

تقييم دور إدارة عمليات الأعمال في تنفيذ إستراتيجيات المنظمة: دراسة مقارنة في
قطاعي البنوك والاتصالات

**Assessing the Role of Business Process Management in
Implementing Organization Strategies: a Comparative Study in
Banking and Communication Sectors**

إعداد

عزام حسين خلف إرميلي

إشراف

الأستاذ الدكتور نعمه عباس الخفاجي

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات منح درجة دكتوراه فلسفة في الإدارة

تخصص الإدارة

كلية الأعمال

جامعة عمان العربية

٢٠١١

أ

ب

التفويض

أنا عزام حسين خلف إرميلي أفوض جامعة عمان العربية بتزويد نسخ من أطروحتي للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبها.

عزام حسين خلف إرميلي	الاسم:
	التوقيع:
2011/11/19	التاريخ:

ب

قرار اللجنة

نوقشت هذه الأطروحة وأجيزت بتاريخ 2011/11/19.

التوقيع	أعضاء لجنة المناقشة
رئيساً 	الدكتور رياض أبا زيد
المشرف عضواً 	الأستاذ الدكتور نعمه الخفاجي
عضواً 	الدكتور محمد أبو يمن
عضواً خارجياً 	الدكتور رفعت الشناق

الشكر والتقدير

أشكر الله العليّ القدير الذي منّ عليّ بنعمته وأمدني بالصحة والقدرة على إتمام هذه الدراسة. وبعد أن انتهيت من إعداد هذه الأطروحة، فإنني أجد لزاماً عليّ أن أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى أساتذتي الكرام في كلية الأعمال في جامعة عمان العربية الذين أمدوني بعلمهم ومعرفتهم. وأقدم خالص شكري وامتناني إلى الأستاذ الدكتور نعمه عباس الخفاجي الذي تلتطف بالإشراف على هذا العمل وأرشدني بخبرته ومعرفته.

كما أتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان إلى الأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة الدكتور رياض أبا زيد، والأستاذ الدكتور نعمه الخفاجي، والدكتور محمد أبو يمن، والدكتور رفعت الشناق على تفضلهم بقبول مناقشة هذه الأطروحة. ولا يفوتني تقديم الشكر للمديرين والموظفين في قطاعي البنوك والاتصالات لما قدموه من مساعدة وتسهيل للمهمة أثناء جمع البيانات والمعلومات التي أسهمت في إنجاز هذه الدراسة. وشكري وتقديري إلى الدكتور عماد مسعود لما بذله من جهد ومساعدة في المعالجة الإحصائية.

ولا أنسى من كان المحرك الرئيس للقيام بمتابعة التحصيل العلمي للحصول على هذه الدرجة العلمية ابن أخي الدكتور زياد إرميلي، ومن كانوا سنداً لي إخواني وأخواتي، والأصدقاء الأخ يوسف الزمر، والأخ ماجد نزال، والدكتور سمير بيضون والدكتور إبراهيم الطويل وكل من أسهم في إنجاز هذا العمل.

الإهداء

والدي العزيز رحمه الله	إلى مصدر الهمة والعزيمة والمثابرة
والدتي العزيزة	إلى شعلة الحنان والرعاية والمحبة
زوجتي الغالية	إلى رفيقة دربي ورمز الوفاء والصبر والإخلاص
إخواني وأخواتي	إلى مصدر المساندة وشحن الهمة والعون
أبنائي الأعزاء	إلى أحبتي وقرّة عيني مجدي وأماليا وسلاف ومحمد

وإلى كل من مد يد العون، وقدم لي النصيحة، وساعدني وأرشدني لكي أنجز هذه الدراسة، أهدي هذا الجهد الذي تحملت فيه مشقات السفر، وسهرت له ليالٍ طويلة، وخصصت له جل وقتي ليخرج بهذه الصورة التي أسعى من خلالها لنيل رضا الله أولاً، ثم رضا أساتذتي الذين كانوا نبراساً أضاء لي طريق العلم والمعرفة.

فهرس المحتويات

د.....	الشكر والتقدير
ه.....	الإهداء
و.....	فهرس المحتويات
ط.....	قائمة الجداول
م.....	قائمة الأشكال
ن.....	قائمة الملاحق
س.....	الملخص باللغة العربية
ف.....	Abstract
١.....	الفصل الأول : الإطار العام للدراسة
١.....	تمهيد :
٢.....	أهداف الدراسة :
٢.....	مشكلة الدراسة وعناصرها :
٣.....	فرضيات الدراسة :
٥.....	أموذج الدراسة :
٦.....	التعريف بالمصطلحات إجرائياً :
٨.....	حدود الدراسة :
٨.....	محددات الدراسة :
٩.....	الفصل الثاني : الإطار النظري والدراسات ذات الصلة
٩.....	إدارة عمليات الأعمال
٩.....	تمهيد :
١٠.....	تعريف العمليات، مميزاتها وخصائصها
١١.....	ما المقصود بإدارة عمليات الأعمال
١٣.....	فوائد إدارة عمليات الأعمال
١٤.....	أنواع العمليات
١٦.....	دورة حياة إدارة عمليات الأعمال

١٨	تحديد وتصميم العمليات :
١٨	نمذجة وتوثيق العمليات :
٢٠	تنفيذ العمليات :
٢٠	متابعة ورقابة العمليات :
٢١	تحسين العمليات :
٢١	مبادرات إدارة العمليات
٢٤	عوامل نجاح إدارة عمليات الأعمال
٢٧	درجة نضج العمليات
٢٩	تنفيذ إستراتيجيات المنظمة
٢٩	تهيئيد:
٣٠	ما المقصود بالإستراتيجية :
٣١	الإدارة الإستراتيجية :
٣٣	مستويات وأنواع الاستراتيجيات
٣٣	إستراتيجيات على مستوى المنظمة :
٣٤	إستراتيجيات على مستوى وحدات الأعمال :
٣٨	إستراتيجيات المستوى التشغيلي :
٣٩	تنفيذ الإستراتيجية:
٤٠	معيقات تنفيذ الإستراتيجية:
٤٤	بطاقة الأداء المتوازن
٤٤	تهيئيد:
٤٥	بطاقة الأداء المتوازن كنظام لقياس الأداء
٤٧	بطاقة الأداء المتوازن كنظام للإدارة الإستراتيجية :
٥٠	ربط مقاييس بطاقة الأداء المتوازن بالإستراتيجية :
٥٢	المنظمة المركزة على الإستراتيجية :
٥٥	الدراسات ذات الصلة
٥٥	الدراسات باللغة العربية :
٥٧	الدراسات باللغة الانجليزية:

٦٢	ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:
٦٣	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات
٦٣	منهج الدراسة :
٦٣	مجتمع الدراسة ووحدة المعاينة :
٦٦	المصادر الأولية:
٦٦	المقابلات:
٦٦	الاستبانة:
٦٧	صدق أداة الدراسة :
٦٧	ثبات أداة الدراسة :
٦٩	اختبار التحقق من ملاءمة البيانات للتحليل الإحصائي :
٧١	إجراءات الدراسة :
٧١	تصميم الدراسة والمعالجة الإحصائية :
٧٣	الفصل الرابع : عرض نتائج الدراسة
٧٣	تمهيد :
٧٣	الإحصاء الوصفي لمتغيرات وأبعاد الدراسة :
٩٢	اختبار الفرضيات
١٢٥	الفصل الخامس : مناقشة النتائج والاستنتاجات والتوصيات
١٢٥	تمهيد :
١٢٥	مناقشة النتائج :
١٣٧	الاستنتاجات
١٣٨	التوصيات
١٤٠	قائمة المراجع
١٤٨	الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	المحتوى	رقم الصفحة
١-٢	مسميات المراحل في دورة حياة عمليات الأعمال	٣٠
٢-٢	تصنيف عوامل النجاح الحرجة لإدارة عمليات الأعمال	٤٧
١-٣	خصائص البنوك العاملة في فلسطين في نهاية العام ٢٠١٠	١١٢
٢-٣	خصائص شركات الاتصالات الثابتة والخلوية في فلسطين	١١٣
٣-٣	توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية	١١٤
٤-٣	نتائج معامل الثبات كرونباخ ألفا موزعة على الأبعاد والدرجة الكلية	١١٩
٥-٣	توزيع الاستبانات على مجتمع الدراسة	١٢٠
٦-٣	نتائج معاملات الالتواء لأبعاد الدراسة	١٢١
١-٤	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وترتيب أبعاد إدارة عمليات الأعمال في كل قطاع.	١٣٠
٢-٤	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وترتيب كل فقرة من فقرات بعد تحديد وتصميم العمليات في كل قطاع.	١٣١
٣-٤	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وترتيب كل فقرة من فقرات بعد مُدجّة وتوثيق العمليات في كل قطاع.	١٣٣
٤-٤	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وترتيب كل فقرة من فقرات بعد تنفيذ العمليات في كل قطاع.	١٣٤
٥-٤	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وترتيب كل فقرة من فقرات بعد متابعة ورقابة العمليات في كل قطاع.	١٣٥
٦-٤	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وترتيب كل فقرة من فقرات بعد تحسين العمليات في كل قطاع.	١٣٧
٧-٤	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وترتيب منظورات المتغير التابع تنفيذ إستراتيجيات المنظمة في كل قطاع.	١٣٨
٨-٤	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وترتيب كل فقرة من فقرات بعد الربحية ضمن المنظور المالي في كل قطاع.	١٣٩
٩-٤	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وترتيب كل فقرة من فقرات بعد العائد على الاستثمار ضمن المنظور المالي في كل قطاع.	١٤٠
١٠-٤	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وترتيب كل فقرة من فقرات بعد الحصة السوقية ضمن منظور العملاء في كل قطاع.	١٤١
١١-٤	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وترتيب كل فقرة من فقرات بعد الاحتفاظ بالعملاء ضمن منظور العملاء في كل قطاع.	١٤٢
١٢-٤	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وترتيب كل فقرة من فقرات بعد اكتساب العملاء ضمن منظور العملاء في كل قطاع.	١٤٤

١٤٥	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وترتيب كل فقرة من فقرات بعد وقت العمليات ضمن منظور العمليات الداخلية في كل قطاع	١٣-٤
١٤٦	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وترتيب كل فقرة من فقرات بعد تكلفة العمليات ضمن منظور العمليات الداخلية في كل قطاع	١٤-٤
١٤٧	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وترتيب كل فقرة من فقرات بعد جودة العمليات ضمن منظور العمليات الداخلية في كل قطاع	١٥-٤
١٤٩	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وترتيب كل فقرة من فقرات بعد تطوير قدرات الموظفين ضمن منظور التعلم والنمو في كل قطاع	١٦-٤
١٥٠	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وترتيب كل فقرة من فقرات بعد قدرات نظم المعلومات ضمن منظور التعلم والنمو في كل قطاع.	١٧-٤
١٥١	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأبعاد إدارة عمليات الأعمال في المتغير التابع تنفيذ استراتيجيات المنظمة في قطاع البنوك.	١٨-٤
١٥٣	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأبعاد إدارة عمليات الأعمال في المتغير التابع (تنفيذ استراتيجيات المنظمة) في قطاع الاتصالات.	١٩-٤
١٥٥	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لبحث تأثير أبعاد إدارة عمليات الأعمال في تنفيذ استراتيجيات المنظمة من المنظور المالي في قطاع البنوك.	٢٠-٤
١٥٦	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لبحث تأثير أبعاد إدارة عمليات الأعمال في تنفيذ استراتيجيات المنظمة من المنظور المالي في قطاع الاتصالات.	٢١-٤
١٥٨	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لبحث تأثير أبعاد إدارة عمليات الأعمال على الربحية في قطاع البنوك.	٢٢-٤
١٥٩	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لبحث تأثير أبعاد إدارة عمليات الأعمال على الربحية في قطاع الاتصالات.	٢٣-٤
١٦٠	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لبحث تأثير أبعاد إدارة عمليات الأعمال على العائد على الاستثمار في قطاع البنوك.	٢٤-٤
١٦٢	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لبحث تأثير أبعاد إدارة عمليات الأعمال على العائد على الاستثمار في قطاع الاتصالات.	٢٥-٤
١٦٣	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لبحث تأثير أبعاد إدارة عمليات الأعمال في تنفيذ استراتيجيات المنظمة من منظور العملاء في قطاع البنوك.	٢٦-٤
١٦٥	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لبحث تأثير أبعاد إدارة عمليات الأعمال في تنفيذ استراتيجيات المنظمة من منظور العملاء في قطاع الاتصالات.	٢٧-٤
١٦٦	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لبحث تأثير أبعاد إدارة عمليات الأعمال على الحصة السوقية في قطاع البنوك.	٢٨-٤
١٦٧	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لبحث تأثير أبعاد إدارة عمليات الأعمال على الحصة السوقية في قطاع الاتصالات.	٢٩-٤

١٦٩	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لبحث تأثير أبعاد إدارة عمليات الأعمال على الاحتفاظ بالعملاء في قطاع البنوك.	٣٠-٤
١٧٠	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لبحث تأثير أبعاد إدارة عمليات الأعمال على الاحتفاظ بالعملاء في قطاع الاتصالات.	٣١-٤
١٧٢	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لبحث تأثير أبعاد إدارة عمليات الأعمال على اكتساب العملاء في قطاع البنوك.	٣٢-٤
١٧٣	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لبحث تأثير أبعاد إدارة عمليات الأعمال على اكتساب العملاء في قطاع الاتصالات.	٣٣-٤
١٧٤	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لبحث تأثير أبعاد إدارة عمليات الأعمال في تنفيذ إستراتيجيات المنظمة من منظور العمليات الداخلية في قطاع البنوك.	٣٤-٤
١٧٦	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لبحث تأثير أبعاد إدارة عمليات الأعمال في تنفيذ إستراتيجيات المنظمة من منظور العمليات الداخلية في قطاع الاتصالات.	٣٥-٤
١٧٨	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لبحث تأثير أبعاد إدارة عمليات الأعمال على وقت العمليات في قطاع البنوك.	٣٦-٤
١٧٩	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لبحث تأثير أبعاد إدارة عمليات الأعمال على وقت العمليات في قطاع الاتصالات.	٣٧-٤
١٨١	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لبحث تأثير أبعاد إدارة عمليات الأعمال على تكلفة العمليات في قطاع البنوك.	٣٨-٤
١٨٢	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لبحث تأثير أبعاد إدارة عمليات الأعمال على تكلفة العمليات في قطاع الاتصالات.	٣٩-٤
١٨٤	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لبحث تأثير أبعاد إدارة عمليات الأعمال على جودة العمليات في قطاع البنوك.	٤٠-٤
١٨٥	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لبحث تأثير أبعاد إدارة عمليات الأعمال على جودة العمليات في قطاع الاتصالات.	٤١-٤
١٨٧	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لبحث تأثير أبعاد إدارة عمليات الأعمال في تنفيذ إستراتيجيات المنظمة من منظور التعلم والنمو في قطاع البنوك.	٤٢-٤
١٨٨	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لبحث تأثير أبعاد إدارة عمليات الأعمال في تنفيذ إستراتيجيات المنظمة من منظور التعلم والنمو في قطاع الاتصالات.	٤٣-٤
١٩٠	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لبحث تأثير أبعاد إدارة عمليات الأعمال على تطوير قدرات الموظفين في قطاع البنوك.	٤٤-٤
١٩١	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لبحث تأثير أبعاد إدارة عمليات الأعمال على تطوير قدرات الموظفين في قطاع الاتصالات.	٤٥-٤

١٩٣	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لبحث تأثير أبعاد إدارة عمليات الأعمال على قدرات نظم المعلومات في قطاع البنوك.	٤٦-٤
١٩٤	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لبحث تأثير أبعاد إدارة عمليات الأعمال على قدرات نظم المعلومات في قطاع الاتصالات.	٤٧-٤
١٩٦	نتائج اختبار (t) للعينات المستقلة لبحث الفروق بين متوسطات أبعاد المتغير المستقل إدارة عمليات الأعمال حسب متغير القطاع.	٤٨-٤
١٩٧	نتائج اختبار (t) للعينات المستقلة لبحث الفروق بين متوسطات أبعاد المتغير التابع تنفيذ إستراتيجيات المنظمة حسب متغير القطاع.	٤٩-٤

قائمة الأشكال

الرقم	المحتوى	رقم الصفحة
١-١	أموذج تقييم دور إدارة عمليات الأعمال في تنفيذ إستراتيجيات المنظمة	١٠
١-٢	المنظورات الأربع لإدارة عمليات الأعمال	٢٥
٢-٢	تصنيف أنواع عمليات الأعمال	٢٨
٣-٢	دورة حياة عمليات الأعمال	٣١
٤-٢	دورة حياة سيجما ستة	٤٢
٥-٢	مستويات تكامل نموذج نضج القدرة CMMI	٤٩
٦-٢	الأنشطة الرئيسة في عملية الإدارة الإستراتيجية	٥٧
٧-٢	إستراتيجيات بورتر العامة	62
٨-٢	الساعة الإستراتيجية، خيارات الإستراتيجية التنافسية	٦٥
٩-٢	معيقات تنفيذ الإستراتيجية	٧٣
١٠-٢	إطار العناصر الإدارية والتنظيمية السبعة الذي قدمته شركة ماكينزي	٧٥
١١-٢	بطاقة الأداء المتوازن كنظام لقياس الأداء	٨١
١٢-٢	ترجمة الرؤية والإستراتيجية من خلال المنظورات الأربعة	٨٤
١٣-٢	العمليات الأربع لإدارة الإستراتيجية	٨٧
١٤-٢	علاقة السبب والأثر بين المنظورات في الإستراتيجية	٩٠
١٥-٢	ربط وتركيز الموارد باتجاه الإستراتيجية	٩٣
١٦-٢	المناهج المستخدمة لدعم عمليات الأعمال في تنفيذ الإستراتيجية	٩٥

قائمة الملحق

رقم الصفحة	المحتوى	الرقم
٢٤١	المحكّمون لأداة القياس المستخدمة	.١
٢٤٢	الاستبانة	.٢
٢٤٩	أسئلة المقابلة الخاصة بمنهج إدارة عمليات الأعمال	.٣
٢٥٠	أسئلة المقابلة الخاصة بمنهج بطاقة الأداء المتوازن	.٤

تقييم دور إدارة عمليات الأعمال في تنفيذ إستراتيجيات المنظمة دراسة مقارنة في قطاعي البنوك والاتصالات

إعداد

عزام حسين خلف إرميلي

إشراف

الأستاذ الدكتور نعمه عباس الخفاجي

الملخص باللغة العربية

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم دور إدارة عمليات الأعمال في تنفيذ إستراتيجيات المنظمة في قطاعي البنوك والاتصالات. وقد تم تحليل آراء واستجابات وحدة المعاينة فيما يتعلق بتأثير إدارة عمليات الأعمال بأبعادها المستمدة من دورة حياة عمليات الأعمال والمتمثلة في (تحديد وتصميم العمليات، ومهذجة وتوثيق العمليات، وتنفيذ العمليات، ومتابعة ورقابة العمليات، وتحسين العمليات) في تنفيذ إستراتيجيات المنظمة بأبعادها المستمدة من بطاقة الأداء المتوازن كنظام للإدارة الإستراتيجية والمتمثلة في (المنظور المالي، ومنظور العملاء، ومنظور العمليات الداخلية، ومنظور التعلم والنمو).

وتعتبر هذه الدراسة وصفية وتحليلية لكونها تبحث في وصف مستوى معرفة المديرين في قطاعي البنوك والاتصالات بمنهج إدارة عمليات الأعمال وبطاقة الأداء المتوازن كنظام للإدارة الإستراتيجية. وكذلك تحليل تأثير إدارة عمليات الأعمال في تنفيذ إستراتيجيات المنظمة. وقد تكون مجتمع الدراسة من المنظمات العاملة في قطاعي البنوك والاتصالات.

وقد استخدم الباحث عدة أدوات لجمع البيانات لغرض الدراسة والتحليل. فقد تمت دراسة التقارير السنوية الصادرة من المنظمات المبحوثة، وإجراء مقابلات مع عينة من المديرين الذين يعملون في مجال إدارة عمليات الأعمال وتنفيذ إستراتيجيات المنظمة. كما تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات حيث تم توزيع (٢٩٣) استبانة مكونة من ثماني وتسعين فقرة، وتم استرداد (٢٤٠) استبانة صالحة للتحليل.

وقد استخدم الباحث مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل استجابة وحدة المعاينة واختبار الفرضيات وكان من أهمها: التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومقياس كرونباخ ألفا، واختبار الانحدار المتعدد لاختبار فرضيات التأثير الخمس الأولى، وكذلك اختبار (t) لاختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتأثير أبعاد إدارة عمليات الأعمال في تنفيذ إستراتيجيات المنظمة تعزى إلى اختلاف القطاع.

وقد كانت أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يأتي:

١. إن مستوى معرفة أغلب المديرين بمنهج إدارة عمليات الأعمال وبطاقة الأداء المتوازن كنظام للإدارة الإستراتيجية قد تراوح بين الدرجة القليلة والمتوسطة.

٢. وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لأبعاد إدارة عمليات الأعمال في تنفيذ إستراتيجيات المنظمة من كافة المنظورات (المنظور المالي، منظور العملاء، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو).

٣. وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتأثير إدارة عمليات الأعمال في تنفيذ إستراتيجيات المنظمة من كافة المنظورات (باستثناء المنظور المالي) تعزى لاختلاف القطاع، حيث كانت الفروق لصالح قطاع الاتصالات.

وبناءً على النتائج، تقدمت الدراسة بجملة من التوصيات من أهمها:

١. التأكيد على ضرورة اهتمام إدارة المنظمات المبحوثة في قطاعي البنوك والاتصالات باستخدام منهج إدارة عمليات الأعمال وبطاقة الأداء المتوازن كنظام للإدارة الإستراتيجية بشكل علمي منهجي متكامل لزيادة كفاءة وفاعلية العمليات.

٢. اهتمام إدارة المنظمات المبحوثة بتشكيل فرق متخصصة مكونة من أعضاء من مختلف الإدارات، تعنى بتحسين العمليات وتسعى بشكل مستمر لتشخيص نقاط الضعف والفرص المتوافرة والممكنة لتحسين العمليات.

٣. تعزيز التنسيق بين المستويات الإدارية في المنظمات المبحوثة في قطاعي البنوك والاتصالات وإشراك الموظفين في المستوى التشغيلي في صياغة الإستراتيجيات.

٤. قيام إدارة المنظمات المبحوثة بتوفير نظام حوافز لتشجيع الموظفين على تحسين أداء العمليات وتمكينهم من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات.

Assessing The Role of Business Process Management in Implementing Organization Strategies: A Comparative Study in The Banking And Communication Sectors

Prepared By

Azzam Hussein Khalaf Irmeili

Supervised By

Dr. Neamah Abbas Alkhafaji

Abstract

The main purpose of the study is to assess the role of Business Process Management "BPM" in implementing organization strategies in the Banking and Communication sectors. The researcher analyzes opinions and responses of the sample unit concerning the impact of BPM in implementing organization strategies. The dimensions of the BPM (process identification and design, process modeling and documentation, process execution, process monitoring and control, process optimization) are derived from the BPM life cycle in the study model. While the dimensions of the implementation of organization strategies (financial, customer, internal processes, learning and growth perspectives) are derived from the Balanced Scorecard as a strategic management system.

The study is descriptive and analytical. It describes the awareness and knowledge level of managers working in the banking and communication sectors and specialized in the Business Process Management and the Balanced Scorecard as a strategic management system. It also analyzes the role of Business Process Management in implementing organization strategies.

The researcher uses various tools to gather data for this study such as studying and analyzing the annual reports published by the researched organizations, conducting interviews with sample managers working in the field of Business Process Management and responsible for implementing organization strategies. The researcher has also used a questionnaire as the primary tool for collecting data by distributing (293) questionnaires consisting of (98) paragraph, and recovering (240) valid for analysis.

Furthermore, a group of statistical techniques are used to examine the responses of the sample unit and to test the hypotheses.

Some of these techniques are: frequencies, percentages, standard deviations, Cronbach Alpha, multiple linear regression, (t) test to find the variance in the impact of the BPM in implementing organization strategies based on sector.

The main results of the study are the following:

1. The majority of managers' knowledge level in the Business Process Management and the Balanced Scorecard as a strategic management system is of low and medium range.
2. There is statistically significant impact of the dimensions of Business Process Management on the implementation of organization strategies for all perspectives (financial, customer, internal processes, learning and growth).
3. The existence of statistical differences in the impact of Business Process Management in implementing organization strategies from all perspectives (except the financial perspective) based on sector type. These differences were in favor of the communication sector.

Based on the results, the study provides the following recommendations:

1. The management in the researched organizations in the banking and communication sector should pay more attention to systemic and professional use of the Business Process Management and the Balanced Scorecard as a strategic management system in order to increase the efficiency and effectiveness of processes.
2. The management in the researched organization should form specialized teams consisting of members from several departments in order to improve processes, strengthen the weak points and seize possible opportunities to optimize processes.
3. Enhancing coordination among management levels and paving the way to employees working in the operational level to participate in strategy formulation both in the banking and communication sectors.
4. Developing an incentive system in order to encourage employees to work for the continuous process improvement, and empowering employees through participation in decision making.

الفصل الأول : الإطار العام للدراسة

تمهيد :

تسعى المنظمات في ظل بيئة أعمال تتسم بالتغيير المستمر وشدة المنافسة إلى البحث عن مناهج وطرق للمحافظة على وجودها وتعزيز موقعها التنافسي. فأصبحت تركز على العناصر والمكونات التي تضمن تقديم منتجاتها وخدماتها إلى العملاء بجودة عالية وسرعة فائقة وتكلفة مقبولة. وقد برزت إدارة عمليات الأعمال كمنهج يساعد المنظمات في تطوير وتحسين عملياتها.

وتعد إدارة عمليات الأعمال "Business Process Management" منهجاً إدارياً حديثاً، يعمل على تحسين جودة الخدمات والمنتجات، ويركز على انسجام كافة الأوجه في المنظمة مع متطلبات العملاء واحتياجاتهم (Smith and Fingar, 2003). وترتبط إدارة عمليات الأعمال إستراتيجيات العمليات في المستوى التشغيلي مع رؤية وإستراتيجية المنظمة بعيدة الأمد. وتعد إدارة عمليات الأعمال امتداداً لمنهج متصل بالتحسين المستمر للعمليات كإدارة الجودة الشاملة، وسيجما سته، وإعادة هندسة العمليات، مع وجود فروق في المنهج والأدوات والأساليب المستخدمة. توجد في كل منظمة مجموعة من العمليات تشكل أساس وجودها، وتعد بمثابة القوى المحركة لها. وتقوم إدارة عمليات الأعمال بدور مركزي في كفاءة الأعمال وفعاليتها، وتحفز الإبداع، والمرونة، والتكامل مع التكنولوجيا، وتمكن المنظمات من الاستجابة للتغيير أكثر من المنهج الإداري الهيكلي التقليدي الذي يركز على الوظائف بدلا من العمليات. إذ تتمكن المنظمات التي تقوم بتصميم ومهذجة وأتمتة ورقابة عملياتها وانسجام إستراتيجية العمليات مع إستراتيجية المنظمة من تنفيذ إستراتيجيتها وتحقيق الأهداف الإستراتيجية التي حددتها.

تحتل إدارة عمليات الأعمال أهمية كبيرة في المنظمات، لما لها من دور رئيس يمكن أن تؤديه في تحسين العمليات الرئيسية فيها والتي تعتبر سبب وجودها. ولذلك فإن هذه الدراسة تسلط الضوء على دور إدارة عمليات الأعمال في تنفيذ إستراتيجيات المنظمة باستخدام الجيل الثاني لبطاقة الأداء المتوازن كنظام إدارة إستراتيجي متكامل، حيث يعمل هذا النظام على ربط رؤية وإستراتيجية المنظمة بالعمليات المالية وغير المالية كأداة لقياس مدى تحقيق الأهداف الإستراتيجية. ويتم ذلك من خلال توضيح وتوصيل الإستراتيجية عبر المنظمة، ومحاذاة الأهداف الفردية للدوائر مع الأهداف الإستراتيجية، وربط الأهداف والمبادرات والموازنات مع إستراتيجية المنظمة بعيدة الأمد، وإجراء مراجعة وتقييم دوري للأداء من أجل التعلم حول كيفية التحسين والنجاح في تنفيذ إستراتيجية المنظمة (Kaplan and Norton, 1996). ونتيجة لكون إدارة عمليات الأعمال منهجاً إدارياً حديثاً، لا يدرك الكثير من المديرين في قطاعي البنوك والاتصالات في الاقتصاد الفلسطيني أهميتها، لذا فإن هذين القطاعين هما الجهتان اللتان يمكن أن تستفيدا بشكل مباشر من نتائج الدراسة وما يتمخض عنها من تعريف بمنهج إدارة عمليات الأعمال ومكوناته التي تركز على التحسين المستمر لعمليات الأعمال، وكيف يمكن ترجمة رؤية وإستراتيجية المنظمة بعيدة الأمد إلى نشاطات وإجراءات يومية تسهم بشكل فاعل في جعل عملياتها أكثر قدرة على التكيف مع بيئة الأعمال المتغيرة وتنفيذ إستراتيجياتها وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

أهمية الدراسة :

١. تستمد الدراسة أهميتها من كونها تبحث منهجاً إدارياً حديثاً وهو إدارة عمليات الأعمال. حيث لا تتوافر دراسات في المكتبة العربية "في حدود علم الباحث" حول هذا الموضوع.
٢. تتناول الدراسة دور إدارة عمليات الأعمال بأبعادها الرئيسية المستمدة من دورة حياة عمليات الأعمال (تحديد وتصميم العمليات، وممذجة وتوثيق العمليات، وتنفيذ العمليات، ومتابعة ورقابة العمليات، وتحسين العمليات) في تنفيذ إستراتيجيات المنظمة.
٣. تستخدم الدراسة الجيل الثاني لبطاقة الأداء المتوازن كنظام للإدارة الإستراتيجية لقياس مدى تنفيذ المنظمات لاستراتيجياتها وتحقيق أهدافها الإستراتيجية.
٤. تتناول الدراسة قطاعين مهمين في الاقتصاد والأعمال وهما قطاعا البنوك والاتصالات لما لهما من دور رئيس في الاقتصاد الوطني الفلسطيني.

أهداف الدراسة :

١. التعرف على واقع إدارة عمليات الأعمال في تنفيذ إستراتيجيات المنظمة في قطاعي البنوك والاتصالات من خلال استجابة المديرين.
٢. تحليل دور وتأثير إدارة عمليات الأعمال في قطاعي البنوك والاتصالات في تنفيذ إستراتيجيات المنظمة المتمثل في المنظور المالي والعلاء وعمليات الأعمال الداخلية والتعلم والنمو كمنظورات متكاملة وفق منهج إستراتيجي.
٣. تحديد مدى استخدام قطاعي البنوك والاتصالات لمنهج إدارة عمليات الأعمال لتحسين العمليات وكذلك مدى استخدامهما لبطاقة الأداء المتوازن كمنهج للإدارة الإستراتيجية ووفق منهج مقارنة.
٤. التعرف على المعوقات التي تواجه قطاعي البنوك والاتصالات في مجال تطبيق منهج إدارة عمليات الأعمال والصعوبات التي تقف عائقاً أمام تنفيذ إستراتيجيات المنظمة.
٥. محاولة تقديم توصيات إلى إدارة قطاعي البنوك والاتصالات في مجال إدارة وتحسين العمليات وربط العمليات التشغيلية مع تنفيذ إستراتيجيات المنظمة من خلال استخدام بطاقة الأداء المتوازن كنظام للإدارة الإستراتيجية.
٦. التحقق من مدى قبول أهودج الدراسة الذي يستند إلى دورة حياة عمليات الأعمال وبطاقة الأداء المتوازن كمنهج لتنفيذ الإستراتيجيات.

مشكلة الدراسة وعناصرها :

يوجد في كل منظمة عدد من العمليات المركزية التي تعد أساس وجودها. وتسعى المنظمات منظمة إلى تنفيذ الإستراتيجيات التي قامت بصياغتها، ولكنها تواجه صعوبات في تنفيذ إستراتيجياتها نتيجة انخفاض كفاءة إدارة عمليات الأعمال وفعاليتها، والإخفاق في ترجمة الإستراتيجيات إلى عمليات وإجراءات تشغيلية محددة بوضوح،

وغياب ربط إستراتيجيات العمليات مع رؤية وإستراتيجيات المنظمة. ونتيجة لأن التركيب التنظيمي للكثير من المنظمات معتمد على الوظائف وأنه غير موجه نحو العمليات، لا تدرك إدارة الكثير من المنظمات أهمية إدارة عمليات الأعمال والدور الذي يمكن أن تقوم به في تنفيذ إستراتيجيات المنظمة، وما ينتج عن ذلك من تحقيق للأهداف الإستراتيجية واكتساب ميزة تنافسية تمكن المنظمات من النمو والتطور في ظل بيئة تنافسية عالية.

بناءً على ما تقدم فإن الغرض من هذه الدراسة هو تقييم دور إدارة عمليات الأعمال في تنفيذ إستراتيجيات المنظمة في قطاعي البنوك والاتصالات. ولغرض تحقيق أهداف الدراسة فإن ذلك سيتم من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

١. ما هو مستوى معرفة المديرين في المنظمات المبحوثة في قطاعي البنوك والاتصالات لمنهج إدارة عمليات الأعمال وأهمية ذلك في تنفيذ إستراتيجيات المنظمة؟
 ٢. ما هو مستوى معرفة المديرين في المنظمات المبحوثة في قطاعي البنوك والاتصالات لبطاقة الأداء المتوازن كنظام إدارة إستراتيجي يربط الأهداف الإستراتيجية بعيدة الأمد بإجراءات تنفيذ الأعمال؟
 ٣. هل يوجد تأثير لإدارة عمليات الأعمال بأبعادها المتمثلة في (تحديد وتصميم العمليات، ومُذجة وتوثيق العمليات، وتنفيذ العمليات، ومتابعة ورقابة العمليات، وتحسين العمليات) في تنفيذ إستراتيجيات المنظمة؟
 ٤. هل يوجد تأثير لإدارة عمليات الأعمال في تنفيذ إستراتيجيات المنظمة من منظور المالي؟
 ٥. هل يوجد تأثير لإدارة عمليات الأعمال في تنفيذ إستراتيجيات المنظمة من منظور العملاء؟
 ٦. هل يوجد تأثير لإدارة عمليات الأعمال في تنفيذ إستراتيجيات المنظمة من منظور العمليات الداخلية؟
 ٧. هل يوجد تأثير لإدارة عمليات الأعمال في تنفيذ إستراتيجيات المنظمة من منظور التعلم والنمو؟
 ٨. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأبعاد إدارة عمليات الأعمال وتنفيذ إستراتيجيات المنظمة تعزى إلى اختلاف القطاع (قطاع البنوك وقطاع الاتصالات)؟
- فرضيات الدراسة :

ستحاول هذه الدراسة فحص الفرضيات الصفرية الآتية:

الفرضية الرئيسة الأولى: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ لإدارة عمليات الأعمال في تنفيذ إستراتيجيات المنظمة من جميع المنظورات (المنظور المالي ومنظور العملاء ومنظور العمليات الداخلية ومنظور التعلم والنمو).

الفرضية الرئيسة الثانية: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ لإدارة عمليات الأعمال في تنفيذ إستراتيجيات المنظمة من المنظور المالي.

وتتفرع منها الفرضيات الآتية:

١. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ لإدارة عمليات الأعمال على الربحية.
٢. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ لإدارة عمليات الأعمال على العائد على الاستثمار.

الفرضية الرئيسة الثالثة: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ لإدارة عمليات الأعمال في تنفيذ إستراتيجيات المنظمة من منظور العملاء.

وتتفرع منها الفرضيات الآتية:

١. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ لإدارة عمليات الأعمال على الحصة السوقية.
٢. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ لإدارة عمليات الأعمال على الاحتفاظ بالعملاء.
٣. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ لإدارة عمليات الأعمال على اكتساب العملاء.

وتتفرع منها الفرضيات الآتية:

١. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ لإدارة عمليات الأعمال على وقت العمليات.
٢. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ لإدارة عمليات الأعمال على تكلفة العمليات.

الفرضية الرئيسة الخامسة: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ لإدارة عمليات الأعمال في تنفيذ إستراتيجيات المنظمة من منظور التعلم والنمو.

وتتفرع منها الفرضيات الآتية:

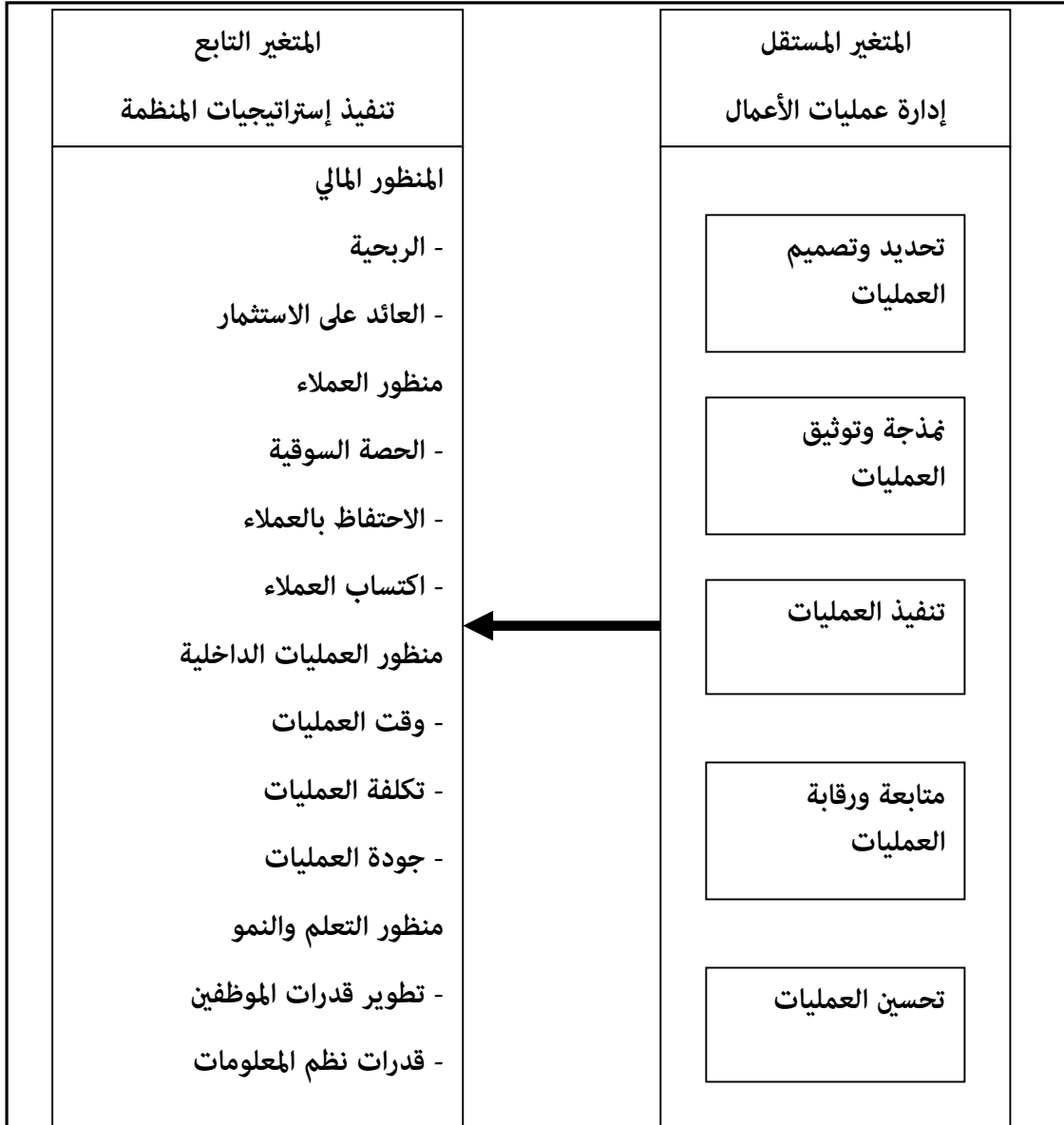
١. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ لإدارة عمليات الأعمال على تطوير قدرات الموظفين.
٢. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ لإدارة عمليات الأعمال على قدرات أنظمة المعلومات.

الفرضية الرئيسة السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ لأبعاد إدارة عمليات الأعمال وتنفيذ إستراتيجيات المنظمة تعزى إلى اختلاف القطاع (قطاع البنوك وقطاع الاتصالات).

أهمودج الدراسة :

لقد تم بناء أهمودج الدراسة بالاعتماد على الدراسات والأبحاث السابقة في مجال إدارة عمليات الأعمال وتنفيذ الإستراتيجيات. فقد تم تمثيل المتغير المستقل "إدارة عمليات الأعمال" باستخدام مراحل دورة حياة إدارة عمليات الأعمال بالاسترشاد بدراسة مجموعة من الباحثين المختصين بإدارة عمليات الأعمال مثل Davenport and Short (1990); Van der Aalst et al. (2003); Netjes et al. (2006); Kannengiesser (2006); Bucher and Winter (2008). كما تم تمثيل المتغير التابع "تنفيذ إستراتيجيات المنظمة" باستخدام بطاقة الأداء المتوازن كنظام للإدارة الإستراتيجية بمنظوراتها الأربعة

الشكل (١-١) أهمودج تقييم دور إدارة عمليات الأعمال في تنفيذ إستراتيجيات المنظمة



المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات ذات الصلة

التعريف بالمصطلحات إجرائياً :

إدارة عمليات الأعمال Business Process Management: منهج إداري منظم يهدف إلى تحسين جودة المنتجات والخدمات من أجل تحقيق نتائج تشغيلية متكاملة يمكنها توجيه وربط الموارد باتجاه تحقيق الأهداف الإستراتيجية. وسيتم قياس المتغير من خلال الأبعاد تحديد وتصميم، ومهذجة وتوثيق، وتنفيذ، ومتابعة ورقابة وتحسين العمليات.

تحديد وتصميم العمليات Process Identification and Design: تحديد الأهداف، والقدرات، والموارد، وطرق العمل المفصلة للعمليات. ويمكن قياس هذا البعد من خلال الفقرات الخاصة بالمدخلات، والأنشطة، والمخرجات الناتجة عن العمليات.

مهذجة وتوثيق العمليات Process Modeling and Documentation: تحليل العمليات وتمثيلها باستخدام النماذج، والمخططات، والمحاكاة، وتحليل السيناريوهات لفحص أداء العملية. وتوثيق العمليات من خلال وصف المدخلات، والأنشطة، والمخرجات، والتكلفة، والمشاركين، والمخاطر المتوقعة. ويمكن قياس هذا البعد من خلال الفقرات الخاصة باستخدام النماذج والمخططات وبطاقات التعريف الخاصة بالعمليات.

تنفيذ العمليات Process Execution: إعداد واعتماد النشاطات والإجراءات والموارد وتكنولوجيا المعلومات المطلوبة لتنفيذ العمليات في قطاعي البنوك والاتصالات عن طريق تطوير أو شراء تطبيقات وأنظمة ودعم وتدريب الموارد البشرية التي تقوم بتنفيذ الخطوات المطلوبة لتنفيذ العمليات. ويمكن قياس هذا البعد من خلال تحديد مدى توافر الموارد والأنظمة وتدريب المشاركين في تنفيذ العمليات. متابعة ورقابة العمليات Process Monitoring and Controlling: تعقب ومراجعة العمليات بشكل مستمر، وضبط التقدم نحو تلبية الأهداف بحيث يمكن تجميع المعلومات حول حالتها، وتوفير بيانات إحصائية حول أدائها، والتعرف على المشكلات والإجراءات التصحيحية اللازمة لكي تبقى المخرجات ضمن نطاق مرغوب. ويمكن قياس هذا البعد من خلال توفر المؤشرات وأنظمة المتابعة والرقابة لقياس أداء العمليات.

تحسين العمليات Process Optimization: منهج منظم يتضمن إجراءات يتم اتخاذها لتحليل وتطوير العمليات الموجودة في المنظمة من أجل تحسين أدائها المستقبلي، عن طريق تنظيم وتنفيذ مشروع أو أكثر يركز على تحسين الطرق التي يتم من خلالها تنفيذ العمليات. ويمكن قياس هذا البعد من خلال وجود الفرق والمبادرات والموارد اللازمة لتحسين العمليات.

تنفيذ الاستراتيجيات Strategies Implementation: ترجمة الاستراتيجيات المختارة إلى سياسات وإجراءات وعمليات ونشاطات ومبادرات تنظيمية، وتخصيص الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية. ويمكن قياس هذا المتغير من خلال الأبعاد المتضمنة في المنظورات الإستراتيجية.

بطاقة الأداء المتوازن Balanced Scorecard: أداة تساعد على ترجمة الإستراتيجية إلى عمل فعلي، وهي تبدأ من تحديد رؤية وإستراتيجية المنظمات في قطاعي البنوك والاتصالات وربطها مع منظورات مرتبطة بعلاقة السبب والأثر وهي (المنظور المالي، ومنظور العملاء، ومنظور العمليات الداخلية، ومنظور التعلم والنمو).

المنظور المالي Financial Perspective: مقياس مالي يلخص النتائج الاقتصادية لإجراءات متخذة سابقا، وقياس مدى تنفيذ إستراتيجية المنظمات في قطاعي البنوك والاتصالات وتحقيق الأهداف المالية من خلال مؤشرات الربحية والعائد على الاستثمار.

الربحية Profitability: قدرة المنظمة على كسب وتوليد الأرباح وهي مقياس نجاح الأعمال. ويمكن قياس الربحية من خلال العائد على المبيعات، والعائد على الموجودات، والعائد على الملكية. كما أنها تعكس درجة استخدام المواد، والعمالة، والأموال، والموارد الطبيعية.

العائد على الاستثمار Return on Investment: يستخدم لقياس مدى كفاءة الإدارة في استخدام الموارد المالية المتاحة. ويمكن قياس هذا البعد وتحقيق تغيير إيجابي في العائد على الاستثمار من خلال زيادة نمو المبيعات وتخفيض التكاليف.

منظور العملاء Customer Perspective: مقياس محدد بالعملاء يقيس مدى تنفيذ إستراتيجية المنظمات في قطاعي البنوك والاتصالات وتحقيق الأهداف الإستراتيجية المتعلقة بالعملاء من خلال مؤشرات "الحصة السوقية، والاحتفاظ بالعملاء، واكتساب العملاء".

الحصة السوقية Market Share: نسبة الأعمال في سوق معينة من حيث (عدد العملاء، الأموال المنفقة، الوحدات المباعة) التي تبيعها وحدة الأعمال، ويمكن قياس هذا البعد من خلال حجم الأعمال في فترة زمنية معينة.

الاحتفاظ بالعملاء Customer Retention: معدل احتفاظ وحدة الأعمال بالعملاء والحفاظ على علاقات وطيدة ومستمرة معهم، ويمكن قياس هذا البعد من خلال معدل نمو الأعمال مع العملاء الحاليين.

اكتساب العملاء Customer Acquisition: معدل جذب وحدة الأعمال للعملاء أو كسب عملاء جدد، ويمكن قياس هذا البعد من خلال عدد العملاء الجدد أو إجمالي المبيعات للعملاء الجدد.

منظور العمليات الداخلية Internal Process Perspective: مقياس محدد بالعمليات الداخلية الحرجة التي يجب أن تتفوق فيها المنظمات في قطاعي البنوك والاتصالات، والتي لها أثر على رضا العملاء وتحقيق الأهداف المالية، يقيس مدى تنفيذ إستراتيجية المنظمة وتحقيق الأهداف الإستراتيجية من خلال مؤشرات "وقت العمليات، تكلفة العمليات، جودة العمليات".

وقت العمليات Process Time: الوقت الحقيقي المستغرق لانجاز الأنشطة والمهام في العملية اللازمة للحصول على المنتج أو الخدمة، من بداية تحديد طلب العميل ولغاية تسليمه الخدمة أو المنتج.

تكلفة العمليات Process Cost: إجمالي كافة أنواع التكاليف الواقعة نتيجة تنفيذ الأنشطة والمهام المتضمنة في العملية.

جودة العمليات Process Quality: مجموع المزايا والخصائص التي تفي بالمتطلبات. ويمكن قياس هذا البعد من خلال نسبة أو عدد المنتجات التي تحتوي على عيوب في مجال المنظمات الصناعية، ومن خلال الأداء والتسليم في الوقت المحدد في المنظمات الخدمية.

منظور التعلم والنمو Learning and Growth Perspective: مقياس يحدد البنية التحتية التي يجب على المنظمات في قطاعي البنوك والاتصالات إيجادها لخلق التحسين المستمر والنمو بعيد الأمد، يقيس مدى تنفيذ إستراتيجية المنظمة من خلال مؤشرات "قدرات الموظفين، وقدرات نظم المعلومات".

قدرات الموظفين Employee Capabilities: مجموع المهارات والمعارف المطلوبة لدعم العمليات اللازمة لخلق القيمة وتحقيق أهداف المنظمة. وتتضمن المهارات الداخلية، والتدريب، والمعرفة، ويمكن قياس هذا البعد من خلال رضا الموظفين، والاحتفاظ بهم، وإنتاجيتهم.

قدرات نظم المعلومات Information Systems Capabilities: ويقصد بها قدرات نظم المعلومات في توفير وتدفق المعلومات الداخلية والخارجية. ويمكن قياس هذا البعد من خلال توفر الأنظمة، وقواعد البيانات، والشبكات اللازمة لتحسين العمليات ورضا العملاء.

حدود الدراسة :

اقتصرت الدراسة على قطاعي البنوك والاتصالات في الاقتصاد الفلسطيني. حيث بلغ عدد البنوك ثمانية عشر بنكاً، منها ثمانية بنوك محلية، وتسعة بنوك عربية، وبنك أجنبي واحد وذلك اعتماداً على تقرير جمعية البنوك في فلسطين. كما بلغ عدد شركات الاتصالات ثلاث شركات فقط، منها شركة للاتصالات الأرضية وشركتان للاتصالات الخلوية. وقد قام الباحث بالمسح الميداني خلال الفترة من بداية شهر أكتوبر ٢٠١٠ ولغاية نهاية شهر سبتمبر من العام الحالي ٢٠١١. وقد تكونت وحدة المعاينة والتحليل من المديرين للدوائر والفروع ورؤساء الأقسام في البنوك وشركات الاتصالات كونهم المختصين في مجال العمليات، وصياغة وتنفيذ الخطط الإستراتيجية، وتكنولوجيا المعلومات، والإدارة المالية، وإدارة العلاقات مع العملاء.

محددات الدراسة :

واجه الباحث عدة محددات وقيوداً أثناء إعداد الدراسة، بعضها يتعلق بأدبيات الموضوع، والبعض الآخر يتعلق بالجانب الميداني، وأهم هذه المحددات:

١. ندرة ومحدودية توافر المراجع باللغة العربية التي تتحدث عن إدارة عمليات الأعمال وبطاقة الأداء المتوازن كأداة لتنفيذ إستراتيجية المنظمة.

٢. صعوبة تنظيم مقابلات مع بعض مديري البنوك حيث تطلب ذلك إجراء العديد من الاتصالات الهاتفية لتحديد مواعيد المقابلة.

الفصل الثاني : الإطار النظري والدراسات ذات الصلة

إدارة عمليات الأعمال

تمهيد :

تبحث المنظمات باستمرار عن طرق إبداعية لتحسين الميزة التنافسية وتعزيزها. وقد ازداد في السنوات الحالية اهتمام المنظمات باستخدام التقنيات الموجهة نحو تحسين عمليات الأعمال (Nave, 2002). وغالبا ما تعتبر العمليات نقطة التأسيس للإستراتيجية وقاعدة للأداء المتفوق (Hammer, 2004). وتحاول المنظمات في مجال عمليات الأعمال تحسين الجودة، وتخفيض وقت دورة عمليات الأعمال، وزيادة الإنتاجية، وتخفيض التكاليف (Kaplan and Norton, 1996).

ويتطلب تحسين العمليات بهدف تعزيز الموقع التنافسي للمنظمة تحليلا للعمليات المرتبطة بالأداء وكذلك إجراء تقييم للعمليات الفردية التي يكون لها دور في تنفيذ إستراتيجية المنظمة. تصف (Magretta, 2002) إستراتيجية المنظمة بأنها "التركيز على الجدارات التي ستمكن المنظمة من تنفيذ نموذج الإستراتيجية".

وقد بدأ الحديث حول العمليات مع Fredrick Taylor الذي طور نظرية الإدارة العلمية في كتابه (Shop Management) عام ١٩٠٣. وتقوم الفكرة الرئيسة للنظرية على تجزئة النشاطات بين العاملين من أجل تقليل مدة تنفيذها. ثم جاء Henry Ford وأطلق ما يسمى بتصنيع السيارات Automotive Manufacturing من أجل تصنيع سيارة يكون حجم إنتاجها وسعرها متوافقاً مع حجم السوق من جهة، والقيمة الشرائية للعملاء من جهة أخرى.

وأعد Armand Feigenbaum في عام ١٩٥١ كتابا يتحدث عن ضبط الجودة للمنتجات وتحسين العمليات. وتحدث إدوارد ديمينج Edward Deming في عام ١٩٨٠ عن إدارة الجودة الشاملة. ثم جاءت سيجما ستة لتحسين العمليات والجودة في المنظمة. وأعد Hammer and Champy في عام ١٩٩٣ كتابا يتحدث عن إعادة هندسة المنظمة، وإجراء تغيير جذري لتحسين أداء العمليات من حيث الجودة والسرعة والتكلفة معاً.

وأعد Smith and Fingar في عام ٢٠٠٢ كتاب إدارة عمليات الأعمال: الموجة الثالثة تحدثا فيه عن أهمية إدارة عمليات الأعمال كمنهج إداري حديث لتحسين فاعلية عمليات الأعمال.

ورأى (Baker and Maddux, 2005) أن إدارة العمليات ترافقت مع التصنيع والنشاطات الداعمة للتصنيع. وخلال عقدي الثمانينات والتسعينات من القرن العشرين، تم تأسيس ما يسمى بإدارة عمليات الأعمال ضمن الوظيفة التشغيلية للمنظمات تحت مسميات متعددة وهي: تحسين الجودة (Deming, 1986)، وإدارة الجودة الشاملة (Oakland, 1989)، وإعادة هندسة العمليات (Hammer, 1990)، والتصنيع بالوقت المحدد (Harrison, 1992)، والتفكير الرفيع (Womack and Jones, 1996)، وسيجما ستة (Mikel and Schoeder, 1996).

وأصبح مؤخراً مصطلح العمليات مستخدماً ليشير إلى الأنشطة التي تتضمن إيصال الخدمات والمنتجات إلى العملاء. وأصبحت منظمات الأعمال تطبق تقنيات إدارة العمليات على كامل طيف عمليات الأعمال. وأصبحت أنظمة مثل تخطيط موارد المنظمة (ERP) Enterprise Resource Planning وإدارة العلاقة مع العملاء (CRM) Customer Relationship Management وإدارة سلسلة التوريد Supply Chain Management (SCM) تعطي المنظمات فرصة لتعزيز العمليات القائمة وتقوم بدور المحفز للإبداع فيها.

لقد وجد (Valiris and Glykas, 1999) أن الكثير من المناهج قد ركزت على العمليات التنظيمية دون الانتباه إلى دور ومسؤوليات العاملين الذين يقومون بالأنشطة التي تتألف منها العمليات. وطبقاً لرأي (Cooper and Markus, 1995) فإن الأسباب العامة التي أدت إلى الفشل في منهج إعادة هندسة العمليات تتمثل بأن الاتصالات ليست ذات كفاءة، والإدارة غير الفاعلة للتغيير التنظيمي، والفشل في بناء ثقافة وهيكلي تنظيمي داعم لعمليات الأعمال. وعلى الرغم من الاستثمارات الكبيرة في الموارد، فإن الكثير من مشاريع إعادة هندسة العمليات قد فشلت في تحقيق النتائج المرغوبة (Holland and Kumar, 1995; Al-Mashari and Zairi, 1999). وقد رأى (Hammer, 2002) بأن النجاح في تطبيق منهج إعادة هندسة العمليات يتطلب بأن يكون تنفيذ المبادرات الخاصة بالأداء الموجه نحو التحسين مثل (بطاقة الأداء المتوازن، تكامل سلسلة التوريد، وسيجما ستة) تحت مظلة إدارة شاملة لعمليات الأعمال.

تعريف العمليات، مميزاتها وخصائصها

عرّف (Davenport, 1993) العملية بأنها "مجموعة من الأنشطة المنظمة والمصممة لإنتاج مخرجات محددة لعميل أو سوق محدد". وعرّف (Smith and Fingar, 2002) العملية بأنها عبارة عن "المجموعة الكاملة من الأنشطة التعاونية والمتناسقة بدناميكية التي تسلم قيمة للعميل".

ووصف (Kovac and Bosilj, 2005) العملية بأنها "مهمة أو أكثر تقوم بتحويل مجموعة من المدخلات إلى مجموعة محددة من المخرجات. وحتى تكون العملية ذات أداء يتميز بالكفاءة والفاعلية ينبغي فهم تركيب العملية ومسار تدفقها ككل. ويجب تحديد الأنشطة للعمليات التي تسهم في الحصول على المنتجات النهائية كقيمة إضافية".

وعرّف (Llewellyn and Armistead, 2000) العملية بأنها "سلسلة من الأنشطة المتداخلة التي تعبر الحدود الوظيفية ويكون لها مدخلات ومخرجات". وعرّفها (Scheer, 1999) بأنها "عبارة عن سلسلة من الإجراءات في سياق الأعمال معتمدة على هدف خلق بضائع أو خدمات". كما وصف (Gillot, 2008, P25) العملية بأنها عبارة عن "مجموعة منظمة متتالية من النشاطات تبدأ بشكل متتابع أو متوازٍ، ويتم أداؤها من قبل أشخاص أو تطبيقات، وتكون يدوية أو شبه مؤتمتة أو مؤتمتة بالكامل، ويتبع هذه النشاطات نتيجة منتظرة. وتتسم العملية بأن لها مدخلات يتم من خلالها تنفيذ نشاطات مم يجعل بالإمكان الحصول على نتيجة أو مخرجات ينتظرها مستلم". وعرّف (Baker and Maddux, 2008) العملية بأنها "أي نشاط أو مجموعة من الأنشطة التي تأخذ مدخلات، تضيف لها قيمة، ثم توفر مخرجات. وربما يكون المنتج أو الخدمة التي تسلمها العملية ملموساً مثل محرك طائرة، أو غير ملموس مثل وضع صحي محسن.

ويرى الباحث بأن العملية عبارة عن مجموعة من الأنشطة والإجراءات المترابطة يتم تنفيذها من قبل أشخاص أو تطبيقات أو أدوات تتطلب مدخلات وينتج عن تنفيذها مخرجات لتحقيق هدف محدد.

وقد رأى (Smith and Fingar, 2002, p47) بأن العمليات تتسم بالمميزات التالية:

كبيرة ومعقدة: تتضمن تدفقا كاملا للمواد والمعلومات والالتزامات.

ديناميكية: تستجيب لطلبات العملاء ولظروف السوق المتغيرة.

منتشرة بشكل واسع: ومخصصة داخل وعبر حدود المنظمة وغالبا ما تمتد لتشمل تطبيقات متعددة تستخدم معمارية تكنولوجيا متنوعة.

فترة تشغيل طويلة: إن عملية واحدة كطليبة أو تطوير منتج ربما تستغرق شهورا وسنوات.

مؤتمتة: على الأقل جزئيا فالنشاطات الروتينية يتم إنجازها من خلال الكمبيوتر حيثما أمكن من أجل تحقيق السرعة والدقة.

بطبيعتها تتعلق بالأعمال والتقنيات: حيث أن العمليات المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات هي تفرع من عمليات الأعمال وتوفر دعما لعمليات أكبر تتضمن الأشخاص والآلات.

من الصعب جعلها مرئية: في الكثير من منظمات الأعمال لا تكون العمليات واضحة ومدركة، وتكون غير موثقة وضمنية داخل المنظمة. وحتى لو كانت موثقة، فإن التوثيق والتعريف يكون مستقلا عن الأنظمة التي تدعمها.

ورأى (Anupindi, 2006) بأن العمليات لها خصائص رئيسة أربع وهي: مدخلات محددة أو متوقعة، وتتابع وتسلسل خطي منطقي، ومجموعة من الأنشطة والمهام المحددة بوضوح، ونتيجة متوقعة ومرغوبة. وأوضح (Zairi, 1997) بأن العملية عبارة عن منهج لتحويل المدخلات إلى مخرجات، ويتم استخدام الموارد في المنظمة بطريقة موثوقة ومتكررة ومتناسكة لتحقيق أهداف العملية. وهناك أربع مميزات للعملية وهي: لها مدخلات محددة يمكن التنبؤ بها، ويكون التدفق فيها خطياً أو متتابعاً منطقياً، ولها مهمات أو نشاطات معرفة بوضوح، ولها نتائج ومخرجات مرغوبة.

ما المقصود بإدارة عمليات الأعمال

لقد تعدد تعريف مفهوم إدارة عمليات الأعمال. وبشكل عام فإن إدارة عمليات الأعمال عبارة عن "قاعدة تقوم بتطبيقها المنظمات من أجل المحافظة على الميزة التنافسية" (Hung, 2006). ويشير مصطلح إدارة عمليات الأعمال إلى مجموعة من النشاطات المدعومة بأدوات وبرمجيات أنظمة إدارة عمليات الأعمال Business Process Management Systems (BPMS) والتي تقوم باستخدامها المنظمات من أجل تحسين عمليات الأعمال أو تكييفها مع الاحتياجات الجديدة للمنظمة. ويمكن تصنيف نشاطات عمليات الأعمال ضمن ثلاثة أنواع: تصميم عمليات الأعمال، وتنفيذ عمليات الأعمال، ورقابة عمليات الأعمال (Pantazi and Georgopoulos, 2006).

وتتضمن إدارة عمليات الأعمال مجموعة من الطرق والتقنيات والأدوات التي تدعم تصميم وتشريع ورقابة وتحليل عمليات الأعمال التشغيلية من أجل تسهيل خلق القيمة الأفضل (Van der Aalst et al., 2003). وبهذا تكون إدارة عمليات الأعمال موجهة نحو الأهداف ويمكن من خلالها تحقيق الأهداف الإستراتيجية والتشغيلية للمنظمة. وطبقا للباحث في مجال إدارة عمليات الأعمال (Van der Aalst, 2003) فإن إدارة عمليات الأعمال حقل معرفي يقع عند تقاطع الإدارة وتكنولوجيا المعلومات. وقد عرفها بأنها "دعم عمليات الأعمال باستخدام طرق وتقنيات وبرامج لتصميم، وتشريع، ورقابة وتحليل العمليات التشغيلية والتي تتضمن الأشخاص، والمنظمات، والتطبيقات، والوثائق، ومصادر المعلومات الأخرى". أما بالنسبة لأدوات البرمجيات التي تدعم إدارة عمليات الأعمال، فأصبحت معروفة باسم أنظمة إدارة عمليات الأعمال BPMS. وعرفها (Chong, 2007) بأنها "طريقة منظمة لفهم، وتوثيق، ونمذجة، وتحليل، ومحاكاة، وتنفيذ، وتغيير مستمر لعمليات الأعمال وجميع الموارد المرتبطة فيما يتعلق بقدرة المنظمة لإضافة قيمة إلى الأعمال". وعرفها (Gillot, 2008) بأنها "مبحث يعمل على محاكاة المنظمة بكفاءة مع احتياجات العملاء. وهي منهج إداري شامل، يعمل على تشجيع كفاءة الأعمال وفعاليتها، وتسعى إلى الإبداع والمرونة والتكامل مع التكنولوجيا".

وتستخدم إدارة عمليات الأعمال التكنولوجيا الحالية لتزويد المنظمات بالقدرة على عمل خرائط ونماذج لعمليات الأعمال، وكذلك نشر العمليات كتطبيقات بحيث تكون مدمجة ومتكاملة مع أنظمة البرمجيات، وتزود المديرين بالقدرة على رقابة وتحليل وضبط وتحسين وتنفيذ هذه العمليات في الوقت المحدد (Chong, 2007).

