



NEAR EAST UNIVERSITY  
INSTITUTE OF GRADUATE STUDIES  
BUSINESS ADMINISTRATION PROGRAMS

**BUSINESS RE-ENGINEERING REQUIREMENTS AND THEIR ROLE IN  
STRATEGIC PERFORMANCE  
AN APPLIED STUDY IN A SAMPLE OF TOURISM COMPANIES IN THE CITY  
OF ERBIL / IRAQ**

SEERWAN SALIH AHMED

MASTER'S THESIS

NICOSIA  
2021



جامعة الشرق الأدنى  
معهد الدراسات العليا  
كلية العلوم الاقتصادية والادارية / قسم إدارة الاعمال

**متطلبات إعادة هندسة الأعمال ودورها في الأداء الاستراتيجي  
دراسة ميدانية في عينة من الشركات السياحية في محافظة أربيل / العراق**

سيروان صالح احمد

رسالة ماجستير

**BUSINESS RE-ENGINEERING REQUIREMENTS AND THEIR ROLE IN  
STRATEGIC PERFORMANCE  
AN APPLIED STUDY IN A SAMPLE OF TOURISM COMPANIES IN THE CITY  
OF ERBIL / IRAQ**

SEERWAN SALIH AHMED

NEAR EAST UNIVERSITY  
INSTITUTE OF GRADUATE STUDIES  
BUSINESS ADMINISTRATION PROGRAMS

MASTER'S THESIS

**SUPERVISOR  
PROF. DR. KHAIRI ALI AUSO ALI**

NICOSIA  
2021

متطلبات إعادة هندسة الأعمال ودورها في الأداء الاستراتيجي  
دراسة ميدانية في عينة من الشركات السياحية في محافظة أربيل / العراق

سيروان صالح احمد

جامعة الشرق الأدنى  
معهد الدراسات العليا  
كلية العلوم الاقتصادية والادارية / قسم إدارة الاعمال

رسالة ماجستير

بإشراف  
الاستاذ الدكتور خيري علي اوسو علي

نيقوسيا  
2021

## ACCEPTANCE/APPROVAL

We as the jury members certify the “Business re-engineering requirements and their role in strategic performance - An applied study in a sample of tourism companies in the City of Erbil / Iraq” prepared by “Seerwan Salih Ahmed” defended on 22/08/2021 has been found satisfactory for the award of degree of Master

### JURY MEMBERS



.....  
**Prof. Dr. Khairi Ali Ahsan Ali** (Supervisor)  
Near East University

Faculty of Economic and Administrative Science, Business Administration Department



.....  
**Assist. Prof. Dr. Dildar Haydar Ahmed** (Head of Jury)  
Near East University

Faculty of Economic and Administrative Science, Economics Department



.....  
**Assist. Prof. Dr. Ramyar Rezgar Ahmed**  
Near East University

Faculty of Economic and Administrative Science, Banking and Accounting Department

.....  
**Prof. Dr. K. Hüsnü Can Başer**  
Institute of Graduate Studies  
Director

## قرار لجنة المناقشة

نحن كأعضاء لجنة مناقشة طالب الماجستير سيروان صالح احمد في رسالته الموسومة بـ " متطلبات إعادة هندسة الأعمال ودورها في الأداء الاستراتيجي - دراسة ميدانية في عينة من الشركات السياحية في محافظة أربيل / العراق " نشهد بأننا اطلعنا على الرسالة وناقشنا الطالب في محتوياتها بتاريخ 2021/08/22، ونشهد بأنها جديرة لنيل درجة الماجستير

## أعضاء لجنة المناقشة

.....  
الاستاذ الدكتور خير علي انور علي ( المشرف )

جامعة الشرق الادنى  
كلية العلوم الاقتصادية والادارية، قسم إدارة الأعمال

.....  
الاستاذ المساعد الدكتور دلداد حيدر محمد رئيس لجنة المناقشة (

جامعة الشرق الادنى  
كلية العلوم الاقتصادية والادارية، قسم الاقتصاد

.....  
الاستاذ المساعد الدكتور راجد رزكار احمد

جامعة الشرق الادنى  
كلية العلوم الاقتصادية والادارية، قسم المالية والمحاسبة

.....  
الاستاذ الدكتور ك. حسنو جان باشير

معهد الدراسات العليا

المدير

## DECLARATION

I'm **SEERWAN SALIH AHMED**; hereby declare that this dissertation entitled '**Business re-engineering requirements and their role in strategic performance - An applied study in a sample of tourism companies in the City of Erbil / Iraq**, been prepared myself under the guidance and supervision of **Prof. Dr. Khairi Ali Auso Ali**, in partial fulfilment of the Near East University, Graduate School of Social Sciences regulations and does not to the best of my knowledge breach and Law of Copyrights and has been tested for plagiarism and a copy of the result can be found in the Thesis.

This Thesis is my own work. The responsibility of all claims, ideas, comments and suggestions contained in this thesis as well as translations belongs to the author. Under no circumstances or conditions does The Graduate School of Social Sciences to which the author affiliates do not bear the content and scientific responsibility of the thesis. All responsibilities for the work performed and published belong to the author.

- The full extent of my thesis can be accesible from anywhere.
- My thesis can only be accesible from the Near East University.
- My thesis cannot be accesible for (2) two years. If I do not apply for extention at the end of this period, the full extent of my thesis will be accesible from anywhere.

Date:22/08/2021

Signature

SEERWAN SALIH AHMED

## الاعلان

أنا سيروان صالح احمد، أعلن بأن رسالتي الماجستير بعنوان متطلبات إعادة هندسة الأعمال ودورها في الأداء الاستراتيجي - دراسة ميدانية في عينة من الشركات السياحية في محافظة أربيل / العراق، كانت تحت إشراف وتوجيهات ' الاستاذ الدكتور خيرى علي اوسو علي، ولقد أعدتها بنفسى تماماً، وكل اقتباس كان مقيداً بموجب الالتزامات والقواعد المتبعة في كتابة الرسالة في معهد العلوم الاجتماعية. أؤكد بأنني أسمح بوجود النسخ الورقية والإلكترونية لرسالتي في محفوظات معهد العلوم الاجتماعية بجامعة الشرق الأدنى.

هذه الرسالة هي من عملي الخاص، وأتحمل مسؤولية كل الادعاءات والأفكار والتعليقات والاقتراحات والنصوص المترجمة في هذه الرسالة هي مسؤولية المؤلف. معهد العلوم الاجتماعية الذي أنتمي إليه ليس له أي تبعية أو مسؤولية علمية تحت أي ظرف من الظروف، جميع مسؤوليات المصنفات المنشورة المنشورة تخصني كمؤلف.

- المحتوى الكامل لرسالتي يمكن الوصول اليها من أي مكان.
- رسالتي يمكن الوصول اليها فقط من جامعة الشرق الأدنى.
- لا يمكن أن تكون رسالتي قابلة للوصول اليها لمدة عامين (2). إذا لم أتقدم بطلب للحصول على الامتداد في نهاية هذه الفترة، فسيكون المحتوى الكامل لرسالتي مسموح الوصول اليها من أي مكان.

التاريخ: 2021/08/22

التوقيع

سيروان صالح احمد



## ACKNOWLEDGEMENTS

Thanks to God before and after, who enabled me to complete this research, and then thanks to the Near East University, represented by the College of Graduate Studies in Social Sciences, College of Administration and Economics - Department of Business Administration, and I also thank **Prof. Dr. Khairi Ali Auso** for supervising the research for his role The great in guidance and modification until the research reached its current form, and he did not skimp on me with his efforts and time, and thanks go to the General Directorate of Tourism, the research sample for providing me with the information that helped me to complete the research in the way it is.

### شكر وتقدير

الشكر لله من قبل ومن بعد الذي وفقني إلى إتمام هذا البحث ومن ثم الشكر موصول لجامعة شرق الادي، ممثلة في كلية الدراسات العليا في العلوم الاجتماعية، كلية الإدارة والاقتصاد - قسم الإدارة الاعمال، وكذلك أخص بالشكر الدكتور أستاذ خيري على اوسو للإشراف على البحث وذلك لدوره الكبير في التوجيه والتعديل حتى وصل البحث لصورته الحالية، كما أنه لم يبخل عليّ بمجهوده ووقته، والشكر موصول للمديرية العامة للسياحة عينة البحث لتقديمهم لي المعلومات التي ساعدتني لإكمال البحث بالصورة التي هي عليه.

## ABSTRACT

### **Business re-engineering requirements and their role in strategic performance An applied study in a sample of tourism companies in the City of Erbil / Iraq**

Organizations sometimes faced various problems when carrying out their activities and achieving their goals and strategies, so there is a need to take the necessary influence on how to arrive at rational solutions to these problems, so they look for new ways to apply them in order. In order to overcome these problems, organizations adopt a strategic performance strategy of business re-engineering to reach a good level of strategic performance. reflection between these variables. The researcher placed these variables in her study within a global framework to study their repercussions by answering the following questions:

1- What is the level of perceptions of managers in these companies and their importance for implementing the integration strategy and business reengineering strategy on strategic performance.

2- If the implementation of business re-engineering has any repercussions on the strategic performance of these companies

The researcher adopts the case study approach by using several methods to collect the data provided through the questionnaire.

To analyze the practical result, a hypothetical model was developed that reflects the nature of the effective relationship between these variables, which was explained through a set of main and subsidiary hypotheses that were tested using many statistical methods.

The study reached the following conclusions that confirmed the hypotheses of this study, which are objective and validated by a model, namely:

1- Business re-engineering significantly affects the strategic performance through the scorecard perspective, and the impact has been observed first in the perspective of the customer and then in the perspective of internal operations. Among the factors that contribute significantly to this effect are the factor of operations technology, information systems, and finally the factor of leadership.

2- There is a statistically significant correlation between the implementation and strategy of business re-engineering and the strategic performance of these companies.

Finally, the study reached the following recommendations that are based on the results of this study:

The need for managers to adopt the content of strategic and managerial thought in treating various organizational phenomena, which are modern strategies for change, which include the business re-engineering strategy.

**Keywords:** implementation of integration strategy - business reengineering - strategic performance - scorecard.

## ÖZ

### **İş deęişim mühendislięi gereksinimleri ve stratejik performanstaki rolleri Erbil/İrak şehrinde turizm işletmeleri örnekleminde uygulamalı bir çalışma**

Örgütler bazen faaliyetlerini uygularken, amaç ve stratejilerini gerçekleştirirken çeşitli sorunlarla karşı karşıya kalırlar, bu nedenle bu sorunlara rasyonel çözümlere nasıl ulaşılabileceği konusunda gerekli etkiyi alma ihtiyacı vardır, bu nedenle bunları sırayla uygulamak için yeni yollar ararlar. Bu sorunların üstesinden gelmek için kuruluşlar, iyi bir stratejik performans düzeyine ulaşmak için iş yeniden mühendisliğinin stratejik performans stratejisini benimsemektedir. Araştırmacı, aşağıdaki soruları yanıtlayarak yansımalarını incelemek için bu deęişkenleri çalışmasına küresel bir çerçeveye yerleştirdi:

1- Bu şirketlerdeki yöneticilerin algılarının düzeyi ve entegrasyon stratejisi ve iş yeniden yapılandırma stratejisinin stratejik performans üzerinde uygulanmasındaki önemi nedir?

2- İş yeniden mühendisliğinin uygulanmasının bu şirketlerin stratejik performansı üzerinde herhangi bir etkisi varsa

Araştırmacı, anket yoluyla sağlanan verileri toplamak için çeşitli yöntemler kullanarak durum çalışması yaklaşımını benimser.

Pratik sonucu analiz etmek için, bu deęişkenler arasındaki etkili ilişkinin doğasını yansıtan, birçok istatistiksel yöntem kullanılarak test edilen bir dizi ana ve yardımcı hipotezle açıklanan bir varsayımsal model geliştirildi.

Çalışma, nesnel ve bir model tarafından doğrulanan bu çalışmanın hipotezlerini doğrulayan aşağıdaki sonuçlara ulaştı:

1- İş yeniden mühendisliği, stratejik performansı puan kartı perspektifinden önemli ölçüde etkiler ve etki önce müşteri perspektifinde, daha sonra iç operasyonlar perspektifinde gözlemlenmiştir. Bu etkiye önemli ölçüde katkıda bulunan faktörler arasında operasyon teknolojisi faktörü, bilgi sistemleri ve son olarak liderlik faktörü yer almaktadır.

2- İş yeniden mühendisliğinin uygulanması ve stratejisi ile bu şirketlerin stratejik performansları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

Son olarak, bu çalışmanın sonuçlarına dayalı olarak çalışma aşağıdaki önerilere ulaşmıştır:

Yöneticilerin, işletmeyi yeniden yapılandırma stratejisini içeren modern deęişim stratejileri olan çeşitli organizasyonel fenomenleri tedavi etmede stratejik ve yönetimsel düşünceinin içeriğini benimseme ihtiyacı.

**Anahtar Kelimeler:** entegrasyon stratejisinin uygulanması - iş deęişikliği mühendisliği  
- stratejik performans - puan kartı.

## ملخص

### متطلبات إعادة هندسة الأعمال ودورها في الأداء الاستراتيجي دراسة ميدانية في عينة من الشركات السياحية في محافظة أربيل / العراق

واجهت المنظمات في بعض الأحيان مشاكل مختلفة عند تنفيذ أنشطتها وتحقيق أهدافها واستراتيجياتها، لذلك هناك حاجة لاتخاذ التأثير اللازم حول كيفية الوصول إلى الحلول العقلانية لهذه المشاكل، لذلك فهي تبحث عن طرق جديدة لتطبيقها بالترتيب. للتغلب على هذه المشاكل، لذلك تتبنى المنظمات الأداء استراتيجي استراتيجي إعادة هندسة الأعمال للوصول إلى مستوى جيد من الأداء الاستراتيجي، وقد تمت متابعة هذا الاتجاه من خلال هذه الدراسة التي تضمنت متطلبات إعادة هندسة الأعمال على الأداء الاستراتيجي إلى الشركات سياحة في مدينة أربيل من خلال دراسة علاقة الانعكاس بين هذه المتغيرات. وضعت الباحثة هذه المتغيرات في دراستها ضمن إطار عالمي لدراسة انعكاساتها من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:

1- ما هو مستوى تصورات المديرين في هذه الشركات وأهميتها لتنفيذ استراتيجية التكامل واستراتيجية إعادة هندسة الأعمال على الأداء الاستراتيجي.

2- إذا كان لتنفيذ إعادة هندسة الأعمال أي انعكاسات على الأداء الاستراتيجي لهذه الشركات

تتبنى الباحثة منهج دراسة الحالة باستخدام عدة طرق لجمع البيانات المقدمة من خلال الاستبانة.

لتحليل نتيجة العملي، تم تطوير نموذج افتراضي يعكس طبيعة العلاقة الفعالة بين هذه المتغيرات والتي تم شرحها من خلال مجموعة من الفرضيات الرئيسية والفرعية التي تم اختبارها باستخدام العديد من الأساليب الإحصائية.

توصلت الدراسة إلى الاستنتاجات التالية التي أكدت فرضيات هذه الدراسة، وهي موضوعية وصدقها نموذج وهي:

1- إن إعادة هندسة الأعمال يؤثر بشكل كبير على الأداء الإستراتيجي من خلال منظور بطاقة قياس الأداء، وقد لوحظ التأثير أولاً في منظور العميل ثم في منظور العمليات الداخلية. ومن العوامل التي تساهم بشكل كبير في هذا التأثير عامل تكنولوجيا العمليات، ونظم المعلومات، وأخيراً عامل القيادة.

2- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ واستراتيجية إعادة هندسة الأعمال والأداء الاستراتيجي لهذه الشركات.

وأخيراً توصلت الدراسة إلى التوصيات التالية التي تستند إلى نتائج هذه الدراسة:

- ضرورة قيام المديرين بتبني مضمون الفكر الإستراتيجي والإداري في علاج الظواهر التنظيمية المختلفة وهي الإستراتيجيات الحديثة في التغيير والتي تشمل إستراتيجية إعادة هندسة الأعمال.

**الكلمات المفتاحية:** تنفيذ إستراتيجية التكامل - إعادة هندسة الأعمال - الأداء الإستراتيجي - بطاقة قياس الأداء.



## TABLE OF CONTENTS

<b>ACCEPTANCE/APPROVAL .....</b>	<b>.....</b>
<b>DECLARATION .....</b>	<b>.....</b>
<b>ACKNOWLEDGEMENTS.....</b>	<b>III</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>IV</b>
<b>ÖZ .....</b>	<b>VI</b>
<b>TABLE OF CONTENTS .....</b>	<b>VIII</b>
<b>LIST OF TABLES.....</b>	<b>X</b>
<b>LIST OF FIGURES .....</b>	<b>XII</b>
<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>1</b>
<b>CHAPTER 1 .....</b>	<b>2</b>
<b>THE METHODOLOGICAL FRAMEWORK OF THE STUDY .....</b>	<b>2</b>
1.1: Previous studies.....	2
1.1.1: Arab and foreign studies related to business re-engineering .....	2
1.1.2: Arab and foreign studies related to strategic performance .....	4
1.2: Study Methodology .....	6
1.2.1: the study Problem .....	6
1.2.2: the importance of studying .....	7
1.2.3: Objectives of the study .....	7
1.2.4: Study outline .....	8
1.2.5: study hypotheses .....	9
1.2.6: Study Approach .....	9
1.2.7: The limits of the study .....	9
1.2.8: Study tools .....	9
<b>CHAPTER 2 .....</b>	<b>11</b>
<b>BUSINESS REENGINEERING AND STRATEGIC PERFORMANCE .....</b>	<b>11</b>
2.1: Introduction to business re-engineering .....	11
2.1.1: Re-engineering concept .....	11
2.1.2: Re-engineering goals, benefits and importance .....	18
2.1.3: Motives and reasons for re-engineering .....	19
2.1.4: Obstacles and reasons for failure of re-engineering .....	20
2.1.5: Business re-engineering requirements and stages.....	21

2.1.6: re-engineering elements .....	26
2.2: strategic performance .....	43
2.2.1: The concept of strategic performance .....	43
2.2.2: The importance and measurement of strategic performance.....	44
2.2.3: Strategic performance metrics and models .....	46
2.2.4: Strategic performance literature review .....	48
2.2.5: Models for measuring strategic performance .....	51
<b>CHAPTER 3 .....</b>	<b>53</b>
<b>FIELD STUDY .....</b>	<b>53</b>
3.1: The reality of the tourism sector in Erbil Governorate and its development prospects .....	53
3.2: Historical and archaeological places .....	55
3.3: General information on the study sample .....	56
3.3.1: data analysis tools.....	57
3.3.2: Description of the study sample .....	58
3.4: Field side results analysis .....	60
3.4.1: Managers' initial perception about Business Reengineering.....	60
3.4.2: Managers' initial perception of strategic performance.....	67
3.5: Test the study model and its hypotheses .....	73
3.5.1: Testing the correlations between the study variables .....	73
3.5.2: Testing the influence relationships between the study variables .....	75
<b>CONCLUSION.....</b>	<b>85</b>
<b>REFERENCES .....</b>	<b>89</b>
<b>APPENDIX .....</b>	<b>101</b>
<b>PLAGIARISM REPORT.....</b>	<b>108</b>

## قائمة المحتويات

.....	قرار لجنة المناقشة
.....	الاعلان
ج .....	شكر وتقدير
د .....	ملخص
ز.....	قائمة المحتويات
س .....	قائمة الجداول
ش .....	قائمة الاشكال
1.....	المقدمة
2.....	الفصل الاول
2.....	الدراسات السابقة ومنهجية الدراسة
2.....	1.1: الدراسات السابقة
2.....	1.1.1: الدراسات العربية والأجنبية ذات العلاقة بإعادة هندسة الأعمال
4.....	2.1.1: الدراسات العربية والأجنبية ذات العلاقة بالأداء الاستراتيجي
6.....	2.1: منهجية الدراسة
6.....	1.2.1: مشكلة الدراسة
7.....	2.2.1: أهمية الدراسة
7.....	3.2.1: أهداف الدراسة
8.....	4.2.1: مخطط الدراسة
9.....	5.2.1: الفرضيات الدراسة
9.....	6.2.1: منهج الدراسة
9.....	7.2.1: حدود الدراسة
9.....	8.2.1: أدوات الدراسة

11	الفصل الثاني
11	إعادة هندسة الأعمال الادارية والأداء الاستراتيجي
11	1.2: مدخل تعريفي لإعادة هندسة الأعمال الادارية
11	1.1.2: مفهوم إعادة الهندسة
18	2.1.2: أهداف إعادة الهندسة وفوائدها وأهميتها
19	3.1.2: دوافع إعادة الهندسة وأسبابها
20	4.1.2: معوقات وأسباب فشل إعادة الهندسة
21	5.1.2: متطلبات إعادة هندسة الأعمال ومرآطها
26	6.1.2: عناصر إعادة الهندسة
43	2.2: الأداء الاستراتيجي
43	1.2.2: مفهوم الأداء الاستراتيجي
44	2.2.2: أهمية الأداء الاستراتيجي وقياسه
46	3.2.2: مقاييس الأداء الاستراتيجي ونماذجه
48	4.2.2: مراجعة أدبيات الأداء الاستراتيجي
51	5.2.2: النماذج لقياس الأداء الاستراتيجي
53	الفصل الثالث
53	الدراسة الميدانية
53	1.3: واقع القطاع السياحي في محافظة اربيل وآفاق تطوره
55	2.3: الاماكن التاريخية والاثريه
56	3.3: المعلومات العامة على عينة الدراسة
57	1.3.3: أدوات تحليل البيانات
58	2.3.3: وصف عينة الدراسة

60	4.3: تحليل نتائج الجانب الميداني .....
60	1.4.3: الإدراك الأولي للمديرين حول إعادة هندسة الأعمال .....
67	2.4.3: الإدراك الأولي للمديرين حول الأداء الاستراتيجي .....
73	5.3: إختبار نموذج الدراسة وفرضياتها .....
73	1.5.3: إختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة .....
75	2.5.3: اختبار علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة .....
85	الخاتمة .....
89	المصادر .....
101	الملاحق .....
108	تقرير الانتحال .....

## List of Tables

Table 1: The concept of re-engineering for a number of researchers .....	12
Table 2: The stages of re-engineering according to the opinions of a number of researchers.....	24
Table 3 Types of technology for a number of researchers .....	37
Table 4: The most important summer resort areas in Erbil Governorate .....	53
Table 5 The most important names and historical and archaeological places in Erbil Governorate.....	55
Table 6: Description and distribution of the study sample .....	59
Table 7: The overall mean of the frequency distributions, means, standard deviations, and response rate to the business reengineering variable .....	61
Table 8: Frequency distributions, arithmetic means, standard deviations, and response rate for the respondents' level of awareness of the operations factor. ....	61
Table 9: Frequency distributions, arithmetic means, standard deviations, and response rate for the respondents' level of awareness of the human resource factor. ....	63
Table 10: Frequency distributions, arithmetic means, standard deviations, and response rate for the respondents' level of awareness of the technology factor.....	64
Table 11: Frequency distributions, arithmetic means, standard deviations, and response rate for the respondents' level of awareness of the factor of laws and regulations.....	65
Table 12: The importance of adopting re-engineering factors by the respondents ..	67
Table 13 General average of frequency distributions, arithmetic means, and deviations...	67
Table 14: Frequency distributions, arithmetic means, standard deviations, and response rate for the respondents' awareness level of the financial perspective. ....	68
Table 15 Frequency distributions, arithmetic means, standard deviations, and response rate for the respondents' level of perception of the customer's perspective. ....	70
Table 16: Frequency distributions, arithmetic means, standard deviations, and response rate for the respondents' level of awareness of the internal operations perspective. ....	71

Table 17: Frequency distributions, arithmetic means, standard deviations, and response rate for the respondents' awareness of the learning and development perspective. ....	72
Table 18: The importance of adopting strategic performance factors by the respondents .....	73
Table 19: The correlation between the factors of implementing the integration and re-engineering strategy .....	74
Table 20: Correlation coefficient values between integration and re-engineering strategy implementation factors .....	74
Table 21: The impact of re-engineering on strategic performance .....	76
Table 22: Variance analysis of the impact relationship between re-engineering and strategic performance .....	76
Table 23 Impact relationships between re-engineering factors and strategic performance factors .....	77
Table 24: Variance analysis of the impact relationship between re-engineering and strategic performance .....	79
Table 25 The effect of implementing a combined integration and re-engineering strategy on strategic performance .....	80
Table 26: Variance analysis of the effect of the implementation of integration and re-engineering strategy combined with strategic performance .....	80
Table 27: The effect of the combined integration and re-engineering strategy implementation factors on strategic performance .....	81
Table 28: Variance analysis of the influence relationship of factors to implement the strategy of integration and re-engineering combined in strategic performance .....	82
Table 29: The results of analyzing the influence relationship between the implementation of the integration strategy, re-engineering and strategic performance .....	83
Table 30: The analysis of variance of the influence relationship to implement the strategy of integration and re-engineering combined in strategic performance .....	84

## قائمة الجداول

- جدول 1: مفهوم إعادة الهندسة لدى عدد من الباحثين ..... 12
- جدول 2: مراحل إعادة الهندسة حسب آراء عدد من الباحثين ..... 24
- جدول 3: أنواع التقانة لدى عدد من الباحثين ..... 37
- جدول 4: أهم مناطق المصايف الموجودة في محافظة أربيل ..... 53
- جدول 5: أهم الأسماء والأماكن التاريخية والأثرية في محافظة أربيل ..... 55
- جدول 6: وصف أفراد عينة الدراسة وتوزعها ..... 59
- جدول 7: المعدل العام للتوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الإستجابة لمتغير إعادة هندسة الأعمال ..... 61
- جدول 8: التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الإستجابة لمستوى إدراك المبحوثين لعامل العمليات ..... 61
- جدول 9: التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الإستجابة لمستوى إدراك المبحوثين لعامل الموارد البشرية ..... 63
- جدول 10: التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الإستجابة لمستوى إدراك المبحوثين لعامل التقانة ..... 64
- جدول 11: التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الإستجابة لمستوى إدراك المبحوثين لعامل القوانين والتشريعات ..... 65
- جدول 12: أهمية تبني عوامل إعادة الهندسة من قبل المبحوثين ..... 67
- جدول 13: المعدل العام للتوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات ..... 67
- جدول 14: التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الإستجابة لمستوى إدراك المبحوثين للمنظور المالي ..... 68
- جدول 15: التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الإستجابة لمستوى إدراك المبحوثين لمنظور الزبون ..... 70
- جدول 16: التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الإستجابة لمستوى إدراك المبحوثين لمنظور العمليات الداخلية ..... 71



- جدول 17: التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الإستجابة لمستوى إدراك المبحوثين لمنظور التعلم والنمو..... 72
- جدول 18: أهمية تبني عوامل الأداء الاستراتيجي من قبل المبحوثين..... 73
- جدول 19: علاقة الارتباط بين عوامل تنفيذ استراتيجية التكامل وإعادة الهندسة..... 74
- جدول 20: قيم معامل الارتباط بين عوامل تنفيذ استراتيجية التكامل وإعادة الهندسة..... 74
- جدول 21: تأثير إعادة الهندسة في الأداء الاستراتيجي..... 76
- جدول 22: تحليل التباين للعلاقة التآثرية بين إعادة الهندسة والأداء الاستراتيجي..... 76
- جدول 23: علاقات التأثير بين عوامل إعادة الهندسة وعوامل الأداء الاستراتيجي..... 77
- جدول 24: تحليل التباين للعلاقة التآثرية بين إعادة الهندسة والأداء الاستراتيجي..... 79
- جدول 25: تأثير تنفيذ استراتيجية التكامل وإعادة الهندسة مجتمعة في الأداء الاستراتيجي..... 79
- جدول 26: تحليل التباين للعلاقة التآثرية لتنفيذ استراتيجية التكامل وإعادة الهندسة مجتمعة مع الأداء الاستراتيجي..... 80
- جدول 27: تأثير عوامل تنفيذ استراتيجية التكامل وإعادة الهندسة مجتمعة في الأداء الاستراتيجي ... 81
- جدول 28: تحليل التباين للعلاقة التآثرية لعوامل تنفيذ استراتيجية التكامل وإعادة الهندسة مجتمعة في الأداء الاستراتيجي..... 82
- جدول 29: نتائج تحليل العلاقة التآثرية بين تنفيذ استراتيجية التكامل وإعادة الهندسة والأداء الاستراتيجي..... 83
- جدول 30: تحليل التباين للعلاقة التآثرية لتنفيذ استراتيجية التكامل وإعادة الهندسة مجتمعة في الأداء الاستراتيجي..... 84

## List of Figures

Figure 1: Study outline .....	8
-------------------------------	---

قائمة الاشكال

رسم توضيحي 1: مخطط الدراسة ..... 8

## المقدمة

تعد صناعة السياحة والسفر ثاني أكبر صناعة على المستوى العالمي ويتوقع لها مزيدا من النمو والازدهار والغد القريب لتصبح أكبر صناعة عالميا على الأقل من حيث راس المال المستثمر والايدي العاملة.

مناظر جميلة وأجواء ساحرة يتمتع بها معظم مناطق إقليم شمال العراق وخاصة الشمالية والشمالية الشرقية التي تضم مواقع طبيعية بإمكانها منافسة الدول التي تعتمد على السياحة كمصدر مهم لاقتصادها، ولكن هذه المواقع في الإقليم لا يصلها السياح الوافدين، وتقتصر زيارتها على سكان القرى والقصبات القريبة منها، وأحيانا على سكان المحليين من حدود المحافظة ولو بشكل بسيط، فعلى سبيل المثال توجد بين محافظتي أربيل والسليمانية عشرات المناطق الطبيعية والاثريّة الجميلة بعضها تقع على مقربة من الطريق الرابط بينهما وأخرى على مسافات بعيدة، إلا أن أغلب المواطنين من سكان الإقليم أو من السياح الوافدين لم يتعودوا إلا لزيارة مناطق بعينها منذ عشرات السنوات كمنتجع دوكان في السليمانية وكلي علي بك وبيخال في أربيل وسولاف في دهوك.

وتطلب التعامل مع هذه التغييرات قيام المنظمات بإعادة ابتكار تنظيماتها وتصميم عملياتها من خلال إستراتيجية إعادة هندسة الأعمال، التي تعني تغيير التنظيم ونظمه وهياكله وطرائق عمله كونها الأكثر توافقا مع متطلبات البقاء والإستمرار، التي تحقق حلول جذرية لكل العقبات التي تعيق سير العمل كما تساعد في الخروج من الروتين والنظرة الضيقة للعمل وعدم الشمولية للحلول السريعة لمشكلات العمل التي اعتادت عليه المنظمات نتيجة للنظم والأساليب الإدارية التقليدية التي تدار بها أعمال اليوم، كما فرضت هذه التغييرات خيارات متعددة منها التكامل وذلك للإستفادة من فرص النمو والبقاء وإبعاد خطر التدهور والتلاشي كون عملية التكامل تمثل إحدى إستراتيجيات النمو والتوسع .

**في ضوء هذه المعطيات وجدنا من المناسب دراسة حالة الوضع الجديد حيث إنطلقت الدراسة متطلبات إعادة هندسة الاعمال ودورها في الاداء الاستراتيجي**

وبهدف تغطية مضامين متغيرات الدراسة نظريا وتطبيقها توزعت فقرات هيكل الدراسة إلى بابين خصص الفصل الأول للإطار المنهجي للدراسة أما الفصل الثاني للإطار النظري للدراسة والفصل الثالث فقد أختص بالجانب الميداني للدراسة، وإختتمت الباحث فقرات الدراسة من خلال الفصل السادس الذي يستعرض أهم إستنتاجات الدراسة في مبحثه الأول ومن ثم التوصيات الضرورية للشركات سياحة

## الفصل الأول

### الدراسات السابقة ومنهجية الدراسة

#### 1.1: الدراسات السابقة

##### 1.1.1: الدراسات العربية والأجنبية ذات العلاقة بإعادة هندسة الأعمال

##### الفرع الأول: الدراسات العربية

1- دراسة (البرواري 1999): بعنوان إعادة هندسة نظم العمل لتمييز المنظمات، غاية هذه الدراسة النظرية هي طرح المفاهيم الإدارية الحديثة والمواكبة للتغيرات البيئية على صعيد الفلسفات والتطبيقات الإدارية التي طبقت في الدول المتقدمة ومحاولة تطويعها في المنظمات العراقية، وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن تطبيق فلسفة إعادة هندسة الأعمال (الهندرة repeat engineering) لا يتحقق إلا بتوفر رؤية (Vision) عميقة للمستقبل وتصور للتحديات المحتملة، فضلا عن ضرورة ترجمة المعرفة إلى أدوات وطرائق عمل تطبيقية مثمرة، كما تبين أن المورد البشري هو أهم الموارد الطبيعية مع ضرورة توفر القادة المتميزين الذين يحققون عملية التغيير المبدعة من واقع تقليدي إلى آخر متجدد فضلا عن اعتماد تدابير وأساليب مبتكرة لتطويع الواقع البيئي لرؤيتها.

2- دراسة (السلطان 2001): بعنوان إعادة هندسة نظم العمل: النظرية والتطبيق، تقوم هذه الدراسة على أساس طرح منهج علمي عملي لتطبيق هذه الآلية على احد العمليات الرئيسية في وزارة الشؤون البلدية والقروية في المملكة العربية السعودية منطلقا مما مفاده لا يمكن التفكير بمشروع إعادة هندسة العمليات الإدارية دون الاعتماد على تقنية المعلومات سواء في مراحل مشروع إعادة التصميم أو في تفعيل العمليات الجديدة وذلك لان تقنية المعلومات تُسهل مشروع (الهندرة) في مجالات عديدة أهمها تحديد العمليات المرشحة وإختيارها لإعادة التصميم وتطوير استراتيجيات العمل لمعرفة الهيكل وتحديد معالمه وتحديد مسار العمليات، وقد إتضح أن تقنية المعلومات بوسائلها المختلفة ونموذج الهندرة يكملان بعضهما البعض وتربط بينهما علاقة منفعية تبادلية في برامج تطوير أداء المنظمات وانه من غير

المتوقع أن يؤدي أي منهما منفردا إلى تطوير جذري في الأداء التنظيمي، وقد بين الباحث إن تطبيق آلية (الهندرة) أدى إلى إحداث نتائج مذهلة في تحسين الأداء الإداري في تلك المنظمة.

3- دراسة (حسن وكنعان 2002): بعنوان هندرة الأعمال وتكنولوجيا المعلومات بالتطبيق في عينة من الشركات الصناعية الأردنية. تمحورت مشكلة هذه الدراسة حول تحديد أهم التقنيات الأساسية لإعادة التصميم التنظيمي وما إذا كانت إعادة الهندسة تمثل أفضل هذه التقنيات، وقد هدفت الدراسة إلى تقييم واقع استخدام تقنية الهندرة في الصناعة الأردنية وتم استقصاء آراء المديرين في عينة الدراسة لمعرفة مدى استيعابهم لمفهوم الهندرة وتقنياتها ومتطلباتها وأهميتها للصناعة الأردنية، وتوصلت الدراسة إلى عدة استنتاجات من أهمها إن الهندرة مطلب ضروري لضمان استمرار الشركات الصناعية الأردنية في ظل ظاهرة العولمة.

### الفرع الثاني: الدراسات الأجنبية

1- دراسة (Teng et al 1993) بعنوان (Profiling successful Reengineering Projects): أوجه نجاح مشاريع إعادة الهندسة، قدمت الدراسة تحديدا لمراحل تطبيق إعادة الهندسة والمهام التي يتم أدائها في كل مرحلة كما حددت الأهداف الخمسة التي تسعى لتحقيقها والمتمثلة بتخفيض الكلفة، زيادة رضا الزبون، زيادة إنتاجية العامل، تقليل زمن الدورة، تقليل التالف في الإنتاج، وتوصلت الدراسة إلى استنتاج مفاده أن هناك العديد من القضايا التي ترتبط بشكل قوي بنجاح مشروع إعادة الهندسة ومنها تطبيق تكنولوجيا المعلومات، قياس الأداء، العناصر التنظيمية مثل الأدوار والمسؤوليات فضلا عن الاهتمام بالمحتوى الاجتماعي والتقني للعملية.

2- دراسة (Larry 1996) حول (Human Resources: First stop for Reengineering): الموارد البشرية التوقف الأول لإعادة الهندسة، تضمنت هذه الدراسة عرضا لعدد من التجارب قامت بتنفيذها منظمة عالمية لأغراض استخدام أنظمة الموارد البشرية الحديثة بوصفه منهجا جديدا تعتمد لمواكبة عملية التغيير والتحديث، وجاء التأكيد على ضرورة العمل على شكل فريق واحد وتبني صيغ جديدة لوحدة الوظائف وعمليات صرف الرواتب وطرق تقييم الأداء ونيل الترقيات وغيرها باستخدام التقانات الحديثة لتلك الأنظمة بما يقود إلى رسم صلاحيات وأدوار جديدة والرقى إلى مستوى متقدم في الأداء الوظيفي لدى جميع الأفراد العاملين. (الدليمي، 2005، 63).

