

# تأثير الابداع الاستراتيجي في مكونات إعادة هندسة عمليات الاعمال دراسة استطلاعية لآراء مجتمع المدراء ومعاونيهم والاستشاريين في الشركة العامة للاتصالات والبريد

م: يوسف عبد الإله أحمد  
قسم تقنيات إدارة الجودة الشاملة/ التقنية الادارية بغداد

## المستخلص:

تحتاج المنظمات اليوم الى التوجه نحو الابداع الاستراتيجي الذي يُعنى بتحليل المواقف التي تواجهها خاصة تحديات التغيير في البيئة الخارجية والتي تحتم على المنظمة ان تقوم باعادة النظر باستراتيجياتها وتوجهاتها وعملياتها وهو ما يطلق عليه باعادة الهندسة لمواجهة تلك التحديات والضغوط. وانطلق هذا البحث من معضلة فكرية ذات بُعدين، بُعد نظري تمثل في عدم تناول الكتابات والباحثين تأثير الابداع الاستراتيجي في اعادة هندسة عمليات الاعمال بحسب علم واطلاع الباحث، وُبعد تطبيقي تمثل في عدم تطبيق مثل هذا البحث في الشركة العامة للاتصالات والبريد الكائن في أبو نواس مجاور فندق بغداد. يسعى البحث الحالي للربط بين الابداع الاستراتيجي واعادة هندسة عمليات الاعمال وذلك لما يحققه من اضافة في المكتبة العراقية. وقد اعتمد أسلوب الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بمتغيرات البحث من عينة قصدية والتي بلغت (٣٠) فرداً تمثلوا بالمديرين في مستويات الإدارة العليا والوسطى فضلاً عن معاونيهم والاستشاريين والذين يعدون ممارسين للعمل الإستراتيجي، ولغرض تحليل الاستجابات واختبار فرضيات البحث استخدم الباحث عدد من الوسائل الإحصائية منها النسبة المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعاملات ارتباط سبيرمان واختباري ( F,T ) والانحدار الخطي البسيط. وعلى ضوء النتائج التي تم الحصول عليها توصل البحث إلى مجموعة استنتاجات من أهمها إن معظم هذه الاختصاصات متوائمة مع متطلبات العمل، مما يوحي بزيادة كفاءة الشركة في استغلال مواردها، ومزاوجة الخبرة مع الكفاءة لتحقيق حالات التفرد والتميز التي تسعى إليها.

المصطلحات الأساسية للبحث/ الابداع الاستراتيجي، اعادة هندسة عمليات الأعمال.



مجلة العلوم  
الاقتصادية والإدارية  
المجلد ٢٢ العدد ٨٧  
الصفحات ٢٠٢-٢٧٥



## تأثير الابداع الاستراتيجي في مكونات إعادة هندسة عمليات الاعمال دراسة استطلاعية لآراء مجتمع المدراء ومعاونيهم والاستشاريين في الشركة العامة للاتصالات والبريد

### مقدمة:

يتسم عالمنا المعاصر بتحولات هائلة وتغيير سريع في مختلف مجالات الحياة، وتشهد الأسواق العالمية منافسة شديدة وتحديات جسيمة بين المنظمات، مما يجعلها في سباق دائم ومستمر لضمان بقائها في السوق، وللحفاظ على وضع تنافسي متميز، وهذا ما يدفع المنظمات إلى البحث عن استراتيجيات تضمن لها تحقيق الأداء المتميز والميزة التنافسية المستدامة.

وتعد إعادة هندسة عمليات الأعمال إحدى الاستراتيجيات الحديثة التي تقود عملية التغيير في المنظمة والتي تؤدي إلى تغييرات جذرية في أنشطتها بما يدعم أداء عملياتها بشكل أفضل. وإن هذا لا يتم إلا بتوافر فكر الإبداع الاستراتيجي بوصفه تفكير خلاق، فيبدأ من حيث ينتهي إليه الذهن، فيشخص الفرص البعيدة المدى ليجلبها رجوعاً إلى الحاضر لتحقيقها و من خلال ذلك تحقيق الرفاهية للمجتمعات، إذ يقود إلى كسر قواعد المنافسة مع الآخرين وليس التنافس معهم على أساس الأداء الأفضل، وتخلي المنظمات عن قواعد المنافسة التقليدية، لتقدم قيمة عليا للزبون.

لذا فقد انطلق البحث من مشكلة أساسية تمثلت في قلة اهتمام الشركة بإعادة هندسة العمليات وضعف مواكبتها للأساليب الإدارية كالإبداع الاستراتيجي التي تقود إلى التغييرات والتطورات التي تحصل في البيئة الخارجية واتباع الأساليب التقليدية في العمل.

بناء على ماسبق فإن البحث الحالي يهدف إلى بناء إطار فكري ميداني لاختبار مستوى التأثير الإبداع الاستراتيجي في إعادة هندسة عمليات الأعمال في الشركة المبحوثة.

وقد استند البحث في تحديد افتراضاته على العلاقة المنطقية التي تربط بين الإبداع الاستراتيجي وإعادة هندسة عمليات الأعمال. وتحديد أثر حيازتها للشركة العامة للاتصالات والبريد، وحدد الباحث عينة البحث بالسادسة بالمديرين في مستويات الإدارة العليا والوسطى فضلاً عن معاونيهم والاستشاريين فيها كونهم قادة استراتيجيين، وجمعت بيانات البحث بواسطة الإستبانة وتم تحليلها باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية وهي الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، توزيع (t)، توزيع (f)، معامل الارتباط، الانحدار البسيط، معامل التحديد.

ولغرض الإحاطة بالموضوع فقد تم تقسيم البحث إلى خمسة مباحث، يختص الأول منه بمنهجية البحث، التي تناولت مشكلته، أهداف البحث، أهميته، نموذج البحث وحدود البحث، فرضياته، والأساليب الإحصائية المستخدمة، والمبحث الثاني يختص بالدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث، أما المبحث الثالث فقد ركز على التعرف بموضوعي الإبداع الاستراتيجي وإعادة هندسة عمليات الأعمال. ويأتي المبحث الرابع ليوظف الجانب العملي بعرض وتحليل نتائج مستويات تطبيق الإبداع الاستراتيجي في الشركة المبحوثة ومكونات إعادة هندسة عمليات الأعمال، وكذلك نتائج اختبار فرضيتي البحث، ويختم المبحث الخامس بجملة من الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات.

### المبحث الأول / منهجية البحث

#### 1. مشكلة البحث

تحتاج منظمات اليوم إلى التوجه نحو الإبداع الاستراتيجي الذي يُعدّ متغيراً حرجاً لإدامة مقدرات المنظمة في مواجهة منافسيها والتي تحتم على المنظمة أن تقوم بإعادة النظر باستراتيجياتها وتوجهاتها وعملياتها وهو ما يطلق عليه إعادة الهندسة لذلك فمن البديهي نظرياً أن يؤثر الإبداع الاستراتيجي في إعادة هندسة عمليات المنظمة.. إلا أن الباحث أرتأى البحث في هذا التأثير عملياً من خلال دراسة العلاقة والتأثير بين خصائص الإبداع الاستراتيجي وإعادة هندسة عمليات الأعمال في الشركة العامة للاتصالات والبريد ومن هنا فإن مشكلة البحث تتجسد بالتساؤلات الآتية:-

- أ- ما هو مستوى الإبداع الاستراتيجي في الشركة العامة للاتصالات والبريد؟
- ب- ما مستوى مكونات إعادة هندسة عمليات الأعمال في الشركة مجتمع البحث؟
- ت- هل هناك علاقة بين الإبداع الاستراتيجي ومكونات إعادة هندسة عمليات الأعمال في الشركة المبحوثة؟
- ث- هل هناك تأثير للإبداع الاستراتيجي في مكونات إعادة هندسة عمليات الأعمال في الشركة المبحوثة؟

## تأثير الابداع الاستراتيجي في مكونات إعادة هندسة عمليات الاعمال دراسة استطلاعية لآراء مجتمع المدراء ومعاونيهم والاستشاريين في الشركة العامة للاتصالات والبريد

### 2- أهداف البحث

يرمي البحث إلى بلوغ الأهداف الآتية:-

- بناء إنموذج يمثل العلاقة بين متغيرات البحث فيما بينها وتأثير بعضها في بعض بهدف الاستفادة منها في تكوين الرؤيا المستقبلية للقطاع العام وامكانية استخدامه في الشركة المبحوثة.
- تشخيص الواقع الفعلي للابداع الإستراتيجي ومكونات إعادة هندسة عمليات الأعمال في الشركة المبحوثة.
- اختبار العلاقة بين الابداع الإستراتيجي ومكونات إعادة هندسة عمليات الأعمال في موقع البحث.
- اختبار أثر الابداع الإستراتيجي في مكونات إعادة هندسة عمليات الأعمال في الشركة المبحوثة.

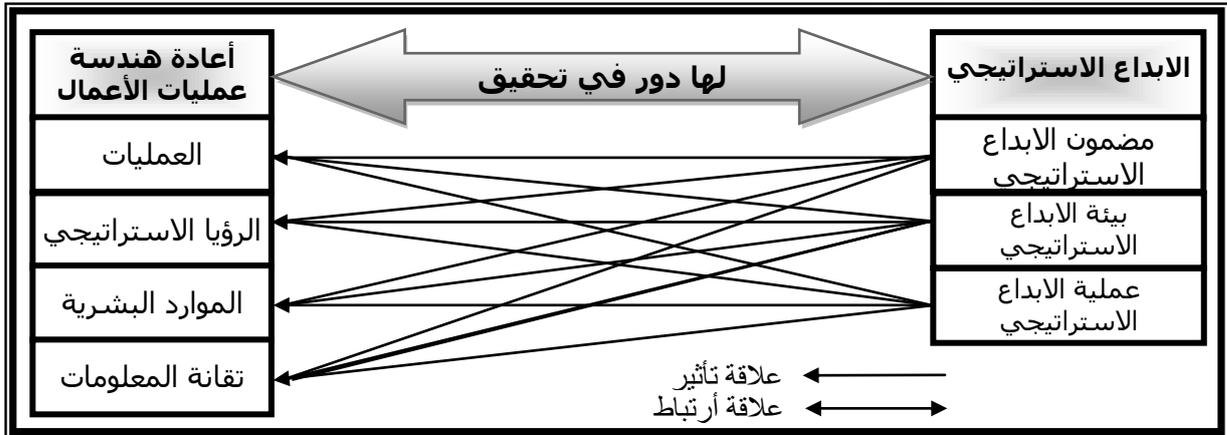
### 3- أهمية البحث

يستمد البحث اهميته من حساسية الاهداف التي يسعى انموذج البحث الى تحقيقها وتركيب متغيراته وحدائتها، ويتجلى ذلك في الآتي:

- يمكن أن يساهم البحث الحالي في تعميق الرؤيا الاستراتيجية للابداع ومدى اسهامها في صياغة التطور التنظيمي.
- يعد البحث الحالي مساهمة علمية لاختبار العلاقة والاثر بين الابداع الإستراتيجي ومكونات إعادة هندسة عمليات الأعمال في الشركة المبحوثة، من أجل تشخيص أسباب التباين من عدمه والارتقاء بمستوى أدائها، وبالتالي الخروج باستنتاجات منطقية يمكن أن تفيد عند تعميمها للمنظمات.
- يعد البحث الحالي محاولة للربط بين الابداع الإستراتيجي ومكونات إعادة هندسة عمليات الأعمال وذلك ما يحقق بعض الإضافة في المكتبة العراقية والعربية.
- يعد هذا البحث محاولة جادة تساهم في أدراك الإدارات العليا والوسطى في المنظمات عموماً، والمنظمة المبحوثة على نحو خاص نحو ضرورة الاهتمام بتبني الابداع الإستراتيجي في مكونات إعادة هندسة عمليات الأعمال، وتوظيف آليات الاثر والارتباط بينها لتحسين أداء المنظمات العراقية التي تفقد إلى رضا الزبون وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية على منافسيها.
- يمكن لمؤشر البحث الحالي أن تكون مفيدة في مجال تحقيق الرقي لدى المديرين الاستراتيجيين وخبراتهم القيادية وعلى إعادة هندسة عمليات الاعمال في الشركة المبحوثة المنبثقة عن معطيات الابداع الاستراتيجي.
- حث الشركات العراقية العاملة في مجال الاتصالات (القطاع العام، القطاع الخاص) على ضرورة الابداع الاستراتيجي وعلاقته المباشرة ببقاء المنظمة على قيد الحياة، إذ إن البيئة التي تعمل في نطاقها شركات الاتصالات تتميز بكونها ذات منافسة حادة مع تميزها بسرعة التغيير وبما يجعل الابداع الاستراتيجي ضرورة لا بد منها من أجل البقاء.

### 4- أنموذج البحث

تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة وأهداف البحث وإثبات أو نفي فرضياته المذكورة آنفاً، بناء أنموذج افتراضي يعكس طبيعة العلاقات المنطقية واتجاهات التأثير بين المتغيرات المبحوثة فضلاً عن توضيح أبعاد تلك المتغيرات، والشكل (1) يوضح أنموذج البحث.



شكل (1) أنموذج البحث



## تأثير الابداع الاستراتيجي في مكونات إعادة هندسة عمليات الاعمال دراسة استطلاعية لآراء مجتمع المدراء ومعاونيهم والاستشاريين في الشركة العامة للاتصالات والبريد

يتضح من النموذج وجود متغيرين رئيسيين هما: المتغير المستقل (الابداع الاستراتيجي) والمتغير التابع (إعادة هندسة عمليات الأعمال)، وأن كل متغير يتضمن مجموعة من الأبعاد الفرعية، إذ يتكون المتغير المستقل من ثلاثة أبعاد هي (مضمون الابداع الاستراتيجي، بيئة الابداع الاستراتيجي، عملية الابداع الاستراتيجي)، إذ يتم من خلالها معرفة مدى تطبيق الشركة المبحوثة الابداع الاستراتيجي وطبيعة اتجاه حركة العلاقة والتأثير؛ أما الأبعاد في المتغير التابع (مكونات إعادة هندسة عمليات الأعمال) والذي يتكون من أربعة أبعاد فرعية هي (العمليات، الرؤيا الاستراتيجية، الموارد البشرية، ثقافة المعلومات).  
أن حركة المخطط تكون بوجود تأثير مباشر لكل من أبعاد الابداع الاستراتيجي في مكونات إعادة هندسة عمليات الأعمال وبالتالي سنحصل من جراء ذلك على علاقة التأثير الكلية للابداع الاستراتيجي في مكونات إعادة هندسة عمليات الأعمال.

### 5- فرضيات البحث

استرشاداً بالنموذج البحث، وما يتضمنه من علاقات ومتغيرات بنيت الفرضيات الرئيسية للبحث وكالاتي:-  
1. الفرضية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الابداع الإستراتيجي و مكونات إعادة هندسة عمليات الأعمال.  
2. الفرضية الثانية : يؤثر الابداع الإستراتيجي تأثيراً ايجابياً ذات دلالة معنوية في مكونات إعادة هندسة عمليات الأعمال.

### 6- اختبار صدق وثبات الاستبانة

أ. صدق الاستبانة:- جرى ذلك باتباع طريقة الصدق الظاهري من خلال عرضها على (3) خبراء وكما هو مثبت في (ملحق 2) ، في مجال الاختصاص لبيان صلاحية الفقرات المذكورة وإستناداً لآرائهم أصبحت الاستبانة بالشكل النهائي.  
ب. ثبات الاستبانة:- استخدم اختبار ألفا كرونباخ لإيجاد معامل ثبات الاستبانة، إذ حصلت على قيمة معامل ألفا لكل بعد من أبعاد الاستبانة، وأشارت نتائج التحليل الإحصائي لمعامل ألفا Alpha Coefficient إلى أن قيمة معامل الثبات لاختبار تحليل الثبات بلغت أكثر من (0,84) مما يعني أن جميع أبعاد الاستبيان تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

### 7- منهج البحث

اعتمد البحث منهجاً تكاملياً يجمع بين المنهج التاريخي (في جانبه النظري) المعتمد في بناء الاطار النظري للبحث، والمنهج الاستطلاعي المسحي (في جانبه الميداني)، وذلك لتشخيص آراء أفراد العينة في قوة المتغيرين، والمنهج الوصفي في تحليل نتائج البحث ثم التوصل الى الاستنتاجات وتقديم التوصيات بشأنها.

