

تاريخ الإرسال (2016-10-06)، تاريخ قبول النشر (2016-11-01)

د. صديق بلال إبراهيم^{1*}

أ. أحمد موسى أحمد فرح الله²

¹ الأستاذ المشارك بقسم إدارة الأعمال-عميد كلية الدراسات التجارية-جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
² محاضر بقسم إدارة الأعمال-كلية الإدارة والتمويل - جامعة الأقصى

* البريد الإلكتروني للباحث المرسل:

e-mail address: ahmu85@gmail.com

دور التوجه بالسوق في تفسير العلاقة بين توافر متطلبات إعادة هندسة العمليات وجودة المنتج

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى توافر متطلبات إعادة هندسة العمليات في الشركات الصناعية الفلسطينية، والكشف عن طبيعة العلاقة واتجاهها بين متطلبات إعادة هندسة العمليات تحقيق جودة المنتج في تلك الشركات، إضافة إلى تحديد ما إذا كان التوجه بالسوق يلعب دور الوسيط في العلاقة ما بين توافر متطلبات إعادة هندسة العمليات وجودة المنتج. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان بتصميم استبيان كأداة للدراسة تم توزيعه على عينة الدراسة البالغة (231) موظف من الإدارة العليا بالشركات الصناعية الفلسطينية. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: تتوافر متطلبات إعادة هندسة العمليات (التنظيمية، التكنولوجية، البشرية) بدرجة كبيرة في الشركات الصناعية الفلسطينية. وجود أثر ذو دلالة إحصائية موجبة لتوافر متطلبات إعادة هندسة العمليات على التوجه بالسوق وتحقيق جودة المنتجات في الشركات الصناعية الفلسطينية. وجود أثر ذو دلالة إحصائية موجبة لتبني التوجه بالسوق وتحقيق جودة المنتجات في الشركات الصناعية الفلسطينية. كشفت نتائج الدراسة إلى أن التوجه بالسوق يلعب الدور الوسيط في العلاقة بين توافر متطلبات إعادة هندسة العمليات وتحقيق جودة المنتج. ولقد أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات من أهمها: ضرورة اهتمام الإدارة العليا بمناهج الإدارة الحديثة، وكذلك الاعتماد على المنهج العلمي والميداني لحل ومعالجة المشكلات. ضرورة إدراك الإدارة العليا لأهمية التوجه بالسوق والعمل على ربطه بنظم المعلومات، وأن يكون محوره الأساسي تلبية حاجات العملاء.

كلمات مفتاحية:

التوجه الاستراتيجي، المناهج الإدارية الحديثة، الأداء التشغيلي، جودة المنتج، التسويق الفلسطيني.

The role of market orientation in interpreting the relationship between the availability of re-engineering processes requirements and product quality

Abstract

This study aimed to identify the availability of business process re-engineering requirements in Palestinian industrial companies, and to identify the nature of relationship and direction between business process re-engineering requirements and product quality in these companies, in addition to determine whether the market orientation plays a mediating role in the relationship between business process re-engineering requirements and product quality. To achieve study objectives, the researcher designed a questionnaire as a study tool, was distributed on sample of (231) employee selected from the senior management in Palestinian industrial companies. The results shows: business process re-engineering requirements (Organizational, Technological and Human) are available in Palestinian industrial companies with a large degree. There is a positive impact with a statistical significance the availability of business process re-engineering requirements on market orientation and achieving product quality in Palestinian industrial companies. There is a positive impact with a statistical significance the market orientation adoption and achieving product quality in Palestinian industrial companies. Results revealed that market orientation mediating the relationship between business process re-engineering requirements and achieving product quality. The Main recommendations: Needing of senior management to make attention about modern management methods, as well as relying on scientific and field approach to solve and tackle problems. Senior management should be recognize the importance of market orientation, and works on linking it with information systems, and it's basic center should be concentrates on meeting customer needs.

Keywords:

Strategic orientation, modern management methods, operational performance, product quality, marketing

المقدمة:

ومنها عدم تبني بعض الشركات الصناعية لسياسة واستراتيجية واضحة خاصة بسرعة تغيير تشكيل المنتجات وتقليل زمن الانتاج، إضافة الى سرعة الاستجابة لاحتياجات العملاء، مشاكل تتعلق بالقوى العاملة، من حيث عدم تناسب مؤهلات العاملين مع الوظائف التي يقومون بها، وتدني مستوى الأجور، والعمل لساعات طويلة دون الحصول على أجر إضافي. ومن جانب آخر وبمراجعة ادبيات الدراسة فان 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 (شبللي وعلي، 2012) ودراسة (النعمة والذباغ، 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 الاخفاق العالية في تطبيق منهج إعادة هندسة العمليات يرجع الى فشل العديد من المنظمات في دمج برنامج إعادة الهندسة في رؤيتهم وأهدافهم الاستراتيجية، وهذا يتفق مع (المجالي، 2012) التي أكدت على أهمية التحليل والتخطيط الاستراتيجي عند تطبيق منهج إعادة هندسة العمليات، وهذا يتفق مع ما أشارت إليه دراسة (ميا وآخرون، 2013) ودراسة (ساعاتي وأمين، 2012) ودراسة (الربيعي والربيعي، 2011) إلى أن التوجه بالسوق يعد من أهم العوامل لتطوير الأداء لتحقيق الميزة التنافسية. لكن الدراسات السابقة أغفلت الدور الوسيط للتوجه بالسوق في العلاقة بين توافر متطلبات إعادة هندسة العمليات وتحقيق جودة المنتجات، على الرغم من تحقيقه لنتائج إيجابية كمتغير وسيط في دراسة (الدوسري، 2010) ودراسة (Idar et. al, 2012). وبناءً

يشهد عالم اليوم تغيرات جذرية ومتسارعة أثرت على مختلف جوانب الحياة البشرية وخصوصاً في مجال الأعمال، حيث أثرت هذه التغيرات على مستقبل المنظمات وفرضت عليها تحديات جديدة تتمثل في سعي تلك المنظمات للتأقلم مع كل ما هو جديد من أفكار وتوجهات حديثة تكسب المنظمة صفة الحداثة والتطور والتمتع بالميزة التنافسية التي تميزها عن غيرها من المنظمات التي تؤدي العمل نفسه. ويعد منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية واحدة من الطرق الرئيسية لتحسين الأداء بشكل عام، والأداء التشغيلي بشكل خاص، وتتصف بالتحسين الجذري للعمليات، حيث أشارت دراسة (قبيطة، 2013) ودراسة (Rateb et al., 2011) ودراسة (Poirier & Walker, 2005) على أنها إعادة تفكير أساسية وتصميم جذري لعملية الأعمال من أجل تحقيق تحسين فعلي في الأداء.

كما ويلعب التوجه بالسوق دوراً جوهرياً في تنمية وتطوير المنظمات نظراً للتغيرات المتسارعة التي فرضت على المنظمات، مما ساهم في أن تدار بأسلوب إداري هادف مبني على توجهات استراتيجية سوقية تمكنها من تجاوز واقعها الحالي المتقل بالكثير من العقبات والمشاكل وينقلها إلى مرحلة متقدمة تمكنها من تحقيق أهدافها (Kirca, et al., 2011). ومن ناحية أخرى يعد تطوير القطاع الصناعي هدفاً رئيسياً لتحقيق التنمية الاقتصادية المرجوة في مختلف المجتمعات، حيث يحتل القطاع الصناعي في أي بلد مكانة مميزة في البناء الاقتصادي لما له وزن في المساهمة في الناتج المحلي والاجمالي، تشغيل الأيدي العاملة، حل مشاكل البطالة والفقر وتحقيق الاستقلال الاقتصادي (واقع القطاع الصناعي في فلسطين، 2014). ويمثل العاملين في القطاع الصناعي ما نسبته (17%) من إجمالي الأيدي العاملة الفلسطينية (الاتحاد العام للصناعات الفلسطينية، 2016).

ولقد لاحظ الباحثان تدني الجودة في المنتجات الفلسطينية، وفي سبيل تحديد المشكلة بدقة تم القيام بالعديد من الزيارات الاستطلاعية لعدد من الشركات الصناعية العاملة في قطاع غزة، والاطلاع على الدراسات والبحوث التي أجريت على هذه الشركات، وتمكن الباحثان من الوقوف على عدد من المشاكل التي تعاني منها هذه الشركات

الأهمية العملية:

العمل على تزويد القائمين على الشركات الصناعية الفلسطينية بدرجة مساهمة توافر متطلبات إعادة هندسة العمليات والتوجه بالسوق في تحسين جودة المنتجات.

