

أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحقيق التوجهات الريادية / دراسة تحليلية في شركة زين العراق للاتصالات

م.م فاطمة عبد علي سلمان المسعودي
كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة كربلاء

Abstract

This study attempted to shed light on an important topic in the world of management, a re-private Administrative Process Engineering under the current circumstances experienced by the companies of the state of openness to the world and the conditions of intense competition, so it is one the subject of the most basic functions of business organizations and one of the most important requirements for survival and growth in the markets, as well as highlighted on another subject at least as important as the first, which trends entrepreneurial companies, which contribute significantly to strengthening the competitive position in the market. This study included a sample of individuals working in Zain Iraq Telecom at various administrative levels, have used the questionnaire as a tool to collect data and information on a sample of the study, in order to process the data has been used many statistical represented by a factor of linear correlation methods (Person Correlation), as well as the simple linear regression (Simple Regression) and test (t) and (f) to establish the moral models using Spss20 program)). The statistical results showed a number of important points, notably the presence of correlation moral and statistically significant differences between Business Process Re-orientations leading engineering, as there appeared a significant effect of the Business Process Reengineering in entrepreneurial attitudes, and in the framework of the discussion of the results of applied study stressed the importance of each of the re-engineering Administrative processes and attitudes leading to the company community study, which requires them to adopt Business Process Re-engineering programs in order to promote entrepreneurial orientation in the markets

الملخص

حاول هذا البحث تسليط الضوء على موضوع مهم في عالم الإدارة وهو إعادة هندسة العمليات الإدارية خاصة في ظل الظروف الراهنة التي تعيشها الشركات من حالة الانفتاح على العالم وظروف المنافسة الحادة ، لذا يعد هذا الموضوع واحد من أهم الوظائف الأساسية لمنظمات الأعمال واحدى اهم متطلبات البقاء والنمو في الاسواق ، وكذلك تم تسليط الضوء على موضوع اخر لا يقل اهمية عن الاول وهو التوجهات الريادية للشركات والتي تسهم بشكل كبير في تعزيز الموقف التنافسي لها في الاسواق وقد شملت هذه الدراسة عينة من الافراد العاملين في شركة زين العراق للاتصالات على مختلف مستوياتهم الادارية ، وقد استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بعينة الدراسة ، ومن اجل معالجة البيانات تم استخدام العديد من الأساليب الاحصائية المتمثلة بمعامل الارتباط الخطي (Person Correlation) ، وكذلك الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression) واختبار (t) و (f) للتحقق من معنوية النماذج وذلك باستخدام برنامج (Spss20) . وقد بينت النتائج الاحصائية عدد من النقاط المهمة من ابرزها وجود علاقة ارتباط معنوية وذات دلالة احصائية بين اعادة هندسة العمليات الادارية والتوجهات الريادية ، كما ظهر هناك تأثير معنوي لاعادة هندسة العمليات الادارية في التوجهات الريادية ، وفي اطار مناقشة النتائج اكدت الدراسة التطبيقية اهمية كل من اعادة هندسة العمليات الادارية والتوجهات الريادية للشركة مجتمع الدراسة الامر الذي يستلزم منها ان تتبنى برامج اعادة هندسة العمليات الادارية من اجل تعزيز توجهاتها الريادية في الاسواق .

المقدمة : Introduction

تواجه المنظمات المعاصرة تغييرات جذرية في بيئة الأعمال تجعل التكيف معها أمراً حتمياً ، إذ اشتدت المنافسة إلى درجة لم يسبق لها مثيل ، وأصبح التغيير والتحديث سمتين ملازمتين لهذا العصر وصار ميدان الأعمال مضماراً تمثل فيه الحركة والسرعة العامل الرئيس للتفوق والنجاح ، إذ لم يعد الوصول إلى النهايات وحدها هو الهدف المهم ، وإنما من يصل قبل الآخرين هو الأهم ، إذ تتنافس المنظمات العملاقة على المقدمة وتتصارع فيها من أجل البقاء والنمو. أن إعادة هندسة العمليات الإدارية هي واحدة من التوجهات الإدارية الحديثة و المهمة التي تقود عملية التغيير في المنظمة بحيث تجعل المنظمة تبدأ عملها من جديد وتنتهي بتسليم منتج عالي الجودة للزبون. وانطلاقاً من أهمية موضوع إعادة هندسة العمليات الإدارية والتوجهات الريادية بمنظورها الاستراتيجي تهدف هذه الدراسة إلى محاولة تسليط الضوء على التوجهات والأفكار والميول الابتكارية والإبداعية لدى المنظمة المبحوثة خاصة وباقي المنظمات عامة ، ونظراً لأهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية وتأثيرها المحتمل في تحقيق التوجهات الريادية للمنظمات بشكل عام ، ولقلة الدراسات في هذا المجال ومحدودية تبني هذه الموضوعات في المنظمات العراقية ، ولحدثة الربط بين هذه المواضيع ، وهيمنة تناول هذا الموضوع على الدراسات الغربية بشكل خاص في الآونة الأخيرة ، ولدواعي عدم تفويت فرصة الإفادة من معطياتها، ومن أجل تجسيدها عملياً جاءت هذه الدراسة لتبحث في بيئة هي بأمر الحاجة للبحث بحسب المسح الأولي للباحثة، ألا وهي البيئة العراقية، وتحديداً شركة زين العراق للاتصالات المتنقلة . وقد تم هيكله هذا البحث في أربع مباحث وكالاتي :-

- ❖ تناول الأول منهجية البحث .
 - ❖ تناول الثاني الجانب النظري للبحث .
 - ❖ تناول الثالث الجانب التطبيقي للبحث .
 - ❖ تناول الرابع الاستنتاجات والتوصيات .
 - ❖ المبحث الأول / منهجية الدراسة
- يستعرض هذا المبحث الخطوات الأساسية لمنهجية البحث التي تم اعتمادتها وذلك على وفق الفقرات الآتية :-
- أولاً:- مشكلة البحث:-

لقد زاد الاهتمام في الآونة الأخيرة بمفاهيم حديثة في عالم الإدارة مثل إعادة هندسة العمليات الإدارية والتوجهات الريادية نتيجة للانفتاح على العالم وظروف المنافسة المتزايدة إذ تعد إعادة هندسة العمليات واحدة من الوظائف الأساسية لمنظمات الأعمال وإحدى أهم متطلبات المرحلة الحالية لمراقبة التطورات الحاصلة في بيئة الأعمال ، وفي ظل هذه التطور ، أصبح على المنظمات ضرورة البحث عن فلسفة أعمق ورؤيا أشمل تعتمد على اختيار هذه المجالات التي تضمن لها تحقيق التفوق في أداءها ، إلا أنها تعاني من ضعف واضح في الاهتمام بمثل هكذا مواضيع ، كما أنها تعد من الموضوعات الحديثة على البيئة العربية عامّة ، والبيئة العراقية خاصة ومن هنا تتجسد مشكلة البحث .

ثانياً :- أهمية البحث:-

تتمثل أهمية هذه الدراسة في النقاط الآتية :-

- 1-محاولة إثارة اهتمام المنظمات عموماً والمنظمة المبحوثة خصوصاً في الاستفادة من هذه الموضوعات المهمة من خلال خلق الوعي لدى المسؤولين بضرورة تبني الأساليب الحديثة في إدارة المنظمات .
 - 2-أبراز البعد التطبيقي الذي يسهم من خلاله إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحقيق التوجهات الريادية لشركة زين العراق للاتصالات .
 - 3-الضرورة الملحة لإدخال برامج إعادة الهندسة العمليات الإدارية في، بوصفها الوسيلة التي تعزز مكانة الشركة ويقانها في البيئات المضطربة ، ومواجهة التحديات بالابتعاد عن الأساليب التقليدية في ممارسة أعمالها ، وخلق التوجهات الريادية والتي لا يمكن محاكاتها أو استنساخ منافعها ، وهذا ما يدعم أهمية البحث لتطوير وتحسين أداء شركة زين العراق للاتصالات .
 - 4-تقدم الدراسة حلولاً للمشكلات التي تعاني منها الشركة مجتمع الدراسة ومن خلال التطبيق العملي لها ، ومحاولة إدراك قيمة برامج إعادة هندسة العمليات الإدارية لدى القيادات الإدارية والعاملين في منظمات الأعمال.
- ثالثاً :- أهداف البحث :-

في ضوء تحديد مشكلة البحث وأهميته يسعى هذا البحث لتحقيق الأهداف الآتية:

- أ- معرفة مدى تبني الشركة المبحوثة مجتمع البحث لمتغيرات المتمثلة بإعادة هندسة العمليات الإدارية وتوظيفها لتحقيق التوجهات الريادية .
- ب - تحديد علاقة الارتباط بين إعادة هندسة العمليات الإدارية والتوجهات الريادية في الشركة المبحوثة .
- ج- تحديد علاقة التأثير لإعادة هندسة العمليات الإدارية في التوجهات الريادية للشركة المبحوثة .
- د- تقديم إضافة متواضعة لتعزيز الجهود الرامية للإثراء الفكري والتراكم المعرفي في مجال بمتغيرات البحث .
- هـ- تقديم مجموعة من الاقتراحات والتوصيات التي يمكن أن تسهم في خدمة الشركة المبحوثة في ضوء الاستنتاجات التي ستوصل إليها البحث .

رابعاً: فرضيات البحث :-

من أجل تحقيق أهداف البحث فقد اعتمدت البحث على مجموعة من الفرضيات الرئيسية والفرعية وعلى النحو الآتي :-

الفرضية الرئيسية الأولى :-

لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية والتوجهات الريادية بأبعادها . وقد انبثقت عنها الفرضيات الفرعية الآتية :-

- 1- لا توجد علاقة ارتباط معنوية وذات دلالة إحصائية بين البعد التقني والتوجهات الريادية بأبعادها .
 - 2- لا توجد علاقة ارتباط معنوية وذات دلالة إحصائية بين البعد التنظيمي والتوجهات الريادية بأبعادها .
 - 3- لا توجد علاقة ارتباط معنوية وذات دلالة إحصائية بين البعد البشري والتوجهات الريادية بأبعادها .
- الفرضية الرئيسية الثانية
- لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإعادة هندسة العمليات الإدارية في التوجهات الريادية بأبعادها . وقد انبثقت عنها الفرضيات الفرعية التالية :-

- 1- لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للبعد التقني في التوجهات الريادية .
- 2- لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للبعد التنظيمي في التوجهات الريادية .
- 3- لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للبعد البشري في التوجهات الريادية .

