

دور استراتيجيات التسويق المستدام في إعادة هندسة العمليات الإدارية دراسة ميدانية في شركة كورك للاتصالات

م.م. محمد أحمد محمود الحمامي

كلية الادارة والاقتصاد

جامعة الموصل

Mohamed_alhamamy@uomosul.edu.Iq

المستخلص:

يهدف البحث الحالي إلى توضيح دور استراتيجيات التسويق المستدام في إعادة هندسة العمليات الإدارية، ونظراً لا هميته هذين البعدين اللذان يعدان الركيزة الأساسية في أي منظمة إنتاجية لكي تتمكن من تقديم الخدمات التي تشبع حاجات الزبائن وترضي رغباته، لذا تبني البحث في إطاره الميداني ابعد استراتيجيات التسويق المستدام بوصفه متغيراً مفسراً ممثلاً بـ(التسويق الابتكاري، تسويق الاحساس بالرسالة، التسويق الموجه للزبائن، تسويق قيمة الزبائن، التسويق الاجتماعي)، وأعادة هندسة العمليات الإدارية بوصفه متغيراً مستجيباً. وتناولت مشكلة البحث الكيفية التي يمكن من خلالها إعادة هندسة العمليات الإدارية من خلال استخدام استراتيجيات التسويق المستدام.

وتبرز الأهمية العلمية للبحث من خلال الإثراء العلمي الذي قد يضيفه ومن خلال تأثير مفهوم استراتيجيات التسويق المستدام والوقوف على ماهيتها على وفق اراء مجموعة من الباحثين وكذلك تحديد مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية.

وهدف البحث التعرف على واقع استراتيجيات التسويق المستدام وواقع إعادة هندسة العمليات الإدارية الفعلي في الشركة المبحوثة.

وتم تعزيز البحث بمجموعة من الفرضيات من أهمها توجد علاقة ارتباط معنوية بين استراتيجيات التسويق المستدام وأعادة هندسة العمليات الإدارية على المستوى الكلي وعلى مستوى الابعاد الفرعية. وتم اختيار (العاملين في شركة كورك للاتصالات) كمجتمع للدراسة، وتم اختيار مجموعة من العاملين بطريقه عشوائية كعينة للدراسة.

واعتمد الباحث استماره الاستبانة بعد التأكد من صدقها وثباتها كأداة رئيسية لجمع بيانات الجانب الميداني وتم تحليل البيانات الاولية باستخدام الحزمة الاحصائية لتطبيقات العلوم الاجتماعية (SPSS) وتمت الاستعانة بالأساليب الاحصائية التالية (الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوسط الموزون ومعامل الارتباط البسيط والمترافق والانحدار البسيط والمترافق).

وقد توصل الباحث إلى جملة من الاستنتاجات كان من أهمها، ان بعد التسويق الاجتماعي يحتاج إلى جوانب تعزيزه تتمثل بضرورة مراعاة مصالح المشترك في شركة كورك للاتصالات.

وتم تعزيز الاستنتاجات بمجموعة من التوصيات كان من أهمها، على الشركة ان تعزز بعد التسويق الاجتماعي وخاصة فيما يتعلق بمراعاة مصالح المشترك بصورة أكبر لكي تعزز موقعها التنافسي في السوق مقارنة بشركات الاتصال المنافسة لها.

الكلمات المفتاحية: استراتيجيات التسويق المستدام، إعادة هندسة العمليات الإدارية.

The role of sustainable marketing Strategies in the reengineering of administrative processes

Field study of Cork Communication Company

Assist. Lecturer Mohamed Ahmed .M. alhamamy
College of Administration and Economics
University of Mosul

Abstract:

The current research aims at clarifying the role of sustainable marketing strategies in the reengineering of administrative processes. Given the importance of these two dimensions, which are the mainstay of any productive organization in order to provide services that satisfy and satisfy customer needs, as an explanatory variable represented by (innovative marketing, message marketing, customer-oriented marketing, customer value marketing, social marketing), and re-engineering of administrative processes as a responsive variable.

The research problem addressed how administrative processes can be reengineered through the use of sustainable marketing strategies.

The scientific importance of research is highlighted through the scientific enrichment that it may add and by pointing out the concept of sustainable marketing strategies and identifying them according to the opinions of a group of researchers as well as defining the concept of reengineering administrative processes.

The aim of the research is to identify the reality of sustainable marketing strategies and the actual re-engineering of the administrative processes in the researched company.

The research was reinforced with a set of hypotheses, the most important of which is a significant correlation between sustainable marketing strategies and the re-engineering of administrative processes at the macro level and at the sub-dimensional level. Cork Telecom employees were selected as the study community, and a random sample of employees was selected as a study sample.

The researcher adopted the questionnaire after confirming its validity and reliability as the main tool for collecting field side data .The initial data were analyzed using statistical package for social science applications (SPSS) and the following statistical methods were used (arithmetic mean, standard deviation, weighted mean, simple and multiple correlation coefficient and simple and multiple regression).

The researcher has reached a number of conclusions, the most important of which is that the social marketing dimension needs to be enhanced by the necessity of taking into account the interests of the subscriber in Cork Telecom.

The conclusions were reinforced by a set of recommendations, the most important of which was that the company should enhance the social marketing dimension, especially with respect to the interests of the subscriber, in order to enhance its competitive position in the market compared to its competitors.

Keywords: sustainable marketing strategies, re-engineering of administrative processes.

المقدمة

ان التحدي الجديد المطروح امام المنظمات في القرن الحادي والعشرين متمثل في التسويق المستدام، اذ اصبحت المنظمات تواجه مواقف صعبة تتطلب مراجعة شاملة لاستراتيجياتها التسويقية، مما ادى بها الى اعداد استراتيجيات تسويقية واضحة المعالم تتضمن المسؤولية الاجتماعية والبيئية بغية توفير المقومات الازمة للتعامل مع الاوضاع المستجدة في نظم الاعمال العالمي الجديدة، وبالتالي فإن قيام المنظمة بتحديد اهدافها للتحليل البيئي لاختيار الميدان الذي تنشط فيه وتنافس عليه بمثابة مرشد لاختيار وقرار لمبادئ التسويق المستدام، ومنه تبني المنظمة استراتيجيات التسويق المستدام من شأنه ان يضمن بقائها واستمراريتها ومواكبة المستلزمات الجديدة للتنافس مما يزيد في تكريس واقع تحسين اداءها من الناحية الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، وكل هذا يتطلب إعادة التصميم السريع والجزري للعمليات الإدارية الاستراتيجية وذات القيمة المضافة، ولقد بُرِزَ مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية كأحد الآليات المعتمدة من قبل الإداريين، في محاولتهم الوصول إلى تكيف منظماتهم مع التغيرات الحادة، حيث اصبحت الأساليب الإدارية التي اتبعتها المنظمات في العهود السابقة غير قادرة على الوفاء باحتياجات المنظمات، لكونها تحتاج إلى تغيير جذري في تأدية نشاطاتها وعمليتها من أجل تحسين الأداء، أي السرعة في الانجاز وتكلفة أقل، وهو ما تسعى إليه إعادة هندسة العمليات الإدارية ومن خلال استراتيجيات التسويق المستدام، ولتحقيق اهداف الدراسة فقد تم تقسيم البحث إلى اربعة مباحث:

المبحث الأول: الجانب المنهجي للبحث

المبحث الثاني: الجانب النظري للبحث

المبحث الثالث: الجانب العملي للبحث

المبحث الرابع: الجانب الاستنتاجي للبحث

المبحث الأول: الجانب المنهجي للبحث

أولاً. مشكلة البحث: تناول هذا البحث الكيفية التي يمكن من خلالها إعادة هندسة العمليات الإدارية من خلال استخدام استراتيجيات التسويق المستدام، وبالنظر لزيادة أهمية استراتيجيات التسويق المستدام باعتباره عاملًا مهمًا في إعادة هندسة العمليات الإدارية ومؤشرًا أساسياً لأداء المنظمات، وبناءً على استقراء واقع الشركة المبحوثة ومن خلال الدراسة الميدانية التي قام بها الباحث بتاريخ (٢٠١٩/٥/١٤) لغاية (٢٠١٩/٧/٢٣) تبين للباحث ضعف ملحوظ في ممارسات استراتيجيات التسويق المستدام على نحو انعكس على إعادة هندسة العمليات الإدارية في الشركة المبحوثة، لذا يهدف الباحث ومن خلال الدراسة الميدانية التي قام بها الباحث في شركة كورك للاتصالات في مدينة الموصل للمدة، للتعرف على مدى تبني الشركة المبحوثة لهذين البعدين، وتأسيسًا على ما تقدم يمكن طرح التساؤلات الآتية للتعبير عن مضمون مشكلة البحث وعلى وفق الآتي:

١. ما مدى إدراك العاملين في الشركة المبحوثة تجاه مفهوم استراتيجيات التسويق المستدام و إعادة هندسة العمليات الإدارية؟
٢. هل هناك علاقة ارتباط معنوية بين ابعاد استراتيجيات التسويق المستدام و إعادة هندسة العمليات الإدارية؟
٣. هل هناك علاقة تأثير معنوية لا بعد استراتيجيات التسويق المستدام في إعادة هندسة العمليات الإدارية؟

٤. هل تتباين اهمية ابعاد متغيرات البحث على وفق لإجابات الباحثين في الشركة المبحوثة؟
 ثانياً. أهمية البحث: يمكن تحديد أهمية البحث على وفق المستوى العلمي والميداني وعلى النحو الآتي:

١. الأهمية العلمية: تبرز الأهمية العلمية للبحث من خلال الإثراء العلمي الذي قد يضيفه ومن خلال تأثير مفهوم استراتيجيات التسويق المستدام وابعاده والوقوف على ماهيتها على وفق اراء مجموعة من الباحثين وكذلك تحديد مفهوم اعادة هندسة العمليات الإدارية.

