

اثر إعادة الهندسة في تحقيق المزايا التنافسية⁺ REENGINEERING EFFECT ON ACHIEVING COMPATITIVE ADVANTAGES

دجلة مهدي محمود^{*}

المستخلص

تشكل إعادة الهندسة Reengineering سلاحا تنافسيا هاما في بيئة الأعمال التي تتزايد فيها التحديات التي يواجهها المدير في عالم الأعمال اليوم. ان تطبيق اعادة الهندسة ليست بالعملية السهلة بل تعتمد على توافر العديد من عناصر ومقومات النجاح المتمثلة باعادة هندسة الوظائف والعمليات وتحسين مستويات الاداء وخفض مستويات الرقابة وتحسين نظم الاتصال مما يساهم في الارتقاء بمستوى القطاع الصناعي وتميزه في السوق. يهدف البحث إلى تسليط الضوء على أن إعادة هندسة وبناء العمليات له الأثر في تحقيق المزايا التنافسية ومن هذه المزايا سرعة تسليم المنتج، والإبداع والإبتكار . ولأجل النهوض في القطاع الصناعي العراقي نحو التميز تم اختيار شركة واسط للصناعات النسيجية باعتبارها احدى منظمات القطاع الصناعي العراقي التي تحتاج الى التميز في السوق لمواجهة المنافسة الحادة من خلال اعادة هندسة وبناء عملياتها وقد تم التوصل الى نتائج فرضيات البحث من خلال قياس اثر خصائص ومقومات نجاح اعادة الهندسة بميزتي التسليم السريع والإبداع والإبتكار باستخدام اسلوب تحليل الاتحاد الخطي المتعدد ، وقد اثبتت نتائج التحليل قبول معظم الفرضيات . واختتم البحث بجملة من الاستنتاجات اهمها ان القيادات الادارية للمنظمة العراقية تعاني من نقص في الوعي المعرفي لاهمية موضوع البحث و مجموعة من التوصيات التي تسهم في ارتقاء القطاع الصناعي العراقي نحو التميز والإبداع والإبتكار.

Abstract

The reengineering and building processes are conceded as an important competitive weapon in the businesses environment where the challenge, which the manager faces in the businesses world is increased. The application of reenginerring is not an easy process , but it depends on the availability of several elements of success which are represented in the job and processes reenineering and the improvment of the performance levels and decrease in the control levels and the improvement of the communication systems that contribute to the industrial sector development and its superiority in the market . The present research aims at shedding light upon reengineering and reconstruction process which has the influence on the competitive achievement . Some of these advanteges are the product quick delivery , innovation and creativity . To raise the standard of the industrial Iraqi sector towards superiority , Wasit Company For Textile

⁺ تاريخ استلام البحث ٢٠٠٥/٥/١٧ ، تاريخ قبول النشر ٢٠٠٥/١١/١٧

^{*} مدرس /المعهد التقني /الكويت

Industries ,was chosen as one of the industrial Iraqi sector organization which needs to be superior to challenge the strong competition through the reengineering for its processes. The research hypotheses results were shown by tesing the influence of the reengineering success of the quick delivery , innovation and creativity advantages by using Multiple Regression System . The results of analysis proved the acceptance of the most hypothese. The research concludes that the Iraqi managers suffer form the lack in their knowledge of awareness towards the importance of the research . It also stated a numbers of recommendations that might contribute to raising the standard of the Iraqi industrial sector towards superiority and innovation

المقدمة

في بيئة الاعمال الحالية فان المؤكد الوحيد هو عدم التاكيد والمبدأ الثابت الوحيد هو التغيير ، وحيث القاعدة الوحيدة هي المنافسة وفي هذه البيئة التي تزداد فيها الشركات بشكل لم يسبق له مثيل فالاسواق تتحول والتكنولوجيا تتطور والمنتجات تتقدم والعمليات تتغير بسرعة ، فان الشركات الناجحة هي الشركات القائمة على الإبداع والإبتكار . ولم تكن منظمات الاعمال العراقية بعيدة عن كل ذلك بل تأثرت بهذه المتغيرات مما وضعها امام تحد كبير وهو الاحتفاظ بموطئ قدم في وسط هذا الخضم الهائل من المنافسة ، لذا كان عليها اعادة هندسة عملياتها ووظائفها وتحسين ادائها ونظم الاتصال فيها لمواجهة تلك التحديات والمحافظة على موقعها في السوق .

ويأتي هذا البحث لدراسة مشكلة تعاني منها المنظمة العراقية ألا وهي إعادة هندسة عملياتها وقد تم اختيار مجموعة من خصائص اعادة الهندسة ومقومات نجاحها باعتبارها متغيرات مستقلة وقياس أثرها في متغيرات معتمدة لما يحقق ميزتي التسليم السريع والإبداع والإبتكار. وقد ترجم ذلك في الانموذج الافتراضي الموزع على عينة البحث المختارة من شركة واسط للصناعات النسيجية باعتبارها احدى الشركات التي تعاني من المشكلة موضوع البحث .

ولتحقيق أهداف هذا البحث تم تقسيمه إلى أربعة مباحث ،تضمن المبحث الاول منهجية البحث ، اما المبحث الثاني فقد تضمن الاطار النظري للبحث والمبحث الثالث تناول نتائج الدراسة الميدانية ، اما المبحث الرابع فقد تضمن أهم الاستنتاجات التي أفرزها البحث والتوصيات الضرورية التي يمكن أن تسهم في تعزيز الطروحات النظرية لاعادة الهندسة وزيادة الوعي بأهمية متغيرات البحث وكذلك يسهم بالارتقاء بالمستوى التنافسي للمنظمة العراقية .

المبحث الأول

منهجية البحث

مشكلة البحث :

تتمثل مشكلة البحث في ضعف ادراك المدراء لأهمية اعادة هندسة العمليات في القطاع الصناعي العراقي ، والمتمثلة باعادة تصميم الوظائف والعمليات وتحسين مستويات الاداء وتخفيض مستويات الرقابة وتحسين نظم الاتصال فيها ، والذي بدوره يؤدي الى المحافظة على تميز المنظمة في السوق ومن هذه المنظمات شركة واسط للصناعات النسيجية التي تعاني في الوقت الحاضر من منافسة الشركات الاخرى لنوع الصناعة نفسها في العراق وكذلك البضائع الداخلة من خارج العراق.

هدف البحث:

يهدف البحث الى:

اولاً: التعرف على اهمية اعادة تصميم الوظائف والعمليات وتحسين مستويات الاداء وتخفيض مستويات الرقابة وتحسين نظم الاتصال في منظمة من منظمات القطاع الصناعي العراقي وهي شركة واسط للصناعات النسيجية.

ثانياً: تحديد أثر اعادة تصميم الوظائف والعمليات وتحسين مستويات الاداء وتخفيض مستويات الرقابة وتحسين نظم الاتصال في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة العراقية.

أهمية البحث :

إن الظروف الاقتصادية والسياسية التي يمر بها العراق اليوم تتطلب إعادة تصميم الوظائف والعمليات وتحسين مستويات الاداء والرقابة ونظم الاتصال ، ودراسة الاثر المباشر لها في تحقيق ميزة تنافسية ، كما أن زيادة حدة التنافس وانفتاح السوق يتطلب من المنظمة العراقية ان تستحث الخطى للبحث عن ميزة تنافسية تجعلها قادرة على تحقيق التقدم التنافسي في ادائها ومن هذه المنظمات شركة واسط للصناعات النسيجية.

فرضيات البحث :

الفرضية الرئيسية : تؤثر إعادة الهندسة في تحقيق المزايا التنافسية (التسليم، والإبداع والابتكار) .
الفرضيات الفرعية :

الفرضية الأولى : يؤثر اعادة تصميم الوظائف بشكل ايجابي ومعنوي في تحقيق ميزتي التسليم، والإبداع والابتكار.

الفرضية الثانية : تؤثر اعادة تصميم العمليات بشكل ايجابي و معنوي في تحقيق ميزتي التسليم، والإبداع والابتكار.

الفرضية الثالثة : يؤثر تحسين مستويات الأداء بشكل ايجابي ومعنوي في تحقيق ميزتي التسليم، والإبداع والابتكار.

الفرضية الرابعة : يؤثر تخفيض مستويات الرقابة بشكل ايجابي ومعنوي في تحقيق ميزتي التسليم، والإبداع والابتكار.

الفرضية الخامسة : يؤثر تحسين نظام الاتصال بشكل ايجابي ومعنوي في تحقيق ميزتي التسليم، والإبداع والابتكار.

