

تأثير خصائص التفكير الإستراتيجي في مراحل تطبيق إعادة هندسة عمليات الأعمال: دراسة استطلاعية لأراء عينة من المديرين ومعاونيهم والاستشاريين في الشركة العامة للصناعات القطنية

م.م. يوسف عبد الإله أحمد
تدريسي في الكلية التقنية الإدارية/ بغداد
قسم تقنيات إدارة الجودة الشاملة

المستخلص

تحتاج منظمات اليوم الى التوجه نحو التفكير الاستراتيجي الذي يُعنى بتحليل المواقف التي تواجهها خاصة تحديات التغيير في البيئة الخارجية والتي تحتم على المنظمة أن تقوم بأعادة النظر باستراتيجياتها وتوجهاتها وعملياتها وهو ما يطلق عليه باعادة الهندسة لمواجهة تلك التحديات والضغوط. محاولة تحقيق التحسين الجذري في تركيب المنظمة وطرائق انجاز أعمالها نحو تحقيق مستويات فائقة في الأداء والتي ينعكس على تحقيق أهدافها، وهذا ما يهدف إليه البحث الحالي بتناوله انعكاسات خصائص التفكير الاستراتيجي في مراحل تطبيق إعادة هندسة الأعمال للشركة العامة للصناعات القطنية من خلال اختبار العلاقات والتأثير بين هذين المتغيرين، معتمداً أسلوب الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات من عينة قصديه بلغت (30) فرداً تتمثل بالإدارات العليا والوسطى ومعاونيهم والاستشاريين والذين يعدون ممارسين للعمل الإستراتيجي، وحللت إجاباتهم باستخدام الأوساط الحسابية، والنسب المئوية، والانحرافات المعيارية، لقياس مستوى الأداء بخصوص المتغيرات الوصفية وكذلك معامل الارتباط والاتحدار الخطي البسيط، لاختبار فرضيتي البحث الخاصة بالعلاقة والأثر لتشخيص خصائص التفكير الإستراتيجي في مراحل تطبيق إعادة هندسة العمليات.

وقد أفرز عرض نتائج البحث وتحليلها عن جملة من الاستنتاجات أهمها ثبوت العلاقة والأثر بين خصائص التفكير الاستراتيجي ومراحل تطبيق إعادة هندسة العمليات. ومن أهم التوصيات زيادة الاهتمام بتبني الإستراتيجيات والسياسات للتفكير الإستراتيجي ومواكبة التطورات الحاصلة في مجال إعادة هندسة العمليات وزيادة مستويات الانتفاع من الموارد المتاحة بما يسهم في تطوير أداء الشركة والوصول إلى التميز في الأداء وجعلها نموذجاً يحتذى به في القطاع الصناعي على المستوى المحلي والدولي.

المصطلحات الأساسية للبحث/ التفكير الاستراتيجي - اعادة هندسة عمليات الأعمال.





تأثير خصائص التفكير الإستراتيجي في مراحل تطبيق إعادة هندسة عمليات الأعمال: دراسة استطلاعية لأراء عينة من المديرين ومعاونيهم والاستشاريين في الشركة العامة للصناعات القطنية

المقدمة

تشهد منظمات الأعمال تطورات متلاحقة وكبيرة ناتجة عن تزامن التحولات الاقتصادية والاجتماعية والإدارية التي يشهدها العالم، مما أظهر الحاجة إلى التنبؤ بمستقبل هذه المنظمات كونها جزءاً من نظام محلي ضمن نظام عالمي اشمل يؤثر في نشاطات وخطط واستراتيجيات تلك المنظمات، وكون عدم التأكد الذي يحمله المستقبل يحتم الكشف عن الملامح الأساسية له والبحث عن أساليب علمية ملائمة التي يمكن من خلالها استطلاع المستقبل والاستعداد لمواجهة هذا التيار من التغيرات والتحولات بالاعتماد على التطورات الحاصلة في إعادة الهندسة وتأسيس منظمات للتفكير الاستراتيجي، واستناداً إلى ذلك جاء هذا البحث للتعرف على تأثير خصائص التفكير الاستراتيجي في مراحل تطبيق إعادة هندسة عمليات الأعمال.

وانطلق البحث من مشكلة أساسية ذات بعدين، الأول معرفي يتمثل بعدم وجود بحوث متعلقة بالربط بين خصائص التفكير الاستراتيجي ومراحل تطبيق إعادة هندسة عمليات الأعمال كونها من المتغيرات التي تنسم بالحدثة وتحتاج إلى البحث والدراسة لاكتشاف متغيراتها واختبارها ميدانياً، أما البعد الثاني التطبيقي فيتمثل بضعف تطبيق هذه المتغيرات في الشركات العراقية في الوقت الحاضر.

وانطلاقاً من الجانب العملي فقد توصل الباحث إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها ثبوت العلاقة والأثر بين خصائص التفكير الاستراتيجي ومراحل تطبيق إعادة هندسة عمليات الأعمال، ومن أهم التوصيات وأهمها زيادة الاهتمام بتبني الإستراتيجيات والسياسات للتفكير الإستراتيجي ومواكبة التطورات الحاصلة في مجال إعادة هندسة عمليات الأعمال وزيادة مستويات الانتفاع من الموارد المتاحة بما يساهم في تطوير أداء الشركة والوصول إلى التميز في الأداء وجعلها نموذجاً يحتذى به في القطاع الصناعي على المستوى المحلي والدولي، أما المقترحات فمن أهمها الاستفادة من المقاييس المعتمدة في البحث لاختبار متغيري البحث في منظمات أخرى.

ولغرض الإحاطة بالموضوع فقد تم تقسيم البحث على خمسة مباحث، يختص الأول منها بمنهجية البحث، التي تناولت المشكله وأهداف البحث وأهميته وأنموذج البحث وحدود البحث وفرضياته، والأساليب الإحصائية المستخدمة، والمبحث الثاني يختص بالدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث، أما المبحث الثالث فقد ركز على التعرف بموضوعي التفكير الاستراتيجي وإعادة هندسة عمليات الأعمال. ويأتي المبحث الرابع ليؤطر الجانب العملي بعرض وتحليل نتائج مستويات تطبيق خصائص التفكير الاستراتيجي في الشركة المبحوثة ومراحل تطبيق إعادة هندسة عمليات الأعمال، وكذلك نتائج اختبار فرضيتي البحث، ويختتم المبحث الخامس بجملة من الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات.



**تأثير خصائص التفكير الإستراتيجي في مراحل تطبيق إعادة هندسة
عمليات الأعمال: دراسة استطلاعية لأراء عينة من المديرين ومعاونيهم
والاستشاريين في الشركة العامة للصناعات القطنية**

المبحث الأول / منهجية البحث

1. مشكلة البحث

تحتاج منظمات اليوم الى التوجه نحو التفكير الاستراتيجي الذي يُعنى بتحليل المواقف التي تواجهها خاصة تحديات التغيير في البيئة الخارجية والتي تحتم على المنظمة أن تقوم بأعادة النظر باستراتيجياتها وتوجهاتها وعملياتها وهو ما يطلق عليه باعادة الهندسة لذلك فمن البديهي نظرياً أن يؤثر التفكير الاستراتيجي في اعادة هندسة عمليات المنظمة.. الا أن الباحث أرتأى البحث في هذا التأثير عملياً من خلال دراسة العلاقة والتأثير بين خصائص التفكير الاستراتيجي واعادة هندسة عمليات الاعمال في الشركة العامة للصناعات القطنية ومن هنا فأن مشكلة البحث تتجسد بالتساؤلات الآتية:-

- أ- ما هو مستوى التفكير الاستراتيجي لدى مديري الشركة موضوع البحث؟
- ب- ما مستوى تطبيق مراحل اعادة هندسة عمليات الاعمال في الشركة موضوع البحث؟
- ت- هل هناك علاقة بين خصائص التفكير الإستراتيجي ومراحل تطبيق إعادة هندسة عمليات الأعمال؟
- ث- هل هناك تأثير لخصائص التفكير الإستراتيجي في مراحل تطبيق إعادة هندسة عمليات الأعمال؟

2. أهداف البحث

يرمي البحث إلى بلوغ الأهداف الآتية:-

- أ- بناء إنموذج يمثل العلاقة بين متغيرات البحث فيما بينها وتأثير بعضها في بعض بهدف الاستفادة منها في تكوين الرؤية المستقبلية للشركات الصناعية وامكانية استخدامه في الصناعات المماثلة والمنظمات الخدمية.
- ب- دراسة واقع حال خصائص التفكير الإستراتيجي في مراحل تطبيق إعادة هندسة عمليات الأعمال في الشركة العامة للصناعات القطنية.
- ت- اختبار العلاقة بين خصائص التفكير الإستراتيجي ومراحل تطبيق إعادة هندسة عمليات الأعمال في عينة البحث.
- ث- اختبار أثر خصائص التفكير الإستراتيجي في مراحل تطبيق إعادة هندسة عمليات الأعمال في الشركة المبحوثة.
- ج- رفد المكتبة بأضافة معرفية في مجال التفكير الأستراتيجي واعادة هندسة عمليات الاعمال كمتغيرات ذات اهمية كبيرة في حياة المنظمات المعاصرة.



تأثير خصائص التفكير الإستراتيجي في مراحل تطبيق إعادة هندسة عمليات الأعمال: دراسة استطلاعية لأراء عينة من المديرين ومعاونيهم والاستشاريين في الشركة العامة للصناعات القطنية

3. أهمية البحث

نظراً لافتتاح السوق العراقية أمام الشركات الأجنبية في الوقت الحاضر أصبح التفكير الإستراتيجي في إعادة هندسة عمليات الأعمال ضرورة ملحة أمام الشركات العراقية لتحقيق أداء متميز على منافسيها في البيئة الخارجية الخاصة (بيئة الصناعة)، ووضع حواجز دفاعية أمام الداخلين الجدد من قبل الشركات الأجنبية والمحلية من أجل الاستمرار والبقاء. لذلك فإن أهمية البحث الحالي تتلخص بالمعطيات الآتية:—

أ- الاسهام في اكتشاف و تحديد خصائص و امكانات المدراء في الشركة المبحوثة واثريهم في صناعة وتحديد توجهات المستقبل المرغوب به.

ب- الاسهام في تعميق الرؤية الاستراتيجية لخصائص التفكير ومدى اسهامها في صياغة التطور التنظيمي.

ت- يعد البحث الحالي مساهمة علمية لاختبار العلاقة والاثري بين خصائص التفكير الإستراتيجي ومراحل تطبيق إعادة هندسة عمليات الأعمال في الشركة المبحوثة، من أجل تشخيص أسباب التباين من عدمه والارتقاء بمستوى أدائها، ومن ثم الخروج باستنتاجات منطقية يمكن أن تفيد عند تعميمها للمنظمات.

ث- يعد البحث الحالي محاولة للربط بين خصائص التفكير الإستراتيجي وإعادة هندسة عمليات الأعمال وذلك ما يحقق بعض الإضافة في المكتبة العربية والعراقية.

ج- يعد هذا البحث محاولة جادة تسهم في أدراك الإدارات العليا والوسطى في المنظمات بشكل عام، والمنظمة المبحوثة بشكل خاص نحو ضرورة الاهتمام بتبني خصائص التفكير الإستراتيجي في مراحل تطبيق إعادة هندسة عمليات الأعمال، وتوظيف آليات الاثري والارتباط بينها لتحسين أداء المنظمات العراقية التي تقود إلى رضا الزبون وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية على منافسيها.

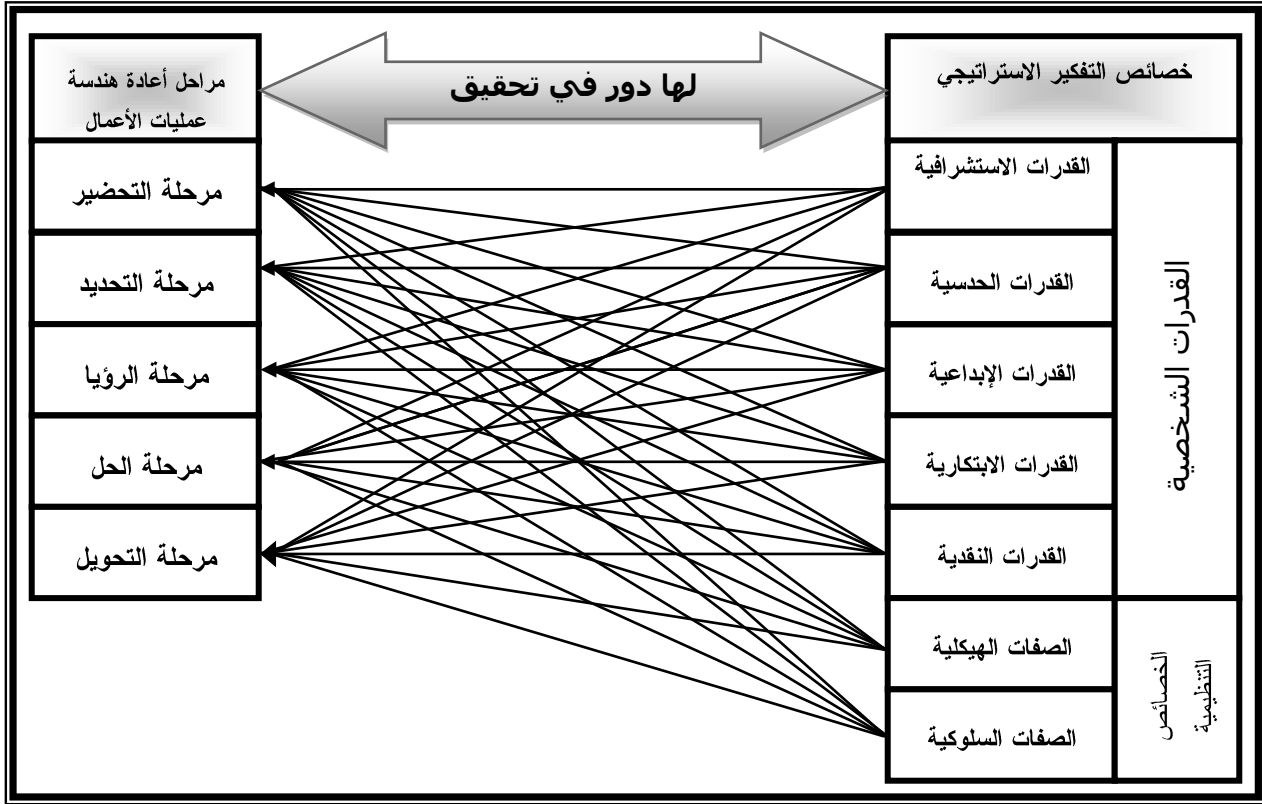
ح- يمكن لمؤشر البحث الحالي أن تكون مفيدة في مجال تحقيق الرقي لدى المديرين الاستراتيجيين وخبراتهم القيادية وعلى إعادة هندسة عمليات الاعمال في المنظمة المبحوثة المنبثقة عن معطيات التفكير الاستراتيجي.

4. أنموذج البحث

تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة وأهداف البحث وإثبات أو نفي فرضياته المذكورة آنفاً، بناء أنموذج افتراضي يعكس طبيعة العلاقات المنطقية واتجاهات التأثير بين المتغيرات المبحوثة فضلاً عن توضيح أبعاد تلك المتغيرات، والشكل (1) يوضح أنموذج البحث.

