

# أعادة هندسة العمليات الادارية في ضوء التوجه الاستراتيجي ، بحث ميداني لعينة القيادات العليا في وزارة النفط

أ.م.د. نسرين جاسم محمد / كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد  
الباحث/ زينب ابو علي خلف

تاريخ التقديم: 2016/9/1  
تاريخ القبول: 2016/11/13

## المستخلص

يهدف البحث الحالي الى التعرف على مستوى التوجه الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة واثار ذلك على تنفيذ اعادة هندسة العمليات الادارية وكانت المنظمة المبحوثة هي وزارة النفط / ديوان الوزارة وشملت العينة القيادات العليا من مديري اقسام فما فوق وبعدد (50) شخصاً حيث تمثلت المشكلة في المنظمة المبحوثة الى غموض في التوجه الاستراتيجي و معرفة مدى توافق التوجه الاستراتيجي مع إعادة هندسة العمليات الادارية، وتم الاعتماد على بعض الوسائل الاحصائية لمعالجة البيانات التي تم الحصول عليها من الاستبيان من برنامج (spss) كالنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ولمعرفة الارتباط بين المتغيرين تم الاعتماد على معامل الارتباط البسيط (بيرسون) اما تأثير المتغير المستقل على التابع فاستخدم معامل الانحدار البسيط، وتوصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات منها ان هناك علاقة ارتباط وتأثير بين التوجه الاستراتيجي واعادة هندسة العمليات الادارية، تعاني المنظمة المبحوثة من غموض في توجيهها الاستراتيجي وانخفاض المؤهل العلمي للقيادات اذ وجد ان اغلبهم كانوا من حملة شهادة البكالوريوس وكذلك انخفاض في عدد القيادات الشابة لشغلها المناصب القيادية ووجود هيكل تنظيمي هرمي معقد انعكس ذلك على بطء الاجراءات التي تقوم بها واوصى البحث الحالي بضرورة صياغة توجه ستراتيحي من رؤية ورسالة واهداف على نحو فاعل على ان يتضمن التوجه الاستراتيجي لها امكانية تطبيق اعادة هندسة العمليات الادارية واتاحة الفرصة للفئات الشابة في شغل المناصب القيادية ومن حملة الشهادات العليا واجراء تغييرات جذرية على المستوى البشري والتنظيمي والتكنولوجي والعملياتي في المنظمة المبحوثة .

**المصطلحات الرئيسية للبحث / التوجه الاستراتيجي ، اعادة هندسة العمليات الادارية**



مجلة العلوم  
الاقتصادية والإدارية  
العدد 97 المجلد 23  
الصفحات 129-152

\*بحث مستل من رسالة ماجستير



## أعادة هندسة العمليات الادارية في ضوء التوجه الاستراتيجي بحث ميداني لعينة القيادات العليا في وزارة النفط

### المقدمة

يعد التوجه الاستراتيجي المسار الذي ترسمه المنظمات للغوص في مضمار المنافسة ويتكون من (الرؤية، الرسالة، الاهداف) وقد لا تستطيع ان تصل الى غايتها الا ان تقوم بأجراء تغييرات جذرية ، لذا يعد مدخل اعادة هندسة العمليات الادارية في اجراء تغييرات جوهرية في عملها حيث يشمل التغيير كافة الجوانب من (القيادة ، دعم الادارة ، الموارد، الانظمة والقوانين ، الهيكل التنظيمي ، مقاومة التغيير) وسيتم تفصيل ذلك كما في المباحث الاتية :

المبحث الاول : منهجية البحث

المبحث الثاني : التوجه الاستراتيجي

المبحث الثالث : إعادة هندسة العمليات الإدارية

المبحث الرابع : الجانب التطبيقي

المبحث الخامس : الاستنتاجات والتوصيات

### المبحث الاول / منهجية البحث

يعرض هذا المبحث المنهجية الكاملة للتوجه الاستراتيجي لغرض تسهيل مهمة البحث وكما يأتي:

#### اولا : مشكلة الدراسة

ان النجاح في المنظمات يكون من خلال التهيؤ للمستقبل ويكون ذلك من خلال وضع توجه ستراتيحي فعال لها لتتهيئ كافة الامكانيات لها واثار ذلك في اجراء التغيير الجذري في المنظمات ، وحاولت الدراسة الاجابة عن هذه التساؤلات :

- 1- ما امكانية تحقيق التوجه الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة ؟
- 2- ما امكانية تطبيق عناصر اعادة هندسة العمليات الادارية ؟
- 3- ما امكانية وجود توجه ستراتيحي يمكن من خلاله تطبيق اعادة هندسة العمليات الادارية ؟

#### ثانياً: اهمية الدراسة

- 1- البحث في مجال اعادة هندسة العمليات الادارية ضمن تخصص الادارة العامة في المنظمات العامة .
- 2- دراسة التوجه الاستراتيجي لوزارة النفط لمعرفة المستقبل الذي تضعه في تعزيز الوضع الاقتصادي والاجتماعي للبلد .
- 3- تبرز اهمية البحث في هذا الموضوع من خلال الربط بين متغيراته من الناحية النظرية والعملية .

#### ثالثا : اهداف الدراسة

- 1- تحديد الاطر النظرية لمتغيرات الدراسة
- 2- تحديد التوجه الاستراتيجي في ظل الوضع الراهن
- 3- تحديد امكانية تطبيق اعادة هندسة العمليات الادارية ضمن العينة المبحوثة
- 4- تحديد طبيعة علاقات الارتباط بين متغيرات البحث
- 5- تشخيص طبيعة تأثير التوجه الاستراتيجي في اعادة هندسة العمليات الادارية

#### رابعا : فرضيات الدراسة

- الفرضية الرئيسية الاولى : توجد علاقة ارتباط بين التوجه الاستراتيجي وبين اعادة هندسة العمليات الادارية مجملا وبابعاده منفردة ويتفرع منه الفرضيات الاتية :
- 1- توجد علاقة ارتباط معنوي بين الرؤية وبين اجمالي اعادة هندسة العمليات الادارية .
  - 2- توجد علاقة ارتباط معنوي بين الرسالة وبين اجمالي اعادة هندسة العمليات الادارية .
  - 3- توجد علاقة ارتباط معنوي بين الاهداف وبين اجمالي اعادة هندسة العمليات الادارية .



## أعادة هندسة العمليات الادارية في ضوء التوجه الاستراتيجي بحث ميداني لعينة القيادات العليا في وزارة النفط

- الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين التوجه الاستراتيجي اجمالاً وبين اعادة هندسة العمليات الادارية اجمالاً وبين ابعادها منفردة ويتفرع منه الفرضيات الاتية :
- 1- يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين التوجه الاستراتيجي وبين القيادة .
  - 2- يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين التوجه الاستراتيجي وبين دعم الادارة العليا .
  - 3- يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين التوجه الاستراتيجي وبين الموارد .
  - 4- يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين التوجه الاستراتيجي وبين القوانين والانظمة .
  - 5- يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين التوجه الاستراتيجي وبين الهيكل التنظيمي .
  - 6- يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين التوجه الاستراتيجي وبين مقاومة التغيير .

### خامساً : منهجية الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لوصف وبيان واقع متغيرات الدراسة والمتمثلة في المتغير المستقل وهو التوجه الاستراتيجي والمتغير التابع وهو إعادة هندسة العمليات الإدارية ويعرف المنهج الوصفي التحليلي بأنه أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة، وتصويرها كمياً عن طريق جمع البيانات والمعلومات المقننة عن الظاهرة أو المشكلة، وتصنيفها وتحليلها واخضاعها للدراسة الدقيقة.

### سادساً : أساليب جمع المعلومات

- من أجل معالجة هذه الدراسة بشقيها النظري والتطبيقي، سيتم الاعتماد على:
1. الكتب والمجلات والدوريات والرسائل والاطاريح الجامعية المتوفرة في المكتبات، فضلاً عن المراجع الإلكترونية على شبكة الانترنت والمؤتمرات العلمية.
  2. الاستبانة: حيث تم تصميم الاستبانة بالاعتماد على المصادر الاجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة وتضمنت جزئين الاول منها البيانات الشخصية (الجنس،العمر،المؤهل العلمي، الموقع الوظيفي، سنوات الخدمة، عدد الدورات التطويرية) اما الجزء الثاني منها فقد تضمن البنود الخاصة بالاستبانة والذي يشمل متغيرين (التوجه الاستراتيجي، اعادة هندسة العمليات الادارية) فقد تم بناء (49) فقرة بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي في طرح اسئلة الاستبانة وعلى النحو الاتي (اتفق تماماً ، اتفق ، محايد ، لا اتفق ، لا اتفق تماماً) .
  3. المقابلة والملاحظة .

المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	المصادر
التوجه الاستراتيجي	الرؤية الرسالة الاهداف	(shahin,2011) & (Poku,2012) (الدهدار،2006)
اعادة هندسة العمليات الادارية	القيادة دعم الادارة الموارد القوانين والانظمة الهيكل التنظيمي مقاومة التغيير	(Sibhato&Singh,2012) (Abdolvand&et al,2007) & (Kassahun,2012)

جدول (1) يوضح مصادر فقرات الاستبانة



## أعادة هندسة العمليات الادارية في ضوء التوجه الاستراتيجي بحث ميداني لعينة القيادات العليا في وزارة النفط

### سابعاً- قياس صدق الاستبانة وثباتها

حيث يقصد بمقياس الصدق هو الى اي حد تقيس الاداة ما يفترض ان تقيسه، حيث تم قياس الصدق بالصدق الظاهري والصدق باستخدام معامل الثبات وكما يأتي :

1. قياس الصدق الظاهري:- ويسمى (صدق الخبراء ايضاً) حيث تم التأكد من قدرة الاستبانة على قياس متغيرات البحث ومدى انسجامها مع واقع البيئة العراقية والمنظمة المبحوثة من خلال عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والملحق (2) يوضح اسماء المحكمين وفي ضوء الملاحظات تم تعديل الفقرات وتم استخدام الفقرات السلبية لغرض زيادة صدق الاستبانة.

2. الصدق باستعمال معامل الثبات :- ويسمى (صدق المحتوى) والذي يتم ايجاده من معامل الثبات اذ ان الصدق = معامل الثبات/

حيث كان معامل الثبات عند استخراجها من طريقة الفا – كرونباخ (82.7%) لذا فإن صدق الاستبانة يكون (90.93) وهي قيمة انما تدل على ان صدق المقياس ممتاز

3. ثبات الاستبانة:- اختبار الثبات يعني ان الاختبار يعطينا قياسات ثابتة ومستقرة (الضامن، 2009:193) وهذا يعني ان الحصول على نتائج متسقة وثابتة اذا ماتم اعادة استعمال المقياس لعدة مرات وبمدد زمنية مختلفة وتم حسابه بطريقة معامل الفا- كرونباخ (Cronbach's Alpha) للاتساق الداخلي:- بلغت قيمة معامل الفا للاستبانة الكلية (82.7) وهذا يدل على ان المقياس متسق داخلي

### ثامناً : حدود الدراسة

- 1.الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية بوزارة النفط / ديوان الوزارة في العراق.
- 2.الحدود الزمانية: التي امتدت من تاريخ 2015- 2016 في تناول المعلومات الخاصة بالبحث .
- 3.الحدود البشرية: عدد من القيادات العليا في وزارة النفط / ديوان الوزارة في العراق .
- 4.الحدود العلمية : حيث تمثلت بالتركيز على متغيرين الاول التوجه الاستراتيجي كمتغير مستقل والمتغير الثاني هو اعادة هندسة العمليات الادارية كمتغير تابع.

