

عنوان البحث

**عوامل النجاح الحاسمة لإعادة هندسة النظم الادارية وتأثيرها في تعزيز التوجه  
الاستراتيجي / دراسة تطبيقية في عدد من المؤسسات المصرفية في محافظة بابل**

م.م. هادي حمد هادي الموسوي<sup>1</sup>

<sup>1</sup> كلية الامام الكاظم (ع) للعلوم الإسلامية الجامعة/اقسام بابل

hadihila84@gmail.com

تاريخ النشر: 2021/02/01م

تاريخ القبول: 2021/01/30م

المستخلص

يسعى البحث الى بيان دور العوامل الحاسمة للنجاح لإعادة هندسة النظم الادارية في تعزيز التوجه الاستراتيجي للمؤسسات المصرفية، بعد ان اصبح موضوع إعادة هندية النظم الادارية واحد من اهم الوظائف الاساسية لمنظمات الاعمال وواحد من اهم متطلبات البقاء والنمو في الاسواق ويمثل ايضا كونه المدخل الاداري المهم لتطوير النظم والعمليات الادارية في المصارف بشكل عام والمصارف العاملة في محافظة بابل بشكل خاص، يتمثل الهدف الرئيس لهذا البحث في التعرف على دور عوامل النجاح الحاسمة لإعادة هندسة النظم الادارية ( التزام الادارة العليا، مرونة الهيكل التنظيمي، تمكين ومشاركة الافراد العاملين، التخطيط الاستراتيجي، التحسين المستمر) كأدوات تنظيمية لتعزيز التوجه الاستراتيجي للمؤسسات المصرفية ( الرؤية الاستراتيجية، رسالة المنظمة، الاهداف الاستراتيجية، القيم) ، ولتحقيق هذا الهدف قد اعتمد الباحث على المنهجين الوصفي والتحليلي لغرض تحليل انموذج وفرضيات البحث وتحديد العلاقات المنطقية بين متغيرات الدراسة ، اذا عد البحث العوامل الحاسمة لإعادة هندسة النظم الادارية متغيرا مستقلا يؤثر في تعزيز التوجه الاستراتيجي للمؤسسات المصرفية بوصفه متغيرا تابعا، وتم اختيار عدد من المؤسسات المصرفية العاملة في محافظة بابل كمجتمع للبحث وتم اختيار عينة تمثلت ب(48) من القيادات الادارية لمختلف الاقسام وقد تم استطلاع اراهم وفق استمارة الاستبيان التي اعدتها الباحث لتكون احدى ادوات جمع البيانات وقد اشتملت على عدة اجزاء فتناول الاول منها : البيانات الشخصية لا افراد عينة البحث ، في حين تناول الجزء الثاني منها: الفقرات الخاصة بالمتغير المستقل وفقرات المتغيرات الفرعية وقد اشتمل هذا الجزء على ( 25 ) فقرة ، وتناول في لجزء الثالث منها: الفقرات الخاصة بالمتغير التابع وفقرات المتغيرات الفرعية وقد اشتمل هذا الجزء على ( 20 ) فقرة، وفي ضوء ذلك استعان الباحث بمجموعة من الاساليب الاحصائية من اجل اختبار الفروض الخاصة بالبحث وتمثلت ب ( التكرارات والمتوسطات الحسابية ، والانحراف المعياري ، ومعامل الارتباط البسيط ، ومعامل الانحدار البسيط ، ومعامل التحديد)

**الكلمات المفتاحية:** اعادة هندسة النظم الادارية، العوامل الحاسمة لإعادة هندسة النظم الادارية، التوجه الاستراتيجي، القطاع المصرفي في بابل.

## RESEARCH ARTICLE

### CRITICAL SUCCESS FACTORS FOR THE RE-ENGINEERING OF ADMINISTRATIVE SYSTEMS AND THEIR IMPACT ON STRENGTHENING THE STRATEGIC DIRECTION / AN APPLIED STUDY IN A NUMBER OF BANKING INSTITUTIONS IN BABIL GOVERNORATE

Hadi Hamad Hadi Al-Mousawi<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Imam Al-Kazim (Peace be upon him) College of Islamic Sciences / Babylon Departments  
hadihila84@gmail.com

Accepted at 30/01/2021

Published at 01/02/2021

#### Abstract

The research seeks to clarify the role of the decisive factors for success in re-engineering management systems in enhancing the strategic direction of banking institutions, after it became a topic for re-engineering the administrative systems and one of the most important basic functions of business organizations and one of the most important requirements for survival and growth in the market and also represents being an important administrative entrance to systems development And administrative operations in banks in general and banks operating in Babil Governorate in particular, the main objective of this research is to identify the role of critical success factors for re-engineering of administrative systems (commitment of senior management, flexibility of the organizational structure, empowerment and The participation of working individuals, strategic planning, continuous improvement) as organizational tools to enhance the strategic direction of banking institutions (strategic vision, the mission of the organization, strategic goals, values), and to achieve this goal the researcher relied on descriptive and analytical approaches for the purpose of analyzing the model and hypotheses of research and determining the logical relationships between variables The study, if the research considers the decisive factors for the re-engineering of administrative systems as an independent variable affecting the strengthening of the strategic direction of banking institutions as a dependent variable, and a number of banking institutions operating in Babil Governorate were chosen how much Tamm for the research and a sample was represented by (48) from the administrative leaderships for the various departments. Their views were explored according to the questionnaire prepared by the researcher to be one of the data collection tools and it included several parts. The first of them was addressed: personal data, not the individuals of the research sample, while the part covered The second of them: the paragraphs of the independent variable and the paragraphs of the sub-variables. This part included (25) paragraphs, and dealt with in the third part of them: the paragraphs of the dependent variable and the paragraphs of the sub-variables. This part included (20) paragraphs, and in this light the researcher used a group of Statistical methods In order to test the hypotheses for inductively and represented by (frequencies, arithmetic averages, standard deviation, and coefficient of simple correlation, the coefficient of simple regression, the coefficient of determination

**Key Words:** re-engineering of administrative systems, critical factors for re-engineering of administrative systems, strategic direction, the banking sector in Babylon.

## المبحث الأول/ (منهجية البحث)

(سيتم في هذا المبحث مناقشة كل من مشكلة البحث وأهمية واهداف وفرضيات البحث والمتغيرات الاساسية للبحث بالإضافة الى بيان مجتمع وعينة البحث والاختبارات الاساسية لصدق وثبات اداة البحث) وهي كالاتي:  
اولاً: مشكلة البحث:

مع نمو وتزايد الدور الذي تقوم به المؤسسات المصرفية في اقتصاديات الدول، ومع تزايد حدة المنافسة من جانب المؤسسات المالية غير مصرفية واقتحامها لبعض مجالات العمل المصرفي يصبح من الضروري على المصارف أن تفكر في إحداث تغييرات جوهرية تحقق لها الافضلية التنافسية وتضمن لها البقاء والاستمرار في ظل نظام اقتصادي حر لا يعترف بالحدود الجغرافية ولا يتوقف عن إفراز المستجدات العلمية والتكنولوجيا في مجال المال والأعمال، وتعد إعادة الهندسة الادارية من بين البدائل المطروحة لصناعة تلك التغييرات، حيث أثبتت قدرتها على مواكبة كثير من التحولات في المؤسسات الصناعية كونها تقوم على عملية الابتكار والتطوير الذي يحقق الريادة ويستوعب كل ما هو جديد، فماذا عن دورها في مجال العمل المصرفي، وبالتحديد تأثيرها في تحسين وتعزيز التوجه الاستراتيجي، هذا ما سيكون محور بحثنا، من خلال طرح التساؤل الرئيسي التالي:  
هل يوجد تأثير لاستخدام إعادة الهندسة الإدارية في تحسين وتعزيز التوجه الاستراتيجي للمؤسسات المصرفية؟  
وفي ضوء هذه الإشكالية يمكن طرح الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما المقصود بإعادة الهندسة الإدارية ؟
2. ما هي مبررات استخدام إعادة الهندسة الإدارية ؟
3. ما هي أهم ابعاد تطبيق إعادة هندسة العمليات الادارية في المؤسسات المصرفية؟
4. ما المقصود بالتوجه الاستراتيجي؟
5. ما هي علاقة ودرجة تأثير إعادة الهندسة الإدارية بالتوجه الاستراتيجي،

### ثانياً: أهمية البحث: -

تأتي أهمية البحث من أهمية موضوعها الحديث والمعاصر في بيئة الاعمال المصرفية والذي يركز على دور مساهمة متطلبات إعادة هندسة العمليات الادارية في تعزيز التوجه الاستراتيجي ، وتتلخص أهمية البحث من خلال الاتي:  
1. تسليط الضوء على دور إعادة هندسة العمليات الادارية وأهميتها للمصارف في تقليل التكاليف وذلك بتقليص الاجراءات الادارية الى ادنى حد ممكن وسرعة انجاز التعاملات المالية وإتاحة الخدمات بشكل مستمر.  
2. التعرف على متطلبات إعادة هندسة العمليات الادارية والتي يمكن تطبيقها وتوافرها في المؤسسات المصرفية عينة البحث، والذي من شأنها ان تعزز من توجهها الاستراتيجي.  
3. تكمن أهمية البحث في قلة الدراسات المحلية التي تناولت هذا الموضوع في الواقع العملي.  
4. يعد قطاع المصارف في العراق من ابرز القطاعات التي تحرك عجلة الاقتصاد الوطني من خلال تأمين الاموال اللازمة للاستثمار وتقديم سائر الخدمات المصرفية، ومن هنا فإن أي تحسين يطرأ على اداء المصارف سيساهم في دعم الاقتصاد الوطني.  
5. ان هذا البحث قد خلص الة نتائج وتوصيات قد تفيد القائمين على ادارة المصارف في اتخاذ قراراتهم وتطوير ادائهم واداء موظفي المصرف.

### ثالثاً: اهداف البحث: -

يتمثل الهدف الرئيس لهذا البحث في التعرف على تأثير متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الادارية (التزم الادارة العليا، إعادة بناء الهيكل التنظيمي ، مشاركة وتمكين العاملين، التخطيط الاستراتيجي، التحسين المستمر) في تعزيز التوجه الاستراتيجي ، وتفرع من هذا الهدف عدة اهداف فرعية أخرى وهي:  
1. إثراء الجانب النظري حول إعادة هندسة العمليات الادارية.

2. القاء الضوء على اهمية اعادة هندسة العمليات الادارية في تحقيق تطور ملموس في كفاءة العمليات الادارية.
3. تحديد مدى حاجة المصارف الى تطبيق اعادة هندسة العمليات الادارية
4. ابراز مفاهيم التوجهات الاستراتيجية وبيان كيفية تبنيها وهم ابعادها الاساسية.
5. معرفة الخدمات التي تقدمها المصارف للزبائن وللاقتصاد ككل في ظل تبني فلسفة اعادة هندسة العمليات وكيف يساهم ذلك في تعزيز التوجه الاستراتيجي للمؤسسات المصرفية.
6. تحديد طبيعة العلاقة والاثار بين اعادة هندسة العمليات الادارية ودورها في تعزيز التوجه الاستراتيجي المصرفي.

#### رابعاً: فرضيات البحث: -

##### ينطوي البحث على اربعة فرضيات وهي على النحو الاتي: -

- أ. الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد علاقة ارتباط ذي دلالة احصائية بين إعادة هندسة العمليات الادارية بمتطلباتها (الترزم الادارة العليا، اعادة بناء الهيكل التنظيمي ، مشاركة وتمكين العاملين، التخطيط الاستراتيجي، التحسين المستمر) والتوجه الاستراتيجي بأبعاده (( التوجه الاستراتيجي نحو السوق، التوجه الاستراتيجي الابداعي، التوجه الاستراتيجي الاستباقي) لدى المصارف عينة البحث.
- ب. الفرضية الفرعية الاولى: لا توجد علاقة ارتباط ذي دلالة احصائية بين متطلب دعم والتزام الادارة العليا والتوجه الاستراتيجي بأبعاده (التوجه الاستراتيجي نحو السوق، التوجه الاستراتيجي الابداعي، التوجه الاستراتيجي الاستباقي) لدى المصارف عينة البحث.
- ت. الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد علاقة ارتباط ذي دلالة احصائية بين متطلب اعادة بناء الهيكل التنظيمي والتوجه الاستراتيجي بأبعاده (التوجه الاستراتيجي نحو السوق، التوجه الاستراتيجي الابداعي، التوجه الاستراتيجي الاستباقي) لدى المصارف عينة البحث.
- ث. الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد علاقة ارتباط ذي دلالة احصائية بين متطلب مشاركة وتمكين الافراد العاملين والتوجه الاستراتيجي بأبعاده (التوجه الاستراتيجي نحو السوق، التوجه الاستراتيجي الابداعي، التوجه الاستراتيجي الاستباقي) لدى المصارف عينة البحث.
- ج. الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد علاقة ارتباط ذي دلالة احصائية بين متطلب التخطيط الاستراتيجي والتوجه الاستراتيجي بأبعاده (التوجه الاستراتيجي نحو السوق، التوجه الاستراتيجي الابداعي، التوجه الاستراتيجي الاستباقي) لدى المصارف عينة البحث.
- ح. الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد علاقة ارتباط ذي دلالة احصائية بين متطلب التحسين المستمر والتوجه الاستراتيجي بأبعاده (التوجه الاستراتيجي نحو السوق، التوجه الاستراتيجي الابداعي، التوجه الاستراتيجي الاستباقي) لدى المصارف عينة البحث.
2. الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد تأثير ذي دلالة معنوية لإعادة هندسة العمليات الادارية بمتطلباتها (الترزم الادارة العليا، اعادة بناء الهيكل التنظيمي ، مشاركة وتمكين العاملين، التخطيط الاستراتيجي، التحسين المستمر) في تعزيز وتوجه الاستراتيجي لدى المؤسسات المصرفية عينة البحث.
- أ. الفرضية الفرعية الاولى: لا يوجد تأثير ذي دلالة معنوية لمتطلب إعادة هندسة العمليات الادارية دعم والتزم الادارة العليا في تعزيز التوجه الاستراتيجي بأبعاده (التوجه الاستراتيجي نحو السوق، التوجه الاستراتيجي الابداعي، التوجه الاستراتيجي الاستباقي) لدى المصارف عينة البحث.

