

تأثير إعادة هندسة العمليات في التميز المنظمي

دراسة استطلاعية لآراء عينة من الافراد العاملين في الشركة العامة لصناعة السيارات والمعدات

علاء عبد الرزاق زيدان

Alaa Abdul Razak Daidan

alaaalaa2461@gmail.com**أ. م. د. سحر عباس حسين**

Dr. Sahar Abbas Hussein

sahar.a@uokerbala.edu.iq**كلية الإدارة والإقتصاد _ جامعة كربلاء**

Economics and Administration College – Karbala University

المستخلص

يهدف البحث الى تقييم العلاقة بين إعادة هندسة العمليات بإبعاده (الاستثمار في التكنولوجيا ، الموائمة الاستراتيجية ، إعادة تصميم العمليات ، إعادة التفكير الابتكاري ، التركيز على الزبون ، وإدارة التغيير) وتأثيره في التميز المنظمي بأبعاده (القيادة ، الاستراتيجية ، الموارد البشرية ، الهيكل التنظيمي) . إذ تتجسد مشكلة البحث بتساؤل رئيس هو (ما تأثير إعادة هندسة العمليات في التميز المنظمي) . وتتمثل عينة الدراسة بعدد من الافراد العاملين في (مصنع انتاج السيارات والمعدات التخصصية) في الاسكندرية/ العراق . إذ بلغت عينة الدراسة (131) فرد من العاملين في اقسام الشركة . ولغرض جمع البيانات فقد أعتمد البحث على الاستبانة كأداة رئيسة جرى إعدادها في ضوء مقاييس معتمدة ذات مصداقية وموثوقية عالية فضلا عن الاستئناس بآراء وأفكار باحثين ومختصين في مجال متغيرات البحث. أخضعت للتحليل الإحصائي باستخدام كرونباخ الفا ومعامل ثبات الفقرات للبعد والمتغير، ومعامل الارتباط والانحدار البسيط وباعتماد برنامج (SPSS V.24) وفي ضوء مخرجات التحليل الإحصائي نتج ان ادارة الشركة لم تولي اهتماما كافيا بآراء الزبائن في إعادة تصميم عملياتها . كما لم تكن هناك رغبة واضحة من ادارة الشركة في اشراك العاملين بعملية صنع القرارات في الشركة . وبناءً عليه اقترحت عدة توصيات من اهمها : ضرورة ان تقوم الشركة بمراجعة جذرية شاملة وإعادة تفكير بالأساليب والعمليات الادارية والفنية لها عن طريق البحث عن مقومات النجاح لإعادة هندسة العمليات .

الكلمات المفتاحية: إعادة هندسة العمليات ، التميز المنظمي

Abstract

The research aims to assess the relationship between process re-engineering with its dimensions (investment in technology, strategic alignment, process redesign, innovative rethinking, customer focus, and change management) and its impact on organizational excellence in its dimensions (leadership, strategy, human resources, organizational structure). As the research problem is embodied in the main question, which is (What is the effect of process re-engineering on organizational excellence). The study sample is represented by a number of individuals working in the General Company for the Manufacture of Cars and Equipment (Factory for Production of Cars and Special Equipment) in Alexandria / Iraq. The study sample amounted to (131) individuals working in the company's departments. For the purpose of data collection, the research relied on the questionnaire as a main tool that was prepared in the light of reliable and highly reliable standards, as well as drawing on the opinions and ideas of researchers and specialists in the field of research variables. After

unpacking the questionnaire from the data, it was subjected to statistical analysis using Cronbach Alpha and Paragraph Stability Coefficient for the dimension and the variable, the correlation coefficient and the simple regression, and by adopting the program (SPSS V.24). Adequate attention to customer opinions in redesigning its operations. Also, there was no clear desire from the company's management to involve employees in the company's decision-making process. Based on the conclusions reached by the research, several recommendations were proposed, the most important of which are: The need for the organization to conduct a comprehensive, radical review and rethink the administrative and technical methods and processes for it by searching for the elements of success for re-engineering operations .

المقدمة :

يشهد العالم اليوم تطورات وتغيرات جذرية شاملة ومتسارعة انعكست على مختلف ابعاد وجوانب الحياة البشرية بشكل عام وأثرت هذه التغيرات على مجالات العمل الاداري وعمليات الاعمال للمنظمات ومن هنا يأتي مفهوم اعادة هندسة العمليات الذي يعد مدخلا اصلاحيا يهدف الى التغيير الجذري في اداء المؤسسات عن طريق اعادة اكتشافها وتبني مفاهيم وممارسات جديدة تحكم العمل بها ، وانطلاقا من ذلك يحاول هذا البحث التعرف مستوى اعادة هندسة العمليات وتأثيره في التميز المنظمي في الشركة العامة لصناعة السيارات والمعدات عن طريق استخدام استبانة اعدت لهذا الغرض وبهدف استجلاء ماهية هذين المتغيرين والاحاطة بنوع التأثير بينهما قسم البحث الى اربع مباحث تناول الاول : بعض الدراسات السابقة والمنهجية العلمية ، في حين اختص الثاني بالجانب النظري وتناول المبحث الثالث الاطار العملي ، واختتم الرابع بالاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الاول

بعض الدراسات السابقة والمنهجية العلمية للبحث

يهدف المبحث الحالي الى عرض بعض الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيري البحث و المنهجية العلمية للبحث وكالاتي.

اولا : بعض الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة الرئيسية

الدراسات المتعلقة بإعادة هندسة العمليات

جدول (1) بعض الدراسات السابقة المتعلقة بإعادة هندسة العمليات

1-دراسة (عبد الخليفات ، (2014)	"اثر اعادة هندسة العمليات الادارية على الاداء التنظيمي دراسة تطبيقية في الشركات الصناعية الاردنية
نوع الدراسة	رسالة ماجستير/ جامعة البلقاء التطبيقية
اهداف الدراسة	تهدف الدراسة الى التعرف على اثر اعادة هندسة العمليات على الاداء التنظيمي في الشركات الصناعية الاردنية
مقياس الدراسة	اعتمدت الدراسة في قياس اعادة هندسة العمليات عن طريق استبانة مكونة من (27) فقرة توزعت على الابعاد الرئيسية السبعة وهي الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات (6) ،الموائمة الاستراتيجية (4)، التركيز على الزبائن (4) ،اعادة التفكير الابداعي (4) ،اعادة تصميم العمليات (5) ، اعادة التغيير (4)
مجتمع وعينة البحث	جرى تطبيق الدراسة على الموظفين في مجموعة تتكون من (10) شركات صناعية اردنية في محافظة البلقاء البالغ عددهم (2783) باستخدام العينة العشوائية البسيطة وكان حجم العينة (166)

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي	منهج البحث
مقاييس النزعة المركزية والتشتت، الانحدار الخطي البسيط ، اختبار ONE-WAY ANVA، الفاكور ونباخ ، اختبار T، اختبار VIF	اساليب التحليل
اظهرت النتائج ان مستوى احساس العاملين بأبعاد اعادة هندسة العمليات عاليا واختلاف مستوى تأثير اعادة هندسة العمليات في العينة على الاداء التنظيمي	النتائج
Business Process Reengineering and Organization Performance: A case of Ethiopian public banking sector اعادة هندسة العمليات والاداء المنظمي – دراسة حالة في قطاع البنك الاثيوبي العام	2-دراسة (KUHIL,2013)
رسالة دكتوراه / جامعة جنوب افريقيا	نوع الدراسة
تهدف الدراسة الى معرفة اثر تطبيق اعادة هندسة العمليات على اداء البنوك	اهداف الدراسة
جرى قياس اعادة هندسة العمليات عن طريق ما يأتي : -اسلوب المقابلة -اسلوب الاستبانة مكونة من (65) من الفقرات مقسمة على المالكين بواقع ثلاثة ابعاد التوجيه للأعمال (8)، العمل والهيكل (6)، القياس والتحفيز (5) وعلى المديرين بواقع ثماني ابعاد المشاركة والتمكين (13)، استخدام التكنولوجيا (9)، التزام ومهارة الادارة (7)، مقاومة التغيير (3)، الثقافة الجديدة للعمل (4)، حل المشاكل من قبل فريق العمل (4)، دعم الحكومة (3)، النموذج القيادي (3)	مقباس الدراسة
يتكون مجتمع البحث من (17) بنك فرعي تابع الى القطاع العام للبنك الاثيوبي التجاري والبنك الانشائي في اديس ابابا وتضمنت العينة (837) موزعة على الموظفين والزبائن والمديرين بطريقة الاستبانة اضافة الى (8) مقابلات مع المديرين	مجتمع وعينة البحث
استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي	منهج البحث
جرى استخدام اختبار T، تحليل الانحدار الخطي والمتعدد ، مقاييس النزعة المركزية والتشتت ، النسب المئوية والتكرارات ، الفاكور ونباخ ، اختبار CHI-SQUARE	اساليب التحليل
ان تطبيق اعادة هندسة العمليات في البنوك يلاحظ عن طريقه انه يؤدي الى تحسين كفاءة الاداء وتقليل الكلف وتحسين الجودة وتقليل الهدر في الوقت بنسبة عالية	النتائج

المصدر :من اعداد الباحثان بالاعتماد على ما ورد من ادبيات

ب : الدراسات المتعلقة بالتميز المنظمي:

جدول (2) الدراسات العربية السابقة المتعلقة بالتميز المنظمي

1-دراسة (اللوحي ، 2017)	"اثر العوامل الريادية في تحقيق التميز المؤسسي دراسة حالة موظفي شركات الوساطة للأوراق المالية في فلسطين "
نوع الدراسة	رسالة ماجستير / الجامعة الاسلامية
اهداف الدراسة	تهدف الدراسة الى التعرف على اثر العوامل الريادية في التميز المؤسسي في شركات الوساطة للأوراق المالية في فلسطين
مقباس البحث	جرى قياس التميز المنظمي عن طريق الاستبانة عن طريق (15) فقرة من الاسئلة المتنوعة عن التميز المنظمي
مجتمع وعينة البحث	يشمل مجتمع البحث موظفي شركات الوساطة للأوراق المالية في فلسطين – غزة وجرى اختيار عينة شملت (133) موظف وهو العدد الكلي لموظفي الشركات
منهج البحث	استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي
اساليب التحليل	النسب المئوية والتكرارات ، مقاييس النزعة المركزية والتشتت ،معامل بيرسون ،الفاكور ونباخ ، معامل ارتباط سبيرمان براون ، اختبار التوزيع الطبيعي، اختبار T، اختبار LSD ، تحليل الانحدار بطريقة STEPWISE