### تاسعاً :-مجتمع البحث وعينته

1. مجتمع البحث: اتخذ البحث من وزارة النفط / ديوان الوزارة، اذ تتكون من عدة دوائر كما في الجدول (1).
- 2.عينة البحث: حيث تم اختيار القيادات العليا في الوزارة (مديري اقسام فما فوق) والبالغ عددهم (67) تم توزيع استمارة الاستبانة وحسب الدوائر التي ينتموا اليها وتم انتقاء العينة بصورة قصدية وهي شاملة حيث اشار (ابو زينة واخرون، 2007:69) الى ان العينة القصدية الشاملة تعني اختيار جميع الافراد الذين يمثلون حالة ما أو تتوفر فيهم جميع الخصائص او الصفات المدروسة، بينما ذكر قنديلجي ان العينة القصدية تكون على اساس حر من قبل الباحث وبحسب طبيعة بحثه بحيث تحقق هدف الدراسة (قنديلجي، 2008:153) وتم استثناء دائرة العقود والتراخيص من البحث بسبب رفض المدير العام فيها التعاون لاجراء البحث في دائرته وبلغ العدد التالف (17) فكان اجمالي العينة (50)

### عاشرأ الوصف الديمغرافي لعينة الدراسة

يوضح الجدول الاتي وصف لمتغيرات الدراسة للعينة المبحوثة والتي تتكون من (50) شخصا



## أعادة هندسة العمليات الادارية في ضوء التوجه الاستراتيجي بحث ميداني لعينة القيادات العليا في وزارة النفط

الجدول (3) يوضح وصف لمتغيرات الدراسة للعينة المبحوثة

العدد والنسبة المئوية(*)		المؤشرات	المعلومات التعريفية	
النسبة	العدد			
74%	37	ذكر	1. الجنس	
26%	13	أنثى		
100%	50	المجموع		
----	---	أقل من 25 سنة	2. العمر	
----	----	25-29 سنة		
4%	2	30-34 سنة		
12%	6	35-39 سنة		
20%	10	40-44 سنة		
16%	8	45-49 سنة		
48%	24	50 سنة فأكثر		
100%	50	المجموع		
----	----	اعدادية		3. المؤهل العلمي
2%	1	معهد		
76%	38	بكالوريوس		
4%	2	دبلوم عالي		
10%	5	ماجستير		
8%	4	دكتوراه		
100%	50	المجموع		
----	----	وزير	4. الموقع الوظيفي الحالي	
2%	1	وكيل وزير		
8%	4	مدير عام		
10%	5	معاون مدير عام		
80%	40	مدير قسم		
100%	50	المجموع		
20%	10	أقل من (5) سنوات	5. سنوات الخدمة	
22%	11	6-10 سنة		
22%	11	11-15 سنة		
6%	3	16-20 سنة		
8%	4	21-25 سنة		
4%	2	26-30 سنة		
18%	9	31 فأكثر		
100%	50	المجموع		
12%	6	أقل من 10 دورة		6. عدد الدورات التطويرية
22%	11	10-20		
28%	14	21-30		
34%	17	31-40		
4%	2	41 فأكثر		
100%	50	المجموع		



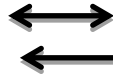
## أعادة هندسة العمليات الادارية في ضوء التوجه الاستراتيجي بحث ميداني لعينة القيادات العليا في وزارة النفط

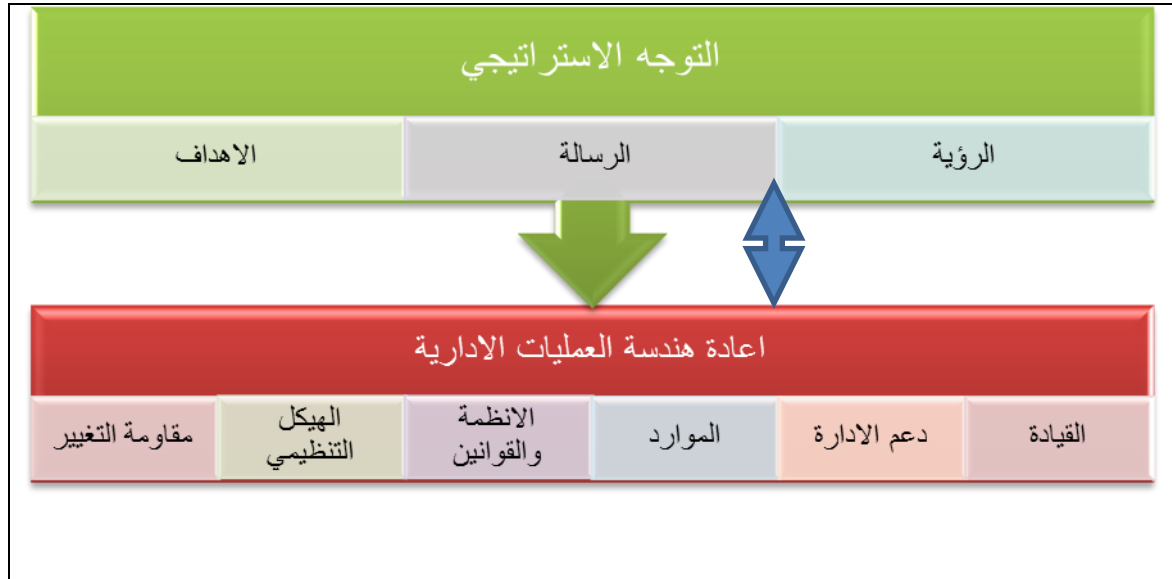
مما سبق نلاحظ ما يأتي :

- 1-الجنس :- بلغت نسبة الذكور (74%) اما الاناث بلغت نسبة (26%) حيث كانت القيادات العليا في المنظمة المبحوثة اغلبها من الذكور مما غيب الطاقات النسوية ودورها المهم في شغل مثل تلك المناصب .
- 2-الفئات العمرية:- اذ كانت الفئات العمرية من (اقل من 25-29 سنة) بلغت نسبتهم (0) ومن (30-39) وبنسبة (16%) فلم تحظ الطاقات الشابة بمكان مناسب لشغل المناصب القيادية ومن (40-49) وبنسبة(36%) بينما نلاحظ ان الفئة الاكثر شغلا للمناصب القيادية هي (50 سنة فأكثر) اذ بلغت نسبتهم (48%) .
- 3-المؤهل العلمي:- اذ بلغ المؤهل العلمي لشهادة المعهد و البكالوريوس نسبة (78%) اما حملة الشهادات العليا من الدبلوم العالي الماجستير والدكتوراه فبلغت (22%) وهذا مؤشر سلبي اذ ان الخبرة وحدها لا تكفي لشغل المناصب القيادية اذ لابد من توافر المهارات العلمية .
- 4-الموقع الوظيفي الحالي:- حيث بلغ عدد وكلاء الذين تم توزيع الاستبانة عليهم (1) من اصل ثلاثة وبنسبة (2%) ، اما المديرون العامون بلغت نسبتهم (8%) اذ بسب كثرة انشغالهم لم تتمكن الباحثة من الوصول اليهم اما مديري الاقسام كانوا بنسبة (80%) من العينة المبحوثة .
- 5- سنوات الخدمة :- اذ كان عدد السنوات التي يقضيها القائد في منصبه بين العينة المبحوثة بنسب متفاوتة فكانت عدد السنوات التي يشغلها القائد اي (6-10سنة) (11شخصاً) وبنسبة (22%) ومن (11-15) بعدد (11شخصاً) وبنسبة (22%) و من (16-20) وبنسبة (6%) ومن (21-25) بعدد (4) ونسبة (8%) اما من (26 فأكثر) بعدد (11) اي بنسبة (22%) حيث ان هنالك تفاوتاً في عدد سنوات الخدمة للشخص الذي يشغل المنصب القيادي .
- 6- عدد الدورات التطويرية: جميع العينة المبحوثة شاركت في الدورات التطويرية التي تعدها المنظمة المبحوثة لغرض الارتقاء بالمهارات والقدرات لهم ومن ثم تحسين الاداء وكانت النسبة الاكبر في عدد الدورات التطويرية من 31-40 بنسبة 34% .

### احدى عشر: المخطط الافتراضي للدراسة

حيث تم بناء مخطط فرضي للبحث الذي تضمن متغيرات البحث (التوجه الاستراتيجي ،اعادة هندسة العمليات الادارية) حيث يشمل الاول المتغير المستقل ثلاث ابعاد هي (الرؤية، الرسالة، الاهداف) اما الثاني المتغير المعتمد يشمل ست ابعاد (القيادة، دعم الادارة، القوانين والانظمة، الموارد، الهيكل التنظيمي، مقاومة التغيير) ، ويوضح شكل (1) علاقات الارتباط والتأثير حيث يشير السهم ذو الاتجاهين الى علاقات الارتباط اما السهم ذات الاتجاه الواحد فانه يشير الى علاقات التأثير





الشكل (1) يوضح نموذج البحث الفرضي

### المبحث الثاني / التوجه الاستراتيجي

ان التوجه الاستراتيجي هو فلسفة المنظمات اذ تمثل طموحاتهم للوصول إلى أعلى أداء وكيف يمكن أن تؤدي وظائفها مع مجموعة من القيم والمعتقدات (Tutar, 2015: 710)، بينما اشار (Kaehler & et al, 2014: 3) الى ان التوجه الاستراتيجي يعكس الخيارات التنظيمية، والطريقة التي تتفاعل المنظمة مع البيئة الخارجية، وكيف تدير أعمالها، وتخصص وتعديل، وتعيد تشكيل الموارد من أجل خلق قدرات ديناميكية وعرف (Giter & et al, 1998) ان التوجه الإستراتيجي هو مجموعة للإستراتيجيات العامة ذات التوجه الجوهري للمنظمة نحو وضع رسالتها (من نحن) بحيث تمدها بالرؤية للمستقبل ماذا سنكون نحن، ونبتكر هذه الاستراتيجيات (فهم ، ذكاء، تفاهم) بفهم ماهية الفلسفة والقيم ومجموعة مقارنات مرجعية للمنظمة لتحقيق اهدافها (ابو طه، 2012: 15) وذكر (العجمي، 2011: 13-14) ان التوجه الإستراتيجي هو الإطار العام الذي تسترشد به المنظمة في توجيهها وتحدد صورتها للمستقبل وفي إنجاز القرارات في مستوياتها الإدارية المختلفة وما هو الإخطة لتحقيق التكامل بين أهداف المنظمة الرئيسية وسياساتها واتباع اجراءاتها ضمن الكل الموحد والشامل، لذلك يمكن تعريف التوجه الاستراتيجي هو إطار فكري لعمل المنظمة ويتضمن الرؤية ، الرسالة، الأهداف وتسعى المنظمات باستمرار لبلوغ وتحقيق ذلك النموذج الذهني .

إن التوجه الإستراتيجي يعد أداة لتنسيق جهود المنظمة من خلال وضع الإطار العام المؤثر لجميع مستويات المنظمة لتكوين وحدة التفكير فيها ولربط جميع خططها وكمشرد لمواردها نحو تلبية احتياجاتها لتعريف المنظمة بينتها وتبرير شرعية وجودها (علي، 2013: 17)، اذ أن كفاءة الأداء للإدارات والأقسام والمجموعات والأفراد يعد انعكاساً منطقياً وطبيعياً لدقة وفاعلية الاتجاه الإستراتيجي للمنظمة، وان غموض هذا التوجه ينعكس سلباً على جوانب الأداء المختلفة (بني حمدان و إدريس، 2009: 121)

### ابعاد التوجه الإستراتيجي

يتكون التوجه الإستراتيجي للمنظمة من أبعاد كثيرة وتم اختيار (الرؤية ، الرسالة، الأهداف) في هذا البحث

#### 1- الرؤية The Vision

تعد الرؤية اول مكونات التوجه الاستراتيجي فهي الحلم او الطموح الذي ترسمه المنظمة وتحاول جهد امكانها ان تصل اليه ، وعرف (Rothaermel, 2013: 33) أن الرؤية هي بيان حول ما تريد المنظمة تحقيقه في المستقبل وقد ذكر (Hussey, 1998: 278) أن الرؤية تعني شيئاً ينظر اليه في المنام .