ب. الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد تأثير ذي دلالة معنوية لمتطلب إعادة هندسة العمليات الادارية اعادة بناء الهيكل التنظيمي في تعزيز التوجه الاستراتيجي بأبعاده ( التوجه الاستراتيجي نحو السوق، التوجه الاستراتيجي الابداعي، التوجه الاستراتيجي الاستباقي) لدى المصارف عينة البحث.

ت. الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد تأثير ذي دلالة معنوية لمتطلب إعادة هندسة العمليات الادارية مشاركة وتمكين العاملين في تعزيز التوجه الاستراتيجي بأبعاده ( التوجه الاستراتيجي نحو السوق، التوجه الاستراتيجي الابداعي، التوجه الاستراتيجي الاستباقي) لدى المصارف عينة البحث.

ث. الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد تأثير ذي دلالة معنوية لمتطلب إعادة هندسة العمليات الادارية التخطيط الاستراتيجي في تعزيز التوجه الاستراتيجي بأبعاده ( التوجه الاستراتيجي نحو السوق، التوجه الاستراتيجي الابداعي، التوجه الاستراتيجي الاستباقي) لدى المصارف عينة البحث.

ج. الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد تأثير ذي دلالة معنوية لمتطلب إعادة هندسة العمليات الادارية التحسين المستمر في تعزيز التوجه الاستراتيجي بأبعاده ( التوجه الاستراتيجي نحو السوق، التوجه الاستراتيجي الابداعي، التوجه الاستراتيجي الاستباقي) لدى المصارف عينة البحث.

خامسا: متغيرات البحث: في ضوء مشكلة واهداف البحث وبناء على الجانب النظري لمتغيرات البحث فان المعالجة المنهجية تتطلب تصميم مخطط افتراضي تحدد فيه اهم علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث: -  
متغيرات الدراسة:

1- المتغير المستقل: - ويتمثل المتغير المستقل متطلبات اعادة هندسة العمليات الادارية ( X ) ومن اهم متطلباتها:

- التزام الادارة العليا (X1)

- اعادة بناء الهيكل التنظيمي (X2)

- مشاركة وتمكين العاملين (X3)

- التخطيط الاستراتيجي (X4)

- التحسين المستمر (X5)

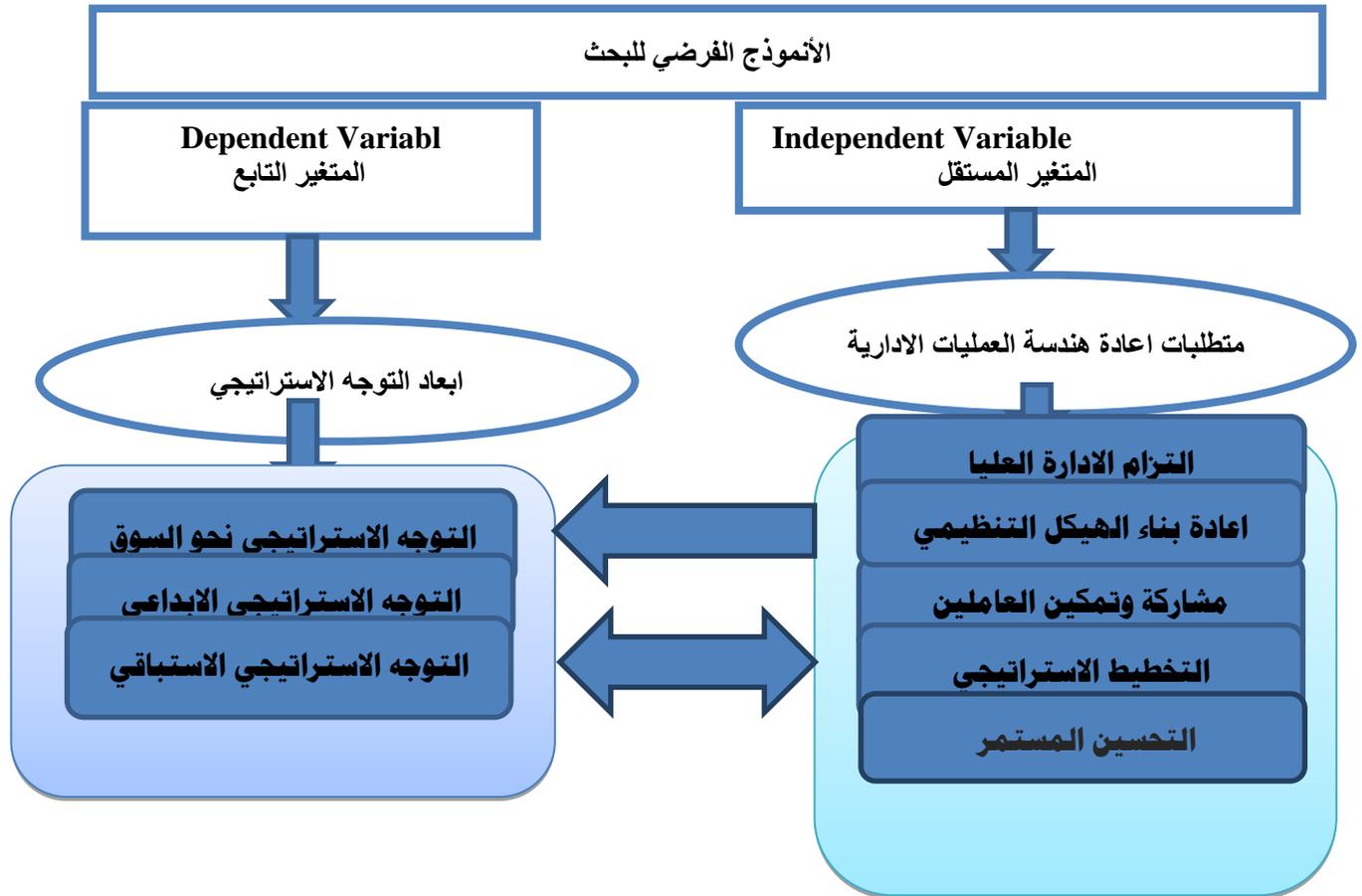
2. المتغير التابع: ويتمثل المتغير التابع بالتوجه الاستراتيجي ( Y ) ومن اهم ابعاده : -

- التوجه الاستراتيجي نحو السوق (Y1)

- التوجه الاستراتيجي الابداعي (Y2)

- التوجه الاستراتيجي الاستباقي (Y3)

شكل رقم(1) النموذج الفرضي للبحث



اعتمد البحث على المنهجين الوصفي والتحليلي لغرض اختبار نموذجها وفرضياتها وذلك بدراسة وتحديد العلاقة والاثر بين متغيراتها من خلال جمع البيانات ذات العلاقة بالشركة ميدان البحث .

سابعا: الحدود المكانية والزمانية والبشرية للبحث:

تتمثل حدود البحث في الاتي:

✓ الحدود المكانية للبحث:

اتخذ الباحث من عدد من المؤسسات المصرفية في محافظة بابل مكانا للبحث.

✓ الحدود الزمانية للبحث:

ينحصر هذه البحث بمدة زمنية من حوالي 2020/12/15 الى 2021/1/15.

✓ الحدود البشرية للبحث:

ان الحدود البشرية للبحث تتمثل بالقيادات الادارية التي تم اختيارها كحدود بشرية للبحث.

ثامناً: وصف مجتمع وعينة البحث:

يمكن وصف مجتمع وعينة البحث وكالاتي:

أ- وصف مجتمع البحث: اختيرت عينة من المؤسسات المصرفية العاملة في محافظة بابل وهي (المصرف العراقي للتجارة،

مصرف بغداد، مصرف اشور، مصرف بابل) ميدانيا لإجراء البحث ولأسباب الاتية:

- تعتبر المصارف عينة البحث (المصرف العراقي للتجارة، مصرف بغداد، مصرف اشور، مصرف بابل) من المصارف المهمة

في العراق بشكل عام ومحافظة بابل بشكل خاص بالإضافة الى الدور الذي تلعبه هذه المصارف في دعم الاقتصاد المحلي.

- أهمية الخدمات المصرفية التي تقدمها المصارف عينة البحث والتي تعد الاساس في دعم استدامة القطاع المصرفي العراقي .

- منافسة العديد من المؤسسات المصرفية العربية والأجنبية في سوق الصناعات المصرفية الذي يفرض على المصارف عينة البحث تحسين خدماتها المقدمة.

جدول رقم (1)

نبذة مختصرة عن المؤسسات المصرفية عينة البحث

نبذة مختصرة عن المصارف مجتمع البحث	
المصرف العراقي للتجارة	<p>أسس المصرف العراقي للتجارة في شهر تموز 2003 ككيان حكومي مستقل لغرض تسهيل استيراد وتصدير السلع والخدمات من وإلى العراق خدمة للاقتصاد الوطني وإعادة تأهيل البلاد بعد أنتهاء العمل ببرنامج النفط مقابل الغذاء التابع للأمم المتحدة ولتلبية الحاجات الانسانية للعراق وإعادة بناء الاقتصاد العراقي واصلاح البنى التحتية ولأغراض أخرى تعود بالفائدة للشعب العراقي آخذين بنظر الاعتبار الاهمية الاقتصادية للتجارة في اعادة تنشيط الاقتصاد العراقي وتحفيزه لتحقيق نمو طويل الامد.</p> <p>بدأ المصرف عمله كمصرف حكومي مستقل برأسمال قدره 1,100,000 مليون ومائة الف دولار أمريكي وقد ازداد رأسماله المدفوع كما في 2016/6/30 ليصبح (26,475,845,000,000) ستة وعشرون ترليون واربعمائة وخمسة وسبعون مليار وثمانمائة وخمسة واربعون دينار عراقي.</p> <p>والمصرف العراقي للتجارة أحد البنوك الرائدة في الشرق الأوسط في قطاعي التمويل التجاري والاستثماري.</p>
مصرف بغداد	<p>مصرف بغداد هو أول مصرف رُخص له في العراق، حيث أنه بدأ بالعمليات المصرفية في سنة (1992) واضعاً حاجات الاقتصاد الوطني في أولوياته. وقد تأسس مصرف بغداد بعد تعديل المادة الخامسة من قانون بنك المركزي العراقي.</p> <p>وقد مارس مصرف بغداد الأعمال المصرفية التجارية فقط في 25 من سبتمبر لعام 1998 ، ثم نوع محفظته الخدمية حتى شملت الخدمات المصرفية على نطاق أوسع وذلك بعد أن سمح البنك المركزي العراقي لجميع المصارف الخاصة بممارسة كافة الأنشطة المصرفية. ومصرف بغداد هو مصرف تابع لبنك برقان العضو في مجموعة شركة مشاريع الكويت (القبضة)، مما يجعل مصرف بغداد ضمن سبعة بنوك تعمل في الوطن العربي و هي: مصرف بغداد في العراق، بنك سورية والخليج في سورية، بنك الخليج الجزائر في الجزائر، بنك الأردن الكويتي في الأردن، بنك تونس العالمي في تونس، بنك برقان في الكويت وبنك الخليج المتحد في البحرين ، ويتم تقديم خدمات مالية ومصرفية لعملائنا كالاتمادات والتمويل التجاري.</p>
مصرف آشور الدولي للإستثمار	<p>أسس مصرف آشور الدولي للإستثمار عام 2005 كشركة مساهمة خاصة ضمن القطاع الخاص و أول مصرف استثماري متكامل الخدمات، ليعمل على تقديم حزمة متكاملة من الخدمات المصرفية للمؤسسات التجارية و الأفراد في العراق. و نظراً لنمو أعمال المصرف و النجاح الذي حققه، فقد تم رفع رأسمال المصرف تباعاً ليصل في العام 2014 إلى 250 مليار دينار عراقي (215 مليون دولار تقريباً)، يُمارس المصرف أعماله من خلال نظامٍ مصرفيٍّ أساسي متطور لدعم نموه و خدمة عملائه، بالإضافة إلى أن المصرف يقوم بإعداد التقارير المالية الخاصة به وفقاً لمعايير المحاسبة الدولية و يتم تدقيق أعماله من قبل مدققين دوليين، و يقدم المصرف خدماته عن طريق أنظمة مصرفية عالمية حديثة يمتلك مصرف آشور الدولي للإستثمار شبكة من عشرة فروع تغطي اغلب المحافظات العراقية و منتشرة في كل من بغداد و يتواجد بها ثلاث فروع، و اربيل و يتواجد بها فرعين، بالإضافة إلى فرع واحد في كل من البصرة و تكريت و كربلاء و الموصل و السليمانية.</p>