تزويد الإدارة العليا للشركات الصناعية الفلسطينية بتوصيات ومقترحات موثقة ومستمدة من الدراسة الميدانية تساعد في تحسين جودة المنتجات وتحقيق الشركات للميزة التنافسية.

الإطار النظري

مفهوم متطلبات إعادة هندسة العمليات:

يشهد عالم اليوم تغيرات جذرية ومتسارعة أثرت على مختلف جوانب الحياة البشرية وخصوصاً في مجال الأعمال، حيث أثرت هذه التغيرات على مستقبل المنظمات وفرضت عليها تحديات جديدة تتمثل في سعي تلك المنظمات للتأقلم مع كل ما هو جديد من أفكار وتوجهات حديثة تكسب المنظمة صفة الحداثة والتطور والتمتع بالميزة التنافسية التي تميزها عن غيرها من المنظمات التي تؤدي العمل نفسه. ويعد منهج إعادة هندسة العمليات واحد من أبرز المناهج والمداخل الإدارية المعاصرة لمواكبة التغيرات في بيئة الأعمال، وقد ظهر لتحقيق الهدف الرئيس الذي تسعى إليه المنظمات اليوم وهو تلبية متطلبات الزبون وتحسين جودة المنتج والمحافظة عليها (الشعباني وثابت، 2012).

هي إحدى النظريات الإدارية الحديثة التي ظهرت في بداية التسعينيات الميلادية للقرن الماضي، وترتكز فلسفتها على افتراض أن هناك العديد من الإشكاليات والقصور في مختلف العمليات داخل منظمة ما، بحيث لا تكفي معها التعديلات والتحسينات الجزئية بل تحتاج إلى إعادة رسمها من الصفر، أو بشكل جذري (هامر وشامبي، 1995). ولقد عرفها ثابت (2010) على أنها "إعادة النظر الشاملة والجذرية في سير العمليات الإنتاجية والتسويقية والإدارية وغيرها من الأنشطة الأخرى، وبالشكل الذي يقود إلى خفض التكلفة والمحافظة على الجودة وبما يعمل على رضا الزبون وتعزيز القدرة التنافسية للشركات".

وعلى الرغم من تباين وجهات نظر الباحثين حول متطلبات إعادة هندسة العمليات، إلا أن هناك اتفاقاً بين أغلبهم مثل (ديب،

على ما تقدم، فإن الدراسة الحالية تعتبر واحدة من الدراسات النادرة التي تهدف إلى ردم الفجوات البحثية وذلك بالإجابة على السؤال الرئيس التالي "ما دور التوجه بالسوق في تفسير العلاقة بين متطلبات إعادة هندسة العمليات وجودة المنتج في الشركات الصناعية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة"، أخذين 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).

وانسجماً مع أسئلة الدراسة فإن الدراسة الحالية تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف والمتمثلة في توضيح مدى توافر متطلبات إعادة هندسة العمليات في الشركات الصناعية الفلسطينية، والتعرف على مستوى إدراك الإدارة العليا في الشركات الصناعية الفلسطينية لتحقيق جودة المنتج، وكذلك الكشف عن طبيعة العلاقة واتجاهها بين توافر متطلبات إعادة هندسة العمليات وتحقيق جودة المنتج في الشركات الصناعية الفلسطينية، بالإضافة إلى تحديد ما إذا كان التوجه بالسوق يلعب دور الوسيط في العلاقة ما توافر متطلبات إعادة هندسة العمليات وجودة المنتج في الشركات الصناعية الفلسطينية. وفي سبيل تحقيق تلك الأهداف جاءت هذه الدراسة على النحو التالي (مفهوم متطلبات إعادة هندسة العمليات، التوجه بالسوق، جودة المنتج، علاقة منهج إعادة هندسة العمليات بنظرية الموارد، نموذج الدراسة وتطوير الفرضيات، منهجية الدراسة، الإجراءات الإحصائية، مناقشة النتائج، محددات الدراسة، الدراسات المستقبلية)

أهمية الدراسة

الأهمية النظرية:

لقد عملت هذه الدراسة على دراسة التوجه بالسوق كمتغير وسيط حيث لم يسبق لأي دراسة -في حدود علم الباحثان- أن تناولته في العلاقة ما بين توافر متطلبات إعادة هندسة العمليات وجودة المنتجات.

لقد سلطت هذه الدراسة الضوء على تحقيق جودة المنتجات في الشركات الصناعية الفلسطينية، مما يسهم في زيادة الناتج المحلي، حل مشاكل البطالة والفقر وتحقيق الاستقلال الاقتصادي.

بالإضافة إلى زيادة مستوى مساهمة تكنولوجيا المعلومات في جميع مجالات مبادرات إعادة هندسة العمليات (Ulrich, 2001).

ثالثاً/ المتطلبات البشرية: باعتبار أن إعادة هندسة العمليات تتعلق بتغيير جذري في أسلوب أداء الأعمال، فإن ذلك يعني بالضرورة أن العاملين سيتأثرون بشكل مباشر عند اعتماد هذه الفلسفة، مما يتطلب بالضرورة الاهتمام بالموارد البشرية. كما أن العنصر البشري هم الهدف الأكثر إفادة على الإطلاق للمنظمة، ومن أجل نجاح أنشطة إعادة هندسة العمليات يتوجب علينا التركيز على إدارة الموارد البشرية للمنظمات، فهي الطريقة المستخدمة لدى المنظمات والمؤسسات العالمية لاختيار وتطوير وتقسيم وتعزيز الموظفين لتحقيق النسبة الكاملة للقوى العاملة في المنظمة لخدمة وإثراء أهداف الشركة وأدائها (الأغا، 2006).

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

مفهوم التوجه بالسوق: يمثل التوجه نحو السوق حقبة جديدة للفكر التسويقي، الذي مر عبر عدد من المراحل أهمها: المفهوم الإنتاجي، المفهوم البيعي، المفهوم التسويقي، وأخيراً التوجه نحو السوق، والذي يعبر عن التطبيق الفعلي لفلسفة المفهوم التسويقي على أرض الواقع (السعدي، 2000). ولقد أشار لانجيراك (Langerak, 2003) إلى أن التوجه بالسوق هو عبارة عن ثقافة تعني وضع العميل في مركز الاهتمام وتسخير كافة إدارات المنظمة للعمل لمقابلة متطلباته وتوقعاته مع العمل على تحقيق الأرباح والالتزام بالسلوكيات المطلوبة لإنجاز الأعمال وتحقيق الاستجابة للمعلومات الاستخباراتية والعمل على نشرها وتبادلها في كافة أرجاء المنظمة. ومن ناحية

(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 لتمكينها من تحقيق أهدافها (راتشمان وآخرون، 2001). وبالاعتماد على الأدبيات والدراسات السابقة يرى الباحثان بأن توافر المتطلبات التنظيمية يعمل على نجاح تطبيق منهج إعادة هندسة العمليات وذلك من خلال تقديمه لمجموعة من الميزات والتمثلة في إعطاء التنظيمات مرونة عالية من خلال تمتع فرق العمل بصلاحيات واسعة، والعمل على بناء الكفاءات البشرية من خلال صقل المهارات والقدرات التي يتمتعون بها وتمكينهم من استثمارها. واعتماد معايير تقييم الأداء للموظفين ومن ثم تقديم الترقيات والتعويضات والحوافز بناءً على نتائج التقييم. وبناء فرق عمل قائمة على منهجية الإبداع والابتكار بهدف زيادة قدرات المنظمات على مواجهة التحديات، بالإضافة إلى إيجاد هوية تنظيمية للمنظمة تعمل على استقرار المنظمة وذلك لأنها تخلق ضغوطاً على الأفراد العاملين بالمنظمة للمضي قدماً في التفكير بطريقة تتسجم وتتناسب مع الثقافة السائدة.

ثانياً/ المتطلبات التكنولوجية: إن التحول إلى تكنولوجيا المعلومات يحقق مجموعة من الانجازات والتمثلة في زيادة كفاءة مراحل الأعمال، وتخفيض تكلفة مراحل الأعمال، وزيادة دقة البيانات المرتبطة بمراحل الأعمال، والوفرة الهائلة من المعلومات، بالإضافة إلى الوصول إلى المعلومات في الوقت المناسب (Turner, 2009). وتلعب تكنولوجيا المعلومات دوراً فاعلاً في مشاريع إعادة هندسة العمليات من خلال تأمين المعلومات الأساسية المتعلقة بالعمليات المؤتمتة إلى محلي الأعمال، وبناء استراتيجية تحول لمواجهة متطلبات إعادة التجهيز قصيرة، وطويلة المدى، وكذلك تعزيز تكامل عمليات الأعمال المعاد تصميمها مع النظام المستهدف،

المنظمات في السوق، كما وتوضح أهمية الجودة من خلال كسب ولاء الزبون والعاملين، الجودة هي جزء رئيسي من قناعة الزبون، زيادة الحصة السوقية، خفض التكاليف (الحواجرة وآخرون، 2011).

