



جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا  
كلية الدراسات العليا



## دور التوجه الاستراتيجي في تفسير العلاقة بين توافر متطلبات مدخل إعادة هندسة العمليات والأداء التشغيلي

Role of Strategic Orientation in Interpretation of the Relationship  
between the Availability of Business Process Re-engineering  
Requirements and Operational Performance

رسالة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال

إشراف/

**د. صديق بلل إبراهيم**

أستاذ إدارة الأعمال المشارك

عميد كلية الدراسات التجارية

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

إعداد الباحث/

**أحمد موسى فرج الله**

1438هـ - 2017م



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وَمَا أُوتِيتُمْ مِنَ الْعِلْمِ إِلَّا قَلِيلًا

صدق الله العظيم

[ سورة الإسراء: آية 85 ]

# الإهداء

إلى من تزين اسمي بخمال حروف اسمه، وتعطرت بروحي بكمال وصفه ورسمه إلى من أرجو  
أن يكون شفيعي يوم القيامة وإن أكون رفيقه في الفردوس الأعلى نبينا وحسينا أحمد (صلى الله

عليه وسلم)

إلى من غرست حبها في قلبي زنبق ناعم ابيض حتى إذا جاء ربيع العرس أزهر وأهس

أتواضع بين يديك مقبلاً ومتهرباً... أمي الغالية

إلى من سقى في نفسي بعرق جبينه الطاهر معنى الرجولة والوفاء

إليك يا أحب رجل إلى قلبي... أبي الغالي

إلى لهفة الشوق وعنفوان الحب ونبض الحياة... زوجتي الوفيّة

إلى عنواني للمستقبل... أبنائي

إلى من كانوا يضيئون لي الطريق ويساندونني... إخوتي وأخواتي

إلى كل من أحبوني وأحببهم بكل وجداني...

إلى من جبلت عروقي بطيب ثراها وتلونت حياتي بلون مرايتها

إلى من حملتني وتحملتني... فلسطين الحرة

إلى من عزفوا بدمائهم لحن البطولة والكبرياء... شهدائنا الأبرار

إلى تلك الأسود الرابضة خلف القضبان... أسانا الأحرار

إليكم يا أساتذتي وزملائي في جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

أهدي ثمرة جهدي....

# شكر وتقدير

الحمد لله المعطي الوهاب، الذي بشكره تتم علينا النعم والذي انزل في كتابه الكريم (لن شكرتم لأزيدنكم)، والصلاة والسلام على الهادي البشير سيدنا محمد أفضل الصلاة والتسليم. أشكر الله سبحانه وتعالى الذي وفقني وأعانني على إتمام هذه الدراسة.

كما يطيب لي بعد شكره تعالى أن أتقدم بشكري لوطني الثاني "جمهورية السودان" أرضاً وشعباً ومؤسسات، والتي ما انفكت تقدم لنا المساعدة والحضن الدافئ، وأخص بالذكر هنا جامعتي الغالية "جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا" التي أرجو أن تمنحني بهذا المجهود الدرجة العلمية الثالثة إن شاء الله ....

كما يسرني أن أتقدم بخالص شكري وولائي وتقديري لأستاذي الفاضل الدكتور/ **صديق بلل إبراهيم** المشرف على الرسالة الذي لم يبخل على بنصحه وعلمه ووقته وصبره، والذي قدم لي الكثير من التوجيهات إلى أن تم إخراج هذه الرسالة إلى النور.

وكذلك أتقدم بخالص الشكر للسادة أعضاء لجنة المناقشة الدكتور/ **الطاهر أحمد على** والدكتور/ **محمد حنفي تبيدي** على تكرمهم بالموافقة على مناقشتي في هذه الدراسة.

كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان لكل من ساهم وساعد على إنجاز وإتمام هذه الدراسة وأخص بالذكر الدكتور/ **عبد الكريم موسى فرج الله** والدكتور/ **محمد موسى فرج الله** والمهندس/ **عبد الرحيم موسى فرج الله** على مساعدتهم الجلييلة والقيمة.

وفي الختام اللهم إني أسألك السداد والفلاح، وأن يكون عملي هذا خالصاً لوجهك الكريم ومسخرأً لرفعة شأن بلدنا فلسطين وأمتنا العربية والإسلامية، وفي ميزان حسناتنا يوم القيامة.

## مستخلص الدراسة

أدت التغييرات التي تشهدها البيئة الحديثة للصناعة وما يصاحبها من زيادة احتياجات العملاء وشدة المنافسة إلى ضرورة التركيز على تحسين الأداء التشغيلي ومؤشرات قياسه. وهو ما لم يتركز عليه الكثير من الأدبيات السابقة، لذا هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن الدور المفسر للتوجه الاستراتيجي في العلاقة بين توافر متطلبات منهج إعادة هندسة العمليات والأداء التشغيلي، وذلك بالتطبيق على الشركات الصناعية الفلسطينية بقطاع غزة. ولقد تم بناء نموذج الدراسة وفرضياتها اعتماداً على الأدبيات السابقة، وكذلك نظرية التطور الداخلي لـ Penrose، ونظرية الموارد والكفاءات (RBV). كما واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة الدراسة البالغة (231) مفردة من العاملين في الإدارة العليا في تلك الشركات، ولقد بلغت نسبة الاستبانات المستردة والصالحة للتحليل (89.6%) من عينة الدراسة، ولاختبار فرضيات الدراسة تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) وكذلك الإضافة البرمجية (Macro Process for SAS & SPSS V2.15). ولقد خلصت الدراسة إلى أن متطلبات منهج إعادة هندسة العمليات وكذلك تبني التوجهات الاستراتيجية تتوافر بدرجة كبيرة لدى الشركات عينة الدراسة، وأوضحت وجود أثر معنوي موجب بين توافر متطلبات إعادة هندسة العمليات والأداء التشغيلي، وكذلك بين توافر متطلبات إعادة هندسة العمليات والتوجه الاستراتيجي، وأشارت إلى وجود أثر معنوي موجب بين تبني التوجهات الاستراتيجية والأداء التشغيلي، وكشفت أيضاً على أن أبعاد التوجه الاستراتيجي (التوجه بالسوق، التوجه الإبداعي، التوجه بالتعلم) تتوسط العلاقة بين توافر متطلبات إعادة هندسة العمليات والأداء التشغيلي بدرجات متباينة. ولقد أوصت الدراسة بضرورة الاعتماد على منهج إعادة هندسة العمليات لما له من أثر إيجابي في تحسين الأداء، وكذلك ضرورة إدراك الإدارة العليا لأهمية التوجه الاستراتيجي ونشره كثقافة في المؤسسة على أن يكون محوره الأساسي تلبية حاجات العملاء، والعمل على تنشيط الجهود البحثية من قبل الشركات الصناعية بهدف التعرف على التغييرات والتطورات في بيئة الصناعة الفلسطينية والعمل على مواكبتها.

## **Abstract**

### **Role of strategic orientation in interpretation of the relationship between the availability of business process re-engineering requirements and operational performance.**

The changes of the modern environment for industry and increasing the clients' needs in addition to the competitions, lead to a great focus on the operational performance and its indicators. This hasn't been discussed deeply in the previous studies. Thus, the current study aimed at interpreting the role of the strategic orientation in relation to the availability of the requirements for business process re-engineering and operational performance. This will be applied on the industrial companies in Gaza Strip. The researcher constructed the study hypotheses depending on the previous studies, the growth of the firm of Penrose, and the resource based view theory (RBV) as well. The study used the analytic descriptive approach. The main tool of the study was a questionnaire. It was used to collect data from the sample of (231) employees of the senior management of these companies. (89.6%) of the total distributed questionnaires were collected and analyzed using Macro Process for SAS & SPSS V2.15. The results of the study showed that the business process re-engineering and the strategic orientation were available highly. Also, there was an obvious positive impact between the availability of business process re-engineering requirements and operational performance, also between the availability of business process re-engineering requirements and strategic orientation adoption, and there was positive impact between the adoption of the strategic orientations and operational performance. Additionally, the study results revealed that the strategic orientation dimensions ( market – creative – learning ) mediated the relationship between the availability of the process re-engineering requirements and operational performance with varying degrees.

The study recommends the necessity of adopting the business process re-engineering approach as it plays a positive role to improve the performance. In addition, the need for the senior management to recognize the importance of the strategic orientation and spreading it out inside institutions to fulfill the clients' needs. In the same concern, working hard to encourage the researchers efforts by the industrial companies in order to recognize the changes and the development in the Palestinian industrial environment.

# قائمة المحتويات

## الموضوع

أ	.....	صفحة العنوان
ج	.....	آية قرآنية
د	.....	الإهداء
هـ	.....	شكر وتقدير
و	.....	ملخص الدراسة باللغة العربية
ز	.....	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية
ح	.....	قائمة المحتويات
ك	.....	قائمة الجداول
م	.....	قائمة الأشكال والرسوم
ن	.....	قائمة الملاحق

## الفصل الأول/ مقدمة الدراسة

2	.....	تمهيد	1/1
4	.....	مشكلة الدراسة	2/1
10	.....	أهداف الدراسة	3/1
10	.....	أهمية الدراسة	4/1
11	.....	حدود الدراسة	5/1
12	.....	التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة	6/1
13	.....	هيكل الدراسة	7/1

## الفصل الثاني/ الإطار النظري للدراسة

دور متطلبات منهج إعادة هندسة العمليات والتوجه الاستراتيجي في تحسين الأداء التشغيلي

15	.....	تمهيد	0.2
15	.....	المبحث الأول: إعادة هندسة العمليات	1/2
15	.....	تمهيد	1/1/2
16	.....	مفهوم إعادة هندسة العمليات	2/1/2

18	العناصر الأساسية في إعادة هندسة العمليات	3/1/2
20	مراحل تنفيذ إعادة هندسة العمليات	4/1/2
23	المنظمات التي تحتاج إلى إعادة هندسة العمليات	5/1/2
24	أهداف إعادة هندسة العمليات	6/1/2
25	الجهات التي تتولى مسئولية إعادة هندسة عملية العمليات	7/1/2
26	خصائص العمليات بعد تنفيذ منهج إعادة هندسة العمليات	8/1/2
27	العلاقة بين مدخل إعادة هندسة العمليات والمداخل الإدارية الحديثة	9/1/2
29	عوامل نجاح وفشل إعادة هندسة العمليات	10/1/2
30	مدة تطبيق مراحل إعادة هندسة العمليات	11/1/2
31	متطلبات إعادة هندسة العمليات	12/1/2
54	المبحث الثاني: التوجه الاستراتيجي	2/2
54	تمهيد	1/2/2
54	مفهوم التوجه الاستراتيجي	2/2/2
55	الحاجة الى التوجه الاستراتيجي	3/2/2
56	أبعاد التوجه الاستراتيجي	4/2/2
72	المبحث الثالث: قياس وتقييم الأداء التشغيلي في الشركات الصناعية	3/2
72	تمهيد	1/3/2
72	مفهوم الأداء	2/3/2
73	قياس الأداء	3/3/2
73	أهمية قياس الأداء	4/3/2
75	الشروط الواجب توافرها في مقاييس الأداء	5/3/2
75	مؤشرات قياس الأداء	6/3/2
79	الأداء التشغيلي	7/3/2
99	المبحث الرابع: العلاقة بين متغيرات الدراسة	4/2
99	تمهيد	1/4/2
99	العلاقة بين منهج إعادة هندسة العمليات والأداء	2/4/2
101	العلاقة بين منهج إعادة هندسة العمليات والتوجهات الاستراتيجية	3/4/2
102	العلاقة ما بين التوجهات الاستراتيجية والأداء	4/4/2
104	التوجهات الاستراتيجية كمتغير وسيط	5/4/2

## الفصل الثالث / منهجية الدراسة

106	تمهيد	0/3
106	المبحث الأول/ نموذج الدراسة وتطوير الفرضيات	1/3

106	..... نظريات الدراسة	1/1/3
112	..... نموذج الدراسة	2/1/3
113	..... فرضيات الدراسة	3/1/3
118	..... المبحث الثاني/ المنهجية والإجراءات	2/3
118	..... منهج الدراسة	1/2/3
118	..... مجتمع الدراسة	2/2/3
121	..... عينة الدراسة	3/2/3
122	..... أداة الدراسة	4/2/3
125	..... إجراءات الدراسة	5/2/3
126	..... صدق وثبات أداة الدراسة	6/2/3
127	..... الأساليب الإحصائية المستخدمة	7/2/3
128	..... اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف-سمرنوف)	8/2/3

## الفصل الرابع/ عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات

131	..... المبحث الأول/ تحليل ومناقشة فقرات الاستبيان واختبار الفرضيات	1/4
131	..... التحليل العاملي للعينة الفعلية	1/1/4
138	..... ثبات أداء الدراسة	2/1/4
139	..... تحليل البيانات العامة لعينة الدراسة	3/1/4
158	..... الارتباطات بين متغيرات الدراسة	4/1/4
160	..... تحديد المتغيرات التحكمية	5/1/4
165	..... المبحث الثاني/ اختبار فرضيات الدراسة	2/4

## الفصل الخامس / مناقشة النتائج والنوصيات

241	..... تمهيد	1/4
241	..... نتائج الدراسة النظرية	2/4
242	..... نتائج الدراسة الميدانية	3/4
255	..... التوصيات	4/4
256	..... محددات الدراسة	5/4
257	..... الدراسات المستقبلية المقترحة	6/4
258	..... المراجع	
278	..... الملاحق	

## قائمة الجداول

28	..... الفرق بين إعادة هندسة العمليات والمداخل الأخرى	2.1.1
23	..... متطلبات منهج إعادة هندسة العمليات حسب الدراسات السابقة ذات العلاقة	2.1.2
45	..... الفروقات بين (Intranet & Extranet) والفضاء الرقمي Internet	2.1.3
58	..... أبعاد التوجه الاستراتيجي حسب الدراسات السابقة ذات العلاقة	2.2.1
120	..... مجتمع الدراسة (حسب القطاع الصناعي)	3.1.1
122	..... الاستبيانات الموزعة والمستردة الصالحة للتحليل	3.1.2
123	..... قياس متغيرات الدراسة	3.1.3
124	..... درجات مقياس ليكرت الخماسي	3.1.4
124	..... مقياس تحديد الوزن النسبي والأهمية النسبية للوسط الحسابي	3.1.5
127	..... معاملات الثبات لمجالات المقياس (العينة الاستطلاعية)	3.1.6
129	..... اختبار التوزيع الطبيعي (1 - Sample K-S) لكل المجالات	3.1.7
132	..... نتائج تحقق شروط التحليل العاملي لمحور توافر متطلبات إعادة هندسة العمليات	4.1.1
133	..... مصفوفة العوامل بعد التدوير لمحور توافر متطلبات إعادة هندسة العمليات	4.1.2
134	..... نتائج تحقق شروط التحليل العاملي لمحور التوجه الاستراتيجي	4.1.3
135	..... مصفوفة العوامل بعد التدوير لمحور التوجه الاستراتيجي	4.1.4
136	..... نتائج تحقق شروط التحليل العاملي لمحور الأداء التشغيلي	4.1.5
137	..... مصفوفة العوامل بعد التدوير لمحور الأداء التشغيلي	4.1.6
138	..... ملخص التحليل العاملي لفقرات الدراسة	4.1.7
139	..... معاملات الثبات لمجالات المقياس	4.1.8
140	..... توزيع أفراد العينة حسب البيانات الخاصة بالموظفين	4.1.9
142	..... توزيع أفراد العينة حسب البيانات الخاصة بالشركات	4.1.10
145	..... تحليل فقرات مجال توافر المتطلبات التنظيمية	4.1.11
146	..... تحليل فقرات مجال المتطلبات التكنولوجية	4.1.12
148	..... تحليل فقرات مجال المتطلبات البشرية	4.1.13
149	..... تحليل مجالات محور متطلبات إعادة هندسة العمليات	4.1.14
150	..... تحليل فقرات مجال التوجه بالسوق	4.1.15
151	..... تحليل فقرات مجال التوجه الإبداعي	4.1.16
152	..... تحليل فقرات مجال التوجه بالتعلم	4.1.17
153	..... تحليل مجالات محور التوجه الاستراتيجي	4.1.18
155	..... تحليل فقرات مجال الإنتاجية	4.1.19
156	..... تحليل فقرات مجال جودة المنتج	4.1.20

## قائمة الجداول

157	..... تحليل فقرات مجال المرونة الإنتاجية	4.1.21
158	..... تحليل مجالات محور الأداء التشغيلي	4.1.22
159	..... معاملات الارتباط بين أبعاد ومحاور الدراسة	4.1.23
161	..... نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق تبعاً لمتغير الوضع القانوني للشركة	4.1.24
161	..... نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق تبعاً لمتغير عدد المنافسين للشركة	4.1.25
162	..... نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق تبعاً لمتغير عمر الشركة	4.1.26
163	..... نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق تبعاً لمتغير حجم الشركة (عدد العاملين) ...	4.1.27
163	..... نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق تبعاً لمتغير قطاع عمل الشركة	4.1.28
164	..... ملخص نتائج المتغيرات التحكيمية	4.1.29
166	..... أثر توافر متطلبات إعادة هندسة العمليات على الإنتاجية	4.2.1
167	..... أثر توافر متطلبات إعادة هندسة العمليات على جودة المنتج	4.2.2
168	..... أثر توافر متطلبات إعادة هندسة العمليات على المرونة الإنتاجية	4.2.3
169	..... ملخص نتائج الفرضية الرئيسية الأولى	4.2.4
171	..... أثر توافر متطلبات إعادة هندسة العمليات على التوجه بالسوق	4.2.5
172	..... أثر توافر متطلبات إعادة هندسة العمليات على التوجه الإبداعي	4.2.6
173	..... أثر توافر متطلبات إعادة هندسة العمليات على التوجه بالتعلم	4.2.7
174	..... ملخص نتائج الفرضية الرئيسية الثانية	4.2.8
176	..... أثر تبني التوجهات الاستراتيجية على الإنتاجية	4.2.9
177	..... أثر تبني التوجهات الاستراتيجية على جودة المنتج	4.2.10
178	..... أثر تبني التوجهات الاستراتيجية على المرونة الإنتاجية	4.2.11
179	..... ملخص نتائج الفرضية الرئيسية الثالثة	4.2.12
182	..... أثر للمتطلبات التنظيمية على الإنتاجية بوجود التوجه بالسوق كمتغير وسيط	4.2.13
184	..... أثر للمتطلبات التنظيمية على جودة المنتج بوجود التوجه بالسوق كمتغير وسيط	4.2.14
186	..... أثر للمتطلبات التنظيمية على المرونة الإنتاجية بوجود التوجه بالسوق كمتغير وسيط	4.2.15
188	..... أثر للمتطلبات التكنولوجية على الإنتاجية بوجود التوجه بالسوق كمتغير وسيط	4.2.16
190	..... أثر للمتطلبات التكنولوجية على جودة المنتج بوجود التوجه بالسوق كمتغير وسيط	4.2.17
192	..... أثر للمتطلبات التكنولوجية على المرونة الإنتاجية بوجود التوجه بالسوق كمتغير وسيط	4.2.18
194	..... أثر للمتطلبات البشرية على الإنتاجية بوجود التوجه بالسوق كمتغير وسيط	4.2.19
196	..... أثر للمتطلبات البشرية على جودة المنتج بوجود التوجه بالسوق كمتغير وسيط	4.2.20
198	..... أثر للمتطلبات البشرية على المرونة الإنتاجية بوجود التوجه بالسوق كمتغير وسيط	4.2.21
201	..... أثر للمتطلبات التنظيمية على الإنتاجية بوجود التوجه الإبداعي كمتغير وسيط	4.2.22
203	..... أثر للمتطلبات التنظيمية على جودة المنتج بوجود التوجه الإبداعي كمتغير وسيط	4.2.23

## قائمة الجداول

205	أثر للمتطلبات التنظيمية على المرونة الإنتاجية بوجود التوجه الإبداعي كمتغير وسيط .....	4.2.24
207	أثر للمتطلبات التكنولوجية على الإنتاجية بوجود التوجه الإبداعي كمتغير وسيط .....	4.2.25
209	أثر للمتطلبات التكنولوجية على جودة المنتج بوجود التوجه الإبداعي كمتغير وسيط .....	4.2.26
211	أثر للمتطلبات التكنولوجية على المرونة الإنتاجية بوجود التوجه الإبداعي كمتغير وسيط .....	4.2.27
213	أثر للمتطلبات البشرية على الإنتاجية بوجود التوجه الإبداعي كمتغير وسيط .....	4.2.28
215	أثر للمتطلبات البشرية على جودة المنتج بوجود التوجه الإبداعي كمتغير وسيط .....	4.2.29
217	أثر للمتطلبات البشرية على المرونة الإنتاجية بوجود التوجه الإبداعي كمتغير وسيط .....	4.2.30
220	أثر للمتطلبات التنظيمية على الإنتاجية بوجود التوجه بالتعلم كمتغير وسيط .....	4.2.31
222	أثر للمتطلبات التنظيمية على جودة المنتج بوجود التوجه بالتعلم كمتغير وسيط .....	4.2.32
224	أثر للمتطلبات التنظيمية على المرونة الإنتاجية بوجود التوجه بالتعلم كمتغير وسيط .....	4.2.33
226	أثر للمتطلبات التكنولوجية على الإنتاجية بوجود التوجه بالتعلم كمتغير وسيط .....	4.2.34
228	أثر للمتطلبات التكنولوجية على جودة المنتج بوجود التوجه بالتعلم كمتغير وسيط .....	4.2.35
230	أثر للمتطلبات التكنولوجية على المرونة الإنتاجية بوجود التوجه بالتعلم كمتغير وسيط .....	4.2.36
232	أثر للمتطلبات البشرية على الإنتاجية بوجود التوجه بالتعلم كمتغير وسيط .....	4.2.37
234	أثر للمتطلبات البشرية على جودة المنتج بوجود التوجه بالتعلم كمتغير وسيط .....	4.2.38
236	أثر للمتطلبات البشرية على المرونة الإنتاجية بوجود التوجه بالتعلم كمتغير وسيط .....	4.2.39
238	ملخص نتائج الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الرابعة .....	4.2.40

## قائمة الأشكال والرسومات البيانية

41	أنواع البرمجيات .....	2.1.1
66	أنواع التوجه الإبداعي .....	2.2.1
83	العلاقة بين الفعالية والكفاءة والإنتاجية .....	2.3.1
97	الفرق بين زمن دورة التسليم وزمن دورة التصنيع .....	2.3.2
107	مراحل النمو المتواصل للمؤسسة .....	3.1.1
111	العلاقة بين خصائص موارد المؤسسة وإنشاء القيمة .....	3.1.2
112	نموذج الدراسة .....	3.1.3

## قائمة الملاحق

279	.....	1 استبيان الدراسة
283	.....	2 قائمة بأسماء المحكمين
284	.....	3 الدراسات السابقة
297	.....	4 الورقة العلمية الأولى
321	.....	5 الورقة العلمية الثانية
346	.....	6 الورقة العلمية الثالثة

# 1 : الفصل الأول

## مقدمة الدراسة

# 1: الفصل الأول

## مقدمة الدراسة

### 1/1: تمهيد

تتعامل المؤسسات الصناعية والخدمية في الوقت الحاضر مع ظروف بيئية تتسم بالديناميكية وسرعة وحدة التغيير، وإزاء هذه التغيرات تتجه معظم المؤسسات والتي تحتل مركز الصدارة في مجالات أعمالها إلى تغيير توجهاتها الاستراتيجية الحالية وتبني توجهات جديدة بشأن مجالات أعمالها أو عملياتها الرئيسية، ومن أهم التغيرات التي تواجه المؤسسات وتفرض ضغوطاً نحو التغيير والتطوير: التغييرات الهيكلية في الصناعات، تغيير توقعات وتفضيلات العميل، ظهور التحالفات الاستراتيجية، تزايد حدة المنافسة بين الشركات والتطورات التكنولوجية المتسارعة. ولمواجهة هذه التغيرات البيئية تسعى المؤسسات لإحداث نوع من التغيير الاستراتيجي المعتمد على استخدام أحدث الأدوات والأساليب في مجال الإدارة وإعداد البرامج اللازمة لإحداث هذا التغيير بما يمكنها من مواكبة التطورات على الساحة العالمية.

ويعد منهج إعادة هندسة العمليات ( Business Processes Reengineering - BPR) من أهم أدوات التغيير الاستراتيجي التي تسعى المؤسسات حالياً إلى تطبيقها بفاعلية ونجاح عملياتها الرئيسية (خليل، 1998). كما ويعتبر أحد أبرز المناهج والمداخل الإدارية المعاصرة لمواكبة التغيرات في بيئة الأعمال، وقد ظهر لتحقيق الهدف الرئيس الذي تسعى إليه المنظمات اليوم وهو تلبية متطلبات الزبون وتحسين جودة المنتج أو المحافظة عليها (الشعباني وثابت، 2012).

وتعد طريقة إعادة هندسة العمليات الإدارية واحدة من الطرق الرئيسية لتحسين الأداء بشكل عام، والأداء التشغيلي بشكل خاص، وتتصف بالتحسين الجذري للعمليات، حيث أشارت دراسة (قيطة، 2013) ودراسة (Rateb, 2011) ودراسة (Poirier & Walker, 2005) على أنها إعادة تفكير أساسية وتصميم جذري لعملية الأعمال من أجل تحقيق تحسين فعلي في الأداء. وغالبا ما يرتبط تأثيرها في الأسبقيات التنافسية للأداء مثل: (خفض الكلفة، تحسين الجودة، الخدمة، والسرعة) وهذا ما أكدته دراسة (Setegn, et. al, 2013) ودراسة (فيروز،

2013) ودراسة (المطيري، 2013) ودراسة (النعمة والدباغ، 2012) ودراسة (Goksoy, et. al, 2012). ومما يزيد من أهميتها ودورها الفعال في التحسين أنها تجمع بين خطوات تحسين عملية الأعمال ومتطلباتها، وتلاءم بين تدفقات النظام المادي للعمليات ونظامها المعلوماتي، وتوجه التحسينات داخل العملية نحو تغيرات شاملة في المنظمة، تنعكس إيجابيا على أهداف تحسين الأداء ومتطلباته (شبلي وعلي، 2012).

وفي ظل التغير في البيئة التكنولوجية للعمليات التصنيعية الحديثة، وما صاحبها من زيادة احتياجات الزبائن وشدة المنافسة أدت إلى ضرورة إيجاد مقاييس جديدة للأداء للشركات تتلاءم مع الأهداف الصناعية الحديثة مثل: مقاييس الجودة، أداء المخزون، الإنتاجية، المرونة والابتكارات (الجهني، 2008). كما وتعتبر مقاييس الأداء غير المالية (التشغيلية) أداة أساسية للرقابة الاستراتيجية، فهي مقاييس أقل عرضة للتلاعب بالإضافة إلى توفيرها معلومات عن الأداء أولاً بأول وهذا ما أكدته دراسة (عبد الحميد، 2012) ودراسة (الصمادي والجوازنة، 2011) ودراسة (الطويل وحمد، 2008). وتتميز مقاييس الأداء التشغيلي بسهولة تتبعها وربطها باستراتيجية المنشأة، فهي تساعد على اتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب وهذا ما أكدته دراسة (عبد الحميد، 2012). ويضيف (الناطور، 2005) بأن مقاييس الأداء التشغيلي تكشف عن المشكلات التي تتعلق بضعف استجابة المنشأة للعملاء في الوقت المحدد مباشرة، في حين لا تكتشف المقاييس المالية هذه المشكلة بسهولة.

من ناحية أخرى يعد التوجّه الاستراتيجي عنصراً أساسياً في المنظمات المعاصرة يفرض على قادتها ومدراءها أن يفهموا أبعادها وعناصرها الفرعية لكونه يعبر عن المنظور البعيد المدى الذي يحقق ميزة للمنظمة عن طريق توزيعها وتشكيلها للموارد ضمن بيئة الأعمال المتغيرة، ومن خلال تحقيقها لتوقعات أصحاب المصالح واشباع رغباتهم وهذا ما أكدته دراسة (القراري وابراهيم، 2014) ودراسة (Lee et. al, 2014) ودراسة (ميا وآخرون، 2013) ودراسة (Srivastava et. al, 2013) ودراسة (Menguc & Auh, 2005). بالإضافة لذلك يحاول التوجّه الاستراتيجي استكشاف حدة التغير الذي سيحصل في المستقبل ودرجة تأثيره على المنظمة، ويهدف لدعم القادة ليكونوا على وعي بأهدافهم ووسائلهم، وتركيز المنظمة على أولوياتها في الاستجابة للمتغيرات الحادثة في البيئة من حولها، وضمان أنّ أفراد المنظمة يعملون باتجاه تحقيق نفس الأهداف، كما ويسهم في فتح نوافذ التفكير لدى الإدارة العليا إلى آفاق الاعمال

المستقبلية والعمل على إعادة حالة من التميز الداخلي وبناء مركز تنافسي قوي للمنظمة خارجياً (الزريقات، 2012).

ويعتبر تطوير القطاع الصناعي هدفاً رئيسياً لتحقيق التنمية الاقتصادية المرجوة في مختلف المجتمعات، حيث يحتل القطاع الصناعي في أي بلد مكانة مميزة في البناء الاقتصادي لما له وزن في المساهمة في الناتج المحلي والاجمالي، تشغيل الأيدي العاملة، حل مشاكل البطالة والفقر وتحقيق الاستقلال الاقتصادي (واقع القطاع الصناعي في فلسطين، 2014). ويمثل العاملين في القطاع الصناعي ما نسبته (17%) من إجمالي الأيدي العاملة الفلسطينية (الاتحاد العام للصناعات الفلسطينية، 2016).

وعليه تسعى هذه الدراسة الى تسليط الضوء على متطلبات منهج إعادة هندسة العمليات وتحسين الأداء التشغيلي وتحليل العلاقة بينهما في وجود المتغير الوسيط (التوجه الاستراتيجي) وذلك بالتطبيق على الشركات الصناعية الفلسطينية.

## 2/1: مشكلة الدراسة

لقد تم ملاحظة تدني الإنتاجية والجودة في المنتجات الفلسطينية، وفي سبيل تحديد المشكلة بدقة قام الباحث بالعديد من الزيارات الاستطلاعية لعدد من الشركات الصناعية العاملة في قطاع غزة، والاطلاع على الدراسات والبحوث التي أجريت على هذه الشركات، وتمكن الباحث من الوقوف على عدد من المشاكل التي تعاني منها هذه الشركات، ويتمثل أهم هذه المشكلات فيما يخص موضوع الدراسة ما يلي:

1. انخفاض في نسبة الكفاءة الفنية (الإنتاجية) من جانب، وارتفاع تكلفة الإنتاج من جانب آخر، حيث أن معظم الآلات والمعدات المستخدمة في المصانع إما قديمة أو غير متطورة تكنولوجياً.
2. تدني مستويات الجودة للمنتجات الفلسطينية، وافتقار الشركات الصناعية إلى مختبرات لفحص الجودة، إضافة لافتقارها إلى وحدات مختصة بالبحث والتطوير (قفة، 2006).
3. عدم تبني بعض الشركات الصناعية لسياسة واستراتيجية واضحة خاصة بسرعة تغيير تشكيل المنتجات وتقليل زمن الإنتاج، إضافة إلى سرعة الاستجابة لاحتياجات العملاء.

يضاف الى ما سبق:

1. مشاكل تتعلق بالإدارة، من حيث قدرتها على اتخاذ القرارات المناسبة والتي تنعكس على قرارات الإنتاج، ومستوى التنفيذ والأداء، خصوصاً في ظل الأوضاع الاقتصادية والسياسية التي تعاني منها الأراضي الفلسطينية.
2. مشاكل تتعلق بالقوى العاملة، من حيث تدني مستوى الأجور، والعمل لساعات طويلة دون الحصول على أجر إضافي.
3. مشاكل تتعلق بالخبرة الفنية وغياب التنسيق والتنظيم بين المؤسسات الصناعية، وغياب التخطيط الصناعي، إضافة إلى استيراد ونقل التكنولوجيا اللازمة لزيادة الطاقة الانتاجية (ابو ظريفة، 2003).

وفي الواقع فإن هذه المشاكل وغيرها، إنما ترجع في جانب منها إلى وجود قصور في تطبيق متطلبات منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية في عدد من الشركات محل الدراسة. ومن جانب آخر، وبمراجعة ادبيات الدراسة التي تناولت متغيرات الدراسة توصل الباحث إلى مجموعة من الفجوات البحثية والتي يمكن عرضها على النحو التالي:

أولاً/ الفجوة البحثية الأولى: على الرغم من أهمية منهج إعادة هندسة العمليات والأداء التشغيلي، فلا يوجد أي من الدراسات السابقة - حسب اطلاع الباحث - تناولت دراسة التأثير المباشر لمتطلبات منهج إعادة هندسة العمليات على تحسين الأداء التشغيلي، فقد أشارت دراسة (الشعباني وثابت، 2012) إلى أثر اعتماد منهج إعادة هندسة العمليات الإنتاجية في خفض التكاليف وذلك بالتطبيق على الشركة الوطنية لصناعات الاثاث المنزلي في محافظة نينوى العراقية، وكذلك دراسة (خليل، 2008) والتي تناولت دور هندسة العمليات في دعم قرارات خفض التكاليف في ظل فلسفة ادارة التغيير والتي طبقت على مؤسسات القطاع الخاص بالأردن، بالإضافة الى دراسة (سليمان وآخرون، 2012) والتي درست خفض التكاليف باستخدام مدخل إعادة هندسة العمليات وذلك بالتطبيق على جامعة السليمانية بالعراق.

بينما دراسة (المطيري، 2013) فقد تناولت دور إعادة هندسة الأعمال في تحسين جودة الخدمات المصرفية وذلك بالتطبيق على بنك التسليف والادخار الكويتي. أما دراسة (شبلي وعلي، 2012) فحاولت الكشف عن دور إعادة هندسة عملية الأعمال في تحسين الأداء الإنتاجي وذلك بالتطبيق على الشركة العامة لصناعة الاسمدة بالبصرة، وكذلك دراسة (النعمة

والدباغ، 2012) والتي بحثت في دور إعادة هندسة العمل في تعزيز قرارات الانتاج والعمليات في معامل الشركة العامة لصناعة الالبسة الجاهزة في نينوى العراقية.

بينما دراسة (Setegn, et. al., 2013) فقامت بالكشف عن دور إعادة هندسة العمليات في تحسين الأداء المؤسسي وذلك بالتطبيق على مكتب التنمية المالية والاقتصادية (bofed) - إثيوبيا، وهو ما بحثت به دراسة (Ringim, et. al., 2011) وذلك بالتطبيق على البنوك النيجيرية، وتميزت دراسة (Goksoy, et. al, 2012) باستخدام هذا المنهج كأداة استراتيجية للتحويل والتغيير في الشركات متعددة الجنسيات، بينما استخدمت (Yahaya & et. al, 2012) منهج إعادة العمليات في تحسين سير العمليات في المؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم وذلك بالتطبيق على شركات نقل البضائع الاندونيسية.

وقد عملت دراسة (دمهوري، 2013) على توضيح العوامل المؤثرة على تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في الخطوط الجوية السعودية، ولكنها لم تنظر الى أثر ذلك المنهج على الأداء بشكل عام أو على الأداء التشغيلي بشكل خاص. ومن ناحية أخرى فقد أشارت دراسة (الزريقات والخرشة، 2010) إلى أثر التعلم التنظيمي في تعزيز أبعاد هندسة العمليات الإدارية المؤسسات العامة الأردنية وحددت الأبعاد المؤثرة على منهج إعادة هندسة العمليات، وعملت دراسة (القصيمي، 2009) على توضيح أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على مهام إعادة هندسة الأعمال، وهو ما بحثت فيه دراسة (الكساسبة، 2004) وذلك بالتطبيق على شركة الاتصالات تكنولوجيا المعلومات في الأردن.

ومما سبق يلاحظ بأن غالبية الدراسات السابقة ركزت على تحسين الأداء الإنتاجي، الأداء التكاليفي (خفض التكاليف)، الأداء التنظيمي وتعزيز اتخاذ القرارات باستخدام منهج إعادة هندسة العمليات، وتطرفت بعض الدراسات إلى دراسة العوامل المؤثرة على تطبيق منهج إعادة هندسة العمليات، ومن هذا المنطلق تتبين الفجوة البحثية لمشكلة الدراسة والتي من خلالها يأمل الباحث الى التميز في هذه الدراسة، كآلية لتوضيح المتطلبات التي تدعم منهج إعادة هندسة العمليات وأثرها على الأداء التشغيلي (المقاييس الغير مالية) والتي لم يتطرق إليها - حسب اطلاع الباحث - في البيئة المحلية الفلسطينية بشكل خاص والبيئة العربية والدولية بشكل عام.

ثانياً/ الفجوة البحثية الثانية: على الرغم من أهمية التوجه الاستراتيجي والأداء التشغيلي، فلا يوجد أي من الدراسات السابقة - حسب اطلاع الباحث - تناولت دراسة التأثير المباشر للتوجه

الاستراتيجي على تحسين الأداء التشغيلي، فقد توصلت دراسة (القراري وابراهيم، 2014) إلى وجود علاقة إيجابية بين التوجه الاستراتيجي بأبعاده (التوجه بالسوق، التوجه الإبداعي) والأداء المؤسسي، وكذلك دراسة (Srivastava et. al, 2013) والتي أثبتت وجود أثر للتوجه الريادي على تطوير المنتجات الجديدة، ودراسة (بومدين، 2013) والتي أشارت إلى أن التوجه بالسوق له أثر إيجابي على الابتكار وأوصت بضرورة اهتمام القيادات الادارية بالتوجه بالسوق كأحد أبعاد التوجه الاستراتيجي، وأشارت دراسة (جندب، 2013) إلى وجود أثر للتوجهات الاستراتيجية على الأداء التسويقي، وأضافت دراسة (ميا وآخرون، 2013) بأن التوجه بالسوق يعد من أهم العوامل لتحقيق الميزة التنافسية، بينما أشارت دراسة (ساعاتي وأمين، 2012) إلى وجود علاقة متوسطة بين التوجه بالسوق والأداء الكلي، وأشارت دراسة (الربيعي والربيعي، 2011) إلى وجود أثر موجب للتوجه السوقي على الأداء بشكل عام والتزام العاملين بشكل خاص، أما دراسة ( Lee et. al, 2014) فقد توصلت إلى أن التوجه بالتعلم يساهم في تحسين الأداء، بالإضافة الى أن التوجه بالتعلم والتكنولوجيا وريادة الاعمال تؤثر بشكل كبير على الابتكار في الشركات، وأشارت دراسة (Deshpandé et. al, 2012) إلى أنه كلما اشتدت المنافسة تبين أثر التمايز في التوجه الاستراتيجي على أداء الأعمال، وتوصلت دراسة (Altindag et. al, 2011) إلى وجود علاقة ايجابية قوية بين أبعاد التوجه الاستراتيجي والأداء المؤسسي بالإضافة إلى تبني التوجه بالتعلم يعتبر كأحد المحددات الأساسية للتصنيع دون وجود أخطاء أو ارتفاع التكاليف.

ومن هذا المنطلق تتبين الفجوة البحثية لمشكلة الدراسة والتي من خلالها يأمل الباحث الى التميز في هذه الدراسة، كآلية لتوضيح أثر التوجه الاستراتيجي بأبعاده (التوجه بالسوق، التوجه الإبداعي، التوجه بالتعلم) على الأداء التشغيلي (المقاييس الغير مالية) والتي لم يتطرق إليها - حسب اطلاع الباحث - في البيئة المحلية الفلسطينية بشكل خاص والبيئة العربية والدولية بشكل عام.

**ثالثاً/ الفجوة البحثية الثالثة:** يعتبر التوجه الاستراتيجي سبباً في التغيير في قاعدة الموارد، بالإضافة إلى أنه قد يكون سبباً في التغيير في جوانب أخرى أو في فعالية قدرات أخرى، كما أن التوجهات المختلفة تتبع من المفاهيم المختلفة للاستراتيجية فقد تكون ايضاً سبباً لأحداث الاثر المطلوب في ابعاد التوجه الاستراتيجي المختلفة والذي بدوره يحقق الأداء المطلوب من قبل المنشأة. ومن هذا المنطلق تتبين أهمية التوجه الاستراتيجي كمتغير وسيط إلا أن كل الدراسات

السابقة - حسب اطلاع الباحث - قد تجاهلته كمتغير وسيط في العلاقة بين منهج إعادة هندسة العمليات وتحسين الأداء، فقد أشارت دراسة (Carvalho et. al, 2016) إلى أن التوجه الاستراتيجي يلعب الدور الوسيط في العلاقة ما بين أبعاد البيئة المحيطة والأداء مما يسهم في تحسينه، وأضافت دراسة (Chow, et. al, 2013) بتوسط التوجه الاستراتيجي العلاقة بين أنظمة إدارة الموارد البشرية والأداء. ووضحت دراسة (Srivastava et. al, 2013) إلى وجود أثر للتوجه الريادي على تطوير المنتجات الجديدة، وأوصت بضرورة العمل على تحويل التوجهات الاستراتيجية للعمل على تطوير وإطلاق منتجات جديدة، بينما أشارت دراسة (Idar et. al, 2012) بأن التوجه نحو السوق يتوسط العلاقة جزئياً بين التوجه الاستراتيجي والأداء، فقد أشارت دراسة (الدوسري، 2010) بأن التوجه بالسوق بأبعاده (توليد استخبارات السوق، توزيع وإيصال استخبارات السوق، الاستجابة لاستخبارات السوق) يتوسط العلاقة بين استراتيجية النمو والأداء التسويقي.

وبهدف ردم الفجوة البحثية السابقة فقد تم تناول التوجه الاستراتيجي في هذه الدراسة كمتغير وسيط، ومحاولة التعرف على أثره في تعزيز العلاقة بين متطلبات إعادة هندسة العمليات وتحسين الأداء التشغيلي، في حين أن أغلب الدراسات السابقة تناولت منهج إعادة هندسة العمليات كمتغير مستقل يؤثر على الأداء ولم تنطرق إلى دور التوجه الاستراتيجي كمتغير وسيط يعزز تلك العلاقة.

**رابعاً/ الفجوة البحثية الرابعة:** تحتل الصناعة في أي بلد مكانة مميزة في البناء الاقتصادي لما لها من وزن في المساهمة في الناتج القومي، وتشغيل الأيدي العاملة وزيادة حصيلة الصادرات، وتحقيق الاستقلال الاقتصادي، ورفع مستوى المعيشة (أبو شكر، 1990).

ويوضح (الفرا، 2006) بأن الشركات الصناعية في قطاع غزة تعاني من ضعف وجمود شديدين، فمنذ تأسيس السلطة الوطنية الفلسطينية في العام 1994 لم يتحقق أي تطور ذو مغزى على أداء القطاع الصناعي، والذي يتصف بالتذبذب الشديد حيث يعود هذا الضعف إلى الممارسات الإسرائيلية ونقص المهارة والدراية بأصول العملية الإدارية مما أدى إلى ضعف في القدرة التنافسية للصناعة الفلسطينية.

وبالاطلاع على الدراسات السابقة وفي -حدود علم الباحث- لم يتم التطرق إلى دور متطلبات إعادة هندسة العمليات في تحسين الأداء التشغيلي وذلك بالتطبيق على الشركات

الصناعية الفلسطينية، ومن هذا المنطلق تتبين الفجوة البحثية الثالثة لمشكلة الدراسة والتي من خلالها يأمل الباحث الى التميز في هذه الدراسة من خلال تطبيقها على قطاع أساسي ومهم من الاقتصاد الفلسطيني، وهو الشركات الصناعية. والذي يعتبر القطاع الأول المعول عليه لإحداث تنمية اقتصادية من خلال تشجيع الصناعات المحلية باختلاف اصنافها ومن أجل العمل على خفض حجم السلع الصناعية المستوردة ومن جانب آخر انتاج سلع للتصدير والتي تمتلك ميزة تنافسية وعليها طلب اقليمي دولي (عودة، 2006).

وبناءً على ما تقدم، فإن الدراسة الحالية تعتبر واحدة من الدراسات النادرة التي تهدف الى ردم الفجوة البحثية وذلك بدراسة دور التوجه الاستراتيجي في تفسير العلاقة بين متطلبات مدخل إعادة هندسة العمليات والأداء التشغيلي في الشركات الصناعية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة. ويمكن التعبير عن مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية:

1. ما مستوى توافر متطلبات إعادة هندسة العمليات في الشركات الصناعية الفلسطينية العاملة في محافظات قطاع غزة؟.
2. ما مستوى تبني التوجه الاستراتيجي في الشركات الصناعية الفلسطينية العاملة في محافظات قطاع غزة؟
3. ما مستوى الأداء التشغيلي في الشركات الصناعية الفلسطينية العاملة في محافظات قطاع غزة؟
4. هل توجد علاقة بين توافر متطلبات مدخل إعادة هندسة العمليات والأداء التشغيلي في الشركات الصناعية الفلسطينية العاملة في محافظات قطاع غزة؟
5. هل توجد علاقة بين توافر متطلبات مدخل إعادة هندسة العمليات والتوجه الاستراتيجي في الشركات الصناعية الفلسطينية العاملة في محافظات قطاع غزة؟
6. هل توجد علاقة بين التوجه الاستراتيجي والأداء التشغيلي في الشركات الصناعية الفلسطينية العاملة في محافظات قطاع غزة؟
7. هل يتوسط التوجه الاستراتيجي العلاقة بين توافر متطلبات مدخل إعادة هندسة العمليات والأداء التشغيلي في الشركات الصناعية الفلسطينية العاملة في محافظات قطاع غزة؟

### 3/1: أهداف الدراسة

1. التعرف على أثر توافر متطلبات مدخل إعادة هندسة العمليات والمتمثلة في: (المتطلبات التنظيمية، المتطلبات التكنولوجية، المتطلبات البشرية) على الأداء التشغيلي في الشركات الصناعية الفلسطينية العاملة في محافظات قطاع غزة.
2. توضيح أثر توافر متطلبات مدخل إعادة هندسة العمليات والمتمثلة في: (المتطلبات التنظيمية، المتطلبات التكنولوجية، المتطلبات البشرية) على التوجه الاستراتيجي في الشركات الصناعية الفلسطينية العاملة في محافظات قطاع غزة.
3. المساهمة في معرفة أثر أبعاد التوجه الاستراتيجي والمتمثلة في: (التوجه بالسوق، التوجه الابداعي، التوجه بالتعلم) على الأداء التشغيلي في الشركات الصناعية الفلسطينية العاملة في محافظات قطاع غزة.
4. دراسة وتحليل أبعاد التوجه الاستراتيجي، والتي تتمثل في: (التوجه بالسوق، التوجه بالإبداع، التوجه بالتعلم)، والتي يمكن أن تسهم في تفسير العلاقة ما بين توافر متطلبات منهج إعادة هندسة العمليات والأداء التشغيلي في الشركات الصناعية الفلسطينية.

### 4/1: أهمية الدراسة

#### أولاً/ الأهمية النظرية

1. قد تسهم هذه الدراسة في لفت انتباه الباحثين للقيام بالعديد من الدراسات والبحوث في مجال تطوير الأداء التشغيلي باستخدام منهج إعادة هندسة العمليات في الشركات الصناعية الفلسطينية.
2. عدم وجود دراسات ميدانية كافية اهتمت بموضوع منهج إعادة هندسة العمليات وعلاقتها بالأداء التشغيلي في الشركات الصناعية الفلسطينية على وجه الخصوص.
3. تضيف هذه الدراسة إلى مكتبات الجامعات دراسة تطبيقية متخصصة في مجال تطوير الأداء التشغيلي باستخدام منهج إعادة هندسة العمليات مع وجود التوجه الاستراتيجي كمتغير مفسر لتلك العلاقة مما يسهم في اثرائها.

## ثانياً/ الأهمية العملية

1. تزويد إدارة الشركات الصناعية بالمعارف، والقدرات، والخبرات، اللازمة لممارسة العمليات، وذلك من خلال التعرف إلى جوانب الهدر في الوقت، والموارد، والطاقات الذهنية والمادية، ومن ثم التخلص منها.
2. حث إدارة الشركات على الإبداع والتجديد ومواكبة التطوير وإعادة هندسة العمليات، وتبني توجهات استراتيجية خاصة في مجال التخطيط والهيكل التنظيمي والأساليب التكنولوجية المستخدمة والمهام والأنشطة واتجاهات ومهارات الأفراد.
3. حاجة الشركات والمؤسسات الفلسطينية بكافة أنواعها إلى تحسين أدائها التشغيلي، والاستغلال الأمثل لمواردها وتقديم خدماتها بأعلى درجات الجودة خاصة في ضوء محدودية الإمكانيات والموارد المالية والمادية المتاحة بما يسهم في تنمية المجتمع.

## 5/1: حدود الدراسة

- لكل دراسة سواء علمية أو نظرية حدود موضوعية، وحدود بشرية، وحدود مكانية، وكذلك حدود زمانية، ويمكن توضيحها على النحو التالي:
1. **الحد الموضوعي:** اقتصرت الدراسة في التعرف على دور التوجه الاستراتيجي في تفسير العلاقة بين متطلبات مدخل إعادة هندسة العمليات والأداء التشغيلي في الشركات الصناعية الفلسطينية في محافظات قطاع غزة.
  2. **الحد البشري:** ركزت هذه الدراسة على الإدارة العليا في الشركات الصناعية الفلسطينية في محافظات قطاع غزة.
  3. **الحد المكاني:** اقتصر تطبيق الدراسة على الشركات الصناعية الفلسطينية في محافظات قطاع غزة، وذلك بسبب الظروف السياسية الصعبة، والحصار المفروض على قطاع غزة، وعدم قدرة الباحث علي جمع البيانات من الشركات الصناعية الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية للأسباب السابقة.
  4. **الحد الزمني:** تم جمع البيانات المتعلقة بهذه الدراسة خلال الفترة الزمنية التالية (2014-2017م).

## 6/1: التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة

أولاً/ إعادة هندسة العمليات: "إعادة نظر أساسية وإعادة تصميم جذرية لنظم وأساليب العمل لتحقيق نتائج هائلة في مقاييس الأداء العصرية للعمليات مثل التكلفة، السرعة، الجودة، ومستوى الخدمة" (Rateb, 2011)، وسيتم قياسها من خلال ثلاثة أبعاد:

1. البعد الأول/ المتطلبات التكنولوجية: "هي مجموعة من العناصر المترابطة، التي تتفاعل مع بعضها البعض لتحقيق الهدف المنشود من هذه التكنولوجيا، بحيث تساعد المستويات الإدارية المختلفة في انجاز أعمالها" (فرج الله، 2013).

2. البعد الثاني/ المتطلبات التنظيمية: "عملية التنسيق بين مكونات المنظمة باعتبارها القوة التي تمكن من ربط وتوحيد كل شيء فيها وجعله في حركة دائمة لتمكينا من تحقيق أهدافها" (رانتشان وآخرون، 2001).

3. البعد الثالث/ المتطلبات البشرية: "امتلاك إدارة الموارد البشرية بعض الأدوات التي تساعد الأفراد في الحصول على اجابات مقنعة لتساؤلاتهم، وتحديد التغييرات وتأثيرها عليهم والتوقعات المحتملة، ومحاولة حل الصراع والضغوط التي يتعرض لها الافراد أثناء التغيير" (أحلام، 2012).

ثانياً/ الأداء التشغيلي: "مجموعة من الأولويات التنافسية مثل الجودة والسرعة في التسليم والمرونة والكلفة المنخفضة والتي تمكن الشركات من قياس مستوى أدائها التشغيلي" (الصمادي والجوازنة، 2011)، وسيتم قياسه من خلال ثلاثة أبعاد:

1. البعد الأول/ الإنتاجية: "علاقة بين مدخلات ومخرجات في عملية إنتاجية محددة، ومدى ما نستطيع أن نحققه بالقدر الأعلى من المخرجات عند استخدام هذه المدخلات" (عودة، 2006).

2. البعد الثاني/ جودة المنتج: "قدرة المنتج المطلوب تقديمه في شكل منتج نهائي على إشباع حاجيات العميل ومتطلباته، والمطابقة للاحتياجات المطلوبة" (علوان، 2013).

3. البعد الثالث/ المرونة الإنتاجية: "القدرة على سرعة تغيير تشكيل المنتجات وتقليل زمن الإنتاج وترتبط بسرعة الاستجابة لاحتياجات العملاء" (أبو خشبة، 2001).

ثالثاً/ التوجه الاستراتيجي: "المسلك الذي يمكن الإدارة العليا من تنسيق جهود الجميع في المنظمة من خلال رؤية واضحة وترجمة رسالة المنظمة والأهداف الاستراتيجية الموضوعة إلى

الواقع العملي لتحقيق استجابة المنظمة وتكيفها مع بيئتها، مما يؤدي إلى وضع المنظمة على مسارها الصحيح لتحقيق أهدافها الاستراتيجية" (أبو رذن، 2005)، وسيتم قياسه من خلال ثلاثة أبعاد:

1. **البعد الأول/ التوجه بالسوق:** "وسيلة يمكن من خلالها تحديد خصائص الأسواق وترجمة هذه الخصائص إلى خطط عمل من قبل المنظمة، ثم تنفيذ هذه الخطط بما يحقق الاستجابة للأهداف الموضوعة" (Hamsen & Jensen, 2004).

2. **البعد الثاني/ التوجه بالإبداع:** "القدرة على إيجاد أشياء جديدة ومختلفة، والتي تكون على شكل أفكار أو تقديم حلول مبتكرة، أو القيام بطرح منتجات أو تقديم خدمات، أو أي طرق وأساليب عمل قد تفيد المنظمة" (ايوب، 2000).

3. **البعد الثالث/ التوجه بالتعلم:** "العمليات التي تسعى المنظمات من خلالها إلى تحسين قدراتها الكلية وتطوير ذاتها، وتفعيل علاقاتها مع بيئتها والتكيف مع ظروفها ومتغيراتها الداخلية والخارجية، وتعبئة العاملين فيها ليكونوا وكلاء لمتابعة واكتساب المعرفة وتوظيفها لأغراض التطوير والتميز" (Wang, 2008).

## 7/1: هيكل الدراسة

لقد تم تقسيم الدراسة إلى خمسة فصول، حيث يتناول الفصل الأول والثاني الجانب النظري من الدراسة، بينما يتناول الفصل الثالث نموذج وتطوير فرضيات الدراسة. أما الفصل الرابع فيتناول عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات، وأخيرا الفصل الخامس فيتناول مناقشة نتائج الدراسة.

## 2 : الفصل الثاني

### الإطار النظري للدراسة

متطلبات منهج إعادة هندسة العمليات والتوجه الاستراتيجي  
في تحسين الأداء التشغيلي

المبحث الأول: إعادة هندسة العمليات.

المبحث الثاني: التوجه الاستراتيجي.

المبحث الثالث: الأداء التشغيلي.

المبحث الرابع: العلاقة بين متغيرات الدراسة.

## 2: الفصل الثاني

### الإطار النظري للدراسة

### متطلبات منهج إعادة هندسة العمليات والتوجه الاستراتيجي

### في تحسين الأداء التشغيلي

#### 0.2 تمهيد

يهدف هذا الفصل إلى التعرف على مدخل إعادة هندسة العمليات ومتطلباته، والتوجه الاستراتيجي وأبعاده، والأداء التشغيلي، والعلاقة بين تلك المتغيرات وذلك من خلال استعراض المباحث التالية: (المبحث الأول: إعادة هندسة العمليات، المبحث الثاني: التوجه الاستراتيجي، المبحث الثالث: الأداء التشغيلي، المبحث الرابع: العلاقة بين متغيرات الدراسة).

#### 1/2: المبحث الأول: إعادة هندسة العمليات

##### 1/1/2: تمهيد

إعادة هندسة العمليات هي إحدى النظريات الإدارية الحديثة التي ظهرت في بداية التسعينيات الميلادية للقرن الماضي، وترتكز فلسفتها على افتراض أن هناك العديد من الإشكاليات والقصور في مختلف العمليات داخل منظمة ما، بحيث لا تكفي معها التعديلات والتحسينات الجزئية بل تحتاج إلى إعادة رسمها من الصفر، أو بشكل جذري.

ولقد أثار مدخل إعادة هندسة العمليات الكثير من الجدل والخلاف بين الباحثين والكتاب، فبعض الكتاب مثل دراكر يرى أنه مدخل جديد ومبتكر ويجب تطبيقه، في حين يرى البعض الآخر أنه يعتبر بدعة إدارية انتشرت لفترة ما في مجال الفكر الإداري ثم ما لبثت أن اختفت، بينما يرى فريق ثالث أن مدخل إعادة الهندسة قدم مجموعة من الأفكار منها ما هو جديد ومبتكر ومنها ما هو قديم ومكرر (Ascari et al., 1995).

ولأغراض توضيح مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية، يأتي هذا المبحث على النحو التالي: (مفهوم إعادة هندسة العمليات، العناصر الأساسية في إعادة هندسة العمليات، العمليات التي تحتاج لإعادة هندسة العمليات، مراحل تنفيذ إعادة هندسة العمليات، المنظمات التي تحتاج إلى إعادة هندسة العمليات، أهداف إعادة هندسة العمليات، الجهات التي تتولى مسؤولية إعادة

هندسة عملية العمليات، خصائص العمليات بعد تنفيذ منهج إعادة هندسة العمليات، العلاقة بين مدخل إعادة هندسة العمليات والمداخل الإدارية الحديثة، عوامل نجاح وفشل إعادة هندسة العمليات، متطلبات إعادة هندسة العمليات) وفيما يلي عرض تفصيلي لتلك النقاط.

## 2/1/2: مفهوم إعادة هندسة العمليات

مع تطور الفكر الإداري ظهر مع مطلع التسعينات مفهوم إداري جديد ينصب أساساً على تحسين العمليات الخاصة بالمنظمة، وهو يعني إحداث تغيير جذري في بعض أو كل عمليات المنظمة بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة في ضوء المعايير الأساسية للأداء، ذلك المفهوم هو إعادة هندسة عمليات الأعمال (Business Process Re-engineering)، حيث ظهرت في العام 1990 على يد الباحثين شامبي وهامر في مقالته التي نشرت في مجلة Harvard Business Review ثم انتشرت بشكل سريع في الأوساط الأكاديمية وفي قطاعي الأعمال والحكومة، حيث عرفها على أنها "البدء من جديد أي من نقطة الصفر، وليس إصلاح وترميم الوضع القائم أو إجراء تغييرات شكلية تترك البنى الأساسية كما كانت عليه، كما لا يعني ترقيع الثقوب لكي تعمل بصورة أفضل بل يعني التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة الراسخة والتفكير بصورة جديدة ومختلفة وكيفية تصنيع المنتجات أو تقديم الخدمات لتحقيق رغبات العملاء" (هامر وشامبي، 1995).

ويعرف منهج إعادة هندسة العمليات على أنه "منهج لتحقيق تطوير جذري في أداء المؤسسات في وقت قصير نسبياً وهي وسيلة تستند إلى عدد من المعارف تستخدم لإحداث تغييرات جوهرية داخل التنظيم بهدف إحداث تغييرات أساسية جذرية في تطوير الأداء التنظيمي للشركة ورفع أسهمها، واستخدام وسائل مهنية وتقنية متطورة جداً لخلق مادة جديدة يمكن من خلالها إحداث التغيير الجذري الشامل للمنظمة التي تقع تحت الدراسة، وذلك لتوفير ما يطلبه المستفيدين" (قيطة، 2013).

ويعرف راتب (Rateb, 2011) إعادة هندسة العمليات على أنها عبارة عن "إعادة نظر أساسية وإعادة تصميم جذرية لنظم وأساليب العمل لتحقيق نتائج هائلة في مقاييس الأداء العصرية للعمليات مثل التكلفة، السرعة، الجودة، ومستوى الخدمة"، ويتفق معه (ثابت، 2010) بأن إعادة هندسة العمليات تعني "إعادة النظر الشاملة والجذرية في سير العمليات الإنتاجية

والتسويقية والإدارية وغيرها من الأنشطة الأخرى، وبالشكل الذي يقود إلى خفض التكلفة والمحافظة على الجودة وبما يعمل على رضا الزبون وتعزيز القدرة التنافسية للشركات".

ويعرف الرب (2009) إعادة هندسة العمليات على أنها "التفكير الابتكاري لقيادات المنظمة والإدارة العليا وأيضاً رغبتهم الأكيدة في إجراء التغييرات الجذرية أو المؤثرة في عمليات الأنشطة ذات التأثير في المنظمة، وذلك بهدف التحسين المستمر للجودة والأداء وتخفيض التكاليف وتحقيق مستويات عالية من رضا العملاء". كما ويشير الديحاني (2009) إلى أن إعادة هندسة العمليات هي عبارة عن "مجموعة من الأدوات، والوسائل المتطورة، بالإضافة إلى الاستفادة من التقنيات الحديثة، في إحداث الدمج الأمثل لهذه الوسائل وصولاً إلى التغيير الجذري في كل أرجاء المنظمة، وفي الوفاء باحتياجات المستهلك".

كما ويعتبر منهج إعادة هندسة العمليات بأنه "مدخل إداري يتضمن مجموعة من الآليات لتحسين أسلوب تشغيل المنظمات ويساعد على تحسين قدرات المديرين في مواجهة المنافسة من خلال بناء رؤى ورسالة جديدة تساعد على اقتراح سلسلة جديدة من الاستراتيجيات وتطبيقها" (Box & Platts, 2005).

ويرى تيشوري (2006) بأن إعادة هندسة العمليات هي "إعادة تصميم جذري، وسريع للعمليات الإستراتيجية والتي لها قيمة مضافة، وكذلك إعادة التصميم الجذري والسريع للنظم والسياسات والهياكل التنظيمية التي تساعد على الوصول إلى انسياب العمل بأعلى مستوى وفق معايير الجودة العالمية". بينما يشير ديسلر (2003) إلى أن إعادة هندسة العمليات عبارة عن "إعادة التفكير الأساسي وإعادة التصميم الجذري للعمليات بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة وليست هامشية تدريجية في معايير الأداء الحاكمة مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة".

ومما سبق وبالاستناد إلى المفاهيم السابقة يمكن تعريف إعادة هندسة العمليات على أنها: وسيلة إدارية منهجية تقوم على إحداث تغيير جذري مخطط ومدروس في البناء التنظيمي والعمليات الإدارية، وتعتمد على هيكلية العمليات الإدارية والهيكل التنظيمي، والتي تركز على الكفاءات البشرية والقدرات التكنولوجية من أجل إحداث تحسين جذري وسريع يكفل سرعة الانجاز، وتخفيض التكلفة، وتحقيق الجودة للمنتج.

### 3/1/2: العناصر الأساسية في إعادة هندسة العمليات

من خلال التعريفات السابقة لمفهوم إعادة هندسة العمليات، يتبين أن غالبيتها تختلف في الصياغة وتتفق في المضمون الذي يميزها عن غيرها من مفاهيم ونماذج التحسين والتطوير، ولقد اتفق كل من (ديسلر، 2003) و(أحلام، 2012) و(النعمة والدباغ، 2012) على أن إعادة هندسة العمليات تتكون من أربعة نقاط أساسية:

**أولاً/ أن يكون التغيير أساسي:** إن منهج إعادة هندسة العمليات يقوم على افتراض أساسي بأن الأساليب القديمة المستخدمة في تنظيم الأقسام والعمليات لم تعد قادرة على الوفاء بمتطلبات العملاء، الأمر الذي يتطلب استخدام أساليب جديدة قادرة على تحقيق نتائج فائقة ومذهلة في هذا الصدد وعند تطبيق إعادة هندسة العمليات فإنه يجب طرح السؤالين التاليين: لماذا نؤدي هذا العمل؟ ولماذا نتبع هذا الأسلوب في أدائه؟ مثل هذه الأسئلة الأساسية تضع الفرضيات التي تقوم عليها الأعمال محل تساؤل، وتدفع العاملين إلى إعادة النظر في هذه الفرضيات (ديسلر، 2003). ويؤكد كل من النعمة والدباغ (2012) على أن التغيير يجب أن يكون أساسياً يعد عنصراً محورياً يتم فيه تخلي المنظمة عن التطبيقات الإدارية القديمة وإعادة التفكير بصورة أساسية في الأسس والفرضيات المحورية التي تحدد أساليب العمل المتبعة باعتماد صيغة السؤال إزاء تلك الأساليب بهدف التوصل إلى ما يحقق أفضل قيمة للزبون والمنظمة.

**ثانياً/ أن يكون التغيير جذري:** وتعني التغيير من الجذور وليس السطحي أو التجميلي أو الظاهري للوضع القائم من قبل، أي التخلص من القديم نهائياً (التخلي عن الهياكل والإجراءات السابقة) وإيجاد أساليب جديدة وحديثة لأداء العمل، بمعنى الابتكار والتجديد وليس التحسين والتعديل (أحلام، 2012).

ويشير مراي ومارك (Murray & Lynn, 1997) بأنه يتوجب أن يكون التغيير في إعادة هندسة العمليات الإدارية، جذرياً وله معنى وقيمة، وليس تغييراً سطحياً يتمثل في تحسين وتطوير ما هو موجود (أي ترميم الوضع الحالي)، كما إن التغيير الجذري يعني اقتلاع ما هو موجود من جذوره وإعادة بنائه بما يتناسب مع المتطلبات الحالية وأهداف المنظمة.

**ثالثاً/ أن يكون النتائج جوهرية وضخمة:** تتطلع إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى تحقيق نتائج جوهرية وضخمة، أي لا تقتصر على التحسين والتطوير النسبي والشكلي في الأداء، والذي غالباً ما يكون تدريجياً (Murray & Lynn, 1997). ويضيف هامر وشامبي (1995) بأن

إعادة هندسة العمليات تهدف إلى تحقيق طفرات هائلة وفائقة في معدلات الأداء، فهي لا تهتم بالتحسينات البسيطة وإنما تتطلب التغيير الكلي والتخلص من القديم واستبداله بالجديد المبتكر.

رابعاً/ أن يكون التغيير في العمليات: على الرغم من أن هذه العبارة هي الأهم في تعريف مصطلح إعادة هندسة العمليات، إلا أنها تمثل أكثر المفاهيم صعوبة أمام المسؤولين الإداريين، حيث يركز فريق العمل عادة على الوظائف والهياكل التنظيمية بدلاً من العمليات (سليمان، 2007). ويرى كل من ماري ومارك (Murray & Lynn, 1997) بأن إعادة هندسة العمليات تركز على تحليل وإعادة بناء العمليات الإدارية، وليس على الهياكل التنظيمية ومهام الإدارات أو المسؤوليات الوظيفية، فالعمليات نفسها هي محور التركيز والبحث، وليس الأشخاص والإدارات.

وقد قام بورتر بتقسيم العمليات إلى مجموعتين رئيسيتين الأولى هي العمليات الأساسية وهي ذات القيمة المضافة التي ترتبط بالعمل الخارجي والثانية هي العمليات المساندة التي تساعد العمليات الأساسية على الأداء (الأغا، 2006).

وتقسم العمليات التي تحتاجها المنظمات عند إعادة هندسة العمليات وذلك بهدف خفض التكلفة إلى ثلاثة أقسام يمكن إيجازها فيما يلي (هامر وشامبي، 1995):

1. العمليات المختلة: وهي العمليات التي تواجه مجموعة من مظاهر الخلل الوظيفي الناجم عن كثرة الخطوات الإدارية غير الضرورية، زيادة المعاملات الورقية نتيجة تعبئة نماذج وتقارير دون حاجة فعلية، الإفراط في تبادل المعلومات والاتصالات غير الضرورية لانجاز العملية. وقد تتطور مظاهر الخلل لشكل بالنهاية إلى مرضاً إدارياً ينطوي على تجزئة غير منطقية للعمليات الطبيعية داخل المنظمة تسفر عن ادوار لا تضيف قيمة للعملية بل تعيق أدائها.
2. العمليات ذات الأهمية: وهي العمليات التي لها أهمية وتأثير كبير على الزبائن، إذ يهم الزبائن مواعيد تسليم المعاملات وسهولة الحصول على المعلومات في الوقت المحدد.
3. العمليات ذات الجدوى: وهي العمليات التي لها جدوى كبيرة عند إعادة هندستها، وتتضمن مجموعة من المؤشرات التي تدل على إمكانية نجاح جهود إعادة الهندسة فيها، وعليه ينبغي إعادة هندسة العمليات ذات الأثر الاستراتيجي التنافسي للمنظمة والزبون.

بالإضافة إلى الخطوات السابقة يرى تيشوري (2006) ويتفق معه (قيطة، 2013) بأن

هناك عنصرين لا بد من توافرها في إعادة هندسة العمليات:

أولاً/ أن يعتمد التغيير على تقنية المعلومات: تعتمد إعادة هندسة العمليات على الاستثمار في تقنية المعلومات واستخدام هذه التقنية بشكل فعال، بحيث يتم توظيفها للتغيير الجذري الذي يخلق أسلوباً إبداعياً في طرق وأساليب تنفيذ العمل، وليس للميكنة التي تهدف لتوفير الوقت. ثانياً/ أن يعتمد التغيير على التفكير الاستقرائي وليس الاستنتاجي: تعتمد إعادة هندسة العمليات الإدارية على الاستقرار والمتمثل في البحث عن فرص التطوير والتغيير قبل بروز مشاكل تدعو للتغيير والتطوير، كما وترفض إعادة هندسة العمليات الإدارية التفكير الاستنتاجي والمتمثل في الانتظار حتى بروز المشكلة ثم العمل على تحليلها والبحث عن حلول مناسبة لها.

وهنا يمكننا القول أن منهج إعادة هندسة العمليات يتميز بتركيزه على نظم العمل أو ما يعرف بالعمليات الرئيسية للمنظمات المختلفة وليست الإدارات إذ يتم دراسة وإعادة هندسة العمليات بكاملها ابتداء من استلام طلب العميل إلى أن يجتاز الخدمة المطلوبة ولذلك فإن إعادة هندسة العمليات تساعد على رؤية الصورة الكاملة للعمل وتنقله بين الإدارات المختلفة ومعرفة الحواجز التشغيلية والتنظيمية التي تعوق العمل وتطيل من الزمن اللازم لتقديم الخدمة وإنهاء العمل ومن ثم إعادة البناء تعني الانتقال من التفكير المبني على المهام والأفراد والهيكل إلى التفكير المبني على العمليات.

#### 4/1/2: مراحل تنفيذ إعادة هندسة العمليات

يؤكد الباحثون أن عملية التغيير بعامة يفترض أن تتجزأ بعدة مراحل وبالرغم من تباين الباحثين في تحديد هذه المراحل إلا أن المبدأ السائد هو ترتيب هذه المراحل بشكل يحقق التناغم فيما بينها وصولاً إلى الهدف المنشود، إذ يقسم الشعباني وثابت (2012) إلى أن إعادة هندسة العمليات تتم من خلال إتباع مجموعة من المراحل التي يمكن إيجازها في النقاط التالية:

1. بناء تصور ورؤية لما يجب أن تكون عليه الشركة في المستقبل.
2. تحليل أداء العمليات التشغيلية داخل الشركة مع رسم مخطط بياني لسير تنفيذها.
3. اختيار العمليات المراد إعادة هندستها آخذين في الاعتبار العمليات الرئيسية التي تحقق قيمة للزبون وذات تأثير في الشركة.
4. إعادة تصميم العمليات المرشحة مع الأخذ بعين الاعتبار التصور بعيد الأمد والقدرة على الإبداع في العمليات بأداء التغييرات التي تحقق ذلك.
5. توفير الموارد البشرية والمادية اللازمة لعملية إعادة هندسة العمليات.

## 6. التنفيذ والمتابعة.

كما ويمكن تقسيم مراحل إعادة الهندسة العمليات إلى خمسة مراحل (العبيدي، 2005):

1. إعداد وتحديد أهداف العملية: وتتضمن هذه المرحلة مجموعة من الأساسيات عن احتياجات الزبائن إضافة إلى البيانات والمعلومات المرتبطة بإدارة القواعد المرجعية والتوجهات الأساسية للمنظمة.

2. إعداد خارطة العمليات الرئيسية: ويقصد بها جميع العمليات التي تمتلك قيم مضافة والتي تعرف بالعمليات الإستراتيجية إذ يتم وضع هذه الخرائط بالاستناد إلى مقترحات فريق إعادة الهندسة.

3. خرائط تدفق العمليات الرئيسية: العمليات التفصيلية تعرف بالعمليات الجوهرية إذ تتكون من العمل على تحقيق منتجات جديدة ومتطورة وإدارة التخزين وكسب الزبون والطلب لتحويل النقد وخدمة الزبائن.

4. دراسة التصميم الجديد للعمليات: يتم تحديد مدى الاستفادة والنجاح من خرائط تدفق العمليات والعمل على تطويرها.

5. التنفيذ: يعمل أسلوب إعادة الهندسة على جعل الطلبات خارج الخطوط المعزولة كما يعمل على إعادة استخدام تحليل انسيابية الأعمال بهدف التمكن من إلغاء أو إعادة الاندماج لتحسين أداء المنظمة.

ويرى توكل (2005) بأن إعادة الهندسة العمليات تمر بعدة مراحل، قد تختلف من منظمة لأخرى إلا أنها غالباً تتمثل في:

1. تحديد الهدف: ويتمثل في تخفيض التكاليف، زيادة الجودة، تخفيض زمن دورة التشغيل، والقضاء على العيوب، ويجب أن تكون الأهداف المطلوب تحقيقها من وجهة نظر المستهلك الداخلي والخارجي وأن تكون قابلة للقياس.

2. دراسة العمليات الحالية: يعتبر دراسة العمليات ضرورة لفهم المغزى من وجودها بهدف التخلص من الخطوات غير الضرورية في أداء العمل وزيادة الجودة وسرعة أداء بعض الخطوات في العمليات التي يتم دراستها واستكمال الخطوات المتعددة. كما ويلعب الفريق الذي يتم تكوينه دوراً هاماً في الدراسة وإعادة بناء العمليات ولا بد من توفير الاتصال عبر جميع الوظائف المتضمنة في العملية.

3. القياس المقارن بأفضل أداء: وتركز هذه الخطوة على إيجاد مدخل مختلف بشكل جذري لأداء العمليات. وكثيراً ما يتم الحصول على هذا المدخل من منظمات خارج مجال الصناعة التي تعمل فيها المنظمة.

4. تحديد الرؤية المستقبلية: لابد من وضع رؤية مستقبلية للعمليات، وهذا يتطلب التحرر من الأسلوب التقليدي الذي تعمل به المنظمة وتغيير الاتجاهات والتفكير الابتكاري، وفهم اتجاهات الأسواق واتجاهات الصناعة.

5. إعادة تصميم العملية: يتم في هذه المرحلة إعداد خطة تنفيذية تبين كيفية تطبيق عمليات إعادة التصميم ونطاقها ومداهها، كما يجب أن يقوم فريق العمل بالتخلي عن القوانين والإجراءات والقيم المستخدمة والتحرر منها وخلق تصميم العمليات الجديدة.

6. تطبيق التغيير: يعتبر الفريق المسئول عن إعادة الهندسة مسئول عن تطبيق التصميم الجديد. ولابد من الحصول على تعاون المدير والإدارة الوسطى والإدارة المباشرة كما أن هناك ضرورة لتدريب العاملين لإكسابهم المهارات المطلوبة للظروف الجديدة.

7. التحسين المستمر: الخطوة الأخيرة في عملية إعادة الهندسة هي إشاعة سلوك الفريق خلال التنظيم بدلاً من المدخل التقليدي للإدارة. وهذا السلوك يتطلب وجود اتصالات رأسية وأفقية وعبر كل الوظائف بالمنظمة ووجود مقاييس مستمرة وتقييم أداء الفريق والحصول على تغذية عكسية من أعضاء الفريق لضمان التحسين المستمر.

مما يسبق يخلص الباحث إلى انه يمكن تقسيم مراحل إعادة الهندسة إلى أربعة مراحل أساسية وكالاتي:

1. التحليل: أي تحليل المنظمة إلى مجموعة من العمليات والإجراءات وآلية تتابعها مع تحديد أبرز العمليات المهمة والجوهرية.

2. إعادة التصميم على أساس سليم: من خلال إعادة ترتيب إجراءات العمل وتصميمها على نحو يفي بمتطلبات الزبائن بأفضل صورة.

3. الإعداد للتغيير: ويتضمن تهيئة المستلزمات الضرورية من خلال الإعداد النفسي للأفراد العاملين وتوفير المستلزمات المادية.

4. الاستبدال: وهو إحلال الإجراءات والتصاميم الجديدة بدلاً من الإجراءات الحاضرة وتحديد موعد التنفيذ.

## 5/1/2: المنظمات التي تحتاج إلى إعادة هندسة العمليات

تتنوع المنظمات التي تحتاج إلى إعادة هندسة العمليات في الشكل والحجم والطبيعة والمشكلات، ومدى النجاح، ومدى التعثر، واستناداً إلى ذلك يبين (هامر وشامبي، 1995) ويتفق معه (فهمي، 2010) أن هناك ثلاثة أنواع من المنظمات تحتاج إلى إعادة هندسة العمليات الإدارية وهي كالتالي:

**1. المنظمات ذات الوضع المتدهور:** وهي تلك المنظمات ذات الأداء المتدني، والتي تعاني من ارتفاع تكاليف التشغيل مما يبعدها عن المنافسة، أو المنظمات التي تدنت جودة الخدمات أو المنتجات التي تقدمها إلى مستوى يدفع عملائها إلى المجاهرة بالشكوى والتذمر أو الفشل المتكرر لمنتجاتها بالأسواق، وفي هذه المنظمات إعادة هندسة العمليات ضرورية للتغلب على المشاكل التي تعاني منها (البغدادي وآخرون، 2008).

**2. المنظمات التي في طريقها للتدهور:** وهي تلك المنظمات التي لم تتدهور بعد، ولكن تتوقع إدارتها التدهور في المستقبل القريب لظهور منافسين جدد أو التغيير في متطلبات وأذواق العملاء، أو التغيير في قوانين العمل أو البيئة الاقتصادية التي تهدد بقاء الشركة ونجاحها في المستقبل (توكل، 2005). ويضيف البغدادي وآخرون (2008) بأنها تلك المنظمات التي لديها مؤشرات قوية بأنها في طريقها إلى التدهور: مثل تناقص في حصتها السوقية لصالح المنافسين، والارتفاع التدريجي في تكاليف التشغيل والإنتاج، والانخفاض التدريجي في الأرباح، وانخفاض قيمة الأسهم. فتلك المنظمات التي تصارع من أجل البقاء ولا تمتلك المقدرة على مسايرة التطور والمنافسة بشكل قوي تحتاج حتماً لإعادة هندسة العمليات بهدف استعادة مكانتها في السوق.

**3. المنظمات المتميزة والتي بلغت قمة التفوق والنجاح:** وهي تلك المنظمات التي لا تعاني من مشاكل إطلاقاً، وهناك مؤشرات قوية بأنها تسيطر على السوق، وتمتلك حصة عالية مقارنة بالمنافسين، وتشهد ارتفاع تدريجي في أرباحها وأسهمها وحصتها في السوق، بالإضافة إلى أنها لا تعاني من زيادة في تكاليف التشغيل، أو تدني جودة ما تقدمه من خدمات ومنتجات (البغدادي وآخرون، 2008). ويرى توكل (2005) بأن هذه المنظمات تتميز إدارتها التنفيذية بالطموح والتفاني لتحقيق المزيد من التفوق على المنافسين، وبالتالي فإن إعادة هندسة العمليات تمثل فرصة لتتمكن من البقاء وتحافظ على الفجوة بينها وبين المنافسين وتحقيق معدلات قياسية في الأداء، ويضيف بان إعادة هندسة العمليات في المنظمات القوية يمثل أمراً صعباً حيث يثار

التساؤل عن جدوى إعادة تصميم النظم طالما أثبتت نجاحها، لكن سمة المنظمات الناجحة هو طموحها وتطلعها لتحقيق المزيد من التفوق مما يدفعها للتخلي عن أساليبها السابقة الناجحة وابتكار أساليب أكثر نجاحاً.

ويضاف إلى ذلك بعض الأنواع الأخرى من المنظمات التي تحتاج إلى تطبيق منهج إعادة هندسة العمليات والمتمثلة في المنظمات التي تعرضت للتدمير بسبب الحروب والكوارث الطبيعية، والمنظمات التي تريد الاستفادة من تطبيقات التكنولوجيا الحديثة، والمنظمات التي تريد تطوير منتجات جديدة ومتميزة أو تقديم خدمات جديدة.

### 6/1/2: أهداف إعادة هندسة العمليات

إن تطبيق إعادة هندسة العمليات بشكل علمي وسليم يتطلب إعادة تصميم سريع وجذري للعمليات بحيث يصبح من الضروري تحديد الأهداف التي من أجلها تسعى المنظومة الإدارية لتحقيقها، ويرى العلياوي (2013) ويتفق معه (تيشوري، 2006) بأن أهداف إعادة هندسة العمليات تتمثل في:

1. تحقيق تغير جذري في الأداء: إحداث تغيير جذري في الأداء وتغيير نظام وأدوات العمل وتحرير العاملين من القيود الجامدة وتشجيعهم على الابتكار والتنفيذ وفق احتياجات العملاء وأهداف المنظمة.
2. التركيز على العملاء: توجيه المنظمة إلى التركيز على العملاء من خلال تحديد احتياجاتهم والعمل على تحقيق رغباتهم بحيث يتم إعادة هندسة العمليات لتحقيق هذا الغرض.
3. السرعة: تمكين المنظمة من تنفيذ أعمالها بسرعة عالية حسب الجدول الزمني المحدد وذلك بتوفير شبكة معلومات واتصالات حديثة تسهل الحصول على المعلومات الضرورية وسرعة اتخاذ القرارات الحاسمة.
4. الجودة: تحسين جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة بحيث تواكب المتطلبات والاحتياجات وعدم إغفال المنافسة الشرسة في ظل العولمة.
5. تخفيض التكلفة: تخفيض التكلفة المالية لأي عملية إنتاجية أو خدمية وذلك من خلال التركيز بشكل أساسي على العمليات الضرورية وإلغاء العمليات الغير ضرورية.

6. التفوق على المنافسين: مساعدة المنظمة في التفوق على المنظمات المنافسة التي قد لا يصعب اللحاق بهم ولكن يصعب التفوق عليهم (فقد يتعذر تقليدهم وتختفي الدافعية للتغيير لهذا السبب) لذلك من المهم تحقيق ميزة تنافسية.

ومما سبق وبالاعتماد على الأدبيات السابقة يمكن وضع مجموعة من الأهداف لتطبيق منهج إعادة هندسة العمليات يمكن إيجازها فيما يلي:

1. إرضاء الزبون من خلال التركيز على تلبية احتياجاته ورغباته.
2. زيادة ربحية المنظمة من خلال التركيز على خفض التكاليف عن طريق إلغاء أو دمج بعض العمليات غير الضرورية ولا تضيف قيمة للخدمة أو المنتج.
3. تحسين جودة المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمة.
4. تقليص زمن دورة العمل مع مراعاة الدقة في العمل.
5. تحقيق ميزة تنافسية للشركة عن طريق تحسين جوهري وسريع في الأداء من خلال خفض وقت وتكلفة العمليات والتي تؤدي إلى زيادة الحصة السوقية للمنظمة وبالتالي زيادة ربحيتها.

#### 7/1/2: الجهات التي تتولى مسؤولية إعادة هندسة عملية العمليات

على المنظمات التي تنوي إعادة هندسة أعمالها، أن تحدد الأدوار والمسؤوليات بشكل دقيق ومنذ البداية، وإن تحديد هذه الأدوار يتطلب بذل جهود استثنائية، لاختيار الأفراد والجماعات التي ستشارك بمشروع إعادة هندسة العمليات.

وحدد كل من هامر وشامبي (1995) ويتفق معه (مصطفى، 2007) الجهات التي

تتولى إدارة إعادة هندسة العمليات إلى خمسة مجموعات وهي كالاتي:

1. قائد العملية: هو الأساس الذي يتوقف عليه تنفيذ إعادة هندسة العمليات ودعمها كما يجب أن يكون لهذا القائد النفوذ والقوة التي تمكنه من تنفيذ قراراته الجريئة وان يتمتع بالقدرة على إقناع الخائفين من هذه التغييرات التي تحدثها إعادة هندسة العمليات.
2. صاحب العملية: هو الشخص المسئول عن تنفيذ مجموعة من العمليات الإدارية التي تتطلبها إعادة هندسة العمليات، ويكون على اتصال مباشر بقائد عملية إعادة الهندسة وينسق معه، ويقوم بتشكيل فريق عمل أو أكثر يقوم بهذه العمليات تحت إشرافه، كما ويمتلك الصلاحيات التي تمكنه من توفير الموارد اللازمة التي يحتاج إليها الفريق.

3. فريق إعادة هندسة العمليات: هو مجموعة من الأفراد المتخصصين الذين سيقومون بتطبيق منهج إعادة هندسة العمليات من تشخيص وتصميم وتنفيذ وعادة ما يتكون الفريق من عاملين داخل المنظمة وعاملين خارجها، ويتكون الفريق من أربعة إلى ستة أفراد، وقد يحتاج الأمر إلى أكثر من فريق عندما تكون هناك أكثر من عملية لإعادة هندسة العمليات.

4. اللجنة الموجهة: وهي لجنة مكونة من كبار المديرين في المنظمة والذين يعملون على وضع وتطوير استراتيجية إعادة هندسة العمليات، تحديد الأهداف المطلوبة، مراقبة تنفيذ أنشطة إعادة الهندسة، تقييم النتائج المحصلة.

5. منسق إعادة هندسة العمليات: يسمى أحياناً بالقيصر وهو الشخص الذي ينسق بين عمليات إعادة الهندسة، يبحث عن الموارد المطلوبة لهذه العمليات ومستلزمات كل منها، ويبحث باستمرار في تطوير أساليب إعادة هندسة العمليات لزيادة كفاءتها وفعاليتها.

ويمكننا القول هنا أن الأفراد هم الذين يقومون بإعادة هندسة العمليات وليس التنظيمات، لذا لا بد من تحديد هؤلاء الأفراد والمسؤولين الذين يقومون بعملية إعادة هندسة العمليات، فاختيار وتنظيم المختصين بتطبيق إعادة هندسة العمليات هو الأساس لنجاح الجهود والأهداف المرتبطة بهذه العملية، حيث يتوقف نجاحها وبشكل كبير على كفاءة القائمين بها.

### 8/1/2: خصائص العمليات بعد تنفيذ منهج إعادة هندسة العمليات

إن تطبيق إعادة هندسة العمليات يوفر للعملية مجموعة من الخصائص التي تميزها عن العمليات الأخرى، فقد قام تشاس وآخرون (Chase et al., 2001) بعرض هذه الخصائص في عدة نقاط يمكن إيجازها فيما يلي:

1. دمج مجموعة مطالب في وظيفة واحدة: وتعني استبدال أداء وظائف متعددة تسند إلى موظف واحد أو ما يسمى بفرق العمل في حالة تعذر إسناد عدة مهام إلى شخص واحد بمهارات عالية مما يؤدي إلى التقليل من الأخطاء واختناقات تأخير العمل وخفض التكاليف الإدارية وتكاليف الإشراف وتسهيل توزيع المسؤوليات.

2. العاملون هم الذين يصنعون القرار: يهدف إلى تقليل مستويات تداول التقارير حيث يسمح للعاملين بصناعة القرارات ومن ثم تقليل الكلف بسبب سرعة الاستجابة لطلبات المستهلكين، كما يؤدي إلى تعميق ولاء العاملين للمنظمة.

3. دمج عمليات تجميع وتشغيل المعلومات: يتم من خلال هذا المبدأ استخدام قواعد العمل الجديد لإعادة هندسة العمليات والتي تسمح بجعل الأفراد المسؤولين عن جمع المعلومات ومسؤولين عن تشغيلها أيضاً على عكس القاعدة القديمة التي تجيز وجود قسمين احدهما لجمع المعلومات والآخر لمعالجتها.

4. توحيد جهة الاتصال بالمستهلكين: وهي تعني نقطة اتصال واحدة للمستهلكين ممثلة في مدير البيانات ومدير الخدمة وتعد حلقة وصل بين إجراءات العمليات المعقدة والمستهلك.

5. أداء العمل في المكان المناسب له: ويشير إلى نقل العمل خارج موقع المنظمة إذا اقتضيت الضرورة مثل تقديم المنتج للمستهلك في مكان تواجهه وهذا يعني وجود قوة عمل مرنة غير متخصصة بدرجات عالية عكس ما موجود في المنظمات التقليدية.

بينما قام رفاعي (2006) بتحديد عدة خصائص تميز العمليات بعد تنفيذ منهج إعادة هندسة العمليات يمكن إيجازها فيما يلي:

1. تكامل عدة وظائف في وظيفة واحدة، وهذا بالطبع عكس تقسيم العمل الذي كان سائداً إبان الثورة الصناعية الأولى.

2. اتخاذ القرارات بواسطة العاملين، فالإدارة أصبحت ليست من الأهمية بمكان.

3. تتم خطوات أداء العملية بصورة طبيعية.

4. العمليات ذات أوجه متعددة، مع التنوع وفقاً لمتطلبات العميل.

5. يتم إجراء إعادة الهندسة للمواقع الأكثر حساسية وأهمية، حيث يجب اختيار القائم على إعادة الهندسة بحيث يكون قادراً على تحقيق عائداً سريعاً.

ومن هنا يمكن القول بأن هناك مجموعة من الخصائص الأخرى التي تميز العمليات بعد تنفيذ منهج إعادة هندسة العمليات وهي: تخفيض أعمال الاختبار والرقابة، بحيث يتم تجنب الأعمال التي ليست ذات قيمة مضافة، وكذلك تخفيض أعمال الإصلاح إلى أدنى حد ممكن، ويعتبر ذلك هو الطريق الآخر لتجنب الأعمال التي ليست ذات قيمة مضافة، بالإضافة إلى تكامل المركزية واللامركزية في الأعمال وذلك باستخدام تكنولوجيا المعلومات.

### 9/1/2: العلاقة بين مدخل إعادة هندسة العمليات والمداخل الإدارية الحديثة

تتشارك المداخل الإدارية الحديثة في الهدف الذي تسعى إلى تحقيقه وهو تحسين أداء المنظمات وزيادة كفاءتها وفعاليتها وإكسابها مزيداً من القوة التنافسية في عالم باتت فيه المنافسة

بين منظماته شديدة لأقصى حد ممكن، وباعتبار أن مدخل إعادة هندسة العمليات مدخل إداري أنتجه الفكر الإداري الحديث فيعتبر مدخلاً مكملاً للمداخل الإدارية الأخرى وغير متناقض معها (العلياوي، 2013).

وقد قام خليل (1995) بعرض الفروقات بين إعادة هندسة العمليات والمداخل الأخرى في الجدول (2.1.1)، حيث أشار إلى أن مدخل إعادة هندسة العمليات ليس مجرد مدخل إعادة تنظيم أو إعادة هيكلة أو إدارة للجودة أو الاعتماد على الآلية بل هو مدخل كلي ومتوازن لتحسين وتطوير العمليات المتعلقة بمجال أعمال معين.

### جدول (2.1.1)

الفرق بين إعادة هندسة العمليات والمداخل الأخرى

البرنامح وجه الاختلاف	إعادة الهندسة Re-engineering	إعادة الهيكلة Restructurer	إدارة الجودة الشاملة TQM	الآلية Automation
الفروض محل البحث	جوهرية وأساسية	العلاقات بين الوحدات التنظيمية	حاجات ورغبات المستهلكين	تطبيقات التكنولوجيا
مجال التغيير	جزرية	التنظيم	من أسفل إلى أعلى	النظم
التوجه الرئيسي	العمليات	المجالات الوظيفية	العمليات	الإجراءات
نوعية التحسين	مفاجئ	تدرجي	تدرجي	تدرجي

المصدر: خليل، برنامج إعادة بناء المؤسسات المفهوم ومحاور التركيز والمراحل وعوامل النجاح الرئيسية، ورقة مقدمة لمؤتمر بناء المؤسسة العربية خطة عمل للمستقبل، القاهرة، إبريل 1995، ص18.

كما أن الاختلاف بين مفهوم إعادة هندسة العمليات ومداخل التطوير الأخرى ينتج عنه خلط بينها وبين هذه المداخل، ذلك لأن هناك العديد من التصورات الخاطئة عن جوهر مفهوم إعادة هندسة العمليات، حيث تمر المنظمات مرات عديدة بإعادة تنظيم ضخمة وتسميها إعادة هندسة العمليات، وتخفف أخرى العاملين فيها إلى النصف وتسميها إعادة هندسة العمليات، ومازالت أخرى تتخذ برامج الكفاءة التي تنفذها وتسميها إعادة هندسة العمليات، وبذلك يمكن القول ما يلي (عمر والشيخ، 2011):

1. ليست إعادة هندسة العمليات عبارة عن "إعادة تنظيم"؛ حيث تتطلع إعادة الهندسة إلى الشغل المطلوب عمله، وليس إلى كيف تهيكّل المنظمة، وتعرف أبنية المنظمة فقط بعد تصميم العمليات الضرورية لإنتاج المنتجات والخدمات لمستهلكي المنظمة، فتصمم بنية المنظمة بحيث تعزز على أفضل نحو تلك العملية.

2. ليست إعادة هندسة العمليات عبارة عن "تخفيض الحجم"، لأن تخفيض الحجم يركز علي تخفيض عدد العاملين لإحداث تخفيضات قصيرة الأجل في النفقات، أما إعادة الهندسة فتركز علي التفكير من جديد في الشغل من الألف إلي الياء، مستبعدة الشغل غير الضروري، وباحثة عن أفضل الطرق لأداء الشغل الضروري.

3. ليست إعادة العمليات عبارة عن مجرد جعل المنظمة ذات كفاءة، لأنه يمكن أن تحصل علي أكفأ منظمة في العالم، ولكنها تبقى عديمة القيمة إذا لم تخدم المستهلكين بفاعلية، وبذلك فإن إعادة الهندسة تتعلق بخلق قيمة من وجهة نظر المستهلك، قد يعرف المستهلك القيمة بأنها تكلفة منخفضة وجودة عالية واستجابة في الوقت المناسب.

### 10/1/2: عوامل نجاح وفشل إعادة هندسة العمليات

إن من أبرز التحديات التي تواجه المنظمات صعوبة التوفيق بين عملية تحسين الإنتاج والخدمات بشكل متزامن مع المحافظة على مراكزها التنافسية، حيث يتطلب ذلك المحافظة على التوازن بين وقت التعلم، ووقت الإنتاج، وإذا لم تتمكن الشركة من تحقيق هذا التوازن، فإنها ستخرج من السوق. ولذلك تحاول بعض الشركات تأسيس منهج لإعادة هندسة العمليات بشكل يواجه التحديات الإنسانية، والتجارية معاً (Webster & Black, 1998).

أ. عوامل نجاح إعادة هندسة العمليات: إن الوصول إلى الفوائد التي تنتجها إعادة هندسة العمليات تتبين من خلال توافر مجموعة من العناصر (اللوذي، 1999):

1. وجود حاجة ملحة وقناعة تامة من قبل الإدارة بالعمل على تطبيق إعادة هندسة العمليات وتوافر درجة كبيرة من الوضوح في سياسات التطوير التي يرغب التنظيم في اعتمادها.
2. ضرورة دعم الإدارة العليا لمنهج إعادة هندسة العمليات حيث يتم البدء في تطبيقها من الإدارة العليا ومن ثم الوصول إلى الإدارة الوسطى والدنيا كذلك.
3. ضرورة ابتكار أساليب عمل جديدة وتوظيف كوادر بشرية جديدة ذات مهارات وقدرات عالية.
4. التركيز على نوعية وتركيبية العمل التي تقوم بأداء العمل حيث تعد عملية إعادة هندسة فرق العمل من أساسيات نجاح إعادة هندسة العمليات في نظم العمل والعمليات لكون هذه الفرق تتمتع بدرجة عالية من الاستقلالية والمرونة.
5. ضرورة التخطيط العلمي لإنجاح تطبيق إعادة هندسة العمليات والعمل على دراسة البيئة التنظيمية دراسة جيدة للتعرف على كل المتغيرات اللازمة لتسهيل إنجاز هذه العملية.

ب. عوامل فشل إعادة هندسة العمليات: يُنظر لإعادة هندسة العمليات باعتبارها عملاً كبيراً يتضمن معدلات فشل عالية، وتشير بعض الدراسات كدراسة (النسور والشلبي، 2009) ودراسة (Elmuti & Kathawala, 2002) إلى أن من أبرز العوامل التي تساهم في إخفاق مشاريع إعادة الهندسة ما يلي:

1. قصور في التصور لأبعاد إعادة هندسة العمليات ومفاهيمها بالنسبة للقادة أو المنفذين.
2. محاولة إصلاح العمليات بدلاً من تغييرها جذرياً وإعادة تكوينها.
3. اقتصار عملية التغيير على إعادة تصميم العمليات فقط دون أن تشمل جوانب العمل الرئيسية الأخرى.
4. عدم اختيار العملية التي سيتم إعادة هندستها بالشروط والأسس التي العلمية السليمة، بل تم اختيارها بطرق عشوائية.
5. تكليف أشخاص لا يعرفون إعادة هندسة العمليات ولا يستوعبوننها وغياب العقلية القيادية اللازمة لقيادة فريق إعادة الهندسة وتوجيه جهوده.
6. عدم تخصيص موارد كافية لمشروع إعادة هندسة العمليات.
7. اعتبار بعض الجهات مشاريع إعادة هندسة العمليات فرصة للتخلص من بعض الموظفين المسبيين لبعض المشكلات لديها فتقوم بترشيحهم لعضوية فريق إعادة هندسة العمليات أو عدم قيام بعض الجهات بإشراك الموظفين ذوي الخبرة خوفاً من تعطل الأعمال لديها.

#### **11/1/2: مدة تطبيق مراحل إعادة هندسة العمليات**

في المجال التطبيقي كثيراً ما يتميز التساؤل عن المدة الزمنية اللازمة لتطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات، ونجاح هذا التطبيق في المنظمات، والإجابة على ذلك تعتمد على عدد من المتغيرات مثل: مجال وعدد ومدى تعقيد العمليات التي يتم اختيارها لإعادة هندستها، وكذلك إحساس الإدارة العليا بضرورة التغيير الجذري والحاجة له، مستوى الموارد البشرية المطلوب إشراكها في التطبيق، وكذلك قدرة الإدارة العليا على مواجهة المقاومة ومدى اشتراك المنظمة ككل في زيادة إعادة الهندسة (النسور والشلبي، 2009).

وحيث انه لا توجد طريقة واحدة نمطية لتطبيق إعادة هندسة العمليات في كل المنظمات فإنه من الممكن أن تأخذ مدة إتمام التطبيق من ستة إلى ثلاث سنوات أو أكثر، وقام أصحاب بعض المنظمات بتنفيذ تغييرات مذهلة من خلال إعادة هندسة العمليات في أربعة أشهر فقط،

بينما استغرقت مثل هذه التغييرات في منظمات أخرى أكثر من ثلاث سنوات، مع الأخذ في الاعتبار كل المتغيرات الثقافية والتقنية لتلك المنظمات الأخرى.

### 12/1/2: متطلبات إعادة هندسة العمليات

لكل مدخل من مداخل التطوير مجموعة من المتطلبات يجب السعي لتنفيذها حتى ينجح مشروع إعادة هندسة العمليات، كما أن متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات تمثل مجموعة من التغيرات المطلوب إحداثها في الإدارة حتى يمكن أن تقوم بوظائفها في إطار عصري يبعدها عن الجمود والتقليد الذي تعاني منه، إلا أن هناك متطلبات أساسية مشتركة بينها وضرورية لتطبيق هذا المدخل الذي يعد من مداخل التطوير الإداري.

ونظراً لاختلاف وتعدد وجهات نظر الكتاب والباحثين في تحديد متطلبات منهج إعادة هندسة العمليات، فقد قام الباحث بتلخيص وجهات نظرهم في الجدول (2.2)، ومن خلال هذا الجدول يلاحظ وجود بعض التباين في وجهات النظر المقدمة، إلا أن هناك اتفاقاً على مجموعة من الأبعاد والتي حصلت على أعلى نسبة استخدام في الدراسات السابقة والتي يمكن توضيحها في النقاط التالية:

**1. المتطلبات التكنولوجية:** حيث اتفقت (67%) من الدراسات التي تناولت منهج إعادة هندسة العمليات والموضحة بالجدول (2.2) على أن تكنولوجيا المعلومات تعتبر إحدى متطلبات منهج إعادة هندسة العمليات.

**2. المتطلبات التنظيمية:** حيث اتفقت (53%) من الدراسات التي تناولت منهج إعادة هندسة العمليات والموضحة بالجدول (2.1.2) على أن المتطلبات التنظيمية تعتبر إحدى متطلبات منهج إعادة هندسة العمليات، يضاف إليها الثقافة التنظيمية والتي حصلت على نسبة (27%)، الاتصال الإداري والتي حصلت على نسبة (20%)، وهذين البعدين يعتبران كجزء من المتطلبات البشرية لمنهج إعادة هندسة العمليات.

**3. المتطلبات البشرية:** حيث اتفقت (20%) من الدراسات التي تناولت منهج إعادة هندسة العمليات والموضحة بالجدول (2.1.2) على أن المتطلبات التنظيمية تعتبر إحدى متطلبات منهج إعادة هندسة العمليات، يضاف إليها تأييد ودعم الإدارة العليا والتي حصلت على نسبة (47%)، تدريب وتنمية العاملين والتي حصلت على نسبة (20%)، كفاءة الموارد البشرية والتي

حصلت على نسبة (13%) وهذه الأبعاد تعتبر كجزء من المتطلبات البشرية لمنهج إعادة هندسة العمليات.

### جدول (2.1.2)

متطلبات منهج إعادة هندسة العمليات حسب الدراسات السابقة ذات العلاقة

متطلبات إعادة هندسة العمليات															#
التركيز على العملاء	كفاءة الموارد البشرية	تحليل البيئة	التشريعات والقوانين	تدريب وتمية العاملين	التخطيط الاستراتيجي	الاستعداد للتغيير	الاتصال الإداري	الثقافة التنظيمية	المشاركة في اتخاذ القرارات	تأييد ودعم الإدارة العليا	المتطلبات المادية	المتطلبات البشرية	المتطلبات التكنولوجية	المتطلبات التنظيمية	
								✓		✓				✓	1. (دمهوري، 2013)
	✓				✓		✓				✓		✓		2. (Goksoy et al., 2012)
✓				✓	✓	✓					✓		✓		3. (Ringim et al., 2012)
✓	✓	✓		✓						✓			✓		4. (Yahaya et al., 2012)
						✓	✓	✓	✓	✓					5. (المجالي، 2012)
													✓	✓	6. (الجرى، 2011)
			✓								✓		✓	✓	7. (Salimifard et al., 2010)
										✓		✓	✓		8. (ديب، 2009)
											✓	✓		✓	9. (قوي، 2009)
													✓	✓	10. (النتشة، 2009)
			✓	✓	✓					✓			✓	✓	11. (السر، 2008)
												✓	✓	✓	12. (الأغا، 2006)
													✓		13. (رفاعي، 2006)
								✓	✓	✓				✓	14. (Ahady, 2004)
					✓	✓	✓	✓	✓	✓					15. (Jackson, 1997)
2	2	1	2	3	4	3	3	4	3	7	4	3	10	8	المجموع
13	13	7	13	20	27	20	20	27	20	47	27	20	67	53	النسبة المئوية (%)

المصدر: إعداد الباحث بالاستفادة من المصادر أعلاه.

وبعد تحديد الأبعاد الفرعية لمتطلبات منهج إعادة هندسة العمليات سيتم توضيحها

في الآتي:

#### 1. المتطلبات التنظيمية

تعمل منظمات اليوم في ظل مجتمع عالمي سريع التغيير شديد المنافسة، وفي سعي منها للبقاء، لا بد للمنظمات أن تأخذ على عاتقها التنسيق بين مكوناتها باعتبارها القوة التي تمكن من ربط وتوحيد كل شيء في منظمات الأعمال وجعله في حركة دائمة، وذلك من خلال

المتطلبات والأبعاد التنظيمية التي تقوم بالتنسيق والربط بين عناصر المنظمة لتمكينها من تحقيق أهدافها (راتشمان وآخرون، 2001).

وباطلاع الباحث على الدراسات السابقة التي تناولت المتطلبات التنظيمية لإعادة هندسة العمليات كدراسة (الخانق، 2008) ودراسة (حمزاوي، 2004) ودراسة (الأغا، 2006)، حيث خلّص الباحث إلى قائمة بالمتطلبات التنظيمية اللازمة لإعادة هندسة العمليات والتي سيتم عرضها فيما يلي:

أولاً/ إعادة الهيكلة التنظيمية: تعددت التعاريف الخاصة بالهيكل التنظيمي بين مؤلف وآخر، إلا أن القاسم المشترك بينهم جميعاً هو إن الهيكل التنظيمي للمؤسسة يحدد الأنماط الإدارية الخاصة بالأدوار المتكاملة التي يؤديها الأفراد ضمن المستويات الإدارية المختلفة، كما يحدد المسؤوليات والصلاحيات وتنظيمها بحيث تتوحد الجهود الجماعية للمنظمة باتجاه تحقيق أهداف المؤسسة، ويرى كارنال (Carnall, 2003) بأن هناك أهمية بالغة ودور رئيسي يلعبه الهيكل التنظيمي يمكن إيجازه في النقاط التالية:

1. يشكل الهيكل التنظيمي الوسيلة التي يتم من خلالها ربط الأفراد والموارد والقواعد والإجراءات معاً بما يلاءم متطلبات تحقيق أهداف المنظمة.
  2. زيادة كفاءة عمليات اتخاذ القرار، حيث أن التصميم السليم يسهم في توفير الوقت والجهد في عملية الحصول على المعلومات بالكم والسرعة المطلوبة.
  3. يعد الهيكل التنظيمي صمام أمان للمنظمة، فهو يقلل من المخاطر التي يمكن أن تواجهها بسبب التغيرات المفاجئة.
  4. يعد الهيكل التنظيمي أداة ضبط لسلوكيات الأفراد داخل التنظيم عبر وضع القواعد والإجراءات المحددة لطبيعة وشكل العلاقة التي تربط ما بينهم.
  5. يمنح المنظمة القدرة على المرونة والتكيف، ولا سيما في المناطق التي تعمل في بيئة غير مستقرة، فتحتاج إلى هيكل تنظيمي مرن ومتكيف لتنفيذ الاستجابات المناسبة.
- ويرى الباحث أن إعادة الهيكلة التنظيمية تشمل تبني هيكل تنظيمي مرن، بحيث يقوم المدراء الذين يعتبرون أن الزبون هو "مركز الربح" الحقيقي بالاستغناء عن الهيكل الوظيفي التقليدي ويتبنون أنماطاً أخرى من الهياكل التنظيمية بهدف التقليل من عدد المستويات التنظيمية من أجل مزيد من السرعة والمرونة في الاستجابة لتغيرات السوق وطلبات الزبائن.

ثانياً/ المشاركة في تقييم أداء المنظمة: إن مستوى الأداء وانتظام نوعية الخدمات المقدمة للزبائن يتوقفان كذلك على كفاءة الأفراد بالمنظمة وعلى إرادتهم واستعدادهم لتقديم هذه الخدمات وعلى هامش الحرية الممنوح للأفراد داخل الشركة في أخذ المبادرات والتصرف من أجل التجاوب بسرعة مع مطالب واحتياجات الزبائن المتنوعة والمتغيرة باستمرار، مما يعني أن عوامل النجاح لا يمكن تحقيقها إلا من خلال موظفين ملتزمين يتمتعون بسلطة اتخاذ القرار في الوقت المناسب، كما أن المنظمات الناجحة تؤمن بأن تحقيق الربح هو النتيجة الحتمية لمراعاة الاهتمامات الخاصة بكل من الموظفين و الزبائن (Mercer, 1995).

ولقد قامت شركة IBM استخدمت برنامج علاقاتها المشهور مع موظفيها الذي كان عبارة عن "استطلاع رأي" حيث يشارك كل موظف بالشركة مرة في كل سنتين في استطلاع سري للرأي حول ما يشعرون به إزاء الشركة وأنشطتها وإيضاً إزاء رئيسهم المباشر. ويأخذ الجميع نتائج هذا الاستطلاع على محمل الجد، وتستفيد من ذلك "السوق الداخلية" من خلال على الأقل وجود إحساس لدى الموظفين بأن الشركة تتصت إليهم وتعتبرهم شركاء حقيقيين (حمزاوي، 2004).

ثالثاً/ إعادة النظر في أنظمة المنظمة الداخلية: المقصود بالأنظمة الإجراءات الرسمية وغير الرسمية التي تساعد على استمرار المنظمة، حيث أن الأنظمة تدعم الهيكل التنظيمي للمنظمة، الأنظمة ضرورية و لكنها إذ كانت متصلبة وبيروقراطية فإنها تقتل روح المبادرة وتمنع تدفق الاتصالات وتقضي على مرونة الهيكل التنظيمي، وتشمل الأنظمة الداخلية في المنظمة على مجموعة من النقا .سيتم عرضها فيما يلي (حمزاوي، 2004):

أ. **مراجعة نظام المعلومات والاتصالات:** تؤثر أنظمة المعلومات على مقدرة المدراء في صنع قرارات صائبة وكذلك إدارة الوحدات التابعة لهم، ولكي يتمكن المرؤوسين من اتخاذ قرارات أفضل للمنظمة فإنهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم والمنظمة ككل، يجب أن يتوفر للموظفين فرصة الوصول للمعلومات التي تساعدهم على تفهم كيفية أن وظائفهم وفرق العمل التي يشتركوا فيها تقدم مساهمة لنجاح المنظمة، فكلما توفرت معلومات للمرؤوسين عن طريقة أداء عملهم كلما زادت مساهمتهم (كردي، 2011).

ب. **إعادة النظر في نظام الترقية:** تعد الترقية من القرارات الهامة في الوظائف بالمنظمات، لأنها تحدث تغييراً في مركز الموظف القانوني وذلك بتقديمه على غيره وارتقائه في السلم الإداري

إما بنقله إلى درجة أعلى من التي كان يشغلها داخل الفئة الوظيفية، أو انتقاله من الفئة الوظيفية إلى فئة أعلى وفق السلم الإداري لترتيب الوظائف، كما وأن الترقية تعد من المقومات الأساسية التي تقوم عليها الوظيفة، فهي لا تحقق مصلحة الفرد فحسب بل تسهم في تحقيق مصلحة المنظمة أيضا (المعهد العربي للتدريب والبحوث الإحصائية، 2005).

ويشير علاقي (2007) بأن المنظمات تضع برامج لترقية موظفيها، وذلك من أجل تحقيق العديد من الأهداف من أهمها:

1. تلبية احتياجات المنظمة من الأفراد العاملين من حيث العدد والنوع، حيث إن وجود نظام للترقيات في المؤسسة يساعد الإدارة على تحقيق خطة العمالة المطلوبة، بسبب جذب نظام الترقيات للأفراد للعمل في المؤسسة.

2. الاحتفاظ بالموظفين المتميزين وعدم إعطائهم مبرراً للانتقال والعمل لدى جهات أخرى منافسة، بفعل ميزات عمل أفضل تقدمها لهم تلك الجهات.

3. خلق حافز قوي لدى العاملين لبذل المزيد من الجهد، وشعورهم بالطمأنينة نتيجة تحقيق تقدم مستمر في وظائفهم.

4. تحقيق الموائمة الحقيقية والمنشودة بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين.

5. توفير الظروف التي من شأنها تحفيز العاملين لمزيد من العمل وذلك لعلمهم المسبق بأن هناك علاقة بين معدل أو مستوى الأداء وبين الأجر أو الحافز الذي يتلقونه.

ج. **إعادة النظر في نظام الحوافز:** إن انتقاء وتعيين الأفراد الجيدين ووضعهم في الوظائف التي تتلاءم مع مؤهلاتهم وطموحاتهم هو عمل غير متكامل ما لم تقم المنظمة بإشباع رغباتهم ببعض الحوافز والمزايا لكي تستطيع الاحتفاظ بهم راغبين في العمل ويؤدون المهام المطلوبة منهم بفاعلية عالية محققين بذلك أهداف المنظمة، كما أنه إذا كان الأجر أو المرتب هو المقابل المادي الذي يحصل عليه الفرد كقيمة للوظيفة التي يشغلها، فإن الحافز هو العائد الذي يحصل عليه الفرد نتيجة لتميزه في أداء العمل (السالم وصالح، 2006).

ويعرف أبو الكشك (2006) الحوافز بأنها "تلك العوامل والمؤثرات والمغريات الخارجية التي تشجع الفرد على زيادة أدائه، وتقدم نتيجة لأدائه المتفوق والتميز وتؤدي إلى زيادة رضائه وولائه للمؤسسة وبالتالي إلى زيادة أدائه وإنتاجه مرة أخرى". وترى عوض الله (2012) بأن نظام الحوافز يساهم في تفجير قدرات العاملين وطاقاتهم واستخدامها أفضل استخدام ويؤدي هذا إلى

تقليل حجم قوة العمل المطلوبة من قبل المؤسسة أو الإدارة وهذا يؤدي إلى تقليل التكاليف التي تتحملها المؤسسة ويؤدي كذلك إلى إمكانية توجيه الطاقات البشرية الفائضة إلى مؤسسات أخرى قد تعاني من نقص في حجم قوة العمل وكذلك تحقيق حالة الرضا لدى الأفراد العاملين لما يحصلون عليه من حوافز وهذا بدوره يساعد في حل الكثير من المشاكل التي تواجهها الإدارات كإنخفاض قدرات الإنتاج والمعدلات العالية لدوران العمل والنزاعات العمالية وغيرها.

ومن ناحية أخرى تهدف الحوافز إلى تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين، فهي وان كانت تعمل على رفع معنويات العاملين بالدرجة الأولى، فهي في المقابل تلبي رغباتهم. إذ تقوم الحوافز بدور فاعل في دفع طاقات الأفراد، وتحريك طاقاتهم، وخلق الدافع لديهم لتنمية مهاراتهم، وما يترتب عليه بصورة عامة من الموازنة بين متطلبات العمل وتلبية حاجات الأفراد في آن واحد، مما يؤدي إلى استمرار المنظمات وتنفيذ الأعمال فيها بكفاءة وفاعلية (السعودي، 2013).

**رابعاً/ إعادة النظر في معايير تقييم الأداء للموظفين:** إن تقييم الأداء هي عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل عادل لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد على معايير (عناصر ومعدلات الأداء)، بحيث تتم مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل بحيث تتمثل العناصر في الصفات والمميزات التي يجب أن تتوفر في الفرد والذي يجب أن يتحلى بها أثناء عمله (الإخلاص، التفاني في العمل، الأمانة، التعاون) ليتمكن من أدائه بنجاح وكفاءة وفاعلية، أما معدلات الأداء تعد الميزان الذي يمكن للمقيم من خلاله تحديد مستوى إنتاجية الموظف لمعرفة مدى كفاءته في العمل من حيث الجودة والكمية (عبد الباري والصباغ، 2008).

ويشار إلى أن تقييم الأداء يعود بالعديد من الفوائد على المنظمة والعاملين فيها، حيث يعد تقييم الأداء أساساً جوهرياً لعمليات التطوير الإداري، فهو يتناول جوانب عديدة متشابكة منها ما يتصل بالمؤسسة وإجراءات العمل، ومنها ما يتصل بالعاملين أنفسهم حيث تسهم عملية تقييم الأداء في توفير معلومات مهمة عن مستوى أداء العاملين، وتساعد في تحديد الأساس الواقعي الذي يجب أن تبدأ منه جهود التطوير، كما ويسهم في الكشف عن القدرات والطاقات الكامنة لدى العاملين، ويمكن أن يكون مدخلاً لإعادة تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات والأدوار، وكذلك يساعد في تحسين وتطوير أداء العاملين، فهو يعاون الرؤساء والقادة في اكتشاف جوانب الضعف والقصور في كفاءة العاملين والعمل على تقويتها (الشريف، 2004).

ويخلص الباحث أن تقييم الأداء من العوامل الأساسية إلى يتوقف عليها نجاح أي تنظيم من المنظمات الإدارية أو أي مشروع من المشروعات الاقتصادية للوصول إلى معدلات عالية من الكفاءة الإنتاجية، لذلك فإن قياس كفاءة العاملين في أي منظمة يمثل أحد الوظائف الرئيسية التي تؤدي دورها إلى تحقيق الرضا التام بين العاملين واستقرارهم النفسي وثقتهم الكاملة بالإدارة وولائهم لها وحرصهم على تحقيق أهدافها.

**خامساً/ بناء الكفاءات:** إن التغيير في هيكل المنظمة أو أنظمتها يتطلب تدريب الموظفين، وافترض أن العاملين سيعرفون ماذا يفعلون أو سيكتشفون بأنفسهم ما يتعين عليهم القيام به، يعني ببساطة خلق المشكلات في المنظمة (حمزوي، 2004).

كما وتتمثل أهمية التدريب للمنظمة بإزالة أو معالجة نقاط ضعف الأداء، حيث تحقق البرامج التدريبية الفاعلة مجموعة من الفوائد تتمثل في زيادة الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين نحو العمل والمنظمة، والمساهمة في زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء التنظيمي من خلال إكساب العاملين المهارات والمعارف اللازمة لأداء وظائفهم بحيث يساعدهم في تنفيذ المهام بكفاءة وتقليص الوقت والموارد المستخدمة في الإنتاج، كما أن التدريب يعمل على ترشيد القرارات الإدارية وتطوير أساليب وأسس ومهارات القيادة الإدارية، وكذلك يعمل التدريب على توضيح السياسات العامة للمنظمة، وبذلك يرتفع أداء العاملين عن طريق معرفتهم لما تريده المنظمة منهم لتحقيق أهدافها، بالإضافة إلى أنه يساعد في تجديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع المتغيرات المختلفة في البيئة ويساهم في بناء قاعدة فاعلة للاتصالات والاستشارات الداخلية (عباس، 2003).

ويرى الباحث أن التدريب هو عملية إكساب الأفراد المعلومات والمعارف المتعلقة بأعمالهم وأساليب الأداء الأمثل فيها، وصقل المهارات والقدرات التي يتمتعون بها وتمكينهم من استثمار الطاقات التي يختزنونها، بالإضافة إلى تعديل السلوك وتطوير أساليب الأداء التي تصدر عن الأفراد وذلك من أجل إتاحة الفرص والمزيد من التحسين والتطوير في العمل وتأمين الوصول إلى الأهداف المحددة.

**سادساً/ تغيير القيم المشتركة (الثقافة التنظيمية):** تلعب الثقافة التنظيمية دوراً حيوياً في التأثير على الأفراد العاملين في المنظمة، فهي تخلق ضغوطاً على الأفراد العاملين بالمنظمة للمضي قدماً في التفكير بطريقة تتسجم وتتناسب مع الثقافة السائدة، فالثقافة التنظيمية تساهم في إيجاد

الهوية المستقلة لأعضاء المنظمة وتساهم في خلق الالتزام بين العاملين وتعمل على استقرار المنظمة (الرخيمي، 2000).

ويشير القريوتي (2000) إلى أن الكثير من المدراء يعطون الأولوية القصوى والاهتمام الكافي للثقافة التنظيمية في منظماتهم لأنهم يعتبرون الثقافة من أهم مكونات المنظمة بحيث يجمع العديد من الكتاب على أنها تولد ضغوطا على العاملين للمضي قدما في التفكير والتصرف بطريقة تنسجم وتتناسب مع أهداف المنظمة. كما أن وظائف الثقافة التنظيمية تتلخص في النقاط التالية (عبد الإله، 2006):

1. تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية: حيث يشترك العاملون في نفس المعايير والقيم بحيث يمنحهم شعور بالتوحد، مما يساعد على تطوير الإحساس بالهدف المشترك.
  2. تسهيل الالتزام الجماعي: حيث أن الشعور بالهدف المشترك يشجع على الالتزام القوي تجاه المنظمة.
  3. تعزز استقرار النظام: حيث تعمل على التنسيق والتعاون الدائم بين أعضاء المنظمة وذلك من خلال الشعور بالهوية المشتركة.
  4. تشكيل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم.
- ومما سبق وبالاعتماد على الأدبيات والدراسات السابقة يرى الباحث بأن توافر المتطلبات التنظيمية يعمل على نجاح تطبيق منهج إعادة هندسة العمليات وذلك من خلال تقديمه لمجموعة من الميزات، ومن تلك الميزات:
1. إعطاء التنظيمات مرونة عالية من خلال تمتع فرق العمل بصلاحيات واسعة، وممارسة اتخاذ القرارات بدرجة عالية من الاستقلالية.
  2. العمل على بناء الكفاءات البشرية، من خلال صقل المهارات والقدرات التي يتمتعون بها وتمكينهم من استثمار الطاقات التي يختزنونها.
  3. اعتماد معايير تقييم الأداء للموظفين، ومن ثم تقديم الترقيات والتعويضات، والحوافز بناءً على نتائج التقييم.
  4. اعتماد فرق العمل على منهجية الإبداع، والابتكار بهدف المحافظة على المنظمات في حالة صحية جيدة، ووضع تنافسي جيد، ومن ثم زيادة قدرات المنظمات على مواجهة التحديات.