يعتبر مصرف بابل من المصارف العراقية الخاصة العريقة و الذي تم تاسيسه في عام 1999 برأس مال قدره 500,000,000 خمسمائة مليون دينار عراقي و بخطى ثابتة نحو الامام تم زيادة رأس المال ليصل الى 250,000,000,000 مائتان و خمسون مليار دينار عراقي بعد اقرار الهيئة العامة في الخامس عشر من شهر شباط / فبراير من عام 2014 و التي سبقته زيادة برأس المال بقدر 150,000,000,000 مائة و خمسون مليار دينار عراقي في السابع و العشرين من شهر شباط- فبراير 2013. بالرغم من تعاقب الادارات, استمر المصرف باتباع منهج يعتمد على تطوير بناء التحتية تماشياً مع تطور الصناعة المصرفية محلياً, اقليمياً و دولياً, بما يحقق افضل الخدمات لعملاء المصرف و حفاظاً على حقوق المساهمين. يمثل مصرف بابل لكافة قوانين البنك المركزي العراقي [www.cbi.iq](http://www.cbi.iq) و كافة القوانين العراقية النافذة ذات الصلة. كما يمثل المصرف لكافة القوانين المالية و الاقتصادية الدولية مثل قوانين فاكتا **FATCA** قوانين مكافحة غسل الاموال **AML** و الاتفاقيات الدولية لمكافحة تمويل الارهاب و يتمتع عن التعامل مع اي جهات مشبوهة او خاضعة لعقوبات دولية او محلية كما يعتمد المصرف على نظام كامل **CAMLS** لتقييم ذات المصرف و بمعدل سنوي حسب مبدأ التقييم الذاتي **Self-Assessment** و يطبق هذا المبدأ على كافة الادارات و فروع المصرف ..

المصدر: الكراس التعريفي للمصارف مجتمع البحث

ب- وصف عينة البحث: تم اختيار عينة عشوائية تمثلت بمجموعة من القيادات الادارية ورؤساء الاقسام والشعب في المصارف قيد البحث، فقد تم توزيع (50) استمارة استبيان استرجع منها (48) استمارة حيث بلغت نسبة الاستجابة (0.96) ويوضح الجدول رقم (2) خصائص افراد عينة البحث

جدول رقم (2)

خصائص عينة البحث من حيث الجنس

ت	الخاصية	الفئة	التكرار	%
1	الجنس	ذكر	46	96%
		انثى	2	4%

المصدر: من اعداد الباحث

يوضح الجدول رقم (2) ان اغلب افراد عينة البحث هم كانوا من الذكور حيث بلغت نسبتهم ( 0.96) في حين بلغت نسبة الاناث حوالي (4%) وهذا الامر يعكس لنا طبيعة المجتمع العراقي اذا غالباً ما تكون المراكز القيادية للذكور وايضا طبيعة المهام التي يقومون بها، كما ويشير الجدول ( 3 ) الى خصائص عينة البحث من حيث العمر.

جدول رقم (3)

خصائص عينة البحث من حيث العمر

ت	الخاصية	الفئة	التكرار	%
2	العمر	30 – 21	4	8%
		40 – 31	19	40%
		50 – 41	21	44%
		60 – 51	4	8%

المصدر: من اعداد الباحث

يبين الجدول رقم (3) ان النسبة الاعلى لأعمار المبحوثين تتركز في العينة التكرارية (41- 50) حيث شكلوا (44%) من اجمالي افراد العينة ثم جاءت الفئة التكرارية (31 - 40) في المرتبة الثانية حيث شكلوا ما نسبته (40%) اما الفئات التكرارية (21 - 30) و (51 - 60) جاءت بالمرتبة الثالثة حيث شكلوا ما نسبة (8%) وهذا يعني ان اغلب هم من يمتلكون الخبرة في العمل حيث ان هذه الفئة هي المناسبة للقيام بالأعمال في مجال الادارة حيث انهم يمتلكون النضوج العمري الذي يجعلهم يتحملوا المسؤوليات الكبيرة المناطة بهم ، ويشير الجدول (4) الى المؤهل العلمي للمبحوثين.

جدول رقم (4) خصائص عينة البحث من حيث المؤهل العلمي

ت	الخاصية	الفئة	التكرار	%
3	المؤهل العلمي	دبلوم	15	31%
		بكالوريوس	25	52%
		ماجستير	6	13%
		دكتوراه	2	4%

المصدر: من اعداد الباحث

يبين الجدول (4) ان (52%) من افراد عينة البحث هم من يحملون شهادة البكالوريوس وان (31%) من افراد عينة البحث هم من يحملون شهادة الدبلوم وان (13%) من افراد عينة البحث هم من يحملون شهادة الماجستير وان (4%) من افراد عينة البحث هم من يحملون شهادة الماجستير، وهذه النتائج تشير الى ان اغلب افراد عينة البحث هم من يحملون شهادة البكالوريوس وهذا يدل على ارتفاع المستوى العلمي لعينة البحث. كما وتم اعداد الجدول رقم (5) لبيان سنوات الخدمة لأفراد عينة البحث.

جدول رقم (5) خصائص عينة البحث من حيث سنوات الخدمة

ت	الخاصية	الفئة	التكرار	%
4	سنوات الخدمة	1 - 5	1	2%
		6 - 10	8	17%
		11 - 15	18	38%
		16 - 20	14	29%
		21 - 25	4	8%
		26 - 30	2	2%
		31 - فاكثر	1	2%

المصدر: من اعداد الباحث

يبين لنا الجدول ان الفئة (11- 15) سنة قد احتلت اكبر نسبة من حيث سنوات الخدمة واما النسبة (29 %) فقد كانت للفئة (16- 20) ثم جاءت الفئة (6- 10) بنسبة (17%) ثم الفئات (21- 25) و (26- 30) سنوات بنسب بلغت (8%) و (4%) على التوالي ثم جاءت الفئات (1-5) و (31 - فاكثر) بنسبة (2%)، وهذه النتائج تدل على ان اغلب افراد عينة البحث هم من يمتلكون خدمات وظيفية تتراوح ما بين (11- 15) سنة وهي خدمة تؤهلهم لامتلاك خبرة وظيفية لا داء اعمالهم الادارية على اكمل وجه، كما ويشير الجدول (6) الى عدد الدورات التدريبية لا افراد عينة البحث .

جدول رقم (6) خصائص عينة البحث من حيث عدد الدورات التدريبية

ت	الخاصية	الفئة	التكرار	%
5	عدد الدورات التدريبية	لا توجد دورات تدريبية	9	19%
		1 - 3	15	31%
		4 - 6	15	31%
		7 - 9	4	9%
		10 فاكثر	5	10%

المصدر: من اعداد الباحث

يبين لنا الجدول ( ) ان الفئات (1- 3) و (4- 6) دوره تدريبية التي تم المشاركة فيها اعلى نسبة فقد بلغت (31%) لكل منهما واما نسبة (9%) فقد كانت للفئة (7- 9) دورة تدريبية ما حققت الفئة (10 فاكثر) نسبة (10%) وهذا يدل على ان ما يقارب (81%) من افراد عينة البحث هم من خضعوا لدورات تدريبية ( دورة واحدة حد كدنى و عشرة دورات كحد اقصى) وهذا ما يساعد على تحسين ادائهم وتطوير مهاراتهم الادارية وحيث بلغت نسبته الافراد الذين لم يخضعوا لأي دورة تدريبية تقريبا (19%).

#### تاسعاً: اختبارات صدق وثبات اداة البحث:

نتائج اختبار صدق وثبات مقياس البحث (لفقرات الاستبانة) ودقة اجابات افراد عينة الدراسة حسب المتغيرات المتعلقة بالبحث:

جدول رقم (7) نتائج اختبار صدق وثبات مقياس البحث

ت	متغيرات الدراسة	مجموع الفقرات	معامل الفا كرونباخ
1	التزام الادارة العليا	5	0.914
2	بناء الهيكل التنظيمي	5	0.910
3	مشاركة وتمكين العاملين	5	0.838
4	التخطيط الاستراتيجي	5	0.946
5	التحسين المستمر	5	0.755
	متطلبات اعادة هندسة العمليات الادارية	25	0.870
6	التوجه الاستراتيجي نحو السوق	5	0.893
7	التوجه الاستراتيجي الابداعي	5	0.890
8	التوجه الاستراتيجي الاستباقي	5	0.838
	التوجه الاستراتيجي	15	0.873

المصدر: من اعداد الباحث على وفق نتائج الحاسوب باستخدام برنامج spss. V.20

يتضح من خلال نتائج الاختبار الواردة في الجدول اعلاه الى ان نسب معامل الفا كرونباخ تشير الى وجود درجة عالية من الثبات لجميع فقرات الاستبانة حيث كان معدل الفا كرونباخ مقبولاً احصائياً ولجميع فقرات الاستبانة وذلك لكون ان جميع الفقرات كانت اعلى من ( 60% ) (Qasem,et.al,2016)، (Hu,1999).

المبحث الثاني / الاطار النظري للبحث

اولا : اعادة هندسة النظم الادارية: المفهوم والاهمية والمتطلبات

1. مفهوم اعادة هندسة النظم الادارية:

أن إعادة هندسة العمليات الادارية هي واحدة من التوجهات الإدارية المهمة التي تقود عملية التغير في المنظمة بحيث تجعل المنظمة تبدأ عملها من جديد وتنتهي بتسليم المنتج للزبون بالمواصفات التي تلبى حاجاته ورغباته وبمستوى جودة عال. إذ تسهم إعادة هندسة عمليات الأعمال في تحفيز المنظمات على مواكبة التغيرات الحاصلة في التقنية وتحقيق جملة من الفوائد المتمثلة بتقليص الإخفاقات في مواعيد التسليم وأوقات الدورة وزيادة الشعور بالمسؤولية فضلا عن تحديد مدى قدرة المنتج على أدائه للغرض الذي صنع من اجله، وإعادة الهندسة هي إعادة النظر في الأسلوب المتبع في تجزئة العمل إلى مهام بسيطة وبدلا من ذلك إعادة دمج المهام الرئيسية في عمليات متماسكة، بحيث تبدأ المنظمة من الصفر في إعادة تصميم العمليات ( الكساسبة، 2004:36)، وتعتبر اعادة هندسة العمليات الادارية انموذج جديد يتضمن مجموعة من الاليات لتحسين اسلوب تشغيل المنظمات ويساعد هذا النموذج على تحسين قدرات المديرين في مواجهه المنافسة من خلال بناء رؤية جديدة للمنظمة تساعدا على اقتراح وتطبيق سلسة جديدة من الاستراتيجيات ( النجار، 2005:180).

الجدول ( 1 ) مفهوم اعادة هندسة النظم الادارية من وجهة نظر بعض الكتاب

ت	اسم المؤلف والسنة	المفهوم
1	Alrab .2009:549	اعادة التفكير الاساسي واعادة تصميم عمليات الاعمال بشكل جذري لتحقيق تحسينات جذرية ضخمة ضمن مستويات الاداء الحالية والنشاطات الحيوية في المنظمة مثل الجودة - التكلفة - الخدمة - السرعة.
2	Jalali , 2013:549	هو التحول الكبير في اجراءات العمل واعادة تصميم غير مقيدة لجميع انظمة الادارة، التكنولوجيا المستخدمة، العمليات التجارية، الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية في المنظمة بهدف تحقيق قفزات نوعية في الاداء لجميع مفاصل الاعمال بالمنظمة.
3	Deslar , 2015:30	هو اعادة التصميم الجذري للعمليات وعادة التفكير الاساسية بهدف تحقيق تحسينات جوهرية كبيرة - وليست هامشية في معايير الاداء الحاكمة مثل التكلفة، والخدمة، والجودة، والسرعة.
4	Tuama & Al qhiwi, 2014: 82	احد مداخل التطوير التي تشكل بيئة العمل الاداري والتي تساعد المؤسسات على القيام بتغيرات جذرية سريعة في تصميم العمليات الاستراتيجية، وكذلك النظم، وفي تحقيق الميزة التنافسية، ورفع كفاءة الاداء، وتخفيض الكلف، تقليص الروتين، وتفويض السلطة، وتحمل المسؤوليات، واحداث التكامل بين العمليات، وزيادة القيمة المضافة، وخفض التكاليف والوقت.
5	Fragoso ,2015:383	اعادة تصميم النظم والسياسات والهيكل التنظيمية التي تدعم عمليات تحسين الانتاجية ورضا المستفيدين من الخدمات.
	Hammer, M , Stanton,2000:25 and	إعادة هندسة العمليات الإدارية بأنها الطريقة المفضلة لتطوير الأداء في المنظمات بإعادة التفكير الجوهري والجذري في عمليات المنظمة، الذي يمكنها من التكيف مع البيئة المحيطة لتحقيق تحسينات جذرية في الأداء والإبداع والمرونة والجودة.