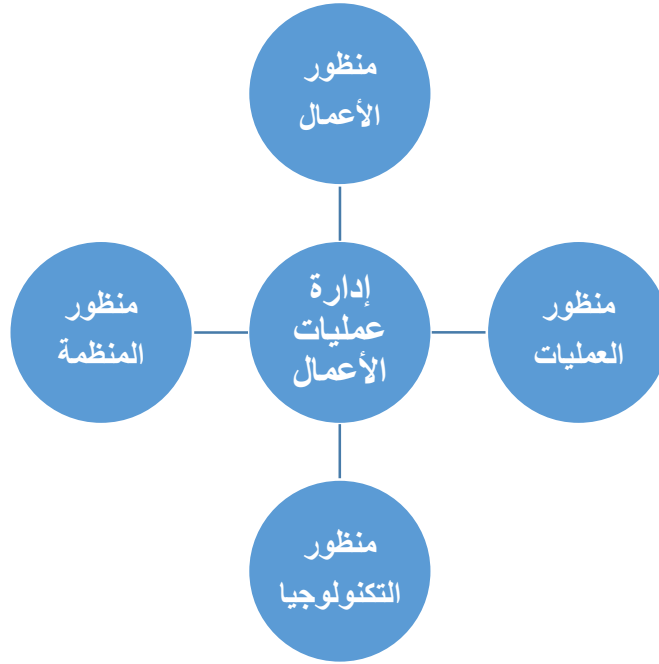
ويرى (Ravesteyn and Versendaal, 2007) أن أنظمة إدارة عمليات الأعمال عبارة عن تطبيقات حاسوبية تمكن من نمذجة وتنفيذ العمليات، والرقابة التقنية والتشغيلية للعمليات، وكذلك تمثيل عمليات الأعمال ووضع قواعد لها بالاعتماد على تكامل كل من أنظمة المعلومات الموجودة والجديدة وإيجاد حالة من الانسجام والتكامل للعمليات من خلال الخدمات.

وأوضح (Gillot, 2008, p37) بأن هناك أربعة منظورات مهمة في منهج إدارة عمليات الأعمال كما هو موضح بالشكل (١-٢) يجب التعامل معها مجتمعةً. كما يتطلب هذا المنهج جهدا مشتركا من قبل فرق الأعمال والتكنولوجيا لتعظيم ترافق أنظمة المعلومات مع إدارة عمليات الأعمال. والمنظورات الأربعة لإدارة عمليات الأعمال هي كما يلي:

١. منظور الأعمال Business Perspective: يتضمن هذا المنظور ثلاثة محاور وهي إستراتيجية المنظمة، والانسجام مع السوق، وموضع المنظمة في جزء من السوق المستهدف.

٢. منظور المنظمة Organization Perspective: ينبغي أن تركز المنظمة على العمليات والاستجابة للتغيير. ويتضمن هذا المنظور محور الأداء ويضم (الأهداف المالية، ووقت الوصول للسوق، ومستوى جودة الخدمة)، ومحور التحسين ويضم (تخفيض التكاليف، وتحسين العمليات، وتثبيت أدوات متابعة العمليات).

الشكل (١-٢) المنظورات الأربع لإدارة عمليات الأعمال



المصدر: Gillot, Noel, The complete guide to BPM, 2008, P 38

٣. منظور العمليات Process Perspective: حيث يوجد عدد من العمليات في كل منظمة تجعل منها منظمة قوية أو ضعيفة. إذ يتم استخدام تلك العمليات في جميع مستويات المنظمة ونشاطها الاقتصادي مركب من عمليات متعددة كتصنيع المنتجات، وتقديم الخدمات، وإدارة العلاقة مع العملاء.

٤. منظور التكنولوجيا Technology Perspective: وتكمن أهمية هذا المنظور في مستويين، الأول قدرة أنظمة المعلومات الموجودة في تسهيل تنفيذ العمليات، والثاني في أثر استخدام التكنولوجيا في استمرارية العمليات. ويرى الباحث بأن إدارة عمليات الأعمال عبارة عن منهج إداري حديث يركز على العمليات بكافة جوانبها والتي تتضمن التحديد والتصميم، والنمذجة والتوثيق، والتنفيذ، والمتابعة والرقابة، والتحسين المستمر من أجل زيادة كفاءة وفاعلية الأعمال، وتقديم خدمات ومنتجات ذات جودة تلبى احتياجات وتوقعات العملاء.

فوائد إدارة عمليات الأعمال

تسعى المنظمات إلى تطبيق منهج إدارة عمليات الأعمال من أجل تحسين العمليات واكتساب فوائد في عدة مستويات. وقد أجرى العديد من المختصين والمهتمين في منهج إدارة عمليات الأعمال أبحاثاً لتحديد فوائد إدارة عمليات الأعمال. فقد أشار (Hinterhuber, 1995) إلى أن منهج إدارة عمليات الأعمال يؤدي إلى زيادة جودة المنتجات والخدمات، وزيادة رضا العملاء الداخليين والخارجيين، وتحسين الخطوات والإجراءات في سلسلة القيمة مما يقود إلى زيادة في الإنتاجية، وزيادة القيمة المضافة من خلال التركيز على الجدارات الجوهرية.

وأشار (Melan, 1989) إلى أن منهج إدارة عمليات الأعمال يؤدي إلى تحسين الجودة، وتحسين الإنتاجية، وتحسين الفاعلية التشغيلية، وإزالة الغموض، ووجود وصف واضح للحدود والواجبات، وقدرة المديرين على اتخاذ إجراءات تصحيحية والتصرف بشكل مبادر بدلا من ردة الفعل. وبينت دراسة حالة قام بها (Kung and Hagen, 2007) على بنك سويسري بأن تطبيق منهج إدارة عمليات الأعمال قد أدى إلى تقليل وقت دورة العملية، وزيادة في الإنتاجية، وتخفيض التكلفة، وزيادة جودة العمل المنتج.

وقد حدد (Gillot, 2008, p51) عدداً من الفوائد لإدارة عمليات الأعمال وهي: تحسين الإدارة، وتخفيض التكلفة، وزيادة الفاعلية، وتحسين جودة الخدمات، وزيادة في التكيف والمرونة والاستجابة للتغيير، وتخفيض تكلفة الدعم والتطوير، وتقليل المخاطر المرتبطة بإعداد الأنظمة الجديدة، وزيادة في الحوكمة، وثبات عمليات الأعمال، وتحديد العمليات المرشحة للشراء من الخارج، والقدرة على تحليل سلوك العملاء والشركاء.

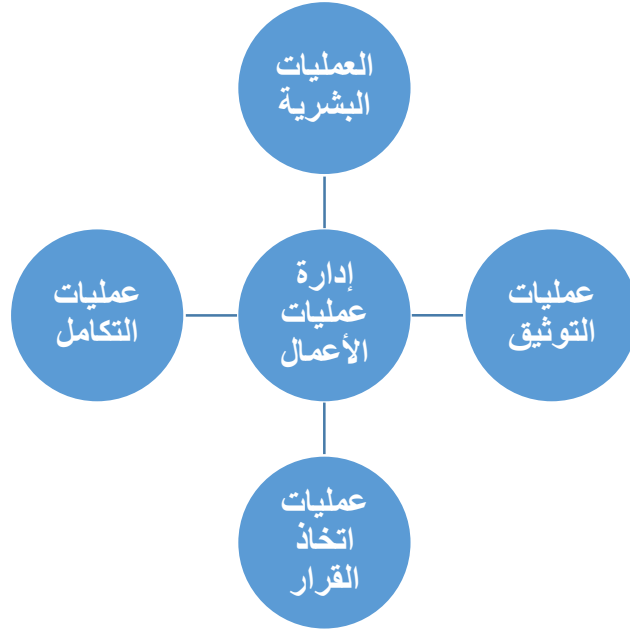
أنواع العمليات

طبقاً لرأي (Baker and Maddux, 2008) فإن هناك عدة أنواع من العمليات وهي: عمليات العملاء التي ينتج عنها منتج أو خدمة يتم استلامها من قبل عميل خارجي. وغالبا ما تكون هذه العمليات مكونة من التسويق، والمبيعات، والعمليات الفرعية كالإنتاج والتوزيع، وربما تتضمن كذلك عمليات فرعية مثل إصدار الفواتير. والعمليات الإدارية مثل محاسبة التكاليف وعمليات دعم العملاء والتخطيط الإستراتيجي.

ورأي (Llewellyn and Armistead, 2000) بأن عمليات الأعمال يمكن أن تكون تشغيلية أو داعمة. والعمليات التشغيلية متوافقة مع الطريقة التي تطور المنظمة من خلالها إستراتيجيتها، وتبتكر منتجاتها وخدماتها، وتسويق وبيع تلك المنتجات، وإدارة الإنتاج، وتسليم المنتجات والخدمات، وإصدار فواتير العملاء. والعمليات الداعمة تتضمن توفير نشاطات إدارة الموارد البشرية، والبنية التحتية لأنظمة المعلومات، وإدارة الموجودات والإدارة المالية.

وهناك تقسيم آخر لأنواع العمليات حيث قام (Gillot, 2008, P 80) بتصنيف العمليات ضمن أربع عائلات طبقاً للهدف منها كما يأتي:

الشكل (٢-٢) تصنيف أنواع عمليات الأعمال



المصدر: Gillot, Noel, The complete guide to BPM, 2008, P 80

١. عمليات التكامل Integration Processes: وهي العمليات الموجهة نحو تكامل الأنظمة والتي يمكن من خلالها أتمتة الأنشطة ودمج وتكامل التطبيقات الداخلية والخارجية في المنظمة.

٢. العمليات البشرية أو التعاونية Human or Collaborative Processes: وهي العمليات التي يمكن من خلالها متابعة ورقابة الأنشطة التي يتم القيام بها من قبل المتعاونين، والشركاء والعملاء. فهي تمكن المنظمة من تحديد أشكال التعاون بين جميع المتضمنين في العمليات وتتبع تعاقب الأنشطة.

٣. عمليات اتخاذ القرارات Decisional Processes: وهي العمليات التي تزود المعلومات للجهات الفاعلة في المنظمة لتتيح لهم عقلانية اتخاذ القرارات.

٤. عمليات التوثيق Documentation Processes: وهي العمليات التي تتيح تدفق المعلومات وإدارة الوثائق كالعقود والنماذج التي تكون منظمة بشكل الكتروني أو ورقي.

ورأى (Barnes, 2008, P6) بأن العمليات يمكن أن يتم تصنيفها إلى ثلاثة أنواع بالاعتماد على نوع الموارد التي يتم تحويلها من خلال العملية وكما يأتي:

١. عمليات معالجة المواد: يتم تحويل المواد إما من شكل إلى آخر أو من موقع إلى آخر. فعمليات التصنيع يتم من خلالها تحويل المكونات والمواد الخام إلى منتجات نهائية. ومن الأمثلة على ذلك، عمليات التعدين، والنقل، والتخزين والتوزيع.

٢. عمليات معالجة المعلومات: يتم تحويل المعلومات من شكل إلى آخر أو من موقع إلى آخر. ومن الأمثلة عليها: العمليات المحاسبية، والبنكية، والخدمات المالية، والاتصالات والأبحاث.

٣. عمليات معالجة العملاء: يتم تحويل العملاء من خلال العملية. ومن الأمثلة عليها: العمليات في المستشفيات، والتعليم، والفنادق والنقل.

وهناك بعض العمليات التي يمكن أن تتضمن نوعين أو ثلاثة أنواع من العمليات. مثل العمليات في المطاعم حيث تتضمن معالجة المواد ومعالجة العملاء معاً.

ويرى الباحث بأن العمليات يمكن تصنيفها إلى ثلاثة أنواع كما يلي: العمليات الجوهرية والتي تعتبر سبب وجود المنظمة، سواء أكانت متعلقة بالخدمات أم بالمنتجات؛ والعمليات الثانوية التي تدعم وتساند العمليات الجوهرية وخاصة تلك المتعلقة بالموردين وأصحاب المصلحة الآخرين؛ والعمليات الإدارية المتعلقة بتنظيم وضمان سلاسة تنفيذ العمليات الجوهرية وخاصة تلك المتعلقة بالأفراد الذين ينفذون العمليات.

دورة حياة إدارة عمليات الأعمال

اختلفت مسميات مراحل دورة حياة إدارة عمليات الأعمال لدى العديد من الباحثين والمختصين. وعلى الرغم من هذا الاختلاف في المسميات وكذلك عدد المراحل في دورة حياتها، إلا أن معظم التقسيمات للمراحل متقاربة إلى حد ما. فقد رأى (Gillot, 2008, p25) بأن إدارة عمليات الأعمال مبحث يتضمن أربعة محاور: نمذجة العمليات، أتمتة العمليات، إدارة العمليات، وتحسين العمليات. حيث إن هذا المنهج يمكن المنظمة من إدارة وتحسين العمليات خلال دورة حياتها. يوضح الجدول (١-٢) التالي مسميات المراحل في دورة حياة عمليات الأعمال لبعض الباحثين والمختصين في هذا المجال:

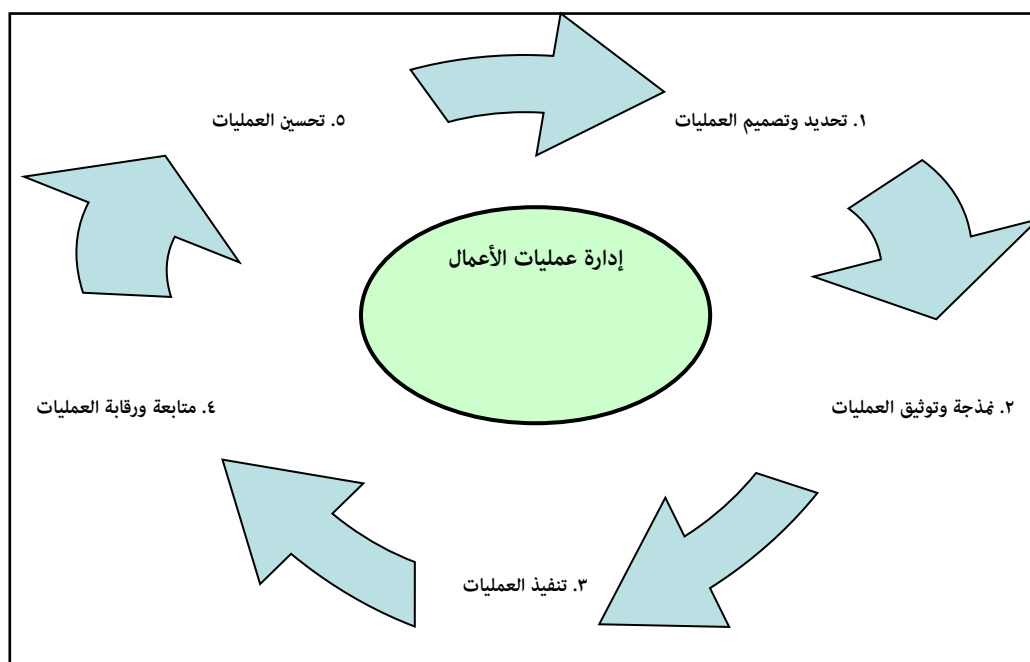
جدول (١-٢) مسميات المراحل في دورة حياة عمليات الأعمال

الرقم	اسم الباحث/المختص	العام	دورة حياة عمليات الأعمال
١.	Davenport and Short	١٩٩٠	تحديد العمليات للإبداع، تحديد رافعات التغيير، تطوير رؤية العمليات، فهم العمليات الموجودة، تصميم ونمذجة العمليات الجديدة.
٢.	Smith and Fingar	٢٠٠٢	الاكتشاف، التصميم، التوزيع، التنفيذ، التفاعل، المتابعة والرقابة، التحسين، التحليل.
٣.	Van der Aalst et al.	٢٠٠٣	تصميم العمليات، تكوين النظام، تشريع العمليات، التشخيص.
٤.	Bucher and Winter	٢٠٠٦	تحديد وتصميم ونمذجة العمليات، تطبيق وتنفيذ العمليات، متابعة ورقابة العمليات، تحسين العمليات.
٥.	Netjes et al.	٢٠٠٦	التصميم، التشريع، التنفيذ، الرقابة، التشخيص.
٦.	Zur Muhlen and Ho	٢٠٠٦	التحليل التنظيمي، التحديد والنمذجة، تمثيل تدفق العمل، تنفيذ تدفق العمل، التخزين والرقابة، متابعة أنشطة الأعمال.

النمذجة، تحديد المثليل، التنفيذ، التحسين.	٢٠٠٨	Hallerbach et al.	٧.
تصميم العمليات، تنفيذ العمليات، تشريع العمليات، تقييم العمليات.	٢٠٠٨	Kannengiesser	٨.
التصميم والتوثيق، تنفيذ العمليات، الإدارة والإشراف، التحليل والتحسين.	٢٠٠٨	Jean Gillot	٩.
تطوير الإستراتيجية، تعريف ونمذجة العمليات، تطبيق العمليات في المنظمة، تنفيذ العمليات، متابعة ورقابة العمليات، تحسين العمليات.	٢٠١٠	Constantin Hoy et al.	١٠.

وبعد مراجعة دورة حياة إدارة عمليات الأعمال كما حددها الباحثون في الجدول (٢-١)، يرى الباحث بأن دورة حياة عمليات الأعمال يمكن أن تضم المراحل التالية: تحديد وتصميم العمليات، ونمذجة وتوثيق العمليات، وتنفيذ العمليات، ومتابعة ورقابة العمليات وتحسين العمليات كما هو محدد في الشكل (٢-٣) ويمكن توضيحها كما يأتي:

الشكل (٢-٣) دورة حياة إدارة عمليات الأعمال



المصدر: من إعداد الباحث بالاسترشاد بالدراسات ذات الصلة

تحديد وتصميم العمليات :

وهي أول مرحلة في دورة حياة إدارة عمليات الأعمال. ورأى (Gillot, 2008) بأن هذه المرحلة تضم الأنشطة الآتية:

- إعداد قائمة بكافة العمليات في المنظمة.
- تحديد درجة أهمية كل عملية، وتصنيف العمليات إلى جوهرية وداعمة.
- تحديد مستوى ضبط ورقابة كل عملية ومستوى المعرفة حول العملية.
- تحديد أداء كل عملية لمعرفة العمليات المعقدة والبسيطة.
- تحديد الحدث أو الإجراء الذي يؤدي إلى بدء العملية، هل تبدأ العملية يدوياً أم بشكل أوتوماتيكي.
- تحديد الأنشطة الموجودة ضمن العملية وكذلك تتابع الأنشطة. ويتطلب ذلك الإجابة عن الأسئلة التالية:
 - هل تستدعي بعض الأنشطة عمليات فرعية؟
 - من الذي سيقوم بتنفيذ الأنشطة، وهل تكون الأنشطة ذات طبيعة يدوية أم مؤتمتة؟
 - ما هي البيانات أو المعلومات الضرورية المطلوبة لإنجاز الأنشطة بشكل جيد؟
 - هل هناك قواعد وحسابات لفحص صحة البيانات ودقتها؟
 - هل توجد شروط خاصة واستثناءات عند تنفيذ بعض الأنشطة؟
 - هل يوجد وقت محدد لتنفيذ النشاط بشكل خاص أو العملية بشكل عام؟، وهل توجد إجراءات يمكن اتخاذها إزاء المسئول عن النشاط أو العملية؟
- تحديد المخرجات والنتائج لكل نشاط.
- تحديد المسئول (مالك العملية) بشكل واضح والقادر على توفير المعلومات الضرورية لضمان أن العملية منسجمة مع إستراتيجية المنظمة.

نمذجة وتوثيق العمليات :

تعتبر مرحلة نمذجة وتوثيق العمليات من المراحل المهمة في دورة حياة عمليات الأعمال حيث يتم تمثيل العمليات بمخططات، فإذا كانت نمذجة وتوثيق العمليات غير صحيحة، فإن تحسين العمليات سيكون أمراً صعباً ومعقداً. ومن أدوات النمذجة استخدام المحاكاة. حيث يصبح من الممكن تحليل سلوك العمليات قبل تنفيذها.

ورأى (Gillot, 2008) بأن هناك أسباباً تحث المنظمة على نمذجة عمليات الأعمال فيها، والأسباب هي:

تحليل العمليات وفهمها بوضعها الحالي ويسمى نموذج As Is.

القدرة على تعديل العملية لتحسين عملية التشغيل، ويسمى نموذج To Be.

تحليل العملية باستخدام المحاكاة من أجل فحص أداء العملية بعد إجراء تعديلات عليها، ويسمى نموذج What If.

امتلاك القدرة لتوفير نموذج للعملية لمشروع التطبيق والتنفيذ وتسهيل الدمج مع نظام المعلومات.

تحديد المخاطر الناجمة عن تراجع أداء العمليات وكيفية تجنب تلك المخاطر.

تطبيق معايير الجودة والتي يمكن أن تتطلب استخدام أدوات وقواعد للنمذجة لتوثيق العملية.

من أجل الاتصالات، حيث تستخدم النماذج كأداة اتصال بين أعضاء الفريق المسؤولين عن تنفيذ العملية.

تحديد العناصر الضرورية لتقييم تكلفة أنشطة العملية، ومن ثم تحديد تكلفة العملية من البداية وحتى النهاية. ومن ثم يمكن استخدام تقنيات What If لتقييم الاتجاهات لتكلفة العملية طبقاً للمحاكاة.

وتكمن أهمية نمذجة العمليات وتوثيقها في إضفاء صفة الرسمية Formalization على العملية، حيث يتم رسم نماذج باستخدام مخططات لتمثيل العملية. وهناك عدد متنوع من الأدوات المستخدمة لتمثيل العمليات بمخططات، من أكثر تلك الأدوات شيوعاً لغة النمذجة الموحدة Unified Modeling Language (UML) وكذلك لغة تدوين نمذجة عمليات الأعمال Business Process Modeling Notation (BPMN).

وقد أكد (Gillot, 2008) على أن توثيق العمليات يؤدي إلى تمكين مختلف الجهات الفاعلة من فهم العملية والأنشطة التي تتضمنها. حيث يجب أن يتضمن التوثيق بطاقة تعريف لكل عملية تحتوي معلومات مثل: اسم العملية، وتاريخ إنشاء التوثيق أو التعديل الخاص بالعملية، واسم الشخص الذي قام بتوثيق العملية، ووصف الهدف من العملية، ووصف مدخلات العملية ومخرجاتها، والمؤشرات الأساسية التي تسمح بقياس جودة العملية، والتحسينات الممكنة على العملية، واسم مالك العملية، ووصف للأنشطة والمهام الرئيسية وقائمة بالمخاطر المتوقعة للعملية. ويمكن إرفاق وثائق بطاقة التعريف ذات علاقة مباشرة بالعملية كالنماذج، والقوائم، والمخططات، والتي يمكن أن تسهل اتخاذ القرارات. كما يمكن إرفاق دور ومسئوليات الجهات الفاعلة في العملية.

ورأى (Ungan, 2006) أن المنظمات تقوم بتوثيق عملياتها بهدف التحسين، والمعايرة، وإعادة الهندسة، ووصف العمليات. وتعتمد الإدارة الجيدة للعمليات بشكل كبير على مدى فهم العمليات، وأن فهم العمليات يتطلب توثيقها. ويمكن تصنيف توثيق العمليات إلى صنفين: عمل مخططات للعمليات، وعمل خرائط للعمليات. وكلاهما يؤدي نفس الغرض، إلا أن خرائط العمليات أصبحت مستخدمة أكثر من مخططات العمليات في السنوات الحالية. ويمر توثيق العمليات بالخطوات الآتية: تحديد العملية، وتحديد الأهداف، وتقرير مستوى التفاصيل، وتشكيل فريق العمل وتحديد الشخص المسئول عن المقابلات، وتعريف العملية، وتحديد تدابير العملية، واكتساب وتوثيق معرفة المشاركين في العملية.

تنفيذ العمليات :

تتضمن مرحلة تنفيذ العمليات إعداد الموارد وتكنولوجيا المعلومات المطلوبة لتنفيذ العمليات، وتحديد الأنشطة التي يمكن أتمتها ودمجها بنظام المعلومات، وتمكينها من تبادل البيانات مع العمليات والتطبيقات الأخرى. ويتضمن كذلك تحديد الواجهات التي تمكن المستخدمين من الوصول إلى التطبيقات، واتخاذ إجراءات طبقا لدور ومسئوليات كل مستخدم. ومن الجوانب المهمة في مرحلة تنفيذ العمليات التدريب والدعم المتواصل لمديري العمليات وكذلك للموظفين المشاركين فيها.

متابعة ورقابة العمليات :

تحتاج العمليات التي يتم تنفيذها إلى متابعة ورقابة من أجل الكشف عن مناطق الضعف أثناء التنفيذ، وتحديد مؤشرات الأداء لدعم قرارات إدارة المنظمة وإرشادها لإدخال التحسينات الممكنة التي تستطيع المنظمة إنجازها.

وقام (Tenner and DeToro, 1992) بتصنيف مقاييس العمليات بتركيب من ثلاثة مستويات: الأول مستوى العمليات مثل الإنتاجية، والتكاليف، والاستخدام، ووقت الإنتاجية، ونسبة التسليم في الوقت المحدد. والثاني مستوى المخرجات مثل حجم كميات الإنتاج والخدمات. والثالث مستوى النتائج مثل رضا العملاء. وقد حددا أربعة معايير للقياس الفاعل لكل مستوى وهي كما يلي:

قابلية الوصول إلى البيانات.

جمع بيانات القياس بشكل مستمر ومتواصل.

القياس قابل للفهم.

القياس ذو معنى، أي مرتبط بالأهداف التنظيمية.

وأكد (Harrington, 1991) على ضرورة تقييم عناصر متعددة عند محاولة فهم عمليات الأعمال، وهذه العناصر هي كالاتي:

التدفق: طرق تحويل المدخلات إلى مخرجات.

الفاعلية: كيف يتم الإيفاء بتوقعات العملاء.

الكفاءة: كيف يتم استخدام المدخلات لإنتاج المخرجات.

وقد أكد (Lee and Dale, 1998) على أهمية قياس أداء العمليات في مجال الوقت، والتكلفة، والإنتاجية، والجودة. كما يجب متابعة العمليات الرئيسية وقياس نتائجها من أجل تلبية احتياجات العملاء، ومنع وقوع الأخطاء، وتخفيض التفاوت، وتحسين وقت دورة العملية، وزيادة الإنتاجية. وتعتمد رقابة العمليات على نظام مؤشرات الأداء الرئيسية، والتي تجمع منظور العمليات مع جوانب الرقابة الأساسية للأعمال. ويجب أن تسمح مؤشرات الأداء الرئيسية بالخروج باستنتاجات حول فاعلية العمليات (رضا العملاء) وكفاءة العمليات (وقت العملية، وموثوقية التسليم، وجودة العملية وتكلفتها).

تحسين العمليات :

لكي تحافظ المنظمات على بقائها واستمرارها في بيئة شديدة التنافس، فإنها يجب أن تكون مستعدة لإجراء تغييرات وتحسينات مستمرة في عمليات الأعمال (Bosilj and Spremic, 2004).

ويقترح (Harrington, 1991) منهجاً مكوناً من خمس مراحل أساسية لتحسين العمليات وهي: الترتيب للتحسين، وفهم العمليات، وتبسيط وانسياب العمليات، والقياس والضبط والتحسين المستمر. وطبقاً لرأي (Tennor and DeTorro, 1992) فإن هناك ثلاث مهارات ومجموعة معارف يحتاجها الأفراد من أجل نجاح تحسين العمليات وهي كالآتي:

المعرفة بالعمل: ماذا وكيف يمكن عمل وإنجاز النشاط أو المهمة.

مهارات الفريق: القدرة على العمل والتفاعل ضمن المجموعة أو بيئة الفريق لتعزيز الأداء الكلي للنظام. مهارات تحليل العمليات: القدرة على تحليل العمليات وقياسها، وتحديد آثار التغيير في العمليات، ومن ثم تنفيذ نموذج للتحسين المستهدف.

وعرض (Gilbert, 1978) ست مجموعات من الأسباب المحتملة لظهور العيوب في الأداء وهي: البيانات، والموارد، والحوافز والمكافآت، والمهارات والمعرفة، والقدرات والدوافع. فالأفراد يجب أن تتوافر لديهم بيانات ذات صلة يمكن تحويلها إلى معلومات مفيدة لتنفيذ أعمالهم. والموارد المتمثلة في الأدوات المناسبة والمعدات المطلوبة وكذلك الحوافز والمكافآت التي تفرض السلوك وتدعم الأهداف التنظيمية فهي ضرورية.

مبادرات إدارة العمليات

لقد تم تطوير عدد من مبادرات إدارة العمليات خلال العقدين الماضيين من أجل التعامل مع إدارة عمليات الأعمال. بعض هذه المبادرات كإدارة الجودة الشاملة وشهادة الأيزو يهدف إلى الالتزام بخصائص ومزايا المنتجات، وتلبية متطلبات وتوقعات العملاء. والبعض الآخر يهدف إلى تقليل الفاقد في أنظمة التصنيع كالتحسين المستمر والتصنيع الرقيق. فيما يلي عرض لأهم هذه المبادرات:

١. إدارة الجودة الشاملة

تعتبر إدارة الجودة الشاملة أحد المناهج المبكرة لتحسين جودة المنتجات الصناعية (Ehigie and McAndrew, 2005). وهي فلسفة إدارية متكاملة ومجموعة من الممارسات التي تشجع تركيز المنظمات على الجودة بدءاً من الإدارة العليا، ولكنها تتضمن الموظفين في جميع مستويات المنظمة. الهدف الرئيس لإدارة الجودة الشاملة هو تطوير إستراتيجية المنظمة التي تسخر كافة مواردها لتحقيق جودة عالمية المستوى بتكلفة معقولة (Pheng and Teo, 2003). ومن المنافع المنسوبة إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة تحسين جودة المنتجات والخدمات، وتحسين أداء الإنتاج وتخفيض التكلفة (Yang, 2006).

٢. التحسين المستمر Continuous Improvement

تعرف أيضا باسم Kaizen، وهي مجموعة من الفلسفات والبرامج التي تشجع التحسين في جودة المنتجات المصنعة والخدمات المستلمة (Briley et al., 2000). وتكمن الفكرة الرئيسة في التحسين المستمر في أن المديرين يجب أن يبحثوا باستمرار، ويطبقوا طرقا لتحسين الجودة ويعملوا على تقليل الفاقد (Reid and Koljonen, 2003). كما يعتبر التحسين المستمر متطلبا مسبقاً ومن المقومات الرئيسة لكافة مناهج تحسين العمليات كإدارة الجودة الشاملة والتصنيع الرقيق (Sahin, 2000). والمحركات الرئيسة لإستراتيجيات تحسين العمليات هي الحد من عناصر الفاقد الثلاثة من خلال تقليل العناصر عديمة القيمة في العمليات فيما يتعلق بالوقت، والأنشطة والتفاوت (Tersine, 2004). وقد تبنت المنظمات بشكل واسع منهج تحسين العمليات، ويعزى إلى هذا المنهج الفضل في توافر عنصر مهم وهو استدامة الميزة التنافسية للمنظمة (Hyland et al., 2003).

٣. إعادة هندسة العمليات Business Process Reengineering

تعرف إعادة هندسة العمليات بأنها " إعادة التفكير الجوهري وإعادة التصميم الجذري لعمليات الأعمال لتحقيق تحسينات مفاجئة لمقاييس الأداء الحرجة المعاصرة مثل التكلفة، والجودة، والخدمة، والسرعة (Hammer, 1990). وأوضح Hammer بأن التحدي الرئيس للمديرين ليس في استخدام التكنولوجيا لإزالة العمل، ولكن في إزالة الأعمال المضافة عديمة القيمة. والهدف الرئيس لإعادة هندسة العمليات هو تقديم معايير الأداء المتفوق من خلال تأسيس القدرات المستدامة للعمليات (Al-Mashari et al., 2001). والفكرة الإجمالية لإعادة هندسة العمليات هي السعي للتحسين من خلال مكتسبات سريعة ومستدامة في الأداء التنظيمي من خلال البدء من الصفر في تصميم أو إعادة تصميم عمليات الأعمال الجوهريّة.

٤. شهادة الأيزو ISO 9000

لقد قامت المنظمة العالمية للمقاييس في عام ١٩٨٧ بنشر سلسلة من المعايير العالمية التي تتعلق بأنظمة الجودة. وتعمل معايير ISO 9000 على تأسيس أنظمة إدارة الجودة الشاملة وتوفير إرشادات حول كيفية تطوير أنظمة لإدارة جودة المنتجات والخدمات في شركات التصنيع والشركات الخدمية (Guler et al., 2002). وتعتبر مقاييس الأيزو أدوات إدارية موجهة نحو تنظيم وإضفاء الحالة الرسمية على العمليات والمهام من أجل الاتساق في المنتجات والتوافق في الإجراءات (Viadiu et al., 2006). كما أن الحصول على شهادة الأيزو يشير إلى أن العمليات في المنظمة قادرة على إنتاج المنتجات وتوفير الخدمات بجودة مستمرة ومنظمة (Singels et al., 2001).

٥. المقارنة المرجعية Benchmarking

المقارنة المرجعية عبارة عن عملية تقوم المنظمة من خلالها بتقييم جوانب متعددة للعمليات التشغيلية فيما يتعلق بأفضل الممارسات، عادة ولكن ليس بالضرورة ضمن نفس القطاع (Griffin, 1997). وأشار (Yasin, 2002) بأن نطاق المقارنة المرجعية قد توسع ليتضمن الإستراتيجيات والأنظمة. واقترح (Drew, 1997) بأن المقارنة المرجعية يمكن أن تولد تغييرا واسعا في التفكير التنظيمي والإجراءات التنظيمية.

ويمكن ربط المقارنة المرجعية مع تحديد وتبني الممارسات التشغيلية المحسنة وفهم الموقع التنافسي للمنظمة (Voss et al., 1997). وحيثما يوجد نقص ملحوظ، يمكن للمنظمة أن تطور خطاً للانتقال نحو أفضل الممارسات المرغوبة (Balm, 1996).

٦. التصنيع الرفيع Lean Manufacturing

وهي الإزالة المنهجية للفاقد Waste من قبل كافة الأعضاء في المنظمة ومن كافة مناطق تدفق القيمة (Worley and Doolen, 2006). والمقصود بالفاقد أي شيء بخلاف الحد الأدنى من المعدات، والمواد، والقطع، ووقت العمل والتي تعتبر ضرورية جداً لتمكين الإنتاج. وأشار (Taj and Berro, 2006) بأن الفاقد يتضمن كافة العيوب في الأنشطة والعمل، وليس فقط العيوب في المنتجات. وعلى المستوى التشغيلي، فإن التصنيع الرفيع يركز على التعاون مع الموردين، ويتطلب درجة عالية من الاتصالات والتفاعل بين المصنعين والموردين. فضلاً عن تركيزه على تحسين العلاقات بين الإدارة والعملاء والموظفين. ويؤكد منهج التصنيع الرفيع على إجراء التحسينات المستدامة من خلال تشجيع الوضوح في المعلومات عبر المنظمة من أجل التأثير في التحسينات مجال التخطيط والجدولة في الوقت المناسب (Tinham, 2005).

٧. سيجما ستة Six Sigma

عرّف (Mohan, 2004) مفهوم سيجما ستة بأنه "منهج إداري متعلق بالجودة، يركز على قيادة المنظمة نحو عملية التحسين المستمر للعمليات. ويسعى إلى اكتشاف وإزالة أسباب العيوب والأخطاء في عمليات التصنيع والخدمات". وأوضح بأن منهج سيجما ستة يدمج بين استخدام أدوات إحصائية متقدمة مع دورة حياة سيجما ستة للحصول على أداء أعمال خالٍ من العيوب. وقد بين (Gillot, 2008) بأن المنهج يمر بخمس مراحل متكررة كما هو موضح بالشكل (٢-٤) بشكل متواصل لضمان التحسين المستمر للعمليات، تعرف باسم دورة حياة DMAIC كما يلي:

تعريف Define: تحديد المشاريع والأهداف والتسليمات إلى العملاء الداخليين والخارجيين.

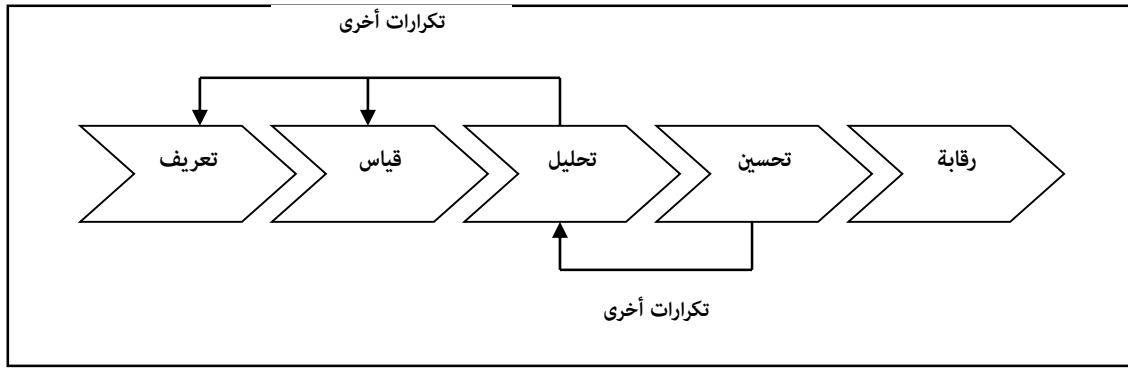
قياس Measure: قياس الأداء الحالي للعمليات.

تحليل Analyze: تحليل المشكلات وتحديد الأسباب الرئيسة للعيوب.

تحسين Improve: تحسين العمليات من خلال تقليل التفاوت وإزالة العيوب.

رقابة Control: رقابة أداء العمليات والتحقق من أن التحسينات دائمة.

الشكل (٢-٤) دورة حياة سيجماستة



المصدر: Gillot, Noel, The Complete Guide to BPM, 2008, P 128

عوامل نجاح إدارة عمليات الأعمال

يعني توجه المنظمات نحو العمليات التركيز على عمليات الأعمال وخاصة تلك التي تبدأ وتنتهي عند العملاء بدلا من التركيز على الهيكل الوظيفي (Reijers, 2006). ومن أجل نجاح المنظمات في إدارة العمليات، ينبغي توافر عدد من العوامل حتى تتمكن المنظمات من النجاح في إدارة عملياتها بكفاءة. وقد قام (Kohlbacher and Gruenwald, 2010) ببناء نموذج يتكون من عدة أبعاد وعوامل تجعل من المنظمة موجهة نحو العمليات ومركزة على العملاء. وقد تم اعتماد مكونات هذا النموذج من عدة نماذج سابقة لخبراء ومختصين في مجال إدارة وتحسين العمليات. ويحتوي النموذج على المكونات التالية:

١. تصميم وتوثيق العمليات Process Design and Documentation: يعتبر تعريف العمليات في المنظمة نقطة البداية لإدارة العمليات. ومن المؤشرات التي تدل على توافر هذا البعد وجود توثيق للعمليات، وتحديث العمليات في حالة إعادة التصميم، وتعريف المدخلات والمخرجات والعملاء والموردين لكل عملية.

٢. التزام الإدارة Management Commitment: قد يؤدي الافتقار لدعم الإدارة إلى فشل إدارة العمليات. ولا يمكن لمبادرات إدارة العمليات تحقيق المنافع إلا إذا قام المديرين بأخذ دور قيادي وأجمعوا على دعم تلك المبادرات. ومن المؤشرات التي تدل على وجود هذا الدور مشاركة الإدارة العليا في تحمل مسؤولية مبادرات إدارة العمليات والانخراط في تلك المبادرات والبرامج.

٣. وجود مسئول للعملية Process Owner: يعتبر وجود مسئول للعملية ميزة واضحة لاختلاف المنظمات الموجهة نحو العمليات عن المنظمات التقليدية. والمؤشرات التي تدل على وجود هذا البعد توفر الخبرة القيادية لدى مسئول العملية، وقوته في اتخاذ إجراء لصالح العملية، وتحمل مسؤولية التحسين المستمر للعملية، وإعداد الموازنة اللازمة لها، والقدرة على التأثير في تعيينات الموظفين.

٤. قياس أداء العملية Process Performance Measurement: من المؤشرات التي تدل على هذا البعد وجود مؤشرات لقياس أداء العمليات في المنظمة، واشتقاق مؤشرات قياس الأداء من أهداف المنظمة، والجمع المستمر لبيانات أداء العمليات، واتخاذ إجراءات تصحيحية مستنبطة من مؤشرات القياس، واستخدام مقاييس من خلال المقارنة المرجعية للعمليات، واستخدام منهج التكلفة المعتمدة على الأنشطة.

5. انسجام منهج العمليات مع ثقافة المنظمة Corporate Culture in line with Process Approach: تعتبر الثقافة التنظيمية مسألة مهمة في إدارة العمليات وذلك لأن الأفراد والعمليات تتوحد جهودهما لإنتاج المخرجات. وتكمن مؤشرات هذا البعد في وجود فريق عمل مشترك بين الإدارات، وموقف الأفراد المركز على العملاء، ومساءلة الأفراد عن نتائج المشاريع، وموقف الأفراد نحو التغيير، ووجود نمط قيادي تعاوني منفتح.

6. انسجام منهج العمليات مع الهيكل التنظيمي Organizational Structure in line with Process Approach: تتبنى المنظمات الموجهة نحو العمليات هيكلًا تنظيميًا معتمدًا على العمليات. ويمكن التحقق من هذا البعد من خلال مؤشرات تدل على أن عمليات الأعمال تتعكس على الهيكل التنظيمي، وهل الهيكل التنظيمي مستمد من العمليات؟

7. الأفراد والخبرة People and Expertise: يعكس هذا البعد المعرفة والخبرة والمهارات التي يمتلكها الأفراد الذين يعملون في المنظمة الموجهة نحو العمليات. فهل يمتلك الأفراد المعرفة التامة في كيفية تنفيذ العمليات؟، وهل تتوافر لديهم المهارات في مجال حل المشكلات وتحسين العمليات؟، وهل يتوافر كادر يمتلك الخبرة في إعادة التصميم وإدارة المشاريع وإدارة التغيير؟.

8. أنظمة الموارد البشرية موجهة نحو العمليات Process-oriented HR Systems: حيث إن تصميم العمليات يحرك الوصف الوظيفي. ومن مؤشرات هذا البعد أن تعريف الأدوار ووصف الوظائف مستمد من العمليات، وكذلك توافر أنظمة الحوافز التي تؤكد على احتياجات العمليات.

9. تنسيق وتكامل مشاريع العمليات Coordination and Integration of Process Projects: يتم قياس هذا البعد من خلال توافر التنسيق والتكامل بين المشاريع التي تتعامل مع إدارة عمليات الأعمال.

وحدد (Gillot, 2008, p44) ركائز أساسية لإدارة عمليات الأعمال يجب تحديدها من قبل إدارة المنظمة وتحتاج إلى دعم ومساندة الإدارة العليا، وتشكل إطار عمل يساعد المنظمة في تجاوز العقبات. وتلك الركائز هي:

الرشاقة Agility: وهي قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيير، فالتغيير ولو كان صغيراً يمكن أن يكون له تأثير كبير داخل المنظمة.

القدرة على التكيف Adaptability: فالمنظمة التي لا تستطيع التكيف مع البيئة الاقتصادية تعرض نفسها إلى الخطر. ويكمن التكيف في القيمة المضافة إلى المنتجات والخدمات والتي تلبى احتياجات العملاء.

التحسين Optimization: حيث يجب متابعة الأنشطة والعمل على تحديد مجالات التحسين لتقديم منتجات وخدمات ذات قيمة بما ينسجم مع إستراتيجية المنظمة.

إعادة هندسة العمليات Process Reengineering: ويكمن في إعادة تعريف العمليات بشكل كامل من أجل تحسين أدائها في مجال التكلفة والجودة ووقت التسليم.

الربحية Profitability: وذلك من خلال تخفيض التكلفة أو زيادة القيمة المضافة إلى المنتج أو الخدمة مما يساعد في ضمان ربحية أفضل.

محاذاة الإستراتيجية Strategy Alignment: يجب الأخذ بعين الاعتبار الأهداف الإستراتيجية والعمل على محاذاة العمليات وأنظمة المعلومات مع الإستراتيجية.

الوضع التنافسي Competitive Position: إن الوضع التنافسي للمنظمة مرتبط بعدة عناصر كالسعر، والجودة، والمزايا، والتوافر، ووقت تسليم الخدمات والمنتجات.

معايير الجودة Quality Standards: إن الالتزام بمعايير الجودة ضروري خاصة للعمليات الجوهرية، حيث يجب إضفاء السمة الرسمية على تلك العمليات ورقابتها لضمان جودة المنتجات والخدمات.

ووضع (Trkman, 2010) إطاراً نظرياً لعوامل النجاح الحرجة لإدارة عمليات الأعمال بالاعتماد على ثلاث نظريات. حيث يمكن تطبيق هذا الإطار على عدد متنوع من المنظمات حسب المتغيرات الموجودة في المنظمة كما هو موضح في الجدول (٢-٢) التالي:

جدول (٢-٢) تصنيف عوامل النجاح الحرجة لإدارة عمليات العمال

النظرية	الفكرة الرئيسية	عوامل النجاح الحرجة
نظرية الطوارئ	الملائمة بين بيئة الأعمال وعمليات الأعمال.	المحاذاة الإستراتيجية، مستوى الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات، قياس الأداء، مستوى تخصص الموظفين.
نظرية القدرات الديناميكية	التحسين المستمر لضمان الفوائد المستدامة.	التغيير التنظيمي، تعيين مالك للعملية، تنفيذ التغييرات المقترحة، استخدام نظام التحسين المستمر.
نظرية الملائمة بين المهام والتكنولوجيا	الملائمة بين تكنولوجيا المعلومات والعمليات.	معايرة العمليات، المعلوماتية، الأتمتة، تدريب وتمكين الموظفين.

المصدر: Trkman, 2010, The Critical Success Factors of BPM, p 128

وهناك عدد من العوامل التي تعتبر إما أنها حرجة لنجاح إدارة عمليات الأعمال، أو أنها يمكن أن تشكل عائقاً أمام تطبيق المنهج أو تعمل على تعقيده. ومن ضمن عوامل النجاح الحرجة: التغيير الثقافي والتنظيمي، ومحاذاة منهج إدارة عمليات الأعمال مع أهداف وإستراتيجية المؤسسة، والتركيز على العملاء ومتطلباتهم، وقياس أداء العمليات وتحسينها، وإتباع المنهج النظمي لإدارة العمليات، والتزام الإدارة العليا، والمقارنة المرجعية، وتوافر نظام معلومات يراعي العمليات، وتوافر البنية التحتية اللازمة لإدارة عمليات الأعمال (Armistead and Machin, 1997, Elzinga et al., 1995; Harrington, 1995; Zairi, 1997).

وبجانب عوامل النجاح الحرجة، فإن هناك عدداً من المعوقات التي تم ذكرها والتي تركز بشكل أساسي على المشكلات التنظيمية والثقافية. ومن ضمن المعوقات الشائعة التي تم ذكرها: مقاومة التغيير، والافتقار إلى فهم مبادئ إدارة عمليات الأعمال، والافتقار إلى التنسيق والاتساق في منهج العمليات عبر المؤسسة لتوجه المنظمة نحو العمليات (Rainer and Hall, 2002).

ويرى (Riley and Brown, 2001) أن العناصر الأكثر أهمية التي تعيق تنفيذ إدارة عمليات الأعمال هي: الافتقار إلى دعم الإدارة العليا، والافتقار إلى الوضوح في المستوى الاستراتيجي، والافتقار إلى الخبراء في مجال تكنولوجيا المعلومات، والمعرفة الضعيفة والقليلة وغياب المنهج الموجه نحو العمليات.

وطبقا لرأي (Baker and Maddux, 2008)، يواجه منهج تنفيذ إدارة عمليات الأعمال عدة تحديات وهي:

١. إجراء تغييرات هيكلية حتى تتمكن الأعمال من العمل حول العمليات بدلا من الوظائف، على سبيل المثال يستخدم منهج إدارة عمليات الأعمال كلا من التكنولوجيا وفرق العمل ذات التقاطع الوظيفي لدمج النشاطات التي تمتد عبر حدود الوظائف التقليدية.

٢. تتطلب التغييرات السريعة المتزايدة مع الانتقال نحو بيئة إدارة عمليات الأعمال موظفين قادرين على التكيف. فالضغوطات لتحسين وتغيير الوضع الراهن يمكن أن ينتج عنها توتر دائم بين الموظفين.

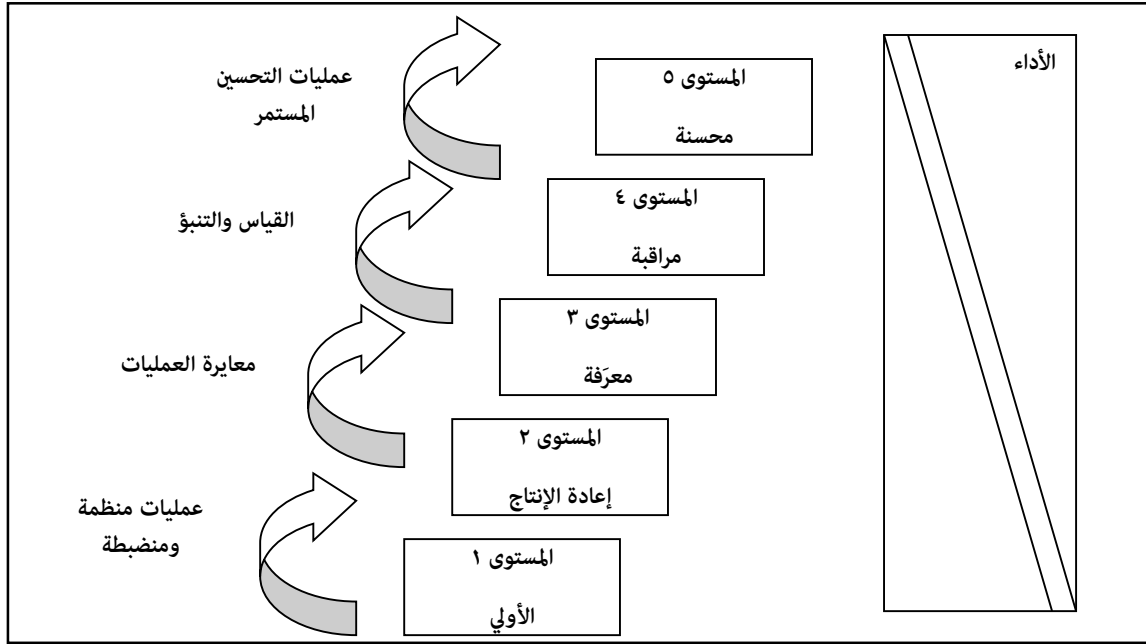
٣. يتطلب منهج إدارة عمليات الأعمال أفراداً تتوافر لديهم المعرفة وقادرين على الإدارة في بيئة موجهة نحو العمليات تزداد تعقيدا.

درجة نضج العمليات

إن درجة نضج العمليات مهمة ومكونة من مستويين، الأول ضبط ورقابة العمليات، والثاني مستوى أداء العمليات. حيث يجب تحديد كافة العمليات، وتقييم درجة أهمية كل عملية، ومستوى ضبطها ورقابتها وأدائها (Gillot, 2008, p151). وقد تم إنشاء نموذج نضج القدرة من قبل معهد هندسة البرمجيات^١ (SEI) Software Engineering Institute كمرجع لأفضل الممارسات في حقل هندسة البرمجيات. وطبقا لهذا النموذج، فإن جودة التطبيقات مرتبطة بشكل مباشر بجودة العمليات المستخدمة لتطوير التطبيقات. ويحتوي النموذج على خمسة مستويات لنضج قدرة العمليات وهي كما يأتي:

^١ معهد هندسة البرمجيات يعمل مع المنظمات الحكومية والصناعية والأكاديمية من أجل تحسين قدرات أنظمة هندسة البرمجيات ومقره في جامعة Carnegie Mellon في الولايات المتحدة الأمريكية.

الشكل (٢-٥) مستويات تكامل نموذج نضج القدرة CMMI



الابتدائي Initial: في المستوى الأول، تكون ممارسات تطوير التطبيقات غير متناسقة، وتكون العمليات غير معرفة، وغير مضبوطة، وغير ملائمة للاحتياجات التشغيلية، وليست ذات سمة رسمية.

قابل لإعادة الإنتاج Reproducible: في المستوى الثاني، تكون العمليات معرفة وموثقة، والقواعد معروفة ومطبقة، والمشاريع يتم التخطيط لها ومتابعتها.

معرفة Defined: في المستوى الثالث تكون عمليات هندسة البرمجيات وإدارة المشاريع معرفة وموثقة وتتم متابعتها، وتكون الأنشطة موزعة على مجموعات عمل مدربة وتستخدم أفضل الممارسات.

مراقبة Controlled: في المستوى الرابع يتم تحديد أهداف كمية، وقياس مستوى الإنتاجية والجودة من خلال العمليات، وتأسيس ركائز إحصائية للقدرات توضح أسباب الانحراف عن الأداء وتمكن فريق المشروع من توقع النتائج مبكراً.

محسنة Optimized: في المستوى الخامس تكون العمليات مضبوطة وفي حالة تحسين مستمر من خلال تقييم قدرات العمليات، وإزالة أسباب العيوب والأخطاء، وتوافر البيئة والتكنولوجيا المناسبة. وبين (Baker and Maddux, 2005) بأن المنظمات تتبع عملية نشوء طبيعية أثناء انتقالها نحو النضج في إدارة العمليات. وتمر بأربع مراحل، تتميز كل منها بما يلي:

١. نسيان العمليات: تكون المنظمات في هذه المرحلة غير مدركة بأن الإدارة الفاعلة للقدرات التنافسية تعتمد على الإدارة الفاعلة للعمليات، ويكون الاعتماد على المقاييس الداخلية للأداء والقليل من القياس لرضا العملاء، ولا توجد محاولات منظمة لفهم كيف أن العمليات الحالية تؤثر في قدرات العمليات لتعزيز الأداء التنظيمي.

٢. التوعية في مجال العمليات: تستخدم المنظمة المقارنة المرجعية والمحاكاة لأفضل الممارسات، وهناك فهم للعمليات وتطوير للمهارات في نطاق توصيف وقياس العمليات.

٣. رقابة العمليات: هناك مسح متواصل ومستمر للعمليات والقرارات التشغيلية للتأكد من أن العمليات ثابتة ومتناسكة ومنسجمة مع الإستراتيجية. ويكون التركيز على الضبط وتحديد المجالات التي تتطلب تحسيناً.

٤. إدارة العمليات: تعتبر المنظمات قدراتها في مجال إدارة العمليات جدارة مركزية وميزة إستراتيجية تقود إلى التفوق في الأداء.

وطبقاً لرأي (Zairi, 1997) فإن إدارة عمليات الأعمال يجب أن تحكمها القواعد التالية:

يجب توثيق وتخطيط النشاطات الرئيسة.

تركز إدارة عمليات الأعمال على العملاء من خلال الروابط الأفقية بين النشاطات.

تعتمد إدارة عمليات الأعمال على الأنظمة والإجراءات الموثقة لضمان التماسك والتكرار وجودة الأداء.

تعتمد إدارة عمليات الأعمال على قياس النشاطات لتقييم الأداء لكل عملية، ووضع أهداف وتسليم مستوى مخرجات تحقق أهداف المنظمة.

يجب أن تعتمد إدارة عمليات الأعمال على المنهج المستمر للتحسين من خلال حل المشكلات وحصاد المنافع والفوائد.

يجب أن تكون إدارة عمليات الأعمال مستوحاة من أفضل الممارسات لضمان تحقيق الميزة التنافسية.

إن إدارة عمليات الأعمال منهج للتغيير الثقافي ولا تكون نتيجة امتلاك أنظمة جيدة وتركيب تنظيمي سليم.

ويرى الباحث بأن إدارة عمليات الأعمال في كثير من المنظمات تعاني من حائتي التعقيد والفوضى على أرض الواقع. لذلك، فإن إدارة عمليات الأعمال لم تعد أمراً اختيارياً، بل إنها أصبحت حاجة ملحة وضرورية. ومن أعظم آثار إدارة عمليات الأعمال ضرورة الانتقال من الإدارة بردة الفعل إلى الإدارة المبادرة نحو التغيير. كما أن إدارة عمليات الأعمال تبشر بنهضة في مجال التفكير بالعمليات والتصميم التنظيمي الذي يركز على العمليات.

تنفيذ إستراتيجيات المنظمة

تهديد:

في ظل بيئة تنافسية تشهدها منظمات الأعمال فإن التركيز على المستقبل يتطلب دراسة عوامل قريبة وبعيدة الأمد تكون قادرة على التأثير في سوقها المستهدف. إن توجه المنظمات لنمو مستدام وقيادة سوقية يتطلب هو الآخر توجهاً مستقبلياً والالتزام لأصحاب المصلحة الرئيسيين كالعلاء والموظفين والموردين والشركاء وحملة الأسهم وللمجتمع بشكل عام.

وفي ظل بيئة مضطربة تشهد تغييراً مستمراً وتعقيداً متزايداً، يجب البحث عن إستراتيجية للأعمال ليس فقط فيما يتعلق بتكوين المنتجات والخدمات والموقع السوقي، ولكن أيضاً في مجال عمليات الأعمال التي تعتبر المحركات التي تنتج منتجات وخدمات المنظمات. فعمليات الأعمال التي تتسم بالمرونة والتكامل يمكنها التعامل مع البيئة المضطربة والاستجابة بفاعلية للتغيير (Pantazi & Georgopoulos, 2006).

ينتج عن صياغة الإستراتيجية خطة عمل للمنظمة بمستوياتها المتنوعة، بينما ينتج عن تنفيذ الإستراتيجية نمط من القرارات والإجراءات التي تهدف إلى تنفيذ الخطة. ويتضمن تنفيذ الإستراتيجية إدارة علاقات أصحاب المصلحة والموارد التنظيمية بطريقة تنقل الأعمال نحو التنفيذ الناجح لإستراتيجيات المنظمة المنسجمة مع التوجه الاستراتيجي. كما تتضمن أنشطة تنفيذ الإستراتيجية إنشاء تصميم تنظيمي ونظام رقابة تنظيمي لإبقاء المنظمة على المسار الصحيح (Olsen et al., 2008, p19).

ما المقصود بالإستراتيجية :

عرّف (Porter, 1980) الاستراتيجية بأنها "صيغة عريضة لكيفية قيام منظمات الأعمال بالمنافسة، وماذا يجب أن تكون أهدافها، وما هي السياسات التي يمكن من خلالها تحقيق تلك الأهداف". فهي تتمحور حول المكانة التنافسية، وحول التميز بنظر العملاء، وحول إضافة قيمة من خلال مزيج من الأنشطة المختلفة غير تلك المستخدمة من قبل المنافسين. وعرّفها (Tregoe and Zimmerman, 1980) بأنها إطار العمل الذي يوجه الخيارات التي تحدد طبيعة واتجاه المنظمة". وهي أداة الإدارة لتحقيق التوافق مع البيئة وتأكيد بقاء التنظيم وموه واستقراره في الأمد البعيد (إدريس، ٢٠٠٦، ص ٥٨).

وقد عرفها (Mintzberg, 1994) عدة تعريفات. فهي كخطة تحتوي مجموعة من الإرشادات للتعامل مع وضع معين حيث يتم تطويرها قبل اتخاذ الإجراءات لتحقيق هدف، وكحيلة ومناورة محددة تهدف إلى خداع الخصم أو المنافس، وكنمط ضمن سيل من الإجراءات والسلوك والتصرفات المتسقة سواء أكانت مقصودة أم لا، وكمكانة ووسيلة لتحديد موقع المنظمة وإيجاد حالة من الانسجام بين المنظمة والبيئة المحيطة ضمن السياق الداخلي والخارجي. وكنمطور تتم مشاركته من قبل الأعضاء في المنظمة من خلال نواياهم وأعمالهم حيث يتم توحيدهم من خلال التفكير والسلوك المشترك. كما أشار (Olsen et al., 2008, p17) إلى أنه يمكن التفكير بالإستراتيجية بإحدى الطرق التالية: الأولى كنمط يبرز بسلسلة من القرارات مع مرور الوقت، والثانية كخطة تنظيمية تهدف إلى نقل المنظمة باتجاه تحقيق الأهداف قصيرة الأمد، وفي نهاية المطاف تحقيق الأهداف الاستراتيجية بعيدة الأمد.

وعرّفها (Bryson, 2004) بأنها نموذج من الأهداف، والسياسات، والبرامج، والإجراءات، أو تخصيص الموارد التي تعرف المنظمة، ماذا تفعل، ولماذا تفعل ذلك". كما عرفها (Jauch and Glueck, 1988) بأنها "خطة موحدة وشاملة ومتكاملة تربط الميزات الإستراتيجية للمنظمة بالتحديات البيئية، وهي مصممة للتأكد بأن الأهداف الأساسية للمنظمة يتم إنجازها من خلال التنفيذ الملائم للإستراتيجية".

ووصفها (Johnson et al., 2005, p3) بأنها "توجه ونطاق المنظمة على الأمد البعيد الذي يحقق ميزة في بيئة متغيرة من خلال تشكيل وتكوين الموارد بهدف تحقيق توقعات أصحاب المصلحة".

وأكد (Treacy and Wieseema, 1993) أن المنظمات يمكن أن تحقق المكانة القيادية من خلال التركيز على الأعمال وليس من خلال التوسع. وأن هناك ثلاثة تخصصات ذات قيمة يمكن أن تكون أساسا للاستراتيجية وهي كما يلي:

التميز التشغيلي/العملياتي Operational Excellence: تستند الإستراتيجية على إنتاج وتسليم منتجات وخدمات. والهدف هو قيادة الصناعة من حيث السعر والملاءمة.

ألفة ومودة العملاء Customer Intimacy: تستند الإستراتيجية على تكييف وتشكيل المنتجات والخدمات لتتناسب مع التعريف الدقيق والمتزايد من قبل العملاء. والهدف هنا هو كسب ولاء العملاء بعيد الأمد.

قيادة المنتج Product Leadership: تستند الإستراتيجية على إنتاج تدفق مستمر من أحدث طراز من المنتجات والخدمات. والهدف من ذلك هو الاستغلال التجاري السريع للأفكار الجديدة.

الإدارة الإستراتيجية :

تعرف الإدارة الإستراتيجية على أنها حقل يتعامل مع المبادرات الرئيسة المقصودة والناشئة يتم القيام بها من قبل المديرين بالإجابة عن المالكين، وتتضمن استغلال الموارد من أجل تعزيز الأداء للمنظمات في بيئتها الخارجية (Nag et al., 2007). وعرفها (Johnson et al., 2008) بأنها "فهم الوضع الإستراتيجي للمنظمة، وعمل خيارات إستراتيجية للمستقبل، وإدارة الإستراتيجية أثناء العمل والتنفيذ". وتستلزم الإدارة الإستراتيجية تحديد رؤية ورسالة وأهداف المنظمة، وتطوير السياسات والخطط فيما يتعلق بالمشاريع والبرامج التي يتم تصميمها لتحقيق هذه الأهداف، ومن ثم تخصيص الموارد لتنفيذ السياسات والخطط والمشاريع والبرامج.

وتعتبر الإدارة الإستراتيجية عملية متواصلة تعمل على تقييم ورقابة الأعمال والأنشطة التي تتضمنها المنظمة، وتقييم المنافسين، ووضع أهداف وإستراتيجيات لمقابلة كافة المنافسين الموجودين والمحتملين، والعمل على إعادة تقييم كل إستراتيجية بشكل منتظم لتقرير كيف تم تنفيذها وفيما إذا كانت ناجحة أو أنها تحتاج إلى استبدال بإستراتيجية جديدة لمقابلة الظروف المتغيرة، والتكنولوجيا الجديدة، والمنافسين الجدد، والبيئة الاقتصادية، أو البيئة الاجتماعية والسياسية الجديدة (Lamb, 1984).