## أعادة هندسة العمليات الادارية في ضوء التوجه الاستراتيجي بحث ميداني لعينة القيادات العليا في وزارة النفط

وهو مصطلح يستخدم لوصف صورة المستقبل البعيد نسبياً فهي بمثابة نجم الشمال الذي يستهدي به ولا تعد بذلك هدفاً إنما هي نقطة التوجه يهتدي بها ، وذكر (الزريقات ،2012:286) ان الرؤية هي المسار المستقبلي الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها ، والمركز السوقي الذي تنوي تحقيقه ونوعية القدرات والامكانيات التي تخطط لتنميتها ، وذكر (Papulova, 2014:13) أن هنالك عدة طرائق لصياغة وبلورة الرؤية وهي:-

أ- من خلال الحدس يتم اكتشاف وبلورة الرؤية.

ب- من خلال فريق عمل يشترك في وضعها.

وذكر (Krishnamacharyulu & Ramakrishnan, 2014:337) أن صفات الرؤية الفعالة ان تكون سهلة التصور والفهم وسهلة الحفظ والتذكر وكذلك تحتوي على القيم الأساسية ، وتحتوي في طياتها التحفيز والإيجابية وتحدي، وملهمة وموجهة نحو المستقبل، وترى الباحثة إن الرؤية تصاغ لأجل جعل المنظمة تسير بالاتجاه الصحيح ، وتسخر كافة الإمكانيات نحو هذه الرؤية، إذ أن المنظمة من دون رؤية بمثابة السير في طريق مجهول لانهاية له، فهي دليل مرشد للمنظمة في المستقبل، حيث تقوم المنظمة بتحفيز العاملين باتجاه تحقيق الرؤية فلا بد من صياغتها بالشكل الذي يحقق الغرض الذي انشئت من اجله .

### 2- الرسالة The Mission

تعد الرسالة ثاني مكونات التوجه الإستراتيجي وتعد في ضوء رؤية فهي تمثل غرض المنظمة والسبب في وجودها، فهي "الغرض من المنظمة، أو بيان عما تسعى المنظمة للقيام به (Hill & Jones, 2013: 12) أما المجالات التي تغطيها رسالة المنظمة فهي تكون إجابة للأسئلة الآتية:- (Katsioloudes, 2006: 11) من زبائنك؟ ما المنتجات التي تقدمها؟ اين تنافس؟ ما المنتجات، الخدمات التي تقدمها؟ مدى الاهتمام بالتكنولوجيا؟ هل انت ملتزم بالهدف الاقتصادي؟ ما هي فلسفتك التنظيمية؟ ما هي القدرات المتميزة في المنظمة؟ ما هو موقف شركتك تجاه العاملين؟

أن الرؤية إذا ما تصاغ فإن من أهم شروط وضعها هي ان تكون مرنة وبما ان الرسالة تنبع من الرؤية فهي ينبغي أن تكون مرنة أيضاً لكي تكون أكثر انسجاماً وتكيفاً مع التغيرات البيئية، فالرؤية والرسالة تمثل الجسر الذي يربط حاضر المنظمة نحو مستقبلها الذي تطمح اليه (Slater & et al, 2006:1224) وذكر (Bryson, 2011:147) ان تتم اعادة النظر في بيان الرسالة بشكل دوري اذا ما استوجب ذلك في ضوء معلومات جديدة لها من حيث انواع المنتجات، الخدمات او العلاقات مع اصحاب المصلحة .

ومما سبق نلاحظ الاهمية الاستراتيجية للرسالة كاحد الاركان الاساسية في عمل المنظمة التي تفسر سبب وجود المنظمة في البيئة، وعندما تصاغ فانها تحتوي على الفلسفة التي تؤمن بها، المنتجات او الخدمات التي تقدمها، المستهلك المستهدف، التكنولوجيا وبسبب التوجهات الحديثة للمنظمات بات من الضروري اجراء تعديلات او تغيير كامل لها لذلك عند صياغتها يجب ان تكون الرسالة مرنة وليست جامدة .

### 3- الأهداف The goals

عندما تضع المنظمة رؤية ورسالة فانها لا بد ان تقوم بتحقيق ما وضعته فيها، فتضع الأهداف لأجل ذلك، لذلك تمثل الأهداف وسيلة لتحقيق (الرسالة، الرؤية) وذكر (Dess & et al, 2007: 33) أن (الأهداف الإستراتيجية تكون مشتقة من الرسالة حيث تساعد على أن تكون أكثر فهماً لباقي الأقسام في المنظمة ، إذ بين (White, 2004: 635) أن وضوح رسالة المنظمة يجعل الأهداف على نحو واضح وتتحرك بالاتجاه الصحيح ، وينبغي أن تحتوي الأهداف على الخصائص الآتية لتكون محققة للغاية التي وضعت لاجلها وهي (Hill & Jones: 2013) (Dess & et al , 2007: 34) :-

أ- الدقة وقابلية القياس : إذ تعطي الأهداف القابلة للقياس للمديرين معياراً للحكم على الأداء.

ب- تحتوي على العناصر الحرجة : للحفاظ على التركيز يتعين على المديرين اختيار عدد محدود من الأهداف الرئيسية لتقييم أداء المنظمة.

ت- التحدي ولكن واقعية : لتكون حاضراً للبحث عن سبل تحسين عمليات المنظمة والواقعية ليكون ممكن الانجاز لا خيالياً.

ث- تحديد المدة الزمنية التي ينبغي أن يتم بها تحقيق الأهداف.





## أعادة هندسة العمليات الادارية في ضوء التوجه الاستراتيجي بحث ميداني لعينة القيادات العليا في وزارة النفط

ومما سبق نلاحظ اهمية وضع الاهداف فالمنظمة اذ تتعدد انواع الاهداف التي تضعها المنظمة لكن كلها يصب نحو تحقيق الغرض الذي وضعت من اجله فالهدف انما يوضع لتحقيق الرسالة والرؤية التي تسعى المنظمة لتحقيقها وتعد معياراً لقياس الاداء المنظمي اما في اطار المنظمات العامة فاننا نلاحظ وجود اهداف متعددة وصعبة وفي بعض الاحيان متناقضة مما ينبغي على المنظمات ان تقوم باعادة النظر في اهدافها لتكون منسجمة مع واقع البيئة وما يفرض عليه من صعوبات .

### المبحث الثالث/ إعادة هندسة العمليات الإدارية

أن ظهور إعادة الهندسة هو ليس حديث النشأة فالتحولات الكبيرة في تاريخ البشرية وما آلت إليه هو دليل على وجود تغييرات جذرية في حياة الأمم والذي هو جوهر مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية ، اذ في بداية 1980 واجه القطاع العام تحديات واسعة في مدى قدرته على مواجهة الأزمات المالية ودوره في التخفيف عن الأعباء والضغوط التي يواجهها القطاع العام لزيادة الإنتاجية سواء كانت من قبل الجماهير أو من قبل الجهات الأخرى فظهرت مصطلحات جديدة مثل (الحكومة الريادية، الإدارة العامة الجديدة) إذ تم الاعتماد على إعادة هندسة العمليات الإدارية بشكل واسع لحل تلك المشكلات فالمنافسة على المستوى العالمي كانت حافزاً رئيساً في إعادة هندسة المنظمات (Teng & et al, 1998: 97) وقد ذكر (Fitzgerald & Murphy, 1996: 4) أن مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية نشأ نتيجة لكتابات (Daven Port & Short, 1990) بعنوان "الهندسة الصناعية الجديدة: تكنولوجيا المعلومات وإعادة تصميم عمليات المنظمة و (Hammer, 1990) مقالة له في مجلة هارفارد بزنس ريفيو بعنوان إعادة الهندسة و (Champh & Hammer, 1993) حيث لاقى هذا المفهوم اهتماماً واسعاً بعد ذلك وعند مراجعة الأدبيات السابقة نلاحظ استخدام المؤلفين والتنظيمات مصطلحات عديدة فيما يتعلق بأعادة الهندسة فبعض الباحثين يستخدمون مصطلح إعادة هندسة الاعمال والذي عند ترجمته الى اللغة العربية فإنه يكون بمعنيين الاول اعادة هندسة الاعمال و الاخر اعادة هندسة العمليات الادارية (Business Process Reengineering) اما المصطلح الآخر فهو (work process Reengineering) اعادة هندسة أنشطة العمل وعرج نيكولادا ان هذه المصطلحات انما تعبر عن مستويات اعادة الهندسة في المنظمة حيث ذكر (Ashayeri&et al ,1998:818) ان اعادة الهندسة تمثل ثلاثة مستويات هي اعادة هندسة المنتج product reengineering واعادة هندسة العمليات process re-engineering واعادة هندسة الانظمة الادارية systems management re-engineering، و اشار لها (كيلادا، 2004: 134) هي عادة هندسة عمليات العمل (worke process reengineering) واعادة هندسة عملية الاعمال (Business Process Reengineering) واعادة هندسة الاعمال (Business Reengineering) وعرفه (Griffin , 2002: 397) هو تغيير جذري في عموم الهياكل التنظيمية ونظم الإدارة ومسؤوليات العاملين وقياس الاداء ونظم الحوافز وتنمية المهارات باستخدام تكنولوجيا المعلومات اما (RouSan,2014: 304) عرف اعادة هندسة العمليات الادارية بانها اعادة التفكير في ما هو موجود من أجل احداث تغييرات جذرية على مستوى العمليات الاستراتيجية للمنظمة من خلال توفير عوامل النجاح اللازمة لتحقيق استجابة سريعة وفعالة لتلبية المتطلبات البنينة ، وذكر (توربان ،2000:1060) ان اعادة هندسة الاعمال تشير الى ابتكار رئيسي قفز كمي للتغيير وتشمل هذه التغييرات في الهيكل، الثقافة التنظيمية، العمليات ويمكن ان تتغير الابعاد التقنية والبشرية والتنظيمية ككل، بينما عرفها (Omidik&xhoshtinat, ) 2016: 427 هي العملية التي يتم استخدامها لإجراء تغييرات جذرية في المنظمة وبدأ التركيز على التغيير في العمليات التنظيمية والعمل والمكونات السلوكية في المنظمة .

### ابعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية

تعددت وجهات نظر الباحثين حول تحديد أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية إلا ان الأبعاد التي تم اعتمادها بشكل رئيسي في هذه الدراسة هي (القيادة، الدعم الإداري، الموارد، الأنظمة والقوانين، الهيكل التنظيمي، مقاومة التغيير) وأن سبب اعتمادنا على هذه الأبعاد كونها الأكثر انسجاماً مع البيئة العراقية بشكل عام ومجتمع البحث (وزارة النفط) بشكل خاص والاكثر تركيزاً من قبل الباحثين .