### 8- حدود البحث

أ- الحدود العلمية: حُدِّدَ البحث علمياً بما جاء بأهدافه وأهميته وتساؤلاته.  
ب- الحدود الزمانية: إن مدة إعداد البحث الاستطلاعي في الشركة العامة للاتصالات والبريد، بدأت بالزيارات الأولية لتشخيص مشكلة البحث، وتوزيع الإستبانة وإعادتها، ومقابلة المدراء وتدارس آرائهم ومقترحاتهم حول البحث، وأهدافه، ومتغيراته للمدة من 2013/12/1 ولغاية 2014/4/1.  
ت- الحدود المكانية: تم اختيار الشركة العامة للاتصالات والبريد، وهي إحدى شركات وزارة الاتصالات، الكائن في منطقة ابو نواس / بغداد من بين عدد من الشركات للاتصالات العام والخاص (النقال) التي زارها الباحث لتطبيق البحث باعتماد النموذج الفرضي وذلك للأسباب الآتية:  
1. تعد الشركة من الشركات العريقة التي تسعى الى ايجاد بنية تحتية قوية ومتمينة تمتد الى جميع محافظات العراق وهي الشبكة الوطنية الضوئية وشبكة المايكرووفيف الوطنية، إذ تم ادخالها وسائل تقنية حديثة في مجال الاتصالات مثل شبكات النافذة الضوئية وتقنيات اوصول الكابل الضوئي الى الكابينة فضلاً عن إعادة تغيير هيكلها الإداري والبشري بما يتناسب مع متطلبات تحسين العمل "الخبرة العلمية والشهادة".  
2. سعي الإدارة العليا لتطبيق وتدعيم الابداع الإستراتيجي في إعادة هندسة عمليات الأعمال للوصول للأداء المتميز.

٣. تعاني خدمة الهواتف الارضية من مشكلات كثيرة في التجهيز تؤثر بشكل كبير في امكانية الاستجابة للطلب العالي لتوفير خدمات الاتصالات باسعار مدعومة وتخفيض اسعار النداءات الدولية الصادرة من الهواتف الارضية واللاسلكية الوطنية في بغداد والمحافظات بالمقارنة مع شركات اتصالات الهاتف المحمول.  
ث- الحدود البشرية: اختيرت عينة قصدية تتمثل بالمديرين في مستويات الإدارة العليا والوسطى فضلاً عن معاونيهم والاستشاريين والذين يعدون ممارسين للعمل الإستراتيجي ولهم دور فاعل في تكوين الرؤيا المستقبلية للشركة المبحوثة، إذ بلغ مجموع (30) فرداً أي بنسبة ٧٠ % من عددهم البالغ ٤٣ فرداً. والجدول (١) يعرض وصفاً للسمات الشخصية لأفراد عينة البحث.

الجدول (١) وصف الأفراد المبحوثين في الشركة قيد البحث

المركز الوظيفي							
إدارة عليا		إدارة وسطى		المعاونين ومستشارين			
العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية		
٤	١٤%	١٦	٥٣%	١٠	٣٣%		
التحصيل الدراسي							
إعدادية		بكالوريوس		ماجستير			
العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية		
٢	٧%	٢٥	٨٣%	٣	١٠%		
مدة الخدمة بالشركة أو المصنع سنة							
١٠-٥ سنة		١٥-١٠ سنة		٢٠-١٥ سنة		٢١- فأكثر سنة	
العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية
٣	١٠%	٥	١٧%	٩	٣٠%	١٣	٤٣%

يشير الجدول (١) الى المركز الوظيفي للأفراد المبحوثين إذ تبين إن الإدارة العليا للشركة قيد البحث تمثل (١٤%) في حين أن الإدارة الوسطى مثلوا (٥٣%) والمعاونين والاستشاريين شكلت (٣٣%) من إجمالي الأفراد المبحوثين. ويدل مؤشر المركز الوظيفي للأفراد على أنهم كانوا من مختلف المستويات الإدارية للشركة قيد البحث وهذا مؤشر حسن يُشير الى عدم حصر الاستبيان بمستوى اداري واحد دون آخر إذ تم الحصول على آراء المدراء في مختلف المستويات الادارية. وكما يشير الجدول في اعلاه الى التحصيل الدراسي للمبحوثين وتبين أن (٩٣%) يحملون مؤهلاً جيداً يمكنهم من فهم مكونات الاستبانة والتعامل معها بشكل سليم. ويشير الجدول الى مدة خدمة الافراد المبحوثين إذ تبين إن (٩٠%) من الافراد المبحوثين لديهم خدمة لاكثر من عشر سنوات في الشركة وهي سنوات يكتسب من خلالها المدراء المعرفة والخبرة في كيفية التعامل مع المشكلات التي تواجههم في العمل واتخاذ القرارات المناسبة بصددھا.

#### 9- أساليب جمع البيانات

تمثلت عملية جمع البيانات اللازمة لإنجاز البحث في جانبين رئيسيين هما:-

أولاً: الجانب النظري:- اعتمد الجانب النظري من البحث على ما توافر من المراجع والأدبيات العربية والأجنبية من كتب ودوريات فضلاً عن الرسائل الجامعية التي أتاحت للباحث الإطلاع عليها والتي ساعدت في أغناء هذا الجانب.

ثانياً: الجانب العملي:- اعتمد البحث على مصادر عدة في جمع البيانات والمعلومات وهي:

أ- استمارة استبيان (Questionnaire): والتي تم إعداد عباراتها المتعلقة بمتغيرات الابداع الاستراتيجي من آراء ودراسات بعض الكتاب منهم: (العنزي، ٢٠٠٨) (Sniukas, 2007) أما مكونات إعادة هندسة عمليات الأعمال فقد استند الباحث على آراء ودراسات: (أحمد، ٢٠١١) (الرضا، ٢٠٠٧) (علي، ٢٠٠٥)، فقد جرى توزيع (٣٩) استبانة وتم استبعاد (٩) منها لعدم استيفائها للشروط ليصبح عدد الاستمارات التي خضعت للتحليل والاختبار (٣٠) استمارة فقط، وهذا يعني أن نسبة الاسترداد بواقع (٧٧%).

ب المقابلات الشخصية: تم إجراء عدد من المقابلات الشخصية مع عدد من المدراء في الشركة وكما موضحة



## تأثير الابداع الاستراتيجي في مكونات إعادة هندسة عمليات الاعمال دراسة استطلاعية لآراء مجتمع المدراء ومعاونيهم والاستشاريين في الشركة العامة للاتصالات والبريد

في الملحق رقم (١).

### 10- الأدوات المستخدمة في البحث

- استعان الباحث ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS-0.17) في توصيف البيانات وتحليلها وإعداد التقارير التحليلية لنتائج الإستبانة، وقد تم استعمال الأساليب الإحصائية التي تتسجم مع فرضيات البحث والمتوافرة في البرنامج المذكور، وهي كما يأتي:
1. استخدام الوسط الحسابي (Arithmetic Mean): يستخدم في حساب متوسط إجابات أفراد العينة ومعرفة مستوى المتغيرات لأغراض التحليل والمقارنة.
  2. استخدام الانحراف المعياري (Standard Deviation): لقياس درجة تشتت أو الانسجام في إجابات أفراد العينة عن الوسط الحسابي لكل من خصائص التفكير الإستراتيجي ومراحل تطبيق إعادة هندسة عمليات الأعمال، ويستفاد منه لأغراض التحليل والمقارنة.
  3. استخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha): لقياس دقة فقرات الإستبانة واتساقها، للتأكد من ثبات إجابات العينة.
  4. استخدام توزيع (t): لاختبار معنوية الاختلاف بين الابداع الإستراتيجي ومكونات إعادة هندسة عمليات الأعمال.
  5. استخدام توزيع (f): لاختبار معنوية التباين بين الابداع الإستراتيجي ومكونات إعادة هندسة عمليات الأعمال.
  6. استخدام معامل الارتباط (Spearman Correlation): لتحديد العلاقة المعنوية وقوتها واتجاهها ما بين خصائص التفكير الإستراتيجي ومراحل تطبيق إعادة هندسة عمليات الأعمال، ومن جهة أخرى لتحديد مدى قبول أو رفض الفرضيات. ولتحديد المتغيرات الأكثر أهمية، والمتغيرات الأكثر تجانساً.
  7. استخدام معامل الانحدار البسيط (Simple Linear Regression): لقياس اتجاه العلاقة الخطية بين الابداع الإستراتيجي باعتباره متغير مستقل (Independent Variable) ومكونات إعادة هندسة عمليات الأعمال باعتبارها متغير تابع (Dependent Variable).
  8. استخدام معامل التحديد ( $R^2$ ) (Coefficient of determination): لقياس مقدار مساهمة المتغير المستقل (X) في المتغير التابع (Y)، أي تذبذب (اضطراب) المتغير المستقل (X) في تفسير المتغير التابع (Y) وذلك لوجود متغيرات أخرى تؤثر عليه.

### البحث الثاني / الدراسات السابقة

يتناول هذا المبحث عرضاً موجزاً لاهم الدراسات والبحوث المرتبطة بشكل مباشر بموضوع البحث أو بفقراته الرئيسية والتي لها دور كبير في اغناء البحث.  
أولاً: الابداع الاستراتيجي: 1- Forsman, 2010

عنوان البحث	تقييم استراتيجي الابداع- دراسة حالة في اقسام اطلس كوباكو
مشكلة البحث	التعرف على مؤشرات الاداء التي تستخدم لقياس وتقييم فاعلية الابداع الاستراتيجي في شركة اطلي كوباكو
الوسائل الإحصائية	النسبة المئوية، الوسط الحسابي المرجح، الانحراف المعياري، معامل الارتباط بيرسون، معامل الانحدار الخطي البسيط، اختبار (t)، اختبار (f).
أبرز الاستنتاجات	إن الابداع الاستراتيجي له الأثر الكبير في تحفيز الشركات نحو تطوير نفسها وان ذلك لا يتم الا من خلال وضع مؤشرات كمية عادلة لقياس هذا التطور المستدام.
أبرز التوصيات	ضرورة وضع نظام للقياس مجدول لضمان ان اقسام الشركة المبحوثة تطور من محفظتها الانتاجية، وان الاخفاقات في محفظتها تكتشف مبكراً.



## تأثير الابداع الاستراتيجي في مكونات إعادة هندسة عمليات الاعمال دراسة استطلاعية لآراء مجتمع المدراء ومعاونيهم والاستشاريين في الشركة العامة للاتصالات والبريد

2- المالكي، ٢٠١١

عنوان البحث	أثر عوامل النجاح الحرجة في دعم مقدرات الإبداع الاستراتيجي دراسة وصفية تحليلية في وزارة التخطيط والتعاون الإنمائي
مشكلة البحث	انطلقت مشكلة الدراسة لكي تبين هذه المفاهيم التي تكون مقبولة في البيئة العراقية على المستوى النظري وحداتها على المستوى التطبيقي وذلك من خلال عملية الدعم التي تؤديها عوامل النجاح الحرجة لمقدرات الابداع الاستراتيجي بالشكل الذي يجعل من اداء المنظمة المبحوثة قادرا على مواجهة التحديات.
الوسائل الإحصائية	التوزيع التكراري، والنسب المئوية، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الانحدار الخطي البسيط، معامل ارتباط سبيرمان براون، اختبار (t)، تحليل المسار.
أبرز الاستنتاجات	اظهرت النتائج أن هناك علاقة ارتباط معنوي كلي بين عوامل النجاح الحرجة وابعاد مقدرات الابداع الاستراتيجي وهو ما يفوق الى قبول فرضية الارتباط الرئيسية الاولى.
أبرز التوصيات	العمل على جعل طريقة عوامل النجاح الحرجة و مقدرات الابداع الاستراتيجي فكرا مؤسسيا يتبناه القادة الاداريين والمسؤولين عن صناعة واتخاذ القرار في انجاز اعمالهم ومسئولياتهم و التأكيد على نشر فلسفة هذين المدخلين في وزارة التخطيط و المؤسسات العراقية الأخرى.

3- فاخر، ٢٠١٣

عنوان البحث	أثر تبني عمليات التسويق الريادي في تحقيق مقدرات الابداع الاستراتيجي: دراسة استطلاعية تحليلية مقارنة لآراء عينة من المديرين العاملين في شركتي الاتصالات آسيا وزين العراق
مشكلة البحث	سعت هذه الدراسة الى تحديد تباين في مستوى تبني وتحقيق الشركات المبحوثة لمليات التسويق الريادية ومقدرات الابداع الاستراتيجي.
الوسائل الإحصائية	التوزيع التكراري، والنسب المئوية، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، معامل الارتباط، أسلوب معادلة النمذجة الهيكلية.
أبرز الاستنتاجات	يوصف الابداع الاستراتيجي بأنة تغير جذري يأتي من ثورة في التفكير، يقود الى التخلي عن قواعد المنافسة التقليدية في الصناعة، وتبني قواعد جديدة تجعل الشركة تنظر الى ما بعد نماذجها العقلية المفتوحة، مما يؤدي الى ايجاد نماذج الاعمال الجديدة أو الاسواق الجديدة، أو إعادة تشكيل الاسواق الحالية، التي تحقق القيمة العالمية للزبون والشركة.
أبرز التوصيات	ضرورة الاستمرار الاهتمام وزيادته بمقدرات الابداع الاستراتيجي من لدن شركات الاتصالات قيد الدراسة، بوصفها عاملاً مؤثراً في أنشطة شركات الاتصالات.

ثانياً: إعادة هندسة عمليات العمليات:

Kumar and Ozdamar, 2004 -1

عنوان البحث	أعادة هندسة عمليات الأعمال في المستشفيات: دراسة حالة في مستشفى سنغافورة Business Process Reengineering At The Hospitals: A Case Study At Singapore Hospital
مشكلة الدراسة	سبل احتواء التكاليف وتحقيق كفاءة أعلى في مرافق خدمة الرعاية الصحية دون التضحية بالجودة من خلال توظيف تقنيات إعادة هندسة عمليات الأعمال لتحقيق الميزة التنافسية.
الوسائل الإحصائية	المحاكاة، النسب المؤوية، التكرارات
أبرز الاستنتاجات	أعادة الهندسة هي ميزة تنافسية إذا ما نجحت المنظمات في تطبيقها لأنها تساعد على تقديم الخدمات بالجودة العالية والوقت والكلفة الأقل وهي مخاطرة إن فشلت.
أبرز التوصيات	العمل على انسيابية الإجراءات الطبية وفقاً لمواعيدها المطلوبة، واستخدام نظام معلومات محوسب.



## تأثير الابداع الاستراتيجي في مكونات إعادة هندسة عمليات الاعمال دراسة استطلاعية لآراء مجتمع المدراء ومعاونيهم والاستشاريين في الشركة العامة للاتصالات والبريد

2- العتيبي و الحمالي، ٢٠٠٤

عنوان البحث	إعادة هندسة العمليات الادارية (الهندرة) في القطاع العام عوامل النجاح
مشكلة الدراسة	التعرف على عوامل نجاح تطبيق الهندرة في القطاع العام، ودور العوامل الحاسمة في نجاح تطبيق مفهوم الهندرة في القطاع العام.
الوسائل الإحصائية	الوسط الحسابي الموزون، الانحراف المعياري، معامل الفايرونيباخ، معامل ارتباط بيرسون، معامل سبيرمان براون، اختبار (F)، اختبار (T).
أبرز الاستنتاجات	إن تنفيذ عمليات إعادة الهندسة على العمليات في القطاع العام يساعد على تبسيط إجراءات العمل وجعل عملية تقديم الخدمة تتم بسرعة ودقة أعلى وكلفة أقل.
أبرز التوصيات	الاهتمام بتعزيز مفهوم الهندرة وإعادة البناء والتطوير لدى قيادة الوزارة. ٢- العمل على تعديل الهيكل التنظيمي لتسهيل الاتصالات بين الإدارات المختلفة وأزالة الازدواجية في العمل.

