

Received: 15/10/2019  
Accepted: 5/12/2019

### مستخلص البحث

هدف البحث إلى التعرف على كل من إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) و عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية في مجتمع البحث وتحديد طبيعة العلاقة الارتباطية بين المتغيرين ومعرفة العلاقة بينهما لتحقيق هدف البحث. استخدم في هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي. ويتكون مجتمع البحث من مجموعة من أساتذة وموظفي كلية التربية التابعة للجامعة المستنصرية في بغداد والبالغ عددهم (45) حيث قام الباحث بتوزيع الاستمارات على كل أفراد العينة وتم استبعاد (3) استمارات فقط لعدم صلاحيتها وبذلك بلغ عدد الاستمارات المعتمدة في التحليل (42) استمارة, وتم تصميم استبانة البحث استنادا إلى الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث وتم استخدام المسح الشامل لعينة البحث وباستخدام الوسائل الإحصائية توصل البحث إلى وجود ارتباط وعلاقة معنوية بين أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية وعملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

**المصطلحات الرئيسية للبحث / إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) , القرارات الاستراتيجية .**



## المبحث الأول / منهجية البحث

### المقدمة :

لقد أصبحت حالة التغيير المستمر وعدم التأكد في بيئة الأعمال هي الثابت الوحيد من بين مجموعة كبيرة من المتغيرات وأصبح من الطبيعي عمل المنظمات في ظل حالة من التغيير المتلاحق والشديد والتي ترافق معها تطورات غير مسبوقه في الجوانب التكنولوجية الأمر الذي فرض معه ضرورة مواكبة هذه التغيرات والتطورات على مستوى المخرجات، حيث أن اتساع شدة المنافسة فرض على المنظمات إيجاد تغيرات لا محدودة على مستوى العمليات والمخرجات ، لذا لجأت هذه المنظمات لإيجاد حلول سريعة من أجل التكيف مع الوضع الراهن من أجل المحافظة على بقائها في ظل التنافسية العالمية الشديدة في بيئة الأعمال، وإن أهم هذه الحلول للتكيف مع هذا الواقع يتمثل بإيجاد حالة من التوازن بين البيئة الداخلية للمنظمة وبيئة الأعمال الخارجية ، ولعل أهم حلقات التوازن من أجل البقاء في بيئة الأعمال الراهنة هو لجوء المنظمات لإيجاد حالة من التغيير والتطوير في جميع الجوانب الداخلية بما يتلاءم مع المنافسة الشديدة وبما يضمن للمنظمة تقديم خدماتها أو منتجاتها بأعلى جودة ممكنة وبأقل الأسعار ، وإيجاد هذه الحالة من التغيير والتطوير تتم من خلال إعادة هندسة العمليات الإدارية التي تؤدي إلى تطوير مستمر على مستوى جودة السلع والخدمات وتكلفتها وسرعة الحصول عليها وبالتالي تساهم في تسهيل عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية وبما يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

### أولاً – مشكلة البحث :

في ظل التنافسية الشديدة والثورة الكبيرة في تكنولوجيا المعلومات التي يشهدها الاقتصاد ، أصبح اتخاذ القرار الاستراتيجي امراً صعباً للغاية خصوصاً وأن هذا القرار قد يترتب عليه نجاح أو فشل المنظمة ككل . وعليه جاء هذا البحث ليسلط الضوء على موضوع إعادة هندسة العمليات الإدارية ومدى مساهمتها في تسهيل عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي عبر الإجابة على التساؤلات التالية :

1. ما هو مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية و عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي وما طبيعة العلاقة بينهما ؟
2. ما هي اهم أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية وعملية اتخاذ القرار الاستراتيجي ؟ .
3. هل هناك تأثير لأبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية على عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي ؟ .

### ثانياً – أهمية البحث :

يمكن تلخيص أهمية البحث بالنقاط التالية :

1. أهمية موضوع إعادة هندسة العمليات الإدارية وما له من دور كبير في تطوير وتحسين أداء المنظمة وتعزيز ميزات التنافسية .
2. أهمية موضوع اتخاذ القرار الاستراتيجي وما له من تأثير كبير على مستقبل المنظمة .
3. أهمية قطاع التعليم العالي في العالم كله بصورة عامة وفي العراق بصورة خاصة من خلال دوره في رفد المجتمع وسوق العمل بالكوادر الكفوة وكذلك مساهمته الفاعلة في البحوث العلمية التي تساهم في حل مشاكل البلد .

### ثالثاً – أهداف البحث :

تتلخص أهداف هذا البحث بما يأتي :

1. التعرف على مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية وعملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتحديد البعد الساند لدى عينة البحث .
2. بيان مدى التأثير والعلاقة بين متغيري البحث .
3. بيان مدى إمكانية تحسين مستوى البعد التابع ( اتخاذ القرارات الاستراتيجية ) داخل مجتمع البحث من خلال تقوية الأبعاد المطلوبة للمتغير المستقل ( إعادة هندسة العمليات الإدارية ) .

### رابعاً - فرضيات البحث :

ينطلق البحث الحالي في اختبار صحة الفرضيات التالية :

• الفرضية الرئيسية / توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية ( التزام ودعم القيادة ، تكنولوجيا المعلومات ، إعادة بناء الهيكل التنظيمي ، تمكين العاملين و الاستعداد للتغيير ) وبين عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية المتمثلة بالأبعاد التالية ( الرشد والشمول ، السلوك السياسي ، درجة الاتفاق ) .