## أعادة هندسة العمليات الادارية في ضوء التوجه الاستراتيجي بحث ميداني لعينة القيادات العليا في وزارة النفط

### 1- القيادة The Leader Ship

تعد القيادة أحد الأركان الأساسية في المنظمة فهي تقوم بتوجيه المنظمة نحو المسار الصحيح وتحقيقاً لأهدافها فالقيادة هي ظاهرة وجدت منذ الأزل فالحديث عن القيادة هو أمر ضروري لبقاء المنظمات في خضم المنافسة التي تعيشها المنظمات اليوم وهذا قد يعتمد بالدرجة الأساس على المهارة التي يملكها القائد والنمط الذي يتبعه لممارسة مهامه وأشار (Schoemaker & et al , 2013: 25) الى أن القادة يجب أن يمتلكوا مجموعة من المهارات هي:- التوقع (interpret) والتحدي (Challenge) والتغيير (Change) ويقرر (Decide) والتوافق (Align) والتعلم (Learning) إذ ان القائد في مختلف المواقف عند امتلاكه هذه المهارات يستطيع ان يحل المشاكل التي تواجهه وذكر (Rothaemel,2013: 183) ان القائد هو الذي يغير ويضع الاستراتيجية الملائمة للتغيير ويبحث عن التهديدات والفرص خارج المنظمة وينفذ خطة التغيير ويعمل على امتصاص المقاومة التي تحدث بين العاملين نتيجة التغيير. حيث يكون على القادة تغيير أنفسهم ويجب أن يفهموا أهمية التغيير، ووضع معايير عالية، واهتمام عالٍ للنتائج، وفهم الجوانب الإنسانية على سبيل المثال، والمواقف الجديدة، والسلوكيات (Brewster,1997:104)، مما سبق نلاحظ ان التغيير الجذري في نمط القيادة والذي يكون أحد الأبعاد الرئيسية في احداث التغيير الجوهرى في المنظمة حيث يكون في تغيير في نمط القيادة من دكتاتوري الى نمط ديمقراطي او غيرها من الانماط وبحسب الموقف او بتغيير القادة باخرين جدد اما من داخل المنظمة او باخرين من خارج المنظمة

### 2- دعم الإدارة العليا Top Mangement Sponsorship

إن الرعاية التي تقوم بها المنظمات لبرامج التغيير هو أمر ضروري لإنجاح التغيير والتقليل قدر الإمكان من مقاومة التغيير إذ أن المنظمة عندما تقوم بإجراء تغييرات فأنها تقوم بوضع استراتيجية سلوكية والتي ترفع من مستوى السلوك الفردي والجماعي لترتقي إلى المستوى المرغوب من حيث الأداء في المنظمة (جرادات، 2013: 225) وأن أي منظمة تريد أن تقوم بإجراء التغييرات فإن ذلك يكون من خلال بيئات تعاونية حيث يكون فيها تبادل للخبرات بين عمل الفرق الفنية بشكل يحقق اهداف التغيير (Hussein& et al, 2014: 56) حيث ذكر (Al-masharry, 1999: 88) ان المنظمة لابد أن تقوم بوضع نظام مكافآت وأجور كافي يتناسب مع طبيعة التغييرات الشاملة والأساسية في المنظمة إذ أن انظمة الأجور الحالية لاتعد ملائمة لبيئة العمل الجديدة لذلك لابد أن يكون هنالك إعادة تعريفها لتحقيق الانسجام والالتزام والعدالة بين العاملين.

### 3-الموارد Resources

تشير الموارد إلى الإمكانيات المتاحة للمنظمة لإجراء التغييرات اللازمة فيها وتشمل (البشرية، المالية، التكنولوجية، المعلوماتية) وأشار (Kassahun, 2012: 102) أن الموارد هي أحد العوامل الرئيسية التي تحدد نوع وقدرة المنظمة في تقديم الخدمات والسلع التي تحدد نوع وقدرة المنظمة في تقديم السلع التي تحدد نوع وقدرة المنظمة في تقديم السلع والخدمة في سياق BPR فهو يعني كيف تستخدم المنظمة مخزونها من الموارد الإدارية والإنسانية والتكنولوجية، حيث يشمل التغيير الجوهري فيها، لذلك فإن المنظمات يجب أن يكون لها موارد مالية كافية لتنفيذ التغييرات ومواجهة التحديات (Pattanayak & Roy, 2015: 475) إذ ذكر (Tahereh & Yokabed, 2011:19) أن BPR تحتاج إلى موارد مالية عالية كثيرة ومن ثم فهي مكلفة لمواجهة حالات اللا تأكد، فالتغيير الكبير يؤدي إلى ان تحدث تغيرات كبيرة من مسؤوليات العاملين (Robert, 1994: 24) حيث لابد من إعادة تصميم الموارد البشرية بشكل أساس (Lilian & et al, 2015: 25)، فتقوم المنظمة بتدريب وإعادة تدريب القوى العاملة (Tony, 2014: 50) فهي مورد استراتيجي مهم (Eke & Adlike, 2014: 117)، إذ أن إعادة هيكلة الموارد البشرية يتمثل في تركيب جديد فيما يتعلق بالموظفين (اما بوصفها بكاملها أو أجزاء فردية للمنظمة (Dubrovski, 2005: 80) وهذا ما يوفره إعادة الهندسة في الموارد البشرية حيث يتم إعادة النظر في إدارة الموارد البشرية، لتطوير ما يلزم من هيكل القوى العاملة والكفاءات البشرية (cheng,2005:134) وذكر (Ibezim & obi, 2013: 784) & (Adeyemi & Aremu, 2008: 119) أن الدور الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات في تطوير المنتجات والخدمات والقدرات يعطي المنظمة مزايا استراتيجية تمكنها من مواجهة القوى التنافسية في السوق العالمية وتحسين الخدمات وتخفيض التكاليف.



## أعادة هندسة العمليات الادارية في ضوء التوجه الاستراتيجي بحث ميداني لعينة القيادات العليا في وزارة النفط

مما سبق ان التغيير الجذري في الموارد يكون لغرض زيادة قدرة المنظمة نحو الابداع وتوظيفها في الشكل الصحيح اذ ان الموارد المالية يكون التغيير الجذري فيها من خلال اعادة النظر في السياسات المالية للمنظمات لتهيئة الموارد المالية الكافية لها اما بالنسبة للموارد البشرية يتم اجراء تغيير في ممارسات الموارد البشرية بالشكل الذي يحقق الاستخدام الامثل للموارد البشرية فيها اما على مستوى التكنولوجيا فيتم ادخال التكنولوجيا الجديدة التي يمكن من خلالها ان تحقق المنظمة الجودة والسرعة للمنتجات/الخدمات التي تقدمها

### 4- الأنظمة والقوانين system & role

تمثل الأنظمة والتعليمات والقوانين دليلاً للمنظمة والعاملين إذ تبنى الحقوق والواجبات لكلا الطرفين إذ نلاحظ جمود هذه القوانين والأنظمة والتعليمات وعدم انسجامها مع التغييرات البيئية لذلك لابد ان يتم اعادة النظر بها واحداث تغييرات جوهرية فيها وكذلك بالنسبة للعمليات اذ ان الاجراءات التي تعاني منها المنظمات العامة هي معقدة وروتينية مما اثر بشكل سلبي على العاملين فيها من جهة والمستفيدين منها من جهة اخرى حيث أشار (Wheelen & Hunger, 2010: 336) انه لابد من كسر القواعد القديمة والإجراءات والسياسات لتطوير المنظمة، إذ لابد أن تحدث تغييرات في السياسة الإدارية وتوزيع السلطة والقضايا التنظيمية الأخرى (Hussein & et al , 2013: 31) وذكر (لويثال، 2002: 36) انه لابد من الابتعاد عن القوانين القديمة باخرى جديدة وأساليب عمل اخرى، حيث لابد ان يكون هناك اصلاح شامل في تعديل وتغيير القوانين بشكل جذري (Lienret , 2005: 2) اذ لابد من اجراء تغييرات في العمليات حيث يتم الانتقال من التعليمات الحرفية إلى السياسات المرنة والانتقال من جداول العمل القياسية والمجدولة مسبقاً إلى جدول العمل المرنة والمتغيرة (الطائي والجنابي، 2014: 189) فالسلطة والقوانين واللوائح أدوات لغرض التغيير بالقوة القانونية وتأمين حركة سيره وتقدمه (عرفة، 2012: 20). إذ أن جمود السياسات وعدم تطورها وتعدد الإجراءات وطولها وخضوعها لروتين معقد لا يخدم الأهداف الواضحة للتنظيم إذ يعد أبرز أسباب التخلف الإداري للمنظمات العامة (الذهبي، 2002: 43) ومما سبق نلاحظ ان الجمود في الأنظمة والقوانين والتعليمات والعمليات هو احد السمات الأساسية في المنظمات العامة لذلك لابد من اجراء التغيير الجذري فيها لغرض تطوير المنظمة ومواكبة التغييرات البيئية .

### 5- الهيكل التنظيمي Organizational Structure

يعد الهيكل التنظيم أحد الدعائم الرئيسية في المنظمة إذ يتم من خلاله تحديد العلاقات والأدوار ونطاق الإشراف لتحقيق الكفاءة والفاعلية التنظيمية إذ يعرف الهيكل التنظيمي بأنه "عملية تحديد المهام اللازمة والموارد والطريقة التي ستدار بها المهام لتحقيق الأهداف التنظيمية (Smith, 2011:112) وعرف (Wiley&sons, 2008:237) الهيكل التنظيمي بأنه تنظيم المهام والعلاقات والاتصالات معاً وعرف بن حبتور الهيكل التنظيمي "هو ذلك البناء، الذي يحدد التركيب الداخلي للمنظمة حيث يوضح التقسيمات والتنظيمات والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة (بن حبتور، 2007:22) ويعد الهيكل التنظيمي أحد الأبعاد الرئيسية في مشروع إعادة هندسة العمليات الإدارية حيث يتم إعادة هيكلة المنظمات وكسر التسلسل الهرمي إلى فرق وظيفية شاملة (Tony, 2014: 14) فمن المهم أن تقوم المنظمات بإجراء تغييرات جذرية في هيكلها التنظيمية لكي تحقق النجاح التنظيمي حيث ذكر (Wiley& sons, 2008: 237) أن المنظمات التي تقوم بتغيير هيكلها انما تقوم بذلك محاولة منها لتحسن أدائها. فمرونة الهيكل التنظيمي تجعل المنظمة قادرة على تطبيق التغيير وتشجيع الإبداع والابتكار في التنظيم (Maleki & Bikkhaian, 2011: 18) لذا فإن عدم قدرة المنظمات على وضع هيكل تنظيمية مرنة يولد مشاكل وصعوبة في أحداث تغييرات جذرية في هيكلها التنظيمية واعادة الهندسة يجب أن تستكمل بهيكل تنظيمية مسطحة لتكون أكثر أحقية ليتم حل المشاكل وصنع القرار وتجاهل الهياكل التنظيمية العمودية التقليدية التي جعلت من إدارة المنظمات العامة وتفاعلها مع الخارج جامدة وبطيئة (Fragoso, 2015: 388) ومما سبق نلاحظ ان التغيير الجذري في الهياكل التنظيمية يكون بتغيير نمط الهيكل التنظيمي اذ يتحول من الهيكل الهرمي التقليدي الى الهيكل التنظيمي المسطح لتكون المنظمات لامركزية وتقلل من البيروقراطية المعقدة ومن ثم تخفيض الوقت والكلفة ومن ثم تحقيق النجاح التنظيمي .