أساليب جمع البيانات :

أ- الجانب النظري : للحصول على البيانات والمعلومات للجانب النظري اعتمد على المتوافر من المصادر الأجنبية والعربية التي تناولت موضوع البحث .

ب - الجانب العملي : في إطار الجانب العملي فقد اعتمدت الاستبانة التي صممت بالشكل الذي يخدم هدف (فرضيات) البحث اذ نظم (25) سؤالاً موزعاً على متغيرات البحث مستفيدين من مقياس (Likert) في الإجابة عن أسئلة الاستبانة (ملحق ١) وقد اعتمد البحث على الطروحات الفكرية المتوافرة في صياغة الأسئلة .

ج - التحليل الإحصائي : لغرض اختبار اثر المتغيرات المستقلة المتمثلة بخصائص إعادة الهندسة وبناء العمليات بالمتغيرات المعتمدة والمتمثلة بميزتي (التسليم والإبداع والابتكار) فقد تم استخدام تحليل الانحدار (Multiple Regression Analysis) لتحليل تأثير عدة متغيرات في متغير واحد أو مجموعة متغيرات أخرى .

وصف مجتمع وعينة البحث :

وصف مجتمع البحث : تأسست شركة واسط للصناعات النسيجية بموجب الاتفاقية العراقية السوفيتية بتاريخ ١٦ / ٣ / ١٩٥٩ وبدأ الإنتاج الفعلي في ١ / ٥ / ١٩٦٠ بمكائن روسية الصنع وبعد مرور عشر سنوات ولمواكبة التطور تم استيراد مكائن متطورة من مختلف المنشآت منها ألمانيا واليابان وإيطاليا وقد وصلت معظم المكائن فأصبحت منتجات الشركة ترضي اغلب الأذواق. وتتكون الشركة من معملين هما :

اولاً: معمل النسيج :- وينتج اقمشة البازة والخام الاسمر.

ثانياً: معمل الحياكة:- وينتج: الملابس الخارجية والجواريب والاقمشة المحاكة.

وصف عينة البحث :

تم تحديد عينة البحث من الذين وجهت إليهم الإستبانة على أساس الآتي : أعضاء مجلس الإدارة ورؤساء الأقسام ومسؤولي الوحدات وقد تم توزيع (٣٥) استمارة بشكل مباشر على الأشخاص عينة البحث واستردت جميعها . كما روعي تحديد المواصفات الشخصية والمهنية لمعرفة المستوى العلمي والثقافي لعينة البحث والجدول الآتي يظهر المواصفات والنسب لهذه العينة .

(توزيع عينة البحث حسب الجنس والموقع والتحصيل الدراسي)

	عدد الأشخاص	النسبة المئوية	
الجنس	32	91.4	ذكور
	3	٨,٦	إناث
	35	%100	المجموع
الموقع الوظيفي	8	٢٢,٩	عضو مجلس إدارة
	2	٥,٧	مدير مصنع
	25	٧١,٤	ر. قسم ومسؤول وحدة
	35	%100	المجموع
التحصيل الدراسي	8	٢٢,٩	الإعدادية
	10	٢٨,٦	دبلوم معهد
	17	٤٨,٥	بكالوريوس
	35	%100	المجموع

- اختبار الثبات – Reliability -

- إعادة الاختبار Test – retest : قبل اعتماد الاستمارة بصيغتها النهائية تم توزيع الاستمارة على عينة مؤلفة من (10) أشخاص ممن شملتهم عينة البحث وقد تم اختبارهم بصورة عمدية وتبين من الإجابات أن هناك وضوحاً (نسبياً) في فقرات الاستبانة إذ لم تكن هناك استفسارات كثيرة وبعدهم تم توزيع الاستمارة على الأشخاص أنفسهم واستخراج معامل الارتباط (Pearson) (٣) أيام تم توزيع الاستمارة على الأشخاص أنفسهم واستخراج معامل الارتباط (Pearson) بين الإجابات وقد بلغ (88%) وعدت هذه الدرجة كافية لإعطاء الاستبانة صفة الثبات والصلاحية في جميع البيانات الخاصة بموضوع البحث.
- اختبار Gronbach Al-pha : لتحديد درجة التجانس والاتساق بين الفقرات ومدى تعبيرها عن موضوع البحث تم اعتماد معامل الفاكرونباخ لمتغيراتها وكانت كالاتي :

نوع المتغيرات	عدد الأسئلة	Gronbach Al-pha
المتغيرات المستقلة لإعادة الهندسة	17	0.88
المتغيرات المعتمدة لإعادة الهندسة	8	0.84

المبحث الثاني

أعادة الهندسة والمزايا التنافسية

أولاً : إعادة الهندسة Reengineering :

هو المفهوم الذي يبحث في إعادة التفكير الأساسي ، وإعادة تصميم العمليات الإدارية بشكل جذري ، يؤدي إلى تحقيق تحسينات جوهرية (فائقة) وليست هامشية تدريجية في معايير الأداء الحاسمة كالتكلفة والجودة والخدمة والسرعة [١].

كما يمكن تعريفها بأنها "إعادة تصميم العمليات الرئيسية الاستراتيجية -دون الهامشية- بشكل جذري من دون التقيد بأي افتراضات أو مسلمات بشأن الوضع الحالي للعمليات لتحقيق تحسين سريع وجوهري في جوانب الاداء بشكل يشمل التحسين خفض مراحل العمليات ووقتها وتكلفتها وزيادة عائدها وقيمتها المضافة وكذلك تحديد أسعار تنافسية تقوم على هيكلة تكلفة مرشد ويؤدي هذا بدوره إلى الإسهام في زيادة كل من الحصة السوقية والمبيعات الربحية والعائد على رأس المال المستثمر والاستجابة السريعة لطلبات العملاء من قبل موظفين محفزين ومعززين بنظام فاعل للمعلومات [٢].

ويؤكد(Bowmen) ان اعادة الهيكلة او تصميم المنظمة يتضمن اعادة اعمالها والمبادئ والافكار والعلاقات التي تربط بين العاملين وذلك لتحقيق أهداف التغيير التنظيمية [٣].

العناصر الاساسية لاعادة الهندسة :

١. اعادة التفكير الاساسي (Fundamental Rethinking)

وتعني ببساطة إن الوقت قد حان لكي تعيد كل شركة وكل فرد وعامل بها النظر في أسلوب العمل المتبع ومراجعة ما يقومون به من عمل وسؤال أنفسهم : لماذا يقوموا به ؟ وهل هذا العمل ذو قيمة للعملاء والشركة ؟ وهل يمكن أدائه بطريقة افضل ؟ كل هذه الأسئلة يطرحها مبدأ اعادة الهندسة بأسلوب مفهوم و علمي يساعد الشركات على الوصول إلى إجابات شافية لهذه الأسئلة الهامة.

٢. اعادة التصميم بصورة جذرية (Radical Redesign)

يعني البحث عن فرص جديدة وانشاء استراتيجيات ،تركيب تنظيمي ،وتغيير العلاقات سواء داخل الشركة او خارجها. ويتطلب ذلك اسسا تكنولوجية ومعلوماتية جديدة وكذلك سيكون هناك تغيير في اعمال المديرين وسلوك جديد للعاملين وان يتحلى المديرون بالصبر والنفس الطويل مع طلب المساهمين والزبائن بأن يكون هذا التغيير بصورة سريعة [٤].

٣. نتائج تحسين فائقة (Dramatic Improvment):

ان اعادة الهندسة تعني الكفاح من أجل تحقيق مستويات فائقة من التحسين ، وذلك يعني التخلص من الطرق التقليدية وكل ما يعقد الحدود التنظيمية ولا بد أن تكون شاملة وتستخدم تكنولوجيا المعلومات ليس لغرض العملية الموجودة فحسب بل للتمكن من عمليات جديدة أخرى [٥].

٤. العمليات Processes:

يتميز مبدأ اعادة الهندسة بتركيزه على نظم العمل أو ما يعرف بالعمليات الرئيسية للشركات والمؤسسات المختلفة وليس الإدارات ، إذ يتم دراسة وهندسة العمليات بكاملها ابتداءً من استلام طلب العميل الى أن يتم إنجاز الخدمة المطلوبة . ولذلك فالهندرة تساعد على رؤية الصورة الكاملة للعمل وتنقله بين الإدارات المختلفة ومعرفة الحواجز التشغيلية والتنظيمية التي تعوق العمل وتطيل من الزمن اللازم لتقديم الخدمة وإنهاء العمل. وقد تم اعتماد مصطلح الهندرة من مجمع اللغة العربية فهو مشتق من الكلمتين "هندسة وإدارة" واشتقاقها كالتالي (هندرة ، يهندر ، فهو مهندر) [٦] .