خامساً

خامساً:- أدوات البحث

أدوات البحث :-

من أجل أن يحقق هذا البحث غايته فقد تم الاعتماد في عملية جمع البيانات والمعلومات على الأدوات الآتية:-

1 - مراجع الإطار النظري :-

من أجل أغناء الجانب النظري للبحث فقد تم الاعتماد على إسهامات الكتاب والباحثين التي تم جمعها من المصادر المتمثلة بالمراجع العلمية من الكتب والمجلات والاطاريح والبحوث والدراسات العلمية وباللغتين العربية والأجنبية ، ذات الصلة بموضوع البحث ، فضلاً عن الاستعانة بخدمات الشبكة العالمية للمعلومات (الانترنت).

2 - أدوات الإطار الميداني :-

تم الاعتماد في تغطية الجانب الميداني للدراسة على استمارة الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة في الحصول على البيانات والمعلومات ، وقد روعي في صياغة هذه الاستمارة البساطة والوضوح في تشخيص متغيرات الدراسة ، إذ تم عرض النموذج الأولي على عدد من الخبراء المتخصصين للتعرف على ملاحظاتهم وإجراء التعديلات اللازمة على استمارة الاستبانة لسد الثغرات أو الصعوبات التي يمكن أن تواجه أفراد عينة الدراسة عند وضع إجاباتهم الخاصة بأسئلة الاستبانة ، وقد تم اعتماد مقياس (ليكرت الخماسي) ، وتم توزيع الاستمارة على عينة من الأفراد العاملين في شركة زين العراق للاتصالات وبلغ حجم هذه العينة (40) شخص .

سادساً:- ثبات أداة القياس

يشير الثبات إلى اتساق مقياس البحث وثبات النتائج الممكن الحصول عليها من المقياس عبر فترات زمنية مختلفة. والثبات البنائي لأداة القياس يتم التحقق منه عبر استخدام اختبار ألفا كرونباخ. وقد تم حساب معامل الثبات للأداة باستخدام معامل ارتباط ألفا كرونباخ الموضح في الجدول (1):

الجدول (1) معاملات الثبات لأداة قياس الدراسة

المتغير	البعد	معامل كرونباخ ألفا لكل بعد
إعادة هندسة العمليات الإدارية	1. البعد التقني	0.893
	2. البعد التنظيمي	0.912
	3. البعد البشري	0.854
التوجهات الريادية	1. التوجه الإبداعي	0.917
	2. التوجه الاستباقي	0.881
	3. التوجه المجازف	0.852

يظهر الجدول بان قيم معامل كرونباخ ألفا كانت جميعها أكبر من (0.80) وهي أقل قيمة مقبولة إحصائياً في البحوث الإدارية. وذلك يدل على أن أداة القياس تتصف بالاتساق والثبات الداخلي .

المبحث الثاني / لجانب النظري للبحث

أولاً ((نشأة وتطور إعادة الهندسة
إعادة الهندسة ليست حديثة إذ يمكننا التعرف على البدايات الأولى لإعادة الهندسة من خلال الرجوع الى بدء
الخلقة على وجه الأرض ، ونزول سيدنا ادم (عليه السلام) وكيف تغير الكون والعالم والفرق الشاسع بين
الحياة في السماء وجناتها وبين العيش على الأرض . وحدثت تغيرات عدة ومتنوعة في عالم الطبيعة المادي
والإنساني ويمكن ان نرى مظاهر إعادة الهندسة في الآية القرآنية الكريمة من "سورة الرعد اية 11" في
قوله تعالى ((إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ)). ومعناها إن الإنسان الذي يرى بأنه عاجز عن
مواجهة التحديات التي تعترضه في حياته او انه لا يستطيع المضي نحو الإمام في المجتمع الذي هو فيه او
يريد الإصلاح والأنسب في حياته فعليه البدء أولاً بتغيرات جذرية وأساسية بذاته البشرية (الدليمي ، 2005 :
2).

ثانياً)) مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية
لقد تناول العديد من الكتاب والباحثين مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية , فقد عرفها
(Alter) بانها "إعادة التفكير الميدني والاساسي وإعادة تصميم للعمليات الادارية بصفة جذرية بهدف تحقيق
تحسينات جوهرية فائقة وليست هامشية تدريجية في معايير الاداء الحاسمة والتي تشمل الكلفة ، الجودة ،
الخدمة ، السرعة" (Alter, 2002:442) ، وقد اتفق معه (يونس) فقد عرفها " بأنها مدخل وظيفي يتطلب
اعادة التصميم الجذري للعمليات الادارية لأحداث تغييرات جوهرية في الثقافة ، الهيكل ، تكنولوجيا المعلومات
، لتحقيق تحسينات مفاجئة في الأداء تشمل : خدمة الزبون ، الجوده ، الكلفة والسرعة " (يونس ، 2005 :
18) ، كما عرفت على انها " عملية اعادة التصميم الجذرية لجميع العمليات الادارية لتحقيق الهدف الرئيس
والتمثل بتخفيض التكاليف وتقليل الوقت ومن ثم تلبية حاجات الزبائن بأفضل الطرق (Wheelen &
(229 : 2006) Hunger) ، وهي عملية التخلي التام عن الافكار والممارسات والاجراءات القديمة
ومحاولة التفكير بطرق جديدة ومبتكرة تتسجم مع التطورات الحديثة وبما يلبي حاجات ورغبات الزبائن ()
27 : 2008) Hag & et.al) ، فهذه العملية تهتم برعاية الابداع وتطوير المهارات في سبيل تحقيق
تطورات كبيرة في عملية سير الاعمال (Biggs , 2010 : 229) ، وترى الباحثة بان عملية إعادة هندسة
العمليات الإدارية هي عملية يتطلب تنفيذها توافر قدر كبير المهارات والإمكانات بكل أنواعها (المالية،
المادية، البشرية ، المعلوماتية) لأنها تضمن تمكين المنظمة تنفيذ أنشطتها بطريقة تتسجم مع التغيرات
الحاصلة في بيئة الأعمال .

ثالثاً)) أهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية
يرى كل من (Hammer & Champy) بأن لعملية إعادة هندسة العمليات الإدارية أهمية كبيرة يمكن
إيجازها بعدد من النقاط وهي كالآتي :- (يونس ، 2005 : 27)

- 1- تتحول وحدات العمل من إدارات وظيفية تخصصية إلى فرق عمليات بشكل يؤدي إلى توفير الوقت
المستغرق في تنفيذ الأعمال وتوفير الوقت للزبائن ، وتوفير التكاليف وتجنب الإرباك والفوضى في تقديم
الخدمات.
 - 2- تتحول الوظائف من مهام بسيطة إلى أعمال مركبة ، بعد تشكيل فرق عمل متخصصة في أداء العمليات في
أماكن محددة وواضحة وسهلة الوصول وبسيطة الإجراءات.
 - 3- تساعد عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية في إعطاء الأفراد العاملين استقلالية أكثر، أثناء تأديتهم
الأعمال بدلاً من الرقابة المستمرة.
 - 4- تساعد إعادة الهندسة على اعتماد التعليم لزيادة المهارات أكثر من الاعتماد على التدريب كما كان
متبعاً في المنظمات التقليدية.
 - 5- يتحول التركيز في معايير الأداء المكافأة من الأنشطة إلى النتائج.
 - 6- تتحول معايير الترقية من الأداء إلى المقدرة.
 - 7- العمل على تغيير الثقافة التنظيمية السائدة.
 - 8- يتحول التنظيم من هرمي إلى أفقي.
 - 9- يتحول المسؤولون في ضوء هذا المفهوم من مراقبين إلى قياديين.
 - 10- يتحول المديرين من مشرفين إلى موجهين.
- رابعاً)) إبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية
لقد تطرق عدد من الكتاب والباحثين لتوضيح هذه إبعاد ، والجدول الآتي يوضح آراء بعضهم في هذا
الجانب .

جدول رقم (2) يوضح آراء بعض الكتاب والباحثين حول إبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية

ت	أسم الكاتب	السنة	رقم الصفحة	الإبعاد
-1	Davenport	1996	254	الرؤيا والاستشراف ، تصميم العمليات ، تقانة المعلومات ، بناء التصميم .

2-	Sack et al	1998	696-697	إعادة التفكير بالعمليات ، اعتماد التقنيات الفائقة ، اتخاذ القرارات الأساسية .
3-	Russells & Taylor	2000	255	الموارد البشرية ، رسم خارطة العمليات ، إعادة تصميم التنظيمي .
4-	عبد الحفيظ	2003	56	اعداد الموارد البشرية ، سماع صوت الزبون ، متابعة النماذج الناجحة ، إعادة التصميم الفني والتنظيمي .
5-	الصرايرة	2012	39	إعادة التفكير ، إعادة التصميم الجذري ، التركيز على العمليات ، تقانة المعلومات .

المصدر :- إعداد الباحثة بالاعتماد على المصادر أعلاه

وانسجاماً مع توجهات الدراسة الحالية وأهدافها سيتم اختيار إبعاد لإعادة هندسة العمليات الإدارية تتمثل بالبعد التقني ، البعد التنظيمي ، والبعد البشري لما تُمثله من أهمية خاصة للشركة المبحوثة وفيما يلي عرضاً موجزاً لهذه الإبعاد .