3- دراسة (Vidgen et al 2004) بعنوان (Business Process Reengineering: The need of A methodology to Re – vision the Organization): عملية إعادة الهندسة: الحاجة إلى منهجية لإعادة رؤية المنظمة، تضمنت الدراسة محاور أساسية منها التأكيد على ثلاثة مبادئ

رئيسة لإعادة الهندسة وهي التغيير الجذري، التوجه نحو الأهداف والعملية، إعادة الهيكلة التنظيمية، وقد ركز الباحث على أن عملية إعادة الهندسة هي من المشاريع الكبيرة التي يجب أن لا ينظر إليها بسهولة فالكثير من المنظمات تواجه تحديات كبيرة وعليها تحويل الحلم إلى رؤية ومن ثم تحويل الرؤية إلى واقع تنظيمي جديد من خلال اعتماد أحد المداخل الثلاثة التي اقترحها الباحثون بشأن رؤية المنظمة وهي: المدخل التنظيمي، الفردي، والمدخل الفني وشدد الباحثون على ضرورة الممارسة الميدانية وضرورة اعتمادها إلى جانب النظريات.

#### 4- دراسة (Agrawal et al 2004) بعنوان Business (Successful implementation (process Reengineering and Computer Based Information Systems

التطبيق الناجح لعملية إعادة هندسة الأعمال ونظم المعلومات الحاسوبية. استهدفت الدراسة تحديد التوجهات المعاصرة لعمليات إعادة الهندسة وأتمتة العمليات، وقد بحثت الدراسة في الأمور المتعلقة بعوامل النجاح المؤثرة على تطبيق الحوسبة فضلا عن أسباب فشل مشاريع إعادة هندسة العمليات الإدارية، وقد تضمنت عينة الدراسة عددا من الشركات العاملة في الولايات المتحدة الأمريكية والهند، إذ استخدم الباحثون أسلوب المقارنة بين الشركات العاملة في البلدين، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين العوامل الإنسانية والتدريب المستخدم، مع صعوبة المشكلات في حين كانت العلاقة معنوية سالبة بين درجة تعقيد المشروع مع مستويات الأداء في كلا البلدين.

### 2.1.1: الدراسات العربية والأجنبية ذات العلاقة بالأداء الاستراتيجي

#### الفرع الأول: الدراسات العربية

1- دراسة (بدر اوي وصبحي 2005) بعنوان بطاقة التقديرات المتوازنة أداة حديثة لتقويم أداء المنظمات، جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على بطاقة التقديرات المتوازنة بعدها أداة استراتيجية وتقويمية والحث على استخدامها في المنظمات العراقية وتوصلت الدراسة إلى أن استخدام البطاقة يحتاج إلى جملة من المستلزمات منها أن تكون للمنظمة رؤية استراتيجية وأهداف معبر عنها كمياً وقابلة للقياس ومنظورات تحدها في ظل ظروفها وواقع عملها.

2- دراسة (حسين 2006) بعنوان نموذج استراتيجي متعدد الأبعاد لتقويم الأداء (إطار مقترح) هدفت الدراسة إلى محاولة وضع نموذج استراتيجي متعدد الأبعاد لتقويم الأداء يتضمن مجموعة من مقاييس الأداء متوازنة ومتلاءمة مع التحولات البيئية المعاصرة تعمل على تقويم جميع عوامل النجاح الأساسية للمنظمة سواء الداخلية أو الخارجية مما يمكن الإدارة العليا من معرفة الدور الذي قامت به المستويات

الإدارية بالمنظمة لتنفيذ الأهداف الاستراتيجية، وتوصلت الدراسة إلى ضرورة شمول نظام تقويم الأداء في المنظمة على المؤشرات المتعددة الأبعاد حتى تستطيع أن تقيس جميع القوى المؤثرة على أدائها وعلى قدرتها على تحقيق استراتيجيتها وضرورة استخدام الأساليب الإدارية الاستراتيجية الحديثة والتركيز على الزبائن ورضاهم وعلى تحقيق المرونة حتى تتمكن المنظمة من سرعة الاستجابة الاستراتيجية للمتغيرات البيئية.

3- دراسة (العامري والغالبى 2007) بعنوان بطاقة القياس المتوازن للأداء كنظام لتقويم أداء منشآت الأعمال في عصر المعلومات: نموذج مقترح للتطبيق في الجامعات الخاصة، تمحورت مشكلة الدراسة حول أن تقويم أداء المنشآت على إختلاف أنواعها والجامعات الخاصة بشكل خاص لا يزال يقوم على أساس تقليدي، ركيزته الأساسية المعايير المالية، وهدفت الدراسة إلى بيان كيفية استخدام النظام وتكييفه في ضوء طبيعة عمل الجامعات الخاصة، وتوصلت الدراسة إلى ضرورة حث المنظمات في البيئة العربية على استخدام وسائل متطورة في تقويم أداء أنشطتها الإنتاجية وضرورة تعليم هذا النموذج وتدريب العاملين في مختلف القطاعات عليه.

#### الفرع الثاني: الدراسات الأجنبية

1. دراسة (Kaplan & Norton 1996): حول (Using the Balanced score card As A Strategic Management System) استخدام بطاقة العلامات المتوازنة كنظام للإدارة الاستراتيجية، عدت هذه الدراسة بطاقة العلامات المتوازنة ما هي إلا ترجمة لاستراتيجية المنظمة في مجموعة مترابطة من المقاييس التي توضح الأهداف الاستراتيجية الطويلة والقصيرة الأمد، والآلية المستخدمة في تحقيق هذه الأهداف، وقد توصلت الدراسة إلى أن بطاقة العلامات المتوازنة ما هي إلا نظام لتقييم الأداء الشامل للمنظمة وأنها أداة ربط وتوصيل بين الإدارة العليا التي تقوم بمهمة صياغة الاستراتيجية للمنظمة وبين الإدارات التنفيذية والأفراد الذين يقومون بتنفيذ أنشطة المنظمة من خلال مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية المترابطة.

2. دراسة (Pustorino Krull, Frigo، 2000) بعنوان the Balanced score card for community Bank: translating strategy into action للمصرف الاشتراكي: تحويل الاستراتيجية إلى فعل، هدفت هذه الدراسة إلى بيان تأثير تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن على استراتيجية المصارف من خلال التحديد الشامل لتلك الاستراتيجية وتحديد مقاييس الأداء المستخدمة في المصارف وعكس أهدافها الاستراتيجية ووضعها على شكل بطاقة أداء متوازن باستخدام أربعة محاور رئيسة هي (المحور المالي، محور الزبون، محور العمليات الداخلية، ومحور



التعلم والنمو)، وتوصلت الدراسة إلى أهمية نظام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين ربحية المصارف وتوسيع مزيج الإيرادات من الخدمات المصرفية وخفض التكاليف (سلمان، 2003، 47).

في ضوء ما تم عرضه من بعض الدراسات السابقة يمكن تأكيد عدد من النواحي أهمها:

هناك اهتمامات واسعة من قبل الباحثين بدراسة استراتيجية التكامل وإعادة هندسة الأعمال في مختلف القطاعات، تناولت الدراسات السابقة العلاقة بين متغير واحد أو متغيرين وأشارت إلى العلاقات الارتباطية والتأثيرية والمتباينة بين متغيرين فقط ولم تشر أية دراسة من تلك الدراسات إلى علاقات الارتباط والتأثير بين المتغيرات الثلاث (استراتيجية التكامل وإعادة هندسة الأعمال والأداء الاستراتيجي) في ناحية الأخرى عرضت قسم من الدراسات تطبيقات لإعادة الهندسة مثل دراسة (السلطان، 2001) ودراسة (Agrawal، 2004) الأخر هناك دراسات عرضت مقاييس ونماذج لقياس الأداء الاستراتيجي مثل دراسة (Kaplan & Norton، 1996) ودراسة (حسين، 2006) ودراسة (العامري والغالب، 2007) وهذا ما يدعم الدراسة الحالية وخاصة المتغير الخاص بالأداء الاستراتيجي، في نهاية الاختلافات الفكرية بين الباحثين في تحديد المتغيرات والعوامل المستخدمة في اختبار النماذج والفرضيات فضلا عن تباين ميادين اختبار فرضيات هذه الدراسات وتحديد حجم عينتها، ولمعالجة نواحي التباين والاختلاف المشار إليه من جهة والتميز الذي ننشده مقارنة بالدراسات السابقة من جهة أخرى تحاول الدراسة الحالية التعرف على متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية ودورها في الأداء الاستراتيجي دراسة تطبيقية في عينة من الشركات السياحية في مدينة أربيل / العراق.

## 2.1: منهجية الدراسة

### 1.2.1: مشكلة الدراسة

سبقت الإشارة إلى ما خلصت إليه الدراسات السابقة حول المتغيرات المبحوثة في هذه الدراسة وموقف الكتاب والباحثين منها، إنطلاقاً من ذلك سعت الباحث نحو بلورة فكرتها حول حدود المشكلة وتشخيصها لأغراض البحث في هذه الدراسة من خلال عدد من التساؤلات المؤشرة في أدناه والتي يمكن أن تساهم في توضيح مضامين المشكلة قيد الدراسة وعلى النحو الآتي:

1- ما مستوى إدراك المديرين في شركات السياحة في مدينة أربيل- العراق لمتغيرات تنفيذ إعادة هندسة العمليات الإدارية والأداء الاستراتيجي؟

2- هل يستلزم تنفيذ استراتيجية التكامل وفق متطلبات معينة لإعادة هندسة الأعمال للشركات المبحوثة وفي مجالات معينة؟

3- ما طبيعة العلاقات ونوعها بين كل من تنفيذ إعادة هندسة الأعمال والأداء الاستراتيجي؟

4- هل يؤثر تنفيذ استراتيجية التكامل هندسة الاعمال الادارية في الأداء الاستراتيجي للشركات المبحوثة؟

### 2.2.1: أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة في الجوانب الآتية:

1- الأهمية الأكاديمية: تتجسد هذه الأهمية من خلال تناولها أحد المواضيع الحديثة في مجال القطاع سياحي مدينة أربيل العراق والمتمثل بتنفيذ استراتيجية التكامل وإعادة هندسة العمليات الادارية وما قد يترتب على ذلك من نتائج قد تتحقق نتيجة لذلك، كما إن التصدي لدراسة ما تقدم من شأنه فتح الأفاق وتشجيع باحثين آخرين على الخوض في تفاصيل متغيرات أخرى لم تتناولها هذه الدراسة مما يحقق تراكما معرفيا لإثراء المكتبة العراقية.

2- الأهمية الميدانية: تتبلور في توجيه الميدان المبحوث لتناول هذه الموضوعات الحديثة وتطبيقها بقصد الاستفادة منها في تعزيز أدائها وخلق الوعي والاهتمام لدى المسؤولين في إدارات المنظمات حول انتهاج الأساليب الجديدة في إدارة المنظمات من خلال الفهم السليم لفلسفة هذه الأساليب وكيفية تطبيقها، كما تكمن أهمية الدراسة في قدرتها على التوصل إلى نتائج يمكن أن تسهم بشكل خاص مدى تبني استراتيجية التكامل ودورها في تعزيز الاداء الاستراتيجي بعض المجالات والشركات الأخرى في نفس القطاع بشكل عام.

### 3.2.1: أهداف الدراسة

أ- قياس مستوى إدراك المديرين وتحليله في الشركة المبحوثة لمتغيرات الدراسة المتمثلة متطلبات اعادة هندسة العمليات الادارية ودورها في الاداء الاستراتيجي

دراسة تطبيقية في عينة من الشركات السياحية في مدينة اربيل / العراق

ب- تشخيص وتحليل مضمون سير العمليات والأنشطة في الشركات المبحوثة وما يمكن أن تفرزه من أبعاد تؤثر في أدائها الاستراتيجي.

ج- قياس وتحليل طبيعة العلاقة والتأثير بين تنفيذ وإعادة هندسة الأعمال الادارية والأداء الاستراتيجي من خلال اختبار فرضيات الدراسة وفق المخطط الفرضي.

د- تقديم توصيات أو مقترحات يمكن أن تسهم في خدمة الشركات المبحوثة في ضوء الاستنتاجات التي سنتوصل إليها الدراسة.

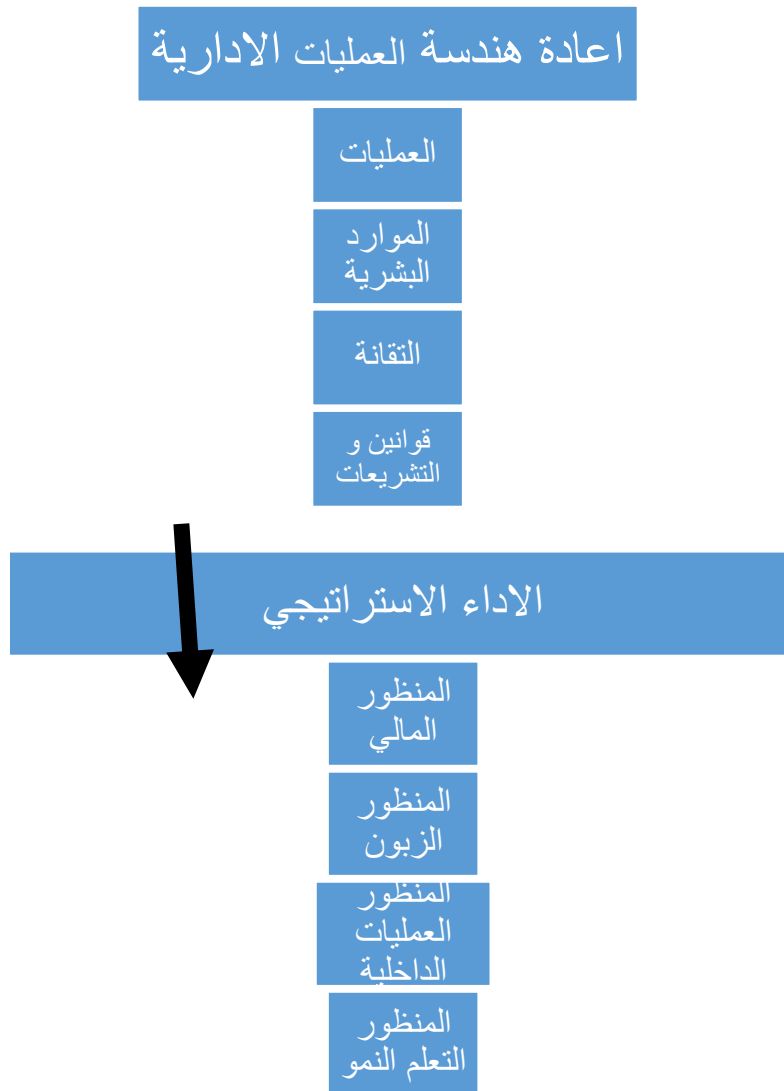
## 4.2.1: مخطط الدراسة

يعرض الشكل (1) على نحو أولي عوامل المتغيرات الرئيسية للدراسة هي (متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية ودورها في الأداء الاستراتيجي) كما يعرض طبيعة العلاقة التي تسود بين هذه المتغيرات ومنه يمكن أن نستخلص افتراضين رئيسيين وعلى النحو الآتي:

الأول: إن إعادة هندسة بعض المجالات هي استجابة لواقع تنفيذ استراتيجية.

الثاني: في ضوء تنفيذ إعادة هندسة الأعمال الإدارية بعض المجالات لا بد أن تكون هناك إنعكاسات على الأداء الاستراتيجي للشركات.

### رسم توضيحي 1: مخطط الدراسة



### 5.2.1: الفرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى: هناك علاقة ارتباط معنوية بين تنفيذ استراتيجية وإعادة هندسة الأعمال. الفرضية الرئيسية الثانية: هنالك تأثير معنوي للمتغيرات التفسيرية (تنفيذ استراتيجية وإعادة هندسة الأعمال) على المتغير المستجيب (الأداء الاستراتيجي) في الشركات المبحوثة وينبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

- 1- هنالك تأثير معنوي لإعادة الهندسة على الأداء الاستراتيجي.
- 2- هنالك تأثير معنوي لتنفيذ استراتيجية التكامل وإعادة هندسة الأعمال مجتمعة في الأداء الاستراتيجي.

### 6.2.1: منهج الدراسة

على الرغم من تعدد المناهج العلمية التي يمكن استخدامها في البحوث والدراسات العلمية كالمنهج الوصفي والتجريبي ودراسة الحالة والمنهج المقارن، إعتد الباحث في دراستها الحالية على منهج دراسة الحالة الذي يُعد من المناهج التي يقنضي استخدامها لمثل هذه الدراسة لمبررات تتعلق بطبيعة الدراسة وطريقة التعامل مع متغيراتها، ولغرض إختبار فرضيات الدراسة فقد إعتدت الباحث المنهج الوصفي- التحليلي من خلال دراسة العلاقة بين جميع المتغيرات الرئيسية والفرعية والمستمدة بياناتها من الشركات المبحوثة.

### 7.2.1: حدود الدراسة

تتضح حدود الدراسة الحالية في ضوء الحدود الزمانية والمكانية والبشرية والبحثية حيث عدت الفترة من 2021 /5/3 إلى 2021/8/15 الحدود الزمانية للدراسة عدت الشركات السياحية في مدينة اربيل/العراق الحد المكاني لها، وتجدر الإشارة إلى أن إختيار هذه الشركات جاء في ضوء الدراسة الاستطلاعية التي أجرتها الباحث والتي أكدت إمكانية إجراء الدراسة فيها فضلا عن مبررات أخرى سيتم ذكرها في المبحث اللاحق. أما فيما يخص الحدود البشرية فقد شكلت القيادات الإدارية من شاغلي الوظائف الآتية (مدير عام، مدير مشروع، معاون مدير، مدير قسم، مديرين آخرين يمارسون مهامًا مشابهة لمهام أقرانهم في الإدارة) عينة الدراسة الذين ينتمون لمراكز إدارية تتيح لهم صنع القرارات واتخاذها.

### 8.2.1: أدوات الدراسة

إعتد الباحث على عدد من الأدوات البحثية لأغراض جمع البيانات وتحليلها على النحو الآتي:

أولاً: أدوات جمع البيانات

- 1- الجانب النظري: سعت الباحث في هذا الجانب لتحليل المضمون من خلال تحليل آراء الباحثين ممن كتبوا في مجال هذه الدراسة، إذ تم الإطلاع على المصادر العلمية العربية والأجنبية القديمة والحديثة

منها، وما تضمنته من مؤتمرات وتقارير وبحوث ورسائل واطاريح فضلا عن المقالات والبحوث التي تم الحصول عليها من الانترنت ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

2- الجانب الميداني: الإستبانة (مقياس الدراسة): يُعد صدق المقاييس وثباتها من العوامل الأساسية لنجاح أي جهد بحثي لأية ظاهرة ولاسيما في المجالات المنظمية والإدارية، لكونها التقنية الأبرز في جمع البيانات الخاصة بالظاهرة لتخضع لاحقا للتبويب والتصنيف والمعالجة والإختبار والتحليل ثم العرض، لذلك فإن المقاييس تُعد تقنية مهمة تُكسب النظريات طابع التطبيق والإختبار لإثبات دقة الفرضيات المعتمدة وقدرة الباحث على التحكم في مسارات العلاقات بين عوامل الظاهرة وأبعادها وارتباطاتها مع ظواهر أخرى.

## الفصل الثاني

### إعادة هندسة الأعمال الادارية والأداء الاستراتيجي

#### 1.2: مدخل تعريفي لإعادة هندسة الأعمال الادارية

##### 1.1.2: مفهوم إعادة الهندسة

في عالم اليوم الأبدي والدائم التغيير والتحول فإن هناك شيئاً واحداً لا يتغير ألا وهو التغيير بحد ذاته، فقد تغير هيكل السوق بشكل كبير إبتداءً من نهاية الحرب العالمية الثانية وأصبح التغيير إحدى القوى الثلاثة التي تبدأ بالحرف (C) وهي (الزبائن Customer، والمنافسة Competition، والتغيير Change) التي تشكل تحدياً أمام المنظمات للبحث عن حلول جديدة لمشاكلها (Subramanion، et al 1999)، كما أصبحت حافزاً لإبتكار الأدوات والتطبيقات المبدعة المستجيبة لها وأدت إلى إثارة عدة تساؤلات لدى الأكاديميين والممارسين حول قدرة الآليات الإدارية الحديثة على التعامل مع مستجدات العصر وظروفه وكذلك المطالبة بإعادة النظر في الكثير من المفاهيم الإدارية السائدة، وهذا يعني أن هناك حاجة ماسة للبحث عن حل جديد تماماً هذا الحل تمثل في الثورة التي أطلقها (هامر عام 1990) ضد الحلول الإدارية التقليدية التي ركزت على التحسين التدريجي عن طريق الأتمتة (Pittis & David، 1996، 72). وقد بدأ هذا المفهوم بالظهور عام 1990 وتم تأطيره عام 1993 من خلال البحوث والدراسات التي إجراها كل من (Thomas، James champy، Michael Hammer، Davenport) عندما كانوا يعملون سوياً في مجال إدارة الشركات في عقد التسعينيات من القرن الماضي، حيث حصلوا من خلال دراساتهم الواسعة في هذا المجال على كثير من المعلومات المتعلقة بمنظمات تعمل في صناعات مهمة، فضلاً عن خبراتهم الاستثنائية المتراكمة في مجال الإدارة وقد فتح هؤلاء الباحثون الباب أمام مسائل مهمة تتعلق بنجاح عمليات التغيير أو فشلها في المنظمات وكيف نجحت بعض المنظمات في تغيير عملياتها مستخدمة أدوات وتكتيكات معينة، هذه الظروف وغيرها هيأت الأجواء لقبول الدعوة إلى ما عرف حديثاً بإعادة هندسة الأعمال الادارية التي استعانت بها معظم

المنظمات العالمية لإعادة هيكلة أعمالها (Covert، 1997، -) والمتتبع للدراسات والبحوث التي تناولت مفهوم إعادة هندسة الأعمال الادارية يلاحظ أنها وردت تحت عدد كبير من التعريفات تختلف إختلافا جزئيا في صياغتها ولكنها تتفق إلى حد بعيد في مضمونها، وقد ارتأت الباحثة عرض مجموعة من هذه التعريفات في الجدول الآتي:

### جدول 1: مفهوم إعادة الهندسة لدى عدد من الباحثين

المفهوم	الباحث	السنة
إعادة التصميم السريع والجزري للعمليات الإدارية الاستراتيجية التي تحقق القيمة المضافة إلى جانب النظم والسياسات والبنى التنظيمية السائدة بهدف تعظيم تدفقات العمل وزيادة الإنتاجية في المنظمة.	Manganelli & Klien، 16	1994
إعادة التفكير المبدئي والأساسي وإعادة تصميم العمليات الإدارية بصفة جذرية بهدف تحقيق تحسينات جوهرية وليست هامشية تدريجية في معايير الأداء الحاسمة مثل الكلفة والجودة والخدمة والسرعة.	20 – 19 هامر وشامبي	1995
إعادة التصميم الجذري لعمليات الأعمال الأساسية وهي فلسفة هدفها التغيير ورفض الطرق القديمة التي تؤدي بها الأعمال باستمرار بحيث تبدأ العمليات من الصفر وباستخدام قيادة ادارية حازمة وتكنولوجيا حديثة.	Kragewski&Ritzman، 14	1996
استعراض متكامل لعمل الوظائف الأساسية وإعادة تصحيحها لجعلها أكثر فاعلية وقدرة إلى اعلى جودة لضمان ان المنافع المتحققة والتقانات الجديدة يمكن ان تفهم أو تدرك.	، et al، Raymond 601	1996
طريقة لتحسين أداء المنظمة إذ تسعى لجعل التحسينات الرئيسية ممكنة القياس مثل التكلفة والجودة والاستجابة، وهي تبنى على أساس إعادة الهيكلة الجوهرية للعمليات الأساسية التي تستخدمها المنظمة الاضافية قيمة لمخرجاتها.	122، Choen & Apte	1997

المفهوم	الباحث	السنة
إعادة التفكير والتصميم الجذري لعمليات الشركة كافة من اجل تحقيق تحسينات محسوسة وكبيرة في المقاييس الحاسمة للإدارة مثل الكلفة والجودة والخدمة والسرعة	Micheal covert (www.themanager.org)	1997
إعادة تعريفية بالتنظيمات الدقيقة لمراحل العمليات كافة لكي تظهر الأعمال المجدية نحو تحقيق متطلبات الزبون.	Slack et al، 96	1998
اداة استراتيجية تستخدم لغرض تحليل وتغيير مستويات المنظمة الإدارية لجني الفوائد من الأعمال مثل تخفيض الكلف وتحقيق الاهداف.	Sofroniou، 147	1998
قيام المنظمات بأحداث تغييرات جذرية في الأداء مثل معدلات الكلف، وقت الدورة، الخدمة، الجودة.	Waller، 185	1999
تعد مدخلا لتنفيذ الاستراتيجية التطويرية والمستخدمه لتحسين العمليات التشغيلية.	Wheelen & Hunger، 179	2000
البحث عن تغيير جذري من اجل تحقيق نتائج تفتح الافاق أمام جديد إعادة الهندسة.	Pressman، 757	2000
تعد جوهر عملية الأعمال من خلال التركيز على أقسام الوظائف وإعادة التنظيم عبر عمليات أساسية والكل يدار من جانب فرق العمل المتعددة.	Kotler، 27	2000
مشاريع شبه ادارية تشمل إعادة التصاميم بشكل جذري لعمليات أي مؤسسة وذلك لغرض تحقيق تغييرات مستمرة في الايدي العاملة، الهيكلية، التقنية المعلوماتية لانتاج أداء متنسق وكذلك إجراء التحسينات في الخدمة والنوعية والكلفة	Daft، 373	2001
وسيلة ادارية منهجية تقوم على إعادة البناء التنظيمي من جذوره وتعتمد على إعادة الهيكلية وتصميم العمليات الأساسية بهدف تحقيق تطور جوهري وطموحات عالية تكفل سرعة الأداء وتقليل الكلفة وجودة المنتج.	السلطان، 535	2001



السنة	الباحث	المفهوم
2002	حسن وكنعان، 449	مجموعة من عمليات التغيير الجذرية للأعمال كونها أكثر حرصا على إعادة النظر بالعمليات المؤثرة بالنتائج ومتابعتها باستمرار.
2003	محجوب، 148	تغيير شامل للنواحي كافة في المنظمة وإعادة تفكير شمولية تلامس المبادئ والاسس التي بدأت وكأنها اكتسبت رسوخا صارما.
2004	جوزيف كيلادا، 131	تعني تغييرا ثوريا في طريق تفكير التنظيم وبالتالي في أداء الاشياء وبصورة أكثر تحديدا فانه يشمل تغيير عمليات وهياكل تنظيمية فضلا عن نمط الإدارة وسلوكها ونظم التعويضات والمكافآت فضلا عن العلاقات مع العملاء والموردين والاطراف الاخرى.

\* الجدول إعداد الباحث بالاستفادة من المصادر في اعلاه

وهنا لا بد من الإشارة إلى نقطة مهمة في مجال إستخدام هذا المصطلح من قبل الكتاب والباحثين، فهناك من يطلق تسمية (إعادة هندسة عملية العمل) و (إعادة هندسة عملية الأعمال) و (إعادة هندسة الأعمال الادارية) و (إعادة الهندسة الشاملة) ولتجنب الخلط بين هذه التسميات إرتأت الباحثة توضيحها على النحو الآتي: ( كيلادا، 2004، 134):

1- إعادة هندسة عملية العمل: وتتناول أية عملية في الشركة تصف تتابع الأنشطة التي تتحقق من خلالها وظيفة رئيسية مثل تغليف المنتج النهائي، وتلبية الشراء، والتقاط البريد الداخلي وتسليمه وتعيين عامل جديد.. وهكذا.

2- إعادة هندسة عملية الأعمال: وتهتم بعملية الشركة كلها فتصف تتابع أنشطة الشركة المباشرة وغير المباشرة المرتبطة كلها بتحقيق إحتياجات عملاء الشركة وتتكون عملية الأعمال من كل عمليات العمل في الشركة.

3- إعادة هندسة الأعمال الادارية: وتتعامل مع كل أوجه تشغيل الأعمال وتشمل نمط الإدارة والهياكل التنظيمية وفلسفة الأعمال واستراتيجياتها في التسويق والإنتاج والعمليات وإدارة الأفراد والمشترريات ومفاهيم المحاسبة ونظم المعلومات واستراتيجية الأعمال الشاملة.

4- إعادة الهندسة الشاملة: وهي تكون مرادفة لإعادة هندسة الأعمال الادارية الموجهة للجودة الشاملة.

وقد تبنت دراستنا مصطلح إعادة هندسة الأعمال الإدارية (BR)(BusinessReengineering) لتناسبه مع توجهاتها.

في ضوء ما ورد وبعد مراجعة دقيقة لمفاهيم إعادة الهندسة يمكن تأشير الآتي:

- 1- هناك إجماع شبه تام على أن المفهوم يركز على إعادة التصميم الجذري وإعادة التفكير المبدئي الأساسي وإعادة البناء التنظيمي من جذوره.
- 2- التركيز على التطوير والتحديث لأساليب العمل.
- 3- تهدف إلى إحداث تحسينات ضرورية في العمليات الإدارية الاستراتيجية ذات القيمة والمؤثرة في النتائج.
- 4- إحداث تغييرات جذرية في أداء العمل من خلال استخدام أدوات وتقانة جديدة.
- 5- ركزت أغلب المفاهيم على تحقيق تحسينات فائقة في معايير الأداء مثل الجودة، والكلفة، والسرعة، والابداع التكنولوجي.
- 6- إمكانية تطبيقها في جميع المنظمات سواء كان نشاطها سلعيًا أو خدميًا.

وبناء على ما سبق يرى الباحث إن هذا المفهوم شأنه كمثيلاته من المفاهيم ظهر إستجابة لمتطلبات وتغييرات القوى البيئية المحيطة بالمنظمة، وهو في جوهره ثورة على الأساليب التقليدية السائدة ويستند على العلم وعلى العنصر البشري، ونظرا للفجوة المعرفية والتقنية التي فصلنا عن الدول المتقدمة، علينا تجنب البدء من الصفر والقيام بالبناء والتصميم الجديد والشامل بالإعتماد على الكيانات القائمة أصلا، وذلك للتعامل مع المستجدات بصيغ تتلاءم وخصوصية بيئتنا.

وتجسيدا لأهداف البحث وأهميته يمكن الإعتماد على المفهوم الإجرائي الآتي لإعادة هندسة الأعمال الإدارية " نموذج إداري منهجي جديد مبني على أساس إعادة الهيكلة للعمليات والهيكل والوظائف الأساسية والنظم ومن ثم البدء من خلال مجموعة جديدة من الوسائل والإجراءات إعتمادا على الكيانات القائمة لمواجهة التغييرات البيئية المختلفة بهدف تحقيق تحسينات وتغييرات في أداء المنظمة " .

\* مكونات إعادة هندسة الأعمال الإدارية: يشير الاستقراء المرجعي لمفاهيم إعادة الهندسة أن هناك مكونات أساسية لهذا المفهوم على وفق نظرة عامة وشمولية تناولها الكثير من الباحثين أمثال: (الجزراوي، 2000، 10).

- 1- إعادة التفكير الأساسي: وتعني التخلي عن التطبيقات الإدارية التقليدية والإنفتاح على حلول جديدة.

2- إعادة التصميم الجذري: وتعني إختراع طرائق جديدة تماما لإنجاز العمل أي إعادة إختراع الشركة والبدء بمسلمات جديدة بدلا من التحسين الجزئي أو التطور.

3- تحسينات فائقة: إن إعادة الهندسة هي ليست مفهوم يتعلق بتحسينات هامشية أو تحويلية بل هي مفهوم يهدف إلى تحقيق تغييرات جوهرية وأساسية في الأداء.

4- العمليات: تمثل العملية المفهوم الأكثر أهمية في إعادة الهندسة وتعني مجموعة من الأنشطة التي تستوعب واحدا أو أكثر من المدخلات لتقديم منتج ذي قيمة للزبائن وتركز إعادة الهندسة على العمليات وليست النتائج.

ومن خلال إطلاع الباحث على الأدبيات الخاصة بإعادة الهندسة تبين أن هذا المفهوم يضم مجموعة من المفاهيم التي تعطي كل منها جانبا من هذا المصطلح الشمولي والتي من أهمها:

1- إعادة التنظيم: يؤكد (Hamel & Henne، 1994، 253) أن معظم التغييرات التنظيمية هي في الواقع تتناغم مع عمليات إعادة الهندسة لأنها تعني التغيير في الانظمة Systems والعمليات Process والتي بواسطتها تتمكن المنظمة من إنتاج السلع والخدمات ومراقبة نفسها والسيطرة على بيئتها، وتهدف إعادة التنظيم إلى إحداث نوع من التغيير في الهيكل التنظيمي للمنظمة وما يتبعه من تغيير في المستويات الإدارية وميزان القوى وتوزيع الموارد المالية والبشرية وقد يكون هذا تغييرا بسيطا أو جذريا ورئيسيا يمس بعضا أو جميع الوحدات الإدارية، وهذا يتطلب إجراءات رسمية وغير رسمية كتعيين موظفين جدد أو نقل أو إنهاء خدمات بعض الموظفين الحاليين أو دمج بعض الوحدات والأقسام الإدارية وتغيير مستوياتها التنظيمية أو إلغاء بعض الوحدات أو قد يتطلب أيضا إصدار قرارات تشريعية أو إدارية جديدة تتعلق بهذه التغييرات (الملحم، 2000، 8)، إن نقطة التلاقي بين إعادة الهندسة وإعادة التنظيم تتجسد في تقارب أهداف وألويات المصطلحين مثل إلغاء الهياكل التنظيمية الهرمية وإعتماد الهياكل الأفقية إن إعادة التنظيم ينتج عنها تنظيم اداري جديد لكن يشرف على نفس العمليات القديمة على حين ان إعادة الهندسة تحدث تغييرا للعمليات (هامر، 1995، 31)، وعليه فان إعادة التنظيم هي أحد الجوانب المهمة التي تعتمد في إعادة هندسة الأعمال الادارية.

2- إعادة الهيكلة: تعد من التوجهات المعاصرة والمهمة التي جاءت نتيجة للتغييرات غير المتوقعة في بيئة الأعمال والتكنولوجيا والرغبة في خفض التكاليف إلى أدنى مستوياتها كما عدت من أكثر الحلول الرئيسية شمولاً وعمقا في إجراء التغييرات، إذ تشير إعادة الهيكلة إلى أنه من الضروري ان يتم التحول من التنظيم الوظيفي إلى أسس اخرى تحدها المنظمة (الشربيني، 1990، 2)، كما يطلق عليها بإعادة التنظيم وتخفيف الحجم إذ تشتمل على تقليص الحجم من حيث عدد العاملين وعدد الأقسام والوحدات وعدد المستويات

الهرمية وتتم بقرارات استراتيجية طويلة الاجل تؤثر في كل الوظائف والهدف من هذا تحسين الكفاءة والفاعلية (David، 2001، 241 )، ويتم إحداث التغييرات من خلال إعادة تصميم الهيكل التنظيمي وذلك بإستحداث وحدات جديدة أو أقسام جديدة أو دمج الأقسام القائمة في قسم جديد وقد ينتج خفض أو رفع المستوى الإداري لبعض الأقسام، وفي كل الأحوال يتم صياغة الأهداف الأساسية والمهام الرئيسية للقسم الجديد وإعادة تصميم الهيكل التنظيمي بناء على الترتيبات الجديدة (الملحم، 2000، 18)، إلى أن إعادة الهيكلة تتضمن خطوتين أساسيتين هما: تقليل المستويات المختلفة والمتكاملة من خلال إستبعاد أقسام أو مستويات في الهرمية، وتخفيض الحجم من خلال تقليل عدد الأفراد العاملين وذلك بهدف خفض كلف التشغيل ويمكن إعتبار إعادة الهيكلة وسيلة تطويرية وفعالة إلا أنها غير شاملة لأنها تتضمن الهيكل التنظيمي فقط، وفي الوقت الحاضر بدأ التأكيد على إعادة الهيكلة وهي ضمن نطاق إعادة الهندسة لغرض التخلي عن الوسائل القديمة وهي ضرورة من ضرورات الحياة المنظمة وذلك لما تواجهه المنظمات من تغييرات متسارعة ومستمرة.