3- الصرايرة، ٢٠١٢

عنوان البحث	التحليل الاستراتيجي في إعادة هندسة العمليات الادارية دراسة استطلاعية في وزارة الداخلية الاردنية
مشكلة الدراسة	البحث في مستوى توافر أبعاد كل من التحليل الاستراتيجي (عناصر القوة والضعف في البيئة الداخلية والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية) وإعادة هندسة العمليات الادارية (ثقافة المنظمة، والاتصال الاداري، واستراتيجية التدريب والتأهيل المعرفي، وتمكين العاملين، والاستعداد للتغيير) في وزارة الداخلية الاردنية.
الوسائل الإحصائية	الوسط الحسابي الموزون، الانحراف المعياري، الأهمية النسبية (نسبة الاتفاق)، الارتباط الخطي البسيط (Spearman's)، الانحدار الخطي البسيط، الانحدار الخطي المتعدد، اختبار (F)، اختبار (T).
أبرز الاستنتاجات	أظهرت الدراسة الى أن التحليل الاستراتيجي في الوزارة الداخلية يساعد على البدء بإعادة هندسة العمليات الادارية في.
أبرز التوصيات	ضرورة إضفاء طابع التحليل الاستراتيجي لعناصر البيئة الداخلية والخارجية في جميع مراحل تطبيق إعادة هندسة العمليات الادارية وإيجاد نوع من التناسق بين اوضاع المنظمة والمستجدات التي تحدثها التطورات الحديثة، والاسيكون مصير تلك العملية الفشل.

ولغرض التعرف على مجالات الافادة من الدراسات السابقة ومميزاتها، يتطلب الأمر مناقشتها على النحو الآتي:

- ١- مجالات الإفادة من الدراسات السابقة
- أ- تعميق الفهم في موضوع البحث من خلال الاطلاع على اسهامات الباحثين في مجال الابداع الاستراتيجي وإعادة هندسة عمليات الاعمال.
- ب- الأسترشاد الى بعض الدراسات والبحوث التي لم يتسن للباحث معرفتها، والاطلاع عليها من قبل وتتبع نتائجها.
- ت- تحديد الملامح الأساسية لمنهجية هذا البحث ورسم منطلقات الأثر بين المتغيرات المبحوثة في حدود مشكلة البحث وأهدافها.
- ث- توفير الدليل المادي على ان الاداة المعتمدة لقياس هذا النوع من الدراسات والبحوث هو من خلال استطلاع الآراء من خلال أستمارة الاستبيان وقد استفاد البحث الحالي في صياغة فقرات الاستبانة المتعلقة بمتغيراتها المتمثلة بالابداع الاستراتيجي وإعادة هندسة عمليات الاعمال.
- ج- اختيار الوسائل الاحصائية المناسبة لقياس اهداف البحث عن طريق الاطلاع على الوسائل المستخدمة في هذه الدراسات وتحديد الوسائل الأكثر ملائمة وجدوى لاختبار فرضيات البحث وإنموذجه الافتراضي.
- ح- الأسترشاد إلى عددٍ من المصادر والبحوث والدراسات لإسناد الجانب النظري والتطبيقي للبحث.



## تأثير الابداع الاستراتيجي في مكونات إعادة هندسة عمليات الاعمال دراسة استطلاعية لآراء مجتمع المدراء ومعاونيهم والاستشاريين في الشركة العامة للاتصالات والبريد

٢- أهم ما يميز هذا البحث

- أ- هناك العديد من الدراسات السابقة تناولت موضوع الابداع الاستراتيجي، وكذلك الحال بالنسبة لموضوع إعادة هندسة عمليات الأعمال ولكن لا توجد دراسة ربطت بين الابداع الاستراتيجي وإعادة هندسة عمليات الأعمال، وعلى حد علم الباحث.
  - ب- إنها تربط بين موضوعين حديثين ومهمين يدعمون ويسندون البيئة الصناعية (بيئة التنافس) للقطاع العام والخاص في البيئة العراقية.
- وعليه يعد البحث الحالي مساهمة فكرية متواضعة جمعت بين أهم متغيرين أساسيين تواجههما المنظمات في عالم اليوم، ومن ثم فهي تمثل خطأ شمولياً يهدف إلى بناء قاعدة عمل رصينة للشركات من أجل النهوض بواقع عملها الحالي إلى الحالة الأفضل وفقاً لمنهج علمي متطور.

### المبحث الثالث / الإطار النظري

أولاً: الابداع الاستراتيجي: المفهوم **والمفاهيم ذات العلاقة به**، الأهمية، الابعاد

1- مفهوم الابداع الاستراتيجي **والمفاهيم ذات العلاقة به**:

ظهر المفهوم في الكتابات الحديثة من خلال البحوث التي اسهمت في انضاج الأساس العلمي للاستراتيجية والابداع إذ ركزت بحوث الاستراتيجية على موضوع التخطيط الاستراتيجي في حين تناولت بحوث الابداع عمليات تطوير المنتجات الجديدة (المسعودي، ٢٠٠٧: ٢٨). لذا فإن كلا الموضوعين، الاستراتيجية والابداع قد نشأ وتطورا في مدارس منفصلة. ثم بدأت الدراسات الحديثة في تحدي العقلية التقليدية ومحاولة دمج الموضوعين في دراسات خصصت للابداع الاستراتيجي (Schlegelmilch, 2003) (2) أسندت مسوغات هذا الدمج إلى تحديات العولمة Globalization وتطور مجال المعرفة Knowledge والتغير البيئي والتي شملتها بالبحث والتحليل الدراسات المعاصرة (1) (Korach, 2002). فالابداع هو "عملية تحويل المعرفة الجديدة الى منتجات أو خدمات جديدة، وبما يجعلها مصدراً لزيادة الانتاجية وخلق القيمة نحو الاعمال (3) (Kotlinko, 2003).

وبالتعويل على مدخل التمييز بين المصطلحات فلا بد ان نميز بين الابداع وبين:

- أ- الابتكار: (Creativity) وهو عملية إيجاد أو تطوير فكرة جديدة لمنهج أو عملية. وأما الإبداع: (Innovation) فهو عملية تحويل الشيء المكتشف إلى مادة قابلة للاستخدام. إذ إن الإبداع يمثل الترجمة التجارية للمنتجات والخدمات التي ظهرت من خلال الابتكار (Hitt, et al., 2003: 418).
- ب- الاكتشاف: (Exploration) يعني التوصل إلى أشياء جديدة كان لها وجود من قبل (المالكي، ٢٠١١، ٦٨).
- ت- الاختراع: (Invention) عرفته المنظمة العالمية للملكية الفكرية بأنه فكرة يتوصل إليها المخترع وتقدم حلاً لمشكلة معينة (المالكي، 2011: 68)، كما يعد الاختراع البعد المتفرد في الشكل والصياغة وتوظيف الأشياء يأخذ وقتاً قصيراً، في حين ان الابداع يأخذ وقتاً طويلاً، بناءً عليه يعد الاختراع جزءاً من عملية الابداع، والابداع هو اختراع في مرحلة التطبيق، أي أن الابداع هو تكييف الاختراع للاستخدام (الكبيسي، 2002: 92).
- ث- والتغيير: (Change) هو تبني فكرة أو سلوك جديد من قبل المنظمة، فالابداع دالة لاجداث التغيير في المنظمة لذا فإن كل إبداع هو تغيير، ولكن ليس بالضرورة أن يكون كل تغيير إبداعاً (الجاوشلي، ٢٠٠٤: ٤٣).

أما الاستراتيجية فهي مجموعة متكاملة من الأفعال المصممة لتوليد ميزة تنافسية قابلة للاستمرار (Coyne, et al., 2000: 33).

وفيما يتعلق بالابداع الاستراتيجي، سيتم عرض مفهومه على وفق ما ورد في ادبيات الادارة الاستراتيجية وكما يأتي:

فقد عرف (Markides) الإبداع الاستراتيجي بأنه "عملية التركيز على طرائق التفكير الجديدة التي تعزز سبل التنافس وتعمل على تحطيم قواعد المألوف" (Markides, 1997,1).



## تأثير الإبداع الاستراتيجي في مكونات إعادة هندسة عمليات الأعمال دراسة استطلاعية لآراء مجتمع المدراء ومعاونيهم والاستشاريين في الشركة العامة للاتصالات والبريد

في حين يفسر (Jones) الإبداع الاستراتيجي بأنه "إنشاء إستراتيجية الأعمال من خلال الإبداع الخارق والتصميم الجديد لنماذج الأعمال، أو الخدمات الخارقة من أجل الإيفاء بالقصد الاستراتيجي" (Jones: 2002: 173).

أما (Schlegelmilch) فقد عرف الإبداع الاستراتيجي بأنه "إعادة تشكيل الأسواق من خلال كسر قواعد لعبة المنافسة، لأنجاز تحسينات القيمة المثيرة للزبائن، وتحقيق نمواً متصاعداً للمنظمات" (Schlegelmilch, 2003 :118).

بينما ينظر إليها (Reitzig, 2007) معبراً عنها بأنها "الإكتشاف الجذري لنماذج الأعمال الجديدة في الصناعة الحالية التي تؤدي إلى نمو السوق من خلال جذب واستقطاب مستهلكين وزبائن جدد" (الدليمي، ٢٠٠٩: ٢٧).

ويرى كل من (Palmer & Kaplan) بوصفهم له بأنه "خلق استراتيجيات النمو، وأنواع المنتجات الجديدة، ووضع نماذج الأعمال التي تغير قواعد لعبة المنافسة في الصناعة وتقدم منفعة جديدة للزبائن والمستهلكين والمنظمة، وهو طريق صعب يفرض تحديات على المنظمة لتتنظر إلى ما هو أبعد من حدود أعمالها الحالية، والاستكشاف الخلاق للإمكانيات والفرص التي يمكن تحقيقها" (Palmer & Kaplan, 2007 :3).

وقد عرفها (Sniukas, 2009) بأنها "إطار لعملية مترابطة الأبعاد تهدف لتطبيق الإبداع والابتكار بمنطلقات استراتيجية متحدياً بذلك المنطق التقليدي لإعادة هندسة نموذج عمل المنظمة" (المالكي، ٢٠١١: ٧١).

بينما ينظر إليها (الدليمي) بوصفه لها بأنها "عملية تغيير جذري تأتي من ثورة في التفكير الخلاق، تبدأ من حيث ينتهي إليه الذهن بتشخيص الفرص البعيدة المدى وجلبها رجوعاً إلى الحاضر، إذ يقود إلى التخلي عن قواعد المنافسة التقليدية وتبني قواعد جديدة، تجعل المنظمات تنظر إلى ما بعد نماذجها الموجودة لبناء نماذج الأعمال الجديدة من خلال اكتشاف ثغرات السوق واتخاذ إستراتيجية غير مألوفة بملء هذه الثغرات واستغلالها بما يؤدي إلى تحقيق قيمة عالية للزبائن والمنظمة" (الدليمي، ٢٠٠٩: ٢٨).

لذا يلاحظ من المفاهيم السابقة أن يمكن وصف الإبداع الاستراتيجي، بأنه (الدليمي، ٢٠٠٩: ٢٧) (المالكي، ٢٠١١: ٧١) (المسعودي، ٢٠٠٧: ٢٩):-

١. التميز الاستراتيجي الذي يحقق الميزة التنافسية المستدامة.
  ٢. تحدي المنطق التقليدي الذي يحدث تغييراً جذرياً في قواعد المنافسة.
  ٣. اكتشاف أسساً لنماذج الأعمال، وخلق أسواقاً جديدة، أو إعادة تشكيل الأسواق الحالية.
  ٤. إن حيوية وأستمرار الإبداع الاستراتيجي تجعل منه عاملاً لإعادة هندسة الأعمال وبشكل مستمر.
  ٥. أسلوب لإسعاد ورفاهية الزبائن وخلق قيمة متفوقة وجديدة لهم وللمنظمة.
- وبعد العرض السابق والتنوع في التعاريف إلا أن الباحث يتفق مع توجه التعريف المقدم من قبل (الدليمي) و (Sniukas) الذي يخدم التوجهات الفكرية للبحث الحالي.
- ٢- أهمية الإبداع الاستراتيجي:

تبرز أهمية الإبداع الاستراتيجي من كونه (Drejer, 2008 :145) (الدليمي، ٢٠٠٩: ٢٨) (Anderson & Markides, 2004 :4) (Davis & Devinney, 1996:4) (فاخر، ٢٠١٣: ٤٨) (Markides, 1997:1):

- ١- يركز على طرائق التفكير الجديدة التي تعزز آليات التنافس، ويساعد في تحطيم قواعد الصناعة المألوفة من خلال عمليات الهدم الإبداعي الخلاق، التي تؤدي إلى إخراج المنظمات من بيئة الصناعة لعدم تطوير منتجاتها أو تقديمها منتجات جديدة.
- ٢- يمثل حلاً للمشكلات والاحتياجات، فقد لا يعرف المستهلكين ان هناك حاجات يجب ان تُلبى، أو إنها ممكن أن تُلبى بطريقة جديدة غير تلك الموجودة من قبل، إذ إن النمو في الأسواق لم يتولد بسبب طلبات الزبائن لمنتجات جديدة ومتطورة، وإنما تولد بسبب الإبداع الاستراتيجي للمنظمات التي برهنت للزبائن إن منتجاتها هي التي حلت مشكلاتهم، والتي لا يمكن حلها بمنتجات بديلة.
- ٣- يُمكن المنظمات الصغيرة من منافسة الكبيرة منها من خلال إبداعاتها الإستراتيجية التي تعجز عن مواكبتها المنظمات الكبيرة.