- 1- البعد التقني :-تمارس تقنية المعلومات (Information Technology) دوراً رئيساً في إعادة هندسة العمليات فهي تؤمن المرونة في الإنتاج، وتسمح بالتسليم السريع للزبائن، وتدعم المعاملات التجارية السريعة ،الخالية من الوثائق الورقية مع الموردين والمنتجين ، ألا أن الاستثمار في تقنية المعلومات يتطلب من المنظمات إحداث تغييرات جوهرية في لأنظمة العمليات المتبعة فيها (توربان و آخرون،2000: 58)، وقد حدد كل من (Suhtrheis& Sumner, 1998) التأثيرات الآتية لتكنولوجيا المعلومات على المنظمة: (حسن وكنعان، 2002: 455)
 - نقل المعلومات بسرعة وباستقلالية عبر المسافات.
 - تبسيط استخدام الأساليب التحليلية المعقدة لدعم العمليات.
 - تجهيز كميات واسعة من المعلومات التفصيلية للعمليات.
 - تمكين المهام المتعددة من العمل تلقائياً مما يحقق التغييرات في النتائج.
 - يسمح باستخدام المعرفة والخبرة في تنسيق العمليات.
 - يسمح باقتضاء حالات المهمة،ومداخلتها ومخرجاتها .
- 2- البعد التنظيمي :- يؤكد كل من (Hamel & Henne) أن معظم التغييرات التنظيمية هي في الواقع تقع ضمن عمليات إعادة الهندسة لأنها تعني التغيير في الأنظمة (Systems) والعمليات (Processes) والتي بوساطتها تتمكن المنظمة من إنتاج السلع والخدمات ومراقبة نفسها والسيطرة على بيئتها (العبيدي ، 2005 : 8) . وتوضح (درة وآخرون ، 1994 : 204) أن عملية إعادة التنظيم تنص على إدخال التغييرات الأساسية على الهيكل التنظيمي للمنظمة سواء كان من حيث تقسيم الأهداف واختصاصات الوحدات التنظيمية أم من الحقائق التنظيمية الخاصة بالسلطة والمسؤولية .
- 3- البعد البشري :- يعد رأس المال البشري من أهم العناصر في المنظمة وهو يشمل جميع الطاقات والقدرات والمهارات والخبرات المعرفية للعاملين فيها من خلال ما يقدمه من إبداعات وابتكارات وأفكار تعمل على تطوير العمل وخلق التجديد، وهو يعبر عن أهم قيمة اقتصادية للمعرفة في المنظمة (Daft,2003:2) ، فهي تعد من أهم الموجودات في المنظمات فرأس المال البشري المتمثل بالإدارة، والتي تقع عليها مهام كبيرة، يجب أن تمتلك مهارات كبيرة ، فالمستثمرون في المنظمات الجديدة، لا يستثمرون في الأعمال ولكن يستثمرون في الأفراد لاسيما الأفراد الأذكياء والذين يمتلكون نزاهة كبيرة، ويجب على المديرين أن يمتلكون قاعدة قوية من الخبرات والقدرات المعرفية على صنع القرارات السريعة وتغير التوجهات مع تغير الظروف الداخلية والخارجية، فهي تمثل القيمة الحقيقية لتلك المهارات والخبرات والقدرات التي يمتلكها الأفراد العاملين ، والتي تحقق التميز والتفرد للمنظمة (Dess,2005:271) .

خامساً ((التوجهات الريادية Entrepreneurial Orientation

1- مفهوم التوجه الريادي

أشار (أبو فارة،2010، 5) أنّ مصطلح الريادية (الريادة) قد تم استخدامه لأول مرة في اللغة الفرنسية في بدايات القرن السادس عشر، وهذا المصطلح كان يتم استخدامه بمعنى المخاطرة وتحمل المصاعب التي كانت

ترافق حملات الاستكشافات العسكرية. وأنتشر استخدام هذا المصطلح بنفس المعنى في تلك المدة للدلالة على الأعمال والأنشطة التي تتضمن المخاطرة كالأعمال الهندسية وأعمال بناء الجسور، وفي بدايات القرن الثامن عشر دخل مصطلح الريادية إلى الأعمال الاقتصادية للتعبير عن الأعمال والأنشطة التجارية التي تلازمها المخاطرة ، وقد أشار كل من (Awang et al , 2011 : 80) إلى إن التوجه الريادي هو عبارة عن السلوك التنظيمي الذي يؤثر على سير العملية داخل المنظمة وأساليب صنع القرار فيها ، فهي ممارسات إدارة المنظمة وموظفيها والتي تؤدي إلى تحقيق أداء متفوق للمنظمة . وقد أورد كل من (Zahra : 57 ; 1995 , Cvin &) بأن (EO) يؤدي إلى تحسين الأداء بالنسبة للمنظمات التي تسعى إلى تحقيق مكانة متميزة في مجال عالم الأعمال . وكما أنها تدعم قدرة المنظمة على إدراك الفرص في مرحلة مبكرة ، فالمنظمات الموجهة ريادياً تخلق الفرص أيضاً من خلال تصرفاتها وأعمالها من أجل الاستفادة منها (Jantunen et al , 2005 : 226-227) ، وأشار (Osman et al , 2011 : 5974) إلى أن EO يفسر المشاركة في استراتيجيات استباقية ومبتكرة من قبل المنظمة وتنطوي على المخاطر ، وهذا يؤدي بشكل إيجابي إلى تحسين أداء المنظمة في المستقبل ، وكل المنظمات وبمختلف طبيعتها يجب أن تسعى إلى أن تكون رائدة من خلال اتباع إستراتيجية التوجه الريادي ، وهي الاستراتيجيات التي تشجع المنظمات على الإبداع والابتكار والتفرد واخذ المخاطرة والمبادرة ، وكذلك تشجيع العاملين على اتخاذ القرارات واخذ المسؤولية عن هذه القرارات (السكرانة ، 2008 : 88) كما أن للبيئة التنافسية دوراً مهماً في التوجه الريادي لذلك فإن الخصائص الداخلية للمنظمة لها أهمية خاصة في الحصول على الموارد المختلفة واستخدامها مثل الموارد الإدارية والمالية ، والتي تكون ضرورية وحاسمة للتوجه الريادي ، ويشير إلى التوجه الريادي هو السلوك المؤثر في عملية اتخاذ القرار، وطرائق وممارسات لكل من المديرين والعاملين في المنظمة (Lumpur, 2010:1354)، والبعض الآخر من الباحثين يشير إلى أن التوجه الريادي هو عبارة عن قاعدة لخطة إعمال إستراتيجية لأي منظمة تعتمد على تحقيق التوظيف الكفوء لمواردها فضلاً عن قابليتها (Ping et al., 2011:3049) هي القدرة على خلق وابتكار عمل جديد مع اخذ المخاطر في الحسبان وتحمل المسؤولية وإدارة الفرص البيئية بشكل ناجح قياساً بالمنظمات المنافسة (عبد علي ، 2013 : 81) ، وفي ضوء ما تقدم ترى الباحثة بأن التوجهات الريادية ما هي إلا مرتكزات أساسية تعبر عن قدرة المنظمة التي تمتلكها في الدخول إلى مجالات أعمال وأنشطة غير مسبوقة من قبل .

2- أهمية التوجه الريادي Importance of Entrepreneurial Orientation

للتوجه الريادي آثار إيجابية اقتصادية واجتماعية كبيرة كما وتلعب دوراً بارزاً في تنمية البلدان ، فالتوجهات الريادية هي واحدة من أهم عوامل التنمية الاقتصادية المحلية ، فإتشاء منظمة جديدة سواء أكانت صغيرة أم متوسطة تسهم في خلق فرص العمل وتحقيق النمو الاقتصادي من خلال الابتكار وتعزيز الاستفادة الكاملة من الموارد البشرية والمالية وغيرها (Zindiye , 2008 : 37) ويذكر (34 : Daft , 2010) بأن تزايد الاهتمام بالأعمال الريادية في المنظمات الصغيرة في أمريكا جعل الباحثين وصانعي السياسة في قلق مستمر على مستقبلها لأنها تشكل ما نسبته 99.7 % من عدد الشركات الكلية ، وهي توظف نصف العمالة في القطاع الخاص كما إن الأعمال الصغيرة تولد ما نسبته (60 - 80 %) من الوظائف الجديدة سنوياً ، وتسهم في أكثر من 50 % من الناتج المحلي الإجمالي (GDP) وتمثل 97 % من صادرات أمريكا وأن دورها يتعاظم في مجالين مهمين هما خلق الوظائف بما نسبته 65 % في الأعمال الصغيرة وفي مجال الإبداع بما نسبته 55 % من إبداعات 362 صناعة مختلفة (ناصر والعمرى ، 2011 : 149 - 150) ويعد التوجه نحو التفكير الريادي توجهها عالمياً في جميع المؤسسات ووضعت الدول المتقدمة في العالم خططا تنفيذية متلاحقة لتعزيز تطبيقات الفكر الريادي في مجتمعاتها الأكاديمية وغير الأكاديمية ،

Dimensions of Entrepreneurial Orientation

3- إبعاد التوجه الريادي

فيما يلي جدول يوضح أبعاد التوجه الريادي من وجهة نظر مجموعة من الكتاب والباحثين .

جدول رقم (3) يوضح إبعاد التوجه الريادي من وجهة نظر مجموعة من الكتاب والباحثين

ت	اسم الكاتب	السنة	رقم الصفحة	الإبعاد
-1	Zahra et al	1999	78	الإبداع ، الاستقلالية ، الاستباقية ، التنافسية ، تحمل المخاطرة .
-2	Ferreira	2002	42	التوجه الإبداعي .
-3	Wiklund&Shepherd	2003	26	الإبداع ، الاستقلالية ، الاستباقية ، تحمل المخاطرة .
-4	Hill&Jones	2008	58	الإبداع ، الاستقلالية ، الاستباقية ، التنافسية .
	Lee et al.	2009	89	الإبداع ، التنافسية ، تحمل المخاطرة .
	Martens et al.	2010	168	الإبداع ، الاستقلالية ، الاستباقية ، التنافسية ، تحمل المخاطرة .