3- إعادة التصميم: تعد إعادة التصميم من أكثر الوظائف الإبداعية ضمن عمليات إعادة الهندسة، إذ تتطلب من فريق إعادة الهندسة أن يتخلى عن الأفكار المألوفة والتطلع إلى مفاهيم جديدة غير منظورة تماما (هامر وشامبي، 1995، 93) على أن إعادة التصميم الفعال لا بد أن ترتبط مع ثلاثة متطلبات تشمل: الإلتزام بإعادة التصميم الشامل وإعادة التصميم وفق رؤية استراتيجية واضحة وأن تكون عملية متلازمة مع التغيير البنائي وفلسفة إدارية ملائمة لاختيار الاستراتيجية والبناء، ويشير (البرواري، 1999، 191) إلى علاقة إعادة الهندسة بإعادة التصميم بأن الأولى من الشمولية والتمائل بحيث انها تعبر عن إدارة التغيير بكامله، فهي سلسلة على شكل أجزاء متعاقبة أو موجات متتالية من التغييرات الجذرية فهي ليست مجرد إعادة بناء لمرة واحدة فقط وإنما هي في جوهرها إعادة بناء في مجالات (القيم والمعتقدات، والهيكل والوظائف الإدارية، ومقاييس الأداء، والعمليات). في حين ان إعادة تصميم العمليات تتصل غالبا بوحدة من الأبعاد الأربعة السابقة، وهي إعادة تصميم العمليات وهذا يعني إن إعادة التصميم تعد جزءا من إعادة الهندسة وليست رديفا لها. هذا فضلا عن مفاهيم أخرى، كإعادة البناء، وإعادة التطوير، وإعادة الترتيب، وإعادة الفحص، وإعادة التوزيع وإعادة التشكيل وجميعها تعد ضمن عمليات إعادة الهندسة على الرغم من أن بعضها يتطابق مع مفهوم إعادة الهندسة.

4- الخصخصة وإعادة الهندسة: يعد مصطلحا (الخصخصة) و (إعادة الهندسة) من المصطلحات المعاصرة التي ولدت ضمن المدى الزمني نفسه تقريبا إذ يشيع إستخدام المصطلح الأول (الخصخصة) في أدبيات الإقتصاد كثيرا لأنه الاقرب إلى محافظتها المعرفية بينما يشيع إستخدام المصطلح الثاني (إعادة الهندسة) في أدبيات الإدارة عموما وإدارة الأعمال خصوصا لأنه ضمن مجال ممارستها الفكرية

والتطبيقية، فالخصخصة تسعى لإحداث تغييرات هيكلية لإعادة تخصيص الموارد الإنتاجية والخدمية وقد تفتقر أحيانا بتغييرات جذرية في الهيكل التنظيمي القائم، وبخصوص العلاقة بين المصطلحين فقد تباينت طروحات الباحثين وفق الاتجاهات التالية:

الإتجاه الأول: يرى أصحاب هذا الإتجاه ان العلاقة بين الخصخصة وإعادة الهندسة هي علاقة متطابقة وذلك لتشابه ممارساتهما وتقاربهما بشكل كبير.

الإتجاه الثاني: يرى أصحاب هذا الإتجاه أن قيام أحدهما يحفز على إستخدام ممارسات الاخر كليا أو جزئيا.

الاتجاه الثالث: يرى أصحاب هذا الإتجاه ان لاعلاقة للخصخصة بالهندرة وانهما مدخلان مختلفان تماما. وبالتالي على المنظمات التي تسعى لإعتماد منهج الخصخصة أن تأخذ بنظر الإعتبار إدخال ممارسات إعادة الهندسة التي يمكن ان تكون شاملة أو جزئية على نشاط واحد أو أكثر من الأنشطة الحالية وبخاصة التي تعاني من ضعف في كفاءة الأداء وإرتفاع الكلف (النجار وصالح، 126، 2004).

### 2.1.2: أهداف إعادة الهندسة وفوائدها وأهميتها

يحقق تطبيق إعادة الهندسة أهدافا وفوائد كثيرة للمنظمة التي تتبناها وبشكل يساعدها على البقاء والاستمرار لمواجهة التحديات الجديدة، ويتفق العديد من الكتاب والباحثين على أن الاهداف الأساسية تتمثل بتحسين خدمة الزبون وزيادة رضاه وتخفيض التكاليف والدور الأساسي لتكنولوجيا المعلومات والنتائج التي تحققها كما تهدف إلى تحقيق تحسين سريع وجوهري في جوانب الأداء، إذ يشمل التحسين خفض مراحل ووقت وتكلفة العمليات وزيادة كل من الحصة السوقية والمبيعات والربحية والعائد على رأس المال المستثمر فضلا عن الإستجابة السريعة لطلبات الزبائن (مصطفى، 1996، 3)، ويشير (يونس) إلى عدة أهداف تتمثل في تلبية أهداف الجودة والكفاءة وفاعلية الكلف فضلا عن أهداف تصميم نظم الاجور والحوافز والتقييم وغيرها (يونس، 2002، 223)، ويرى البعض ان الاهداف التي تقف وراء إعادة الهندسة تتمثل بتحقيق المرونة لمقابلة متطلبات السوق المتغيرة ومواجهة إنخفاض أسعار المنافسين وتوافر المقدره التكنولوجية لتحسين الخدمة والقدرة على تقديم افضل خدمة للزبون (الحناوي والسيد، 1999، 233)، فضلا عن جمع وتوحيد وتنسيق وظائف المنظمة المتشابهة مع بعضها طبقا لأهدافها الرئيسية وإلغاء التداخل والإزدواجية هدف تعظيم الإنتاجية وزيادة الفاعلية إلى جانب تحسين أداء العاملين والسرعة والدقة في العمل وتقليل معدل دوران العمل وزيادة قيمة أصول وأسهم الشركة. (القرىوتي، 2000، 344). أما الفوائد المتحققة للمنظمة من تطبيق إعادة الهندسة فقد شخصها بتقليص الإخفاقات في مواعيد تسليم وأوقات الدورة وزيادة الشعور بالمسؤولية وتحسين وسائل الإتصال

مع الزبائن وتقليل الحالات المفاجئة غير المتوقعة والمعقدة وتحسين الإتصالات بين الوظائف المختلفة، ويتفق كل (Pitts & David، 1996، 374) و (سلطان، 1996، 90 - 91) على جملة من الفوائد تسعى المنظمة لتحقيقها والحصول عليها من خلال إعادة الهندسة منها زيادة الكفاءة والتقليل من نسب الهدر والضياع وإلغاء ودمج بعض العمليات الزائدة وإستخدام تقنية معلومات مناسبة وسرعة التكيف مع البيئة، إلى الفوائد المتحققة من إعادة الهندسة بأنها تتمثل بالتخلص من جميع العمليات التي تسبب الهدر والضياع والتكلفة العالية وكفاءة أفضل في إنجاز الأعمال والعمل على تطوير الخدمات المقدمة إلى الزبائن، فضلا عن العمل على زيادة وتحسين جودة الخدمات، وعلى الرغم من إختلاف الباحثين في تجسيد الجوانب التي يمكن من خلالها تحديد أهداف وفوائد إعادة الهندسة إلا أن هناك إجماعا على مدى أهميتها.

### 3.1.2: دوافع إعادة الهندسة وأسبابها

هناك العديد من الدوافع وراء تبني الإدارة العليا لعملية إعادة الهندسة وهي تتعلق بإجراءات العمل وسياساته (البرواري، 2000، 23-32) ثلاثة عوامل رئيسة تؤدي إلى ضرورة إعادة الهندسة وتتمثل بالآتي:

1- الزبائن: إزدادت أهمية الزبائن في الوقت الحاضر حيث أصبحوا يحددون مواصفات السلعة المطلوبة ومواعيد إستلامها ويفرضون رغباتهم وهذا أدى إلى إرباك المنظمات التي تعودت طويلا على السوق العامة.

2- المنافسة: تعد العامل الثاني حيث اشتدت المنافسة وتعددت اشكالها وغير المنافسون الجدد شكل السوق وأصبحت السلع تباع على أسس تنافسية مختلفة كالسعر والنوعية وخدمة ما بعد البيع.

3- التغيير المستمر في البيئة: مع تسارع فترات التغيير المتلاحقة وفي القطاعات كافة ومع تزايد الإنفتاح الإقتصادي العالمي أصبحت المنظمات تواجه العديد من المنافسين الذين يغزون الأسواق بإستمرار بمنتجات جديدة ومبتكرة فضلا عن التغييرات التكنولوجية الحديثة التي أدت إلى إختصار دورة حياة السلع من سنوات إلى أشهر.

وقد أشار (هامر وشامبي، 1995، 10 - 21) إلى ثلاثة أنواع من المنظمات التي تحتاج إلى إعادة الهندسة وهي:

1- المنظمات ذات الوضع المتدهور: وتتمثل بالمنظمات التي تجد نفسها وسط مشاكل كبيرة لأنها تواجه ارتفاعا كبيرا في التكاليف مما يبعدها عن المنافسة والتي تدنت خدماتها إلى مستوى يدفع زبائنها إلى الشكوى والتذمر والتقصير المتكرر في خدماتها.

2- المنظمات التي تتوقع إدارتها بلوغ الانحدار المنظمي في الوقت القريب: وتتمثل بالمنظمات التي تلوح بأفقها بوارد التدهور أو ظهور منافسين جدد أو التغيير في أذواق ومتطلبات الزبائن أو في قوانين العمل أو البيئة الإقتصادية التي تهدد بقاء المنظمة ونجاحها في المستقبل حيث يكون لدى إدارتها نظرة مستقبلية لإستباق المستجدات السلبية فتبدأ بإعادة الهندسة لمواكبة المستقبل.

3- المنظمات التي بلغت قمة النجاح: وتتمثل بالمنظمات التي تتوقع إدارتها ضعف في مواجهة المشاكل مستقبلا ولا تواجه صعوبات ملموسة، ولكن تتميز إدارتها بالطموح والتفاني لتحقيق المزيد من التفوق على المنافسين، وبهذا فإن إعادة الهندسة لمثل هذه المنظمات تمثل فرصة للتفوق على منافسيها وتحقيق معدلات أداء قياسية.

ويشير (عبد الحفيظ، 2003، 126) إلى النتائج التي توصلت إليها مؤسسة Prosci الامريكية في تحديد أهم الأسباب التي ادت إلى إعادة الهندسة تتلخص في الإحتياج لتقليل التكلفة (المصاريف)، ضغط المنافسين، سوء إرضاء العميل، سوء جودة المنتج أو الخدمات، وجود فرص تسويقية واضحة، نتائج الإقتداء بالنماذج الناجحة، التغييرات في الأنظمة، فقدان حصة السوق فضلا عن الاسباب الاخرى.

ويرى الباحث أن الدوافع الرئيسية لإعادة هندسة المنظمة سواء كانت صناعية أو خدمية تتمثل بالآتي:

- 1- زيادة حدة المنافسة ودخول منظمات قوية إلى السوق.
- 2- التطورات التكنولوجية المتسارعة ورغبة المنظمات بتبنيها لتحقيق مزايا تنافسية.
- 3- إرتفاع التكاليف مقابل إنخفاض الأرباح في المنظمة نتيجة لإنخفاض أسعار المنافسين.
- 4- التداخل والإزدواجية وكثرة الإجراءات المتبعة لأداء العملية الواحدة.
- 5- طول الوقت المستغرق لتلبية طلبات الزبائن.

#### 4.1.2: معوقات وأسباب فشل إعادة الهندسة

في مقالة نشرتها مجلة (Insights) الفصلية أكد (ميشيل هامر) مؤلف كتاب إعادة الهندسة مع (جيمس شامبي) إعتقاده بأن معدل فشل مشاريع إعادة الهندسة هو أعلى بكثير (من نسبة 70 %)، وعلى وفق التقديرات الإفتراضية فإن ما بين (50%-70%) من المنظمات التي تبنت إعادة الهندسة لم تحقق النتائج التي كانت تروجوها(هامر وشامبي، 1995: 149). ويبين (هامر واخرون) بأن معدل الفشل هذا يعزى إلى مقاومة التغيير حيث أنه كلما كانت التغييرات المراد إجراؤها كبيرة كلما كانت إحتمالية النتيجة السالبة غير المقصودة أكبر، هذا فضلا عن إهمال عوامل المخاطرة التي تواجه عملية إعادة الهندسة والمتمثلة بالآتي: (Schumacher، Chapter 1، 1997).

- 1- المخاطر المالية: وتتمثل بعدم تحقق العوائد الاستثمارية المتوقعة من مشروع إعادة الهندسة.
  - 2- المخاطر التقنية: وتتمثل بعدم فاعلية تقنية المعلومات أو عدم قدرتها على العمل.
  - 3- المخاطر الوظيفية: وتتمثل بمواجهة المنظمة مشكلة إعادة تنظيم الخطة التي لا يمكن تطبيقها (غير صالحة للتطبيق) على أنواع العمليات التي تجري في المنظمة.
  - 4- المخاطر العامة: وتحدث عندما تبحث المنظمة عن حلول خارج قدراتها أو عندما يفشل فريق إعادة الهندسة في أدائه أو عندما يظهر الأفراد المعارضة أو المقاومة أو يخسر مشروع إعادة الهندسة تدريجياً الإلتزام المطلوب من قبل الإدارة العليا.
- هذا فضلاً عن المخاطرة في النظر إلى موضوع إعادة الهندسة ببساطة بوصفه مجرد توسيع لحقل نظم المعلومات وإن النجاح في بعض القطاعات والوصول إلى مستويات أداء عالية قد يسبب الإدمان على هذا التوجه، وبالتالي الدخول في إعادة هندسة أعمال لا تستدعي هذا التوجه.

## 5.1.2: متطلبات إعادة هندسة الأعمال ومراحلها

### الفرع الأول: متطلبات نجاح إعادة الهندسة

يقاس نجاح مشاريع إعادة الهندسة بواسطة الإنجاز الحقيقي لأهداف المشروع، وإن المنظمات التي تتبنى مشاريع إعادة الهندسة تبحث عادة عن تحسينات كبيرة في نتائج أعمالها فقد أظهرت دراسة حديثة لمشاريع إعادة الهندسة أجريت على 30 شركة مكسيكية للحصول على نتائج جيدة، إنها قد حققت تقليصاً في كلف الإدارة بنسبة 82%، وفي كلف الإنتاج 75%، وفي كلف التوزيع 39%، وقد أشار (Gurowitz، 1994) إلى أنه إذا كانت إدارة الجودة الشاملة هي جواب الإدارة في أواخر الثمانينات فإن إعادة الهندسة حلت محلها في التسعينيات، فقد زعمت (Fortune) في عددها الصادر في 23 آب 1993 إن إعادة الهندسة هي "الأداة الساخنة للإدارة الجديدة" هذا بصرف النظر عن رؤية معدل فشل مشاريع إعادة الهندسة. ووفق رأي (Fortune) فإن شركات الإدارة الاستشارية الكبيرة منها والصغيرة اندفعت محتشدة إلى إعادة الهندسة كسلاح جديد للاختبار في الحروب التنافسية (Schumacher، 1997، Chapter 1)، وعليه ولأجل تمكين المنظمة من البقاء والإستمرار والعمل في البيئة وتحقيق الميزة التنافسية لا بد من تحديد المتطلبات اللازمة لهذه العملية. وقد حدد العديد من الباحثين هذه المتطلبات التي جاءت مختلفة وفق توجهاتهم إلا أن هناك إجماعاً على بعضها، الأمر الذي يؤكد ضرورة دراسة الوضع القائم للمنظمة بشكل جيد قبل الشروع بعملية إعادة الهندسة فضلاً عن تحديد أهم المتطلبات اللازمة لتحقيق النجاح وضمن عدم الهدر في الجهود والموارد.



## الفرع الثاني: الجهات التي تتولى مهام إعادة الهندسة

يتوجب على المنظمات التي تروم القيام بإعادة الهندسة اختيار أفضل المسؤولين الذين تتوفر فيهم المؤهلات والخبرات والمهارات اللازمة لضمان تنفيذ المشروع ونجاحه، وقد حدد العديد من الكتاب والباحثين الجهات التي تتولى مهام إعادة الهندسة، منهم على سبيل المثال: (Parker، 1998، 574) (القریوتی، 2000، 264) (اللوزي، 2000، 104)

1- قائد العملية: يعد محور الارتباط والإتصال بين جميع العاملين في فريق إعادة الهندسة في داخل المنظمة وخارجها، كما يعد المؤسس الذي يتولى القيام بالمبادرة بوصفه أحد كبار المسؤولين التنفيذيين الذين لديهم الصلاحيات الكافية لإحداث التغييرات المطلوبة وإقناع أعضائه بقبول التغييرات الجذرية التي تحدثها إعادة الهندسة.

ويشير (هامر وشامبي، 1996، 67) إلى أن الدور الأساسي للقائد هو العمل كملهم ومحفز حيث يقوم من خلال بلورة وتصور نوع التنظيم الذي يطمح إلى تحقيقه باستثمار قدرات أعضاء المنظمة كافة لتجسيد ذلك الهدف وتبني الرسالة التي يحملها كما يقوم بالرقابة اللازمة لضمان النجاح وتوفير الإسناد اللازم للعاملين.

2- صاحب العملية: إن مسؤولية عمليات إعادة الهندسة تدار من قبل أحد المديرين في المستويات الإدارية العليا، إذ إن الدور الأساسي لصاحب العملية هو توجيه عمليات إعادة الهندسة في نطاق اقل وعلى مستوى محدد حيث يكون مسؤولاً عن تنفيذ عمليات إعادة الهندسة من خلال حث العاملين على روح المبادرة والإقتراح وتحويل الأفراد العاملين بصلاحيات معينة لإنجاز التغيير والتعريف بالأهداف وقياس الأداء وتنظيم عملية الإتصال وتبادل المعلومات بين الأفراد العاملين كافة.

3- فريق إعادة الهندسة: يتكون فريق إعادة الهندسة من عدد من الأفراد من داخل المنظمة الصناعية، وهم مدير القسم المالي، والمهندس المشرف، ومدير نظم المعلومات الإدارية، وميكانيكي من قسم الإنتاج، وملاحظ من قسم الإنتاج، ومدير الوحدة الإدارية. إن المسؤولية الكبيرة والدور الفعلي لتطبيق إعادة الهندسة يقع على أعضاء فريق إعادة الهندسة، إذ يتوجب عليهم تقديم الأفكار والخطط المتعلقة بإعادة الهندسة ثم تحويلها إلى واقع عملي فيما بعد، ويمكن تشكيل عدة فرق عمل في حالة وجود أكثر من عملية يراد إعادة هندستها، وهناك جملة من الأسس التي يتم بواسطتها اختيار الفريق كتوفر الخبرة الكافية في المجالات الرئيسية للعملية وتوفر الخبرة في أساليب إدارة التغيير والإلمام بتقانة المعلومات. (خليل، 1998، 161 - 162).

4- اللجنة الموجهة: تتكون اللجنة من مجموعة من كبار المسؤولين الإداريين بهدف توجيه عمليات إعادة الهندسة وجهودها، وقد تضم في عضويتها أصحاب العملية وتختص اللجنة بوضع الخطة الاستراتيجية لمشروع إعادة الهندسة وتذليل الصعوبات وحل جميع المشكلات التي تواجه فريق العمل. (عبد الحفيظ، 2003، 37).

5- منسق العملية (القيصر): يعد الشخص المسؤول عن إدارة جهود إعادة الهندسة الكلية على نطاق المنظمة، إذ يمثل دوره الأساسي في العمل كمساعد للقائد في مشروع إعادة الهندسة ويكون مرتبطاً إدارياً به ولهذا يطلق عليه اسم (القيصر) ويؤدي منسق العملية وظيفتين رئيسيتين هما:

\* تقديم الدعم والمساعدة إلى فريق إعادة الهندسة وأصحاب العملية.

\* تنسيق أنشطة عمليات إعادة الهندسة كافة.

ومهما كان الأسلوب الذي يتم الإتفاق عليه للبدء في عملية إعادة الهندسة يبقى دور الإدارة العليا مهما في إختيار الأشخاص من داخل المنظمة وممن هم في وظائف قيادية لقيادة عملية إعادة الهندسة أو الاستعانة بمستشارين وخبراء من خارج المنظمة في هذا المجال وإعتقاداً على حالة المنظمة.

#### الفرع الثالث: مراحل إعادة الهندسة

يتفق معظم الباحثين على أن عملية إعادة الهندسة يجب أن تتم وفق خطة معدة مسبقاً ضمن جدول زمني وخطوات ومراحل مترابطة ومتناغمة مع بعضها البعض بعيدة عن العشوائية، إلا أن إختلافهم جاء في تحديد عدد وتسلسل ومسميات هذه المراحل ويمكن توضيح ذلك في الجدول (2).

بعد الاطلاع على مراحل إعادة الهندسة وفُق ما هو موضح في الجدول يمكن تأشير عدد من الملاحظات والتي يمكن اجمالها بالآتي:

1- إن مشاريع إعادة الهندسة جميعها ذات طبيعة خطية فضلاً عن بعض حالات التماثل بينها.

2- إن هناك إختلاف حول إعداد المشروع فمنها ما أشار إلى الإعداد الكامل للمشروع بما في ذلك الرؤيا Vision بينما إهتمت أخرى بعملية بدء المشروع وهناك من تأثر بالجانب التقني وهناك من أدخل الجانب الاجتماعي السايكولوجي.

3- وجود إختلاف في ترتيب خطوات مشروع إعادة الهندسة فضلاً عن الإختلاف في مسمياتها وعددها وحذف بعض الخطوات.

4- إن جميع تلك المراحل لا تختلف في الأساسيات من حيث الإعداد للمشروع ودراسة الوضع الحالي والتصميم الجديد للعمليات والتطبيق ألا أن الإختلاف يقع في بعض الامور الفرعية وأسلوب مناولة المشروع.

جدول 2: مراحل إعادة الهندسة حسب اراء عدد من الباحثين

المرحلة الباحث	Hummer & Champy، 1993	Manganelli & Klein، 1994	Kodak، 1995	Davenport، 1996،
الأولى	* البدء بإعادة هندسة الأعمال الادارية	* الاعداد	* انشاء المشروع	* الرؤيا والاستشراف وضع الاهداف
الثانية	* تشخيص عمليات الأعمال	* التنسيق	* فهم العملية	* تشخيص عمليات الأعمال
الثالثة	* اختيار عمليات الأعمال	* الرؤيا	* تصميم العملية الجديدة	* فهم وقياس العمليات
الرابعة	* فهم عمليات الأعمال	* إعادة التصميم وتشمل التصميم التقني والاجتماعي	* تحول الأعمال	* تقانة المعلومات
الخامسة	* إعادة تصميم العمليات المختارة	* التحول	* إدارة التغيير	* تصميم النموذج الأول للعمليات
السادسة	* تنفيذ العمليات المعاد تصميمها	-	-	* التنفيذ
المرحلة الباحث	Pitts، 1996	Raymond et al، 1996	Russell & Taylor 1998	Subramanian 1999
الأولى	* تحديد الرؤية الاستراتيجية	* تحديد العملية	* وضع أهداف أداء العملية	* التحضير لإعادة الهندسة

* وضع خريطة العملية	* مناقشة خريطة تطور العمل	* فهم العملية	* السعي لتحقيق قيمة مضافة	الثانية
* تصميم العملية	* بناء خريطة تدفق العمل	* إعادة تصميم العملية	* الشراكة بين المجهزين والزبائن	الثالثة
* تنفيذ عملية إعادة الهندسة	* إجراء دراسة تجريبية ميدانية للتصميم الجديد	* تنفيذ العملية	-	الرابعة
* استمرارية التحسن	* التنفيذ	-	-	الخامسة
عبد الحفيظ، 2003		السلطان، 2001	Pressman، 2000	المرحلة الباحث
* الاعداد والتخطيط	* التصور	* تعريف الأعمال	الأولى	
* دراسة العمليات الحالية	* التشخيص	* تشخيص العملية	الثانية	
* صوت العميل	* إعادة التصميم	* تقويم العملية	الثالثة	
* الاقتداء بالنماذج الناجحة	* التطبيق	* مواصفات العملية والتصميم	الرابعة	
* تصميم العمليات الجديدة (التصميم الفني والتنظيمي والاجتماعي)	-	* اعداد النموذج الأولي	الخامسة	
* التطبيق والمتابعة	-	* التصفية والتنفيذ	السادسة	

الجدول إعداد الباحث بالاستفادة من المصادر في اعلاه

5- إختلاف المجالات والقطاعات التي طبقت فيها مما إنعكس على إختلاف المنهج المتبع وبالشكل الذي يتلائم وطبيعة المنظمة والقطاع الذي تنتمي اليه.

ومن خلال الاستقرارات المرجعية لهذا الموضوع يلاحظ أنها إنبثقت بمساهمة حقول معرفية عديدة وحالات تطبيقية في منظمات أعمال عالمية مختلفة الأنشطة والتوجهات والبيئات التي تعمل فيها، كالمنظمات الصناعية والتجارية والخدمية وحقول معرفية مختلفة كالإنتاج والعمليات والإتصالات والتسويق

والمشتريات والتنظيم، فضلا عن إمكانية تطبيقها في المؤسسات الحكومية والقطاع العام مما يولد لنا القناعة بإمكانية تطبيقها في القطاع الصناعي على وجه التحديد.

### 6.1.2: عناصر إعادة الهندسة

وإنسجاما مع توجهات الدراسة الحالية وأهدافها سيتم إختيار مكونات او عناصر لإعادة هندستها تتمثل بالعمليات، والموارد البشرية، والتقانة، والقوانين والتشريعات لما تمثله من أهمية خاصة للشركة المبحوثة وفيما يلي عرضا موجزا لها:

#### الفرع الأول: العمليات

تمتاز إعادة الهندسة بتركيزها على نظم العمل أو ما يعرف بالعمليات الرئيسية للمنظمة إذ يتم دراسة وإعادة هندسة العمليات بكاملها ابتداء من استلام طلب العميل إلى ان يتم انجاز الخدمة المطلوبة، ولذلك فإعادة الهندسة تساعد على رؤية الصورة الكاملة للعمل وتنقله بين الإدارات المختلفة ومعرفة الحواجز التشغيلية والتنظيمية التي تعوقه وتطيل من الزمن اللازم لتقديم الخدمة وانهاء العمل وتتألف كل منظمة من عمليات وهي تحديدا ما تقوم به المنظمة بشكل رئيسي. عرف قاموس المورد (العملية) بكونها مجموعة أفعال (Action) أو تغييرات أو أنشطة تؤدي إلى نتيجة ما، وأشار إليها (هامر و شامبي، 1995، 21) بأنها مجموعة من الأنشطة التي تستوعب واحدا أو أكثر من المدخلات لتقديم منتج ذي قيمة للمستهلك، وفي الإتجاه نفسه أشار إليها (Harrington، 1999، 10) بأنها " أي نشاط أو مجموعة من الأنشطة التي تأخذ مدخل ما ثم تضيف قيمة ما إلى هذا المدخل بحيث تهيء مخرجا معيناً إلى الزبون سواء كان داخل المنظمة أو خارجها". ويلاحظ على التعريفين السابقين إن التركيز كان على القيمة أو المنفعة التي تحققها مخرجات العملية للزبون ولم تتطرق إلى بعد التحويل الذي يمثل بعدا أساسيا في مفهوم العملية. أما ( Morduch & Mcdermid، 2002، 50 ) فقد أشارا إلى العملية بأنها " واحدة أو أكثر من المهام التي تضيف قيمة من خلال تحويل مجموعة من المدخلات إلى مجموعة معينة من المخرجات (سلع أو خدمات) للزبون من خلال خليط من الأفراد والطرق والأدوات"، وفي الإتجاه نفسه عرفها (عبد الحفيظ، 2003، 21) بأنها سلسلة من الأنشطة والإجراءات والخطوات التي تحول المدخلات إلى مخرجات وهذه السلسلة تضيف قيمة للمدخلات بإجراء التعديلات الضرورية عليها لتنتج شيئا جديدا ذا قيمة للزبون.

يتضح من التعريفين السابقين إن مفهوم العملية تضمن بعدين الأول مفهوم التحويل والثاني هو (خليط الأفراد والأدوات والطرق)، والذي يشكل أهمية بالغة في تعريف العملية وهذا يعني أن النظرة للعملية لا تقوم على تجزئتها تكريسا لمبدأ تقسيم العمل، وإنما اعتمادا على مبدأ التكامل المنطوي على تحقيق قيمة مضافة للعملية من مرحلة كونها مدخلات لغاية وصولها إلى المستهلك كمخرجات. وتظهر أهمية دراسة

العمليات من خلال أهداف الإدارة في تحقيق الكفاءة والفاعلية فإذا إعتمدت الإدارة على منظور العمليات وليس المنظور التقليدي في تحليلها للمنظمة ولكيفية اتخاذ القرارات توجب عليها الإلتزام بمنهجية معينة تمكنها من السيطرة على هذا التحليل وإلا فإنها قد تنقاد وراء البيروقراطية أو اللامنهجية والذاتية، وهذا ما لا ينسجم مع أهداف باحثي علم الإدارة في سعيهم الحثيث لايجاد مبادئ عالمية موحدة يمكن من خلالها ترشيد العمل الإداري كما تظهر أهميتها في دعم رسالة المنظمة مما يعني ارتباطها بتنفيذ استراتيجيات المنظمة الهادفة إلى تحقيق رسالتها في النهاية، وعليه فالاهتمام بالعمليات يقوم على أساس الدراية بأن النجاح الاستراتيجي يعتمد في الاخير على كيفية تنفيذ المنظمات لرسالتها بحيث يكون هذا التنفيذ بأقل كلفة وبأفضل جودة مقدمة للزبائن (Laudon & Laudon، 2000، 78).

ولغرض فهم أفضل لمصطلح العمليات لا بد من فهم خصائص العمليات المنظمة وارتباطاتها بمكونات اخرى ذات تأثير مباشر في تعظيم القيمة المضافة إذ يشير (Davies، 2002، 246) إلى خصائص العمليات بالآتي:

- 1- إنها عمليات بمعنى أن لها مدخلات ومخرجات وكذلك عملية التحويل التي تحدث ضمن العملية.
  - 2- لها زبائن خارجيون إذ تتحدد قيمة العمليات من خلال القيمة التي تحققها لزبائن المنظمة وفي ذلك دلالة على أن فاعلية العملية تقاس من خلال نتائجها أي مخرجاتها.
  - 3- لها مقاييس محددة أي يفترض تحديد أهدافها ووضع معايير واضحة لها من اجل قياس ادائها.
  - 4- يمكن تصميمها وذلك عند إفتراض إمكانية تصميم العمل من أجل تحقيق أداء أمثل.
  - 5- يمكن إستخدام تقانة المعلومات من أجل تمكين جوانب التصميم لعملية ما، فتقانة المعلومات ليست أداة تمكينية لإعادة هندسة العملية بل عدت قوة مهمة عند تصميم العملية.
- من جانب اخر هناك العديد من العمليات التي تجري باستمرار في المنظمة ومن المهم التعرف على أنواع هذه العمليات حتى تتمكن المنظمة من تحديد العمليات التي ستقوم بدراستها وتحسينها وفي هذا المجال يشير (Licker، 1997، 57) إلى أن هناك ثلاثة أنواع من العمليات في المنظمة وهي:

- 1- العمليات الأساسية: تكون هذه العمليات مادية في طبيعتها ويطلق عليها أحيانا بسلسلة القيمة حيث تقوم بأخذ المواد الخام ومن ثم تنظيمها بحيث تتحول إلى منتجات أي تقوم العمليات الأساسية بتحويل المدخلات إلى مخرجات (سلع أو خدمات).

2- العمليات الداعمة: وهي عمليات لا تؤثر مباشرة في منتجات المنظمة وخدماتها بل تساهم في تحقيق العمليات الأساسية وتمتاز بمكونها المعلوماتي العالي لكونها تتعامل مع إدارة العمليات الأساسية أو جدولتها أو السيطرة عليها.

3- العمليات الإدارية: وتقوم بإدارة الموارد التي تتطلبها العمليات الأساسية ك رأس المال والموارد البشرية والموقع والمعلومات والتنظيم وكما في العمليات الداعمة تركز العمليات الإدارية على المعلومات وذلك لحاجة إدارة الموارد إلى المعلومات الكثيرة.

أما (Gliaglis & Paul، 1998، 2) فأشارا إلى أنه يمكن تقسيم العمليات إلى عمليات ميكانيكية حيث تكون أنشطة العمل فيها مكررة مثل التصنيع أو المخازن وتمتاز هذه العمليات بأن لها حدودا واضحة وتفاعلات واضحة وتكون الأنشطة المكونة لهذه العمليات معروفة ومفهومة نسبيا، أما العمليات غير الميكانيكية فتمتاز بكثافة المعلومات وأمثلتها البحث والتطوير، والمبيعات، والتسويق، ويلاحظ على هذه العمليات أن ترتيب أنشطتها يعتمد على الموقف وعلى الطرف المحيط بها مثل تطوير منتج ما، ويتفق (Mili et al، 2003، 5) مع ما طرحه (Licker، 1997) بأن العمليات ثلاثة أنواع وهي العمليات الجوهرية والداعمة والإدارية حيث إن العمليات الجوهرية هي ذاتها الأساسية وقدمنا تحليلا للعمليات الداعمة على أنها تلك العمليات التي تشبع حاجات المستهلك الداخلي أو موظفي المنظمة بهدف تنفيذ العمليات الجوهرية وأشارا إلى أن نوع العملية يؤثر في التحليل المراد تحقيقه عند دراسة العملية، فالهدف من تحليل أو دراسة العمليات الجوهرية يكمن في تعظيم رضا الزبون، أما تحليل العمليات الداعمة فيهدف إلى تعظيم كفاءة المنظمة في حين يهدف تحليل العمليات الإدارية إلى تنظيم هيكل المنظمة. وقد أثار ظهور تقنية إعادة الهندسة في التسعينيات من القرن الماضي إهتماما متزايدا لدى منظمات الأعمال كونها تقنية تهدف إلى تحليل العمليات المهمة وتصميمها ثم إجراء التغييرات الأساسية على العمليات، إذ إن الملامح الأساسية لإعادة الهندسة تقوم على بناء تصميم أو نموذج للعمليات الحالية ثم البدء بعمل النموذج أو التصميم المحسن، وما يلاحظ على العديد من الدراسات المحلية التي تصدت لموضوع إعادة الهندسة أنها لم تتبن التفكير في تصميم أو هندسة العمليات أولا ومن ثم إعادة هندستها، فتصميم العمليات أسلوب يساعد على فهم كيف يجب أن يكون إنجاز العمل حيث تقوم على تصوير كل الديناميكيات الخاصة بالعملية وبالتالي تشخيصها وتحليلها في ضوء كل ما يؤثر فيها. وفي هذا المجال يشير كل من (Martines & Roberto، 2002، 3) إلى أن أهمية دراسة عملية ما من خلال تصميمها تظهر من خلال دراسة وتحليل بعض الملامح المهمة وهذه الملامح هي الأنشطة التي يتم أدائها، ومتى يتم أدائها، وكيف، وأين، ومن يقوم بادائها في المنظمة، وأخيرا النظرة المعلوماتية التي تركز على ما تحققه العملية ضمن هياكل علاقات هذه الأنشطة، وفي الإتجاه نفسه يشير (Post & Anderson، 2002، 236) إلى أن القيام

بناء تصاميم أو نماذج الأعمال أو العمليات يساعد المديرين على صنع القرار فمعظم الأعمال معقدة بحيث لا يمكن لأي شخص بمفرده أن يفهم كل تفاصيلها وكنتيجة لذلك يمكن بناء مختلف التصاميم أو النماذج بهدف تقديم صور مبسطة عن الأعمال.

كما تظهر أهمية تصميم العمليات لأسباب رئيسة ثلاثة تستند على عدة غايات:

1- وصف عملية معينة: عند القيام بتصميم عملية ما، وحتى يمكن وصفها يجب الاخذ في نظر الاعتبار بأن هناك جماعات مستهدفة مختلفة وراء هذا الوصف كالأفراد العاملين ضمن العملية فيجب التحقق من أنهم قد فهموا العملية.

2- تحليل عملية معينة: ويتألف من وضع تقديرات لخواص العمليات إذ إن إعادة هندسة عملية ما أو تحسينها يعتمد على القيام بتحليل العمليات التي تجري حالياً في المنظمة بهدف تحديد الخطوات الأقل أمثلية أو الفائضة.

3- تمثيل العملية: وتوضح بأنه تم معالجة القيود التي تقف أمام العملية وتنفيذها وضمان توجيه العملية نحو التنفيذ الكامل أي القيام بمحاكاة العملية الواقعية لضمان تنفيذها ولا تتم هذه المحاكاة إلا من خلال تسهيلات معينة أو دعم معين وذلك في الإعتقاد على لغة معينة يتم من خلالها تمثيل العملية.

إن هندسة العمليات تستخدم في فهم العمليات في المنظمات من خلال الآتي:

1- تسهيل فهم الأفراد لما يجري في العملية وتحقيق الإتصال بينهم وذلك عن طريق توثيق الإجراءات ودعمها في المنظمة لكي تكون متجانسة وموحدة.

2- دعم وتحسين العملية عن طريق تحديد الأسس اللازمة لتحديد العمليات وتحليلها.

3- دعم إدارة العملية عن طريق تهيئة الأساس اللازم لمقارنة العملية التي تجري على أرض الواقع بإزاء العمليات التي يتم تصميمها.