فلا بد من دراسة كل ما يخطط في العملية وكالاتي:

وقت العملية لكل خطوة والتأخيرات الواقعة ، وقت التسليم السريع واسبقيات المهمات في كل خطوة وعدد العاملين في العملية ونسبة وصول الطلبات [٧].

خصائص إعادة الهندسة Reengineering Features :

يمكن تحديد خصائص اعادة الهندسة بالاتي [٨] :

١. دمج مجموعة وظائف في وظيفة واحدة Case team .
٢. دمج عدة عمليات في عملية واحدة وإعادة ترتيب العمليات .
٣. تركيز الأداء في موضع واحد أو مركز واحد وربما لدى مسؤول وحدة بدلاً من عدة مواضع أو مراكز أو عدة موظفين .
٤. تحديد إدارة أو قسم يمثل جهة واحدة مسؤولة أمام الإدارة والعلماء عن أداء متكامل .
٥. خفض عدد مرات توقف الاداء للفحص في المواضيع المتعددة بعد تركيز الأداء في موضع أو مركز عمل واحد، أي تخفيض مستويات الرقابة .
٦. تعديل جدولة بعض العمليات لتؤدي على التوازي - في الوقت نفسه- بدلاً من التوالي .
٧. استبدال تخصص الادارات او الاقسام في عمليات معينة بصيغتين تتمثل الاولى في فرق عمل - من اكثر من ادارة - تتولى الواحدة تنفيذ عملية متكاملة واما الثانية فانها تتولى الادارة التي تحتاج للتعامل مع منظمات اخرى مباشرة .
٨. تطوير المدراء بتحويلهم من مسجل للأداء ومُلَقِّ للأوامر إلى قائد تحويلي ومؤثر ومحفز لمرؤسيه على الابتكار ومشاركاً إياهم في المعلومات والقرارات .
٩. استخدام نظام اتصال فعال يهيئ تدفقاً سريعاً للمعلومات بين الأداء والعاملين .

مقومات نجاح إعادة الهندسة :

ان مقومات نجاح اعادة الهندسة هي [٨]:

١. إدراك كافٍ لرغبات وتوقعات الزبائن .
٢. تحليل سليم لموقف المنظمة وتصميم أهداف التغيير .
٣. إيمان الإدارة العليا بأهمية التغيير وتشجيع العاملين عليه .
٤. تحديد العمليات الجوهرية ذات الاداء والأولية لتكون موضعاً لإعادة الهندسة .
٥. تحليل سليم لكل عملية إلى عناصرها .
٦. تشجيع الاقتراحات والابتكارات .
٧. موضوعية إعادة بناء الهيكل التنظيمي - ان تطلب الأمر ذلك - كنتيجة لإعادة تصميم العمليات ،فقد تلغى وحدة تنظيمية أو تستحدث أخرى .
٨. صياغة جديدة واعية للسياسات والإجراءات وخرائط تدفق العمل .
٩. إعادة تصميم موضوعية لمعايير الأداء لقياس الوقت بين وقت العمليات وتكلفتها قبل وبعد إعادة الهندسة.
١٠. الإفادة من تكنولوجيا المعلومات في بناء نظام متطور للمعلومات يكون أساساً لقرارات سريعة ورشيقة.
١١. ينظر لمعارضة البعض للتغيير كرد فعل طبيعي وفهم أسباب المعارضة كأساس للمعالجة .

العوامل التي تؤدي إلى إعادة الهندسة:

١. ان الاهتمام المتزايد بإعادة الهندسة يأتي من ثلاثة تطورات بيئية هي [٨]
دورة حياة إنتاج اقصر :
أصبحت دورة حياة المنتج في اغلب الصناعات قصيرة وهذا الاختصار يدفع إلى الإبداع والابتكار والتطور بشكل أسرع والشئ المهم هو إيصال منتج جديد أو خدمة إلى الزبون أسرع ، فالتطور السريع أصبح مصدراً ضرورياً للتنافس .
٢. الكثافة المعلوماتية : ان الاستخدام المتزايد للحاسبات وقواعد المعلومات يسمح بخزن مقادير هائلة من المعلومات مما زاد حدة التنافس بين الصناعات فقد أصبحت المعلوماتية وسيلة لجذب زبائن جدد .
٣. التكاليف الخفية لعدم الكفاءة التي تعاني منها المؤسسات التي تتنافس في الصناعات البطيئة التغيير والتي تزداد نتيجة للسيطرة الرديئة والأخطاء في الإنجاز مما يتسبب في خسارة المنظمة لزبائنها وفقدانها لسمعتها بين المنظمات ، إذ تنبع التكاليف الخفية من عادات سيئة بإمكانها أن تقلل من الربح .
كما إن إعادة الهندسة تقوم على سمتين بشريتين هما : الأولى تتمثل بالنظرة الانتقادية المبادئة .
والثانية في التفكير الابتكاري المستند إلى القدرة على تخيل سيناريوهات بديلة لخفض مراحل العمل ووقته وتكلفته ثم تعميمها لاختيار انسبها . كما تقوم على استخدام مكثف لتكنولوجيا المعلومات للاستفادة من تطبيقات الحاسبة وشبكات المعلومات [٢].

الخطوات العملية لنجاح تنفيذ اعادة الهندسة :

ان الخطوات العملية لنجاح تنفيذ اعادة الهندسة هي الآتي [٩] :

١. مرحلة الاعداد والتي تتضمن :

- تحديد مدى الحاجة لاعادة الهندسة .
- بناء وتحديد الاهداف .
- التعرف على العمليات التي تخدم العملاء .
- التعرف على المعوقات التي تواجه جهود اعادة الهندسة .
- التعرف على المعوقات التنظيمية .

٢. مرحلة التقييم وتشمل :

- الحصول على معلومات عن العمليات الحالية .
- قياس النتائج في ما يتعلق بالتكاليف والجودة والسرعة والتسليم .
- اختيار العمليات المناسبة . - تحديد حدود العمليات . - وضع خطة للتغيير .

٣. مرحلة ايجاد الحلول وتتضمن :

- فحص ترابط العمليات . - توحيد ودمج العمليات . - اعادة تحديد البدائل .
- تحديد احتياجات الافراد . - تحديد الوظائف (فرق العمل) .

٤. المقارنة المرجعية وتتضمن : - تحديد معايير الاداء . - مقارنة مرجعية للاداء . - تحديد الاطار العام للعمليات

٥. التطوير ويشمل :

- ربط ودمج الافراد بالعمليات والتكنولوجيات .
- المحافظة على الاتجاه السليم عند التنفيذ . - ترتيب خطوات مراحل التنفيذ .
- وضع وقت محدد للوصول الى الاهداف . وضع معايير محددة للاداء و للاختيار .

٦. التحول ويشمل : قيادة عملية التنفيذ . اختيار النموذج الجديد . متابعة النتائج . وتكثيف التدريب للعاملين .

ثانياً : المزايا التنافسية Competitive Advantages

مفهوم الميزة التنافسية The Competitive Advantage Concept :

ان الميزة التنافسية هي : " المجالات التي تتفوق فيها المنظمة على منافسيها [١٠] . ولقد ادرك Porter أن الكفاءة المميزة هي الطريق لتحقيق الميزة التنافسية فقد رأى أن اصل المنافسة يكون من خلال ربط المنظمة ببيئتها ويجب تحليل اصل مواردها لتحديد المزيج المتوازن الذي سيعطي الميزة التنافسية [١١] . كما أن القدرات الجوهرية هي النظام الفرعي الإداري أو التقني الذي يوحد لنا مختلف التقانات / العمليات /

الموارد / للحصول على ميزة تنافسية فريدة ، فالكفاءات الإنتاجية الأفضل هي الطريقة المتفوقة المميزة التي تمكن المنظمة من استغلال مواردها لتحقيق الميزة التنافسية [١٢]. وفي القرن الواحد والعشرين أصبحت حقيقة الميزة التنافسية هي " الموقع الربحي المسند الموجود في ذاكرة الزبون الذي يعتقد إن القيمة التي سيحصل عليها هي أعظم من السعر الذي سيدفعه للمنتج أو الخدمة [٦].

مصادر الميزة التنافسية : The sources of Competitive Advantage

تحدد مصادر الميزة التنافسية بالآتي :

١. العوامل الأساسية للإنتاج The Proveluet Basic Factors [١٣]
٢. بناء القدرات الجوهرية (Core Competence) في واحد أو أكثر من أنشطة المنظمة [١٤]
٣. ظروف الطلب المحلي Local demand Circumstances [١٥]
٤. مدخلات المنظمة والصناعات المغذية السائدة Organization Inputs and the feeding supporting industries
٥. البيئة الخارجية The External Environment [١٦]
٦. التكامل العمودي The vertical Integration والسيطرة على قنوات التوزيع [٨].