بينما يرى (العيثاوي والسامرائي، 2011) بأن ابعاد الجودة تتمثل في الأداء، الخصائص المحسوسة للمنتج وشكله والاحساس بجماله ورونقه، مطابقة المنتج مع المواصفات التصميمية والمعايير المحددة مسبقاً، المتانة، القابلية للخدمة، صورة وانطباع الزبون عن المنتج.

نظرية الموارد وعلاقتها بمتطلبات إعادة هندسة العمليات إن الفكرة الاساسية لنظرية الموارد تكمن في امتلاك المنظمة موارد 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.

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

ولقد بين حمزاوي وبومدين (2010) بأن التوجه بالسوق يتميز بمجموعة من الخصائص من أهمها بأنه يعتبر جزءاً من عملية صياغة الاستراتيجية التنظيمية التي تعكس احتياجات الزبائن، كما أنه قائم على فلسفة تعمل على تحقيق المنفعة في الأجل الطويل، بالإضافة إلى أن التركيز الأساسي ينصب على تحديد احتياجات الزبون، لاعتباره السبب في توليد الفرص التسويقية للمنظمة ومن تلك الفرص يأتي النجاح. كما أنه يجب توفير الاهتمام الكافي بالعاملين في المنظمة، ويرجع السبب في ذلك الى أن ذلك الاهتمام يساعد الإدارة العليا على تحويل فكرة التوجه بالسوق إلى تطبيق عملي.

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

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

ومن ناحية أخرى تعتبر الجودة ضرورة حتمية في إنجاح المنظمات وهذا يعود الى أهمية الجودة في خلق المركز التنافسي لتلك

أساساً لسياسة المؤسسة، وعملية تخطيط، وجودة السياسة للمؤسسة تكون متعلقة ومسايرة لنظرة اقتصادية وتجارية، مع وجود أدوات لهذه الجودة تكون بسيطة وسهلة التطبيق، مع تحديد الأهداف والوظائف وحصر فرص العمل، ويتم ترجمة هذه العوامل في إطار قابل للتطبيق (جولي، 2002). ولقد أشارت دراسة (Lukas & Ferrell 2000) والتي طبقت على عينة من الشركات الصناعية الأمريكية، والتي توصلت إلى أن الإبداع والابتكار في المنتج يتغير مع التوجه بالسوق. وقد توصلت دراسة (Erdil, et al., 2004) إلى أن التوجه بالسوق يعمل على تطوير أداء الشركات ويسهم في التفوق على المنافسين. ومن هنا يمكن استنتاج الفرضية الرئيسية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لتبني التوجه بالسوق على جودة المنتج في الشركات الصناعية الفلسطينية العاملة في محافظات قطاع غزة.

4. الدور الوسيط للتوجه بالسوق في العلاقة بين متطلبات إعادة هندسة العمليات والأداء التشغيلي: لقد أشارت دراسة (الدوسري، 2010) والتي طبقت على عينة مقدارها (125) مفردة من المدراء ورؤساء أقسام شركات التأمين الكويتية، والتي هدفت إلى توضيح أثر استراتيجية النمو على الأداء التسويقي لدى شركات التأمين الكويتية ودور التوجه السوقي كمتغير وسيط، وأشارت إلى أن التوجه السوقي يتوسط العلاقة ما بين استراتيجية النمو والأداء التسويقي. وكذلك وضحت دراسة (Idar et. al, 2012) والتي طبقت على عينة من مالكي ومدراء الشركات الماليزية المتوسطة وصغيرة الحجم، بأن التوجه نحو السوق يتوسط جزئياً العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والأداء. ومن خلال استعراض الباحثان الدراسات السابقة نجد أن هنالك العديد من الدراسات التي استخدمت التوجه بالسوق كمتغير وسيط مع ابعاد مختلفة (مستقل، تابع)، ومع البحث المستمر لم يتوصل الباحثان لوجود أي دراسة تناولت الأثر الوسيط للتوجه بالسوق ما بين متطلبات إعادة هندسة العمليات وجودة المنتج، ومن هنا يمكن استنتاج الفرضية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لتوافر متطلبات إعادة هندسة العمليات على جودة المنتج في الشركات الصناعية الفلسطينية العاملة في محافظات قطاع غزة، بوجود التوجه بالسوق كمتغير وسيط.

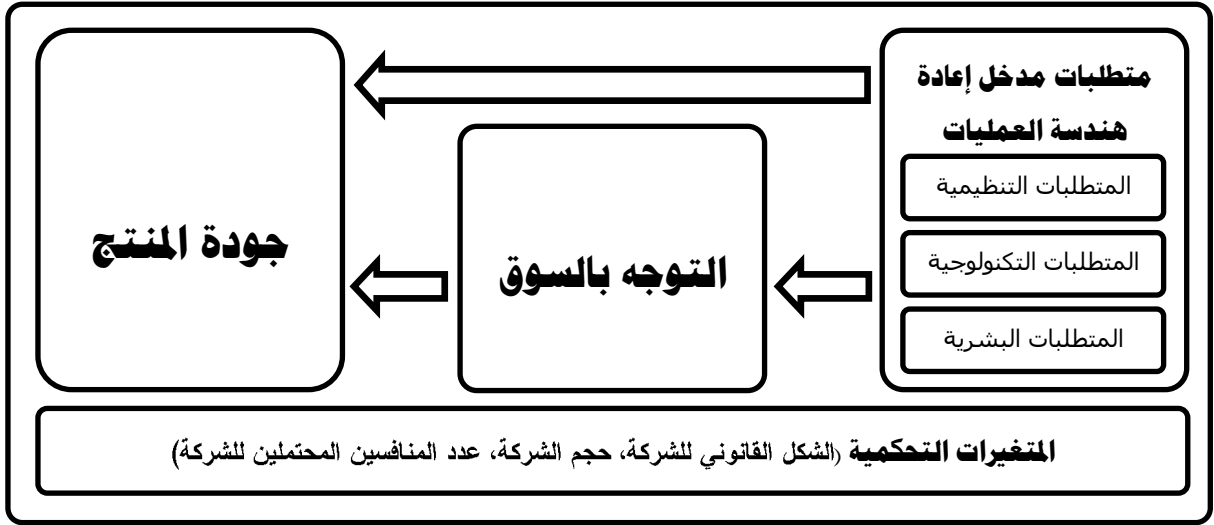
1. العلاقة بين منهج إعادة هندسة العمليات وجودة المنتج: يعتبر منهج إعادة هندسة العمليات وسيلة إدارية منهجية تقوم على إعادة البناء التنظيمي من جذوره وتعتمد على إعادة هيكلة العمليات الإدارية وتصميمها بهدف تحقيق تطوير جوهري وطموح في أداء المنظمات يكفل تحقيق سرعة الأداء، تخفيض التكلفة، وجودة المنتج (Poirier & Walker, 2005). ويشير (العتيبي والحمامي، 2004) بأن منهج إعادة هندسة العمليات يعتبر أحد مداخل التطوير الحديثة والتي تهدف إلى الوصول إلى نتائج تحسين طموحة في مقياس الأداء العصرية والمتمثلة في: تحسين الخدمة، وزيادة الإنتاجية، وزيادة رضا العملاء، الجودة، سرعة انجاز العمل. وباستعراض الدراسات السابقة لاحظ الباحثان عدم وجود دراسات تناولت دور متطلبات إعادة هندسة العمليات في تحسين جودة المنتج، ومن هنا يمكن استنتاج الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لتوافر متطلبات إعادة هندسة العمليات على جودة المنتج في الشركات الصناعية الفلسطينية العاملة في محافظات قطاع غزة.

2. العلاقة بين منهج إعادة هندسة العمليات والتوجه بالسوق: إن الحاجة إلى تطبيق منهج إعادة هندسة العمليات أصبحت أكثر إلحاحاً وخاصة مع بداية الألفية الجديدة، وكذلك التأكيد على تبني التوجهات الاستراتيجية كونها تمثل منهجاً فكرياً يتميز بالحدثة والريادة ويتسم من خلال عملياته ووسائله بالقدرة على زيادة قدرات المنظمة وتطوير أدائها (Arora & Kumar, 2007). كما أن نجاح تطبيق منهج إعادة هندسة العمليات يتوقف على مدى التزام وقناعة الإدارة العليا في المنظمة بضرورة الحاجة لتبني برامج التوجه والتحليل الاستراتيجي في المنظمة، من أجل تحسين الوضع التنافسي لها، وهذه القناعة يمكن أن تتجلى في التزام الإدارة العليا بتبني توجهات استراتيجية ملائمة للمنظمة والبيئة والمتمثلة بالتوجه بالسوق (Hendrick, 2003). ومن هنا يمكن استنتاج الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لتوافر متطلبات إعادة هندسة العمليات على التوجه بالسوق في الشركات الصناعية الفلسطينية العاملة في محافظات قطاع غزة.