## تأثير الابداع الاستراتيجي في مكونات إعادة هندسة عمليات الاعمال دراسة استطلاعية لآراء مجتمع المدراء ومعاونيهم والاستشاريين في الشركة العامة للاتصالات والبريد

- ٤- تشكل المنظمات المبدعة تهديداً كبيراً للمنظمات غير المبدعة لامتلاكها المعرفة التي يمكن تطبيقها باتجاه ذلك.
- ٥- يُمكن المنظمات من الحصول على الإرباح العالية بسبب انخفاض الكلف، وقدرتها على تشكيل أنواع المستهلكين لتوفيرها منتجات جديدة غير مسبوقه.
- ٦- يؤدي الإبداع الاستراتيجي إلى خلق قيمة جوهرية للزبائن من خلال تصميم وتطوير وإنتاج وتوزيع وتسويق المنتجات أو الخدمات.
- ٣- أبعاد الابداع الاستراتيجي:  
يتفاوت تأكيد الكتاب بصدد هذه الأبعاد.. فقد حددها (Sniukas, 2007) (العززي، ٢٠٠٨) (Davenport, et. Al., 2006) (Markides, 2000) في (٣) أبعاد رئيسة وعلى النحو الآتي:
  - أ- محتوى أو مضمون الابداع الاستراتيجي: يركز العديد من الباحثين على أهمية تحديد إجابات منطقية لمجموعة من التساؤلات المرتبطة بتحديد الوضع الراهن للمنظمة مقارنة بقواعد الصناعة وأسس التنافس بوصفها نقطة الانطلاق المناسبة لإقامة استراتيجيات قوية وحرفية تحقق للمنظمة النجاح في الميدان التنافسي (العززي، ٢٠٠٨: ٥٥). وبخصوص تلك التساؤلات نجد أن مجموعة الأفكار التي طرحها العديد من الباحثين تدور وتتوافق مع تساؤلات عن: (من؟ ماذا؟ كيف؟) التي من شأن الإجابة عليها أن تحدد الإطار الخاص بعمل تلك العبارات الاستفهامية ومن ثم الاستمرار بطرح المزيد من التساؤلات التي تساعد المدراء على امتلاك فهم وبصيرة أعمق وإيجاد أجوبة خلاقة ومبدعة (Markides, 2000:4).
  ١. إعادة تحديد الاعمال: تكمن نقطة البداية في عمليات الابداع الاستراتيجي في الاستفسار حول تحديد المفهوم الخاص بماهية الاعمال التي تعتقد المنظمة بأنها منخرطة فيها أو تتشغل بها، وفي ذلك لا يكون للمنظمات عادة أي شك في نماذج الاعمال التي تعمل فيها أو القطاعات التي تنتمي إليها (Markides, 1997: 13). لذا يجب أن تعرف أو تحدد الاعمال بواسطة تحدي الواجب التقليدية وفرصيات أو مسلمات الصناعة ومن ثم تحول التركيز الاستراتيجي للمنظمة نحو تحقيق الجديد الذي يحمل في طياته الابداع الاستراتيجي (Sniukides, 2007: 29).
  ٢. إعادة تحديد من: أن اختيار الزبون هو قرار استراتيجي، إذ يتوجب على المنظمات اختيار زبائنها بدلاً من أن تقبل أي شخص يرغب بالشراء. ومن حيث الابداع الاستراتيجي فإن الهدف من الابداع الاستراتيجي حول هذا السؤال يمكن في إما تحديد الزبائن الجدد، أو إعادة تقييم قاعدة الزبائن الحالية بشكل خلاق أكثر، ومن ثم تشكيل قطاعات جديدة للزبائن (Markides, 1997:16).
  ٣. إعادة التفكير الصحيح بسؤال مفاده: ما المنتجات التي يتوجب علينا بيعها لزبائننا والتي تلبى حاجاتهم ورغباتهم (Markides, 1997:16)، ولتحقيق الابداع الاستراتيجي فإنه يتوجب على المنظمة أن تكون أول من يحدد احتياجات الزبائن المتغيرة أو الجديدة، والرغبات أو الأولويات، وبالتالي ستكون أول من تطور المنتجات الجديدة أو تطوير السبل الأفضل لتلبية هذه الاحتياجات (العززي، ٢٠٠٨: ٥٧).
  ٤. إعادة تحديد كيف: وهذا النوع من الاستفهام يشير الى تعزيز القدرات والكفاءات الجوهرية الحالية للمنظمة من أجل إيجاد منتج جديد أو طريقة جديدة لاداء الاعمال المختلفة تماماً عن الطريقة الذي ينجز فيه المنافسون حالياً أعمالهم (Markides, 1997:19-20).
- ب- محيط أو بيئة الابداع الاستراتيجي: هو البحث في كيفية توليد بيئة منظمة مبدعة وتشجع ذلك والعمل على رفع مستوى البيئة لتصلح في تحقيق الابداع الاستراتيجي. إذ يعد ضرورياً أن تتضمن بيئة أو محيط عملية الابداع الاستراتيجي حالة التوافق والانسجام بين المتغيرات الرئيسية المكونة لها (Sniukas, 2007: 91).
١. الثقافة: أن الثقافة المنظمة القائمة على الاداء سوف تدفع الجميع على القيام بأفضل ما لديها وتكافئ الانجازات بالعلوات والاجور مقابل الاداء، وإن بيئة عمل مثل هذه الثقافة تتميز باستعدادها لقبول الابداع الاستراتيجي وترحب بالتغيير لكونها ذات طبيعة تحمل في طياتها روح التحدي بشكل اكبر وتشجع



## تأثير الابداع الاستراتيجي في مكونات إعادة هندسة عمليات الاعمال دراسة استطلاعية لآراء مجتمع المدراء ومعاونيهم والاستشاريين في الشركة العامة للاتصالات والبريد

١. العمل في اطار الفريق وبث روح التعاون وتحقق القناعة لدى العاملين فيها (العنزي، ٢٠٠٨: ٥٩).
٢. الهيكل: تبني هيكل يتميز بامتلاكه عنصراً مركزياً وجوهرياً يتمثل في الجماعات الصغيرة التي تتصف بكونها أكثر خلقاً وأكثر عملاً لتجاوز المعوقات (Sniukas, 2007: 92). ويدخل في اطار لهيكل، ما يعرف بفرق العمل التي تشكل النواة الاساسية في الهيكل التنظيمي والتي يقع على عاتقها طرح أفكار، أو عمليات إبداعية تقود الى الابداع الاستراتيجي (العنزي، ٢٠٠٨: ٦٠).
٣. العمليات: ويقصد بها عمليات صنع القرارات عن طريق عمليات التخطيط والتطوير الاستراتيجي من أجل الوصول الى حالة الابداع الاستراتيجي التي تتطلب عمليات صنع القرارات اللامركزية (Sniukas, 2007: 93).
٤. النظم: يجب أن يتم تكيف النظام مع الفلسفة الجديدة للابداع الاستراتيجي و عملية صنع القرار الجديدة. إن ذلك يعني التخطيط والموازنة ونظم السيطرة يجب أن يتم تكيفها طبقاً لذلك، وهذا يتضمن خلق نظم جديدة للحصول على الافكار من كافة ارجاء المنظمة (Sniukas, 2007: 94).
٥. الافراد: أن صياغة الاستراتيجية هو ليس عملاً خاصاً بفريق الادارة العليا فحسب وإنما أيضاً يتعلق بأفراد المنظمة بأكملها، إذ يكون لكل منهم دوره في الدعم الحاسم المقدم في عملية تنفيذ حالات الابداع الاستراتيجي فيها (Kim & Mauborgne, 1999: 50).
- ت- عملية الابداع الاستراتيجي: ويشير الى طرائق الإنتاج الجديدة والمحسنة بدرجة كبيرة أو طرائق العرض وأنظمة التوزيع (Malega, 2010: 38). وإن عملية الابداع الاستراتيجي تمر في إطار العمليات الفرعية الاربعة الآتية:-
  ١. التصور أو التخيل الاستراتيجي: تهدف هذه العملية الى تحديد النماذج الفكرية (المعرفة) الحالية لكل من الافراد المندمجين أو المنشغلين بصياغة الاستراتيجية في المنظمة ككل (Kim & Mauborgne, 1999: 97). ويمكن أن تخدم في إطار تحقيق ثلاثة أهداف أساسية هي: (١) تمكن في اعادة حل المشاكل التباين في الاراء بصدد الموقف الحالي.
  - (٢) تستخدم بوصفها منبهاً للمنظمة في حالات الحاجة للتغيير والوصول الى حالة أقوى.
  - (٣) تسهم في الفهم الواسع للاستراتيجية الحالية للمنظمة وموقفها الحالي والعوامل التنافسية التي يجب أخذها بنظر الاعتبار.
٢. توليد الافكار الابداعية: يكمن الهدف الاساس من هذه العملية الفرعية في توليد خيارات مبدعة قدر الامكان، وهنا يتوجب على المدراء أو أولئك المنشغلين في تطوير استراتيجيات المنظمة أو تسهيل عمليات توليد الافكار أن يعملوا على تشجيع أنفسهم على حالات الاعتياد على التقنيات التي تحقق حالات توليد الافكار وتمثيلها بشكل صحيح للوصول الى أهدافهم (العنزي، ٢٠٠٨: ٦٠).
٣. تقييم الافكار الابداعية: يتم في هذه المرحلة معرفة فيما إذا كانت الافكار المطروحة هي غير تقليدية فعلاً، وتحمل معها احتمالات الابداع الاستراتيجي، ويتوقع من الادارة معرفة أي من الافكار سوف تشكل تراكماً وتخلياً عن المنطق التقليدي. وبعد إجراء مثل هذا التقييم الاولي فإن على الادارة أن تقرر أي من الافكار يجب أن تسعى نحوها والتي تؤدي الى فرص وما للتي لا تؤدي وفيما إذا كان يمكن تكيف الاستراتيجية الجديدة مع السوق أم لا (Mintzberg & Westley, 2001: 91).
٤. تنفيذ الافكار الابداعية: وتأتي هذه العملية بعد أن يتوصل القائمين على عملية الابداع الاستراتيجي الى الافكار الصالحة للتطبيق، ويكون الهدف الاساس من هذه العملية في نشر المفاهيم الجديدة (الافكار) في عموم المنظمة (Hansen & Birkinshaw, 2007) ويمكن أن تتضمن هذه العملية الخطوات الآتية: (تسجيل أو تحديد القيود المختلفة، ومناقشة الحاجة الى التغيير، والاحاطة، والاتصال، والتعلم والنسيان، والموضوعات الملحة) (Sniukas, 2007: 87).

وتأسيساً على ما سبق يمكن القول بأن أصل الابداع الاستراتيجي هو التشكيك بالنماذج الفكرية القائمة حالياً والفرضيات التقليدية وتحويل التركيز الاستراتيجي من محاولة التغلب على المنافسين وأن تصبح المنظمة أسرع وأرخص الى محاولة أن تصبح المنظمة مختلفة عن منافسيها. وأن الأبعاد الاتفه الذكر تسهم في توفير اطار عمل للجوانب التي يتوجب اخذها بالاعتبار تحقق الحاجة لهذا التميز، فيما يتم رسم العملية بطريقة ممكنة تسهم في القيام بذلك.

ثانياً: إعادة هندسة عمليات الأعمال: المفهوم، الأهمية، الابداع

#### ١- مفهوم إعادة هندسة عمليات الأعمال

ظهرت إعادة الهندسة في النصف الأخير من عقد الثمانينات كأحد مراحل التغيير الإستراتيجية في المنظمة لذا عمل خبراء الإدارة على دراسة تجارب أساليب عمل المنظمات الرائدة التي استطاعت أن تترجع على قمة المنافسة في الأسواق العالمية، وصيغت هذه الأساليب في مبدأ إداري حديث سمي بإعادة هندسة عملية الأعمال (BPR) Business Process Reengineering (عبد الرضا، 2007: 56).

إذ تمثل دعوة جريئة لإعادة النظر في كل ما اعتادت المنظمة على القيام به من أعمال ودراساتها وتقييمها وإعادة هيكلتها بشكل جذري، لذا يساهم مدخل إعادة هندسة عمليات الأعمال في استغلال التطورات الحاصلة في تقنية المعلومات والاتصالات لتحسين أوضاعها التنافسية في ميدان الأعمال وتمكينها من أحداث تطور مستمر في الجودة والتركيز على خدمة الزبون وسرعة الوصول إليه (أحمد، 2011: 25).

وقد استخدم الباحثون العرب لفظ **الهندرة** للتعبير عن الـ **Reengineering** وهو لفظ مشتق من دمج جزء من لفظ الهندسة (هند) وجزء من لفظ الإدارة (دره) (عبد الحفيظ، 2003: 31).

أما المصطلح الانكليزي الـ (Reengineering) فيتألف من شطرين الـ (Re) ومعناها (ثانية من جديد)، والشرط الثاني هو الـ (Engineering) والتي تعني بالـ (هندسة)، وعلى هذا الأساس فإن الـ (Reengineering) يقصد به (الهندسة من جديد) وهو مصطلح لا يبتعد كثيراً عن الترجمة العربية (إعادة الهندسة) والذي هو الترجمة الحرفية لمصطلح (Reengineering) (جاسم، 2010: 17).

وهناك العديد من الباحثين قدموا عدد من التعاريف لإعادة الهندسة، وذلك وفقاً لتباين وجهات نظرهم وإسهاماتهم الفلسفية في تناول الموضوع، فمنهم من يقدم تعريفاً مبسطاً، ومنهم من يتوسع في التعريف، وكما يأتي:-

إذ عرفها (Davenport, 1993) حينما عد إعادة الهندسة بأنها "إبداع العملية التي تتضمن الرؤيا الواضحة لاستراتيجيات العمل الجديد وانشطة العمليات الجديدة وتنفيذ التغيير بإبعاده التكنولوجية والتنظيمية والانشطة" (عبد الرضا، 2007: 57).

واتفقا معه كل من (Shafer & Meredith) إعادة الهندسة بأنها "عملية الابداع في إعادة تصميم عملية الاعمال" (Shafer & Meredith, 1998: 106).

وعد (Slack) أنها "توليفه لعدد من الأفكار التي تصب في إدارة العمليات والاختبارات الحرجة في طرق دراسة الوقت والحركة وإدارة شبكات العمل والطلب في الوقت المحدد وجميعها تركز على السهولة والتبسيط" (Slack, 1998: 698).

أما (المحجوب) فقد عرفها بأنها "تغيير شامل للنواحي كافة في المنظمة وإعادة تفكير شمولية تلامس المبادئ والأسس التي بدت وكأنها اكتسبت رسوخاً صارماً" (المحجوب، 2002: 17).

وعرف كل من (Krgjewski & Ritzman) إعادة الهندسة بأنها "إعادة التفكير الأساسي والتصميم الجذري للعمليات لتحسين أدائها في الكلفة، الجودة، الخدمة، والسرعة وهي عملية إعادة الاختراع بدلاً من التحسين ألترايدي، والتوافق النقدي الكبير المستمر في مجال تقانة المعلومات الذي يكون مصحوباً بعملية تغيير واسعة" (Krgjewski & Ritzman, 2010: 141).

أما (Sidikcd & Ayanda) ينظر إليها بأنها "إعادة التفكير الأساسية وإعادة التصميم الجذري لعمليات الأعمال لتحقيق تحسينات هائلة في معايير الأداء مثل الكلفة، والجودة، والخدمة، والسرعة، والإبداع" (Sidikcd & Ayanda, 2008) (الطاني 2011: 21).



## تأثير الابداع الاستراتيجي في مكونات إعادة هندسة عمليات الاعمال دراسة استطلاعية لآراء مجتمع المدراء ومعاونيهم والاستشاريين في الشركة العامة للاتصالات والبريد

أما التعريف الأكثر شيوعاً فهو التعريف الذي أورده كل من (Hammer & Champy)، هو الأقرب لتعريف إعادة الهندسة، حيث يراها بأنها "إعادة التفكير المبدئي والأساسي وإعادة تصميم العمليات الإدارية بصفة جذرية بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة وليست هامشية تدريجية في معايير الأداء الحاسمة والتي تشمل الكلفة، الجودة، الخدمة، السرعة" (Hammer & Champy, 1993:33). كما هو واضح فإن التعريف يتكون من أربعة عناصر رئيسة هي:

١. أساسي (Fundamental): حيث تبدأ إعادة الهندسة من الصفر، بحيث تتجاهل أي افتراضات راسخة أو ثوابت مسبقة، أي أنها لا تنظر إلى ما هو كائن وتركز على ما ينبغي أن يكون حتى لا تعتمد على مفاهيم أو قواعد جازمة (السر، ٢٠٠٨: 40).

٢. جذري (Radical): يعني أن التغيير يكون من الجذور لأساليب العمل وليس تغييرات سطحية أو تجميلات ظاهرية للوضع القائم. وإنما هي التخلي عن جميع الهياكل والإجراءات السابقة وابتكار أساليب جديدة ومستحدثة لأداء العمل (النتشة، 2009: 14).

٣. نتائج فائقة (Dramatic Result): لا تتعلق إعادة هندسة العملية بالتحسينات التدريجية Marginal أو التزايدية (تجميعية)، بل تتعلق بتحسينات كبيرة في أداء الشركة، ولكي ينجز تحسينات هائلة يجب أن يكون هنالك استعداد من المنظمة لإعادة التفكير الأساسي وإعادة التصميم الجذري لكل عمليات الأعمال (الطائي، ٢٠١١: ٢٢).