المصدر: من اعداد الباحثان

وبناء على ما تقدم يرى الباحث بأن اعادة هندسة العمليات الادارية هي إعادة البناء، وهي وسيلة إدارية منهجية تقوم على إعادة البناء التنظيمي من جذوره، وتعتمد على إعادة هيكلة، وتصميم العمليات الإدارية بهدف تحقيق تطوير جوهري، وطموح في أداء المنظمات يكفل تحقيق سرعة الأداء، وتخفيض التكلفة، وجودة المنتج، وهي تركز على

1. عادة النظر في الأسس التي تحدد أساليب العمل المتبعة
2. إعادة التصميم الجذري للوضع القائم مثل ( إعادة المفاهيم الأساسية للمنظمة، إعادة التصميم الداخلي، سياسة جديدة لتعليم، وتدريب العاملين.
3. تحقيق طفرات فائقة في معدلات الأداء، عن طريق نفس القوالب القديمة، واستبدالها بأساليب مبتكرة.

2. الفوائد الأساسية من تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية:

يحقق تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الادارية الكثير من الفوائد والتي تعود على المنظمات بكفاءة وفعالية عالية وبشكل يحافظ على بقاء واستمرار المنظمات الإدارية في مواجهة التحديات الجديدة ومن خلال التغيرات التي يحدثها تطبيق الأسلوب في بيئة العمل يمكن استخلاص العديد من الفوائد الايجابية نلخصها كالتالي: (المالكي، 2003: 30 )، (الحمادي، 2006: 42 ) ، (اللوزي، 2002:183)، ( العتيبي، 2004:17)، )

أ. دمج الوظائف المتخصصة في وظيفة واحدة، تجميع الأعمال ذات التخصصات الواحدة و المتخصصة بتقديم خدمات و سلع معينة في مكان واحد بشكل يؤدي إلى توفير الوقت المستغرق في تقديم الأعمال، و توفير الوقت والتكاليف للجمهور، و تجنب الغموض في تقديم الأعمال و تتحول هذه الوحدات إلى فرق العمليات.

ب. تتحول الوظائف من مهام بسيطة إلى أعمال مركبة، التركيز يكون على فرق العمل المتخصصة لإنجاز المهام في الأماكن المحددة بسهولة ووضوح الإجراءات، فالمسؤولية هنا تكون مشتركة بين الأعضاء و ليست فردية و بالتالي يؤدي إلى تعاون الأفراد و تضافر الجمهور و تنمية روح الجماعة.

ت. إحداه تغييرات ذهنية في أداء العاملين، من حيث استقلالية الأفراد في أداء المهام، حيث يتطلب موظفين قادرين على تأسيس القواعد و التعليمات بأنفسهم أي قادرين على الإبداع والمبادرة، بحيث أن الإدارة تكلف فرق العمل بمسؤولية تنفيذ عملية كاملة، و تفوض الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات التي يحتاجون إليها لتنفيذ ذلك العمل.

ث. التشجيع على التعليم، حيث يساعد التعليم على إيجاد الموظفين القادرين على اكتشاف متطلبات العمل بأنفسهم و ترسيخها في أذهان العاملين، والعمل على زيادة قدرتهم على خلق مجالات العمل المناسبة لهم، و الاستعداد المستمر لتنفيذها وفقاً لمتطلبات العمل، بدلاً من التدريب في المنظمات التقليدية التي تركز على تدريب الموظفين للقيام بوظائف معينة.

ج. تحول التركيز في معايير الأداء و المكافآت من الأنشطة إلى النتائج ، تقييم أداء العاملين ومكافأتهم يكون بناءً على أساس النتائج النهائية وبشكل جماعي لا على أساس الوقت الذي يقضيه الموظف في العمل أي يتم التعويض على أساس أدائهم للأنشطة دون التركيز على النتائج

ح. التحول في القيم الثقافية التنظيمية السائدة في المنظمة، حيث تعمل إعادة هندسة العمليات الادارية على إحداث تغيير في ثقافة المنظمة، و ذلك من خلال ترسيخ في أذهان الأفراد العاملين بأن أهم ما في التنظيم هو تقديم خدمات ذات جودة عالية للعملاء، و ليس الرؤساء حيث أنه يتم إدخال مفاهيم و أفكار و اتجاهات جديدة تؤدي كلها إلى التركيز على نوعية الخدمة و رضا الجمهور بالدرجة الأولى .

خ. التحول في معايير الترقية من الأداء إلى المقدرة والتميز حيث تكون الترقية في إعادة هندسة العمليات الادارية بناءً على قدرات الموظف و تميزه و ليس على أدائه حيث إن الترقيات تعتبر تغييراً في الوضع الوظيفي و ليس مكافأة.

د. يتحول التنظيم من هرمي إلى أفقي تعمل إعادة هندسة العمليات الإدارية إلغاء المستويات الإدارية الهرمية و الاستعانة بالتنظيم المنبسط، الذي يعمل على بقاء البناء التنظيمي ثابتاً وأفقياً، لأن فرق العمل تمارس أعمالها بحرية و استقلالية كاملة ذ. تحول المسؤولون من مراقبين إلى قياديين حيث إن الأفراد التنفيذيين يقومون بالعمل كقياديين و هدفهم الأول هو التركيز على كيفية تصميم العمل و انجازه

ر. يتحول المديرين من مشرفين إلى موجهين عندما يتم تكوين فرق العمل فإنها تمارس صلاحيات مستقلة وهذه الاستقلالية تعطي العاملين درجة كبيرة من المرونة و البساطة بدلاً من التعقيد، ومن خلال هذا فان دور المدراء المشرفين يتحولون إلى أفراد يعملون على مساعدة العاملين و تحسس المشكلات التنظيمية و العمل على وضع حلول لها.

### 3. المنظمات التي تحتاج تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية

تتنوع المنظمات التي تحتاج تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية في الشكل والحجم والطبيعة والمشكلات ومدى النجاح ومدى التعثر، واستناداً لذلك هناك ثلاثة أنواع من المنظمات تحتاج لتطبيق إعادة هندسة العمليات الادارية وهي: (مايكل هامر، 1995، ص20)

- أ. المنظمات ذات الوضع المتدهور: وهي تلك المنظمات التي يتصف أداؤها بالتدني وتعاني من ارتفاع في تكاليف التشغيل وانخفاض في جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها وكذلك عدم قدرتها على المنافسة وتحقيق الأرباح.
- ب. المنظمات التي في طريقها للتدهور: وهي تلك المنظمات التي لم تتدهور بعد ولكن توجد مؤشرات قوية بأنها في طريقها إلى التدهور مثل انخفاض الحصة السوقية للمنظمة لصالح المنافسين، وكذلك الارتفاع التدريجي في تكاليف التشغيل والإنتاج، والانخفاض التدريجي في أرباح وأسهم المنظمات، وهذه المنظمات تصارع لأجل البقاء وهي لا تملك القدرة على مسايرة التطور والمنافسة بشكل قوي

ت. المنظمات المتميزة والتي بلغت قمة التفوق والنجاح: هي المنظمات المتميزة و لا تعاني من مشاكل على الإطلاق، ولكن توجد مؤشرات قوية بأن هذه المنظمات تسيطر على السوق وتمتلك حصة سوقية كبيرة جداً بالمقارنة مع المنافسين، وتشهد ارتفاع تدريجي في أرباحها وأسهمها وهي لا تعاني من ارتفاع في تكلفة التشغيل والإنتاج، أو تدنى في جودة الخدمات، أو المنتجات التي تقدمها، ويتم تطبيق إعادة هندسة العمليات الادارية في هذه المنظمات ليس بدافع الخوف من التدني بل من أجل التمكين والبقاء في القمة وتوسيع الفجوة بينها وبين المنافسين لها.

#### 4. عوامل النجاح الحاسمة لإعادة هندسة النظم الادارية :

أ. **التزام الادارة العليا:** ان عملية إعادة هندسة العمليات الادارية تعتمد بشكل كبير ورئيسي على دعم الادارة العليا وهذا الدعم يترجم عن طريق قرارات ادارية منت قادة المنظمة وتعد هذه القرارات هي نقطة الانطلاق لأي نشاط ضمن منهج إعادة هندسة النظم الادارية، وبالتالي فإن نجاح تطبيق إعادة هندسة العمليات الادارية يتحقق على مدى التزام وقناعة لإدارة العليا في المنظمة بضرورة تبني برنامج إعادة هندسة العمليات الادارية في انشطتها الادارية من اجل تحسين الوضع التنافسي للمنظمة وهذه القناعة يمكن تتجلى عن طريق تخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ هذا البرنامج (AL-Otaibi&AL-hamali,2004:11)، وان النمط القيادي المتبع من قبل الادارة العليا في المنظمة يؤثر بشكل كبير على نجاح او فشل عملية إعادة الهندسة، فالإدارة العليا تلعب دورا كبيرا في عدم تغييب وتجاهل دور العاملين ومشاركتهم في وضع واتخاذ القرارات التي تبني على دراسة وتحليل العمليات التي يجب إعادة هندستها (AL-kahlout,2017:25).

ب. **مرونة الهيكل التنظيمي:** تعتبر عملية إعادة بناء الهيكل التنظيمي للمنظمة من اهم الابعاد التي يجب مراعاتها عند البدء بعملية إعادة هندسة العمليات الادارية وذلك لما لهذه العملية من دور مهم في تسهيل تدفق الاعمال بين المستويات الوحدات الادارية المختلفة داخل المنظمة، كما ودأبت المنظمات حديثاً على تبني الاشكال المسطحة والافقية من الهياكل التنظيمية لما حققته من تقويض لحجم المستويات الادارية وتسهيل انسياب الاعمال بين الوحدات الادارية المختلفة لما ينعكس ايجاباً على سرعة انجاز الاعمال المطلوبة وسرعة الاستجابة لمتطلبات الزبائن، كما ان عملية إعادة التنظيم تعني اجراء الدراسة اللازمة لهيكل المنظمة الاولي واجراء التغييرات اللازمة لزيادة العيوب ونقاط الضعف منه، ان عملية إعادة تنظيم وبناء الهيكل التنظيمي او الاصلاح الاداري هي عملية مستمرة ومتجددة لتتوقف عند حد معين (AL-kahlout,2017:25).

ت. **تمكين ومشاركة الافراد العاملين:** بأي حال من الاحوال لا يمكن تجاهل اهمية عملية مشاركة وتمكين الموارد البشرية في نجاح تطبيق عملية إعادة هندسة النظم الادارية، فقد اظهرت العديد من الدراسات اهمية العنصر البشري كعامل اساسي وحاسم في نجاح تطبيق برنامج إعادة هندسة العمليات الادارية (Rehan,2014:41)، وتعرف عملية مشاركة وتمكين العاملين ( التمكين الاداري) وفقاً لفلسفة إعادة هندسة العمليات الادارية بأنها العملية التي يتم بموجبها الاهتمام بالعاملين عن طريق زيادة معلوماتهم وتطوير مهاراتهم وتنمية قدراتهم الفردية وتشجيعهم على المشاركة فيما بينهم وتوفير الامكانيات اللازمة لهم بما يفرضهم على اتخاذ القرارات الصحيحة (AL-bitar,2014:32)، ووفقاً لفلسفة إعادة هندسة العمليات الادارية يتم تخويل العاملين في المستويات الادارية الدنيا ( التنفيذية) صلاحيات اتخاذ القرارات ذات العلاقة بعملهم وهذا بحد ذاته يعني التخلي عن النمط البيروقراطي السائد في الادارة وان الهدف من مشاركة وتمكين افراد العاملين هو رفع مستوى رضاهم الوظيفي وتطوير ادائهم ليصبحوا عاملين ذوي مهارات متعددة. وأشار بعض الباحثين الى ان مشاركة العاملين في برنامج إعادة هندسة العمليات الادارية تعد من المرتكزات الأساسية، حيث انها تؤدي الى تحقيق غرضيين وهما على النحو الاتي ( Goetsch , Davis ,2010:12)

1. زيادة احتماليه تصميم الخطة بشكل أفضل.
2. التحسين الفاعل لعملية صنع القرارات من خلال مشاركة واستقطاب أصحاب العقول المفكرة الذين يكونون قريبين من مشاكل العمل وليس جميع العاملين الامر الذي يساهم في تحديد دقيق للمشاكل.