## أعادة هندسة العمليات الادارية في ضوء التوجه الاستراتيجي بحث ميداني لعيبة القيادات العليا في وزارة النفط

### 6- مقاومة التغيير Change resistance

إن إجراء تغييرات جذري في المنظمة يواجه صعوبات شديدة من قبل العاملين والقيادات نتيجة للتغيرات التي تحدث في الهياكل، الموارد، الانظمة والتعليمات والسياسات. إذ أشار ( Eke & achillke, 121: 2014) أن مقاومة التغيير تحدث فشلا في تحقيق أهداف التغيير، فيعرف الذهبي "مقاومة التغيير بأنها ظاهرة انسانية تنسم بعدم الامتثال أو قبول الفرد أو الجماعة لبعض أو كل عمليات التغيير لاعتقادهم بأنها مفروضة عليهم وتمثل تهديداً وتحدياً لهم ولمستقبلهم (الذهبي، 2002: 291) ، حيث يتطور العاملين مجموعة متنوعة من المشاعر سواء كانت سلبية أو إيجابية (كالخوف والقلق والسعادة والثقة) (Robert, 1994: 24) لذا فإن أوجه القصور في تنفيذ الإصلاحات قد تنبع من مقاومة التغيير (Christensen & et al, 2007: 123) ويمكن أن نلاحظ ان المقاومة تحدث عند أي مستوى من المستويات في المنظمة (كنج واندرسون 2004: 303) ولمعالجة وتقليل مقاومة التغيير ذكر (Robert, 1994: 143) & (Nzewi & et al, 2015: 29) و (Hussain & et al , 2014: 59) و (العتيبي ، 2011: 49) :-

أ- اقامة جو من الثقة بين الإدارة العليا والعاملين والتواصل معهم لتهيئتهم في الاستعداد أو تقبل التغيير المطلوب وتوضيح مزايا وحفانق التغيير.

ب- ان بعض الممارسات التي تتبعها المنظمة كالثواب والحوافز والتمكين والمشاركة والتعليم هي كفيلة بالتغلب على مقاومة التغيير.

ت- التركيز على الأفراد الأكثر ولاءً وانتماءً لإنجاح التغيير

ومما سبق نلاحظ ان اجراء التغيير الجذري يصاحبه مقاومة للتغيير لذلك لابد من تهيئة البيئة المناسبة لاجراء التغيير الناجح من خلال التعاون و بناء الثقة والالتزام بين القادة والعاملين وتمكين العاملين ومشاركتهم في التغيير لغرض التغلب على مقاومة التغيير .

### المبحث الرابع / الجانب التطبيقي

#### أولاً : نبذة عن المنظمة المبحوثة

تعد وزارة النفط من الوزارات الرئيسية في العراق، إذ يتم ادارة المهام النفطية وتوزيعه والاستثمار فيه، فالنفط يعد المورد الرئيسي و العصب الاساس في الذي يتم الاعتماد عليه في تمويل الموازنة العامة، وان اي خلل يصيب ادارة تلك المنظمة سينعكس سلباً على كافة القطاعات في المجتمع .

ان اهمية النفط لا يقتصر على دوره في تنمية العراق، ولكن يتعدى الى الدور الذي يلعبه على مستوى الاسواق العالمية للنفط، حيث يتمتع العراق باحتياط نفطي تجعل منه اكثر الدول استجابة لتطور الطلب على الطاقة، إذ يتوقع العراق المصدر الثاني للنفط بعد السعودية فله الدور الكبير في تحديد كميات الانتاج في الاسواق العالمية مما ينعكس ايجاباً على كافة القطاعات في العراق.

وتعد وزارة النفط من الوزارات الخدمية التي تسعى جاهدة من اعلى مسؤول فيها الى اصغر منتسب مروراً بسلسلة المراجع لتقديم خدماتها بشكل مباشر وغير مباشر للمواطنين إذ تضطلع الوزارة بالمهام الاتية <https://www.oil.gov.iq> :-

- 1- توفير المنتجات النفطية بكافة انواعها الخفيفة والثقيلة والزيوت والشحوم وتوصيلها الى المنافذ التوزيعية ( محطات التعبئة وساحات الغاز ) بوصفها عصب الحياة اليومية للمواطنين .
- 2- ايصال مادة الغاز السائل الضرورية جدا الى معامل التعبئة الاهلية والحكومية ومنها الى ساحات بيع الغاز بعد تعبئتها بالاسطوانات .
- 3- تجهيز القوات المسلحة التابعة لوزارتي الداخلية والدفاع بالمنتجات النفطية لتسيير آلياتها من اجل خدمة المواطنين واحلال الامن الداخلي والخارجي .
- 4- تزويد المحطات الكهربائية في عموم القطر بالمنتجات النفطية لديمومة عمل تلك المحطات .
- 5- من اجل سد النقص الكبير للتيار الكهربائي الذي يعاني منه بلدنا فقد عملت شركتنا (شركة توزيع المنتجات النفطية ) على تزويد اصحاب المولدات الاهلية بمادة الكاز، وعلى فق اسس وسياقات معينة لسد النقص الكبير والانقطاعات الدائمة للتيار الكهربائي عن المواطنين .



## أعادة هندسة العمليات الادارية في ضوء التوجه الاستراتيجي بحث ميداني لعينة القيادات العليا في وزارة النفط

- 6- تجهيز المكنان الزراعية والحاصودات بالوقود الكافي ومضخات سحب المياه للمزارع لضمان استمرار عمل الفلاحين في زرع وتوفير الانتاج الزراعي ذا الصلة المباشرة بحياة المواطنين .
- 7- تجهيز المطارات العراقية والطائرات بالوقود من اجل استمرار عملها في نقل المواطنين وسفرهم خارج البلاد .
- 8- تجهيز المكاوي والافران بالمنتجات النفطية الكفيلة باستمرار تقديم خدماتها اليومية للمواطنين .
- 9- تجهيز المحروقات الضرورية لعمل الناقلات البحرية العملاقة من اجل تصدير المنتجات النفطية خارج العراق عن طريق البحر وجلب الواردات من خارج البلاد التي تسد احتياجات المواطن العراقي .

### ثانياً : وصف متغيرات الدراسة

لغرض التعرف على دور التوجه الإستراتيجي في إعادة هندسة العمليات الإدارية في ضوء العينة المبحوثة تم استخدام الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف ، لمعرفة مستوى أهمية المتغيرات لدى العينة المبحوثة وتشنت الإجابات حيث تضمن المتغير المستقل ثلاث أبعاد (الرؤية، والرسالة، والأهداف) أما إعادة هندسة العمليات الإدارية والذي تضمن ستة أبعاد (القيادة، ودعم الإدارة العليا، والموارد، ونظم الإدارة، والهيكل التنظيمي، ومقاومة التغيير) وتم قياس هذه المتغيرات جميعاً بـ 49 فقرة أجابت عليها العينة المبحوثة (50) شخصاً والملحق (1) يبين تفاصيل الاستبانة والتكرارات .

### 1- وصف متغيرات الدراسة للاجابة على التوجه الاستراتيجي

حيث يتمثل التوجه الاستراتيجي بالرؤية والرسالة والأهداف فقد حقق متغير التوجه الاستراتيجي ككل وسط حسابي ( 3.36 ) وانحراف معياري (0.52886) ومعامل اختلاف (15.73) حيث كان مستوى الأهمية لهذا البعد ككل "متوسط" بحسب وجهة نظر العينة المبحوثة حيث ان التوجه الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة يحتاج الى ان يكون اكثر وضوحاً وصياغته بشكل فعال وقد حقق بعد الأهداف مستوى أهمية "الاول" بالنسبة لابعاد التوجه الاستراتيجي ككل بوسط حسابي (3.42) وانحراف معياري (0.45763) ومعامل اختلاف (13.38) ومستوى أهمية "عال" حسب قوة المتوسطات وهذا شيء ايجابي الى حد ما حيث يتضح ان هنالك اهتمام عال في اهداف المنظمة المبحوثة من قبل القيادات العليا وجاء بعدها الرسالة وبمستوى أهمية "ثانية" وبوسط حسابي ( 3.50 ) وانحراف معياري (0.68482) ومعامل اختلاف (19.57) وجاء بالمرتبة الاخيرة الرؤية حيث كان الوسط الحسابي (3.14) وانحراف معياري (0.79595) ومعامل اختلاف (25.32) حيث كان هناك اهتمام متوسط به لذلك يجب تسليط الضوء على الرؤية ودورها الفعال في تحقيق النجاح المنظمي وكما في الجدول الاتي :

مستوى الأهمية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
الرؤية	25.32	0.79595	3.14	الثالث
الرسالة	19.57	0.68482	3.50	الثاني
الاهداف	13.38	0.45763	3.42	الاول
التوجه الاستراتيجي	15.73	0.52886	3.36	

جدول (4) يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ومستوى الأهمية للتوجه الاستراتيجي

### 2- وصف اجابات العينة المبحوثة على متغير إعادة هندسة العمليات الإدارية.

إن مضمون إعادة هندسة العمليات الإدارية هو إجراء تغييرات جذرية وجوهرية وتلجأ إليه المنظمات كضرورة في ظل بيئة متغيرة لتحقيق الكفاءة والفاعلية التنظيمية وتم قياس هذا المتغير بـ (32) فقرة (من 18-49) وقد أجابت عليه العينة المبحوثة والبالغ عددهم (50) شخصاً ، وحقق هذا المتغير اجمالاً وسط حسابي (3.30) وانحراف معياري (0.27766) ومعامل اختلاف (8.42) حيث كان بمس.



## أعادة هندسة العمليات الادارية في ضوء التوجه الاستراتيجي بحث ميداني لعينة القيادات العليا في وزارة النفط

اما بالنسبة للابعاد فقد جاء بعد دعم الادارة بمستوى اهمية "اولى" والوسط الحسابي (3.11) وانحراف معياري (0.49348) ومعامل اختلاف (35.06) حيث تعد برامج الدعم التي تقدمها الادارة من مكافآت وحوافز المحرك الاساسي للعاملين للابداع في اعمالهم وجاء بعد الموارد بادنى مستوى اهمية ضمن الابعاد وبوسط حسابي (3.11) وانحراف معياري (1.171) ومعامل اختلاف (15.86) حيث تعاني المنظمة المبحوثة من انخفاض في موارده

مستوى الاهمية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
القيادة	15.76	0.53147	3.37	القيادة
دعم الادارة	14.43	0.44874	3.11	دعم الادارة
الموارد	15.86	0.49348	3.11	الموارد
نظم الادارة	15.45	0.50125	3.25	نظم الادارة
الهيكل التنظيمي	15.35	0.51487	3.35	الهيكل التنظيمي
مقاومة التغيير	17.28	0.62204	3.60	مقاومة التغيير
اعادة هندسة العمليات الادارية	8.42	0.27766	3.30	اعادة هندسة العمليات الادارية

جدول (5) يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ومستوى الاهمية لإعادة هندسة العمليات الادارية

### ثالثاً: علاقات الارتباط بمتغيرات الدراسة

يوضح في هذا المبحث التحقق من صحة فرضيات الدراسة المتعلقة بعلاقات الارتباط والتي تمت صياغتها استناداً إلى مشكلة الدراسة وتم استخدام الوسائل الإحصائية بمعامل ارتباط بيرسون وكما في الجدول الآتي (Correlation Pearson).