٤. عمليات الأعمال (Processes): وتتميز الهندرة بتركيزها على عمليات الأعمال لا الإدارات أو المهام فقط، فعمليات الأعمال أشمل واكبر وتغطي سلسلة الإجراءات المتعلقة بالعمل ابتداءً من طلب العميل ومروراً بكافة الأقسام والإدارات ذات العلاقة وانتهاءً بتقديم الخدمة المطلوبة بما يحقق الصورة الكبيرة والشاملة لأعمال المنظمة (الإمام، ٢٠٠٦: ٨).

وبعد العرض السابق ومع هذا التنوع في التعاريف إلا أن الباحث يعتقد بأن التعريف المقدم في أعلاه، من قبل كل من (Shafer & Meredith و Davenport) بأنه هو الأقرب مع توجهات البحث الحالي.

### ٢- أهمية إعادة هندسة عمليات الأعمال

يعد موضوع إعادة هندسة عمليات الأعمال من المواضيع التي تلاقي اهتماماً واسعاً هذه الأيام وتبرز أهميته في النقاط الآتية (الدليمي، ٢٠٠٥: ٧) (الأخا، 2006: 47) (الخرزلي، 2006: ٧٣) (عبد الحفيظ، ٢٠٠٣: ٣١) (Sarkar, 2005: 45):

١. إعادة تفكير أساسية في طرق العمل تؤدي إلى تحسين الإنتاجية وتقديم خدمات ذات جودة عالية.
٢. تقرير مستوى رضا الأفراد العاملين في المنظمة، خلق التفكير الإبداعي من خلال طرح أفكار جديدة، تحسين اقتصاديات الأداء من خلال تقديم إنتاج أكبر وبطاقة أقل.
٣. تعمل الهندرة على تغيير الثقافة التنظيمية السائدة، بحيث تصبح الأداء الجيد والاهتمام بالزبون من أولويات العاملين.
٤. مدخلا يشير إلى الإبداع في طرائق إجراء عمليات الأعمال.
٥. طريقة جديدة لإنجاز الاستراتيجية ووصفة لتحقيق الميزة التنافسية.

### ٣- مكونات إعادة هندسة الأعمال

يعتمد نجاح أو فشل أية من استراتيجيات التغيير ومن ضمنها إعادة هندسة عمليات الأعمال على مكونات أساسية. وبشكل عام فإنها تتضمن أربعة مكونات رئيسة على وفق (أحمد، ٢٠١١: ٧١) (James Martin, 1995: 58)، وهي العمليات والرويا الاستراتيجية والموارد البشرية وتقانة المعلومات، إذ إن الرويا الاستراتيجية والعمليات تبين الأرضية التي تساهم في استخدام تقانة المعلومات وإعادة تصميم أنشطة الموارد البشرية بشكل فاعل (علي، ٢٠٠٥: ٧١).



## تأثير الابداع الاستراتيجي في مكونات إعادة هندسة عمليات الاعمال دراسة استطلاعية لآراء مجتمع المدراء ومعاونيهم والاستشاريين في الشركة العامة للاتصالات والبريد

### أ- العمليات

تعد العمليات من العناصر المهمة والحرحة في إعادة هندسة الاعمال، وتبدأ إعادة الهندسة الفاعلة بتقييم العمليات داخل المنظمة لاسيما التركيز على العمليات الجوهرية، ويتطلب ذلك تحليل كل عملية من عمليات الأعمال من حيث بيان كيفية ادائها، وكيفية اتصالها مع بقية العمليات، وما تقوم بانجازه، وما هي كلفتها، والتركيز على كيفية تحسين العمليات، (Sofroniou, 1998: 147). والعملية هي توليفة خاصة من مكانن ومشغلين وقواعد عمل ومواد وأدوات وعناصر بينية تحول مع بعضها المدخلات إلى مخرجات (Evans, 1993: 260). ومفهوم عام فقد اتفق العديد من الباحثين على تعريفها بأنها مجموعة من الأنشطة أو المهام التي تستخدم موارد المنظمة لتحويل المدخلات إلى مخرجات (منتجات) ذات قيمة للزبون.

وبشكل عام فقد حددت أربعة أنواع رئيسية لعمليات الأعمال، هي (Licker, 1997: 57) (علي، ٢٠٠٥: ٧٣-٧٤) (أحمد، ٢٠١١: ٣٨):

١. عمليات الأعمال الأساسية: وهي تلك العمليات التي ترتبط بشكل مباشر بتقديم المنتج أو الخدمة للزبون. إذ يكون لها الأولوية في فعالية الأعمال كافة والتي توجد في وظائف المنظمة ويطلق عليها أحياناً تسمية الأعمال الجوهرية (Core Business Process)، وان العديد من المنظمات التي قامت بإعادة هندسة أعمالها أكدت على ضرورة التركيز عليها.

٢. عمليات الأعمال الساندة: وهي عمليات مساعدة ومدعمة للعمليات الجوهرية أو الأساسية وهذه العمليات لا تخلق قيمة مضافة للزبون ولكنها تساعد في خلق القيمة المضافة ومن أمثلة هذه العمليات الإجراءات المكتبية المصاحبة لتصنيع المنتج أو تقديم الخدمة وكذلك عمليات الصيانة، والتطوير، والجدولة، والرقابة للعمليات الأساسية.

٣. عمليات الأعمال الإدارية: وتعود إلى النشاطات العامة، مثل تخطيط وتنظيم الموارد أي أنها عمليات الأعمال الخاصة في إدارة واحساب المواد التي تحتاجها العمليات الرئيسية وتطبيق إعادة الهندسة فيها لأجل المساعدة في تحديد جوانب اتخاذ القرار من أجل توضيحها، وتنميتها، وتنشيطها.

٤. عمليات الأعمال الشبكية: وهي العمليات التي تمتد خارج حدود المنظمة وتعود إلى المجهز والزبائن، وتمتاز بصعوبة تحديدها بدقة، فعلى سبيل المثال عدة شركات تجزئة تسعى إلى دمج الشبكية الرقمية للخدمات أو دمج خزيرن المجهز مع توزيع الزبون. إن التقدم السريع في التقانة أدى إلى تداعي الوقت وانتهياره والمسافة، ممّا زاد من تأثير هذه العمليات على العمليات الأساسية للمنظمة.

### ب- الرؤيا الاستراتيجية

تعد إعادة هندسة الأعمال مسألة استراتيجية (Strategic Issues) يجب أن توجه للمنظمة بشكل عام وعلى الأقل على وحدات الأعمال الاستراتيجية بدلاً من رؤيتها كبرنامج تشغيلي (Davis et al., 2003: 173) وتبرز الحاجة إلى رؤيا ما ستكون عليه الشركة حالما تدرك الحاجة إلى التغيير، الامر الذي يدفع إدارة الشركة إلى تطوير الرؤيا الاستراتيجية. وينبغي الانتباه إلى مسألة عدم وجود رؤيا استراتيجية ثابتة، فهي ليست حدثاً لمرة واحدة وينتهي، بل عملية مستمرة طالما أن عمليات التحول والتغيير مستمرة، لذا لا بد من رسم رؤيا استراتيجية تتسجم والتغيرات في طبيعة المنافسة (Wright & Pringle, 1994: 219).

وضمن هذا التوجه تعد الرؤيا الاستراتيجية إحدى المكونات الرئيسية لمدخل إعادة هندسة الأعمال ومن الركائز الأساسية لعملية التغيير الاستراتيجي الذي تعد إعادة هندسة الأعمال أحد أنواعه (Hill & Jones, 2001: 486).

وتعد الرؤيا هي طريقة لمستقبل المنظمة وتوجهها، والمركز أو الموقع (Position) الذي تسعى المنظمة الوصول إليه في مجال أعمالها، وخطط القدرات الجوهرية التي تريد تطويرها (Thompson & Strickland, 1999: 27). لذا فإن فكرة تطوير الرؤيا الاستراتيجية تعود إلى تحديد موقع المنظمة من الآخرين في صناعاتها وإيلانها كيان خاص بها وتحديد مسار تطويرها ومجال تركيز أعمالها (أحمد، ٢٠١١: ٤٠).

### ث- الموارد البشرية

يستند جوهر التغييرات الناجحة في بيئة المنظمات المعاصرة إلى المورد البشري الذي أضحي من أهم موجودات هذه المنظمات كونه أساس بنيتها (Holden, 1999: 222)، ويتطلب القيام بإعادة هندسة الأعمال أفراداً يتمتعوا بدرجة عالية من المقدرة العقلية ولا يمكن نجاح جهود إعادة هندسة الأعمال دون إعادة تعليم وإعادة تدريب الأفراد، لا سيما الذين ستتأثر أعمالهم كلياً بالعمليات الجديدة (المعاد تصميمها) (Weicher et al., 1995: 3).



## تأثير الابداع الاستراتيجي في مكونات إعادة هندسة عمليات الاعمال دراسة استطلاعية لآراء مجتمع المدراء ومعاونيهم والاستشاريين في الشركة العامة للاتصالات والبريد

إن المورد البشري ( غاية ووسيلة ) التحسين وهو المولد لتفجير الطاقات، ممّا يستدعي الاهتمام به (سلوكاً وعلماً وقيماً)، وهذا يعد ناقصاً دون القدرات القيادية (القادة المتميزون) الذين يحققون عملية التغيير الجذري من واقع تقليدي إلى آخر متجدد ومبدع ومؤمن (البرواري، ١٩٩٩ : ١٩٥).

إن إعادة هندسة الأعمال في مجال الأداء الإنساني يتضمن إعادة بناء المدراء في المنظمة وذلك بتطوير دورهم ليتحول المدير من مجرد مسجل للأداء وملق للأوامر إلى قائد تحولي جاذب ومؤثر ومحفز لمروسيه على الابتكار ومشاركاً إياهم في المعلومات والقرارات، فضلاً عن تمكين العاملين (Empowerment) بإتاحة درجة مناسبة من حرية التصرف (مصطفى، ١٩٩٦ : ٣).

ويشير Daft إلى إن التمكين هو منح الأفراد العاملين القوة والحرية والمعلومات لصنع القرارات والمشاركة في اتخاذها (Daft, 2001 : 502). كما يعني التمكين منح الصلاحيات الواسعة للعاملين لاتخاذ القرارات إذ كانت مثل هذه الصلاحيات امتيازاً إدارياً. فالتمكين أجاز للعاملين الحق في تطوير مهاراتهم ومعارفهم واستخدامها لكل ما هو جديد لمنظمتهم ولهم، وهذا يعني توفير إطار عمل لجعل ذلك ممكناً (Turban, et al., 1999: 138).

وبناءً على ما تقدّم، بات من الضروري أن تتوافر لدى المنظمات التي تسعى نحو تطبيق إعادة هندسة الأعمال أفراد متمكنون وقادة تحويليين يؤمنون بأهمية التغيير وفق رؤيا مستقبلية بعيدة تتلائم مع التغيير السريع في البيئة المحيطة ولديهم القدرة على استنهاض طاقات الأفراد وتفجيرها وفق صيغ الإبداع من مجال أعمالهم.

### ج- تقانة المعلومات

تعرف تقانة المعلومات بأنها الأدوات والتقنيات والنظم التي يمكن استخدامها للحصول على المعلومات ومعالجتها وتخزينها ونشرها وهذه التقنيات تتضمن الحاسوب بأنواعه المختلفة وأساليب التخزين والطبع والقراءة وأساليب الاستلام والنقل و الستلايت وشبكات عمل والفاكس وأنظمة البرمجيات وتطبيقها. (Slak et al., 1998: 282).

ويشير Martinez إلى إن تقانة المعلومات هي القدرة الجوهرية لإعادة هندسة الأعمال التي تستخدم كمعدات ضرورية تدعم إعادة هندسة الأعمال وتبسط الإجراءات (Martinez, 1999: 4). وتعد تقانة المعلومات جزءاً لا يتجزأ لجهود إعادة هندسة عملية الأعمال انطلاقاً من كونها احد المكونات المساندة والأساسية وان المنظمة لا تستطيع تغيير أفكارها في تقانة المعلومات لا يمكنها إعادة هندسة أعمالها (هامر و شامبي، ١٩٩٥ : ٥٣).

ويمكن لتقانة المعلومات أن تساعد المنظمات على ترك القواعد القديمة للعمل واستحداث أساليب وعمليات جديدة من خلال القيام بإجراء تغييرات جذرية في أساليب العمل وإجراءاته.

وعدت تقانة المعلومات سلاح استراتيجي يمكن إن يساعد في بناء وتعزيز الإستراتيجية بوساطة توافر أفضل البيانات والمعلومات داخل المنظمة وخارجها بما يدعم علاقتها مع الزبائن والمجهزين والمنظمات الأخرى (Daft, 2000: 240 – 246). وان استخدام تقانة المعلومات هو الحجر الأساسي لإعادة هندسة الأعمال فمع التقدم في قاعدة البيانات الإدارية والسرعة في العمليات وقدرة شبكات العمل فإن المنظمات يجب إن تشكل على مداخل جديدة قائمة على قوة الكومبيوتر (Davis, et al., 2003: 171).

وبناءً على ما تقدم تبرز أهمية تقانة المعلومات لتحقيق مستويات عالية في الأداء إذ تساعد أو تمكن المدراء من إحداث تحسينات فائقة في عمليات الأعمال من خلال توافر المعلومات لاتخاذ قرارات فاعلة تدعم عمليات الأعمال التي تحقق رؤيا ورسالة المنظمة. وتتضمن جهود إعادة هندسة عملية الأعمال التي تساندها تقانة المعلومات إعادة تنظيم جذري للعمليات الوظيفية مما يؤثر في الأهداف الإستراتيجية للمنظمة مع ضرورة توافر نوع من المرونة في التقانة إذ يمكن توافر اية معلومة في أي وقت عن طريق أساليب مختلفة (Davenport, 1990: 2 – 17).



# تأثير الابداع الاستراتيجي في مكونات إعادة هندسة عمليات الاعمال دراسة استطلاعية لآراء مجتمع المدراء ومعاونيهم والاستشاريين في الشركة العامة للاتصالات والبريد

## المبحث الرابع/ الجانب التطبيقي للبحث

### المحور الأول

#### تحليل استجابات أفراد المجتمع وتصوراتهم عن متغيرات البحث

ينطوي المحور الأول من هذا المبحث على عرض وتحليل البيانات المستحصل عليها من استمارة الاستبيان المصممة في ضوء مقياس (Likert) خماسي التدرج، والذي يتوزع من أعلى وزن فيه، أعطي الدرجة (5) لتمثل حقل الإجابة (اتفق تماما)، إلى أوطأ وزن فيه، والذي أعطي درجة (1) لتمثل حقل الإجابة (لا اتفق تماما).