4- أتمتة العملية عن طريق وضع منهج يمكن من خلاله الاسترشاد بكيفية القيام بالعملية باستخدام أدوات الحاسوب.

5- دعم تنفيذ العملية المؤتمتة.

يتضح مما سبق أن هناك مرحلة ضرورية وهي هندسة العملية إذ عن طريقها يتمكن الإداري من تصور العملية وتحليلها ومن ثم تحسينها أو إعادة هندستها وإلا فإن كل الأنشطة تكون غير منهجية وتوصف بأنها عشوائية إذا لم تتم هذه المرحلة، وهذا يتفق مع ما جاء به كل من (هامر وشامبي، 1995، 118) عندما أشارا إلى خارطة العملية وأهمية التصميم إذ يشير الكاتبان بقولهما: مثلما توجد خارطة منظمة في كل



شركة فان بإمكان الشركات أن يكون لها خرائط للعمليات لأن هذه الخرائط تعطي صورة لتدفقات العمل التي تحصل داخل المنظمة إذ إن خارطة العملية تخلق نوعاً من اللغة التي تساعد الأفراد على مناقشة كيفية إعادة هندستها، وسواء كانت العمليات رئيسية أو فرعية يتعين على المنظمة تحديد عدد محدود من العمليات واختيار العملية التي تحتاج إلى إعادة هندسة، ويتم ذلك من خلال تطبيق مجموعة معايير على جميع العمليات الرئيسية التي يتم تحديدها ويشير (عبد الحفيظ، 2003، 33) إلى هذه المعايير بارتفاع نسبة الإعادة والترجيع في العملية، ازدواجية الإجراءات، التكلفة العالية، طول الوقت، كثرة الفحص والرقابة، إعادة إدخال المعلومات نفسها أكثر من مرة، فإذا إنطبقت هذه المعايير أو أغلبها على العملية فهذا يعطي دليلاً واضحاً على أن العملية تحتاج إلى إعادة هندسة، وبالتالي يتم اختيار العملية التي لها تأثير كبير ومباشر في تطور العمل، وفي هذا المجال يشير (Thompson&Strickland، 1995، 270 - 271) إلى أن المنظمات التي قامت بإعادة هندسة عملياتها وانتهى بها المطاف إلى تقليص خطواتها ومهامها ودمج الأعمال في نشاطات فريق قامت بالآتي:

- 1- وضع مخطط انسيابي وتطويره للعمليات الإدارية كافة.
- 2- محاولة تبسيط العملية أولاً وإزالة الخطوات والمهام المتكررة وتحليل كيفية توجه الأداء لما تبقى من الخطوات والإجراءات.
- 3- تحديد أي الإجراءات من العملية يمكن أن تمكّن (وخاصة المتكررة والمستهلكة للوقت وتلك التي تتطلب القليل من التفكير والقرار) والتفكير بإدخال تقانة متقدمة تحقق المزيد من الأرباح والقدرة الإنتاجية.
- 4- تقييم كل نشاط في العملية الاستراتيجية فالنشاطات الاستراتيجية تكون مرشحة للمقارنة المرجعية لتحقيق الأفضل في الصناعة والأداء.
- 5- مراقبة المؤدين للنشاطات الخارجية والتي تكون غير حيوية ولا تسهم الا قليلاً في تحقيق الكفاءة للمنظمة.
- 6- تصميم هيكل للنشاطات المتبقية وإعادة تنظيم الموظفين والأفراد الذين ينفذون هذه النشاطات في الهيكل الجديد.

### الفرع الثاني: الموارد البشرية

الموارد البشرية هي جميع الأفراد الذين يعملون في المنظمة رؤساء ومرؤوسين الذين جرى توظيفهم فيها لأداء وظائفها وأعمالها كافة، وإصطلاح الموارد البشرية إصطلاحاً حديثاً حل تدريجياً محل إصطلاح الأفراد نتيجة توسع وعمق هذا المجال من الدراسة، فقد كانت سنة 1990 هي نقطة التحول لهذه الثورة التدريجية عندما قامت الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد وهي أكبر منظمة متخصصة في مجال الإدارة

بتغيير المصطلح ليطماشى مع زيادة الادوار الاستراتيجية للموارد البشرية في المنظمات، إذ في ضوء أهمية العنصر البشري في العمل لم يعد استخدام مصطلح العاملين أو القوى العاملة أو العمال أو الأفراد سائدا بل اصبح يستخدم مصطلح الموارد البشرية للدلالة على أهميته بوصفه أهم عناصر مدخلات العمل. وعليه فإن من أهم مرتكزات نجاح بعض المنظمات الصناعية والخدمية اليوم في عالم تسوده المنافسة الشديدة هو الاهتمام بالموارد البشرية والنظر إليها على أنها رأس مال بشري يجب استثماره على المدى الطويل، فضلا عن كونه الغاية والوسيلة لخطط التنمية الشاملة التي تعد تنمية الموارد البشرية إحدى مكوناتها الرئيسية، وفي هذا الصدد يشير (هامان، 2006، 650) إلى أنه إذا أرادت المنظمة البقاء والنمو في عالم الأعمال عليها الاهتمام المتزايد بالعنصر البشري، إذ إن ما ينفق عليه من جهد ووقت ومال له مبرراته التي يمكن تحديدها في النتائج المتوقعة منه والتي من بينها الآتي:

1- زيادة معدل أداء الأفراد (الإدارة والعاملين).

2- كفاءة العمليات الإنتاجية وفعاليتها.

3- الجودة الشاملة في أعمال المنظمة.

4- كفاءة برامج التسويق وفعاليتها.

5- ارتفاع الروح المعنوية للعاملين ودرجة رضاهم وولائهم للمنظمة.

6- انخفاض معدل الغياب والتأخير ودوران العمل والشكاوى.

ولهذا ساد اقتناع لدى منظمات الأعمال المعاصرة مفاده بأن التحديات والظروف المتغيرة لا تواجه إلا من خلال موارد بشرية جيدة متميزة بعطائها وتدار بشكل جيد من قبل إدارة موارد بشرية معاصرة تواكب وتساهم في التغييرات البيئية التي حدثت وتحدث وستحدث، وتمثل إدارة الموارد البشرية وظيفة أساسية في المنظمات لأنها تعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية التي تعمل فيها من خلال استراتيجية تشمل على مجموعة من السياسات والممارسات بشكل يحقق الانسجام مع استراتيجية المنظمة، (هامان، 2006، 649) على أن ممارسات هذه الإدارة ونشاطاتها هي وظيفة تكوين الموارد البشرية والتعويضات وتدريب وتنمية الموارد البشرية وعلاقات الموارد البشرية وصيانتها.

ومن هذا المنطلق تشكل وظائف إدارة الموارد البشرية مع بعضها نظاما متكاملا ومنفعا لا يشير إلى وجود اعتمادية متبادلة بين ما تقوم به هذه الوظائف من أعمال وممارسات، فالقرارات التي تتخذ في مجال كل منها يكمل بعضها بعضا فجميعها يصب في قرار واحد يهدف إلى توفير وتهيئة قوة عمل مؤهلة ومدربة ومحفزة جيدا ذات إنتاجية وفعالية تنظيمية عالية المستوى تتمكن من إنجاز استراتيجية المنظمة وأهدافها،

(مصطفى، 2006، 422) على ضرورة صياغة موضوعية معاصرة لأهداف الموارد البشرية وإستراتيجياتها والتي أهمها:

- 1- ربط أهداف الاختيار والتعيين بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة.
- 2- التحول من التخطيط العشوائي لمقابلات الاختيار في بعض المنظمات إلى المقابلات المخططة.
- 3- التحول من التدريب العشوائي إلى التدريب القائم على ترجمة التحديات التنافسية إلى احتياجات تدريبية.
- 4- تحويل الحوافز إلى نظام متكامل يرتبط بنظام موضوعي لتقييم الأداء بحيث يقوم على نظام إلكتروني للمعلومات.
- 5- تصميم برامج للإقتراحات تشجع العاملين على تقديم قدر من الإقتراحات سنويا مع موضوعية تقييمها وتحفيز أصحاب الإقتراحات المساعدة على التحسين والتطوير.

وعلى هذا الأساس يجب أن تتماشى استراتيجية الموارد البشرية مع الإتجاه المعاصر في إدارة المنظمات، الذي يسعى لتطبيق نهج إداري شامل يركز على جودة الأداء والإنتاج الشاملين لتحقيق الرضا لدى الزبون، وقد سمي هذا النهج بإعادة الهندسة وبالطبع يقع على إدارة الموارد البشرية وإستراتيجياتها دور ومسؤولية في تطبيق هذا النهج، وبذلك أصبح لزاما على المنظمات في ضوء التغييرات العالمية المعاصرة وما تحمله من فرص وتهديدات أن تتبع الأساليب والسياسات التي تضمن لها الاستمرار في البيئة الجديدة التي تحكمها عوامل المنافسة، وبناء عليه فقد لجأت العديد من المنظمات إلى اتباع أساليب وسياسات إعادة هيكلة عمالتها من حيث التوزيع والتدريب والتخصيص كأساليب تضمن لها رفع مستوى الأداء الذي يعد الأساس الذي تبنى عليه عمليات المنظمة. ويشير (Maniewicz، 2000، 1) إلى أن إعادة هندسة الموارد البشرية لن تؤدي إلى مشكلة إذا كانت المنظمة قادرة على التخلص من الملاك الوظيفي الموجود حاليا وتوظيف ملاك جديد تبعا لمتطلبات المنظمة الجديدة، إلا أن ذلك لا يعد بديلا واقعا وبالتالي تظهر الحاجة إلى إيجاد وحدة تنظيمية جديدة خاصة مهمتها تحقيق متطلبات التوظيف الناتجة عن التغييرات في المنظمة ومن ثم الاستفادة القصوى من الفوائد الممكنة من الموارد البشرية الموجودة، ويضيف الباحث أن هذا المفهوم لهذه الوحدة التنظيمية ينشابه مع مفهوم نقل الموظفين في النظم التقليدية الذي يدور حول إعادة توزيع الموظفين على مجالات يتم فيها استغلال خدماتهم بشكل أفضل حسب الاستراتيجية المستقبلية للمنظمة، إذ تعد استراتيجية المنظمة المستقبلية أساسية لتنفيذ برنامج ملائم لإعادة توزيع الموظفين ويجب توزيع الموظفين بحيث يتم الحصول على أقصى فائدة ممكنة للعنصر البشري، وأن يتم التوزيع من وجهة نظر عامة مع الأخذ في الإعتبار وضع المنظمة كوحدة متكاملة وليست كأجزاء، وهناك أمثلة على التوزيع الخاطئ للموارد البشرية في المنظمات وما يتبع ذلك من عواقب سلبية مثل إفتقار بعض الإدارات للعدد الكافي وزيادة عدد الموظفين في مواقع أخرى وإفتقار بعض الموظفين إلى الحافز للقيام ببعض المهام التي لا تتناسب مع مؤهلاتهم.

إن إعادة توزيع الموظفين ترتبط بالتخطيط للموارد البشرية للمنظمة وأنشطة التطوير والتدريب وذلك من خلال الإستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر، إذ يتطلب إعادة توجيه العنصر البشري أن يكتسب الموظفون أو يعدلوا في مجالات معينة من معارفهم وقدراتهم ومهاراتهم، فإذا كان هناك تنسيق وثيق بين التخطيط والتدريب والتطوير وإعادة التوزيع فإن الإدارة ستتمكن من تحقيق أهم أهدافها وهو الحصول على الملاك الذي تحتاجه من حيث العدد والمؤهل المناسب في الوقت المناسب. ويظهر إهتمام المنظمات بعمليات التخطيط للموارد البشرية إنطلاقاً من كون المورد البشري إنما يمثل استثماراً مهماً وطويلاً الأجل فضلاً عن التأكيد على أهمية رأس المال البشري في إدارة المنظمات واستقرار مراكزها ودعمها، ويقصد بتخطيط الموارد البشرية تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية للمنظمة والتأكد من أنها تمتلك العدد المناسب من الأفراد المؤهلين في الوظائف المناسبة وبالوقت المناسب (مازن والخيالي، 2001، 432).

أهمية نشاط التخطيط للموارد البشرية بالآتي:

- 1- يساعد في حسن توزيع المنظمة وإستخدامها لمواردها البشرية.
  - 2- تقليل كلف النشاطات الأخرى لإدارة الموارد البشرية كالتوظيف والتدريب والصيانة.
  - 3- يخدم أهداف متعددة خاصة (بالفرد) من حيث تحقيق مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، (وبالمنظمة) من حيث تحقيق مبدأ المواءمة الداخلية بعدم وجود عجز أو فائض في الموارد البشرية، (والمجتمع) من خلال تحقيق الإستخدام الكامل والصحيح للموارد البشرية في المنظمات.
- أما بخصوص التدريب والتطوير فيشير التدريب إلى الجهود المخططة بإحكام من أجل تسهيل عملية التعلم والمعرفة المرتبطة بالعمل وكذلك المهارات اللازمة للعاملين، أما التطوير فيشمل اكتساب المعارف والمهارات وأنواع السلوك التي تحسن قابلية العاملين لغرض تلبية التحديات التي تواجه الأعمال الحالية والمستقبلية، وفي السياق نفسه يعرف (الصديق، 2006، 2) التدريب بأنه تزويد العاملين بمهارات ترتقي بأدائهم من المستوى الممارس إلى مستوى أفضل بصورة دائمة لتحقيق الأهداف، أن المنظمات تحتاج إلى التدريب للأفراد الجدد الذين التحقوا لأول مرة بالعمل في المنظمة، كما تحتاج إلى إعادة تدريب الأفراد لديها إما ليشغلوا أماكن جديدة مهمة وإما لمقابلة أية تغييرات تحدث في طرائق العمل، أو في العمليات نتيجة تطورات تكنولوجية جعلت الأساليب القديمة المتبعة في العمل لا تتماشى مع هذه التطورات، فضلاً عن أنه ليست هناك طريقة واحدة للتدريب يصلح إستخدامها بصفة عامة، إنما تختلف الطرائق المستخدمة في التدريب باختلاف الظروف والمواقف القائمة فإختلاف المستوى الوظيفي للأفراد الذين يتم تدريبهم يحتم إختلاف طرائق التدريب في كل مستوى، وعليه يجب إيجاد أساليب تدريبية ذات كفاءة وفاعلية والتركيز على استعمال التقنية في التدريب وعده فرص للوصول إلى الأفضل.

أما فيما يتعلق بسياسات تخفيض اليد العاملة فقد عدت أحد الأساليب الجديدة لرفع كفاءة المنظمة وزيادة قدرتها التنافسية بالإعتماد على تخفيض تكاليف العمل، أن إعادة هيكلتها أو تخفيضها تعني مجموعة من الاستراتيجيات والخطط والبرامج والسياسات التي تضعها الإدارة لتخفيض التكاليف وتحسين كفاءة الأداء، وبالتالي فهي تمثل عملية أو قراراً تنظيمياً مدروساً يتجسد بتخفيض متعمد لليد العاملة يهدف إلى تحسين الأداء المنظمي، وتبرز أهمية تخفيضها من خلال الفوائد التي تحققها للمنظمة والمتمثلة بالآتي:

1- تخفيض تكلفة إنتاج أو أداء الخدمة وبالتالي زيادة هامش الربح.

2- زيادة قدرة المنظمة على الإستجابة للمتغيرات البيئية المحيطة.

3- زيادة القدرة التنافسية للمنظمة من خلال تخفيض تكلفة العمل.

4- الإقلال من المشكلات المتعلقة بحجمها الكبير.

5- سرعة الإستجابة للمتغيرات التقنية المتلاحقة واستيعابها.

6- رفع إنتاجية المنظمة وتقوية مركزها المالي.

وبناء على ذلك فإنه على الرغم من أهمية وضرورة تخفيضها في بعض الأحيان، إلا أنه يجب عدم الشروع في تنفيذها دون اختيار الأسلوب المناسب من جهة والإحاطة بمعظم النتائج التي يمكن أن تترتب على تنفيذ هذه السياسة من جهة أخرى.

وهناك أساليب وسياسات كثيرة يمكن أن تستخدمها الإدارة في تخفيضها وعلى المنظمة اختيار الأسلوب الأكثر ملاءمة لظروفها ويمكن تقسيم هذه الأساليب طبقاً لمبدأين أساسيين هما: (ماهر، 2000، 210)

أساليب التخفيض على وفق مبدأ تجنب الإستغناء عن الأيدي العاملة:

1. ومن هذه الأساليب استخدام وسائل التناقص الطبيعي مثل: الإستقالة، والإحالة على التقاعد، وتجميد التعيينات، والتدريب وإعادة التدريب، والنقل وإعادة التوزيع، وإستخدام المدخل التسويقي عن طريق تحسين المركز التنافسي للمنظمة لاستيعاب الأيدي العاملة الفائضة.

2. من هذه الأساليب إنهاء خدمات منخفضة الأداء للتخلص من الأيدي العاملة الزائدة، أو الإستغناء عن نسبة محدودة منهم من كل قسم، أو الإستغناء عنهم في الأقسام التي تكون فيها الزيادة السنوية في عددهم أعلى من المتوسط أو إغلاق أحد خطوط الإنتاج.

يستدل مما سبق أن هناك أساليب كثيرة يمكن للإدارة أن تستخدمها لتخفيض الأيدي العاملة، ولكن عند اختيار أو تنفيذ أي أسلوب يجب مراعاة اعتبارات كثيرة، من بينها ظروف كل منظمة وتأثير كل أسلوب من الأساليب السابقة في المنظمة بشكل عام وعلى الأفراد المتبقين بشكل خاص، وذلك حتى لا تتحول هذه

العملية من عملية إيجابية إلى عملية سلبية تؤدي في بعض الاحيان إلى إنهيار المنظمة، وهذا يشير إلى أن هناك درجة من الخطورة قد تنجم عن التطبيق غير المدروس لعملية تخفيض العاملين، وبالتالي يجب التعامل مع هذه العملية بحذر شديد لاسيما أن آثارها ترتبط بالدرجة الأولى بالعنصر البشري الذي تحكمه متغيرات عديدة ومعقدة تميزه عن غيره من عناصر الإنتاج الأخرى، الامر الذي يدفع إلى ضرورة إيلاء العنصر البشري مزيدا من الاهتمام والعناية في ظل عمليات التغيير التي أصبحت سمة العصر الحاضر. وإعتادا على ما تقدم ذكره يرى الباحث إن تغيير القدرات البشرية عملية أصعب بكثير من عمليات الإبقاء على وضعها الحالي، إذ يتطلب هذا بالطبع وبغض النظر عن الأسباب الكامنة وراء إجراء التغيير (إعادة الهندسة، إعادة الهيكلة) ضرورة إحداث تغييرات أساسية تدريجية في ممارسات إدارة الموارد البشرية، وهنا يشير (النعساني وعقيلي، 2005، 85) إلى المجالات الآتية:

في مجال وظيفة تصميم العمل: إن التغييرات التي تحدث في مجال البيئة الإقتصادية واستراتيجية المنظمة تستوجب من إدارة الموارد البشرية إعادة تصميم العمل في المنظمة بمفهوم جديد هذا المفهوم يطلق عليه إعادة هندسة العمل أو هيكلته لخلق الحماسة لدى العاملين والشعور بالحرية والمسؤولية في ممارستهم لمهامهم وامكانية تطوير الذات لغرض تشجيع الموارد البشرية ودفعها في المنظمة للأداء الجيد الفعال.

أ. في مجال تكوين الأفراد: تتضمن هذه الوظيفة تخطيط الموارد البشرية وترتبط بتقدير حاجة المنظمة من الموارد البشرية مستقبلا، والإستقطاب والإختيار والتعيين ويتطلب إختيار الفرد الذي يمتلك مهارات متعددة تمكنه من العمل في وظائف ومجالات مختلفة وممارسة مهام متنوعة، فضلا عن التدريب الذي لا بد أن ينظر اليه اليوم على انه يتكون من ثلاثة عناصر مستمرة هي: تعلم، وتدريب، وتنمية، تلازم جميعها حياة الفرد في المنظمة منذ تأريخ تعيينه حتى تركه العمل فيها

ب. في مجال التحفيز: فأساليب التحفيز القديمة لم تعد مقبولة مع التغيير، إذ تتطلب أساليب العمل الجديدة من إدارة الموارد البشرية تصميم سياسة تحفيز جديدة تركز على الحفز الجماعي وأن تتماشى مع التوجه المعاصر، الذي يعتبر الموارد البشرية التي تعمل في المنظمة شريكا في العمل وليس أجيورا وهذا يعني ضرورة إعتداد أساليب جديدة كفلسفة المشاركة في الأرباح، ووضع أساليب تحفيز معنوية وجماعية جديدة تتوافق مع التوجه المعاصر في مجال الحفز الانساني.

ت. في مجال تقييم الأفراد: ان تغيير أسلوب تنفيذ الأعمال من فردي إلى جماعي (فرق عمل) يستلزم إستبدال تقويم الأفراد المعتمد على الجهد الفردي بنظام جديد يعتمد على تقويم الجهد الجماعي وباستخدام معايير تقويم أداء جديدة مثل التكلفة، والجودة، والوقت، وخدمة العملاء ومدى رضاهم.

ث. في مجال علاقات العمل: من المفترض أن تتغير هذه العلاقات لتأخذ شكلا ومضمونا جديدا ومختلفا عن السابق يقوم على تحقيق التعاون والوفاق بين المنظمة والبيئة الخارجية، وهذا يتطلب وضع سياسات جديدة للتعامل مع القوى الخارجية كالنقابات والحكومة من خلال ما تصدره من قوانين وتشريعات خاصة بالعمل، إذ يتعين على إدارة الموارد البشرية فهم هذه القوانين فهما جيدا ليكون تطبيقها تطبيقا صحيحا.

ج. في مجال التعويضات: ويستلزم هذا من إدارة الموارد البشرية أن تصمم نظم جماعية لدفع تعويضات العاملين وإستخدام معايير دفع جديدة تقوم على أساسه، إذ يتعين تغيير فلسفة التعويضات من كونها تكلفة أو نفقة جارية إلى استثمار له عائد على أساس أن التعويضات تمثل أحد أهم أنواع الحفز الانساني المالي الذي يخلق الدافعية للأداء الجيد وتحقيق الجودة المطلوبة التي ترضي الزبائن وخفض التكاليف وزيادة إنتاجية العمل.

في ضوء العرض السابق يتعين على الإدارة رسم استراتيجيات وظائفها وممارساتها المستقبلية داخل المنظمة من إستقطاب وإختيار وتدريب وغيرها، بشكل ينسجم ويتوافق ويسهم في تحقيق استراتيجية إدارة الموارد البشرية التي بدورها أصلا تعمل على تحقيق أهداف استراتيجية المنظمة.

### الفرع الثالث: التقانة

تمثل التقانة ظاهرة حضارية واجتماعية تسهم بشكل فعال في ترصين النهوض الدائم والمتطور في إطار حركة المنظمات وعبر نشاطاتها المختلفة وقد أدى التطور التقاني الذي شهده المجتمع الانساني بعد الثورة الصناعية حتى الآن إلى ظهور الإنتاج الكبير وانفصال الإدارة عن مالكي رؤوس الاموال وظهور العديد من المفاهيم الحديثة إستجابة لتلك التطورات، وقد إنصب جل الاهتمام على كيفية إستخدام التقانة المتطورة بصيغ وأساليب متنوعة ومتجددة بحيث أصبحت التقانة تشكل محورا أساسيا في تطور مختلف مجالات عمل المنظمة، كما أصبح مفهوم التقانة مثارا لاهتمام المنظمات والأفراد وسارع العديد من الشعوب المتقدمة والنامية على حد سواء لدراسة سبل الاستفادة منها وهي تعلق عليها الامال بغية تحقيق التقدم والإزدهار. وتشير أدبيات الإدارة إلى أن كلمة تكنولوجيا Technology التي عربت إلى (تقانة) مركبة من كلمتين يونانيتين هما كلمة (Techo) وتعني فنا أو مهارة وكلمة ( Logos ) وتعني علما أو دراسة، وبذلك فإن كلمة تقانة تعني علم المهارات أو الفنون، أي دراسة المهارات بشكل منطقي لتأدية وظيفة محددة. (ثابت، 2005، 63). وقد خضع مفهوم التقانة لعدة دراسات وتباينت الآراء والمفاهيم بشأن تحديد مصطلح دقيق يستوعب بشكل تام هذا المفهوم، حيث تباين إدراك مفهومها من قبل الباحثين ومستوى التحليل الذي تم تطبيقه وأدوات قياسها والنتائج التي توصلوا إليها، فقد عرفها (Perrow) بأنها " الأفعال التي يجريها الفرد على شيء معين سواء بإستخدام الأدوات الميكانيكية أم من دونها بغية إحداث بعض

التغيير في ذلك الشيء " (Gerloff، 1985، 100 )، (اللوذي، 2000، 185) فقد أشار إليها بالأدوات والوسائل التي يتم إستخدامها في مجال معين لتحقيق أهداف معينة وإن إستخدام التقانة هو وسيلة أو أداة وليس هدفا بحد ذاته، كما يمكن النظر للتقانة من ثلاثة جوانب إذ إنها تعكس ثلاثة معاني

1- التقانة بوصفها عمليات: وتعني التطبيق النظامي للمعرفة العلمية.

2- التقانة بوصفها نواتج: وتعني الأدوات والأجهزة والمواد الناتجة عن تطبيق المعرفة العملية.

3- التقانة بوصفها مزيجا من عمليات ونواتج: وتستعمل بهذا المعنى عندما يشار إلى العمليات ونواتجها معا مثل تقنيات الحاسوب.

يتضح مما تقدم مدى شمولية وتعقد هذا المفهوم فهو يتضمن أنماط من الأنشطة وأنواع من المعدات والمواد فضلا عن المعرفة في الإستخدام والتطبيق، إذ أنها تجمع بين جوانب مادية وغير مادية وميكانيكية وجوانب إنسانية إجتماعية ونظم ومعارف لإنجاز هدف معين.

وقد حظيت التقانة باهتمام واسع النطاق من قبل الباحثين ولكنها أثارت العديد من التساؤلات في كيفية قياسها، وقد صنف (روبنز) أهم أنواع التقانة وأصحاب هذه التقسيمات في الجدول (3)، كما يتضح من الجدول فإن التقانة المستخدمة في المنظمات تنقسم إلى تقانة تتصل بالأعمال الروتينية واخرى تتصل بالأعمال غير الروتينية وقد أشار الباحث إلى أن لكل هذه الأنواع اثارها المختلفة على مكونات الهيكل التنظيمي والمتمثلة بالتعقيد والرسمية والمركزية (نصر الله واخرون، 1999، 34).

### جدول 3: أنواع التقانة لدى عدد من الباحثين

الكاتب	تقانة روتينية	تقانة غير روتينية
Woodward	* تقانة الإنتاج * تقانة العمليات	* تقانة الوحدة الواحدة
Perrow	* تقانة الأعمال الروتينية * تقانة الهندسية	* التقانة المهنية * التقانة غير روتينية
Thompson	* تقانة المراحل المتتابعة * تقانة التوسط بين المتعاملين في المنظمة	* التقانة المكثفة

المصدر: (نصر الله واخرون، 1999، " الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال، البيئة، الوظائف، الاستراتيجيات")، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان - الاردن، ص 34.



وقد عدت التقانة من العوامل المهمة التي تؤثر في استراتيجيات المنظمة الصناعية، ولذلك ينبغي على المنظمة متابعة هذا الميدان وتقييمه وتحديد اثاره ولا سيما للصناعة التي تنتمي اليها من العوامل الأكثر تأثيراً في المستوى التشغيلي ومستوى الاستراتيجيات الكلية للمنظمة، وفي ذات الإتجاه أشار (الشماع وحمود، 2000، 341) إلى أثر التقانة في سلوك المنظمة والفرد بالآتي:

- 1- وضع قيود على توزيع المهام والعمل بين الأفراد والجماعات.
- 2- تسهم في إيجاد شبكات الإتصال وتحديد طريقة يتحقق معها التلاحم المنظمي بأقصى كفاءة وفاعلية.
- 3- تحدد المستويات والعلاقات طبقاً للاحتياجات التنظيمية في شبكات تدفق العمل.
- 4- تسهم في تحسين الظروف المادية للعمل بما يتلائم مع حاجات تحقيق أعلى كفاءة ممكنة في الأداء.
- 5- تسهم في رفع كفاءة أداء الأفراد في المنظمة من حيث السرعة وتقليل الهدر والضياع في الجهود البشرية والمادية والمالية والمعلومات.

و يضيف الباحث ان التقانة كغيرها من جوانب المعرفة قد امتدت عبْرُ مراحل تاريخية ولفترة طويلة من الزمن بدا من مرحلة الصناعات اليدوية، ومرحلة الآلية أو المكننة، ومرحلة الإنتاج الكبير، ومرحلة التحكم الآلي، ومرحلة التحكم الذاتي حيث تضمنت تطور الأساليب الآلية وأساليب العمل ونظم المعلومات وما زالت جميع أنواع التقانة اعلاه مستخدمة في مختلف المجتمعات الانسانية، كما إن انتشارها في المجالات والقطاعات المتعددة دليل على الحاجات المتنامية اليها وعلى أهمية إستخدامها في تطوير العمليات المختلفة. من جانب آخر فإن عملية إستخدام التقانة بكفاءة تتطلب وجود ملاك فني قادر على التعامل مع الأجهزة والمعدات الجديدة ومعرفة خصائصها والاستفادة القصوى مما تتيحه امكاناتها، إن هذا الجانب من التقانة يصاحبه بإستمرار ضرورة تطوير أنظمة إدارية ووسائل إتصالات تستطيع التكيف مع المتغيرات الجديدة التي أدخلتها التقانة إلى المنظمات التي تستخدمها، إن هذا الجانب الإداري التنظيمي يتطلب وجود ملاك إداري متفهم أهمية التقانة الجديدة والامكانات المختلفة التي يتيحها إستخدامها مع ضرورة تدريب العاملين في المنظمات على كيفية التعامل مع التقانة الجديدة وتفهم الأساليب الإدارية التنظيمية الجديدة التي يجري تطويرها وإستخدامها.

وعليه فإن إستخدام التقانة الجديدة يتطلب بالتالي وجود إدارة ماهرة تخطط لإدخال الابتكارات الحديثة في مختلف المجالات للاستفادة من تطبيقاتها بشكل عملي سواء كان ذلك بإنتاج منتجات جديدة أو تحسين الموجود منها أو إستخدام أجهزة وطرق وأساليب إدارية حديثة.

وقد أدت التطورات السريعة الحاصلة في بيئات المنظمات والحاجة إلى إستمرار تحسين نوعية التقانة وزيادة حجم المعلومات المتدفقة، إلى ضرورة تبني تقانة مناسبة سوغت لظهور نظم تقانة المعلومات

بوصفها وسيلة استراتيجية وحاسمة في بقاء المنظمات الحديثة ودورها الفعال في جميع المجالات، كما عرفت بأنها مجموعة من المعارف والخبرات المتراكمة والوسائل المادية والتنظيمية والمعلومات والأساليب والإجراءات التي تستخدم في إنتاج خدمات جديدة أو تطوير القائم منها. (السابر، 2002، 8). وإعتامادا على ما تقدم يمكن القول إن تقانة المعلومات تضم جميع الأساليب والوسائل والتطبيقات الخاصة بخلق وجمع وحفظ واسترجاع المعلومات والتي يترتب على إستخدامها إجراء تغييرات جوهرية في أداء العمل.

أهمية تقانة المعلومات وتأثيراتها في المنظمة من خلال ما تحققه من مزايا عند إستخدامها كالآتي:

- 1- نقل المعلومات بسرعة وتجهيز كميات واسعة من المعلومات التفصيلية للعمليات.
  - 2- الوفورات في التكاليف من خلال تحسين كفاءة العمليات.
  - 3- زيادة المرونة في العمل.
  - 4- المساعدة في كشف الانحرافات في وقت مبكر بهدف وضع المعالجات الدقيقة لها.
  - 5- تساهم في امكانية ايجاد منتجات جديدة.
  - 6- دعم الموقف التنافسي وبناء مجموعة من العقبات التي تمنع دخول المنافسين إلى الأسواق.
- أما من ناحية علاقة تقانة المعلومات بإعادة الهندسة فيشير (السلمي، 1995، 71) إلى أنها تعد عاملا مساعدا لإنجاز إعادة الهندسة، فإعادة الهندسة ليست مجرد تجسيدا للنظم الآلية وإنجازا للأعمال نفسها، وإنما تعتمد إعادة الهندسة على تقانة المعلومات لتحقيق الآتي:

- 1- أعمال لم يكن بالإمكان تحقيقها من قبل.
  - 2- تخيل حلول جديدة لمشاكلات غير مرئية لم تحدث بعد.
  - 3- المساعدة في التخلص من القوالب القديمة والانماط الجامدة والتمكين من الحركة والمرونة.
  - 4- المقاربة على التوحيد والتكامل والاندماج بين أجزاء العمل لتكوين عمليات مترابطة ذات معنى.
- ويضيف الباحث أن من أبرز تقنيات المعلومات التي يمكن أن تساهم في تحقيق إعادة الهندسة واحدة أو أكثر مما يأتي:

- 1- قواعد البيانات المشتركة التي يمكن أن تتيح المعلومات في ذات الوقت وفي كل الأماكن المطلوبة.
- 2- نظم دعم القرار التي توفر امكانية توسيع مجالات اتخاذ القرار لدى جميع الأفراد وعدم إقتصارها على المديرين.

3- شبكات الإتصال.

4- النظم الخبيرة التي تمكن الأفراد من أداء أعمال تخصصية لا يمكن أن يجيدها إلا الخبراء

5- نظم الإتصال اللاسلكي والانترنت التي تجعل العاملين على إتصال مستمر بالإدارة دون الحاجة إلى ايجاد مقرات ثابتة لهم.

6- تقنيات الحاسوب المتقدمة.

وفي السياق نفسه يشير (Schumacher، 1997، chapter 2 ) إلى إن تقانة المعلومات تقدم لمشاريع إعادة الهندسة أربعة أدوار رئيسة هي:

1- تعمل على زيادة تمكين العمليات الجديدة حيث وجد أنها تساعد على تعزيز العمليات الابتكارية في المنظمات والتي لا يمكن الحصول عليها إلا من خلال توظيف المعلومات.

2- تساعد في تسهيل إدارة مشروع إعادة الهندسة حيث تساعد في تحليل العمليات الجديدة وتعريفها كما تساعد في تشخيص وتحديد أنواع الحقائق البرمجية المطبقة في العمليات.

3- تعمل على جعل الأفراد يعملون معا بقرب وتقارب اكبر أي أنها تعطي فرصة للإتصال

والتعاون بين أعضاء الفريق دون الحاجة للإتصال وجها لوجه، وما البريد الإلكتروني ونظام

المحادثات البعيدة إلا عناصر لهذا الدور الذي تؤديه تقانة المعلومات.

4- تعمل في المساعدة على تحقيق تكامل الأعمال سواء داخل حدود المنظمة أو بينها وبين المنظمات المتعاملة معها.

من ناحية اخرى فإن لتقانة المعلومات القدرة الكافية على أن تصبح عائقا ضد تنفيذ مشاريع إعادة الهندسة وخاصة في مرحلة التنفيذ ويمكن تحديد العوائق وأسبابها في الآتي:

1- الحلول البرمجية المختارة غير منسجمة مع العمليات وذلك بسبب عدم كفاءة اختيار العملية أو بسبب مشكلات التجهيز.

2- لا يتقبل المستفيدون النظام لأسباب منها انخفاض مستوى المهارة، والمقاومة والرفض، وفقدان الثقة، وعدم كفاية اختبار التشغيل.

3- عدم تحقيق اللامركزية وضبابية غايات المشروع والثقافة المسيطرة.

(O'Brien، 2000، 348 ) أن تقانة المعلومات تؤدي دورا جوهريا في مجال إعادة الهندسة بوصفها عاملا مساعدا وأساسيا، فالسرعة وطاقة معالجة المعلومات وسهولة إستخدام أجهزة الحاسوب الجديدة

وبرامجه والشبكات، يمكن أن تؤدي إلى زيادة كبيرة في كفاءة العمليات الإدارية والاتصالات والتنسيق بين الأفراد المسؤولين عن العملية وإدارتها، هذا فضلا عن أن إعادة الهندسة تسعى للاستفادة من تقانة المعلومات وبهذا فهي لا تركز أساسا على إحلال الأداء الآلي محل الأداء اليدوي.

أما المجالات التي تدخل فيها تقانة المعلومات في عملية إعادة الهندسة فيحددها (السلطان، 2001، 538) بالآتي:

- 1- تحديد العمليات المرشحة وإختيارها لإعادة الهندسة وتحديد العوامل المساعدة على إعادة تصميمها.
- 2- تطوير استراتيجيات العمل ومعرفة الهيكل وتحديد معالمه.
- 3- تحديد العمليات الحرجة لإعادة تصميمها.
- 4- تصميم العمليات الجديد من خلال تصميم نماذج جديدة لها.
- 5- تطبيق وتشغيل العمليات الجديدة والنظم المصاحبة.