جدول (6) يوضح معامل الارتباط بين التوجه الاستراتيجي واعادة هندسة العمليات الادارية

المتغير التابع	المتغير المستقل	القيادة	دعم الادارة	الموارد	الانظمة والقوانين	الهيكل التنظيمي	مقاومة التغيير	اعادة هندسة العمليات الادارية
الرؤية	Pearson Correlation	0.320*	0.488**	0.043	0.306*	0.348*	0.150-	0.414**
	Sig. (2-tailed)	0.023	0.000	0.765	0.031	0.013	0.298	0.003
الرسالة	Pearson Correlation	0.347*	0.424**	-0.005	0.174	0.423**	0.184 -	0.377**
	Sig. (2-tailed)	0.014	0.002	0.973	0.227	0.002	0.201	0.007
الاهداف	Pearson Correlation	0.553**	0.610**	-0.006	0.470**	0.545**	0.199 -	0.606**
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.967	0.001	0.000	0.167	0.000
التوجه الاستراتيجي	Pearson Correlation	0.471**	0.595**	0.015	0.369**	0.510**	-0.207	0.543**
	Sig. (2-tailed)	0.001	0.000	0.917	0.008	0.000	0.149	0.000

\*\* ارتباط ذات دلالة معنوية (0.01)

\* ارتباط ذات دلالة معنوية (0.05)



## أعادة هندسة العمليات الادارية في ضوء التوجه الاستراتيجي بحث ميداني لعيبة القيادات العليا في وزارة النفط

1- علاقات الارتباط بين إجمالي التوجه الاستراتيجي وإعادة هندسة العمليات الإدارية إجمالاً وبإبعادها منفردة إذ بلغ الارتباط بين إجمالي التوجه الاستراتيجي وإعادة هندسة العمليات الإدارية إجمالاً (0.543) عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يشير إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية وقوية بين التوجه الاستراتيجي إجمالاً وإعادة هندسة العمليات الإدارية إجمالاً وعليه نقبل الفرضية ((توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إجمالي التوجه الاستراتيجي وبين إجمالي إعادة هندسة العمليات الإدارية)) وقد حقق بعد ارتباط التوجه الاستراتيجي بدعم الإدارة أعلى قيمة ومن ثم هو أكثر الأبعاد قوة وارتباطاً مع التوجه الاستراتيجي إذ كان الارتباط (0.595) عند مستوى معنوية (0.01) وهو ارتباط طردي قوي وعليه نقبل الفرضية ((توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إجمالي التوجه الاستراتيجي وبين دعم الإدارة)).

وجاء بعدها الهيكل التنظيمي ، إذ كان الارتباط بين إجمالي التوجه الاستراتيجي والهيكل التنظيمي (0.510) عند مستوى معنوية (0.01) وهذا ارتباط إيجابي قوي وهذا يدل على أن التوجه الاستراتيجي يعكس بصورة طردية على فاعلية الهيكل التنظيمي في الوزارة ومن ثم نقبل الفرضية ((توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إجمالي التوجه الاستراتيجي والهيكل التنظيمي)).

ثم جاء بعد ذلك القيادة ، إذ كان الارتباط بين إجمالي التوجه الاستراتيجي والقيادة (0.471) عند مستوى معنوية (0.01) وهو ارتباط إيجابي قوي وعليه نقبل الفرضية ((توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إجمالي التوجه الاستراتيجي والقيادة)).

وبعدها جاء بعد الأنظمة الإدارية ، إذ كان الارتباط بين إجمالي التوجه الاستراتيجي والأنظمة الإدارية (0.369) عند مستوى معنوية (0.01) عليه نقبل الفرضية ((توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إجمالي التوجه الاستراتيجي والأنظمة الإدارية)) وهو ارتباط إيجابي وجاء بعد ذلك الموارد إذ كان الارتباط بين إجمالي التوجه الاستراتيجي والموارد (0.015) وعليه لا توجد علاقة ارتباط بين إجمالي التوجه الاستراتيجي والموارد لذلك نرفض فرضية الارتباط لتكون الفرضية ((لا يوجد ارتباط بين إجمالي التوجه الاستراتيجي والموارد)) وأخيراً جاء بعد مقاومة التغيير بعلاقة عكسية إذ بلغ (-0.149) عليه تكون الفرضية ((لا توجد علاقة ارتباط بين إجمالي التوجه الاستراتيجي ومقاومة التغيير)).

2- علاقة الارتباط بين أبعاد التوجه الاستراتيجي وإجمالي إعادة هندسة العمليات الإدارية حيث حقق بعد الأهداف أعلى مستوى ارتباط إيجابي وطردي وقوي مع إجمالي إعادة هندسة العمليات الإدارية إذ بلغ (0.606) عند مستوى معنوية (0.01) وعليه نقبل الفرضية ((توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الأهداف وإجمالي إعادة هندسة العمليات الإدارية)).

وجاء بعد الرؤية بعد ذلك إذ أن هناك ارتباط إيجابي مع إجمالي إعادة هندسة العمليات الإدارية وكان قيمته (0.404) عند مستوى معنوية (0.01) وعليه نقبل الفرضية ((توجد علاقة ارتباط فردي بين الرؤية وإجمالي إعادة هندسة العمليات الإدارية)) وجاء بعد الرسالة بعدها إذ أن هناك ارتباط إيجابي مع إجمالي إعادة هندسة العمليات الإدارية وكان قيمته (0.377) عند مستوى معنوية (0.01) وعليه نقبل الفرضية ((توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الرسالة وإجمالي إعادة هندسة العمليات الإدارية)).

### رابعاً: اختبار علاقات التأثير بين متغيرات البحث وتحليلها وتفسيرها

حيث يتم في هذا المبحث تحديد التأثير بين المتغير المستقل التوجه الاستراتيجي وبين المتغير التابع إعادة هندسة العمليات الإدارية وتم استخدام معامل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression لغرض التحقق من صحة الفروض والجدول (7) يوضح النتائج التي تم الحصول عليها من برنامج SPSS وقيم  $(F, r^2, \beta)$  وبلغت قيمة (F) المحسوبة للنموذج بلغت (20.050) وهي أكبر من (F) الجدولية (7.19) وبناءً عليه نقبل الفرضية ((يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين التوجه الاستراتيجي وبين إعادة هندسة العمليات الإدارية)) وعند مستوى معنوية (0.01) ومن خلال قيمة معامل التحديد ( $r^2$ ) البالغة (0.295) يتضح أن التوجه الاستراتيجي قادر على تفسير ما نسبته (70.5%) إلى متغيرات أخرى غير داخلية في النموذج الدراسة ويتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي ( $\beta$ ) البالغ (0.543) بأن التغيير في التوجه الاستراتيجي بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى تغيير في إعادة هندسة العمليات الإدارية بنسبة (54.3%).



## أعادة هندسة العمليات الادارية في ضوء التوجه الاستراتيجي بحث ميداني لعيبة القيادات العليا في وزارة النفط

جدول (7) يوضح قيم التأثير (F, r<sup>2</sup>) التوجه الاستراتيجي في اعادة هندسة العمليات الادارية

إعادة هندسة العمليات الإدارية						المتغير المعتمد
معنوية t	اختبار t	معنوية F	احصائية الاختبار F	معامل التحديد r <sup>2</sup>	معامل الانحدار β	المتغير المستقل
0.003	*3.147	0.00	9.903	0.171	0.543	الرؤية
0.007	*2.823	0.00	7.968	0.142	0.377	الرسالة
0.000	*5.282	0.00	27.904	0.368	0.606	الاهداف
0.000	*4.478	0.00	20.050	0.295	0.543	التوجه الاستراتيجي

\*ذات دلالة احصائية على مستوى (0.05)

\*بلغت (F) الجدولية (7.19)

اما بالنسبة لتأثير الرؤية على إعادة هندسة العمليات الإدارية ، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (9.903) وهي أكبر من (F) الجدولية (7.19) عند مستوى معنوية (0.01) وكذلك بالنسبة لاختبار (t) حيث بلغت (3.147) عند مستوى معنوية (0.05) وعليه نقبل الفرضية البديلة H1 ((يوجد تأثير ذو دلالة احصائية ومعنوية بين الرؤية وإعادة هندسة العمليات الإدارية)) وبلغت قيمة معامل التحديد (0.171r<sup>2</sup>) ( ) ويتضح أن (17.1%) يفسره المتغير إعادة هندسة العمليات الإدارية وأن (82.9) تعود لعوامل أخرى لم يتطرق إليها النموذج أما معلمة الميل الحدي (β) بلغ (0.414) حيث أن التغير في الرؤية بوحدة واحدة يؤدي إلى تغيير ما نسبته (41.4%) في إعادة هندسة العمليات الإدارية ، وهذا يدل على وجود تأثير واضح ، وقوي للرؤية الاستراتيجية في الوزارة في إعادة هندسة العمليات الإدارية، اما تأثير الرسالة الاستراتيجية على إعادة هندسة العمليات الإدارية حيث بلغت (F) المحسوبة (7.968) وهي أكبر من (F) الجدولية (7.19) عند مستوى معنوية (0.01) اما اختبار (t) قد بلغ (2.823) عند مستوى معنوية (0.05) وعليه نقبل الفرضية البديلة ونرفض فرضية العدم ((يوجد تأثير ذو دلالة احصائية ذات دلالة معنوية بين الرسالة الاستراتيجية وإعادة هندسة العمليات الإدارية)) وبلغت قيمة معامل التحديد (0.142)r<sup>2</sup> حيث (14.2%) يفسره المتغير إعادة هندسة العمليات الإدارية وأن (85.8%) تعود إلى عوامل أخرى لم يتطرق إليها النموذج ، أما معامل الميل الحدي (β) بلغ (0.377) حيث ان التغير في الرسالة الاستراتيجية بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى تغير ما نسبته (37.7%) في إعادة هندسة العمليات الإدارية ، اما تأثير الأهداف الاستراتيجية في إعادة هندسة العمليات الإدارية إذ بلغت (F) المحسوبة (27.904) وهي أكبر من (F) الجدولية والبالغة (7.19) عند مستوى معنوية (0.01) اما اختبار (t) قد كان (5.282) عند مستوى معنوية (0.05) وهذا يدل على قبول فرضية البديلة ورفض فرضية العدم عندها تكون ((يوجد تأثير ذو دلالة احصائية ذات دلالة معنوية بين الأهداف الاستراتيجية وإعادة هندسة العمليات الإدارية)) وبلغت قيمة معامل التحديد (0.388r<sup>2</sup>) ( ) حيث أن (36.8%) يفسره إعادة هندسة العمليات الإدارية في الأهداف وأن (63.2) يمكن إرجاعها إلى عوامل أخرى لم يتضمنها النموذج أما معامل الميل الحدي (β) بلغ (0.606) إذ أن التغير في الأهداف الاستراتيجية بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى تغيير ما نسبته (60.6%) من إعادة هندسة العمليات الإدارية. ومما سبق يتضح إلى أن التوجه الاستراتيجي يؤثر في تنفيذ برنامج إعادة هندسة العمليات الإدارية في الوزارة ، إذ أن إسهام التوجه الاستراتيجي في تنفيذ استراتيجية إعادة هندسة العمليات الإدارية يؤدي إلى نجاح المنظمة المبحوثة في أداء مهامها





## المبحث الخامس / الاستنتاجات والتوصيات

### أولاً :- الاستنتاجات

- 1- لم تحظ الطاقات الشابة بمكان مناسب لشغل المناصب القيادية بينما نلاحظ ان الفئة الاكثر شغلا للمناصب القيادية هي (50 سنة فأكثر).
- 2- انخفاض المؤهل العلمي لحملة الشهادات العليا بينما نلاحظ ارتفاعها في حملة شهادة البكالوريوس والدبلوم.
- 3- تمتلك المنظمة المبحوثة توجه ستراتيحي الا انه غامض و غير معنن ، مما جعل هنالك عدم الاهتمام بها من قبل المنظمة المبحوثة من رؤية ورسالة واهداف .
- 4- تهتم العينة المبحوثة الى حد ما بستراتيحية اعادة هندسة العمليات الادارية لتلجأ اليها لمواجهة التحديات البيئية والمحافظة على المركز التنافسي.
- 5- يتمتع القادة في المنظمة المبحوثة بقدرات عالية في مواجهة التهديدات البيئية ، الا انها قيادات غير متفانلة مع عاملها بالشكل المطلوب مما اوجد فجوة مابين القادة والعاملين ادت الى فقدان الثقة بين القيادات وعاملهم.
- 6- وجود هيكل تنظيمي هرمي معقد في المنظمة المبحوثة ، مما ادى الى وجود مركزية شديدة وعدم وجود تمكين للمستويات التنظيمية الاخرى للمهام والمسؤوليات وكذلك تعقد الاجراءات فيها.
- 7- على الرغم من التوجهات الحكومية في تقليص عدد الادارات ، الا ان التقليص في المنظمة المبحوثة لا يرتقي الى المستوى المطلوب .
- 8- وجود مقاومة تغيير عالية من قبل القيادات لخوفهم من تغيير المناصب التي يشغلونها وكذلك من قبل العاملين اذ ان التغيير الجذري قد يؤدي الى تخليهم عن وظائفهم .
- 9- تعاني المنظمة المبحوثة من قلة المصادر المالية التي تعد حجر الاساس لبدء اي مشروع تغيير ، وبما ان اعادة هندسة العمليات الادارية تعني اجراء تغييرات جذرية لذا بات على تنفيذها تهيئة الموارد المالية الكافية .
- 10- تملك المنظمة المبحوثة القدرة على اجراء تغيير عملياتها لغرض تقليل التكاليف وتحسين الكفاءة التنظيمية وكذلك القوانين واللوائح في الوزارة واضحة للجميع الا انها تعاني من الجمود ولا تواكب التطورات الحاصلة في البيئة المحيطة.
- 11- وجود علاقة ارتباط ايجابية بين التوجه الاستراتيجي وبين اعادة هندسة العمليات الادارية وكذلك فان التوجه الاستراتيجي يؤثر في اعادة هندسة العمليات الادارية حيث ان التوجه الاستراتيجي يسبق اعادة هندسة العمليات الادارية.