5. العمل على إيجاد هوية تنظيمية للمنظمة تعمل على استقرار المنظمة، وذلك لأنها تخلق ضغوطا على الأفراد العاملين بالمنظمة للمضي قدما في التفكير بطريقة تتسجم وتتناسب مع الثقافة السائدة.

## 2. المتطلبات التكنولوجية:

لقد أدت التطورات المتسارعة في بيئة المنظمات إلى ازدياد تبني تكنولوجيا المعلومات بوصفها وسيلة إستراتيجية وحاسمة في بقاء المنظمات المعاصرة واستمرارها، كما أن ازدياد حجم المعلومات المتدفقة أدى إلى ضرورة تبني تكنولوجيا مناسبة حيث أنه خلال السنوات الثلاثين الأخيرة فإن الجنس البشري قد أنتج كمية من المعلومات تزيد عن كمية المعلومات التي أنتجها في الخمسة الآلاف سنة الماضية، كما أن (43%) من المدراء في العالم مقتنعون بان القرارات المهمة تتأخر بسبب الحاجة إلى المزيد من المعلومات (القصيمي، 2009).

ولقد كانت النظرة العامة لتكنولوجيا المعلومات هي كمبيوتر يقوم بأداء حسابات بسرعة كبيرة، أو كما كان ينظر إليها المديرون على أنها المكونات الثلاثة (تصميم أنظمة المعلومات، عمليات أنظمة المعلومات، مهارات أنظمة المعلومات) وهذا يرجع إلى النظرة التاريخية لتكنولوجيا المعلومات على أنها مجرد أداة ليست ضرورية لأداء أعمال المنظمات (Henderson & Venkatraman, 1993)، ولكن مع تطور الأعمال تطورت النظرة لتكنولوجيا المعلومات بحيث أصبح ينظر إليها على أنها أداة لتطوير المنظمات وتمكينها من تحقيق ميزة تنافسية.

ولقد عرفها لودن ولودن (Loudon & Loudon, 2006) على أنها "جميع نظم

المعلومات المعتمدة على الحاسوب والمستخدم من قبل المنظمات وتقنياتها الأساسية".

ومما سبق وبالاكتفاء على التعريفات السابقة يعرف الباحث تكنولوجيا المعلومات على

أنها مجموعة من العناصر المترابطة، التي تتفاعل مع بعضها البعض لتحقيق الهدف المنشود من هذه التكنولوجيا، بحيث تساعد المستويات الإدارية المختلفة في انجاز أعمالها.

### مكونات تكنولوجيا المعلومات:

إن تكنولوجيا المعلومات تشتمل على خمسة من العناصر الأساسية المطلوبة وهي

كالآتي (المكونات المادية، والبرمجيات، والشبكات والاتصالات، قواعد البيانات، الموارد البشرية في تكنولوجيا المعلومات) (غنيم وندا، 2010).

أولاً/ المكونات المادية: تشكل تقنية أجهزة الحاسوب الأساس المادي للبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، والمكونات الأخرى (البرمجيات، قواعد البيانات، الشبكات) لحاجتها لأجهزة الحاسوب في انجاز مهامها، والمكونات المادية عبارة عن جهاز حاسوب وأجهزة ملحقة به (Krajewski & Ritzman, 2005). ويرى تران وآخرون (Turban, et al., 2001) بأن المكونات المادية تعود إلى الأجهزة المستخدمة في الإدخال والمعالجة والإخراج والتخزين في نظام الحاسوب، وبالتالي فهي تحتوي على ستة عناصر رئيسية هي: وحدة المعالجة المركزية والذاكرة الرئيسية والثانوية وتكنولوجيا الإدخال وتكنولوجيا الإخراج وتكنولوجيا الاتصال.

ثانياً/ البرمجيات: تعتبر البرمجيات تعليمات تفصيلية تضبط عمليات نظام المعلومات وهي تحقق ثلاث وظائف رئيسية هي: إدارة موارد الحاسوب في المنظمة وتزويد العاملين بمزايا هذه الموارد والتوسط بين المنظمة والمعلومات المخزنة (Laudon & Laudon, 2006).

ويرى أوبرين (O'brien, 2002) بأن البرمجيات تقسم إلى نوعين رئيسيين يتفرع عنهما عدة أنواع فرعية يوضحها شكل (2.1.1)، وفيما يلي شرح موجز عن هذه البرمجيات:

أ. **برمجيات التطبيقات:** وتقسم هذه البرمجيات إلى قسمين:

1. **برامج التطبيقات الخاصة:** وهي البرامج المختلفة التي تدعم تطبيقات الأعمال والمستخدم النهائي مثل برامج الإدارة العليا والتبادلات وعلاقات الزبائن والتجارة الإلكترونية وغيرها.
2. **برامج التطبيقات ذات الأغراض العامة:** وهي برامج تخص برمجية عمليات المعلومات العامة التي يستخدمها المستخدم النهائي مثل برنامج معالجة النصوص وبرنامج الجداول الإلكترونية ومنها وبرنامج رسوم العرض التخطيطية ومنها وبرنامج إدارة قواعد البيانات ومنها وغيرها.

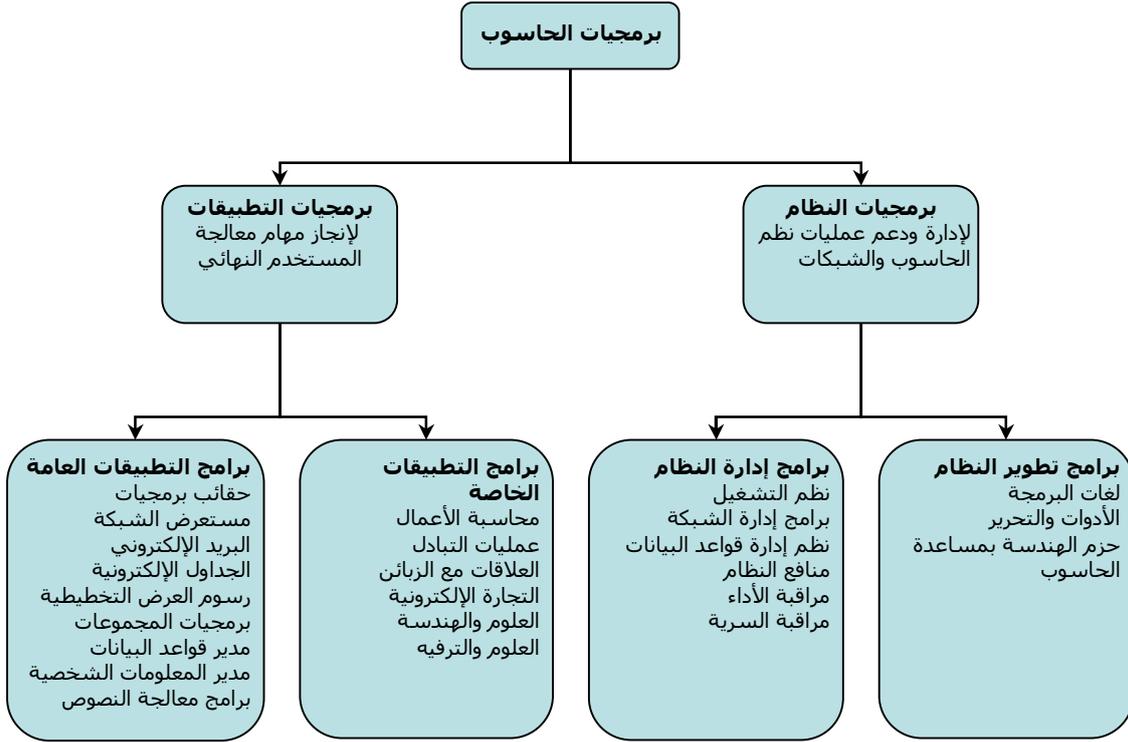
ب. **برمجيات النظام:** تدير هذه البرمجيات وتدعم برمجيات النظام وأنشطة معالجة المعلومات وتقسم إلى قسمين:

1. **نظم التشغيل:** وتعتبر من أهم نظم البرمجيات لأي حاسوب لأنها تدير عمليات المعالجة وتراقب المدخلات والمخرجات وموارد التخزين ونشاطات الحاسوب ومن أشهرها Windows بإصدارته المتلاحقة.

2. برامج تطوير النظام ولغات البرمجة: هناك أربعة أجيال رئيسة من لغات البرمجة هي لغة الآلة ولغات التجميع ولغة الجيل الثالث العالية المستوى ولغات الجيل الرابع الإجرائية أي التي تسمح بالتساؤلات واسترجاع البيانات من قواعدها.

شكل رقم (2.1.1)

أنواع البرمجيات



المصدر: O'brien (2002) Management Information Systems, Managing information Technology in the E-Business Enterprise Irwin, Ny. McGraw-Hill, P.432

ثالثاً/ الشبكات والاتصالات: الشبكات هي عبارة عن تركيبة من الأجهزة التي تتكون على الأقل من جهازين حاسوب، يتصل كل منهما بالآخر من خلال قناة اتصال، يتم من خلالها السماح لأجهزة الحاسوب المشتركة في الشبكة استخدام الموارد بشكل مشترك؛ مثل الطابعات، والبرامج، ووحدات التخزين، والطابعات (Oz, 2002). ويرى أوبرين (O'brien, 2002) أن الشبكات تتكون من نظام اتصال يربط بين أجهزة الحاسوب والطرفيات وقنوات الاتصال والأجهزة من خلال وسائط اتصالات وتضبط من قبل برمجيات اتصالات.

**شبكات الأعمال:** تستند تكنولوجيا المعلومات في معظم منظمات الأعمال الحديثة على تكنولوجيا الشبكات (Intranet & Extranet) والفضاء الرقمي Internet بالإضافة إلى مكونات البنية التقنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات.

أ. **شبكة الأعمال الداخلية (Intranet):** هي شبكة المنظمة الخاصة التي تستخدم تقنيات الانترنت والتي تصمم لتلبية احتياجات العاملين من المعلومات الداخلية أو من أجل تبادل البيانات والمعلومات عن عمليات وأنشطة المنظمة، ولا يستطيع الأشخاص غير العاملين في المنظمة من الدخول إلى موقع الشبكة، كما وتستخدم نظم الحماية والسيطرة وتقنيات الرقابة مثل الجدران النارية لحماية موارد الشبكة وضمان الاستخدام الشرعي لها (ياسين، 2009).

ويعتبر الانترنت وسيلة لتجميع المعلومات والمعرفة في مكان رئيسي داخل الشركة مما يمثل مصدر للمعلومات وخبرات الشركة متاح لكل من الموظفين والإدارة حيث يستطيع المدراء الحصول على المعلومات وتحليلها عن طريق برامج ذكية وبالتالي تساعده في اتخاذ القرارات بشكل أسرع وفعال ومفيد للشركة لتحقيق أهدافها، لذا يمكن تلخيص فوائد الشبكات المحلية الانترنت إلى الفوائد التالية (الطيبي، 2010):

1. مشاركة مصادر الشبكة من طابعات وأجهزة الفاكس والملفات والمجلدات بين كل المستخدمين في الشبكة.
2. كفاءة الاتصال والتنسيق بين مختلف أقسام الشركة وأفرعها مما يسهل عملية الإدارة والتحكم بكل النشاطات والعمليات داخل الشركة وخارجها.
3. الوصول إلى المعلومات المطلوبة بشكل سريع وفعال من قبل كل المستخدمين في الشركة.
4. تعتبر الانترنت وسيلة فعالة لإجراء عمليات التدريب ونشر المعرفة والوعي والإرشادات المتعلقة بالعمل والمنتجات في الشركة.
5. تعتبر الانترنت وسيلة اتصالات بين الموظفين ومختلف الأقسام وتكلفة قليلة جداً بالمقارنة مع استخدام أجهزة أخرى كالفاكس أو أجهزة التلفون.

ب. **شبكة الأعمال الخارجية (Extranet):** هي عبارة عن شبكة المنظمة الخارجية الخاصة التي تصمم لتلبية احتياجات المستفيدين في بيئة الأعمال (الموردين، الزبائن، مجموعة المؤثرين، حملة الأسهم، ... الخ) من المعلومات، كما وتستند على تقنية Intranet وتتوجه إلى البيئة الخارجية ولكن ضمن نطاق محدود بنوع العلاقة التي تريدها الشركة (ياسين، 2009).

ويعتبر الانترنت هو نتيجة للدمج ما بين الانترنت والانترانت فهي عبارة عن شبكة مفتوحة على المحيط الخارجي بالنسبة للمؤسسات المتعاونة معها والتي لها علاقة بطبيعة نشاطها، بحيث تسمح لشركاء أعمال المؤسسة بالعبور عبر الجدران النارية والتي تمنع دخول غير المصرح لهم والوصول لبيانات المؤسسة (بختي، 2005).

كما ويعتبر نظام شبكة الأعمال الخارجية (Extranet) من الأدوات الحديثة التي سوف تسمح بحدوث بثورات وطفرة تجارية واقتصادية، ويمكن تلخيص مزايا استخدام هذا النظام فيما يلي (البحيصي، 2006):

1. أداة قادرة على زيادة فاعلية العمليات التشغيلية والصفقات.
2. عامل مهم في تخفيض التكاليف من خلال ضمان تدفق المعلومات وسرعة نقلها والمقدرة على توفير المرونة والعمق في عملية التوريد.
3. يمكن من تخفيض تكاليف العمليات التجارية الدورية (الاعتيادية) بما يحتويه من إمكانات كبيرة سواء على المستوى التشغيلي أو على المستوى الإستراتيجي.
4. يساهم في تحقيق نتائج مالية أفضل للمنشآت عن طريق تخفيض دورة الطلب والتوريد وما يؤدي إليه ذلك من تخفيض تكاليف التخزين.
5. تخفيض تكاليف توصيل المعلومات الخاصة بالعمليات التجارية وذلك على اعتبار ان هذا النظام أرخص من وسائل اتصال أخرى ذات طابع تقليدي.
6. تخفيض مدة التحصيل وذلك اعتمادا على السرعة في الإدارة ومتابعة شئون الفواتير.
7. تخصيص وقت الموظفين الإداريين في أشغال ومهام ذات قيمة مضافة أكبر لم تكن في السابق متاحة بسبب ضيق الوقت.

ويقسم بختي (2005) شبكة الأعمال الخارجية (Extranet) من وجهة نظر الأعمال إلى ثلاثة أنواع أساسية وهي كالاتي:

1. شبكات الأعمال الخارجية للتزويد: تربط هذه الشبكات مستودعات البضائع الرئيسية مع المستودعات الفرعية بغرض سير العمل فيها آلياً، للمحافظة على قيمة ثابتة من البضائع في المستودعات الفرعية استناداً لقاعدة نقطة الطلب للتحكم في المعروض، وبالتالي تقليل احتمال رفض الطلبات بسبب عجز في المستودع.

2. شبكات الأعمال الخارجية للتوزيع: تمنح صلاحيات للمتعاملين مستندة إلى حجم تعاملاتهم، وتقدم لهم خدمات الطلب الإلكتروني وتسوية الحسابات مع التوريد الدائم بقوائم المنتجات الجديدة والمواصفات التقنية وما إلى ذلك من خدمات أخرى.

3. شبكات الأعمال الخارجية التنافسية: تمنح للمؤسسات الكبيرة والصغيرة فرصاً متكافئة في مجال البيع والشراء عن طريق الربط فيما بينها بهدف تبادل المعلومات عن الأسعار والمواصفات التقنية الدقيقة للمنتجات، مما يساهم في رفع مستوى الخدمة ويعزز جودة المنتجات.

ج. الفضاء الرقمي (Internet): في السنوات الأخيرة طرأ تطور كبير على البنية الأساسية والتكنولوجية التي تستخدمها شبكات الإنترنت وأصبحت تشكل نظام معلومات بكل معنى الكلمة، والإنترنت كنظام معلومات لا يبحث في مشكلة تفسير البيانات والمعلومات أو سد حاجات طائفة معينة من هذه المعلومات، كما أنه ليس مرتبطاً بشكل مسبق بأي نوع من أنواع القرارات لكنه نظام ذو مرونة عالية يركز على تقوية المعلومات العامة لدى متخذي القرار وتوفير أكبر قدر منها، والمعلومات فيه غالباً ما تكون مرتبة حسب طبيعتها ومصدرها. ويمكن اعتبار أن هذا التطور بالإضافة إلى التطور الهائل والمتواصل في تكنولوجيا المعلومات قد أصبح من عوامل الدعم الضرورية التي لا يمكن الاستغناء عنها (البحيبي، 2006).

ويرى البحيبي (2006) بأن الفضاء الرقمي (Internet) عند مقارنته بنظم المعلومات الأخرى نجد أنه يتميز عنها بما يلي:

1. الحصول على مميزات في التكاليف: من خلال توصيل كمية أكبر من المعلومات بطريقة أكثر دقة بسرعة أكبر مما تسهيل عمليات الإنتاج والتوريد وتخفيض تكلفة المخزون وتسهيل عمليات البيع المباشر وتحاشي الوسطاء.

2. الحصول على مميزات تنافسية: من خلال قدرة أكبر على توجيه الإنتاج نحو الكمية المطلوبة لسد حاجة المستهلكين وتعديل قنوات التوزيع وجعلها أكثر جاذبية للمستهلك.

3. تخفيض كبير في الوقت اللازم للحصول على المعلومات.

4. جعل الزبون يستخدم المعلومات بشكل أكثر فعالية وبسرعة أكثر من الماضي.

وقد قام البحيبي (2006) بتلخيص الفروقات بين (Intranet & Extranet) والفضاء

الرقمي Internet في الجدول (2.1.3).

### جدول (2.1.3)

#### الفروقات بين (Intranet & Extranet) والفضاء الرقمي Internet

EXTRANET	INTRANET	INTERNET	مواصفات
شبه عام	خاص	عام	طبيعة الوصول
ذوي العلاقة من خارج منظمة الأعمال (غالبا منشآت أخرى)	أعضاء من داخل منظمة الأعمال	أي شخص	المستخدمين
مشتركة بين مجموعة شركات أو مع ذوي العلاقة	مملوكة	مجزأة	المعلومات

المصدر: البحيصي، تكنولوجيا المعلومات الحديثة وأثرها على القرارات الإدارية في منظمات الأعمال: دراسة استطلاعية للواقع الفلسطيني، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة العلوم الإنسانية)، المجلد الرابع عشر، فلسطين، 2006، ص162.

**مستلزمات أمن الشبكات:** تؤدي الشبكات في الوقت المعاصر دوراً مهماً وفعالاً في حياتنا اليومية، حيث جلبت فوائد عظيمة للبشرية بأسهل الطرق وأبسطها وأرخصها كذلك، ولكي تؤدي الشبكات دورها على أحسن وجه ينبغي لها أن توفر الأبعاد التالية (العنبي، 2014):

1. التواجد: ويقصد به المقدرة على توفير الموارد الضرورية لتشغيل الشبكة للاستفادة منها والمحافظة على عدم تشويشها أو حذفها وكذلك تشغيل الأجهزة وعدم تعطلها.
  2. سلامة وسرية المعلومات: من خلال العمل على حماية عمليتي تخزين المعلومات، ونقلها عبر الشبكة، ويتمثل ذلك في ضمان عد تغير المعلومات المخزنة على أجهزة الحواسيب أو المنقولة عبر الشبكة إلا من خلال الأشخاص المخول لهم.
  3. التحقق من الهوية: التأكد من هوية الأطراف المعنية بعملية التبادل، لذا يجب على كل طرف معرفة هوية الطرف الآخر لتفادي عملية الاحتيال والخداع.
  4. الإثبات: تتمثل في توفير آلية تثبت عملية تبادل المعلومات عبر الشبكة، ولا تدع مجالاً أمام المرسل لإنكار عملية الإرسال أو أمام المستقبل من أن ينكر عملية الاستقبال.
- رابعاً/ قواعد البيانات: تعرف قواعد البيانات على أنها: "مجموعة منظمة من البيانات التي تجمع علاقات منطقية إذ يسهل تخزينها واسترجاعها بغرض تعديلها أو الإضافة إليها أو الاستفسار عن مكوناتها وإعداد التقارير عن مراجعتها" (الحوري، 2004).

وتعرف قواعد البيانات على أنها "مجموعة مهيكلة من البيانات المخزنة إلكترونياً، والتي يتم السيطرة والوصول إليها من خلال الحاسوب، وتكون مرتبة بناءً على علاقات معروفة مسبقاً بين أنواع محددة من البيانات ذات العلاقة بالأعمال أو الحالات أو المشاكل" (Alter, 2002). كما وتساعد قواعد البيانات المنظمة في كثير من الأمور من حيث تقليص تكرار البيانات وذلك لوجود علاقات منطقية تفرضها أنظمة قواعد البيانات مما يؤدي إلى زيادة سرعة المعالجة والحصول على المعلومات، والعمل على توفير الأمن والحماية للبيانات من دخول غير المصرح لهم وقد تتنوع الحماية من البسيطة التي تستخدم كلمة السر إلى الأكثر تعقيداً، وكذلك تمثيل البيانات تبعاً لواقع المنظمة، حيث تكون البيانات الموجودة في قواعد البيانات موافقة لما هو موجود في واقع المنظمة، بالإضافة إلى المقدره على استخدام لغات متعددة في كتابة التطبيقات وسهولة تطويرها (العبادي، 2006).

**خامساً/ الموارد البشرية في تكنولوجيا المعلومات:** يشير الواقع العملي إلى أن نجاح المنظمة في الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات يتوقف بدرجة كبيرة على مدى كفاءة الموارد البشرية المتاحة لها، فنظراً لإمكانية قيام العديد من المنظمات بنفس الاستثمارات المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات، فإن هذه الاستثمارات في حد ذاتها لا تساهم في تحسين الأداء وتعظيم الاستفادة من تطبيقات تكنولوجيا المعلومات، بل تعتمد بالأساس على مدى توافر الكفاءات البشرية المؤهلة التي يمكنها توجيه هذه الاستثمارات بالشكل الذي يساهم في خلق إمكانيات وقدرات تنظيمية مميزة لتكنولوجيا المعلومات، تزيد من قدرة المنظمة على الاستخدام الكفء والفعال للتطبيقات التي تتيحها هذه التكنولوجيا (بركات، 2005).

ويرى ياسين (2009) بأن الموارد البشرية هي أثمن مورد في بنية تكنولوجيا المعلومات بحيث تمثل ما لدى المنظمة من ثروة معرفية وفكرية وإدارية وتنظيمية متمثلة بالعاملين على أنظمة تكنولوجيا المعلومات. وقد قام الطائي (2005) بتقسيم العاملين في تكنولوجيا المعلومات إلى عدة أنواع على النحو التالي:

1. مدير النظام: ويتولى مهمة إدارة النظام بالكفاءة والفاعلية المستهدفة.
2. محلي ومصممي الأنظمة: ويقومون بتحليل وتصميم وتطوير الأنظمة وتطبيقها.
3. المبرمجين: وهم الذين يعملون على صياغة البرامج وتطبيقها وصيانتها للقيام بمعالجة البيانات.

4. مسئول قاعدة البيانات: يتولى مسؤولية تصميم قاعدة البيانات، من خلال تحديد هيكل الملفات والسجلات والحقول والعلاقات المنطقية والمادية.
5. مسئول البيانات: يقوم بإدارة البيانات من خلال تحديد أنواع البيانات المتاحة أمام المنظمة ومصادر هذه البيانات وأشكالها وأهميتها وشموليتها.
6. المتخصصين في تقنيات الاتصال: تتمثل مهمتهم بتأمين تدفق البيانات إلى النظام من مصادرها المختلفة، وتأمين إيصالها إلى المستخدمين بشكل يلبي احتياجاتهم.
7. الفريق الفني: ويضم الفنيين الذين يتولون تشغيل الحواسيب وملحقاتها بعد إدخال البرمجيات والبيانات، والقيام بأعمال الصيانة وإصلاح الأعطال.
8. مُدخلي البيانات: وهم الذين يعملون على تحويل البيانات إلى جهاز الحاسوب.
9. المتخصصين في مجال بحوث العمليات: ويتولون تسهيل تطبيق تقنيات بحوث العمليات في مجال تحليل النظم، وتصميم قواعد البيانات وشبكات الاتصالات.

بينما يرى ألتير (Alter, 2002) ويتفق معه (ياسين، 2009) في تصنيف العاملون في تكنولوجيا المعلومات إلى صنفين رئيسيين هما: -

1. المختصون والمهنيون في مجال تكنولوجيا المعلومات: ومن هؤلاء محللو النظم ومديرو قاعدة البيانات، ومدير الاتصالات، ومدير الشبكات، ومدير ضمان الجودة والمبرمجون ومهندسو الحاسوب وكل من هؤلاء وظيفته الخاصة.
2. المستخدمون النهائيين: وهم مجموعة من الأشخاص ممن يشاركون في نظام العمل، ومن أبرز هؤلاء الزبائن والمشاركون في إنجاز عملية الأعمال والمشاركون في البنية التحتية.

#### الهدف من التحول إلى تكنولوجيا المعلومات:

إن التحول إلى تكنولوجيا المعلومات يحقق مجموعة من الانجازات والمتمثلة في زيادة كفاءة مراحل الأعمال، وتخفيض تكلفة مراحل الأعمال، وزيادة دقة البيانات المرتبطة بمراحل الأعمال، والوفرة الهائلة من المعلومات، بالإضافة إلى الوصول إلى المعلومات في الوقت المناسب (Turner, 2009).

ويضيف المنتشة (2009) بأن بيئة تكنولوجيا المعلومات توفر مجموعة من الحلول للعديد من المشكلات في العمل، وتتمثل تلك الحلول في تبادل المعلومات، تنفيذ الأعمال اليومية، مساعدة الإدارة العليا في اتخاذ القرارات، وتحسين العلاقة مع المستخدمين والموردين.

**معايير تقييم تكنولوجيا المعلومات:** تعتبر عملية تقييم تكنولوجيا المعلومات عملية معقدة متعددة الأبعاد، تتطلب توافر عدد من المعايير والمؤشرات التي تأخذ في الاعتبار الأبعاد الفنية والمالية، الكمية والنوعية، حيث يرى جون وجاري (John & Gary, 1989) بأنه يمكن تقييم تكنولوجيا المعلومات بناء على بعض المعايير والتي يمكن إيجازها في النقاط التالية:

1. القبول: أي أن تحظى تكنولوجيا المعلومات برضا وقبول كل من العاملين والمستفيدين منها، والافتناع بأنها تعود عليهم جميعاً بالفائدة.
2. البساطة: وهي سهولة فهم واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاستفادة منها، وهذا يتطلب وضوح وظائفها ومكوناتها، والتحديد الدقيق لواجبات ومسئوليات كل فرد.
3. الاعتمادية: وهي عبارة عن درجة الثقة في مخرجات تكنولوجيا المعلومات، والتي تمكن المستخدمين من الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات ومواجهة المواقف المختلفة.
4. المرونة: وهي قدرة تكنولوجيا المعلومات على الاستجابة للتغيرات التي قد تطرأ في الظروف والمتغيرات البيئية.
5. الصيانة: القدرة على تطوير أو تعديل أي جزء من أجزائها، دون أن يؤثر ذلك على أدائها.
6. التوافر: مدى الإمكانات والأدوات التي تتيحها تكنولوجيا المعلومات للمستخدمين.
7. الاقتصاد أو التكلفة: أن تلبى تكنولوجيا المعلومات جميع متطلبات واحتياجات المستخدمين بأقل تكلفة ممكنة. بمعنى آخر أن يكون العائد من هذه التكنولوجيا، سواء العائد الملموس أو غير الملموس يفوق تكلفتها.
8. الكفاءة: ويقصد بها القدرة على استغلال الإمكانات المتاحة بأفضل صورة ممكنة، وباستخدام أفضل الأساليب وبتكاليف مناسبة.

#### **دور تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة العمليات**

إن إعادة هندسة العمليات تتضمن استخدام تكنولوجيا المعلومات لبناء طرق جديدة للأعمال، وهذا يعكس ببساطة الحقيقة التي تقوم على أساس أن مستشاري الإدارة الموجهين أساساً نحو تكنولوجيا المعلومات هم الذين أوجدوا تركيبة إعادة هندسة العمليات (Narayanan, 2001). ويشار إلى أن تكنولوجيا المعلومات تلعب دوراً أساسياً في عمليات إعادة هندسة العمليات يمكن توضيحها كالآتي (Chuanromanee, 1998):

1. دور المُمكن: فتكنولوجيا المعلومات بهذا المعنى من بين المُمكنات الكثيرة كالموارد البشرية، والتغيير التنظيمي. ولا تُعد تكنولوجيا المعلومات في المنظمة المُمكن الوحيد لإنجاح عملية إعادة هندسة العمليات. وينبغي أن يُنظر لتكنولوجيا المعلومات مع المُمكنات الأخرى باعتبارها الوسائل التي تجلب التغيير لعمليات الأعمال.

2. دور المنفذ: يمكن أن تساعد تكنولوجيا المعلومات القائمين على إعادة الهندسة في إنجاز عمل أسهل من خلال نمذجة عملية إعادة هندسة العمليات، فعلى سبيل المثال؛ فإن تحديد العمليات، واختيارها لإعادة التصميم يتطلب تحليل المعلومات حول الأداء، وهيكّل العمليات، فتستطيع تكنولوجيا المعلومات مساعدة عملية التحليل. ونتيجة لذلك؛ فإن تكنولوجيا المعلومات يمكن أن تُوفر النمذجة، والمحاكاة، وتُحلل بيانات المسح، وتُسَهّل التقييم.

كما وتلعب تكنولوجيا المعلومات دوراً فاعلاً في مشاريع إعادة هندسة العمليات من خلال تأمين المعلومات الأساسية المتعلقة بالعمليات المؤتمتة إلى محلي الأعمال، وبناء إستراتيجية تحوّل لمواجهة متطلبات إعادة التجهيز قصيرة، وطويلة المدى، بالإضافة إلى تعزيز تكامل عمليات الأعمال المعاد تصميمها مع النظام المستهدف، وكذلك زيادة مستوى مساهمة تكنولوجيا المعلومات في جميع مجالات مبادرات إعادة هندسة العمليات (Ulrich, 2001).

ومن هنا يمكن القول بأن تكنولوجيا المعلومات من الممكن أن تساعد في نجاح تطبيق إعادة هندسة العمليات وذلك من خلال تزايد وعي الأفراد العاملين بضرورة التفاعل الإيجابي مع تكنولوجيا المعلومات وفي جميع مجالات العمل، وعملها على توفير المصادر المتعددة للمعلومات في ذات الوقت، وكذلك مساهمتها في التحول من مركزية القرارات إلى شبكة القرارات، حيث يصبح كل فرد مسئولاً عن اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى إرسال التقارير الفورية دون التواجد بالمكاتب من خلال التقنيات الحديثة.

### الدور المستقبلي لتكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة العمليات

يشير (BPR Online Learning Center, 1999) إلى أن تكنولوجيا المعلومات سوف تقوم بثلاثة أدوار في إعادة هندسة العمليات مستقبلاً، وذلك من خلال مشاركة تكنولوجيا المعلومات باعتبارها عضواً في فريق إعادة الهندسة، وتمكين عمليات الأعمال الجديدة من خلال الحلول التكنولوجية، وكذلك تطبيق التكنولوجيا المطلوبة لدعم عمليات الأعمال الجديدة.

كما وتتمثل المساهمة الكبرى التي يمكن أن تقدمها تكنولوجيا المعلومات لمشاريع إعادة هندسة العمليات في التحليل، والخبرة من خلال تقنيات معلومات متقدمة مثل النظم الخبيرة، وتقديم مجموعة من الحلول للإدارة ليتم ممارستها، ويمكن تقييمها بطرق مختلفة، وعلى مستويات متعددة. ويقوم المستشارون ومديرو المنظمة بالتحليل الشامل لعمليات المنظمة، وتحليل علاقتها بنقاط الضعف التفصيلية، التي تؤثر على زبائن الشركة (Willcocks & Currie, 1996).

### 3. المتطلبات البشرية

باعتبار أن إعادة هندسة العمليات تتعلق بتغيير جذري في أسلوب أداء الأعمال، فإن ذلك يعني بالضرورة أن العاملين سيتأثرون بشكل مباشر عند اعتماد هذه الفلسفة، مما يتطلب بالضرورة الاهتمام بالموارد البشرية. إن العنصر البشري هم الهدف الأكثر إفادة على الإطلاق للمنظمة، ومن أجل نجاح أنشطة إعادة هندسة العمليات يتوجب علينا التركيز على إدارة الموارد البشرية للمنظمات، فهي الطريقة المستخدمة لدى المنظمات والمؤسسات العالمية لاختيار وتطوير وتقسيم وتعزيز الموظفين لتحقيق النسبة الكاملة للقوى العاملة في المنظمة لخدمة وإثراء أهداف الشركة وأدائها (الأغا، 2006). كما وتمثل العناصر البشرية تمثل مورداً أساسياً وعنصراً حيوياً في ظل الظروف الحالية، بالإضافة إلى أنها تمثل أيضاً ميزة تنافسية يمكن للمنظمة تحقيقها من خلال خلقها لموارد بشرية أكثر كفاءة والتزاماً ومهارةً وأكثر جودة، والتي تساعدها على المنافسة من خلال سرعة الاستجابة للسوق، تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية والمنتجات المتميزة وأيضاً من خلال الابتكارات التكنولوجية (الدهمي، 2012).

ولقد أصبح من الضروري لأي مؤسسة تريد البقاء والعمل في بيئة متغيرة أن تمتلك نظرة عالمية في مجال عملها، سواء كانت شركة عالمية أو محلية، حيث أصبحت المنافسة العالمية والتحرك عبر الانترنت تخرق الحدود المحلية، وفي ظل تلك التغيرات يتوجب الاهتمام بالموارد البشرية في المؤسسة، حيث اتضح للإدارة الدور الهام الذي تقوم به تلك الموارد في تحقيق أهداف تلك المؤسسات، كما وتعتبر الموارد البشرية الجزء الأهم في بيئة التنظيم، فهو يؤثر ويتأثر بها على جميع الأبعاد الإدارية والهيكلية والفنية، ويقع على الإدارة مسئولية تطوير وتنمية الموارد البشرية الموجودة (علوطي، 2008).

ويرى الباحث أن الوسيلة لنجاح أي منظمة تتمثل في مواردها البشرية وبدونهم كل الإمكانيات معطلة، حيث يعتبر العنصر البشري المتغير المحوري في المنظمة، وبدونه تفقد الأصول المادية قيمتها، وبالتالي فإنه يتوجب على المنظمات الاهتمام بموظفيها.

### مساهمة إدارة الموارد البشرية في تنفيذ منهج إعادة هندسة العمليات

وباطلاع الباحث على الدراسات السابقة التي تناولت المتطلبات البشرية لإعادة هندسة العمليات كدراسة (ديب، 2009) ودراسة (قوي، 2007) ودراسة (الأغا، 2006)، حيث خلص الباحث إلى أن تحقيق نتائج هندسة العمليات يتطلب الاهتمام بالعنصر البشري، وهذا ما يفرض مساهمة متميزة لإدارة الموارد البشرية في التنفيذ الناجح لإعادة هندسة العمليات، ويمكن إبراز ذلك من خلال:

**أولاً/ الحصول على الدعم والتأييد لجهود إعادة هندسة العمليات:** تحرص إدارة الموارد البشرية للحصول على دعم وتأييد الإدارة العليا في المنظمة، حيث يتوقف نجاح الجهود الرامية إلى إعادة هندسة العمليات على مدى قناعة ومدى تبني الإدارة العليا لبرامج إعادة الهندسة، وذلك من أجل تحسين الوضع التنافسي للمنظمة، وهذا التأييد يمكن أن يظهر في صورة تخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ البرامج، وذلك من خلال تعيين الأفراد الذين يتمتعون بقيم صحيحة، وتقديم الحوافز لهم، بالإضافة إلى وجود نظام اتصالات فعال يضمن تبادل المعلومات بين الرؤساء والمرؤوسين (العنبي والحمامي، 2004).

ويرى اسعون (2013) بأن دعم الإدارة العليا للقيام بتطبيق منهج إعادة هندسة العمليات يتمثل في الإيمان بأهمية منهج إعادة هندسة العمليات والثقة في النتائج النهائية لتطبيقها سواء على مستوى الإدارة أو المؤسسة ككل أو على مستوى إحدى العمليات، وكذلك توفر الرغبة والاستعداد للتغيير الجذري في العمليات في ظل المنافسة الشديدة التي تتعرض لها المؤسسات، ومستوى الاستعداد لتحمل المخاطر ومعوقات تدريب وتعليم الموظفين في الأجل القصير، بالإضافة إلى دراسة الجدوى من تطبيق منهج إعادة هندسة العمليات والتعرف على النتائج المتوقعة على المدى البعيد.

**ثانياً/ المساهمة في تشكيل فرق العمل:** يتوجب العمل على التحول من وحدات العمل من إدارات وظيفية إلى فرق عمليات، حيث يتم تجميع الأعمال ذات التخصصات الواحدة والمتخصصة بتقديم خدمات أو سلع معينة في مكان واحد، بشكل يؤدي إلى توفير الوقت

المستغرق في تقديم الأعمال، وتوفير الوقت للجمهور وتوفير التكاليف، وتجنب الإرباك والفوضى في تقديم الأعمال، وتحول وحدات العمل في ظل هذا المفهوم من إدارات متخصصة وظيفية إلى فرق عمليات. وعلى الرغم من وجود أنواع عديدة من فرق العمليات، فإن نوع فريق العمل المناسب يعتمد على طبيعة العمل المطلوب (هامر وشامبي، 1995).

ولكي يصبح للمرؤوسين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم يجب أن يكونوا على وعي وتفهم بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين والمنظمة ككل، وأفضل الوسائل لتكوين ذلك الإدراك أن يعمل المرؤوسين بشكل مباشر مع أفراد آخرين، فالموظفين الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفرداً، ومن هذا المنطلق فإن المنظمة يجب أن تعمل على إعادة تصميم العمل حتى يمكن لفرق العمل أن تبرز بشكل طبيعي (كردي، 2011).

**ثالثاً/ المساهمة في تغيير طبيعة العمل:** تتطلب إعادة هندسة العمليات الانتقال من التخصص الدقيق إلى المهام المتعددة، وتكون المسؤولية مشتركة بين أفراد فريق العمل وليس الفرد لوحده، لذا على كل فرد أن يتميز بمجموعة من المهارات التي تؤهله لذلك، وهنا تقوم إدارة الموارد البشرية بتعيين أفراد ذوي مستوى عال من المهارات والقدرات وفي نفس الوقت تزويدهم ببرامج تكوين تشبع حاجاتهم الحقيقية (أحلام، 2012).

كما أن تطبيق منهج إعادة هندسة العمليات سيعمل على تحويل الوظائف من مهام بسيطة إلى أعمال مركبة، حيث سيتم تكوين فرق عمل متخصصة 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 (الحمادي، 2006).

**رابعاً/ المساهمة في التحول من المهام المراقبة إلى المهام الممكنة:** يحتاج الأفراد إلى قدر كبير من التمكين، حيث يمكن اعتباره حافزاً يجعلهم يقومون بمهام متعددة، كما أن تطبيق إعادة هندسة العمليات يتطلب التقليل من الإشراف الواقع على الأفراد مما يستلزم من إدارة الموارد البشرية التركيز على ضرورة توفر هيكل مناسب من القيم عند اختيار الموظفين الجدد (أحلام، 2012).

ويشار إلى أن المنظمات التي تطبق منهج إعادة هندسة العمليات لا تحتاج إلى موظفين يتبعون التعليمات، وإنما تطلب موظفين قادرين على تأسيس القواعد بأنفسهم، كما أن الإدارات

المعنية بإعادة هندسة العمليات تكلف كل فريق عمل بمسئولية تنفيذ عملية كاملة فإنها تفوضهم بالصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات التي يحتاجون إليها لتنفيذ ذلك العمل، بالإضافة إلى أن العاملين في بيئة إعادة هندسة العمليات يتمتعون بالضرورة بمستوى عالٍ من الصلاحيات، كما أنه لا يمكن تطبيق هذا المنهج من دون تزويد الموظفين المختصين بتنفيذها بمستوى الصلاحيات اللازمة لإجراء ذلك (الحمادي، 2006).

**خامساً/ المساهمة في التحول من التدريب إلى التعليم:** في ظل تطبيق منهج إعادة هندسة العمليات فإن الوظائف لم تعد تتطلب من الموظفين الالتزام بالقواعد الراسخة وإنما تحتاج إلى تقديرهم الشخصي في تحديد الأسلوب الملائم لأداء العمل، فمن هذا المنطلق فإن الموظفين في هذه الحالة يحتاجون إلى قدر كافٍ من التعليم كي يتمكنوا من تمييز الأسلوب الصحيح لأداء العمل على الوجه المطلوب، ويضيف بأن التدريب يساعد على رفع المهارات والقدرات واطلاع الموظفين على كيفية أداء الوظائف، بينما التعليم يؤدي إلى زيادة مدارك الموظفين ومدى المامهم بمحيط العمل، كما يعلمهم "لماذا يتم انجاز العمل على هذا النحو؟" (الحمادي، 2006)، ويتفق معه (ديسلر، 2003) بأن الأمر في المنظمة لم يعد مقتصرًا على تدريب الفرد على أداء مهامه بشكل أفضل، بل أصبح من المهم التأكيد على حاجة فريق العمل إلى تعليم يساعدهم على تحليل وحل المشكلات بحيث تؤدي إلى التحسين المستمر للعمليات، لذا يتوجب على الفرد ليس أن يفهم فقط كيفية أداء المهام، وإنما أيضا كيف تمارس هذه المهام.

**سادساً/ توفير موارد بشرية ذات عقليات قيادية وإدارية ناجحة:** إذا ما أرادت المنظمات نجاح إعادة هندسة العمليات عليها توفير الموارد البشرية المؤهلة والمبدعة، والتي يمكنها تنفيذ عمليات التطبيق بنجاح مستمر، حيث يجب أن تستوعب مفهوم إعادة هندسة العمليات، وان يتوفر لديها الالتزام الذاتي لانجاز الأهداف المرجوة، وان تكون واعية بمفهوم العمليات (غنيم، 2009).

## 2/2: المبحث الثاني: التوجه الاستراتيجي

### 1/2/2: تمهيد

يظهر من معنى مصطلح الاستراتيجية أنها تعني استشراق المستقبل، وتقديم الأفكار المستقبلية، وتوليد النشاطات اللازمة لتحقيق تلك الفكرة بما فيها النشاطات التنفيذية، أي أن الاستراتيجية توجه المنظمة بشكل متكامل نحو المستقبل، حيث أصبح من المهمات الجوهرية لدى المدراء الإداريين حتى يتمكنوا من إدارة أعمالهم بشكل استراتيجي لأنهم يتعاملون مع المستقبل غير المؤكد، والمحفوف بالمخاطر وهذا يتطلب منهم اتخاذ القرارات الاستراتيجية لضمان مستقبل المنظمة من خلال تحديد التوجهات الاستراتيجية ( Macmillan & Tompoe, 2000).

كما أن عملية تحديد التوجه الاستراتيجي لمنظمات الأعمال بشكل واضح ودقيق تمثل المهمة الأساسية والأولى للإدارة العليا في تلك المنظمات، ذلك لأن فعالية تحديد الاتجاه بشكل متكامل تعتمد عليه مختلف الأنشطة الأخرى في منظمات الأعمال من تحديد الأهداف للإدارات المختلفة واختيار الاستراتيجيات ووضع الخطط العملية وتخصيص الموارد لمختلف الأنشطة الأخرى، إذ أن كفاءة الإدارات والأقسام والمجموعات والأفراد يعد انعكاساً منطقياً وطبيعياً لدقة وفعالية تحديد التوجهات الاستراتيجية لمنظمات الأعمال (العجمي، 2011).

ولأغراض توضيح مفهوم التوجه الاستراتيجي، يأتي هذا المبحث على النحو التالي:  
(مفهوم التوجه الاستراتيجي، الحاجة الى التوجه الاستراتيجي، أبعاد التوجه الاستراتيجي)

### 2/2/2: مفهوم التوجه الاستراتيجي

إنّ التوجّه الاستراتيجي يعبر عن المنظور البعيد المدى الذي يحقق ميزة للمنظمة عن طريق توزيعها وتشكيلها للموارد ضمن بيئة الأعمال المتغيرة، ومن خلال تحقيقها لتوقعات أصحاب المصالح وأشباع رغباتهم. فالتوجّه الاستراتيجي يحاول استكشاف حدة التغيير الذي سيحصل في المستقبل ودرجة تأثيره على المنظمة، ويهدف لدعم القادة ليكونوا على وعي بأهدافهم ووسائلهم، وتركيز المنظمة على أولوياتها في الاستجابة للمتغيرات الحادثة في البيئة من حولها، وضمان أنّ أفراد المنظمة يعملون باتجاه تحقيق نفس الأهداف (الزريقات، 2012).

فقد عرفت أبو رذن (2005) التوجه الاستراتيجي بأنه عبارة عن "المسلك الذي يمكن الإدارة العليا من تنسيق جهود الجميع في المنظمة من خلال رؤية واضحة وترجمة رسالة المنظمة والأهداف الاستراتيجية الموضوعة إلى الواقع العملي لتحقيق استجابة المنظمة وتكيفها مع بيئتها، مما يؤدي إلى وضع المنظمة على مسارها الصحيح لتحقيق أهدافها الاستراتيجية".

ومن ناحية أخرى يعرف التوجه الاستراتيجي بأنه "الكيفية التي سيتم بواسطتها اشتقاق الأهداف الاستراتيجية والعمل على تنفيذها، وتسعى إلى تعظيم العناصر الإيجابية للكفاءة التشغيلية للمنظمة وفي نفس الوقت الذي تؤدي فيه إلى تقليل العناصر ذات الأبعاد السلبية والمحبطة لعملها، كما أن التوجهات الاستراتيجية ينبغي أن توجه الأهداف الاستراتيجية وينبغي أن تخدم بشكل مباشر عملية إنجازها" (القطامين، 1997).

ويشار إلى أن التوجه الاستراتيجي على أنه "مجموع توجهات المنظمة التي تقوم بتنفيذها لتوليد سلوكيات مناسبة وتحقيق مستويات أداء متفوقة بالمقارنة مع المنافسين" (Menguc & Auh, 2005).

ومما يسبق يمكن تعريف التوجه الاستراتيجي على أنه "أداة لتنسيق جهود المنظمة من خلال رسم أساس لتحقيق الاتصال المؤثر بين جميع مستويات المنظمة لتكوين وحدة التفكير فيها لربط جميع خططها، وكمرشد لمواردها نحو تلبية احتياجاتها لتعريف المنظمة ببيئتها وتبرير شرعية وجودها".

### 3/2: الحاجة الى التوجه الاستراتيجي

إن التوجه الاستراتيجي يعد واحداً من أهم المتغيرات التي تؤثر على أداء المنظمات، فهو يؤثر في كيفية وتفكير وعمل الإدارة، ويركز على المنظمة أولاً، حيث يجمع بشكل مستمر معلومات عن حاجات الفئات المستهدفة وقدرات المنافسين، ثم يستخدم هذه المعلومات ثانياً لتوليد قيمة مضافة للمستفيدين بشكل دائم (جندب، 2013).

ويشير هيت وآخرون (Hitt, et al., 2000) إلى أن التوجه الاستراتيجي يعطي المنظمات إرشادات حول متطلبات التحسين المستمر للأداء، حيث يعكس التوجه الاستراتيجي مستوى إدراك مديري المنظمات للبيئة المحيطة بمنظمتهم وردة أفعالهم للتطورات والتغيرات البيئية. كما ويسهم في فتح نوافذ التفكير لدى الإدارة العليا إلى آفاق الأعمال المستقبلية والعمل

على إعادة حالة من التميز الداخلي وبناء مركز تنافسي قوي للمنظمة خارجياً (Wheelen & Hunger, 2008).

كما وينطلق التوجه الاستراتيجي من نتائج التفكير الاستراتيجي ليحدد معالمه التي تسترشد به إدارة المنظمة في تحديد أهدافها الاستراتيجية، حيث يرسم التوجه الاستراتيجي الحركة المستقبلية لتصميم المنظمة وخصائصها داخلياً من جهة وآلية تفاعلها مع عوامل بيئتها الخارجية من جهة أخرى (أبو ربن، 2005).

ومن ناحية أخرى يفرض الاستمرار والنجاح في الشركات المعاصرة على هذه الشركات القيام بتطوير توجهات استراتيجية مناسبة مما يخدم في تحسين أدائها لإشباع حاجات ورغبات المستهلكين والتي تعتبر ذات التغيير السريع في وقتنا الحاضر (عكروش وعكروش، 2004). من هنا يمكننا القول أن التوجه الاستراتيجي يعتبر حجر الأساس لنجاح أي منظمة، حيث يمثل المسار الذي تسترشد به المنظمات في رحلتها إلى مستقبلها المنشود، فمن خلال توجهاتها تقوم المنظمات بوضع أهدافها الاستراتيجية، إذ أن التوجه الاستراتيجي يجعل الإدارة العليا في المنظمة تدرك تماماً ما هي غاياتها ومن هم المستفيدون من الخدمات التي تقدمها، وتفيدها في التعرف على بنيتها وهيكلها وبيئتها في الداخل والسياسات التي تتبعها، والأطر التي تحكم أساليبها في اتخاذ القرار، واحتياجاتها البشرية والمادية، والمتطلبات الشمولية للتطوير.

#### 4/2/2: أبعاد التوجه الاستراتيجي

نظراً لاختلاف وتعدد وجهات نظر الكتاب والباحثين في تحديد أبعاد التوجه الاستراتيجي، فقد تم تلخيص وجهات نظرهم في الجدول (2.2.1)، ومن خلال هذا الجدول يلاحظ وجود بعض التباين في وجهات النظر المقدمة حول أبعاد التوجه الاستراتيجي، إلا أن هناك اتفاقاً على مجموعة من الأبعاد والتي حصلت على أعلى نسبة استخدام في الدراسات السابقة والتي يمكن توضيحها في النقاط التالية:

**1. التوجه بالسوق:** حيث حازت على نسبة (52%) يضاف إليها التوجه بالزبائن والتي حصلت على نسبة (16%) والتوجه بالمنافسين والتي حصلت على نسبة (4%) وهذين البعدين يعتبران كجزء من التوجه بالسوق مما يجعل التوجه بالسوق يحصل على الترتيب الأول بين أبعاد التوجه الاستراتيجي.

2. **التوجه الإبداعي:** حيث استخدمت (52%) من الدراسات التي تناولت التوجه الاستراتيجي والموضحة بالجدول (2.2.1) على ان التوجه الإبداعي يعتبر بعداً من أبعاد التوجه الاستراتيجي.
3. **التوجه بالتعلم:** حيث استخدمت (24%) من الدراسات التي تناولت التوجه الاستراتيجي والموضحة بالجدول (2.2.1) على ان التوجه بالتعلم يعتبر بعداً من أبعاد التوجه الاستراتيجي.
- ولقد تم استثناء البعد التكنولوجي والذي حصل على نسبة (28%) وهذا بسبب استخدام البعد التكنولوجي كأحد أبعاد متطلبات إعادة هندسة العمليات.

### جدول (2.2.1)

أبعاد التوجه الاستراتيجي حسب الدراسات السابقة ذات العلاقة

أبعاد التوجه الاستراتيجي																	#	الدراسات التي تناولت التوجه الاستراتيجي	
الأهداف	الرسالة	الرؤية	التوجه بالمخاطر المحسوبة	اقتصاص الفرص	القرارات المستقبلية	التوجه التحليلي	التوجه الدفاعي	الهجوم المبرمج	التوجه الاستباقي	التوجه نحو الجودة	التوجه نحو الانتاج	التوجه بالتكلفة	التوجه نحو المنافسين	التوجه بالربون	التوجه التكنولوجي	التوجه الإبداعي (ريادة الأعمال)			التوجه بالتعلم
																	✓		.1 (الشريف، 2015)
																		✓	.2 (قشي، 2015)
																✓		✓	.3 (القراي وابراهيم، 2014)
✓	✓	✓																	.4 (عبد الوهاب، 2014)
									✓							✓			.5 (جندب، 2013)
																✓			.6 (العبيدي، 2013)
			✓	✓	✓	✓	✓	✓											.7 (داود والشمرى، 2013)
																		✓	.8 (ميا وآخرون، 2013)
																		✓	.9 (ساعاتي وأمين، 2012)
✓	✓	✓																	.10 (أبو رذن، 2005)
																✓			.11 (Campbell, 2014)
															✓	✓	✓	✓	.12 (Aminu & Shariff, 2014)
															✓	✓	✓	✓	.13 (Lee et al., 2014)
															✓	✓	✓	✓	.14 (Romero et al., 2014)
															✓	✓		✓	.15 (Srivastava et al., 2013)
											✓			✓					.16 (Deshpandé et al., 2012)
			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓										.17 (Jalali, 2012)

أبعاد التوجه الاستراتيجي																			الدراسات التي تناولت التوجه الاستراتيجي	#
الأهداف	الرسالة	الرؤية	التوجه بالمخاطر المحسوبة	اقتصاص الفرص	القرارات المستقبلية	التوجه التحليلي	التوجه الدفاعي	الهجوم المبرمج	التوجه الاستباقي	التوجه نحو الجودة	التوجه نحو الانتاج	التوجه بالتكلفة	التوجه نحو المنافسين	التوجه بالربون	التوجه التكنولوجي	التوجه الإبداعي (ريادة الأعمال)	التوجه بالتعلم	التوجه بالسوق		
														✓		✓	✓		( Altindag et al., 2011)	.18
																✓	✓	✓	(Bing & Zhengping, 2011)	.19
												✓	✓	✓					(Grawe et al., 2009)	.20
																✓		✓	(Frishammar & Andersson, 2009)	.21
										✓								✓	(Mokhtar & Yusoff, 2009)	.22
															✓	✓		✓	(Zhou & Li, 2007)	.23
														✓	✓	✓			(Kaya & Seyrek, 2005)	.24
																		✓	(Voss & Voss, 2000)	.25
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	4	7	13	6	13	المجموع	
8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	4	4	4	4	16	28	52	24	52	النسبة المئوية (%)	

المصدر: إعداد الباحث بالاستفادة من المصادر أعلاه.

## أولاً/ التوجه بالسوق

نظراً لسرعة نمو الاسواق واشتداد المنافسة وتسارع وتيرة التقدم التكنولوجي والابتكار، أصبح دور التسويق لا يقتصر فقط على استغلال السوق القائمة من خلال تقنيات التسويق، بل امتد الى البحث عن منافذ أخرى كتطوير منتج أو توسيع منتجات الشركة والبحث عن أسواق جديدة وميزة تنافسية مستدامة وتصميم استراتيجيات تسويقية ملائمة، فمن هذا المنطلق نبعت ضرورة إدراج البعد الاستراتيجي في التوجه نحو السوق (سعيداني، 2009).

ويمثل التوجه نحو السوق حقبة جديدة للفكر التسويقي، الذي مر عبر عدد من المراحل أهمها: المفهوم الإنتاجي، المفهوم البيعي، المفهوم التسويقي، وأخيراً التوجه نحو السوق، والذي يعبر عن التطبيق الفعلي لفلسفة المفهوم التسويقي على أرض الواقع (السعدي، 2000).

ويشار إلى أن الباحثين والكتاب في مجال التسويق اهتموا بالترقية بين المفهوم التسويقي كلفسة ومرشد لعمل المنظمات، وبين مفهوم التوجه بالسوق كتطبيق لتلك الفلسفة، حيث انتقد المفهوم التسويقي لمحدودية قدرته على تقديم قيمة عملية لنوع الأنشطة التي يمكن ان تترجم الى واقع عملي (سعيداني، 2009).

ويعرف التوجه بالسوق على أنه "جزء من التفكير الاستراتيجي للمنظمة، يبنى عليه الاسلوب الاداري الذي تتبعه المنظمات بهدف التفوق على المنافسين في تحقيق رضا العملاء والحصول على حصة سوقية افضل وزيادة الارباح، وتحقيق المبيعات على المدى الطويل" (ميا وآخرون، 2013). وأشار دوبيني ولوفمان (Dobni & Lufman, 2000) إلى أن التوجه بالسوق عبارة عن ثقافة تؤثر على سلوكيات وأداء الأفراد وتوجههم نحو تحقيق الأهداف، وهو ما أكد عليه (Langerak, 2003) بالإشارة الى أن التوجه بالسوق هو عبارة عن ثقافة تعني وضع العميل في مركز الاهتمام وتسخير كافة إدارات المنظمة للعمل لمقابلة متطلباته وتوقعاته مع العمل على تحقيق الأرباح والالتزام بالسلوكيات المطلوبة لإنجاز الأعمال وتحقيق الاستجابة للمعلومات الاستخبارية والعمل على نشرها وتبادلها في كافة أرجاء المنظمة.

ومن ناحية أخرى يعد التوجه بالسوق وسيلة يمكن من خلالها تحديد خصائص الأسواق وترجمة هذه الخصائص الى خطط عمل من قبل المنظمة، ثم تنفيذ هذه الخطط بما يحقق الاستجابة للأهداف الموضوعية (Hamsen & Jensen, 2004).

ومما سبق وبالاعتماد على الدراسات السابقة يمكن القول بأن التوجه بالسوق يتطلب تفاعل بين الأطراف المعنية في السوق وتشتمل على الجوانب التنظيمية والاتجاهات الاجتماعية والثقافية والبيئة الاقتصادية، حيث يجب على كل الأفراد العاملين في المنظمة التفاعل بشكل رئيسي مع الوظائف التسويقية ومراقبة قوى العرض والطلب والعمل على توفير الدعم اللوجستي للبيئة التسويقية مما يولد وظيفة الاستجابة لمعلومات السوق التي تكون مفيدة وبشكل فريد لوظيفة مهمة من وظائف المنظمة التي ترغب في التوجه نحو السوق.

### أقسام التوجه بالسوق:

لقد قسم التوجه بالسوق إلى قسمين رئيسيين أحدهما توجهاً ثقافياً والآخر توجهاً سلوكياً بين العاملين لجعل العملاء في مركز اهتمام عمليات المنظمة (الامام، 2004).

أ. **التوجه الثقافي بالسوق:** تعتبر ثقافة المنظمة من الموارد المهمة التي لا بد من استثمارها لتحقيق مركز تنافسي متقدم، حيث يعتبر التوجه بالسوق بمثابة معرفة تنظيمية قائمة على الفكر التسويقي الحديث وبالتالي ثقافة تنظيمية قائمة على الفكر التسويقي الحديث وبالتالي ثقافة تنظيمية قائمة على الابتكار والتجديد لمواجهة التغيرات المتسارعة، والأزمات في عالم الأعمال، وبالتالي فان نوع الثقافة التنظيمية السائدة وشكلها في المنظمات الصناعية سيحكم على تطبيق التوجه بالسوق لديها اما بالنجاح او بالفشل (ميا وآخرون، 2013).

كما أنه يمثل ثقافة الشركة الأكثر فعالية التي تولد السلوكيات الضرورية لإيجاد قيمة أعلى للزبائن وبالتالي تحقيق مستويات عالية من الأداء (Narver & Slater, 1990)، ويشتمل هذا المدخل على ثلاثة أنشطة متكاملة ومنسقة فيما بينها وهي التوجه بالزبائن والتوجه بالمنافسين والتكامل الوظيفي.

1. التوجه بالزبائن: ويشير الى قدرة الشركة على تفهم ومعرفة حاجات زبائنهم ورغباتهم والعوامل المؤثرة في قراراتهم وسلوكياتهم الشرائية (Narver & Slater, 1990). كما وأن المفتاح الأساسي الواجب التركيز عليه في الفلسفة الناجحة للتسويق هو التوجه بالزبائن والذي يعني بأن تستثمر المنظمة وقتاً لمعرفة احتياجات ورغبات الزبائن، حيث من المهم ارضاء الزبائن وخاصة في حالة المنافسة حتى لا ينتقلوا إلى منافسين آخرين (Flavián & Lozano, 2006).

2. التوجه بالمنافسين: يشير الى قدرة المنظمة على معرفة وتحديد استراتيجيات المنافسين بالإضافة إلى القدرة على التعرف على تحركاتهم وخططهم، وما يقوم به من أنشطة ومبادرات

على المديين البعيد والقصير (Narver & Slater, 1990). ويشار إلى وجود عدة مصادر يمكن من خلالها جمع البيانات والمعلومات عن المنافسين من أهمها: متابعة أخبار المنافسين واعلاناتهم في الصحف والمجلات والوسائل الأخرى، ودراسة المواقع الشبكية للمنافسين على الانترنت للتعرف على منتجاتهم وأسعارهم، وكذلك تعيين الموظفين السابقين في المنظمات المنافسة، والعمل على متابعة أداء الموظفين من خلال التحدث مع الزبائن والموردين والمستشارين، بالإضافة إلى الاستفادة من مندوبي المبيعات والوسطاء للتعرف على معلومات عن المنافسين (أبو فارة، 2004).

3. التكامل الوظيفي: التنسيق والاستغلال الأمثل لموارد المنظمة الملموسة وغير الملموسة وصولاً إلى تحقيق قيمة عالية لجمهور الزبائن المستهدفين (Narver & Slater, 1990)، كما وأن الوصول إلى التنسيق بين الإدارات والوظائف في المنظمات يتم من خلال تبادل المعلومات بين الوظائف داخل المنظمات، والعمل على تكامل الوظائف الاستراتيجية بين الإدارات في المنظمة، بالإضافة إلى التوزيع المناسب للموارد بين جميع الإدارات في المنظمة (كاظم، 2010).

ب. **التوجه السلوكي بالسوق:** إن التوجه بالسوق كمفهوم سلوكي يتكون من ثلاثة أبعاد رئيسة هي جمع معلومات السوق وتطوير استراتيجية التوجه نحو السوق وتنفيذ استراتيجية التوجه نحو السوق، والتي يمكن ايجازها في النقاط التالية (Upadhyay & Baber, 2013):

1. جمع معلومات السوق: تجمع المعلومات بصورة رسمية أو غير رسمية من خلال قسم التسويق أو من كل موظف داخل المنظمة (Upadhyay & Baber, 2013). كما أن المنظمات تعتبر مركزاً لاتخاذ القرارات حتى تتمكن من بلوغ أهدافها واستمرارية بقاءها وبالتالي هي تحتاج إلى المعلومات التي تعد سنداُ ودعامة لاتخاذ القرارات ولهذا من الضروري أن توفر نظام لجمع المعلومات بتدفقات دقيقة ونافعة وفي الوقت المناسب وهذا يساعدها على معرفة بيئتها الخارجية ويمكنها من مواجهة التغيرات التي تؤثر بها (سعيداني، 2009).

2. تطوير استراتيجية التوجه بالسوق: إن الاستراتيجية التسويقية التي ستضعها المنظمة والتي ستجعل المنظمة أكثر قدرة على مراقبة البيئة وما يحصل بها من تغيرات متسارعة تتعلق بالمنافسين، المستهلكين، الخيارات الشرائية المتاحة أمام المستهلكين وتصميم مستوى من الجودة

لمنتجاتها .... إلخ، مما يجعل المنظمة أقرب توافقاً مع زبائنها وتلبية احتياجاتهم لذا يجب أن تكون الاستراتيجية تخلق قيمة للزبون (البكري، 2010).

3. تنفيذ استراتيجية التوجه بالسوق: من خلال تنفيذ الاستراتيجية تستطيع المنظمة أن تصمم برنامجها الترويجي والتوزيعي بما يتفق مع خصوصية ذلك السوق المستهدف، بالإضافة إلى التغيير في تصميم المنتج لزبائنها بما يشعرهم بمقدار اهتمام المنظمة بهم وبما يميزها عن بقية المنظمات المنافسة التي تنتهج التوجه الواسع في نطاق عملها وتعاملها (البكري، 2010).

### خصائص التوجه بالسوق

بين حمزاوي وبومدين (2010) ويتفق معهم (زايد، 2003) بأن أهم الخصائص الأساسية لمفهوم التوجه بالسوق يمكن إيجازها في النقاط التالية:

1. يعتبر التوجه بالسوق جزءاً من الفكر الاستراتيجي للمنظمة، أي أن التوجه بالسوق يعتبر عملية صياغة الاستراتيجية التنظيمية التي تعكس احتياجات الزبائن.

2. التوجه بالسوق فلسفة طويلة الأجل، حيث تتحقق المنفعة في الأجل الطويل وذلك برغم تغير الظروف البيئية بصفة مستمرة.

3. إن التركيز الأساسي للتوجه بالسوق ينصب على تحديد احتياجات الزبون، لاعتباره السبب في توليد الفرص التسويقية للمنظمة ومن تلك الفرص يأتي النجاح.

4. يعطي التوجه بالسوق اهتماماً بالعاملين في المنظمة، ويرجع السبب في ذلك إلى أن ذلك الاهتمام يساعد الإدارة العليا على تحويل فكرة التوجه بالسوق إلى تطبيق عملي.

ومن همت يمكن القول أن التوجه بالسوق هو عملية تنظيمية تهدف إلى توليد وإيجاد المعلومات، والتي تهدف إلى تحديد احتياجات العملاء الحالية والمستقبلية وتبادل تلك المعلومات داخل المنظمة على المستويين الرأسي والأفقي ووضع برامج العمل في ضوء نظم المعلومات الخاصة بالعملاء.

### ثانياً/ التوجه الإبداعي

ارتبط مفهوم الإبداع مع البدايات الأولى لوجود الإنسان على الأرض، حيث سعى الإنسان إلى تحقيق الإبداع في شتى الجوانب في حياته من أجل الوصول على ظروف معيشية أفضل، حيث انتقل الإبداع مع الإنسان إلى التنظيمات الرسمية والغير رسمية من أجل الحصول على مستويات أمثل من الأداء.

ويعرف الإبداع على أنه أفكار تتصف بكونها جديدة ومفيدة ومتصلة بحل المشكلات، أو تطوير أساليب أو أهداف أو تعميق رؤية، أو إعادة تركيب الأنماط المعروفة في السلوكيات الإدارية في أشكال متميزة ومتطورة تدفع الشركة إلى الأمام، فالإبداع هو قدرة الشركة على التوصل إلى ما هو جديد، وإضافة قيمة أكبر وأسرع، وتقديم منتج أفضل من منتجات المنافسين في السوق (Lynch, 2000).

ويتعدى الإبداع في منظور الأعمال فكرة تطوير منتجات أو تقديم تكنولوجيا جديدة، فالإبداع يرافق أي فعل جديد تكون نتيجته إضافة قيمة جديدة. وقد استعرض هاريسون وسامسون تعريفات الإبداع فذكرا بأنها تنطوي على فكرة جديدة عالية المجازفة تقدم للمنظمة، وعرفا العملية الإبداعية بأنها نظام يتكون من أنشطة منظمة تنقل التكنولوجيا من مجرد فكرة إلى شيء ممكن الاتجار به، ويتأتى الإبداع بأشكال مختلفة، كالإبداع التكنولوجي الذي يظهر من خلال الجهود البحثية والهندسية التي تهدف إلى تطوير منتجات، والقيام بعمليات جديدة، وهناك الإبداع السلعي التسويقي الذي يتضمن دراسة السوق، وتصميم المنتج، والابتكار في الإعلان والترويج، والإبداع الإداري وهو ذلك الإبداع الذي يبحث عن الجديد في نظم الإدارة وطرق الرقابة والبناء التنظيمي (Harrison & Samson, 2002).

كما ويشير محمد (2008) إلى وجود مجموعة من الخصائص المتعلقة بالإبداع والمتمثلة في أن الإبداع يعتبر نتيجة لتطبيق مجموعة من المعارف الفنية والتكنولوجية المعترف بها، مما يعني بأن الإبداع يجب ان يرتبط بمعلومات دقيقة وصحيحة، وكذلك يجب أن يرتبط الإبداع بتحسين عملية الإنتاج أو استخدام عناصر الإنتاج. ويضيف لاينش (Lynch, 2000) بأن تعزيز الإبداع يتم من خلال توافر مجموعة من المتطلبات ومن أهمها: إيجاد قيادة إدارية تعمل على توفير الدعم المطلوب وتهيئ التصورات المستقبلية الواضحة لأهداف الشركة، وكذلك تكوين فرق عمل صغيرة الحجم متنوعة الاختصاصات مؤهلة لممارسة النشاطات الإبداعية، والعمل على أن تكون المنظمة قليلة المستويات، وتشكيل نظم منافسة داخلية بين مكونات وأقسام المنظمة للاستفادة من المدى الواسع للأفكار.

ولقد قام كل من هاريسون وسامسون (Harrison & Samson, 2002) بوضع نموذج يحدد سمات تنظيمية أساسية للمنظمة المبدعة، وتمثلت في: تبني المنظمة للاستراتيجيات الريادية المجازفة والاستباقية والالتزام الإداري، وامتلاك المنظمة التنظيم المرن بالإضافة الى

جانب المرونة الاستراتيجية في انتهاج السلوك التعاوني والمتناغم، وكذلك الشفافية والتعاون عبر البيئة التنظيمية، ونشر قيم الثقة والاحترام بين العاملين، وتأسيس ثقافة الافتخار ومكافأة الانجاز.

### مفهوم التوجه الإبداعي

يعرف التوجه الإبداعي على أنه عبارة عن "الأفكار والممارسات التي يقدمها المديرون والعاملون والتي تقضي إلى ايجاد عمليات إدارية وطرق وأساليب أكثر كفاءة وفاعلية في انجاز أهداف المنظمات والمؤسسات" (القاسمي، 2002)، بينما يعرف أيوب (2000) التوجه الإبداعي على أنه القدرة على ايجاد أشياء جديدة ومختلفة، والتي تكون على شكل أفكار أو تقديم حلول مبتكرة، أو القيام بطرح منتجات أو تقديم خدمات، أو أي طرق وأساليب عمل قد تقيد المنظمة.

ويضيف الزهراني (2002) بأن التوجه الإبداعي عبارة عن "القدرة على تقديم إجابات فريدة ومميزة للمشكلات التي قد تواجه المنظمات وكذلك قدرتها على استغلال الفرص المتاحة أمامها". ومن ناحية أخرى يعد التوجه الإبداعي على أنه "انفتاح المنظمة على أفكار جديدة والميل إلى التغيير من خلال تبني تقنيات، وموارد، ومهارات، وأنظمة إدارية جديدة"، كما أن المنظمة قد تواجه مقاومة شديدة من الداخل عندما تتبنى فكرة جديدة لذلك فإن التوجه الإبداعي هو المحرك الرئيسي للتغلب على العقبات وتعزيز قدرة المنظمة على تبني أو تنفيذ أنظمة أو عمليات أو منتجات جديدة بشكل ناجح (Hurley & Hult, 1998).

ويمكننا القول هنا أن مفهوم التوجه الإبداعي يشق من المفاهيم العامة للإبداع ذاتها، فالإبداع في الإدارة متعلق بالأفكار الجديدة في مجال الإدارة وتطوير المنتجات وقيادة فرق العمل وتحسين الخدمات للعملاء، وكل وظائف الإدارة المعروفة.

### أنواع التوجه الإبداعي

لقد قسم التوجه الإبداعي الى أربعة أقسام من خلال مصفوفة تعتمد على بعدين وهما (الإبداع، التكنولوجيا)، ومن خلال مزوجة درجة أثر الإبداع مع نوع التكنولوجيا من حيث كونها موجودة أو جديدة (Wickham, 2001)، وتظهر مصفوفة التوجه الإبداعي الموضحة في

الشكل (2.2.1) أقسام التوجه الإبداعي الأربعة:

### شكل (2.2.1)

#### أنواع التوجه الإبداعي

توجه ابداعي معرفي	توجه ابداعي جديد	عالي
توجه ابداعي متراكم	توجه ابداعي متخصص	أثر الإبداع
تكنولوجيا موجودة	تكنولوجيا جديدة	منخفض

Source: Wickham, Philip A, (2001), "Strategic Entrepreneurship", 2nd Ed., Pearson Education, Harlow, England.

حيث يعتبر التوجه الإبداعي المتراكم بأنه التوجه الإبداعي الذي يشتمل على تعديلات محدودة في التكنولوجيا الموجودة مع تأثير منخفض في السوق، بينما لو كانت التعديلات محدودة في التكنولوجيا والتأثير في السوق مرتفعاً فهذا يعتبر توجه إبداعي معرفي، كما أن التوجه الإبداعي الذي يعتمد على قاعدة تكنولوجية جديدة وتأثيرها في السوق محدود فيعتبر توجه إبداعي متخصص، وأخيراً فالتوجه الإبداعي الذي يعتمد على قاعدة تكنولوجية جديدة بالإضافة إلى تأثير مرتفع في السوق فيعتبر توجهها إبداعياً جديداً.

#### مستويات الإبداع

تهتم المنظمات بتحقيق الإبداع في جوانب متعددة من عملها واجزائها، إذ لا يمكن تحقيق الإبداع في المنظمة ككل دون تحقيق ذلك في مستويات أخرى فيها، وهو ما يشير إلى أن الإبداع مستويات لا بد من تحقيقها حتى تتمتع المنظمات بالتميز الذي يمكنها من التفوق على منافسيها، ويمكن عرض مستويات الإبداع في المنظمات في النقاط التالية (حريم، 2004):

1. الإبداع على مستوى الفرد: وهو الإبداع يحققه الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية مثل (المعرفة والذكاء وحب الاستطلاع).

2. الإبداع على مستوى الفريق: وهو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل فريق العمل (قسم، دائرة، لجنة) اعتماداً على خاصية تبادل الرأي والخبرة ومساعدة بعضهم البعض، والذي يتأثر بعدد من العوامل من أهمها (المشاركة والالتزام بالتميز بالأداء ودعم ومؤازرة الإبداع).

3. الإبداع على مستوى المنظمة: هو الإبداع الناتج عن الأفراد وفرق العمل في المنظمات.

## استراتيجيات التفكير الإبداعي

إن تحقيق الشركة لأنواع الإبداع ومستوياته يعتمد بداية على قدرتها على التفكير بصورة إبداعية، وانتهاج التفكير الإبداعي في تطوير عملياتها ونشاطاتها ومنتجاتها وأدواتها يساعدها في ذلك ضرورة تبنيها لاستراتيجيات الإبداع التي تعرف على أنها السياسات التنظيمية التي تصمم للترويج للعملية الإبداعية وإيجاد المناخ الإبداعي داخل الشركة، وتتمثل هذه الاستراتيجيات في النقاط التالية (العميان، 2005):

1. التطوير التنظيمي: عبارة عن مجموعة من الأساليب والطرق المستوحاة من العلوم السلوكية والتي تصمم لتزويد من قدرة الشركة على تقبل التغيير وزيادة فعاليتها، ومن الأمثلة على هذه الطرق (جمع البيانات، تدريب الفريق، تطوير الفريق، تشخيص الشركة).
2. التخصص الوظيفي: هو قيام الشركة بتصميم وحدات للقيام بالنشاطات المتخصصة، وهي الاستراتيجية الأكثر شيوعاً من بين استراتيجيات الإبداع التنظيمي.
3. الدورية: القدرة على استخدام أشكال تنظيمية غير ثابتة أو متغيرة، ومن الأمثلة على هذه الاستراتيجية (نقل أفراد الإدارة العليا للعمل في بيئات تشغيلية، التعيين الدوري لموظفين جدد ذوي خبرات مختلفة).

## ثالثاً/ التوجه بالتعلم

بدأت مفاهيم التعلم خلال العقدين الثامن والتاسع من القرن العشرين تتجه نحو الإشارة إلى استخدام المعرفة في الوصول إلى نجاحات مستقبلية. حيث لوحظ أن التعلم يمثل عملية اكتساب المعلومات ومعالجتها من قبل أعضاء المنظمة، وذلك من خلال تفاعلاتهم مع البيئة بهدف زيادة قدراتهم على فهم الواقع ومعرفة نتائج تصرفاتهم (Argote, 2011).

فقد عرف التوجه بالتعلم بأنه عبارة عن العمليات التي تسعى المنظمات من خلالها إلى تحسين قدراتها الكلية وتطوير ذاتها، وتفعيل علاقاتها مع بيئتها والتكيف مع ظروفها ومتغيراتها الداخلية والخارجية، وتعبئة العاملين فيها ليكونوا وكلاء لمتابعة واكتساب المعرفة وتوظيفها لأغراض التطوير والتميز (Wang, 2008).

ويعرف التوجه بالتعلم على أنه عملية تدفق المعرفة من الإدراك والفعل الفرديين إلى خزين المعرفة المتجسد في الممارسات التنظيمية (Keskin, 2006). وقد أكد زانق وآخرون

(Zhang, et al., 2004) ويتفق معه (Calantone, et al., 2002) على أن التوجه بالتعلم هو عبارة عن جميع الأنظمة والآليات والعمليات المستخدمة لتنمية قدرات الأفراد وبشكل مستمر، للوصول إلى أهداف محددة تتعلق بالأفراد والمنظمة. فيما يشير برغمان (Berghman, 2006) إلى أن التوجه بالتعلم يؤدي إلى زيادة فاعلية القدرات الديناميكية للمنظمة، ومن ثم القدرة على زيادة مبادرات الإبداع الاستراتيجي فيها.

ومما سبق يمكن القول بأن التوجه بالتعلم عبارة عن عملية التعلم المستخدمة في المنظمة، أي التعامل مع السؤال عن كيفية تعلم الأفراد داخل المنظمة وما الذي يحصل نتيجة تفاعل الأفراد المستمر مع بعضهم البعض خلال عملية التعلم، وينتج عن ذلك اكتسابهم للخبرات والمهارات على المدى البعيد.

### استراتيجيات التوجه بالتعلم

يشير عجيلات (2013) إلى وجود عدة استراتيجيات للتوجه بالتعلم التي يمكن للمنظمات أن تتبناها والتي يمكن إيجازها في النقاط التالية:

1. استراتيجية التعلم المستمر: حيث توظف المنظمة كل إمكانياتها المادية ومواردها البشرية من أجل التعلم باستمرار، وبأسلوب متناسق ومتلائم مع التغيرات التي تشهدها بيئتها الداخلية والخارجية، حيث أن منظمات الأعمال المعاصرة تؤمن بأن المعرفة ليس لها حدود وأنها دائمة التجديد، لذا أصبح التوجه بالتعلم إحدى استراتيجياتها من خلال العمل على تعزيز التعلم المستمر لأفرادها وقادتها، وإشباع التعطش إلى المعرفة، وتشجيع المثابرة على تحليل التجارب التي تمر بها المنظمة والاستفادة منها.

2. استراتيجية تشجيع التعلم التعاوني: والتي تشير إلى هيكلية تنظيمية لعمل مجموعة من العاملين في المنظمة غير المتجانسين في القدرات والاتجاهات والمهارات بحيث يتعاون كل أعضاء المجموعة بشكل فعلي في التعلم وفق أدوار واضحة ومحددة من أجل تحقيق هدف أو أهداف مدروسة.

3. استراتيجية تحفيز القادة للتعلم الفردي والجماعي: فالقيادة الناجحة في المنظمات المعاصرة هي التي تدعم التوجه بالتعلم، وتحفز الموظفين على التعلم، وتعد استراتيجية تحفيز القادة للتعلم الفردي أو الجماعي إحدى الاستراتيجيات التي تسهم في بناء المنظمات المعاصرة، حيث تهدف إلى جعل التعلم جزءاً من الوظيفة التي يؤديها الفرد، حيث يتوجب عليه أثناء تأديته للوظيفة أن

يقوم بمهامها على أفضل وجه، وأن يبادر في تقديم آرائه وأفكاره لتحسن الأداء، وان يطبق المعارف الجديدة التي حصل عليها والاتجاهات الايجابية التي اكتسبها من التجارب المختلفة في تجويد انجازاته، كما ويعد تعلم الفريق أمراً ضرورياً في التوجه بالتعلم حيث تعتبر الفرق هي الوحدات الأساسية للتعلم في المنظمات، حيث يعتبر التعلم الجماعي الذي يتم من خلال فريق العمل هو الوسيلة الأفضل لتحقيق التوجه بالتعلم.

4. استراتيجية تطوير أنماط تفكيرية حديثة: لا شك أن المحافظة على بناء المنظمة واستمرارها يتطلب إنماء طرق تفكير حديثة تؤدي إلى إدراك العلاقات والتفاعلات بين وحدات التنظيم وأنشطته، وتمكين الأفراد من النظرة إلى المشكلات الإدارية نظرة شمولية، وتقديم الحلول من منظور العلاقات القائمة بين العمليات. والمنظمة التي تطبق هذه الاستراتيجية من استراتيجيات التوجه بالتعلم تدرك أن هناك أكثر من طريقة للتفكير وتؤدي إلى تحقيق أهدافها، وأن اكتساب أنماط حديثة من التفكير يجعل الأفراد والجماعات في المنظمة أكثر استعداداً للتكيف مع المشكلات غير المتوقعة وأن التنوع في مداخل التفكير وأساليبه سوف يعزز التوجه بالتعلم.

#### الحاجة إلى التوجه بالتعلم

مع نهاية القرن العشرين وبداية الألفية الثالثة تغيرت سمات العالم تغيراً سريعاً، عكس ظلاله على المجالات الاقتصادية والسياسية والثقافية والتكنولوجية، وفرض تحديات كثيرة على المنظمات الإدارية، مما دفعها إلى التحول إلى منظمات للمعرفة تنتجها وتوظفها في المنافسة والاستمرار. ومع الثورة العلمية والتقنية التي تركت آثارها في كافة مجالات الحياة، ظهرت ضرورة التوجه بالتعلم للمنظمات الإدارية.

ويشير تالون (Tallon, 2008) إلى أن أهمية التعلم الاستراتيجي تكمن في أنه يعزز من قدرات المنظمة على الاستجابة للتغيرات الحاصلة في بيئة عملها وفي إطار ذلك يرى (Thomas, et al., 2001) بأنه يعد أرضية تقدم رؤى حول كيفية قيام المنظمة باكتساب وتوزيع وتفعيل المعرفة وتوليد ميزة تنافسية مستدامة. كما أن تنفيذ عملية التعلم الاستراتيجي من شأنها أن تزود المنظمة بسلسلة من الآليات التي تحقق من خلالها مزايا عديدة يجدها المنافسون صعبة التقليد وتولد أداءً متفوقاً يمكنها من التنافس والحفاظ على موقعها التنافسي (Morales & Montes, 2006).

ومن ناحية أخرى يجب أن يكون التعلم داخل المنظمة يساوي أو يفوق التغيير خارج المنظمة، وإلا فإن المنظمة لن تستطيع الاستمرار والنمو. إذ أنه في ظل هذا العصر الذي يتسم بالتغيير السريع ستنتهي حياة المنظمات العاجزة عن التكيف مع المشكلات بعد وقت قصير، ولا يمكن تحقيق هذا التكيف إلا بالتعلم، وستحتاج هذه المنظمات إلى إعادة تحويل نفسها بشكل مستمر لتصبح منظمات متعلمة، ولتصبح أيضاً أماكن يشترك فيها الأفراد والجماعات بعمليات تعليمية مستمرة (Shwandt & Marquardt, 2000)، وهذا يتفق مع (Lin, et. al., 2008) الذي أكد بأن الاهتمام بالتوجه بالتعلم كأحد ابعاد التوجه الاستراتيجي ازداد في تسعينات القرن الماضي نظراً لعدة أسباب أهمها:

1. التغيير المتسارع وتزايد التعقيد البيئي الناتج عن التغييرات التكنولوجية وشدة المنافسة على العملاء والمجهزين مع تغيير الرؤية من التركيز على الكمية إلى التركيز على الجودة ومن المنتجات إلى الخدمات، عندها أدركت المنظمات حاجتها إلى اكتساب المعرفة واستخدامها لصنع التغييرات الضرورية لمواجهة هذه المعضلات إذا أرادت المنافسة والبقاء.

2. تفوق الشركات اليابانية التي تميزت بسرعة جمع المعلومات حول الأسواق والمنافسين، ونشر المعلومات داخل المنظمة والتعامل معها بفاعلية فضلاً عن قدرتها على التعلم والتكيف والتطوير المستمر في العمليات والمنتجات والتزامها تجاه العملاء والمجهزين، وقد عزز اكتساب المنظمات على ترجمة الالتزام تجاه تعلم الفرد إلى تعلم المنظمة.

وقد أوجز باكر وسنكولا (Baker & Sinkula, 2002) مجموعة من المبررات الرئيسية للتوجه بالتعلم والمتمثلة في: التحول في الأهمية النسبية لعوامل الإنتاج من رأس المال المادي إلى رأس المال الفكري، وكذلك ارتفاع حدة المنافسة في بيئة الأعمال الدولية وسرعة التغيير في البيئة المحيطة، والتطور الفكري في وصف المعرفة كمصدر أساسي لتحقيق الميزة التنافسية، بالإضافة إلى التطورات التقنية الهائلة وبخاصة في مجال تكنولوجيا المعلومات، التي عملت على خلق أنظمة جديدة للإنتاج تطالب العاملين بأن يكونوا متعلمين ولديهم مهارات معرفية كفاءة وقادرين على التكيف.

ومن ناحية أخرى وضع ري وآخرون (Rhee, et al., 2009) عدة أسباب ومبررات شجعت المنظمات إلى التوجه بالتعلم والتي يمكن عرضها في النقاط التالية:

1. الانفجار المعرفي: فتورة المعلومات وعصر الالكترونيات المدعم بالعقول المتزايدة الذكاء ساعدت على الانفجار المعرفي المتسارع الذي أصبحت بموجبه المعارف والأفكار والنظريات تتضاعف كل ثلاث أو أربع سنوات.

2. التغير التقني: إذ شهد العالم طفرات هائلة والتواصل المباشر من خلال شبكات المعلومات، وترتب على ذلك أن العالم يعيش اليوم عصر المعلومات والمعرفة. وأفرز ذلك تقنيات جديدة في التعلم وأساليبه من خلال بنوك المعلومات ومراكز البحوث، حيث أدى ذلك إلى سهولة الحصول على المعلومات والوصول إلى المعرفة.

3. التنافس: إذ أن أبرز التغيرات التي شهدتها هي نشأة التجمعات الاقتصادية، وظهور الشركات متعددة الجنسيات، وزيادة حدة المنافسة بين المؤسسات، وتحولها من المنافسة المحلية إلى المنافسة الدولية، من أجل البحث عن الفرص التي تمكنها من السيطرة على الأسواق، وهذا يتطلب السبق في توليد المعارف وتسويقها.

4. التغير الاجتماعي: حيث أن التغير الاقتصادي والثقافي تركا آثاراً واضحة في التغيرات الاجتماعية والسياسية انعكست على طموح الأفراد والجماعات، وتغير القيم والأذواق. وبدأ المستهلكون يبحثون عن السلع والخدمات ذات النوعية الجيدة والسعر المناسب والسرعة في التوصيل والصيانة. أما العاملون فقد تزايدت توقعاتهم وطموحاتهم ومطالبهم نحو بيئة عمل هادئة وأمنة، ونحو مشاركة فاعلة وتعويضات مجزية أثناء الخدمة وعند انتهائها، مقابل تعهدهم بالولاء والالتزام للمهن والمنظمات التي يعملون فيها. وهذا يستلزم استمرار تعلمهم ومواكبتهم في عالم المعرفة والمهارة والسلوك.

ومن هنا يمكن القول أن من المبررات الرئيسية للتوجه بالتعلم تتمثل في زيادة الأسواق العالمية التي تطلب من المنظمة مرونة أكبر في منتجاتها وقوة عمل متعلمة، وكذلك الدور الحرج للعاملين في المنظمات كأفراد وكفريق في تفسير المواقف والاستجابة السريعة لها من خلال تطبيق المعرفة والمساعدة في إجراء تحسينات أخرى في المنظمة، بالإضافة إلى التطور في الفكر الإداري نحو منظمات التعلم وإعطاء العاملين دوراً في عملية اتخاذ القرار بدلاً من الأداء الموجه من قبل الإدارة.

## 3/2: المبحث الثالث: قياس وتقييم الأداء التشغيلي

### 1/3/2: تمهيد

إن الأداء من أهم المواضيع التي تكتسب أهمية بالغة ومرتفعة في المؤسسات الصناعية لما تحظى به من مكانة مميزة في بيئة الأعمال، وهذا من منطلق تداخل المتغيرات وتسارعها سرعة انتشار المعلومات من جهة، وكذلك لدور عملية تقييم الأداء الهادفة إلى تحقيق الكفاءة باستخدام الموارد المتاحة، والحكم على مدى نجاحه في تحقيق الأهداف المخططة من جهة أخرى، لذلك تسعى معظم المؤسسات إلى تحقيق النجاح في عملياتها وأنشطتها باستمرار، لبناء مركز استراتيجي وتنافسي متميز يضمن لها البقاء وتحسين الأداء في ظل البيئة التي تعمل فيها. وفي ظل المتغيرات التي تشهدها البيئة الحديثة للصناعة وما يصاحبها من زيادة احتياجات العملاء وشدة المنافسة، لا تسعى عملية قياس وتقييم الأداء إلى مجرد البحث في تطابق الأداء الفعلي مع الأداء المستهدف وتحديد الانحرافات، وإنما تسعى إلى تقييم الموقف الحالي بهدف خلق ميزة أو مزايا تنافسية للمنشأة تحقق لها الريادة (عبد الحميد، 2012).

استناداً إلى ما سبق تتضح ضرورة إيجاد مقاييس جديدة للأداء قادرة على قياس الأهداف التشغيلية للمنظمة بحيث تتلاءم مع الأهداف الصناعية الحديثة، وتغطي النقص في مقاييس الأداء المالية قصيرة الأجل، لذا ظهرت مقاييس الأداء التشغيلي التي تركز على النواحي غير المالية، وانطلاقاً من هذه الأهمية الكبيرة للأداء، حيث أنه يعكس مستوى النجاح الذي حققته المنظمة أو تسعى لتحقيقه، يأتي هذا المبحث للتعرف على قياس وتقييم الأداء التشغيلي في الشركات الصناعية، وذلك من خلال عرض وتفصيل النقاط التالية: (مفهوم الأداء، قياس الأداء، أهمية قياس الأداء، مؤشرات قياس الأداء، الأداء التشغيلي، أبعاد الأداء التشغيلي)، وفيما يلي عرض تفصيلي لهذه الجوانب.

### 2/3/2: مفهوم الأداء

يحظى مفهوم الأداء بأهمية كبرى في إدارة المنظمات، لذا نال ولا يزال الاهتمام المتزايد من طرف الباحثين والممارسين في مجال الإدارة، وهذا من منطلق أن الأداء يمثل الدافع الأساسي لوجود أي مؤسسة من عدمه، كما ويعتبر العامل الأكثر إسهاماً في تحقيق هدفها الرئيس ألا وهو البقاء والاستمرارية (الداوي، 2010).

ويعرف الأداء على أنه عبارة عن مستوى قدرة المنظمة على استغلال مواردها وقابليتها في تحقيق أهدافها الموضوعية من خلال أنشطتها المختلفة، وفقاً لمحاور ثلاث المنظمة وطبيعتها عملها(صبري، 2010). ولقد عرف بعض الباحثين الأداء على أنه مدى بلوغ المؤسسة أهدافها وأحياناً أخرى بمدى الاقتصاد في استخدام مواردها المتميزة بالندرة النسبية وبعبارة أخرى يستخدم للتعبير عن مستويات الكفاءة والفعالية التي تحققها المؤسسة (مزهودة، 2001).

وبالاعتماد على الدراسات السابقة يمكن النظر إلى أن الأداء على أنه "ذلك الفعل الذي يقود إلى إنجاز الأعمال كما يجب أن تتجزأ، والذي يتصف بالشمولية والاستمرار؛ ومن ثم فهو بهذا المعنى يعتبر المحدد لنجاح المؤسسة وبقائها في أسواقها المستهدفة، كما يعكس في الوقت نفسه مدى قدرة المؤسسة على التكيف مع بيئتها، أو فشلها في تحقيق التأقلم المطلوب".

### 3/3/2: قياس الأداء

تحتاج المنظمات إلى أداة تستطيع من خلالها الحكم على فعالية الأنشطة والعمليات اللازمة لتحقيق الأهداف المنشودة، والتوصل إلى التباين بين النتائج المستهدفة والنتائج التي تحققت فعلاً. والأداة هي المعيار الذي من يمكن خلاله مقارنة المحقق بالمستهدف على أساس المعايير المحددة مسبقاً وهذه العملية تسمى "عملية القياس" (عبد المحسن، 2004).

ويعرف قياس الأداء على أنه المراقبة المستمرة لإنجازات برامج المنظمة وتوثيقها ولا سيما مراقبة وتوثيق جوانب سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعة مسبقاً، كما ويعتبر قياس الأداء الهدف الأعظم لعملية التحول الاستراتيجي، لأنه ينبثق عن رسالة المنظمة وعملية التخطيط الاستراتيجي فيها (ادريس وآخرون، 2009). وتعتبر عملية قياس الأداء عبارة عن عملية منظمة ينتج عنها معلومات تؤثر على اتخاذ القرارات أو إصدار أحكام على عمليات معينة، بالإضافة إلى معرفة مدى النجاح أو الفشل في تحقيق الأهداف، وكذلك نقاط القوة أو الضعف حتى يمكن تحقيق الأهداف بأفضل صورة (المركسي وادريس، 2005).

### 4/3/2: أهمية قياس الأداء

إن أهمية قياس الأداء تتمثل في مجموعة من النقاط يمكن عرضها في النقاط التالية (علام وصدقي، 2007):

1. الرقابة: قياس الأداء يساعد في تقليل الانحرافات التي تحدث أثناء العمل ويعزز مفهوم المساءلة.

2. التقييم الذاتي: يستخدم القياس لتقييم أداء العمليات وتحديد التحسينات المطلوب تنفيذها في تقنين ورفع كفاءة الأداء المالي والاستثماري والتميز بين الممارسات والبرامج الناجحة والفاشلة.

3. التحسين المستمر: يستخدم القياس لتحديد مصادر العيوب، واتجاهات العمليات، ومنع الأخطاء، وتحديد كفاءة وفعالية العمليات.

4. تقييم الإدارة: بدون القياس لا توجد طريقة للتأكد من أن المنظمة تحقق القيمة المضافة لأهدافها أو أن المنظمة تعمل بكفاءة وفعالية وتساهم في اتخاذ القرارات.

ويضيف الشريف (2004) بأن تقييم الأداء يحقق للمؤسسة مجموعة من الفوائد من أهمها: أن تقييم الأداء يعد أساساً لعمليات التطوير الإداري حيث تسهم عملية تقييم الأداء في تحديد الأساس الواقعي الذي يجب أن تبدأ منه جهود التطوير، كما وتسهم عملية تقييم الأداء في الكشف عن القدرات والطاقات الكامنة لدى العاملين، ويمكن أن يكون مدخلاً لإعادة تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات والأدوار، كما وتعمل على تحسين وتطوير أداء العاملين، فهو يساعد المدراء في اكتشاف جوانب الضعف والقصور لدى العاملين والعمل على تقويتها، إلى جانب تحديد نوع التوجيه اللازم لدفع سلوك العاملين، وسد جوانب النقص في كفاءتهم.

ويشار إلى أن عملية تقييم الأداء تعتبر إحدى أهم العمليات الإدارية التي تحظى باهتمام معظم المنظمات، وتكمن أهميتها في أنها تخبر المنظمة أماكن الحاجة للتطوير، وتساعد في وضع أولويات تخصيص الطاقات والموارد في المجالات المناسبة، وكذلك تحفز المنظمة نحو أن تكون بحالة أفضل للتقدم، كما ويتم استخدامه كموجه لعملية التحسين المستمر، بالإضافة إلى أنه يوفر تغذية راجعة توضح مدى الإنجاز المتحقق من العمل دون تحيز أو ميل شخصي، علاوة على أنه يوفر مرجعية موحدة وشاملة لكل النواحي يمكن الاعتماد عليها مسبقاً للمقارنة (سعيد، 2005).

ومما سبق يمكن القول أن أهمية عملية تقييم الأداء تظهر في عدة مستويات في المنظمة يمكن عرضها على النحو التالي:

1. الأهمية على مستوى المنظمة: حيث تعمل على إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي، الذي يقلل من تعدد شكاوي العاملين تجاه المنظمة، وكذلك رفع مستوى أداء

العاملين واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور، بالإضافة إلى مساعدة المنظمة في وضع معدلات أداء معيارية دقيقة.

2. الأهمية على مستوى المدراء: تدفع عملية تقييم الأداء والمدراء والمشرفين على تنمية مهاراتهم وامكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم للوصول إلى تقويم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم، وكذلك تطوير العلاقات الجيدة مع المرؤوسين والتقرب إليهم للتعرف على المشاكل والصعوبات.
3. الأهمية على مستوى العاملين: تجعل العاملين أكثر شعوراً بالمسئولية وذلك لزيادة شعورهم بالعدالة وبأن جميع جهودهم المبذولة تأخذ بالحسبان من قبل المنظمة، كما وتدفع العاملين للعمل بجهد واجتهاد وإخلاص ليترقبوا فوزهم باحترام وتقدير رؤسائهم معنوياً ومادياً.

### 5/3/2: الشروط الواجب توافرها في مقاييس الأداء

- أوضح الغالبي وإدريس (2007) بأن هناك مجموعة من الشروط يجب توافرها في المقاييس الجيدة والتي من خلال استخدامها يمكن الحكم على الأداء، وهي كالتالي:
1. الواقعية: بحيث لا تكون سهلة التحقيق بشكل لا يحث الأفراد على بذل المزيد ولا تكون مبالغاً فيها بحيث يتعذر الوصول إليها، مما ينعكس في النهاية على معنويات الأفراد.
  2. الارتباط بالنشاط: المعيار الذي لا يرتبط بالنشاط هو معيار عديم القيمة.
  3. الدقة: يجب أن يحدد المعيار بدقة حتى لا يصبح عرضة للتأويل أو التفسير من قبل الأشخاص سواء الذين يتم تقييمهم أو القائمين على عمليات قياس وتقييم الأداء.
  4. المرونة: عملية وضع المعايير لا تعني أن الإدارة يجب أن تلزم بها مهما تغيرت الظروف، حيث يجب أن يتغير المعيار كلما تغيرت الظروف.
  5. عدم المغالاة في عدد المعايير: حيث أن ذلك قد يعقد من العملية الرقابية، كما توجد خطورة عند إهمال استخدام بعض المعايير.
  6. الموثوقية: يتعلق الثبات بالمقياس وليس بالأداء، لأن أداء الفرد يتغير أو يخضع للتقلبات.
  7. أن يكون عملي: لابد من مراعاة سهولة استخدام المقياس ووضوحه والقصر النسبي للوقت وقلّة الجهد الذي تستغرقه عملية القياس.

### 6/3/2: مؤشرات قياس الأداء

مؤشرات قياس الأداء المعروفة بـ (Key Performance Indicators) أو مؤشرات النجاح الأساسية (Key Successful Indicators) هي وسائل لقياس الأداء، وقياس مدى

نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها (مازن، 2005). كما يعرف الطعامة (2005) مؤشر الأداء بأنه "عبارة عن قيمة أو صفة مميزة تستخدم لقياس المخرجات أو النتائج".

وتعرف منظمة العمل الدولية تلك المؤشرات "بأنها مؤشرات الإنجاز تضيف الدقة إلى صياغة الأهداف الفورية. وتقدم المؤشرات أدلة تمكن التحقق منها لتقويم التقدم الذي تم إحرازه في اتجاه الأهداف الفورية للمشروع". واتجهت منظمة الطاقة الذرية إلى تعريف مؤشرات الأداء "بأنها معايير للقياس أو مؤشرات للنجاح لقياس ما إن كان هناك هدف قد تحقق أم لا أو ما هو النجاح الذي تم إحرازه تجاه الهدف.

ومن ناحية أخرى فإن مقاييس الأداء تتنوع وتختلف في منظمات الأعمال تبعاً لاختلاف أعمالها وطبيعة نشاطها، ووفقاً لدرجة تركيز إدارتها على تلك المجالات التي تعتقد أن تحقيق الأهداف من خلالها يمثل أولوية، وحتى تلك المجالات التي تقل أهمية عن مجالات الأهداف الرئيسية (صبري، 2010). ويضاف إلى ذلك أن هناك مجموعة من المؤشرات المستخدمة في هذا الصدد التي تشهد تطوراً في هذا المجال، والمتمثلة في: مقاييس الأداء المالية التقليدية، ومقاييس الأداء غير المالية (التشغيلية) (المرجوشي، 2007).

### أ. مقاييس الأداء المالية التقليدية

تستخدم الكثير من منظمات الأعمال العديد من مقاييس الأداء المالية التي تعبر فيها عن أهدافها ونتائجها المالية مثل العائد على الاستثمار (ROI)، وربحية السهم العادي (EPS)، والعائد على حقوق الملكية (ROE)، والعائد على الأصول (ROA)، والعائد على المبيعات (ROS). إلا أن هذه المقاييس المحاسبية للأداء قد تعرضت للكثير من أوجه النقد بسبب ارتكازها على قيم محاسبية تاريخية (عبد الملك، 2006).

إن مقاييس الأداء التي تعتمد على المعلومات المالية تستخدم نظراً لاهتمام إدارة المنشآت بزيادة ثروة المساهمين، وهذه المقاييس التي تستخدم في تقييم الأداء الاقتصادي للوحدات الفرعية في المنشأة مثل: (العائد على الاستثمار، الدخل المتبقي، والقيمة المضافة الاقتصادية)، ومن أهم فوائد استخدام المقاييس المالية للأداء ما يلي (الناطور، 2005):

1. أنها تصور تأثير القرارات بوحدة قياس قابلة للمقارنة وهي النقود التي تسمح بتجميع النتائج عبر وحدات المنشأة.

2. أنها توضح تكاليف المبادلات بين الموارد بالإضافة إلى تكلفة الطاقة الإضافية، ومن ثم يظل الاداء المالي مؤشر ضروري.

3. يمكن القياس الكمي للأداء من ربط نظام الاجور والحوافز بالأداء والإنجاز الفعلي، مما يؤدي لتطوير أداء العاملين بما يتوافق مع الأهداف الاستراتيجية، وبذل الجهد وحسن استغلال الموارد لتحقيق الأهداف المحددة بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.

### ب. مقاييس الأداء غير المالية (التشغيلية)

من أجل التحسين المستمر في أداء منظمات الأعمال الحديثة، برزت أهمية قياس وتقييم الأداء لتوضيح الجوانب التي تحتاج إلى التغيير والتطوير والتحديث المستمر.

ولذلك فقد أصبح من الضروري تطوير مقاييس جديدة للأداء تقوم على تحقيق الأهداف التشغيلية الجديدة للمنظمات، لتحل محل مقاييس الأداء المالية قصيرة الأجل (غوث، 2005). كما أنه من الضروري إيجاد محاور جديدة للأداء تتناسب مع الاستراتيجيات الجديدة، ويؤشر الكتاب والمنظرين تباينهم حول مفهوم الأداء بين التركيز الضيق من خلال تركيزه على الأهداف المالية، والإطار الأوسع الذي حاول استيعاب المفهوم الشمولي للأداء بوصفه يرتبط بالعديد من الأهداف (Eccels, 1991). ويشار إلى أن تضمن الأداء للمقاييس التشغيلية يظهر للإدارة الصورة الخفية للأداء الذي لا تستطيع المؤشرات المالية الكشف عنه (Venkatraman & Ramanjam, 1986).

كما وتعتبر المقاييس التشغيلية هي محركات الأداء المالي في المستقبل، والنجاح المالي هو نتيجة منطقية للعمل بشكل جيد، وبالتالي فالمنظمات في حاجة إلى مقاييس للأداء تركز على محركات الأداء في القياس، وتقيس بدرجة أفضل من النماذج المالية (Holbech, 2005).

### ج. الانتقادات الموجهة لمقاييس الأداء المالية

علي الرغم من المزايا لاستخدام مقاييس الأداء المالية التقليدية إلا أنه في نهاية الثمانينات وبداية التسعينات من القرن الماضي ازداد الجدل حول استخدام مقاييس الأداء المالية وما يترتب عليها من مساوئ، إذ أن استخدام هذه الأساليب التقليدية في قياس الأداء في ظل بيئة المنافسة الشديدة المعاصرة وتجاهلها قضايا كثيرة منها رقابة الجودة، يؤدي إلى انخفاض مستوى جودة المنتج أو الخدمة، وعدم تسليم المنتج أو أداء الخدمة في الموعد المحدد مما يؤدي إلى عدم رضا العملاء، بالإضافة إلى أن قياس الأداء يكون في نهاية الفترة المحاسبية، وهذا يعني

أن المنظمة ستتحمل أعباء إضافية ممثلة في الإنتاج الرديء سواء في السلع أو الخدمات، وفي نفس الوقت ستبقى أسباب الخطأ والعيوب في الإنتاج غير معروفة نظراً لأن التقييم يتم في نهاية الفترة (Al Shaikh Ali, 2007).

إن المؤشرات المالية هي المؤشرات التي تتضمن محتوى إعلامي عن نتائج الأداء الفعلي، كما ويجب ألا تدخل ضمن مؤشرات الأداء الأساسية نظراً لأن دورها الإعلامي يقتصر فقط على معرفة ما إذا كان تنظيم الأعمال يتحرك في الاتجاه الصحيح نحو تحقيق أهدافه الموضوعية دون أن يكون لها دور تأثيري فاعل على الأداء المستقبلي (Parmenter, 2007). وقد أوضح عبد الملك (2006) بأن هناك مجموعة من الانتقادات الموجهة إلى المقاييس المالية التقليدية تتمثل في الآتي:

1. تعد المقاييس المالية التقليدية بأنها مقاييس ذات طبيعة تاريخية وبالتالي فإن القرارات التي تبنى عليها ربما تكون غير رشيدة لأنها تعتمد على معلومات غير ملائمة.
  2. يؤخذ على المقاييس المالية التقليدية البطء الشديد في مواجهة منظمات الأعمال المنافسة تجاه الحركة السريعة والمتقلبة لأسواق المنتجات.
  3. المقاييس المالية التقليدية تبعد عن تقويم الأداء المستقبلي، وبالتالي لا تعكس هذه المقاييس التوجه المستقبلي لمنظمات الأعمال لاعتمادها على قياس الأداء في الماضي.
  4. استخدام مقاييس الأداء المالية التقليدية تؤدي إلى التركيز على تحقيق النتائج في الأجل القصير على حساب تحقيق النتائج في الأجل الطويل.
  5. استخدام المقاييس المالية التقليدية للأداء يؤدي إلى النقص في المعلومات والتي لا يمكن الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، أي قد تقوم مقاييس الأداء بتوفير معلومات مضللة عن مستوى الأداء والذي يؤدي إلى اتخاذ قرارات خاطئة.
  6. عدم وضوح العلاقة بين نتائج الأداء ومسببات نتائج الأداء.
- ويمكن الإضافة بأنه من ضمن عيوب المقاييس التقليدية للأداء أن استخدام هذه المقاييس يعد نظاماً أحادي البعد وليس متعدد الأبعاد، وذلك من خلال التركيز على بعد الأداء المالي فقط، دون التركيز على العديد من الأبعاد الأخرى مثل العلاقات مع العملاء، جودة المنتج، والمرونة الإنتاجية.

## 7/3/2: الأداء التشغيلي

أدت التغيرات في بيئة الصناعة الحديثة وما رافقها من زيادة احتياجات العملاء وشدة المنافسة إلى ضرورة إيجاد مقاييس جديدة للأداء بحيث تتلاءم مع الأهداف الصناعية الحديثة، والتي يعبر عنها بكفاءة الأداء في مجال الجودة والإنتاجية وزمن دورة التشغيل وتطوير المنتجات الجديدة (Kaplan, 1983).

ويعرف الصمادي والجوازنة (2011) الأداء التشغيلي على أنه عبارة عن "مجموعة من الأولويات التنافسية مثل الجودة والسرعة في التسليم والمرونة والكلفة المنخفضة والتي تمكن الشركات من قياس مستوى أدائها التشغيلي". بينما يرى (الطويل وحمدي، 2008) بأن الأداء التشغيلي "يعبر عن الأنشطة والعمليات الداخلية التي تنفذها المؤسسة لتحقيق الأهداف المالية ومتطلبات الزبائن من خلال استحداث خدمات جديدة وتطويرها في ضوء محددات السوق وتشخيص طبيعة السوق واحتياجات الزبائن، وكذلك دورة التشغيل التي تركز على تقديم الخدمات للزبائن بهدف رفع درجة رضا الزبون وخدمته".

ويشير الناظر (2005) بأن مقاييس الأداء التشغيلية لا تلغي أو تحل محل مقاييس الأداء المالية لكنها تعمل على تدعيمها وتكميلها، فهي تغطي جوانب عديدة متعلقة بعوامل النجاح الأساسية للمؤسسة مثل التوقيت المناسب وجودة المنتجات، بينما مقاييس الأداء المالية تخدم في المقام الأول اهتمامات ملاك المؤسسة.

ومما سبق وبالإستناد إلى المفاهيم السابقة يمكن تعريف الأداء التشغيلي على أنه عبارة عن المفهوم الواسع للأداء من خلال اهتمامه بأداء العمليات التشغيلية والتمويلية.

### أهمية الأداء التشغيلي

إن إدارة المنظمات وفي ظل البيئة التي تتصف بالتعقيد والمنافسة الشديدة سوف تحتاج إلى أسلوب جديد في عملية التقييم المالي والاقتصادي بالاعتماد على معلومات مالية وغير مالية (تشغيلية) مترابطة وتكمل بعضها البعض، أي أن التحليل المالي فقط واستخدام المؤشرات المالية سوف تصبح أدوات تقييم عاجزة عن مواكبة التغيرات التي تحدث في ظل تلك الظروف مما يستلزم تقييم لكفاءة الأداء، والذي يعزز الحاجة إلى المعلومات التشغيلية واستخدامها في تقييم الأداء، ويضيف بأن طرق التقييم التقليدية لا تمكن متخذ القرار من معرفة فترة تنفيذ احتياجات

الزبائن أو مدى استجابة الزبون للخدمة ومستوى جودة الخدمة الجديدة مقارنة مع الخدمات الاخرى المعروضة في الأسواق (الطويل وحمدى، 2008).

ومن ناحية أخرى مؤشرات الأداء المالي لوحدها غير كافية لقياس الأداء فالاعتماد بشكل خاص على تلك المؤشرات يشجع على التضحية بالتحسين طويل الاجل على حساب الأداء قصير الاجل، بالإضافة إلى وجود بعض المؤشرات التي زادت من أهمية الأداء التشغيلي مثل التغيير في التقنية والميزة التنافسية خلال القرن الحادي والعشرين، وزيادة الأصول المعنوية مثل العلاقات العامة ومهارات العاملين (Kaplan & Norton, 2001).

كما وتتميز مقاييس الأداء التشغيلية تتميز بعدة ميزات يمكن إيجازها في النقاط التالية (الناطور، 2005):

1. سهولة تتبعها وربطها باستراتيجية المنشأة، فهي تساعد على اتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب.
2. يمكن تطبيقها على مستوى المنشأة، فمن الممكن تحديد انخفاض الجودة بسرعة في ظل هذه المقاييس ويمكن اتخاذ خطوات علاجية لحل المشكلة.
3. تتناول مقاييس الأداء التشغيلية مشكلة استجابة المنشأة للعملاء إذا كانت ضعيفة، في الوقت المحدد مباشرة في حين لا تكتشف المقاييس المالية هذه المشكلة بسهولة.
4. يرتبط عنصر النجاح في العديد من الصناعات بالأصول الثابتة غير الملموسة مثل رأس المال الفكري وإدراك الشركات لدورها في خدمة وتنمية المجتمع وولاء الزبائن أكثر من ارتباطه بالأصول الثابتة الملموسة التي تظهر في الميزانية العمومية.
5. تقلل مقاييس الأداء التشغيلي من الحساسية بين الموظفين بعكس المقاييس المالية مما يحسن أداء المدراء، ويوفر مؤشرات أكثر دقة لتقويم أعمالهم ويقلل الضغط على المدراء الناتج عن أدوات القياس المالية.

بينما ترى عبد الحميد (2012) بأن مقاييس الأداء التشغيلية تتميز بأنها تركز على الأجل الطويل وبالتالي تعمل على تحسين الأداء وبالتالي القدرة على التنبؤ، كما أن أهميتها تفوق أهمية المقاييس المالية لما لها من قدرة على توضيح مدى التقدم في تحقيق الأهداف طويلة الأجل، كما أنها تعمل على ربط الأنشطة الحالية مع الأداء المستقبلي، وكذلك وتتميز بأنها مقاييس أقل عرضة للتلاعب، كما أنها توفر معلومات عن الأداء أول بأول، بالإضافة إلى

سهولة تتبعها وربطها باستراتيجية المنشأة، أي أنها مقاييس عملية تساعد على اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة في الوقت المناسب.

ومن هنا يمكن القول أن هناك مجموعة أخرى من المميزات الخاصة بمقاييس الأداء التشغيلي والتي تتمثل في أنها تستخدم كمقياس لأداء الأنشطة التي يصعب قياسها مالياً مثل الجودة وزمن دورة التصنيع والمرونة ومواعيد التسليم والتجديد والابتكار والبحوث والتطوير، كما ويتم التعبير عنها بلغة يفهمها العاملون في المستويات التشغيلية والتنفيذية، وتتميز بالقدرة على الوفاء بمتطلبات بيئة التصنيع الحديثة والأساليب الإدارية.

### مقاييس الأداء التشغيلي

في نطاق بيئة التصنيع الحديثة يمكن القول إن مقاييس الأداء التشغيلية أخذت تحتل أهمية كبيرة لم تشهد له مثيلاً من قبل، ففي ضوء المداخل الإدارية الحديثة نجد أن الهدف الأهم هو التركيز على النشاطات الرئيسية التي تنفذها المنظمة، فقد تم اختيار ثلاثة مؤشرات أساسية من مؤشرات قياس الأداء التشغيلي، لإجراء الدراسة الحالية عليها، وذلك لأنها من أهم مؤشرات قياس الأداء التشغيلي التي اعتمدت عليها عدد من الدراسات والابحاث.

### 1. الإنتاجية

يحتل موضوع الإنتاجية أهمية بارزة في كل القطاعات والمؤسسات الاقتصادية وغيرها، على اعتبار أن الإنتاجية مؤشر ضروري وهام للتعرف على مستوى الأداء والقدرة على الإنتاج في مختلف القطاعات والمنشآت الاقتصادية، ذات التخصصات المتنوعة والأحجام المختلفة. كما وتحظى الإنتاجية بأهمية خاصة في اقتصاديات الدول كافة وذلك نظراً إلى الدور الذي تؤديه في سرعة نمو المجتمعات وتحسين مستوى معيشة السكان، كما تعد مؤشراً يعكس مدى الكفاءة في استخدام الموارد البشرية وغير البشرية المتاحة داخل الوحدات الاقتصادية، فضلاً عن أنها تعد دليلاً على ما يطرأ على القطاعات الاقتصادية من تطور علمي وتقني (حسين، 2011).

ويضيف الناصر (2010) بأن المنافسة العالمية أرغمت كل المصنعين على بذل الجهود الحثيثة لتحقيق أعظم إنتاجية، حيث تعني الإنتاجية إثراء العملية الإنتاجية من خلال تحقيق أفضل توليفة بين عناصر المدخلات للحصول على المخرجات، وهي بذلك تعني تخفيض كمية المدخلات لإنتاج مستوى المخرجات نفسه أو زيادة المخرجات مع بقاء كمية المدخلات كما هي.

## أولاً/ مفهوم الإنتاجية

يعد مفهوم الإنتاجية من المفاهيم الحديثة نسبياً في مجال الاقتصاد والإنتاج وهي تعني بالمفهوم العام المعيار الذي يمكن من خلاله قياس درجة حسن استغلال الموارد الإنتاجية كما تعني أيضاً كمية الإنتاج بالنسبة لكل عنصر من عناصر الإنتاج.

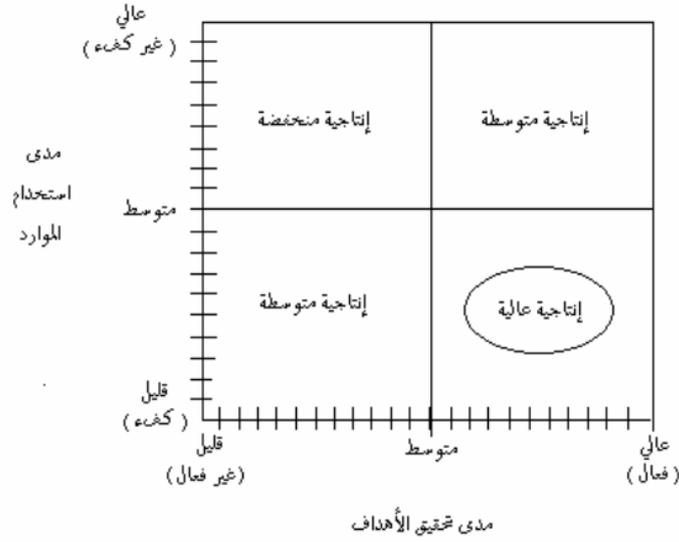
ويعرف الخزاعي (2009) الإنتاجية على أنها "مؤشر لقياس حجم المدخلات المطلوب توافرها لتحقيق حجم معين من المخرجات، أي العلاقة القائمة بين المدخلات من عناصر الإنتاج والمخرجات من السلع المنتجة". ومن ناحية أخرى دائماً ما يحدث خلط بين مفهوم الإنتاجية وبعض المفاهيم المشابهة، ولا زال هذا اللبس بين تلك المفاهيم، سوف نستعرض أهمها مع توضيح نقاط الاختلاف الموجودة (الزهرة، 2008).

**الفعالية:** هي قدرة المشروع على تحقيق أهدافه، فالمشروع الذي يحقق أهدافه فهو فعال، فيمكن القول إن النتائج العالية تشير إلى الفعالية، أما المشروع الذي لا يحقق أهدافه وتكون نواتجه منخفضة فهو غير فعال (الزهرة، 2008). كما ويعتبر معيار فاعلية المنظمة يعد من المؤشرات المهمة في قياس مدى تحقيق المنظمة لأهدافها انسجاماً مع البيئة التي تعمل بها من خلال استغلال الموارد المتاحة، كما ان الفاعلية ترتبط أساساً بقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها (مجيد، 2006). ومفهوم الفعالية يختلف عن مفهوم الإنتاجية فهو يعتبر محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلي للمؤسسة بما تحتويه من أنشطة فنية وإدارية ووظيفية ومدى تأثره بالمحيط (الزهرة، 2008).

**الكفاءة:** عبارة عن حسن استخدام الموارد المتاحة من (أموال، آلات، أفراد وغيرها)، فالمشروع الذي يستخدم أقل موارد ممكنة في أداءه للعمل يعتبر كفاء، أما المشروع الذي يستخدم موارد أكثر مما ينبغي في أداءه للعمل فهو غير كفاء (ماهر، 1996). كما وتمثل معيار الرشد في استخدام الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات المتاحة، حيث أن المنظمة الهادفة للنمو والتطور لا بد وأن تسعى نحو تحقيق الأمثلية في العمل باستخدام الموارد المتوفرة لديها (مجيد، 2006). ولقد ذكر ماهر (1996) بأن هناك علاقة قوية تجمع بين المفاهيم الثلاثة (الفعالية والكفاءة والإنتاجية)، وتمثل تلك العلاقة في الشكل (2.3.1).

### شكل (2.3.1)

#### العلاقة بين الفعالية والكفاءة والإنتاجية



المصدر: ماهر، أحمد (1996). "اقتصاديات الإدارة"، الدار الجامعية للطباعة والنشر، مصر، صفحة(47).

ومن هنا يمكن النظر إلى الإنتاجية بأنها عبارة عن "علاقة بين مدخلات ومخرجات في عملية إنتاجية محددة، ومدى ما نستطيع أن نحققه بالقدر الأعلى من المخرجات عند استخدام هذه المدخلات".

#### ثانياً/ أهمية الإنتاجية

تتبع أهمية الإنتاجية من كونها تؤثر في سرعة النمو الاقتصادي، وتساعد في ارتفاع مستويات المعيشة، كما أنها تؤدي إلى إدخال تحسينات في ميزان المدفوعات، وتساعد في السيطرة على نسبة التضخم.

كما وتعتبر الإنتاجية إحدى المؤشرات الهامة في مجال تقييم الأداء للوحدات الإنتاجية، مما أدى إلى الاهتمام المتزايد بهذا المؤشر في كل الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، كما أن منظمة الامم المتحدة للتنمية الصناعية (UNIDO) قد أكدت على أهميتها، حيث أن عدم حدوث تقدم منتظم في إنتاجية العمل للقطاع الصناعي خلال فترة زمنية طويلة سوف يعمل على عدم توازن القطاعات الصناعية والتضخم، وصعوبات في ميزان المدفوعات، مما يؤدي إلى الحاق الضرر بالنمو الاقتصادي والاجتماعي (الزهرة، 2008).