كما وأشار العديد من الباحثين انه لكي تأخذ هذه الممارسة (مشاركة العاملين) دورها الفاعل فإنه يجب ان يكون هنالك التزام واضح

من قبل الإدارة العليا وذلك لضمان انخراط العاملين وانسجامهم ، وهذا بدوره سوف يسهم في خلق صورة جيدة للشركة من خلال تقديم خدمات ذات جودة عالية للزبائن، حيث ان مشاركة العاملين سوف تجلب زيادة في تدفق المعلومات والمعرفة التي تسهم في زيادة قدرة المنظمة على حل المشكلات المتعلقة بالعاملين (Awuor:2011: p36).

**ويرى الباحثان** بان مشاركة وتمكين العاملين تعد أحد المراكز الأساسية التي تقوم عليها فلسفة إعادة هندسة العمليات الادارية في المنظمة، إذا تتطلب الانسجام والتنسيق بين جهود كل العاملين في المنظمة لغرض تحقيق أهدافها واهدافهم، وفهم الأساس الذي تقوم عليهم عملية تحسين المنتج / الخدمة والعملية.

**ث. التخطيط الاستراتيجي:** يعد التخطيط الاستراتيجي واحداً من العمليات المهمة التي تحدد كفاءة العمليات وتحديد الاولويات التنافسية للمنظمة، المتعلقة بكفاءة وفعالية العمليات والمرونة والكلفة المنخفضة والاستجابة السريعة للتغيرات الخاصة في بيئة العمل (Hiezer&Render,2008:342)، وكذا انه يلعب دوراً حيوياً في ضمان المخرجات العالية (المنتجات أو الخدمات) للمنظمة، اذ يخضع العملية للتخطيط الاستراتيجي، فالمنظمات كات تكون قادرة على تحديد نقاط القوة والضعف، وصياغة الاستراتيجيات المنسجمة بما يتماشى مع الوضع المتغير/البيئة وذلك لتلبية متطلبات الزبائن وتوقعاتهم ويشمل التخطيط الاستراتيجي خمس خطوات، هي: (تحليل البيئة الخارجية، وتحليل البيئة الداخلية، وصياغة رؤية الشركة، وصياغة أهداف الجودة، وتحديد الأنشطة للتحسن) (AL-AMRI, 2012:20)،

**ج. التحسين المستمر:** فالتحسين المستمر هو مفهوم قوي ومتعلق بالسعي الذي لا نهاية له في تلبية احتياجات وتوقعات الزبائن الخارجية والداخلية، كما وقد تمت الإشارة الى ان التحسين المستمر يتطلب إدارة وقائع والتزام جميع الافراد العاملين مع التركيز على العمل الجماعي لتعزيز التوجه من الأسفل الى الأعلى لتحسين فاعلية الاعمال، هو فلسفة مبادرات من اجل القيام بالتحسين التي تزيد من فرص النجاح وتقلل من احتمالية الفشل، ويجب ان تكون هذه العملية متكاملة لإدارة جميع النظم والعمليات ( Awuor& Kinuthia,2013: 37 ) ان الهدف من الرئيسي من التحسينات الداخلية هو تحسين العمليات داخل الشركة والتي تتضمن منع العيوب والمشاكل في العمليات بالشكل الذي يؤدي الى تخفيض التكاليف، وبينما الهدف من التحسينات الخارجية هو الزبون الخارجي وزيادة رضاه بالشكل الذي يؤدي تحقيق حصة سوقية وزيادة الأرباح ( Alessandro Brun,2011:31).

### ثانياً: التوجه الاستراتيجي Strategic Orientation

يعتبر التوجه الاستراتيجي من اهم الركائز الأساسية لهيكل المنظمة وانشطتها وعلاقتها مع الاداء (O'Regan, N. , 2005) and Ghobadian, A). حيث ان وجود توجه استراتيجي للمنظمة هذا يعني وجود اليات لحل المشاكل والمساهمة في بناء قدرات جديدة للمنظمة وتحسين اداء اعمالها (Sarker, S. and Palit, M. :2015). حيث ان تحسين الاداء يتطلب السماح للمنظمات والمدراء بجمع موارد محدده والتعرف على فرص تقديم افضل للخدمات (Al-Ansaari, Y et al : 2015). ان التوجهات الاستراتيجية تشير الى كيفية قيام المنظمات بتخصيص وتنسيق مواردها لتحقيق اهدافها (Cadogan,2012:340). حيث ان التوجه الاستراتيجي ظهر في ادبيات الادارة الاستراتيجية لفترة طويلة ، والاعتقاد الاساسي في التوجه الاستراتيجي هو ان هناك معتقدات استراتيجية موضوعية التي تدعم الاجراءات الاستراتيجية التي تتخذها المنظمة .

#### 1. مفهوم التوجه الاستراتيجي:

يعد التوجه الاستراتيجي من المتغيرات المهمة في عالم الاعمال ، وهو يرتبط بالطريقة التي تختارها المنظمة للبقاء والنشاط والمنافسة . ضمن محيط الاعمال . حيث ان معظم المنظمات تسعى الى تحقيق النجاح في عملياتها وانشطتها وتكافح باستمرار لبناء مركز تنافسي مميز ، ان التوجهات الاستراتيجية تشير الى المبادئ التي توجه وتؤثر على أنشطة المنظمة وتوليد السلوكيات التي تهدف الى ضمان سلامة واداء المنظمة (Okello et al : 2018: 61) ، وأشار ( Kaehler.et al, 2014:2 ) الى ان التوجه الاستراتيجي الفعال يعتمد على كل من ديناميكيات السوق ، ومستويات عدم الاستقرار البيئي ، والقدرة التنافسية ، ومن ثم يعكس الخيارات التنظيمية والطريقة التي تتفاعل بها المنظمة مع البيئة الخارجية ، وكيف تدير اعمالها وتستخدم الموارد او

تستحوذ عليها من اجل خلق مقدرات ديناميكية . ويتم تحقيق الابداع في أنشطة المنظمة من خلال المؤشرات الرئيسية ( الاستراتيجية ) التي تشكل العمود الفقري للمنظمة , ويشير التوجه الاستراتيجي الى هذا النوع من المؤشرات الرئيسية , ويصف التوجه الاستراتيجي العوامل التي تدفع الى وضع الاستراتيجية ( Okello et al : 2018 : 61 ) , ان تحقيق الارباح المستقبلية للمنظمات تبدأ عملية غير مؤكدة لا سيما في ظل بيئة تتسم بالتغيير السريع وقصر حياة دورة المنتج , وبالتالي فإن المنظمات بحاجة دائماً الى البحث عن فرص جديدة , وهذا يعني الحاجة الى التوجه الاستراتيجي لاستشراف المستقبل ومتغيراته . وأشار ( Cássia , et al : 2016 : 449 ) ان التوجه الاستراتيجي هي المعتقدات والقيم المتأصلة جذورها في المنظمة وتحديد تركيزها لتحقيق الميزة التنافسية , مما يشكل العامل الحاسم في تكوين الموارد اللازمة لتحقيق الاهداف المطلوبة .

### الجدول ( 2 ) مفهوم التوجه الاستراتيجي من وجهة نظر بعض الكتاب

ت	اسم المؤلف والسنة	المفهوم
1	Shunnaq & Reid 2000:21	يوفر وبدرجة مساوية جهوداً هادفة وبعيدة الامد لحماية واستثمار موارد المنظمة وضمان قدر مناسب من الرؤية والمرونة المطلوبتين للمديرين
2	Morgan & Strong , 2003:163	تحديد موقع المنظمة على المدى الطويل في بيئة تنافسية من خلال التركيز على تخصيص الموارد
3	Auh & Menguc , 2005:335	توجيه الجماعة نحو الاتجاه الذي يقود المنظمة للحصول على ميزة تنافسية مستدامة , وهو يقضي تقاسم المعلومات ونشرها في المنظمة بالإضافة الى تخصيص الموارد التي تكون موجهة نحو تحقيق توجه الاهداف
4	Lau et al , 2008	توجيه الاعمال والاهداف التي تسعى الادارة العليا لتحقيقها داخل المنظمة , فالتوجه الاستراتيجي عبارة عن محدد اساسي لنجاح المنظمة
5	Higgins , 2008	عملية يتم من خلالها تشكيل وصياغة استراتيجية المنظمة

وبناء على ما تقدم يرى الباحث بأن التوجه الاستراتيجي هو الوضع الاستراتيجي الذي تتبناه المؤسسات على اختلاف انواعها، والذي يعبر عن ميولها لتبني افكار جديدة وتحويلها الى منتجات او خدمات او عمليات او اجراءات جديدة والاستعداد لتحمل المخاطر المرتبطة بها، بالإضافة الى اتصافها بالإبداع في منتجاتها ومرونة هياكلها التنظيمية ومستوى عالي من المجازفات على مستوى ادارتها العليا وعادة ما تكون قائمة للسوق في حال الابتكار.

### 2. أهمية التوجه الاستراتيجي:

أكدت العديد من الدراسات الدور الكبير للتوجه الاستراتيجي للمنظمات وتأثيره على أدائها بشكل عام وعلى ميزاتها التنافسية وحصتها السوقية وغيرها من المتغيرات المتعلقة بالمنظمة سواء كانت ربحية أم خدمية أم غير ذلك (الكرخي، 2114، 67) فإن التوجه الاستراتيجي بشكل عام يسهم في:

- تحديد الأهداف البعيدة للمنظمة وتحديد الإجراءات اللازمة لتحقيقها
- توضيح الأهداف والتوجيه اللازم لمستقبل المنظمة ككل
- توحيد وتنسيق جميع الجهود أو الإدارات نحو الأهداف والغايات المحددة - التركيز الواضح على الأمور والمسائل الهامة استراتيجياً - مساعدة المديرين على بلورة رؤية وتفكير استراتيجي طويل المدى
- الفهم الجيد للتغيرات البيئية السريعة وأثرها على أداء إدارة المنظمة .
- تحسين الأداء الكلي للمنظمة
- جعل المديرين أكثر استجابة ووعياً بظروف البيئة وتغيراتها
- تحديد التوجهات المستقبلية للمنظمة

- ضمان التعامل الفعال مع المتغيرات الداخلية والخارجية التي تؤثر على أداء المنظمة.
- تنمية التفاعل بين المدراء من مختلف المستويات الإدارية عند إعداد أو تنفيذ الخطط
- تحسين قدرة المنظمة على التعامل مع المشكلات ..(الخفاجي، 2014 ، 88)

### 3. ابعاد التوجه الاستراتيجي:

#### أ- التوجه الاستراتيجي نحو السوق:

زاد الاهتمام بمصطلح التوجه نحو السوق Market Orientation لدى العديد من الباحثين والاكاديميين في منتصف الثمانينيات ، وقد تم تناوله من قبل العديد من الباحثين من وجهات نظر مختلفة ( Acar & Ozsahin , 2018 : 6 ) . ويعتبر التوجه نحو استراتيجية السوق تساعد المنظمات في الحفاظ على قدرتها التنافسية في بيئة الاعمال غير المستقرة ( Faisal et al , 24 : 2018 ) . ويرى ( Raaij , 2001: 25 ) ان معظم الباحثين يستخدم مصطلح التوجه نحو السوق بدلاً من مصطلح التوجه السوقي Marketing orientation في اشارة الى عدم وجود فرق بينهما . ولقد حدد ( Narver & Slater , 1990 : 22-20) التوجه نحو السوق بأنه ثقافة المنظمة التي تخلق السلوكيات الضرورية الاكثر فاعلية لتقديم اكبر قيمة للزبون ، وبالتالي استمرار الاداء المتفوق للأعمال . اذ تم تحديد التوجه نحو السوق بوصفه هيكل ثلاثي الابعاد اي ثلاث ابعاد فرعية وهي التوجه نحو الزبون ، والتوجه نحو المنافسة ، والتنسيق بين الوظائف ، ويتفق مع ذلك التوصيف ( Hilman , & Kaliappen : 2014 ) حيث اشار ان التوجه نحو الزبون هو الحصول على معلومات حول احتياجات الزبائن ورغباتهم في الوقت الحاضر والمستقبل ، اما التوجه نحو المنافسة باعتباره بعداً من ابعاد التوجه نحو السوق وهذا البعد يعطي للمنظمة فهم اوسع لخصائص العمل في السوق فالتوجه بالمنافسين يشير الى اتقان المنظمة على الفهم القصير المدى لنقاط القوة والضعف التي تمتلكها المنظمة والفهم البعيد المدى لقدرات المنافسين الحاليين والمحتملين . اما التنسيق بين الوظائف هو استخدام التنسيق بين موارد المنظمة لغرض الحصول على اشارات تحذير او فرصة ومعالجتها لغرض ايجاد قيمة اكبر للزبائن المستهدفين ( Balodi : 2014 ) . وذكر كل من ( 53 : 2013 , Kohli & Jaworski ) ان العلاقة بين التوجه نحو السوق والاداء تبدو ثابتة في مجموعة متنوعة من السياقات ، وانها قد تدعم الاداء بغض النظر عن الظروف الخارجية للمنظمة . ويرى ( Lado & Maydeu-Olivares, 2001: 134 ) . وادناه ما ذكر من وجهات نظر مختلفة بشأن مفهوم التوجه نحو السوق .

