

Syrian Arab Republic

Ministry of Higher Education

Syrian Virtual University



الجمهورية العربية السورية

وزارة التعليم العالي

الجامعة الافتراضية السورية

أثر عناصر التخطيط الاستراتيجي في تعزيز عملية إعادة هندسة العمليات الادارية

دراسة تطبيقية على شركة سيريتل موبайл تيليكوم

The impact of strategic planning elements in promoting the re-engineering process
of administrative processes

An Applied Study on Syriatel Mobile Telecom

بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال تأهيل وتحصص

إعداد الطالب

جمال الإبراهيم

Jamal_83679

إشراف

أ.م.د. مجد صقر

الإهداع

إلى أبي الغالي ... حفظه الله

إلى أمي الحنونة ... حفظها الله

إلى رفيقة دربي ومصدر إلهامي الغالية وعد

إلى إخواني الأحباء

شكر وتقدير

الشكر والحمد والثناء لله سبحانه وتعالى وهو الذي كبرنا من صغر وعلمنا من جهل وهو الذي وفقني لإنجاز هذا البحث وأسأل الله أن يزيدني علماً وقد تأذن بالزيادة لمن شكر.

ثم أتوجه بالشكر للدكتور مجد صبور لتفضلي بالإشراف على هذا البحث ولما بذله من جهد في توجيهي ومتابعتي وحرصه الدائم على تقديم يد العون ، فلسيلاته كل الشكر والامتنان وجزاه الله بواسر الصحة العافية.

كما أنقدم بواخر التقدير للجنة المناقشة الأفضل الذين تقضوا بمناقشة بحثي واثراءه بملحوظاتهم وتوجيهاتهم.

ملخص الدراسة

الطالب : جمال عبد المنعم الإبراهيم.

العنوان: أثر عناصر التخطيط الاستراتيجي في تعزيز عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية

دراسة تطبيقية على شركة سيريتل موبайл تيليكوم

عام 2018

جامعة الافتراضية السورية

إشراف الدكتور: مجد صقر.

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد أثر عناصر التخطيط الاستراتيجي على في تعزيز عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية لشركة الاتصالات سيريتل تيليكوم، وذلك من خلال استكشاف مدى عناصر التخطيط الاستراتيجي المتمثلة في (رسالة الشركة ، الأهداف الرئيسية للشركة ، الخطط والسياسات) وتأثيرها على عملية الهندرة بأبعادها المتمثلة في (التزام الإدارة العليا بفلسفة الهندرة ودعم تطبيقها ، الاتصال ، التمكين الإداري ، ثقافة المنظمة ، الاستعداد للتغيير).

يتتألف مجتمع الدراسة من جميع الإداريين من الادارة العليا ورؤساء الأقسام ومرؤوسيهم في شركة الاتصالات الخاصة السورية سيريتل تيليكوم - مركز الإدارة الرئيسي - بمحافظة دمشق ، ونظراً لكبر مجتمع البحث ، فقد تم اختيار عينة ميسّرة من الموظفين بلغت 100 موظف ، وتم توزيع الاستبيانات على جميع مفردات العينة ، وتم استرجاع 100 استبيانه ولم يتم استبعاد أيّة استبيانه لصلاحية جميعها للتحليل الإحصائي، وبالتالي بلغت نسبة الاستجابة 100%. وقد استخدم الباحث عدداً من الأساليب الإحصائية في SPSS لعرض وتحليل نتائج الدراسة. وخلصت الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباط موجبة وأثر ذو دلالة إحصائية معنوية لعناصر التخطيط الاستراتيجي (رسالة الشركة ، الأهداف الرئيسية للشركة ، الخطط والسياسات) في تعزيز عملية الهندرة لشركة الاتصالات سيريتل تيليكوم. وكان أكبر علاقة تأثير لعنصر الخطط والسياسات ثم تلاه من حيث التأثير الأهداف الرئيسية للشركة وأخيراً جاء عنصر رسالة الشركة بالمرتبة الأخيرة.

وانتهت الدراسة بتقديم مجموعة من الحلول والمقترنات أبرزها ضرورة العمل على إيجاد ثقافة تنظيمية تعزز عناصر التخطيط الاستراتيجي في البيئة التنظيمية، والارتقاء بهذه الاستراتيجيات إلى المستويات العليا المرغوب فيها، من خلال تطوير مهارات العاملين وتوفير رؤية استراتيجية واضحة المعالم للدوائر وأهدافها، لما لها من أثر في تعزيز أبعاد هندسة العمليات الإدارية.

الكلمات المفتاحية : التخطيط الاستراتيجي ، إعادة هندسة العمليات الإدارية ، الهندرة .

Abstract

Name: JAMAL ALIBRAHIM

Title: The impact of strategic planning elements in promoting the re-engineering process of administrative processes - An Applied Study on Syriatel Mobile Telecom

Syrian Virtual University

Year: 2018

Supervisor: Dr. Majd Sakkour

This study aims to determine the impact of strategic planning elements in enhancing the process of re-engineering the administrative processes (Reengineering) in Syriatel Mobile Telecom by discovering strategic planning elements of the company's mission, main objectives, plans and policies and their impact on the process of business re-engineering represented in the commitment of higher management to the philosophy of business re-engineering and support its implementation, communication, administrative empowerment, the culture of the organization, preparation for change).

The study community consists of a number of all administrators from the higher management, department head of Sections and subordinates in Syriatel Mobile Telecom company- main offices in Damascus City. due to the bigness of the study community, a soft sample of 100 employees was selected and a questionnaire was used as a data collection tool distributed to 100 employees and 100 questionnaires were retrieved with no exclusion because they were all valid to be used for statistical analysis.

Data was analyzed and hypotheses were tested by using a number of statistical methods in SPSS and led to the following results:

There is an impact for strategic planning elements on the dimensions of reengineering (the company's mission, main objectives, plans and policies) in enhancing the process of business re-engineering in Syriatel Mobile Telecom.

the biggest impact was for planning and policies then the company main objectives and last but not least the company mission.

The study concluded with some recommendations:

Create an organizational culture that promotes planning elements in the regulatory environment and develop these strategies to the desired high levels by improving the employees' skills and providing a clear strategic vision for all departments since this will have an impact on enhancing the dimensions of Reengineering of administrative processes.

keywords: strategic planning - Reengineering of administrative processes – business re-engineering.

فهرس المحتويات

الفصل الأول : الإطار المنهجي للبحث
1
2
2
10
11
12
13
13
16
17
17
18
تمهيد :
2 - 1 - المبحث الأول : التخطيط الاستراتيجي
19
19
20
22
24
24
25
26
27
28
31
34
36
الفصل الثالث : الإطار العملي للبحث
37

38	تمهيد :
38	1 - المبحث الأول : لمحه عن شركة سيرييتل
38	2 - المبحث الثاني : التحليل الاحصائي واختبار الفرضيات
38	1 - منهجية البحث
39	2 - تطوير أداة البحث
41	3 - ثبات وصدق أداة البحث
42	4 - خصائص عينة الدراسة
47	5 - نتائج الإحصاء الوصفي
57	6 - اختبار فرضيات البحث
76	7 - النتائج
77	8 - المقترنات
78	9 - مقتراحات لدراسات مستقبلية
79	قائمة المراجع
83	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الصفحة	الموضوع	رقم الجدول
40	درجات الترميز لكل حالة من حالات الإجابة و مجالها	1-3
41	عدد عبارات كل متغير والمصدر من الدراسة	2-3
41	معامل ألفا كرونباخ ومعامل الصدق للاستبانة	3-3
42	التوزيع التكراري لعينة البحث حسب الجنس	4-3
43	التوزيع التكراري لعينة البحث حسب العمر	5-3
44	التوزيع التكراري لعينة البحث حسب المؤهل العلمي	6-3
45	التوزيع التكراري لعينة البحث حسب المسمى الوظيفي	7-3
46	التوزيع التكراري لعينة البحث حسب عدد سنوات الخبرة	8-3
47	اختبار التوزيع الطبيعي	9-3
48	المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لفقرات عنصر رسالة الشركة	10-3
49	المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لفقرات عنصر الأهداف الرئيسية للشركة	11-3
50	المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لفقرات عنصر الخطط والسياسات	12-3
51	المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لعناصر التخطيط الاستراتيجي	13-3
52	المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لفقرات بُعد التزام الإدارة العليا بفلسفة الهندرة ودعم تطبيقها	14-3
53	المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لفقرات بُعد الاتصال	15-3
54	المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لفقرات بُعد التمكين الإداري	16-3
55	المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لفقرات بُعد ثقافة المنظمة	17-3
56	المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لفقرات بُعد الاستعداد للتغيير	18-3
57	المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لأبعاد الهندرة	19-3
58	نتائج اختبار T للعينة الواحدة One sample t-test لمتغير التخطيط الاستراتيجي	20-3
59	نتائج اختبار T للعينة الواحدة One sample t-test لمتغير الهندرة	21-3
61	الجدول (22-3) قيمة معامل التحديد لنموذج الانحدار البسيط الخاص باختبار الأثر بين المتغيرين	22-3
61	الأهمية الإحصائية لنموذج الانحدار البسيط الخاص باختبار العلاقة بين المتغيرين رسالة الشركة والهندرة	23-3
61	ثوابت معادلة الانحدار البسيط الخاص باختبار الأثر بين المتغيرين رسالة الشركة والهندرة	24-3
63	قيمة معامل التحديد لنموذج الانحدار البسيط الخاص باختبار الأثر بين المتغيرين الأهداف الرئيسية للشركة والهندرة	25-3
63	الأهمية الإحصائية لنموذج الانحدار البسيط الخاص باختبار العلاقة بين المتغيرين الأهداف الرئيسية للشركة والهندرة	26-3
63	ثوابت معادلة الانحدار البسيط الخاص باختبار الأثر بين المتغيرين الأهداف الرئيسية للشركة والهندرة	27-3
65	قيمة معامل التحديد لنموذج الانحدار البسيط الخاص باختبار الأثر بين المتغيرين الأهداف الرئيسية للشركة والهندرة	28-3
65	الأهمية الإحصائية لنموذج الانحدار البسيط الخاص باختبار العلاقة بين المتغيرين الأهداف الرئيسية للشركة والهندرة	29-3
65	ثوابت معادلة الانحدار البسيط الخاص باختبار الأثر بين المتغيرين الأهداف الرئيسية للشركة والهندرة	30-3

67	اختبار تجانس المجموعات	31-3
67	نتائج اختبار أنوفا للفروق المعنوية بين متوسطات المجموعات	32-3
68	نتائج اختبار Bonferroni لإظهار الفروق لتطبيق التخطيط الاستراتيجي بحسب المؤهل العلمي	33-3
69	اختبار تجانس المجموعات	34-3
69	نتائج اختبار أنوفا للفروق المعنوية بين متوسطات المجموعات	35-3
69	نتائج اختبار Bonferroni لإظهار الفروق لتطبيق التخطيط الاستراتيجي بحسب المسمى الوظيفي	36-3
70	اختبار تجانس المجموعات	37-3
70	نتائج اختبار أنوفا للفروق المعنوية بين متوسطات المجموعات	38-3
71	نتائج اختبار Bonferroni لإظهار الفروق لتطبيق التخطيط الاستراتيجي بحسب سنوات الخبرة	39-3
72	اختبار تجانس المجموعات	40-3
72	نتائج اختبار أنوفا للفروق المعنوية بين متوسطات المجموعات	41-3
73	نتائج اختبار Bonferroni لإظهار الفروق لتطبيق مفهوم الهندرة بحسب المؤهل العلمي	42-3
74	اختبار تجانس المجموعات	43-3
74	نتائج اختبار أنوفا للفروق المعنوية بين متوسطات المجموعات	44-3
74	نتائج اختبار Bonferroni لإظهار الفروق لتطبيق مفهوم الهندرة بحسب المسمى الوظيفي	45-3
75	اختبار تجانس المجموعات	46-3
75	نتائج اختبار أنوفا للفروق المعنوية بين متوسطات المجموعات	47-3
76	نتائج اختبار Bonferroni لإظهار الفروق لتطبيق مفهوم الهندرة بحسب سنوات الخبرة	48-3

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	الموضوع	رقم الشكل
14	أنموذج البحث	1-1
42	التوزيع النسبي لعينة البحث حسب الجنس	1-3
43	التوزيع النسبي لعينة البحث حسب العمر	2-3
44	التوزيع النسبي لعينة البحث حسب المؤهل العلمي	3-3
45	التوزيع النسبي لعينة البحث حسب المسمى الوظيفي	4-3
46	التوزيع النسبي لعينة البحث حسب عدد سنوات الخبرة	5-3
61	مخطط Scatter Plot بيان العلاقة الخطية للمتغيرين رسالة الشركة والهندرة	6-3
63	مخطط Scatter Plot بيان العلاقة الخطية للمتغيرين الأهداف الرئيسية للشركة والهندرة	7-3
65	مخطط Scatter Plot بيان العلاقة الخطية للمتغيرين الأهداف الرئيسية للشركة والهندرة	8-3

الفصل الأول : الإطار المنهجي للبحث

محتويات الفصل	
مقدمة	1 - 1
الدراسات السابقة	2 - 1
مشكلة البحث	3 - 1
أهمية البحث	4 - 1
مصطلحات البحث	5 - 1
أهداف البحث	6 - 1
متغيرات البحث وفرضياته	7 - 1
مجتمع البحث وعيّنته	8 - 1
حدود البحث	9 - 1
خاتمة	10 - 1

1 - مقدمة:

تطلع معظم منشآت الأعمال اليوم إلى تحقيق النجاح والتفوق والتميز في جميع عملياتها وأنشطتها وتنسابق من أجل تحقيق كفاءة وفعالية أدائها، وبالتالي تحقيق أهدافها وغاياتها وبناء مركز استراتيجي قوي ومتميز يحقق لها النمو والبقاء وتحسين وتطوير الأداء في ظل البيئة التي تعمل فيها والتي تتسم بالتغيير المستمر والمنافسة الحامية على الموارد بكل أنواعها ولغرض إنجاز هذه الأهداف تستخدم المنظمة التخطيط الاستراتيجي لاستيعاب التغيير وإدارته لصالح تلك الأهداف، مما يؤدي إلى نتائج ذات مردود إيجابي ، وكما تستخدم مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية خطوه نحو إيجاد طرائق وسبل أكثر فاعلية لتناول المشكلات التي تعاني منها المنظمة وتحسين أدائها بمناظير جديدة. وهكذا إنَّ هذا الفصل سوف يستعرض الدراسات السابقة ومشكلة البحث وأهميته ثم يستعرض أهداف البحث ومتغيراته وفرضياته متضمناً مجتمع البحث وعينته وحدوده.

1 - 2 - الدراسات السابقة:

أشارت نتائج المسح المكتبي للأدباء والدراسات السابقة التي أجراها الباحث على عدم وجود دراسات تبحث بشكل مباشر في أثر عناصر التخطيط الاستراتيجي في إعادة هندسة العمليات (الهندرة) ، ولكن أجريت العديد من الدراسات العربية والأجنبية التي لها علاقة بالتخطيط الاستراتيجي أو إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) لذلك حاولت هذه الدراسة توظيف ما جاء في الدراسات السابقة قدر الإمكان ومنها ما يلي :

1 - 2 - 1 - الدراسات العربية :

- دراسة (العزب ،2016) بعنوان "أثر الاستثمار في رأس المال الفكري في تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسات العامة الأردنية" ¹

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر الاستثمار في رأس المال الفكري في تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسات العامة الأردنية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لغرض جمع البيانات، وتوزيعها على (435) أعيد منها ما مجموعه (394) وجدت أنها صالحة للتحليل الإحصائي أي ما نسبته (90.6%)، وقد تم

1 . العزب ،حسين مجد ،(2016)، "أثر الاستثمار في رأس المال الفكري في تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسات العامة الأردنية" ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد 12 ، العدد 4 ، ص،ص:731-764.

اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة، واستخدمت الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.16) لتحليل بيانات الاستبانة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها :

1. إن الاستثمار في رأس المال الفكري في المؤسسات العامة الأردنية من وجهة نظر المديرين جاءت بدرجة متوسطة.
2. إن إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في المؤسسات العامة الأردنية من وجهة نظر المديرين جاءت بدرجة مرتفعة.
3. وجود أثر أبعد الاستثمار في رأس المال الفكري في إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)، حيث تفسر ما مقداره (54 %) من التباين في إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة).

- دراسة (الزريقات والخرشة، 2010) بعنوان "أثر التعلم التنظيمي في تعزيز أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في المؤسسات العامة الأردنية" 2

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التعلم التنظيمي في تعزيز أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في المؤسسات العامة الأردنية، ولتحقيق هدف الدراسة تم تصميم وتطوير استبانة لغرض جمع البيانات وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم (548) مبحوثاً، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: وجود أثر للبعد الاستراتيجي للتعلم التنظيمي في إعادة هندسة العمليات الإدارية، وكذلك وجود أثر للبعد التنظيمي للتعلم التنظيمي في إعادة هندسة العمليات الإدارية.

- دراسة (الديحاني، 2009) بعنوان "الهندرة الإدارية وإمكانية تطبيقها في الإدارات التربوية بدولة الكويت" 3

هدفت إلى محاولة التوصل إلى تصور مقترن لتطبيق مدخل الهندرة الإدارية في الإدارات التربوية دولة الكويت وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي لوصف واقع أداء الإدارة المدرسية في المدارس، وطبقت الدراسة على (253) مديرًا ومديرةً في دولة الكويت. وقد استخدم المنهج الوصفي في عملية جمع البيانات. ومن نتائج الدراسة وجود معوقات في إدارة المنهج والتنمية المهنية للمعلم، وإدارة الموارد المالية ما دعا إلى تبني إعادة هيكلية المدارس وإعادة البناء والتغيير على المستوى المدرسي، وتبني الإدارة والمشاركة والإدارة المتمركزة حول المدرسة، والتعليم للفهم والإبداع، وزيادة تفویض السلطات للمعلمين. ووجود علاقة ارتباطية موجبة وسالبة بين الخصائص الشخصية (الراتبة، والمؤهل العلمي، والخبرة في العمل) ومحاور الهندرة الإدارية في الكويت.

2 . الزريقات، خالد والخرشة، ياسين. (2010)، "أثر التعلم التنظيمي في تعزيز أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في المؤسسات العامة الأردنية"، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، المجلد (8)، العدد (3)، ص ،ص: 124-141

3 . الديحاني، سلطان غالب. (2009)، "الهندرة الإدارية وإمكانية تطبيقها في الإدارات التربوية بدولة الكويت" ، المنتدى الثاني للمعلم - رؤية جديدة نحو تطوير أداء المعلم، كلية التربية، جامعة الكويت.

- دراسة (الجهني، 2008) بعنوان "أثر ممارسة التخطيط الاستراتيجي على التغيير التنظيمي في الدوائر الحكومية بمدينة تبوك في المملكة العربية السعودية".⁴

تم اختيار عينة بالطريقة العشوائية البسيطة بلغ تعدادها (302) مفردةً وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها: أن تصورات المبحوثين حول التغيير التنظيمي جاءت أيضاً بدرجة متوسطة، ووجود أثر لدرجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في التغيير التنظيمي، في الدوائر الحكومية بمدينة تبوك في المملكة العربية السعودية.

- دراسة (حامد، 2008) بعنوان "العوامل المؤثرة في تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندسة)"⁵

هدفت الدراسة إلى اختبار ودراسة العلاقة بين هندسة العمليات الإدارية وبعضاً من العوامل المؤثرة في تطبيقها، وهي الثقافة التنظيمية، والتخطيط الاستراتيجي، والموارد المتاحة، كما هدفت إلى تقديم وصياغة مجموعة من التوصيات بشأن إعادة هندسة العمليات الإدارية والعوامل المؤثرة فيها. وشمل مجتمع البحث مديرى الإدارة العليا بشركة كهرباء السعودية، بالمنطقة الوسطى والتي تشمل مدينة الرياض وبعض المحافظات التابعة لها، والبالغ عددهم (137) مديرأً ومن أهم نتائج الدراسة: وجود درجة مرتفعة من إمكانية تطبيق عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية بشركة كهرباء السعودية، وإن الثقافة التنظيمية السائدة بالشركة موضع الدراسة والبحث، كانت مناسبة لتطبيق عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية، وإن هناك علاقة ارتباطية معنوية موجبة بينها وبين إعادة هندسة العمليات الإدارية.

- دراسة (نصيرات والخطيب، 2005) بعنوان "التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي : دراسة تحليلية لقطاع صناعة الأدوية الأردنية "⁶

حيث هدفت هذه الدراسة إلى تعرّف واقع التخطيط الاستراتيجي في شركات صناعة الأدوية الأردنية المساهمة العامة، وأظهرت نتائج تحليل % البيانات لـ (50) مديرأً يشكلون مجتمع الدراسة، أن 52 من مديرى شركات صناعة الأدوية الأردنية لا يدركون المفهوم الصحيح للتخطيط الاستراتيجي، وأن 56% منهم يرون أن عملية التخطيط الاستراتيجي تتم من خلال الإدارة العليا فقط. في حين لم يتم إثبات وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة (درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي، درجة وضوح المفهوم، عناصر التخطيط الاستراتيجي،

4 . الجهني، وليد بن إبراهيم . (2008) ،"أثر ممارسة التخطيط الاستراتيجي على التغيير التنظيمي في الدوائر الحكومية بمدينة تبوك في المملكة العربية السعودية" ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.

5 . حامد، سعيد شعبان . (2008) ،"العوامل المؤثرة على تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندسة) دراسة ميدانية" ، بحث مقدم إلى كلية التجارة، جامعة القاهرة، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين ، العدد (70) السنة السابعة والأربعون ص، ص 253 - 294.

6 . نصيرات، فريد، والخطيب، صالح . (2005) ،"التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي (دراسة تحليلية لقطاع صناعة الأدوية الأردنية)" ، مجلة دراسات، المجلد:32 ، ص ص: 415 – 433 .

التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية) وبين الأداء المؤسسي لهذه الشركات مقاساً بالعائد على الأصول والقيمة السوقية المضافة.

- دراسة (العتبي والحمالي، 2004) بعنوان "إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندسة) في القطاع العام عوامل النجاح الحاسمة"⁷

هدفت إلى مناقشة مفهوم إعادة هندسة الأعمال الإدارية (الهندسة) ومدى نجاح تطبيقه في القطاع العام ، وتركز الدراسة بشكل خاص على العوامل الحاسمة لنجاح تطبيق مفهوم الهندسة، وقياس مدى نجاح تطبيق مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أهمها: أن المنظمات تعانى من صعوبات عند تنفيذ إعادة الهندسة، وأن نجاح تطبيقها يعتمد على توافر العديد من العناصر الحاسمة، وتوافر العديد من الجهود في المنظمة، مما يحقق الأهداف والغايات المنشودة من مشروع إعادة هندسة الأعمال الإدارية (الهندسة).

٢ - ٢ - ٢ - الدراسات الأجنبية :

- دراسة (Sharma and Kant, 2015) بعنوان "المعيقات والتحديات التي تواجه تطبيق إعادة هندسة العمليات في المؤسسات الحكومية الهندية".⁸

"HR Issues and challenges in implementing business process reengineering in government organizations in India".

هدفت الدراسة إلى تحليل وفهم العوامل المرتبطة بالموارد البشرية في عملية تطبيق إعادة الهندسة خصوصاً في المنظمات الحكومية في الهند وذلك لتحديد مقتراحات للعوامل المرتبطة بالموارد البشرية من أجل المساعدة في تطبيق مبادرات إعادة الهندسة، وقد استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واعتمدت على الأسلوب النوعي وليس الكمي، أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة :

١. أن معظم مبادرات إعادة الهندسة كانت في بدايتها مبادرات تطبيق تكنولوجيا جديدة مما يعزز فكرة أن التكنولوجيا تلعب دوراً رئيسياً في منهج إعادة الهندسة

7 . العتيبي ،سعد مرزوق، والحمالي ،راشد محمد. (2004)، "هندسة العمليات الإدارية (الهندسة) في القطاع العام عوامل النجاح الحاسمة" ، المؤتمر الوطني الأول للجودة، 17 مايو 2004 م

⁸ . Sharma, R. and Kant, R. (2015), "HR issues and challenges in implementing business process reengineering in government organizations in India", European journal of business and management, VOL 7, Issue 19,pp.69-74.

2. ان دور التكنولوجيا ينحصر في ملائمتها وتخديصها لتناسب العمليات الجديدة، ولا ننسى دور الموارد البشرية الهام في إعادة تصميم العمليات وصياغتها بالشكل الجديد.

- دراسة (Julian, 2013) بعنوان "العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء التنظيمي في المنظمات غير الحكومية"⁹

"Relationship between strategic planning and organizational performance non-governmental organizational (NGO): A case of Action Aid, Kenya."

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى التخطيط الاستراتيجي ودوره في رفع مستوى الأداء التنظيمي، باعتبار أن التخطيط الاستراتيجي بمثابة العمود الفقري بالإدارة الاستراتيجية، وتقسيم التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (المسح البيئي، صياغة الاستراتيجيات، الأهداف)، اجريت الدراسة في كينيا، واستخدم المقابلات للحصول على البيانات، وتوصلت الدراسة إلى أن التخطيط الاستراتيجي يسهم بشكل كبير في رفع الأداء التنظيمي وأوصت الدراسة بالعمل على تعميق برامج التخطيط الاستراتيجي، وتوفير فرص للمنظمة، وتحسين استراتيجياتها وعملياتها، وتحديد الأولويات في تحديد الأهداف المساعدة في تحقيق الأثر الأكبر في رفع مستوى الأداء التنظيمي.

- دراسة (Awino, Et al, 2012) بعنوان "التخطيط الاستراتيجي، مخرجات التخطيط والأداء التنظيمي دراسة تجريبية في المصادر التجارية في كينيا"¹⁰

"Strategic planning, planning outcomes and organizational performance: An Empirical study of commercial banks in KENYA"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التخطيط الاستراتيجي ونتائج التخطيط على أداء الشركات، واستخدم عدة أبعاد التخطيط الاستراتيجي ، استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات ووزعت على المديرين توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين التخطيط الاستراتيجي بأبعاد المختلفة وأداء الشركة، وأن التخطيط الاستراتيجي يساهم في التغيير الإيجابي في أداء الشركة، ووجود علاقة بين التخطيط الاستراتيجي ومخرجات التخطيط وبين أداء الشركة، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي.

⁹ Julian, Ongonge.(2013), "Relationship between strategic planning and organizational performance non-governmental organizational (NGO): A case of action aid", Kenya ,university of NAIROBI.

¹⁰ Awino, Zachary Bolo ,Muturia, Jemimah & Oeba,Linet.(2012)."Strategic planning, planning outcomes and organizational performance:-An Empirical study of commercial banks in Kenya", Africa management review,vol2,no3, pp:134-149.

- دراسة (Goksoy, Et al, 2012) بعنوان " إعادة هندسة العمليات الإدارية: أداة استراتيجية لإدارة التغيير التنظيمي تطبيق في شركة متعددة الجنسيات"¹¹

"Business process reengineering: strategic tool for managing organizational change an application in a multinational company".

اهتمت الدراسة بدراسة الهندسة كأداة استراتيجية لإدارة التغيير التنظيمي ، وقد طبقت الدراسة في إحدى الشركات المتعددة الجنسيات في تركيا واعتمدت على استخدام الاستبانة لعينة قوامها (75) مفردة ، ومن اهم ما توصلت اليه الدراسة من نتائج :

1. أشارت النتائج إلى التطبيق الجيد للهندسة في الشركة .
2. أهم أسباب النجاح في التطبيق هي : التزام الإدارة العليا لتطبيق الهندسة ، القيادة الفعالة ودعمها ، توفير الموارد المناسبة ، الاتصالات الفعالة مع الموظفين قبل عمليات الهندسة وإثناءها ، العمل الجماعي ، كفاءة فريق الهندسة ، فعالية تكنولوجيا المعلومات ، ملاءمة استراتيجية الهندسة مع استراتيجية الشركة ، والتركيز على العملاء.

- دراسة (Ringim, Et al, 2012) بعنوان " إعادة هندسة العمليات الإدارية في الأداء التنظيمي في قطاع البنوك النيجيرية"¹².

"Business process reengineering in organizational performance in Nigerian banking sector".

أشارت الدراسة إلى العديد من العوامل المؤثرة في تطبيق الهندسة ، ففي دراستهم المطبقة في البنوك النيجيرية والمعتمد على استخدام الاستبانة لعينة قوامها (417) مفردة ، ومن اهم ما توصلت اليه الدراسة من نتائج : أهمية العوامل التالية في تطبيق الهندسة وهي : الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات ، والمواءمة بين استراتيجية الهندسة واستراتيجية الشركة ، والتركيز على العملاء ، والتزام الموظفين بتطبيق الهندسة ، والاتصالات الفعالة مع الموظفين في جميع مراحل تطبيق الهندسة ، وتدريب الموظفين وتعليمهم ، وتوفير الموارد المالية المناسبة للتطبيق.

¹¹ . Goksoy, Asli. , Ozsoy, Beliz. , and Vayvay, Özalp. (2012), “Business Process Reengineering : Strategic Tool for Managing Organizational Change an Application in a Multinational Company”, International Journal of Business and Management, Vol. 7, No 2, pp:89 - 112.

¹² . Ringim, Kabiru. , Razalli, Mohd. , and Hasnan, Norlena .(2012), “The Moderating Effect of IT Capability on the Relationship between Business Process Reengineering Factors and Organizational Performance of Bank”, Journal of Internet Banking and Commerce , Vol. 1 7, No 2, pp.1- 21.

- دراسة (Francis & Kabir, 2008) بعنوان " إعادة هندسة الموارد البشرية في الجامعة"¹³.

"Reengineering human resources management in university"

حيث هدفت هذه الدراسة إلى تحليل وتحديد عدة أبعاد وجوانب من عملية الهندسة، وكذلك وظائف إدارة الموارد البشرية، ومن ثم اقتراح مقاييس ومعايير من أجل تحسين خدمات المعلومات التي تقدم لربان المكتبات في سبع مكتبات لجامعات مختلفة في الهند. وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن الموارد البشرية هي العنصر الرئيسي والأساسي في نجاح تطبيق التكنولوجيا الحديثة في المكتبات، وكذلك إن مفتاح النجاح في عملية الهندرة في هذه المكتبات هو إعادة بناء الموارد البشرية وجعلها تتبنى التغيير الذي يحدث في الظروف الخارجية التي تتعامل معها المكتبات.

- دراسة (Endlich, 2001) بعنوان " العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتعلم التنظيمي "¹⁴

"Strategic planning investigation of the nexus between and organizational learning".