٢. الاصغرية الميدانية: تبرز الأهمية الميدانية للبحث من خلال تقديم الأسس العلمية التي يمكن أن تستند إليها الشركة المبحوثة من خلال الربط بين بعدي البحث الأول يتعلق استراتيجيات التسويق المستدام والمتمثل بمتغيراتها (التسويق الابتكاري، تسويق الاحساس بالرسالة، التسويق الموجه للزبون، تسويق قيمة الزبون، التسويق الاجتماعي)، الثاني بإعادة هندسة العمليات الإدارية.

ثالثاً. أهداف البحث:

١. يسعى البحث إلى وضع لبنة متواضعة في موضوع حيوي ذي أهمية بالغة في مجال مصادر إدارة التسويق إلا وهو استراتيجيات التسويق المستدام.

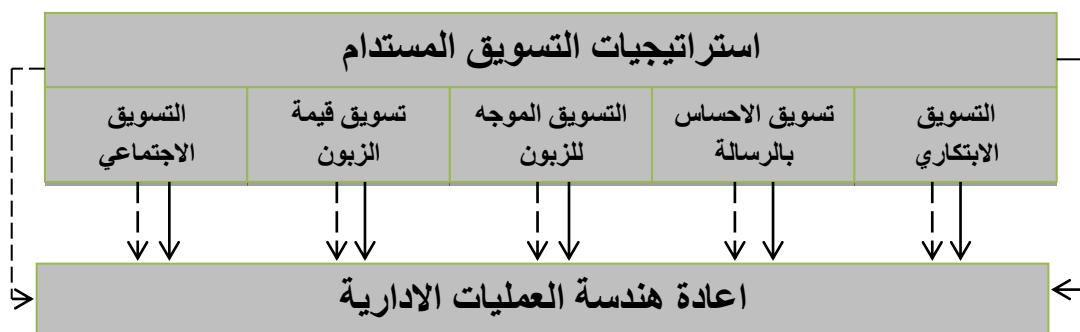
٢. التعرف على مدى إدراك الشركة المبحوثة لمفهوم استراتيجيات التسويق المستدام وابعاده فضلاً عن دوره في اعادة هندسة العمليات الإدارية لتلك الشركة.

٣. التعرف على واقع استراتيجيات التسويق المستدام وواقع اعادة هندسة العمليات الإدارية الفعلي في الشركة المبحوثة.

٤. التعرف على العلاقة الترابطية بين استراتيجيات التسويق المستدام وادارة هندسة العمليات الإدارية.

٥. التعرف على مدى أثر استراتيجيات التسويق المستدام على اعادة هندسة العمليات الإدارية للشركة عينة البحث.

ربعاً. مخطط البحث: يتطلب البحث تصميم مخطط افتراضي، الشكل (١) يجسد العلاقات المنطقية بين بعدي البحث، واعتمد هذا المخطط ضمن بعدين، إذ عد بعد استراتيجيات التسويق المستدام بعداً مفسراً يؤثر في اعادة هندسة العمليات الإدارية بوصفه بعداً مستجبياً بافتراض التأثير باتجاه واحد.



الشكل (١): المخطط الاجرائي للبحث

→ ← علاقة ارتباط

→ ← علاقه اثر

المصدر: من اعداد الباحث.

خامساً. فرضيات البحث: ينطلق البحث من الفرضيات الرئيسية الآتية:

١. توجد علاقة ارتباط معنوية بين استراتيجيات التسويق المستدام واعادة هندسة العمليات الإدارية على المستوى الكلي وعلى مستوى الابعاد الفرعية.

٢. توجد علاقة تأثير معنوية بين استراتيجيات التسويق المستدام واعادة هندسة العمليات الإدارية على المستوى الكلي وعلى مستوى الابعاد الفرعية.

سداسيا. أساليب جمع البيانات: لقد اعتمد الباحث في الحصول على البيانات المطلوبة لتعطية الجانب النظري من البحث على العديد من المراجع العربية والأجنبية والمتمثلة بالمراجع العلمية من كتب، مجلات، دراسات ورسائل وإطريح جامعية، فيما اعتمد الباحث في الجانب الميداني على استماراة الاستبيان بوصفها مصدراً أساسياً لجمع البيانات، وروعي في تصميم الاستماراة أن تكون منسجمة مع واقع الشركة المبحوثة، إذ قام الباحث بتصميم استماراة وزعت على العاملين في الشركة وتتضمن هذه الاستماراة على نوعين من المعلومات، خصص الأول للمعلومات العامة والتعريفية الخاصة بالأفراد المبحوثين، وتضمنت (الجنس، العمر، التحصيل الدراسي، وركز الجزء الثاني على المقاييس الخاصة باستراتيجيات التسويق المستدام واعادة هندسة العمليات الإدارية، وقد تم تحديد (٣٠) مؤشراً لقياس بعدي الدراسة.

سابعاً. حدود البحث:

١. الحدود الزمنية: شرع الباحث بالدراسة الميدانية في ٢٠١٩/٥/١٤ وزعت استماراة الاستبانة وجمعت بتاريخ ٢٠١٩/٧/٢٣.

٢. الحدود المكانية: تم البحث في شركة كورك للاتصالات في مدينة الموصل.
ثامناً. **أساليب التحليل الإحصائي:** استخدمت مجموعة من الأساليب الإحصائية من أجل التوصل إلى أهداف البحث الحالي واختبار فرضياته، وتم الاعتماد على البرمجية الإحصائية (SPSS) في التحليل، وتمثلت هذه الأساليب الإحصائية بالآتي:

١. الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوسط الموزون والترتيب لبعدي البحث.
٢. معامل الارتباط البسيط والمتعدد استخدم تحديد قوة العلاقة وطبيعتها بين مجموعة من المتغيرات المفسرة ومتغير مستجيب واحد.
٣. الانحدار البسيط والمتعدد استخدم لقياس التأثير للمتغيرات المفسرة في البعد المستجيب.

تاسعاً. وصف مجتمع البحث والأفراد المبحوثين:

١. وصف مجتمع البحث: تمثل مجتمع الدراسة في شركة كورك للاتصالات في مدينة الموصل، أما عينة الدراسة فتمثلت بعدد من العاملين في شركة كورك للاتصالات، ومن مبررات اختيار هذه الشركة، كون شركة كورك للاتصالات تقدم خدمة لشرحة كبيرة من المجتمع، والتعاون والاستجابة الكبيرة من قبل المسؤولين في هذه الشركة عند القيام بالاستطلاع الأولى للوصول الى مشكلة البحث.

٢. وصف الأفراد المبحوثين: طبق البحث على عينة قصديه مكونة من (٢٢) شخص التي اقتصرت على العاملين ومن ضمنهم المدراء من استرجعت استماراتهم، وقد تم استرجاع (٢٠) استماراة وهم يشكلون نسبة (٩٠,٩٪) من المجموع الكلي للعينة المختارة.

الجدول (١): وصف الافراد المبحوثين

الجنس							
اناث				ذكور			
%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد
10	2	90	18				
الفئات العمرية							
٥١- فأكثر		٥٠- ٤١		٤٠-٣١		٣٠- فأقل	
%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد
20	4	35	7	15	3	30	6
التحصيل الدراسي							
اعدادية		دبلوم		بكالوريوس			
%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد
10	2	20	4	70	14		

المصدر: من اعداد الباحث.

يتبيّن من خلال الجدول أعلاه أن النسبة العالية من أفراد العينة كان ذكور، ويرجع هذا التفوق بإعداد الذكور على الإناث إلى طبيعة العمل داخل الشركة، أما تقسيم الأفراد حسب الفئات فقد كانت الفئة العمرية (٤١-٥٠) سنة أعلى نسبة من بين الفئات الأخرى وهذا يدل على ان الشركة توجه الاهتمام بالخبرات، أما فيما ما يتعلق بالتحصيل العلمي فان اغلب العاملين هم من حملة شهادة البكالوريوس، وهذا ما يعكس أن العاملين قادرين على القيام بالمهمات الموكلة إليهم من خلال اعتماد ذوي المؤهلات العلمية.

المبحث الثاني: الجانب النظري للبحث

أولاً. استراتيجية التسويق المستدام

- مفهوم استراتيجية التسويق المستدام: أصبحت التحديات البيئية تواجه جميع المنظمات دون استثناء، إلا أن تأثيرها على الأداء التسويقي يختلف من منظمة إلى أخرى وهذا يعود لقدرة كل منظمة على وضع الاستراتيجية اللازمة لمواجهة و دراسة وتحليل هذه التحديات لمحاولة التقليل من آثارها التي قد تؤثر سلبا على نمو المنظمة وأرباحها المستقبلية، لذلك كي تتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها التسويقية ذات البعد البيئي في سوقها المستهدف عليها أن تبني استراتيجية تسويقية مستدامة، تمكنها من التكيف مع المتغيرات البيئية المختلفة وتسمح لها بالموافقة بين ما تمتلكه من موارد وما ينتج عن البيئة من فرص وتهديدات (بن شيخ، ٢٠١٨: ٢١). وان المنظمات المستدامة تتجنب العديد من المشاكل القانونية والبيئية التي من الممكن ان يثيرها التوجه التقليدي للتسويق، فنتيجة لظهور حركات حماية المستهلك وحماية البيئة أصبح لزاما على المسوقين ان يضططعوا بمسؤوليات اكبر بتجاه التأثيرات الاجتماعية والبيئية لتصريفاتهم وبالتالي لا تستطيع المنظمة ان تتجاهل تلك القضايا والمطالب التي تثيرها تلك الحركات وهذا يعني ضرورة قيام المنظمة بمراعاة تلك المطالب ووضعها داخل الاجندة المستقبلية لها عندما تكون بصدده صياغة استراتيجياتها التسويقية وتقييم ممارستها داخل الاسواق والمجتمعات التي تعمل فيها (Schendler, 2002: 28).