ويمكننا القول هنا بأن أهمية الإنتاجية تتلخص في أنها من أهم عناصر نجاح المنشآت وقدرتها على الاستمرار، كما وتمثل أساساً لتحقيق الأرباح التي تمثل مصدراً هاماً للتكوين

الرأسمالي والاستثمار الذاتي في المنشآت، وكذلك تعمل الإنتاجية على توسيع نطاق السوق بتقديم المزيد من السلع والخدمات لإشباع احتياجات المجتمع، بالإضافة إلى أنها تعمل على تحسين وتطوير كفاءة استخدام الطاقات الإنتاجية.

### ثالثاً/ العوامل المؤثرة في الانتاجية

تتأثر الإنتاجية بعوامل كثيرة ومتشعبة وذات طبيعة متباينة كما وأنها تتصف بالتداخل وكل عامل له خصائصه الخاصة وتأثيراته المختلفة عن العامل الآخر، ومن طبيعة هذه العوامل أنها لا تتصف بالثبات، فهي متغيرة تبعاً للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، وهي ذات علاقة تبادلية (العلي، 1983).

إن تحسين الإنتاجية لا يتأتى إلا بتأدية الأعمال الصحيحة بطريقة صحيحة، ومن أجل ذلك لا بد لنا من معرفة العوامل التي تحدد الإنتاجية وتؤثر فيها، حيث قام بتقسيمها على النحو التالي (السلمي، 1991):

**1. عوامل فنية:** تلعب مجموعة العوامل الفنية دوراً أساسياً في التأثير على الإنتاجية فكمية ونوع المعدات المستخدمة التي تعرف برأس المال الثابت وكذلك جودة المواد الأولية وطرق وأساليب الإنتاج المتبعة والمواصفات المختلفة للمنتجات، بالإضافة إلى المستوى التكنولوجي المستخدم في الإنتاج، وكذلك المواد الخام المستخدمة (نوعاً وكيفاً)، وتصميم مكان العمل والقدرة على تصريف المنتجات وتسويقها.

**2. عوامل إنسانية:** تتسم هذه العوامل التي تؤثر على أداء العنصر البشري بالتعدد والتشابك ما يجعل تحديد أثر كل منها على الإنتاجية بصورة منفردة أمراً صعب التحقيق، ويمكن إيجازها في (مستوى التعليم والخبرة المكتسبة، المهارة المكتسبة بالتدريب، التكوين الجسماني للعامل، القدرات والمهارات الشخصية، الرغبات الإنسانية، العلاقات الاجتماعية، طبيعة العمل نفسه).

بينما يرى الزهرة (2008) بأن العوامل التي تؤثر على الإنتاجية تتمثل في النقاط التالية:

**1. الإدارة:** تعتبر الإدارة من العوامل المؤثرة على الإنتاجية، حيث يمكن للمنظمة أن تستفيد من مدراءها الذين يتمتعون بكفاءات إدارية عالية والذين يتقاضون بنفس الوقت مخصصات ورواتب عالية، وذلك نتيجة لمؤهلاتهم العالية وبمقابل ذلك فإن الإدارة تتوقع منهم أن يتخذوا القرارات ويقومون بتوجيه الأعمال والأنشطة بشكل جيد وأن يكونوا مبدعين ومستعدين لتحمل شيء من

المخاطرة وإن ضعف التخطيط والتنظيم وسوء القرارات المتخذة سيؤدي إلى نتائج عكسية تتمثل في انخفاض الإنتاجية.

**2. التقدم التكنولوجي:** تشكل التطورات التكنولوجية وسبل البحث والتطوير ومتغيرات الابتكار والإبداع الفني أثراً كبيراً في تحسين الإنتاجية وتطويرها، ولقد حققت التطورات التكنولوجية خلال القرن الحالي أثراً هاماً في تحسين مستويات الإنتاجية وساهمت بتوفير السلع والخدمات والمنتجات عالية الجودة وبكميات تتلاءم مع الحاجات الحقيقية للمستهلك.

**3. نوعية اليد العاملة:** تعد من العوامل الأكثر تأثيراً في الإنتاجية وهي ترتبط بدورها بعدد كبير من العوامل الفرعية مثل اختيار العمال، تدريبهم، تصميم الأعمال، الإشراف والهيكل التنظيمي والمكافآت، كما أن إنتاجية العامل الماهر أكثر ارتفاعاً من إنتاجية غيره من العمال، ويلاحظ أن المجتمعات الصناعية تتميز بوجود نسبة عالية من الأيدي الماهرة فيها، على عكس البلدان النامية.

**4. العوامل السياسية:** تلعب العوامل السياسية دوراً أساسياً في التأثير على الإنتاجية وذلك من خلال القرارات والإجراءات والقوانين والتعليمات الذي يمارسها ذلك المجتمع أو غيره وبغض النظر عن طبيعة هذه الأنظمة الاقتصادية (اشتراكية أو رأسمالية أو مختلطة) فإنها ستكون ذات تأثير كبير في طبيعة الإنتاجية المتحققة في المجتمع.

**5. العوامل الاجتماعية:** إن البيئة الاجتماعية والتركيب السكاني للمجتمع كالجنس والأعمار والمستوى التعليمي والمهارة،... إلخ بالإضافة إلى القيم والعادات والتقاليد السائدة في المجتمع ذات أثر كبير على الإنتاجية وتطورها.

#### رابعاً/ دورة الإنتاجية

إن الزيادة في الإنتاجية وتحسينها، لا بد أن يكون على مستوى التنظيم كخطوة أولى، إذ أن عملية إدارة الإنتاجية يمكن النظر إليها على شكل مجموعة من المراحل المتتالية، وقد قسمها "David saimanth" في العام 1984 إلى أربعة أقسام أساسية، وهي قياس الإنتاجية، تقييم الإنتاجية، تخطيط الإنتاجية، وتحسين الإنتاجية (أبو قحف، 2002).

كما وتبدأ المنظمة عادة بقياس الإنتاجية ومن ثم تقييم نتائج القياس بمقارنتها بما هو مستهدف أو بالمنظمات المماثلة، وبناء على هذا التقييم يتم وضع خطة قصيرة أو طويلة الأجل لمستويات الإنتاجية المطلوب الوصول إليها، ويتم وضع الخطوات التنفيذية لتحسين الإنتاجية

تحقيقاً للأهداف المخططة، وتظل هذه العملية مستمرة طيلة حياة المؤسسة وفي حالة توقف دورة الإنتاجية قد يؤدي إلى حدوث تراجع في القدرات الإنتاجية للمنظمة (عودة، 2006).

**1. قياس الإنتاجية:** إن قياس الإنتاجية هو مقياس للاستخدام الفعال للموارد، لذا فإن المهمة الأساسية لمدير الإنتاج هي تحقيق الاستخدام الفعال لموارد المؤسسة، كما أن الإنتاجية هي مقياس للمخرجات منسوبة إلى المدخلات (العمالة، رأس المال، المواد، الطاقة، ...)، حيث يمكن قياس الإنتاجية على مستوى عملية تشغيل واحدة، أو على مستوى إدارة أو قسم إنتاجي معين أو على مستوى المؤسسة بأكملها (خالدية، 2007).

وقد قام أبو قحف (2002) بتصنيف مقاييس الإنتاجية إلى أربعة مجموعات كالآتي

يمكن عرضها في النقاط التالية:

1. مقاييس تستهدف تقييم مدى تحقيق مستوى معين من النتائج في ظل معطيات معينة، باستخدام أساليب متعددة منها دراسة الحركة والوقت وتحليل التكلفة والعائد وغيرها، حيث أن هذه المقاييس ترتبط بتحسين وتطوير العمليات وتكنولوجيا الإنتاج، وكذلك طرق تنظيم عملية الإنتاج.

2. مقاييس ترتبط بابتكار جديد أو إدخال تكنولوجيا جديدة في الإنتاج، وبرامج البحوث والتطوير، ... إلخ.

3. مقاييس ترتبط بإنتاجية الأفراد، مثل معدلات نمو إنتاجية الفرد، الرضا عن العمل والحوافز ... إلخ.

4. مقاييس ترتبط بالأداء الكلي للمؤسسة.

ويضيف خالدية (2007) بأن قياس الإنتاجية من الممكن أن يترتب عليه بعض الفوائد حيث تعتبر الإنتاجية دليلاً للنمو، تقوم باستخدام أقل للموارد في الإنتاج، وإنتاجية العمل مؤثر حساس لهذا النمو، لأن ارتفاعها يعني كميات أكبر من المنتجات، وبالتالي خدمات أكثر للعامل، تتمثل أساساً في زيادة دخله، كما وتستخدم الإنتاجية لقياس الكفاءة ووسيلة لتقييم مدى استخدام الموارد، إضافة إلى أن الإنتاجية تؤثر في الأسعار والأجور، إذ أن زيادة الأجور لها علاقة وثيقة بالزيادة في إنتاجية العمالة.

**2. تقييم الانتاجية:** تعتبر عملية تقييم الانتاجية إحدى الأجزاء الهامة في دورة الانتاجية، حيث تعطي مؤشرات للأداء الحالي، وتكشف جوانب الضعف ومجالات التحسين المطلوبة، وتتضمن مرحلة التحليل عمليتي المقارنة والتشخيص.

أولاً/ مقارنة قيم الإنتاجية: يتم بموجبها تحديد الوضع النسبي للإنتاجية بالنسبة لفترات سابقة وذلك من خلال المقارنة بين الإنتاجية لنفس المؤسسة خلال عدة فترات زمنية متتالية، حيث يتم حساب معدل النمو في الإنتاجية خلال فترة معينة مقارنة بفترة سابقة، فإذا كان يكون قيمة موجبة ويفسر بتحسين الإنتاجية، أو قيمة سالبة وتعني تدهوراً في قيمتها، أو من خلال مقارنة إنتاجية المؤسسة بإنتاجية مؤسسات أخرى مشابهة: يتم تحديد الأنشطة الرئيسية للمؤسسة وحساب مقاييس الإنتاجية لكل منها، ثم اختيار المؤسسات الرائدة في نفس النشاط، ومن ثم مقارنة الأداء في شكل معدل نمو الإنتاجية (خالدية، 2007).

ثانياً/ التشخيص: بهدف تحديد مجالات التحسن والتدهور في الإنتاجية تتم عملية ربط التغير في الإنتاجية الكلية بالتغير في مؤشرات إنتاجية العناصر الجزئية، وبالتالي محاولة علاج أسباب الانخفاض بتحديد العنصر المسئول عن ذلك التدهور أو تلك الزيادة، ويكون ذلك تمهيداً لمرحلة تحسين الإنتاجية.

**3. تخطيط الانتاجية:** يقصد به وضع المستويات المرغوبة للإنتاجية حتى يمكن استخدام هذه المعطيات في عملية المقارنة عند تحليل الإنتاجية أو تقييمها، وكذلك رسم استراتيجية لتحسينها، كما أن المنظمة التي تقوم بعملية التخطيط للإنتاجية تكون في موقف أحسن للمنافسة من تلك التي لا تضع أهدافاً للتحسين، بالإضافة إلى أن عملية التخطيط تساعد على اكتشاف المشاكل والقضاء عليها بطرق أكثر كفاءة وفعالية، كما ويجب الانتباه إلى منحى تطوير الإنتاجية، وذلك لشرح التغير في الإنتاجية مرحلة بعد أخرى، فربما تتجه برامج الإنتاجية إلى التدهور ما لم يتم الاهتمام بصيانة الآلات التي تعرضت للإهلاك مثلاً، ذلك أن الزيادة في مستوى الإنتاجية بعد فترة من التطوير سوف تستمر دون توقف، فتصل إلى مرحلة الذروة، ثم تبدأ في التناقص ما لم تتخذ إجراءات معينة مخططة للمحافظة على مستوى النمو (خالدية، 2007).

**4. تحسين الانتاجية:** إن عملية التحسين للإنتاجية عملية دائمة ومستمرة، فلا يعني الوصول إلى نتائج تتفق مع الأهداف الموضوعية، التوقف عن التحسين والتطوير، فلم يعد كافيًا الوصول إلى المعدلات المرغوبة، لأن المنافسة قوية وشديدة. ويرى نصر (2004) بأن تحسين الإنتاجية

ممكن أن يتحقق من خلال زيادة جهد العاملين في أداء أعمالهم، حيث أن الزيادة الكبيرة في الإنتاجية تأتي من أداء العمل بذكاء أو كفاءة أعلى، وهذا يحدث عندما تخصص المنظمات أموالاً ووقتاً ومجهوداً أكبر لزيادة التدريب، والعمل على زيادة استثمار المنظمات في المعدات والأدوات والنظم والتكنولوجيا الأفضل لسرعة وتسهيل العمل وبالتالي زيادة الإنتاجية، وكذلك إعادة ترتيب أو هندسة تدفق العمل في المنظمات بهدف تسهيل العمل أو تحسين الجودة أو زيادة الكمية.

## 2. جودة المنتج

تتميز الأسواق المعاصرة بالمنافسة الحادة بين المنتجين وظهور المفاضلة بين المنتجات والخدمات المقدمة من المنظمات، مما أدى زيادة وعي تلك المنظمات واهتمامها بالجودة، فأصبحت الجودة محط اهتمام المنظمات الصناعية والخدماتية وذلك من أجل إشباع احتياجات ومتطلبات المستهلكين وإرضائهم.

ويرجع مفهوم الجودة (Quality) إلى الكلمة اللاتينية (Qualities) التي تعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء، وقديماً كانت تعني الدقة والإتقان في تصنيع الآثار التاريخية والدينية بما فيها التماثيل والقلاع بهدف التفاخر بها، أما حديثاً فقد تغير مفهوم الجودة بعد ظهور الثورة الصناعية وتطور علم الإدارة وظهور الإنتاج الكبير وظهور الشركات الكبرى وازدياد المنافسة، حيث أصبح له أبعاد جديدة ومتشعبة، فقد تمحور معناه في البداية على التفتيش أو إعادة تأهيل المنتجات المرفوضة (الخالدي، 2006).

كما ويعتبر مفهوم الجودة من المفاهيم التي تباينت حولها آراء الباحثين والمفكرين باختلاف توجهاتهم وخلفياتهم، وتعد من المفاهيم التي يصعب تعريفها بطريقة مباشرة ودقيقة، ويرجع ذلك إلى أن الجودة لا تؤخذ بمعزل عن سياقها. حيث عرفت الجودة على أنها "مدخل شامل يهدف إلى التحسين المستمر في مستويات ووظائف المنظمات ويعتمد على التخطيط، وتنظيم كل أنشطة المنظمات وتحليلها، ويعتمد على مشاركة كل مستويات المؤسسة المتابعة ومستوياتها" (محمد، 2015).

أما العزاوي (2005) فقد عرف الجودة على أنها "الموائمة للاستعمال وذلك لأهمية الجودة في التصميم والإنتاجية من حيث المستلزمات الضرورية للعمل بما يحقق الأمان للعاملين عند انجاز مهامهم، بالإضافة إلى مشاركة الزبون في وضع متطلبات جودة السلع والخدمات التي

يحصل عليها". بينما عرفها عقيلي (2000) على أنها "إنتاج المنظمة لسلعة، أو تقديم خدمة بمستوى عالٍ من التميز، تكون قادرة من خلالها على الوفاء باحتياجات عملائها ورغباتهم، بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم، وتحقيق الرضا والسعادة لديهم، وذلك من خلال مقاييس موضوعة مسبقاً للإنتاج أو تقديم الخدمات وإيجاد صفة التميز فيها".

ويضيف البيلاوي (2006) بأن جودة الأداء تعني الإسهام الفعال للنظام الإداري والتنظيمي بكافة عناصره في تحقيق الكفاءة الاستثمارية للموارد المتاحة من مادة أولية ومعدات وقوى بشرية ومعلوماتية وإدارة استراتيجية ومعايير ومواصفات ... الخ، بحيث تسهم جميعها في السعي لتحقيق هدف المنظمة الذي يركز على تحقيق الإشباع الأمثل للمستهلك الأخير من خلال تقديم السلع والخدمات بالمواصفات القياسية ذات النوعية الجيدة والسعر الذي يتلاءم مع قدرته الشرائية.

وبالاعتماد على ما تم عرضه سابقاً يمكن تعريف جودة المنتج بأنها "قدرة المنتج المطلوب تقديمه في شكل منتج نهائي على إشباع حاجيات العميل ومتطلباته، والمطابقة للاحتياجات المطلوبة".

### أولاً/ أهمية الجودة

تكمن أهمية الجودة من خلال تحقيق الهدف العام من إنشاء المؤسسة واتصافها بالشمولية في كافة المجالات والسعي الى تطوير الكفاءات القيادية والإدارية والعمل على زيادة العمل وتقليل الهدر، والاستخدام الأمثل للإمكانيات المتاحة، وضبط وتطوير الأنظمة المتبعة في المؤسسات والارتقاء بمستوى المخرجات، حيث يعد الاهتمام بالجودة هو المقياس الأساس الذي من خلاله تستطيع المؤسسة التعرف على مستوى أدائها والسعي نحو النجاح بشكل مطرد (الأغا، 2012).

ومن ناحية أخرى تعتبر الجودة ضرورة حتمية في إنجاز المنظمات وهذا يعود الى أهمية الجودة في خلق المركز التنافسي لتلك المنظمات في السوق، كما وتوضح أهمية الجودة من خلال النقاط التالية (الحواجرة وآخرون، 2011):

1. كسب ولاء للزبون: الجودة هي جزء رئيسي من قناعة الزبون، وأن التفوق في الجودة يؤدي الى ولاء عالي من الزبون لتلك المنظمة.

2. زيادة الحصة السوقية: إن ولاء الزبائن للمنظمة يوفر قاعدة صلبة وأساس يرتكز عليه، حيث أن الزبون يصبح مروجاً للمنظمة ويجلب زبائن جدد مما يؤدي الى زيادة الحصة السوقية.
3. كسب ولاء العاملين: عندما تنتج المنظمة بضائع أو تقدم خدمات ذات جودة متميزة فإن عاملها سيفخرون بعملهم، ويحصلون على مستوى مرتفع من الرضا والقناعة بوظائفهم.
4. خفض التكاليف: حيث أن الجودة المتميزة تعني عمل الأشياء بصورة صحيحة منذ أول مرة، مما يعني أن الشركة ستنفق أموالاً أقل نسبياً لتصحيح الأخطاء أو إعادة العمل وهذا يعمل على زيادة الإنتاجية وخفض التكاليف.

ومما سبق نستنتج أن أهمية الجودة يمكن أن تتبع أيضاً من خلال حماية المستهلك حيث أنه عندما يكون مستوى الجودة منخفضاً يؤدي ذلك إلى إحجام المستهلك عن شراء منتجات المؤسسة، حيث يعتبر عدم رضا المستهلك هو فشل المنتج الذي يقوم بشرائه، وكذلك بسبب المنافسة العالمية أصبحت الجودة تكتسب أهمية متميزة إذ تسعى كل من المؤسسة والمجتمع إلى تحقيقها بهدف التمكن من تحقيق المنافسة، فكلما انخفض مستوى الجودة في منتجات المؤسسة أدى ذلك إلى إلحاق الضرر بأرباح المؤسسة.

### ثانياً/ أهداف الجودة

يتكون نظام الجودة من عدة أهداف رئيسية متداخلة ومتراطة يجمعها هدف رئيسي ألا وهو نجاح العمل وتحقيق أهداف المؤسسة وضمان جودتها ويمكن إيجازها في النقاط التالية (محمد، 2015):

1. أهداف تسعى إلى تخطيط الجودة: حيث يتم فيها التركيز على تحديد العملاء واحتياجاتهم، وتطوير نوعية المنتج، واتخاذ القرارات اللازمة لإشباع احتياجات العملاء وتوقعاتهم، ومن ثم حصر الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة.
2. أهداف تسعى إلى تحسين الجودة: وتشير إلى مجموعة الطرق والمقاييس التي تستعين بها المؤسسة بهدف تحقيق الكفاءة والفاعلية للأنشطة والعمليات، وتحسين الانتاجية، وكذلك الحد من الاخطاء وتطوير منتجات جديدة ترضي العملاء بفعالية أكبر.
3. أهداف تسعى إلى ضبط الجودة: ويشير إلى العمليات والأساليب التي يتم استخدامها داخل المؤسسة لضمان التزامها بمعايير الجودة وتحقيق مستوى عالٍ من التحسين المستمر في

مستوى الأداء، وذلك باستخدام متطلبات ذات مستوى أدنى تتعلق بصفات مميزة مثل الامان وارضاء العملاء وغيرها من الصفات.

### ثالثاً/ أبعاد الجودة

إن الجودة لا تأتي بالتمني ولن تحصل عليها المؤسسة أو الفرد بمجرد الحديث عنها، بل على أفراد المؤسسة ابتداءً من رئيسها في أعلى قمة الهرم إلى العاملين في مواقع العمل العادية وفي شتى الوظائف أن يتفانوا جميعاً في سبيل الوصول إلى الجودة، وهي درجة استيفاء المتطلبات التي يتوقعها الزبون (جاسم، 2008)، فمن هذا المنطلق تعد أبعاد الجودة بمثابة العناصر التي يتم الحكم في ضوءها على مدى تحقيق الأهداف، وهذه المعايير عبارة عن مجموعة مقاييس محددة للمقارنة والحكم، تستعمل لوضع أهداف وتقييم الإنجاز.

كما أن الجودة لا تحدث من تلقاء ذاتها، بل تحتاج إلى تخطيط، ولا بد أن تكون الجودة أساساً لسياسة المؤسسة، وعملية تخطيط، وجودة السياسة للمؤسسة تكون متعلقة ومسايرة لنظرة اقتصادية وتجارية، مع وجود أدوات لهذه الجودة تكون بسيطة وسهلة التطبيق، مع تحديد الأهداف والوظائف وحصر فرص العمل، ويتم ترجمة هذه العوامل في إطار قابل للتطبيق (جولي، 2002).

ويشير الطائي وآخرون (2009) إلى أن الجودة تشمل ثلاثة أبعاد أساسية وهي كالآتي:

1. جودة التصميم: وتقاس بمدى مقابلة مواصفات السلعة أو الخدمة لاحتياجات ورغبات المستهلك.

2. جودة المطابقة: وهي العمل على تصنيع المنتج طبقاً لمواصفات التصميم والمواصفات الهندسية والصناعية.

3. جودة الأداء: قدرة المنتج على تحقيق الغرض الذي صنع من أجله في ظل ظروف عمل معينة وخلال فترة زمنية محددة وتوجيه الزبون إلى كيفية استخدامه وبالشكل المناسب.

وقد حددت أبعاد الجودة في بعدين أساسيين وهما البعد الوظيفي الذي يركز على المنفعة والاعتمادية والعوامل الانسانية، أما البعد الثاني فيطلق عليه بالبعد الداعم والذي يركز على الأبعاد غير الوظيفية التي تتمثل بالهيئة والشكل والوقت والتنوع، كما ويعد هذان البعدان مصدرين رئيسيين لمتخذي القرارات في بناء الاستراتيجيات من جهة وتحقيق رغبات المستهلكين من الجهة الاخرى (محجوب، 2003).

بينما يرى (العيثاوي والسامرائي، 2011) بأن ابعاد الجودة تتمثل في النقاط التالية:

1. الأداء أو الإنجاز: وهو مقياس لسمات عمل المنتج الاساسية، وما دام بالإمكان قياس الأداء وفق أسس كمية محددة، وعادة فإن سمات الأداء للمنتج تقارن وترتب مع تلك السمات التي يقدمها المنافسون.
2. السمات والخصائص: كلما زادت وتنوعت نماذج المنتج الذي تقدمه المنظمة الى الزبائن، فان الجودة المحددة من الزبائن سوف تزداد، اي انها الخصائص المحسوسة للمنتج وشكله والاحساس بجماله ورونقه
3. الاعتمادية: تتضمن اتساق الأداء والاعتمادية وتعني أن الشركة تقدم الخدمة بشكل صحيح ومن المرة الأولى وبذلك توفي الشركة بوعودها.
4. المطابقة: وهي مطابقة المنتج مع المواصفات التصميمية والمعايير المحددة مسبقاً.
5. المتانة او الديمومة: وتعني مدى الاستفادة الدائمة من المنتج وترتبط بدورة حياة المنتج.
6. القابلية للخدمة: وتعني امكانية تقبل المنتج للصيانة والاصلاح بسرعة، وهذا من المفترض ان يتم تجاوزه في مرحلة تصميم المنتج.
7. الجمالية: مدى جمالية المنتج ورونقه من حيث الشكل والاحساس.
8. الجودة المدركة: صورة وانطباع الزبون عن المنتج من خلال سمعة المنتج او الاعلان عنه.

#### رابعاً/ الرقابة على الجودة

تتطلب وظائف الرقابة على جودة المنتجات وضع نظام للتحقيق في كل مرحلة من مراحل الإنتاج والتأكد من مطابقة المواد الداخلة والتي تبني على أساسها عملية التصنيع، والإنتاج، ومتابعة عملية الرقابة بضبط جودة عملية التشغيل للوصول إلى جودة المنتج النهائي وهذا بتوفير جودة الموارد البشرية المؤهلة التي تسهر على ضبط ورقابة الجودة في مختلف مراحل الإنتاج، وفيما يلي توضيح لتلك المراحل التي تتم بها الرقابة على الجودة:

1. **تحديد مواصفات المنتج:** وهو عبارة عن تحديد مجموعة الخصائص والميزات الخاصة بالمنتج لتأدية غرض محدد، وتعتبر المواصفات لغة تفاهم ووسيلة اتصال مع كافة الحلقات المتعاملة مع المنتج أو مدخلاته، وتعتبر المواصفات من أكثر الوسائل وضوحاً وقبولاً لدي كافة شرائح المجتمع لأنها تعتمد على الشفافية، وقد أشار (مزريق وغربي، 2005) إلى أنها تتمثل في المواصفات محددة للمنتج كالأبعاد اللازمة والأوزان، وأوصاف دقيقة كالأقطار والأطوال،

والمواصفات محددة للمواد المستخدمة في الإنتاج، وكذلك الطريقة الواجب إتباعها في عملية الإنتاج حسب خصوصية كل منها كتحضير معدن معين في درجة حرارة مناسبة قبل بداية عملية التصنيع، والأسلوب القياس الواجب اتباعه لاختيار المنتج أو المواد اللازمة له وكذا نوعية الأجهزة والأدوات الواجب استعمالها، والطرق المستخدمة لضبطها، بالإضافة إلى مواصفات عمليات التغليف، التعبئة، التخزين، النقل لمختلف المنتجات كل حسب طبيعته وحجمه وشكله بكيفية تسهل عملية الاستهلاك أو الاستعمال أو الاحتفاظ. ويضيف بأنه لابد من توافر شروط مصاحبة لتحديد المواصفات، حتى تتمكن الأطراف المختلفة التي تتعامل مع المنتج أو المواد من التفاهم شراءً وبيعاً وهو ما يتيح للمؤسسة المنتجة ترقية منتجاتها وذلك من خلال الكتابة بأكثر من لغة وبطريقة واضحة لا تحتمل التأويل، وكذلك مراعاة الشمولية بحيث لا تترك أي تفاصيل للاجتهاد، والعمل على إبعاد كل الإضافات الزائدة التي لا تتطلبها الجودة حتى يمكن تخفيض تكاليف وضع المواصفات، وكذلك توضيح الأرقام الترميزية المستعملة أو العلامات التجارية المستخدمة، والعمل على وضع تعليمات محددة للإنتاج أو الاستخدام أو الشراء والابتعاد عن كتابة المقترحات.

**2. ضبط جودة المواد الداخلة:** وتركز على قياس جودة المواد القادمة من المورد إلى المصنع والتي أصبحت الآن من مسئولية المورد، حيث يجب أن يفحص المواد ويتأكد من استيفائها لمتطلبات الجودة قبل إرسالها إلى المصنع، ومن هذه المقاييس (حسين، 2000). وتعتبر مرحلة ضبط جودة المواد الداخلة إلى المصنع سواء كانت مواد أولية أو نصف مصنعة من أهم المراحل لأنها تهدف إلى ضمان استخدام مواد ذات جودة مقبولة بسعر مناسب، ويمكن ايجاز مراحلها في النقاط التالية (مزريق وغربي، 2005):

أ. وضع المواصفات المناسبة للمواد المشتراة: تقسم المواد التي تقوم المؤسسة بشرائها لغرض بداية أو استمرار العملية الإنتاجية إلى ثلاثة أقسام وهي: مواد لازمة لمنتج جديد نتيجة لإنتاجه لأول مرة فيتم تحديد مواصفات ومميزاتها وفقاً لمتطلبات الجودة إذ يتكفل قسم التصميم والهندسة بتقديم جداول توضيحية مساعدة على انتقاء المواد الجديدة اللازمة، ومواد لازمة لمنتجات المصنع التي يقوم حالياً بإنتاجها، بالإضافة إلى المواد اللازمة للأغراض العامة والتي تطلب دائماً بكميات كبيرة تستعمل في كل مراحل الإنتاج.

ب. اتخاذ القرار المناسب بتوفير المواد: بعد إتمام عملية تحديد المواصفات، يبدأ التفكير في اختيار المورد المناسب وفق جملة من المعايير كجودة المواد المستلمة وسعر التوريد ومدى قدرته على الالتزام بمواعيد التوريد وهذا يعني أن مستوى جودة المواد بالنسبة للموردين يكون عاملاً هاماً في اتخاذ قرار اختبار مصدر المواد المراد شراؤها (مزريق وغربي، 2005).

ويشير الدقي (2006) إلى أن العلاقة بين المنظمة وكل من المورد والمستهلك ترتقي إلى أن تصبح علاقة مستمرة، تعتمد على الثقة بالخدمة والمنتج المقدم، يسعى خلالها كل طرف إلى إرضاء الطرف الآخر طمعاً في استمرارية تلك الخدمة والعلاقة للحصول على الفائدة المتوقعة. ويضيف العبيدي (2013) بأنه ينبغي على المنظمة تحديد بعض المعايير من أهمها: تحديد الموردين الأساسيين، ووضع أسس العلاقة مع الموردين بشكل يعمل على تحقيق الأهداف الموضوعية على المدى القريب والبعيد سواء للمنظمة أو للمورد بشكل عام، والعمل على تنفيذ أسلوب واضح للاتصالات المستمرة مع الموردين، وكذلك إشراك الموردين في تحسين المنتجات والخدمات والعمليات وذلك بتحسين ما يقومون بتوريده، بالإضافة إلى إشراك الموردين في وضع الخطط المستقبلية وتمييز ذوي الكفاءة العالية منهم.

ج. انتقاء الطرائق المناسبة لاختيار المواد واستلامها: بعد إرسال أوامر الشراء إلى المورد الذي وقع عليه الاختيار يعمل على إرسال عينات إلى المصنع قبل أن يبدأ في الإنتاج بكميات كبيرة لتتم عليها الاختبارات اللازمة والتأكد من مطابقتها لمتطلبات الجودة ويتم إعلام المورد بالملاحظات والتحفظات، لتكون مرشداً له قبل بداية التصنيع والإنتاج. وبمجرد بداية عملية التوريد تجرى اختبارات كلية على الطلبات الأولى، أي تفتيش كل الوحدات الواردة إلينا حتى يمكن تقدير مستوى جودة المواد الداخلة، وبعدها يمكن اتباع نظم عينات القبول المختلفة لاختيار باقي الطلبات القادمة من نفس المورد.

**3. ضبط الجودة أثناء التشغيل:** إن ضبط الجودة أثناء التشغيل هي الجزء الأساسي في سلسلة عمليات الضبط الشامل لجودة الإنتاج، فهو يشمل الضبط أثناء العمليات الإنتاجية المقبلة ومقارنة المواصفات الفعلية بالمواصفات الموضوعية من قبل والعمل على اكتشاف الانحرافات وتداركها باستبعاد المنتجات المعيبة التي تكتشف أثناء المراحل الأولى للعملية الإنتاجية حتى لا تظهر في المراحل النهائية، كما يجب أن تركز برامج ضبط الجودة أثناء التشغيل على عدد كبير من الجوانب المؤثرة التي من شأنها التأثير على جودة التشغيل.

4. **ضبط جودة المنتج النهائي:** تأتي مرحلة ضبط جودة المنتج النهائي بعد أن يكون قد تم

إنتاجه، كما وتختلف الطريقة المستخدمة في الضبط تبعاً لدرجة الجودة المطلوبة في المنتج، إذ

كلما تعلق استخدام المنتج بسلامة الأفراد زاد التركيز في عملية الضبط والرقابة وتشمل:

أ. **ضبط جودة التغليف والتعبئة والتخزين:** إن مراعاة المبادئ السليمة والأساليب والقواعد

الصحيحة للتعبئة والتغليف سوف تمكن من المحافظة على جودة المنتج المطلوبة، فقد يفقد

المنتج في بعض الحالات جودته بسبب سوء التعبئة أو التغليف. بالإضافة إلى أن ضبط الجودة

تظهر هنا من أجل اختبار وسائل التعبئة الصحيحة وطرق التغليف الملائمة للسلعة وللمستهلك

بحيث توفر المواصفات اللازمة للمحافظة على سلامة المنتج. كما أن الاعتناء بالجودة في

اختيار العبوة من حيث المتانة والشكل واللوان وما إلى ذلك تساعد على جذب المستهلك لشراء

المنتج (جابر، 2010).

ب. **مراقبة جودة المنتج بعد البيع والاعتمادية:** انطلاقاً من تعريف الجودة المعبر عنها

بمجموعة الخصائص التي تحدد مدى ملاءمة المنتج لأداء وظيفته بشكل لائق ومقبول، فإن

الاعتمادية "هي مجموعة خصائص المنتج المتصلة بكيفية أدائه لوظيفته خلال الاستعمال" فهي

مقياس للمنتج للتأكد من أدائه للوظيفة التي وجد من أجلها بشكل جيد في ظروف الاستعمال

العادية ولمدة زمنية محددة (مزريق وغربي، 2005). ويشير نور الدين (2007) إلى أن خدمات

ما بعد البيع تشكل المعيار الأكثر أهمية في التأثير على جودة المنتجات، فإذا كانت الخدمات

الأساسية تشكل (80%) من تكلفة المنتج فإن خدمات ما بعد البيع تمثل (80%) من التأثير

على العميل.

وهنا يمكننا القول أن الجودة هي توافر خصائص ووظائف في المنتج (سلعة أو خدمة)

تشبع حاجات وتوقعات العميل ويأتي ذلك بترجمة احتياجات وتوقعات العميل إلى تصميم للمنتج

مع جودة تنفيذ هذا التصميم، وتقديم المنتج مع الخدمات المصاحبة إن تطلب الأمر بما يتوافق

وحاجات وتوقعات العملاء لذا تتضمن عملية الرقابة على الجودة الرقابة على المدخلات

والمخرجات والرقابة على العملية الإنتاجية فهي تهتم بالوقاية ضد سلع معينة بحيث يتم إنتاجها

بطريقة سليمة وبالتالي لا ترفض باعتبارها أقل من مستوى الجودة المطلوب.

### 3. المرونة الإنتاجية

في ظل نظم التصنيع الحديثة فإن أهم الدعائم الأساسية لاستراتيجية التصنيع الحديثة هو مرونة الإنتاج، حيث يقصد بالمرونة هو القدرة على سرعة تغيير تشكيل المنتجات وتقليل زمن الإنتاج وعادة ترتبط المرونة بسرعة الاستجابة لاحتياجات العملاء، وتتوقف مرونة الإنتاج بالمنشأة على أداء نشاط هندسة الإنتاج بدرجة كبيرة (أبو خشبة، 2001).

وتعتبر المرونة الإنتاجية واحدة من أهم الخصائص التي تميز المنظمات في البيئات الصناعية المتقدمة والتي تتضمن قدرة المنظمة على سرعة الاستجابة إلى طلبات الزبائن، كما أن تحقيق المرونة الإنتاجية يتوقف على مجموعة من العوامل تشمل الفترة الزمنية لدورة التسليم، والنواحي الهندسية للمنتج، قدرة الشركة على الابتكار والتجديد، وحتى يمكن الحكم على نجاح الشركة في تحقيق المرونة الإنتاجية فإنه يمكن من خلال صياغة المقاييس الفرعية لهذه العوامل ويمكن أن يتوافر دليل على مدى تمتع الشركة بميزة تنافسية في تحقيق المرونة الإنتاجية (محمود، 2000)، ويمكن عرضها كالآتي:

**أ. العوامل المتعلقة بالفترة الزمنية لدورة التسليم:** يقصد بالفترة الزمنية لدورة التسليم الفترة التي تمر بين استلام الأمر من الزبون وحتى شحن المنتجات التامة له، وكلما انخفضت هذه الفترة كانت الشركة أكثر مرونة في تلبية احتياجات الزبائن (الناصر، 2010).

كما وتمثل مقاييس أداء التسليم في ظل التطورات التكنولوجية الحديثة أهمية بالغة بالنسبة للعميل حيث أن تسليمه المنتج أو الخدمة بدرجة عالية من الجودة وفي أسرع وقت ممكن تعتبر من الدعائم الأساسية في تقييم أداء المنشآت في ظل نظم التصنيع الحديثة (أبو خشبة، 2001). ويضيف الجنابي (2011) بأن وجود البعد التنافسي للفترة الزمنية لدورة التسليم يحقق ميزة التكلفة لأن إعادة تصميم العمليات والأنشطة لغرض تحقيق السرعة في الاستجابة لطلبات الزبائن وتقليص وقت الانتظار ووقت التطوير ستؤدي إلى الوصول إلى تكاليف أقل، كما أن الحصول على تلك الميزة التنافسية يتطلب من المنظمة الحركة السريعة والتكيف السريع وذلك من خلال تبني ثلاث مهمات وهي (سرعة التعلم، والتسليم في الوقت المحدد، وسرعة التطوير).

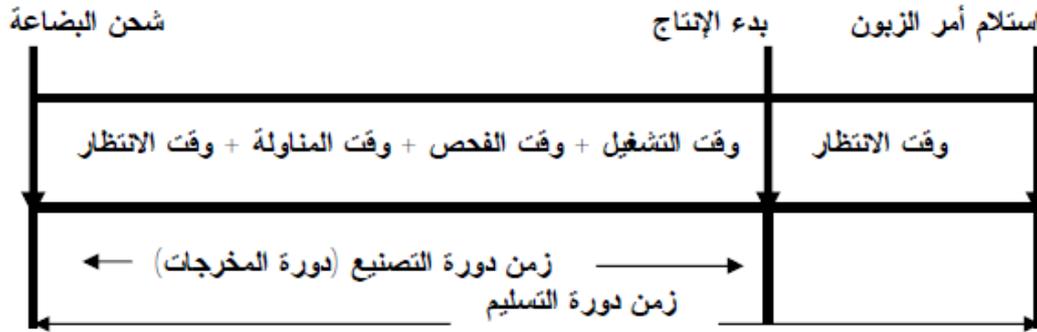
ويشير حسين (2000) إلى أنه في بيئة التصنيع المتقدمة لا تقل أهمية سرعة التسليم عن أهمية الجودة في كسب الزبائن الجدد أو الاحتفاظ بالزبائن الحاليين لذا يسعى الكثير من المصنعين باتجاه تحقيق هدف تسليم المنتج إلى الزبون على أساس تنفيذ الطلبات في الوقت

المحدد ومن المقاييس الشائعة الخاصة بإنجاز تسليم المنتج قياس النسبة المئوية لحالات التسليم في الوقت المحدد وعدد الطلبات التي تم تنفيذها فضلاً عن الاهتمام بزمن دورة التسليم والتي يقصد بها معدل الوقت المستغرق بين استلام طلبات الزبون وتسليم المنتج النهائي، كما أن هناك العديد من الإجراءات التي تم تطويرها بهدف تقليص زمن عملية التصنيع، وربما يمكن القول إن الإجراء التشغيلي الأهم هو ذلك المتعلق بكفاءة دورة التصنيع والتي يمكن حسابها على النحو الآتي: كفاءة دورة التصنيع = زمن التشغيل الحقيقي / زمن الإنتاجية (تشغيل + فحص + انتظار + تحريك).

كما وتسعى الشركات جاهدة إلى جعل هذا المقياس يساوي الواحد الصحيح أو أقرب ما يكون إلى الواحد الصحيح ولذلك يمكن قياس كفاءة دورة التصنيع لكل منتج أو خط إنتاجي مع التقرير عن الاتجاهات في كفاءة التصنيع بتخفيض الأنشطة غير المضيئة للقيمة والتي تسبب زيادة غير ضرورية في زمن الإنتاجية وبالتالي تخفيض زمن الإنتاجية (أبو خشبة، 2001).

### شكل رقم (2.3.2)

الفرق بين زمن دورة التسليم وزمن دورة التصنيع



المصدر: ري اتش جاريسون، اريك نورين (2002). "المحاسبة الادارية"، ترجمة محمود عصام الدين زايد، دار المريخ للنشر، الرياض.

ب. العوامل المتعلقة بالنواحي الهندسية للمنتج: إن مقدرة الشركة على تحقيق المرونة الإنتاجية من خلال السرعة في إجراء التغييرات في خصائص المنتج تعتبر دالة في النواحي الهندسية للمنتج والتي تتعلق بمكوناته ومستويات المواد الداخلة في صنعه وإمكانية التغيير في مراحل عمليات الإنتاجية، وأهم المقاييس المستخدمة في ذلك: (متوسط عدد العمليات التي يمر بها المنتج، متوسط عدد أجزاء المنتج، مستوى المواد الخام الداخلة في صنع المنتج، عدد الأجزاء المستخدمة في جميع المنتج).

ج. العوامل المتعلقة في قدرة الشركة على الابتكار والتجديد: يرى أبو خشبة (2001) ويتفق معه (حسين، 2000) بأن الابتكار هو قدرة المنظمة على تقديم سلع جديدة تساعد على زيادة المنافسة وزيادة الحصة السوقية للمنشأة، إذ تتطلب المنافسة استمرار الشركات في التحسين والابتكار، ومن هنا لابد من تطوير منتجات جديدة وإنتاجها كي تحل محل تلك المنتجات ذات الطراز القديم هذا من جانب، ومن جانب آخر يترتب على تطوير المنتجات تطوير عمليات جديدة بهدف جعل المنتجات أكثر فاعلية وبهدف تحسين عملية التحسين المستمر لهذه العمليات لابد من ربطها بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة وفي هذا الإطار يمكن وضع أهداف محددة لإجراءات متنوعة بغية التوفير الحافز للقيام بالتحسن في المجالات التي تعد أكثر أهمية.

ويشير الختاتة والسعايدة (2009) بأنه في عملية الابتكار والتجديد تقوم المنظمة بإجراء دراسات وأبحاث للكشف عن حاجات المستهلك المستترة، ومن ثم ايجاد منتجات او خدمات تلي هذه الاحتياجات، وتتألف عملية الابتكار والتجديد من عنصرين أساسيين هما:

1. اجراء ابحاث على السوق المستهدف، وذلك للحصول على معلومات تفيد في عملية التخطيط، واتخاذ القرارات التي تحدد مستويات الاعمال التي ستقوم بها ادارة المنظمة.
2. توظيف عمليات المنظمة الداخلية لتلبية احتياجات المستهلك التي تم تحديدها، لتصبح المعلومات التي تم جمعها عن السوق وتفضيلات المستهلك امراً حيويًا وفعالاً.

## 4/2: المبحث الرابع: العلاقة بين متغيرات الدراسة

### 1/4/2: تمهيد

لقد هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على دور التوجه الاستراتيجي في تفسير العلاقة بين متطلبات مدخل إعادة هندسة العمليات والأداء التشغيلي في الشركات الصناعية الفلسطينية في محافظات قطاع غزة، ولتحقيق هذا الهدف تم الاطلاع على العديد من الدراسات والبحوث السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، ومن ثم ربطها بالعلاقات ما بين متغيرات الدراسة والتي تم تناولها في النقاط التالية:

### 2/4/2: العلاقة بين منهج إعادة هندسة العمليات والأداء

يعد منهج إعادة هندسة العمليات أحد أهم الطرق الرئيسية لتحسين الأداء، حيث يتصف بالتحسين الجذري للعمليات من أجل تحقيق تحسين فعلي للأداء، وغالباً ما يرتبط تأثيرها بالأسبقيات التنافسية للأداء (شبلي وعلي، 2012).

كما ويعتبر منهج إعادة هندسة العمليات وسيلة إدارية منهجية تقوم على إعادة البناء التنظيمي من جذوره وتعتمد على إعادة هيكلة العمليات الإدارية وتصميمها بهدف تحقيق تطوير جوهري وطموح في أداء المنظمات يكفل تحقيق سرعة الأداء، تخفيض التكلفة، وجودة المنتج (Poirier & Walker, 2005).

ويشير القريوتي (2000) ويتفق معه (العتيبي والحمامي، 2004) بأن منهج إعادة هندسة العمليات يعتبر أحد مداخل التطوير الحديثة والتي تهدف إلى الوصول إلى نتائج تحسين طموحة في مقاييس الأداء العصرية والمتمثلة في: تحسين الخدمة، وزيادة الإنتاجية، وزيادة رضا العملاء، الجودة، سرعة انجاز العمل.

ولقد أصبح مدخل إعادة هندسة العمليات ضرورة حتمية لمعظم المشروعات التي تواجه صعوبات ومشكلات لأنه يساعدها في الأجل الطويل على تحقيق الاستمرارية والبقاء (أحلام، 2012).

وقد أشارت دراسة (المطيري، 2013) التي طبقت على موظفي وعملاء بنك التسليف والادخار الكويتي إلى وجود تأثير جوهري لتطبيق منهجية إعادة هندسة العمليات على جودة الخدمات المصرفية، بالإضافة إلى أن كل زيادة في تطبيق ودعم منهج إعادة هندسة العمليات تؤدي إلى تحسين جودة الخدمات المصرفية. كما وتوصلت دراسة (سليمان وآخرون، 2012)

والتي طبقت في جامعة السليمانية العراقية على عينة مقدارها (200) موظف و(300) طالب، إلى أن مدخل إعادة الهندسة يسهم في تقديم مستوى أعلى لجودة الخدمات التعليمية بما يحقق ميزة تنافسية للمؤسسة.

وقد توصلت دراسة (شبلبي وعلي، 2012) والتي طبقت على (40) مفردة من ممثلي الإدارة العليا والفنيين العاملين في قسم الإنتاج ولديهم خبرة لا تقل عن عشر سنوات في الشركة العامة لصناعة الأسمدة في مدينة البصرة العراقية، إلى وجود تأثير لمتطلبات تنفيذ إعادة هندسة العمليات على الأداء الإنتاجي للشركة.

وأفادت دراسة (Setegn, et. al, 2013) والتي طبقت على مجموعة من موظفي وعملاء مكتب التنمية المالية والاقتصادية (bofed) في إثيوبيا بملاحظة التحسينات الكبيرة على سرعة تقديم الخدمات والتكلفة والجودة والكفاءة والإنتاجية مما أدت إلى زيادة رضا العملاء والأداء التنظيمي، وذلك بعد تنفيذ إعادة هندسة العمليات الإدارية، كما أدى تطبيق منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى تغييرات كبيرة فيما يتعلق السلوك، المهارات، والمشاركة، والعمل الجماعي، بالإضافة إلى المساهمة في زيادة رضا الموظفين؛ تخفيض عبء العمل ووقت الخدمة.

أما دراسة (Goksoy, et. al, 2012) والتي طبقت على (75) موظف من موظفي شركة دولية رائدة في مجال الهندسة الكهربائية والالكترونيات فرع تركيا، حيث لاحظ الباحث ارتفاع معنويات الموظفين بعد تنفيذ إعادة هندسة العمليات في الشركة، لكن نجاح إعادة هندسة العمليات الإدارية في الشركة يرتبط بمجموعة من العوامل وهي بالترتيب على النحو التالي (دعم الإدارة العليا، التواصل مع الموظفين وتفويض السلطات، استخدام تكنولوجيا المعلومات).

وقد توصلت دراسة (النعمة والدباغ، 2012) إلى وجود تباين معنوي بين أبعاد إعادة هندسة العمليات في تعزيز قرارات الإنتاج، حيث طبقت على (60) مفردة من الادارة العليا في معامل الشركة العامة لصناعة الالبسة الجاهزة في نينوى العراقية.

كما وأشارت دراسة (خليل، 2008) والتي طبقت على عينة من موظفي هذه مؤسسات القطاع الخاص في المملكة الأردنية الهاشمية إلى وجود علاقة ارتباطيه جوهريه بين هندسة العمليات وخفض التكاليف، بالإضافة إلى أن أسلوب إعادة الهندسة أدى إلى تقليل التكاليف

المادية للأعمال الإدارية فيها والتخلص من بعض النشاطات الإضافية وغير الضرورية وهذا ينعكس على التكاليف.

### 3/4/2: العلاقة بين منهج إعادة هندسة العمليات والتوجهات الاستراتيجية

إن الحاجة إلى تطبيق منهج إعادة هندسة العمليات أصبحت أكثر إلحاحاً وخاصة مع بداية الألفية الجديدة، وكذلك التأكيد على تبني التوجهات الاستراتيجية كونها تمثل منهجاً فكرياً يتميز بالحدثة والريادة ويتسم من خلال عملياته ووسائله بالقدرة على زيادة قدرات المنظمة وتطوير أدائها (Arora & Kumar, 2007).

كما أن نجاح تطبيق منهج إعادة هندسة العمليات يتوقف على مدى التزام وقناعة الإدارة العليا في المنظمة بضرورة الحاجة لتبني برامج التوجه والتحليل الاستراتيجي في المنظمة، من أجل تحسين الوضع التنافسي لها، وهذه القناعة يمكن أن تتجلى في التزام الإدارة العليا بتبني توجهات استراتيجية ملائمة للمنظمة والبيئة (Hendrick, 2003).

ولكي تصبح لدى المنظمات المقدرة على تعزيز منهج إعادة هندسة العمليات لا بد لها من أن تعمل على تبني التوجهات الاستراتيجية التي تعد مطلباً لتلك المنظمات التي تبحث عن تحقيق مزايا تنافسية، حيث أصبحت المنظمات تدرك شيئاً فشيئاً أهمية تبني توجهات استراتيجية في ظل التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال التي عملت على زيادة حدة المنافسة (Glaister & Falshaw, 1999). وهذا ما أثبتته دراسة (Deshpandé et. al, 2012) التي أشارت إلى أنه كلما اشتدت المنافسة تبين أثر التمايز في التوجه الاستراتيجي على أداء الأعمال، وأنه كلما تزداد قوة التوجه الاستراتيجي كلما ازدادت المنافسة في السوق (وجود الشركات المنافسة)، بالإضافة إلى أن التوجه الاستراتيجي يعتمد على الظروف البيئية المحيطة بالشركات.

كما ويمكن اعتبار إعادة هندسة العمليات بمثابة نموذج جديد يتضمن مجموعة من الآليات لتحسين أسلوب تشغيل المؤسسات، ويساعد هذا النموذج على تحسين قدرات المديرين في مواجهة المنافسة من خلال بناء رؤى جديدة ورسالة جديدة للمؤسسة تساعد على اقتراح وتطبيق سلسلة من الاستراتيجيات (عامر، 1998).

وقد أشارت دراسة (ياسين، 2002) إلى أن ظهور أساليب إدارية حديثة منها منهج إعادة هندسة العمليات هو لضمان مزيد من الفعالية الاستراتيجية ولتوفير أدوات جديدة في التحليل والاختيار الاستراتيجي. وهذا يتفق مع دراسة (فرحات، 2011) والتي أشارت إلى أن

القيام بتغيير استراتيجي وجوهري يتم من خلال إعادة تعريف الرسالة الاستراتيجية للمؤسسة، إعداد استراتيجيات طويلة الأجل بغرض إحداث ثورة في الصناعة ككل والاستجابة للتغيير التكنولوجي وحاجات المستهلك.

وقد توصلت دراسة (الشعباني وثابت، 2012) والتي طبقت على الشركة الوطنية لصناعة الأثاث المنزلي في العراق، إلى أن تطبيق منهج إعادة هندسة العمليات يتطلب معرفة أهداف الشركة والتخطيط السليم للعمليات المراد إعادة هندستها وتشكيل فرق عمليات للعمليات المراد إعادة هندستها وتشكيل فريق عمل من داخل الشركة وتوفير الدعم له وإعطائه صورة واضحة عن إعادة هندسة العمليات لإقناعه بضرورة التغيير.

#### 4/4/2: العلاقة ما بين التوجهات الاستراتيجية والأداء

يعد التوجه الاستراتيجي واحداً من المتغيرات التي تؤثر على أداء المنظمات لأنه يؤثر في كيفية تفكير وعمل الإدارة، كما ويعد التوجه الاستراتيجي ذا فائدة لأنه يركز أولاً على المنظمة، ويجمع بشكل مستمر معلومات عن حاجات الفئات المستهدفة وقدرات المنافسين ومن ثم استخدام تلك المعلومات لتوليد قيمة مضافة للمستهلكين بشكل دائم ( Slater & Narver, 1994).

وقد أصبح التوجه الاستراتيجي مطلباً ضرورياً للمنظمات التي تسعى جاهدة إلى تحقيق مستويات عالية من الأداء، كما أن جوهر الإدارة أصبح يتمثل في استخدام المنطق والتنبؤ العلمي بدلاً من الفوضى، حيث ينظر إلى التوجه الاستراتيجي الآن على أنه المفتاح الأساسي لنجاح المنظمات وتميزها تنافسياً ويتغلغل في كل عوامل النجاح التنظيمي (سالم، 2009).

كما ويتوجب على المنظمات التي تسعى إلى التحسين والتطوير بالنسبة لمنافسيها أو بالنسبة لما عليه في الماضي أن تعمل على تطبيق أساليب التوجه الاستراتيجي، كونه يمثل منهجاً فكرياً يتميز بالحدثة والريادة ويتسم من خلال عملياته ووسائله بالقدرة على زيادة القدرات التنافسية للمنظمة، وتطوير أدائها ويرتبط الأداء في قوة المؤسسة التنافسية ويأتي نتيجة للتوجه الاستراتيجي الناجح (حمزة، 2015).

ويشير ويلين وهنغر (Wheelen & Hunger, 2008) إلى أن مفهوم الأداء ارتبط دائماً بكل ما يسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، فأصبح مفهومه يندرج ضمن التفكير الاستراتيجي وتوجهاته، وأصبحت المنظمات تهدف إلى تحقيق مستويات عالية من أدائها

الاستراتيجي في ميدان أنشطتها، وذلك بسبب أن تحسين الأداء وتطوير المنظمات لم يعد أمراً اختيارياً بل أصبح شرطاً جوهرياً لضمان البقاء والاستمرار.

ويضاف إلى ذلك أن الاستمرار والنجاح والنمو في المنظمات المعاصرة يفرض على هذه المنظمات ان تقوم بتطوير توجهات استراتيجية مناسبة مما يساعد في تحسين منتجاتها لإشباع حاجات ورغبات وأذواق المستهلكين والتي تتميز بالتغير السريع في وقتنا الحاضر، مما يجعل من تطوير المنتجات إحدى الوسائل الهامة التي تساهم في بقاء ونمو وتوسع الشركات وتزيد قدرتها على تحقيق أهدافها (عكروش وعكروش، 2004).

وقد أشارت دراسة (القراي وبرايم، 2014) والتي طبقت على عينة مقدارها (132) مفردة من الادارة العليا والمتوسطة في الشركات السودانية إلى وجود علاقة ايجابية بين التوجه الاستراتيجي ببعديه (التوجه السوقي، التوجه الإبداعي) والأداء المؤسسي. وتتفق معها دراسة (Altindag et. al, 2011) والتي طبقت على عينة مقدارها (280) من المدراء الذين لديهم أدوار أساسية في الشركات العائلية التركية حيث توصلت إلى وجود علاقة ايجابية قوية بين أبعاد التوجه الاستراتيجي والأداء المؤسسي.

وقد توصلت دراسة (Lee et. al, 2014) والتي طبقت على (374) من مدراء الشركات الصغيرة ومتوسطة الحجم في كوريا والتي توصلت إلى أن التوجه الاستراتيجي بأبعاده (التوجه نحو التعلم، والتوجه نحو التكنولوجيا، والتوجه نحو ريادة الاعمال) تؤثر بشكل كبير على الابتكار في الشركات. وهي تتفق مع دراسة (Srivastava et. al, 2013) التي تم إجرائها على شركات تكنولوجيا المعلومات في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث تم جمع البيانات من عينة مكونة من (183) مفردة من الهيئة الإدارية في تلك الشركات، وأفادت النتائج بوجود علاقة ايجابية قوية بين التوجهات الاستراتيجية وتطوير المنتجات الجديدة.

وأشارت دراسة (ميا وآخرون، 2013) والتي طبقت على عينة مقدارها (196) مفردة من الادارتين الوسطى والعليا في المنظمات الحاصلة على الايزو بمدينة اللاذقية السورية، واتفقت معها دراسة (ساعاتي وأمين، 2012) والتي طبقت على عينة مقدارها (100) مفردة من المدراء ورؤساء الأقسام العاملين في مستشفيات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية، ودراسة (الربيعي والربيعي، 2011) والتي طبقت على عينة مقدارها (105) مفردة من المدراء ذوي

العلاقة باتخاذ القرارات في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية إلى وجود أثر موجب للتوجه السوقي كأحد أبعاد التوجه الاستراتيجي على تحقيق الميزة التنافسية وتطوير الأداء.

#### 5/4/2: التوجهات الاستراتيجية كمتغير وسيط

بمراجعة الأدبيات السابقة التي تناولت التوجه الاستراتيجي كمتغير وسيط في العلاقة بين مجموعة من المتغيرات المختلفة فقد أشارت دراسة (Carvalho et. al, 2016) والتي تم تطبيقها على عينة مقدارها (170) من مدراء الفنادق البرازيلية للتعرف على الدور الوسيط للتوجه الاستراتيجي في العلاقة ما بين ابعاد البيئة المحيطة والأداء، إلى أن التوجه الاستراتيجي يعمل على تحقيق الريادة في الأعمال، بالإضافة إلى أن التوجه الاستراتيجي له الدور الوسيط في العلاقة ما بين ابعاد البيئة المحيطة والأداء، مما يسهم في تحسينه.

أما دراسة (Chow, et. al, 2013) والتي تم إجراؤها على عينة مقدارها (190) من القيادات الإدارية في الشركات الصناعية السنغافورية، والتي هدفت إلى التعرف على الدور الوسيط للتوجه الاستراتيجي في التأثير على العلاقة ما بين انظمة ادارة الموارد البشرية والأداء، فقد أشارت إلى أن التوجه الاستراتيجي العلاقة يتوسط بين انظمة ادارة الموارد البشرية والأداء.

بينما دراسة (الدوسري، 2010) والتي طبقت على عينة مقدارها (125) مفردة من المدراء ورؤساء أقسام شركات التأمين الكويتية، والتي هدفت إلى توضيح أثر استراتيجية النمو على الأداء التسويقي لدى شركات التأمين الكويتية ودور التوجه السوقي كمتغير وسيط، وأشارت إلى أن التوجه السوقي بأبعاده (توليد استخبارات السوق، توزيع وإيصال استخبارات السوق، الاستجابة لاستخبارات السوق) كأحد أبعاد التوجه الاستراتيجي يتوسط العلاقة ما بين استراتيجية النمو (بأبعاده المختلفة) والأداء التسويقي.

### 3 : الفصل الثالث

#### منهجية الدراسة

المبحث الأول: نموذج الدراسة وتطوير الفرضيات

المبحث الثاني: منهجية وإجراءات الدراسة

### 3: الفصل الثالث

#### منهجية الدراسة

##### 0/3: تمهيد

تعد المنهجية هي حلقة الربط بين ما هو متحقق من تراكم معرفي، نظري، تطبيقي، وبين إمكانية تجسيده في منظمات الأعمال، لذا قام الباحث بما يلزم من إجراءات منهجية لتحقيق أهداف الدراسة.

ولأغراض توضيح الإجراءات المتعلقة بدراسة دور التوجه الاستراتيجي في تفسير العلاقة بين توافر متطلبات مدخل إعادة هندسة العمليات والأداء التشغيلي، تم استعراض المباحث التالية: (المبحث الأول: نموذج الدراسة وتطوير الفرضيات، المبحث الثاني: منهجية وإجراءات الدراسة)

##### 1/3: المبحث الأول: الأساس النظري للدراسة

##### 1/1/3: نظريات الدراسة

تركز غالبية البحوث في مجال الإدارة الاستراتيجية على استقصاء وتوضيح الفروقات الجوهرية في الأداء فيما بين منظمات الأعمال، الأمر الذي يشير إلى تباين واختلاف في أداء المنظمات، وإن هذا التباين يركز في الكثير من جوانبه على الميزة التي تحققها منظمة الأعمال وتتفوق فيها على منافسيها، والتي يصعب على المنظمات الأخرى تقليدها في معظم الأحيان، لا سيما فيما إذا كانت قد بنيت استناداً إلى موارد المنظمة متفردة القيمة أو قدراتها الاستراتيجية أو التزاماتها الاستراتيجية أو محاولات التجديد المستمر وبما يهيئ الفرصة أمام المنظمات التي حققتها للعمل على ديمومتها وتحقيق مستويات الأداء المتميز المستمر.

ومن هذا المنطلق ظهرت مجموعة من النظريات التي تدعم دور الموارد والمهارات في

تحقيق الميزة التنافسية وتحسين الأداء، أهمها نظرية الموارد والكفاءات (RBV)

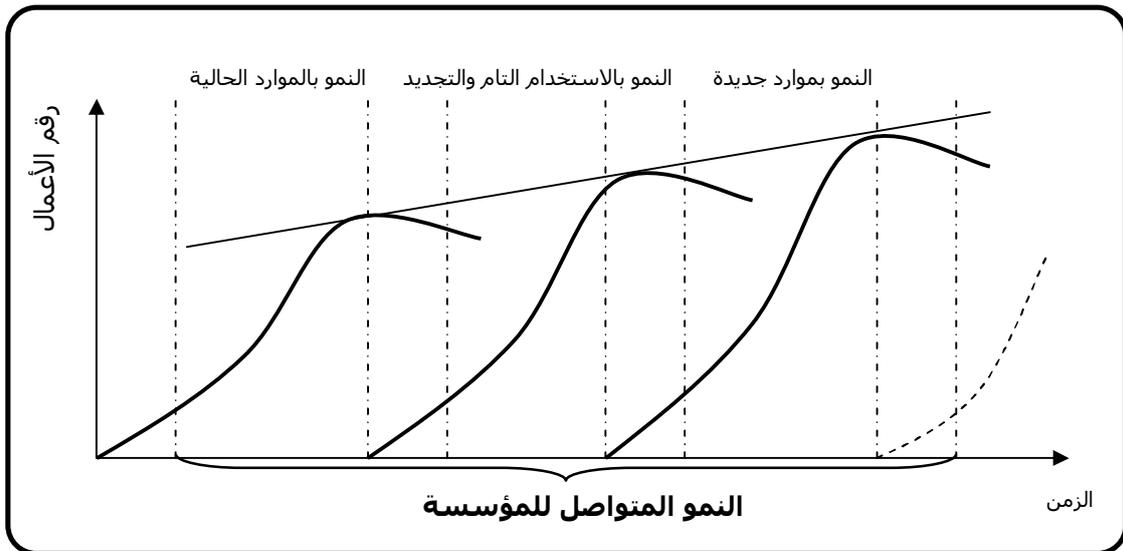
## أولاً: نظرية التطور الداخلي لـ Penrose

قامت Penrose بإصدار كتاب في العام (1959) والذي كان بعنوان " The Theory of the Growth of the Firm" والذي هدفت من خلاله الى توضيح الكيفية التي تحقق من خلالها المؤسسات النمو والتعرف على حدود ذلك النمو. ويشير بارني (Barney, 1991) إلى أن Penrose اعتبرت أن ما يحدث بداخل المؤسسة له من الأهمية ما لا يقل عما يحدث في بيئتها الخارجية، كما وتعتبر المؤسسة حافظة للموارد الانتاجية (مالية، بشرية، مادية)، وتضيف بأن نمو المؤسسة يتحدد من خلال حافظة الموارد المنتجة التي تراقبها المؤسسة، وكذلك قدرة الجهاز الإداري على تنسيق واستغلال تلك الموارد.

إن الموارد هي الأقدر على توليد النمو للمؤسسة، وتضيف أن الموارد يمكن أن تختلف من مؤسسة إلى أخرى وبالتالي فهي غير متجانسة حتى في نفس الصناعة (Barney, 1991). ويضيف بن ساسي (2011) بأن Penrose أشار إلى أن المؤسسة الاقتصادية تستطيع أن تُحقّق النمو المستمر والمتواصل، وذلك بفضل القدرة على تجديد مواردها كلما اتجه نشاطها الحالي نحو التباطؤ، كما تتوفر لدى المؤسسة القدرة على أن تختفي من الحياة الاقتصادية لتظهر بشكل جديد نتيجة لتوظيف الموارد السابقة في أنشطة جديدة، وهذا ما يوضّحه الشكل (3.1.1):

### شكل (3.1.1)

#### مراحل النمو المتواصل للمؤسسة



المصدر: (بن ساسي، 2011)، الأبعاد النظرية لنمو المؤسسة وتأثيراته الهيكلية والتنظيمية"، مقدم إلى الملتقى الدولي بعنوان: "الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، الجزائر.

ولقد أشارت Penrose إلى أن مُبرّر الاستخدام التام للموارد لا يكفي وحده لتحقيق النمو المتواصل ما لم يقترن بقدرة المؤسسة على تطوير قدراتها الإبداعية وتنمية المعارف والمهارات الفردية والجماعية، فتنمية وتجديد الموارد تتطلب امتلاك الفريق المسير للمهارات والخبرة الكافية وقدرتهم على تشخيص المحيط ومعطيات السوق (بن ساسي، 2011)، ويتفق معه (Chandler, 1990) الذي اشترط توفّر القُدرات التنظيمية وكذلك استغلال التطوّر التقني لتحقيق وفورات الحجم بالإضافة إلى توفّر الخبرة والإمكانات المعرفية لدى المسيرين إلى جانب القدرة على استخدام وتجديد الموارد.

### ثانياً: نظرية الموارد (RBV)

لقد ظهرت نظرية الموارد في الثمانينات من القرن العشرين من خلال أعمال ويزنير فيلت (Wernerfelet) الذي طرح رؤية استراتيجية مختلفة عن نموذج بورتر (Porter) الذي كان ينظر الى المؤسسة على أنها مجموعة من النشاطات المرتبطة في شكل سلسلة قيم، حيث اعتبرت نظرية الموارد والمهارات المؤسسة على أنها مجموعة فريدة من الموارد المادية وغير المادية أو حافظة للمهارات المتميزة التي تساهم بشكل أساسي في اتمام المنتجات وتمييزها، وبالتالي فإنه يمكن اعتبار هذا النموذج مدخلاً مكملاً للمؤسسة في سلسلة القيم، ومن هذا المنطلق فإن الأداء يرتبط ارتباطاً جوهرياً بهذه الموارد والمهارات وكيفية استغلالها بشكل أفضل مما يحقق التحسين في الأداء.

كما وتتمثل المبادئ الأساسية لنظرية الموارد في امتلاك المنظمة لموارد ومهارات متميزة تكون بمثابة عوائق أمام المنافسين، وتكمن تلك الأسس في مجموعة من النقاط أهمها (Prahalad & Hamel, 1990):

1. قلة الموارد في المؤسسة ليس مانعاً بالضرورة ان تتفرد في السوق، كما أن وفرة الموارد لا يضمن النجاح الأكيد.
2. يمكن اعتبار المؤسسة كحافظة للموارد (التقنية، المادية، والبشرية) وفي نفس الوقت كحافظة للمنتجات أو أجزاء استراتيجية مركزة على عينة السوق.
3. اختلاف وتباين المؤسسات فيما بينها لا يتعلق فقط بدرجة اختراق السوق، ولكن بكيفية مزج الكميات والنوعيات من الموارد المتاحة.

4. الاستغلال الأمثل للموارد (الاستغلال الذكي)، والذي يؤدي بالمحصلة الى زيادة الحصص المنتجة.

ويشير سملاي وبلالي (2004) بأن أهم عوامل تحقيق الأداء المرتفع يأتي من المؤسسة نفسها قبل المحيط وبالأحرى من مواردها. وتضيف وسيلة (2012) إلى أن المحدد الأقوى لربحية المؤسسة ليس هو هيكل الصناعة بل الأمر يتعلق بقدرة المؤسسة على حسن استغلال وتفعيل مواردها الداخلية وكفائتها الاستراتيجية، مما يجعل الاهتمام ينصب إلى تبني نظرية الموارد. ويعتبر مصطلح الموارد من بين أكثر المصطلحات تداولاً إذ يغطي مجالاً واسعاً يصعب حصره بدقة؛ بحيث يعتبر كل ما يساهم في نشاط المؤسسة يمكن إدراجه ضمن مواردها، وقد أشار (Wernerfelet) إلى أن موارد المؤسسة تتمثل في الموارد المادية والغير مادية، هذه الموارد المعقدة التي تعتبر صعبة البناء أو الاكتساب هي التي تحدد امكانية التميز وتحسين الأداء، وعلى أساس هذا التعريف يمكن تقسيم الموارد بمختلف اشكالها الى نوعين (حمزة، 2015):

أ. موارد مادية: وتتمثل في (تجهيزات الانتاج، المباني، رأس المال، ... إلخ).

ب. موارد غير مادية: هي موارد غير مرئية مما يصعب جمعها، ويمكن إيجازها في النقاط التالية:

1. الجودة: وهي تشير الى قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية حاجات العميل، وكلما كان التوافق بين توقعاته وخصائص المنتج كلما كان الاتجاه ايجابي في تعزيز المكانة التنافسية للمنظمة.
2. التكنولوجيا: تعني جملة التطورات في المجال التكنولوجي والتحكم فيها.
3. المعلومات: تعتبر المعلومات إحدى الموارد الاستراتيجية لأي منظمة، وقاعدة اتخاذ معظم قراراتها.
4. المعرفة: تشمل المعلومات التقنية والعلمية المتحصل عليها من خلال البرامج التعليمية في الجامعات والمعاهد والمدارس العليا.
5. المهارات: إن الموارد بما فيها المعارف تصبح قدرات عندما تتناسق وتترابط وتتداخل فيما بينها في محتوى الأنشطة، كما أن تراكم تلك القدرات يتولد عنها مهارات خاصة بالمنظمة، وتنقسم إلى قسمين أساسيين وهما المهارات الفردية: تتمثل في الخصائص

التي يتميز بها كل فرد في المنظمة وهي تختلف حسب مناصب العمل، أما المهارات الجماعية وتتمثل في المهارات والمعرفة الناتجة الاحتكاك الحاصل بين منفعي الأنشطة وهي تسمح بإنشاء موارد جديدة للمنظمة من خلال التطوير والتجديد بفضل المعرفة المتفاعلة فيما بينها.

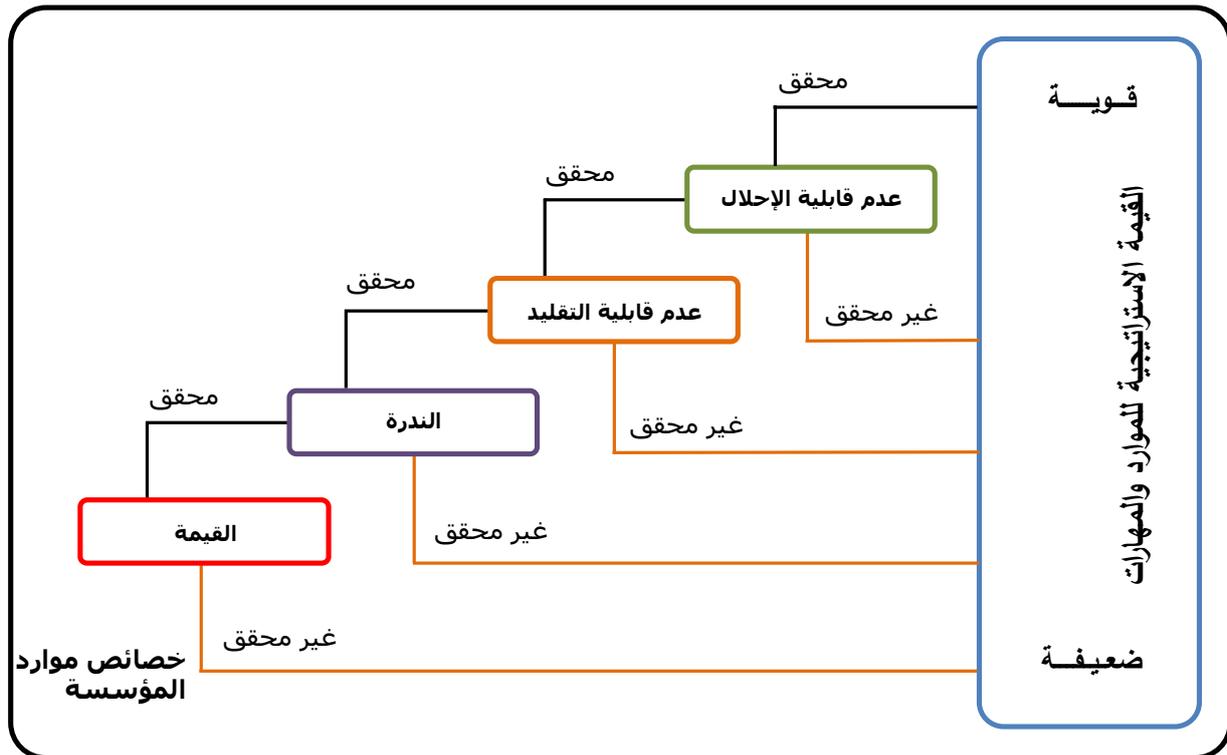
ويشير كويلين (Quelin, 2000) إلى أن الموارد غير المادية تلعب دوراً أساسياً في تنافسية المؤسسات وتحقيق التميز في الأداء، فهذه الموارد لا يمكن نسخها أو تقليدها، وهي نتاج سنوات من الخبرة وتعلم المؤسسة، ولكي تعمل تلك الموارد على تحقيق مستوى أفضل للأداء يجب أن تتميز بمجموعة من الخصائص والتي يمكن إيجازها في النقاط التالية:

1. القيمة: المورد بإمكانه ان يزيد من قيمة المنتج في نظر الزبون حيث يسمح استغلال الفرص وتقليل المخاطر نتيجة لمرونته، حيث أن القيمة تكمن في مرونة المنتج وقدرته على تطوير أنواع مختلفة من المنتجات.
2. الندرة: المورد يجب ان يكون نادراً ويصعب على المنافسين الحصول عليه (مثل شهرة العلامة) مما يجعل هذا الاخير محتكراً من طرف مؤسسة واحدة او عدد من المؤسسات.
3. عدم قابلية التقليد: يصعب على المؤسسات المنافسة تقليد هذه الموارد نظراً لدقة ميزاته مثل (ثقافة المنظمة، شهرة العلامة التجارية) والخاصية الضمنية لها مثل (مهارات الأفراد) بحيث لا يمكن تقليد ممارسات الافراد في العمليات الانتاجية.
4. عدم قابلية الاحلال: المورد لا يمكن تعويضه بآخر حيث لكل مورد قيمته وخصائصه اضافة الى هذه الميزات نجد ان الموارد التي تقوم على هذه المقاربة يجب ان تتميز أيضاً.
5. عدم قابلية الحركة: ترتبط هذه الخاصية بأخرى سابقة وهي الندرة، إذ أن ندرة الموارد وعدم توفرها في متناول المنافسين يصعب الحصول عليها أو حركتها وقد يكون أيضاً بسبب ارتفاع اسعار الحصول عليها.
6. قابلية الدوام: يعتمد استمرار الميزة التنافسية لمدة اطول على معدل استنفاد الموارد او تقادم بعضها بما في ذلك المهارات بسبب تزايد معدلات التغيير التكنولوجي مثلاً، مما يؤدي الى قصر المدى الزمني للانتفاع بمعظم هذه الموارد التي تبني على أساسها الميزة التنافسية يجب ان تكون نسبياً مستمرة.

كلما توفرت هذه الخصائص في موارد المؤسسة أدت إلى تحقيق ميزة تنافسية من خلال إنشاء القيمة وتكون هذه الأخيرة قوية أو ضعيفة حسب عدد وقوة هذه الخصائص في حد ذاتها (وسيلة، 2012). وهذا ما يوضحه الشكل (3.1.2):

شكل (3.1.2)

العلاقة بين خصائص موارد المؤسسة وإنشاء القيمة



المصدر: (وسيلة، 2012) مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الادارية والاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف1، الجزائر. نقلاً عن (Dominique Puthod)

### ثالثاً: نظرية الموارد وعلاقتها بنموذج الدراسة

من أجل توفير أساس نظري متماسك ولمزيد من التطور والمساهمة في إثراء البحث العلمي، تم استخدام نظرية الموارد والمهارات كمرشد لنموذج الدراسة وهي نظرية تصور المنشأة على انها مجموعة من الموارد بعضها عادي متاح لجميع المنشآت والآخر خاص يمكنها من إنشاء واستدامة الأفضلية التنافسية والتميز على المنشآت الأخرى، كما إن الفكرة الأساسية لنظرية الموارد تكمن في امتلاك المنظمة لموارد ومهارات متميزة تكون بمثابة عوائق أمام المنافسين حيث لا يمكن تقليدها أو مواجهتها (Prahalad & Hamel, 1990).

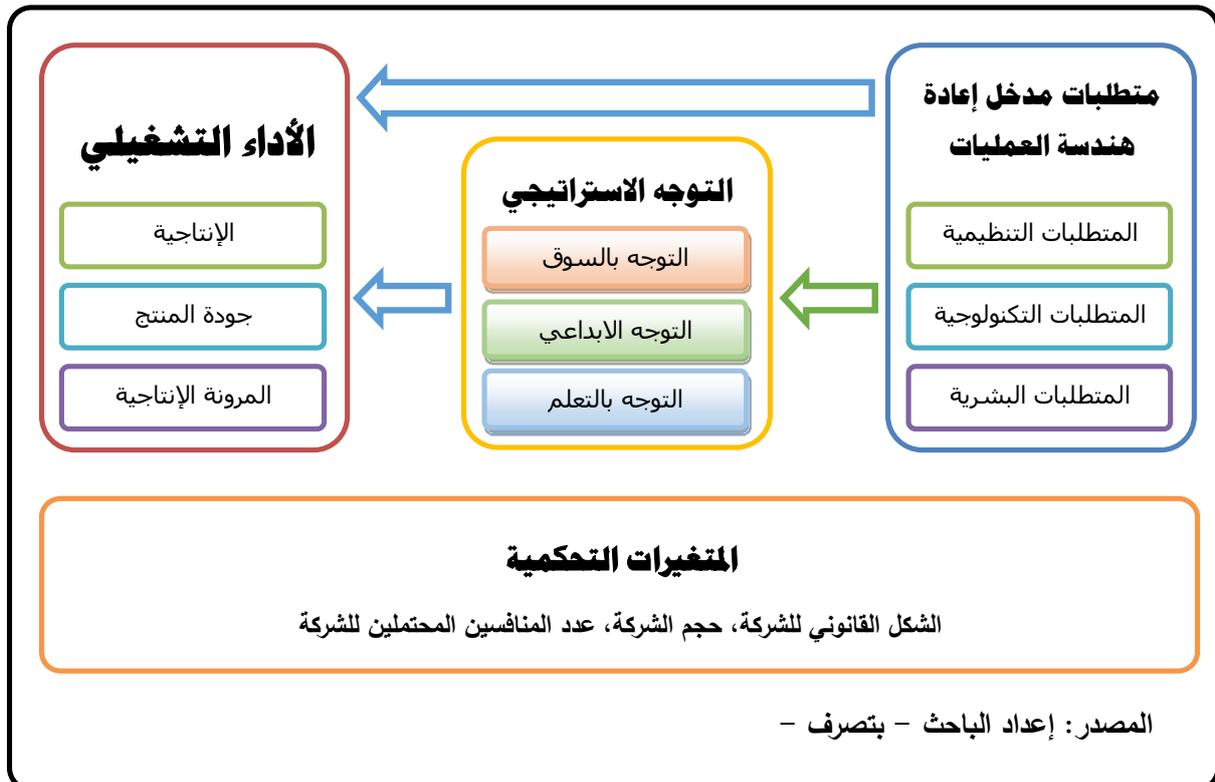
كما أن وجود هذه الموارد (التقنية، التنظيمية، البشرية) المتميزة في المؤسسات، والتي تمثل متطلبات إعادة هندسة العمليات هو الذي يفسر الاختلاف في الأداء بين المؤسسات العاملة في نفس القطاع، كما ويمكن قياس قدرة الموارد على تحسين الأداء من خلال الاعتماد على تلك الموارد في خلق قيمة ليس بمقدور المنافسين الحاليين والمحتملين تقليدها، وتفعيل استخدام الموارد في صياغة وتنفيذ توجهات واستراتيجيات فعالة (حمزة، 2015). إضافة إلى أن مدخل الموارد لا يهتم بتنمية الموارد الحالية فقط بل ويعمل على تنمية قاعدة موارد المؤسسة مستقبلاً، ويتم ذلك من خلال احلال وتجديد الاستثمارات للمحافظة على الموارد والمهارات في المؤسسة، وذلك بهدف استمرار الميزة التنافسية المرتكزة على هذه الموارد، وبالتالي فإن تبني توجه استراتيجي بشأن هذه الموارد والتي تمثل متطلبات إعادة هندسة العمليات قد تشكل أساس لتحسين الأداء في الحاضر والمستقبل (وسيلة، 2012).

### 2/1/3: نموذج الدراسة

استند تكوين نموذج الدراسة الى النظريات الموضحة أعلاه، بالإضافة الى البحث في الدراسات السابقة وما فيها من فجوات بحثية، ومن خلال ذلك تم التوصل الى نموذج الدراسة الموضح في الشكل (3.1.3).

#### شكل (3.1.3)

#### نموذج الدراسة



### 3/1/3: فرضيات الدراسة

أولاً: العلاقة بين توافر متطلبات منهج إعادة هندسة العمليات والأداء التشغيلي

كشفت دراسة (المطيري، 2013) وجود تأثير جوهري لتطبيق منهجية إعادة هندسة الأعمال على جودة الخدمات المصرفية، وتوصلت دراسة (Setegn, et. al, 2013) إلى وجود علاقة طردية قوية بين تطبيق منهج إعادة هندسة العمليات والتحسينات الكبيرة على سرعة تقديم الخدمات والتكلفة والجودة والكفاءة والإنتاجية مما أدت إلى زيادة رضا العملاء والأداء التنظيمي، وأوصت دراسة (الشعباني وثابت، 2012) بضرورة إشراك جميع المستويات الإدارية في عملية إعادة الهندسة، وأضافت دراسة (سليمان وآخرون، 2012) بأن تطبيق مدخل إعادة الهندسة يسهم في تقديم مستوى أعلى لجودة الخدمات بما يحقق ميزة تنافسية للمؤسسة، وكشفت دراسة (شبلبي وعلي، 2012) عن وجود تأثير لمتطلبات تنفيذ إعادة هندسة العمليات على الأداء الإنتاجي للشركة، وأشارت دراسة (Ringim, et. al, 2011) إلى أن منهج إعادة هندسة العمليات ساهم في زيادة الربحية وتحسين ولاء العملاء للبنوك، باستعراض الدراسات السابقة لاحظ الباحث عدم وجود دراسات تناولت دور متطلبات إعادة هندسة العمليات في تحسين الأداء التشغيلي، ومن هنا يمكن استنتاج الفرضية الرئيسية التالية: 1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتوافر متطلبات إعادة هندسة العمليات على الأداء التشغيلي في الشركات الصناعية الفلسطينية في محافظات قطاع غزة، وينبثق من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

1-1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتوافر متطلبات إعادة هندسة العمليات على الإنتاجية في الشركات الصناعية في قطاع غزة.

2-1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتوافر متطلبات إعادة هندسة العمليات على جودة المنتج في الشركات الصناعية في قطاع غزة.

3-1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتوافر متطلبات إعادة هندسة العمليات على المرونة الإنتاجية في الشركات الصناعية في قطاع غزة.

ثانياً: العلاقة بين توافر متطلبات منهج إعادة هندسة العمليات وتبني التوجهات الاستراتيجية

لقد أشارت دراسة (دمهوري، 2013) إلى وجود مجموعة من العوامل التي تدعم منهج

إعادة هندسة العمليات والتي من أهمها وجود التزام من الإدارة العليا بدعم عملية إعادة هندسة

العمليات الإدارية لما لها من فكر استراتيجي في هذا المجال، وأضافت دراسة (فيروز، 2013) بأن تطبيق التخطيط الاستراتيجي يعد المتغير الأهم من أبعاد إعادة هندسة الأعمال، كما أوصت دراسة (Goksoy, et. al, 2012) التي أوصت بضرورة قيام الإدارة العليا بضمان الانسجام بين جهود عملية إعادة هندسة العمليات واستراتيجية الشركة. ومن هنا يمكن استنتاج الفرضية الرئيسية الثانية: 2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتوافر متطلبات إعادة هندسة العمليات على التوجه الاستراتيجي في الشركات الصناعية الفلسطينية في محافظات قطاع غزة، وينبثق من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

- 1-2: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتوافر متطلبات إعادة هندسة العمليات على التوجه بالسوق في الشركات الصناعية في قطاع غزة.
- 2-2: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتوافر متطلبات إعادة هندسة العمليات على التوجه الإبداعي في الشركات الصناعية في قطاع غزة.
- 3-2: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتوافر متطلبات إعادة هندسة العمليات على التوجه بالتعلم في الشركات الصناعية في قطاع غزة.

### ثالثاً: العلاقة بين تبني التوجهات الاستراتيجية والأداء التشغيلي

توصلت دراسة (القراري وبرايم، 2014) إلى وجود علاقة إيجابية بين التوجه الاستراتيجي بأبعاده (التوجه بالسوق، التوجه الإبداعي) والأداء المؤسسي، ودراسة (بومدين، 2013) والتي أشارت إلى أن التوجه نحو السوق له أثر إيجابي على الابتكار وأوصت بضرورة اهتمام القيادات الإدارية بالتوجه نحو السوق كأحد أبعاد التوجه الاستراتيجي، وأشارت دراسة (جندب، 2013) إلى وجود أثر للتوجهات الاستراتيجية على الأداء التسويقي، أما دراسة (Lee et. al, 2014) فقد توصلت إلى أن التوجه بالتعلم يساهم في تحسين الأداء، وتوصلت دراسة (Altindag et. al, 2011) إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين أبعاد التوجه الاستراتيجي والأداء المؤسسي بالإضافة إلى تبني التوجه بالتعلم يعتبر كأحد المحددات الأساسية للتصنيع دون وجود أخطاء أو ارتفاع التكاليف، ومن هنا يمكن استنتاج الفرضية الرئيسية الثالثة: 3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد التوجه الاستراتيجي على الأداء التشغيلي في الشركات الصناعية الفلسطينية في قطاع غزة، وينبثق من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

- 1-3: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتبني التوجه الاستراتيجي على الإنتاجية في الشركات الصناعية في قطاع غزة.

3-2: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتبني التوجه الاستراتيجي على جودة المنتج في الشركات الصناعية في قطاع غزة.

3-2: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتبني التوجه الاستراتيجي على المرونة الإنتاجية في الشركات الصناعية في قطاع غزة.

رابعاً: الدور الوسيط للتوجه الاستراتيجي في العلاقة بين توافر متطلبات منهج إعادة هندسة العمليات والأداء التشغيلي

لقد أشارت دراسة (Carvalho et. al, 2016) إلى أن التوجه الاستراتيجي يلعب الدور الوسيط في العلاقة ما بين ابعاد البيئة المحيطة والأداء مما يسهم في تحسينه، وأضافت دراسة (Chow, et. al, 2013) بتوسط التوجه الاستراتيجي العلاقة بين انظمة ادارة الموارد البشرية والأداء، بينما أشارت دراسة (Idar et. al, 2012) بأن التوجه نحو السوق يتوسط العلاقة جزئياً بين التوجه الاستراتيجي والأداء، فقد أشارت دراسة (الدوسري، 2010) بأن التوجه السوقي يتوسط العلاقة بين استراتيجية النمو والأداء التسويقي.

ومن خلال استعراض الباحث الدراسات السابقة نجد ان هنالك العديد من الدراسات التي استخدمت التوجه الاستراتيجي كمتغير وسيط مع ابعاد مختلفة (مستقل، تابع)، ومع البحث المستمر لم يتوصل الباحث لوجود أي دراسة تناولت الأثر الوسيط للتوجه الاستراتيجي ما بين متطلبات إعادة هندسة العمليات والأداء التشغيلي، وهذا ما دفع الباحث للقيام بهذه الدراسة. ومن هنا يمكن استنتاج الفرضية الرئيسية الرابعة: 4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتوافر متطلبات إعادة هندسة العمليات (المتطلبات التنظيمية، المتطلبات التكنولوجية، المتطلبات البشرية) على الأداء التشغيلي (الإنتاجية، جودة المنتج، المرونة الإنتاجية) في الشركات الصناعية الفلسطينية في محافظات قطاع غزة، بوجود أبعاد التوجه الاستراتيجي (التوجه بالسوق، التوجه الإبداعي، التوجه بالتعلم) كمتغيرات وسيطة، وينبثق من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

4-1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتوافر متطلبات إعادة هندسة العمليات على الأداء التشغيلي بوجود التوجه بالسوق كمتغير وسيط في الشركات الصناعية في قطاع غزة. وينبثق من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

4-1-1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتوافر المتطلبات التنظيمية لإعادة هندسة العمليات على الإنتاجية بوجود التوجه بالسوق كمتغير وسيط.

- 4-1-2: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتوافر المتطلبات التكنولوجية لإعادة هندسة العمليات على الإنتاجية بوجود التوجه بالسوق كمتغير وسيط.
- 4-1-3: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتوافر المتطلبات البشرية لإعادة هندسة العمليات على الإنتاجية بوجود التوجه بالسوق كمتغير وسيط.
- 4-1-4: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتوافر المتطلبات التنظيمية لإعادة هندسة العمليات على جودة المنتج بوجود التوجه بالسوق كمتغير وسيط.
- 4-1-5: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتوافر المتطلبات التكنولوجية لإعادة هندسة العمليات على جودة المنتج بوجود التوجه بالسوق كمتغير وسيط.
- 4-1-6: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتوافر المتطلبات البشرية لإعادة هندسة العمليات على جودة المنتج بوجود التوجه بالسوق كمتغير وسيط.
- 4-1-7: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتوافر المتطلبات التنظيمية لإعادة هندسة العمليات على المرونة الإنتاجية بوجود التوجه بالسوق كمتغير وسيط.
- 4-1-8: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتوافر المتطلبات التكنولوجية لإعادة هندسة العمليات على المرونة الإنتاجية بوجود التوجه بالسوق كمتغير وسيط.
- 4-1-9: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتوافر المتطلبات البشرية لإعادة هندسة العمليات على المرونة الإنتاجية بوجود التوجه بالسوق كمتغير وسيط.
- 4-2: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتوافر متطلبات إعادة هندسة العمليات على الأداء التشغيلي بوجود التوجه الإبداعي كمتغير وسيط في الشركات الصناعية في قطاع غزة. وينبثق من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:
- 4-2-1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتوافر المتطلبات التنظيمية لإعادة هندسة العمليات على الإنتاجية بوجود التوجه الإبداعي كمتغير وسيط.
- 4-2-2: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتوافر المتطلبات التكنولوجية لإعادة هندسة العمليات على الإنتاجية بوجود التوجه الإبداعي كمتغير وسيط.
- 4-2-3: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتوافر المتطلبات البشرية لإعادة هندسة العمليات على الإنتاجية بوجود التوجه الإبداعي كمتغير وسيط.
- 4-2-4: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتوافر المتطلبات التنظيمية لإعادة هندسة العمليات على جودة المنتج بوجود التوجه الإبداعي كمتغير وسيط.
- 4-2-5: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتوافر المتطلبات التكنولوجية لإعادة هندسة العمليات على جودة المنتج بوجود التوجه الإبداعي كمتغير وسيط.

4-2-6: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتوافر المتطلبات البشرية لإعادة هندسة العمليات على جودة المنتج بوجود التوجه الإبداعي كمتغير وسيط.

4-2-7: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتوافر المتطلبات التنظيمية لإعادة هندسة العمليات على المرونة الإنتاجية بوجود التوجه الإبداعي كمتغير وسيط.

4-2-8: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتوافر المتطلبات التكنولوجية لإعادة هندسة العمليات على المرونة الإنتاجية بوجود التوجه الإبداعي كمتغير وسيط.

4-2-9: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتوافر المتطلبات البشرية لإعادة هندسة العمليات على المرونة الإنتاجية بوجود التوجه الإبداعي كمتغير وسيط.

4-3: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتوافر متطلبات إعادة هندسة العمليات على الأداء التشغيلي بوجود التوجه بالتعلم كمتغير وسيط في الشركات الصناعية في قطاع غزة.

4-3-1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتوافر المتطلبات التنظيمية لإعادة هندسة العمليات على الإنتاجية بوجود التوجه بالتعلم كمتغير وسيط.

4-3-2: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتوافر المتطلبات التكنولوجية لإعادة هندسة العمليات على الإنتاجية بوجود التوجه بالتعلم كمتغير وسيط.

4-3-3: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتوافر المتطلبات البشرية لإعادة هندسة العمليات على الإنتاجية بوجود التوجه بالتعلم كمتغير وسيط.

4-3-4: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتوافر المتطلبات التنظيمية لإعادة هندسة العمليات على جودة المنتج بوجود التوجه بالتعلم كمتغير وسيط.

4-3-5: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتوافر المتطلبات التكنولوجية لإعادة هندسة العمليات على جودة المنتج بوجود التوجه بالتعلم كمتغير وسيط.

4-3-6: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتوافر المتطلبات البشرية لإعادة هندسة العمليات على جودة المنتج بوجود التوجه بالتعلم كمتغير وسيط.

4-3-7: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتوافر المتطلبات التنظيمية لإعادة هندسة العمليات على المرونة الإنتاجية بوجود التوجه بالتعلم كمتغير وسيط.

4-3-8: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتوافر المتطلبات التكنولوجية لإعادة هندسة العمليات على المرونة الإنتاجية بوجود التوجه بالتعلم كمتغير وسيط.

4-3-9: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتوافر المتطلبات البشرية لإعادة هندسة العمليات على المرونة الإنتاجية بوجود التوجه بالتعلم كمتغير وسيط.

## 2/3: المبحث الثاني: المنهجية والإجراءات

### 1/2/3: منهج الدراسة

لما كان هدف الدراسة هو التعرف دور التوجه الاستراتيجي كمتغير وسيط في تعزيز أثر متطلبات مدخل إعادة هندسة العمليات على تحسين الأداء التشغيلي وذلك بالتطبيق على الشركات الصناعية العاملة بقطاع غزة، ولقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، وذلك لان المنهج الوصفي التحليلي يهدف إلى دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً، ويعمل على جمع الحقائق والمعلومات عنها ومن ثم تحليلها للوصول إلى النتائج والتوصيات (عبيدات وآخرون، 1992).

### 2/2/3: مجتمع الدراسة

يقصد بمجتمع الدراسة بأنه جميع الأفراد أو الأشخاص أو الأشياء الذين يكونون موضوع مشكلة البحث. يتكون مجتمع الدراسة من كافة الشركات الصناعية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة والمسجلة لدى اتحاد الصناعات الفلسطينية.

#### أولاً: القطاع الصناعي الفلسطيني

يعتبر القطاع الصناعي العامل الأساسي في التنمية الاقتصادية في العصر الحديث لذا فإن الدول تتسابق لتطويره وزيادة مساهمته في الناتج المحلي، ومن هنا فإن دعم القطاع الصناعي والارتقاء بمستوى الصناعات الموجودة يجب أن يكون من الأهداف الأساسية لأية سياسة تنمية شاملة لاسيما وأن هذا القطاع له وزن نسبي كبير بين القطاعات الاقتصادية الفلسطينية.

ولقد ظل قطاع الصناعة في فلسطين ضعيفاً ومشوهاً خلال فترة الاحتلال الإسرائيلي للضفة الغربية وقطاع غزة بعد عام 1967م، وذلك نتيجة للسياسات والإجراءات التي اتبعتها سلطات الاحتلال، والتي كانت تهدف إلى الاستيلاء على الأرض والموارد الفلسطينية والسيطرة على الاقتصاد الفلسطيني وتسخيره لخدمة ومصالحة الاقتصاد الإسرائيلي. إلا انه ما لبث أن شهد ازدهاراً ملحوظاً منذ قدوم السلطة الوطنية الفلسطينية، نتيجة لإقرار قانون تشجيع الاستثمار وبناء المدن الصناعية، مما ساهم في زيادة حجم الاستثمار المحلي والخارجي، وبرز ذلك بصورة إيجابية من خلال مساهمة الصناعة في الناتج المحلي. إلا أنه ومنذ اندلاع انتفاضة الأقصى في

نهاية سبتمبر من عام 2000م، لحقت بهذا القطاع خسائر فادحة نتيجة لسياسة تدمير القطاعات الإنتاجية الفلسطينية التي تتبعها قوات الاحتلال الإسرائيلي. حيث يواجه الاقتصاد الفلسطيني حصاراً شديداً لم يسبق له مثيل، حيث تم إغلاق المنافذ الخارجية للضفة الغربية وقطاع غزة، إضافة إلى إغلاق المنافذ الداخلية بين المحافظات الشمالية والجنوبية وتقطيع أوصال المحافظة الواحدة، مما ألحق خسائر فادحة في جميع القطاعات المكونة للاقتصاد الفلسطيني.

ولقد أشارت تقارير وزارة الصناعة الفلسطينية أن الحصار الإسرائيلي المفروض على القطاع الصناعي اشتمل على مجموعة من السياسات التدميرية والعقابية أهمها منع دخول المواد الخام إلى المناطق الفلسطينية، ومنع خروج المواد المصنعة للتصدير، وعرقلة العمل في داخل المناطق الصناعية، وعدم تمكين العمال من الوصول إلى أماكن عملهم، وذلك بفرض الحصار على المدن، والقيام بقصف وتدمير ونهب العديد من المصانع ذات القدرة التنافسية للصناعات الإسرائيلية.

### ثانياً: آفاق تطوير القطاع الصناعي

إن عملية النهوض بالقطاع الصناعي وتطويره تتطلب ما يلي (أبو ظريفة، 2003):

1. إن تنمية القطاع الصناعي مرتبط بشكل أساسي باستراتيجية التنمية الشاملة ودور القطاع الصناعي فيها بالإضافة إلى شكل وطبيعة وفلسفة الاستراتيجية المناسبة للتصنيع في ظل الفترة الانتقالية والفترة الدائمة (الأجل القصير والأجل الطويل).
2. إن عملية النهوض بالقطاع الصناعي تتطلب العمل على فك الارتباط والتداخل القائم مع الهياكل الاقتصادية والصناعات الإسرائيلية، وبالتالي التركيز على اختيار الصناعات التي من شأنها أن تخفف بصورة تدريجية من الاعتماد على الصناعات الإسرائيلية.
3. الاهتمام بالصناعات الصغيرة الحجم وتوفير كل الدعم لها وذلك لما لها من دور كبير في خلق فرص عمل - خاصة أن معظم الدول النامية والمتقدمة في وقتنا الحاضر تقدم كل الدعم لتلك الصناعات وبالتالي فإن إقامة حاضنات لدعم الأعمال الصغيرة وإيجاد مؤسسات إقراض لدعم وتمويل المشاريع الصغيرة تعتبر ضرورة لدعم تلك الصناعات لكي يقوم بدورها الريادي في ظل ظروفنا.
4. دعم المراكز المهنية والمعاهد الصناعية المتخصصة وإنشاء المزيد منها لتوفير الكوادر الفنية والإدارية اللازمة لعملية الإنماء الصناعي، بالإضافة إلى إقامة مراكز للدراسات والاستشارات

الصناعية وتقديم الاستشارات الصناعية للمصانع وتوفير التدريب المهني والإداري للعاملين في قطاع الصناعة والقيام بأعمال البحث والتطوير والجودة.

5. الاهتمام بالصناعات ذات الطابع التصديري وبالتالي العمل على إيجاد حلول لمشكلة تسويق منتجاتنا الصناعية وذلك من خلال البحث عن أسواق خارجية عربية ودولية.

6. الاهتمام بالبنية التحتية للقطاع الصناعي وذلك من خلال إنشاء مناطق صناعية حدودية أو محلية بحيث يتم تأجيرها للقطاع الخاص بأسعار معقولة وتقديم الخدمات فيها أيضاً بأسعار تشجيعية وتقديم كل التسهيلات الجمركية والضرائبية لتشجيع عملية الاستثمار في المناطق الصناعية.

### ثالثاً: حجم مجتمع الدراسة

لقد بلغ عدد الشركات الصناعية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة والمسجلة لدى الاتحاد العام للصناعات الفلسطينية (572) شركة، وذلك بعد استبعاد الورش، والجدول (3.1.1) يوضح تلك الشركات موزعة حسب القطاع الصناعي.

#### جدول (3.1.1)

#### مجتمع الدراسة (حسب القطاع الصناعي)

#	القطاع الصناعي	عدد الشركات	النسبة المئوية %
1.	الصناعات الغذائية	42	7.3 %
2.	الصناعات الخشبية	72	12.6 %
3.	الصناعات الكيماوية	36	6.3 %
4.	الصناعات الورقية	19	3.3 %
5.	الصناعات البلاستيكية	74	12.9 %
6.	صناعات الألمنيوم	35	6.1 %
7.	صناعات النسيج	16	2.8 %
8.	الصناعات المعدنية	55	9.6 %
9.	الصناعات الانشائية	87	15.2 %
10.	صناعات الخياطة	136	23.8 %
	المجموع	572	100 %

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الاتحاد الصناعات الفلسطينية

### 3/2/3: عينة الدراسة

#### أولاً: العينة الاستطلاعية

تم اختيار عينة استطلاعية مكونة من (50) شركات من مجتمع الدراسة، وقد تم توزيع الاستبيان عليها، وقد وزعت هذه الاستبيانات على عينة ممثلة من الشركات الصناعية العاملة في قطاع غزة بواقع استبانة لكل شركة. وقد أجري عليها التحليل الإحصائي للتحقق من صدق وثبات الاستبانة.

#### ثانياً: العينة التي أجريت عليها الدراسة

تم تحديد عينة الدراسة من حيث طريقة اختيار العينة وحجمها كما يلي:

#### 1- طريقة اختيار العينة:

تم اختيار عينة الدراسة باستخدام طريقة العشوائية الطبقية كأحد الأساليب الإحصائية المستخدمة لتكون ممثلة لمجتمع الدراسة وفقاً لقواعد البحث العلمي في اختيار العينات، حيث تم تقسيم المجتمع إلى عشرة طبقات ممثلة في القطاعات الصناعية التي تنتمي إليها الشركات موضع الدراسة.

#### 2- حجم العينة:

لقد تم تطبيق قانون حجم العينة الإحصائي، حيث بلغ حجم العينة (231) شركة من الشركات الصناعية موضع الدراسة.

$$Sample\ Size = \frac{Z^2 \times p(1-p)}{e^2} \div 1 + \left( \frac{Z^2 \times p(1-p)}{e^2 N} \right)$$

حيث أن:

P : نسبة الحد الأقصى لتوافر الخصائص المطلوب دراستها في أي مجتمع ويعتبرها الباحثون غالباً (50%).

$\alpha$  : نسبة الخطأ المسموح به، ويعد غالباً (0.05).

Z : الدرجة المعيارية المقابلة لمعامل الثقة الذي تم اختياره وهو (0.95) ، وبذلك تكون الدرجة المعيارية المقابلة له (1.96).

N : حجم مجتمع الدراسة (572) من الشركات الصناعية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة.

ولقد تم توزيع الاستبانات يدوياً حسب معرفة الباحث، حيث تم استرداد (215) استبانة بنسبة (93.1%)، وبعد إجراء التحليلات الإحصائية الخاصة بالقيم المفقودة والقيم الشاذة تم حذف (8) استبانات، لتصبح الاستبانات التي خضعت للتحليل (207) استبانة بنسبة (89.6%) والجدول رقم (3.1.2) يوضح أعداد الاستبانات الموزعة وكذلك الاستبانات المستردة والصالحة للتحليل موزعة حسب القطاع الصناعي الذي تنتمي إليه الشركات.

### جدول (3.1.2)

#### الاستبانات الموزعة والمستردة الصالحة للتحليل

#	القطاع الصناعي	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات الصالحة للتحليل	النسبة المئوية %
1.	الصناعات الغذائية	17	14	82.4 %
2.	الصناعات الخشبية	29	27	93.1 %
3.	الصناعات الكيماوية	14	13	92.9 %
4.	الصناعات الورقية	8	7	87.5 %
5.	الصناعات البلاستيكية	30	26	86.7 %
6.	صناعات الألمنيوم	14	11	78.6 %
7.	صناعات النسيج	7	6	85.7 %
8.	الصناعات المعدنية	22	21	95.5 %
9.	الصناعات الانشائية	35	33	94.3 %
10.	صناعات الخياطة	55	49	89.1 %
	المجموع	231	207	89.6 %

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات التحليل الإحصائي

### 4/2/3: أداة الدراسة

لتحقيق هدف الدراسة المتمثل في التعرف دور التوجه الاستراتيجي في تفسير العلاقة بين توافر متطلبات مدخل إعادة هندسة العمليات والأداء التشغيلي في الشركات الصناعية الفلسطينية، تم بناء وتصميم استبيان الدراسة بالاستفادة من الأدبيات السابقة المشابهة واستشارة ذوي الخبرة والاختصاص في هذا المجال في الحقل الأكاديمي والمهني.

وقد اشتمل الاستبيان على جزأين: الجزء الأول من الاستبيان فهو عبارة عن مقياس يهدف إلى التعرف على دور التوجه الاستراتيجي في تفسير العلاقة بين متطلبات مدخل إعادة

هندسة العمليات والأداء التشغيلي في الشركات الصناعية الفلسطينية العاملة في محافظات قطاع غزة. وقد احتوى هذا الجزء على مجموعة من الفقرات بلغ عددها (58) فقرة، والجدول (3.1.3) يوضح توزيع الفقرات على المجالات.

أما الجزء الثاني يستخدم في جمع البيانات عن الشركات والمتمثلة في الشكل القانوني للشركة، قطاع عمل الشركة، عدد العاملين في الشركة، عمر الشركة، عدد المنافسين للشركة، بالإضافة الى البيانات الشخصية والوظيفية عن المبحوثين كالجنس، والمؤهل العلمي، والعمر، وسنوات الخدمة في الإدارة، وهي بيانات تفيد في التعرف على خصائص مجتمع الدراسة.

### جدول (3.1.3)

#### قياس متغيرات الدراسة

المحور	المجال	عدد الفقرات	المصدر
متطلبات إعادة هندسة العمليات	المتطلبات التنظيمية	7	(دمهوري، 2013)
	المتطلبات التكنولوجية	6	(الأغا، 2006)
	المتطلبات البشرية	8	(ديب، 2009)
التوجه الاستراتيجي	التوجه بالسوق	6	(ميا وآخرون، 2013)
	التوجه الإبداعي	8	(العبيدي، 2013)
	التوجه بالتعلم	8	(عجيلات، 2013)
الأداء التشغيلي	الإنتاجية	6	(الصمادي والجوازنة، 2011)
	جودة المنتج	4	(الصمادي والجوازنة، 2011)
	المرونة الإنتاجية	5	(فيروز، 2013)

وعند وضع هذا الاستبيان تم الأخذ بعين الاعتبار وضع أسئلة تغطي كافة جوانب الدراسة النظرية، وتلبي جميع المتطلبات والمتغيرات ذات التأثير على فرضيات الدراسة، مع مراعاة أن تكون معظم الأسئلة واضحة وذات نهايات مغلقة لسهولة وسرعة الإجابة عليها وسهولة تحليلها. وتم توزيع الاستبيانات شخصياً على أفراد العينة، وذلك لشرح الاستبيان وتوضيح أي غموض فيه ومراعاة الجدية في الإجابة عليه.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي المكون من خمس درجات لتحديد أهمية كل فقرة

من فقرات الاستبيان، وذلك لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان حسب الجدول التالي:

### جدول (3.1.4)

#### درجات مقياس ليكرت الخماسي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الاستجابة
1	2	3	4	5	الدرجة

كما انه تم وضع مقياس ترتيبي لهذه الأرقام لإعطاء الوسط الحسابي مدلولاً باستخدام المقياس الترتيبي للأهمية، وذلك للاستفادة منها فيما بعد عند تحليل النتائج، حيث تبنت الدراسة المعيار الذي ذكره عز عبد الفتاح للحكم على الاتجاه عند استخدام مقياس ليكرت الخماسي (عبد الفتاح، 2008) والجدول التالي رقم (3.1.5) يوضح ذلك:

### جدول (3.1.5)

#### مقياس تحديد الوزن النسبي والأهمية النسبية للوسط الحسابي

درجة التحسين	الوزن النسبي		المتوسط الحسابي	
	إلى	من	إلى	من
صغيرة جداً	35.8 %	20 %	1.79	1
صغيرة	51.8 %	36 %	2.59	1.80
متوسطة	67.8 %	52 %	3.39	2.60
كبيرة	83.8 %	68 %	4.19	3.40
كبيرة جداً	100 %	84 %	5	4.20

وقد تم إعداد هذا الجدول وفق المعيار التالي:

- المدى = 5-1 = 4 (أعلى قيمة - أدنى قيمة)
- عدد الفئات = 5 (حسب مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في الدراسة)
- طول الفئة =  $5 \div 4 = 0.8$  (المدى ÷ أكبر قيمة في المقياس)
- إضافة هذه القيمة (0.8) إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي واحد صحيح)، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية.

وهكذا أصبح بالإمكان تصنيف قيم المتوسطات الحسابية لكل فقرة من الفقرات، والأهمية

النسبية لها كما ظهر في الجدول السابق.

وبعد استطلاع رأي عدد من المتخصصين في مجال الدراسة، تم إعداد الاستبيان على النحو التالي:

1. تحديد المحاور الرئيسة للاستبيان والمجالات المتعلقة بها، ثم تحديد الفقرات الخاصة بكل مجال، ومن ثم إعداد استبيان أولي من أجل استخدامه في جمع البيانات والمعلومات.
2. مراعاة قواعد البحث العلمي عند إعداد هذا الاستبيان من موضوعية وشمول.
3. عرض الاستبيان على المشرف من أجل اختبار مدى ملاءمته لجمع البيانات.
4. تعديل الاستبيان بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.
5. تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين، والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد، وإجراء التعديلات اللازمة (ملحق رقم 2).
6. تم الحصول على موافقة الشركات الصناعية المراد تطبيق الدراسة على مجتمعها.
7. إجراء دراسة استطلاعية ميدانية أولية للاستبيان لفحص صدق وثبات الأداة.
8. إعداد الاستبيان في صورته النهائية، ثم توزيعه على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة (ملحق رقم 1)، ثم جمعه وإجراء التحليل الإحصائي.

### 5/2/3: إجراءات الدراسة

1. تم إعداد استبانة حول دور التوجه الاستراتيجي في تفسير العلاقة بين توافر متطلبات مدخل إعادة هندسة العمليات والأداء التشغيلي.
2. تم توزيع الاستبيان على العينة الاستطلاعية، وتكونت العينة الاستطلاعية من (50) شركة من الشركات الصناعية العاملة في قطاع غزة، بواقع استبانة لكل شركة، وتم استرداد جميع الاستبانات.
3. تم توزيع (231) استبانة على الشركات موضع الدراسة، وقد بلغت الاستبانات المستردة والصالحة للتحليل (207) استبيان، حيث أن هناك بعض الشركات الخاضعة للدراسة لم نحصل منها على كافة الاستبانات التي تم توزيعها، وذلك بسبب انشغال أو ممانعة بعض أفراد العينة بتعبئة الاستبيان، بالإضافة الى وجود بعض الاستبانات التي تحتوي على قيم شاذة وأخرى مفقودة.

4. تم إدخال بيانات الاستبيانات التي تم استعادتها من المبحوثين وتفرغها في الحاسب الآلي باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS ، لتحليل بياناتها إحصائياً والحصول على النتائج.

### 6/2/3: صدق وثبات أداة الدراسة

#### أولاً: صدق المحكمين

يقصد بصدق الاستبيان أن تقيس أسئلة الاستبيان ما وضعت لقياسه، ولتحقيق هذا الهدف تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين تألفت من (9) متخصصين في الإدارة والاقتصاد والاحصاء، وأسماء المحكمين بالملحق رقم (2)، وذلك للاسترشاد بأرائهم في مدى مناسبة فقرات الاستبيان للهدف منها، وكذلك للتأكد من صحة الصياغة اللغوية ووضوحها، وقد تمت الاستجابة لآراء المحكمين من إضافة أو حذف أو تعديل لبعض الفقرات، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية (انظر الملحق رقم 1) .

#### ثانياً: ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات أداة الدراسة (الاستبانة) أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على الأفراد عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

وقد تم التحقق من ثبات استبانة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ ( Cronbach's Alpha Coefficient) لقياس ثبات كل مجال من مجالات المقياس على حدة، بالإضافة إلى حساب ثبات المقياس ككل، كما وتتراوح قيمة معامل ألفا كرونباخ بين (0-1) وكلما اقتربت من الواحد دللت على وجود ثبات عال وكلما اقتربت من الصفر دللت على عدم وجود ثبات، ويبين الجدول رقم (3.1.6) معاملات الثبات لمجالات مقياس الدراسة والذي تم تطبيقه على العينة الاستطلاعية:

### جدول (3.1.6)

#### معاملات الثبات لمجالات المقياس

الرقم	المجال	عدد الفقرات	قيمة معامل ألفا كرونباخ
1	المتطلبات التنظيمية	6	0.923
2	المتطلبات التكنولوجية	6	0.947
3	المتطلبات البشرية	6	0.922
	محور توافر متطلبات منهج إعادة هندسة العمليات	18	0.925
1	التوجه بالسوق	6	0.939
2	التوجه الابداعي	6	0.943
3	التوجه بالتعلم	6	0.922
	محور التوجه الاستراتيجي ككل	18	0.935
1	الإنتاجية	4	0.929
2	جودة المنتج	4	0.869
3	المرونة الإنتاجية	4	0.941
	محور الأداء التشغيلي ككل	12	0.870
	الاستبانة ككل	48	0.954

تشير النتائج المبينة في الجدول رقم (3.1.6) إلى أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لأبعاد محور "توافر متطلبات إعادة هندسة العمليات" حيث تتراوح بين (0.922 - 0.947)، بينما بلغت (0.925) لمحور "توافر متطلبات إعادة هندسة العمليات" ككل، كما وتراوحت بين (0.922 - 0.943) لأبعاد محور "التوجه الاستراتيجي"، بينما بلغت (0.935) لمحور "التوجه الاستراتيجي" ككل، بالإضافة إلى أنها تراوحت بين (0.869 - 0.941) لأبعاد محور "الأداء التشغيلي"، بينما بلغت (0.870) لمحور "الأداء التشغيلي" ككل، كما وكانت قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة للاستبانة ككل حيث بلغت (0.954)، وهذا يعنى أن معامل الثبات مرتفع باستخدام معامل ألفا كرونباخ.

#### 7/2/3: الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم تفرغ وتحليل الاستبيان من خلال برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) Statistical Package for The Social Sciences، وبناء على نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات والتي أوضحت أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، تم استخدام الاختبارات المعلمية التالية:

1. النسب المئوية والتكرارات والانحرافات المعيارية والمتوسط الحسابي: يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما، مما يفيد في وصف عينة الدراسة.
2. اختبار التحليل العاملي (Factor Analysis) والذي يعمل على جمع المتغيرات ذات الطبيعة الواحدة في تركيبة متجانسة مرتبطة داخلياً فيما بينها في تكوين تسمى عاملاً.
3. اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
4. استخدام اختبار كولمجوروف - سمرنوف: Kolmogorov-Smirnov Test (K-S) يستخدم هذا الاختبار لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.
5. اختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى الدرجة المتوسطة وهي 3 أم زادت أو قلت عن ذلك. ولقد تم استخدامه للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانة.
6. اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance - ANOVA) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات.
7. اختبار تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لقياس أثر المتغير المستقل على التابع بوجود المتغيرات التحكمية.
8. اختبار تحليل المسار (Path Analysis) لقياس الأثر للمتغير الوسيط على العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

### 8/2/3: اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجوروف-سمرنوف)

قام الباحث باستخدام اختبار كولمجوروف - سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات، لأن معظم الاختبارات المعملية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً. ويوضح الجدول التالي رقم (3.1.7) نتائج الاختبار حيث تبين أن قيمة مستوى الدلالة لكل مجال أكبر من 0.05 (sig. > 0.05)، وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استخدام الاختبارات المعملية.

جدول (3.1.7)

اختبار التوزيع الطبيعي (1- Sample K-S) لكل المجالات

الرقم	المجال	القيمة الاحتمالية Sig.
1	المتطلبات التنظيمية	0.213
2	المتطلبات التكنولوجية	0.424
3	المتطلبات البشرية	0.122
	محور توافر متطلبات منهج إعادة هندسة العمليات	0.784
1	التوجه بالسوق	0.314
2	التوجه الابداعي	0.556
3	التوجه بالتعلم	0.466
	محور التوجه الاستراتيجي ككل	0.775
1	الإنتاجية	0.479
2	جودة المنتج	0.168
3	المرونة الانتاجية	0.411
	محور الأداء التشغيلي	0.926
	الاستبانة ككل	0.742

## 4 : الفصل الرابع

عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات

المبحث الأول: عرض وتحليل فقرات الاستبيان

المبحث الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

## 4: الفصل الرابع

### عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات

#### 0/4: تمهيد

لأغراض توضيح نتائج دراسة دور التوجه الاستراتيجي في تفسير العلاقة بين توافر متطلبات مدخل إعادة هندسة العمليات والأداء التشغيلي، سيتم استعراض المباحث التالية: (المبحث الأول: عرض وتحليل فقرات الاستبيان، المبحث الثاني: اختبار فرضيات الدراسة)

#### 1/4: المبحث الأول: عرض وتحليل فقرات الاستبيان

##### 1/1/4: التحليل العاملي لفقرات الدراسة

التحليل العاملي (Factor Analysis) عبارة عن أسلوب احصائي يعمل على جميع متغيرات ذات طبيعة واحدة في تركيبة متجانسة مرتبطة داخلياً فيما بينها في تكوين يسمى عاملاً بحيث يرتبط كل متغير من هذه المتغيرات بهذا العامل، أي أن كل متغير يتشعب على هذا العامل بقيم متفاوتة توضح الأهمية النسبية لكل متغير من هذه المتغيرات المرتبطة بالنسبة لهذا العامل، إضافة إلى أن التحليل العاملي يهدف إلى التحقق من الفروض وتحديد أصغر عدد من العوامل المحددة التي يمكن أن تفسر العلاقات بين عدد كبير من الظواهر الموجودة (أمين، 2008).

ويوضح هاير وآخرون (Hair et al., 2010) ويتفق معه (أمين، 2008) بضرورة توافر

مجموعة من الشروط لقبول نتائج التحليل العاملي للبيانات وهي كالاتي:

1. مقياس "كايزر مير أولكن" (KMO) لاختبار كفاية حجم العينة المأخوذة في تفسير الظاهرة المدروسة، وكلما اقتربت قيمته من الواحد صحيح دل ذلك على كفاية حجم العينة والعكس صحيح، وأقل قيمة لكفاية قبول نتائج التحليل هي (0.5).
2. اختبار "بارتلنت" (Bartlett) كلما كانت قيمته دالة عند مستوى معنوية (0.01) أو (0.05) يدل ذلك على أن مصفوفة الارتباط لا تساوي مصفوفة الوحدة وأنه يوجد ارتباط بين بعض المتغيرات ولذلك يمكن إجراء التحليل العاملي للبيانات.
3. معامل الشيوخ (Communalities) وهو عبارة عن مربع الارتباط المتعدد ( $R^2$ ) بين المتغير والعوامل كمتغيرات مستقلة، ويجب أن تكون أكبر من (0.5).

4. الجذور الكامنة المبدئية (Initial Eigen Values) والتي تعمل على افتراض عدد من العوامل يساوي عدد المتغيرات التي تم إدخالها، ويتم تحديد العوامل التي سوف تبقى في التحليل من خلال العوامل التي تقابلها جذور تخيلية أكبر من أو تساوي الواحد صحيح.
5. تشبع العامل (Factor Loading) والذي يجب ألا يقل عن (0.5)، مع مراعاة عدم وجود قيم متقاطعة تزيد عن (0.5) في العوامل الأخرى.

#### أولاً/ التحليل العاملي لمحور توافر متطلبات إعادة هندسة العمليات:

لقد قام الباحث بإجراء التحليل العاملي لمحور توافر متطلبات إعادة هندسة العمليات على العينة الفعلية، حيث يتضح من خلال الجدول (4.1.1) أن قيمة مقياس "KMO" تساوي (0.916) وهي أكبر من (0.5) وهذا يدل على زيادة الاعتمادية للعوامل التي سنحصل عليها من التحليل العاملي وكذلك نحكم بكفاية حجم العينة، كما نجد أن القيمة الاحتمالية لاختبار "Bartlett" تساوي (0.000) وهي أقل من (0.01) وهذا يعني أن مصفوفة الارتباط لا تساوي مصفوفة الوحدة، وأنه يوجد ارتباط بين المتغيرات في المصفوفة. ومن خلال النظر إلى معامل الشيوع (Communalities) نجد أن قيمته أكبر من (0.5) لكل المتغيرات، لذلك يمكن إجراء التحليل العاملي للبيانات.