• الفرضيات الفرعية /

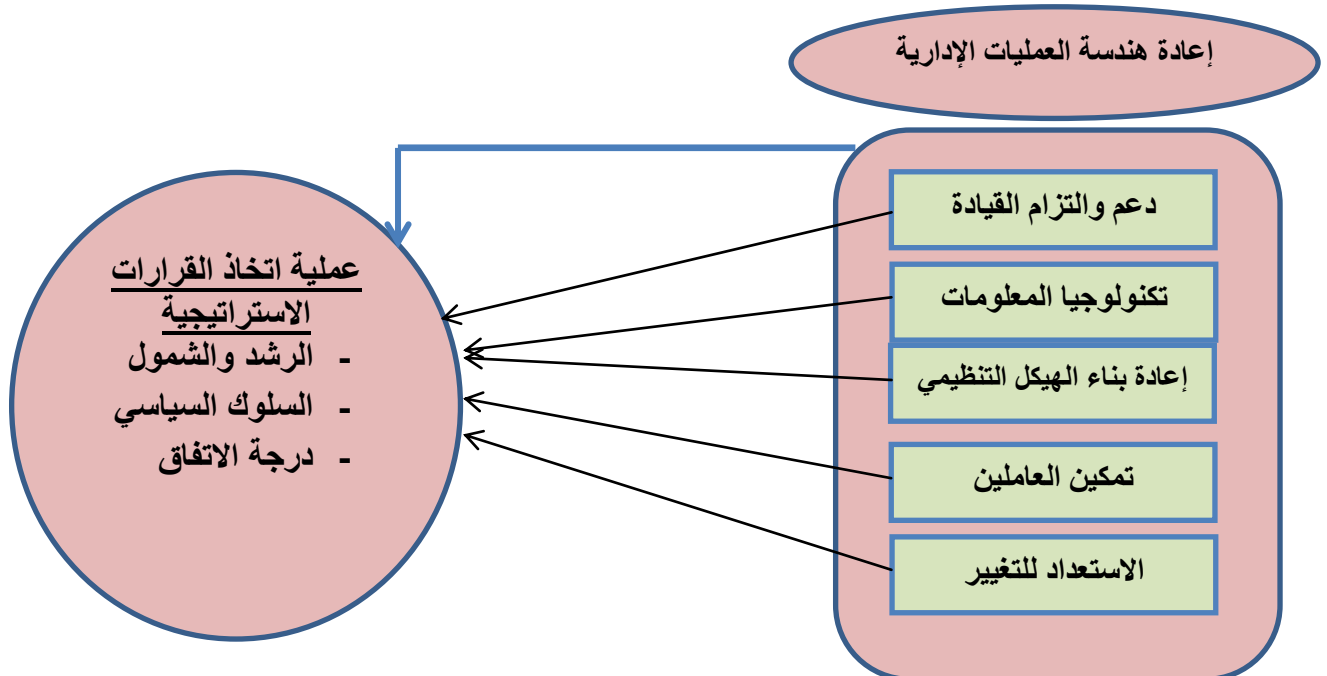
1. توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين التزام ودعم القيادة وأبعاد عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
2. توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين تكنولوجيا المعلومات وأبعاد عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
3. توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين إعادة بناء الهيكل التنظيمي وأبعاد عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
4. توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين وأبعاد عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
5. توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الاستعداد للتغيير وأبعاد عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

### خامساً - أنموذج البحث :

بعد الاطلاع على الدراسات والبحوث السابقة اعتمد الباحث على الأبعاد التالية من أجل الحصول على النتائج التي ستجيب على تساؤلات البحث في حيث تشمل :

- المتغير المستقل : أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية ( التزام ودعم الإدارة العليا ، تكنولوجيا المعلومات ، إعادة بناء الهيكل التنظيمي ، تمكين العاملين و الاستعداد للتغيير ) .

- المتغير التابع : أبعاد عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية (الرشد والشمول, السلوك السياسي, درجة الاتفاق).



شكل (1) أنموذج البحث ( من إعداد الباحث )



## إعادة هندسة العمليات الإدارية [ الهندرة ] واثرها في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية دراسة ميدانية على كلية التربية / الجامعة المستنصرية / العراق

**سادسا / أدوات البحث :** تم الاعتماد على الدراسات السابقة في إعداد استبانة البحث وتم استخدام اختبارات تحليل التباين ومعامل الارتباط البسيط ( معامل بيرسون ) لتحليل البيانات الخاصة بالبحث وتم استخدام برنامج ال (SPSS) للوصول إلى نتائج الاختبارات الإحصائية.

### المبحث الثاني / الجانب النظري للبحث

#### أولا / إعادة هندسة العمليات الإدارية :

##### 1. مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية :

تعد (الهندرة) من أحدث التوجهات الإدارية التي تقود عملية التغيير الجذري في المنظمة وتجعلها تبدأ عملها من جديد وتنتهي بتسليم الزبون للمنتج النهائي من سلع وخدمات بما يلبي طموحاته ورغباته . أن إعادة هندسة العمليات الإدارية ( الهندرة ) هي عبارة عن كلمة مركبة من كلمتي هندسة وإدارة وهي في الواقع ترجمة للمصطلح (Business Reengineering) الذي يعني إعادة هندسة الأعمال ، أن لفظ ( الهندرة ) وان لم يكن يعني إعادة هندسة العمليات بالترجمة الحرفية ، فإنه يشير إلى إعادة التصميم الجذري للعمليات والسياسات الإدارية المصاحبة كما تدل عليه أدبيات هذه الألية (ALnatsheh,2009:12) .

##### 2. تعريف إعادة هندسة العمليات الإدارية :

تعرف إعادة هندسة العمليات الإدارية على أنها إعادة التفكير الأساسي وإعادة تصميم عمليات الأعمال بشكل جذري لتحقيق تحسينات جذرية ضخمة في مستويات الأداء الحالية والنشاطات الحيوية في المنظمة مثل الجودة ، التكلفة ، الخدمة والسرعة " (Alrab,2009:85) .

وتعرف أيضا " هو ذلك التحول الكلي في إجراءات العمل وإعادة تصميم غير مقيدة لجميع أنظمة الإدارة ، التكنولوجيا المستخدمة ، العمليات التجارية ، الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية داخل المنظمة بهدف تحقيق قفزات نوعية في الأداء لجميع مفاصل الأعمال بالمنظمة" (Jalali,2013:549).

وقد عرفها (Desler , 2003:312) على أنها : " إعادة التصميم الجذري للعمليات وإعادة التفكير الأساسية بهدف تحقيق تحسينات جوهرية كبيرة – وليست تحسينات هامشية – في معايير الأداء الحاكمة مثل التكلفة والخدمة والجودة والسرعة" (ALbehairy,2015:30) .

ويرى الباحث أن التعريف الإجرائي لإعادة هندسة العمليات الإدارية : هو عملية إعادة هيكلة وتصميم عمليات المنظمة من جديد بما يلائم التطورات التكنولوجية المتسارعة وبما يلبي حاجات وتوقعات الزبون .

##### 3. أهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية :

أن تطبيق إعادة هندسة العمليات داخل المنظمات يحقق فوائد كبيرة تعود على التنظيم بكفاءة وفاعلية، وبشكل يمكن التنظيمات الإدارية من البقاء والاستمرار في مواجهة التحديات الجديدة. ويمكن استخلاص العديد من المزايا والفوائد الإيجابية لإعادة هندسة العمليات الإدارية من خلال ما سجله كل من مايكل هامر وجيمس شامبي عن التغييرات التي تحدث عندما تقوم المنظمات بهندرة أعمالها

(Hummer&Champy,1995:41-52):

- ✓ تحول وحدات العمل إلى فرق عمليات بدلا من كونها إدارات وظيفية.
- ✓ تحول الوظائف من كونها مجرد مهام بسيطة إلى أعمال مركبة .
- ✓ تحول دور الموظفين داخل المنظمة إلى العمل المستقل بدلا من العمل المراقب.
- ✓ تتحول عملية الإعداد الوظيفي من التدريب إلى التعلم .
- ✓ يصبح التركيز في معايير الأداء والمكافآت على النتائج وليس على الأنشطة.
- ✓ تعتمد معايير الترقية على المقدرة بدلا من الأداء.
- ✓ يتحول المدراء داخل المنظمة من مشرفين إلى موجهين .
- ✓ يتحول الهيكل التنظيمي من هرمي يركز على المركزية إلى أفقي يساعد على تخويل الصلاحيات .