وأسفرت إعادة تقييم القضايا الاجتماعية والبيئة إلى إعادة النظر في الاستراتيجيات التسويقية، وأصبحت الاستدامة في استراتيجيات التسويق ضمن اهتمام الباحثين، حيث نجد الاستدامة هي القضية الرئيسية التي ظهرت في استراتيجيات التسويق في الوقت الحالي، وتوجد ضرورة للنظر في الاستدامة من أجل تطوير استراتيجية التسويق، وهو ما يعني وجوب المنظمة الاعتماد على الاستدامة في ممارسات التسويق الاستراتيجي (Juraj, 2015: 858).

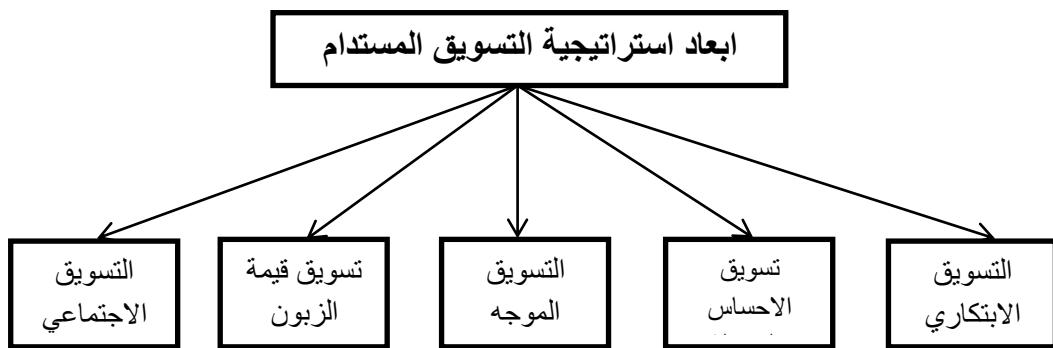
كما يشار إلى مفهوم استراتيجية التسويق المستدام بأنه عملية تخطيط وتنفيذ ورقابة استراتيجيات التسويق من تطوير المنتجات، التسويق، الترويج والتوزيع في سلوك يرضي المعايير الثلاث (حاجات الزبائن، أهداف المنظمة، عملية التوافق مع الأنظمة البيئية)، بمعنى أن استراتيجية التسويق المستدام يجب أن توضع على وفق صياغة المقدرات الجوهرية بشكل بيئياً واجتماعياً من قبل المنظمة، مما يمكن المنظمة من تنفيذ استراتيجية التسويق المستدام واستراتيجيات تنافسية أخرى وبشكل ناجح معتمد على اختلافات اجتماعية وبيئية، فتتضمن بعض العناصر التي تضمن وفاء المنظمة بتلبية احتياجات زبائنها وتحقيق أهداف المنظمة وعمليات المنظمة المنجزة المستدامة (بن جروة، ٢٠١٨: ٨). وأشار العديد من الباحثين لمفهوم استراتيجيات التسويق المستدام وكما موضح في الجدول (٢).

الجدول (٢): وجهات نظر البعض من الباحثين حول مفهوم استراتيجيات التسويق المستدام

المفهوم	الباحث
انها أداة متينة قوية بعيدة المدى اذ تبني علاقات مع الزبائن على المدى البعيد بشكل عملي وبدون الإشارة إلى التنمية المستدامة.	(Belz,2005:2)
أداة مهتمة بالمشاركة في إيجاد المبادرات العملية بين الأعمال والمخاوف البيئية، وكذلك مع الأشياء الأخرى التي تهم بزيادة تقييم الربحية وبشكل مستمر طوال الوقت.	(Batra,2006:62)
استراتيجيات التسويق التي تأخذ بعين الاعتبار ضوابط التنمية المستدامة.	(Dominique, 2008 : 217)
أنها فلسفة تناول الأعمال المسؤولة اجتماعي او بيئي او التي تلبي الحاجات الحالية والمستقبلية لكل من الزبائن والمنظمة.	(Kotler&Armstrong,2011:539)
بناء نموذج يتضمن ادخال التعديلات البيئية على عناصر المزدوج التسويقي التقليدي (المنتج، السعر ، الترويج، التوزيع) لسوق مستهدف ومحدد.	(Nadia, Ramzy,2012: 17)
انها عملية اتصال المنظمة مع الزبائن وتقديم لهم القيمة، وذلك يتم من خلال المحافظة على الموارد البشرية والطبيعة في جميع المجالات.	(Martin & Schouten,2012:10)
دمج مبادئ الاستدامة في إدارة التسويق من خلال الموازنة بين حماية البيئة العدالة الاجتماعية وتحقيق الأهداف الاقتصادية.	(Juraj,2015: 177)
هي الاستراتيجيات التي يجب أن توضع وفق صياغة المقدرات الجوهرية التي تملكتها المنظمة وبشكل يراعي احتياجات البيئة والمجتمع والزبائن.	الباحث

المصدر: اعداد الباحث استناداً إلى المصادر أعلاه.

- **ابعد استراتيجية التسويق المستدام:** اعتمد كل من (Kotler & Armstrong) على خمسة ابعاد لاستراتيجية التسويق المستدام التي تحقق الاداء الافضل للمنظمة على المدى البعيد، والتي سيتم اعتمادها لأغراض البحث وكما موضح في الشكل (٢) الآتي.



الشكل (٢): ابعاد استراتيجية التسويق المستدام

Kotler, Philip & Armstrong, Gary, 2011, Principles of Marketing, 10th Ed, prentice-Hall, 559.

١. التسويق الابتكاري: هو أحد ابعاد التسويق المستدام والذي يتطلب من المنظمة خلق فكرة جديدة وتنفيذها على ارض الواقع او البحث الحقيقي عن منتوج او خدمة جديدة او إجراء تحسينات تسويقية للمنتجات والخدمات الحالية لإرضاء الزبائن بشكل أفضل مقارنة مع منافسيها ومن ثم يتحقق التفوق التنافسي. ويعرف التسويق الابتكاري بأنه (وضع الأفكار الجديدة أو غير التقليدية موضع التطبيق الفعلي) وأن التسوق الابتكاري هو الاستغلال الناجح للأفكار الجديدة التي تعمل على تقديم منتج غير تقليدي ومختلف للسوق، ويشمل الابتكار في جميع عناصر المزيج التسويقي، كما يضم اكتشاف الأسواق الجديدة، وهذا ما يجعل المنظمة مختلفة عن المنافسين. ويتصنف التسويق الابتكاري بمجموعة من السمات أهمها: أنه لا يقف عند حد إيجاد فكرة جديدة وإنما يتعدى ذلك إلى وضع هذه الفكرة موضع التطبيق الفعلي، وأن يستغل الأفكار الجديدة بنجاح لكي يكون مفيد للمنظمة، ولا يقتصر على مجال تسويقي معين وإنما يمتد لأي مجال أو ممارسة تسويقية (العبيدي، ٢٠٠٨: ٢٠٠٨). ولتسويق الابتكاري أهمية بالغة سواء للفرد أو المنظمة، وتتمثل في تحسين الصورة الذهنية للمنظمة، وتحسين سمعتها لدى الزبائن وزيادة الحصة السوقية للمنظمة ومبادراتها ثم أرباحها والوصول إلى مركز القيادة في السوق وكسب ولاء الزبائن الحالين وكسب زبائن جدد وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة ومواجهة المنافسة في السوق الدولية وإشباع حاجات ورغبات الزبائن التي لم تكن مشبعة من قبل، ورفع المستوى المعيشي للأفراد والمجتمع، وتوفير العملات الأجنبية التي تحتاج إليها الدول النامية بشكل خاص (عبد القادر، وكشروع، ٢٠١٧: ٦٥٩).

٢. تسويق الاحساس بالرسالة: تعبر الرسالة عن الغرض من وجود المنظمة، وتستمد هذه الرسالة مقوماتها الاساسية من القيم التي يحملها مؤسسوها ومن البيئة التي تعمل بها المنظمة والمجتمع التي تنتهي اليه، فكل منظمة تكون موجودة لإنجاز شيء ما في البيئة المحيطة بها، فهي الخصائص الفريدة في المنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة، وهي تجسيد للفلسفة الأساسية للمنظمة لأنها تعبّر عن مفهوم الذات (السنوري، ٢٠١٣: ٤٨). والرسالة عبارة عن بيان رسمي صريح يوضح أسباب وجود المنظمة، وما الذي يجب أن تفعله؟ وتعد الجمل والكلمات التي تحدد رسالة المنظمة بمثابة إعلان لغرض وجود المنظمة، وهي تشكل نقطة الهدف الرئيسية التي يجب أن تتجه نحوه جميع استراتيجيات المنظمة، وتبرز فائدة التحديد الدقيق لرسالة المنظمة من كونها تحدّ من تشتت الجهود وتبعثر التوجهات، فمن المهم عند تحديد رسالة المنظمة الابتعاد عن

العموميات، وأن يذكر بوضوح الأهداف بعيدة المدى التي تسعى المنظمة لتحقيقها، وتوضح رسالة المنظمة الخدمات التي تقدمها المنظمة أو المنتجات التي تنتجها، ونطاق المستفيدين من هذه الخدمات والمنتجات، وكذلك يجب أن تبين رسالة المنظمة أهداف المنظمة وعلى الخصوص تلك الأهداف المتعلقة بالاستمرارية والنمو وخدمة المجتمع، وتتضمن كذلك الصورة التي ترغب المنظمة أن تعكسها عن نفسها، كما تحدد الزبائن الذين تستهدف المنظمة إشباع حاجاتهم والإطار الأخلاقي والتكنولوجي الذي يميز المنظمة عن المنظمات الأخرى التي تعمل في نفس السوق (العابدي، منهـل، ٢٠١٥: ٤٨). لذا يجب على المنظمة ان تعرف رسالتها بمصطلحات اجتماعية عريضة بدلاً من مصطلحات المنتجات الضيقـة، فعندما تقوم المنظمة بتعريف رسالة اجتماعية، يحس كل من (العاملون، الزبائن، المستثمرون، الحكومة، المجتمع) بشـعور أفضل نحو اعمال المنظمة ويكون لديهم احساس بهذا الاتجـاه.