مراحل تحقيق الميزة التنافسية:

١. ان تحقيق الميزة التنافسية يتم بثلاث مراحل هي [١٧]:
 تحليل بنية القطاع الذي تنتمي اليه المنظمة بعد دراسة القوى الخمسة التي تتمثل بالتهديد الذي يشكله المستثمرون الجدد ، قدرة المجهزين التفاوضية وقدرة المشتري التفاوضية والتهديد الذي تشكله المنتجات / الخدمات البديلة والتنافس بين المستثمرين الحاليين ومن خلال دراسة هذه القوى الخمسة يمكن تحديد جاذبية السوق في ذلك القطاع وتحديد الوضعية التنافسية للمنظمة .
٢. إقرار استراتيجية تنافسية وهنا يشير (Porter) ان على المنظمة أن تقوم باختيار استراتيجية تنافسية محددة من اجل تحقيق الميزة التنافسية وفي هذا الخصوص حدد وضعيتين تنافسيتين فقط تختار بينها المنظمة لتحقيق ميزة تنافسية وهما ، قيادة الكلفة والتمايز .
٣. تطبيق الاستراتيجية التنافسية . يجب أن تنظر المنظمة إلى هذه المرحلة على انها ليست مرحلة تنتهي بعد مدة معينة ، بل إنها مرحلة مستمرة تقوم المنظمة بإعادة تقييم القطاع الذي تنتمي إليه ووضعها التنافسي فيه.

أنواع المزايا التنافسية :

وردت في ادبيات الادارة الاستراتيجية تعابير عديدة لطرائق التنافس فمنهم من ينظر لها على انها ابعاد التنافس والآخر يسميها المزايا التنافسية . ولتحقيق اهداف هذا البحث نرى ان المنظمة عندما تتفرد عن منافسيها يكون التميز في واحد او اكثر من انواع التنافس الخمسة (الكلفة ، النوعية ، المرونة ، التسليم ، الإبداع والإبتكار)، اعتمادا على طبيعة الصناعة التي يجري فيها البحث .

١. **الكلفة - Cost - :**

تعد الكلفة الأقل، الميزة التنافسية الأولى التي ما زالت الكثير من المنظمات عبر سعيها إلى المحافظة على تعزيز الحصة السوقية والتمتع بمزايا اقتصاديات الحجم . فالكلف المنخفضة تسمح بالحصول على أرباح بعد حين حيث يقوم المنافسون بتخفيض هامش الربح إلى الحد الأدنى . كما إنها " موارد مضحية بها في سبيل تحقيق هدف معين [٨] . ويعود (هورنجرن) ليعرف الكلفة كميزة تنافسية بأنها " قدرة المنظمة على التنفيذ بأقل التكاليف قياساً بالمنافسين ، ويكون ذلك من خلال تحسين الإنتاجية والكفاءة وحذف الضياع والرقابة المحكمة على التكاليف" [19]. وبغض النظر عن أسلوب تصنيف الكلف ، فإن تخفيض الكلف هي الطريقة الأكثر وضوحاً لتحقيق الميزة التنافسية ، فالزبائن يكونون واعين دائماً لأسعار السوق ويختارون الأسعار الأكثر انخفاضاً والتي يجب أن تكون متوازنة دائماً مع الكلفة [١٢].

٢. **الجودة - Quality - :**

لقد أوضحت تعاريف عدة معنى الجودة فيما يأتي أهمها :

× " بأنها مجموعة خصائص المنتج المهمة المحددة في مرحلة التصميم الوظيفية منها الجمالية الهادفة إلى إمتاع الزبون وحثه على الشراء وتكراره وهذه هي المعولية Reliability والقابلية للتعمير Durability وقابلية الخدمة Serviceability والجمالية Aesthetic " [٢٠] ويقسم إبعاد النوعية الى ثلاثة هي :

- جودة التصميم Design Quality
- جودة المطابقة Conformance Quality
- جودة الخدمة Service Quality

ومن هنا يظهر مفهوم إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management TQM) " بأنه مفهوم أداري تكاملي موجه نحو التحسين المستمر في جودة المنتجات والخدمات بمشاركة كل المستويات والوظائف المنظمة [١].

٣. **المرونة Flexibility :**

لن تؤمن كل من الكلفة الأقل والجودة الأفضل تمايزاً تنافسياً بعد أن زادت رغبات الزبائن سرعة في التغيير والتنوع ، كذلك وسائل إشباعها ، ونتيجة لذلك أصبحت المرونة الميزة التنافسية الحاسمة في الوقت الحاضر بعد أن أصبح الإنتاج وفقاً لطلب الزبون يتم من خلال القدرة على التلاؤم مع الحاجات الفريدة للزبون والتصاميم المغيرة للمنتوج مما يتطلب المرونة للاستجابة لحاجات الزبون والتغيرات في التصميم فقد عرفت المرونة بأنها " القدرة على الاستجابة للتغيرات في مقدار الإنتاجية ومزيج المنتج [٢٠] .

٤. **التسليم - Delivery - :**

في ظل تزايد أهمية الوقت للزبون تنامت الحاجة إلى التسليم الفاعل لاسيما عند التعامل مع منظمات الصنع وفقاً للطلب Make – to – Order وفي مقدمتها منظمات الخدمة. ويعبر عن هذا البعد بكل من : اعتمادية التسليم : والتي تتمثل إمكانية إنجاز جداول التسليم في مواعيدها المقررة [٢٠] سرعة التسليم : والتي تشير إلى سرعة الاستجابة لطلب الزبون والتي تقاس بوقت الانتظار (Lead – Time) أو ما يعرف بوقت التسليم السريع والمعبر عنه بالوقت المنقضي بين تسلم الطلبية وتليته [٢١] .

وهكذا عندما يكون باستطاعة الشركة إنجاز الأنشطة الحقيقية بشكل افضل من منافسيها عندئذ يمكن تحقيق الميزة التنافسية. [٢٢]

٥ - الابتكار والإبداع - Innovation :

في الوقت الذي تزداد فيه تحركات المتنافسين تأتي ميزة الإبداع والابتكار. فالإبداع يأتي من النظر إلى ما هو غير متوقع وإدخال عنصر جديد في مكان جديد لتأدية وظيفة جديدة والحصول على نتائج افضل [٢٣] .

أما الابتكار فهو قدرة الشركة على التوصل إلى ما هو جديد يضيف قيمة أكبر وأسرع من المنافسين في السوق. لذا فإن الإبداع والابتكار مترادفين لوصفهما التوصل إلى فكرة جديدة ومن ثم منتج جديد. "و من خلال الإبداع والابتكار تستطيع المنظمة أن تحافظ على مميزاتها التنافسية [٢٤] . ويمكن دعم الإبداع والابتكار بواسطة تكنولوجيا المعلومات وأن يكون للمنظمة معلومات استراتيجية . وتجسّد أدارى خاص بالإبداع والابتكار لاستكشاف الفرص الجديدة في البيئة الخارجية ومراقبة وقياس أعمال المنافسين ومراقبة أعمال السوق . وتحدد الأربعة (P) للإبداع وهي [٢٥] :

١. المنتج Product سواء كان منتج مادي جديد أو تعزيز منتج قديم أو خدمة جديدة أو قديمة.
٢. الإمكانيات Possibilities المتوفرة للإبداع .
٣. العمليات Processes المستعملة لزيادة الحلول للمشاكل ولتحسين الابتكار للأفراد والجماعات
٤. الإبداع والابتكار الشخصي Personal من خلال التفكير الصحيح الذي يربط بالحدس وبالبدئية

وتحدد خصائص الإبداع والابتكار بالآتي [١٤] :

١. يكون الإبداع والابتكار قوة للمنظمات الصغيرة لكي تنافس المنظمات الكبيرة .
٢. يعزز الإبداع والابتكار الاستراتيجية التنافسية للمنظمة .
٣. الإبداع والابتكار هو مفتاح مخرجات المنظمة التي تبحث عن النجاح للتنافس مع المنظمات التي تتنافس في الاقتصاد العالمي .
٤. تكون المنظمات القادرة على الإبداع والابتكار بصورة مستمرة وفعالة موقعاً جديداً من خلال الميزة التنافسية التي تحصل عليها في الإبداع والابتكار.