هدفت إلى التعرف على العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتعلم التنظيمي، وقد جرت الفضائية من وقد توصلت الدراسة (NASA) في وكالة (NASA) إلى أن عملية التخطيط الاستراتيجي في وكالة الفضائية مدرومة قبل العديد من نشاطات التعلم الصريحة والضمنية. وبالإضافة فإن طبيعة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتعلم التنظيمي تقسم بالдинاميكية . وأخيراً، فإن عملية التخطيط الاستراتيجي تستخدم لتطوير قوى العمل، ونقل وتخزين المعرفة والبيانات وبناء الوعي وفهم البيئة الخارجية.

1 - 2 - 3 - التعقيب على الدراسات السابقة :

وبمراجعة البحث والدراسات السابقة نجد أن هذه الدراسات طبقت في قطاعات مختلفة ، وفي أحجام مختلفة من المنظمات ، وإن الدراسات التي تناولت موضوع الهندرة اتجهت إما إلى دراسة منهجية ومراحل تطبيق الهندرة ، أو دراسة العوامل المؤثرة على تطبيقها ، وبخاصة على الادارة العليا والموارد المتاحة والتغيير التنظيمي والتركيز على العميل والثقافة التنظيمية وتكنولوجيا المعلومات وإدارة الجودة .

¹³ . Francis, D and Kabir, H .(2008)," Reengineering Human Resources Management in University", Strategic Management Journal, Vol.28,No.12, pp.1319–1350.

¹⁴ . Endlich, Norman A.(2001), "An Investigation of the Nexus between Strategic Planning and Organizational Learning ", Dissertation submitted to the Faculty of the Virginia Polytechnic Institute.

والدراسات التي تناولت موضوع التخطيط الاستراتيجي اتجهت لدراسة أثر ممارسة التخطيط الاستراتيجي على التغيير التنظيمي أو الأداء المؤسسي أو العلاقة فيما بينهما . أما فيما يتعلق بمجتمع الدراسة ، فقد ركزت بعض الدراسات على الإدارة العليا ، وبعضها على المديرين العامين والمديرين ورؤساء الأقسام ، وبعضها على الموظفين الإداريين ، واعتمدت معظم الدراسات استخدام الاستبانة .

اتفق معظم الدراسات العربية والأجنبية على أهمية عناصر التخطيط الاستراتيجي وأهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في التطوير المؤسسي سواء على الصعيد المحلي أو العربي أو الأجنبي وذلك لما لها من دور رئيسي في خفض التكلفة وزيادة الإنتاج وتحسين الإداء.

وتفققت في اختيار غالبية الأبعاد الخاصة بالمتغير التابع وهو إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) فمنها ركزت على مجموعة مشتركة من الأبعاد مثل :

(العنبي والحمالي، 2004) ، (الديحاني، 2009) ، (العزب، 2016) ، (الزريقات والخرشة، 2010) ، (2012، Goksoy , Et al) ومنها اختلفت وركزت على أحد الأبعاد . وفي جانب آخر كانت بعض الدراسات تطبيقية ولم تتناول بشكل تفصيلي هذه الأبعاد وإنما دراسة تطبيق نموذج لعملية إعادة الهندسة أو خلق نموذج جديد.

وتفققت بعض الدراسات مثل (نصيرات و الخطيب، 2005) ، (الجهني، 2008) ، (Julian,2013) في اختيار عناصر التخطيط الاستراتيجي وهو المتغير المستقل.

1 - 2 - 4 - أوجه استفادة البحث الحالي من الدراسات السابقة:

1. إغناء البحث في الجانب النظري لما تحتويه من معلومات وفيرة.
2. اختيار منهج البحث، وهو المنهج الوصفي ومعرفة نوع الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات.
3. تصميم وتطوير أداة الدراسة وذلك من خلال الرجوع إلى الأدوات التي استخدمتها الدراسات التي تناولت عناصر التخطيط الاستراتيجي وإعادة هندسة العمليات الإدارية لبناء أداة الدراسة وهو الاستبانة
4. تحديد المتغيرات المناسبة للدراسة.
5. معرفة بناء النتائج والاقتراحات الختامية للدراسة.

١ - ٢ - ٥ - ما يميز هذه الدراسة عن سابقتها :

من خلال اطلاع الباحث على العديد من الدراسات السابقة المحلية والערבبة والاجنبية فإنه لم يصادف أي دراسة تتناول أثر عناصر التخطيط الاستراتيجي في تعزيز عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في قطاع الاتصالات وتعتبر هذه الدراسة فريدة من نوعها لأنها تتناول هذا القطاع.

تعتبر هذه الدراسة مميزة عن باقي الدراسات السابقة في محل بحثها وفي شمولية الأبعاد التي تركزت عليها الدراسة والتي استقاها الباحث من خلال المراجعة الأدبية للدراسات السابقة والتي تناولت في أغلبها هذه الأبعاد ولكن هذه الدراسة شملت أهم الأبعاد المشتركة بين تلك الدراسات.

تم تسلیط الضوء على أهمية عناصر التخطيط الاستراتيجي المكونة من (رسالة الشركة ، الأهداف الرئيسية للشركة ، الخطط والسياسات) وتأثيرها على أبعاد عملية الهندرة (التزام الإدارة العليا بفلسفة الهندرة ودعم تطبيقها - الاتصال - التمكين الإداري - ثقافة المنظمة - الاستعداد للتغيير)

١ - ٣ - مشكلة البحث:

في عالم تتدخل فيه المتغيرات ، وتتسارع فيه التغيرات بسرعة انتشار المعلومات ، وتشابك فيه الأعمال والتصرفات على صعيد العملية والنشاط والتفاعل السلوكي ، بحيث أسفرت تلك المعيقات على وجود سلوكيات عشوائية ضيقة يشوبها التعثر وعدم المسؤولية ، فواجهت منظمات الأعمال العديد من التحديات المتعلقة بتطوير أدائها واستغلاله الاستغلال الأمثل بما يحقق الكفاءة والفاعلية في ظل بيئة تتسم بالمنافسة والتقارب التكنولوجي، وتمثل هذه التحديات في ضعف توظيف العلاقة بين عناصر التخطيط الاستراتيجي في عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية ، ومع هذا فإن إدراك علاقة عناصر التخطيط الاستراتيجي في عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية مازال محدوداً، لأن توافر أبعاد التخطيط الاستراتيجي لا زال في بداية عهده في المنظمات السورية عامة وشركة الاتصالات الخاصة على وجه الخصوص ، لعدم وجود على حد علم الباحث دراسات تقرّ بتوافر هذه الأبعاد، نتيجة لضعف التركيز التنظيمي وضعف الاهتمام الإداري بالمشاركة الفعالة، وعدم ربطها بمؤشرات إعادة هندسة العمليات الإدارية، التي تعتبر واحدة من المحاور المهمة، التي جسدت للمشكلات الإدارية والتنظيمية، التي تواجهها اليوم بعض المنظمات العربية وال السورية على وجه الخصوص، لهذا فإن مشكلة البحث تصاغ بالتساؤل التالي: ما هو أثر عناصر التخطيط الاستراتيجي في عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية في شركة الاتصالات السورية سيريل تيليكوم .

٤-٤ - أهمية البحث:

يمكن تقسيم الأهمية إلى :

٤-٤-١ - الأهمية العلمية :

تبعد أهمية هذه الدراسة من الناحية العلمية كونها تبحث في أحد الموضوعات الهامة التي أصبحت مثار اهتمام معظم المنظمات العاملة على المستوى المحلي أو الإقليمي والدولي خصوصاً مع التطور الهائل في استخدام التكنولوجيا الحديثة والتي أصبحت معها معظم الشركات تواجه حالة شرسة من حدة المنافسة المرتكزة على توسيع واستخدام هذه التكنولوجيا في ظل استراتيجياتها التنافسية القائمة، ومن هنا فقد لجأت العديد من المنظمات إلى تطبيق سياسات إعادة هندسة عملياتها للتأقلم مع الواقع التكنولوجي الحديث لمواجهة حالات المنافسة الشرسة على جميع المستويات، ومن هنا فإن البحث في مجال التخطيط الاستراتيجي وإعادة هندسة العمليات الإدارية سيساهم بشكل فاعل في إثراء هذا المجال الهام الذي سيشكل رافعة علمية للباحثين والمهتمين والشركات المعنية في موضوع التخطيط الاستراتيجي وأثره في إعادة هندسة العمليات الإدارية.

٤-٤-٢ - الأهمية العملية :

قد يكون هذا البحث بمثابة تغذية راجعة، للقيادات الإدارية في شركة الاتصالات السورية سيريل تيليكوم ، لأن تقييد نتائجها أصحاب القرار بالتعرف إلى أثر عناصر التخطيط الاستراتيجي في عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية كونها تتطرق إلى مفهومين مهمين وهما التخطيط الاستراتيجي وإعادة هندسة العمليات الإدارية على مستوى الشركة ، والتي تعتبر من الموضوعات المهمة في الفكر الإداري الحديث، كونه مصدر هام من مصادر بقاء المنظمة وديموتها، خاصة في المنظمات التي تسعى إلى تبني استراتيجية الإدارة الحديثة التي تسمح بمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات واستغلال الفرص وزيادة قدراتها التنافسية والإبداعية.

1-5 - مصطلحات البحث:

- **التخطيط الاستراتيجي** : هو تصور للمستقبل ووضع خطط قابلة للتفاعل مع البيئة التنافسية لتحقيق ذلك المستقبل

، وخطة موحدة وشاملة ومتكاملة تهدف إلى تحقيق أهداف الشركة¹⁵ (Pearce and Robinson, 1995, p.3)

، وتوجيه المنظمة في نواياها الاستراتيجية والأولويات في تحديد الأهداف والتركيز على¹⁶ (Glueck 1980:9)

تحقيقها¹⁷ (Kotter, 1996).

- **إعادة هندسة العمليات الإدارية** : إعادة التفكير المبدئي والأساسي وإعادة تصميم العمليات الإدارية بصفة جذرية

وذلك بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فجائية فائقة وليس هامشية تدريجية في معايير الأداء الحاسمة مثل التكلفة

والجودة والخدمة والسرعة (هامر وشاميبي ، 1995:19). ويتضمن أربع كلمات أساسية هي :

(الحمادي¹⁹ (127-2006، 124،

1. **أساسي** (Fundamental) : إن الهندرة تبدأ من دون أي افتراضات راسخة، أو ثوابت مسبقة، كما أنها لا تعتمد على مفاهيم أو قواعد جازمة، بل تتجاهل ما هو كائن، وتركتز على ما ينبغي أن يكون.

2. **جذري** (Radical) : هذا التعبير مستخلص من الكلمة اللاتينية (RADIX) ، وتعني الجذور، وبالتالي فإن إعادة التصميم الجذرية تعني التغيير من الجذور، وليس مجرد تغييرات سطحية أو تجميلات ظاهرية للوضع القائم، وإنما هي التخلص من القديم تماماً.

3. **فائق** (Dramatic) : الهندرة لا تتعلق بالتحسينات النسبية المضطربة والشكلية، بل تهدف إلى تحقيق طفرات هائلة وفائقة في معدلات الأداء. حيث إن التحسينات البسيطة قد لا تحتاج لأكثر من ضبط بسيط لأوتار العمل، بينما يتطلب التغيير الكلي نسف القوالب القديمة تماماً، واستبدالها بالجديدة المبتكرة.

4. **العمليات** (Processes) : إن الهندرة ترتكز على " العملية " ك كل متكامل دون تجزئة، حيث يحاول أصحابها إنجاز العملية مرة واحدة .

- **الهندرة** : أصلح على اختصار مفهوم إعادة هندسة العمليات بكلمة واحدة هي كلمة الهندرة، وهي كلمة عربية جديدة مركبة من كلمتين، هندسة وإدارة، وهي تمثل الترجمة العربية لكلمتين Reengineering Business

15 . Pearce J., and Robinson R. Jr. (2007) , "Strategic management", 10th ed., McGraw- Hill International Edition

16 . Glueck W.F., Jauch L. R., Osborn R. N. (1980), "Short Term Financial Success in Large Business Organizations: The environment-Strategy Connection", Strategic Management Journal ,Volume 1, Issue 1, pp. 49-63

17 . Kotter, J. P. (1996), "Leading change", 6th ed., Boston ,Mass, Harvard Business School Press.

18 . هامر، مايكل، وشاميبي، جيمس . (1995)، "إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات الهندرة، دعوة صريحة للثورة الإدارية الجديدة" ، ط 1 ، الشركة العربية للإعلام العلمي- شعاع، القاهرة ، مصر ، ترجمة شمس الدين عثمان، ص:19.

19 . الحمادي، علي.(2006)، "الطريق إلى التميز 15 طريقة للتغيير" ، عمان: دار ابن حزم ، ص، ص : 127-124

1-6 - أهداف البحث:

تهدف الدراسة إلى استكشاف وبيان أثر عناصر التخطيط الاستراتيجي في عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية في شركة الاتصالات السورية سيريتل تيليكوم، وينبع من هذا الهدف الأهداف الفرعية التالية :

1. بيان مدى تطبيق عناصر التخطيط الاستراتيجي في شركة الاتصالات السورية سيريتل تيليكوم .
2. بيان مدى تطبيق أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في شركة الاتصالات السورية سيريتل تيليكوم .
3. إمكانية التوصل إلى نتائج يمكن من خلالها صياغة مقتراحات وتحديد الاستراتيجية المناسبة للوصول إلى درجة التميز في الأداء من خلال توافر عناصر التخطيط الاستراتيجي وأثره في إعادة هندسة العمليات الإدارية.

1-7 - متغيرات البحث وفرضياته:

1-7-1 متغيرات البحث:

قام الباحث بمراجعة الدراسات السابقة وبعض الكتب الأدبية لاستخلاص عناصر المتغير المستقل وأبعاد المتغير التابع.

- **المتغير المستقل :** عناصر المتغير المستقل التخطيط الاستراتيجي (رسالة الشركة ، الأهداف الرئيسية للشركة ، الخطط والسياسات) ، وتعتبر متغيرات مستقلة فرعية. ذكر الدراسات المعتمدة (نصيرات والخطيب، 2005 ، (الجهني، 2008 (Julian,2013).

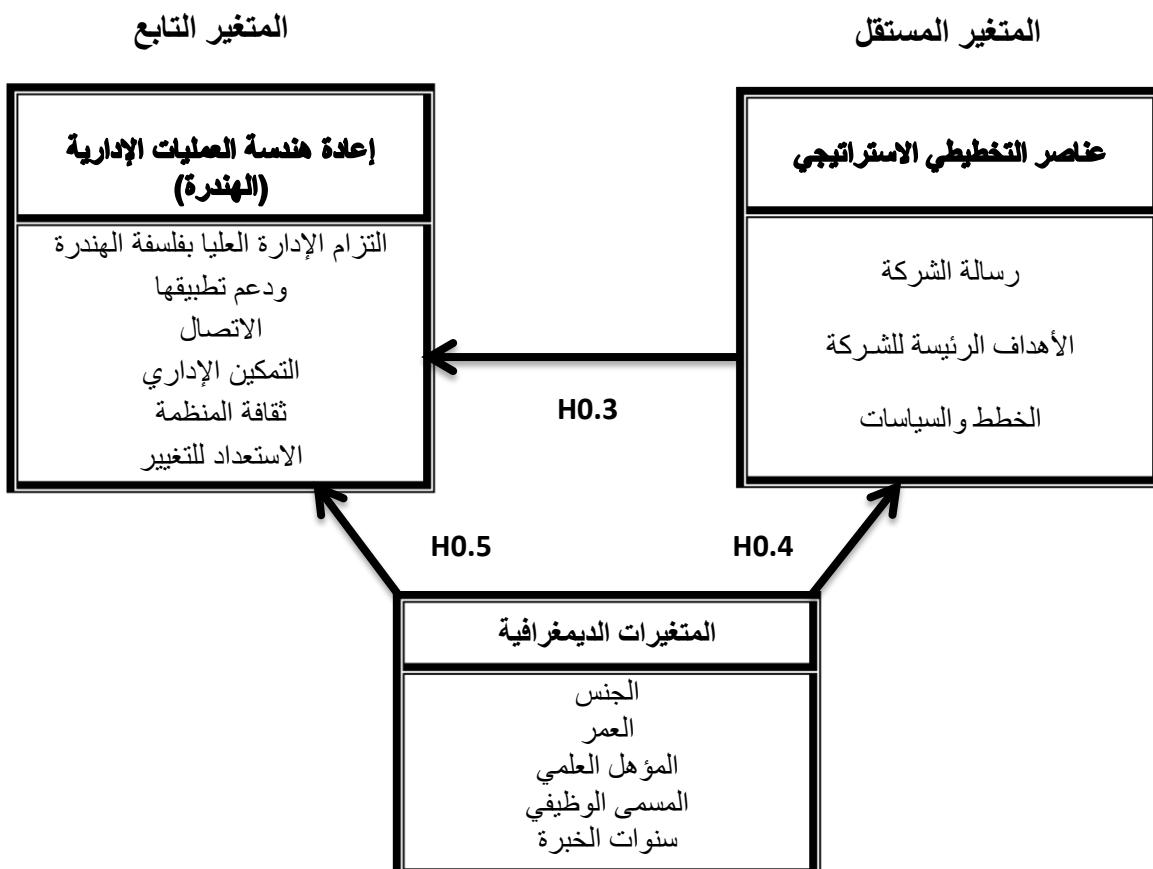
- **المتغير التابع :** تم اعتبار إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) متغيراً تابعاً ولiletتم تحديد أبعاده قام الباحث بالاستناد على الدراسات السابقة منها: (العتبيي والحمالي، 2004 ، (الديحاني، 2009 ، (العزب ، 2016) ، (الزريقات والخرشة، 2010 ، (Goksoy, Et al 2012)

و هذه الأبعاد : " التزام الإدارة العليا بفلسفة الهندرة ودعم تطبيقها - الاتصال - التمكين الإداري - ثقافة المنظمة - الاستعداد للتغيير " وتعتبر متغيرات تابعة فرعية.

- **المتغيرات الديمografية :** (الجنس ، العمر ، المؤهل العلمي ، المسمى الوظيفي ، سنوات الخبرة)

1-7-2 - أنموذج البحث:

الشكل رقم (1-1) أنموذج البحث



1-7-3 - فرضيات البحث:

بناءً على أهداف البحث ومشكلته ونموذجه ، فقد تم صياغة مجموعة من الفرضيات بالصيغة العدمية لأغراض اختبارها وتحقيق أهداف البحث :

الفرضية الأولى:

H1 : لا يتم تطبيق عناصر التخطيط الاستراتيجي بدرجة عالية في شركة الاتصالات سيريتل تيليكوم .

2) الفرضية الثانية :

H2 : لا تقوم الإدارة بتطبيق عملية إعادة هندسة العمليات الادارية (الهندرة) في الشركة محل الدراسة بدرجة عالية.

3) الفرضية الرئيسية الثالثة :

H3 : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لعناصر التخطيط الاستراتيجي (رسالة الشركة ، الأهداف الرئيسية للشركة ، الخطط والسياسات) في تعزيز عملية إعادة هندسة العمليات الادارية في الشركة محل الدراسة.

ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية :

H3.1 : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لعنصر التخطيط الاستراتيجي (رسالة الشركة) في تعزيز عملية إعادة هندسة العمليات الادارية في الشركة محل الدراسة .

H3.2 : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لعنصر التخطيط الاستراتيجي (الأهداف الرئيسية للشركة) في تعزيز عملية إعادة هندسة العمليات الادارية في الشركة محل الدراسة.

H3.3 : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لعنصر التخطيط الاستراتيجي (الخطط والسياسات) في تعزيز عملية إعادة هندسة العمليات الادارية في الشركة محل الدراسة .

4) الفرضية الرئيسية الرابعة :

H4 : لا توجد فروق ذات دلالة احصائية حول مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي تعزى للمتغيرات الديمografية (المؤهل العلمي ، المسمى الوظيفي ، سنوات الخبرة) في الشركة المبحوثة.

ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية :

H4.1 : لا توجد فروق ذات دلالة احصائية حول مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الشركة المبحوثة تعزى لمتغير المؤهل العلمي

H4.2 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الشركة المبحوثة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

H4.3 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الشركة المبحوثة تعزى لمتغير سنوات الخبرة

(5) الفرضية الرئيسية الخامسة :

H5 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مدى تطبيق مفهوم الهندرة تعزى للمتغيرات الديمغرافية (المؤهل العلمي ، المسمى الوظيفي ، سنوات الخبرة) في الشركة المبحوثة

ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية :

H5.1 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مدى تطبيق مفهوم الهندرة في الشركة المبحوثة تعزى لمتغير المؤهل العلمي

H5.2 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مدى تطبيق مفهوم الهندرة في الشركة المبحوثة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

H5.3 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مدى تطبيق مفهوم الهندرة في الشركة المبحوثة تعزى لمتغير سنوات الخبرة

1-8 - مجتمع البحث و عينته:

مجتمع البحث جميع الإداريين من الادارة العليا ورؤساء الأقسام ومرؤوسيهم في شركة الاتصالات الخاصة السورية سيريتل تيليكوم - مركز الإدارة الرئيسي - بمحافظة دمشق ونظرًا لكبر مجتمع البحث ، فقد تم اختيار عينة ميسّرة من الموظفين ، وتم اختيارهم بمساعدة قسم التدريب والبحوث الخاص بالشركة.

وتم الاعتماد على عينة حجمها 100 موظف من موظفين شركة سيريتل تيليكوم ، وتم توزيع الاستبيانات على جميع مفردات العينة ، وتم استرجاع 100 استبيانه ولم يتم استبعاد أيّة استبيانه لصلاحية جميعها للتحليل الإحصائي، وبالتالي بلغت نسبة الاستجابة 100%.

1-9 - حدود البحث:

الحدود الموضوعية الأكاديمية : بهذا البحث يتم دراسة فقط أثر المتغير المستقل عناصر التخطيط الاستراتيجي (رسالة الشركة ، الأهداف الرئيسية للشركة ، الخطط والسياسات) على المتغير التابع إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) بأبعاده (التزام الإدارة العليا بفلسفة الهندرة ودعم تطبيقها - الاتصال - التمكين الإداري - ثقافة المنظمة - الاستعداد للتغير) ، وذلك بافتراض ثبات العناصر الأخرى.

الحدود المكانية : ينحصر البحث في الجمهورية العربية السورية – محافظة دمشق – قطاع الاتصالات الخاصة شركة سيريتل – المركز الرئيسي للشركة .

الحدود الزمنية : خلال العام 2018 م

1-10 - خاتمة:

وهكذا فإن هذا الفصل قد تناول الإطار المنهجي للبحث واستعرض الدراسات السابقة ومشكلة البحث وأهميته ، ثم بين أهداف البحث ومتغيراته وفرضياته ، ثم وضح مجتمع البحث وعينة البحث المدروسة وبين حدود البحث ، وسوف ننتقل إلى الفصل الثاني الذي يتناول الإطار النظري للبحث ويوضح مفهوم التخطيط الاستراتيجي ويبين أهمية ومبررات التخطيط الاستراتيجي وعناصره ، ويتناول نشأة وتعريف وأهداف وأهمية عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية وأسباب نجاحها وفشلها وما هي أبعادها ، ويبين العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وعملية إعادة هندسة العمليات الإدارية.

الفصل الثاني : الإطار النظري للبحث

محتويات الفصل	
تمهيد	
التخطيط الاستراتيجي	1 - 2
مفهوم التخطيط الاستراتيجي	1 - 1 - 2
أهمية ومبررات التخطيط الاستراتيجي	2 - 1 - 2
عناصر التخطيط الاستراتيجي	3 - 1 - 2
إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)	2 - 2
نشأة مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية	1 - 2 - 2
تعريف إعادة هندسة العمليات الإدارية	2 - 2 - 2
أهداف إعادة هندسة العمليات الإدارية	3 - 2 - 2
أهمية تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية	4 - 2 - 2
أسباب نجاح وفشل عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية	5 - 2 - 2
أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية	6 - 2 - 2
العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإعادة هندسة العمليات الإدارية	3 - 2
خاتمة	4 - 2

تمهيد :

أصبح التخطيط الاستراتيجي سمة من سمات الحياة المعاصرة، فلا توجد أمة معاصرة تسعى إلى مستقبل أفضل إلاّ وتضع التخطيط نصب عينيها ، وتجعله سياسة تسير على طريقه وتسقى منه، فقد أصبح العالم أشد حاجة للتخطيط بعد أن تعقدت وسائلها وتشابكت وسائلها، وتشعبت جوانبها وتعددت إمكانياتها.

وإن معظم المنظمات أثرت التعاطي مع ظروف التنافسية الشديدة باستخدام أحدث الأساليب والتي تمثلت في إعادة هندسة عملياتها بما يتلاءم مع هذا الواقع الجديد الذي فرضته شدة التنافسية في السوق والتي ظهرت منذ بدايات التسعينيات من القرن الماضي. ويحتوي هذا الفصل ثلاثة مباحث كالتالي :

المبحث الأول التخطيط الاستراتيجي ويعرض مفهوم وأهمية ومبررات التخطيط الاستراتيجي وعناصره. والمبحث الثاني إعادة هندسة العمليات الإدارية الهندرة ويتناول نشأة وتعريف وأهداف وأهمية عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية وأسباب نجاحها وفشلها وما هي أبعادها. ويتناول المبحث الثالث العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وعملية إعادة هندسة العمليات الإدارية.

2 - 1 - المبحث الأول : التخطيط الاستراتيجي .

2 - 1 - 1 - مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

لقد تم شرح التخطيط الاستراتيجي من قبل مختلف الكتاب والعلماء بطرق مختلفة ولكن متكاملة.

يؤكد دراكر (1954) أن التخطيط الاستراتيجي هو إدارة من خلال الخطط ، وعملية تحليلية وتركز على اتخاذ القرارات الاستراتيجية المثلث²⁰. وهذا التعريف تم التوسيع به من قبل كتاب آخرين ، فتصور أنسوف (1970) التخطيط الاستراتيجي باعتباره عملية البحث عن تطابق أفضل بين منتجات الشركة أو تقنيتها وأسواقها المضطربة بشكل متزايد ، فهو ينظر إليه من حيث التغيير من بيئه مألوفة إلى عالم غير مألف من التقنيات الغربية ، والمنافسين الغربيين ، وموافق المستهلكين الجديدة ، وأبعاد جديدة للسيطرة الاجتماعية وقبل كل شيء التساؤل حول دور الشركة في المجتمع²¹.

20 . Drucker, Peter Ferdinand. (1954), "The Practice of Management", New York, Harper & Row.

21 . Ansoff, H. Igor.(1970), "Does Planning pay? The effect of planning on success of acquisitions in American firms" , Journal: Long Range Planning, Vol.3,No.2, December 1970, pp.2-7.

وأوضح ويندي (1997)²² التخطيط الاستراتيجي باعتباره عملية تطوير والحفاظ على الاتساق بين أهداف المنظمة ومواردها وفرصها المتغيرة، ويجادل ويندي بأن التخطيط الاستراتيجي يهدف إلى تحديد وتوثيق مقاربة ممارسة الأعمال التجارية التي تؤدي إلى أرباح ونمو مرضيين.

يعرف ستايبر (1979) التخطيط الاستراتيجي على أنه الجهد المنظم والأكثر رسمية لتشكيل الشركة لتأسيس أغراض الشركة وأهدافها وسياساتها واستراتيجياتها الأساسية، ويشمل وضع خطط تفصيلية لتنفيذ السياسات والاستراتيجيات لتحقيق الأهداف وأغراض الشركة الأساسية²³.

وفي نفس الوقت ، يرى بيتمان وزبتمل (1993) التخطيط كعملية واعية ومنتظمة يتم خلالها اتخاذ القرارات حول الأهداف والأنشطة التي سيتبعها فرد أو مجموعة أو وحدة عمل أو منظمة في المستقبل ، وتتوفر الأفراد ووحدات العمل خريطة لمتابعة في أنشطتهم المستقبلية²⁴.

ويعدم هاكس وماجلوف (1996) هذه الحجة في شرح التخطيط الاستراتيجي كجهد تنظيمي محدد ومحدد المعالم يهدف إلى التوصيف الكامل لاستراتيجية الشركة وتعيين المسؤوليات للتنفيذ²⁵.

من هذه الآراء المتنوعة الموضحة أعلاه ، يمكن القول أن التخطيط الاستراتيجي في فهمه العام والأساسي هو عملية اختيار الأهداف والاستراتيجيات التنظيمية ، وتحديد البرامج الازمة لتحقيق أهداف محددة في طريقها إلى الأهداف ، ووضع الأساليب الازمة لضمان أن يتم تنفيذ السياسات والبرامج.

2 - 1 - 2 - أهمية ومبررات التخطيط الاستراتيجي:

تبعد أهمية التخطيط الاستراتيجي من كونه يمكن المنظمات من التعرف على الفرص والمخاطر الموجودة في البيئة الخارجية، هذا بالإضافة إلى تحليل نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية التي تحدد البدائل المناسبة واتخاذ القرارات الصائبة لتحقيق الأهداف المنشودة .

22 . Wendy, K. S. (1997), "Managing strategic contradictions: a top management model for managing innovation streams", *Organization Science*, Vol.16, No.5, pp.522-536 .

23 . Steiner, George. A. (1979),"Strategic Planning", New York, Free Press, p.4

24 . Bateman, Thomas. S, Zeithml, Carl. P. (1993)," Management: Function and Strategy", 2nd ed., Homewood, IL: Irwin.

25 . Hax, A. C., & Majluf, N. S. (1996),"The Strategy Concept and Process: A Pragmatic Approach", 2nd ed., New Jersey, Prentice-Hall.

يعتبر التخطيط الاستراتيجي مسؤولية الإدارة العليا في المنظمة فهي تقوم بتحديد دور المنظمة في المستقبل، وتحقيق تكيف المنظمة مع البيئة الخارجية، وضع الخطوط الرئيسية للاستراتيجية، وتهيئة المناخ اللازم لمشاركة الإدارة على كافة المستويات الإدارية وتهيئة الأخصائيين الفنيين في عملية التخطيط (خطاب، 1997)²⁶.

من المهم مشاركة المديرين على طول خط السلطة في عملية التخطيط الاستراتيجي ،لما لمشاركتهم من أهمية كبيرة في نجاح تنفيذ الخطة، وهذا يتطلب تهيئة المديرين وتدريسيهم، حيث تبين الدراسات انه كلما زادوعي المديرين وإدراكهم وفهمهم لعملية التخطيط الاستراتيجي، كلما كانت استجابتهم ايجابية للمشاركة في عملية التخطيط الاستراتيجي ونجاح تنفيذ الخطة الاستراتيجية المطلوبة عندما توضع موضع التنفيذ (الغالبي، 2007)²⁷.