## إعادة هندسة العمليات الإدارية [ الهندرة ] وأثرها في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية دراسة ميدانية على كلية التربية / الجامعة المستنصرية / العراق

### 4. مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية :

- أ- إعادة هندسة العمليات الإدارية ( الهندرة ) مبنية على المبادئ التالية (Aqili,2001:95) :
- ب- تقوم الهندرة على أساس تقنية المعلومات الحديثة ( نظام معلومات ) وتعتمد اللامركزية في استخدامها.
- ج- تقوم الهندرة بدمج المهام الفرعية المتكاملة في مهمة واحدة.
- د- تسعى الهندرة لتفويض العاملين السلطة الكافية لأداء مهامهم بكفاءة بعد هندرة العمليات.
- هـ- تسعى الهندرة لتوفير المرونة الكافية في تنفيذ خطوات ومراحل العمليات.
- و- تصميم العملية الواحدة بطريقة تمكنها من أن تؤدي أكثر من عمل واحد.
- ز - تقوم الهندرة بتقليل عدد مرات المراجعة والتدقيق لتحقيق السرعة في الأداء.
- ح- تسعى لزيادة القدرة التنافسية للمنظمات التي تستخدم التقنيات المتقدمة. (ALkurdi,2010:3).

### 5. مراحل تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية :

- قدم الباحثون والمهتمون بإعادة هندسة العمليات الإدارية العديد من المناهج العلمية والتي تضمنت مجموعة من المراحل والخطوات التطبيقية التي يجب إتباعها لتطبيق مفهوم الهندرة بصورة مناسبة وسليمة وإبرز هذه المراحل هي (Abu Amsha,2011:58) :
- أ- الرؤية والتصور: تتضمن تحديد رؤية العمل وتقييم وضع المنظمة الحالي من قبل رئيس فريق الهندرة.
- ب- الإعداد والتحضير : ويشمل وضع خطة زمنية لخطوات العمل وأهدافها والصعوبات والمشاكل التي يمكن أن تواجه تطبيق هذا المفهوم وتقديم الحلول المناسبة .
- ج- التشخيص والتحليل الشامل : ويتضمن توصيف شامل للعمليات التي تمارسها المنظمة . وتتضمن هذه المرحلة توثيق العمليات الحالية ورسم خارطة عمل للمنظمة وكشف الخلل الذي قد يصيب العمليات أو بمعنى آخر كشف نقاط الضعف (Zigiaris,2000:10) .
- د- إعادة البناء أو التصميم : ويعني تصميم العمليات بشكل جديد وطرح بدائل مختلفة . وتتضمن هذه المرحلة دراسة البدائل المتاحة للتصميم وتصور العملية الجديدة وإعادة هيكلة الجانب البشري (القوى العاملة) (AI- (Sultan,2002:106
- هـ- التطبيق والتحول : ويعتمد ذلك على التحول بين كل من العنصر البشري والعنصر التقني وخطوات العمل ، بالإضافة إلى ضرورة المراجعة والمتابعة المستمرة عند البدء بتنفيذ التغيير الجذري وقياس نتائج التغيير مقارنة بمرحلة ما قبل التحول إلى الاتجاه الجديد .

### 6. أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية :

- أ- دعم والتزام القيادة : أن عملية الهندرة مبنية بشكل رئيسي على دعم الإدارة العليا وهذا الدعم يترجم عن طريق قرارات إدارية من قيادة المنظمة وتعد هذه القرارات هي نقطة الانطلاق لأي نشاط ضمن منهج إعادة الهندسة . يتوقف نجاح تطبيق مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية على مدى قناعة والتزام الإدارة العليا في المنظمة بضرورة تبني برنامج إعادة الهندسة من أجل تحسين الوضع التنافسي للمنظمة وهذه القناعة يمكن أن تتجلى عن طريق تخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ هذا البرنامج (Al-Otaibi, ALhamali,2004:11)
- ب- أن نمط القيادة الموجود في المنظمة يؤثر بشكل كبير على نجاح أو فشل عملية إعادة الهندسة ، فالقيادة الإدارية تلعب دور كبير في عدم تغييب وتجاهل دور العاملين ومشاركتهم في صنع واتخاذ القرارات التي تبني على دراسة وتحليل العمليات التي يجب إعادة هندستها (Al-Kahlout,2017:25).
- ب- تكنولوجيا المعلومات : يعد استخدام تكنولوجيا المعلومات كأداة في بناء عمليات جديدة بدل الاعتماد على العمليات القديمة القائمة على النظام القديم لتكنولوجيا المعلومات الموضوع الغالب في أدبيات إعادة هندسة العمليات الإدارية ، وقد ركز (Hammer, 1990) على أهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات الحديثة لدعم تنفيذ وتطبيق عملية إعادة الهندسة . أن الفائدة من استخدام تكنولوجيا المعلومات المتطورة تعود على عوامل عديدة مثل سهولة إتمام العمليات بواسطة أنظمة الحاسوب التي تضمن الدقة والسرعة وحفظ المعلومات وسهولة سرياتها في العملية . كما ويرى (ALsheikh Deeb,2009:27) إن توفر تكنولوجيا معلومات



## إعادة هندسة العمليات الإدارية [ العنبرة ] وأثرها في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية دراسة ميدانية على كلية التربية / الجامعة المستنصرية / العراق

متطورة وخاصة نظم المعلومات الخاصة بالعمليات بالإضافة لعوامل أخرى مثل العنصر البشري المتخصص ودعم الإدارة العليا له الأثر الكبير في إنجاح تطبيق مداخل الإدارة الحديثة ومنها مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية .

ج- إعادة بناء الهيكل التنظيمي : تعتبر عملية إعادة بناء الهيكل التنظيمي للمنظمة من أهم الأبعاد التي يجب مراعاتها عند البدء بعملية إعادة الهندسة وذلك لما لهذه العملية من دور هام في تسهيل تدفق الأعمال بين المستويات والوحدات الإدارية المختلفة داخل المنظمة، وقد دأبت المنظمات حديثاً على تبني الأشكال المسطحة الأفقية من الهياكل التنظيمية لما تحققه من تقليص حجم المستويات الإدارية وتسهيل انسياب الأعمال بين الوحدات الإدارية المختلفة ما ينعكس إيجاباً على سرعة إنجاز الأعمال المطلوبة وسرعة الاستجابة لمتطلبات الزبائن , كما أن عملية إعادة التنظيم تعني إجراء الدارسة اللازمة لهيكل المنظمة الحالي وإجراء التغييرات اللازمة عليه لإزالة العيوب ونقاط الضعف منه . أن عملية إعادة تنظيم وبناء الهيكل التنظيمي أو الإصلاح

الإداري هي عملية مستمرة ومتجددة لا تتوقف عند حد معين (Al-Kahlout,2017:25)