المبحث الثالث

تحليل نتائج البحث الميدانية ومناقشتها

لاختبار صحة فرضيات البحث وتحديد اثر إعادة الهندسة في تحقيق المزايا التنافسية ، تم قياس الاثر من خلال اعتماد خصائص اعادة الهندسة ومقومات نجاحها كمتغيرات مستقلة والمتطلبات الاساسية لتحقيق ميزتي التسليم والإبداع والإبتكار كمتغيرات معتمدة باستخدام اسلوب الانحدار الخطي ، وقد تم اختيار هاتين الميزتين للتقليص من عدد المتغيرات وباستخدام الحاسبة تم استخراج النتائج وباعتماد رموز المتغيرات المشار إليها في الجدول (١) والتي تتعلق بإعادة الهندسة والمتغيرات المعتمدة الخاصة بميزتي التسليم والإبداع والإبتكار المشار إليهما في الاستبانة (ملحق ١) وفي الجدول (٢) تم استخراج الأثر باستخدام تحليل الانحدار .

جدول (1) (المتغيرات المستقلة لإعادة الهندسة)

إعادة الهندسة		المضمون
إعادة تصميم الوظائف	X1	تسعى الإدارة لدمج عدة وظائف بوظيفة واحدة
	X2	تسعى الإدارة لتحديد إدارة أو قسم يمثل جهة واحدة مسؤولة أمام الإدارة العليا .
	X3	تسعى الإدارة لمنح موظفيها الحق في اتخاذ القرارات .
	X4	تسعى الإدارة للمواءمة بين المركزية واللامركزية .
إعادة تصميم العمليات	X5	تسعى الإدارة لدمج عدة عمليات بعملية واحدة .
	X6	تسعى الإدارة لتعديل جدولة بعض العمليات لتؤدي في الوقت نفسه .
	X7	تسعى الإدارة لتخصيص الإدارات أو الأقسام لأداء عمليات معينة بصيغة فرق عمل من أكثر من عمل تتولى الواحدة تنفيذ عملية متكاملة .
	X8	تسعى الإدارة لتنويع مواصفات كل عملية لتتلاءم مع مواصفات الأسواق المختلفة .
تحسين مستويات الأداء	X9	تسعى الإدارة لتركيز الأداء في موضع أو مركز واحد بدلاً من عدة مراكز .
	X10	تسعى الإدارة لتركيز الأداء لدى مسؤول واحد بدلاً من عدة موظفين .
	X11	تسعى الإدارة لتطوير أدائها من خلال تدريبهم وتحويلهم من مسجل للأداء وملق للأوامر إلى قائد تحويلي مؤثر ومحفز لمروءوسيه على الابتكار وشاركتهم في القرارات .
تخفيض مستويات الرقابة	X12	تسعى الإدارة لخفض عدد مرات توقف الأداء للفحص في المواضع المتعددة بعد تركيز الأداء في موضع أو مركز أو عمل واحد .
	X13	تسعى الإدارة لتخفيض مستويات الرقابة والمرجعية .
	X14	تسعى الإدارة لتقليل عمليات التدقيق الداخلي .
	X15	تسعى الإدارة إلى توحيد جهة الاتصال في مدير العملية .

نظام الاتصال	X16	تسعى الإدارة لمنح موظفيها حرية التصرف في تعاملهم في مجالات البيع وخدمة العملاء والمشتريات وغيرها .
	X17	تسعى الإدارة لبناء نظام معلومات متطور يكون أساساً لقرارات سريعة ورشيقة .

جدول (٢) (المتغيرات المعتمدة لميزتي التسليم والإبداع والإبتكار)

المضمون		المزايا التنافسية
تسعى الإدارة لوضع جداولاً للتسليم وحسب المواعيد المقررة	Y1	التسليم
تسعى الإدارة إلى تحقيق السرعة في الاستجابة لطلبات العملاء والزبائن .	Y2	
تسعى الإدارة إلى تقليص الوقت المنقضي بين تسليم الطلبية وتلبيتها .	Y3	
تسعى الإدارة إلى إيصال السلعة في الوقت المحدد .	Y4	
تسعى الإدارة إلى تشجيع الابتكارات بالاقترحات المقدمة من العاملين.	Y5	الإبداع والإبتكار
تسعى الإدارة إلى الإبداع والإبتكار في إدارة الوظائف كالمالية والموارد البشرية .	Y6	
تسعى الإدارة إلى تحسين الابتكار للأفراد والجماعات من خلال استعمال أساليباً متنوعة وواسعة للإبداع في العمليات بزيادة الحلول للمشكلات .	Y7	
تسعى الإدارة لتشجيع الأشخاص الموهوبين لخلق قيم جديدة .	Y8	

١ - اثر إعادة تصميم الوظائف بميزتي التسليم والإبداع والإبتكار:

أ- أثر إعادة تصميم الوظائف بميزة التسليم :

- ومن واقع النتائج التي يظهرها الجدول رقم (3) والخاص بنتائج تحليل أثر إعادة تصميم الوظائف بميزة التسليم السريع ظهر الآتي :-
- (١) إن سعي الإدارة لدمج الوظائف بوظيفة واحدة أثر بشكل إيجابي ومعنوي على سعي الإدارة لوضع جداول للتسليم وحسب المواعيد المقررة في تحقيق الاستجابة السريعة لطلبات الزبون وإيصال السلعة في الوقت المحدد.
 - (٢) تحديد إدارة أو قسم يمثل جهة واحدة مسؤولة أمام الإدارة العليا له الأثر الإيجابي والمعنوي في تحقيق السرعة في الاستجابة لطلبات العملاء وتقليص الوقت المنقضي بين تسليم الطلبية وتلبيتها.
 - (٣) إن منح الموظفين الحق في اتخاذ القرار له الأثر الإيجابي والمعنوي في جميع متغيرات ميزة التسليم .
 - (٤) إن لسعي الإدارة للمواءمة بين المركزية واللامركزية الأثر الإيجابي والمعنوي في اغلب متغيرات ميزتي التسليم والابتكار.

- ب - اثر إعادة تصميم الوظائف بميزة الإبداع والإبتكار: كما يظهر الجدول رقم (3) الآتي :-
- (١) إن سعي الإدارة لدمج الوظائف بوظيفة واحدة له الأثر الإيجابي والمعنوي في تشجيع الابتكارات والإبداع والإبتكار في إدارة الوظائف.
 - (٢) إن تحديد إدارة أو قسم يمثل جهة واحدة مسؤولة أمام الإدارة العليا اثر بشكل إيجابي ومعنوي بتشجيع الأشخاص الموهوبين لخلق قيم جديدة .
 - (٣) إن منح الموظفين الحق في اتخاذ القرار اثر بشكل إيجابي ومعنوي في اغلب متغيرات الإبداع والإبتكار.
 - (٤) اثر سعي الإدارة للمواءمة بين المركزية واللامركزية بشكل إيجابي ومعنوي بمتغيرات الإبداع والإبتكار.

ج - حصيلة أثر إعادة تصميم الوظائف بميزتي التسليم والإبداع والإبتكار:

أولاً : بلغ عدد التأثيرات الإيجابية المعنوية للمتغيرات المستقلة لإثر إعادة تصميم الوظائف في المتغيرات المعتمدة لميزة التسليم (14) ويمثل ما نسبته (87 %) من إجمالي (16) علاقة و (10) لميزة الإبداع والإبتكار ويمثل ما نسبته (62 %) من إجمالي (16) علاقة أيضاً .

ثانياً : ثبت أو كان قبول الفرضية الفرعية الأولى التي تشير إلى أن لإعادة تصميم الوظائف الأثر الإيجابي والمعنوي في ميزتي التسليم والإبداع والإبتكار.