3. العلاقة بين التوجه بالسوق وجودة المنتج: إن الجودة لا تحدث من تلقاء ذاتها، بل تحتاج إلى تخطيط، ولا بد أن تكون الجودة

نموذج الدراسة:

شكل رقم (1): نموذج الدراسة



المصدر: إعداد الباحثان

منهجية الدراسة:

عن دور التوجه بالسوق في تفسير العلاقة بين توافر متطلبات إعادة هندسة العمليات وجودة المنتج في الشركات الصناعية الفلسطينية، تحديد أبعاد الاستبانة وصياغة عباراتها حيث تم الاعتماد على صياغة عبارات مجال المتطلبات التنظيمية على مقياس (دمهوري، 2013) وتكون من (7) فقرات، أما مجال المتطلبات التكنولوجية فقد تم استخدام مقياس (الاعاء، 2006) وتكون من (6) فقرات، أما مجال المتطلبات البشرية فتم تطويره بناء على مقياس (ديب، 2009) والذي تكون من (8) فقرات، بينما تم محور التوجه بالسوق فتم قياسه بالاعتماد على مقياس (ميا وآخرون، 2013) والذي تكون من (6) فقرات، أما محور جودة المنتج والذي تكون من (4) فقرات بالاعتماد على مقياس (الصمادي والجوازنة، 2011)، كما وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي والذي يعني الموافقة على درجة التحسين بدرجة (كبيرة جداً ولها خمس درجات، كبيرة ولها أربع درجات، متوسطة ولها ثلاث درجات، بدرجة قليلة ولها درجتان، قليلة جداً ولها درجة واحدة). كما وتم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص في الجامعات الفلسطينية، للاسترشاد بأرائهم في مدى مناسبة فقرات الاستبانة للهدف منها، وكذلك للتأكد من صحة الصياغة اللغوية ووضوحها.

حدود الدراسة: لكل دراسة سواء علمية أو نظرية حدود موضوعية، وحدود بشرية، وحدود مكانية، وكذلك حدود زمانية،

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، الذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، وبيان العلاقة بين مكوناتها، والآراء التي تطرح حولها، والعمليات التي تتضمنها، والآثار التي تحدثها. ولقد تكون مجتمع الدراسة من جميع الشركات الصناعية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة، والبالغ عددها (572) شركة، بحسب إحصائيات الاتحاد العام للصناعات الفلسطينية بعد استثناء الورش. ولقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية قدرها (231) مفردة من موظفي الإدارة العليا بواقع استبانة للتطبيق الدراسة ميدانياً، والوصول إلى إجابات لتساؤلات وفروض الدراسة، وبعد توزيع الاستبانات يدوياً حسب معرفة الباحثان تم استرداد (215) استبانة بنسبة (93.1%)، وبعد إجراء التحليلات الإحصائية الخاصة بالقيم المفقودة والقيم الشاذة تم حذف (8) استبانات، لتصبح الاستبانات التي خضعت للتحليل (207) استبانة بنسبة (89.6%) من إجمالي عينة الدراسة.

ولتحقيق هدف الدراسة استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات والتي أعدت وطورت بناءً على الاستعانة بالمقاييس التي وضعها الباحثون، وللوصول إلى الاستبانة بشكلها النهائي، أتبع الخطوات التالية: تحديد الهدف من الاستبانة والذي تمثل في الكشف

ويمكن توضيحها على النحو التالي: أولاً/ الحد الموضوعي: حيث اقتصرَت الدراسة على التعرف على دور التوجه بالسوق في تفسير العلاقة بين متطلبات مدخل إعادة هندسة العمليات وتحسين جودة المنتج. ثانياً/ الحد المكاني: اقتصر تطبيق الدراسة على الشركات الصناعية الفلسطينية في محافظات قطاع غزة، وذلك بسبب الظروف السياسية الصعبة، والحصار المفروض على قطاع غزة، وعدم قدرة الباحثان على جمع البيانات من الشركات الصناعية الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية للأسباب السابقة. ثالثاً/ الحد البشري: ركزت هذه الدراسة على موظفي الإدارة العليا في الشركات. وأخيراً الحد الزمني: تم جمع البيانات المتعلقة بهذه الدراسة خلال العام الجامعي (2015/2016م).

المعالجات الإحصائية:

استعان الباحث بالبرمجة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) بالإضافة إلى (Macro Process for SPSS & SAS V2.15) وذلك لإجراء التحليلات والإحصاءات اللازمة لبيانات الاستبانة، معتمداً سلم التقدير الخماسي، وهو الموافقة على درجة التحسين بدرجة (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً).

التحليل العاملي:

لقد تم استخدام التحليل العاملي (Factor Analysis)، والذي يعمل على تجميع متغيرات ذات طبيعة واحدة في تركيبة متجانسة مرتبطة داخلياً فيما بينها في تكوين يسمى عاملاً بحيث يرتبط كل متغير من هذه المتغيرات بهذا العامل، وفي هذه الدراسة خضعت جميع المتغيرات للتحليل العاملي وهي (متطلبات إعادة هندسة العمليات، التوجه بالسوق، الأداء التشغيلي)، واستخدمت طريقة المكونات الأساسية (Principle Component) وطريقة تدوير العوامل (Varimax) من أجل تحديد معاملات الإشباع (Factor Loading) ويحدد (أمين، 2008) بضرورة توافر مجموعة من الشروط لقبول نتائج التحليل العاملي للبيانات وهي كالاتي: قيمة مقياس (KMO) لاختبار كفاية حجم العينة المأخوذة في تفسير الظاهرة المدروسة وأقل قيمة لكفاية قبول نتائج التحليل هي (0.6). وإجراء اختبار (Bartlett) بوصفه مؤشراً للعلاقة بين المتغيرات، إذ يجب أن تكون قيمته دالة عند مستوى معنوية أقل من (0.05).

بالإضافة الى أن تشبع العامل (Factor Loading) يجب ألا يقل عن (0.5)، مع مراعاة عدم وجود قيم متقاطعة تزيد عن (0.5) في العوامل الأخرى.

التحليل العاملي للمتغير المستقل (توافر متطلبات إعادة هندسة العمليات)
يتبين من النتائج أن قيمة مقياس "KMO" تساوي (0.916) وهذا يدل على زيادة الاعتمادية للعوامل التي سنحصل عليها من التحليل العاملي وكذلك نحكم بكفاية حجم العينة، كما نجد أن القيمة الاحتمالية لاختبار "Bartlett" تساوي (0.000) وهي أقل من (0.01) وهذا يعني أن مصفوفة الارتباط لا تساوي مصفوفة الوحدة، ولقد تم استخراج ثلاثة عوامل والتي تنقسم ما نسبته (75.48) من التباين الكلي. ولقد تم حذف ثلاثة عبارات لعدم تحقق شروط التشبع، مع مراعاة عدم وجود قيم متقاطعة تزيد عن (0.5) في العوامل الأخرى، أما باقي العبارات فلقد استوفت الشروط.

جدول (1) نتائج التحليل العاملي للمتغير المستقل (متطلبات إعادة هندسة العمليات)				
#	الفقرة	العامل 1	العامل 2	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 الامام 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 اعادة 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 ادارية مؤهلة لقيادة فريق التغيير في الشركة	0.145	0.161	0.834
14	يتوفر لدى الموظفون في الشركة النظرة ايجابية 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 الادارية 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 بالسوق)

يتبين من النتائج أن قيمة مقياس "KMO" تساوي (0.901) وهذا يدل على زيادة الاعتمادية للعوامل التي سنحصل عليها من التحليل العاملي وكذلك نحكم بكفاية حجم العينة.