تأثير خصائص التفكير الاستراتيجي في مراحل تطبيق إعادة هندسة عمليات الأعمال: دراسة استطلاعية لأراء عينة من المديرين ومعاونيهم والاستشاريين في الشركة العامة للصناعات القطنية

شكل (1) نموذج البحث



المصدر: من إعداد الباحث

يتضح من النموذج وجود متغيرين رئيسيين هما: المتغير المستقل (خصائص التفكير الاستراتيجي) والمتغير التابع (مراحل إعادة هندسة عمليات الأعمال)، وأن كل متغير يتضمن مجموعة من الأبعاد الفرعية، إذ يتكون المتغير المستقل من سبعة أبعاد هي (القدرات الاستشرافية، القدرات الحدسية، القدرات الإبداعية، القدرات الابتكارية، القدرات النقدية، الصفات الهيكلية، الصفات السلوكية)، إذ يتم من خلالها معرفة مدى تطبيق الشركة المبحوثة التفكير الاستراتيجي وطبيعة اتجاه حركة العلاقة والتأثير؛ أما الأبعاد في المتغير التابع (مراحل إعادة هندسة عمليات الأعمال) والذي يتكون من خمس أبعاد فرعية هي (مرحلة التحضير، مرحلة التحديد، مرحلة الرؤيا، مرحلة الحل، مرحلة التحويل). أن حركة المخطط تكون بوجود تأثير مباشر لكل من أبعاد خصائص التفكير الاستراتيجي في مراحل إعادة هندسة عمليات الأعمال وبالتالي سنحصل من جراء ذلك على علاقة التأثير الكلية لخصائص التفكير الاستراتيجي في مراحل إعادة هندسة عمليات الأعمال.



تأثير خصائص التفكير الإستراتيجي في مراحل تطبيق إعادة هندسة عمليات الأعمال: دراسة استطلاعية لأراء عينة من المديرين ومعاونيهم والاستشاريين في الشركة العامة للصناعات القطنية

5. فرضيات البحث

- استرشاداً بأنموذج البحث، وما يتضمنه من علاقات ومتغيرات بنيت الفرضيات الرئيسة للبحث وكالاتي:-
1. الفرضية الأولى:- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين خصائص التفكير الإستراتيجي ومراحل تطبيق إعادة هندسة عمليات الأعمال .
 2. الفرضية الثانية :- تؤثر خصائص التفكير الإستراتيجي تأثيراً ايجابياً ذات دلالة معنوية في مراحل تطبيق إعادة هندسة عمليات الأعمال .

6- ثبات الاستبانة

استخدم اختبار ألفا كرونباخ لإيجاد معامل ثبات الاستبانة، إذ حصلت على قيمة معامل ألفا لكل بعد من أبعاد الاستبانة، وأشارت نتائج التحليل الإحصائي لمعامل ألفا Alpha Coefficient إلى أن قيمة معامل الثبات لاختبار تحليل الثبات بلغت أكثر من (٠,٨٦) مما يعني أن جميع أبعاد الاستبيان تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

7. حدود البحث

- أ- الحدود العلمية: حدّد البحث علمياً بما جاء بأهدافه وأهميته وتساؤلاته.
- ب- الحدود الزمانية: إن مدة إعداد البحث الاستطلاعي في الشركة العامة للصناعات القطنية، بدأت بالزيارات الأولية لتشخيص مشكلة البحث، وتوزيع الاستبانة وإعادتها، ومقابلة المدراء وتدارس آرائهم ومقترحاتهم حول البحث، وأهدافه، ومتغيراته للمدة من 2012/12/1 ولغاية 2013/4/15.
- ت- الحدود المكانية: تم اختيار الشركة العامة للصناعات القطنية، وهي إحدى شركات وزارة الصناعة والمعادن، الكائن في منطقة الكاظمية / بغداد من بين عدد من الشركات الصناعية التي زارها الباحث لتطبيق البحث باعتماد الأنموذج الفرضي وذلك لسببين الأول أدخالها وسائل تقنية حديثة في مجال العمليات الإنتاجية والتصنيعية فضلاً عن إعادة تغيير هيكلها الإداري والبشري بما يتناسب مع متطلبات تحسين العمل "الخبرة العلمية والشهادة"، أما السبب الثاني سعي الإدارة العليا لتطبيق وتدعيم خصائص التفكير الإستراتيجي في مراحل تطبيق إعادة هندسة عمليات الأعمال للوصول إلى الأداء المتميز.
- ث- الحدود البشرية: اختيرت عينة قصدية تتمثل بالمديرين في مستويات الإدارة العليا والوسطى فضلاً عن معاونيهم والاستشاريين والذين يعدون ممارسين للعمل الإستراتيجي ولهم دور فاعل في تكوين الرؤيا المستقبلية للشركة المبحوثة، إذ بلغ مجموع (30) فرداً أي بنسبة 88 % من عددهم البالغ 34 فرداً.

8. أساليب جمع البيانات

تمثلت عملية جمع البيانات اللازمة لإنجاز البحث في جانبين رئيسيين هما:-

أولاً: الجانب النظري:- اعتمد الجانب النظري من البحث على ما توافر من المراجع والأدبيات العربية والأجنبية من كتب ودوريات فضلاً عن الرسائل الجامعية التي أتاحت للباحث الإطلاع عليها والتي ساعدت في أغناء هذا الجانب.



تأثير خصائص التفكير الإستراتيجي في مراحل تطبيق إعادة هندسة عمليات الأعمال: دراسة استطلاعية لأراء عينة من المديرين ومعاونيهم والاستشاريين في الشركة العامة للصناعات القطنية

ثانياً: الجانب العملي: اعتمد البحث على مصادر عدة في جمع البيانات والمعلومات وهي:

أ- استمارة استبيان (Questionnaire): والتي تم إعداد عباراتها المتعلقة بمتغيرات خصائص التفكير الاستراتيجي من أراء ودراسات بعض الكتاب منهم: (حمدي و البياتي، 2009) (صالح، 2001) (الزبيدي، 2000) (دوي، 2005) أما مراحل إعادة هندسة عمليات الأعمال فقد استند الباحث على آراء ودراسات: (العبيدي، 2005) (سلطان و حسين، 2008)، فقد جرى توزيع (34) استبانة وتم استبعاد (4) منها لعدم استيفائها للشروط ليصبح عدد الاستمارات التي خضعت للتحليل والاختبار (30) استمارة فقط، وهذا يعني أن نسبة الاسترداد بواقع (88%).

ب- المقابلات الشخصية: تم إجراء عدد من المقابلات الشخصية مع عدد من المدراء في الشركة وكما موضحه في الملحق رقم (1).

9. الأدوات المستخدمة في البحث

استعان الباحث ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS-0.17) في توصيف البيانات وتحليلها وإعداد التقارير التحليلية لنتائج الإستبانة، وقد تم استعمال الأساليب الإحصائية التي تنسجم مع فرضيات البحث والمتوافرة في البرنامج المذكور، وهي كما يأتي:

1. استخدام الوسط الحسابي (Arithmetic Mean): يستخدم في حساب متوسط إجابات أفراد العينة ومعرفة مستوى المتغيرات لأغراض التحليل والمقارنة.
2. استخدام الانحراف المعياري (Standard Deviation): لقياس درجة تشتت أو الانسجام في إجابات أفراد العينة عن الوسط الحسابي لكل من خصائص التفكير الإستراتيجي ومراحل تطبيق إعادة هندسة عمليات الأعمال ، ويستفاد منه لأغراض التحليل والمقارنة.
3. استخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha): لقياس دقة فقرات الإستبانة واتساقها، للتأكد من ثبات إجابات العينة.
4. استخدام توزيع (t): لاختبار معنوية الاختلاف بين خصائص التفكير الإستراتيجي ومراحل تطبيق إعادة هندسة عمليات الأعمال.
5. استخدام توزيع (f): لاختبار معنوية التباين بين خصائص التفكير الإستراتيجي ومراحل تطبيق إعادة هندسة عمليات الأعمال.
6. استخدام معامل الارتباط (Spearman Correlation): لتحديد العلاقة المعنوية وقوتها واتجاهها ما بين خصائص التفكير الإستراتيجي ومراحل تطبيق إعادة هندسة عمليات الأعمال، ومن جهة أخرى لتحديد مدى قبول أو رفض الفرضيات. ولتحديد المتغيرات الأكثر أهمية، والمتغيرات الأكثر تجانساً.
7. استخدام معامل الانحدار البسيط (Simple Linear Regression): لقياس اتجاه العلاقة الخطية بين خصائص التفكير الإستراتيجي باعتباره متغير مستقل (Independent Variable) ومراحل تطبيق إعادة هندسة عمليات الأعمال باعتبارها متغير تابع (Dependent Variable).
8. استخدام معامل التحديد (R^2) (Coefficient of determination): لقياس مقدار مساهمة المتغير المستقل (X) في المتغير التابع (Y)، أي تذبذب (اضطراب) المتغير المستقل (X) في تفسير المتغير التابع (Y) وذلك لوجود متغيرات أخرى تؤثر عليه.



تأثير خصائص التفكير الإستراتيجي في مراحل تطبيق إعادة هندسة عمليات الأعمال: دراسة استطلاعية لأراء عينة من المديرين ومعاونيهم والاستشاريين في الشركة العامة للصناعات القطنية

المبحث الثاني/ الدراسات السابقة

يتناول هذا المبحث عرضاً موجزاً لأهم الدراسات والبحوث المرتبطة بشكل مباشر بموضوع البحث أو بفقراته الرئيسية والتي لها دور كبير في اغناء البحث، فضلاً عن تناول الدراسات والبحوث التي تتسم بالحدثاثة التي عرضت هذه الجوانب لما جاءت به المصادر العربية والاجنبية.

أولاً: التفكير الاستراتيجي:

1- العبيدي، 2010

عنوان البحث	تقانة المعلومات والتفكير الاستراتيجي وتأثيرهما في الإبداع المنظمي: دراسة تطبيقية في كليات الجامعة المستنصرية.
مشكلة البحث	الوقوف على واقع عمل كليات الجامعة المستنصرية وأقسامها في مجال متغيرات الدراسة وإثارة اهتمام القادة الإستراتيجيين في الجامعة المبحوثة لأهمية متغيرات الدراسة وعلاقة الارتباط المهمة ببعضها.
الوسائل الإحصائية	الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الأهمية النسبية، معامل الانحدار البسيط، معامل الانحدار المتعدد، معامل الصدق.
أبرز الاستنتاجات	تحقق علاقة ارتباط بين المتغيرات الرئيسية لتقانة المعلومات والتفكير الإستراتيجي والإبداع المنظمي وبما يشير إلى توظيف تقانة المعلومات في مجالات تعزز قدرة الجامعة في مجال الإبداع التنظيمي.
أبرز التوصيات	أنشاء مراكز بحثية تابعة للجامعات تعنى بدراسة وتطوير قدرات التفكير الاستراتيجي لدى القادة السياسيين والاداريين والاستراتيجيين لتمكينهم من استخدام امكانياتهم المتاحة بالشكل الأمثل باتجاه تحقيق الاهداف المخطط لها. فضلاً عن تدريب القيادات الاستراتيجية على اكتساب مهارات التفكير الابداعي والرؤيا الاستراتيجية.

2- الكبسي، 2012

عنوان البحث	تأثير التفكير الاستراتيجي في استراتيجيات الموارد البشرية: دراسة ميدانية تحليلية لأراء عينة من المديرين في وزارة الصحة العراقية.
مشكلة البحث	تشخيص مستوى انعكاس مهارات التفكير الاستراتيجي (حدس، تأمل، إبداع) لدى المديرين في وزارة الصحة العراقية وبعض المؤسسات التابعة لها وصياغة إستراتيجية الموارد البشرية (اختيار، تعيين، تدريب، وتحفيز وتقييم أداء).
الوسائل الإحصائية	التوزيع التكراري، والنسب المئوية، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، معامل الارتباط، أسلوب معادلة النمذجة الهيكلية.
أبرز الاستنتاجات	أن مستوى مهارات التفكير الاستراتيجي لدى مديري الميدان المبحوث كان فوق المتوسط وذات تأثير قوي لتلك المهارات في إستراتيجية الاختيار والتعيين، وأقل قوة في إستراتيجية التحفيز وعدم انعكاسه بالتأثير في إستراتيجية التدريب والتطوير وتقييم الأداء.
أبرز التوصيات	ضرورة قيام وزارة الصحة بتنمية قدرات ومهارات التفكير الاستراتيجي لدى مديريها سيما أن كثير من الدراسات أشارت إلى دور هذه القدرات والمهارات في نجاح المنظمات سواء على صعيد اتخاذ القرارات أم على صعيد الإدارة الإستراتيجية عموماً.



**تأثير خصائص التفكير الإستراتيجي في مراحل تطبيق إعادة هندسة
عمليات الأعمال: دراسة استطلاعية لأراء عينة من المديرين ومعاونيهم
والاستشاريين في الشركة العامة للصناعات القطنية**

Hallinger & McCary, 2012 – 3

عنوان البحث	تطوير التفكير الاستراتيجي للقيادات التعليمية Developing the Strategic Thinking of Instructional Leaders
مشكلة البحث	التعرف على دور أسهام التفكير الاستراتيجي لتحسين وتطور للقيادات المدرسية في صياغة سياسات وممارسات المدرسة.
الوسائل الإحصائية	النسبة المئوية، الوسط الحسابي المرجح، الانحراف المعياري، معامل الارتباط بيرسون، معامل الاتحاد الخطي البسيط، اختبار (t) ، اختبار (f).
أبرز الاستنتاجات	إن تعزيز التفكير الاستراتيجي لدى القيادات المدرسية يتطلب تركيز البرامج التدريبية وورش العمل وهذا يفتح الباب نحو تطوير مستوى المبادرة والإبداع والابتكار لها.
أبرز التوصيات	ضرورة تفهم القيادات المدرسية لطبيعة ومستوى وأهمية الخصائص الشخصية للتفكير الاستراتيجي من خلال ترصين قدرات (الإبداع، الحدس، الاستشراف، الابتكار والنقد) التي ينبغي أن يتسمون بها للمساهمة في أتاحه فرص التعامل مع متطلبات المستقبل بمنظور استراتيجي.

ثانياً: إعادة هندسة عمليات العمليات:

1- السر، 2008

عنوان البحث	واقع إعادة هندسة عمليات الأعمال الإدارية في وزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة.
مشكلة الدراسة	ما واقع إعادة هندسة عمليات الأعمال الإدارية في وزارة الداخلية والأمن الوطني، من حيث البحث في العوامل المؤثرة على عملية هندره عمليات الأعمال الإدارية، كوعي وأدراك القيادة لمفهوم الهندرة ونمط القيادة السائد، والعوامل الداخلية كالتخطيط الإستراتيجي والسياسات الإدارية وتدريب العاملين، وإعادة الهيكلة، بالإضافة للعوامل الخارجية كتكنولوجيا المعلومات.
الوسائل الإحصائية	النسب المئوية، والتكرارات، المتوسط الحسابي، المتوسط الحسابي النسبي، اختبار ألفا كرونباخ، معامل ارتباط سبيرمان، اختبار مان - وتني، اختبار كروسكال - والاس
أبرز الاستنتاجات	أن واقع السياسات الإدارية الموجودة قد يساعد في البدء بإعادة هندسة عمليات الأعمال الإدارية وتوجيه عملية صنع واتخاذ القرارات نحو التطوير، وإرشاد العاملين في أداء وظائفهم.
أبرز التوصيات	1- الاهتمام بتعزيز مفهوم الهندرة وإعادة البناء والتطوير لدى قيادة الوزارة. 2- العمل على تعديل الهيكل التنظيمي لتسهيل الاتصالات بين الإدارات المختلفة وأزاله الازدواجية في العمل.



تأثير خصائص التفكير الإستراتيجي في مراحل تطبيق إعادة هندسة عمليات الأعمال: دراسة استطلاعية لأراء عينة من المديرين ومعاونيهم والاستشاريين في الشركة العامة للصناعات القطنية

2- الطائي، 2011

عنوان البحث	دور إدارة المعرفة والتكنولوجيا في إعادة هندسة العملية وأثرها في الإبداع التكنولوجي دراسة ميدانية في مصنع المأمون / الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية
مشكلة الدراسة	ضعف الاهتمام بإعادة هندسة العملية وإتباع الأساليب القديمة في الإنتاج وتقدم المكنات والمعدات المستعملة في عمليات الأعمال الإنتاجية وضعف الشعور بأهمية إدخال التكنولوجيا واستثمار إدارة المعرفة لتحقيق الإبداع التكنولوجي في العمل وضعف قدرتها على التنافس في الأسواق المحلية والعالمية.
الوسائل الإحصائية	الوسط الحسابي الموزون، الانحراف المعياري، الأهمية النسبية (نسبة الاتفاق)، الارتباط الخطي البسيط (Spearman's)، الانحدار الخطي البسيط، الانحدار الخطي المتعدد، اختبار (F)، اختبار (T).
أبرز الاستنتاجات	ظهر أن هناك ضعف اهتمام المصنع المبحوث بالآتمة وتوافر الموارد التقنية، إذ يفتقر المصنع إلى الوسائل والأساليب التكنولوجية الحديثة في المناولة والمراقبة والخزن فضلاً عن عدم اعتماد شبكة المعلومات الدولية (الإنترنت) في المصنع.
أبرز التوصيات	دعوة المصنع المبحوث إلى تبني إعادة هندسة العملية وذلك بتوفير المهارات والتقنيات المتطورة لتحقيق تحسينات كبيرة في الأداء لضمان مواكبة التغير المستمر في البيئة الخارجية.