٣. التسويق الموجه للزبـون: ان ظهـور مفهـوم التسويق الموجه للزبـون كان نـتيجة تطور كـبير في ثـقافة المنظمـات والمـقاربـات الفـكرـية للـتسويـق وكـذلك التـحـول في النـظم التـسـويـقـية، وعرف التـسـويـق المـوجه للـزـبـون انتـشارـاً واسـعاً و أصبحـ الـزـبـون هو الرـأسـمال الأسـاسـي للـمنظـمة بـحيـث تـمـثلـ الأسـاسـية للـتسـويـق المـوجه نحوـ الـزـبـون فيـ بنـاءـ عـلـاقـةـ ذاتـيـةـ ذاتـ قـيمـةـ مضـافـةـ بينـ الـمنظـمةـ وـكـلـ زـبـونـ وـمـوجـهـةـ نحوـ المـدىـ الطـوـيلـ، وإنـ منـ أـهمـ عـوـامـلـ ظـهـورـ التـسـويـقـ المـوجهـ للـزـبـونـ عـوـامـلـ اـسـترـاتـيجـيـةـ تمـثلـتـ فيـ اـسـترـاتـيجـيـةـ الـقيـادـةـ بـالـتكلـفةـ، وـتحـسـينـ جـودـةـ الـمنـتجـاتـ، وـانتـشارـ منـتجـاتـ جـديـدةـ، وـاسـترـاتـيجـيـةـ التـخـصـصـ وـعـوـامـلـ بيـئـةـ الـمنظـمةـ التيـ تمـثلـتـ فيـ زـيـادـةـ شـدـةـ المـنـافـسـةـ، وـتـطـورـ قـنـواتـ التـوزـيعـ وـالـتحـولـاتـ التـكـنـوـلـوـجـيـةـ كـلـ هـذـهـ عـوـامـلـ أدـتـ إلىـ تـغـيـرـ سـلـوكـ الـزـبـونـ وـبـالـتـالـيـ عدمـ فـعـالـيـةـ التـسـويـقـ المـوجهـ للـمنتـجـ وهذاـ ماـ أـدـىـ إلىـ ظـهـورـ التـسـويـقـ المـوجهـ للـزـبـونـ الذيـ يـؤـديـ إلىـ الـاهـتمـامـ بـولـاءـ الـزـبـونـ (معـراجـ، هـوارـيـ، ٢٠١٢: ١٥ـ). وـانـ دـخـولـ التـسـويـقـ مرـحلـهـ جـديـدةـ تـهـمـ بالـمحـافظـةـ عـلـىـ الـزـبـائـنـ الـحـالـيـينـ فـيـ إـطـارـ أـسـوـاقـ شـبـعـةـ وـفـيـ حـالـةـ مـسـتـمـرـةـ، اـذـ أـصـبـحـ كـلـ الحـصـولـ عـلـىـ زـبـائـنـ جـدـأـكـبـرـ مـنـ كـلـ المـحـافظـةـ عـلـىـ الـزـبـائـنـ الـحـالـيـينـ، أـنـ تـبـنـيـ الـمنظـمـاتـ للـتسـويـقـ المـوجهـ نحوـ الـزـبـونـ أـصـبـحـ المـسـعـيـ الأسـاسـيـ هوـ تـحـقـيقـ رـضاـ الـزـبـائـنـ وـإـشـبـاعـ حاجـاتـهـمـ وـمـتـطلـبـاتـهـمـ، وـأـصـبـحـ الـزـبـونـ هوـ الرـأسـمالـ الأسـاسـيـ فـيـ نـشـاطـ الـمنظـمةـ مـهـماـ كانـ حـجمـهاـ أوـ طـبـيـعـةـ نـشـاطـهاـ، وـادرـكـ الـمنظـمـاتـ وـجـوبـ الـمحـافظـةـ عـلـىـ زـبـائـنـهاـ عـنـ طـرـيقـ بـنـاءـ عـلـاقـةـ مـنـظـمـةـ وـدـائـمـةـ معـهـمـ ذـلـكـ لـانـ تـكـلـفةـ الـمحـافظـةـ عـلـىـ الـزـبـونـ أـقـلـ تـكـلـفةـ مـنـ جـذـبـ زـبـونـ جـديـدـ، وـهـذـاـ مـاـ سـيـؤـديـ إـلـىـ تـخـفـيـضـ كـلـ الـمنظـمـةـ عـبـرـ الزـمـنـ وـرـفـعـ رقمـ أـعـمـالـهاـ (الـلامـيـ، ٢٠١٣: ١٢٩ـ).

٤. تسويق قيمة الزبـونـ: لـاحـظـ (Ducker Peter) أـنـ المـهمـةـ الـأـولـىـ للـمنظـمـةـ هيـ تسـويـقـ الـقيـمةـ للـزـبـونـ، كـونـهـ الـطـرفـ الرـئـيـسـ فـيـ تعـظـيمـ الـقيـمةـ ضـمـنـ قـيـودـ كـلـ الـبحـثـ وـالـمـعـرـفـةـ وـالـدـخـلـ وـفـيـ ظـلـ مـجمـوعـةـ الـخـيـاراتـ الـواسـعـةـ الـتيـ يـواـجـهـاـ، وـتـتـحدـدـ مـعـرـفـةـ الـقيـمةـ اـسـتـنـادـاـ إـلـىـ فـكـرـةـ الـمنـفـعـةـ، إـذـ تـقـدـمـ الـمنظـمـةـ مـسـتـوىـ معـيـنـ مـنـ الـمنـفـعـةـ، مـقـابـلـ أـدـنـىـ كـلـفـةـ مـمـكـنـةـ، فـيـمـاـ يـحـصـلـ الـزـبـونـ عـلـىـ الـمنـافـعـ وـيـقـصـدـ فـيـ الـقيـمةـ بـالـنـسـبـةـ للـزـبـونـ، تـولـيفـ الـمنـافـعـ الـمـتـحـصـلـةـ وـالـكـلـفـ المـدـفـوعـةـ مـنـ قـبـلـ الـزـبـونـ الـمـسـتـخدـمـ لـلـمنتـجـ، إـذـ تـعـملـ الـمنظـمـةـ جـاهـدـةـ لـلـتـبـئـ بـالـقيـمةـ الـتيـ يـرـغـبـ الـزـبـونـ الـحـصـولـ عـلـيـهاـ، عـبـرـ درـاسـةـ إـدـراكـ الـزـبـونـ لـلـمنـافـعـ الـتيـ تـحـقـقـ هـدـفـ النـهـائيـ الـمـتـمـثـلـ بـمـجمـوعـةـ الـقيـمـ الـمـسـتـلمـةـ، الـتيـ تـتـأـثرـ بـإـدـراكـهـ لـعـمـلـيـةـ التـواـزنـ بـيـنـ مـجمـوعـةـ الـكـلـفـ وـمـجمـوعـةـ الـقيـمـ الـتـيـ يـحـدـدـهاـ لـلـلوـصـولـ إـلـىـ الـقيـمةـ الـمـسـتـلمـةـ (Kotler, 2003: 60).

المنظمة، التي تبني على تاريخ تعاملات الزبون الماضية والنسبة المتوقعة للاحتفاظ بالزبون والانفاق عليه، وتمثل قيمة الزبون بالنسبة للمنظمة صافي القيمة الحالية لتدفق الأرباح لمعدل حياة الزبون، ويشير مفهوم قيمة الزبون طويلاً الأمد إلى مجموع ما يولده الزبون للمنظمة من قيم خلال علاقة طويلة الأمد، والتي تتولد من إسهامات الزبون في الأرباح القابلة للتوزيع والناتجة من الأرباح الحالية والمستقبلية للاحتفاظ بالزبون، وبما أن المنظمة تهم بقاعدة زبائنها بوصفها من الموجودات المهمة، فإن لكل زبون في هذه القاعدة قيمة حالية وقيمة متوقعة، وهكذا تساوي قيمة الزبون طويلاً الأمد ممثلاً للقيمة التي يساهم بها الزبون في المنظمة مجموع القيمة الحالية والقيمة المتوقعة المستقبلية (السهوردي، ٢٠١٧: ٢٠١٧).