#### جدول (4.1.1)

نتائج تحقق شروط التحليل العاملي لمحور توافر متطلبات إعادة هندسة العمليات

0.916			(KMO) Kaiser Meyer Olkin
0.000			القيمة الاحتمالية لاختبار Bartlett
1.809	2.324	9.452	الجذور الكامنة المبدئية
10.05	12.91	52.51	نسبة التباين المفسر المبدئي (%)
4.138	4.714	4.733	الجذور الكامنة بعد التدوير
22.99	26.19	26.30	نسبة التباين المفسر بعد التدوير (%)
75.48			اجمالي نسبة التباين المفسر (%)

ولقد تم حذف ثلاثة عبارات لعدم تحقق شروط التشبع وهي ألا يقل تشبع العامل عن (0.5)، مع مراعاة عدم وجود قيم متقاطعة تزيد عن (0.5) في العوامل الأخرى، أما باقي العبارات فلقد استوفت الشروط وتصلح للتحليل العاملي حيث حصلت على تشبعات أكبر من الحد الأدنى الموصى به وهو (0.5) وقيم تشبعات متقاطعة أقل من (0.5).

ويوضح الجدول (4.1.2) مصفوفة العوامل بعد التدوير ( Rotated Component Matrix) حيث يعرض التشبعات الخاصة بالفقرات المتعلقة بكل عامل من العوامل المستخلصة بعد التدوير، حيث تم استخلاص ثلاثة عوامل وهي كالآتي:

1. توافر المتطلبات التنظيمية: ويضم (6) متغيرات حيث تراوحت قيمة التشبعات للمتغيرات على العامل ما بين (0.796 – 0.842) وهي أكبر من (0.5).
2. توافر المتطلبات التكنولوجية: ويضم (6) متغيرات حيث تراوحت قيمة التشبعات للمتغيرات على العامل ما بين (0.787 – 0.852) وهي أكبر من (0.5).
3. توافر المتطلبات البشرية: ويضم (6) متغيرات حيث تراوحت قيمة التشبعات للمتغيرات على العامل ما بين (0.691 – 0.834) وهي أكبر من (0.5).

#### جدول (4.1.2)

مصفوفة العوامل بعد التدوير لمحور توافر متطلبات إعادة هندسة العمليات

#	الفقرة	العامل 1	العامل 2	العامل 3
1	تعمل الشركة تقليل خطوات العمل للعمليات المختلفة	0.300	<b>0.796</b>	0.142
2	تتميز الشركة بالاتصالات الفعالة بين الموظفين	0.163	<b>0.842</b>	0.129
3	تعمل الشركة على دمج عدة وظائف في وظيفة واحدة	0.263	<b>0.830</b>	0.259
4	يعتبر فكر التغيير المؤسسي مسئولية كل فرد في كافة المستويات التنظيمية	0.218	<b>0.818</b>	0.238
5	يتقبل الموظفون التغيير الجذري والسريع للعمليات والانشطة	0.243	<b>0.863</b>	0.174
6	تسود في الشركة ثقافة تحقيق جودة الاداء	0.227	<b>0.807</b>	0.172
7	يتوفر لدى الشركة الامام الجيد بالتطورات التكنولوجية المناسبة لأهداف الشركة	<b>0.809</b>	0.259	0.302
8	تتصف الشركة بمواكبتها العالية للتطورات التكنولوجية في البيئة المحيطة	<b>0.787</b>	0.273	0.261
9	تعمل الشركة على تنسيق عملياتها الداخلية باستخدام تكنولوجيا المعلومات	<b>0.852</b>	0.227	0.213
10	تعتمد الشركة على تكنولوجيا المعلومات في عملياتها الرقابية	<b>0.817</b>	0.276	0.243
11	تستخدم الشركة تكنولوجيا المعلومات في اعادة تصميم عملياتها	<b>0.799</b>	0.289	0.232
12	تشرك الشركة موظفيها في دورات تدريبية ذات علاقة بتكنولوجيا المعلومات	<b>0.844</b>	0.196	0.245
13	يتوفر في الشركة كفاءات ادارية مؤهلة لقيادة فريق التغيير في الشركة	0.145	0.161	<b>0.834</b>
14	يتوفر لدى الموظفون في الشركة النظرة ايجابية لإنجاح التغيير في الشركة	0.380	0.092	<b>0.756</b>
15	تستطيع الشركة المناورة بالعاملين للعمل على معظم معدات وآلات الشركة	0.148	0.152	<b>0.768</b>
16	تتوفر لدى الشركة كوادر بشرية لديها القدرة على التعامل مع تقنية المعلومات	0.253	0.138	<b>0.779</b>
17	تعمل الشركة على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب	0.228	0.304	<b>0.691</b>
18	تساعد الشركة على تنمية القيادات الادارية لفهم وتطبيق الفكر الاداري الحديث	0.259	0.241	<b>0.773</b>

## ثانياً/ التحليل العاملي لمحور التوجه الاستراتيجي:

لقد قام الباحث بإجراء التحليل العاملي لمحور التوجه الاستراتيجي على العينة الفعلية، حيث يتضح من خلال الجدول (4.1.3) أن قيمة مقياس "KMO" تساوي (0.904) وهي أكبر من (0.5) وهذا يدل على زيادة الاعتمادية للعوامل التي سنحصل عليها من التحليل العاملي وكذلك نحكم بكفاية حجم العينة، كما نجد أن القيمة الاحتمالية لاختبار "Bartlett" تساوي (0.000) وهي أقل من (0.01) وهذا يعني أن مصفوفة الارتباط لا تساوي مصفوفة الوحدة، وأنه يوجد ارتباط بين المتغيرات في المصفوفة. ومن خلال النظر إلى معامل الشيع (Communalities) نجد أن قيمته أكبر من (0.5) لكل المتغيرات، لذلك يمكن إجراء التحليل العاملي للبيانات.

ولقد تم استخلاص مجموعة من العوامل التي كان مجموع الجذور الكامنة لها أكبر من الواحد صحيح، ونجد أنه ظهرت ثلاثة عوامل فقط وتم استبعاد باقي العوامل، وتفسر هذه العوامل المستخلصة ما نسبته (71.01) من التباين الكلي.

### جدول (4.1.3)

نتائج تحقق شروط التحليل العاملي لمحور التوجه الاستراتيجي

0.904			(KMO) Kaiser Meyer Olkin
0.000			القيمة الاحتمالية لاختبار Bartlett
1.606	3.154	8.021	الجذور الكامنة المبدئية
8.92	17.52	44.56	نسبة التباين المفسر المبدئي (%)
4.004	4.342	4.436	الجذور الكامنة بعد التدوير
22.24	24.12	24.64	نسبة التباين المفسر بعد التدوير (%)
71.01			اجمالي نسبة التباين المفسر (%)

ولقد تم حذف أربعة عبارات لعدم تحقق شروط التشعب وهي ألا يقل تشعب العامل عن (0.5)، مع مراعاة عدم وجود قيم متقاطعة تزيد عن (0.5) في العوامل الأخرى، أما باقي العبارات فلقد استوفت الشروط وتصلح للتحليل العاملي حيث حصلت على تشعبات أكبر من الحد الأدنى الموصى به وهو (0.5) وقيم تشعبات متقاطعة أقل من (0.5).

ويوضح الجدول (4.1.4) مصفوفة العوامل بعد التدوير (Rotated Component Matrix) حيث يعرض التشعبات الخاصة بالفقرات المتعلقة بكل عامل من العوامل المستخلصة بعد التدوير، حيث تم استخلاص ثلاثة عوامل وهي كالآتي:

1. التوجه بالسوق: ويضم (6) متغيرات حيث تراوحت قيمة التشبعات للمتغيرات على العامل ما بين (0.782 - 0.874) وهي أكبر من (0.5).
2. التوجه الابداعي: ويضم (6) متغيرات حيث تراوحت قيمة التشبعات للمتغيرات على العامل ما بين (0.700 - 0.824) وهي أكبر من (0.5).
3. التوجه بالتعلم: ويضم (6) متغيرات حيث تراوحت قيمة التشبعات للمتغيرات على العامل ما بين (0.729 - 0.889) وهي أكبر من (0.5).

#### جدول (4.1.4)

مصفوفة العوامل بعد التدوير لمحور التوجه الاستراتيجي

#	الفقرة	العامل 1	العامل 2	العامل 3
1	يعتبر تحقيق رضا العميل هو من أهم أهداف الشركة	0.799	0.174	0.185
2	يتم تحديث وتطوير منتجات الشركة اعتماداً على مقترحات العملاء	0.874	-0.001	0.209
3	تعمل الشركة على زيادة الاهتمام بخدمات ما بعد البيع	0.805	0.022	0.247
4	تتبادل الاقسام والادارات في الشركة المعلومات استجابة لحاجة العملاء	0.814	0.086	0.231
5	تراقب الشركة الانشطة التسويقية لمنافسيهم في السوق دورياً	0.805	0.203	0.263
6	تبذل الشركة جهداً لمعرفة احتياجات العملاء المستقبلية وبشكل مستمر	0.782	0.119	0.245
7	تجري الشركة تغييرات جذرية في استعمال الانظمة المحوسبة في عملياتها	0.273	0.179	0.713
8	تشجع الشركة العاملين على تغيير نمط تفكيرهم	0.137	0.335	0.748
9	تشجع الشركة العاملين على تحمل المخاطر	0.228	0.130	0.789
10	تفوض الشركة الصلاحيات الكافية للعاملين والتي تمكنهم من اتخاذ قرارات التغيير	0.292	0.210	0.824
11	تقدم الشركة العون والمساعدة لأصحاب المقترحات الجديدة في العمل	0.228	0.140	0.715
12	تقوم الشركة بأبحاث علمية تتصف بالأصالة	0.316	0.196	0.700
13	تعتبر الشركة قدرتها على التعلم هو مفتاح ميزتها التنافسية	0.109	0.800	0.270
14	يشكل التعلم في الشركة عنصر اساسي لتحسين الأداء	0.166	0.778	0.322
15	ينظر الى التعلم في الشركة كعنصر اساسي لضمان النمو	0.171	0.729	0.303
16	يدرك العاملين في الشركة ان الطريق للنجاح هو العمل الدؤوب	0.078	0.889	0.193
17	يعتبر الموظفين في الشركة كشركاء في رسم الاتجاه الاستراتيجي لها	0.009	0.831	0.062
18	تهتم الشركة بتحسين طريقة التفكير للعاملين فيها	0.083	0.853	0.052

### ثالثاً/ التحليل العاملي لمحور الأداء التشغيلي:

لقد قام الباحث بإجراء التحليل العاملي لمحور الأداء التشغيلي على العينة الفعلية، حيث يتضح من خلال الجدول (4.1.5) أن قيمة مقياس "KMO" تساوي (0.815) وهي أكبر من (0.5) وهذا يدل على زيادة الاعتمادية للعوامل التي سنحصل عليها من التحليل العاملي وكذلك نحكم بكفاية حجم العينة، كما نجد أن القيمة الاحتمالية لاختبار "Bartlett" تساوي (0.000) وهي أقل من (0.01) وهذا يعني أن مصفوفة الارتباط لا تساوي مصفوفة الوحدة، وأنه يوجد ارتباط بين المتغيرات في المصفوفة. ومن خلال النظر إلى معامل الشيوخ (Communalities) نجد أن قيمته أكبر من (0.5) لكل المتغيرات، لذلك يمكن إجراء التحليل العاملي للبيانات. ولقد تم استخلاص مجموعة من العوامل التي كان مجموع الجذور الكامنة لها أكبر من الواحد صحيح، ونجد أنه ظهرت ثلاثة عوامل فقط وتم استبعاد باقي العوامل، وتفسر هذه العوامل المستخلصة ما نسبته (72.75) من التباين الكلي.

#### جدول (4.1.5)

نتائج تحقق شروط التحليل العاملي لمحور الأداء التشغيلي

0.815			(KMO) Kaiser Meyer Olkin
0.000			القيمة الاحتمالية لاختبار Bartlett
2.069	2.291	4.370	الجذور الكامنة المبدئية
17.24	19.10	36.42	نسبة التباين المفسر المبدئي (%)
2.861	2.890	2.980	الجذور الكامنة بعد التدوير
23.84	24.08	24.84	نسبة التباين المفسر بعد التدوير (%)
72.75			اجمالي نسبة التباين المفسر (%)

ولقد تم حذف ثلاثة عبارات لعدم تحقق شروط التشبع وهي ألا يقل تشبع العامل عن (0.5)، مع مراعاة عدم وجود قيم متقاطعة تزيد عن (0.5) في العوامل الأخرى، أما باقي العبارات فلقد استوفت الشروط وتصلح للتحليل العاملي حيث حصلت على تشبعات أكبر من الحد الأدنى الموصى به وهو (0.5) وقيم تشبعات متقاطعة أقل من (0.5).

ويوضح الجدول (4.1.6) مصفوفة العوامل بعد التدوير (Rotated Component Matrix) حيث يعرض التشبعات الخاصة بالفقرات المتعلقة بكل عامل من العوامل المستخلصة بعد التدوير، حيث تم استخلاص ثلاثة عوامل وهي كالآتي:

1. الإنتاجية: ويضم (4) متغيرات حيث تراوحت قيمة التشبعات للمتغيرات على العامل ما بين (0.776 - 0.882) وهي أكبر من (0.5).
2. جودة المنتج: ويضم (4) متغيرات حيث تراوحت قيمة التشبعات للمتغيرات على العامل ما بين (0.785 - 0.885) وهي أكبر من (0.5).
3. المرونة الإنتاجية: ويضم (4) متغيرات حيث تراوحت قيمة التشبعات للمتغيرات على العامل ما بين (0.793 - 0.877) وهي أكبر من (0.5).

#### جدول (4.1.6)

مصفوفة العوامل بعد التدوير لمحور الأداء التشغيلي

#	الفقرة	العامل 1	العامل 2	العامل 3
1	تستخدم الشركة الأساليب الرقابية التي تعمل على الاستخدام الأمثل للموارد	0.011	<b>0.836</b>	0.172
2	تتخلص الشركة من بعض الأنشطة التي ليس لها ميزة تنافسية	0.255	<b>0.844</b>	0.043
3	تضع الشركة خطة لمستويات الإنتاجية المطلوب الوصول إليها	0.051	<b>0.776</b>	0.079
4	توفر الشركة التجهيزات الإنتاجية المتقدمة	0.198	<b>0.882</b>	0.055
5	تقوم الشركة بتطبيق خطة واضحة ومحددة الاهداف تلتزم بالجودة	<b>0.885</b>	0.078	0.121
6	تعمل الشركة على توظيف الخبرة والمعرفة في الانتاج	<b>0.785</b>	0.188	0.101
7	تسلم الشركة منتجاتها بدون عيوب	<b>0.827</b>	0.142	0.063
8	تطابق منتجات الشركة التصميم الاصلي تماماً	<b>0.857</b>	0.066	0.110
9	تسعى الشركة الى تطوير تقنيات تسليم المنتج الى الزبون	0.148	0.088	<b>0.793</b>
10	حققت الشركة تحسينات مهمة في اوقات توريد المنتجات	0.107	0.128	<b>0.846</b>
11	تسعى الشركة على اطلاق منتجات جديدة في الاسواق	-0.007	0.077	<b>0.816</b>
12	هناك سرعة في الاستجابة لشكاوى العميل حول المنتج	0.149	0.050	<b>0.877</b>

#### رابعاً/ ملخص التحليل العاملي لفقرات الدراسة:

لقد تم الاعتماد على الجداول السابقة بإنشاء الجدول (4.1.7) والذي تظهر فيه محاور الدراسة الأساسية ومجالات ذلك المحور بالإضافة إلى عدد العبارات قبل اجراء التحليل العاملي، وعدد الفقرات التي استبعدت من كل عامل، كذلك قيمة اختبار (KMO)، واجمالي نسبة التباين المفسر، والقيمة الاحتمالية لاختبار (Bartlett).

### جدول (4.1.7)

ملخص التحليل العاملي لفقرات الدراسة

عدد الفقرات التي استبعدت	القيمة الاحتمالية لاختبار Bartlett	KMO	اجمالي نسبة التباين المفسر (%)	عدد الفقرات	متغيرات الدراسة
3	0.000	0.916	75.48	21	متطلبات إعادة هندسة العمليات
1				7	المتطلبات التنظيمية
-				6	المتطلبات التكنولوجية
2				8	المتطلبات البشرية
4	0.000	0.904	71.01	22	التوجه الاستراتيجي
-				6	التوجه بالسوق
2				8	التوجه الإبداعي
2				8	التوجه بالتعلم
3	0.000	0.815	72.75	15	الأداء التشغيلي
2				6	الإنتاجية
-				4	جودة المنتج
1				5	المرونة الإنتاجية

### 2/3/3: ثبات أداة الدراسة

لقد تم التحقق من ثبات استبانة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ ( Cronbach's Alpha Coefficient) لقياس ثبات كل مجال من مجالات المقياس على حدة، بالإضافة إلى حساب ثبات المقياس ككل، كما وتتراوح قيمة معامل ألفا كرونباخ بين (0-1) وكلما اقتربت من الواحد دلت على وجود ثبات عال وكلما اقتربت من الصفر دلت على عدم وجود ثبات. وتشير النتائج المبينة في الجدول رقم (4.1.8) إلى أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لأبعاد محور "توافر متطلبات إعادة هندسة العمليات" حيث تتراوح بين (0.932 - 0.963)، بينما بلغت (0.952) لمحور "توافر متطلبات إعادة هندسة العمليات" ككل، كما وتراوحت بين (0.927 - 0.945) لأبعاد محور "التوجه الاستراتيجي"، بينما بلغت (0.933) لمحور "التوجه الاستراتيجي" ككل، بالإضافة إلى أنها تراوحت بين (0.917 - 0.925) لأبعاد محور "الأداء التشغيلي"، بينما بلغت (0.861) لمحور "الأداء التشغيلي" ككل، كما وكانت قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة للاستبانة ككل حيث بلغت (0.945)، وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع باستخدام معامل ألفا كرونباخ.

### جدول (4.1.8)

#### معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة

الرقم	المجال	عدد الفقرات	قيمة معامل ألفا كرونباخ
1	المتطلبات التنظيمية	6	0.958
2	المتطلبات التكنولوجية	6	0.964
3	المتطلبات البشرية	6	0.932
	محور توافر متطلبات منهج إعادة هندسة العمليات	18	0.951
1	التوجه بالسوق	6	0.943
2	التوجه الابداعي	6	0.945
3	التوجه بالتعلم	6	0.896
	محور التوجه الاستراتيجي ككل	18	0.931
1	الإنتاجية	4	0.922
2	جودة المنتج	4	0.925
3	المرونة الإنتاجية	4	0.917
	محور الأداء التشغيلي ككل	12	0.861
	الاستبانة ككل	48	0.945

### 3/1/4: تحليل البيانات العامة لعينة الدراسة

#### أولاً تحليل خصائص العينة

من خلال البيانات العامة التي تم جمعها عن المبحوثين والبيانات الخاصة بالشركة بواسطة القسم الثاني من الاستبيان، وباستخدام التكرارات الإحصائية تم تحديد خصائص عينة الدراسة، وذلك بهدف التعرف على صفات مجتمع المبحوثين من حيث التركيبة العلمية والعملية والاجتماعية، إضافة إلى خصائص الشركة ومجال الصناعة التي تعمل بها، حيث إن هذه الصفات تمثل متغيرات قد يؤثر تغييرها في نتيجة هذه الدراسة إذا ما أعيد تطبيقها في وقت لاحق، كذلك قد يؤثر تغييرها في نتائج الدراسات المماثلة إذا ما طبقت على نفس مجتمع هذه الدراسة، واتخذت نتيجة هذه الدراسة كمحك لنتائجها. والآتي التوزيعات التكرارية للبيانات المتعلقة بالموظفين، والبيانات المتعلقة بالشركات.

#### أ. البيانات الخاصة بالموظفين:

لقد تم استخدام التكرارات الإحصائية لتحديد خصائص موظفي الإدارة العليا الذين تم جمع البيانات الميدانية من خلالهم، وذلك بهدف التعرف على صفاتهم من حيث التركيبة العلمية والعملية والاجتماعية، والجدول (4.1.9) يوضح تلك التوزيعات التكرارية.

#### جدول (4.1.9)

توزيع أفراد العينة حسب البيانات الخاصة بالموظفين

النسبة المئوية	التكرارات	المستويات	الخصائص الشخصية
% 87.4	181	ذكر	الجنس
% 12.6	26	أنثى	
% 100	207	المجموع	
% 15.5	32	دبلوم فأقل	المؤهل العلمي
% 30.9	64	بكالوريوس	
% 52.2	108	ماجستير	
% 1.4	3	دكتوراه	
% 100	207	المجموع	
% 14	29	أقل من 30 سنة	العمر
% 21.7	45	من 30 - أقل من 40	
% 43.0	89	من 40 - أقل من 50	
% 21.3	44	50 سنة فأكثر	
% 100	207	المجموع	
% 8.2	17	أقل من 2 سنوات	عدد سنوات الخدمة في الإدارة العليا
% 39.6	82	من 2 - أقل من 5 سنوات	
% 52.2	108	أكثر من 5 سنوات	
% 100	207	المجموع	

يبين الجدول رقم (4.1.9) أن الغالبية العظمى من عينة الدراسة هم من الذكور حيث بلغت نسبتهم (87.4%)، ونسبة (12.6%) من عينة الدراسة من الإناث، وهذه النسبة تتناسب مع ما جاء في تقرير مسح القوى العاملة في الأراضي الفلسطينية، حيث بلغت نسبة الإناث بلغت (16.6%) من إجمالي الموظفين في الأراضي الفلسطينية (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني - مسح القوى العاملة، 2011).

كما ويتضح بأن هناك ارتفاع في المؤهلات العلمية حيث أن النسبة الأكبر من أفراد العينة فهم من حملة درجة البكالوريوس بنسبة (52.2%)، يليها حملة درجة البكالوريوس بنسبة

(30.9%)، يليها حملة درجة الدبلوم بنسبة (15.5%)، وأخيراً حملة الدكتوراه بنسبة (1.4%)،  
ومما سبق يتضح أن (84.5%) من المبحوثين يحملون على الأقل الشهادة الجامعية الأولى  
وهذا مدلول إيجابي حيث إن أفراد العينة يتمتعون بمؤهلات علمية عالية تساعد في فهم أسئلة  
الاستبيان والإجابة عليه بمهنية وبطريقة صحيحة مما يعطي نتائج أقرب للواقع.

أما بالنسبة لسنوات الخدمة في الإدارة العليا تبين أن نسبة كبيرة من أفراد العينة يمتلكون  
سنوات خدمة في الإدارة العليا أكثر من 5 سنوات وبلغت نسبتهم (52.2%)، يليهم ذوي الخبرة  
من 2 إلى أقل من 5 سنوات بنسبة (39.6%)، أما الأفراد ذوي الخبرة أقل من سنتين فهم الأقل  
من بين عينة الدراسة وبلغت نسبتهم (8.2%). ومن الملاحظ أنه كلما زادت سنوات الخدمة في  
الإدارة العليا كلما كان لدى الموظف الدراية الكافية بطبيعة المناخ السائد في الشركة وكان قادراً  
على إعطاء تصورات قيمة تثري الدراسة.

وتشير النتائج إلى أن غالبية المبحوثين يقعون ضمن الفئة العمرية من 40 إلى أقل من  
50 سنة بنسبة (43%)، تليها الفئة العمرية 30 إلى أقل من 40 سنة بنسبة (21.7%)، ومن ثم  
تليها الفئة العمرية 50 سنة فأكثر بنسبة (21.3%)، وأخيراً الفئة العمرية أقل من 30 سنة بنسبة  
(14%).

#### ب. البيانات الخاصة بالشركات:

لقد تم استخدام التكرارات الإحصائية لتحديد خصائص الشركات الصناعية موضع  
الدراسة، وذلك بهدف التعرف على صفات تلك الشركات من حيث حجمها، والشكل القانوني  
للشركة، وعمر الشركة، وعدد المنافسين المحتملين للشركة، ونوع القطاع الذي تنتمي إليه  
الشركة، والجدول (4.1.10) يوضح تلك التوزيعات التكرارية.

حيث يلاحظ من الجدول (4.1.10) أن نسبة كبيرة جداً من العينة اتفقت على أن  
الوضع القانوني للشركات الصناعية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة عبارة عن شركات أفراد  
حيث حصلت على نسبة (63.3%) من إجمالي العينة، تليها شركات المساهمة الخاصة بنسبة  
(17.4%)، تليها شركات المساهمة العامة بنسبة (12.1%)، وأخيراً شركات التضامن بنسبة  
(7.2%).

جدول (4.1.10)

توزيع أفراد العينة حسب البيانات الخاصة بالشركات

النسبة المئوية	التكرارات	المستويات	خصائص الشركة
% 63.3	131	أفراد	الشكل القانوني للشركة
% 17.4	36	مساهمة خاصة	
% 12.1	25	مساهمة عامة	
% 7.2	15	تضامن	
% 100	207	المجموع	
% 65.2	135	أقل من 50	حجم الشركة (عدد العاملين)
% 30.4	63	50 إلى 100	
% 4.3	9	أكثر من 100	
% 100	207	المجموع	
% 7.2	15	أقل من 5	عدد المنافسين المحتملين للشركة
% 42.5	88	5 إلى أقل من 10	
% 50.2	104	أكثر من 10	
% 100	207	المجموع	
% 8.7	18	أقل من 10 سنوات	عمر الشركة
% 36.7	76	10 إلى أقل من 20	
% 30.9	64	20 إلى أقل من 30	
% 23.7	49	30 فأكثر	
% 100	207	المجموع	
% 6.8	14	الغذائية	قطاع عمل الشركة
% 13	27	الخشبية	
% 6.3	13	كيميائية	
% 3.4	7	ورقية	
% 12.6	26	بلاستيك	
% 5.3	11	المنيوم	
% 2.9	6	نسيج	
% 10.1	21	معدنية	
% 15.9	33	انشائية	
% 23.7	49	خياطة	
% 100	207	المجموع	

كما ويلاحظ بأن الغالبية العظمى من الشركات الصناعية الفلسطينية لديها أقل من (50) موظف بنسبة (65.2%)، يليها الشركات التي توظف من 50 إلى أقل من 100 موظف بنسبة (30.4%)، وأخيراً الشركات التي لديها 100 موظف فأكثر بنسبة (4.3%).

أما بخصوص أعداد الشركات المحتملة المنافسة للشركة فنلاحظ أن ما نسبته أكثر من نصف الشركات لديها 10 فأكثر من الشركات المناسبة بنسبة (50.2%)، تليها الشركات التي لديها 5 إلى أقل من 10 شركات منافسة بنسبة (42.5%)، وعدد صغير جداً من هذه الشركات لديها أقل من 5 شركات منافسة وحصلت على ما نسبته (7.8%)، وهذا مؤشر قوي على حجم هذه الشركات تعمل في مناخ من المنافسة مما يحتم عليها تبني التوجهات الاستراتيجية وكذلك المناهج الإدارية الحديثة من أجل تطوير أدائها والحصول على ميزة تنافسية.

ويتضح أن ما نسبته (36.7%) من العينة اتفقت على أن عمر الشركات الصناعية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة من 10 إلى أقل من 20 سنة، تليها الشركات التي عمرها من 20 إلى أقل من 30 سنة بنسبة (30.9%)، وتليها الشركات التي عمرها 30 سنة فأكثر بنسبة (23.7%)، أما الشركات التي عمرها أقل من 10 سنوات فكانت النسبة الأقل حيث بلغت (8.7%). ومما سبق يتضح أن ما نسبته (91.3%) من الشركات لديها خبرة تزيد عن 10 سنوات وهذا مؤشر ايجابي على خبرة هذه الشركات في مجال عملها.

ويشار إلى أن النسبة الأكبر من الشركات الصناعية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة عبارة عن شركات تعمل في قطاع الملابس والنسيج حيث حصلت على نسبة (26.6%)، تليها الصناعات الإنشائية بنسبة (15.9%)، ومن ثم الشركات التي تعمل في الصناعات الخشبية بنسبة (13%)، كما حصلت الصناعات البلاستيكية والمعدنية على نسبة (12.6%) و(10.1%) على الترتيب، يلي تلك القطاعات على التوالي: قطاع الصناعات الغذائية، الصناعات الكيماوية، الألمنيوم، والورق.

**ومن تحليل خصائص العينة استطاع الباحث التوصل إلى ما يلي:**

1. ارتفاع المستوى العلمي للموظفين العاملين في الإدارة العليا في الشركات الصناعية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة.
2. هناك نسبة كبيرة من أفراد العينة يتمتعون بسنوات خبرة في الإدارة العليا بأكثر من خمسة سنوات، مما يدل على وجود خبرات إدارية لديهم وتمرسهم في عملية صنع القرارات.

3. غالبية أفراد العينة من حملة شهادتي الماجستير والبالوريوس، مما يعني الكفاءة والمستوى العلمي المتميز الذي يتمتعون به.
4. يلاحظ أن ما نسبته (91.3%) من الشركات لديها خبرة تزيد عن 10 سنوات وهذا مؤشر ايجابي على خبرة هذه الشركات في مجال عملها.
5. هناك نسبة كبيرة من الشركات بلغت (92.7%) لديها 10 شركات منافسة وأكثر، وهذا مؤشر قوي على حجم هذه الشركات تعمل في مناخ من المنافسة مما يحتم عليها تبني التوجهات الاستراتيجية وكذلك المناهج الإدارية الحديثة من أجل تطوير أدائها والحصول على ميزة تنافسية.

### ثانياً/ تحليل ومناقشة فقرات ومحاور الاستبيان

بغرض اختبار محاور أداة الدراسة (الاستبيان) وتحليل فقراتها، استخدم الباحث عدة وسائل إحصائية مثل: التكرارات، النسب المئوية، الانحرافات المعيارية، المتوسطات الحسابية، بالإضافة إلى استخدام اختبار T للعينة الواحدة (One Sample T test) لكل فقرة من فقرات المحور. وتكون إجابة الفقرة ايجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.99) (أو القيمة الاحتمالية أقل من (0.05) والمتوسط الحسابي للفقرة أكبر من (3)، وتكون الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.99) أو القيمة الاحتمالية أكبر من (0.05) والمتوسط الحسابي للفقرة أصغر من (3)، وتكون آراء العينة في الفقرة محايدة (موافقين بدرجة متوسطة) إذا كانت القيمة الاحتمالية أكبر من (0.05).

#### أ. تحليل فقرات المحور الأول (متطلبات إعادة هندسة العمليات):

قام الباحث باستخدام هذا المحور لقياس درجة توافر متطلبات إعادة هندسة العمليات، وقد تم رصد النتائج التالية:

#### 1. تحليل فقرات المجال الأول (المتطلبات التنظيمية):

تم استخدام هذا المجال لمعرفة مستوى توافر المتطلبات التنظيمية التي تدعم إعادة هندسة العمليات، وتم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلي درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم لا. وقد تم رصد النتائج التالية:

جدول (4.1.11)

تحليل فقرات مجال توافر المتطلبات التنظيمية

#	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1.	تعمل الشركة تقليل خطوات العمل للعمليات المختلفة	3.93	0.90	14.99	0.00	6
2.	تتميز الشركة بالاتصالات الفعالة بين الموظفين	3.98	0.84	16.63	0.00	4
3.	تعمل الشركة على دمج عدة وظائف في وظيفة واحدة	4.05	0.83	18.07	0.00	2
4.	يعتبر فكر التغيير المؤسسي مسئولية كل فرد في كافة المستويات التنظيمية	4.06	0.80	19.09	0.00	1
5.	يتقبل الموظفون التغيير الجذري والسريع للعمليات والانشطة	4.00	0.87	16.56	0.00	3
6.	تسود في الشركة ثقافة تحقيق جودة الاداء	3.96	0.80	17.15	0.00	5
	فقرات مجال المتطلبات التنظيمية ككل	4.00	0.74	19.37	0.00	

وباستعراض استجابات عينة الدراسة حول مدى توافر المتطلبات التنظيمية التي تدعم منهج إعادة هندسة العمليات، يشير الجدول رقم (4.1.11) إلى أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات المجال تراوحت بين (3.93-4.06) بنسبة مئوية تراوحت بين (78.6% - 81.2%) وفق مقياس التدرج الخماسي (ليكرت)، ولقد احتلت المرتبة الأولى الفقرة رقم (4)، والتي تنص على أن: "يعتبر فكر التغيير المؤسسي مسئولية كل فرد في كافة المستويات"، بمتوسط حسابي بلغ (4.06) ويوزن نسبي (80.2%)، بينما احتلت المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (1)، والتي تنص على أن: "تعمل الشركة على تقليل خطوات العمل للعمليات المختلفة"، بمتوسط حسابي بلغ (3.93) ويوزن نسبي (78.6%)، كما وتشير هذه النتائج إلى أن إجابات أفراد عينة البحث قد زادت عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 في جميع الفقرات التي تمثل المجال الأول "توافر المتطلبات التنظيمية"، كما ويتضح أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد العينة حول ذلك المجال بفقراته المختلفة وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظرهم. وبالنظر إلى القيمة الاحتمالية (Sig.) نلاحظ عدم وجود فروق في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول الفقرات المتعلقة بمجال "توافر المتطلبات التنظيمية"، حيث كانت كافة جميع الفقرات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.01$ )

## 2. تحليل فقرات المجال الثاني (المتطلبات التكنولوجية):

تم استخدام هذا المجال لمعرفة مستوى توافر المتطلبات التكنولوجية التي تدعم إعادة هندسة العمليات، وتم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم لا. وقد تم رصد النتائج التالية:

### جدول (4.1.12)

#### تحليل فقرات مجال المتطلبات التكنولوجية

#	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1.	يتوفر لدى الشركة الالمام الجيد بالتطورات التكنولوجية المناسبة لأهداف الشركة	3.88	0.88	14.47	0.00	1
2.	تتصف الشركة بمواكبتها العالية للتطورات التكنولوجية في البيئة المحيطة	3.82	0.86	13.74	0.00	2
3.	تعمل الشركة على تنسيق عملياتها الداخلية باستخدام تكنولوجيا المعلومات	3.77	0.87	12.85	0.00	4
4.	تعتمد الشركة على تكنولوجيا المعلومات في عملياتها الرقابية	3.80	0.87	13.20	0.00	3
5.	تستخدم الشركة تكنولوجيا المعلومات في إعادة تصميم عملياتها	3.75	0.86	12.60	0.00	6
6.	تشرك الشركة موظفيها في دورات تدريبية ذات علاقة بتكنولوجيا المعلومات	3.76	0.86	12.71	0.00	5
	فقرات مجال المتطلبات التكنولوجية ككل	3.80	0.77	14.86	0.00	

وباستعراض استجابات عينة الدراسة حول مدى توافر المتطلبات التكنولوجية التي تدعم منهج إعادة هندسة العمليات، يشير الجدول رقم (4.1.12) إلى أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات المجال تراوحت بين (3.75 - 3.88) بنسبة مئوية تراوحت بين (75.0% - 77.6%) وفق مقياس التدرج الخماسي (ليكرت)، ولقد احتلت المرتبة الأولى الفقرة رقم (1)، والتي تنص على أن: "يتوفر لدى الشركة الالمام الجيد بالتطورات التكنولوجية المناسبة لأهداف الشركة"، بمتوسط حسابي بلغ (3.88) وبوزن نسبي (77.6%)، بينما احتلت المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (5)، والتي تنص على أن: "تستخدم الشركة تكنولوجيا المعلومات في إعادة تصميم عملياتها"، بمتوسط حسابي بلغ (3.75) وبوزن نسبي (75.0%)، كما وتشير هذه النتائج إلى أن إجابات

أفراد عينة البحث قد زادت عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 على جميع الفقرات التي تمثل المجال الثاني "توافر المتطلبات التكنولوجية"، كما ويتضح أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد العينة حول ذلك المجال بفقراته المختلفة وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظرهم. وبالنظر إلى القيمة الاحتمالية (Sig.) نلاحظ عدم وجود فروق في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول الفقرات المتعلقة بمجال "توافر المتطلبات التكنولوجية"، حيث كانت كافة جميع الفقرات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ).

### 3. تحليل فقرات المجال الثالث (المتطلبات البشرية):

تم استخدام هذا المجال لمعرفة مستوى توافر المتطلبات البشرية التي تدعم إعادة هندسة العمليات، وتم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم لا.

وباستعراض استجابات عينة الدراسة حول مدى توافر المتطلبات البشرية التي تدعم منهج إعادة هندسة العمليات، يشير الجدول رقم (4.1.13) إلى أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات المجال تراوحت بين (3.71 - 3.86) بنسبة مئوية تراوحت بين (74.2% - 77.2%) وفق مقياس التدرج الخماسي (ليكرت)، ولقد احتلت المرتبة الأولى الفقرة رقم (1)، والتي تنص على أن: "يتوفر في الشركة كفاءات إدارية مؤهلة لقيادة فريق التغيير في الشركة"، بمتوسط حسابي بلغ (3.86) وبوزن نسبي (77.2%)، بينما احتلت المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (3)، والتي تنص على أن: "تستطيع الشركة المناورة بالعاملين للعمل على معظم معدات وآلات الشركة"، بمتوسط حسابي بلغ (3.71) وبوزن نسبي (74.2%)، وتشير هذه النتائج إلى أن إجابات أفراد عينة البحث قد زادت عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 على جميع الفقرات التي تمثل مجال "توافر المتطلبات البشرية"، كما ويتضح أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد العينة حول ذلك المجال بفقراته المختلفة وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظرهم. وبالنظر إلى القيمة الاحتمالية (Sig.) نلاحظ عدم وجود فروق في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول الفقرات المتعلقة بمجال "توافر المتطلبات البشرية"، حيث كانت كافة جميع الفقرات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ).

جدول (4.1.13)

تحليل فقرات مجال المتطلبات البشرية

#	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1.	يتوفر في الشركة كفاءات ادارية مؤهلة لقيادة فريق التغيير في الشركة	3.86	0.90	13.64	0.00	1
2.	يتوفر لدى الموظفون في الشركة النظرة ايجابية لإنجاح التغيير في الشركة	3.82	0.85	13.92	0.00	3
3.	تستطيع الشركة المناورة بالعاملين للعمل على معظم معدات وآلات الشركة	3.71	0.94	10.83	0.00	6
4.	تتوفر لدى الشركة كوادر بشرية لديها القدرة على التعامل مع تقنية المعلومات	3.77	0.88	12.61	0.00	4
5.	تعمل الشركة على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب	3.74	0.88	12.17	0.00	5
6.	تساعد الشركة على تنمية القيادات الادارية لفهم وتطبيق الفكر الاداري الحديث	3.84	0.91	13.14	0.00	2
	فقرات مجال المتطلبات البشرية ككل	3.79	0.74	15.43	*0.00	

4. تحليل إجمالي لمجالات محور (متطلبات إعادة هندسة العمليات):

تم استخدام هذا المحور لمعرفة مستوى توافر متطلبات إعادة هندسة العمليات، وتم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلي درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم لا.

وباستعراض استجابات عينة الدراسة حول مدى توافر متطلبات إعادة هندسة العمليات، يتبين من خلال الجدول السابق رقم (4.1.14) الذي يوضح المتوسط الحسابي، والوزن النسبي، وقيمة الاختبار T، ومستوى الدلالة لكل مجال من مجالات محور متطلبات إعادة هندسة العمليات، يتبين أن مجال "توافر المتطلبات التنظيمية" احتل المرتبة الأولى بوزن نسبي (80.0%) وبمتوسط حسابي عام (4.00) وبمستوى معنوية (0.000) وهو أقل من (0.01). وفي الترتيب الثاني يأتي المجال الثاني "توافر المتطلبات التكنولوجية" بوزن نسبي (76.0%) وبمتوسط حسابي عام (3.80) وبمستوى معنوية (0.000) وهو أقل من (0.01). وفي الترتيب

الأخير يأتي المجال الثالث "توافر المتطلبات البشرية" بوزن نسبي (75.8%) وبمتوسط حسابي عام (3.79) وبمستوى معنوية (0.000) وهو أقل من (0.01).

#### جدول (4.1.14)

تحليل مجالات محور متطلبات إعادة هندسة العمليات

#	المجال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1.	المتطلبات التنظيمية	4.00	0.74	19.37	0.00	1
2.	المتطلبات التكنولوجية	3.80	0.77	14.86	0.00	2
3.	المتطلبات البشرية	3.79	0.74	15.43	0.00	3
	فقرات محور متطلبات إعادة هندسة العمليات ككل	3.86	0.63	19.80	0.00	

وبصفة عامة يمكننا القول أن المتوسط الإجمالي لجميع فقرات توافر متطلبات إعادة هندسة العمليات هو (3.86) بوزن نسبي (77.2%) وانحراف معياري (0.63)، ومستوى الدلالة (0.000) وهو أقل من (0.01)، مما يعني أن آراء المستجيبين كانت إيجابية ومقاربة بالنسبة لجميع مجالات متطلبات إعادة هندسة العمليات مجتمعة، وهو ما يؤكد على ارتفاع مؤشرات توافر متطلبات إعادة هندسة العمليات في الشركات الصناعية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة، مما يسهم في تطوير الأداء وتحقيق الميزة التنافسية.

#### ب. تحليل فقرات المحور الثاني (التوجه الاستراتيجي):

قام الباحث باستخدام هذا المحور لقياس درجة التوجه الاستراتيجي في الشركات الصناعية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة، وقد تم رصد النتائج التالية:

##### 1. تحليل فقرات المجال الأول (التوجه بالسوق):

تم استخدام هذا المجال لمعرفة مستوى التوجه بالسوق في الشركات الصناعية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة، وتم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلي درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم لا. وقد تم رصد النتائج التالية:

جدول (4.1.15)

تحليل فقرات مجال التوجه بالسوق

#	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1.	يعتبر تحقيق رضا العميل هو من أهم أهداف الشركة	4.03	0.84	17.72	0.00	1
2.	يتم تحديث وتطوير منتجات الشركة اعتماداً على مقترحات العملاء	3.88	0.97	13.04	0.00	3
3.	تعمل الشركة على زيادة الاهتمام بخدمات ما بعد البيع	3.83	0.89	13.41	0.00	4
4.	تتبادل الاقسام والادارات في الشركة المعلومات استجابة لحاجة العملاء	3.63	0.90	10.14	0.00	6
5.	تراقب الشركة الانشطة التسويقية لمنافسيهم في السوق دورياً	3.96	0.82	16.80	0.00	2
6.	تبذل الشركة جهداً لمعرفة احتياجات العملاء المستقبلية وبشكل مستمر	3.83	0.96	12.38	0.00	5
	فقرات مجال التوجه بالسوق ككل	3.86	0.76	16.20	0.00	

وباستعراض استجابات عينة الدراسة حول مدى تبني التوجه بالسوق لدى الشركات الصناعية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة، حيث يشير الجدول رقم (4.1.15) إلى أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات المجال تراوحت بين (3.63-4.03) بنسبة مئوية تراوحت بين (72.6% - 80.6%) وفق مقياس التدرج الخماسي (ليكرت)، ولقد احتلت المرتبة الأولى الفقرة رقم (1)، والتي تنص على أن: "يعتبر تحقيق رضا العميل هو من أهم أهداف الشركة"، بمتوسط حسابي بلغ (4.03) وبوزن نسبي (80.6%)، بينما احتلت المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (4)، والتي تنص على أن: "تتبادل الاقسام والادارات في الشركة المعلومات استجابة لحاجة العملاء"، بمتوسط حسابي بلغ (3.63) وبوزن نسبي (72.6%)، وتشير هذه النتائج إلى أن إجابات أفراد عينة البحث قد زادت عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 على جميع الفقرات التي تمثل مجال "التوجه بالسوق"، كما ويتضح أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد العينة حول ذلك المجال بفقراته المختلفة وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظرهم. وبالنظر إلى القيمة الاحتمالية (Sig.) نلاحظ عدم وجود فروق في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول الفقرات

المتعلقة بمجال "التوجه بالسوق"، حيث كانت كافة جميع الفقرات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.01)$ .

## 2. تحليل فقرات المجال الثاني (التوجه الإبداعي):

تم استخدام هذا المجال لمعرفة مستوى التوجه الإبداعي في الشركات الصناعية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة، وتم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم لا. وقد تم رصد النتائج التالية:

### جدول (4.1.16)

#### تحليل فقرات مجال التوجه الإبداعي

#	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1.	تجري الشركة تغييرات جذرية في استعمال الانظمة المحوسبة في عملياتها	4.39	0.72	27.67	0.00	1
2.	تشجع الشركة العاملين على تغيير نمط تفكيرهم	4.28	0.76	24.16	0.00	4
3.	تشجع الشركة العاملين على تحمل المخاطر	4.31	0.75	25.35	0.00	2
4.	تفوض الشركة الصلاحيات الكافية للعاملين والتي تمكنهم من اتخاذ قرارات التغيير	4.29	0.77	24.25	0.00	3
5.	تقدم الشركة العون والمساعدة لأصحاب المقترحات الجديدة في العمل	4.24	0.75	23.57	0.00	5
6.	تقوم الشركة بأبحاث علمية تتصف بالأصالة	4.14	0.76	21.38	0.00	6
	فقرات مجال التوجه الإبداعي ككل	4.27	0.64	28.83	0.00	

وباستعراض استجابات عينة الدراسة حول مدى تبني التوجه بالسوق لدى الشركات الصناعية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة، حيث يشير الجدول رقم (4.1.16) إلى أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات المجال تراوحت بين (3.63 - 4.03) بنسبة مئوية تراوحت بين (72.6% - 80.6%) وفق مقياس التدرج الخماسي (ليكرت)، ولقد احتلت المرتبة الأولى الفقرة رقم (1)، والتي تنص على أن: "تجري الشركة تغييرات جذرية في استعمال الانظمة المحوسبة في عملياتها"، بمتوسط حسابي بلغ (4.39) وبوزن نسبي (87.8%)، بينما احتلت المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (6)، والتي تنص على أن: "تقوم الشركة بأبحاث علمية تتصف بالأصالة"، بمتوسط حسابي بلغ (4.14) وبوزن نسبي (82.8%)، وتشير هذه النتائج إلى أن إجابات أفراد

عينة البحث قد زادت عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 على جميع الفقرات التي تمثل مجال "التوجه الإبداعي"، كما ويتضح أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد العينة حول ذلك المجال بفقراته المختلفة وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظرهم. وبالنظر إلى القيمة الاحتمالية (Sig.) نلاحظ عدم وجود فروق في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول الفقرات المتعلقة بمجال "التوجه الإبداعي"، حيث كانت كافة جميع الفقرات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.01)$ .

### 3. تحليل فقرات المجال الثالث (التوجه بالتعلم):

تم استخدام هذا المجال لمعرفة مستوى التوجه بالتعلم في الشركات الصناعية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة، وتم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم لا. وقد تم رصد النتائج التالية:

جدول (4.1.17)

تحليل فقرات مجال التوجه بالتعلم

#	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1.	تعتبر الشركة قدرتها على التعلم هو مفتاح ميزتها التنافسية	3.68	0.95	10.20	0.00	5
2.	يشكل التعلم في الشركة عنصر اساسي لتحسين الأداء	3.84	0.91	13.14	0.00	4
3.	ينظر الى التعلم في الشركة كعنصر اساسي لضمان النمو	3.67	0.93	10.40	0.00	6
5.	يعتبر الموظفين في الشركة كشركاء في رسم الاتجاه الاستراتيجي لها	4.21	0.84	20.68	0.00	1
6.	تهتم الشركة بتحسين طريقة التفكير للعاملين فيها	3.98	0.84	16.76	0.00	2
	فقرات مجال التوجه بالتعلم ككل	3.90	0.67	19.34	0.00	

وباستعراض استجابات عينة الدراسة حول مدى تبني التوجه بالتعلم لدى الشركات الصناعية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة، حيث يشير الجدول رقم (4.1.17) إلى أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات المجال تراوحت بين (3.67 - 4.21) بنسبة مئوية تراوحت بين (73.4% - 84.2%) وفق مقياس التدرج الخماسي (ليكرت)، ولقد احتلت المرتبة الأولى الفقرة رقم (5)، والتي تنص على أن: "يعتبر الموظفين في الشركة كشركاء في رسم الاتجاه

الاستراتيجي لها"، بمتوسط حسابي بلغ (4.21) ويوزن نسبي (84.2%)، بينما احتلت المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (3)، والتي تنص على أن: "ينظر الى التعلم في الشركة كعنصر اساسي لضمان النمو"، بمتوسط حسابي بلغ (3.67) ويوزن نسبي (73.4%)، وتشير هذه النتائج إلى أن إجابات أفراد عينة البحث قد زادت عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 على جميع الفقرات التي تمثل مجال "التوجه بالتعلم"، كما ويتضح أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد العينة حول ذلك المجال بفقراته المختلفة وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظرهم. وبالنظر إلى القيمة الاحتمالية (Sig.) نلاحظ عدم وجود فروق في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول الفقرات المتعلقة بمجال "التوجه بالتعلم"، حيث كانت كافة جميع الفقرات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.01)$ .

#### 4. تحليل إجمالي لمجالات محور (التوجه الاستراتيجي):

تم استخدام هذا المحور لمعرفة مستوى التوجه الاستراتيجي في الشركات الصناعية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة، وتم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم لا. وقد تم رصد النتائج التالية:

#### جدول (4.1.18)

##### تحليل مجالات محور التوجه الاستراتيجي

#	المجال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1.	التوجه بالسوق	3.86	0.76	16.20	0.00	3
2.	التوجه الإبداعي	4.27	0.64	28.83	0.00	1
3.	التوجه بالتعلم	3.90	0.67	19.34	0.00	2
	فقرات محور التوجه الاستراتيجي ككل	4.01	0.56	26.15	0.00	

وباستعراض استجابات عينة الدراسة حول مستوى التوجه الاستراتيجي لدى الشركات الصناعية العاملة في قطاع غزة، يتبين من خلال الجدول السابق رقم (4.1.18) الذي يوضح المتوسط الحسابي، والوزن النسبي، وقيمة الاختبار T، ومستوى الدلالة لكل مجال من مجالات محور التوجه الاستراتيجي، يتبين أن مجال "التوجه الإبداعي" احتل المرتبة الأولى بوزن نسبي

(85.4%) وبتوسط حسابي عام (4.27) وبمستوى معنوية (0.000) وهو أقل من (0.01). وفي الترتيب الثاني يأتي المجال الثالث "التوجه بالتعلم" بوزن نسبي (78%) وبتوسط حسابي عام (3.90) وبمستوى معنوية (0.000) وهو أقل من (0.01). وفي الترتيب الأخير يأتي المجال الثاني "التوجه بالسوق" بوزن نسبي (77.2%) وبتوسط حسابي عام (3.86) وبمستوى معنوية (0.000) وهو أقل من (0.01).

وبصفة عامة يمكننا القول أن المتوسط الإجمالي لجميع فقرات محور التوجه الاستراتيجي هو (4.01) بوزن نسبي (80.2%) وانحراف معياري (0.56) ومستوى الدلالة (0.000) وهو أقل من (0.01)، مما يعني أن آراء المستجيبين كانت إيجابية ومتقاربة بالنسبة لجميع مجالات التوجه الاستراتيجي مجتمعة، وهو ما يؤكد على ارتفاع مؤشرات التوجه الاستراتيجي في الشركات الصناعية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة، وذلك من أجل تحقيق مستويات أفضل في تطوير الأداء وتحقيق الميزة التنافسية.

### ج. تحليل فقرات المحور الثالث (الأداء التشغيلي):

قام الباحث باستخدام هذا المحور لقياس درجة الأداء التشغيلي في الشركات الصناعية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة، وقد تم رصد النتائج التالية:

#### 1. تحليل فقرات المجال الأول (الإنتاجية):

تم استخدام هذا المجال لمعرفة مستوى الإنتاجية في الشركات الصناعية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة، وتم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم لا.

وباستعراض استجابات عينة الدراسة حول مستوى الإنتاجية لدى الشركات الصناعية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة، حيث يشير الجدول رقم (4.1.19) إلى أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات المجال تراوحت بين (3.66 - 3.98) بنسبة مئوية تراوحت بين (73.2% - 79.6%) وفق مقياس التدرج الخماسي (ليكرت) ، ولقد احتلت المرتبة الأولى الفقرة رقم (1)، والتي تنص على أن: "تستخدم الشركة الأساليب الرقابية التي تعمل على الاستخدام الأمثل للموارد"، بمتوسط حسابي بلغ (3.98) وبوزن نسبي (79.6%)، بينما احتلت المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (3)، والتي تنص على أن: تضع الشركة خطة لمستويات الإنتاجية المطلوب الوصول إليها"، بمتوسط حسابي بلغ (3.66) وبوزن نسبي (73.2%).

جدول (4.1.19)

تحليل فقرات مجال الانتاجية

#	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1.	تستخدم الشركة الأساليب الرقابية التي تعمل على الاستخدام الأمثل للموارد	3.98	0.95	14.85	*0.00	1
2.	تتخلص الشركة من بعض الأنشطة التي ليس لها ميزة تنافسية	3.78	0.97	11.57	*0.00	3
3.	تضع الشركة خطة لمستويات الإنتاجية المطلوب الوصول إليها	3.66	0.88	10.77	*0.00	4
4.	توفر الشركة التجهيزات الانتاجية المتقدمة	3.89	0.89	14.31	*0.00	2
	فقرات مجال الإنتاجية ككل	3.83	0.76	15.70	*0.00	

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.01$ .

وتشير هذه النتائج إلى أن إجابات أفراد عينة البحث قد زادت عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 على جميع الفقرات التي تمثل مجال "الإنتاجية"، كما ويتضح أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد العينة حول ذلك المجال بفقراته المختلفة وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظرهم. وبالنظر إلى القيمة الاحتمالية (Sig.) نلاحظ عدم وجود فروق في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول الفقرات المتعلقة بمجال "الإنتاجية"، حيث كانت كافة جميع الفقرات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.01)$ .

2. تحليل فقرات المجال الثاني (جودة المنتج):

تم استخدام هذا المجال لمعرفة مستوى جودة المنتج في الشركات الصناعية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة، وتم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم لا.

وباستعراض استجابات عينة الدراسة حول مستوى جودة المنتج لدى الشركات الصناعية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة، حيث يشير الجدول رقم (4.1.20) إلى أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات المجال تراوحت بين (3.71 - 3.91) بنسبة مئوية تراوحت بين (74.2% - 78.2%) وفق مقياس التدرج الخماسي (ليكرت)، ولقد احتلت المرتبة الأولى الفقرة رقم (1)، والتي تنص على: "تقوم الشركة بتطبيق خطة واضحة ومحددة الاهداف تلتزم بالجودة"،

بمتوسط حسابي بلغ (3.91) وبوزن نسبي (78.2%)، بينما احتلت المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (2)، والتي تنص على: "تعمل الشركة على توظيف الخبرة والمعرفة في الإنتاج"، بمتوسط حسابي بلغ (3.71) وبوزن نسبي (74.2%).

#### جدول (4.1.20)

##### تحليل فقرات مجال جودة المنتج

#	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1.	تقوم الشركة بتطبيق خطة واضحة ومحددة الاهداف تلتزم بالجودة	3.91	0.89	14.70	0.00	1
2.	تعمل الشركة على توظيف الخبرة والمعرفة في الإنتاج	3.71	0.90	11.36	0.00	4
3.	تسلم الشركة منتجاتها بدون عيوب	3.76	0.90	12.16	0.00	3
4.	تطابق منتجات الشركة التصميم الاصلي تماماً	3.78	0.95	11.78	0.00	2
	فقرات مجال جودة المنتج ككل	3.79	0.78	14.66	0.00	

وتشير هذه النتائج إلى أن إجابات أفراد عينة البحث قد زادت عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 على جميع الفقرات التي تمثل مجال "جودة المنتج"، كما ويتضح أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد العينة حول ذلك المجال بفقراته المختلفة وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظرهم. وبالنظر إلى القيمة الاحتمالية (Sig.) نلاحظ عدم وجود فروق في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول الفقرات المتعلقة بمجال "جودة المنتج"، حيث كانت كافة جميع الفقرات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ).

#### 3. تحليل فقرات المجال الثالث (المرونة الإنتاجية):

تم استخدام هذا المجال لمعرفة مستوى المرونة الإنتاجية في الشركات الصناعية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة، وتم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم لا.

وباستعراض استجابات عينة الدراسة حول مستوى المرونة الإنتاجية لدى الشركات الصناعية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة، حيث يشير الجدول رقم (4.1.21) إلى أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات المجال تراوحت بين (3.67-4.01) بنسبة مئوية تراوحت

بين (73.4% - 80.2%) وفق مقياس التدرج الخماسي (ليكرت)، ولقد احتلت المرتبة الأولى الفقرة رقم (3)، والتي تنص على أن: "تسعى الشركة على اطلاق منتجات جديدة في الاسواق"، بمتوسط حسابي بلغ (4.01) وبوزن نسبي (80.2%)، بينما احتلت المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (1)، والتي تنص على أن: "تسعى الشركة الى تطوير تقنيات تسليم المنتج الى الزبون"، بمتوسط حسابي بلغ (3.67) وبوزن نسبي (73.4%).

#### جدول (4.1.21)

##### تحليل فقرات مجال المرونة الإنتاجية

#	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1.	تسعى الشركة الى تطوير تقنيات تسليم المنتج الى الزبون	3.67	0.95	10.12	0.00	4
2.	حققت الشركة تحسينات مهمة في اوقات توريد المنتجات	3.93	0.85	15.77	0.00	2
3.	تسعى الشركة على اطلاق منتجات جديدة في الاسواق	4.01	0.85	17.17	0.00	1
4.	هناك سرعة في الاستجابة لشكاوى العميل حول المنتج	3.91	0.91	14.33	0.00	3
	فقرات مجال المرونة الإنتاجية ككل	3.88	0.75	16.96	0.00	

وتشير هذه النتائج إلى أن إجابات أفراد عينة البحث قد زادت عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 على جميع الفقرات التي تمثل مجال "المرونة الإنتاجية"، كما ويتضح أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد العينة حول ذلك المجال بفقراته المختلفة وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظرهم. وبالنظر إلى القيمة الاحتمالية (Sig.) نلاحظ عدم وجود فروق في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول الفقرات المتعلقة بمجال "المرونة الإنتاجية"، حيث كانت كافة جميع الفقرات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ).

#### 4. تحليل إجمالي لمجالات محور (الأداء التشغيلي):

تم استخدام هذا المحور لمعرفة مستوى الأداء التشغيلي في الشركات الصناعية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة، وتم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم لا.

وباستعراض استجابات عينة الدراسة حول مستوى الأداء التشغيلي لدى الشركات الصناعية العاملة في قطاع غزة، يتبين من خلال الجدول السابق رقم (4.1.22) الذي يوضح المتوسط الحسابي، والوزن النسبي، وقيمة الاختبار T، ومستوى الدلالة لكل مجال من مجالات محور التوجه الاستراتيجي، يتبين أن مجال "المرونة الإنتاجية" احتل المرتبة الأولى بوزن نسبي (77.6%) وبمتوسط حسابي عام (3.88) وبمستوى معنوية (0.000) وهو أقل من (0.01). وفي الترتيب الثاني يأتي المجال الأول "الإنتاجية" بوزن نسبي (76.6%) وبمتوسط حسابي عام (3.83) وبمستوى معنوية (0.000) وهو أقل من (0.01). وفي الترتيب الأخير يأتي المجال الثاني "جودة المنتج" بوزن نسبي (75.8%) وبمتوسط حسابي عام (3.79) وبمستوى معنوية (0.000) وهو أقل من (0.01).

#### جدول (4.1.22)

##### تحليل مجالات محور الأداء التشغيلي

#	المجال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1.	الإنتاجية	3.83	0.76	15.70	0.00	2
2.	جودة المنتج	3.79	0.78	14.66	0.00	3
3.	المرونة الإنتاجية	3.88	0.75	16.96	0.00	1
	فقرات محور الأداء التشغيلي ككل	3.83	0.73	16.36	0.00	

وبصفة عامة يمكننا القول أن المتوسط الإجمالي لجميع فقرات محور الأداء التشغيلي هو (3.83) بوزن نسبي (76.6%) وانحراف معياري (0.73) ومستوى الدلالة (0.000) وهو أقل من (0.01)، مما يعني أن آراء المستجيبين كانت إيجابية ومقاربة بالنسبة لجميع مجالات الأداء التشغيلي مجتمعة، وهو ما يؤكد على ارتفاع مؤشرات الأداء التشغيلي في الشركات الصناعية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة.

#### 4/1/4: الارتباطات بين متغيرات الدراسة

قام الباحث بإجراء تحليل الارتباطات بين متغيرات ومحاور الدراسة الميدانية للوقوف على الصورة المبدئية للارتباطات البينية بين متغيرات ومحاور الدراسة.

جدول (4.1.23)

معاملات الارتباط بين أبعاد ومحاور الدراسة

(12)	(11)	(10)	(9)	(8)	(7)	(6)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	الأبعاد والمحاور
											1	(1) المتطلبات التنظيمية
										1	**0.542	(2) المتطلبات التكنولوجية
									1	**0.558	**0.480	(3) المتطلبات البشرية
								1	**0.860	**0.789	**0.819	(4) محور متطلبات إعادة هندسة العمليات
							1	**0.722	**0.592	**0.608	**0.601	(5) التوجه بالسوق
						1	**0.563	**0.644	**0.610	**0.547	**0.437	(6) التوجه الإبداعي
					1	**0.299	**0.501	**0.503	**0.430	**0.341	**0.452	(7) التوجه بالتعلم
				1	**0.691	**0.818	**0.875	**0.789	**0.691	**0.640	**0.621	(8) محور التوجه الاستراتيجي
			1	**0.772	**0.391	**0.719	**0.688	**0.691	**0.588	**0.632	**0.518	(9) الإنتاجية
		1	**0.902	**0.727	**0.355	**0.701	**0.631	**0.636	**0.556	**0.567	**0.469	(10) جودة المنتج
	1	**0.884	**0.889	**0.766	**0.402	**0.675	**0.712	**0.703	**0.621	**0.618	**0.517	(11) المرونة الإنتاجية
1	**0.959	**0.965	**0.966	**0.784	**0.397	**0.725	**0.703	**0.702	**0.610	**0.628	**0.520	(12) محور الأداء التشغيلي

\*\* دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.01$ )

، ويوضح الجدول (4.1.23) قيمة معامل ارتباط بيرسون (Pearson) لجميع المتغيرات ومحاور الدراسة، وتتراوح قيم معامل ارتباط بيرسون بين (-1) وتعني ارتباط عكسي تام و (+1) وتعني ارتباط طردي تام.

وتستخدم الارتباطات بين متغيرات الدراسة للكشف عن وجود مشكلة الارتباط الخطي المتعدد (Multicollinearity) والمتمثل في عدم استقلالية المتغيرات المستقلة، أي وجود ارتباط خطي شديد بين متغيرين أو أكثر من المتغيرات المستقلة المفسرة لتغيرات المتغير التابع، بحيث يصعب معه عزل تأثير كل منها على المتغير التابع، مما يفقد معاملات الانحدار المحسوبة بطريقة المربعات الصغرى معنوياتها.

ومن خلال الجدول (3.30) يتضح عدم وجود لمشكلة الارتباط الخطي المتعدد حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (0.480 - 0.558) بين المتغيرات المستقلة، مما يدل على استقلالية تلك المتغيرات.

#### 5/1/4: تحديد المتغيرات التحكيمية

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وهو اختبار معلمي يستخدم للتحقق من وجود فروق من عدمه بين آراء المستجيبين حول التوجه الاستراتيجي والأداء التشغيلي في الشركات الصناعية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة تعزى إلى متغير (الوضع القانوني للشركة، عدد المنافسين للشركة، عمر الشركة، حجم الشركة، القطاع الصناعي)، وذلك لتحديد أي من تلك المتغيرات تعمل كمتغير تحكيمي في النموذج وقد كانت النتائج كما يلي:

#### 1. اختبار الفروق تبعاً لمتغير الوضع القانوني للشركة

تم استخدام اختبار التباين الأحادي لاختبار الفروق بين آراء أفراد العينة حول التوجه الاستراتيجي والأداء التشغيلي في الشركات الصناعية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة تعزى لمتغير الوضع القانوني، حيث يتبين أن قيمة اختبار (F) قد بلغت (14.92)، وبلغت القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار تحليل التباين أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) لمجال التوجه الاستراتيجي، كما وبلغت قيمة اختبار (F) (31.389)، وبلغت القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار تحليل التباين أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) لمجال الأداء التشغيلي. وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول التوجه الاستراتيجي وكذلك الأداء التشغيلي تعزى للوضع القانوني للشركة.

جدول (4.1.24)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق تبعاً لمتغير الوضع القانوني للشركة

مستوى الدلالة	Sig.	F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المصدر	الاستبانة
دالة عند 0.01	0.00	14.920	4.109	3	12.328	بين المجموعات	التوجه الاستراتيجي
			0.275	203	55.913	داخل المجموعات	
				206	68.241	المجموع	
دالة عند 0.01	0.00	31.389	11.674	3	35.022	بين المجموعات	الأداء التشغيلي
			0.372	203	75.499	داخل المجموعات	
				206	110.521	المجموع	

2. اختبار الفروق تبعاً لمتغير عدد المنافسين المحتملين للشركة

تم استخدام اختبار التباين الأحادي لاختبار الفروق بين آراء أفراد العينة حول التوجه الاستراتيجي والأداء التشغيلي في الشركات الصناعية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة تعزى لمتغير عدد المنافسين المحتملين للشركة، يتبين أن قيمة اختبار (F) قد بلغت (25.63)، وبلغت القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار تحليل التباين أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha < 0.01$ ) لمجال التوجه الاستراتيجي، كما وبلغت قيمة اختبار (F) (87.19)، وبلغت القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار تحليل التباين أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha < 0.01$ ) لمجال الأداء التشغيلي. وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول التوجه الاستراتيجي وكذلك الأداء التشغيلي تعزى لعدد الشركات المنافسة.

جدول (4.1.25)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق تبعاً لمتغير عدد المنافسين للشركة

مستوى الدلالة	Sig.	F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المصدر	الاستبانة
دالة عند 0.01	0.00	25.634	6.853	2	13.705	بين المجموعات	التوجه الاستراتيجي
			0.267	204	54.536	داخل المجموعات	
				206	68.241	المجموع	
دالة عند 0.01	0.00	87.186	25.467	2	50.933	بين المجموعات	الأداء التشغيلي
			0.292	204	59.587	داخل المجموعات	
				206	110.521	المجموع	

### 3. اختبار الفروق تبعاً لمتغير عمر الشركة

تم استخدام اختبار التباين الأحادي لاختبار الفروق بين آراء أفراد العينة حول التوجه الاستراتيجي والأداء التشغيلي في الشركات الصناعية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة تعزى لمتغير عمر الشركة، حيث يتبين أن قيمة اختبار (F) قد بلغت (0.193)، وبلغت القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار تحليل التباين أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمجال التوجه الاستراتيجي، كما وبلغت قيمة اختبار (F) (0.285)، وبلغت القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار تحليل التباين أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمجال الأداء التشغيلي. وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول التوجه الاستراتيجي وكذلك الأداء التشغيلي تعزى لعمر الشركة.

#### جدول (4.1.26)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق تبعاً لمتغير عمر الشركة

مستوى الدلالة	Sig.	F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المصدر	الاستبانة
غير دالة عند 0.05	0.901	0.193	0.105	3	0.315	بين المجموعات	التوجه الاستراتيجي
			0.543	203	110.206	داخل المجموعات	
				206	110.521	المجموع	
غير دالة عند 0.05	0.836	0.285	0.095	3	0.286	بين المجموعات	الأداء التشغيلي
			0.335	203	67.955	داخل المجموعات	
				206	68.241	المجموع	

### 4. اختبار الفروق تبعاً لمتغير حجم الشركة (عدد العاملين في الشركة)

تم استخدام اختبار التباين الأحادي لاختبار الفروق بين آراء أفراد العينة حول التوجه الاستراتيجي والأداء التشغيلي في الشركات الصناعية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة تعزى لمتغير حجم الشركة (عدد العاملين)، حيث يتبين أن قيمة اختبار (F) قد بلغت (22.87)، وبلغت القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار تحليل التباين أقل من مستوى الدلالة (0.01) لمجال التوجه الاستراتيجي، كما وبلغت قيمة اختبار (F) (44.46)، وبلغت القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار تحليل التباين أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) لمجال الأداء التشغيلي. وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات

تقديرات عينة الدراسة حول التوجه الاستراتيجي وكذلك الأداء التشغيلي تعزى لحجم الشركة (عدد العاملين).

#### جدول (4.1.27)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق تبعاً لمتغير حجم الشركة (عدد العاملين)

الاستبانة	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	Sig.	مستوى الدلالة
التوجه الاستراتيجي	بين المجموعات	12.499	2	6.249	22.871	0.00	دالة عند 0.01
	داخل المجموعات	55.742	204	0.273			
	المجموع	68.241	206				
الأداء التشغيلي	بين المجموعات	33.547	2	16.774	44.455	0.00	دالة عند 0.01
	داخل المجموعات	76.973	204	0.377			
	المجموع	110.521	206	6.249			

#### 5. اختبار الفروق تبعاً لمتغير قطاع عمل الشركة

تم استخدام اختبار التباين الأحادي لاختبار الفروق بين آراء أفراد العينة حول التوجه الاستراتيجي والأداء التشغيلي في الشركات الصناعية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة تعزى لمتغير قطاع عمل الشركة.

#### جدول (4.1.28)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق تبعاً لمتغير قطاع عمل الشركة

الاستبانة	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	Sig.	مستوى الدلالة
التوجه الاستراتيجي	بين المجموعات	4.979	9	0.553	1.033	0.415	غير دالة عند 0.05
	داخل المجموعات	105.542	197	0.536			
	المجموع	110.521	206				
الأداء التشغيلي	بين المجموعات	5.209	9	0.579	1.809	0.069	غير دالة عند 0.05
	داخل المجموعات	63.032	197	0.320			
	المجموع	68.241	206				

ويتبين من خلال الجدول السابق أن قيمة اختبار (F) قد بلغت (1.033)، وبلغت القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار تحليل التباين أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha < 0.05$ ) لمجال التوجه الاستراتيجي، كما وبلغت قيمة اختبار (F) (1.809)، وبلغت القيمة الاحتمالية (Sig.)

المقابلة لاختبار تحليل التباين أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمجال الأداء التشغيلي. وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول التوجه الاستراتيجي وكذلك الأداء التشغيلي تعزى لقطاع عمل الشركة.

#### 6. ملخص نتائج تحديد المتغيرات التحكيمية

بناء على ما تم عرضه في الجداول السابقة، قام الباحث بتلخيص النتائج في الجدول (3.42) وذلك لتحديد أي من تلك المتغيرات تعمل كمتغيرات تحكيمية. حيث يتبين من تلك النتائج وجود مجموعة من المتغيرات تعمل كمتغيرات تحكيمية وهي (الوضع القانوني للشركة، عدد الشركات المنافسة، حجم الشركة)، ولقد تم استثناء المتغيرات (عمر الشركة، القطاع الصناعي للشركة) لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي والأداء التشغيلي تعزى لتلك المتغيرات.

#### جدول (4.1.29)

##### ملخص نتائج المتغيرات التحكيمية

#	خصائص الشركة	اختبار الفروق	مستوى الدلالة	متغير تحكيمي
1.	الوضع القانوني للشركة	اختبار تحليل التباين الأحادي - One Way ANOVA	دالة عند 0.01	مدعوم
2.	عدد المنافسين		دالة عند 0.01	مدعوم
3.	عمر الشركة		غير دالة عند 0.05	غير مدعوم
4.	حجم الشركة		دالة عند 0.01	مدعوم
5.	القطاع الصناعي		غير دالة عند 0.05	غير مدعوم

## 2/4: المبحث الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

### 1/2/4: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتوافر متطلبات إعادة هندسة العمليات (المتطلبات التنظيمية، المتطلبات التكنولوجية، المتطلبات البشرية) على الأداء التشغيلي (الإنتاجية، جودة المنتج، المرونة الإنتاجية) في الشركات الصناعية العاملة في قطاع غزة".

وفقاً للفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية يتوقع وجود أثر معنوي موجب ذو دلالة إحصائية لتوافر متطلبات إعادة هندسة العمليات على الأداء التشغيلي في الشركات الصناعية العاملة في قطاع غزة. ولاختبار صحة هذه الفرضيات قام الباحث بإجراء تحليل الانحدار المتعدد بإدخال المتغيرات التحكمية (الوضع القانوني للشركة، عدد المنافسين للشركة، حجم الشركة - عدد العاملين) لاختبار التأثير المباشر لهذه المتغيرات إضافة إلى المتغير المستقل (متطلبات إعادة هندسة العمليات) على المتغير التابع (أبعاد الأداء التشغيلي).

وقد تم الاعتماد على معامل (Beta) لمعرفة التغير المتوقع في المتغير التابع (أبعاد الأداء التشغيلي) بسبب التغير الحاصل في وحدة واحدة من المتغير المستقل (متطلبات إعادة هندسة العمليات). كما تم الاعتماد على ( $R^2$ ) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة، بالإضافة إلى استخدام اختبار (F) للتعرف على معنوية نموذج الانحدار. وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح. وقد كانت نتائج اختبار الفرضيات الفرعية كالتالي:

#### 1-1 الفرضية الفرعية الأولى:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتوافر متطلبات إعادة هندسة العمليات على الإنتاجية في الشركات الصناعية العاملة في قطاع غزة".

لاختبار صحة هذه الفرضية تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد، وذلك لقياس أثر توافر متطلبات إعادة هندسة العمليات على الإنتاجية في الشركات الصناعية الفلسطينية بقطاع غزة، والجدول التالي يوضح نتيجة الاختبار:

جدول (4.2.1)

أثر توافر متطلبات إعادة هندسة العمليات على الإنتاجية

الإنتاجية									المتغيرات
Sig.	قيمة (T)	B	Sig.	قيمة (T)	B	Sig.	قيمة (T)	B	
									المتغيرات التحكمية
0.00	3.93	0.12	0.00	5.17	0.16	0.00	4.73	0.15	الشكل القانوني للشركة
0.00	7.60	0.44	0.00	6.25	0.37	0.00	7.98	0.48	عدد المنافسين
0.00	4.54	0.29	0.00	4.05	0.26	0.00	3.49	0.24	حجم الشركة/ عدد العاملين
									المتغير المستقل
-	-	-	-	-	-	0.00	5.25	0.27	المتطلبات التنظيمية
-	-	-	0.00	7.44	0.35	-	-	-	المتطلبات التكنولوجية
0.00	6.90	0.34	-	-	-	-	-	-	المتطلبات البشرية
0.795		0.802			0.774				معامل الارتباط R
0.631		0.643			0.599				معامل التحديد R <sup>2</sup>
86.50		90.77			75.50				قيمة اختبار F
0.000		0.000			0.000				الدلالة الإحصائية Sig.

كشفت النتائج الموضحة بالجدول السابق عن معنوية النموذج الأول ككل، حيث بلغت قيمة (F) للنموذج (75.50) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، كما وبلغت قيمة معامل التحديد (59.9%). كما بلغت قيمة (Beta) لتوافر المتطلبات التنظيمية (0.27) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )، كما ووضحت النتائج معنوية النموذج الثاني ككل، حيث بلغت قيمة (F) للنموذج (90.77) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، كما وبلغت قيمة معامل التحديد (64.3%). كما بلغت قيمة (Beta) لتوافر المتطلبات التكنولوجية (0.35) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )، كما وكشفت النتائج معنوية النموذج الثالث ككل، حيث بلغت قيمة (F) للنموذج (86.50) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، كما وبلغت قيمة معامل التحديد (63.1%). كما بلغت قيمة (Beta) لتوافر المتطلبات البشرية (0.34) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) وبشكل عام يمكن قبول الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الأولى وهي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتوافر متطلبات إعادة هندسة العمليات على الإنتاجية في الشركات الصناعية العاملة في قطاع غزة".

## 2-1 الفرضية الفرعية الثانية:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتوافر متطلبات إعادة هندسة العمليات على جودة المنتج في الشركات الصناعية العاملة في قطاع غزة".

لاختبار صحة هذه الفرضية تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد، وذلك لقياس أثر توافر متطلبات إعادة هندسة العمليات على جودة المنتج في الشركات الصناعية الفلسطينية بقطاع غزة، والجدول التالي يوضح نتيجة الاختبار:

### جدول (4.2.2)

أثر توافر متطلبات إعادة هندسة العمليات على جودة المنتج

جودة المنتج									المتغيرات
Sig.	قيمة (T)	B	Sig.	قيمة (T)	B	Sig.	قيمة (T)	B	
									المتغيرات التحكمية
0.00	6.76	0.22	0.00	7.86	0.25	0.00	7.41	0.25	الشكل القانوني للشركة
0.00	7.67	0.46	0.00	6.49	0.40	0.00	8.05	0.49	عدد المنافسين
0.04	2.04	0.14	0.10	1.63	0.11	0.18	1.34	0.10	حجم الشركة/ عدد العاملين
									المتغير المستقل
-	-	-	-	-	-	0.00	4.38	0.23	المتطلبات التنظيمية
-	-	-	0.00	6.16	0.31	-	-	-	المتطلبات التكنولوجية
0.00	5.92	0.30	-	-	-	-	-	-	المتطلبات البشرية
<b>0.790</b>		<b>0.793</b>			<b>0.773</b>		<b>R</b> معامل الارتباط		
<b>0.625</b>		<b>0.629</b>			<b>0.598</b>		<b>R<sup>2</sup></b> معامل التحديد		
<b>83.99</b>		<b>85.61</b>			<b>74.95</b>		<b>F</b> قيمة اختبار		
<b>0.000</b>		<b>0.000</b>			<b>0.000</b>		<b>Sig.</b> الدلالة الإحصائية		

كشفت النتائج الموضحة بالجدول السابق عن معنوية النموذج الأول ككل، حيث بلغت قيمة (F) للنموذج (74.95) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، كما وبلغت قيمة معامل التحديد (59.8%). كما بلغت قيمة (Beta) لتوافر المتطلبات التنظيمية (0.23) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )، كما ووضحت النتائج معنوية النموذج الثاني ككل، حيث بلغت قيمة (F) للنموذج (85.61) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، كما وبلغت قيمة معامل التحديد (62.9%). كما بلغت قيمة (Beta) لتوافر المتطلبات التكنولوجية (0.31) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )، كما وكشفت النتائج معنوية النموذج الثالث ككل، حيث بلغت قيمة (F) للنموذج (83.99) وهي قيمة دالة

إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، كما وبلغت قيمة معامل التحديد (62.5%). كما بلغت قيمة (Beta) لتوافر المتطلبات البشرية (0.34) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). وبشكل عام يمكن قبول الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الأولى وهي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتوافر متطلبات إعادة هندسة العمليات على جودة المنتج في الشركات الصناعية العاملة في قطاع غزة".

### 1-3 الفرضية الفرعية الثالثة:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتوافر متطلبات إعادة هندسة العمليات على المرونة الإنتاجية في الشركات الصناعية العاملة في قطاع غزة".

لاختبار صحة هذه الفرضية تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد، وذلك لقياس أثر توافر متطلبات إعادة هندسة العمليات على المرونة الإنتاجية في الشركات الصناعية الفلسطينية بقطاع غزة، والجدول التالي يوضح نتيجة الاختبار:

#### جدول (4.2.3)

أثر توافر متطلبات إعادة هندسة العمليات على المرونة الإنتاجية

المرونة الإنتاجية									المتغيرات
Sig.	قيمة (T)	B	Sig.	قيمة (T)	B	Sig.	قيمة (T)	B	
									المتغيرات التحكمية
0.00	4.71	0.13	0.00	8.99	0.18	0.00	5.55	0.17	الشكل القانوني للشركة
0.00	9.40	0.51	0.00	7.90	0.46	0.00	9.66	0.56	عدد المنافسين
0.04	2.02	0.12	0.12	1.60	0.10	0.28	1.08	0.07	حجم الشركة/ عدد العاملين
									المتغير المستقل
-	-	-	-	-	-	0.00	5.87	0.29	المتطلبات التنظيمية
-	-	-	0.00	7.60	0.35	-	-	-	المتطلبات التكنولوجية
0.00	8.15	0.37	-	-	-	-	-	-	المتطلبات البشرية
0.816		0.810			0.788		معامل الارتباط R		
0.667		0.656			0.622		معامل التحديد R <sup>2</sup>		
100.96		96.10			82.92		قيمة اختبار F		
0.000		0.000			0.000		الدلالة الإحصائية Sig.		

كشفت النتائج الموضحة بالجدول السابق عن معنوية النموذج الأول ككل، حيث بلغت

قيمة (F) للنموذج (82.92) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، كما وبلغت

قيمة معامل التحديد (62.2%) . كما بلغت قيمة (Beta) لتوافر المتطلبات التنظيمية (0.29) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )، كما ووضحت النتائج معنوية النموذج الثاني ككل، حيث بلغت قيمة (F) للنموذج (96.10) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، كما وبلغت قيمة معامل التحديد (65.6%) . كما بلغت قيمة (Beta) لتوافر المتطلبات التكنولوجية (0.35) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )، كما وكشفت النتائج معنوية النموذج الثالث ككل، حيث بلغت قيمة (F) للنموذج (100.96) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، كما وبلغت قيمة معامل التحديد (66.7%) . كما بلغت قيمة (Beta) لتوافر المتطلبات البشرية (0.37) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) . وبشكل عام يمكن قبول الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الأولى وهي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتوافر متطلبات إعادة هندسة العمليات على المرونة الإنتاجية في الشركات الصناعية العاملة في قطاع غزة".

#### جدول (4.2.4)

##### ملخص نتائج الفرضية الرئيسية الأولى

التعليق	نص الفرضية	الفرضية
	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتوافر	
مدعوم كلياً	متطلبات إعادة هندسة العمليات على الإنتاجية في الشركات الصناعية العاملة بقطاع غزة	1-1
مدعوم	المتطلبات التنظيمية على الإنتاجية في الشركات الصناعية العاملة بقطاع غزة	1-1-1
مدعوم	المتطلبات التكنولوجية على الإنتاجية في الشركات الصناعية العاملة بقطاع غزة	2-1-1
مدعوم	المتطلبات البشرية على الإنتاجية في الشركات الصناعية العاملة بقطاع غزة	3-1-1
مدعوم كلياً	متطلبات إعادة هندسة العمليات على جودة المنتج في الشركات الصناعية العاملة بقطاع غزة	2-1
مدعوم	المتطلبات التنظيمية على جودة المنتج في الشركات الصناعية العاملة بقطاع غزة	1-2-1
مدعوم	المتطلبات التكنولوجية على جودة المنتج في الشركات الصناعية العاملة بقطاع غزة	2-2-1
مدعوم	المتطلبات البشرية على جودة المنتج في الشركات الصناعية العاملة بقطاع غزة	3-2-1
مدعوم كلياً	متطلبات إعادة هندسة العمليات على المرونة الإنتاجية في الشركات الصناعية العاملة بقطاع غزة	3-1
مدعوم	المتطلبات التنظيمية على المرونة الإنتاجية في الشركات الصناعية العاملة بقطاع غزة	1-3-1
مدعوم	المتطلبات التكنولوجية على المرونة الإنتاجية في الشركات الصناعية العاملة بقطاع غزة	2-3-1
مدعوم	المتطلبات البشرية على المرونة الإنتاجية في الشركات الصناعية العاملة بقطاع غزة	3-3-1

## 2/2/4: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتوافر متطلبات إعادة هندسة العمليات (المتطلبات التنظيمية، المتطلبات التكنولوجية، المتطلبات البشرية) على التوجه الاستراتيجي (التوجه بالسوق، التوجه الإبداعي، التوجه بالتعلم) في الشركات الصناعية العاملة في قطاع غزة".

وفقاً للفرضية الرئيسية الثانية وفرضياتها الفرعية يتوقع وجود أثر معنوي موجب ذو دلالة إحصائية لتوافر متطلبات إعادة هندسة العمليات على التوجه الاستراتيجي في الشركات الصناعية العاملة في قطاع غزة. ولاختبار صحة هذه الفرضيات قام الباحث بإجراء تحليل الانحدار المتعدد بإدخال المتغيرات التحكيمية (الوضع القانوني للشركة، عدد المنافسين للشركة، حجم الشركة - عدد العاملين) لاختبار التأثير المباشر لهذه المتغيرات إضافة إلى المتغير المستقل (متطلبات إعادة هندسة العمليات) على المتغير التابع (أبعاد التوجه الاستراتيجي). وقد تم الاعتماد على معامل (Beta) لمعرفة التغير المتوقع في المتغير التابع (التوجه الاستراتيجي) بسبب التغير الحاصل في وحدة واحدة من المتغير المستقل (متطلبات إعادة هندسة العمليات). كما تم الاعتماد على ( $R^2$ ) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة، بالإضافة إلى استخدام اختبار (F) للتعرف على معنوية نموذج الانحدار. وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح. وقد كانت نتائج اختبار الفرضيات الفرعية كالتالي:

### 1-2 الفرضية الفرعية الأولى:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتوافر متطلبات إعادة هندسة العمليات على التوجه بالسوق في الشركات الصناعية العاملة في قطاع غزة".

لاختبار صحة هذه الفرضية تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد، وذلك لقياس أثر توافر متطلبات إعادة هندسة العمليات على التوجه بالسوق في الشركات الصناعية الفلسطينية بقطاع غزة، والجدول التالي يوضح نتيجة الاختبار:

#### جدول (4.2.5)

أثر توافر متطلبات إعادة هندسة العمليات على التوجه بالسوق

التوجه بالسوق									المتغيرات
Sig.	قيمة (T)	B	Sig.	قيمة (T)	B	Sig.	قيمة (T)	B	
									المتغيرات التحكمية
0.00	2.81	0.11	0.00	4.01	0.16	0.00	3.71	0.16	الشكل القانوني للشركة
0.00	2.68	0.19	0.05	1.90	0.15	0.00	3.42	0.27	عدد المنافسين
0.94	0.07	0.01	0.90	-0.11	-0.01	0.70	-0.38	-0.03	حجم الشركة/ عدد العاملين
									المتغير المستقل
-	-	-	-	-	-	0.00	4.86	0.33	المتطلبات التنظيمية
-	-	-	0.00	6.44	0.41	-	-	-	المتطلبات التكنولوجية
0.00	8.46	0.52	-	-	-	-	-	-	المتطلبات البشرية
<b>0.659</b>		<b>0.603</b>			<b>0.560</b>				معامل الارتباط R
<b>0.434</b>		<b>0.364</b>			<b>0.314</b>				معامل التحديد R <sup>2</sup>
<b>38.69</b>		<b>28.90</b>			<b>23.08</b>				قيمة اختبار F
<b>0.000</b>		<b>0.000</b>			<b>0.000</b>				الدلالة الإحصائية Sig.

كشفت النتائج الموضحة بالجدول السابق عن معنوية النموذج الأول ككل، حيث بلغت قيمة (F) للنموذج (23.08) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، كما وبلغت قيمة معامل التحديد (31.4%). كما بلغت قيمة (Beta) لتوافر المتطلبات التنظيمية (0.33) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )، كما ووضحت النتائج معنوية النموذج الثاني ككل، حيث بلغت قيمة (F) للنموذج (28.90) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، كما وبلغت قيمة معامل التحديد (36.4%). كما بلغت قيمة (Beta) لتوافر المتطلبات التكنولوجية (0.41) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )، كما وكشفت النتائج معنوية النموذج الثالث ككل، حيث بلغت قيمة (F) للنموذج (38.69) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، كما وبلغت قيمة معامل التحديد (43.4%). كما بلغت قيمة (Beta) لتوافر المتطلبات البشرية (0.52) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) وبشكل عام يمكن قبول الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الثانية وهي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتوافر متطلبات إعادة هندسة العمليات على التوجه بالسوق في الشركات الصناعية العاملة في قطاع غزة".

## 2-2 الفرضية الفرعية الثانية:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتوافر متطلبات إعادة هندسة العمليات على التوجه الإبداعي في الشركات الصناعية العاملة في قطاع غزة".

لاختبار صحة هذه الفرضية تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد، وذلك لقياس أثر توافر متطلبات إعادة هندسة العمليات على التوجه الإبداعي في الشركات الصناعية الفلسطينية بقطاع غزة، والجدول التالي يوضح نتيجة الاختبار:

### جدول (4.2.6)

أثر توافر متطلبات إعادة هندسة العمليات على التوجه الإبداعي

التوجه الإبداعي									المتغيرات
Sig.	قيمة (T)	B	Sig.	قيمة (T)	B	Sig.	قيمة (T)	B	
									المتغيرات التحكمية
0.73	-0.33	-0.01	0.56	0.57	0.02	0.70	0.38	0.01	الشكل القانوني للشركة
0.99	-0.01	-0.01	0.93	-0.09	-0.01	0.78	0.28	0.02	عدد المنافسين
0.07	1.80	0.14	0.09	1.72	0.14	0.43	0.79	0.06	حجم الشركة/ عدد العاملين
									المتغير المستقل
-	-	-	-	-	-	0.00	5.66	0.34	المتطلبات التنظيمية
-	-	-	0.00	3.72	0.23	-	-	-	المتطلبات التكنولوجية
0.00	5.69	0.34	-	-	-	-	-	-	المتطلبات البشرية
<b>0.446</b>		<b>0.361</b>			<b>0.445</b>				معامل الارتباط R
<b>0.199</b>		<b>0.130</b>			<b>0.198</b>				معامل التحديد R <sup>2</sup>
<b>12.55</b>		<b>7.56</b>			<b>12.45</b>				قيمة اختبار F
<b>0.000</b>		<b>0.000</b>			<b>0.000</b>				الدلالة الإحصائية Sig.

كشفت النتائج الموضحة بالجدول السابق عن معنوية النموذج الأول ككل، حيث بلغت قيمة (F) للنموذج (12.45) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، كما وبلغت قيمة معامل التحديد (19.8%). كما بلغت قيمة (Beta) لتوافر المتطلبات التنظيمية (0.34) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )، كما ووضحت النتائج معنوية النموذج الثاني ككل، حيث بلغت قيمة (F) للنموذج (7.56) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)  $\alpha \leq$ ، كما وبلغت قيمة معامل التحديد (13.0%). كما بلغت قيمة (Beta) لتوافر المتطلبات التكنولوجية (0.35) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )، كما وكشفت النتائج معنوية النموذج الثالث ككل، حيث بلغت قيمة (F) للنموذج (12.55) وهي قيمة دالة إحصائياً

عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، كما وبلغت قيمة معامل التحديد (19.9%). كما بلغت قيمة (Beta) لتوافر المتطلبات البشرية (0.34) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). وبشكل عام يمكن قبول الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية وهي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتوافر متطلبات إعادة هندسة العمليات على التوجه الإبداعي في الشركات الصناعية العاملة في قطاع غزة".

### 2-3 الفرضية الفرعية الثالثة:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتوافر متطلبات إعادة هندسة العمليات على التوجه بالتعلم في الشركات الصناعية العاملة في قطاع غزة".

لاختبار صحة هذه الفرضية تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد، وذلك لقياس أثر توافر متطلبات إعادة هندسة العمليات على التوجه بالتعلم في الشركات الصناعية الفلسطينية بقطاع غزة، والجدول التالي يوضح نتيجة الاختبار:

#### جدول (4.2.7)

أثر توافر متطلبات إعادة هندسة العمليات على التوجه بالتعلم

التوجه بالتعلم									المتغيرات
Sig.	قيمة (T)	B	Sig.	قيمة (T)	B	Sig.	قيمة (T)	B	
									المتغيرات التحكمية
0.03	2.14	0.07	0.00	3.49	0.12	0.00	3.27	0.11	الشكل القانوني للشركة
0.01	2.53	0.16	0.19	1.30	0.09	0.00	2.91	0.18	عدد المنافسين
0.06	1.88	0.13	0.17	1.36	0.10	0.78	0.27	0.02	حجم الشركة/ عدد العاملين
									المتغير المستقل
-	-	-	-	-	-	0.00	8.97	0.47	المتطلبات التنظيمية
-	-	-	0.00	8.17	0.43	-	-	-	المتطلبات التكنولوجية
0.00	8.28	0.44	-	-	-	-	-	-	المتطلبات البشرية
0.667		0.664			0.684				معامل الارتباط R
0.444		0.441			0.468				معامل التحديد R <sup>2</sup>
40.39		39.79			44.37				قيمة اختبار F
0.000		0.000			0.000				الدلالة الإحصائية Sig.

كشفت النتائج الموضحة بالجدول السابق عن معنوية النموذج الأول ككل، حيث بلغت

قيمة (F) للنموذج (44.37) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، كما وبلغت

قيمة معامل التحديد (46.8%) . كما بلغت قيمة (Beta) لتوافر المتطلبات التنظيمية (0.47) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) ، كما ووضحت النتائج معنوية النموذج الثاني ككل، حيث بلغت قيمة (F) للنموذج (39.79) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) ، كما وبلغت قيمة معامل التحديد (44.1%) . كما بلغت قيمة (Beta) لتوافر المتطلبات التكنولوجية (0.43) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) ، كما وكشفت النتائج معنوية النموذج الثالث ككل، حيث بلغت قيمة (F) للنموذج (40.39) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) ، كما وبلغت قيمة معامل التحديد (44.4%) . كما بلغت قيمة (Beta) لتوافر المتطلبات البشرية (0.44) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) . وبشكل عام يمكن قبول الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثانية وهي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتوافر متطلبات إعادة هندسة العمليات على التوجه بالتعلم في الشركات الصناعية العاملة في قطاع غزة".

#### جدول (4.2.8)

##### ملخص نتائج الفرضية الرئيسية الثانية

التعليق	نص الفرضية	الفرضية
	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتوافر	
مدعوم كلياً	متطلبات إعادة هندسة العمليات على التوجه بالسوق في الشركات الصناعية العاملة بقطاع غزة	1-2
مدعوم	المتطلبات التنظيمية على التوجه بالسوق في الشركات الصناعية العاملة بقطاع غزة	1-1-2
مدعوم	المتطلبات التكنولوجية على التوجه بالسوق في الشركات الصناعية العاملة بقطاع غزة	2-1-2
مدعوم	المتطلبات البشرية على التوجه بالسوق في الشركات الصناعية العاملة بقطاع غزة	3-1-2
مدعوم كلياً	متطلبات إعادة هندسة العمليات على التوجه الإبداعي في الشركات الصناعية العاملة بقطاع غزة	2-2
مدعوم	المتطلبات التنظيمية على التوجه الإبداعي في الشركات الصناعية العاملة بقطاع غزة	1-2-2
مدعوم	المتطلبات التكنولوجية على التوجه الإبداعي في الشركات الصناعية العاملة بقطاع غزة	2-2-2
مدعوم	المتطلبات البشرية على التوجه الإبداعي في الشركات الصناعية العاملة بقطاع غزة	3-2-2
مدعوم كلياً	متطلبات إعادة هندسة العمليات على التوجه بالتعلم في الشركات الصناعية العاملة بقطاع غزة	3-2
مدعوم	المتطلبات التنظيمية على التوجه بالتعلم في الشركات الصناعية العاملة بقطاع غزة	1-3-2
مدعوم	المتطلبات التكنولوجية على التوجه بالتعلم في الشركات الصناعية العاملة بقطاع غزة	2-3-2
مدعوم	المتطلبات البشرية على التوجه بالتعلم في الشركات الصناعية العاملة بقطاع غزة	3-3-2

### 3/2/4: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتبني التوجه الاستراتيجي (التوجه بالسوق، التوجه الإبداعي، التوجه بالتعلم) على الأداء التشغيلي (الإنتاجية، جودة المنتج، المرونة الإنتاجية) في الشركات الصناعية العاملة في قطاع غزة".

وفقاً للفرضية الرئيسية الثالثة وفرضياتها الفرعية يتوقع وجود أثر معنوي موجب ذو دلالة إحصائية لتبني التوجه الاستراتيجي على الأداء التشغيلي في الشركات الصناعية العاملة في قطاع غزة. ولاختبار صحة هذه الفرضيات قام الباحث بإجراء تحليل الانحدار المتعدد بإدخال المتغيرات التحكيمية (الوضع القانوني للشركة، عدد المنافسين للشركة، حجم الشركة - عدد العاملين) لاختبار التأثير المباشر لهذه المتغيرات إضافة إلى المتغير المستقل (التوجه الاستراتيجي) على المتغير التابع (الأداء التشغيلي).

وقد تم الاعتماد على معامل (Beta) لمعرفة التغير المتوقع في المتغير التابع (أبعاد الأداء التشغيلي) بسبب التغير الحاصل في وحدة واحدة من المتغير المستقل (التوجه الاستراتيجي). كما تم الاعتماد على ( $R^2$ ) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة، بالإضافة إلى استخدام اختبار (F) للتعرف على معنوية نموذج الانحدار. وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح. وقد كانت نتائج اختبار الفرضيات الفرعية كالتالي:

#### 3-1 الفرضية الفرعية الأولى:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتبني التوجه الاستراتيجي على الإنتاجية في الشركات الصناعية العاملة في قطاع غزة".

لاختبار صحة هذه الفرضية تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد، وذلك لقياس أثر تبني التوجه الاستراتيجي على الإنتاجية في الشركات الصناعية الفلسطينية بقطاع غزة، والجدول التالي يوضح نتيجة الاختبار:

جدول (4.2.9)

أثر تبني التوجه الاستراتيجي على الإنتاجية

الإنتاجية									المتغيرات
Sig.	قيمة (T)	B	Sig.	قيمة (T)	B	Sig.	قيمة (T)	B	
									المتغيرات التحكمية
0.00	3.52	0.11	0.00	4.72	0.16	0.00	2.91	0.08	الشكل القانوني للشركة
0.00	7.35	0.41	0.00	8.61	0.52	0.00	7.39	0.38	عدد المنافسين
0.00	4.17	0.26	0.00	4.42	0.31	0.00	5.53	0.31	حجم الشركة/ عدد العاملين
									المتغير المستقل
-	-	-	-	-	-	0.00	11.49	0.48	التوجه بالسوق
-	-	-	0.00	4.21	0.24	-	-	-	التوجه الإبداعي
0.00	8.29	0.44	-	-	-	-	-	-	التوجه بالتعلم
<b>0.812</b>		<b>0.762</b>			<b>0.851</b>			معامل الارتباط R	
<b>0.660</b>		<b>0.581</b>			<b>0.724</b>			معامل التحديد R <sup>2</sup>	
<b>98.09</b>		<b>70.08</b>			<b>132.80</b>			قيمة اختبار F	
<b>0.000</b>		<b>0.000</b>			<b>0.000</b>			الدلالة الإحصائية Sig.	

كشفت النتائج الموضحة بالجدول السابق عن معنوية النموذج الأول ككل، حيث بلغت قيمة (F) للنموذج (132.80) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، كما وبلغت قيمة معامل التحديد (72.4%). كما بلغت قيمة (Beta) لتبني التوجه بالسوق (0.48) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )، كما ووضحت النتائج معنوية النموذج الثاني ككل، حيث بلغت قيمة (F) للنموذج (70.08) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، كما وبلغت قيمة معامل التحديد (58.1%). كما بلغت قيمة (Beta) لتوافر لتبني التوجه الإبداعي (0.24) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )، كما وكشفت النتائج معنوية النموذج الثالث ككل، حيث بلغت قيمة (F) للنموذج (98.09) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، كما وبلغت قيمة معامل التحديد (66.0%). كما بلغت قيمة (Beta) لتبني التوجه بالتعلم (0.44) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) وبشكل عام يمكن قبول الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الثالثة وهي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتبني التوجه الاستراتيجي على الإنتاجية في الشركات الصناعية العاملة في قطاع غزة".

### 2-3 الفرضية الفرعية الثانية:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتبني التوجه الاستراتيجي على جودة المنتج في الشركات الصناعية العاملة في قطاع غزة".

لاختبار صحة هذه الفرضية تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد، وذلك لقياس أثر تبني التوجه الاستراتيجي على جودة المنتج في الشركات الصناعية الفلسطينية بقطاع غزة، والجدول التالي يوضح نتيجة الاختبار:

#### جدول (4.2.10)

أثر تبني التوجه الاستراتيجي على جودة المنتج

جودة المنتج									المتغيرات
Sig.	قيمة (T)	B	Sig.	قيمة (T)	B	Sig.	قيمة (T)	B	
									المتغيرات التحكمية
0.00	6.44	0.21	0.00	7.40	0.25	0.00	6.10	0.18	الشكل القانوني للشركة
0.00	7.43	0.44	0.00	8.65	0.53	0.00	7.37	0.39	عدد المنافسين
0.08	1.71	0.11	0.03	2.07	0.15	0.01	2.50	0.15	حجم الشركة/ عدد العاملين
									المتغير المستقل
-	-	-	-	-	-	0.00	10.26	0.45	التوجه بالسوق
-	-	-	0.00	3.88	0.22	-	-	-	التوجه الإبداعي
0.00	6.38	0.36	-	-	-	-	-	-	التوجه بالتعلم
<b>0.796</b>		<b>0.768</b>			<b>0.843</b>		معامل الارتباط R		
<b>0.633</b>		<b>0.590</b>			<b>0.710</b>		معامل التحديد R <sup>2</sup>		
<b>87.14</b>		<b>72.63</b>			<b>123.83</b>		قيمة اختبار F		
<b>0.000</b>		<b>0.000</b>			<b>0.000</b>		الدلالة الإحصائية Sig.		

لقد كشفت النتائج الموضحة بالجدول السابق عن معنوية النموذج الأول ككل، حيث بلغت قيمة (F) للنموذج (123.83) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، كما وبلغت قيمة معامل التحديد (71.0%). كما بلغت قيمة (Beta) لتبني التوجه بالسوق (0.45) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )، كما ووضحت النتائج معنوية النموذج الثاني ككل، حيث بلغت قيمة (F) للنموذج (72.63) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، كما وبلغت قيمة معامل التحديد (59.0%). كما بلغت قيمة (Beta) لتوافر لتبني التوجه الإبداعي (0.22) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )، كما وكشفت النتائج معنوية النموذج الثالث ككل، حيث بلغت قيمة (F) للنموذج (87.14) وهي قيمة

دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، كما وبلغت قيمة معامل التحديد (63.3%). كما بلغت قيمة (Beta) لتبني التوجه بالتعلم (0.36) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). وبشكل عام يمكن قبول الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثالثة وهي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتبني التوجه الاستراتيجي على جودة المنتج في الشركات الصناعية العاملة في قطاع غزة.

### 3-3 الفرضية الفرعية الثالثة:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتبني التوجه الاستراتيجي على المرونة الإنتاجية في الشركات الصناعية العاملة في قطاع غزة".

لاختبار صحة هذه الفرضية تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد، وذلك لقياس أثر تبني التوجه الاستراتيجي على المرونة الإنتاجية في الشركات الصناعية الفلسطينية بقطاع غزة، والجدول التالي يوضح نتيجة الاختبار:

#### جدول (4.2.11)

أثر تبني التوجه الاستراتيجي على المرونة الإنتاجية

المرونة الإنتاجية									المتغيرات
Sig.	قيمة (T)	B	Sig.	قيمة (T)	B	Sig.	قيمة (T)	B	
									المتغيرات التحكمية
0.00	4.30	0.12	0.00	5.50	0.18	0.00	3.88	0.11	الشكل القانوني للشركة
0.00	9.21	0.49	0.00	10.34	0.60	0.00	9.08	0.48	عدد المنافسين
0.12	1.54	0.09	0.04	2.06	0.14	0.01	2.58	0.15	حجم الشركة/ عدد العاملين
									المتغير المستقل
-	-	-	-	-	-	0.00	9.30	0.41	التوجه بالسوق
-	-	-	0.00	4.83	0.26	-	-	-	التوجه الإبداعي
0.00	9.31	0.47	-	-	-	-	-	-	التوجه بالتعلم
0.831		0.776			0.831				معامل الارتباط R
0.690		0.603			0.690				معامل التحديد R <sup>2</sup>
112.37		76.64			112.30				قيمة اختبار F
0.000		0.000			0.000				الدلالة الإحصائية Sig.

كشفت النتائج الموضحة بالجدول السابق عن معنوية النموذج الأول ككل، حيث بلغت قيمة (F) للنموذج (112.30) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، كما

وبلغت قيمة معامل التحديد (0.69) (%69.0). كما بلغت قيمة (Beta) لتبني التوجه بالسوق (0.41) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )، كما ووضحت النتائج معنوية النموذج الثاني ككل، حيث بلغت قيمة (F) للنموذج (76.64) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، كما وبلغت قيمة معامل التحديد (0.60) (%60.3). كما بلغت قيمة (Beta) لتوافر لتبني التوجه الإبداعي (0.26) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )، كما وكشفت النتائج معنوية النموذج الثالث ككل، حيث بلغت قيمة (F) للنموذج (112.37) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، كما وبلغت قيمة معامل التحديد (0.69) (%69.0). كما بلغت قيمة (Beta) لتبني التوجه بالتعلم (0.47) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). وبشكل عام يمكن قبول الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثالثة وهي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتبني التوجه الاستراتيجي على المرونة الإنتاجية في الشركات الصناعية العاملة في قطاع غزة".

#### جدول (4.2.12)

##### ملخص نتائج الفرضية الرئيسية الثانية

التعليق	نص الفرضية	الفرضية
	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتبني	
مدعوم كلياً	التوجه الاستراتيجي على الإنتاجية في الشركات الصناعية العاملة بقطاع غزة	1-2
مدعوم	التوجه بالسوق على الإنتاجية في الشركات الصناعية العاملة بقطاع غزة	1-1-2
مدعوم	التوجه الإبداعي على الإنتاجية في الشركات الصناعية العاملة بقطاع غزة	2-1-2
مدعوم	التوجه بالتعلم على الإنتاجية في الشركات الصناعية العاملة بقطاع غزة	3-1-2
مدعوم كلياً	التوجه الاستراتيجي على جودة المنتج في الشركات الصناعية العاملة بقطاع غزة	2-2
مدعوم	التوجه بالسوق على جودة المنتج في الشركات الصناعية العاملة بقطاع غزة	1-2-2
مدعوم	التوجه الإبداعي على جودة المنتج في الشركات الصناعية العاملة بقطاع غزة	2-2-2
مدعوم	التوجه بالتعلم على جودة المنتج في الشركات الصناعية العاملة بقطاع غزة	3-2-2
مدعوم كلياً	التوجه الاستراتيجي على المرونة الإنتاجية في الشركات الصناعية العاملة بقطاع غزة	3-2
مدعوم	التوجه بالسوق على المرونة الإنتاجية في الشركات الصناعية العاملة بقطاع غزة	1-3-2
مدعوم	التوجه الإبداعي على المرونة الإنتاجية في الشركات الصناعية العاملة بقطاع غزة	2-3-2
مدعوم	التوجه بالتعلم على المرونة الإنتاجية في الشركات الصناعية العاملة بقطاع غزة	3-3-2

#### 4/2/4: اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتوافر متطلبات إعادة هندسة العمليات على الأداء التشغيلي في الشركات الصناعية الفلسطينية في محافظات قطاع غزة، يفسره التوجه الاستراتيجي".

وفقاً للفرضية الرئيسة الرابعة وفرضياتها الفرعية يتوقع وجود دور للتوجه الاستراتيجي في تفسير العلاقة بين متطلبات إعادة هندسة العمليات والأداء التشغيلي. ولاختبار صحة هذه الفرضيات قام الباحث بإجراء تحليل المسار (Path Analysis) باستخدام الإضافة البرمجية (Macro Process for SPSS V2.15) على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإنسانية SPSS، حيث يتم في البداية التحقق من بعض الشروط المسبقة لاختبار الدور الوسيط للمتغير، والتي تتمثل في الخطوات التالية: (1) وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $0.05 < \alpha$ ) للمتغير المستقل على المتغير التابع. (2) وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $0.05 < \alpha$ ) للمتغير المستقل (على المتغير الوسيط. (3) وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $0.05 < \alpha$ ) للمتغير المستقل والمتغير الوسيط على المتغير التابع.

وبعد التحقق من الشروط السابقة، يتم تقسيم التأثير الإجمالي في النموذج إلى قسمين أساسيين يمكن عرضهما كالآتي: (1) تأثير مباشر للمتغير المستقل على المتغير التابع. (2) تأثير غير مباشر للمتغير المستقل على المتغير التابع بوجود المتغير الوسيط، حيث يتم اختبار معنوية التأثير غير المباشر باستخدام اختبار سوبل (Sobel)، حتى يتم التأكد من توسط (المتغير الوسيط) للعلاقة ما بين المتغير المستقل والمتغير التابع. وقد كانت نتائج اختبار الفرضيات الفرعية كالتالي:

#### 4-1 الفرضية الفرعية الأولى:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتوافر متطلبات إعادة هندسة العمليات على الأداء التشغيلي في الشركات الصناعية الفلسطينية في محافظات قطاع غزة، بوجود التوجه بالسوق كمتغير وسيط".

توقع الباحث وفقاً للفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسة الرابعة وفرضياتها الفرعية أن هناك دور للتوجه بالسوق في تفسير العلاقة بين متطلبات إعادة هندسة العمليات (المتطلبات

التنظيمية، المتطلبات التكنولوجية، المتطلبات البشرية) والأداء التشغيلي (الإنتاجية، جودة المنتج، المرونة الإنتاجية). ولاختبار صحة هذه الفرضيات تم إجراء تحليل المسار (Path Analysis) باستخدام الإضافة البرمجية (Macro Process for SPSS V2.15) على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإنسانية SPSS، حيث يتم في البداية التحقق من بعض الشروط المسبقة لاختبار الدور الوسيط للمتغير، والتي تتمثل في الخطوات التالية: 1) وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمتطلبات إعادة هندسة العمليات (المتطلبات التنظيمية، المتطلبات التكنولوجية، المتطلبات البشرية) على الأداء التشغيلي (الإنتاجية، جودة المنتج، المرونة الإنتاجية). 2) وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمتطلبات إعادة هندسة العمليات (المتطلبات التنظيمية، المتطلبات التكنولوجية، المتطلبات البشرية) على التوجه بالسوق. 3) وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمتطلبات إعادة هندسة العمليات (المتطلبات التنظيمية، المتطلبات التكنولوجية، المتطلبات البشرية) والتوجه بالسوق على الأداء التشغيلي (الإنتاجية، جودة المنتج، المرونة الإنتاجية).

وبعد التحقق من الشروط السابقة، يتم تقسيم التأثير الإجمالي في النموذج إلى قسمين أساسيين يمكن عرضهما كالآتي: 1) تأثير مباشر (المتطلبات التنظيمية، المتطلبات التكنولوجية، المتطلبات البشرية) على الأداء التشغيلي (الإنتاجية، جودة المنتج، المرونة الإنتاجية). 2) تأثير غير مباشر (المتطلبات التنظيمية، المتطلبات التكنولوجية، المتطلبات البشرية) على الأداء التشغيلي (الإنتاجية، جودة المنتج، المرونة الإنتاجية) بوجود المتغير الوسيط (التوجه بالسوق)، حيث يتم اختبار معنوية التأثير غير المباشر باستخدام اختبار سوبل (Sobel)، حتى يتم التأكد من توسط (التوجه بالسوق) للعلاقة. وقد كانت نتائج اختبار الفرضيات الفرعية كالتالي:

4-1-1 "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتوافر المتطلبات التنظيمية لإعادة هندسة العمليات على الإنتاجية في الشركات الصناعية الفلسطينية في محافظات قطاع غزة، بوجود التوجه بالسوق كمتغير وسيط".

لاختبار صحة هذه الفرضية قام الباحث بإجراء تحليل المسار، وذلك للتحقق من وجود أثر للمتطلبات التنظيمية على الإنتاجية بوجود التوجه بالسوق كمتغير وسيط في الشركات الصناعية الفلسطينية بقطاع غزة، والجدول التالي يوضح نتيجة الاختبار:

#### جدول (4.2.13)

نتائج تحليل المسار للتحقق من وجود أثر للمتطلبات التنظيمية على الإنتاجية بوجود التوجه بالسوق كمتغير وسيط

المتغير التابع									المتغيرات
الإنتاجية			التوجه بالسوق			الإنتاجية			
Sig.	قيمة (T)	B	Sig.	قيمة (T)	B	Sig.	قيمة (T)	B	
									المتغيرات التحكمية
0.00	3.06	0.08	0.00	3.71	0.16	0.00	4.73	0.15	الشكل القانوني للشركة
0.00	7.14	0.36	0.00	3.42	0.27	0.00	7.98	0.48	عدد المنافسين
0.00	4.55	0.26	0.70	-0.38	-0.03	0.00	3.49	0.24	حجم الشركة/ عدد العاملين
									المتغير المستقل
0.00	2.81	0.12	0.00	4.86	0.33	0.00	5.25	0.27	المتطلبات التنظيمية
									المتغير الوسيط
0.00	10.14	0.44	-	-	-	-	-	-	التوجه بالسوق
معامل الارتباط R			0.560			0.774			
معامل التحديد R <sup>2</sup>			0.314			0.599			
قيمة اختبار F			23.08			75.50			
الدلالة الإحصائية Sig.			0.000			0.000			
									قياس حجم التأثير
الدلالة الإحصائية Sig.			قيمة اختبار			حجم التأثير			
0.00			5.25			T			0.269
0.00			2.81			T			0.124
0.00			4.37			Sobel (z)			0.145
						0.539			التأثير الغير مباشر/ التأثير الإجمالي
						1.168			التأثير الغير مباشر/ التأثير المباشر

كشفت النتائج عن وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتوافر المتطلبات التنظيمية لإعادة هندسة العمليات على الإنتاجية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، كما وبلغت قيمة معامل التحديد R Square (59.9%)، بالإضافة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتوافر المتطلبات التنظيمية لإعادة هندسة العمليات على التوجه بالسوق عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

كذلك فإن إدخال التوجه بالسوق (كمتغير مستقل) في النموذج أدى إلى ارتفاع في المقدرة التفسيرية للنموذج، حيث بلغت قيمة معامل التحديد R Square (73.5%) بزيادة قدرها (13.6%) مقارنة بالأثر المباشر لتوافر المتطلبات التنظيمية لإعادة هندسة العمليات على الإنتاجية، كما وبلغت قيمة (F) للنموذج (111.45) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، مما يدل على معنوية النموذج ككل، كما بلغت قيمة (Beta) للمتطلبات التنظيمية لإعادة هندسة العمليات والتوجه بالسوق (0.12، 0.44) على الترتيب وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

ولقد كشفت نتائج حجم التأثير عن وجود تأثير إجمالي مقداره (26.9%)، حيث بلغت قيمة اختبار (T) للتأثير الإجمالي (5.25) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، كما وبلغت قيمة التأثير المباشر للمتطلبات التنظيمية لإعادة هندسة العمليات على الإنتاجية (12.4%)، وبلغت قيمة اختبار (T) للتأثير المباشر (2.81) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وبذات السياق فقد بلغت قيمة التأثير غير المباشر للمتطلبات التنظيمية لإعادة هندسة العمليات على الإنتاجية بوجود التوجه بالسوق كمتغير وسيط (14.5%) والذي يمثل (53.9%) من التأثير الإجمالي، حيث تم استخدام اختبار سوبل (Sobel) للكشف عن معنوية التأثير غير المباشر، حيث بلغت قيمة اختبار (Z) للتأثير (4.37) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

ومما سبق وبالنظر إلى معنوية التأثير المباشر وغير المباشر يتضح للباحث بأن التوجه بالسوق يتوسط بشكل جزئي العلاقة ما بين توافر المتطلبات التنظيمية لإعادة هندسة العمليات والإنتاجية.

4-1-2: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتوافر المتطلبات التنظيمية لإعادة هندسة العمليات على جودة المنتج في الشركات الصناعية الفلسطينية في محافظات قطاع غزة، بوجود التوجه بالسوق كمتغير وسيط".

لاختبار صحة هذه الفرضية قام الباحث بإجراء تحليل المسار، وذلك للتحقق من وجود أثر للمتطلبات التنظيمية على جودة المنتج بوجود التوجه بالسوق كمتغير وسيط في الشركات الصناعية الفلسطينية بقطاع غزة، والجدول التالي يوضح نتيجة الاختبار:

#### جدول (4.2.14)

نتائج تحليل المسار للتحقق من وجود أثر للمتطلبات التنظيمية على جودة المنتج بوجود التوجه بالسوق كمتغير وسيط

المتغير التابع									المتغيرات
جودة المنتج			التوجه بالسوق			جودة المنتج			
Sig.	قيمة (T)	B	Sig.	قيمة (T)	B	Sig.	قيمة (T)	B	
									المتغيرات التحكمية
0.00	6.20	0.18	0.00	3.72	0.16	0.00	7.41	0.25	الشكل القانوني للشركة
0.00	7.15	0.38	0.00	3.42	0.27	0.00	8.05	0.49	عدد المنافسين
0.06	1.84	0.11	0.70	-0.38	-0.03	0.18	1.34	0.10	حجم الشركة/ عدد العاملين
									المتغير المستقل
0.06	1.95	0.09	0.00	4.68	0.33	0.00	4.38	0.23	المتطلبات التنظيمية
									المتغير الوسيط
0.00	9.14	0.42	-	-	-	-	-	-	التوجه بالسوق
<b>0.846</b>			<b>0.560</b>			<b>0.773</b>			معامل الارتباط R
<b>0.716</b>			<b>0.314</b>			<b>0.598</b>			معامل التحديد R <sup>2</sup>
<b>101.21</b>			<b>23.08</b>			<b>74.95</b>			قيمة اختبار F
<b>0.000</b>			<b>0.000</b>			<b>0.000</b>			الدلالة الإحصائية Sig.
									قياس حجم التأثير
الدلالة الإحصائية Sig.			قيمة اختبار			حجم التأثير			
0.00			4.38			T			التأثير الإجمالي
0.06			1.95			T			التأثير المباشر (c')
0.00			4.27			Sobel (z)			التأثير غير المباشر (ab)
			0.60						التأثير الغير مباشر/ التأثير الإجمالي
			1.51						التأثير الغير مباشر/ التأثير المباشر

كشفت النتائج عن وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتوافر المتطلبات التنظيمية لإعادة هندسة العمليات على جودة المنتج عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ ، كما وبلغت قيمة معامل التحديد R Square (59.8%)، بالإضافة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتوافر المتطلبات التنظيمية لإعادة هندسة العمليات على التوجه بالسوق عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

كذلك فإن إدخال التوجه بالسوق (كمتغير مستقل) في النموذج أدى إلى ارتفاع في المقدرة التفسيرية للنموذج، حيث بلغت قيمة معامل التحديد R Square (71.6%) بزيادة قدرها (11.8%) مقارنة بالأثر المباشر لتوافر المتطلبات التنظيمية لإعادة هندسة العمليات على جودة المنتج، كما وبلغت قيمة (F) للنموذج (101.21) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ ، مما يدل على معنوية النموذج ككل، كما بلغت قيمة (Beta) للمتطلبات التنظيمية لإعادة هندسة العمليات (0.09) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ ، بينما بلغت قيمتها للتوجه بالسوق (0.42) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

ولقد كشفت نتائج حجم التأثير عن وجود تأثير إجمالي مقداره (23%)، حيث بلغت قيمة اختبار (T) للتأثير الإجمالي (4.38) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ ، كما وبلغت قيمة التأثير المباشر للمتطلبات التنظيمية لإعادة هندسة العمليات على جودة المنتج (9.5%)، وبلغت قيمة اختبار (T) للتأثير المباشر (1.95) وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ ، بينما بلغت قيمة التأثير غير المباشر للمتطلبات التنظيمية لإعادة هندسة العمليات على جودة المنتج بوجود التوجه بالسوق كمتغير وسيط (13.9%) والذي يمثل (60%) من التأثير الإجمالي، حيث تم استخدام اختبار سوبل (Sobel) للكشف عن معنوية التأثير غير المباشر، حيث بلغت قيمة اختبار (Z) للتأثير (4.27) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

ومما سبق وبالنظر إلى معنوية التأثير المباشر وغير المباشر يتضح للباحث بأن التوجه بالسوق يتوسط بشكل كلي العلاقة ما بين توافر المتطلبات التنظيمية لإعادة هندسة العمليات وجودة المنتج.

4-1-3: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتوافر المتطلبات التنظيمية لإعادة هندسة العمليات على المرونة الإنتاجية في الشركات الصناعية الفلسطينية في محافظات قطاع غزة، بوجود التوجه بالسوق كمتغير وسيط".