النتائج	وجود علاقة ارتباط طردية بين الدرجة الكلية للعوامل الريادية وجميع مباحثها و التميز المؤسسي في شركات الوساطة للأوراق المالية
2-دراسة (THOR,2012)	Organization Excellence:Astudy in Relationship Between Emotional Intellegence and Work Engagement in process Improvement Experts التميز المنظمي (دراسة العلاقة بين الذكاء العاطفي ومشاركة العاملين في خبرة تحسين العمليات)
نوع البحث	رسالة دكتوراه / جامعة فوكس لدراسة الاعمال
اهداف الدراسة	تهدف الدراسة لمعرفة العلاقة بين خبير تحسين العمليات في الذكاء العاطفي ومستوى مشاركة العاملين في تحقيق التميز للمنظمات
مقياس الدراسة	جرى قياس مشاركة العاملين عن طريق تقسيمه الى (31) فقرة عن طريق الاستبيان موزعة على شكل اسئلة متنوعة
مجتمع وعينة البحث	شملت الدراسة الموظفين العاملين في الشركة الامريكية للجودة وبلغ العدد الكلي للعاملين (100 الف) موظف وكانت عينة الدراسة (270) من العاملين
منهج البحث	استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي
اساليب التحليل	النسب المئوية والتكرارات ، مقاييس النزعة المركزية والتشتت ، تحليل الانحدار البسيط والمتعدد، تحليل ANOVA، الفا كرونباخ
النتائج	هناك علاقة قوية بين مشاركة العاملين مع خبير تحسين العمليات والتي تنعكس على التميز للمنظمات

المصدر :من اعداد الباحثان بالاعتماد على ما ورد من ادبيات

ج : مناقشة الدراسات السابقة :

هناك اهتمام متزايد ومتصاعد الوتيرة من قبل الباحثين بموضوع اعادة هندسة العمليات والتميز المنظمي جميع البحوث السابقة اعتمدت على اسلوب الاستبانة في جمع المعلومات باستثناء واحد فقط من البحوث الذي جمع بين الاستبانة والمقابلة تنوعت الدراسات التي تناولت متغيرات (اعادة هندسة العمليات والتميز المنظمي) في جميع القطاعات الخدمية والصناعية والاقتصادية

تناولت البحوث السابقة دراسة اثر اعادة هندسة العمليات كمتغير اساسي ومستقل لأهميته المعاصرة في المنظمات.

د. مدى الافادة من الدراسات السابقة

1-اسهمت الدراسات السابقة في رفق واثناء الاطار النظري للدراسة الحالية. و في اعداد الاستبانة .فضلا عن ارشاد الباحث الى المصادر والدوريات والبحوث ذات الصلة بمتغيرات الدراسة ما مكن الباحث من بلورة الفكرة الاساس للجانب النظري .

2-الاطلاع على الوسائل والادوات الاحصائية التي تبنتها الدراسات السابقة سهّلت على الباحث تحديد الاساليب الملائمة لاختبار نموذج دراسته .

3-الاطلاع على النتائج التي توصلت اليها الدراسات السابقة اعانت الباحث في التركيز على الجوانب التي لم تتم دراستها .

هـ - ما يميز الدراسة الحالية

1-تميزت الدراسة الحالية بانها تناولت موضوعات مهمة ، سيما التميز المنظمي الذي يمثل الهدف الاسمي الذي تسعى لتحقيقه المنظمات، فضلا عن اهمية اعادة هندسة العمليات في تعزيز الميزة التنافسية في ظل بيئة عدم التأكد .

2- تتناول الدراسة الحالية من حيث الموضوع، الوقوف على دور اعادة هندسة العمليات في التميز المنظمي ، وهو ما لم يجده الباحث (بحدود اطلاعه) في اي دراسة سابقة .

اختبار العلاقات التأثيرية بين متغيري الدراسة ميدانيا في القطاع الصناعي العراقي الذي يعاني من 3-المشاكل في ظل المنافسة الشديدة في السوق ، دعت الحاجة لمثل هذه الدراسة ، بهدف الوقوف على مستوى تبني اعادة هندسة العمليات ، ومجالات التميز للشركة المدروسة ، ومحاولة تشخيص مواطن الضعف ،وتقديم مقترحات مناسبة لمعالجتها .

ثانياً :- منهجية الدراسة

أ : - مشكلة البحث

يعد التميز المنظمي احد اهم المداخل والمفاهيم والغايات التي تسعى اليها الشركات سواء في القطاع العام او الخاص لاستدامة المنافسة و البقاء في الاسواق في ظل التطورات والتغيرات البيئية السريعة في المجالات الاقتصادية والصناعية والادارية . وبسبب ضعف قدرة الشركات العراقية على التفوق والابداع والتطور في مجالات الادارة والانتاج والخدمات فان مشكلة الدراسة الرئيسية تكمن بحاجة الشركة المبحوثة الى اعادة هندسة عملياتها بهدف تحقيق التميز . لذا تركز الدراسة على تساؤل رئيس يتمثل بـ((ما تأثير اعادة هندسة العمليات في التميز المنظمي ؟)) وللإجابة على هذا التساؤل لابد من الاجابة على التساؤلات الفرعية الآتية :

هل تمتلك الشركة الامكانيات والموارد والمهارات اللازمة لإعادة هندسة عملياتها؟

ما مستوى اهتمام ادارة الشركة بإعادة هندسة عملياتها ؟

3- ما مستوى الاهتمام بالتميز المنظمي وما الابعاد التي تركز عليها الشركة ؟

4- ما طبيعة العلاقة بين اعادة هندسة العمليات والتميز المنظمي في الشركة المبحوثة ؟

5- ما مدى تأثير اعادة هندسة العمليات في التميز المنظمي ؟

ب: اهمية البحث

يكتسب هذا البحث اهمية خاصة كونه يتضمن متغيرين غاية في الاهمية هما (اعادة هندسة العمليات ، و التميز المنظمي) واللذان يمثلان عوامل حرجة في تطوير وبقاء المنظمات .اذ تتمثل الاهمية في جانبين :

الاهمية العلمية :يمكن تحديد الاهمية العلمية للبحث بكونه دراسة لنظرية ومفهوم اعادة هندسة العمليات الذي يوفر مدخلا لإعادة التفكير الجذري والشامل للعمليات الادارية و تعد اعادة هندسة العمليات من المفاهيم الحديثة التي تفتح الافاق لمعرفة مرتكزات هذا الاسلوب للارتقاء والتطور المعرفي ، والذي يمثل قاعدة رصينة للعديد من المجالات العلمية المتعلقة بالجودة ، وتحسين الانتاجية ، وتطوير العمليات ، والهيكلة التنظيمي ، واتخاذ القرارات ، و ادارة الموارد البشرية

الاهمية العملية : تتمثل بدراسة واحدة من اهم واكبر شركات وزارة الصناعة والمعادن العراقية (الشركة العامة لصناعة السيارات والمعدات) ، وهي احدى شركات القطاع الصناعي العراقي الذي من الضروري النهوض به لأهميته في الاقتصاد المحلي

ج : اهداف البحث

التعرف على مدى امتلاك الشركة للإمكانيات والموارد والمهارات اللازمة لإعادة هندسة عملياتها .

2-التعرف على مستوى تبني ابعاد اعادة هندسة العمليات في الشركة المدروسة .

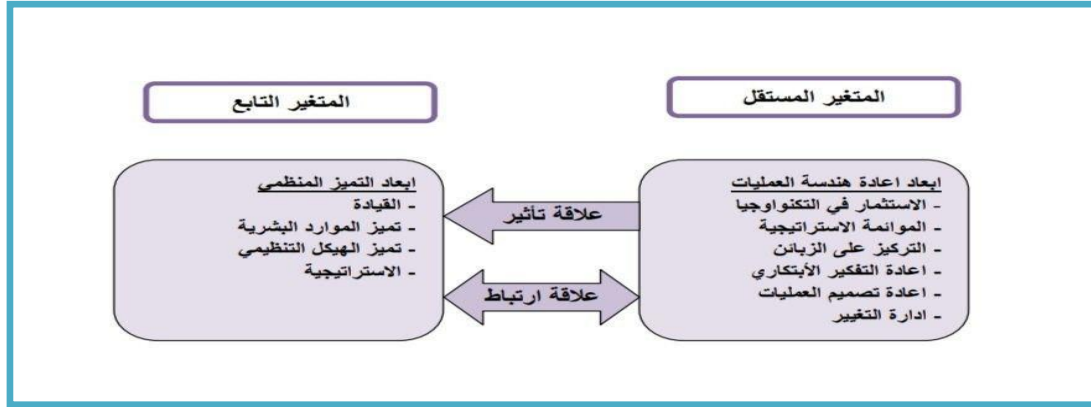
الكشف عن مدى التميز المنظمي في الشركة قيد الدراسة .

التعرف على طبيعة ونوع العلاقة التي تربط بين اعادة هندسة العمليات والتميز المنظمي .

قياس مدى تأثير اعادة هندسة العمليات في التميز المنظمي .

د : المخطط الفرضي للبحث

يجسد المخطط الفرضي للبحث طبيعة واتجاه العلاقة بين متغيرات الدراسة والتي تتمثل بالمتغير المستقل اعادة هندسة العمليات وأبعاده (التكنولوجيا ، الموائمة الاستراتيجية ، التركيز على الزبون ، اعادة التفكير الابتكاري ، اعادة تصميم العمليات ، وادارة التغيير)) بالاستناد إلى (عبد الخليفة، 2014) والمتغير التابع التميز المنظمي وأبعاده (القيادة ، تمييز الموارد البشرية ، تمييز الهيكل التنظيمي ، الاستراتيجية)) بالاستناد إلى (الطه ، والهلاي ، 2020) ، (المؤسسة الاوربية للجودة EFQM، 2013). كما يوضحه الشكل (1)



شكل (1) المخطط الفرضي للبحث

هـ: فرضية البحث

يقوم البحث على فرضيتين رئيسيتين ينبثق عن كل منها 6 فرضيات فرعية وكالاتي :
الفرضية الرئيسية الاولى: H1: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين اعادة هندسة العمليات والتميز المنظمي . ويتفرع منها

- H1-1 : - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاستثمار في التكنولوجيا والتميز المنظمي .
 - H1-2 : - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الموائمة الاستراتيجية والتميز المنظمي .
 - H1-3 : - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التركيز على الزبائن والتميز المنظمي .
 - H1-4 : - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين اعادة التفكير الابتكاري والتميز المنظمي .
 - H1-5 : - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين اعادة تصميم العمليات والتميز المنظمي .
 - H1-6 : - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ادارة التغيير والتميز المنظمي .
- الفرضية الرئيسة الثانية : H1: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين اعادة هندسة العمليات والتميز المنظمي . ويتفرع منها:
- H1-1 : - يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للاستثمار في التكنولوجيا والتميز المنظمي .
 - H1-2 : - يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للموائمة الاستراتيجية والتميز المنظمي .
 - H1-3 : - يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتركيز على الزبائن والتميز المنظمي .
 - H1-4 : - يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإعادة التفكير الابتكاري والتميز المنظمي .
 - H1-5 : - يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإعادة تصميم العمليات والتميز المنظمي .
 - H1-6 : - يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإدارة التغيير والتميز المنظمي .