٥. التسويق الاجتماعي: ان بداية الاهتمام بالجانب الاجتماعي في منظمة الأعمال، قد ظهر في إطار أنشطة التسويق المختلفة على اعتبار أن التسويق هو حلقة الوصل بين الزبون والمنظمة، فقد بدأ حقل التسويق الاجتماعي في السبعينيات من القرن الماضي، عندما تحدث كوتلر وزالتما بأن نفس المبادئ التسويقية التي تستخدم لبيع السلع والخدمات للزبائن المستهدفين يمكن استخدامها لبيع الأفكار والمفاهيم والموافق والأنماط السلوكية المرغوب بها بحياة الأفراد والأسر، وأن التسويق الاجتماعي يختلف من حيث الأهداف، حيث يركز على تحقيق أهداف عامة في معظم الحالات، وانه يسعى في نفس الوقت للتأثير على الأنماط السلوكية الاجتماعية دون التطلع لتحقيق الأرباح، باعتبار أن التسويق الاجتماعي يهدف إلى إفادة المجتمع كله (عبدات، ٢٠٠٤: ٦٨). كما يهدف التسويق الاجتماعي إلى وضع الخطط العلمية والواقعية لإحداث التغيير أو التعديل الاجتماعي المطلوب، وان إدراك المسوقين الاجتماعيين بأن الأنماط والموافق التي تم تعديلها قد يكون لها فوائد ومنافع لا يمكن تقديرها بشكل دقيق في الأجل القصير، وفوائد ومنافع تعديل موقف أو نمط سلوكي يرتبط بقضية محددة قد يفيد المجتمع كله أو الأفراد المدركون والمقطعين بفوائد التعديل، فتعديل الأنماط والموافق نحو قضية اجتماعية محددة قد يفيد الأفراد المعندين بها مباشرة وقد يفيد المجتمع كله، ولا بد أن يبذل رجال التسويق الاجتماعي جهوداً كثيرة من أجل تأمين الموارد المالية اللازمة والكافية لتحقيق الأهداف المنشودة من خطط وبرامج التسويق الاجتماعي، أن مفهوم التسويق الاجتماعي يعتمد بشكل رئيسي على معرفة رغبات المستهلكين وتحقيق الرضا لهم وتقديم كل ما من شأنه أن يساعد في تحقيق تطلعات المجتمع (الخطاب، ٢٠١٥: ٤٤٨).

ثانياً. إعادة هندسة العمليات الإدارية

• مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية: يطلق أحياناً على إعادة هندسة العمليات الإدارية الهندسة، أو الهندسة الإدارية ويعني مفهوم الهندسة الإدارية، أو الهندسة إعادة بناء المنظمة، أو بعض عملياتها بعد تفكيرها وإلغاء إداراتها الوظيفية، فالهندسة تعنى بالعمليات لا بالمنظمات (الجريا، ٢٠١١: ١٢). ولقد ظهر مفهوم إعادة الهندسة في بداية التسعينيات وبالتحديد في عام ١٩٩٢، عندما أطلق الكاتبان الأميركيان مايكل هامر وجيمس شامبي الهندسة كعنوان لكتابهما الشهير (هندسة المنظمات) ومنذ ذلك الحين أحدثت إعادة هندسة العمليات الإدارية ثورة حقيقة في عالم الإدارة الحديث بما تحمله من أفكار غير تقليدية ودعوة صريحة إلى إعادة النظر وبشكل جذري في كافة الأنشطة والإجراءات والاستراتيجيات التي قامت عليها الكثير من المنظمات العاملة في عالمنا اليوم، ولعل أبرز ما يدعو إليه هذا المفهوم يتمثل في دعوة العاملين إلى الإبداع في أعمالهم والتخلص من قيود التكرار والرتابة والنظر إلى الأمور المحيطة بأعمالهم بنظرة شاملة

تساعد على تغيير الطاقات الإبداعية الكامنة في كل فرد، ومن خلال إعادة التفكير بصورة أساسية و إعادة التصميم الجذري للعمليات الرئيسة بالمنظومات لتحقيق نتائج تحسين طموحة في مقاييس الأداء العصرية، الخدمة والجودة والكلفة وسرعة إنجاز العمل (العتبي والحمالي، ٢٠٠٤: ٦).
 وان إعادة هندسة العمليات الإدارية تقوم على افتراض أساسي بأن الأساليب التقليدية المتبعة في تنظيم الأقسام والعمليات لم تعد قادرة على الوفاء بمتطلبات الزبائن الأمر الذي يتطلب استخدام أساليب جديدة قادرة على تحقيق نتائج فائقة ومذهلة، ويعود التعبير عن الاكتشاف من أصدق التعبير التي يمكننا استخدامها عند الحديث عن مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية، فنحن نتحدث عن البدء بكل شيء جديد لأنشطة ذات القيمة، فإعادة هندسة العمليات الإدارية ليست تعديلاً إدارياً أو تغييراً تنظيمياً في الوضع الحالي للمنظمة بل إنها: إعادة التفكير الأساسي وإعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية، ولتحقيق تحسينات جذرية ضخمة وهائلة في مقاييس الأداء الحالية (الرب، ٢٠٠٩: ٨٥)، وأشار العديد من الباحثين لمفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية وكما موضح في الجدول (٣).

الجدول (٣): وجهات نظر البعض من الباحثين حول مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية

المفهوم	الباحث
عملية اجراء تغيرات بحيث يتم التغيير في طريقه العمل من أجل تحقيق تحسينات جذرية في الأداء من حيث السرعة والتكلفة والجودة.	(Ahadi, 2004: 110)
بأنها واحدة من وسائل التغيير التنظيمي الجذري الحديثة، التي يمكن أن تستخدمها جميع أنواع المنظمات، من أجل إدخال تغييرات أساسية وجذرية على عملياتها وأساليب وطرق وإجراءات العمل لديها.	(Poirier & Walker, 2005: 3)
إعادة التفكير الأساسي وإعادة التصميم الجذري للعمليات، لتحقيق تحسينات جذرية ضخمة في مقاييس الأداء الحالية مثل التكلفة، الجودة، الخدمة، والسرعة.	(الرب، ٢٠٠٩: ٨٥)
أحد المداخل الإدارية الحديثة الذي يهدف إلى إحداث تغيير جذري وسريع في المنظمات، من خلال إعادة تصميم العمليات الاستراتيجية والهيكل التنظيمية.	(عامر وقنديل، ٢٠١٠: ٣١٨)
ليست فقط مسألة تخفيض التكاليف أو إعادة الهيكلة، بل هي طريقة تفكير وفحص وتعديل لمجموعة من مكونات المنظمة (الاستراتيجيات، العمليات، وثقافة المنظمة).	((Affes and Bougarech, 2012:34))
مدخل اداري حيث يقوم على ترك الطرق التقليدية وغير المجدية في العمليات الادارية، وليس اصلاح او ترميم الوضع القائم بل هو البدء من جديد، وابتکار اساليب جديدة و المناسبة للوصول الى تغيير الجذري في العمليات الادارية.	(السعادي، ٢٠١٤: ٢٤)

المصدر: اعداد الباحث استناداً إلى المصادر أعلاه.

- **أهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية:** يحقق تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية فوائد كثيرة تعود على التنظيم بكفاءة وفاعلية، وبشكل يحافظ على بقاء واستمرار التنظيمات الإدارية في مواجهة التحديات الجديدة. ويمكن استخلاص مجموعة الفوائد التي تحدث عندما تقوم المنظمة بإعادة هندسة العمليات الإدارية في أعماله.
١. تحول وحدات العمل من إدارات وظيفية تخصصية إلى فرق عمليات: وهذا يضفي على العمل الإداري المسئولية الجماعية في إنجاز العمليات الإدارية، فيتم استبدال عمل الإدارات القديمة بإدارة موحدة تقوم بإنجاز العمليات الإدارية بصورة متكاملة، فيصبح الإنجاز جماعي بعيداً عن الفردية،

- ما يضطر الأفراد إلى تحسين مهاراتهم الفردية وقدراتهم لمواكبة تطوير الأعمال (البحيري، ٢٠١٦: ٣٤).
٢. تحول الوظائف من مهام بسيطة إلى أعمال مركبة: بعد تكوين فرق العمل المتخصصة في أداء الأعمال في أماكن محددة وواضحة وسهلة الوصول وبسيطة الإجراءات، ويتم ملاحظة أن هناك اختلافات كبيرة بين ما كانت عليه عمليات تقديم الأعمال وما تم القيام به الآن، فالمسؤولية عن ناتج الأعمال مشتركة بين أعضاء الفريق بدلاً من المسؤولية الفردية، هذا الأسلوب الناتج عن تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية يؤدي إلى ترسيخ قيم التعاون وتضافر الجهد، لأن تقويم العمل لهذا المفهوم يكون جماعياً، ومحاسبة فريق العمل عن الأداء تتم بشكل جماعي أيضاً، وهذا المفهوم يؤدي إلى زيادة تماسك الجماعة وترتبطها وتعاونها نظراً لوجود هدف مشترك يتمثل في زيادة مستوى الأداء الجماعي الرامي إلى تقليل الصراعات التنظيمية بين أعضاء الفريق (النشة، ٢٠٠٩: ١٨).
٣. تخفيض أعمال الاختبار والرقابة: بحيث يتم تجنب الأعمال التي ليست ذات قيمة مضافة، وإعادة هندسة العمليات الإدارية تستخدم الضوابط الرقابية في حدود فعاليتها وجدواها الاقتصادية فقط، فقد كانت العمليات التقليدية محاطة بمستويات مفرطة من المراقبة والمراجعة التي ليس لها أي قيمة مضافة للعمل سوى أنها تستخدم للتتأكد من عدم إساءة استخدام الموظفين لصلاحياتهم في العمل، لذلك تهدف إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى اتباع أسلوب مراقبة أكثر توازناً من خلال استبدالها الخطوات الرقابية الصارمة بأساليب الرقابة الكلية أو المؤجلة، يعني ذلك التجاوز عن الأخطاء البسيطة والمحدودة عن طريق تأجيل اتخاذ الإجراءات الازمة في لحظة اكتشاف الخطأ أو النظر في الحالات العامة بدلاً من الحالات الفردية، وفي مقابل ذلك تؤدي إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى التعويض عن أي تجاوزات بسيطة محتملة في الصلاحيات من خلال تحقيق خفض أكبر في التكاليف والأعباء الأخرى المرتبطة بعملية المراقبة، (الجريا، ٢٠١١: ١٩).
٤. المساهمة في رؤية الصورة الكاملة للعمل: وذلك من خلال معرفة الحاجز التشغيلية والتنظيمية التي تعيق العمل وتطيل المدة الزمنية الازمة لتقديم الخدمة وانهاء العمل، مما يمهد لتحقيق الدمج الذي يؤدي إلى خفض مراحل الاداء وطوله الاجرامي والوقائي، وخفض عدد الاحطاء وتتكلفتها، ويساهم في تعزيز جودة ومستوى تقديم الخدمات ورفع مستوى الانتاجية، بالإضافة إلى منع الازدواجية الاداء وترشيد التكاليف التشغيل وخفض النفقات (الدمنهوري، ٢٠١٣: ٥٦).
٥. يتحول المسؤولون من مراقبين إلى قياديين: حيث ان تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية سيعمل على تحويل المدراء التنفيذيين من مراقبين إلى قياديين ميدانيين لإتمام والإشراف على المعاملات الإدارية، ويهتمون بتطوير قدرات الموظفين وتحفيزهم وتقدير المشورة والدعم الفني والمعنوي (اللوزي، ٢٠٠٢: ١٨٣).
٦. التحول في القيم الثقافية التنظيمية السائدة في المنظمة: اذ تعمل اعادة الهندسة على احداث تغيير في ثقافة المنظمة، وذلك من خلال ترسيخ في اذهان الافراد العاملين بان اهم ما في التنظيم هو تقديم خدمات ذات جودة عالية للزبائن، حيث انه يتم ادخال مفاهيم وافكار واتجاهات جديدة تؤدي كلها إلى التركيز على نوعية الخدمات ورضاء المستفيد (السعادي، ٢٠١٣: ١٥).
- العناصر الرئيسية لإعادة هندسة العمليات الإدارية: إن إعادة هندسة العمليات الإدارية تتمثل بمجموعة من العناصر التي تميزها عن غيرها من المفاهيم ونماذج التحسين والتطوير وأهم هذه العناصر.