لاختبار صحة هذه الفرضية قام الباحث بإجراء تحليل المسار، وذلك للتحقق من وجود أثر للمتطلبات التنظيمية على المرونة الإنتاجية بوجود التوجه بالسوق كمتغير وسيط في الشركات الصناعية الفلسطينية بقطاع غزة، والجدول التالي يوضح نتيجة الاختبار:

#### جدول (4.2.15)

نتائج تحليل المسار للتحقق من وجود أثر للمتطلبات التنظيمية على المرونة الإنتاجية بوجود التوجه بالسوق كمتغير وسيط

المتغير التابع									المتغيرات
المرونة الإنتاجية			التوجه بالسوق			المرونة الإنتاجية			
Sig.	قيمة (T)	B	Sig.	قيمة (T)	B	Sig.	قيمة (T)	B	
									المتغيرات التحكمية
0.00	4.13	0.12	0.00	3.72	0.16	0.00	5.55	0.17	الشكل القانوني للشركة
0.00	8.88	0.46	0.00	3.42	0.27	0.00	9.66	0.56	عدد المنافسين
0.15	1.44	0.08	0.00	-0.38	-0.03	0.28	1.08	0.07	حجم الشركة/ عدد العاملين
									المتغير المستقل
0.00	3.77	0.17	0.00	4.86	0.33	0.00	5.87	0.29	المتطلبات التنظيمية
									المتغير الوسيط
0.00	7.86	0.35	-	-	-	-	-	-	التوجه بالسوق
معامل الارتباط R			0.560			0.788			
معامل التحديد R <sup>2</sup>			0.314			0.622			
قيمة اختبار F			23.08			82.92			
الدلالة الإحصائية Sig.			0.000			0.000			
									قياس حجم التأثير
الدلالة الإحصائية Sig.			قيمة اختبار			حجم التأثير			
0.00			5.87			T			0.289
0.00			3.79			T			0.173
0.00			4.11			Sobel (z)			0.116
			0.40						التأثير الغير مباشر/ التأثير الإجمالي
			0.67						التأثير الغير مباشر/ التأثير المباشر

كشفت النتائج عن وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتوافر المتطلبات التنظيمية لإعادة هندسة العمليات على المرونة الانتاجية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، كما وبلغت قيمة معامل التحديد R Square (62.2%)، بالإضافة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتوافر المتطلبات التنظيمية لإعادة هندسة العمليات على التوجه بالسوق عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

كذلك فإن إدخال التوجه بالسوق (كمتغير مستقل) في النموذج أدى إلى ارتفاع في المقدرة التفسيرية للنموذج، حيث بلغت قيمة معامل التحديد R Square (71%) بزيادة قدرها (8.8%) مقارنة بالأثر المباشر لتوافر المتطلبات التنظيمية لإعادة هندسة العمليات على المرونة الإنتاجية، كما وبلغت قيمة (F) للنموذج (98.64) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، مما يدل على معنوية النموذج ككل، كما بلغت قيمة (Beta) للمتطلبات التنظيمية لإعادة هندسة العمليات والتوجه بالسوق (0.17، 0.35) على الترتيب وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

ولقد كشفت نتائج حجم التأثير عن وجود تأثير إجمالي مقداره (28.9%)، حيث بلغت قيمة اختبار (T) للتأثير الإجمالي (5.87) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، كما وبلغت قيمة التأثير المباشر للمتطلبات التنظيمية لإعادة هندسة العمليات على المرونة الإنتاجية (17.3%)، وبلغت قيمة اختبار (T) للتأثير المباشر (3.79) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وبذات السياق فقد بلغت قيمة التأثير غير المباشر للمتطلبات التنظيمية لإعادة هندسة العمليات على المرونة الإنتاجية بوجود التوجه بالسوق كمتغير وسيط (11.6%) والذي يمثل (40%) من التأثير الإجمالي، حيث تم استخدام اختبار سوبل (Sobel) للكشف عن معنوية التأثير غير المباشر، حيث بلغت قيمة اختبار (Z) للتأثير (4.11) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

ومما سبق وبالنظر إلى معنوية التأثير المباشر وغير المباشر يتضح للباحث بأن التوجه بالسوق يتوسط بشكل جزئي العلاقة ما بين توافر المتطلبات التنظيمية لإعادة هندسة العمليات والمرونة الإنتاجية.

4-1-4: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتوافر المتطلبات التكنولوجية لإعادة هندسة العمليات على الإنتاجية في الشركات الصناعية الفلسطينية في محافظات قطاع غزة، بوجود التوجه بالسوق كمتغير وسيط".

لاختبار صحة هذه الفرضية قام الباحث بإجراء تحليل المسار، وذلك للتحقق من وجود أثر للمتطلبات التكنولوجية على الإنتاجية بوجود التوجه بالسوق كمتغير وسيط في الشركات الصناعية الفلسطينية بقطاع غزة، والجدول التالي يوضح نتيجة الاختبار:

#### جدول (4.2.16)

نتائج تحليل المسار للتحقق من وجود أثر للمتطلبات التكنولوجية على الإنتاجية بوجود التوجه بالسوق كمتغير وسيط

المتغير التابع									المتغيرات
الإنتاجية			التوجه بالسوق			الإنتاجية			
Sig.	قيمة (T)	B	Sig.	قيمة (T)	B	Sig.	قيمة (T)	B	
									المتغيرات التحكمية
0.00	3.43	0.09	0.00	4.01	0.16	0.00	5.17	0.16	الشكل القانوني للشركة
0.00	6.14	0.31	0.05	1.90	0.15	0.00	6.25	0.37	عدد المنافسين
0.00	4.88	0.26	0.90	-0.11	-0.01	0.00	4.05	0.26	حجم الشركة/ عدد العاملين
									المتغير المستقل
0.00	4.27	0.19	0.00	6.44	0.41	0.00	7.44	0.35	المتطلبات التكنولوجية
									المتغير الوسيط
0.00	9.14	0.40	-	-	-	-	-	-	التوجه بالسوق
معامل الارتباط R			0.603			0.802			
معامل التحديد R <sup>2</sup>			0.364			0.643			
قيمة اختبار F			28.90			90.77			
الدلالة الإحصائية Sig.			0.000			0.000			
قياس حجم التأثير									
الدلالة الإحصائية Sig.			قيمة اختبار			حجم التأثير			
0.00			7.44			T			0.354
0.00			4.27			T			0.188
0.00			5.24			Sobel (z)			0.166
			0.47						التأثير الغير مباشر/ التأثير الإجمالي
			0.88						التأثير الغير مباشر/ التأثير المباشر

كشفت النتائج عن وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتوافر المتطلبات التكنولوجية لإعادة هندسة العمليات على الانتاجية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، كما وبلغت قيمة معامل التحديد R Square (64.3%)، بالإضافة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتوافر المتطلبات التكنولوجية لإعادة هندسة العمليات على التوجه بالسوق عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

كذلك فإن إدخال التوجه بالسوق (كمتغير مستقل) في النموذج أدى إلى ارتفاع في المقدرة التفسيرية للنموذج، حيث بلغت قيمة معامل التحديد R Square (74.7%) بزيادة قدرها (10.4%) مقارنة بالأثر المباشر لتوافر المتطلبات التكنولوجية لإعادة هندسة العمليات على الإنتاجية، كما وبلغت قيمة (F) للنموذج (118.97) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، مما يدل على معنوية النموذج ككل، كما بلغت قيمة (Beta) للمتطلبات التكنولوجية لإعادة هندسة العمليات والتوجه بالسوق (0.19، 0.40) على الترتيب وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

ولقد كشفت نتائج حجم التأثير عن وجود تأثير إجمالي مقداره (35.4%)، حيث بلغت قيمة اختبار (T) للتأثير الإجمالي (7.44) وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، كما وبلغت قيمة التأثير المباشر للمتطلبات التكنولوجية لإعادة هندسة العمليات على الإنتاجية (18.8%)، وبلغت قيمة اختبار (T) للتأثير المباشر (4.27) وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وبذات السياق فقد بلغت قيمة التأثير غير المباشر للمتطلبات التكنولوجية لإعادة هندسة العمليات على الإنتاجية بوجود التوجه بالسوق كمتغير وسيط (16.6%) والذي يمثل (47%) من التأثير الإجمالي، حيث تم استخدام اختبار سوبل (Sobel) للكشف عن معنوية التأثير غير المباشر، حيث بلغت قيمة اختبار (Z) للتأثير (5.24) وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

ومما سبق وبالنظر إلى معنوية التأثير المباشر وغير المباشر يتضح للباحث بأن التوجه بالسوق يتوسط بشكل جزئي العلاقة ما بين توافر المتطلبات التكنولوجية لإعادة هندسة العمليات والإنتاجية.

4-1-5: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتوافر المتطلبات التكنولوجية لإعادة هندسة العمليات على جودة المنتج في الشركات الصناعية الفلسطينية في محافظات قطاع غزة، بوجود التوجه بالسوق كمتغير وسيط".

لاختبار صحة هذه الفرضية قام الباحث بإجراء تحليل المسار، وذلك للتحقق من وجود أثر للمتطلبات التكنولوجية على جودة المنتج بوجود التوجه بالسوق كمتغير وسيط في الشركات الصناعية الفلسطينية بقطاع غزة، والجدول التالي يوضح نتيجة الاختبار:

#### جدول (4.2.17)

نتائج تحليل المسار للتحقق من وجود أثر للمتطلبات التكنولوجية على جودة المنتج بوجود التوجه بالسوق كمتغير وسيط

المتغير التابع									المتغيرات	
جودة المنتج			التوجه بالسوق			جودة المنتج				
Sig.	قيمة (T)	B	Sig.	قيمة (T)	B	Sig.	قيمة (T)	B		
									المتغيرات التحكمية	
0.00	6.49	0.19	0.00	4.01	0.16	0.00	7.86	0.25	الشكل القانوني للشركة	
0.00	6.33	0.34	0.06	1.91	0.15	0.00	6.49	0.40	عدد المنافسين	
0.05	1.95	0.11	0.91	-0.12	-0.01	0.10	1.63	0.11	حجم الشركة/ عدد العاملين	
									المتغير المستقل	
0.00	3.06	0.14	0.00	6.44	0.41	0.00	6.16	0.31	المتطلبات التكنولوجية	
									المتغير الوسيط	
0.00	8.27	0.39	-	-	-	-	-	-	التوجه بالسوق	
معامل الارتباط R			0.603			0.793				
معامل التحديد R <sup>2</sup>			0.364			0.629				
قيمة اختبار F			28.90			85.61				
الدلالة الإحصائية Sig.			0.000			0.000				
									قياس حجم التأثير	
الدلالة الإحصائية Sig.			قيمة اختبار			حجم التأثير				
0.00			6.16			T			0.306	التأثير الإجمالي
0.00			3.06			T			0.145	التأثير المباشر (c')
0.00			5.06			Sobel (z)			0.161	التأثير غير المباشر (ab)
			0.53						التأثير الغير مباشر/ التأثير الإجمالي	
			1.11						التأثير الغير مباشر/ التأثير المباشر	

كشفت النتائج عن وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتوافر المتطلبات التكنولوجية لإعادة هندسة العمليات على جودة المنتج عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ ، كما وبلغت قيمة معامل التحديد R Square (62.9%)، بالإضافة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتوافر المتطلبات التكنولوجية لإعادة هندسة العمليات على التوجه بالسوق عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

كذلك فإن إدخال التوجه بالسوق (كمتغير مستقل) في النموذج أدى إلى ارتفاع في المقدرة التفسيرية للنموذج، حيث بلغت قيمة معامل التحديد R Square (72.3%) بزيادة قدرها (9.4%) مقارنة بالأثر المباشر لتوافر المتطلبات التكنولوجية لإعادة هندسة العمليات على جودة المنتج، كما وبلغت قيمة (F) للنموذج (105.06) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ ، مما يدل على معنوية النموذج ككل، كما بلغت قيمة (Beta) للمتطلبات التكنولوجية لإعادة هندسة العمليات والتوجه بالسوق (0.39، 0.14) على الترتيب وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

ولقد كشفت نتائج حجم التأثير عن وجود تأثير إجمالي مقداره (30.6%)، حيث بلغت قيمة اختبار (T) للتأثير الإجمالي (6.16) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ ، كما وبلغت قيمة التأثير المباشر للمتطلبات التكنولوجية لإعادة هندسة العمليات على جودة المنتج (14.5%)، وبلغت قيمة اختبار (T) للتأثير المباشر (3.06) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ ، وبذات السياق فقد بلغت قيمة التأثير غير المباشر للمتطلبات التكنولوجية لإعادة هندسة العمليات على جودة المنتج بوجود التوجه بالسوق كمتغير وسيط (16.1%) والذي يمثل (53%) من التأثير الإجمالي، حيث تم استخدام اختبار سوبل (Sobel) للكشف عن معنوية التأثير غير المباشر، حيث بلغت قيمة اختبار (Z) للتأثير (5.06) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

ومما سبق وبالنظر إلى معنوية التأثير المباشر وغير المباشر يتضح للباحث بأن التوجه بالسوق يتوسط بشكل جزئي العلاقة ما بين توافر المتطلبات التكنولوجية لإعادة هندسة العمليات وجودة المنتج.

4-1-6: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتوافر المتطلبات التكنولوجية لإعادة هندسة العمليات على المرونة الإنتاجية في الشركات الصناعية الفلسطينية في محافظات قطاع غزة، بوجود التوجه بالسوق كمتغير وسيط".

لاختبار صحة هذه الفرضية قام الباحث بإجراء تحليل المسار، وذلك للتحقق من وجود أثر للمتطلبات التكنولوجية على المرونة الإنتاجية بوجود التوجه بالسوق كمتغير وسيط في الشركات الصناعية الفلسطينية بقطاع غزة، والجدول التالي يوضح نتيجة الاختبار:

#### جدول (4.2.18)

نتائج تحليل المسار للتحقق من وجود أثر للمتطلبات التكنولوجية على المرونة الإنتاجية بوجود التوجه بالسوق كمتغير وسيط

المتغير التابع									المتغيرات	
المرونة الإنتاجية			التوجه بالسوق			المرونة الإنتاجية				
Sig.	قيمة (T)	B	Sig.	قيمة (T)	B	Sig.	قيمة (T)	B		
									المتغيرات التحكمية	
0.00	4.53	0.13	0.00	4.01	0.16	0.00	8.99	0.18	الشكل القانوني للشركة	
0.00	7.78	0.41	0.05	1.91	0.15	0.00	7.90	0.46	عدد المنافسين	
0.07	1.79	0.10	0.90	-0.12	-0.01	0.12	1.60	0.10	حجم الشركة/ عدد العاملين	
									المتغير المستقل	
0.00	4.82	0.22	0.00	6.44	0.41	0.00	7.60	0.35	المتطلبات التكنولوجية	
									المتغير الوسيط	
0.00	6.93	0.32	-	-	-	-	-	-	التوجه بالسوق	
<b>0.850</b>			<b>0.603</b>			<b>0.810</b>			معامل الارتباط R	
<b>0.722</b>			<b>0.364</b>			<b>0.656</b>			معامل التحديد R <sup>2</sup>	
<b>104.40</b>			<b>28.90</b>			<b>96.10</b>			قيمة اختبار F	
<b>0.000</b>			<b>0.000</b>			<b>0.000</b>			الدلالة الإحصائية Sig.	
									قياس حجم التأثير	
الدلالة الإحصائية Sig.			قيمة اختبار			حجم التأثير				
0.00			7.60			T			0.351	التأثير الإجمالي
0.00			4.82			T			0.220	التأثير المباشر (c')
0.00			4.69			Sobel (z)			0.131	التأثير غير المباشر (ab)
						0.37			التأثير الغير مباشر/ التأثير الإجمالي	
						0.59			التأثير الغير مباشر/ التأثير المباشر	

كشفت النتائج عن وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتوافر المتطلبات التكنولوجية لإعادة هندسة العمليات على المرونة الإنتاجية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، كما وبلغت قيمة معامل التحديد R Square (65.6%)، بالإضافة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتوافر المتطلبات التكنولوجية لإعادة هندسة العمليات على التوجه بالسوق عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

كذلك فإن إدخال التوجه بالسوق (كمتغير مستقل) في النموذج أدى إلى ارتفاع في المقدرة التفسيرية للنموذج، حيث بلغت قيمة معامل التحديد R Square (72.2%) بزيادة قدرها (6.6%) مقارنة بالأثر المباشر لتوافر المتطلبات التكنولوجية لإعادة هندسة العمليات على المرونة الإنتاجية، كما وبلغت قيمة (F) للنموذج (104.40) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، مما يدل على معنوية النموذج ككل، كما بلغت قيمة (Beta) للمتطلبات التكنولوجية لإعادة هندسة العمليات والتوجه بالسوق (0.32، 0.22) على الترتيب وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

ولقد كشفت نتائج حجم التأثير عن وجود تأثير إجمالي مقداره (35.1%)، حيث بلغت قيمة اختبار (T) للتأثير الإجمالي (7.60) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، كما وبلغت قيمة التأثير المباشر للمتطلبات التكنولوجية لإعادة هندسة العمليات على المرونة الإنتاجية (22%)، وبلغت قيمة اختبار (T) للتأثير المباشر (4.82) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وبذات السياق فقد بلغت قيمة التأثير غير المباشر للمتطلبات التكنولوجية لإعادة هندسة العمليات على المرونة الإنتاجية بوجود التوجه بالسوق كمتغير وسيط (13.1%) والذي يمثل (37%) من التأثير الإجمالي، حيث تم استخدام اختبار سوبل (Sobel) للكشف عن معنوية التأثير غير المباشر، حيث بلغت قيمة اختبار (Z) للتأثير (4.69) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

ومما سبق وبالنظر إلى معنوية التأثير المباشر وغير المباشر يتضح للباحث بأن التوجه بالسوق يتوسط بشكل جزئي العلاقة ما بين توافر المتطلبات التكنولوجية لإعادة هندسة العمليات والمرونة الإنتاجية.

4-1-7: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتوافر المتطلبات البشرية لإعادة هندسة العمليات على الإنتاجية في الشركات الصناعية الفلسطينية في محافظات قطاع غزة، بوجود التوجه بالسوق كمتغير وسيط".

لاختبار صحة هذه الفرضية قام الباحث بإجراء تحليل المسار، وذلك للتحقق من وجود أثر للمتطلبات البشرية على الإنتاجية بوجود التوجه بالسوق كمتغير وسيط في الشركات الصناعية الفلسطينية بقطاع غزة، والجدول التالي يوضح نتيجة الاختبار:

#### جدول (4.2.19)

نتائج تحليل المسار للتحقق من وجود أثر للمتطلبات البشرية على الإنتاجية بوجود التوجه بالسوق كمتغير وسيط

المتغير التابع									المتغيرات
الإنتاجية			التوجه بالسوق			الإنتاجية			
Sig.	قيمة (T)	B	Sig.	قيمة (T)	B	Sig.	قيمة (T)	B	
									المتغيرات التحكمية
0.00	2.82	0.07	0.00	2.81	0.11	0.00	3.93	0.12	الشكل القانوني للشركة
0.00	7.13	0.36	0.00	2.68	0.19	0.00	7.60	0.44	عدد المنافسين
0.00	5.27	0.29	0.94	0.07	0.08	0.00	4.54	0.29	حجم الشركة/ عدد العاملين
									المتغير المستقل
0.01	2.48	0.12	0.00	8.46	0.52	0.00	6.90	0.34	المتطلبات البشرية
									المتغير الوسيط
0.00	8.73	0.42	-	-	-	-	-	-	التوجه بالسوق
معامل الارتباط R			0.659			0.795			
معامل التحديد R <sup>2</sup>			0.434			0.631			
قيمة اختبار F			38.69			86.50			
الدلالة الإحصائية Sig.			0.000			0.000			
									قياس حجم التأثير
الدلالة الإحصائية Sig.			قيمة اختبار			حجم التأثير			
0.00			6.90			T			0.338
0.01			2.48			T			0.121
0.00			6.05			Sobel (z)			0.217
						0.64			التأثير الغير مباشر/ التأثير الإجمالي
						1.80			التأثير الغير مباشر/ التأثير المباشر

كشفت النتائج عن وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتوافر المتطلبات البشرية لإعادة هندسة العمليات على الإنتاجية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، كما وبلغت قيمة معامل التحديد R Square (63.1%)، بالإضافة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتوافر المتطلبات البشرية لإعادة هندسة العمليات على التوجه بالسوق عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

كذلك فإن إدخال التوجه بالسوق (كمتغير مستقل) في النموذج أدى إلى ارتفاع في المقدرة التفسيرية للنموذج، حيث بلغت قيمة معامل التحديد R Square (73.3%) بزيادة قدرها (10.2%) مقارنة بالأثر المباشر لتوافر المتطلبات البشرية لإعادة هندسة العمليات على الإنتاجية، كما وبلغت قيمة (F) للنموذج (110.19) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، مما يدل على معنوية النموذج ككل، كما بلغت قيمة (Beta) للمتطلبات البشرية لإعادة هندسة العمليات والتوجه بالسوق (0.12، 0.42) على الترتيب وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

ولقد كشفت نتائج حجم التأثير عن وجود تأثير إجمالي مقداره (33.8%)، حيث بلغت قيمة اختبار (T) للتأثير الإجمالي (6.90) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، كما وبلغت قيمة التأثير المباشر للمتطلبات البشرية لإعادة هندسة العمليات على الإنتاجية (12.1%)، وبلغت قيمة اختبار (T) للتأثير المباشر (2.48) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وبذات السياق فقد بلغت قيمة التأثير غير المباشر للمتطلبات البشرية لإعادة هندسة العمليات على الإنتاجية بوجود التوجه بالسوق كمتغير وسيط (21.7%) والذي يمثل (64%) من التأثير الإجمالي، حيث تم استخدام اختبار سوبل (Sobel) للكشف عن معنوية التأثير غير المباشر، حيث بلغت قيمة اختبار (Z) للتأثير (6.05) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

ومما سبق وبالنظر إلى معنوية التأثير المباشر وغير المباشر يتضح للباحث بأن التوجه بالسوق يتوسط بشكل جزئي العلاقة ما بين توافر المتطلبات البشرية لإعادة هندسة العمليات والإنتاجية.

4-1-8: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتوافر المتطلبات البشرية لإعادة هندسة العمليات على جودة المنتج في الشركات الصناعية الفلسطينية في محافظات قطاع غزة، بوجود التوجه بالسوق كمتغير وسيط".

لاختبار صحة هذه الفرضية قام الباحث بإجراء تحليل المسار، وذلك للتحقق من وجود أثر للمتطلبات البشرية على جودة المنتج بوجود التوجه بالسوق كمتغير وسيط في الشركات الصناعية الفلسطينية بقطاع غزة، والجدول التالي يوضح نتيجة الاختبار:

#### جدول (4.2.20)

نتائج تحليل المسار للتحقق من وجود أثر للمتطلبات البشرية على جودة المنتج بوجود التوجه بالسوق كمتغير وسيط

المتغير التابع									المتغيرات
جودة المنتج			التوجه بالسوق			جودة المنتج			
Sig.	قيمة (T)	B	Sig.	قيمة (T)	B	Sig.	قيمة (T)	B	
									المتغيرات التحكمية
0.00	6.04	0.18	0.00	2.81	0.11	0.00	6.76	0.22	الشكل القانوني للشركة
0.00	7.15	0.38	0.00	2.68	0.19	0.00	7.67	0.46	عدد المنافسين
0.02	2.30	0.13	0.94	0.07	0.01	0.04	2.04	0.14	حجم الشركة/ عدد العاملين
									المتغير المستقل
0.08	1.75	0.09	0.00	8.46	0.52	0.00	5.92	0.30	المتطلبات البشرية
									المتغير الوسيط
0.00	7.97	0.41	-	-	-	-	-	-	التوجه بالسوق
معامل الارتباط R			0.659			0.790			
معامل التحديد R <sup>2</sup>			0.434			0.625			
قيمة اختبار F			38.69			83.99			
الدلالة الإحصائية Sig.			0.000			0.000			
									قياس حجم التأثير
الدلالة الإحصائية Sig.			قيمة اختبار			حجم التأثير			
0.00			5.92			T			0.300
0.08			1.75			T			0.091
0.00			5.78			Sobel (z)			0.209
			0.70						التأثير الغير مباشر/ التأثير الإجمالي
			2.33						التأثير الغير مباشر/ التأثير المباشر

كشفت النتائج عن وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتوافر المتطلبات البشرية لإعادة هندسة العمليات على جودة المنتج عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، كما وبلغت قيمة معامل التحديد R Square (62.5%)، بالإضافة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتوافر المتطلبات البشرية لإعادة هندسة العمليات على التوجه بالسوق عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

كذلك فإن إدخال التوجه بالسوق (كمتغير مستقل) في النموذج أدى إلى ارتفاع في المقدرة التفسيرية للنموذج، حيث بلغت قيمة معامل التحديد R Square (71.5%) بزيادة قدرها (9%) مقارنة بالأثر المباشر لتوافر المتطلبات البشرية لإعادة هندسة العمليات على جودة المنتج، كما وبلغت قيمة (F) للنموذج (100.69) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، مما يدل على معنوية النموذج ككل، كما بلغت قيمة (Beta) للمتطلبات البشرية لإعادة هندسة العمليات والتوجه بالسوق (0.41، 0.09) على الترتيب وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

ولقد كشفت نتائج حجم التأثير عن وجود تأثير إجمالي مقداره (30%)، حيث بلغت قيمة اختبار (T) للتأثير الإجمالي (5.92) وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، كما وبلغت قيمة التأثير المباشر للمتطلبات البشرية لإعادة هندسة العمليات على جودة المنتج (9.1%)، وبلغت قيمة اختبار (T) للتأثير المباشر (1.75) وهي غير دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، بينما بلغت قيمة التأثير غير المباشر للمتطلبات البشرية لإعادة هندسة العمليات على جودة المنتج بوجود التوجه بالسوق كمتغير وسيط (20.9%) والذي يمثل (70%) من التأثير الإجمالي، حيث تم استخدام اختبار سوبل (Sobel) للكشف عن معنوية التأثير غير المباشر، حيث بلغت قيمة اختبار (Z) للتأثير (5.78) وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

ومما سبق وبالنظر إلى معنوية التأثير المباشر وغير المباشر يتضح للباحث بأن التوجه بالسوق يتوسط بشكل كلي العلاقة ما بين توافر المتطلبات البشرية لإعادة هندسة العمليات وجودة المنتج.

4-1-9: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتوافر المتطلبات البشرية لإعادة هندسة العمليات على المرونة الإنتاجية في الشركات الصناعية الفلسطينية في محافظات قطاع غزة، بوجود التوجه بالسوق كمتغير وسيط".

لاختبار صحة هذه الفرضية قام الباحث بإجراء تحليل المسار، وذلك للتحقق من وجود أثر للمتطلبات البشرية على المرونة الإنتاجية بوجود التوجه بالسوق كمتغير وسيط في الشركات الصناعية الفلسطينية بقطاع غزة، والجدول التالي يوضح نتيجة الاختبار:

#### جدول (4.2.21)

نتائج تحليل المسار للتحقق من وجود أثر للمتطلبات البشرية على المرونة الإنتاجية بوجود التوجه بالسوق كمتغير وسيط

المتغير التابع									المتغيرات	
المرونة الإنتاجية			التوجه بالسوق			المرونة الإنتاجية				
Sig.	قيمة (T)	B	Sig.	قيمة (T)	B	Sig.	قيمة (T)	B		
									المتغيرات التحكمية	
0.00	3.83	0.11	0.00	2.81	0.11	0.00	4.71	0.13	الشكل القانوني للشركة	
0.00	8.90	0.46	0.00	2.68	0.19	0.00	9.40	0.51	عدد المنافسين	
0.03	2.16	0.12	0.94	0.07	0.01	0.04	2.02	0.12	حجم الشركة/ عدد العاملين	
									المتغير المستقل	
0.00	0.05	0.22	0.00	8.46	0.52	0.00	8.15	0.37	المتطلبات البشرية	
									المتغير الوسيط	
0.00	6.06	0.30	-	-	-	-	-	-	التوجه بالسوق	
<b>0.847</b>			<b>0.659</b>			<b>0.816</b>			معامل الارتباط R	
<b>0.718</b>			<b>0.434</b>			<b>0.667</b>			معامل التحديد R <sup>2</sup>	
<b>102.42</b>			<b>38.69</b>			<b>100.96</b>			قيمة اختبار F	
<b>0.000</b>			<b>0.000</b>			<b>0.000</b>			الدلالة الإحصائية Sig.	
									قياس حجم التأثير	
الدلالة الإحصائية Sig.			قيمة اختبار			حجم التأثير				
0.00			8.15			T			0.375	التأثير الإجمالي
0.00			4.50			T			0.222	التأثير المباشر (c')
0.00			4.91			Sobel (z)			0.153	التأثير غير المباشر (ab)
			0.41						التأثير الغير مباشر/ التأثير الإجمالي	
			0.69						التأثير الغير مباشر/ التأثير المباشر	

كشفت النتائج عن وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتوافر المتطلبات البشرية لإعادة هندسة العمليات على المرونة الإنتاجية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ ، كما وبلغت قيمة معامل التحديد R Square (66.7%)، بالإضافة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتوافر المتطلبات البشرية لإعادة هندسة العمليات على التوجه بالسوق عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

كذلك فإن إدخال التوجه بالسوق (كمتغير مستقل) في النموذج أدى إلى ارتفاع في المقدرة التفسيرية للنموذج، حيث بلغت قيمة معامل التحديد R Square (71.8%) بزيادة قدرها (5.1%) مقارنة بالأثر المباشر لتوافر المتطلبات البشرية لإعادة هندسة العمليات على المرونة الإنتاجية، كما وبلغت قيمة (F) للنموذج (102.42) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ ، مما يدل على معنوية النموذج ككل، كما بلغت قيمة (Beta) للمتطلبات البشرية لإعادة هندسة العمليات والتوجه بالسوق (0.22، 0.30) على الترتيب وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

ولقد كشفت نتائج حجم التأثير عن وجود تأثير إجمالي مقداره (37.5%)، حيث بلغت قيمة اختبار (T) للتأثير الإجمالي (8.15) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ ، كما وبلغت قيمة التأثير المباشر للمتطلبات البشرية لإعادة هندسة العمليات على المرونة الإنتاجية (22.2%)، وبلغت قيمة اختبار (T) للتأثير المباشر (4.50) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ ، وفي ذات السياق بلغت قيمة التأثير غير المباشر للمتطلبات البشرية لإعادة هندسة العمليات على المرونة الإنتاجية بوجود التوجه بالسوق كمتغير وسيط (15.3%) والذي يمثل (41%) من التأثير الإجمالي، حيث تم استخدام اختبار سوبل (Sobel) للكشف عن معنوية التأثير غير المباشر، حيث بلغت قيمة اختبار (Z) للتأثير (4.91) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

ومما سبق وبالنظر إلى معنوية التأثير المباشر وغير المباشر يتضح للباحث بأن التوجه بالسوق يتوسط بشكل جزئي العلاقة ما بين توافر المتطلبات البشرية لإعادة هندسة العمليات والمرونة الإنتاجية.

#### 4-2 الفرضية الفرعية الثانية:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتوافر متطلبات إعادة هندسة العمليات على الأداء التشغيلي في الشركات الصناعية الفلسطينية في محافظات قطاع غزة، بوجود التوجه الإبداعي كمتغير وسيط".

توقع الباحث وفقاً للفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الرابعة وفرضياتها الفرعية أن هناك دور للتوجه الإبداعي في تفسير العلاقة بين متطلبات إعادة هندسة العمليات (المتطلبات التنظيمية، المتطلبات التكنولوجية، المتطلبات البشرية) والأداء التشغيلي (الإنتاجية، جودة المنتج، المرونة الإنتاجية). ولاختبار صحة هذه الفرضيات تم إجراء تحليل المسار (Path Analysis) باستخدام الإضافة البرمجية (Macro Process for SPSS V2.15) على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإنسانية SPSS، حيث يتم في البداية التحقق من بعض الشروط المسبقة لاختبار الدور الوسيط للمتغير، والتي تتمثل في الخطوات التالية: 1) وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha < 0.05$ ) لمتطلبات إعادة هندسة العمليات (المتطلبات التنظيمية، المتطلبات التكنولوجية، المتطلبات البشرية) على الأداء التشغيلي (الإنتاجية، جودة المنتج، المرونة الإنتاجية). 2) وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha < 0.05$ ) لمتطلبات إعادة هندسة العمليات (المتطلبات التنظيمية، المتطلبات التكنولوجية، المتطلبات البشرية) على التوجه الإبداعي. 3) وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha < 0.05$ ) لمتطلبات إعادة هندسة العمليات (المتطلبات التنظيمية، المتطلبات التكنولوجية، المتطلبات البشرية) والتوجه الإبداعي على الأداء التشغيلي (الإنتاجية، جودة المنتج، المرونة الإنتاجية).

وبعد التحقق من الشروط السابقة، يتم تقسيم التأثير الإجمالي في النموذج إلى قسمين أساسيين يمكن عرضهما كالآتي: 1) تأثير مباشر (المتطلبات التنظيمية، المتطلبات التكنولوجية، المتطلبات البشرية) على الأداء التشغيلي (الإنتاجية، جودة المنتج، المرونة الإنتاجية). 2) تأثير غير مباشر (المتطلبات التنظيمية، المتطلبات التكنولوجية، المتطلبات البشرية) على الأداء التشغيلي (الإنتاجية، جودة المنتج، المرونة الإنتاجية) بوجود المتغير الوسيط (التوجه الإبداعي)، حيث يتم اختبار معنوية التأثير غير المباشر باستخدام اختبار سوبل (Sobel)، حتى يتم التأكد من توسط (التوجه الإبداعي) للعلاقة. وقد كانت نتائج اختبار الفرضيات الفرعية كالتالي:

4-2-1: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتوافر المتطلبات التنظيمية لإعادة هندسة العمليات على الإنتاجية في الشركات الصناعية الفلسطينية في محافظات قطاع غزة، بوجود التوجه الإبداعي كمتغير وسيط".

لاختبار صحة هذه الفرضية قام الباحث بإجراء تحليل المسار، وذلك للتحقق من وجود أثر للمتطلبات التنظيمية على الإنتاجية بوجود التوجه الإبداعي كمتغير وسيط في الشركات الصناعية الفلسطينية بقطاع غزة، والجدول التالي يوضح نتيجة الاختبار:

#### جدول (4.2.22)

نتائج تحليل المسار للتحقق من وجود أثر للمتطلبات التنظيمية على الإنتاجية بوجود التوجه

الإبداعي كمتغير وسيط

المتغير التابع									المتغيرات
الإنتاجية			التوجه الإبداعي			الإنتاجية			
Sig.	قيمة (T)	B	Sig.	قيمة (T)	B	Sig.	قيمة (T)	B	
									المتغيرات التحكمية
0.00	4.73	0.15	0.70	0.38	0.01	0.00	4.73	0.15	الشكل القانوني للشركة
0.00	8.03	0.48	0.78	0.28	0.02	0.00	7.98	0.48	عدد المنافسين
0.00	3.39	0.23	0.43	0.79	0.06	0.00	3.49	0.24	حجم الشركة/ عدد العاملين
									المتغير المستقل
0.00	3.99	0.22	0.00	5.66	0.34	0.00	5.25	0.27	المتطلبات التنظيمية
									المتغير الوسيط
0.01	2.57	0.15	-	-	-	-	-	-	التوجه الإبداعي
معامل الارتباط R			0.445			0.774			
معامل التحديد R <sup>2</sup>			0.198			0.599			
قيمة اختبار F			12.45			75.50			
الدلالة الإحصائية Sig.			0.000			0.000			
									قياس حجم التأثير
الدلالة الإحصائية Sig.			قيمة اختبار			حجم التأثير			
0.00			5.25			T			0.269
0.00			3.99			T			0.218
0.02			2.31			Sobel (z)			0.052
						0.193			التأثير الغير مباشر/ التأثير الإجمالي
						0.238			التأثير الغير مباشر/ التأثير المباشر

كشفت النتائج عن وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتوافر المتطلبات التنظيمية لإعادة هندسة العمليات على الإنتاجية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، كما وبلغت قيمة معامل التحديد R Square (59.9%)، بالإضافة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتوافر المتطلبات التنظيمية لإعادة هندسة العمليات على التوجه الإبداعي عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

كذلك فإن إدخال التوجه الإبداعي (كمتغير مستقل) في النموذج أدى إلى ارتفاع في المقدرة التفسيرية للنموذج، حيث بلغت قيمة معامل التحديد R Square (61.2%) بزيادة قدرها (1.3%) مقارنة بالأثر المباشر لتوافر المتطلبات التنظيمية لإعادة هندسة العمليات على الإنتاجية، كما وبلغت قيمة (F) للنموذج (63.41) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، مما يدل على معنوية النموذج ككل، كما بلغت قيمة (Beta) للمتطلبات التنظيمية لإعادة هندسة العمليات والتوجه الإبداعي (0.22، 0.15) على الترتيب وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

ولقد كشفت نتائج حجم التأثير عن وجود تأثير إجمالي مقداره (26.9%)، حيث بلغت قيمة اختبار (T) للتأثير الإجمالي (5.25) وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، كما وبلغت قيمة التأثير المباشر للمتطلبات التنظيمية لإعادة هندسة العمليات على الإنتاجية (21.8%)، وبلغت قيمة اختبار (T) للتأثير المباشر (3.99) وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وبذات السياق فقد بلغت قيمة التأثير غير المباشر للمتطلبات التنظيمية لإعادة هندسة العمليات على الإنتاجية بوجود التوجه الإبداعي كمتغير وسيط (5.2%) والذي يمثل (19.3%) من التأثير الإجمالي، حيث تم استخدام اختبار سوبل (Sobel) للكشف عن معنوية التأثير غير المباشر، حيث بلغت قيمة اختبار (Z) للتأثير (2.31) وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

ومما سبق وبالنظر إلى معنوية التأثير المباشر وغير المباشر يتضح للباحث بأن التوجه الإبداعي يتوسط بشكل جزئي العلاقة ما بين توافر المتطلبات التنظيمية لإعادة هندسة العمليات والإنتاجية.

4-2-2: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتوافر المتطلبات التنظيمية لإعادة هندسة العمليات على جودة المنتج في الشركات الصناعية الفلسطينية في محافظات قطاع غزة، بوجود التوجه الإبداعي كمتغير وسيط".

لاختبار صحة هذه الفرضية قام الباحث بإجراء تحليل المسار، وذلك للتحقق من وجود أثر للمتطلبات التنظيمية على جودة المنتج بوجود التوجه الإبداعي كمتغير وسيط في الشركات الصناعية الفلسطينية بقطاع غزة، والجدول التالي يوضح نتيجة الاختبار:

#### جدول (4.2.23)

نتائج تحليل المسار للتحقق من وجود أثر للمتطلبات التنظيمية على جودة المنتج بوجود التوجه الإبداعي كمتغير وسيط

المتغير التابع									المتغيرات
جودة المنتج			التوجه الإبداعي			جودة المنتج			
Sig.	قيمة (T)	B	Sig.	قيمة (T)	B	Sig.	قيمة (T)	B	
									المتغيرات التحكمية
0.00	7.44	0.24	0.70	0.38	0.01	0.00	7.41	0.25	الشكل القانوني للشركة
0.00	8.10	0.49	0.78	0.28	0.02	0.00	8.05	0.49	عدد المنافسين
0.22	1.22	0.09	0.43	0.79	0.07	0.18	1.34	0.10	حجم الشركة/ عدد العاملين
									المتغير المستقل
0.00	3.19	0.18	0.00	5.66	0.34	0.00	4.38	0.23	المتطلبات التنظيمية
									المتغير الوسيط
0.01	2.51	0.15	-	-	-	-	-	-	التوجه الإبداعي
معامل الارتباط R			0.445			0.773			
معامل التحديد R <sup>2</sup>			0.198			0.598			
قيمة اختبار F			12.45			74.95			
الدلالة الإحصائية Sig.			0.000			0.000			
									قياس حجم التأثير
الدلالة الإحصائية Sig.			قيمة اختبار			حجم التأثير			
0.00			4.38			T			0.230
0.00			3.19			T			0.178
0.02			2.26			Sobel (z)			0.052
						0.23			التأثير الغير مباشر/ التأثير الإجمالي
						0.29			التأثير الغير مباشر/ التأثير المباشر

كشفت النتائج عن وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتوافر المتطلبات التنظيمية لإعادة هندسة العمليات على جودة المنتج عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ ، كما وبلغت قيمة معامل التحديد R Square (59.8%)، بالإضافة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتوافر المتطلبات التنظيمية لإعادة هندسة العمليات على التوجه الإبداعي عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

كذلك فإن إدخال التوجه الإبداعي (كمتغير مستقل) في النموذج أدى إلى ارتفاع في المقدرة التفسيرية للنموذج، حيث بلغت قيمة معامل التحديد R Square (61%) بزيادة قدرها (1.2%) مقارنة بالأثر المباشر لتوافر المتطلبات التنظيمية لإعادة هندسة العمليات على جودة المنتج، كما وبلغت قيمة (F) للنموذج (62.78) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ ، مما يدل على معنوية النموذج ككل، كما بلغت قيمة (Beta) للمتطلبات التنظيمية لإعادة هندسة العمليات والتوجه الإبداعي (0.18، 0.15) على الترتيب وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

ولقد كشفت نتائج حجم التأثير عن وجود تأثير إجمالي مقداره (23%)، حيث بلغت قيمة اختبار (T) للتأثير الإجمالي (4.38) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ ، كما وبلغت قيمة التأثير المباشر للمتطلبات التنظيمية لإعادة هندسة العمليات على جودة المنتج (17.8%)، وبلغت قيمة اختبار (T) للتأثير المباشر (3.19) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ ، وبذات السياق فقد بلغت قيمة التأثير غير المباشر للمتطلبات التنظيمية لإعادة هندسة العمليات على جودة المنتج بوجود التوجه الإبداعي ومتغير وسيط (5%) والذي يمثل (23%) من التأثير الإجمالي، حيث تم استخدام اختبار سوبل (Sobel) للكشف عن معنوية التأثير غير المباشر، حيث بلغت قيمة اختبار (Z) للتأثير (2.26) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

ومما سبق وبالنظر إلى معنوية التأثير المباشر وغير المباشر يتضح للباحث بأن التوجه الإبداعي يتوسط بشكل جزئي العلاقة ما بين توافر المتطلبات التنظيمية لإعادة هندسة العمليات وجودة المنتج.

4-2-3: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتوافر المتطلبات التنظيمية لإعادة هندسة العمليات على المرونة الإنتاجية في الشركات الصناعية الفلسطينية في محافظات قطاع غزة، بوجود التوجه الإبداعي كمتغير وسيط".

لاختبار صحة هذه الفرضية قام الباحث بإجراء تحليل المسار، وذلك للتحقق من وجود أثر للمتطلبات التنظيمية على المرونة الإنتاجية بوجود التوجه الإبداعي كمتغير وسيط في الشركات الصناعية الفلسطينية بقطاع غزة، والجدول التالي يوضح نتيجة الاختبار:

#### جدول (4.2.24)

نتائج تحليل المسار للتحقق من وجود أثر للمتطلبات التنظيمية على المرونة الإنتاجية بوجود التوجه الإبداعي كمتغير وسيط

المتغير التابع									المتغيرات	
المرونة الإنتاجية			التوجه الإبداعي			المرونة الإنتاجية				
Sig.	قيمة (T)	B	Sig.	قيمة (T)	B	Sig.	قيمة (T)	B		
									المتغيرات التحكمية	
0.00	5.57	0.17	0.70	0.38	0.01	0.00	5.55	0.17	الشكل القانوني للشركة	
0.00	9.80	0.55	0.78	0.28	0.02	0.00	9.66	0.56	عدد المنافسين	
0.35	0.93	0.06	0.43	0.79	0.07	0.28	1.08	0.07	حجم الشركة/ عدد العاملين	
									المتغير المستقل	
0.00	4.43	0.23	0.00	5.66	0.34	0.00	5.87	0.29	المتطلبات التنظيمية	
									المتغير الوسيط	
0.00	3.04	0.17	-	-	-	-	-	-	التوجه الإبداعي	
<b>0.799</b>			<b>0.445</b>			<b>0.788</b>			معامل الارتباط R	
<b>0.638</b>			<b>0.198</b>			<b>0.622</b>			معامل التحديد R <sup>2</sup>	
<b>70.91</b>			<b>12.45</b>			<b>82.92</b>			قيمة اختبار F	
<b>0.000</b>			<b>0.000</b>			<b>0.000</b>			الدلالة الإحصائية Sig.	
									قياس حجم التأثير	
الدلالة الإحصائية Sig.			قيمة اختبار			حجم التأثير				
0.00			5.87			T			0.289	التأثير الإجمالي
0.00			4.43			T			0.230	التأثير المباشر (c')
0.00			2.65			Sobel (z)			0.059	التأثير غير المباشر (ab)
						0.20			التأثير الغير مباشر/ التأثير الإجمالي	
						0.25			التأثير الغير مباشر/ التأثير المباشر	

كشفت النتائج عن وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتوافر المتطلبات التنظيمية لإعادة هندسة العمليات على المرونة الانتاجية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، كما وبلغت قيمة معامل التحديد R Square (62.2%)، بالإضافة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتوافر المتطلبات التنظيمية لإعادة هندسة العمليات على التوجه الإبداعي عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

كذلك فإن إدخال التوجه الإبداعي (كمتغير مستقل) في النموذج أدى إلى ارتفاع في المقدرة التفسيرية للنموذج، حيث بلغت قيمة معامل التحديد R Square (63.8%) بزيادة قدرها (1.6%) مقارنة بالأثر المباشر لتوافر المتطلبات التنظيمية لإعادة هندسة العمليات على المرونة الإنتاجية، كما وبلغت قيمة (F) للنموذج (70.91) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، مما يدل على معنوية النموذج ككل، كما بلغت قيمة (Beta) للمتطلبات التنظيمية لإعادة هندسة العمليات والتوجه الإبداعي (0.17، 0.23) على الترتيب وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

ولقد كشفت نتائج حجم التأثير عن وجود تأثير إجمالي مقداره (28.9%)، حيث بلغت قيمة اختبار (T) للتأثير الإجمالي (5.87) وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، كما وبلغت قيمة التأثير المباشر للمتطلبات التنظيمية لإعادة هندسة العمليات على المرونة الإنتاجية (23%)، وبلغت قيمة اختبار (T) للتأثير المباشر (4.43) وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وبذات السياق فقد بلغت قيمة التأثير غير المباشر للمتطلبات التنظيمية لإعادة هندسة العمليات على المرونة الإنتاجية بوجود التوجه الإبداعي كمتغير وسيط (5.9%) والذي يمثل (20%) من التأثير الإجمالي، حيث تم استخدام اختبار سوبل (Sobel) للكشف عن معنوية التأثير غير المباشر، حيث بلغت قيمة اختبار (Z) للتأثير (2.65) وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

ومما سبق وبالنظر إلى معنوية التأثير المباشر وغير المباشر يتضح للباحث بأن التوجه الإبداعي يتوسط بشكل جزئي العلاقة ما بين توافر المتطلبات التنظيمية لإعادة هندسة العمليات والمرونة الإنتاجية.

4-2-4: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتوافر المتطلبات التكنولوجية لإعادة هندسة العمليات على الإنتاجية في الشركات الصناعية الفلسطينية في محافظات قطاع غزة، بوجود التوجه الإبداعي كمتغير وسيط".

لاختبار صحة هذه الفرضية قام الباحث بإجراء تحليل المسار، وذلك للتحقق من وجود أثر للمتطلبات التكنولوجية على الإنتاجية بوجود التوجه الإبداعي كمتغير وسيط في الشركات الصناعية الفلسطينية بقطاع غزة، والجدول التالي يوضح نتيجة الاختبار:

#### جدول (4.2.25)

نتائج تحليل المسار للتحقق من وجود أثر للمتطلبات التكنولوجية على الإنتاجية بوجود التوجه

الإبداعي كمتغير وسيط

المتغير التابع									المتغيرات
الإنتاجية			التوجه الإبداعي			الإنتاجية			
Sig.	قيمة (T)	B	Sig.	قيمة (T)	B	Sig.	قيمة (T)	B	
									المتغيرات التحكمية
0.00	5.14	0.15	0.56	0.57	0.02	0.00	5.17	0.16	الشكل القانوني للشركة
0.00	6.38	0.38	0.93	-0.09	-0.01	0.00	6.25	0.37	عدد المنافسين
0.00	3.75	0.24	0.09	1.72	0.14	0.00	4.05	0.26	حجم الشركة/ عدد العاملين
									المتغير المستقل
0.00	6.61	0.32	0.00	3.72	0.23	0.00	7.44	0.35	المتطلبات التكنولوجية
									المتغير الوسيط
0.00	2.81	0.15	-	-	-	-	-	-	التوجه الإبداعي
معامل الارتباط R			0.361			0.802			
معامل التحديد R <sup>2</sup>			0.130			0.643			
قيمة اختبار F			7.56			90.77			
الدلالة الإحصائية Sig.			0.000			0.000			
									قياس حجم التأثير
الدلالة الإحصائية Sig.			قيمة اختبار			حجم التأثير			
0.00			7.44			T			0.354
0.00			6.61			T			0.320
0.02			2.19			Sobel (z)			0.034
			0.09						التأثير الغير مباشر/ التأثير الإجمالي
			0.11						التأثير الغير مباشر/ التأثير المباشر

كشفت النتائج عن وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتوافر المتطلبات التكنولوجية لإعادة هندسة العمليات على الانتاجية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، كما وبلغت قيمة معامل التحديد R Square (64.3%)، بالإضافة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتوافر المتطلبات التكنولوجية لإعادة هندسة العمليات على التوجه الإبداعي عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

كذلك فإن إدخال التوجه الإبداعي (كمتغير مستقل) في النموذج أدى إلى ارتفاع في المقدرة التفسيرية للنموذج، حيث بلغت قيمة معامل التحديد R Square (65.6%) بزيادة قدرها (1.3%) مقارنة بالأثر المباشر لتوافر المتطلبات التكنولوجية لإعادة هندسة العمليات على الإنتاجية، كما وبلغت قيمة (F) للنموذج (76.66) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، مما يدل على معنوية النموذج ككل، كما بلغت قيمة (Beta) للمتطلبات التكنولوجية لإعادة هندسة العمليات والتوجه الإبداعي (0.32، 0.15) على الترتيب وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

ولقد كشفت نتائج حجم التأثير عن وجود تأثير إجمالي مقداره (35.4%)، حيث بلغت قيمة اختبار (T) للتأثير الإجمالي (7.44) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، كما وبلغت قيمة التأثير المباشر للمتطلبات التكنولوجية لإعادة هندسة العمليات على الإنتاجية (32%)، وبلغت قيمة اختبار (T) للتأثير المباشر (6.61) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وبذات السياق فقد بلغت قيمة التأثير غير المباشر للمتطلبات التكنولوجية لإعادة هندسة العمليات على الإنتاجية بوجود التوجه الإبداعي كمتغير وسيط (3.4%) والذي يمثل (9%) من التأثير الإجمالي، حيث تم استخدام اختبار سوبل (Sobel) للكشف عن معنوية التأثير غير المباشر، حيث بلغت قيمة اختبار (Z) للتأثير (2.19) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

ومما سبق وبالنظر إلى معنوية التأثير المباشر وغير المباشر يتضح للباحث بأن التوجه الإبداعي يتوسط بشكل جزئي العلاقة ما بين توافر المتطلبات التكنولوجية لإعادة هندسة العمليات والإنتاجية.

4-2-5: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتوافر المتطلبات التكنولوجية لإعادة هندسة العمليات على جودة المنتج في الشركات الصناعية الفلسطينية في محافظات قطاع غزة، بوجود التوجه الإبداعي كمتغير وسيط".

لاختبار صحة هذه الفرضية قام الباحث بإجراء تحليل المسار، وذلك للتحقق من وجود أثر للمتطلبات التكنولوجية على جودة المنتج بوجود التوجه الإبداعي كمتغير وسيط في الشركات الصناعية الفلسطينية بقطاع غزة، والجدول التالي يوضح نتيجة الاختبار:

جدول (4.2.26)

نتائج تحليل المسار للتحقق من وجود أثر للمتطلبات التكنولوجية على جودة المنتج بوجود التوجه الإبداعي كمتغير وسيط

المتغير التابع									المتغيرات	
جودة المنتج			التوجه الإبداعي			جودة المنتج				
Sig.	قيمة (T)	B	Sig.	قيمة (T)	B	Sig.	قيمة (T)	B		
									المتغيرات التحكمية	
0.00	7.86	0.25	0.56	0.58	0.02	0.00	7.86	0.25	الشكل القانوني للشركة	
0.00	6.60	0.41	0.93	-0.09	-0.01	0.00	6.49	0.40	عدد المنافسين	
0.18	1.32	0.09	0.09	1.72	0.14	0.10	1.63	0.11	حجم الشركة/ عدد العاملين	
									المتغير المستقل	
0.00	5.38	0.27	0.00	3.72	0.23	0.00	6.16	0.31	المتطلبات التكنولوجية	
									المتغير الوسيط	
0.00	2.64	0.15	-	-	-	-	-	-	التوجه الإبداعي	
<b>0.801</b>			<b>0.361</b>			<b>0.793</b>			معامل الارتباط R	
<b>0.641</b>			<b>0.130</b>			<b>0.629</b>			معامل التحديد R <sup>2</sup>	
<b>71.91</b>			<b>7.56</b>			<b>85.61</b>			قيمة اختبار F	
<b>0.000</b>			<b>0.000</b>			<b>0.000</b>			الدلالة الإحصائية Sig.	
									قياس حجم التأثير	
الدلالة الإحصائية Sig.			قيمة اختبار			حجم التأثير				
0.00			6.16			T			0.306	التأثير الإجمالي
0.00			5.38			T			0.272	التأثير المباشر (c')
0.03			2.11			Sobel (z)			0.034	التأثير غير المباشر (ab)
						0.11			التأثير الغير مباشر/ التأثير الإجمالي	
						0.12			التأثير الغير مباشر/ التأثير المباشر	

كشفت النتائج عن وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتوافر المتطلبات التكنولوجية لإعادة هندسة العمليات على جودة المنتج عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ ، كما وبلغت قيمة معامل التحديد R Square (62.9%)، بالإضافة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتوافر المتطلبات التكنولوجية لإعادة هندسة العمليات على التوجه الإبداعي عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

كذلك فإن إدخال التوجه الإبداعي (كمتغير مستقل) في النموذج أدى إلى ارتفاع في المقدرة التفسيرية للنموذج، حيث بلغت قيمة معامل التحديد R Square (64.1%) بزيادة قدرها (1.2%) مقارنة بالأثر المباشر لتوافر المتطلبات التكنولوجية لإعادة هندسة العمليات على جودة المنتج، كما وبلغت قيمة (F) للنموذج (71.91) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ ، مما يدل على معنوية النموذج ككل، كما بلغت قيمة (Beta) للمتطلبات التكنولوجية لإعادة هندسة العمليات والتوجه الإبداعي (0.27، 0.15) على الترتيب وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

ولقد كشفت نتائج حجم التأثير عن وجود تأثير إجمالي مقداره (30.6%)، حيث بلغت قيمة اختبار (T) للتأثير الإجمالي (6.16) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ ، كما وبلغت قيمة التأثير المباشر للمتطلبات التكنولوجية لإعادة هندسة العمليات على جودة المنتج (27.2%)، وبلغت قيمة اختبار (T) للتأثير المباشر (5.38) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ ، وبذات السياق فقد بلغت قيمة التأثير غير المباشر للمتطلبات التكنولوجية لإعادة هندسة العمليات على جودة المنتج بوجود التوجه الإبداعي كمتغير وسيط (3.4%) والذي يمثل (9%) من التأثير الإجمالي، حيث تم استخدام اختبار سوبل (Sobel) للكشف عن معنوية التأثير غير المباشر، حيث بلغت قيمة اختبار (Z) للتأثير (2.11) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

ومما سبق وبالنظر إلى معنوية التأثير المباشر وغير المباشر يتضح للباحث بأن التوجه الإبداعي يتوسط بشكل جزئي العلاقة ما بين توافر المتطلبات التكنولوجية لإعادة هندسة العمليات وجودة المنتج.

4-2-6: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتوافر المتطلبات التكنولوجية لإعادة هندسة العمليات على المرونة الإنتاجية في الشركات الصناعية الفلسطينية في محافظات قطاع غزة، بوجود التوجه الإبداعي كمتغير وسيط".

لاختبار صحة هذه الفرضية قام الباحث بإجراء تحليل المسار، وذلك للتحقق من وجود أثر للمتطلبات التكنولوجية على المرونة الإنتاجية بوجود التوجه الإبداعي كمتغير وسيط في الشركات الصناعية الفلسطينية بقطاع غزة، والجدول التالي يوضح نتيجة الاختبار:

#### جدول (4.2.27)

نتائج تحليل المسار للتحقق من وجود أثر للمتطلبات التكنولوجية على المرونة الإنتاجية بوجود التوجه الإبداعي كمتغير وسيط

المتغير التابع									المتغيرات	
المرونة الإنتاجية			التوجه الإبداعي			المرونة الإنتاجية				
Sig.	قيمة (T)	B	Sig.	قيمة (T)	B	Sig.	قيمة (T)	B		
									المتغيرات التحكمية	
0.00	6.01	0.17	0.56	0.57	0.23	0.00	8.99	0.18	الشكل القانوني للشركة	
0.00	8.14	0.46	0.93	-0.10	-0.01	0.00	7.90	0.46	عدد المنافسين	
0.24	1.17	0.07	0.09	1.72	0.14	0.12	1.60	0.10	حجم الشركة/ عدد العاملين	
									المتغير المستقل	
0.00	6.67	0.31	0.00	3.72	0.23	0.00	7.60	0.35	المتطلبات التكنولوجية	
									المتغير الوسيط	
0.00	3.46	0.18	-	-	-	-	-	-	التوجه الإبداعي	
<b>0.822</b>			<b>0.361</b>			<b>0.810</b>			معامل الارتباط R	
<b>0.675</b>			<b>0.130</b>			<b>0.656</b>			معامل التحديد R <sup>2</sup>	
<b>83.43</b>			<b>7.56</b>			<b>96.10</b>			قيمة اختبار F	
<b>0.000</b>			<b>0.000</b>			<b>0.000</b>			الدلالة الإحصائية Sig.	
									قياس حجم التأثير	
الدلالة الإحصائية Sig.			قيمة اختبار			حجم التأثير				
0.00			7.60			T			0.351	التأثير الإجمالي
0.00			6.67			T			0.310	التأثير المباشر (c')
0.01			2.48			Sobel (z)			0.041	التأثير غير المباشر (ab)
						0.12			التأثير الغير مباشر/ التأثير الإجمالي	
						0.13			التأثير الغير مباشر/ التأثير المباشر	

كشفت النتائج عن وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتوافر المتطلبات التكنولوجية لإعادة هندسة العمليات على المرونة الإنتاجية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، كما وبلغت قيمة معامل التحديد R Square (65.6%)، بالإضافة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتوافر المتطلبات التكنولوجية لإعادة هندسة العمليات على التوجه الإبداعي عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

كذلك فإن إدخال التوجه الإبداعي (كمتغير مستقل) في النموذج أدى إلى ارتفاع في المقدرة التفسيرية للنموذج، حيث بلغت قيمة معامل التحديد R Square (67.5%) بزيادة قدرها (1.9%) مقارنة بالأثر المباشر لتوافر المتطلبات التكنولوجية لإعادة هندسة العمليات على المرونة الإنتاجية، كما وبلغت قيمة (F) للنموذج (83.43) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، مما يدل على معنوية النموذج ككل، كما بلغت قيمة (Beta) للمتطلبات التكنولوجية لإعادة هندسة العمليات والتوجه الإبداعي (0.31، 0.18) على الترتيب وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

ولقد كشفت نتائج حجم التأثير عن وجود تأثير إجمالي مقداره (35.1%)، حيث بلغت قيمة اختبار (T) للتأثير الإجمالي (7.60) وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، كما وبلغت قيمة التأثير المباشر للمتطلبات التكنولوجية لإعادة هندسة العمليات على المرونة الإنتاجية (31%)، وبلغت قيمة اختبار (T) للتأثير المباشر (6.67) وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وبذات السياق فقد بلغت قيمة التأثير غير المباشر للمتطلبات التكنولوجية لإعادة هندسة العمليات على المرونة الإنتاجية بوجود التوجه الإبداعي كمتغير وسيط (4.1%) والذي يمثل (12%) من التأثير الإجمالي، حيث تم استخدام اختبار سوبل (Sobel) للكشف عن معنوية التأثير غير المباشر، حيث بلغت قيمة اختبار (Z) للتأثير (2.48) وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

ومما سبق وبالنظر إلى معنوية التأثير المباشر وغير المباشر يتضح للباحث بأن التوجه الإبداعي يتوسط بشكل جزئي العلاقة ما بين توافر المتطلبات التكنولوجية لإعادة هندسة العمليات والمرونة الإنتاجية.

4-2-7: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتوافر المتطلبات البشرية لإعادة هندسة العمليات على الإنتاجية في الشركات الصناعية الفلسطينية في محافظات قطاع غزة، بوجود التوجه الإبداعي كمتغير وسيط".

لاختبار صحة هذه الفرضية قام الباحث بإجراء تحليل المسار، وذلك للتحقق من وجود أثر للمتطلبات البشرية على الإنتاجية بوجود التوجه الإبداعي كمتغير وسيط في الشركات الصناعية الفلسطينية بقطاع غزة، والجدول التالي يوضح نتيجة الاختبار:

#### جدول (4.2.28)

نتائج تحليل المسار للتحقق من وجود أثر للمتطلبات البشرية على الإنتاجية بوجود التوجه الإبداعي كمتغير وسيط

المتغير التابع									المتغيرات
الإنتاجية			التوجه الإبداعي			الإنتاجية			
Sig.	قيمة (T)	B	Sig.	قيمة (T)	B	Sig.	قيمة (T)	B	
									المتغيرات التحكمية
0.00	4.01	0.13	0.73	-0.33	-0.01	0.00	3.93	0.12	الشكل القانوني للشركة
0.00	7.67	0.44	0.99	-0.01	-0.01	0.00	7.60	0.44	عدد المنافسين
0.00	4.28	0.28	0.07	1.80	0.14	0.00	4.54	0.29	حجم الشركة/ عدد العاملين
									المتغير المستقل
0.00	5.68	0.30	0.00	5.69	0.34	0.00	6.90	0.34	المتطلبات البشرية
									المتغير الوسيط
0.03	2.08	0.12	-	-	-	-	-	-	التوجه الإبداعي
معامل الارتباط R			0.446			0.795			
معامل التحديد R <sup>2</sup>			0.199			0.631			
قيمة اختبار F			12.55			86.50			
الدلالة الإحصائية Sig.			0.000			0.000			
									قياس حجم التأثير
الدلالة الإحصائية Sig.			قيمة اختبار			حجم التأثير			
0.00			6.90			T			0.338
0.00			5.68			T			0.298
0.053			1.93			Sobel (z)			0.041
			0.12						التأثير الغير مباشر/ التأثير الإجمالي
			0.14						التأثير الغير مباشر/ التأثير المباشر

كشفت النتائج عن وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتوافر المتطلبات البشرية لإعادة هندسة العمليات على الإنتاجية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، كما وبلغت قيمة معامل التحديد R Square (63.1%)، بالإضافة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتوافر المتطلبات البشرية لإعادة هندسة العمليات على التوجه الإبداعي عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

كذلك فإن إدخال التوجه الإبداعي (كمتغير مستقل) في النموذج أدى إلى ارتفاع في المقدرة التفسيرية للنموذج، حيث بلغت قيمة معامل التحديد R Square (63.9%) بزيادة قدرها (0.8%) مقارنة بالأثر المباشر لتوافر المتطلبات البشرية لإعادة هندسة العمليات على الإنتاجية، كما وبلغت قيمة (F) للنموذج (71.21) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، مما يدل على معنوية النموذج ككل، كما بلغت قيمة (Beta) للمتطلبات البشرية لإعادة هندسة العمليات والتوجه الإبداعي (0.30، 0.12) على الترتيب وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

ولقد كشفت نتائج حجم التأثير عن وجود تأثير إجمالي مقداره (33.8%)، حيث بلغت قيمة اختبار (T) للتأثير الإجمالي (6.90) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، كما وبلغت قيمة التأثير المباشر للمتطلبات البشرية لإعادة هندسة العمليات على الإنتاجية (29.8%)، وبلغت قيمة اختبار (T) للتأثير المباشر (5.68) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وبذات السياق فقد بلغت قيمة التأثير غير المباشر للمتطلبات البشرية لإعادة هندسة العمليات على الإنتاجية بوجود التوجه الإبداعي كمتغير وسيط (4.1%) والذي يمثل (12%) من التأثير الإجمالي، حيث تم استخدام اختبار سوبل (Sobel) للكشف عن معنوية التأثير غير المباشر، حيث بلغت قيمة اختبار (Z) للتأثير (1.93) وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

ومما سبق وبالنظر إلى معنوية التأثير المباشر وغير المباشر يتضح للباحث بأن التوجه الإبداعي لا يتوسط العلاقة ما بين توافر المتطلبات البشرية لإعادة هندسة العمليات والإنتاجية.

4-2-8: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتوافر المتطلبات البشرية لإعادة هندسة العمليات على جودة المنتج في الشركات الصناعية الفلسطينية في محافظات قطاع غزة، بوجود التوجه الإبداعي كمتغير وسيط".

لاختبار صحة هذه الفرضية قام الباحث بإجراء تحليل المسار، وذلك للتحقق من وجود أثر للمتطلبات البشرية على جودة المنتج بوجود التوجه الإبداعي كمتغير وسيط في الشركات الصناعية الفلسطينية بقطاع غزة، والجدول التالي يوضح نتيجة الاختبار:

#### جدول (4.2.29)

نتائج تحليل المسار للتحقق من وجود أثر للمتطلبات البشرية على جودة المنتج بوجود التوجه الإبداعي كمتغير وسيط

المتغير التابع									المتغيرات	
جودة المنتج			التوجه الإبداعي			جودة المنتج				
Sig.	قيمة (T)	B	Sig.	قيمة (T)	B	Sig.	قيمة (T)	B		
									المتغيرات التحكمية	
0.00	6.85	0.22	0.73	-0.33	-0.01	0.00	6.76	0.22	الشكل القانوني للشركة	
0.00	7.73	0.46	0.99	-0.01	-0.01	0.00	7.67	0.46	عدد المنافسين	
0.07	1.79	0.12	0.07	1.80	0.14	0.04	2.04	0.14	حجم الشركة/ عدد العاملين	
									المتغير المستقل	
0.00	4.79	0.26	0.00	5.69	0.34	0.00	5.92	0.30	المتطلبات البشرية	
									المتغير الوسيط	
0.04	2.01	0.12	-	-	-	-	-	-	التوجه الإبداعي	
<b>0.795</b>			<b>0.446</b>			<b>0.790</b>			معامل الارتباط R	
<b>0.632</b>			<b>0.199</b>			<b>0.625</b>			معامل التحديد R <sup>2</sup>	
<b>69.02</b>			<b>12.55</b>			<b>83.99</b>			قيمة اختبار F	
<b>0.000</b>			<b>0.000</b>			<b>0.000</b>			الدلالة الإحصائية Sig.	
									قياس حجم التأثير	
الدلالة الإحصائية Sig.			قيمة اختبار			حجم التأثير				
0.00			5.92			T			0.300	التأثير الإجمالي
0.00			4.79			T			0.259	التأثير المباشر (c')
0.06			1.87			Sobel (z)			0.041	التأثير غير المباشر (ab)
						0.14			التأثير الغير مباشر/ التأثير الإجمالي	
						0.16			التأثير الغير مباشر/ التأثير المباشر	

كشفت النتائج عن وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتوافر المتطلبات البشرية لإعادة هندسة العمليات على جودة المنتج عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، كما وبلغت قيمة معامل التحديد R Square (62.5%)، بالإضافة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتوافر المتطلبات البشرية لإعادة هندسة العمليات على التوجه الإبداعي عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

كذلك فإن إدخال التوجه الإبداعي (كمتغير مستقل) في النموذج أدى إلى ارتفاع في المقدرة التفسيرية للنموذج، حيث بلغت قيمة معامل التحديد R Square (63.2%) بزيادة قدرها (0.7%) مقارنة بالأثر المباشر لتوافر المتطلبات البشرية لإعادة هندسة العمليات على جودة المنتج، كما وبلغت قيمة (F) للنموذج (69.02) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، مما يدل على معنوية النموذج ككل، كما بلغت قيمة (Beta) للمتطلبات البشرية لإعادة هندسة العمليات والتوجه الإبداعي (0.26، 0.12) على الترتيب وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

ولقد كشفت نتائج حجم التأثير عن وجود تأثير إجمالي مقداره (30%)، حيث بلغت قيمة اختبار (T) للتأثير الإجمالي (5.92) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، كما وبلغت قيمة التأثير المباشر للمتطلبات البشرية لإعادة هندسة العمليات على جودة المنتج (25.9%)، وبلغت قيمة اختبار (T) للتأثير المباشر (4.79) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، بينما بلغت قيمة التأثير غير المباشر للمتطلبات البشرية لإعادة هندسة العمليات على جودة المنتج بوجود التوجه الإبداعي كمتغير وسيط (4%) والذي يمثل (14%) من التأثير الإجمالي، حيث تم استخدام اختبار سوبل (Sobel) للكشف عن معنوية التأثير غير المباشر، حيث بلغت قيمة اختبار (Z) للتأثير (1.87) وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

ومما سبق وبالنظر إلى معنوية التأثير المباشر وغير المباشر يتضح للباحث بأن التوجه الإبداعي لا يتوسط العلاقة ما بين توافر المتطلبات البشرية لإعادة هندسة العمليات وجودة المنتج.

4-2-9: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتوافر المتطلبات البشرية لإعادة هندسة العمليات على المرونة الإنتاجية في الشركات الصناعية الفلسطينية في محافظات قطاع غزة، بوجود التوجه الإبداعي كمتغير وسيط".

لاختبار صحة هذه الفرضية قام الباحث بإجراء تحليل المسار، وذلك للتحقق من وجود أثر للمتطلبات البشرية على المرونة الإنتاجية بوجود التوجه الإبداعي كمتغير وسيط في الشركات الصناعية الفلسطينية بقطاع غزة، والجدول التالي يوضح نتيجة الاختبار:

#### جدول (4.2.30)

نتائج تحليل المسار للتحقق من وجود أثر للمتطلبات البشرية على المرونة الإنتاجية بوجود التوجه الإبداعي كمتغير وسيط

المتغير التابع									المتغيرات	
المرونة الإنتاجية			التوجه الإبداعي			المرونة الإنتاجية				
Sig.	قيمة (T)	B	Sig.	قيمة (T)	B	Sig.	قيمة (T)	B		
									المتغيرات التحكمية	
0.00	4.82	0.14	0.73	-0.33	-0.01	0.00	4.71	0.13	الشكل القانوني للشركة	
0.00	9.52	0.51	0.99	-0.01	-0.01	0.00	9.40	0.51	عدد المنافسين	
0.08	1.72	0.10	0.07	1.80	0.14	0.04	2.02	0.12	حجم الشركة/ عدد العاملين	
									المتغير المستقل	
0.00	6.75	0.33	0.00	5.69	0.34	0.00	8.15	0.37	المتطلبات البشرية	
									المتغير الوسيط	
0.01	2.44	0.13	-	-	-	-	-	-	التوجه الإبداعي	
<b>0.822</b>			<b>0.446</b>			<b>0.816</b>			معامل الارتباط R	
<b>0.676</b>			<b>0.199</b>			<b>0.667</b>			معامل التحديد R <sup>2</sup>	
<b>83.94</b>			<b>12.55</b>			<b>100.96</b>			قيمة اختبار F	
<b>0.000</b>			<b>0.000</b>			<b>0.000</b>			الدلالة الإحصائية Sig.	
									قياس حجم التأثير	
الدلالة الإحصائية Sig.			قيمة اختبار			حجم التأثير				
0.00			8.15			T			0.375	التأثير الإجمالي
0.00			6.75			T			0.330	التأثير المباشر (c')
0.03			2.21			Sobel (z)			0.044	التأثير غير المباشر (ab)
						0.12			التأثير الغير مباشر/ التأثير الإجمالي	
						0.13			التأثير الغير مباشر/ التأثير المباشر	

كشفت النتائج عن وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتوافر المتطلبات البشرية لإعادة هندسة العمليات على المرونة الإنتاجية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، كما وبلغت قيمة معامل التحديد R Square (66.7%)، بالإضافة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتوافر المتطلبات البشرية لإعادة هندسة العمليات على التوجه الإبداعي عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

كذلك فإن إدخال التوجه الإبداعي (كمتغير مستقل) في النموذج أدى إلى ارتفاع في المقدرة التفسيرية للنموذج، حيث بلغت قيمة معامل التحديد R Square (67.6%) بزيادة قدرها (0.9%) مقارنة بالأثر المباشر لتوافر المتطلبات البشرية لإعادة هندسة العمليات على المرونة الإنتاجية، كما وبلغت قيمة (F) للنموذج (83.94) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، مما يدل على معنوية النموذج ككل، كما بلغت قيمة (Beta) للمتطلبات البشرية لإعادة هندسة العمليات والتوجه الإبداعي (0.33، 0.13) على الترتيب وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

ولقد كشفت نتائج حجم التأثير عن وجود تأثير إجمالي مقداره (37.5%)، حيث بلغت قيمة اختبار (T) للتأثير الإجمالي (8.15) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، كما وبلغت قيمة التأثير المباشر للمتطلبات البشرية لإعادة هندسة العمليات على المرونة الإنتاجية (33%)، وبلغت قيمة اختبار (T) للتأثير المباشر (6.75) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وفي ذات السياق بلغت قيمة التأثير غير المباشر للمتطلبات البشرية لإعادة هندسة العمليات على المرونة الإنتاجية بوجود التوجه الإبداعي كمتغير وسيط (4.4%) والذي يمثل (12%) من التأثير الإجمالي، حيث تم استخدام اختبار سوبل (Sobel) للكشف عن معنوية التأثير غير المباشر، حيث بلغت قيمة اختبار (Z) للتأثير (2.21) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

ومما سبق وبالنظر إلى معنوية التأثير المباشر وغير المباشر يتضح للباحث بأن التوجه الإبداعي يتوسط بشكل جزئي العلاقة ما بين توافر المتطلبات البشرية لإعادة هندسة العمليات والمرونة الإنتاجية.

#### 3-4 الفرضية الفرعية الثالثة:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتوافر متطلبات إعادة هندسة العمليات على الأداء التشغيلي في الشركات الصناعية الفلسطينية في محافظات قطاع غزة، بوجود التوجه بالتعلم كمتغير وسيط".

توقع الباحث وفقاً للفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الرابعة وفرضياتها الفرعية أن هناك دور للتوجه بالتعلم في تفسير العلاقة بين متطلبات إعادة هندسة العمليات (المتطلبات التنظيمية، المتطلبات التكنولوجية، المتطلبات البشرية) والأداء التشغيلي (الإنتاجية، جودة المنتج، المرونة الإنتاجية). ولاختبار صحة هذه الفرضيات تم إجراء تحليل المسار (Path Analysis) باستخدام الإضافة البرمجية (Macro Process for SPSS V2.15) على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإنسانية SPSS، حيث يتم في البداية التحقق من بعض الشروط المسبقة لاختبار الدور الوسيط للمتغير، والتي تتمثل في الخطوات التالية: (1) وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمتطلبات إعادة هندسة العمليات (المتطلبات التنظيمية، المتطلبات التكنولوجية، المتطلبات البشرية) على الأداء التشغيلي (الإنتاجية، جودة المنتج، المرونة الإنتاجية). (2) وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمتطلبات إعادة هندسة العمليات (المتطلبات التنظيمية، المتطلبات التكنولوجية، المتطلبات البشرية) على التوجه بالتعلم. (3) وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمتطلبات إعادة هندسة العمليات (المتطلبات التنظيمية، المتطلبات التكنولوجية، المتطلبات البشرية) والتوجه بالتعلم على الأداء التشغيلي (الإنتاجية، جودة المنتج، المرونة الإنتاجية).

وبعد التحقق من الشروط السابقة، يتم تقسيم التأثير الإجمالي في النموذج إلى قسمين أساسيين يمكن عرضهما كالآتي: (1) تأثير مباشر (المتطلبات التنظيمية، المتطلبات التكنولوجية، المتطلبات البشرية) على الأداء التشغيلي (الإنتاجية، جودة المنتج، المرونة الإنتاجية). (2) تأثير غير مباشر (المتطلبات التنظيمية، المتطلبات التكنولوجية، المتطلبات البشرية) على الأداء التشغيلي (الإنتاجية، جودة المنتج، المرونة الإنتاجية) بوجود المتغير الوسيط (التوجه بالتعلم)، حيث يتم اختبار معنوية التأثير غير المباشر باستخدام اختبار سوبل (Sobel)، حتى يتم التأكد من توسط (التوجه بالتعلم) للعلاقة. وقد كانت نتائج اختبار الفرضيات الفرعية كالتالي:

4-3-1: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتوافر المتطلبات التنظيمية لإعادة هندسة العمليات على الإنتاجية في الشركات الصناعية الفلسطينية في محافظات قطاع غزة، بوجود التوجه بالتعلم كمتغير وسيط".

لاختبار صحة هذه الفرضية قام الباحث بإجراء تحليل المسار، وذلك للتحقق من وجود أثر للمتطلبات التنظيمية على الإنتاجية بوجود التوجه بالتعلم كمتغير وسيط في الشركات الصناعية الفلسطينية بقطاع غزة، والجدول التالي يوضح نتيجة الاختبار:

#### جدول (4.2.31)

نتائج تحليل المسار للتحقق من وجود أثر للمتطلبات التنظيمية على الإنتاجية بوجود التوجه بالتعلم كمتغير وسيط

المتغير التابع									المتغيرات
الإنتاجية			التوجه بالتعلم			الإنتاجية			
Sig.	قيمة (T)	B	Sig.	قيمة (T)	B	Sig.	قيمة (T)	B	
									المتغيرات التحكمية
0.00	3.64	0.11	0.00	3.27	0.11	0.00	4.73	0.15	الشكل القانوني للشركة
0.00	7.26	0.41	0.00	2.91	0.18	0.00	7.98	0.48	عدد المنافسين
0.00	3.68	0.24	0.78	0.27	0.02	0.00	3.49	0.24	حجم الشركة/ عدد العاملين
									المتغير المستقل
0.13	1.52	0.08	0.00	8.97	0.47	0.00	5.25	0.27	المتطلبات التنظيمية
									المتغير الوسيط
0.00	6.22	0.39	-	-	-	-	-	-	التوجه بالتعلم
معامل الارتباط R			0.684			0.774			
معامل التحديد R <sup>2</sup>			0.468			0.599			
قيمة اختبار F			44.37			75.50			
الدلالة الإحصائية Sig.			0.000			0.000			
									قياس حجم التأثير
الدلالة الإحصائية Sig.			قيمة اختبار			حجم التأثير			
0.00			5.25			T			0.269
0.13			1.52			T			0.084
0.00			5.09			Sobel (z)			0.185
						0.69			التأثير الغير مباشر/ التأثير الإجمالي
						2.18			التأثير الغير مباشر/ التأثير المباشر

كشفت النتائج عن وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتوافر المتطلبات التنظيمية لإعادة هندسة العمليات على الإنتاجية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، كما وبلغت قيمة معامل التحديد R Square (59.9%)، بالإضافة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتوافر المتطلبات التنظيمية لإعادة هندسة العمليات على التوجه بالتعلم عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

كذلك فإن إدخال التوجه بالتعلم (كمتغير مستقل) في النموذج أدى إلى ارتفاع في المقدرة التفسيرية للنموذج، حيث بلغت قيمة معامل التحديد R Square (66.4%) بزيادة قدرها (6.5%) مقارنة بالأثر المباشر لتوافر المتطلبات التنظيمية لإعادة هندسة العمليات على الإنتاجية، كما وبلغت قيمة (F) للنموذج (79.44) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، مما يدل على معنوية النموذج ككل، كما بلغت قيمة (Beta) للمتطلبات التنظيمية لإعادة هندسة العمليات والتوجه بالتعلم (0.39، 0.08) على الترتيب وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

ولقد كشفت نتائج حجم التأثير عن وجود تأثير إجمالي مقداره (26.9%)، حيث بلغت قيمة اختبار (T) للتأثير الإجمالي (5.25) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، كما وبلغت قيمة التأثير المباشر للمتطلبات التنظيمية لإعادة هندسة العمليات على الإنتاجية (8.4%)، وبلغت قيمة اختبار (T) للتأثير المباشر (1.52) وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، كما وبلغت قيمة التأثير غير المباشر للمتطلبات التنظيمية لإعادة هندسة العمليات على الإنتاجية بوجود التوجه بالتعلم كمتغير وسيط (18.5%) والذي يمثل (69%) من التأثير الإجمالي، حيث تم استخدام اختبار سوبل (Sobel) للكشف عن معنوية التأثير غير المباشر، حيث بلغت قيمة اختبار (Z) للتأثير (5.09) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

ومما سبق وبالنظر إلى معنوية التأثير المباشر وغير المباشر يتضح للباحث بأن التوجه بالتعلم يتوسط بشكل كلي العلاقة ما بين توافر المتطلبات التنظيمية لإعادة هندسة العمليات والإنتاجية.

4-3-2: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتوافر المتطلبات التنظيمية لإعادة هندسة العمليات على جودة المنتج في الشركات الصناعية الفلسطينية في محافظات قطاع غزة، بوجود التوجه بالتعلم كمتغير وسيط".

لاختبار صحة هذه الفرضية قام الباحث بإجراء تحليل المسار، وذلك للتحقق من وجود أثر للمتطلبات التنظيمية على جودة المنتج بوجود التوجه بالتعلم كمتغير وسيط في الشركات الصناعية الفلسطينية بقطاع غزة، والجدول التالي يوضح نتيجة الاختبار:

جدول (4.2.32)

نتائج تحليل المسار للتحقق من وجود أثر للمتطلبات التنظيمية على جودة المنتج بوجود التوجه بالتعلم كمتغير وسيط

المتغير التابع									المتغيرات
جودة المنتج			التوجه بالتعلم			جودة المنتج			
Sig.	قيمة (T)	B	Sig.	قيمة (T)	B	Sig.	قيمة (T)	B	
									المتغيرات التحكمية
0.00	6.54	0.21	0.00	3.27	0.11	0.00	7.41	0.25	الشكل القانوني للشركة
0.00	7.34	0.44	0.00	2.91	0.18	0.00	8.05	0.49	عدد المنافسين
0.18	1.32	0.09	0.78	0.27	0.02	0.18	1.34	0.10	حجم الشركة/ عدد العاملين
									المتغير المستقل
0.16	1.40	0.08	0.00	8.97	0.47	0.00	4.38	0.23	المتطلبات التنظيمية
									المتغير الوسيط
0.00	4.66	0.31	-	-	-	-	-	-	التوجه بالتعلم
<b>0.798</b>			<b>0.684</b>			<b>0.773</b>			معامل الارتباط R
<b>0.638</b>			<b>0.468</b>			<b>0.598</b>			معامل التحديد R <sup>2</sup>
<b>70.44</b>			<b>44.37</b>			<b>74.95</b>			قيمة اختبار F
<b>0.000</b>			<b>0.000</b>			<b>0.000</b>			الدلالة الإحصائية Sig.
									قياس حجم التأثير
الدلالة الإحصائية Sig.			قيمة اختبار			حجم التأثير			
0.00			4.38			T			التأثير الإجمالي
0.16			1.40			T			التأثير المباشر (c')
0.00			4.11			Sobel (z)			التأثير غير المباشر (ab)
			0.64						التأثير الغير مباشر/ التأثير الإجمالي
			1.77						التأثير الغير مباشر/ التأثير المباشر

كشفت النتائج عن وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتوافر المتطلبات التنظيمية لإعادة هندسة العمليات على جودة المنتج عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ ، كما وبلغت قيمة معامل التحديد R Square (59.8%)، بالإضافة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتوافر المتطلبات التنظيمية لإعادة هندسة العمليات على التوجه بالتعلم عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

كذلك فإن إدخال التوجه بالتعلم (كمتغير مستقل) في النموذج أدى إلى ارتفاع في المقدرة التفسيرية للنموذج، حيث بلغت قيمة معامل التحديد R Square (63.8%) بزيادة قدرها (4%) مقارنة بالأثر المباشر لتوافر المتطلبات التنظيمية لإعادة هندسة العمليات على جودة المنتج، كما وبلغت قيمة (F) للنموذج (70.44) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ ، مما يدل على معنوية النموذج ككل، كما بلغت قيمة (Beta) للمتطلبات التنظيمية لإعادة هندسة العمليات (0.08) وهي غير دالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ ، بينما بلغت قيمة (Beta) للتوجه بالتعلم (0.31) وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

ولقد كشفت نتائج حجم التأثير عن وجود تأثير إجمالي مقداره (23%)، حيث بلغت قيمة اختبار (T) للتأثير الإجمالي (4.38) وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ ، كما وبلغت قيمة التأثير المباشر للمتطلبات التنظيمية لإعادة هندسة العمليات على جودة المنتج (8.3%)، وبلغت قيمة اختبار (T) للتأثير المباشر (1.40) وهي غير دالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ ، وبذات السياق فقد بلغت قيمة التأثير غير المباشر للمتطلبات التنظيمية لإعادة هندسة العمليات على جودة المنتج بوجود التوجه بالتعلم كمتغير وسيط (14.7%) والذي يمثل (64%) من التأثير الإجمالي، حيث تم استخدام اختبار سوبل (Sobel) للكشف عن معنوية التأثير غير المباشر، حيث بلغت قيمة اختبار (Z) للتأثير (4.11) وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

ومما سبق وبالنظر إلى معنوية التأثير المباشر وغير المباشر يتضح للباحث بأن التوجه بالتعلم يتوسط بشكل كلي العلاقة ما بين توافر المتطلبات التنظيمية لإعادة هندسة العمليات وجودة المنتج.

4-3-3: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتوافر المتطلبات التنظيمية لإعادة هندسة العمليات على المرونة الإنتاجية في الشركات الصناعية الفلسطينية في محافظات قطاع غزة، بوجود التوجه بالتعلم كمتغير وسيط".

لاختبار صحة هذه الفرضية قام الباحث بإجراء تحليل المسار، وذلك للتحقق من وجود أثر للمتطلبات التنظيمية على المرونة الإنتاجية بوجود التوجه بالتعلم كمتغير وسيط في الشركات الصناعية الفلسطينية بقطاع غزة، والجدول التالي يوضح نتيجة الاختبار:

#### جدول (4.2.33)

نتائج تحليل المسار للتحقق من وجود أثر للمتطلبات التنظيمية على المرونة الإنتاجية بوجود التوجه بالتعلم كمتغير وسيط

المتغير التابع									المتغيرات	
المرونة الإنتاجية			التوجه بالتعلم			المرونة الإنتاجية				
Sig.	قيمة (T)	B	Sig.	قيمة (T)	B	Sig.	قيمة (T)	B		
									المتغيرات التحكمية	
0.00	4.45	0.13	0.00	3.27	0.11	0.00	5.55	0.17	الشكل القانوني للشركة	
0.00	9.12	0.48	0.00	2.91	0.18	0.00	9.66	0.56	عدد المنافسين	
0.29	1.06	0.06	0.78	0.27	0.2	0.28	1.08	0.07	حجم الشركة/ عدد العاملين	
									المتغير المستقل	
0.07	1.80	0.09	0.00	8.97	0.47	0.00	5.87	0.29	المتطلبات التنظيمية	
									المتغير الوسيط	
0.00	6.95	0.41	-	-	-	-	-	-	التوجه بالتعلم	
<b>0.834</b>			<b>0.684</b>			<b>0.788</b>			معامل الارتباط R	
<b>0.695</b>			<b>0.468</b>			<b>0.622</b>			معامل التحديد R <sup>2</sup>	
<b>91.55</b>			<b>44.37</b>			<b>82.92</b>			قيمة اختبار F	
<b>0.00</b>			<b>0.000</b>			<b>0.000</b>			الدلالة الإحصائية Sig.	
									قياس حجم التأثير	
الدلالة الإحصائية Sig.			قيمة اختبار			حجم التأثير				
0.00			5.87			T			0.289	التأثير الإجمالي
0.07			1.80			T			0.094	التأثير المباشر (c')
0.00			5.47			Sobel (z)			0.194	التأثير غير المباشر (ab)
						0.67			التأثير الغير مباشر/ التأثير الإجمالي	
						2.05			التأثير الغير مباشر/ التأثير المباشر	

كشفت النتائج عن وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتوافر المتطلبات التنظيمية لإعادة هندسة العمليات على المرونة الانتاجية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، كما وبلغت قيمة معامل التحديد R Square (62.2%)، بالإضافة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتوافر المتطلبات التنظيمية لإعادة هندسة العمليات على التوجه بالتعلم عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

كذلك فإن إدخال التوجه بالتعلم (كمتغير مستقل) في النموذج أدى إلى ارتفاع في المقدرة التفسيرية للنموذج، حيث بلغت قيمة معامل التحديد R Square (69.5%) بزيادة قدرها (7.3%) مقارنة بالأثر المباشر لتوافر المتطلبات التنظيمية لإعادة هندسة العمليات على المرونة الإنتاجية، كما وبلغت قيمة (F) للنموذج (91.95) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، مما يدل على معنوية النموذج ككل، كما بلغت قيمة (Beta) للمتطلبات التنظيمية لإعادة هندسة العمليات (0.09) وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، بينما بلغت قيمة (Beta) للتوجه بالتعلم (0.41) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

ولقد كشفت نتائج حجم التأثير عن وجود تأثير إجمالي مقداره (28.9%)، حيث بلغت قيمة اختبار (T) للتأثير الإجمالي (5.87) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، كما وبلغت قيمة التأثير المباشر للمتطلبات التنظيمية لإعادة هندسة العمليات على المرونة الإنتاجية (9.4%)، وبلغت قيمة اختبار (T) للتأثير المباشر (1.80) وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وبذات السياق فقد بلغت قيمة التأثير غير المباشر للمتطلبات التنظيمية لإعادة هندسة العمليات على المرونة الإنتاجية بوجود التوجه بالتعلم كمتغير وسيط (19.4%) والذي يمثل (67%) من التأثير الإجمالي، حيث تم استخدام اختبار سوبل (Sobel) للكشف عن معنوية التأثير غير المباشر، حيث بلغت قيمة اختبار (Z) للتأثير (5.47) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

ومما سبق وبالنظر إلى معنوية التأثير المباشر وغير المباشر يتضح للباحث بأن التوجه بالتعلم يتوسط بشكل كلي العلاقة ما بين توافر المتطلبات التنظيمية لإعادة هندسة العمليات والمرونة الإنتاجية.

4-3-4: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتوافر المتطلبات التكنولوجية لإعادة هندسة العمليات على الإنتاجية في الشركات الصناعية الفلسطينية في محافظات قطاع غزة، بوجود التوجه بالتعلم كمتغير وسيط".

لاختبار صحة هذه الفرضية قام الباحث بإجراء تحليل المسار، وذلك للتحقق من وجود أثر للمتطلبات التكنولوجية على الإنتاجية بوجود التوجه بالتعلم كمتغير وسيط في الشركات الصناعية الفلسطينية بقطاع غزة، والجدول التالي يوضح نتيجة الاختبار:

#### جدول (4.2.34)

نتائج تحليل المسار للتحقق من وجود أثر للمتطلبات التكنولوجية على الإنتاجية بوجود التوجه بالتعلم كمتغير وسيط

المتغير التابع									المتغيرات
الإنتاجية			التوجه بالتعلم			الإنتاجية			
Sig.	قيمة (T)	B	Sig.	قيمة (T)	B	Sig.	قيمة (T)	B	
									المتغيرات التحكمية
0.00	4.07	0.12	0.00	3.49	0.12	0.00	5.17	0.16	الشكل القانوني للشركة
0.00	6.15	0.35	0.19	1.30	0.09	0.00	6.25	0.37	عدد المنافسين
0.00	3.79	0.23	0.17	1.36	0.10	0.00	4.05	0.26	حجم الشركة/ عدد العاملين
									المتغير المستقل
0.00	4.20	0.22	0.00	8.17	0.43	0.00	7.44	0.35	المتطلبات التكنولوجية
									المتغير الوسيط
0.00	5.38	0.32	-	-	-	-	-	-	التوجه بالتعلم
معامل الارتباط R			0.664			0.802			
معامل التحديد R <sup>2</sup>			0.441			0.643			
قيمة اختبار F			39.79			90.77			
الدلالة الإحصائية Sig.			0.000			0.000			
									قياس حجم التأثير
الدلالة الإحصائية Sig.			قيمة اختبار			حجم التأثير			
0.00			7.44			T			0.354
0.00			4.20			T			0.216
0.00			4.47			Sobel (z)			0.14
			0.39						التأثير الغير مباشر/ التأثير الإجمالي
			0.64						التأثير الغير مباشر/ التأثير المباشر

كشفت النتائج عن وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتوافر المتطلبات التكنولوجية لإعادة هندسة العمليات على الانتاجية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، كما وبلغت قيمة معامل التحديد R Square (64.3%)، بالإضافة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتوافر المتطلبات التكنولوجية لإعادة هندسة العمليات على التوجه بالتعلم عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

كذلك فإن إدخال التوجه بالتعلم (كمتغير مستقل) في النموذج أدى إلى ارتفاع في المقدرة التفسيرية للنموذج، حيث بلغت قيمة معامل التحديد R Square (68.8%) بزيادة قدرها (4.5%) مقارنة بالأثر المباشر لتوافر المتطلبات التكنولوجية لإعادة هندسة العمليات على الإنتاجية، كما وبلغت قيمة (F) للنموذج (88.48) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، مما يدل على معنوية النموذج ككل، كما بلغت قيمة (Beta) للمتطلبات التكنولوجية لإعادة هندسة العمليات والتوجه بالتعلم (0.32، 0.22) على الترتيب وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

ولقد كشفت نتائج حجم التأثير عن وجود تأثير إجمالي مقداره (35.4%)، حيث بلغت قيمة اختبار (T) للتأثير الإجمالي (7.44) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، كما وبلغت قيمة التأثير المباشر للمتطلبات التكنولوجية لإعادة هندسة العمليات على الإنتاجية (21.6%)، وبلغت قيمة اختبار (T) للتأثير المباشر (4.20) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وبذات السياق فقد بلغت قيمة التأثير غير المباشر للمتطلبات التكنولوجية لإعادة هندسة العمليات على الإنتاجية بوجود التوجه بالتعلم كمتغير وسيط (14%) والذي يمثل (39%) من التأثير الإجمالي، حيث تم استخدام اختبار سوبل (Sobel) للكشف عن معنوية التأثير غير المباشر، حيث بلغت قيمة اختبار (Z) للتأثير (4.47) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

ومما سبق وبالنظر إلى معنوية التأثير المباشر وغير المباشر يتضح للباحث بأن التوجه بالتعلم يتوسط بشكل جزئي العلاقة ما بين توافر المتطلبات التكنولوجية لإعادة هندسة العمليات والإنتاجية.

4-3-5: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتوافر المتطلبات التكنولوجية لإعادة هندسة العمليات على جودة المنتج في الشركات الصناعية الفلسطينية في محافظات قطاع غزة، بوجود التوجه بالتعلم كمتغير وسيط".

لاختبار صحة هذه الفرضية قام الباحث بإجراء تحليل المسار، وذلك للتحقق من وجود أثر للمتطلبات التكنولوجية على جودة المنتج بوجود التوجه بالتعلم كمتغير وسيط في الشركات الصناعية الفلسطينية بقطاع غزة، والجدول التالي يوضح نتيجة الاختبار:

جدول (4.2.35)

نتائج تحليل المسار للتحقق من وجود أثر للمتطلبات التكنولوجية على جودة المنتج بوجود التوجه بالتعلم كمتغير وسيط

المتغير التابع									المتغيرات	
جودة المنتج			التوجه بالتعلم			جودة المنتج				
Sig.	قيمة (T)	B	Sig.	قيمة (T)	B	Sig.	قيمة (T)	B		
									المتغيرات التحكمية	
0.00	6.96	0.22	0.00	3.49	0.12	0.00	7.86	0.25	الشكل القانوني للشركة	
0.00	6.33	0.38	0.19	1.30	0.09	0.00	6.49	0.40	عدد المنافسين	
0.19	1.31	0.09	0.17	1.36	0.10	0.10	1.63	0.11	حجم الشركة/ عدد العاملين	
									المتغير المستقل	
0.00	3.58	0.20	0.00	8.17	0.43	0.00	6.16	0.31	المتطلبات التكنولوجية	
									المتغير الوسيط	
0.00	3.90	0.25	-	-	-	-	-	-	التوجه بالتعلم	
معامل الارتباط R			0.664			0.793				
معامل التحديد R <sup>2</sup>			0.441			0.629				
قيمة اختبار F			39.79			85.61				
الدلالة الإحصائية Sig.			0.000			0.000				
									قياس حجم التأثير	
الدلالة الإحصائية Sig.			قيمة اختبار			حجم التأثير				
0.00			6.16			T			0.306	التأثير الإجمالي
0.00			3.58			T			0.198	التأثير المباشر (c')
0.00			3.50			Sobel (z)			0.108	التأثير غير المباشر (ab)
			0.35						التأثير الغير مباشر/ التأثير الإجمالي	
			0.54						التأثير الغير مباشر/ التأثير المباشر	

كشفت النتائج عن وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتوافر المتطلبات التكنولوجية لإعادة هندسة العمليات على جودة المنتج عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ ، كما وبلغت قيمة معامل التحديد R Square (62.9%)، بالإضافة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتوافر المتطلبات التكنولوجية لإعادة هندسة العمليات على التوجه بالتعلم عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

كذلك فإن إدخال التوجه بالتعلم (كمتغير مستقل) في النموذج أدى إلى ارتفاع في المقدرة التفسيرية للنموذج، حيث بلغت قيمة معامل التحديد R Square (65.5%) بزيادة قدرها (2.6%) مقارنة بالأثر المباشر لتوافر المتطلبات التكنولوجية لإعادة هندسة العمليات على جودة المنتج، كما وبلغت قيمة (F) للنموذج (76.35) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ ، مما يدل على معنوية النموذج ككل، كما بلغت قيمة (Beta) للمتطلبات التكنولوجية لإعادة هندسة العمليات والتوجه بالتعلم (0.20، 0.25) على الترتيب وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

ولقد كشفت نتائج حجم التأثير عن وجود تأثير إجمالي مقداره (30.6%)، حيث بلغت قيمة اختبار (T) للتأثير الإجمالي (6.16) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ ، كما وبلغت قيمة التأثير المباشر للمتطلبات التكنولوجية لإعادة هندسة العمليات على جودة المنتج (19.8%)، وبلغت قيمة اختبار (T) للتأثير المباشر (3.58) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ ، وبذات السياق فقد بلغت قيمة التأثير غير المباشر للمتطلبات التكنولوجية لإعادة هندسة العمليات على جودة المنتج بوجود التوجه بالتعلم كمتغير وسيط (10.8%) والذي يمثل (35%) من التأثير الإجمالي، حيث تم استخدام اختبار سوبل (Sobel) للكشف عن معنوية التأثير غير المباشر، حيث بلغت قيمة اختبار (Z) للتأثير (3.50) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

ومما سبق وبالنظر إلى معنوية التأثير المباشر وغير المباشر يتضح للباحث بأن التوجه بالتعلم يتوسط بشكل جزئي العلاقة ما بين توافر المتطلبات التكنولوجية لإعادة هندسة العمليات وجودة المنتج.

4-3-6: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتوافر المتطلبات التكنولوجية لإعادة هندسة العمليات على المرونة الإنتاجية في الشركات الصناعية الفلسطينية في محافظات قطاع غزة، بوجود التوجه بالتعلم كمتغير وسيط".

لاختبار صحة هذه الفرضية قام الباحث بإجراء تحليل المسار، وذلك للتحقق من وجود أثر للمتطلبات التكنولوجية على المرونة الإنتاجية بوجود التوجه بالتعلم كمتغير وسيط في الشركات الصناعية الفلسطينية بقطاع غزة، والجدول التالي يوضح نتيجة الاختبار:

جدول (4.2.36)

نتائج تحليل المسار للتحقق من وجود أثر للمتطلبات التكنولوجية على المرونة الإنتاجية بوجود التوجه بالتعلم كمتغير وسيط

المتغير التابع									المتغيرات	
المرونة الإنتاجية			التوجه بالتعلم			المرونة الإنتاجية				
Sig.	قيمة (T)	B	Sig.	قيمة (T)	B	Sig.	قيمة (T)	B		
									المتغيرات التحكمية	
0.00	4.85	0.14	0.00	3.49	0.12	0.00	8.99	0.18	الشكل القانوني للشركة	
0.00	8.02	0.43	0.19	1.30	0.09	0.00	7.90	0.46	عدد المنافسين	
0.27	1.09	0.06	0.17	1.36	0.10	0.12	1.60	0.10	حجم الشركة/ عدد العاملين	
									المتغير المستقل	
0.00	4.04	0.20	0.00	8.17	0.43	0.00	7.60	0.35	المتطلبات التكنولوجية	
									المتغير الوسيط	
0.00	6.36	0.36	-	-	-	-	-	-	التوجه بالتعلم	
<b>0.845</b>			<b>0.664</b>			<b>0.810</b>			معامل الارتباط R	
<b>0.713</b>			<b>0.441</b>			<b>0.656</b>			معامل التحديد R <sup>2</sup>	
<b>99.96</b>			<b>39.79</b>			<b>96.10</b>			قيمة اختبار F	
<b>0.000</b>			<b>0.00</b>			<b>0.000</b>			الدلالة الإحصائية Sig.	
									قياس حجم التأثير	
الدلالة الإحصائية Sig.			قيمة اختبار			حجم التأثير				
0.00			7.60			T			0.351	التأثير الإجمالي
0.00			4.04			T			0.196	التأثير المباشر (c')
0.00			4.99			Sobel (z)			0.150	التأثير غير المباشر (ab)
						0.44			التأثير الغير مباشر/ التأثير الإجمالي	
						0.79			التأثير الغير مباشر/ التأثير المباشر	

كشفت النتائج عن وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتوافر المتطلبات التكنولوجية لإعادة هندسة العمليات على المرونة الإنتاجية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، كما وبلغت قيمة معامل التحديد R Square (65.6%)، بالإضافة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتوافر المتطلبات التكنولوجية لإعادة هندسة العمليات على التوجه بالتعلم عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

كذلك فإن إدخال التوجه بالتعلم (كمتغير مستقل) في النموذج أدى إلى ارتفاع في المقدرة التفسيرية للنموذج، حيث بلغت قيمة معامل التحديد R Square (71.3%) بزيادة قدرها (5.7%) مقارنة بالأثر المباشر لتوافر المتطلبات التكنولوجية لإعادة هندسة العمليات على المرونة الإنتاجية، كما وبلغت قيمة (F) للنموذج (99.96) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، مما يدل على معنوية النموذج ككل، كما بلغت قيمة (Beta) للمتطلبات التكنولوجية لإعادة هندسة العمليات والتوجه بالتعلم (0.20، 0.36) على الترتيب وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

ولقد كشفت نتائج حجم التأثير عن وجود تأثير إجمالي مقداره (35.1%)، حيث بلغت قيمة اختبار (T) للتأثير الإجمالي (7.60) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، كما وبلغت قيمة التأثير المباشر للمتطلبات التكنولوجية لإعادة هندسة العمليات على المرونة الإنتاجية (19.6%)، وبلغت قيمة اختبار (T) للتأثير المباشر (4.04) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وبذات السياق فقد بلغت قيمة التأثير غير المباشر للمتطلبات التكنولوجية لإعادة هندسة العمليات على المرونة الإنتاجية بوجود التوجه بالتعلم كمتغير وسيط (15%) والذي يمثل (44%) من التأثير الإجمالي، حيث تم استخدام اختبار سوبل (Sobel) للكشف عن معنوية التأثير غير المباشر، حيث بلغت قيمة اختبار (Z) للتأثير (4.99) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

ومما سبق وبالنظر إلى معنوية التأثير المباشر وغير المباشر يتضح للباحث بأن التوجه بالتعلم يتوسط بشكل جزئي العلاقة ما بين توافر المتطلبات التكنولوجية لإعادة هندسة العمليات والمرونة الإنتاجية.

4-3-7: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتوافر المتطلبات البشرية لإعادة هندسة العمليات على الإنتاجية في الشركات الصناعية الفلسطينية في محافظات قطاع غزة، بوجود التوجه بالتعلم كمتغير وسيط".

لاختبار صحة هذه الفرضية قام الباحث بإجراء تحليل المسار، وذلك للتحقق من وجود أثر للمتطلبات البشرية على الإنتاجية بوجود التوجه بالتعلم كمتغير وسيط في الشركات الصناعية الفلسطينية بقطاع غزة، والجدول التالي يوضح نتيجة الاختبار:

جدول (4.2.37)

نتائج تحليل المسار للتحقق من وجود أثر للمتطلبات البشرية على الإنتاجية بوجود التوجه بالتعلم كمتغير وسيط

المتغير التابع									المتغيرات
الإنتاجية			التوجه بالتعلم			الإنتاجية			
Sig.	قيمة (T)	B	Sig.	قيمة (T)	B	Sig.	قيمة (T)	B	
									المتغيرات التحكمية
0.00	2.34	0.10	0.03	2.14	0.07	0.00	3.93	0.12	الشكل القانوني للشركة
0.00	7.04	0.39	0.01	2.53	0.16	0.00	7.60	0.44	عدد المنافسين
0.00	4.09	0.25	0.06	1.88	0.13	0.00	4.54	0.29	حجم الشركة/ عدد العاملين
									المتغير المستقل
0.00	3.59	0.19	0.00	8.28	0.44	0.00	6.90	0.34	المتطلبات البشرية
									المتغير الوسيط
0.00	5.57	0.34	-	-	-	-	-	-	التوجه بالتعلم
معامل الارتباط R			0.667			0.795			
معامل التحديد R <sup>2</sup>			0.444			0.631			
قيمة اختبار F			40.39			86.50			
الدلالة الإحصائية Sig.			0.000			0.000			
									قياس حجم التأثير
الدلالة الإحصائية Sig.			قيمة اختبار			حجم التأثير			
0.00			6.90			T			0.338
0.00			3.59			T			0.189
0.00			4.60			Sobel (z)			0.148
						0.44			التأثير الغير مباشر/ التأثير الإجمالي
						0.78			التأثير الغير مباشر/ التأثير المباشر

كشفت النتائج عن وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتوافر المتطلبات البشرية لإعادة هندسة العمليات على الإنتاجية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، كما وبلغت قيمة معامل التحديد R Square (63.1%)، بالإضافة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتوافر المتطلبات البشرية لإعادة هندسة العمليات على التوجه بالتعلم عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

كذلك فإن إدخال التوجه بالتعلم (كمتغير مستقل) في النموذج أدى إلى ارتفاع في المقدرة التفسيرية للنموذج، حيث بلغت قيمة معامل التحديد R Square (68.1%) بزيادة قدرها (5%) مقارنة بالأثر المباشر لتوافر المتطلبات البشرية لإعادة هندسة العمليات على الإنتاجية، كما وبلغت قيمة (F) للنموذج (85.66) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، مما يدل على معنوية النموذج ككل، كما بلغت قيمة (Beta) للمتطلبات البشرية لإعادة هندسة العمليات والتوجه بالتعلم (0.19، 0.34) على الترتيب وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

ولقد كشفت نتائج حجم التأثير عن وجود تأثير إجمالي مقداره (33.8%)، حيث بلغت قيمة اختبار (T) للتأثير الإجمالي (6.90) وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، كما وبلغت قيمة التأثير المباشر للمتطلبات البشرية لإعادة هندسة العمليات على الإنتاجية (18.9%)، وبلغت قيمة اختبار (T) للتأثير المباشر (3.59) وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وبذات السياق فقد بلغت قيمة التأثير غير المباشر للمتطلبات البشرية لإعادة هندسة العمليات على الإنتاجية بوجود التوجه بالتعلم كمتغير وسيط (14.8%) والذي يمثل (44%) من التأثير الإجمالي، حيث تم استخدام اختبار سوبل (Sobel) للكشف عن معنوية التأثير غير المباشر، حيث بلغت قيمة اختبار (Z) للتأثير (4.60) وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

ومما سبق وبالنظر إلى معنوية التأثير المباشر وغير المباشر يتضح للباحث بأن التوجه بالتعلم يتوسط بشكل جزئي العلاقة ما بين توافر المتطلبات البشرية لإعادة هندسة العمليات والإنتاجية.

4-3-8: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتوافر المتطلبات البشرية لإعادة هندسة العمليات على جودة المنتج في الشركات الصناعية الفلسطينية في محافظات قطاع غزة، بوجود التوجه بالتعلم كمتغير وسيط".

لاختبار صحة هذه الفرضية قام الباحث بإجراء تحليل المسار، وذلك للتحقق من وجود أثر للمتطلبات البشرية على جودة المنتج بوجود التوجه بالتعلم كمتغير وسيط في الشركات الصناعية الفلسطينية بقطاع غزة، والجدول التالي يوضح نتيجة الاختبار:

جدول (4.2.38)

نتائج تحليل المسار للتحقق من وجود أثر للمتطلبات البشرية على جودة المنتج بوجود التوجه بالتعلم كمتغير وسيط

المتغير التابع									المتغيرات	
جودة المنتج			التوجه بالتعلم			جودة المنتج				
Sig.	قيمة (T)	B	Sig.	قيمة (T)	B	Sig.	قيمة (T)	B		
									المتغيرات التحكمية	
0.00	6.33	0.20	0.03	2.14	0.07	0.00	6.76	0.22	الشكل القانوني للشركة	
0.00	7.13	0.42	0.01	2.53	0.16	0.00	7.67	0.46	عدد المنافسين	
0.11	1.58	0.10	0.06	1.88	0.13	0.04	2.04	0.14	حجم الشركة/ عدد العاملين	
									المتغير المستقل	
0.00	3.30	0.19	0.00	8.28	0.44	0.00	5.92	0.30	المتطلبات البشرية	
									المتغير الوسيط	
0.00	3.98	0.26	-	-	-	-	-	-	التوجه بالتعلم	
معامل الارتباط R			0.667			0.790				
معامل التحديد R <sup>2</sup>			0.444			0.625				
قيمة اختبار F			40.39			83.99				
الدلالة الإحصائية Sig.			0.000			0.000				
قياس حجم التأثير										
الدلالة الإحصائية Sig.			قيمة اختبار			حجم التأثير				
0.00			5.92			T			0.300	التأثير الإجمالي
0.00			3.30			T			0.187	التأثير المباشر (c')
0.00			3.57			Sobel (z)			0.113	التأثير غير المباشر (ab)
			0.38						التأثير الغير مباشر/ التأثير الإجمالي	
			0.61						التأثير الغير مباشر/ التأثير المباشر	

كشفت النتائج عن وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتوافر المتطلبات البشرية لإعادة هندسة العمليات على جودة المنتج عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، كما وبلغت قيمة معامل التحديد R Square (62.5%)، بالإضافة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتوافر المتطلبات البشرية لإعادة هندسة العمليات على التوجه بالتعلم عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

كذلك فإن إدخال التوجه بالتعلم (كمتغير مستقل) في النموذج أدى إلى ارتفاع في المقدرة التفسيرية للنموذج، حيث بلغت قيمة معامل التحديد R Square (65.2%) بزيادة قدرها (2.7%) مقارنة بالأثر المباشر لتوافر المتطلبات البشرية لإعادة هندسة العمليات على جودة المنتج، كما وبلغت قيمة (F) للنموذج (75.31) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، مما يدل على معنوية النموذج ككل، كما بلغت قيمة (Beta) للمتطلبات البشرية لإعادة هندسة العمليات والتوجه بالتعلم (0.19، 0.26) على الترتيب وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

ولقد كشفت نتائج حجم التأثير عن وجود تأثير إجمالي مقداره (30%)، حيث بلغت قيمة اختبار (T) للتأثير الإجمالي (5.92) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، كما وبلغت قيمة التأثير المباشر للمتطلبات البشرية لإعادة هندسة العمليات على جودة المنتج (18.7%)، وبلغت قيمة اختبار (T) للتأثير المباشر (3.30) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وفي ذات السياق بلغت قيمة التأثير غير المباشر للمتطلبات البشرية لإعادة هندسة العمليات على جودة المنتج بوجود التوجه بالتعلم كمتغير وسيط (11.3%) والذي يمثل (38%) من التأثير الإجمالي، حيث تم استخدام اختبار سوبل (Sobel) للكشف عن معنوية التأثير غير المباشر، حيث بلغت قيمة اختبار (Z) للتأثير (3.57) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

ومما سبق وبالنظر إلى معنوية التأثير المباشر وغير المباشر يتضح للباحث بأن التوجه بالتعلم يتوسط بشكل جزئي العلاقة ما بين توافر المتطلبات البشرية لإعادة هندسة العمليات وجودة المنتج.

4-3-9: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتوافر المتطلبات البشرية لإعادة هندسة العمليات على المرونة الإنتاجية في الشركات الصناعية الفلسطينية في محافظات قطاع غزة، بوجود التوجه بالتعلم كمتغير وسيط".

لاختبار صحة هذه الفرضية قام الباحث بإجراء تحليل المسار، وذلك للتحقق من وجود أثر للمتطلبات البشرية على المرونة الإنتاجية بوجود التوجه بالتعلم كمتغير وسيط في الشركات الصناعية الفلسطينية بقطاع غزة، والجدول التالي يوضح نتيجة الاختبار:

#### جدول (4.2.39)

نتائج تحليل المسار للتحقق من وجود أثر للمتطلبات البشرية على المرونة الإنتاجية بوجود التوجه بالتعلم كمتغير وسيط

المتغير التابع									المتغيرات	
المرونة الإنتاجية			التوجه بالتعلم			المرونة الإنتاجية				
Sig.	قيمة (T)	B	Sig.	قيمة (T)	B	Sig.	قيمة (T)	B		
									المتغيرات التحكمية	
0.00	4.14	0.11	0.03	2.14	0.07	0.00	4.71	0.13	الشكل القانوني للشركة	
0.00	8.98	0.46	0.01	2.53	0.16	0.00	9.40	0.51	عدد المنافسين	
0.17	1.37	0.08	0.06	1.88	0.13	0.04	2.02	0.12	حجم الشركة/ عدد العاملين	
									المتغير المستقل	
0.00	4.57	0.22	0.00	8.28	0.44	0.00	8.15	0.37	المتطلبات البشرية	
									المتغير الوسيط	
0.0	6.13	0.34	-	-	-	-	-	-	التوجه بالتعلم	
<b>0.848</b>			<b>0.667</b>			<b>0.816</b>			معامل الارتباط R	
<b>0.719</b>			<b>0.444</b>			<b>0.667</b>			معامل التحديد R <sup>2</sup>	
<b>102.90</b>			<b>40.39</b>			<b>100.96</b>			قيمة اختبار F	
<b>0.000</b>			<b>0.000</b>			<b>0.000</b>			الدلالة الإحصائية Sig.	
									قياس حجم التأثير	
الدلالة الإحصائية Sig.			قيمة اختبار			حجم التأثير				
0.00			8.15			T			0.375	التأثير الإجمالي
0.00			4.57			T			0.224	التأثير المباشر (c')
0.00			4.90			Sobel (z)			0.151	التأثير غير المباشر (ab)
						0.403			التأثير الغير مباشر/ التأثير الإجمالي	
						0.676			التأثير الغير مباشر/ التأثير المباشر	

كشفت النتائج عن وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتوافر المتطلبات البشرية لإعادة هندسة العمليات على المرونة الإنتاجية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، كما وبلغت قيمة معامل التحديد R Square (66.7%)، بالإضافة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتوافر المتطلبات البشرية لإعادة هندسة العمليات على التوجه بالتعلم عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

كذلك فإن إدخال التوجه بالتعلم (كمتغير مستقل) في النموذج أدى إلى ارتفاع في المقدرة التفسيرية للنموذج، حيث بلغت قيمة معامل التحديد R Square (71.9%) بزيادة قدرها (5.2%) مقارنة بالأثر المباشر لتوافر المتطلبات البشرية لإعادة هندسة العمليات على المرونة الإنتاجية، كما وبلغت قيمة (F) للنموذج (102.90) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، مما يدل على معنوية النموذج ككل، كما بلغت قيمة (Beta) للمتطلبات البشرية لإعادة هندسة العمليات والتوجه بالتعلم (0.22، 0.34) على الترتيب وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

ولقد كشفت نتائج حجم التأثير عن وجود تأثير إجمالي مقداره (37.5%)، حيث بلغت قيمة اختبار (T) للتأثير الإجمالي (8.15) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، كما وبلغت قيمة التأثير المباشر للمتطلبات البشرية لإعادة هندسة العمليات على المرونة الإنتاجية (22.4%)، وبلغت قيمة اختبار (T) للتأثير المباشر (4.57) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وفي ذات السياق بلغت قيمة التأثير غير المباشر للمتطلبات البشرية لإعادة هندسة العمليات على المرونة الإنتاجية بوجود التوجه بالتعلم كمتغير وسيط (15.1%) والذي يمثل (40.3%) من التأثير الإجمالي، حيث تم استخدام اختبار سوبل (Sobel) للكشف عن معنوية التأثير غير المباشر، حيث بلغت قيمة اختبار (Z) للتأثير (4.90) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

ومما سبق وبالنظر إلى معنوية التأثير المباشر وغير المباشر يتضح للباحث بأن التوجه بالتعلم يتوسط بشكل جزئي العلاقة ما بين توافر المتطلبات البشرية لإعادة هندسة العمليات والمرونة الإنتاجية.

جدول (4.2.40)

ملخص نتائج الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الرابعة

التعليق	حجم التأثير (%)			القدرة التفسيرية (%)			الفرضية	#
	غير المباشر	المباشر	الإجمالي	مقدار الزيادة	المعدل	الأساسي		
	يتوسط التوجه بالسوق بالعلاقة بين							
مدعومة بالكامل	متطلبات إعادة هندسة العمليات والأداء التشغيلي							1-1
توسط جزئي	14.5	12.4	26.9	13.6	73.5	59.9	توافر المتطلبات التنظيمية لإعادة هندسة العمليات والإنتاجية	1-1-4
توسط كلي	13.9	9.5	23	11.8	71.6	59.8	توافر المتطلبات التنظيمية لإعادة هندسة العمليات وجودة المنتج	2-1-4
توسط جزئي	11.6	17.3	28.9	8.8	71	62.2	توافر المتطلبات التنظيمية لإعادة هندسة العمليات والمرونة الإنتاجية	3-1-4
توسط جزئي	16.6	18.8	35.4	10.4	74.7	64.3	توافر المتطلبات التكنولوجية لإعادة هندسة العمليات والإنتاجية	4-1-4
توسط جزئي	16.1	14.5	30.6	9.4	72.3	62.9	توافر المتطلبات التكنولوجية لإعادة هندسة العمليات وجودة المنتج	5-1-4
توسط جزئي	13.1	22	35.1	6.6	72.2	65.6	توافر المتطلبات التكنولوجية لإعادة هندسة العمليات والمرونة الإنتاجية	6-1-4
توسط جزئي	21.7	12.1	33.8	10.2	73.3	63.1	توافر المتطلبات البشرية لإعادة هندسة العمليات والإنتاجية	7-1-4
توسط كلي	20.9	9.1	30	9	71.5	62.5	توافر المتطلبات البشرية لإعادة هندسة العمليات وجودة المنتج	8-1-4
توسط جزئي	15.3	22.2	37.5	5.1	71.8	66.7	توافر المتطلبات البشرية لإعادة هندسة العمليات والمرونة الإنتاجية	9-1-4
	يتوسط التوجه الإبداعي العلاقة بين							
مدعومة جزئياً	متطلبات إعادة هندسة العمليات والأداء التشغيلي							2-4
توسط جزئي	5.2	21.8	26.9	1.3	61.2	59.9	توافر المتطلبات التنظيمية لإعادة هندسة العمليات والإنتاجية	1-2-4
توسط جزئي	5.2	17.8	23	1.2	61	59.8	توافر المتطلبات التنظيمية لإعادة هندسة العمليات وجودة المنتج	2-2-4

التعليق	حجم التأثير (%)			القدرة التفسيرية (%)			الفرضية	#
	غير المباشر	المباشر	الإجمالي	مقدار الزيادة	المعدل	الأساسي		
توسط جزئي	5.9	23	28.9	1.6	63.8	62.2	توافر المتطلبات التنظيمية لإعادة هندسة العمليات والمرونة الإنتاجية	3-2-4
توسط جزئي	3.4	32	35.4	1.3	65.6	64.3	توافر المتطلبات التكنولوجية لإعادة هندسة العمليات والإنتاجية	4-2-4
توسط جزئي	3.4	27.2	30.6	1.2	64.1	62.9	توافر المتطلبات التكنولوجية لإعادة هندسة العمليات وجودة المنتج	5-2-4
توسط جزئي	4.1	31	35.1	1.9	67.5	65.6	توافر المتطلبات التكنولوجية لإعادة هندسة العمليات والمرونة الإنتاجية	6-2-4
لا توسط	4.1	29.8	33.8	0.8	63.9	63.1	توافر المتطلبات البشرية لإعادة هندسة العمليات والإنتاجية	7-2-4
لا توسط	4.1	25.9	30	0.7	63.2	62.5	توافر المتطلبات البشرية لإعادة هندسة العمليات وجودة المنتج	8-2-4
توسط جزئي	4.5	33	37.5	0.9	67.6	66.7	توافر المتطلبات البشرية لإعادة هندسة العمليات والمرونة الإنتاجية	9-2-4
يتوسط التوجه بالتعلم العلاقة بين								
مدعومة بالكامل							متطلبات إعادة هندسة العمليات والأداء التشغيلي	3-4
توسط كلي	18.5	8.4	26.9	6.5	66.4	59.9	توافر المتطلبات التنظيمية لإعادة هندسة العمليات والإنتاجية	1-3-4
توسط كلي	14.7	8.3	23	4	63.8	59.8	توافر المتطلبات التنظيمية لإعادة هندسة العمليات وجودة المنتج	2-3-4
توسط كلي	19.4	9.4	28.9	7.3	69.5	62.2	توافر المتطلبات التنظيمية لإعادة هندسة العمليات والمرونة الإنتاجية	3-3-4
توسط جزئي	1.4	21.6	35.4	4.5	68.8	64.3	توافر المتطلبات التكنولوجية لإعادة هندسة العمليات والإنتاجية	4-3-4
توسط جزئي	10.8	19.8	30.6	2.6	65.5	62.9	توافر المتطلبات التكنولوجية لإعادة هندسة العمليات وجودة المنتج	5-3-4
توسط جزئي	15	19.6	35.1	5.7	71.3	65.6	توافر المتطلبات التكنولوجية لإعادة هندسة العمليات والمرونة الإنتاجية	6-3-4
توسط جزئي	14.8	18.9	33.8	5	68.1	63.1	توافر المتطلبات البشرية لإعادة هندسة العمليات والإنتاجية	7-3-4
توسط جزئي	11.3	18.7	30	2.7	65.2	62.5	توافر المتطلبات البشرية لإعادة هندسة العمليات وجودة المنتج	8-3-4
توسط جزئي	15.1	22.4	37.5	5.2	71.9	66.7	توافر المتطلبات البشرية لإعادة هندسة العمليات والمرونة الإنتاجية	9-3-4

## 5 : الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

## 5: الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

#### 1/5: تمهيد

في ضوء الدراسة النظرية المعمقة وما اشتملت عليه من أدبيات ودراسات سابقة حول دور التوجه الاستراتيجي في تفسير العلاقة بين توافر متطلبات إعادة هندسة العمليات والأداء التشغيلي، بالإضافة إلى التحليل الإحصائي الذي تم إجراؤه في الفصل الثالث والرابع على البيانات التي تم التوصل إليها عن طريق الدراسة الميدانية، حيث قام الباحث بجمع استبيانات الدراسة من الشركات الصناعية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة، ومن ثم تفريغها وإجراء العمليات الإحصائية المناسبة عليها، فإن هذا الفصل يتناول عرضاً مجملًا للنتائج التي توصل إليها الباحث، كإجابة عن الأسئلة التي تم طرحها والتي مثلت مشكلة الدراسة وكذلك الإجابة على الفرضيات التي بنيت عليها، وفي ضوء هذه النتائج التي تم التوصل إليها في الدراسة الحالية قام الباحث بتقديم التوصيات والمقترحات اللازمة التي من شأنها مساعدة الإدارة العليا بالاستفادة من تطبيق منهج إعادة هندسة العمليات وربطها بالتوجهات الاستراتيجية للارتقاء بشركاتهم وتطويرها. وأخيراً عرض مجموعة من محددات الدراسة، ومن ثم وضع مجموعة من المقترحات للدراسات المستقبلية التي من الممكن إجرائها.