وحدد (Olsen et al., 2008, p13) أربعة أنشطة رئيسة في عملية الإدارة الإستراتيجية حسب ما هو موضح في الشكل (٦-٢) كما يأتي:

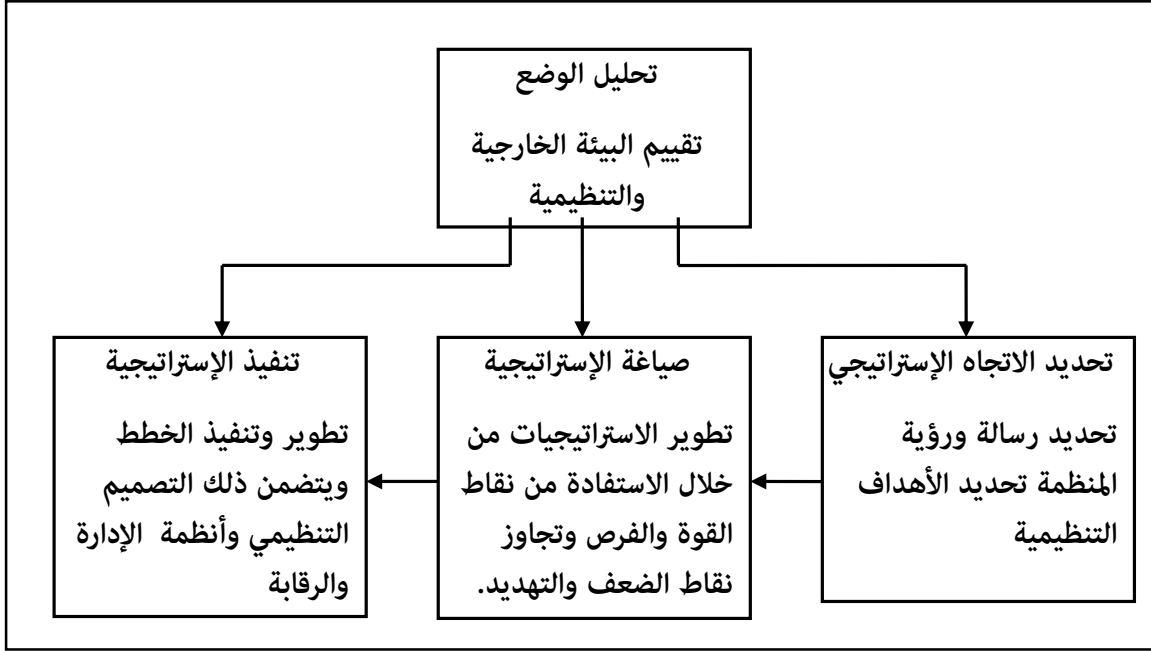
تحليل الوضع للبيئة التشغيلية للمنظمة ويتضمن ذلك الموارد الداخلية وأصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين.

تحديد الاتجاه الإستراتيجي من خلال صياغة رؤية ورسالة المنظمة.

صياغة إستراتيجيات محددة.

تنفيذ الإستراتيجية ويتضمن ذلك تصميم الهيكل التنظيمي، وضبط ورقابة العمليات التنظيمية، وإدارة العلاقات مع أصحاب المصلحة، وإدارة الموارد لتطوير ميزة تنافسية.

الشكل (٦-٢) الأنشطة الرئيسة في عملية الإدارة الإستراتيجية



المصدر: Olsen et al., Strategic management in the hospitality industry, 2008, p15

وقد لخصت (Chaffee, 1985) العناصر الرئيسة لنظرية الإدارة الإستراتيجية كما يلي:

تتضمن الإدارة الإستراتيجية تكيف المنظمة مع بيئة الأعمال.

الإدارة الإستراتيجية مائعة ومعقدة، حيث إن التغيير يخلق مزيجاً من الظروف التي تتطلب استجابات غير منظمة وغير متكررة.

تؤثر الإدارة الإستراتيجية في كامل المنظمة من خلال توافر التوجه.

تتضمن الإدارة الإستراتيجية صياغة الإستراتيجية وتنفيذ الإستراتيجية.

الإدارة الإستراتيجية مخطط لها جزئياً وغير مخطط لها في الجزء الآخر.

تتم ممارسة الإدارة الإستراتيجية في عدة مستويات، إستراتيجية المؤسسة ككل، وإستراتيجيات وحدات الأعمال الفردية.

تتضمن الإدارة الإستراتيجية عمليات التفكير المفاهيمي والتحليلي.

وقد أكد (Moncrieff, 1999) على الديناميكية الإستراتيجية، حيث أدرك بأن الإستراتيجية مقصودة بشكل جزئي وغير مخططة بالجزء الآخر. وتأتي العناصر غير المخططة من مصدرين، الإستراتيجيات الناشئة الناتجة عن نشوء فرص وتهديدات في البيئة، والإستراتيجيات التي تتبلور أثناء العمل والناتجة عن إجراءات يقوم بها الأفراد في كافة أجزاء المنظمة.

ويرى الباحث بأن الإدارة الإستراتيجية عبارة عن عملية مسح البيئة الخارجية والداخلية وصياغة وتنفيذ الخطط والأعمال والتي تتطلب اتخاذ قرارات وإجراءات تؤدي إلى إتباع إستراتيجيات تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

مستويات وأنواع الاستراتيجيات

طبقاً لرأي (Johnson et al., 2008, p7) توجد ثلاثة مستويات للإستراتيجيات وهي إستراتيجيات على مستوى المنظمة، وإستراتيجيات على مستوى وحدات الأعمال، وإستراتيجيات على مستوى التشغيل.

إستراتيجيات على مستوى المنظمة :

تتعلق بالهدف الكلي ونطاق المنظمة، وكيف يمكن إضافة قيمة إلى وحدات الأعمال في المنظمة. وتتضمن قضايا كالتغطية الجغرافية، وتنوع المنتجات والخدمات ووحدات الأعمال، وكيف يمكن تخصيص وتوزيع الموارد بين الأجزاء المختلفة في المنظمة. كما أن الإستراتيجية في هذا المستوى تهتم بتوقعات المالكين من حملة الأسهم.

وقد وجد (Jauch and Glueck, 1988) بأن هناك أربع طرق يمكن اعتبارها خيارات إستراتيجية، يمكن للمنظمة أن تختار أفضلها. وهذه الإستراتيجيات عادة ما تكون مرتبطة بمنظمات الأعمال الصناعية كما يلي:

١. إستراتيجية الاستقرار Stability strategy: تستند إلى المحافظة على الوضع الراهن لعمليات الأعمال الموجودة. وتهدف إلى الحفاظ على معدل نمو بطيء. ويتم إتباع هذه الإستراتيجية عندما تحاول المنظمة النمو في مجال الأداء الوظيفي بشكل تراكمي من حيث مجموعات العملاء والخيارات التكنولوجية. فعندما تقرر المنظمة خدمة نفس مجموعات العملاء بنفس المنتجات والخدمات في أسواق مشابهة، ويكون الهدف الحفاظ على الوضع الراهن للأعمال فهي تتبع إستراتيجية الاستقرار.

٢. إستراتيجية التوسع Expansion strategy: تستند إلى توسيع شبكة الأعمال ونطاق مجموعات العملاء والتكنولوجيا. ويتم تبني إستراتيجية النمو أو التوسع كمنهج أساسي لحماية وتطوير منتجات وأسواق المنظمة، وزيادة حجم الإنتاج، والأرباح، والحصة السوقية.

التوسع من خلال التنوع Diversification: تستند إستراتيجية التنوع إلى تحويل تركيز الأعمال من المناطق التقليدية الموجودة إلى مناطق جديدة واعدة مثل منتجات وخطوط إنتاج، وخدمات، وأسواق جديدة تتضمن مهارات وتكنولوجيا ومعرفة مختلفة.

التكامل العمودي: تستند إستراتيجية التكامل العمودي على السيطرة الكاملة على توريد المدخلات وتوزيع المخرجات. وتقسّم إلى نوعين، التكامل الخلفي من خلال خطوط إنتاج جديدة لإنتاج مواد مطلوبة كمدخلات لمنتجات رئيسة أخرى في نفس المنظمة. ويتم إتباع هذه الإستراتيجية بهدف الحفاظ على تدفق مستمر للمواد أو في حالة وجود موردين غير موثوقين أو غير منتظمين، مم يؤدي إلى تدني الإنتاج. والتكامل الأمامي من خلال تنوع عمليات الأعمال في مجال التسويق والبيع والتوزيع بدلا من البيع من خلال الوكلاء والموزعين.

الاستحواذ والاندماج: فمن خلال الاستحواذ يتم توسيع الأعمال ونقل الملكية والسيطرة وكافة المرافق إلى المؤسسة المستحوذة. ومن خلال الاندماج يمكن الدخول في مشاريع داخلية جديدة وتوسيع الأعمال.

٣. إستراتيجية التخندق Retrenchment strategy: يتم إتباع هذه الإستراتيجية عندما تقرر منظمة تخفيض العمليات من خلال تقليل نطاق مجموعات ووظائف العملاء والتكنولوجيا من أجل رقابة وتحكم أفضل وأداء أفضل. حيث يتم التخلص من الأجزاء غير المرهبة في الأعمال مما يمكن المنظمة من التركيز على مناطق الأعمال المرهبة أو الواعدة.

٤. الإستراتيجية المركبة Combination strategy: في ظل بيئة أعمال متغيرة، ربما تجد المنظمة أن تبني مركب فريد من إستراتيجية الاستقرار والتوسع والتخندق ضمن مستويات مختلفة في المنظمة بالاعتماد على بيئة الأعمال.

إستراتيجيات على مستوى وحدات الأعمال :

تتعلق بالأعمال المتعددة المتضمنة في إستراتيجية المؤسسة، وكيف يمكن أن تنافس بنجاح في أسواقها. وتسمى الإستراتيجية في هذا المستوى بالإستراتيجية التنافسية. وتتضمن قضايا كإستراتيجية التسعير، والإبداع أو التميز كالسعي نحو جودة أفضل وقنوات توزيع مميزة. وتسعى وحدات الأعمال إلى إتباع إستراتيجية تنافسية تمكنها من تحقيق الميزة التنافسية. وقد قام بورتير Porter بتطوير مفهوم سلسلة القيمة المرتبط بالإستراتيجية التنافسية والذي يصف الأنشطة داخل المنظمة وحولها، والتي تعمل معاً على إنشاء المنتج أو الخدمة. وتتضمن سلسلة القيمة أنشطة رئيسة تتعلق بشكل مباشر بإنشاء وتسليم المنتج أو الخدمة، وأنشطة ثانوية تساعد في تحسين كفاءة وفعالية الأنشطة الرئيسية (Johnson et al., 2008, p110).

كما اقترح ثلاثة أنواع من الإستراتيجيات يمكن للمنظمة من خلالها تحقيق الميزة التنافسية وهي القيادة السعرية الإجمالية، والتمايز، والتركيز كما هو محدد في الشكل (٢-٧). وقد تم تعريف هذه الإستراتيجيات من خلال بعدين، بعد النطاق الإستراتيجي الذي يركز على جانب الطلب، وبعد القوة الإستراتيجية الذي يركز على جانب العرض والجدارة المركزية للمنظمة. حيث حدد نوعين من الجدارات التي شعر أنها مهمة، وهي تميز المنتج وتكلفة المنتج.

الشكل (٧-٢) إستراتيجيات بوترر العامة



١. إستراتيجية قيادة التكلفة Cost Leadership:

تتضمن هذه الإستراتيجية قيام المنظمة باكتساب حصة سوقية من خلال جذب العملاء ذوي الحساسية للسعر. ويمكن تحقيق ذلك من خلال توفير أقل الأسعار في السوق المستهدف أو على الأقل توفير أقل الأسعار بالمقارنة مع ما يتلقاه العميل. ومن أجل النجاح في توفير عروض أسعار منخفضة وفي نفس الوقت تحقيق ربحية وعائد عال على الاستثمار، يجب أن تكون المنظمة قادرة على التشغيل بتكلفة منخفضة أقل من منافسيها. وهناك ثلاث طرق رئيسة لتحقيق ذلك:

تحقيق عائد عال على الأصول: مثل إنتاج كميات كبيرة من المخرجات من خلال الإفادة من اقتصاديات الحجم وتأثير منحنى الخبرة. حيث تنتج عن ذلك حصة سوقية عالية ويخلق عائداً أمام المنافسين المحتملين.

تخفيض التكاليف التشغيلية المباشرة وغير المباشرة: من خلال توفير منتجات قياسية بأحجام كبيرة. حيث تتطلب هذه الإستراتيجية بحثاً مستمراً لتخفيض تكاليف الإنتاج في كافة الجوانب بما فيها ضبط تكاليف الإنتاج، وزيادة قدرة استغلال الموجودات، وتخفيض تكاليف التوزيع والبحث والتطوير.

ضبط سلسلة التوريد: وذلك لضمان تكلفة قليلة، حيث يمكن تحقيق ذلك من خلال الشراء بالجملة للحصول على خصومات على الكمية، الضغط على الموردين بالسعر، إبقاء المخزون بكميات منخفضة.

٢. إستراتيجية التمايز Differentiation Strategy:

تكون هذه الإستراتيجية ملائمة في الحالات التالية: شريحة العملاء المستهدفين غير حساسة للسعر، السوق تنافسي أو مشبع، العملاء لديهم احتياجات محددة، المنظمة لديها موارد وقدرات تمكنها من سد الاحتياجات بطريقة تكون صعبة التقليد كبراءات الاختراع والملكية الفكرية والخبرة الفنية والموارد البشرية الموهوبة والعمليات الإبداعية. فالمنظمة التي تمتلك الموارد يمكنها إدارة المخاطر وإدامة الأرباح بسهولة أكثر من المنظمة ذات الموارد القليلة.

٣. إستراتيجية التركيز (النطاق الإستراتيجي) Focus or Strategic scope:

تصف هذه الإستراتيجية النطاق الذي تنافس فيه المنظمة بالاعتماد على القيادة السعرية أو التمايز. ويمكن للمنظمة الاختيار بين المنافسة في سوق كبيرة بنطاق عريض، أو المنافسة بشريحة سوقية معرفة ومركزة بنطاق ضيق. وفي كلتا الحالتين فإن أساس المنافسة سيكون إما القيادة السعرية أو التمايز.

وفي حالة تبني التركيز الضيق، فإن المنظمة تركز على أسواق قليلة مستهدفة تسمى إستراتيجية التجزئة أو الإستراتيجية المتخصصة. حيث تكون مجموعات العملاء مميزة وذات احتياجات محددة. إن الاختيار بين تقديم أسعار منخفضة أو منتجات وخدمات متميزة على احتياجات الشريحة المختارة وعلى موارد وقدرات المنظمة. وتكون هذه الإستراتيجية ملائمة للمنظمات الصغيرة ولكن يمكن إتباعها من قبل المنظمات الأخرى. ويجب أن تستهدف شرائح سوقية أقل عرضة إلى التبديل أو عندما تكون المنافسة ضعيفة. وفي حالة تبني نطاق تركيز واسع، يجب على المنظمة التأكد من احتياجات ورغبات السوق، وتقوم بالمنافسة من خلال السعر (التكلفة المنخفضة) أو التمايز (الجودة، التخصيص) بالاعتماد على الموارد والقدرات.

كما اقترح (Johnson et al., 2008, p224) إستراتيجيات عامة تعتمد على قاعدة أن الميزة التنافسية يمكن تحقيقها من خلال تزويد العملاء بما يريدون أو يحتاجون بشكل أفضل وبفاعلية أكثر من المنافسين. وقد أطلق على هذا النموذج اسم الساعة الإستراتيجية Strategy Clock. حيث يقوم العملاء بالاختيار بالاعتماد على إدراكهم للقيمة التي تجمع بين السعر والمنافع المدركة للمنتج أو الخدمة. وتمثل الساعة الإستراتيجية مواقع مختلفة في السوق، حيث توجد متطلبات متنوعة للعملاء من حيث القيمة. وقد تم بناء الساعة الإستراتيجية بالاعتماد على عمل (Cliff Bowman, 1995) حيث تضم الساعة الإستراتيجية الاستراتيجيات الآتية:

١. الإستراتيجيات المعتمدة على السعر Price-based

حيث يوجد في الساعة الإستراتيجية مسلكان لنوعين من الإستراتيجيات:

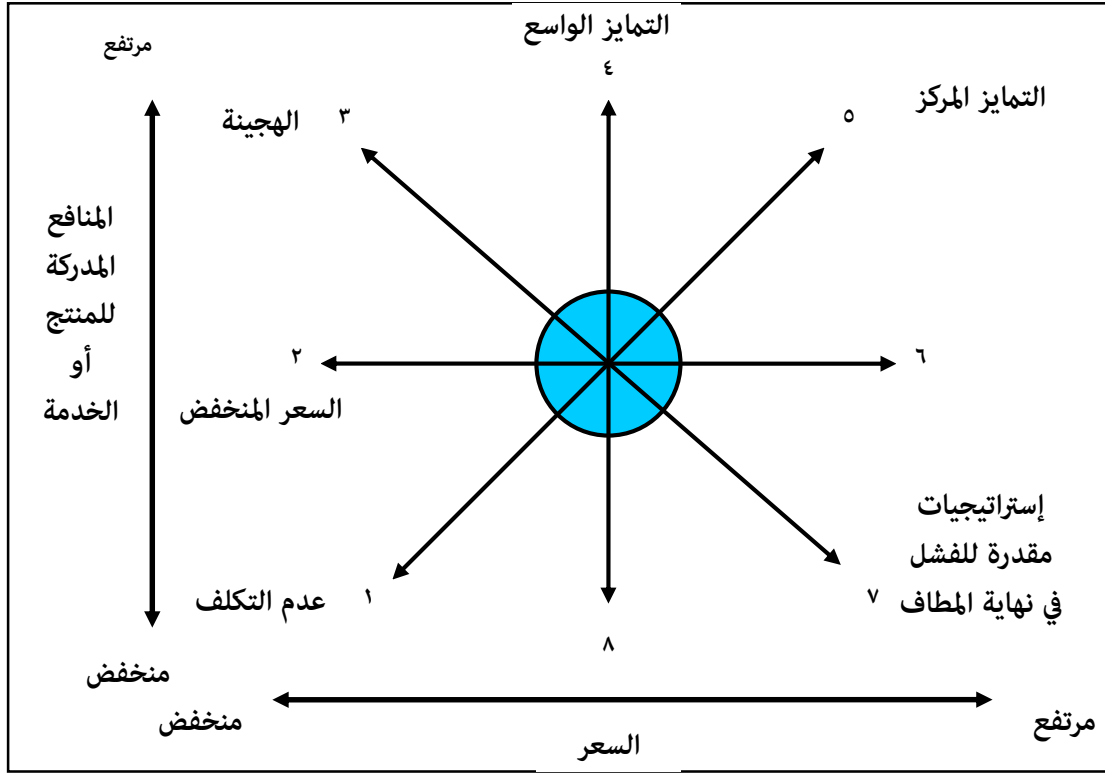
أ. إستراتيجية عدم التكلفة No frills: وتجمع هذه الإستراتيجية بين السعر المنخفض وقليل من المنافع المدركة للمنتج أو الخدمة. وتركز على الشريحة السوقية الحساسة للسعر، حيث توجد هذه الشريحة السوقية في الحالات التالية:

لا يقدر العملاء الاختلاف في العروض المقدمة من قبل الموردین بحيث يصبح السعر المسألة التنافسية الرئيسة.

وجود عملاء لديهم حساسية للسعر ولا توجد لديهم القدرة على الاختيار لشراء منتجات أو خدمات أفضل جودة.

المشتررون لديهم قوة شرائية عالية بينما تكلفة التبديل منخفضة وبذلك تكون الخيارات قليلة. وتوفر هذه الإستراتيجية فرصة لتجنب المنافسين الرئيسين.

الشكل (٨-٢) الساعة الإستراتيجية، خيارات الإستراتيجية التنافسية



المصدر: Johnson et al., Exploring Corporate Strategy, 2008, P225

ب. إستراتيجية السعر المنخفض Low price: تسعى هذه الإستراتيجية إلى تحقيق سعر أقل من المنافسين وفي نفس الوقت الاحتفاظ بالمنافع المدركة للمنتج أو الخدمة التي يتم عرضها من قبل المنافسين. ويمكن تحقيق هذه الإستراتيجية من خلال التركيز على شريحة سوقية غير جذابة للمنافسين.

٢. إستراتيجية التمايز الواسع Broad Differentiation:

تسعى إستراتيجية التمايز إلى توفير منتجات أو خدمات توفر منافع تكون مختلفة عن المنافسين وتكون ذات قيمة لدى المشتري. وتهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق الميزة التنافسية من خلال عرض منتجات أو خدمات أفضل بنفس السعر أو بهامش أعلى بقليل من المنافسين. ويعتمد نجاح هذه الإستراتيجية على عاملين مهمين: تحديد وفهم العميل الإستراتيجي، وتحديد المنافسين الرئيسيين.

٣. الإستراتيجية الهجينة Hybrid Strategy:

تسعى هذه الإستراتيجية إلى تحقيق التمايز والسعر المنخفض معاً بالمقارنة مع المنافسين. ويعتمد نجاح هذه الإستراتيجية على القدرة على تسليم منافع محسنة إلى العملاء بجانب السعر المنخفض مع الإبقاء على تحقيق هوامش كافية لإعادة الاستثمار للمحافظة على تطوير أساسات التمايز.

ويمكن أن تكون هذه الإستراتيجية ذات فائدة في الحالات الآتية:

القدرة على إنتاج وحدات أكثر من المنافسين بحيث يبقى هامش الربح أفضل نتيجة الاعتماد على السعر المنخفض.

تخفيض التكلفة متوافر خارج نطاق أنشطة التمايز، مثل أنشطة التسويق والتخزين والدعم.

تستخدم كإستراتيجية دخول إلى سوق يتواجد فيه منافسون.

٤. إستراتيجية التمايز المركز **Focused Differentiation**:

تسعى هذه الإستراتيجية إلى توفير منافع مدركة عالية للمنتجات أو الخدمات تبرر زيادة السعر المرتفع، وعادة تكون موجهة إلى شريحة سوقية مختارة. وهناك بعض القضايا المهمة التي يجب أخذها بعين الاعتبار في هذه الإستراتيجية:

يجب الاختيار بين إستراتيجية التركيز وإستراتيجية التمايز الواسع.

وجود حالة من التوتر بين إستراتيجية التركيز والاستراتيجيات الأخرى.

التضارب المحتمل بين توقعات أصحاب المصلحة.

صعوبة المحافظة على ديناميكية النمو للمشاريع الجديدة.

التغييرات السوقية ربما تؤدي إلى تآكل الاختلافات بين الشرائح السوقية.

٥. إستراتيجيات الفشل **Failure Strategies**

وهي الاستراتيجيات التي لا توفر القيمة المدركة للمال من حيث مزايا المنتج أو السعر أو كليهما. ومثال هذه الاستراتيجيات:

إستراتيجية زيادة السعر بدون زيادة منافع المنتجات أو الخدمات للعملاء.

إستراتيجية تخفيض منافع المنتجات أو الخدمات وزيادة السعر.

إستراتيجية تخفيض منافع المنتجات أو الخدمات والإبقاء على نفس السعر.

إستراتيجيات المستوى التشغيلي :

وتهتم بالأجزاء المكونة للمنظمة وكيف يمكن أن تقوم بشكل فاعل بتسليم إستراتيجيات المؤسسة ووحدات الأعمال من حيث الموارد، والعمليات، والأفراد. وقد أشار (إدريس والمرسى، ٢٠٠٦، ص ٣٢٣) إلى أنواع هذه الإستراتيجيات كما يأتي:

إستراتيجية التسويق: مثل إستراتيجية تنمية السوق للحصول على حصة سوقية أكبر، وإستراتيجية تنمية المنتج من خلال إدخال منتجات جديدة إلى أسواق موجودة أو جديدة، وإستراتيجية الترويج.

إستراتيجية البحوث والتطوير: تتعامل مع التحسين والتطوير والابتكار سواء في المنتجات أو العمليات ومسألة إدخال التكنولوجيا الجديدة.

إستراتيجية العمليات الإنتاجية: تتعامل مع تصنيع المنتجات وتوزيع الموارد والتحسين المستمر.

إستراتيجية الشراء: تتعامل هذه الإستراتيجية بصفة أساسية مع المواد الخام، والأجزاء، والتسهيلات وتحديد مصادر التوريد وغيرها اللازمة للعمليات الإنتاجية في المنظمة.

إستراتيجية الموارد البشرية: تتعامل مع جميع المسائل الخاصة بالموارد البشرية كالاختيار والتعيين والتدريب والنقل والترقية والحوافز وتقييم الأداء وغيرها.

تنفيذ الإستراتيجية:

إن وضع الإستراتيجية موضع التنفيذ الفعال يمثل المرحلة الأكثر حرجاً وأهمية وصعوبة وتعقيداً التي يواجهها المدبرون. ويمكن أن تؤدي أفضل الإستراتيجيات المصاغة نظرياً إلى فشل تام إذا لم تدعم بتنفيذ فعال من خلال إجراء التغييرات المطلوبة، والهيكل المناسب، وخطط التشغيل اللازمة، وتحفيز العاملين للالتزام والتنفيذ الفعال لها (الغالبي وإدريس، ٢٠٠٩، ص ٤٣٩).

وهي عملية وضع الإستراتيجية التي تمت صياغتها تحت الإجراء من خلال تطوير البرامج ورصد الموازنات والقيام بالإجراءات اللازمة لتنفيذ الخطة الإستراتيجية. وطبقاً لرأي (Hrebiniak, 2005) فإن صياغة الإستراتيجية يعتبر أمراً صعباً، ولكن تنفيذ الإستراتيجية عبر المنظمة يعتبر أمراً أكثر صعوبة. وطبقاً لدراسة أعدها (Gurowitz, 2007) فإن أقل من ١٠% من الإستراتيجيات المصاغة بشكل جيد قد تم تنفيذها بنجاح. وأشار (David, 1995, p 268) إلى أن التنفيذ الفعال للإستراتيجية يعني مجمل الأفعال والأنشطة الضرورية المرتبطة بوضع الإستراتيجية المصاغة والمختارة في إطار متطلبات الهيكل والثقافة التنظيمية المناسبة وبناء خطط التشغيل والسياسات اللازمة لنقل الإستراتيجية إلى أرض الواقع وتحقيق النتائج المستهدفة.

ويعني تنفيذ الإستراتيجية التفعيل المباشر للخطة الإستراتيجية المفصلة بوضوح (Noble, 1999, p 119). وبين (Hrebiniak and Joyce, 1984) بأن هناك عدة عوامل يجب أن تتوفر حتى يتم تنفيذ الإستراتيجية وهي: توفر إستراتيجية واضحة المعالم، وتصميم الهيكل التنظيمي، ووضع أهداف على المستوى التشغيلي، وتصميم بنية العمليات، وخلق آلية ملائمة للحوافز والرقابة تدعم عملية التنفيذ. واقترح (Higgins, 2005) نموذجاً يساعد المديرين في التركيز بشكل أفضل على تنفيذ الإستراتيجية يتكون من (الإستراتيجية، والتركيب التنظيمي، والأنظمة والعمليات، والنمط القيادي، وطاقم الموظفين، والموارد، والقيم المشتركة، والأداء الإستراتيجي).

وأكد (الخفاجي، ٢٠٠٤، ص ٢٢٣) على أن المنظمة ينبغي أن تتبنى نظرة أكثر شمولية للتنفيذ. فالإستراتيجية ينبغي أن تدعم بقرارات ذات علاقة بتركيب المنظمة، والتكنولوجيا، والموارد البشرية، ونظم المكافأة، ونظم المعلومات، وثقافة المنظمة وأسلوب القيادة. فالأمر لا يقتصر على أن تكون إستراتيجية المنظمة متوافقة مع البيئة الخارجية، لكنها ينبغي أن تتلاءم كذلك مع عوامل متعددة تستجيب لتنفيذ الإستراتيجية وطرقها.

وقد حدد (الخفاجي، ٢٠٠٤، ص ٢٢٧) الأوجه الأساسية للتنفيذ الإستراتيجي ضمن مجموعتين كما يأتي:

أدوات الأداء: تهتم هذه المجموعة بالأهداف السنوية التي تشتق من الأهداف بعيدة الأمد والتي تترجم إلى مستهدفات حالية، وتطوير إستراتيجيات وظيفية كوسائل لبلوغ الأهداف السنوية، وتطوير السياسات والاتصال الواعي بها كخطوط إرشادية لإنشاء العمليات والرقابة على استمراريتها بطريقة متناسقة مع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

العناصر ذات السمة المؤسسية: تهتم هذه المجموعة بالتركيب التنظيمي الذي يساعد في تحديد أنشطة المنظمة الأساسية والطريقة التي يتم بها التنسيق لبلوغ الغرض الإستراتيجي. كما تهتم بقيادة المنظمة ودور الرئيس التنفيذي وتعيين المديرين في المراكز ذات الأهمية الحرجة لتنفيذ الإستراتيجية، والثقافة التنظيمية ونظم المكافأة وإيجاد الدافعية لتنفيذ الإستراتيجية.

وأشار (Wheelen and Hunger, 2004, p192) إلى أن تنفيذ الإستراتيجية يعني إجمالي الأنشطة والخيارات المطلوبة لتنفيذ الإستراتيجية، حيث توضع الإستراتيجيات والسياسات تحت الإجراء من خلال تطوير البرامج والموازنات والإجراءات. وعلى الرغم من أن تنفيذ الإستراتيجية يأتي بعد صياغتها، إلا أن التنفيذ يعتبر الجزء الرئيس في الإدارة الإستراتيجية. لذلك يمكن اعتبار صياغة الإستراتيجية وتنفيذها وجهين لعملة واحدة.

وبين (شوقي، ٢٠٠٠، ص ١٤٧) أن أعمال تنفيذ الإستراتيجية تتمحور حول أمرين مهمين: الأول يتعلق بالجانب التنظيمي الذي يؤكد على تحديد وتجميع الأنشطة الأساسية الواجب تأديتها لتنفيذ الإستراتيجية، والثاني يتعلق بالجانب الشخصي الذي يؤكد على العمل القيادي والذي لا بد أن يمتد للإفادة من أنشطة وفعاليات أعضاء المنظمة كافة وتوجيهها نحو القيام بأعمال مطلوبة وذات علاقة بتنفيذ الإستراتيجية.

ويرى الباحث أن تنفيذ الإستراتيجية عبارة عن عملية منظمة مؤلفة من مجموعة من الأنشطة المترابطة التي تمكن المنظمة من ترجمة الخطة الإستراتيجية إلى إجراءات وعمليات وقرارات وسياسات. ويتطلب ذلك رصد الموازنات، وتصميم المشاريع والبرامج، وتوفير الموارد اللازمة، واهتمام ودعم إدارة المنظمة، والمتابعة المستمرة لمدى التقدم في تنفيذ الإستراتيجية.

معيقات تنفيذ الإستراتيجية:

بجانب الأنشطة التي يجب القيام بها من أجل تنفيذ الإستراتيجية، يجب عدم إهمال المتغيرات ضمن السياق التنظيمي والتي يمكن أن تقف عائقاً أمام التنفيذ الفاعل للإستراتيجية. وقد قام (Hrebiniak, 2005) بتحديد أربعة عوامل يجب أخذها بعين الاعتبار عند مناقشة معيقات تنفيذ الإستراتيجية وهي كما يلي:

١. إدارة التغيير: حيث إن إدارة التغيير أمر صعب ولكنه حرج لنجاح تنفيذ الإستراتيجية، فمشكلات إدارة التغيير تشكل التهديد الأكبر لتنفيذ الإستراتيجية. ويجب على قيادة المنظمة تحديد المناطق التي تتطلب التغيير وتجاوز المقاومة المحتملة للتغيير.

٢. الثقافة التنظيمية: فإحدى المشكلات الأكثر شيوعاً المرتبطة بالثقافة التنظيمية هي الافتقار إلى الثقة والتي ينتج عنها ضعف المعلومات ومشاركة المعرفة بين الأفراد ووحدات الأعمال المسؤولة عن تنفيذ الإستراتيجية. والمشكلة الأخرى هي هيمنة التوجه قصير الأمد في المنظمة، فالمنافسة بين الأنشطة قصيرة الأمد يصرف الانتباه عن تنفيذ الإستراتيجية.

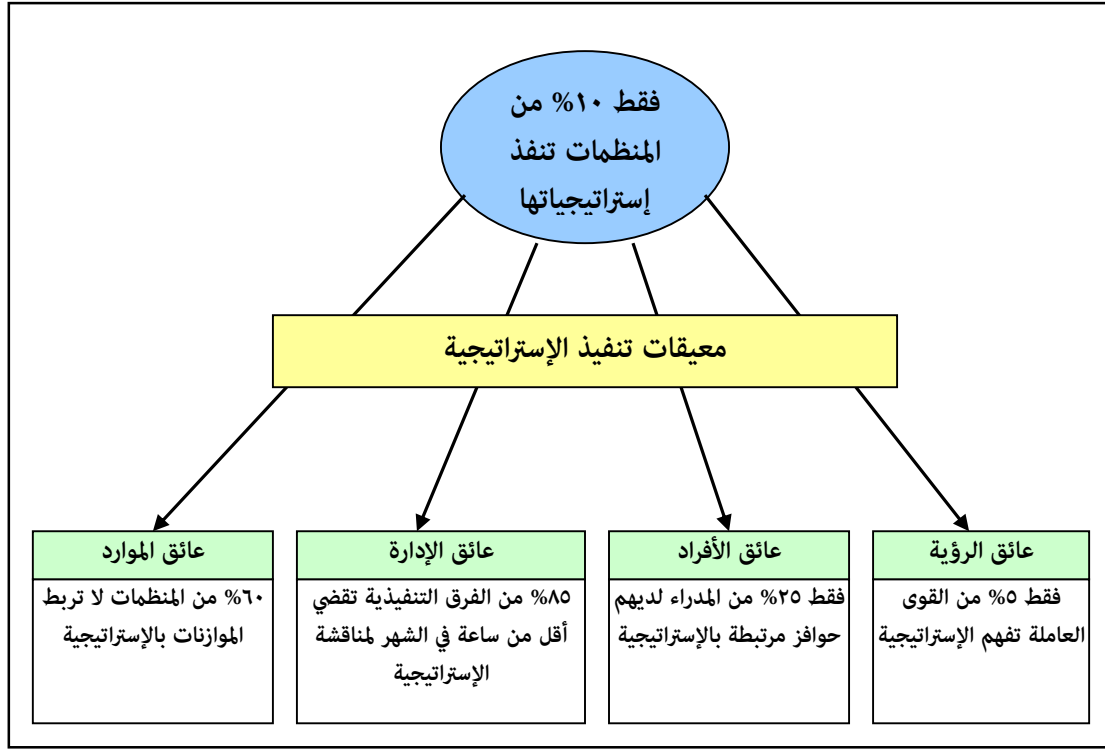
٣. الهيكل التنظيمي: حيث يؤثر في اتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص كافة أنواع الموارد الضرورية لتنفيذ الإستراتيجية. فحتى الخطط الإستراتيجية المصاغة بشكل جيد ربما يفشل تنفيذها في مجابهة الصعوبات التنظيمية والمعوقات السياسية التي تقف عائقاً أمام تنفيذها. كما أن الدعم والإرشاد من قبل الإدارة العليا والانخراط الفعلي في تنفيذ الإستراتيجية يعتبر عنصراً حرجياً.

٤. المهارات القيادية: يعتبر الافتقار إلى التنسيق بين الأنشطة أحد المشكلات التي تواجه تنفيذ الإستراتيجية. كما يجب تعريف وتوصيل الإستراتيجية إلى كل فرد في المنظمة فطبقاً لدراسة أعدتها Kaplan and Norton عام ٢٠٠٥، فإن ٩٥% من الموظفين في المنظمة لا يدركون أو لا يفهمون إستراتيجية المنظمة. وقد أكدت العديد من الدراسات على أن النجاح في تنفيذ الإستراتيجية يعتمد على تبني نظام المكافأة لتحفيز المديرين والموظفين لتحقيق أهداف المنظمة.

وقد أشار (Pucko and Cater, 2008) إلى أنه لا يمكن النجاح في تنفيذ الإستراتيجية إذا كان التخطيط الإستراتيجي "تحليل وصياغة الإستراتيجية" ضعيفاً. وهناك ثلاثة أسباب لضعف التخطيط الإستراتيجي وهي: أن الإستراتيجية ليست بالواقع إستراتيجية، وإنما خليط من الموازنات وقائمة بأمنيات الإدارة، أو أنها غير قابلة للتنفيذ، أو أنها غير مملوكة من قبل المنفذين لأنهم لم يشاركوا في صياغتها ولم يقبلوا بها.

وقد حدد (Niven, 2002, p 9) بالاعتماد على عمل Kaplan and Norton أربعة معوقات يمكن أن تحول دون تنفيذ إستراتيجية المنظمة كما هو موضح في الشكل (٢-٩) الآتي:

الشكل (٢-٩) معيقات تنفيذ الإستراتيجية



المصدر: Niven, P. Balanced Scorecard: step-by-step, 2002, P 9

١. عائق الرؤية: الغالبية العظمى من الموظفين لا يفهمون إستراتيجية المنظمة. ففي عصر المعرفة يتم خلق القيمة من الموجودات غير الملموسة والعلاقات والثقافة التنظيمية الموجودة في المنظمة وليس من استخدام الموجودات المادية.

٢. عائق الأفراد: إن معظم أنظمة التحفيز توفر المكافآت نتيجة تحقيق أهداف مالية قريبة الأمد، وليس للمبادرات الإستراتيجية بعيدة الأمد. وعندما يكون التركيز على تحقيق أهداف مالية قريبة الأمد، فإن الأفراد سوف يبذلون كافة جهودهم لضمان تحقيق هذه الأهداف على حساب خلق قيمة بعيدة الأمد للمنظمة.

٣. عائق الموارد: معظم المنظمات لا تربط موازنتها بالإستراتيجية، وتكون عمليات تطوير الموازنة منفصلة عن عملية التخطيط الإستراتيجي. وهنا تكمن المشكلة حيث إن الموارد البشرية والمالية مرتبطة بالأهداف المالية قريبة الأمد وليس بالإستراتيجية.

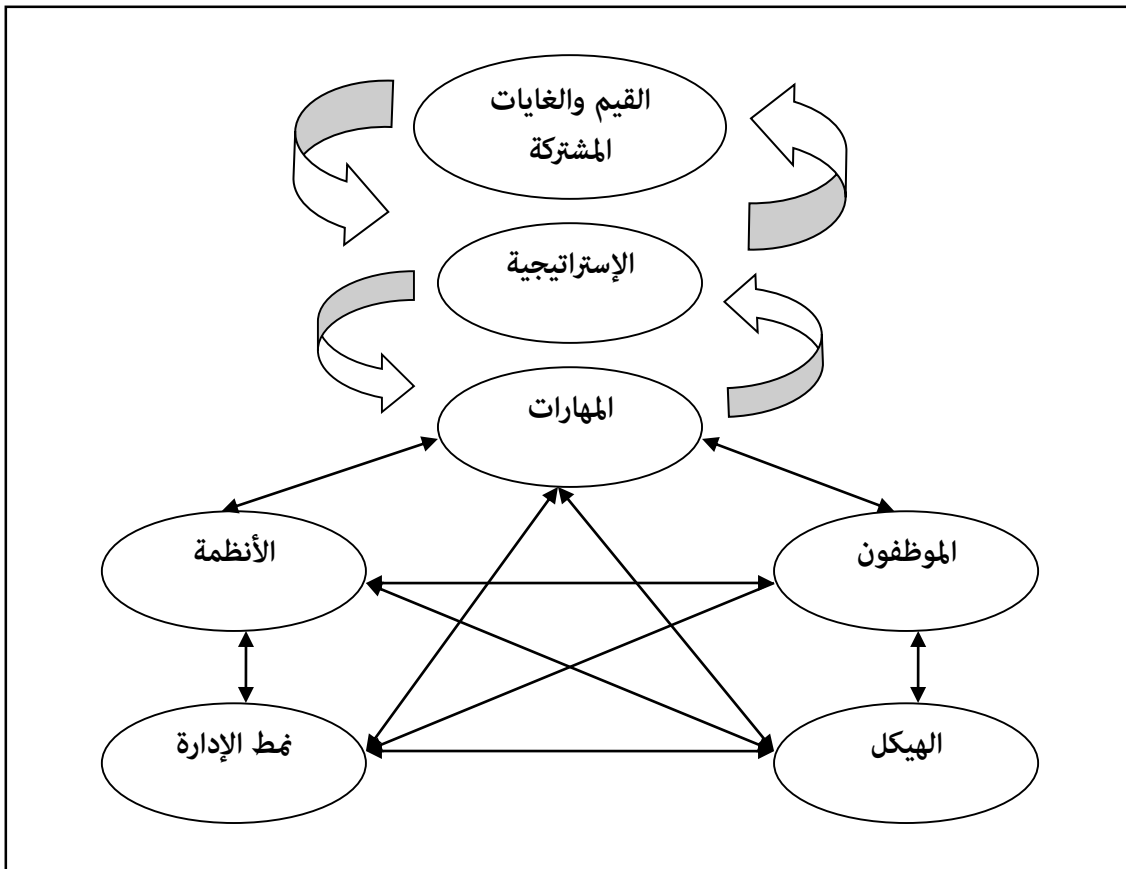
٤. عائق الإدارة: تقضي الإدارة معظم الوقت في تحليل النتائج المالية والبحث عن علاج للعجز عندما لا تلبى النتائج الحقيقية التوقعات.

وأشار الباحثان (Gobbold and Lawrie, 2001, P 1-6) إلى أن هناك سبعة أسباب يمكن أن تؤدي إلى فشل عملية تنفيذ الإستراتيجية، وهذه الأسباب هي: اعتماد رؤية وخطط غير واضحة، وعدم التحديد والتعريف الصحيح للأهداف الإستراتيجية،

والافتقار إلى التوافق بين فريق الإدارة العليا حول الرؤية والأهداف الإستراتيجية، والضعف في عملية توصيل الخطط الإستراتيجية، وعدم وجود تغذية مرتدة للأداء المحقق، وفشل العمليات الإدارية في تدعيم أنشطة تنفيذ الإستراتيجية والتخصيص غير الملائم للموارد على أنشطة التنفيذ.

كما أشار (الغالبى وإدريس، ٢٠٠٩، ص ٤٥٨) إلى أن اعتماد استراتيجيات معينة وتنفيذها بنجاح يتطلب اتخاذ إجراءات جديدة أو تغيير الإجراءات الحالية. وقد قدمت شركة ماكينزي الاستشارية نموذجاً يهتم ببيان العناصر الإدارية والتنظيمية السبعة الضرورية لنجاح عملية تنفيذ الإستراتيجية يطلق عليه اسم The Seven S Framework، ويوضح الشكل (٢-١٠) إطار ماكينزي لتحقيق فعالية تنفيذ الإستراتيجية المختارة.

الشكل (٢-١٠) إطار العناصر الإدارية والتنظيمية السبعة الذي قدمته شركة ماكينزي



المصدر: الغالبى وإدريس، الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل، ٢٠٠٩، ص ٤٥٨

وقد اعتمد الباحث بطاقة الأداء المتوازن كمنهج لتنفيذ الإستراتيجية، حيث تضم البطاقة أربعة منظورات رئيسية تمثل محور اهتمام المنظمات، وهي المنظور المالي، ومنظور العملاء، ومنظور العمليات الداخلية ومنظور التعلم والنمو. ويضم كل منظور أهدافاً ومقاييس واستهدافات ومبادرات مرتبطة بالرؤية والإستراتيجية كما هو مفصل في المبحث التالي.

بطاقة الأداء المتوازن

تمهيد:

تواجه المنظمات صعوبات ومعوقات لتطوير أنظمة لقياس الأداء تكون قادرة على قياس الأشياء بشكل صحيح. وما تحتاجه المنظمات هو نظام يعمل على إيجاد حالة التوازن بين الأداء المالي ومحركات الأداء المستقبلي، ومساعدة المنظمات في تنفيذ إستراتيجياتها المتنوعة. وتعتبر بطاقة الأداء المتوازن أداة تستجيب لمثل تلك التحديات (Niven, 2002, p11).

لقد تم تطوير بطاقة الأداء المتوازن من قبل Kaplan بروفيسور في جامعة هارفارد و Norton رئيس وأحد مؤسسي تعاونية بطاقة الأداء المتوازن. إذ قام الباحثان بإجراء دراسة بحثية على مجموعة من الشركات لاستكشاف طرق جديدة لقياس الأداء. وكان الدافع لدراستهما الاعتقاد المتزايد بأن مقاييس الأداء المالي لم تكن فاعلة لمنظمات الأعمال الحديثة. فقد كانت إدارة الشركات المبحوثة والباحثون مقتنعين بأن الاعتماد على المقاييس المالية للأداء يؤثر في القدرة على خلق القيمة.

وقد ناقش الفريق عددا من البدائل الممكنة، ولكنه استقر على فكرة وجود بطاقة الأداء المتوازن التي تتميز بوجود مقاييس أداء مكونة من مختلف الأنشطة في جميع أنحاء المنظمة، تشمل قضايا العملاء، وعمليات الأعمال الداخلية، وأنشطة الأفراد، واهتمامات المساهمين. وقد وصف الباحثان هذه الأداة الجديدة باسم بطاقة الأداء المتوازن وتلخيص فكرتها في مقالاتهم نشرت في مجلة جامعة هارفارد عام ١٩٩٢.

وعلى مدى السنوات الأربع التالية، اعتمدت عددا من المنظمات بطاقة الأداء المتوازن وحققنت نتائج فورية. وقد اكتشف الباحثان أن هذه المنظمات لم تكن تستخدم بطاقة الأداء المتوازن لاستكمال المقاييس المالية مع محركات الأداء المستقبلي، ولكنها تعمل على توصيل إستراتيجياتها من خلال المقاييس التي اخترت لبطاقة الأداء المتوازن. اكتسبت بطاقة الأداء المتوازن شهرة لدى المنظمات حول العالم كأداة رئيسة لتنفيذ الإستراتيجية، وقام الباحثان بتلخيص الفكرة وما تم تعلمه لغاية تلك المدة في كتابهما "ترجمة الإستراتيجية إلى إجراء" المنشور عام ١٩٩٦ حول بطاقة الأداء المتوازن.

ومنذ ذلك الوقت، تم اعتماد بطاقة الأداء المتوازن من قبل ما يقرب من نصف أكثر المنظمات نجاحا حول العالم، وما يزال الزخم مستمرا. حيث تبنت الكثير من المنظمات الربحية ومنظمات القطاع العام البطاقة، وحظيت بقبول واسع وفعال، حتى أن مجلة هارفارد للأعمال اعتبرتها واحدة من أكثر الأفكار تأثيرا خلال القرن العشرين.

ووصف (Niven, 2002, p12) بطاقة الأداء المتوازن بأنها مجموعة من المقاييس المختارة بعناية والمستمدة من إستراتيجية المنظمة. وتمثل هذه المقاييس المختارة أداة للقادة لتوصيل النتائج، ومحركات الأداء للأفراد وأصحاب المصلحة الخارجيين، والتي من خلالها يمكن للمنظمة تحقيق رسالتها وإنجاز أهدافها الإستراتيجية. كما رأى بأن بطاقة الأداء المتوازن تمثل نظاما للأداء، ونظام إدارة إستراتيجية، وأداة للتواصل.

وقد سميت بطاقة الأداء المتوازن بهذا الاسم لأنها تعتمد على التوازن في المناطق التالية:

التوازن بين مؤشرات النجاح المالية وغير المالية: فقد صممت البطاقة في الأصل للتغلب على أوجه القصور في الاعتماد على المقاييس المالية للأداء.

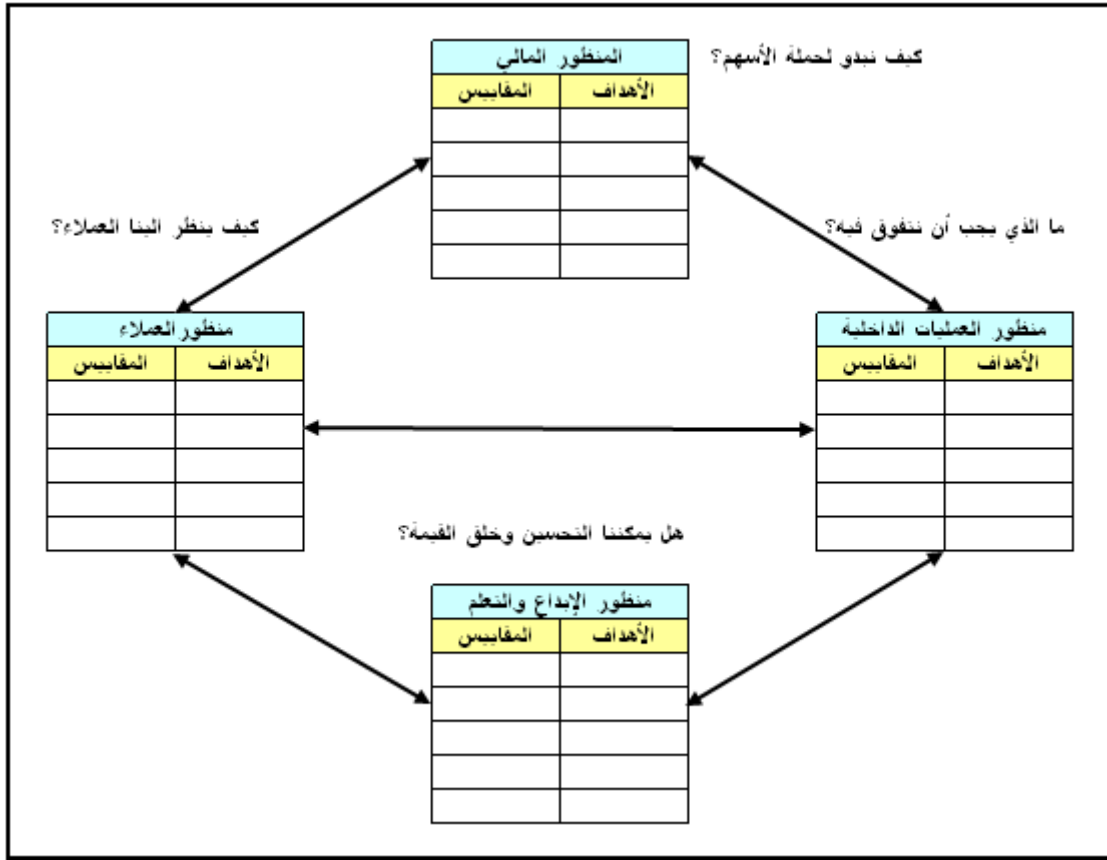
التوازن بين المكونات الداخلية والخارجية للمنظمة: فحملة الأسهم والعملاء يمثلون المكون الخارجي كما تم التعبير عنه في البطاقة، بينما يمثل الأفراد والعمليات الداخلية المكون الداخلي. وهناك إدراك في بطاقة الأداء المتوازن لأهمية التوازن بين الاحتياجات المتناقضة أحيانا لهذه المجموعات في تنفيذ الإستراتيجية على نحو فعال.

التوازن بين مؤشرات التقدم والتأخر للأداء: حيث تمثل مؤشرات التأخر الأداء في الماضي مثل رضا العملاء والإيرادات حيث تفتقر هذه المؤشرات إلى القدرة على التنبؤ. بينما مؤشرات التقدم هي محركات الأداء التي تقود إلى تحقيق مؤشرات التأخر، وهي عادة ما تتضمن مقاييس العمليات والأنشطة. فالتسليم في الوقت المناسب ربما يمثل مؤشر تقدم لمقياس رضا العملاء الذي يمثل مؤشر تأخر. وتساعد بطاقة الأداء المتوازن المنظمات في التغلب على مشكلتين أساسيتين: قياس فاعلية الأداء التنظيمي، وتنفيذ الإستراتيجية بنجاح (Niven, 2002, p23). وهي أداة إدارية توفر للإدارة العليا مجموعة شاملة من المقاييس لتقييم كيف تتقدم المؤسسة باتجاه تحقيق الأهداف الإستراتيجية (Smith, 2007, p166). كما أنها منهج لمواجهة التحديات في تحقيق التوازن بين الإستراتيجية كنظرية وعملية تنفيذها. وتتميز البطاقة بالمنهجية المناسبة لإدارة إستراتيجية الأعمال، واستخدام اللغة المشتركة في كافة مستويات المنظمة، والتصميم الذي يحدد ويدير أهداف المنظمة، وأنها توازن بين قوى متعارضة في الإستراتيجية (Nair, 2004, 13). وهي إحدى الوسائل الإدارية المعاصرة ومن أهم خمسة عشر مفهوما إداريا التي تستند إلى فلسفة واضحة في تحديد الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة وقياس مستوى التقدم في الأداء باتجاه تحقيق الأهداف

بطاقة الأداء المتوازن كنظام لقياس الأداء

أشار (Kaplan and Norton, 1992) بأن الإدارة العليا في العديد من المنظمات قد توصلت إلى نتائج تفيد بأن مقاييس الأداء المالي التقليدية لم تمكنهم من الإدارة الفاعلة لمنظمتهم. لذا اقترح الباحثان تعقب المقاييس المالية والمقاييس التشغيلية في المنظمة من خلال مجموعة من المعلومات ضمن أربعة منظورات كما يلي: كيف ينظر إلينا العملاء؟، وما هي العمليات الداخلية التي يجب التفوق بها؟، وكيف يمكننا الاستمرار في التحسين وخلق القيمة؟، وكيف نبدو لحملة الأسهم؟، ثم يتم تحديد المقاييس التي تعتبر حرجة لنجاح المنظمة في كل منظور. ويتم تعقب المقاييس المهمة باستمرار خوفا من تحقيق مكاسب في منظور على حساب منظور آخر. كما ركز الباحثان على أن ما يتم قياسه هو ما يتم الحصول عليه، فالمقاييس التي يتم استخدامها تؤثر بشكل قوي في سلوك المديرين والأفراد. وأثناء بناء بطاقة الأداء المتوازن يجب تكييف المقاييس بحيث تلائم التحديات التي تواجه المنظمة. وبهذه الطريقة يمكن الحصول على الأداء الذي تحتاجه من أجل النجاح. تضم بطاقة الأداء المتوازن مجموعة من المقاييس تزود الإدارة العليا بنظرة شاملة إلى الأعمال. حيث تتضمن مقاييس مالية تبين نتائج الإجراءات التي اتخذت بالفعل. ثم تكمل المقاييس المالية بمقاييس تشغيلية حول رضا العملاء، والعمليات الداخلية، وأنشطة التحسين والإبداع التي تعتبر محركات الأداء المستقبلي. كما تمكن البطاقة المديرين من النظر إلى الأعمال من أربعة منظورات مهمة كما يأتي:

الشكل (١١-٢) بطاقة الأداء المتوازن كنظام لقياس الأداء



المصدر: Kaplan and Norton, The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance, 1992, P 4

P 4

١. منظور العملاء Customer Perspective: تتسم رسالة المنظمة فيما يتعلق بالعملاء في الأيام الحالية بأنها عامة، ولكن في بطاقة الأداء المتوازن يتطلب ذلك مقاييس محددة لما يريده العملاء من حيث الوقت، والجودة، والأداء، والخدمة، والتكلفة. حيث يحدد المديرون العملاء والشرائح السوقية التي ستنافس فيها وحدة الأعمال، وكذلك مقاييس الأداء لهذه الشرائح المستهدفة. ومن ضمن المقاييس الجوهرية في هذا المنظور اكتساب العملاء، والاحتفاظ بالعملاء، ورضا العملاء، والحصة السوقية.

٢. منظور العمليات الداخلية Internal Process Perspective: يحدد المديرون في هذا المنظور العمليات الداخلية الحرجة التي يجب أن تتميز بها المنظمة. حيث تمكن تلك العمليات وحدات الأعمال من تسليم القيمة التي ستجذب وتحتفظ بالعملاء ضمن الشرائح السوقية المستهدفة، كما ستعمل على الإيفاء بتوقعات حملة الأسهم بالعوائد المالية الممتازة. وأما المقاييس الخاصة بالعمليات الداخلية فتتركز على العمليات الداخلية التي سيكون لها الأثر الأعظم على رضا العملاء وتحقيق الأهداف المالية للمنظمة. ويركز هذا المنظور على عمليات الإبداع المتعلقة بتصميم المنتج وتطوير المنتج وخلق منتجات وخدمات جديدة تسد احتياجات العملاء. ومن ضمن المقاييس الجوهرية في هذا المنظور تكلفة ووقت وجودة العمليات.

٣. منظور التعلم والنمو Learning and Growth Perspective: يحدد هذا المنظور البنية التحتية التي يجب على المنظمة بناؤها لخلق نمو وتحسين بعيد الأمد. يأتي التعلم والنمو التنظيمي من ثلاثة مصادر أساسية وهي الأفراد، والأنظمة، والإجراءات التنظيمية. والأهداف في المنظور المالي والعملاء والعمليات الداخلية سوف تكشف عن فجوة كبيرة بين القدرات الحالية للأفراد والأنظمة والإجراءات وبين ما هو مطلوب لتحقيق الأداء. ومن أجل إغلاق هذه الفجوة يجب الاستثمار في مجال تطوير مهارات الأفراد، وتحسين تكنولوجيا المعلومات والأنظمة، ومحاذاة الإجراءات التنظيمية. ويتضمن هذا المنظور مقاييس لمخرجات عامة مثل رضا الأفراد والتي يمكن قياسها من خلال الاحتفاظ بهم، وتدريبهم وتطوير مهاراتهم وقدراتهم. وكذلك تطوير قدرات أنظمة المعلومات من خلال توفير المعلومات الدقيقة في الوقت الحقيقي حول العملاء والعمليات الداخلية للموظفين في الخطوط الأمامية ومواقع اتخاذ القرار والإجراءات.

٤. المنظور المالي Financial Perspective: تعتبر المقاييس المالية ذات قيمة في تلخيص النتائج الاقتصادية الناتجة عن إجراءات تم اتخاذها. كما تشير مقاييس الأداء المالي فيما إذا كان تنفيذ إستراتيجية المنظمة يسهم في التحسين. وعادة تتصل الأهداف المالية بالربحية، والعائد على رأس المال، ونمو المبيعات. وتعتبر المقاييس المالية ضرورية لتشير فيما إذا كانت الإدارة العليا قد حددت بشكل صحيح وقامت ببناء مقاييس في المناطق أنفة الذكر.

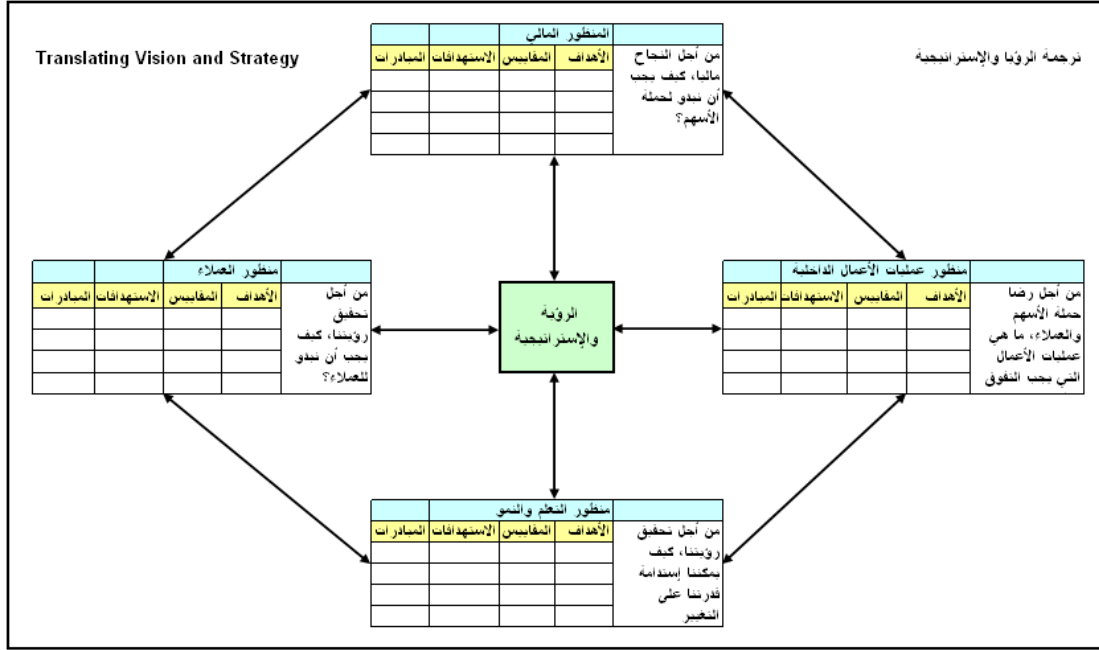
بطاقة الأداء المتوازن كنظام للإدارة الإستراتيجية :

نشر الباحثان Kaplan and Norton في عام ١٩٩٦ مقالة في جامعة هارفارد بعنوان "استخدام بطاقة الأداء المتوازن كنظام للإدارة الإستراتيجية". حيث أوضح أن المنافسة بين المنظمات قد أصبحت معتمدة على المعلومات والقدرة على استغلال الأصول غير الملموسة كالمعرفة وشبكة العلاقات. وكاستجابة لهذا التغيير استكملت بطاقة الأداء المتوازن المقاييس المالية التقليدية بمعايير تقيس الأداء من ثلاثة منظورات إضافية وهي العملاء، وعمليات الأعمال الداخلية، والتعلم والنمو لترجمة الرؤية والإستراتيجية إلى إجراءات. حيث تمكنت المنظمات من تعقب النتائج المالية بالتزامن مع متابعة التقدم في بناء القدرات واكتساب الأصول غير الملموسة التي تحتاجها للنمو المستقبلي. وبهذه الطريقة تمكنت بطاقة الأداء المتوازن من معالجة النقص الخطير في نظام الإدارة التقليدي العاجز عن ربط إستراتيجية المنظمة بعيدة الأمد مع الإجراءات قريبة الأمد.

وطبقا لرأي الباحثين، فإن معظم أنظمة الرقابة الإدارية والتشغيلية مبنية على الأهداف والمقاييس المالية والتي تحتمل علاقة قليلة مع تقدم المنظمة نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية. لذا فإن التأكيد على المقاييس المالية قريبة الأمد يترك فجوة بين تطوير الإستراتيجية وتنفيذها. فليس على المديرين الذين يستخدمون بطاقة الأداء المتوازن الاعتماد على المقاييس المالية قريبة الأمد كمؤشرات منفردة لأداء المنظمة.

فالبطاقة تمكّنهم من إدخال عمليات إدارية جديدة سواء أكانت منفردة أو مجتمعة من الإسهام في ربط الأهداف الإستراتيجية بعيدة الأمد مع الإجراءات قريبة الأمد. ولكي يتم استخدام بطاقة الأداء المتوازن كنظام للإدارة الإستراتيجية يجب ترجمة الرؤية والإستراتيجية من خلال المنظورات الأربعة كما هو موضح بالشكل (٢-١٢).

الشكل (٢-١٢) ترجمة الرؤية والإستراتيجية من خلال المنظورات الأربعة



المصدر: Kaplan and Norton, Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, 1996, P4.

١. ترجمة الرؤية والإستراتيجية Translating Vision and Strategy:

تساعد عملية ترجمة الرؤية المديرين في بناء توافق في الآراء حول رؤية وإستراتيجية المنظمة. فالكثير من الجمل التي تطلقها الإدارة العليا كرؤية المنظمة يصعب ترجمتها إلى مصطلحات تشغيلية توفر إرشادات مفيدة على مستوى الأفراد. وحتى يتمكن الأفراد من العمل على العبارات الواردة في الرؤية والإستراتيجية، يجب التعبير عنها كمجموعة من الأهداف والمقاييس المتكاملة، ويتفق عليها كافة كبار المسؤولين، وأن تصف محركات النجاح على الأمد البعيد.

٢. التوصيل والربط Communicating and Linking:

حيث تمكن المديرين من توصيل الإستراتيجية من المستويات الإدارية العليا إلى الأدنى في المنظمة وكذلك ربطها بأهداف الإدارات والأفراد. وتقليدياً، يتم تقييم الإدارات من خلال الأداء المالي، ويتم ربط الحوافز الفردية بالأهداف المالية قريبة الأمد. ولكن بطاقة الأداء المتوازن تزود المديرين بطريقة لضمان أن كافة المستويات في المنظمة تفهم الإستراتيجية بعيدة الأمد وأن أهداف الإدارات والأفراد يتم محاذاتها مع الأهداف الإستراتيجية.

وتشير بطاقة الأداء المتوازن لكل واحد وهذا ما تحاول المنظمة تحقيقه لحملة الأسهم وكذلك للعملاء. ولكن من أجل محاذاة أداء الأفراد مع الإستراتيجية، فإن مستخدمي بطاقة الأداء المتوازن ينخراطون بشكل عام في ثلاثة أنشطة وهي التواصل والتثقيف، وتحديد الأهداف، وربط المكافآت بمقاييس الأداء كما يلي:

يتحقق التواصل والتثقيف من خلال الحفاظ على سياسات تضمن أن كافة الأفراد لديهم وعي إستراتيجية المنظمة. ومن المهم أيضاً أن يكون الأفراد في المستوى الأدنى قادرين على الوصول إلى المستوى الأعلى فيما إذا كانت الإستراتيجيات واقعية من المنظور التنافسي والتنفيذي.