وقد استخدم الباحث لهذا الغرض المتوسطات الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية (نسب الاتفاق)، لغرض التعرف على مدى الانسجام والتوافق في آراء المجتمع وتصوراتهم عن متغيرات البحث، وتم اعتماد معيار الاختبار المتمثل بالوسط الحسابي الفرضي<sup>1</sup> البالغ (3) كمتوسط أداة القياس بهدف قياس وتقييم الدرجة المستحصل عليها والمتعلقة باستجابات أفراد عينة البحث. ويوضح الجدول (1) الوصف العام والتفصيلي لاستجابات أفراد عينة البحث وتصوراتهم حول أبعاد متغيرات البحث وعلى النحو الآتي:-  
يوضح الجدول (1) الوصف العام والتفصيلي لاستجابات أفراد العينة باستخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية

#### أولاً: الابداع الاستراتيجي

#### 1- مضمون الابداع الاستراتيجي:

ت	الفقرات	توزيع تكرار مقياس الإجابة					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
		1	2	3	4	5			
1	تسعى شركتنا باستمرار إلى تجاوز الافتراضات القائمة في الصناعة التي تنتمي إليها	2	3	10	7	8	3.53	0.691	0.706
2	تبدى الشركة اهتماماً واسعاً بحاجات الزبائن ورغباتهم باستمرار.	4	5	7	8	6	3.23	0.331	0.646
3	تسعى شركة باستمرار إلى التركيز على جاذبية الأداء لمنتجاتها أكثر من تركيزها على الجاذبية الشكلية لها.	3	7	5	8	7	3.30	0.343	0.66
4	تشجع شركة الأفكار التي من شأنها إحداث حالات تطوير لخصائص منتجاتها المعروضة.	2	4	7	7	10	3.63	0.273	0.726
5	تعتمد شركة على قنوات غير تقليدية للاتصال بزيائنها.	1	4	5	10	10	3.80	0.157	0.76
6	يسمح هيكل الكلف في شركتنا باعتماد أسعار تنافسية لمنتجاتها مقارنة بالآخرين.	0	1	5	10	14	4.23	0.858	0.846
7	تركز منظماتنا جل اهتمامها للاتصال المباشر بأصحاب المصالح كما دعت الحاجة لذلك.	0	3	4	12	11	4.03	0.964	0.806
	العام						3.68	0.52	0.74

<sup>1</sup> ملاحظة: الوسط الحسابي الفرضي: عبارة عن متوسط أعلى درجة في المقياس (5) وأوطأ درجة فيه (1) أي أن  $2/3 = (1+5)$



## تأثير الابداع الاستراتيجي في مكونات إعادة هندسة عمليات الاعمال دراسة استطلاعية لآراء مجتمع المدراء ومعاونيهم والاستشاريين في الشركة العامة للاتصالات والبريد

### ٢- بيئة (محيط) الابداع الاستراتيجي:

ت	الفقرات	توزيع تكرار مقياس الاجابة					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية
		١	٢	٣	٤	٥			
1	تهتم شركة بتدريب الافراد العاملين فيها على امتلاك المهارات الضرورية لاحداث الابداع الاستراتيجي.	١٣	١١	٢	٤	٠	٤.١٠	٠.٢٩	٠.٨٢
2	تتميز ثقافة شركة بأنها تشجع الحالات الابداعية وفق نظام الحوافز.	٩	٩	٥	٧	٠	٣.٦٧	٠.١٥٥	٠.٧٣٤
3	تمتاز ثقافة شركة بأنها قائمة على الاداء المتميز مما يشجع العاملين على تقديم أفكار ابداعية.	١٠	٩	٤	٦	١	٣.٧٠	٠.٢٤	٠.٧٤
4	يتميز الهيكل التنظيمي في شركة بكونه مرناً يسمح بتقديم الأفكار الابداعية التي تتسم في تحقيق التفوق الاستراتيجي.	٦	١٠	٦	٧	١	٣.٤٣	٠.١٦٥	٠.٦٨٦
٥	يولد العاملون في شركة الأفكار الابداعية من خلال إحساسهم بالملكية المعنوية لها.	٦	٨	٩	٤	٣	٣.٣٣	٠.٢٤	٠.٦٧
٦	تعتمد شركة منهج اللامركزية في اتخاذ القرارات مما يشجع العاملين على تقديم أفكار ابداعية.	٧	٦	٧	٧	٣	٣.٢٣	٠.٣٣	٠.٦٤٦
٧	تتعامل شركة بعدالة مع جميع الأفكار الابداعية بغض النظر عن مصدرها	١٢	٥	٨	٤	١	٣.٧٧	٠.٢٢	٠.٧٥٤
	العالم						٣.٦٠	٠.٢٣	٠.٧٢

### ٣- عملية الابداع الاستراتيجي:

ت	الفقرات	توزيع تكرار مقياس الاجابة					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية
		١	٢	٣	٤	٥			
1	تشجع إدارة الشركة على ديمومة المناقشات التي تقود الى الابداعات الاستراتيجية.	٧	٧	٧	٧	٢	٣.٣٣	٠.٢٦٩	٠.٦٦٦
2	تعمل ادارة الشركة باستمرار على توصيف وشرح الاستراتيجية المعتمدة.	٨	٦	٧	٧	٢	٣.٣٧	٠.٢٩٩	٠.٦٧٤
3	تشجع إدارة الشركة على توليد الأفكار الابداعية الممكنة التنفيذ.	٨	٧	٤	١٠	١	٣.٣٧	٠.٣	٠.٦٧٤
4	تعتمد الشركة على مداخل محددة لتقييم الأفكار الابداعية المقترحة.	٤	٧	٦	١٠	٣	٢.٩٧	٠.٢٥	٠.٥٩٤
٥	تستعين الشركة بالتجريب الاستراتيجي بوصفة المدخل الملائم لتقييم الأفكار الابداعية.	٦	٩	٨	٦	١	٣.٤٣	٠.١٤	٠.٦٨٦
٦	تسعى الشركة باستمرار الى تحديد القيود التي تواجه عملية تنفيذ الأفكار الابداعية.	٤	٨	٨	٨	٢	٣.١٣	٠.١٧	٠.٦٢٦
٧	تؤكد سياسات الشركة على منح الاولوية للأفكار الابداعية المرتبطة بتحقيق رضا الزبائن.	٣	٥	١٠	٦	٦	٢.٧٧	٠.٢٥	٠.٥٥٤
	العالم						٣.٢	٠.٢٤	٠.٦٤



## تأثير الابداع الاستراتيجي في مكونات إعادة هندسة عمليات الاعمال دراسة استطلاعية لآراء مجتمع المدراء ومعاونيهم والاستشاريين في الشركة العامة للاتصالات والبريد

### ثانياً: مكونات إعادة هندسة عمليات الأعمال

#### ١. العمليات:

ت	الفقرات	توزيع تكرار مقياس الاجابة					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية
		١	٢	٣	٤	٥			
1	إن قيام الإدارة بإعادة هندسة أعمالها سيؤدي إلى إعادة ترتيب العمليات بشكل متزامن وليس متتابع.	٠	١	١٠	١١	٨	٣.٨٧	٠.٨٦	٠.٧٧٤
2	تؤمن الإدارة بان إعادة الهندسة تسهم في تحقيق تحسينات فائقة في معايير الأداء مثل(تحسين الخدمات المقدمة للمكلفين، تخفيض التكاليف).	٠	٢	٧	١٢	٩	٣.٩٣	٠.٩١	٠.٧٨٦
3	تسعى الإدارة إلى تحقيق الانسجام والتفاعل في الأنشطة التي تنجزها الأقسام والوحدات التنظيمية.	٥	٧	٥	٧	٦	٣.٠٧	٠.٤١	٠.٦١٤
٦	تلتزم الإدارة العليا بدعم وتطوير وتحسين عملياتها وذلك من خلال الالتزام بالتمويل ووضع الخطط لذلك.	٦	٧	٤	٧	٦	٣.٠٠	٠.٤٦	٠.٦
٥	تتابع الإدارة باستمرار المعوقات التي تواجه أداء عملياتها وتعمل على إزالتها.	٣	٣	١١	٦	٧	٣.٣٧	٠.٢٥	٠.٦٧٤
العام							٣.٤٥	٠.٥٨	٠.٦٩

#### ٢. الرؤيا الاستراتيجية:

ت	الفقرات	توزيع تكرار مقياس الاجابة					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية
		١	٢	٣	٤	٥			
1	إن نجاح الإدارة في أعمالها على المدى الطويل يتوقف على قيامها بتنفيذ عمليات إعادة هندسة أعمالها.	١	٦	٤	١١	٨	٣.٦٣	٠.١٩	٠.٧٢٦
2	تقوم الإدارة بتحديد أولويات إعادة الهندسة بشكل يتوافق مع رسالتها وأهدافها.	١	٧	٢	١١	٩	٣.٦٧	٠.٢٤	٠.٧٣٤
3	تحدد الرؤيا التغيرات المتوقعة أو المحتملة بناءً على البحث باستمرار عن كل ما هو جديد ويحقق التطور للشركة.	٠	٥	٥	١١	٩	٣.٨	٠.٠٦	٠.٧٦
4	وجود تصورات كاملة عن الرؤيا الإستراتيجية لمستقبل الشركة لدى جميع العاملين فيها.	١	٧	١	١١	١٠	٣.٧٣	٠.٢٦	٠.٧٤٦
٥	تتوافق الرؤيا الإستراتيجية للشركة مع ما يحدث من تغييرات وتطورات في البيئة الخارجية.	١	٦	٦	٩	٨	٣.٥٧	٠.١٩	٠.٧١٤
العام							٣.٦٨	٠.١٩	٠.٧٤

#### ٣. الموارد البشرية:

ت	الفقرات	توزيع تكرار مقياس الاجابة					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية
		١	٢	٣	٤	٥			
1	تسعى الإدارة لمنح العاملين لديها الصلاحيات اللازمة التي تمكنهم من أداء أعمالهم على نحو أفضل.	١	٥	٥	١٠	٩	٣.٧	٠.١٨	٠.٧٤
2	تسعى الإدارة إلى استقطاب الموارد البشرية ذات الكفاءات والقدرات المميزة.	١	٤	٥	٨	١٢	٣.٨٧	٠.٢٠	٠.٧٧٤
3	تؤمن الإدارة بأهمية الرقابة الذاتية وتحمل العاملين مسؤولية نتائج أعمالهم.	٠	٤	١	١٢	١٣	٤.١٣	١.٠٠	٠.٨٢٦
4	تشجع الإدارة إبداعات وابتكارات العاملين وتكافؤهم عليها مقابل عملهم الجيد.	٠	٤	١١	٤	١١	٣.٧٣	١.١١	٠.٧٤٦
٥	يسعى المدراء إلى تحديد المهام المطلوبة بشكل دقيق ولا يتدخلوا إلا إذا حدثت مشكلات في العمل.	١	١	٣	١٦	٩	٤.٠٣	٠.٩٣	٠.٨٠٦
العام							٣.٨٩	٠.٦٨	٠.٧٨



## تأثير الابداع الاستراتيجي في مكونات إعادة هندسة عمليات الاعمال دراسة استطلاعية لآراء مجتمع المدراء ومعاونيهم والاستشاريين في الشركة العامة للاتصالات والبريد

### ٤. تقانة المعلومات:

ت	الفقرات	توزيع تكرار مقياس الاجابة					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية
		١	٢	٣	٤	٥			
1	تؤمن الإدارة بان الاعتماد على تقانة المعلومات الحديثة عند قيامها بإعادة الهندسة يضمن لها النجاح.	١٠	١٢	٣	٥	٠	٣.٩	١.٠٦	٠.٧٨
2	تستعمل الشركة على تطبيق كل ما هو جديد ومعتمد من وسائل التقانة	٩	٨	١٠	٣	٠	٣.٧٧	١.٠٠	٠.٧٥٤
3	يؤدي استخدام وتطوير تقانة المعلومات في الشركة إلى تطوير أدائها.	١٢	١٢	٤	٢	٠	٤.١٣	٠.٩٠٠	٠.٨٢٦
4	يحثل التدريب على تقانة المعلومات أسبقية في تصور الإدارة العليا.	٩	١٤	٥	٢	٠	٣.٩٣	١.٠٠	٠.٧٨٦
٥	لدى العاملين استعداد لتقبل التغيير التقني.	١٠	١٠	٣	١	٦	٣.٥٧	٠.٥٠	٠.٧١٤
	العام						٣.٨٦	٠.٨٩	٠.٧٧

### أولاً: الابداع الاستراتيجي

١. مضمون الابداع الاستراتيجي  
يتبين من خلال النتائج الواردة في الجدول (١) أن الوسط الحسابي الموزون لبعده (مضمون الابداع الاستراتيجي) بلغ (3.68) بانحراف معياري قدره (0.52) ويتضح بأن الوسط الحسابي الموزون أكبر من الوسط الحسابي الفرضي (معيار الاختبار) البالغ (3)، وهذا يعني بأن هذا البعد، يعد واضحاً بشكل كبير لأفراد عينة البحث بنسبة اتفاق بلغت (74%) حسب وجهات نظرهم، ويعود ذلك إلى ارتفاع مستوى وعي أفراد العينة وإدراكهم لبعده (مضمون الابداع الاستراتيجي) كونه من الأبعاد المهمة على مستوى عمل الشركة.

٢. بيئة (محيط) الابداع الاستراتيجي  
يتضح بأن الوسط الحسابي الموزون لبعده (بيئة (محيط) الابداع الاستراتيجي) بلغ (3.6) بانحراف معياري قدره (0.23) وتبين أن الوسط الحسابي الموزون أكبر من معيار الاختبار (أي الوسط الحسابي الفرضي) البالغ (3)، وهذا يعني بأن هذا البعد واضح لأفراد عينة البحث بنسبة اتفاق بلغت (72%) حسب وجهات نظرهم ويعزى ذلك إلى امتلاك أفراد العينة تصوراً واضحاً عن أهمية بعد (بيئة (محيط) الابداع الاستراتيجي) على مستوى عمل الشركة.

٣. عملية الابداع الاستراتيجي  
يتضح بأن الوسط الحسابي الموزون لبعده (عملية الابداع الاستراتيجي) بلغ (3.2) بانحراف معياري قدره (0.24) وتبين أن الوسط الحسابي الموزون أكبر من معيار الاختبار (أي الوسط الحسابي الفرضي) البالغ (3)، وهذا يعني بأن هذا البعد واضح لأفراد عينة البحث بنسبة اتفاق بلغت (64%) حسب وجهات نظرهم ويعزى ذلك إلى امتلاك أفراد العينة تصوراً واضحاً عن أهمية بعد (عملية الابداع الاستراتيجي) على مستوى عمل الشركة.

وعلى المستوى التفصيلي، يتضح من خلال النتائج أعلاه، أن فقرات بعد (الابداع الاستراتيجي) (1,2,3)، قد حققت ارتفاعاً واضحاً باتجاه شيوع هذا البعد في الشركة نتيجة تفوق الأوساط الحسابية الموزونة للفقرات أعلاه، والبالغة على الترتيب (3.68, 3.60, 3.2)، على معيار الاختبار (أي الوسط الفرضي) البالغ (3)، مما يدل على أن أفراد عينة البحث متفقون حول فقرات هذا المتغير بنسب اتفاق مختلفة بلغت على الترتيب (74%, 72%, 64%).

### ثانياً: مكونات إعادة هندسة الأعمال

١. العمليات  
يتضح بأن الوسط الحسابي الموزون لمكون (العمليات) بلغ (3.45) بانحراف معياري قدره (0.58) وتبين أن الوسط الحسابي الموزون أكبر من معيار الاختبار (أي الوسط الحسابي الفرضي) البالغ (3)، وهذا يعني بأن هذا البعد واضح لأفراد عينة البحث بنسبة اتفاق بلغت (69%) حسب وجهات نظرهم ويعزى ذلك إلى امتلاك أفراد العينة تصوراً واضحاً عن أهمية (العمليات) على مستوى عمل الشركة.

٢. الرؤيا الاستراتيجية  
يتضح بأن الوسط الحسابي الموزون (الرؤيا الاستراتيجية) بلغ (3.68) بانحراف معياري قدره (0.19) وتبين أن الوسط الحسابي الموزون أكبر من معيار الاختبار (أي الوسط الحسابي الفرضي) البالغ (3)، وهذا يعني بأن هذا البعد واضح لأفراد عينة البحث بنسبة اتفاق بلغت (74%) حسب وجهات نظرهم ويعزى ذلك إلى امتلاك أفراد العينة تصوراً واضحاً عن أهمية (الرؤيا الاستراتيجية) على مستوى عمل الشركة.



## تأثير الابداع الاستراتيجي في مكونات إعادة هندسة عمليات الاعمال دراسة استطلاعية لآراء مجتمع المدراء ومعاونيهم والاستشاريين في الشركة العامة للاتصالات والبريد

### ٣. الموارد البشرية

يتضح بأن الوسط الحسابي الموزون (الموارد البشرية) بلغ (3.89) بانحراف معياري قدره (0.68) وتبين أن الوسط الحسابي الموزون أكبر من معيار الاختبار (أي الوسط الحسابي الفرضي) البالغ (3)، وهذا يعني بأن هذا البعد واضح لأفراد عينة البحث بنسبة أتفاق بلغت (78%) حسب وجهات نظرهم ويعزى ذلك إلى امتلاك أفراد العينة تصوراً واضحاً عن أهمية (الموارد البشرية) على مستوى عمل الشركة.