و- حدود البحث

- 1- الحدود البشرية : تتمثل في الافراد العاملين في الشركة العامة لصناعة السيارات والمعدات
2- الحدود الفكرية : تقف الحدود الفكرية للدراسة عند محورين معرفيين هما اعادة هندسة العمليات والتميز المنظمي ، وكلا منهما تمتد جذوره الفكرية الى حقلي ادارة العمليات و إدارة الجودة الشاملة على الترتيب .
3- الحدود المكانية : تم اختيار الشركة العامة لصناعة السيارات والمعدات في محافظة بابل وموقعها الاسكندرية لإجراء الجانب العملي للدراسة كون احد الباحثين من موظفيها .

ز : - مجتمع البحث

يمثل كل الافراد العاملين في مصنع انتاج السيارات والمعدات وهو احد المصانع الرئيسية التابعة للشركة العامة لصناعة السيارات والمعدات تم تأسيس المصنع عام 1976 ويتكون من ثلاث معامل تخصصية (معمل انتاج سيارات الصالون ، معمل انتاج الحافلات ، معمل انتاج الشاحنات)

ح: - عينة البحث :-تضمنت عينة البحث عدد من موظفي الوحدات والأقسام الانتاجية في مصنع انتاج السيارات والمعدات اذ اعتمد الباحث طريقة العينة العشوائية وجرى توزيع (175) استبانة ، استرجع منها (131) استبانة اي بنسبة استرجاع بلغت (75%)

ط:- وصف افراد العينة

تهدف هذه الفقرة إلى تقديم وصف لعينة الدراسة الحالية، اذ يوضح الجدول (3) وصفا لعينة الدراسة حسب البيانات العامة وكما يأتي:

جدول (3) وصف عينة البحث

الوصف	الفئة	التكرار	النسبة
أ-النوع الاجتماعي	ذكور	125	95%
	اناث	6	5%
المجموع			
ب-العمر	من 20 الى 30	10	8%
	من 31 الى 40	32	24%
	من 41 الى 50	64	49%
	من 51 سنة فأكثر	25	19%
المجموع			
ت-المؤهل العلمي	متوسطة	12	9.1%
	اعدادية	52	39.7%
	دبلوم	52	39.7%
	بكلوريوس	14	10.7%
	شهادة عليا	1	0.8%
المجموع			
ث-مدة الخدمة	سنة - 10 سنوات	11	8.3%
	11 - 20 سنة	22	16.7%
	21 - 30 سنة	71	54%
	31 سنة فأكثر	27	21%
المجموع			
		131	100%

ج-موقع العمل	خط انتاج الشاحنات	41	31.3%
	خط تجميع سيارات الصالون	67	51.1%
	خط انتاج الحافلات	23	17.6%
المجموع		131	100%

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبانة

نلاحظ من الجدول (3) ان اغلب افراد عينة البحث هم من الذكور اذ شكلت نسبتهم (95%) ، وهذا امر منطقي لكون العمل يشمل خطوط انتاج سيارات ويتعامل مع المعدات والآلات الثقيلة لا يتناسب مع التركيبة البدنية للنساء . كما ان النسبة الاعلى كانت للفئة العمرية (41 - 50) سنة تليها بالمرتبة الثانية الفئة العمرية بين (31 - 40) سنة ما يدل على أن الشركة تعتمد على الفئات العمرية التي تمتلك الخبرة العملية في اعمال الخطوط الانتاجية ويعد مؤشر جيد للملاكات العاملة في العمليات الانتاجية للشركة . في حين أن افراد عينة البحث ممن يحملون شهادة الدبلوم مثلو نسبة (39.7%) وكذلك الاعدادية ، ثم تلتها بالمرتبة الثالثة حملة شهادة البكالوريوس بنسبة (10.7%) ، بينما كانت اعلى نسبة للأفراد الذين تتراوح خدمتهم من (21 - 30) سنة بنسبة (54%) تليها الفئة (31 سنة فأكثر) وبنسبة (21%) ، ما يدل على ان اغلب افراد العينة لديهم مهارات وخبرات في اختصاصهم مما يعزز دقة الاجابات لعينة البحث. وقد توزعت عينه الدراسة على ثلاث مصانع مثل العاملون في مصنع الصالون نسبة (51.1%) ثم تلاه معمل انتاج الشاحنات بنسبة (31.3%) وبالمرتبة الاخيرة معمل انتاج الحافلات بنسبة (17.6%).

المبحث الثاني

الاطار النظري للدراسة

اولاً: اعادة هندسة العمليات

تعد اعادة هندسة العمليات احد المفاهيم الادارية الحديثة التي احدثت ثوره في عالم الادارة لإعادة النظر في جميع الاجراءات والهياكل بشكل جذري وأساسي وتقليل العمليات التقليدية.

1:- مفهوم اعادة هندسة العمليات

هناك تسميات سبقت اعادة هندسة العمليات استخدمت في الشركات منها التبسيط والتمهيط (محمد ، 2012 : 37)، وقد كانت الشركات الانتاجية في الطبيعة اذ انها تبنت اعادة هندسة العمليات عن طريق تطبيقها الهندسة المتزامنة والإنتاج الرشيق والإنتاج الخولي وتكنولوجيا المجموعات وانظمة الانتاج القائمة على السحب (العوادي ، 2014 : 14). وهناك مجموعة من التعاريف التي تناولها الباحثون لمفهوم اعادة هندسة العمليات ندرج بعضها في الجدول (4) :-

جدول (4) مفهوم اعادة هندسة العمليات

المفهوم	الباحث
تقوم اعادة هندسة العمليات على افتراض اساسي مؤداه ان الاساليب التقليدية المتبعة في تنظيم الاقسام والعمليات لم تعد قادرة على الوفاء بمتطلبات الزبائن ، الامر الذي يتطلب استخدام اساليب جديدة قادرة على تحقيق نتائج فائقة في هذا الصدد	(ديسلر ، 2003 : 313)
مدخل اداري يسعى الى اعادة تصميم الخدمات بشكل جذري بهدف احداث تغييرات جوهرية في العمليات الاساسية لتخفيض التكلفة والوقت وتحسين الجودة والسرعة في الانجاز	(النتشة ، 2009 : 14)
اداة لإعادة هيكلة المنظمات هذا من جانب ومن جانب اخر يقدم قيمة لا اهداف الشركة بخلق الهيكل الكفوء، الفعال والمرن	Debela&Hagos,2011: (2)
مدخل معاصر تمتلك المنظمات عن طريقه رؤية حقيقية لتقييم العمليات قبل التنفيذ لإعطاء حلول تكنولوجية ثمينة عن طريق التجزئة والتحليل للعمليات لمعرفة اذا ما كانت الفعاليات تحقق قيم مضافة او لا تحقق ذلك ، وبذلك تستطيع المنظمات من التحديد بدقة للمساحات الفعالة او الضائعات	(Mohapatra,2013: 5)

(عبد الخلفيات ، 2014: 39-40)	نهج مبني على المعرفة للعمليات التي تعتمد عليها الشركة في تقديم منتجاتها او خدماتها في الشركات الصناعية وتقديمها لعملائها من اجل تلبية طلباتهم المتجددة باستمرار اخذة بعين الاعتبار بالتأثيرات البيئية فهي طريقة او وسيلة لإعادة التفكير الابداعي بما هو موجود سابقا من قبل ادارات الشركات بهدف اجراء تغييرات بما يتلاءم مع المتغيرات البيئية باستمرار ومن ثمّ قياس وتطوير الاداء التنظيمي للشركات الصناعية
(البحيري، 2015: 41)	تعرف بأنها نطاق التغيير الذي يركز على العمليات الادارية ويركز على اتجاه تدفق العملية الادارية ويعطي نتائج خارقة وسريعة وجذرية في مستويات الاداء الاداري
(ابو عيدة ، 2016: 18)	هي عملية متكاملة تحتوي على مراحل متسلسلة تهدف الى التغيير الجذري للعمليات الادارية في المنظومة الصحية وإعادة تصميم اساليب الادارة الصحية بصورة جذرية من اجل تحقيق الاهداف الصحية وتجويد مخرجات الادارة الصحية بما يتفق مع مستحدثات العصر ومتطلباته
(الاخرس ، 2017: 25)	منهج اداري متكامل يعمل على اعادة تصميم العمليات الادارية بشكل جذري ويهدف الى تحقيق تطوير جوهري في الاداء باستخدام اسلوب الكفاءة والفاعلية لتقديم خدمات افضل وجودة عالية
(Hari,2018: 65)	هي عبارة عن اساليب لتحليل العمليات والبحث عن طرق جديدة لإعادة هيكلة مجالات العمل او تطوير منظمات الاعمال
(San,2019: 7)	اعادة هندسة العمليات تعطي نقلة نوعية في الاداء للمنظمات وتساعد في تحقيق وثبة في اعطاء قيمة للزبائن التي تلاحظ في اعمال المنظمات عبر احداث التغيير في العمليات

المصدر :من اعداد الباحثان بالاعتماد على ما ورد من الادبيات

عن طريق ما تقدم من التعاريف لمفهوم اعادة هندسة العمليات الادارية يمكن تعريفها بأنها واحدة من المداخل والمفاهيم الادارية الحديثة التي تهدف الى احداث تغييرات جذرية في اعادة التصميم للعمليات والهياكل التنظيمية بالاعتماد على تكنولوجيا المعلومات لتحسين الاداء اذ تركز على الزبائن بالشكل الذي يضمن تحقيق التميز والجودة وتقليل الكلف والجهد والوقت وزيادة الانتاجية في النوع والكم

2- أهمية و اهداف اعادة هندسة العمليات

تعد اعادة هندسة العمليات ثورة حقيقية في عالم الاعمال لما تحمله من افكار غير تقليدية ودعوة لإعادة التفكير بشكل جذري في كافة أنشطة وإجراءات واستراتيجيات العمل (الحميدي و اخرون، 2016: 31)، وقد اشار هامر وشامبي الى اهمية اعادة هندسة العمليات الادارية بالاتي (يوسف، 2016: 204) :

1- تحديث وتطوير العمليات المختلفة داخل الشركة بما يتلاءم مع التقدم العلمي والتقني والتغييرات المتسارعة في الظروف البيئية المحيطة

2- مساعدة الشركات على تغيير الثقافة المنظمة السائدة

3- استبدال التقنيات الموجودة و ادخال خدمات جديدة وتحسين الانتاجية

4- الاعتماد على التعلم لزيادة المهارات اكثر من الاعتماد على التدريب في الشركات التقليدية

5- الوصول الى مستويات عالية الجودة سواء كانت في العمليات الانتاجية او المنتجات عن طريق الاعتماد على تقنيات وتصاميم حديثة

6- التحول من التنظيم العمودي الى التنظيم الافقي

3- ابعاد اعادة هندسة العمليات :