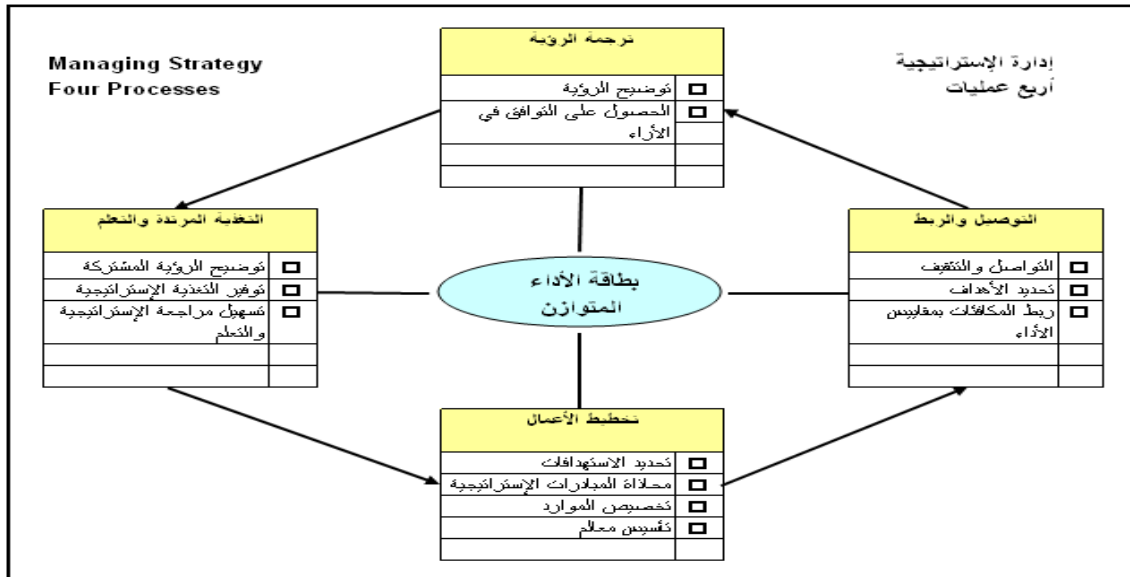
إن تحديد الأهداف وحده ليس كافياً لتغيير عقلية الأفراد. ومن التقنيات المستخدمة لضمان أن الأهداف مرتبطة بتنفيذ الإستراتيجية قيام الأفراد باستخدام بطاقة أداء شخصية تكون فيها معلومات تصف أهداف المنظمة والمقاييس والاستهدافات. ثم يطلب من الأفراد تحديد أهدافهم الفردية التي يمكن أن تكون منسجمة مع أهداف المنظمة وكذلك المبادرات التي يمكن القيام بها لتحقيق أهداف المنظمة.

كما أن ربط المكافآت بالأداء يعتبر من الحوافز المهمة لمساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها. حيث تضمن بطاقة الأداء المتوازن أن هناك معايير صحيحة مستخدمة كمقياس للأداء قبل تقديم المكافآت. والفكرة تقوم على أساس أن عدم استخدام مؤشرات صحيحة لتقييم الأداء سيشكل مخاطر عالية في نظام المكافآت.

٣. تخطيط الأعمال Business Planning:

يمكن هذه العملية المنظمات من دمج وتكامل خطط الأعمال مع الخطط المالية. فجميع المنظمات تنفذ عدداً متنوعاً من برامج التغيير، وتتنافس للحصول على وقت كبار المديرين والموارد. ويجد المديرون صعوبة في دمج هذه المبادرات المتنوعة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية، ويقود هذا الوضع إلى خيبة أمل متكررة فيما يتعلق بنتائج البرامج. ولكن عندما يستخدم المديرون الأهداف الطموحة المقترنة بمقاييس في بطاقة الأداء المتوازن كأساس لتخصيص الموارد وتحديد الأولويات، فإنهم يستطيعون التنسيق بين هذه المبادرات وتجعلهم يتقدمون نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية بعيدة الأمد.

الشكل (٢-١٣) العمليات الأربع لإدارة الإستراتيجية



المصدر: Kaplan and Norton, Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, 1996, P5.

٤. التغذية المرتدة والتعلم Feedback and Learning:

تعطي هذه العملية المنظمات القدرة على التعلم الإستراتيجي. فعمليات المراجعة والتغذية المرتدة الموجودة تركز على استعراض مدى تحقيق المنظمة والإدارات والأفراد للأهداف المالية. وباستخدام بطاقة الأداء المتوازن في قلب أنظمة الإدارة، يمكن للمنظمة متابعة النتائج قريبة الأمد من خلال ثلاثة منظورات إضافية "العملاء، وعمليات الأعمال الداخلية، والتعلم والنمو"، وكذلك تقييم الإستراتيجية في ضوء الأداء الحالي. وبذلك، تمكن بطاقة الأداء المتوازن المنظمات من تعديل إستراتيجياتها لتعكس التعلم في الوقت الحقيقي.

وتوفر بطاقة الأداء المتوازن ثلاثة بنود رئيسة للتعلم الإستراتيجي كما يلي:

توضح بطاقة الأداء المتوازن الرؤية. ويتم توصيل الرؤية الشاملة إلى كامل المنظمة، كما يتم ربط الجهود الفردية بأهداف وحدات الأعمال.

توفر بطاقة الأداء المتوازن نظاما للتغذية المرتدة. ويرى هذا النظام الإستراتيجيات كفرضيات ينبغي أن يكون قادرا على اختبارها، والتحقق من صحتها وتعديلها.

تسهل بطاقة الأداء المتوازن المراجعة الإستراتيجية، فبدلا من استخدام المقابلات الدورية لتقييم الأداء الماضي كعملية المراجعة المالية التقليدية، فإن مستخدمي بطاقة الأداء المتوازن يراجعون التغذية المرتدة بطريقة تكسبهم فهما أفضل للإستراتيجية وكيف يمكن إجراء التعديلات بالاعتماد على المعلومات الجديدة.

ربط مقاييس بطاقة الأداء المتوازن بالإستراتيجية :

أوضح (Kaplan and Norton, 1996, p148) بأن بطاقة الأداء المتوازن ليست مجرد مجموعة من المؤشرات الحرجة لعوامل النجاح. فالمقاييس المتعددة في البطاقة المعدة بشكل صحيح يجب أن تتكون من سلسلة من الأهداف والمؤشرات المترابطة بحيث تكون متسقة ومتعاضة. وهناك مجموعة من القواعد التي تمكن المنظمة من ربط بطاقة الأداء المتوازن بالإستراتيجية وهي علاقات السبب والأثر، وخليط من مقاييس النتائج ومحركات الأداء، والربط مع الجانب المالي كما يلي:

١. علاقات السبب والأثر Cause and Effect Relationships:

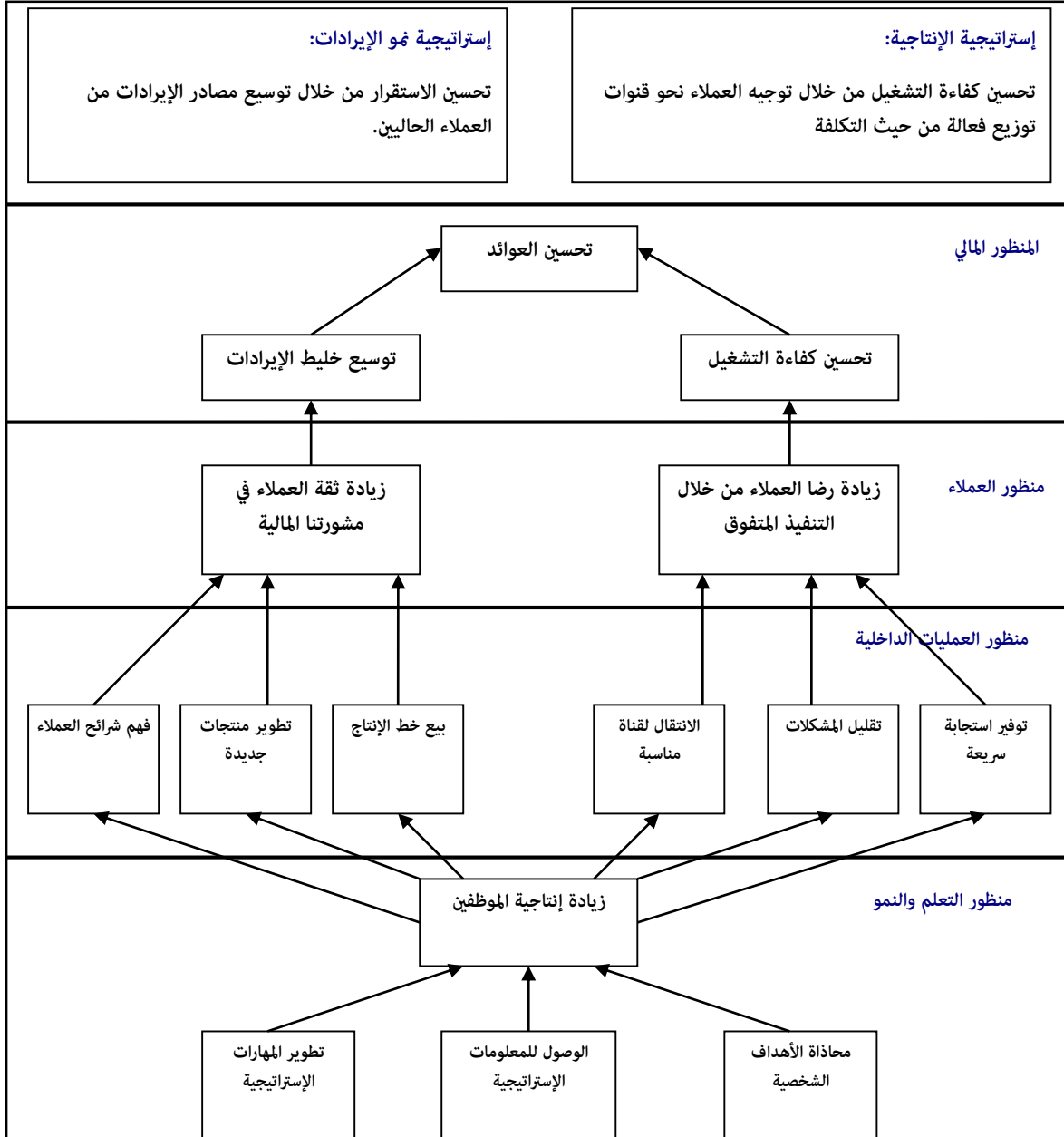
يرى الباحثان بأن الإستراتيجية عبارة عن مجموعة من الفرضيات حول السبب والأثر. ويجب على نظام الإدارة أن يجعل العلاقات بين الأهداف والمقاييس في المنظورات المتعددة واضحة بحيث يمكن إدارتها والتحقق من صحتها. ويجب أن تتخلل سلسلة السبب والأثر كافة المنظورات الأربعة في بطاقة الأداء المتوازن. ويمكن التعبير عن علاقات السبب والأثر من خلال جمل على صيغة إذا-فإن If-then. فالرابط بين تحسين المبيعات وتدريب الأفراد وزيادة الأرباح يمكن تأسيسه من خلال تتابع الفرضيات التالية: إذا قمنا بزيادة تدريب الموظفين حول المنتجات، فإننا سنصبح أكثر معرفة حول المجموعة الكاملة من المنتجات التي يمكن بيعها. وإذا كان الأفراد أكثر معرفة حول المنتجات، فإن فاعلية مبيعاتهم سوف تتحسن. وإذا تحسنت مبيعاتهم، فإن هوامش معدل أرباح المنتجات التي يبيعونها سوف يزيد.

ويجب أن تترجم بطاقة الأداء المتوازن المعدة بشكل صحيح إستراتيجية وحدة الأعمال من خلال تتابع علاقات السبب والأثر. وكل مقياس يتم اختياره في بطاقة الأداء المتوازن يجب أن يكون عنصرا في سلسلة علاقات السبب والأثر، ويعمل على توصيل معنى إستراتيجية وحدة الأعمال في المنظمة.

٢. النتائج ومحركات الأداء Outcomes and Performance Drivers:

تميل المقاييس العامة المستخدمة في بطاقة الأداء المتوازن إلى أن تكون مقاييس جوهرية تعكس الأهداف العامة للإستراتيجيات. وعادة ما تكون مقاييس النتائج مؤشرات تأخر Lag indicators مثل الربحية، والحصة السوقية، ورضا العملاء، والاحتفاظ بالعملاء، ومهارات الأفراد. أما محركات الأداء فهي مؤشرات تقدم Lead indicators التي تميل إلى أن تكون فريدة وخاصة بوحدة الأعمال. وتنعكس تميز إستراتيجية وحدة الأعمال

الشكل (٢-١٤) علاقة السبب والأثر بين المنظورات في الإستراتيجية



المصدر: Kaplan and Norton, Translating Strategy into Action: The Balanced Scorecard, 1996, P

ويجب أن تضم بطاقة الأداء المتوازن خليطاً من مقاييس النتائج ومحركات الأداء، فمقاييس النتائج بدون محركات الأداء لا تقوم بتوصيل كيف يمكن تحقيق النتائج. كما أنها لا توفر مؤشرات مبكرة فيما إذا كان يتم تنفيذ الإستراتيجية بنجاح. وعلى العكس، فإن محركات الأداء مثل وقت الدورة بدون مقاييس النتائج ربما يمكن المنظمة من تحقيق تحسينات تشغيلية على الأمد القريب ولكنها سوف تفشل في الكشف عن ما إذا كانت التحسينات التشغيلية قد تمت ترجمتها إلى توسع الأعمال مع العملاء الحاليين والجدد. لذا فإن بطاقة الأداء المتوازن الجيدة يجب أن تحتوي على مزيج مناسب من النتائج (مؤشرات التأخر) ومحركات الأداء (مؤشرات التقدم) بحيث تكون مخصصة لإستراتيجية وحدة الأعمال.

٣. الربط المالي Linkage to financials:

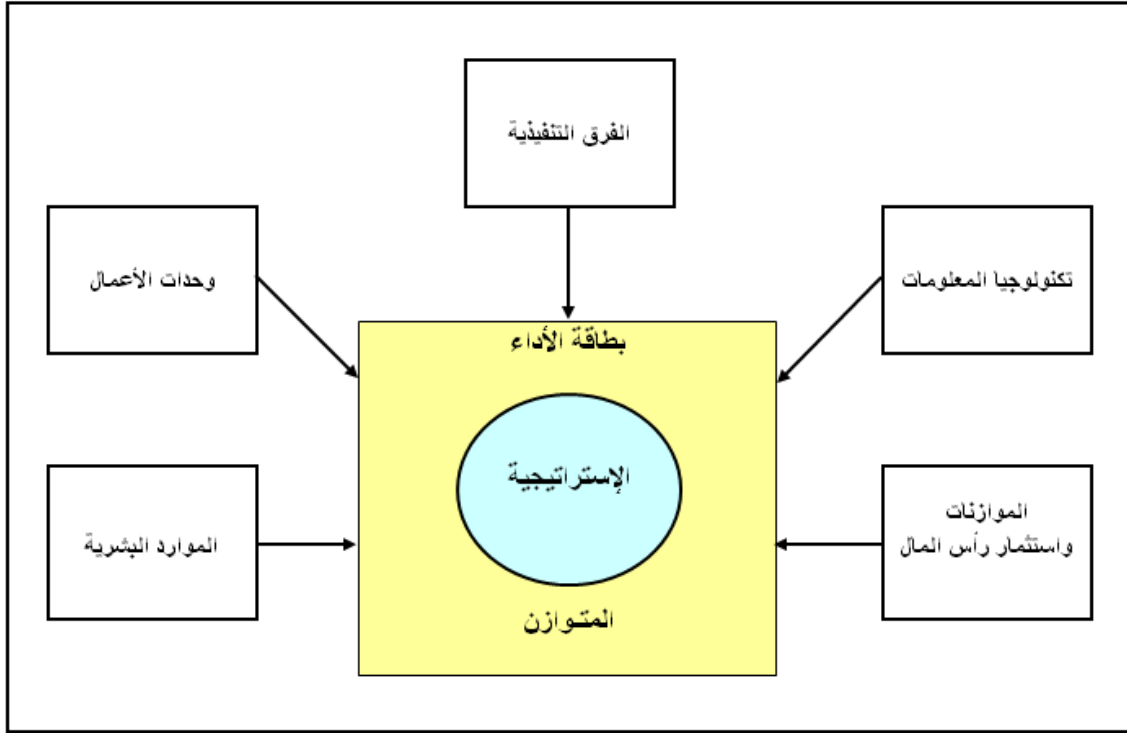
مع انتشار برامج التغيير في الكثير من المنظمات، من السهل الانشغال بأهداف مثل الجودة، ورضا العملاء، والإبداع، وتمكين الأفراد. ففي حين يمكن لهذه الأهداف أن تقود إلى تحسن أداء وحدات الأعمال، إلا أنها يمكن أن لا تنجح إذا استخدمت كغايات. يجب احتفاظ بطاقة الأداء المتوازن بتأكيد قوي على النتائج وخاصة المالية منها مثل العائد على رأس المال المستثمر، والقيمة الاقتصادية المضافة. ويفشل الكثير من المديرين في ربط البرامج مثل إدارة الجودة الشاملة، وتخفيض وقت الدورة، وإعادة الهندسة، وتمكين الأفراد من النتائج التي تؤثر بشكل مباشر في العملاء وتوفر الأداء المالي المستقبلي. فهنا لم يتم ربط برامج التغيير مع الأهداف المحددة لتحسين رضا العملاء ومن ثم تحسين الأداء المالي. لذلك يجب ربط المقاييس في بطاقة الأداء المتوازن مع الأهداف المالية.

المنظمة المركزة على الإستراتيجية :

لقد مكنت بطاقة الأداء المتوازن المنظمات من التركيز وإيجاد حالة الربط بين الفرق التنفيذية، ووحدات الأعمال، والموارد البشرية، وتكنولوجيا المعلومات، والموارد المالية وبين إستراتيجية المنظمة. وقد حدد (Kaplan and Norton, 2001, p9) خمس قواعد تجعل من المنظمة مركزة على تنفيذ الإستراتيجية حسب ما هو محدد في الشكل (٢-١٥) كما يلي:

١. ترجمة الإستراتيجية إلى مصطلحات تشغيلية: لا يمكن تنفيذ الإستراتيجية إذا لم يكن بالمقدور فهمها. وباستخدام إطار عمل يسمى الخريطة الإستراتيجية، فإن كل مقياس في بطاقة الأداء المتوازن يصبح متضمناً في سلسلة من منطق السبب والأثر تصف كيف يمكن تحويل الأصول غير الملموسة إلى نتائج مالية ملموسة.
٢. محاذاة المنظمة مع الإستراتيجية: معظم المنظمات مصممة بشكل تقليدي إلى دوائر ذات وظائف متخصصة كالمالية والتصنيع والمبيعات. إن التواصل والتنسيق عبر تلك الدوائر غالباً ما يكون صعباً، ولكن المديرين في المنظمة المركزة على الإستراتيجية يستبدلون الهيكل الوظيفي بموضوعات وألويات إستراتيجية تمكن من استخدام مجموعة متناسقة من الأولويات عبر تلك الوحدات التنظيمية المتفرقة.
٣. اجعل الإستراتيجية العمل اليومي لكل فرد: تستخدم المنظمة المركزة على الإستراتيجية بطاقة الأداء المتوازن من خلال ثلاث عمليات متميزة لمحاذاة الأفراد مع الإستراتيجية وهي: التوصيل والتعليم، وتطوير أهداف على مستوى الأفراد والفرق، وأنظمة الحوافز والمكافآت.

الشكل رقم (٢-١٥) ربط وتركيز الموارد باتجاه الإستراتيجية



المصدر: Kaplan and Norton, Strategy Focused Organization, 2001, p8

٤. اجعل من الإستراتيجية عملية مستمرة ومتواصلة: يمكن للمنظمات المركزة على الإستراتيجية تكييف إستراتيجياتها حسب التغيير في البيئة ونضج الإستراتيجية وذلك من خلال استخدام عملية الحلقة المزدوجة التي تدمج إدارة التكتيكات مع إدارة الإستراتيجية. وهناك ثلاثة موضوعات مهمة لتنفيذ هذه العملية وهي: ربط الإستراتيجية بالموازنة من خلال المبادرات الإستراتيجية، وإغلاق حلقات الإستراتيجية بنظام التغذية المرتدة المرتبط ببطاقة الأداء المتوازن، واختبار وتكييف الإستراتيجية بالاعتماد على التغذية المرتدة من مقاييس بطاقة الأداء المتوازن.

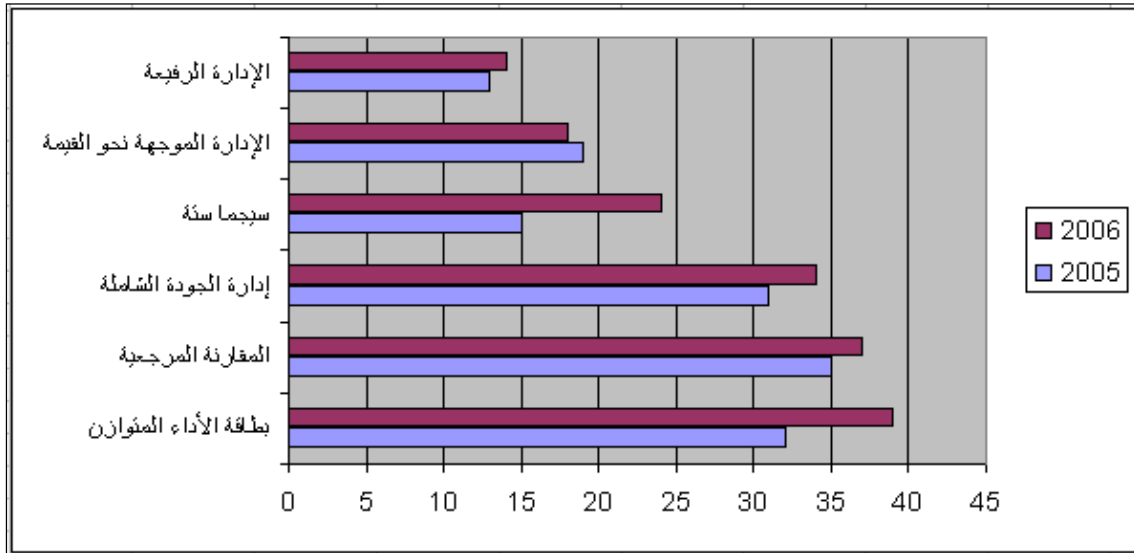
٥. الحشد للتغيير من خلال القيادة التنفيذية: إذا لم يكن المدبرون في المستويات العليا قادة يتصفون بالحيوية في مجال العمليات، فإن التغيير لن يحدث، ولن يتم تنفيذ الإستراتيجية، وسيتم فقدان الفرصة لتحسين الأداء. في البداية يكون التركيز على التعبئة والتهيئة لخلق الزخم، بعد ذلك ينتقل التركيز إلى الحوكمة، حيث يجب على المديرين تأسيس عملية لتوجيه الانتقال إلى نموذج أداء جديد، وتدرجياً مع مرور الوقت يتطور نظام إدارة جديد.

يرى الباحث أن تحديد إستراتيجية المنظمة ومحاذاتها مع عمليات الأعمال يعتبر من العوامل الحرجة لنجاح المنظمة في تنفيذ إستراتيجيتها. ويتطلب ذلك الاستثمار في الوقت، والجهد، وتعاضد جهود فرق الإدارة الخيرة. ويجب على متخذي القرارات في المنظمات محاذاة عمليات الأعمال مع إستراتيجية المنظمة،

حيث يعتبر ذلك أحد الشروط المسبقة لتنفيذ إدارة عمليات الأعمال. وتعتبر الإستراتيجية واضحة المعالم أساساً للمحاذاة مع عمليات الأعمال المرتبطة بها. وفي حالة عدم صياغة إستراتيجية واضحة المعالم في المنظمة أو إهمال المحاذاة بين الإستراتيجية وعمليات الأعمال، فإن المنظمة ستفشل في تنفيذ إستراتيجيتها.

وقد اختار الباحث بطاقة الأداء المتوازن كمنهج لتنفيذ الإستراتيجية وذلك بالاعتماد على دراسات سابقة أظهرت أن بطاقة الأداء المتوازن هي أكثر المناهج المستخدمة بالترافق مع إدارة عمليات الأعمال لتنفيذ الإستراتيجية. فقد أظهرت دراسة قام بها (Neubauer, 2009) على مجموعة من الشركات الأوروبية مكونة من (١٨٥) شركة أن ٣٩% من الشركات تستخدم بطاقة الأداء المتوازن كمنهج لدعم المحاذاة بين الإستراتيجية وعمليات الأعمال والتحسين المستمر للعمليات. حيث تعتبر البطاقة النظام الإداري المستخدم لدعم المنظمات في تحسين الأداء الإستراتيجي. الشكل (٢-١٦) يوضح المناهج المستخدمة لدعم عمليات الأعمال ومحاذاتها مع الإستراتيجية:

الشكل (٢-١٦) المناهج المستخدمة لدعم عمليات الأعمال في تنفيذ الإستراتيجية



المصدر: Neubauer, An Empirical Study about the status of BPM, 2009, P172

كما أظهرت الدراسة أن ٦٠% من المنظمات المبحوثة لم تقم بالربط والمحاذاة بين عمليات الأعمال والإستراتيجية. ومن الأسباب الرئيسة لعدم محاذاة عمليات الأعمال مع الإستراتيجية: الافتقار إلى دعم الإدارة العليا، وغياب الأهداف القابلة للقياس والتي تعتبر شرطا إلزاميا لتحقيق النجاح في إستراتيجية المنظمة، وغياب المعرفة بين متخذي القرارات المتعلقة بتنفيذ إدارة عمليات الأعمال، وغياب الإستراتيجية واضحة المعالم. كما أراد الباحث التعريف بالجيل الثاني لبطاقة الأداء المتوازن، فالانطباع السائد هو حول الجيل الأول للبطاقة الذي برز في العام ١٩٩٢ عندما استخدمت كأداة لقياس الأداء. بينما تم تطوير البطاقة في العام ١٩٩٦ ليصدر الجيل الثاني لها، ولتصبح نظاماً للإدارة الإستراتيجية تم تبنيها من قبل عدد كبير من المنظمات حسب ما ورد في مجلة Fortune الأمريكية.

الدراسات ذات الصلة

الدراسات باللغة العربية :

دراسة الصفو (٢٠٠٩) بعنوان "عناصر إستراتيجية العمليات وأثرها في بعض مجالات الأداء: دراسة استطلاعية لأراء المديرين في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى".

هدفت الدراسة إلى معرفة طبيعة علاقة الارتباط والأثر بين عناصر إستراتيجية العمليات وبين مجالات الأداء الاستراتيجي. وقد قاست الدراسة أثر المتغير المستقل من خلال (رسالة العمليات، والقدرة المميزة، وأهداف العمليات، وسياسات العمليات) على المتغير التابع باستخدام مؤشرات الأداء المالي، والأداء التشغيلي والأداء التنافسي. تكونت وحدة المعاينة في الدراسة من الأشخاص الأكثر دراية وخبرة بإستراتيجية العمليات والأداء الإستراتيجي وعددهم (٨٠)، شملت العينة المدير العام ومعاونيه، وأعضاء مجلس الإدارة، ومديري دوائر الإنتاج والتسويق والمالية.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات من أهمها: وجود علاقة ارتباط معنوية بين عناصر إستراتيجية العمليات ومجالات الأداء الاستراتيجي، وكذلك وجود تأثير معنوي لتلك العناصر في مجالات الأداء الاستراتيجي على مستوى الشركة قيد الدراسة.

دراسة ياغي (٢٠٠٩) بعنوان "أثر برامج التغيير التنظيمي على أداء المصارف التجارية في الأردن".

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر برامج التغيير التنظيمي على أداء المصارف التجارية في الأردن. وقد تم تحليل أراء مديري المصارف حول تأثير برامج التغيير التنظيمي المتعلقة بتغيير كل من الأهداف، والهيكل التنظيمية، والعمليات المصرفية الداخلية، وفلسفة وإدارة الموارد البشرية المطبقة لدى المصارف على مستوى أدائها المتوازن المكون من الأداء المالي، وخدمة العملاء، والتعليم والإبداع، والعمليات الداخلية للمصارف.

تكون مجتمع الدراسة من المصارف التجارية العاملة في الأردن والبالغ عددها (٢٣) مصرفاً. وقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، حيث تم توزيع (٣٥٠) استبانته. وقد كان مديرو المصارف هم وحدة المعاينة والتحليل، كونهم المعنيين بصياغة وتنفيذ برامج التغيير التنظيمي والتعامل معها. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبعض برامج التغيير التنظيمي على الأداء المتوازن للمصارف، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المديرين نحو برامج التغيير التنظيمي وبطاقة الأداء المتوازن تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية.

دراسة العبادي (٢٠٠٧) بعنوان "أثر تطبيق الجودة الشاملة على رضا العملاء في المصانع الأردنية لإنتاج الأدوية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المصانع الأردنية لإنتاج الأدوية والتعرف على مدى رضا العملاء عن الدواء الأردني من خلال تناول مدى تطبيق عناصر إدارة الجودة في مصانع إنتاج الأدوية الأردنية وهي (البحث والتطوير، وكفاءة العاملين، وكلفة الجودة الشاملة، والرقابة على الجودة الشاملة، والحصول على شهادات الجودة) وأثرها على رضا العملاء من خلال مدى رضاهم عن فعالية الدواء، والسعر، وتعليمات الاستخدام، والتغليف ومدى توافر الدواء.

وقد تكون مجتمع الدراسة من (١٤) شركة، وحجم وحدة المعاينة (٤٨) من مديري الشركات ويشمل "مديري الإنتاج، والجودة الشاملة، ورقابة الجودة، والمبيعات، والتدريب، وإدارة الموارد البشرية والمالية"، وكذلك مجتمع مستهلكي الأدوية من الأطباء (٣٥٧) والصيادلة (٢٩٦) في أمانة عمان الكبرى.

ومن أهم نتائج الدراسة: أن مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركات إنتاج الأدوية الأردنية بلغ (٨٣.٢%)، وهذا يبين أن الشركات الأردنية المنتجة للأدوية تقوم بالالتزام بتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة بشكل جيد في مختلف مراحل عملية الإنتاج. وكذلك وجود علاقة إيجابية بين العوامل التنظيمية ودرجة رضا العملاء عن جودة الدواء الأردني.

دراسة الجدياية (٢٠٠٤) بعنوان "المنظمة الإلكترونية مع التركيز على عمليات الأعمال: دراسة تحليلية للشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن".

هدفت الدراسة إلى تطوير نموذج لتوضيح العلاقة بين استخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتوجه نحو عمليات الأعمال، وبين الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة، وذلك من أجل الوقوف على واقع الربط الإلكتروني ومدى التركيز على عمليات الأعمال الأساسية وتوضيح ارتباطها وانعكاساتها على الأداء التنظيمي. وقد تم إجراء الدراسة على وحدة معاينة مقدارها (٤٦) شركة صناعية عاملة مساهمة محدودة.

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين استخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وبين الأداء الوظيفي. وكذلك وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين التوجه نحو عمليات الأعمال وبين الأداء التنظيمي بازدياد الترابط والتماسك بين الدوائر والأقسام وبانخفاض صراع التقاطع الوظيفي كمتغيرين وسيطين.

دراسة بني هاني (٢٠٠٤) بعنوان "استراتيجيات العمليات وأثرها على الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على منظمات صناعة البرمجيات في الأردن".

هدفت الدراسة إلى تطوير واختبار نموذج لاستراتيجيات العمليات (الكلفة والجودة والمرونة والسرعة) وأثرها على الميزة التنافسية. وقد هدف النموذج إلى التعرف على واقع استراتيجيات العمليات التي تمارسها منظمات صناعة البرمجيات في الأردن، وكذلك التعرف على أبعاد الميزة التنافسية التي تهتم بها منظمات صناعة البرمجيات، وصولاً إلى بناء الأداة العلمية التي تجسد علاقة استراتيجيات العمليات بالميزة التنافسية.

وقد تم تجميع البيانات اللازمة لتطبيق واختبار نموذج الدراسة من (٢٢) منظمة متخصصة في صناعة البرمجيات في الأردن، حيث تمت معالجة البيانات إحصائياً بإجراء الفحوصات الإحصائية الوصفية والتحليلية، والتي كشفت عن توافر عوامل بناء المنظمة المتعلمة في منظمات صناعة البرمجيات في الأردن، وأن هنالك علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات العمليات والميزة التنافسية، وكذلك وجود أثر ذي دلالة إحصائية لاستراتيجيات العمليات على الميزة التنافسية.

وأظهرت نتائج الدراسة أن منظمات صناعة البرمجيات تستطيع تحقيق الميزة التنافسية بالاعتماد على زيادة الحصة السوقية، وتعزيز السمعة التجارية، وتوظيف التكنولوجيا عن طريق تبني استراتيجيات التكلفة والسرعة. أما تحقيق الميزة التنافسية عن طريق إرضاء العملاء، فيتطلب من المنظمة التركيز على إستراتيجية المرونة.

دراسة الكساسبة (٢٠٠٤) بعنوان "دور تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة عمليات الأعمال: دراسة ميدانية على شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن".

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تأثير تقنيات المعلومات المستخدمة في الشركات المبحوثة وقدرات تكنولوجيا المعلومات على العمليات التي تتم إعادة هندستها، بغية بناء نموذج للدور الذي يمكن أن تلعبه تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة العمليات. وقد بلغ حجم وحدة المعاينة في الدراسة (٢٧٦) من مديري ورؤساء أقسام تكنولوجيا المعلومات.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: إن (٦٣%) من الشركات المبحوثة قد نفذت برامج إعادة هندسة لعملياتها أو بدأت بتنفيذها، وأن (٢٨.٣%) من الشركات المبحوثة تخطط لإعادة هندسة جميع عملياتها. كما توصلت إلى أن العمليات التي تتم إعادة هندستها ترتبط بالمتغيرات المستقلة (قواعد البيانات المشتركة، وبرمجيات العمل الجماعي، والنظم الخبيرة، وقدرات التكامل والقدرات الجغرافية).

الدراسات باللغة الانجليزية:

دراسة Kohlbacher and Gruenwald (٢٠١٠) بعنوان :

.Process orientation: conceptualization and measurement

هدفت الدراسة إلى بناء نموذج يحدد أبعاد المنظمة الموجهة نحو العمليات ومعالجة أوجه القصور في الأدب المتعلق بالتوجه نحو العمليات. فقد أكد الباحثان على أن التوجه نحو العمليات يعني التركيز على عمليات الأعمال والعملاء بدلاً من التركيز على التراكيب الوظيفية. وقد تم إجراء الدراسة على مجموعة من الشركات النمساوية التي تعمل في مجال الصناعات المعدنية والآلات التي يزيد عدد الموظفين فيها على (٥٠) موظفاً، وقد بلغت وحدة المعاينة (١٥٢) شركة.

وقد استخدم الباحثان (٣٧) مؤشراً لقياس نموذج التوجه نحو العمليات. وتمت مناقشة أبعاد النموذج مع عدد من مستوحي العمليات في منظمات تعمل في صناعات مختلفة. وقد تم تحديد أبعاد النموذج كما يلي: تصميم وتوثيق العمليات، والتزام الإدارة العليا، وتعيين مسئول عن العمليات، وقياس أداء العمليات، ومحاذاة الثقافة التنظيمية مع منهج العمليات، وتعيين خبراء في مجال العمليات، ووجود أنظمة موارد بشرية موجهة نحو العمليات، وتنسيق وتكامل مشاريع العمليات.

وقد توصلت الدراسة إلى أن إدارة عمليات الأعمال تتضمن عدة جوانب تتراوح بين قياس أداء العمليات والهيكل التنظيمي الموجه نحو العمليات. وأن التوجه نحو العمليات يزيد من كفاءة المنظمة من خلال تنسيق الأنشطة بين مختلف المستويات الإدارية في المنظمة.

"Defining strategic processes in investment companies: An exploration study in Iranian "

"investment companies

هدفت الدراسة إلى تحديد وتعريف العمليات ذات الطبيعة الإستراتيجية في الشركات الاستثمارية الإيرانية. وقد استخدم الباحثون منهج تحديد العمليات الإستراتيجية في عشر شركات استثمارية بالاعتماد على إطار بطاقة الأداء المتوازن والتحليل الإحصائي. وقد بلغت وحدة المعاينة (٤٤) من المديرين العاملين في الشركات الاستثمارية. وقد توصلت الدراسة إلى أن تعريف وتحديد العمليات الإستراتيجية للشركات الاستثمارية قد ساعدها في تخصيص وتعيين الموارد للعمليات التي تسهم بشكل مباشر في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للشركات، وهذا جعل العمليات الإستراتيجية مرشحة لمشاريع تحسين العمليات.

دراسة Neubauer (٢٠٠٩) بعنوان "

"An empirical study about the status of Business Process Management

هدفت الدراسة إلى معرفة أهمية إدارة عمليات الأعمال من حيث كونها تسمح للشركات بالتكيف السريع مع متطلبات الأعمال المتغيرة. كما هدفت إلى التعرف على الطرق والأفكار المقترحة والتي تعتمد على إدارة عمليات الأعمال لزيادة كفاءة عمليات المنظمات.

قام الباحث بإجراء مسح أطلق عليه اسم الوضع الراهن لإدارة عمليات الأعمال في كل من النمسا، وألمانيا، وسويسرا وذلك في عام ٢٠٠٦ شمل (١٨٥) من متخذي القرار في عدة شركات، وذلك من أجل التعرف على الاتجاهات الحالية والخطط الإستراتيجية للشركات ومدى تحقيق هذه الاستراتيجيات على أرض الواقع. وتلقي الدراسة الضوء على الخطوات اللازمة للمنظمات من أجل أن تصبح منظمات مركزة على العمليات.

وقد توصلت الدراسة إلى أن تحقيق أهداف المنظمة يتطلب توفر الانسجام الملائم بين الأعمال وتكنولوجيا المعلومات كعنصر مهم في سوق تنافسي. وأن الغالبية العظمى من الشركات التي شملها المسح والمنخرطة في مشاريع إدارة عمليات أعمال لا تتبع المنهج الشمولي لإدارة عمليات الأعمال الذي يسمح للمنظمة بالوصول إلى حالة المنظمة المركزة على العمليات.

دراسة Rodriguez (٢٠٠٨) بعنوان

"A Framework to align strategy, improvement, performance, and customer using an "

"integration of six sigma and balanced scorecard

هدفت الدراسة إلى التحقق من تطوير وتنفيذ وتقييم منهج إداري تم تأسيسه للربط بين الإستراتيجية، والأداء، ورضا العملاء من أجل تحقيق قيمة للمنظمة. وقد تم إجراء الدراسة على منظمة خدمية في فنزويلا لتقييم أثر المنهج المقترح والذي سمي باسم "Six Sigma Scorecard" "SSS". وقد أتاح تطبيق هذا المنهج على منظمة حقيقية للباحث وصف عملية الدمج بين منهج بطاقة الأداء المتوازن ومنهج سيجما ستة، وكذلك معرفة العلاقة بين المنهجين. كما أتاح للباحث تحديد مبادرات التحسين التي تسهم في تنفيذ إستراتيجية المنظمة، وتوافر تغذية راجعة للإدارة العليا التي قامت بتطبيق الربط والمحاذاة على عدة مستويات (المؤسسي و وحدات الأعمال والتشغيلي). وقد تكونت وحدة المعاينة من رئيس المنظمة والمديرين دون ذكر حجم العينة.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق المنهج المدمج "SSS" في المنظمة قد أدى إلى تحسن في وقت دورة العملية بنسبة (٤٠%)، وزيادة في قدرة العملية بنسبة (٥٠%)، وانخفاض في عدد النشاطات التي لا تضيف قيمة إلى العملية بنسبة (٦٥%). ومن نتائج الدراسة أيضاً أن مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن قد أظهرت تأثيراً إيجابياً للمؤشر المالي حيث نما من (٣٠%) إلى (٤٢%) بعد تطبيق المنهج المدمج "سيجما ستة وبطاقة الأداء المتوازن".

دراسة Al-Mudimigh (٢٠٠٧) بعنوان :

"The role and impact of business process management in enterprise systems implementation".

هدفت الدراسة إلى تحديد دور وأثر إدارة عمليات الأعمال في نجاح تنفيذ أنظمة تخطيط الموارد في المنظمة من أجل تعزيز تجربة الكثير من المنظمات التي تنفذ أو تخطط لتنفيذ هذه الخطوة لتحسين الأداء، وتمكينها من اتخاذ القرارات لتحقيق الميزة التنافسية. وقد أجريت الدراسة على ست شركات سعودية دون تحديد حجم وحدة المعاينة.

وقد توصلت الدراسة إلى أن عوامل النجاح الحرجة لتنفيذ أنظمة تخطيط الموارد تكمن في التزام الإدارة العليا بالتنفيذ، والتغيير في العمليات الموجودة، والبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، ونشر ثقافة إدارة التغيير. كما توصلت الدراسة إلى أن أنظمة تخطيط الموارد لا تعتبر مشروعا لتكنولوجيا المعلومات، ولكنها منهج للتطوير المؤسسي المتكامل، يغير الطريقة التي تقوم بها المؤسسة بتنفيذ الأعمال وإنجاز العمل. ومن أجل النجاح في تنفيذ أنظمة تخطيط الموارد، يجب على المنظمات التعامل مع الأنظمة كمشروع إدارة تغيير والتكيز على المنهج المتكامل في إدارة عمليات الأعمال.

دراسة Kung and Hagen (٢٠٠٧) بعنوان

"The fruits of business process management: an experience report from a Swiss bank"

هدفت الدراسة إلى وصف كيفية إعادة هندسة العمليات بشكل مشترك مع استخدام تكنولوجيا المعلومات الحديثة والموجهة نحو العمليات ودورها في قيادة المنظمة نحو تحسينات جوهرية وخاصة فيما يتعلق بجودة العمليات. وقد استخدم الباحثان دراسة حالة واقعية في مجال الصناعة المالية، وهي بنك الائتمان السويسري Credit Suisse الذي يعمل في خمسين دولة، ويضم ستين ألف موظف، ويستخدم ألف تطبيق محوسب لتنفيذ العمليات، وذلك لإظهار كيف يمكن لإدارة عمليات الأعمال أن تأخذ دورها في نطاق الأعمال التنافسية. وطبقا للباحثين، فإن منظور إدارة عمليات الأعمال يتكون من خمسة عناصر رئيسة مرتبطة بتكنولوجيا المعلومات وهي: نمذجة العمليات، ومحرك تدفق عمل العمليات، والرقابة المباشرة، وقياس أداء العمليات، وإدارة دستور الأعمال. وقد توصلت الدراسة إلى أن تطبيق منهج إدارة عمليات الأعمال واستخدام أنظمة تكنولوجيا المعلومات الموجهة نحو العمليات قد أدت إلى زيادة وتحسين الأداء. فقد تم تخفيض مدة دورة العملية من خلال تقليل مدة الانتظار، وزيادة المخرجات والإنتاجية لكل موظف بسبب استخدام تكنولوجيا المعلومات، وزيادة جودة منتجات العمل كنتيجة لـ (تحسين العمليات، وتعريف العمليات بوضوح، وأتمتة العمليات التي أدت إلى فرض الدقة في العمل، وتحديد دور ومسؤولية المشاركين في العمليات بوضوح، ووضوح بنية وتركيب العمليات).

دراسة Campbell et al. (٢٠٠٢) بعنوان :

"Using the balanced scorecard as a control system for monitoring and revising corporate strategy"

هدفت الدراسة إلى توضيح كيفية استخدام بطاقة الأداء المتوازن كنظام لمراجعة ومراقبة برنامج المنظمة من خلال تقييم إستراتيجيتها التشغيلية وتحديد الصعوبات والمعوقات والمشاكل التي من الممكن أن تواجهها خلال تنفيذ إستراتيجيتها، وكيف يمكن للمنظمة وضع الخطط التي من شأنها تقليل حدة هذه المشاكل والصعوبات. وقد قام الباحثون بإجراء الدراسة على مخازن البيع بالتجزئة في مدينة لندن في بريطانيا، حيث شملت عينة الدراسة (٨٢) مخزناً ضمن سلسلة مخازن كبرى يبلغ عدد طاقمها (٧٤٠) طاقماً، ولكل طاقم مدير. وتقوم هذه السلسلة من المخازن بتطبيق إستراتيجيتين هما التركيز على جودة المنتج العالية، والتنوع في المنتجات. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن هناك علاقة قوية بين مستوى أداء المخازن ومهارات المديرين وطاقم الموظفين، حيث ارتفع مستوى أداء العاملين والمديرين بنسبة (١٤%) مقارنة بالخطط الموضوعة لها. وهذا يدل على إمكانية استخدام أنظمة قياس الأداء من خلال بطاقة الأداء المتوازن لمراقبة وتحليل وتعديل البرامج.

دراسة Gonsalves (٢٠٠٢) بعنوان

"Business Process Management: integration of quality management and reengineering for enhanced competitiveness"

هدفت الدراسة إلى تجميع الدراسات ذات الصلة، من أجل تطوير إطار لإدارة عمليات الأعمال يدمج إعادة هندسة العمليات مع إدارة الجودة الشاملة. ويتوقع من هذه الإستراتيجية المتكاملة توفير التداوئية والتحسين المستمر من أجل تعظيم اكتساب المنظمة لميزة تنافسية. وذلك بالمقارنة مع تنفيذ إستراتيجية إعادة هندسة العمليات أو إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة بشكل منفصل. ففي إستراتيجية الجودة الشاملة تم تبني هدف التحسين المستمر، وفي إستراتيجية إعادة هندسة العمليات تم تبني هدف التغيير الجذري.

قام الباحث بإجراء الدراسة من خلال البريد الإلكتروني على (١٣٠٠) شركة صناعية وخدمية في الولايات المتحدة الأمريكية. وقد كشفت نتائج الدراسة أنه لا يوجد أثر لإستراتيجية إدارة الجودة الشاملة وإستراتيجية إعادة هندسة العمليات إذا طبقتا بشكل منفصل على اكتساب ميزة تنافسية. وأن هناك أثراً لتطبيق الإستراتيجية المتكاملة لإدارة عمليات الأعمال في تحسين فاعلية تطبيق إستراتيجية إعادة هندسة العمليات واكتساب ميزة تنافسية للمنظمة بالمقارنة مع استخدام إستراتيجية إعادة هندسة العمليات لوحدها. كما كشفت عن عدم وجود أثر ذي مغزى لتطبيق الإستراتيجية المتكاملة على فاعلية تنفيذ إستراتيجية الجودة الشاملة في اكتساب ميزة تنافسية للمنظمة بالمقارنة مع إستراتيجية الجودة الشاملة لوحدها.

"Translating strategy into action: The balanced scorecard"

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تنفيذ الخطة الإستراتيجية للمنظمة. وقد أجريت الدراسة على مستشفى "أنا جاكوز" في ولاية ماساتشوستس الأمريكية. واعتمد الباحث في دراسته على بحث تم إجراؤه في مدرسة هارفرد للأعمال على مجموعة من الشركات،

حيث تبين أن (٥%) من القوى العاملة لديها فهم واضح لإستراتيجية المنظمة، وأن (٨٥%) من الفرق التنفيذية تقضي أقل من ساعة في الشهر لمناقشة الإستراتيجية، وأن (٦٠%) من المنظمات لم تربط إستراتيجيتها بالموازنة، وأن (٢٥%) من المديرين يتلقون حوافز مرتبطة بالإستراتيجية.

وقد قام الباحث بتطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن في المستشفى، ثم توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: زيادة ذات مغزى في عدد الموظفين الذين لديهم فهم واضح لإستراتيجية المنظمة، هناك زيادة ذات مغزى لقدرة العاملين على ربط الموارد بإستراتيجية المنظمة، زيادة ذات مغزى في قدرة العاملين على ربط الموازنة بإستراتيجية المنظمة، زيادة ذات مغزى في الوقت الحقيقي الذي تقضيه الفرق التنفيذية في مناقشة الإستراتيجية.

دراسة Pritchard and Armistead. (١٩٩٩) بعنوان

"Business Process Management: Lessons from European Business"

هدفت الدراسة إلى تطوير فهم أفضل لإدارة عمليات الأعمال وكيف يمكن تطبيقها كمنهج لتحقيق الفاعلية المؤسسية. كما هدفت إلى معرفة كيف استخدمت الشركات منظور إدارة العمليات كمنهج لإدارة المنظمات وليس من خلال تطبيق تقنيات تحسين العمليات فقط.

وقد قام الباحثان بإجراء الدراسة على عدد من الشركات الأوروبية وخاصة تلك التي حصلت على عضوية المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM وكذلك المنظمات التي تحتل موقع القيادة في مجال تبني منهج إدارة عمليات الأعمال. وقد تم إجراء مسح ومقابلات مع (٩٢) مديرا يعملون في دائرة الجودة، وكذلك مديري عمليات الأعمال في المنظمات.

توصلت الدراسة إلى نتائج تؤكد على أهمية إدارة عمليات الأعمال للمنظمات الأوروبية باعتبارها وسيلة للتفوق في الأعمال وتحقيق الميزة التنافسية من خلال تحسين الأداء. كما توصلت إلى أن الافتقار إلى فهم إدارة عمليات الأعمال يعتبر العامل الأكثر صعوبة الذي يقف عائقا أمام تنفيذ منهج إدارة عمليات الأعمال.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بأنها جمعت بين منهجين إداريين حديثين وهما إدارة عمليات الأعمال وبطاقة الأداء المتوازن. فقد استخدم الباحث إدارة عمليات الأعمال كمنهج إداري حديث لتقييم دوره في تنفيذ إستراتيجيات المنظمة، واستخدم بطاقة الأداء المتوازن كمنهج لقياس مدى تنفيذ المنظمة للإستراتيجية. وقد ركز الباحث على ضرورة المحاذاة بين عمليات الأعمال وإستراتيجية المنظمة وترجمة الإستراتيجية بعيدة الأمد إلى أنشطة وإجراءات وعمليات يومية من أجل نجاح المنظمة في تنفيذ إستراتيجياتها. فيما يلي أبرز النقاط التي تميز الدراسة:

١. تناولت هذه الدراسة إدارة عمليات الأعمال ودورها في تنفيذ إستراتيجيات المنظمة باستخدام الجيل الثاني لبطاقة الأداء المتوازن كمنهج إدارة إستراتيجي.

٢. استخدمت الدراسة متغيرات تمثل دورة حياة إدارة عمليات الأعمال والمتمثلة في "تحديد وتصميم العمليات، ومُذجة وتوثيق العمليات، وتنفيذ العمليات، ومتابعة ورقابة العمليات، وتحسين العمليات".

٣. لقد تم تطبيق الدراسة على قطاعين مهمين في الاقتصاد الوطني وهما قطاعا البنوك والاتصالات، وتم إجراء دراسة مقارنة لتوضيح دور وتأثير إدارة عمليات الأعمال في تنفيذ إستراتيجيات المنظمة في كل قطاع.

٤. ركزت الدراسات السابقة على دور إدارة عمليات الأعمال في تحقيق الميزة التنافسية وتحسين الأداء، بينما تركزت الدراسة الحالية على تقييم دور إدارة عمليات الأعمال في تنفيذ إستراتيجيات المنظمة.

٥. جمعت الدراسة الحالية بين منهجين إداريين حديثين، وهما إدارة عمليات الأعمال وبطاقة الأداء المتوازن لقياس تنفيذ إستراتيجية المنظمة. كما أن الدراسات السابقة تمت في مجتمعات ودول غربية متقدمة، بينما تم تنفيذ الدراسة الحالية في دولة نامية.

الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات

منهج الدراسة :

اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع المعلومات من واقع المنظمات المبحوثة في قطاعي البنوك والاتصالات من خلال إجراء المقابلات ودراسة الوثائق والتقارير المرتبطة بموضوع الدراسة في هذه المنظمات. كما تم اختبار وتقييم دور إدارة عمليات الأعمال في تنفيذ إستراتيجيات المنظمة، بالإضافة إلى تحليل واختبار وجود فروق لأبعاد إدارة عمليات الأعمال وتنفيذ إستراتيجيات المنظمة تعزى إلى اختلاف القطاع (قطاعي البنوك والاتصالات في فلسطين).

مجتمع الدراسة ووحدة المعاينة :

يتألف مجتمع الدراسة من قطاعي البنوك والاتصالات في فلسطين، حيث بلغ عدد البنوك المسجلة في سلطة النقد الفلسطينية ثمانية عشر بنكاً، منها ثمانية بنوك محلية، وتسعة بنوك عربية، وبنك أجنبي واحد. يوضح الجدول رقم (١-٣) خصائص البنوك العاملة في فلسطين في نهاية العام ٢٠١٠.

جدول رقم (١-٣) خصائص البنوك العاملة في فلسطين في نهاية العام ٢٠١٠

الرقم	اسم البنك	سنة التأسيس	عدد الفروع	عدد الموظفين
١.	بنك فلسطين	١٩٦٠	٤٢	٩٤٣
٢.	البنك التجاري الفلسطيني	١٩٩٤	٦	١٣٧
٣.	بنك الاستثمار الفلسطيني	١٩٩٥	١٣	٢٢١
٤.	البنك الإسلامي العربي	١٩٩٥	١٠	٢٢٤
٥.	بنك القدس	١٩٩٥	١٧	٣٥٣
٦.	البنك العربي الفلسطيني للاستثمار	١٩٩٦	١	٤
٧.	البنك الإسلامي الفلسطيني	١٩٩٥	١٥	٣٤٥
٨.	بنك الرفاه لتمويل المشاريع الصغيرة	٢٠٠٦	٥	١١١
٩.	بنك القاهرة عمان	١٩٨٦	١٨	٥٨٨
١٠.	البنك العربي	١٩٩٤	٢٢	٧٥٣
١١.	بنك الأردن	١٩٩٤	١٣	٣٩٦
١٢.	البنك العقاري العربي المصري	١٩٩٤	٦	١٢٥

٤٧	٣	١٩٩٤	البنك التجاري الأردني	١٣.
١٢١	٥	١٩٩٥	البنك الأهلي الأردني	١٤.
٢٥٤	١٢	١٩٩٥	بنك الإسكان للتجارة والتمويل	١٥.
٣٢	٢	١٩٩٥	البنك الأردني الكويتي	١٦.
١٥	١	١٩٩٥	بنك الاتحاد	١٧.
١٥	١	١٩٩٨	بنك HSBC للشرق الأوسط المحدود	١٨.
4684	192		المجموع	

كما بلغ عدد شركات الاتصالات ثلاث شركات، منها شركة اتصالات ثابتة واحدة، وشركتين للاتصالات الخلوية. يوضح الجدول رقم (٣-٢) خصائص تلك الشركات.

جدول رقم (٣-٢) خصائص شركات الاتصالات الثابتة والخلوية في فلسطين

الرقم	اسم الشركة	سنة التأسيس	عدد الفروع	عدد الموظفين
١.	شركة الاتصالات الفلسطينية	1995	53	1600
٢.	شركة الاتصالات الفلسطينية الخلوية جوال	1999	25	867
٣.	شركة الوطنية موبايل	2009	6	410
	المجموع		٨٤	٢٨٧٧

المصدر: التقارير السنوية لشركات الاتصالات للعام ٢٠١٠

وتتكون وحدة المعاينة في الدراسة من (٢٤٠) موظفاً يشغلون مواقع وظيفية في الإدارة العليا والوسطى في الدوائر والأقسام المتخصصة في إدارة العمليات، والتخطيط، وإدارة الجودة، والمالية، وخدمات العملاء، والموارد البشرية، ونظم المعلومات كونها الدوائر المشاركة بشكل فاعل في إدارة عمليات الأعمال وفي تنفيذ إستراتيجيات المنظمة. وقد بلغ عدد الاستبانات الموزعة على وحدة المعاينة (٢٩٣) استبانة، وتم استرجاع (٢٤٠) صالحة للتحليل. كما بلغت نسبة المبحوثين من قطاع البنوك (٧١.٢٥%)، بينما بلغت (٢٨.٧٥%) من قطاع الاتصالات. الجدول (٣-٣) يوضح خصائص وحدة المعاينة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية.

الجدول رقم (٣-٣) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعا للمتغيرات الديموغرافية

المتغيرات	الفئة	القطاع			
		البنوك (١٧١)		الاتصالات (٦٩)	
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
الجنس	ذكور	٧٠.٢	١٢٠	٦٥.٢	٤٥
	إناث	٢٩.٨	٥١	٣٤.٨	٢٤
	المجموع	١٠٠	١٧١	١٠٠	٦٩
العمر	أقل من ٣٠ سنة	١٧.٠	٢٩	٢١.٧	١٥
	من ٣٠- أقل من ٤٠ سنة	٣٨.٠	٦٥	٥٢.٦	٣٧
	من ٤٠- أقل من ٥٠ سنة	٣٦.٨	٦٣	٢٣.٢	١٦
	٥٠ سنة فأكثر	٨.٢	١٤	١.٤	١
المجموع	١٠٠	١٧١	١٠٠	٦٩	
المؤهل العلمي	الثانوية العامة	٠	٠	٠	٠
	دبلوم كلية مجتمع	٨.٨	١٥	٥.٨	٤
	بكالوريوس	٦٩.٦	١١٩	٦٩.٦	٤٨
	ماجستير	٢١.١	٣٦	٢٤.٦	١٧
	دكتوراه	٠.٦	١	٠	٠
المجموع	١٠٠	١٧١	١٠٠	٦٩	
الموقع الوظيفي	رئيس قسم	٢٧.٥	٤٧	٤٠.٦	٢٨
	مدير دائرة	٤٨.٥	٨٣	٤٧.٨	٣٣
	مدير فرع/وحدة	١٩.٩	٣٤	١١.٦	٨
	مدير عام	٤.١	٧	٠	٠
المجموع	١٠٠	١٧١	١٠٠	٦٩	
فترة تولي الموقع	أقل من سنتين	١٥.٢	٢٦	٢٤.٦	١٧
	من سنتين - أقل من ٥ سنوات	٣٤.٥	٥٩	٣٧.٧	٢٦
	من ٥- أقل من ١٠ سنوات	٢٨.٧	٤٩	٢٠.٣	١٤
	١٠ سنوات فأكثر	٢١.٦	٣٧	١٧.٤	١٢
المجموع	١٠٠	١٧١	١٠٠	٦٩	
صفة تسجيل البنك	محلي	٤٦.٢	٧٩	-	-
	عربي (وافد)	٥٢.٠	٨٩	-	-
	أجنبي	١.٨	٣	-	-
	المجموع	١٠٠	١٧١	-	-

المصدر: إعداد الباحث

استخدم الباحث لإجراء الدراسة الأدوات التالية:

المصادر الأولية:

لقد تمت دراسة وفحص البيانات المتوفرة في الوثائق الرئيسية، والتقارير الفصلية والسوية، والدراسات والأبحاث، والنشرات المرتبطة بموضوع ومتغيرات الدراسة، والتي تم الحصول عليها من الجهات المختصة وهي: الإدارة الإقليمية في قطاعي البنوك والاتصالات، وسلطة النقد الفلسطينية، وجمعية البنوك في فلسطين، ووزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، وسوق فلسطين للأوراق المالية. كما تمت مراجعة الكتب والمقالات والبحوث المتخصصة والتي تم الحصول عليها من المراجع والمجلات العلمية وموقعها على شبكة الإنترنت.

المقابلات:

تعتبر المقابلة نوعاً من الحديث الهادف مع بعض الأشخاص الذين لديهم المعلومات بغرض الحصول على المعلومات (أبو زينة، ٢٠٠٧، ص ١٩٣). وقد قام الباحث بإجراء مقابلات مقننة بأسئلة محددة سلفاً مع المديرين والموظفين المسؤولين عن إدارة عمليات الأعمال، والتخطيط الاستراتيجي، والموارد البشرية، ونظم المعلومات. وذلك لغرض جمع المعلومات حول مدى معرفة المديرين في قطاعي البنوك والاتصالات لمنهج إدارة عمليات الأعمال ومدى معرفة المديرين بطاقة الأداء المتوازن كنظام للإدارة الإستراتيجية. وقد تم توجيه عدد من الأسئلة التي تشير إلى مستوى معرفة المديرين بمنهج إدارة عمليات الأعمال وبطاقة الأداء المتوازن. يوضح الملحق رقم (٤+٣) أسئلة المقابلة الخاصة بمنهج إدارة عمليات الأعمال ومنهج بطاقة الأداء المتوازن.

الاستبانة:

قام الباحث بجمع البيانات الأولية من خلال استبانته تم تصميمها لغرض تقييم دور إدارة عمليات الأعمال في تنفيذ إستراتيجيات المنظمة. وقد تم الاعتماد على عدد من المصادر لاشتقاق فقرات الاستبانة. ومن أجل تمثيل أبعاد إدارة عمليات الأعمال، تم بناء الفقرات بالرجوع إلى الأدبيات والنماذج التي استخدمها عدد من الباحثين (Kaplan and Norton, 1996) كنظام للإدارة الإستراتيجية. وقد تضمنت الاستبانة الأجزاء التالية:

الجزء الأول: تضمن الفقرات من (١-٧) حول الخصائص العامة لوحدة المعاينة من حيث المتغيرات الديموغرافية والوظيفية.

الجزء الثاني: تضمن فقرات تقيس أبعاد المتغير المستقل إدارة عمليات الأعمال، حيث تضمن بعد تحديد وتصميم العمليات الفقرات من (٨-١٤)، ومُدجّة وتوثيق العمليات الفقرات من (١٥-٢١)، وتنفيذ العمليات الفقرات من (٢٢-٢٨)، ومتابعة ورقابة العمليات الفقرات من (٢٩-٣٥)، وتحسين العمليات الفقرات من (٣٦-٤٢).

الجزء الثالث: تضمن فقرات تقيس أبعاد المتغير التابع تنفيذ إستراتيجيات المنظمة ضمن أربعة منظورات. فقد تضمنت المنظور المالي الفقرات من (٤٣-٥٠)، ومنظور العملاء الفقرات من (٥١-٦٩)، ومنظور العمليات الداخلية الفقرات من (٧٠-٨٧)، ومنظور التعلم والنمو الفقرات من (٨٨-٩٨).

وقد تم قياس أبعاد المتغيرات من خلال استخدام مقياس Likert المكون من خمس قيم. تراوحت أوزانها من حيث درجة الاتفاق بين "غير موافق تماماً" بمقدار درجة واحدة، و "غير موافق" بمقدار درجتين، و "محايد" بمقدار ثلاث درجات، و "موافق" بمقدار أربع درجات، و "موافق تماماً" بمقدار خمس درجات.

صدق أداة الدراسة :

للتأكد من تحقيق الصدق الظاهري لأداة الدراسة، تم عرض الاستبانة على مجموعة محكمين من أعضاء هيئة التدريس في جامعة عمان العربية، وجامعة القدس، وجامعة بيرزيت، وجامعة القدس المفتوحة. كما تم عرض الاستبانة على عينة من الخبراء ذوي الاختصاص في البنوك وشركات الاتصالات، لمعرفة آرائهم حول فقرات الاستبانة ومدى وضوحها وواقعيتها وقدرتها على قياس ما تهدف إليه. يحتوي الملحق رقم (١) على أسماء المحكمين ومواقعهم الوظيفية وأسماء المؤسسات التي يعملون فيها. وقد زود الباحث كلاً منهم بنسخ من الاستبانة تدعمها معلومات عن طبيعة الدراسة ومشكلتها وعناصرها وأسئلتها، وأهدافها وأهمودجها وفرضياتها، وذلك للتحقق من الصدق الظاهري للفقرات ومدى شموليتها لمتغيرات الدراسة. وقد طلب منهم تحكيم الاستبانة ضمن الأبعاد التالية:

مدى السلامة اللغوية لصياغة الفقرات.

مدى انتماء وملاءمة ووضوح الفقرة للمجال الذي أدرجت ضمنه.

تعديل أية عبارة يرونها غير منتمة أو غير مناسبة.

حذف أية عبارة أو فقرة يرونها غير مناسبة.

وقد تمت دراسة ملاحظاتهم ومقترحاتهم، وتم تبني المقترحات التي كان هناك إجماع عليها وإجراء التعديل أو الإضافة أو الحذف اللازم.

ثبات أداة الدراسة :

للتحقق من ثبات أداة الدراسة، قام الباحث بتطبيقها على عينة استطلاعية من خارج وحدة معاينة الدراسة وعددهم خمسة وعشرون موظفاً في بنكين وشركة اتصالات واحدة. وقد تم حساب معامل الثبات (كرونباخ ألفا) Cronbach Alpha من نتائج تقديرات أفراد العينة الاستطلاعية حسب مجالات الدراسة. حيث إن أسلوب كرونباخ ألفا يعتمد على اتساق إجابات الفرد عن فقرات الاستبانة المختلفة، ويشير إلى قوة الارتباط والتماسك بين فقرات المقياس. وتراوحت قيم معامل الثبات بين (٠.٧٧-٠.٩٢) للمجالات و(٠.٩٧) للأداة الكلية. وعلى الرغم من عدم وجود قواعد قياسية بخصوص القيم المناسبة لكرونباخ ألفا لكن من الناحية التطبيقية، تعد قيمة ($\alpha > 0.60$) مقبولة في البحوث المتعلقة بالعلوم الإدارية والإنسانية (Sekaran, 2003).