3- Kumar and Ozdamar, 2004

عنوان البحث	أعادة هندسة عمليات الأعمال في المستشفيات: دراسة حالة في مستشفى سنغافورة Business Process Reengineering At The Hospitals: A Case Study At Singapore Hospital
مشكلة الدراسة	سبل احتواء التكاليف وتحقيق كفاءة أعلى في مرافق خدمة الرعاية الصحية دون التضحية بالجودة من خلال توظيف تقنيات إعادة هندسة عمليات الأعمال لتحقيق الميزة التنافسية.
الوسائل الإحصائية	المحاكاة، النسب المؤوية، التكرارات
أبرز الاستنتاجات	أعادة الهندسة هي ميزة تنافسية إذا ما نجحت المنظمات في تطبيقها لأنها تساعد على تقديم الخدمات بالجودة العالية والوقت والكلفة الأقل وهي مخاطرة إن فشلت.
أبرز التوصيات	العمل على انسيابية الإجراءات الطبية وفقاً لمواعيدها المطلوبة، واستخدام نظام معلومات محوسب.



تأثير خصائص التفكير الإستراتيجي في مراحل تطبيق إعادة هندسة عمليات الأعمال: دراسة استطلاعية لأراء عينة من المديرين ومعاونيهم والاستشاريين في الشركة العامة للصناعات القطنية

ولغرض التعرف على مجالات الافادة من الدراسات السابقة ومميزاتها، يتطلب الأمر مناقشتها على النحو الآتي:

1- مجالات الإفادة من الدراسات السابقة

- أ- الأسترشاد الى بعض الدراسات والبحوث التي لم يتسن للباحثين معرفتها، والاطلاع عليها من قبل وتتبع نتائجها.
- ب- تحديد الملامح الأساسية لمنهجية هذا البحث ورسم منطلقات الأثر بين المتغيرات المبحوثة في حدود مشكلة البحث وأهدافها.
- ت- بناء الاستبانة المتعلقة بمتغيرات البحث.
- ث- اختيار الوسائل الاحصائية المناسبة لقياس اهداف الدراسة عن طريق الاطلاع على الوسائل المستخدمة في هذه الدراسات وتحديد الوسائل الأكثر ملائمة وجدوى لاختبار فرضيات الدراسة وإنموذجها الافتراضي.
- ج- الأسترشاد إلى عددٍ من المصادر والبحوث والدراسات لإسناد الجانب النظري والتطبيقي للبحث.

2- أهم ما يميز هذا البحث

- أ- هناك العديد من الدراسات السابقة تناولت موضوع التفكير الاستراتيجي، وكذلك الحال بالنسبة لموضوع إعادة هندسة عمليات الأعمال ولكن لا توجد دراسة ربطت بين خصائص التفكير الاستراتيجي وإعادة هندسة عمليات الأعمال، وعلى حد علمنا.
- ب- إنها تربط بين موضوعين حديثين ومهمين يدعمون البيئة الصناعية (بيئة التنافس) للقطاع العام والخاص في البيئة العراقية.
- وعليه يعد البحث الحالي مساهمة فكرية جمعت بين أهم متغيرين أساسيين تواجهها المنظمات في عالم اليوم وبشكل لم يتم تناوله سابقاً، ومن ثم فهي تمثل خطأ شمولياً يهدف إلى بناء قاعدة عمل رصينة للشركات من أجل النهوض بواقع عملها الحالي إلى الحالة الأفضل وفقاً لمنهج علمي متطور.

تأثير خصائص التفكير الإستراتيجي في مراحل تطبيق إعادة هندسة عمليات الأعمال: دراسة استطلاعية لأراء عينة من المديرين ومعاونيهم والاستشاريين في الشركة العامة للصناعات القطنية

المبحث الثالث / الإطار النظري

أولاً: التفكير الإستراتيجي: المفهوم، الأهمية، الخصائص، مراحل

1. مفهوم التفكير الإستراتيجي

شهد الفكر الإداري المعاصر استخداماً مكثفاً لمصطلح التفكير الإستراتيجي، إذ أستخدم بشكل واسع في نهاية القرن العشرين وبالأذات في إطار الإدارة الإستراتيجية (الشهري، 2010:13). لذا ظهر التفكير الإستراتيجي ومنطلقاته الفلسفية كرد فعل أحدثته الأوساط البحثية التي نقت في استخدامات الإدارة الإستراتيجية لأسلوب التخطيط الإستراتيجي ومدى فاعليته في بلوغ الغايات المنظمة، لذا يشكل التفكير الإستراتيجي أحد التحديات التي تواجهها الإدارة العليا في أي منظمة، كونه يعد أداة تعزز قدرة المنظمة وميزاتها التنافسية من خلال تهيئة قدرات من الاستعداد الذي يشكل وثبة النجاح (الدوري وصالح، 2009:27-29). لذلك يُعرف التفكير الإستراتيجي وفق نظرة معرفية على أنه عنصراً جوهرياً يحدد بقاء منظمات الأعمال التي تعمل في محيط بيئي متغير (Frensch, 1989: 88).

لقد تباينت آراء الكتاب والباحثين في تحديد مفهوم التفكير الاستراتيجي وفقاً لتنوع خلفياتهم الفكرية، ومن ابرز هذه التعاريف:

عرف التفكير الإستراتيجي كل من (Larson & Hansen) بأنه "بناء إطار شامل لمنهج الإدارة الإستراتيجية والإحاطة بنطاقه والتطورات التي جعلت منه ميداناً حرجاً، فهو يهيئ الفهم والوعي بالإدارة الإستراتيجية والاعتراف بأهميتها في التحرك نحو نجاح المنظمة" (Larson & Hansen, 2005: 329).

أما (Garratt et.ta, 1998) فقد عرف التفكير الإستراتيجي أنه "الأسلوب الذي يتمكن عن طريقة قادة المنظمات من توجيه منظماتهم بدءاً من الانتقال من مجرد عمليات الأعمال الإدارية اليومية ومواجهة الأزمات وصولاً إلى رؤيا مختلفة للعوامل الديناميكية الداخلية والخارجية القادرة على تحقيق التغيير في البيئة المحيطة بهم، بما يحقق في النهاية توجيهاً فعالاً بصورة أفضل لمنظماتهم، بحيث يكون هذا المنظور الجديد متوجاً أساساً إلى المستقبل مع عدم إهمال الماضي" (الدوري وصالح، 2009:30).

في حين عرف التفكير الإستراتيجي كل من (Macmillan & Tempoe, 2000) بأنه "مجموعة من الخطط التي تؤمن المستقبل لمشروع معين عن طريق صياغة الإستراتيجية الناجمة التي تؤكد انتهاء الفرص" (العبيدي، 2010:64).

وقد عرف (الخفاجي، 2004) التفكير الإستراتيجي بأنه "أسلوب تحليل المواقف التي تواجه المنظمة والتي تتميز بالتحدي والتغيير، ومن ثم التعامل معها من خلال التصور لضمان بقاء المنظمة وارتقانها بمسؤولياتها الاجتماعية والأخلاقية حاضراً ومستقبلاً" (الشهري، 2010:13).

وترى (بواشري، 2000) التفكير الإستراتيجي أنه "الناتج الأساس لعملية الإدارة الإستراتيجية وأن فهم المديرين ورجال الأعمال لمفهوم وتقنيات هذه العملية وما تتضمنه من ممارسات ذات طبيعة خاصة يعد مهماً أيضاً" (الكبيسي، 2012:34).



تأثير خصائص التفكير الإستراتيجي في مراحل تطبيق إعادة هندسة عمليات الأعمال: دراسة استطلاعية لأراء عينة من المديرين ومعاونيهم والاستشاريين في الشركة العامة للصناعات القطنية

ويعتبر المفهوم الذي قدمه (Mintzberg) من أدق المفاهيم للتفكير الإستراتيجي "تركيب من الحدس والإبداع لإنضاج تصور متكامل للمشروع الإستراتيجي ولوضع رؤيا شاملة ومتقنة للاتجاهات والإستراتيجيات الواجب تحريرها لتظهر في أي زمان وأي مكان عن طريق عمليات غير منظمة من التعلم غير الرسمي المهم تنفيذه بواسطة الأفراد في المستويات المختلفة والمتخصصين في قضايا محددة" (Mintzberg, 1994:107).

لذا يلاحظ من المفاهيم السابقة أن التفكير الإستراتيجي يسهم في:

1. تحليل المواقف التي تواجه المنظمة والتي تتميز بالتحدي والتغيير.
 2. اغتنام أكبر عدد من الفرص الراجعة وإجهاض أكبر عدد ممكن من التهديدات، ويتحقق ذلك من خلال تحقيق السرعة في التسليم والاستجابة لطلبات الزبائن.
 3. التوجه صوب المستقبل مستفيداً من وقائع الماضي ومعطيات الحاضر.
 4. يسهم في تحقيق التلاحم بين امكانات المنظمة وواقع المنافسة وبما ينسجم مع بيئة المنظمة أو طبيعة المخرجات، كونه نمطاً فكرياً يقوم على دراسة العلاقات المنظورة وغير المنظورة لمجمل الأنشطة التنظيمية وتداخلاتها مع مختلف الأنماط البيئية.
 5. أساس صياغة الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي انطلاقاً من أنهما يصبان في برامج عمل رئيسة تستخدمها المنظمة لبلوغ رسالتها وغايتها، فهو عنصر جوهري يحدد بقاء منظمات الأعمال التي تعمل في محيط بيئي متغير.
- وبعد العرض السابق والتنوع في التعاريف إلا أن الباحث يتفق مع توجه التعريف المقدم من قبل (Mintzberg) الذي يخدم التوجهات الفكرية للبحث الحالي.

2. أهمية التفكير الإستراتيجي

تظهر أهمية التفكير الإستراتيجي في إتاحته لاقتناص الفرص البيئية ومواجهة الأزمات وتعزيز مقدرات المنظمة الإبداعية والمساهمة في غلق الفجوات المعرفية وتعزيز المهارات القيادية لاسيما في مجال اتخاذ القرار (الكبيسي، 2012: 35). ويمكن توضيح الأهمية وفق النقاط الآتية (صالح والدوري، 2009: 25) (الشهري، 2010: 14) (ألعيدي، 2010: 68) (Ivancevich , et al, 1997: 186):

1. تقليل نسبة الخطأ في التعامل مع المواقف واتخاذ القرارات.
2. حسن التعامل مع الأحداث والوقائع من خلال استغلال عنصر الوقت، والاستعداد بالحجم الكافي من الإمكانيات الفكرية المادية والبشرية.
3. التطوير والتحديث المستمرين مما يلزم تحسين الأداء.
4. أداة للاستعداد للمستقبل عن طريق توظيف الخبرة والمهارة الشخصية والإبداع في التعامل مع المعلومات والمعرفة الإستراتيجية.



تأثير خصائص التفكير الإستراتيجي في مراحل تطبيق إعادة هندسة عمليات الأعمال: دراسة استطلاعية لأراء عينة من المديرين ومعاونيهم والاستشاريين في الشركة العامة للصناعات القطنية

3. خصائص التفكير الإستراتيجي

قبل الخوض في تلك الخصائص يمكن أن تُعرف خصائص التفكير الاستراتيجي بـ مجموعة من القدرات الشخصية والصفات التنظيمية التي تبرز شخصية المفكرين الاستراتيجيين عن غيرهم، إذ تبين تفردهم في نمط التفكير الذي يستخدمونه في حل المشكلات والتعامل مع الواقع ذات البعد الاستراتيجي، والتي يشتهرون في ضوءها بمرور الوقت ويخلدهم التاريخ (صالح، 2001: 26)

تعد تلك الخصائص (الشخصية والتنظيمية) معيار لتحديد المفكرين الاستراتيجيين من جهة ومن جهة أخرى لتمييز أنماط التفكير المستخدمة من قبل المفكر الاستراتيجي من خلال مجموعة مواقف أو مقاييس (الزبيدي، 2000: 47). وبذلك تتضح خصائص التفكير الإستراتيجي:-

أولاً: القدرات الشخصية Personality Capabilities

و تتمثل قدرات المفكر الإستراتيجي بما يأتي:

- أ. القدرات الاستشرافية: تعد الاستشرافية العملية التنبؤية في الفكر الإستراتيجي لكونها تقع في المستقبل الذي تحكمه المخاطرة واللاتأكد (الغريزي، 1998: 15)، من خلال تمييز ما يمكن تجنبه والتأثير فيه والسيطرة عليه وممارسة الاستشرافية في غاية الأهمية في الوقت الحاضر لأننا نعيش في عالم يتغير على نحو غير مسبق. ويمكن تحديدها من خلال التخمين العقلاني، والتنبؤ، والسيناريوهات (المشاهد المحسوبة)، والمواقف الاختبارية لقياس الاتجاهات (Fleet, 1991: 101).
- ب. القدرات الحدسية: و تعني إمكانية ربط الأفكار ومزجها وتشكيلها من اجل الوصول إلى فكرة جديدة (المغربي، 1999: 345). أو قدرة متخذ القرار على الاستجابة السريعة لحالات محددة باستخدام الظن والتخمين المتكون من الخبرة الشخصية. والقدرات الحدسية تتطلب من المفكر الاستراتيجي أن تتوافر لديه الخبرة الشخصية، والمقدرة على التخمين الى جانب الذكاء العالي، وتتمثل أبعاد القدرات الحدسية بالخبرة الشخصية والتخمين العقلاني والذكاء (حمدي والبياتي، 2009: 27-28).
- ت. القدرات الإبداعية: هي عملية تطبيق الأفكار الجديدة المبتكرة وتقديمها على شكل سلع وخدمات واعتمادها اسلوباً جديداً في عمليات الأعمال (Robbins & Couhe 1998). أو إمكانية تطبيق الأفكار الجديدة والمفيدة من خلال تكييف نواتج أو عمليات من خارج المنظمة (Scott & Bruce, 1994). واستناداً لذلك تشير أبعاد القدرات الإبداعية إلى حل المشكلات والقابلية للتغيير وروح المخاطرة وسعة الاتصالات وتشجيع الإبداع (حمدي والبياتي، 2009: 27-28). في حين يرى (Goleman, 1998) أنها مرونة التفكير لإصدار الحكم قبل العمل، وتتكون أبعاد القدرات الإبداعية من الحدث المنبه و التخيل والاستكشاف وتطوير البدائل المتاحة والتكامل (الزبيدي، 2000: 48).



تأثير خصائص التفكير الإستراتيجي في مراحل تطبيق إعادة هندسة

عمليات الأعمال: دراسة استطلاعية لأراء عينة من المديرين ومعاونيهم

والاستشاريين في الشركة العامة للصناعات القطنية

ث. القدرات الابتكارية: هي إمكانية إنتاج شيء يتسم بالجدة والطلاقة والتلقائية والأصالة والتفاصيل والحساسية لمشكلات أو القدرة على جمع الأفكار وإخراجها بأسلوب فريد من نوعه أو صنع ترابطات غير اعتيادية من بين هذه الأفكار، وهو بذلك استجابة لمشكلة أو موقف مثير وبذلك نجد أن أبعاد القدرات الابتكارية تتمثل بالطلاقة الفكرية والمرونة التلقائية والأصالة والتداعي البعيد والتفاصيل فضلاً عن الحساسية تجاه المشكلات (صالح، 2001: 30).