١. التغيير أساسي: إن إعادة هندسة العمليات الإدارية تطرح أسئلة أساسية لا تشمل فقط الطرائق والأساليب الإدارية المستخدمة، بل تتجاوزها إلى الأعمال نفسها، والفرضيات التي تقوم عليها تلك الأعمال، مثل لماذا نقوم بالأعمال التي نقوم بها؟ ولماذا تتبع هذا الأسلوب في العمل؟ مثل هذه الأسئلة الأساسية تضع الفرضيات التي تقوم عليها الأعمال محل تساؤل، وتدفع العاملين إلى إعادة النظر في هذه الفرضيات (بيزان، ٢٠١٨، ٥٨).
 ٢. إعادة تصميم العمليات الإدارية: العملية تمثل أكثر المفاهيم صعوبة أمام المسؤولين الإداريين، حيث يركز فريق العمل عادة على الوظائف والهيكل التنظيمية بدلاً من العمليات، فالعملية تعني مجموعة من الأنشطة التي تستوعب واحداً أو أكثر من المدخلات لتقديم منتج ذي قيمة للمستفيدين، وقد سيطرت فكرة التركيز على المهام أي تقسيم العمل إلى مهام وإسنادها للاختصاصيين على بيئة العمل خلال مائتي عام السابقة، ولكن أصبح التحول الجديد المتمثل في التركيز على العمليات هو محور الاهتمام في المستقبل (النتشة، ٢٠٠٩، ١٩).
 ٣. إعادة التصميم الجذري: إن ما يميز منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية من غيرها من المفاهيم الإدارية هو أنها تعني اجراء تغيرات جوهرية جذرية للوضع القائم وليس محولة تجميلية وترميمية، مما يعني أن هذا النهج يعتمد بدوره على الابداع والابتكار وليس محاولة لتحسين الوضع القائم من اساليب العمل بنفس الطرائق التقليدية التي غالباً ما تقف عائق امام التقدم والرقي (دبابة، ٢٠١٦، ١٧).
 ٤. الاتجاه نحو التفكير الاستقرائي وليس الاستنتاجي: اي ان إعادة هندسة العمليات الإدارية تعتمد على الاستقرار والمتمثل في البحث عن فرص التطوير والتغيير قبل بروز المشاكل التي تتطلب التغيير والتطوير، فإعادة هندسة العمليات الإدارية ترفض التفكير الاستنتاجي والمتمثل في الانتظار حتى بروز المشكلة ثم العمل على تحليلها والبحث عن حلول مناسبة لها (ابو عمše، ٢٠١١، ٤٤).
- وتعمل جميع عناصر إعادة هندسة العمليات الإدارية السابق ذكرها في منظومة واحدة يؤثر كل عنصر فيها ويتأثر ببقية العناصر، فالتغيير الأساسي ما سوف يقود قياداتها إلى اكتشاف الأساليب البيروقراطية الخاطئة، ومن ثم إعادة النظر في الأسس التي تحدد أساليب العمل المتبعة، وما بها من ثغرات، وهذا يؤدي إلى تحديد العمليات الرئيسية التي تتبع من التفكير في أساسيات التشغيل، وكلاهما له علاقة وثيقة بإعادة التصميم الجذري للوضع القائم، لإحداث تغيير جذري يقود المنظمة الاتجاه نحو التفكير الاستقرائي وليس الاستنتاجي، كما أن الاتجاه نحو التفكير الاستقرائي وليس الاستنتاجي في منظمة ما لا يمكن أن تتحقق بالصورة المنشودة إلا في ظل إعادة التفكير في أساسيات التشغيل، والإدارة، التي تحدد أساليب العمل المتبعة، وما بها من ثغرات، إلى جانب تحديد العمليات الرئيسية، وإعادة التصميم الجذري للوضع القائم بهدف إحداث التغيير الجذري المنشود (فهمي، ٢٠١٠، ٢١).

المبحث الثالث: الجانب العملي للبحث

أولاً: نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات البحث

- نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات استراتيجيات التسويق المستدام: عرض الجدول (٤)
نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات استراتيجيات التسويق المستدام لعينة البحث بدلاله (معلومات الوسيط لاستجاباتها، ومستوى تشتت تلك الاستجابات عن الوسط الفرضي لأداة القياس وقدره (3) فضلاً عن تحليل الأهمية النسبية للإبعاد الفرعية بدلاله الوزن المئوي لهم، اذ حقق

متغير تسويق قيمة الزبون للعينة المبحوثة المعدل العام للوسط الحسابي قدره (4.07) بانحراف معياري بلغ (1.20)، وزن مؤوي بلغ (%40.7)، وجاء ترتيب البعد (1)، في حين حق متغير التسويق الابتكاري للعينة المبحوثة المعدل العام للوسط الحسابي قدره (4.05) بانحراف معياري بلغ (1.22)، وزن مؤوي بلغ (%40.5)، وجاء ترتيب متغير التسويق الموجه للزبون للعينة المبحوثة المعدل العام للوسط الحسابي قدره (4.03) بانحراف معياري بلغ (1.24)، وزن مؤوي بلغ (%40.3)، وجاء ترتيب متغير التسويق الاحساس بالرسالة للعينة المبحوثة المعدل العام للوسط الحسابي قدره (3.91) بانحراف معياري بلغ (1.28)، وزن مؤوي بلغ (39.1)، وجاء ترتيب متغير التسويق الاجتماعي للعينة المبحوثة المعدل العام للوسط الحسابي قدره (3.89) بانحراف معياري بلغ (1.30)، وزن مؤوي بلغ (38.9)، وجاء ترتيب البعد (5) والاخير، أما على المستوى الكلي فقد حق بعد استراتيجيات التسويق المستدام للعينة المبحوثة المعدل العام للوسط الحسابي قدره (3.99)، بانحراف معياري بلغ (1.25)، وزن مؤوي بلغ (%39.9) وكما موضح في الجدول (٤).

الجدول (٤): الوصف الاحصائي لفقرات ابعاد استراتيجيات التسويق المستدام

الترتيب	الوزن المعنوي %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	المتغير	ك
4	0.389	1.26	3.89	تهدف الشركة من تطبيق التسويق الابتكاري مواجهة التغيرات البيئية؟	١ ٢ ٣ ٤	١
1	0.418	1.18	4.18	تسعي الشركة من خلال التسويق الابتكاري الوصول إلى شرائح أكبر من الزبائن؟		٢
2	0.409	1.20	4.09	يساهم التسويق الابتكاري في زيادة الحصة السوقية للمنطقة؟		٣
3	0.404	1.24	4.04	يدعم التسويق الابتكاري رفع مكانة الشركة في السوق؟		٤
المعدل الكلي						
4	0.369	1.38	3.69	تبني الشركة استراتيجيات مستدامة في رسالتها؟	٥ ٦ ٧ ٨	٥
2	0.405	1.24	4.05	تبني الشركة الاهتمام بتلبية حاجات الزبائن في رسالتها؟		٦
3	0.384	1.28	3.84	تحرص ادارة الشركة على اعلام جميع العاملين برسالة المنظمة منذ الايام الاولى في عملهم؟		٧
1	0.408	1.22	4.08	تبني الشركة احتياجات المجتمع في رسالتها بشكل صريح؟		٨
المعدل الكلي						
1	0.412	1.19	4.12	يؤمن جميع الافراد (ادارة وعاملين) بأهمية الزبون في نجاح منظمتهم؟	٩ ١٠ ١١ ١٢	٩
4	0.394	1.34	3.94	تكيف الشركة رؤيتها باستمرار لزيادة التزامها باتجاه زبائنها في المستقبل؟		١٠
2	0.406	1.21	4.06	تسعى الشركة لمعرفة مشاكل زبائنها؟		١١
3	0.400	1.22	4.00	تواصل الشركة مع زبائنها قبل وبعد شراء المنتج؟		١٢
المعدل الكلي						
2	0.412	1.18	4.12	يتوفر الاستعداد الدائم لدى العاملين لمساعدة زبائن؟	١٣ ١٤ ١٥ ١٦	١٣
4	0.398	1.25	3.98	تقديم الخدمات للزبائن بالوقت الحددي؟		١٤
1	0.415	1.16	4.15	ماهو مدى معرفة العاملين لاحتياجات الزبائن الخاصة؟		١٥
3	0.403	1.21	4.03	يتتوفر الاهتمام الفردي بالزبائن من قبل المنظمة؟		١٦
المعدل الكلي						
1	0.405	1.25	4.05	تدعم الشركة الانشطة الاجتماعية والثقافية لمؤسسات وجمعيات محلية؟	١٧ ١٨ ١٩ ٢٠	١٧
3	0.388	1.32	3.88	تحافظ الشركة على البيئة الطبيعية التي تحبها؟		١٨
2	0.393	1.27	3.93	تخصص الشركة جزء من أرباحها السنوية لدعم المجتمع المحلي؟		١٩
4	0.370	1.36	3.70	تسعى الشركة لمراعاة مصالح المشترك؟		٢٠
المعدل الكلي						
المعدل الكلي لاستراتيجيات التسويق المستدام						

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على نتائج برنامج SPSS.