#### 2/5: نتائج الدراسة النظرية

1. يعتبر منهج إعادة هندسة العمليات أحد أبرز المناهج والمداخل الإدارية المعاصرة لمواكبة التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال، وقد ظهرت لتحقيق الهدف الرئيس الذي تسعى إليه المنظمات اليوم وهو تلبية متطلبات الزبون وتحسين جودة المنتج أو المحافظة عليها.
2. تعمل إعادة هندسة العمليات على أحداث تغيير جذري في الأداء من خلال تغيير نظام وأدوات العمل وتحرير العاملين من القيود الجامدة وتشجيعهم على الابتكار والتنفيذ وفق احتياجات العملاء وأهداف المنظمة.

3. يعد التوجه الاستراتيجي مجالاً رئيسياً للإدارة الاستراتيجية باعتباره واحداً من أهم المفاهيم المعاصرة، والذي أخذ اهتمام الباحثين والكتاب والمعنيين بالإدارة والفكر الاستراتيجي كونه يتعلق بطريقة أداء المنظمة الحالي وما ترغب الوصول إليه في المستقبل.
4. يعتبر التوجه الاستراتيجي حجر الأساس لنجاح أي منظمة، حيث يمثل المسار الذي تسترشد به المنظمات في رحلتها إلى مستقبلها المنشود، فمن خلال توجهاتها تقوم المنظمات بوضع أهدافها الاستراتيجية.
5. يعطي التوجه الاستراتيجي المنظمات ارشادات حول متطلبات التحسين المستمر للأداء، حيث يعكس التوجه الاستراتيجي مستوى ادراك مديري المنظمات للبيئة المحيطة بمنظماهم وردة افعالهم للتطورات والتغيرات البيئية.
6. تتميز مقاييس الأداء التشغيلي بمجموعة من الميزات من أهمها: سهولة تتبعها وربطها باستراتيجية المنشأة، كما أنها مقاييس عملية تساعد على اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة في الوقت المناسب.
7. تركز مقاييس الأداء التشغيلية على الأجل الطويل وبالتالي تعمل على تحسين الأداء وبالتالي القدرة على التنبؤ، كما أن أهميتها تفوق أهمية المقاييس المالية لما لها من قدرة على توضيح مدى التقدم في تحقيق الأهداف طويلة الأجل.
8. تعتبر مقاييس الأداء التشغيلية كمقياس لأداء الأنشطة التي يصعب قياسها مالياً مثل الجودة وزمن دورة التصنيع والمرونة ومواعيد التسليم والتجديد والابتكار والبحوث والتطوير.
9. تحقيق النجاح في تطبيق منهج إعادة هندسة العمليات لتطوير الأداء بالمنظمات وتحقيق الميزة التنافسية مرهون بتطبيق التوجهات الاستراتيجية.

### 3/5: نتائج الدراسة الميدانية

من خلال نتائج التحليل الإحصائي لآراء الباحثين في الدراسة الميدانية تم التوصل إلى مجموعة من النتائج وهي كالآتي:

### 1/3/5: مستوى توافر متغيرات الدراسة في الشركات الصناعية الفلسطينية

## 1. مستوى توافر متطلبات إعادة هندسة العمليات في الشركات الصناعية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة:

أظهرت نتائج الدراسة موافقة أفراد العينة على أن إدارة الشركات تعمل على توفير المتطلبات التنظيمية والتي تسهم في دعم منهج إعادة هندسة العمليات في الشركات الصناعية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة، وذلك من خلال اهتمام تلك الشركات بزرع قيم وثقافة التغيير في موظفيها، مما يساعد على إيجاد أساليب جديدة وحديثة لأداء العمل، بمعنى آخر العمل على الابتكار والتجديد، وكذلك قيام إدارة الشركات بالعمل على تقليل خطوات العمل من خلال التركيز على أداء العمليات الأساسية المهمة وإهمال العمليات الروتينية الغير مهمة التي لا فائدة من وجودها في تطوير العمل. كما وبينت تلك النتائج موافقة أفراد العينة على أن إدارة الشركات تبدى الاهتمام والعمل على توفير القدرات التكنولوجية، بحيث تسهم في دعم منهج إعادة هندسة العمليات والذي بدوره يسهم في تطوير الأداء وتعزيز الميزة التنافسية، وذلك من خلال قيام إدارة الشركات بدراسة واقع التكنولوجيا المستخدمة في البيئة الصناعية الحديثة لاستخدام تلك التكنولوجيا بما يضمن للشركات تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتفوقها على منافسيها، بالإضافة إلى عملها على إعادة تصميم عملياتها معتمدة في ذلك على تكنولوجيا المعلومات سواءً بدورها الرئيسي أو المساند في تلك العملية، كما وأشارت إلى موافقة أفراد العينة على الاهتمام الكبير من الشركات بالكادر البشري وحرصها على الاستثمار فيه بقدر الإمكان لعلمها المسبق بأهمية الموارد البشرية في تطوير آليات العمل وتحسينه، وكذلك العمل على توظيف الكفاءات ووضعها في المكان المناسب لها، بالإضافة إلى قيام الشركة بتدريب العاملين وتطوير مهاراتهم عن طريق تدويرهم على الأقسام الانتاجية المختلفة، وذلك لتكوين خلفية مهمة لكل عامل عن أساليب العمل وعمل الآلات والمعدات بما يخدم مصلحة الشركة.

وبشكل عام أظهرت نتائج الدراسة أن متطلبات إعادة هندسة العمليات في الشركات الصناعية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة (الأعضاء في الاتحاد العام للصناعات الفلسطينية) كان مرتفعاً بجميع أبعاده (المتطلبات التنظيمية، المتطلبات التكنولوجية، المتطلبات البشرية)، كما كانت آراء أفراد العينة إيجابية ومقاربة بالنسبة لجميع مجالات متطلبات إعادة هندسة العمليات مجتمعة، مما يؤكد على أن الشركات عملت على توفير المتطلبات اللازمة لنجاح تطبيق منهج إعادة هندسة العمليات والتمثلة في (توافر المتطلبات التنظيمية، توافر المتطلبات التكنولوجية،

توافر المتطلبات البشرية) على الترتيب حسب درجة التوافر بالشركات. ويفسر الباحث هذه النتيجة إلى أن التغيير المتسارع في عالم الاعمال اثر على مستقبل الشركات وفرض عليها تحديات جديدة تتمثل في سعيها للتأقلم مع كل ما هو جديد من افكار وتوجهات حديثة تكسب المنظمة صفة الحداثة والتطور والتمتع بالميزة التنافسية التي تميزها عن غيرها من المنظمات التي تؤدي العمل نفسه، وهذا ما أكدته نتائج تحليل عينة الدراسة حيث أظهرت أن ما نسبته (50.2%) من الشركات لديها أكثر من 10 شركات محلية منافسة وكذلك (40.5%) لديها من 5 إلى 10 شركات محلية منافسة، علاوةً على وجود المنتجات المستوردة المنافسة للصناعات المحلية. مما يستدعي منها العمل على توفير المتطلبات اللازمة لتطبيق المناهج الإدارية الحديثة للحفاظ على الميزات التنافسية.

## 2. مستوى تبني في الشركات الصناعية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة التوجهات الاستراتيجية:

أشارت نتائج الدراسة إلى موافقة أفراد العينة بشكل كبير جداً على وجود إدراك ووعي الإدارة لأهمية التوجه بالسوق كاستراتيجية مناسبة وفعالة لتحقيق الميزة التنافسية وتطوير الأداء، وذلك من خلال العمل على تحقيق رضا العملاء وذلك لما له من دور في تنمية الحصة السوقية لدى الشركات وتحقيق الميزة التنافسية، وكذلك تبني استراتيجية واضحة لمعرفة احتياجات العملاء ومحاولة اشباع حاجاتهم ورغباتهم السوقية باستمرار. كما وبينت النتائج وجود موافقة بشكل كبير لدى أفراد العينة على أهمية التوجه الابداعي كأحد متغيرات التوجه الاستراتيجي في تطوير أداء الشركات الصناعية، ويتبين ذلك من خلال قيام الشركة بتغيير أسلوب العمل وتطويره من خلال استخدام أنظمة محوسبة تتناسب مع تطورات البيئة، وكذلك وجود توجه من الإدارة العليا نحو إجراء أبحاث ودراسات علمية لدراسة السوق، وذلك سعياً لدراسة السوق وتحقيق رضا الزبائن. كما وأشارت نتائج الدراسة إلى موافقة أفراد العينة وبدرجة كبيرة على أهمية التوجه بالتعلم لدى الشركات الصناعية الفلسطينية كأحد متغيرات التوجه الاستراتيجي وذلك لتطوير عمليات الشركة وتحسين ادائها بما يضمن تحقيق اهداف الشركة، وذلك من خلال قيام إدارة الشركات باشتراك موظفيها في وضع الخطط الاستراتيجية، وذلك للاستفادة من خبراتهم وقدراتهم المهنية والعلمية في تحقيق أهداف الشركة، وكذلك الاهتمام بالكوادر البشرية والعمل على تنمية قدراتهم ليكونوا وكلاء لمتابعة واكتساب المعرفة وتوظيفها لأغراض التطوير والتميز.

وبشكل عام أظهرت نتائج الدراسة أن تبني التوجهات الاستراتيجية في الشركات الصناعية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة (الأعضاء في الاتحاد العام للصناعات الفلسطينية) كان مرتفعاً بجميع أبعاده الثلاثة، كما وكانت آراء المستجيبين إيجابية ومقاربة بالنسبة لجميع مجالات التوجه الاستراتيجي مجتمعة، مما يؤكد على أن الشركات عملت على تبني التوجهات الاستراتيجية والمتمثلة في (التوجه الإبداعي، التوجه بالتعلم، التوجه بالسوق) على الترتيب حسب مستوى تبني الشركات لتلك التوجهات. ويفسر الباحث هذه النتيجة إلى أن التوجه الاستراتيجي بات من المهمات الجوهرية لدى المدراء في الشركات الفلسطينية العاملة في قطاع غزة على وجه الخصوص حتى يتمكنوا من ادارة اعمالهم بشكل استراتيجي لانهم يتعاملون مع المستقبل غير المؤكد، والمحفوف بالمخاطر وهذا يتطلب منهم اتخاذ القرارات الاستراتيجية لضمان مستقبل المنظمة من خلال تحديد التوجهات الاستراتيجية.

### 3. مستوى الأداء التشغيلي في الشركات الصناعية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة:

لقد بينت نتائج الدراسة موافقة أفراد العينة بدرجة كبيرة على اهتمام الشركات بتحسين إنتاجيتها، وذلك من خلال وضعها للخطط الانتاجية لكافة المستويات الإنتاجية، وضبط عمليات الإنتاج باستخدام أساليب رقابية فعالة لضمان الاستغلال الأمثل للموارد. مما يدل على وجود خطط مسبقة من قبل الإدارة العليا لتحسين الانتاجية ووضع أهداف تطمح لتحقيقها في هذا المجال. كما وأشارت النتائج إلى موافقة أفراد العينة على اهتمام الشركات الصناعية الفلسطينية بجودة المنتجات، وذلك عن طريق تطبيق الخطط الخاصة بتطوير الجودة والمحافظة عليها، بالإضافة إلى توظيف الخبرات والمعارف في تطوير المنتجات وتحسين جودتها. وكذلك بينت النتائج موافقة أفراد العينة على وجود اهتمام من الشركات بالمرونة الانتاجية والعمل على تطوير منتجاتها وابتكار منتجات جديدة تهتم بالاستجابة لرغبات العملاء المتجددة، وذلك من خلال تطوير آليات وأساليب العمل، تحسين الخدمات المقدمة للعملاء، ابتكار منتجات جديدة، الاهتمام بخدمات ما بعد البيع والاستماع لشكاوي العملاء.

وبشكل عام فقد أظهرت نتائج الدراسة بأن الأداء التشغيلي للشركات الصناعية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة (الأعضاء في الاتحاد العام للصناعات الفلسطينية) كان مرتفعاً بجميع أبعاده الثلاثة، كما أن آراء المستجيبين كانت إيجابية ومقاربة بالنسبة لجميع مجالات الأداء التشغيلي مجتمعة، مما يؤكد على أن الشركات عملت على تطوير أدائها التشغيلي

وتحسين الخدمات المقدمة للعملاء والمتمثلة في (المرونة الإنتاجية، جودة المنتج، الانتاجية) على الترتيب حسب مستوى اهتمام تلك الشركات بتقييم أدائها التشغيلي. ويفسر الباحث هذه النتيجة إلى أن التغيرات في بيئة الصناعة الحديثة وما رافقها من زيادة احتياجات العملاء وشدة المنافسة أدت إلى ضرورة الاهتمام بمقاييس الأداء التشغيلي كجزء مكمل للمقاييس المالية، بحيث تتلاءم مع الأهداف الصناعية الحديثة والتي يعبر عنها بكفاءة الأداء في مجال الجودة والإنتاجية وزمن دورة التشغيل وتطوير المنتجات الجديدة، كم أنها تتميز وهذا ما بينته نتائج الدراسة حيث أظهرت مستوى عالي من تبني واستخدام التقنيات التكنولوجية الحديثة مما عمل على ظهور تحديات تنافسية شديدة بين تلك الشركات.

### 2/3/5: تحديد المتغيرات التحكمية لنموذج الدراسة

وضحت نتائج الدراسة بوجود مجموعة من المتغيرات التحكمية في النموذج، حيث قام الباحث باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وهو اختبار معلمي يستخدم للتحقق من وجود فروق من عدمه بين آراء المستجيبين حول التوجه الاستراتيجي والأداء التشغيلي في الشركات الصناعية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة، حيث بينت النتائج أن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول التوجه الاستراتيجي وكذلك الأداء التشغيلي تعزى للمتغيرات التالية (الوضع القانوني للشركة، عدد المنافسين للشركة، حجم الشركة)، بينما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول التوجه الاستراتيجي وكذلك الأداء التشغيلي تعزى للمتغيرات التالية (عمر الشركة، قطاع عمل الشركة).

وبالاعتماد على النتائج السابقة تم تحديد المتغيرات التحكمية التي تم استخدامها في نموذج الدراسة والمتمثلة في (الوضع القانوني للشركة، عدد المنافسين المحتملين، حجم الشركة- عدد العاملين) ، واستبعاد المتغيرات والمتمثلة في (عمر الشركة، قطاع عمل الشركة) من نموذج الدراسة.

### 3/3/5: مناقشة طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة

#### 1. العلاقة بين متطلبات منهج إعادة هندسة العمليات والأداء التشغيلي

بينت نتائج الدراسة الحالية وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتوافر متطلبات إعادة هندسة العمليات (المتطلبات التنظيمية، المتطلبات التكنولوجية، المتطلبات البشرية) على الأداء التشغيلي (الإنتاجية، جودة المنتج، المرونة الانتاجية) والتي تمثل أبعاد الأداء التشغيلي بوجود المتغيرات التحكيمية (الوضع القانوني للشركة، عدد المنافسين للشركة، حجم الشركة- عدد العاملين)، وذلك في الشركات الصناعية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة (الأعضاء في الاتحاد العام للصناعات الفلسطينية). حيث أشارت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتوافر متطلبات إعادة هندسة العمليات على الإنتاجية في الشركات الصناعية العاملة بقطاع غزة، وكانت هذه النتيجة مدعومة كلياً، حيث كان هناك أثر إيجابي للمتطلبات التنظيمية والبشرية والتكنولوجية على الإنتاجية، ويرجع الباحث ذلك الى المتطلبات توافر هذه المتطلبات يعتبر بمثابة المحدد الحقيقي للإنتاجية، وعليه يمكن تحسين الإنتاجية عن طريق ربط الأفراد والموارد والقواعد والإجراءات معاً بما يلاءم متطلبات تحقيق أهداف الشركة، إضافة إلى زيادة كفاءة عمليات اتخاذ القرار. ومن ناحية أخرى يمكن تحسين أداء العاملين وذلك بزيادة مقدرتهم على العمل عن طريق تزويد الأفراد بالعلم والمعرفة والخبرة والتدريب، إضافة إلى اتباع أسلوب تخطيط القوى العاملة على أساس علمي سليم. كذلك يمكن تحسينها من خلال تزويد الشركات بالألات والمعدات الحديثة المستخدمة في عمليات الانتاج، استخدام تكنولوجيا التصنيع الحديثة، تحسين نظم الاتصالات بين اقسام الشركة المختلفة، كل هذه العوامل لها دور داعم للموارد البشرية لتحسين الإنتاجية، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (عز الدين، 2008) التي أكدت على اهمية المتطلبات التنظيمية ووظائف الادارة، اضافة الى التكامل والتنسيق في كل اجزاء النظام الإنتاجي في تحسين الانتاجية.

كما وأفرزت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتوافر متطلبات إعادة هندسة العمليات على جودة المنتج في الشركات الصناعية العاملة بقطاع غزة، وكانت هذه النتيجة مدعومة كلياً، حيث كان هناك أثر ايجابي للمتطلبات التنظيمية والبشرية والتكنولوجية على جودة المنتج، ويرجع الباحث ذلك إلى نجاح الشركات الصناعية يعتمد بشكل كبير على المتطلبات التنظيمية والبشرية والتكنولوجية التي تعمل بها، فمن خلال المتطلبات التنظيمية يمكن تحسين

الأداء وفقاً للمقاييس الأعلى للكفاءة، التكيف بصفة مستمرة مع التغيير، العمل كفريق متعاون لتأدية المهام والأعمال المطلوبة، اتخاذ القرارات وفق الأسس العلمية السليمة، احترام العملاء والموردين والعاملين، الفهم الواضح للمسئولية ومتطلباتها، وهو ما يؤثر على أساليب العمل وجودة المنتج. كذلك فإن توفير المتطلبات البشرية مهم جداً لتحسين جودة المنتج، ذلك لأن المعرفة والمهارة والقدرات تتبع أساساً من العاملين بالشركة، وتمثل قاعدة المعرفة الأساس لتصميم وإعداد الكفاءات في الشركة، وهي التي تجعلها متميزة عن منافسيها كما تعطى تقديراً لدى العملاء. إضافة إلى المتطلبات التكنولوجية والتي تعتبر جزءاً أساسياً من مقومات نجاح أي شركة، حيث تسهم في تحسين جودة عمليات وأداء جميع أنواع وأحجام الشركات، وتطوير وتسويق المنتجات وتشكيل قواعد العمل.

ولقد أشارت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتوافر متطلبات إعادة هندسة العمليات على المرونة الإنتاجية في الشركات الصناعية العاملة بقطاع غزة، وكانت هذه النتيجة مدعومة كلياً، حيث كان هناك أثر إيجابي للمتطلبات التنظيمية والبشرية والتكنولوجية على المرونة الإنتاجية، ويرجع الباحث ذلك إلى أهمية هذه المتطلبات في التأثير على قدرة الشركة من حيث سرعة الاستجابة إلى طلبات الزبائن، سرعة تغيير تشكيل المنتجات وتقليل زمن الإنتاج. ومن ناحية أخرى فإن انحصار مستهلكي السلع والمنتجات على المستهلكين المحليين فقط، بسبب منع الاحتلال الإسرائيلي لتصدير المنتجات الفلسطينية إلى خارج فلسطين، أدى إلى اهتمام الشركات الصناعية بالمستهلكين المحليين والحصول على رضاهم لتحقيق أكبر حصة سوقية، وذلك من خلال توفير المتطلبات التنظيمية والبشرية والتكنولوجية بقدر الإمكان.

ومن خلال الاعتماد على النقاط السابقة يشير الباحث إلى وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتوافر متطلبات إعادة هندسة العمليات على الأداء التشغيلي، وجاءت نتائج هذه الدراسة متوافقة مع الدراسات السابقة مثل دراسة (دمهوري، 2013)، ودراسة (Ringim et al., 2012)، ودراسة (Yahaya et al., 2012)، ودراسة (الجريا، 2011)، ودراسة (الزريقات والخرشة، 2010)، ودراسة (Salimifard et al., 2010)، ودراسة (ديب، 2009)، ودراسة (القصيبي، 2009)، ودراسة (قوي، 2009)، ودراسة (الأغا، 2006)، ودراسة (الكساسبة، 2004)، والتي أشارت إلى أن تحقيق النجاح في تطبيق منهج إعادة هندسة العمليات

يستوجب توافر مجموعة من المتطلبات الداعمة، ومن ثم فإن التوافر المرتفع لتلك المتطلبات يعمل على دعم بيئة التغيير تؤدي إلى تحسين أداء المنظمة وتحقيق الميزة التنافسية. كما وبينت دراسة (الدجني، 2013)، ودراسة (فيروز، 2013)، ودراسة (المطيري، 2013)، ودراسة (سليمان وآخرون، 2012)، ودراسة (الشعباني وثابت، 2012)، ودراسة (شبلي وعلي، 2012)، ودراسة (النعمة والدباغ، 2012)، وكذلك دراسة (خليل، 2008) وجود أثر موجب ذو دلالة إحصائية لمنهج إعادة هندسة العمليات على تطوير الأداء بشكل عام وتحقيق الميزة التنافسية.

## 2. العلاقة بين توافر متطلبات منهج إعادة هندسة العمليات والتوجه الاستراتيجي

أشارت نتائج الدراسة الحالية وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتوافر متطلبات إعادة هندسة العمليات (المتطلبات التنظيمية، المتطلبات التكنولوجية، المتطلبات البشرية) على التوجه الاستراتيجي (التوجه بالسوق، التوجه الإبداعي، التوجه بالتعلم)، وذلك بوجود المتغيرات التحكيمية (الوضع القانوني للشركة، عدد المنافسين للشركة، حجم الشركة - عدد العاملين)، وذلك في الشركات الصناعية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة (الأعضاء في الاتحاد العام للصناعات الفلسطينية)، حيث أشارت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتوافر متطلبات إعادة هندسة العمليات على التوجه بالسوق في الشركات الصناعية العاملة بقطاع غزة، وكانت هذه النتيجة مدعومة كلياً، حيث كان هناك أثر إيجابي للمتطلبات التنظيمية والبشرية والتكنولوجية على التوجه بالسوق، ويرجع الباحث ذلك إلى المنافسة المحلية التي يتعرض لها القطاع الصناعي الفلسطيني، واقتصار توجيه الإنتاج إلى السوق المحلي، وذلك بسبب منع تصدير المنتجات الفلسطينية إلى خارج فلسطين، وبالتالي تحاول الشركات الصناعية اتخاذ سياسات واستراتيجيات مناسبة تتلاءم مع طبيعة الظروف السائدة، وذلك من خلال توفير المتطلبات التنظيمية والبشرية والتكنولوجية المناسبة لمواجهة هذه المنافسة. كما وتبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتوافر متطلبات إعادة هندسة العمليات على التوجه الإبداعي في الشركات الصناعية العاملة بقطاع غزة، وكانت هذه النتيجة مدعومة كلياً، حيث كان هناك أثر إيجابي للمتطلبات التنظيمية والبشرية والتكنولوجية على التوجه الإبداعي، ويرجع الباحث ذلك إلى أن تعزيز التوجه الإبداعي يتم من خلال توافر مجموعة من المتطلبات التنظيمية والبشرية والتكنولوجية، ومن أهمها: إيجاد قيادة إدارية تعمل على توفير الدعم المطلوب وتبهيئ التصورات

المستقبلية الواضحة لأهداف الشركة، وكذلك تكوين فرق عمل صغيرة الحجم متنوعة الاختصاصات مؤهلة لممارسة النشاطات الإبداعية، والعمل على أن تكون المنظمة قليلة المستويات، وتشكيل نظم منافسة داخلية بين مكونات وأقسام المنظمة للاستفادة من المدى الواسع للأفكار. وفي البيئة الفلسطينية يمكن القول أن نقص الموارد والمدخلات الخاصة بالعملية الإنتاجية وانقطاعها كلياً في بعض الاوقات، وذلك بسبب القيود والحصار المفروض على قطاع غزة، مما حث الشركات الصناعية بكافة هياكلها التنظيمية على التكيف مع هذه الظروف البيئية، واستحداث آليات جديدة للعمل، تساعد في حل المشكلات، وذلك بالاعتماد على الكوادر البشرية العاملة في الشركات وما يتوفر لديها من آلات ومعدات، وهذا بدوره كان له الأثر الإيجابي على تنمية الإبداع لدى العاملين والشركات بشكل عام.

كما ووضحت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتوافر متطلبات إعادة هندسة العمليات على التوجه بالتعلم في الشركات الصناعية العاملة بقطاع غزة، وكانت هذه النتيجة مدعومة كلياً، حيث كان هناك أثر إيجابي للمتطلبات التنظيمية والبشرية والتكنولوجية على التوجه بالتعلم، ويرجع الباحث ذلك إلى المحاولات المستمرة التي تقوم بها الشركات الصناعية لتوظيف إمكاناتها المادية والتنظيمية والتكنولوجية، إضافة إلى مواردها البشرية من أجل التعلم باستمرار، وبأسلوب متناسق ومتلائم مع التغيرات التي تشهدها بيئتها الداخلية والخارجية، خصوصاً في ظل التحديات البيئية الكبيرة والمعقدة تواجهها هذه الشركات، وهذا ما يفسره ارتفاع نسبة حملة المؤهلات العلمية في الشركات الفلسطينية وتنوع التخصصات العلمية، إضافة إلى عدد سنوات الخبرة الذي يتمتع به عدد كبير من موظفي هذه الشركات، وارتفاع نسبة الدورات التدريبية التي حصلوا عليها.

ومن خلال الاعتماد على ما تم عرضه سابقاً يشير الباحث إلى وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتوافر متطلبات إعادة هندسة العمليات (المتطلبات التنظيمية، المتطلبات التكنولوجية، المتطلبات البشرية) على أبعاد التوجه الاستراتيجي (التوجه بالسوق، التوجه الإبداعي، التوجه بالتعلم)، وجاءت نتائج هذه الدراسة متوافقة مع الدراسات السابقة مثل (الشعباني وثابت، 2012)، ودراسة (Rebecca, 2003)، ودراسة (Arora & Kumar, 2007)، والتي أشارت إلى ضرورة التزام وقناعة الإدارة العليا في المنظمة بالعمل

على تبني برامج التوجه والتحليل الاستراتيجي في المنظمة، من أجل تحسين الوضع التنافسي لتلك المنظمات.

### 3. العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والأداء التشغيلي

أشارت نتائج الدراسة الحالية وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتبني التوجهات الاستراتيجية (التوجه بالسوق، التوجه الإبداعي، التوجه بالتعلم) على (الإنتاجية، جودة المنتج، المرونة الانتاجية) والتي تمثل أبعاد الأداء التشغيلي بوجود المتغيرات التحكمية (الوضع القانوني للشركة، عدد المنافسين للشركة، حجم الشركة- عدد العاملين)، وذلك في الشركات الصناعية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة (الأعضاء في الاتحاد العام للصناعات الفلسطينية)، حيث أفرزت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتبني التوجهات الاستراتيجية على الإنتاجية في الشركات الصناعية العاملة بقطاع غزة، وكانت هذه النتيجة مدعومة كلياً، حيث كان هناك أثر إيجابي للتوجه بالسوق والتوجه الإبداعي والتوجه بالتعلم على الإنتاجية، ويرجع الباحث ذلك إلى أن التوجه بالسوق يرتبط بكافة الأقسام الأخرى في الشركة وخصوصاً قسم الإنتاج، وذلك بهدف بناء استخبارات سوقية لجمع المعلومات عن السوق وتبادلها وتوزيعها واستخدامها في العملية الإنتاجية وتوجيهها في الاتجاه المناسب، إضافة إلى أنه ينصب على تحديد احتياجات الزبون، لاعتباره السبب في توليد الفرص التسويقية للمنظمة، وبالتالي زيادة الإنتاج. أما التوجه الإبداعي فيساعد من خلال قدرة الشركة على إيجاد أشياء جديدة ومختلفة، والتي تكون على شكل أفكار أو تقديم حلول مبتكرة، أو القيام بطرح منتجات أو تقديم خدمات، أو أي طرق وأساليب عمل قد تفيد المنظمة. كذلك فإن التوجه بالتعلم يساعد في اكساب العاملين والموظفين الخبرات والمهارات الكافية التي تساعد في أداء عملهم على ما يعكس إيجاباً على العملية الإنتاجية. كما وبينت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتبني التوجهات الاستراتيجية على جودة المنتج في الشركات الصناعية العاملة بقطاع غزة، وكانت هذه النتيجة مدعومة كلياً، حيث كان هناك أثر إيجابي للتوجه بالسوق والتوجه الإبداعي والتوجه بالتعلم على جودة المنتج، ويرجع الباحث ذلك إلى أن التركيز على الزبائن يعتبر من أهم العناصر التي تربط جودة المنتج بالتوجه بالسوق والتوجه الإبداعي والتوجه بالتعلم، إذ أن كلا منهما يهدف إلى تلبية الحاجات بأحسن طريقة ممكنة، حيث أن التركيز على الزبائن لا يمكن تحقيقه إلا عن طريق الجودة والاستجابة لمتطلبات المستهلك، وذلك عن طريق تطوير وتحسين جودة المنتجات بشكل

مستمر. كذلك فان جودة المنتجات تتأثر مباشرة بالممارسات الموجودة داخل الشركة، فمشاركة العمال وتمكينهم وخاصة في مصلحة التسويق من إبداء رأيهم، إضافة إلى إكسابهم المعارف والخبرات، وتنمية الروح الإبداعية، وإيجاد قيادة إدارية تعمل على توفير الدعم المطلوب وتهيب التصورات المستقبلية الواضحة لأهداف الشركة، كل ذلك بدوره سيرفع مستوى الجودة الى حد كبير. ولقد أشارت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتبني التوجهات الاستراتيجية على جودة المرونة الإنتاجية في الشركات الصناعية العاملة بقطاع غزة، وكانت هذه النتيجة مدعومة كلياً، حيث كان هناك أثر إيجابي للتوجه بالسوق والتوجه الإبداعي والتوجه بالتعلم على المرونة الانتاجية، ويرجع الباحث ذلك إلى قوة العلاقة بين التوجهات الاستراتيجية مع المرونة الانتاجية، إذ أن كلا منهما يهدف الى تلبية حاجات المستهلكين وإشباع رغباتهم، حيث أن المرونة الإنتاجية تعني قدرة الشركة على سرعة تغيير تشكيل المنتجات وتقليل زمن الإنتاج، وعادة ما ترتبط هذه المرونة بسرعة الاستجابة لاحتياجات العملاء، كذلك فان المرونة الانتاجية تتأثر مباشرة بالممارسات الموجودة داخل الشركة، مثل: مشاركة العمال وإكسابهم الخبرات والمهارات اللازمة عن طريق التدريب والتعلم، توجه الشركة نحو السوق من خلال تحقيق رضا المستهلكين، السياسات التنظيمية الفاعلة التي تصمم للترويج للعملية الإبداعية وإيجاد المناخ الإبداعي داخل الشركة، إجاد ثقافة تنظيمية قادرة على الارتقاء بمستويات الشركة، كل ذلك سيؤثر على مستوى المرونة الانتاجية بشكل كبير.

ومن خلال الاعتماد على ما تم عرضه مسبقاً يشير الباحث إلى وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتبني التوجهات الاستراتيجية (التوجه بالسوق، التوجه الإبداعي، التوجه بالتعلم) على (الإنتاجية، جودة المنتج، المرونة الانتاجية) والتي تمثل أبعاد الأداء التشغيلي، وجاءت نتائج هذه الدراسة متوافقة مع الدراسات السابقة مثل (القراي وابراهيم، 2014)، ودراسة (Lee et. al, 2014)، (Srivastava et. al, 2013)، ودراسة (بومدين، 2013)، ودراسة (جندب، 2013)، ودراسة (ميا وآخرون، 2013)، ودراسة (ساعاتي وأمين، 2012)، ودراسة (الربيعي والربيعي، 2011)، ودراسة (Altindag et. al, 2011) والتي تؤكد على أهمية أبعاد التوجه الاستراتيجي المختلفة في تطوير المنتجات الجديدة وتحقيق مستويات مرتفعة من الأداء.

#### 4. الدور الوسيط للتوجه الاستراتيجي في العلاقة بين توافر متطلبات إعادة هندسة العمليات والأداء التشغيلي

لقد قام الباحث بالتحقق من مجموعة من النقاط بعد إجراء التحليل الإحصائي على البيانات وذلك من أجل التحقق من أن التوجه الاستراتيجي بأبعاده (التوجه بالسوق، التوجه الإبداعي، التوجه بالتعلم) تلعب الدور الوسيط في العلاقة ما بين توافر متطلبات إعادة هندسة العمليات والأداء التشغيلي بوجود المتغيرات التحكيمية (الوضع القانوني للشركة، عدد المنافسين للشركة، حجم الشركة - عدد العاملين)، وذلك في الشركات الصناعية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة (الأعضاء في الاتحاد العام للصناعات الفلسطينية)، والتي يمكن عرضها من خلال النقاط التالية، والتي تم الاعتماد على معنوية الدلالة الإحصائية للتأثير المباشر وغير المباشر في العلاقات للحكم على نوع التوسط في العلاقة (توسط كلي، توسط جزئي، لا يوجد توسط)، ولقد بينت نتائج الدراسة بأن التوجه بالسوق يتوسط العلاقة بين توافر متطلبات منهج إعادة هندسة العمليات (المتطلبات التنظيمية، المتطلبات التكنولوجية، المتطلبات البشرية) والأداء التشغيلي (الإنتاجية، جودة المنتج، المرونة الإنتاجية)، حيث كانت هذه النتيجة مدعومة كلياً، حيث توسط التوجه بالسوق بشكل كلي العلاقة بين كل من توافر المتطلبات (التنظيمية، البشرية) لإعادة هندسة العمليات وجودة المنتج. بينما توسط التوجه بالسوق العلاقة بشكل جزئي بين توافر المتطلبات (التنظيمية، التكنولوجية، البشرية) لإعادة هندسة العمليات والإنتاجية، وكذلك توافر المتطلبات (التنظيمية، التكنولوجية، البشرية) لإعادة هندسة العمليات والمرونة الإنتاجية، بالإضافة إلى توافر المتطلبات التكنولوجية لإعادة هندسة العمليات وجودة المنتج. وبشكل عام تتفق هذه النتيجة التي توصل إليها الباحث مع عدد من الدراسات والأدبيات السابقة التي تمت حول التوجه بالسوق كمتغير وسيط، فعلى سبيل المثال دراسة (Idar et. al, 2012) والتي طبقت على عينة من مدراء ومالكي الشركات الصناعية الماليزية والتي أكدت على الدور الوسيط للتوجه بالسوق بين ممارسات التخطيط الاستراتيجي والأداء، ودراسة (الدوسري، 2010) والتي طبقت على عينة مقدارها (125) مفردة من رؤساء الأقسام ومدراء شركات التأمين الكويتية، حيث توصلت إلى أن التوجه بالسوق يعمل يتوسط العلاقة بين استراتيجية النمو والأداء.

كما وبينت نتائج الدراسة بأن التوجه الإبداعي يتوسط العلاقة بين توافر متطلبات منهج إعادة هندسة العمليات (المتطلبات التنظيمية، المتطلبات التكنولوجية، المتطلبات البشرية) والأداء

التشغيلي (الإنتاجية، جودة المنتج، المرونة الإنتاجية)، حيث كانت هذه النتيجة مدعومة جزئياً، حيث توسط التوجه الإبداعي بشكل جزئي العلاقة بين توافر المتطلبات (التنظيمية، التكنولوجية) لإعادة هندسة العمليات والأداء التشغيلي بأبعاده (الإنتاجية، جودة المنتج، المرونة الإنتاجية)، وكذلك العلاقة بين توافر المتطلبات البشرية لإعادة هندسة العمليات والمرونة الإنتاجية، لكن ذلك التوسط كان ضعيفاً نسبياً حيث كان الأثر الغير مباشر صغير نسبياً مقارنة بالأثر المباشر، كما أن التوجه الإبداعي لم يتوسط العلاقة بين المتطلبات البشرية وأبعاد الأداء التشغيلي (الإنتاجية، جودة المنتج). وعلى الرغم من مستوى الإبداع المتوفر لدى العاملين والشركات بشكل عام يرجع الباحث تلك النتيجة إلى القيود والحصار المفروض على قطاع غزة من قبل الاحتلال الإسرائيلي، مما حال دون تحديث ما يتوفر لتلك الشركات من آلات ومعدات وهي من أهم متطلبات التوجه الإبداعي، مما ساهم في اقتصار الإبداع والتفكير في الإبداع لتنمية وتطوير الأداء في تلك الشركات العاملة في قطاع غزة، ولكنها تبقى ضعيفة مقارنة بالتوجهات الإبداعية للشركات العربية والإقليمية والعالمية العاملة في نفس المجال، وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة (Campbell, 2015) والتي طبقت على عينة مقدارها (125) مفردة من الإدارة في سوق المزارعين بولاية كارولينا الأمريكية والتي توصلت إلى عدم وجود علاقة بين التوجه الإبداعي والأداء المؤسسي.

ولقد أشارت نتائج الدراسة بأن التوجه بالتعلم يتوسط العلاقة بين توافر متطلبات منهج إعادة هندسة العمليات (المتطلبات التنظيمية، المتطلبات التكنولوجية، المتطلبات البشرية) والأداء التشغيلي (الإنتاجية، جودة المنتج، المرونة الإنتاجية)، حيث كانت هذه النتيجة مدعومة كلياً، حيث توسط التوجه بالتعلم بشكل كلي العلاقة بين توافر المتطلبات التنظيمية والأداء التشغيلي بأبعاده (الإنتاجية، جودة المنتج، المرونة الإنتاجية). بينما توسط التوجه بالتعلم بشكل جزئي العلاقة بين المتطلبات (التكنولوجية، البشرية) والأداء التشغيلي بأبعاده (الإنتاجية، جودة المنتج، المرونة الإنتاجية). وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (UI Hassan et al., 2013) والتي أكدت على الدور الوسيط للتوجه بالتعلم على العلاقة بين التوجه بالسوق والأداء المؤسسي.

## 4/5: التوصيات

بناء على النتائج السابقة التي توصل إليها الباحث من خلال الدراسة الميدانية والتحليل الإحصائي، والتي كشفت أن هناك دور وسيط للتوجه الاستراتيجي في العلاقة بين متطلبات إعادة هندسة العمليات والأداء التشغيلي، إلا أنه وبقصد تحقيق النجاح في تطبيق منهج إعادة هندسة العمليات وربطه بالتوجهات الاستراتيجية، يمكن صياغة مجموعة من التوصيات:

1. ضرورة اهتمام الإدارة العليا في الشركات الصناعية المبحوثة بمناهج الإدارة الحديثة إذا ما أرادت تلك الإدارة تحقيق التفوق والنجاح لمنظمتها، وكذلك الاعتماد على المنهج العلمي والميداني لحل ومعالجة المشكلات التي تعاني منها الشركة، كمنهج إعادة هندسة العمليات لما له من أثر إيجابي في تحسين الأداء وما يترتب عليه من ميزات، بالإضافة إلى أنه الأكثر ملائمة للبيئة الفلسطينية في ظل التحولات المستجدة.
2. القيام بإعادة صياغة للسياسات والإجراءات وطبيعة العمل والهيكل التنظيمي وتعزيز الثقافة التنظيمية في الشركة بما يعمل على تحسين فرص نجاح تطبيق إعادة هندسة العمليات.
3. العمل على مراجعة الهيكل التنظيمي بصورة دورية للابتعاد عن الازدواجية والروتين والرقابة المتكررة.
4. ضرورة إشراك الموظفين بشكل عام ومتخذي القرار بشكل خاص بدورات تدريبية لتعريفهم بالمناهج الإدارية الحديثة والمعاصرة ومن بينها منهج إعادة هندسة العمليات.
5. التنسيق بين المدراء والعاملين في كافة المستويات الإدارية للمناقشة وتبادل الرأي حول التغييرات وبما يقود إلى خلق مناخ من الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين ويشجع الاتصال بكل الاتجاهات والمشاركة بين العاملين في اتخاذ القرارات.
6. القيام بدراسات دورية بهدف التعرف على التغييرات والتطورات في بيئة الصناعة الفلسطينية، والعمل على مواكبة تلك التغييرات.
7. تعزيز المهارات السلوكية لدى العاملين وتحفيزهم على التنسيق والتعاون في توليد وجمع البيانات وتوزيعها بشكل ميسر في مختلف المستويات الوظيفية.
8. ضرورة مواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة الداعمة لتنفيذ منهج إعادة هندسة العمليات، والتي تهدف إلى تقليل التكلفة الوقت والجهد وتعمل على تحسين الأداء.

9. العمل على تنمية الموارد البشرية في مجال استخدام التكنولوجيا الحديثة، من خلال عقد برامج تدريبية فعالة تتيح لجميع الموظفين الاستفادة من تلك القدرات التكنولوجية في دعم منهج إعادة هندسة العمليات.
10. ضرورة إدراك الإدارة العليا لأهمية التوجه الاستراتيجي والعمل على ربطه بنظم المعلومات، وأن يكون محوره الأساسي تلبية حاجات العملاء بحيث يستمد قوته الفعلية من كافة العاملين في الشركة وليس من العاملين في قسم التسويق فقط.
11. ضرورة بناء قاعدة بيانات تختص بالشركات المنافسة ومراقبة الجهود المبذولة في السوق بهدف وضع السياسات القادرة على مواجهة تحديات المنافسين والحفاظ على حصة الشركة السوقية وزيادتها.
12. العمل على استخدام مجموعة متكاملة من المقاييس المالية وغير المالية، متضمنة مؤشرات الأداء التشغيلي والاستراتيجي، وبالشكل الذي يقدم صورة واضحة وموضوعية عن نتائج الأداء للشركات، مثل: الجودة، المرونة، الإنتاجية، الابتكار، زمن دورة التصنيع، معدلات الفاقد، بالإضافة إلى الاهتمام بمواعيد أداء التسليم والمرونة والابتكار، التي أظهرت الدراسة الميدانية أن الشركات الفلسطينية تعتمد على بعضها في تقييم الأداء.
13. الاهتمام والتركيز على التغيرات في احتياجات العملاء المستجدة، والعمل على الاستجابة لها ضمن مجموعة من المنتجات الجديدة.
14. التأكيد على أهمية تبني التوجهات الاستراتيجية من قبل الشركات، وذلك لما لها من أثر واضح في تعزيز العلاقة ما بين توافر متطلبات إعادة هندسة العمليات والأداء التشغيلي.

#### 4/5: محددات الدراسة

1. اقتصر تطبيق هذه الدراسة على الشركات الصناعية الفلسطينية (الأعضاء في الاتحاد العام للصناعات الفلسطينية) العاملة في قطاع غزة، ولم تشمل الشركات الصناعية العاملة في الضفة الغربية وذلك لصعوبة التواصل والاعلاقات الإسرائيلية وعدم التمكن من الوصول الى الضفة الغربية، وبالتالي هذا يحد من تعميم النتائج على جميع الشركات الصناعية الفلسطينية.

2. تم جمع البيانات في هذه الدراسة عند نقطة زمنية واحدة، وبالتالي يقترح الباحث جمع البيانات عند أكثر من نقطة زمنية حيث من المتوقع أن يساعد هذا الأسلوب بالكشف عن التغير في المواقف والاتجاهات لأفراد العينة، مما يسهم في فهم أعمق لطبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة.
3. تم تناول التوجه الاستراتيجي كمتغير وسيط وذلك من خلال ثلاثة أبعاد متمثلة في (التوجه بالسوق، التوجه الإبداعي، التوجه بالتعلم)، وفي الواقع هناك مجموعة من الأبعاد المختلفة قد تمثل أبعاد التوجه الاستراتيجي تم استخدامها في مجموعة من الدراسات السابقة.
4. قد تم تناول التوجه الاستراتيجي كمتغير وسيط، لكن من المحتمل أن يكون هناك عوامل أخرى ينصح بدراسة مدى تأثيرها على العلاقة بين توافر متطلبات إعادة هندسة العمليات والأداء التشغيلي.

## 5/5: الدراسات المستقبلية المقترحة

- في ضوء نتائج الدراسة الحالية فإن الباحث يقترح مجموعة من الدراسات المستقبلية، التي يمكن إجراؤها والمرتبطة بموضوع الدراسة الحالية، وهي على كالتالي:
1. اختبار الدور الوسيط لأبعاد أخرى من أبعاد التوجه الاستراتيجي في تفسير العلاقة بين توافر متطلبات إعادة هندسة العمليات والأداء التشغيلي.
  2. إعادة تطبيق نفس الدراسة على الشركات العاملة في جميع محافظات الوطن.
  3. إجراء دراسة مقارنة بين الشركات الصناعية الفلسطينية العاملة في محافظات قطاع غزة والشركات الصناعية بالضفة الغربية.
  4. إعادة تطبيق نفس الدراسة مع استخدام منهجية مختلفة مثل دراسة الحالة على شركات أو مؤسسات فلسطينية معينة.
  5. تطبيق نفس الدراسة على الشركات الصناعية العاملة في السودان لكونها تشترك مع الشركات الفلسطينية في مجموعة من نقاط الضعف.

## المراجع

## أولاً / المراجع العربية:

### أ. الكتب

1. أبو الكشك ، محمد (2006). الإدارة المدرسية المعاصرة، عمان: دار جرير للنشر والتوزيع.
2. أبو فارة، يوسف (2004). التسويق الإلكتروني: عناصر المزيج التسويقي عبر الانترنت، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
3. أبو قحف، عبد السلام (2002). الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، القاهرة: الدار الجامعية الجديدة.
4. إدريس، وائل وآخرون (2009). سلسلة إدارة الاداء الاستراتيجي: اساسيات الاداء وبطاقة الاداء المتوازن، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
5. البيلاوي، حسن وآخرون (2006). الجودة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
6. الجهني، عمر (2008). تقييم أداء الشركات، كتاب الكتروني، موقع نفود.
7. الحمادي، علي (2006). الطريق الى التميز: 15 طريقة للتغيير، عمان: دار ابن حزم.
8. الرب، سيد (2009). موضوعات إدارية متقدمة وتطبيقاتها في منظمات الأعمال الدولية، القاهرة: دار الكتب المصرية.
9. السالم، مؤيد؛ الصالح، عادل (2006). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، اريد: عالم الكتب الحديث.
10. السلمي، علي (1991). إدارة الانتاجية، القاهرة: دار غريب.
11. الشريف، محمد (2004). إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، القاهرة: دار النهضة العربية للنشر والتوزيع.
12. الطائي، محمد (2005). مدخل نظم المعلومات الإدارية، ط1، عمان: دار وائل للطباعة والنشر.
13. الطائي، يوسف؛ العجيلي، محمد؛ الحكيم، ليث (2009). نظم إدارة الجودة في المنظمات الانتاجية والخدمية، عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
14. الطيطي، خضر (2010). أساسيات إدارة المشاريع وتكنولوجيا المعلومات، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
15. العزاوي، محمد (2005). إدارة الجودة الشاملة، عمان: دار اليازوري العلمية.
16. العلي، وجيه (1983). الانتاجية (مفهومها، قياسها، العوامل المؤثرة فيها)، بيروت: دار الطليعة.
17. العميان، محمود (2005). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
18. الغالبي، طاهر؛ ادريس، وائل (2007). الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، عمان: دار وائل للطباعة والنشر.

19. القريوتي، محمد (2000). السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
20. القطامين، أحمد (1997). الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.
21. اللوزي، مرسي (1999). التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
22. المرسي، جمال الدين؛ إدريس، ثابت (2005). السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الإسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع.
23. أمين، أسامة (2008). التحليل الاحصائي للمتغيرات المتعددة باستخدام SPSS، القاهرة: مكتبة الانجلو المصرية.
24. جولي، مها (2002). المتطلبات التربوية لتحقيق الجودة التعليمية، الإسكندرية: دار الوفا للطباعة والنشر.
25. حريم، حسين (2004). السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
26. حسين، أحمد (2000). المحاسبة الادارية المتقدمة، الإسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع.
27. خليل، نبيل (1998). الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الإسكندرية: مركز الإسكندرية للكتاب.
28. ديسلر، جاري (2003). إدارة الموارد البشرية، ترجمة سيد أحمد عبد المتعال، الرياض: دار المريخ للنشر.
29. راتشمان، دافيد وآخرون (2001). الإدارة المعاصرة، ترجمة رفاعي محمد رفاعي وسيد محمد عبد المتعال، الرياض: دار المريخ.
30. رفاعي، ممدوح (2006). إعادة هندسة العمليات، القاهرة: جامعة عين شمس، كلية التجارة.
31. زايد، عادل (2003). الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية: مصر.
32. سالم، علي (2009). الإدارة الاستراتيجية، عمان: دار المستقبل للنشر والتوزيع.
33. سليمان، هالة (2007). إدارة التغيير التربوي وإعادة هندسة المدرسة الثانوية العامة، القاهرة: مكتبة النهضة المصرية.
34. عامر، سعيد (1998). الإدارة وآفاق المستقبل، القاهرة: المطبعة العثمانية الحديثة.
35. عباس، سهيلة (2003). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
36. عبد الباري، درة؛ الصباغ، زهير (2008). إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

37. عبد الفتاح، عز (2008). مقدمة في الإحصاء الوصفي والإحصاء الاستدلالي، جدة: خوارزم العلمية للنشر والتوزيع.
38. عبيدات، ذوقان؛ عبد الحق، كايد؛ عدس، عبد الرحمن (1992). البحث العلمي مفهومه أدواته أساليبه، ط4، الأردن: دار الفكر للنشر والتوزيع.
39. عقيلي، عمر (2000). مدخل الى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة: وجهة نظر، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
40. عكروش، مأمون؛ عكروش، سهير (2004). تطوير المنتجات الجديدة، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
41. علاقي، مندي (2007). إدارة الموارد البشرية، جدة: خوارزم العلمية للنشر.
42. علوان، قاسم (2013). إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001: 2000، عمان: دار الثقافة.
43. غنيم، أحمد (2009). إعادة هندسة نظم العمل: الثورة الادارية المضادة، المنصورة: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.
44. ماهر، أحمد (1996). اقتصاديات الإدارة، القاهرة: الدار الجامعية.
45. مايكل، هامر؛ شامبي، جيمس (1995). اعادة هندسة نظم العمل في المنظمات (الهندرة)، ترجمة شمس الدين عثمان، القاهرة: الشركة العربية للإعلام العلمي.
46. مصطفى، يوسف (2007). الإدارة التربوية مداخل جديدة لعالم جديد، القاهرة: دار الفكر العربي.
47. النسور، مروان؛ الشلبي، هيثم (2009). إدارة المنشآت المعاصرة، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
48. ياسين، سعد (2002). الإدارة الاستراتيجية، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
49. ياسين، سعد (2009). نظم المعلومات الإدارية، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

#### ب. الرسائل العلمية

1. أبو رذن، إيمان (2005). التوجه الاستراتيجي وأثره في مجالات التغيير: دراسة استطلاعية في بعض الشركات الصناعية في مدينة الموصل، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الموصل، العراق.
2. اسعون، عمر (2013). إعادة هندسة عمليات تطوير إدارة الموارد البشرية في الإدارة الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر-3، الجزائر.
3. الأغا، محمد (2012). درجة توظيف الإدارة الالكترونية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة وعلاقتها بجودة الخدمة المقدمة للطلبة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، فلسطين.

4. الأغا، مرام (2006). دراسة تطبيقية لإعادة هندسة العمليات الادارية (الهندرة) في المصارف في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، فلسطين.
5. الجريا، فخر (2011). أثر إدارة هندسة العمليات الادارية على الفاعلية التنظيمية للمستشفيات الخاصة في عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الاوسط، الاردن.
6. الحوري، فالح (2004). استراتيجية تكنولوجيا المعلومات ودورها في تعزيز الميزة التنافسية- تطوير نموذج في قطاع المصارف الأردنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.
7. الخالدي، أيمن (2006). قياس مستوى جودة خدمات المصارف الاسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر العملاء، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، فلسطين.
8. الخزاعي، ماهر (2009). دور إدارة الموارد البشرية في رفع الكفاءة الانتاجية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق، سوريا.
9. الدقي، أيمن (2006). واقع إدارة الجودة الشاملة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، فلسطين.
10. الدوسري، ناصر (2010). أثر استراتيجية النمو على الأداء التسويقي لدى شركات التأمين الكويتية ودور التوجه السوقي كمتغير وسيط، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
11. الرخيمي، جلال (2000). دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على قطاع الصناعات الكيماوية بمحافظة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية.
12. الزهرة، غربي (2008). انتاجية العمل: دراسة مقارنة بين مؤسسة خاصة ومؤسسة عمومية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة حسيبة بن بو علي -الشلف، الجزائر.
13. السر، أيمن (2008). واقع اعادة هندسة العمليات الادارية في وزارة الداخلية والامن الوطني في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
14. السعدي، أمين (2000). العلاقة بين التوجه نحو السوق والأداء في القطاع المصرفي الأردني، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.
15. الشريف، روان (2014). أثر المرونة الاستراتيجية في العلاقة بين التعلم الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية في شركات التأمين الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
16. العبادي، باسم (2006). اثر نظام المعلومات في دعم صناعة القرار: دراسة حالة المركز الوطني للاستشارات والتطوير الاداري، رسالة ماجستير غير منشورة، الكلية التقنية الإدارية.
17. العبيدي، جواهر (2013). أثر التوجه الإبداعي واستراتيجية التدريب على أداء العاملين في شركة النفط الكويتية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

18. العبيدي، رأفت (2005). أثر مراحل إعادة هندسة عمليات الأعمال في ابعاد جودة المنتج، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الموصل، العراق.
19. العجمي، سالم (2011). أثر التوجه الاستراتيجي التحليلي على أداء المنظمة في ضوء القدرات التسويقية المتاحة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
20. العلياي، ستار (2013). متطلبات إعادة هندسة العمليات الصناعية وامكانية تطبيقها في شركة الصمود للصناعات الفولاذية في بغداد، رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية العربية في الدنمارك، الدنمارك.
21. الكساسبة، (2004). دور تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة عمليات الأعمال، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، الأردن.
22. المرجوشي، أيتن (2007). تقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة الدولية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة القاهرة، مصر.
23. الناطور، جهاد (2005). اثر تطبيق معايير بطاقة الاداء المتوازن على القرار الاستثماري في الشركات الصناعية الاردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، السعودية.
24. الننتشة، حازم (2009). انعكاسات إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) على جوانب النجاح المؤسسي في الخليل، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، فلسطين.
25. بركات، خالد (2005). أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على تحسين الأداء المؤسسي للهيئات العامة في مجال المواصلات والنقل، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة القاهرة ، مصر.
26. ثابت، آلاء (2010). تخفيض التكاليف بأسلوب إعادة هندسة العمليات الانتاجية بالتطبيق على الشركة الوطنية لصناعة الاثاث المنزلي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الموصل، العراق.
27. جندب، عبد الوهاب (2013). أثر التوجهات الاستراتيجية الإبداعية والاستباقية في تطوير المنتجات الجديدة والأداء التسويقي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
28. حمزة، تهاني (2015). التوجه الاستراتيجي وأثره على أداء الشركات: إدارة المعرفة كمتغير وسيط، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
29. خالدية، بوجحيش (2007). تحسين إنتاجية العمل ودورها في تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ابن خلدون، الجزائر.
30. سعيد، سناء (2005). تصميم نظام تقويم الاداء الاستراتيجي للجامعات باعتماد تقنية بطاقة الدرجات المتوازنة، رسالة دكتوراه في فلسفة إدارة الاعمال، جامعة بغداد، العراق.
31. سعيداني، نبيلة (2009). نظام المعلومات التسويقية والتوجه السوقي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بتانة، الجزائر.

32. صبري، داليا (2010). العوامل الحرجة في التخطيط الاستراتيجي وأثرها على أداء المنظمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الاوسط، الاردن.
33. عبد الإله، سمير (2006). واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على المستوى التنظيمي للجامعات: دراسة مقارنة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
34. عبد الحميد، دينا (2012). محددات استخدام المقاييس الحديثة للأداء، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الزقازيق، مصر.
35. عجيات، دانا (2013). أثر المنظمة الذكية والتوجه بالتعلم على الابداع التقني، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
36. عز الدين، سليمان (2008). التنظيم غير الرسمي والانتاجية في مطاحن الحروش في الجزائر، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر.
37. علوطي، لمين (2008). أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر.
38. عودة، فؤاد (2006). استخدام معدلات الانتاجية في بناء خطط الإنتاج عن طريق المحاكاة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
39. عوض الله، ميرفت (2012). أثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية العربية بالدنمارك، الدنمارك.
40. غوث، غادة (2005). أهمية استخدام مقاييس الأداء غير المالية لزيادة فاعلية دور المحاسبة الإدارية في ظل بيئة التصنيع الحديثة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك بن عبد العزيز، السعودية.
41. فرج الله، أحمد (2013). دور الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات في تطوير الأداء المؤسسي، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
42. قفة، بشير (2006). الافاق التنموية لقطاع الصناعات الغذائية في فلسطين. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية، فلسطين.
43. كاظم، ميثاق (2010). أثر التوجه السوقي على أداء شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الاوسط، الأردن.
44. محمود، ايمان (2000). إطار مقترح لتقييم الاداء في ظل نظم التصنيع الحديثة لغرض تحقيق الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الاسكندرية، مصر.
45. نصر، رشا (2004). تنمية القدرات الابتكارية كمدخل لتحسين الانتاجية في شركات الغزل والنسيج بالقطاع الخاص، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، مصر.
46. نور الدين، بوعنان (2007). جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر.

47. وسيلة، بوزايد (2012). مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة سطيف1، الجزائر.

### ج. المجالات والدوريات

1. أبو خشبة، عبد العال (2001). مدخل مقترح لتقييم الأداء في ظل بيئة التصنيع الحديثة من خلال التكامل بين المقاييس المالية والمقاييس غير المالية، مجلة البحوث المحاسبية، 5(2)، 107-164.
2. أبو شكر، عبد الفتاح (1990). أوضاع الصناعة في الأراضي الفلسطينية المحتلة، مجلة الكاتب الاقتصادي، (117).
3. أحلام، خان (2012). إعادة هندسة العمليات كمدخل لتميز إدارة الموارد البشرية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية بجامعة محمد خيضر بسكرة، (12)، 153-179.
4. الإمام، وفقى (2004). نموذج للعلاقة بين التوجه بالعميل الداخلي والتوجه بالسوق: دراسة تطبيقية، مجلة الدراسات والبحوث التجارية بجامعة بنها، 2(2).
5. البحيصي، عصام (2006). تكنولوجيا المعلومات الحديثة وأثرها على القرارات في منظمات الأعمال، مجلة الجامعة الإسلامية - سلسلة الدراسات الإنسانية، 14(1)، 155-177.
6. البغدادي، عادل؛ العبادي، هاشم، العبادي، علي (2008). اثر إدارة المعرفة في اعادة هندسة عمليات منظمة الاعمال، مجلة العلوم الاقتصادية، 5(21)، 113-148.
7. الجنابي، خلف (2011). الدور الاستراتيجي لتقنية التكلفة المستهدفة في تحقيق قيادة التكلفة، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، 7(21)، 1-33.
8. الحواجرة، كامل محمد؛ الحوري، سليمان؛ الزيود، حسين (2011). أثر دعم الإدارة العليا و إلتزامها في مؤشرات إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر المديرين و رؤساء الأقسام، المجلة الأردنية لإدارة الأعمال، 7(4)، 557-576.
9. الختاتنة، وحيد؛ السعيدة، منصور (2009). مستوى إدراك مديري الشركات الصناعية المساهمة العامة الاردنية لأهمية استخدام المقاييس غير المالية لبطاقة الاهداف المتوازنة في تقييم الاداء، المجلة الاردنية في إدارة الاعمال، 5(1)، 1-18.
10. الخناق، سناء (2008). المتطلبات التعليمية والتنظيمية لاستحداث الجامعة الافتراضية: التجربة الماليزية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، (3)، 25-46.
11. الداوي، الشيخ (2010). تحليل الاسس النظرية لمفهوم الاداء، مجلة جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، (7)، 217-227.
12. الربيعي، ميثاق؛ الربيعي، ليث (2011). أثر التوجه السوقي والتزام العاملين على الأداء دراسة على الخطوط الجوية الملكية الأردنية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية بجامعة بغداد، 17(63)، 100-120.

13. الزريقات، خالد (2012). أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية، دراسة تطبيقية في المصارف التجارية الأردنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، (31)، 324-281.
14. الزريقات، خلف؛ الخرشنة، ياسين (2010). أثر التعلم التنظيمي في تعزيز ابعاد هندسة العمليات الادارية في المؤسسات العامة الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، (3)6، 350-317.
15. الزهراني، رندة (2002). الابداع الإداري في ظل البيروقراطية، عالم الفكر، (3)30.
16. السعودي، موسى (2013). أثر الحوافز المادية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردنية، مجلة دراسات - العلوم الإدارية، (1)40، 34-18.
17. الشعباني، إبراهيم؛ ثابت، آلاء (2012). أثر اعتماد منهج إعادة هندسة العمليات الانتاجية في خفض التكاليف بالتطبيق على الشركة الوطنية للأثاث المنزلي في محافظة نينوى، مجلة تنمية الرافدين، (108)34، 272-239.
18. الصمادي، زياد؛ الجوازنة، بهجت (2011). أثر الممارسات الانتاجية على الاداء التشغيلي للشركات الصناعية العاملة في مدينة الحسن الصناعية في اربد، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، (2)33، 55-29.
19. الطويل، أكرم؛ حمدي، زهراء (2008). تحليل العلاقة والاثر بين إدارة الجودة الشاملة والاداء التشغيلي للمصارف: دراسة على مجموعة مختارة من المصارف في مدينة الموصل، مجلة بحوث مستقبلية، (21)، 39-11.
20. القراري، حاتم؛ ابراهيم، صديق (2014). التوجه الاستراتيجي وأثره على الأداء المؤسسي، مجلة العلوم الاقتصادية بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، (2)15، 97-81.
21. المجالي، آمال (2012). اثر عناصر التخطيط الاستراتيجي في تعزيز عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية في شركات الاتصالات السعودية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، (3)8، 519-495.
22. المطيري، عبد الله (2013). دور إعادة هندسة الأعمال في تحسين جودة الخدمات المصرفية ، بالتطبيق على بنك التسليف والادخار في دولة الكويت، مجلة فكر وإبداع - مصر، 75، 599-625.
23. الناصر، خالص (2010). التكامل بين مقاييس الاداء المالية وغير المالية في تحقيق الرقابة على العمليات التشغيلية، مجلة تنمية الرافدين، (99)32، 33-1.
24. النعمة، عادل؛ الدباغ، إيمان (2012). دور إعادة هندسة العمل في تعزيز قرارات الانتاج والعمليات، مجلة تنمية الرافدين بجامعة الموصل، (109)34، 213-189.
25. أيوب، نادية (2000). العوامل المؤثرة على السلوك الإداري الابتكاري لدى المديرين في قطاع البنوك التجارية السعودية، مجلة الإدارة العامة، (1)40، 52-1.

26. بومدين، (2013) بعنوان "أثر التوجه نحو السوق على الابتكار في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مجلة التواصل في العلوم الانسانية والاجتماعية بجامعة باجي مختار، (34)، 7-17.
27. توكل، نور الهدى (2005). "إعادة الهندسة : مدخل معاصر لتطوير أداء و تجديد"، مجلة التنمية الادارية، 25(107)، 39-42.
28. جاسم، رغد (2008). علاقة تكاليف الجودة بطريقة تاكوشي وأثرها في تخفيض التكاليف، مجلة الإدارة والاقتصاد، (68).
29. حسين، عبد الكريم (2011). دراسة إحصائية لإنتاجية العامل في شركات المؤسسة العامة للصناعات الغذائية في سورية، مجلة جامعة دمشق للعلم الاقتصادية والقانونية، 27(1)، 25-48.
30. داود، فضيلة؛ الشمري، صادق (2013). التوجه الاستراتيجي للمصارف في احتضان المشروعات الصغيرة والمتوسطة في العراق، مجلة الإدارة والاقتصاد، 36(4)، 199-219.
31. دمنهوري، أمل (2013). العوامل المؤثرة على تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، 31(2)، 41-85.
32. ديب، شيخ (2009). تقويم فرص تطبيق إعادة هندسة العمليات كمدخل لتحسين القدرة التنافسية، مجلة تشرين، 31(1)، 27-45.
33. ساعاتي، عبد الإله؛ أمين، شاکر (2012). اثر التوجه نحو السوق على الأداء الكلي لمستشفيات القطاع الخاص بالسعودية، مجلة الباحث، (10)، 341-352.
34. سليمان، غازي؛ سلطان، إياد؛ أمين، عثمان (2012). خفض التكاليف باستخدام مدخل إعادة هندسة العمليات، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 4(9)، 345-372.
35. شبلي، مسلم؛ علي، راضي (2012). دور إعادة هندسة عملية الأعمال (BPR) في تحسين الأداء الإنتاجي، مجلة العلوم الاقتصادية، 8(30)، 57-88.
36. عبد الملك، أحمد (2006). "مدخل القياس المتوازن كأداة لتطوير نظم تقييم الأداء في المشروعات الصناعية - دراسة نظرية وتطبيقية"، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، (2006)، 81-147.
37. عبد الوهاب، ياسر (2014). التوجه الاستراتيجي لتطوير منظومة التعليم الجامعي في ظل العولمة ومجتمع المعرفة، مجلة النهضة، 15(4)، 61-84.
38. فيروز، خضير (2013). دور إعادة هندسة عمليات الأعمال (BPR) في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات الصناعية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، 9(26)، 95-116.
39. قشي، حبيبة (2015). التوجه بالسوق: التوجه الجديد للتسويق في المؤسسات الصحية، أبحاث اقتصادية وإدارية، (8)، 131-144.
40. قوي، بوحنية (2007). إعادة هندسة الأداء الجامعي: مقارنة معاصرة"، مجلة الباحث، (5)، 137-145.

41. مجيد، سمية (2006). التقانة وعلاقتها برفع مستويات الاداء التنظيمي: دراسة تحليلية في المصارف، مجلة بغداد للعلوم الاقتصادية، (17).
42. محمد، سحر (2015). تصور مقترح لضمان جودة التعليم الجامعي المصري في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، 8(19)، 95-133.
43. محمد، قريشي (2008). الابداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية الاقتصادية، مجلة علوم انسانية، 5(37).
44. مزريق، عاشور؛ غربي، محمد (2005). تسيير وضمان جودة منتجات المؤسسات الصناعية الجزائرية، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، (2)، 233-272.
45. مزهودة، عبد المليك (2001). الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية بجامعة خيضر بسكرة، (1)، 85-100.
46. ميا، علي؛ ديب، صلاح؛ دغمان، لبنى (2013). التوجه بالسوق واثره على تعظيم القدرة التنافسية: دراسة ميدانية على المنظمات الحاصلة على الايزو في اللاذقية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، 35(8)، 197-218.

#### د. التقارير والمؤتمرات

1. أبو ظريفة، سامي (2003). المشاكل التي تواجه القطاع الصناعي: دور وزارة الاقتصاد الوطني في دعم المنتج الوطني، ورقة عمل مقدمة إلى اليوم الدراسي حول تشجيع المنتج الفلسطيني الوطني، الجامعة الإسلامية: فلسطين.
2. البكري، ثامر (2010، نوفمبر). الميزة التنافسية باعتماد تحليل SWOT لبناء استراتيجيات التسويق، بحث مقدم إلى الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف: الجزائر.
3. الديحاني، سلطان (2009، مايو). الهندرة الإدارية وإمكانية تطبيقها في الإدارة المدرسية بمدارس دولة الكويت، ورقة عمل مقدمة الى المنتدى الثاني للمعلم رؤية جديدة نحو تطوير أداء المعلم، جامعة الكويت: الكويت.
4. الطعامة، محمد (2005، يناير). معايير قياس الأداء الحكومي وطرق استنباطها، بحث مقدم إلى ندوة الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية: مصر.
5. العبيدي، رائد (2013، أبريل). إدارة الجودة الشاملة: التغيير والتطوير التنظيمي من اجل انجاح المنظمة، بحث مقدم الى المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة حسيبة بن بوعلي - الشلف: الجزائر.
6. العتيبي، سعد؛ الحمالي، راشد (2004، مايو). هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في القطاع العام عوامل النجاح الحاسمة، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر الوطني الأول للجودة: السعي نحو الإلتقان والتميز - الواقع والطموح، اللجنة الوطنية السعودية للجودة: السعودية.

7. العيثاوي، أحلام؛ السامرائي، عمار (2011، مايو). واقع تطبيق جودة التعليم في الجامعات الخاصة في ضوء معايير ومتطلبات الجودة الشاملة: دراسة حالة الجامعة الخليجية، ورقة عمل مقدمة الى المؤتمر العربي الدولي الأول لضمان جودة التعليم العالي، الجامعة الخليجية: البحرين.
8. الفراء، ماجد (2006، فبراير). سياسات وبرامج التحفيز المقترحة لتطوير الصناعة في قطاع غزة، ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر تنمية وتطوير قطاع غزة، الجامعة الإسلامية: فلسطين.
9. القاسمي، أميمة (2002، أكتوبر). مفهوم الابداع الاداري وتنميته، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العربي الثالث في الإدارة القيادية الإبداعية والتجديد في ظل النزاهة والشفافية، بيروت: لبنان.
10. القصيمي، محمد (2009، أبريل). تفعيل مهام إعادة هندسة الأعمال من منظور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: مدخل تكاملي، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العلمي الثالث لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، إدارة منظمات الأعمال والتحديات العالمية المعاصرة، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة: الأردن.
11. المعهد العربي للتدريب والبحوث الاحصائية، تعليمات واجراءات نظام الخدمة: سنة 2005.
12. بختي، إبراهيم (2005، مارس). صناعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وعلاقتها بتنمية وتطوير الأداء، ورقة عمل مقدمة الى المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة: الجزائر.
13. بن ساسي، إلياس (2011، مايو). الأبعاد النظرية لنمو المؤسسة و تأثيراته الهيكلية و التنظيمية، ورقة عمل مقدمة إلى الملتقى الدولي "الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية"، المقام في جامعة سعد دحلب -البلدية: الجزائر.
14. حمزاوي، شريف (2004، ديسمبر). المتطلبات التنظيمية لإدماج التوجه التسويقي في المؤسسات الاقتصادية، بحث مقدم المنتدى الوطني الثاني للمؤسسات، الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار عنابة: الجزائر.
15. حمزاوي، شريف؛ بومدين، بلكبير (2010، مايو). التوجه نحو السوق كمتطلب أساسي لخلق الإبداع والابتكار في المؤسسات، ورقة عمل مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، الجزائر.
16. خليل، أحمد (1995). برنامج إعادة بناء المؤسسات المفهوم ومحاور التركيز والمراحل وعوامل النجاح الرئيسية، ورقة مقدمة لمؤتمر بناء المؤسسة العربية خطة عمل تنموية للمستقبل.
17. خليل، عطا الله (2008، أبريل). دور اعادة هندسة العمليات في دعم قرارات خفض التكاليف في ظل فلسفة إدارة التغيير، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثامن، إدارة التغيير ومجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة: الأردن.
18. سمالي، يحضيه؛ بلالي، أحمد (2004، مارس). الأهمية الاستراتيجية للموارد والكفاءات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، ورقة عمل مقدمة إلى الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة: الجزائر.

19. عبد المحسن، توفيق (2004، فبراير). **قياس جودة الخدمات**، بحث مقدم لمؤتمر الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال، القاهرة: مصر.
  20. علام، عبد الرحيم؛ صدقي، عمرو (2007). **مقدمة لمدخل قائمة الاداء المتوازن**، المنظمة العربية للإدارة والمعرفة: مصر.
  21. عمر، أقاسم؛ الشيخ، ساوس (2011، مايو). **إعادة هندسة عمليات إدارة سلسلة التوريد**، ورقة عمل مقدمة إلى الملتقى الدولي للإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحلب: الجزائر.
  22. غنيم، أحمد و ندا، أسامة (2010، أبريل). **أهمية نظم المعلومات وتقنية الاتصالات ودورها في دعم تطبيق معايير الجودة والاعتماد في مؤسسات التعليم العالي النوعي والتطبيقي في مصر**، ورقة مقدمة إلى المؤتمر السنوي (الدولي الأول - العربي الرابع) الاعتماد الأكاديمي لمؤسسات وبرامج التعليم العالي النوعي في مصر والعالم العربي (الواقع والمأمول). مصر.
  23. فرحات، غول (2011، مايو). **دور إعادة الهندسة كأسلوب للتغيير التنظيمي في ظل الأوضاع البيئية الراهنة**، ورقة بحث مقدمة إلى الملتقى العلمي الدولي حول "الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، الجزائر.
  24. قيطة، نهلة (2013، ديسمبر). **تصور مقترح لمدرسة المستقبل كحاضنة للإبداع باستخدام مدخل إعادة هندسة العمليات الادارية**، بحث مقدم إلى المؤتمر الخامس لوزارة الثقافة- ثقافة الإبداع، وزارة الثقافة: فلسطين.
  25. مازن، شريف (2005، يناير). **مؤشرات الأداء الأساسية**، بحث مقدم إلى ندوة الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية: مصر.
  26. محجوب، بسمان (2003). **إدارة الجامعات العربية في ضوء المواصفات العالمية: دراسة تطبيقية لكليات العلوم الادارية والتجارية**، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية: مصر.
  27. واقع القطاع الصناعي في فلسطين (2014، يناير). **منتدى الأعمال الفلسطيني**، مركز الدراسات والأبحاث.
- هـ. **المواقع الإلكترونية (الانترنت)**
1. الدهمي، طارش (2012، 25 فبراير). **تأثير تكنولوجيا المعلومات على الأساليب الإدارية: اقتباسات من رسالتي في الدكتوراه**، تم الدخول في 2015/10/1م.  
[http://aziz-phd.blogspot.com/2011/02/blog-post\\_25.html](http://aziz-phd.blogspot.com/2011/02/blog-post_25.html)
  2. تيشوري، عبد الرحمن (2006، 27 فبراير). **الهندرة: إعادة هندسة وتصميم نظم العمل وإدارة الأعمال**، تاريخ المقال 2015/05/13.  
<http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=58292>
  3. جابر، نبيهة (2010، 13 سبتمبر). **رقابة الجودة على الإنتاج**، تم الدخول في 2016/03/19م.

<http://kenanaonline.com/users/DrNabihaGaber/posts/149487>

4. فهمي، فاروق (2010). المنظومة والهندرة في إعادة منظومة التعليم والتعلم، تم الدخول في 2015/09/03م.

[www.satlcentral/Arabic-materials/document/handara.doc](http://www.satlcentral/Arabic-materials/document/handara.doc)

5. كردي، أحمد (2011، 30 أبريل). دور الدعم القيادي والتنظيمي في تمكين العاملين، تم الدخول في 2015/01/08م.

<http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/downloads/31749>

## ثانياً / المراجع الأجنبية:

### أ. الكتب

1. Alter, S. (2002), *Information Systems*. New Jersey: Prentice Hall, Inc..
2. Carnall, C. (2003). *The Change Management Toolkit*. Cengage Learning EMEA.
3. Chandler, A. (1990). *Strategy and Structure: Chapters in The History of the Industrial Enterprise* (Vol. 120). MIT press.
4. Chase, R., Aquilano, N. & Jacobs, F. (2001). *Operations Management for Competitive Advantage*, 9<sup>th</sup> Ed., New York: McGraw Hill.
5. Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2010). *Multivariate Data Analysis*. 7<sup>th</sup> Ed., New Jersey: Prentice Hall, Inc..
6. Harrison, N., & Samson, D. (2002). *Technology Management: Text and International Cases*, New York: McGraw Hill.
7. John G., & Gary G. (1989). *Information Systems: Theory & Practice*, New York: John Wiley & Sons, Inc..
8. Krajewski, L., & Ritzman, L. (2005). *Operations Management: Processes and Value Chain*, 7<sup>th</sup> Ed., New Jersey: Prentice Hall.
9. Laudon, C., & Laudon, J. (2006). *Management Information Systems*. 9<sup>th</sup> Ed., New Jersey: Prentice Hall, Inc..
10. Lynch, R. ( 2000 ). *Corporate Strategy*, 2<sup>nd</sup> Ed., New Jersey: Prentice Hall, Inc..
11. Macmillan, H. & Tampoe, M. (2000). *Strategic Management*, Oxford University Press.
12. Mercer, N. (1995). *The Guided Construction of Knowledge*, Clevedon: Multilingual Matters
13. Narayanan, V. (2001), *Managing Technology and Innovation for Competitive Advantage*, Pearson Publisher.
14. O'brien, J. (2002). *Management Information Systems, Managing information Technology in the E-Business Enterprise* Irwin, New York: McGraw-Hill.
15. Oz, E. (2002). *Management Information Systems*, Canada: Thomson Learning.

16. Poirier, C., & Walker, I. (2005). *Business process management applied: creating the value managed enterprise*. J. Ross Publishing.
17. Quelin, B., & Arregle G. (2000). *Le management Strategique des Compétences*, Paris: Edition Marketing.
18. Schwandt, D. & Marquardt, M. (2000). *Organizational Learning: World Class Theory for World Class Organizations*. C.L.C. Press.
19. Turban, F. & Rainer, R. & Porter, R. (2001). *Introduction to Information Technology*, New York: McGraw-Hill, Inc..
20. Turner, W. (2009). *Accounting Information Systems Controls and Processes*, U.S.A.: Wiley.
21. Ulrich, W. (2001). *IT's Role in Business Process Reengineering Initiatives*, Tactical Strategy Group Inc..
22. Wheelen, T. & Hunger, J. (2008). *Strategic Management and Business Policy*, 11<sup>th</sup> Ed., New Jersey: Pearson Education Inc..
23. Wickham, P. (2001). *Strategic Entrepreneurship*, 2<sup>nd</sup> Ed., England: Pearson Education.

#### ب. الرسائل العلمية

1. Al Shaikh Ali, M. (2007). *Performance Evaluation of Palestinian Telecommunication Corporations by Using Balanced Scorecard Approach*, Unpublished Master Research, College of Commerce, Islamic University-Gaza, Palestine.
2. Berghman, L. (2006). *Strategic innovation capacity: a mixed method study on deliberate strategic learning mechanisms*, PhD. Dissertation, University of Rotterdam.

#### ت. المجلات والدوريات

3. Ahadi, H. (2004). *An examination of the role of organizational enablers in business process reengineering and the impact of information technology*. *Information Resources Management Journal*, 17(4), 110-118.
4. Altindag, E., Zehir, C., & Acar, A. Z. (2011). *Strategic orientations and their effects on firm performance in Turkish family owned firms*. *Eurasian Business Review*, 1(1), 18-36.
5. Aminu, I., & Shariff, M. (2014). *Mediating role of access to finance on the relationship between strategic orientation and SMES performance in Nigeria: a proposed research framework*. *International Journal of Management Research and Reviews*, 4(11), 1023.
6. Argote, L., & Miron-Spektor, E. (2011). *Organizational learning: From experience to knowledge*. *Organization science*, 22(5), 1123-1137.
7. Arora, S., & Kumar, S. (2000). *Reengineering: a focus on enterprise integration*. *Interfaces*, 30(5), 54-71.

8. Ascari, A., Rock, M., & Dutta, S. (1995). Reengineering and organizational change: lessons from a comparative analysis of company experiences. *European Management Journal*, 13(1), 1-30.
9. Baker, W., & Sinkula, J. (2002). Market orientation, learning orientation and product innovation: delving into the organization's black box. *Journal of market-focused management*, 5(1), 5-23.
10. Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
11. Bing, L., & Zhengping, F. (2011). Relationship between strategic orientation and organizational performance in born global: a critical review. *International Journal of Business and Management*, 6(3), 109-115.
12. Box, S., & Platts, K. (2005). Business process management: establishing and maintaining project alignment. *Business Process Management Journal*, 11(4), 370-387.
13. Calantone, R., Cavusgil, S., & Zhao, Y. (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial marketing management*, 31(6), 515-524.
14. Campbell, J. (2014). Cooperate or compete: the relationship of strategic orientation and firm performance for farmers' market vendors. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 27(1), 27-42.
15. Carvalho, C., Rossetto, C., & Verdinelli, M. (2016). Strategic Orientation as a Mediator Between Environmental Dimensions and Performance: A Study with Brazilian Hotels. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, (just-accepted).
16. Chow, I., Teo, S., & Chew, I. (2013). HRM systems and firm performance: The mediation role of strategic orientation. *Asia Pacific Journal of Management*, 30(1), 53-72.
17. Chuanrommanee, S. (1998). Reengineering in Corporation.
18. Currie, W., & Willcocks, L. (1996). The New Branch Columbus project at Royal Bank of Scotland: the implementation of large-scale business process re-engineering. *The Journal of Strategic Information Systems*, 5(3), 213-236.
19. Deshpandé, R., Grinstein, A., & Ofek, E. (2012). Strategic orientations in a competitive context: The role of strategic orientation differentiation. *Marketing Letters*, 23(3), 629-643.
20. Dobni, C., & Luffman, G. (2003). Determining the scope and impact of market orientation profiles on strategy implementation and performance. *Strategic management journal*, 24(6), 577-585.

21. Eccles, R. (1991). The performance measurement manifesto. *Harvard Business Review*, 69(1), 131-137.
22. Flavián, C., & Lozano, J. (2006). Organizational antecedents of market orientation in the public university system. *International Journal of Public Sector Management*, 19(5), 447-467.
23. Frishammar, J., & Andersson, S. (2009). The overestimated role of strategic orientations for international performance in smaller firms. *Journal of International Entrepreneurship*, 7(1), 57-77.
24. Glaister, K., & Falshaw, J. (1999). Strategic planning: still going strong?. *Long Range Planning*, 32(1), 107-116.
25. Goksoy, A., Ozsoy, B., & Vayvay, O. (2012). Business process reengineering: strategic tool for managing organizational change an application in a multinational company. *International Journal of Business and Management*, 7(2), 89-112.
26. Grawe, S., Chen, H., & Daugherty, P. (2009). The relationship between strategic orientation, service innovation, and performance. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 39(4), 282-300.
27. Hamel, G., & Prahalad, C. (1990). Corporate imagination and expeditionary marketing. *Harvard business review*, 69(4), 81-92.
28. Hamsen, H., & Jensen, B. (2004). Identifying the determinants of value creation in the market: A competence-based approach. *Journal of Business Research*, 57(5), 533-547.
29. Henderson, J., & Venkatraman, H. (1993). Strategic alignment: Leveraging information technology for transforming organizations. *IBM systems journal*, 32(1), 472-484.
30. Hendrick, R. (2003). Strategic planning environment, process, and performance in public agencies: A comparative study of departments in Milwaukee. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 13(4), 491-519.
31. Hitt, M., Dacin, M., Levitas, E., Arregle, J., & Borza, A. (2000). Partner selection in emerging and developed market contexts: Resource-based and organizational learning perspectives. *Academy of Management journal*, 43(3), 449-467.
32. Holbeche, L. (2005). *The High Performance Organization: Creating Dynamic Stability and Sustainable Success*. Routledge.
33. Hurley, R., & Hult, G. (1998). Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination. *The Journal of Marketing*, 62, 42-54.

34. Idar, R., Yusoff, Y., & Mahmood, R. (2012). The effect of market orientation as mediator to strategic planning practices and performance relationship: Evidence from Malaysian SMEs. *Procedia Economics and Finance*, 4, 68-75.
35. Jackson, N. (1997). Business process re-engineering, *Management Service*, 34.
36. Jalali, S. (2012). The explanation of relationship between strategic orientation & export performance. *The Journal of Commerce*, 4(1), 40-46.
37. Kaplan, R. (1983). Measuring manufacturing performance: a new challenge for managerial accounting research. In Readings in accounting for management control (pp. 284-306). Springer US.
38. Kaplan, R., & Norton, D. (2001). Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part I. *Accounting horizons*, 15(1), 87-104.
39. Kathawala, Y., Abdou, K., & Elmuti, D. (2002). The global MBA: a comparative assessment for its future. *Journal of European Industrial Training*, 26(1), 14-23.
40. Kaya, N., & Seyrek, I. (2005). Performance impacts of strategic orientations: Evidence from Turkish manufacturing firms. *Journal of American Academy of Business*, 6 (1), 68-71.
41. Keskin, H. (2006). Market orientation, learning orientation, and innovation capabilities in SMEs: An extended model. *European Journal of innovation management*, 9(4), 396-417.
42. Langerak, F. (2003). The effect of market orientation on positional advantage and organizational performance. *Journal of strategic marketing*, 11(2), 93-115.
43. Lee, D., Choi, S., & Kwak, W. (2014). The effects of four dimensions of strategic orientation on firm innovativeness and performance in emerging market small-and medium-size enterprises. *Emerging Markets Finance and Trade*, 50(5), 78-96.
44. Lee, T., & Tsai, H. (2005). The effects of business operation mode on market orientation, learning orientation and innovativeness. *Industrial Management & Data Systems*, 105(3), 325-348.
45. Lin, C., Peng, C., & Kao, D. (2008). The innovativeness effect of market orientation and learning orientation on business performance. *International journal of manpower*, 29(8), 752-772.
46. Menguc, B., & Auh, S. (2005). A test of strategic orientation formation versus strategic orientation implementation: The influence of TMT functional diversity and inter-functional coordination. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 13(2), 4-19.

47. Mokhtar, S., & Yusoff, R. (2009). Exploring the relationship of key strategic orientations towards sustainable organizational performance. *International Journal of Business and Management Science*, 2(1), 79.
48. Morales, V., Montes, F., & Jover, A. (2006). Antecedents and consequences of organizational innovation and organizational learning in entrepreneurship. *Industrial Management & Data Systems*, 106(1), 21-42.
49. Murray, M., & Lynn, M. (1997). Business process re-engineering/information system development to improve customer service quality. *Business Process Management Journal*, 3(1), 9-16.
50. Narver, J., & Slater, S. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *The Journal of marketing*, 54(4), 20-35.
51. Rateb, S., Nouman, A., Rateb, M., Asar, M., El-Amin, A., Gad, S., & Mohamed, M. (2011). Re-Engineering Pre-Employment Check-Up Systems: A Model for Improving Health Services, Re-engineering pre-employment check-up systems: a model for improving health services. *International journal of health care quality assurance*, 24(6), 484-497.
52. Parmenter, D. (2007). Performance Measurement, *Financial Management*, London, 32-36.
53. Rhee, J., Park, T., & Lee, D. (2009). Drivers of innovativeness and performance for innovative SMEs in South Korea: Mediation of learning orientation. *Tec novation*, 30(1), 65-75.
54. Ringim, K., Razalli, M., & Hasnan, N. (2011). Effect of Business Process Reengineering Factors on Organizational Performance of Nigerian banks: Information Technology Capability as the Moderating Factor. *International Journal of Business and Social Science*, 2(13), 198-201.
55. Romero, A., Solís, E., & Monroy, V. (2014). Strategic Orientations and Their Relationship with Performance: A Case of a Mexican Family Firm. *Academy of Strategic Management Journal*, 13(2), 1.
56. Salimifard, K., Abbaszadeh, M., & Ghorbanpur, A. (2010). Interpretive structural modeling of critical success factors in banking process re-engineering. *International Review of Business Research Papers*, 6(2), 95-103.
57. Setegn, D., Ensermu, M., & Moorthy, P. (2013). Assessing the effect of business process reengineering on organizational performance: A case study of Bureau of Finance and Economic Development (BOFED), Oromia Regional State, Ethiopia. *Researchers World*, 4(1), 115.
58. Slater, S., & Narver, J. (1994). Market orientation and the learning organization. *The Journal of marketing*, 63-74.
59. Srivastava, P., Yoo, J., Frankwick, G., & Voss, K. (2013). Evaluating The Relationship of Firm Strategic Orientations and New Product Development

- Program Performance. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 21(4), 429-440.
60. Tallon, P. (2008). Inside the adaptive enterprise: an information technology capabilities perspective on business process agility. *Information Technology and Management*, 9(1), 21-36.
61. Thomas, J., Sussman, S., & Henderson, J. (2001). Understanding “strategic learning”: Linking organizational learning, knowledge management, and sense making. *Organization science*, 12(3), 331-345.
62. Ul Hassan, M., Qureshi, S., Hasnain, A., Sharif, I., & Hassan, R. (2013). Market Orientation, Learning Orientation and Organizational Performance: Evidence from Banking Industry of Pakistan. *Science International*, 25(4), 945-956.
63. Upadhyay, Y., & Baber, R. (2013). Market Orientation and Organizational Performance in Tourism and Travel Industry. *Journal of Business and Management*, 10(2), 17-27.
64. Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. *Academy of management review*, 11(4), 801-814.
65. Voss, G., & Voss, Z. (2000). Strategic orientation and firm performance in an artistic environment. *Journal of marketing*, 64(1), 67-83.
66. Wang, C. (2008). Entrepreneurial orientation, learning orientation, and firm performance. *Entrepreneurship theory and practice*, 32(4), 635-657.
67. Webster, D., & Black, M. (1998). Business process re-engineering: A case study of a developmental approach. *Total Quality Management*, 9(2-3), 369-378.
68. Yahaya, J. H., Fithri, S., & Deraman, A. (2012). An Enhanced Workflow Reengineering Methodology for SMEs. *International Journal of Digital Information and Wireless Communications (IJDIWC)*, 2(1), 51-65.
69. Zhang, Q., Lim, J., & Cao, M. (2004). Innovation-driven learning in new product development: a conceptual model. *Industrial Management & Data Systems*, 104(3), 252-261.
70. Zhou, K., & Li, C. (2007). How does strategic orientation matter in Chinese firms?. *Asia Pacific Journal of Management*, 24(4), 447-466.

الملاحق

ملحق رقم (1)  
أداة الدراسة



جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا  
الدراسات العليا  
كلية الدراسات التجارية  
قسم إدارة الأعمال

السيدة/ ..... المحترم/ة

تحية طيبة وبعد:

يضع الباحث بين أيديكم هذا الاستبيان المعد لجمع البيانات حول دراسة بعنوان: "دور التوجه الاستراتيجي في تفسير العلاقة بين توافر متطلبات مدخل إعادة هندسة العمليات والأداء التشغيلي: دراسة ميدانية على الشركات الصناعية العاملة بقطاع غزة"، وهذه الدراسة متطلباً لاستكمال الحصول على درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، من كلية الدراسات التجارية بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

كلي أمل بكم في التعاون وتقديم المعلومات التي تساعد في إتمام هذه الدراسة، الذي نهدف من خلالها توضيح الدور الذي يلعبه التوجه الاستراتيجي كمتغير وسيط في تعزيز أثر متطلبات مدخل إعادة هندسة العمليات على تحسين الأداء التشغيلي، مما يساهم بالارتقاء بمؤسساتنا الوطنية (خاصة قطاع الشركات الصناعية) إلى المستوى المتميز والأداء المطلوب.

ونظراً لما تتمتعون به من خبرة ومهنية في مجال عملكم، وبحكم موقعكم الوظيفي المتعلق بموضوع الرسالة، فإن الباحث يرجوكم بالتكرم والاطلاع على فقرات هذا الاستبيان بعناية وإجابة جميع أسئلته بموضوعية ومهنية عالية، علماً أن المعلومات التي سوف تدلون بها سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول وافر الاحترام والتقدير

الباحث /

أحمد موسى أحمد فرج الله

درجة الموافقة					الفقرات
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
مجالات متطلبات إعادة هندسة العمليات					
أولاً / المتطلبات التنظيمية					
					1. تعمل الشركة تقليل خطوات العمل للعمليات المختلفة
					2. تتميز الشركة بالاتصالات الفعالة بين الموظفين
					3. تعمل الشركة على دمج عدة وظائف في وظيفة واحدة
					4. يعتبر فكر التغيير المؤسسي مسئولية كل فرد في كافة المستويات التنظيمية
					5. يتقبل الموظفون التغيير الجذري والسريع للعمليات والانشطة
					6. تسود في الشركة ثقافة تحقيق جودة الاداء
ثانياً/ المتطلبات التكنولوجية					
					1. يتوفر لدى الشركة الالمام الجيد بالتطورات التكنولوجية المناسبة لأهداف الشركة
					2. تتصف الشركة بمواكبتها العالية للتطورات التكنولوجية في البيئة المحيطة
					3. تعمل الشركة على تنسيق عملياتها الداخلية باستخدام تكنولوجيا المعلومات
					4. تعتمد الشركة على تكنولوجيا المعلومات في عملياتها الرقابية
					5. تستخدم الشركة تكنولوجيا المعلومات في اعادة تصميم عملياتها
					6. تشرك الشركة موظفيها في دورات تدريبية ذات علاقة بتكنولوجيا المعلومات
ثانياً/ المتطلبات البشرية					
					1. يتوفر في الشركة كفاءات ادارية مؤهلة لقيادة فريق التغيير في الشركة
					2. يتوفر لدى الموظفون في الشركة النظرة ايجابية لإنجاح التغيير في الشركة
					3. تستطيع الشركة المناورة بالعاملين للعمل على معظم معدات وآلات الشركة
					4. تتوفر لدى الشركة كوادر بشرية لديها القدرة على التعامل مع تقنية المعلومات
					5. تعمل الشركة على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب
					6. تساعد الشركة على تنمية القيادات الادارية لفهم وتطبيق الفكر الاداري الحديث
مجالات التوجه الاستراتيجي					
أولاً / التوجه بالسوق					
					1. يعتبر تحقيق رضا العميل هو من أهم أهداف الشركة
					2. يتم تحديث وتطوير منتجات الشركة اعتماداً على مقترحات العملاء
					3. تعمل الشركة على زيادة الاهتمام بخدمات ما بعد البيع

درجة الموافقة					الفقرات
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
					4. تتبادل الأقسام والإدارات في الشركة المعلومات استجابة لحاجة العملاء
					5. تراقب الشركة الأنشطة التسويقية لمنافسيهم في السوق دورياً
					6. تبذل الشركة جهداً لمعرفة احتياجات العملاء المستقبلية وبشكل مستمر
<b>ثانياً / التوجه الإبداعي</b>					
					1. تجري الشركة تغييرات جذرية في استعمال الأنظمة المحوسبة في عملياتها
					2. تشجع الشركة العاملين على تغيير نمط تفكيرهم
					3. تشجع الشركة العاملين على تحمل المخاطر
					4. تفوض الشركة الصلاحيات الكافية للعاملين والتي تمكنهم من اتخاذ قرارات التغيير
					5. تقدم الشركة العون والمساعدة لأصحاب المقترحات الجديدة في العمل
					6. تقوم الشركة بأبحاث علمية تتصف بالأصالة
<b>ثالثاً / التوجه بالتعلم</b>					
					1. تعتبر الشركة قدرتها على التعلم هو مفتاح ميزتها التنافسية
					2. يشكل التعلم في الشركة عنصر أساسي لتحسين الأداء
					3. ينظر إلى التعلم في الشركة كعنصر أساسي لضمان النمو
					4. يدرك العاملون في الشركة أن الطريق للنجاح هو العمل الدؤوب
					5. يعتبر الموظفون في الشركة كشركاء في رسم الاتجاه الاستراتيجي لها
					6. تهتم الشركة بتحسين طريقة التفكير للعاملين فيها
<b>الأداء التشغيلي</b>					
<b>أولاً / الإنتاجية</b>					
					1. تستخدم الشركة الأساليب الرقابية التي تعمل على الاستخدام الأمثل للموارد
					2. تتخلص الشركة من بعض الأنشطة التي ليس لها ميزة تنافسية
					3. تضع الشركة خطة لمستويات الإنتاجية المطلوب الوصول إليها
					4. توفر الشركة التجهيزات الإنتاجية المتقدمة
<b>ثانياً / جودة المنتج</b>					
					1. تقوم الشركة بتطبيق خطة واضحة ومحددة الأهداف تلتزم بالجودة
					2. تعمل الشركة على توظيف الخبرة والمعرفة في الإنتاج
					3. تسلم الشركة منتجاتها بدون عيوب

درجة الموافقة					الفقرات
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
					4. تطابق منتجات الشركة التصميم الاصلي تماماً
ثالثاً/ المرونة الإنتاجية					
					1. تسعى الشركة الى تطوير تقنيات تسليم المنتج الى الزبون
					2. حققت الشركة تحسينات مهمة في اوقات توريد المنتجات
					3. تسعى الشركة على اطلاق منتجات جديدة في الاسواق
					4. هناك سرعة في الاستجابة لشكاوى العميل حول المنتج

#### البيانات الشخصية والوظيفية:

- الجنس
  - ذكر
  - أنثى
- المؤهل العلمي
  - دبلوم فأقل
  - بكالوريوس
  - ماجستير
  - دكتوراه
- العمر
  - أقل من 30 سنة
  - من 30- أقل من 40
  - من 40 - أقل من 50
  - 50 سنة فأكثر
- سنوات الخدمة في الإدارة العليا
  - أقل من 2 سنوات
  - من 2- أقل من 5 سنوات
  - أكثر من 5 سنوات

#### بيانات عن الشركة

- الشكل القانوني للشركة
  - أفراد
  - مساهمة خاصة
  - مساهمة عامة
  - تضامن
- عدد العاملين في الشركة
  - أقل من 50
  - 50- 100
  - أكثر من 100
- عدد المنافسين المحتملين للشركة
  - أقل من 5
  - 5 إلى أقل من 10
  - 10 فأكثر
- عمر الشركة
  - أقل من 10 سنوات
  - 10 إلى أقل من 20
  - 20 إلى أقل من 30
  - 30 فأكثر
- قطاع عمل الشركة
  - غذائية
  - نسيج
  - اثاث
  - كيماويات
  - الكترونية
  - انشائية
  - ملابس
  - ورقية
  - بلاستيك
  - معدنية

ملحق رقم (2)  
قائمة بأسماء المحكمين

الرقم	الاسم	المسمى الوظيفي
1.	د. نضال فريد عبد الله	عميد كلية الإدارة والتمويل بجامعة الأقصى - فلسطين.
2.	أ.د. سمير صافي	الاستاذ المشارك بقسم الاقتصاد والعلوم السياسية بكلية التجارة، بالجامعة الاسلامية - فلسطين
3.	د. وسيم إسماعيل الهابيل	الاستاذ المشارك بقسم إدارة الأعمال بكلية التجارة، ونائب عميد التعليم المستمر بالجامعة الاسلامية - فلسطين.
4.	د. نهاية عبد الهادي التلباني	الاستاذ المشارك بقسم إدارة الاعمال في كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية بجامعة الأزهر - فلسطين.
5.	د. سيف الدين يوسف عودة	رئيس قسم السياسة النقدية والاسواق المالية بسلطة النقد الفلسطينية، والمحاضر بالجامعة الاسلامية - فلسطين.
6.	د. محمد جودة فارس	عميد كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية بجامعة الأزهر والمحاضر بقسم إدارة الأعمال - فلسطين.
7.	د. منصور عبد القادر منصور	الاستاذ المساعد بقسم إدارة الأعمال في كلية الإدارة والتمويل بجامعة الأقصى - فلسطين.
8.	د. رائد الجزار	مدير عام الصناعة بوزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية.
9.	د. رامز بدير	الاستاذ المشارك بقسم إدارة الاعمال في كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية بجامعة الأزهر - فلسطين

### ملحق رقم (3)

#### الدراسات السابقة

أولاً/ الدراسات المحلية والعربية			
1. دراسة (القراي وبرايم، 2014) بعنوان " التوجه الاستراتيجي وأثره على الأداء المؤسسي"			
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ التعرف على اثر التوجه الاستراتيجي على أداء الشركات السودانية.</li> <li>▪ التعرف على اثر التوجه الاستراتيجي على أداء الشركات السودانية.</li> <li>▪ وجود علاقة ايجابية بين التوجه الاستراتيجي والأداء.</li> <li>▪ وجود علاقة بين التوجه الابداعي وتحسين الأداء.</li> <li>▪ وجود علاقة بين التوجه بالسوق وتحسين الأداء.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ التعرف على اثر التوجه الاستراتيجي على أداء الشركات السودانية.</li> </ul>	الشركات السودانية	مكان التطبيق
		الوصفي التحليلي	المنهج
		الاستبانة	أداة الدراسة
		132 مفردة من الادارة العليا والمتوسطة	العينة
2. دراسة (بومدين، 2013) بعنوان "أثر التوجه نحو السوق على الابتكار في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"			
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ التحليل واقع التوجه نحو السوق في المؤسسات الاقتصادية.</li> <li>▪ ابراز مدى تأثير التوجه نحو السوق على الابتكارات.</li> <li>▪ التوجه نحو السوق له أثر ايجابي على الابتكار.</li> <li>▪ درجة اهتمام المدراء بالتوجه نحو السوق غير كافية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ تحليل واقع التوجه نحو السوق في المؤسسات الاقتصادية.</li> <li>▪ ابراز مدى تأثير التوجه نحو السوق على الابتكارات.</li> </ul>	المؤسسات الاقتصادية الجزائرية	مكان التطبيق
		الوصفي التحليلي	المنهج
		الاستبانة	أداة الدراسة
		122 مفردة من مدراء المؤسسات الاقتصادية	العينة
3. دراسة (جندب، 2013) بعنوان "أثر التوجهات الاستراتيجية الإبداعية والاستباقية في تطوير المنتجات الجديدة والأداء التسويقي"			
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ تحديد أثر التوجه الاستراتيجي على تطوير المنتجات الجديدة.</li> <li>▪ التعرف على اثر التوجه الاستراتيجي على الأداء التسويقي.</li> <li>▪ وجود أثر للتوجهات الاستراتيجية على الأداء التسويقي.</li> <li>▪ وجود أثر لتطوير المنتجات الجديدة على الأداء التسويقي.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ تحديد أثر التوجه الاستراتيجي على تطوير المنتجات الجديدة.</li> <li>▪ التعرف على اثر التوجه الاستراتيجي على الأداء التسويقي.</li> </ul>	شركات صناعة الأغذية اليمينية	مكان التطبيق
		الوصفي التحليلي	المنهج
		الاستبانة	أداة الدراسة
		92 مفردة من القيادات الادارية	العينة

4. دراسة (الدجني، 2013) بعنوان "نموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية وحوسبتها في مؤسسات التعليم العالي"			
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ إلقاء الضوء على الجوانب المختلفة لأسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية.</li> <li>▪ بيان أهمية وحاجة الجامعات الفلسطينية كمؤسسات أكاديمية لتطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية.</li> <li>▪ وضع تصور مقترح لتطبيق أسلوب إعادة الهندسة كأحد مداخل تحسين الخدمة المقدمة لجمهور المستفيدين ورفع كفاءتها وتحقيق الجودة الشاملة.</li> </ul>	إلقاء الضوء على الجوانب المختلفة لأسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية.	الجامعة الاسلامية، فلسطين	مكان التطبيق
	بيان أهمية وحاجة الجامعات الفلسطينية كمؤسسات أكاديمية لتطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية.	الوصفي التحليلي البنائي	المنهج
	وضع تصور مقترح لتطبيق أسلوب إعادة الهندسة كأحد مداخل تحسين الخدمة المقدمة لجمهور المستفيدين ورفع كفاءتها وتحقيق الجودة الشاملة.	المقابلة	أداة الدراسة
	وجود محاولات لتوثيق أدلة العمل وتبسيط للعمليات قبل البدء في مشروع إعادة هندسة العمليات ولكنها لا ترقى إلى درجة الممارسة الفاعلة.	موظفي الجامعة	العينة
5. دراسة (دمهوري، 2013) بعنوان "العوامل المؤثرة على تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية"			
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ تحديد مدى تأثير التزام الإدارة العليا في دعم برامج إعادة هندسة العمليات والتغيير التنظيمي والثقافة التنظيمية، وذلك بالتطبيق على الخطوط الجوية العربية السعودية.</li> <li>▪ التعرف على مدى تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية وبعض العوامل المتعلقة بها في الخطوط الجوية العربية السعودية.</li> <li>▪ تحديد المتغيرات القادرة على التأثير في دعم التزام الإدارة العليا وتحقيق التغيير التنظيمي وخلق الثقافة التنظيمية بما يناسب التطبيق الفعال لإعادة هندسة العمليات الإدارية</li> </ul>	تحديد مدى تأثير التزام الإدارة العليا في دعم برامج إعادة هندسة العمليات والتغيير التنظيمي والثقافة التنظيمية، وذلك بالتطبيق على الخطوط الجوية العربية السعودية.	الخطوط الجوية العربية السعودية، المملكة العربية السعودية	مكان التطبيق
	التعرف على مدى تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية وبعض العوامل المتعلقة بها في الخطوط الجوية العربية السعودية.	الوصفي التحليلي	المنهج
	تحديد المتغيرات القادرة على التأثير في دعم التزام الإدارة العليا وتحقيق التغيير التنظيمي وخلق الثقافة التنظيمية بما يناسب التطبيق الفعال لإعادة هندسة العمليات الإدارية	الاستبانة	أداة الدراسة
	وجود مجموعة من العوامل المؤثرة في تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية ويمكن ترتيبها على النحو التالي (الثقافة التنظيمية، التغيير التنظيمي، التزام الإدارة العليا بدعم إعادة هندسة العمليات الإدارية).	(930) مفردة من موظفي الخطوط الجوية العربية السعودية بمحافظة جدة	العينة
وجود مجموعة من العوامل التي تدعم الثقافة التنظيمية وهي سعي الموظفين إلى الإبداع في عملهم ومساهماتهم بأفكار جديدة ناجحة والاتصال مع بعضهم البعض بسهولة وتميز علاقاتهم بالصدقة والمساعدة، وجود التزام من الإدارة العليا بدعم عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية لما لها من فكر استراتيجي في هذا المجال.			