ج. القدرات النقدية: هي إمكانية التقويم الدقيق للشواهد والوصول منها إلى نتائج يعبر عنها بمرونة التفكير لإصدار الحكم قبل العمل (حمدي والبياتي، 2009: 27-28).

ثانياً: الخصائص التنظيمية Organizational Characteristics

تتمثل الخصائص التنظيمية للتفكير الإستراتيجي بالآتي (صالح، 2001: 31):-

أ. الصفات الهيكلية وتضم المؤشرات التنظيمية الآتية:

- المستوى الإستراتيجي.
- الرسمية.
- الإغراق ألمعلوماتي.

ب. الصفات السلوكية وتشمل المؤشرات التنظيمية الآتية:

- نوعية المشكلات والحلول المقترحة لها.
- الاهتمام بالعاملين وتطويرهم.
- تبني المخاطرة.

وتشير المؤشرات التنظيمية المتعلقة بالصفات الهيكلية إلى المستوى الإستراتيجي الذي يركز

التفكير الإستراتيجي عليه وهي مستويات الإستراتيجية الشاملة ومستوى إستراتيجية الأعمال (Fleet, 101: 1991) (أركابي، 1998: 179) (الزبيدي، 2000: 49).

والمؤشر الهيكلية الثاني هو الرسمية التي تعني "استخدام القواعد في المنظمة"، والرسمية تختلف

باختلاف المستويات الادارية فمن يعمل في المستويات العليا يتطلب رقابة اقل وحلول منفردة. فحرية الاختيار والتصرف تزداد كلما تحرك هؤلاء نحو أعلى الهرمية التنظيمية. (آل ياسين، 1998: 106) والرسمية بذلك:-

▪ ترتبط ارتباطاً عكسياً مع المستوى الوظيفي في المنظمة (المستوى الأعلى يمتلك حرية الاختيار والتصرف).

▪ ترتبط ارتباطاً عكسياً مع عدم التأكد البيئي (البيئة الثابتة تقود إلى رسمية عالية).



تأثير خصائص التفكير الإستراتيجي في مراحل تطبيق إعادة هندسة عمليات الأعمال: دراسة استطلاعية لأراء عينة من المديرين ومعاونيهم والاستشاريين في الشركة العامة للصناعات القطنية

أما فيما يخص المؤشر الثالث من الصفات الهيكلية والمتمثل بالإغراق المعلوماتي (Informational Overload)، فهو يشير إلى تجاوز كمية المعلومات المتاحة لصنع قرار مستويات المعالجة التي يتمكن من الوصول إليها في إطار التعقيد الإدراكي الذي يتمتع به والذي بموجبه تتحدد الكمية المثلى من المعلومات الممكن التعامل معها (الطائي، 1998: 103).

وفيما يتعلق بمؤشرات الصفات السلوكية، فهي تشير إلى نوعية المشكلات والحلول المقترحة لها، إذ نجدها مشكلات معقدة غير مألوفة وتتطلب من المفكر الإستراتيجي حلول منفردة وغير مألوفة أيضاً، وفيما يتعلق بمؤشر الاهتمام بالعاملين يرى (صالح، 2001: 31). إن من خصائص القائد الإداري المهمة هي المرونة في بناء فرق العمل، وكذلك ما توصلت إليه دراسة (أنجفي، 1996: 4-8)، إلى أن القادة الإستراتيجيين هم أشخاص يعملون مع ومن خلال الآخرين ويتبنون الأعمال التي يغلب عليها طابع الصفات غير الرسمية والتي تتطلب مستوى عالياً من التفاعل مع الآخرين. والمؤشر الأخير من الصفات السلوكية هو تبني المخاطرة لأن من متطلبات نجاح القائد الفعال تبني المخاطرة لأنها صفة ملازمة للطموح (حمدي والبياتي، 2009: 27-28). وحيث عدت المخاطرة من الصفات المطلوبة للمدير العالمي (أو العقلية العالمية) لأن تبني المخاطرة يسهم في تحقيق معدلات عائدة أعلى وانتهاز الفرص المحسوبة (الزبيدي، 2000: 49).

4- مراحل ممارسة التفكير الاستراتيجي

منذ الاستخدامات الأولى للفكر الاستراتيجي في المنظمات، تم تقسيم التفكير الإستراتيجي إلى عدة مراحل، وهي كالاتي (المغربي، 1999) (يونس، 2006) (الشهري، 2010: 24):-

1. تحليل البيئة الداخلية والخارجية من خلال استخدام جميع التغيرات الخارجية والداخلية وتحليلها لاكتشاف ما توفره البيئة الخارجية من فرص أو ما ينتج عنها من مخاطر ومعوقات مع معاودة النظر في هذه التحليلات بصورة منتظمة بدقة وعلى فترات لا تزيد عن ستة أشهر لتيسير جمع المعلومات واستيعاب التغيرات المتلاحقة والاستعداد لأية أحداث طارئة.
2. تحليل القيمة المضافة وهي إدارة تحليلية ابتكرها "ميشيل بوتر" للتحقيق بالفكر إلى نقطة بعيدة أي للنظر إلى أعلى، ويكون التركيز على الميزة التنافسية التي تولدت عن قيمة مضافة معينة حققتها المنظمة لمقارنتها بنفس القيمة التي حققتها المنظمات الأخرى المماثلة، ومن الطبيعي أن نجد نقطة أو منطقة تحقق من خلالها قيمة إضافية يمكن الاستعانة بها عند المقارنة مع المنظمات الأخرى المماثلة والمنافسة.
3. تحليل وضع المنافسة وذلك بالنظر إلى القوى الخارجية للتهديد والتي تتمثل في حالة المنظمات التجارية مثلاً في ظهور عناصر جديدة تدخل السوق لأول مرة أو ظهور منتجات جديدة، ولهذا لا بد في مثل تلك الحالة الأخذ بعين الاعتبار المقدرة الاقتصادية للمنظمة وللتنافس ووضع السوق والمقدرة الاقتصادية للزبون والتغير في وضع المنافسة والتفاعل بينهما.



تأثير خصائص التفكير الإستراتيجي في مراحل تطبيق إعادة هندسة عمليات الأعمال: دراسة استطلاعية لأراء عينة من المديرين ومعاونيهم والاستشاريين في الشركة العامة للصناعات القطنية

4. التوفيق بين المتغيرات البيئية الرئيسة وهي محاولة التنبؤ بما ستكون عليه العوامل الخارجية الرئيسية التي قد تؤثر على مستقبل المنظمة ومتابعتها بشكل منتظم، وذلك لوضع نماذج تفسيرية لمواجهة وتفهم التغيرات غير المنتظمة وغير المؤكدة التي قد تواجهها المنظمة، ويوصى باستخدام أسلوب التفكير غير المقيد وغيرها من الأساليب للبحث عن أي إشارات ولو بسيطة تنبئ بحدوث أي تغييرات كبرى في بداياتها.
5. إعداد عدة سيناريوهات بديلة للمستقبل وذلك عن طريق محاولة استشعار البيئة الخارجية ورصد أي إشارات ضعيفة والتي تكون غالباً نذيراً بحدوث تغيرات رئيسة كبرى.
6. مناقشة وتحليل كل سيناريو مستقبلي بعد وضعه وتحليله بالإضافة إلى تحليل الآثار المختلفة المترتبة على كل سيناريو على المنظمة.
7. اتخاذ القرارات بشأن السياسات والاستراتيجيات الخاصة بالمنظمة.
8. اتخاذ القرارات الخاصة بالتوزيع الاستراتيجي للموارد الكفيلة بتحقيق تلك الاستراتيجيات والكفاءات.
9. البدء في عملية التخطيط الاستراتيجي.
10. إعادة تشكيل عمليات التغذية الراجعة حتى يتم ربط التغيرات البيئية مع الخطط والاستراتيجيات المختلفة.

ثانياً: إعادة هندسة عمليات الأعمال: المفهوم، الأهمية، الخصائص، المراحل

1. مفهوم إعادة هندسة عمليات الأعمال

ظهرت إعادة الهندسة في النصف الأخير من عقد الثمانينات كأحد مراحل التغيير الإستراتيجية في المنظمة لذا عمل خبراء الإدارة على دراسة تجارب أساليب عمل المنظمات الرائدة التي استطاعت أن تتربع على قمة المنافسة في الأسواق العالمية، وصيغت هذه الأساليب في مبدأ إداري حديث سمي بإعادة هندسة عملية الأعمال Business Process Reengineering (BPR) (عبد الرضا، 2007: 56).

إذ تمثل دعوة جريئة لإعادة النظر في كل ما اعتادت المنظمة على القيام به من أعمال ودراساتها وتقييمها وإعادة هيكلتها بشكل جذري، لذا يساهم مدخل إعادة هندسة عمليات الأعمال في استغلال التطورات الحاصلة في تقنية المعلومات والاتصالات لتحسين أوضاعها التنافسية في ميدان الأعمال وتمكينها من أحداث تطور مستمر في الجودة والتركيز على خدمة الزبون وسرعة الوصول إليه (أحمد، 2011: 25).

وقد أستخدم الباحثين العرب استعمال لفظ **الهندسة** للتعبير عن الـ Reengineering وهو لفظ مشتق من دمج جزء من لفظ الهندسة (هــنـ) وجزء من لفظ الإدارة (دره) (عبد الحفيظ، 2003: 31).

أما المصطلح الانكليزي الـ (Reengineering) فيتألف من شطرين الـ (Re) ومعناها (ثانية من جديد)، والشرط الثاني هو الـ (Engineering) والتي تعني بالـ (هندسة)، وعلى هذا الأساس فإن الـ (Reengineering) يقصد به (الهندسة من جديد) وهو مصطلح لا يبتعد كثيراً عن الترجمة العربية (إعادة الهندسة) والذي هو الترجمة الحرفية لمصطلح (Reengineering) (جاسم، 2010: 17).



تأثير خصائص التفكير الإستراتيجي في مراحل تطبيق إعادة هندسة عمليات الأعمال: دراسة استطلاعية لأراء عينة من المديرين ومعاونيهم والاستشاريين في الشركة العامة للصناعات القطنية

وهناك العديد من الباحثين قدموا عدد من التعاريف لإعادة الهندسة، وذلك وفقاً لتباين وجهات نظرهم وإسهاماتهم الفلسفية في تناول الموضوع، فمنهم من يقدم تعريفاً مبسطاً، ومنهم من يتوسع في التعريف، وكما يأتي:-

إذ عرفها (Slack) أنها "توليفه لعدد من الأفكار التي تصب في إدارة العمليات والاختبارات الحرجة في طرق دراسة الوقت والحركة وإدارة شبكات العمل والطلب في الوقت المحدد وجميعها تركز على السهولة والتبسيط" (Slack, 1998: 698).

أما (المحجوب) فقد عرفها بأنها "تغيير شامل للنواحي كافة في المنظمة وإعادة تفكير شمولية تلامس المبادئ والأسس التي بدت وكأنها اكتسبت رسوخاً صارماً" (المحجوب، 2002: 17).

وعرف كل من (Krgjewski & Ritzman) إعادة الهندسة بأنها "إعادة التفكير الأساسي والتصميم الجذري للعمليات لتحسين أدائها في الكلفة، الجودة، الخدمة، والسرعة وهي عملية إعادة الاختراع بدلاً من التحسين التزايدي، والتوافق النقدي الكبير المستمر في مجال تقانة المعلومات الذي يكون مصحوباً بعملية تغيير واسعة" (Krgjewski & Ritzman, 2010:141).

وعرف (Sarkar) إعادة الهندسة بأنها "مبادرة مخططة ومدرسة لإعادة التفكير وإعادة الصياغة للإستراتيجيات والطرق الخاصة بالإدارة العامة بقصد إحداث تغيير في طرق العمل بهدف تحسين الأداء وتحسين عمليات تقديم الخدمة" (Sarkar, 2005: 41).

أما (Sidikcd & Ayanda) ينظر إليها بأنها "إعادة التفكير الأساسية وإعادة التصميم الجذري لعمليات الأعمال لتحقيق تحسينات هائلة في معايير الأداء مثل الكلفة، الجودة، والخدمة، والسرعة، والإبداع" (Sidikcd & Ayanda, 2008) (الطائي 2011:21).

أما التعريف الأكثر شيوعاً فهو التعريف الذي أورده كل من (Hammer & Champy)، هو الأقرب لتعريف إعادة الهندسة، حيث يراها بأنها "إعادة التفكير المبدئي والأساسي وإعادة تصميم للعمليات الإدارية بصفة جذرية بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة وليست هامشية تدريجية في معايير الأداء الحاسمة والتي تشمل الكلفة، الجودة، الخدمة، السرعة" (Hammer & Champy, 1993:33). كما هو واضح فإن التعريف يتكون من أربعة عناصر رئيسية هي:

1. أساسي (Fundamental): حيث تبدأ إعادة الهندسة من الصفر، بحيث تتجاهل أي افتراضات راسخة أو ثوابت مسبقة، أي أنها لا تنظر إلى ما هو كائن وتركز على ما ينبغي أن يكون حتى لا تعتمد على مفاهيم أو قواعد جازمة (السر، 2008:40).

2. جذري (Radical): يعني أن التغيير يكون من الجذور لأساليب العمل وليس تغيرات سطحية أو تجميلات ظاهرية للوضع القائم. وإنما هي التخلي عن جميع الهياكل والإجراءات السابقة وابتكار أساليب جديدة ومستحدثة لأداء العمل (النتشة، 2009:14).



تأثير خصائص التفكير الإستراتيجي في مراحل تطبيق إعادة هندسة عمليات الأعمال: دراسة استطلاعية لأراء عينة من المديرين ومعاونيهم والاستشاريين في الشركة العامة للصناعات القطنية

3. نتائج فائقة (Dramatic Result): لا تتعلق إعادة هندسة العملية بتحسينات التدريجية Marginal أو التزايدية (تجميعية)، بل تتعلق بتحسينات كبيرة في أداء الشركة، ولكي ينجز تحسينات هائلة يجب أن يكون هنالك استعداد من المنظمة لإعادة التفكير الأساسي وإعادة التصميم الجذري لكل عمليات الأعمال (الطائي، 2011:22).

4. عمليات الأعمال (Processes): وتتميز الهندرة بتركيزها على عمليات الأعمال لا الإدارات أو المهام فقط، فعمليات الأعمال أشمل واكبر وتغطي سلسلة الإجراءات المتعلقة بالعمل ابتداءً من طلب العميل ومروراً بكافة الأقسام والإدارات ذات العلاقة وانتهاءً بتقديم الخدمة المطلوبة بما يحقق الصورة الكبيرة والشاملة لأعمال المنظمة (الإمام، 2006:8).

وبعد العرض السابق ومع هذا التنوع في التعاريف إلا أن الباحث يعتقد بأن التعريف المقدم في أعلاه، من قبل رواد هذا المنهج (Hammer & Champy) بأنه هو الأقرب مع توجهات

2. أهمية إعادة هندسة عمليات الأعمال

يعد موضوع إعادة هندسة عمليات الأعمال من المواضيع التي تلاقى اهتماماً واسعاً هذه الأيام وتبرز أهميته في النقاط التالية (الدليمي، 2005:7) (الأغا، 2006:47) (الخرزلي، 2006:73) (عبد الحفيظ، 2003:31) (Sarkar, 2005:45):—

1. إعادة تفكير أساسية في طرق العمل تؤدي إلى تحسين الإنتاجية وتقديم خدمات ذات جودة عالية.
2. تقرير مستوى رضا الأفراد العاملين في المنظمة، خلق التفكير الإبداعي من خلال طرح أفكار جديدة، تحسين اقتصاديات الأداء من خلال تقديم إنتاج أكبر وبطاقة أقل.
3. تعمل الهندرة على تغيير الثقافة التنظيمية السائدة، بحيث تصبح الأداء الجيد والاهتمام بالزبون من أولويات العاملين.
4. مدخلا يشير إلى الإبداع في طرائق إجراء عمليات الأعمال.
5. طريقة جديدة لإنجاز الإستراتيجية ووصفة لتحقيق الميزة التنافسية.