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على المصادر الواردة في اعلاه

وبناءً عليه فإن الدراسة الحالية سوف تعتمد على عدد من الإبعاد التي تنسجم مع متطلبات الدراسة الحالية ويمكن تفصيلها كما يأتي:

أ- التوجه الإبداعي :- لقد أصبح الإبداع من السمات المميزة (المطلوبة ، المرغوبة) لأداء المنظمات وخدماتها سيما في بيئة تتصف بالصراع من أجل البقاء والنمو ، ولا بد أن تكون المنظمات في مستوى التحدي القائم من خلال الإبداع في الجهود التسويقية من خلال توليد مزيج تسويقي يساهم في جعل المنظمات بأفضل ما يمكن وذلك من أجل إرضاء الزبائن وتحقيق الميزة التنافسية (سعادي،2006، 279) ، ويوضح (السكرانة،2008، 47) أن الإبداع على شكلين، الأول- هو الإبداع الجذري ويتمثل في التوصل إلى المنتج الجديد أو العملية الجديدة التي تختلف كلياً عما سبقها وتحقق قفزة إستراتيجية كبيرة في السوق ، فهو بمثابة تقدم كبير مفاجئ يختلف عما قبله وينقطع عنه محققاً دورة إبداعية جديدة ذات مستوى أعلى من الدورة السابقة من حيث الكفاءة ودفع التقدم في مجاله وفي المجتمع عموماً ، والثاني - هو الإبداع التدريجي وهو التوصل إلى المنتج الجديد جزئياً من خلال التحسينات الكثيرة والصغيرة التي تم إدخالها على المنتجات الحالية ، وأن بعض هذه التحسينات قد تكون جوهرية وأن تراكمها يحقق إبداعاً جذرياً .

ب- التوجه الاستباقي :- وهي تشير إلى جهود المنظمة لاغتنام الفرص الجديدة المتاحة ، فهي تراقب الاتجاهات وتحدد الحاجات المستقبلية للزبائن الحاليين ، وتتوقع التغيرات في الطلب أو المشاكل المستجدة ، أو التي يمكن أن تبرز فجأة ويمكن أن تؤدي إلى فرص جديدة ، كما أن الاستباقية لا تتضمن إدراك التغيرات فقط بل الاستعداد والرغبة للعمل على وفق هذه الأفكار قبل المنافسين . (Dess et al , 2005 : 430) فالاستباقية تسعى دائماً إلى توقع وخلق التغيير ، كما وأشار (Lee et al , 2011 : 5) إليها بأنها اتخاذ المبادرات من خلال توقع ومتابعة الفرص الجديدة المتاحة في الأسواق الناشئة ، وعبر عنها (Lumpken & Dess , 2001 : 429) بأنها تشير إلى مدى الاقتناص أو الاستيلاء على الفرص المتاحة في السوق من قبل المنظمة . كما وأوضح (Blesa & Ripolles , 2003 : 3 - 4) إن الاستباقية تفهم على أنها استجابة المنظمة لفرص السوق ، فالسلوك الاستباقي القوي يعطي للمنظمة القدرة على توقع الاحتياجات في السوق ، فضلاً عن القدرة على توقع أعمال المنافسين واخذ المبادرة بطريقة تسبق باقي المنظمات المنافسة الأخرى .

ج- التوجه المجزأ :- وتشير إلى تفضيل المنظمات للاستيلاء على الفرص الجديدة حتى لو لم تكن تعلم إذا ما كان المشروع الجديد سيكون ناجحاً، وأن تعمل بجرأة من غير أن تعرف النتائج، ولتكون المنظمات ناجحة ريادياً فهي عادة تمتلك المخاطرة والبدائل الخطيرة حتى لو كان ذلك يعني ترك الأساليب أو المنتجات التي كانت تعمل عليها سابقاً، وللحصول على عائدات مالية عالية فإن المنظمات تخاطر أحياناً باقتراض مبالغ كبيرة والالتزام بكميات كبيرة من موارد المنظمة وتقديم منتجات جديدة إلى أسواق جديدة والاستثمار في تكنولوجيا غير مكتشفة، وفي بعض الأحيان تعد كل التطويرات الداخلية فيها احتمالية للمخاطرة، وقيل استخدام استراتيجياتها فإن المنظمات الريادية يجب أن تعلم مقدار رغبتها للمخاطرة ولكن إلى أي مدى يمكن السير

من دون معرفة المخارج (Dess,etal,2005:434)

المبحث الثالث /الجانب العملي للبحث
أولاً- وصف وتشخيص آراء العينة عن متغيرات البحث
تحاول البحث في هذه الفقرة وصف وتشخيص آراء العينة عن متغيراته التي تم اعتمادها وهي المتغير المستقل إعادة هندسة العمليات الإدارية وأبعادها (البعد التقني، البعد التنظيمي، البعد البشري)، والمتغير المعتمد وهو التوجهات الريادية وأبعاده (التوجه الإبداعي، التوجه الاستباقي، التوجه المجازف). إذ يشير الجدول (4) إلى الوصف العام لآراء عينة البحث والتي تمثلت بعدد من العاملين في شركة زين العراق للاتصالات وقد بلغ حجم هذه العينة (40) موظف من مدراء ورؤساء أقسام وعاملين .
الجدول (4) وصف وتشخيص آراء عينة البحث عن متغيرات البحث

المتغيرات	متوسط موزون	شدة الإجابة	انحراف معياري	قيمة t المحسوبة
البعد التقني	3.98	79.62%	0.97	14.68
البعد التنظيمي	3.97	79.43%	0.98	14.33
البعد البشري	3.73	74.57%	1.02	10.30
إعادة الهندسة	3.89	77.8%	0.99	11.52
التوجه الإبداعي	3.90	77.98%	1.02	11.37
التوجه الاستباقي	3.81	76.19%	1.12	9.36
التوجه المجازف	3.93	78.57%	1.02	11.75
التوجهات الريادية	3.88	77.6%	1.05	10.88

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الإلكترونية

1- إعادة هندسة العمليات الإدارية

بلغ الوسط الحسابي الموزون للمتغير المستقل إعادة هندسة العمليات الإدارية (3.89) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (3) وبلغ الانحراف المعياري (0.99) وهذا يشير إلى مدى تجانس البيانات وبلغت النسبة المئوية لشدة إجابة عينة الدراسة حول هذا المتغير (77.8%). وتشير النتائج إلى معنوية الإجابات ويؤكد هذه المعنوية قيمة (t) المحسوبة التي بلغت (11.52) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.423) لمستوى معنوية (0.01) ويشير ذلك إلى أن آراء العينة عن هذا المتغير كانت ايجابية فالأوساط الحسابية الموزونة للأبعاد الثلاثة التي تعود لمتغير إعادة هندسة العمليات الإدارية كانت أعلى من الوسط الحسابي الفرضي . وان شدة الإجابة لعينة الدراسة المبحوثة جميعها كانت أعلى من (50 %) إذ بلغت اقل نسبة مئوية لشدة إجابات عينة الدراسة (74.57%) للبعد البشري وفيما يأتي شرح تفصيلي لآراء عينة البحث عن أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية.

أ- البعد التقني :

يظهر من نتائج الجدول (4) إن الوسط الحسابي الموزون للبعد التقني بلغ (3.98) وبانحراف معياري قدره (0.97) ويظهر ذلك تجانس نسبي في اجابات العينة حول هذا البعد. وقد تبين إن الوسط الحسابي الموزون أكبر من متوسط أداة القياس والبالغ (3) ، وبلغت نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة (79.62%) ، وهذا يدل على إن البعد التقني يعد من الأبعاد الواضحة لأفراد عينة الدراسة بعده احد الأبعاد المهمة لاعادة هندسة العمليات الادارية وتترك العينة ضرورة الاهتمام بالتكنولوجيا الحديثة وأتمتة العمليات لاهميتها في عملية اعادة هندسة العمليات وما يؤكد معنوية النتائج قيمة (t) المحسوبة البالغة (14.68) والتي كانت أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.423) لمستوى معنوية (0.01).

ب- البعد التنظيمي:

يظهر من نتائج الجدول (4) إن الوسط الحسابي الموزون للبعد التنظيمي بلغ (3.97) وبانحراف معياري قدره (0.98) ويظهر ذلك تجانس نسبي في اجابات العينة عن هذا البعد. وقد تبين إن الوسط الحسابي الموزون اكبر من متوسط أداة القياس والبالغ (3) ، وبلغت نسبة شدة الإجابة لأفراد العينة البحث (79.43%) ، وهذا يدل على إن بعد البعد التنظيمي يعد من الأبعاد الواضحة لأفراد العينة البحث . وتدرك العينة ضرورة الاهتمام بالتقسيمات الادارية واختصاصات الوحدات التنظيمية فيما يرتبط بالسلطة والمسؤولية وما يؤكد معنوية النتائج قيمة (t) المحسوبة البالغة (14.33) والتي كانت اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.423).

ج- البعد البشري:

يظهر من نتائج الجدول (4) إن الوسط الحسابي الموزون للبعد البشري بلغ (3.73) وبانحراف معياري قدره (1.02) ويظهر ذلك تجانس نسبي في اجابات العينة حول هذا البعد. وقد تبين إن الوسط الحسابي الموزون اكبر من متوسط أداة القياس والبالغ (3) ، وبلغت نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة (74.57%) ، وهذا يدل على إن بعد البعد البشري يعد من الأبعاد الواضحة لأفراد عينة الدراسة . وتدرك العينة ضرورة الاهتمام برأس المال البشري ورفع كفاءته من خلال اشراكه في عملية اتخاذ القرارات الحيوية عبر تمكينها في امتلاك المهارات والمقدرات الضرورية لبلوغ اهداف المنظمة وما يؤكد معنوية النتائج قيمة (t) المحسوبة البالغة (10.3) والتي كانت اكبر من قيمتها الجدولية بمستوى معنوية (0.01).