د- تمكين العاملين : بأي حال من الأحوال لا يمكن تجاهل أهمية عملية تمكين وإدارة الموارد البشرية في نجاح تطبيق مفهوم إعادة الهندسة، فقد أظهرت العديد من الدراسات أهمية العنصر البشري كعامل أساسي وحاسم في نجاح تنفيذ برامج إعادة الهندسة وفقاً لفلسفة مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية (Rehan,2014:41) . ويعرف التمكين الإداري بأنه " العملية الإدارية التي يتم بموجبها الاهتمام بالعاملين عن طريق زيادة معلوماتهم وتطوير مهاراتهم ، وتنمية قدراتهم الفردية ، وتشجيعهم على المشاركة فيما بينهم وتوفير الإمكانيات اللازمة لهم بما يحفزهم على اتخاذ القرارات الصحيحة (ALbitar,2014:32) . ووفقاً لفلسفة إعادة هندسة العمليات يتم تحويل العاملين في المستويات الإدارية الدنيا ( التنفيذية ) صلاحية اتخاذ القرارات ذات العلاقة بعملهم، وهذا بطبيعة الأمر يعني التخلي عن النمط البيروقراطي السائد في الإدارة ، أن الهدف من تمكين العاملين هو رفع مستوى رضاهم الوظيفي وتطوير أدائهم ليصبحوا عاملين ذوي مهارات متعددة .

هـ - الاستعداد للتغيير : يجب أن تكون الثقافة السائدة داخل المنظمة داعمة لعملية إعادة الهندسة وتستمد هذه الثقافة بشكل مؤثر من توجهات الإدارة العليا التي تنعكس على البيئة التنظيمية الداخلية للمنظمة وهو العنصر الأساسي والحاسم في نجاح تطبيق برامج إعادة الهندسة ، حيث أن أحد التحديات الرئيسية التي تواجهها منظمات القطاع العام عند تطبيق برامج إعادة الهندسة يرتبط بعملية الاستعداد للتغيير، ويتضمن الاستعداد للتغيير الرغبة في عدم البقاء في الوضع الحالي وإدخال تغييرات جوهرية في القيم والعادات والممارسات والبناء التنظيمي داخل المنظمة ، حيث يتطلب تطبيق مفهوم إعادة الهندسة تغيير الثقافة التنظيمية القديمة السائدة التي يتم بموجبها العمل بشكله الحالي في المنظمة إلى ثقافة جديدة تركز على المقومات الأساسية التي تتطلبها عملية التطبيق (Desler , 2003:296) . وأكد كل من (Hammer and Stanton, 1993) على أهمية ثقافة المنظمة كعنصر أساسي في نجاح تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية ( Al-Otaibi, ) (ALhamali,2004:12-13) .

### ثانياً / عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية:

#### 1. مفهوم وتعريف عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية :

أن المفهوم العام لعملية اتخاذ القرار يعني تحويل الإرادة إلى فعل معين , فعملية اتخاذ القرار هي المرحلة الوسيطة بين التفكير والفعل . وتعني أيضاً المفاضلة بين الأفعال الممكنة أو المحتملة (Al-Fadl,2004:16) . وينظر إليها بأنها تلك القرارات التي تتعامل مع القضايا ذات الأثر المستقبلي طويل الأمد على المنظمة (Idris, ALmursi,2006:26) . وتوصف بأنها قرارات معقدة وتتصف بدرجة عالية من عدم التأكد نظراً لارتباطها بالمستقبل البعيد الغامض (Abed ALnaby ,2003:98) .

- تعريف القرار الاستراتيجي :

يرى كل من (JAUCH& GLUECK) أن القرار الاستراتيجي هو " ذلك القرار الذي تم اختياره من بين مجموعة البدائل الاستراتيجية والذي يمثل أفضل الطرق لتحقيق أهداف المنظمة ( , AlLalla , al-Qihawi , ) (Alwaddy,2013:219) .





## إعادة هندسة العمليات الإدارية [ الهندرة ] واثرها في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية دراسة ميدانية على كلية التربية / الجامعة المستنصرية / العراق

أما (JOHNSON&OTHER) فيعرفون القرارات الاستراتيجية على أنها " تلك القرارات التي يكون لها تأثير عميق على مستقبل المنظمة من خلال التجاوب والتوافق بن تلك القرارات ومتطلبات البيئة (al-Qihawi, ALlalla, Alwaddy,2013:219).

ويعرف (MINTZBERG) القرار الاستراتيجي بأنه " قرارات لها تأثير شامل وطويل الأمد كونها تأخذ بعين الاعتبار التهديدات والفرص الخارجية , والإمكانات الداخلية لتعزيز النجاح بعيد المدى للمنظمة (Musaedah , 2013:96).

ويرى الباحث أن التعريف الإجرائي للقرار الاستراتيجي : هو القرار الذي يتطلب اتخاذه دراسة وتحليل شامل للبيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة ويتطلب اتخاذه كذلك وقت أطول مما يتطلبه اتخاذ القرارات الروتينية لما له من تأثير على مستقبل المنظمة ككل .

### 2 – أهمية عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية :

تتبلور أهمية القرارات الاستراتيجية بما يأتي (al-Qihawi, ALlalla, Alwaddy,2013:221-222):-  
أ- تحدد القرارات الاستراتيجية الرؤية المستقبلية للمنظمة .

ب- يساهم القرار الاستراتيجي في تمكين المنظمة من مواصلة أنشطتها الإدارية بكفاءة وفاعلية .

ج- تعد القرارات الاستراتيجية جوهر العملية الإدارية وتعتبر الوسيلة الأساسية في تحقيق أهداف المنظمة.

د- تساهم القرارات الاستراتيجية في رسم أهداف المنظمة المستقبلية وقدرتها على الاستثمار .

هـ- أن نجاح القرار الاستراتيجي يساهم في زيادة أرباح المنظمة وتعزيز ميزتها التنافسية .

### 3 – خصائص القرارات الاستراتيجية :

يختص القرار الاستراتيجي بمجموعة خصائص تميزه عن غيره من القرارات الأخرى وابرز هذا الخصائص هي (Musaedah , 2013:97) :

أ- المركزية : حيث يتم اتخاذ هذا القرار في اعلى المستويات الإدارية .

ب- طويل الأمد : يغطي القرار الاستراتيجي فترة زمنية طويلة .

ج- الحتمية : إذ لا بد للمنظمة من اتخاذه حتى تتمكن من بناء قراراتها الإدارية والتشغيلية المختلفة .

د- المخاطرة : يتسم القرار الاستراتيجي بالمخاطرة كونه قرار بعيد المدى وقد يترتب عليه نجاح أو فشل المنظمة ككل (Fred,2015:11).

هـ- الندرة : تتميز القرارات الاستراتيجية بالندرة كونها قرارات غير عادية وفي الغالب تكون غير مسبوقه وكذلك غير متكررة ( غير روتينية ) (Idris, ALmursi,2006:26).

و- الرشد والعقلانية : مرتبط بدرجة كبيرة بالعقلانية والرشد في التفكير واتخاذ القرار (Muslim,1994:137).

ز- طبيعة القرار : يتميز بجانب كبير من التعقيد (Macmillan & Tampoe,2000:12) .

ح- الموارد : يتطلب تخصيص جزء كبير من موارد المنظمة (Pearce & Robinson,1994:54).