3. خصائص إعادة هندسة الأعمال

يتطلب تطبيق BPR مجموعة من الخصائص والركائز التي يتميز بها هذا المدخل عن المراحل التغيير والتطوير بشكل عام وتطوير العملية بشكل خاص، والتي عند توافرها أو توافر بعضها يمكننا القول أنه قد تمت الهندرة؟ التي يمكن إبرازها بالآتي (هامر وشامبي، 1995:33-40) (Krajewski & Ritzman, 2010:133):—

1. دمج عدة وظائف في وظيفة واحدة من خلال النظر إلى المهام وليس النتائج.
2. تنفيذ خطوات العمل حسب طبيعتها أي التخلي عن أسلوب ترتيب الخطوات المتتالية للعمل وإخضاع الترتيب لطبيعة العمل أو العملية نفسها والتدفق الطبيعي للعمل هو البديل المنطقي لخطوط العمل.
3. خفض مستويات وأعمال الرقابة والمراجعة والاكتفاء بالرقابة اليومية المستمرة على العمل.



تأثير خصائص التفكير الإستراتيجي في مراحل تطبيق إعادة هندسة عمليات الأعمال: دراسة استطلاعية لأراء عينة من المديرين ومعاونيهم والاستشاريين في الشركة العامة للصناعات القطنية

4. تقليل الحاجة إلى مطابقة المعلومات من خلال تقليص عدد جهات الاتصال الخارجية لكل عملية مما يقلل من فرص اختلاف المعلومات والحاجة إلى مطابقتها.

5. يوفر مدير العملية Case Manager جهة اتصالات موحدة إذ أن مدير الخدمة يعمل كمنسق بين إجراءات عمليات الأعمال المتعددة والعملاء ويظهر أمام العميل كجهة مسؤوله عن العملية بأكملها.

4- مراحل تطبيق إعادة هندسة الأعمال

يرى الكتاب والباحثين أن إعادة هندسة عمليات الأعمال تتم عن طريق جملة من المراحل وعلى الرغم من اختلاف الباحثين والكتاب على هذه المراحل إلا أن هناك قدرا من الاتفاق على المراحل الأساسية لها، إذ يحدد (Manganelli & Klein, 1995) (العيثاوي، 2003) (العبدي، 2005: 26-22) (ساطان و حسين، 2008: 12-16) مراحل إعادة هندسة عمليات الأعمال في خمس مراحل أساسية كل منها تحتوي على مهام فرعية وكالاتي:

أولاً : مرحلة التحضير: تشمل هذه المرحلة أربع مهام أساسية تتمثل في :

❖ الإحساس بالمشكلة: تظهر الحاجة لإعادة هندسة عمليات الأعمال عندما تحصل تغيرات في البيئة الخارجية أو الداخلية في المنظمة أي قلة الفرص الممنوحة للمنظمة وكثرة تهديداتها أو الاختلاف في بيان نقاط القوة والضعف الأمر الذي يستدعي ضرورة إجراء عمليات إعادة الهندسة للتغلب على التهديدات وتجاوز نقاط الضعف في المنظمة.

❖ موافقة الإدارة: عند التخطيط لإجراء عمليات إعادة الهندسة فانه لا يمكن تنفيذ تلك عمليات الأعمال بدون استحصال موافقة الإدارة لتنفيذ ذلك إذ تهدف الإدارة إلى وضع النقاط الجوهرية لتلك عمليات الأعمال.

❖ تدريب الفريق: لا يمكن إجراء عمليات إعادة الهندسة بدون توفر كادر يتمتع بمهارات عالية وخبرات كثيرة وذلك بهدف التعرف على المشكلات المعوقة والعمل على تلفيها بما يخدم إجراء عمليات إعادة الهندسة الناجحة.

❖ التخطيط للتغيير: يتم في هذه المرحلة وضع خطط للمرحلة اللاحقة (التحديد) إذ أن عملية التغيير سوف تواجه بمقاومة قوية لذا يتوجب على إدارة المنظمة الانتباه إلى مثل هذه الحالات والتقليل من أثارها السلبية قدر الإمكان عن طريق إجراء اتصالات جيدة مع العاملين.



تأثير خصائص التفكير الإستراتيجي في مراحل تطبيق إعادة هندسة عمليات الأعمال: دراسة استطلاعية لأراء عينة من المديرين ومعاونيهم والاستشاريين في الشركة العامة للصناعات القطنية

ثانياً : مرحلة التحديد: يتم في هذه المرحلة تحديد الزبائن وعمليات الأعمال وبناء الفعاليات ذات القيمة المضافة وتشمل هذه المرحلة على:

- ❖ التركيز على الزبائن: يتوجب على المنظمة العمل على تحديد زبائنها الحاليين والمحتملين والعمل على تلبية حاجاتهم ورغباتهم وذلك بهدف ضمانها في البقاء والنمو والتوسع وبأقل تكلفة ممكنة.
- ❖ قياس الأداء: يتوجب على المنظمة التي تقوم بإعادة هندسة عملياتها أن تقيس الأداء فيما يتعلق بتحديد نسب التالف والمعيب وتحديد الوقت المستغرق منذ استلام طلبات الزبائن إلى تقديم السلعة أو الخدمة عن طريق التركيز على بعض المعايير الداخلية كانهخفاض أو ارتفاع التكاليف إذ يتم القياس بالاعتماد على سنة الأساس بوصفها مرجعاً للمقارنة.
- ❖ تحديد طبيعة عناصر المنظمة: والتي تتمثل بالأفراد العاملين والمنتجات التي تقوم المنظمة بإنتاجها والمعلومات التي تحصل عليها المنظمة وغيرها.
- ❖ تصميم عمليات الأعمال : أي تحديد المراحل المتعاقبة لكل عملية والعوامل المؤثرة في نجاحها أو فشلها ومخرجاتها.
- ❖ تحديد النشاطات: تتمثل هذه النشاطات بالعناصر المؤثرة في طبيعة (العاملين ، المنتجات ، المعلومات) والعوامل المؤثرة في نجاحها أو فشلها ومدخلاتها ومخرجاتها وفي قدرة كل نشاط من هذه الأنشطة على إشباع حاجات ورغبات الزبائن.
- ❖ تعديل عمليات الأعمال : يتم في هذه المهمة تحديد كافة النشاطات التي يكون لها الأثر الكبير في تحقيق تحولات للمنظمة تنقلها من وضع إلى آخر إذ يمكن حصر وتبويب عمليات الأعمال التي من الممكن دمجها في بعضها.
- ❖ الخريطة التنظيمية: يتم في هذه المهمة تحديد التنظيم المناسب لكل نشاط وواجباته ومسؤولياته وحدود تلك المسؤوليات.
- ❖ خريطة الموارد: تشمل هذه الخريطة إعداد موازنة لكل نشاط داخل جميع عمليات الأعمال وإعداد مقارنة مع السنوات السابقة لتسهيل قياس النتائج المتحققة لاحقاً.
- ❖ تحديد الأولويات: تشمل هذه المهمة تحديد أولويات المنظمة وأهدافها والموارد المتاحة وصعوبة وسهولة تنفيذ المشروع إذ تعد هذه المهمة من اصعب المهمات التي تواجه فريق إعادة الهندسة وتتبع هذه المهمة من إمكانية أقتناء الفرص والتغلب على التهديدات عند إعادة تصميم العملية.



تأثير خصائص التفكير الإستراتيجي في مراحل تطبيق إعادة هندسة

عمليات الأعمال: دراسة استطلاعية لأراء عينة من المديرين ومعاونيهم

والاستشاريين في الشركة العامة للصناعات القطنية

ثالثاً : مرحلة الرؤيا : يتم في هذه المرحلة وضع رؤيا العملية أي تحديد الصفات والخصائص والأهداف القابلة للقياس للعمليات المستقبلية، وتعمل على ربط كل من إستراتيجية المنظمة وكيفية أداء الأعمال وتتضمن هذه المرحلة الأنشطة الآتية:

❖ فهم بنية عمليات الأعمال : تتمثل هذه المهمة في إعداد مصفوفة للأنشطة والخطوات ومعرفة جميع النظم المعتمدة إذ تتكون العملية من مجموعة أنشطة، وإن حصول أي عارض خارج العملية يؤدي إلى إضافة أو حذف نشاط واحد أو أكثر من نشاطات العملية.

❖ فهم تدفق عمليات الأعمال : تهدف هذه المهمة إلى التعرف على آلية تنفيذ عمليات الأعمال وذلك من خلال التعرف على نقاط اتخاذ القرار وعمليات الأعمال التابعة لها إذ يتم تقسيم الوقت الذي تمر به كل خطوة من خطوات العملية إلى (وقت الانتقال، وقت انتظار المدخلات، وقت انتظار المخرجات).

❖ نشاطات القيمة المضافة: في هذه المهمة يتم حصر وتبويب جميع النشاطات التي لها قيم مضافة وعزلها عن النشاطات الهامشية والرقابية إذ من الضروري تعزيز النشاطات التي تمتلك قيمة مضافة وإلغاء جميع النشاطات الآخرة.

❖ تحديد مقاييس الأداء: يتم تنفيذ هذه المهمة من خلال إجراء مقارنة بين أداء عمليات الأعمال في المنظمة مع أداء عمليات الأعمال المشابهة لها في منظمات أخرى إذ أن الغاية من ذلك هو الحصول على أفكار جديدة تدفع إلى التحسين والتطوير.

❖ تحديد دوافع الأداء: في هذه المهمة يتم كشف محددات الأداء وتحديد أسباب وقوع الأخطاء واكتشاف أسبابها ، والعمل على توضيح دوافع تحسين الأداء ومعوقاته.

❖ تقدير الفرص: يتم في هذه الجانب حصر جميع الفرص المتاحة للتحسين وتقدير حجم التغيير ومدى صعوبته وتحديد المخاطر الناتجة عنه.

❖ التصور المثالي: في هذه المهمة يتم وضع وصف معين لأداء عمليات الأعمال مقارنة مع أداء عمليات مماثلة لمنظمات أخرى من خلال التركيز على عمليات الأعمال التي تجمع بين الزبائن والمنظمة.

❖ تكامل التصورات: في حال حصول تقاطع واختلاف بين التصور المثالي الخارجي والداخلي فإن الحل الأمثل هو الدمج بين التصورين والتوفيق بينهما.

❖ الرؤيا اللاحقة: يتم وضع وتحديد رؤى واضحة تشمل جميع عمليات الأعمال والأساليب والأنشطة وبشكل منفرد لكل عملية أو نشاط.



تأثير خصائص التفكير الإستراتيجي في مراحل تطبيق إعادة هندسة عمليات الأعمال: دراسة استطلاعية لأراء عينة من المديرين ومعاونيهم والاستشاريين في الشركة العامة للصناعات القطنية

رابعاً : مرحلة الحل: تشمل هذه المرحلة على إعطاء حلول فنية واجتماعية، إذ يتم خلالها تحديد الأبعاد الفنية والاجتماعية للعمليات الجديدة والمراد إعادة هندستها، إذ يتم تقسمها إلى:

أ. التصميم الفني : يتضمن هذا القسم المهام الآتية:

❖ أنموذج العلاقات: وفيها يتم تحديد العلاقات التي تربط بين عناصر المنظمة المختلفة وجميع المعلومات المفيدة لتلك العلاقات.

❖ إعادة فحص روابط العلاقات: تهدف هذه المهمة إلى التأكد من إمكانية نقل خطوط العمل من نشاط إلى نشاط آخر أو من عملية إلى عملية أخرى.

❖ إدارة المعلومات: تشمل هذه المهمة توفير المعلومات المطلوبة للعمليات والعمل على تخزينها إذ يتوجب على فريق إعادة الهندسة متابعة وتحليل جميع عمليات الأعمال وبالأخص تدفق المعلومات.

❖ تكامل المعلومات: يتم في هذه المهمة ربط جميع عمليات الأعمال والأنشطة الضرورية بنظام معلومات موحد، إذ يجب أن تكون هذه المعلومات متاحة لجميع عناصر عمليات الأعمال .

❖ تحديد البدائل: تركز هذه المهمة على إحلال عمليات الأعمال السهلة والبسيطة محل عمليات الأعمال الكبيرة والمعقدة أو محاولة دمج عمليات الأعمال المتفرقة في عملية واحدة.

❖ تصميم نظام الرقابة: يتم وضع نظام للرقابة على عمليات الأعمال وتوقيته بحيث يصبح جزءاً أساسياً من العمل ويهدف هذا النظام إلى تجنب الأخطاء عند إجراء عمليات إعادة الهندسة.

❖ إعادة الانتشار: تهدف هذه المهمة إلى مساعدة المنظمات والزبائن والموردين على العمل باستقلالية أكثر بما يجعل العملية أقل مركزياً.

❖ إقرار التطبيق: يتم بموجب هذه المهمة تحديد الأماكن التي يتم فيها تنفيذ عمليات الأعمال وملاحظة أن تنفيذ هذه العمليات قد يكون مركزياً أو لا مركزياً.

❖ توظيف التقنية: هي إحدى النتائج الثلاثة لإعادة هندسة عمليات الأعمال بالإضافة إلى المعلومات والمستلزمات البشرية.

❖ التطبيق الفني: تركز هذه المهمة على تحديد جميع احتياجات ومستلزمات المنظمة لتنظيم المعلومات والمستلزمات البشرية واختيارها وتشغيلها.

ب. التصميم الاجتماعي: يشمل هذا التصميم جملة من المهام الأساسية المتمثلة في:

❖ تمكين العاملين: يتم تحديد جميع الواجبات والمهام والمسؤوليات والمهارات المطلوبة على عاتق العاملين وذلك بهدف تمكينهم ومساعدتهم على أداء أعمالهم بشكل أمثل.

❖ مجموعات العمل: في هذه المهمة يتم توضيح خصائص كل مجموعة من مجاميع الأفراد العاملين وتحديد مهاراتهم وقدراتهم الإبداعية ووضع منهاج تدريبي لهم يمكنهم من الحصول على المهارة والقابلية على أداء الأعمال بأفضل ما يمكن.



تأثير خصائص التفكير الإستراتيجي في مراحل تطبيق إعادة هندسة عمليات الأعمال: دراسة استطلاعية لأراء عينة من المديرين ومعاونيهم والاستشاريين في الشركة العامة للصناعات القطنية

❖ بناء فريق عمليات الأعمال : يؤكد هذا المبدأ على نقطة أساسية هي أن فريق العمل يجب أن يتكون من شخص واحد فقط يعرف بـ (صاحب العملية) على شرط أن يتم إضافة أعضاء جدد في المستقبل كلما اقتضت الحاجة لذلك.

❖ بناء الهيكل الإداري: أن أحد شروط نجاح إعادة الهندسة هو إزالة الفوارق بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي كما تركز إعادة الهندسة على ضرورة التخلص من الإدارات الوسطى.

❖ رسم الحدود التنظيمية: تؤكد هذه المهمة على أن إلغاء الإدارات الوظيفية يؤدي تلقائياً إلى زوال الحدود والجدران الفاصلة بين الأقسام.

❖ المسارات الوظيفية والحوافز: تركز هذه المهمة على أنه تم استبدال نظام الترقية للعاملين من نظام الأقدمية إلى نظام المعرفة والتدريب والتحفيز للأفراد العاملين بناءً على مقاييس إنتاجية وإرضاء الزبائن وذلك لان الحصول على أي موقع على الخريطة التنظيمية الجديدة يكون معتمداً على الكفاءة والخبرة.

خامساً : مرحلة التحويل: أن التأكيد على هذه المرحلة ضروري جداً لتنفيذ الخطط التي كانت قد وضعت في المرحلة السابقة ضمن البرنامج الرئيس لإعادة هندسة عمليات الأعمال وتشتمل هذه المرحلة على: اختبار عمليات الأعمال المعاد هندستها (نظام عمليات الأعمال الجديد): يتم في هذه المهمة التأكيد على ضرورة فحص واختبار التصميمات الجديدة والأنظمة الجديدة لكل عملية من قبل فريق عمل جديد مع التأكيد على ضرورة أخذ توصيات هذا الفريق بعين الاعتبار.