وتتجلى أهمية التخطيط الاستراتيجي من تحقيقه للفوائد التالية²⁸ :

1. يساعد التخطيط الاستراتيجي المنظمات في تحقيق الأهداف طويلة الأمد، وذلك من خلال ترجمة الخطط الاستراتيجية والأهداف الموضعة إلى خطط تفصيلية وبرامج وموازنات قابلة للتنفيذ.
2. زيادة القدرة التنافسية لأن التخطيط الاستراتيجي يركز على دراسة العوامل البيئية باستمرار وأخذ التدابير اللازمة.
3. يساعد المديرين في وضع البديل المناسب للمشاكلات الرئيسة التي تواجه المنظمة.
4. تشجيع القادة على وضع رؤية مشتركة للمستقبل وعلى الاشتراك في الاستراتيجيات المحورية.
5. يساعد التخطيط الاستراتيجي في رفع درجة التنبؤ بالغيرات في البيئة المحيطة وكيفية التأقلم معها.
6. الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة استخداماً فعالاً والحصول على أفضل النتائج جراء ذلك.

ويعود المبرر لاستخدام الرائدة التخطيط الاستراتيجي لتعزيز العلاقات والمسؤوليات وتشابكها وتعدد العوامل والمتغيرات التي تؤثر في أداء العمل، فيخضع العمل الحديث للعديد من المخاطر والشكوك المحيطة بالظروف المستقبلية، لذلك فإن التخطيط الاستراتيجي ضروري للتنبؤ بالظروف المستقبلية وإعداد الخطط والبرامج التي تضمن الأهداف في ضل الظروف المتوقعة، ومن هذه المبررات²⁹ :

1. اكتشاف أخطاء في عمل المنظمة، وتمثل هذه الأخطاء في الإخفاق في الوصول إلى نتائج متطابقة مع الأهداف الموضعة.

²⁶. خطاب، عايدة سيد. (1997)، "مفهوم الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي"، عمان، المركز الدولي لنظم والمعلومات الإدارية، ص.13.

²⁷. الغالبي، طاهر محسن. (2007)، "الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل" ، عمان، دار وائل للنشر، ص.122.

²⁸. هاينز، ستيفن. (2001)، "التخطيط الاستراتيجي الناجح" ، (ط 1) القاهرة، دار الفاروق للنشر والتوزيع. ترجمة توب لخدمات التعریف والترجمة.

²⁹. القطامي، أحمد. (2002)، "التخطيط الاستراتيجي حالات ونمذج تطبيقية" ، (ط 1)، دار مجلاوي للنشر والتوزيع ، عمان ، ص.65.

2. ظهور فجوة لافتة للنظر في أداء المنظمة وذلك عندما تصبح نتائج الأداء بعيدة عن التوقعات قياساً بالأهداف الم موضوعة.

3. تولي مدير جديد لإدارة المنظمة يختلف في أسلوبه وطريقة قيادته للمنظمة عن الإدارة السابقة مما يتربّ عليه إعادة النظر بالخطط والبرامج الم موضوعة.

2 - 1 - 3 - عناصر التخطيط الاستراتيجي:

عناصر التخطيط الاستراتيجي عملية تطوير رسالة المنظمة وأهدافها وخططها وسياساتها للمرحلة القادمة، فهي أدنى عملية تخطيطية، وبذلك التخطيط كما هو معروف هو التدبير المسبق الذي يحدد مسار المؤسسة في المستقبل (عبوي، 2006)³⁰، وهذه العناصر هي :

1. رسالة المنظمة :

يعرفها (القطامين، 1996)³¹ على أنها الغرض الأساسي الذي أنشئت الشركة من أجله وتتحدد من خلال نطاق عملها وعملياتها.

ويقصد برسالة المنظمة الميزات الفريدة في المنظمة التي تميزها عن باقي المنظمات المماثلة لها ، ومن هنا فإن الرسالة تعكس مفهوم الذات للمنظمة وحيتها التي تعمل الإدارة العليا على وضعها موضع التطبيق ، وربط أهداف المنظمة (حبتور ، 2005)³² ، ويمكن تعريفها على أنها قائمة تتضمن إعلان المنظمة لرؤيتها وفلسفتها وأهدافها ، والمجال الذي تعمل فيه والذي يميزها عن غيرها من المنظمات سواء كان هذا المجال يتعلق بالمنتجات التي تنتجها أو أنواع المستهلكين ، أو الجانب التكنولوجي المستخدم.

إن المنظمة تطور رسالتها وتمر بمجموعة مراحل يمكن إجمالها وبالتالي : (الصيرفي ، 2008)³³

1. مرحلة عدم وجود رسالة
2. مرحلة وجود رسالة تتصف بالعمومية
3. مرحلة وجود رسالة محددة
4. مرحلة وجود أولويات للرسائل المختلفة للمنظمة

³⁰. عبوi، زيد منير. (2006)، "الادارة الاستراتيجية"، داركتوز المعرفة، عمان، ص.175.

³¹. القطامين، أحمد عطا الله. (1996) ،"الادارة الاستراتيجية" ، دار مجلاوي للنشر والتوزيع، عمان ، ص.75.

³². حبتور ، عبد العزيز صالح.(2005) ،"الادارة الاستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير" ، ط 1 ، جامعة عدن ، اليمن، ص.89-90.

³³. الصيرفي ، محمد. (2008) ،"الادارة الاستراتيجية" ، الطبعة الأولى ، دار الوفاء للنشر، الإسكندرية، مصر، ص.179-180.

ومهما اختلف تعريف رسالة المنظمة ، فإنها تجتمع على معنى واحد يتضمن سبب وجود المنظمة وغرضها وميزاتها التي تتفرد بها عن غيرها من المنظمات .

2. الأهداف الرئيسية للمنظمة :

الغايات التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها خلال فترة زمنية معينة تتراوح بين 3 - 5 سنوات وتركز الأهداف على النواتج والخرجات التي تسعى المنظمة إلى إنجازها على أن تتسم الأهداف مع رسالة ورؤيه وقيم المنظمة³⁴

وتحدد الأهداف توجهات المنظمة، وتعكس مدى قدرتها على التفاعل مع بيئتها، وللأهداف دور كبير في اصدار القرارات الاستراتيجية، وتوضيح أولوياتها وأهمية كل منها، وتسهم الأهداف في تقييم أداء المنظمة، والتعرف إلى معدلات نموها، ومن ثم فإن المنظمة في حاجة إلى وضع أهداف موضوعية وواضحة وعادلة وقابلة للتحقيق.

وأيضاً عرفها القطايني (2002) على أنها: "النتائج النهائية لنشاطات تتم بطريقة عالية التنظيم، وتعبر عن نية لدى المخطط، للانتقال من الموقف الحالي إلى الموقف المستهدف، الذي يزيد نوعياً من حيث القدرة على الانجاز عن الموقف الحالي، وتحدد الأهداف عادة ما يجب أن تقلع المدرسة؟ ومتى هذا الفعل؟"³⁵.

وعلى العموم، فإن الأهداف الجيدة تتميز بالخصائص التالية :

1. أن تكون محددة بدقة وقابلة للقياس وقابلة للتحقق.
2. وضوح الأهداف الفرعية ويجب أن تكون متوافقة ومتكاملة وغير متعارضة حتى تتحقق الهدف الرئيس.
3. المرونة: أن تتسم الأهداف بالقدرة على تحقيق التكيف مع التغيرات، غير المتوقعة في بيئه أعمال المنظمة.
4. القابلية للفهم: يجب أن تصاغ الأهداف بكلمات سهلة ومفهومه بقدر الإمكان من جانب الأفراد الذين ستولون تحقيقها.

3. الخطط والسياسات :

القواعد العامة للتنفيذ وتعلق هذه الخطط والسياسات بنوعين من القرارات، قرارات تحدد كيفية القيام بالتنفيذ وقرارات تحدد طريقة التأكيد من حسن التنفيذ (غراب، 1995)³⁶.

³⁴. المرجع نفسه.

³⁵. القطايني، أحمد. (2002)، "الادارة الاستراتيجية ..."، مرجع سابق.

³⁶. غراب، كامل السيد. (1995)، "الادارة الاستراتيجية: أصول علمية وحالات عملية"، مكتبة الملك فهد، الرياض ، ص.160.

تعد عملية تطبيق الاستراتيجية من المراحل المهمة في ترجمة الرؤى والأهداف العامة إلى واقع عملي، ويعرف تنفيذ الاستراتيجية بأنه "عبارة عن سلسلة من الأنشطة المتراكبة مع بعضها البعض والتي تتضمن تكوين متطلبات الاستراتيجية التي يتم اختيارها" (الدوري، 2005)³⁷.

وتنفذ الاستراتيجية يرتبط بعدة عوامل مهمة منها ، الهيكل التنظيمي، وأساليب التنفيذ المتبعة ، ومدى توافر الموارد البشرية فضلاً عن الثقافة التنظيمية.

وتعطي غالبية المنظمات جهداً وقتاً لعملية صياغة الأهداف ووضع الخطط والبرامج يصل إلى حد المغالاة مع إغفال حقيقة أن :

1. هذه الأهداف والخطط والبرامج تواجه عقبات وتهديدات وصعوبات تقلل من فرص نجاحها.
2. خطأ البدء بتنفيذ خطوات إجرائية مع غياب الرؤية الواضحة من إطار ومتطلبات تنفيذ تلك الخطط.
3. اضطرار أفراد المنظمة إلى إعادة صياغة أهداف جديدة خلال المراحل التنفيذية استجابة لظروف وإمكانيات الواقع العملي بما لا يحقق الأهداف السابق تحديدها.
4. عملية التحفيز والتهيئة لتنفيذ الخطط والبرامج لا تقتصر على مجرد توفير الإمكانيات والمتطلبات المادية والبشرية، فهناك جوانب أخرى يتطلب تحديدها وتهيئتها.
5. لا يقتصر دور المدراء على تنفيذ الخطط وفق الإمكانيات بل عليهم توفير الإمكانيات لتحقيق الأهداف المطلوبة.

2 - 2 - المبحث الثاني : إعادة هندسة العمليات الإدارية الهندرية .

2 - 2 - 1 - نشأة مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية:

لقد ظهر مفهوم إعادة الهندسة في بداية التسعينيات وبالتحديد في عام 1992 م، عندما أطلق الكاتبان الأميركيان مايكل هامر وجيمس شامبي الهندرة كعنوان لكتابهما الشهير (هندرة المنظمات) ومنذ ذلك الحين أحديت الهندرة ثورة حقيقة في عالم الإدارة الحديث بما تحمله من أفكار غير تقليدية ودعوة صريحة إلى إعادة النظر وبشكل جذري في كافة الأنشطة والإجراءات والاستراتيجيات التي قامت عليها الكثير من المنظمات والشركات العاملة في عالمنا اليوم، ولعل أبرز ما يدعو إليه هذا المفهوم يتمثل في دعوة العاملين إلى الإبداع في أعمالهم والتخلص من قيود التكرار والرتبة والنظر إلى الأمور المحيطة بأعمالهم بنظرة شاملة تساعد على تفجير الطاقات الإبداعية

³⁷. الدوري، زكريا.(2005)، "الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية"، دار اليازوري العلمية للنشر ، الأردن، ص.293.

الكامنة في كل فرد منا، من خلال إعادة التفكير بصورة أساسية و إعادة التصميم الجذري للعمليات الرئيسية بالمنظمات لتحقيق نتائج تحسين طموحة في مقاييس الأداء العصرية، الخدمة والجودة والتكلفة وسرعة إنجاز العمل (العنتبي والحمالي، 2004)³⁸

ومنذ ذلك الحين أحدثت إعادة الهندسة ثورة حقيقة في عالم الإدارة بما تحمله من دعوة صريحة إلى إعادة النظر، وبشكل جذري في جميع الأنشطة، والإجراءات، والاستراتيجيات، والهيئات التنظيمية التي قامت عليها الكثير من منظمات الأعمال، والخدمات، والمدارس في عالم اليوم، لتساهم في سرعة إنجاز تلك المؤسسات، وجودة أدائها، والتقليل من تكاليفها، ويعد مايكل هامر، وجيمس شامبي، من رواد الهندسة الإدارية "الهندسة"، حيث يرجع الفضل إليهما في انتشار هذا المدخل (العجمي، 2008)³⁹.

2 - 2 - 2 - تعريف إعادة هندسة العمليات الإدارية:

يُعرف مايكل هامر وجيمس شامبي إعادة هندسة العمليات بأنها : البدء من جديد أي من نقطة الصفر ، وليس إصلاح وترميم الوضع القائم ، أو إجراء عمليات تجميلية تترك البنى الأساسية كما كانت عليه ، كما لا يعني ترقيع الثقوب لكي تعمل بصورة أفضل ، بل يعني التخلّي التام عن إجراءات العمل القديمة الراسخة والتفكير بصورة جديدة ومختلفة في تصنيع المنتجات ، أو تقديم الخدمات لتحقيق رغبات العملاء (Hammer & Champy, 1990)⁴⁰

كما عرفها راي蒙د وبيرجون على أنها : إحداث تغيير جذري في العمليات التنظيمية ، من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات الاستخدام الأمثل وذلك لتحقيق تحسينات جوهرية في الجودة والأداء والإنتاجية (Raymond & Bergeon, 1998: 72⁴¹).

كما وُتُعرَف إعادة هندسة العمليات الإدارية بأنها إعادة الهيكلة المتزامنة لكل من عمليات المنظمة والهيكل التنظيمي ونظم المعلومات لتحقيق تحسينات جذرية في كل من الوقت والتكلفة وكل ما يتعلق بالسلع والخدمات المقدمة للعميل (Neill & Sohal, 1999)⁴².

³⁸. العنتبي سعد مرزوق، الحمالي راشد محمد. (2004) ، "هندسة العمليات الإدارية ... ، مرجع سابق ، ص.6.

³⁹. العجمي، مجذ حسين. (2005) ، "استراتيجيات الإدارة الذاتية للمدرسة والصف" ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن ، ص.40 .

⁴⁰ . Hammer, Michel , Champy, James.(1993), "Reengineering the corporation - A manifesto for business Revolution", London, Nicholas Brealey publishing, p.14.

⁴¹ . Raymond, I. and Bergeron, F. (1998): "Determinants of Business Process Reengineering Success in Small and Large Enterprises: An empirical Study in Canadian Context". Journal of Small Business Management, Vol. 36, No.1,pp.72-86.

⁴² . O.Neill, Peter, S Sohal, Amrik.(1999), "Business process reengineering: a review of recent literature", Technovation , Vol.19, No.9 ,p.574.

وتعزى عملية إعادة هندسة العمليات "هو ذلك التحول الكلي للعمل، وإعادة تشكيل غير مقيدة لجميع العمليات التجارية ، والتقنيات المستخدمة، وأنظمة الإدارة، والهيكل التنظيمي، والقيم التنظيمية، بهدف تحقيق فروقات نوعية في الأداء لجميع أنحاء الأعمال بالمنظمة" (Jalali & Et al, 2013)⁴³.

كما وُتُرِفَتْ إعادة هندسة العمليات الإدارية بأنها : التفكير الابتكاري لقيادات المنظمة للإدارة العليا أيضاً رغبتهم الأكيدة في إجراء التغييرات الجذرية أو المؤثرة في عمليات الأنشطة ذات التأثير في المنظمة ، وذلك بهدف التحسين المستمر للجودة والأداء وتخفيف التكاليف وتحسين مستويات عالية من رضا العملاء (الرب، 2009)⁴⁴.

ويخلص الباحث أهم المكونات التي اشتغلت عليها تعريفات الباحثين والعلماء لمنهج إعادة هندسة العمليات، حيث اتفقت معظمها على أن إعادة هندسة العمليات هي عملية :

1. تحول جذري وإعادة تفكير كلي لكافة عمليات المنظمة.
2. إعادة تصميم في كل من الهياكل التنظيمية وثقافة المنظمة، والتوجه نحو التغيير.
3. تحول غير تقليدي في استخدام التكنولوجيا والتقنيات الحديثة.
4. الهدف منها تحقيق مستويات غير مسبوقة من الجودة والأداء بكافة المستويات الإدارية في المنظمة

2 - 2 - 3 - أهداف إعادة هندسة العمليات الإدارية:

لكل عملية أهداف ويجب أن تكون واضحة وقابلة للتنفيذ ومنطقية وكباقي المناهج الإدارية التي تتبعها المنظمات لتطوير أدائها فإن إعادة هندسة العمليات أيضاً لها أهداف تسعى المنظمة لتحقيقها عبر هذا المنهج وتتلخص أهداف إعادة هندسة العمليات بما يلي : (خليل ، 2008 ،⁴⁵ Zigiaris, 2000)⁴⁶

1. تغيير جذري في الأداء : ويتمثل ذلك في تغيير أسلوب وأدوات العمل والنتائج من خلال تمكين العاملين من تصميم العمل والقيام به وفق احتياجات العملاء وأهداف المنظمة .
2. التركيز على العملاء : توجيه المنظمة إلى التركيز على العملاء من خلال تحديد احتياجاتهم والعمل على تحقيق رغباتهم بحيث تم إعادة بناء العمليات لتحقيق هذا الغرض .

⁴³. Jalali, M. , Maroofi, F. , Navid, J. and Mohammady R.(2013) "Evaluation the relationship between ICT-adoption and business process reengineering in small and medium sized enterprises of Kermanshan province", International research journal of applied and basic sciences, Vol.4, Issue 3, p.549.

⁴⁴. الرب، جاد (2009) ، "م الموضوعات إدارية متقدمة وتطبيقاتها في منظمات الأعمال الدولية" ، دار الكتب المصرية ، مصر، ص 86-87.
⁴⁵. خليل، عطا الله (2008) ، "دور هندسة العمليات في دعم قرارات خفض التكاليف في ظل فلسفة إدارة التغيير" ، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثامن إدارة التغيير ومجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة،الأردن، ص 14.

⁴⁶. Zigiaris, S. (2000) ,"**Business process reengineering BPR**", report produced for the EC project, INNOREGIO: "dissemination of innovation and knowledge management techniques", BPR Hellas SA,p.9-10.

3. السرعة : تمكين المنظمة من القيام بأعمالها بسرعة عالية من خلال توفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات وتسهيل عملية الحصول عليها .
4. الجودة : تحسين جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها لتناسب مع احتياجات ورغبات العملاء .
5. المرونة : في تصميم العمليات الجديدة وفرق العمل بحيث تستطيع التaylor ومحاكاة المتغيرات السريعة في السوق.
6. الإبداع : في إحداث تغييرات خيالية لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة .
7. تخفيض التكلفة : من خلال إلغاء العمليات الغير ضرورية والتركيز على العمليات ذات القيمة المضافة .
8. التفوق على المنافسين : مساعدة المنظمة في تحقيق ميزة تنافسية تمكّنها من تجاوز المنظمات التي تسبّب لها .

2 - 2 - 4 - أهمية تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية:

يحقق تطبيق مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية فوائد كثيرة ومتعددة على المنظمة مما يساعدها على العمل بفعالية وكفاءة والقدرة على مواجهة التحديات ، ولقد تم تلخيص هذه الفوائد بما يلي : (اللوзи، 2002)⁴⁷

1. دمج الوظائف المتخصصة في وظيفة واحدة، وهنا لابد من تجميع الأعمال ذات التخصصات الواحدة في مكان واحد بشكل يترتب عليه توفير الوقت وتخفيف التكاليف وتنسيق الأعمال وتنظيمها .
2. تحول الأعمال من مهام بسيطة إلى أعمال مركبة بحيث يترتب عليها مسؤولية مشتركة بين أعضاء فريق العمل .
3. تزيد من استقلالية الأفراد في أداء المهام، حيث يتم تشغيل الأفراد القادرين على المبادرة وتأسيس قواعد العمل والإبداع والابتكار .
4. التشجيع على التعليم إضافة إلى التدريب، وذلك لتنمية مهارات وقدرات الأفراد وتوسيع مداركهم .
5. تتم مكافأة الأفراد وتقسيم نتاج عملهم بناء على النتائج النهائية وبشكل جماعي .
6. تعمل الهندسة على تغيير الثقافة التنظيمية السائدة، بحيث يصبح الأداء الجيد والاهتمام بالعملاء هو من أولويات العاملين .
7. تساعد العاملين على اتخاذ القرارات دون قصر هذه العملية على المديرين .
8. تنفيذ خطوات العمل حسب طبيعتها وهذا الأمر يؤدي إلى إنجاز العديد من الخطوات في وقت واحد، إضافة إلى تقليل الوقت بين خطوات العمل .

⁴⁷. اللوزي، موسى. (2002)، "التنظيم واجراءات العمل" ، ط 1، دار وايل للنشر، عمان، ص.183.

2 - 2 - 5 - أسباب نجاح وفشل عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية:

اجتمعت آراء كتاب وخبراء الإدارة المهتمين بتطبيق الهندسة الإدارية، على ضرورة: توافر العوامل التالية كأساس لنجاح هذا المدخل في التطبيق العملي (عامر وقنديل، 2010)⁴⁸

1. إيمان الإدارة العليا بعملية إعادة البناء.
2. تحديد احتياجات العميل تحديداً واضحاً.
3. التنسيق والترابط والتكامل بين إدارات المؤسسة المختلفة نحو تحقيق أهداف عملية إعادة البناء.
4. تكوين فرق عمل.
5. التركيز على العمليات المحورية في المنظمة وتصميمها كما يراها العملاء.
6. تمكين العاملين باستخدام تكنولوجيا المعلومات.
7. استخدام نظام حواجز عادل.
8. متابعة التغذية الراجعة من العملاء.
9. التحسين المستمر للعمليات

وكما حدد (Zairi et al,2007)⁴⁹ عوامل النجاح التالية لتطبيق إعادة هندسة العمليات :

1. فرق العمل وتبني ثقافة الجودة.
2. إعادة تصميم الهياكل التنظيمية بفعالية.
3. تبني نظام مكافآت مرضٍ وفعال.
4. إتباع خطوات واضحة نحو إدارة التغيير في المنظمة.
5. الحد من البيروقراطية وإعطاء المزيد من المشاركة في القرارات والسياسات الإدارية ذات العلاقة بإعادة هندسة العمليات.
6. فعالية إدارة المشاريع.
7. كفاءة الموارد المالية والمادية والبشرية بالمنظمة.

وبعد مراجعة أهم الأسباب التي تتعلق بنجاح تطبيق الهندرة يرى الباحث أنّ ترتيب أولويات أسباب النجاح تأتي كال التالي :

1. تبني الإدارة العليا لمشروع الهندرة.
2. تشكيل فرق عمل محترفة للهندرة.

⁴⁸ عامر، سامح عبدالمطلب قنديل، علاء محمد سيد (2010)، "التطوير التنظيمي" ، دار الفكر ناشرون وموزعون ، عمان ،الأردن، ص.321-320.
⁴⁹ . Hartini, A. , Francis, A. and Zairi, M. (2007), "**Business process reengineering: critical success factors in higher education**", **business process management journal**, Emerald group publishing limited VOL.13, NO.3, p.452.

3. التركيز على العمليات المحورية في المنظمة وتصميمها كما يراها العملاء.
4. تمكين العاملين باستخدام تكنولوجيا المعلومات الفاعلة.
5. استخدام نظام حواجز عادل.
6. متابعة التغذية الراجعة من العملاء.
7. التحسين المستمر للعمليات.

يمكن للمنظمة أن تضع خطة متكاملة لإعادة هندسة العمليات الإدارية لديها سعياً منها نحو إحداث عملية انتقال نوعي في الأداء والخدمة المقدمة إلا أنها قد تصطدم بعقبات ومعيقات كثيرة تحول دون البدء بتنفيذ هذه الخطة وتحدد من فاعليّة تطبيقها، فقد أورد (Venaik, 2015)⁵⁰ مجموعة من المعوقات والعوامل التي من شأنها أن تؤدي إلى فشل تطبيق عملية إعادة الهندسة ومن هذه المعوقات والعوامل:

1. التعقيد في الهياكل التنظيمية للمنظمة.
2. عدم ملاءمة التقنيات وتكنولوجيا المعلومات المتوفرة بالمنظمة.
3. ارتفاع التكاليف بشكل كبير جداً.
4. الافتقار إلى الإدارة السليمة لتنفيذ خطوات عملية إعادة هندسة العمليات.
5. فقدان الرغبة في التطوير والتحسين المستمر.

أما جاد الرب (2009)⁵¹ فقد أورد أسباب الفشل كما يلي :

1. الأخذ في الاعتبار تأثير، وتتأثر إعادة هندسة العمليات الإدارية بنظم المعلومات فقط، وإهمال أثرها على باقي النظم داخل المنظمة.
2. قصور النظرة المستقبلية للإدارة العليا بالمنظمات، وعدم التزامها الكامل بتطبيق مفهوم إعادة هندسة العمليات.
3. إهمال القيم الثقافية السائدة في المنظمة، مما يؤدي لمقاومة الموظفين لعملية التغيير المراد بها.
4. إغفال المدراء تقديم الدعم الكافي، واللازم، والدائم، والصورة الواضحة عن هندسة العمليات الإدارية.
5. عدم وضوح المفاهيم والمتمثلة في عدم معرفة الفرق بين إعادة الهندسة، وإعادة التصميم من جانب وإعادة التنظيم، وإعادة الابتكار، وغيرها من المصطلحات المشابهة من جانب آخر.
6. قصور تحديد الغرض الرئيس، وذلك بوضع هدف غير واقعي لا يمكن تحقيقه من خلال إعادة الهندسة، أو وضع هدف أداء غير صحيح، أو غير لازم لحل المشكلة التي تتعرض لها المنظمة.

⁵⁰ . Venaik, A. (2015), “Qualitative risk level estimation of business process re-engineering efforts and effects with special reference to IT-sector”, International journal of advanced computer research, VOL.5, Issue.18,p12.

⁵¹ . الرب، جاد. (2009)، "م الموضوعات ادارية متقدمة ..."، مرجع سابق، ص.92-90.

7. إهمال عملية التدريب، وتنمية الموارد البشرية في المنظمة من قبل الإدارة العليا قبل البدء بعملية الهندرة.
8. غياب الصورة الواضحة والكاملة لمفهوم تطبيق إعادة الهندسة عند الموظفين الأمر الذي يترتب عليه الخوف، والرعب، ونقص الأمان مما يؤثر سلباً على سلوك العاملين في المنظمة.
9. الاستعجال في عملية التطبيق لمشروع إعادة هندسة العمليات دون توافر المقومات الأساسية للبنية التحتية الملائمة من موارد مادية، ومعنوية، ومعلومات كافية، وغيرها (سرعة إعادة الهندسة).
10. استغراق وقت أكثر من اللازم لعملية الدراسة، والتحليل لمشروع إعادة هندسة العمليات الإدارية.
11. القصور الواضح في نظام الدفع والمكافآت، والتعويضات الأمر الذي يؤثر سلباً على سلوك العاملين في المنظمة.
12. عدم التشخيص السليم لمعوقات ومشكلات الوضع الراهن للمنظمة المطلوب إعادة هندسة العمليات فيها.

مما سبق حدد الباحث أهم أسباب الفشل والتي هي :

1. تحقيق تحسينات ملحوظة في دائرة على حساب دوائر أخرى.
2. ضيق الوقت اللازم لإجراء تحسينات على العمليات.
3. عدم وجود تشخيص واضح للمشاكل التي تواجه العمليات.
4. قلة التدريب على العمليات الجديدة.
5. مستخدمو النظام يرفضون التطوير والأنظمة المؤتمنة الجديدة.
6. بيئة تكنولوجيا غير مناسبة للتطوير المتوقع.
7. بيروقراطية الأنظمة المتبعة والروتين التقليدي وكثرة التوقعات الازمة لإجراء العملية.
8. غياب التحفيز لتحقيق تحسين على العمليات.

يقوم منهج إعادة الهندسة على مبدأ المحاولة والخطأ فالنتائج التي لا ترضيك بشكل كامل من أول مرة هي محفز لتكرار تحسينها حتى ترتفع نسبة أدائها وصولاً للنجاح في إعادة هندستها وذلك يزيد من خبرة الشركة في معرفة نقاط الضعف والقوة لديها ومعرفة أين ومتى وكيف يجب تطبيق إعادة الهندسة وأي العمليات تحديداً تحتاج لها ومن ثم أي الإدارات التي تحتاج لتعديل سياساتها واستراتيجياتها. كل المحاولات تساهم في خلق شركة خبيرة في كيفية إعادة هندسة عملياتها بنجاح مبهر كل مرة.

2 - 2 - 6 - أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية:

1. التزام الإدارة العليا بفلسفة الهندسة ودعم تطبيقها :

وكلما ذكرنا سابقاً بأن عملية إعادة الهندسة تحتاج لدعم الإدارة العليا بشكل رئيسي وهذا الدعم يترجم بقرارات إدارية من قيادة المؤسسة وتعتبر هذه القرارات هي نقطة الانطلاق لأي نشاط ضمن منهج إعادة الهندسة

إن نجاح تطبيق مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية في المنظمة، يتوقف على مدى التزام ودعم الإدارة العليا وقناعتها بذلك ، وهذه القناعة تتمثل في ربط إعادة هندسة العمليات الإدارية ، في الرؤية والأهداف الاستراتيجية في الوزارة ، من خلال وضع رؤية واضحة لبرامج إعادة هندسة العمليات الإدارية متمثلة في الطموحات التي تسعى المنظمة لتحقيقها، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية ، للتعرف على المخاطر والفرص التي تستطيع المنظمة تجنبها أو استغلالها، لإنجاح إعادة الهندسة الإدارية في المنظمة(العتبيي والحمالي،2004)⁵².

2. الاتصال :

يعتبر الاتصال أحد العناصر الأساسية المساعدة لتنفيذ إعادة الهندسة وتبني التغييرات المصاحبة له .

تحتاج المنظمة لعملية الاتصال خلال تنفيذ المراحل المختلفة لعملية إعادة الهندسة ولمختلف المستويات الإدارية، وتشكل قناعة الموظفين في المراحل الأولية لتنفيذ إعادة الهندسة أساسياً لتقبل الموظفين للتغيرات المترتبة على عملية التنفيذ، ويعتمد ذلك بصورة جوهرية على قدرة الإدارة في تبني قنوات الاتصال الفعال والمستمر مع أصحاب المصالح داخل المنظمة وخارجها. حيث تعتبر عملية الاتصال ضرورية لتحقيق الاستقرار التنظيمي عند الشروع في تطبيق إعادة الهندسة (العتبيي والحمالي،2004)⁵³.

وتعتبر الاتصالات الإدارية ضرورية لاستقرار ونجاح العمل الإداري داخل المنظمة.

3. التمكين الإداري :

"لا يمكن بأي حال من الأحوال تجاهل أهمية التمكين وإدارة الموارد البشرية في نجاح تطبيق إعادة الهندسة، فقد أظهرت العديد من الدراسات أهمية العنصر الإنساني كعنصر أساسي وحامض لنجاح تنفيذ إعادة الهندسة وفقاً لفلسفة إعادة الهندسة" (العتبيي والحمالي،2004)⁵⁴، يتم تحويل العاملين في المستويات الإدارية الدنيا اتخاذ قرارات ذات العلاقة بعملهم، وهذا بطبيعة الأمر يعني التخلّي عن النمط البيروقراطي الروتيني الذي يطيل من عمر الوقت اللازم

⁵² . العتيبي، سعد مرزوق، والحمالي، راشد محمد.(2004) ،"هندسة العمليات الإدارية ... "، مرجع سابق ، ص.11.