### ثانياً: التوصيات والمقترحات

#### التوصيات

- 1- اتاحة المجال للطاقات الشابة لشغل المناصب القيادية في الخط الوسط وبالمؤهل العلمي من خريجي الدراسات العليا بوصفها الفئة التي توفر القاعدة العلمية للنجاح التنظيمي في خضم الازمات التي تعاني منها المنظمة المبحوثة أو تطويرهم من خلال زجهم في الجامعات لاكمال الدراسات العليا
- 2- صياغة توجه ستراتيحي واضح وفعال للمنظمة المبحوثة ونشره على كافة المستويات التنظيمية على ان يتضمن التوجه الاستراتيجي لها امكانية تطبيق اعادة هندسة العمليات الادارية .
- 3- اقامة برنامج توعوي حول ستراتيحية اعادة هندسة العمليات الادارية كأحد اهم الاستراتيجيات في الاصلاح الاداري يتم من خلالها التعرف على مفهومه واهميته واهدافه ومبادئه وآلية تنفيذه للقيادات وكذلك للعاملين لغرض التقليل من مقاومة التغيير.
- 4- تشكيل لجنة عليا لاعادة الهيكلة في المنظمة المبحوثة لغرض اجراء تغييرات جذرية في الهياكل التنظيمية وتحويلها الى هيكل تنظيمي مسطح.



## أعادة هندسة العمليات الادارية في ضوء التوجه الاستراتيجي بحث ميداني لعينة القيادات العليا في وزارة النفط

5- تشكيل لجنة مختصة لاعادة النظر في القوانين والانظمة الحالية وسياسات العمل الحالية ونظم المكافآت والحوافز لاجراء التغييرات المناسبة فيها وفق ما تم وضعه من توجه ستراتيحي وما تم تغييره من هيكل تنظيمي .

6- تهيئة الموارد المالية اللازمة لاجراء التغييرات في المنظمة المبحوثة من خلال استغلال الموارد التي تملكها العينة المبحوثة

**المقترحات :** بعد ما طرح من استنتاجات وتوصيات تقترح الدراسة عدد من الدراسات المستقبلية في المواضيع الاتية:

- 1- تطبيق نموذج الدراسة الحالي في منظمات اخرى (كالصحة مثلاً) .
- 2- دراسة عناصر اعادة هندسة العمليات الادارية لاجراء تغييرات جذرية فيها في منظمات اخرى .
- 3- دراسة عناصر اعادة هندسة العمليات الادارية ودورها في النجاح الاستراتيجي او الريادة الاستراتيجية.
- 4- اجراء دراسة حول التوجه الاستراتيجي ودوره في تحقيق الكفاءة التنظيمية.

### المصادر

#### العربية / أ) الكتب

- 1-القران الكريم
- 2- بن حبتور، عبد العزيز صالح (2007) ، الادارة الاستراتيجية (ادارة جديدة في عالم متغير)، ط2 الاردن، دار المريخ .
- 3- بني حمدان، خالد محمد. ادريس، وائل محمد (2009)، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي (منهج معاصر)، عمان، الاردن، دار اليازوري .
- 4- توربان، ايفرام (2000)، نظم دعم الادارة ونظم الخبرة، ترجمة سرور، سرور علي ابراهيم، الرياض، السعودية، المريخ، ترجمة حسني، محمود حسن، الرياض، دار المريخ.
- 5- جرادات، ناصر محمد (2013) ، الادارة الاستراتيجية منظور تكاملي حديث ، الاردن ، الاثراء
- 6- الذهبي، جاسم محمد (2001)، التطور الاداري (مداخل ونظريات- عمليات واستراتيجيات)، العراق، جامعة بغداد .
- 7- الطائي، علي حسون. الجنابي، اكرم سالم (2014)، قراءات في الفكر الاداري التنظيمي، الاردن، دار الوراق.
- 8- عرفة، سيد سالم (2011) ، اتجاهات حديثة في ادارة التغيير، الاردن ، دار الراية .
- 9- كنج، نيجل . اندرسون، نيل (2004)، ادارة أنشطة الابتكار والتغيير ( دليل انتقادي للمنظمات)، ترجمة حسني ، محمود حسن، السعودية، دار المريخ
- 10- كيلادا، جوزيف (2004)، تكامل اعادة الهندسة مع ادارة الجودة الشاملة، السعودية ، دار المريخ
- 11- لويثال، جفري ان (2002)، اعادة هندسة المنظمة (منهج الخطوة- بخطوة لتجديد حيوية الشركة)، الدخيل الله، خالد بن عبد الله، السعودية ، دار المريخ

#### ب) الابحاث

12- الزريقات، خالد خلف (2012)، اثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية، دراسة تطبيقية في المصارف التجارية الاردنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 31 ، ص 281-324 .

#### ج) الاطاريح و الرسائل

- 13- ابو طه، نهى احمد (2012)، اثر الاضطراب البيئي على علاقة التوجه الاستراتيجي بالاداء التسويقي ، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات دراسة الماجستير في ادارة الاعمال، جامعة الشرق الاوسط
- 14- الدهدار، مروان حمودة، العلاقة بين التوجه الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية وميزتها التنافسية دراسة ميدانية على جامعات قطاع غزة ، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات دراسة الماجستير في ادارة الاعمال، الجامعة الإسلامية غزة



## أعادة هندسة العمليات الادارية في ضوء التوجه الاستراتيجي بحث ميداني لعينة القيادات العليا في وزارة النفط

15- العجمي ، سالم حسين (2011) ، أثر التوجه الاستراتيجي التحليلي على أداء المنظمات في ضوء القدرات التسويقية المتاحة ، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات دراسة الماجستير في ادارة الاعمال ، جامعة الشرق الأوسط .

16- علي، عبد الوهاب احمد (2013)، اثر التوجهات الابداعية والاستراتيجية في تطوير المنتجات الجديدة والاداء التسويقي ، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات دراسة الماجستير في ادارة الاعمال ، جامعة الشرق الأوسط

### المصادر الأجنبية

#### أ) الكتب

17-Brocke, Jan vom.,Rosemann ,Michael (2015) ,Handbook on Business Process Management 1, Introduction, Methods, and Information Systems, 2th ed,Springer ,USA

18-CHENG,YIN CHEONG(2005),New Paradigm for Re-engineering Education Globalization, Localization and Individualization, Springer , Dordrecht, The Netherlands

19-Christensen, Lægreid , Roness. Paul G., Røvik, Kjell Arne (2007), Organization Theory and the Public Sector Instrument, culture and myth, Routledge , USA and Canada , [www.eBookstore.tandf.co.uk](http://www.eBookstore.tandf.co.uk)

20-Dess, lumpakin, Eisner mcnamara & kim (2011) ,Strategic manement creating text& cases , 6th ed , New York ,McGraw-Hill/Irwin

21-Griffin, Ricky W.(2002), "Management", 7th ed., Houghton Mifflin Company, Boston, New York.

22-Hill, Charles W. L.,Jones, Gareth R.(2013),Strategic Management: An Integrated Approach, 10th ed,South-Western, USA, Cengage Learning

23-Hussey, David (1998), Strategic management: from theory to implementation,4th ed, Britain

24-Katsioloudes, MariosI (2006), Strategic Management Global Cultural Perspectives for Profit and Non-Profit Organizations , Elsevier Butterworth Heinemann, United States of America

25-Krishnamacharyulu, C.S.G., Ramakrishnan, Lalitha (2014), ORGANIZATION DEVELOPMENT , New Delhi , phi learning

26-Roberts, Lon(1994) ,Process Reengineering ,the key to achiving breakthrough success ,United States of America ,ASQ quality press

27-Rothaermel ,frank t(2013), STRATEGIC MANAGEMENT, CONCEPTS , New York ,McGraw-Hill/Irwin

28-smith,mike(2011),fundamentals of management, New York , McGraw-Hill

29-Wheelen,Thomas L.,Hunger, J. David (2010),Strategic management and business policy: toward global sustainability, 10th ed ,New York, person prentice-hall

30-Wheelen, Thomas L., Hunger, J. David (2012),Strategic management and business policy: toward global sustainability, 11th ed, New York, person prentice-hall

31-White, Colin(2004),Strategic Management, PALGRAVE MACMILLAN, United States



- 32-Wiley, John., Sons, Inc (2008) , MANAGEMENT, 9th ed, New York, wiley.  
33-Katsioloudes, MariosI (2006), Strategic Management Global Cultural Perspectives for Profit and Non-Profit Organizations , Elsevier Butterworth Heinemann, United States of America

**ب) الأبحاث**

- 34-Abdolvand, Neda., Albadvi, Amir., Ferdowsi, Zahra(2008), Assessing Readiness For Business Process Reengineering, Business Process Management Journal ,Vol. 14 No. 4, Pp. 497-511, [Www.Emeraldinsight.Com/1463-7154.Htm](http://www.emeraldinsight.com/1463-7154.htm)  
35-Adeyemi, Sidikat. Aremu, Mukaila Ayanda(2008), Impact Assessment of Business Process Reengineering on Organisational Performance, European Journal of Social Sciences – Volume 7, Number 1,pp115-125  
36-Al-Mashari, Majed., Zairi, Mohamed(1999) ,BPR implementation process:an analysis of key success and failure factors , Business Process Management Journal, Vol. 5 No. 1, pp. 87-112.  
37-Ashayeri, J., Keij ,R., Bröker, A.(1998), Global business process re-engineering: a system dynamics-based approach, International Journal of Operations & Production Management, Vol. 18 No. 9/10, pp. 817-831, <http://www.researchgate.net/publication/235290561>  
38-Dubrovski, Drago (2005), Restructuring and Business Reengineering in Integrative Processes, Managing Global Transitions , Managing Global Transitions , Vo. 3 , NO 1 PP.71–93  
39-Fragoso, Jaime Torres(2015), Business Process Reengineering in Government Agencies: Lessons from an Experience in Mexico , Journal of Service Science and Management, vol .8, 382-392, <http://www.scirp.org/journal/jssm>  
40-Guimaraes, Tor., Bond, Wendi(1996), Empirically Assessing The Impact Of Business Process Reengineering On Manufacturing Firms , Gestão & Produção, V.3, N.1, Pp. 8-32  
41-Herzog, Natasa Vujica., Tonchia, Stefano., Polajnar, Andrej(2009), Linkages between manufacturing strategy, benchmarking, performance measurement and business process reengineering , Computers & Industrial Engineering ,vol. 57, no.3 pp963–975, <http://dx.doi.org/10.1016/j.cie.2009.03.015>  
42-Hussain, Mansoor., Saleh, Muhammad. Akbar, Sajjad., Jan, Zeb( 2014), Factors Affecting Readiness for Business Process Reengineering Developing and Proposing a Conceptual Model, European Journal of Business and Management,Vol.6, No.1,PP 55 -60 , [www.iiste.org](http://www.iiste.org)  
43-Hussein, Bassam., Bazzi, Hassan., Dayekh, Ayman., Hassan, Walid.(2013), Critical analysis of existing business process reengineering models: towards the development of a comprehensive integrated model, Journal of Project, Program & Portfolio Management, Vol 4 No 1 ,pp30-40  
44-Ibezim, Nnenna Ekpereka., Obi, Chiaka Augusta(2013), Re-Engineering University Education through Strategic Information Management: The Nigerian Experience , Modern Economy ,pp 783-789 , (<http://www.scirp.org/journal/me>)



