العلاقة بين توافر متطلبات إعادة هندسة العمليات والمرونة الإنتاجية: الدور الوسيط للتوجه بالتعلم

د. صديق بلل إبراهيم
أ. أحمد موسى أحمد فرج الله

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.

مقدمة:

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 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 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 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 الايدي 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 (شبلي وعلي، 2012) ودراسة (النعمة والدباغ، 2012) فهدفت 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 اضفاء الطابع الاستراتيجي عند قيادة عملية إعادة الهندسة، وهذا يتفق مع ما أشارت دراسة (Ul 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 الى 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 (فهمي، 2010) المنظمات تحتاج إلى إعادة هندسة العمليات يمكن عرضها كالآتي: 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 التغير 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 لتمكنها من تحقيق أهدافها (راتشمان وآخرون، 2001). وبالاعتماد على الأدبيات والدراسات السابقة كدراسة (الخناق، 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 بان 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 دوران أساسيان في عمليات إعادة هندسة العمليات أولهما دور المُمَكِّن حيث تعتبر من بين المُمَكِّنات الكثيرة كالموارد البشرية، والتغيير التنظيمي. ولا تُعد تكنولوجيا المعلومات في المنظمة المُمَكِّن الوحيد لإنجاح عملية إعادة هندسة العمليات. وينبغي أن يُنظر لتكنولوجيا المعلومات مع المُمَكِّنات 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 لأسلوب أداء الأعمال، فان 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 تساعدها على المنافسة من خلال سرعة الاستجابة للسوق، تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية والمنتجات المتميزة وأيضا 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 صعبة 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 التغيرات 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 للمنشاة، 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 والحمالي، 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 اضفاء 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.**

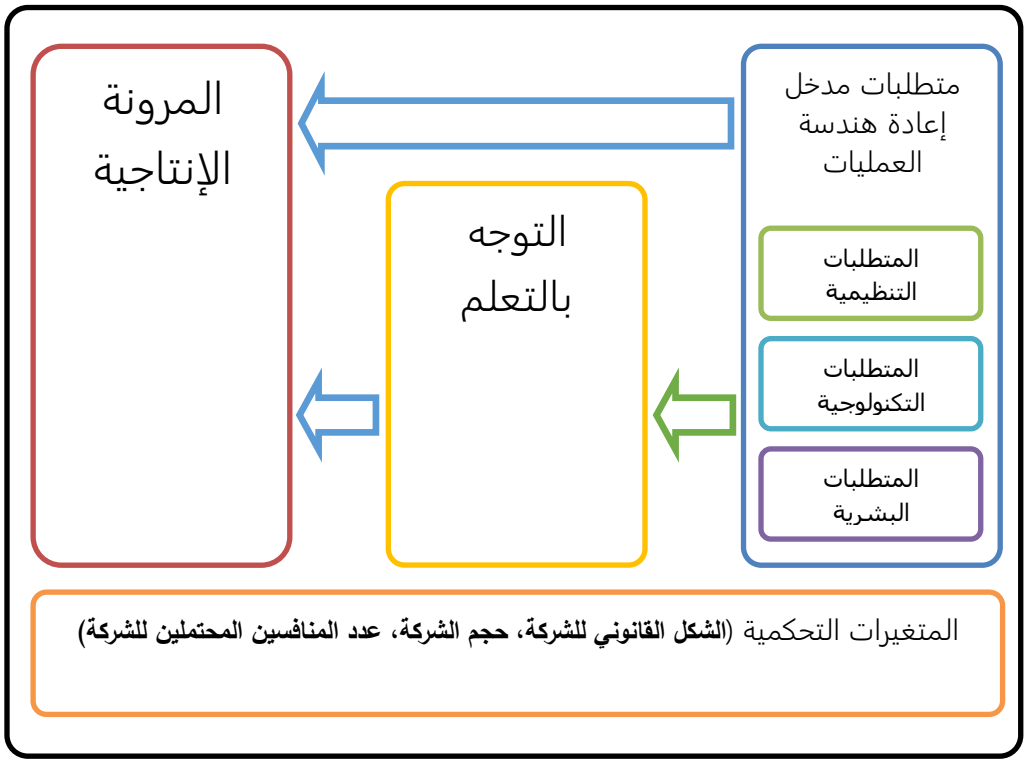
العلاقة بين تبني التوجه بالتعلم والمرونة الإنتاجية: إن تنفيذ عملية التعلم الاستراتيجي يعمل على تزويد المنظمة بسلسلة من الآليات التي تحقق من خلالها مزايا عديدة يجدها المنافسون صعبة التقليد وتولد أداءً متفوقاً يمكنها من التنافس والحفاظ على موقعها التنافسي (Morales & Montes, 2006). كما أشارت دراسة (Sanz-Valle, et al., 2011) إلى أن التوجه بالتعلم يعمل على دعم الابتكار مما يسهم في التفوق على المنافسين. ومن هنا يمكن استنتاج الفرضية الرئيسية الثالثة: **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.**

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 عينية 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 الرئيسية الرابعة: **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 محافظات قطاع غزة، بوجود التوجه بالتعلم كمتغير وسيط.**

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 يدوياُ 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 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 (الاغا، 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 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 بآرائهم 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. ثالثاً/ 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 الزماني: تم جمع البيانات المتعلقة بهذه الدراسة خلال العام الجامعي (2016/2015م).