<ul style="list-style-type: none"> <li>توجد عدة معوقات تؤثر سلباً منها عدم وجود موارد بشرية مدربة على تطبيق إعادة هندسة العمليات.</li> </ul>			
<b>6. دراسة (فيروز، 2013) بعنوان "دور إعادة هندسة عمليات الأعمال (BPR) في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات الصناعية"</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>توجد علاقة بين ابعاد هندسة الاعمال والميزة التنافسية</li> <li>تطبيق التخطيط الاستراتيجي يعد المتغير الاهم من ابعاد اعادة هندسة الأعمال.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>التعرف على عوامل نجاح منهج اعادة هندسة العمليات.</li> <li>تشخيص العلاقة بين ابعاد اعادة هندسة العمليات والميزة التنافسية</li> </ul>	معمل الالبسة الجاهزة بالنجف، العراق	<b>مكان التطبيق</b>
		الوصفي التحليلي	<b>المنهج</b>
		المقابلة الاستبانة	<b>أداة الدراسة</b>
		30 مفردة من موظفي المعمل	<b>العينة</b>
<b>7. دراسة (المطيري، 2013) بعنوان "دور إعادة هندسة الأعمال في تحسين جودة الخدمات المصرفية"</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>وجود تأثير جوهري لتطبيق منهجية إعادة هندسة الأعمال على جودة الخدمات المصرفية.</li> <li>إن تطبيق إعادة هندسة العمليات وتطبيق نموذج التنبؤ حيث أن كل زيادة في إعادة هندسة العمليات تؤدي إلى تحسين جودة الخدمات المصرفية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>التعرف على دور إعادة هندسة الأعمال في تحسين جودة الخدمات المصرفية.</li> <li>التعرف على طبيعة العلاقة بين أسلوب إعادة هندسة العمليات وسرعة الاستجابة لمطالب العملاء وتوفير الأمان والثقة في الخدمة المصرفية، وتكون مجتمع الدراسة من موظفي وعملاء بنك التسليف والادخار.</li> </ul>	بنك التسليف والادخار، الكويت	<b>مكان التطبيق</b>
		الوصفي التحليلي	<b>المنهج</b>
		الاستبانة	<b>أداة الدراسة</b>
		(501) موظف من موظفي البنك (384) مفردة من عملاء البنك.	<b>العينة</b>
<b>8. دراسة (ميا وآخرون، 2013) بعنوان "التوجه بالسوق وأثره على تعظيم القدرة التنافسية"</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>وجود علاقة بين التوجه بالسوق وتحقيق الميزة التنافسية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>التأكد من تطبيق التوجه بالسوق بأبعاده المختلفة.</li> <li>التعرف على أثر التوجه بالسوق على تعظيم القدرة التنافسية</li> </ul>	المنظمات الحاصلة على الايزو باللادقية	<b>مكان التطبيق</b>
		الوصفي التحليلي	<b>المنهج</b>
		الاستبانة	<b>أداة الدراسة</b>
		196 مفردة من الادارتين الوسطى والعليا	<b>العينة</b>

<b>9. دراسة (ساعاتي وأمين، 2012) بعنوان " اثر التوجه نحو السوق على الأداء الكلي "</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ التعرف على درجة تبني المستشفيات لمفهوم التوجه نحو السوق.</li> <li>▪ التعرف على أهمية التوجه نحو السوق في تحقيق الميزة التنافسية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ التعرف على درجة تبني المستشفيات لمفهوم التوجه نحو السوق.</li> <li>▪ التعرف على أهمية التوجه نحو السوق في تحقيق الميزة التنافسية.</li> </ul>	مستشفيات القطاع الخاص، المملكة العربية السعودية	<b>مكان التطبيق</b>
		الوصفي التحليلي	<b>المنهج</b>
		الاستبانة	<b>أداة الدراسة</b>
		100 مفردة من المدراء ورؤساء الأقسام	<b>العينة</b>
<b>10. دراسة (الشعباني وثابت، 2012) بعنوان "أثر اعتماد منهج إعادة هندسة العمليات الإنتاجية في خفض التكاليف"</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ لا يمكن لمنهج إعادة هندسة العمليات أن يقوم بخفض التكاليف ما لم يتكامل مع المناهج الإدارية والمحاسبية الحديثة مثل التكلفة المستهدفة والتحسين المستمر وإدارة الجودة الشاملة.</li> <li>▪ تطبيق منهج إعادة هندسة العمليات يتطلب معرفة أهداف الشركة والتخطيط السليم للعمليات المراد إعادة هندستها وتشكيل فرق عمليات للعمليات المراد إعادة هندستها وتشكيل فريق عمل من داخل الشركة وتوفير الدعم له وإعطائه صورة واضحة عن إعادة هندسة العمليات لإقناعه بضرورة التغيير.</li> <li>▪ يجب إشراك جميع المستويات الإدارية في عملية إعادة الهندسة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ بيان اثر استخدام إعادة هندسة العمليات الإنتاجية في الشركات بالشكل الذي يسهم في خفض تكاليفها مع المحافظة على مستوى الجودة والارتقاء بها.</li> <li>▪ التعرف على مناهج خفض التكاليف ولاسيما الإنتاجية.</li> <li>▪ وضع آلية للموائمة ما بين استخدام الأساليب الهندسية وتوظيفها محاسبياً لخدمة أهداف الإدارة من خلال خفض التكاليف وتحسين الربحية.</li> </ul>	الشركة الوطنية لصناعة الأثاث المنزلي، العراق	<b>مكان التطبيق</b>
		الوصفي التحليلي	<b>المنهج</b>
		الباحثان يجمع وتحليل البيانات الخاصة بالشركة في العام (2008).	<b>أداة الدراسة</b>
<b>11. دراسة (سليمان وآخرون، 2012) بعنوان "خفض التكاليف باستخدام مدخل إعادة هندسة العمليات"</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ مدخل إعادة الهندسة يسهم في تقديم مستوى أعلى لجودة الخدمات التعليمية بما يحقق ميزة تنافسية للمؤسسة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ خفض التكاليف باستخدام مدخل إعادة هندسة العمليات.</li> <li>▪ تحديد مدى توافر مستلزمات تطبيق مدخل</li> </ul>	جامعة السليمانية، العراق	<b>مكان التطبيق</b>
		الوصفي التحليلي	<b>المنهج</b>
		المقابلة	<b>أداة الدراسة</b>

<p><b>العينة</b></p> <p>(200) موظف من موظفي الجامعة. (300) طالب من طلبة الجامعة.</p>	<p>الاستبانة</p>	<p>إعادة هندسة العمليات.</p> <p>وضع تصور للتغييرات الواجب إجراؤها لغرض توفير بيئة ملائمة لتطبيق مدخل إعادة الهندسة.</p>	<p>نجاح تطبيق مدخل إعادة الهندسة يعتمد على دعم الإدارة العليا التي يجب أن يكون لها القدرة على تفويض السلطات وتحفيز فرق العمل.</p> <p>مدخل إعادة الهندسة يعتمد على استعداد المنظمة للتخلي عن نظم العمل التقليدية واستبدالها بنظم عمل جديدة تقوم على الجانب التقني للمعلومات بالإضافة إلى الجانب البشري.</p>
<p><b>12. دراسة (شبلبي وعلي، 2012) بعنوان "دور إعادة هندسة عملية الأعمال في تحسين الأداء الإنتاجي"</b></p>			
<p><b>مكان التطبيق</b></p>	<p>الشركة العامة لصناعة الأسمدة في مدينة البصرة، العراق</p>	<p>التعرف على أثر استخدام إعادة هندسة عملية الأعمال في تحسين الأداء الإنتاجي.</p>	<p>وجود تأثير لمتطلبات تنفيذ إعادة هندسة العمليات على الأداء الإنتاجي للشركة.</p>
<p><b>المنهج</b></p>	<p>الوصفي التحليلي</p>		<p>ضعف إدراك الإدارة العليا والتقنيين في المؤسسة لمفهوم وإجراءات إعادة هندسة العمليات، وافتقار التحسينات في الشركة إلى نظام واضح، انعكس على متطلبات تنفيذ إعادة هندسة العمليات في الجانب التنظيمي للشركة.</p>
<p><b>أداة الدراسة</b></p>	<p>المقابلة الاستبانة</p>		<p>تبنى الشركة للمواصفات القياسية الدولية أدى إلى ظهور اهتمام واضح بإجراءات التحسين التي تشكل أرضية صلبة لتنفيذ متطلبات إعادة هندسة العمليات.</p>
<p><b>العينة</b></p>	<p>(40) مفردة من ممثلي الإدارة العليا والفنيين العاملين في قسم الإنتاج ولديهم خبرة لا تقل عن عشر سنوات</p>		<p>تبنى الشركة للمواصفات القياسية الدولية أدى إلى ظهور اهتمام واضح بإجراءات التحسين التي تشكل أرضية صلبة لتنفيذ متطلبات إعادة هندسة العمليات.</p>
<p><b>13. دراسة (النعمة والدباغ، 2012) بعنوان "دور إعادة هندسة العمل في تعزيز قرارات الانتاج والعمليات"</b></p>			
<p><b>مكان التطبيق</b></p>	<p>معامل الشركة العامة لصناعة الالبسة الجاهزة في نينوى، العراق</p>	<p>التعرف على تأثير ابعاد إعادة هندسة العمليات على قرارات الانتاج</p>	<p>وجود تباين معنوي بين أبعاد إعادة هندسة العمليات في تعزيز قرارات الانتاج</p>
<p><b>المنهج</b></p>	<p>الوصفي التحليلي</p>	<p>تشخيص مشكلات المعامل محل الدراسة</p>	
<p><b>أداة الدراسة</b></p>	<p>المقابلة المشاهدة الميدانية</p>		

		الاستبانة	
		60 مفردة من الادارة في المعامل	العينة
<b>14. دراسة (الربيعي والربيعي، 2011) بعنوان " أثر التوجه السوقي والتزام العاملين على الأداء "</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ وجود أثر موجب للتوجه السوقي على الأداء.</li> <li>▪ وجود أثر موجب للتوجه السوقي على التزام العاملين.</li> <li>▪ وجود ضعف في الاهتمام بأبعاد التوجه السوقي في الشركة موضع الدراسة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ تحديد أثر التوجه السوقي على الأداء</li> <li>▪ تحديد أثر التوجه السوقي على التزام العاملين.</li> </ul>	شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية، الأردن	<b>مكان التطبيق</b>
		الوصفي التحليلي	<b>المنهج</b>
		الاستبانة	<b>أداة الدراسة</b>
		105 مفردة من المدراء ذوي العلاقة باتخاذ القرارات	<b>العينة</b>
<b>15. دراسة (الدوسري، 2010) بعنوان "أثر استراتيجية النمو على الأداء التسويقي لدى شركات التأمين الكويتية ودور التوجه السوقي كمتغير وسيط"</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ تتبنى الشركات موضع الدراسة التوجه الاستراتيجي حيث حصلت أبعاده على متوسطات حسابية مرتفعة.</li> <li>▪ وجود علاقة ايجابية قوية بين التوجه السوقي والأداء التسويقي.</li> <li>▪ يتوسط التوجه السوقي بأبعاده (توليد استخبارات السوق، توزيع وايصال استخبارات السوق، الاستجابة لاستخبارات السوق) العلاقة ما بين استراتيجية النمو (بأبعاده المختلفة) والأداء التسويقي.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ التعرف على أثر استراتيجية النمو على الأداء التسويقي.</li> <li>▪ توضيح العلاقة بين التوجه السوقي والأداء التسويقي.</li> <li>▪ بيان أثر التوجه السوقي على العلاقة بين استراتيجية النمو والأداء التسويقي</li> </ul>	شركات التأمين الكويتية، الكويت	<b>مكان التطبيق</b>
		الوصفي التحليلي	<b>المنهج</b>
		الاستبانة	<b>أداة الدراسة</b>
		125 مفردة من المدراء ورؤساء أقسام	<b>العينة</b>
<b>16. دراسة (الزريقات والخرشة، 2010) بعنوان " اثر التعلم التنظيمي في تعزيز ابعاد هندسة العمليات الادارية"</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ وجود علاقة وثيقة بين ابعاد التعلم التنظيمي وابعاد اعادة هندسة العمليات.</li> <li>▪ أهمية دعم الإدارة العليا لأبعاد التعلم التنظيمي.</li> <li>▪ الالتزام لتثقيف العاملين وتعليمهم في جميع</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ معرفة اثر التعلم التنظيمي في تعزيز ابعاد اعادة هندسة العمليات</li> <li>▪ التعرف على مدى توافر ابعاد اعادة هندسة العمليات</li> </ul>	المؤسسات العامة الاردنية، الأردن	<b>مكان التطبيق</b>
		الوصفي التحليلي	<b>المنهج</b>
		الاستبانة	<b>أداة الدراسة</b>
		687 مفردة من العاملين من (10)	<b>العينة</b>

	مؤسسات عامة والتي تمثل مجتمع الدراسة	التعرف على مدى توافر ابعاد التعلم التنظيمي	المستويات التنظيمية.
<b>17. دراسة (القصيمي، 2009) بعنوان "تفعيل مهام إعادة هندسة الأعمال من منظور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مدخل تكاملي"</b>			
	الوصفي (الاستنباط والاستدلال) الدراسات السابقة والبحوث	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ عرض تصور عن مفهوم إعادة هندسة العمليات ومراحلها المختلفة مع التركيز على الدور الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تمكين برامج إعادة الهندسة من انجاز أهدافها.</li> <li>▪ تشخيص بعض المعوقات التي تحول دون تحقيق هذه المساهمة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ تعتبر المعلومات هي المحور الأساسي والمركزي الذي تدور حوله العمليات لذا فان تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تعد احد وسائل انجاز برنامج إعادة هندسة الأعمال.</li> <li>▪ تعد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إحدى المحددات الأساسية لنجاح تطبيق برنامج إعادة هندسة العمليات.</li> <li>▪ دعم الإدارة لتبني برامج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يسهم في تحقيق التحول الجذري في أساليب تقديم السلع والخدمات.</li> <li>▪ تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تساعد على تمكين الإدارة العاملة في برنامج إعادة الهندسة من العمل بصورة مستقلة فضلاً عن إمكانية الاستفادة من مزايا المركزية عن طريق ربط جميع الإدارات بشبكة اتصالات موحدة.</li> </ul>
<b>18. دراسة (خليل، 2008) بعنوان "دور هندسة العمليات في دعم قرارات خفض التكاليف في ظل فلسفة ادارة التغيير"</b>			
مكان التطبيق	مؤسسات القطاع الخاص في الأردن، المملكة الأردنية الهاشمية.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ التعرف على مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية.</li> <li>▪ وعرض لبعض التجارب المعتمدة على الاستراتيجيات الحديثة للتغيير والفوائد التي حققتها.</li> <li>▪ كيفية استخدام أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية للتوصل إلى نموذج جديد</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ وجود علاقة ارتباطية جوهرية بين هندسة العمليات وخفض التكاليف.</li> <li>▪ وجود إدراك ووعي لدى إدارة الشركات ومؤسسات القطاع الخاص في الأردن لأهمية إعادة هندسة العمليات والفوائد التي تعود على الشركات نتيجة تطبيقها.</li> <li>▪ يوجد تغيير جذري في الشركات التي تطبق</li> </ul>
المنهج	الوصفي التحليلي		
أداة الدراسة	الاستبانة		
العينة	عينة من موظفي هذه الشركات		

<p>إعادة الهندسة تغيراً جذرياً في كافة الجوانب التقنية والاقتصادية والإدارية.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ أسلوب إعادة الهندسة أدى إلى تقليل التكاليف المادية للأعمال الإدارية فيها والتخلص من بعض النشاطات الإضافية وغير الضرورية وهذا ينعكس على التكاليف.</li> </ul>	<p>يساهم في خفض التكاليف.</p>		
<p><b>19. دراسة (الكساسة، 2004) بعنوان "دور تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة عمليات الأعمال"</b></p>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 63% من الشركات موضع الدراسة طبقت منهج إعادة هندسة العمليات في عملياتها.</li> <li>▪ 28.2% من الشركات تسعى إلى تطبيق منهج إعادة هندسة العمليات.</li> <li>▪ العمليات التي تمت إعادة هندستها تتعلق بقواعد البيانات والنظم الخبيرة وبرمجيات العمل الجماعي.</li> <li>▪ وجود فروقات ذات دلالة احصائية حول تصورات الباحثين عن قدرات تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة الاعمال.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ التعرف على مدى تطبيق الشركات لمنهج إعادة هندسة العمليات.</li> <li>▪ التعرف على درجة تأثير تكنولوجيا المعلومات على إعادة هندسة الاعمال</li> </ul>	<p>شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، الأردن الوصفي التحليلي</p> <p>الاستبانة</p> <p>276 مفردة من العاملين في تلك الشركات</p>	<p><b>مكان التطبيق</b></p> <p><b>المنهج</b></p> <p><b>أداة الدراسة</b></p> <p><b>العينة</b></p>
<p><b>ثانياً / الدراسات الأجنبية</b></p>			
<p><b>1. دراسة (Campbell, 2015) بعنوان " Cooperate or compete: the relationship of strategic orientation and firm performance for farmers' market vendors"</b></p>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ وجود علاقة ايجابية قوية بين رأس المال الاجتماعي والأداء المؤسسي.</li> <li>▪ عدم وجود علاقة بين التوجه الإبداعي والأداء المؤسسي.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ التعرف على أثر التوجه الاستراتيجي على الأداء ضمن مجال تجارة التجزئة (أسواق المزارعين).</li> </ul>	<p>سوق المزارعين بولاية كارولينا، أمريكا الوصفي التحليلي</p> <p>الاستبانة</p> <p>125 مفردة من الادارة في سوق</p>	<p><b>مكان التطبيق</b></p> <p><b>المنهج</b></p> <p><b>أداة الدراسة</b></p> <p><b>العينة</b></p>

		المزارعين	
<b>2. دراسة (Carvalho et. al, 2016) بعنوان "Strategic Orientation as Mediator Between Environmental Dimensions and Performance"</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ وجود أثر لأبعاد البيئة المحيطة على التوجه الاستراتيجي.</li> <li>▪ التوجه الاستراتيجي له الدور الوسيط للعلاقة ما بين ابعاد البيئة المحيطة والأداء، مما يسهم في تحسينه.</li> <li>▪ يعمل التوجه الاستراتيجي على تحقيق الريادة في الأعمال.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ التعرف على العلاقة ما بين ابعاد البيئة المحيطة والأداء.</li> <li>▪ التعرف على دور التوجه الاستراتيجي في تحسين الأداء.</li> <li>▪ التعرف على الدور الوسيط للتوجه الاستراتيجي في العلاقة ما بين ابعاد البيئة المحيطة والأداء.</li> </ul>	شركات الفنادق البرازيلية	<b>مكان التطبيق</b>
		الوصفي التحليلي	<b>المنهج</b>
		الاستبانة	<b>أداة الدراسة</b>
		170 من مدراء الفنادق البرازيلية	<b>العينة</b>
<b>3. دراسة (Lee et. al, 2014) بعنوان "The Effects of Four Dimensions of Strategic Orientation on Firm Innovativeness and Performance"</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ الابتكار في الشركات له دور وسيط وذو دلالة احصائية في العلاقات بين التوجه الاستراتيجي والأداء.</li> <li>▪ توجه التعلم يساهم في تحسين الأداء.</li> <li>▪ التوجه نحو التعلم والتكنولوجيا وريادة الأعمال تؤثر بشكل كبير على الابتكار في الشركات.</li> <li>▪ يؤثر الابتكار في الشركات على أدائها.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ التعرف على أثر التوجه الاستراتيجي بأبعاده الاربعة (السوق، التكنولوجيا، التعلم، ريادة الاعمال) على الابتكار في الشركات.</li> <li>▪ توضيح الدور الوسيط للابتكار في العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والأداء.</li> </ul>	الشركات الصغيرة ومتوسطة الحجم، كوريا	<b>مكان التطبيق</b>
		الوصفي التحليلي	<b>المنهج</b>
		الاستبانة	<b>أداة الدراسة</b>
		374 من مدراء الشركات	<b>العينة</b>
<b>4. دراسة (Chow, et. al, 2013) بعنوان "HRM Systems and Firm Performance: The Mediation Role of Strategic Orientation"</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ اعتمدت الشركات استراتيجية التمايز في المنتجات.</li> <li>▪ يتوسط التوجه الاستراتيجي العلاقة بين أنظمة ادارة الموارد البشرية والأداء.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ التعرف على العلاقة بين أنظمة ادارة الموارد البشرية والاداء.</li> <li>▪ التعرف على الدور الوسيط للتوجه الاستراتيجي في التأثير على العلاقة ما بين أنظمة ادارة الموارد البشرية والأداء.</li> </ul>	الشركات الصناعية- سنغافورة	<b>مكان التطبيق</b>
		الوصفي التحليلي	<b>المنهج</b>
		الاستبانة	<b>أداة الدراسة</b>
		190 من القيادات الادارية	<b>العينة</b>

5. دراسة (Setegn, et. al, 2013) بعنوان " Assessing the Effect of Business Process Reengineering on Organizational Performance "			
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ملاحظة التحسينات الكبيرة على سرعة تقديم الخدمات والتكلفة والجودة والكفاءة والإنتاجية مما أدت إلى زيادة رضا العملاء والأداء التنظيمي، وذلك بعد تنفيذ إعادة هندسة العمليات الإدارية.</li> <li>▪ إعادة هندسة العمليات الإدارية أدت إلى تغييرات كبيرة فيما يتعلق السلوك، المهارات، والمشاركة، والعمل الجماعي.</li> <li>▪ إعادة هندسة العمليات الإدارية ساهمت في زيادة رضا الموظفين؛ تخفيض عبء العمل ووقت الخدمة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ تقييم تأثير إعادة هندسة العمليات الإدارية على الأداء التنظيمي.</li> <li>▪ التعرف على تأثير إعادة هندسة العمليات الإدارية على رضا العملاء.</li> <li>▪ التعرف على مدى تأثيرها على مهارات الموظف والمعرفة والسلوك والعمل ضمن الفريق.</li> <li>▪ بيان كيفية استفادة الإدارة والموظفين من إعادة هندسة العمليات دون التأثير على أهداف المنظمة.</li> </ul>	مكتب التنمية المالية والاقتصادية (bofed)، إثيوبيا	مكان التطبيق
		الوصفي التحليلي	المنهج
		المقابلات الميدانية الاستبانة	أداة الدراسة
		(7) موظفين (23) عميل من عملاء المؤسسة.	العينة
6. دراسة (Srivastava et. al, 2013) بعنوان " Evaluating the Relationship of Firm Strategic Orientations and New Product Development " "Program Performance"			
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ توجد علاقة ايجابية قوية بين التوجهات السوقية التكنولوجية والتوجه الريادي.</li> <li>▪ وجود أثر للتوجه الريادي على تطوير المنتجات الجديدة.</li> <li>▪ العمل على تحويل التوجهات الاستراتيجية للعمل على تطوير منتجات جديدة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ البحث عن العلاقة بين التوجهات الاستراتيجية وبين التوجه السوقية الاستباقية.</li> <li>▪ التعرف على أثر التوجه الاستراتيجي على تطوير المنتجات الجديدة.</li> <li>▪ توضيح أهمية التوجه الاستراتيجي بأبعاده المختلفة، واستخدامها في تطوير المنتجات الجديدة.</li> </ul>	شركات تكنولوجيا المعلومات، الولايات المتحدة الأمريكية	مكان التطبيق
		الوصفي التحليلي	المنهج
		الإستبانة	أداة الدراسة
		183 مفردة من الهيئة الإدارية	العينة
7. دراسة (Dahalin & Yusof, 2012) بعنوان " Using Business Process Re-engineering to Increase Process Efficiency of E-Catalogue " "Distribution System"			
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ استخدام منهج إعادة هندسة العمليات خفض عدد الأنشطة في الشركة من 32 إلى 13 نشاط فقط.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ إعادة هندسة عمليات نظام كتالوج المبيعات.</li> <li>▪ رفع كفاءة هذا النظام، وتحويله من نظام يدوي قديم يحد من إمكانية إيصال الكتالوج إلى كافة</li> </ul>	إحدى شركات التجميل، ماليزيا	مكان التطبيق
		الوصفي التحليلي	المنهج
		تقارير شركة التجميل	أداة الدراسة

العينة		<ul style="list-style-type: none"> <li>العملاء والمشاركين إلى نظام إلكتروني يرسل الكتالوج مباشرة عبر البريد الإلكتروني للعملاء والمشاركين وعبر موقع الانترنت الخاص بالشركة.</li> <li>التخلص من القيود الزمانية والمكانية التي تعيق توصيل هذا الكتالوج.</li> <li>التخلص من تكاليف طباعة وتخزين وتوصيل هذا الكتالوج.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>نسبة كفاءة العمليات الخاصة بالشركة ازدادت بصورة فورية وسريعة من نسبة 20% إلى نسبة 86%.</li> <li>نسبة وقت الانتظار الخاص بتوصيل الكتالوج إلى العملاء انخفضت من نسبة 55% إلى نسبة 7%.</li> </ul>
<b>8. دراسة (Deshpandé et. al, 2012) بعنوان "Strategic orientations in a competitive context: The role of strategic orientation differentiation"</b>			
مكان التطبيق	الإداريين في الشركات والمشاركين في برنامج التعليم التنفيذي بكلية إدارة الأعمال الرائدة، أمريكا	<ul style="list-style-type: none"> <li>التعرف على دور التوجه الاستراتيجي على إدارة الأعمال.</li> <li>اثبات ان التمايز في التوجه الاستراتيجي يعزز من أداء المؤسسات عند اشتداد المنافسة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>اشارت الدراسة الى أنه كلما اشتدت المنافسة تبين أثر التمايز في التوجه الاستراتيجي على أداء الأعمال.</li> <li>يعتمد التوجه الاستراتيجي على الظروف البيئية المحيطة بالشركات.</li> <li>تزداد قوة التوجه الاستراتيجي كلما ازدادت المنافسة في السوق (وجود الشركات المنافسة)</li> </ul>
المنهج	الوصفي التحليلي		
أداة الدراسة	الاستبانة		
العينة	526 مفردة من المشاركين في البرنامج		
<b>9. دراسة (Idar et. al, 2012) بعنوان "The Effect of Market Orientation as Mediator to Strategic Planning Practices and Performance Relationship"</b>			
مكان التطبيق	الشركات المتوسطة وصغيرة الحجم، ماليزيا	<ul style="list-style-type: none"> <li>دراسة العلاقة المباشرة بين ممارسات التخطيط الاستراتيجي والأداء.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>وجود علاقة ايجابية قوية بين ممارسات التخطيط الاستراتيجي والأداء.</li> </ul>
المنهج	الوصفي التحليلي	<ul style="list-style-type: none"> <li>دراسة العلاقة المباشرة والتوجه نحو السوق والأداء</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>وجود علاقة ايجابية قوية بين التوجه نحو السوق والأداء.</li> </ul>
أداة الدراسة	الاستبانة الالكترونية		<ul style="list-style-type: none"> <li>يتوسط التوجه نحو السوق جزئياً العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والأداء</li> </ul>
العينة	مالكي ومدراء الشركات		

10. دراسة (Yahaya & et. al, 2012) بعنوان "An-enhanced-workflow-reengineering-methodology-for-SMEs"			
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ معرفة اثر منهجية إعادة الهندسة على تحسين سير العمليات في المؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم.</li> <li>▪ بناء إطار مفاهيمي مكون من عدة مراحل يتم تطبيقه الشركة موضع الدراسة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ النموذج الذي تم بناؤه والخاص بإعادة هندسة عمليات الشركة اظهر نتائج ايجابية في تحسين سير العمليات في الشركة.</li> <li>▪ يمكن تطبيق النموذج على العديد من الشركات والمؤسسات بمختلف عملياتها وأنشطتها.</li> </ul>	مكان التطبيق	احدى شركات نقل البضائع، اندونيسيا
		المنهج	الوصفي التحليلي البنائي
		أداة الدراسة	
		العينة	
11. دراسة (Goksoy, et. al, 2012) بعنوان " Business Process Reengineering: Strategic Tool for Managing Organizational Change an Application in a Multinational Company "			
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ارتفاع معنويات الموظفين بعد تنفيذ إعادة هندسة العمليات في الشركة.</li> <li>▪ إن نجاح إعادة هندسة العمليات الإدارية في الشركة يرتبط بمجموعة من العوامل وهي بالترتيب على النحو التالي (دعم الإدارة العليا، التواصل مع الموظفين وتفويض السلطات، استخدام تكنولوجيا المعلومات).</li> <li>▪ تمثل تكنولوجيا المعلومات عنصرا أساسيا في إعادة هندسة العمليات الإدارية، والتي من الممكن أن تعطي الشركات ميزة تنافسية من خلال تحسين مركزها التنافسي.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ التعرف على دور مدخل إعادة هندسة العمليات كأداة استراتيجية لإدارة التحول والتغيير في الشركات متعددة الجنسيات.</li> </ul>	مكان التطبيق	شركة دولية رائدة في مجال الهندسة الكهربائية والالكترونيات، فرع تركيا
		المنهج	الوصفي التحليلي
		أداة الدراسة	الاستبانة
		العينة	(75) موظف من موظفي الشركة
12. دراسة (Altindag et. al, 2011) بعنوان " Strategic orientations and their effects on firm Performance"			
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ تنفذ الشركات موضع الدراسة استراتيجيات التوجه الاستراتيجي مما أدى إلى جودة الأعمال.</li> <li>▪ تتطور آثار التوجهات الاستراتيجية مع مرور الوقت.</li> <li>▪ تنفيذ الاستراتيجيات أهم من تصنيف الاستراتيجيات دون تطبيقها.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ استكشاف العلاقة بين أثر مستويات التوجهات الاستراتيجية على أداء الشركات.</li> </ul>	مكان التطبيق	الشركات العائلية، تركيا
		المنهج	الوصفي التحليلي
		أداة الدراسة	الاستبانة
		العينة	280 من المدراء الذين لديهم أدوار أساسية في الهياكل التنظيمية

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ توجد علاقة ايجابية قوية بين أبعاد التوجه الاستراتيجي والأداء المؤسسي.</li> <li>▪ يعتبر التوجه بالتعلم أحد المحددات الأساسية للتصنيع دون وجود أخطاء أو ارتفاع التكاليف.</li> </ul>		للشركات	
<b>13. دراسة (Ringim, et. al, 2011) بعنوان " Effect of Business Process Reengineering Factors on Organizational Performance "</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ عملت إعادة هندسة العمليات إلى إدخال الخدمات المصرفية الإلكترونية في البنوك مما ساهم في زيادة الربحية، بالإضافة إلى تحسين ولاء العملاء للبنوك.</li> <li>▪ استخدام البنوك النيجيرية لعملية إعادة هندسة العمليات ساهم في تطوير العمليات التشغيلية المختلفة مثل الشيكات الواردة والدفع من خلال أجهزة الصراف الآلي، ونقاط البيع، وغيرها من الخدمات.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ تحديد مستوى تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية.</li> <li>▪ ركزت أيضاً على أبعاد كإدارة التغيير، وعملية إعادة تصميم العمليات، واستخدام تكنولوجيا المعلومات (IT).</li> <li>▪ التعرف على استخدام البنوك النيجيرية لمنهج إعادة هندسة العمليات الإدارية في العمليات التشغيلية المختلفة مثل الخدمات المصرفية الالكترونية.</li> </ul>	<p>قطاع البنوك، نيجيريا</p> <p>الوصفي التحليلي</p> <p>الاستبانة</p> <p>(97) مفردة من موظفي البنوك</p>	<p><b>مكان التطبيق</b></p> <p><b>المنهج</b></p> <p><b>أداة الدراسة</b></p> <p><b>العينة</b></p>

ملحق رقم (4)  
الورقة العلمية الأولى

## بحث بعنوان

**دور التوجه بالسوق في تفسير العلاقة بين توافر متطلبات إعادة هندسة العمليات**

## وجودة المنتج

The role of market orientation in interpreting the relationship between the availability of re-engineering processes requirements and product quality

إعداد

أ. أحمد موسى أحمد فرج الله  
محاضر بقسم إدارة الأعمال  
كلية الإدارة والتمويل - جامعة الأقصى

د. صديق بلل إبراهيم  
الأستاذ المشارك بقسم إدارة الأعمال  
عميد كلية الدراسات التجارية  
جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

---

مكان النشر: الجامعة الإسلامية - غزة - فلسطين

بيانات المجلة: مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية

تحمل الرقم المعياري الدولي ISSN: 2410-5198

مجلد 25، عدد 1 (2017)

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



الجامعة الإسلامية - غزة  
The Islamic University of Gaza

Ext: 1140

شؤون البحث العلمي والدراسات العليا

Email: research@iugaza.edu.ps

الرقم: ج س غ / 28/ A/ 2016-20

التاريخ: 2016/11/1 م

### رسالة قبول بحث

حفظه الله

الأخ الدكتور/ صديق بلل إبراهيم

حفظه الله

الأخ الأستاذ/ أحمد موسى أحمد فرج الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

يطيب لنا في هيئة تحرير مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية أن نبعث إليكم بتقديرنا لتقتكم بالمجلة ورغبتكم في نشر بحثكم الموسوم بـ:

### دور التوجه بالسوق في تفسير العلاقة بين توافر متطلبات إعادة هندسة العمليات وجودة المنتج

وبعد الاطلاع على تقارير المحكمين فقد قررت هيئة تحرير المجلة ما يلي:

أنه صالح للنشر، وذلك استناداً إلى تقارير المحكمين.

وعليه سيتم نشره في العدد الأول (المجلد الخامس والعشرون) بمجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية والذي سيصدر في شهر يناير 2017 إن شاء الله .

والله ولي التوفيق،،،

رئيس هيئة التحرير

أ.د. سالم عبد الله حلس



## دور التوجه بالسوق في تفسير العلاقة بين توافر متطلبات إعادة هندسة العمليات وجودة المنتج

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى توافر متطلبات إعادة هندسة العمليات في الشركات الصناعية الفلسطينية، والكشف عن طبيعة العلاقة واتجاهها بين متطلبات إعادة هندسة العمليات تحقيق جودة المنتج في تلك الشركات، إضافة إلى تحديد ما إذا كان التوجه بالسوق يلعب دور الوسيط في العلاقة ما بين توافر متطلبات إعادة هندسة العمليات وجودة المنتج. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان بتصميم استبيان كأداة للدراسة تم توزيعه على عينة الدراسة البالغة (231) موظف من الإدارة العليا بالشركات الصناعية الفلسطينية. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: تتوافر متطلبات إعادة هندسة العمليات (التنظيمية، التكنولوجية، البشرية) بدرجة كبيرة في الشركات الصناعية الفلسطينية. وجود اثر ذو دلالة إحصائية موجبة لتوافر متطلبات إعادة هندسة العمليات على التوجه بالسوق وتحقيق جودة المنتجات في الشركات الصناعية الفلسطينية. وجود اثر ذو دلالة إحصائية موجبة لتبني التوجه بالسوق وتحقيق جودة المنتجات في الشركات الصناعية الفلسطينية. كشفت نتائج الدراسة إلى أن التوجه بالسوق يلعب الدور الوسيط في العلاقة بين توافر متطلبات إعادة هندسة العمليات وتحقيق جودة المنتج. ولقد أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات من أهمها: ضرورة اهتمام الإدارة العليا بمناهج الإدارة الحديثة، وكذلك الاعتماد على المنهج العلمي والميداني لحل ومعالجة المشكلات. ضرورة إدراك الإدارة العليا لأهمية التوجه بالسوق والعمل على ربطه بنظم المعلومات، وأن يكون محوره الأساسي تلبية حاجات العملاء.

الكلمات المفتاحية: التوجه الاستراتيجي، المناهج الإدارية الحديثة، الأداء التشغيلي، جودة المنتج، التسويق

### Abstract:

This study aimed to identify the availability of business process re-engineering requirements in Palestinian industrial companies, and to identify the nature of relationship and direction between business process re-engineering requirements and product quality in these companies, in addition to determine whether the market orientation plays a mediating role in the relationship between business process re-engineering requirements and product quality. To achieve study objectives, the researcher designed a questionnaire as a study tool, was distributed on sample of (231) employee selected from the senior management in Palestinian industrial companies. The results shows: business process re-engineering requirements (Organizational, Technological, Human) are available in Palestinian industrial companies with a large degree. There is a positive impact with a statistical significance the availability of business process re-engineering requirements on market orientation and achieving product quality in Palestinian industrial companies. There is a positive impact with a statistical significance the market orientation adoption and achieving product quality in Palestinian industrial companies. Results revealed that market orientation mediating the relationship between business process re-engineering requirements and achieving product quality. The Main recommendations: Needing of senior management to make attention about modern management methods, as well as relying on scientific and field approach to solve and tackle problems. Senior management should be recognize the importance of market orientation, and works on linking it with information systems, and it's basic center should be concentrates on meeting customer needs.

Key words: strategic orientation, modern management methods, operational performance, product quality, marketing

## المقدمة:

يشهد عالم اليوم تغيرات جذرية وامتسارعة أثرت على مختلف جوانب الحياة البشرية وخصوصاً في مجال الأعمال، حيث أثرت هذه التغيرات على مستقبل المنظمات وفرضت عليها تحديات جديدة تتمثل في سعي تلك المنظمات للتأقلم مع كل ما هو جديد من أفكار وتوجهات حديثة تكسب المنظمة صفة الحداثة والتطور والتمتع بالميزة التنافسية التي تميزها عن غيرها من المنظمات التي تؤدي العمل نفسه. ويعد منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية واحدة من الطرق الرئيسية لتحسين الأداء بشكل عام، والأداء التشغيلي بشكل خاص، وتتصف بالتحسين الجذري للعمليات، حيث أشارت دراسة (قيطة، 2013) ودراسة (Rateb et al., 2011) ودراسة (Poirier & Walker, 2005) على أنها إعادة تفكير أساسية وتصميم جذري لعملية الأعمال من أجل تحقيق تحسين فعلي في الأداء.

كما ويلعب التوجه بالسوق دوراً جوهرياً في تنمية وتطوير المنظمات نظراً للتغيرات المتسارعة التي فرضت على المنظمات، مما ساهم في أن تدار بأسلوب إداري هادف مبني على توجهات استراتيجية سوقية تمكنها من تجاوز واقعها الحالي المتقل بالكثير من العقبات والمشاكل وينقلها إلى مرحلة متقدمة تمكنها من تحقيق أهدافها (Kirca, et al., 2011). ومن ناحية أخرى يعد تطوير القطاع الصناعي هدفاً رئيسياً لتحقيق التنمية الاقتصادية المرجوة في مختلف المجتمعات، حيث يحتل القطاع الصناعي في أي بلد مكانة مميزة في البناء الاقتصادي لما له من وزن في المساهمة في الناتج المحلي والاجمالي، تشغيل الأيدي العاملة، حل مشاكل البطالة والفقر وتحقيق الاستقلال الاقتصادي (واقع القطاع الصناعي في فلسطين، 2014). ويمثل العاملين في القطاع الصناعي ما نسبته (17%) من إجمالي الأيدي العاملة الفلسطينية (الاتحاد العام للصناعات الفلسطينية، 2016).

ولقد لاحظ الباحثان تدني الجودة في المنتجات الفلسطينية، وفي سبيل تحديد المشكلة بدقة تم القيام بالعديد من الزيارات الاستطلاعية لعدد من الشركات الصناعية العاملة في قطاع غزة، والاطلاع على الدراسات والبحوث التي أجريت على هذه الشركات، وتمكن الباحثان من الوقوف على عدد من المشاكل التي تعاني منها هذه الشركات ومنها عدم تبني بعض الشركات الصناعية لسياسة واستراتيجية واضحة خاصة بسرعة تغيير تشكيل المنتجات وتقليل زمن الانتاج، إضافة الى سرعة الاستجابة لاحتياجات العملاء، مشاكل تتعلق بالقوى العاملة، من حيث عدم تناسب مؤهلات العاملين مع الوظائف التي يقومون بها، وتدني مستوى الأجور، والعمل لساعات طويلة دون الحصول على أجر إضافي. ومن جانب آخر ويمرارة اديبات الدراسة فان عدد قليل من الدراسات تناول دراسة التأثير المباشر لمتطلبات منهج اعادة هندسة العمليات على تحسين الأداء الإنتاجي، فقد أشارت دراسة (سليمان وآخرون، 2012) ودراسة (خليل، 2008) إلى العلاقة بين منهج إعادة هندسة العمليات وخفض التكاليف، أما دراسة (Setegn, et. al., 2013) ودراسة (Ringim, et. al., 2011) فعملت على دراسة علاقة إعادة هندسة العمليات في تحسين الأداء المؤسسي، بينما دراسة (المطيري، 2013) عملت على دراسة العلاقة بين تطبيق إعادة هندسة الأعمال وتحسين جودة الخدمات المصرفية، أما دراسة (شيلي وعلي، 2012) ودراسة (النعمة والدباغ، 2012) فهدفتا إلى التعرف إلى دور إعادة هندسة عملية العمليات في تحسين الأداء الإنتاجي ولكن أي من الدراسات لم تتناول العلاقة بين متطلبات إعادة هندسة العمليات وجودة المنتج. كما يلاحظ الاختلاف بين الكتاب على تأثير منهج إعادة هندسة العمليات على الأداء، فلم تحقق بعض الشركات هدفها المتمثل في تحسين الأداء رغم تطبيقها لمنهج إعادة هندسة العمليات، ويفسر (Chan & Choi, 1997) نسبة

الاحفاق العالية في تطبيق منهج اعادة هندسة العمليات يرجع الى فشل العديد من المنظمات في دمج برنامج اعادة الهندسة في رؤيتهم وأهدافهم الاستراتيجية، وهذا يتفق مع (المجالي، 2012) التي أكدت على أهمية التحليل والتخطيط الاستراتيجي عند تطبيق منهج اعادة هندسة العمليات، وهذا يتفق مع ما أشارت إليه دراسة (ميا وآخرون، 2013) ودراسة (ساعاتي وأمين، 2012) ودراسة (الربيعي والربيعي، 2011) إلى أن التوجه بالسوق يعد من أهم العوامل لتطوير الأداء لتحقيق الميزة التنافسية. لكن الدراسات السابقة أغفلت الدور الوسيط للتوجه بالسوق في العلاقة بين توافر متطلبات إعادة هندسة العمليات وتحقيق جودة المنتجات، على الرغم من تحقيقه لنتائج إيجابية كمتغير وسيط في دراسة (الدوسري، 2010) ودراسة (Idar et. al, 2012). وبناءً على ما تقدم، فإن الدراسة الحالية تعتبر واحدة من الدراسات النادرة التي تهدف الى ردم الفجوات البحثية وذلك بالإجابة على السؤال الرئيس التالي "ما دور التوجه بالسوق في تفسير العلاقة بين متطلبات إعادة هندسة العمليات وجودة المنتج في الشركات الصناعية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة"، آخذين في الاعتبار نظرية الموارد التي تعتبر المؤسسة على أنها مجموعة فريدة من الموارد (التقنية، التنظيمية، البشرية) المتميزة والتي تمثل متطلبات إعادة هندسة العمليات، كما أن تلك الموارد هي التي تعمل بشكل أساسي في اتمام المنتجات وتمييزها (Pralhad & Hamel, 1990).

وانسجاماً مع أسئلة الدراسة فإن الدراسة الحالية تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف والمتمثلة في توضيح مدى توافر متطلبات إعادة هندسة العمليات في الشركات الصناعية الفلسطينية، والتعرف على مستوى إدراك الإدارة العليا في الشركات الصناعية الفلسطينية لتحقيق جودة المنتج، وكذلك الكشف عن طبيعة العلاقة واتجاهها بين توافر متطلبات إعادة هندسة العمليات وتحقيق جودة المنتج في الشركات الصناعية الفلسطينية، بالإضافة إلى تحديد ما إذا كان التوجه بالسوق يلعب دور الوسيط في العلاقة ما توافر متطلبات إعادة هندسة العمليات وجودة المنتج في الشركات الصناعية الفلسطينية. وفي سبيل تحقيق تلك الأهداف جاءت هذه الدراسة على النحو التالي (مفهوم متطلبات إعادة هندسة العمليات، التوجه بالسوق، جودة المنتج، علاقة منهج إعادة هندسة العمليات بنظرية الموارد، نموذج الدراسة وتطوير الفرضيات، منهجية الدراسة، الإجراءات الإحصائية، مناقشة النتائج، محددات الدراسة، الدراسات المستقبلية)

## أهمية الدراسة

### الأهمية النظرية:

1. لقد عملت هذه الدراسة على دراسة التوجه بالسوق كمتغير وسيط حيث لم يسبق لأي دراسة -في حدود علم الباحثان- أن تناولته في العلاقة ما بين توافر متطلبات إعادة هندسة العمليات وجودة المنتجات.
2. لقد سلطت هذه الدراسة الضوء على تحقيق جودة المنتجات في الشركات الصناعية الفلسطينية، مما يسهم في زيادة الناتج المحلي، حل مشاكل البطالة والفقر وتحقيق الاستقلال الاقتصادي.

### الأهمية العملية:

1. العمل على تزويد القائمين على الشركات الصناعية الفلسطينية بدرجة مساهمة توافر متطلبات إعادة هندسة العمليات والتوجه بالسوق في تحسين جودة المنتجات.
2. تزويد الإدارة العليا للشركات الصناعية الفلسطينية بتوصيات ومقترحات موثقة ومستمدة من الدراسة الميدانية تساعد في تحسين جودة المنتجات وتحقيق الشركات للميزة التنافسية.

## الإطار النظري

### مفهوم متطلبات إعادة هندسة العمليات:

يشهد عالم اليوم تغيرات جذرية ومتسارعة أثرت على مختلف جوانب الحياة البشرية وخصوصاً في مجال الأعمال، حيث أثرت هذه التغيرات على مستقبل المنظمات وفرضت عليها تحديات جديدة تتمثل في سعي تلك المنظمات للتأقلم مع كل ما هو جديد من أفكار وتوجهات حديثة تكسب المنظمة صفة الحداثة والتطور والتمتع بالميزة التنافسية التي تميزها عن غيرها من المنظمات التي تؤدي العمل نفسه. ويعد منهج إعادة هندسة العمليات واحد من أبرز المناهج والمداخل الإدارية المعاصرة لمواكبة التغيرات في بيئة الأعمال، وقد ظهر لتحقيق الهدف الرئيس الذي تسعى إليه المنظمات اليوم وهو تلبية متطلبات الزبون وتحسين جودة المنتج والمحافظة عليها (الشعباني وثابت، 2012).

هي إحدى النظريات الإدارية الحديثة التي ظهرت في بداية التسعينيات الميلادية للقرن الماضي، وترتكز فلسفتها على افتراض أن هناك العديد من الإشكاليات والقصور في مختلف العمليات داخل منظمة ما، بحيث لا تكفي معها التعديلات والتحسينات الجزئية بل تحتاج إلى إعادة رسمها من الصفر، أو بشكل جذري (هامر وشامبي، 1995). ولقد عرفها ثابت (2010) على أنها "إعادة النظر الشاملة والجذرية في سير العمليات الإنتاجية والتسويقية والإدارية وغيرها من الأنشطة الأخرى، وبالشكل الذي يقود إلى خفض التكلفة والمحافظة على الجودة وبما يعمل على رضا الزبون وتعزيز القدرة التنافسية للشركات".

وعلى الرغم من تباين وجهات نظر الباحثين حول متطلبات إعادة هندسة العمليات، إلا أن هناك اتفاقاً بين أغلبهم مثل (ديب، 2009؛ قوي، 2009؛ الأغا، 2006؛ Salimifard et al., 2010) على أنه يتكون من ثلاثة أبعاد رئيسية هي المتطلبات (التنظيمية، التكنولوجية، البشرية).

**أولاً/ المتطلبات التنظيمية:** تعمل منظمات اليوم في ظل مجتمع عالمي سريع التغيير شديد المنافسة، وفي سعي منها للبقاء، لا بد للمنظمات أن تأخذ على عاتقها التنسيق بين مكوناتها باعتبارها القوة التي تمكن من ربط وتوحيد كل شيء في منظمات الأعمال وجعله في حركة دائمة، وذلك من خلال المتطلبات والأبعاد التنظيمية التي تقوم بالتنسيق والربط بين عناصر المنظمة لتمكينا من تحقيق أهدافها (راتشمان وآخرون، 2001). وبالاعتماد على الأدبيات والدراسات السابقة يرى الباحثان بأن توافر المتطلبات التنظيمية يعمل على نجاح تطبيق منهج إعادة هندسة العمليات وذلك من خلال تقديمه لمجموعة من الميزات والمتمثلة في إعطاء التنظيمات مرونة عالية من خلال تمتع فرق العمل بصلاحيات واسعة، والعمل على بناء الكفاءات البشرية من خلال صقل المهارات والقدرات التي يتمتعون بها وتمكينهم من استثمارها. واعتماد معايير تقييم الأداء للموظفين ومن ثم تقديم الترقيات والتعويضات والحوافز بناءً على نتائج التقييم. وبناء فرق عمل قائمة على منهجية الإبداع والابتكار بهدف زيادة قدرات المنظمات على مواجهة التحديات، بالإضافة إلى إيجاد هوية تنظيمية للمنظمة تعمل على استقرار المنظمة وذلك لأنها تخلق ضغوطاً على الأفراد العاملين بالمنظمة للمضي قدماً في التفكير بطريقة تنسجم وتتناسب مع الثقافة السائدة.

**ثانياً/ المتطلبات التكنولوجية:** إن التحول إلى تكنولوجيا المعلومات يحقق مجموعة من الانجازات والمتمثلة في زيادة كفاءة مراحل الأعمال، وتخفيض تكلفة مراحل الأعمال، وزيادة دقة البيانات المرتبطة بمراحل الأعمال، والوفرة الهائلة من المعلومات، بالإضافة إلى الوصول إلى المعلومات في الوقت المناسب (Turner, 2009). وتلعب تكنولوجيا المعلومات دوراً فاعلاً في مشاريع إعادة هندسة العمليات من خلال تأمين المعلومات الأساسية

المتعلقة بالعمليات المؤتمنة إلى محلي الأعمال، وبناء استراتيجية تحوّل لمواجهة متطلبات إعادة التجهيز قصيرة، وطويلة المدى، وكذلك تعزيز تكامل عمليات الأعمال المعاد تصميمها مع النظام المستهدف، بالإضافة إلى زيادة مستوى مساهمة تكنولوجيا المعلومات في جميع مجالات مبادرات إعادة هندسة العمليات ( Ulrich, 2001).

**ثالثاً/ المتطلبات البشرية:** باعتبار أن إعادة هندسة العمليات تتعلق بتغيير جذري في أسلوب أداء الأعمال، فإن ذلك يعني بالضرورة أن العاملين سيتأثرون بشكل مباشر عند اعتماد هذه الفلسفة، مما يتطلب بالضرورة الاهتمام بالموارد البشرية. كما أن العنصر البشري هم الهدف الأكثر إفادة على الإطلاق للمنظمة، ومن أجل نجاح أنشطة إعادة هندسة العمليات يتوجب علينا التركيز على إدارة الموارد البشرية للمنظمات، فهي الطريقة المستخدمة لدى المنظمات والمؤسسات العالمية لاختيار وتطوير وتقسيم وتعزيز الموظفين لتحقيق النسبة الكاملة للقوى العاملة في المنظمة لخدمة وإثراء أهداف الشركة وأدائها (الأغا، 2006).

ولقد أصبح من الضروري لأي مؤسسة تريد البقاء والعمل في بيئة متغيرة أن تمتلك نظرة عالمية في مجال عملها، سواء كانت شركة عالمية أو محلية، حيث أصبحت المنافسة العالمية والتحرك عبر الانترنت تخترق الحدود المحلية، وفي ظل تلك التغيرات يتوجب الاهتمام بالموارد البشرية في المؤسسة، حيث اتضح للإدارة الدور الهام الذي تقوم به تلك الموارد في تحقيق أهداف تلك المؤسسات، كما وتعتبر الموارد البشرية الجزء الأهم في بيئة التنظيم، فهو يؤثر ويتأثر بها على جميع الأبعاد الإدارية والهيكلية والفنية، ويقع على الإدارة مسؤولية تطوير وتنمية الموارد البشرية الموجودة (علوطي، 2008).

**مفهوم التوجه بالسوق:** يمثل التوجه نحو السوق حقبة جديدة للفكر التسويقي، الذي مر عبر عدد من المراحل أهمها: المفهوم الإنتاجي، المفهوم البيعي، المفهوم التسويقي، وأخيراً التوجه نحو السوق، والذي يعبر عن التطبيق الفعلي لفلسفة المفهوم التسويقي على أرض الواقع (السعدي، 2000). ولقد أشار لانجيراك ( Langerak, 2003) إلى أن التوجه بالسوق هو عبارة عن ثقافة تعني وضع العميل في مركز الاهتمام وتسخير كافة إدارات المنظمة للعمل لمقابلة متطلباته وتوقعاته مع العمل على تحقيق الأرباح والالتزام بالسلوكيات المطلوبة لإنجاز الأعمال وتحقيق الاستجابة للمعلومات الاستخباراتية والعمل على نشرها وتبادلها في كافة أرجاء المنظمة. ومن ناحية أخرى يعد التوجه بالسوق وسيلة يمكن من خلالها تحديد خصائص الأسواق وترجمة هذه الخصائص إلى خطط عمل من قبل المنظمة، ثم تنفيذ هذه الخطط بما يحقق الاستجابة للأهداف الموضوعية ( Hamsen & Jensen, 2004).

ولقد بين حمزاوي ويومدين (2010) بأن التوجه بالسوق يتميز بمجموعة من الخصائص من أهمها بأنه يعتبر جزءاً من عملية صياغة الاستراتيجية التنظيمية التي تعكس احتياجات الزبائن، كما أنه قائم على فلسفة تعمل على تحقيق المنفعة في الأجل الطويل، بالإضافة إلى أن التركيز الأساسي ينصب على تحديد احتياجات الزبون، لاعتباره السبب في توليد الفرص التسويقية للمنظمة ومن تلك الفرص يأتي النجاح. كما أنه يجب توفير الاهتمام الكافي بالعاملين في المنظمة، ويرجع السبب في ذلك إلى أن ذلك الاهتمام يساعد الإدارة العليا على تحويل فكرة التوجه بالسوق إلى تطبيق عملي.

**مفهوم جودة المنتج:** يعتبر مفهوم الجودة من المفاهيم التي تباينت حولها آراء الباحثين والمفكرين باختلاف توجهاتهم وخلفياتهم، وتعد من المفاهيم التي يصعب تعريفها بطريقة مباشرة ودقيقة، ويرجع ذلك إلى أن الجودة لا

تؤخذ بمعزل عن سياقها. حيث عرفت الجودة على أنها "مدخل شامل يهدف إلى التحسين المستمر في مستويات ووظائف المنظمات ويعتمد على التخطيط، وتنظيم كل أنشطة المنظمات وتحليلها، ويعتمد على مشاركة كل مستويات المؤسسة المتابعة ومستوياتها" (محمد، 2015).

ويضيف البيلاوي (2006) بأن جودة الأداء تعني الإسهام الفعال للنظام الإداري والتنظيمي بكافة عناصره في تحقيق الكفاءة الاستثمارية للموارد المتاحة من مادة أولية ومعدات وقوى بشرية ومعلوماتية وإدارة استراتيجية ومعايير ومواصفات ... الخ، بحيث تسهم جميعها في السعي لتحقيق هدف المنظمة الذي يركز على تحقيق الإشباع الأمثل للمستهلك الأخير من خلال تقديم السلع والخدمات بالمواصفات القياسية ذات النوعية الجيدة والسعر الذي يتلاءم مع قدرته الشرائية.

ومن ناحية أخرى تعتبر الجودة ضرورة حتمية في إنجاح المنظمات وهذا يعود إلى أهمية الجودة في خلق المركز التنافسي لتلك المنظمات في السوق، كما وتوضح أهمية الجودة من خلال كسب ولاء الزبون والعاملين، الجودة هي جزء رئيسي من قناعة الزبون، زيادة الحصة السوقية، خفض التكاليف (الحواجرة وآخرون، 2011).

بينما يرى (العيثاوي والسامرائي، 2011) بأن ابعاد الجودة تتمثل في الأداء، الخصائص المحسوسة للمنتج وشكله والاحساس بجماهه ورونقه، مطابقة المنتج مع المواصفات التصميمية والمعايير المحددة مسبقاً، المتانة، القابلية للخدمة، صورة وانطباق الزبون عن المنتج.

### نظرية الموارد وعلاقتها بمتطلبات إعادة هندسة العمليات

إن الفكرة الأساسية لنظرية الموارد تكمن في امتلاك المنظمة لموارد ومهارات متميزة تكون بمثابة عوائق أمام المنافسين حيث لا يمكن تقليدها أو مواجهتها (Prahalad & Hamel, 1990)، كما أن وجود هذه الموارد (التقنية، التنظيمية، البشرية) المتميزة في المؤسسات، والتي تمثل متطلبات إعادة هندسة العمليات هو الذي يفسر الاختلاف في الأداء بين المؤسسات العاملة في نفس القطاع، كما ويمكن قياس قدرة الموارد على تحسين الأداء من خلال الاعتماد على تلك الموارد في خلق قيمة ليس بمقدور المنافسين الحاليين والمحتملين تقليدها، وتفعيل استخدام الموارد في صياغة وتنفيذ توجهات واستراتيجيات فعالة (حمزة، 2015). إضافة إلى أن مدخل الموارد لا يهتم بتنمية الموارد الحالية فقط بل ويعمل على تنمية قاعدة موارد المؤسسة مستقبلاً، ويتم ذلك من خلال احلال وتجديد الاستثمارات للمحافظة على الموارد والمهارات في المؤسسة، وذلك بهدف استمرار الميزة التنافسية المرتكزة على هذه الموارد، وبالتالي فإن تبني توجه استراتيجي بشأن هذه الموارد والتي تمثل متطلبات إعادة هندسة العمليات قد تشكل أساس لتحسين الأداء في الحاضر والمستقبل (وسيلة، 2012).

### نموذج الدراسة وتطوير الفرضيات

لتحقيق هدف الدراسة تم الاطلاع على العديد من الدراسات والبحوث السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، ومن ثم ربطها بالعلاقات ما بين متغيرات الدراسة ولذلك من أجل تطوير نموذجاً للدراسة وكذلك استنتاج الفرضيات المتعلقة به.

**1. العلاقة بين منهج إعادة هندسة العمليات وجودة المنتج:** يعتبر منهج إعادة هندسة العمليات وسيلة إدارية منهجية تقوم على إعادة البناء التنظيمي من جذوره وتعتمد على إعادة هيكلة العمليات الإدارية وتصميمها بهدف

تحقيق تطوير جوهري وطموح في أداء المنظمات يكفل تحقيق سرعة الأداء، تخفيض التكلفة، وجودة المنتج (Poirier & Walker, 2005). ويشير (العتيبي والحمامي، 2004) بأن منهج إعادة هندسة العمليات يعتبر أحد مداخل التطوير الحديثة والتي تهدف إلى الوصول إلى نتائج تحسين طموحة في مقاييس الأداء العصرية والمتمثلة في: تحسين الخدمة، وزيادة الإنتاجية، وزيادة رضا العملاء، الجودة، سرعة انجاز العمل. وباستعراض الدراسات السابقة لاحظ الباحثان عدم وجود دراسات تناولت دور متطلبات إعادة هندسة العمليات في تحسين جودة المنتج، ومن هنا يمكن استنتاج الفرضية الرئيسية الأولى: **يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتوافر متطلبات إعادة هندسة العمليات على جودة المنتج في الشركات الصناعية الفلسطينية العاملة في محافظات قطاع غزة.**

**2. العلاقة بين منهج إعادة هندسة العمليات والتوجه بالسوق:** إن الحاجة إلى تطبيق منهج إعادة هندسة العمليات أصبحت أكثر إلحاحاً وخاصة مع بداية الألفية الجديدة، وكذلك التأكيد على تبني التوجهات الاستراتيجية كونها تمثل منهجاً فكرياً يتميز بالحدثة والريادة ويتسم من خلال عملياته ووسائله بالقدرة على زيادة قدرات المنظمة وتطوير أدائها (Arora & Kumar, 2007). كما أن نجاح تطبيق منهج إعادة هندسة العمليات يتوقف على مدى التزام وقناعة الإدارة العليا في المنظمة بضرورة الحاجة لتبني برامج التوجه والتحليل الاستراتيجي في المنظمة، من أجل تحسين الوضع التنافسي لها، وهذه القناعة يمكن أن تتجلى في التزام الإدارة العليا بتبني توجهات استراتيجية ملائمة للمنظمة والبيئة والمتمثلة بالتوجه بالسوق (Hendrick, 2003). ومن هنا يمكن استنتاج الفرضية الرئيسية الثانية: **يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتوافر متطلبات إعادة هندسة العمليات على التوجه بالسوق في الشركات الصناعية الفلسطينية العاملة في محافظات قطاع غزة.**

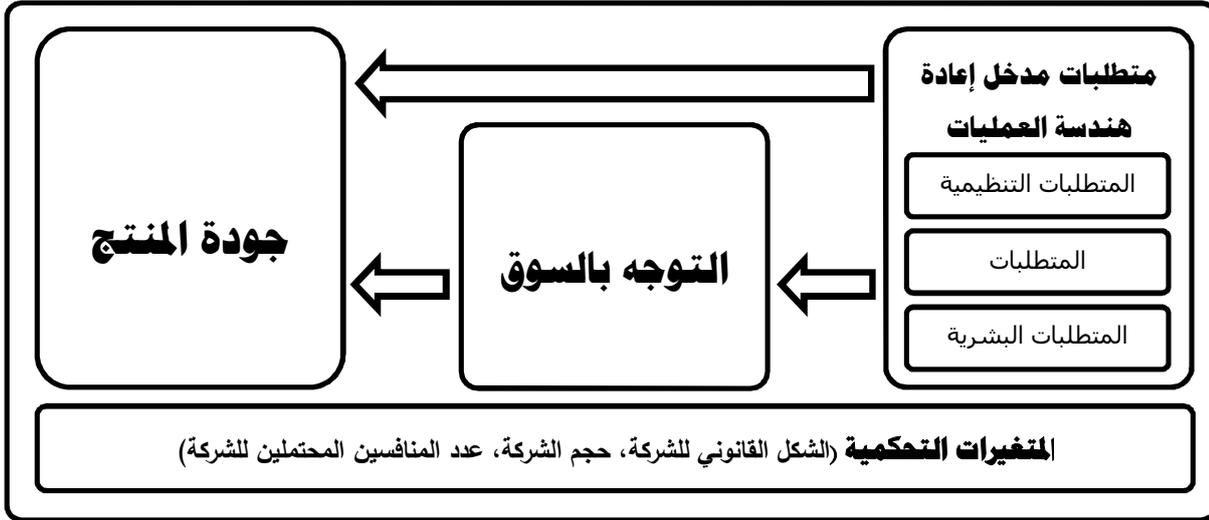
**3. العلاقة بين التوجه بالسوق وجودة المنتج:** إن الجودة لا تحدث من تلقاء ذاتها، بل تحتاج إلى تخطيط، ولا بد أن تكون الجودة أساساً لسياسة المؤسسة، وعملية تخطيط، وجودة السياسة للمؤسسة تكون متعلقة ومسايرة لنظرة اقتصادية وتجارية، مع وجود أدوات لهذه الجودة تكون بسيطة وسهلة التطبيق، مع تحديد الأهداف والوظائف وحصص فرص العمل، ويتم ترجمة هذه العوامل في إطار قابل للتطبيق (جولي، 2002). ولقد أشارت دراسة (Lukas & Ferrell 2000) والتي طبقت على عينة من الشركات الصناعية الأمريكية، والتي توصلت إلى أن الإبداع والابتكار في المنتج يتغير مع التوجه بالسوق. وقد توصلت دراسة (Erdil, et al., 2004) إلى أن التوجه بالسوق يعمل على تطوير أداء الشركات ويسهم في التفوق على المنافسين. ومن هنا يمكن استنتاج الفرضية الرئيسية الثالثة: **يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتبني التوجه بالسوق على جودة المنتج في الشركات الصناعية الفلسطينية العاملة في محافظات قطاع غزة.**

**4. الدور الوسيط للتوجه بالسوق في العلاقة بين متطلبات إعادة هندسة العمليات والأداء التشغيلي:** لقد أشارت دراسة (الدوسري، 2010) والتي طبقت على عينة مقدارها (125) مفردة من المدراء ورؤساء أقسام شركات التأمين الكويتية، والتي هدفت إلى توضيح أثر استراتيجية النمو على الأداء التسويقي لدى شركات التأمين الكويتية ودور التوجه السوقي كمتغير وسيط، وأشارت إلى أن التوجه السوقي يتوسط العلاقة ما بين استراتيجية النمو والأداء التسويقي. وكذلك وضحت دراسة (Idar et. al, 2012) والتي طبقت على عينة من مالكي ومدراء الشركات الماليزية المتوسطة وصغيرة الحجم، بأن التوجه نحو السوق يتوسط جزئياً العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والأداء. ومن خلال استعراض الباحثان الدراسات السابقة نجد ان هنالك العديد من الدراسات التي استخدمت التوجه بالسوق كمتغير وسيط مع ابعاد مختلفة (مستقل، تابع)، ومع البحث المستمر لم يتوصل

الباحثان لوجود أي دراسة تناولت الأثر الوسيط للتوجه بالسوق ما بين متطلبات إعادة هندسة العمليات وجودة المنتج، ومن هنا يمكن استنتاج الفرضية الرئيسية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $0.05 \leq \alpha$  لتوافر متطلبات إعادة هندسة العمليات على جودة المنتج في الشركات الصناعية الفلسطينية العاملة في محافظات قطاع غزة، بوجود التوجه بالسوق كمتغير وسيط.

نموذج الدراسة:

شكل رقم (1): نموذج الدراسة



المصدر: إعداد الباحثان

منهجية الدراسة:

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، الذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، وبيان العلاقة بين مكوناتها، والآراء التي تطرح حولها، والعمليات التي تتضمنها، والآثار التي تحدثها. ولقد تكون مجتمع الدراسة من جميع الشركات الصناعية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة، والبالغ عددها (572) شركة، بحسب إحصائيات الاتحاد العام للصناعات الفلسطينية بعد استثناء الورش. ولقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية قدرها (231) مفردة من موظفي الإدارة العليا بواقع استبانة للتطبيق الدراسة ميدانياً، والوصول إلى إجابات لتساؤلات وفروض الدراسة، وبعد توزيع الاستبانات يدوياً حسب معرفة الباحثان تم استرداد (215) استبانة بنسبة (93.1%)، وبعد إجراء التحليلات الإحصائية الخاصة بالقيم المفقودة والقيم الشاذة تم حذف (8) استبانات، لتصبح الاستبانات التي خضعت للتحليل (207) استبانة بنسبة (89.6%) من إجمالي عينة الدراسة.

ولتحقيق هدف الدراسة استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات والتي أعدت وطورت بناءً على الاستعانة بالمقاييس التي وضعها الباحثون، وللوصول إلى الاستبانة بشكلها النهائي، أُتبعت الخطوات التالية: تحديد الهدف من الاستبانة والذي تمثل في الكشف عن دور التوجه بالسوق في تفسير العلاقة بين توافر متطلبات إعادة هندسة العمليات وجودة المنتج في الشركات الصناعية الفلسطينية، تحديد أبعاد الاستبانة وصياغة عباراتها حيث تم الاعتماد على صياغة عبارات مجال المتطلبات التنظيمية على مقياس (دمنهوري، 2013) وتكون من (7) فقرات، أما مجال المتطلبات التكنولوجية فقد تم استخدام مقياس (الاعا، 2006) وتكون من (6)

فقرات، أما مجال المتطلبات البشرية فتم تطويره بناء على مقياس (ديب، 2009) والذي تكون من (8) فقرات، بينما تم محور التوجه بالسوق فتم قياسه بالاعتماد على مقياس (ميا وآخرون، 2013) والذي تكون من (6) فقرات، أما محور جودة المنتج والذي تكون من (4) فقرات بالاعتماد على مقياس (الصمادي والجوازنة، 2011)، كما وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي والذي يعني الموافقة على درجة التحسين بدرجة (كبيرة جداً ولها خمس درجات، كبيرة ولها أربع درجات، متوسطة ولها ثلاث درجات، بدرجة قليلة ولها درجتان، قليلة جداً ولها درجة واحدة). كما وتم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص في الجامعات الفلسطينية، للاسترشاد بأرائهم في مدى مناسبة فقرات الاستبانة للهدف منها، وكذلك للتأكد من صحة الصياغة اللغوية ووضوحها.

**حدود الدراسة:** لكل دراسة سواء علمية أو نظرية حدود موضوعية، وحدود بشرية، وحدود مكانية، وكذلك حدود زمانية، ويمكن توضيحها على النحو التالي: أولاً/ الحد الموضوعي: حيث اقتصرت الدراسة على التعرف على دور التوجه بالسوق في تفسير العلاقة بين متطلبات مدخل إعادة هندسة العمليات وتحسين جودة المنتج. ثانياً/ الحد المكاني: اقتصر تطبيق الدراسة على الشركات الصناعية الفلسطينية في محافظات قطاع غزة، وذلك بسبب الظروف السياسية الصعبة، والحصار المفروض على قطاع غزة، وعدم قدرة الباحثان علي جمع البيانات من الشركات الصناعية الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية للأسباب السابقة. ثالثاً/ الحد البشري: ركزت هذه الدراسة على موظفي الإدارة العليا في الشركات. وأخيراً الحد الزمني: تم جمع البيانات المتعلقة بهذه الدراسة خلال العام الجامعي (2015/2016م).

### المعالجات الإحصائية:

استعان الباحث بالرمز الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) بالإضافة إلى ( Macro Process for SPSS & SAS V2.15) وذلك لإجراء التحليلات والإحصاءات اللازمة لبيانات الاستبانة، معتمداً سلم التقدير الخماسي، وهو الموافقة على درجة التحسين بدرجة (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً).

### التحليل العاملي:

لقد تم استخدام التحليل العاملي (Factor Analysis)، والذي يعمل على تجميع متغيرات ذات طبيعة واحدة في تركيبة متجانسة مرتبطة داخلياً فيما بينها في تكوين يسمى عاملاً بحيث يرتبط كل متغير من هذه المتغيرات بهذا العامل، وفي هذه الدراسة خضعت جميع المتغيرات للتحليل العاملي وهي (متطلبات إعادة هندسة العمليات، التوجه بالسوق، الأداء التشغيلي)، واستخدمت طريقة المكونات الأساسية (Principle Component) وطريقة تدوير العوامل (Varimax) من أجل تحديد معاملات الإثباع (Factor Loading) ويحدد (أمين، 2008) بضرورة توافر مجموعة من الشروط لقبول نتائج التحليل العاملي للبيانات وهي كالتالي: قيمة مقياس (KMO) لاختبار كفاية حجم العينة المأخوذة في تفسير الظاهرة المدروسة وأقل قيمة لكفاية قبول نتائج التحليل هي (0.6). وإجراء اختبار (Bartlett) بوصفه مؤشراً للعلاقة بين المتغيرات، إذ يجب أن تكون قيمته دالة عند مستوى معنوية أقل من (0.05). بالإضافة إلى أن تشبع العامل (Factor Loading) يجب ألا يقل عن (0.5)، مع مراعاة عدم وجود قيم متقاطعة تزيد عن (0.5) في العوامل الأخرى.

### التحليل العاملي للمتغير المستقل (توافر متطلبات إعادة هندسة العمليات)

يتبين من النتائج أن قيمة مقياس "KMO" تساوي (0.916) وهذا يدل على زيادة الاعتمادية للعوامل التي سنحصل عليها من التحليل العاملي وكذلك نحكم بكفاية حجم العينة، كما نجد أن القيمة الاحتمالية لاختبار "Bartlett" تساوي (0.000) وهي أقل من (0.01) وهذا يعني أن مصفوفة الارتباط لا تساوي مصفوفة الوحدة، ولقد تم استخلاص ثلاثة عوامل والتي ونفسر ما نسبته (75.48) من التباين الكلي. ولقد تم حذف ثلاثة عبارات لعدم تحقق شروط التشبع، مع مراعاة عدم وجود قيم متقاطعة تزيد عن (0.5) في العوامل الأخرى، أما باقي العبارات فلقد استوفت الشروط.

جدول (1) نتائج التحليل العاملي للمتغير المستقل (متطلبات إعادة هندسة العمليات)			
#	الفقرة	العامل 1	العامل 2
1	تعمل الشركة تقليل خطوات العمل للعمليات المختلفة	0.300	<b>0.796</b>
2	تتميز الشركة بالاتصالات الفعالة بين الموظفين	0.163	<b>0.842</b>
3	تعمل الشركة على دمج عدة وظائف في وظيفة واحدة	0.263	<b>0.830</b>
4	يعتبر فكر التغيير المؤسسي مسئولية كل فرد في كافة المستويات التنظيمية	0.218	<b>0.818</b>
5	يتقبل الموظفون التغيير الجذري والسريع للعمليات والانشطة	0.243	<b>0.863</b>
6	تسود في الشركة ثقافة تحقيق جودة الاداء	0.227	<b>0.807</b>
7	يتوفر لدى الشركة الامام الجيد بالتطورات التكنولوجية المناسبة لأهداف الشركة	<b>0.809</b>	0.259
8	تتصف الشركة بمواكبتها العالية للتطورات التكنولوجية في البيئة المحيطة	<b>0.787</b>	0.273
9	تعمل الشركة على تنسيق عملياتها الداخلية باستخدام تكنولوجيا المعلومات	<b>0.852</b>	0.227
10	تعتمد الشركة على تكنولوجيا المعلومات في عملياتها الرقابية	<b>0.817</b>	0.276
11	تستخدم الشركة تكنولوجيا المعلومات في اعادة تصميم عملياتها	<b>0.799</b>	0.289
12	تشارك الشركة موظفيها في دورات تدريبية ذات علاقة بتكنولوجيا المعلومات	<b>0.844</b>	0.196
13	يتوفر في الشركة كفاءات ادارية مؤهلة لقيادة فريق التغيير في الشركة	0.145	<b>0.834</b>
14	يتوفر لدى الموظفون في الشركة النظرة ايجابية لإنجاح التغيير في الشركة	0.380	<b>0.756</b>
15	تستطيع الشركة المناورة بالعاملين للعمل على معظم معدات وآلات الشركة	0.148	<b>0.768</b>
16	تتوفر لدى الشركة كوادر بشرية لديها القدرة على التعامل مع تقنية المعلومات	0.253	<b>0.779</b>
17	تعمل الشركة على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب	0.228	<b>0.691</b>
18	تساعد الشركة على تنمية القيادات الادارية لفهم وتطبيق الفكر الاداري الحديث	0.259	<b>0.773</b>
	نسبة التباين المفسر (%)		75.48
	اختبار كفاية حجم العينة (Kaiser-Meyer-Olkin)		0.916
	اختبار (Bartlett)		0.000

### التحليل العاملي للمتغير الوسيط (التوجه بالسوق)

يتبين من النتائج أن قيمة مقياس "KMO" تساوي (0.901) وهذا يدل على زيادة الاعتمادية للعوامل التي سنحصل عليها من التحليل العاملي وكذلك نحكم بكفاية حجم العينة.

جدول (2) نتائج التحليل العاملي للمتغير الوسيط (التوجه بالسوق)		
#	الفقرة	العامل 1
1	يعتبر تحقيق رضا العميل هو من أهم أهداف الشركة	0.835
2	يتم تحديث وتطوير منتجات الشركة اعتماداً على مقترحات العملاء	0.887
3	تعمل الشركة على زيادة الاهتمام بخدمات ما بعد البيع	0.838
4	تتبادل الاقسام والادارات في الشركة المعلومات استجابة لحاجة العملاء	0.852
5	تراقب الشركة الانشطة التسويقية لمنافسيهم في السوق دوريا	0.866
6	تبذل الشركة جهدا لمعرفة احتياجات العملاء المستقبلية وبشكل مستمر	0.830
	نسبة التباين المفسر (%)	72.53
	اختبار كفاية حجم العينة (Kaiser-Meyer-Olkin)	0.901
	اختبار (Bartlett)	0.000

كما نجد أن القيمة الاحتمالية لاختبار "Bartlett" تساوي (0.000) وهذا يعني أن مصفوفة الارتباط لا تساوي مصفوفة الوحدة، ولقد تم استخلاص عامل واحد والذي يفسر ما نسبته (72.53) من التباين الكلي. ولقد تم حذف عبارتين لعدم تحقق شروط التشبع، أما باقي العبارات فلقد استوفت الشروط.

#### التحليل العاملي للمتغير التابع (جودة المنتج)

يتبين من النتائج أن قيمة مقياس "KMO" تساوي (0.901) وهذا يدل على زيادة الاعتمادية للعوامل التي سنحصل عليها من التحليل العاملي وكذلك نحكم بكفاية حجم العينة، كما نجد أن القيمة الاحتمالية لاختبار "Bartlett" تساوي (0.000) وهذا يعني أن مصفوفة الارتباط لا تساوي مصفوفة الوحدة، ولقد تم استخلاص عامل واحد والذي يفسر ما نسبته (72.53) من التباين الكلي. ولقد استوفت جميع العبارات الشروط.

جدول (3) نتائج التحليل العاملي للمتغير التابع (جودة المنتج)		
#	الفقرة	العامل 1
1	تستخدم الشركة الأساليب الرقابية التي تعمل على الاستخدام الأمثل للموارد	0.821
2	تتخلص الشركة من بعض الأنشطة التي ليس لها ميزة تنافسية	0.809
3	تضع الشركة خطة لمستويات الإنتاجية المطلوب الوصول إليها	0.866
4	توفر الشركة التجهيزات الانتاجية المتقدمة	0.788
	نسبة التباين المفسر (%)	67.49
	اختبار كفاية حجم العينة (Kaiser-Meyer-Olkin)	0.808
	اختبار (Bartlett)	0.000

ثبات أداة الدراسة: لقد تم التحقق من ثبات استبانة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ ( Cronbach's Alpha Coefficient) لقياس ثبات كل مجال من مجالات المقياس على حدة، بالإضافة إلى حساب ثبات المقياس ككل، كما وتتراوح قيمة معامل ألفا كرونباخ بين (0-1) وكلما اقتربت من الواحد دلت على وجود ثبات عال وكلما اقتربت من الصفر دلت على عدم وجود ثبات.

جدول رقم (4) قياس ثبات الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ			
الرقم	المجال	عدد الفقرات	قيمة معامل ألفا كرونباخ
1.	المتطلبات التنظيمية	6	0.958
2.	المتطلبات التكنولوجية	6	0.964
3.	المتطلبات البشرية	6	0.932
	توافر متطلبات منهج إعادة هندسة العمليات	18	0.951
	التوجه بالسوق	6	0.943
	جودة المنتج	4	0.925

يتضح من النتائج الموضحة في الجدول السابق أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة لمحور "توافر متطلبات إعادة هندسة العمليات" حيث بلغت (0.951)، بينما بلغت (0.943) لمحور التوجه بالسوق، وكذلك كانت مرتفعة لمحور "جودة المنتج" حيث بلغت (0.925)، وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع باستخدام معامل ألفا كرونباخ.

#### الارتباطات بين متغيرات الدراسة

تم إجراء تحليل الارتباطات بين متغيرات ومحاور الدراسة الميدانية للوقوف على الصورة المبدئية للارتباطات البينية بين متغيرات الدراسة، وتستخدم للكشف عن وجود مشكلة الارتباط الخطي المتعدد (Multi-Collinearity) والمتمثل في عدم استقلالية المتغيرات المستقلة، أي وجود ارتباط خطي شديد بين متغيرين أو أكثر من المتغيرات المستقلة المفسرة لتغيرات المتغير التابع، بحيث يصعب معه عزل تأثير كل منها على المتغير التابع، مما يفقد معاملات الانحدار المحسوبة بطريقة المربعات الصغرى معنوياتها. ويتضح من الجدول التالي عدم وجود لمشكلة الارتباط الخطي المتعدد حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (0.480 - 0.558) بين المتغيرات المستقلة، مما يدل على استقلالية تلك المتغيرات.

جدول (5) معاملات الارتباط بين أبعاد ومحاور الدراسة					
الأبعاد والمحاور	المتطلبات التنظيمية	المتطلبات التكنولوجية	المتطلبات البشرية	التوجه بالسوق	جودة المنتج
المتطلبات التنظيمية	1				
المتطلبات التكنولوجية	**0.542	1			
المتطلبات البشرية	**0.480	**0.558	1		
التوجه بالسوق	**0.601	**0.608	**0.592	1	
جودة المنتج	**0.469	**0.567	**0.556	**0.631	1

\*\* دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.01$ )

## مدى توافر متغيرات الدراسة

لقد تم تحليل المحاور الرئيسة للدراسة، وذلك من خلال حساب المتوسطات الحسابية والنسب المئوية واختبار (T test) للعينة الواحدة لكل محور من المحاور .

جدول (6) نتائج تحليل متغيرات الدراسة					
#	الأبعاد والمحاور	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	قيمة Sig.
1.	المتطلبات التنظيمية	4.00	0.74	19.37	0.00
2.	المتطلبات التكنولوجية	3.80	0.77	14.86	0.00
3.	المتطلبات البشرية	3.79	0.74	15.43	0.00
	محور متطلبات إعادة هندسة العمليات	3.86	0.63	19.80	0.00
	محور التوجه بالسوق	3.86	0.76	16.20	0.00
	محور جودة المنتج	3.79	0.78	14.66	0.00

يتضح من الجدول السابق أن مستوى توافر متطلبات إعادة هندسة العمليات جاء مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.86) ويدل الانحراف المعياري على أن استجابة المبحوثين لم تكن متباينة بشكل كبير وكانت متقاربة حول وسطها الحسابي حيث بلغ الانحراف المعياري (0.63)، وأظهر أفراد العينة أن مستوى توافر متطلبات إعادة هندسة العمليات جاء على النحو التالي (المتطلبات التنظيمية، المتطلبات التكنولوجية، المتطلبات البشرية) على الترتيب. كما وجاء مستوى تبني الشركات للتوجه بالسوق جاء مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.86) ويدل الانحراف المعياري على أن استجابة المبحوثين لم تكن متباينة بشكل كبير وكانت متقاربة حول وسطها الحسابي حيث بلغ الانحراف المعياري (0.76)، وأخيراً أظهرت النتائج أن مستوى جودة المنتجات جاء مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.79) ويدل الانحراف المعياري على أن استجابة المبحوثين لم تكن متباينة بشكل كبير وكانت متقاربة حول وسطها الحسابي حيث بلغ الانحراف المعياري (0.78).

## اختبار فرضيات الدراسة

تحليل الانحدار المتعدد لتوافر متطلبات إعادة هندسة العمليات على (جودة المنتج، التوجه بالسوق) تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد، وقد تم الاعتماد على معامل (Beta) لمعرفة التغير المتوقع في المتغير التابع بسبب التغير الحاصل في وحدة واحدة من المتغير المستقل. كما تم الاعتماد على ( $R^2$ ) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة، بالإضافة إلى استخدام اختبار (F) للتعرف على معنوية نموذج الانحدار. وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير. وقد كانت نتائج اختبار الفرضيات الأولى والثانية كالتالي:

جدول (7) نتيجة اختبار الفرضيات الثلاثة الأولى									
المتغير التابع									المتغيرات
جودة المنتج			التوجه بالسوق			جودة المنتج			
Sig.	قيمة (T)	Beta	Sig.	قيمة (T)	Beta	Sig.	قيمة (T)	Beta	
0.00	6.10	0.18	0.00	3.10	0.12	0.00	7.25	30.2	الشكل القانوني للشركة
0.00	7.37	0.39	0.10	1.66	0.12	0.00	6.42	0.39	عدد المنافسين
0.01	2.50	0.15	0.46	-0.74	-0.06	0.25	1.15	80.0	حجم الشركة/ عدد العاملين
-	-	-	0.00	4.23	0.10	0.18	1.36	0.08	المتطلبات التنظيمية
-	-	-	0.01	2.48	0.18	0.00	3.12	0.18	المتطلبات التكنولوجية
-	-	-	0.00	5.67	0.39	0.00	3.19	0.18	المتطلبات البشرية
0.00	10.26	0.45	-	-	-	-	-	-	التوجه بالسوق
<b>0.710</b>			<b>0.467</b>			<b>0.653</b>			معامل الارتباط R
<b>0.705</b>			<b>0.451</b>			<b>0.643</b>			معامل التحديد R <sup>2</sup>
<b>0.710</b>			<b>0.467</b>			<b>0.653</b>			التغير في معامل التحديد
<b>123.83</b>			<b>29.16</b>			<b>62.83</b>			قيمة اختبار F
<b>0.000</b>			<b>0.000</b>			<b>0.000</b>			الدلالة الإحصائية Sig.

يلاحظ من الجدول أعلاه بأن نتيجة الفرضية الأولى كانت كالاتي حيث بلغت قيمة معامل التحديد المعدل ( $R^2$  Adj.) (0.643)، كما بلغت قيمة (F) للنموذج (62.83) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، ومما سبق يمكن قبول الفرضية الرئيسية الأولى: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين متطلبات إعادة هندسة العمليات على جودة المنتج في الشركات الفلسطينية بقطاع غزة".

كما ويتبين بأن نتيجة الفرضية الثانية كانت كالاتي حيث بلغت قيمة معامل التحديد المعدل (Adj.  $R^2$ ) (0.451)، كما بلغت قيمة (F) للنموذج (29.16) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، ومما سبق يمكن قبول الفرضية الرئيسية الثانية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين متطلبات إعادة هندسة العمليات على التوجه بالسوق في الشركات الفلسطينية بقطاع غزة".

#### تحليل الانحدار لتبني التوجه بالسوق على جودة المنتج

ولقد تم إجراء تحليل الانحدار البسيط (Simple Linear Regression)، وقد تم الاعتماد على معامل (Beta) لمعرفة التغير المتوقع في المتغير التابع (جودة المنتج) بسبب التغير الحاصل في وحدة واحدة من المتغير المستقل (التوجه بالسوق). كما تم الاعتماد على ( $R^2$ ) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة، بالإضافة إلى استخدام اختبار (F) للتعرف على معنوية نموذج الانحدار. وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير. ويتضح من الجدول (7) بأن نتيجة الفرضية الثالثة كانت كالاتي حيث بلغت قيمة معامل التحديد المعدل ( $R^2$  Adj.) (0.451)، كما بلغت قيمة (F) للنموذج (29.16) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، ومما سبق يمكن قبول الفرضية الرئيسية الثالثة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتبني التوجه بالسوق على جودة المنتج في الشركات الفلسطينية بقطاع غزة".

## تحليل المسار للكشف عن الدور الوسيط للتوجه بالسوق في العلاقة بين متطلبات إعادة هندسة العمليات وجودة المنتج

يهدف الكشف عن دور التوجه بالسوق في تفسير العلاقة بين متطلبات إعادة هندسة العمليات وجودة المنتج تم استخدام تحليل المسار (Path Analysis)، حيث يتم في البداية التحقق من بعض الشروط المسبقة لاختبار الدور الوسيط للمتغير، والتي تتمثل في الخطوات التالية: (1) وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمتغير المستقل على المتغير التابع. (2) وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمتغير المستقل على المتغير الوسيط. (3) وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمتغير المستقل والمتغير الوسيط على المتغير التابع. وبعد التحقق من الشروط السابقة، يتم تقسيم التأثير الإجمالي في النموذج إلى قسمين أساسيين يمكن عرضهما كالآتي: (1) تأثير مباشر للمتغير المستقل على المتغير التابع. (2) تأثير غير مباشر للمتغير المستقل على المتغير التابع بوجود المتغير الوسيط، حيث يتم اختبار معنوية التأثير غير المباشر باستخدام اختبار سوبل (Sobel)، حتى يتم التأكد من توسط (المتغير الوسيط) للعلاقة ما بين المتغير المستقل والمتغير التابع. وقد كانت نتائج اختبار الفرضيات الفرعية كالتالي:

جدول (8) نتيجة اختبار تحليل المسار									
جودة المنتج								المتغيرات	
Sig.	قيمة (T)	Beta	Sig.	قيمة (T)	Beta	Sig.	قيمة (T)		
0.00	6.04	0.18	0.00	6.49	0.19	0.00	6.20	0.18	الشكل القانوني للشركة
0.00	7.15	0.38	0.00	6.33	0.34	0.00	7.15	0.38	عدد المنافسين
0.02	2.30	0.13	0.05	1.95	0.11	0.06	1.84	0.11	حجم الشركة/ عدد العاملين
-	-	-	-	-	-	0.06	1.95	0.09	المتطلبات التنظيمية
-	-	-	0.00	3.06	0.14	-	-	-	المتطلبات التكنولوجية
0.08	1.75	0.09	-	-	-	-	-	-	المتطلبات البشرية
0.00	7.97	0.41	0.00	8.27	0.39	0.00	9.14	0.42	التوجه بالسوق
<b>0.845</b>		<b>0.850</b>		<b>0.846</b>		معامل الارتباط R			
<b>0.715</b>		<b>0.723</b>		<b>0.716</b>		معامل التحديد R2			
<b>100.69</b>		<b>105.06</b>		<b>101.21</b>		قيمة اختبار F			
<b>0.000</b>		<b>0.000</b>		<b>0.000</b>		الدلالة الإحصائية Sig.			
Sig.	حجم التأثير	Sig.	حجم التأثير	Sig.	حجم التأثير	حجم التأثير			
0.00	0.300	0.00	0.306	0.00	0.230	التأثير الإجمالي			
0.08	0.091	0.00	0.145	0.06	0.095	التأثير المباشر (c')			
0.00	0.209	0.00	0.161	0.00	0.139	التأثير غير المباشر (ab)			
0.70		0.53		0.60		التأثير الغير مباشر/ التأثير الإجمالي			

كشفت النتائج على أن إدخال التوجه بالسوق بالإضافة إلى المتطلبات التنظيمية (كمغيرات مستقلة) في النموذج أدى إلى ارتفاع في المقدرة التفسيرية للنموذج، حيث بلغت قيمة معامل التحديد (71.6%)، وهي قيمة

دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، مما يدل على معنوية النموذج ككل. ولقد كشفت نتائج حجم التأثير عن وجود تأثير إجمالي مقداره (23%)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، كما وبلغت قيمة التأثير المباشر على جودة المنتج (9.5%)، وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، بينما بلغت قيمة التأثير غير المباشر (13.9%) والذي يمثل (60%) من التأثير الإجمالي، وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). ومما سبق وبالنظر إلى معنوية التأثير المباشر وغير المباشر يتضح للباحث بأن التوجه بالسوق يتوسط بشكل كلي العلاقة ما بين توافر المتطلبات التنظيمية لإعادة هندسة العمليات وجودة المنتج.

ولقد بينت النتائج إلى أن إدخال التوجه بالسوق بالإضافة إلى المتطلبات التكنولوجية (كمتغيرات مستقلة) في النموذج أدى إلى ارتفاع في المقدرة التفسيرية للنموذج، حيث بلغت قيمة معامل التحديد (72.3%) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، مما يدل على معنوية النموذج ككل. ولقد كشفت نتائج حجم التأثير عن وجود تأثير إجمالي مقداره (30.6%)، وهو دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، كما وبلغت قيمة التأثير المباشر للمتطلبات التكنولوجية على جودة المنتج (14.5) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وبذات السياق فقد بلغت قيمة التأثير غير المباشر (16.1%) والذي يمثل (53%) من التأثير الإجمالي، وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). ومما سبق وبالنظر إلى معنوية التأثير المباشر وغير المباشر يتضح للباحث بأن التوجه بالسوق يتوسط بشكل جزئي العلاقة ما بين توافر المتطلبات التكنولوجية لإعادة هندسة العمليات وجودة المنتج.

كما وأشارت النتائج إلى أن إدخال التوجه بالسوق بالإضافة إلى المتطلبات البشرية (كمتغيرات مستقلة) في النموذج أدى إلى ارتفاع في المقدرة التفسيرية للنموذج، حيث بلغت قيمة معامل التحديد (71.5%)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، مما يدل على معنوية النموذج ككل. وبالنظر إلى نتائج حجم التأثير فقد تبين وجود تأثير إجمالي مقداره (30%) وهو دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، كما وبلغت قيمة التأثير المباشر للمتطلبات البشرية على جودة المنتج (9.1%)، وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، بينما بلغت قيمة التأثير غير المباشر للمتطلبات البشرية على جودة المنتج بوجود التوجه بالسوق كمتغير وسيط (20.9%) والذي يمثل (70%) من التأثير الإجمالي، وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). ومما سبق وبالنظر إلى معنوية التأثير المباشر وغير المباشر يتضح للباحث بأن التوجه بالسوق يتوسط بشكل كلي العلاقة ما بين توافر المتطلبات البشرية لإعادة هندسة العمليات وجودة المنتج.

### مناقشة النتائج:

أظهرت نتائج الدراسة موافقة أفراد العينة على أن إدارة الشركات تعمل على توفير المتطلبات التنظيمية والتي تسهم في دعم منهج إعادة هندسة العمليات في الشركات الصناعية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة، وذلك من خلال اهتمام تلك الشركات بالعمل على تقليل خطوات العمل من خلال التركيز على أداء العمليات الأساسية المهمة وإهمال العمليات الروتينية الغير مهمة التي لا فائدة من وجودها في تطوير العمل. كما وبينت تلك النتائج موافقة أفراد العينة على أن إدارة الشركات تبدى الاهتمام والعمل على توفير القدرات التكنولوجية، بحيث تسهم في دعم منهج إعادة هندسة العمليات والذي بدوره يسهم في تطوير الأداء وتعزيز الميزة التنافسية، وذلك من خلال قيام إدارة الشركات بالعمل على إعادة تصميم عملياتها معتمدة في ذلك على تكنولوجيا

المعلومات سواءً بدورها الرئيسي أو المساند في تلك للعملية، كما وأشارت إلى موافقة أفراد العينة على الاهتمام الكبير من الشركات بالكادر البشري وحرصها على الاستثمار فيه بقدر الإمكان لعلها المسبق بأهمية الموارد البشرية في تطوير آليات العمل وتحسينه، بالإضافة إلى قيام الشركة بتدريب العاملين وتطوير مهاراتهم عن طريق تدويرهم على الأقسام الانتاجية المختلفة، وذلك لتكوين خلفية مهمة لكل عامل عن اساليب العمل وعمل الآلات والمعدات بما يخدم مصلحة الشركة، بالإضافة إلى أن هناك مستوى إدراك كبير لدى الإدارة العليا بالشركات الصناعية الفلسطينية لأهمية تحقيق الجودة في منتجاتهم، من خلال وضع خطة واضحة ومحددة الاهداف تلتزم بالجودة، وعملها على توظيف الخبرة والمعرفة في الإنتاج.

كما وأفرزت نتائج التحليل عن وجود اثر معنوي ذو دلالة إحصائية موجبة لتوافر متطلبات إعادة هندسة العمليات على جودة المنتج بشكل عام وهذا ما أشارت إليه دراسة (Poirier & Walker, 2005) ودراسة (العتيبي والحمامي، 2004) بأن تحقيق تطوير جوهري وطموح في أداء المنظمات وتحقيق جودة المنتج يتطلب النجاح في تطبيق إعادة هندسة العمليات. ، وكانت هذه النتيجة مدعومة جزئياً، حيث كان هناك اثر ايجابي للمتطلبات البشرية والتكنولوجية على جودة المنتج، ويرجع الباحث ذلك الى نجاح الشركات الصناعية يعتمد بشكل كبير على الموارد البشرية التي تعمل بها، وذلك لأن المعرفة والمهارة والقدرات تتبع أساساً من العاملين بالشركة، وتمثل قاعدة المعرفة الأساس لتصميم وإعداد الكفاءات في الشركة، وهي التي تجعلها متميزة عن منافسيها كما تعطي تقديراً لدى العملاء. اضافة الى المتطلبات التكنولوجية والتي تعتبر جزءاً أساسياً من مقومات نجاح أي شركة، حيث تسهم في تحسين جودة عمليات وأداء جميع أنواع وأحجام الشركات، وتطوير وتسويق المنتجات وتشكيل قواعد العمل. بينما لم تؤثر المتطلبات التنظيمية على جودة المنتج، ويرجع الباحث ذلك الى عدة اسباب من أهمها: ضعف ثقافة الجودة لدى ادارة الشركات الصناعية المتعلقة بنظام الحوافز والمكافآت، مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، دعم الادارة العليا، قلة مصادر التمويل، بالإضافة إلى أن اغلب الشركات الصناعية العاملة في فلسطين هي شركات فردية صغيرة الحجم نسبياً يسودها الطابع العائلي.

وكذلك كشفت نتائج التحليل عن وجود اثر معنوي ذو دلالة إحصائية موجبة لتوافر متطلبات إعادة هندسة العمليات على تبني التوجه بالسوق، وهذا يتفق مع دراسة (Arora & Kumar, 2007) والتي أشارت إلى ان تبني التوجهات الاستراتيجية تعمل على زيادة قدرات المنظمة وتطوير أدائها، وكانت هذه النتيجة مدعومة بالكامل، حيث كان هناك أثر ايجابي للمتطلبات التنظيمية والبشرية والتكنولوجية على التوجه بالسوق، ويرجع الباحث ذلك الى المنافسة المحلية التي يتعرض لها القطاع الصناعي الفلسطيني، واقتصار توجه الانتاج الى السوق المحلي، وذلك بسبب منع تصدير المنتجات الفلسطينية الى خارج فلسطين، وبالتالي تحاول الشركات الصناعية اتخاذ سياسات واستراتيجيات مناسبة تتلاءم مع طبيعة الظروف السائدة، وذلك من خلال توفير المتطلبات التنظيمية والبشرية والتكنولوجية المناسبة لمواجهة هذه المنافسة.

بالإضافة إلى نتائج التحليل أظهرت وجود اثر معنوي ذو دلالة إحصائية موجبة لتبني التوجه بالسوق على جودة المنتج في الشركات الصناعية العاملة بقطاع غزة، وهذا يتفق مع دراسة (Lukas & Ferrell 2000) ودراسة (Erdil, et al., 2004) التي أشارت إلى أن التوجه بالسوق يعمل على تطوير المنتجات وتحسين أداء الشركات ويسهم في التفوق على المنافسين، ويرجع الباحث ذلك الى ان التركيز على الزبائن يعتبر من اهم العناصر التي تربط جودة المنتج بالتوجه بالسوق، اذ انها تهدف الى تلبية الحاجات بأحسن طريقة ممكنة، حيث ان التركيز على الزبائن لا يمكن تحقيقه الا عن طريق الجودة والاستجابة لمتطلبات المستهلك، وذلك عن طريق تطوير وتحسين جودة المنتجات بشكل مستمر. كذلك فان جودة المنتجات تتأثر مباشرة

بالممارسات الموجودة داخل الشركة، فمشاركة العمال وتمكينهم وخاصة في مصلحة التسويق من ابداء رأيهم، إضافة إلى اكسابهم المعارف والخبرات سيرفع مستوى الجودة الى حد كبير.

ولقد كشفت نتائج الدراسة بأن التوجه بالسوق يتوسط بشكل كلي العلاقة بين المتطلبات التنظيمية والبشرية وجودة المنتج، بينما يتوسطها بشكل جزئي في العلاقة ما بين المتطلبات التكنولوجية وجودة المنتج، مما يؤكد الدور الحيوي والمهم الذي يلعبه التوجه بالسوق في إنجاح تطبيق منهج إعادة هندسة العمليات وهذا يتفق مع دراسة (الدوسري، 2010) ودراسة (Idar et. al, 2012) والتي أكدت على أن أهمية التوجه بالسوق كمتغير وسيط.

وبناء على ما تقدم من نتائج أوصت الدراسة بضرورة اهتمام الإدارة العليا في الشركات الصناعية بالبحوث بمناهج الإدارة الحديثة إذا ما أرادت تلك الإدارة تحقيق التفوق والنجاح لمنظمتها، وكذلك الاعتماد على المنهج العلمي والميداني لحل ومعالجة المشكلات، والقيام بإعادة صياغة للسياسات والإجراءات وطبيعة العمل والهيكل التنظيمي وتعزيز الثقافة التنظيمية في الشركة بما يعمل على تحسين فرص نجاح تطبيق إعادة هندسة العمليات، وكذلك العمل على مراجعة الهيكل التنظيمي بصورة دورية للابتعاد عن الازدواجية والروتين والرقابة المتكررة، وضرورة القيام بدراسات دورية للتعرف على التغيرات والتطورات في بيئة الصناعة الفلسطينية، والعمل على مواكبة تلك التغيرات، وكذلك ضرورة إدراك الإدارة العليا لأهمية التوجه بالسوق والعمل على ربطه بنظم المعلومات، وأن يكون محوره الأساسي تلبية حاجات العملاء بحيث يستمد قوته الفعلية من كافة العاملين في الشركة وليس من العاملين في قسم التسويق فقط، وأخيراً التأكيد على أهمية تبني التوجهات بالسوق من قبل الشركات، وذلك لما لها من أثر واضح في تعزيز العلاقة ما بين توافر متطلبات إعادة هندسة العمليات وتحقيق جودة المنتج.

**محددات الدراسة:** لقد اقتصر تطبيق هذه الدراسة على الشركات الصناعية الفلسطينية (الأعضاء في الاتحاد العام للصناعات الفلسطينية) العاملة في قطاع غزة، ولم تشمل الشركات الصناعية العاملة في الضفة الغربية وذلك لصعوبة التواصل والاعلاقات الإسرائيلية وعدم التمكن من الوصول الى الضفة الغربية، وبالتالي هذا يحد من تعميم النتائج على جميع الشركات الصناعية الفلسطينية. كما أنه قد تناول التوجه بالسوق كمتغير وسيط، لكن من المحتمل أن يكون هناك عوامل أخرى ينصح بدراسة مدى تأثيرها على العلاقة بين توافر متطلبات إعادة هندسة العمليات وجودة المنتج.

### البحوث المستقبلية:

1. إعادة تطبيق نفس الدراسة على الشركات العاملة في جميع محافظات الوطن.
2. إجراء دراسة مقارنة بين الشركات الصناعية الفلسطينية العاملة في محافظات قطاع غزة والشركات الصناعية بالضفة الغربية.
3. إعادة تطبيق نفس الدراسة مع استخدام منهجية مختلفة مثل دراسة الحالة على شركات أو مؤسسات فلسطينية معينة.

## المراجع:

1. الأغا، مرام (2006). دراسة تطبيقية لإعادة هندسة العمليات الادارية (الهندرة) في المصارف في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، فلسطين.
2. أمين، أسامة (2008). التحليل الاحصائي للمتغيرات المتعددة باستخدام SPSS، ط1، القاهرة: مكتبة الانجلو المصرية.
3. البيلاوي، حسن وآخرون (2006). الجودة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد، ط1، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
4. ثابت، آلاء (2010). تخفيض التكاليف بأسلوب اعادة هندسة العمليات الانتاجية بالتطبيق على الشركة الوطنية لصناعة الاثاث المنزلي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الموصل، العراق.
5. جولي، مها (2002). المتطلبات التربوية لتحقيق الجودة التعليمية، الإسكندرية: دار الوفا للطباعة والنشر.
6. حمزاوي، شريف؛ بومدين، بلخير (2010، مايو). التوجه نحو السوق كمتطلب أساسي لخلق الإبداع والابتكار في المؤسسات، ورقة عمل مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، الجزائر.
7. الحواجرة، كامل محمد؛ الحوري، سليمان؛ الزيود، حسين (2011). أثر دعم الإدارة العليا و التزامها في مؤشرات إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر المديرين و رؤساء الأقسام، المجلة الأردنية لإدارة الأعمال، 7(4)، 576-557.
8. خليل، عطا الله (2008، أبريل). دور اعادة هندسة العمليات في دعم قرارات خفض التكاليف في ظل فلسفة إدارة التغيير، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثامن، إدارة التغيير ومجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة: الأردن.
9. دمنهوري، أمل (2013). العوامل المؤثرة على تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، 31(2)، 85-41.
10. الدوسري، ناصر (2010). أثر استراتيجية النمو على الأداء التسويقي لدى شركات التأمين الكويتية ودور التوجه السوقي كمتغير وسيط، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
11. ديب، شيخ (2009). تقويم فرص تطبيق اعادة هندسة العمليات كمدخل لتحسين القدرة التنافسية، مجلة تشرين، 31(1)، 45-27.
12. راتشمان، دافيد وآخرون (2001). الإدارة المعاصرة، ترجمة رفاعي محمد رفاعي وسيد محمد عبد المتعال، الرياض: دار المريخ.
13. الربيعي، ميثاق؛ الربيعي، ليث (2011). أثر التوجه السوقي والتزام العاملين على الأداء دراسة على الخطوط الجوية الملكية الأردنية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية بجامعة بغداد، 17(63)، 120-100.
14. ساعاتي، عبد الإله؛ أمين، شاكرا (2012). اثر التوجه نحو السوق على الأداء الكلي لمستشفيات القطاع الخاص بالسعودية، مجلة الباحث، 10(10)، 341-352.
15. السعدي، أمين (2000). العلاقة بين التوجه نحو السوق والأداء في القطاع المصرفي الأردني، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.
16. سليمان، غازي؛ سلطان، إياد؛ أمين، عثمان (2012). خفض التكاليف باستخدام مدخل إعادة هندسة العمليات، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 4(9)، 372-345.

17. شبلي، مسلم؛ علي، راضي (2012). دور إعادة هندسة عملية الأعمال (BPR) في تحسين الأداء الإنتاجي، *مجلة العلوم الاقتصادية*، 8(30)، 57-88.
18. الشعباني، إبراهيم؛ ثابت، آلاء (2012). أثر اعتماد منهج إعادة هندسة العمليات الإنتاجية في خفض التكاليف بالتطبيق على الشركة الوطنية للأثاث المنزلي في محافظة نينوى، *مجلة تنمية الرفاهيين*، 34(108)، 239-272.
19. الصمادي، زياد؛ الجوازنة، بهجت (2011). أثر الممارسات الإنتاجية على الاداء التشغيلي للشركات الصناعية العاملة في مدينة الحسن الصناعية في اربد، *مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية*، 33(2)، 29-55.
20. العتيبي، سعد؛ الحمالي، راشد (2004، مايو). *هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في القطاع العام عوامل النجاح الحاسمة*، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر الوطني الأول للجودة: السعي نحو الإتقان والتميز - الواقع والطموح، اللجنة الوطنية السعودية للجودة: السعودية.
21. علوان، قاسم (2013). *إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001: 2000*، عمان: دار الثقافة.
22. علوطي، لمين (2008). *أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة*، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر.
23. العيثاوي، أحلام؛ السامرائي، عمار (2011، مايو). *واقع تطبيق جودة التعليم في الجامعات الخاصة في ضوء معايير ومتطلبات الجودة الشاملة: دراسة حالة الجامعة الخليجية*، ورقة عمل مقدمة الى المؤتمر العربي الدولي الأول لضمان جودة التعليم العالي، الجامعة الخليجية: البحرين.
24. قبيطة، نهلة (2013، ديسمبر). *تصور مقترح لمدرسة المستقبل كحاضنة للإبداع باستخدام مدخل إعادة هندسة العمليات الادارية*، بحث مقدم إلى المؤتمر الخامس لوزارة الثقافة- ثقافة الإبداع، وزارة الثقافة: فلسطين.
25. مايكل، هامر؛ شامبي، جيمس (1995). *إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات (الهندرة)*، ترجمة شمس الدين عثمان، القاهرة: الشركة العربية للإعلام العلمي.
26. المجالي، آمال (2012). *أثر عناصر التخطيط الاستراتيجي في تعزيز عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية في شركة الاتصالات السعودية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 8(3)، 495-519.
27. محمد، سحر (2015). *تصور مقترح لضمان جودة التعليم الجامعي المصري في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي*، 8(19)، 95-133.
28. المطيري، عبد الله (2013). *دور إعادة هندسة الأعمال في تحسين جودة الخدمات المصرفية ، بالتطبيق على بنك التسليف والادخار في دولة الكويت، مجلة فكر وإبداع - مصر*، 75، 599-625.
29. ميا، علي؛ ديب، صلاح؛ دغمان، لبنى (2013). *التوجه بالسوق واثره على تعظيم القدرة التنافسية: دراسة ميدانية على المنظمات الحاصلة على الايزو في اللاذقية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية*، 35(8)، 197-218.
30. النعمة، عادل؛ الدباغ، إيمان (2012). *دور إعادة هندسة العمل في تعزيز قرارات الانتاج والعمليات، مجلة تنمية الرفاهيين بجامعة الموصل*، 34(109)، 189-213.

31. وسيلة، بوزايد (2012). مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة سطيف1، الجزائر.
32. Arora, S., & Kumar, S. (2000). Reengineering: a focus on enterprise integration. *Interfaces*, 30(5), 54-71.
33. Chan, S., & Choi, C. (1997). A conceptual and analytical framework for business process reengineering. *International Journal of Production Economics*, 50(2), 211-223.
34. Dobni, C., & Luffman, G. (2003). Determining the scope and impact of market orientation profiles on strategy implementation and performance. *Strategic management journal*, 24(6), 577-585.
35. Erdil, S., Erdil, O., & Keskin, H. (2004). The relationships between market orientation, firm innovativeness and innovation performance. *Journal of Global Business and Technology*, 1(1), 1-11.
36. Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2010). *Multivariate Data Analysis*. 7<sup>th</sup> Ed., New Jersey: Prentice Hall, Inc..
37. Hamel, G., & Prahalad, C. (1990). Corporate imagination and expeditionary marketing. *Harvard business review*, 69(4), 81-92.
38. Harmsen, H., & Jensen, B. (2004). Identifying the determinants of value creation in the market: A competence-based approach. *Journal of Business Research*, 57(5), 533-547
39. Hendrick, R. (2003). Strategic planning environment, process, and performance in public agencies: A comparative study of departments in Milwaukee. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 13(4), 491-519.
40. Idar, R., Yusoff, Y., & Mahmood, R. (2012). The effect of market orientation as mediator to strategic planning practices and performance relationship: Evidence from Malaysian SMEs. *Procedia Economics and Finance*, 4, 68-75.
41. Kirca, A. H., Jayachandran, S., & Bearden, W. O. (2005). Market orientation: A meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance. *Journal of marketing*, 69(2), 24-41.
42. Langerak, F. (2003). The effect of market orientation on positional advantage and organizational performance. *Journal of strategic marketing*, 11(2), 93-115.
43. Lukas, B. A., & Ferrell, O. C. (2000). The effect of market orientation on product innovation. *Journal of the academy of marketing science*, 28(2), 239-247.
44. Poirier, C., & Walker, I. (2005). *Business process management applied: creating the value managed enterprise*. J. Ross Publishing.
45. Rateb, S., Nouman, A., Rateb, M., Asar, M., El-Amin, A., Gad, S., & Mohamed, M. (2011). Re-Engineering Pre-Employment Check-Up Systems. *International journal of health care quality assurance*, 24(6), 484-497.
46. Ringim, K., Razalli, M., & Hasnan, N. (2011). Effect of Business Process Reengineering Factors on Organizational Performance of Nigerian banks: Information Technology Capability as the Moderating Factor. *International Journal of Business and Social Science*, 2(13), 198-201.

47. Salimifard, K., Abbaszadeh, M., & Ghorbanpur, A. (2010). Interpretive structural modeling of critical success factors in banking process re-engineering. *International Review of Business Research Papers*, 6(2), 95-103.
48. Setegn, D., Ensermu, M., & Moorthy, P. (2013). Assessing the effect of business process reengineering on organizational performance. *Researchers World*, 4(1), 115.
49. Turner, W. (2009). *Accounting Information Systems Controls and Processes*, U.S.A.: Wiley.
50. Ulrich, W. (2001). IT's Role in Business Process Reengineering Initiatives, Tactical Strategy Group Inc..

ملحق رقم (5)  
الورقة العلمية الثانية

## بحث بعنوان

العلاقة بين توافر متطلبات إعادة هندسة العمليات والمرونة الإنتاجية: الدور  
الوسيط للتوجه بالتعلم

The relationship between the availability of re-engineering processes requirements  
and Production Flexibility: The Mediating Role of Learning Orientation

إعداد

أ. أحمد موسى أحمد فرج الله  
محاضر بقسم إدارة الأعمال  
كلية الإدارة والتمويل - جامعة الأقصى

د. صديق بلل إبراهيم  
الأستاذ المشارك بقسم إدارة الأعمال  
عميد كلية الدراسات التجارية  
جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

---

مكان النشر: جامعة فلسطين - غزة - فلسطين

بيانات المجلة: مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات

تحمل الرقم المعياري الدولي ISSN: 2410-874X

مجلد 6، عدد 4 (2016)



جامعة فلسطين  
University of Palestine

عمادة الدراسات العليا و البحث العلمي

EXT : 1055

التاريخ : 2016/ 10/ 29

الرقم : ISSN2410-874X

حفظه الله

الدكتور / صديق بلل إبراهيم

حفظه الله

الأستاذ / أحمد موسى فرج الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الموضوع / قبول بحثكم للنشر في مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات

تهديكم عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي بجامعة فلسطين بغزة أطيب التحيات، وتود إبلاغكم بقبول نشر البحث بعنوان .

" العلاقة بين توافر متطلبات إعادة هندسة العمليات والمرونة الإنتاجية: الدور الوسيط للتوجه بالتعلم "

حيث تم تحكيمه وقبوله للنشر في المجلد السادس، العدد الرابع الذي سيصدر في ديسمبر إن شاء الله

عبد الكريم المدهورن  
رئيس هيئة التحرير

عميد الدراسات العليا والبحث العلمي



نسخة : للملف

## العلاقة بين توافر متطلبات إعادة هندسة العمليات والمرونة الإنتاجية الدور الوسيط للتوجه بالتعلم ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى توافر متطلبات إعادة هندسة العمليات في الشركات الصناعية الفلسطينية، والكشف عن طبيعة العلاقة واتجاهها بين متطلبات إعادة هندسة العمليات وتحقيق المرونة الإنتاجية في تلك الشركات، إضافة إلى تحديد ما إذا كان التوجه بالتعلم يلعب دور الوسيط في العلاقة ما بين توافر متطلبات إعادة هندسة العمليات والمرونة الإنتاجية. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان بتصميم استبيان كأداة للدراسة تم توزيعه على عينة الدراسة البالغة (231) موظف وموظفة من الإدارة العليا بالشركات الصناعية الفلسطينية. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: تتوافر متطلبات إعادة هندسة العمليات (التنظيمية، التكنولوجية، البشرية) بدرجة كبيرة في الشركات الصناعية الفلسطينية. وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية موجبة لتوافر متطلبات إعادة هندسة العمليات على التوجه بالتعلم والمرونة الإنتاجية في الشركات الصناعية الفلسطينية. وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية موجبة لتبني التوجه بالتعلم والمرونة الإنتاجية في الشركات الصناعية الفلسطينية. كشفت نتائج الدراسة إلى أن التوجه بالتعلم يلعب الدور الوسيط في العلاقة بين توافر متطلبات إعادة هندسة العمليات والمرونة الإنتاجية. وقد أوصت الدراسة: ضرورة القيام بدراسات دورية للتعرف على التغيرات والتطورات في بيئة الصناعة الفلسطينية، والعمل على مواكبة تلك التغيرات. التأكيد على أهمية تبني التوجه بالتعلم من قبل الشركات، وذلك لما لها من أثر واضح في تعزيز العلاقة ما بين توافر متطلبات إعادة هندسة العمليات والمرونة الإنتاجية.

الكلمات المفتاحية: التوجه الاستراتيجي، المناهج الإدارية الحديثة، الأداء التشغيلي.

### Abstract:

This study aimed to identify the availability of business process re-engineering requirements in Palestinian industrial companies, and to identify the nature of relationship and direction between business process re-engineering requirements and Production Flexibility in these companies, in addition to determine whether the learn orientation plays a mediating role in the relationship between business process re-engineering requirements and Production Flexibility. To achieve study objectives, the researcher designed a questionnaire as a study tool, was distributed on sample of (231) employee selected from the senior management in Palestinian industrial companies. The results shows: business process re-engineering requirements (Organizational, Technological, Human) are available in Palestinian industrial companies with a large degree. There is a positive impact with a statistical significance the availability of business process re-engineering requirements on learn orientation and Production Flexibility in Palestinian industrial companies. There is a positive impact with a statistical significance the learn orientation adoption and Production Flexibility in Palestinian industrial companies. Results revealed that learn orientation mediating the relationship between business process re-engineering requirements and achieving Production Flexibility. The Main recommendations: Needing to do periodic studies to identify the changes and developments in the Palestinian industry environment, and working to keep up with those changes. Emphasize the importance of adopting learn Orientation by companies, because of

their obvious effect in strengthening the relationship between the availability of business process re-engineering requirements and Production Flexibility.

Key words: strategic orientation, modern management methods, operational performance.

#### المقدمة:

تتعامل المؤسسات الصناعية في الوقت الحاضر مع ظروف بيئية تتسم بالديناميكية وسرعة التغيير، وإزاء هذه التغيرات تتجه معظم المؤسسات والتي تحتل مركز الصدارة في مجالات أعمالها إلى تغيير توجهاتها الاستراتيجية الحالية وتبني توجهات جديدة بشأن مجالات أعمالها أو عملياتها الرئيسية. ولمواجهة هذه التغيرات البيئية تسعى المؤسسات لإحداث نوع من التغيير الاستراتيجي المعتمد على استخدام الأدوات والأساليب في مجال الإدارة وإعداد البرامج اللازمة لإحداث هذا التغيير بما يمكنها من مواكبة التطورات على الساحة العالمية. ويعد منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية أحد أهم أدوات التغيير الاستراتيجي التي تسعى المؤسسات حالياً إلى تطبيقها بفاعلية ونجاح عملياتها الرئيسية (خليل، 1998)، حيث أشارت (Rateb, 2011) ودراسة (Poirier & Walker, 2005) على أنها إعادة تفكير أساسية وتصميم جذري لعملية الأعمال من أجل تحقيق تحسين فعلي في الأداء. وغالبا ما يرتبط تأثيرها في الأسبقيات التنافسية للأداء.

ومن ناحية أخرى تعتبر المرونة الإنتاجية أهم الدعائم الأساسية لاستراتيجية التصنيع الحديثة، حيث يقصد بالمرونة هو القدرة على سرعة تغيير تشكيل المنتجات وتقليل زمن الإنتاج وعادة ترتبط المرونة بسرعة الاستجابة لاحتياجات العملاء، وتتوقف مرونة الإنتاج بالمنشأة على أداء نشاط هندسة الإنتاج بدرجة كبيرة (أبو خشبة، 2001). كما ويلعب التوجه بالتعلم دوراً جوهرياً في تنمية وتطوير المنظمات حيث تكمن أهميته في أنه يعزز من قدرات المنظمة على الاستجابة للتغيرات الحاصلة في بيئة عملها (Tallon, 2008). وفي إطار ذلك يرى (Thomas, et al., 2001) بأنه يعد أرضية تقدم رؤى حول كيفية قيام المنظمة باكتساب وتوزيع وتفعيل المعرفة وتوليد ميزة تنافسية مستدامة.

من ناحية أخرى يعد تطوير القطاع الصناعي هدفاً رئيسياً لتحقيق التنمية الاقتصادية المرجوة في مختلف المجتمعات، حيث يحتل القطاع الصناعي في أي بلد مكانة مميزة في البناء الاقتصادي لما له من وزن في المساهمة في الناتج المحلي والاجمالي، تشغيل الأيدي العاملة، حل مشاكل البطالة والفقر وتحقيق الاستقلال الاقتصادي (واقع القطاع الصناعي في فلسطين، 2014). ويمثل العاملين في القطاع الصناعي ما نسبته (17%) من إجمالي الأيدي العاملة الفلسطينية (الاتحاد العام للصناعات الفلسطينية، 2016).

ومن جانب آخر، وبمراجعة أدبيات الدراسة فإن عدد قليل من الدراسات تناول دراسة التأثير المباشر لمتطلبات منهج إعادة هندسة العمليات على تحسين الأداء الإنتاجي، فقد أشارت دراسة (سليمان وآخرون، 2012) ودراسة (خليل، 2008) إلى العلاقة بين منهج إعادة هندسة العمليات وخفض التكاليف، أما دراسة (Setegn, et. al., 2013) ودراسة (Ringim, et. al., 2011) فعملت على دراسة علاقة إعادة هندسة العمليات في تحسين الأداء المؤسسي، بينما دراسة (المطيري، 2013) عملت على دراسة العلاقة بين تطبيق

إعادة هندسة الأعمال وتحسين جودة الخدمات المصرفية، أما دراسة (شبلبي وعلي، 2012) ودراسة (النعمة والدباغ، 2012) فهدف إلى التعرف إلى دور إعادة هندسة عملية العمليات في تحسين الأداء الإنتاجي ولكن أي من الدراسات لم تتناول العلاقة بين متطلبات إعادة هندسة العمليات وجودة المنتج. كما يلاحظ الاختلاف بين الكتاب على تأثير منهج إعادة هندسة العمليات على الأداء، فلم تحقق بعض الشركات هدفها المتمثل في تحسين الأداء رغم تطبيقها لمنهج إعادة هندسة العمليات، ويفسر (Chan & Choi, 1997) نسبة الإخفاق العالية في تطبيق منهج إعادة هندسة العمليات يرجع إلى فشل العديد من المنظمات في دمج برنامج إعادة الهندسة في رؤيتهم وأهدافهم الاستراتيجية، وهذا يتفق مع دراسة (Jackson, 1997) التي أكدت على أهمية اضماء الطابع الاستراتيجي عند قيادة عملية إعادة الهندسة، وهذا يتفق مع ما أشارت دراسة (UI Hassan et al., 2013) ودراسة (Mohammed & Yusif, 2012) والتي توصلت إلى أن التوجه بالتعلم يعمل على تحقيق نتائج إيجابية في ظل وجوده كمتغير وسيط في العلاقات. وبناءً على ما تقدم، فإن الدراسة الحالية تعتبر واحدة من الدراسات النادرة التي تهدف إلى ردم الفجوات البحثية وذلك بالإجابة على السؤال الرئيس التالي "ما دور التوجه بالتعلم في تفسير العلاقة بين متطلبات إعادة هندسة العمليات والمرونة الإنتاجية في الشركات الصناعية الفلسطينية"، آخذين في الاعتبار نظرية الموارد التي تعتبر المؤسسة على أنها مجموعة فريدة من الموارد (التقنية، التنظيمية، البشرية) المتميزة والتي تمثل متطلبات إعادة هندسة العمليات، كما أن تلك الموارد هي التي تعمل بشكل أساسي في اتمام المنتجات وتمييزها (Prahalad & Hamel, 1990).

وانسجاماً مع أسئلة الدراسة فإن الدراسة الحالية تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف والمتمثلة في توضيح مدى توافر متطلبات إعادة هندسة العمليات في الشركات الصناعية الفلسطينية، والتعرف على مستوى إدراك الإدارة العليا في الشركات الصناعية الفلسطينية لتحقيق المرونة الإنتاجية، وكذلك الكشف عن طبيعة العلاقة واتجاهها بين توافر متطلبات إعادة هندسة العمليات والمرونة الإنتاجية في الشركات الصناعية الفلسطينية، بالإضافة إلى تحديد ما إذا كان التوجه بالتعلم يلعب دور الوسيط في العلاقة ما توافر متطلبات إعادة هندسة العمليات والمرونة الإنتاجية في الشركات الصناعية الفلسطينية. وفي سبيل تحقيق تلك الأهداف جاءت هذه الدراسة على النحو التالي (الإطار النظري، نموذج الدراسة وتطوير الفرضيات، منهجية الدراسة، الإجراءات الإحصائية، مناقشة النتائج، محددات الدراسة، الدراسات المستقبلية)

## الإطار النظري

### إعادة هندسة العمليات:

هي إحدى النظريات الإدارية الحديثة التي ظهرت في بداية التسعينيات الميلادية للقرن الماضي، وترتكز فلسفتها على افتراض أن هناك العديد من الإشكاليات والقصور في مختلف العمليات داخل منظمة ما، بحيث لا تكفي معها التعديلات والتحسينات الجزئية بل تحتاج إلى إعادة رسمها من الصفر، أو بشكل جذري (هامر وشامبي، 1995).

ويعرف منهج إعادة هندسة العمليات على أنه "منهج لتحقيق تطوير جذري في أداء المؤسسات في وقت قصير نسبياً وهي وسيلة تستند إلى عدد من المعارف تستخدم لإحداث تغييرات جوهرية داخل التنظيم بهدف إحداث تغييرات أساسية جذرية في تطوير الأداء التنظيمي للشركة ورفع أسهمها، واستخدام وسائل مهنية وتقنية متطورة جداً لخلق مادة جديدة يمكن من خلالها إحداث التغيير الجذري الشامل للمنظمة التي تقع تحت الدراسة، وذلك لتوفير ما يطلبه المستفيدين" (قيطة، 2013). كما ويعرف على أنه "مدخل إداري يتضمن مجموعة من الآليات لتحسين أسلوب تشغيل المنظمات ويساعد على تحسين قدرات المديرين في مواجهة المنافسة من خلال بناء رؤى ورسالة جديدة تساعد على اقتراح سلسلة جديدة من الاستراتيجيات وتطبيقها" (Box & Platts, 2005).

ويشار إلى أن المنظمات التي تحتاج إلى إعادة هندسة العمليات تتنوع في الشكل والحجم والطبيعة والمشكلات، ومدى النجاح، ومدى التعثر، واستناداً إلى ذلك يبين (فهيم، 2010) المنظمات تحتاج إلى إعادة هندسة العمليات يمكن عرضها كالاتي: أولاً/ المنظمات ذات الوضع المتدهور: وهي تلك المنظمات ذات الأداء المتدني، والتي تعاني من ارتفاع تكاليف التشغيل مما يبعدها عن المنافسة، أو المنظمات التي تدنت جودة الخدمات أو المنتجات التي تقدمها إلى مستوى يدفع عملائها إلى المجاهرة بالشكوى أو الفشل المتكرر لمنتجاتها بالأسواق. ثانياً/ المنظمات التي في طريقها للتدهور: وهي تلك المنظمات التي لم تتدهور بعد، ولكن تتوقع إدارتها التدهور في المستقبل القريب لظهور منافسين جدد أو التغيير في متطلبات وأذواق العملاء، أو التغيير في قوانين العمل أو البيئة الاقتصادية التي تهدد بقاء الشركة ونجاحها في المستقبل. ثالثاً/ المنظمات المتميزة والتي بلغت قمة التفوق والنجاح: وهي تلك المنظمات التي لا تعاني من مشاكل إطلاقاً، وهناك مؤشرات قوية بأنها تسيطر على السوق، وتملك حصة عالية مقارنة بالمنافسين، وتشهد ارتفاع تدريجي في أرباحها وحصتها في السوق.

#### متطلبات إعادة هندسة العمليات:

على الرغم من تباين وجهات نظر الباحثين حول متطلبات إعادة هندسة العمليات، إلا أن هناك اتفاقاً بين أغلبهم مثل (ديب، 2009؛ قوي، 2009؛ الأغا، 2006؛ Salimifard et al., 2010) على أنه يتكون من ثلاثة أبعاد رئيسية هي المتطلبات (التنظيمية، التكنولوجية، البشرية).

أولاً/ المتطلبات التنظيمية: تعمل منظمات اليوم في ظل مجتمع عالمي سريع التغيير شديد المنافسة، وفي سعي منها للبقاء، لا بد للمنظمات أن تأخذ على عاتقها التنسيق بين مكوناتها باعتبارها القوة التي تمكن من ربط وتوحيد كل شيء في منظمات الأعمال وجعله في حركة دائمة، وذلك من خلال المتطلبات والأبعاد التنظيمية التي تقوم بالتنسيق والربط بين عناصر المنظمة لتمكينا من تحقيق أهدافها (راتشمان وآخرون، 2001). وبالاعتماد على الأدبيات والدراسات السابقة كدراسة (الخانق، 2008؛ الأغا، 2006؛ حمزاوي، 2004) يرى الباحثان بأن توافر المتطلبات التنظيمية يعمل على نجاح تطبيق منهج إعادة هندسة العمليات وذلك من خلال

توافر مجموعة من المتطلبات والمتمثلة في إعادة الهيكلة التنظيمية من خلال تبني هيكل تنظيمي مرن، بحيث يقوم المدراء الذين يعتبرون أن الزبون هو "مركز الربح" الحقيقي بالاستغناء عن الهيكل الوظيفي التقليدي. المشاركة في تقييم أداء المنظمة حيث أن المنظمات الناجحة تؤمن بأن تحقيق الربح هو النتيجة الحتمية لمراعاة الاهتمامات الخاصة بكل من الموظفين و الزبائن. والعمل على إعادة النظر في أنظمة المنظمة الداخلية (الاتصالات الداخلية، الترقيات، الحوافز). وكذلك إعادة النظر في معايير تقييم الأداء للموظفين، حيث يعتبر تقييم الأداء أساساً جوهرياً لعمليات التطوير الإداري. بالإضافة إلى تغيير الثقافة التنظيمية لكي تساهم في إيجاد الهوية المستقلة لأعضاء المنظمة وتساهم في خلق الالتزام بين العاملين وتعمل على استقرار المنظمة.

**ثانياً/ المتطلبات التكنولوجية:** لقد أدت التطورات المتسارعة في بيئة المنظمات إلى ازدياد تبني تكنولوجيا المعلومات بوصفها وسيلة استراتيجية وحاسمة في بقاء المنظمات المعاصرة واستمرارها، كما أن (43%) من المدراء في العالم مقتنعون بأن القرارات المهمة تتأخر بسبب الحاجة إلى المزيد من المعلومات (القصيمي، 2009). كما أن التحول إلى تكنولوجيا المعلومات يوفر مجموعة من الحلول للعديد من المشكلات في العمل، وتتمثل تلك الحلول في تبادل المعلومات، تنفيذ الأعمال اليومية، مساعدة الإدارة العليا في اتخاذ القرارات، وتحسين العلاقة مع المستفيدين والموردين (النتشة، 2009).

ويشار إلى أن تكنولوجيا المعلومات تلعب دوراً أساسياً في عمليات إعادة هندسة العمليات أولهما دور المُمكن حيث تعتبر من بين المُمكنات الكثيرة كالموارد البشرية، والتغيير التنظيمي. ولا تُعد تكنولوجيا المعلومات في المنظمة المُمكن الوحيد لإنجاح عملية إعادة هندسة العمليات. وينبغي أن يُنظر لتكنولوجيا المعلومات مع المُمكنات الأخرى باعتبارها الوسائل التي تجلب التغيير لعمليات الأعمال. ثانيهما دور المنفذ والذي من خلاله يمكن أن تساعد تكنولوجيا المعلومات القائمين على إعادة الهندسة في إنجاز عمل أسهل من خلال نمذجة عملية إعادة هندسة العمليات، فعلى سبيل المثال؛ فإن تحديد العمليات، واختيارها لإعادة التصميم يتطلب تحليل المعلومات حول الأداء، وهيكل العمليات، فتستطيع تكنولوجيا المعلومات مساعدة عملية التحليل (Chuanrommanee, 1998).

**ثالثاً/ المتطلبات البشرية:** باعتبار أن إعادة هندسة العمليات تتعلق بتغيير جذري في أسلوب أداء الأعمال، فإن ذلك يعني بالضرورة أن العاملين سيتأثرون بشكل مباشر عند اعتماد هذه الفلسفة، مما يتطلب بالضرورة الاهتمام بالموارد البشرية. كما وتمثل العناصر البشرية تمثل مورداً أساسياً وعنصراً حيوياً في ظل الظروف الحالية، بالإضافة إلى أنها تمثل أيضاً ميزة تنافسية يمكن للمنظمة تحقيقها من خلال خلقها لموارد بشرية أكثر كفاءة والتزاماً ومهارةً وأكثر جودة، والتي تساعد على المنافسة من خلال سرعة الاستجابة للسوق، تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية والمنتجات المتميزة وأيضاً من خلال الابتكارات التكنولوجية (الدهمي، 2012). ويتفق كل من (ديب، 2009؛ قوي، 2009؛ الأغا، 2006) على أن تحقيق النجاح في تطبيق إعادة هندسة العمليات يتطلب الاهتمام بالعنصر البشري، وهذا ما يفرض مساهمة متميزة لإدارة الموارد البشرية في التنفيذ الناجح لإعادة هندسة العمليات، ويمكن إبراز ذلك من خلال: الحصول على الدعم والتأييد لجهود إعادة هندسة العمليات،

المساهمة في تشكيل فرق العمل، والمساهمة في تغيير طبيعة العمل وذلك من خلال الانتقال من التخصص الدقيق إلى المهام المتعددة، وكذلك المساهمة في التحول من المهام المراقبة إلى المهام الممكنة، والعمل على توفير موارد بشرية ذات عقليات قيادية وإدارية ناجحة.