❖ تقويم أداء الأفراد: تشمل هذه المهمة اختبار أداء العاملين من حيث كفاءتهم وقدرتهم على تحمل المسؤوليات ومواجهة أعباء العمل وان هذا التقويم يؤدي في بعض الأحيان إلى توزيع الأفراد العاملين على فرق عمل جديدة تختلف عن الفرق التي كانوا يعملون فيها.

❖ ترتيب عمليات الأعمال وبدء التشغيل: تشمل هذه المهمة تدريب الأفراد العاملين على عمليات الأعمال التي تمت إعادة هندستها ومن ثم تشغيل محدود لتلك عمليات الأعمال إذ يتم إجراء ذلك في حالة واحدة فقط صلاحية كل من التصميم الفني والتصميم الاجتماعي.

❖ التصحيح و التحول: يتم في هذه المهمة الكشف عن جميع الأخطاء التي قد حصلت والعمل على تجاوزها وتصحيحها إذ يبدأ العاملون على عمليات إعادة الهندسة بالعمل السريع لإنجاز مهامهم والوظائف المطلوبة منهم تحت نظام رقابي ذاتي في كل خطوات عمليات الأعمال التي تمت إعادة تصميمها.



تأثير خصائص التفكير الإستراتيجي في مراحل تطبيق إعادة هندسة عمليات الأعمال: دراسة استطلاعية لأراء عينة من المديرين ومعاونيهم والاستشاريين في الشركة العامة للصناعات القطنية

المبحث الرابع/ الجانب التطبيقي للبحث

المحور الأول/ تحليل استجابات أفراد المجتمع وتصوراتهم عن متغيرات البحث

ينطوي المحور الأول من هذا المبحث على عرض وتحليل البيانات المستحصل عليها من استمارة الاستبيان المصممة في ضوء مقياس (Likert) خماسي التدرج، والذي يتوزع من أعلى وزن فيه، أعطي الدرجة (5) لتمثل حقل الإجابة (اتفق تماماً)، إلى أوطأ وزن فيه، والذي أعطي درجة (1) لتمثل حقل الإجابة (لا اتفق تماماً).

وقد استخدم الباحث لهذا الغرض المتوسطات الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية (نسب الاتفاق)، لغرض التعرف على مدى الانسجام والتوافق في آراء المجتمع وتصوراتهم عن متغيرات البحث، وتم اعتماد معيار الاختبار المتمثل بالوسط الحسابي الفرضي¹ البالغ (3) كمتوسط أداة القياس بهدف قياس وتقييم الدرجة المستحصل عليها والمتعلقة باستجابات أفراد عينة البحث. ويوضح الجدول (1) الوصف العام والتفصيلي لاستجابات أفراد عينة البحث وتصوراتهم حول أبعاد متغيرات البحث وعلى النحو الآتي:-

يوضح الجدول (1) الوصف العام والتفصيلي لاستجابات أفراد العينة باستخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية

أولاً: التفكير الاستراتيجي

أ: القدرات الشخصية

1. القدرات الاستشرافية

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
1	تنتهج الشركة عمليات استشراف المستقبل بأبعاده ومن خلال التفكير بصياغة الرؤيا الإستراتيجية.	3.10	0.89	62%
2	تعد الاستشرافية العملية التنبؤية في التفكير الاستراتيجي للشركة كونها تصنع المستقبل المرغوب فيه.	3.30	0.84	66%
3	تستند عملية الاستشراف المستقبلية للشركة على عوامل نجاحها وإخفاقاتها المتحققة خلال السنوات السابقة.	3.30	0.75	66%
	العام	3.23	0.83	65%

¹ ملاحظة: الوسط الحسابي الفرضي: عبارة عن متوسط أعلى درجة في المقياس (5) وأوطأ درجة فيه (1) أي أن $3 = (1+5)/2$



تأثير خصائص التفكير الإستراتيجي في مراحل تطبيق إعادة هندسة عمليات الأعمال: دراسة استطلاعية لأراء عينة من المديرين ومعاونيهم والاستشاريين في الشركة العامة للصناعات القطنية

2. القدرات الحدسية

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
4	تنتهج إدارة الشركة التخمين العقلائي الذي يحقق لها الاستمرارية.	3.50	0.82	70%
5	ينصب تفكير إدارة الشركة عند دراسة العوامل أو المتغيرات المحيطة بها على الاهتمام باقتناص الفرص وتجنب التهديدات.	3.43	0.53	69%
6	تستخدم إدارة الشركة الخبرة الشخصية لتقييم الحالات المتعلقة بنموها.	3.37	0.59	67%
	العام	3.43	0.65	69%

3. القدرات الإبداعية

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
7	تشجيع إدارة الشركة عمليات الإبداع المرتبطة بتكوين رؤيا مستقبلية متكاملة.	3.37	0.75	67%
8	تنتهج إدارة الشركة أساليب إبداعية في حل المشكلات التي تواجهها.	3.23	0.64	64%
9	تكون قابلية التغيير الإبداعية لدى الشركة أسلوب متميز في توجهاتها المستقبلية.	3.10	0.75	62%
	العام	3.23	0.71	65%

4. القدرات الابتكارية

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
10	تعتمد إدارة الشركة على الطلاقة الفكرية المرتبطة بالابتكارية في صياغة الرؤيا الإستراتيجية.	3.13	0.64	63%
11	تمتلك الشركة أفكار تتميز بالأصالة الابتكارية تساعد في صياغة رؤيتها المستقبلية.	2.93	0.61	59%
12	تمتاز إدارة الشركة بالمرونة التلقائية للاستجابة للمتغيرات ذات العلاقة بالاستمرارية التي تنشدها.	3.47	0.64	69%
	العام	3.17	0.63	64%



تأثير خصائص التفكير الإستراتيجي في مراحل تطبيق إعادة هندسة عمليات الأعمال: دراسة استطلاعية لأراء عينة من المديرين ومعاونيهم والاستشاريين في الشركة العامة للصناعات القطنية

5. القدرات النقدية

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
13	تقوم إدارة الشركة بالكشف المبكر عن الفجوة الحاصلة بين الأهداف الموضوعية والتوقعات المستقبلية.	2.97	0.69	%59
14	تعتمد إدارة الشركة على مرونة التفكير لإصدار الحكم قبل العمل في وضع الأسس المتعلقة بصياغة الرؤيا المستقبلية.	3.10	0.75	%62
15	يستند عمل إدارة الشركة على تطوير البدائل المتاحة ذات العلاقة بتحقيق النمو الذي تسعى إليه.	3.37	0.72	%67
	العام	3.14	0.72	%63

ب: الخصائص التنظيمية

1. الصفات الهيكلية

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
16	تعتمد إدارة الشركة على الإجراءات غير الرسمية في اقتناص أكبر عدد من الفرص المتاحة في السوق.	2.83	0.68	%56
17	تعمل إدارة الشركة مع ومن خلال العاملين على تبني الأعمال التي يغلب عليها طابع الصفات غير الرسمية والتي تتطلب مستوى عالٍ من التفاعل.	2.83	0.65	%56
	العام	2.88	0.67	%57

2. الصفات السلوكية

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
18	تشجع إدارة الشركة العمل الجماعي بما ينسجم والتوجهات الصحيحة في تبني القرارات ذات الأهمية.	3.80	0.52	%76
19	توجهه إدارة الشركة المخاطر المتوقعة عندما يقوم بتحليل الفرص البيئية واستثمارها حيث إنها تشكل مواقف وأحداث مهمة.	3.50	0.60	%70
	العام	3.65	0.56	%73



تأثير خصائص التفكير الإستراتيجي في مراحل تطبيق إعادة هندسة عمليات الأعمال: دراسة استطلاعية لأراء عينة من المديرين ومعاونيهم والاستشاريين في الشركة العامة للصناعات القطنية

ثانياً: إعادة هندسة الأعمال

1. مرحلة التحضير

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
20	تسهم عمليات إعادة هندسة الأعمال في المنظمة في حل بعض مشاكلها.	3.23	0.60	%65
21	تسهم إدارة المنظمة في عمليات إعادة الهندسة.	3.00	0.70	%60
22	يقوم بمهمة إعداد خطط وبرامج إعادة الهندسة فريق عمل متخصص.	3.40	0.53	%68
	العام	3.21	0.61	%64

2. مرحلة التحديد

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
23	يقوم بمهمة إعداد خطط وبرامج إعادة الهندسة فريق عمل متخصص.	3.83	0.39	%77
24	تهتم إدارة المنظمة بتصميم عمليات الأعمال وتحديد المراحل المتعاقبة لكل عملية والعوامل المؤثرة في نجاحها.	3.50	0.60	%70
25	تحدد عمليات المنظمة عادة على وفق التشكيلات والهياكل التنظيمية.	3.40	0.70	%68
	العام	3.58	0.56	%72



تأثير خصائص التفكير الإستراتيجي في مراحل تطبيق إعادة هندسة عمليات الأعمال: دراسة استطلاعية لأراء عينة من المديرين ومعاونيهم والاستشاريين في الشركة العامة للصناعات القطنية

3. مرحلة الرؤيا

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
26	تهدف عملية إعادة الهندسة في المنظمة إلى تحفيز أداء العاملين.	3.40	0.70	%68
27	تتحدد عمليات الأعمال التي تحتاج إلى إعادة هندسة بناءً على أهميتها.	3.33	0.59	%67
28	يأخذ فريق إعادة الهندسة في المنظمة في نظر الاعتبار محتوى نظم العملية.	3.33	0.60	%67
	العام	3.36	0.63	%67

4. مرحلة الحل

أ. التصميم الفني

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
29	تقدم إدارة المنظمة باستمرار حلول فنية واجتماعية لعمليات إعادة الهندسة.	3.40	0.56	%68
30	تقوم إدارة المنظمة بنقل بعض الخطوات والأنشطة من عملية إلى أخرى بما يساهم في تحسين الأداء المنظمي.	3.20	0.60	%64
31	تسعى إدارة المنظمة إلى مطابقة وتدقيق المعلومات من خلال تقليص عدد جهات الاتصال الخارجية لكل عملية.	3.23	0.60	%65
	العام	3.28	0.58	%66



**تأثير خصائص التفكير الإستراتيجي في مراحل تطبيق إعادة هندسة
عمليات الأعمال: دراسة استطلاعية لأراء عينة من المديرين ومعاونيهم
والاستشاريين في الشركة العامة للصناعات القطنية**

ب. التصميم الاجتماعي

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
32	تمنح إدارة المنظمة العاملين لديها الصلاحيات والمسؤوليات التي تمكنهم من أداء أعمالهم بصورة أفضل.	3.83	0.47	%77
33	تولي إدارة المنظمة مسؤولية توجيه عمليات إعادة الهندسة احد المديرين في مستوى إداري أعلى.	3.50	0.46	%70
34	تغير المنظمة الأدوار والمسؤوليات في عمليات إعادة الهندسة على نحو مستمر.	3.13	0.57	%63
	العام	3.49	0.5	%70

5. مرحلة التحويل

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
35	يتم اختيار التصميم الجيد في المنظمة من خلال دراسة البدائل المتاحة.	3.67	0.60	%73
36	يدفع التقييم الجيد لأداء الأفراد العاملين المنظمة إلى إعادة توزيعهم كفرق عمل جديدة.	3.37	0.80	%67
37	تحرص إدارة المنظمة على ضرورة تجاوز جميع الأخطاء والانحرافات التي تظهر خلال إجراء عمليات إعادة الهندسة.	3.47	0.70	%69
	العام	3.50	0.7	%70



**تأثير خصائص التفكير الإستراتيجي في مراحل تطبيق إعادة هندسة
عمليات الأعمال: دراسة استطلاعية لأراء عينة من المديرين ومعاونيهم
والاستشاريين في الشركة العامة للصناعات القطنية**

أولاً: التفكير الإستراتيجي

أ: القدرات الشخصية

1. القدرات الاستشرافية

يتبين من خلال النتائج الواردة في الجدول (1) أن الوسط الحسابي الموزون لبعد (القدرات الاستشرافية) بلغ (3.23) بانحراف معياري قدره (0.83) ويتضح بأن الوسط الحسابي الموزون أكبر من الوسط الحسابي الفرضي (معيار الاختبار) البالغ (3)، وهذا يعني بأن هذا البعد، يعد واضحاً بشكل كبير لأفراد عينة البحث بنسبة اتفاق بلغت (65%) حسب وجهات نظرهم، ويعود ذلك إلى ارتفاع مستوى وعي العينة المبحوثين وإدراكهم لبعد (القدرات الاستشرافية) كونه من الأبعاد المهمة على مستوى عمل الشركة.

2. القدرات الحدسية

يتضح بأن الوسط الحسابي الموزون لبعد (القدرات الحدسية) بلغ (3.43) بانحراف معياري قدره (0.65) وتبين أن الوسط الحسابي الموزون أكبر من معيار الاختبار (أي الوسط الحسابي الفرضي) البالغ (3)، وهذا يعني بأن هذا البعد واضح لأفراد عينة البحث بنسبة اتفاق بلغت (69%) حسب وجهات نظرهم ويعزى ذلك إلى امتلاك أفراد العينة تصوراً واضحاً عن أهمية بعد (القدرات الحدسية) على مستوى عمل الشركة.

3. القدرات الإبداعية

يتضح بأن الوسط الحسابي الموزون لبعد (القدرات الإبداعية) بلغ (3.23) بانحراف معياري قدره (0.71) وتبين أن الوسط الحسابي الموزون أكبر من معيار الاختبار (أي الوسط الحسابي الفرضي) البالغ (3)، وهذا يعني بأن هذا البعد واضح لأفراد عينة البحث بنسبة اتفاق بلغت (65%) حسب وجهات نظرهم ويعزى ذلك إلى امتلاك أفراد العينة تصوراً واضحاً عن أهمية بعد (القدرات الإبداعية) على مستوى عمل الشركة.

4. القدرات الابتكارية

يتضح بأن الوسط الحسابي الموزون لبعد (القدرات الابتكارية) بلغ (3.17) بانحراف معياري قدره (0.63) وتبين أن الوسط الحسابي الموزون أكبر من معيار الاختبار (أي الوسط الحسابي الفرضي) البالغ (3)، وهذا يعني بأن هذا البعد واضح لأفراد عينة البحث بنسبة اتفاق بلغت (64%) حسب وجهات نظرهم ويعزى ذلك إلى امتلاك أفراد العينة تصوراً واضحاً عن أهمية بعد (القدرات الابتكارية) على مستوى عمل الشركة.



**تأثير خصائص التفكير الإستراتيجي في مراحل تطبيق إعادة هندسة
عمليات الأعمال: دراسة استطلاعية لأراء عينة من المديرين ومعاونيهم
والاستشاريين في الشركة العامة للصناعات القطنية**

5. القدرات النقدية

يتضح بأن الوسط الحسابي الموزون لبعد (القدرات النقدية) بلغ (3.14) بانحراف معياري قدره (0.72) وتبين أن الوسط الحسابي الموزون أكبر من معيار الاختبار (أي الوسط الحسابي الفرضي) البالغ (3)، وهذا يعني بأن هذا البعد واضح لأفراد عينة البحث بنسبة اتفاق بلغت (63%) حسب وجهات نظرهم ويعزى ذلك إلى امتلاك أفراد الهيئة تصوراً واضحاً عن أهمية بعد (القدرات النقدية) على مستوى عمل الشركة.

ب: الخصائص التنظيمية

1. الصفات الهيكلية

يتضح بأن الوسط الحسابي الموزون لبعد (الصفات الهيكلية) بلغ (2.88) بانحراف معياري قدره (0.67) وتبين أن الوسط الحسابي الموزون أقل من معيار الاختبار (أي الوسط الحسابي الفرضي) البالغ (3)، وهذا يعني بأن هذا البعد غير واضح لأفراد عينة البحث بنسبة اتفاق بلغت (57%) حسب وجهات نظرهم ويعزى ذلك إلى عدم امتلاك أفراد العينة تصوراً واضحاً عن أهمية بعد (الصفات الهيكلية) على مستوى عمل الشركة.