### ٤. تقانة المعلومات

يتضح بأن الوسط الحسابي الموزون (تقانة المعلومات) بلغ (3.86) بانحراف معياري قدره (0.89) وتبين أن الوسط الحسابي الموزون أكبر من معيار الاختبار (أي الوسط الحسابي الفرضي) البالغ (3)، وهذا يعني بأن هذا البعد واضح لأفراد عينة البحث بنسبة أتفاق بلغت (77%) حسب وجهات نظرهم ويعزى ذلك إلى امتلاك أفراد العينة تصوراً واضحاً عن أهمية (تقانة المعلومات) على مستوى عمل الشركة.

وبناءً على ما تقدم، تؤكد النتائج أعلاه أن أفراد عينة البحث متفقون بشكل واضح، حول أن إدارة الشركة تسعى إلى تطوير أساليبها في مجال استخدام الابداع الاستراتيجي واستخدام إعادة هندسة عمليات الأعمال بهدف تحسين الأداء والتميز.

## المحور الثاني

### قياس علاقات الارتباط بين متغيرات البحث

ينصرف هذا المحور إلى قياس علاقات الارتباط بين متغيرات البحث واختبار معنويتها، والتي تضمنتها الفرضية الرئيسية الأولى. وقد جرى استخدام معامل الارتباط البسيط (سبيرمان) لهذا الغرض. ومن ثم جرى اختبار معنوية معاملات الارتباط المستحصل عليها باستخدام الاختبار (t). وكما في الجدول (٢) الآتي:-

#### ١. اختبار الفرضية الأولى:

للتحقق من صحة الفرضية الرئيسية الأولى جرى اختبار الفرضية الآتية:

فرضية الوجود (H1): توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الابداع الاستراتيجي ومكونات إعادة هندسة عمليات الأعمال.

ومن أجل قبول الفرضية من عدم قبولها، تم اختبار معاملات الارتباط البسيط الواردة في الجدول الآتي، باستخدام الاختبار (t)، للتحقق من معنوية العلاقة بين متغير الابداع الاستراتيجي (X) ومتغير مكونات إعادة هندسة عمليات الأعمال (Y).

الجدول (٢) نتائج علاقات الارتباط بين الابداع الاستراتيجي

ومكونات إعادة هندسة عمليات الأعمال

المتغير التابع	المتغير المستقل	مكونات إعادة هندسة عمليات الأعمال (Y)	قيمة (t) المحسوبة	قيمة (t) الجدولية
الابداع الاستراتيجي (X)		0.601*	2.48	2.05
قبول الفرضية بدرجة ثقة 95%				القرار

المصدر: إعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسوب

(\*) الارتباط معنوي بمستوى 5%

ينضح من النتائج الواردة في الجدول أعلاه، وجود علاقة ارتباط موجبة ومتوسطة وذات دلالة إحصائية على مستوى معنوية (5%)، بين الابداع الاستراتيجي (X) ومكونات إعادة هندسة عمليات الأعمال (Y)، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.601)، مما يؤكد تجانس هذين المتغيران، ويشير إلى أهمية الاهتمام الابداع الاستراتيجي من قبل الشركة المبحوثة من أجل رفع تطبيق إعادة هندسة عمليات الأعمال. وان ما يدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة للعلاقة بين المتغيرين والبالغة (2.48)، مقارنة بالجدولية والبالغة (2.05) مما يدل على قبول فرضية الوجود (H1)، وهذا يعني وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (5%)، بين الابداع الاستراتيجي ومكونات إعادة هندسة عمليات الأعمال، أي أن القيمة مقبولة بدرجة ثقة قدرها (95%).

### المحور الثالث

#### تحليل واختبار علاقات الأثر

يتضمن هذا المحور قياس علاقات الأثر ما بين متغيرات البحث، التي تضمنتها الفرضية الرئيسية الثانية، وقد تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الثانية ومعامل التحديد.

١. اختبار الفرضية الثانية:

للتحقق من صحة هذه الفرضية، تم اختبار الفرضية الآتية:

فرضية الوجود (H1): يؤثر الابداع الاستراتيجي تأثيراً ايجابياً ذات دلالة معنوية في مكونات إعادة هندسة عمليات الأعمال.

الجدول (٣)

نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط، لاختبار تأثير الابداع الاستراتيجي في مكونات إعادة هندسة عمليات الأعمال

معامل التحديد	الخطأ المعياري	قيمة (F)	مكونات إعادة هندسة الأعمال (Y)	المتغير التابع	المتغير المستقل
R <sup>2</sup>	SE	المحسوبة			الابداع الاستراتيجي (X)
0.776	0.729	6.156	0.609		

المصدر:- إعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسوب.

يتضح جلياً من النتائج الواردة في الجدول أعلاه، ثبوت معنوية معامل الانحدار الخطي البسيط والبالغ (0.609) بمستوى معنوية (5%)، أن ما يدعم ذلك قيمة (F) المحسوبة لمعامل الانحدار البالغة (6.156) حيث إنها أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (1.84)، مما يجعلنا نقول فرضية الوجود (H1) ورفض فرضية العدم (H<sub>0</sub>)، وهذا يعني انه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية أبعاد الابداع الاستراتيجي في مكونات إعادة هندسة عمليات الأعمال وبمستوى معنوية (5%)، أي إن النتيجة مقبولة بدرجة ثقة قدرها (95%) مما يشير إلى صحة الفرضية الثانية.

ونظراً لثبوت صلاحية نموذج الانحدار، قام الباحث باحتساب معامل التحديد (R<sup>2</sup>) لجميع أبعاد الابداع الاستراتيجي. إذ جاءت جميعها بتأثير مباشر على مكونات إعادة هندسة عمليات الأعمال كما مبين في الجدول رقم (٣)، حيث بلغت قيمته (0.776) وهذه القيمة تشير إلى مقدار ما تفسره المتغيرات المستقلة من التغير في المتغير التابع، أما ما يقابله من نسبة (22.4%) فهي تشير إلى النسب التي لا يعرف لها مصدر، أي نابعة عن مصادر أخرى خارجة عن موضوع البحث.

وخلاصة القول إن جميع النتائج الواردة أعلاه، تؤكد على أن متغير ابعاد الابداع الاستراتيجي له دور كبير في تفسير التباين الحاصل في المتغير التابع مكونات إعادة هندسة عمليات الأعمال.

### المبحث الخامس / الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات

#### المحور الأول:- الاستنتاجات

في ضوء العرض في الجانب النظري للبحث وتحليل نتائج البحث واختبار فرضياته توصل الباحث إلى عدد من الاستنتاجات يمكن إيجازها فيما يأتي:-

أولاً: الاستنتاجات الخاصة بالجانب النظري

١. يوصف الابداع الاستراتيجي بأنه تغيير جذري يأتي من ثورة في التفكير، يقود إلى التخلي عن قواعد المنافسة التقليدية في الصناعة، وتبني قواعد جديدة تجعل الشركة تنظر إلى ما بعد نماذجها العقلية المفتوحة، مما يؤدي إلى إيجاد نماذج الاعمال الجديدة أو الاسواق الجديدة، أو إعادة تشكيل الاسواق الحالية، التي تحقق القيمة العالية للزبون والشركة.

٢. إن سعي المنظمات إلى بناء ميزة تنافسية مستدامة يتم من خلال الصياغة الناجحة لإستراتيجية تنافسية محددة، وإدارتها بشكل فاعل وكفوء لتحقيق زيادة في القيمة المضافة إلى موقع المنظمة التنافسي في إطار البيئة التي تعمل فيها.

٣. إن حرص المنظمات على تأصيل الإبداع الاستراتيجي في برامجها سيضمن تحقيق التغيرات الجذرية.

٤. لايعتمد الابداع الاستراتيجي على الأفكار الجديدة المبتكرة على نحو مفاجئ، ولايعتمد على النماذج الخطية للتخطيط الاستراتيجي التقليدي التي تستنبط الماضي في محاولة للتنبؤ بالمستقبل.



## تأثير الابداع الاستراتيجي في مكونات إعادة هندسة عمليات الاعمال دراسة استطلاعية لآراء مجتمع المدراء ومعاونيهم والاستشاريين في الشركة العامة للاتصالات والبريد

٥. يعد الابداع الإستراتيجي وسيلة مهمة لتوافر (القدرات التقنية) في عملية التكيف مع البيئة وإدارة التغيير والاستجابة للضغوط المختلفة فيها، من خلال توفيره الدعم والإسناد لجهود التغيير وإعادة هندسة عمليات الأعمال والتطوير المستمر، بما يحقق الكفاءة والفاعلية والتميز.
٦. أشارت اغلب الدراسات الى أهمية الابداع الاستراتيجي وإعادة هندسة عمليات الأعمال باعتبارها ضرورة جوهرية للمنظمات التي تتطلع إلى تحقيق البقاء والاستقرار والنمو، نتيجة الدور الذي تؤديه في كسر القواعد التقليدية والإجراءات الطويلة التي تفيد طرق أداء العمل وذلك بواسطة مختلف الأساليب الممكنة لذلك.

### ثانياً: الاستنتاجات الخاصة بالجانب العملي

١. تركزت مدة الخدمة للمدراء في الشركة المبحوثة لأكثر من ١٠ سنوات، كما أن الغالبية العظمى هم من حملة الشهادات الجامعية، وما بعدها (البكالوريوس، الماجستير)، وهذا ما يعزز قدرة تلك المنظمات على إحداث حالات الإبداع الاستراتيجي، وذلك لامتلاكهم خبرة متراكمة كبيرة، مما يجعلهم أكثر قدرة على خلق الأفكار والمبادرات الإبداعية، وأكثر قدرة على إحداث التغيير وإجراء التعديلات على المستوى الشخصي أو على المستوى المنظمي.
٢. إن معظم اختصاصات العاملين في الشركة متوائمة مع متطلبات العمل، مما يوحي بزيادة كفاءة الشركة في استثمار مواردها، ومزاوجة الخبرة مع الكفاءة لتحقيق حالات التفرد والتميز التي تسعى إليها.
٣. أشارت النتائج الخاصة بالأوساط الحسابية لمستوى استجابات عينة البحث بأن الإبداع الاستراتيجي وإعادة الهندسة متوافرة بشكل فوق المتوسط بقليل في الشركة المبحوثة وهذا يتواءم مع ما لاحظته الباحث خلال زيارته الميدانية للشركة من تطبيق واضح لهذين المتغيرين في أنشطتها، أما ترتيب أبعاد الإبداع الاستراتيجي تنازلياً فكانت كالآتي (مضمون الإبداع الاستراتيجي، بيئة (محيط) الإبداع الاستراتيجي، عملية الإبداع الاستراتيجي) في حين كانت متوسطات مكونات إعادة هندسة عمليات الأعمال (الموارد البشرية، ثقافة المعلومات، الرؤيا الاستراتيجية، العمليات).
٤. أظهرت نتائج الاختبار الخاص بعلاقة الارتباط صحة الفرضية الأولى التي تنص على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الإبداع الاستراتيجي و مكونات إعادة هندسة عمليات الأعمال، مشيراً الى أن أي زيادة في الإبداع الاستراتيجي الأنفة الذكر مجتمعة في المنظمة المبحوثة من شأنه يؤدي الى زيادة فاعلية تطبيق إعادة هندسة عمليات الأعمال مما يدل على تماسك هذه الخصائص وتفاعلها بتناسق عالي، إذ ان لكليهما دور كبير ومهم في خدمة أهداف المنظمة والمجتمع.
٥. أكدت نتائج الاختبار الخاص بالفرضية الثانية بثبوت علاقة التأثير المعنوية الإبداع الاستراتيجي في مكونات إعادة هندسة عمليات الأعمال، مما يجعل الإدارة العليا قادرة على ان تعكس رؤيتها وفلسفتها وأفكارها في خلق مناخ عمل يساهم في الاستخدام الأمثل لمواردها وفي مواجهة التحديات المعاصرة.
٦. عكست قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) ان هناك عوامل أخرى ذات أهمية لها تأثير مباشر في المتغير التابع موضوع البحث بحاجة إلى الدراسة وبيان أثرها.

### المحور الثاني:- التوصيات

- استرشاداً بما خرج من استنتاجات بخصوص الإبداع الاستراتيجي ومكونات إعادة هندسة عمليات الأعمال يوصي الباحث الشركة بالآتي:-
١. تهيئة ملاكات قيادية تمتلك حساً استراتيجياً وتأهيلها من خلال الدورات التدريبية ليكونوا مبدعين استراتيجيين للشركة.
  ٢. الاعتماد على الملاكات القيادية في تفعيل الاداء والمتمثل بنقاط القوة في الشركة واستثمارها في تشخيص الفرص البيئية المتاحة.
  ٣. تعد إعادة هندسة عمليات الأعمال عملية مستمرة لا تتوقف.. ومن الافضل للشركة اجراء المراجعة الدورية لجميع عملياتها لتشخيص ما يحتاج الى إعادة هندسة لضمان تحسين أداء هذه العمليات وزيادة مستويات الانتفاع من الموارد المتاحة بما يساهم في تطوير أداء الشركة والوصول إلى التميز في الأداء وجعلها نموذجاً يحتذى به في القطاع الصناعي على المستوى المحلي والدولي.
  ٤. اعتماد الابداع الاستراتيجي في معالجة نقاط الضعف في أنشطة وعمليات الشركة وكذلك في إعادة هندسة هذه الأنشطة والعمليات بما يتوافق مع التغيرات في بيئة الأعمال.
  ٥. يحتاج الإبداع الاستراتيجي وإعادة الهندسة إلى دعم الإدارة العليا، وتقديمها بصورة شفافة وتدرجية لكي لا تواجه الإدارة مقاومة التغيير من قبل الأفراد العاملين.



## تأثير الابداع الاستراتيجي في مكونات إعادة هندسة عمليات الاعمال دراسة استطلاعية لآراء مجتمع المدراء ومعاونيهم والاستشاريين في الشركة العامة للاتصالات والبريد

### المحور الثالث: أقترحات لبحوث ودراسات مستقبلية

- أسهمت الخبرة النظرية والعملية التي اكتسبتها الباحثة خلال مدة إعداد البحث، في تقديم مقترحات عامة للبحث المستقبلي ذات علاقة بموضوع البحث الحالي، وإمكانية دراستها مستقبلاً من باحثين آخرين، وعلى النحو الآتي:
1. دراسة تأثير عوامل النجاح الحرجة في إعادة هندسة عمليات الأعمال.
  2. إجراء دراسات مقارنة بين الشركة الحالية مع شركات أخرى من نفس القطاع، كما نقترح بتوسيع الدراسة لتشمل قطاعات خدمية أو إنتاجية أخرى، وذلك للتعلم في هذا الموضوع والاستفادة من نتائجه.
  3. يقترح الباحث الاستفادة من المقاييس المعتمدة في البحث لاختبار متغيري البحث في منظمات أخرى.
  4. إجراء دراسة المقارنة المرجعية للشركة مع شركات مماثلة والرائدة دولياً.
  5. إجراء دراسة تكشف اثر الابداع الاستراتيجي على جودة الخدمة العامة.

### المصادر / المصادر العربية

#### أولاً:- الكتب

1. الصرايرة، إسماعيل محمد، (٢٠١٢)، "التحليل الاستراتيجي في إعادة هندسة العمليات الادارية"، عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.
2. عبد الحفيظ، أحمد بن صالح، (٢٠٠٣)، "الهندرة"، الطبعة الأولى، (عمان: دار وائل للنشر).
3. هامر، مايكل، وشامبي، جيمس، (١٩٩٥)، "إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات (الهندرة): دعوة صريحة للتثورة الادارية الجديدة"، الطبعة الاولى، (القاهرة: الشركة العربية للأعلام العلمي (شعاع)).