بينما يشير (القصيمي، 2001، 59) إن معظم جهود إعادة الهندسة التي تساندها تقانة المعلومات تشمل إعادة التصميم الجذري للعمليات الوظيفية التي لها الأثر في النتائج الاستراتيجية للمنظمة مع توفر نوع من المرونة في هذه التقانة بحيث من الممكن توفير أية معلومة في أي وقت وعن طريق أساليب مختلفة. من جانب آخر تجدر الإشارة إلى أنه لا يمكن لأية منظمة في العصر الحديث أن تتوقف عن التطوير والتغيير في مجال الاجهزة والأدوات المستعملة نظرا لارتباط عملية التطوير والتغيير بالتقدم التقني الذي ينعكس تأثيره الايجابي في المنظمات في الجودة العالية للمنتجات التي تقدمها.

ينضح مما تقدم ان للتقانة المستخدمة داخل المنظمة دورا أساسيا في إعادة الهندسة وحتى تضمن المنظمة تحقيق أهدافها، فلا بد من الإعتماد على التقانة الملائمة وبما ينسجم مع طبيعة العملية المراد إعادة هندستها.

#### الفرع الرابع: القوانين والتشريعات

تشكل سياسات الدولة وقراراتها وخططها مجموعة من المتغيرات الأساسية المؤثرة في المنظمة ويزداد ذلك وضوحا في ظل الفكر الاشتراكي حيث تتدخل الدولة بشكل مباشر وهادف في تنظيم حياة المجتمع والإقتصاد الوطني، وعليه فالممارسات السلوكية للمنظمات والأفراد العاملين فيها تتأثر بالنظام السياسي والفلسفة السياسية للدولة وبالتالي تؤثر في جميع المتغيرات المحيطة بأنشطة المنظمة وفي سعيها لتحقيق أهدافها. فالقوانين التي تصدرها الدولة ما هي إلا إنعكاس للمشاكل والتطورات الاجتماعية وتتمثل في القرارات والتعليمات والإتجاهات التي تتخذها الدولة والمعبرة عن رغبات واحتياجات المجتمع ومعتقداته. تبرز أهمية قوانين الدولة وتشريعاتها في تأثيرها في استراتيجيات المنظمة وأهدافها واتجاهاتها التشغيلية،

وتختلف شدة هذه العوامل باختلاف البيئة القانونية التي تعمل بضمنها المنظمة، فضلا عن ذلك أن التشريعات الحكومية بدأت تؤدي دورا كبيرا في الضغط على المنظمة وعلى المديرين الاستراتيجيين عند تحديدهم استراتيجية المنظمة وأهدافها، إذ يعد ما تصدره الدولة من تشريعات قيديا يؤثر بصورة مباشرة في تلك الاستراتيجيات وتؤدي دورا كبيرا في تنظيم حركة الجهاز الإداري والعاملين فيه وتغيير سلوكياتهم، وهذا يشير إلى تداخل قوانين الدولة وتشريعاتها مع عوامل أخرى للتأثير في المنظمة كتأثير القوانين الضريبية الجديدة، وارتفاع وانخفاض أسعار الفائدة، والتراجع في الظروف الاقتصادية، والقيود التجارية، والتعريفات الكمركية وحصص الاستيراد، وتأثير اغلاق المصانع في المجتمعات والمشكلة في العراق أن هذه التشريعات ليست بمستوى الطموح الذي ينسجم مع التغييرات التي طرأت في حركة المجتمع الثقافية والاقتصادية والاجتماعية فالمنظمات الصناعية تسعى لتحقيق الإستقرار الاقتصادي للبلد ولتحقيق هذا الإستقرار لا بد أن تكون هناك تشريعات قانونية تحكم عملها بحيث تؤدي إلى الإستقرار وزيادة النمو الاقتصادي وإلى فتح المجال أمام الاستثمار في القطاعات الاقتصادية المختلفة وهذا يتطلب أن يكون هناك تشريعات اقتصادية ومالية داعمة تواكب التطورات الحديثة في الاقتصاد العالمي وتحديات المنافسة.

وتعتمد الشركة المبحوثة على العديد من القوانين والأنظمة الداخلية النافذة منها قانون الشركات رقم 22 لسنة 1997 وقانون بيع أموال الدولة رقم 32 لسنة 1986 وقانون الحوافز رقم 20 لسنة 1993 وتعديلاته برقم 31 لسنة 1997، فضلا عن قانون إنضباط موظفي الدولة رقم 14 لسنة 1996 وغيرها، ويلاحظ على هذه القوانين أنها لا تتضمن معالجة كل العمليات والأنشطة التي تمارسها الشركة بل تقتصر على عمليات معينة، هذا إلى جانب أن هذه القوانين أصبحت الآن بحاجة إلى إجراء تعديلات جوهرية وشاملة في نصوصها القانونية، إذ إن الظروف المتعلقة بالمرحلة التي صدرت فيها هذه القوانين تختلف تماما عن الظروف الراهنة التي يمر بها البلد وعن التطورات المحلية والإقليمية، فالحاجة ماسة إلى قوانين جديدة تأخذ بنظر الاعتبار الظروف الاقتصادية الجديدة كالانفتاح الاقتصادي والخصخصة.

وعلى هذا الأساس تتمثل المبادرة الأولى نحو إعادة الهندسة في الشركة بإعادة النظر في القوانين والتشريعات التي سببنا عليها إحداث أي تغييرات في الهياكل التنظيمية والعمليات الأخرى في الشركة إذ يجب أن تحقق هذه القوانين والتشريعات إنسيابية العمل وتطويره بما يعزز قدرة الشركة على مواجهة التحديات المتمثلة بالقدرة على البقاء والإستمرار في السوق. ولغرض إعادة هندسة هذه القوانين والتشريعات يتعين القيام بدراسة شاملة لجوانب هذه القوانين كافة والخروج بصيغة متكاملة تتلاءم مع أوضاع الشركة، ورفع المقترحات والملاحظات الخاصة بتطويرها إلى القيادات العليا ومن ثم إيجاد صيغة للمتابعة والرقابة.

## 2.2: الأداء الاستراتيجي

### 1.2.2: مفهوم الأداء الاستراتيجي

يمثل موضوع الأداء في الفكر الإداري بشكل عام والفكر الاستراتيجي بشكل خاص أهمية كبيرة وذلك لسببين الأول: أنه يمثل محورا أساسيا للتنبؤ بنجاح أو فشل المنظمات في تنفيذ قراراتها وخططها الاستراتيجية،

والثاني: أن موضوع الأداء وقياسه يواجه بتحديات عديدة أهمها تباين أهداف المنظمات وبالتالي الاختلاف في مؤشرات قياسه.

ولا يزال أحد المحاور الأساسية التي إنصب عليها الإهتمام إذ أن امتلاك المنظمة لخطة استراتيجية كفوءة قد لا يكفي لتحقيق النجاح إلا إذا نفذت بشكل يحقق أهداف المنظمة من خلال الأداء الاستراتيجي. وقد اهتم العديد من الباحثين من خلال دراساتهم بتحديد مفهوم الأداء الاستراتيجي، إذ قد شاع استخدامه في مختلف الكتابات الاستراتيجية دون تعريف متفق عليه، إلا أن اغلب الباحثين يعبرون عنه بصيغ مختلفة من خلال مناقشته كمصطلح فني أو بمناقشة المستويات التي يحل عندها والقواعد الأساسية لقياسه فيرى (Czpile، 1992، 40) أن الأداء الاستراتيجي يتمحور حول قدرة المنظمة في تخفيض كلف أنشطتها أو القيمة المقدره للمشتريين مقارنة بالمنافسين من حيث السعر والنوعية، وهناك من يرى أن الأداء الاستراتيجي يختلف عن الأداء العملي في كون النسب المالية تتم تهيئتها في المستقبل وأنه يأخذ البيئة الاقتصادية المحيطة بنظر الإعتبار من حيث دراسة الطلب وإتجاهات المنافسين وتأثير المتغيرات في الجوانب السياسية والاقتصادية والاجتماعية في المنظمة (المنصوري، 1998، 43) وفي السياق نفسه يرى (عبيد، 2003، 102) أنه يمكن النظر إلى الأداء الاستراتيجي بمنظور موقفي يحقق الموازنة بين متطلبات البقاء بالأمد المنظور والاستراتيجي، حيث أن للأداء الاستراتيجي أسبقيات وفق مؤشرين هما دورة حياة المنظمة ومستوى الربحية.

يستدل مما تقدم أن مفهوم الأداء الاستراتيجي من المفاهيم الواسعة وتشتمل في مضامينها على العديد من الجوانب، فمنهم من ركز في تعريفه على قدرة وكيفية استخدام المنظمة لمواردها ومواءمتها مع قدراتها لتحقيق الأهداف، كما ربطت تعاريف أخرى بين قدرة المنظمة على المواءمة بين متغيرات البيئة وتحقيقها للأهداف.

وبناء على ما تقدم يرى الباحث أن الأداء الاستراتيجي هو دالة لأنشطة المنظمة كافة وأنه المرآة التي تعكس وضعها من مختلف الجوانب، ولذلك فهو عبارة عن نتائج المخرجات التي يتم الحصول عليها من العمليات والمدخلات والتي تعكس قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها في الأمد الطويل.

## 2.2.2: أهمية الأداء الاستراتيجي وقياسه

يكتسب مفهوم الأداء الاستراتيجي أهمية كبيرة بالنسبة لجميع التنظيمات وذلك لأن قدرة النظام على الاستقرار والنمو والبقاء إنما تتوقف على أدائه، فهو يرتبط بوجود التنظيمات أو تلاشيها وإنهيارها، كما يعد من المفاهيم الجوهرية التي شغلت أهمية في الفكر الإداري بشكل عام ومنظمات الأعمال بشكل خاص كونه يرتبط بقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، فضلا عن إرتباطه بوجودها إذ أنه يعد ضرورة تسعى المنظمات باستمرار لقياسه ما دامت باقية، وفي هذا السياق يشير (Hofer، 1980، 19) أن للأداء الاستراتيجي إنعكاسات كبيرة على المنظمات تتمثل في قدرة تلك المنظمات على تحقيق أهدافها وبالتالي فإن أهميته بالنسبة لمنظمات الأعمال يمكن استقراؤها من خلال مضامين النقاط الآتية:

- 1- أنه يتضمن عددا من المضامين الواسعة والمتجددة نظرا لتعدد المتغيرات والظروف التي يرتبط بها فالبيئة بمتغيراتها وعواملها الخارجية أكثر تأثيرا في جوانب الأداء المختلفة.
- 2- ترتبط التغيرات الكثيرة والتحويلات الاستراتيجية والمالية والهيكلية بالأداء وبالتالي فإن ذلك يزيد من حجم تركيز إهتمام إدارات المنظمات بالأداء وأهميته وجوانبه المختلفة من نتائج ومقاييس.
- 3- يرتبط الأداء بوجود المنظمات وبالتالي فإن إهتمام المنظمات وتفكيرها في موضوع الأداء يبقى مستمرا طالما بقيت هذه المنظمات موجودة.

أهمية الأداء الاستراتيجي تبرز من خلال ثلاثة أبعاد رئيسة هي:

- 1- الناحية النظرية: يمثل الأداء الاستراتيجي مركز الإدارة الاستراتيجية حيث تشتمل جميع منطلقات الإدارة ونظرياتها على مضامين ودلالات تختص بالأداء سواء بشكل ضمني أو بشكل مباشر.
- 2- الناحية التجريبية: تبرز أهمية الأداء الاستراتيجي من خلال إستخدام معظم الدراسات وبحوث الإدارة الاستراتيجية للأداء في اختبار الاستراتيجيات المختلفة والعمليات الناتجة عنها
- 3- الناحية الإدارية: وتظهر أهمية الأداء الاستراتيجي من خلال الإهتمام المتزايد من قبل إدارات المنظمات بنتائجه والتعديلات التي تجري في هذه المنظمات من حيث الأهداف والاستراتيجيات والسياسات اعتمادا على نتائجه. وبالتالي فإن أهمية قياسه وتقويمه تتمثل بالآتي:

1. يوفر تقويم الأداء مقياسا لمدى نجاح المنظمة من خلال سعيها لمواصلة نشاطها بغية تحقيق أهدافها.
2. يظهر تقويم الأداء التطور الذي حققته المنظمة في مسيرتها نحو الأفضل أو الأسوأ وذلك عن طريق نتائج التنفيذ الفعلي للأداء زمنيا.

3. يوضح المركز الاستراتيجي للمنظمة ضمن إطار البيئة القطاعية التي تعمل فيها وبالتالي تحدد الآليات وحالات التغيير المطلوبة لتحسين المركز الاستراتيجي لها.
4. يساعد على إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام والإدارات والمنظمات المختلفة وهذا بدوره يدفع المنظمة لتحسين مستوى أدائها.
5. يعكس درجة المواءمة والانسجام بين الأهداف والاستراتيجيات المعتمدة لتنفيذها وعلاقتها بالبيئة التنافسية.

وإ اعتمادا على هذه الأهمية يتعين على المنظمات الإهتمام بأدائها، إذ لا بد أن يتم التركيز على الأداء المستقبلي للمنظمة ومدى قدرتها على تحقيق مزايا تنافسية لأنشطتها الأساسية، وعليها أن تلجأ باستمرار لاختبار أهدافها واستراتيجياتها من خلال المتحقق من الأداء، وقد أعطت حالة عدم التأكد وتزايد التنافس سببا لمزيد من التركيز على قياس الأداء وتقويمه، إذ بات يمثل مطلبا منشودا وهدفا مقصودا تسعى المنظمات المعاصرة لتأمينه بشكل فاعل بوصفه مجسدا لما تم إنجازه. كما يعد تقويم الأداء عنصرا أساسيا للعملية الإدارية حيث يساهم في تقديم البيانات والمعلومات التي ستستخدم في قياس مديات تحقق أهداف المنظمة، وبالتالي التعرف على إتجاهات الأداء فيها السابقة واللاحقة، كما يعد عنصرا حاسما في نظم السيطرة والرقابة وفي وضع الخطط وإتخاذ القرارات، كما يفترض أن يكون محفزا للمديرين والمستخدمين في مختلف المستويات داخل المنظمة (ديوان الرقابة المالية، 1995، 85). فتقويم الأداء عملية إدارية مستمرة تستند على مجموعة من المقاييس والأهداف المحددة سلفا ونظرا للتباين في أهداف المنظمات فقد أصبحت عملية قياس الأداء الاستراتيجي تختلف من منظمة إلى أخرى تبعا لاختلاف أهدافها، وعلى الرغم من أن هناك بعض مقاييس الأداء التي ابتكرتها المنظمات قد يتداخل بعضها مع البعض الآخر كذلك فإن بعض المنظمات أصبحت أسيرة لمجموعة معينة من المقاييس التي إعتادت على إستخدامها، إلا أن لكل منظمة استراتيجيتها الخاصة بها والمرتبطة برؤيتها الطويلة الأجل وأن تقويم الأداء وقياسه إنما يعتمد على هذه الاستراتيجية، وبالتالي فإن مقاييس الأداء الاستراتيجي يجب أن تكون متوجهة نحو المستقبل (Sommarstorm، 2003، 2).

وإ اعتمادا على ما تقدم ومن خلال القراءات في موضوع الأداء الاستراتيجي يرى الباحث إن تحديد الجوانب الآتية مهما لتأطير الهيكل العام لقياس الأداء الاستراتيجي:

- 1- إن قياس الأداء الاستراتيجي لا بد أن يقترن بقياس مدى تحقيق المنظمة لأهدافها.
- 2- إن الأهداف في أية منظمة تتعدد مستوياتها فأهداف المستوى الأدنى مشتقة من أهداف المستوى الأعلى للمنظمة فلا بد أن تتعدد المقاييس تبعا لذلك.



3- إن تقويم الأداء الاستراتيجي له أهداف متعددة تؤثر في تحديد مقاييس المعلومات ومصادرها.

ولذلك فإن قياس الأداء الاستراتيجي يعتمد بصورة أساسية على مصدر البيانات المعتمدة في عملية القياس و ماهية المعايير المستخدمة في عملية القياس. ونظرا لعدم وجود طريقة واحدة للتقويم تصلح لكل الحالات لذلك يجب إعطاء اهتمام كبير لنوع المقاييس المستخدمة والتي هي أكثر أهمية وحساسية وحرجة لنجاح المنظمة، فعلى منظمات الأعمال البحث عن مقاييس جديدة للأداء مكملة أو بديلة عن المقاييس التي كانت تعتمد عليها لقياس أدائها (Hoffman & Famster، 2001، 1).

يتبين مما تقدم أن عملية قياس الأداء الاستراتيجي هي عملية مستمرة وشاملة تجريها المنظمة على أنشطتها ومجالات أعمالها للتأكد من كونها تسير بالشكل الصحيح الذي يحقق أهدافها المستقبلية ويرفع من مستويات أدائها، فضلا عن أن تقويم الأداء الاستراتيجي يمثل المدى الذي يتطلب من المنظمة أن تربط حاضرها بمستقبلها، من خلال قدرتها على التكيف والإستجابة للمتغيرات البيئية، باعتماد مجموعة من المقاييس التي تقوم نوعيته وتظهر جوانبه وتبين مدى قدرة المنظمة في تحقيق أهدافها الموضوعية.

### 3.2.2: مقاييس الأداء الاستراتيجي ونماذجه

بعد أن تعرفنا في المبحث السابق على مفهوم الأداء الاستراتيجي وأهميته تأتي مضامين هذا المبحث لتلقي الضوء على مقاييسه ونماذجه، إذ تنوعت إسهامات الباحثين واجتهدت الأدبيات في وصفها وتحديدها، إذ أن الأساس في تقويم الأداء هو وجود مقاييس لبيان ما إذا كان الأداء بالمستوى المطلوب أم لا.

ومن خلال حصر بعض الدراسات التي قام بها كل من (Priem، 1995، 816) وجدوا أن المعايير المستخدمة في قياس الأداء الاستراتيجي هي العائد على الأصول، نمو المبيعات، العائد على المبيعات، الحصة التسويقية، الكفاءة، القدرة على التكيف، بناء فروع وأسواق أخرى، القيمة المتحققة للمساهمين، (مصطفى، 1998، 37 - 38) أنه يمكن قياس الأداء بمقاييس (موضوعية) تتمثل في الغالب في بيانات كمية ومقاييس (إدراكية) تتمثل بالمؤشرات غير الكمية التي تنعكس أثارها في نتائج الأداء المالي، وذهب البعض إلى إيجاد مقاييس جديدة تتناسب مع التطورات والتغيرات التي طرأت في طرائق الأعمال وأن هذه المقاييس تختلف من منظمة إلى أخرى حسب طبيعة عملها ولكن لا توجد مقاييس شائعة يمكن إستخدامها في جميع أنواع المنظمات، وأنه بالإمكان قياس الأداء الاستراتيجي للمنظمات بإعتماد مؤشرات مالية وذاتية وتسويقية معا، فضلا عن إعتماد مقاييس أداء جديدة مع كل استراتيجية (حسن، 1999، 41 - 45) فقد أشار إلى أنه تم تطوير عدد من المقاييس المتقدمة متمثلة بالكفاءة والفاعلية والإنتاجية وذلك تكاملا مع المقاييس التقليدية، لأن الطرق التقليدية والاعتيادية باتت غير كافية لقياس الأداء لأنها تركز على قياس الكفاءة المالية والتشغيلية وأنها تميل إلى إستعمال مؤشرات تعتمد على أحداث

سابقة ورغم ذلك إلا أنه لا يمكن إلغاء هذه المؤشرات إذ ما زالت أهميتها قائمة في استعمالاتها المتعددة، في حين أشار (عزت، 2001، 31) إلى أنه مع بروز أفكار النظرية الاقتصادية الكلاسيكية ودعمها لفكرة المنظمة بوصفها هدفا اقتصاديا يسعى لتعظيم الربح فقد اتخذ الأداء في ضوء ذلك مفهوم الإستخدام الاقتصادي فتبنى مقاييس مالية كالربحية والقيمة المضافة والعائد على الإستثمار، لى أنه يتوجب في عصر تسوده المنافسة إستخدام مؤشرات غير مالية لقياس الأداء الاستراتيجي تعطي مؤشرا أفضل كرضا العاملين ورضا الزبائن.. وغيرها.

أما الإسهامات المبكرة في أدبيات الإدارة الاستراتيجية فقد ركزت على معايير أو مؤشرات الأداء الاستراتيجية التي تتمكن من إجراء مقارنة بين الحالة الواقعية والحالة الافتراضية المطلوبة وكان التركيز على المؤشرات المالية إلى جانب مؤشرات أخرى كالابتكار والقدرة على التعلم (الجبوري، 2005، 49). أما من ناحية الفرق بين مصطلح المقاييس والمعايير فلكل منهما مدلولاتها فالمقاييس تعرف بأنها " مجموعة الدلالات التي تؤشر النشاط الذي تقوم المنظمة بقياس وتقويم أدائه "، (ديوان الرقابة المالية، 1995، 85)، فالمقاييس أدوات تنطبق على أي شيء يمتلك خاصية ممكنة القياس، أما المعايير فتعرف على أنها أساس يستخدم لغرض المقارنة في تقويم الخطط والأداء (Sharplin، 1985، 163)، أو أنها " أسس توضع لغرض القياس أو المقارنة بوصفها أساسا أو نموذجا لما يجب أن يكون عليه سلوك أو إجراء معين" (الجبوري، 2002، 33).

أما معايير الأداء: فهي المعايير النابعة من أهداف الأداء والنتائج المرغوب في تحقيقها من قبل المنظمة، وقد تأخذ المعايير صورة المعايير الكمية أو النوعية أو الزمنية أو المالية (السبعراوي، 2000، 11).

يتضح مما سبق أن مقاييس الأداء هي الإطار الذي يحتوي على عدد من المعايير التي

تقيس كل منها فعالية من الفعاليات ضمن النشاط الواحد، ومن ثم فالمقاييس بما تحويه من معايير إنما تستعمل وسيلة لقياس الأداء الاستراتيجي.

أما المعلومات المستخدمة في قياس الأداء الاستراتيجي فيمكن أن تكون مالية ومحاسبية (داخلية وخارجية)، وغير مالية ومحاسبية (داخلية وخارجية). ونظرا لتعدد المقاييس المستخدمة وتعقدتها في قياس الأداء الاستراتيجي، فقد تظهر مشاكل ليس في عدد المقاييس فحسب بل في طبيعة البيانات سواء كانت كمية منتقاة من سجلات المنظمة أو وجهات نظر مديري المنظمات.

## 4.2.2: مراجعة أدبيات الأداء الاستراتيجي

يتضح مما تقدم تعدد وجهات نظر الباحثين وإسهاماتهم في تحديد مقاييس الأداء التي يقاس بواسطتها إنجاز المنظمة، ومن خلال مراجعة أدبيات الأداء الاستراتيجي استخلصت الدراسة المداخل والنماذج الآتية لقياس الأداء الاستراتيجي:

1- مدخل التحليل المالي: تعد المؤشرات المالية من أهم أدوات التحليل شيوعا كونها توضح الصورة الحقيقية للمركز المالي للمنظمة التي يمكن تهيئتها ضمن نماذج تنبؤية لتحديد المركز المالي خلال فترات مستقبلية، إن المداخل المستعملة في التقييم للقياس المالي هي المداخل المحاسبية والاقتصادية، إذ يعتمد المدخل المحاسبي على الربح معيارا لفاعلية الإدارة، أما المدخل الاقتصادي فإنه يعتمد على استعمال القيمة المضافة لقياس الفاعلية (الجبوري، 2002، 234)، وقد سعى الكثير من الباحثين لتطوير استخدامات المؤشرات المالية بأسلوب علمي يعتمد على العلاقة بين هذه المؤشرات وإمكانية تركيزها في منظور واحد متكامل وشمولي يضمن تغطية وتقييم أوجه النشاطات كافة التي تقوم بها المنظمة.

2- مدخل القيمة الاقتصادية المضافة: وتمثل كل ما يضاف من قيم اقتصادية على قيمة المواد الأولية والمستلزمات المستعملة (عدا العمل) في إنتاج المنتجات النهائية وتحتسب كالاتي

القيمة المضافة = ( الدخل التشغيلي بعد الضرائب – المعدل الموزون لكلفة رأس المال ) إجمالي الأصول  
– (المطلوبات المتداولة) { (مصطفى، 1998، 38)

وفي مجال تحديد أهمية المقاييس المالية في قياس الاداء الاستراتيجي فهناك من يؤكد تلك الاهمية لجملة اسباب:

1. إنها تمكن من دراسة الأداء وإتجاهاته وتقدمه خلال السنوات التي يجري فيها.
2. يمكن مقارنتها مع مؤشرات المنافسين ومعدل الصناعة العام.
3. يمكن أن توشح التحسينات الممكنة أو الضرورية إذا كان أداء المنظمة منخفضا أو أقل من أداء المنافسين كما أنها مفيدة إذا كانت الفرص الجيدة غير واضحة.
4. تستطيع أن تكشف أو تحدد الأرباح الضائعة غير المتحققة وفرص النمو المحتملة.
5. تستطيع أن تكشف معدلات المخاطرة المحتملة.

في حين أن هناك من اشار الى بعض الماخذ والمتمثلة بالاتي: (حسن، 1999، 26)

1. الإعتماد على المؤشرات المالية منفردة قد يؤدي إلى نتائج مضللة في بعض الأحيان وبالتالي لابد من وضع الأرقام في شكل مقارن للحصول على نتائج ومؤشرات مفيدة.

2. إن النسب المالية عبارة عن قسمة رقم على رقم آخر وبالتالي فإن التغيير في هذه النسب سببه تغير في البسط أو المقام أو كليهما.

3. النسب المالية تبنى على أرقام القوائم المالية المتمثلة بالميزانية وقائمة الدخل، وتمثل الميزانية أرصدة ويمثل قائمة الدخل حركة ولا شك أن للأرصدة مضامين مختلفة عن مضامين الحركة.

4. إن النسب المالية لا تشير إلى حركة كيان مستمر مستقبلا.

هذا فضلا عن أن المعايير المالية لا تقدم وحدها مؤشرات دقيقة للأداء لأنها تاريخية غير تنبؤية وتركز على الأهداف قصيرة المدى، ولكون المنظمات لا تسعى لتعظيم الربح بوصفه هدفا قصير الأمد فحسب وإنما لها أهداف بعيدة تنسجم مع توجهاتها الاستراتيجية، فإن المعايير المالية تقف لوحدها عاجزة عن وصف الأداء الاستراتيجي (الدليمي 1998، 83) ولهذا تلجأ المنظمات إلى إكمال مقاييسها المالية بمقاييس غير مالية، ولا توجد مقاييس مثالية شائعة الإستعمال إذ تختلف هذه المقاييس من منظمة إلى أخرى بحسب طبيعة عملها أو حجمها أو الأهمية النسبية لهذه المقاييس، وضعت مقاييس غير مالية لتقويم أداء الإدارة هي: نوعية المنتج، الخدمة، النظافة، حجم، المبيعات، تدريب العاملين، رقابة الكلفة، أما شركة (جنرال الكتريك GE) فقد وضعت ثمانية مجالات لقياس الأداء الاستراتيجي لها هي: المركز السوقي، الإنتاجية، قيادة المنتجات، تنمية الأفراد، إتجاهات العاملين، المسؤولية العامة، الربحية والموازنة بين الأهداف القصيرة والطويلة الأجل (سلطان والطويل، 2002، 58) و . كما ركز الإطار الذي اقترحه ( Whitt & Whitt ) على مؤشرات غير مالية تغطي أربعة مجالات هي: المنتجات، الأسواق، العاملين، والعملاء، ويمكن إستخدامه في كل المنظمات الصناعية والخدمية، هذا في حين إن الإطار الذي قدمه (Gosling) قد رأى أن قياس الأداء يجمع بين الكفاءة والفاعلية، كفاءة إستخدام الموارد وفعالية إنجاز النتائج المرغوبة ولهذا فقد تضمن إطاره المقترح مقاييس مرتبطة بمجالات الموارد وأداء العمل والمنتجات. مؤشرا غير مالي تم تصنيفهم طبقا للمجالات الستة التالية: المدخلات، أداء العمل، المنتجات، الأسواق، العاملين، العملاء، (عبد المنعم، 2006، 294).

وخلاصة ما سبق فإننا نلاحظ أن التحول إلى المؤشرات غير المالية مثل اتجاهها يعد خروجاً عن المؤشرات المالية التقليدية الأمر الذي ساعد على تطوير عملية تقويم الأداء وزيادة فاعلية المنظمات، فضلا عن شمولها للوحدات التنظيمية على المستويات كافة، حيث أنها نجحت في الربط بين الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية في توفير المعلومات التي يحتاجها المدبرون، وعليه يتعين على المنظمات إعتماد المقاييس المركبة (كمية ونوعية ) لاسيما في ضوء التغييرات والتطورات الجذرية في بيئة الأعمال الحديثة وفي ضوء البيئة المتسمة بالتعقيد والتغيير العالي التي تعجز فيها نظم قياس وتقويم الأداء التقليدية من القيام بما هو مطلوب منها ومتابعة قدرة المنظمة في التعرف على مدى سيطرتها وإحكامها في تنفيذ أهدافها.

3- المدخل المقارن: يعد من الأساليب الحديثة التي تستخدمها المنظمات لإجراء مقارنة بينها وبين المنظمات الأخرى المنافسة أو ذات التفوق في مجال معين والتي يمكن عددها منظمات رائدة، ظهر هذا المدخل عام (1979) عندما وضعته شركة (زيروكس) التي تعمل في مجال إنتاج أجهزة تصوير المستندات وانتشر بعد ذلك استخدامه وتم تطبيقه ليشمل المجالات الوظيفية كالشراء والتسويق والمنظمات الحكومية كالبنوك والمستشفيات، يركز هذا المدخل على العمليات والممارسات وتوضيح الفجوة في الأداء، وبذلك يعد أداة استراتيجية على الأسواق والعملاء وبذلك فهو يختلف عن تقويم الأداء الذي يركز على ما تم من عمل، ومقارنة نتائجه المتحققة بالمستهدف، إن الأهمية النسبية لهذا المدخل ترجع إلى قدرته على إعطاء مقاييس محفزة وخلاقة تعلم المنظمات كيفية إرضاء زبائنهم، وتنظر إليه بعض المنظمات بأنه المدخل الذي يتيح فهم العلاقة المترابطة بين احتياجات الأسواق الخارجية وبين العمليات الداخلية التي تستخدم لتحقيق تلك الاحتياجات (عبد المنعم، 2006، 293).

4- مدخل القيم التنافسية: يتم تصنيف مؤشرات الأداء الاستراتيجي وفق بعدين (الأول) التركيز فيما إذا كان داخليا (أي الأداء الداخلي) أو خارجيا أي علاقة المنظمة ببيئتها، و (الثاني) يتعلق بهيكل المنظمة وما إذا كان مستقرا أو مرنا، حيث تعكس حالة التركيز الداخلي إهتمامات الإدارة برفاهية وكفاءة العاملين، فيما تعكس حالة التركيز الخارجي علاقة المنظمة بالبيئة في حين يعكس الهيكل المستقر (الثابت) قيم الإدارة العليا الخاصة بالكفاءة والإجراءات الرقابية من الأعلى إلى الأدنى، فيما يمثل الهيكل المرن قيم التعلم والتغيير، وتتمثل نماذج هذا المدخل بنموذج التخطيط الذي يركز على الكفاءة والإنتاجية والربحية (المخرجات)، بينما يركز نموذج العمليات الداخلية على مؤشرات المحافظة على التوازن الداخلي للعمليات، فيما يركز نموذج النظام على المرونة والتكيف والموقع التنافسي، و يركز نموذج العلاقات الإنسانية على دعم الإبداع وتكوين المناخات الملائمة للتحسين، وتمثل هذه النماذج قيما متعارضة إذ تحدد المنظمة المدخل الملائم لقدراتها ومواقفها، فالمنظمات الحديثة تركز على الإبداع والمرونة في اكتساب الموارد وهي أقل إهتماما بمؤشرات الكفاءة والإنتاجية بينما تركز المنظمات الأكثر نضجا والراسخة في البيئة والمستقرة على اعتماد نماذج التخطيط والعمليات الداخلية لضمان الربحية والتوازن. (Daft، 2001، 73 - 71).

5- مدخل أصحاب المصالح: ينطلق هذا المدخل من أن مقاييس الأداء الاستراتيجي المستندة على الطرائق المحاسبية التقليدية غير مناسبة للمنظمات الحالية التي تغيرت فيها العلاقات مع العاملين والزبائن والموردين، وكذلك باقي أصحاب المصالح، لذلك لا بد من وضع مقاييس قادرة على تفهم العوامل غير الملموسة كعلاقات العاملين والخدمات والابتكارات، وقد اقترح الباحث عددا من المقاييس التي يجب على الإدارة العليا أن تضع واحدا أو أكثر منها لكل فئة من أصحاب المصالح (الزبائن، العاملون، الموردون،

المساهمون، الهيئة التشريعية، هيئات حماية المستهلك، المدافعون عن البيئة)، ويمكن أن يلبي هذا المدخل الآتي: (وهلين وهنجر، 1990، 375)

- 1- يساعد في معرفة مدى قدرة المنظمة في الحصول على المساهمات المتوقعة من العاملين والموردين وكذلك العوائد من الزبائن.
- 2- يقدم المساعدة لمعرفة مدى قدرة المنظمة على إعطاء كل مساهم ما يحتاجه كي يستمر في المساهمة
- 3- وضع أطر لتصميم وتنفيذ العمليات المستندة على المساهمة في تحقيق الأهداف الثانوية التي تدعم الأهداف الأساسية للمنظمة

### 5.2.2: النماذج لقياس الأداء الاستراتيجي

أما من ابرز النماذج التي استخدمت لقياس الأداء الاستراتيجي في المنظمات فيمكن عرض عددا منها وصولا إلى عرض النموذج المستخدم في هذه الدراسة كما يلي:

1- نموذج Altman أو نموذج الإفلاس: يعتمد هذا النموذج على نحو رئيس على المقاييس المالية اكثر من اعتماده على المقاييس غير المالية من خلال استخدام دالة متعددة المتغيرات تؤثر المنظمات ذات الاداء الضعيف والمنظمات ذات الاداء المرتفع التي تكون ذات مركز مالي قوي وقادرة على الاستمرار في ظل اجواء تنافسية. (الحسيني، 2000، 240)

2- نموذج (Delaney & Huselid): قدم الكاتبان مقياسين إدراكيين لقياس أداء المنظمات اعتمادا على توجيه أسئلة للمبحوثين تتعلق بأداء منظماتهم، مقارنة بأداء المنظمات المماثلة في القطاع الصناعي سمي المقياس الأول بادراك (الأداء المنظمي) ويشمل جودة المنتج، القدرة على تطوير منتجات جديدة، كسب رضا الزبائن، القدرة على إقامة العلاقات الايجابية بين الإدارة والعاملين، القدرة على إقامة العلاقات الايجابية بين العاملين عامة، أما المقياس الثاني فيسمى بادراك (أداء السوق) ويشمل أداء الأنشطة التسويقية، نمو المبيعات، الربحية، الحصة السوقية ويعبر المقياسان مجتمعين عن أداء المنظمات. (Delaney & Huselid، 1996، 953)

3- نموذج (Zakon): يعبر هذا النموذج عن المستوى الممكن الذي تستطيع المنظمة إنجازه من الأهداف باستخدام مواردها الذاتية وقدرتها على تأمين الموارد من المصادر الخارجية، وأهم ما يميز هذا النموذج توجهاته المستقبلية ذات الطبيعة المتعددة الأبعاد ويعرف باسم (الحد الأعلى من النمو الممكن مستقبلا). (الجبوري، 2005، 50)

4- نموذج لجنة معايير المحاسبة الإدارية الأمريكية: قامت لجنة معايير المحاسبة الإدارية الأمريكية بوضع معيار (4U) الذي يتضمن نموذجاً شاملاً لتقويم الأداء وأوصت فيه باختيار المنظمة لمؤشرات الأداء التي تتناسب مع ظروفها واحتياجاتها والاستراتيجية التي تتبعها، يتكون هذا النموذج من ست مجموعات رئيسة لمؤشرات تقويم الأداء تتمثل بالآتي: (حسين، 2006، 279)

المجموعة الأولى – المؤشرات البيئية: يجب أن تكون المنظمة على علم تام بمسؤولياتها البيئية وذلك في نواحٍ عديدة مثل أسلوب استخدامها للموارد المحدودة وعمليات إعادة التدوير ودرجة الأمان والسلامة في عمليات المنظمة.

المجموعة الثانية – مؤشرات السوق والمستهلك: أصبح رضا المستهلك من أهم اهتمامات المنظمة سواء من حيث رضاه عن جودة السلعة أو الخدمة وسرعة تقديمها والحصول عليها في الوقت المناسب والتكلفة المناسبة وبالتنوع الذي يرغبه ولهذا يتوجب على المنظمات أن تحدد مؤشرات الأداء التي تقيس مدى رضا العميل الحالي والمرقب.