2- التوجهات الريادية:

بلغ الوسط الحسابي الموزون للمتغير المعتمد التوجهات الريادية (3.88) وان هذا الوسط اكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) وبلغ الانحراف المعياري (1.05) وهذا يشير الى مدى تجانس البيانات وبلغت النسبة المئوية لشدة إجابة العينة البحث عن هذا المتغير (77.6%). ويدل ذلك على إن آراء العينة تعطي اهتماماً بهذا المتغير ما انعكس إيجاباً على إجاباتها وهذا ما نراه واضحاً إذ إن الأوساط الحسابية الموزونة للإبعاد الثلاثة التي تعود لمتغير التوجهات الريادية كانت أعلى من الوسط الحسابي الفرضي . وان شدة الإجابة لعينة الدراسة المبحوثة جميعها كانت أعلى من (50%) إذ بلغت أقل نسبة مئوية لشدة إجابات عينة الدراسة (76.19%) لبعد التوجه الاستباقي ، اما قيمة (t) المحسوبة فقد بلغت (10.88) وفيما يلي شرح تفصيلي لآراء عينة الدراسة المبحوثة حول أبعاد التوجهات الريادية.

أ- التوجه الإبداعي :

يظهر من نتائج الجدول (4) إن الوسط الحسابي الموزون لبعد التوجه الإبداعي بلغ (3.9) وبانحراف معياري قدره (1.02) ويظهر ذلك تجانس نسبي في اجابات العينة عن هذا البعد. وقد تبين إن الوسط الحسابي الموزون اكبر من متوسط أداة القياس والبالغ (3) ، وبلغت نسبة شدة الإجابة لأفراد العينة (77.98%) ، وهذا يدل على إن بعد التوجه الإبداعي يعد من الأبعاد الواضحة لأفراد العينة . وتدرك العينة ضرورة الاهتمام بالبحث عن الفرص الجديدة وتوليد الأفكار المبتكرة ودعم الإبداع والحدثة وانشطة البحث والتطوير وما يؤكد معنوية النتائج قيمة (t) المحسوبة البالغة (11.37) والتي كانت اكبر من قيمتها الجدولية بمستوى معنوية (0.01).

ب- التوجه الاستباقي

يظهر من نتائج الجدول (4) إن الوسط الحسابي الموزون للتوجه الاستباقي بلغ (3.81) وبانحراف معياري قدره (1.12) ويظهر ذلك تشتت نسبي في اجابات العينة حول هذا البعد. وقد تبين إن الوسط الحسابي الموزون اكبر من متوسط أداة القياس والبالغ (3) ، وبلغت نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة (76.19%) ، وهذا يدل على إن بعد التوجه الاستباقي يعد من الأبعاد الواضحة لأفراد عينة الدراسة . وتدرك العينة أهمية الجهود المبذولة من قبل الشركة للحصول على الفرص الجديدة بوقت اسرع وما يؤكد معنوية النتائج قيمة (t) المحسوبة البالغة (9.36) والتي كانت اكبر من قيمتها الجدولية بمستوى معنوية (0.01).

ج- التوجه المجازف :

يظهر من نتائج الجدول (4) إن الوسط الحسابي الموزون لبعد التوجه المجازف بلغ (3.93) وبانحراف معياري قدره (1.02) ويظهر ذلك تجانس نسبي في اجابات العينة حول هذا البعد. وقد تبين إن الوسط الحسابي الموزون اكبر من متوسط أداة القياس والبالغ (3) ، وبلغت نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة (78.57%) ، وهذا يدل على إن بعد التوجه المجازف يعد من الأبعاد الواضحة لأفراد عينة الدراسة . وتدرك العينة أهمية الاستيلاء على الفرص الجديدة حتى مع عدم تأكدها من نجاح المشروع الجديد. وما يؤكد معنوية النتائج قيمة (t) المحسوبة البالغة (11.75) والتي كانت اكبر من قيمتها الجدولية بمستوى معنوية (0.01).

ثانيا- اختبار فرضيات الدراسة

1- اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة
اختبار الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص :
(لا توجد علاقة ارتباط معنوية وذات دلالة إحصائية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية والتوجهات
الريادية))

يظهر من الجدول (5) معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة وأبعادها وكالاتي:
جدول (5) معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة وأبعادها

Y3	Y2	Y1	Y	X
0.69	0.79	0.80	0.85	X
5.95	8.04	8.32	10.07	T المحسوبة
0.49	0.55	0.59	0.64	X1
3.51	4.11	4.56	5.2	T المحسوبة
0.47	0.65	0.69	0.73	X2
3.32	5.34	5.95	6.67	T المحسوبة
0.54	0.68	0.72	0.77	X3
4	5.79	6.47	7.53	T المحسوبة

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية
n = 42

أ- وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) بين إعادة هندسة العمليات الإدارية بوصفها متغيراً رئيسياً مستقلاً، والتوجهات الريادية بوصفها متغيراً رئيسياً معتمداً، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0,85)، وتشير هذه القيمة إلى قوة العلاقة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية والتوجهات الريادية، ومما يدعم علاقة الارتباط الموجبة هذه، ان قيمة (t) المحسوبة بلغت (10.07) وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.423) عند مستوى معنوية (1%). تستدل من ذلك رفض فرضية العدم (H0)، وقبول فرضية الوجود (H1). وهذا يعني وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية بين إعادة هندسة العمليات الادارية والتوجهات الريادية.

كما بلغت قيمة معاملات الارتباط بين إعادة هندسة العمليات الادارية بوصفها متغيراً رئيسياً مستقلاً (X)، وكل من (التوجه الابداعي y1، التوجه الاستباقي y2، والتوجه المجازف) بوصفها متغيرات فرعية معتمدة كالاتي : (0.69, 0.79, 0.80) على الترتيب، ما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) وما يدعم صحة طبيعة علاقة الارتباط هذه هو ان قيمة (t) المحسوبة لعلاقات الارتباط بين هذه المتغيرات بلغت (8.32, 8.04, 5.95) على الترتيب، وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.423)، وهذا يعني رفض فرضية العدم (H0) وقبول فرضية الوجود (H1)، وهذا يشير الى وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين المتغير الرئيس المستقل إعادة هندسة العمليات الادارية، والمتغيرات الفرعية المعتمدة وبدرجة ثقة (0.99).

ب- وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) بين البعد التقني بوصفه متغيراً فرعياً مستقلاً، والتوجهات الريادية بوصفها متغيراً رئيسياً معتمداً، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.64)، وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة بين البعد التقني والتوجهات الريادية، ومما يدعم علاقة الارتباط الموجبة هذه، ان قيمة (t) المحسوبة بلغت (5.2) وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.423) عند مستوى معنوية (1%).

كما بلغت قيمة معاملات الارتباط بين البعد التقني بوصفه متغيراً فرعياً مستقلاً (X1)، وكل من (التوجه الابداعي y1، التوجه الاستباقي y2، والتوجه المجازف y3) بوصفها متغيرات فرعية معتمدة كالاتي : (0.49, 0.55, 0.59) على الترتيب، مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) ومما يدعم صحة علاقة الارتباط هذه ان قيمة (t) المحسوبة لعلاقات الارتباط بين هذه المتغيرات بلغت (4.56, 4.11, 3.51) على الترتيب، وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.423) وهذا يعني رفض فرضية العدم (H0) وقبول فرضية الوجود (H1)، وهذا يشير الى وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين المتغير الفرعي المستقل البعد التقني، والمتغيرات الفرعية المعتمدة وبدرجة ثقة (0.99).

ج- وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) بين البعد التنظيمي بوصفه متغيراً فرعياً مستقلاً، والتوجهات الريادية بوصفها متغيراً رئيسياً معتمداً، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.73)، وتشير هذه القيمة الى العلاقة بين البعد التنظيمي والتوجهات الريادية، ومما يدعم علاقة الارتباط الموجبة هذه، ان قيمة (t) المحسوبة بلغت (6.67) وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.423) عند مستوى معنوية (1%).

كما بلغت قيمة معاملات الارتباط بين البعد التنظيمي بوصفها متغيراً فرعياً مستقلاً (X2)، وكل من (التوجه الابداعي y1، التوجه الاستباقي y2، والتوجه المجازف y3) بوصفها متغيرات فرعية معتمدة كالآتي: (0.69, 0.65, 0.47) على الترتيب، مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) ومما يدعم صحة طبيعة علاقة الارتباط هذه ان قيمة (t) المحسوبة لعلاقات الارتباط بين هذه المتغيرات بلغت (5.95, 5.34, 3.32) على الترتيب، وهي جميعها اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.423)، وهذا يعني رفض فرضية العدم (H0) وقبول فرضية الوجود (H1)، وهذا يشير الى وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين المتغير الفرعي المستقل البعد التنظيمي، والمتغيرات الفرعية المعتمدة وبدرجة ثقة (0.99) .

ع- وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) بين البعد البشري بوصفه متغيراً فرعياً مستقلاً، والتوجهات الريادية بوصفها متغيراً رئيسياً معتمداً، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.77)، وتشير هذه القيمة الى العلاقة بين البعد البشري والتوجهات الريادية، ومما يدعم علاقة الارتباط الموجبة هذه، ان قيمة (t) المحسوبة بلغت (7.53) وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.423) عند مستوى معنوية (1%).

كما بلغت قيمة معاملات الارتباط بين البعد البشري بوصفه متغيراً فرعياً مستقلاً (X3)، وكل من (التوجه الابداعي y1، التوجه الاستباقي y2، والتوجه المجازف y3) بوصفها متغيرات فرعية معتمدة كالآتي: (0.72, 0.68, 0.54) على الترتيب، ما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) وما يدعم صحة علاقة الارتباط هذه ان قيمة (t) المحسوبة لعلاقات الارتباط بين هذه المتغيرات بلغت (6.47, 5.79, 4) على الترتيب، وهي جميعها اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.423)، وهذا يعني رفض فرضية العدم (H0) وقبول فرضية الوجود (H1)، وهذا يشير الى وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين المتغير الفرعي المستقل البعد البشري، والمتغيرات الفرعية المعتمدة وبدرجة ثقة (0.99) .