- 45-Kaehler, Cristiano., Busatto, Franciele., Becker, Grace, V. Hansen., Hansen, Peter Bent(2014), Relationship Between Adaptive Capability And Strategic Orientation: An Empirical Study In A Brazilian Company , Scientific Research, Ibusiness , 6, Pp1-9, [Http://Www.Scirp.Org](http://Www.Scirp.Org)
- 46-Kettinger, William J., Teng ,James T., Guha, Subashis.(1997), Business Process Change: A Study Of Methodologies, Techniques, And Tools [Http://Www.Misq.Org/Archivist/Appendices/Article1.Ht](http://Www.Misq.Org/Archivist/Appendices/Article1.Ht)
- 47-Lienert, Ian (2005) , Are Laws Needed for Public Management Reforms? An International Comparison , IMF Working Paper,International Monetary Fund
- 48-Lilian, Orogbu Obiageli., Uzochukwu, Onyeizugbe Chinedu., Francisca, Onuzulike Nkechi (2015), BUSINESS PROCESS REENGINEERING AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE OF SELECTED AUTOMOBILE FIRMS IN SOUTHEAST OF NIGERIA , European Journal of Business, Economics and Accountancy, Vol. 3, No. 5, PP12 -43 , [www.idpublications.org](http://www.idpublications.org)
- 49-Love , P.E.D. Gunasekaran, A. Li, H.(1998), Putting an engine into re-engineering: toward a process-oriented organization , International Journal of Operations & Production Management, Vol. 18 No. 9/10, pp. 937-949, <http://www.researchgate.net/publication/241527063>.
- 50-M. R., Razalli., K. J., Ringim ,N., M. G., Hassan (2015) , A Framework of Best Practices in Managing Business Reengineering for Islamic , Journal of Advanced Management Science Vol. 3, No. 1, pp25-22
- 51-naz, Anila. Azhar, Zain. Nawaz, Maryam. Gul, Asiya (2013), Role of Human Resources Management in the Effectiveness of Business Process Reengineering , Journal of Resources Development and Management , Vol.1 ,pp60-64 .
- 52-Nzewi ,Hope N., .Ugochukwu , C. Nzewi ,. Moneme, Patrick (2015) , Business process reengineering and performance of courier service organizations in anambra state,Nigeria, AMERICAN JOURNAL OF SOCIAL AND MANAGEMENT SCIENCES, Vol.1 ,no.6,pp24-33, <http://www.scihub.org/AJSMS>
- 53-Olufemi, Ogunkoya., Olayinka, Shodiya(2013), STRATEGIC ORIENTATION AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE:A STUDY OF THE AFRICAN TEXTILE INDUSTRY, SINGAPOREAN Journal Of business Economics, and management studies Vol.2, No.4, pp1-8
- 54-Olufemi, Ogunkoya., Olayinka, Shodiya (2013), STRATEGIC ORIENTATION AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE:A STUDY OF THE AFRICAN TEXTILE INDUSTRY, SINGAPOREAN Journal Of business Economics, and management studies Vol.2, No.4, pp1-8
- 55-Omidi, Alireza., Khoshtinat, Behnaz (2016), Factors affecting the implementation of business process reengineering: taking into account the moderating role of organizational culture(Case Study: Iran Air) , Procedia Economics and Finance 36 ,pp 425–432, (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>)



- 56-Papulova, Zuzana (2014), The Significance of Vision and Mission Development for Enterprises in Slovak Republic, Journal of Economics, Business and Management, Vol. 2, No. 1,pp 12- 16
- 57-Pattanayak, Santosh. Roy, Supriyo (2015), Synergizing Business Process Reengineering with Enterprise Resource Planning System in Capital Goods Industry , Procedia - Social and Behavioral Sciences 189 pp471– 487, [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com)
- 58-Parvin,Badieh.,Salvati,Adel(2014),A Study On Keshavarzi Bank Readiness For Process Re-Engineering (Case Study: Kurdistan Province),Journal Of American Science ,10(2s),Pp4 3-4 9
- 59-Rousan, Mahmoud Ali(2014), Decision Support Systems Effect on Reengineering Field Research on Jordanian Tourism Companies, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol. 4, No. 4,PP 301- 312, [www.hrmars.com](http://www.hrmars.com)
- 60-Schoemaker, Paul J.H. Day, George S. Snyder ,Scott A.(2012), Integrating organizational networks, weak signals, strategic radars and scenario planning , Technological Forecasting & Social Change , 80 pp 815–824 , <http://www.elsevier.com/copyright>
- 61-Sibhato, Hailekiros., Singh, Ajit Pal (2012), Evaluation On Bpr Implementation In Ethiopian Higher Education Institutions , Global Journal Of Management And Business Research ,Volume 12 Issue 11, [Http://Creativecommons.Org/Licenses/By-Nc/3.0/](http://Creativecommons.Org/Licenses/By-Nc/3.0/)
- 62-SLATER,STANLEY F.,OLSON,ERIC M.,HULT,TOMAS M (2006) ,“The Moderating Influence of Strategic Orientation on the Strategy Formation Capability–Performance Relationship ,Strategic Management Journal,(27) ,pp1221–1231, ([www.interscience.wiley.com](http://www.interscience.wiley.com))
- Teng, James T.C., Jeong, Seung Ryul., Grover, Varun.(1998), Profiling Successful Reengineering Projects ,COMMUNICATIONS OF THE ACM, Vol. 41, No. 6,pp96 -102 Fitzgerald, B. and Murphy, C. (1996) Business Process Reengineering: The Creation and Implementation of a Methodology, INFOR: Journal of Information Systems and Operational Research, Vol. 34, No.1, pp. 3-14.
- 63-Tahereh, Maleki. Yokabed, Beikkhakhian(2011), Business process reengineering implementation: an investigation of critical success factors , International Conference on Information and Finance, vol.21,pp17-21
- 64-Tahereh, Maleki. Yokabed, Beikkhakhian(2011), Business process reengineering implementation: an investigation of critical success factors , International Conference on Information and Finance, vol.21,pp17-21
- 65-Terziovski, Mile., Fitzpatrick, Paul., O’neill, Peter(2003), Successful Predictors Of Business Process Reengineering (Bpr) In Financial Services , International Journal Of Production Economics,84 ,Pp35–50, [Http://Www.Researchgate.Net/Publication/223584521](http://Www.Researchgate.Net/Publication/223584521)



- 66-TONY, OLUWASANYA ADEWALE (2014), EFFECT OF BUSINESS PROCESS REENGINEERING ON ORGANISATION'S PERFORMANCE IN NIGERIA: (A STUDY OF WEMA BANK PLC) , International Journal in Management and Social Science , Vol.02 Issue-02, pp 24-55, <http://www.ijmr.net>
- 67-Tutar, Hasan., Nart, Sima., Bingöl, Dursun(2015), The Effects Of Strategic Orientations On Innovation Capabilities And Market Performance: The Case Of Asem , 11th International Strategic Management Conference , Procedia - Social And Behavioral Sciences ( 207 ),pp 709 – 719.

ج) الاطاريح والرسائل .

- 68-Brewster, Rollin D.(1997),BUSINESS PROCESS REENGINEERING : A PRIMER FOR THE MARINE CORPS' PROCESS OWNER, Submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of MASTER OF SCIENCE IN MANAGEMENT from the NAVAL POSTGRADUATE SCHOOL, Monterey, California
- 69-Hagos, Samuel(2012), Assessment Of Business Process Reengineering Implementation And Result Within Ethiopian Ministry Of Health And Gambella Regional Health Bureau Contexts , Thesis Submitted For Completion Of Master Of Science ,Main Field Of Study: Computer Science Specialization: Informatics, School Of Computing Blekinge Institute Of Technology
- 70-Kassahun, Asmare Emerie(2012), THE EFFECT OF BUSINESS PROCESS REENGINEERING ON PUBLIC SECTOR ORGANISATION PERFORMANCE (A DEVELOPING ECONOMY CONTEXT), A thesis submitted for the degree of Doctor of Philosophy, School of Business Information Technology and Logistics Business College ,RMIT University
- 71-Poku, Debrah Kwame(2012), The Effect Of Strategic Planning On The Performance And Operations Of The Agricultural Development Bank , A Thesis Submitted To The Institute Of Distance Learning, Kwame Nkrumah University Of Science And Technology In Partial Fulfillment Of The Requirements For The Degree Of Commonwealth Executive Masters Of Business Administration
- 72-Shahin ,Basel (2011) ,Evaluating The Effectiveness Of Strategic Planning Within The Middle Eastern Public Sector ,A Thesis Submitted In Partial Fulfillment For De Degree Of Doctor Of Business Administration Victoria Graduate School Of Business Faculty Of Business And Law Victoria University Melbourne, Australia
- 73-Vakola ,Maria(1999),Business Process Re-Engineering And Organisational Change: Evaluation Of Implementation Strategies ,Submitted In The Fulfilment Of The Requirements Of The Degree Of Doctor Of Philosophy,School Of Business And Informatics University Of Salford, Salford, Uk



## **Business Process Reengineering In The Light Of Strategic Direction In Field Study Of Sample Of High Level In The Ministry Of Oil**

### **Abstract**

The current research aims to determine the extent of the impact of the strategic direction to the business process reengineering, in the Office of the Ministry of Oil To reach that goal was a sample of community research study consisted (50) members of the senior leadership represent the problem in organization researched in the ambiguity of the strategic direction of knowledge of the compatibility of the strategic direction with Business Process Reengineering and used questionnaire, interview and observation to obtain the information needed to search was addressing data by the statistical system spss percentage and the arithmetic mean, standard deviation and coefficient of variation .

The research found a set of conclusions, including that there is a link and the impact of the strategic direction and business process reengineering relationship suffers organization researched the ambiguity in the strategic direction qualification for leadership and low, where most of them were bachelor degree holders as well as the decrease in the number of young leaders to fill leadership positions and the existence of an organizational structure pyramid complex is reflected in the slow pace of proceedings by the recommended current research need to formulate strategic direction of the vision, mission and goals as an actor that includes strategic direction has can application of strategic business process reengineering and provide an opportunity for groups of young woman in leadership positions and higher education and hold radical changes to the human and organizational level and the technological and operational in the surveyed organization.

**Keywords:** Strategic Direction , Business Process Reengineering.