تمثل اعادة هندسة العمليات إبداعاً إدارياً عصرياً ظهرت استجابة لضعف القدرة التنافسية للمنظمات ابان تسعينيات القرن الماضي ، وقد اختلف الباحثون في تحديد الابعاد التي تقوم عليها فمنهم من تناولها تحت مسمى العناصر (الحسناوي ، و

آخرون، 2019: 61)، و آخرون أشاروا إليها بالأبعاد (الأخرس ، 2017: 30) . وغيرهم تناولها كمرتكزات (الحمادي ، 2006: 132) ، ولم ينتهي الجدول هنا بل امتد ليشمل التباين في عدد ونوع هذه الأبعاد ولذلك اعتمد الباحث في توضيح ابعاد اعادة هندسة العمليات في هذه الدراسة على دراسة (عبد الخليفات، 2014: 8) للقطاعات الصناعية اذ تتضمن هذه الدراسة ابعادا تغطي في تفاصيلها الافكار الاساسية لجوانب اعادة هندسة العمليات والاتي توضيح لهذه الابعاد:

1- تكنولوجيا المعلومات: عبارة عن عملية تحويل الفكرة العلمية (تحويل العلم) من حالة نظرية - معرفة - الى حالة عملية اي تحويلها الى سلعة انتاجية (آلية ، معدات ، اجهزة و ادوات ، ووسائل) يستخدمها الانسان في اداء عمل او وظيفة ما بحيث تصبح قادرة على ان تقدم خدمة للفرد والمجتمع والدولة على حد سواء على صعيد الواقع العملي (القاسم ، 2009: 49) ، ويرى (عبد الامير ، 2018: 216) بان القدرات التكنولوجية للمنظمة تتمثل بمجموعة من العمليات التي تمتلكها وتتميز بها عن غيرها عبر الاستثمار الجيد للمعدات والوسائل التكنولوجية التي تستطيع توفير معلومات تساعد المنظمات على تحقيق الاهداف .

2- الموائمة الاستراتيجية: تسعى المنظمات على استدامة النجاح وبناء قاعدة اساسية لذلك فكان لا بد لها من اعتماد موائمة استراتيجية حول الابعاد التي تراها مناسبة ، وهذا يدل على أن الموائمة بين مكونات الشركة من المفترض أن تأخذ الشكل الشمولي وبترباط منطقي لتنفيذ الاستراتيجيات المعتمدة .(مقراني ، 2014، 42) وفي هذا المفهوم يقود في الحقيقة الى اهمية التوافق بين الاستراتيجية والعوامل الاربعة المؤثرة في اداء الشركة (الاستراتيجيات التنظيمية ، والبيئة الخارجية ، والملاحم التنظيمية ، والقدرات التنظيمية) ، حيث إنَّ هذا التوافق والموائمة يؤدي الى تحسين الاداء وزيادة كفاءة الشركة (الزهري ، 2000: 281)

3- التركيز على الزبائن : المقصود بالزبون ليس فقط الزبون الخارجي للمؤسسة والذي يكرس موظفيها كافة جهودهم ووقتهم لتحفيز الزبون على شراء منتجاتها سواء سلعة او خدمة مقدمة و انما الزبون قد يكون داخليا (داخل المؤسسة) سواء الموظفين او اقسام او ادارات وهم الذين يتوقف على ادايتهم نجاح المؤسسة (ديمنغ ، وهاغستروم ، 2009: 34)

4- اعادة التفكير الابتكاري : تأتي ميزة الابداع والابتكار عن طريق استكشاف الفرص الجديدة في البيئة الخارجية ومراقبة الاعمال للمنافسين وسرعة الاستجابة ويتضمن الابداع قيام الشركة بإنتاج منتجات او تقديم خدمات او استخدام طرق جديدة وبذلك فان اعادة التفكير الابتكاري تدل على أنَّ ترك الوضع الحالي تماما و اتباع اسلوب جديد مبتكر يتوقع منه ان يحدث طفرة واسعة وشاملة على مستوى المؤسسات (قاسمي، 2005: 58)

5- اعادة تصميم العمليات : في جميع مستويات اعادة هندسة العمليات تركز على النتائج التي تعطي بشكل مباشر قابلية القياس لمعرفة فيما اذا كانت النتائج تؤدي الى تقليل الكلف ، تحسين موعد التسليم ، زيادة الكفاءة ، التركيز على الزبائن وتشخيص العمليات الحاسمة والمكونات التي لا تضيف قيمة والتحالفات الاستراتيجية لعمليات الاعمال (Oakland, 2001: 22) . ويشير (البغدادي وآخرون، 2016: 222) الى أن اعادة تصميم العمليات يتضمن (فهم احتياجات الانتاج ، تعاقب المنتج ، المخاطر التصنيعية والفنية ، تقييم النتائج ، عملية التصميم الفني ، التوافق الاستراتيجي ، خطة الانجاز ، موارد المشروع ، المقارنة المرجعية لتكنولوجيا العمليات ، الجوانب القانونية ، والادارة العليا)

6- ادارة التغيير : إنَّ ادارة التغيير في المنظمات تدل على أنَّ اعادة النظر في الممارسات و الانظمة الخاصة بالمنظمات من تقييم الوظائف ، تخطيط القوى العاملة التنموية و التدريب ونظام الحوافز و الاجور ، المسار الوظيفي تقييم اداء العاملين بهدف تخفيض التكاليف وتحسين كفاءة الاداء وزيادة الفعالية (حايف و آخرون ، 2019: 133) ، وبذلك اذا استطاعت المنظمات الجمع بين القيادة وكفاءة العمل تستطيع بذلك تحقيق الدافعية الداخلية للعمل التي تشتمل على الكفاءة و القدرة على اتخاذ القرار و التأثير الايجابي للموارد البشرية في التمكّن من الابداع ومن ثمَّ تحقيق الجودة الشاملة وتقديم النموذج الافضل للزبون (بشوع ، 2018: 31).

ثانيا : التميز المنظمي

التميز المنظمي من المداخل الادارية المعاصرة الذي تناولته العديد من الكتب والبحوث والدراسات وله اهمية في مختلف انواع المنظمات كونه نمط فكري وفلسفة ادارية تعتمدها المنظمات المتميزة التي تحرص على انعكاس لرسالتها ورؤيتها والاهداف التي تسعى اليها الى واقع عملي يحقق لها سمة الابداع والتطور في بيئة المنافسة مع المنظمات الاخرى (النسور، 2010:31) أن المنظمات التي تسعى الى التميز هي التي تسمح بمراجعة اوضاعها بصفة مستمرة دون انتظار عمليات التقويم الخارجي، وتكشف عن اوجه الضعف وتأثيرها على الاداء وكذلك مصادر القوة ومدى استثمارها والافادة منها في بناء ونمو القدرات البحثية والقوة التنافسية (جمال، 2017:45).

1 - مفهوم التميز المنظمي :

يعرف التميز بأنه فعل ما هو متميز عن المنافسين بحيث يحقق الميزة التنافسية (اللوح، 2017: 22) ضمن ثلاث مباحث رئيسية هي (ممارسات الشركة، تفوق الشركة على مثيلاتها، والاداء يفوق توقعات الزبائن) (حسن، 2010:39-40). اما التميز المنظمي فينظر الى أنه جميع الطرق التي تعمل بموازنة اهتمامات اصحاب المصالح وزيادة الاحتمالية في نجاح المنظمات على المدى البعيد عن طريق الاداء الفائق في العمليات، والعلاقة مع الزبون، والأنشطة المالية (Kevin j, Others, 2007; V, كما عرفه (قدوري والألوسي، 2018: 123) بأنه مجموعة من الاعمال تقوم بها الادارة عن طريق وضع استراتيجيات تحقق عن طريقها الوصول الى اهدافها وعرفه (علوان وكاظم، 2019: 345) انه الارتقاء بالخدمة او المنتجات الى مستوى يضاهي المستوى الافضل بالنظم المماثلة بالخارج ضمن توجه اداري قادر على الارتقاء لمستوى المنافس وتحقيق التميز في مجالات الشركة كافة .

2-:اهمية التميز المنظمي :

تظهر اهمية التميز المنظمي كونه من الضرورات لرفع مستوى الاداء عبر تطوير القدرات والمهارات للعاملين عن طريق وجود تنظيم مؤثر تغلب عليه روح الفريق والابتكار والمنافسة وهذا الشعور يدفع العاملين لبذل كل ما لديهم لتحقيق التميز والنجاح للمنظمات (الخرشة، و اخرون، 2013:218). وتظهر هذه الاهمية من معرفة عناصر التميز المنظمي التي تتضمن (Christina, 2017:323) (رؤية الشركة الواضحة، والتضامن القوي والعمل الجماعي الذي يركز على الاعمال، والجدارة في الاداء وليس الوسطية، تهيئة الموظفين لمواجهة عناصر التغيير والبحث عن الابداع والريادة، الشراكة والتعاون في داخل وخارج الشركة، دعم الرواد من الموظفين لتحقيق الانجاز المتوقع) . في حين يرى (زايد، 2003:46)، (السعودي، 2008:263) نقلا عن (الطه، والهلاي، 2020:351) إن أهمية التميز المنظمي تتلخص بالاتي :

- 1-يساعد الشركة في تحقيق نتائج ايجابية على المستويات الاقتصادية والبيئية والاجتماعية.
- 2-يقود الشركة نحو فهم الاحتياجات المتوقعة للزبائن الحاليين وجذب زبائن جدد.
- 3-يحقق التكامل بين الانظمة والعمليات وترابط العلاقات بين الشركة و اصحاب المصالح .
- 4-يسهم في زيادة قدرة الشركة على التكيف مع انظمة التعلم و الابداع لتحقيق قيمة مضافة .
- 5-تطوير قدرات ومهارات المديرين والموظفين باستمرار.
- 6-التعرف على الطرق والوسائل التي تمكن من مواجهة التحديات والعقبات .
- 7-يمنح الافراد والعاملين في الشركة امكانات كبيرة تسهم في تحقيق اهداف الشركة.