- نتائج التحليل الوصفي لمتغير اعادة هندسة العمليات الإدارية: يعرض الجدول (٥) نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لا عادة هندسة العمليات الإدارية لعينة البحث بدلالة (معلمات الوسيط لاستجاباتها، ومستوى تشتت تلك الاستجابات عن الوسط الفرضي لأداة القياس وقدره (3) فضلاً

عن تحليل الأهمية النسبية للإبعاد الفرعية بدلالة الوزن المئوي لهما، أما على المستوى الكلي فقد حقق بعد استراتيجيات التسويق المستدام للعينة المبحوثة المعدل العام للوسط الحسابي قدره (4.05)، بانحراف معياري بلغ (1.22)، وزن مئوي بلغ (40.5%) وكما موضح في الجدول (٥).

الجدول (٥): الوصف الاحصائي لمتغير اعادة هندسة العمليات الإدارية

الترتيب	الوزن المئوي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغير	ت
٥	0.408	1.22	4.08	تدرك الادارة العليا أهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية وتسعى لتطبيقها؟	١
٩	0.396	1.27	3.96	تحدد الادارة العليا العمليات الإدارية التي يمكن تحسينها عبر إعادة هندسة العمليات الإدارية؟	٢
٢	0.413	1.18	4.13	تساعد الادارة العليا الموظفين على إيجاد حلول مبتكرة لمشاكل العمل اليومية؟	٣
٦	0.405	1.23	4.05	تعمل الادارة العليا على تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين باستمرار؟	٤
١٠	0.391	1.29	3.91	تمكّن تكنولوجيا المعلومات المستخدمة من إعادة تصميم العمليات الإدارية؟	٥
٤	0.409	1.20	4.09	يتميز الهيكل التنظيمي بسرعة الاتصال الإداري بين المستويات الإدارية المختلفة؟	٦
١	0.418	1.13	4.18	توفر القيادات الإدارية القادرة على تبني التغيير والتحديث داخل المنظمة؟	٧
٧	0.403	1.24	4.03	توجد وحدة متخصصة ضمن الهيكل التنظيمي للمنظمة لإدارة هندسة العمليات الإدارية؟	٨
٨	0.397	1.25	3.97	تساعد برامج تنمية وتطوير الموظفين على إعادة بناء العمليات الإدارية؟	٩
٣	0.410	1.19	4.10	يتم استخدام وحدات إدارية جديدة لمواكبة التغيرات الازمة؟	١٠
0.405		1.22	4.05	المعدل العام	

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على نتائج برنامج SPSS
ثانياً. اختبار فرضيات البحث:

• اختبار علاقات الارتباط بين استراتيجيات التسويق المستدام واعادة هندسة العمليات الإدارية:

تضمن هذه الفقرة التعرف على طبيعة علاقة الارتباط بين بعدي البحث استراتيجيات التسويق المستدام واعادة هندسة العمليات الإدارية، إذ يشير الجدول (٦) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين استراتيجيات التسويق المستدام واعادة هندسة العمليات الإدارية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.826) عند مستوى معنوية (0.05)، وهذا يشير إلى أنه كلما زاد اهتمام المنظمة باستراتيجيات التسويق المستدام زاد ذلك من اعادة هندسة العمليات الإدارية للمنظمة.

الجدول (٦): نتائج علاقة الارتباط بين بعد استراتيجيات التسويق المستدام واعادة هندسة العمليات الإدارية

استراتيجيات التسويق المستدام	المتغير المفسر	
	المتغير المستجيب	
0.864*	اعادة هندسة العمليات الإدارية	

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على نتائج برنامج (SPSS).

- اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات استراتيجية التسويق المستدام واعادة هندسة العمليات الإدارية: يعرض الجدول (٧) نتائج تحليل علاقة الارتباط لمتغيرات استراتيجية التسويق المستدام والمتمثلة ب (التسويق الابتكاري، تسويق الاحساس بالرسالة، التسويق الموجه للزبون، تسويق قيمة الزبون، التسويق الاجتماعي) واعادة هندسة العمليات الإدارية ، إذ كانت النتائج معنوية موجبة للمتغيرات الخمسة ، وحققت المتغيرات الخمسة قيماً لمعامل الارتباط كالاتي (0.812)، (0.684)، (0.752)، (0.698)، (0.752) وعلى التوالي وعند مستوى معنوي (0.05) وتدل هذه النتائج على انه كلما زاد الاهتمام بأبعاد استراتيجية التسويق المستدام أدى ذلك لتحسين اعادة هندسة العمليات الإدارية.

الجدول (٧): نتائج علاقات الارتباط بين كل متغير من متغيرات الاستراتيجيات التسويقية واعادة هندسة العمليات الإدارية

المتغير المفسر	المتغير المستجيب	التسويق الإحساس بالرسالة	التسويق الموجه للزبون	التسويق الابتكاري	تسويق قيمة الزبون	التسويق الاجتماعي
اعادة هندسة العمليات الإدارية	0.698*	0.752*	0.844*	0.684*	0.812*	0.752*

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على نتائج برنامج (SPSS).

وتأسيساً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الرئيسية الاولى التي تتصل (توجد علاقة ارتباط معنوية بين استراتيجيات التسويق المستدام واعادة هندسة العمليات الإدارية على المستوى الكلي وعلى مستوى الابعاد الفرعية).

ثالثاً. اختبار علاقات الأثر بين متغيري البحث

- اختبار علاقة تأثير استراتيجية التسويق المستدام في اعادة هندسة العمليات الإدارية: تشير نتائج تحليل الانحدار في الجدول (٨) إلى أن لاستراتيجيات التسويق المستدام له تأثيراً معنوياً في اعادة هندسة العمليات الإدارية، ويدعم هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة وبالبالغة (18.57) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.92) عند درجتي حرية (1، 20) ومستوى معنوية (0.05) ويستدل من قيمة معامل التحديد (R^2) ان (74.6%) من التعزيز في اعادة هندسة العمليات الإدارية يفسره بعد استراتيجيات التسويق المستدام، فضلاً عن أن هناك مؤشرات عشوائية أخرى لا يمكن السيطرة عليها، ويدعم ذلك قيمة معامل الانحدار (B1) البالغة (0.793) التي تشير إلى أن (0.793) من التغيرات الحاصلة في المتغير المستجيب هي نتيجة تغير في المتغير المفسر بمقدار وحدة واحدة، وعزز ذلك قيمة (t) المحسوبة وبالبالغة (4.31) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.83).

الجدول (٨): تأثير استراتيجيات التسويق المستدام في اعادة هندسة العمليات الإدارية

استراتيجيات التسويق المستدام					المتغير المفسر	
F	T	R^2	B1	B0	المتغير المستجيب	
3.92	18.57	1.83	4.31	0.746	0.793	0.692

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على نتائج برنامج (SPSS).

- اختبار علاقة أثر متغيرات استراتيجية التسويق المستدام في اعادة هندسة العمليات الإدارية: تشير معطيات الجدول (٩) إلى وجود علاقة تأثير معنوية لمتغيرات استراتيجية التسويق المستدام

في اعادة هندسة العمليات الإدارية، إذ تؤثر (التسويق الابتكاري، تسويق الاحساس بالرسالة، التسويق الموجه للزبون، تسويق قيمة الزبون، التسويق الاجتماعي) في اعادة هندسة العمليات الإدارية، ويدعم هذا التأثير قيم (F) المحسوبة البالغة (37.11)، (34.69)، (21.39)، (13.32)، (20.38) على التوالي وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (2.83) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجتي حرية (20-1) وبلغ معامل التحديد (R^2) للأبعاد الخمسة (0.659)، (0.468)، (0.566)، (0.487)، (0.712) على التوالي، إن الاختلافات لمفسرة في اعادة هندسة العمليات الإدارية تعود إلى تأثير متغيرات استراتيجيات التسويق المستدام، ويعودباقي إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها، ومن تحليلات (B1) بدلالة (t)، تبين أن (t) المحسوبة للأبعاد الخمسة والبالغة (6.092)، (5.890)، (4.625)، (3.649)، (4.514) معنوية وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.648).

الجدول (٩): تأثير كل متغير من متغيرات استراتيجيات التسويق المستدام في اعادة هندسة العمليات الإدارية

اعادة هندسة العمليات الإدارية						المتغير المستجيب المتغير المفسر
F	T	R^2	B1	B0		
الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة			
2.83	37.11	1.648	6.092	0.659	0.831	التسويق الابتكاري
	34.69		5.890	0.468	0.665	تسويق الاحساس بالرسالة
	21.39		4.625	0.712	0.792	التسويق الموجه للزبون
	13.32		3.649	0.566	0.843	تسويق قيمة الزبون
	20.38		4.514	0.487	0.881	التسويق الاجتماعي

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على نتائج برنامج (SPSS).