### 4 – مراحل عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية :

أ- مرحلة التشخيص : وهي المرحلة الأولى من مراحل اتخاذ القرار الاستراتيجي وتتمثل بالتعرف على المشكلة التي تمثل انحراف عن الهدف المحدد ومن متطلبات هذه المرحلة تحديد المشكلة بشكل واضح والحاجة إلى مسح البيئة الخارجية لتحديد التهديدات والفرص وتقييم البيئة الداخلية لتحديد عناصر الضعف والقوة .

ب- مرحلة تحديد البدائل : تقوم الإدارة في هذه المرحلة بالبحث عن البدائل الاستراتيجية التي يمكن أن تساعد في سد الفجوات وحل المشاكل . وتتطلب هذه المرحلة الخبرة وتوفر المعلومات بالإضافة إلى الاستعانة بالمستشارين والمساعدین لغرض تحديد مجموعة من البدائل الاستراتيجية ليتم اختيار احدها لاحقا (AI- Ghalbi, Idris,2007: 152-153) .

ج- مرحلة التقييم : ويقصد بها المقارنة بين البدائل الاستراتيجية التي تم تحديدها في المرحلة السابقة , فكلما كان البديل اقرب إلى تحقيق الهدف النهائي كان هذا البديل مرغوب به أكثر من غيره .



## إعادة هندسة العمليات الإدارية [ الهندرة ] واثرها في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية دراسة ميدانية على كلية التربية / الجامعة المستنصرية / العراق

د- مرحلة اختيار البديل : بعد الانتهاء من عملية تقييم مزايا وعيوب كل بديل , يتم اختيار البديل الأمثل من بين البدائل المتاحة . ويتوقف اختيار البديل الأمثل على قدرة وكفاءة متخذ القرار في الاختيار من خلال الخبرة والدراسة العلمية والتصرف السليم (Al-Azzawi,2006:25-26).

### 5 – أبعاد عملية اتخاذ القرارات الإدارية :

تتكون عملية اتخاذ القرارات الإدارية من مجموعة من أبعاد أهمها (Ayoub,2001:39) :

- أ- الرشد والشمول : وتعبر عن صياغة الهدف وتحديد المشكلة وتطوير بدائل الحل والاختيار .
- ب- السلوك السياسي : وتتمثل بمحاولة البعض بالتأثير على صانع القرار داخل المنظمة بهدف تحقيق مصالح أو أهداف شخصية . وهذا السلوك لا يمكن تلاشيه بشكل نهائي ولكن يمكن إدارته بشكل يحقق أهداف المنظمة .
- ج- درجة الاتفاق : ويقصد به مدى اتفاق المدراء فيما بينهم لتحديد الأهداف طويل الأمد ووضع الحلول , ومدى الاستعانة بفرق العمل في عملية اتخاذ القرارات ومدى الاتفاق في كل مرحلة من مراحل عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي .

### المبحث الثالث/الجانب العملي

من أجل التعرف على طبيعة العلاقة بين أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية ( التزام ودعم القيادة ، تكنولوجيا المعلومات ، إعادة بناء الهيكل التنظيمي ، تمكين العاملين و الاستعداد للتغيير ) وبين عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية ( الرشد والشمول ، السلوك السياسي ، درجة الاتفاق ) لعينة البحث المتمثلة بعينة لآراء مجموعة من منتسبي كلية التربية التابعة للجامعة المستنصرية / العراق ، لابد لنا من التحقق من فرضيات البحث الرئيسية والفرعية ، وقبل ذلك كله يجب وصف عينة البحث المستهدفة .

### أولاً / وصف عينة البحث

يتمثل مجتمع البحث الحالي ( الجامعة المستنصرية ) والتي تعتبر واحدة من أهم الجامعات العراقية في بغداد والتابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي والبالغ عدد منتسبيها أكثر من (7000) منتسب ، أما عينة البحث فقد تمثلت في ( كلية التربية ) التابعة للجامعة المذكورة ، ولكون موضوع البحث يشمل التدريسيين والموظفين في آن واحد ولحجم العينة الكبير فقد تم اختيار عينة عشوائية من أساتذة وموظفي الكلية أعلاه لغرض توزيع الاستبانة عليهم بغية إجراء التحليل الإحصائي ، حيث تم توزيع (45) استبانة عليهم وتم استرجاع (42) استبانة واستبعاد (3) لعدم مطابقتها للشروط وبهذا يكون مجموع الاستبانات التي خضعت للتحليل الإحصائي هي (42) استبانة ، وكما مبين أدناه :

الجدول رقم (1)

النسبة المئوية	العدد	الجنس
58%	25	ذكر
42%	18	أنثى
100%	43	المجموع

يوضح الجدول (1) توزيع عينة البحث حسب متغير الجنس والذي يبين أن أغلب المبحوثين كانوا من الذكور بعدد إجمالي بلغ (25) وبنسبة مئوية بلغت (58%) من إجمالي العينة المبحوثة ، في حين بلغ عدد الإناث في العينة (18) وبنسبة مئوية تبلغ (42%) .

الجدول رقم (2)

النسبة المئوية	العدد	السن
0%	0	25 سنة فأقل
12%	5	26 إلى 30 سنة
16%	7	31 إلى 35 سنة
33%	14	36 إلى 40 سنة
23%	10	من 41 إلى 45 سنة
16%	7	46 سنة فأكثر
100%	43	المجموع





## إعادة هندسة العمليات الإدارية [ الهندرة ] واثرها في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية دراسة ميدانية على كلية التربية / الجامعة المستنصرية / العراق

يوضح الجدول (2) توزيع عينة البحث حسب متغير السن والذي يبين أن أعلى فئة عمرية بالنسبة للعينة المبحوثة كانت الفئة (36 - 40) سنة بعدد إجمالي بلغ (14) وبنسبة مئوية بلغت (33%) من إجمالي العينة المبحوثة .

الجدول رقم (3)

النسبة المئوية	العدد	المؤهل العلمي
5%	2	إعدادية
9%	4	دبلوم
28%	12	بكالوريوس
2%	1	دبلوم عالي
30%	13	ماجستير
26%	11	دكتوراه
100%	43	المجموع

يوضح الجدول (3) توزيع عينة البحث حسب متغير المؤهل العلمي ، فقد بلغت أعلى نسبة من أفراد العينة المبحوثة هم من حملة شهادة الماجستير بعدد (13) وبنسبة مئوية (30%) من إجمالي العينة المبحوثة .

الجدول رقم (4)

النسبة المئوية	العدد	السن
12%	5	أقل من (5) سنوات
28%	12	من (5-10) سنوات
39%	17	من (11-15) سنة
14%	6	من (16-20) سنة
7%	3	من (21) سنة فأكثر
100%	43	المجموع

يوضح الجدول (4) توزيع عينة البحث حسب متغير عدد سنوات الخدمة فقد بلغت أعلى فئة من حيث عدد سنوات الخدمة للعينة المبحوثة هي الفئة (11-15) سنة بعدد إجمالي (17) وبنسبة مئوية بلغت (39%) من إجمالي العينة المبحوثة .