#### ب- التوجه الاستراتيجي الابداعي:

حظي التوجه الريادي باهتمام خاص من قبل الباحثين في ميدان الريادة كونه يشكل قلب الصياغة الاستراتيجية الريادية ( Sciascia et al , 2009 : 321 ) . فالتوجه الريادي يعد احد الموضوعات البحثية الرائجة في ميدان الاعمال والادارة الاستراتيجية على حد سواء اثناء العقدين الاخرين ( Huang et al , 2011 : 3049 ) . ان المنظمات التي ترغب بأن تكون ناجحة في ريادة الاعمال ان تكون لها توجه ريادي Entrepreneurial orientation اذ يشير التوجه الريادي الى ان استراتيجية عمل واعداد الممارسات لتلك الاعمال التي تستخدمها المنظمة في تميز وطرح منتجات وخدمات جديدة الى الاسواق ( 454 : Dess et al , 2007 ) . لذا يرى ( Algre & Chiva , 2009 : 6 ) ان التوجه الريادي هو بمثابة استراتيجية عمل واعداد الممارسات لتلك الاعمال التي تستخدمها المنظمة في تمييز وطرح مشاريع جديدة الى الاسواق ، واصبح هذا التوجه نحو ريادة اعمال المنظمة اكثر اهمية تحت تأثير العولمة وسرعة التغيير .

( Dess & Lumpkin, 2005, 150 ) . ولا يتوقف التوجه الإبداعي عند فكرة تطوير منتجات أو تقديم تكنولوجيا جديدة، فالإبداع يرافق أي فعل جديد تكون نتيجته إضافة قيمة جديدة. ويأتي الإبداع بأشكال مختلفة (الخطيب ومعايعة، 2011، 443) ومن أهمها:

1-الإبداع التكنولوجي الذي يظهر من خلال الجهود البحثية والهندسية التي تهدف إلى تطوير منتجات، أو تقديم خدمات إلكترونية، والقيام بعمليات جديدة - الإبداع السلعي التسويقي الذي يتضمن دراسة السوق، وتصميم المنتج، والابتكار في الإعلان والترويج.

بالإضافة إلى إيجاد طرق جديدة في إيصال المنتجات والخدمات للزبون، وفي كيفية تعريف الزبون بهذه المنتجات والخدمات

2-الإبداع الإداري وهو ذلك الإبداع الذي يبحث عن الجديد ونظم الإدارة وطرق الرقابة والبناء التنظيمي، ويتبنى الاتجاهات الحديثة

في الإدارة ويطبّقها. ويتضمن الإبداع الإداري إيجاد دارة علاقاتها بالطرق جديدة في تنظيم الشركة وا مؤسسات والمؤسسات الأخرى.  
ج - التوجه الاستراتيجي الاستباقي:

يشير ( Kroeger,2007:23) الى ان التوجه الاستباقي يعد بعدا اساسيا لعملية التوجه الريادي حيث تتمحور حول استشعار لفرص بأنواعها والعمل على ادراكها ثم تقييمها واكتشافها بعد اقتناصها على اكمل وجه، وفي السياق نفسه اوضح ( Dess et al,2007:458) بانها جهود المنظمة في اكتشاف الفرص الجديدة فالمنظمات الريادية تراقب الاتجاهات وتحدد الحاجات لمستقبلية للزبائن الحاليين وتتوقع التغييرات في طلباتهم فضلا عن التحديات التي يمكن ان تبرز فجأة والتي يمكن تحويلها الى فرص جديدة، و اضاف ايضا ( Fox,2005:51) الى ان الاستباقية هي استراتيجية تؤكد على النظر الى الامام باستمرار والبحث عن الفرص السوقية والتجريب مع الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية والتكيف معها والمحافظة على هذا التكيف والمواظبة من خلال تنفيذ عمليات جديدة او من اطلاق منتجات جديدة .

وبناء على ما تقدم يرى الباحثان ان الاستباقية هي بيان ميول المنظمة لاستباق الاحتياجات المستقبلية والسعي للاستفادة من الخبرات السابقة والمعلومات المتوفرة واستخدامها في اقتناص الفرص البيئية وفي تطوير المنظمة وتعزيز امكانياتها في الانتاج وابتكار منتجات جديدة وعمليات انتاجية فاعلة من خلال استخدام التكنولوجيا الحديثة .

### المبحث الثالث / الاطار العملي للبحث

يتم في هذا المبحث عرض التحليل الوصفي الاحصائي لمتغيرات البحث من خلال الادوات الاحصائية كالوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف وعلاقات الارتباط والتأثير لمتغيرات البحث المستقلة والمعتمدة واختبار الفرضيات، ومن خلال المحاور الآتية:

اولا: **وصف وتشخيص متغيرات البحث:** يتناول هذا المحور وصف وتشخيص آراء عينة البحث، حيث انه يتضمن عرض البيانات التي أظهرتها استمارة الاستبيان وتحليل استجابات افراد العينة فيما يخص متغيري البحث متطلبات اعادة هندسة العمليات الادارية وابعاد التوجه الاستراتيجي.

أ- **وصف وتشخيص آراء عينة الدراسة عن متغير متطلبات اعادة هندسة العمليات الادارية.**

جدول رقم (8)

التوزيع التكراري والوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري والوزن المنوي لإجابات افراد العينة لمتغير متطلبات اعادة هندسة العمليات الادارية

ت	عوامل النجاح الحاسمة لإدارة الجودة	عدد الفقرات	الوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	الكفاية النسبية	معامل الاختلاف
1	التزام الادارة العليا	5	4.09	0.855	82%	0.304
2	اعادة بناء الهيكل التنظيمي	5	4.18	0.795	84%	0.192
3	مشاركة وتمكين العاملين	5	4.28	0.731	86%	0.167
4	التخطيط الاستراتيجي	5	4.14	0.833	83%	0.202
5	التحسين المستمر	5	3.86	1.032	77%	0.284
	المعدل العام	25	4.11	0.849	%82	0.229

المصدر: من اعداد الباحث على وفق نتائج الحاسوب باستخدام برنامج Spss.v.20

بلغ الوسط الحسابي المرجح لمتغير متطلبات اعادة هندسة العمليات الادارية الكلي (4.11) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) واما الانحراف المعياري الكلي فقد بلغ(0.833) وهذا يدل على تجانس البيانات، بينما بلغت الكفاية النسبية لإجابة العينة ما يقارب (82%) وهذا يدل على إن آراء العينة تعطي اهتماماً بهذا المتغير وهذا ما انعكس إيجاباً على إجابات

عينة البحث و نراه واضحاً حيث إن الأوساط الحسابية المرجحة لجميع الفقرات كانت أعلى من الوسط الحسابي.

1. يشير الجدول (8) إن الوسط الحسابي المرجح لمتطلب دعم والتزام الادارة العليا قد بلغ (4.09) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، واما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.855) وبينما بلغت الكفاية النسبية لهذا المتغير بلغت (82%) واما معامل الاختلاف فقد بلغ (0.304) ، وهذا يعني ان الادارة العليا في المصارف عينة البحث لديها قناعة ودعم والتزام ودعم بتبني منهج اعادة هندسة العمليات الادارية من اجل اعادة التصميم لأنشطتها الادارية واجراء التحسينات المستمرة وتشخيصها للمشاكل المتعلقة بالعمل وبالشكل الذي يؤدي الى تحسين الوضع التنافسي للمصرف وتحسين توجهها الاستراتيجي وهذا من خلال تخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ هذا البرنامج.

2. ويتضح من الجدول (8) إن الوسط الحسابي المرجح لمتطلب اعادة بناء الهيكل التنظيمي قد بلغ (4.18) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، واما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.795) وبينما بلغت الكفاية النسبية لهذا المتغير بلغت (84%) واما معامل الاختلاف فقد بلغ (0.192)، وهذا يعني ان المصارف قيد البحث لديها تصورا واضحا حول اهمية متطلب اعادة بناء الهيكل التنظيمي وذلك من اجل ضمان تسهيل تدفق الاعمال بين المستويات الادارية والوحدات الادارية داخل المصرف وايضا الاهتمام بأجراء التعديلات والتغييرات اللازمة لإزالة الانشطة الغير ضرورية والعيوب ومعالجة نقاط الضعف فيها..

3. و اشار الجدول (8) ايضا الى إن الوسط الحسابي المرجح لمتطلب تمكين ومشاركة الافراد العاملين قد بلغ (4.28) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، واما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.731) وبينما بلغت الكفاية النسبية لهذا المتغير بلغت (86%) واما معامل الاختلاف فقد بلغ (0.167)، وهذا يعني ان المصرف قيد البحث مهتم بتدريب وتعليم وتمكين كوادره البشرية من خلال توفير الموارد اللازمة التي تدعم برامج تدريب العاملين وتطوير مهاراتهم وتنمية قدراتهم الفردية والعمل على تخويلهم للصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات لضمان مشاركتهم الفاعلة في سير العمل.

4. ما و اشار الجدول (8) إن الوسط الحسابي المرجح لمتطلب التخطيط الاستراتيجي قد بلغ (4.14) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، واما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.833) وبينما بلغت الكفاية النسبية لهذا المتغير بلغت (83%) واما معامل الاختلاف فقد بلغ (0.202) ، وهذا يعني ان المصرف قيد البحث مهتم بعملية التخطيط الاستراتيجي من خلال امتلاك رؤيا واهداف واضحة ومحددة تسعى الى تحقيقها ضمن الامكانيات المتاحة.

5. ويتضح من الجدول (8) إن الوسط الحسابي المرجح لمتطلب التحسين المستمر قد بلغ (3.86) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، واما الانحراف المعياري فقد بلغ (1.032) وبينما بلغت الكفاية النسبية لهذا المتغير بلغت (82%) واما معامل الاختلاف فقد بلغ (0.229)، وهذا يعني ان المصرف قيد البحث لديها اهتمام بتحسين عملياتها باستمرار بالشكل الذي يؤدي الى توفير المرونة الكافية للقيام بالتغييرات الضرورية على العمليات .

ب- وصف وتشخيص آراء عينة الدراسة عن متغير ابعاد التوجه الريادي .

جدول رقم (9)

التوزيع التكراري والوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري والوزن المئوي لإجابات افراد العينة لمتغير ابعاد التوجه الاستراتيجي

ت	ابعاد التوجه الريادي	عدد الفقرات	الوسط المرجح	الانحراف المعياري	الكفاية النسبية	معامل الاختلاف
1	التوجه الاستراتيجي نحو السوق	5	4.02	0.783	80%	0.199
2	التوجه الاستراتيجي الابداعي	5	4.08	0.647	81%	0.181
3	التوجه الاستراتيجي الاستباقي	5	4.18	0.827	84%	0.198
	المعدل العام	15	4.08	0.635	81%	0.218

المصدر: من اعداد الباحثان على وفق نتائج الحاسوب باستخدام برنامج Spss.v.20 N=48

بلغ الوسط الحسابي المرجح لمتغير ابعاد التوجه الاستراتيجي الكلي (4.08) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) واما الانحراف المعياري الكلي فقد بلغ (0.635) وهذا يدل على تجانس البيانات، بينما بلغت الكفاية النسبية لإجابة العينة ما يقارب (81%) وهذا يدل على أن آراء العينة تعطي اهتماماً بهذا المتغير وهذا ما انعكس إيجاباً على إجابات عينة البحث و نراه واضحاً حيث إن الأوساط الحسابية المرجحة لجميع الفقرات كانت أعلى من الوسط الحسابي.

1. يشير الجدول (9) إن الوسط الحسابي المرجح لمتغير بعد التوجه الاستراتيجي نحو السوق قد بلغ (4.02) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، واما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.783) وبينما بلغت الكفاية النسبية لهذا المتغير بلغت (80%) واما معامل الاختلاف فقد بلغ (0.199) ، وهذا يعني ان المصارف عينة البحث لديها تصورا واضحاً حول اهمية التركيز على بعد التوجه الاستراتيجي نحو السوق لما له من دور كبير في تعزيز القدرة التنافسية لها واستمرارية تحقيق الاداء المتفوق للأعمال وهذا التركيز يتم من خلال تركيزها على الزبائن من خلال فهم احتياجاتهم ورغباتهم في الحاضر والمستقبل وايضا ضمان تركيزها على المنافسة في السوق.