**التوجه بالتعلم:** بدأت مفاهيم التعلم خلال العقدين الثامن والتاسع من القرن العشرين تتجه نحو الإشارة إلى استخدام المعرفة في الوصول إلى نجاحات مستقبلية. حيث لوحظ أن التعلم يمثل عملية اكتساب المعلومات ومعالجتها من قبل أعضاء المنظمة، وذلك من خلال تفاعلاتهم مع البيئة بهدف زيادة قدراتهم على فهم الواقع ومعرفة نتائج تصرفاتهم (Argote, 2011). ولقد عرفه زانق وآخرون (Zhang, et al., 2004) بأنه عبارة عن جميع الأنظمة والآليات والعمليات المستخدمة لتنمية قدرات الأفراد وبشكل مستمر، للوصول إلى أهداف محددة تتعلق بالأفراد والمنظمة.

كما أن تنفيذ عملية التعلم الاستراتيجي من شأنها أن تزود المنظمة بسلسلة من الآليات التي تحقق من خلالها مزايا عديدة يجدها المنافسون صعوبة التقليد وتولد أداءً متفوقاً يمكنها من التنافس والحفاظ على موقعها التنافسي (Morales & Montes, 2006). ويشار إلى وجود مجموعة من المبررات لتبني المنظمات للتوجه بالتعلم والمتمثلة في التحول في الأهمية النسبية لعوامل الإنتاج من رأس المال المادي إلى رأس المال الفكري، وارتفاع حدة المنافسة في بيئة الأعمال الدولية وسرعة التغيير في البيئة المحيطة، وكذلك التطور الفكري في وصف المعرفة كمصدر أساسي لتحقيق الميزة التنافسية، بالإضافة إلى التطورات التقنية الهائلة وبخاصة في مجال تكنولوجيا المعلومات (Baker & Sinkula, 2002).

**المرونة الإنتاجية:** تعتبر المرونة الإنتاجية واحدة من أهم الخصائص التي تميز المنظمات في البيئات الصناعية المتقدمة والتي تتضمن قدرة المنظمة على سرعة الاستجابة إلى طلبات الزبائن، كما أن تحقيق المرونة الإنتاجية يتوقف على مجموعة من العوامل تشمل الفترة الزمنية لدورة التسليم، والنواحي الهندسية للمنتج، قدرة الشركة على الابتكار والتجديد، وحتى يمكن الحكم على نجاح الشركة في تحقيق المرونة الإنتاجية فإنه يمكن من خلال صياغة المقاييس الفرعية لهذه العوامل ويمكن أن يتوافر دليل على مدى تمتع الشركة بميزة تنافسية في تحقيق المرونة الإنتاجية (محمود، 2000)، ويمكن عرضها كالآتي:

أ. العوامل المتعلقة بالفترة الزمنية لدورة التسليم: وهي عبارة عن الفترة التي تمر بين استلام الأمر من الزبون وحتى شحن المنتجات التامة له، وكلما انخفضت هذه الفترة كانت الشركة أكثر مرونة في تلبية احتياجات الزبائن (الناصر، 2010).

ب. العوامل المتعلقة بالنواحي الهندسية للمنتج: إن مقدرة الشركة على تحقيق المرونة الإنتاجية من خلال السرعة في إجراء التغييرات في خصائص المنتج تعتبر دالة في النواحي الهندسية للمنتج والتي تتعلق بمكوناته ومستويات المواد الداخلة في صنعه وإمكانية التغيير في مراحل عمليات الإنتاجية.

ج. العوامل المتعلقة في قدرة الشركة على الابتكار والتجديد: يرى أبو خشبة (2001) بأن الابتكار هو قدرة المنظمة على تقديم سلع جديدة تساعد على زيادة المنافسة وزيادة الحصة السوقية للمنشأة، إذ تتطلب المنافسة استمرار الشركات في التحسين والابتكار، ومن هنا لابد من تطوير منتجات جديدة وإنتاجها كي تحل محل تلك المنتجات ذات الطراز، وكذلك تطوير عمليات جديدة بهدف جعل المنتجات أكثر فاعلية وبهدف تحسين عملية التحسين المستمر لهذه العمليات لابد من ربطها بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة وفي هذا الإطار يمكن وضع أهداف محددة لإجراءات متنوعة بغية التوفير الحافز للقيام بالتحسن في المجالات التي تعد أكثر أهمية.

### نظرية الموارد وعلاقتها بمتطلبات إعادة هندسة العمليات:

إن الفكرة الأساسية لنظرية الموارد تكمن في امتلاك المنظمة لموارد ومهارات متميزة تكون بمثابة عوائق أمام المنافسين حيث لا يمكن تقليدها أو مواجهتها (Prahalad & Hamel, 1990)، كما أن وجود هذه الموارد (التقنية، التنظيمية، البشرية) المتميزة في المؤسسات، والتي تمثل متطلبات إعادة هندسة العمليات هو الذي يفسر الاختلاف في الأداء بين المؤسسات العاملة في نفس القطاع، كما ويمكن قياس قدرة الموارد على تحسين الأداء من خلال الاعتماد على تلك الموارد في خلق قيمة ليس بمقدور المنافسين الحاليين والمحتملين تقليدها، وتفعيل استخدام الموارد في صياغة وتنفيذ توجهات واستراتيجيات فعالة (حمزة، 2015). إضافة إلى أن مدخل الموارد لا يهتم بتنمية الموارد الحالية فقط بل ويعمل على تنمية قاعدة موارد المؤسسة مستقبلاً، ويتم ذلك من خلال احلال وتجديد الاستثمارات للمحافظة على الموارد والمهارات في المؤسسة، وذلك بهدف استمرار الميزة التنافسية المرتكزة على هذه الموارد، وبالتالي فإن تبني توجه استراتيجي بشأن هذه الموارد والتي تمثل متطلبات إعادة هندسة العمليات قد تشكل أساس لتحسين الأداء في الحاضر والمستقبل (وسيلة، 2012).

### نموذج الدراسة وتطوير الفرضيات

لتحقيق هدف الدراسة تم الاطلاع على العديد من الدراسات والبحوث السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، ومن ثم ربطها بالعلاقات ما بين متغيرات الدراسة ولذلك من أجل تطوير نموذجاً للدراسة وكذلك استنتاج الفرضيات المتعلقة به.

**العلاقة بين متطلبات إعادة هندسة العمليات والمرونة الإنتاجية:** يشير (العتيبي والحمامي، 2004) إلى أن منهج إعادة هندسة العمليات يعتبر أحد مداخل التطوير الحديثة والتي تهدف إلى الوصول إلى نتائج تحسين طموحة في مقاييس الأداء العصرية والمتمثلة في: تحسين الخدمة، وزيادة الإنتاجية، وزيادة رضا العملاء، الجودة، سرعة انجاز العمل. كما وأشارت دراسة (طالب وعلي، 2014) إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إعادة هندسة العمليات (التكنولوجية والبشرية) والمرونة الإنتاجية. وباستعراض الدراسات السابقة لاحظ الباحثان ندرة الدراسات تناولت دور متطلبات إعادة هندسة العمليات في تحسين المرونة الإنتاجية، ومن هنا يمكن استنتاج الفرضية الرئيسية الأولى: **يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتوافر**

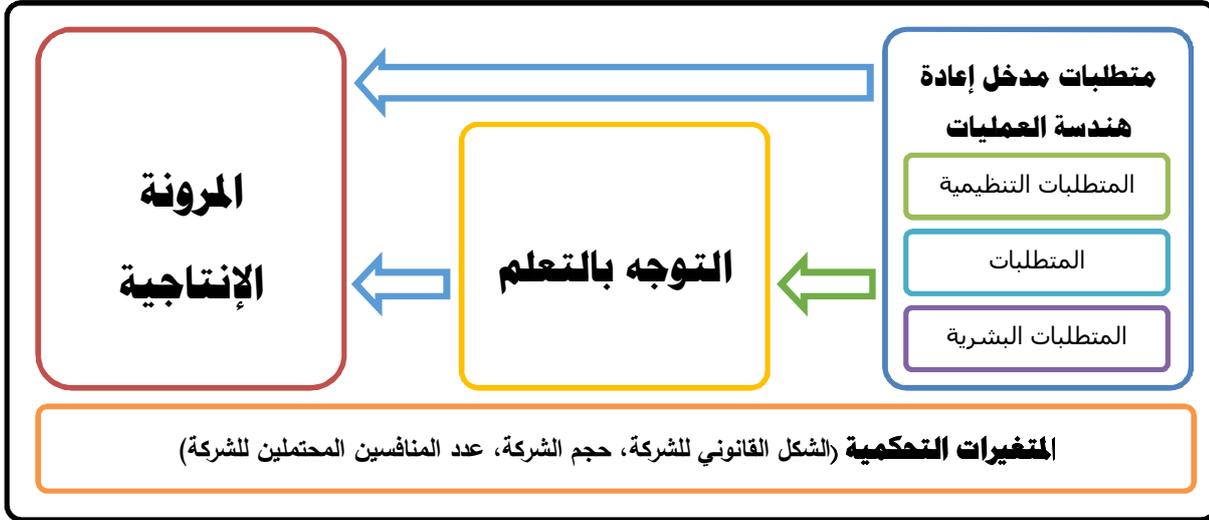
متطلبات إعادة هندسة العمليات على المرونة الإنتاجية في الشركات الصناعية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة.

العلاقة بين متطلبات إعادة هندسة العمليات والتوجه بالتعلم: ولكي تصبح لدى المنظمات المقدرة على تعزيز منهج إعادة هندسة العمليات لا بد لها من أن تعمل على تبني التوجهات الاستراتيجية التي تعد مطلباً لتلك المنظمات التي تبحث عن تحقيق مزايا تنافسية، حيث أصبحت المنظمات تدرك شيئاً فشيئاً أهمية تبني توجهات استراتيجية في ظل التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال التي عملت على زيادة حدة المنافسة ( Glaister & Falshaw, 1999)، كما أكدت دراسة (Jackson, 1997; Bruss & Ross, 1993) أهمية اضاء الطابع الاستراتيجي والذي يعتبر التوجه بالتعلم أحد أبعاده الأساسية عند قيادة عملية إعادة الهندسة، فبرنامج إعادة الهندسة يجب ان يرتبط بالرؤية والأهداف الاستراتيجية للمنظمة. ومن هنا يمكن استنتاج الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتوافر متطلبات إعادة هندسة العمليات على التوجه بالتعلم في الشركات الصناعية الفلسطينية العاملة في محافظات قطاع غزة.

العلاقة بين تبني التوجه بالتعلم والمرونة الإنتاجية: إن تنفيذ عملية التعلم الاستراتيجي يعمل على تزويد المنظمة بسلسلة من الآليات التي تحقق من خلالها مزايا عديدة يجدها المنافسون صعوبة التقليد وتولد أداءً متفوقاً يمكنها من التنافس والحفاظ على موقعها التنافسي (Morales & Montes, 2006). كما أشارت دراسة (Sanz-Valle, et al., 2011) إلى أن التوجه بالتعلم يعمل على دعم الابتكار مما يسهم في التفوق على المنافسين. ومن هنا يمكن استنتاج الفرضية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $0.05 \leq \alpha$ ) لتبني التوجه بالتعلم على المرونة الإنتاجية في الشركات الصناعية الفلسطينية العاملة في محافظات قطاع غزة.

الدور الوسيط للتوجه بالتعلم: لقد أشارت دراسة (Ul Hassan et al., 2013) والتي طبقت على عينة مقدارها (300) من مدراء البنوك الباكستانية، والتي هدفت إلى توضيح أثر التوجه بالسوق على الأداء المؤسسي ودور التوجه بالتعلم كمتغير وسيط، وأشارت إلى أن التوجه بالتعلم يتوسط العلاقة ما بين التوجه بالسوق والأداء المؤسسي. وكذلك وضحت دراسة (Mohammed & Yusif, 2012) والتي طبقت على عينة مقدارها (300) من المدراء التنفيذيين للمؤسسات الغير ربحية في غانا، بأن التوجه بالتعلم يتوسط العلاقة بين التوجه بالسوق وأداء المؤسسة. كما وأضافت دراسة (Calantone, et al., 2002) إلى أن التوجه بالتعلم يتوسط العلاقة بين التوجه بالسوق والابتكار. ومن خلال استعراض الباحثان الدراسات السابقة نجد ان هنالك العديد من الدراسات التي استخدمت التوجه بالتعلم كمتغير وسيط مع أبعاد مختلفة (مستقل، تابع)، ومع البحث المستمر لم يتوصل الباحثان لوجود أي دراسة تناولت الأثر الوسيط للتوجه بالتعلم ما بين متطلبات إعادة هندسة العمليات والمرونة الإنتاجية، ومن هنا يمكن استنتاج الفرضية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $0.05 \leq \alpha$ ) لتوافر متطلبات إعادة هندسة العمليات على المرونة الإنتاجية في الشركات الصناعية الفلسطينية العاملة في محافظات قطاع غزة، بوجود التوجه بالتعلم كمتغير وسيط.

شكل رقم (1): نموذج الدراسة



المصدر: إعداد الباحثين

#### منهجية الدراسة:

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، الذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، وبيان العلاقة بين مكوناتها، والآراء التي تطرح حولها، والعمليات التي تتضمنها، والآثار التي تحدثها. ولقد تكون مجتمع الدراسة من جميع الشركات الصناعية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة، والبالغ عددها (572) شركة، بحسب إحصائيات الاتحاد العام للصناعات الفلسطينية بعد استثناء الورش. ولقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية قدرها (231) مفردة من موظفي الإدارة العليا بواقع استبانة للتطبيق الدراسة ميدانياً، والوصول إلى إجابات لتساؤلات وفروض الدراسة، وبعد توزيع الاستبانات يدوياً حسب معرفة الباحثان تم استرداد (215) استبانة بنسبة (93.1%)، وبعد إجراء التحليلات الإحصائية الخاصة بالقيم المفقودة والقيم الشاذة تم حذف (8) استبانات، لتصبح الاستبانات التي خضعت للتحليل (207) استبانة بنسبة (89.6%) من إجمالي عينة الدراسة. ولتحقيق هدف الدراسة استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات والتي أعدت وطورت بناءً على الاستعانة بالمقاييس التي وضعها الباحثون، وللوصول إلى الاستبانة بشكلها النهائي، أُتبع الخطوات التالية: تحديد الهدف من الاستبانة والذي تمثل في الكشف عن دور التوجه بالتعلم في تفسير العلاقة بين توافر متطلبات إعادة هندسة العمليات والمرونة الإنتاجية في الشركات الصناعية الفلسطينية، تحديد أبعاد الاستبانة وصياغة عباراتها حيث تم الاعتماد على صياغة عبارات مجال المتطلبات التنظيمية على مقياس (دمنهوري، 2013) وتكون من (7) فقرات، أما مجال المتطلبات التكنولوجية فقد تم استخدام مقياس (الاعا، 2006) وتكون من (6) فقرات، أما مجال المتطلبات البشرية فتم تطويره بناءً على مقياس (ديب، 2009) والذي تكون من (8) فقرات، بينما تم محور التوجه بالتعلم فتم قياسه بالاعتماد على مقياس (عجيلات، 2013) والذي تكون من (8) فقرات، أما محور المرونة الإنتاجية والذي تكون من (5) فقرات بالاعتماد على مقياس (فيروز، 2013)، كما وتم

استخدام مقياس ليكرت الخماسي والذي يعني الموافقة على درجة التحسين بدرجة (كبيرة جداً ولها خمس درجات، كبيرة ولها أربع درجات، متوسطة ولها ثلاث درجات، بدرجة قليلة ولها درجتان، قليلة جداً ولها درجة واحدة). كما وتم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص في الجامعات الفلسطينية، للاسترشاد بأرائهم في مدى مناسبة فقرات الاستبانة للهدف منها، وكذلك للتأكد من صحة الصياغة اللغوية ووضوحها.

**حدود الدراسة:** لكل دراسة سواء علمية أو نظرية حدود موضوعية، وحدود بشرية، وحدود مكانية، وكذلك حدود زمانية، ويمكن توضيحها على النحو التالي: أولاً/ الحد الموضوعي: حيث اقتصرت الدراسة على التعرف على دور التوجه بالتعلم في تفسير العلاقة بين متطلبات مدخل إعادة هندسة العمليات والمرونة. ثانياً/ الحد المكاني: اقتصر تطبيق الدراسة على الشركات الصناعية الفلسطينية في محافظات قطاع غزة، وذلك بسبب الظروف السياسية الصعبة، والحصار المفروض على قطاع غزة، وعدم مقدرة الباحثان علي جمع البيانات من الشركات الصناعية الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية للأسباب السابقة. ثالثاً/ الحد البشري: ركزت هذه الدراسة على موظفي الإدارة العليا. وأخيراً الحد الزمني: تم جمع البيانات المتعلقة بهذه الدراسة خلال العام الجامعي (2015/2016م).

#### **المعالجات الإحصائية:**

استعان الباحثان بالرمزة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) بالإضافة إلى (Macro Process for SPSS & SAS V2.15) وذلك لإجراء التحليلات والإحصاءات اللازمة لبيانات الاستبانة، معتمداً سلم التقدير الخماسي، وهو الموافقة على درجة التحسين بدرجة (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً).

#### **التحليل العاملي:**

لقد تم استخدام التحليل العاملي (Factor Analysis)، والذي يعمل على تجميع متغيرات ذات طبيعة واحدة في تركيبة متجانسة مرتبطة داخلياً فيما بينها في تكوين يسمى عاملاً بحيث يرتبط كل متغير من هذه المتغيرات بهذا العامل، وفي هذه الدراسة خضعت جميع المتغيرات للتحليل العاملي وهي (متطلبات إعادة هندسة العمليات، التوجه بالسوق، الأداء التشغيلي)، واستخدمت طريقة المكونات الأساسية (Principle Component) وطريقة تدوير العوامل (Varimax) من أجل تحديد معاملات الإشباع (Factor Loading) ويحدد (أمين، 2008) بضرورة توافر مجموعة من الشروط لقبول نتائج التحليل العاملي للبيانات وهي كالاتي: قيمة مقياس (KMO) لاختبار كفاية حجم العينة المأخوذة في تفسير الظاهرة المدروسة وأقل قيمة لكفاية قبول نتائج التحليل هي (0.6). وإجراء اختبار (Bartlett) بوصفه مؤشراً للعلاقة بين المتغيرات، إذ يجب أن تكون قيمته دالة عند مستوى معنوية أقل من (0.05). بالإضافة الى أن تشبع العامل (Factor Loading) يجب ألا يقل عن (0.5)، مع مراعاة عدم وجود قيم متقاطعة تزيد عن (0.5) في العوامل الأخرى.

### التحليل العاملي للمتغير المستقل (توافر متطلبات إعادة هندسة العمليات)

يتبين من النتائج أن قيمة مقياس "KMO" تساوي (0.916) وهذا يدل على زيادة الاعتمادية للعوامل التي سنحصل عليها من التحليل العاملي وكذلك نحكم بكفاية حجم العينة، كما نجد أن القيمة الاحتمالية لاختبار "Bartlett" تساوي (0.000) وهي أقل من (0.01) وهذا يعني أن مصفوفة الارتباط لا تساوي مصفوفة الوحدة، ولقد تم استخلاص ثلاثة عوامل والتي ونفسر ما نسبته (75.48) من التباين الكلي. ولقد تم حذف ثلاثة عبارات لعدم تحقق شروط التشعب، مع مراعاة عدم وجود قيم متقاطعة تزيد عن (0.5) في العوامل الأخرى، أما باقي العبارات فلقد استوفت الشروط.

جدول (1): نتائج التحليل العاملي للمتغير المستقل (متطلبات إعادة هندسة العمليات)

#	الفقرة	العامل 1	العامل 2	العامل 3
1	تعمل الشركة تقليل خطوات العمل للعمليات المختلفة	0.300	<b>0.796</b>	0.142
2	تتميز الشركة بالاتصالات الفعالة بين الموظفين	0.163	<b>0.842</b>	0.129
3	تعمل الشركة على دمج عدة وظائف في وظيفة واحدة	0.263	<b>0.830</b>	0.259
4	يعتبر فكر التغيير المؤسسي مسئولية كل فرد في كافة المستويات التنظيمية	0.218	<b>0.818</b>	0.238
5	يتقبل الموظفون التغيير الجذري والسريع للعمليات والانشطة	0.243	<b>0.863</b>	0.174
6	تسود في الشركة ثقافة تحقيق جودة الاداء	0.227	<b>0.807</b>	0.172
7	يتوفر لدى الشركة الامام الجيد بالتطورات التكنولوجية المناسبة لأهداف الشركة	<b>0.809</b>	0.259	0.302
8	تتصف الشركة بمواكبتها العالية للتطورات التكنولوجية في البيئة المحيطة	<b>0.787</b>	0.273	0.261
9	تعمل الشركة على تنسيق عملياتها الداخلية باستخدام تكنولوجيا المعلومات	<b>0.852</b>	0.227	0.213
10	تعتمد الشركة على تكنولوجيا المعلومات في عملياتها الرقابية	<b>0.817</b>	0.276	0.243
11	تستخدم الشركة تكنولوجيا المعلومات في إعادة تصميم عملياتها	<b>0.799</b>	0.289	0.232
12	تشرك الشركة موظفيها في دورات تدريبية ذات علاقة بتكنولوجيا المعلومات	<b>0.844</b>	0.196	0.245
13	يتوفر في الشركة كفاءات إدارية مؤهلة لقيادة فريق التغيير في الشركة	0.145	0.161	<b>0.834</b>
14	يتوفر لدى الموظفون في الشركة النظرة الإيجابية لإنجاح التغيير في الشركة	0.380	0.092	<b>0.756</b>
15	تستطيع الشركة المناورة بالعاملين للعمل على معظم معدات وآلات الشركة	0.148	0.152	<b>0.768</b>
16	تتوفر لدى الشركة كوادر بشرية لديها القدرة على التعامل مع تقنية المعلومات	0.253	0.138	<b>0.779</b>
17	تعمل الشركة على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب	0.228	0.304	<b>0.691</b>
18	تساعد الشركة على تنمية القيادات الإدارية لفهم وتطبيق الفكر الإداري الحديث	0.259	0.241	<b>0.773</b>
	نسبة التباين المفسر (%)		75.48	
	اختبار كفاية حجم العينة (Kaiser-Meyer-Olkin)		0.916	
	اختبار (Bartlett)		0.000	

التحليل العاملي للمتغير الوسيط (التوجه بالتعلم)

يتبين من النتائج أن قيمة مقياس "KMO" تساوي (0.885) وهذا يدل على زيادة الاعتمادية للعوامل التي سنحصل عليها من التحليل العاملي وكذلك نحكم بكفاية حجم العينة.

جدول (2): نتائج التحليل العاملي للمتغير الوسيط (التوجه بالتعلم)

#	الفقرة	العامل 1
1	تعتبر الشركة قدرتها على التعلم هو مفتاح ميزتها التنافسية	0.854
2	يشكل التعلم في الشركة عنصر أساسي لتحسين الأداء	0.857
3	ينظر إلى التعلم في الشركة كعنصر أساسي لضمان النمو	0.810
4	يدرك العاملين في الشركة أن الطريق للنجاح هو العمل الدؤوب	0.911
5	يعتبر الموظفين في الشركة كشركاء في رسم الاتجاه الاستراتيجي لها	0.804
6	تهتم الشركة بتحسين طريقة التفكير للعاملين فيها	0.834
	نسبة التباين المفسر (%)	71.53
	اختبار كفاية حجم العينة (Kaiser-Meyer-Olkin)	0.885
	اختبار (Bartlett)	0.000

كما نجد أن القيمة الاحتمالية لاختبار "Bartlett" تساوي (0.000) وهذا يعني أن مصفوفة الارتباط لا تساوي مصفوفة الوحدة، ولقد تم استخلاص عامل واحد والذي يفسر ما نسبته (71.53) من التباين الكلي. ولقد تم حذف عبارتين لعدم تحقق شروط التشبع، أما باقي العبارات فلقد استوفت الشروط.

#### التحليل العاملي للمتغير التابع (المرونة الإنتاجية)

يتبين من النتائج أن قيمة مقياس "KMO" تساوي (0.827) وهذا يدل على زيادة الاعتمادية للعوامل التي سنحصل عليها من التحليل العاملي وكذلك نحكم بكفاية حجم العينة، كما نجد أن القيمة الاحتمالية لاختبار "Bartlett" تساوي (0.000) وهذا يعني أن مصفوفة الارتباط لا تساوي مصفوفة الوحدة، ولقد تم استخلاص عامل واحد والذي يفسر ما نسبته (70.44) من التباين الكلي. ولقد تم حذف عبارة واحدة لعدم تحقق شروط التشبع، أما باقي العبارات فلقد استوفت الشروط.

جدول (3): نتائج التحليل العاملي للمتغير التابع (المرونة الإنتاجية)

#	الفقرة	العامل 1
1	تسعى الشركة إلى تطوير تقنيات تسليم المنتج إلى الزبون	0.822
2	حققت الشركة تحسينات مهمة في أوقات توريد المنتجات	0.854
3	تسعى الشركة على اطلاق منتجات جديدة في الأسواق	0.858
4	هناك سرعة في الاستجابة لشكاوى العميل حول المنتج	0.823
	نسبة التباين المفسر (%)	70.44
	اختبار كفاية حجم العينة (Kaiser-Meyer-Olkin)	0.827
	اختبار (Bartlett)	0.000

ثبات أداة الدراسة: لقد تم التحقق من ثبات استبانة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ ( Cronbach's Alpha Coefficient) لقياس ثبات كل مجال من مجالات المقياس على حدة، بالإضافة إلى حساب ثبات المقياس ككل، كما وتتراوح قيمة معامل ألفا كرونباخ بين (0-1) وكلما اقتربت من الواحد دلت على وجود ثبات عال وكلما اقتربت من الصفر دلت على عدم وجود ثبات.

جدول رقم (4): قياس ثبات الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ

الرقم	المجال	عدد الفقرات	قيمة معامل ألفا كرونباخ
1.	المتطلبات التنظيمية	6	0.958
2.	المتطلبات التكنولوجية	6	0.964
3.	المتطلبات البشرية	6	0.932
	توافر متطلبات منهج إعادة هندسة العمليات	18	0.951
	التوجه بالتعلم	6	0.896
	المرونة الإنتاجية	4	0.917

يتضح من النتائج الموضحة في الجدول السابق أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة لمحور "توافر متطلبات إعادة هندسة العمليات" حيث بلغت (0.951)، بينما بلغت (0.896) لمحور التوجه بالتعلم، وكذلك كانت مرتفعة لمحور المرونة الإنتاجية حيث بلغت (0.917)، وهذا يعنى أن معامل الثبات مرتفع باستخدام معامل ألفا كرونباخ.

#### الارتباطات بين متغيرات الدراسة

تم إجراء تحليل الارتباطات بين متغيرات ومحاور الدراسة الميدانية للوقوف على الصورة المبدئية للارتباطات البينية بين متغيرات الدراسة، وتستخدم للكشف عن وجود مشكلة الارتباط الخطي المتعدد (Multi-Collinearity) والمتمثل في عدم استقلالية المتغيرات المستقلة، أي وجود ارتباط خطي شديد بين متغيرين أو أكثر من المتغيرات المستقلة المفسرة لتغيرات المتغير التابع، بحيث يصعب معه عزل تأثير كل منها على المتغير التابع، مما يفقد معاملات الانحدار المحسوبة بطريقة المربعات الصغرى معنوياتها. ويتضح من الجدول التالي عدم وجود لمشكلة الارتباط الخطي المتعدد حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (0.480 - 0.558) بين المتغيرات المستقلة، مما يدل على استقلالية تلك المتغيرات.

جدول (5): معاملات الارتباط بين أبعاد ومحاور الدراسة

الأبعاد والمحاور	المتطلبات التنظيمية	المتطلبات التكنولوجية	المتطلبات البشرية	التوجه بالتعلم	المرونة الإنتاجية
المتطلبات التنظيمية	1				
المتطلبات التكنولوجية	**0.542	1			
المتطلبات البشرية	**0.480	**0.558	1		
التوجه بالتعلم	**0.452	**0.341	**0.430	1	
المرونة الإنتاجية	**0.517	**0.618	**0.621	**0.402	1

\*\* دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.01$ )

## مدى توافر متغيرات الدراسة

لقد تم تحليل المحاور الرئيسية للدراسة، وذلك من خلال حساب المتوسطات الحسابية والنسب المئوية واختبار (T test) للعينة الواحدة لكل محور من المحاور .

جدول (6): نتائج تحليل متغيرات الدراسة

#	الأبعاد والمحاور	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	قيمة Sig.
1.	المتطلبات التنظيمية	4.00	0.74	19.37	0.00
2.	المتطلبات التكنولوجية	3.80	0.77	14.86	0.00
3.	المتطلبات البشرية	3.79	0.74	15.43	0.00
	محور متطلبات إعادة هندسة العمليات	3.86	0.63	19.80	0.00
	محور التوجه بالسوق	3.90	0.67	19.34	0.00
	محور المرونة الإنتاجية	3.88	0.75	16.96	0.00

يتضح من الجدول السابق أن مستوى توافر متطلبات إعادة هندسة العمليات جاء مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.86) ويدل الانحراف المعياري على أن استجابة الباحثين لم تكن متباينة بشكل كبير وكانت متقاربة حول وسطها الحسابي حيث بلغ الانحراف المعياري (0.63)، وأظهر أفراد العينة أن مستوى توافر متطلبات إعادة هندسة العمليات جاء على النحو التالي (المتطلبات التنظيمية، المتطلبات التكنولوجية، المتطلبات البشرية) على الترتيب. كما وجاء مستوى تبني الشركات للتوجه بالتعلم مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.90) ويدل الانحراف المعياري على أن استجابة الباحثين لم تكن متباينة بشكل كبير وكانت متقاربة حول وسطها الحسابي حيث بلغ الانحراف المعياري (0.67)، وأخيراً أظهرت النتائج أن مستوى المرونة الإنتاجية جاء مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.88) ويدل الانحراف المعياري على أن استجابة الباحثين لم تكن متباينة بشكل كبير وكانت متقاربة حول وسطها الحسابي حيث بلغ الانحراف المعياري (0.75).

## اختبار الفرضيات

تحليل الانحدار المتعدد لتوافر متطلبات إعادة هندسة العمليات على (المرونة الإنتاجية، التوجه بالتعلم)

لقد تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد، وقد تم الاعتماد على معامل (Beta) لمعرفة التغير المتوقع في المتغير التابع (المرونة الإنتاجية) بسبب التغير الحاصل في وحدة واحدة من المتغير المستقل (متطلبات إعادة هندسة العمليات). كما تم الاعتماد على ( $R^2$ ) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة، بالإضافة إلى استخدام اختبار (F) للتعرف على معنوية نموذج الانحدار. وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير.

جدول (7): نتيجة اختبار الفرضيات (الأولى، الثانية، الثالثة)

المتغير التابع									المتغيرات
المرونة الإنتاجية			التوجه بالتعلم			المرونة الإنتاجية			
Sig.	قيمة (T)	Beta	Sig.	قيمة (T)	Beta	Sig.	قيمة (T)	Beta	
0.000	4.296	0.124	0.01	2.76	0.08	0.00	5.28	0.15	الشكل القانوني للشركة
0.000	9.206	0.488	0.29	1.05	0.06	0.00	8.10	0.44	عدد المنافسين
0.124	1.543	0.091	0.09	-0.02	-0.01	0.39	0.86	0.05	حجم الشركة/ عدد العاملين
-	-	-	0.00	5.42	0.29	0.03	2.24	0.11	المتطلبات التنظيمية
-	-	-	0.00	3.15	0.18	0.00	3.48	0.18	المتطلبات التكنولوجية
-	-	-	0.00	4.49	0.25	0.00	4.82	0.24	المتطلبات البشرية
0.000	9.306	0.469	-	-	-	-	-	-	التوجه بالتعلم
<b>0.960</b>			<b>0.570</b>			<b>0.705</b>			معامل الارتباط R
<b>0.684</b>			<b>0.558</b>			<b>0.696</b>			معامل التحديد R <sup>2</sup>
<b>0.690</b>			<b>0.570</b>			<b>0.705</b>			التغير في معامل التحديد
<b>112.37</b>			<b>44.26</b>			<b>79.56</b>			قيمة اختبار F
<b>0.000</b>			<b>0.000</b>			<b>0.000</b>			الدلالة الإحصائية Sig.

ويلاحظ من الجدول أعلاه بأن نتيجة الفرضية الأولى كانت كالاتي حيث بلغت قيمة معامل التحديد المعدل ( $R^2$  Adj.) (0.696)، كما بلغت قيمة (F) للنموذج (79.56) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، ومما سبق يمكن قبول الفرضية الرئيسية الأولى: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين متطلبات إعادة هندسة العمليات على المرونة الإنتاجية في الشركات الفلسطينية بقطاع غزة".

كما ويتبين بأن نتيجة الفرضية الثانية كانت كالاتي حيث بلغت قيمة معامل التحديد المعدل (Adj.  $R^2$ ) (0.558)، كما بلغت قيمة (F) للنموذج (44.26) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، ومما سبق يمكن قبول الفرضية الرئيسية الثانية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين متطلبات إعادة هندسة العمليات على التوجه بالتعلم في الشركات الفلسطينية بقطاع غزة".

#### تحليل الانحدار البسيط لتبني التوجه بالتعلم على المرونة الإنتاجية

لقد تم إجراء تحليل الانحدار البسيط (Simple Linear Regression)، وقد تم الاعتماد على معامل (Beta) لمعرفة التغير المتوقع في المتغير التابع (المرونة الإنتاجية) بسبب التغير الحاصل في وحدة واحدة من المتغير المستقل (التوجه بالتعلم). كما تم الاعتماد على ( $R^2$ ) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة، بالإضافة إلى استخدام اختبار (F) للتعرف على معنوية نموذج الانحدار. وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير. يلاحظ من الجدول (7) بأن نتيجة الفرضية الثالثة كانت كالاتي حيث بلغت قيمة معامل التحديد المعدل ( $R^2$  Adj.) (0.684)، كما بلغت قيمة (F) للنموذج (112.37) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، ومما سبق يمكن قبول

الفرضية الرئيسية الثالثة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتبني التوجه بالتعلم على المرونة الإنتاجية في الشركات الفلسطينية بقطاع غزة".

### تحليل المسار للكشف عن الدور الوسيط للتوجه بالتعلم في العلاقة بين متطلبات إعادة هندسة العمليات والمرونة الإنتاجية

يهدف الكشف عن دور التوجه بالسوق في تفسير العلاقة بين متطلبات إعادة هندسة العمليات وجودة المنتج تم استخدام تحليل المسار (Path Analysis)، حيث يتم في البداية التحقق من بعض الشروط المسبقة لاختبار الدور الوسيط للمتغير، والتي تتمثل في الخطوات التالية: (1) وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  للمتغير المستقل على المتغير التابع. (2) وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  للمتغير المستقل على المتغير الوسيط. (3) وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  للمتغير المستقل والمتغير الوسيط على المتغير التابع.

وبعد التحقق من الشروط السابقة، يتم تقسيم التأثير الإجمالي في النموذج إلى قسمين أساسيين يمكن عرضهما كالآتي: (1) تأثير مباشر للمتغير المستقل على المتغير التابع. (2) تأثير غير مباشر للمتغير المستقل على المتغير التابع بوجود المتغير الوسيط، حيث يتم اختبار معنوية التأثير غير المباشر باستخدام اختبار سوبل (Sobel)، حتى يتم التأكد من توسط (المتغير الوسيط) للعلاقة ما بين المتغير المستقل والمتغير التابع. وقد كانت نتائج اختبار الفرضيات الفرعية كالتالي:

كشفت النتائج على أن إدخال التوجه بالتعلم بالإضافة إلى المتطلبات التنظيمية (كمتغيرات مستقلة) حيث بلغت قيمة معامل التحديد (69.5%)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ ، مما يدل على معنوية النموذج ككل. ولقد كشفت نتائج حجم التأثير عن وجود تأثير إجمالي مقداره (28.9%)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ ، كما وبلغت قيمة التأثير المباشر على المرونة الإنتاجية (9.4%)، وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ ، بينما بلغت قيمة التأثير غير المباشر (19.4%) والذي يمثل (67%) من التأثير الإجمالي، وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ . ومما سبق وبالنظر إلى معنوية التأثير المباشر وغير المباشر يتضح للباحث بأن التوجه بالتعلم يتوسط بشكل كلي العلاقة ما بين توافر المتطلبات التنظيمية لإعادة هندسة العمليات والمرونة الإنتاجية.

جدول (8): نتيجة اختبار تحليل المسار (توسط التوجه بالتعلم للعلاقة بين متطلبات إعادة هندسة العمليات والمرونة الإنتاجية)

المرونة الإنتاجية									المتغيرات	
Sig.	قيمة (T)	Beta	Sig.	قيمة (T)	Beta	Sig.	قيمة (T)	Beta		
0.00	4.14	0.11	0.00	4.85	0.14	0.00	4.45	0.13	الشكل القانوني للشركة	
0.00	8.98	0.46	0.00	8.02	0.43	0.00	9.12	0.48	عدد المنافسين	
0.17	1.37	0.08	0.27	1.09	0.06	0.29	1.06	0.06	حجم الشركة/ عدد العاملين	
-	-	-	-	-	-	0.07	1.80	0.09	المتطلبات التنظيمية	
-	-	-	0.00	4.04	0.20	-	-	-	المتطلبات التكنولوجية	
0.00	4.57	0.22	-	-	-	-	-	-	المتطلبات البشرية	
0.00	6.13	0.34	0.00	6.36	0.36	0.00	6.95	0.41	التوجه بالتعلم	
<b>0.848</b>		<b>0.845</b>			<b>0.834</b>		معامل الارتباط R			
<b>0.719</b>		<b>0.713</b>			<b>0.695</b>		معامل التحديد R2			
<b>102.90</b>		<b>99.96</b>			<b>91.55</b>		قيمة اختبار F			
<b>0.000</b>		<b>0.000</b>			<b>0.00</b>		الدلالة الإحصائية Sig.			
Sig.	حجم التأثير	Sig.	حجم التأثير	Sig.	حجم التأثير	حجم التأثير				
0.00	0.375	0.00	0.351	0.00	0.289	التأثير الإجمالي				
0.00	0.224	0.00	0.196	0.07	0.094	التأثير المباشر (c')				
0.00	0.151	0.00	0.150	0.00	0.194	التأثير غير المباشر (ab)				
0.403		0.44			0.67		التأثير الغير مباشر/ التأثير الإجمالي			

ولقد بينت النتائج إلى أن إدخال التوجه بالتعلم بالإضافة إلى المتطلبات التكنولوجية (كمتغيرات مستقلة) في النموذج أدى إلى ارتفاع في المقدرة التفسيرية للنموذج، حيث بلغت قيمة معامل التحديد (0.713%)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، مما يدل على معنوية النموذج ككل. ولقد كشفت نتائج حجم التأثير عن وجود تأثير إجمالي مقداره (35.1%)، وهو دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، كما وبلغت قيمة التأثير المباشر للمتطلبات التكنولوجية على المرونة الإنتاجية (19.6%) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وبذات السياق فقد بلغت قيمة التأثير غير المباشر (15%) والذي يمثل (44%) من التأثير الإجمالي، وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). ومما سبق وبالنظر إلى معنوية التأثير المباشر وغير المباشر يتضح للباحث بأن التوجه بالتعلم يتوسط بشكل جزئي العلاقة ما بين توافر المتطلبات التكنولوجية لإعادة هندسة العمليات والمرونة الإنتاجية.

كما وأشارت النتائج إلى أن إدخال التوجه بالتعلم بالإضافة إلى المتطلبات البشرية (كمتغيرات مستقلة) في النموذج أدى إلى ارتفاع في المقدرة التفسيرية للنموذج، حيث بلغت قيمة معامل التحديد (0.719%)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، مما يدل على معنوية النموذج ككل. ولقد كشفت نتائج حجم التأثير عن وجود تأثير إجمالي مقداره (37.5%) وهو دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، كما وبلغت قيمة التأثير المباشر للمتطلبات البشرية على المرونة الإنتاجية (22.4%)، وهي دالة إحصائياً عند

مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، بينما بلغت قيمة التأثير غير المباشر للمتطلبات البشرية على المرونة الإنتاجية بوجود التوجه بالتعلم كمتغير وسيط (15.1%) والذي يمثل (40%) من التأثير الإجمالي، وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). ومما سبق وبالنظر إلى معنوية التأثير المباشر وغير المباشر يتضح للباحث بأن التوجه بالتعلم يتوسط بشكل جزئي العلاقة ما بين توافر المتطلبات البشرية لإعادة هندسة العمليات والمرونة الإنتاجية.

### مناقشة النتائج:

توصلت الدراسة إلى أن متطلبات إعادة هندسة العمليات (التنظيمية، التكنولوجية، البشرية) تتوافر في الشركات الفلسطينية بدرجة كبيرة، مما يعني وجود فهم ووعي لدى إدارة الشركات بأهمية تطبيق منهج إعادة هندسة العمليات. بالإضافة إلى أن هناك مستوى إدراك كبير لدى الإدارة العليا بالشركات الصناعية الفلسطينية لأهمية تحقيق المرونة الإنتاجية، من خلال تحقيقها تحسينات مهمة في اوقات توريد المنتجات، والعمل على زيادة السرعة في الاستجابة لشكاوى العميل حول المنتج.

ولقد أفرزت نتائج التحليل عن وجود اثر معنوي ذو دلالة إحصائية موجبة لتوافر متطلبات إعادة هندسة العمليات على المرونة الإنتاجية، وهذا يتفق مع دراسة (طالب وعلي، 2014) والتي أشارت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إعادة هندسة العمليات (التكنولوجية والبشرية) والمرونة الإنتاجية. ودراسة (العتيبي والحمامي، 2004) التي وضحت بأن تحقيق تطوير جوهري وطموح في أداء المنظمات يتطلب النجاح في تطبيق إعادة هندسة العمليات. كما وكشفت نتائج التحليل عن وجود اثر معنوي ذو دلالة إحصائية موجبة لتوافر متطلبات إعادة هندسة العمليات على تبني التوجه بالتعلم، وهذا يتفق مع دراسة (Arora & Kumar, 2007) والتي أشارت إلى ان تبني التوجهات الاستراتيجية تعمل على زيادة قدرات المنظمة وتطوير أدائها. كما وأكدت دراسة (Jackson, 1997; Bruss & Ross, 1993) أهمية اضاء الطابع الاستراتيجي والذي يعتبر التوجه بالتعلم أحد أبعاده الأساسية عند قيادة عملية اعادة الهندسة. وكذلك أظهرت نتائج التحليل عن وجود اثر معنوي ذو دلالة إحصائية موجبة لتبني التوجه بالتعلم على المرونة الإنتاجية، وهذا يتفق مع دراسة (Sanz-Valle, et al., 2011) ودراسة (Cohen & Levinthal, 1990) التي أشارت إلى أن التوجه بالتعلم يعمل على دعم الابتكار مما يسهم في التفوق على المنافسين.

ومن ناحية أخرى فقد كشفت نتائج الدراسة بأن التوجه بالتعلم يتوسط العلاقة بشكل كلي بين المتطلبات التنظيمية والمرونة الإنتاجية، بينما يتوسطها بشكل جزئي في العلاقة ما بين المتطلبات التكنولوجية والبشرية والمرونة الإنتاجية، مما يؤكد الدور الحيوي والمهم الذي يلعبه التوجه بالتعلم في إنجاح تطبيق منهج إعادة هندسة العمليات وهذا يتفق مع دراسة (Ul Hassan et al., 2013) ودراسة (Mohammed & Yusif, 2012) وكذلك دراسة (Calantone, et al., 2002) والتي اتفقت على أهمية التوجه بالسوق كمتغير وسيط.

وبناء على ما تقدم من نتائج أوصت الدراسة ضرورة اهتمام الإدارة العليا في الشركات الصناعية بمناهج الإدارة الحديثة وعلى رأسها إعادة هندسة العمليات، إذا ما أردت تلك الإدارة تحقيق التفوق والنجاح لمنظمتها، وكذلك الاعتماد على المنهج العلمي والميداني لحل ومعالجة المشكلات. والاستمرار في تعزيز التطبيقات التكنولوجية الحديثة وحسن استثمارها بأقصى طاقة، لتسهيل اتخاذ القرارات وإنشاء نظام معلومات متكامل، وكذلك الاهتمام بتعزيز السياسات الرامية إلى تمكين الأفراد ولا سيما من خلال اعتماد اللامركزية واتخاذ القرارات وتفويض السلطة، كي تتمكن الشركات من تحقيق أهدافها واستغلال فرص النجاح، و ضرورة القيام بإعادة صياغة للسياسات والإجراءات وطبيعة العمل والهيكل التنظيمي وتعزيز الثقافة التنظيمية في الشركة بما يعمل على تحسين فرص نجاح تطبيق إعادة هندسة العمليات.

كما وحثت الدراسة على القيام بدراسات دورية للتعرف على التغيرات والتطورات في بيئة الصناعة الفلسطينية، والعمل على مواكبة تلك التغيرات، والعمل على الاستجابة السريعة لاحتياجات الزبائن، وذلك بهدف الاحتفاظ بالزبائن في ظل البيئة شديدة المنافسة، وكذلك التأكيد على أهمية تبني التوجه بالتعلم من قبل الشركات، وذلك لما لها من أثر واضح في تعزيز العلاقة ما بين توافر متطلبات إعادة هندسة العمليات والمرونة الإنتاجية.

#### مضامين الدراسة:

تم تقسيم أهمية الدراسة الحالية إلى أهمية نظرية وأخرى عملية:

**المضامين النظرية:** لقد عملت هذه الدراسة على دراسة التوجه بالتعلم كمتغير وسيط حيث لم يسبق لأي دراسة - في حدود علم الباحثين - أن تناولته في العلاقة ما بين توافر متطلبات إعادة هندسة العمليات والمرونة الإنتاجية، وكذلك سلطت هذه الدراسة الضوء على تحقيق المرونة الإنتاجية في الشركات الصناعية الفلسطينية، مما يسهم في زيادة الناتج المحلي، حل مشاكل البطالة وتحقيق الاستقلال الاقتصادي.

**المضامين التطبيقية:** العمل على تزويد القائمين على الشركات الصناعية الفلسطينية بدرجة مساهمة توافر متطلبات إعادة هندسة العمليات والتوجه بالتعلم في تحقيق المرونة الإنتاجية. بالإضافة إلى تزويد الإدارة العليا للشركات الصناعية الفلسطينية بتوصيات ومقترحات موثقة ومستمدة من الدراسة الميدانية تساعد في تحقيق المرونة الإنتاجية بما يسهم في تحقيق الشركات للميزة التنافسية.

**محددات الدراسة:** لقد اقتصر تطبيق هذه الدراسة على الشركات الصناعية الفلسطينية (الأعضاء في الاتحاد العام للصناعات الفلسطينية) العاملة في قطاع غزة، ولم تشمل الشركات الصناعية العاملة في الضفة الغربية وذلك لصعوبة التواصل والإغلاقات الإسرائيلية وعدم التمكن من الوصول إلى الضفة الغربية، وبالتالي هذا يحد من تعميم النتائج على جميع الشركات الصناعية الفلسطينية. كما أنه قد تم تناول التوجه بالسوق كمتغير وسيط، لكن من المحتمل أن يكون هناك عوامل أخرى ينصح بدراسة مدى تأثيرها على العلاقة بين توافر متطلبات إعادة هندسة العمليات وجودة المنتج.

## البحوث المستقبلية:

1. اختبار الدور الوسيط لأبعاد أخرى من أبعاد التوجه الاستراتيجي في تفسير العلاقة بين توافر متطلبات إعادة هندسة العمليات والمرونة الإنتاجية.
2. إجراء دراسة مقارنة بين الشركات الصناعية الفلسطينية العاملة في محافظات قطاع غزة والشركات الصناعية بالضفة الغربية.
3. إعادة تطبيق نفس الدراسة مع استخدام منهجية مختلفة مثل دراسة الحالة على شركات أو مؤسسات فلسطينية معينة.

## المراجع:

1. أبو خشبة، عبد العال (2001). مدخل مقترح لتقييم الأداء في ظل بيئة التصنيع الحديثة من خلال التكامل بين المقاييس المالية والمقاييس غير المالية، مجلة البحوث المحاسبية، 5(2)، 107-164.
2. الأغا، مرام (2006). دراسة تطبيقية لإعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في المصارف في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
3. أمين، أسامة (2008). التحليل الإحصائي للمتغيرات المتعددة باستخدام SPSS، ط1، القاهرة: مكتبة الانجلو المصرية.
4. حمزاوي، شريف (2004، ديسمبر). المتطلبات التنظيمية لإدماج التوجه التسويقي في المؤسسات الاقتصادية، بحث مقدم المنتدى الوطني الثاني للمؤسسات، الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار عنابة: الجزائر.
5. خليل، نبيل (1998). الميزة التنافسية في مجال الأعمال، ط1، الإسكندرية: مركز الإسكندرية للكتاب.
6. خليل، عطا الله (2008، أبريل). دور إعادة هندسة العمليات في دعم قرارات خفض التكاليف في ظل فلسفة إدارة التغيير، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثامن، إدارة التغيير ومجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة: الأردن.
7. الخناق، سناء (2008). المتطلبات التعليمية والتنظيمية لاستحداث الجامعة الافتراضية: التجربة الماليزية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، (3)، 25-46.
8. الدهمي، طارش (2012، 25 فبراير). تأثير تكنولوجيا المعلومات على الأساليب الإدارية: اقتباسات من رسالتي في الدكتوراه، تم الدخول في 2015/10/1 م. [http://aziz-phd.blogspot.com/2011/02/blog-post\\_25.html](http://aziz-phd.blogspot.com/2011/02/blog-post_25.html)
9. دمنهوري، أمل (2013). العوامل المؤثرة على تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، 31(2)، 41-85.
10. ديب، شيخ (2009). تقويم فرص تطبيق إعادة هندسة العمليات كمدخل لتحسين القدرة التنافسية، مجلة تشرين، 31(1)، 27-45.
11. رانثمان، دافيد وآخرون (2001). الإدارة المعاصرة، ترجمة رفاعي محمد رفاعي وسيد محمد عبد المتعال، الرياض: دار المريخ.

12. سليمان، غازي؛ سلطان، إياد؛ أمين، عثمان (2012). خفض التكاليف باستخدام مدخل إعادة هندسة العمليات، *مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية*، 4(9)، 345-372.
13. شبلي، مسلم؛ علي، راضي (2012). دور إعادة هندسة عملية الأعمال (BPR) في تحسين الأداء الإنتاجي، *مجلة العلوم الاقتصادية*، 8(30)، 57-88.
14. طالب، علاء؛ علي، علياء (2014). إعادة هندسة العمليات التسويقية ودورها في تحقيق الريادة الاستراتيجية، *مجلة الإدارة والاقتصاد بجامعة كربلاء*، 3(12)، 1-31.
15. العتيبي، سعد؛ الحمالي، راشد (2004، مايو). *هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في القطاع العام عوامل النجاح الحاسمة*، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر الوطني الأول للجودة: السعي نحو الإتقان والتميز - الواقع والطموح، اللجنة الوطنية السعودية للجودة: السعودية.
16. عجيلات، دانا (2013). *أثر المنظمة الذكية والتوجه بالتعلم على الإبداع التقني*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
17. فهمي، فاروق (2010). *المنظومة والهندرة في إعادة منظومة التعليم والتعلم*، تم الدخول في 2015/09/03م.
18. [www.satlcentral/Arabic-materials/document/handara.doc](http://www.satlcentral/Arabic-materials/document/handara.doc)
19. فيروز، خضير (2013). دور إعادة هندسة عمليات الأعمال (BPR) في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات الصناعية، *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية*، 9(26)، 95-116.
20. القصيمي، محمد (2009، أبريل). *تفعيل مهام إعادة هندسة الأعمال من منظور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: مدخل تكاملي*، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العلمي الثالث لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، إدارة منظمات الأعمال والتحديات العالمية المعاصرة، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة: الأردن.
21. قوي، بوحنية (2007). *إعادة هندسة الأداء الجامعي: مقاربة معاصرة*، *مجلة الباحث*، 5(5)، 137-145.
22. قيطه، نهلة (2013، ديسمبر). *تصور مقترح لمدرسة المستقبل كحاضنة للإبداع باستخدام مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية*، بحث مقدم إلى المؤتمر الخامس لوزارة الثقافة - ثقافة الإبداع، وزارة الثقافة: فلسطين.
23. مايكل، هامر؛ شامبي، جيمس (1995). *إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات (الهندرة)*، ترجمة شمس الدين عثمان، القاهرة: الشركة العربية للإعلام العلمي.
24. محمود، إيمان (2000). *إطار مقترح لتقييم الأداء في ظل نظم التصنيع الحديثة لغرض تحقيق الجودة الشاملة*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الاسكندرية، مصر.
25. الناصر، خالص (2010). *التكامل بين مقاييس الاداء المالية وغير المالية في تحقيق الرقابة على العمليات التشغيلية*، *مجلة تنمية الرافدين*، 32(99)، 1-33.
26. النعمة، عادل؛ الدباغ، إيمان (2012). دور إعادة هندسة العمل في تعزيز قرارات الانتاج والعمليات، *مجلة تنمية الرافدين بجامعة الموصل*، 34(109)، 189-213.
27. الننتشة، حازم (2009). *انعكاسات إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) على جوانب النجاح المؤسسي في الخليل*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، فلسطين.
28. Argote, L., & Miron-Spektor, E. (2011). Organizational learning: From experience to knowledge. *Organization science*, 22(5), 1123-1137.

29. Arora, S., & Kumar, S. (2000). Reengineering: a focus on enterprise integration. *Interfaces*, 30(5), 54-71.
30. Baker, W., & Sinkula, J. (1999) The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(4): 411-27.
31. Box, S., & Platts, K. (2005). Business process management: establishing and maintaining project alignment. *Business Process Management Journal*, 11(4), 370-387.
32. Bruss, L. & Ross, H. (1993, April). Operations, readiness and culture: don't reengineer without considering them, *Inform*, 7(4), 57-64.
33. Calantone, R., Cavusgil, S. & Zhao, Y. (2002), Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance, *Industrial Marketing Management*, 31, 515-24.
34. Chan, S., & Choi, C. (1997). A conceptual and analytical framework for business process reengineering. *International Journal of Production Economics*, 50(2), 211-223.
35. Chuanrommanee, S. (1998). Reengineering in Corporation.
36. Cohen, W., & Levinthal, D. (1990), Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation, *Administrative Science Quarterly*, 36(1), pp. 128-52.
37. Glaister, K., & Falshaw, J. (1999). Strategic planning: still going strong?. *Long Range Planning*, 32(1), 107-116.
- Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2010). *Multivariate Data Analysis*. 7<sup>th</sup> Ed., New Jersey: Prentice Hall, Inc..
38. Jackson, N. (1997). Business process re-engineering"96", *Management Service*, 34-6.
39. Mohammed, A., & Yusif, B. (2012). Market orientation, learning orientation, and the performance of nonprofit organizations (NPOs). *International Journal of Productivity and Performance Management*, 61(6), 624-652.
40. Morales, V., Montes, F., & Jover, A. (2006). Antecedents and consequences of organizational innovation and organizational learning in entrepreneurship. *Industrial Management & Data Systems*, 106(1), 21-42.
41. Poirier, C., & Walker, I. (2005). *Business process management applied: creating the value managed enterprise*. J. Ross Publishing.
42. Rateb, S., Nouman, A., Rateb, M., Asar, M., El-Amin, A., Gad, S., & Mohamed, M. (2011). Re-Engineering Pre-Employment Check-Up Systems: A Model for Improving Health Services, Re-engineering pre-employment check-up systems: a model for improving health services. *International journal of health care quality assurance*, 24(6), 484-497.
43. Ringim, K., Razalli, M., & Hasnan, N. (2011). Effect of Business Process Reengineering Factors on Organizational Performance of Nigerian banks: Information Technology Capability as the Moderating Factor. *International Journal of Business and Social Science*, 2(13), 198-201.
44. Sanz-Valle, R., Naranjo-Valencia, J., Jiménez-Jiménez, D., & Perez-Caballero, L. (2011). Linking organizational learning with technical innovation and organizational culture. *Journal of Knowledge Management*, 15(6), 997-1015.

45. Salimifard, K., Abbaszadeh, M., & Ghorbanpur, A. (2010). Interpretive structural modeling of critical success factors in banking process re-engineering. *International Review of Business Research Papers*, 6(2), 95-103.
46. Setegn, D., Ensermu, M., & Moorthy, P. (2013). Assessing the effect of business process reengineering on organizational performance. *Researchers World*, 4(1), 115.
47. Tallon, P. (2008). Inside the adaptive enterprise: an information technology capabilities perspective on business process agility. *Information Technology and Management*, 9(1), 21-36.
48. Thomas, J., Sussman, S., & Henderson, J. (2001). Understanding "strategic learning": Linking organizational learning, knowledge management, and sense making. *Organization science*, 12(3), 331-345.
49. Ul Hassan, M., Qureshi, S., Hasnain, A., Sharif, I., & Hassan, R. (2013). Market Orientation, Learning Orientation and Organizational Performance: Evidence from Banking Industry of Pakistan. *Science International*, 25(4), 945-956.
50. Wang, C. (2008). Entrepreneurial orientation, learning orientation, and firm performance. *Entrepreneurship theory and practice*, 32(4), 635-657.
51. Zhang, Q., Lim, J., & Cao, M. (2004). Innovation-driven learning in new product development: a conceptual model. *Industrial Management & Data Systems*, 104(3), 252-261.

ملحق رقم (6)  
الورقة العلمية الثالثة

بحث بعنوان

التفاعل بين التوجه بالسوق والتوجه بالتعلم وأثرهما على المرونة الإنتاجية

The interaction between the market and learning orientation and their impact on  
Production Flexibility

إعداد

أ. أحمد موسى أحمد فرج الله  
محاضر بقسم إدارة الأعمال  
كلية الإدارة والتمويل - جامعة الأقصى

د. صديق بلل إبراهيم  
الأستاذ المشارك بقسم إدارة الأعمال  
عميد كلية الدراسات التجارية  
جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

---

مكان النشر: جامعة فلسطين - غزة - فلسطين

بيانات المجلة: مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات

تحمل الرقم المعياري الدولي ISSN: 2410-874X

مجلد 6، عدد 4 (2016)



EXT : 1055

التاريخ : 2016/ 10/ 29

الرقم : ISSN2410-874X

حفظه الله

الدكتور / صديق بلل إبراهيم

حفظه الله

الأستاذ / أحمد موسى فرج الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الموضوع / قبول بحثكم للنشر في مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات

تهديكم عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي بجامعة فلسطين بغزة أطيب التحيات، وتود إبلاغكم  
بقبول نشر البحث بعنوان .

" التفاعل بين التوجه بالسوق والتوجه بالتعلم وأثرهما على المرونة الإنتاجية "

حيث تم تحكيمه وقبوله للنشر في المجلد السادس، العدد الرابع الذي سيصدر في ديسمبر إن شاء الله

د. عبد الكريم المدهون

رئيس هيئة التحرير

عميد الدراسات العليا والبحث العلمي



نسخة : للملف

## التفاعل بين التوجه بالسوق والتوجه بالتعلم وأثرهما على المرونة الإنتاجية

### ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تبني الشركات الصناعية الفلسطينية للتوجه بالسوق والتوجه بالتعلم، والكشف عن طبيعة العلاقة واتجاهها بين كل من التوجه بالسوق والتوجه بالتعلم وتحقيق المرونة الإنتاجية في تلك الشركات، إضافة إلى تحديد ما إذا كان التفاعل بين التوجه بالسوق والتوجه بالتعلم يؤثر على المرونة الإنتاجية. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان بتصميم استبيان كأداة للدراسة تم توزيعه على عينة الدراسة البالغة (231) موظف وموظفة من الإدارة العليا بالشركات الصناعية الفلسطينية. وقد أظهرت النتائج: تعمل الشركات الصناعية الفلسطينية على تبني التوجه بالسوق والتوجه بالتعلم بدرجة كبيرة. وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية موجبة لتبني التوجه بالسوق على المرونة الإنتاجية في الشركات الصناعية الفلسطينية. وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية موجبة لتبني التوجه بالتعلم على المرونة الإنتاجية في الشركات الصناعية الفلسطينية. كشفت نتائج الدراسة عن وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية موجبة للتفاعل بين التوجه بالسوق والتوجه بالتعلم على المرونة الإنتاجية. وقد أوصت الدراسة: ضرورة القيام بدراسات دورية للتعرف على التغيرات والتطورات في بيئة الصناعة الفلسطينية، والعمل على مواكبتها. التأكيد على أهمية تبني التوجه بالسوق والتوجه بالتعلم معاً، لما لها من أثر واضح في تطوير المرونة الإنتاجية مما ينعكس إيجاباً على الشركات من حيث تحقيق الربحية والمحافظة على الحصة السوقية والعمل على زيادتها.

الكلمات المفتاحية: التوجه الاستراتيجي، الأداء، الأداء التشغيلي، الشركات الصناعية.

### Abstract:

This study aimed to identify the extent of adopting market and learning orientation in Palestinian industrial companies, and reveal the nature of relationship and direction between each of market and learning orientation and Production Flexibility in those companies, In addition to determine whether the interaction between market orientation and learning orientation affect Production Flexibility. To achieve study objectives, the researcher designed a questionnaire as a study tool, was distributed on sample of (231) employee selected from the senior management in Palestinian industrial companies. The results shows: Palestinian industrial companies are working on adopting market and learning orientation significantly. There is a positive impact with a statistical significance for adopting market orientation on Production Flexibility in Palestinian industrial companies. There is a positive impact with a statistical significance for adopting learning orientation on Production Flexibility in Palestinian industrial companies. Results revealed a positive impact with a statistical significance for the interaction between market and learning orientation on Production Flexibility. The Main recommendations: Needing to do periodic studies to identify the changes and developments in the Palestinian industry environment, and working to keep up with those changes. Emphasize the importance of adopting market and learning orientation together, because of their obvious effect in Production Flexibility, Which will reflect positively on the companies by profitability and maintaining market share and to increase it.

Key words: strategic orientation, performance, operational performance, industrial companies.

#### المقدمة:

يعد تطوير القطاع الصناعي هدفاً رئيسياً لتحقيق التنمية الاقتصادية المرجوة في مختلف المجتمعات، حيث يعتبر القطاع الصناعي من أهم القطاعات الإنتاجية لأي دولة، حيث يلعب دوراً رئيسياً مع باقي قطاعات الإنتاج في زيادة الناتج المحلي، وتشغيل الأيدي العاملة، وتحقيق الاستقلال الاقتصادي (واقع القطاع الصناعي في فلسطين، 2014). ويمثل العاملين في القطاع الصناعي ما نسبته (17%) من إجمالي الأيدي العاملة الفلسطينية (الاتحاد العام للصناعات الفلسطينية، 2016).

كما ويشهد عالم اليوم تغيرات جذرية ومتسارعة أثرت على مختلف جوانب الحياة البشرية وخصوصاً في مجال الأعمال، حيث أثرت هذه التغيرات على مستقبل المنظمات وفرضت عليها تحديات جديدة تتمثل في سعي تلك المنظمات للتأقلم مع كل ما هو جديد من أفكار وتوجهات استراتيجية حديثة تكسب المنظمة صفة الحداثة والتطور والتمتع بالميزة التنافسية التي تميزها عن غيرها من المنظمات التي تؤدي العمل نفسه.

ويعتبر التوجه بالسوق بأنه ثقافة تؤثر على سلوكيات وأداء الأفراد وتوجههم نحو تحقيق الأهداف (Dobni & Lufman, 2000). ويعرف على أنه ثقافة تعني وضع العميل في مركز الاهتمام وتسخير كافة إدارات المنظمة للعمل لمقابلة متطلباته وتوقعاته مع العمل على تحقيق الأرباح والالتزام بالسلوكيات المطلوبة لإنجاز الأعمال وتحقيق الاستجابة للمعلومات الاستخباراتية والعمل على نشرها وتبادلها في كافة أرجاء المنظمة (Langerak, 2003). كما ويلعب التوجه بالتعلم دوراً جوهرياً في تنمية وتطوير المنظمات حيث تكمن أهميته في أنه يعزز من قدرات المنظمة على الاستجابة للتغيرات الحاصلة في بيئة عملها (Tallon, 2008). حيث يعرف بأنه عبارة عن العمليات التي تسعى المنظمات من خلالها إلى تحسين قدراتها الكلية وتطوير ذاتها، وتفعيل علاقاتها مع بيئتها والتكيف مع ظروفها ومتغيراتها الداخلية والخارجية، وتعبئة العاملين فيها ليكونوا وكلاء لمتابعة واكتساب المعرفة وتوظيفها لأغراض التطوير والتميز (Wang, 2008).

ومن ناحية أخرى تعتبر المرونة الإنتاجية أهم الدعائم الأساسية لاستراتيجية التصنيع الحديثة، حيث أنه في بيئة التصنيع المتقدمة لا تقل أهمية سرعة التسليم عن أهمية الجودة في كسب الزبائن الجدد أو الاحتفاظ بالزبائن الحاليين لذا يسعى الكثير من المصنعين باتجاه تحقيق المرونة الإنتاجية (حسين، 2000).

ومن جانب آخر، وبمراجعة أدبيات الدراسة فإن عدد قليل من الدراسات تناول دراسة التأثير المباشر للتوجه بالسوق على الأداء، فقد أشارت دراسة ولقد أشارت دراسة (Lukas & Ferrell 2000) إلى أن الإبداع والابتكار في المنتج يتغير مع التوجه بالسوق. ودراسة (Erdil, et al., 2004) التي أشارت إلى أن التوجه بالسوق يعمل على تطوير أداء الشركات ويسهم في التفوق على المنافسين، ولكن لم تعمل أي من الدراسات -في حدود علم الباحثان- على دراسة الأثر المباشر للتوجه بالسوق على المرونة الإنتاجية. كذلك وجود ندرة في الدراسات التي تناولت أثر التوجه بالتعلم على الأداء، فقد وضحت دراسة (Calantone, et al., 2002) ودراسة (Nybakk, 2012) والتي وضحت دور التوجه بالتعلم في تحسين الأداء ولكن أي من الدراسات لم تتناول أثر التوجه بالتعلم على المرونة الإنتاجية، ولكن لم تعمل أي من الدراسات -في حدود علم الباحثان- على

دراسة الأثر المباشر للتوجه بالتعلم على المرونة الإنتاجية. إلا وأنه على الرغم من وجود أهمية للتفاعل بين التوجه بالسوق والتوجه بالتعلم والذي أشارت إليه دراسة (الدليمي، 2009) ودراسة (العطوي، 2014) التي أشارت إلى وجود علاقة تفاعلية بين التوجه بالتعلم والتوجه بالسوق تؤثر على الأداء، وكذلك دراسة (2002، Sinkula & Baker) والتي بينت التأثير غير المباشر للمنظمات المتوجهة نحو التعلم على تحسين جودة سلوكيات توجيهها بالسوق، إلا أن أي من الدراسات لم تتناول الأثر التفاعلي للتوجه بالسوق والتوجه بالتعلم على المرونة الإنتاجية وفي قطاع الشركات الصناعية على وجه الخصوص، وبناءً على ما تقدم، فإن الدراسة الحالية تعتبر واحدة من الدراسات النادرة التي تهدف إلى ردم الفجوات البحثية وذلك بالإجابة على السؤال الرئيس التالي "ما دور التفاعل بين التوجه بالسوق والتوجه بالتعلم في تحسين المرونة الإنتاجية في الشركات الصناعية الفلسطينية".

وانسجماً مع أسئلة الدراسة فإن الدراسة الحالية تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف والمتمثلة في توضيح مدى تبني إدارات الشركات الصناعية الفلسطينية للتوجه بالسوق والتوجه بالتعلم، والتعرف على مستوى إدراك الإدارة العليا في الشركات الصناعية الفلسطينية لتحقيق المرونة الإنتاجية، وكذلك الكشف عن طبيعة العلاقة واتجاهها بين تبني التوجه بالسوق والتوجه بالتعلم في الشركات الصناعية الفلسطينية، بالإضافة إلى تحديد ما إذا كان التفاعل بين التوجه بالسوق والتوجه بالتعلم يؤثر على المرونة الإنتاجية في الشركات الصناعية الفلسطينية. وفي سبيل تحقيق تلك الأهداف جاءت هذه الدراسة على النحو التالي (مفهوم التوجه بالسوق، مفهوم التوجه بالتعلم، مفهوم المرونة الإنتاجية، نموذج الدراسة وتطوير الفرضيات، منهجية الدراسة، الإجراءات الإحصائية، مناقشة النتائج، محددات الدراسة، الدراسات المستقبلية)

## الإطار النظري

**مفهوم التوجه بالسوق:** نظراً لسرعة نمو الأسواق واشتداد المنافسة وتسارع وتيرة التقدم التكنولوجي والابتكار، أصبح دور التسويق لا يقتصر فقط على استغلال السوق القائمة من خلال تقنيات التسويق، بل امتد إلى البحث عن منافذ أخرى لتطوير منتج أو توسيع منتجات الشركة والبحث عن أسواق جديدة وميزة تنافسية مستدامة وتصميم استراتيجيات تسويقية ملائمة، فمن هذا المنطلق نبعت ضرورة إدراج البعد الاستراتيجي في التوجه نحو السوق (سعيداني، 2009). ويعرف التوجه بالسوق على أنه "جزء من التفكير الاستراتيجي للمنظمة، يبنى عليه الأسلوب الإداري الذي تتبعه المنظمات بهدف التفوق على المنافسين في تحقيق رضا العملاء والحصول على حصة سوقية أفضل وزيادة الأرباح، وتحقيق المبيعات على المدى الطويل" (ميا وآخرون، 2013).

ولقد قسم التوجه بالسوق إلى قسمين رئيسيين أحدهما توجهاً ثقافياً والآخر توجهاً سلوكياً بين العاملين لجعل العملاء في مركز اهتمام عمليات المنظمة (الامام، 2004). وأولاً/ التوجه الثقافي بالسوق: تعتبر ثقافة المنظمة من الموارد المهمة التي لا بد من استثمارها لتحقيق مركز تنافسي متقدم، حيث يعتبر التوجه بالسوق بمثابة معرفة تنظيمية قائمة على الفكر التسويقي الحديث وبالتالي ثقافة تنظيمية قائمة على الفكر التسويقي الحديث وبالتالي ثقافة تنظيمية قائمة على الابتكار والتجديد لمواجهة التغيرات المتسارعة، والأزمات في عالم الأعمال، وبالتالي

فإن نوع الثقافة التنظيمية السائدة وشكلها في المنظمات الصناعية سيحكم على تطبيق التوجه بالسوق لديها اما بالنجاح أو بالفشل (ميا وآخرون، 2013). ثانياً/ التوجه السلوكي بالسوق: إن التوجه بالسوق كمفهوم سلوكي يتكون من ثلاثة أبعاد رئيسة هي جمع معلومات السوق وتطوير استراتيجية التوجه نحو السوق وتنفيذ استراتيجية التوجه نحو السوق (Upadhyay & Baber, 2013).

**مفهوم التوجه بالتعلم:** بدأت مفاهيم التعلم خلال العقد الثامن والتاسع من القرن العشرين تتجه نحو الإشارة إلى استخدام المعرفة في الوصول إلى نجاحات مستقبلية. حيث لوحظ أن التعلم يمثل عملية اكتساب المعلومات ومعالجتها من قبل أعضاء المنظمة، وذلك من خلال تفاعلاتهم مع البيئة بهدف زيادة قدراتهم على فهم الواقع ومعرفة نتائج تصرفاتهم (Argote, 2011). ولقد أشار برغمان (Berghman, 2006) بأن أهمية التوجه بالتعلم تكمن في أنه يعمل على زيادة فاعلية القدرات الديناميكية للمنظمة، ومن ثم القدرة على زيادة مبادرات الإبداع الاستراتيجي فيها. وبضيف تالون (Tallon, 2008) إلى أن أهمية التعلم الاستراتيجي تكمن في أنه يعزز من قدرات المنظمة على الاستجابة للتغيرات الحاصلة في بيئة عملها وفي إطار ذلك يرى (Thomas, et al., 2001) بأنه يعد أرضية تقدم رؤى حول كيفية قيام المنظمة باكتساب وتوزيع وتفعيل المعرفة وتوليد ميزة تنافسية مستدامة.

ومن ناحية أخرى يجب أن يكون التعلم داخل المنظمة يساوي أو يفوق التغيير خارج المنظمة، وإلا فإن المنظمة لن تستطيع الاستمرار والنمو. إذ أنه في ظل هذا العصر الذي يتسم بالتغيير السريع ستنتهي حياة المنظمات العاجزة عن التكيف مع المشكلات بعد وقت قصير، ولا يمكن تحقيق هذا التكيف إلا بالتعلم، وستحتاج هذه المنظمات إلى إعادة تحويل نفسها بشكل مستمر لتصبح منظمات متعلمة، ولتصبح أيضاً أماكن يشترك فيها الأفراد والجماعات بعمليات تعليمية مستمرة (Shwandt & Marquardt, 2000). وقد أوجز باكر وسنكولا (Baker & Sinkula, 2002) مجموعة من المبررات الرئيسية للتوجه بالتعلم والمتمثلة في التحول في الأهمية النسبية لعوامل الإنتاج من رأس المال المادي إلى رأس المال الفكري، ارتفاع حدة المنافسة في بيئة الأعمال الدولية وسرعة التغيير في البيئة المحيطة، التطور الفكري في وصف المعرفة كمصدر أساسي لتحقيق الميزة التنافسية، التطورات التقنية الهائلة.

**مفهوم المرونة الإنتاجية:** في ظل نظم التصنيع الحديثة فإن أهم الدعائم الأساسية لاستراتيجية التصنيع الحديثة هو مرونة الإنتاج، حيث يقصد بالمرونة هو القدرة على سرعة تغيير تشكيل المنتجات وتقليل زمن الإنتاج وعادة ترتبط المرونة بسرعة الاستجابة لاحتياجات العملاء، وتتوقف مرونة الإنتاج بالمنشأة على أداء نشاط هندسة الإنتاج بدرجة كبيرة (أبو خشبة، 2001). كما وتعتبر المرونة الإنتاجية واحدة من أهم الخصائص التي تميز المنظمات في البيئات الصناعية المتقدمة والتي تتضمن قدرة المنظمة على سرعة الاستجابة إلى طلبات الزبائن، كما أن تحقيق المرونة الإنتاجية يتوقف على مجموعة من العوامل تشمل الفترة الزمنية لدورة التسليم، والنواحي

الهندسية للمنتج، قدرة الشركة على الابتكار والتجديد، وحتى يمكن الحكم على نجاح الشركة في تحقيق المرونة الإنتاجية فإنه يمكن من خلال صياغة المقاييس الفرعية لهذه العوامل ويمكن أن يتوافر دليل على مدى تمتع الشركة بميزة تنافسية في تحقيق المرونة الإنتاجية (محمود، 2000)، ويمكن عرضها كالآتي:

أ. العوامل المتعلقة بالفترة الزمنية لدورة التسليم: وتمثل مقاييس أداء التسليم في ظل التطورات التكنولوجية الحديثة أهمية بالغة بالنسبة للعميل حيث أن تسليمه المنتج أو الخدمة بدرجة عالية من الجودة وفي أسرع وقت ممكن تعتبر من الدعائم الأساسية في تقييم أداء المنشآت في ظل نظم التصنيع الحديثة (أبو خشبة، 2001). ويضيف الجنابي (2011) بأن وجود البعد التنافسي للفترة الزمنية لدورة التسليم يحقق ميزة التكلفة لأن إعادة تصميم العمليات والأنشطة لغرض تحقيق السرعة في الاستجابة لطلبات الزبائن وتقليص وقت الانتظار ووقت التطوير ستؤدي إلى الوصول إلى تكاليف أقل، كما أن الحصول على تلك الميزة التنافسية يتطلب من المنظمة الحركة السريعة والتكيف السريع وذلك من خلال تبني ثلاث مهمات وهي (سرعة التعلم، والتسليم في الوقت المحدد، وسرعة التطوير).

ب. العوامل المتعلقة بالنواحي الهندسية للمنتج: إن مقدرة الشركة على تحقيق المرونة الإنتاجية من خلال السرعة في إجراء التغييرات في خصائص المنتج تعتبر دالة في النواحي الهندسية للمنتج والتي تتعلق بمكوناته ومستويات المواد الداخلة في صنعه وإمكانية التغيير في مراحل عمليات الإنتاجية، وأهم المقاييس المستخدمة في ذلك: (متوسط عدد العمليات التي يمر بها المنتج، متوسط عدد أجزاء المنتج، مستوى المواد الخام الداخلة في صنع المنتج، عدد الأجزاء المستخدمة في تجميع المنتج).

ج. العوامل المتعلقة في قدرة الشركة على الابتكار والتجديد: يرى أبو خشبة (2001) بأن الابتكار هو قدرة المنظمة على تقديم سلع جديدة تساعد على زيادة المنافسة وزيادة الحصة السوقية للمنشأة، إذ تتطلب المنافسة استمرار الشركات في التحسين والابتكار، ومن هنا لابد من تطوير منتجات جديدة وإنتاجها كي تحل محل تلك المنتجات ذات الطراز، وكذلك تطوير عمليات جديدة بهدف جعل المنتجات أكثر فاعلية. ويشير الختاتنة والسعايدة (2009) بأنه في عملية الابتكار والتجديد تقوم المنظمة بإجراء دراسات وأبحاث للكشف عن حاجات المستهلك المستترة، ومن ثم إيجاد منتجات أو خدمات تلبي هذه الاحتياجات، وتتألف عملية الابتكار والتجديد من عنصرين أساسيين هما: إجراء أبحاث على السوق المستهدف، وذلك للحصول على معلومات تفيد في عملية التخطيط واتخاذ القرارات، وكذلك توظيف عمليات المنظمة الداخلية لتلبية احتياجات المستهلك التي تم تحديدها، لتصبح المعلومات التي تم جمعها عن السوق وتفضيلات المستهلك أمراً حيوياً وفاعلاً.

### نموذج الدراسة وتطوير الفرضيات

لتحقيق هدف الدراسة تم الاطلاع على العديد من الدراسات والبحوث السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، ومن ثم ربطها بالعلاقات ما بين متغيرات الدراسة ولذلك من أجل تطوير نموذجاً للدراسة وكذلك استنتاج الفرضيات المتعلقة به.

العلاقة بين التوجه بالسوق والمرونة الإنتاجية: لقد توصلت دراسة (القراي وبرايم، 2014) والتي طبقت على عينة من الإدارة العليا والمتوسطة في الشركات السودانية إلى وجود علاقة إيجابية بين التوجه الاستراتيجي ببعديه (التوجه السوقي، التوجه الإبداعي) والأداء المؤسسي. كما وأشارت دراسة (Lukas & Ferrell, 2000) والتي طبقت على عينة من الشركات الصناعية الأمريكية، والتي توصلت إلى أن الإبداع والابتكار في المنتج يتغير مع التوجه بالسوق. وقد توصلت دراسة (Erdil, et al., 2004) إلى أن التوجه بالسوق يعمل على تطوير أداء الشركات ويسهم في التفوق على المنافسين. وباستعراض الدراسات السابقة -وفي حدود علم الباحثان- لم تتطرق أي من الدراسات السابقة إلى دراسة أثر التوجه بالسوق على المرونة الإنتاجية، ومن هنا يمكن استنتاج الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتبني التوجه بالسوق على المرونة الإنتاجية في الشركات الصناعية الفلسطينية العاملة في محافظات قطاع غزة.

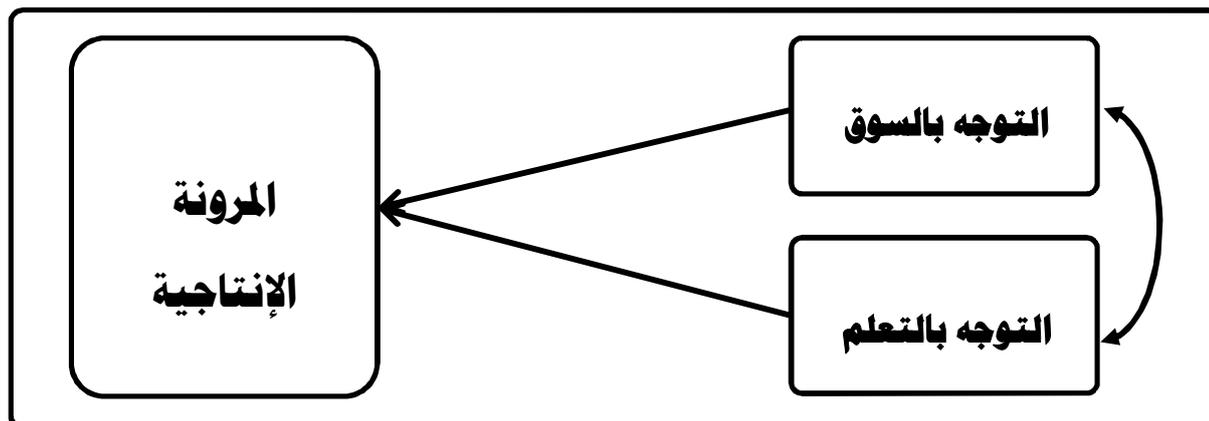
العلاقة بين التوجه بالتعلم والمرونة الإنتاجية: لقد أصبح تبني التوجهات الاستراتيجية مطلباً للمنظمات التي تبحث عن تحقيق مزايا تنافسية، حيث أصبحت المنظمات تدرك شيئاً فشيئاً أهمية تبني توجهات استراتيجية في ظل التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال التي عملت على زيادة حدة المنافسة، لقد أشارت دراسة (Sanz-Valle, et al., 2011) إلى أن تبني التوجه بالتعلم يعمل على دعم الابتكار مما يسهم في التفوق على المنافسين، كما ويشير (Hill & Jones, 2001) إلى أن التوجه بالتعلم يعتبر أحد أهم الوسائل للتحسين المستمر للكفاءة والجودة والاستجابة لحاجات الزبون، ويضيف (Hitt, 2001) إلى أنه وبدون تطبيق التوجه بالتعلم لن تتمكن المنظمات من صقل مهاراتها وقدراتها الفريدة وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية. كما وأضافت دراسة (Brown & Dguid, 1991) إلى أن التوجه بالتعلم يمثل الجسر بين العمل والإبداع، وقد توصلت دراسة (Lee et. al, 2014) والتي طبقت على عينة من مدراء الشركات الصغيرة ومتوسطة الحجم في كوريا إلى أن التوجه الاستراتيجي والذي التوجه بالتعلم أحد أبعاده تؤثر بشكل كبير على الابتكار في الشركات. وباستعراض الدراسات السابقة -وفي حدود علم الباحثان- لم تتطرق أي من الدراسات السابقة إلى دراسة أثر التوجه بالتعلم وأثرها على المرونة الإنتاجية. ومن هنا يمكن استنتاج الفرضية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتبني التوجه بالتعلم على المرونة الإنتاجية في الشركات الصناعية الفلسطينية العاملة في محافظات قطاع غزة.

الأثر المشترك للتوجه بالسوق والتوجه بالتعلم على المرونة الإنتاجية: لقد أشارت دراسة (الدليمي، 2009) إلى وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين المستقلين (التوجه السوقي والتعلم المنظمي)، فضلاً عن وجود أثر معنوي للعلاقة بينهما في أداء الأعمال، في حين تبين أن أثر كل متغير من هذه المتغيرات ضعيفاً في تحسين الأداء بصورة منفردة، كما وتوصلت دراسة (العطوي، 2014) إلى وجود علاقة بين التوجه بالتعلم والتوجه بالسوق، بالإضافة إلى دراسة (Sinkula & Baker, 1999) والتي بينت التأثير غير المباشر للمنظمات المتوجهة نحو التعلم على تحسين جودة سلوكيات توجيهها بالسوق، كما يؤكدان على أن تعميم التعلم في المنظمات يطل بصفة مباشرة الابتكارات في المنتجات و الإجراءات والأنظمة. وباستعراض الدراسات السابقة -وفي حدود علم

الباحثان - لم تتطرق أي من الدراسات السابقة إلى التفاعل بين التوجه بالسوق والتوجه بالتعلم وأثرها على المرونة الإنتاجية. ومن هنا يمكن استنتاج الفرضية الرئيسية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتبني التوجه بالسوق والتوجه بالتعلم على المرونة الإنتاجية في الشركات الصناعية الفلسطينية العاملة في محافظات قطاع غزة.

نموذج الدراسة:

شكل رقم (1): نموذج الدراسة



المصدر: إعداد الباحثين

منهجية الدراسة:

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، الذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، وبيان العلاقة بين مكوناتها، والآراء التي تطرح حولها، والعمليات التي تتضمنها، والآثار التي تحدثها. ولقد تكون مجتمع الدراسة من جميع الشركات الصناعية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة، والبالغ عددها (572) شركة، بحسب إحصائيات الاتحاد العام للصناعات الفلسطينية بعد استثناء الورش. ولقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية قدرها (231) مفردة من موظفي الإدارة العليا بواقع استبانة للتطبيق الدراسة ميدانياً، والوصول إلى إجابات لتساؤلات وفروض الدراسة، وبعد توزيع الاستبانات يدوياً حسب معرفة الباحثان تم استرداد (215) استبانة بنسبة (93.1%)، وبعد إجراء التحليلات الإحصائية الخاصة بالقيم المفقودة والقيم الشاذة تم حذف (8) استبانات، لتصبح الاستبانات التي خضعت للتحليل (207) استبانة بنسبة (89.6%) من إجمالي عينة الدراسة.

جدول (1): عينة الدراسة موزعة حسب القطاع الصناعي الشركة

النسبة المئوية	عدد الشركات	القطاع الصناعي	النسبة المئوية	عدد الشركات	القطاع الصناعي
5.3 %	11	المنيوم	6.8 %	14	الغذائية
2.9 %	6	نسيج	13 %	27	الخشبية
10.1 %	21	معدنية	6.3 %	13	كيميائية
15.9 %	33	انشائية	3.4 %	7	ورقية
23.7 %	49	خياطة	12.6 %	26	بلاستيك
100 %	207	المجموع			

ولتحقيق هدف الدراسة استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات والتي أعدت وطورت بناءً على الاستبانة بالمقاييس التي وضعها الباحثون، وللوصول إلى الاستبانة بشكلها النهائي، أُتبعَت الخطوات التالية: تحديد الهدف من الاستبانة والذي تمثل في الكشف عن التفاعل ما بين تبني التوجه بالسوق والتوجه بالتعلم وأثره على المرونة الإنتاجية في الشركات الصناعية الفلسطينية، تحديد أبعاد الاستبانة وصياغة عباراتها حيث تم الاعتماد على صياغة عبارات مجال التوجه بالسوق بالاعتماد على مقياس (ميا وآخرون، 2013) والذي تكون من (6) فقرات، أما مجال التوجه بالتعلم فتم تطويره بناءً على مقياس (عجيلات، 2013) والذي تكون من (8) فقرات، بينما محور المرونة الإنتاجية والذي تكون من (6) فقرات بالاعتماد على مقياس (الصمادي والجوازنة، 2011)، كما وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي والذي يعني الموافقة على درجة التحسين بدرجة (كبيرة جداً) ولها خمس درجات، كبيرة ولها أربع درجات، متوسطة ولها ثلاث درجات، بدرجة قليلة ولها درجتان، قليلة جداً ولها درجة واحدة). كما وتم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص في الجامعات الفلسطينية، للاسترشاد بأرائهم في مدى مناسبة فقرات الاستبانة للهدف منها، وكذلك للتأكد من صحة الصياغة اللغوية ووضوحها.

**حدود الدراسة:** لكل دراسة سواء علمية أو نظرية حدود موضوعية، وحدود بشرية، وحدود مكانية، وكذلك حدود زمانية، ويمكن توضيحها على النحو التالي: أولاً/ الحد الموضوعي: حيث اقتصرَت الدراسة على الكشف عن التفاعل بين تبني التوجه بالسوق والتوجه بالتعلم وأثره على المرونة الإنتاجية. ثانياً/ الحد المكاني: اقتصر تطبيق الدراسة على الشركات الصناعية الفلسطينية في محافظات قطاع غزة، وذلك بسبب الظروف السياسية الصعبة، والحصار المفروض على قطاع غزة، وعدم قدرة الباحثين على جمع البيانات من الشركات الصناعية الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية للأسباب السابقة. ثالثاً/ الحد البشري: ركزت هذه الدراسة على موظفي الإدارة العليا. وأخيراً الحد الزمني: تم جمع البيانات المتعلقة بهذه الدراسة خلال العام الجامعي (2015/2016م).

### المعالجات الإحصائية:

استعان الباحثان بالبرمجة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) بالإضافة إلى ( Macro Process for SPSS & SAS V2.15) وذلك لإجراء التحليلات والإحصاءات اللازمة لبيانات الاستبانة، معتمداً سلم التقدير الخماسي، وهو الموافقة على درجة التحسين بدرجة (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً).

### التحليل العاملي:

لقد تم استخدام التحليل العاملي (Factor Analysis)، والذي يعمل على تجميع متغيرات ذات طبيعة واحدة في تركيبة متجانسة مرتبطة داخلياً فيما بينها في تكوين يسمى عاملاً بحيث يرتبط كل متغير من هذه المتغيرات بهذا العامل، وفي هذه الدراسة خضعت جميع المتغيرات للتحليل العاملي وهي (التوجه بالسوق، التوجه بالتعلم، المرونة الإنتاجية)، واستخدمت طريقة المكونات الأساسية (Principle Component) وطريقة تدوير العوامل

(Varimax) من أجل تحديد معاملات الإثباع (Factor Loading) ويحدد (أمين، 2008) بضرورة توافر مجموعة من الشروط لقبول نتائج التحليل العاملي للبيانات وهي كالاتي: قيمة مقياس (KMO) لاختبار كفاية حجم العينة المأخوذة في تفسير الظاهرة المدروسة وأقل قيمة لكفاية قبول نتائج التحليل هي (0.6). واجراء اختبار (Bartlett) بوصفه مؤشراً للعلاقة بين المتغيرات، إذ يجب أن تكون قيمته دالة عند مستوى معنوية أقل من (0.05). بالإضافة الى أن تشبع العامل (Factor Loading) يجب ألا يقل عن (0.5)، مع مراعاة عدم وجود قيم متقاطعة تزيد عن (0.5) في العوامل الأخرى.

#### التحليل العاملي للمتغير المستقل (التوجه بالسوق)

يتبين من النتائج أن قيمة مقياس "KMO" تساوي (0.901) وهذا يدل على زيادة الاعتمادية للعوامل التي سنحصل عليها من التحليل العاملي وكذلك نحكم بكفاية حجم العينة. كما نجد أن القيمة الاحتمالية لاختبار "Bartlett" تساوي (0.000) وهذا يعني أن مصفوفة الارتباط لا تساوي مصفوفة الوحدة، ولقد تم استخلاص عامل واحد والذي يفسر ما نسبته (72.53) من التباين الكلي. ولقد استوفت الشروط جميع العبارات للشروط.

جدول (2): نتائج التحليل العاملي للمتغير الوسيط (التوجه بالسوق)

#	الفقرة	العامل 1
1	يعتبر تحقيق رضا العميل هو من أهم أهداف الشركة	0.835
2	يتم تحديث وتطوير منتجات الشركة اعتماداً على مقترحات العملاء	0.887
3	تعمل الشركة على زيادة الاهتمام بخدمات ما بعد البيع	0.838
4	تتبادل الأقسام والإدارات في الشركة المعلومات استجابة لحاجة العملاء	0.852
5	تراقب الشركة الأنشطة التسويقية لمنافسيهم في السوق دورياً	0.866
6	تبذل الشركة جهداً لمعرفة احتياجات العملاء المستقبلية وبشكل مستمر	0.830
	نسبة التباين المفسر (%)	72.53
	اختبار كفاية حجم العينة (Kaiser-Meyer-Olkin)	0.901
	اختبار (Bartlett)	0.000

#### التحليل العاملي للمتغير المستقل (التوجه بالتعلم)

يتبين من النتائج أن قيمة مقياس "KMO" تساوي (0.885) وهذا يدل على زيادة الاعتمادية للعوامل التي سنحصل عليها من التحليل العاملي وكذلك نحكم بكفاية حجم العينة. كما نجد أن القيمة الاحتمالية لاختبار "Bartlett" تساوي (0.000) وهذا يعني أن مصفوفة الارتباط لا تساوي مصفوفة الوحدة، ولقد تم استخلاص عامل واحد والذي يفسر ما نسبته (71.53) من التباين الكلي. ولقد تم حذف عبارتين لعدم تحقق شروط التشبع، أما باقي العبارات فلقد استوفت الشروط.

جدول (3): نتائج التحليل العاملي للمتغير الوسيط (التوجه بالتعلم)

#	الفقرة	العامل 1
1	تعتبر الشركة قدرتها على التعلم هو مفتاح ميزتها التنافسية	0.854
2	يشكل التعلم في الشركة عنصر أساسي لتحسين الأداء	0.857
3	ينظر الى التعلم في الشركة كعنصر أساسي لضمان النمو	0.810
4	يدرك العاملين في الشركة أن الطريق للنجاح هو العمل الدؤوب	0.911
5	يعتبر الموظفين في الشركة كشركاء في رسم الاتجاه الاستراتيجي لها	0.804
6	تهتم الشركة بتحسين طريقة التفكير للعاملين فيها	0.834
	نسبة التباين المفسر (%)	71.53
	اختبار كفاية حجم العينة (Kaiser-Meyer-Olkin)	0.885
	اختبار (Bartlett)	0.000

#### التحليل العاملي للمتغير التابع (المرونة الإنتاجية)

يتبين من النتائج أن قيمة مقياس "KMO" تساوي (0.827) وهذا يدل على زيادة الاعتمادية للعوامل التي سنحصل عليها من التحليل العاملي وكذلك نحكم بكفاية حجم العينة، كما نجد أن القيمة الاحتمالية لاختبار "Bartlett" تساوي (0.000) وهذا يعني أن مصفوفة الارتباط لا تساوي مصفوفة الوحدة، ولقد تم استخلاص عامل واحد والذي يفسر ما نسبته (70.44) من التباين الكلي. ولقد تم حذف عبارة واحدة لعدم تحقق شروط التشبع، أما باقي العبارات فلقد استوفت الشروط.

جدول (4): نتائج التحليل العاملي للمتغير التابع (المرونة الإنتاجية)

#	الفقرة	العامل 1
1	تسعى الشركة إلى تطوير تقنيات تسليم المنتج الى الزبون	0.822
2	حققت الشركة تحسينات مهمة في أوقات توريد المنتجات	0.854
3	تسعى الشركة على إطلاق منتجات جديدة في الأسواق	0.858
4	هناك سرعة في الاستجابة لشكاوى العميل حول المنتج	0.823
	نسبة التباين المفسر (%)	70.44
	اختبار كفاية حجم العينة (Kaiser-Meyer-Olkin)	0.827
	اختبار (Bartlett)	0.000

ثبات أداة الدراسة: لقد تم التحقق من ثبات استبانة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ ( Cronbach's Alpha Coefficient) لقياس ثبات كل مجال من مجالات المقياس على حدة، بالإضافة إلى حساب ثبات المقياس ككل، كما وتراوح قيمة معامل ألفا كرونباخ بين (0-1) وكلما اقتربت من الواحد دلت على وجود ثبات عال وكلما اقتربت من الصفر دلت على عدم وجود ثبات.

جدول رقم (5): قياس ثبات الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ

متغيرات الدراسة	عدد الفقرات	قيمة معامل ألفا كرونباخ
التوجه بالسوق	6	0.943
التوجه بالتعلم	6	0.896
المرونة الإنتاجية	4	0.917

يتضح من النتائج الموضحة في الجدول السابق أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة لمتغير "التوجه بالسوق" حيث بلغت (0.943)، بينما بلغت (0.896) لمحور التوجه بالتعلم، وكذلك كانت مرتفعة لمحور المرونة الإنتاجية حيث بلغت (0.917)، وهذا يعنى أن معامل الثبات مرتفع باستخدام معامل ألفا كرونباخ.

#### تحليل خصائص عينة الدراسة

من خلال البيانات العامة التي تم جمعها عن المبحوثين والبيانات الخاصة بالشركة بواسطة القسم الثاني من الاستبيان، واستخدام التكرارات الإحصائية تم تحديد خصائص عينة الدراسة، وذلك بهدف التعرف على صفات مجتمع المبحوثين من حيث التركيبة العلمية والعملية والاجتماعية، إضافة إلى خصائص الشركة ومجال الصناعة التي تعمل بها، حيث إن هذه الصفات تمثل متغيرات قد يؤثر تغييرها في نتيجة هذه الدراسة إذا ما أعيد تطبيقها في وقت لاحق، كذلك قد يؤثر تغييرها في نتائج الدراسات المماثلة إذا ما طبقت على نفس مجتمع هذه الدراسة، واتخذت نتيجة هذه الدراسة كمحك لنتائجها. والآتي التوزيعات التكرارية للبيانات المتعلقة بالموظفين، والبيانات المتعلقة بالشركات.

أولاً/ البيانات الخاصة بالموظفين: لقد تم استخدام التكرارات الإحصائية لتحديد خصائص موظفي الإدارة العليا الذين تم جمع البيانات الميدانية من خلالهم، وذلك بهدف التعرف على صفاتهم من حيث التركيبة العلمية والعملية والاجتماعية.

جدول (6): توزيع عينة الدراسة حسب المبحوثين

الجنس	ذكر	أنثى	المجموع		
عدد التكرارات	181	26	207		
النسبة المئوية	% 87.4	% 12.6	% 100		
الدرجة العلمية	دبلوم فأقل	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه	المجموع
عدد التكرارات	32	64	108	3	207
النسبة المئوية	% 15.5	% 30.9	% 52.2	% 1.4	% 100
العمر	أقل من 30 سنة	30- أقل من 40	40 - أقل من 50	50 سنة فأكثر	المجموع
عدد التكرارات	29	45	89	44	207
النسبة المئوية	% 14	% 21.7	% 43.0	% 21.3	% 100
الخدمة في الإدارة	أقل من 2 سنوات	2- أقل من 5	أكثر من 5 سنوات	المجموع	
عدد التكرارات	17	82	108	207	
النسبة المئوية	% 8.2	% 39.6	% 52.2	% 100	

ثانياً/ البيانات الخاصة بالشركات: لقد تم استخدام التكرارات الإحصائية لتحديد خصائص الشركات الصناعية موضع الدراسة، وذلك بهدف التعرف على صفات تلك الشركات من حيث حجمها، والشكل القانوني للشركة، وعمر الشركة، وعدد المنافسين المحتملين للشركة.

جدول (7): توزيع عينة الدراسة حسب بيانات الشركات

الشكل القانوني	أفراد	مساهمة خاصة	مساهمة عامة	تضامن	المجموع
عدد التكرارات	131	36	25	15	207
النسبة المئوية	% 63.3	% 17.4	% 12.1	% 7.2	% 100
حجم الشركة	أقل من 50	50 إلى 100	أكثر من 100	المجموع	المجموع
عدد التكرارات	135	63	9		207
النسبة المئوية	% 65.2	% 30.4	% 4.3		% 100
عدد المنافسين	أقل من 5	5 إلى أقل من 10	أكثر من 10	المجموع	المجموع
عدد التكرارات	15	88	104		207
النسبة المئوية	% 7.2	% 42.5	% 50.2		% 100
عمر الشركة	أقل من 10 سنوات	10 إلى أقل من 20	20 إلى أقل من 30	30 فأكثر	المجموع
عدد التكرارات	18	76	64	49	207
النسبة المئوية	% 8.7	% 36.7	% 30.9	% 23.7	% 100

#### الارتباطات بين متغيرات الدراسة

تم إجراء تحليل الارتباطات بين متغيرات ومحاور الدراسة الميدانية للوقوف على الصورة المبدئية للارتباطات البينية بين متغيرات الدراسة، وتستخدم للكشف عن وجود مشكلة الارتباط الخطي المتعدد (Multi-Collinearity) والمتمثل في عدم استقلالية المتغيرات المستقلة، أي وجود ارتباط خطي شديد بين متغيرين أو أكثر من المتغيرات المستقلة المفسرة لتغيرات المتغير التابع، بحيث يصعب معه عزل تأثير كل منها على المتغير التابع، مما يفقد معاملات الانحدار المحسوبة بطريقة المربعات الصغرى معنوياتها. ويتضح من الجدول التالي عدم وجود لمشكلة الارتباط الخطي المتعدد حيث بلغت قيمة الارتباط (0.501) بين المتغيرات المستقلة، مما يدل على استقلالية تلك المتغيرات.

جدول (8): معاملات الارتباط بين أبعاد ومحاور الدراسة

الأبعاد والمحاور	التوجه بالتعلم	التوجه بالسوق	المرونة الإنتاجية
التوجه بالتعلم	1		
التوجه بالسوق	**0.501	1	
المرونة الإنتاجية	**0.402	**0.712	1

\*\* دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.01$ )

مدى توافر متغيرات الدراسة

لقد تم تحليل المحاور الرئيسة للدراسة، وذلك من خلال حساب المتوسطات الحسابية والنسب المئوية واختبار (T test) للعينة الواحدة لكل محور من المحاور .

جدول (9): نتائج تحليل متغيرات الدراسة

الأبعاد والمحاور	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	قيمة Sig.
التوجه بالسوق	3.86	0.76	16.20	0.00
التوجه بالتعلم	3.90	0.67	19.34	0.00
المرونة الإنتاجية	3.88	0.75	16.96	0.00

يتضح من الجدول السابق أن مستوى تبني التوجه بالسوق جاء مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.86) ويبدل الانحراف المعياري على أن استجابة المبحوثين لم تكن متباينة بشكل كبير وكانت مقارنة حول وسطها الحسابي حيث بلغ الانحراف المعياري (0.76). كما وجاء مستوى تبني الشركات للتوجه بالتعلم مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.90) ويبدل الانحراف المعياري على أن استجابة المبحوثين لم تكن متباينة بشكل كبير وكانت مقارنة حول وسطها الحسابي حيث بلغ الانحراف المعياري (0.67)، وأخيراً أظهرت النتائج أن مستوى المرونة الإنتاجية جاء مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.88) ويبدل الانحراف المعياري على أن استجابة المبحوثين لم تكن متباينة بشكل كبير وكانت مقارنة حول وسطها الحسابي حيث بلغ الانحراف المعياري (0.75).

#### اختبار الفرضيات

##### تحليل الانحدار بين تبني (التوجه بالسوق، التوجه بالتعلم) على المرونة الإنتاجية

لاختبار صحة الفرضيات قام الباحثان بإجراء تحليل الانحدار البسيط (Simple Linear Regression)، وقد تم الاعتماد على معامل (Beta) لمعرفة التغير المتوقع في المتغير التابع (المرونة الإنتاجية) بسبب التغير الحاصل في وحدة واحدة من المتغير المستقل (التوجه بالسوق، التوجه بالتعلم). كما تم الاعتماد على ( $R^2$ ) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة، بالإضافة إلى استخدام اختبار (F) للتعرف على معنوية نموذج الانحدار. وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحاسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحاسب اصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح

جدول (10): نتيجة اختبار الفرضيات (الأولى، الثانية)

المرونة الإنتاجية						متغيرات الدراسة
Sig.	قيمة (T)	Beta	Sig.	قيمة (T)	Beta	
-	-	-	0.000	13.10	0.675	التوجه بالسوق
0.000	13.46	0.761	-	-	-	التوجه بالتعلم
<b>0.685</b>		<b>0.675</b>				معامل الارتباط R
<b>0.469</b>		<b>0.456</b>				معامل التحديد R <sup>2</sup>
<b>0.466</b>		<b>0.453</b>				معامل التحديد المعدل Adj. R <sup>2</sup>
<b>181.05</b>		<b>171.68</b>				قيمة اختبار F
<b>0.000</b>		<b>0.000</b>				الدلالة الإحصائية Sig.

ويلاحظ من الجدول أعلاه بأن نتيجة الفرضية الأولى كانت كالاتي حيث بلغت قيمة معامل التحديد المعدل (Adj. R<sup>2</sup>) (0.453)، كما بلغت قيمة (F) للنموذج (171.68) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (α ≤ 0.05)، ومما سبق يمكن قبول الفرضية الرئيسية الأولى: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتبني التوجه بالسوق على المرونة الإنتاجية في الشركات الفلسطينية بقطاع غزة".

كما ويتبين بأن نتيجة الفرضية الثانية كانت كالاتي حيث بلغت قيمة معامل التحديد المعدل (Adj. R<sup>2</sup>) (0.466)، كما بلغت قيمة (F) للنموذج (181.05) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (α ≤ 0.05)، ومما سبق يمكن قبول الفرضية الرئيسية الثانية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتبني التوجه بالتعلم على المرونة الإنتاجية في الشركات الفلسطينية بقطاع غزة".

#### تحليل التفاعل ما بين تبني التوجه بالسوق والتوجه بالتعلم وأثره على المرونة الإنتاجية

يهدف الكشف أثر التفاعل بين التوجه بالسوق والتوجه بالسوق على المرونة الإنتاجية، تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد، وقد تم الاعتماد على معامل (Beta) لمعرفة التغير المتوقع في المتغير التابع بسبب التغير الحاصل في وحدة واحدة من المتغير المستقل. كما تم الاعتماد على (R<sup>2</sup>) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، بالإضافة إلى استخدام اختبار (F) للتعرف على معنوية نموذج الانحدار. وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير.

ولقد كشفت النتائج على أن إدخال التفاعل بين التوجه بالسوق والتوجه بالتعلم ساهم في تحسين القدرة التوجيهية للنموذج، حيث بلغت قيمة معامل التحديد (60.8%) بزيادة في معامل التحديد قدرها (15.5%) عن أثر التوجه بالسوق منفرداً على المرونة الإنتاجية، وأيضاً بزيادة في معامل التحديد قدرها (14.2%) عن أثر التوجه بالتعلم منفرداً على المرونة الإنتاجية، كما بلغت قيمة (F) للنموذج الكامل (105.20) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (α ≤ 0.05)، مما يدل على معنوية النموذج ككل. ومما سبق ينصح للباحثين بوجود أثر معنوي موجب ذو دلالة إحصائية عند مستوى (α ≤ 0.05) للتفاعل بين التوجه بالسوق والتوجه بالتعلم على المرونة الإنتاجية.

جدول (11): نتيجة اختبار التفاعل بين التوجه بالسوق والتوجه بالتعلم وأثره على المرونة الإنتاجية

المرونة الإنتاجية			متغيرات الدراسة
Sig.	قيمة (T)	Beta	
0.000	4.356	0.963	التوجه بالسوق
0.000	3.886	0.925	التوجه بالتعلم
0.031	2.166	0.129	التفاعل ما بين التوجه بالسوق والتوجه بالتعلم
	<b>0.780</b>		معامل الارتباط R
	<b>0.608</b>		معامل التحديد R2
	<b>105.20</b>		قيمة اختبار F
	<b>0.000</b>		الدلالة الإحصائية Sig.

### مناقشة النتائج:

توصلت الدراسة إلى ارتفاع المستوى العلمي للموظفين العاملين في الإدارة العليا في الشركات الصناعية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة، حيث أن غالبية أفراد العينة من حملة شهادة الماجستير، مما يعني الكفاءة والمستوى العلمي المتميز الذي يتمتعون به، مما يساهم في تطوير الشركات بناءً على الأسس والنظريات العلمية. كما ويشار إلى أن هناك نسبة كبيرة من أفراد العينة يتمتعون بسنوات خبرة في الإدارة العليا بأكثر من خمسة سنوات، مما يدل على وجود خبرات إدارية لديهم وتمرسهم في عملية صنع القرارات. كما ويلاحظ أن ما نسبته (91.3%) من الشركات لديها خبرة تزيد عن 10 سنوات وهذا مؤشر إيجابي على خبرة هذه الشركات في مجال عملها، بالإضافة إلى وجود نسبة كبيرة من الشركات والتي بلغت (92.7%) لديها 10 شركات منافسة وأكثر، وهذا مؤشر قوي على حجم هذه الشركات تعمل في مناخ من المنافسة مما يحتم عليها تبني التوجهات الاستراتيجية من أجل تطوير أداؤها والحصول على ميزة تنافسية.

ولقد بينت نتائج الدراسة أن الشركات الصناعية الفلسطينية تتبنى التوجه بالسوق والتوجه بالتعلم بدرجة كبيرة، مما يعني وجود فهم ووعي لدى إدارة الشركات بأهمية تلك التوجهات في تحقيق الأداء المتميز، وكذلك مستوى إدراكهم للبيئة المحيطة بمنظمتهم وردة أفعالهم للتطورات والتغيرات البيئية. كما ويتبين وجود مستوى كبير من الإدراك لدى الإدارة العليا بالشركات الصناعية الفلسطينية لأهمية تحقيق المرونة الإنتاجية، والتي تظهر من خلال تحقيقها تحسينات مهمة في اوقات توريد المنتجات، والعمل على زيادة السرعة في الاستجابة لشكاوى العميل حول المنتج.

ولقد أفرزت نتائج التحليل عن وجود اثر معنوي ذو دلالة إحصائية موجبة لتبني التوجه بالسوق على المرونة الإنتاجية، وهذا يتفق مع دراسة (القراي وابراهيم، 2014) والتي أشارت وجود علاقة ايجابية بين التوجه السوقي والأداء المؤسسي، ودراسة (Lukas & Ferrell 2000) والتي توصلت إلى أن الإبداع والابتكار في المنتج يتغير مع التوجه بالسوق، وكذلك دراسة (Erdil, et al., 2004) إلى ان التوجه بالسوق يعمل على تطوير أداء الشركات ويساهم في التفوق على المنافسين. كما وكشفت نتائج التحليل عن وجود اثر معنوي ذو

دلالة إحصائية موجبة لتبني التوجه بالتعلم على المرونة الإنتاجية، وهذا يتفق مع دراسة ( Sanz-Valle, et al., 2011) ودراسة (Cohen & Levinthal, 1990) التي أشارت إلى أن التوجه بالتعلم يعمل على دعم الابتكار مما يسهم في التفوق على المنافسين. كما ويتفق مع دراسة (Morgan et al., 2009) والتي أشارت إلى علاقة التوجه بالتعلم وتحقيق الربحية للمؤسسة. بالإضافة إلى دراسة (Lee et. al, 2014) والتي أشارت إلى أن التوجه بالتعلم يؤثر على الابتكار في الشركات.

ومن ناحية أخرى فقد كشفت نتائج الدراسة بأن وجود اثر معنوي ذو دلالة إحصائية موجبة للتفاعل بين التوجه بالسوق والتوجه بالتعلم بما يسهم في تحسين المرونة الإنتاجية، في حين تبين أن أثر كل متغير من هذه المتغيرات ضعيفاً في تحسين المرونة الإنتاجية بصورة منفردة، مما يؤكد الدور الحيوي والمهم الذي يلعبه التفاعل بين التوجه بالسوق والتوجه بالتعلم في تحقيق مستويات كبيرة من المرونة الإنتاجية، وهذا يتفق مع دراسة (العطوي، 2014) و دراسة (الدليمي، 2009) ودراسة (Sinkula& Baker، 2002) والتي اتفقت على أهمية التفاعل بين التوجه بالسوق والتوجه بالتعلم في تحقيق مستوى أداء مرتفع.

وبناء على ما تقدم من نتائج أوصت الدراسة ضرورة العمل على تبني التوجهات الاستراتيجية (التوجه بالسوق، التوجه بالتعلم)، إذا ما أرادت تلك الإدارة تحقيق التفوق والنجاح لمنظماتها والعمل في بيئة شديدة المنافسة، وكذلك الاعتماد على المنهج العلمي والميداني لحل ومعالجة المشكلات. والاستمرار في تعزيز العنصر البشري في الشركات وذلك من خلال اعتبار الموظفين في الشركة كشركاء في رسم الاتجاه الاستراتيجي لها، والاهتمام بتحسين طريقة التفكير لديهم، وكذلك الاهتمام بتعزيز العلاقات مع الزبائن لكسب ولائهم ولا سيما من خلال بذل الجهود المضنية لمعرفة احتياجات العملاء المستقبلية وبشكل مستمر، وتطوير منتجات الشركة اعتماداً على مقترحاتهم، وكذلك زيادة الاهتمام بخدمات ما بعد البيع.

كما وحثت الدراسة على القيام بدراسات دورية للتعرف على التغيرات والتطورات في بيئة الصناعة الفلسطينية، والعمل على تبني التوجهات الاستراتيجية كي تتمكن تلك الشركات من مواكبة التغيرات المتسارعة، والعمل على الاستجابة السريعة لاحتياجات الزبائن، وذلك بهدف الاحتفاظ بالزبائن في ظل البيئة شديدة المنافسة، وكذلك التأكيد على أهمية تبني التوجه بالسوق والتوجه بالتعلم معاً من قبل الشركات الصناعية الفلسطينية، وذلك لما لها من أثر واضح في تطوير المرونة الإنتاجية مما يسهم بتحسين الأداء بشكل عام مما ينعكس إيجاباً على الشركة من حيث تحقيق الربحية والمحافظة على الحصة السوقية والعمل على زيادتها.

#### مضامين الدراسة:

تم تقسيم أهمية الدراسة الحالية إلى أهمية نظرية وأخرى عملية:

**المضامين النظرية:** لقد عملت هذه الدراسة على دراسة التفاعل بين التوجه بالسوق والتوجه بالتعلم حيث لم يسبق لأي دراسة -في حدود علم الباحثان- أن تناولت هذا التفاعل أو درجة تأثيره على المرونة الإنتاجية، وكذلك سلطت هذه الدراسة الضوء على تحقيق المرونة الإنتاجية في الشركات الصناعية الفلسطينية، مما يسهم في زيادة الناتج المحلي، حل مشاكل البطالة وتحقيق الاستقلال الاقتصادي.

**المضامين التطبيقية:** العمل على تزويد القائمين على الشركات الصناعية الفلسطينية بدرجة مساهمة التفاعل بين التوجه بالسوق والتوجه بالتعلم في تحقيق المرونة الإنتاجية. بالإضافة إلى تزويد الإدارة العليا للشركات الصناعية الفلسطينية بتوصيات ومقترحات موثقة ومستمدة من الدراسة الميدانية تساعد في تحقيق المرونة الإنتاجية بما يسهم في تحقيق الشركات للميزة التنافسية.

**محددات الدراسة:** لقد اقتصر تطبيق هذه الدراسة على الشركات الصناعية الفلسطينية (الأعضاء في الاتحاد العام للصناعات الفلسطينية) العاملة في قطاع غزة، ولم تشمل الشركات الصناعية العاملة في الضفة الغربية وذلك لصعوبة التواصل والاعلاقات الإسرائيلية وعدم التمكن من الوصول الى الضفة الغربية، وبالتالي هذا يحد من تعميم النتائج على جميع الشركات الصناعية الفلسطينية. كما أنه قد تم تناول التفاعل بين التوجه بالسوق والتوجه بالتعلم وأثرهما على المرونة الإنتاجية، لكن من المحتمل أن يكون هناك عوامل أخرى ينصح بدراسة تؤثر على المرونة الإنتاجية.

#### المراجع:

1. أبو خشبة، عبد العال (2001). مدخل مقترح لتقييم الأداء في ظل بيئة التصنيع الحديثة من خلال التكامل بين المقاييس المالية والمقاييس غير المالية، مجلة البحوث المحاسبية، 5(2)، 107-164.
2. الإمام، وقي (2004). نموذج للعلاقة بين التوجه بالعميل الداخلي والتوجه بالسوق: دراسة تطبيقية، مجلة الدراسات والبحوث التجارية بجامعة بنها، 2(2).
3. أمين، أسامة (2008). التحليل الاحصائي للمتغيرات المتعددة باستخدام SPSS، ط1، القاهرة: مكتبة الانجلو المصرية.
4. الجنابي، خلف (2011). الدور الاستراتيجي لتقنية التكلفة المستهدفة في تحقيق قيادة التكلفة، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، 7(21)، 1-33.
5. حسين، أحمد (2000). المحاسبة الادارية المتقدمة، الإسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع.
6. الختاتنة، وحيد؛ السعيدة، منصور (2009). مستوى إدراك مديري الشركات الصناعية المساهمة العامة الاردنية لأهمية استخدام المقاييس غير المالية لبطاقة الاهداف المتوازنة في تقييم الاداء، المجلة الاردنية في إدارة الاعمال، 5(1)، 1-18.
7. الدليمي، عماد (2009). أثر التوجه السوقي والتعلم المنظمي في أداء الأعمال دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء المصارف العراقية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بغداد، العراق.
8. سعيداني، نبيلة (2009). نظام المعلومات التسويقية والتوجه السوقي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بتانة، الجزائر.
9. الصمادي، زياد؛ الجوازنة، بهجت (2011). أثر الممارسات الانتاجية على الاداء التشغيلي للشركات الصناعية العاملة في مدينة الحسن الصناعية في اربد، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، 33(2)، 29-55.

10. عجيلات، دانا (2013). أثر المنظمة الذكية والتوجه بالتعلم على الابداع التقني، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
11. العطوي، مهدي (2014). إمكانية القابلات التسويقية في تعزيز استراتيجية التوجه نحو السوق، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 7(30)، 1-19.
12. القراري، حاتم؛ ابراهيم، صديق (2014). التوجه الاستراتيجي وأثره على الأداء المؤسسي، مجلة العلوم الاقتصادية بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 15(2)، 81-97.
13. محمود، ايمان (2000). إطار مقترح لتقييم الاداء في ظل نظم التصنيع الحديثة لغرض تحقيق الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الاسكندرية، مصر.
14. ميا، علي؛ ديب، صلاح؛ دغمان، لبنى (2013). التوجه بالسوق واثره على تعظيم القدرة التنافسية: دراسة ميدانية على المنظمات الحاصلة على الايزو في اللاذقية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية- سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، 35(8)، 197-218.
15. Argote, L., & Miron-Spektor, E. (2011). Organizational learning: From experience to knowledge. *Organization science*, 22(5), 1123-1137.
16. Baker, W., & Sinkula, J. (2002). Market orientation, learning orientation and product innovation: delving into the organization's black box. *Journal of market-focused management*, 5(1), 5-23.
17. Berghman, L. (2006). Strategic innovation capacity: a mixed method study on deliberate strategic learning mechanisms, PhD. Dissertation, University of Rotterdam.
18. Brown, J. S., & Duguid, P. (1991). Organizational learning and communities-of-practice: Toward a unified view of working, learning, and innovation. *Organization science*, 2(1), 40-57.
19. Calantone, R. J., Cavusgil, S. T., & Zhao, Y. (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial marketing management*, 31(6), 515-524.
20. Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative science quarterly*, 128-152.
21. Dobni, C., & Luffman, G. (2003). Determining the scope and impact of market orientation profiles on strategy implementation and performance. *Strategic management journal*, 24(6), 577-585.
22. Erdil, S., Erdil, O., & Keskin, H. (2004). The relationships between market orientation, firm innovativeness and innovation performance. *Journal of Global Business and Technology*, 1(1), 1-11.
23. Hendrick, R. (2003). Strategic planning environment, process, and performance in public agencies: A comparative study of departments in Milwaukee. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 13(4), 491-519.
24. Lee, D., Choi, S., & Kwak, W. (2014). The effects of four dimensions of strategic orientation on firm innovativeness and performance in emerging market small- and medium-size enterprises. *Emerging Markets Finance and Trade*, 50(5), 78-96.

25. Hill, C. & Jones, G. (2001), *Strategic management Theory*, New York: Houghton Mifflin Co..
26. Hitt, M. , Ireland, R. , Camp, S., & Sexton, D. (2001). Integrating entrepreneurship and strategic management actions to create firm wealth. *The Academy of Management Executive*, 15(1), 49-63.
27. Lukas, B. A., & Ferrell, O. C. (2000). The effect of market orientation on product innovation. *Journal of the academy of marketing science*, 28(2), 239-247.
28. Morgan, N. A., Slotegraaf, R. J., & Vorhies, D. W. (2009). Linking marketing capabilities with profit growth. *International Journal of Research in Marketing*, 26(4), 284-293.
29. Nybakk, E. (2012). Learning orientation, innovativeness and financial performance in traditional manufacturing firms: a higher-order structural equation model. *International Journal of Innovation Management*, 16(05), 1-34.
30. Sanz-Valle, R., Naranjo-Valencia, J., Jiménez-Jiménez, D., & Perez-Caballero, L. (2011). Linking organizational learning with technical innovation and organizational culture. *Journal of Knowledge Management*, 15(6), 997-1015.
31. Schwandt, D., & Marquardt, M. (2000). *Organizational learning: From world-class theories to global best practices*. Boca Raton, FL: St. Lucie Press.
32. Tallon, P. (2008). Inside the adaptive enterprise: an information technology capabilities perspective on business process agility. *Information Technology and Management*, 9(1), 21-36.
33. Thomas, J., Sussman, S., & Henderson, J. (2001). Understanding “strategic learning”: Linking organizational learning, knowledge management, and sense making. *Organization science*, 12(3), 331-345.
34. Upadhyay, Y., & Baber, R. (2013). Market Orientation and Organizational Performance in Tourism and Travel Industry. *Journal of Business and Management*, 10(2), 17-27.
35. Wang, C. (2008). Entrepreneurial orientation, learning orientation, and firm performance. *Entrepreneurship theory and practice*, 32(4), 635-657.