ثالثاً : تؤكد النتائج إن إعادة تصميم العمليات الإدارية يؤدي إلى تحسينات جوهرية في تقديم الخدمة السريعة والوصول إلى الأداء المتكامل [١]

جدول رقم (٣) (تصميم الوظائف بميزتي التسليم والإبداع والإبتكار)

المتغيرات المعتمدة								الأثر ومستوى المعنوية	المتغيرات المستقلة	إعادة تصميم الوظائف
الإبداع والإبتكار				التسليم						
Y8	Y7	Y6	Y5	Y4	Y3	Y2	Y1			
0.05	0.04	0.23	0.17	0.32	0.01	0.26	0.39	الأثر	X1	
0.52	0.61	*0.03	*0.09	*0.02	0.90	*0.02	*0.01	م. المعنوية		
0.27	0.01	0.25	0.03	0.31	0.44	0.29	0.40	الأثر	X2	
*0.02	0.90	0.87	0.09	*0.01	*0.00	*0.02	*0.01	م. المعنوية		
0.78	0.18	0.25	0.39	0.24	0.28	0.44	0.31	الأثر	X3	
*0.04	0.21	*0.04	*0.02	*0.09	*0.02	*0.01	*0.04	م. المعنوية		
0.78	0.28	0.26	0.24	0.28	0.45	0.33	0.05	الأثر	X4	
*0.04	*0.03	*0.03	*0.09	*0.03	*0.06	*0.02	0.50	م. المعنوية		

ملاحظة : * معنوي تحت مستويات المعنوية (0.05 , 0.01, 0.10)

٢ - اثر إعادة تصميم العمليات في ميزتي التسليم والإبداع :

يتضح من واقع النتائج التي أظهرها جدول رقم (٤) الآتي :

- (١) إن دمج عدة عمليات في عملية واحدة له الأثر الإيجابي والمعنوي في جميع المتغيرات.
- (٢) إن لتعديل جدولة بعض العمليات له الأثر الإيجابي والمعنوي في سعي الإدارة لوضع جداول تسليم وحسب المواعيد وتحقيق السرعة في الاستجابة لطلب الزبون كما لها الأثر الإيجابي والمعنوي في تحسين الابتكار للأفراد والجماعات وتشجيع الأشخاص الموهوبين .
- (٣) إن لسعي الإدارة لتخصيص الإدارات والأقسام لأداء عمليات معينة بصيغ فرق له الأثر الإيجابي والمعنوي في وضع جداول التسليم وحسب المواعيد المقررة وتحقيق السرعة في الاستجابة للزبون وإيصال السلعة في الوقت المحدد ، كما له الأثر الإيجابي في تشجيع الابتكارات والإبداع والابتكار في الوظائف والعمليات .
- (٤) إن لتنويع مواصفات كل عملية له الأثر الإيجابي والمعنوي في تحقيق السرعة في الاستجابة لطلب الزبون وتشجيع الابتكارات والإبداع والابتكار في إدارة الوظائف والعمليات .

ونستنتج من ذلك الآتي :-

أولاً : بلغ عدد التأثيرات الإيجابية والمعنوية لإعادة تصميم العمليات في ميزة التسليم (10) وتمثل ما نسبته (62%) و (12) في ميزة الإبداع والابتكار وتمثل ما نسبته (75%) من إجمالي (16) متغير لكل حالة .

ثانياً : تؤكد النتائج قبول الفرضية الفرعية الثانية التي تشير إلى (إن لاعادة تصميم العمليات الأثر الإيجابي والمعنوي في ميزتي التسليم والإبداع والابتكار) .

جدول رقم (٤) (اثر إعادة تصميم العمليات في ميزتي التسليم والإبداع والابتكار)

إعادة تصميم العمليات	المتغيرات المستقلة	الأثر ومستوى المعنوية	المتغيرات المعتمدة							
			الإبداع والابتكار				التسليم			
			Y8	Y7	Y6	Y5	Y4	Y3	Y2	Y1
X5		الأثر	0.12	0.24	0.22	0.38	0.23	0.54	٠,٣٣	0.28
		م. المعنوية	*0.06	*0.09	*0.04	*0.01	*0.09	*0.06	*0.02	*0.03
X6		الأثر	0.01	0.26	0.21	0.14	0.09	0.10	0.32	0.38
		م. المعنوية	*0.00	*0.02	0.33	0.53	0.50	0.15	*0.02	*0.00
X7		الأثر	0.23	0.33	0.16	0.22	0.74	0.40	0.17	0.05
		م. المعنوية	*0.07	*0.02	0.06	*0.04	*0.00	*0.00	*0.09	0.50
X8		الأثر	0.19	0.25	0.04	0.15	0.20	0.23	0.31	0.09
		م. المعنوية	0.50	*0.04	0.60	0.87	*0.07	*0.01	*0.04	0.50

ملاحظة : * معنوي تحت مستويات المعنوية (0.05 , 0.01, 0.10)

مما يؤكد ما أشار إليه (Higgins) من أنه من خلال الإبداع والابتكار في العمليات المستعملة يمكن زيادة الحلول للمشاكل وتحسين الابتكار للأفراد والجماعات .

3- اثر تحسين مستويات الأداء في ميزتي التسليم والإبداع والإبتكار

يتضح من واقع النتائج التي أظهرها الجدول (٥) الآتي :

(١) اثر تركيز الأداء في مركز واحد بشكل إيجابي ومعنوي في جميع متغيرات ميزتي التسليم والإبداع والإبتكار.

(٢) اثر تركيز الأداء لدى مسؤول واحد بشكل إيجابي ومعنوي في مسعى الإدارة لوضع جداول للتسليم حسب المواعيد وتقليص الوقت وتسليم الطلبية في الوقت المحدد ، وتشجيع الاقتراحات والابتكارات والإبداع والإبتكار في الوظائف .

(٣) اثر تطوير أداء الإدارات في جميع متغيرات ميزتي التسليم والإبداع والإبتكار بشكل إيجابي ومعنوي .

ونستنتج من ذلك الآتي :-

أولاً : بلغ عدد التأثيرات الإيجابية المعنوية لتحسين مستويات الأداء بميزتي التسليم (11) أي ما نسبته (68%) من أجمالي (16) متغير و (10) بميزة الإبداع والإبتكار أي ما نسبته (62%) من إجمالي (16) متغير أيضاً .

ثانياً : تؤكد النتائج قبول الفرضية الفرعية الثالثة والتي تشير إلى (إن لتحسين مستويات الأداء الأثر الإيجابي والمعنوي في ميزتي التسليم والإبداع والإبتكار) [١] .

جدول (5) (اثر تحسين مستويات الأداء بميزتي التسليم والإبداع والإبتكار)

تحسين مستويات الأداء	المتغيرات المستقلة	الأثر ومستوى المعنوية	المتغيرات المعتمدة							
			الإبداع والإبتكار				التسليم			
			Y8	Y7	Y6	Y5	Y4	Y3	Y2	Y1
X9		الأثر	0.25	0.31	0.51	0.28	0.33	0.24	0.16	0.44
		م. المعنوية	*0.04	*0.03	*0.09	*0.03	*0.02	*0.09	*0.06	*0.00
X10		الأثر	0.10	0.33	0.30	0.33	0.13	0.66	0.11	0.24
		م. المعنوية	0.64	0.39	*0.02	*0.06	*0.03	*0.01	0.12	*0.09
X11		الأثر	0.45	0.33	0.92	0.27	0.15	0.23	0.28	0.30
		م. المعنوية	*0.00	*0.02	*0.00	*0.04	*0.05	*0.08	*0.00	*0.02

ملاحظة : * معنوي تحت مستويات المعنوية (0.10 , 0.01 , 0.05)

٤ - أثر تخفيض مستويات الرقابة في ميزتي التسليم والإبداع والإبتكار:

يتضح من واقع النتائج التي أظهرها الجدول (٦) الآتي :-

(١) أثر تخفيض عدد مرات توقف الأداء للفحص في مواضع متعددة بشكل إيجابي ومعنوي اغلب متغيرات ميزتي التسليم والإبداع والإبتكار.

(٢) أثر تخفيض مستويات الرقابة والمرجعية بشكل إيجابي ومعنوي في (3) من متغيرات التسليم ومن متغيرات الإبداع والإبتكار.

(٣) أثر تقليل عمليات التدقيق الداخلي بشكل إيجابي ومعنوي في اغلب متغيرات ميزتي التسليم والإبداع .

ونستنتج من ذلك الآتي :-

أولاً : بلغ عدد التأثيرات الإيجابية المعنوية لتخفيض مستويات الرقابة في ميزتي التسليم (10) أي ما نسبته (62%) من أجمالي (16) متغير ، و (9) من متغيرات ميزة الإبداع والابتكار أي ما نسبته (56 %) من إجمالي (16) متغير أيضاً .

ثانياً : قبول الفرضية الفرعية الرابعة التي تشير إلى : (يؤثر تخفيض مستويات الرقابة بشكل إيجابي ومعنوي في ميزتي التسليم والإبداع والابتكار) .