3-:ابعاد التميز المنظمي

هناك مجموعة من الابعاد التي يركز عليها التميز المنظمي والتي عن طريقها يمكن أن يتحقق التكامل المثالي للأداء والتفوق للمنظمة رغم اختلاف الباحثين على الجوانب الرئيسية لهذه الابعاد ولم تثبت أي دراسة نفسها كأساس لنظرية التميز

المنظمي. ما يدل على عدم وجود نموذج عملي واحد متفق عليه يمكن أن تستخدمه المنظمات لتحقيق التميز، ومن هذا المنطلق وتماشياً مع هدف الدراسة سيجري الاعتماد على الابعاد الاتية (القيادة، والستراتيجية، والموارد البشرية، والهيكل التنظيمي) في هذه الدراسة، وهي ابعاد تغطي الجوانب " الادارية والفنية" في الشركة. انسجاماً مع دراسات (الطه، والهاللي، 2020)، و(المجالي، 2009)، و(المؤسسة الاوربية للجودة EFQM، 2013)، و(Aruss, 2008). وفي ما يأتي استعراض لإبعاد التميز المنظمي التي تتناولها الدراسة الحالية :

1- التميز بالقيادة: يركز هذا المعيار على دور وأداء وممارسات ومهارات القيادة ويتكون من: (المدهون، 2014: 91).
أ- تطوير الرؤية والرسالة والقيم المؤسسية. ب- المشاركة الرئيسية في تطوير انظمة العمل. ج- التعامل مع جميع الفئات، د- بناء ثقافة التميز لدى الموارد البشرية، هـ - توفير بيئة مشجعة على الابداع فضلاً عن - وتبني سياسة التغيير.
2- التميز الاستراتيجي: اي تحديد الاهداف الاساسية طويلة المدى للمنظمة وتبني مجموعة افعال لبلوغها وحشد الموارد الضرورية لذلك، والتحرك لمواجهة التهديدات والفرص البيئية لتشخيص نقاط القوة والضعف الداخلية وتحقيق رسالة واهداف المشروع (داغر، وصالح، 200: 188). والاعتماد على الانشطة والفعاليات والقرارات التي في الغالب تكون في اطار عمل سلوكي يضمن نجاح الاداء والبقاء في الموقع التنافسي (Davis, 2014: 68).

3- الموارد البشرية: تواجه المنظمات تحديات متجددة ومتغيرة تتطلب من الادارات العليا ان تتبنى اسلوب التفويض للموظفين (النسور، 2010: 35). و تتضح مسؤولية الموارد البشرية عن طريق القيام بإنجاز الاعمال والوظائف الادارية التي تحقق الاهداف الوظيفية والتنظيمية الشركة مثل التخطيط والتنظيم والتحفيز والرقابة بالإضافة الى المسؤولية الاستشارية للموارد البشرية مثل تطوير المهارات والكفاءات البشرية (حمود، والخرشة، 2007: 20). لذا فإن التكامل القوي بين اهداف الادارة العليا والموارد البشرية عملياً يساعد في استنباط وتعزيز السلوك الضروري لتحقيق الاهداف الاستراتيجية للمنظمة (Sims, 2002: 4)

4- الهيكل التنظيمي: هو احد الوسائل الفعالة والضرورية لتحقيق الانسياب الدقيق والمنظم للأعمال وبلورة التميز المنظمي (القرزعي، 2018: 232). أن الهيكل التنظيمي يكتسب اهميته كونه اطار او اداة يوضح التركيب الداخلي للمنظمة على اسس واضحة، فهو الذي يحدد المستويات والاقسام والمسؤوليات والصلاحيات فضلاً عن تحديد شبكات الاتصال وانسيابية المعلومات الذي يضمن من تحقيق اهداف الشركة واستمرارها (القاضي، 2015: 131). ويعد عدم التعقيد في الهيكل التنظيمي من الصفات المهمة التي تحقق الابداع للمنظمة (ابو العلا، 2013: 279)

المبحث الثالث

الجانب التطبيقي للبحث

أولاً: ثبات و صدق أداة القياس

ويدل على أن الصدق (Validity) هو مقياس يقيس فعلاً ما وضع لقياسه، بمعنى اخر هل إن المقياس الموضوع يقيس الظاهرة تحت البحث وليس شيء اخر (Sekrana, 2003: 206). والصدق أنواع استخدم الباحث منها صدق المحتوى (Content Validity) وهو مقياس حكمي (Judgmental) يعتمد على التحديد الدقيق للباحث لمتغيرات موضوع البحث وهذا بالتأكيد يعتمد على حجم المعلومات التي درسها بخصوص الموضوع (Cooper & Schindler, 2014: 257).
ولقياس الصدق رياضياً فإنه يساوي الجذر التربيعي لمعامل الثبات (عبد الفتاح، 2008: 565).
معاملات الثبات والصدق لمتغير إعادة هندسة العمليات

جدول (5) قيم معامل الثبات والصدق لأبعاد متغير إعادة هندسة العمليات

ت	الأبعاد	ثبات المقياس	صدق المقياس
1	الاستثمار في التكنولوجيا	0.890	0.943
2	الموائمة الاستراتيجية	0.771	0.878
3	التركيز على الزبائن	0.892	0.944
4	إعادة التفكير الابتكاري	0.890	0.943
5	إعادة تصميم العمليات	0.843	0.918
6	إدارة التغيير	0.817	0.903
	إعادة هندسة العمليات	0.937	0.967

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

يتضح من الجدول (5) إنَّ قيم معاملات الصدق والثبات كافة لمتغير إعادة هندسة العمليات بأبعاده ضمن الحدود المقبولة احصائياً مما يدلُّ على أنَّ المقياس المستخدم لقياس فقرات البحث تتمتع بثبات عالي مما يمكن الباحث من التعويل على النتائج التي سيجري الحصول عليها لاتخاذ قرار سليم.

معاملات الثبات والصدق لمتغير التميز المنظمي

جدول (6) قيم معامل الثبات والصدق لأبعاد متغير التميز المنظمي

ت	الأبعاد	ثبات المقياس	صدق المقياس
1	القيادة	0.884	0.940
2	تميز الموارد البشرية	0.861	0.927
3	تميز الهيكل	0.885	0.941
4	الاستراتيجية	0.891	0.943
	التميز المنظمي	0.954	0.976

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

يتضح من الجدول (6) إنَّ قيم معاملات الصدق والثبات لمتغير التميز المنظمي بأبعاده ضمن الحدود المقبولة احصائياً مما يدلُّ على أنَّ المقياس المستخدم لقياس فقرات البحث تتمتع بثبات عالي مما يمكن الباحث من التعويل على النتائج التي سيجري الحصول عليها لاتخاذ قرار سليم.

ثانياً: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات :

يمكن حساب قيمة الاختبار عن طريق القانون الاتي (Copper & Schindler,2014:623)

$$D = \frac{1.36}{\sqrt{n}}$$

اذ تمثل n حجم العينة هنا ، وبما أنَّ حجم عينة البحث هو (131) مفردة ، عليه فان قيمة (D) المعيارية ستبلغ (0.11)

جدول (7) اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير إعادة هندسة العمليات

ت	البعد	إحصاء Kolmogorov-Smirnov المحسوبة	قيمة D المعيارية	المقارنة	القرار
1	الاستثمار في التكنولوجيا	0.16	0.11	المحسوبة اكبر من المعيارية	تتوزع طبيعياً
2	الموائمة الاستراتيجية	0.14	0.11	المحسوبة اكبر من المعيارية	تتوزع طبيعياً
3	التركيز على الزبائن	0.14	0.11	المحسوبة اكبر من المعيارية	تتوزع طبيعياً
4	إعادة التفكير الابتكاري	0.13	0.11	المحسوبة اكبر من المعيارية	تتوزع طبيعياً
5	إعادة تصميم العمليات	0.17	0.11	المحسوبة اكبر من المعيارية	تتوزع طبيعياً
6	إدارة التغيير	0.15	0.11	المحسوبة اكبر من المعيارية	تتوزع طبيعياً
	إعادة هندسة العمليات	0.16	0.11	المحسوبة اكبر من المعيارية	تتوزع طبيعياً

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

يتبين من الجدول (7) إنَّ البيانات الخاصة بالمتغير المستقل (إعادة هندسة العمليات) سواء على المستوى الفرعي او الكلي تخضع للتوزيع الطبيعي مما يجعلها مؤهلة للخضوع لأدوات التحليل المعلمي .
جدول (8) اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات المتغير التابع التميز المنظمي

ت	البُعد	إحصاءه Kolmogorov-Smirnov المحسوبة	قيمة D المعيارية	المقارنة	القرار
1	القيادة	0.17	0.11	المحسوبة اكبر من المعيارية	تتوزع طبيعياً
2	تميز الموارد البشرية	0.16	0.11	المحسوبة اكبر من المعيارية	تتوزع طبيعياً
3	تميز الهيكل	0.15	0.11	المحسوبة اكبر من المعيارية	تتوزع طبيعياً
4	الاستراتيجية	0.16	0.11	المحسوبة اكبر من المعيارية	تتوزع طبيعياً
	التميز المنظمي	0.17	0.11	المحسوبة اكبر من المعيارية	تتوزع طبيعياً

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

يتبين من الجدول (8) ان البيانات الخاصة بالمتغير التابع (التميز المنظمي) الفرعي او الكلي تخضع للتوزيع الطبيعي مما يجعلها مؤهلة للخضوع لأدوات التحليل المعلمي .

ثالثاً: توصيف متغيرات البحث وتشخيصها

تهدف هذه الفقرة الى عرض وتحليل وتفسير نتائج إجابات افراد عينة البحث بخصوص الفقرات الواردة في استمارة الاستبيان عن طريق استعراض قيم الأوساط الحسابية الموزونة والاهمية النسبية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لكل فقرة من فقرات متغيرات البحث

وقد حدد البحث مستوى الإجابات في ضوء المتوسطات الحسابية عن طريق تحديد انتماءها لأي فئة، ولأن استمارة البحث تعتمد على مقياس ليكرت الخماسي (أوافق بشده لا أوافق بشده) فإن هنالك خمس فئات تنتمي لها المتوسطات الحسابية ، وتحدد الفئة عن طريق أيجاد طول المدى (5-1 = 4)، ومن ثم قسمة المدى على عدد الفئات (5) (4 ÷ 5 = 0.80). ويُعد ذلك يضاف (0.80) إلى الحد الأدنى للمقياس (1) أو يطرح من الحد الأعلى للمقياس (5). وتكون الفئات كالآتي: (Dewberry,2004:15)

(1 - 1.80 : منخفض جداً)، (1.81 - 2.60 : منخفض)، (2.61 - 3.40 : معتدل)، (3.41 - 4.20 : مرتفع)، (4.21 - 5.00 : مرتفع جداً)

1- عرض وتحليل وتفسير استجابات افراد عينة البحث بخصوص إعادة هندسة العمليات

الجدول (9) يوضح الاوساط الحسابية والانحراف المعياري والاهمية النسبية لأبعاد متغير إعادة هندسة العمليات والبُعد الأكثر أهمية من بين الأبعاد الأخرى

جدول (9) ترتيب ابعاد إعادة هندسة العمليات

ت	الفقرات	الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %	الاستثمار في التكنولوجيا
1	تأخذ موازنة الشركة بعين الاعتبار تحديث التجهيزات التكنولوجية	3.06	0.98	32.02	61.2	
2	توفر ادارة الشركة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات	3.11	0.93	29.90	62.2	
3	تدعم ادارة الشركة تطوير البرمجيات باستمرار	3.14	0.99	31.52	62.8	
4	تدعم ادارة الشركة تدريب وتطوير الافراد على تكنولوجيا المعلومات	3.29	1.06	32.21	65.8	