وتشير النتائج الموضحة في الجدول (٤-٣) إلى أن قيمة معامل كرونباخ ألفا لكافة المقاييس المستخدمة في الدراسة الحالية، والقيمة الكلية للأداة لجميع بنود الاختبار كانت (٠.٩٧). وهو ما يشير إلى أن هذه المقاييس تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي وثبات مقبول لأغراض الدراسة. ويلاحظ أن قيمة معامل كرونباخ ألفا لكافة الأبعاد تراوحت ما بين (٠.٧٧) إلى (٠.٩٢). كما يتضح أن أعلى هذه الأبعاد هو البعد السابع "منظور العملاء" بمعامل ثبات مقداره (٠.٩٢)، وأن أقل هذه الأبعاد هو البعد الثاني "نمذجة وتوثيق العمليات" بمعامل ثبات مقداره (٠.٧٧). كما يظهر من الجدول السابق أن معامل كرونباخ ألفا كان أعلى بالنسبة لفقرات تنفيذ استراتيجيات المنظمة وبلغ (٠.٩٦)

الجدول (٤-٣) نتائج معامل الثبات كرونباخ ألفا موزعة على الأبعاد والدرجة الكلية

المجال	أرقام الفقرات المنتمية للمجال	عدد الفقرات	اسم المجال	قيمة كرونباخ ألفا (α)
الأول	١٤-٨	7	تحديد وتصميم العمليات	0.81
الثاني	٢١-١٥	7	نمذجة وتوثيق العمليات	٠.٧٧
الثالث	٢٨-٢٢	7	تنفيذ العمليات	٠.٨٤
الرابع	٣٥-٢٩	7	متابعة ورقابة العمليات	٠.٨٥
الخامس	٤٢-٣٦	٧	تحسين العمليات	٠.٨٧
جميع فقرات إدارة عمليات الأعمال	٤٢-٨	٣٥	إدارة عمليات الأعمال	٠.٩٤
السادس	٥٠-٤٣	8	المنظور المالي	٠.٨٧
السابع	٦٢-٤٤	19	منظور العملاء	٠.٩٢
الثامن	٨٠-٦٣	18	منظور العمليات الداخلية	٠.٩١
التاسع	٩١-٨١	11	منظور التعلم والنمو	٠.٨٩
جميع فقرات تنفيذ استراتيجيات المنظمة	٩١-٣٦	٥٦	تنفيذ استراتيجيات المنظمة	٠.٩٦
الكلية	الاستبانة	91	جميع فقرات الاستبانة	٠.٩٧

المصدر: إعداد الباحث

وبعد التحقق من ثبات الأداة، تم توزيع الاستبانات على عينة الدراسة. وقد بلغ مجموع الاستبانات الموزعة (٢٩٣)، وتمت استعادة (٢٥٥) استبانة، وكان صالحا منها للتحليل (٢٤٠) استبانة. يوضح الجدول رقم (٥-٣) عدد الاستبانات التي تم توزيعها على عينة الدراسة والمستردة والصالحة للتحليل.

جدول رقم (٣-٥) توزيع الاستبانات على مجتمع الدراسة

الرقم	اسم المؤسسة	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المستردة	عدد الاستبانات الصالحة للتحليل
١.	بنك فلسطين	٢٥	٢١	٢٠
٢.	البنك التجاري الفلسطيني	١٠	٩	٩
٣.	بنك الاستثمار الفلسطيني	١٠	٩	٩
٤.	البنك الإسلامي العربي	١٥	١٣	١١
٥.	بنك القدس	١٥	١١	١٠
٦.	البنك العربي الفلسطيني للاستثمار	٢	٢	٢
٧.	البنك الإسلامي الفلسطيني	١٥	١٢	١١
٨.	بنك الرفاه لتمويل المشاريع الصغيرة	١٠	٦	٦
٩.	بنك القاهرة عمان	٢٠	١٩	١٨
١٠.	البنك العربي	٢٣	٢٠	١٨
١١.	بنك الأردن	١٨	١٥	١٤
١٢.	البنك العقاري العربي المصري	٦	٦	٥
١٣.	البنك التجاري الأردني	٦	٥	٥
١٤.	البنك الأهلي الأردني	٨	٦	٦
١٥.	بنك الإسكان للتجارة والتمويل	١٨	١٧	١٦
١٦.	البنك الأردني الكويتي	٥	٥	٥
١٧.	بنك الاتحاد	٣	٣	٣
١٨.	بنك HSBC للشرق الأوسط المحدود	٤	٣	٣
١٩.	شركة الاتصالات الفلسطينية	٣٥	٣٢	٣٠
٢٠.	شركة الاتصالات الخلوية جوال	٢٥	٢١	٢٠
٢١.	شركة الوطنية موبايل	٢٠	٢٠	١٩
	المجموع	٢٩٣	٢٥٥	٢٤٠

المصدر: إعداد الباحث

وقد بلغت نسبة الاستجابة (٨٧.٠٣%)، ونسبة الاستبانات الصالحة للتحليل ٨١.٩١% من إجمالي الاستبانات الموزعة.

اختبار التحقق من ملاءمة البيانات للتحليل الإحصائي :

لأغراض التحقق من ملاءمة البيانات للتحليل الإحصائي، تم إجراء اختبار معاملات الالتواء لأبعاد الدراسة في كل قطاع وذلك للتحقق من خلو بيانات الدراسة من المشكلات الإحصائية التي قد تؤثر سلباً على نتائج اختبار فرضيات الدراسة. ويشترط تحليل الانحدار أن تتوزع بيانات الدراسة توزيعاً طبيعياً (وتحديداً المتغيرات المستقلة). وحيث إن هذه الدراسة دراسة مقارنة فقد قام الباحث بالتعرف إلى طبيعة توزيع البيانات في كل قطاع. يوضح الجدول (٣-٦) نتائج الاختبار.

جدول (٦-٣) نتائج معاملات الالتواء لأبعاد الدراسة

الرقم	البعد	معامل الالتواء		
		البنوك	الاتصالات	القطاعين معا
١.	تحديد وتصميم العمليات	٠.٣٣ -	٠.٠٥ -	٠.١٩ -
٢.	نمذجة وتوثيق العمليات	٠.٥٩ -	٠.٧٦ -	٠.٦١ -
٣.	تنفيذ العمليات	١.٠٨ -	٠.٦٣ -	١.١٢ -
٤.	متابعة ورقابة العمليات	٠.٨٧ -	١.١٨ -	١.٠٢ -
٥.	تحسين العمليات	٠.٧٥ -	٠.٨٢ -	٠.٧٨ -
٦.	الربحية	١.٠٣ -	٠.٠٠٢ -	٠.٩٥ -
٧.	العائد على الاستثمار	١.٠٩ -	٠.١٧ -	٠.٩٦ -
٨.	الحصة السوقية	٠.٥٥ -	٠.٤١ -	٠.٥٦ -
٩.	الاحتفاظ بالعملاء	٠.٢٥ -	٠.٤٦ -	٠.٣٥ -
١٠.	اكتساب العملاء	٠.٤٧ -	٠.٤٢ -	٠.٤٩ -
١١.	وقت العمليات	٠.٣٦ -	٠.٦٨ -	٠.٣٨ -
١٢.	تكلفة العمليات	٠.٥٦ -	١.٠٨ -	٠.٩٠ -
١٣.	جودة العمليات	٠.٣٥ -	٠.٣٢ -	٠.٣٨ -
١٤.	تطوير قدرات الموظفين	٠.٧١ -	٠.٣٠ -	٠.٧٤ -
١٥.	قدرات نظم المعلومات	٠.٠٢ -	٠.٢٨ -	٠.٠٢ -

يتضح من الجدول (٦-٣) أن قيم الالتواء لقطاع البنوك تراوحت بين القيمة (٠.٠٢) لبعد لقدرات نظم المعلومات والقيمة (-١.٠٩) لبعد العائد على الاستثمار. بينما تراوحت قيم معاملات الالتواء لقطاع الاتصالات بين القيمة (٠.٠٥) لبعد تحديد وتصميم العمليات والقيمة (-١.١٨) لبعد متابعة ورقابة العمليات. كما وانحصرت قيم معاملات الالتواء بين (-٠.٠٢) لبعد قدرات نظم المعلومات والقيمة (-١.١٢) لبعد تنفيذ العمليات. وتعتبر هذه القيم عن توزيع طبيعي لبيانات كل قطاع بحيث إن معامل الالتواء يعتبر طبيعياً إذا انحصرت القيم بين ± ١ (الواحد صحيح) تقريبا وهذا أكثر المقاييس شيوعاً، كما ويمكن قبول معاملات الالتواء إذا انحصرت بين ± ٣ .

إجراءات الدراسة :

قام الباحث بتنفيذ الدراسة من خلال إجراءات متسلسلة منطقياً مرت بعدة مراحل كما يلي:

١. مرحلة جمع البيانات الثانوية: قام الباحث بجمع البيانات الثانوية من مجتمع الدراسة من خلال مراجعة الوثائق والتقارير والنشرات والدراسات المرتبطة بموضوع الدراسة.

٢. مرحلة جمع البيانات الأولية: قام الباحث بإجراء مقابلات شخصية مع أفراد عينة الدراسة وتسجيل كافة البيانات المرتبطة بتساؤلات الدراسة الوصفية. وبعد الانتهاء من تصميم الاستبانة ومراجعتها والتأكد من صدقها وثباتها، تم توزيعها على وحدة المعاينة. وبعد انتهاء الفترة الزمنية اللازمة لتعبئة الاستبانة، تم جمع الاستبانات الموزعة على وحدة المعاينة. وقد تمت مراجعة المستردة منها للتأكد من صلاحيتها للتحليل، واستبعاد الاستبانات التي لا تصلح للتحليل بسبب عدم الاكتمال، كما تم توظيف البيانات الأولية لتوضيح عناصر المشكلة.

٣. مرحلة إدخال البيانات: قام الباحث بإدخال البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبانة بعد تبويبها إلى جهاز الحاسوب باستخدام الحزمة الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS)، ومن ثم تمت مراجعة وتدقيق البيانات وذلك من أجل تجهيزها لعملية التحليل الإحصائي.

٤. مرحلة تحليل البيانات: قام الباحث بتحليل البيانات للحصول على المعلومات المطلوبة حول أبعاد متغيرات نموذج الدراسة المستقلة منها والتابعة. كما تم إجراء التحليلات الإحصائية التي تجيب عن أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات بطريقة مباشرة، تحقيقاً لأهداف الدراسة.

٥. مرحلة مناقشة النتائج: حيث تمت مناقشة النتائج التي تم الوصول إليها من خلال تحليل البيانات، وذلك من أجل توضيح الاتجاهات التي تخص تأثير أبعاد المتغير المستقل (تحديد وتصميم العمليات، ونمذجة وتوثيق العمليات، وتنفيذ العمليات، ومتابعة ورقابة العمليات، وتحسين العمليات) على المتغير التابع بمنظوراته الأربعة (المنظور المالي، ومنظور العملاء، ومنظور العمليات الداخلية، ومنظور التعلم والنمو) في الدراسة، وتحليل النتائج الخاصة بأسئلة الدراسة والأسئلة الواردة في المقابلات بغرض تقديم صورة كاملة عن أبعاد ومتغيرات نموذج الدراسة.

تصميم الدراسة والمعالجة الإحصائية :

لقد تم تصميم الدراسة حسب المعايير والإرشادات الواردة في الخطة الجامعية. وللإجابة عن أسئلة الدراسة والتحقق من مدى قبول أو رفض فرضياتها، استخدم الباحث البرنامج الإحصائي المختص في المعالجة الإحصائية SPSS. حيث تمت الاستعانة بالتحليلات الإحصائية الآتية:

التكرارات والنسب المئوية للتعرف على خصائص مجتمع الدراسة ووحدة المعاينة.

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: قام الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المتغير المستقل "إدارة عمليات الأعمال" ولأبعاد المتغير التابع "تنفيذ إستراتيجيات المنظمة" من أجل تحليل إجابات عينة الدراسة عن أسئلة وفقرات الدراسة الوصفية.

اختبار كرونباخ ألفا (Cronpach Alpha) وذلك لتحديد درجة ثبات الاستبانة.
اختبار معامل الالتواء لأبعاد الدراسة وذلك للتحقق من أن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.
تحليل الانحدار المتعدد من أجل اختبار فرضيات أثر المتغير المستقل "إدارة عمليات الأعمال" على أبعاد المتغير التابع "تنفيذ إستراتيجيات المنظمة".
اختبار (f) لفحص مستوى دلالة وجود تأثير لأبعاد المتغير المستقل في المتغير التابع من الناحية الإحصائية.
اختبار (t) للثبوت من مدى قبول أو رفض فرضية الفروق بين إجابات عينة الدراسة.

الفصل الرابع : عرض نتائج الدراسة

تمهيد :

يتناول هذا الفصل عرضاً للبيانات الإحصائية النوعية التي تمثلت في الإجابة عن أسئلة الدراسة من خلال دراسة وتحليل الوثائق والتقارير المرتبطة بموضوع الدراسة، وتحليل نتائج المقابلات التي أجراها الباحث مع المديرين في المنظمات المبحوثة. كما يتضمن عرضاً لنتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة المديرين عن فقرات وأبعاد الدراسة. وكذلك اختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية، وعرض نتائج التحليل الإحصائي لكل قطاع. وقد اعتمد الباحث المنهج التحليلي لاختبار وتقييم دور إدارة عمليات الأعمال في تنفيذ إستراتيجيات المنظمة، بالإضافة إلى تحليل واختبار وجود فروق لأبعاد إدارة عمليات الأعمال وتنفيذ إستراتيجيات المنظمة تعزى إلى اختلاف القطاع.

الإحصاء الوصفي لمتغيرات وأبعاد الدراسة :

أجرى الباحث مقابلات شخصية مع عدد من المديرين العاملين في مجال إدارة العمليات وفي مجال صياغة وتنفيذ إستراتيجيات المنظمة في قطاعي البنوك والاتصالات. وقد تم إجراء المقابلات في بداية شهر أيلول من عام ٢٠١١. وقد بلغ عدد المديرين الذين تمت مقابلتهم في مجال إدارة العمليات اثني عشر مديراً، وفي مجال صياغة وتنفيذ الإستراتيجيات أحد عشر مديراً من كلا القطاعين. وقد هدفت هذه المقابلات إلى التعرف على مستوى معرفة المديرين في المنظمات المبحوثة في قطاعي البنوك والاتصالات لمنهج إدارة عمليات الأعمال ومنهج بطاقة الأداء المتوازن كنظام للإدارة الإستراتيجية. كما قام الباحث بإدخال البيانات التي تم تجميعها من خلال الاستبانة إلى البرنامج الخاص بالتحليل الإحصائي SPSS وإجراء التحليل الإحصائي المناسب للحصول على النتائج.

مستوى معرفة المديرين بمنهج إدارة عمليات الأعمال

أجرى الباحث مقابلات مقننة محددة الأسئلة مع المديرين المختصين في مجال إدارة عمليات الأعمال في المنظمات المبحوثة في قطاعي البنوك والاتصالات، يوضح الملحق رقم (٣) أسئلة المقابلة الخاصة بمنهج إدارة عمليات الأعمال. وقد شارك في المقابلات مدير العمليات بشكل منفرد في كل مقابلة. وقد تم توجيه أسئلة إلى المديرين حول مستوى معرفتهم بالمنهج، ومدى استخدامهم وإتباعهم لمراحل المنهج المحددة في أتمودج الدراسة، وفيما إذا تلقوا تدريباً مختصاً بإدارة عمليات الأعمال، وأهمية الدور الذي تؤديه إدارة عمليات الأعمال في تنفيذ إستراتيجيات المنظمة، والصعوبات والمعوقات التي تواجه إدارة العمليات.

وقد أظهرت نتائج المقابلات أن اسم المنهج جديد وغير معروف سابقاً عند أغلبهم. ففي قطاع البنوك كانت إجابات المديرين حول مستوى معرفتهم بالمنهج كما يلي: (ثلاثة من المديرين كان مستوى معرفتهم بدرجة قليلة جداً، وأربعة من المديرين مستوى معرفتهم بدرجة قليلة، واثني مستوى معرفتهم بدرجة متوسطة. وفي قطاع الاتصالات أجاب اثنان مستوى معرفة بدرجة متوسطة، ومدير واحد بدرجة كبيرة).

ولكن بعد توضيح أبعاد المنهج كما هو موضح في أمودج الدراسة والمتمثلة في (تحديد وتصميم العمليات، ومُدجة وتوثيق العمليات، وتنفيذ العمليات، ومتابعة ورقابة العمليات وتحسين العمليات) أجاب أغلب المديرين بأنهم يستخدمون المنهج ويتبعون المراحل الخاصة بالمنهج ولكن ليس بشكل علمي ومنهجي.

كما أظهرت نتائج المقابلات أن المنظمات المبحوثة في قطاع البنوك قامت بتنفيذ دورات في مجال إدارة العمليات بشكل عام للمديرين العاملين في مجال إدارة العمليات، حيث توجد دائرة مختصة بتدريب الكادر في غالبية المنظمات المبحوثة. بينما قامت منظمة واحدة فقط في قطاع الاتصالات بتنفيذ دورة متخصصة في مجال إدارة عمليات الأعمال لطاقتهم الموظفين العاملين في مجال إدارة عمليات الأعمال. وأكد كافة المديرين في كلا القطاعين على أهمية الدور الذي تؤديه إدارة عمليات الأعمال في تنفيذ إستراتيجيات المنظمة، وضرورة ربط ومحاذاة العمليات مع إستراتيجيات المنظمة. وطبقاً لأراء المديرين الذين تمت مقابلتهم فإن هناك عدداً من الصعوبات والمعوقات التي يواجهونها في مجال إدارة العمليات ومن ضمنها: الثقافة السائدة لدى العملاء، القوانين والأنظمة الخارجية المفروضة على المنظمات وخاصة في قطاع البنوك، وقيود ومحددات الأنظمة المحوسبة في تنفيذ إجراءات العمليات.

مستوى معرفة المديرين بمنهج بطاقة الأداء المتوازن كنظام للإدارة الإستراتيجية

أجرى الباحث مقابلات مقننة محددة الأسئلة مع المديرين المختصين في مجال صياغة وتنفيذ الإستراتيجيات في المنظمات المبحوثة في قطاعي البنوك والاتصالات، يوضح الملحق رقم (٤) أسئلة المقابلة الخاصة بمنهج بطاقة الأداء المتوازن. وقد شارك في المقابلات المديرون المختصون بصياغة وتنفيذ إستراتيجيات المنظمة بشكل منفرد في كل مقابلة. وقد تم توجيه أسئلة إلى المديرين حول مستوى معرفتهم بالمنهج، ومدى استخدامهم وإتباعهم للعمليات الخاصة بالمنهج كما حددها (Kaplan and Norton)، وفيما إذا تلقوا تدريباً مختصاً بطاقة الأداء المتوازن كنظام للإدارة الإستراتيجية، وأهمية الدور الذي تؤديه البطاقة في صياغة وتنفيذ إستراتيجيات المنظمة، والصعوبات والمعوقات التي تواجههم أثناء تنفيذ الإستراتيجيات.

وقد أظهرت نتائج المقابلات أن تسعة من المديرين في كلا القطاعين يعرفون بمنهج بطاقة الأداء المتوازن بدرجات متفاوتة تتراوح بين مستوى المعرفة القليلة والمتوسطة فقط، واثنين لا يعرفان المنهج قط. وقد كان مستوى معرفة المديرين في قطاع البنوك بين درجة المعرفة القليلة جداً والمتوسطة، بينما كان مستوى معرفة المديرين في قطاع الاتصالات بين درجة المعرفة القليلة إلى الكبيرة. وحول استخدام بطاقة الأداء المتوازن كنظام للإدارة الإستراتيجية، أجاب كافة المديرين بأن المنهج غير مستخدم بشكل دقيق ومنهجي في المنظمة، ولكن أكدوا على أن المنظمة تطبق العمليات المتضمنة في المنهج من حيث تحديد رؤية وأهداف إستراتيجية مرتبطة بمنظورات متعددة، وتوصيل الإستراتيجية إلى كافة المستويات في المنظمة وربطها بالعمليات، وتخطيط الأعمال ووضع الاستهدافات وتخصيص الموارد ومحاذاة المبادرات مع الإستراتيجية، كما تتم مراجعة الإستراتيجية وتوفير التغذية الراجعة والتعلم. ولكن أوضحت نتائج المقابلات أن هناك ضعفاً في تحديد مقاييس ومؤشرات واضحة لتحديد مدى تحقيق الأهداف

فالتركيز يكون على وضع مقاييس ومؤشرات للأهداف المالية والكمية. كما تنحصر مشاركة المديرين في صياغة الخطط السنوية فقط ضمن المستوى التشغيلي، بينما تتم صياغة الأهداف الإستراتيجية بعيدة الأمد من قبل الإدارة العليا، ويطلب من المديرين على مستوى الوحدات والدوائر ترجمة الأهداف الإستراتيجية بعيدة الأمد إلى أهداف سنوية تشغيلية قريبة الأمد.

كما أظهرت نتائج المقابلات عدم قيام معظم المنظمات المبحوثة بتنظيم دورات مختصة في مجال بطاقة الأداء المتوازن. فقد أجاب ثمانية من المديرين بعدم تلقيهم مثل هذه الدورات، بينما أجاب ثلاثة من المديرين بتلقيهم دورة تدريبية مختصة في مجال بطاقة الأداء المتوازن. وبعد توضيح العمليات المتضمنة في استخدام بطاقة الأداء المتوازن كنظام للإدارة الإستراتيجية، أكد كافة المديرين في كلا القطاعين على أهمية ودور بطاقة كنظام لصياغة وتنفيذ الإستراتيجيات في المنظمة. وحول الصعوبات والمعوقات التي تواجهها المنظمة أثناء تنفيذ الإستراتيجية، تنوعت الإجابات حيث تضمنت مؤثرات خارجية كالعوامل والظروف السياسية والاقتصادية السائدة، وصعوبة التنقل، وعوامل ومؤثرات داخلية كإدارة التغيير خلال فترة تنفيذ الإستراتيجية، وتداخل الأدوار والمسؤوليات، ونقص الموارد البشرية ذات الكفاءة، وعدم وجود محفزات للموظفين، والثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة.

استجابة وحدة المعاينة نحو إدارة عمليات الأعمال :

تم استخراج قيم المتوسطات الحسابية وقيم الانحرافات المعيارية لأبعاد المتغير المستقل (إدارة عمليات الأعمال). يوضح الجدول (٤-١) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وترتيب كل بعد من أبعاد إدارة عمليات الأعمال في كل قطاع.

جدول (٤-١) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وترتيب أبعاد إدارة عمليات الأعمال في كل قطاع

الفقرة	البنوك		الاتصالات	
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المتوسط الحسابي
تحديد وتصميم العمليات	٤.٠٠	٠.٤٦	١	٤.١٥
مُدجة وتوثيق العمليات	٣.٨٤	٠.٤٨	٤	٤.٠٢
تنفيذ العمليات	٣.٩٦	٠.٥٦	٢	٤.٣٢
متابعة ورقابة العمليات	٣.٩١	٠.٥٢	٣	٤.١٤
تحسين العمليات	٣.٦٨	٠.٦٧	٥	٤.١٣
الكلي لإدارة عمليات الأعمال	٣.٨٨	٠.٤٤		٤.١٥

ومن خلال قيم المتوسطات الحسابية في قطاع البنوك، يتبين أن البعد الأول "تحديد وتصميم العمليات" قد احتل الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٤.٠٠). بينما احتل البعد الخامس "تحسين العمليات" الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (٣.٦٨). أما بالنسبة لقطاع الاتصالات فقد احتل البعد الثالث "تنفيذ العمليات" الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٤.٣٢)، بينما احتل البعد الثاني "مُدجّة وتوثيق العمليات" المرتبة الأخيرة بين الأبعاد. وقد تم تحليل فقرات كل بعد من أبعاد المتغير المستقل، وعلى النحو الآتي.

استجابة وحدة المعاينة نحو تحديد وتصميم العمليات :

استخرجت قيم المتوسط الحسابي وقيم الانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات بعد تحديد وتصميم العمليات في كل قطاع. يبين الجدول (٤-٢) قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وترتيب كل فقرة من فقرات بعد تحديد وتصميم العمليات في إدارة عمليات الأعمال في كل قطاع.

جدول (٤-٢) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وترتيب كل فقرة من فقرات بعد تحديد وتصميم العمليات في كل قطاع

الفرقة	البنوك			الاتصالات		
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
تقوم المنظمة بتحديد العمليات الموجودة فيها بطريقة نظامية واضحة.	٤.٠٧	٠.٦٨	٢	٤.١٢	٠.٥٠	٥
تحدد المنظمة المدخلات اللازمة للعمليات فيها.	٤.٠٧	٠.٦١	٢	٤.١٢	٠.٥٦	٥
تحدد المنظمة تتابع الأنشطة اللازمة لتنفيذ العمليات.	٤.٠٩	٠.٦٥	١	٤.١٤	٠.٦٠	٤
تحدد المنظمة المخرجات المتوقعة نتيجة تنفيذ الأنشطة في العمليات.	٤.٠٤	٠.٦٧	٤	٤.١٦	٠.٦٨	٣
تقوم المنظمة بتصميم عملياتها بعد الأخذ بعين الاعتبار احتياجات أصحاب المصالح.	٣.٩٥	٠.٧٠	٥	٤.١٧	٠.٦٤	٢
تحدد إدارة المنظمة المدة الزمنية اللازمة لتنفيذ العملية.	٣.٨٤	٠.٧٣	٧	٤.٢٢	٠.٧٨	١
تنسجم العمليات في المنظمة مع الإستراتيجيات المصاغة.	٣.٩٢	٠.٦٩	٦	٤.١٢	٠.٧٦	٥
تحديد وتصميم العمليات	٤.٠٠	٠.٤٦		٤.١٥	٠.٤٧	

ومن خلال قيم المتوسطات الحسابية في قطاع البنوك يتبين أن الفقرة الثالثة في البعد والتي تنص على "تحدد المنظمة تتابع الأنشطة اللازمة لتنفيذ العمليات" قد احتلت الترتيب الأول في البعد بمتوسط حسابي (٤.٠٩). بينما احتلت الفقرة السادسة في البعد والتي تنص على " تحدد إدارة المنظمة المدة الزمنية اللازمة لتنفيذ العملية" الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (٣.٨٤).

استجابة وحدة المعاينة نحو نمذجة وتوثيق العمليات :

استخرجت قيم المتوسط الحسابي وقيم الانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات بعد نمذجة وتوثيق العمليات في كل قطاع. يبين الجدول (٣-٤) قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وترتيب كل فقرة من فقرات بعد نمذجة وتوثيق العمليات في إدارة عمليات الأعمال في كل قطاع.

جدول (٣-٤) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وترتيب كل فقرة من فقرات بعد نمذجة وتوثيق العمليات في كل قطاع

الاتصالات			البنوك			الفقرة
الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
٣	٠.٦٥	٤.١٠	٤	٠.٧١	٣.٨٥	تقوم المنظمة بتحليل العمليات من خلال نماذج ومخططات.
٧	٠.٨٨	٣.٨٤	٧	٠.٨٣	٣.٦١	تستخدم المنظمة المحاكاة لفحص أداء العملية قبل التنفيذ.
٤	٠.٦٧	٤.٠٤	٢	٠.٧٣	٣.٩٦	تحدد المنظمة أدوار المشاركين في تنفيذ العمليات بشكل واضح.
٢	٠.٦٨	٤.١٢	١	٠.٦٣	٤.٠٤	تحدد المنظمة مسؤولاً عن العملية قادراً على توفير المعلومات.
١	٠.٦٢	٤.١٩	٣	٠.٧١	٣.٨٨	تقوم المنظمة بتحديد العناصر الضرورية لتقييم تكلفة العملية.
٦	٠.٧٤	٣.٩١	٥	٠.٨٠	٣.٨٣	تستخدم المنظمة البرامج المتخصصة في نمذجة العمليات.
٥	٠.٧٨	٣.٩٦	٦	٠.٨٥	٣.٧٣	تقوم المنظمة بتوثيق العمليات من خلال بطاقة تعريف بالعملية.
	٠.٤٨	٤.٠٢		٠.٤٨	٣.٨٤	نمذجة وتوثيق العمليات

ومن خلال قيم المتوسطات الحسابية في قطاع البنوك يتبين أن الفقرة الرابعة في البعد والتي تنص على "تحدد المنظمة مسؤولاً عن العملية قادراً على توفير المعلومات " قد احتلت الترتيب الأول في البعد بمتوسط حسابي (٤.٠٤). بينما احتلت الفقرة الثانية في البعد الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (٣.٦١). أما بالنسبة لقطاع الاتصالات فقد احتلت الفقرة الخامسة في البعد والتي تنص على " تقوم المنظمة بتحديد العناصر الضرورية لتقييم تكلفة العملية " الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٤.١٩)، بينما احتلت الفقرات الثانية والتي تنص على " تستخدم المنظمة المحاكاة لفحص أداء العملية قبل التنفيذ " المرتبة الأخيرة بين فقرات البعد في قطاع الاتصالات بمتوسط حسابي (٣.٨٤).

استجابة وحدة المعاينة نحو تنفيذ العمليات :

استخرجت قيم المتوسط الحسابي وقيم الانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات بعد تنفيذ العمليات في كل قطاع. يبين الجدول (٤-٤) قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وترتيب كل فقرة من فقرات بعد تنفيذ العمليات في إدارة عمليات الأعمال في كل قطاع.

جدول (٤-٤) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وترتيب كل فقرة من فقرات بعد تنفيذ العمليات في كل قطاع

الترتيب	الاتصالات		البنوك			الفقرة
	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
٦	٠.٥٧	٤.٢٢	٣	٠.٨١	٣.٩٦	تقوم المنظمة بتوفير الموارد اللازمة لتنفيذ العمليات.
٧	٠.٦٥	٤.١٢	٢	٠.٧٥	٣.٩٧	تحدد المنظمة الأنشطة القابلة للأتمتة والدمج بالنظم الموجودة.
٥	٠.٧٥	٤.٢٨	٤	٠.٧٤	٣.٩٥	تهيئ المنظمة نظم المعلومات المطلوبة لتنفيذ العمليات.
٤	٠.٧٢	٤.٣٢	٤	٠.٨١	٣.٩٥	تعمل المنظمة على توفير الأفراد المؤهلين لتنفيذ العمليات.
٢	٠.٦٥	٤.٤٣	٤	٠.٧٩	٣.٩٥	تدرب المنظمة المستخدمين على إجراءات تنفيذ العمليات.
١	٠.٦١	٤.٤٥	١	٠.٨٠	٤.٠٢	تقوم إدارة المنظمة بتشريع العمليات والمصادقة عليها قبل البدء بالتنفيذ.
	٠.٤٣	٤.٣٢		٠.٥٦	٣.٩٦	تنفيذ العمليات

ومن خلال قيم المتوسطات الحسابية في قطاع البنوك يتبين أن الفقرة السادسة في البعد والتي تنص على "تقوم إدارة المنظمة بتشريع العمليات والمصادقة عليها قبل البدء بالتنفيذ" قد احتلت الترتيب الأول في البعد بمتوسط حسابي (٤.٠٢)، بينما احتلت الفقرة السابعة في البعد والتي تنص على "تحرص المنظمة على التنسيق بين المستويات الإدارية عند تنفيذ العمليات" الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (٣.٩٣). أما بالنسبة لقطاع الاتصالات فقد احتلت الفقرة السادسة في البعد والتي تنص على "تقوم إدارة المنظمة بتشريع العمليات والمصادقة عليها قبل البدء بالتنفيذ" الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٤.٤٥)،

استجابة وحدة المعاينة نحو متابعة ورقابة العمليات :

استخرجت قيم المتوسط الحسابي وقيم الانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات بعد متابعة ورقابة العمليات في كل قطاع. يبين الجدول (٥-٤) قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وترتيب كل فقرة من فقرات بعد متابعة ورقابة العمليات في إدارة عمليات الأعمال في كل قطاع.

جدول (٥-٤) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وترتيب كل فقرة من فقرات بعد متابعة ورقابة العمليات في كل قطاع

الترتيب	الاتصالات		البنوك		الفقرة	
	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب	الانحراف المعياري		
١	٠.٧٢	٤.٢٢	١	٠.٧٥	٤.٠٤	تحدد المنظمة العمليات الرئيسة التي تريد متابعتها ورقابتها.
١	٠.٧٦	٤.٢٢	٤	٠.٧٧	٣.٩٥	تعتمد المنظمة الرقابة على العمليات في كافة مراحل تنفيذها.
٦	٠.٧٤	٤.٠٩	٢	٠.٧٣	٤.٠١	تمارس المنظمة الرقابة على العمليات من خلال مراكز مسئولية تتابع العمليات.
٤	٠.٧١	٤.١٣	٥	٠.٧٦	٣.٨٩	تحدد المنظمة مؤشرات لقياس أداء العمليات مستمدة من أهداف المنظمة.
٥	٠.٨٠	٤.١٢	٦	٠.٧٤	٣.٨٧	تقوم المنظمة بتحليل أداء العمليات بالمقارنة مع الأداء المخطط له.
٣	٠.٧٣	٤.١٩	٣	٠.٦٧	٣.٩٦	تقوم المنظمة باتخاذ إجراءات تصحيحية في حال وجود انحراف عن الأداء المخطط للعمليات.
٧	٠.٨٢	٤.٠٠	٧	٠.٨٧	٣.٦٤	تمتلك المنظمة نظاما لفحص نتائج العمليات ومدى مطابقتها للخصائص المحددة.
	٠.٦٠	٤.١٤		٠.٥٢	٣.٩١	متابعة ورقابة العمليات

ومن خلال قيم المتوسطات الحسابية في قطاع البنوك يتبين أن الفقرة الأولى في البعد والتي تنص على " تحدد المنظمة العمليات الرئيسية التي تريد متابعتها ورقابتها" قد احتلت الترتيب الأول في البعد بمتوسط حسابي (٤.٠٤)، بينما احتلت الفقرة السابعة في البعد والتي تنص على "تمتلك المنظمة نظاما لفحص نتائج العمليات ومدى مطابقتها للخصائص المحددة" الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (٣.٦٤). أما بالنسبة لقطاع الاتصالات فقد احتلت الفقرتان الأولى والتي تنص على " تحدد المنظمة العمليات الرئيسية التي تريد متابعتها ورقابتها" والثانية والتي تنص على "تعتمد المنظمة الرقابة على العمليات في كافة مراحل تنفيذها" في البعد الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٤.٢٢). بينما احتلت الفقرة السابعة والتي تنص على "تمتلك المنظمة نظاما لفحص نتائج العمليات ومدى مطابقتها للخصائص المحددة" المرتبة الأخيرة بين فقرات البعد في قطاع الاتصالات بمتوسط حسابي (٤.٠٠). كما وبلغت قيمة المتوسط الحسابي لمتابعة ورقابة العمليات في قطاع البنوك (٣.٩١) وفي قطاع الاتصالات (٤.١٤).

استجابة وحدة المعاينة نحو تحسين العمليات

استخرجت قيم المتوسط الحسابي وقيم الانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات بعد متابعة ورقابة العمليات في كل قطاع. يبين الجدول (٦-٤) قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وترتيب كل فقرة من فقرات مجال تحسين العمليات في إدارة عمليات الأعمال في كل قطاع.

جدول (٦-٤) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وترتيب كل فقرة من فقرات بعد تحسين العمليات في كل قطاع

الفقرة	البنوك			الاتصالات		
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
تبحث المنظمة عن خيارات لتحسين العمليات بشكل مستمر.	٣.٨٤	٠.٨٢	١	٤.١٦	٠.٧٢	٢
تتفاعل الدوائر في المنظمة ضمن فرق عمل لتحسين العمليات.	٣.٨٢	٠.٧٩	٢	٤.١٤	٠.٧٣	٤
توجد في المنظمة وحدة تنظيمية تعنى بتحسين العمليات.	٣.٧١	٠.٨٨	٤	٤.١٢	٠.٨١	٥
توفر إدارة المنظمة حوافز لتشجيع الموظفين على تحسين أداء العمليات.	٣.٤١	١.١١	٧	٤.٠٩	٠.٧٦	٦
تقوم إدارة المنظمة بمطابقة قدرات الأفراد مع متطلبات تنفيذ العمليات.	٣.٥٤	٠.٩٢	٦	٤.٠٤	٠.٧٨	٧

١	٠.٧٢	٤.٢٠	٥	٠.٨٨	٣.٦٥	تتبنى المنظمة المبادرات الجديدة لتحسين العمليات.
٢	٠.٧٢	٤.١٦	٣	٠.٨٧	٣.٧٥	توفر إدارة المنظمة الموارد اللازمة لتحسين العمليات.
	٠.٥٤	٤.١٣		٠.٦٧	٣.٦٨	تحسين العمليات

ومن خلال قيم المتوسطات الحسابية في قطاع البنوك يتبين أن الفقرة الأولى في البعد والتي تنص على "تبحث المنظمة عن خيارات لتحسين العمليات بشكل مستمر" قد احتلت الترتيب الأول في البعد بمتوسط حسابي (٣.٨٤)، بينما احتلت الفقرة الرابعة في البعد والتي تنص على "توفر إدارة المنظمة حوافز لتشجيع الموظفين على تحسين أداء العمليات" الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (٣.٤١). أما بالنسبة لقطاع الاتصالات فقد احتلت الفقرة السادسة في البعد والتي تنص على "تتبنى المنظمة المبادرات الجديدة لتحسين العمليات" الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٤.٢٠) بينما احتلت الفقرات الخامسة والتي تنص على "تقوم إدارة المنظمة بمطابقة قدرات الأفراد مع متطلبات تنفيذ العمليات" المرتبة الأخيرة بين فقرات البعد في قطاع الاتصالات بمتوسط حسابي (٤.٠٤).

استجابة وحدة المعاينة نحو تنفيذ إستراتيجيات المنظمة :

استخرجت قيم المتوسطات الحسابية وقيم الانحرافات المعيارية لأبعاد المتغير التابع "تنفيذ إستراتيجيات المنظمة". يوضح الجدول (٧-٤) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وترتيب كل منظور من منظورات المتغير التابع تنفيذ إستراتيجيات المنظمة في كل قطاع.

جدول (٧-٤) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وترتيب منظورات تنفيذ إستراتيجيات المنظمة في كل قطاع

الترتيب	الاتصالات		البنوك		الترتيب	المتوسط الحسابي	الفرقة
	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي			
٤	٠.٤٨	٣.٩٣	١	٠.٥٦	٣.٩٣		المنظور المالي
١	٠.٣٨	٤.٢٦	٢	٠.٥١	٣.٨٨		منظور العملاء
٢	٠.٤٦	٤.٠٧	٣	٠.٤٧	٣.٧٨		منظور العمليات الداخلية
٣	٠.٤٨	٤.٠٣	٤	٠.٥٤	٣.٧٥		منظور التعلم والنمو
	٠.٣٤	٤.٠٧		٠.٤٢	٣.٨٣		الكلي لتنفيذ إستراتيجيات المنظمة

ومن خلال قيم المتوسطات الحسابية في قطاع البنوك، يتبين أن المنظور المالي قد احتل الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٣.٩٣). بينما احتل منظور التعلم والنمو الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (٣.٧٥). أما بالنسبة لقطاع الاتصالات فقد احتل منظور العملاء الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٤.٢٦)، بينما احتل المنظور المالي المرتبة الأخيرة بين المنظورات بمتوسط حسابي مقداره (٣.٩٣). وقد تم تحليل أبعاد وفقرات كل منظور من منظورات المتغير التابع وعلى النحو الآتي:

استجابة وحدة المعاينة نحو تنفيذ إستراتيجيات المنظمة من المنظور المالي :

استخرجت قيم المتوسطات الحسابية وقيم الانحرافات المعيارية لأبعاد المنظور المالي (الربحية والعائد على الاستثمار) ولكل فقرة من فقرات الأبعاد في كل قطاع. يبين الجدول (٤-٨) قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وترتيب كل فقرة من فقرات بعد الربحية ضمن المنظور المالي للمتغير التابع تنفيذ إستراتيجيات المنظمة في كل قطاع.

جدول (٤-٨) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وترتيب كل فقرة من فقرات بعد الربحية ضمن المنظور المالي في كل قطاع

الاتصالات		البنوك		الفقرة
الترتيب	الانحراف المعياري	الترتيب	الانحراف المعياري	
١	٠.٦٧	١	٠.٧٥	تتضمن خطط المنظمة أهدافاً لإحداث تغيير إيجابي في معدل العائد من المبيعات.
٣	٠.٧٦	٣	٠.٧٢	تقوم إدارة المنظمة بتنفيذ مبادرات لإحداث تغيير إيجابي في معدل العائد على الموجودات.
٤	٠.٧١	٤	٠.٧٦	تقوم إدارة المنظمة بتنفيذ مبادرات لإحداث تغيير إيجابي في معدل العائد على حقوق الملكية.
	٠.٥٦		٠.٦١	الربحية

ومن خلال قيم المتوسطات الحسابية في قطاع البنوك يتبين أن الفقرة الأولى في البعد والتي تنص على "تتضمن خطط المنظمة أهدافاً لإحداث تغيير إيجابي في معدل العائد من المبيعات" قد احتلت الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٤.٠١) بينما احتلت الفقرة الثالثة في البعد والتي تنص على "تقوم إدارة المنظمة بتنفيذ مبادرات لإحداث تغيير إيجابي في معدل العائد على حقوق الملكية" الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (٣.٨٨). أما بالنسبة لقطاع الاتصالات فقد احتلت الفقرة الأولى أيضاً الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٤.٠٧) بينما احتلت الفقرة الثالثة والتي تنص على "تقوم إدارة المنظمة بتنفيذ مبادرات لإحداث تغيير إيجابي في معدل العائد على حقوق الملكية" المرتبة الأخيرة بين فقرات البعد في قطاع الاتصالات بمتوسط حسابي (٣.٨٦). كما وبلغت قيمة المتوسط الحسابي للربحية في قطاع البنوك (٣.٩٣) ولقطاع الاتصالات (٣.٩٧).

ويبين الجدول (٩-٤) قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وترتيب كل فقرة من فقرات بعد العائد على الاستثمار ضمن المنظور المالي في المتغير التابع تنفيذ إستراتيجيات المنظمة في كل قطاع.

جدول (٩-٤) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وترتيب كل فقرة من فقرات بعد العائد على الاستثمار ضمن المنظور المالي في كل قطاع

الاتصالات			البنوك			الفقرة
الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
٢	٠.٧٨	٣.٩١	٣	٠.٧٤	٣.٨٩	تتضمن خطط المنظمة أهدافا لإحداث تغيير إيجابي في معدل العائد على الاستثمار.
٤	٠.٧٠	٣.٧٢	٣	٠.٧٤	٣.٨٩	تسعى إدارة المنظمة إلى تحقيق عائد على الاستثمار يفوق معدل العائد على الاستثمار في القطاع.
١	٠.٨٠	٤.٠١	٢	٠.٧٢	٣.٩٢	تعمل إدارة المنظمة لزيادة نمو مبيعاتها لإحداث تغيير إيجابي في العائد على الاستثمار.
٣	٠.٦٥	٣.٨٨	١	٠.٧١	٣.٩٧	تعمل إدارة المنظمة على تخفيض التكاليف لإحداث تغيير إيجابي في العائد على الاستثمار.
	٠.٥٣	٣.٨٨		٠.٥٩	٣.٩٢	العائد على الاستثمار

ومن خلال قيم المتوسطات الحسابية في قطاع البنوك يتبين أن الفقرة الرابعة في البعد والتي تنص على "تعمل إدارة المنظمة على تخفيض التكاليف لإحداث تغيير إيجابي في العائد على الاستثمار" قد احتلت الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٣.٩٧). بينما احتلت الفقرتان الأولى والثانية في البعد واللتان تنصان على "تتضمن خطط المنظمة أهدافا لإحداث تغيير إيجابي في معدل العائد على الاستثمار"، "تسعى إدارة المنظمة إلى تحقيق عائد على الاستثمار يفوق معدل العائد على الاستثمار في القطاع" الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (٣.٨٩).

أما بالنسبة لقطاع الاتصالات فقد احتلت الفقرة الأولى والتي تنص على "تتضمن خطط المنظمة أهدافا لإحداث تغيير إيجابي في معدل العائد على الاستثمار" في البعد الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٤.٠١)، بينما احتلت الفقرة الثانية والتي تنص على "تسعى إدارة المنظمة إلى تحقيق عائد على الاستثمار يفوق معدل العائد على الاستثمار في القطاع" المرتبة الأخيرة بين فقرات البعد في قطاع الاتصالات بمتوسط حسابي (٣.٧٣).

استجابة وحدة المعاينة نحو تنفيذ إستراتيجيات المنظمة من منظور العملاء :

استخرجت قيم المتوسطات الحسابية وقيم الانحرافات المعيارية لأبعاد منظور العملاء (الحصة السوقية، والاحتفاظ بالعملاء، واكتساب العملاء) ولكل فقرة من فقرات الأبعاد في كل قطاع. يبين الجدول (٤-١٠) قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وترتيب كل فقرة من فقرات بعد الحصة السوقية ضمن منظور العملاء في المتغير التابع تنفيذ إستراتيجيات المنظمة في كل قطاع.

جدول (٤-١٠) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وترتيب كل فقرة من فقرات بعد الحصة السوقية ضمن منظور العملاء في كل قطاع

الاتصالات			البنوك			الفقرة
الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
٤	٠.٦٧	٤.١٩	١	٠.٧٢	٤.٠٢	تضع إدارة المنظمة خططاً ومشاريع لزيادة حصتها السوقية باستمرار.
٢	٠.٦٣	٤.٢٥	٤	٠.٧٤	٣.٩٤	تتبنى إدارة المنظمة المقترحات والأفكار المخصصة لزيادة الحصة السوقية.
٦	٠.٦٦	٤.١٦	٣	٠.٧٤	٣.٩٥	تمول إدارة المنظمة البرامج اللازمة لزيادة حصتها السوقية.
٦	٠.٧٤	٤.١٦	٧	٠.٨٠	٣.٨٤	تقوم إدارة المنظمة بالمقارنة المرجعية مع المنافسين لزيادة الحصة السوقية.
٣	٠.٦٨	٤.٢٢	٦	٠.٨١	٣.٨٦	تطلق المنظمة مبادرات فريدة ومميزة عن المنافسين لزيادة الحصة السوقية.
١	٠.٦٦	٤.٢٨	٢	٠.٦٩	٣.٩٦	تكيف المنظمة خدماتها لتلائم شرائح سوقية معينة.
٥	٠.٦٢	٤.١٤	٥	٠.٦٧	٣.٩٢	تبحث المنظمة عن فرص لخدماتها في أسواق جديدة.
	٠.٤٣	٤.٢٠		٠.٥١	٣.٩٣	الحصة السوقية

ومن خلال قيم المتوسطات الحسابية في قطاع البنوك يتبين أن الفقرة الأولى في البعد والتي تنص على "تضع إدارة المنظمة خططاً ومشاريع لزيادة حصتها السوقية باستمرار" قد احتلت الترتيب الأول في البعد بمتوسط حسابي (٤.٠٢)، بينما احتلت الفقرة الرابعة في البعد والتي تنص على "تقوم إدارة المنظمة بالمقارنة المرجعية مع المنافسين لزيادة الحصة السوقية" الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (٣.٨٤).

أما بالنسبة لقطاع الاتصالات فقد احتلت الفقرة السادسة في البعد والتي تنص على "تكييف المنظمة خدماتها لتلائم شرائح سوقية معينة" الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٤.٢٨)، بينما احتلت الفقرتان الثالثة والتي تنص على " تمول إدارة المنظمة البرامج اللازمة لزيادة حصتها السوقية" والرابعة والتي تنص على " تقوم إدارة المنظمة بالمقارنة المرجعية مع المنافسين لزيادة الحصة السوقية" المرتبة الأخيرة بين فقرات البعد في قطاع الاتصالات بمتوسط حسابي (٤.١٦). كما وبلغت قيمة المتوسط الحسابي للحصة السوقية في قطاع البنوك (٣.٩٣) ولقطاع الاتصالات (٤.٢٠).

وبين الجدول (٤-١١) قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وترتيب كل فقرة من فقرات بعد الاحتفاظ بالعملاء ضمن منظور العملاء في المتغير التابع تنفيذ إستراتيجيات المنظمة في كل قطاع.

جدول (٤-١١) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وترتيب كل فقرة من فقرات بعد الاحتفاظ بالعملاء ضمن منظور العملاء في كل قطاع

الاتصالات			البنوك			الفقرة
الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
٦	٠.٥٨	٤.٢٥	٣	٠.٧٦	٣.٩٢	تنفذ المنظمة مبادرات لتشجيع الاحتفاظ بالعملاء.
١	٠.٦٦	٤.٣٥	١	٠.٧٧	٣.٩٩	تعمل المنظمة على تحسين العمليات للاحتفاظ بالعملاء.
٢	٠.٧١	٤.٣٠	٢	٠.٨٢	٣.٩٥	تمول المنظمة الحملات التي تزيد من ولاء العملاء للاحتفاظ بهم.
٤	٠.٦١	٤.٢٦	٧	٠.٨٠	٣.٨٠	تستجيب المنظمة لاحتياجات العملاء المستجدة.
٢	٠.٦٥	٤.٣٠	٦	٠.٧٤	٣.٨٧	تبحث المنظمة عن فرص وخيارات تلبية توقعات العملاء.
٤	٠.٧٠	٤.٢٦	٥	٠.٧٧	٣.٩١	تعمل المنظمة على حل المشكلات والصعوبات التي تواجه العملاء أثناء تنفيذ العمليات.
٧	٠.٧٠	٤.٢٢	٣	٠.٧٢	٣.٩٢	تحتفظ المنظمة بعلاقات مع العملاء للتواصل المستمر معهم.
	٠.٤٨	٤.٢٨		٠.٥٧	٣.٩١	الاحتفاظ بالعملاء

ومن خلال قيم المتوسطات الحسابية في قطاع البنوك يتبين أن الفقرة الثانية في البعد والتي تنص على "تعمل المنظمة على تحسين العمليات للاحتفاظ بالعملاء" قد احتلت الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٣.٩٩)، بينما احتلت الفقرة الرابعة في البعد والتي تنص على "تستجيب المنظمة لاحتياجات العملاء المستجدة" الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (٣.٨٠).

أما بالنسبة لقطاع الاتصالات فقد احتلت الفقرة الثانية في البعد والتي تنص على "تعمل المنظمة على تحسين العمليات للاحتفاظ بالعملاء" الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٤.٣٥). بينما احتلت الفقرة السابعة والتي تنص على "تحتفظ المنظمة بعلاقات مع العملاء للتواصل المستمر معهم" المرتبة الأخيرة بين فقرات البعد في قطاع الاتصالات بمتوسط حسابي (٤.٢٢). كما وبلغت قيمة المتوسط الحسابي للاحتفاظ بالعملاء في قطاع البنوك (٣.٩١) ولقطاع الاتصالات (٤.٢٨).

كما يبين الجدول (٤-١٢) قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وترتيب كل فقرة من فقرات بعد اكتساب العملاء ضمن منظور العملاء في المتغير التابع تنفيذ إستراتيجيات المنظمة في كل قطاع.

جدول (٤-١٢) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وترتيب كل فقرة من فقرات بعد اكتساب العملاء ضمن منظور العملاء في كل قطاع

الفقرة	البنوك			الاتصالات		
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
تضع المنظمة برامج لاكتساب عملاء جدد.	٣.٩٣	٠.٨٤	١	٤.٢٦	٠.٧٦	٤
تشجع المنظمة المبادرات المقترحة لاكتساب عملاء جدد.	٣.٨١	٠.٨١	٢	٤.١٩	٠.٦٩	٥
تمول المنظمة البرامج الخاصة باكتساب عملاء جدد.	٣.٧٧	٠.٧٧	٣	٤.٣٥	٠.٦٨	٢
تحفز إدارة المنظمة الموظفين لاكتساب عملاء جدد.	٣.٧٣	٠.٩٨	٥	٤.٢٩	٠.٧١	٣
اكتساب العملاء	٣.٨٠	٠.٦٨		٤.٢٩	٠.٥٦	

ومن خلال قيم المتوسطات الحسابية في قطاع البنوك يتبين أن الفقرة الأولى في البعد والتي تنص على "تضع المنظمة برامج لاكتساب عملاء جدد" قد احتلت الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٣.٩٣). بينما احتلت الفقرة الخامسة في البعد والتي تنص على "تحفز إدارة المنظمة الموظفين لاكتساب عملاء جدد" الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (٣.٧٣).

أما بالنسبة لقطاع الاتصالات فقد احتلت الفقرة الرابعة في البعد والتي تنص على "تسهيل المنظمة اكتساب العملاء الجدد من خلال التسهيلات والمزايا الجديدة" الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٤.٣٦٥). بينما احتلت الفقرة الثانية والتي تنص على "تشجع المنظمة المبادرات المقترحة لاكتساب عملاء جدد" المرتبة الأخيرة بين فقرات البعد في قطاع الاتصالات بمتوسط حسابي (٤.١٩). كما وبلغت قيمة المتوسط الحسابي لاكتساب العملاء في قطاع البنوك (٣.٨٠) وفي قطاع الاتصالات (٤.٢٩).

استجابة وحدة المعايينة نحو تنفيذ إستراتيجيات المنظمة من منظور العمليات الداخلية :

استخرجت قيم المتوسطات الحسابية وقيم الانحرافات المعيارية لأبعاد منظور العمليات الداخلية (وقت العمليات، وتكلفة العمليات، وجودة العمليات) ولكل فقرة من فقرات الأبعاد في كل قطاع. يبين الجدول (١٣-٤) قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وترتيب كل فقرة من فقرات بعد وقت العمليات ضمن منظور العمليات الداخلية في المتغير التابع تنفيذ إستراتيجيات المنظمة في كل قطاع.

جدول (١٣-٤) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وترتيب كل فقرة من فقرات بعد وقت العمليات ضمن منظور العمليات الداخلية في كل قطاع

الترتيب	الاتصالات		البنوك		الفقرة	
	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب	الانحراف المعياري		
٣	٠.٦٨	٤.١٣	٦	٠.٨١	٣.٦١	توجد مدة زمنية محددة لكل نشاط متضمن في العمليات.
٢	٠.٧٨	٤.١٦	٥	٠.٨٤	٣.٦٣	تراقب إدارة المنظمة مدة تنفيذ الأنشطة في العمليات.
١	٠.٧٦	٤.٢٠	٤	٠.٨٥	٣.٦٧	تتخذ إدارة المنظمة إجراءات تصحيحية لمعالجة التأخير في تنفيذ العمليات.
٤	٠.٧٦	٤.١٢	١	٠.٦٨	٣.٧٨	تتبنى إدارة المنظمة المبادرات التي تعمل على تحسين وقت العمليات.
٥	٠.٧٨	٤.٠٦	٣	٠.٨١	٣.٦٩	تخصص المنظمة الموارد اللازمة لتقليل وقت تنفيذ العمليات.
٦	٠.٧٥	٣.٩٧	٢	٠.٨٥	٣.٧٠	تعمل إدارة المنظمة على إزالة الوقت عديم الجدوى من أنشطة العمليات.
	٠.٥٥	٤.١١		٠.٥٨	٣.٦٨	وقت العمليات

ومن خلال قيم المتوسطات الحسابية في قطاع البنوك يتبين أن الفقرة الرابعة في البعد والتي تنص على " تبني إدارة المنظمة المبادرات التي تعمل على تحسين وقت العمليات" قد احتلت الترتيب الأول في البعد بمتوسط حسابي (٣.٧٨)، بينما احتلت الفقرة السادسة في البعد والتي تنص على " تعمل إدارة المنظمة على إزالة الوقت عديم الجدوى من أنشطة العمليات" الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (٣.٦١). أما بالنسبة لقطاع الاتصالات فقد احتلت الفقرة الثالثة في البعد والتي تنص على " تتخذ إدارة المنظمة إجراءات تصحيحية لمعالجة التأخير في تنفيذ العمليات" الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٤.٢٠). بينما احتلت الفقرة السادسة والتي تنص على "تعمل إدارة المنظمة على إزالة الوقت عديم الجدوى من أنشطة العمليات" المرتبة الأخيرة بين فقرات البعد في قطاع الاتصالات بمتوسط حسابي (٣.٩٧). كما وبلغت قيمة المتوسط الحسابي لوقت العمليات في قطاع البنوك (٣.٦٨) وفي قطاع الاتصالات (٤.١١).

جدول (٤-١٤) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وترتيب كل فقرة من فقرات بعد تكلفة العمليات ضمن منظور العمليات الداخلية في كل قطاع

الاتصالات			البنوك			الفقرة
الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
٦	٠.٨٠	٣.٩٧	٣	٠.٦٦	٣.٨٧	تأخذ إدارة المنظمة بعين الاعتبار البدائل المتوفرة لتخفيض تكلفة العمليات.
٥	٠.٨٣	٣.٩٩	٢	٠.٧١	٣.٩١	تستغل إدارة المنظمة الموارد بالشكل الأمثل لتخفيض تكلفة العمليات.
١	٠.٧٢	٤.٢٠	١	٠.٦٩	٣.٩٣	تقوم إدارة المنظمة بمتابعة ورقابة تكاليف العمليات.
٢	٠.٧٢	٤.١٢	٦	٠.٧٥	٣.٧٧	تستخدم إدارة المنظمة الأدوات والتقنيات اللازمة لتحليل تكاليف العمليات.
٣	٠.٨٩	٤.١٠	٤	٠.٧٧	٣.٨٥	تراقب إدارة المنظمة العوامل التي تزيد من تكاليف العمليات.
٤	٠.٧٥	٤.٠٧	٥	٠.٧٥	٣.٧٩	تحلل إدارة المنظمة منافع العمليات بالمقارنة مع التكاليف.
	٠.٦٣	٤.٠٧		٠.٥٤	٣.٨٥	تكلفة العمليات

ومن خلال قيم المتوسطات الحسابية في قطاع البنوك يتبين أن الفقرة الثالثة في البعد والتي تنص على "تقوم إدارة المنظمة بمتابعة ورقابة تكاليف العمليات" قد احتلت الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٣.٩٣)، بينما احتلت الفقرة الرابعة في البعد والتي تنص على "تستخدم إدارة المنظمة الأدوات والتقنيات اللازمة لتحليل تكاليف العمليات" الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (٣.٧٧). أما بالنسبة لقطاع الاتصالات فقد احتلت الفقرة الثالثة في البعد والتي تنص على "تقوم إدارة المنظمة بمتابعة ورقابة تكاليف العمليات" في البعد الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٤.٢٠)، بينما احتلت الفقرة الأولى والتي تنص على "تأخذ إدارة المنظمة بعين الاعتبار البدائل المتوفرة لتخفيض تكلفة العمليات" المرتبة الأخيرة بين فقرات البعد في قطاع الاتصالات بمتوسط حسابي (٣.٩٧). كما وبلغت قيمة المتوسط الحسابي لتكلفة العمليات في قطاع البنوك (٣.٨٥) وفي قطاع الاتصالات (٤.٠٧). كما يوضح الجدول (٤-١٥) قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وترتيب كل فقرة من فقرات بعد جودة العمليات ضمن منظور العمليات الداخلية في المتغير التابع تنفيذ إستراتيجيات المنظمة في كل قطاع.

جدول (٤-١٥) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وترتيب كل فقرة من فقرات بعد جودة العمليات ضمن منظور العمليات الداخلية في كل قطاع

الاتصالات		البنوك			الفقرة	
الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب	الانحراف المعياري		المتوسط الحسابي
١	٠.٧٠	٤.١٢	١	٠.٦٦	٣.٩١	تضع المنظمة معايير واضحة لمزايا وخصائص الخدمات التي تقدمها.
٢	٠.٦٣	٤.٠٧	٢	٠.٧١	٣.٩٠	تتضمن العمليات معايير لضمان تحقيق جودة مخرجات العمليات.
٤	٠.٦٤	٤.٠٠	٣	٠.٦٥	٣.٨٠	تعمل المنظمة على فحص مخرجات العمليات لتقليل نسبة الأخطاء.
٣	٠.٦٥	٤.٠١	٤	٠.٧٧	٣.٧٧	تقدم المنظمة خدماتها للعملاء حسب الوقت المجدول.
٥	٠.٦٣	٣.٩٩	٦	٠.٨٦	٣.٦٨	تقدم المنظمة خدماتها إلى عملاء خالية من العيوب.
٥	٠.٧٢	٣.٩٩	٥	٠.٨٩	٣.٧٨	تمكن المنظمة العملاء من طلب الخدمات وتسييد المبالغ إلكترونياً.
	٠.٤٤	٤.٠٣		٠.٥١	٣.٨١	جودة العمليات

ومن خلال قيم المتوسطات الحسابية في قطاع البنوك يتبين أن الفقرة الأولى في البعد والتي تنص على "تضع المنظمة معايير واضحة لمزايا وخصائص المنتجات والخدمات التي تقدمها" قد احتلت الترتيب الأول في البعد بمتوسط حسابي (٣.٩١)، بينما احتلت الفقرة الخامسة في البعد والتي تنص على "تقدم المنظمة خدماتها إلى العملاء خالية من العيوب" الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (٣.٦٨).

أما بالنسبة لقطاع الاتصالات فقد احتلت الفقرة الأولى والتي تنص على "تضع المنظمة معايير واضحة لمزايا وخصائص المنتجات والخدمات التي تقدمها" في البعد الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٤.١٢)، بينما احتلت الفقرتان الخامسة والتي تنص على "تقدم المنظمة خدماتها إلى العملاء خالية من العيوب" والسادسة والتي تنص على "تمكن المنظمة العملاء من طلب الخدمات وتسديد المبالغ إلكترونياً" المرتبة الأخيرة بين فقرات البعد في قطاع الاتصالات بمتوسط حسابي (٣.٩٩). كما وبلغت قيمة المتوسط الحسابي لجودة العمليات في قطاع البنوك (٣.٨١) وفي قطاع الاتصالات (٤.٠٣).

استجابة وحدة المعاينة نحو تنفيذ إستراتيجيات المنظمة من منظور التعلم والنمو :

استخرجت قيم المتوسطات الحسابية وقيم الانحرافات المعيارية لأبعاد منظور التعلم والنمو (تطوير قدرات الموظفين، وقدرات نظم المعلومات) ولكل فقرة من فقرات الأبعاد في كل قطاع. يبين الجدول (٤-١٦) قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وترتيب كل فقرة من فقرات بعد تطوير قدرات الموظفين ضمن منظور التعلم والنمو في المتغير التابع تنفيذ إستراتيجيات المنظمة في كل قطاع.

جدول (٤-١٦) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وترتيب كل فقرة من فقرات بعد تطوير قدرات الموظفين ضمن منظور التعلم والنمو في كل قطاع

الفقرة	البنوك		الاتصالات	
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تعمل المنظمة على تمكين الموظفين من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات.	٣.٤٥	٠.٩٣	٣.٩١	٠.٧٦
تقوم المنظمة بتنفيذ برامج تدريبية لتطوير مهارات الموظفين.	٣.٧٥	٠.٨١	٤.١٠	٠.٧٣
توفر إدارة المنظمة مناخاً تنظيمياً يحفز مبادرات الموظفين المميزة.	٣.٤٩	١.٠٠	٤.٠١	٠.٨٧
تشجع المنظمة الموظفين على تقديم مقترحات وأفكار لتحسين العمليات.	٣.٥٨	٠.٩٥	٣.٨٦	٠.٧٣
تطوير قدرات الموظفين	٣.٥٨	٠.٧٧	٣.٩٨	٠.٥٨

ومن خلال قيم المتوسطات الحسابية في قطاع البنوك يتبين أن الفقرة الثانية في البعد والتي تنص على "تقوم المنظمة بتنفيذ برامج تدريبية لتطوير مهارات الموظفين" قد احتلت الترتيب الأول في البعد بمتوسط حسابي (٣.٧٥) بينما احتلت الفقرة الأولى والتي تنص على "تعمل المنظمة على تمكين الموظفين من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات" الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (٣.٧٥).

أما بالنسبة لقطاع الاتصالات فقد احتلت الفقرة الثانية في البعد والتي تنص على "تقوم المنظمة بتنفيذ برامج تدريبية لتطوير مهارات الموظفين" الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٤.١٠). بينما احتلت الفقرة الرابعة والتي تنص على "تشجع المنظمة الموظفين على تقديم مقترحات وأفكار لتحسين العمليات" المرتبة الأخيرة بين فقرات البعد في قطاع الاتصالات بمتوسط حسابي (٣.٨٦). كما وبلغت قيمة المتوسط الحسابي لتطوير قدرات الموظفين في قطاع البنوك (٣.٥٨) وفي قطاع الاتصالات (٣.٩٨).