#### ثانياً: المجلات العلمية والدوريات والدوريات

1. البرواري، نزار عبد المجيد، "إعادة هندسة نظم العمل لتميز المنظمات"، مجلة كلية الإدارة و الاقتصاد، العدد ٢٨ تموز، ١٩٩٩.
2. دواي، جاسم مشتت، وجعفر، قيس زهير عبد الكريم، (٢٠١٠)، "اثر ثقافة الجودة في استراتيجية الابداع: دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من القيادات العليا في كليات ومعاهد هيئة التعليم التقني في بغداد"، وقائع المؤتمر العلمي الاول للكلية التقنية الادارية/بغداد، ص (٢٩٤-٣٢٨).
3. العبيدي، علي جاسم، والعبيدي، أردان حاتم خضير، (٢٠١٣)، "تقانة المعلومات والتفكير الاستراتيجي وتأثيرهما في إستراتيجية الابداع التنظيمي: دراسة تطبيقية في كليات الجامعة المستنصرية"، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد ٧، العدد ٩٤، ص (٢٧٦-٢٩٠).
4. العتيبي، سعد مرزوق، والحمالي، راشد محمد، (٢٠٠٤)، "إعادة هندسة العمليات الادارية (الهندرة) في القطاع العام عوامل النجاح، المؤتمر الوطني الاول للجودة، ١٥-١٧ مايو.
5. مصطفى، احمد رشيد، (١٩٩٦)، "إعادة البناء Reengineering كمدخل تنافسي"، مجلة إخبار الإدارة، المجلد ٣، العدد ١٦، ص (٣٨٧-٣٩٧).
6. محجوب، بسمان فيصل، (٢٠٠٢)، إدارة التغيير ومتطلبات استراتيجية التفوق النوعي، دراسة تحليلية نظرية، المؤتمر العربي الثاني في الإدارة، جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة ٦-٨ نوفمبر (تشرين الثاني).

#### ثالثاً: الأطاريح والرسائل الجامعية

1. الإمام، سيف الدين عماد احمد رؤوف (٢٠٠٦)، "متطلبات اعتماد إعادة هندسة عمليات الأعمال المصرفية في تطوير الخدمة المصرفية العراقية"، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.
2. أحمد، سناء ستار، (٢٠١١)، "إمكانية تطبيق إعادة هندسة الأعمال على إجراءات التحاسب الضريبي/دراسة استطلاعية لآراء عينة من الهيئة العامة للضرائب"، رسالة دبلوم عالي، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، جامعة بغداد.
3. الأغا، مرام إسماعيل، (٢٠٠٦)، "دراسة تطبيقية لإعادة هندسة عمليات الأعمال الادارية



## تأثير الابداع الاستراتيجي في مكونات إعادة هندسة عمليات الاعمال دراسة استطلاعية لآراء مجتمع المدراء ومعاونيهم والاستشاريين في الشركة العامة للاتصالات والبريد

٤. الهندرة في المصارف في قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية. جاسم، أحمد كريم، (٢٠١٠)، "إعادة هندسة الخدمة الضريبية على وفق متطلبات الحكومة الإلكترونية"، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
٥. الجوشلي، سعد هادي، (2004)، "أثر نوعية حياة العمل على الابداع دراسة ميدانية في جامعة صلاح الدين"، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة صلاح الدين- اربيل.
٦. الحز علي، موفق صادق رسن، (٢٠٠٦)، "استخدام بطاقة التقديرات المتوازنة في عمليات إعادة هندسة الأعمال"، رسالة ماجستير، الكلية التقنية الإدارية/بغداد.
٧. الدليمي، رضاع حازم محمد يحيى، (٢٠٠٥)، "التفكير بإعادة هندسة الأعمال وأثره في جودة الخدمة الصحية"، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
٨. الدليمي، عراك عبود عمير، (٢٠٠٩)، "تأثير مقدرات الابداع الاستراتيجي ورأس المال الاجتماعي في بناء الميزة التنافسية المستدامة دراسة تحليلية في عينة من المصارف العراقية الخاصة"، رسالة ماجستير علوم في ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
٩. السر، أيمن جمال عبد الهادي، (٢٠٠٨)، "واقع إعادة هندسة عمليات الأعمال الإدارية في وزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية.
١٠. الطائي، جهان سلمان علاوي، (٢٠١١)، "دور إدارة المعرفة والتكنولوجيا في إعادة هندسة العملية وأثرها في الابداع التكنولوجي"، رسالة ماجستير، الكلية التقنية الإدارية/بغداد.
١١. عبد الرضا، نعم، (٢٠٠٧)، "أثر التوافق بين إستراتيجية التكنولوجيا وإعادة هندسة العملية في تحسين الأداء عمليات الأعمال"، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.
١٢. العبيدي، أردان حاتم خضير، (٢٠١٠)، "تقانة المعلومات والتفكير الاستراتيجي وتأثيرهما في استراتيجية الابداع التنظيمي: دراسة تطبيقية في كليات الجامعة المستنصرية"، أطروحة دكتوراه فلسفة من إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.
١٣. علي، أمل عبد محمد، (٢٠٠٥)، "العلاقة بين مكونات إعادة هندسة الأعمال وأثرها في أداء العمليات دراسة استطلاعية لقياس ادراكات عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات النسيجية- الحلة"، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.
١٤. العززي، حمدان عبيد منصور حسين، (2008)، "قدرات تقانة المعلومات ودورها في الابداع الاستراتيجي" دراسة تطبيقية في عينة من شركات الاتصالات المتنقلة في العراق، رسالة ماجستير في علوم ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
١٥. فاخر، رويده طارق، (٢٠١٣)، "أثر تبني عمليات التسويق الريادي في تحقيق مقدرات الابداع السراتيجي"، رسالة ماجستير علوم في ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.
١٦. الكبيسي، صلاح الدين عواد، (٢٠٠٢)، "إدارة المعرفة وأثرها في الابداع التنظيمي، دراسة استطلاعية مقارنة لعينة من شركات القطاع الصناعي المختلط"، أطروحة دكتوراه فلسفة من إدارة الأعمال، غير منشورة كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.
١٧. المالكي، مصطفى صباح خليل، (٢٠١١)، "أثر عوامل النجاح الحرجة في دعم مقدرات الابداع الاستراتيجي دراسة وصفية تحليلية في وزارة التخطيط والتعاون الإنمائي"، رسالة ماجستير علوم في الادارة العامة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
١٨. المسعودي، محمد اصبح بكال، (٢٠٠٧)، "العلاقة بين مقدرات الابداع الاستراتيجي وسلوكيات قيادة التحويلية وأثرهما في الميزة التنافسية المستدامة دراسة تحليلية لآراء عينة من التدريسيين في الكليات الأهلية ببغداد"، رسالة ماجستير علوم في ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
١٩. النتشة، حازم عبد العزيز، (٢٠٠٩)، "انعكاسات إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) على جوانب النجاح المؤسسي في بلدية الخليل"، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل.



## تأثير الابداع الاستراتيجي في مكونات إعادة هندسة عمليات الاعمال دراسة استطلاعية لآراء مجتمع المدراء ومعاونيهم والاستشاريين في الشركة العامة للاتصالات والبريد

### المصادر الأجنبية

#### First: Books

1. Coyne, K. p., R. Buaron, R. N. Foster and A. Bhide, (2000), "Gaining advantage over competitors", McKinsey Quarterly, USA.
2. Daft Richrd L., (2001), "Organization Theory & Design", 7th ed., South Western college Pubilshing ,USA, New York.
3. Davenport, Thoms H., & Short J., (1990), "The new industrial Engineering: Information Technology & Business Redesign", sloan Management Review, Summer.
4. Davenport, T. H., M. Leibold and S. Voelpel, (2006), "Strategic Management in the Innovation Economy", John Wiley & Sons, U.S.A.
5. Davis, Mark M., Aquilano, Nicholas. J., chase, Richard B., (2003), "Fundamentals of operations management", 4th ed., Mc-Graw Hill Higher Education.
6. Evans, James R., (1993), "Applied Productions operation management", 4th ed , West Pubilshing Co..
7. Hammer, Michael & Champy, James, (1993), "Reengineering the Corporation: Amanifesto for Business revolution", (New York: A division of Harper Collins Publishers).
8. Hill charles W . L . , & Jones Gareth R. , (2001), "strategic management Theory" , Anintegrated approach 5th ed. , Houghton Mifflin company.
9. Hitt, M.A., Ireland, D.R. & Hoskisson, R.E., (2003), "Strategic Management Competitiveness and Globalization" 5th Ed, by South Western, USA.
10. Krajewski, Lee J., and Larry P. Ritzman, (2010), "Operations Management: Processes and Value Chains", (New Jersey: Prentice-Hall).
11. Liker, paul S., (1997), "Management Information systems: Astrategic Leadership Approach", The Dryden press, Harcourt college publishers U.S.A..
12. Markides, C., (2000), "All the Right Moves-A Guid to Crafting Breakthrough Strategy", Harvard Business School Press, London.
13. Martinez J., "Business Re-engineering with Information Technology", PTR & Prentice- Hall, New Jersey.
14. Sarkar, A. N., (1999), "Strategic Business Management and Banking", (New Delhi: Deep & Deep Publications Pvt. Ltd.).
15. Shafer, Scott M., and Jack R. Meredith, (1998), "Operations Management: A process Approach with Spreadsheets", John Wiley and Sons, Inc., New York.
16. Slack, Nigel, Stuart Chambers, Christine Harland, Alan Harrison and Robert Johnston, (1998), "Operations Management", 2nd ed., (London: Bitman Publishing Company).
17. Thompson, Arthur A., strickland III, A.J, (1999), "Strategic Management", Concepts & Cases, 11th,ed., Irwin McGraw Hill.
18. Wright, Peter & Pringle, Charles, (1994), "Strategic Management", Texts, Cases, 2nd ed., London.

#### Second: Journal, Periodicals, and Thesis

1. Anderson Jamie & Markides Constantions, (2004), "t-Innovation: using Information and Communication Technology to Achieve Strategic Innovation", International Journal of Innovation and Technology Management, Autumn 2004, London Business School, PP.1-15.
2. Davis & Devinney, (1996), "Achieving Competitive Advantage Through Strategic Innovation", The Essence of Corporate Strategy, Chapter.5.



تأثير الابداع الاستراتيجي في مكونات إعادة هندسة عمليات الاعمال  
دراسة استطلاعية لآراء مجتمع المدراء ومعاونيهم والاستشاريين  
في الشركة العامة للاتصالات والبريد

3. DreJer Anders, (2008), "*Strategic Innovation: a New Perspective on Strategic Management*", Handbook of Business Strategy, Emerald Group Publishing Limited, PP.143-147.
  4. Holden, Len, (1999), Theperception gab in Employee Empowerment Acomparative study of Banles in Sweden and Britain, Persond Review, Vol. 28, No. 3.
  5. James, Martin, (1995), "The Great Transition: Using the seven Disciplins of Enterprise Engineering to Align people", Technology & Strategy, American Management Association.
  6. Jones Peter, (2002), "*When Successful Products Prevent Strategic Innovation*", Design Management Journal, Vol. 13 No.2.
  7. Kim, W. C. and R. Mauborgne, (1999), Strategy: Value Innovation and the Knowledge Economy, Sloan Management Review Vol.40, Issue. 3.
  8. Korach . K, Cathcard. J & Charls . E, (2002), "*Systems: Providing Business Rapid Data Access, Information Exchange and Strategic Advantage*", Public personal management, Vol.28, Issue. 2.
  9. Markides, Constantions (*spring 1997*), "*Strategic Innovation*", Sloan Management Review, ,Vol. 38,No.3, PP.9-23.
  10. Markides, C. and C. D. Charitou, (2003), Responses to Disruptive Strategic Innovation, MIT Sloan Management Review, Vol.44, Issue. 2.
  11. Markides, C., (2000), "All the right Moves-A Guide to crafting Breakthrough Strategy", Harvard Business School Press, London.
  12. Mintzberg, H. & F. Wastley, (2001), Decision-Making: it's not What You Think, MIT Sloan Management Review, Vol.42, Issue.
  13. Schlegelmilch, B. BoDo, Diama ntopoulos Damantions and Kreuz Peter, (2003), "*Strategic Innovation: the Construct its Drivers and its Strategic Outcomes*", Journal of Strategic Marketing, pp. 117-132.
- Third: Internet Virtual Science Library - IVSL
1. Kotelnikov, V., (2003), "*Strategic Innovation: Road-Mapping: How to Choose & Do the Right things*" Ten Business, E-Coach-Innovation Unlimited, [http://www.techmonitor.net/tm/images/0/0f\\_03nov\\_dec\\_managing\\_innovation.pdf](http://www.techmonitor.net/tm/images/0/0f_03nov_dec_managing_innovation.pdf).
  2. Kumar, Arun and Ozdamar, Linet, (2004), "Business Process Reengineering At The Hospitals: A Case Study At Singapore Hospital", School of Mechanical & Production Engineering, Nanyang Technological University. <http://www.citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi...1...>
  3. Malega, Peter. (2010), "strategic innovation as the new form of the innovation", In: Intercathedra. no. 2 pp. 38-40. <http://www.sjf.tuke.sk /transferinovacii/pages/archiv/transfer/16-2010/pdf/38-40.pdf>.
  4. Palmer, Derrick & Kaplan Soren, (2007), A Framework for Strategic Innovation, Blending Strategic and Creative Exploration to Discover Future Business Opportunities, [www.innovation-point.com](http://www.innovation-point.com).
  5. Sniukas, Marc, (2007), Strategic Innovation a Synthesis of the Current Debate, [http://www.sniukas.com/wp-content/uploads/Reshaping\\_Strategy\\_Sniukas.pdf](http://www.sniukas.com/wp-content/uploads/Reshaping_Strategy_Sniukas.pdf).
  6. Weicher, Maureen, Willam W., ching wan, (1995), Business Process Reengineering Analysis & Recommendation, <http://www.%20netlib.%20com%20/bpr1.%20htm>.



## تأثير الابداع الاستراتيجي في مكونات إعادة هندسة عمليات الاعمال دراسة استطلاعية لآراء مجتمع المدراء ومعاونيهم والاستشاريين في الشركة العامة للاتصالات والبريد

The impact of strategic innovation components of the application Business process re-engineering: A survey Study of the consultant of a sample of managers and their assistants and consultants in the General Company for Post & Telecommunications

### Abstract:

Organizations need today to move towards strategic innovation, which means the analysis of positions, especially the challenges faced by the change in the external environment, which makes it imperative for the organization that you reconsider their strategies and orientations and operations, a so-called re-engineering to meet those challenges and pressures. Now this research dilemma intellectual two-dimensional, yet my account in not Take writings and researchers effect strategic innovation in re-engineering business processes, according to science and to inform the researcher, and after the application represented in the non-application of such research in the General Company for Post & Telecommunications object in Abu Nawas nearby hotel Baghdad. Current research seeks to link the strategic innovation and re-engineering business processes and what it achieves some added in the library of the Iraqi.

Has adopted the style questionnaire as the main tool for data collection and information on variables search of an intentional sample, which amounted to (30) individuals internalized managers in the levels of middle and senior management as well as their assistants and consultants, who are practitioners to work strategically, for the purpose of analyzing responses and test research hypotheses used researchers a number of statistical methods including the percentage and the mean, standard deviation, and Spearman correlation coefficients and experiential (F, T) and simple linear regression. In light of the results obtained by the study findings to a group of the most important conclusions of the show and most of these competencies are aligned with the requirements of the work, which suggests an increase in the efficiency of the company's exploitation of its resources, and expertise paired with efficiency to achieve excellence and exclusivity cases that seek it.

**Key Words:** strategic innovation, Business Process Reengineering (BPR).