وتأسيساً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص (توجد علاقة تأثير معنوية بين استراتيجيات التسويق المستدام واعادة هندسة العمليات الإدارية على المستوى الكلي وعلى مستوى الأبعاد الفرعية).

المبحث الرابع: الجانب الاستنتاجي للبحث

بموجب ما تقدم من نتائج البحث أمكن استخلاص أهم الاستنتاجات وصولاً إلى وضع التوصيات التي سيعرضها المبحث الحالي ضمن فقرتين:
أولاً. الاستنتاجات:

١. تبين من خلال نتائج الوصف والتشخيص ان بعد التسويق الاجتماعي يحتاج الى جوانب تعزيزه تتمثل بضرورة مراعاة مصالح المشترك في شركة كورك للاتصالات.
٢. من خلال نتائج الوصف تبين ان الشركة المبحوثة لا تتمكن تكنولوجية المعلومات المستخدمة من إعادة تصميم العملية الإدارية بشكل متميز.
٣. استناده الى نتائج علاقات الارتباط والاثر تبين ان بعد تسويق الإحساس بالرسالة لم يأخذ الدور الكافي بالمقارنة مع الابعاد الأخرى، وهذا يشير الى ضعف التوجّه النسبي نحو هذا البعد.

ثانياً. التوصيات:

١. على الشركة ان تعزز بعد التسويق الاجتماعي وخاصة فيما يتعلق بمراعاة مصالح المشترك بصورة أكبر لكي تعزز موقعها التنافسي في السوق مقارنة بشركات الاتصال المنافسة لها.

٢. ينبغي على الشركة مراعاة تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في إعادة تصميم العملية الإدارية كون ان استخدام التقنيات الحديثة هو أحد اهم مداخل النجاح في ممارسة أنشطة الشركة.
٣. ضرورة تعزيز بعد تسويق الإحساس بالرسالة من خلال توظيفها في رسالة الشركة واعلام جميع العاملين برسالة الشركة منذ الايام الاولى في عملهم.
٤. على الرغم من التوصل الى نتائج إيجابية في البحث الحالي، نوصي بزيادة الاهتمام بأبعد هذا البحث وخاصة فيما يتعلق في بعد التسويق المستدام كونه من العناصر الأساسية التي تستند اليه منظمات اليوم في بقائها في سوق المنافسة الكبير.

المصادر

أولاً. المصادر العربية:

١. ابو عمشة، احمد عبد المجيد، ٢٠١١، أثر تطبيق اعادة هندسة العمليات الإدارية على اداء صندوق الطلبة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الاسلامية، غزة.
٢. البحيري، عبد الله سمير، ٢٠١٥، دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري في وزارة الصحة الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الاقصى.
٣. بن جروة، حكيم، ٢٠١٨، امكانية تطبيق ابعاد التسويق المستدام على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الوطني حول اشكالية استدامة مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة الشهيد حمة لخضر-الوادي.
٤. بن شيخ، مريم، ٢٠١٨، دور التسويق المستدام في تحسين سلوك المؤسسة الاقتصادية وفق مبادئ التنمية المستدامة، اطروحة دكتوراه، جامعة سطيف، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
٥. بيزان، هيثم عبد الحميد، ٢٠١٨، مدخل في أهم أساليب الفكر الإداري المعاصر (إعادة هندسة العمليات الإدارية)، مجلة جامعة صبراته العلمية، جامعة الزيتون، كلية الادارة.
٦. الجربا، فخر فيصل، ٢٠١١، أثر ادارة هندسة العمليات الإدارية على الفاعلية التنظيمية للمستشفى الخاصة في مدينة عمان، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، كلية الاعمال.
٧. الخطاب، سليمان، عبد الله محمد الحاج، لدراوشة عبد الله، ٢٠١٥، أثر التسويق الاجتماعي وتطبيق المسؤولية الاجتماعية في تعزيز جودة الخدمات التعليمية، دراسة ميدانية على المدارس الخاصة والمراکز في مدينة معان، مجلة العلوم الإدارية، المجلد ٤، العدد ٢.
٨. دبابسة، جمانة عزمي محمود، ٢٠١٦، إعادة هندسة العمليات الإدارية في المديرية العامة للدفاع المدني، رسالة ماجستير، جامعة القدس.
٩. دمنهوري، أمل محمد شيخ حسين، ٢٠١٣، العوامل المؤثرة على تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية دراسة تطبيقية في الخطوط الجوية السعودية، جامعة الملك عبد العزيز، جدة.
١٠. ديسيلر، جاري، ٢٠٠٣، ترجمة د. محمد سيد أحمد عبد المتعال، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر.
١١. الرب، سيد محمد، ٢٠٠٩، موضوعات إدارية متقدمة وتطبيقاتها في منظمات الأعمال الدولية، الطبعة الأولى، دار الكتب المصرية، القاهرة.

١٢. الساعدي، عمي بن هلال بن مبارك، ٢٠١٣ ، مدى ممارسة مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية في المدارس المدارسة ذاتياً في سلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نزوى، كلية العلوم والآداب.
١٣. السنهوري، محمد مصطفى، ٢٠١٣ ، الادارة الاستراتيجية النظرية والتطبيق، الطبعة الاولى، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية.
٤. السهوردي، هدى محمد سليم محى، ٢٠١٧ ، قياس قيمة الزبون استنادا الى مفهوم تسويق العلاقة، مجلة الدراسات المالية والمصرفية -العدد الرابع.
١٥. عامر، سامح عبد المطلب قنديل، علاء محمد سيد، ٢٠١٠ ، التطوير التنظيمي، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن.
١٦. العبادي، هاشم فوزي، منهل، محمد حسين، ٢٠١٥ ، (السيناريو-الاستراتيجي-التخطيط-البناء- التنفيذ) الطبعة الاولى، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
١٧. عبد القادر، رياض، كشروع، إيمان، ٢٠١٧ ، دور التسويق الابتكاري في تحقيق الميزة التنافسية/ دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، مجلة الدراسات الإدارية، العدد ٨.
١٨. عبيادات، محمد إبراهيم، ٢٠٠٤ ، التسويق الاجتماعي: الأخضر والبيئي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
١٩. العبيدي، أزهار عزيز، ٢٠٠٨ ، أدوات التعلم التنظيمي ودورها في تبني مها ارت التسويق الابتكاري، منشور ارت الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة، العراق.
٢٠. العتيبي، سعد، والحمالي، أرشد، ٢٠٠٤ ، إعادة هندسة العمليات الإدارية في القطاع العام عوامل النجاح الحاسمة، المؤتمر الوطني الأول للجودة، جامعة الملك سعود، السعودية.
٢١. فهمي، فاروق، ٢٠١٠ ، المنظومة والهندسة في إعادة منظومة التعليم والتعليم:
<http://www.satcentral.com/arabic-materials/document/handra.do>
٢٢. اللامي، غسان قاسم داود، ٢٠١٥ ، ادارة التسويق افكار وتجهيزات جديدة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
٢٣. اللوزي، موسى، ٢٠٠٢ ، التنظيم واجراءات العمل، ط ١ ، دار وائل للنشر، عمان.
٢٤. معراج، هواري، ٢٠١٢ ، سياسات وبرامج ولاء الزبون وأثرها على سلوك المستهلك، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الاردن.
٢٥. النتشة، حازم عبد العزيز داود، ٢٠٠٩ ، انعكاسات إعادة الهندسة الإدارية على جوانب النجاح المؤسسي في بلدية الخليل، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، قسم ادارة الاعمال.
- ثانياً. المصادر الأجنبية:**

1. Ahadi, H, 2004, an Examination of the Role of Organizational Enablers in Business Process Re-engineering and the Impact of Information Technology. *Information Resources Management Journal*, Vol.17, No.4, Pp110-118.
2. Ahmed.H., Francis. A, Zairi. M, 2007, Business Process -Reengineering Critical Success Factors in higher education *Business Process Management Journal*, Vol. 13.
3. Batra, Dr. Adarsh, 2006, Tourism Marketing for Sustainable Development, *Journal Vol.26, No.1*

4. Belz, Frank-Martin and Peattie, Ken, 2005, Sustainability Marketing: A Global Perspective.
5. Bougarech, N., and Affes, H, 2012, Business Process Reengineering (BPR): strategic choice, Global Advanced Research Journal of Management and Business Studies, Vol. 1, No 7, pp. 210- 216
6. Dominique Wolff ET Fabrice Mauleon, le, 2008, management durable: l'essentiel du développement durable appliqué aux entreprise, édition Lavoisier, Paris, p217.
7. Juraj, chepen, 2015, drahoslav lancaric, Radovan savov, Marian toth, towards sustainable marketing strategy in Slovak companies, sustainable business marketing, vol. 17, no. 40.
8. Kotler, Philip & Armstrong, Gary, 2011, Marketing, 10th Ed, prentice -Hall, 559.
9. Kotler, P., 2003, Marketing Management, 11th ed., Prentice Hall International, INC., U.S.A.
10. Martin, Diane & Schouten, John, 2012, Sustainable Marketing, Ed, Inc., publishing Asprentice Hall.
11. Nadia Miled, Ramzy Farhani, Lorsque le, 2012, marketing rime avec écologique: etude de l'état de la situation ET perspectives de développement. 2ème Congrès TRANSFORMARE, Paris.
12. Neil, P. and Amrik, S., 1999, Business Process Reengineering: A Review of Recent Literature, Technovation, Vol. 19 (9).
13. Parker, J., 1993. "An ABC Guide to Business Process Reengineering", Industrial Engineering, May 2.
14. Poirier, Charles & Walker, Ian, 2005, Business process management applied: creating the value managed enterprise, J. Ross Publishing, Inc.
15. Schendler Auden, 2002, where's the green in green business? Harvard business review.