من هذه النتائج الإحصائية تستدل الباحثة على رفض فرضية العدم الأولى وقبول فرضية الوجود إي إن هناك علاقة ارتباط معنوية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية بإبعادها والتوجهات الريادية بإبعادها.

1- اختبار علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة

اختبار الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص:

((لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإعادة هندسة العمليات الإدارية في التوجهات الريادية))

يشير الجدول (6) إلى تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط، والمستخدم في قياس تأثير إعادة هندسة العمليات الإدارية في التوجهات الريادية وحسب معادلة الانحدار الخطي البسيط التالية :-

$$Y = 1.18 + 0.731 X$$

جدول (6) تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير إعادة هندسة العمليات الإدارية (X) في التوجهات الريادية (Y).

معامل التفسير R ²	قيمة (F)		اعادة هندسة العمليات الإدارية X	Constant	المتغير المستقل X المتغير المعتمد Y
	الجدولية (%1)	المحسوبة	B	A	
0.722	7.31	101.4	0.731	1.18	التوجهات الريادية Y

N= 42

المصدر: من اعداد الباحثة وفقاً لمخرجات الحاسبة الالكترونية

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (3) ما يأتي:

- بلغت قيمة (b) (0.731) وهي تمثل ميل معادلة الانحدار، وهذا يعني ان أي تغير في قيمة (X) بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغير في قيمة (Y) بمقدار (0.731) .
- بلغت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار البسيط (101.4) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.31) عند مستوى معنوية (1%)، بذلك يتم رفض فرضية العدم (H0)، وقبول فرضية الوجود (H1)،

وهذا يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار البسيط المقدر عند المستوى المذكور، مما يشير الى ان لاعادة هندسة العمليات الادارية (X) تأثير معنوي على التوجهات الريادية (Y).

ج- بلغت قيمة معامل التفسير (R2) (0.722) وهذا يعني ان اعادة هندسة العمليات الادارية (X) تفسر ما نسبته (72.2%) من التغيرات التي تطرأ على التوجهات الريادية (Y)، اما النسبة المتبقية والبالغة (27.8%) فتعود الى مساهمة متغيرات اخرى غير داخلة في مخطط الدراسة الحالية .

± اختبار الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص :
(لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للبعد التقني في التوجهات الريادية)

يشير الجدول (7) الى تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط، والمستخدم في قياس تأثير البعد التقني في التوجهات الريادية وحسب معادلة الانحدار الخطي البسيط الآتية :-

$$Y=1.4+ 0.534 X1 \quad *$$

جدول (7)

تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير البعد التقني (X1) في التوجهات الريادية (Y)

معامل التفسير R ²	قيمة (F)		البعد التقني X1	Constant	المتغير المستقل X المتغير المعتمد Y
	الجدولية (%1)	المحسوبة	B	A	
0.40	7.31	28.5	0.534	1.4	التوجهات الريادية Y

N= 42

المصدر : من اعداد الباحثة وفقاً لمخرجات الحاسبة الالكترونية

ينضح من النتائج الواردة في الجدول (7) ما يأتي :

أ- بلغت قيمة (b) (0.534) وهي تمثل ميل معادلة الانحدار ، وهذا يعني ان أي تغير في قيمة (X1) بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغير في قيمة (Y) بمقدار (0.534) .

ب- بلغت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار البسيط (28.5) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.31) عند مستوى معنوية (1%)، بذلك يتم رفض فرضية العدم (H0)، وقبول فرضية الوجود (H1)، وهذا يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار البسيط المقدر عند المستوى المذكور، مما يشير الى ان للبعد التقني (X1) تأثير معنوي على التوجهات الريادية (Y).

ج- بلغت قيمة معامل التفسير (R2) (0.40) وهذا يعني ان البعد التقني (X1) يفسر ما نسبته (40%) من التغيرات التي تطرأ على التوجهات الريادية (Y)، اما النسبة المتبقية والبالغة (60%) فتعود الى مساهمة متغيرات اخرى غير داخلة في مخطط الدراسة الحالية .

± اختبار الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص :
(لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للبعد التنظيمي في التوجهات الريادية)

يشير الجدول (8) الى تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط، والمستخدم في قياس تأثير البعد التنظيمي في التوجهات الريادية وحسب معادلة الانحدار الخطي البسيط الآتية:-

$$Y=231.+ 0.611 X2 \quad *$$

جدول (8) تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير البعد التنظيمي (X2) في التوجهات الريادية (Y)

معامل التفسير R ²	قيمة (F)		البعد التنظيمي X2	Constant	المتغير المستقل X المتغير المعتمد Y
	الجدولية (%1)	المحسوبة	B	A	
0.53	7.31	45.2	0.611	1.32	التوجهات الريادية Y

N= 42

المصدر : من إعداد الباحثة وفقاً لمخرجات الحاسبة الالكترونية

- يتضح من النتائج الواردة في الجدول (8) ما يأتي :
- أ- بلغت قيمة (b) (0.611) وهي تمثل ميل معادلة الانحدار ، وهذا يعني ان أي تغير في قيمة (X2) بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغير في قيمة (Y) بمقدار (0.611) .
- ب- بلغت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار البسيط (45.2) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.31) عند مستوى معنوية (%1)، بذلك يتم رفض فرضية العدم (H0)، وقبول فرضية الوجود (H1)، وهذا يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار البسيط المقدر عند المستوى المذكور، مما يشير الى ان للبعد التنظيمي (X2) تأثير معنوي في التوجهات الريادية (Y).
- ج- بلغت قيمة معامل التفسير (R2) (0.53) وهذا يعني ان بعد البعد التنظيمي (X2) يفسر ما نسبته (%53) من التغيرات التي تطرأ على التوجهات الريادية (Y)، اما النسبة المتبقية والمتبقية والبالغة (47 %) فتعود الى مساهمة متغيرات اخرى غير داخلة في مخطط الدراسة الحالية .
- ± اختيار الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص :
(لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للبعد البشري في التوجهات الريادية)
- يشير الجدول (9) الى تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط، والمستخدم في قياس تأثير البعد البشري في التوجهات الريادية وحسب معادلة الانحدار الخطي البسيط الآتية :-

$$Y=1.12+ 0.681 X3 \quad *$$

جدول (9) تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير البعد البشري (X3) في التوجهات الريادية (Y)

معامل التفسير R ²	قيمة (F)		البعد البشري X3	Constant	المتغير المستقل X المتغير المعتمد Y
	الجدولية (%1)	المحسوبة	B	A	
0.59	7.31	56.6	0.681	1.12	التوجهات الريادية Y

N= 42

المصدر : اعداد الباحثة وفقاً لمخرجات الحاسبة الالكترونية

- يتضح من النتائج الواردة في الجدول (9) ما يأتي :
- أ- بلغت قيمة (b) (0.681) وهي تمثل ميل معادلة الانحدار ، وهذا يعني ان أي تغير في قيمة (X3) بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغير في قيمة (Y) بمقدار (0.681) .
- ب- بلغت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار البسيط (56.6) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.31) عند مستوى معنوية (%1)، بذلك يتم رفض فرضية العدم (H0)، وقبول فرضية الوجود (H1)، وهذا يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار البسيط المقدر عند المستوى المذكور، مما يشير الى ان للبعد البشري (X3) تأثير على التوجهات الريادية (Y).
- ج- بلغت قيمة معامل التفسير (R2) (0.59) وهذا يعني ان البعد البشري (X3) يفسر ما نسبته (%59) من التغيرات التي تطرأ على التوجهات الريادية (Y)، اما النسبة المتبقية والمتبقية والبالغة (41 %) فتعود الى مساهمة متغيرات اخرى غير داخلة في مخطط الدراسة الحالية .

تستدل الباحثة من النتائج السابقة رفض فرضية العدم الرئيسية الثانية وقبول فرضية الوجود. أي أن إعادة هندسة العمليات الإدارية بأبعادها تأثير ذو دلالة معنوية على التوجهات الريادية.

المبحث الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

يهتم هذا المبحث بعرض أهم الاستنتاجات التي آلت إليها الدراسة والمرتكزة على النتائج التي تم التوصل إليها في الجانب العملي والذي اجري على إجابات عينة الدراسة على فقرات الاستبانة الخاصة بمتغيرات الدراسة وكما يأتي:-

أولاً :- الاستنتاجات

1- أظهرت النتائج الإحصائية لتشخيص عينة البحث عن إعادة هندسة العمليات الإدارية بأبعاده في الشركة مجتمع الدراسة بأن هناك أدراك لدى أفراد العينة إلى أهمية الدور الذي تلعبه برامج إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحقيق النمو والاستمرار للشركة مجتمع البحث ، ويتضح هذا من خلال ما يأتي :-
- هناك وعي وإدراك كامل من قبل إدارة ومنتسبي الشركة المبحوثة بأهمية تبني الشركة التقنيات الحديثة في مجال نشاط عمل الشركة والعمل على أتمتة مجمل عملياتها ، كما وقد أبدوا رغبتهم وتطلعهم لاستخدام أحدث ما تم التوصل إليه من التقنيات حديثة وتسخيرها من أجل الوصول إلى تحقيق ما تصبو إليه الشركة مجتمع البحث

ب-تدرك العينة المبحوثة ضرورة الاهتمام بالتقسيمات الإدارية للشركة مجتمع الدراسة ، وتحديد دقيق لاختصاصات كل وحدة من الوحدات التنظيمية فيما يتعلق بتحديد السلطة والمسؤولية لكافة الأقسام الإدارية في الشركة .