المجموعة الثالثة – المؤشرات التنافسية: على المنظمة أن تعرف أحوال منافسيها ودراساتها وإجراءات سير عملهم واستثماراتهم واساليب تمويلهم والعمالة التي يستخدمونها.

المجموعة الرابعة – مؤشرات التشغيل الداخلية: أشارت اللجنة إلى أهمية جودة أداء الإجراءات الداخلية للعمل لأنها تعد نقطة اتصال بين الموردين والعملاء فهي تعمل على تحويل مدخلاتها إلى مخرجات فعلى المنظمة أن تحدد إجراءات العمل ذات الأهمية الكبيرة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

المجموعة الخامسة – مؤشرات أداء الموارد البشرية: إن رضا العاملين لا يقل أهمية عن رضا الزبائن ويجب أن يشعر العاملين بالرضا لكي تستمر المنظمة وتحقق أهدافها الاستراتيجية فلا بد من وضع مؤشرات لتقييم أداء الموارد البشرية كرفع الروح المعنوية ومدى الولاء للمنظمة.

المجموعة السادسة – المؤشرات المالية: هناك العديد من المؤشرات المالية لقياس الأداء منها معدل زيادة الإيرادات، القيمة الاقتصادية المضافة، معدل العائد على الإستثمار، معدل العائد على المبيعات، معدل العائد على حقوق الملكية، وربحية المنتجات.

## الفصل الثالث

### الدراسة الميدانية

#### 1.3: واقع القطاع السياحي في محافظة اربيل وآفاق تطوره

تتوافر في محافظة اربيل مقومات العرض السياحي، لاسيما المقومات الطبيعية بدرجة كبيرة، بعض منها مستغلة، ومعظمها غير مستغلة لحد الآن. والذي مهد لان تكون اربيل من اول المحافظات الشمالية تطورا في مجال السياحة، ويلاحظ في السنوات الأخيرة إعطاء نوع من الإهتمام من قبل الجهات الرسمية بالقطاع السياحي، وذلك من خلال تنفيذ سلسلة من الخدمات المتصلة بالسياحة، ومنح دور أكبر للقطاع الخاص لتنفيذ المشاريع السياحية، مما أدى إلى زيادة العرض السياحي، لاسيما أماكن الإيواء (50).

#### 1- الامكانيات والمناطق السياحية في محافظة اربيل:

تميزت محافظة اربيل عن غيرها من محافظات الشمال بتوفر العديد من مناطق الاصطياف فيها، مع توفر شبكة موصلات حديثة وطرق سريعة وبنى تحتية شبه متكاملة مهدت لجعلها محط انظار ومقصد كل سائح محلي و اجنبي. كما ويتوفر في محافظة اربيل مقومات اخرى مساعدة وتكميلية تمثلت بعدد هائل من اماكن الايواء والاقامة كالفنادق الضخمة والموتيلات والقرى السياحية، وبدرجات سياحية مختلفة.

وفيما يلي حصر لأهم المناطق السياحية في محافظة اربيل، حيث يوضح الجدول (4) المناطق السياحية في محافظة اربيل، وكما يلي :-

#### جدول 4: أهم مناطق المصايف الموجودة في محافظة اربيل

مناطق الاصطياف	الملاحظات
مصيف شقلاوه	يقع على بعد 50 كم من شمال شرقي مركز محافظة اربيل بين جبل سفين وسورك، ويعرف باسم عروس إقليم شمال العراق، وأقصى ارتفاع لدرجات الحرارة فيه في



مناطق الأصطياف	الملاحظات
	أشهر الصيف يصل إلى 30-35 م°، حيث تتوافر فيه الأشجار والبساتين والنباتات المختلفة، فيرتاده سكان مدينة اربيل في أيام الجمعة، فضلا عن سكان مناطق جنوب ووسط العراق.
مصيف كلي على بك	يبعد 95 كم عن مدينة اربيل، ويقع بين سلسلتين جبليتين، شمالا جبل كورك، وغربا جبل برادوست.
مصيف جنديان	يبعد 115 كم من مدينة اربيل، ويقع عند أقدم جبل هندرين، وعلى مقربة 5 كم شرق قضاء سوران.
مصيف بيخال	تبعد شلالات بيخال مسافة 105 كم من مدينة اربيل، وهي شلالات طبيعية، تنحدر من وسط الجبل وتمتاز بالمناظر الطبيعية، يرتاد إليها السياح المحليين والأجانب.
شلال ويلزي	يبعد شلال ويلزي 3 كم عن حدود بلدة قسري الواقعة شمال شرق قضاء جومان.
هيران ونازنين	يقع على بعد 70 كم شمال شرق مدينة اربيل، ويتمتع بطبيعة سياحية بسبب وجود عدد كبير من الأشجار والنباتات والبساتين وتوجد خمسة ينابيع فيه.
وادي الانه	يقع على بعد 15 كم شرق ناحية خليفان.
وادي ملكان	يبعد 25 كم عن بلدة خليفان و105 كم عن مدينة اربيل، يقع على سفوح جبل كورك، ويتمتع بكثرة الأشجار والطبيعة الجميلة.
وادي روستي	يقع على بعد 136 كم شمال شرق مدينة اربيل على الطريق العام بين سوران- جومان، ويتمتع بالغابات والبساتين وكثرة عيون المياه.
عين سبي وايني	موقع سياحي يقع على بعد 3 كم من مركز مدينة جومان، و163 كم من مركز مدينة اربيل، ويرتفع إلى 1680 م عن مستوى سطح البحر.
وادي شهيدان	يقع في قضاء جومان، ويبعد 170 كم عن مركز مدينة اربيل، يرتفع 2600 م عن مستوى سطح البحر وفي الصيف لاتتعدى درجات الحرارة فيه 25 درجة مئوية.
مصيف حاجي عمران	يبعد 180 كم عن شمال مركز محافظة اربيل. منطقة ذات طبيعة ثرية بالأشجار والينابيع المائية العذبة.

المصدر: تم اعداد الجدول بالاعتماد على :-

- حكومة اقليم شمال العراق، وزارة البلديات والسياحة، الهيئة العامة للسياحة، دليل اقليم شمال العراق

السياحي 2010-2012-2011

### 2.3: الاماكن التاريخية والاثرية

من جهة اخرى، فان اربيل تحضى بالعديد من الاثار والقلاع القديمة التي تمثل تاريخ وحضارة المنطقة، انتشرت على مساحة واسعة من ارض اربيل، مما جعل اربيل مقصد كل متذوق للمناطق الاثرية والتراث. وفيما يلي حصر لاهم المناطق هذه، ويبين الجدول رقم (5) اهم المناطق الاثرية في محافظة اربيل، وكما يلي:-

#### جدول 5: أهم الأسماء والأماكن التاريخية والأثرية في محافظة اربيل

الأسماء	الملاحظات
قلعة اربيل	تقع في مركز مدينة اربيل، يبلغ ارتفاعها 30 مترا عن الأراضي المحيطة بها، ويعود تاريخها إلى أكثر من 6000 سنة، وتبلغ المساحة الكلية للقلعة 110000 متر مربع، شهدت دولا وعهودا مختلفة منها: السومري، البابلي، الأكدي، الاشوري، الفارسي، اليوناني، الساساني والاسلامي، ولاتأتي قيمة قلعة اربيل كونها صرح هندسي ومعماري متميز فحسب، بل لكونها أرث حضاري متعدد الأبعاد.
قلعة خانزاد	تقع على طريق اربيل-شقلاوه يصل ارتفاعها إلى 40 م وتبعد عن اربيل بـ 22 كم، يرجع تأريخ بناؤها إلى حقبة إمارة سوران 1399-1838م.
قلعة دوين	تعد قلعة دوين من القلاع الأثرية والعسكرية، يعود تأريخها إلى عهد إمارة سوران، صممت بشكل هندسي فوق مرتفع طبيعي صلد، يصل ارتفاعها إلى 1475م عن مستوى سطح البحر.
قلعة ساتو	ترتفع حوالي 20م فوق الأرض، قريبة من ناحية طق طق، تعود إلى الامبراطورية الأشورية، بنيت القلعة لغرض مراقبة المنطقة.
قلعة الباشا الكبير	تقع على طريق الرئيسي بين سوران- رواندز، يعود تاريخ القلعة إلى الامير محمد، امير سوران 1813-1937 المعروف بالباشا الكبير.
كهف شاندر	يقع في جبال برادوست بارتفاع 2100 قدم عن مستوى سطح البحر، ويعد من أكبر الكهوف وأقدمها في العراق، يعود تأريخه إلى العصر الحجري القديم وإلى 60000 عام قبل الميلاد، حيث أكتشف العالم رالف سوليكي أربعة طبقات أثرية مترامية يعود تأريخها إلى العصور الحجرية القديمة.

كهف بيستون	يقع في جبال برادوست على بعد 30 كم جنوب غرب قضاء سوران، يبعد مسافة 97 كم عن مدينة اربيل، يعود تأريخ هذا الكهف إلى العصر الحجري القديم وإلى عهد انسان النياندرتال، عثر فيه على أدوات حجرية من العصر الحجري.
منارة جولي	بنيت في القرن 6 هـ - 12 م، بناها مظفر الدين كوكبري، ترتفع المنارة زهاء 37 م وقطرها 21 قدما.
تل قالينج آغا كريمة.	يعد من المناطق الأثرية، يعود إلى عصر الوركاء، وهو تل أثري واسع حوالي 30000 م مربع، يرتفع 7 أمتار عن الأرض، وجد فيه عددا من القبور والحلي والخرز والاحجار كريمة.
كلك مشك	هو تل أثري يقع في أطراف اربيل، لم يتم التنقيب فيه ولكن تم العثور على بعض الكسر الفخارية الموجودة على السطح والتي تعود إلى عصور مختلفة تمتد إلى 2000 سنة ق.م.
منحوتة جبل حرير	يقع على مسافة 2 كم من ناحية حرير التي تبعد عن شقلاوة بمسافة 40 كم، يحتمل ان يعود زمن المنحوتة إلى العهد الفرثي 148 ق.م- 226 ب.م
مشروع ماء سنحاريب	قام ملك الأشوري سنحاريب 705-681 ق.م ببناء سد لتخزين مياه الأنهار والينابيع وسحبها عبر قنوات مدفونة تحت الأرض، يبلغ طول القناة 21 كم وقد دون أسباب ودواعي حفر القناة على لوح بالخط المسماري، يقع هذا المشروع في منطقة بستورة شمال اربيل قرب قرية ملامورتكه.

المصدر: تم اعداد الجدول بالاعتماد على: حكومة اقليم شمال العراق، وزارة البلديات والسياحة، هيئة السياحة اربيل، شعبة المعلومات، إحصاءات الأماكن السياحية والدينية والأثرية، منشورة، 2012.

### 3.3: المعلومات العامة على عينة الدراسة

ولغرض تحقيق ما ذهب اليه الباحث وأكد على أهميته ودوره في الاطار النظري للبحث، وبعد ان تم معرفة خصائص السوق السياحية في محافظة اربيل والتعرف على الامكانيات والطاقات المتاحة في هذه المحافظة، نحاول هنا الإعتماد على المسح الميداني لجمع المعلومات الخاصة بالتمويل ومصادر الحصول على الاموال اللازمة للاستثمار السياحي في المحافظة عن طريق " إستمارة الاستبانة". فيما يتعلق بالمشآت والمجمعات السياحية في محافظة اربيل، والتي تم جمع البيانات من 23 منشأة ومرفق سياحي، موزعة على أغلب امتداد ارض المحافظة، والتي تم اختيارها لانها تعتبر من أكبر واهم المنشآت السياحية، وتم جمع معلومات خاصة بأماكن إيواء السياح في 23 موزعة بين مركز المحافظة في مناطق مثل شورش وبختياري وعدالة، واخرى في اقصية وبلديات خارج مركز المدينة في مناطق مثل راوندوز وجبل كورك وجنديان وشقلاوه وورتي ومنطقة جبل سكران في قضاء جومان، نذكر اهمها:-

( قرية سكران السياحية، مشروع كلي دور برايان، ومشروع برايان شيخان، ومشروع كه شتياي ناوبردان، وقرية خوشكان السياحية، مجمع حاج عمران السياحي، وموتيل آهين، وفندق بيست آن اربيل (بختياري)، ومشروع حونديان ) باعتبارها تمثل العرض السياحي والتنوع الذي نحن بصدد دراسته ليغطي موضوع البحث، كما وتعددت فيه المنشآت السياحية حيث تم أخذ (الفنادق، الموتيلات والقرى السياحية والشعبية). وأماكن الإيواء بكافة تصنيفاتها فيها. وقد تم توزيع استمارة الاستبيان المرفقة على اصحاب وملاك ومدراء 23 مرفق ومنشأة سياحية في المحافظة.

### 3-3-1 أدوات تحليل البيانات

استنادا إلى طبيعة توجهات الدراسة ومضامين فرضياتها إتمدت الباحث مجموعة من الأساليب الإحصائية نوضحها في ضوء استخداماتها على النحو الآتي:

- \* التكرارات: لإستعراض الإجابات الخاصة بالمبحوثين.
- \* النسب المئوية: لبيان نسبة الإجابة عن متغير معين من مجموع الإجابات.
- \* الوسط الحسابي: لعرض متوسط الإجابات عن متغير معين وهو عبارة عن مجموع القيم على عددها.
- \* الانحراف المعياري: يظهر درجة تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي.
- \* قياس الاستجابة: لتحديد مواقف المبحوثين إزاء متغيرات الدراسة وفق الصيغة الآتية:

$$\text{نسبة الاستجابة إلى مساحة المقياس} = \frac{\text{الوسط الحسابي لإجابات الأفراد}}{\text{عدد درجات المقياس المستخدم}} \times 100$$

- \* معامل الارتباط (Coefficient Correlation): ويستخدم لتحديد طبيعة وقوة العلاقة بين المتغيرات التفسيرية والمتغير المستجيب.
- \* معامل الانحدار المتعدد (Multiple Regression): لتحديد معنوية تأثير المتغيرات التفسيرية مجتمعة في المتغير المستجيب.
- \* إختبار F: للتحقق من معنوية التأثير للعينة بأكملها.
- \* إختبار T: لإظهار فعالية كل متغير والتحقق من معنوية علاقة التأثير بين المتغيرات.

### 2-3-3 وصف عينة الدراسة

نظرا لسعة حجم المجتمع المبحوث وصعوبة حصره على نحو شامل لجأت الباحثة إلى أسلوب العينة العمدية وتم توزيع (103) إستمارة إستبانة أسترجع منها (97) إستمارة وجميعها صالحة للتحليل، أما الإستمارات الباقية وعددها (6) إستمارات فلم تسترجع من قبل العينة، وبذلك أصبح العدد الفعلي لأفراد عينة الدراسة هو (97) ويشكلون نسبة ( 94 % ) من مجموع مجتمع الدراسة ويوضح الجدول الآتي تفاصيل توزيع الإستمارات.

أما توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مدة الخدمة الكلية، العنوان الوظيفي، عدد سنوات الخدمة في موقع العمل الحالي، وعدد الدورات التدريبية فيمكن توضيحها في الجدول (6) إذ يتضح من الجدول ما يأتي:

1- بخصوص الجنس إن الذكور لهم النصيب الأوفر في تولي المناصب القيادية حيث مثلوا (72 %) قياسا بالاناث (28 %)، مما يعني أن معظم الأفراد المبحوثين من الذكور، ويعزى ذلك إلى طبيعة العمل في الشركات وما يتطلبه من حضور ميداني متواصل والاستعداد للتعامل مع جهات خارجية وداخلية عديدة، فضلا عن الكثير من المؤهلات والسمات الشخصية والعوامل الاجتماعية التي تتطلبها الإدارة التي قد لا تشجع الإناث على الإنخراط في هذا المجال.

2- باتجاه الفئة العمرية فقد ظهر أن ما يقارب (81 %) من أفراد العينة تقع أعمارهم ضمن الفئات العمرية التي تزيد على 36 سنة يتوزعون بواقع (48 %) منهم للفئة العمرية (36 - 45) و (33 %) ضمن الفئة العمرية (46 فأكثر)، وهذا يدل على أن هذه الفئات تتسم بالنضج والخبرة.

3- تكشف مؤشرات المؤهل العلمي أن (89 %) من الأفراد المبحوثين يحملون مؤهلات أكاديمية عالية، إذ بلغ خريجو الكليات والمعاهد (87 %) والذين يحملون شهادة تخصصية عليا (2 %) وتعد هذه النتائج مؤشرا جيدا لعينة الدراسة.

4- ما يخص الموقع الوظيفي الحالي يتبين أن الإدارة العليا تمثل (8 %) من الأفراد المبحوثين، في حين تمثل الإدارة الوسطى (53 %) من الأفراد المبحوثين والإدارة الدنيا (39 %) من الأفراد المبحوثين وتعتبر هذه النتائج عن التوزيع المنطقي للمديرين على المستويات الإدارية في الشركات.

5- أما بشأن عدد سنوات الخدمة في موقع العمل الحالي والتي تعكس الخبرة المكتسبة لدى المديرين فإن عينة الدراسة تتسم بأن (58 %) منها لديهم خبرة لأكثر من (6) سنوات وهي سنوات خبرة يكتسب المديرين من خلالها الخبرة والدراية في ممارسة المسؤوليات التي تتطلبها مناصبهم الحالية، ويقترن هذا



العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
1	1	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3
3	3	5	5	6	6	10	10	15	15	16	16
عدد سنوات الخدمة في موقع العمل الحالي											
اقل من 5 سنوات			6 - 10 سنة			11 - 15 سنة			16 سنة فأكثر		
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
41	42	19	20	14	14	14	14	23	24		
عدد الدورات في مجال العمل الحالي											
لا يوجد						دورتين فأكثر					
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
56	58	41	42								

الجدول إعداد الباحث

### 4.3: تحليل نتائج الجانب الميداني

#### 1.4.3: الإدراك الأولي للمديرين حول إعادة هندسة الأعمال

تهدف هذه الفقرة إلى قياس متغير إعادة الهندسة (X1-X2) وذلك من خلال أربعة عوامل (العمليات، الموارد البشرية، التقنية، القوانين والتشريعات) وقد بلغ مجموع العبارات التي تقيس هذا المتغير تسعة وعشرين عبارة تقيس كل مجموعة منها احد العوامل الأربعة.

يتضح من الجدول (7) ان المعدل العام لمتغير إعادة الهندسة كان بالاتجاه الإيجابي إذ إتفق (42%) (اتفق بشدة، اتفق) من المبحوثين على عبارات هذا المتغير ولم يتفق (24%) ( لا اتفق، لا اتفق بشدة) مقابل إتفاق (34%) منهم إلى حد ما، وجاء متوسط الإجابات بوسط حسابي (3.25) وانحراف معياري (0.87) ونسبة إستجابة (65%)، وهذا يشير إلى أن مستوى إدراك المبحوثين قد بلغ المستوى الثاني وهذا يدل على دور إعادة الهندسة وأهميتها، وكان هناك عاملان أسهما إيجابيا في إغناء هذا المتغير هما القوانين والتشريعات وبإتفاق (73%) والثاني العمليات وبإتفاق (35%) من المبحوثين، إذ بلغ الوسط الحسابي (3.95) (3.11) على التوالي والانحراف المعياري (0.87) (0.76) وهذا يشير الى التجانس في اجابات الافراد المبحوثين، وفيما يلي وصفا لعوامل هذا المتغير كما يدركها المبحوثون.

جدول 7: المعدل العام للتوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الإستجابة لمتغير إعادة هندسة الأعمال

النسبة المئوية العامل	الرمز	أنتف بشدة	أنتف	أنتف إلى حد ما	لا أنتف	لا أنتف بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الإستجابة
العمليات	X1-X8	4.61	29.39	41.73	20.5	3.4	11.3	0.76	62.2
الموارد البشرية	X9- X16	5.24	23.02	38.09	27.40	6.12	2.93	0.94	58.6
التقانة	X17- X22	5.12	28.61	36.26	24.33	4.43	3.04	0.94	60.8
القوانين والتشريعات	X23- X29	30.15	43.08	18.04	7.64	0.88	3.95	0.87	79
المعدل العام		11.28	31.02	33.53	19.96	3.7	3.25	0.87	65

### 1- العمليات

جدول 8: التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الإستجابة لمستوى إدراك المبحوثين لعامل العمليات

مقياس الاجابة الرمز	أنتف بشدة		أنتف		أنتف إلى حد ما		لا أنتف		لا أنتف بشدة	
	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار
X <sub>1</sub>	3.09	3	34.02	33	50.49	49	9.29	9	3.09	3
X <sub>2</sub>	4.14	4	18.5	18	42.2	41	31.93	31	3.09	3



61.8	0.7 9	3.0 9	1.0 3	1	20.6	20	50. 5	49	24. 7	24	3.0 9	3	X <sub>3</sub>
62.0	0.8 4	3.1 0	2.0 6	2	22.6	22	40. 2	40	31. 9	31	2.0 6	2	X <sub>4</sub>
67.0	1.0 1	3.3 5	4.1	4	14.4	14	36. 08	35	32. 9	32	12. 3	12	X <sub>5</sub>
62.8	0.9 4	3.1 4	5.1	5	18.5	18	37. 1	36	35. 5	34	4.1	4	X <sub>6</sub>
60.0	0.8 8	3.0 0	4.1	4	24.7	24	40. 2	39	28. 8	28	2.0 6	2	X <sub>7</sub>
61.6	0.9 8	3.0 8	5.1	5	22.6	22	37. 1	36	28. 8	28	6.1	6	X <sub>8</sub>
62.2	0.7 6	3.1 1	3.4	3	20.5 6	20	41. 73	40	29. 39	29	.64 1	5	المؤشر الكلي

تشير نتائج الجدول (8) إلى أن (34%) من المبحوثين متفقين على عبارات هذا العامل (X1-X8) (اتفق بشدة، اتفق) في حين لم يتفق (24%) (لا اتفق، لا اتفق بشدة) بينما إتفق إلى حد ما (42%) منهم، إذ جاء متوسط الإجابات بوسط حسابي (3.11) وإنحراف معياري (0.76) ونسبة إستجابة (62.2%) وهذا يؤشر أن مستوى إدراك المبحوثين قد بلغ المستوى الثاني، ومن العبارات التي أغنت هذا العامل هي X5 ( تهتم شركتنا بإلغاء العيوب في المنتجات ) وبإتفاق (45%) والعبارة X38 (تعمل شركتنا على تبسيط اساليب ونماذج العمل) وبإتفاق (37%)، وقد بلغ الوسط الحسابي (3.35) (3.24) على التوالي والإنحراف المعياري (1.01) (0.79) ويبدل هذا الى التجانس في الاجابات، في كون إعادة الهندسة تركز على العمليات.

## 2- الموارد البشرية

جدول 9: التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الإستجابة لمستوى

إدراك المبحوثين لعامل الموارد البشرية

نسبة الإستجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أتفق بشدة		لا أتفق		أتفق إلى حد ما		أتفق		أتفق بشدة		مقياس الاجابة الرمز
			%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
67.2	0.9 3	3.3 6	3.0 9	3	15. 4	15	30. 9	30	43. 2	42	7.2 7	X <sub>9</sub>	
56.4	1.0 4	2.8 2	9.2	9	29. 8	29	36. 08	35	18. 5	18	6.1 6	X <sub>10</sub>	
58.4	0.9 9	2.9 2	6.1	6	26. 8	26	42. 2	41	17. 5	17	7.2 7	X <sub>11</sub>	
64.6	0.8 9	3.2 3	1.0 3	1	19. 5	19	42. 2	41	28. 8	28	8.2 8	X <sub>12</sub>	
61.2	0.8 0	3.0 6	2.0 6	2	20. 6	20	48. 4	47	26. 8	26	2.0 6	X <sub>13</sub>	
57.8	0.9 2	2.8 9	4.1	4	30. 9	30	41. 2	40	18. 5	18	5.1 5	X <sub>14</sub>	
50.2	0.9 0	2.5 1	11. 3	1 1	41. 2	40	32. 9	32	13. 4	13	1.0 3	X <sub>15</sub>	
53.4	1.0 5	2.6 7	11. 3	1 1	35. 05	34	30. 9	30	17. 5	17	5.1 5	X <sub>16</sub>	
58.6	0.9 4	2.9 3	6.1 2	6	27. 40	27	38. 09	37	23. 02	22	5.2 4	المؤشر الكلي	

توضح معطيات الجدول وجود عدم إتفاق بين آراء المبحوثين بشأن عبارات هذا العامل (X9-X16) وبمعدل (34%) (لا اتفق، لا اتفق بشدة) مقابل إتفاق (28%) (اتفق بشدة، اتفق) بينما إتفق وإلى حد ما (38%)، وذلك بدلالة الوسط الحسابي (2.93) والانحراف المعياري (0.94) ونسبة الإستجابة (58.6%)، وكان من اكثر العبارات التي أسهمت سلبيا في هذا العامل هي X10 (تحرص شركتنا على تدريب عاملينا وبشكل مستمر على كل ماهو جديد ومتطور لرفع مستوى ادائهم) إذ لم يتفق (39%) من المبحوثين مقابل إتفاق (25%) منهم، والعبارة X52 ( تخصص إدارة شركتنا موارد مالية مناسبة على برامج التدريب لعاملينا ) إذ لم يتفق (53%) من المبحوثين على هذه العبارة مقابل إتفاق (14%) منهم، وقد بلغ الوسط الحسابي لهما (2.82)(2.51) على التوالي والانحراف المعياري (1.04)(0.90) مما يؤشرالى التجانس في اجابات الافراد المبحوثين، وتؤشر هذه النتيجة الناحية السلبية للشركة في مجال عامل الموارد البشرية تؤكد على دور الموارد البشرية في عملية إعادة الهندسة وأهميتها.

### 3- التقانة:

جدول 10: التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الإستجابة لمستوى إدراك المبحوثين لعامل التقانة

نسبة الإستجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أتفق		لا أتفق بشدة		أتفق إلى حد ما		أتفق		أتفق بشدة		مقياس الإجابة الرمز
			%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
57.2	0.90	2.86	6.1	6	28.8	28	38.1	37	25.7	25	1.03	1	X <sub>17</sub>
64.0	0.96	3.20	4.1	4	17.5	17	40.2	39	29.8	29	8.2	8	X <sub>18</sub>
59.0	0.94	2.95	4.1	4	29.8	29	36.08	35	25.7	25	4.1	4	X <sub>19</sub>
66.6	0.98	3.33	4.1	4	15.4	15	32.9	32	38.1	38	9.2	9	X <sub>20</sub>
61.4	0.92	3.07	4.1	4	21.6	21	40.2	39	29.8	29	4.1	4	X <sub>21</sub>

57.6	0.9 4	2.8 8	4.1	4	32. 9	32	36. 08	35	22. 6	2 2	4.1	4	X <sub>22</sub>
60.8	0.9 4	3.0 4	4.4 3	4	24. 33	24	37. 26	36	28. 61	2 8	5.1 2	5	المؤشر الكلي

تعكس النتائج في الجدول وجود إتفاق بين آراء المبحوثين تجاه عبارات هذا العامل (X17-X22) وبمعدل (34%) مقابل عدم إتفاق (29%) وإتفاق إلى حد ما بمعدل (37%)، إذ بلغ الوسط الحسابي (3.04) والانحراف المعياري (0.94) ونسبة الإستجابة (60.8) لتؤشر ان مستوى إدراك المبحوثين قد بلغ المستوى المتوسط، ولعل اكثر العبارات التي أسهمت في إغناء هذا العامل هي العبارة 20X (يمكن تهيئة الأفراد في شركتنا لاستقبال التقنية المتطورة) إذ أتفق (47%) من المبحوثين، والعبارة X55 (تسعى شركتنا للحصول على الدعم من قبل الجهات المختصة لتوفير التقنية الحديثة) وبإتفاق (38%)، إذ بلغ وسطهما الحسابي (3.2) (3.33) على التوالي وإنحرافهما المعياري (0.96)(0.98) على التوالي مما يدل على تجانس الإجابات، وتعطي هذه النتيجة مؤشرا ايجابيا للشركة فيما يتعلق بهذا العامل ولاسيما أن للتقانة علاقة بإعادة الهندسة من حيث ارتباطهما بعلاقة منفعية متبادلة في برامج تطوير أداء المنظمات.

#### 4- القوانين والتشريعات:

جدول 11: التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الإستجابة لمستوى إدراك المبحوثين لعامل القوانين والتشريعات

نسبة الإستجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أتفق بشدة		لا أتفق		أتفق إلى حد ما		أتفق		أتفق بشدة		مقياس الإجابة الرمز
			%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
81.4	0.7 9	4.0 7	-	0	4.1	4	15.4	15	49. 4	48	30.9	30	23X
71.0	1.1 8	3.5 5	3.0 9	3	20. 6	2 0	20.6	20	28. 8	28	26.8	26	24X

71.4	0.8 9	3.5 7	1.0 3	1	11. 3	1 1	29.8	29	44. 3	43	13.4	13	25X
84.2	0.7 3	4.2 1	- 0	0	3.0 9	3	9.2	9	50. 5	49	37.1	36	26X
75.2	0.9 5	3.7 6	1.0 3	1	10. 3	1 0	22.6	22	43. 2	42	22.6	22	27X
83.0	0.9 0	4.1 5	1.0 3	1	3.0 9	3	19.5	19	43. 2	42	32.9	32	28X
87.2	0.6 9	4.3 6	- 0	0	1.0 3	1	9.2	9	42. 2	41	47.4	46	X <sub>29</sub>
79	0.8 7	3.9 5	0.8 8	1	7.6 4	7	18.0 4	18	43. 08	42	30.1 5	29	المؤشر الكلي

تشير معطيات الجدول إلى وجود إتفاق كبير بين آراء المبحوثين بشأن عبارات هذا العامل (X23-X29) وبمعدل (73%) مقابل عدم إتفاق (9%) وإتفاق إلى حد ما (18%) وذلك من خلال قيمة الوسط الحسابي (3.95) والانحراف المعياري (0.87) ونسبة الإستجابة (79%)، ليؤشر ذلك أن مستوى إدراك المبحوثين تجاه عبارات هذا العامل قد بلغ المستوى الثالث ( المرتفع )، ولعل أفضل العبارات التي أسهمت في الإرتفاع النسبي لهذا العامل هي X29 ( تحتاج شركتنا إلى قوانين وتشريعات جديدة في مجال تحديد أجور وحوافز العاملين) وإتفاق (90%) والعبارة X25 (تحتاج شركتنا إلى قوانين تتماشى مع التطورات الحاصلة في مجال صناعتها ) وإتفاق (88%)، إذ جاءت العبارتان بوسطين حسابيين (4.36)(4.21) وبانحرافين معياريين (0.69)(0.73) على التوالي مما يؤشر التجانس في الاجابات، ضرورة إعتداد أساليب وتدابير مبتكرة لتطويع الواقع البيئي لرؤية المنظمة في عمليات إعادة الهندسة.

وبناء على العرض السابق يمكن تحديد أولويات تبني هذه العوامل في الشركات المبحوثة كما يدركها المبحوثين في الجدول الآتي:

**جدول 12: أهمية تبني عوامل إعادة الهندسة من قبل المبحوثين**

العوامل	الأوساط
القوانين والتشريعات	3.95
العمليات	3.11
التقانة	3.04
الموارد البشرية	2.93

يتبين من الجدول أن المبحوثين يولون اهتماما لإعادة هندسة القوانين والتشريعات في المرتبة الأولى ثم العمليات في المرتبة الثانية يليها التقانة في المرتبة الثالثة واخيرا الموارد البشرية.

**2.4.3: الإدراك الأولي للمديرين حول الأداء الاستراتيجي**

إعتمدت الباحث في قياس متغير الأداء الاستراتيجي نموذج (Kaplan & Norton، 1996) و (Jiambalov، 2001) الذي يستخدم بطاقة الأداء المتوازن (BSC) والتي قُسمت إلى أربعة منظورات هي: (المنظور المالي، منظور الزبون، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو)، وقد تم التعبير عن هذه المنظورات الأربعة بعشرين عبارة تقيس كل خمس عبارات منظور واحد من هذه المنظورات.

**جدول 13: المعدل العام للتوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات**

النسبة المئوية العامل	الرمز	أُتفق بشدة	أق	أُتفق إلى حد ما	لا أنفق	لا أنفق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف	نسبة الإستجابة
المنظور المالي	Y1- Y5	2.65	18.3	32.9	29.6	16.2	2.59	0.95	51.8
منظور الزبون	Y6- Y10	6.36	34.8	41.59	14.58	2.45	3.27	0.85	65.4
منظور العمليات الداخلية	Y11- Y15	4	26	39.34	23.46	7.80	2.93	0.90	58

56.6	0.99	2.83	9.44	27.16	37.68	20.78	4.71	Y16- Y20	منظور التعلم والنمو
58	0.92	2.90	8.97	23.7	37.87	24.97	4.43		المعدل العام

#### المعيارية ونسبة الإستجابة لمتغير الأداء الاستراتيجي

توضح النتائج في الجدول المعدل العام للتوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الإستجابة لمتغير الأداء الاستراتيجي (Y1-Y20) إذ تشير النسب إلى عدم وجود إتفاق في آراء الباحثين تجاه عبارات هذا المتغير وبمعدل (33%) (لااتفق، لا اتفق بشدة) مقابل إتفاق (29%) (اتفق بشدة، اتفق) وإتفاق إلى حد ما بمعدل (38%) وجاء متوسط الإجابات بوسط حسابي (2.90) وانحراف معياري (0.92) ونسبة إستجابة (58%) لتؤشر هذه النتيجة أن مستوى إدراك الباحثين تجاه عوامل هذا المتغير لم تتجاوز في حدودها القصوى الدرجة المتوسطة من القبول، وكان لعامل المنظور المالي الإسهام الأكبر في الإنخفاض النسبي لهذا المتغير إذ لم يتفق (46%) من الباحثين مقابل إتفاق (21%) إذ بلغ الوسط الحسابي (2.59) والانحراف المعياري (0.95) ويؤشر هذا التجانس في الاجابات، ونعرض في ادناه مستوى إدراك الباحثين في الشركات المبحوثة لهذا المتغير ومن خلال عوامله على النحو الآتي:

#### 1- المنظور المالي:

**جدول 14: التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الإستجابة لمستوى إدراك الباحثين للمنظور المالي**

نسبة الإستجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أتفق بشدة		لا أتفق		أتفق إلى حد ما		أتفق		أتفق بشدة		مقياس الاجابة الرمز
			%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
57.0	1.0 8	2.8 5	10.3	10	23.7	23	32.9	32	26.8	26	6.1	6	Y <sub>1</sub>

60.2	0.9 2	3.0 1	5.1	5	22. 6	22	42. 2	41	25.7	25	4.1	4	Y <sub>2</sub>
41.4	0.9 0	2.0 7	29. 8	29	40. 2	39	22. 6	22	7.2	7	-	0	Y <sub>3</sub>
42.0	0.9 4	2.1 0	29. 8	29	38. 1	37	24. 7	24	6.1	6	1.0 3	1	Y <sub>4</sub>
58.6	0.9 1	2.9 3	6.1	6	23. 7	23	42. 2	41	25.7	25	2.0 6	2	Y <sub>5</sub>
51.8	0.9 5	2.5 9	16. 2	16	29. 6	29	32. 9	32	18.3	18	2.6 5	2	المؤشر الكلي

يتبين من معطيات الجدول وجود عدم إتفاق في آراء المبحوثين بشأن عبارات هذا المنظور (Y1-Y5) وبمعدل (46%) مقابل إتفاق (21%) وإتفاق إلى حد ما بمعدل (33%)، وقد بلغ الوسط الحسابي (2.59) والانحراف المعياري (0.95) ونسبة الإستجابة (51.8%)، لتؤشر أن مستوى إدراك المبحوثين تجاه عبارات هذا العامل قد بلغت المستوى المتوسط، وهناك عبارتان أسهمتا في الإنخفاض النسبي لهذا العامل الأولى Y3 (تطورت مستويات الأرباح في شركتنا) وبإتفاق (7%) مقابل عدم إتفاق (70%) والثانية Y4 (تحقق شركتنا عوائد جيدة على رأس المال المستثمر) وبإتفاق (7%) مقابل عدم إتفاق (68%) إذ بلغ الوسط الحسابي للعبارتين (2.07) (2.1) على التوالي والانحراف المعياري (0.94)(0.90) ويشير هذا الى التجانس في الاجابات، وتتفق هذه النتيجة مع واقع أداء الشركات في مجال المنظور المالي خلال مدة الدراسة.