⁵³ . العتيبي، سعد مرزوق، والحمالي، راشد محمد.(2004) ،"هندسة العمليات الإدارية ... "، مرجع سابق ، ص.12.

⁵⁴ . المرجع نفسه ، ص.12-13.

لتنفيذ العمليات اليومية ، كما ويزيد من تكلفة العملية على المؤسسة من الناحية الاقتصادية حيث في النظام الروتيني الذي يتطلب مرور العملية بعدة مراحل ادارية نمطية لا فائدة منها سوى تعزيز النظام الإداري الهرمي فإن وجود هذه المراحل يعني إضاعة وقت المؤسسة والعاملين فيها في لا شيء.

والهدف من تمكين العاملين هو رفع مستوى الرضا الوظيفي وتطوير العاملين ليصبحوا ذوي مهارات متعددة، وكذلك عدم إهمال الجانب الإنساني من عملية التغيير حيث أن إشراك الموظف في اتخاذ القرارات يعزز من انت茂نه للمؤسسة ويزيد من خبراته بجوانب العمل الإداري كما أن التمكين يزيد من قدرة العامل على توفير الوقت وسرعة إنجاز المعاملات.

4. ثقافة المنظمة :

ان ثقافة المنظمة السائدة يجب أن تكون داعمة لعملية إعادة الهندسة وهذه تستمد وبشكل مؤثر من توجهات الإدارة العليا التي تتعكس على البيئة التنظيمية الداخلية وهو العنصر الحاسم لنجاح تطبيق إعادة الهندسة. ويتضمن الاستعداد للتغيير الرغبة في عدم البقاء على الوضع الحالي وإدخال تغييرات في القيم والممارسات والبناء التنظيمي، حيث يتطلب تطبيق إعادة الهندسة تغيير الثقافة التنظيمية القديمة التي يتم بموجبها العمل الحالي في المنظمة، إلى ثقافة جديدة ترتكز على المقومات الأساسية التي تحتاجها عملية التطبيق.

ويرى (Terziovski & Et al,2003)⁵⁵ أنه لابد من تغيير اتجاهات الأفراد للثقافة التنظيمية عند تطبيق الهندرة وذلك لتقليل مقاومة العاملين للتغيير ، أي لنجاح تطبيق الهندرة لابد من التحول من الثقافة التقليدية السائدة بالمنظمة إلى الثقافة التنظيمية الفعالة المرتبطة بفرق العمل وتمكين العاملين ، والمبادرة والمشاركة في اتخاذ القرارات ، لذلك يجب على الإدارة الاهتمام بالتدريب والتعليم لخلق ثقافة الانفتاح للتغيير والمعرفة والإبداع وقبول التحدى في العمل وتكوين فرق العمل ، وتفويض السلطات ، وإعطاء الحريات ، وتغيير السياسات.

5. الاستعداد للتغيير :

التغيير قد يحدث في مجالات متعددة ، قد يتناول التغيير الهيكل الإداري أو الأنماط الإدارية وهذا ما يطلق عليه البعض بالتطوير الإداري MANAGERIAL DEVELOPMENT والذي يهدف إلى إحداث التغيير في أنماط السلوك بالنسبة للوظيفة الإدارية عن طريق برامج التنمية أو التدريب ، كذلك قد يتناول التغيير إحداث التعديل في

⁵⁵ . Terziovski, M. , Fitzpatrick, P. , and O` Neill, P.(2003), “Successful Predictors of Business Process reengineering (BPR) in Financial Services”, International Journal of Production Economics , Vol.84, No.1, pp.35- 50.

الجوانب التنظيمية واجراءات العمل وهذا ما يطلق عليه البعض ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT أي التطوير التنظيمي وعادة ما ينصب محور هذا التغيير على الجوانب التالية : (ديسلر، 2003)⁵⁶

(1) التغيير في الاستراتيجية

عادة ما يبدأ التغيير التنظيمي بإعادة النظر في استراتيجية الشركة ورسالتها وعلى هذا الأساس فإن التغيير الاستراتيجي عادة ما يتطلب إجراء تغييرات أخرى مثل التغيير في التكنولوجيا وهيكل الثقافة التنظيمية ، قد يكون تغيير الاستراتيجية على مستوى المنظمة أو على مستوى النشاط أو على مستوى الاستراتيجية الوظيفية.

(2) التغيير في الثقافة التنظيمية

إن إحداث تغيير في استراتيجية منظمة إنما يتطلب إحداث تغييرات أخرى مصاحبة مثل التغيير في الثقافة التنظيمية وكذلك في نظام القيم بها ، ولتنفيذ هذا التغيير الثقافي فإن الأمر يتطلب المرور بخطوات عديدة ، فعلى سبيل المثال يجب خلق مجموعة من الأبطال الجدد الذين يحظون بالقبول من جميع أفراد المنظمة ، وذلك لترويج هيكل القيم الجديد الذي يركز على الجودة وفرق العمل والتركيز على العميل، وتلعب إدارة الأفراد دوراً هاماً في إحداث التغيير .

(3) التغيير في الهيكل التنظيمي

التغيير في الهيكل التنظيمي من أسرع الطرق في إحداث التغيير التنظيمي : إعادة التنظيم ، إعادة تصميم أقسام المنظمة ونطاق الإشراف والعلاقات الوظيفية ودرجة التنسيق بين الإدارات المختلفة بالمنظمة ودرجة المركزية في صنع واتخاذ القرارات .

(4) إعادة تصميم المهام

إعادة تصميم المهام والسلطات والوظائف الموكلة بحيث يتم تنظيمها على أساس فرق العمل وذلك من أجل تحسين إدارة العمل من خلال منح كل فريق السلطات التي تمكنه من تحمل مسؤولية كل الجوانب الإدارية ونقل مسؤولية اتخاذ القرار إلى مستوى تلك الفرق .

(5) إحداث تغيير في اتجاهات ومهارات الأفراد

ويتضمن ذلك المجهودات الموجهة نحو إعادة توجيه وتحسين اتجاهات الأفراد ومهاراتهم ومعارفهم وتشمل برامج التدريب والتنمية والمحاضرات والمؤتمرات .

⁵⁶ . ديسيلر، جاري. (2003)، "إدارة الموارد البشرية" ، دار المريخ للنشر، الرياض ،المملكة العربية السعودية، ترجمة د. محمد سيد أحمد عبد المتعال، ص. 298

(6) التغيير التكنولوجي

يستهدف هذا النوع من التغيير إجراء تعديلات في نظم وأساليب العمل المتبعة في إنجاز أعمال المنظمة، لذا فهي تشمل إدخال تكنولوجيا جديدة في الإنتاج ، أو نظام جديد في فرز و اختيار الأفراد الجدد ، أو استخدام أساليب متطرفة في تقييم أداء العاملين .

2 - 3 - المبحث الثالث : العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإعادة هندسة العمليات الإدارية

تبرز أهمية تبني التخطيط الاستراتيجي وإعادة هندسة العمليات الإدارية في الفكر الإداري من خلال النظر لأهميتها بالنسبة للمنظمات، باعتبارها الأساس الذي يساعد المنظمات على مواصلة تقدمها وإزالة الصعوبات ووضع الحلول الجذرية لما يعرضها من مشكلات.

ويعد التخطيط الاستراتيجي نموذجاً ضرورياً للمنظمات التي تسعى جاهدة إلى تعزيز إعادة هندسة العمليات الإدارية والتكييف معها، كما أنّ جوهر مهنة الإدارة أصبح يتمثل في استخدام المنطق والتبؤ العلمي بدلاً من الفوضى، حيث ينظر إلى إعادة هندسة العمليات الإدارية الآن على أنها المفتاح الأساسي لنجاح المنظمات وتميزها تنافسياً ويتغلل في كل عوامل النجاح التنظيمي (Hammer and Stanton,2000)⁵⁷.

إن عدم التخطيط الجيد لأداء أي عمل سبب رئيس للوقوع في العديد من المشكلات التي يمكن أن تؤدي إلى الفشل في نجاح ذلك العمل. والتخطيط لمشاريع الهندسة ضروري جداً بسبب ترابط مراحل المشروع واعتماد بعضها على بعض بصورة كبيرة جداً. لذلك فإن عدم التخطيط الدقيق لجميع مراحل مشروع الهندسة، سيؤدي ذلك حتماً إلى فشل المشروع (العتبيي والحمالي،2004)⁵⁸.

ويشير (Harvey & Brown,2001)⁵⁹ إلى أن إعادة هندسة العمليات (الهندسة) منهج للتغيير الواسع ويركز على تغيير العمليات الأساسية في المنظمة، وتسعى لجعل جميع العمليات أكثر كفاءة من خلال تجميع المهام، وتقسيمها، وإعادة تصميمها بغض النظر عن الأساليب التقليدية. في حين يشير(Burnes,2000)⁶⁰ على أن إعادة الهندسة فلسفة تفكير جديدة تتطلب تفكيراً خلاقاً، ويعتمد ذلك على التعلم التنظيمي ، والذي يتعلق بعملية إحداث

⁵⁷ . Hammer, M. and Stanton, A. (2000), "The re-engineering revolution Handbook", New York, Harper Business.
العتبيي سعد مرزوق، الحمالي راشد محمد (2004) ، "هندسة العمليات الإدارية ... ، مرجع سابق ، ص:20.

⁵⁹ . Harvey, Don. , Brown, Donald R.(2001), "An Experiential Approach to Organization Development", 6th Edition, New Jersey, Prentice Hall.

⁶⁰ . Burnes, Bernard.(2000), "Managing Change: A Strategic Approach to Organizational Dynamics" , 3rd edition, Harlow, England, Prentice Hall.

التغييرات من خلال المعرفة التي تضيف قيمة، وتقود إلى تحسين القدرة على حل المشكلات في المنظمة، فهي تعديل للعمليات التنظيمية، وتعديل جزري لطريقة عملها.

ووفقاً (Hammer and Champy, 1993)⁶¹ أن ما نسبته (50-70%) من المنظمات التي نفذت برنامج لإعادة هندسة العمليات في الولايات المتحدة الأمريكية أخفقت في تحقيق توقعاتها من البرنامج، ويعزى عوامل الإخفاق للعديد من الأسباب. وأحد تلك الأسباب التي أوردها (Hammer and Stanton, 2000)⁶² فشل القيادات الإدارية في إدارة عملية إعادة الهندسة. وبالرغم من فشل ما نسبته (70%) من المنظمات التي نفذت إعادة هندسة العمليات في الولايات المتحدة الأمريكية في تحقيق أهدافها إلا أن الأغلبية حققت الكثير من أهدافها (Raymond, et.al,1998)⁶³.

حيث أظهرت دراسة (Sockalingam and Doswell,1996)⁶⁴ أن نسبة النجاح في تنفيذ إعادة الهندسة تبلغ (72%) في الولايات المتحدة الأمريكية، و(77%) في أوروبا .

وفي دراسة (Al-Mashari, et al, 2001)⁶⁵ بلغت النسبة العامة للنجاح في تنفيذ إعادة الهندسة (55%)، وبلغت نسبة النجاح في الولايات المتحدة الأمريكية (61%)، بينما بلغت (49%) في أوروبا، وبالرغم من فشل الكثير من المنظمات في تحقيق أهداف برامج إعادة الهندسة ، إلا أنه وضح تحسن في المنظمات فيما يتعلق بتخفيض التكاليف، والجودة ، وخدمة العملاء، وارتفاع للمبيعات، والسرعة، ورضا العملاء لذلك أصبحت إعادة هندسة العمليات أحد أهم وأشهر الأساليب الإدارية لمنظمات الأعمال (Tang and Zairi, 1998)⁶⁶

وحدد (Betit, 2004) دواعي تركيز المنظمات على التخطيط الاستراتيجي وإعادة هندسة عمليات الأعمال نظراً لأهميتها لها من خلال ما يأتي :

1. المنظمات بحاجة إلى وسائل وطرق لتعرف العقبات التي تواجهها حال ظهورها.

⁶¹ . Hammer, M. and Champy, J .(1993), "Reengineering the Corporation: A manifesto for business revolution", New York. Business Horizons, Vol.36, Issue.5, September–October 1993, pp.40-41.

⁶² . Hammer, M. and Stanton, A. (2000),"The re-engineering...", Op cit.

⁶³ . Raymond, Louis, Bergeron, Francois & Rivard, Suzanne. (1998), "Determinants of Business Process Reengineering Success in Small and Large Enterprises: An Empirical Study in the Canadian Context", Journal of Small Business Management, Vol.36, Issue.1, pp72-85

⁶⁴ . Sockalingam S and Doswell A. (1996),"Business Process Re-engineering in Scotland: Survey and Comparison Business Change and Re-engineering", The Journal of Corporate Transformation; Vol.3, No.4, pp.33-44.

⁶⁵ . Al-Mashari, M. , Irani, Z and Zairi, M. (2001), "Business process reengineering: a survey of international experience", Business Process Management journal, Vol.7, No.5, pp.437-55.

⁶⁶ . Tang, K.H. and Zairi, M. (1998)," Benchmarking quality implementation in a service context: a comparative analysis of financial services and institutions of higher education", Part I. Total Quality Management, Vol.9, No.6, pp.407-20.

⁶⁷ . Betit, K. (2004)," Strategic Planning: Still Going Strong". Long Range Planning ,DAI, Vol.32,No.1, pp.107 – 116.

2. المنظمات بحاجة إلى وسيلة لجمع المعلومات، حتى تتمكن من اتخاذ القرارات الهامة بخصوص الموارد البشرية، (من الذي يجب ترقيته، من الموظف الذي يتسم بروح الإثارة والمبادرة والتميز في الأداء).
3. المنظمة بحاجة إلى تطوير أعضائها بصفة مستمرة سواء المدراء أو الموظفين، حتى يستطيعوا جعل المنظمة أكثر تميزاً في الأداء قياساً مع المنظمات المنافسة.
4. المنظمة بحاجة إلى توفر المهارات الالزمة لصانع القرار سواء فرد أو مجموعة والتمعن في حساسية الدور الذي يقوم به وأهميته في تحقيق الإبداع والتميز في المنظمات.

وتشكل عناصر التخطيط الاستراتيجي أسلوب حراٰك يعمق من دور المسؤولية الإدارية بطريقة متراكمة، تجمع المكونات التنظيمية فرداً وجماعة ونظمًا على حد سواء (Kettinger, et al, 1996) ⁶⁸.

2 - 4 - خاتمة:

وهكذا فإن هذا الفصل قد تناول الإطار النظري للبحث واستعرض مفهوم التخطيط الاستراتيجي وبين أهمية التخطيط الاستراتيجي ومبررات استخدامه والعناصر التي يتكون منها ، وتناول نشأة وتعريف وأهداف وأهمية عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية وأسباب نجاحها وفشلها وما هي أبعادها ، وبين العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وعملية إعادة هندسة العمليات الإدارية. وسوف ننتقل إلى الفصل التالي إلى الإطار العملي الذي سيستعرض لمحّة عن شركة الاتصالات سيريل تيليكوم محل البحث الميداني وبيان منهجه البحث ثم عرض التحليل الاحصائي من اختبار صدق وثبات أداة الدراسة وبعض التحاليل الوصفية للعينة واختبار الفرضيات ، وأيضاً عرض للنتائج والمقترنات.

⁶⁸ . Kettinger, W. J., Teng, James T. C. & Guha, Subashish. (1996), “Information Architectural Design in Business Process Reengineering”, Journal of Information Technology, Vol.11, No.1, pp.27-37.

الفصل الثالث : الإطار العملي للبحث

محتويات الفصل	
تمهيد	
لمحة عن شركة سيريل	1 - 3
التحليل الاحصائي واختبار الفرضيات	2 - 3
منهجية البحث	1 - 2 - 3
تطوير أداة البحث	2 - 2 - 3
ثبات وصدق أداة البحث	3 - 2 - 3
خصائص عينة الدراسة	4 - 2 - 3
نتائج الإحصاء الوصفي	5 - 2 - 3
اختبار فرضيات البحث	6 - 2 - 3
النتائج	7 - 2 - 3
المقترحات	8 - 2 - 3
مقترنات لدراسات مستقبلية	9 - 2 - 3

تمهيد :

سيتناول هذا الفصل ثلاثة مباحث ، يتضمن المبحث الأول لمحنة عن شركة سيريتل تيليكوم ، ويحوي المبحث الثاني التحليل الاحصائي واختبار الفرضيات ، والمبحث الثالث يعرض النتائج والمقترنات .

3 - 1 - المبحث الأول : لمحنة عن شركة سيريتل.

يستعرض هذا المبحث لمحنة سريعة عن شركة الاتصالات السورية سيريتل تيليكوم موضع البحث

تأسست شركة سيريتل موبайл تيليكوم عام 2000 وهي شركة سورية تعمل في مجال الاتصالات ، تؤكد الشركة عبر موقعها الرسمي على الانترنت ، أنها استطاعت بناء سمعتها الجيدة من خلال مشاركتها الاجتماعية وكسب رضا زبائنها فهي تقدم مجموعة كبيرة من المنتجات والخدمات الممتازة بأسعار مناسبة ، وذلك بهدف تلبية احتياجات زبائنها وتأمين التسهيلات لهم ، وتسعى لدعم المجتمع الذي تتواجد فيه، وذلك من خلال مساهمتها في نشاطات اجتماعية مختلفة ورعايتها. وهي تؤكد على رؤيتها كشركة ملتزمة بمسؤوليتها الاجتماعية بحيث تعمل على الاهتمام بالزبائن والمجتمع وإحداث التغيير الإيجابي والتطور فيه وتقديم منتجات وخدمات في الاتصالات باستخدام أحدث الوسائل التكنولوجية.

3 - 2 - المبحث الثاني : التحليل الاحصائي واختبار الفرضيات.

سيتناول هذا المبحث المنهجية المتبعة في البحث وتطوير أداة البحث وتحديد المقاييس واختبار مدى ثبات وصدق أداة الاستقصاء المستخدم وعرض لخصائص العينة وإجراء اختبار الفرضيات باستخدام الأساليب الإحصائية وعرض ملخص للنتائج وتوصيات منبثقة منها وتوصيات مستقبلية.

3 - 2 - 1 - منهجية البحث:

استند الباحث على المنهج الوصفي في تغطية متطلبات الإطار النظري وعرض الدراسات السابقة فضلاً عن إجراء المسح المكتبي إزاء الطروحات النظرية المتعلقة بمتغيرات وأبعاد البحث، وإلى جانب ذلك تم اعتماد

الاستبانة ، وتحليلها من خلال استخدام البرنامج الإحصائي SPSS.v24) والطرق الإحصائية الأخرى، للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها. ومن الطرق الإحصائية التي استخدمها الباحث :

1. اختبار كرو نباخ (Cronbach's Alpha) : لقياس مدى ثبات الاستبانة وصدقها .
2. الجداول التكرارية لتحديد خصائص العينة المدروسة .
3. المتوسط الحسابي (مقياس النزعة المركزية) والانحراف المعياري (مقياس التشتت) لمختلف عبارات ومحاور استبانة الدراسة الأساسية منها والفرعية .
4. مقاييس الإحصاء الوصفي Descriptive statistic Measures لوصف خصائص عينة الدراسة بالنسبة المؤوية .
5. اختبار T للعينة الواحدة، One sample t-test يستخدم هذا الاختبار في الكشف عن وجود اختلاف معنوي، Significant Difference لمتوسط متغير ما لعينة واحدة عن قيمة ثابتة Constant .
6. تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA يستخدم لاختبار فرضية تساوي متوسطات مجموعة من العينات .
7. تم استخدام اختبار الانحدار البسيط لاختبار فرضيات الدراسة الرئيسية وكل من الفرضيات الفرعية المشتقة عنها. ويفيد اختبار الانحدار البسيط في معرفة شدة تأثير متغير كمي مستقل في متغير آخر كمي تابع.
8. معامل التحديد وهو واحد من أهم المؤشرات لنموذج الانحدار ويعتبر مقياس لجودة تفسير هذا النموذج وهو مربع معامل الارتباط بيرسون وقيمتها تتراوح بين 0 و 1 وكلما اقتربت قيمته من 100% يدل على جودة توفيق النموذج.

3 - 2 - 2 - تطوير أداة البحث:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها تم تصميم استبانة تتضمن العديد من الأسئلة المتعلقة بأسئلة الدراسة وفرضياتها، بالإضافة إلى عدد من الأسئلة التي تتناول خصائص عينة الدراسة، والملحق رقم (1) يوضح نموذج الاستبانة. والتي يحيى ثلاثة أقسام :

- القسم الأول : البيانات الديمografية (الجنس ، العمر ، المؤهل العلمي ، المسمى الوظيفي ، عدد سنوات الخبرة)
- القسم الثاني : يقيس مدى تطبيق شركة سيريتل تيليكوم عناصر التخطيط الاستراتيجي من خلال ثلاثة عناصر وهي (رسالة الشركة، الأهداف الرئيسية للشركة ، الخطط والسياسات).

القسم الثالث : يقيس مدى تطبيق شركة سيريلكوم أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) من خلال أبعادها الخمسة التالية (التزام الإدارة العليا بفلسفة الهندرة ودعم تطبيقها - الاتصال - التمكين الإداري - ثقافة المنظمة - الاستعداد للتغيير).

وقد استخدم مقياس لكرت الخماسي لمعرفة استجابة أفراد العينة لفقرات الاستبانة ، حيث يعتبر مقياس لكرت من أكثر المقاييس المستخدمة لقياس اتجاهات وآراء الأفراد. وتم حساب مجال الإجابة من خلال العلاقة الآتية : (أعلى درجة إجابة - أدنى درجة إجابة) / عدد الإجابات = $0.8 = \frac{5}{1-5}$ ، وبالتالي يكون المجال الأول المقابل للإجابة غير الموافق بشدة هو (1 - 1.79) وهكذا بالنسبة لباقي المجالات بحيث يكون المدى الفاصل بين كل مجال والمجال الذي يليه هو 0.8 كما في الجدول الآتي :

الجدول (1-3) درجات الترميز لكل حالة من حالات الإجابة ومجالها

غير موافق على الإطلاق	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا	الإجابة
1 - 1.79	1.8 - 2.59	2.6 - 3.39	3.4 - 4.19	4.2 - 5	مجال الإجابة
% 20 – 36	% 36.1 – 52	% 52.1 – 68	% 68.1 – 84	% 84.1 – 100	الوزن النسبي

المصدر اعداد الباحث

لقياس متغيرات البحث تم الاعتماد على العبارات الموضحة في الملحق رقم (1) والجدول رقم (2-3) في قياس كل متغير بالاستناد إلى الدراسات السابقة :

الجدول (2-3) عدد عبارات كل متغير والمصدر من الدراسة

المصدر من الدراسات	عدد العبارات	عنصر / بعد	المتغير
(نصيرات والخطيب، 2005) (الجهني، 2008) (Julian,2013)	6	رسالة الشركة	الخطيط الاستراتيجي
	6	الأهداف الرئيسة للشركة	
	7	الخطط والسياسات	
(العتبيي والحمالي، 2004) (الديحاني، 2009) (الزربيقات والخرشة، 2010) (2012، Goksoy, Et al) (العزب، 2016)	7	التزام الإدارة العليا بفلسفة الهندرة ودعم تطبيقها	إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)
	7	الاتصال	
	7	التمكين الإداري	
	7	ثقافة المنظمة	
	7	الاستعداد للتغيير	

تم توزيع أداة الاستقصاء (الاستبانة المرفقة) على (100) من الأفراد العاملين في هذه الشركة من مدراء ورؤساء الأقسام ومعاونيهم وموظفيه اداريين ، وتم استرداد (100) استبانة ، ولم يتم استبعاد أية استبانة لصلاحية جميعها للتحليل الإحصائي، وبالتالي بُلغت نسبة الاستجابة 100% ، وبناء على إجاباتهم تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS لإجراء التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات.

3 - 2 - 3 - ثبات وصدق أداة البحث:

تم حساب معامل كرونباخ ألفا لكل محور من محاور الاستبيان لقياس الثبات حيث معامل (ألفا كرونباخ- Alpha) تتنمي قيمته للمجال من الصفر إلى الواحد الصحيح ، وكلما اقتربت قيمته من الواحد كلما زادت مصداقية البيانات في عكس نتائج العينة على مجتمع البحث ، وتم حساب معامل الصدق من خلال إيجاد الجذر التربيعي لمعامل ألفا كرونباخ، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول (3-3) الآتي:

الجدول (3-3) معامل ألفا كرونباخ ومعامل الصدق للاستبانة

المعارض	معامل الصدق	معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	المحور
التخطيط الاستراتيجي	0.921	0.847	19	
الهندسة	0.950	0.902	35	
جميع الفقرات	0.964	0.929	54	

المصدر اعداد الباحث وفقاً لمخرجات التحليل البرنامج الاحصائي SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع قيم معامل ألفا كرونباخ مرتفعة قريبة من الواحد الصحيح وكذلك معامل الصدق وبالتالي يمكن القول أن بيانات جميع المحاور تتمتع بالثبات وبالمصداقية العالية ، وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

3 - 2 - 4 - خصائص عينة الدراسة:

حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الصفات الشخصية لمفردات البحث.

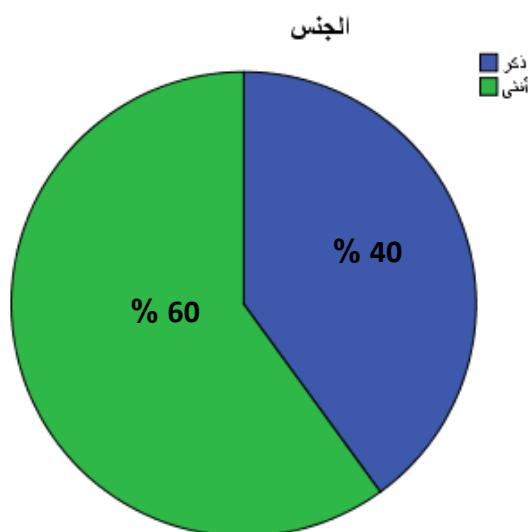
1. التوزيع النسبي للعاملين في الشركة محل البحث حسب الجنس :

الجدول (4-3) التوزيع التكراري لعينة البحث حسب الجنس

الجنس	النكرار	النسبة
ذكر	40	% 40
انثى	60	% 60
المجموع	100	%100

المصدر اعداد الباحث وفقاً لمخرجات التحليل البرنامج الاحصائي SPSS

الشكل (1-3) التوزيع النسبي لعينة البحث حسب الجنس



المصدر اعداد الباحث وفقاً لمخرجات التحليل البرنامج الاحصائي SPSS

يبين الجدول (3-4) والشكل (1-3) أنّ عدد الذكور في العينة 40 فرداً أي بنسبة 40% وأنّ الإناث 60 بنسبة 60% ، ونلاحظ أنّ نسبة الإناث أعلى من الذكور ،ويعزى ذلك رغبة الشركة بتوظيف فئة الإناث وكما أنّ السبب قلة الشباب العاملين في مجال الاتصالات لهجرتهم خارج البلد والشروط الخاصة المتبعة في التوظيف.

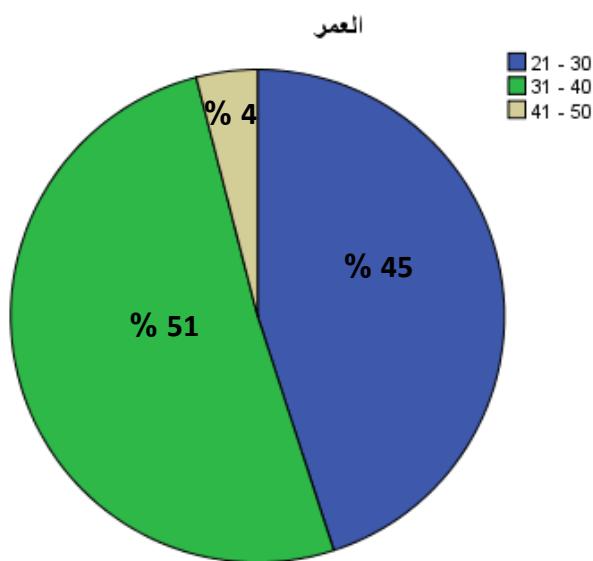
2. التوزيع النسبي للعاملين في الشركة محل البحث حسب العمر :

الجدول (5-3) التوزيع التكراري لعينة البحث حسب العمر

النسبة	النكرار	العمر
% 45	45	30 - 21
% 51	51	40 - 31
% 4	4	50 - 41
% 0	0	وما فوق 51
%100	100	المجموع

المصدر اعداد الباحث وفقاً لمخرجات التحليل البرنامج الاحصائي SPSS

الشكل (2-3) التوزيع النسبي لعينة البحث حسب العمر



المصدر اعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل البرنامج الاحصائي SPSS

يبين الجدول (5-3) والشكل (2-3) أن 45 % من الموظفين في العينة تتبعي أعمارهم للفئة العمرية 21 - 30 سنة ، وأن 51 % من عينة البحث تراوحت أعمارهم بين 31 - 40 ، وأن 4 % من العينة تراوحت بين 41 - 50 ، ويتبين من خلال النسب الموضحة أن معظم أفراد العينة هم من الفئة الشابة ، وهذا يدل أنّ الشركة محل البحث تعتمد على كادر شاب لشغل مختلف وظائف المستويات الإدارية . ولعلّ ما يفسر هذا هو ميل الشركة لاعتماد مبدأ الترقية من داخل الشركة لـ ملئ الوظائف الإدارية الشاغرة .