69.8	30.37	1.06	3.49	5	تسهل تكنولوجيا المعلومات في خفض تكاليف الانتاج	
67.6	32.24	1.09	3.38	6	يسهل تطبيق تكنولوجيا المعلومات في سرعة اعادة هيكل الشركة	
64.9	31.38	1.01	3.24		المعدل العام للاستثمار في التكنولوجيا	
58.6	33.10	0.97	2.93	7	تسعى ادارة الشركة الى الموازنة بين استراتيجيات اعادة وصف الوظائف الادارية والسياسات العامة	الموازنة الاستراتيجية
58.4	33.56	0.98	2.92	8	تعد اعادة هندسة العمليات من اولويات عمل الشركة.	
61.6	31.49	0.97	3.08	9	يرتبط تطوير الاداء بالشركة على مؤشرات الاداء الفعلية .	
53.2	53.75	1.43	2.66	10	يرتبط نظام حوافز الشركة بالاداء	
57.95	37.53	1.08	2.89		المعدل العام للموازنة الاستراتيجية	
57.2	34.26	0.98	2.86	11	تركز ادارة الشركة على اراء الزبائن في اعادة تصميم عملياتها	التركيز على الزبائن
57.8	34.60	1	2.89	12	اجراء استقصاء للزبائن لمعرفة مدى رضا الزبون عن منتجاتها.	
62.4	30.44	0.95	3.12	13	تحرص ادارة الشركة على ارضاء زبائنهم عن طريق المنتجات والخدمات المقدمة لهم .	
61.8	33.98	1.05	3.09	14	تحرص الشركة على تقديم مزايا اضافية (قيم مضافة) في منتجاتها	
59.8	33.27	0.99	2.99		المعدل العام للتركيز على الزبائن	
58.2	34.02	0.99	2.91	15	تشجع ادارة الشركة العاملين لإبداء آرائهم واقتراحاتهم	اعادة التفكير الابتكاري
62.8	31.52	0.99	3.14	16	تدعم ادارة الشركة الابداع والابتكار في وظائفها .	
64.2	32.71	1.05	3.21	17	توفر ادارة الشركة التسهيلات اللازمة كافة لتمكين العاملين	
62.4	32.37	1.01	3.12	18	يتمتع الهيكل التنظيمي بمرونة عالية مما يسهل تنفيذ العمل بطرق ابتكارية جديدة	
61.9	32.63	1.01	3.09		المعدل العام لإعادة التفكير الابتكاري	
63.2	26.89	0.85	3.16	19	تسعى ادارة الشركة لدمج عدة عمليات في عملية واحدة	اعادة تصميم العمليات
65.6	24.69	0.81	3.28	20	تعمل ادارة الشركة على تنفيذ اكثر من عملية واحدة في نفس الوقت	
67.6	25.44	0.86	3.38	21	تنفذ ادارة الشركة عملياتها عن طريق فرق العمل	
65	29.53	0.96	3.25	22	تعمل ادارة الشركة على موازنة مواصفات منتجاتها واحتياجات زبائنهم	
64	31.87	1.02	3.20	23	تقيم ادارة الشركة عملياتها التشغيلية باستمرار	
65.08	27.65	0.90	3.25		المعدل العام لإعادة تصميم العمليات	
60.2	30.56	0.92	3.01	24	تركز ادارة الشركة في تخطيطها الاستراتيجي على التغيير كوسيلة لرضا عملائها	ادارة التغيير
60.2	31.22	0.94	3.01	25	تعمل ادارة الشركة على تحسين ادائها عن طريق التركيز على اعادة تصميم عملياتها	
64.8	31.79	1.03	3.24	26	تأخذ ادارة الشركة بعين الاعتبار توجيهات الاستشاريين في الاستجابة للتغيير	
67	30.44	1.02	3.35	27	يتمتع العاملين في الشركة بالقدرة على اجراء التغييرات المطلوبة	
63.05	31.01	0.97	3.15		المعدل العام لإدارة التغيير	
62.37	31.94	0.99	3.11		المعدل العام لإعادة هندسة العمليات	

المصدر :من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية باستخدام برنامج (SPSS V.24)

يتضح لنا من الجدول (9) ان متغير إعادة هندسة العمليات حقق وسطاً حسابياً موزوناً بلغت قيمته (3.11) و يقع ضمن فئة (معتدل) ،بانحراف معياري (0.99) ومعامل اختلاف (31.94%) ، ما يدل على توافر المتغير في الشركة قيد البحث وما يعزز ذلك ان الأهمية النسبية بلغت (62.37%). اما الأبعاد فقد نال بُعد إعادة تصميم العمليات المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.25) وهو اعلى من المتوسط العام ، يليه الاستثمار في التكنولوجيا بمتوسط (3.24) ، ثم إدارة التغيير (3.15) ، تلاها إعادة التفكير الابتكاري (3.09) ، وبعدها التركيز على الزبائن (2.99) واخيراً بُعد الموائمة الاستراتيجية (2.66) ، اذ تقع جميع هذه المتوسطات ضمن فئة معتدل .وتجدر الشارة الى ان اقل المتوسطات كانت للفقرات (10 ، 11 ، 12) على التوالي . ما يدلُّ على أنَّ هناك اختلافاً واضحاً في استجابة الافراد للفقرات المذكورة. وان اهتمام ادارة الشركة بأراء الزبائن ومقترحاتهم ليس بالمستوى المطلوب .

2- عرض وتحليل وتفسير استجابات افراد عينة البحث بخصوص التميز المنظمي

يوضح الجدول (10) يوضح الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية وترتيب ابعاد متغير التميز المنظمي والنُعد الأكثر أهمية من بين الابعاد الأخرى:

جدول (10) ترتيب ابعاد التميز المنظمي

ت	الفقرات	الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %
1	تعد الادارة العليا قدوة للإفراد العاملين على مستوى السلوك والخلق الرفيع	3.05	0.89	29.18	61
2	تحرص ادارة الشركة على استقلالية وتمكين الافراد العاملين	3.07	0.94	30.61	61.4
3	تدعم الادارة العليا في الشركة عمليات التحسين المستمر	3.23	0.97	30.03	64.6
4	الادارة العليا في الشركة قدوة للأفراد العاملين على مستوى السلوك والخلق الرفيع	3.25	1.04	32	65
5	تتبنى ادارة الشركة التخطيط الاستراتيجي للاحتياجات المستقبلية	3.16	1.01	31.96	63.2
	المعدل العام لتمييز القيادة	3.15	0.97	30.77	63.04
6	تسعى ادارة الشركة الى تطوير و تدريب افرادها العاملين بشكل مستمر	3.18	1.02	32.07	63.6
7	يمتاز الافراد العاملين بالشركة بالمتابعة والحماس على انجاز اعمالهم	3.36	0.99	29.46	67.2
8	يمتلك المورد البشري في الشركة القدرات الابداعية والعقلية لمواجهة التحديات	3.25	0.98	30.15	65
9	تشجع ادارة الشركة على مشاركة الافراد العاملين باتخاذ القرارات	2.99	1.03	34.44	59.8
10	تتبنى ادارة الشركة سياسة الباب المفتوح في التواصل مع الافراد العاملين	3.14	1.03	32.80	62.8
	المعدل العام لتمييز الموارد البشرية	3.18	1.01	31.72	63.68
11	تمنح ادارة الشركة الافراد العاملين الصلاحيات اللازمة لأداء العمل المكلفين به	2.90	0.94	32.41	58
12	تهتم ادارة الشركة بأراء ومقترحات الافراد العاملين حول حل المشاكل والتطوير المطلوب	2.93	0.88	30.03	58.6
13	تشجع ادارة الشركة على الاتصال والتواصل بين الافراد العاملين في جميع الاقسام	3.16	0.99	31.32	63.2
14	تعمل ادارة الشركة على التغيير في الهيكل التنظيمي باستمرار لإيجاد وصف وظيفي للعاملين	3.08	1.02	33.11	61.6
15	تسعى الادارة العليا الى دمج الوظائف	3.18	1.05	33.01	63.6

				من اجل توزيع الاختصاصات والواجبات بين العاملين				
61	32	0.97	3.05	المعدل العام لتميز الهيكل				
61.8	30.09	0.93	3.09	تسعى ادارة الشركة الى نوع من التوافق بين الاستراتيجيات والمستويات التنظيمية	16	تميز الاستراتيجية		
62.4	29.16	0.91	3.12	تعمل ادارة الشركة على صياغة استراتيجية قادرة على ايجاد التوازن بين البيئتين الداخلية والخارجية	17			
63.8	32.60	1.04	3.19	تقوم ادارة الشركة بصياغة استراتيجية تتوافق مع ثقافتها التنظيمية	18			
65.8	31	1.02	3.29	تؤمن الادارة العليا بان عملية صياغة الاستراتيجية في الشركة تستند الى التعاون والمشاركة بين جميع الاطراف	19			
66.8	31.43	1.05	3.34	يجري مراعاة الجودة في المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات السليمة	20			
64.12	30.87	0.99	3.20	المعدل العام لتميز الاستراتيجية				
62.96	31.33	0.98	3.14	المعدل العام للتميز المنظمي				

المصدر : من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية باستخدام برنامج (SPSS V.24)

اذ يتضح لنا من الجدول (10) ان متغير التميز المنظمي حقق وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (3.14) اذ يقع ضمن فئة (معتدل) وبانحراف معياري (0.98) ومعامل اختلاف (31.33%) وهذا يدل على توافر هذا المتغير في الشركة المدروسة وما يعزز ذلك ان الأهمية النسبية بلغت (62.96%). اما بالنسبة للأبعاد فقد نال بُعد الاستراتيجية المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.20) ثم تلاه بُعد تميز الموارد البشرية بمتوسط (3.18) ، بعدها القيادة بمتوسط (3.15) ، واخيراً بُعد تميز الهيكل (3.05). وتقع جميعها ضمن فئة (معتدل) . كما تجدر الاشارة الى أنَّ الفقرات (11، 12 ، 9) قد حققت اقل المتوسطات في المتغير ما يدلُّ على ضرورة اهتمام ادارة الشركة بالأفراد العاملين عن طريق منحهم الصلاحيات اللازمة والاهتمام بمقترحاتهم لحل مشاكل العمل والسماح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات المهمة في الشركة .

رابعاً: اختبار فرضيات الارتباط والتأثير لمتغيرات البحث

1: اختبار علاقة الارتباط

يجري اختبار فرضيات الارتباط و الحكم على مقدار قوة معامل الارتباط في ضوء قاعدة (Cohen,1977:79-81)، وكالاتي :

علاقة الارتباط منخفضة: إذا كانت قيمة معامل الارتباط يتراوح بين (0.10 الى 0.29).

علاقة الارتباط متوسطة: إذا كانت قيمة معامل الارتباط يتراوح بين (0.30 الى 0.49).

علاقة الارتباط قوية: إذا كانت قيمة معامل الارتباط يتراوح بين (0.5 الى 1).

اذ نتص الفرضية الرئيسية الاولى على: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين اعادة هندسة العمليات والتميز المنظمي) ويتفرع عنها 6 فرضيات فرعية تمثل ابعاد اعادة هندسة العمليات وعلاقتها بالتميز المنظمي كما تم الاشارة اليها انفا في منهجية البحث .