2. يشير الجدول (9) إن الوسط الحسابي المرجح لمتغير بعد التوجه الاستراتيجي الابداعي قد بلغ (4.02) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، واما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.783) وبينما بلغت الكفاية النسبية لهذا المتغير بلغت (80%) واما معامل الاختلاف فقد بلغ (0.199) ، وهذا يعني ان الادارة العليا تشجع موظفيها على الابداع من خلال تقديم حلول جديدة للمشكلات التي يواجهونها، بالإضافة الى تشجيعها للمبادرات الفردية والافكار الابداعية لدى عاملها وتوفير الدعم الكافي والموازنات الكافية لتنفيذ كل الافكار الجديدة.

3. كما ويشير الجدول (9) إن الوسط الحسابي المرجح لمتغير بعد التوجه نحو الاستباقية قد بلغ (4.18) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، واما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.827) وبينما بلغت الكفاية النسبية لهذا المتغير بلغت (84%) واما معامل الاختلاف فقد بلغ (0.198) ، وهذا يعني ان الادارة تشجع عاملها وموظفيها على تقديم الافكار الجديدة دون خوف او تردد وتشجيع كوارها البشرية على خوض الاعمال التي تتسم بالمخاطرة، كما وتشير النتائج الى ان تحمل وتقبل المخاطرة تشكل عنصراً جوهرياً في استراتيجية المصرف لتحقيق النجاح وهي تنظر الى تحمل المخاطرة وتقبلها بانها سمة ايجابية تجعلها قادرة على تقبل المبادرات الجديدة وان كانت نتائجها غير مضمونة العوائد.

ثانياً: علاقات الارتباط بين متطلبات إعادة هندسة العمليات الادارية وابعاد التوجه الاستراتيجي في المصارف عينة البحث.

لغرض اختبار الفرضية الرئيسية الاولى والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها تم اعداد الجدول رقم (10)

جدول رقم (10)

تقدير علاقات معاملات الارتباط بين متطلبات اعادة هندسة العمليات الادارية وابعاد التوجه الاستراتيجي

ت	العمليات الادارية	هندسة ابعاد التوجه الاستراتيجي	Z
1	التزام الادارة العليا	0.87	5.968
2	اعادة بناء الهيكل التنظيمي	0.82	5.625
3	مشاركة وتمكين العاملين	0.83	5.694
4	التخطيط الاستراتيجي	0.79	5.914
	التحسين المستمر	0.86	5.899
	المؤشر الكلي (متطلبات اعادة هندسة العمليات الادارية)		0.808

مستوى المعنوية 0.01

N=48

المصدر: من اعداد الباحث على وفق نتائج الحاسوب باستخدام برنامج Spss.v.20

وتشير نتائج التحليل الواردة في الجدول رقم (10) الى وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين عوامل النجاح الحاسمة لإدارة الجودة الشاملة مجتمعة وابعاد التوجه الريادي في الشركة مجتمعة، اذا بلغت قيمة معامل الارتباط (0.808). وتدل هذه النتيجة على ان زيادة اهتمام ادارة المصرف قيد البحث بعوامل النجاح الحاسمة لإدارة الجودة الشاملة سيسهم في تعزيز ابعاد التوجه الريادي مجتمعة. وهذا ما يؤدي الى رفض الفرضية الرئيسية الاولى. كما يوضح الجدول علاقات الارتباط بين متطلبات اعادة هندسة العمليات الادارية بشكل منفرد وابعاد التوجه الاستراتيجي للمصرف مجتمعة، وهي على النحو الاتي:

أ. يشير الجدول (10) الى وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين عامل الالتزام الادارة العليا بالجودة وابعاد التوجه الريادي مجتمعة في المصرف قيد البحث، اذا بلغت قيمة معامل الارتباط (0.87)، وهي علاقة ذات دلالة معنوية لان قيمة (Z) المحسوبة والبالغة (5.968) اكبر من قيمة (z) الجدولية التي بلغت (1.96) عند مستوى معنوية (1%)، وهذه النتيجة تشير الى ان زيادة اهتمام المصرف موضوع البحث بمتطلب دعم التزام الادارة العليا بتطبيق منهج اعادة هندسة العمليات الادارية يساهم في تعزيز ابعاد التوجه الاستراتيجي لديها في المصرف موضوع البحث من خلال الايمان والقناعة بأهمية تطبيق وجراء التعديلات والتحسينات الضرورية على أنشطتها الادارية والاهتمام بتشخيص المشكلات ووضع الحلول المناسبة لها وتوفير الوقت الكافي والتسهيلات والكوادر المميزة بالإضافة الى مشاركة الادارات الاخرى من اجل تنفيذ هذا المنهج فهذا كله يدفع المصرف الى ان يكون متوجها استراتيجيا نحو السوق ونحو تحقيق الابداع وتحقيق سبق.

وعليه ترفض الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الاولى والتي مفادها (لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلب دعم والتزام الادارة العليا وابعاد التوجه الاستراتيجي ( التوجه الاستراتيجي نحو السوق، التوجه الاستراتيجي الابداعي ، والتوجه الاستراتيجي الاستباقي) لدى عينة البحث.

ب. كما اشار الجدول (10) وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين متطلب اعادة بناء الهيكل التنظيمي وابعاد التوجه الاستراتيجي مجتمعة في المصرف قيد البحث، اذا بلغت قيمة معامل الارتباط (0.82)، وهي علاقة ذات دلالة معنوية لان قيمة (Z) المحسوبة والبالغة (5.625) اكبر من قيمة (z) الجدولية التي بلغت (1.96) عند مستوى معنوية (1%)، وهذه النتيجة تشير الى ان زيادة اهتمام المصرف عينيه البحث بمتطلب اعادة بناء الهيكل التنظيمي يساهم في تحقيق وتعزيز ابعاد التوجه الريادي للمصرف من خلال تلبية رغبات وتوقعات واحتياجات الزبائن وذلك بتقديم منتجات متميزة بالشكل الذي يؤدي الى كسب رضاهم

وعلى ترفض الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الاولى والتي مفادها (لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعامل التركيز على الزبائن وابعاد التوجه الريادي ( التوجه نحو الابداعية ، وتحمل المخاطر ، والتوجه نحو الاستباقية) لدى عينة البحث.

ت. يتضح من الجدول (10) وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين عامل التعليم والتدريب والتمكين وابعاد التوجه الريادي مجتمعة في المصرف قيد البحث، اذا بلغت قيمة معامل الارتباط (0.83) ، وهي علاقة ذات دلالة معنوية لان قيمة ( Z ) المحسوبة وبالبالغة ( 5.694 ) اكبر من قيمة ( Z ) الجدولية التي بلغت (1.96) عند مستوى معنوية (1%)، وهذه النتيجة تشير الا ان زيادة اهتمام المصرف قيد البحث بتعليم وتدريب وتمكين عاملاتها ومنتسبيها يساهم في تحسين وتعزيز التوجه الريادي للمصرف من خلال توفير الموارد اللازمة لدعم برامج التدريب على تقنيات حل المشكلات بالإضافة الى زج العاملين بدورات تدريبية لتحسين مهاراتهم وقدراتهم وتشجيع العاملين على تنفيذ ما حصلوا عليه من مهارات وخبرات تدريبية لتحقيق تحسينات ملموسة في الاداء

وعلى ترفض الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الاولى والتي مفادها (لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعامل التعليم والتدريب والتمكين وابعاد التوجه الريادي ( التوجه نحو الابداعية ، وتحمل المخاطر ، والتوجه نحو الاستباقية) لدى عينة البحث.

ث. بلغت قيمة معامل الارتباط بين عامل التحسين المستمر وابعاد التوجه الريادي مجتمعة في المصرف قيد البحث (0,79) وهي تعكس وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين المتغيرين وهي علاقة ذات دلالة معنوية لان قيمة ( Z ) المحسوبة وبالبالغة ( 5.914 ) اكبر من قيمة ( Z ) الجدولية التي بلغت (1.96) عند مستوى معنوية (1%) وتبين ذلك من خلال الجدول (10) ، وهذه النتيجة تشير الا ان اهتمام المصرف قيد البحث بتحسين عملياتها المختلفة باستمرار سيساهم في تحسين وتعزيز ابعاد التوجه الريادي في المصرف قيد البحث من خلال القيام بالتغييرات الضرورية لتوفير المرونة الكافية لعملياتها وكذلك تشكيل فرق الجودة من اجل تلافي العيوب في منتجاتها الى ادنى حد ممكن.

وعلى ترفض الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الاولى والتي مفادها (لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعامل التحسين المستمر وابعاد التوجه الريادي ( التوجه نحو الابداعية ، وتحمل المخاطر ، والتوجه نحو الاستباقية) لدى عينة البحث.

ج. ويشير الجدول (10) الى وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين عامل التخطيط الاستراتيجي وابعاد التوجه الريادي مجتمعة في الشركة قيد البحث، اذا بلغت قيمة معامل الارتباط (0.86) ، وهي علاقة ذات دلالة معنوية لان قيمة ( Z ) المحسوبة وبالبالغة ( 5.899 ) اكبر من قيمة ( Z ) الجدولية التي بلغت (1.96) عند مستوى معنوية (1%)، وهذا يدل على اهتمام المصرف قيد البحث بخططها الاستراتيجية سوف يساهم في تحسين وتعزيز ابعاد التوجه الريادي وذلك من خلال توفير البرامج والموازنات اللازمة لأعداد الخطط الاستراتيجية لتحقيق الاهداف الموضوعة

وعلى ترفض الفرضية الفرعية الخامسة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الاولى والتي مفادها ((لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعامل التخطيط الاستراتيجي وابعاد التوجه الريادي ( التوجه نحو الابداعية ، وتحمل المخاطر ، والتوجه نحو الاستباقية) لدى عينة البحث.

وبناء على ما تقدم ترفض الفرضية الرئيسية الاولى والتي تنص على (لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عوامل النجاح الحاسمة لإدارة الجودة الشاملة ( التزام الادارة العليا بالجودة، التركيز على الزبائن ، التعليم والتدريب والتمكين ، التحسين المستمر ، التخطيط الاستراتيجي ) وابعاد التوجه الريادي ( التوجه نحو الابداعية ، وتحمل المخاطر ، والتوجه نحو الاستباقية) ثالثاً: علاقات التأثير بين عوامل النجاح الحاسمة لإدارة الجودة الشاملة وابعاد التوجه الاستراتيجي في المصارف عينة البحث. لغرض اختبار الفرضية الرئيسية الثانية والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها تم اعداد الجدول رقم (11).

جدول رقم (11)

تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير متطلبات اعادة هندسة العمليات الادارية

وابعاد التوجه الاستراتيجي مجتمعة

ت	متطلبات اعادة هندسة العمليات الادارية	وابعاد التوجه الاستراتيجي	F	R <sup>2</sup>
1	التزام الادارة العليا		301.471	0.757
2	اعادة بناء الهيكل التنظيمي		57.401	0.672
3	مشاركة وتمكين العاملين		79.895	0.689
4	التخطيط الاستراتيجي		194.627	0.600
5	التحسين المستمر		79.294	0.739
	المؤشر الكلي (متطلبات اعادة هندسة العمليات الادارية)		50.037	0.600

((

N=48

مستوى المعنوية 0.01

المصدر: من اعداد الباحث على وفق نتائج الحاسوب باستخدام برنامج Spss.v.

تشير النتائج التحليل الواردة في الجدول رقم ما يأتي:

أ- يشير الجدول رقم (11) ان قيمة ( F ) المحسوبة لأنموذج الانحدار الخطي البسيط متطلب التزام الادارة العليا (X11) قد بلغت (301.471) وهي اكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (3.09) عند مستوى معنوية (1%) وهذا يدل على ان متطلب التزام الادارة العليا تؤثر تأثيرا معنويا في تطبيق وتعزيز ابعاد التوجه الاستراتيجي، كما ان قيمة معامل التفسير (R<sup>2</sup>) قد بلغت (0.757) وهذا يعني ان عامل التزام الادارة العليا بتطبيق اعادة هندسة العمليات الادارية تفسر ما نسبته (75.5%) من التغيرات التي تطرأ على ابعاد التوجه الاستراتيجي (Y) واما النسبة المتبقية والبالغة (24.3%) تعود الى مساهمة متغيرات اخرى لم تدخل في مخطط البحث.

وعليه ترفض الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية والتي مفادها (لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لمتطلب التزام الادارة العليا بتطبيق اعادة هندسة العمليات الادارية في تطبيق وتعزيز ابعاد التوجه الاستراتيجي ) التوجه الاستراتيجي نحو السوق، التوجه الاستراتيجي الابداعي، والتوجه الاستراتيجي الاستباقي) لدى عينة البحث.

ب- كما اشار الجدول رقم (11) الى ان قيمة ( F ) المحسوبة لأنموذج الانحدار الخطي البسيط لمتطلب اعادة بناء الهيكل التنظيمي (X12) قد بلغت (57.401) وهي اكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (3.09) عند مستوى معنوية (1%) وهذا يدل على ان متطلب اعادة بناء الهيكل التنظيمي تؤثر تأثيرا معنويا في تعزيز ابعاد التوجه الاستراتيجي في المصرف، كما ان قيمة معامل التفسير (R<sup>2</sup>) قد بلغت (0.672) وهذا يعني ان متطلب اعادة بناء الهيكل التنظيمي تفسر ما نسبته (67.2%) من التغيرات التي تطرأ على تطبيق ابعاد التوجه الاستراتيجي (Y) واما النسبة المتبقية والبالغة (32.8%) تعود الى مساهمة متغيرات اخرى لم تدخل في مخطط البحث.