المعالجات الإحصائية:

استعان الباحثان بالرزمة 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 كالآتي: 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 (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 وتفسر 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)

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

م	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)

م	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 (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 يدلل 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 (**α ≤ 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

م	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 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 بالتعلم مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.90) ويدل الانحراف المعياري على أن استجابة المبحوثين 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 المبحوثين 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)

المتغيرات	المتغير التابع								
	المرونة الإنتاجية			التوجه بالتعلم			المرونة الإنتاجية		
	Beta	قيمة (T)	Sig.	Beta	قيمة (T)	Sig.	Beta	قيمة (T)	Sig.
الشكل القانوني للشركة	0.15	5.28	0.00	0.08	2.76	0.01	0.124	4.296	0.000
عدد المنافسين	0.44	8.10	0.00	0.06	1.05	0.29	0.488	9.206	0.000
حجم الشركة/ عدد العاملين	0.05	0.86	0.39	-0.01	-0.02	00.9	0.091	1.543	0.124
المتطلبات التنظيمية	0.11	2.24	0.03	0.29	5.42	0.00	-	-	-
المتطلبات التكنولوجية	0.18	3.48	0.00	0.18	3.15	0.00	-	-	-
المتطلبات البشرية	0.24	4.82	0.00	0.25	4.49	0.00	-	-	-
التوجه بالتعلم	-	-	-	-	-	-	0.469	9.306	0.000
معامل الارتباط R	0.705			0.570			0.960		
معامل التحديد R2	0.696			0.558			0.684		
التغير في معامل التحديد	0.705			0.570			0.690		
قيمة اختبار F	79.56			44.26			112.37		
الدلالة الإحصائية Sig.	0.000			0.000			0.000		

ويلاحظ من الجدول أعلاه بأن نتيجة الفرضية الأولى كانت كالآتي حيث بلغت قيمة معامل التحديد المعدل (Adj. R^2) (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 كالآتي 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 كالآتي حيث بلغت قيمة معامل التحديد المعدل ($Adj. R^2$) (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

بهدف 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 يدلل على معنوية النموذج ككل. ولقد كشفت نتائج حجم التأثير عن وجود تأثير اجمالي 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)

المتغيرات	المرونة الإنتاجية								
	Beta	قيمة (T)	Sig.	Beta	قيمة (T)	Sig.	Beta	قيمة (T)	Sig.
الشكل القانوني للشركة	0.13	4.45	0.00	0.14	4.85	0.00	0.11	4.14	0.00
عدد المنافسين	0.48	9.12	0.00	0.43	8.02	0.00	0.46	8.98	0.00
حجم الشركة/ عدد العاملين	0.06	1.06	0.29	0.06	1.09	0.27	0.08	1.37	0.17
المتطلبات التنظيمية	0.09	1.80	0.07	-	-	-	-	-	-
المتطلبات التكنولوجية	-	-	-	0.20	4.04	0.00	-	-	-
المتطلبات البشرية	-	-	-	-	-	-	0.22	4.57	0.00
التوجه بالتعلم	0.41	6.95	0.00	0.36	6.36	0.00	0.34	6.13	0.00
معامل الارتباط R	**0.834**			**0.845**			**0.848**		
معامل التحديد R2	**0.695**			**0.713**			**0.719**		
قيمة اختبار F	**91.55**			**99.96**			**102.90**		
الدلالة الإحصائية Sig.	**0.00**			**0.000**			**0.000**		

حجم التأثير	**Sig.**	**حجم التأثير**	**Sig.**	**حجم التأثير**	**Sig.**
التأثير الإجمالي	0.289	0.00	0.351	0.00	0.375	0.00
التأثير المباشر (c')	0.094	0.07	0.196	0.00	0.224	0.00
التأثير غير المباشر (ab)	0.194	0.00	0.150	0.00	0.151	0.00
التأثير الغير مباشر/ التأثير الإجمالي	0.67		0.44		0.403	

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 (71.3%)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدلل على معنوية النموذج ككل. ولقد كشفت نتائج حجم التأثير عن وجود تأثير اجمالي 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 (71.9%)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدلل على معنوية النموذج ككل. ولقد كشفت نتائج حجم التأثير عن وجود تأثير اجمالي 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 والحمالي، 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 اضفاء 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 أرادت تلك الإدارة تحقيق التفوق والنجاح لمنظماتها، وكذلك الاعتماد على المنهج العلمي والميداني لحل ومعالجة المشكلات. والاستمرار في تعزيز التطبيقات التكنولوجية الحديثة وحسن استثمارها بأقصى طاقة، لتسهيل اتخاذ القرارات وانشاء 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 والاغلاقات الإسرائيلية وعدم التمكن من الوصول الى 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 الادارية (الهندرة) في المصارف في قطاع غزة**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، فلسطين.
3. أمين، أسامة (2008). **التحليل الاحصائي 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 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.
7. الخناق، سناء (2008). المتطلبات التعليمية والتنظيمية لاستحداث الجامعة الافتراضية: التجربة الماليزية، **مجلة أبحاث اقتصادية وادارية**، (3)، 25-46.
8. الدهمي، طارش (2012، 25 فبراير). تأثير تكنولوجيا المعلومات على الأساليب الإدارية: اقتباسات من رسالتي في الدكتوراه، تم الدخول في 2015/10/1م. 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 اعادة هندسة العمليات كمدخل لتحسين القدرة التنافسية، **مجلة تشرين، 31**(1)، 27-45.
11. راتشمان، 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 الابداع 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. ww.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 والادارية، 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)، 137-145.
22. 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.
23. مايكل، هامر؛ شامبي، جيمس (1995). **اعادة هندسة نظم العمل في المنظمات (الهندرة)**، ترجمة شمس الدين عثمان، القاهرة: الشركة العربية للإعلام العلمي.
24. محمود، ايمان (2000). **إطار مقترح لتقييم الاداء 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 اعادة هندسة العمل في تعزيز قرارات الانتاج والعمليات، **مجلة تنمية الرافدين بجامعة الموصل، 34**(109)، 189-213.
27. النتشة، 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*. 7th 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.