جدول (2) نتائج التحليل العاملي للمتغير الوسيط (التوجه بالسوق)		
#	الفقرة	العامل 1
1	يعتبر تحقيق رضا العميل هو من أهم أهداف الشركة	0.835
2	يتم تحديث وتطوير منتجات الشركة اعتماداً على مقترحات العملاء	0.887
3	تعمل الشركة على زيادة الاهتمام بخدمات ما بعد البيع	0.838
4	تتبادل الاقسام والادارات في الشركة المعلومات استجابة لحاجة العملاء	0.852
5	تراقب الشركة الانشطة التسويقية لمنافسيهم في السوق دورياً	0.866
6	تبذل الشركة جهداً لمعرفة احتياجات العملاء المستقبلية وبشكل مستمر	0.830
نسبة التباين المفسر (%)		72.53
اختبار كفاية حجم العينة (Kaiser-Meyer-Olkin)		0.901
اختبار (Bartlett)		0.000

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 التحليل العاملي للمتغير التابع (جودة المنتج)

يتبين من النتائج أن قيمة مقياس "KMO" تساوي (0.901) وهذا يدل على زيادة الاعتمادية للعوامل التي سنحصل عليها من التحليل العاملي وكذلك نحكم بكفاية حجم العينة، كما نجد أن القيمة الاحتمالية لاختبار "Bartlett" تساوي (0.000) وهذا يعني أن مصفوفة

جدول (3) نتائج التحليل العاملي للمتغير التابع (جودة المنتج)		
#	الفقرة	العامل 1
1	تستخدم الشركة الأساليب الرقابية التي تعمل على الاستخدام الأمثل للموارد	0.821
2	تتخلص الشركة من بعض الأنشطة التي ليس لها ميزة تنافسية	0.809
3	تضع الشركة خطة لمستويات الإنتاجية المطلوب الوصول إليها	0.866
4	توفر الشركة التجهيزات الانتاجية المتقدمة	0.788
نسبة التباين المفسر (%)		67.49
اختبار كفاية حجم العينة (Kaiser-Meyer-Olkin)		0.808

جدول (3) نتائج التحليل العاملي للمتغير التابع (جودة المنتج)		
#	الفقرة	العامل 1
	اختبار (Bartlett)	0.000

ثبات أداة الدراسة: لقد تم التحقق من ثبات استبانة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha Coefficient) وكلما اقتربت من الواحد دلت على وجود ثبات عال لقياس ثبات كل مجال من مجالات المقياس على حدة، بالإضافة إلى حساب ثبات المقياس ككل، كما وتتراوح قيمة معامل ألفا كرونباخ

جدول رقم (4) قياس ثبات الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ			
الرقم	المجال	عدد الفقرات	قيمة معامل ألفا كرونباخ
1.	المتطلبات التنظيمية	6	0.958
2.	المتطلبات التكنولوجية	6	0.964
3.	المتطلبات البشرية	6	0.932
	توافر متطلبات منهج إعادة هندسة العمليات	18	0.951
	التوجه بالسوق	6	0.943
	جودة المنتج	4	0.925

ويتضح من الجدول التالي عدم وجود لمشكلة الارتباط الخطي المتعدد حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (0.480 - 0.558) بين المتغيرات المستقلة، مما يدل على استقلالية تلك المتغيرات.

يتضح من النتائج الموضحة في الجدول السابق أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة لمحور توافر متطلبات إعادة هندسة العمليات" حيث بلغت (0.951)، بينما بلغت (0.943) لمحور التوجه بالسوق، وكذلك كانت مرتفعة لمحور "جودة المنتج" حيث بلغت (0.925)، وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع باستخدام معامل ألفا كرونباخ.

الارتباطات بين متغيرات الدراسة

تم إجراء تحليل الارتباطات بين متغيرات ومحاور الدراسة الميدانية للوقوف على الصورة المبدئية للارتباطات البينية بين متغيرات الدراسة، وتستخدم للكشف عن وجود مشكلة الارتباط الخطي المتعدد (Multi-Collinearity) والمتمثل في عدم استقلالية المتغيرات المستقلة، أي وجود ارتباط خطي شديد بين متغيرين أو أكثر من المتغيرات المستقلة المفسرة لتغيرات المتغير التابع، بحيث يصعب معه عزل تأثير كل منها على المتغير التابع، مما يفقد معاملات الانحدار المحسوبة بطريقة المربعات الصغرى معنوياتها.

جدول (5) معاملات الارتباط بين أبعاد ومحاور الدراسة

الأبعاد والمحاور	المتطلبات التنظيمية	المتطلبات التكنولوجية	المتطلبات البشرية	التوجه بالسوق	جودة المنتج
المتطلبات التنظيمية	1				
المتطلبات التكنولوجية	**0.542	1			
المتطلبات البشرية	**0.480	**0.558	1		
التوجه بالسوق	**0.601	**0.608	**0.592	1	
جودة المنتج	**0.469	**0.567	**0.556	**0.631	1

** دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$)

مدى توافر متغيرات الدراسة

لقد تم تحليل المحاور الرئيسية للدراسة، وذلك من خلال حساب المتوسطات الحسابية والنسب المئوية واختبار (T test) للعينة الواحدة لكل محور من المحاور.

جدول (6) نتائج تحليل متغيرات الدراسة

#	الأبعاد والمحاور	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	قيمة Sig.
1.	المتطلبات التنظيمية	4.00	0.74	19.37	0.00
2.	المتطلبات التكنولوجية	3.80	0.77	14.86	0.00
3.	المتطلبات البشرية	3.79	0.74	15.43	0.00
	محور متطلبات إعادة هندسة العمليات	3.86	0.63	19.80	0.00
	محور التوجه بالسوق	3.86	0.76	16.20	0.00
	محور جودة المنتج	3.79	0.78	14.66	0.00

يتضح من الجدول السابق أن مستوى توافر متطلبات إعادة هندسة العمليات جاء مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.86) ويدل الانحراف المعياري على أن استجابة المبحوثين لم تكن متباينة بشكل كبير وكانت متقاربة حول وسطها الحسابي حيث بلغ الانحراف المعياري (0.63)، وأظهر أفراد العينة أن مستوى توافر متطلبات إعادة هندسة العمليات جاء على النحو التالي (المتطلبات التنظيمية، المتطلبات التكنولوجية، المتطلبات البشرية) على الترتيب. كما وجاء مستوى تبني الشركات للتوجه بالسوق جاء مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.86) ويدل الانحراف المعياري على أن استجابة المبحوثين لم تكن متباينة بشكل كبير وكانت متقاربة حول وسطها الحسابي حيث بلغ الانحراف المعياري (0.76)، وأخيراً

أظهرت النتائج أن مستوى جودة المنتجات جاء مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.79) ويدل الانحراف المعياري على أن استجابة المبحوثين لم تكن متباينة بشكل كبير وكانت متقاربة حول وسطها الحسابي حيث بلغ الانحراف المعياري (0.78).

اختبار فرضيات الدراسة

تحليل الانحدار المتعدد لتوافر متطلبات إعادة هندسة العمليات على (جودة المنتج، التوجه بالسوق)

تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد، وقد تم الاعتماد على معامل (Beta) لمعرفة التغير المتوقع في المتغير التابع بسبب التغير الحاصل في وحدة واحدة من المتغير المستقل. كما تم الاعتماد على

(R²) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة، بالإضافة إلى استخدام اختبار (F) للتعرف على معنوية نموذج الانحدار. وقد تم الاعتماد على مستوى

الدلالة (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير. وقد كانت نتائج اختبار الفرضيات الأولى والثانية كالتالي:

جدول (7) نتيجة اختبار الفرضيات الثلاثة الأولى

المتغير التابع									المتغيرات
جودة المنتج			التوجه بالسوق			جودة المنتج			
Sig.	قيمة (T)	Beta	Sig.	قيمة (T)	Beta	Sig.	قيمة (T)	Beta	
0.00	6.10	0.18	0.00	3.10	0.12	0.00	7.25	30.2	الشكل القانوني للشركة
0.00	7.37	0.39	0.10	1.66	0.12	0.00	6.42	0.39	عدد المنافسين
0.01	2.50	0.15	0.46	-0.74	-0.06	0.25	1.15	80.0	حجم الشركة/ عدد العاملين
-	-	-	0.00	4.23	0.10	0.18	1.36	0.08	المتطلبات التنظيمية
-	-	-	0.01	2.48	0.18	0.00	3.12	0.18	المتطلبات التكنولوجية
-	-	-	0.00	5.67	0.39	0.00	3.19	0.18	المتطلبات البشرية
0.00	10.26	0.45	-	-	-	-	-	-	التوجه بالسوق
0.710			0.467			0.653			معامل الارتباط R
0.705			0.451			0.643			معامل التحديد R ²
0.710			0.467			0.653			التغير في معامل التحديد
123.83			29.16			62.83			قيمة اختبار F
0.000			0.000			0.000			الدلالة الإحصائية Sig.