جدول (6) (اثر تخفيض مستويات الرقابة في ميزتي التسليم والإبداع والابتكار)

تخفيض مستويات الرقابة	المتغيرات المستقلة	الأثر ومستوى المعنوية	المتغيرات المعتمدة							
			التسليم				الإبداع والابتكار			
			Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8
X12		الأثر	0.22	0.83	0.44	0.78	0.21	0.18	0.21	0.13
		م. المعنوية	*0.07	*0.02	*0.00	*0.00	*0.06	0.21	*0.06	0.02
X13		الأثر	0.30	0.28	0.29	0.15	0.38	0.23	0.16	0.30
		م. المعنوية	*0.02	*0.03	*0.03	0.87	*0.02	0.16	*0.06	*0.02
X14		الأثر	0.24	0.27	0.21	0.18	0.26	0.29	0.27	0.16
		م. المعنوية	*0.09	*0.04	*0.06	0.15	*0.08	*0.03	*0.03	*0.06

ملاحظة : * معنوي تحت مستويات المعنوية (0.05 , 0.01, 0.10)

5 - اثر تحسين نظام الاتصال في ميزتي التسليم والإبداع والابتكار:

يتضح من واقع النتائج التي يظهرها الجدول رقم (7) الآتي :-

- (١) أثر توحيد جهة الاتصال في مدير العملية بشكل إيجابي ومعنوي بـ (4) من متغيرات التسليم و (2) من متغيرات الإبداع والابتكار .
 - (٢) أثر منح الموظفين حرية التصرف في التعامل مع الزبائن بشكل إيجابي ومعنوي بجميع متغيرات التسليم والإبداع والابتكار
 - (٣) أثر بناء نظام معلومات متطور بشكل إيجابي ومعنوي بجميع متغيرات ميزتي التسليم والإبداع والابتكار ونستنتج من ذلك الآتي :-
- أولاً : بلغ عدد التأثيرات الإيجابية المعنوية لتحسين نظام الاتصال في ميزتي التسليم (12) أي ما نسبته (75 %) من أجمالي (16) متغير ، و (10) من متغيرات ميزة الإبداع والابتكار أي ما نسبته (62 %) من إجمالي (16) متغير أيضاً .
- ثانياً : قبول الفرضية الفرعية الخامسة التي تشير إلى :
- (يؤثر تحسين نظام الاتصال بشكل إيجابي ومعنوي في ميزتي التسليم والإبداع والابتكار) .
- مما يؤكد أن استخدام نظام اتصال فعال يهيئ تدفقاً سريعاً للمعلومات بين الإدارة والعاملين مما يزيد من حدة التنافس في الصناعات . [١]

جدول (7) (اثر متغيرات تحسين نظام الاتصال بمتغيرات ميزتي التسليم والإبداع والإبتكار)

تحسين نظام الاتصال	المتغيرات المستقلة	المتغيرات المستقلة	المتغيرات المعتمدة					الأثر			
			الإبداع والإبتكار				التسليم				ومستوى
			Y8	Y7	Y6	Y5	Y4	Y3	Y2	Y1	المعنوية
	X15		0.05	0.03	0.39	0.26	0.26	0.31	0.45	0.36	الأثر
			0.50	0.81	*0.03	*0.05	*0.02	*0.04	*0.01	*0.02	م. المعنوية
	X16		0.26	0.54	0.24	0.45	0.28	0.51	0.37	0.31	الأثر
			*0.03	*0.01	*0.02	*0.08	*0.03	*0.01	*0.05	*0.02	م. المعنوية
	X17		0.23	0.26	0.16	0.31	0.02	0.32	0.35	0.16	الأثر
			*0.02	*0.02	*0.06	*0.02	*0.01	*0.04	*0.00	*0.06	م. المعنوية

ملاحظة : * معنوي تحت مستويات المعنوية (0.05 , 0.01, 0.10)

المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات :

أولاً : بعد التحولات التي شهدتها العراق ،يحتاج القطاع الصناعي الى تحقيق عوامل النجاح الحاسمة من خلال اعادة هندسة العمليات ، مما يتطلب من المديرين التعرف على مفهوم اعادة الهندسة ونجاح تطبيقها .

ثانياً : ان اعادة النظر في اسلوب العمل المتبع ومراجعة العمل وايجاد الحلول الجذرية لمشاكل العمل او ما يسمى باعادة الهندسة فانها تعني التجديد والابتكار وليس فقط تحسين وتطوير العمل الذي ساعد الشركات على الاستماع لصوت الزبون والاقتداء بالنماذج الناجحة والتحسين المستمر .

ثالثاً : ان الهدف الاساس من اعادة الهندسة هو تحقيق تحسين سريع وجوهري في جوانب الاداء بشكل يشمل التحسين خفض مراحل العمليات ووقتها وتكلفتها وزيادة عائدها او قيمتها المضافة ، والذي يؤدي بدوره الى الاسهام في زيادة الحصة السوقية والمبيعات والربحية فضلاً عن الاستجابة السريعة لطلبات الزبون من خلال موظفين محفزين ومعززين بنظام فاعل للمعلومات .

رابعاً : مع تقنية المعلومات وتزايد حدة المنافسة وتنوع الاسواق والحاجات والسرعة في تغييرها ، يوجب على الشركات ومنها شركة واسط لصناعات النسيجية ان تدرك اهمية الإبداع والابتكار ودوره في التوصل الى منتجات واسواق وعمليات واساليب جديدة تحقق للشركة ميزة تنافسية تجعل منتجاتها هي السائدة في السوق .

- خامساً : أظهرت نتائج التحليل الإحصائي للبيانات واستقصاء آراء العينة بإعادة الهندسة كالاتي :-
- (١) إن إعادة تصميم الوظائف يؤدي إلى تقديم الخدمة السريعة للعملاء والإبداع والإبتكار من خلال الأداء المتكامل لجميع العاملين في شركة واسط للصناعات النسيجية .
 - (٢) إن إعادة تصميم العمليات يؤدي إلى تحسين الأداء وتحقيق السرعة في الاستجابة لطلب الزبون وتشجيع الابتكارات والإبداع والإبتكار في إدارة الوظائف والعمليات .
 - (٣) إن تحسين مستويات الأداء يساهم في تقليص الوقت المخصص لتسليم الطلبية للزبون وتشجيع الابتكار والإبداع في الوظائف .
 - (٤) يساهم تخفيض مستويات الرقابة في سرعة التسليم وتحقيق الإبداع والإبتكار للشركة .
 - (٥) إن تحسين نظام الاتصال يهيئ تدفقا سريعا للمعلومات مما يقلل من الوقت المخصص لتسليم الطلبيات ويزيد من القدرة على الإبداع والإبتكار .

التوصيات :-

- اولا : في الوقت الذي تتزايد فيه التحديات التي يواجهها المديرون يتطلب الامر تحقيق ميزة تنافسية او اكثر من خلال اعادة هندسة وبناء العمليات التي تؤدي الى سرعة الاستجابة لطلبات الزبائن وتحسين خدمتهم والإبداع والإبتكار المستند الى قدرة تخيل سيناريوهات لخفض مراحل العمل ووقته وكلفته والاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات للاستفادة من تطبيقات وبرامج الحاسوب وشبكات المعلومات .
- ثانياً : العمل باتجاه التوسع المعرفي للإدارات في معلمي النسيج والحياسة والاقسام الاخرى ، بأهمية إعادة الهندسة Reengineering كمدخل تنافسي لمواجهة التغيرات المعاصرة وزيادة القدرات لشركة واسط للصناعات النسيجية التنافسية .
- ثالثاً : إقامة دورات تدريبية للعاملين في اقسام ووحدات الشركة وتعريفهم بأهمية إعادة هندسة العمليات من أجل إيصال السلعة في الوقت المحدد للزبون والاستجابة السريعة لطلبات العملاء .
- رابعاً : الاهتمام بتطوير أداء المديرين وتوسيع قدراتهم على التوصل الى ما هو جديد ويضيف قيمة اكبر واسرع من المنافسين في السوق .
- خامساً : تعريف الإدارة و العاملين بأن اعادة الهندسة لا تتعلق بالتحسينات النسبية والشكلية بل تهدف إلى تحقيق طفرات هائلة وفائقة في معدلات الأداء للشركة ومواجهتها للتنافس مع الشركات المنافسة الخارجية والمحلية .
- سادساً : تهيئة مشاركة فاعلة للزبون عن طريق تصميم استمارة تقويم الخدمة بوصفها مقياساً للأداء وتوزيعها على الزبائن من خلال منتجات الشركة .
- سابعاً : اهتمام قسم البحث والتطوير بتعدد الفرق البحثية كوسيلة للتوصل الى الجديد . فان تطوير منتجات شركة واسط للصناعات النسيجية يتطلب فريقا متكاملًا من الباحثين والمصممين والمهندسين وافراد التصنيع والتسويق والمالية من اجل تجنب عمليات التأخير من جهة وتحقيق ميزة التسليم السريع وتحسين تكامل القدرات من جهة اخرى.