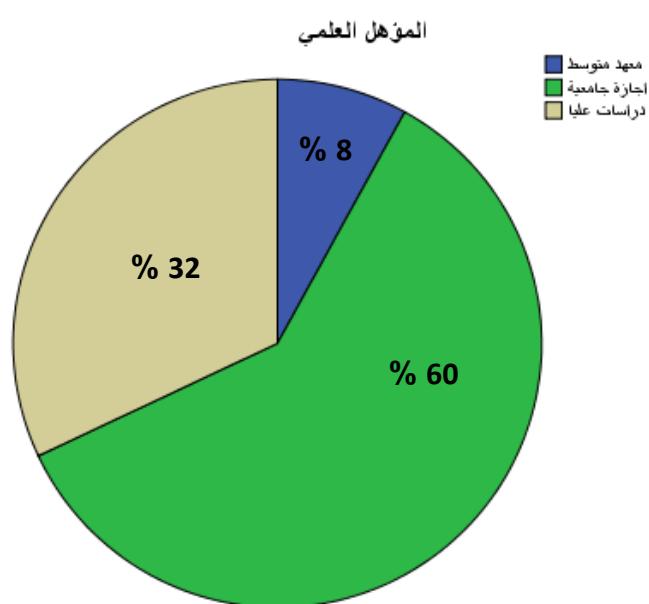
3. التوزيع النسبي للعاملين في الشركة محل البحث حسب المؤهل العلمي :

الجدول (3-6) التوزيع التكراري لعينة البحث حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	النسبة	النكرار
معهد متوسط	% 8	8
اجازة جامعية	% 60	60
دراسات عليا	% 32	32
اخرى	% 0	0
المجموع	%100	100

المصدر اعداد الباحث وفقاً لمخرجات التحليل البرنامج الاحصائي SPSS

الشكل (3-3) التوزيع النسبي لعينة البحث حسب المؤهل العلمي



المصدر اعداد الباحث وفقاً لمخرجات التحليل البرنامج الاحصائي SPSS

يبين الجدول (3-6) والشكل (3-3) أن 60 % من عينة البحث مؤهلهم العلمي إجازة جامعية ، و 32 % من العينة دراسات عليا و 8 % معهد متوسط ، ويبين هذا أنّ معظم أفراد العينة هم من حملة الشهادة الجامعية فأعلى ، وهذا مؤشر هام جداً على توفر عنصر المعرفة مما قد يسهم في كفاءة العاملين في متابعة وإنجاز المهام المتعلقة بوظائفهم.

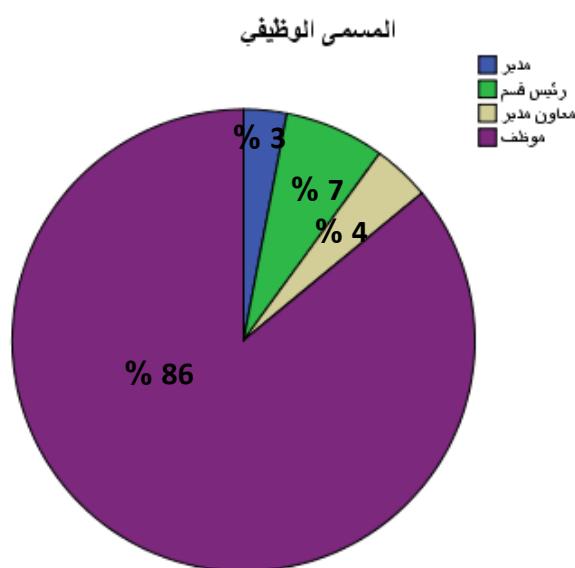
4. التوزع النسبي للعاملين في الشركة محل البحث حسب المسمى الوظيفي :

الجدول (7-3) التوزيع التكراري لعينة البحث حسب المسمى الوظيفي

النسبة	النكرار	المسمى الوظيفي
% 3	3	مدير
% 7	7	رئيس قسم
% 4	4	معاون مدير
% 86	86	موظف
%100	100	المجموع

المصدر اعداد الباحث وفقاً لمخرجات التحليل البرنامج الاحصائي SPSS

الشكل (4-3) التوزيع النسبي لعينة البحث حسب المسمى الوظيفي



المصدر اعداد الباحث وفقاً لمخرجات التحليل البرنامج الاحصائي SPSS

يبين الجدول (7-3) والشكل (4-3) أن 3% من عينة البحث المسمى الوظيفي لهم مدير ، و 7% من عينة البحث رئيس قسم ، و 4% من عينة الدراسة البحث معاون مدير ، و 86% من عينة البحث المسمى الوظيفي موظف. وتنسجم هذه النسب مع الهيكل التنظيمي للشركة ، حيث يتضح أن أغلب عينة البحث المسمى الوظيفي لهم "موظف" ، وهذا ينسجم مع طبيعة العمل الاداري في الشركة و عدم الحاجة لأقسام وظيفية يترأسها رئيس قسم ، وأما الأعمال الإدارية العليا فإنها عادة ما تمثل نسبة أقل مقارنة بالمسميات الأخرى في الشركة.

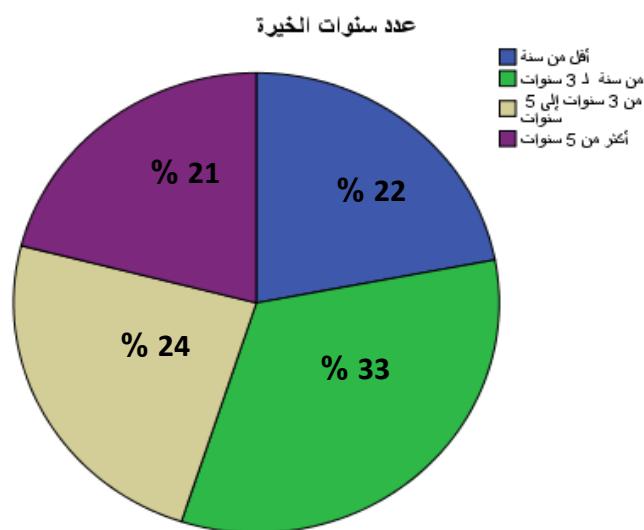
5. التوزيع النسبي للعاملين في الشركة محل البحث حسب عدد سنوات الخبرة :

الجدول (8-3) التوزيع التكراري لعينة البحث حسب عدد سنوات الخبرة

النسبة	النكرار	عدد سنوات الخبرة
% 22	22	أقل من سنة
% 33	33	من سنة لـ 3 سنوات
% 24	24	من 3 سنوات إلى 5 سنوات
% 21	21	أكثر من 5 سنوات
% 100	100	المجموع

المصدر اعداد الباحث وفقاً لمخرجات التحليل البرنامج الاحصائي SPSS

الشكل (5-3) التوزيع النسبي لعينة البحث حسب عدد سنوات الخبرة



المصدر اعداد الباحث وفقاً لمخرجات التحليل البرنامج الاحصائي SPSS

يبين الجدول (8-3) والشكل (5-3) أن 22 % من عينة البحث بلغت خبرتهم في الوظيفة الحالية أقل من سنة ، و 33 % من عينة البحث بلغت خبرتهم من سنة إلى أقل من 3 سنوات ، و 24 % بلغت خبرتهم من 3 سنوات إلى أقل من 5 سنوات ، و 21 % بلغت خبرتهم أكثر من 5 سنوات ، وهذا يدل أن أفراد العينة يمتلكون خبرة مناسبة في مجال وظائفهم الحالية في الشركة ، حيث أن 45 % من أفراد العينة كانت سنوات خبرتهم في مجال وظائفهم الحالية هي 3 سنوات فأكثر ، وهذا مؤشر على توافر عنصر الخبرة والمعرفة والإلمام بالمفهوم والمهارات اللازمة لأداء

العمل بطريقة صحيحة لدى أفراد العينة ، وأنَّ 55% من أفراد العينة كانت سنوات خبرتهم في مجال وظائفهم الحالية هي أقل من 3 سنوات ، وهذا دليل أن الشركة تقوم بتوظيف الخريجين الجامعيين بعد تخرجهم مباشرةً.

3 - 2 - 5 - نتائج الإحصاء الوصفي:

حساب التكرارات والنسب المئوية لتحديد استجابات واتجاه أفرادها تجاه العبارات التي تتضمنها أداة البحث .

3 - 3 - 1 - اختبار التوزيع الطبيعي:

سيتم استخدام اختبار كولمجروف – سمرنوف (One Sample K-S) لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً.

ويوضح الجدول (9-3) نتائج الاختبار حيث أن قيمة (Asymp. Sig) لمحوري التخطيط الاستراتيجي والهندرة أصغر من 0.05 وهذا يدل على أن البيانات لا تتبع للتوزيع الطبيعي ، وبالنسبة لجميع الفقرات قيمة Sig أكبر من 0.05 وبالتالي البيانات تتبع للتوزيع الطبيعي . ويستعاض عن هذا الشرط لأنه لا يؤثر على نتيجة الاختبار بسبب حجم العينة كبير .

الجدول (9-3) اختبار التوزيع الطبيعي

المotor	عدد الفقرات	قيمة Sig
التخطيط الاستراتيجي	19	0.017
الهندرة	35	0.003
جميع الفقرات	54	0.146

المصدر إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل البرنامج الاحصائي SPSS

3 - 2 - 5 - 2 تحليل فقرات الاستبانة:

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لتحليل فقرات الاستبانة وتكون الفقرة إيجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها عندما يكون المتوسط الحسابي لاستجابة أفراد عينة البحث حول فقرات الاستبانة أكبر من (3.39) والوزن النسبي للاستجابة أكبر من (68%) ، وتكون الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها عندما يكون المتوسط الحسابي أصغر من (3.4) والوزن النسبي للاستجابة

أصغر من (52.1)، وتكون الاستجابة محايده عندما يكون المتوسط الحسابي بين (3.39 – 2.6) والوزن النسبي بين (68 – 52.1) %. وتم حساب الوزن النسبي بتقسيم المتوسط على 5 لأننا نستخدم مقياس ليكرت الخماسي.

١) أولاً تحليل محور التخطيط الاستراتيجي

١.١. تحليل عنصر رسالة الشركة

يتضح من الجدول (10-3) بأن المتوسط الحسابي العام عنصر رسالة الشركة بلغ (3.94) بانحراف معياري قدره (0.439) وزن نسبي بلغ (79%) ، وهذا يعني أن عنصر رسالة الشركة يُعد واضحاً لأفراد عينة البحث بنسبة اتفاق (79%) ، وبناءً على ما تقدم يتضح بأنّ عينة الدراسة من رؤساء الأقسام ومعاونيهن الموظفين في الشركة متقارن حول أنّ رسالة الشركة تتضمن قيمها ومعتقداتها وماهية عملها وأهم ما يميزها ، حيث احتلت المرتبة الأولى حسب الأهمية بمتوسط حسابي بلغ (4.14) وانحراف معياري بلغ (0.439) بوزن نسبي قدره (83%). واتفاقهم حول لدى الشركة رسالة واضحة ومكتوبة، حيث احتلت المرتبة الثانية حسب الأهمية بمتوسط حسابي بلغ (3.98) وانحراف معياري بلغ (0.840) بوزن نسبي قدره (80%). واتفاقهم حول رسالة الشركة معلومة لدى جميع العاملين، حيث احتلت المرتبة الثالثة حسب الأهمية بمتوسط حسابي بلغ (3.94) وانحراف معياري بلغ (0.693) بوزن نسبي قدره (79%). واتفقنا هذه النتائج مع دراسة (الجهني، 2008، Julian, 2013) التي أكدت على وجود رسالة واضحة ومكتوبة ورؤوية عميقه محددة ومعروفة من قبل جميع العاملين ويتميزون من خلالها بالإبداع والتميز.

الجدول (10-3) المنشآت والاتجاهات المعاشرة والوزن النسبي لفقرات عنصر رسالة الشركة

ترتيب الفقرة حسب الأهمية	النتيجة وفق مقياس ليكرت	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	مسلسل الفقرة
5	موافق	77	0.657	3.85	لدى الشركة رؤية استراتيجية محددة ومكتوبة.	1
2	موافق	80	0.840	3.98	لدى الشركة رسالة واضحة ومكتوبة.	2
3	موافق	79	0.693	3.94	رسالة الشركة معلومة لدى جميع العاملين.	3
6	موافق	77	0.872	3.84	رسالة الشركة واسعة بحيث تسمح باستثمار الفرص الجديدة لتطوير الرصيد المعرفي.	4
4	موافق	78	0.964	3.91	تنصف رسالة الشركة بأنها محددة بالأطر والحدود التي يتميز من خلالها الأفراد العاملين بالإبداع والتميز.	5
1	موافق	83	0.791	4.14	تنضم رسالة الشركة قيمها ومعتقداتها وماهية عملها وأهم ما يميزها.	6
المعدل العام	موافق	79	0.439	3.94	رسالة الشركة	

المصدر إعداد الباحث وفقاً لمخرجات التحليل البرنامج الاحصائي SPSS

2. تحليل عنصر الأهداف الرئيسية للشركة

يتضح من الجدول (11-3) بأن المتوسط الحسابي العام لعنصر الأهداف الرئيسية للشركة بلغ (3.76) بانحراف معياري قدره (0.562) وزن نسبي بلغ (75%) ، وهذا يعني أن هذا العنصر يُعد واضحاً لأفراد عينة البحث بنسبة اتفاق (75%) ، وبناءً على ما نقدم يتضح بأن عينة الدراسة من رؤساء الأقسام ومعاونيهن والموظفين في الشركة متتفقين حول أن لدى الشركة أهداف طويلة الأجل تسعى لتحقيقها ، حيث احتلت المرتبة الأولى حسب الأهمية بمتوسط حسابي بلغ (4.09) وانحراف معياري بلغ (0.779) بوزن نسبي قدره (90%). واتفاقهم حول أن لدى الشركة أهداف وغايات استراتيجية مكتوبة ، حيث احتلت المرتبة الثانية حسب الأهمية بمتوسط حسابي بلغ (3.89) وانحراف معياري بلغ (0.827) بوزن نسبي قدره (78%). واتفاقهم حول أهداف الشركة محفزة لقدرات ومهارات العاملين من أجل التطوير وتحسين مستوى الأداء ، حيث احتلت المرتبة الثالثة حسب الأهمية بمتوسط حسابي بلغ (3.81) وانحراف معياري بلغ (0.950) بوزن نسبي قدره (76%). واتفاقهم حول أن الشركة تضع أهداف سنوية لجميع أوجه أنشطتها وعملياتها ، حيث احتلت المرتبة الرابعة حسب الأهمية بمتوسط حسابي بلغ (3.67) وانحراف معياري بلغ (0.792) بوزن نسبي قدره (73%). واتفقت هذه النتائج مع دراسة (الجهني، 2008) ، (Julian,2013) التي أكدت على وجود أهداف طويلة الأجل وغايات مكتوبة وأهداف سنوية تتسمق مع الرسالة والرؤية.

الجدول (11-3) المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لفقرات عنصر الأهداف الرئيسية للشركة

ترتيب الفقرة حسب الأهمية	نرتب الفقرة فق مقاييس ليكرت	النتيجة وفق المقاييس	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	مسلسل الفقرة
1	موافق	82	0.779	4.09		لدى الشركة أهداف طويلة الأجل تسعى لتحقيقها	1
2	موافق	78	0.827	3.89		لدى الشركة أهداف وغايات استراتيجية مكتوبة	2
3	موافق	76	0.950	3.81		أهداف الشركة محفزة لقدرات ومهارات العاملين من أجل التطوير وتحسين مستوى الأداء	3
4	موافق	73	0.792	3.67		تضع الشركة أهداف سنوية لجميع أوجه أنشطتها وعملياتها	4
5	موافق	73	0.821	3.65		تنسق هذه الأهداف مع رسالة ورؤية وقيم المنظمة	5
6	موافق	70	0.947	3.48		أهداف الشركة واضحة ومفهومة لدى جميع الأفراد	6
المعدل العام	موافق	75	0.562	3.76		الأهداف الرئيسية للشركة	

المصدر إعداد الباحث وفقاً لمخرجات التحليل البرنامج الاحصائي SPSS

3. تحليل عنصر الخطط والسياسات

يتضح من الجدول (12-3) بأن المتوسط الحسابي العام لعنصر الخطط والسياسات بلغ (3.93) بانحراف معياري قدره (0.478) وزن نسبي بلغ (79%) ، وهذا يعني أن هذا العنصر يُعد واضحاً لأفراد عينة البحث بنسبة اتفاق (79%) ، وبناءً على ما نقدم يتضح بأن عينة الدراسة من رؤساء الأقسام ومعاونيهن الموظفين في الشركة متتفقين حول ترکز الإدارة على مدى ملائمة كل خيار استراتيجي مع متغيرات البيئة الخارجية ، حيث احتلت المرتبة الأولى حسب الأهمية بمتوسط حسابي بلغ (4.18) وانحراف معياري بلغ (0.730) بوزن نسبي قدره (84%). واتفاقهم حول تطبق إدارة الشركة معايير ومؤشرات أداء واضحة للحكم على خطة الشركة ، حيث احتلت المرتبة الثانية حسب الأهمية بمتوسط حسابي بلغ (3.97) وانحراف معياري بلغ (0.688) بوزن نسبي قدره (79%). واتفاقهم حول لدى الشركة معايير قياس الأداء بكل عنصر الخطط الاستراتيجية ، حيث احتلت المرتبة الثالثة حسب الأهمية بمتوسط حسابي بلغ (3.96) وانحراف معياري بلغ (0.737) بوزن نسبي قدره (79%). واتفاقهم حول أن الشركة تتبع بدائل استراتيجية مناسبة ، حيث احتلت المرتبة الرابعة حسب الأهمية بمتوسط حسابي بلغ (3.95) وانحراف معياري بلغ (0.696) بوزن نسبي قدره (79%). واتفقت هذه النتائج مع دراسة (الجهني، 2008) ، (Julian,2013) التي أكدت على وجود معايير ومؤشرات أداء واضحة للحكم على خطة الشركة ملائمة وجود خيارات استراتيجية ملائمة مع التغيرات البيئية الخارجية وبدائل مناسبة لكل خطة.

الجدول (12-3) المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لفقرات عنصر الخطط والسياسات

ترتيب الفقرة حسب الأهمية	نتيجة وفق مقاييس ليكرت	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	مسلسل الفقرة
4	موافق	79	0.796	3.95	تضع الشركة بدائل استراتيجية مناسبة.	1
5	موافق	79	0.639	3.93	تضع الشركة خططها السنوية لجميع أنشطتها وعملياتها بناءً على خطتها الاستراتيجية.	2
6	موافق	76	0.651	3.80	تلتزم إدارة الشركة بالبرامج والجدول الزمنية التي تتبعها لتحقيق أهدافها.	3
2	موافق	79	0.688	3.97	تطبق إدارة الشركة معايير ومؤشرات أداء واضحة للحكم على خطة الشركة	4
3	موافق	79	0.737	3.96	لدى الشركة معايير قياس الأداء بكل عنصر من عناصر الخطة الاستراتيجية.	5
1	موافق	84	0.730	4.18	ترکز الإدارة على مدى ملائمة كل خيار استراتيجي مع متغيرات البيئة الخارجية.	6
7	موافق	75	0.805	3.76	تتخذ الإدارة قرارات استراتيجية تتسمج مع الخطط الموضوعة.	7
المعدل العام	موافق	79	0.478	3.93	الخطط والسياسات	

المصدر اعداد الباحث وفقاً لمخرجات التحليل البرنامج الاحصائي SPSS

وبعد الانتهاء من وصف استجابات عينة الدراسة من رؤساء الأقسام ومعاونيهما والموظفين في الشركة موضع البحث على مستوى عناصر التخطيط الاستراتيجي لابد هنا من تحديد الأهمية النسبية لكل عنصر وذلك لأجل الوقوف على أولويات اهتمام العينة في الشركة وتحديد أي العناصر أكثر أهمية وتأثيراً في عملية الهندرة ، ويبيّن الجدول (13) ترتيب الأهمية النسبية من وجهة نظر العينة في الشركة لعناصر التخطيط الاستراتيجي ، حيث أحتل عنصر رسالة الشركة في المرتبة الأولى أما عنصر الخطط والسياسات فأحتل المرتبة الثانية . في حين أحتل عنصر الأهداف الرئيسية للشركة على المرتبة الثالثة. إذاً يجب على الادارة العليا أن تعطي اهتمامها بتوضيح أهدافها الرئيسية للعاملين في الشركة وتسعي إلى تمكينها لديهم . وهذه النتائج توافق مع دراسة (Julian,2013) ولكن باختلاف ترتيب البعدين الثاني والثالث.

الجدول (13) المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لعناصر التخطيط الاستراتيجي

ترتيب الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير الفرعى	المتغير التابع
1	0.439	3.94	رسالة الشركة	استراتيجية المحيط الأزرق
3	0.562	3.76	الأهداف الرئيسية للشركة	
2	0.478	3.93	الخطط والسياسات	

المصدر اعداد الباحث وفقاً لمخرجات التحليل البرنامج الاحصائي SPSS

(2) ثانياً تحليل أبعاد الهندرة

1. تحليل بعد التزام الادارة العليا بفلسفة الهندرة ودعم تطبيقها

يتضح من الجدول (14-3) بأن المتوسط الحسابي العام بعد التزام الادارة العليا بفلسفة الهندرة ودعم تطبيقها بلغ (3.67) بانحراف معياري قدره (0.497) وزن نسيبي بلغ (73%) ، وهذا دليل على وضوح أسلمة بعد لأفراد عينة البحث وبنسبة اتفاق بلغت (73%) ، وبناءً على ما تقدم يتضح بأنّ أفراد عينة الدراسة متلقين حول أنّ الادارة العليا تعمل على دمج المهام الفرعية المتكاملة في مهمة واحدة ، حيث احتلت المرتبة الأولى حسب الأهمية بمتوسط حسابي بلغ (4.08) وانحراف معياري بلغ (0.747) بوزن نسيبي قدره (82%). واتفاقهم حول أنّ الادارة العليا تدرك أهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية وتسعي لتطبيقها ، حيث احتلت المرتبة الثانية حسب الأهمية بمتوسط حسابي بلغ (4.05) وانحراف معياري بلغ (0.783) بوزن نسيبي قدره (81%). واتفاقهم حول أنّ الادارة العليا تعمل على تقليص عدد مرات التدقيق والمراجعة لتوفير السرعة في الأداء ، حيث احتلت المرتبة الثالثة حسب الأهمية بمتوسط حسابي بلغ (3.84) وانحراف معياري بلغ (0.800) بوزن نسيبي قدره (77%). واتفاقهم حول أنّ الادارة العليا تحدد العمليات الإدارية التي يمكن تحسينها عبر إعادة هندسة العمليات الإدارية ، حيث احتلت المرتبة

الرابعة حسب الأهمية بمتوسط حسابي بلغ (3.48) وانحراف معياري بلغ (0.937) بوزن نسبي قدره (%70). واتفقت هذه النتائج مع دراسة (العتبيي والحمالي، 2004)، (الديحاني، 2009) التي بيّنت التزام الإدارة بفلسفة الهندرة من خلال تقليل عدد مرات التدقيق والمراجعة والإجراءات الروتينية المتتبعة ودمج المهام الفرعية.

الجدول (14-3) المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لفقرات بُعد التزام الإداري العلية بفلسفة الهندرة ودعم تطبيقها

ترتيب الفقرة حسب الأهمية	النتيجة وفق مقاييس ليكرت	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	مسلسل الفقرة
2	موافق	81	0.783	4.05	ثُدرك الإدارة العليا أهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية وتسعي لتطبيقها.	1
1	موافق	82	0.747	4.08	تعمل الإدارة العليا على دمج المهام الفرعية المتكاملة في مهمة واحدة.	2
3	موافق	77	0.800	3.84	تعمل الإدارة العليا على تقليل عدد مرات التدقيق والمراجعة لتوفير السرعة في الأداء.	3
5	موافق	69	0.891	3.45	تعيد الإدارة العليا النظر في الإجراءات المتتبعة للتخلص من الإجراءات الروتينية.	4
4	موافق	70	0.937	3.48	تحدد الإدارة العليا العمليات الإدارية التي يمكن تحسينها عبر إعادة هندسة العمليات الإدارية.	5
7	موافق	68	0.929	3.38	تسعى администрация العليا بخبراء خارجيين للمساعدة في تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية.	6
6	موافق	68	1.016	3.42	يتوفر لدى الإدارة العليا الاستعداد لتدريب الموظفين والمدراء على تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية.	7
المعدل العام	موافق	73	0.497	3.67	بُعد التزام الإداري العلية بفلسفة الهندرة ودعم تطبيقها	

المصدر اعداد الباحث وفقاً لمخرجات التحليل البرنامج الاحصائي SPSS

2. تحليل بُعد الاتصال

يتضح من الجدول (15-3) بأن المتوسط الحسابي العام لبعد الاتصال بلغ (3.98) بانحراف معياري قدره (0.465) ووزن نسبي بلغ (%80) ، وهذا دليل على وضوح أسئلة الاتصال لأفراد عينة البحث وبنسبة اتفاق بلغت (%80) ، وبناءً على ما تقدم يتضح بأنَّ أفراد عينة الدراسة متتفقين حول أنَّ يتميز الهيكل التنظيمي بسرعة الاتصال الإداري بين المستويات الإدارية المختلفة ، حيث احتلت المرتبة الأولى حسب الأهمية بمتوسط حسابي بلغ (4.10) وانحراف معياري بلغ (0.627) بوزن نسبي قدره (%82). واتفاقهم حول أنَّ الإدارة تعتمد على استخدام التكنولوجيا الحديثة في عملية الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة ، حيث احتلت المرتبة الثانية حسب الأهمية بمتوسط حسابي بلغ (4.10) وانحراف معياري بلغ (0.822) بوزن نسبي قدره (%82). واتفاقهم حول أنَّ الإدارة تمتلك قنوات فعالة للاتصال تساعد على اتخاذ القرارات بصورة صحيحة ، حيث احتلت المرتبة الثالثة حسب الأهمية بمتوسط حسابي بلغ (4.03) وانحراف معياري بلغ (0.771) بوزن نسبي قدره (%81). واتفاقهم حول أنَّ نظام الاتصال المتوفر بين المستويات الإدارية المختلفة يقضي على الروتين في إتمام المعاملات الإدارية ، حيث احتلت المرتبة الرابعة حسب الأهمية بمتوسط حسابي بلغ (3.98) وانحراف معياري بلغ (0.681) بوزن نسبي

قدر(80%). واتفقت هذه النتائج مع دراسة (العزب ، 2012 ، Goksoy, Et al 2016) التي على أهمية الاتصال الإداري ضمن الهيكل التنظيمي في الشركة واستخدام التكنولوجيا الحديثة في عملية الاتصال للقضاء على الروتين في إتمام المعاملات الإدارية.

الجدول (15-3) المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لفقرات بُعد الاتصال

ترتيب الفقرة حسب الأهمية	النتيجة وفق مقياس ليكرت	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	مسلسل الفقرة
1	موافق	82	0.627	4.10	يتميز الهيكل التنظيمي بسرعة الاتصال الإداري بين المستويات الإدارية المختلفة.	1
7	موافق	77	0.747	3.87	تنمي الاتصالات الإدارية بين المستويات المختلفة بالدقة والوضوح.	2
5	موافق	78	0.614	3.92	تمتاز قنوات الاتصال المستخدمة في الشركة بتوصيل القرارات والتعليمات في الوقت المناسب	3
2	موافق	82	0.822	4.10	تعتمد الإدارة العليا على استخدام التكنولوجيا الحديثة في عملية الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة.	4
6	موافق	78	0.706	3.92	تسهل الاتصالات الإدارية المستخدمة بين الإدارات العامة انساب المعلومات	5
3	موافق	81	0.771	4.03	توفر الإدارة العليا قنوات فعالة للاتصال تساعد على اتخاذ القرارات بصورة صحيحة	6
4	موافق	80	0.681	3.98	يقضي نظام الاتصال المتوفر بين المستويات الإدارية المختلفة على الروتين في إتمام المعاملات الإدارية	7
المعدل العام	موافق	80	0.465	3.98	بُعد الاتصال	

المصدر اعداد الباحث وفقاً لمخرجات التحليل البرنامج الاحصائي SPSS

3. تحليل بُعد التمكين الإداري

يتضح من الجدول (16-3) بأن المتوسط الحسابي العام لبعد التمكين الإداري بلغ (3.92) بانحراف معياري قدره (0.413) ووزن نسبي بلغ (78%) ، وهذا دليل على رؤية واضحة لهذا البعد من قبل أفراد عينة البحث وبنسبة اتفاق بلغت (78%) ، وبناءً على ما تقدم يتضح بأنّ أفراد عينة الدراسة متلقين حول أنّ الإدارة العليا تُخصص جزء من الميزانية لتطوير أداء الموظفين ، حيث احتلت المرتبة الأولى حسب الأهمية بمتوسط حسابي بلغ (3.99) وانحراف معياري بلغ (0.703) بوزن نسبي قدره (80%). واتفاقهم حول أنّ الإدارة العليا تفرض سلطات وصلاحيات كافية لإنجاز المهام بسهولة ، حيث احتلت المرتبة الثانية حسب الأهمية بمتوسط حسابي بلغ (3.96) وانحراف معياري بلغ (0.650) بوزن نسبي قدره (79%). واتفاقهم حول أنّ الإدارة العليا تعتمد على خطة موضوعة لتنمية وتطوير قدرات الموظفين ، حيث احتلت المرتبة الثالثة حسب الأهمية بمتوسط حسابي بلغ (3.94) وانحراف معياري بلغ (0.722) بوزن نسبي قدره (79%). واتفاقهم حول أنّ الإدارة العليا تعمل على تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين باستمرار ، حيث احتلت المرتبة الرابعة حسب الأهمية بمتوسط حسابي بلغ (3.94) وانحراف معياري بلغ (0.736) بوزن نسبي قدره (79%). واتفقت هذه النتائج مع دراسة (العتبي والحمالي،

(الزرنيقات والخرشة، 2010) التي بيّنت فعالية التمكين الإداري من خلال تطوير أداء الموظفين وتفويضهم بصلاحيات لإتمام المهام وتحديد الاحتياجات الازمة لتدريب الموظفين.

الجدول (3-16) المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لفقرات بُعد التمكين الإداري

ترتيب الفقرة حسب الأهمية	النتيجة وفق مقاييس ليكرت	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	مسلسل الفقرة
3	موافق	79	0.722	3.94	تعتمد الإدارة العليا على خطة موضوعة لتنمية وتطوير قدرات الموظفين.	1
4	موافق	79	0.736	3.94	تعمل الإدارة العليا على تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين باستمرار.	2
1	موافق	80	0.703	3.99	تُخصص الإدارة العليا جزء من الميزانية لتطوير أداء الموظفين	3
6	موافق	78	0.787	3.92	تُساعد برامج تنمية وتطوير الموظفين على إعادة بناء العمليات الإدارية	4
5	موافق	79	0.655	3.93	تُساعد الإدارة العليا الموظفين على إيجاد حلول مبتكرة لمشاكل العمل اليومية	5
2	موافق	79	0.650	3.96	تُفوض الإدارة العليا سلطات وصلاحيات كافية لإنجاز المهام بسهولة.	6
7	موافق	76	0.756	3.79	تعمل الإدارة العليا على مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات	7
المعدل العام		78	0.413	3.92	بُعد التمكين الإداري	

المصدر اعداد الباحث وفقاً لمخرجات التحليل البرنامج الاحصائي SPSS

4. تحليل بُعد ثقافة المنظمة

يتضح من الجدول (3-17) بأن المتوسط الحسابي العام بعد ثقافة المنظمة بلغ (3.85) بانحراف معياري قدره (0.462) وزن نسبي بلغ (77%) ، وهذا دليل على رؤية واضحة لهذا بعد من قبل لأفراد عينة البحث وبنسبة اتفاق بلغت (77%) ، وبناءً على ما تقدم يتضح بأنَّ أفراد عينة الدراسة متفقين حول أن الشركة تسعى إلى بناء قيم تشجع على الإبداع والابتكار في العمل ، حيث احتلت المرتبة الأولى حسب الأهمية بمتوسط حسابي بلغ (4.04) وانحراف معياري بلغ (0.737) بوزن نسبي قدره (81%). واتفاقهم حول أن يوجد قناعات مشتركة لدى الموظفين في الشركة بأهمية مشاركة الجميع في أي عمليات تغيير قد تحدث مستقبلاً ، حيث احتلت المرتبة الثانية حسب الأهمية بمتوسط حسابي بلغ (3.87) وانحراف معياري بلغ (0.705) بوزن نسبي قدره (77%). واتفاقهم حول أنَّ يتوفر لدى العاملين المهارات والقدرات الازمة للتكيف مع أي تغيرات وتطورات جديدة في العمل ، حيث احتلت المرتبة الثالثة حسب الأهمية بمتوسط حسابي بلغ (3.85) وانحراف معياري بلغ (0.757) بوزن نسبي قدره (77%). واتفاقهم حول أنَّ تساعد الأعراف السائدة بين الموظفين إلى تهيئة المناخ للانتقال من الأساليب التقليدية

إلى الأساليب الأكثر تطورا في العمل، حيث احتلت المرتبة الرابعة حسب الأهمية بمتوسط حسابي بلغ (3.73) وانحراف معياري بلغ (0.677) بوزن نسبي قدره(77%). واتفقت هذه النتائج مع دراسة (العبيبي والحمالي، 2004)، (الديحانى، 2009) التي بينت وضوح ثقافة المنظمة من خلال التشجيع على الابتكار ومشاركة الموظفين في عمليات التغيير المستقبلية وتوفّر المهارات لديهم للتكيّف مع هذه التغييرات.