تحليل الانحدار لتبني التوجه بالسوق على جودة المنتج

ولقد تم إجراء تحليل الانحدار البسيط (Simple Linear Regression)، وقد تم الاعتماد على معامل (Beta) لمعرفة التغير المتوقع في المتغير التابع (جودة المنتج) بسبب التغير الحاصل في وحدة واحدة من المتغير المستقل (التوجه بالسوق). كما تم الاعتماد على (R²) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة، بالإضافة إلى استخدام اختبار (F) للتعرف على معنوية نموذج الانحدار. وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير. ويتضح من الجدول (7) بأن نتيجة الفرضية الثالثة كانت كالآتي حيث بلغت قيمة معامل التحديد المعدل (Adj. R²) (0.451)، كما بلغت قيمة (F) للنموذج (29.16) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (α ≤ 0.05)، ومما سبق يمكن قبول الفرضية الرئيسية الثالثة: "يوجد أثر

يلاحظ من الجدول أعلاه بأن نتيجة الفرضية الأولى كانت كالآتي حيث بلغت قيمة معامل التحديد المعدل (Adj. R²) (0.643)، كما بلغت قيمة (F) للنموذج (62.83) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (α ≤ 0.05)، ومما سبق يمكن قبول الفرضية الرئيسية الأولى: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين متطلبات إعادة هندسة العمليات على جودة المنتج في الشركات الفلسطينية بقطاع غزة". كما ويتبين بأن نتيجة الفرضية الثانية كانت كالآتي حيث بلغت قيمة معامل التحديد المعدل (Adj. R²) (0.451)، كما بلغت قيمة (F) للنموذج (29.16) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (α ≤ 0.05)، ومما سبق يمكن قبول الفرضية الرئيسية الثانية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين متطلبات إعادة هندسة العمليات على التوجه بالسوق في الشركات الفلسطينية بقطاع غزة".

إحصائية عند مستوى ($\alpha < 0.05$) للمتغير المستقل والمتغير الوسيط على المتغير التابع.

وبعد التحقق من الشروط السابقة، يتم تقسيم التأثير الإجمالي في النموذج إلى قسمين أساسيين يمكن عرضهما كآليتي: (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:

ذو دلالة إحصائية لتبني التوجه بالسوق على جودة المنتج في الشركات الفلسطينية بقطاع غزة".

تحليل المسار للكشف عن الدور الوسيط للتوجه بالسوق في العلاقة بين متطلبات إعادة هندسة العمليات وجودة المنتج 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 ($\alpha < 0.05$) للمتغير المستقل على المتغير التابع. (2) وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha < 0.05$) للمتغير المستقل على المتغير الوسيط. (3) وجود أثر معنوي ذو دلالة

جدول (8) نتيجة اختبار تحليل المسار

جودة المنتج									المتغيرات
Sig.	قيمة (T)	Beta	Sig.	قيمة (T)	Beta	Sig.	قيمة (T)	Beta	
0.00	6.04	0.18	0.00	6.49	0.19	0.00	6.20	0.18	الشكل القانوني للشركة
0.00	7.15	0.38	0.00	6.33	0.34	0.00	7.15	0.38	عدد المنافسين
0.02	2.30	0.13	0.05	1.95	0.11	0.06	1.84	0.11	حجم الشركة/ عدد العاملين
-	-	-	-	-	-	0.06	1.95	0.09	المتطلبات التنظيمية
-	-	-	0.00	3.06	0.14	-	-	-	المتطلبات التكنولوجية
0.08	1.75	0.09	-	-	-	-	-	-	المتطلبات البشرية
0.00	7.97	0.41	0.00	8.27	0.39	0.00	9.14	0.42	التوجه بالسوق
0.845			0.850			0.846			معامل الارتباط R
0.715			0.723			0.716			معامل التحديد R2
100.69			105.06			101.21			قيمة اختبار F
0.000			0.000			0.000			الدلالة الإحصائية Sig.
Sig.	حجم التأثير		Sig.	حجم التأثير		Sig.	حجم التأثير		حجم التأثير
0.00	0.300		0.00	0.306		0.00	0.230		التأثير الإجمالي
0.08	0.091		0.00	0.145		0.06	0.095		التأثير المباشر (c')
0.00	0.209		0.00	0.161		0.00	0.139		التأثير غير المباشر (ab)
0.70			0.53			0.60			التأثير الغير مباشر/ التأثير الإجمالي

تبين وجود تأثير إجمالي مقداره (30%) وهو دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، كما وبلغت قيمة التأثير المباشر للمتطلبات البشرية على جودة المنتج (9.1%)، وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بينما بلغت قيمة التأثير غير المباشر للمتطلبات البشرية على جودة المنتج بوجود التوجه بالسوق كمتغير وسيط (20.9%) والذي يمثل (70%) من التأثير الإجمالي، وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). ومما سبق وبالنظر إلى معنوية التأثير المباشر وغير المباشر يتضح للباحث بأن التوجه بالسوق يتوسط بشكل كلي العلاقة ما بين توافر المتطلبات البشرية لإعادة هندسة العمليات وجودة المنتج.

مناقشة النتائج:

أظهرت نتائج الدراسة موافقة أفراد العينة على أن إدارة الشركات تعمل على توفير المتطلبات التنظيمية والتي تسهم في دعم منهج إعادة هندسة العمليات في الشركات الصناعية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة، وذلك من خلال اهتمام تلك الشركات بالعمل على تقليل خطوات العمل من خلال التركيز على أداء العمليات الأساسية المهمة وإهمال العمليات الروتينية الغير مهمة التي لا فائدة من وجودها في تطوير العمل. كما وبينت تلك النتائج موافقة أفراد العينة على أن إدارة الشركات تبدي الاهتمام والعمل على توفير القدرات التكنولوجية، بحيث تسهم في دعم منهج إعادة هندسة العمليات والذي بدوره يسهم في تطوير الأداء وتعزيز الميزة التنافسية، وذلك من خلال قيام إدارة الشركات بالعمل على إعادة تصميم عملياتها معتمدة في ذلك على تكنولوجيا المعلومات سواءً بدورها الرئيسي أو المساند في تلك العملية، كما وأشارت إلى موافقة أفراد العينة على الاهتمام الكبير من الشركات بالكادر البشري وحرصها على الاستثمار فيه بقدر الإمكان لعلمها المسبق بأهمية الموارد البشرية في تطوير آليات العمل وتحسينه، بالإضافة إلى قيام الشركة بتدريب العاملين وتطوير مهاراتهم عن طريق تدويرهم على الأقسام الانتاجية المختلفة، وذلك لتكوين خلفية مهمة لكل عامل عن أساليب العمل وعمل الآلات والمعدات بما يخدم مصلحة الشركة، بالإضافة إلى أن هناك مستوى إدراك كبير لدى الإدارة العليا بالشركات الصناعية الفلسطينية لأهمية تحقيق الجودة في منتجاتهم، من خلال وضع خطة واضحة ومحددة

كشفت النتائج على أن إدخال التوجه بالسوق بالإضافة إلى المتطلبات التنظيمية (كمغيرات مستقلة) في النموذج أدى إلى ارتفاع في المقدرة التفسيرية للنموذج، حيث بلغت قيمة معامل التحديد (71.6%)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على معنوية النموذج ككل. ولقد كشفت نتائج حجم التأثير عن وجود تأثير إجمالي مقداره (23%)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، كما وبلغت قيمة التأثير المباشر على جودة المنتج (9.5%)، وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بينما بلغت قيمة التأثير غير المباشر (13.9%) والذي يمثل (60%) من التأثير الإجمالي، وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). ومما سبق وبالنظر إلى معنوية التأثير المباشر وغير المباشر يتضح للباحث بأن التوجه بالسوق يتوسط بشكل كلي العلاقة ما بين توافر المتطلبات التنظيمية لإعادة هندسة العمليات وجودة المنتج.

ولقد بينت النتائج إلى أن إدخال التوجه بالسوق بالإضافة إلى المتطلبات التكنولوجية (كمغيرات مستقلة) في النموذج أدى إلى ارتفاع في المقدرة التفسيرية للنموذج، حيث بلغت قيمة معامل التحديد (72.3%) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على معنوية النموذج ككل. ولقد كشفت نتائج حجم التأثير عن وجود تأثير إجمالي مقداره (30.6%)، وهو دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، كما وبلغت قيمة التأثير المباشر للمتطلبات التكنولوجية على جودة المنتج (14.5%) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وبذات السياق فقد بلغت قيمة التأثير غير المباشر (16.1%) والذي يمثل (53%) من التأثير الإجمالي، وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). ومما سبق وبالنظر إلى معنوية التأثير المباشر وغير المباشر يتضح للباحث بأن التوجه بالسوق يتوسط بشكل جزئي العلاقة ما بين توافر المتطلبات التكنولوجية لإعادة هندسة العمليات وجودة المنتج.