جدول (11) اختبار الفرضية الرئيسية الأولى (فرضية الارتباط)

		الاستثمار في التكنولوجيا	الموائمة الاستراتيجية	التركيز على الزبائن	اعادة التفكير الابتكاري	اعادة تصميم العمليات	إدارة التغيير	اعادة هندسة العمليات
التميز المنظمي	Pearson Correlation	**0.539	**0.537	**0.606	**0.642	**0.617	**0.634	**0.633
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	n	131	131	131	131	131	131	131

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية باستخدام برنامج (SPSS V.24)

يظهر جدول (11) مصفوفة الارتباط الذي اختبر الفرضية الرئيسية الأولى وما تفرع عنها من فرضيات فرعية بأن هناك علاقات ارتباط موجبة قوية (لأن قيمتها أكبر 0.50) وذات دلالة معنوية عند مستوى (0.01) بين اعادة هندسة العمليات ومتغير التميز المنظمي، بلغ معاملها (0.633) عند مستوى دلالة (0.01) وتعد هذه العلاقة قوية بضوء قاعدة (Cohen).

كما بلغت قيم معاملات الارتباط البسيط بين ابعاد متغير اعادة هندسة العمليات والتميز المنظمي اكبر من (0.50). ما يدل على وجود علاقة ارتباط قوية بين ابعاد اعادة الهندسة والتميز المنظمي .وهو ما يدل على قبول الفرضية الرئيسية الاولى وما انبثق عنها من فرضيات فرعية .

2- اختبار التأثير

تنص الفرضية الرئيسية الثانية على (يوجد تأثير ذات دلالة معنوية لإعادة هندسة العمليات في التميز المنظمي) وينبثق عنها 6 فرضيات فرعية تمثل تأثير ابعاد اعادة هندسة العمليات في التميز المنظمي.

جدول (12) تقدير علاقة الانحدار الخطي البسيط بين اعادة هندسة العمليات والتميز المنظمي

التميز المنظمي (المتغير التابع)						ابعاد المتغير المستقل
F	F	T	T	R2	B	
الجدولية %1		الجدولية %1				
3.84	52.82	1.96	7.26	0.29	0.53	الاستثمار في التكنولوجيا
	52.13		7.22	0.28	0.54	الموائمة الاستراتيجية
	74.73		8.64	0.36	0.61	التركيز على الزبائن
	90.61		9.51	0.41	0.64	اعادة التفكير الابتكاري
	79.33		8.90	0.38	0.61	اعادة تصميم العمليات
	86.57		9.31	0.40	0.63	إدارة التغيير
	86.21		9.28	0.40	0.63	اعادة هندسة العمليات (المتغير المستقل)

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية باستخدام برنامج (SPSS V.24)

من نتائج الجدول (12) بلغ معامل انحدار متغير إعادة هندسة العمليات في التميز المنظمي (0.63) وهذا يدل على أنه اذا تغير إعادة هندسة العمليات بمقدار وحدة واحدة فإن التميز المنظمي سيزداد بمقدار (63%) ، علماً ان التأثير معنوياً وذلك لان قيمة (t) المحسوبة والبالغة (9.28) اكبر من نظيرتها الجدولية البالغة (1.96) عند مستوى معنوية (0.01).

كما يلاحظ ان إعادة هندسة العمليات يفسر ما نسبته (40%) من التغيرات الحاصلة في التميز المنظمي واما النسبة المتبقية والبالغة (60%) تعود الى متغيرات أخرى خارج انموذج البحث الحالي . علماً ان النموذج المقدر معنوي اجمالاً وذلك لان قيمة (f) المحسوبة اكبر من نظيرتها الجدولية والبالغة (3.84) عند مستوى معنوية (0.01).

كما نلاحظ وجود تأثير معنوي لأبعاد متغير اعادة الهندسة كلا على حده في التميز المنظمي . اذ بلغت معاملات الانحدار (0.53 ، 0.54 ، 0.61 ، 0.64 ، 0.61 ، 0.63) لأبعاد (التكنولوجيا ،الموائمة ،التركيز على الزبائن ،اعادة التفكير الابتكاري ،اعادة التصميم ، وادارة التغيير) على التوالي . وتفاوتت قيم معامل التفسير (R2) لأبعاد اعادة هندسة العمليات في التميز المنظمي بين (0.28 - 0.41). ما يعني ان بعد الموائمة الاستراتيجية يفسر ما نسبته (0.28) من التغيرات في التميز المنظمي .ويفسر بعد اعادة التفكير الابتكاري (0.41) من التغيرات الحاصلة في التميز المنظمي وتفاوتت معامل التفسير للأبعاد الاخرى لإعادة هندسة العمليات في التميز المنظمي بين القيمتين المذكورتين .وقد كان

التأثير معنوياً استناداً الى قيم (f) المحسوبة والتي كانت جميعها اكبر من الجدولية عند مستوى معنوية (0.01)

المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات

اولا :الاستنتاجات

- يتضمن هذا المبحث اهم ما توصلت اليه الدراسة من نتائج عملية اعتمادا على التحليل الاحصائي للبيانات ومن اهم هذه الاستنتاجات هي الاتي :
- 1- هناك ضعفا في الموائمة الاستراتيجية لإعادة وصف الوظائف الادارية في الشركة المدروسة والسياسات العامة فيها .
 - 2- ادارة الشركة لا تركز بشكل جاد على اعادة هندسة العمليات الرئيسة فيها ما سبب ضعفا في سير عملياتها .
 - 3-الالية توزيع الحوافز والنظام المتبع للتعويض لا يتناسب مع حجم الاداء المبذول من الافراد ما يؤثر بشكل كبير في رضا الافراد العاملين.
 - 4- لا تولي ادارة الشركة الاهتمام الكبير بأراء الزبائن في اعادة تصميم عملياتها .ونوع منتجاتها .
 - 5-لم تكن هناك رغبة واضحة لإدارة الشركة في اشراك العاملين فيها بعملية صنع القرارات التي تكفل تحقيق الاهداف الموضوعية من الادارة العليا .
 - 6-لم يكن هناك تشجيع من ادارة الشركة للأفراد العاملين فيها لإبداء آرائهم ومقترحاتهم .لاسيما فيما يتعلق بمشاكل العمل وسبل معالجتها .
 - 7- . اعادة هندسة العمليات تؤثر بشكل مباشر وكبير في تميز استراتيجية وهيكل وموارد وقيادة الشركة .

ثانيا :التوصيات

- بناء على النتائج التي توصلت اليها الدراسة يمكن وضع مجموعة من التوصيات المقترحة للإدارة عينة البحث في (مصنع انتاج السيارات والعجلات التخصصية) وجميع مصانع واقسام الشركة العامة لصناعة السيارات والمعدات بشكل عام وهي كالاتي :
- 1- من الضروري أن تهتم الشركة المدروسة بتكثيف الاستراتيجية المعتمدة وملاءمتها مع عوامل البيئة الداخلية للمنظمة لاسيما الهيكل التنظيمي والموارد البشرية التي تمثل مصدر قوة للاستراتيجيات والاهداف المعتمدة اضافة الى مراعاة التكيف والمواءمة مع الظروف البيئية المحيطة بها
 - 2- ضرورة أن تقوم الشركة بمراجعة جذرية شاملة وإعادة التفكير بالأساليب والعمليات الادارية والفنية لها عن طريق البحث عن مقومات النجاح لإعادة هندسة العمليات
 - 3-من الضروري الاخذ بنظر الاعتبار بمتطلبات ورغبات الزبائن عن طريق اعادة تصميم العمليات وتقييم عملياتها التشغيلية وللوصول الى ذلك يجب أن تعمل على مراجعة وتقييم لمنتجاتها في الاسواق عن طريق فرق عمل متخصصة لهذا الغرض
 - 4- لغرض تحقيق التميز المنظمي في مصنع انتاج السيارات والعجلات التخصصية لابد من وجود استراتيجية اعادة هندسة العمليات التي يجري اعتمادها وبقناعة تامة من قبل الادارة العليا وتستند على مرتكزات جوهرية لتحقيق ذلك متمثلة بوضع اهداف استراتيجية طويلة الامد
 - 5-على الشركة العمل على تقديم الدعم المعنوي والمادي لعمليات الابتكار وتهيئة المستلزمات التكنولوجية والمعدات اللوجستية الضرورية كافة لتنمية المهارات للأفراد العاملين.

المصادر والمراجع

أولا: القرآن الكريم

ثانيا: المصادر العربية :

أ-الكتب

ابو العلا ،إلى محمد حسني ،"مفاهيم ورؤى في الادارة والقيادة التربوية بين الاصالة والحداثة "،دار يافا العلمية للنشر والتوزيع ،ط1،عمان -الاردن ،2013

جمال ،لينا ،"ادارة التميز والابداع الاداري "،دار خالد اللحاني للنشر والتوزيع ،الطبعة الاولى ،الاردن ،2017
الحمادي ، علي ، " الطريق الى التميز ،15 طريقة للتغيير" ، ط1،دار ابن حزم للطباعة ،عمان ، الاردن ، 2006
حمود ،خضير كاظم ،والخرشة ،ياسين كاسب ،"ادارة الموارد البشرية"،دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ،ط1،عمان - الاردن ،2007

الحميدي،مفلح راتب ، وسلامة، صبحي ،وكافي ،مصطفى،"اعادة هندسة العمليات "، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع ، ط1،عمان ، الاردن ،2016

داغر،منقذ محمد ،وصالح، عادل حرحوش،"نظرية الشركة والسلوك التنظيمي "، مديرية دار الكتب للطباعة والنشر، بغداد ،العراق ،2000

رشدي ،هند،"مبادئ ادارة الجودة الشاملة-اسس ومبادئ وتطبيقات " ، ديمنج ، وهاغستروم ،روبيرت ،كنوز للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2009

عبد الفتاح ،عز حسن (2008)،"مقدمة في الإحصاء الوصفي والإحصاء الاستدلالي"، دار خوارزم العلمية للنشر ، جدة ،المملكة العربية السعودية.