كما يوضح الجدول (٤-١٧) قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وترتيب كل فقرة من فقرات بعد قدرات نظم المعلومات ضمن منظور التعلم والنمو في المتغير التابع تنفيذ إستراتيجيات المنظمة في كل قطاع.

جدول (٤-١٧) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وترتيب كل فقرة من فقرات بعد قدرات نظم المعلومات ضمن منظور التعلم والنمو في كل قطاع

الفقرة	البنوك		الاتصالات	
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المتوسط الحسابي
توفر نظم المعلومات في المنظمة معلومات في الوقت المناسب.	٣.٨١	٠.٧١	٦	٤.٠١
توفر المنظمة البنية التحتية اللازمة الداعمة لتوفير المعلومات ألياً.	٣.٨٤	٠.٦٧	٥	٤.٠٣
تعمل المنظمة على تعزيز الربط الشبكي للوحدات والفروع لتبادل المعلومات.	٤.٠٣	٠.٥٩	١	٤.١٣
تعمل المنظمة على تحديث نظم المعلومات لتلبي الاحتياجات.	٣.٩٤	٠.٥٨	٣	٤.١٦
تستخدم المنظمة نظم وتطبيقات معتمدة على الانترنت لتنفيذ العمليات.	٣.٩٢	٠.٦٩	٤	٤.٠٤
تخصص المنظمة جزء من موازنتها لتطوير قدرات نظم المعلومات.	٣.٩٩	٠.٥٦	٢	٤.١٢
قدرات نظم المعلومات	٣.٩٢	٠.٤٥		٤.٠٨

ومن خلال قيم المتوسطات الحسابية في قطاع البنوك يتبين أن الفقرة الثالثة في البعد والتي تنص على "تعمل المنظمة على تعزيز الربط الشبكي للوحدات والفروع لتبادل المعلومات" قد احتلت الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٤.٠٣). بينما احتلت الفقرة الأولى في البعد والتي تنص على "توفر نظم المعلومات في المنظمة معلومات في الوقت المناسب" الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (٣.٨١). أما بالنسبة لقطاع الاتصالات فقد احتلت الفقرة الرابعة في البعد والتي تنص على "تعمل المنظمة على تحديث نظم المعلومات لتلبي الاحتياجات" الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٤.١٦). بينما احتلت الفقرة الأولى والتي تنص على "توفر نظم المعلومات في المنظمة معلومات في الوقت المناسب" المرتبة الأخيرة بين فقرات البعد في قطاع الاتصالات بمتوسط حسابي (٤.٠١). كما وبلغت قيمة المتوسط الحسابي لقدرات نظم المعلومات في قطاع البنوك (٣.٩٢) وفي قطاع الاتصالات (٤.٠٨).

اختبار الفرضيات

اختبار الفرضية الرئيسة الأولى: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لإدارة عمليات الأعمال في تنفيذ إستراتيجيات المنظمة من جميع المنظورات (المنظور المالي ومنظور العملاء ومنظور العمليات الداخلية ومنظور التعلم والنمو).

استخدم الباحث لاختبار الفرضية تحليل الانحدار الخطي المتعدد لبحث تأثير أبعاد إدارة عمليات الأعمال في تنفيذ إستراتيجيات المنظمة من جميع المنظورات في كل قطاع. ويبين الجدول (٤-١٨) نتائج التحليل في قطاع البنوك.

جدول (٤-١٨) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأبعاد إدارة عمليات الأعمال في المتغير التابع تنفيذ إستراتيجيات المنظمة في قطاع البنوك

البنوك							أبعاد إدارة عمليات الأعمال
Sig(t)	t	β	Sig (f)	F	R ²	R	
٠.٠٠٠	٨.٩٠	٠.٥١٠	٠.٠٠٠	١٠٠.٥٢	٠.٧٠٨	٠.٨٤١	تحسين العمليات
٠.٠٠١	٣.٤٥	٠.٢١٩					متابعة ورقابة العمليات
٠.٠١٤	٢.٤٨	٠.١٥٠					تنفيذ العمليات
٠.٠٢٨	٢.٢١	٠.١١٣					تحديد وتصميم العمليات
٠.١٠٥	١.٦٣	٠.٠٩٩					نمذجة وتوثيق العمليات

وقد بينت النتائج أن الأبعاد (تحسين العمليات، ومتابعة ورقابة العمليات، وتنفيذ العمليات وتحديد وتصميم العمليات) كانت أهم الأبعاد في إدارة عمليات الأعمال. وقد كانت العلاقة دالة من الناحية الإحصائية، وذلك لأن قيمة مستوى الدلالة (0.000) والمرافقة لقيمة f البالغة (100.52) كانت أقل من القيمة (0.05)، مما يعني وجود تأثير لأبعاد إدارة عمليات الأعمال في المتغير التابع (تنفيذ استراتيجيات المنظمة) في قطاع البنوك. وتفسر الأبعاد الأربعة ما نسبته (70.8%) من تباين المتغير التابع، أي يمكن لهذه الأبعاد الأربعة أن تفسر هذه النسبة من الاختلاف الذي قد يظهر في المتغير التابع. وتبين قيمة t المحسوبة لبعء تحسين العمليات (8.90) ومستوى دلالتها البالغ (0.000)، وبعء متابعة ورقابة العمليات (3.45) بمستوى دلالة (0.001)، وبعء تنفيذ العمليات (2.48) بمستوى دلالة (0.014)، وبعء تحديد وتصميم العمليات (2.21) بمستوى دلالة (0.028) وجود أهمية إحصائية لهذه الأبعاد. وذلك لأن قيمة مستوى الدلالة كانت أقل من (0.05) حيث يتم قبول المتغير المستقل في نموذج الانحدار إذا كانت قيمة مستوى دلالة t المحسوبة أقل من (0.05).

وقمثل قيمة β المحسوبة درجة تأثير كل بعد في التنبؤ بقيمة المتغير التابع (تنفيذ استراتيجيات المنظمة). فإذا اعتبرنا أن تأثير المتغير التابع يبلغ (100%) فإن بعد تحسين العمليات يؤثر بنسبة (51%) حيث تعد هذه النسبة مهمة ومؤثرة. بينما يؤثر بعد متابعة ورقابة العمليات بنسبة (21.9%) وهي نسبة مهمة ومؤثرة. كما بلغت نسبة التأثير لبعء تنفيذ العمليات (15%)، وبعء تحديد وتصميم العمليات (11.3%) وهي من أقل نسب التأثير في تحديد قيمة المتغير التابع. ولذلك يتم رفض الفرضية الصفرية جزئياً حيث تبين وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لإدارة عمليات الأعمال في تنفيذ استراتيجيات المنظمة من جميع المنظورات، وبالتالي يتم قبول الفرضية البديلة.

أما في قطاع الاتصالات، فإن الجدول (4-19) يبين نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لبحث تأثير أبعاد إدارة عمليات الأعمال في تنفيذ استراتيجيات المنظمة من جميع المنظورات في قطاع الاتصالات.

جدول (4-19) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأبعاد إدارة عمليات الأعمال في المتغير التابع (تنفيذ استراتيجيات المنظمة) في قطاع الاتصالات

الاتصالات							أبعاد إدارة عمليات الأعمال
Sig(t)	t	β	Sig (f)	f	R ²	R	
0.000	3.84	0.395	0.000	29.44	0.076	0.758	تحديد وتصميم العمليات
0.006	2.82	0.294					تنفيذ العمليات
0.036	2.14	0.215					تحسين العمليات
0.078	0.55	0.073					نمذجة وتوثيق العمليات
0.004	0.67	0.076					متابعة ورقابة العمليات

وقد بينت النتائج أن الأبعاد (تحديد وتصميم العمليات، وتنفيذ العمليات، وتحسين العمليات) كانت الأهم في إدارة عمليات الأعمال. وقد كانت العلاقة دالة من الناحية الإحصائية، وذلك لأن قيمة مستوى الدلالة (0.000) والمرافقة لقيمة f البالغة (29.44) كانت أقل من القيمة (0.05)، مما يعني وجود تأثير لأبعاد إدارة عمليات الأعمال في المتغير التابع (تنفيذ استراتيجيات المنظمة) في قطاع الاتصالات. وتفسر الأبعاد الثلاثة ما نسبته (57.6%) من تباين المتغير التابع، أي يمكن لهذه الأبعاد الثلاثة أن تفسر هذه النسبة من الاختلاف الذي قد يظهر في المتغير التابع.

وتبين قيمة t المحسوبة لبعء تحديد وتصميم العمليات (3.84) ومستوى دلالتها البالغ (0.000)، وبعء تنفيذ العمليات (2.82) مستوى دلالة (0.006)، وبعء تحسين العمليات (2.14) مستوى دلالة (0.036) وجود أهمية إحصائية لهذه الأبعاد، وذلك لأن قيمة مستوى الدلالة كانت أقل من (0.05)، حيث يتم قبول المتغير المستقل في نموذج الانحدار إذا كانت قيمة مستوى دلالة t المحسوبة أقل من (0.05).

لذلك يتم استبعاد بعدة نمذجة وتوثيق العمليات لأن قيمة t المحسوبة قد بلغت (0.05) مستوى دلالة (0.078)، وبعء متابعة ورقابة العمليات حيث بلغت قيمة t (0.67) مستوى دلالة (0.004) حيث أن مستوى الدلالة أكبر من (0.05).

وتمثل قيمة β المحسوبة درجة تأثير كل بعد في التنبؤ بقيمة المتغير التابع (تنفيذ استراتيجيات المنظمة). فإذا اعتبرنا أن تأثير المتغير التابع يبلغ (100%) فإن بعد تحديد وتصميم العمليات يؤثر بنسبة (39.5%) حيث تعد هذه النسبة مهمة ومؤثرة. بينما يؤثر بعد تنفيذ العمليات بنسبة (29.4%) وهي نسبة مهمة ومؤثرة. كما بلغت نسبة تأثير بعد تحسين العمليات (21.5%)، وعلى الرغم من أنها أقل نسب التأثير إلا أنها تعتبر ذات أهمية في تحديد قيمة المتغير التابع. وبذلك يتم رفض الفرضية الصفرية جزئياً حيث تبين وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ لبعض أبعاد إدارة عمليات الأعمال في تنفيذ استراتيجيات المنظمة من جميع المنظورات، وبالتالي يتم قبول الفرضية البديلة.

اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ لإدارة عمليات الأعمال في تنفيذ استراتيجيات المنظمة من المنظور المالي. استخدم الباحث تحليل الانحدار الخطي المتعدد لبحث تأثير أبعاد إدارة عمليات الأعمال في تنفيذ استراتيجيات المنظمة من المنظور المالي في كل قطاع. ويبين الجدول (4-20) نتائج التحليل في قطاع البنوك.

جدول (٤-٢٠) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لبحث تأثير أبعاد إدارة عمليات الأعمال في تنفيذ استراتيجيات المنظمة من المنظور المالي في قطاع البنوك

البنوك							أبعاد إدارة عمليات الأعمال
Sig(t)	t	β	Sig (f)	f	R ²	R	
٠.٠٠٠	٤.٠٧	٠.٣٣٣	٠.٠٠٠	٤٨.٣٩	٠.٣٦٦	٠.٦٠٤	متابعة ورقابة العمليات
٠.٠٠٠	٤.٠٣	٠.٣٣٠					تحسين العمليات
٠.٠٩٥	١.٦٨	٠.١١٨					تحديد وتصميم العمليات
٠.٤٦٠	٠.٧٤	٠.٠٦٣					نمذجة وتوثيق العمليات
٠.١٥١	١.٤٤	٠.١٢٠					تنفيذ العمليات

وتبين النتائج أن الأبعاد (متابعة ورقابة العمليات، وتحسين العمليات) كانت أهم الأبعاد في إدارة عمليات الأعمال. وقد كانت العلاقة دالة من الناحية الإحصائية، وذلك لأن قيمة مستوى الدلالة (٠.٠٠٠) والمرافقة لقيمة f البالغة (٤٨.٣٩) كانت أقل من القيمة (٠.٠٥)، مما يعني وجود تأثير لأبعاد إدارة عمليات الأعمال في المتغير التابع (المنظور المالي) في قطاع البنوك. وتفسر هذه الأبعاد ما نسبته (٣٦.٦%) من تباين المتغير التابع، أي يمكن لهذه الأبعاد أن تفسر هذه النسبة من الاختلاف الذي قد يظهر في المتغير التابع.

وتبين قيمة t المحسوبة لبعدها متابعة ورقابة العمليات (٤.٠٧) ومستوى دلالتها البالغ (٠.٠٠٠)، وبعدها تحسين العمليات (٤.٠٣) بمستوى دلالة (٠.٠٠٠) وجود أهمية إحصائية لهذه الأبعاد، وذلك لأن قيمة مستوى الدلالة كانت أقل من (٠.٠٥) حيث يتم قبول المتغير المستقل في نموذج الانحدار إذا كانت قيمة مستوى دلالة t المحسوبة أقل من (٠.٠٥). ويتم استبعاد بعد تحديد وتصميم العمليات (١.٦٨) بمستوى دلالة (٠.٠٩٥)، وبعدها نمذجة وتوثيق العمليات (٠.٧٤) بمستوى دلالة (٠.٤٦٠)، وبعدها تنفيذ العمليات (١.٤٤) بمستوى دلالة (٠.١٥١) حيث أن مستوى الدلالة أكبر من (٠.٠٥). وتمثل قيمة β المحسوبة درجة تأثير كل بعد في التنبؤ بقيمة المتغير التابع (المنظور المالي). فإذا اعتبرنا أن تأثير المتغير التابع يبلغ (١٠٠%) فإن بعد متابعة ورقابة العمليات يؤثر بنسبة (٣٣.٣%) حيث تعد هذه النسبة مهمة ومؤثرة. بينما يؤثر بعد تحسين العمليات بنسبة (٣٣.٠%) وهي نسبة مهمة ومؤثرة. وبذلك يتم رفض الفرضية الصفرية جزئياً حيث تبين وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لبعض أبعاد إدارة عمليات الأعمال في تنفيذ استراتيجيات المنظمة من المنظور المالي في قطاع البنوك، وبالتالي يتم قبول الفرضية البديلة.

أما في قطاع الاتصالات، فإن الجدول (٤-٢١) يبين نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لبحث تأثير أبعاد إدارة عمليات الأعمال في تنفيذ استراتيجيات المنظمة من المنظور المالي في قطاع الاتصالات.

جدول (٤-٢١) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لبحث تأثير أبعاد إدارة عمليات الأعمال في تنفيذ استراتيجيات المنظمة من المنظور المالي في قطاع الاتصالات

الاتصالات							أبعاد إدارة عمليات الأعمال
Sig(t)	t	β	Sig (f)	f	R ²	R	
٠.٠٠١	٣.٤٢	٠.٣٤٣	٠.٠٠١	١١.٧٠	٠.١٤٩	٠.٣٨٦	تحسين العمليات
٠.١٠٦	١.٦٤	٠.٢١٣					تحديد وتصميم العمليات
٠.٧٥٣	٠.٣٢	٠.٠٤٩					مُدجة وتوثيق العمليات
٠.٢٦٥	١.١٢	٠.١٥٠					تنفيذ العمليات
٠.٨٤٤	٠.٢٠-	٠.٠٢٧-					متابعة ورقابة العمليات

وقد بينت النتائج أن بعد تحسين العمليات كان أهم أبعاد إدارة عمليات الأعمال. وقد كانت العلاقة دالة من الناحية الإحصائية، وذلك لأن قيمة مستوى الدلالة (٠.٠٠١) والمرافقة لقيمة f البالغة (١١.٧٠) كانت أقل من القيمة (٠.٠٥)، مما يعني وجود تأثير لإدارة عمليات الأعمال في المتغير التابع (المنظور المالي) في قطاع الاتصالات. ويفسر البعد ما نسبته (١٤.٩%) من تباين المتغير التابع، أي يمكن لهذا البعد أن يفسر هذه النسبة من الاختلاف الذي قد يظهر في المتغير التابع.

وتبين قيمة t المحسوبة لبعده تحسين العمليات (٣.٤٢) بمستوى دلالة (٠.٠٠١) وجود أهمية إحصائية لهذا البعد، وذلك لأن قيمة مستوى الدلالة كانت أقل من (٠.٠٥) حيث يتم قبول المتغير المستقل في نموذج الانحدار إذا كانت قيمة مستوى دلالة t المحسوبة أقل من (٠.٠٥). ويتم استبعاد بعد تحديد وتصميم العمليات (١.٦٤) ومستوى دلالاته البالغ (٠.١٠٦)، وبعده مُدجة وتوثيق العمليات (٠.٣٢) بمستوى دلالة (٠.٧٥٣)، وبعده تنفيذ العمليات (١.١٢) بمستوى دلالة (٠.٢٦٥)، وبعده متابعة ورقابة العمليات (٠.٢٠) بمستوى دلالة (٠.٨٤٤) حيث إن مستوى الدلالة أكبر من (٠.٠٥). وتمثل قيمة β المحسوبة درجة تأثير كل بعد في التنبؤ بقيمة المتغير التابع (المنظور المالي). فإذا اعتبرنا أن تأثير المتغير التابع يبلغ (١٠٠%) فإن بعد تحسين العمليات يؤثر بنسبة (٣٤.٣%) حيث تعد هذه النسبة مهمة ومؤثرة في تحديد قيمة المتغير التابع. وبذلك يتم رفض الفرضية الصفرية جزئياً حيث تبين وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05 $\geq \alpha$) لإدارة عمليات الأعمال في تنفيذ استراتيجيات المنظمة من المنظور المالي، وبالتالي يتم قبول الفرضية البديلة.

اختبار الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05 $\geq \alpha$) لإدارة عمليات الأعمال على الربحية.

استخدم الباحث تحليل الانحدار الخطي المتعدد لبحث تأثير أبعاد إدارة عمليات الأعمال في تنفيذ استراتيجيات المنظمة على الربحية في كل قطاع. ويبين الجدول (٤-٢٢) نتائج التحليل في قطاع البنوك.

جدول (٤-٢٢) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لبحث تأثير أبعاد إدارة عمليات الأعمال على الربحية في قطاع البنوك

البنوك							أبعاد إدارة عمليات الأعمال
Sig(t)	t	β	Sig (f)	f	R ²	R	
٠.٠٠٠	٣.٩٥	٠.٣٠٣	٠.٠٠٠	٤٠.٩٦	٠.٣٢٨	٠.٥٧٢	تحسين العمليات
٠.٠٠١	٣.٥٠	٠.٣٥٠					متابعة ورقابة العمليات
٠.٢٤٥	١.١٧	٠.٠٨٤					تحديد وتصميم العمليات
٠.٤٣٦	٠.٧٨	٠.٠٦٨					مُدجة وتوثيق العمليات
٠.١٥٦	١.٤٣	٠.١٢٢					تنفيذ العمليات

وقد بينت النتائج أن الأبعاد (تحسين العمليات، ومتابعة ورقابة العمليات) كانت أهم أبعاد إدارة عمليات الأعمال. وقد كانت العلاقة دالة من الناحية الإحصائية، وذلك لأن قيمة مستوى الدلالة (٠.٠٠٠) والمرافقة لقيمة F البالغة (٤٠.٩٦) كانت أقل من القيمة (٠.٠٥)، مما يعني وجود تأثير لأبعاد إدارة عمليات الأعمال في المتغير التابع (الربحية) في قطاع البنوك. وتفسر هذه الأبعاد ما نسبته (٣٢.٨%) من تباين المتغير التابع، أي يمكن لهذه الأبعاد أن تفسر هذه النسبة من الاختلاف الذي قد يظهر في المتغير التابع.

وتبين قيمة t المحسوبة لبعدها تحسين العمليات (٣.٩٥) ومستوى دلالتها البالغ (٠.٠٠٠)، وبعدها متابعة ورقابة العمليات (٣.٥٠) بمستوى دلالة (٠.٠٠١) وجود أهمية إحصائية لهذه الأبعاد وذلك لأن قيمة مستوى الدلالة كانت أقل من (٠.٠٥) حيث يتم قبول المتغير المستقل في نموذج الانحدار إذا كانت قيمة مستوى دلالة t المحسوبة أقل من (٠.٠٥). لذلك يتم استبعاد بعد تحديد وتصميم العمليات (١.١٧) بمستوى دلالة (٠.٢٤٥)، وبعدها مُدجة وتوثيق العمليات (٠.٧٨) بمستوى دلالة (٠.٤٣٦)، وبعدها تنفيذ العمليات (١.٤٣) بمستوى دلالة (٠.١٥٦) حيث أن مستوى الدلالة أكبر من (٠.٠٥).

وتمثل قيمة β المحسوبة درجة تأثير كل بعد في التنبؤ بقيمة المتغير التابع (الربحية). فإذا اعتبرنا أن تأثير المتغير التابع يبلغ (١٠٠%)، فإن بعد تحسين العمليات يؤثر بنسبة (٣٠.٣%) حيث تعد هذه النسبة مهمة ومؤثرة. بينما يؤثر بعد متابعة ورقابة العمليات بنسبة (٣٥.٠%) وهي نسبة مهمة ومؤثرة. وبذلك يتم رفض الفرضية الصفرية جزئياً حيث تبين وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ لإدارة عمليات الأعمال على الربحية في قطاع البنوك، وبالتالي يتم قبول الفرضية البديلة.

أما في قطاع الاتصالات، فإن الجدول (٤-٢٣) يبين نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لبحث تأثير أبعاد إدارة عمليات الأعمال على الربحية في قطاع الاتصالات.

جدول (٤-٢٣) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لبحث تأثير أبعاد إدارة عمليات الأعمال على الربحية في قطاع الاتصالات

الاتصالات							أبعاد إدارة عمليات الأعمال
Sig(t)	t	β	Sig (f)	f	R ²	R	
٠.٠٠١	٣.٤٦	٠.٤٧٠	٠.٠٠٠	١٢.٠٢	٠.١٥٢	٠.٣٨٩	تحديد وتصميم العمليات
٠.٥٤٨	٠.٦٠	٠.٠٨٦					نمذجة وتوثيق العمليات
٠.٣٤٤	٠.٩٥	٠.١٣٠					تنفيذ العمليات
٠.٠٨٣	١.٧٦	٠.٢٢٨					تحسين العمليات

وقد بينت النتائج أن بعد تحديد وتصميم العمليات كان أهم أبعاد إدارة عمليات الأعمال. وقد كانت العلاقة دالة من الناحية الإحصائية، وذلك لأن قيمة مستوى الدلالة (٠.٠٠٠) والمرافقة لقيمة f البالغة (١٢.٠٢) كانت أقل من القيمة (٠.٠٥)، مما يعني وجود تأثير لأبعاد إدارة عمليات الأعمال في المتغير التابع (الربحية) في قطاع الاتصالات. ويفسر البعد ما نسبته (١٥.٢%) من تباين المتغير التابع، أي يمكن لهذا البعد أن يفسر هذه النسبة من الاختلاف الذي قد يظهر في المتغير التابع.

وتبين قيمة t المحسوبة لبعد تحديد وتصميم العمليات (٣.٤٦) ومستوى دلالتها البالغ (٠.٠٠١) وجود أهمية إحصائية لهذا البعد، وذلك لأن قيمة مستوى الدلالة كانت أقل من (٠.٠٥) حيث يتم قبول المتغير المستقل في نموذج الانحدار إذا كانت قيمة مستوى دلالة t المحسوبة أقل من (٠.٠٥). ويتم استبعاد بعد عملية نمذجة وتوثيق العمليات (٠.٦٠) بمستوى دلالة (٠.٥٤٨)، وبعد تنفيذ العمليات (٠.٩٥) بمستوى دلالة (٠.٣٤٤)، وبعد متابعة ورقابة العمليات (٠.٣٧) بمستوى دلالة (٠.٧١٤)، وبعد تحسين العمليات (١.٧٦) بمستوى دلالة (٠.٠٨٣) حيث أن مستوى الدلالة أكبر من (٠.٠٥).

وقد مثل قيمة β المحسوبة درجة تأثير كل بعد في التنبؤ بقيمة المتغير التابع (الربحية). فإذا اعتبرنا أن تأثير المتغير التابع يبلغ (١٠٠%)، فإن بعد تحديد وتصميم العمليات يؤثر بنسبة (٤٧.٠%) حيث تعد هذه النسبة مهمة ومؤثرة في تحديد قيمة المتغير التابع. وبذلك يتم رفض الفرضية الصفرية جزئياً حيث إن بعض أبعاد إدارة عمليات الأعمال لها تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) على الربحية، وبالتالي يتم قبول الفرضية البديلة.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لإدارة عمليات الأعمال على العائد على الاستثمار.

استخدم الباحث تحليل الانحدار الخطي المتعدد لبحث تأثير أبعاد إدارة عمليات الأعمال على العائد على الاستثمار في كل قطاع. ويبين الجدول (٤-٢٤) نتائج التحليل في قطاع البنوك.

جدول (٤-٢٤) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لبحث تأثير أبعاد إدارة عمليات الأعمال على العائد على الاستثمار في قطاع البنوك

البنوك							أبعاد إدارة عمليات الأعمال
Sig(t)	t	β	Sig (f)	f	R ²	R	
٠.٠٠٠	٣.٧٢	٠.٣٦٧	٠.٠٠٠	٣٥.٣٤	٠.٢٩٦	٠.٥٤٤	متابعة ورقابة العمليات
٠.٠٠٢	٣.٢٠	٠.٢٤٣					تحسين العمليات
٠.٠٧١	١.٨٢	٠.١٣٤					تحديد وتصميم العمليات
٠.٥٩٧	٠.٥٣	٠.٠٤٧					مُذجة وتوثيق العمليات
٠.٢٦٢	١.١٣	٠.٠٩٩					تنفيذ العمليات

وقد بينت النتائج أن بعد متابعة ورقابة العمليات، وبعد تحسين العمليات كانا أهم أبعاد إدارة عمليات الأعمال. وقد كانت العلاقة دالة من الناحية الإحصائية، وذلك لأن قيمة مستوى الدلالة (٠.٠٠٠) والمرافقة لقيمة f البالغة (٣٥.٣٤) كانت أقل من القيمة (٠.٠٥) مما يعني وجود تأثير لأبعاد إدارة عمليات الأعمال في المتغير التابع (العائد على الاستثمار) في قطاع البنوك.

وتفسر هذه الأبعاد ما نسبته (٢٩.٦%) من تباين المتغير التابع، أي يمكن لهذه الأبعاد أن تفسر هذه النسبة من الاختلاف الذي قد يظهر في المتغير التابع.

وتبين قيمة t المحسوبة لبعدها متابعة ورقابة العمليات (٣.٧٢) ومستوى دلالتها البالغ (٠.٠٠٠)، وبعد تحسين العمليات (٣.٢٠) مستوى دلالة (٠.٠٠٢) وجود أهمية إحصائية لهذه الأبعاد، وذلك لأن قيمة مستوى الدلالة كانت أقل من (٠.٠٥) حيث يتم قبول المتغير المستقل في نموذج الانحدار إذا كانت قيمة مستوى دلالة t المحسوبة أقل من (٠.٠٥). لذلك يتم استبعاد بعد تحديد وتصميم العمليات (١.٨٢) مستوى دلالة (٠.٠٧١)، وبعد مُذجة وتوثيق العمليات (٠.٥٣) مستوى دلالة (٠.٥٩٧)، وبعد تنفيذ العمليات (١.١٣) مستوى دلالة (٠.٢٦٢) حيث أن مستوى الدلالة أكبر من (٠.٠٥).

ومثل قيمة β المحسوبة درجة تأثير كل بعد في التنبؤ بقيمة المتغير التابع (العائد على الاستثمار). فإذا اعتبرنا أن تأثير المتغير التابع يبلغ (١٠٠%)، فإن بعد متابعة ورقابة العمليات يؤثر بنسبة (٣٦.٧%) حيث تعد هذه النسبة مهمة ومؤثرة. بينما يؤثر بعد تحسين العمليات بنسبة (٢٤.٣%) وهي نسبة مهمة ومؤثرة. وبذلك يتم رفض الفرضية الصفرية جزئياً حيث تبين وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) $\alpha \geq$ لإدارة عمليات الأعمال على العائد على الاستثمار في قطاع البنوك، وبالتالي يتم قبول الفرضية البديلة. وبالنسبة لقطاع الاتصالات، فإن الجدول (٤-٢٥) يبين نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لبحث تأثير أبعاد إدارة عمليات الأعمال على العائد على الاستثمار في قطاع الاتصالات.

جدول (٤-٢٥) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لبحث تأثير أبعاد إدارة عمليات الأعمال على العائد على الاستثمار في قطاع الاتصالات

الاتصالات							أبعاد إدارة عمليات الأعمال
Sig(t)	t	β	Sig (f)	F	R ²	R	
٠.٠٠٩	٢.٦٩	٠.٣٠٥	٠.٠٠٩	٧.٢٦	٠.٠٩٨	٠.٣١٣	تحسين العمليات
٠.٤٦٠	٠.٧٤	٠.١٠١					تحديد وتصميم العمليات
٠.٩١٤	٠.١١	٠.٠١٨					مُدجة وتوثيق العمليات
٠.٥٧٥	٠.٥٦-	٠.٠٨٠-					متابعة ورقابة العمليات

وقد بينت النتائج أن بعد تحسين العمليات كان أهم أبعاد إدارة عمليات الأعمال. وقد كانت العلاقة دالة من الناحية الإحصائية، وذلك لأن قيمة مستوى الدلالة (٠.٠٠٩) والمرافقة لقيمة f البالغة (٧.٢٦) كانت أقل من القيمة (٠.٠٥)، مما يعني وجود تأثير لأبعاد إدارة عمليات الأعمال في المتغير التابع (العائد على الاستثمار) في قطاع الاتصالات. ويفسر البعد ما نسبته (٩.٨٪) من تباين المتغير التابع أي يمكن لهذا البعد أن يفسر هذه النسبة من الاختلاف الذي قد يظهر في المتغير التابع. وتبين قيمة t المحسوبة لبعده تحسين العمليات (٢.٦٩) ومستوى دلالتها البالغ (٠.٠٠٩) وجود أهمية إحصائية لهذا البعد، وذلك لأن قيمة مستوى الدلالة كانت أقل من (٠.٠٥)، حيث يتم قبول المتغير المستقل في نموذج الانحدار إذا كانت قيمة مستوى دلالة t المحسوبة أقل من (٠.٠٥). ويتم استبعاد بعد تحديد وتصميم العمليات (٠.٧٤) بمستوى دلالة (٠.٤٦٠)، وبعد مُدجة وتوثيق العمليات (٠.١١) بمستوى دلالة (٠.٩١٤)، وبعد تنفيذ العمليات (٠.٨٠) بمستوى دلالة (٠.٤٢٨)، وبعد متابعة ورقابة العمليات (٠.٥٦-) بمستوى دلالة (٠.٥٧٥) حيث إن مستوى الدلالة أكبر من (٠.٠٥). وتمثل قيمة β المحسوبة درجة تأثير كل بعد في التنبؤ بقيمة المتغير التابع (العائد على الاستثمار). فإذا اعتبرنا أن تأثير المتغير التابع يبلغ (١٠٠٪)، فإن بعد تحسين العمليات يؤثر بنسبة (٣٠.٥٪) حيث تعد هذه النسبة مهمة ومؤثرة في تحديد قيمة المتغير التابع. وبذلك يتم رفض الفرضية الصفرية جزئياً حيث تبين وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لإدارة عمليات الأعمال على العائد على الاستثمار، وبالتالي يتم قبول الفرضية البديلة.

اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لإدارة عمليات الأعمال في تنفيذ إستراتيجيات المنظمة من منظور العملاء.

استخدم الباحث تحليل الانحدار الخطي المتعدد لبحث تأثير أبعاد إدارة عمليات الأعمال في تنفيذ استراتيجيات المنظمة من منظور العملاء في كل قطاع. ويبين الجدول (٤-٢٦) نتائج التحليل في قطاع البنوك.

جدول (٢٦-٤) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لبحث تأثير أبعاد إدارة عمليات الأعمال في تنفيذ استراتيجيات المنظمة من منظور العملاء في قطاع البنوك

البنوك							أبعاد إدارة عمليات الأعمال
Sig(t)	t	β	Sig (f)	F	R ²	R	
٠.٠٠٠	٦.٣٨	٠.٣٤٣	٠.٠٠٠	٦١.٧٩	٠.٤٢٤	٠.٦٥١	تحسين العمليات
٠.٠٠٠	٤.٠٢	٠.٢٥٩					تنفيذ العمليات
٠.٢٢١	١.٢٣	٠.٠٨٧					تحديد وتصميم العمليات
٠.٧٦٦	٠.٣٠	٠.٠٢٣					مُدجّة وتوثيق العمليات
٠.٠٦٢	١.٨٨	٠.١٦٤					متابعة ورقابة العمليات

وبينت النتائج أن بعد تحسين العمليات، وبعد تنفيذ العمليات كانا أهم أبعاد إدارة عمليات الأعمال. وقد كانت العلاقة دالة من الناحية الإحصائية، وذلك لأن قيمة مستوى الدلالة (٠.٠٠٠) والمرافقة لقيمة f البالغة (٦١.٧٩) كانت أقل من القيمة (٠.٠٥)، مما يعني وجود تأثير لأبعاد إدارة عمليات الأعمال في المتغير التابع (منظور العملاء) في قطاع البنوك. وتفسر هذه الأبعاد ما نسبته (٤٢.٣%) من تباين المتغير التابع، أي يمكن لهذه الأبعاد أن تفسر هذه النسبة من الاختلاف الذي قد يظهر في المتغير التابع.

وتبين قيمة t المحسوبة لبعء تحسين العمليات (٦.٣٨) ومستوى دلالتها البالغ (٠.٠٠٠)، وبعد تنفيذ العمليات (٤.٠٢) بمستوى دلالة (٠.٠٠٠) وجود أهمية إحصائية لهذه الأبعاد وذلك لأن قيمة مستوى الدلالة كانت أقل من (٠.٠٥) حيث يتم قبول المتغير المستقل في نموذج الانحدار إذا كانت قيمة مستوى دلالة t المحسوبة أقل من (٠.٠٥). لذلك يتم استبعاد بعد تحديد وتصميم العمليات (١.٢٣) بمستوى دلالة (٠.٢٢١)، وبعد مُدجّة وتوثيق العمليات (٠.٣٠) بمستوى دلالة (٠.٧٦٦)، وبعد متابعة ورقابة العمليات (١.٨٨) بمستوى دلالة (٠.٠٦٢) حيث أن مستوى الدلالة أكبر من (٠.٠٥).

ومثل قيمة β المحسوبة درجة تأثير كل بعد في التنبؤ بقيمة المتغير التابع (منظور العملاء). فإذا اعتبرنا أن تأثير المتغير التابع يبلغ (١٠٠%)، فإن بعد تحسين العمليات يؤثر بنسبة (٣٤.٣%) حيث تعد هذه النسبة مهمة ومؤثرة. بينما يؤثر بعد تنفيذ العمليات بنسبة (٢٥.٩%) وهي نسبة مهمة ومؤثرة. وبذلك يتم رفض الفرضية الصفرية جزئياً حيث تبين وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لبعض أبعاد إدارة عمليات الأعمال من منظور العملاء في قطاع البنوك، وبالتالي يتم قبول الفرضية البديلة.

وبالنسبة لقطاع الاتصالات، فإن الجدول (٢٧-٤) يبين نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لبحث تأثير أبعاد إدارة عمليات الأعمال في تنفيذ إستراتيجيات المنظمة من منظور العملاء في قطاع الاتصالات.

جدول (٤-٢٧) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لبحث تأثير أبعاد إدارة عمليات الأعمال في تنفيذ استراتيجيات المنظمة من منظور العملاء في قطاع الاتصالات

الاتصالات							أبعاد إدارة عمليات الأعمال
Sig(t)	t	β	Sig (f)	F	R ²	R	
٠.٠٠١	٣.٥٣	٠.٣٤٨	٠.٠٠٠	١٧.٨٨	٠.٣٥١	٠.٥٩٢	تحديد وتصميم العمليات
٠.٠٤٩	٢.٠٠	٠.٢١٥					تنفيذ العمليات
٠.٢٣٣	١.٢٠	٠.١٦٨					مُذجة وتوثيق العمليات
٠.٨٢٧	٠.٢٢-	٠.٠٢٩-					متابعة ورقابة العمليات
٠.٤٥٠	٠.٧٦	٠.٠٩٤					تحسين العمليات

وقد بينت النتائج أن الأبعاد (تحديد وتصميم العمليات، وتنفيذ العمليات) كانت أهم أبعاد إدارة عمليات الأعمال. وقد كانت العلاقة دالة من الناحية الإحصائية وذلك لأن قيمة مستوى الدلالة (٠.٠٠٠) والمرافقة لقيمة f البالغة (١٧.٨٨) كانت أقل من القيمة (٠.٠٥)، مما يعني وجود تأثير لأبعاد إدارة عمليات الأعمال في المتغير التابع (منظور العملاء) في قطاع الاتصالات. وتفسر الأبعاد ما نسبته (٣٥.١%) من تباين المتغير التابع، أي يمكن لهذه الأبعاد أن تفسر هذه النسبة من الاختلاف الذي قد يظهر في المتغير التابع. وتبين قيمة t المحسوبة لبعد تحديد وتصميم العمليات (٣.٥٣) ومستوى دلالتها البالغ (٠.٠٠١)، وبعده تنفيذ العمليات (٢.٠٠) بمستوى دلالة (٠.٠٤٩) وجود أهمية إحصائية لهذه الأبعاد وذلك لأن قيمة مستوى الدلالة كانت أقل من (٠.٠٥)، حيث يتم قبول المتغير المستقل في نموذج الانحدار إذا كانت قيمة مستوى دلالة t المحسوبة أقل من (٠.٠٥). لذلك يتم استبعاد بعد مُذجة وتوثيق العمليات (١.٢٠) بمستوى دلالة (٠.٢٣٣)، وبعده متابعة ورقابة العمليات (٠.٢٢-) بمستوى دلالة (٠.٨٢٧)، وبعده تحسين العمليات (٠.٧٦-) بمستوى دلالة (٠.٤٥٠) حيث أن مستوى الدلالة أكبر من (٠.٠٥). وتمثل قيمة β المحسوبة درجة تأثير كل بعد في التنبؤ بقيمة المتغير التابع (منظور العملاء). فإذا اعتبرنا أن تأثير المتغير التابع يبلغ (١٠٠%) فإن بعد تحديد وتصميم العمليات يؤثر بنسبة (٣٤.٨%)، بينما يؤثر بعد تنفيذ العمليات بنسبة (٢١.٥%) حيث تعد هذه النسبة مهمة ومؤثرة في تحديد قيمة المتغير التابع. وبذلك يتم رفض الفرضية الصفرية جزئياً حيث تبين وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لإدارة عمليات الأعمال في تنفيذ استراتيجيات المنظمة من منظور العملاء، وبالتالي يتم قبول الفرضية البديلة.

اختبار الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لإدارة عمليات الأعمال على الحصة السوقية.

استخدم الباحث تحليل الانحدار الخطي المتعدد لبحث تأثير أبعاد إدارة عمليات الأعمال على الحصة السوقية في كل قطاع. ويبين الجدول (٤-٢٨) نتائج التحليل في قطاع البنوك.

جدول (٢٨-٤) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لبحث تأثير أبعاد إدارة عمليات الأعمال على الحصة السوقية في قطاع البنوك

البنوك							أبعاد إدارة عمليات الأعمال
Sig(t)	t	β	Sig (f)	f	R ²	R	
٠.٠٠٠٠	٤.٢٧	٠.٢٤٨	٠.٠٠٠٠	٣٩.٧٠	٠.٣٢١	٠.٥٦٦	تحسين العمليات
٠.٠٠٠٠	٤.١٢	٠.٨٧					تنفيذ العمليات
٠.٣٢١	١.٠٠	٠.٠٧٧					تحديد وتصميم العمليات
٠.٧٣٩	٠.٣٣	٠.٠٢٨					مُدجة وتوثيق العمليات
٠.٢٧٧	١.٠٩	٠.١٠٤					متابعة ورقابة العمليات

وقد بينت النتائج أن بعد تحسين العمليات وبعد تنفيذ العمليات كانا أهم أبعاد إدارة عمليات الأعمال. وقد كانت العلاقة دالة من الناحية الإحصائية، وذلك لأن قيمة مستوى الدلالة (٠.٠٠٠٠) والمرافقة لقيمة f البالغة (٣٩.٧٠) كانت أقل من القيمة (٠.٠٥)، مما يعني وجود تأثير لأبعاد إدارة عمليات الأعمال في المتغير التابع (الحصة السوقية) في قطاع البنوك. وتفسر هذه الأبعاد ما نسبته (٣٢.١%) من تباين المتغير التابع، أي يمكن لهذه الأبعاد أن تفسر هذه النسبة من الاختلاف الذي قد يظهر في المتغير التابع.

وتبين قيمة t المحسوبة لبعده تحسين العمليات (٤.٢٧) ومستوى دلالتها البالغ (٠.٠٠٠٠)، وبعده تنفيذ العمليات (٤.١٢) بمستوى دلالة (٠.٠٠٠٠) وجود أهمية إحصائية لهذه الأبعاد، وذلك لأن قيمة مستوى الدلالة كانت أقل من (٠.٠٥) حيث يتم قبول المتغير المستقل في نموذج الانحدار إذا كانت قيمة مستوى دلالة t المحسوبة أقل من (٠.٠٥). لذلك يتم استبعاد بعد تحديد وتصميم العمليات (١.٠٠) بمستوى دلالة (٠.٣٢١)، وبعده مُدجة وتوثيق العمليات (٠.٣٣) بمستوى دلالة (٠.٧٣٩)، وبعده متابعة ورقابة العمليات (١.٠٩) بمستوى دلالة (٠.٢٧٧) حيث أن مستوى الدلالة أكبر من (٠.٠٥).

وتمثل قيمة β المحسوبة درجة تأثير كل بعد في التنبؤ بقيمة المتغير التابع (الحصة السوقية). فإذا اعتبرنا أن تأثير المتغير التابع يبلغ (١٠٠%)، فإن بعد تحسين العمليات يؤثر بنسبة (٢٤.٨%) حيث تعد هذه النسبة مهمة ومؤثرة، بينما يؤثر بعد تنفيذ العمليات بنسبة (٨.٧%) وهي نسبة مهمة ومؤثرة. وبذلك يتم رفض الفرضية الصفرية جزئياً حيث تبين وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لإدارة عمليات الأعمال على الحصة السوقية في قطاع البنوك، وبالتالي يتم قبول الفرضية البديلة.

وبالنسبة لقطاع الاتصالات، يبين الجدول (٢٩-٤) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لبحث تأثير أبعاد إدارة عمليات الأعمال على الحصة السوقية في قطاع الاتصالات.

جدول (٤-٢٩) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لبحث تأثير أبعاد إدارة عمليات الأعمال على الحصة السوقية في قطاع الاتصالات

الاتصالات							أبعاد إدارة عمليات الأعمال
Sig(t)	t	β	Sig (f)	f	R ²	R	
٠.٠٠١	٣.٦٢	٠.٣٧٧	٠.٠٠١	١٣.١٠	٠.١٦٤	٠.٤٠٤	تحديد وتصميم العمليات
٠.١٢٣	١.٥٦	٠.٢١٧					نمذجة وتوثيق العمليات
٠.٢٤٩	١.١٦	٠.١٥٧					تنفيذ العمليات
٠.٦٦٣	٠.٤٤	٠.٠٥٧					متابعة ورقابة العمليات
٠.٧٤١	٠.٣٣	٠.٠٤٤					تحسين العمليات

وقد بينت النتائج أن بعد تحديد وتصميم العمليات كان أهم أبعاد إدارة عمليات الأعمال. وقد كانت العلاقة دالة من الناحية الإحصائية، وذلك لأن قيمة مستوى الدلالة (٠.٠٠١) والمرافقة لقيمة f البالغة (١٣.١٠) كانت أقل من القيمة (٠.٠٥)، مما يعني وجود تأثير لإدارة عمليات الأعمال في المتغير التابع (الحصة السوقية) في قطاع الاتصالات. ويفسر البعد ما نسبته (١٦.٤%) من تباين المتغير التابع، أي يمكن لهذا البعد أن يفسر هذه النسبة من الاختلاف الذي قد يظهر في المتغير التابع. وتبين قيمة t المحسوبة لبعد تحديد وتصميم العمليات (٣.٦٢) ومستوى دلالتها البالغ (٠.٠٠١) وجود أهمية إحصائية لهذا البعد وذلك لأن قيمة مستوى الدلالة كانت أقل من (٠.٠٥)، حيث يتم قبول المتغير المستقل في نموذج الانحدار إذا كانت قيمة مستوى دلالة t المحسوبة أقل من (٠.٠٥). لذلك يتم استبعاد بعد نمذجة وتوثيق العمليات (١.٥٦) بمستوى دلالة (٠.١٢٣)، وبعد تنفيذ العمليات (١.١٦) بمستوى دلالة (٠.٢٤٩)، وبعد متابعة ورقابة العمليات (٠.٤٤) بمستوى دلالة (٠.٦٦٣)، وبعد تحسين العمليات (٠.٣٣) بمستوى دلالة (٠.٧٤١) حيث إن مستوى الدلالة أكبر من (٠.٠٥). وتمثل قيمة β المحسوبة درجة تأثير كل عملية في التنبؤ بقيمة المتغير التابع (الحصة السوقية). فإذا اعتبرنا أن تأثير المتغير التابع يبلغ (١٠٠%) فإن بعد تحديد وتصميم العمليات يؤثر بنسبة (٣٧.٧%) حيث تعد هذه النسبة مهمة ومؤثرة في تحديد قيمة المتغير التابع. وبذلك يتم رفض الفرضية الصفرية جزئياً حيث تبين وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لبعض أبعاد إدارة عمليات الأعمال على الحصة السوقية، وبالتالي يتم قبول الفرضية البديلة.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لإدارة عمليات الأعمال على الاحتفاظ بالعملاء.

استخدم الباحث تحليل الانحدار الخطي المتعدد لبحث تأثير أبعاد إدارة عمليات الأعمال على الاحتفاظ بالعملاء في كل قطاع. ويبين الجدول (٤-٣٠) نتائج التحليل في قطاع البنوك.

جدول (٤-٣٠) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لبحث تأثير أبعاد إدارة عمليات الأعمال على الاحتفاظ بالعملاء في قطاع البنوك

البنوك							أبعاد إدارة عمليات الأعمال
Sig(t)	t	β	Sig (f)	f	R ²	R	
٠.٠٠٠	٦.٣٩	٠.٣٧٥	٠.٠٠٠	٦٦.٢٠	٠.٣٢٧	٠.٥٧١	تحسين العمليات
٠.٠٠١	٣.٣٦	٠.٢٩١					تحديد وتصميم العمليات
٠.٧٦٢	٠.٣٠-	٠.٠٢٦-					نمذجة وتوثيق العمليات
٠.٠٦٣	١.٨٧	٠.١٥٧					تنفيذ العمليات
٠.٠٦٨	١.٨٤	٠.١٦٢					متابعة ورقابة العمليات

وقد بينت النتائج أن الأبعاد (تحسين العمليات، وتحديد وتصميم العمليات) كانت أهم أبعاد إدارة عمليات الأعمال. وقد كانت العلاقة دالة من الناحية الإحصائية، وذلك لأن قيمة مستوى الدلالة (٠.٠٠٠) والمرافقة لقيمة f البالغة (٦٦.٢٠) كانت أقل من القيمة (٠.٠٥)، مما يعني وجود تأثير لأبعاد إدارة عمليات الأعمال في المتغير التابع (الاحتفاظ بالعملاء) في قطاع البنوك. وتفسر هذه الأبعاد ما نسبته (٣٢.٧%) من تباين المتغير التابع، أي يمكن لهذه الأبعاد أن تفسر هذه النسبة من الاختلاف الذي قد يظهر في المتغير التابع.

وتبين قيمة t المحسوبة لبعد تحسين العمليات (٦.٣٩) ومستوى دلالتها البالغ (٠.٠٠٠)، ولبعد تحديد وتصميم العمليات (٣.٣٦) بمستوى دلالة (٠.٠٠١) وجود أهمية إحصائية لهذه الأبعاد، وذلك لأن قيمة مستوى الدلالة كانت أقل من (٠.٠٥). حيث يتم قبول المتغير المستقل في نموذج الانحدار إذا كانت قيمة مستوى دلالة t المحسوبة أقل من (٠.٠٥). ويتم استبعاد بعد نمذجة وتوثيق العمليات (٠.٣٠-) بمستوى دلالة (٠.٧٦٢)، وبعد تنفيذ العمليات (١.٨٧) بمستوى دلالة (٠.٠٦٣)، وبعد متابعة ورقابة العمليات (١.٨٤) بمستوى دلالة (٠.٠٦٨) حيث أن مستوى الدلالة أكبر من (٠.٠٥).

وتمثل قيمة β المحسوبة درجة تأثير كل بعد في التنبؤ بقيمة المتغير التابع (الاحتفاظ بالعملاء). فإذا اعتبرنا أن تأثير المتغير التابع يبلغ (١٠٠%) فإن بعد تحسين العمليات يؤثر بنسبة (٣٧.٥%) حيث تعد هذه النسبة مهمة ومؤثرة، بينما يؤثر بعد تحديد وتصميم العمليات بنسبة (٢٩.١%) وهي نسبة مهمة ومؤثرة. وبذلك يتم رفض الفرضية الصفرية جزئياً حيث تبين وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لبعض أبعاد إدارة عمليات الأعمال على الاحتفاظ بالعملاء في قطاع البنوك، وبالتالي يتم قبول الفرضية البديلة.

أما قطاع الاتصالات، فبيّن الجدول (٤-٣١) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لبحث تأثير أبعاد إدارة عمليات الأعمال على الاحتفاظ بالعملاء في قطاع الاتصالات.

جدول (٤-٣١) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لبحث تأثير أبعاد إدارة عمليات الأعمال على الاحتفاظ بالعملاء في قطاع الاتصالات

الاتصالات							أبعاد إدارة عمليات الأعمال
Sig(t)	t	β	Sig (f)	f	R ²	R	
٠.٠٠٠٠	٣.٩١	٠.٤٨٥	٠.٠٠٠٠	١٥.٢٩	٠.١٨٦	٠.٤٣١	تنفيذ العمليات
٠.٢٢٣	١.٢٣	٠.١٦٣					تحديد وتصميم العمليات
٠.٧٧٠	٠.٢٩	٠.٠٤٢					مُدجة وتوثيق العمليات
٠.٥٣٠	٠.٦٣-	٠.٠٩٠-					متابعة ورقابة العمليات
٠.٨٠٥	٠.٢٥-	٠.٠٣٣-					تحسين العمليات

وقد بينت النتائج أن بعد تنفيذ العمليات كان أهم أبعاد إدارة عمليات الأعمال. وقد كانت العلاقة دالة من الناحية الإحصائية، وذلك لأن قيمة مستوى الدلالة (٠.٠٠٠) والمرافقة لقيمة f البالغة (١٥.٢٩) كانت أقل من القيمة (٠.٠٥)، مما يعني وجود تأثير لأبعاد إدارة عمليات الأعمال في المتغير التابع (الاحتفاظ بالعملاء) في قطاع الاتصالات. ويفسر البعد ما نسبته (١٨.٦%) من تباين المتغير التابع، أي يمكن لهذا البعد أن يفسر هذه النسبة من الاختلاف الذي قد يظهر في المتغير التابع.

وتبين قيمة t المحسوبة لبعء تنفيذ العمليات (٣.٩١) ومستوى دلالتها البالغ (٠.٠٠٠) وجود أهمية إحصائية لهذا البعد، وذلك لأن قيمة مستوى الدلالة كانت أقل من (٠.٠٥) حيث يتم قبول المتغير المستقل في نموذج الانحدار إذا كانت قيمة مستوى دلالة t المحسوبة أقل من (٠.٠٥). ويتم استبعاد بعد تحديد وتصميم العمليات (١.٢٣) بمستوى دلالة (٠.٢٢٣)، وبعء مُدجة وتوثيق العمليات (٠.٢٩) بمستوى دلالة (٠.٧٧٠)، وبعء متابعة ورقابة العمليات (-٠.٦٣) بمستوى دلالة (٠.٥٣٠)، وبعء تحسين العمليات (-٠.٢٥) بمستوى دلالة (٠.٨٠٥) حيث أن مستوى الدلالة أكبر من (٠.٠٥). وتمثل قيمة β المحسوبة درجة تأثير كل بعد في التنبؤ بقيمة المتغير التابع (الاحتفاظ بالعملاء). فإذا اعتبرنا أن تأثير المتغير التابع يبلغ (١٠٠%) فإن بعد تنفيذ العمليات يؤثر بنسبة (٤٨.٥%) حيث تعد هذه النسبة مهمة ومؤثرة في تحديد قيمة المتغير التابع. وبذلك يتم رفض الفرضية الصفرية جزئياً حيث تبين وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05 $\geq \alpha$) لبعض أبعاد إدارة عمليات الأعمال على الاحتفاظ بالعملاء، وبالتالي يتم قبول الفرضية البديلة.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05 $\geq \alpha$) لإدارة عمليات الأعمال على اكتساب بالعملاء.

استخدم الباحث تحليل الانحدار الخطي المتعدد لبحث تأثير أبعاد إدارة عمليات الأعمال على اكتساب العملاء في كل قطاع. وبين الجدول (٤-٣٢) نتائج التحليل في قطاع البنوك.

جدول (٤-٣٢) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لبحث تأثير أبعاد إدارة عمليات الأعمال على اكتساب العملاء في قطاع البنوك

البنوك							أبعاد إدارة عمليات الأعمال
Sig(t)	t	β	Sig (f)	f	R ²	R	
٠.٠٠٠	٤.٧٠	٠.٣٩٥	٠.٠٠٠	٤٢.٦٨	٠.٣٣٧	٠.٥٨٠	تحسين العمليات
٠.٠٠٥	٢.٨٦	٠.٣١٣					متابعة ورقابة العمليات
٠.٧٩٧	٠.٢٦	٠.٠١٩					تحديد وتصميم العمليات
٠.٩٠٣	٠.١٢	٠.٠١١					نمذجة وتوثيق العمليات
٠.١٢٢	١.٥٥	٠.١٣٢					تنفيذ العمليات

وقد بينت النتائج أن الأبعاد (تحسين العمليات، ومتابعة ورقابة العمليات) كانت أهم أبعاد إدارة عمليات الأعمال. وقد كانت العلاقة دالة من الناحية الإحصائية، وذلك لأن قيمة مستوى الدلالة (٠.٠٠٠) والمرافقة لقيمة f البالغة (٤٢.٦٨) كانت أقل من القيمة (٠.٠٥)، مما يعني وجود تأثير لأبعاد إدارة عمليات الأعمال في المتغير التابع (اكتساب العملاء) في قطاع البنوك. وتفسر هذه الأبعاد ما نسبته (٣٣.٧%) من تباين المتغير التابع، أي يمكن لهذه العمليات أن تفسر هذه النسبة من الاختلاف الذي قد يظهر في المتغير التابع.

وتبين قيمة t المحسوبة لبعده تحسين العمليات (٤.٧٠) ومستوى دلالتها البالغ (٠.٠٠٠)، وبعده متابعة ورقابة العمليات (٢.٨٦) بمستوى دلالة (٠.٠٠٥) وجود أهمية إحصائية لهذه الأبعاد، وذلك لأن قيمة مستوى الدلالة كانت أقل من (٠.٠٥) حيث يتم قبول المتغير المستقل في نموذج الانحدار إذا كانت قيمة مستوى دلالة t المحسوبة أقل من (٠.٠٥). كما يتم استبعاد بعد تحديد وتصميم العمليات (٠.٢٦) بمستوى دلالة (٠.٧٩٧)، وبعده نمذجة وتوثيق العمليات (٠.١٢) بمستوى دلالة (٠.٩٠٣)، وبعده تنفيذ العمليات (١.٥٥) بمستوى دلالة (٠.١٢٢) حيث أن مستوى الدلالة أكبر من (٠.٠٥). وتمثل قيمة β المحسوبة درجة تأثير كل بعد في التنبؤ بقيمة المتغير التابع (اكتساب العملاء). فإذا اعتبرنا أن تأثير المتغير التابع يبلغ (١٠٠%)، فإن بعد تحسين العمليات يؤثر بنسبة (٣٩.٥%) حيث تعد هذه النسبة مهمة ومؤثرة، بينما يؤثر بعد متابعة ورقابة العمليات بنسبة (٣١.٣%) وهي نسبة مهمة ومؤثرة. وبذلك يتم رفض الفرضية الصفرية جزئياً حيث تبين وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لبعض أبعاد إدارة عمليات الأعمال على اكتساب العملاء في قطاع البنوك، وبالتالي يتم قبول الفرضية البديلة.

أما في قطاع الاتصالات، فبيّن الجدول (٤-٣٣) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لبحث تأثير أبعاد إدارة عمليات الأعمال على الاحتفاظ بالعملاء في قطاع الاتصالات.

جدول (٤-٣٣) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لبحث تأثير أبعاد إدارة عمليات الأعمال على اكتساب العملاء في قطاع الاتصالات

الاتصالات							أبعاد إدارة عمليات الأعمال
Sig(t)	t	β	Sig (f)	f	R ²	R	
٠.٠٠٢	٣.٢٨	٠.٤٦٦	٠.٠٠٠	١٦.٣٤	٠.٣٣١	٠.٥٧٥	تحديد وتصميم العمليات
٠.٠٢٤	٢.٣٠	٠.٢٨١					تحسين العمليات
٠.٥٨٦	٠.٥٥	٠.٠٨٤					نمذجة وتوثيق العمليات
٠.٨٧٠	٠.١٦-	٠.٠٢٢-					تنفيذ العمليات
٠.٨٥٥	٠.١٨-	٠.٠٢٤-					متابعة ورقابة العمليات

وقد بينت النتائج أن الأبعاد (تحديد وتصميم العمليات، وتحسين العمليات) كانت أهم أبعاد إدارة عمليات الأعمال. وقد كانت العلاقة دالة من الناحية الإحصائية، وذلك لأن قيمة مستوى الدلالة (٠.٠٠٠) والمرافقة لقيمة f البالغة (١٦.٣٤) كانت أقل من القيمة (٠.٠٥) مما يعني وجود تأثير لأبعاد إدارة عمليات الأعمال في المتغير التابع (اكتساب العملاء) في قطاع الاتصالات. وتفسر الأبعاد ما نسبته (٣٣.١%) من تباين المتغير التابع، أي يمكن لهذه الأبعاد أن تفسر هذه النسبة من الاختلاف الذي قد يظهر في المتغير التابع. وتبين قيمة t المحسوبة لبعث تحديد وتصميم العمليات (٣.٢٨) ومستوى الدلالة البالغ (٠.٠٠٢)، وبعث تحسين العمليات (٢.٣٠) بمستوى دلالة (٠.٠٢٤) وجود أهمية إحصائية لهذه الأبعاد وذلك لأن قيمة مستوى الدلالة كانت أقل من (٠.٠٥)، حيث يتم قبول المتغير المستقل في نموذج الانحدار إذا كانت قيمة مستوى دلالة t المحسوبة أقل من (٠.٠٥). لذلك يتم استبعاد بعد نمذجة وتوثيق العمليات حيث بلغت قيمة t المحسوبة (٠.٥٥) بمستوى دلالة (٠.٥٨٦)، وبعث تنفيذ العمليات (٠.١٦-) بمستوى دلالة (٠.٨٧٠)، وبعث متابعة ورقابة العمليات (٠.١٨-) بمستوى دلالة (٠.٨٥٥) حيث أن مستوى الدلالة أكبر من (٠.٠٥). وتمثل قيمة β المحسوبة درجة تأثير كل بعد في التنبؤ بقيمة المتغير التابع (اكتساب العملاء). فإذا اعتبرنا أن تأثير المتغير التابع يبلغ (١٠٠%)، فإن بعد تحديد وتصميم العمليات يؤثر بنسبة (٤٦.٦%)، بينما يؤثر بعد تحسين العمليات بنسبة (٢٨.١%) وهي نسبة مهمة ومؤثرة في تحديد قيمة المتغير التابع. وبذلك يتم رفض الفرضية الصفرية جزئياً

اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لإدارة عمليات الأعمال في تنفيذ إستراتيجيات المنظمة من منظور العمليات الداخلية.

استخدم الباحث تحليل الانحدار الخطي المتعدد لبحث تأثير أبعاد إدارة عمليات الأعمال في تنفيذ إستراتيجيات المنظمة من منظور العمليات الداخلية في كل قطاع. ويبين الجدول (٤-٣٤) نتائج التحليل في قطاع البنوك.

جدول (٤-٣٤) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لبحث تأثير أبعاد إدارة عمليات الأعمال في تنفيذ إستراتيجيات المنظمة من منظور العمليات الداخلية في قطاع البنوك

البنوك							أبعاد إدارة عمليات الأعمال
Sig(t)	t	β	Sig (f)	f	R ²	R	
٠.٠٠٠	٤.٩٣	٠.٢٥٣	٠.٠٠٠	٦٩.٣٨	٠.٥٥٥	٠.٧٤٤	تحسين العمليات
٠.٠٠٠	٤.٠٩	٠.٢٨٤					مُدجة وتوثيق العمليات
٠.٠٠٧	٢.٧١	٠.١٨٦					متابعة ورقابة العمليات
٠.٠٦٦	١.٨٥	٠.١١٤					تحديد وتصميم العمليات
٠.٩٢٠	٠.١٠-	٠.٠٠٧-					تنفيذ العمليات

وقد بينت النتائج أن الأبعاد (تحسين العمليات، ومُدجة وتوثيق العمليات، ومتابعة ورقابة العمليات) كانت أهم أبعاد إدارة عمليات الأعمال. وقد كانت العلاقة دالة من الناحية الإحصائية، وذلك لأن قيمة مستوى الدلالة (٠.٠٠٠) والمرافقة لقيمة f البالغة (٦٩.٣٨) كانت أقل من القيمة (٠.٠٥) مما يعني وجود تأثير لأبعاد إدارة عمليات الأعمال في المتغير التابع (منظور العمليات الداخلية) في قطاع البنوك. وتفسر هذه الأبعاد ما نسبته (٥٥.٥%) من تباين المتغير التابع أي يمكن لهذه الأبعاد أن تفسر هذه النسبة من الاختلاف الذي قد يظهر في المتغير التابع. وتبين قيمة t المحسوبة لبعد تحسين العمليات (٤.٩٣) ومستوى دلالتها البالغ (٠.٠٠٠)، ولبعد مُدجة وتوثيق العمليات (٤.٠٩) بمستوى دلالة (٠.٠٠٠)، وبعدها متابعة ورقابة العمليات (٢.٧١) بمستوى دلالة (٠.٠٠٧) وجود أهمية إحصائية لهذه الأبعاد وذلك لأن قيمة مستوى الدلالة كانت أقل من (٠.٠٥) حيث يتم قبول المتغير المستقل في نموذج الانحدار إذا كانت قيمة مستوى دلالة t المحسوبة أقل من (٠.٠٥). لذلك يتم استبعاد بعد تحديد وتصميم العمليات (١.٨٥) بمستوى دلالة (٠.٠٦٦)، وبعدها تنفيذ العمليات (٠.١٠-) بمستوى دلالة (٠.٩٢٠) حيث إن مستوى الدلالة أكبر من (٠.٠٥). وتمثل قيمة β المحسوبة درجة تأثير كل عملية في التنبؤ بقيمة المتغير التابع (منظور العمليات الداخلية) فإذا اعتبرنا أن تأثير المتغير التابع يبلغ (١٠٠%)، فإن بعد تحسين العمليات يؤثر بنسبة (٢٥.٣%) حيث تعد هذه النسبة مهمة ومؤثرة، بينما يؤثر بعد مُدجة وتوثيق العمليات بنسبة (٢٨.٤%)، كما يؤثر بعد متابعة ورقابة العمليات بنسبة (١٨.٦%) وهي نسبة مهمة ومؤثرة. وبذلك يتم رفض الفرضية الصفرية جزئياً حيث تبين وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ لبعض أبعاد إدارة عمليات الأعمال في تنفيذ إستراتيجيات المنظمة من منظور العمليات الداخلية في قطاع البنوك، وبالتالي يتم قبول الفرضية البديلة. وبالنسبة لقطاع الاتصالات، فإن الجدول (٤-٣٥) يبين نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لبحث تأثير أبعاد إدارة عمليات الأعمال في تنفيذ إستراتيجيات المنظمة من منظور العمليات الداخلية في قطاع الاتصالات.