كما وأشارت النتائج إلى أن إدخال التوجه بالسوق بالإضافة إلى المتطلبات البشرية (كمغيرات مستقلة) في النموذج أدى إلى ارتفاع في المقدرة التفسيرية للنموذج، حيث بلغت قيمة معامل التحديد (71.5%)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على معنوية النموذج ككل. وبالنظر إلى نتائج حجم التأثير فقد

توجيه الانتاج الى السوق المحلي، وذلك بسبب منع تصدير المنتجات الفلسطينية الى خارج فلسطين، وبالتالي تحاول الشركات الصناعية اتخاذ سياسات واستراتيجيات مناسبة تتلاءم مع طبيعة الظروف السائدة، وذلك من خلال توفير المتطلبات التنظيمية والبشرية والتكنولوجية المناسبة لمواجهة هذه المنافسة.

بالإضافة إلى نتائج التحليل أظهرت وجود اثر معنوي ذو دلالة إحصائية موجبة لتبني التوجه بالسوق على جودة المنتج في الشركات الصناعية العاملة بقطاع غزة، وهذا يتفق مع دراسة (Lukas & Ferrell 2000) ودراسة (Erdil, et al., 2004) التي أشارت إلى أن التوجه بالسوق يعمل على تطوير المنتجات وتحسين أداء الشركات ويسهم في التفوق على المنافسين، ويرجع الباحث ذلك الى ان التركيز على الزبائن يعتبر من اهم العناصر التي تربط جودة المنتج بالتوجه بالسوق، اذ انها تهدف الى تلبية الحاجات بأحسن طريقة ممكنة، حيث ان التركيز على الزبائن لا يمكن تحقيقه الا عن طريق الجودة والاستجابة لمتطلبات المستهلك، وذلك عن طريق تطوير وتحسين جودة المنتجات بشكل مستمر. كذلك فان جودة المنتجات تتأثر مباشرة بالممارسات الموجودة داخل الشركة، فمشاركة العمال وتمكينهم وخاصة في مصلحة التسويق من ابداء رأيهم، إضافة إلى اكسابهم المعارف والخبرات سيرفع مستوى الجودة الى حد كبير.

ولقد كشفت نتائج الدراسة بأن التوجه بالسوق يتوسط بشكل كلي العلاقة بين المتطلبات التنظيمية والبشرية وجودة المنتج، بينما يتوسطها بشكل جزئي في العلاقة ما بين المتطلبات التكنولوجية وجودة المنتج، مما يؤكد الدور الحيوي والمهم الذي يلعبه التوجه بالسوق في إنجاح تطبيق منهج إعادة هندسة العمليات وهذا يتفق مع دراسة (الدوسري، 2010) ودراسة (Idar et. al, 2012) والتي أكدت على أن أهمية التوجه بالسوق كمتغير وسيط.

وبناء على ما تقدم من نتائج أوصت الدراسة بضرورة اهتمام الإدارة العليا في الشركات الصناعية المبحوثة بمناهج الإدارة الحديثة إذا ما أرادت تلك الإدارة تحقيق التفوق والنجاح لمنظمتها، وكذلك الاعتماد على المنهج العلمي والميداني لحل ومعالجة المشكلات، والقيام بإعادة صياغة للسياسات والإجراءات وطبيعة العمل والهيكل

الاهداف تلتزم بالجودة، وعملها على توظيف الخبرة والمعرفة في الإنتاج.

كما وأفرزت نتائج التحليل عن وجود اثر معنوي ذو دلالة إحصائية موجبة لتوافر متطلبات إعادة هندسة العمليات على جودة المنتج بشكل عام وهذا ما أشارت إليه دراسة (Poirier & Walker, 2005) ودراسة (العتيبي والحمالي، 2004) بأن تحقيق تطوير جوهري وطموح في أداء المنظمات وتحقيق جودة المنتج يتطلب النجاح في تطبيق إعادة هندسة العمليات. ، وكانت هذه النتيجة مدعومة جزئياً، حيث كان هناك اثر ايجابي للمتطلبات البشرية والتكنولوجية على جودة المنتج، ويرجع الباحث ذلك الى نجاح الشركات الصناعية يعتمد بشكل كبير على الموارد البشرية التي تعمل بها، وذلك لأن المعرفة والمهارة والقدرات تتبع أساساً من العاملين بالشركة، وتمثل قاعدة المعرفة الأساس لتصميم وإعداد الكفاءات في الشركة، وهي التي تجعلها متميزة عن منافسيها كما تعطي تقديراً لدى العملاء. إضافة الى المتطلبات التكنولوجية والتي تعتبر جزءاً أساسياً من مقومات نجاح أي شركة، حيث تسهم في تحسين جودة عمليات وأداء جميع أنواع وأحجام الشركات، وتطوير وتسويق المنتجات وتشكيل قواعد العمل. بينما لم تؤثر المتطلبات التنظيمية على جودة المنتج، ويرجع الباحث ذلك الى عدة اسباب من أهمها: ضعف ثقافة الجودة لدى ادارة الشركات الصناعية المتعلقة بنظام الحوافز والمكافآت، مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، دعم الادارة العليا، قلة مصادر التمويل، بالإضافة إلى أن اغلب الشركات الصناعية العاملة في فلسطين هي شركات فردية صغيرة الحجم نسبياً يسودها الطابع العائلي.

وكذلك كشفت نتائج التحليل عن وجود اثر معنوي ذو دلالة إحصائية موجبة لتوافر متطلبات إعادة هندسة العمليات على تبني التوجه بالسوق، وهذا يتفق مع دراسة (Arora & Kumar, 2007) والتي أشارت إلى ان تبني التوجه بالسوق يعمل على زيادة قدرات المنظمة وتطوير أدائها، وكانت هذه النتيجة مدعومة بالكامل، حيث كان هناك أثر ايجابي للمتطلبات التنظيمية والبشرية والتكنولوجية على التوجه بالسوق، ويرجع الباحث ذلك الى المنافسة المحلية التي يتعرض لها القطاع الصناعي الفلسطيني، واقتصار

المراجع:

الأغا، مرام (2006). دراسة تطبيقية لإعادة هندسة العمليات الادارية (الهندرة) في المصارف في قطاع غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الاسلامية، فلسطين.

أمين، أسامة (2008). التحليل الاحصائي للمتغيرات المتعددة باستخدام SPSS، ط1، القاهرة: مكتبة الانجلو المصرية.

البيلاوي، حسن وآخرون (2006). الجودة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد، ط1، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

ثابت، آلاء (2010). تخفيض التكاليف بأسلوب إعادة هندسة العمليات الانتاجية بالتطبيق على الشركة الوطنية لصناعة الاثاث المنزلي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الموصل، العراق.

جولي، مها (2002). المتطلبات التربوية لتحقيق الجودة التعليمية، الإسكندرية: دار الوفا للطباعة والنشر.

حمزاوي، شريف؛ بومدين، بلكبير (2010، مايو). التوجه نحو السوق كمتطلب أساسي لخلق الإبداع والابتكار في المؤسسات، ورقة عمل مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، الجزائر.

الحواجرة، كامل محمد؛ الحوري، سليمان؛ الزيود، حسين (2011). أثر دعم الإدارة العليا و إلتزامها في مؤشرات إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر المديرين و رؤساء الأقسام، المجلة الأردنية لإدارة الأعمال، 7(4)، 557-576.

خليل، عطا الله (2008، أبريل). دور إعادة هندسة العمليات في دعم قرارات خفض التكاليف في ظل فلسفة إدارة التغيير، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثامن، إدارة التغيير ومجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة: الأردن.

دمنهوري، أمل (2013). العوامل المؤثرة على تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، 31(2)، 41-85.

الدوسري، ناصر (2010). أثر استراتيجية النمو على الأداء التسويقي لدى شركات التأمين الكويتية ودور التوجه السوقي

التنظيمي وتعزيز الثقافة التنظيمية في الشركة بما يعمل على تحسين فرص نجاح تطبيق إعادة هندسة العمليات، وكذلك العمل على مراجعة الهيكل التنظيمي بصورة دورية للابتعاد عن الازدواجية والروتين والرقابة المتكررة، وضرورة القيام بدراسات دورية للتعرف على التغيرات والتطورات في بيئة الصناعة الفلسطينية، والعمل على مواكبة تلك التغيرات، وكذلك ضرورة إدراك الإدارة العليا لأهمية التوجه بالسوق والعمل على ربطه بنظم المعلومات، وأن يكون محوره الأساسي تلبية حاجات العملاء بحيث يستمد قوته الفعلية من كافة العاملين في الشركة وليس من العاملين في قسم التسويق فقط، وأخيراً التأكيد على أهمية تبني التوجهات بالسوق من قبل الشركات، وذلك لما لها من أثر واضح في تعزيز العلاقة ما بين توافر متطلبات إعادة هندسة العمليات وتحقيق جودة المنتج.