2. الصفات السلوكية

يتضح بأن الوسط الحسابي الموزون لبعد (الصفات السلوكية) بلغ (3.65) بانحراف معياري قدره (0.56) وتبين أن الوسط الحسابي الموزون أكبر من معيار الاختبار (أي الوسط الحسابي الفرضي) البالغ (3)، وهذا يعني بأن هذا البعد واضح لأفراد عينة البحث بنسبة اتفاق بلغت (73%) حسب وجهات نظرهم ويعزى ذلك إلى امتلاك أفراد العينة تصوراً واضحاً عن أهمية بعد (الصفات السلوكية) على مستوى عمل الشركة.

وعلى المستوى التفصيلي، يتضح من خلال النتائج أعلاه، أن فقرات بعد القدرات الشخصية (1,2,3,4,5) و الخصائص التنظيمية (1,2)، قد حققت ارتفاعاً واضحاً باتجاه شيوع (التفكير الإستراتيجي) في الشركة نتيجة تفوق الأوساط الحسابية الموزونة للفقرات أعلاه، والبالغة على الترتيب (3.14, 3.21, 3.17, 3.23, 3.43, 3.65)، على معيار الاختبار (أي الوسط الفرضي) البالغ (3)، مما يدل على أن أفراد عينة البحث متفقون حول فقرات هذا المتغير بنسب اتفاق مختلفة بلغت على الترتيب (73%, 57%, 65%, 69%, 63%, 63%).



تأثير خصائص التفكير الإستراتيجي في مراحل تطبيق إعادة هندسة عمليات الأعمال: دراسة استطلاعية لأراء عينة من المديرين ومعاونيهم والاستشاريين في الشركة العامة للصناعات القطنية

ثانياً: إعادة هندسة الأعمال

1. مرحلة التحضير

يتضح بأن الوسط الحسابي الموزون (لمرحلة التحضير) بلغ (3.21) بانحراف معياري قدره (0.61) وتبين أن الوسط الحسابي الموزون أكبر من معيار الاختبار (أي الوسط الحسابي الفرضي) البالغ (3)، وهذا يعني بأن هذا البعد واضح لأفراد عينة البحث بنسبة اتفاق بلغت (64%) حسب وجهات نظرهم ويعزى ذلك إلى امتلاك أفراد العينة تصوراً واضحاً عن أهمية (مرحلة التحضير) على مستوى عمل الشركة.

2. مرحلة التحديد

يتضح بأن الوسط الحسابي الموزون (لمرحلة التحديد) بلغ (3.58) بانحراف معياري قدره (0.56) وتبين أن الوسط الحسابي الموزون أكبر من معيار الاختبار (أي الوسط الحسابي الفرضي) البالغ (3)، وهذا يعني بأن هذا البعد واضح لأفراد عينة البحث بنسبة اتفاق بلغت (72%) حسب وجهات نظرهم ويعزى ذلك إلى امتلاك أفراد العينة تصوراً واضحاً عن أهمية (مرحلة التحديد) على مستوى عمل الشركة.

3. مرحلة الرؤيا

يتضح بأن الوسط الحسابي الموزون (لمرحلة الرؤيا) بلغ (3.36) بانحراف معياري قدره (0.63) وتبين أن الوسط الحسابي الموزون أكبر من معيار الاختبار (أي الوسط الحسابي الفرضي) البالغ (3)، وهذا يعني بأن هذا البعد واضح لأفراد عينة البحث بنسبة اتفاق بلغت (67%) حسب وجهات نظرهم ويعزى ذلك إلى امتلاك أفراد العينة تصوراً واضحاً عن أهمية (مرحلة الرؤيا) على مستوى عمل الشركة.

4. مرحلة الحل

أ. التصميم الفني

يتضح بأن الوسط الحسابي الموزون (للتصميم الفني) بلغ (3.28) بانحراف معياري قدره (0.58) وتبين أن الوسط الحسابي الموزون أكبر من معيار الاختبار (أي الوسط الحسابي الفرضي) البالغ (3)، وهذا يعني بأن هذا البعد واضح لأفراد عينة البحث بنسبة اتفاق بلغت (66%) حسب وجهات نظرهم ويعزى ذلك إلى امتلاك أفراد العينة تصوراً واضحاً عن أهمية (التصميم الفني) على مستوى عمل الشركة.

ب. التصميم الاجتماعي

يتضح بأن الوسط الحسابي الموزون (للتصميم الاجتماعي) بلغ (3.49) بانحراف معياري قدره (0.5) وتبين أن الوسط الحسابي الموزون أكبر من معيار الاختبار (أي الوسط الحسابي الفرضي) البالغ (3)، وهذا يعني بأن هذا البعد واضح لأفراد عينة البحث بنسبة اتفاق بلغت (70%) حسب وجهات نظرهم ويعزى ذلك إلى امتلاك أفراد العينة تصوراً واضحاً عن أهمية (التصميم الاجتماعي) على مستوى عمل الشركة.



تأثير خصائص التفكير الإستراتيجي في مراحل تطبيق إعادة هندسة عمليات الأعمال: دراسة استطلاعية لأراء عينة من المديرين ومعاونيهم والاستشاريين في الشركة العامة للصناعات القطنية

5. مرحلة التحويل

يتضح بأن الوسط الحسابي الموزون (لمرحلة التحويل) بلغ (3.50) بانحراف معياري قدره (0.7) وتبين أن الوسط الحسابي الموزون أكبر من معيار الاختبار (أي الوسط الحسابي الفرضي) البالغ (3)، وهذا يعني بأن هذا البعد واضح لأفراد عينة البحث بنسبة أتفاق بلغت (70%) حسب وجهات نظرهم ويعزى ذلك إلى امتلاك أفراد العينة تصوراً واضحاً عن أهمية (مرحلة التحويل) على مستوى عمل الشركة. وبناءً على ما تقدم، تؤكد النتائج أعلاه أن أفراد عينة البحث متفقون بشكل واضح، حول أن إدارة الشركة تسعى إلى تطوير أساليبها في مجال استخدام التفكير الإستراتيجي واستخدام إعادة هندسة عمليات الأعمال بهدف تحسين الأداء والتميز.

المحور الثاني/ قياس علاقات الارتباط بين متغيرات البحث

ينصرف هذا المحور إلى قياس علاقات الارتباط بين متغيرات البحث واختبار مغنوياتها، والتي تضمنتها الفرضية الرئيسية الأولى. وقد جرى استخدام معامل الارتباط البسيط (سبيرمان) لهذا الغرض. ومن ثم جرى اختبار مغنوية معاملات الارتباط المستحصل عليها باستخدام الاختبار (t). وكما في الجدول (2) الآتي:-

1. اختبار الفرضية الأولى:

للتحقق من صحة الفرضية الرئيسية الأولى جرى اختبار الفرضية الآتية:

فرضية الوجود (H1): توجد علاقة ارتباط ذات دلالة مغنوية بين خصائص التفكير الاستراتيجي ومراحل تطبيق إعادة هندسة عمليات الأعمال.

ومن أجل قبول الفرضية من عدم قبولها، تم اختبار معاملات الارتباط البسيط الواردة في الجدول الآتي، باستخدام الاختبار (t)، للتحقق من مغنوية العلاقة بين بُعد خصائص التفكير الاستراتيجي (X) وبُعد مراحل إعادة هندسة عمليات الأعمال (Y).

الجدول (2)

نتائج علاقات الارتباط بين خصائص التفكير الاستراتيجي ومراحل تطبيق إعادة هندسة عمليات الأعمال

المتغير المتابع	المتغير المستقل	مراحل إعادة هندسة عمليات الأعمال (Y)	قيمة (t) المحسوبة	قيمة (t) الجدولية
	خصائص التفكير الاستراتيجي (X)	0.881**	6.204	1.701
قبول الفرضية بدرجة ثقة 99%				القرار

المصدر: إعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسوب

(**) الارتباط مغنوي بمستوى 1%



تأثير خصائص التفكير الإستراتيجي في مراحل تطبيق إعادة هندسة عمليات الأعمال: دراسة استطلاعية لأراء عينة من المديرين ومعاونيهم والاستشاريين في الشركة العامة للصناعات القطنية

يتضح من النتائج الواردة في الجدول أعلاه، وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية على مستوى معنوية (1%)، بين خصائص التفكير الإستراتيجي (X) ومراحل تطبيق إعادة هندسة عمليات الأعمال (Y)، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.881)، مما يؤكد قوة تجانس هذين المتغيران، ويشير إلى أهمية الاهتمام بخصائص التفكير الاستراتيجي من قبل الشركة المبحوثة من أجل رفع تطبيق مراحل إعادة هندسة عمليات الأعمال. وان ما يدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة للعلاقة بين المتغيرين والبالغة (6.204)، مقارنة بالجدولية والبالغة (1.701) مما يدل على قبول فرضية الوجود (H1)، وهذا يعني وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (1%)، بين خصائص التفكير الإستراتيجي ومراحل تطبيق إعادة هندسة عمليات الأعمال، أي أن القيمة مقبولة بدرجة ثقة قدرها (99%).

المحور الثالث/ تحليل واختبار علاقات الأثر

يتضمن هذا المحور قياس علاقات الأثر ما بين متغيرات البحث، التي تضمنتها الفرضية الرئيسية الثانية، وقد تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الثانية ومعامل التحديد.

1. اختبار الفرضية الثانية:

للتحقق من صحة هذه الفرضية، تم اختبار الفرضية الآتية:

فرضية الوجود (H1): تؤثر خصائص التفكير الاستراتيجي تأثيراً إيجابياً ذات دلالة معنوية في مراحل تطبيق إعادة هندسة عمليات الأعمال.

الجدول (3) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط، لاختبار تأثير خصائص التفكير الاستراتيجي في مراحل تطبيق إعادة هندسة عمليات الأعمال

المتغير التابع	المتغير المستقل	مراحل إعادة هندسة الأعمال (Y)	قيمة (F) المحسوبة	الخطأ المعياري SE	معامل التحديد R^2
خصائص التفكير الاستراتيجي (X)		0.873	38.484	0.409	0.776

المصدر:- إعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسوب.



**تأثير خصائص التفكير الإستراتيجي في مراحل تطبيق إعادة هندسة
عمليات الأعمال: دراسة استطلاعية لأراء عينة من المديرين ومعاونيهم
والاستشاريين في الشركة العامة للصناعات القطنية**

يتضح جلياً من النتائج الواردة في الجدول أعلاه، ثبوت معنوية معامل الانحدار الخطي البسيط والبالغ (0.873) بمستوى معنوية (1%)، أن ما يدعم ذلك قيمة (F) المحوسبة لمعامل الانحدار البالغة (38.484) حيث إنها اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (19.0)، مما يجعلنا قبول فرضية الوجود (H1) ورفض فرضية العدم (H_0)، وهذا يعني انه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لخصائص التفكير الإستراتيجي في إعادة هندسة عمليات الأعمال وبمستوى معنوية (1%)، إي إن النتيجة مقبولة بدرجة ثقة قدرها (99%) مما يشير إلى صحة الفرضية الثانية.

ونظراً لثبوت صلاحية نموذج الانحدار، قام الباحث باحتساب معامل التحديد (R^2) لجميع خصائص التفكير لاستراتيجي. إذ جاءت جميعها بتأثير مباشر على مراحل تطبيق إعادة هندسة عمليات الأعمال كما مبين في الجدول رقم (3)، حيث بلغت قيمته (0.776) وهذه القيمة تشير إلى مقدار ما تفسره المتغيرات المستقلة من التغير في المتغير التابع، أما ما يقابله من نسبة (22.4%) فهي تشير إلى النسب التي لا يعرف لها مصدر، أي نابعة عن مصادر أخرى خارجة عن موضوع البحث. وخلاصة القول إن جميع النتائج الواردة أعلاه، تؤكد على أن متغير خصائص التفكير الاستراتيجي له دور كبير في تفسير التباين الحاصل في المتغير التابع مراحل تطبيق إعادة هندسة عمليات الأعمال.



تأثير خصائص التفكير الإستراتيجي في مراحل تطبيق إعادة هندسة عمليات الأعمال: دراسة استطلاعية لأراء عينة من المديرين ومعاونيهم والاستشاريين في الشركة العامة للصناعات القطنية

المبحث الخامس

الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات

المحور الأول:- الاستنتاجات

في ضوء العرض في الجانب النظري للبحث وتحليل نتائج البحث واختبار فرضياته توصل الباحث إلى عدد من الاستنتاجات يمكن إيجازها فيما يأتي:-

أولاً: الاستنتاجات الخاصة بالجانب النظري

1. تعدد آراء الباحثين في مجال خصائص التفكير الإستراتيجي ومراحل تطبيق إعادة الهندسة، ومرد هذا الاختلاف يرجع إلى شمولها للأنشطة الرئيسية للمنظمات مع وجود اختلافات من حيث التفاصيل ودرجة التعقيد بسبب اختلاف طبيعة المنظمات وحجم النشاط لكل منظمة، وعلى الرغم من هذا الاختلاف فإنه يوجد نوع من الاتفاق عكسته أغلب المصادر النظرية حول المتغيرين وهي كما مبينة في الجانب النظري من البحث.

2. يعد التفكير الإستراتيجي وسيلة مهمة لتوافر (القدرات التقنية) في عملية التكيف مع البيئة وإدارة التغيير والاستجابة للضغوط المختلفة فيها، من خلال توفيره الدعم والإسناد لجهود التغيير وإعادة هندسة عمليات الأعمال والتطوير المستمر، بما يحقق الكفاءة والفاعلية والتميز.

3. أشارت اغلب الدراسات الى أهمية التفكير الاستراتيجي واعادة هندسة عمليات الأعمال باعتبارها ضرورة جوهرية للمنظمات التي تتطلع إلى تحقيق البقاء والاستقرار والنمو، نتيجة الدور الذي تؤديه في كسر القواعد التقليدية والإجراءات الطويلة التي تفيد طرق أداء العمل وذلك بواسطة مختلف الأساليب الممكنة لذلك.

4. يعد البحث الحالي مساهمة فكرية تناولت العلاقة والتأثير بين متغيرات لم تتناولها الدراسات السابقة، ومن ثم فهي تمثل منحا شمولياً يرمي إلى استكشاف نوعية هذه العلاقات الارتباطية والتأثيرية بين هذه المتغيرات من أجل بناء قاعدة رصينة لتطبيق إعادة هندسة الأعمال على وفق منهج علمي المتمثل بالتفكير الاستراتيجي.

5. إن عدم التوجه نحو التفكير الإستراتيجي بشكل كفوء سيؤدي إلى تراجع الشركة في أدائها لأعمالها ومن ثم خسارتها للعديد من الفرص البيئية.

6. يعد اعتماد إعادة الهندسة أمراً مهماً من حياتها، ولا تستطيع الاستمرار والنمو والمنافسة في ظل التغيير المستمر لمتغيرات بيئة المنظمة الداخلية والخارجية إلا بأجراء التغييرات المهمة في أي من مجالاتها، أي أنها لا تستطيع أن تكون بحالة مستقرة دائماً، وإنما يكون استقرارها في ظل التغيير.