الجدول (3-17) المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لقرارات بُعد ثقافة المنظمة

ترتيب الفقرة حسب الأهمية	نتيجة وفق مقاييس ليكرت	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	مسلسل الفقرة
6	موافق	76	0.791	3.80	يتوفر لدى الشركة قيم ومعتقدات تدعم التغيير نحو تطوير العمل في بيئة الاتصالات	1
5	موافق	77	0.725	3.83	يوجد توافق بين قيم إدارة الشركة وقيم الموظفين فيها	2
3	موافق	77	0.757	3.85	يتوفر لدى العاملين المهارات والقدرات اللازمة للتكيّف مع أي تغيرات وتطورات جديدة في العمل	3
2	موافق	77	0.705	3.87	يوجد قناعات مشتركة لدى الموظفين في الشركة بأهمية مشاركة الجميع في أي عمليات تغيير قد تحدث مستقبلاً	4
1	موافق	81	0.737	4.04	تسعى الشركة إلى بناء قيم تشجع على الإبداع والابتكار في العمل.	5
4	موافق	77	0.677	3.84	تساعد الأعراف السائدة بين الموظفين إلى تهيئة المناخ للانتقال من الأساليب التقليدية إلى الأساليب الأكثر تطوراً في العمل.	6
7	موافق	75	0.789	3.73	تقم الشركة للموظفين المبدعين والمتميزين الحواجز التشجيعية المختلفة.	7
المعدل العام	موافق	77	0.462	3.85	بُعد ثقافة المنظمة	

المصدر اعداد الباحث وفقاً لمخرجات التحليل البرنامج الاحصائي SPSS

5. تحليل بُعد الاستعداد للتغيير

يتضح من الجدول (3-18) بأن المتوسط الحسابي العام بعد الاستعداد للتغيير بلغ (3.88) بانحراف معياري قدره (0.461) ووزن نسبي بلغ (78%) ، وهذا دليل على وضوح أسلمة البعد لأفراد عينة البحث وبنسبة اتفاق بلغت (78%) ، وبناءً على ما تقدم يتضح بأنَّ أفراد عينة الدراسة متلقين حول أنَّ يُساعد نظام منح الحوافز والمكافآت في الشركة على التغيير الإيجابي في أداء الموظفين ، حيث احتلت المرتبة الأولى حسب الأهمية بمتوسط حسابي بلغ (3.98) وانحراف معياري بلغ (0.635) بوزن نسبي قدره (80%). واتفاقهم حول أنَّ يتم استخدام وحدات إدارية جديدة لمواكبة التغييرات الازمة ، حيث احتلت المرتبة الثانية حسب الأهمية بمتوسط حسابي بلغ (3.97) وانحراف معياري بلغ (0.744) بوزن نسبي قدره (79%). واتفاقهم حول أنَّ الادارة العليا تتجه نحو تغيير الهيكل التنظيمي الحالي إلى شكل أكثر مرونة بين المستويات الإدارية ، حيث احتلت المرتبة الثالثة حسب الأهمية بمتوسط حسابي بلغ (3.93) وانحراف معياري بلغ (0.573) بوزن نسبي قدره (79%). واتفاقهم حول أنَّ

التغييرات المستحدثة في الهيكل التنظيمي تساعد على تقديم خدمة مميزة للموظفين ، حيث احتلت المرتبة الرابعة حسب الأهمية بمتوسط حسابي بلغ (3.93) وانحراف معياري بلغ (0.655) بوزن نسبي قدره(79%). واتفقت هذه النتائج مع دراسة (العزب ، 2016) ، (الديحانى، 2009) التي وضحت أهمية الاستعداد للتغيير من خلال تهيئة وحدات إدارية جديدة لتغيير الهيكل التنظيمي إلى شكل أكثر مرؤنة بين مستوياته الإدارية وتقديم الحوافز والمكافآت لتجاوز الموظفين للتغيير وأكدت على اهتمام الادارة العليا بالتغييرات الجذرية في العمليات الإدارية.

الجدول (18-3) المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لفقرات بعد الاستعداد للتغيير

ترتيب الفقرة حسب الأهمية	ترتب الفقرة	النتيجة وفق مقاييس ليكرت	الوزن النسبي	الانحراف المعيارى	المتوسط الحسابى	الفقرة	مسلسل الفقرة
5	1	موافق	79	0.755	3.93	تعمل الادارة العليا على اعادة توصيف الوظائف وتبسيطها وتقسيمها على فرق العمل.	
2	2	موافق	79	0.744	3.97	يتم استحداث وحدات إدارية جديدة لمواكبة التغييرات اللازمة	
7	3	موافق	72	0.877	3.59	يتتوفر لدى الادارة العليا الرغبة والاستعداد للتغيير الجذرى في العمليات الإدارية	
3	4	موافق	79	0.573	3.93	تنتج الادارة العليا نحو تغيير الهيكل التنظيمى الحالى إلى شكل أكثر مرؤنة بين المستويات الإدارية.	
6	5	موافق	77	0.682	3.83	تتشعر الادارة العليا معلومات خاصة عن العمل الإداري لثعم ثقافة التغيير	
4	6	موافق	79	0.655	3.93	تساعد التغييرات المستحدثة في الهيكل التنظيمى على تقديم خدمة مميزة للموظفين	
1	7	موافق	80	0.635	3.98	يساعد نظام منح الحوافز والمكافآت في الشركة على التغيير الإيجابي في اداء الموظفين.	
المعدل العام		موافق	78	0.461	3.88	بعد الاستعداد للتغيير	

المصدر اعداد الباحث وفقاً لمخرجات التحليل البرنامج الاحصائي SPSS

وبعد الانتهاء من وصف استجابات عينة الدراسة من رؤساء الأقسام ومعاونيهن و الموظفين في الشركة موضع البحث على مستوى أبعاد الهندسة لابد هنا من تحديد الأهمية النسبية لكل بُعد وذلك لأجل الوقوف على أولويات اهتمام العينة في الشركة وتحديد أي الأبعاد أكثر أهمية وتأثيراً في التخطيط الاستراتيجي ، ويبين الجدول (19-3) ترتيب الأهمية النسبية من وجهة نظر العينة في الشركة لأبعاد الهندسة ، حيث احتل بُعد الاتصال في المرتبة الأولى أما بُعد التمكين الإداري فأحتل المرتبة الثانية . في حين احتل بُعد الاستعداد للتغيير على المرتبة الثالثة وكان بُعد ثقافة المنظمة في المرتبة الرابعة، وأخيراً في المرتبة الخامسة كان بُعد بُعد التزام الادارة العليا بفلسفة الهندسة ودعم تطبيقها. إذاً يجب على متخد القرار أن يعطي الأهمية والأولوية للأبعاد التي حصلت على أقل أهمية من إجابة العينة وذلك لأجل الاهتمام بها وتحديد السبل الكفيلة التي تساهم في تعزيز عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية وفق عناصر التخطيط الاستراتيجي . وهذه النتائج توافق مع دراسة (Goksoy, Et al 2012).

الجدول (3-19) المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لأبعاد الهندرة

ترتيب الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير الفرعى	المتغير التابع
5	0.497	3.67	بعد التزام الإدارة العليا بفلسفه الهندرة ودعم تطبيقها	الهندرة
1	0.465	3.98	بعد الاتصال	
2	0.413	3.92	بعد التمكين الإداري	
4	0.462	3.85	بعد ثقافة المنظمة	
3	0.461	3.88	بعد الاستعداد للتغيير	

المصدر اعداد الباحث وفقاً لمخرجات التحليل البرنامج الاحصائي SPSS

3 - 2 - 6 - اختبار فرضيات البحث:

(1) الفرضية الأولى

فرضية العدم H_0 : لا يتم تطبيق عناصر التخطيط الاستراتيجي بدرجة عالية في شركة الاتصالات سيريتل تيليكوم

الفرضية البديلة H_1 : يتم تطبيق عناصر التخطيط الاستراتيجي بدرجة عالية في شركة الاتصالات سيريتل تيليكوم

لإثبات هذه الفرضية تم استخدام تحليل T للعينة الواحدة One sample t-test للكشف عن وجود اختلاف معنوي لمتوسط المتغير التخطيط الاستراتيجي لعينة الدراسة عن القيمة الثابتة (3) وهي القيمة المتوسطة لمقياس ليكرت الخماسي المستخدم.

يتبيّن من الجدول (3-20) أن المتوسط الحسابي لمتغير التخطيط الاستراتيجي يساوي (3.88) وبالمقارنة مع المتوسط المفترض 3 نجد أن التخطيط الاستراتيجي يميل لأن يكون إيجابي نحو الموافقة بوزن نسبي قدره 78% وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد (60%). وكما أن قيمة t عند درجة حرية 99 هي (21.544) والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أصغر من (0.05)، وبالتالي نرفض فرضية العدم H_0 التي تقول "لا يتم تطبيق عناصر التخطيط الاستراتيجي بدرجة عالية في شركة الاتصالات سيريتل تيليكوم" ونقبل الفرضية البديلة H_1 التي تقول " يتم تطبيق عناصر التخطيط الاستراتيجي بدرجة عالية في شركة الاتصالات سيريتل تيليكوم".

و هذه النتائج اختلفت مع ما جاءت به دراسة (الجهني، 2008) والتي أشارت نتائجها إلى أن درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي جاءت بدرجة متوسطة، و اختلفت أيضاً مع ما جاءت به دراسة (نصيرات، والخطيب، 2005) والتي أشارت نتائجها إلى أن مديرى شركات صناعة الأدوية الأردنية لا يدركون مفهوم التخطيط الاستراتيجي بشكل عالى.

الجدول (3-20) نتائج اختبار T للعينة الواحدة One sample t-test لمتغير التخطيط الاستراتيجي

T-Test

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
التخطيط الاستراتيجي	100	3.8842	.41042	.04104
One-Sample Test				
	Test Value = 3			
	t	df	Sig. (2-tailed)	95% Confidence Interval of the Difference
				Lower Upper
التخطيط الاستراتيجي	21.544	99	.000	.88421 .8028 .9656

المصدر اعداد الباحث وفقاً لمخرجات التحليل البرنامج الاحصائي SPSS

(2) الفرضية الثانية

فرضية العدم H_0 : لا تقوم الإدارة بتطبيق عملية إعادة هندسة العمليات الادارية (الهندرة) في الشركة محل الدراسة بدرجة عالية.

الفرضية البديلة H_1 : تقوم الإدارة بتطبيق عملية إعادة هندسة العمليات الادارية (الهندرة) في الشركة محل الدراسة بدرجة عالية.

لإثبات هذه الفرضية تم استخدام تحليل T للعينة الواحدة One sample t-test للكشف عن وجود اختلاف معنوي لمتوسط المتغير الهندرة لعينة الدراسة عن القيمة الثابتة (3) وهي القيمة المتوسطة لمقاييس ليكرت الخمسي المستخدم.

يتبيّن من الجدول (3-21) أن المتوسط الحسابي لمتغير الهندرة يساوي (3.86) وبالمقارنة مع المتوسط المفترض 3 نجد أن الهندرة يميل لأن يكون إيجابي نحو الموافقة بوزن نسبي قدره 77% وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد (60%). وكما أن قيمة t عند درجة حرية 99 هي (23.769) والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أصغر من

(0.05) ، وبالتالي نرفض فرضية العدم H_0 التي تقول "لا تقوم الإدارة بتطبيق عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في الشركة محل الدراسة بدرجة عالية " ونقبل الفرضية البديلة H_1 "تقوم الإدارة بتطبيق عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في الشركة محل الدراسة بدرجة عالية " . والتقت هذه النتيجة مع ما جاءت به دراسة (العتبيي والحمالي، 2004).

الجدول (21-3) نتائج اختبار T للعينة الواحدة One sample t-test لمتغير الهندرة

T-Test

One-Sample Statistics					
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	
الهندرة	100	3.8631	.36314	.03631	
One-Sample Test					
	Test Value = 3				
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference
الهندرة	23.769	99	.000	.86314	.7911 .9352

المصدر اعداد الباحث وفقاً لمخرجات التحليل البرنامج الاحصائي SPSS

(3) الفرضية الرئيسية الثالثة

فرضية العدم H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لعناصر التخطيط الاستراتيجي (رسالة الشركة ، الأهداف الرئيسية للشركة ، الخطط والسياسات) في تعزيز عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية في الشركة محل الدراسة.

الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة احصائية لعناصر التخطيط الاستراتيجي (رسالة الشركة ، الأهداف الرئيسية للشركة ، الخطط والسياسات) في تعزيز عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية في الشركة محل الدراسة.

لاختبار هذه الفرضية يتوجب اختيار الفرضيات الفرعية المتبعة عنها ، وتم استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار كل فرضية فرعية ، ويستخدم هذا النموذج لقياس أثر متغير مستقل كمي على متغير تابع كمي . وقبل تطبيق الانحدار الخطي البسيط يجب التأكد بوجود علاقة خطية بين المتغيرين.

ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية :

1. الفرضية الفرعية الأولى :

فرضية العدم H0 : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لعنصر التخطيط الاستراتيجي (رسالة الشركة) في تعزيز عملية إعادة هندسة العمليات الادارية (الهندرة) في الشركة محل الدراسة.

الفرضية البديلة H1 : يوجد أثر ذو دلالة احصائية لعنصر التخطيط الاستراتيجي (رسالة الشركة) في تعزيز عملية إعادة هندسة العمليات الادارية (الهندرة) في الشركة محل الدراسة.

نلاحظ من الشكل (3-6) أن هناك علاقة خطية بين المتغير المستقل التابع ،فالزيادة في قيمة المتغير المستقل "رسالة الشركة" يرافقها زيادة في قيمة المتغير التابع "الهندرة".

ولاختبار معنوية النموذج من جدول ANOVA الذي يعرف بجدول تحليل التباين على احصائية F لمعرفة إمكانية استخدام نموذج الانحدار لشرح تغيرات المتغير التابع. ويبين الجدول (23-3) قيمة F والبالغة (24.510) عند مستوى دلالة احصائية (0.000) وهي أصغر من (0.05) ، وهذا يدل على أهمية عنصر رسالة الشركة من الناحية الاحصائية ودوره في تعزيز عملية الهندرة ، وبالتالي وجود علاقة ارتباط جيدة بين هذين المتغيرين ، حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون $R=0.447$ ، ويوضح ذلك الجدول (22-3).

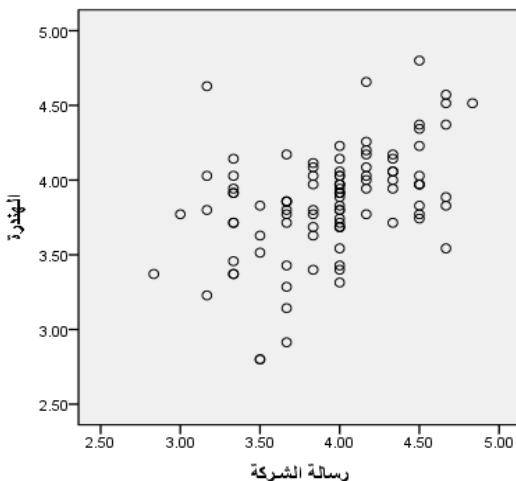
ويبين الجدول (22-3) أن قيمة معامل التحديد بلغت $R^2=0.200$ ، وهذا يدل على أن نموذج الانحدار يفسر نحو 20% من التباين الحاصل في المتغير التابع أي بعبارة أخرى يفسر عنصر رسالة الشركة بمقدار 20 % من التباين الحاصل في تعزيز عملية الهندرة.

ومن الجدول (24-3) نجد بأن P-value لمعلمة الميل B_1 هي (0.000) ، وللمعلمة الحد الثابت B_0 هي (0.000) وبالتالي كلاهما أصغر من $a=0.01$ ، واستناداً لهذه النتائج نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تقول " يوجد أثر ذو دلالة احصائية لعنصر التخطيط الاستراتيجي (رسالة الشركة) في تعزيز عملية إعادة هندسة العمليات الادارية (الهندرة) في الشركة محل الدراسة "، وتكون معادلة الانحدار :

$$\text{عملية الهندرة} = 0.370 + 2.406 (\text{رسالة الشركة})$$

نلاحظ أن معلمة الميل B_1 تشير إلى أن زيادة في بمقدار واحدة من عنصر رسالة الشركة يرافقه زيادة في تعزيز عملية الهندرة بمقدار 0.370 .

الشكل (6-3) مخطط Scatter Plot بيان العلاقة الخطية للمتغيرين رسالة الشركة والهندرة



الجدول (22-3) قيمة معامل التحديد لنموذج الانحدار البسيط الخاص باختبار الأثر بين المتغيرين

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.447 ^a	.200	.192	.32644
a. Predictors: (Constant), رسالة الشركة				
b. Dependent Variable: الهندرة				

الجدول (23-3) الأهمية الإحصائية لنموذج الانحدار البسيط الخاص باختبار العلاقة بين المتغيرين رسالة الشركة والهندرة

ANOVA ^a					
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F
1	Regression	2.612	1	2.612	24.510
	Residual	10.443	98	.107	
	Total	13.055	99		
a. Dependent Variable: الهندرة					
b. Predictors: (Constant), رسالة الشركة					

الجدول (24-3) ثوابت معادلة الانحدار البسيط الخاص باختبار الأثر بين المتغيرين رسالة الشركة والهندرة

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients			t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.406	.296	8.123	.000
	رسالة الشركة	.370	.075	.447	4.951
a. Dependent Variable: الهندرة					

2. الفرضية الفرعية الثانية :

فرضية العدم **H0** : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لعنصر التخطيط الاستراتيجي (الأهداف الرئيسية للشركة) في تعزيز عملية إعادة هندسة العمليات الادارية (الهندرة) في الشركة محل الدراسة.

الفرضية البديلة **H1** : يوجد أثر ذو دلالة احصائية لعنصر التخطيط الاستراتيجي (الأهداف الرئيسية للشركة) في تعزيز عملية إعادة هندسة العمليات الادارية (الهندرة) في الشركة محل الدراسة.

نلاحظ من الشكل (7-3) أن هناك علاقة خطية بين المتغير المستقل التابع ، فالزيادة في قيمة المتغير المستقل "الأهداف الرئيسية للشركة" يرافقها زيادة في قيمة المتغير التابع "الهندرة".

ولاختبار معنوية النموذج من جدول ANOVA الذي يعرف بجدول تحليل التباين على احصائية F لمعرفة إمكانية استخدام نموذج الانحدار لشرح تغيرات المتغير التابع. ويبين الجدول (3-26) قيمة F والبالغة (46.387) عند مستوى دلالة احصائية (0.000) وهي أصغر من (0.05) ، وهذا يدل على أهمية عنصر الأهداف الرئيسية للشركة من الناحية الاحصائية ودوره في تعزيز عملية الهندرة ، وبالتالي وجود علاقة ارتباط جيدة بين هذين المتغيرين ، حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون $R=0.567$ ، ويوضح ذلك الجدول (3-25).

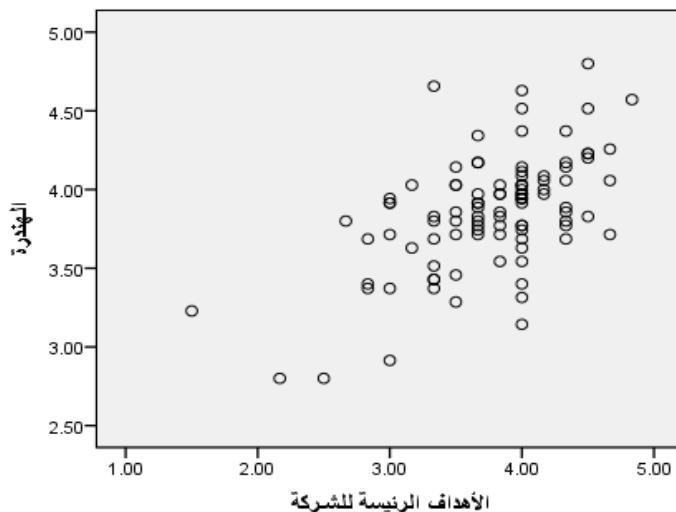
ويبين الجدول (3-25) أن قيمة معامل التحديد بلغت $R^2=0.321$ ، وهذا يدل على أن نموذج الانحدار يفسر نحو 32% من التباين الحاصل في المتغير التابع أي بعبارة أخرى يفسر عنصر الأهداف الرئيسية للشركة بمقدار 32% من التباين الحاصل في تعزيز عملية الهندرة.

ومن الجدول (3-27) نجد بأن معلمة الميل B_1 هي (0.000) ، وللمعلومة الحد الثابت B_0 هي (0.000) وبالتالي كلاهما أصغر من $a=0.01$ ، واستناداً لهذه النتائج نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تقول " يوجد أثر ذو دلالة احصائية لعنصر التخطيط الاستراتيجي (الأهداف الرئيسية للشركة) في تعزيز عملية إعادة هندسة العمليات الادارية (الهندرة) في الشركة محل الدراسة "، وتكون معادلة الانحدار :

$$\text{عملية الهندرة} = 0.366 + 2.486 (\text{الأهداف الرئيسية للشركة})$$

نلاحظ أن معلمة الميل B_1 تشير إلى أن زيادة في مقدار واحدة من عنصر الأهداف الرئيسية للشركة يرافقه زيادة في تعزيز عملية الهندرة بمقدار 0.366 .

الشكل (7-3) مخطط Scatter Plot بيان العلاقة الخطية للمتغيرين الأهداف الرئيسية للشركة والهندرة



الجدول (25-3) قيمة معامل التحديد لنموذج الانحدار البسيط الخاص باختبار الأثر بين المتغيرين الأهداف الرئيسية للشركة والهندرة

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.567 ^a	.321	.314	.30070
a. Predictors: (Constant), الأهداف الرئيسية للشركة				
b. Dependent Variable: الهندرة				

الجدول (26-3) الأهمية الإحصائية لنموذج الانحدار البسيط الخاص باختبار العلاقة بين المتغيرين الأهداف الرئيسية للشركة والهندرة

ANOVA ^a					
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F
1	Regression	4.194	1	4.194	46.387
	Residual	8.861	98	.090	
	Total	13.055	99		
a. Dependent Variable: الهندرة					
b. Predictors: (Constant), الأهداف الرئيسية للشركة					

الجدول (27-3) ثوابت معادلة الانحدار البسيط الخاص باختبار الأثر بين المتغيرين الأهداف الرئيسية للشركة والهندرة

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.486	.204		12.158	.000
	الأهداف الرئيسية للشركة	.366	.054	.567	6.811	.000
a. Dependent Variable: الهندرة						

3. الفرضية الفرعية الثالثة :

فرضية العدم H0 : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لعنصر التخطيط الاستراتيجي (الخطط والسياسات) في تعزيز عملية إعادة هندسة العمليات الادارية (الهندرة) في الشركة محل الدراسة.

الفرضية البديلة H1 : يوجد أثر ذو دلالة احصائية لعنصر التخطيط الاستراتيجي (الخطط والسياسات) في تعزيز عملية إعادة هندسة العمليات الادارية (الهندرة) في الشركة محل الدراسة.

نلاحظ من الشكل (3-8) أن هناك علاقة خطية بين المتغير المستقل والتابع ، فالزيادة في قيمة المتغير المستقل "الخطط والسياسات" يرافقها زيادة في قيمة المتغير التابع "الهندرة".

ولاختبار معنوية النموذج من جدول ANOVA الذي يعرف بجدول تحليل التباين على احصائية F لمعرفة إمكانية استخدام نموذج الانحدار لشرح تغيرات المتغير التابع. ويبين الجدول (29-3) قيمة F والبالغة (117.580) عند مستوى دلالة احصائية (0.000) وهي أصغر من (0.05) ، وهذا يدل على أهمية عنصر الخطة والسياسات من الناحية الاحصائية ودوره في تعزيز عملية الهندرة ، وبالتالي وجود علاقة ارتباط جيدة بين هذين المتغيرين ، حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون $R=0.739$ ، ويوضح ذلك الجدول (28-3).

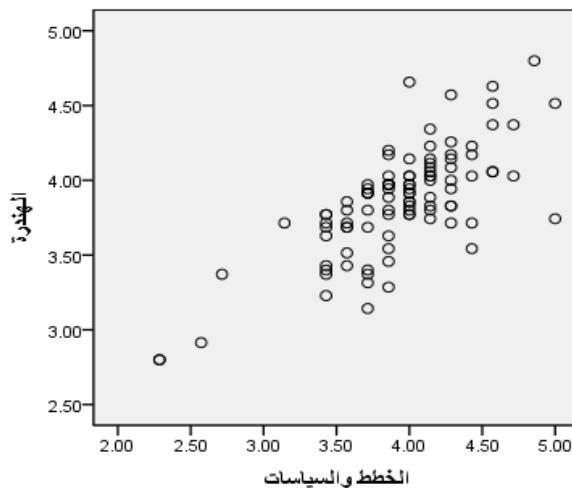
ويبين الجدول (3-28) أن قيمة معامل التحديد بلغت $R^2=0.545$ ، وهذا يدل على أن نموذج الانحدار يفسر نحو 54% من التباين الحاصل في المتغير التابع أي بعبارة أخرى يفسر عنصر الأهداف الرئيسية للشركة بمقدار 54% من التباين الحاصل في تعزيز عملية الهندرة.

ومن الجدول (30-3) نجد بأن معلمة الميل B1 هي (0.000) ، ولمعلومة الحد الثابت B0 هي (0.000) وبالتالي كلاهما أصغر من $a=0.01$ ، واستناداً لهذه النتائج نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تقول " يوجد أثر ذو دلالة احصائية لعنصر التخطيط الاستراتيجي (الخطط والسياسات) في تعزيز عملية إعادة هندسة العمليات الادارية (الهندرة) في الشركة محل الدراسة "، وتكون معادلة الانحدار :

$$\text{عملية الهندرة} = 0.560 + 1.659 (\text{الخطط والسياسات})$$

نلاحظ أن معلمة الميل B1 تشير إلى أن زيادة في بمقدار واحدة لتوضيح الأهداف الرئيسية للشركة يرافقه زيادة في تعزيز عملية الهندرة بمقدار 0.560 .

الشكل (8-3) مخطط Scatter Plot بيان العلاقة الخطية للمتغيرين الأهداف الرئيسية للشركة والهندرة



الجدول (28-3) قيمة معامل التحديد لنموذج الانحدار البسيط الخاص باختبار الأثر بين المتغيرين الأهداف الرئيسية للشركة والهندرة

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.739 ^a	.545	.541	.24609
a. Predictors: (Constant), الخطط والسياسات				
b. Dependent Variable: الهندرة				

الجدول (29-3) الأهمية الإحصائية لنموذج الانحدار البسيط الخاص باختبار العلاقة بين المتغيرين الأهداف الرئيسية للشركة والهندرة

ANOVA ^a					
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F
1	Regression	7.120	1	7.120	117.580
	Residual	5.935	98	.061	
	Total	13.055	99		
a. Dependent Variable: الهندرة					
b. Predictors: (Constant), الخطط والسياسات					

الجدول (30-3) ثوابت معادلة الانحدار البسيط الخاص باختبار الأثر بين المتغيرين الأهداف الرئيسية للشركة والهندرة

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.659	.205		8.105	.000
	الخطط والسياسات	.560	.052	.739	10.843	.000
a. Dependent Variable: الهندرة						

وبالاعتماد على ما سبق نرفض فرضية العدم الرئيسية الثالثة التي تقول " لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لعناصر التخطيط الاستراتيجي (رسالة الشركة ، الأهداف الرئيسية للشركة ، الخطط والسياسات) في تعزيز عملية إعادة هندسة العمليات الادارية في الشركة محل الدراسة. " ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على :

" يوجد أثر ذو دلالة احصائية لعناصر التخطيط الاستراتيجي (رسالة الشركة ، الأهداف الرئيسية للشركة ، الخطط والسياسات) في تعزيز عملية إعادة هندسة العمليات الادارية في الشركة محل الدراسة. "

ونلاحظ أنّ عنصر الخطط والسياسات قد احتل المرتبة الأولى في التأثير حيث يفسر بمقدار 54 % من التباين الحاصل في تعزيز عملية الهندرة ، ثم تلاه عنصر الأهداف الرئيسية للشركة بتفصير مقداره 32 % ، وأخيراً عنصر رسالة الشركة تفسر 20% من التباين الحاصل في تعزيز عملية الهندرة. والتقت هذه النتيجة مع ما جاءت به دراسة (العبيبي والجمالي، 2004) والتي أشارت نتائجها إلى أن المنظمات تعانى من صعوبات عند تنفيذ إعادة الهندسة، وأن نجاح تطبيقها يعتمد على توافر العديد من العناصر الحاسمة، وتضافر العديد من الجهود في المنظمة.

4) الفرضية الرئيسية الرابعة :

فرضية العدم H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي تعزى للمتغيرات الديمografية (المؤهل العلمي ، المسمى الوظيفي ، سنوات الخبرة) في الشركة المبحوثة

الفرضية البديلة H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي تعزى للمتغيرات الديمografية (المؤهل العلمي ، المسمى الوظيفي ، سنوات الخبرة) في الشركة المبحوثة.