محددات الدراسة: لقد اقتصر تطبيق هذه الدراسة على الشركات الصناعية الفلسطينية (الأعضاء في الاتحاد العام للصناعات الفلسطينية) العاملة في قطاع غزة، ولم تشمل الشركات الصناعية العاملة في الضفة الغربية وذلك لصعوبة التواصل والاعلاقات الإسرائيلية وعدم التمكن من الوصول الى الضفة الغربية، وبالتالي هذا يحد من تعميم النتائج على جميع الشركات الصناعية الفلسطينية. كما أنه قد تم تناول التوجه بالسوق كمتغير بسيط، لكن من المحتمل أن يكون هناك عوامل أخرى ينصح بدراسة مدى تأثيرها على العلاقة بين توافر متطلبات إعادة هندسة العمليات وجودة المنتج.

البحوث المستقبلية:

1. إعادة تطبيق نفس الدراسة على الشركات العاملة في جميع محافظات الوطن.
2. إجراء دراسة مقارنة بين الشركات الصناعية الفلسطينية العاملة في محافظات قطاع غزة والشركات الصناعية بالضفة الغربية.
3. إعادة تطبيق نفس الدراسة مع استخدام منهجية مختلفة مثل دراسة الحالة على شركات أو مؤسسات فلسطينية معينة.

- كمتغير وسيط، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- ديب، شيخ (2009). تقويم فرص تطبيق إعادة هندسة العمليات كمدخل لتحسين القدرة التنافسية، مجلة تشرين، 31(1)، 27-45.
- راتشمان، دافيد وآخرون (2001). الإدارة المعاصرة، ترجمة رفاعي محمد رفاعي وسيد محمد عبد المتعال، الرياض: دار المريخ.
- الربيعي، ميثاق؛ الربيعي، نيث (2011). أثر التوجه السوقي والتزام العاملين على الأداء دراسة على الخطوط الجوية الملكية الأردنية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية بجامعة بغداد، 17(63)، 100-120.
- ساعاتي، عبد الإله؛ أمين، شاكر (2012). اثر التوجه نحو السوق على الأداء الكلي لمستشفيات القطاع الخاص بالسعودية، مجلة الباحث، 10(10)، 341-352.
- السعدي، أمين (2000). العلاقة بين التوجه نحو السوق والأداء في القطاع المصرفي الأردني، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.
- سليمان، غازي؛ سلطان، إياد؛ أمين، عثمان (2012). خفض التكاليف باستخدام مدخل إعادة هندسة العمليات، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 4(9)، 345-372.
- شبلبي، مسلم؛ علي، راضي (2012). دور إعادة هندسة عملية الأعمال (BPR) في تحسين الأداء الإنتاجي، مجلة العلوم الاقتصادية، 8(30)، 57-88.
- الشعباني، إبراهيم؛ ثابت، آلاء (2012). أثر اعتماد منهج إعادة هندسة العمليات الانتاجية في خفض التكاليف بالتطبيق على الشركة الوطنية للأثاث المنزلي في محافظة نينوى، مجلة تنمية الرافدين، 34(108)، 239-272.
- الصمادي، زياد؛ الجوازنة، بهجت (2011). أثر الممارسات الانتاجية على الاداء التشغيلي للشركات الصناعية العاملة في مدينة الحسن الصناعية في اربد، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، 33(2)، 29-55.
- العنبي، 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.
- علوان، قاسم (2013). إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9001:2000، عمان: دار الثقافة.
- علوطي، لمين (2008). أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر.
- العيثاوي، أحلام؛ السامرائي، عمار (2011، مايو). واقع تطبيق جودة التعليم في الجامعات الخاصة في ضوء معايير ومتطلبات الجودة الشاملة: دراسة حالة الجامعة الخليجية، ورقة عمل مقدمة الى المؤتمر العربي الدولي الأول لضمان جودة التعليم العالي، الجامعة الخليجية: البحرين.
- قيطة، نهلة (2013، ديسمبر). تصور مقترح لمدرسة المستقبل كحاضنة للإبداع باستخدام مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية، بحث مقدم إلى المؤتمر الخامس لوزارة الثقافة- ثقافة الإبداع، وزارة الثقافة: فلسطين.
- مايكل، هامر؛ شامبي، جيمس (1995). إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات (الهندرة)، ترجمة شمس الدين عثمان، القاهرة: الشركة العربية للإعلام العلمي.
- المجالي، أمال (2012). أثر عناصر التخطيط الاستراتيجي في تعزيز عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية في شركة الاتصالات السعودية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 8(3)، 495-519.
- محمد، سحر (2015). تصور مقترح لضمان جودة التعليم الجامعي المصري في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، 8(19)، 95-133.
- المطيري، عبد الله (2013). دور إعادة هندسة الأعمال في تحسين جودة الخدمات المصرفية ، بالتطبيق على بنك التسليف

- Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2010). *Multivariate Data Analysis*. 7th Ed., New Jersey: Prentice Hall, Inc..
- Hamel, G., & Prahalad, C. (1990). Corporate imagination and expeditionary marketing. *Harvard business review*, 69(4), 81-92.
- Harmsen, H., & Jensen, B. (2004). Identifying the determinants of value creation in the market: A competence-based approach. *Journal of Business Research*, 57(5), 533-547
- Hendrick, R. (2003). Strategic planning environment, process, and performance in public agencies: A comparative study of departments in Milwaukee. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 13(4), 491-519.
- Idar, R., Yusoff, Y., & Mahmood, R. (2012). The effect of market orientation as mediator to strategic planning practices and performance relationship: Evidence from Malaysian SMEs. *Procedia Economics and Finance*, 4, 68-75.
- Kirca, A. H., Jayachandran, S., & Bearden, W. O. (2005). Market orientation: A meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance. *Journal of marketing*, 69(2), 24-41.
- Langerak, F. (2003). The effect of market orientation on positional advantage and organizational performance. *Journal of strategic marketing*, 11(2), 93-115.
- Lukas, B. A., & Ferrell, O. C. (2000). The effect of market orientation on product innovation. *Journal and the adxar in a state of Kuwait, magazine of ideas and - Egypt, 75, 625-599.*
- ميا، علي؛ ديب، صلاح؛ دغمان، لبنى (2013). التوجه بالسوق واثره على تعظيم القدرة التنافسية: دراسة ميدانية على المنظمات الحاصلة على الأيزو في اللاذقية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية- سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، 35(8)، 218-197.
- النعمة، عادل؛ الدباغ، إيمان (2012). دور إعادة هندسة العمل في تعزيز قرارات الإنتاج والعمليات، مجلة تنمية الرافدين بجامعة الموصل، 34(109)، 213-189.
- وسيلة، بوزايد (2012). مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة سطيف1، الجزائر.
- المراجع الأجنبية:**
- Arora, S., & Kumar, S. (2000). Reengineering: a focus on enterprise integration. *Interfaces*, 30(5), 54-71.
- Chan, S., & Choi, C. (1997). A conceptual and analytical framework for business process reengineering. *International Journal of Production Economics*, 50(2), 211-223.
- Dobni, C., & Luffman, G. (2003). Determining the scope and impact of market orientation profiles on strategy implementation and performance. *Strategic management journal*, 24(6), 577-585.
- Erdil, S., Erdil, O., & Keskin, H. (2004). The relationships between market orientation, firm innovativeness and innovation performance. *Journal of Global Business and Technology*, 1(1), 1-11.

of the academy of marketing science, 28(2), 239-247.

Poirier, C., & Walker, I. (2005). *Business process management applied: creating the value managed enterprise*. J. Ross Publishing.

Rateb, S., Nouman, A., Rateb, M., Asar, M., El-Amin, A., Gad, S., & Mohamed, M. (2011). Re-Engineering Pre-Employment Check-Up Systems. *International journal of health care quality assurance*, 24(6), 484-497.

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.

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.

Setegn, D., Ensermu, M., & Moorthy, P. (2013). Assessing the effect of business process reengineering on organizational performance. *Researchers World*, 4(1), 115.

Turner, W. (2009). *Accounting Information Systems Controls and Processes*, U.S.A.: Wiley.

Ulrich, W. (2001). *IT's Role in Business Process Reengineering Initiatives*, Tactical Strategy Group Inc..