تأثير خصائص التفكير الإستراتيجي في مراحل تطبيق إعادة هندسة عمليات الأعمال: دراسة استطلاعية لأراء عينة من المديرين ومعاونيهم والاستشاريين في الشركة العامة للصناعات القطنية

ثانياً: الاستنتاجات الخاصة بالجانب العملي

1. أظهرت النتائج الخاصة بالأوساط الحسابية لمستوى استجابات عينة البحث بأن خصائص التفكير الإستراتيجي ومراحل تطبيق إعادة الهندسة متوافرة بشكل كبير في الشركة المبحوثة وهذا يتلاءم مع ما لاحظته الباحث خلال زيارته الميدانية للشركة من تطبيق واضح لهذين المتغيرين في أنشطتها، أما ترتيب خصائص التفكير الاستراتيجي تنازلياً فكانت كالآتي (الصفات السلوكية، القدرات الاستشرافية، القدرات الابداعية، القدرات الابتكارية، القدرات النقدية، الصفات الهيكلية) في حين كانت متوسطات مراحل إعادة هندسة عمليات الاعمال (التحديد، التحول، التصميم الاجتماعي، الرؤيا، الحل، التحضير).
2. أظهرت نتائج الاختبار الخاص بالفرضية الأولى صحة العلاقة المعنوية بين خصائص التفكير الإستراتيجي ومراحل تطبيق إعادة هندسة عمليات الأعمال، مشيراً الى أن أي زيادة في خصائص التفكير الاستراتيجي الآتية الذكر مجتمعة في المنظمة المبحوثة من شأنه يؤدي الى زيادة فاعلية تنفيذ مراحل إعادة هندسة عمليات الاعمال مما يدل على تماسك هذه الخصائص وتفاعلها بتناسق عالي، إذ ان لكليهما دور كبير ومهم في خدمة أهداف المنظمة والمجتمع.
3. أكدت نتائج الاختبار الخاص بالفرضية الثانية بثبوت علاقة التأثير المعنوية لخصائص التفكير الإستراتيجي في مراحل تطبيق إعادة هندسة عمليات الأعمال، وكانت نسبة ما تحدثه من تأثير هي (87%) مما يجعل الادارة العليا قادرة على ان تعكس رؤيتها وفلسفتها وافكارها في خلق مناخ عمل يسهم في الاستخدام الامثل لمواردها وفي مواجهة التحديات المعاصرة.
4. عكست قيمة معامل التحديد (R^2) ان هناك عوامل أخرى ذات أهمية لها تأثير مباشر في المتغير التابع موضوع البحث بحاجة إلى الدراسة وبيان أثرها.

المحور الثاني:- التوصيات

- استرشاداً بما خرج من استنتاجات بخصوص التفكير الاستراتيجي وإعادة هندسة عمليات الاعمال يوصي الباحث الشركة بالآتي:-
1. التوجه الكامل نحو اعتماد التفكير الاستراتيجي الذي يعتمد على تحليل البيئة الخارجية للشركة واستقراء ما فيها من فرص وتحديات والبيئة الداخلية لها وتشخيص نقاط القوة والضعف فيها.
 2. تهيئة ملاكات قيادية تمتلك حساً استراتيجياً وتأهيلها من خلال الدورات التدريبية ليكونوا مفكرين استراتيجيين للشركة.
 3. الاعتماد على الملاكات القيادية في تفعيل الاداء والمتمثل بنقاط القوة في الشركة واستثمارها في استغلال الفرص البيئية المتاحة.



تأثير خصائص التفكير الإستراتيجي في مراحل تطبيق إعادة هندسة عمليات الأعمال: دراسة استطلاعية لأراء عينة من المديرين ومعاونيهم والاستشاريين في الشركة العامة للصناعات القطنية

4. تعد إعادة هندسة عمليات الاعمال عملية مستمرة لاتتوقف.. لذلك يوصي الباحث الشركة بضرورة المراجعة الدورية لجميع عملياتها لتشخيص ما يحتاج الى إعادة هندسة لضمان تحسين أداء هذه العمليات وزيادة مستويات الانتفاع من الموارد المتاحة بما يساهم في تطوير أداء الشركة والوصول إلى التميز في الأداء وجعلها نموذجاً يحتذى به في القطاع الصناعي على المستوى المحلي والدولي.
5. اعتماد التفكير الاستراتيجي في تشخيص نقاط الضعف في أنشطة وعمليات الشركة وكذلك في إعادة هندسة هذه الأنشطة والعمليات بما يتوافق مع التغيرات في بيئة الأعمال.
6. تحتاج إعادة الهندسة إلى دعم الإدارة العليا، وتقديمها بصورة شفافة وبسيطة لكي لا تواجه الإدارة مقاومة التغيير من قبل الأفراد العاملين.
7. أنشاء مراكز بحثية تابعة للشركات الصناعية تُعنى بدراسة وتطوير خصائص التفكير الاستراتيجي لدى الأفراد القادة السياسيين والإداريين والاستراتيجيين لتمكينهم من استخدام إمكانياتهم المتاحة بالشكل الأمثل باتجاه تحقيق الأهداف المخطط لها .

المحور الثالث: أقترحات لبحوث ودراسات مستقبلية

أسهمت الخبرة النظرية والعملية التي اكتسبتها الباحثة خلال مدة إعداد البحث، في تقديم مقترحات عامة للبحث المستقبلي ذات علاقة بموضوع البحث الحالي، وإمكانية دراستها مستقبلاً من باحثين آخرين، وعلى النحو الآتي:

1. دراسة أثر الذكاء الاستراتيجي في إعادة هندسة عمليات الأعمال.
2. إجراء دراسات مقارنة بين الشركة الحالية مع شركات أخرى من نفس القطاع، كما نقترح بتوسيع الدراسة لتشمل قطاعات خدمية أو إنتاجية أخرى، وذلك للتعلم في هذا الموضوع والاستفادة من نتائجه.
3. يقترح الباحث الاستفادة من المقاييس المعتمدة في البحث لاختبار متغيري البحث في منظمات أخرى.
4. إجراء دراسة المقارنة المرجعية للشركة مع شركات مماثلة والرائدة دولياً.



تأثير خصائص التفكير الإستراتيجي في مراحل تطبيق إعادة هندسة عمليات الأعمال: دراسة استطلاعية لأراء عينة من المديرين ومعاونيهم والاستشاريين في الشركة العامة للصناعات القطنية

المصادر

المصادر العربية

أولاً: الكتب

1. الخفاجي، عباس خضير، (2008)، "الإدارة الإستراتيجية"، (عمان: مكتبة الثقافة للنشر والتوزيع).
2. الخفاجي، نعمة عباس، (2008)، "الفكر الإستراتيجي قراءات معاصرة"، (عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع).
3. الدوري، زكريا، صالح، أحمد علي، (2009)، "الفكر الإستراتيجي و انعكاساته على نجاح منظمات الأعمال"، (عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع).
4. عبد الحفيظ، أحمد بن صالح، (2003)، "الهندرة"، الطبعة الأولى، (عمان: دار وائل للنشر).
5. الغريبي، هشام عبد الله، (1998)، "إدارة البقاء- مدخل إستراتيجي"، (بغداد:).
6. المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، (1999)، "الإدارة الإستراتيجية: لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين"، (القاهرة: مجموعة النيل العربية).
7. هامر، مايكل، جيمس، شامبي، (1995)، "إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات (الهندرة)"، (القاهرة: الشركة العربية للأعلام العلمي (شعاع)).
8. هلال، محمد عبد الغني حسن، (2008)، "مهارات التفكير والتخطيط الإستراتيجي"، (مصر: مركز تطوير الأداء والتنمية).

ثانياً: المجلات العلمية والدوريات

1. ألبياتي، بيداء ستار، وحدي، آيسل عثمان، (2009)، "أثر خصائص التفكير الاستراتيجي في عوامل الاختيار الاستراتيجي"، مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد 7، العدد 2، ص (27-28).
2. سلطان، حكمت رشيد، و حسين، رأفت عاصي، (2008)، "أثر مراحل إعادة هندسة عمليات الأعمال في معولية ومطابقة جودة المنتج"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 4، العدد 9، ص 9-30.
3. الطائي، محمد عبد حسين، (1998)، "ظاهرة الانحراف في المعلومات: المفهوم، الأسباب، الآثار"، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 20، العدد 55، ص (15-20).
4. الكبيسي، صلاح الدين عواد، (2012)، "تأثير التفكير الإستراتيجي في إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 18، العدد 67، ص 27-57.



تأثير خصائص التفكير الإستراتيجي في مراحل تطبيق إعادة هندسة عمليات الأعمال: دراسة استطلاعية لأراء عينة من المديرين ومعاونيهم والاستشاريين في الشركة العامة للصناعات القطنية

ثالثاً: الأطاريح والرسائل الجامعية

1. أحمد، سناء ستار، (2011)، "إمكانية تطبيق إعادة هندسة الأعمال على إجراءات التحاسب الضريبي"، رسالة ماجستير، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، جامعة بغداد.
2. الأغا، مرام إسماعيل، (2006)، "دراسة تطبيقية لإعادة هندسة عمليات الأعمال الإدارية (الهندرة) في المصارف في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية.
3. آل ياسين، محمد محمد حسن، (1998)، "إدراك عدم التأكد البيئي وإستراتيجية التمايز والتكامل التنظيمي وفاعلية المنظمة"، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
4. الإمام، سيف الدين عماد احمد رؤوف (2006)، "متطلبات اعتماد إعادة هندسة عمليات الأعمال المصرفية في تطوير الخدمة المصرفية العراقية"، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.
5. جاسم، أحمد كريم، (2010)، "إعادة هندسة الخدمة الضريبية على وفق متطلبات الحكومة الالكترونية"، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
6. الخزعلي، موفق صادق رسن، (2006)، "استخدام بطاقة التقديرات المتوازنة في عمليات إعادة هندسة الأعمال"، رسالة ماجستير، الكلية التقنية الإدارية/بغداد.
7. الدليمي، رضاء حازم محمد يحيى، (2005)، "التفكير بإعادة هندسة الأعمال وأثره في جودة الخدمة الصحية"، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
8. دواي، جاسم مشتت، (2005)، "دور التحليل و التفكير الاستراتيجيين في تكوين الرؤية - دراسة تحليلية لأراء عينة في شركات القطاع الصناعي العراقي"، أطروحة دكتوراه، المعهد العالي للدراسات السياسية والدولية، الجامعة المستنصرية.
9. الركابي، كاظم نزار عطية، (1998)، "الإدارة الإستراتيجية وأثرها في نجاح المنظمات العراقية"، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.
10. الزيدي، قيس إبراهيم، (2000)، "نمط التفكير الاستراتيجي للمستويات القيادية العليا في منظمات الإدارة العامة العراقية وأثره في اتجاهاتهم نحو التغيير الاستراتيجي"، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
11. السر، أيمن جمال عبد الهادي، (2008)، "واقع إعادة هندسة عمليات الأعمال الإدارية في وزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية.



تأثير خصائص التفكير الإستراتيجي في مراحل تطبيق إعادة هندسة عمليات الأعمال: دراسة استطلاعية لأراء عينة من المديرين ومعاونيهم والاستشاريين في الشركة العامة للصناعات القطنية

12. الشهري، محمد بن علي بن فائز، (2010)، "واقع التفكير الإستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية بمدارس التعليم العام الحكومية والأهلية بمدينة الطائف"، رسالته ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى.
13. صالح، احمد علي، (2001)، "أنماط التفكير الاستراتيجي وعلاقتها بعوامل المحافظة على رأس المال الفكري"، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
14. الطائي، جهان سلمان علاوي، (2011)، "دور إدارة المعرفة والتكنولوجيا في إعادة هندسة العملية وأثرها في الإبداع التكنولوجي"، رسالة ماجستير، الكلية التقنية الإدارية/بغداد.
15. عبد الرضا، نعم، (2007)، "أثر التوافق بين إستراتيجية التكنولوجيا وإعادة هندسة العملية في تحسين الأداء عمليات الأعمال"، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.
16. العبيدي، أروان حاتم خضير، (2010)، "تقانة المعلومات والتفكير الإستراتيجي وتأثيرهما في إستراتيجية الأبداع التنظيمي"، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.
17. العبيدي، رأفت عاصي حسين غائب، (2005)، "أثر مراحل إعادة هندسة عمليات الأعمال في إبعاد جودة المنتج"، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
18. الننتشة، حازم عبد العزيز، (2009)، "انعكاسات إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) على جوانب النجاح المؤسسي في بلدية الخليل"، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل.
19. النجفي، زياد عبد العزيز، (1996)، "قيم المدير الاستراتيجي وأثرها في تحديد الخيار الاستراتيجي للمنظمة"، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.



تأثير خصائص التفكير الإستراتيجي في مراحل تطبيق إعادة هندسة
عمليات الأعمال: دراسة استطلاعية لأراء عينة من المديرين ومعاونيهم
والاستشاريين في الشركة العامة للصناعات القطنية

المصادر الأجنبية

First: Books

1. Krajewski, Lee J., and Larry P. Ritzman, (2010), "Operations Management: Processes and Value Chains", (New Jersey: Prentice-Hall).
2. Fleet , S.G., (1991), "Principles of Management" , 8th Ed., (California: Chandlen Publishing Co.).
3. Hammer, Michael & Champy, James, (1993), "Reengineering the Corporation: Amanifesto for Business revolution", (New York: A division of Harper Collins Publishers).
4. Ivancevich, T.M., Lorenzi , P., Skinner S.J.& Grosby , P.B., (1997) "Management : Quality & Competitiveness" , 2nd Ed., (Chicago: Free Press).
5. Sarkar, A. N., (2005), "Strategic Business Management and Banking", (New Delhi: Deep & Deep Publications Pvt. Ltd.).
6. Slack, Nigel, Stuart Chambers, Christine Harland, Alan Harrison and Robert Johnston, (1998), "Operations Management", 2nd ed., (London: Bitman Publishing Company).

Second: Periodicals

1. Frensch, P., & Sternberg, R., (1989), "Expertise & intelligence Thinking: when is it worse to know better" advance in the psychology of human intelligence, vol. 5, 34 Issue, 157-88 Pages.

Third: Internet Virtual Science Library - IVSL

1. Hallinger, Philip and McCary, C. E., (2012), "Developing the Strategic Thinking of Instructional Leaders", The Elementary School Journal, Vol. 91, No. 2, p. 89-108. <http://www.jstor.org/stable/1001745>
2. Kumar, Arun and Ozdamar, Linet, (2004), "Business Process Reengineering At The Hospitals: A Case Study At Singapore Hospital", School of Mechanical & Production Engineering, Nanyang Technological University. <http://www.citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi...1...>
3. Larson, Reed & Hansen, David, (2005), "The Development of Strategic Thinking: Learning to Impact Human Systems in a Youth Activism Program", Human Development, Vol.: 48 Issue: 6 Pages. <http://www.karger.com.tiger.sempertool.dk/Article/Pdf/88251>
4. Mintzberg, H., (1994), "Planning on the left side and managing on the right" Harvared Business Review. http://staff.neu.edu.tr/~msagsan/files/fall-rise-of-strategic-planning_72538.pdf



**تأثير خصائص التفكير الإستراتيجي في مراحل تطبيق إعادة هندسة
عمليات الأعمال: دراسة استطلاعية لأراء عينة من المديرين ومعاونيهم
والاستشاريين في الشركة العامة للصناعات القطنية**

**The impact properties of strategic thinking in the stages of the application
Business process re-engineering: A survey Study of the consultant of a
sample of managers and their assistants and consultants in the General
Company for Cotton Industries**

Abstract

Need organizations today to move towards strategic thinking which means analyzing situations faced by particular challenges of change in the external environment, which makes it imperative for The Organization That to reconsider their strategies and orientations and operations, a so-called re-engineering to meet those challenges and pressures, to try to achieve improvement root in the installation of the organization and methods completion of its work towards achieving high levels of performance and that is reflected to achieve its objectives, and this is what aims to Current search to deal with implications characteristics of strategic thinking in the stages of application re-engineering business of the company General Industries cotton through the test of relations and influence between these two variables, depending style questionnaire as the main tool for data collection and information from a sample deliberate, which amounted to (30) individuals are departments upper, middle and their assistants and consultants, who are practitioners of strategic action, and analyzed their responses using circles calculations, percentages, and standard deviations, to measure the level of performance on variables descriptive as well as the correlation coefficient and simple linear regression, to test the hypothesis Search the relationship and impact of diagnostic characteristics of strategic thinking in the stages of the application process re-engineering. Displaying and analyzing the results of the research showed group of the most important conclusions proven correlation and effect between the characteristics of strategic thinking and the stages of the application process re-engineering. And recommendations and most importantly increased attention to the adoption of strategies and policies for strategic thinking and keep pace with developments in the field of re-engineering processes and increase the levels of utilization of the available resources, which would contribute to the development of the company's performance and access to excellence in performance and make it a role model in the industrial sector on the local and international level.

Key Words: strategic thinking, Business Process Reengineering (BPR).