ثامناً : جعل الإبداع والإبتكار مسؤولية الجميع سواء في الادارة العليا او في قسم البحث والتطوير او في الخطوط الامامية للعمال .

ملحق (١)

(استبيان)

أولاً: - معلومات تعريفية

١- الجنس ذكر أنثى ٢- العمر سنة ٣- المركز الوظيفي الحالي:

٤- مدة الخدمة بالمنصب الحالي الدراسي : ٥- التحصيل

ثانياً: - إعادة الهندسة

١. إعادة تصميم الوظائف :

ت	الأسئلة	المقياس			
		اتفق تماماً	اتفق	غير متأكد	لا اتفق إطلاقاً
١.	تسعى الإدارة لدمج عدة وظائف بوظيفة واحدة .				
٢.	تسعى الإدارة لتحديد إدارة أو قسم يمثل جهة واحدة مسؤولة أمام الإدارة العليا .				
٣.	تسعى الإدارة لمنح موظفيها الحق في اتخاذ القرار				
٤.	تسعى الإدارة للمواعدة بين المركزية واللامركزية				

٢. إعادة تصميم العمليات :

ت	الأسئلة	المقياس			
		اتفق تماماً	اتفق	غير متأكد	لا اتفق إطلاقاً
٥.	تسعى الإدارة لدمج عدة عمليات في عملية واحدة.				
٦.	تسعى الإدارة لتعديل جدولة بعض العمليات لتؤدي في الوقت نفسه.				
٧.	تسعى الإدارة لتخصيص الإدارات والأقسام لأداء عمليات معينة بصيغة فرق عمل من أكثر من إدارة لتتولى الواحدة تنفيذ عملية متكاملة .				
٨.	تسعى الإدارة لتنويع مواصفات كل عملية لتتلاءم مع مواصفات الأسواق المختلفة				

٣. تحسين مستويات الأداء :

ت	الأسئلة	المقياس			
		اتفق تماماً	اتفق	غير متأكد	لا اتفق إطلاقاً
٩.	تسعى الإدارة لتركيز الأداء في موضع أو مركز بدلاً من عدة مراكز				
١٠.	تسعى الإدارة لتركيز الأداء لدى مسؤول واحد بدلاً من عدة موظفين .				
١١.	تسعى الإدارة لتطوير أدائها من خلال تدريبهم وتحويلهم من مسجل				

					للأداء وملق للأوامر إلى قائد تحويلي جاذب ومؤثر ومحفز لمرؤوسيه على الابتكار ومشاركتهم في القرارات .
--	--	--	--	--	---

١ - تخفيض مستويات الرقابة :

ت	الأسئلة	المقياس			
		اتفق تماماً	اتفق	غير متأكد	لا اتفق إطلاقاً
١٢	تسعى الإدارة لخفض عدد مرات توقف الأداء للفحص في المواضع المتعددة بعد تركيز الأداء في موضع أو مركز عمل واحد .				
١٣	تسعى الإدارة لتخفيض مستويات الرقابة والمرجعية .				
١٤	تسعى الإدارة لتقليل عمليات التدقيق الداخلي .				

٢ - تحسين نظام الاتصال :

ت	الأسئلة	المقياس			
		اتفق تماماً	اتفق	غير متأكد	لا اتفق إطلاقاً
١٥	تسعى الإدارة إلى توحيد جهة الاتصال في مدير العملية .				
١٦	تسعى الإدارة لمنح موظفيها حرية التصرف في تعاملهم في مجالات البيع وخدمة العملاء والمشتريات وغيرها .				
١٧	تسعى الإدارة لبناء نظام معلومات متطور يكون أساساً لقرارات وتحركات سريعة ورشيقة .				

ثالثاً : المزايا التنافسية :

(١) التسليم

ت	الأسئلة	المقياس			
		اتفق تماماً	اتفق	غير متأكد	لا اتفق إطلاقاً
١٨	تسعى الإدارة لوضع جداول التسليم وحسب المواعيد المقررة .				
١٩	تسعى الإدارة إلى تحقيق السرعة في الاستجابة لطلبات العملاء والزبائن .				
٢٠	تسعى الإدارة لتقليص الوقت المنقضي بين تسلم الطليبة وتليتها .				
٢١	تسعى الإدارة إلى إيصال السلعة في الوقت المحدد .				

(٢) الإبداع والابتكار

ت	الأسئلة	المقياس			
		اتفق تماماً	اتفق	غير متأكد	لا اتفق إطلاقاً
٢٢	تسعى الإدارة إلى تشجيع الاقتراحات و الابتكارات المقدمة من قبل العاملين .				
٢٣	تسعى الإدارة إلى الإبداع والابتكار في إدارة الوظائف كالمالية والموارد البشرية .				
٢٤	تسعى الإدارة إلى تحسين الابتكار للأفراد والجماعات من خلال استعمال أساليب متنوعة وواسعة للإبداع في العمليات لزيادة الحلول للمشكلات				

المصادر

- 1 - Evans, James, R. , *Applied Production and Operations Management*, 4th ed., West Pub, Co. 1993.
- ٢ - مصطفى ، د. أحمد ، "إعادة البناء كمدخل تنافسي" ، مجلة أخبار الإدارة ، ع 16 ، 1996 .
- 3 - Bowman M.B. et al, *Conceplual Modelling* , Prentic Hall , 1997.
- 4 - Hesselbein ,F.,et al, *The Organization of Futuer* , Josey – Bass Publishers , San Francisco, 1997.
- 5 - Hamer M. " Reengheering Work Don't Automatic " , *obliterate Harvard Business Review* , July – August ,PP205 – 210 , 1990
- 6 - Mecraigh Jim *Business Growth Strategies*, (Essays, Series). , 2001 .Internet.
- 7 - Hansen C.A. *Automating Business Process reengineering* , 2nd, 1997.
- 8 - Pitts R.A.& D. lei, *Strategic Management Building and Sustaning* , Competitive Advantage West , Pub., Co., New York. 1996.
- ٩ - الحمالي ، د. راشد ، العنبيبي ، د. سعد ، " إعادة هندسة العمليات في القطاع العام " ، المؤتمر الوطني الاول للجودة ، الرياض ، ٢٦ - ٢٨ ربيع الاول ، 2004 .
- 10 - Hofer C.W. *Strategic Management* , West Pub. Co. St-Paul Minn, 1980.
- 11 - Mckieran Peter, *Strategy Past Strategy futures* H.B.R., Vol.30, No.5, P 790-789. 1997 .
- 12 - Macmillan Hugh and Tampo M., *Strategic management* , Oxford University Press Inc., NewYork .2000 .
- 13 - Hunger , J. David & Wheelen , Thomasl., *Strategic Management* , 5th ed, Addison –Wesley Pub. Co.U.S.A. 1996.
- 14 - Hitt , Michael A.,& Reland , R. Duane & Hoskisson , Ropert E. *Strategic Management: Competitiveness and Globalization* “, 4th ed., swoth College Pub., U.S.A. 2001 .
- ١٥ - الشربيني ، عبد العزيز "أين الإدارة العربية من الميزة التنافسية" ، مجلة أخبار الإدارة ، ع 16 ، 1996 .
- 16 - Pfeffer Jeffrey, “Competitive Advantege Through People” , *Colifonia Management Review* , Vol. 36, No.2.PP36 – 40 , 1994 .
- 17 - Meglashun, R.and Singleton , *Strategic Managemet*, Golumbus Merrill,Pup.,Co. 1987.
- ١٨ - هورنجرن ، تشارلز " محاسبة التكاليف ، مدخل إداري "، ترجمة وتعريب دار المريخ للنشر ، الرياض ، 1982.
- 19 - Horngren , Charles T.& Foster , G. and Dater, M.Srikant *Cost Accounting : A Manageri al Emphasis* , Prentice –Hall, Inc, U.S.A. 2000 .
- 20 -Dillworth James B.*Operation Management : Design, Planning and Control for Manufacturing and Services* , Mc Graw - Hill ,inc,U.S.A , 1992.
- 21 - Krajewzki , L.J.,and Ritzman, l.P. *Operations Management Strategy and Analysis* 4th ed., Addison –Wesley Co.,Inc., U.S.A. , 1996.
- 22 - Kotler P., *Marketing Management* , Prentic Hall International , 2000.
- 23- Hatten ,D.L.,& Cummings ,L. *Bargaining Behavior : An International Study* , Dame ., Texas , 1980 .

- 24- Thompson, Arthur & Strickland, *Strategic Management Concepts and cases* , 7th ed , Richard Irwin . , 1993
- 25- Higgins, James M., *The Management Challenge* 2nd ed, Machilland Pub. Co. New York. 1994 .