### ثانياً / اختبار فرضيات البحث :

• الفرضية الرئيسية / توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية ( التزام ودعم القيادة ، تكنولوجيا المعلومات ، إعادة بناء الهيكل التنظيمي ، تمكين العاملين و الاستعداد للتغيير ) وبين عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية المتمثلة بالأبعاد التالية ( الرشد والشمول ، السلوك السياسي ، درجة الاتفاق ) . وتم بيان مدى صحة هذه الفرضية من خلال استخدام اختبار تحليل التباين و كالتالي :



إعادة هندسة العمليات الإدارية [ الهندرة ] واثرها في عملية اتخاذ القرارات  
الاستراتيجية دراسة ميدانية على كلية التربية / الجامعة المستنصرية /  
العراق

✓ قبل البدء باختبار تحليل التباين يتم اختبار التوزيع الطبيعي لعينات المجتمع المبحوث :  
جدول (5)

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
XY	.119	42	.144	.972	42	.393

a. Lilliefors Significance Correction

✓ يبين الجدول (5) بأن قيمة (Sig) اكبر من (0.05) مما يدل على أن العينات تتوزع طبيعياً وبالتالي بالإمكان إكمال اختبارات التباين .

جدول (6)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.991 <sup>a</sup>	.981	.981	.06426

a. Predictors: (Constant), X

✓ يشير الجدول (6) أن قيمة (R Square) تبلغ (0.981) وهذا يعني وجود ارتباط طردي قوي بين أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية وبين عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية .

جدول (7)

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8.721	1	8.721	2112.094	.000 <sup>b</sup>
	Residual	.165	40	.004		
	Total	8.886	41			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X

✓ يشير الجدول (7) إلى أن قيمة (Sig) تبلغ (0.000) مما يعني أن اختبار التباين معنوي ومنتقل بعده لأجراء الاختبار المتعدد .

جدول (8)

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.294	.079		3.719	.001
	X	.925	.020	.991	45.958	.000

a. Dependent Variable: Y

✓ يشير الجدول (8) إلى أن قيمة (Sig) تبلغ (0.000) مما يعني أن الفرق بين أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية وعملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية معنوي وذا دلالة إحصائية .



إعادة هندسة العمليات الإدارية [ الهندرة ] واثرها في عملية اتخاذ القرارات  
الاستراتيجية دراسة ميدانية على كلية التربية / الجامعة المستنصرية /  
العراق

• الفرضية الفرعية (1) / توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين التزام ودعم القيادة وأبعاد عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

جدول (9)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.807 <sup>a</sup>	.651	.643	.27830

a. Predictors: (Constant), دعم والتزام القيادة

✓ يشير الجدول (9) أن قيمة (R Square) تبلغ (.651) وهذا يعني وجود ارتباط طردي متوسط بين التزام ودعم القيادة وأبعاد عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

جدول (10)

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.788	1	5.788	74.728	.000 <sup>b</sup>
	Residual	3.098	40	.077		
	Total	8.886	41			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), دعم والتزام القيادة

✓ يشير الجدول (10) إلى أن قيمة (Sig) تبلغ (.000) مما يعني أن اختبار التباين معنوي ومنتقل بعده لأجراء الاختبار المتعدد.

جدول (11)

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.033	.450		.073	.942
	دعم والتزام القيادة	.984	.114	.807	8.645	.000

a. Dependent Variable: Y

✓ يشير الجدول (11) إلى أن قيمة (Sig) تبلغ (.000) مما يعني أن الفرق بين التزام ودعم القيادة وأبعاد عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية معنوي وذو دلالة إحصائية.



إعادة هندسة العمليات الإدارية [ الهندرة ] واثرها في عملية اتخاذ القرارات  
الاستراتيجية دراسة ميدانية على كلية التربية / الجامعة المستنصرية /  
العراق

• الفرضية الفرعية ( 2 ) / توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين تكنولوجيا المعلومات وأبعاد عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

جدول (12)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.980 <sup>a</sup>	.960	.959	.09459

a. Predictors: (Constant), تكنولوجيا المعلومات

✓ يشير جدول (12) أن قيمة (R Square) تبلغ (.960) وهذا يعني وجود ارتباط طردي قوي بين تكنولوجيا المعلومات وأبعاد عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

جدول (13)

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8.528	1	8.528	953.047	.000 <sup>b</sup>
	Residual	.358	40	.009		
	Total	8.886	41			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), تكنولوجيا المعلومات

✓ يشير الجدول (13) إلى أن قيمة (Sig) تبلغ (.000) مما يعني أن اختبار التباين معنوي وننتقل بعده لأجراء الاختبار المتعدد.

جدول (14)

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.397	.114		3.465	.001
	تكنولوجيا المعلومات	.902	.029	.980	30.871	.000

a. Dependent Variable: Y

✓ يشير الجدول (14) إلى أن قيمة (Sig) تبلغ (.000) مما يعني أن الفرق بين تكنولوجيا المعلومات وأبعاد عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية معنوي وذا دلالة إحصائية.



إعادة هندسة العمليات الإدارية [ الهندرة ] واثرها في عملية اتخاذ القرارات  
الاستراتيجية دراسة ميدانية على كلية التربية / الجامعة المستنصرية /  
العراق

الفرضية الفرعية (3) / توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين إعادة بناء الهيكل التنظيمي وأبعاد عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

جدول (15)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.967 <sup>a</sup>	.935	.933	.12050

a. Predictors: (Constant), إعادة بناء الهيكل التنظيمي

يشير الجدول (15) أن قيمة (R Square) تبلغ (0.935) وهذا يعني وجود ارتباط طردي قوي بين إعادة بناء الهيكل التنظيمي وأبعاد عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

جدول (16)

ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	8.305	1	8.305	571.984	.000 <sup>b</sup>
Residual	.581	40	.015		
Total	8.886	41			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), إعادة بناء الهيكل التنظيمي

يشير الجدول (16) إلى أن قيمة (Sig) تبلغ (0.000) مما يعني أن اختبار التباين معنوي ومنتقل بعده لأجراء الاختبار المتعدد.

جدول (17)

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.829	.130		6.382	.000
	إعادة بناء الهيكل التنظيمي	.788	.033	.967	23.916	.000

a. Dependent Variable: Y

يشير الجدول (17) إلى أن قيمة (Sig) تبلغ (0.000) مما يعني أن الفرق بين إعادة بناء الهيكل التنظيمي وأبعاد عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية معنوي وذات دلالة إحصائية.