## 2- منظور الزبون:

جدول 15: التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الإستجابة لمستوى إدراك المبحوثين لمنظور الزبون

نسبة الإستجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أتفق بشدة		لا أتفق		أتفق إلى حد ما		أتفق		أتفق بشدة		مقياس الإجابة
			%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
													الرمز
62.4	0.86	3.12	2.06	2	20.6	20	45.3	44	26.8	26	5.1	5	Y <sub>6</sub>
60.4	0.90	3.02	6.1	6	16.4	16	50.5	49	22.6	22	4.1	4	Y <sub>7</sub>
64.2	0.84	3.21	2.06	2	15.4	15	46.3	45	30.9	30	5.1	5	Y <sub>8</sub>
72.0	0.74	3.60	-	0	8.2	8	29.8	29	54.6	53	7.2	7	Y <sub>9</sub>
68.6	0.91	3.43	2.06	2	12.3	12	36.08	35	39.1	38	10.3	10	Y <sub>10</sub>
465.	0.85	3.27	2.45	3	14.58	14	41.59	40	34.8	34	6.36	6	المؤشر الكلي

تعكس النتائج في الجدول وجود إتفاق بين آراء المبحوثين حول عبارات هذا العامل (Y6-Y10) وبمعدل (41%) وعدم إتفاق بمعدل (17%) وإتفاق إلى حد ما بمعدل (42%) وذلك بدلالة الوسط الحسابي البالغ (3.27) والانحراف المعياري (0.85) ونسبة الإستجابة (65.4%)، لتؤشر أن مستوى إدراك المبحوثين قد بلغ المستوى الثاني، وكان أفضل إسهام في إغناء هذا العامل للعبارة Y<sub>9</sub> (توفر شركتنا منتجاتها بأسعار معتدلة) وبإتفاق (62%) والعبارة Y<sub>10</sub> (تزيد شركتنا من قنوات توزيع منجاتها بشكل يتناسب مع زيادة الطلب على تلك المنتجات) وبإتفاق (49%)، إذ جاء متوسط الإجابات بوسط حسابي (3.6) (3.43) على التوالي وبانحراف معياري (0.74) (0.91) مما يدل على تجانس الإجابات وتؤشر هذه النتيجة الانسجام مع واقع أداء الشركات في مجال هذا المنظور خلال مدة الدراسة.

## 3-منظور العمليات الداخلية

جدول 16: التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الإستجابة لمستوى إدراك المبحوثين لمنظور العمليات الداخلية

نسبة الإستجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أتفق بشدة		لا أتفق		أتفق إلى حد ما		أتفق		أتفق بشدة		مقياس الاجابة الرمز
			%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
51.2	1.02	2.56	15.4	15	34.02	33	31.9	31	16.4	16	2.06	2	Y <sub>11</sub>
61.6	0.79	3.08	3.09	3	17.5	17	47.4	46	30.9	30	1.03	1	Y <sub>12</sub>
62.0	0.92	3.10	3.09	3	22.6	22	41.2	40	26.8	26	6.1	6	Y <sub>13</sub>
68.2	0.89	3.41	2.06	2	13.4	13	34.02	33	42.2	41	8.2	8	Y <sub>14</sub>
50.4	0.92	2.52	15.4	15	29.8	29	42.2	41	11.3	11	1.03	1	Y <sub>15</sub>
58.6	0.90	2.93	7.80	8	23.46	23	39.34	38	26	25	4	3	المؤشر الكلي

تشير المعطيات في الجدول وجود عدم إتفاق بين آراء المبحوثين فيما يتعلق بعبارات هذا العامل (-Y<sub>11</sub>) وبمعدل (Y<sub>15</sub>) وبمعدل (31%) مقابل إتفاق (30%) وإتفاق إلى حد ما بمعدل (39%) وقد بلغ الوسط الحسابي (2.93) والانحراف المعياري (0.90) ونسبة الإستجابة (58.6%) لثبوت أن مستوى إدراك المبحوثين تجاه مضامين عبارات هذا المنظور قد بلغت المستوى المتوسط، وكان من أبرز العبارات التي أسهمت في الإنخفاض النسبي لهذا العامل هي العبارة Y<sub>11</sub> (تستغل شركتنا الطاقة الإنتاجية المخططة بالكامل) وإتفاق (18%) مقابل عدم إتفاق (49%) والعبارة Y<sub>15</sub> (تطورت إنتاجية ساعة العمل في شركتنا)

وبإتفاق (12%) مقابل عدم إتفاق (45%)، إذ بلغ الوسط الحسابي لهما (2.56) (2.52) على التوالي والإنحراف المعياري (1.02) (0.92) ويشير هذا الى التجانس في الاجابات، وتلتقي هذه النتيجة مع واقع أداء الشركات في مجال هذا المنظور خلال مدة الدراسة.

#### 4- منظور التعلم والنمو

**جدول 17: التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والإنحرافات المعيارية ونسبة الإستجابة لمستوى إدراك المبحوثين لمنظور التعلم والنمو**

نسبة الإستجابة	الإنحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أتفق بشدة		لا أتفق		أتفق إلى حد ما		أتفق		أتفق بشدة		مقياس الاجابة الرمز
			%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
59.0	0.94	2.95	6.1	6	24.7	24	39.1	38	26.8	26	3.09	3	Y <sub>16</sub>
59.4	0.90	2.97	5.1	5	21.6	21	47.4	46	21.6	21	4.14	4	Y <sub>17</sub>
52.0	1.00	2.60	14.4	14	30.9	30	37.1	36	14.4	14	3.09	3	Y <sub>18</sub>
60.6	1.02	3.03	4.1	4	29.8	29	32.9	32	24.7	24	8.28	8	Y <sub>19</sub>
52.4	11.1	2.62	17.5	17	28.8	28	31.9	31	16.4	16	5.15	5	Y <sub>20</sub>
56.6	0.99	2.83	9.4	9	27.16	26	37.68	37	20.78	20	4.71	5	المؤشر الكلي

توضح النتائج في الجدول وجود عدم إتفاق بين آراء المبحوثين بشأن عبارات هذا العامل (Y<sub>16</sub>-Y<sub>20</sub>) وبمعدل (37%) مقابل إتفاق (25%) وإتفاق إلى حد ما بمعدل (38%) وذلك بدلالة الوسط الحسابي (2.83) والإنحراف المعياري (0.99) ونسبة الإستجابة (56.6%) لتؤشر أن مستوى إدراك المبحوثين قد بلغ المستوى المتوسط، ولعل أبرز العبارات التي أسهمت سلبيا في هذا العامل هي العبارة Y<sub>20</sub> (تعتمد

شركتنا نظام حوافز له علاقة مباشرة بالإنتاج للتمييز بين العاملين) وبتوافق (22%) مقابل عدم إتفاق (46%) والعبارة Y18 (تطورت إنتاجية العمل في شركتنا) وبتوافق (17%) مقابل عدم إتفاق (45%)، إذ بلغ الوسط الحسابي (2.62) (2.60) على التوالي والإنحراف المعياري (1.11) (1) وهذا يشير الى تجانس الاجابات، وتتفق هذه النتيجة مع واقع أداء الشركات خلال مدة الدراسة في مجال هذا المنظور.

وبناء على ما تقدم عرضه تتحدد أهمية تبني هذه المنظورات في الشركات المبحوثة على وفق ما يأتي:

#### جدول 18: أهمية تبني عوامل الأداء الاستراتيجي من قبل المبحوثين

العوامل	الأوساط
منظور الزبون	3.27
منظور العمليات الداخلية	2.93
منظور التعلم والنمو	2.83
المنظور المالي	2.59

يتبين من الجدول أن اهتمام المبحوثين ينصب في الدرجة الأولى على منظور الزبون يليه منظور العمليات الداخلية في الدرجة الثانية ثم منظور التعلم والنمو في الدرجة الثالثة واخيرا المنظور المالي..

#### 5.3: إختبار نموذج الدراسة وفرضياتها

تواصلنا مع نتائج المبحوثين السابقين التي تمخضت عن مستوى إدراك عينة الدراسة وتحليل واقع أداء الشركات قبل التكامل وبعده ولغرض التحقق من سريان نموذج الدراسة وإختبار الفرضيات المنبثقة عنه تم تقسيم مضمون هذا المبحث وفق ما يأتي:

#### 1.5.3: إختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة

تأتي مضامين هذه الفقرة للتعرف على قوة العلاقة بين متغيرات الدراسة وطبيعتها إذ تم إختبارها باستخدام معامل الارتباط على النحو الآتي:

#### 1- إختبار علاقات الارتباط بين تنفيذ استراتيجية التكامل وإعادة الهندسة:

يأتي مضمون هذه الفقرة للتحقق من صحة الفرضية الرئيسة الأولى ونعرض في أدناه نتائج الإختبار كما يأتي:

جدول 19: علاقة الارتباط بين عوامل تنفيذ استراتيجية التكامل وإعادة الهندسة

المؤشر الكلي	نظم المعلومات	الثقافة المنظمة	القيادة	الهيكل التنظيمي مي	الأهداف	تنفيذ استراتيجية التكامل
0.78**	0.74**	0.63**	0.61**	0.66* *	0.62**	إعادة هندسة الأعمال

N = 97

(\*\*) معنوي عند مستوى 0.01

أ - المؤشر الكلي: يبين الجدول (19) طبيعة علاقات الارتباط بين المتغيرين ويشير إلى وجود علاقات ارتباط معنوية وموجبة بينهما، إذ يُوشر المؤشر الكلي إلى أن قيمة الارتباط الإجمالية قد بلغت (0.78) عند مستوى معنوية 0.01، ويُبين الجدول أن أقوى علاقات الارتباط بين عوامل تنفيذ استراتيجية التكامل وإعادة الهندسة كانت بين عامل نظم المعلومات اولا وبدرجة ارتباط (0.74) وجاء الهيكل التنظيمي بالدرجة الثانية يليه الثقافة المنظمة فالأهداف ثم القيادة حيث سجلت قيمة الارتباط (0.66) (0.63) (0.62) (0.61) على التوالي، وتدل هذه النتائج على إن توفر المعلومات بالسرعة والكمية المناسبة ووجود هياكل تنظيمية مرنة وثقافة تنظيمية تساعد على تقبل التغيير ووضع أهداف واضحة فضلا عن وجود قادة متميزين يدعم عملية إعادة الهندسة.

ب- المؤشرات الفرعية: يتضح من الجدول (20) وجود علاقات ارتباط متباينة ما بين عوامل تنفيذ استراتيجية التكامل وعوامل إعادة الهندسة كالتالي:

جدول 20: قيم معامل الارتباط بين عوامل تنفيذ استراتيجية التكامل وإعادة الهندسة

المؤشر الكلي	نظم المعلومات	الثقافة المنظمة	القيادة	الهيكل التنظيمي مي	الأهداف	عوامل تنفيذ استراتيجية التكامل عوامل إعادة الهندسة
0.75**	0.70**	0.62* *	0.50* *	0.62* *	0.64**	العمليات
0.73**	0.73**	0.59* *	0.50* *	0.64* *	0.59**	الموارد البشرية

0.70**	0.67**	0.56*	0.55*	0.59*	0.53	التقانة
		*	*	*	**	
0.003*	-0.04	-0.04	0.19	-0.01	-0.06	القوانين والتشريعات
0.78**	0.74**	0.63*	0.61*	0.66*	0.62	المؤشر الكلي
		*	*	*	**	

N = 97      (\*\*) معنوي عند مستوى 0.01      (\*) معنوي عند مستوى 0.05

1- هناك علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين عوامل تنفيذ استراتيجية التكامل مجتمعة (المؤشر الكلي) وعامل العمليات وبدرجة ارتباط (0.75) وكانت أقوى العلاقات بين نظم المعلومات والعمليات إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.70).

2- بلغت قيمة الارتباط بين عوامل تنفيذ استراتيجية التكامل مجتمعة (المؤشر الكلي) وعامل الموارد البشرية (0.73) وكانت جميع العلاقات معنوية وموجبة إلا أن أقواها كان بين نظم المعلومات والموارد البشرية إذ سجلت قيمة الارتباط (0.73).

3- كانت قيمة الارتباط بين عوامل تنفيذ استراتيجية التكامل مجتمعة (المؤشر الكلي) وعامل التقانة (0.70) وكانت أقوى العلاقات بين نظم المعلومات والتقانة إذ سجلت قيمة الارتباط (0.67). وتدل النتائج السابقة على أهمية نظم المعلومات ودورها للمنظمة من خلال ما توفره من معلومات عن مختلف الأنشطة.

4- ظهور علاقات ارتباط غير معنوية بين عوامل تنفيذ استراتيجية التكامل مجتمعة مع القوانين والتشريعات (0.003) وكانت جميع العلاقات بين (الأهداف، الهيكل التنظيمي، القيادة، الثقافة المنظمة، أنظمة المعلومات) غير معنوية وسالبة وتشير هذه النتيجة إلى ضعف العلاقة بين عوامل تنفيذ استراتيجية التكامل وعامل القوانين والتشريعات.

بناء على ما تقدم من نتائج تحليل وإختبار علاقات الارتباط بين تنفيذ استراتيجية التكامل وإعادة الهندسة يمكن القول بتحقق الفرضية الرئيسية الأولى التي مفادها (هناك علاقة ارتباط معنوية بين تنفيذ استراتيجية التكامل وإعادة الهندسة).

### 2.5.3: اختبار علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة

تتولى هذه الفقرة الكشف عن طبيعة التأثير الواردة في فرضيات الدراسة وعلى النحو الآتي:

إختبار تأثير إعادة الهندسة في الأداء الاستراتيجي:

تتناول هذه الفقرة إختبار الفرضية الثانية من الفرضية الرئيسية الثالثة وباستخدام معامل الانحدار البسيط كما يأتي:

### جدول 21: تأثير إعادة الهندسة في الأداء الاستراتيجي

إعادة هندسة الأعمال			المتغير التفسيري
F	R <sup>2</sup>	β	المتغير المستجيب
المحسوبة			الأداء الاستراتيجي
**147.11	0.60	0.88	

(\*\*) معنوي عند مستوى 0.01 ،df (1 ،95) N = 97

تبين نتائج التحليل في الجدول (21) أن إعادة الهندسة تؤثر معنويًا في الأداء الاستراتيجي وذلك بدلالة قيمة F المحسوبة البالغة (147.11) وهي معنوية عند مستوى 0.01 ودرجتي حرية (1،95) وقيمة معامل التحديد R<sup>2</sup> البالغة (60%)، أي أن 60% من التباين في الأداء الاستراتيجي تعود إلى تأثير المتغير التفسيري (إعادة الهندسة).

وتتجسد معنوية العلاقة التأثيرية بين المتغيرين بالاعتماد على جدول (22) لتحليل التباين وذلك وفق قيمة F المحسوبة مقارنة بالجدولية وقيمة معامل التحديد R<sup>2</sup>.

### جدول 22: تحليل التباين للعلاقة التأثيرية بين إعادة الهندسة والأداء الاستراتيجي

F	M.S	df	S. S	مصدر التباين (الاختلاف)
المحسوبة				
**147.11	19.165	5	19.165	الانحدار Regression
	0.130	91	12.343	الخطأ العشوائي Residual
		96	31.508	الإنحرافات الكلية Total

R<sup>2</sup> = % 60

(\*\*) معنوي عند مستوى 0.01

ولبيان تأثير عوامل إعادة الهندسة في الأداء الاستراتيجي يعرض الجدول (5-3-15) هذه العلاقات على النحو الآتي:

أ- المؤشر الكلي: تعكس المعطيات الاحصائية في الجدول (5-3-15) تأثير عوامل إعادة الهندسة مجتمعة على الأداء الاستراتيجي وذلك من خلال قيمة F المحسوبة البالغة (48.51) وهي معنوية عند مستوى 0.01 وقيمة معامل التحديد  $R^2$  البالغة (67%)، وتدُلُّ هذه القيمة على أن 67 % من الاختلافات المفسرة في الأداء الاستراتيجي تعود إلى تأثير عوامل إعادة الهندسة، ومن متابعة معاملات  $\beta$  وإختبار t لها، يتبين أن أعلى إسهام في التأثير على الأداء الاستراتيجي يتركز في عامل التقنية اولا يليه عامل العمليات واخيرا عامل الموارد البشرية وذلك من خلال قيم t المحسوبة لهم والبالغة (3.82) و (3.34) و (1.98) وهي قيم معنوية.

جدول 23: علاقات التأثير بين عوامل إعادة الهندسة وعوامل الأداء الاستراتيجي

عوامل إعادة الهندسة										المتغير التفسيري	المتغير المستجيب
المحسوبة F	R <sup>2</sup>	القوانين والتشريعات		التقانة		الموارد البشرية		العمليات			
		T	$\beta_4$	T	$\beta_3$	T	$\beta_2$	T	$\beta_1$		
15.21 **	0.3 9	- 1.67	- 0.15	2.9 6	0.3 0	- 0.00	- 0.00	2.0 2	0.2 8	المنظور المالي	
43.49 **	0.6 5	1.7	0.12	2.4 8	0.1 9	2.91	0.25 0	3.1 6	0.3 3	منظور الزبون	
22.75 **	0.4 9	- 0.94	- 0.08	2.7 1	0.2 8	0.98	0.13	2.5 2	0.3 4	منظور العمليات الداخلية	
20.68 **	0.4 7	- 0.55	- 0.04	2.3 1	0.2 2	1.98	0.24	1.6 5	0.2 1	منظور التعلم والنمو	
48.51 **	0.6 7	- 0.71	- 0.04	3.8 2	0.2 5	1.98	0.16	3.3 4	0.2 9	المؤشر الكلي	

N = 97

92)·df (4

0.01 (\*\* معنوي عند مستوى



ب- المؤشرات الفرعية: من خلال قراءة الجدول (23) يتضح ما يأتي:

1- هناك تأثير معنوي لعوامل إعادة الهندسة مجتمعة في المنظور المالي ويدعم ذلك قيمة  $F$  المحسوبة البالغة (15.21)، وقيمة معامل التحديد  $R^2$  البالغة (39%) أي أن 39% من التباين في المنظور المالي تعود إلى تأثير عوامل إعادة الهندسة مجتمعة، ويتبين أن أعلى إسهام في التأثير في هذا المنظور كان لعامل التقانة اولا ويليه عامل العمليات إذ بلغت قيمة  $t$  لهما (2.96) (2.02) وهما قيمتان معنويتان لانهما أكبر من القيمة الجدولية (1.65) .

2- تؤثر عوامل إعادة الهندسة معنويا في منظور الزبون وذلك من خلال قيمة  $F$  المحسوبة البالغة (43.49)، وقيمة معامل التحديد  $R^2$  البالغ (65%)، وهذا يعني ان 65% من الاختلافات المفسرة في هذا المنظور تعود إلى تأثير عوامل إعادة الهندسة، وكان أعلى تأثير لعامل العمليات اولا ثم الموارد البشرية يليها التقانة وأخيرا القوانين والتشريعات وذلك من خلال قيم  $t$  المحسوبة لهم والبالغة (3.16) (2.91) (2.48) (1.70) على التوالي وهي قيم معنوية لأنها أكبر من القيمة الجدولية.

3- وجود تأثير معنوي لعوامل إعادة الهندسة مجتمعة في منظور العمليات الداخلية تدعمه قيمة  $F$  المحسوبة البالغة (22.75)، وقيمة معامل التحديد  $R^2$  البالغة (49%)، وتدل هذه القيمة على أن 49% من التباين في هذا المنظور تعود إلى تأثير عوامل إعادة الهندسة مجتمعة، ومن متابعة معاملات  $\beta$  واختبار  $t$  يتبين إن أعلى إسهام في التأثير على هذا المنظور كان لعامل التقانة اولا وجاء في المرتبة الثانية عامل العمليات حيث بلغت قيمة  $t$  لهما (2.71) (2.52) على التوالي وهما قيمتان معنويتان.

4- وهناك تأثير معنوي لعوامل إعادة الهندسة في منظور التعلم والنمو وذلك بدلالة قيمة  $F$  المحسوبة البالغة (20.68)، وقيمة معامل التحديد  $R^2$  البالغة (47%) أي ان 47% من الاختلافات المفسرة في هذا المنظور ناتجة عن تأثير عوامل إعادة الهندسة، ويظهر من خلال إختبار قيمة  $t$  المحسوبة أن لعامل التقانة الاثر الأكبر إذ بلغت قيمة  $t$  (2.31) وجاء عامل الموارد البشرية في المرتبة الثانية وكان لعامل العمليات ثالث أقوى اثر إذ سجلت قيم  $t$  (1.98) (1.65) على التوالي. وتُعبّر نتائج تحليل التباين في الجدول (24) عن معنوية العلاقات التأثيرية بين عوامل المتغيرين وذلك على وفق قيمة  $F$  المحسوبة وقيمة معامل التحديد  $R^2$ .

جدول 24: تحليل التباين للعلاقة التأثيرية بين إعادة الهندسة والأداء الاستراتيجي

مصدر التباين (الاختلاف)	S. S	df	M.S	F المحسوبة
الانحدار Regression	21.374	4	5.343	**48.51
الخطأ العشوائي Residual	10.134	92	0.110	
الإنحرافات الكلية Total	31.508	96		

(\*\*) معنوي عند مستوى 0.01  $R^2 = \% 67$

إعتماداً على نتائج تحليل الانحدار الواردة في الجداول السابقة فهناك إثبات للفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثالثة التي تنص على أن (هنالك تأثير معنوي لإعادة الهندسة في الأداء الاستراتيجي).

1- إختبار تأثير تنفيذ استراتيجية التكامل وإعادة الهندسة مجتمعة في الأداء الاستراتيجي:

يعكس مضمون هذه الفقرة إختبار الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثالثة

بإستخدام معامل الانحدار المتعدد إذ تُوشر المعطيات الاحصائية في الجدول (25) بأن تنفيذ استراتيجية التكامل وإعادة الهندسة مجتمعة تؤثر في الأداء الاستراتيجي وذلك من خلال قيمة F المحسوبة البالغة (177.13) وهي معنوية عند مستوى 0.01 ودرجتي حرية (95، 1) وقيمة معامل التحديد  $R^2$  البالغة (%65)، وهذا يعني أن %65 من التباين المفسر في الأداء الاستراتيجي يعود إلى تأثير المتغيرين مجتمعة.

جدول 25: تأثير تنفيذ استراتيجية التكامل وإعادة الهندسة مجتمعة في الأداء الاستراتيجي

تنفيذ استراتيجية التكامل وإعادة الهندسة مجتمعة			المتغير التفسيري المتغير المستجيب
F المحسوبة	$R^2$	$\beta$	
177.13**	0.65	0.916	الأداء الاستراتيجي

(\*\*) معنوي عند مستوى 0.01  $df(1, 95)$   $N = 97$

وتعتبر نتائج تحليل التباين في الجدول (5-3-18) عن معنوية ذلك التأثير على وفق قيمة F المحسوبة وقيمة معامل التحديد  $R^2$ .

**جدول 26: تحليل التباين للعلاقة التأثيرية لتنفيذ استراتيجية التكامل وإعادة الهندسة مجتمعة مع الأداء الاستراتيجي**

مصدر التباين (الاختلاف)	S. S	d f	M.S	F المحسوبة
الانحدار Regression	20.497	1	20.498	177.13**
الخطأ العشوائي Residual	11.011	95	0.116	
الإنحرافات الكلية Total	31.508	96		

$$R^2 = \% 65$$

(\*\*) معنوي عند مستوى 0.01

ولتحديد تأثير عوامل المتغيرين التفسيرين مجتمعة في المتغير المستجيب يوضح الجدول (26) هذا التأثير على النحو الآتي:

أ- المؤشر الكلي: تُشير معطيات الجدول (5-3-19) إلى تأثير عوامل المتغيرين التفسيريين مجتمعة في الأداء الاستراتيجي وذلك بدلالة قيمة F المحسوبة البالغة (55.26) عند مستوى معنوية 0.01 ودرجتي حرية (87، 9) وقيمة معامل التحديد  $R^2$  البالغة (72%)، وهذا يعني أن 72% من الاختلافات المفسرة في الأداء الاستراتيجي تعود إلى تأثير عوامل المتغيرين مجتمعة، ويُبين الجدول (5-3-19) أن أعلى تأثير لهذه العوامل كان على منظور الزبون أولاً يليه على منظور العمليات الداخلية ثم التعلم والنمو وأخيراً على المنظور المالي وذلك بدلالة قيمة F المحسوبة لهم والبالغة (137.74)(106.21)(85.79)(42.37) على التوالي وهي قيم معنوية عند مستوى 0.01.

جدول 27: تأثير عوامل تنفيذ استراتيجية التكامل وإعادة الهندسة مجتمعة في الأداء الاستراتيجي

F المحسوبة	R <sup>2</sup>	عوامل تنفيذ استراتيجية التكامل وإعادة الهندسة مجتمعة		المتغير التفسيري المتغير المستجيب
		T	β	
**42.37	0.30	6.51	0.72	المنظور المالي
**137.74	0.59	11.74	1.0	منظور الزبون
**106.21	0.52	10.31	1.0	منظور العمليات الداخلية
**85.79	0.47	9.26	0.89	منظور التعلم والنمو
**55.26	0.72	13.31	0.917	المؤشر الكلي

N = 97

df (9)، 87

(\*\*) معنوي عند مستوى 0.01

ب- المؤشرات الفرعية: يتبين من الجدول (27) أن عوامل المتغيرين التفسيريين مجتمعة تؤثران في منظور الزبون اولا وذلك من خلال قيمة t المحسوبة البالغة (11.74) وجاء في المرتبة الثانية منظور العمليات الداخلية إذ بلغت قيمة t المحسوبة (10.31)، وسجل منظور التعلم والنمو المرتبة الثالثة حيث بلغت قيمة t المحسوبة (9.26) واخيرا جاء التأثير في المنظور المالي في المرتبة الأخيرة إذ بلغت قيمة t المحسوبة (6.51)، وجميع القيم معنوية عند مستوى 0.01، وتُعبّر نتائج تحليل التباين في الجدول (20-3-5) عن معنوية هذا التأثير وذلك بدلالة قيمة F المحسوبة وقيمة معامل التحديد R<sup>2</sup>.

جدول 28: تحليل التباين للعلاقة التأثيرية لعوامل لتنفيذ استراتيجية التكامل وإعادة الهندسة مجتمعة في الأداء الاستراتيجي

F المحسوبة	M.S	df	S. S	مصدر التباين (الاختلاف)
**55.26	2.554	9	82.922	الانحدار Regression
	0.098	87	8.526	الخطأ العشوائي Residual
		96	31.508	الإنحرافات الكلية Total

$$R^2 = \%72$$

(\*\*) معنوي عند مستوى 0.01

بموجب ما تقدم من نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير تنفيذ استراتيجية التكامل وإعادة هندسة الأعمال مجتمعة في الأداء الاستراتيجي يُمكن القول بتحقق الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثالثة التي مفادها (هنالك تأثير معنوي لتنفيذ استراتيجية التكامل وإعادة الهندسة مجتمعة على الأداء الاستراتيجي).

وبعد أن تم الوقوف على نتائج التحليل السابقة بين تنفيذ استراتيجية التكامل وإعادة الهندسة مجتمعة والأداء الاستراتيجي تقتضي الضرورة التعرف ما إذا كانت جميع عوامل هذين المتغيرين تُسهمان في التأثير على الأداء الاستراتيجي وتبين ذلك في ضوء معطيات الجدول (28)، إذ أُجريت عملية تحليل الانحدار المتدرج للوقوف على المتغيرات التفسيرية المؤثرة معنويًا فقط مع استبعاد المتغيرات ذات التأثيرات الضعيفة (غير المعنوية) من النموذج، وذلك بإدخال جميع عوامل المتغيرين التفسيرين وقد أسهمت جميعها بتفسير

جدول 29: نتائج تحليل العلاقة التأثيرية بين تنفيذ استراتيجية التكامل وإعادة الهندسة والأداء الاستراتيجي

F المحسوبة	$\beta$	$R^2$	عوامل المتغيرين التفسيرين الداخلة في نموذج الانحدار
26.55	0.16 0.13، 0.08 0.21، 0.15، 0.10 ،0.19 ،0.10 -0.08	0.72	الأهداف + الهيكل + القيادة + الثقافة + نظم المعلومات + العمليات + الموارد + التقنية + القوانين والتشريعات
55.23	،0.15 0.26،0.33،0.22	0.70	القيادة + نظم المعلومات + العمليات + التقنية

(92)،(95)

df (4،N=97

df (1

الاختلاف في الأداء الاستراتيجي بمعدل (72%)، وتدرجت عوامل هذين المتغيرين في معدلات تأثيرها مع تعاقب هذه المراحل وصولاً إلى النموذج الأخير الذي تم فيه الإبقاء على عوامل (القيادة، نظم المعلومات، العمليات، التقنية) التي أسهمت بتحديد (70%) من الاختلافات الكلية في الأداء الاستراتيجي، وقد كشفت هذه النتائج عن استبعاد تأثير العوامل (الأهداف، الهيكل التنظيمي، الثقافة المنظمة، الموارد البشرية، القوانين والتشريعات) بعدها عوامل لا تسهم معنوياً في التأثير في الأداء الاستراتيجي قياساً بالعوامل الأخرى، وهي نتيجة تُعبر عن الإتفاق مع مضمون التحليلات السابقة بخصوص العلاقة بين المتغيرين التفسيرين والمتغير المستجيب.

ولتحديد الأهمية النسبية لكل عامل من عوامل المتغيرين التفسيرين الداخلة في نموذج الانحدار نلاحظ معاملات الانحدار الجزئية ( $\beta$ ) الخاصة بهم التي تشير إلى مقدار التغير الحاصل في المتغير المستجيب نسبة إلى التغير الحاصل في المتغير التفسيري بمقدار وحدة واحدة، إذ نجد أن أكثر العوامل أهمية من حيث نسبة المساهمة في التغير المفسر في الأداء الاستراتيجي هو عامل العمليات (0.33) ثم عامل التقنية (0.26) ثم عامل نظم المعلومات (0.22) ثم عامل القيادة (0.15) وتتجسد معنوية التأثير من خلال

جدول تحليل التباين (29)

جدول 30: تحليل التباين للعلاقة التأثيرية لتنفيذ استراتيجية التكامل وإعادة الهندسة مجتمعة في الأداء الاستراتيجي

F	M.S	df	S. S	مصدر التباين (الاختلاف)
المحسوبة				
**55.26	2.554	9	82.922	Regression
	0.098	87	8.526	Residual
		96	31.508	Total
المرحلة الأخيرة				
**55.23	561.5	4	246.22	Regression
	101.0	92	9.262	Residual
		96	31.508	Total

(\*\*) معنوي عند مستوى 0.01

يتبين من الجدول أن عوامل المتغيرين التفسيرين ( تنفيذ استراتيجية التكامل وإعادة الهندسة) تتفاوت في التأثير على الأداء الاستراتيجي إلا أن أكثرها معنوية كان لعامل العمليات ويليه التفانة ثم نظم المعلومات وأخيرا القيادة إذ جاءت قيم T المحسوبة (3.73)(2.98) (2.25)(2.23) على التوالي وهي قيم معنوية لأنها أكبر من القيمة الجدولية (1.65).

وبناء على نتائج تحليل الانحدار السابقة وباستثناء استبعاد العوامل التي لا تسهم معنويا يتحقق قبول الفرضية الرئيسة الثالثة والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها والتي مفادها (هنالك تأثير معنوي للمتغيرين التفسيريين على المتغير المستجيب).

## الخاتمة

### الإستنتاجات

#### أولاً: الإستنتاجات المتعلقة بالجانب النظري

- 1- إن تنفيذ استراتيجية وإعادة هندسة الأعمال في العراق وفي أربيل على وجه الخصوص ما تزال بعيدة عن المستوى العالمي وبحاجة إلى المزيد من الدراسة والتحليل، فضلاً عن النقص الواضح في القوانين والتشريعات التي تحكم هذه العمليات لارتباطها بأساليب ومعالجات قانونية ومحاسبية لا بد أن تُراعى من قبل القائمين على تنفيذها.
  - 2- من مؤشرات الدراسة النظرية تبين أن التنفيذ الناجح لاستراتيجية التكامل مرهون بمستلزمات معينة تتلائم وطبيعة المنظمة وخصوصيتها فضلاً عن أن إعادة الهندسة تستلزم هي الأخرى منهجية معينة يتطلب من الشركات إتباعها إلا أنه لم يتضح للباحث أن الواقع الجديد للشركة قد بُني على مثل هذه السياقات العلمية.
  - 3- تتعرض عملية الشروع بالاستثمار الى جملة من المخاطر والمعوقات والمشاكل في كل مرحلة من مراحل الانجاز التي تمر بها المشاريع منذ الشروع بتمويلها مروراً بالتنفيذ، هذه المخاطر تعمل على تحفيز ادارة الاستثمار على ان تبقى على الدوام متهيئة ومتحفزة لمواجهة ما يطرأ من مشاكل وصعوبات في التنفيذ وفي الوفاء بالتزامات المشروع تجاه الآخرين.
- ومن أهم عوامل نجاح عملية الاستثمار في اي مشروع وتمكن ادارته من تحقيق اهدافها:
- \* التزام من الادارة العليا في انجاز المشروع وعدم التخلي عنه.
  - \* توفر ادارة تغيير جيدة وفعالة في المشروع، تسعى الى ان تقدم مخرجات مبتكرة وجديدة، مع الاخذ بنظر الاعتبار مواجهة من يقاومون التغيير والتجديد يتولاها مدير المشروع.
  - \* ضمان استمرار توفر التمويل المناسب واللازم ضمن الاطار الزمني المناسب لتحقيق نجاح المشروع.
- 4- البحث عن مصادر الاموال الممكنة بالنسبة الي المؤسسة وفي اطار محيطها المالي، وذلك بعد تحديد الاحتياجات التي تريدها من خلال برامجها وخططها الاستثمارية.
  - 5- العمل على اختيار المزيج المالي المناسب من الصناديق الخاصة، أو التمويل الذاتي والديون المختلفة المستحقة، والتي تحقق أفضل العوائد وبأقل التكاليف الممكنة.
  - 6- تزايد إهتمام الحكومة بالقطاع السياحي ليس بالمستوى المطلوب، سواء تعلق الأمر بتوفير الخدمات العامة الضرورية أو تقديم التسهيلات للمستثمرين كمنح الاراضي أو القروض بشروط ميسرة، تنشيط



الاعلام السياحي، فتح مراكز خاصة بجمع المعلومات والاحصاءات الخاصة بالنشاط السياحي لاستخدامها لاجراء الدراسات اللازمة... وغيرها من المجالات

7- لا يقتصر النشاط المالي للادارة المالية على مجرد الاقتراض وانما يشمل كذلك الرقابة على الاستخدام الجيد والفعال لهذه الاموال، من اجل ضمان الاستخدام الامثل لها وبما يضمن اعادة دفعها الى جهات الاقتراض مع الفوائد المترتبة عليها.

8- أن تعمل مؤسسات تمويل المشروع السياحي على تخفيض الضمانات المطلوبة للحصول على القرض والعمل على منح القرض بضمان المشروع نفسه فقط دون الحاجة إلى ضمانات أخرى.

9- من أجل توسيع قاعدة المستفيدين من القروض، من الضروري أن تقوم مؤسسات تمويل المشاريع بتخفيض أسعار الفائدة، والتي تعد من أهم معوقات التمويل التي تواجه أصحاب هذه المشاريع، وهنا يمكن الاستفادة من الميزة زيادة عدد المقترضين في هذه الحالة وتحقيق ربح أفضل.

ثانيا: الإستنتاجات المتعلقة بالجانب الميداني

1- فيما يتعلق بالمنظور المالي أشرت النتائج أن 55% من المستطلعة آرائهم يتفقون على ضعف الأداء في الجانب المالي للشركة مقابل عدم إتفاق 19% إذ أن الشركات تعاني من صعوبة في الوفاء بالتزاماتها المالية.

2- فيما يتعلق بمنظور الزبون أن النتائج أشرت بأن 47% من المستطلعة آرائهم متفقون على أن النشاط التسويقي يتجه نحو الزبون مقابل عدم إتفاق 24%.

3- أما بالنسبة لمنظور العمليات الداخلية أشرت نتائج الدراسة الإستطلاعية إن ما يقارب 50% من المستطلعة آرائهم يتفقون على وجود قصور في العمليات الداخلية في الشركات وأن 23% منهم لا يتفقون على ذلك.

4- وأخيرا بالنسبة لمنظور التعلم والنمو فقد أشرت النتائج أن 46% متفقين على أن الأفراد العاملون بحاجة الى المزيد من التعلم والتطوير في أدائهم مقابل عدم إتفاق 24% منهم.

5- كشفت نتائج تحليل الإدراك الأولي للمديرين حول كل متغير من متغيرات الدراسة أن المعدل العام لإدراكهم كان مقبولا ومع الاتجاه الايجابي مما يؤكد أن المبحوثين يولون إهتماما كبيرا لتنفيذ استراتيجية وإعادة هندسة الأعمال وانعكاساتها على الأداء الاستراتيجي للشركة.

6- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقات ارتباط معنوية موجبة بين متغيرات الدراسة على النحو الآتي:

- هناك علاقة ارتباط معنوية موجبة بين إعادة هندسة الأعمال والأداء الاستراتيجي وكانت أقوى علاقة مع منظور الزبون.
- تبين أن هناك علاقة ارتباط معنوية موجبة بين تنفيذ استراتيجية وإعادة هندسة الأعمال مجتمعة مع الأداء الاستراتيجي وكانت أقوى علاقة ارتباط مع منظور الزبون.
- أظهرت النتائج عدم معنوية العلاقة بين القوانين والتشريعات ضمن متغير إعادة الهندسة والأداء الاستراتيجي فضلا عن عدم معنوية العلاقة مع تنفيذ استراتيجية التكامل.
- وجود تأثير معنوي لتنفيذ استراتيجية وإعادة الهندسة مجتمعة في الأداء الاستراتيجي وكان التأثير في منظور الزبون أولاً، ويليه منظور العمليات الداخلية.
- كشفت نتائج تحليل الانحدار المتدرج وجود علاقات تأثير معنوية للمتغير التفسيري (المستقل) في المتغير المستجيب، وقد كان لعامل العمليات التأثير الأقوى في الأداء الاستراتيجي يليه عامل التقانة ثم عامل نظم المعلومات وأخيراً عامل القيادة.

#### التوصيات

- 1- أن يسبق عملية التكامل تصور واضح ودراسة دقيقة للنتائج المتوقعة حتى لا تظهر في النهاية وكأنها مجرد تجميع للشركات وأن يُنظر للتكامل على أنه استراتيجية يمكن من خلالها النمو والتوسع وأن لا ينظر له بأنه مجرد وسيلة للهروب من الواقع المتدهور والمتعثر.
- 2- العمل على اعداد نظم معلومات احصائية متكاملة عن القطاع السياحي والاهتمام بتوفير المعلومات الاحصائية مثل عدد أيام بقاء السواح الأجانب مجتمعة في المحافظة، وتقديرات الانفاق اليومي لاحتساب العوائد من السياحة الأجنبية، ويمكن عمل نفس الشيء بالنسبة للسياحة الداخلية
- 3- اتباع سياسة استثمارية علمية قائم على استراتيجية التوسع في المشاريع السياحية الجديدة في اربيل وتشجيعها في الاقضية والنواحي والمناطق خارج مركز المحافظة.
- 4- أن تبادر الشركات بوضع نظام لقياس وتقويم الأداء وجعله أكثر موضوعيا في تحديد الأنشطة التي تؤثر في الأداء، ومن ذلك دراسة وتكييف وتطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن علما أن هناك مراكز دراسية متخصصة في الدول المتقدمة تعمل على نشر هذا النظام وتطبيقه وإن معظم الشركات المتقدمة قد كيفته بصيغة أو بأخرى لمجال عملها.
- 5- ضرورة إجراء دراسات واسعة للسوق بُغية زيادة الحصة السوقية للشركة وبالشكل الذي يُمكنها من وضع الخطط البيعية المبنية على الأسس العلمية والعملية السليمة.
- 6- الحفاظ على جودة تقديم خدمات الشركات من خلال الإلتزام بالمواصفات القياسية

7- تعزيز الاستفادة من خبرة أساتذة الجامعات في الحصول على إحتياجات الشركات من الأدوات الإحتياطية وغيرها وبما ينسجم مع حاجة الشركات.

## المصادر

أولاً: المصادر العربية:

## 1- الإصدارات والمؤتمرات:

- 1- السلطان، فهد بن صالح (2001) " إعادة هندسة نظم العمل BPR: بين النظرية والتطبيق"، وقائع المؤتمر الثاني للإدارة (القيادة الإبداعية) في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية للفترة من ( 6-8 ) تشرين الثاني، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- 2- حسن، محمد حربي، كنعان، محمد (2002) " هندسة الأعمال وتكنولوجيا المعلومات بالتطبيق في عينة الشركات الصناعية الأردنية"، المؤتمر العلمي السنوي الثالث لتكنولوجيا المعلومات ودورها في التنمية الاقتصادية للمدة من ( 6-8 ) أيار، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن.
- 5- حسين، زينب احمد (2006) " نموذج استراتيجي متعدد الأبعاد لتقييم الأداء إطار مقترح"، وقائع المؤتمر الثاني للإدارة (القيادة الإبداعية) في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية للفترة من ( 6-8 ) تشرين الثاني، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- 6- زايد، عادل محمد (2004) " تطبيق مدخل تقييم الأداء المتوازن في القطاع الحكومي " ندوة الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، القاهرة.
- 7- عبد المنعم، هيثم احمد(2006) " نموذج محاسبي لقياس وتقييم الأداء المؤسسي للمنظمات"، وقائع المؤتمر الثاني للإدارة (القيادة الإبداعية) في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية للفترة من( 6-8 ) تشرين الثاني، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- 8- مازن، شريف والخيالي، دينا (2001) " تصميم مفاهيمي لنظم إدارة جودة الموارد البشرية الاستراتيجية"، وقائع المؤتمر الثاني للإدارة (القيادة الإبداعية) في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية للفترة من ( 6-8 ) تشرين الثاني، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- 9- مصطفى، احمد سيد (2006) " نحو قيادة إبداعية لموارد بشرية تنافسية"، وقائع المؤتمر الثاني للإدارة (القيادة الإبداعية) في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية للفترة من ( 6-8 ) تشرين الثاني، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- 10 - هامان، حسن علي (2006) " الموارد البشرية كمدخل للميزة التنافسية"، وقائع المؤتمر الثاني للإدارة (القيادة الإبداعية) في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية للفترة من ( 6-8 ) تشرين الثاني، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.

11- يونس، طارق شريف (2003) " العلاقة المنطقية بين استراتيجيات التكامل والأداء الاقتصادي للمنشآت الصغيرة في الوطن العربي "، المؤتمر العلمي الأول، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، عمان - الأردن.

## 2 - الرسائل والأطاريح:

1- الجبوري، علاء احمد (2005) " اثر الاستراتيجيات التنافسية في تعزيز الأداء الاستراتيجي للمنظمات الصغيرة، دراسة ميدانية لبعض شركات القطاع الخاص في الموصل "، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.

2- الجزراوي، رعد يوسف (2000) " إعادة هندسة العمليات الإدارية كمدخل للتحسين المستمر، تصميم نظام مقترح للمستشفيات باختيار مستشفى الكندي التعليمي مجالاً للدراسة "، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.

3- الدليمي، رضاء حازم (2005) " التفكير في إعادة هندسة الأعمال وأثره في جودة الخدمات الصحية على مستشفى السلام العام والخنساء في الموصل "، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل

4- السابر، وليد محمد (2002) " اثر التغيير التقني في تحديد الخيار الاستراتيجي، حالة دراسية في شركة الصناعات الالكترونية العراقية "، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل

5- السبعوي، احمد يونس (2000) " المنظور الاستراتيجي للتوافق بين أهداف منظمات الأعمال وأنماط السلوك المالي للإدارة العليا، دراسة ميدانية في عينة من الشركات المساهمة في الموصل "، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.

6- الشهابي، انعام عبد اللطيف (1993) " التحليل الاستراتيجي وأثره في تحديد أهداف المنظمات الاجتماعية "، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد

7- القصيمي، محمد مصطفى (2001) " الموائمة بين نجاح إعادة تصميم الأعمال والتركيب التنظيمي وأثرهما في فاعلية بعض مستشفيات التمويل الذاتي العراقية، دراسة آراء عينة من المدراء العاملين فيها "، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل

8- المنصوري، موفق محمد (1998) " اثر العلاقة بين الحجم وشكل الملكية والخيار الاستراتيجي في الأداء الاستراتيجي للمنظمات الصغيرة " رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد

- 9- ثابت، علي كنانة (2005) " التعليم الالكتروني باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات "، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
- 10- سلطان، حكمت رشيد (1997) " الأثر التتابعي لعوامل البيئة الخارجية وأبعاد محتوى استراتيجيات العمليات في تحديد الخيار الاستراتيجي "، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
- 11- سلمان، علاء جاسم، 2003، " دور معلومات إدارة الكلفة الاستراتيجية في تقويم الأداء " دراسة تطبيقية في شركة بغداد للمشروبات الغازية، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.
- 12- عبيد، عبد السلام إبراهيم (2003) " فلسفة إدارة الجودة الشاملة واثرها في الأداء الاستراتيجي "، اطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- 13- عزت، نور الدين حسين (2001) " الأثر التتابعي لعدد من خصائص العمليات وعوامل نجاح التصنيع في الأداء المنظمي، دراسة ميدانية لعدد من المنظمات الصناعية في محافظتي نينوى والتأميم "، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
- 14- مصطفى، شعيب إبراهيم (1998) " اثر المعرفة التقانية والسلوك الإبداعي في مستوى أداء بعض المنظمات الصناعية " اطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
- 3- الدوريات:
- 1- إسماعيل، محمد حسين (1986) " ماهية الاندماج وخصائصه، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات " المجلد الأول، العدد الأول، جامعة مؤتة - الأردن.
- 2- بدر اوي، عبد الرضا فرج، صبحي، محمد وائل (2005)، " بطاقة التقديرات المتوازنة اداة حديثة لتقييم اداء المنظمات "، مجلة العلوم الاقتصادية العدد 15، جامعة البصرة، كلية الادارة والاقتصاد.
- 3- بوحوش، عمار، (1980)، " اهمية التنظيم والمنظمات في حياة الافراد "، المجلة العربية للإدارة، المجلد الرابع، العدد الرابع.
- 4- البرواري، نزار عبد المجيد (2000) " مستلزمات إدارة الجودة الشاملة وامكانات تطبيقها في المنظمات العراقية: رؤية مستقبلية "، مجلة المنصور، المجلد 1، العدد 1.
- 5- الجبوري، نصيف (2002) " استعمال نموذج (AITman) لقياس الأداء "، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 9، العدد 30.

- 6- الخفاجي، نعمة عباس وآخرون(1994)، " قياس السمات القيادية للمدراء "، المجلة العربية للإدارة، المجلد السادس عشر، العدد الأول.
- 7- الشربيني، عبد العزيز(1995) " المداخل الرئيسية للإصلاح الإداري "، مجلة أخبار الإدارة، العدد 11.
- 8- الصديق، بوخوش(2006) " الإدارة الاستراتيجية للتكوين"، مجلة علوم إنسانية، السنة الثالثة، العدد 27، (www.uluminsania.net).
- 9- العامري، صالح مهدي، الغالبي، طاهر محسن (2003) " بطاقة القياس المتوازن للأداء كنظام لتقييم أداء منشآت الأعمال في عصر المعلومات: نموذج مقترح للتطبيق في الجامعات الخاصة "، المجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد 27، العدد 3.
- 10- العزاوي، نجم عبد الله، العاني، أثير أنور(2002)، " التخطيط الاستراتيجي والهيكل التنظيمي، العلاقة والأثر "، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد الأول، العدد 4 .
- 11- العنزي، سعد(2004) " الدور المميز لإدارة الموارد البشرية في الألفية الثالثة "، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 53.
- 12- الكيلاني، محمود (1997)، " المركز القانوني للشركات المندمجة "، مجلة البنوك في الأردن، العدد 5، حزيران – تموز.
- 13- النجار، صباح مجيد، صالح احمد علي (2004)، " الخصخصة والهندرة وجهان لعملة واحدة ام احدهما محفز لقيام الاخر "، مجلة كلية الادارة والاقتصاد العدد15، الجامعة المستنصرية كلية، الادارة والاقتصاد
- 14- الماضي، محمد المحمدي(1995)، " العلاقة بين الاستراتيجية والهيكل والأداء، دراسة تطبيقية على مركز التعليم المفتوح بجامعة القاهرة "، مجلة الإدارة والتأمين، العدد 49
- 15- المطوع، خالد يعقوب (2006)، " استراتيجية التكامل الاقتصادي الافقي "، مجلة المستثمرون، العدد 47، (www.mosgcc.org).
- 16- الملحم، إبراهيم علي (2000) " التنظيم وإعادة التنظيم الإداري في الجهاز الحكومي: الأسس والمبادئ والأهداف، دراسة تحليلية لتجربة المملكة العربية السعودية "، المجلة العربية للإدارة، المجلد 25، العدد 1.

- 17- حسن، محمد حربي(1999) " إطار عملي لقياس الأداء المنظمي "، مجلة المحاسب القانوني العربي، العدد 109.
- 18- ديوان الرقابة المالية (1995) دليل المصطلحات، بغداد.
- 19- رسمي، محمد حسن (1996) " إدارة التغيير "، مجلة هندسة التغيير الجديد في الإدارة، السنة الأولى، العدد 2 يوليو.
- 20- سلطان، حكمت رشيد، الطويل، أكرم (2002) " اثر الكلفة والنوعية في تعزيز الأداء الاستراتيجي "، مجلة تنمية الرافدين، العدد 67.
- 21- عبيدات، سليمان، واثق، محمود (1995)، " استراتيجيات المنظمة والعوامل المؤثرة في تطويرها، دراسة تحليلية عن واقع الشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة "، مجلة دراسات، الجامعة الأردنية، عمان، المجلد 22 ( أ ) العدد 5.
- 22- غراب، كامل السيد (1994)، " العلاقة بين القيادة والاستراتيجية التنافسية، دراسة ميدانية على عينة من المنشآت الصناعية في إمارة دبي "، المجلة العربية للإدارة، المجلد 1، العدد 2 القاهرة.
- 23- غضيب، محمد، شهاب، علي(2002) " ملتقى تطوير الموارد "، مجلة اليوم الالكتروني، العدد 10786، السنة الثامنة والثلاثين، تحقيقات وتقارير.
- 24- مركز البحوث والدراسات المالية والمصرفية(1998) " إعادة الهندسة الموجهة لشرائح عملاء المصرف "، مجلة الدراسات المالية والمصرفية، العدد 2، مركز الدراسات المالية والمصرفية، عمان.
- 25- مزعل، فاضل حميد (1994)، " اثر تكنولوجيا العمل في استراتيجيات التنويع والتكامل، دراسة تحليلية في القطاع الصناعي العراقي "، مجلة دراسات، المجلد 21 أ العدد 4 .
- 26- مصطفى، احمد سيد (1996) " إعادة البناء كمدخل للتنافس "، مجلة أخبار الإدارة، العدد الأول.
- 27- يونس، طارق شريف (1994)، " إعداد الاستراتيجيات الإدارية، دراسة المستلزمات والعوامل المؤثرة "، مجلة الإداري، العدد 56، السنة .

4- – الكتب:

- 1- الحناوي، محمد صالح، السيد، إسماعيل (1999) " قضايا إدارية معاصرة "، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، القاهرة.



- 2- الحناوي، محمد صالح، الصحن، محمد فريد، سلطان، محمد سعيد (2001) " مقدمة في المال والأعمال "، ط1، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، القاهرة.
- 3- الحسيني، فلاح (2000) " الإدارة الاستراتيجية، مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة "، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان - الأردن.
- 4- الحسيني، فلاح حسن، الدوري، مؤيد عبد الرحمن (2000) " إدارة البنوك، مدخل كمي واستراتيجي معاصر "، دار وائل للنشر، عمان - الأردن.
- 5- الخفاجي، نعمة عباس (2004) " الإدارة الاستراتيجية "، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
- 6- الخفاجي، نعمة عباس، الغالبي، طاهر محسن، الجبوري، عبد الرحمن، الدباغ، جمال غانم (2008) " الفكر الاستراتيجي، قراءات معاصرة "، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
- 7- الدهان، اميمة (1992) " نظريات ومنظمات الأعمال "، ط1، مطبعة الصفدي، عمان - الأردن.
- 8- الدوري، زكريا مطلق (2003) " الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم وعمليات وحالات دراسية "، بغداد.
- 9- السلمي، علي (1995) " إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للايزو 19000 "، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة.
- 10- السيد، إسماعيل محمد (2000) " الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم وحالات تطبيقية "، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية.
- 11- السامرائي، إيمان، الزغبي هيثم (2004) " نظم المعلومات الإدارية "، ط1، دار صفا للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
- 12- الشرقاوي، علي (1987) " السياسات الإدارية " الدار الجامعية، القاهرة.
- 13- الشماع، خليل محمد (1996) " مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال "، ط1، دار الكتب والوثائق، بغداد.
- 14- الشماع، خليل محمد، حمود، خضير كاظم (2000) " نظرية المنظمة "، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان - الأردن.

- 15- الشنواني، صلاح (1999) " إدارة الأفراد والعلاقات الصناعية "، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية.
- 16- الصباح، عبد الرحمن (1998) " نظم المعلومات الإدارية "، دار زهران للنشر، عمان - الأردن.
- 17- الطائي، محمد عبد (2005) " المدخل الى نظم المعلومات الإدارية "، ط1، دار صفا للنشر والتوزيع، عمان - الأردن..
- 18- الغالبي، طاهر محسن منصور، إدريس، وائل محمد صبحي (2007) " دراسات في الاستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن: علاقة الاتجاه الاستراتيجي بالأداء التنظيمي، دراسة تطبيقية في صناعة المصارف الأردنية "، دار زهران للنشر، عمان - الأردن.
- 19- الغالبي، طاهر محسن منصور، ادريس، وائل محمد صبحي (2007) " الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل "، ط1، دار وائل للنشر، عمان - الأردن.
- 20- القريوتي، محمد قاسم (2000) " السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة "، دار الشروق للنشر والتوزيع عمان - الأردن.
- 21- القريوتي، محمد قاسم (2000) " نظرية المنظمة والتنظيم "، ط1، دار وائل للنشر، عمان - الأردن.
- 22- القريوتي، محمد قاسم (2001) " الإصلاح الإداري بين النظرية والتطبيق "، دار وائل للطباعة والنشر، عمان - الأردن.
- 23- اللوزي، موسى (1999) " التطور التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة "، ط1، دار وائل للطباعة والنشر، عمان - الأردن.
- 24- اللوزي، موسى (2000) " التنمية الإدارية: المفاهيم والاسس والتطبيقات "، دار وائل للطباعة والنشر، عمان - الأردن.
- 25- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح (1999) " الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين "، ط1، مجموعة النيل العربية، القاهرة.
- 26- المنجد في اللغة والأدب والعلوم (1966)، ط1، مطبعة بيروت.
- 27- النجار، فائز جمعة (2005) " نظم المعلومات الإدارية "، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
- 28- النجار، فريد (1999) " البورصات والهندسة المالية "، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية.

- 29- النعساني، عبد المحسن، عقيلي، عمر وصفي (2005) " إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي " منشورات جامعة حلب.
- 30- الهمشري، عمر احمد (2001) " الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات "، مؤسسة الرؤية العصرية، دار صفا، عمان - الأردن.
- 31- الهواري، سيد (1976) " الإدارة، الأصول والأسس العلمية "، دار الجيل للطباعة، القاهرة.
- 32- الهيتي، خالد عبد الرحيم (2000) " إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي "، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
- 33- الهيتي، خالد عبد الرحيم، العبيدي، علي جاسم (1990) " مبادئ الاقتصاد الإداري "، مطابع وزارة التعليم العالي، الموصل.
- 34- جاكسون، جون هـ، مورغان، س ب، باوليلو، ج، ب (1988) " نظرية التنظيم منظور كلي للإدارة "، ترجمة خالد حسن زويلف، معهد الإدارة العامة، السعودية.
- 35- جمعة، السيد فرحات (2000) " الأداء المالي لمنظمات الأعمال والتحديات الراهنة "، جامعة المنصورة، جمهورية مصر العربية.
- 36- جواد، شوقي ناجي (1994) " استراتيجيات الأعمال: بناؤها وإدارتها "، مطبعة دار الكتب، بغداد.
- 37- جواد، شوقي ناجي (1996) " إدارة الأعمال منظور كلي "، دار الكتب للطباعة والنشر، بغداد.
- 38- حريم، حسين (2003) " إدارة المنظمات، منظور كلي "، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
- 39- حريم، حسين (2004) " السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال "، دار الحامد للطباعة والنشر، عمان - الأردن.
- 40- حمود، خضير كاظم (2002) " السلوك التنظيمي "، ط1، دار الصفا للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
- 41- خليل، نبيل مرسي (1998) " الميزة التنافسية في مجال الأعمال "، مركز الإسكندرية للكتاب، جمهورية مصر العربية.
- 42- داغر، منفذ محمد، حرحوش، عادل صالح (2000) " نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي "، دار الكتب والوثائق للطباعة والنشر، بغداد.

- 43- درة، عبد الباري وآخرون (1994) " الإدارة الحديثة "، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان - الأردن.
- 44- سلطان، تركي إبراهيم (1996) " هندسة التغيير الجذري لفن الإدارة: المنهجية والتطبيق "، القاهرة.
- 45- صالح، علي محمد، بركات، عبد الله عزت (2001) " مبادئ علم الإدارة "، مكتبة الرائد العلمية.
- 46- عبد الحفيظ، احمد بن صالح (2003) " المرجع العلمي لتطبيق منهج الهندرة، كيف تطبق منهج الهندرة خطوة ... بخطوة "، ط1، دار وائل للطباعة والنشر، عمان - الأردن.
- 47- عبد الله، إسماعيل صبري (1969) " القطاع العام، الأسس النظرية واهم القضايا التطبيقية "، دار المعارف، مصر.
- 48- عوض، محمد احمد (2001) " الإدارة الاستراتيجية، الأصول والأسس العلمية "، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية.
- 49- غنيم، محمد مصطفى (1990) " تحويل الملكية العامة الى الخاصة في عالم التنمية "، دار الشروق القاهرة.
- 50- قاموس المورد (1970).
- 51- كيلادا، جوزيف (2004) " تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة "، دار المريخ للنشر، الرياض.
- 52- ماهر، احمد (2000) " تقليل العمالة "، الدار الجامعية، القاهرة.
- 53- محجوب، بسمان فيصل (2003) " إدارة الجامعات العربية في ضوء العالمية، دراسة تطبيقية بكليات العلوم الإدارية والتجارة " المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- 54- محمد، قاسم عبد الرزاق (2004) " تحليل وتصميم نظم المعلومات المحاسبية "، ط1، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
- 55- نصر الله، حنا، علي، حسين، عريفج، عبيد، ياسين، سعد، غالب (1999) " الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال، البيئة، الوظائف، الاستراتيجيات "، ط1، دار الحامد للطباعة والنشر، عمان - الأردن.
- 56- هامر، مايكل، شامبي، جيمس (1995) " إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات، دعوة صريحة للثورة الإدارية الجديدة "، ترجمة: شمس الدين عثمان، الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة.

- 57- وهلين، توماس، هنجر، دافيد (1990) " الإدارة الاستراتيجية " ترجمة: محمود مرسي وزهير الصباغ، الطبعة الثانية، معهد الإدارة.
- 58- ياسين، سعد غالب (2002) " الإدارة الاستراتيجية "، دار اليازوري، العلمية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن .
- 59- ياسين، سعد غالب (2004) " نظم مساندة القرارات "، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
- 60- يونس، طارق شريف (2002) " الفكر الاستراتيجي للقادة، دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية "، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر.

#### ثانيا: المصادر الأجنبية

#### 1 – Articles :Covert، Michal، (1997)، “Success fully performing BPR”، Copyright: Visible system corporation، ([www.The.manager.org](http://www.The.manager.org)).

- 1-Delaney، J. T.، Huselid، M. A.، (1996)، “The Impact of Human Resource Measurement Practices on Perceptions of Organizational Performance”، Academy of Management Journal، Vol. 39، No. 4.
- 2-Hofer، C. W.،(1980)، “Turn around strategies”، Journal of Business Strategy، Vol. 1، No. 1.
- 3-Hummer، M.، (1993)، “Business process Reengineering”، Planning Review Magazine، Vol. 22، No. 3.
- 4-Mili، Hafdeth، Jaoude، Guitta، B. and et al، (2003)، “Business Process Modeling Languages”، ([www.latece.vqam.com.canada](http://www.latece.vqam.com.canada)).
- 5-Miller، K.، Bromiley، P.، (1990)، “ Strategic Rick and corporate Performance: Analysis of Alternative Rick Measure”، Academy of Management Journal، Vol. 33، No. 4.
- 6-Morduch، John، Mcdermid، John A.، (2002)، “Modeling Engineering Design Process with Role Activity Diagrams”، Society for Design and Process Science، Vol. 4، No. 2.

- 7-Parker, J. (1993), "An ABC Guide to Business Process Reengineering", Industrial Engineering, May, No. 5.
- 8-Philip, H., Dorothy, H. (1988), "Decision Making for New York Culture", Management Decision, Vol. 26, No. 5.
- 9-Priem, Richard, L., Rasheed, Absul, M. A. and Kotulic Andrew, G. (1995), "Rationality Strategic Design Process Environment Dynamism firm Performance", Journal of Management, Vol. 21, No. 5.
- 10-Thompson, Jeff, Uarley, Stave, (1997), "Developing A Balanced Scorecard at AT & AT, ", Journal of Strategic Performance Management Aug-Sep, No. 4.

## **2-Books:**

- 1- Daft, R. L., Noe, Raymond, A. (2001), "Organization Behavior", Harcourt Co. College Publisher.
- 2-Daft, Richard, L. (2001), "Organization Theory and Design ", 7<sup>th</sup> ed, South Western College Publishing, U.S.A.
- 3-Davenport, T. H. (1993), "Process Innovation Reengineering Work Through Information Technology", Harvard Business School Press, Boston, M. A.
- 4- David, F. R. (1995), "Strategic Management", 5<sup>th</sup> ed, Prentice-Hill, New Jersey.
- 5- Kragewski, A., Ritzman, (1996), "Operation management strategy and analysis", Addison-Wesley Publishing Com.
- 6-Laudon, Kenneth, Laudon, Jane, P. (2000), "Management Information Systems", 6<sup>th</sup> ed, Prentice-Hall, International, Inc.
- 7-Lynch, Richard, (2000), "Corporate Strategy", 2<sup>nd</sup> ed, Prentice-Hill.
- 8-Manganelli, R., Klein, (1994), "The Reengineering Hand Book: A Step by Business Transformation", AmAcom Pub.Com, U.S.A.
- 9-O'Brien, James, A. (2002), "Managing information technology in the E-Business Enterprise ", 8<sup>th</sup> ed, Irwin, McGraw-Hill.
- 10-Parker, B. (1998), "Globalization and Business Practice", Sage Publication.

- 11-Pittis, R. A., David, L. (1996), "Strategic Management Building and Sustaining Competitive Advantage", West Publishing Com.
- 12-Post, Gerald, Anderson, David L. (2002), "Management Information System: Solving Problems with Information Technology ", 2<sup>nd</sup> ed, McGraw-Hill, U.S.A.
- 13-Pressman, Roger, S. (2000), "Software Engineering: A practitioner Approach", McGraw-Hill, com, Inc.
- 14-Raymond, A., Noe, John, R., Hollenbeck, Barry Gerhard and Patrick M. Wright, (1996), "Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage", 2<sup>nd</sup> ed, Irwin-McGraw-Hill, com, U.S.A.
- 15-Schumacher Wolf, D. (1997), "Managing Barriers to Business Reengineering Success", ([www.prosci.com](http://www.prosci.com)).
- 16-Slack Nigel, Stuart Chambers, Alan Harrison and Robert Jahnston, (1998), "Operation Management", 2<sup>nd</sup> ed, Financial Times / pitman Publishing, London.
- 17-Thompson, J. R. & Strickland, A. J., (1996), "Strategic Management", 9<sup>th</sup> ed, Richard D. Irwin, Company.
- 18-Thompson, J. R. & Strickland, A. J., (1995), "Strategic Management", 9<sup>th</sup> ed, ([www.Csuchico. Edu/mgm-strategy](http://www.Csuchico.Edu/mgm-strategy)).
- 19-Thompson, J. R., Strickland, A. J. (1993), "Strategic Management: Concept and Cases", 3<sup>th</sup> ed, Irwin, Inc.
- 20-Thompson, John, L. (1994), "Strategic Management", 2<sup>nd</sup> ed, Alden press, Inc, London.
- 21-Waller, D. L. (1999), "Operation Management A Supply Chain Approach", International Thomson Business Press, New Delhi.
- 22-Ward, J. (1995), "Principle of Information Systems Management", Irwin, Inc, New York.

## م/ إستمارة إستبانة

السيد المدير المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تمثل الإستمارة التي بين يديك جزءا من متطلبات إعداد رسالة ماجستير في إدارة الأعمال الموسومة (متطلبات اعادة هندسة الاعمال ودورها في الاداء الاستراتيجي دراسة تطبيقية في عينة من الشركات السياحية في مدينة اربيل / العراق)، وتعد مشاركتكم ذات تأثير ايجابي لخروج الدراسة بنتائج تعزز عمل الشركات لذا نرجو تفضلكم مشكورين بالإجابة على كل ما ورد فيها باختيار الإجابة التي ترونها تُمثل وجهة نظركم لكل سؤال علما أن الإجابة ستستخدم لإغراض البحث العلمي حصرا وستحاط بالسرية ودون ذكر الإسم شاكرين لكم حسن الإستجابة.

مع التقدير



## القسم الأول: بيانات شخصية

- 1- الجنس: ذكر ( ) أنثى ( )
- 2- العمر: أقل من 25 ( ) 26-35 ( ) 36-54 ( ) 64 فأكثر ( )
- 3- المؤهل العلمي: إعدادية ( ) دبلوم فني ( ) بكالوريوس ( ) ماجستير ( ) دكتوراه ( )
- 4- عدد سنوات الخدمة الكلية: أقل من 15 سنة ( ) 16-20 ( ) 21-25 ( ) 26 فأكثر ( )
- 5- موقع العمل الحالي:
- 6- عدد سنوات الخدمة في موقع العمل الحالي: أقل من 5 سنوات ( ) 6-10 ( ) 11-15 ( ) 16 فأكثر ( )
- 7- عدد الدورات في مجال موقع العمل الحالي:

القسم الثاني: متغيرات الدراسة وعواملها

ثانياً: إعادة هندسة الأعمال: تعرف بأنها إعادة التفكير الأساسي وإعادة تصميم المعلومات والنظم والهيكل لمواجهة التغيرات البيئية بهدف تحقيق تحسينات جوهرية في الأداء.

## 1-العمليات:-

ت	العبارات	أتفق بشدة	أتفق	إلى حد ما	لا أتفق بشدة	لا أتفق
1.1	تعمل شركتنا على تبسيط أساليب ونماذج العمل المستخدمة حالياً					
2.	تهتم إدارة شركتنا بتوحيد الإجراءات المتقاربة					
3.	تسعى شركتنا إلى دمج الأعمال المتشابهة					
4.	تهتم شركتنا بإلغاء العيوب في المنتجات					

					تسعى شركتنا إلى مكنة الأعمال اليدوية	.5
					تعمل شركتنا على مكنة الأعمال المتكررة	.6
					تسعى شركتنا لاعتماد أساليب عمل جديدة لإنجاز الأعمال	.7

## 2-الموارد البشرية:

ت	العبارات	أتفق بشدة	أتفق	إلى حد ما	لا أتفق	لا أتفق بشدة
.8	يملك الأفراد العاملون في شركتنا القناعة بأهمية التغيير					
.9	تحرص شركتنا على تدريب عاملينا وبشكل مستمر على كل ما هو جديد ومتطور لرفع مستوى أدائهم					
.10	تحرص شركتنا على إسناد الأعمال لأفراد مؤهلين تأهيلا متخصصا					
.11	تسعى شركتنا لتشكيل فرق عمل متخصصة لإنجاز الأعمال					
.12	تمنح إدارة شركتنا العاملين لديها الصلاحيات التي تمكنهم من أداء الأعمال بصورة أفضل					
.13	تسعى شركتنا لاستقطاب أفراد ذوي مهارات وخبرات عالية					
.14	تخصص إدارة شركتنا موارد مالية مناسبة على برامج التدريب لعاملينا					
.15	تعمل شركتنا على تعزيز نظام المكافآت والحوافز					

## 3-التقانة:

ت	العبارات	أتفق بشدة	أتفق	إلى حد ما	لا أتفق	لا أتفق بشدة
16.	تعتمد إدارة شركتنا تخطيط سليم لإدخال التقانة المتطورة في الأنشطة					
17.	تسعى شركتنا للحصول على الدعم من قبل الجهات المختصة لتوفير التقانة الحديثة					
18.	غالبًا ما تلجأ شركتنا إلى إدخال التقانة المتطورة كوسيلة لتحقيق أهدافها وزيادة فرص نجاحها					
19.	يمكن تهيئة الأفراد في شركتنا لاستقبال التقانة المتطورة					
20.	تلجأ شركتنا إلى إحداث التغييرات التقانية إيمانًا منها بحاجاتها إلى كل ما هو جديد في ميدان الصناعة التي تنتمي إليها					
21.	تعمل شركتنا على دعم عمليات التغيير بالتقانات المتطورة					

## 4-القوانين والتشريعات:

ت	العبارات	أتفق بشدة	أتفق	إلى حد ما	لا أتفق	لا أتفق بشدة
22.	تحتاج شركتنا إلى قوانين تتيح لها الفرصة للقيام بأنشطة البيع والشراء والصرف					
23.	تسعى شركتنا إلى فرض حماية خاصة على المنتجات المماثلة لمنتجاتها					

					تعتمد شركتنا على قوانين وتعليمات قديمة في ممارسة أنشطتها	24.
					تحتاج شركتنا إلى قوانين تتماشى مع التطورات الحاصلة في مجال صناعتها	25.
					توجد قوانين وتعليمات تحدد عمل شركتنا في مختلف المجالات	26.
					تحتاج شركتنا إلى قوانين وتشريعات جديدة في مجال تشغيل العاملين	27.
					تحتاج شركتنا إلى قوانين وتشريعات جديدة في مجال تحديد أجور وحوافز العاملين	28.

ثالثاً: الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن

#### 1- المنظور المالي:

ت	العبارات	أتفق بشدة	أتفق	إلى حد ما	لا أتفق بشدة	لا أتفق بشدة
1.	تمتلك شركتنا القدرة على زيادة إيراداتها					
2.	تمتلك شركتنا القدرة على تخفيض مصاريفها					
3.	تطورت مستويات الأرباح في شركتنا					
4.	تحقق شركتنا عوائد جيدة على رأس المال المستثمر					
	تسدد شركتنا التزاماتها قصيرة الأجل من خلال السيولة المتوفرة لديها					

## 2-منظور الزبون:

ت	العبارات	أتفق بشدة	أتفق	إلى حد ما	لا أتفق	لا أتفق بشدة
5.	تزيد شركتنا من الحصة السوقية لتوفير المنتجات المرغوبة للزبون					
6.	تتميز منتجات شركتنا بجودة عالية					
7.	تلتزم شركتنا بتوفير منتجاتها بالأوقات المناسبة					
8.	توفر شركتنا منتجاتها بأسعار معتدلة					
9.	تزيد شركتنا من قنوات توزيع منتجاتها بشكل يتناسب مع زيادة الطلب على تلك المنتجات					

## 3-منظور العمليات الداخلية:

ت	العبارات	أتفق بشدة	أتفق	إلى حد ما	لا أتفق	لا أتفق بشدة
10.	تستغل شركتنا الطاقة الإنتاجية المخططة بالكامل					
11.	تحسن شركتنا من جودة الإنتاج من خلال تخفيض مستويات التلف					
12.	توفر شركتنا منتجات جديدة باستمرار لمقابلة حاجات ومتطلبات الزبائن					
13.	تميزت شركتنا بحصولها على شهادات تقديرية لتميزها في النوعية					
14.	تطورت إنتاجية ساعة العمل في شركتنا					

## 4-منظور التعلم والنمو:

ت	العبارات	أتفق بشدة	أتفق	إلى حد ما	لا أتفق	لا أتفق بشدة
.15	تدخل شركتنا العاملين لديها بدورات تدريبية لتطويرهم					
.16	يتم في شركتنا تحسين وتطوير المنتجات باستمرار					
.17	تطورات إنتاجية العامل في شركتنا					
.18	نسبة دوران العمل منخفضة جدا في شركتنا					
.19	تعتمد شركتنا نظام حوافز له علاقة مباشرة بالإنتاج للتمييز بين العاملين					

## Business re-engineering requirements and their role in strategic performance An applied study in a sample of tourism companies in the city of Erbil / Iraq

### ORIGINALITY REPORT

<b>17%</b>	<b>14%</b>	<b>1%</b>	<b>10%</b>
SIMILARITY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATIONS	STUDENT PAPERS

### PRIMARY SOURCES

<b>1</b>	<b>Submitted to Tikrit University</b> Student Paper	<b>2%</b>
<b>2</b>	<b>unpan1.un.org</b> Internet Source	<b>1%</b>
<b>3</b>	<b>Submitted to Middle East University</b> Student Paper	<b>1%</b>
<b>4</b>	<b>thesis.univ-biskra.dz</b> Internet Source	<b>1%</b>
<b>5</b>	<b>iugspace.iugaza.edu.ps</b> Internet Source	<b>1%</b>
<b>6</b>	<b>Submitted to Petroleum Research &amp; Development Center</b> Student Paper	<b>1%</b>
<b>7</b>	<b>stclements.edu</b> Internet Source	<b>1%</b>
<b>8</b>	<b>Submitted to Gulf University</b> Student Paper	<b>&lt;1%</b>