جدول (٣٥-٤) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لبحث تأثير أبعاد إدارة عمليات الأعمال في تنفيذ إستراتيجيات المنظمة من منظور العمليات الداخلية في قطاع الاتصالات

الاتصالات							أبعاد إدارة عمليات الأعمال
Sig(t)	t	β	Sig (f)	f	R ²	R	
٠.٠٠٠	٣.٨٣	٠.٣٣٤	٠.٠٠٠	٣٤.٩٣	٠.٥١٤	٠.٧١٦	متابعة ورقابة العمليات
٠.٠٠٢	٣.٣٠	٠.٣٨٩					تنفيذ العمليات
٠.١٠٩	١.٦٣	٠.١٧١					تحديد وتصميم العمليات
٠.١١٩	١.٥٨	٠.١٨٥					نمذجة وتوثيق العمليات
٠.١٣٠	١.٥٣	٠.١٦٥					تحسين العمليات

وقد بينت النتائج أن الأبعاد (متابعة ورقابة العمليات، وتنفيذ العمليات) كانت أهم أبعاد إدارة عمليات الأعمال. وقد كانت العلاقة دالة من الناحية الإحصائية، وذلك لأن قيمة مستوى الدلالة (٠.٠٠٠) والمرافقة لقيمة f البالغة (٣٤.٩٣) كانت أقل من القيمة (٠.٠٥). مما يعني وجود تأثير لأبعاد إدارة عمليات الأعمال في المتغير التابع (منظور العمليات الداخلية) في قطاع الاتصالات. وتفسر الأبعاد ما نسبته (٥١.٤%) من تباين المتغير التابع، أي يمكن لهذه الأبعاد أن تفسر هذه النسبة من الاختلاف الذي قد يظهر في المتغير التابع. وتبين قيمة t المحسوبة لبعء متابعة ورقابة العمليات (٣.٨٣) ومستوى دلالتها البالغ (٠.٠٠٠)، وبعء تنفيذ العمليات (٣.٣٠) بمستوى دلالة (٠.٠٠٢) وجود أهمية إحصائية لهذه الأبعاد، وذلك لأن قيمة مستوى الدلالة كان أقل من (٠.٠٥)، حيث يتم قبول المتغير المستقل في نموذج الانحدار إذا كانت قيمة مستوى دلالة t المحسوبة أقل من (٠.٠٥). وبعء نمذجة وتوثيق العمليات (١.٥٨) بمستوى دلالة (٠.١١٩)، وبعء تحسين العمليات (١.٥٣) بمستوى دلالة (٠.١٣٠) حيث إن مستوى الدلالة أكبر من (٠.٠٥). وتمثل قيمة β المحسوبة درجة تأثير الأبعاد في التنبؤ بقيمة المتغير التابع (منظور العمليات الداخلية). فإذا اعتبرنا أن تأثير المتغير التابع يبلغ (١٠٠%) فإن بعء متابعة ورقابة العمليات يؤثر بنسبة (٣٢.٤%)، بينما يؤثر بعء تنفيذ العمليات بنسبة (٣٨.٩%)، حيث تعد هذه النسبة مهمة ومؤثرة في تحديد قيمة المتغير التابع. وبذلك يتم رفض الفرضية الصفرية جزئياً حيث تبين وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لأبعاد إدارة عمليات الأعمال في تنفيذ إستراتيجيات المنظمة من منظور العمليات الداخلية، وبالتالي يتم قبول الفرضية البديلة.

اختبار الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لإدارة عمليات الأعمال على وقت العمليات.

استخدم الباحث تحليل الانحدار الخطي المتعدد لبحث تأثير أبعاد إدارة عمليات الأعمال على وقت العمليات في كل قطاع. ويبين الجدول (٣٦-٤) نتائج التحليل في قطاع البنوك.

جدول (٤-٣٦) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لبحث تأثير أبعاد إدارة عمليات الأعمال على وقت العمليات في قطاع البنوك

البنوك							أبعاد إدارة عمليات الأعمال
Sig(t)	t	β	Sig (f)	f	R ²	R	
٠.٠٠٠	٤.٤٥	٠.٢٩٩	٠.٠٠٠	٣٣.٣٨	٠.٣٧٥	٠.٦١٢	تحسين العمليات
٠.٠٠٣	٣.٠١	٠.٢٧٧					تحديد وتصميم العمليات
٠.٠٣٤	٢.١٣	٠.٢١٥					نمذجة وتوثيق العمليات
٠.٧٤٨	٠.٣٢	٠.٠٢٧					تنفيذ العمليات
٠.٢٠٧	١.٢٧	٠.١١٤					متابعة ورقابة العمليات

وقد بينت النتائج أن الأبعاد (تحسين العمليات، وتحديد وتصميم العمليات، ونمذجة وتوثيق العمليات) كانت أهم أبعاد إدارة عمليات الأعمال. وقد كانت العلاقة دالة من الناحية الإحصائية وذلك لأن قيمة مستوى الدلالة (٠.٠٠٠) والمرافقة لقيمة f البالغة (٣٣.٣٨) كانت أقل من القيمة (٠.٠٥)، مما يعني وجود تأثير لأبعاد إدارة عمليات الأعمال في المتغير التابع (وقت العمليات) في قطاع البنوك. وتفسر هذه الأبعاد ما نسبته (٣٧.٥%) من تباين المتغير التابع، أي يمكن لهذه الأبعاد أن تفسر هذه النسبة من الاختلاف الذي قد يظهر في المتغير التابع.

وتبين قيمة t المحسوبة لبعده تحسين العمليات (٤.٤٥) ومستوى دلالتها البالغ (٠.٠٠٠)، وبعده تحديد وتصميم العمليات (٣.٠١) بمستوى دلالة (٠.٠٠٣)، وبعده نمذجة وتوثيق العمليات (٢.١٣) بمستوى دلالة (٠.٠٣٤) وجود أهمية إحصائية لهذه الأبعاد وذلك لأن قيمة مستوى الدلالة كانت أقل من (٠.٠٥)، حيث يتم قبول المتغير المستقل في نموذج الانحدار إذا كانت قيمة مستوى دلالة t المحسوبة أقل من (٠.٠٥). لذلك يتم استبعاد بعد تنفيذ العمليات (٠.٣٢) بمستوى دلالة (٠.٧٤٨)، وبعده متابعة ورقابة العمليات (١.٢٧) بمستوى دلالة (٠.٢٠٧) حيث إن مستوى الدلالة أكبر من (٠.٠٥). وتمثل قيمة β المحسوبة درجة تأثير كل بعد في التنبؤ بقيمة المتغير التابع (وقت العمليات). فإذا اعتبرنا أن تأثير المتغير التابع يبلغ (١٠٠%)، فإن بعد تحسين العمليات يؤثر بنسبة (٢٩.٩%) حيث تعد هذه النسبة مهمة ومؤثرة، بينما يؤثر بعد تحديد وتصميم العمليات بنسبة (٢٧.٧%)، كما يؤثر بعد نمذجة وتوثيق العمليات بنسبة (٢١.٥%) وهي نسبة مهمة ومؤثرة. وبذلك يتم رفض الفرضية الصفرية جزئياً حيث كان لبعض أبعاد إدارة عمليات الأعمال تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) على وقت العمليات في قطاع البنوك. وبالتالي يتم قبول الفرضية البديلة.

وفي قطاع الاتصالات، فإن الجدول (٤-٣٧) يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لبحث تأثير أبعاد إدارة عمليات الأعمال على وقت العمليات في قطاع الاتصالات.

جدول (٤-٣٧) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لبحث تأثير أبعاد إدارة عمليات الأعمال على وقت العمليات في قطاع الاتصالات

الاتصالات							أبعاد إدارة عمليات الأعمال
Sig(t)	t	β	Sig (f)	f	R ²	R	
٠.٠٠٢	٣.١٨	٠.٤٢٣	٠.٠٠٠	١٩.٤٥	٠.٣٧١	٠.٦٠٩	تحديد وتصميم العمليات
٠.٠٠٣	٣.١٠	٠.٣٢٢					متابعة ورقابة العمليات
٠.٧٦٧	٠.٣٠	٠.٠٤١					مُدجّة وتوثيق العمليات
٠.٤٤٧	٠.٧٦	٠.١٠٤					تنفيذ العمليات
٠.٨٤٢	٠.٢٠	٠.٠٢٥					تحسين العمليات

وتشير النتائج في الجدول أعلاه أن الأبعاد (تحديد وتصميم العمليات، ومتابعة ورقابة العمليات) كانت أهم أبعاد إدارة عمليات الأعمال. وقد كانت العلاقة دالة من الناحية الإحصائية، وذلك لأن قيمة مستوى الدلالة (٠.٠٠٠) والمرافقة لقيمة f الب الغة (١٩.٤٥) كانت أقل من القيمة (٠.٠٥)، مما يعني وجود تأثير لأبعاد إدارة عمليات الأعمال في المتغير التابع (وقت العمليات) في قطاع الاتصالات. وتفسر الأبعاد ما نسبته (٣٧.١%) من تباين المتغير التابع، أي يمكن لهذه الأبعاد أن تفسر هذه النسبة من الاختلاف الذي قد يظهر في المتغير التابع. وتبين قيمة t المحسوبة لبعء تحديد وتصميم العمليات (٣.١٨) ومستوى دلالتها البالغ (٠.٠٠٢)، وبعء متابعة ورقابة العمليات (٣.١٠) بمستوى دلالة (٠.٠٠٣) وجود أهمية إحصائية لهذه الأبعاد وذلك لأن قيمة مستوى الدلالة كانت أقل من (٠.٠٥)، حيث يتم قبول المتغير المستقل في نموذج الانحدار إذا كانت قيمة مستوى دلالة t المحسوبة أقل من (٠.٠٥). لذلك يتم استبعاد بعء مُدجّة وتوثيق العمليات حيث بلغت قيمة t المحسوبة (٠.٣٠) بمستوى دلالة (٠.٧٦٧)، وبعء تنفيذ العمليات (٠.٧٦) بمستوى دلالة (٠.٤٤٧)، وبعء تحسين العمليات (٠.٢٠) بمستوى دلالة (٠.٨٤٢) حيث إن مستوى الدلالة أكبر من (٠.٠٥). وتمثل قيمة β المحسوبة درجة تأثير كل بعء في التنبؤ بقيمة المتغير التابع (وقت العمليات). فإذا اعتبرنا أن تأثير المتغير التابع يبلغ (١٠٠%) فإن بعء تحديد وتصميم العمليات يؤثر بنسبة (٤٢.٣%)، بينما يؤثر بعء متابعة ورقابة العمليات بنسبة (٣٢.٢%) حيث تعد هذه النسبة مهمة ومؤثرة في تحديد قيمة المتغير التابع. وبذلك يتم رفض الفرضية الصفرية جزئياً

اختبار الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ لإدارة عمليات الأعمال على تكلفة العمليات.

استخدم الباحث تحليل الانحدار الخطي المتعدد لبحث تأثير أبعاد إدارة عمليات الأعمال على تكلفة العمليات في كل قطاع. ويبين الجدول (٤-٣٨) نتائج التحليل في قطاع البنوك.

جدول (٤-٣٨) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لبحث تأثير أبعاد إدارة عمليات الأعمال على تكلفة العمليات في قطاع البنوك

البنوك							أبعاد إدارة عمليات الأعمال
Sig(t)	t	β	Sig (f)	f	R ²	R	
٠.٠٠٦	٢.٧٨	٠.٢٤٨	٠.٠٠٠	٤١.٠٧	٠.٤٢٥	٠.٦٥١	متابعة ورقابة العمليات
٠.٠٠٢	٣.١٨	٠.٢٨٧					مُذجة وتوثيق العمليات
٠.٠٠٢	٣.٠٧	٠.٢٠٤					تحسين العمليات
٠.٥٨٨	٠.٥٤	٠.٠٣٨					تحديد وتصميم العمليات
٠.٣٩٨	٠.٨٥-	٠.٠٦٩-					تنفيذ العمليات

وقد بينت النتائج أن الأبعاد (متابعة ورقابة العمليات، ومُذجة وتوثيق العمليات، وتحسين العمليات) كانت أهم أبعاد إدارة عمليات الأعمال. وقد كانت العلاقة دالة من الناحية الإحصائية، وذلك لأن قيمة مستوى الدلالة (٠.٠٠٠) والمرافقة لقيمة f البالغة (٤١.٠٧) كانت أقل من القيمة (٠.٠٥)، مما يعني وجود تأثير لأبعاد إدارة عمليات الأعمال في المتغير التابع (تكلفة العمليات) في قطاع البنوك. وتفسر هذه الأبعاد ما نسبته (٤٢.٥%) من تباين المتغير التابع، أي يمكن لهذه الأبعاد أن تفسر هذه النسبة من الاختلاف الذي قد يظهر في المتغير التابع.

وتبين قيمة t المحسوبة لبعدها متابعة ورقابة العمليات (٢.٧٨) ومستوى دلالتها البالغ (٠.٠٠٦)، وبعدها مُذجة وتوثيق العمليات (٣.١٨) بمستوى دلالة (٠.٠٠٢)، وبعدها تحسين العمليات (٣.٠٧) بمستوى دلالة (٠.٠٠٢) وجود أهمية إحصائية لهذه الأبعاد، وذلك لأن قيمة مستوى الدلالة كانت أقل من (٠.٠٥) حيث يتم قبول المتغير المستقل في نموذج الانحدار إذا كانت قيمة مستوى دلالة t المحسوبة أقل من (٠.٠٥). لذلك يتم استبعاد بعد تحديد وتصميم العمليات (٠.٥٤) بمستوى دلالة (٠.٥٨٨)، وبعدها تنفيذ العمليات (-٠.٨٥) بمستوى دلالة (٠.٣٩٨) حيث إن مستوى الدلالة أكبر من (٠.٠٥).

وتمثل قيمة β المحسوبة درجة تأثير كل بعد في التنبؤ بقيمة المتغير التابع (تكلفة العمليات). فإذا اعتبرنا أن تأثير المتغير التابع يبلغ (١٠٠%)، فإن بعد متابعة ورقابة العمليات يؤثر بنسبة (٢٤.٨%) حيث تعد هذه النسبة مهمة ومؤثرة، بينما يؤثر بعد مُذجة وتوثيق العمليات بنسبة (٢٨.٧%)، كما يؤثر بعد تحسين العمليات بنسبة (٢٠.٤%) وهي نسب مهمة ومؤثرة. وبذلك يتم رفض الفرضية الصفرية جزئياً حيث يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لأبعاد إدارة عمليات الأعمال على تكلفة العمليات في قطاع البنوك، وبالتالي يتم قبول الفرضية البديلة. أما بالنسبة لقطاع الاتصالات، يوضح الجدول (٤-٣٩) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لبحث تأثير أبعاد إدارة عمليات الأعمال على تكلفة العمليات في قطاع الاتصالات.

جدول (٤-٣٩) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لبحث تأثير أبعاد إدارة عمليات الأعمال على تكلفة العمليات في قطاع الاتصالات

الاتصالات							أبعاد إدارة عمليات الأعمال
Sig(t)	t	β	Sig (f)	f	R ²	R	
٠.٠٠٣	٣.١٣	٠.٤٠٢	٠.٠٠٠	٢٢.٨٦	٠.٤٠٩	٠.٦٣٩	متابعة ورقابة العمليات
٠.٠١٠	٢.٦٣	٠.٤٧١					تنفيذ العمليات
٠.٥٣٤	٠.٦٣-	٠.٠٧٤-					تحديد وتصميم العمليات
٠.١٦٨	١.٣٩	٠.١٨١					مُدجة وتوثيق العمليات
٠.٢٩٧	١.٠٥	٠.١٢٦					تحسين العمليات

وقد بينت النتائج أن الأبعاد (متابعة ورقابة العمليات، وتنفيذ العمليات) كانت أهم أبعاد إدارة عمليات الأعمال. وقد كانت العلاقة دالة من الناحية الإحصائية وذلك لأن قيمة مستوى الدلالة (٠.٠٠٠) والمرافقة لقيمة f البالغة (٢٢.٨٦) كانت أقل من القيمة (٠.٠٥)، مما يعني وجود تأثير لأبعاد إدارة عمليات الأعمال في المتغير التابع (تكلفة العمليات) في قطاع الاتصالات. وتفسر الأبعاد ما نسبته (٤٠.٩%) من تباين المتغير التابع أي يمكن لهذه الأبعاد أن تفسر هذه النسبة من الاختلاف الذي قد يظهر في المتغير التابع.

وتبين قيمة t المحسوبة لبعدها متابعة ورقابة العمليات (٣.١٣) ومستوى دلالتها البالغ (٠.٠٠٣)، وبعدها تنفيذ العمليات (٢.٦٣) مستوى دلالة (٠.٠١٠) وجود أهمية إحصائية لهذه الأبعاد، وذلك لأن قيمة مستوى الدلالة كانت أقل من (٠.٠٥) حيث يتم قبول المتغير المستقل في نموذج الانحدار إذا كانت قيمة مستوى دلالة t المحسوبة أقل من (٠.٠٥). لذلك يتم استبعاد بعد تحديد وتصميم العمليات حيث بلغت قيمة t المحسوبة (-٠.٦٣) مستوى دلالة (٠.٥٣٤)، وبعدها مُدجة وتوثيق العمليات (١.٣٩) مستوى دلالة (٠.١٦٨)، وبعدها تحسين العمليات (١.٠٥) مستوى دلالة (٠.٢٩٧) حيث أن مستوى الدلالة أكبر من (٠.٠٥). وتمثل قيمة β المحسوبة درجة تأثير كل بعد في التنبؤ بقيمة المتغير التابع (تكلفة العمليات). فإذا اعتبرنا أن تأثير المتغير التابع يبلغ (١٠٠%) فإن بعد متابعة ورقابة العمليات يؤثر بنسبة (٤٠.٢%)، بينما يؤثر بعد تنفيذ العمليات بنسبة (٤٧.١%) حيث تعد هذه النسبة مهمة ومؤثرة في تحديد قيمة المتغير التابع. وبذلك يتم رفض الفرضية الصفرية جزئياً حيث يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لأبعاد إدارة عمليات الأعمال على تكلفة العمليات وبالتالي يتم قبول الفرضية البديلة.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لإدارة عمليات الأعمال على جودة العمليات.

استخدم الباحث تحليل الانحدار الخطي المتعدد لبحث تأثير أبعاد إدارة عمليات الأعمال على جودة العمليات في كل قطاع. ويبين الجدول (٤-٤٠) نتائج التحليل في قطاع البنوك.

جدول (٤-٤) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لبحث تأثير أبعاد إدارة عمليات الأعمال على جودة العمليات في قطاع البنوك

البنوك							أبعاد إدارة عمليات الأعمال
Sig(t)	t	β	Sig (f)	f	R ²	R	
٠.٠٠٠	٦.٤٦	٠.٣٣٦	٠.٠٠٠	٨٣.٧٥	٠.٤٩٩	٠.٧٠٦	تحسين العمليات
٠.٠٠٠	٤.٩٢	٠.٣٥٦					مُذجة وتوثيق العمليات
٠.٢٩٨	١.٠٤	٠.٠٦٧					تحديد وتصميم العمليات
٠.٦٩١	٠.٤٠	٠.٠٢٨					تنفيذ العمليات
٠.٠٩٦	١.٦٨	٠.١٣٢					متابعة ورقابة العمليات

وقد بينت النتائج أن الأبعاد (تحسين العمليات، ومُذجة وتوثيق العمليات) كانت أهم أبعاد إدارة عمليات الأعمال. وقد كانت العلاقة دالة من الناحية الإحصائية، وذلك لأن قيمة مستوى الدلالة (٠.٠٠٠) والمرافقة لقيمة f البالغة (٨٣.٧٥) كانت أقل من القيمة (٠.٠٥). مما يعني وجود تأثير لأبعاد إدارة عمليات الأعمال في المتغير التابع (تكلفة العمليات) في قطاع البنوك. وتفسر هذه الأبعاد ما نسبته (٤٩.٩%) من تباين المتغير التابع أي يمكن لهذه الأبعاد أن تفسر هذه النسبة من الاختلاف الذي قد يظهر في المتغير التابع.

وتبين قيمة t المحسوبة لبعء تحسين العمليات (٦.٤٦) ومستوى دلالتها البالغ (٠.٠٠٠)، وبعء مُذجة وتوثيق العمليات (٤.٩٢) بمستوى دلالة (٠.٠٠٠) وجود أهمية إحصائية لهذه الأبعاد، وذلك لأن قيمة مستوى الدلالة كانت أقل من (٠.٠٥) حيث يتم قبول المتغير المستقل في نموذج الانحدار إذا كانت قيمة مستوى دلالة t المحسوبة أقل من (٠.٠٥). لذلك يتم استبعاد بعد تحديد وتصميم العمليات (١.٠٤) بمستوى دلالة (٠.٢٩٨)، وبعء تنفيذ العمليات (٠.٤٠) بمستوى دلالة (٠.٦٩١)، وبعء متابعة ورقابة العمليات (١.٦٨) بمستوى دلالة (٠.٠٩٦) حيث إن مستوى الدلالة أكبر من (٠.٠٥).

وتمثل قيمة β المحسوبة درجة تأثير كل بعد في التنبؤ بقيمة المتغير التابع (جودة العمليات). فإذا اعتبرنا أن تأثير المتغير التابع يبلغ (١٠٠%)، فإن بعد تحسين العمليات يؤثر بنسبة (٣٣.٦%) حيث تعد هذه النسبة مهمة ومؤثرة، بينما يؤثر بعد مُذجة وتوثيق العمليات بنسبة (٣٥.٦%) وهي نسب مهمة ومؤثرة. وبذلك يتم رفض الفرضية الصفرية جزئياً حيث يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ لبعض أبعاد إدارة عمليات الأعمال على جودة العمليات في قطاع البنوك، وبالتالي يتم قبول الفرضية البديلة.

وفي قطاع الاتصالات، يوضح الجدول (٤-٤) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لبحث تأثير أبعاد إدارة عمليات الأعمال على جودة العمليات في قطاع الاتصالات.

جدول (٤-٤١) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لبحث تأثير أبعاد إدارة عمليات الأعمال على جودة العمليات في قطاع الاتصالات

الاتصالات							أبعاد إدارة عمليات الأعمال
Sig(t)	t	β	Sig (f)	F	R ²	R	
٠.٠٠١	٣.٦٥	٠.٤٢٩	٠.٠٠٠	٢٠.٧٩	٠.٣٨٧	٠.٦٢٢	تنفيذ العمليات
٠.٠١٤	٢.٥١	٠.٢٣٣					تحسين العمليات
٠.٠٨٩	١.٧٣	٠.٢٠٨					تحديد وتصميم العمليات
٠.٥٢٠	٠.٦٥	٠.٠٩٧					مُدجة وتوثيق العمليات
٠.٠٨٩	١.٧٢	٠.٢٢٦					متابعة ورقابة العمليات

وقد بينت النتائج أن الأبعاد (تنفيذ العمليات، وتحسين العمليات) كانت أهم أبعاد إدارة عمليات الأعمال. وقد كانت العلاقة دالة من الناحية الإحصائية، وذلك لأن قيمة مستوى الدلالة (٠.٠٠٠) والمرافقة لقيمة f البالغة (٢٠.٧٩) كانت أقل من القيمة (٠.٠٥)، مما يعني وجود تأثير لأبعاد إدارة عمليات الأعمال في المتغير التابع (جودة العمليات) في قطاع الاتصالات. وتفسر الأبعاد ما نسبته (٣٨.٧%) من تباين المتغير التابع أي يمكن لهذه الأبعاد أن تفسر هذه النسبة من الاختلاف الذي قد يظهر في المتغير التابع. وتبين قيمة t المحسوبة لبعده تنفيذ العمليات (٣.٦٥) ومستوى دلالتها البالغ (٠.٠٠١)، وبعده تحسين العمليات (٢.٥١) بمستوى دلالة (٠.٠١٤) وجود أهمية إحصائية لهذه الأبعاد، وذلك لأن قيمة مستوى الدلالة كانت أقل من (٠.٠٥)، حيث يتم قبول المتغير المستقل في نموذج الانحدار إذا كانت قيمة مستوى دلالة t المحسوبة أقل من (٠.٠٥). لذلك يتم استبعاد بعد تحديد وتصميم العمليات حيث بلغت قيمة t المحسوبة (١.٧٣) بمستوى دلالة (٠.٠٨٩)، وبعده مُدجة وتوثيق العمليات (٠.٦٥) بمستوى دلالة (٠.٥٢٠)، وبعده متابعة ورقابة العمليات (١.٧٢) بمستوى دلالة (٠.٠٨٩) حيث إن مستوى الدلالة أكبر من (٠.٠٥). وتمثل قيمة β المحسوبة درجة تأثير كل بعد في التنبؤ بقيمة المتغير التابع (جودة العمليات). فإذا اعتبرنا أن تأثير المتغير التابع يبلغ (١٠٠%)، فإن بعد تنفيذ العمليات يؤثر بنسبة (٤٢.٩%)، بينما يؤثر بعد تحسين العمليات بنسبة (٢٣.٣%) حيث تعد هذه النسب مهمة ومؤثرة في تحديد قيمة المتغير التابع.

اختبار الفرضية الرئيسة الخامسة: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لإدارة عمليات الأعمال في تنفيذ إستراتيجيات المنظمة من منظور التعلم والنمو.

استخدم الباحث تحليل الانحدار الخطي المتعدد لبحث تأثير أبعاد إدارة عمليات الأعمال في تنفيذ إستراتيجيات المنظمة من منظور التعلم والنمو في كل قطاع. ويبين الجدول (٤-٤٢) نتائج التحليل في قطاع البنوك.

جدول (٤-٤٢) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لبحث تأثير أبعاد إدارة عمليات الأعمال في تنفيذ إستراتيجيات المنظمة من منظور التعلم والنمو في قطاع البنوك

البنوك							أبعاد إدارة عمليات الأعمال
Sig(t)	t	β	Sig (f)	f	R ²	R	
٠.٠٠٠٠	٨.٣٥	٠.٤٣٤	٠.٠٠٠٠	٨٨.٦٩	٠.٥١٤	٠.٧١٦	تحسين العمليات
٠.٠٠٠٠	٣.٩٨	٠.٢٤٨					تنفيذ العمليات
٠.٦٧٩	٠.٤١	٠.٠٢٧					تحديد وتصميم العمليات
٠.١٣١	١.٥٢	٠.١٠٩					مُدجة وتوثيق العمليات
٠.٦٥٥	٠.٤٥	٠.٠٣٦					متابعة ورقابة العمليات

وقد بينت النتائج أن الأبعاد (تحسين العمليات، وتنفيذ العمليات) كانت أهم أبعاد إدارة عمليات الأعمال. وقد كانت العلاقة دالة من الناحية الإحصائية، وذلك لأن قيمة مستوى الدلالة (٠.٠٠٠) والمرافقة لقيمة f البالغة (٨٨.٦٩) كانت أقل من القيمة (٠.٠٥)، مما يعني وجود تأثير لأبعاد إدارة عمليات الأعمال في المتغير التابع (منظور التعلم) في قطاع البنوك. وتفسر هذه الأبعاد ما نسبته (٥١.٤%) من تباين المتغير التابع، أي يمكن لهذه الأبعاد أن تفسر هذه النسبة من الاختلاف الذي قد يظهر في المتغير التابع.

وتبين قيمة t المحسوبة لبعد تحسين العمليات (٨.٣٥) ومستوى دلالتها البالغ (٠.٠٠٠)، ولبعد تنفيذ العمليات (٣.٩٨) مستوى دلالة (٠.٠٠٠) وجود أهمية إحصائية لهذه الأبعاد وذلك لأن قيمة مستوى الدلالة كانت أقل من (٠.٠٥) حيث يتم قبول المتغير المستقل في نموذج الانحدار إذا كانت قيمة مستوى دلالة t المحسوبة أقل من (٠.٠٥). لذلك يتم استبعاد بعد تحديد وتصميم العمليات (٠.٤١) بمستوى دلالة (٠.٦٧٩)، وبعدها مُدجة وتوثيق العمليات (١.٥٢) بمستوى دلالة (٠.١٣١)، وبعدها متابعة ورقابة العمليات (٠.٤٥) بمستوى دلالة (٠.٦٥٥) حيث إن مستوى الدلالة أكبر من (٠.٠٥).

وتمثل قيمة β المحسوبة درجة تأثير كل بعد في التنبؤ بقيمة المتغير التابع (منظور التعلم والنمو). فإذا اعتبرنا أن تأثير المتغير التابع يبلغ (١٠٠%)، فإن بعد تحسين العمليات يؤثر بنسبة (٤٣.٤%) حيث تعد هذه النسبة مهمة ومؤثرة، بينما يؤثر بعد تنفيذ العمليات بنسبة (٢٤.٨%) وهي نسب مهمة ومؤثرة. وبذلك يتم رفض الفرضية الصفرية جزئياً حيث يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لإدارة عمليات الأعمال في تنفيذ إستراتيجيات المنظمة من منظور التعلم والنمو في قطاع البنوك، وبالتالي يتم قبول الفرضية البديلة. أما في قطاع الاتصالات، فإن الجدول (٤-٤٣) يبين نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لتأثير أبعاد إدارة عمليات الأعمال في تنفيذ إستراتيجيات المنظمة من منظور التعلم والنمو في قطاع الاتصالات.

جدول (٤٣-٤) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لبحث تأثير أبعاد إدارة عمليات الأعمال في تنفيذ إستراتيجيات المنظمة من منظور التعلم والنمو في قطاع الاتصالات

الاتصالات							أبعاد إدارة عمليات الأعمال
Sig(t)	t	β	Sig (f)	F	R ²	R	
٠.٠٠٠	٦.٠١	٠.٦١٢	٠.٠٠٠	٣٦.١٤	٠.٣٥١	٠.٥٩٢	تحديد وتصميم العمليات
٠.٢٠٠	١.٣٠	٠.١٥٩					مُدجة وتوثيق العمليات
٠.٠٦٦	١.٨٧	٠.٢١٩					تنفيذ العمليات
٠.١٠٤	١.٦٥	٠.١٨٤					متابعة ورقابة العمليات
٠.٢٥٢	١.١٥	٠.١٣٢					تحسين العمليات

وقد بينت النتائج أن بعد تحديد وتصميم العمليات كان أهم أبعاد إدارة عمليات الأعمال. وقد كانت العلاقة دالة من الناحية الإحصائية، وذلك لأن قيمة مستوى الدلالة (٠.٠٠٠) والمرافقة لقيمة f البالغة (٣٦.١٤) كانت أقل من القيمة (٠.٠٥)، مما يعني وجود تأثير لأبعاد إدارة عمليات الأعمال في المتغير التابع (منظور التعلم والنمو) في قطاع الاتصالات. ويفسر البعد ما نسبته (٣٥.١%) من تباين المتغير التابع، أي يمكن لهذا البعد أن يفسر هذه النسبة من الاختلاف الذي قد يظهر في المتغير التابع.

وتبين قيمة t المحسوبة لبعدها تحديد وتصميم العمليات (٦.٠١) ومستوى دلالتها البالغ (٠.٠٠٠) وجود أهمية إحصائية لهذا البعد، وذلك لأن قيمة مستوى الدلالة كانت أقل من (٠.٠٥) حيث يتم قبول المتغير المستقل في نموذج الانحدار إذا كانت قيمة مستوى دلالة t المحسوبة أقل من (٠.٠٥). لذلك يتم استبعاد بعد مُدجة وتوثيق العمليات حيث بلغت قيمة t المحسوبة (١.٣٠) بمستوى دلالة (٠.٢٠٠)، وبعد تنفيذ العمليات (١.٨٧) بمستوى دلالة (٠.٠٦٦)، وبعد متابعة ورقابة العمليات (١.٦٥) بمستوى دلالة (٠.١٠٤)، وبعد تحسين العمليات (١.١٥) بمستوى دلالة (٠.٢٥٢) حيث إن مستوى الدلالة أكبر من (٠.٠٥). وقمّل قيمة β المحسوبة درجة تأثير كل بعد في التنبؤ بقيمة المتغير التابع (منظور التعلم والنمو). فإذا اعتبرنا أن تأثير المتغير التابع يبلغ (١٠٠%) فإن بعد تحديد وتصميم العمليات يؤثر بنسبة (٦١.٢%) حيث تعد هذه النسب مهمة ومؤثرة في تحديد قيمة المتغير التابع. وبذلك يتم رفض الفرضية الصفرية جزئياً حيث يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لإدارة عمليات الأعمال في تنفيذ إستراتيجيات المنظمة من منظور التعلم والنمو، وبالتالي يتم قبول الفرضية البديلة.

اختبار الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لإدارة عمليات الأعمال على تطوير قدرات الموظفين.

استخدم الباحث تحليل الانحدار الخطي المتعدد لبحث تأثير أبعاد إدارة عمليات الأعمال على تطوير قدرات الموظفين في كل قطاع. ويبين الجدول (٤٤-٤) نتائج التحليل في قطاع البنوك.

جدول (٤-٤٤) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لبحث تأثير أبعاد إدارة عمليات الأعمال على تطوير قدرات الموظفين في قطاع البنوك

البنوك							أبعاد إدارة عمليات الأعمال
Sig(t)	t	β	Sig (f)	f	R ²	R	
٠.٠٠٠	٧.١١	٠.٥٨٢	٠.٠٠٠	٥٥.٩٧	٠.٤٠٠	٠.٦٣٢	تحسين العمليات
٠.٠١١	٢.٥٦	٠.٢٥١					تنفيذ العمليات
٠.٨٥٤	٠.١٨-	٠.٠١٣-					تحديد وتصميم العمليات
٠.٢٦٩	١.١١	٠.٠٨٩					نمذجة وتوثيق العمليات
٠.٨٧٢	٠.١٦	٠.٠١٤					متابعة ورقابة العمليات

وقد بينت النتائج أن الأبعاد (تحسين العمليات، وتنفيذ العمليات) كانت أهم أبعاد إدارة عمليات الأعمال. وقد كانت العلاقة دالة من الناحية الإحصائية، وذلك لأن قيمة مستوى الدلالة (٠.٠٠٠) والمرافقة لقيمة f البالغة (٥٥.٩٧) كانت أقل من القيمة (٠.٠٥) مما يعني وجود تأثير لأبعاد إدارة عمليات الأعمال في المتغير التابع (تطوير قدرات الموظفين) في قطاع البنوك. وتفسر هذه الأبعاد ما نسبته (٤٠.٠%) من تباين المتغير التابع، أي يمكن لهذه الأبعاد أن تفسر هذه النسبة من الاختلاف الذي قد يظهر في المتغير التابع.

وتبين قيمة t المحسوبة لبعد تحسين العمليات (٧.١١) ومستوى دلالتها البالغ (٠.٠٠٠)، ولبعد تنفيذ العمليات (٢.٥٦) مستوى دلالة (٠.٠١١) وجود أهمية إحصائية لهذه الأبعاد، وذلك لأن قيمة مستوى الدلالة كانت أقل من (٠.٠٥) حيث يتم قبول المتغير المستقل في نموذج الانحدار إذا كانت قيمة مستوى دلالة t المحسوبة أقل من (٠.٠٥). لذلك يتم استبعاد بعد تحديد وتصميم العمليات (-٠.١٨) بمستوى دلالة (٠.٨٥٤)، وبعده نمذجة وتوثيق العمليات (١.١١) بمستوى دلالة (٠.٢٦٩)، وبعده متابعة ورقابة العمليات (٠.١٦) بمستوى دلالة (٠.٨٧٢) حيث إن مستوى الدلالة أكبر من (٠.٠٥).

وتمثل قيمة β المحسوبة درجة تأثير كل بعد في التنبؤ بقيمة المتغير التابع (تطوير قدرات الموظفين)، فإذا اعتبرنا أن تأثير المتغير التابع يبلغ (١٠٠%) فإن بعد تحسين العمليات يؤثر بنسبة (٥٨.٢%) حيث تعد هذه النسبة مهمة ومؤثرة، بينما يؤثر بعد تنفيذ العمليات بنسبة (٢٥.١%) وهي نسب مهمة ومؤثرة. وبذلك يتم رفض الفرضية الصفرية جزئياً حيث تبين وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لبعض أبعاد إدارة عمليات الأعمال على تطوير قدرات الموظفين في قطاع البنوك، وبالتالي يتم قبول الفرضية البديلة. وبالنسبة لقطاع الاتصالات، يوضح الجدول (٤-٤٥) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لتأثير أبعاد إدارة عمليات الأعمال على تطوير قدرات الموظفين في قطاع الاتصالات.

جدول (٤-٤٥) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لبحث تأثير أبعاد إدارة عمليات الأعمال على تطوير قدرات الموظفين في قطاع الاتصالات

الاتصالات							أبعاد إدارة عمليات الأعمال
Sig(t)	t	β	Sig (f)	f	R ²	R	
٠.٠٠٠٠	٥.٤٣	٠.٦٨٨	٠.٠٠٠٠	٢٩.٥١	٠.٥٥٣	٠.٧٤٣	تحديد وتصميم العمليات
٠.٥٢٩	٠.٦٣	٠.٠٨١					مُدجة وتوثيق العمليات
٠.١٧٥	١.٣٧	٠.١٦٧					تنفيذ العمليات
٠.٧٧٥	٠.٢٩	٠.٠٣٤					تحسين العمليات

وقد بينت النتائج أن بعد تحديد وتصميم العمليات كان أهم أبعاد إدارة عمليات الأعمال. وقد كانت العلاقة دالة من الناحية الإحصائية، وذلك لأن قيمة مستوى الدلالة (٠.٠٠٠) والمرافقة لقيمة f البالغة (٢٩.٥١) كانت أقل من القيمة (٠.٠٥)، مما يعني وجود تأثير لأبعاد إدارة عمليات الأعمال في المتغير التابع (تطوير قدرات الموظفين) في قطاع الاتصالات. ويفسر البعد ما نسبته (٥٥.٣%) من تباين المتغير التابع، أي يمكن لهذا البعد أن يفسر هذه النسبة من الاختلاف الذي قد يظهر في المتغير التابع.

وتبين قيمة t المحسوبة لبعد تحديد وتصميم العمليات (٥.٤٣) ومستوى دلالتها البالغ (٠.٠٠٠) وجود أهمية إحصائية لهذا البعد، وذلك لأن قيمة مستوى الدلالة كانت أقل من (٠.٠٥) حيث يتم قبول المتغير المستقل في نموذج الانحدار إذا كانت قيمة مستوى دلالة t المحسوبة أقل من (٠.٠٥). لذلك يتم استبعاد بعد مُدجة وتوثيق العمليات حيث بلغت قيمة t المحسوبة (١.٣٧) بمستوى دلالة (٠.٥٢٩)، وبعد تنفيذ العمليات (١.٣٧) بمستوى دلالة (٠.١٧٥)، وبعد متابعة ورقابة العمليات (٠.٩١) بمستوى دلالة (٠.٣٦٥)، وبعد تحسين العمليات (٠.٢٩) بمستوى دلالة (٠.٧٧٥) حيث إن مستوى الدلالة أكبر من (٠.٠٥). وتمثل قيمة β المحسوبة درجة تأثير كل بعد في التنبؤ بقيمة المتغير التابع (تطوير قدرات الموظفين)، فإذا اعتبرنا أن تأثير المتغير التابع يبلغ (١٠٠%)، فإن بعد تحديد وتصميم العمليات يؤثر بنسبة (٦٨.٨%) حيث تعد هذه النسب مهمة ومؤثرة في تحديد قيمة المتغير التابع. وبذلك يتم رفض الفرضية الصفرية جزئياً حيث يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لبعض أبعاد إدارة عمليات الأعمال على تطوير قدرات الموظفين، وبالتالي يتم قبول الفرضية البديلة.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لإدارة عمليات الأعمال على قدرات نظم المعلومات.

استخدم الباحث تحليل الانحدار الخطي المتعدد لبحث تأثير أبعاد إدارة عمليات الأعمال على قدرات نظم المعلومات في كل قطاع. ويبين الجدول (٤-٤٦) نتائج التحليل في قطاع البنوك.

جدول (٤-٤٦) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لبحث تأثير أبعاد إدارة عمليات الأعمال على قدرات نظم المعلومات في قطاع البنوك

البنوك							أبعاد إدارة عمليات الأعمال
Sig(t)	t	β	Sig (f)	f	R ²	R	
٠.٠٠٠٠	٦.١١	٠.٢٨٧	٠.٠٠٠٠	٦٢.٢٤	٠.٤٢٥	٠.٦٥١	تحسين العمليات
٠.٠٠٠٠	٤.٣٦	٠.٢٤٥					تنفيذ العمليات
٠.٢١٥	١.٢٥	٠.٠٨٨					تحديد وتصميم العمليات
٠.١٥٦	١.٤٣	٠.١١١					مُعدّجة وتوثيق العمليات
٠.٤٧٧	٠.٧١	٠.٠٦٣					متابعة ورقابة العمليات

وقد بينت النتائج أن الأبعاد (تحسين العمليات، وتنفيذ العمليات) كانت أهم أبعاد إدارة عمليات الأعمال. وقد كانت العلاقة دالة من الناحية الإحصائية، وذلك لأن قيمة مستوى الدلالة (٠.٠٠٠٠) والمرافقة لقيمة f البالغة (٦٢.٢٤) كانت أقل من القيمة (٠.٠٥)، مما يعني وجود تأثير لأبعاد إدارة عمليات الأعمال في المتغير التابع (قدرات نظم المعلومات) في قطاع البنوك. وتفسر هذه الأبعاد ما نسبته (٤٢.٥%) من تباين المتغير التابع، أي يمكن لهذه الأبعاد أن تفسر هذه النسبة من الاختلاف الذي قد يظهر في المتغير التابع.

وتبين قيمة t المحسوبة لبعد تحسين العمليات (٦.١١) ومستوى دلالتها البالغ (٠.٠٠٠٠)، ولبعد تنفيذ العمليات (٤.٣٦) مستوى دلالة (٠.٠٠٠٠) وجود أهمية إحصائية لهذه الأبعاد، وذلك لأن قيمة مستوى الدلالة كانت أقل من (٠.٠٥)، حيث يتم قبول المتغير المستقل في نموذج الانحدار إذا كانت قيمة مستوى دلالة t المحسوبة أقل من (٠.٠٥). لذلك يتم استبعاد بعد تحديد وتصميم العمليات (١.٢٥) بمستوى دلالة (٠.٢١٥)، وبعدها مُعدّجة وتوثيق العمليات (١.٤٣) بمستوى دلالة (٠.١٥٦)، وبعدها متابعة ورقابة العمليات (٠.٧١) بمستوى دلالة (٠.٤٧٧) حيث إن مستوى الدلالة أكبر من (٠.٠٥).

وتمثل قيمة β المحسوبة درجة تأثير كل بعد في التنبؤ بقيمة المتغير التابع (قدرات نظم المعلومات). فإذا اعتبرنا أن تأثير المتغير التابع يبلغ (١٠٠%)، فإن بعد تحسين العمليات يؤثر بنسبة (٢٨.٧%) حيث تعد هذه النسبة مهمة ومؤثرة، بينما يؤثر بعد تنفيذ العمليات بنسبة (٢٤.٥%) وهي نسب مهمة ومؤثرة. وبذلك يتم رفض الفرضية الصفرية جزئياً حيث تبين وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لإدارة عمليات الأعمال على قدرات نظم المعلومات في قطاع البنوك، وبالتالي يتم قبول الفرضية البديلة.

وبالنسبة لقطاع الاتصالات، فإن الجدول (٤-٤٧) يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لتأثير أبعاد إدارة عمليات الأعمال على قدرات نظم المعلومات في قطاع الاتصالات.

جدول (٤-٤٧) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لبحث تأثير أبعاد إدارة عمليات الأعمال على قدرات نظم المعلومات في قطاع الاتصالات

الاتصالات							أبعاد إدارة عمليات الأعمال
Sig(t)	t	β	Sig (f)	f	R ²	R	
٠.٠٠٠	٤.٦٤	٠.٥٣٥	٠.٠٠٠	٢١.٥٣	٠.٢٤٣	٠.٤٩٢	تحديد وتصميم العمليات
٠.١١٦	١.٥٩	٠.٢١٠					نمذجة وتوثيق العمليات
٠.٠٨١	١.٧٧	٠.٢٢٤					تنفيذ العمليات
٠.٠٨٧	١.٧٤	٠.٢١٣					تحسين العمليات

وقد بينت النتائج أن بعد تحديد وتصميم العمليات كان أهم أبعاد إدارة عمليات الأعمال. وقد كانت العلاقة دالة من الناحية الإحصائية، وذلك لأن قيمة مستوى الدلالة (٠.٠٠٠) والمرافقة لقيمة f البالغة (٢١.٥٣) كانت أقل من القيمة (٠.٠٥)، مما يعني وجود تأثير لأبعاد إدارة عمليات الأعمال في المتغير التابع (قدرات نظم المعلومات) في قطاع الاتصالات. ويفسر البعد ما نسبته (٢٤.٣%) من تباين المتغير التابع، أي يمكن لهذا البعد أن يفسر هذه النسبة من الاختلاف الذي قد يظهر في المتغير التابع.

وتبين قيمة t المحسوبة لبعد تحديد وتصميم العمليات (٤.٦٤) ومستوى دلالتها البالغ (٠.٠٠٠) وجود أهمية إحصائية لهذا البعد، وذلك لأن قيمة مستوى الدلالة كانت أقل من (٠.٠٥)، حيث يتم قبول المتغير المستقل في نموذج الانحدار إذا كانت قيمة مستوى دلالة t المحسوبة أقل من (٠.٠٥). لذلك يتم استبعاد بعد نمذجة وتوثيق العمليات حيث بلغت قيمة t المحسوبة (١.٥٩) بمستوى دلالة (٠.١١٦)، وبعد تنفيذ العمليات (١.٧٧) بمستوى دلالة (٠.٠٨١)، وبعد متابعة ورقابة العمليات (١.٩٠) بمستوى دلالة (٠.٠٦١)، وبعد تحسين العمليات (١.٧٤) بمستوى دلالة (٠.٠٨٧) حيث إن مستوى الدلالة أكبر من (٠.٠٥). وتمثل قيمة β المحسوبة درجة تأثير كل بعد في التنبؤ بقيمة المتغير التابع (قدرات نظم المعلومات). فإذا اعتبرنا أن تأثير المتغير التابع يبلغ (١٠٠%)، فإن بعد تحديد وتصميم العمليات يؤثر بنسبة (٥٣.٥%) حيث تعد هذه النسب مهمة ومؤثرة في تحديد قيمة المتغير التابع. وبذلك يتم رفض الفرضية الصفرية جزئياً حيث تبين وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لإدارة عمليات الأعمال على قدرات نظم المعلومات، وبالتالي يتم قبول الفرضية البديلة.

اختبار الفرضية الرئيسية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لأبعاد إدارة عمليات الأعمال وتنفيذ إستراتيجيات المنظمة تعزى إلى اختلاف القطاع (قطاع البنوك وقطاع الاتصالات).

استخدم الباحث اختبار (t) للعينات لبحث الفروق بين متوسطات أبعاد إدارة عمليات الأعمال لكل قطاع. يوضح الجدول (٤-٤٨) نتائج الاختبار.

جدول (٤-٤٨) نتائج اختبار (t) للعينات المستقلة لبحث الفروق بين متوسطات أبعاد إدارة عمليات الأعمال حسب متغير القطاع

البعد	القطاع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
تحديد وتصميم العمليات	بنوك	١٧١	٤.٠٠	٠.٤٦	٢.٣١	*٠.٠٢٢
	اتصالات	٦٩	٤.١٥	٠.٤٧		
نمذجة وتوثيق العمليات	بنوك	١٧١	٣.٨٤	٠.٤٨	٢.٦١	*٠.٠١٠
	اتصالات	٦٩	٤.٠٢	٠.٤٨		
تنفيذ العمليات	بنوك	١٧١	٣.٩٦	٠.٥٦	٤.٧٣	*٠.٠٠٠
	اتصالات	٦٩	٤.٣٢	٠.٤٣		
متابعة ورقابة العمليات	بنوك	١٧١	٣.٩١	٠.٥٢	٢.٩٥	*٠.٠٠٣
	اتصالات	٦٩	٤.١٤	٠.٦٠		
تحسين العمليات	بنوك	١٧١	٣.٦٨	٠.٦٧	٤.٩٨	*٠.٠٠٠
	اتصالات	٦٩	٤.١٣	٠.٥٤		
الكلية للمتغير المستقل إدارة عمليات الأعمال	بنوك	١٧١	٣.٨٨	٠.٤٤	٤.٤٨	*٠.٠٠٠
	اتصالات	٦٩	٤.١٥	٠.٤١		

وبالاطلاع على قيم t ومستوى الدلالة المرافقة في الجدول أعلاه، يتبين أنها بلغت لبعد تحديد وتصميم العمليات (٢.٣١) بمستوى دلالة (٠.٠٢٢)، ولبعد نمذجة وتوثيق العمليات (٢.٦١) بمستوى دلالة (٠.٠١٠)، ولبعد تنفيذ العمليات (٤.٧٣) بمستوى دلالة (٠.٠٠٠)، ولبعد متابعة ورقابة العمليات (٢.٩٥) بمستوى دلالة (٠.٠٠٣)، ولبعد تحسين العمليات (٤.٩٨) بمستوى دلالة (٠.٠٠٠). كما بلغت قيمة t المحسوبة لأبعاد إدارة عمليات الأعمال (٤.٤٨) بمستوى دلالة (٠.٠٠٠). وعند مقارنة قيم مستوى الدلالة بالقيمة (٠.٠٥) يتبين أن قيم مستوى الدلالة كانت أقل. مما يعني أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أبعاد إدارة عمليات الأعمال تعزى إلى متغير القطاع، حيث إن هذه الفروق كانت لصالح (أفضلية) قطاع الاتصالات التي كانت متوسطات أبعادها أكبر من متوسطات أبعاد قطاع البنوك. وبذلك يتم رفض الفرضية الصفرية التي تشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات القطاعين، أي يتم قبول الفرضية البديلة. كما استخدم الباحث اختبار (t) للعينات المستقلة لبحث الفروق بين متوسطات أبعاد المتغير التابع (تنفيذ استراتيجيات المنظمة) حسب متغير القطاع. ويوضح الجدول (٤-٤٩) نتائج الاختبار.

جدول (٤-٤٩) نتائج اختبار (t) للعينات المستقلة لبحث الفروق بين متوسطات أبعاد المتغير التابع تنفيذ إستراتيجيات المنظمة حسب متغير القطاع

مستوى الدلالة	قيمة t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	القطاع	البعد
٠.٩٧٨	٠.٠٢	٠.٥٦	٣.٩٣	١٧١	بنوك	المنظور المالي
		٠.٤٨	٣.٩٣	٦٩	اتصالات	
*٠.٠٠٠	٥.٥٢	٠.٥١	٣.٨٨	١٧١	بنوك	منظور العملاء
		٠.٣٨	٤.٢٦	٦٩	اتصالات	
*٠.٠٠٠	٤.٣٥	٠.٤٧	٣.٧٨	١٧١	بنوك	منظور العمليات الداخلية
		٠.٤٦	٤.٠٧	٦٩	اتصالات	
*٠.٠٠٠	٣.٧٤	٠.٥٤	٣.٧٥	١٧١	بنوك	منظور التعلم والنمو
		٠.٤٨	٤.٠٣	٦٩	اتصالات	
*٠.٠٠٠	٤.٢٠	٠.٤٢	٣.٨٣	١٧١	بنوك	المتغير التابع تنفيذ إستراتيجية المنظمة
		٠.٣٤	٤.٠٧	٦٩	اتصالات	

وبالاطلاع على قيم t ومستوى الدلالة المرافقة في الجدول أعلاه، يتبين أنها بلغت لبعد المنظور المالي (٠.٠٢) بمستوى دلالة (٠.٩٧٨)، ولبعد منظور العملاء (٥.٥٢) بمستوى دلالة (٠.٠٠٠)، ولبعد منظور العمليات الداخلية (٤.٣٥) بمستوى دلالة (٠.٠٠٠)، ولبعد منظور التعلم والنمو (٣.٧٤) بمستوى دلالة (٠.٠٠٠). كما بلغت قيمة t المحسوبة لأبعاد تنفيذ إستراتيجيات المنظمة (٤.٣٠) بمستوى دلالة (٠.٠٠٠). وعند مقارنة قيم مستوى الدلالة بالقيمة (٠.٠٥) يتبين أن قيم مستوى الدلالة كانت أقل، مما يعني أن هنالك فروقا ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تنفيذ إستراتيجيات المنظمة تعزى إلى متغير القطاع، حيث إن هذه الفروق كانت لصالح (أفضلية) قطاع الاتصالات التي كانت متوسطات أبعادها أكبر من متوسطات أبعاد قطاع البنوك باستثناء عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في بعد المنظور المالي الذي كان فيه مستوى الدلالة أكبر من (٠.٠٥).

وبذلك يتم رفض الفرضية الصفرية التي تشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات القطاعين أي يتم قبول الفرضية البديلة (باستثناء قبول الفرضية الصفرية لبعد المنظور المالي).

الفصل الخامس : مناقشة النتائج والاستنتاجات والتوصيات

تمهيد :

يتضمن هذا الفصل ملخصاً لأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، ومناقشة ومقارنة النتائج المتعلقة بمستوى معرفة المديرين بمنهج إدارة عمليات الأعمال ومنهج بطاقة الأداء المتوازن كنظام للإدارة الإستراتيجية في قطاعي البنوك والاتصالات. كما يتضمن مناقشة ومقارنة النتائج الخاصة باستجابة وحدة المعايينة حول متغيرات وأبعاد الدراسة، وكذلك مناقشة اختبار الفرضيات، وعرض لأهم الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات المستندة إلى النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وينتهي بتقديم مقترحات خاصة بالأبحاث المستقبلية في مجال إدارة عمليات الأعمال.

مناقشة النتائج :

النتائج المتعلقة بمستوى معرفة المديرين بمنهج إدارة عمليات الأعمال وأهميته في تنفيذ إستراتيجيات المنظمة :

لقد أظهرت نتائج المقابلات التي أجراها الباحث مع المديرين المختصين بإدارة العمليات في المنظمات المبحوثة بأن أغلب المديرين لديهم مستوى معرفة بدرجة تتراوح بين القليلة جداً والمتوسطة بمنهج إدارة عمليات الأعمال. ويعود ذلك إلى كون المنهج حديثاً برز في نهاية القرن العشرين، وعدم توافر مراجع باللغة العربية توضح التفاصيل المتعلقة بالمنهج، وعدم قيام إدارة المنظمات المبحوثة بشكل عام بتنظيم دورات متخصصة في مجال إدارة عمليات الأعمال باستثناء منظمة واحدة فقط في قطاع الاتصالات قامت بتنفيذ دورات مختصة بالمنهج. وعند إجراء مقارنة بين مستوى معرفة المديرين في كلا القطاعين، يتبين أن المديرين في قطاع الاتصالات لديهم معرفة بمستوى أعلى من المعرفة المتوافرة لدى المديرين في قطاع البنوك على الرغم من أن الهيكل التنظيمي لكافة المنظمات المبحوثة في قطاع البنوك يحتوي دائرة مختصة بالعمليات. فاسم المنهج جديد وغير معروف مسبقاً لمعظم المديرين على الرغم من مرور العمليات بالمراحل والمحطات الرئيسة للمنهج والمتمثلة في تحديد وتصميم العمليات، ومثذجة وتوثيق العمليات، وتنفيذ العمليات، ومتابعة ورقابة العمليات، وتحسين العمليات بشكل متفاوت في كلا القطاعين.

وتشير النتائج إلى أن كافة المديرين في القطاعين أكدوا على أهمية إدارة عمليات الأعمال في تنفيذ إستراتيجيات المنظمة، وضرورة ربط ومحاذاة العمليات مع الإستراتيجيات من خلال ترجمة الإستراتيجيات إلى إجراءات وعمليات تشغيلية تصب نتائجها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية. كما تبين نتائج المقابلة أن أغلب المنظمات المبحوثة لا تستخدم برامج مختصة لنمذجة وتوثيق العمليات. فمعظم المنظمات تستخدم تطبيق Word الخاص بمعالجة النصوص لنمذجة العمليات، وبعضها يستخدم تطبيق Visio، ومنظمتان فقط تستخدمان برمجية ARIS² المختص بنمذجة العمليات.

² برمجية لنمذجة العمليات في المنظمة، وهي اختصار لـ Architecture of Integrated Information Systems.

كما أظهرت النتائج عدم استخدام المنظمات المبحوثة في كلا القطاعين لبرمجيات النمذجة الحديثة الأوسع انتشاراً واستخداماً كبرمجية Unified Modeling Language وبرمجية Business Process Modeling Notation.

كما أظهرت النتائج أن كافة المنظمات المبحوثة في كلا القطاعين تقوم بتوثيق العمليات، حيث توجد إجراءات لكل عملية موثقة في دليل إجراءات العمليات، ومحددة فيها خطوات تنفيذ العملية بشكل واضح. كما يتم تحديث هذه الإجراءات في حالة إجراء تعديلات عليها.

النتائج المتعلقة بمستوى معرفة المديرين بمنهج بطاقة الأداء المتوازن كنظام للإدارة الإستراتيجية :

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى معرفة المديرين بطاقة الأداء المتوازن كنظام للإدارة الإستراتيجية يتراوح بين مستوى الدرجة القليلة والمتوسطة، كما أن عدداً من المديرين لم يسبق أن سمعوا بالمنهج قط. وهناك انطباع لدى أغلب المديرين في كلا القطاعين بأن البطاقة مستخدمة لقياس الأداء فقط. ويعود ذلك إلى عدم اعتماد وتطبيق منهج بطاقة الأداء المتوازن كنظام للإدارة الإستراتيجية بشكل علمي ومنهجي من قبل إدارة المنظمات المبحوثة. كما أظهرت النتائج أن المديرين يقومون بصياغة إستراتيجيات قريبة الأمد بشكل سنوي. أما الإستراتيجيات بعيدة الأمد فتتم صياغتها من قبل الإدارة العليا دون مشاركة المديرين في المستويات المتوسطة والتشغيلية بشكل فاعل. ويمكن أن يعزى محدودية مستوى المعرفة بطاقة الأداء المتوازن كمنهج للإدارة الإستراتيجية إلى عدم متابعة التطوير والتحديث الذي طرأ على البطاقة، وعدم تنظيم دورات تدريبية مختصة من قبل المنظمات المبحوثة لتطوير قدرات الموظفين في مجال استخدام بطاقة الأداء المتوازن كنظام للإدارة الإستراتيجية يربط الأهداف الإستراتيجية للمنظمة بعدد من المنظورات التي تركز المنظمة عليها لتحقيق أهدافها بعيدة الأمد.

وبإجراء مقارنة بين قطاعي البنوك والاتصالات في مستوى معرفة المديرين بطاقة الأداء المتوازن كنظام للإدارة الإستراتيجية، يتبين لدينا أن المديرين في كلا القطاعين لديهم معرفة محدودة بالمنهج. وأن كلا القطاعين يستخدمان مناهج وتقنيات مختلفة ومتنوعة لصياغة وتنفيذ الإستراتيجيات. وتختلف هذه المناهج والتقنيات من سنة إلى أخرى في المنظمة الواحدة حسب تعليمات إدارة المنظمة وبناءً على مدى التطوير والتحسين لقدرات الموظفين في مجال إعداد وصياغة وتنفيذ الإستراتيجيات. وعند توضيح العمليات المتضمنة في منهج بطاقة الأداء المتوازن كنظام للإدارة الإستراتيجية والمتمثلة في (تحديد رؤية وأهداف إستراتيجية مرتبطة بالمنظورات والأبعاد الرئيسة للإستراتيجية، وتوصيل الإستراتيجية إلى كافة المستويات في المنظمة وربطها بالعمليات التشغيلية، وتخطيط الأعمال ووضع مقاييس واستهدافات ومحاذاة المبادرات مع الإستراتيجية، ومراجعة الإستراتيجية من خلال توفير التغذية الراجعة والتعلم)، أجاب أغلب المديرين بأنهم يتبعون هذه العمليات ولكن ليس بشكل علمي ممنهج. فهناك ضعف في تحديد مقاييس ومؤشرات تدل على تحقيق الأهداف، والتركيز يكون عادة على المقاييس الكمية المرتبطة بالمنظور المالي. فغياب الأهداف القابلة للقياس يعتبر شرطاً إلزامياً لتحقيق النجاح في إستراتيجية المنظمة. كما يوجد ضعف في توصيل الإستراتيجية إلى المستويات التشغيلية وفي مشاركة المستوى التشغيلي في صياغة الإستراتيجية.

وتختلف نتائج الدراسة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة قام بها (Neubauer, 2009) على مجموعة من الشركات الأوروبية مكونة من (١٨٥) شركة، حيث تبين أن ٣٩% من تلك الشركات تستخدم بطاقة الأداء المتوازن كمنهج لدعم المحاذاة بين الإستراتيجية وعمليات الأعمال والتحسين المستمر للعمليات.

النتائج المتعلقة باستجابة وحدة المعاينة نحو إدارة عمليات الأعمال :

تشير النتائج في قطاع البنوك أن بعد تحديد وتصميم العمليات في المتغير المستقل (إدارة عمليات الأعمال) قد احتل الترتيب الأول بمتوسط حسابي مقداره (٤.٠٠). بينما حصل بعد تحسين العمليات على الترتيب الأخير بمتوسط حسابي مقداره (٣.٦٨). وعلى الرغم أن بعد تحديد وتصميم العمليات يعتبر المرحلة الأولى في منهج إدارة عمليات الأعمال ويؤدي إلى تحديد وتصميم العمليات الجوهرية في المنظمة، إلا أن بعد تحسين العمليات يعتبر مهما لتطوير وتحسين العمليات بشكل مستمر. فالمنظمات التي لا تبحث عن طرق وتقنيات لتحسين عملياتها لن تحافظ على ميزة تنافسية وقدرة إستراتيجية مستدامة. ويمكن أن تعزى القيمة المنخفضة لبعده تحسين العمليات إلى عدم اهتمام إدارة المنظمات بتشكيل فرق للتحسين المستمر تسعى بشكل مستمر إلى تشخيص نقاط الضعف وتحديد الفرص المتوافرة والممكنة لتحسين العمليات.

و تشير قيم المتوسطات الحسابية في قطاع الاتصالات أن بعد تنفيذ العمليات قد احتل الترتيب الأول بمتوسط حسابي مقداره (٤.٣٢)، بينما حصل بعد نمذجة وتوثيق العمليات على الترتيب الأخير بمتوسط حسابي مقداره (٤.٠٢). وعلى الرغم من أن نتائج المقابلات قد أظهرت أن غالبية المنظمات في قطاعي البنوك والاتصالات توجد بها دائرة مختصة بنمذجة وتوثيق العمليات وتحديد الإجراءات الخاصة بكل عملية، وتحديث الإجراءات بشكل مستمر في حالة إجراء تعديلات عليها، إلا أن بعد نمذجة وتوثيق العمليات قد احتل الترتيب الأخير في قطاع الاتصالات. ويمكن أن يعزى ذلك إلى عدم توافر برمجيات حديثة مختصة بنمذجة العمليات مثل برمجية Unified Modeling Language الأوسع انتشاراً، واعتماد المنظمات على البرمجيات غير المختصة بنمذجة العمليات.

وفي مجال تحديد وتصميم العمليات، فقد احتلت الفقرة الثالثة في البعد والتي تنص على "تحدد المنظمة تتابع الأنشطة اللازمة لتنفيذ العمليات" المرتبة الأولى، بينما احتلت الفقرة السادسة والتي تنص على "تحدد إدارة المنظمة المدة الزمنية اللازمة لتنفيذ العملية" الترتيب الأول في قطاع الاتصالات والترتيب الأخير في قطاع البنوك. كما احتلت الفقرة السابعة في البعد والتي تنص على "تنسجم العمليات في المنظمة مع الاستراتيجيات المصاغة" الترتيب الأخير في قطاع الاتصالات. ويأتي ذلك خلافاً لما أكد عليه (Rhee and Mehra, 2006) في مجال إدارة عمليات الأعمال بضرورة ربط العمليات في المستوى التشغيلي مع الاستراتيجيات حتى تتمكن المنظمة من تعظيم قيمة العمليات وتحقيق الأهداف الإستراتيجية.

وتأتي نتائج تحليل فقرات بعد نمذجة وتوثيق العمليات في قطاع البنوك متوافقة مع ما أكد عليه (Kohlbacher, 2010) حيث احتلت الفقرة الرابعة في البعد والتي تنص على "تحدد المنظمة مسؤولاً عن العملية قادراً على توفير المعلومات" الترتيب الأول. حيث يعتبر Kohlbacher ذلك ضمن أساسيات بناء منهج إدارة عمليات الأعمال.