إعادة هندسة العمليات الإدارية [ الهندرة ] واثرها في عملية اتخاذ القرارات  
الاستراتيجية دراسة ميدانية على كلية التربية / الجامعة المستنصرية /  
العراق

• الفرضية الفرعية ( 4 ) / توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين وأبعاد عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

جدول (18)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.976 <sup>a</sup>	.952	.951	.10278

a. Predictors: (Constant), تمكين العاملين

✓ يشير الجدول (18) أن قيمة (R Square) تبلغ (.952) وهذا يعني وجود ارتباط طردي قوي بين تمكين العاملين وأبعاد عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

جدول (19)

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8.463	1	8.463	801.120	.000 <sup>b</sup>
	Residual	.423	40	.011		
	Total	8.886	41			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), تمكين العاملين

✓ يشير الجدول (19) إلى أن قيمة (Sig) تبلغ (.000) مما يعني أن اختبار التباين معنوي وننتقل بعده لأجراء الاختبار المتعدد .

جدول (20)

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.793	.111		7.145	.000
	تمكين العاملين	.799	.028	.976	28.304	.000

a. Dependent Variable: Y

✓ يشير الجدول (20) إلى أن قيمة (Sig) تبلغ (.000) مما يعني أن الفرق بين تمكين العاملين وأبعاد عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية معنوي وذا دلالة إحصائية .





إعادة هندسة العمليات الإدارية [ الهندرة ] واثرها في عملية اتخاذ القرارات  
الاستراتيجية دراسة ميدانية على كلية التربية / الجامعة المستنصرية /  
العراق

• الفرضية الفرعية (5) / توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الاستعداد للتغيير وأبعاد عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

جدول (21)

Model Summary  
Adjusted R

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.966 <sup>a</sup>	.934	.932	.12123

a. Predictors: (Constant), الاستعداد للتغيير

✓ يشير الجدول (21) أن قيمة (R Square) تبلغ (.934) وهذا يعني وجود ارتباط طردي قوي بين الاستعداد للتغيير وأبعاد عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

جدول (22)

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8.298	1	8.298	564.585	.000 <sup>b</sup>
	Residual	.588	40	.015		
	Total	8.886	41			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), الاستعداد للتغيير

✓ يشير الجدول (22) إلى أن قيمة (Sig) تبلغ (.000) مما يعني أن اختبار التباين معنوي ومنتقل بعده لأجراء الاختبار المتعدد.

جدول (23)

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.876	.129		6.805	.000
	الاستعداد للتغيير	.778	.033	.966	23.761	.000

a. Dependent Variable: Y

✓ يشير الجدول (23) إلى أن قيمة (Sig) تبلغ (.000) مما يعني أن الفرق بين الاستعداد للتغيير وأبعاد عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية معنوي وذا دلالة إحصائية.



إعادة هندسة العمليات الإدارية [ الهندرة ] واثرها في عملية اتخاذ القرارات  
الاستراتيجية دراسة ميدانية على كلية التربية / الجامعة المستنصرية /  
العراق

جدول (24)  
Descriptives

	Statistic	Std. Error
XY	Mean	3.9007
	95% Confidence Interval for Mean	.07420
	Lower Bound	3.7508
	Upper Bound	4.0505
	5% Trimmed Mean	3.8995
	Median	3.9778
	Variance	.231
	Std. Deviation	.48086
	Minimum	2.66
	Maximum	4.98
	Range	2.32
	Interquartile Range	.55
	Skewness	-.065
	Kurtosis	.365
		.717

✓ يوضح الجدول (24) عدد الحالات والوسط الحسابي والانحراف المعياري والخطأ المعياري و اقل واكبر قيمة لكل عينة .

### النتائج :

- 1) أظهرت النتائج وجود علاقة تأثير بين أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية ( التزام ودعم القيادة ، تكنولوجيا المعلومات ، إعادة بناء الهيكل التنظيمي ، تمكين العاملين و الاستعداد للتغيير ) وبين عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية المتمثلة بالأبعاد التالية ( الرشد والشمول , السلوك السياسي , درجة الاتفاق ) حيث أن تطبيق أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية لا بد وانه سينعكس بالإيجاب على تقوية وتعزيز عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية في مجتمع البحث .
- 2) أظهرت النتائج وجود علاقة تأثير بين بعد التزام ودعم القيادة وأبعاد عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية وبالتالي فإن تقوية أبعاد عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية في الكلية يتطلب تعزيز وتقوية بعد التزام ودعم القيادة لغرض اتخاذ القرارات السليمة والمناسبة .
- 3) أظهرت النتائج وجود علاقة تأثير بين بعد تكنولوجيا المعلومات وأبعاد عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية حيث أن كفاءة عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية في الكلية لا بد وان تتحسن حال تعزيز وتقوية بعد تكنولوجيا المعلومات .
- 4) أظهرت النتائج وجود علاقة تأثير بين بعد إعادة بناء الهيكل التنظيمي وأبعاد عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية أي انه في حالة رغبة إدارة الكلية بتعزيز عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية لا بد لها من إعادة بناء هيكلها التنظيمي بما يخدم عمليتي التطوير والتغيير .
- 5) أظهرت النتائج وجود علاقة تأثير بين بعد تمكين العاملين وأبعاد عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية وبالتالي فإن تعزيز القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة لدى إدارة الكلية يتطلب أيضا تعزيز بعد تمكين العاملين .
- 6) أظهرت النتائج وجود علاقة تأثير بين بعد الاستعداد للتغيير وأبعاد عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية وعليه يجب تحفيز العاملين وحثهم على التغيير لغرض تعزيز عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية داخل الكلية.



## إعادة هندسة العمليات الإدارية [ الهندرة ] واثرها في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية دراسة ميدانية على كلية التربية / الجامعة المستنصرية / العراق

### التوصيات :

- في ضوء ما تقدم من استنتاجات تم اقتراح التوصيات التالية :
- 1) ضرورة قيام إدارة الكلية بتبني ودعم برامج إعادة هندسة العمليات الإدارية لما له من دور كبير في تحسين القرارات الاستراتيجية المتخذة داخل الكلية .
  - 2) ضرورة قيام إدارة الكلية بتعزيز مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية لما له من دور كبير في تحسين أداء العاملين وتعزيز شعورهم بالمسؤولية تجاه الكلية .
  - 3) ضرورة قيام إدارة الكلية باعتماد مبدأ الشفافية في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية لضمان تحقيق رضا العاملين عن القرارات المتخذة .
  - 4) ضرورة قيام إدارة الكلية بدراسة وتحليل هيكلها التنظيمي الحالي بشكل دقيق بغية الوقوف على نقاط القوة لغرض تعزيزها ونقاط الضعف لغرض معالجتها .
  - 5) ضرورة قيام إدارة الكلية بتعزيز استخدام تكنولوجيا المعلومات لما له من دور كبير في تحسين عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية .
  - 6) ضرورة قيام إدارة الكلية بتحفيز العاملين وتشجيعهم على التغيير والأبداع من خلال الحوافز المادية والمعنوية .
  - 7) ضرورة تقبل العاملين للتغيير بما يخدم تحقيق أهداف الكلية وأهدافهم على حد سواء .
  - 8) ضرورة سعي العاملين إلى بذل أقصى ما لديهم بغية الوصول إلى أفضل أداء بما يحقق الميزة التنافسية للكلية .