عبد المتعال ،محمد سيد احمد ،ديسلر ،جاري ،"ادارة الموارد البشرية"،دار المريخ للنشر ،المملكة العربية السعودية ،-2009
2003

القاضي ،محمد يوسف ،"السلوك التنظيمي "، المنهل للنشر ،2015

ب-الدوريات

البغدادي ،عادل هادي ،وعلي ،امل عبد محمد ،والحسيني ،بسمة مهدي ،"تأثير اعادة تصميم العمليات في التميز بادارة المشاريع :دراسة حالة في شركة الواحة للمشروبات الغازية والعصائر والمياه المعدنية والدائن وصناعة الاغطية البلاستيكية المحدودة "،مجلة جامعة بابل ،العلوم الصرفة والتطبيقية ،العدد1،المجلد 24،2016

حايف ، شيراز حايف ، و اخرون ،" دور اعادة هندسة العمليات في اكتساب الاسبقيات التنافسية دراسة حالة مؤسسات قطاع الطحن بولاية بسكرة" ، مجلة الادارة والاقتصاد ،المجلد 6، العدد 1،2019

الحسناوي ، و اخرون ،" استخدام اسلوب اعادة هندسة العمليات لتطبيق موازنة البرامج و الاداء بالتطبيق على دائرة صحة ذي قار "، مجلة الكوت لعلوم الاقتصاد و الادارة ،2019

الخرشة ،ياسين كاسب ،والزريقات،خالد خلف ،ونور،محمد ابراهيم ،"اثر عوامل التغيير على تحقيق التميز التنظيمي :شركة البوتاس العربية نمودجا "،مجلة دراسات في العلوم الادارية ،المجلد 40،العدد 2،2013

الزهري ،رنده اليافي ،"التخطيط لاستراتيجيات الموارد البشرية "،مجلة جامعة دمشق ،كلية الاقتصاد ،جامعة دمشق ،المجلد 16،العدد الاول ،2000

الشمري ، احمد عبد الله امانة ،"دور عمليات ادارة الموهبة في تحقيق التميز المنظمي دراسة استطلاعية لاراء عينة من مدرء شركة اسيا سيل للاتصالات "، المجلة العراقية للعلوم الادارية ، المجلد 10، العدد42، 2014

- الطه ،شهاب محمد محمود ، والهاللي ، كلثوم حميد رمضان ، " مدى مساهمة البراعة الاستراتيجية في التميز المنظمي دراسة تحليلية في الشركة العامة للسمنت الشمالية " ، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة تكريت ، المجلد 16، العدد 50 ،ج1، 2020
- عبد الامير ،صفاء عبد علي ،"دور القدرات التكنولوجية في العلاقة بين القيادة الخلاقة والصورة الذهنية للمنظمة :بحث استطلاعي لآراء عينة من موظفي شركة آسيا سيل للاتصالات " ، المجلة العراقية للعلوم الادارية ،المجلد 15،العدد59،2018
- علوان ، نوفل عبد الرضا ،وكاظم ، هناء حسن ، " اعادة هندسة العمليات الادارية واثرها في تحقيق التميز المؤسسي دراسة تطبيقية لآراء المدراء في عينة من فنادق الدرجة الممتازة والاولى لمدينة بغداد " ، مجلة الادارة والاقتصاد ، المجلد42 ، العدد 118 ، 2019
- قاسمي ،كمال ، "ادارة التغيير :المنطلقات والاسس مع عرض لاهم الاستراتيجيات الحديثة للتغيير"،بحث في المؤتمر العلمي الدولي حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات" ،كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ،جامعة محمد بوضياف ،الجزائر 2005،
- قدوري ، فائق مشعل ،والالوسي ، وفاء محمد فخري ، " دور الاستشراف الاستراتيجي في تحقيق التميز التنظيمي وفق منظور المدونة الاستراتيجية " ، مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية ، المجلد 8،العدد1، 2018
- القرزعي ،مها بنت صالح محمد ،"فلسفة ادارة التميز المؤسسي في التعليم :نماذج دولية وعربية ومحلية "،PMEC، للنشر،2018
- المجالي ،امال ياسين ،"مدى توافر وظائف ادارة المعرفة في بلورة التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة"،بحث قسم العلوم الادارية والمالية ،كلية الكرك الجامعة ، جامعة البلقاء التطبيقية ،المجلد 36،العدد 1،2009
- محمد ، زينة فتحي ، "دور اعادة هندسة العمليات في خفض التكلفة وزيادة الربحية - بالتطبيق على بنك الاسكان للتجارة والتمويل الاردني" ، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية ، المجلد 8،العدد 26،2012
- يوسف ،مرودة بدر زيا ،" تاثير اعادة هندسة العمليات الادارية في المواطنة التنظيمية بحث تطبيقي في الشركة العامة للصناعات الالكترونية " ، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ، المجلد 22، العدد 91 ، ص 197-222، 2016
- ج-الأطاريح والرسائل الجامعية
- ابو عيدة ، فراس تيسير مصطفى ،" واقع هندسة العمليات الادارية وعلاقتها بجودة الخدمات الصحية بمجمع الشفاء الطبي " ، رسالة ماجستير في القيادة و الادارة ، البرنامج المشترك بين اكااديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا ، جامعة الاقصى ، فلسطين ، 2016
- الاحرس ، عبد الحليم نصار ،" اعادة هندسة العمليات الادارية ودورها في تحسين جودة الخدمات في بلديات محافظات غزة " ، رسالة ماجستير في القيادة والادارة ، برنامج الدراسات العليا المشترك بين اكااديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا ، غزة ، جامعة الاقصى ، 2017
- الآغا ،رمضان عبد الفتاح ،"تحسين اداء المصارف الاسلامية العاملة في قطاع غزة عبر اعادة هندسة العمليات (الهندرة)"،رسالة ماجستير ادارة اعمال ،كلية التجارة في الجامعة الاسلامية بغزة ،2017
- البحيري ،عبد الله سمير ،"دور اعادة هندسة العمليات الادارية في تحسين الاداء الاداري في وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة "،رسالة ماجستير برنامج الدراسات العليا المشترك بين اكااديمية الادارة والسياسة ،كلية الدراسات العليا ،جامعة الاقصى ،2015

- بشوع، سعاد، "واقع ادارة التغيير في المنشأة الجزائرية وآفاق تطويرها في ظل اقتصاد المعرفة -دراسة حالة مصنع سمنت عين توتة (باتتة)"، اطروحة دكتوراه قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر-بسكرة، 2018-2019
- حسن، عبد المحسن احمد حاجي، " ممارسات ادارة الموارد البشرية واثرها في تحقيق التميز المؤسسي دراسة تطبيقية في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية"، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، 2010
- الدليمي، رضاء حازم محمد يحيى، " التفكير بأعادة هندسة الاعمال واثره في جودة الخدمات الصحية بالتطبيق على مستشفى السلام العام والخنساء في الموصل"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، 2005
- عبد الخلفيات، مهند عبد الرزاق، " اثر اعادة هندسة العمليات الادارية على الاداء التنظيمي دراسة تطبيقية في الشركات الصناعية الاردنية"، رسالة ماجستير كلية الدراسات العليا، جامعة بلقان التطبيقية، الاردن، 2014
- العوادي، مصطفى سعد سالم، "اعادة هندسة العمليات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية: بحث تطبيقي في الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية"، شهادة دكتوراه المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، قسم الدراسات العليا، جامعة بغداد، 2014،
- القاسم، اسماعيل عبدالله محمد، "تحسين جودة الخدمة في الجامعات الفلسطينية عبر اعادة هندسة العمليات الادارية (الهندرة): دراسة حالة الجامعة الاسلامية -غزة"، رسالة ماجستير قسم ادارة اعمال، كلية التجارة، 2009،
- اللوح، باسم عمر محمود، " اثر العوامل الريادية في تحقيق التميز المؤسسي لدراسة حالة موظفي شركات الوساطة للاوراق المالية في فلسطين"، رسالة ماجستير كلية التجارة، الجامعة الاسلامية - غزة، 2017
- المدهون، محمود عطا عمر، "عمليات ادارة المعرفة وعلاقتها بتميز الاداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي في محافظات غزة"، رسالة ماجستير اكااديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الاقصى، 2014،
- مقراني، مريم، "كيفية الموائمة الاستراتيجية بين عوامل البيئة الداخلية والخارجية واثرها على اداء الموارد البشرية في الشركة: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بوسعادة"، رسالة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوظيايف -المسيلة، 2014،
- النتشه، حازم عبد العزيز داود، "انعكاسات اعادة الهندسة الادارية (الهندرة) على جوانب النجاح المؤسسي في بلدية الخليل"، رسالة ماجستير كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، قسم ادارة الاعلام، جامعة الخليل، الجزائر، 2009
- النسور، اسماء سالم، " اثر خصائص الشركة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الاردنية"، جامعة الشرق الاوسط، 2010

ثالثا: المصادر الاجنبية

A-BOOKS

- 41-Arussy, Lior, "Excellence Every Day, Make the Dially choice, Inspirey uour Employ and Amaze your Customers", 1st edition, USA, 2008
- 42-Boom, Gary, the institution of electrical engineer, iee, 1995
- 43-Davis, David L. Goetsch Stanley, "Quality Management for Organizational Excellence: Introduction to Total Quality", 7th edition, pearson education limited, Edinburgh Gate, USA, 2014

- 44-Debela,Tesfaye&Hagos,Atkilt,"The Design and implementation of Business Process Reengineering in the Ethiopian Public sector:An Assessment of four Organizations ",African Books collective,2011
- 45-Dewberry, Chris."Statistical Methods for Organizational Research:Theory and practice". First published, Published in the Taylor & Francis , ,(2004)
- 46-Kevinj.Foley,DouglasA.Hensler,Janjonker:"Quality managementand Organization Excellence",SAI GLOBAL,GB029,2007
- 47-Mohapatra,Sanjay,"Business Process Reengineering:Automation Decision Points in Process Reengineering",Springer,New York,2013
- 48-Oakland,John S,"Total Organizational Excellence :Achieving world-class performanc",Linacre House,Jordan Hill,Oxford,OX2 8DP,1th edtion,1999-2001
- 49-San R.,Sriniva,"Business Process Reengineerin",6th ,McGraw-Hill Education,2019
- 50-Sekrana,Uma."Research methods for business, A skill building approach",4th ed. John Wiley & Sons, Inc., (2003)
- B-Journals&Periodical
- 51-Christina,Suciu Marta,"The Culture of Excellence:Challenges and Opportunities During Changing Times",Sciendo,conference on busin Excellence,Vol.11,Iss.1,Pp322-331,2017,2017 :<https://dio.org/10.1515/picbe-2017-0034>
- 52-Cohen, J. ," Statistical power analysis for the behavioral sciences", New York: Academic Press., 1977
- 53-Cooper, D.R. & Schindler, P.S.," Business research methods (12th edn). Boston: McGraw-Hill., 2014
- 54-Hari Lal Bhaskar,Business Process Reengineering : Aprocess based management tool , Serbian journal of management, p63-87,2018
- 55-Sims,Ronal R.,"Organizational Success Through Effective Human Resources Management",Greenwood puplishing Group,2002
- C-Thesis & Dissertation
- 56-Kuhil,Abdulrezak Mohammed,"Business Process Reengineering and Organizational Performance:Acase of Ethiopian Public Banking Sector",submitted in accordance with requirements for the degree of doctor of business leadership,university of South Africa,2013
- 57-Thor,Scott,"Oganizational Excellence:Astudy of the Relationship Emotional Intelligence and Work Engagement in Process Improvement Expert",Submitted to the School of Business in partial fulfillment of the requirements for the degree of doctor of management,George Fox University, published by ProQuest,2012