لاختبار هذه الفرضية يتوجب اختيار الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها ، وتم استخدام تحليل التباين الأحادي لاختبار كل من الفرضيات الفرعيات . One Way ANOVA

1. الفرضية الفرعية الأولى :

فرضية العدم H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الشركة المبحوثة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الفرضية البديلة H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الشركة المبحوثة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

لإجراء تحليل التباين الأحادي يجب تحقق شرط تجانس تباين المجموعات التي تتم مقارنتها ، باستخدام احصائية Levene ، حيث يعتبر تجانس التباين أحد الشروط المهمة في إجراء تحليل التباين.

من الجدول (31-3) نلاحظ أن $p = 0.460 > 0.05$ وبالتالي لا نستطيع رفض فرضية العدم القائلة بتجانس أو تساوي تباين المجموعات، وبالتالي تتحقق الشرط اللازم لإجراء التباين الأحادي .

ومن الجدول (32-3) نلاحظ أن قيمة p-value المصاحبة لاحصائية F أكبر من 0.05

$F(2,97) = 1.708; p = 0.187 > 0.05$ وبالتالي لا نستطيع رفض فرضية العدم أي "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الشركة المبحوثة تعزى لمتغير المؤهل العلمي ".

ومن النتائج الموضحة في الجدول (33-3) تبين أن القيمة الاحتمالية Sig المقابلة لاختبارات التباين الأحادية أكبر من $a=0.05$ ، وبالتالي لا نستطيع رفض فرضية العدم التي تقول "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الشركة المبحوثة تعزى لمتغير المؤهل العلمي "

الجدول (31-3) اختبار تجانس المجموعات

Test of Homogeneity of Variances			
الخطيط الاستراتيجي			
Levene Statistic	df1	df2	Sig.
.783	2	97	.460

الجدول (32-3) نتائج اختبار أنوفا للفرق المعنوية بين متوسطات المجموعات

ANOVA					
	الخطيط الاستراتيجي				
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.567	2	.284	1.708	.187
Within Groups	16.109	97	.166		
Total	16.676	99			

الجدول (33-3) نتائج اختبار Bonferroni لإظهار الفروق لتطبيق التخطيط الاستراتيجي بحسب المؤهل العلمي

Multiple Comparisons						
Dependent Variable: التخطيط الاستراتيجي						
Bonferroni						
(I) المؤهل العلمي	(J) المؤهل العلمي	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
معهد متوسط	اجازة جامعية	.17456	.15338	.774	-.1991	.5482
	دراسات عليا	.28125	.16108	.252	-.1112	.6737
اجازة جامعية	معهد متوسط	-.17456	.15338	.774	-.5482	.1991
	دراسات عليا	.10669	.08920	.704	-.1106	.3240
دراسات عليا	معهد متوسط	-.28125	.16108	.252	-.6737	.1112
	اجازة جامعية	-.10669	.08920	.704	-.3240	.1106

2. الفرضية الفرعية الثانية :

فرضية العدم H0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الشركة المبحوثة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

الفرضية البديلة H1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الشركة المبحوثة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

لإجراء تحليل التباين الأحادي يجب تحقق شرط تجانس تباين المجموعات التي تم مقارنتها ، باستخدام احصائية Levene ، حيث يعتبر تجانس التباين أحد الشروط المهمة في إجراء تحليل التباين.

من الجدول (34-3) نلاحظ أن $0.133 > 0.05 = p$ وبالتالي لا نستطيع رفض فرضية العدم القائلة بتجانس أو تساوي تباين المجموعات، وبالتالي تتحقق الشرط الازم لإجراء التباين الأحادي .

ومن الجدول (35-3) نلاحظ أن $1.549 = p = 0.207 > 0.05 = F(3,96)$ وبالتالي لا نستطيع رفض فرضية العدم أي "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الشركة المبحوثة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي ". ومن النتائج الموضحة في الجدول (36-3) تبين أن القيمة الاحتمالية Sig المقابلة لاختبارات

التبان الأحادية أكبر من $a=0.05$ ، وبالتالي لا نستطيع رفض فرضية العدم التي تقول "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الشركة المبحوثة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي "

الجدول (34-3) اختبار تجانس المجموعات

Test of Homogeneity of Variances			
التخطيط الاستراتيجي			
Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1.911	3	96	.133

الجدول (35-3) نتائج اختبار أنوفا للفرق المعنوية بين متوسطات المجموعات

ANOVA					
	التخطيط الاستراتيجي				
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.770	3	.257	1.549	.207
Within Groups	15.906	96	.166		
Total	16.676	99			

الجدول (36-3) نتائج اختبار Bonferroni لإظهار الفروق لتطبيق التخطيط الاستراتيجي بحسب المسمى الوظيفي

Multiple Comparisons						
Dependent Variable: التخطيط الاستراتيجي						
Bonferroni						
(I) المسمى الوظيفي	(J) المسمى الوظيفي	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
مدير	رئيس قسم	-.58396	.28089	.242	-1.3407	.1728
	معاون مدير	-.31140	.31089	1.000	-1.1489	.5261
	موظف	-.33374	.23907	.996	-.9778	.3103
رئيس قسم	مدير	.58396	.28089	.242	-.1728	1.3407
	معاون مدير	.27256	.25513	1.000	-.4148	.9599
	موظف	.25022	.15999	.727	-.1808	.6812
معاون مدير	مدير	.31140	.31089	1.000	-.5261	1.1489
	رئيس قسم	-.27256	.25513	1.000	-.9599	.4148
	موظف	-.02234	.20820	1.000	-.5832	.5386
موظف	مدير	.33374	.23907	.996	-.3103	.9778
	رئيس قسم	-.25022	.15999	.727	-.6812	.1808
	معاون مدير	.02234	.20820	1.000	-.5386	.5832

3. الفرضية الفرعية الثالثة :

فرضية العدم H0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الشركة المبحوثة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

الفرضية البديلة H1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الشركة المبحوثة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

لإجراء تحليل التباين الأحادي يجب تحقق شرط تجانس تباين المجموعات التي تتم مقارنتها ، باستخدام احصائية Levene ، حيث يعتبر تجانس التباين أحد الشروط المهمة في إجراء تحليل التباين.

من الجدول (37-3) نلاحظ أن $0.226 > 0.05 = p$ وبالتالي لا نستطيع رفض فرضية العدم القائلة بتجانس أو تساوي تباين المجموعات، وبالتالي تتحقق الشرط الازم لإجراء التباين الأحادي .

ومن الجدول (38-3) نلاحظ $F(3,96) = 0.598$; $p = 0.618 > 0.05$ وبالتالي لا نستطيع رفض فرضية العدم أي "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الشركة المبحوثة تعزى لمتغير سنوات الخبرة". ومن النتائج الموضحة في الجدول (39-3) تبين أن القيمة الاحتمالية Sig المقابلة لاختبارات التباين الأحادية أكبر من $a=0.05$ ، وبالتالي لا نستطيع رفض فرضية العدم التي تقول "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الشركة المبحوثة تعزى لمتغير سنوات الخبرة "

الجدول (37-3) اختبار تجانس المجموعات

Test of Homogeneity of Variances			
الخطيط الاستراتيجي			
Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1.477	3	96	.226

الجدول (38-3) نتائج اختبار أنوفا للفرق المعنوية بين متوسطات المجموعات

ANOVA					
	الخطيط الاستراتيجي				
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.306	3	.102	.598	.618
Within Groups	16.370	96	.171		
Total	16.676	99			

الجدول (3-39) نتائج اختبار Bonferroni لإظهار الفروق لتطبيق التخطيط الاستراتيجي بحسب سنوات الخبرة

Multiple Comparisons						
Dependent Variable: التخطيط الاستراتيجي						
Bonferroni						
(I) عدد سنوات الخبرة	(J) عدد سنوات الخبرة	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
أقل من سنة	من سنة ١-٣ سنوات	.04226	.11366	1.000	-.2639	.3485
	من ٣ سنوات إلى ٥ سنوات	.12281	.12189	1.000	-.2056	.4512
	أكثر من ٥ سنوات	-.03133	.12598	1.000	-.3707	.3081
من سنة ١-٣ سنوات	أقل من سنة	-.04226	.11366	1.000	-.3485	.2639
	من ٣ سنوات إلى ٥ سنوات	.08054	.11078	1.000	-.2179	.3790
	أكثر من ٥ سنوات	-.07359	.11527	1.000	-.3841	.2370
من ٣ سنوات إلى ٥ سنوات	أقل من سنة	-.12281	.12189	1.000	-.4512	.2056
	من سنة ١-٣ سنوات	-.08054	.11078	1.000	-.3790	.2179
	أكثر من ٥ سنوات	-.15414	.12339	1.000	-.4866	.1783
أكثر من ٥ سنوات	أقل من سنة	.03133	.12598	1.000	-.3081	.3707
	من سنة ١-٣ سنوات	.07359	.11527	1.000	-.2370	.3841
	من ٣ سنوات إلى ٥ سنوات	.15414	.12339	1.000	-.1783	.4866

مما سبق لا نستطيع رفض فرضية العدم الرئيسية الرابعة التي تقول " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي تعزى للمتغيرات الديمografية (المؤهل العلمي ، المسمى الوظيفي ، سنوات الخبرة) في الشركة المبحوثة".

٥) الفرضية الرئيسية الخامسة :

فرضية العدم H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مدى تطبيق مفهوم الهندرة تعزى للمتغيرات الديمografية (المؤهل العلمي ، المسمى الوظيفي ، سنوات الخبرة) في الشركة المبحوثة

الفرضية البديلة H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مدى تطبيق مفهوم الهندرة تعزى للمتغيرات الديمografية (المؤهل العلمي ، المسمى الوظيفي ، سنوات الخبرة) في الشركة المبحوثة.

لاختبار هذه الفرضية يتوجب اختيار الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها ، وتم استخدام تحليل التباين الأحادي لاختبار كل من الفرضيات الفرعيات . One Way ANOVA

1. الفرضية الفرعية الأولى :

فرضية العدم H0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مدى تطبيق مفهوم الهندرة في الشركة المبحوثة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الفرضية البديلة H1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مدى تطبيق مفهوم الهندرة في الشركة المبحوثة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

لإجراء تحليل التباين الأحادي يجب تحقق شرط تجانس تباين المجموعات التي تتم مقارنتها ، باستخدام احصائية Levene ، حيث يعتبر تجانس التباين أحد الشروط المهمة في إجراء تحليل التباين.

من الجدول (40-3) نلاحظ أن $p = 0.900 > 0.05$ وبالتالي لا نستطيع رفض فرضية العدم القائلة بتجانس أو تساوي تباين المجموعات، وبالتالي تتحقق الشرط الازم لإجراء التباين الأحادي .

ومن الجدول (41-3) نلاحظ أن قيمة p-value المصاحبة لـ F أكبر من 0.05

$F(2,97) = 2.666$; $p = 0.075 > 0.05$ وبالتالي لا نستطيع رفض فرضية العدم أي "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مدى تطبيق مفهوم الهندرة في الشركة المبحوثة تعزى لمتغير المؤهل العلمي ".

ومن النتائج الموضحة في الجدول (42-3) تبين أن القيمة الاحتمالية Sig المقابلة لاختبارات التباين الأحادية أكبر من $a=0.05$ ، وبالتالي لا نستطيع رفض فرضية العدم التي تقول "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مدى تطبيق مفهوم الهندرة في الشركة المبحوثة تعزى لمتغير المؤهل العلمي "

الجدول (40-3) اختبار تجانس المجموعات

Test of Homogeneity of Variances			
الهندرة			
Levene Statistic	df1	df2	Sig.
.105	2	97	.900

الجدول (41-3) نتائج اختبار أنوفا للفرق المعنوية بين متوسطات المجموعات

ANOVA					
					الهندرة
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.680	2	.340	2.666	.075
Within Groups	12.375	97	.128		
Total	13.055	99			

الجدول (42-3) نتائج اختبار Bonferroni لإظهار الفروق لتطبيق مفهوم الهندرة بحسب المؤهل العلمي

Multiple Comparisons						
Dependent Variable: الهندرة						
Bonferroni						
(I) المؤهل العلمي	(J) المؤهل العلمي	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
معهد متوسط	اجازة جامعية	.18929	.13444	.487	-.1382	.5168
	دراسات عليا	.30714	.14119	.096	-.0368	.6511
اجازة جامعية	معهد متوسط	-.18929	.13444	.487	-.5168	.1382
	دراسات عليا	.11786	.07819	.405	-.0726	.3083
دراسات عليا	معهد متوسط	-.30714	.14119	.096	-.6511	.0368
	اجازة جامعية	-.11786	.07819	.405	-.3083	.0726

2. الفرضية الفرعية الثانية :

فرضية العدم H0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مدى تطبيق مفهوم الهندرة في الشركة المبحوثة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

الفرضية البديلة H1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مدى تطبيق مفهوم الهندرة في الشركة المبحوثة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

لإجراء تحليل التباين الأحادي يجب تحقق شرط تجانس تباين المجموعات التي تتم مقارنتها ، باستخدام احصائية Levene ، حيث يعتبر تجانس التباين أحد الشروط المهمة في إجراء تحليل التباين.

من الجدول (43-3) نلاحظ أن $p = 0.388 > 0.05$ وبالتالي لا نستطيع رفض فرضية العدم القائلة بتجانس أو تساوي تباين المجموعات، وبالتالي تتحقق الشرط اللازم لإجراء التباين الأحادي .

ومن الجدول (44-3) نلاحظ أن قيمة p-value المصاحبة لـ F أكبر من 0.05

$F(3,96) = 0.326; p = 0.806 > 0.05$ وبالتالي لا نستطيع رفض فرضية العدم أي "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مدى تطبيق مفهوم الهندرة في الشركة المبحوثة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي ".

ومن النتائج الموضحة في الجدول (45-3) تبين أن القيمة الاحتمالية Sig المقابلة لاختبارات التباين الأحادية أكبر من $a=0.05$ ، وبالتالي لا نستطيع رفض فرضية العدم التي تقول "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مدى تطبيق مفهوم الهندرة في الشركة المبحوثة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي "

الجدول (43-3) اختبار تجانس المجموعات

Test of Homogeneity of Variances			
الهندرة			
Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1.020	3	96	.388

الجدول (44-3) نتائج اختبار أنوفا للفرق المعنوية بين متوسطات المجموعات

ANOVA					
الهندرة					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.132	3	.044	.326	.806
Within Groups	12.923	96	.135		
Total	13.055	99			

الجدول (45-3) نتائج اختبار Bonferroni لاظهار الفروق لتطبيق مفهوم الهندرة بحسب المسمى الوظيفي

Multiple Comparisons						
Dependent Variable: الهندرة						
		Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
(I) المسمى الوظيفي	(J) المسمى الوظيفي				Lower Bound	Upper Bound
مدير	رئيس قسم	-.05986	.25319	1.000	-.7420	.6222
	معاون مدير	-.22619	.28023	1.000	-.9811	.5287
	موظف	-.04695	.21549	1.000	-.6275	.5336
رئيس قسم	مدير	.05986	.25319	1.000	-.6222	.7420
	معاون مدير	-.16633	.22997	1.000	-.7859	.4532
	موظف	.01291	.14421	1.000	-.3756	.4014
معاون مدير	مدير	.22619	.28023	1.000	-.5287	.9811
	رئيس قسم	.16633	.22997	1.000	-.4532	.7859
	موظف	.17924	.18767	1.000	-.3264	.6848
موظف	مدير	.04695	.21549	1.000	-.5336	.6275
	رئيس قسم	-.01291	.14421	1.000	-.4014	.3756
	معاون مدير	-.17924	.18767	1.000	-.6848	.3264

3. الفرضية الفرعية الثالثة :

فرضية العدم H0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مدى تطبيق مفهوم الهندرة في الشركة المبحوثة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

الفرضية البديلة H1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مدى تطبيق مفهوم الهندرة في الشركة المبحوثة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

لإجراء تحليل التباين الأحادي يجب تحقق شرط تجانس تباين المجموعات التي تتم مقارنتها ، باستخدام احصائية Levene ، حيث يعتبر تجانس التباين أحد الشروط المهمة في إجراء تحليل التباين.

من الجدول (46-3) نلاحظ أن $p = 0.202 > 0.05$ وبالتالي لا نستطيع رفض فرضية العدم القائلة بتجانس أو تساوي تباين المجموعات، وبالتالي تتحقق الشرط الازم لإجراء التباين الأحادي .

ومن الجدول (47-3) نلاحظ أن قيمة p-value المصاحبة لـ F أكبر من 0.05

$F(3,96) = 1.863; p = 0.141 > 0.05$ وبالتالي لا نستطيع رفض فرضية العدم أي "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مدى تطبيق مفهوم الهندرة في الشركة المبحوثة تعزى لمتغير سنوات الخبرة".

ومن النتائج الموضحة في الجدول (48-3) تبين أن القيمة الاحتمالية Sig المقابلة لاختبارات التباين الأحادية أكبر من $a=0.05$ ، وبالتالي لا نستطيع رفض فرضية العدم التي تقول "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مدى تطبيق مفهوم الهندرة في الشركة المبحوثة تعزى لمتغير سنوات الخبرة "

الجدول (46-3) اختبار تجانس المجموعات

Test of Homogeneity of Variances			
الهندرة			
Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1.570	3	96	.202

الجدول (47-3) نتائج اختبار أنوفا للفرق المعنوية بين متوسطات المجموعات

ANOVA					
	الهندرة				
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.718	3	.239	1.863	.141
Within Groups	12.337	96	.129		
Total	13.055	99			

الجدول (48-3) نتائج اختبار Bonferroni لإظهار الفروق لتطبيق مفهوم الهندرة بحسب سنوات الخبرة

Multiple Comparisons						
Dependent Variable: الهندرة						
Bonferroni						
(I) عدد سنوات الخبرة	(J) عدد سنوات الخبرة	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
أقل من سنة	من سنة لـ 3 سنوات	.12208	.09867	1.000	-.1437	.3879
	من 3 سنوات إلى 5 سنوات	.20801	.10581	.313	-.0770	.4931
	أكثر من 5 سنوات	-.00049	.10937	1.000	-.2951	.2941
من سنة لـ 3 سنوات	أقل من سنة	-.12208	.09867	1.000	-.3879	.1437
	من 3 سنوات إلى 5 سنوات	.08593	.09617	1.000	-.1732	.3450
	أكثر من 5 سنوات	-.12257	.10007	1.000	-.3922	.1470
من 3 سنوات إلى 5 سنوات	أقل من سنة	-.20801	.10581	.313	-.4931	.0770
	من سنة لـ 3 سنوات	-.08593	.09617	1.000	-.3450	.1732
	أكثر من 5 سنوات	-.20850	.10712	.327	-.4971	.0801
أكثر من 5 سنوات	أقل من سنة	.00049	.10937	1.000	-.2941	.2951
	من سنة لـ 3 سنوات	.12257	.10007	1.000	-.1470	.3922
	من 3 سنوات إلى 5 سنوات	.20850	.10712	.327	-.0801	.4971

مما سبق لا نستطيع رفض فرضية العدم الرئيسية الخامسة التي تقول " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مدى تطبيق مفهوم الهندرة تعزى للمتغيرات الديمografية (المؤهل العلمي ، المسمى الوظيفي ، سنوات الخبرة) في الشركة المبحثة".

3 - 2 - 7 - النتائج:

توصلت الدراسة الإحصائية و اختبار الفرضيات إلى عدد من النتائج وهي :

1. يوجد أثر ذو دلالة احصائية لعناصر التخطيط الاستراتيجي (رسالة الشركة ، الأهداف الرئيسية للشركة ، الخطط والسياسات) في تعزيز عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية في شركة الاتصالات سيريل تيليكوم. وقد يعزى ذلك نظراً لأهمية التركيز على التخطيط الاستراتيجي والذي يُعد إحدى الآليات المهمة لتعزيز إعادة هندسة العمليات الإدارية وذلك لأهمية ووضوح توجه الشركة المستقبلي والأهداف التي تسعى لتحقيقها، كذلك المركز الذي ترغب في الوصول إليه في تقديم الخدمة للمراجعين، والاعتماد على وسائل الاتصال الحديثة في نشر ونقل المعلومات إلى جميع العاملين حول هذه التوجهات المستقبلية، والأهداف المرغوب فيها، وأهمية تحقيقها، وتبادل الآراء حول الخطط البديلة.

2. رسالة الشركة واضحة ومكتوبة ورؤيتها عميقة محددة ولها أهداف طويلة الأجل وأهداف سنوية تنسق مع الرسالة والرؤية ومعروفة من قبل جميع العاملين باختلاف مؤهلهم العلمي والمسمى الوظيفي وخبرتهم.
3. تلتزم الادارة العليا بمفهوم الهندرة وتقوم بتمكين الاتصال الاداري ومستعدة للتغيير وتقوم بتمكين الموظفين أي تطبق مفهوم الهندرة بمختلف أبعادها بدرجة عالية ولا يوجد اختلاف بتطبيق هذا المفهوم باختلاف مؤهلهم العلمي والمسمى الوظيفي وخبرتهم.

3 - 2 - 8 - المقترفات:

في ضوء نتائج الدراسة، فإنه يمكن تقديم مجموعة من المقترفات الهدافة إلى تعزيز عناصر التخطيط الإستراتيجي وإعادة هندسة العمليات الإدارية، وهذه المقترفات:

1. العمل على تعزيز عناصر التخطيط الإستراتيجي وهندسة العمليات الإدارية، من خلال تنمية معلومات المديرين والعاملين عن التغيرات الاستراتيجية المخطط إدخالها.
2. تبني خطط وأهداف استراتيجية تتسم بالمرونة في مواجهة المتغيرات المحيطة ، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية والتصورات المستقبلية بصورة دقيقة وواضحة ، لتناءم الاستراتيجية مع البيئة المتغيرة التي تعيشها الشركة بسبب عدم الاستقرار السياسي والأمني في البيئة المحيطة.
3. مشاركة الموظفين في إعداد الخطة والأهداف الاستراتيجية للشركة ، لما في ذلك من إقحامهم في تبني إنجاحها، والاستفادة من الخبرات والمكونات التي يتمتع بها الطوافم الفنية والإدارية في الشركة.
4. تعزيز التزم الادارة العليا بفلسفة الهندرة من خلال تقليل عدد مرات التدقيق والمراجعة والإجراءات الروتينية المتبعه ودمج المهام الفرعية واستخدام معايير ومؤشرات واضحة في الحكم على مدى الالتزام بها ومدى نجاحها.
5. الاستعداد للتغير من خلال تهيئة وحدات إدارية جديدة لتغيير الهيكل التنظيمي إلى شكل أكثر مرنة بين مستوياته الإدارية وتقديم الحوافز والكافآت لتجاوز الموظفين للتغيير وتعزيز ثقافة الشركة من خلال التشجيع على الابتكار ومشاركة الموظفين في عمليات التغيير المستقبلية.
6. تعزيز مبدأ التمكين الإداري من خلال تطوير أداء الموظفين وتقويضهم بصلاحيات لإتمام المهام وتحديد الاحتياجات اللازمة لتدريب الموظفين بشكل يرتبط مباشرة بإعادة الهندسة وذلك من خلال دروات تدريبية.
7. تعزيز الاتصال الاداري ضمن الهيكل التنظيمي في الشركة واستخدام التكنولوجيا الحديثة في عملية الاتصال للقضاء على الروتين في إتمام المعاملات الإدارية.

3 - 2 - 9 - مقتراحات لدراسات مستقبلية:

1. لما كانت هذه الدراسة لم تغطِ جميع الأبعاد ، فقد أبقيت المجال مفتوحاً لدراسات أخرى مستقبلية أخرى تتناول أبعاداً جديدة ذات علاقة بمتغيرات الدراسة مثل (إدارة المعرفة ، تكنولوجيا المعلومات ، القيادة التحويلية ، والجودة الشاملة)
2. وأيضاً من الممكن تطبيق هذا البحث خلال فترات زمنية على شركة الاتصالات سيريتل تيليكوم.
3. بناء نموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية في شركة الاتصالات سيريتل تيليكوم.
4. أيضاً من الممكن تطبيق هذا البحث على قطاعات مختلفة.

قائمة المراجع

المراجع العربية :

1. الجهني، وليد بن إبراهيم .(2008) ،"أثر ممارسة التخطيط الاستراتيجي على التغيير التنظيمي في الدوائر الحكومية بمدينة تبوك في المملكة العربية السعودية" ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.
2. حامد، سعيد شعبان.(2008) ،"العوامل المؤثرة على تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندسة) دراسة ميدانية" ، بحث قدم إلى كلية التجارة، جامعة القاهرة، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين ، العدد (70) السنة السابعة والأربعون ص، ص 294-253.
3. الحمادي، علي.(2006)، "الطريق إلى التميز 15 طريقة للتغيير" ، عمان: دار ابن حزم ، ص، ص : 124-127.
4. حبتو، عبد العزيز صالح.(2005) ،"الادارة الاستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير" ، ط 1 ، جامعة عدن ، اليمن، ص.89-90.
5. خطاب، عايدة سيد.(1997) ،"مفهوم الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي" ، عمان، المركز الدولي للنظم والمعلومات الإدارية، ص.13.
6. خليل، عطا الله.(2008) ،"دور هندسة العمليات في دعم قرارات خفض التكاليف في ظل فلسفة إدارة التغيير" ، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثامن إدارة التغيير ومجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة، الأردن، ص.14.
7. الدوري، زكريا.(2005) ،"الادارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية" ، دار اليازوري العلمية للنشر ، الأردن، ص.293.
8. ديسير، جاري.(2003) ،"إدارة الموارد البشرية" ، دار المريخ للنشر، الرياض ،المملكة العربية السعودية، ترجمة د. محمد سيد أحمد عبد المتعال، ص. 298.
9. الديحاني، سلطان غالب.(2009) ،"الهندسة الإدارية وإمكانية تطبيقها في الإدارات التربوية بدولة الكويت" ، المنتدى الثاني للمعلم - رؤية جديد نحو تطوير أداء المعلم، كلية التربية، جامعة الكويت.
10. الرب، حاد.(2009) ،"م الموضوعات إدارية متقدمة وتطبيقاتها في منظمات الأعمال الدولية" ، دار الكتب المصرية ، مصر، ص.86-87.
11. الزريقات، خالد والخرشة، ياسين.(2010) ،"أثر التعلم التنظيمي في تعزيز أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندسة) في المؤسسات العامة الأردنية" ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (8)، العدد (3)، ص ، ص: 141-124.
12. الصيرفي، محمد.(2008) ،"الادارة الاستراتيجية" ، الطبعة الأولى ، دار الوفاء للنشر، الإسكندرية، مصر، ص.179-180.
13. عامر، سامح عبدالمطلب قنديل، علاء محمد سيد (2010) ،"التطوير التنظيمي" ، دار الفكر ناشرون وموزعون ، عمان ، الأردن، ص.320-321.
14. عبوى، زيد منير.(2006) ،"الادارة الاستراتيجية" ، دار كنوز المعرفة، عمان، ص.175.
15. العجمي، محمد حسين.(2005) ،"استراتيجيات الإدارة الذاتية للمدرسة والصف" ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن ، ص.40.

16. العتيبي، سعد مرزوق، والحمالي، راشد محمد. (2004)، "هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في القطاع العام عوامل النجاح الحاسمة"، المؤتمر الوطني الأول للجودة، 17 مايو 2004 م
17. العزب، حسين محمد، (2016)، "أثر الاستثمار في رأس المال الفكري في تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسات العامة الأردنية" ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 12 ، العدد 4 ، ص،ص:731-764.
18. الغالبي، طاهر محسن. (2007)، "الادارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل" ، عمان، دار وائل للنشر ، ص.122.
19. غراب، كامل السيد. (1995)، "الادارة الاستراتيجية: أصول علمية وحالات عملية" ، مكتبة الملك فهد، الرياض ، ص.160
20. القطامي، أحمد. (2002)، "التخطيط الاستراتيجي حالات ونماذج تطبيقية" ، (ط 1)، دار مجذاوي للنشر والتوزيع ، عمان ، ص.65.
21. القطامي، أحمد عطا الله. (1996) ، "الادارة الاستراتيجية" ، دار مجذاوي للنشر والتوزيع، عمان ، ص.75.
22. اللوزي، موسى. (2002)، "التنظيم واجراءات العمل" ، ط 1، دار وائل للنشر ، عمان، ص.183.
23. نصيرات، فريد، والخطيب، صالح. (2005) ،"التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي (دراسة تحليلية لقطاع صناعة الأدوية الأردنية)" ، مجلة دراسات، المجلد:32 ، ص ص:415 – 433 .
24. هاينز، ستيفن. (2001)،"التخطيط الاستراتيجي الناجح" ، (ط 1) القاهرة، دار الفاروق للنشر والتوزيع. ترجمة تيب توب خدمات التعریف والترجمة.
25. هامر، مايكيل، وشامببي، جيمس . (1995) ، "إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات الهندية، دعوة صريحة للثورة الإدارية الجديدة" ، ط 1 ، الشركة العربية للإعلام العلمي- شعاع، القاهرة ، مصر، ترجمة شمس الدين عثمان، ص:19.

المراجع الأجنبية :

1. Awino, Zachary Bolo ,Muturia, Jemimah & Oeba,Linet.(2012),"Strategic planning, planning outcomes and organizational performance:-An Empirical study of commercial banks in Kenya", Africa management review,vol2,no3, pp:134-149.
2. Ansoff, H. Igor.(1970), "**Does Planning pay? The effect of planning on success of acquisitions in American firms**" , Journal: Long Range Planning, Vol.3,No.2, December 1970, pp.2-7.
3. Bateman, Thomas. S, Zeithml, Carl. P. (1993)," **Management: Function and Strategy**", 2nd ed., Homewood, IL: Irwin.
4. Betit, K. (2004)," **Strategic Planning: Still Going Strong**". Long Range Planning ,DAI, Vol.32,No.1, pp.107 – 116.
5. Burnes, Bernard.(2000), "**Managing Change: A Strategic Approach to Organizational Dynamics**", 3rd edition, Harlow, England, Prentice Hall.
6. Drucker, Peter Ferdinand. (1954), "**The Practice of Management**", New York, Harper & Row.