وعليه ترفض الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية والتي مفادها (لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لمتطلب اعادة بناء الهيكل التنظيمي في تطبيق وتعزيز ابعاد التوجه الاستراتيجي ) التوجه الاستراتيجي نحو السوق، التوجه الاستراتيجي الابداعي، والتوجه الاستراتيجي الاستباقي) لدى عينة البحث.

ت. كما يوضح الجدول رقم (11) الى ان قيمة ( F ) المحسوبة لأنموذج الانحدار الخطي البسيط لمتطلب مشاركة وتمكين العاملين (X13) قد بلغت (79.895) وهي اكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (3.09) عند مستوى معنوية (1%) وهذا يدل على ان متطلب مشاركة وتمكين العاملين تؤثر تأثيرا معنويا في تعزيز ابعاد التوجه الاستراتيجي في المصرف ، كما ان قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) قد بلغت (0.689) وهذا يعني ان متطلب مشاركة وتمكين العاملين تفسر ما نسبته (68.9%) من التغيرات التي تطرا على تطبيق ابعاد التوجه الاستراتيجي (Y) واما النسبة المتبقية والبالغة (32.2%) تعود الى مساهمة متغيرات اخرى لم تدخل في مخطط البحث.

وعليه ترفض الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية والتي مفادها ((لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لمتطلب مشاركة وتمكين العاملين في تطبيق وتعزيز ابعاد التوجه الاستراتيجي ( التوجه الاستراتيجي نحو السوق، التوجه الاستراتيجي الابداعي ، والتوجه الاستراتيجي الاستباقي) لدى عينة البحث.

ث. ويشير الجدول رقم (11) الى ان قيمة ( F ) المحسوبة لأنموذج الانحدار الخطي البسيط لمتطلب التخطيط الاستراتيجي (X14) قد بلغت (194.627) وهي اكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (3.09) عند مستوى معنوية (1%) وهذا يدل على ان متطلب التخطيط الاستراتيجي تؤثر تأثيرا معنويا في تطبيق ابعاد التوجه الاستراتيجي في المصرف، كما ان قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) قد بلغت (0.600) وهذا يعني ان متطلب التخطيط الاستراتيجي تفسر ما نسبته (60%) من التغيرات التي تطرا على ابعاد التوجه الاستراتيجي (Y) واما النسبة المتبقية والبالغة (40%) تعود الى مساهمة متغيرات اخرى لم تدخل في مخطط البحث.

وعليه ترفض الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية والتي مفادها ((لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لمتطلب التخطيط الاستراتيجي في تطبيق وتعزيز ابعاد التوجه الاستراتيجي ( التوجه الاستراتيجي نحو السوق، التوجه الاستراتيجي الابداعي ، والتوجه الاستراتيجي الاستباقي) لدى عينة البحث.

ج. ويوضح الجدول رقم (11) الى ان قيمة ( F ) المحسوبة لأنموذج الانحدار الخطي البسيط لمتطلب التحسين المستمر (X15) قد بلغت (12.956) وهي اكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (3.09) عند مستوى معنوية (1%) وهذا يدل على ان متطلب التحسين المستمر تؤثر تأثيرا معنويا في تطبيق وتعزيز ابعاد التوجه الاستراتيجي في المصرف ، كما ان قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) قد بلغت (0.593) وهذا يعني ان متطلب التحسين المستمر تفسر ما نسبته (60.8%) من التغيرات التي تطرا على ابعاد التوجه الاستراتيجي (Y) واما النسبة المتبقية والبالغة (40.7%) تعود الى مساهمة متغيرات اخرى لم تدخل في مخطط البحث.

وعليه ترفض الفرضية الفرعية الخامسة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية والتي مفادها ((لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لمتطلب التحسين المستمر في تطبيق وتعزيز ابعاد التوجه الاستراتيجي ( التوجه الاستراتيجي نحو السوق، التوجه الاستراتيجي الابداعي ، والتوجه الاستراتيجي الاستباقي) لدى عينة البحث.

وبناء على ما تقدم ترفض الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على: (لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لمتطلبات إعادة هندسة العمليات الادارية ( التزام الادارة العليا ، إعادة بناء الهيكل التنظيمي ، مشاركة وتمكين الافراد العاملين ، التخطيط الاستراتيجي ، التحسين المستمر ) في تعزيز ابعاد التوجه الاستراتيجي ( التوجه الاستراتيجي نحو السوق، التوجه الاستراتيجي الابداعي ، والتوجه الاستراتيجي الاستباقي) لدى عينة البحث.

## المبحث الرابع/ الاستنتاجات والتوصيات

### اولا: الاستنتاجات:

#### أ- الاستنتاجات النظرية:

- 1- تعد إعادة هندسة العمليات الادارية عملية متكاملة تحتوي على مراحل متسلسلة تهدف إلى التغيير الجذري للعمليات الإدارية من أجل مواجهة التحديات البيئية المفروضة ، وبما يضمن ان تكون مؤسسات ديناميكية تنتج وتقدم منتجات وخدمات متميزة لها القدرة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية.
- 2- مضمون إعادة الهندسة ليس وليد الدراسات والأبحاث الإدارية فقط، ولكن له جذور تمتد إلى مجالات عديدة منها العلوم الاجتماعية، والعلوم الماليه، تعد اعادة هندسة العمليات الادارية مفهوما مهما وحيويا فهي تساعد المصرف على تعزيز تنافسيته من حيث من خلال تحسين جودة منتجاته وعملياته.
- 3- تهتم إعادة الهندسة الإدارية بالعمليات وتركز على كيفية أداء الأعمال، وليس على كيفية تنظيم المنظمات، وذلك من خلال تغيير الوظائف والمهام، والهياكل التنظيمية، والتغيير في سلوك الأفراد العاملين.
- 4- تحمل المخاطر، التوجه نحو الاستباقية)، وحيث يهدف التوجه الريادي الى اعتماد الفرص وخلق مجموعة من الموارد واستغلالها واكساب سمات ريادية محددة تتعلق بنمط القرارات والطرق والممارسات

#### ب- الاستنتاجات الميدانية:

- 1- اظهرت نتائج البحث وجود علاقة ارتباط وتأثير ما بين عوامل النجاح الحاسمة لتطبيق اعادة هندسة العمليات الادارية ( دعم والتزام الادارة العليا - اعادة بناء الهيكل التنظيمي - مشاركة وتمكين العاملين - التخطيط الاستراتيجي - التحسين المستمر ). وابعاد التوجه الاستراتيجي ( التوجه الاستراتيجي نحو السوق، التوجه الاستراتيجي الابداعي، التوجه الاستراتيجي الاستباقي) لدى الشركة عينة البحث.
- 2- اظهرت نتائج البحث وجود علاقة ارتباط وتأثير ما بين عامل النجاح الحاسم دعم والتزام الادارة العليا وابعاد التوجه الاستراتيجي وبالتالي فإن تقوية ابعاد التوجه الاستراتيجي يتطلب تعزيز وتقوية متطلب التزام الادارة العليا ودعم القيادة لغرض اتخاذ القرارات السليمة والحاسمة.
- 3- اظهرت نتائج البحث وجود علاقة ارتباط وتأثير ما بين عامل النجاح الحاسم مشاركة وتمكين العاملين وابعاد التوجه الاستراتيجي وبالتالي فإن تعزيز قدرة ادارة المصارف على التوجه استراتيجيا فإنه يتطلب توفر بعد تمكين العاملين ومشاركتهم في انجاز الاعمال.
- 4- اظهرت نتائج البحث وجود علاقة ارتباط وتأثير ما بين عامل النجاح الحاسم التخطيط الاستراتيجي وابعاد التوجه الاستراتيجي اي ان تعزيز توجه المؤسسة المصرفية استراتيجيا يتطلب اعداد خطط استراتيجية.
- 5- اظهرت نتائج البحث وجود علاقة ارتباط وتأثير ما بين عامل النجاح الحاسم التحسين المستمر وابعاد التوجه الاستراتيجي اي ان اجراء التحسينات المستمرة له دور كبير في تعزيز توجه المؤسسة المصرفية استراتيجيا.

### ثانيا: التوصيات :

1. عقد برامج تدريبية متخصصة في الأنظمة الإدارية الحديثة والعمل على صقل مهارات العاملين بالمعرفة الكاملة بمهام عمله ليتمكن من أداء الأعمال بكفاءة.
2. مواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة واستخدام البرامج المتطورة الداعمة لتنفيذ الأساليب الحديثة في تطوير العمل الإداري.
3. العمل على زيادة دعم الإدارة العليا بالجامعة لمشاريع التطوير الإداري وتخصيص الموازنة الكافية لمثل هذه المشاريع.
4. مواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة واستخدام البرامج المتطورة الداعمة لتنفيذ الأساليب الحديثة في تطوير العمل الإداري.
5. تنمية الموارد البشرية بالجامعة من خلال تطوير نظام تدريبي فعال، يتيح لجميع موظفي المصارف فرصة الاستفادة من تقنية الاتصالات والمعلومات لدعم متطلبات مشروع إعادة هندسة العمليات الإدارية .

### المصادر العربية:

- 1-النجار، فريد، إعادة هندسة العمليات وهيكله الشركات، القاهرة، الطبعة الأولى، دار طيبة للنشر والتوزيع، 2005م.
- 2-الكساسة، محمد، دور تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة عمليات الأعمال، رسالة دكتوراه، جامعة عمان العربية، الأردن، 2004م.
- 3-المالكي، ساعد، الأبعاد الإدارية والأمنية لهندرة العمليات الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي دراسة ميدانية على وكالة الآثار والمتاحف بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2003.
- 4-العتيبي، سعد والحمال، راشد، إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في القطاع العام عوامل النجاح الحاسمة، المؤتمر الوطني الأول للجودة، جامعة الملك سعود 15-17 مايو، 2004.
- 5-هامر، مايكل، وشامبيي، جيمس، إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات الهندرة، دعوة صريحة للثورة الإدارية الجديدة"، ترجمة شمس الدين عثمان، الطبعة الأولى، القاهرة، الشركة العربية للإعلام العلمي "شعاع" 19
- 6-الحمادي علي، الطريق إلى التميز، عمان، دار ابن حزم، 2006 ،

### المصادر الأجنبية:

- 7-Tuama, H., & Alqhiwi, L. (2014). The Impact of Application of Business Process Reengineering on Improvement the Institutional Performance Effectiveness A Field Study on the Jordanian Pharmaceutical Companies. European Journal of Scientific Research. 1 (22). 81-98.
- 8- Alessandro B. "Total Quality Management (quality Culture, Leadership and Motivation)", A master thesis in Science Engineering Management, Department of Engineering Management, 2011.
- 9-Awuor E. Otieno "Total Quality Management Practices in Selected Private Hospitals In Nairobi, Kenya" School of Management and Leadership, Management University of Africa, European Journal of Business and Management Volume 5 .Number , 2013
- 10-Heizer, Jay & Render, Barry, " Operations Management". 9<sup>th</sup> edition. USA, Prentice- Hill, 2008.
- AL- Amri A. Abdllah Hussen, " The Total Quality Management Practices In Yemen Public Universities, A master thesis, University Tun Hussein Onn Malaysia, Faculty of Technology Management and Business, 2012.
- 11-. Geotsch, David, L., & Davis, Stanley, B., Quality Management for Organizational Excellence to Introduction to Total Quality", 6<sup>th</sup> edition, USA, Prentice- Hill, 2010.
- 12 - Fox, Julie M., (2005), Organizational entrepreneurship and the organizational performance " Linkage in university extension, unpublished PH.D. dissertation in the Graduate school of Ohio State University
- 13-Jalali, M., maroofi, F., Narid, J. and mohmmady R. " Evaluation the relationship between ICT-

adoption and business process reengineering in small and medium sized enterprisen of kermanshan province" international Research Journal of applied and basic science", VOL4,ISSUE3,2013.

14-Hammer,M., and Champy, J., information technology for management Re-engineerings the corporation: A manifesta for Business Revolution, (New York, My: Harper Business,2000.

20-ALrab, sayed Mohamed" Advanced management Topics and Applications in international Business Organizaion, First Edition, Egyptian Books. House:Cairo,2009.

21-AL-kahlout, Ahmed Khalil Mahmoud Relationship of Reengineering process with Competitive Advantage in Palestinian Universities in Gaza, AL-Azhar university – Gaza, 2017.

22-AL-Otaibi,Saad, and AL hamali, Arshad " Reengineering administrative processes ( geametuy) in the publicsector crucial Success Factors, First National Conference for Quality, University of foud king, Saudi Arabia, 2004