ج-هناك اهتمام كبير من لدن الشركة بأهمية العنصر البشري فيها بأعتبار رأس مال حيوي يسهم بشكل كبير في تحقيق النمو والنجاح المستمر للشركة لذا فهي تعمل على رفع كفاءته من خلال تمكينه في امتلاك المهارات والمقدرات الضرورية لبلوغ أهداف الشركة .

2-أظهرت النتائج الإحصائية فيما يتعلق بتصورات الشركة عن التوجهات الريادية أن لدى الشركة تصورات وتوجهات عن التوجهات الريادية بإبعادها ، وهذا مؤشر على إدراك أفراد عينة البحث للدور الذي تلعبه التوجهات الريادية في دعم وتعزيز القدرات التنافسية للشركة مجتمع الدراسة ، ويتجلى ذلك من خلال ما يأتي :

أ-أتضح بأن الشركة المبحوثة مبدعة في تقديم خدمات جديدة ومطورة، من خلال بحثها الدائم والمستمر عن الأفكار المبتكرة والعمل على ترجمتها إلى خدمات تدعم موقف الشركة التنافسي في السوق ، لذا فإن الشركة تعد عملية الإبداع هي الداعم الأساسي في تقوية مركزها التنافسي .

ب-إن الشركة لديها أساليب مختلفة في البحث عن الفرص الجديدة بوقت أسرع من باقي المنافسين للشركة في السوق والعمل على استغلال هذه الفرص بأفضل صورة ممكنة ، وتتمثل هذه الفرص بوجود حاجات غير مشبعة لدى الزبائن الحاليين والمحتملين .

ج-اتضح بان الشركة لديها الرغبة في الاستيلاء على الفرص الجديدة بالرغم من عدم التأكد من نجاحها ، أي لديها ميل في التوجه نحو الأعمال التي تتسم بدرجة عالية من الغموض ، وهذا يدل على وجود قوة في هذا البعد لتوفر المناخ التنظيمي الكافي الذي يشجع على تبني روح المجازفة لغرض تحقيق نتائج استثنائية .

3-أظهرت النتائج الإحصائية وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية بإبعادها والتوجهات الريادية بإبعادها ، وهذا يدل بأنه كلما اهتمت الشركة مجتمع الدراسة بمتغيرات إعادة هندسة العمليات الإدارية من خلال تبني ثلاث إبعاد قيد الدراسة (البعد التقني ، البعد التنظيمي ، البعد البشري) كلما انعكس ذلك وبشكل ايجابي على قدراتها في الوصول إلى الريادة بمجال نشاطها .

أ-أثبتت النتائج الإحصائية وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين البعد التقني بوصفه متغيراً فرعياً مستقلاً ومتغير التوجهات الريادية للشركة بوصفه متغيراً رئيسياً معتمداً وهذا يدل انه كلما اهتمت الشركة مجتمع الدراسة (بالتقنيات الحديثة) سيسهم ذلك في تعزيز توجهاتها الريادية.

ب- أثبتت النتائج الإحصائية وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين البعد التنظيمي بوصفه متغيراً فرعياً مستقلاً ومتغير التوجهات الريادية للشركة بوصفه متغيراً رئيسياً معتمداً وهذا يدل انه كلما اهتمت الشركة مجتمع الدراسة (بالتقسيمات التنظيمية للشركة) سيسهم ذلك في تعزيز توجهاتها الريادية.

ج- أثبتت النتائج الإحصائية وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين البعد البشري بوصفه متغيراً فرعياً مستقلاً ومتغير التوجهات الريادية للشركة بوصفه متغيراً رئيسياً معتمداً وهذا يدل انه كلما اهتمت الشركة مجتمع الدراسة (برأس المال البشري) سيسهم ذلك في تعزيز توجهاتها الريادية.

4-وجود تأثير ذو دلالة معنوية للبعد التقني في تحقيق التوجهات الريادية ، وهذا يشير إلى أن الشركة تسعى إلى تبني أحدث التقنيات في مجال عملها من أجل الوصول إلى تحقيق الريادة لها في الأسواق التي تعمل فيها .

5- وجود تأثير ذو دلالة معنوية للبعد التنظيمي في تحقيق التوجهات الريادية , وهذا يشير إلى أن الشركة تسعى من خلال التحديد الدقيق والمنظم لصلاحيات ومسؤوليات تقسيماتها التنظيمية إلى الوصول لتدعيم إمكانياتها الريادية في الأسواق التي تعمل فيها بعدما إحدى أهم الأسس التي تعتمد عليها الشركة.

6- وجود تأثير ذو دلالة معنوية للبعد البشري في تحقيق التوجهات الريادية , إذ تستطيع الشركة من خلال مواردها البشرية تعزيز فرص النجاح والتميز في بناء الميزة التنافسية لها , من خلال إدراك العاملين لدورهم في العمل، والتأثير السلبي لتباطؤ الانجاز في رضا الزبون، وتحقيق الأهداف العامة للشركة.

ثانياً :- التوصيات

تأسيساً على الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة يمكن إيجاز أهم التوصيات التي تسهم في إفادة الشركة مجتمع الدراسة, بما يأتي :-

1- ضرورة اعتماد وتبني فكر إعادة هندسة العمليات الإدارية في الشركة أذ يعد أمراً حتمياً في عملها وسلوكها، ولا تستطيع الاستمرار والنمو ومواجهة المنافسة في ظل التغير المستمر لمتغيرات بيئة المنظمة الداخلية والخارجية إلا بأجراء التغييرات المهمة في أي من مجالاتها. أي أنها لا تستطيع أن تكون بحالة مستقرة دائماً، وإنما يكون استقرارها في ظل التغيير.

2- التعريف المتواصل بضرورة السير نحو و مواكبة المجتمعات المتقدمة باتباع برامج وسياسات التغيير كبرامج إعادة هندسة العمليات الإدارية التي تهدف تحسين وتطوير أساليب أداء الشركة لأعمالها ومن ثم تحسين أداء العمليات الإدارية وكل ما يتعلق بها من النواحي التقنية والتنظيمية والبشرية ومن ثم تحقيق مستويات أداء متميزة.

3- ينبغي أن تكون التقنيات الحديثة جزءاً أساسياً في انجاز مجمل عملياتها وبما يؤدي إلى تحقيق انسيابية أفضل للعمل, ما يتطلب منها استيراد التكنولوجيا اللازمة المقرونة ببرمجيات مناسبة , لذا يتوجب على الشركة مجتمع الدراسة زيادة الاهتمام بالبعد التقني وذلك عن طريق:-

● دعم الاستثمار في التقنيات الحديثة على النحو الذي يسهم في تحقيق تحول جذري في أساليب تقديم خدمات الاتصال مع ضرورة مراعاة تبني تقنيات تنسجم مع البيئة العراقية.

● ضرورة إجراء دراسات مستقبلية هدفها البحث في التغييرات المحتمل حدوثها تواماً مع مسيرة البحث المتجددة نحو تطبيقات تقانة المعلومات وتوجيهها لتناسب احتياجات الشركة من تلك التقنيات .

4- إعادة النظر في الهياكل التنظيمية الحالية وضرورة تبني هياكل أفقية مرنة ومنح صلاحيات أوسع لمدرء الفروع وبما ينسجم ومتطلبات الظروف التي يمكن أن تواجه الشركة مجتمع الدراسة وبالشكل الذي يضمن الأداء السريع للخدمة المقدمة لزيائن الشركة .

5- ضرورة اهتمام الشركة ببعء الموارد البشرية عن طريق :-

● تنمية الموارد البشرية بتوفير الكوادر المؤهلة والمتخصصة والمعززة بمهارات التعامل مع الزبائن وتنمية قدراتهم بإشراكهم في دورات وبرامج تدريبية شاملة ومستمرة داخل البلد وخارجه.

● ضرورة تشجيع العاملين على التفكير الإبداعي والبحث عن طرائق مبتكرة لتنفيذ التغييرات من أجل تحقيق انطلاقات جديدة في الأداء والتشغيل وذلك عن طريق استحداث نظام للحوافر والمكافآت يأخذ الأداء المتميز والمبدع للعاملين بعين الاعتبار مما يساعد في عملية التغيير والتطوير.

● إن جهود إعادة الهندسة لا يمكن أن تطبق بنجاح دون الموارد البشرية المتعددة المهارات والقدرات والتي يتم اختيارها بعناية فائقة للعمل بمختلف أقسام الشركة ومن ذوي الخبرة والكفاءة ويجب أن يكون العاملين متدربين فنياً وسلوكياً .

6- على الرغم من تبني الشركة مجتمع الدراسة للتوجهات الريادية بأبعادها ودورها الأساس في بناءها إلا أنها تعاني من التفاوت في أدراك أهمية بعض الأبعاد ,لذلك من الضروري وضع آليات تضمن المزيد من الاهتمام بهذه الأبعاد محققة توجهها الريادي ,لذا لا بد من مراعاة عدة جوانب هي :-

أ- العمل على إنشاء إدارة متخصصة بالإبداع داخل الشركة تتفاعل وتتربط مع الإدارات الأخرى في عملها لإيجاد أفكار إبداعية وترجمتها إلى واقع ملموس يتمثل في صياغة خدمات مبتكرة تجعلها في مصاف الشركات المبدعة لسوق صناعتها .

ب- تقديم منتجات جديدة ومبتكرة وبطرق إبداعية معتمدة على التقنيات الحديثة تعتمد على اقتراحات أقسام البحث والتطوير ومقترحات الزبائن .

ج- تحسين قدرة الشركة في الحصول على الفرص الجديدة وتحديد الحاجات وتوقع المشاكل التي يمكن أن تحصل في المستقبل ووضع الحلول المناسبة لها بشكل استباقي عبر المسوحات البيئية ووضع سيناريوهات للمشاكل التي يمكن ان تتعرض لها الشركة مستقبلاً من أجل وضع الحلول الملائمة لها .