7. Endlich, Norman A.(2001), "An Investigation of the Nexus between Strategic Planning and Organizational Learning ", Dissertation submitted to the Faculty of the Virginia Polytechnic Institute.
8. Francis, D and Kabir, H .(2008)," Reengineering Human Resources Management in University", **Strategic Management Journal**, Vol.28,No.12, pp.1319–1350.
9. Glueck W.F., Jauch L. R., Osborn R. N. (1980), "**Short Term Financial Success in Large Business Organizations: The environment-Strategy Connection**", **Strategic Management Journal** ,Volume 1, Issue 1, pp. 49–63
10. Goksoy, Asli. , Ozsoy, Beliz. , and Vayvay, Özalp. (2012), “Business Process Reengineering : Strategic Tool for Managing Organizational Change an Application in a Multinational Company”, **International Journal of Business and Management**, Vol. 7, No 2, pp:89 - 112.
11. Hax, A. C., & Majluf, N. S. (1996),"**The Strategy Concept and Process: A Pragmatic Approach**", 2nd ed., New Jersey, Prentice-Hall.
12. Hammer, Michel , Champy, James.(1993),"**Reengineering the corporation - A manifesto for business Revolution**", London, Nicholas Brealey publishing, p.14.
13. Hartini, A. , Francis, A. and Zairi, M. (2007), "**Business process reengineering: critical success factors in higher education**", **business process management journal**, Emerald group publishing limited VOL.13, NO.3, p.452.
14. Hammer, M. and Stanton, A. (2000),"**The re-engineering revolution Handbook**", New York, Harper Business.
15. Hammer, M. and Champy, J .(1993), "**Reengineering the Corporation: A manifesto for business revolution**", New York. **Business Horizons**,Vol.36, Issue.5, September–October 1993, pp.40-41.
16. Harvey, Don. , Brown, Donald R.(2001), "**An Experiential Approach to Organization Development**", 6th Edition, New Jersey, Prentice Hall.
17. Jalali, M. , Maroofi, F. , Navid, J. and Mohammady R.(2013) "**Evaluation the relationship between ICT-adoption and business process reengineering in small and medium sized enterprises of Kermanshan province**", **International research journal of applied and basic sciences**, Vol.4, Issue 3, p.549.
18. Julian, Ongonge.(2013), "Relationship between strategic planning and organizational performance non-governmental organizational (NGO): A case of action aid", Kenya ,university of NAIROBI.
19. Kotter, J. P. (1996), "**Leading change**",6th ed. ,Boston ,Mass, Harvard Business School Press.
20. Kettinger, W. J., Teng, James T. C. & Guha, Subashish. (1996), "**Information Architectural Design in Business Process Reengineering**", **Journal of Information Technology**, Vol.11, No.1, pp.27-37.
21. Al-Mashari, M. , Irani, Z and Zairi, M. (2001), "**Business process reengineering: a survey of international experience**", **Business Process Management journal**, Vol.7, No.5, pp.437-55.

22. O.Neill, Peter, S Sohal, Amrik.(1999), "Business process reengineering: a review of recent literature", Technovation , Vol.19, No.9 ,p.574.
23. Pearce J., and Robinson R. Jr. (2007) ,"**Strategic management**",10th ed., McGraw- Hill International Edition
24. Raymond, I. and Bergeron, F. (1998): "**Determinants of Business Process Reengineering Success in Small and Large Enterprises: An empirical Study in Canadian Context**". Journal of Small Business Management, Vol. 36, No.1,pp.72-86.
25. Ringim, Kabiru. , Razalli, Mohd. , and Hasnan, Norlena .(2012), "The Moderating Effect of IT Capability on the Relationship between Business Process Reengineering Factors and Organizational Performance of Bank", Journal of Internet Banking and Commerce , Vol. 1 7, No 2, pp.1- 21.
26. Sharma, R. and Kant, R. (2015), "**HR issues and challenges in implementing business process reengineering in government organizations in India**", European journal of business and management, VOL 7, Issue 19,pp.69-74.
27. Sockalingam S and Doswell A. (1996),"**Business Process Re-engineering in Scotland: Survey and Comparison Business Change and Re-engineering**", The Journal of Corporate Transformation; Vol.3, No.4, pp.33-44.
28. Steiner, George. A. (1979),"**Strategic Planning**", New York, Free Press, p.4
29. Terziovski, M. , Fitzpatrick, P. , and O` Neill, P.(2003), "**Successful Predictors of Business Process reengineering (BPR)**
30. Tang, K.H. and Zairi, M. (1998)," **Benchmarking quality implementation in a service context: a comparative analysis of financial services and institutions of higher education**", Part I. Total Quality Management, Vol.9, No.6, pp.407-20.
31. Venaik, A. (2015),"**Qualitative risk level estimation of business process re-engineering efforts and effects with special reference to IT-sector**", International journal of advanced computer research, VOL.5, Issue.18,p12.
32. Wendy, K. S. (1997), "**Managing strategic contradictions: a top management model for managing innovation streams**", Organization Science, Vol.16, No.5, pp.522-536 .
33. Zigiaris, S. (2000) ,"**Business process reengineering BPR**", report produced for the EC project, INNOREGIO: "dissemination of innovation and knowledge management techniques", BPR Hellas SA,p.9-10.

الملحق

الملحق رقم (1) نموذج الاستبانة :



الجامعة الافتراضية السورية
SYRIAN VIRTUAL UNIVERSITY

الجمهورية العربية السورية

وزارة التعليم العالي

الجامعة الافتراضية السورية

ماجستير التأهيل والتخصص في إدارة الأعمال

يتشرف الباحث أن يضع بين أيديكم هذه الاستبانة لإجراء بحث بعنوان :

"أثر عناصر التخطيط الاستراتيجي في تعزيز عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية"

دراسة تطبيقية على شركة سيريتل موبайл تيليكوم"

وذلك استكمالاً لمتطلبات نيل درجة ماجستير إدارة الأعمال التخصصي MBA من الجامعة الافتراضية قسم الإدارة الاستراتيجية

لذا أرجو التكرم من سيادتكم بقراءة كل عبارة من عبارات الاستبانة، ثم وضع علامة (✓) في الخانة التي تمثل وجهة نظركم نحو ما هو قائم بالفعل وفق تدرج خماسي (موافق بشدة، موافق، محайд، غير موافق، غير موافق بشدة). علما بأن إجابتكم سيتم معالجتها لأغراض البحث العلمي فقط.

نشكر لكم تعاونكم، ونؤك لكم أن لإجابتكم تأثيراً مهما في دقة النتائج وتحقيق أهداف البحث.

مصلحة الاستبانة :

التخطيط الاستراتيجي : هو تصور للمستقبل ووضع خطط قابلة للتفاعل مع البيئة التنافسية لتحقيق ذلك المستقبل ، ووضع خطة موحدة وشاملة ومتكلمة تهدف إلى تحقيق أهداف الشركة، وتوجيه المنظمة في نواياها الاستراتيجية والأولويات في تحديد الأهداف والتركيز على تحقيقها

إعادة هندسة العمليات الإدارية : هي إعادة النظر و إعادة التصميم الكلي للعمليات الإدارية لتحقيق تحسينات جذرية - وليس هامشية- في مقاييس الأداء الحاسمة والتي تشمل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة.

وتفضلاً بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

القسم الأول : البيانات الديمغرافية

الجنس	1
ذكر	
أنثى	
أقل من 30 سنة فأكثر	50 سنة فأكثر
30 إلى أقل من 40	40 إلى أقل من 50
دكتوراه	ماجستير
دبلوم فما دون	جازة جامعية
مدبر	رئيس قسم
أقل من سنة	من 3 سنوات إلى أقل من 5 سنوات
سنوات الخبرة	من 3 سنوات إلى أقل من 5 سنوات
المسمي الوظيفي	موظف
المؤهل العلمي	دكتوراه
العمر	أقل من 30 سنة فأكثر
الجنس	أنثى

القسم الثاني : عناصر التخطيط الاستراتيجي

فيما يلي عبارات متعلقة بموضوع عناصر التخطيط الاستراتيجي ، الرجاء التكرم بوضع إشارة (✓) في خانة الاختيار لبيان درجة موافقتك أو عدم موافقتك عليها حسب توفرها في الشركة .

عناصر التخطيط الاستراتيجي						رسالة الشركة
درجة الموافقة						الرقم
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة	
					لدى الشركة رؤية استراتيجية محددة ومكتوبة.	1
					لدى الشركة رسالة واضحة ومكتوبة.	2
					رسالة الشركة معلومة لدى جميع العاملين.	3
					رسالة الشركة واسعة بحيث تسمح باستثمار الفرص الجديدة لتطوير الرصيد المعرفي.	4
					تصف رسالة الشركة بأنها محددة بالأطر والحدود التي يتميز من خلالها الأفراد العاملين بالإبداع والتميز.	5
					تتضمن رسالة الشركة قيمها ومعتقداتها وماهية عملها وأهم ما يميزها.	6

عناصر التخطيط الاستراتيجي						الأهداف الرئيسية للشركة
درجة الموافقة						الرقم
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة	
					لدى الشركة أهداف طويلة الأجل تسعى لتحقيقها.	1
					لدى الشركة أهداف وغايات استراتيجية مكتوبة.	2
					أهداف الشركة محفزة لقدرات ومهارات العاملين من أجل التطوير وتحسين مستوى الأداء.	3
					تضع الشركة أهداف سنوية لجميع أوجه أنشطتها وعملياتها.	4
					تنسق هذه الأهداف مع رسالة ورؤية وقيم المنظمة	5
					أهداف الشركة واضحة ومفهومة لدى جميع الأفراد	6

عناصر التخطيط الاستراتيجي						الخطط والسياسات
درجة الموافقة						الرقم
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة	
					تضع الشركة بدائل استراتيجية مناسبة.	1
					تضع الشركة خططها السنوية لجميع أنشطتها وعملياتها بناءً على خطتها الاستراتيجية.	2
					تلزם إدارة الشركة بالبرامج والجداول الزمنية التي تضعها لتحقيق أهدافها.	3
					تطبق إدارة الشركة معايير ومؤشرات أداء واضحة للحكم على خطة الشركة	4
					لدى الشركة معايير قياس الأداء بكل عنصر من عناصر الخطة الاستراتيجية.	5
					تركز الإدارة على مدى ملائمة كل خيار استراتيجي مع متغيرات البيئة الخارجية.	6
					تتخذ الإدارة قرارات استراتيجية تنسجم مع الخطط الموضوعة.	7

القسم الثالث : إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)

فيما يلي عبارات متعلقة بموضوع أبعاد عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية ، الرجاء التكرم بوضع إشارة (✓) في خانة الاختيار لبيان درجة موافقتك أو عدم موافقتك عليها حسب توفرها في الشركة .

إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)						1 - بُعد التزام الإدارة العليا بفلسفة الهندسة ودعم تطبيقها
درجة الموافقة						الرقم
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة	
					تدرك الإدارة العليا أهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية وتسعى لتطبيقها.	1
					تعمل الإدارة العليا على دمج المهام الفرعية المتكاملة في مهمة واحدة.	2
					تعمل الإدارة العليا على تقليص عدد مرات التدقيق والمراجعة لتوفير السرعة في الأداء.	3
					تعيد الإدارة العليا النظر في الإجراءات المتبعة للتخلص من الإجراءات الروتينية.	4
					تحدد الإدارة العليا العمليات الإدارية التي يمكن تحسينها عبر إعادة هندسة العمليات الإدارية.	5
					تستعين الإدارة العليا بخبراء خارجيين للمساعدة في تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية.	6
					يتتوفر لدى الإدارة العليا الاستعداد لتدريب الموظفين والمدراء على تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية.	7

إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)						2 - بُعد الاتصال
درجة الموافقة						الرقم
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة	
					يتميز الهيكل التنظيمي بسرعة الاتصال الإداري بين المستويات الإدارية المختلفة.	1
					تتميز الاتصالات الإدارية بين المستويات المختلفة بالدقة والوضوح.	2
					تمتاز قنوات الاتصال المستخدمة في الشركة بتوصيل القرارات والتعليمات في الوقت المناسب	3
					تعتمد الإدارة العليا على استخدام التكنولوجيا الحديثة في عملية الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة.	4
					تسهل الاتصالات الإدارية المستخدمة بين الإدارات العامة انسياپ المعلومات	5
					توفر الإدارة العليا قنوات فعالة للاتصال تساعد على اتخاذ القرارات بصورة صحيحة	6
					يقضي نظام الاتصال المتوفر بين المستويات الإدارية المختلفة على الروتين في إتمام المعاملات الإدارية	7

إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)

درجة الموافقة						3 - بُعد التمكين الإداري
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة	الرقم
					تعتمد الإدارة العليا على خطة موضوعة لتنمية وتطوير قدرات الموظفين.	1
					تعمل الإدارة العليا على تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين باستمرار.	2
					تخصص الإدارة العليا جزء من الميزانية لتطوير أداء الموظفين	3
					تساعد برامج تنمية وتطوير الموظفين على إعادة بناء العمليات الإدارية	4
					تساعد الإدارة العليا الموظفين على إيجاد حلول مبتكرة لمشاكل العمل اليومية	5
					توفر الإدارة العليا سلطات وصلاحيات كافية لإنجاز المهام بسهولة.	6
					تعمل الإدارة العليا على مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات	7

إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)

درجة الموافقة						4 - بُعد ثقافة المنظمة
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة	الرقم
					يتوفر لدى الشركة قيم ومعتقدات تدعم التغيير نحو تطوير العمل في بيئه الاتصالات	1
					يوجد توافق بين قيم إدارة الشركة وقيم الموظفين فيها	2
					يتوفر لدى العاملين المهارات والقدرات اللازمة للتكيف مع أي تغيرات وتطورات جديدة في العمل	3
					يوجد قناعات مشتركة لدى الموظفين في الشركة بأهمية مشاركة الجميع في أي عمليات تغيير قد تحدث مستقبلاً	4
					تسعى الشركة إلى بناء قيم تشجع على الإبداع والابتكار في العمل.	5
					تساعد الأعراف السائدة بين الموظفين إلى تهيئة المناخ للانتقال من الأساليب التقليدية إلى الأساليب الأكثر تطوراً في العمل.	6
					تقدم الشركة للموظفين المبدعين والمتميزين الحوافز التشجيعية المختلفة	7

إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)

درجة الموافقة						5 - بُعد الاستعداد للتغيير
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة	الرقم
					تعمل الإدارة العليا على إعادة توصيف الوظائف وتبسيطها وتقسيمها على فرق العمل.	1
					يتم استخدام وحدات إدارية جديدة لمواكبة التغييرات	2

اللازمة					
يتوفر لدى الادارة العليا الرغبة والاستعداد للتغيير الجذري في العمليات الإدارية	3				
تنجح الادارة العليا نحو تغيير الهيكل التنظيمي الحالي إلى شكل أكثر مرونة بين المستويات الإدارية.	4				
تتشرّد الادارة العليا معلومات خاصة عن العمل الإداري لتعتمد ثقافة التغيير	5				
تساعد التغييرات المستحدثة في الهيكل التنظيمي على تقديم خدمة مميزة للموظفين	6				
يساعد نظام منح الجوائز والكافيات في الشركة على التغيير الإيجابي في أداء الموظفين.	7				

هل لديك ما تود إضافته :

شكراً لجهودكم وتعاونكم

الملحق رقم (2): الجداول التكرارية

لدى الشركة رؤية استراتيجية محددة ومكتوبة.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	4	4.0	4.0	4.0
	محايد	18	18.0	18.0	22.0
	موافق	67	67.0	67.0	89.0
	موافق بشدة	11	11.0	11.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

لدى الشركة رسالة واضحة ومكتوبة.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	1.0	1.0	1.0
	غير موافق	4	4.0	4.0	5.0
	محايد	18	18.0	18.0	23.0
	موافق	50	50.0	50.0	73.0
	موافق بشدة	27	27.0	27.0	100.0
Total		100	100.0	100.0	

رسالة الشركة معلومة لدى جميع العاملين.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	3	3.0	3.0	3.0
	محايد	18	18.0	18.0	21.0
	موافق	61	61.0	61.0	82.0
	موافق بشدة	18	18.0	18.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

رسالة الشركة واسعة بحيث تسمح باستثمار الفرص الجديدة لتطوير الرصيد المعرفي.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	1.0	1.0	1.0
	غير موافق	8	8.0	8.0	9.0
	محايد	17	17.0	17.0	26.0
	موافق	54	54.0	54.0	80.0
	موافق بشدة	20	20.0	20.0	100.0
Total		100	100.0	100.0	

تصف رسالة الشركة بأنها محددة بالأطر والحدود التي يتميز من خلالها الأفراد العاملين بالإبداع والتميز.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	1.0	1.0	1.0
	غير موافق	11	11.0	11.0	12.0
	محايد	12	12.0	12.0	24.0
	موافق	48	48.0	48.0	72.0
	موافق بشدة	28	28.0	28.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

تتضمن رسالة الشركة قيمها ومعتقداتها وماهية عملها وأهم ما يميزها.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	4	4.0	4.0	4.0
	محايد	13	13.0	13.0	17.0
	موافق	48	48.0	48.0	65.0
	موافق بشدة	35	35.0	35.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

لدى الشركة أهداف طويلة الأجل تسعى لتحقيقها.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	5	5.0	5.0	5.0
	محايد	11	11.0	11.0	16.0
	موافق	54	54.0	54.0	70.0
	موافق بشدة	30	30.0	30.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

لدى الشركة أهداف وغايات استراتيجية مكتوبة.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	2	2.0	2.0	2.0
	غير موافق	3	3.0	3.0	5.0
	محايد	19	19.0	19.0	24.0
	موافق	56	56.0	56.0	80.0
	موافق بشدة	20	20.0	20.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

أهداف الشركة محفزة لقدرات ومهارات العاملين من أجل التطوير وتحسين مستوى الأداء.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	2	2.0	2.0	2.0
	غير موافق	9	9.0	9.0	11.0
	محايد	17	17.0	17.0	28.0
	موافق	50	50.0	50.0	78.0
	موافق بشدة	22	22.0	22.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

تضع الشركة أهداف سنوية لجميع أوجه انشطتها وعملياتها.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	1.0	1.0	1.0
	غير موافق	8	8.0	8.0	9.0
	محايد	23	23.0	23.0	32.0
	موافق	59	59.0	59.0	91.0
	موافق بشدة	9	9.0	9.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

تنسق هذه الأهداف مع رسالة ورؤية وقيم المنظمة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	1.0	1.0	1.0
	غير موافق	10	10.0	10.0	11.0
	محايد	21	21.0	21.0	32.0
	موافق	59	59.0	59.0	91.0
	موافق بشدة	9	9.0	9.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

أهداف الشركة واضحة ومفهومة لدى جميع الأفراد

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	18	18.0	18.0	18.0
	محايد	30	30.0	30.0	48.0
	موافق	38	38.0	38.0	86.0
	موافق بشدة	14	14.0	14.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

تضع الشركة بداول استراتيجية مناسبة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	8	8.0	8.0	8.0
	محايد	10	10.0	10.0	18.0
	موافق	61	61.0	61.0	79.0
	موافق بشدة	21	21.0	21.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

تضع الشركة خططها السنوية لجميع أنشطتها وعملياتها بناءً على خطتها الاستراتيجية.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	3	3.0	3.0	3.0
	محايد	15	15.0	15.0	18.0
	موافق	68	68.0	68.0	86.0
	موافق بشدة	14	14.0	14.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

تلزم إدارة الشركة بالبرامج والجدوال الزمنية التي تضعها لتحقيق أهدافها.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	4	4.0	4.0	4.0
	محايد	21	21.0	21.0	25.0
	موافق	66	66.0	66.0	91.0
	موافق بشدة	9	9.0	9.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

تطبيق إدارة الشركة معايير ومؤشرات أداء واضحة للحكم على خطة الشركة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	5	5.0	5.0	5.0
	محايد	10	10.0	10.0	15.0
	موافق	68	68.0	68.0	83.0
	موافق بشدة	17	17.0	17.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

لدى الشركة معايير قياس الأداء بكل عنصر من عناصر الخطة الاستراتيجية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	1.0	1.0	1.0
	غير موافق	5	5.0	5.0	6.0
	محايد	8	8.0	8.0	14.0
	موافق	69	69.0	69.0	83.0
	موافق بشدة	17	17.0	17.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

تركز الإدارة على مدى ملائمة كل خيار استراتيجي مع متغيرات البيئة الخارجية.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	4	4.0	4.0	4.0
	محايد	7	7.0	7.0	11.0
	موافق	56	56.0	56.0	67.0
	موافق بشدة	33	33.0	33.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

تتخذ الإدارة قرارات استراتيجية تنسجم مع الخطط الموضوعة.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	7	7.0	7.0	7.0
	محايد	26	26.0	26.0	33.0
	موافق	51	51.0	51.0	84.0
	موافق بشدة	16	16.0	16.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

ثدراك الإدارة العليا أهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية وتسعي لتطبيقها.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	5	5.0	5.0	5.0
	محايد	13	13.0	13.0	18.0
	موافق	54	54.0	54.0	72.0
	موافق بشدة	28	28.0	28.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

تعمل الإدارة العليا على دمج المهام الفرعية المتكاملة في مهمة واحدة.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	4	4.0	4.0	4.0
	محايد	12	12.0	12.0	16.0
	موافق	56	56.0	56.0	72.0
	موافق بشدة	28	28.0	28.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

تعمل الإدارة العليا على تقليل عدد مرات التدقيق والمراجعة لتوفير السرعة في الأداء.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	1.0	1.0	1.0
	غير موافق	5	5.0	5.0	6.0
	محايد	20	20.0	20.0	26.0
	موافق	57	57.0	57.0	83.0
	موافق بشدة	17	17.0	17.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

تعيد الإدارة العليا النظر في الإجراءات المتتبعة للتخلص من الإجراءات الروتينية.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	3	3.0	3.0	3.0
	غير موافق	11	11.0	11.0	14.0
	محايد	31	31.0	31.0	45.0
	موافق	48	48.0	48.0	93.0
	موافق بشدة	7	7.0	7.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

تحدد الإدارة العليا العمليات الإدارية التي يمكن تحسينها عبر إعادة هندسة العمليات الإدارية.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	2	2.0	2.0	2.0
	غير موافق	13	13.0	13.0	15.0
	محايد	32	32.0	32.0	47.0
	موافق	41	41.0	41.0	88.0
	موافق بشدة	12	12.0	12.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

تستعين الادارة العليا بخبراء خارجيين للمساعدة في تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	2	2.0	2.0	2.0
	غير موافق	18	18.0	18.0	20.0
	محايد	27	27.0	27.0	47.0
	موافق	46	46.0	46.0	93.0
	موافق بشدة	7	7.0	7.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

يتوفر لدى الادارة العليا الاستعداد لتدريب الموظفين والمدراء على تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	1.0	1.0	1.0
	غير موافق	21	21.0	21.0	22.0
	محايد	28	28.0	28.0	50.0
	موافق	35	35.0	35.0	85.0
	موافق بشدة	15	15.0	15.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

يتميز الهيكل التنظيمي بسرعة الاتصال الإداري بين المستويات الإدارية المختلفة.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	2	2.0	2.0	2.0
	محايد	9	9.0	9.0	11.0
	موافق	66	66.0	66.0	77.0
	موافق بشدة	23	23.0	23.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

تتميز الاتصالات الإدارية بين المستويات المختلفة بالدقة والوضوح.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	1.0	1.0	1.0
	غير موافق	4	4.0	4.0	5.0
	محايد	17	17.0	17.0	22.0
	موافق	63	63.0	63.0	85.0
	موافق بشدة	15	15.0	15.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

تمتاز قنوات الاتصال المستخدمة في الشركة بتوصيل القرارات والتعليمات في الوقت المناسب

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	3	3.0	3.0	3.0
	محايد	14	14.0	14.0	17.0
	موافق	71	71.0	71.0	88.0
	موافق بشدة	12	12.0	12.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

تعتمد الإدارة العليا على استخدام التكنولوجيا الحديثة في عملية الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	5	5.0	5.0	5.0
	محايد	14	14.0	14.0	19.0
	موافق	47	47.0	47.0	66.0
	موافق بشدة	34	34.0	34.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

تسهل الاتصالات الإدارية المستخدمة بين الإدارات العامة انتساب المعلومات

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	5	5.0	5.0	5.0
	محايد	14	14.0	14.0	19.0
	موافق	65	65.0	65.0	84.0
	موافق بشدة	16	16.0	16.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

توفر الإدارة العليا قنوات فعالة للاتصال تساعد على اتخاذ القرارات بصورة صحيحة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	2	2.0	2.0	2.0
	غير موافق	3	3.0	3.0	5.0
	محايد	7	7.0	7.0	12.0
	موافق	66	66.0	66.0	78.0
	موافق بشدة	22	22.0	22.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

يقضي نظام الاتصال المتوفر بين المستويات الإدارية المختلفة على الروتين في إتام المعاملات الإدارية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	3	3.0	3.0	3.0
	محايد	15	15.0	15.0	18.0
	موافق	63	63.0	63.0	81.0
	موافق بشدة	19	19.0	19.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

تعتمد الادارة العليا على خطة موضوعة لتنمية وتطوير قدرات الموظفين.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	1.0	1.0	1.0
	غير موافق	3	3.0	3.0	4.0
	محايد	14	14.0	14.0	18.0
	موافق	65	65.0	65.0	83.0
	موافق بشدة	17	17.0	17.0	100.0
Total		100	100.0	100.0	

تعمل الادارة العليا على تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين باستمرار.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	4	4.0	4.0	4.0
	محايد	18	18.0	18.0	22.0
	موافق	58	58.0	58.0	80.0
	موافق بشدة	20	20.0	20.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

الموظفين أداء لتطوير الميزانية من جزء العليا الادارة تخصص

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	4	4.0	4.0	4.0
	محايد	13	13.0	13.0	17.0
	موافق	63	63.0	63.0	80.0
	موافق بشدة	20	20.0	20.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

تُساعد برامج تنمية وتطوير الموظفين على إعادة بناء العمليات الإدارية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	5	5.0	5.0	5.0
	محايد	20	20.0	20.0	25.0
	موافق	53	53.0	53.0	78.0
	موافق بشدة	22	22.0	22.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

تُساعد الإدارة العليا الموظفين على إيجاد حلول مبتكرة لمشاكل العمل اليومية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	1	1.0	1.0	1.0
	محايد	22	22.0	22.0	23.0
	موافق	60	60.0	60.0	83.0
	موافق بشدة	17	17.0	17.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

تفوّض الإدارة العليا سلطات وصلاحيات كافية لإنجاز المهام بسهولة.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	3	3.0	3.0	3.0
	محايد	14	14.0	14.0	17.0
	موافق	67	67.0	67.0	84.0
	موافق بشدة	16	16.0	16.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

القرارات اتخاذ في الموظفين مشاركة على العليا الإدارة تعمل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	2	2.0	2.0	2.0
	غير موافق	1	1.0	1.0	3.0
	محايد	26	26.0	26.0	29.0
	موافق	58	58.0	58.0	87.0
	موافق بشدة	13	13.0	13.0	100.0
Total		100	100.0	100.0	

يتوفر لدى الشركة قيم ومعتقدات تدعم التغيير نحو تطوير العمل في بيئة الاتصالات

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	1.0	1.0	1.0
	غير موافق	6	6.0	6.0	7.0
	محايد	19	19.0	19.0	26.0
	موافق	60	60.0	60.0	86.0
	موافق بشدة	14	14.0	14.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

يوجد توافق بين قيم إدارة الشركة وقيم الموظفين فيها

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	1.0	1.0	1.0
	غير موافق	4	4.0	4.0	5.0
	محايد	18	18.0	18.0	23.0
	موافق	65	65.0	65.0	88.0
	موافق بشدة	12	12.0	12.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

يتوفر لدى العاملين المهارات والقدرات اللازمة للتكيف مع أي تغيرات وتطورات جديدة في العمل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	1.0	1.0	1.0
	غير موافق	4	4.0	4.0	5.0
	محايد	19	19.0	19.0	24.0
	موافق	61	61.0	61.0	85.0
	موافق بشدة	15	15.0	15.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

يوجد قناعات مشتركة لدى الموظفين في الشركة بأهمية مشاركة الجميع في أي عمليات تغيير قد تحدث مستقبلاً

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	1.0	1.0	1.0
	غير موافق	2	2.0	2.0	3.0
	محايد	20	20.0	20.0	23.0
	موافق	63	63.0	63.0	86.0
	موافق بشدة	14	14.0	14.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

تسعى الشركة إلى بناء قيم تشجع على الإبداع والابتكار في العمل.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	1.0	1.0	1.0
	غير موافق	3	3.0	3.0	4.0
	محايد	10	10.0	10.0	14.0
	موافق	63	63.0	63.0	77.0
	موافق بشدة	23	23.0	23.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

تساعد الأعراف السائدة بين الموظفين إلى تهيئة المناخ للانتقال من الأساليب التقليدية إلى الأساليب الأكثر تطوراً في العمل.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	2	2.0	2.0	2.0
	محايد	26	26.0	26.0	28.0
	موافق	58	58.0	58.0	86.0
	موافق بشدة	14	14.0	14.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

تقدم الشركة للموظفين المبدعين والمتميزين الحوافر التشجيعية المختلفة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	9	9.0	9.0	9.0
	محايد	21	21.0	21.0	30.0
	موافق	58	58.0	58.0	88.0
	موافق بشدة	12	12.0	12.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

تعمل الادارة العليا على اعادة توصيف الوظائف وتبسيطها وتقسيمها على فرق العمل.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	5	5.0	5.0	5.0
	محايد	17	17.0	17.0	22.0
	موافق	58	58.0	58.0	80.0
	موافق بشدة	20	20.0	20.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

يتم استخدام وحدات إدارية جديدة لمواكبة التغيرات اللاحمة					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	غير موافق بشدة	1	1.0	1.0	1.0
	غير موافق	3	3.0	3.0	4.0
	محايد	14	14.0	14.0	18.0
	موافق	62	62.0	62.0	80.0
	موافق بشدة	20	20.0	20.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

يتوفر لدى الادارة العليا الرغبة والاستعداد للتغيير الجذري في العمليات الإدارية					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	غير موافق	12	12.0	12.0	12.0
	محايد	31	31.0	31.0	43.0
	موافق	43	43.0	43.0	86.0
	موافق بشدة	14	14.0	14.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

تجه الادارة العليا نحو تغيير الهيكل التنظيمي الحالي إلى شكل أكثر مرونة بين المستويات الإدارية.					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	غير موافق	1	1.0	1.0	1.0
	محايد	17	17.0	17.0	18.0
	موافق	70	70.0	70.0	88.0
	موافق بشدة	12	12.0	12.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

تنشر الادارة العليا معلومات خاصة عن العمل الإداري لتعزيز ثقافة التغيير					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	غير موافق بشدة	1	1.0	1.0	1.0
	غير موافق	3	3.0	3.0	4.0
	محايد	18	18.0	18.0	22.0
	موافق	68	68.0	68.0	90.0
	موافق بشدة	10	10.0	10.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

يساعد التغييرات المستحدثة في الهيكل التنظيمي على تقديم خدمة مميزة للموظفين

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	3	3.0	3.0	3.0
	محايد	16	16.0	16.0	19.0
	موافق	66	66.0	66.0	85.0
	موافق بشدة	15	15.0	15.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

يساعد نظام منح الحوافز والمكافآت في الشركة على التغيير الإيجابي في أداء الموظفين.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	3	3.0	3.0	3.0
	محايد	12	12.0	12.0	15.0
	موافق	69	69.0	69.0	84.0
	موافق بشدة	16	16.0	16.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	