### References and recourses

#### Arabic References

1. ALbehairy , Abdullah Samir : the Role of Reengineering Administrative Processes in Improving Administrative Performance in the Palestinian Ministry of Health. Al - Aqsa University-2015
2. ALnatsheh, Hazem (2009): The reflections of re-engineering administrative on the aspects of institutional success in Alkhalil Municipality. Unpublished Master Thesis Alkhalil University: Palestine.
3. Alrab ،Sayed Mohamed (2009), Advanced Management Topics and Applications in International Business Organizations, First Edition, Egyptian Books House: Cairo.
4. Disler, Gary, Translated by Dr. Mohamed Sayed Ahmed Abdel Motaal, "Human Resources Management", Mars Publishing House, 2003.
5. Al-Kahlout ,Ahmed Khalil Mahmoud, The Relationship of Reengineering Process with Competitive Advantage in Palestinian Universities in Gaza, Al-Azhar University - Gaza, 2017.
6. Hummer, Michael and James Champy, Re-engineering systems work at the organization's work ((Geometry)), translated by, Shams al-Din Othman, Arab Company for scientific information, Cairo - Egypt, 1995.
7. Aqili, Omar Wasfi, "Introduction to Integrated Methodology of Total Quality Management", First Edition, Amman: Wael Publishing House, 2001.



8. ALkurdi, Ahmed" Re-engineering Administrative Business as a method to Achieve Competitive advantage for Contemporary Organizations Published Research (<http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/topics>),2010
9. Abu Amsha, Ahmad. (2011): The effect of Appling of re-engineering administrative processes on the performance of the student fund in Islamic University from the point of student view, Master Thesis. Islamic University, Gaza - Palestine.
10. Al-Otaibi, Saad, and ALhamali, Arshad, (2004) Reengineering administrative processes (geometry) in the public sector crucial success Factors, First National Conference for Quality, University of soud king, Saudi Arabia.
11. ALSheikh Deeb, d. Salah, (2009),evaluation Opportunities of Implementing operations Reengineering as an Approach to Improve Competitive advantage - An field Study on al dowar companies with ISO cortication in halab province ), Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies - series of Economic and legal science , Volume 31, Issue 1.
12. ALbitar, Shereen "The role of strategic planning for human resource to raise the level of functional empowering for non-government institutions in Gaza sector "unpublished thesis , the Islamic university, Palestine,2014
13. Rehan, Shadi Yahya Qasim (2014),Obstacles to implement re-engineering administrate "(geometry)in governmental school in Gaza "master thesis , business administration department , college of education , Islamic university ,Gaza, Palestine
14. Moayad Abdul Hasan Al-Fadl: Theories of making decision Dar Al-Manaaj Publishing & Distribution, Amman, Jordan, 2004.
15. al-Qihawi ,Laith Abdullah and ALlalla , Ziad Kamal and Alwaddy,Bilal Mohammed: Quality Information and Strategic Intelligence in Building Contemporary Organizations, Al-Hamed Publishing and Distribution, 1st Edition, Amman, 2013.
16. Majed Abdul Mahdi mosadaa Strategic Management (Concepts - Operations – Cases study), Dar Al - Masirah for Publishing, Distribution and Printing, 1st Floor, Amman, 2013.
17. Idris, Thabit Abdul Rahman, and ALmursi, Jamaluddin Mohammed (2006): "Strategic Management: Applied Concepts and Models, Alexandria, Egypt.
18. Muslim, Ali Abdel-Hadi (1994): " Information Systems Management ", Administrative Development Center, Alexandria.Taher Mohsen Al-Ghalbi and Wael M. Idris, Strategic Management (Integrated Systematic Perspective), Wael Publishing & Distribution House, 1st Floor, Amman, 2007.
19. Al-Ghalbi , Taher Mohsen and Idris, Wael Mohamed, Strategic Management (Integrated Systematic Perspective), Wael Publishing & Distribution House, 1st Floor, Amman, 2007.
20. Al-Azzawi , Khalil Mohammed, Decision Making management, Alkonoz for Publishing and Distribution, 1st floor, Amman, 2006.



21. Ayoub, Nadia Habib (2001): "height management perspective to the decision making strategic process characteristics in Saudi enterprises", Gulf and Arabian Peninsula Journal Studies (Kuwait), No. (103), pp. 17-86.
22. Musaedah, Majed Abdul Mahdi (2013): Strategic Management, Concepts of Applied Case Operations, Dar Al-Masirah for Publishing and Distribution, Amman, Jordan.
23. AL-Sultan, Fahad Saleh : Re-engineering management processes, radical change in concepts and technical management, Khaled'S Printing , al Riyadh ,Saudi arabia ,2002.
24. Abed ALnaby, Ahmed Mahmoud, Assess the use of strategic information systems in making administrative decisions , An analytical study on the pharmaceutical industries sector ,thesis PHD, collede of commerce , university of cairo , 2003.

### Foreign References

1. Jalali, M. , Maroofi, F. , Navid, J. and Mohammady R. ,"Evaluation the relationship between ICT-adoption and business process reengineering in small and medium sized enterprises of Kermanshan province", International research journal of applied and basic sciences", VOL 4, Issue 3, (2013).
2. Hammer, M. , and Champy, J., " Information Technology for Management Re- engineerings the Corporation: A Manifesta for Business Révolution ,(New York, NY: Harper Business), (1993) .
3. Fred W. Nickols," Strategic Decision Making Commitment to Strategic Action" Distance Consulting LLC,(2015).
4. Macmillan, H . & Tampoe, M, "Strategic Management Process Content and Implementation, New York oxford University Press, (2000).
5. Pearce, J.A. & Robinson, R, " Strategic Management, Formulation, Implementation, and Control, 5th ed. Burr Ridge, Illinois: Irwin inc, (1994).
6. Zigiariis, S. (2000) "Business process reengineering BPR", report produced for the EC project, INNOREGIO: dissemination of innovation and knowledge management techniques", BPR Hellas SA



إعادة هندسة العمليات الإدارية [ الهندرة ] واثرها في عملية اتخاذ القرارات  
الاستراتيجية دراسة ميدانية على كلية التربية / الجامعة المستنصرية  
العراق

---

**Re-engineering management processes and its impact on the strategic decision-making process Field study on the College of Education / University of Mustansiriya / Iraq**

**Mustafa Saadi Talib / Al-Mustansiriya University**

**Abstract**

The aim of the research is to identify both the re-engineering of management processes and the strategic decision-making process in the research community and determine the nature of the correlation between the two variables and know the relationship between them to achieve the research goal. The researcher used the descriptive and analytical method . The research community consists of a group of professors and staff of the College of Education affiliated to the University of Mustansiriya in Baghdad, which their number were (45), the researcher has distributed the forms to all members of the sample, only (3) forms was excluded for invalidity and thus the number of forms approved in the analysis were (42) forms .The research questionnaire was designed based on previous studies related to the subject of research and a comprehensive survey of the research sample was used. Using statistical methods, the research found a significant correlation between the re-engineering dimensions of the administrative processes and the strategic decision-making process .

**Key Words** ((Re-engineering management processes , strategic decision))