د- البحث عن الفرص تعد من أساسيات أي توجه ريادي فنمو الشركة متعلق كثيرا بالبحث عن الفرص واستثمارها لذا على الشركة أن تعمل بجد في فهم الفرص واستيعابها والتي قد تظهر على شكل حاجات غير مشبعة في سوق شركات الاتصالات.

هـ - ضرورة تشجيع الشركة قيد الدراسة للعاملين على الأعمال التي تتسم بنوع من المخاطرة والمجازفة عبر إعطائهم فرصة اتخاذ القرار والتعلم من الأخطاء لتعزيز التوجه الريادي وتوفير الحوافز لذلك .

و- على الشركة تقليل المخاطر التي تواجهها عن طريق إدارة المخاطر وتوفير عدة بدائل وتوقع نتائج كل بديل ومدى مساهمته في زيادة ربح الشركة واختيار البديل الأفضل .

7- ينبغي تعزيز تطبيق برامج إعادة هندسة العمليات الإدارية في الشركة المبحوثة وبما تفرضه من قواعد وآليات ومعايير يمكن أن تنظم سير العمل وتحقيق قيمة مضافة لها، وهذا ما أشارت إليه النتائج إلى وجود أرضية خصبة في ممارسة بعض القواعد والآليات والمعايير ضمن مجال عملها، لذا فهي طريق ممد لتطبيق الإضافات الجديدة من إعادة الهندسة الإدارية والتوجهات الريادية لتكون مؤهلة لمنافسة للشركات المنافسة لها في السوق .

8- على الرغم مما تعانيه المنظمات العراقية بسبب الظروف التي يمر بها البلد، إلا أن العينة المبحوثة قد حققت نتائج ايجابية لإعادة الهندسة العمليات الإدارية والتوجهات الريادية في ظل توجهها الإستراتيجي . وعليه لا بد من الشركة المبحوثة السعي جاهدة للتعرف أكثر على كل الجوانب المعرفية الخاصة بإعادة الهندسة الإدارية والتوجهات الريادية لتعزيز ودعم التوجهات الإستراتيجية لقادة الشركة لضمان ديمومة البقاء والنمو في الأسواق .

مصادر البحث

المصادر العربية

(أولاً))

- القران الكريم

(ثانياً))

- الكتب

1- دةر ، عبد الباري وآخرون ، " الإدارة الحديثة " ، المركز العربي للخدمات الطلابية ، عمان - الأردن ، 1994 .

2- السكارنة ، بلال خلف ، " الريادة وإدارة منظمات الأعمال " ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، الأردن ، 2008 .

الشميمري ، أحمد ، " ريادة الأعمال الطريق للتنمية المستقبلية المستدامة " ، 2009 .

<http://faculty.ksu.edu.sa>

3- الصرايرة ، إسماعيل محمد، " التحليل الاستراتيجي في إعادة هندسة العمليات الإدارية " ، ط1، دار الحامد للنشر ، عمان، الأردن ، 2012 .

ثالثاً)) الندوات والمؤتمرات

1- أبو فارة ، يوسف ، 2010 ، التسويق الريادي في منظمات الأعمال ، المؤتمر العلمي الدولي السنوي العاشر : الريادة في مجتمع المعرفة ، جامعة الزيتونة الأردنية ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، عمان الأردن .

2- جواد ، شوقي ناجي ، وحجازي ، هيثم علي، والعجلوني ، محمد اقبال، "أثر بيئة تفعيل المعرفة في المنظمات الريادية - أنموذج مقترح للمنظمات الأردنية "، بحث مقدم الى المؤتمر العلمي الدولي السنوي العاشر ، الريادة في مجتمع المعرفة - جامعة الزيتونة الأردنية، 2011 .

3- حسن ، محمد حربي ، كنعان ، محمد " هندسة الأعمال وتكنولوجيا المعلومات بالتطبيق في عينة الشركات الصناعية الأردنية " ، المؤتمر العلمي السنوي الثالث لتكنولوجيا المعلومات ودورها في التنمية الاقتصادية للمدة من (6-8) أيار ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة الزيتونة ، الأردن ، 2002 .

4-السلطان ، فهد بن صالح " إعادة هندسة نظم العمل BPR : بين النظرية والتطبيق " ، وقائع المؤتمر الثاني للإدارة (القيادة الإبداعية) في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية للفترة من (6-8) تشرين الثاني، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة ، 2001 .

5- ناصر ، محمد جودت ، والعمرى ، غسان ، " قياس خصائص الريادي لدى طلبة الدراسات العليا في إدارة الأعمال وأثرها في الأعمال الريادية " ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، مج. 27 ، ع. 4 ، 2011 .

رابعاً)) الرسائل والاطاريح

- 1-الدليمي ، رضاء حازم " التفكير في إعادة هندسة الأعمال وأثره في جودة الخدمات الصحية على مستشفى السلام العام والخنساء في الموصل " ، رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الموصل ، 2005.
- 2- سعادي ، الخنساء ، التسويق الإلكتروني وتفعيل التوجه نحو الزبون من خلال المزيج التسويقي ، دراسة تقييمية لمؤسسة بريد الجزائر ، رسالة ماجستير ، غير منشورة ، جامعة بند يوسف بقاصدة ، الجزائر، 2006.
- 3- العبيدي ، رأفت عاصي حسين غائب ، " اثر مراحل إعادة هندسة عمليات الأعمال في أبعاد جودة المنتج "، دراسة استطلاعية لأراء المدراء في عينة من الشركات الصناعية / نينوى ، رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الموصل ، 2005.
- 4- عبد علي ، علياء حسين ، " إعادة هندسة العمليات التسويقية ودورها في تحقيق الريادة الاستراتيجية / دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في شركة الكفيل للمنتجات الحيوانية في العراق " ، رسالة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة كربلاء وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير / في علوم إدارة الأعمال ، 2013 .

المصادر الأجنبية :-

- BOOK

- 1- Alter Steren, Information Systems: Foundation of E-Business, pearson Education, Inc , 2002.
- 2- Biggs , David " Management consuting : a guide for students , " south – western , 2010.
- 3- Dess , Gregory G. , Lumpkin , G.T. & Taylor , Marilyn L. , " Strategic Management : Creating Competitive Advantages " , 2nd ed , McGraw – Hill , USA , 2005 .
- 4- -Dess , Gregory G. , Lumpkin , G.T. & Eisner , Alan B. " Strategic Management : Creating Competitive Advantages " , 3^{Ed} , McGraw – Hill , U.S.A. , 2007 .
- 5-Daft .Richard .L, "Management",6th ed, South- Western ,Division humper earning, 2003.
- 6-Ferreira, Dr. Joao"Corporate Entrepreneurship :a strategic& Structural Perspective", International Council For Small Business ,47,the World Conference, 2002
- 7-Jantunen , Ari *et al* , " Entrepreneurial Orientation , Dynamic Capabilities and International Performance " , Journal of International Entrepreneurship (3), 2005 .
- 8-Lee , Sang M. , Lim , Seong-Bae & Pathak , Raghuvar D. " Culture and Entrepreneurial Orientation : A multi – Country Study " , Int Entrep Manag J (7), 2011 .
- 9-Lumpur, Kuala , " Effect Of Knowledge& Networking on Relationship between Entrepreneurial Orientation & Performance Of Small & Medium Agrobased Entreprejes (SMAEs), International conference on Science &Social Research , 2010 .
- 10-Peng Mike W., "Global Business " , 2th Edition , South – Westren , USA , Cengage Learning , 2011.
- 11-Schultheis , Mary Summer , " Management Information System , The Managers Viewy Rebers, Integrated Cases , 3/ed , Doglas Book, 1995 .
- 12-Wiklund, J. & Shepherd, D. (2003)," Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium sized business", Strategic Management Journal, 24(13), 1307.

13-Wheelen,Thomas, Hunger., David. Land., "Strategic Management and Business Policy, Concepts and Cases",11thEd, Upper Saddle River, New Jersey, Pearson Prentice -Hall, 2008.

14-Haag , Stephen , Baltzen , Paige & Phillips ,Amy ," Business driven Technology, " Mc Graw-Hill companies ,inc , New Yourk, 2008.

15-Hill , Charles W.L & jones ,Gareth R "Strategic Management An Integrated Approach",8ed,Houghton Mifflin Company, Boston Company New York,2008.

16-Zahra, Shaker. A.; Jennings , Daniel F., & Kuratko, Donald F.,"Guest Editorial: entrepreneurship and Theacquisition of dynamic organizational capabilities ", Theory and Practice.1999 .

- Journals & Periodicals :-

1-Awang , Amran , Asghar , Abdul Rashid S. & Subari , Khairul Anwar , " Study of Distinctive Capabilities and Entrepreneurial Orientation on Return on Sales Among Small and Medium Agro-Based Enterprises (SMAEs) in Malaysia " , International Business Research , Vol. 3 , No. 2 , 2010 .

2-Blesa , Andren & Ripolles , Maria , " The Role of Market Orientation in the Relationship Between Entrepreneurial Proactiveness and Performance " , The Journal of Entrepreneurship , Vol. 12 , No. 1 , 2003.

3-Lumpkin , G.T. & Dess ,Gregory G. , " Linking Two Dimensions of Entrepreneurial Orientation to Firm Performance : The Moderating Role of Environment and Industry Life Cycle " , Journal of Business Venturing Vol. 16 , Issue 5 , 2001 .

4-Osman , Mohd H.M. *et al* , " Assimilating Entrepreneurial Orientation and Market Orientation Dimensions in the Context of Woman – Owned Small and Medium Sized Businesses " , African Journal of Business Management , Vol. 5 , No. 14, 2011 .

5-Zindiye , Stanislaus , " An Empirical Investigation into the Factors Affecting the Performance of Small and Medium Enterprises in the Manufacturing Sector of Harare , Zimbabwe " , Submitted in Fulfillment of the Requirements for the Degree of Master of Commerce in the Faculty of Management and Commerce At the University of Fort Hare , 2008 .