أما الفقرة الثانية في البعد والتي تنص على "تستخدم المنظمة المحاكاة لفحص أداء العملية قبل التنفيذ" فقد احتلت المرتبة الأخيرة في كلا القطاعين. ولا تتفق هذه النتيجة مع ما أكد عليه (Gillot, 2008) بضرورة استخدام المحاكاة من أجل تشخيص نقاط الضعف والعوائق التي ربما تواجه العملية، وتعديل الأنشطة المتضمنة في العملية لضمان فاعليتها قبل وضعها موضع التنفيذ.

وفي مجال تنفيذ العمليات في قطاع البنوك، احتلت الفقرة السابعة في البعد والتي تنص على "تحرص المنظمة على التنسيق بين المستويات الإدارية عند تنفيذ العملية" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي مقداره (٣.٩٣). ويدل ذلك على ضعف التنسيق بين المستويات الإدارية عند تنفيذ العمليات في قطاع البنوك. وقد بين (Kohlbacher and Gruenwald, 2010) أهمية دعم الإدارة والتنسيق بين المستويات الإدارية كعامل رئيس للنجاح في إدارة عمليات الأعمال. أما في قطاع الاتصالات فقد احتلت الفقرة الثانية في البعد والتي تنص على "تحدد المنظمة الأنشطة القابلة للأتمتة والدمج بالنظم الموجودة" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي مقداره (٤.١٢). ويرى الباحث بأن أتمتة الأنشطة ودمجها في الأنظمة الموجودة يساعد في تقليل وقت وتكلفة العمليات، ويزيد من جودتها، ويعمل على تكامل وشمولية الأنظمة في المنظمة.

وفي مجال متابعة ورقابة العمليات، احتلت الفقرة السابعة والتي تنص على "تمتلك المنظمة نظاماً لفحص نتائج العمليات ومدى مطابقتها للخصائص المحددة" الترتيب الأخير في كلا القطاعين بمتوسط حسابي مقداره (٣.٦٤) لقطاع البنوك و(٤.٠٠) لقطاع الاتصالات. ويدل ذلك على ضعف أو عدم توافر الأنظمة الخاصة بفحص نتائج العمليات. ويأتي ذلك مخالفاً لما أكد عليه (Lee and Dale, 1998) بضرورة وجود أنظمة لمتابعة ورقابة العمليات للتأكد من أنها تلبى احتياجات العملاء، ولمنع الأخطاء، وتقليل التفاوت، وتحسين وقت دورة العمليات وزيادة الإنتاجية.

وفي مجال تحسين العمليات، تشير نتائج التحليل في قطاع البنوك إلى أن الفقرة الرابعة في البعد والتي تنص على "توفر إدارة المنظمة حوافز لتشجيع الموظفين على تحسين أداء العمليات" قد احتلت الترتيب الأخير بمتوسط حسابي مقداره (٣.٤١). وفي قطاع الاتصالات احتلت الفقرة السادسة في البعد والتي تنص على "تقوم إدارة المنظمة بمطابقة قدرات الأفراد مع متطلبات تنفيذ العمليات" بمتوسط حسابي مقداره (٤.٠٤). فكلا الفقرتين في القطاعين تتعلقان بالموظفين والدور الذي يمكن أن يؤديه الأفراد في تحسين العمليات. لذا يجب التركيز على توفير حوافز للموظفين وتدريبهم ورفع قدراتهم. فقد أكد (Pritchard and Armistead, 1999) على أن تدريب الموظفين ورفع قدراتهم يعتبر مطلباً أساسياً من أجل النجاح في إدارة عمليات الأعمال.

النتائج المتعلقة باستجابة وحدة المعاينة نحو تنفيذ إستراتيجيات المنظمة :

تشير النتائج التي توصلت إليها الدراسة في قطاع البنوك أن المنظور المالي في المتغير التابع (تنفيذ إستراتيجيات المنظمة) قد احتل الترتيب الأول بمتوسط حسابي مقداره (٣.٩٣)، كما احتل منظور التعلم والنمو الترتيب الأخير بمتوسط حسابي مقداره (٣.٧٥). أما في قطاع الاتصالات، فقد احتل منظور العملاء الترتيب الأول بمتوسط حسابي مقداره (٤.٢٦)، واحتل المنظور المالي الترتيب الأخير بمتوسط حسابي مقداره (٣.٩٣).

وبالاطلاع على نتائج التحليل في بعد الربحية، نلاحظ أن الفقرات في كلا القطاعين قد جاءت بنفس الترتيب، وأن المتوسطات الحسابية لبعدها الربحية كانت متقاربة في كلا القطاعين. فقد بلغت في قطاع البنوك (٣.٩٣) وفي قطاع الاتصالات (٣.٩٧). ويدل ذلك على اهتمام المنظمات بكلا القطاعين بالربحية والفقرات التي تقيس هذا البعد والمتعلقة بالعائد على المبيعات، والعائد على الموجودات، والعائد على حقوق الملكية.

وفي مجال العائد على الاستثمار، ركزت المنظمات في قطاع البنوك على الفقرة الرابعة التي تنص على "تعمل إدارة المنظمة على تخفيض التكاليف لإحداث تغيير إيجابي في العائد على الاستثمار" حيث احتلت الترتيب الأول. بينما ركزت المنظمات العاملة في قطاع الاتصالات على الفقرة الثالثة والتي تنص على "تعمل إدارة المنظمة على زيادة نمو مبيعاتها لإحداث تغيير إيجابي في العائد على الاستثمار". وحسب رأي الباحث يعود ذلك إلى المنافسة الشديدة بين المنظمات التي تعمل في قطاع الاتصالات. فعدد المنظمات ثلاث منظمات فقط، وتسعى كل منظمة إلى امتلاك ميزات تنافسية تمكنها من تبوؤ موقع تنافسي وريادي في القطاع.

وفي مجال الحصة السوقية في قطاع البنوك، احتلت الفقرة الأولى والتي تنص على "تضع إدارة المنظمة خططاً ومشاريع لزيادة حصتها السوقية باستمرار" على الترتيب الأول بمتوسط حسابي مقداره (٤.٠٢). وحسب رأي الباحث، فإن العدد الكبير من المنظمات العاملة في قطاع البنوك يعتبر عاملاً رئيساً في تنافس هذه المنظمات على زيادة حصتها السوقية من خلال إطلاق الكثير من المشاريع في سوق صغيرة تضم بنوكاً محلية وبنوكاً عربية وافدة. بينما في قطاع الاتصالات، احتلت الفقرة السادسة والتي تنص على "تكيف المنظمة خدماتها لتلائم شرائح سوقية معينة" على الترتيب الأول بمتوسط حسابي مقداره (٤.٢٨). حيث أن طبيعة الخدمات التي تقدمها المنظمات العاملة في قطاع الاتصالات تتطلب إستراتيجيات تسويق تعتمد على تقسيم السوق إلى شرائح سوقية تلبى متطلبات واحتياجات العملاء في كل شريحة.

ومن الملاحظ في مجال الاحتفاظ بالعملاء أن الفقرة الثانية في البعد والتي تنص على "تعمل المنظمة على تحسين العمليات للاحتفاظ بالعملاء" قد احتلت الترتيب الأول في كلا القطاعين بمتوسط حسابي مقداره (٣.٩٩) في قطاع البنوك و(٤.٣٥) في قطاع الاتصالات. وحسب رأي الباحث، يمكن تفسير ذلك بأن تحسين العمليات يعتبر عاملاً مهماً للاحتفاظ بالمنظمة بميزة تنافسية لنيل رضا العملاء، ويؤدي إلى الاحتفاظ بهم في ظل وجود خيارات وبدائل متعددة لدى العملاء في السوق.

وفي مجال اكتساب العملاء، حصلت الفقرة الأولى في البعد والتي تنص على "تضع المنظمة برامج لاكتساب عملاء جدد" على الترتيب الأول في قطاع البنوك بمتوسط حسابي مقداره (٣.٩٣). حيث تسعى المنظمات في قطاع البنوك بشكل مستمر إلى وضع برامج تمكنها من التميز عن المنافسين واحتلال موقع ريادي في ظل بيئة شديدة التنافسية. أما في قطاع الاتصالات، فقد احتلت الفقرة الثالثة في البعد والتي تنص على "تسهل المنظمة اكتساب العملاء الجدد من خلال التسهيلات والمزايا الجديدة" الترتيب الأول بمتوسط حسابي مقداره (٤.٣٦). فالتسهيلات والمزايا الجديدة تعتبر ضمن الإستراتيجيات التي تتبعها المنظمات لتشجيع العملاء واكتسابهم.

وبالاطلاع على النتائج في مجال وقت العمليات، يلاحظ أن الفقرة الرابعة في البعد والتي تنص على "تتبنى إدارة المنظمة المبادرات التي تعمل على تحسين وقت العمليات" قد احتلت الترتيب الأول في قطاع البنوك بمتوسط حسابي مقداره (٣.٧٨). بينما حصلت الفقرة الثالثة في البعد والتي تنص على "تتخذ إدارة المنظمة إجراءات تصحيحية لمعالجة التأخير في وقت العمليات" الترتيب الأول في قطاع الاتصالات بمتوسط حسابي مقداره (٤.٢٠). ويعزو الباحث اهتمام المنظمات في كلا القطاعين بوقت العمليات إلى كون وقت العملية وتسليم العملاء الخدمات في الوقت المناسب يعتبر عاملاً مهماً لنجاح المنظمات في إدارة العمليات، ومؤشراً رئيساً لكفاءة وفاعلية العمليات في المنظمة.

ومن الملاحظ في مجال تكلفة العمليات أن الفقرة الثالثة في البعد والتي تنص على "تقوم إدارة المنظمة بمتابعة ورقابة تكاليف العمليات" قد احتلت الترتيب الأول في كلا القطاعين بمتوسط حسابي مقداره (٣.٩٣) في قطاع البنوك و(٤.٢٠) في قطاع الاتصالات. وحسب رأي الباحث، فإن تخفيض تكلفة العمليات يعتبر مؤشراً على كفاءة العمليات، ويسهم في زيادة عائدات العمليات. كما تشير النتائج إلى أن الفقرة الأولى في مجال جودة العمليات والتي تنص على "تضع المنظمة معايير واضحة لمزايا وخصائص المنتجات والخدمات التي تقدمها" قد حصلت أيضاً على الترتيب الأول بمتوسط حسابي مقداره (٣.٩١) في قطاع البنوك و(٤.١٢) في قطاع الاتصالات. ويدل ذلك على اهتمام المنظمات في كلا القطاعين بتقديم خدمات ذات جودة إلى العملاء من خلال معايير توكيد الجودة المتضمنة في العمليات.

وفي مجال تطوير قدرات الموظفين، احتلت الفقرة الثانية في البعد والتي تنص على "تقوم المنظمة بتنفيذ برامج تدريبية لتطوير مهارات الموظفين" الترتيب الأول في كلا القطاعين بمتوسط حسابي مقداره (٣.٧٥) في قطاع البنوك و(٤.١٠) في قطاع الاتصالات. ويدل ذلك على اهتمام المنظمات في قطاعي البنوك والاتصالات بتطوير قدرات الموظفين من خلال تنفيذ دورات تدريبية للموظفين لتحسين أدائهم. ويأتي ذلك متوافقاً مع نتائج الدراسة التي قام بها (Beccalli, 2007) حيث تبين وجود علاقة بين استثمار البنوك في تدريب الموظفين وتحسين الأداء. كما تشير النتائج إلى أن الفقرة الأولى في البعد والتي تنص على "تعمل المنظمة على تمكين الموظفين من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات" قد احتلت الترتيب الأخير في قطاع البنوك بمتوسط حسابي مقداره (٣.٤٥) والترتيب قبل الأخير في قطاع الاتصالات بمتوسط حسابي مقداره (٣.٩١). وحسب رأي الباحث فإن ذلك مؤشر على ضعف في إدارة كلا القطاعين بإشراك الموظفين في اتخاذ القرارات. وتأتي هذه النتائج متعارضة مع توصيات الدراسة التي قام بها (Trkman, 2010) حيث أكد على ضرورة تمكين الموظفين وإشراكهم في اتخاذ القرارات.

وفي مجال قدرات نظم المعلومات، نلاحظ أن الفقرة الثالثة في البعد والتي تنص على "تعمل المنظمة على تعزيز الربط الشبكي للوحدات والفروع لتبادل المعلومات" قد احتلت الترتيب الأول في قطاع البنوك بمتوسط حسابي مقداره (٤.٠٣) والترتيب الثاني في قطاع الاتصالات بمتوسط حسابي مقداره (٤.١٣). ويعزو الباحث اهتمام المنظمات في كلا القطاعين بتعزيز الربط الشبكي بين الوحدات والفروع إلى التقدم في مجال تكنولوجيا المعلومات، وطبيعة الخدمات التي تقدمها المنظمات والتي تحتم وجود شبكات تربط الوحدات والفروع كون العمليات ذات طبيعة مالية تستوجب الحصول على المعلومات بسرعة وبدقة عالية وتحديثها بشكل مباشر.

النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات

النتائج المتعلقة بتأثير إدارة عمليات الأعمال في تنفيذ إستراتيجيات المنظمة من كافة المنظورات.

لقد أظهرت النتائج رفض الفرضية الصفريّة الرئيّسة الأولى وقبول الفرضية البديلة، حيث تبين وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لإدارة عمليات الأعمال في تنفيذ إستراتيجيات المنظمة من كافة المنظورات.

ففي قطاع البنوك، تشير قيمة معامل التحديد R^2 البالغة (٧٠.٨%) إلى أن أبعاد إدارة عمليات الأعمال قيد الدراسة (باستثناء بعد مُدجّة وتوثيق العمليات) تؤثر في تنفيذ إستراتيجيات المنظمة من كافة المنظورات، حيث تعد هذه النسبة مرتفعة. وتشير قيمة R البالغة (٠.٨٤١) إلى قوة العلاقة بقيم تنفيذ إستراتيجيات المنظمة من كافة المنظورات. وحسب قيمة F (١٠٠.٥٢) المحسوبة فإن هذه العلاقة مقبولة من الناحية الإحصائية. كما يلاحظ عدم أهمية بعد مُدجّة وتوثيق العمليات في تنفيذ إستراتيجيات المنظمة. ويرى الباحث أن سبب عدم وجود تأثير لبعده مُدجّة وتوثيق العمليات هو عدم قيام المنظمات باستخدام برمجيات مختصة بالنمذجة، واهتمامها بتوثيق العمليات على شكل إجراءات مكتوبة فقط. وفي قطاع الاتصالات، تشير قيمة معامل التحديد R^2 البالغة (٥٧.٦%) إلى أن أبعاد إدارة عمليات الأعمال قيد الدراسة (باستثناء بعد مُدجّة وتوثيق العمليات، وبعد متابعة ورقابة العمليات) تؤثر في تنفيذ إستراتيجيات المنظمة من كافة المنظورات، حيث تعد هذه النسبة مرتفعة. وتشير قيمة R البالغة (٠.٧٥٨) إلى قوة العلاقة بقيم تنفيذ إستراتيجيات المنظمة من كافة المنظورات. وحسب قيمة F (٢٩.٤٤) المحسوبة فإن هذه العلاقة مقبولة من الناحية الإحصائية. وتعود نسبة التأثير المرتفعة من وجهة نظر الباحث إلى أن أبعاد إدارة عمليات الأعمال بشكل عام تعتبر ذات أهمية كبيرة في المنظمات، وتلعب دوراً رئيساً في تنفيذ إستراتيجيات المنظمة.

النتائج المتعلقة بتأثير إدارة عمليات الأعمال في تنفيذ إستراتيجيات المنظمة من المنظور المالي :

لقد أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد رفض الفرضية الصفريّة الرئيّسة الثانية جزئياً، حيث تبين وجود تأثير لبعض أبعاد إدارة عمليات الأعمال في تنفيذ إستراتيجيات المنظمة من المنظور المالي.

ففي قطاع البنوك، تشير قيمة معامل التحديد R^2 البالغة (٣٦.٦%) إلى أن أبعاد إدارة عمليات الأعمال قيد الدراسة باستثناء الأبعاد (تحديد وتصميم العمليات، ومُدجّة وتوثيق العمليات، وتنفيذ العمليات) تؤثر في تنفيذ إستراتيجيات المنظمة من المنظور المالي، حيث تعد هذه النسبة مرتفعة. وتشير قيمة R البالغة (٠.٦٠٤) إلى قوة العلاقة بقيم تنفيذ إستراتيجيات المنظمة من المنظور المالي. وحسب قيمة F (٤٨.٣٩) المحسوبة فإن هذه العلاقة مقبولة من الناحية الإحصائية. وبالنسبة لقطاع الاتصالات، تشير قيمة معامل التحديد R^2 البالغة (١٤.٩%) إلى أن بعد تحسين العمليات فقط يؤثر في تنفيذ إستراتيجيات المنظمة من المنظور المالي، حيث تعد هذه النسبة مرتفعة. وتشير قيمة R البالغة (٠.٣٨٦) إلى قوة العلاقة بقيم تنفيذ إستراتيجيات المنظمة من المنظور المالي. وحسب قيمة F (١١.٧٠) المحسوبة فإن هذه العلاقة مقبولة من الناحية الإحصائية.

كما يلاحظ عدم وجود تأثير لبقية أبعاد إدارة عمليات الأعمال في تنفيذ إستراتيجيات المنظمة من المنظور المالي. وتأتي نتائج الدراسة متوافقة مع نتائج الدراسة التي أعدها (الصفو، ٢٠٠٩) حيث تبين وجود تأثير معنوي لعناصر إستراتيجية العمليات في مجالات الأداء الاستراتيجي على مستوى الشركة قيد الدراسة.

كما أظهرت نتائج التحليل رفض الفرضية الصفرية الفرعية الأولى، حيث تبين وجود تأثير لإدارة عمليات الأعمال على الربحية في كلا القطاعين. ففي قطاع البنوك، تشير قيمة معامل التحديد R^2 البالغة (٣٢.٨%) إلى أن الأبعاد (تحسين العمليات، ومتابعة ورقابة العمليات) تؤثر على الربحية، حيث تعد هذه النسبة مرتفعة. وتشير قيمة R البالغة (٠.٥٧٢) إلى قوة العلاقة بقيم بعد الربحية. وحسب قيمة f (١١.٧٠) المحسوبة فإن هذه العلاقة مقبولة من الناحية الإحصائية. وفي قطاع الاتصالات، تشير قيمة معامل التحديد R^2 البالغة (١٥.٢%) إلى أن بعد تحديد وتصميم العمليات يؤثر على الربحية، حيث تعد هذه النسبة مرتفعة.

كما تم رفض الفرضية الصفرية الفرعية الثانية، حيث تبين وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لإدارة عمليات الأعمال على العائد على الاستثمار في كلا القطاعين. ففي قطاع البنوك، تشير قيمة معامل التحديد R^2 البالغة (٢٩.٦%) إلى أن الأبعاد (متابعة ورقابة العمليات، وتحسين العمليات) تؤثر على العائد على الاستثمار، حيث تعد هذه النسبة مرتفعة. وتشير قيمة R البالغة (٠.٥٤٤) إلى قوة العلاقة بقيم بعد العائد على الاستثمار. وحسب قيمة f (٣٥.٣٤) المحسوبة فإن هذه العلاقة مقبولة من الناحية الإحصائية. وفي قطاع الاتصالات، تشير قيمة معامل التحديد R^2 البالغة (٠٩.٨%) إلى أن بعد تحسين العمليات يؤثر على العائد على الاستثمار، حيث تعد هذه النسبة مرتفعة. وتشير قيمة R البالغة (٠.٣١٣) إلى قوة العلاقة بقيم بعد العائد على الاستثمار. وحسب قيمة f (٧.٢٦) المحسوبة فإن هذه العلاقة مقبولة من الناحية الإحصائية.

النتائج المتعلقة بتأثير إدارة عمليات الأعمال في تنفيذ إستراتيجيات المنظمة من منظور العملاء :

استناداً إلى نتائج الدراسة، فقد تم رفض الفرضية الصفرية الرئيسة الثالثة وقبول الفرضية البديلة. حيث تبين وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لإدارة عمليات الأعمال في تنفيذ إستراتيجيات المنظمة من منظور العملاء. ففي قطاع البنوك، تشير قيمة معامل التحديد R^2 البالغة (٤٢.٤%) إلى أن أبعاد إدارة عمليات الأعمال قيد الدراسة باستثناء الأبعاد (تحديد وتصميم العمليات، ومذجة وتوثيق العمليات، ومتابعة ورقابة العمليات) تؤثر في تنفيذ إستراتيجيات المنظمة من منظور العملاء، حيث تعد هذه النسبة مرتفعة. وتشير قيمة R البالغة (٠.٦٥١) إلى قوة العلاقة بقيم تنفيذ إستراتيجيات المنظمة من منظور العملاء. وحسب قيمة f (٦١.٧٩) المحسوبة فإن هذه العلاقة مقبولة من الناحية الإحصائية. وفي قطاع الاتصالات، تشير قيمة معامل التحديد R^2 البالغة (٣٥.١%) إلى أن الأبعاد (تحديد وتصميم العمليات، وتنفيذ العمليات) تؤثر في تنفيذ إستراتيجيات المنظمة من منظور العملاء، حيث تعد هذه النسبة مرتفعة. وتشير قيمة R البالغة (٠.٥٩٢) إلى قوة العلاقة بقيم تنفيذ إستراتيجيات المنظمة من منظور العملاء. وحسب قيمة f (١٧.٨٨) المحسوبة فإن هذه العلاقة مقبولة من الناحية الإحصائية. كما يلاحظ عدم وجود تأثير لبقية أبعاد إدارة عمليات الأعمال في تنفيذ إستراتيجيات المنظمة من منظور العملاء.

وأظهرت النتائج رفض الفرضية الصفرية الفرعية الأولى، حيث تبين وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لإدارة عمليات الأعمال على الحصة السوقية في كلا القطاعين. ففي قطاع البنوك، تشير قيمة معامل التحديد R^2 البالغة (٣٢.١%) إلى أن الأبعاد (تحسين العمليات، وتنفيذ العمليات) تؤثر على الحصة السوقية، حيث تعد هذه النسبة مرتفعة. وتشير قيمة R البالغة (٠.٥٦٦) إلى قوة العلاقة بقيم بعد الحصة السوقية. وحسب قيمة f (٣٩.٧٠) المحسوبة فإن هذه العلاقة مقبولة من الناحية الإحصائية. وفي قطاع الاتصالات، تشير قيمة معامل التحديد R^2 البالغة (١٦.٤%) إلى أن بعد تحديد وتصميم العمليات فقط يؤثر على الحصة السوقية، حيث تعد هذه النسبة مرتفعة. وتشير قيمة R البالغة (٠.٤٠٤) إلى قوة العلاقة بقيم بعد الحصة السوقية. وحسب قيمة f (١٣.١٠) المحسوبة فإن هذه العلاقة مقبولة من الناحية الإحصائية. وقد كانت نتائج الدراسة متوافقة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة (Wahlich, 2004) في شركة Vaillant لتصنيع وإنتاج أنظمة تسخين المياه بوساطة الغاز والكهرباء والطاقة الشمسية في أوروبا. وأبرزت النتائج رفض الفرضية الصفرية الفرعية الثانية وقبول الفرضية البديلة، حيث تبين وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لإدارة عمليات الأعمال على الاحتفاظ بالعملاء في كلا القطاعين. ففي قطاع البنوك، تشير قيمة معامل التحديد R^2 البالغة (٣٢.٧%) إلى أن الأبعاد (تحسين العمليات، وتحديد وتصميم العمليات) تؤثر على الاحتفاظ بالعملاء، حيث تعد هذه النسبة مرتفعة. وتشير قيمة R البالغة (٠.٥٧١) إلى قوة العلاقة بقيم بعد الاحتفاظ بالعملاء. وحسب قيمة f (٦٦.٢٠) المحسوبة فإن هذه العلاقة مقبولة من الناحية الإحصائية. وفي قطاع الاتصالات، تشير قيمة معامل التحديد R^2 البالغة (١٨.٦%) إلى أن تنفيذ العمليات فقط يؤثر على الاحتفاظ بالعملاء، حيث تعد هذه النسبة مرتفعة. وتشير قيمة R البالغة (٠.٤٣١) إلى قوة العلاقة بقيم بعد الاحتفاظ بالعملاء. وحسب قيمة f (١٥.٢٩) المحسوبة فإن هذه العلاقة مقبولة من الناحية الإحصائية.

كما بينت النتائج رفض الفرضية الصفرية الفرعية الثالثة وقبول الفرضية البديلة. حيث تبين وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لإدارة عمليات الأعمال على اكتساب العملاء في كلا القطاعين. ففي قطاع البنوك، تشير قيمة معامل التحديد R^2 البالغة (٣٣.٧%) إلى أن الأبعاد (تحسين العمليات، ومتابعة ورقابة العمليات) تؤثر على اكتساب العملاء، حيث تعد هذه النسبة مرتفعة. وتشير قيمة R البالغة (٠.٥٨٠) إلى قوة العلاقة بقيم بعد اكتساب العملاء. وحسب قيمة f (٤٢.٦٨) المحسوبة فإن هذه العلاقة مقبولة من الناحية الإحصائية. وفي قطاع الاتصالات، تشير قيمة معامل التحديد R^2 البالغة (٣٣.١%) إلى أن الأبعاد (تحديد وتصميم العمليات، وتحسين العمليات) تؤثر على اكتساب العملاء، حيث تعد هذه النسبة مرتفعة. وتشير قيمة R البالغة (٠.٥٧٥) إلى قوة العلاقة بقيم بعد اكتساب العملاء. وحسب قيمة f (١٦.٣٤) المحسوبة فإن هذه العلاقة مقبولة من الناحية الإحصائية.

النتائج المتعلقة بتأثير إدارة عمليات الأعمال في تنفيذ إستراتيجيات المنظمة من منظور العمليات الداخلية.

استناداً إلى نتائج الدراسة، فقد تم رفض الفرضية الصفرية الرئيسية الرابعة جزئياً وقبول الفرضية البديلة. حيث تبين وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لبعض أبعاد إدارة عمليات الأعمال في تنفيذ إستراتيجيات المنظمة من منظور العمليات الداخلية.

ففي قطاع البنوك، تشير قيمة معامل التحديد R^2 البالغة (50.0%) إلى أن أبعاد إدارة عمليات الأعمال قيد الدراسة باستثناء الأبعاد (تحديد وتصميم العمليات، وتنفيذ العمليات) تؤثر في تنفيذ إستراتيجيات المنظمة من منظور العمليات الداخلية، حيث تعد هذه النسبة مرتفعة. وتشير قيمة R البالغة (0.744) إلى قوة العلاقة بقيم تنفيذ إستراتيجيات المنظمة من منظور العمليات الداخلية. وحسب قيمة f (69.38) المحسوبة فإن هذه العلاقة مقبولة من الناحية الإحصائية.

وفي قطاع الاتصالات، تشير قيمة معامل التحديد R^2 البالغة (51.4%) إلى أن الأبعاد (متابعة ورقابة العمليات، وتنفيذ العمليات) تؤثر في تنفيذ إستراتيجيات المنظمة من منظور العمليات الداخلية، حيث تعد هذه النسبة مرتفعة. وتشير قيمة R البالغة (0.716) إلى قوة العلاقة بقيم تنفيذ إستراتيجيات المنظمة من منظور العمليات الداخلية. وحسب قيمة f (34.93) المحسوبة فإن هذه العلاقة مقبولة من الناحية الإحصائية. كما يلاحظ عدم وجود تأثير لبقية أبعاد إدارة عمليات الأعمال في تنفيذ إستراتيجيات المنظمة من منظور العمليات الداخلية.

وأظهرت نتائج التحليل رفض الفرضية الصفرية الفرعية الأولى، حيث تبين وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لإدارة عمليات الأعمال على وقت العمليات في كلا القطاعين. ففي قطاع البنوك، تشير قيمة معامل التحديد R^2 البالغة (37.0%) إلى أن أبعاد إدارة عمليات الأعمال باستثناء (تنفيذ العمليات، ومتابعة ورقابة العمليات) تؤثر على وقت العمليات، حيث تعد هذه النسبة مرتفعة. وتشير قيمة R البالغة (0.612) إلى قوة العلاقة بقيم بعد وقت العمليات. وحسب قيمة f (33.38) المحسوبة فإن هذه العلاقة مقبولة من الناحية الإحصائية. وفي قطاع الاتصالات، تشير قيمة معامل التحديد R^2 البالغة (37.1%) إلى أن الأبعاد (تحديد وتصميم العمليات، ومتابعة ورقابة العمليات) فقط تؤثر على وقت العمليات، حيث تعد هذه النسبة مرتفعة. وتشير قيمة R البالغة (0.609) إلى قوة العلاقة بقيم بعد وقت العمليات. وحسب قيمة f (19.40) المحسوبة فإن هذه العلاقة مقبولة من الناحية الإحصائية. وقد جاءت نتائج الدراسة متوافقة مع النتائج التي توصل إليها (Kung and Hagen, 2007) في دراسته حول إدارة عمليات الأعمال.

وأبرزت النتائج رفض الفرضية الصفرية الفرعية الثانية وقبول الفرضية البديلة، حيث تبين وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لإدارة عمليات الأعمال على تكلفة العمليات في كلا القطاعين. ففي قطاع البنوك، تشير قيمة معامل التحديد R^2 البالغة (42.0%) إلى أن أبعاد إدارة عمليات الأعمال باستثناء (تحديد وتصميم العمليات، وتنفيذ العمليات) تؤثر على تكلفة العمليات، حيث تعد هذه النسبة مرتفعة. وتشير قيمة R البالغة (0.651) إلى قوة العلاقة بقيم بعد تكلفة العمليات. وحسب قيمة f (41.07) المحسوبة فإن هذه العلاقة مقبولة من الناحية الإحصائية. وفي قطاع الاتصالات، تشير قيمة معامل التحديد R^2 البالغة (40.9%) إلى أن الأبعاد (متابعة ورقابة العمليات، وتنفيذ العمليات) فقط تؤثر على تكلفة العمليات، حيث تعد هذه النسبة مرتفعة. وتشير قيمة R البالغة (0.639) إلى قوة العلاقة بقيم بعد تكلفة العمليات. وحسب قيمة f (22.86) المحسوبة فإن هذه العلاقة مقبولة من الناحية الإحصائية. وتأتي نتائج الدراسة بشكل متوافق مع نتائج دراسة (Kung and Hagen, 2007) في بنك سويسري.

كما بينت النتائج رفض الفرضية الصفرية الفرعية الثالثة وقبول الفرضية البديلة. حيث تبين وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لإدارة عمليات الأعمال على جودة العمليات في كلا القطاعين. ففي قطاع البنوك، تشير قيمة معامل التحديد R^2 البالغة (٤٩.٩%) إلى أن الأبعاد (تحسين العمليات، ومُدجة وتوثيق العمليات) فقط تؤثر على جودة العمليات، حيث تعد هذه النسبة مرتفعة. وتشير قيمة R البالغة (٠.٧٠٦) إلى قوة العلاقة بقيم بعد جودة العمليات. وحسب قيمة f (٨٣.٧٥) المحسوبة فإن هذه العلاقة مقبولة من الناحية الإحصائية. وفي قطاع الاتصالات، تشير قيمة معامل التحديد R^2 البالغة (٣٨.٧%) إلى أن الأبعاد (تنفيذ العمليات، وتحسين العمليات) تؤثر على جودة العمليات، حيث تعد هذه النسبة مرتفعة. وتشير قيمة R البالغة (٠.٦٢٢) إلى قوة العلاقة بقيم بعد جودة العمليات. وحسب قيمة f (٢٠.٧٩) المحسوبة فإن هذه العلاقة مقبولة من الناحية الإحصائية. وقد كانت نتائج الدراسة متوافقة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة (Hammer, 2007).

النتائج المتعلقة بتأثير إدارة عمليات الأعمال في تنفيذ إستراتيجيات المنظمة من منظور التعلم والنمو

لقد أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد رفض الفرضية الصفرية الرئيسة الخامسة جزئياً، حيث تبين وجود تأثير لبعض أبعاد إدارة عمليات الأعمال في تنفيذ إستراتيجيات المنظمة من منظور التعلم والنمو.

ففي قطاع البنوك، تشير قيمة معامل التحديد R^2 البالغة (٥١.٤%) إلى أن أبعاد إدارة عمليات الأعمال قيد الدراسة باستثناء الأبعاد (تحديد وتصميم العمليات، ومُدجة وتوثيق العمليات، ومتابعة ورقابة العمليات) تؤثر في تنفيذ إستراتيجيات المنظمة من منظور التعلم والنمو، حيث تعد هذه النسبة مرتفعة. وتشير قيمة R البالغة (٠.٧١٦) إلى قوة العلاقة بقيم تنفيذ إستراتيجيات المنظمة من منظور التعلم والنمو. وحسب قيمة f (٨٨.٦٩) المحسوبة فإن هذه العلاقة مقبولة من الناحية الإحصائية.

وبالنسبة لقطاع الاتصالات، تشير قيمة معامل التحديد R^2 البالغة (٣٥.١%) إلى أن بعد تحديد وتصميم العمليات فقط يؤثر في تنفيذ إستراتيجيات المنظمة من منظور التعلم والنمو، حيث تعد هذه النسبة مرتفعة. وتشير قيمة R البالغة (٥٩٢) إلى قوة العلاقة بقيم تنفيذ إستراتيجيات المنظمة من منظور التعلم والنمو. وحسب قيمة f (٣٦.١٤) المحسوبة فإن هذه العلاقة مقبولة من الناحية الإحصائية. كما يلاحظ عدم وجود تأثير لبقية أبعاد إدارة عمليات الأعمال في تنفيذ إستراتيجيات المنظمة من منظور التعلم والنمو.

كما أظهرت نتائج التحليل رفض الفرضية الصفرية الفرعية الأولى، حيث تبين وجود تأثير لإدارة عمليات الأعمال على تطوير قدرات الموظفين في كلا القطاعين. ففي قطاع البنوك، تشير قيمة معامل التحديد R^2 البالغة (٤٠.٠%) إلى أن الأبعاد (تحسين العمليات، وتنفيذ العمليات) تؤثر على تطوير قدرات الموظفين، حيث تعد هذه النسبة مرتفعة. وتشير قيمة R البالغة (٠.٦٣٢) إلى قوة العلاقة بقيم بعد تطوير قدرات الموظفين. وحسب قيمة f (٥٥.٩٧) المحسوبة فإن هذه العلاقة مقبولة من الناحية الإحصائية. وفي قطاع الاتصالات، تشير قيمة معامل التحديد R^2 البالغة (٥٥.٣%) إلى أن بعد تحديد وتصميم العمليات فقط

يؤثر على تطوير قدرات الموظفين، حيث تعد هذه النسبة مرتفعة. وتشير قيمة R البالغة (٠.٧٤٣) إلى قوة العلاقة بقيم بعد تطوير قدرات الموظفين. وحسب قيمة f (٢٩.٥١) المحسوبة فإن هذه العلاقة مقبولة من الناحية الإحصائية. وتأتي نتائج الدراسة متوافقة مع ما أكد عليه (Al-Mudimigh, 2007) حول أهمية تدريب الموظفين وتطوير قدراتهم من أجل النجاح في إدارة عمليات الأعمال.

كما تم رفض الفرضية الصفرية الفرعية الثانية، حيث تبين وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لإدارة عمليات الأعمال على قدرات نظم المعلومات في كلا القطاعين. ففي قطاع البنوك، تشير قيمة معامل التحديد R^2 البالغة (٤٢.٥%) إلى أن الأبعاد (تحسين العمليات، وتنفيذ العمليات) فقط تؤثر على قدرات نظم المعلومات، حيث تعد هذه النسبة مرتفعة. وتشير قيمة R البالغة (٠.٦٥١) إلى قوة العلاقة بقيم بعد قدرات نظم المعلومات. وحسب قيمة f (٦٢.٢٤) المحسوبة فإن هذه العلاقة مقبولة من الناحية الإحصائية. وفي قطاع الاتصالات، تشير قيمة معامل التحديد R^2 البالغة (٢٤.٣%) إلى أن بعد تحديد وتصميم العمليات فقط يؤثر على قدرات نظم المعلومات، حيث تعد هذه النسبة مرتفعة. وتشير قيمة R البالغة (٠.٤٩٢) إلى قوة العلاقة بقيم بعد قدرات نظم المعلومات. وحسب قيمة f (٢١.٥٣) المحسوبة فإن هذه العلاقة مقبولة من الناحية الإحصائية. وتأتي نتائج الدراسة متوافقة مع النتائج التي توصل إليها (Neubauer, 2009) والتي تفيد بأن تحقيق أهداف المنظمة يتطلب توافر الانسجام الملائم بين العمليات وتكنولوجيا المعلومات كعنصر مهم في سوق تنافسي.

النتائج المتعلقة بوجود فروق لأبعاد إدارة عمليات الأعمال وتنفيذ إستراتيجيات المنظمة تعزى إلى اختلاف القطاع :

أظهرت نتائج اختبار t للعينات المستقلة رفض الفرضية الصفرية الرئيسية السادسة التي تشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات القطاعين، وتم قبول الفرضية البديلة (باستثناء قبول الفرضية الصفرية لبعد المنظور المالي). فقد كان مستوى الدلالة لأبعاد إدارة عمليات الأعمال (تحديد وتصميم العمليات، ومُدجّة وتوثيق العمليات، وتنفيذ العمليات، ومتابعة ورقابة العمليات، وتحسين العمليات) أقل من (٠.٠٥). ويعني ذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أبعاد إدارة عمليات الأعمال تعزى إلى متغير القطاع.

كما تشير قيم مستوى الدلالة المرافقة لقيمة t لمنظورات تنفيذ إستراتيجيات المنظمة (منظور العملاء، ومنظور العمليات الداخلية، ومنظور التعلم والنمو) باستثناء المنظور المالي أنها كانت أقل من (٠.٠٥). مما يعني أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تنفيذ إستراتيجيات المنظمة تعزى إلى متغير القطاع. حيث كانت هذه الفروق لصالح قطاع الاتصالات لأن متوسطات أبعادها أكبر من متوسطات أبعاد قطاع البنوك. وطبقاً لرأي الباحث، فإن وجود الفروق بين متوسطات تنفيذ إستراتيجيات المنظمة لصالح قطاع الاتصالات يعود إلى عدة عوامل مثل وجود عدد قليل من المنظمات (ثلاث منظمات فقط) في قطاع الاتصالات، وحدثة نشأة القطاع واعتماده على كادر متخصص، وطبيعة الخدمات التي تقدمها المنظمات في قطاع الاتصالات حيث أصبحت ضرورية للتواصل في الحياة اليومية، وكذلك سرعة التطور والتقدم في مجال الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات وانعكاس ذلك على الإستراتيجيات.

الاستنتاجات

لقد خلصت الدراسة إلى الاستنتاجات الآتية:

١. إن مستوى معرفة أغلب المديرين بمنهج إدارة عمليات الأعمال في المنظمات المبحوثة في قطاعي البنوك والاتصالات يتراوح بين الدرجة القليلة جداً والمتوسطة. فاسم المنهج جديد لمعظمهم ولم يسبق أن تلقوا تدريباً مختصاً فيه باستثناء منظمة واحدة فقط.
٢. إن معظم المنظمات في قطاعي البنوك والاتصالات لا تستخدم برمجيات متخصصة بنمذجة وتوثيق العمليات. ويقتصر الأمر على استخدام برمجيات بسيطة غير مختصة بنمذجة وتوثيق العمليات.
٣. تطبق المنظمات المبحوثة المراحل التي يتكون منها منهج إدارة عمليات الأعمال (تحديد وتصميم العمليات، نمذجة وتوثيق العمليات، تنفيذ العمليات، متابعة ورقابة العمليات، تحسين العمليات) ولكن ليس بشكل علمي منهجي متكامل.
٤. إن مستوى معرفة المديرين بمنهج بطاقة الأداء المتوازن كنظام للإدارة الإستراتيجية يتراوح بين الدرجة القليلة والمتوسطة. فالانطباع لدى أغلب المديرين أن البطاقة تستخدم لقياس الأداء فقط. ولم يتلق المديرين تدريباً مختصاً ببطاقة الأداء المتوازن كنظام للإدارة الإستراتيجية.
٥. تطبق المنظمات المبحوثة في قطاعي البنوك والاتصالات العمليات المتضمنة في منهج بطاقة الأداء المتوازن كنظام للإدارة الإستراتيجية ولكن ليس بشكل علمي منهجي متكامل. كما أن هناك ضعفاً في تحديد مقاييس ومؤشرات تدل على تحقيق الأهداف.
٦. رفض الفرضيات الصفرية الرئيسة والفرعية المتعلقة بتأثير أبعاد إدارة عمليات الأعمال في تنفيذ إستراتيجيات المنظمة من كافة المنظورات والأبعاد وقبول الفرضيات البديلة. حيث تبين وجود تأثير لأبعاد إدارة عمليات الأعمال في تنفيذ إستراتيجيات المنظمة من كافة المنظورات والأبعاد. كما تم رفض فرضيات الفروق لأبعاد إدارة عمليات الأعمال وتنفيذ إستراتيجيات المنظمة تعزى إلى اختلاف القطاع من كافة المنظورات باستثناء المنظور المالي.
٧. لا تتم مشاركة الموظفين في المستوى التشغيلي في صياغة إستراتيجيات المنظمة في كلا القطاعين. حيث تقوم الإدارة العليا خاصة في قطاع البنوك بصياغة إستراتيجيات المنظمة ويطلب من المديرين في الإدارة الوسطى ترجمة الأهداف الإستراتيجية إلى أهداف سنوية متوسطة الأمد.
٨. هناك ضعف في التنسيق بين المستويات الإدارية في المنظمات المبحوثة وخاصة في قطاع البنوك نتيجة وجود تركيب تنظيمي وظيفي غير موجه نحو العمليات Process Oriented وغير مستمد من تصميم وتركيب العمليات.
٩. هناك ضعف في اهتمام ومشاركة إدارة المنظمات في قطاعي البنوك والاتصالات بتشكيل فرق من مختلف الإدارات لتحسين العمليات تسعى إلى تشخيص نقاط الضعف وتحديد الفرص المتوافرة والممكنة لتحسين العمليات بشكل دائم ومستمر.

١٠. لا يتوافر في المنظمات المبحوثة نموذج متكامل وخريطة للعمليات في المنظمة توضح عمليات الأعمال والعلاقة بين تلك العمليات.
١١. تتوفر أنظمة خاصة بقياس أداء العمليات وفحص نتائجها في عدد قليل من المنظمات المبحوثة للتأكد من أنها تلبي احتياجات العملاء.
١٢. في معظم المنظمات المبحوثة، لا توفر قيادة وإدارة المنظمات حوافز لتشجيع الموظفين على تحسين أداء العمليات.
١٣. احتل المنظور المالي الترتيب الأول في قطاع البنوك، بينما حصل المنظور المالي على الترتيب الأخير في قطاع الاتصالات.
١٤. تحدد إدارة المنظمات في قطاعي البنوك والاتصالات مسؤولاً لكل عملية جوهرية يمتلك الخبرات ويتحمل مسؤوليات متابعة ورقابة وتحسين العمليات.
١٥. تهتم إدارة المنظمات في قطاعي البنوك والاتصالات بتطوير قدرات الموظفين من خلال تنفيذ دورات تدريبية للموظفين لتحسين أدائهم.
١٦. تهتم إدارة المنظمات في قطاعي البنوك والاتصالات بتطوير قدرات نظم المعلومات وتعزيز الربط الشبكي بين الوحدات والفروع لتبادل المعلومات.

التوصيات

بناءً على العرض السابق للنتائج، فقد توصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات لكل من المنظمات المبحوثة في قطاعي البنوك والاتصالات وكذلك للباحثين والدارسين في مجال إدارة عمليات الأعمال.

١-٣-٥ التوصيات الخاصة بقطاعي البنوك والاتصالات

١. قيام إدارة المنظمات في قطاعي البنوك والاتصالات برفع مستوى معرفة المديرين العاملين في مجال إدارة العمليات وزيادة معارفهم من خلال تنظيم دورات تدريبية مختصة في مجال إدارة عمليات الأعمال.
٢. ضرورة قيام المديرين في المنظمات المبحوثة في قطاعي البنوك والاتصالات باستخدام برمجيات مختصة بنمذجة وتوثيق العمليات وخاصة برمجية لغة النمذجة الموحدة Unified Modeling Language وبرمجية Business Process Modeling Notation الأوسع انتشاراً في مجال نمذجة وتوثيق العمليات.
٣. اهتمام إدارة المنظمات المبحوثة في قطاعي البنوك والاتصالات باستخدام منهج إدارة عمليات الأعمال بشكل علمي منهجي متكامل كونه منهجاً إدارياً حديثاً يساعد في زيادة كفاءة وفعالية العمليات.
٤. رفع مستوى معرفة المديرين في المنظمات المبحوثة في قطاعي البنوك والاتصالات في مجال بطاقة الأداء المتوازن كنظام للإدارة الإستراتيجية من خلال تنظيم دورات تدريبية متخصصة في المنهج كنظام لصياغة وتنفيذ ورقابة إستراتيجيات المنظمة.

٥. تركيز إدارة المنظمات المبحوثة في قطاعي البنوك والاتصالات على استخدام منهج بطاقة الأداء المتوازن كنظام للإدارة الإستراتيجية بشكل علمي منهجي متكامل يربط الإستراتيجية بعدة منظورات. ووضع مقاييس ومؤشرات لقياس مدى تحقيق المنظمة للأهداف.
٦. إشراك الموظفين في المستوى التشغيلي في صياغة الإستراتيجيات في كلا القطاعين وعدم حصر صياغة الإستراتيجيات في الإدارة العليا بشكل مركزي.
٧. تعزيز التنسيق بين المستويات الإدارية في المنظمات المبحوثة في قطاعي البنوك والاتصالات ودعم الإدارة لبناء هيكل تنظيمي مستمد من العمليات.
٨. اهتمام إدارة المنظمات المبحوثة بتشكيل فرق متخصصة مكونة من أعضاء من مختلف الإدارات تعنى بتحسين العمليات وتسعى بشكل مستمر إلى تشخيص نقاط الضعف والفرص المتوافرة والممكنة لتحسين وزيادة كفاءة وفاعلية العمليات.
٩. بناء نموذج شامل ومتكامل وخريطة للعمليات توضح العمليات المركزية في المنظمة والعلاقات بين العمليات.
١٠. تطوير أنظمة خاصة لقياس أداء العمليات وفحص نتائجها ومخرجاتها للتأكد من أنها تلبى احتياجات العملاء، وتقلل التفاوت، وتمنع الأخطاء، وتزيد من سرعة العمليات وتقلل من تكلفتها.
١١. قيام إدارة المنظمات المبحوثة بتوفير نظام حوافز لتشجيع الموظفين على تحسين أداء العمليات وتمكينهم من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات.
١٢. دعم إدارة المنظمة للتوجه نحو العمليات، وربط ومحاذاة العمليات التشغيلية قريبة الأمد مع إستراتيجيات المنظمة بعيدة الأمد.

التوصيات المتعلقة بأبحاث مستقبلية

يعد منهج إدارة عمليات الأعمال منهجاً حديثاً، ويمكن للباحثين إجراء أبحاث مستقبلية حول المنهج وعوامل النجاح الحرجة اللازمة لتطبيق المنهج في المنظمة من حيث الثقافة التنظيمية، وإدارة التغيير، ووضوح ومحاذاة الإستراتيجية، والتركيب التنظيمي، وقياس الأداء، وتعيين مسؤول لكل عملية جوهرية، واستخدام أنظمة تحسين العمليات باستمرار، ومستوى الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات، وتدريب وتمكين الموظفين. وبما أن الكثير من المنظمات يحتوي هيكلها التنظيمي الوظيفي على دائرة خاصة بالعمليات، يمكن إجراء دراسة حول تأثير بناء هيكل تنظيمي موجه نحو العمليات على تحسين الأداء.

كما يمكن إجراء دراسات مستقبلية حول منهج أنظمة إدارة عمليات الأعمال Business Process Management Systems حيث يتم استخدام التكنولوجيا وأنظمة المعلومات لتحسين قدرات المنظمة وإدارة عمليات الأعمال بفاعلية. كما يمكن التطرق إلى عوامل النجاح الحرجة ومعمارية البرمجيات اللازمة لتطبيق أنظمة إدارة عمليات الأعمال.

قائمة المراجع

١. المراجع باللغة العربية:

- أبو زينة، فريد كامل؛ الإبراهيمي، مروان؛ قنديلجي، عامر؛ عدس، عبد الرحمن؛ عليان، خليل (٢٠٠٧).
مناهج البحث العلمي: طرق البحث النوعي. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان: الأردن.
إدريس، ثابت عبد الرحمن؛ المرسي، جمال الدين محمد (٢٠٠٦). الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ومآذج
تطبيقية. الدار الجامعية، القاهرة: مصر.
إدريس، وائل محمد صبحي؛ الغالبي، طاهر محسن منصور (٢٠٠٩). سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي:
أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
بني هاني، جهاد صياح عياش، (٢٠٠٤). تطوير نموذج إستراتيجيات العمليات وأثرها على الميزة التنافسية:
دراسة ميدانية على منظمات صناعة البرمجيات في الأردن. (أطروحة دكتوراه) جامعة عمان العربية
للدراستات العليا، عمان، الأردن.
الجداية، محمد نور صالح (٢٠٠٤). المنظمة الإلكترونية مع التركيز على عمليات الأعمال: دراسة تحليلية
للشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن. (أطروحة دكتوراه) جامعة عمان العربية للدراستات العليا،
عمان، الأردن.
جواد، شوقي ناجي (٢٠٠٠). إدارة الستراتيج، الطبعة الأولى، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان:
الأردن.
الخفاجي، نعمة عباس (٢٠٠٤). الإدارة الإستراتيجية: المداخل والمفاهيم والعمليات، ط١، دار الثقافة
للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
الصفو، رياض ضياء عزيز، (٢٠٠٩). عناصر إستراتيجية العمليات وأثرها في بعض مجالات الأداء: دراسة
استطلاعية لأراء المدراء في الشركات العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى. (أطروحة
ماجستير) جامعة الموصل: الموصل، العراق.
الغالبي، طاهر محسن منصور؛ إدريس، وائل محمد صبحي (٢٠٠٩). الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي
متكامل. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
الكساسبة، محمد مفضي عثمان، (٢٠٠٤). دور تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة العمليات: دراسة
ميدانية على شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن. (أطروحة دكتوراه) جامعة عمان العربية
للدراستات العليا، عمان، الأردن.
ياغي، إحسان محمد ضمير، (٢٠٠٩). أثر برامج التغيير التنظيمي على أداء المصارف التجارية في الأردن.
(أطروحة دكتوراه) جامعة عمان العربية للدراستات العليا، عمان، الأردن.

٢. المراجع باللغة الإنجليزية:

- Al-Mashari, M., and Zairi, M. (1999). BPR implementation process: an analysis of key success and failure factors. *Business Process Management*. 1(5), p 87-112.
- Al-Mashari, M., and Zairi, M. (2000) Revisiting BPR: a holistic review of practice and development. *Business Process Management Journal*, 6 (1), pp. 10-42.
- Al-Mudimigh, A. (2007). The role and impact of business process management in enterprise systems implementation. *Business Process Management Journal*: 13 (6), 866-874.
- Anupindi, R., Chopra, S., Deshmukh D., Mieghem, A., and Zemel, E. (2006). *Managing business process plows*. New Jersey: Prentice Hall.
- Armistead, C., & Machin, S. (1997). Implications of business process management for operations management. *International Journal of Operations & Production Management*, 17(9), p 886 - 898.
- Attaran, M. and Wood, G. G. (1999) How to succeed at reengineering. *Management Decision*, 37(9/10), pp. 752-757.
- Baker, G., & Maddux, H. (2005). Enhancing Organizational Performance: Facilitating the Critical Transition to a Process View of Management. *SAM Advanced Management Journal*. 70(4), p 43.
- Balm, G.J. (1996) Benchmarking and gap analysis: what is the next milestone?. *Benchmarking: An International Journal*, 3(4), pp. 28-33.
- Barnes, D. (2008). *Operations management an international perspective*. Cengage Learning EMEA, London, UK.
- Beccalli, E. (2007). Does IT investment improve bank performance? Evidence from Europe. *Journal of Banking & Finance*, 31(7), pp. 2205–2230.
- Bosilj, V., & Spremic, M. (2004). Case study of PLIVA pharmaceuticals inc: aligning ERP system implementation with business process change. *Information Technology Interfaces, 26th International Conference on ITI*, Cavtat, Croatia, 10 June.
- Bryson, J. (2004). *Strategic planning for public and nonprofit organizations*, 3rd edition. John Wiley & Sons Inc, San Francisco, USA.
- Campbell, D., Datar, S., Kulp, S. C., & Narayanan, V.G. (2002). Using the balanced scorecard as a control system for monitoring and revising corporate strategy. *Social Science Research Network: Harvard NOM Working paper No. 02-35*.
- Chaffee, E. (1985). Three models of strategy. *Academy of Management Review*, 10 (1), p 78-92.

Chong, S. (2007). Business process management for SMEs: an exploratory study of implementation factors for Australian wine industry. *Journal of Information Systems and Small Business*. 1 (2), p 41-58.

Cooper, R., and Markus, M. (1995). Human reengineering. *Sloan Management Review*. 36, p39-50.

Davenport, T. (1993). *Process Innovation*, Harvard Business School Press, Boston, MA.

Davenport, T. and Short, J. (1990). The new industrial engineering: information technology and business process redesign. *Sloan Management Review*. 31 (4), p 11-27.

David, F. (1995). *Concepts of strategic management*, 5th edition, Prentice Hall Inc, USA.

Drew, S. (1997). From knowledge to action: the impact of benchmarking on organizational performance. *Long Range Planning*, 30(3), pp. 427-441.

Ehigie, B.O. and McAndrew, E.B. (2005). Innovation, diffusion and adoption of total quality management (TQM). *Management Decision*, 43(6), p. 925 – 940.

Elzinga, D. J., Horak, T., Lee, C. Y., and Bruner, C. (1995). Business Process Management: Survey and Methodology. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 42 (2), p 119 - 128.

Gilbert, F. (1978). *Human Competence*. New York: McGraw-Hill.

Gillot, J. (2008). *The complete guide to business process management*. McGraw-Hill, New York, USA.

Gobbold, I., & Lawrie, G. (2001). Why do only one third of UK companies realize significant strategic success?. *2GC- Working Paper*.

Gonsalves, G. C. (2002). *Business process management: Integration of quality management and reengineering for enhanced competitiveness*. (Doctoral dissertation) College of Business and Economics, University of Kentucky, ProQuest information and learning company (UMI No. 3063226).

Goodspeed, S. W. (2002). *Translating strategy into action: The balanced scorecard*. (Doctoral dissertation) University of South Carolina, USA (UMI No. 3090727).

Griffin, A. (1997) PDMA results on new product development best practices : Updating trends and benchmarking best practices. *Journal of Product Innovation Management*, 14, pp. 429-458.

Guler, I., Guillen, F., and MacPherson, M. (2002). Global competition, institutions, and the diffusion of organizational practices: The international spread of ISO 9000 quality certificates. *Administrative Science Quarterly*, 47(2), pp. 207-232.

Gurowitz, E. (2007). The challenge of strategy implementation. *Strategic management Journal*, 28(7), p 956-962.

Hammer, M. (1990). Re-engineering work: Don't automate, obliterate. *Harvard Business Review*, pp. 104-112.

Hammer, M. (2002). Process management and the future of six sigma. *MIT Sloan Management Review*, 46(4), p 26-32.

Hammer, M (2004). Deep change: How operation innovation can transform your company. *Harvard Business Review*, 82(4), p 85-93.

Hanafizadeh, P., Rezaei, M., & Ghafouri, A. (2009). Defining strategic processes in investment companies: An exploration study in Iranian investment companies. *Business Process Management Journal*: 15 (1), 20-33.

Harmon, P. (2003). *Business process change: A manager's guide to improving, redesigning, and automating processes*. San Francisco: Morgan Kaufmann.

Harrington, H. J. (1991). *Business Process Improvement*. McGraw-Hill, New York, USA.

Harrington, H. J. (1995). *Total Improvement Management - The Next Generation in Performance*. McGraw-Hill, New York, USA.

Higgins, J. M. (2005). The Eight S's of Successful Strategy Execution. *Journal of Change Management*, 5 (3) p 13.

Hinterhuber, H. H. (1995). Business process management: the European approach. *Business Change & Re-engineering*, 2 (4), pp. 63-73.

Hiriyappa, B. (2008). *Strategic management for chartered accountants*. New age international, New Delhi, India.

Holland, D., & Kumar, S. (1995). Getting past the obstacles to successful reengineering. *Business Horizons*. 38(3), p 79-85.

Hrebiniak, L. & Joyce, J. (1984). *Implementing strategy*. Macmillan, USA.

Hrebiniak, L. (2005). *Making strategy work: leading effective execution and change*. Prentice Hall, New York, USA.

Hung, R.Y. (2006). Business process management as competitive advantage: a review and empirical study. *Total Quality Management*. 17 (1), p 21-40.

Hyland, W., Soosay, C. and Sloan, R. (2003). Continuous improvement and learning in the supply chain. *International Journal Of Physical Distribution And Logistics Management*, 33 (4) p. 316-335.

Ittner, C.D. & Larcker, D. (1997). The performance effects of process management techniques, *Management Science*, 43 (4), p. 522-34.

Jauch, L. & Glueck, W. (1988). *Business policy and strategic management*, 5th edition. McGraw Hill Inc, USA.

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). *Exploring corporate strategy: Test and Cases*. England: Prentice Hall, Pearson Education Limited.

Kaplan, S., and Norton, P. (1992). The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, p 1-10.

Kaplan, S. & Norton, P. (1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, p. 150-160.

Kaplan, S., & Norton, P. (1996). *Translating strategy into action: The balanced scorecard*. Boston: Massachusetts, USA, Harvard Business School Press.

Kohlbacher, M., and Gruenwald, S. (2010). Process orientation: Conceptualization and measurement. *Business Process Management Journal*, 16 (1), pp. 135-152.

Kovac, A. (2004). Business renovation: business rules (still) the missing link. *Business Process Management Journal*. 10 (2), p 158-70.

Kung, P., and Hagen, C. (2007). The fruits of business process management: an experience report from a Swiss bank. *Business Process Management Journal*, 13 (4), pp. 477-87.

Lamb, R. (1984). *Competitive strategic management*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, USA.

Lee, R., & Dale, B. (1998). Business process management: A review and evaluation. *Business Process Management Journal*: 4(3), 214-225.

Llewellyn, N., & Armistead, C. (2000). Business process management: Exploring social capital within processes. *International Journal of Service Industry Management*. 11 (3), p 225-243.

Magretta, J. (2002). Why business models matter. *Harvard Business Review*, 80(5), p 78-85.

Melan, E.H. (1989). Process management: a unifying framework for improvement. *National Productivity Review*, 8 (4), pp. 395-406.

Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning*. Financial Times, Prentice Hall, Europe.

Moncrieff, J. (1999). Is strategy making a difference?. *Long Range Planning Review*, 32 (2), p273–276.

Nag, R., Hambrick, D., Chen, M. (2007). What is strategic management, really? Inductive derivation of a consensus definition of the field. *Strategic Management Journal*, 28 (9), p 935–955.

Nair, M. (2004). *Essentials of balanced scorecard*. John Wiley & Sons Inc., Hoboken, New Jersey, USA.

Nave, D. (2002). How to compare six sigma, lean, and the theory of constraints. *Quality Progress*. 35(3), p 73-78.

Neubauer, T. (2009). An empirical study about the status of business process management. *Business Process Management Journal*, 15(2), P 166-183.

Niven, P. (2002). *Balanced scorecard step-by-step: Maximizing performance and maintaining results*. John Wiley & Sons, New York, USA.

Olsen, M., West, J., and Tse, E. (2008). *Strategic management in the hospitality industry*, 3rd Edition. Prentice Hall, New York, USA.

Pantazi, M., & Georgopoulos, N. (2006). Investigating the impact of business process competent information systems on business performance. *Managing Service Quality*. 16(4), p 421-434.

Pheng, L. S. and Teo, J. A. (2004). Implementing total quality management in construction firms. *Journal of Management in Engineering*, 20 (1), p. 8-15.

Porter, E., Michael (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. The Free Press, New York.

Prichard, J., & Armistead, C. (1999). Business process management: Lessons from European business. *Business Process Management Journal*: 5 (1), 10-32

Puko, D., & Cater, T. (2010). Factors of effective strategy implementation: Empirical evidence from Slovenian business practice. *Journal For East European Management Studies*, 15 (3), p 207+.

Rainer, A., & Hall, T. (2002). Key success factors for implementing software process improvement a maturity-based analysis. *The Journal of Systems and Software*, 62 (2), p 71 - 84.

Ravesteyn, P., & Batenburg, R. (2010). Surveying the critical success factors of BPM systems implementation. *Business Process Management Journal*. 16 (3), p 492-507.

Reid, A., & Koljonen, L. (2003). Co-existence of paradigms as a manufacturing management strategy. *Journal of Materials Processing Technology*, 138 (1-3), pp. 9-15.

Reijers, H.A. (2006). Implementing BPM systems: the role of process orientation. *Business Process Management Journal*, 12 (4), pp. 389-409.

Riley, M.J., and Brown, D.C. (2001). Case study of the application of BPR in an SME contractor. *Knowledge and Process Management*, 8 (1), pp. 17-28.

Rodriguez, A. B. (2008). *A framework to align strategy, improvement, performance, and customer satisfaction using an integration of Six Sigma and balanced scorecard*. (Doctoral dissertation) University of Central Florida, Orlando, Florida, USA (UMI No. 3335364).

Scheer, A. (1999). *ARIS – Business Process Frameworks*, Springer, Berlin.

Sekaran, U. (2003). *Research methods for business*, (4th ed.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

Singels, J., Ruel, G. and van de Water, H. (2001). ISO 9000 series: certification and performance. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 18(1), pp.62-75.

Slack, N., Chambers, S., Johnston, R., & Betts, A. (2006). *Operations and process management: Principles and practice for strategic impact*. England: Pearson Education Limited.

Smith, H., & Fingar, P. (2002). *Business process management: The third wave*. Meghan-Kiffer Press, Florida, USA.

Smith, R. (2007). *Business process management and the balanced scorecard: Using processes as strategic drivers*. John Wiley & Sons, New Jersey, USA.

Taj, S. and Berro, L., (2006). Application of constrained management and lean manufacturing in developing best practices for productivity improvement in an auto assembly plant. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 55(3/4), pp. 332-345.

Tenner, R., and DeToro, J. (1992). *Total Quality Management: Three Steps to Continuous Improvement*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Tersine, R.J. (2004) The primary drivers for continuous improvement: the reduction of the triad of waste. *Journal of Managerial Issues*, available at: <http://www.highbeam.com/doc/1G1-115036681.html> (accessed March, 2011).

Tinham, B. (2005). Taking lean thinking into your supply chains, *Manufacturing Computer Solutions*, 11(5), pp. 16-19.

Treacy, M., and Wiersema, F. (1993). Customer intimacy and other value disciplines. *Harvard Business Review*, 3 (5), p 84-93.

Tregoe, B. and Zimmerman, J. (1980) *Top management strategy: what it is & how to make it work*, Simon & Schuster, New York, USA.

Trkman, P. (2010). The critical success factors of business process management. *International Journal of Information Management*. 30 (2010), p 125-134.

Valiris, G., & Glykas, M. (1999). Critical review of existing BPR methodologies: The need for a holistic approach. *Business Process Management Journal*, 5(1), p 65-86.

Van der Aalst, P., Hofstede, M., and Weske, M. (2003). Business process management: a survey. *International Conference on BPM*. Springer, Eindhoven, p 1-12.

Viadiu, M., Fa, C., and Saizarbitoria, A. (2006). ISO 9000 and ISO 14000 standards: an international diffusion model. *International Journal of Operations and Production Management*, 26(2), pp. 141-165.

Voss, C.A., Ahlstrom, P., and Blackmon, K. (1997). Benchmarking and operational performance: some empirical results. *International Journal of Operations & Production Management*, 7(10), pp. 1046-1058.

Wheelen, T., and Hunger, J. D. (2004). *Strategic management and business policy*, 9th edition. Upper Saddle River, Prentice Hall, NJ, USA.

Worley, J.M., and Doolen, T.L. (2006). The role of communication and management support in a lean manufacturing implementation. *Management Decision*, 44(2), pp. 228 - 245.

Yang, C. C. (2006). The impact of human resource management practices on the implementation of total quality management: An empirical study on high-tech firms. *TQM Magazine*, 18 (2), p. 162-173.

Yasin, M. (2002). The theory and practice of benchmarking: then and now, *Benchmarking: An International Journal*, 9(3), p. 217-243.

Zabjek, D., Kovac, A., and Stemberger, M. (2009). The influence of business process management and some other CSFs on successful ERP implementation. *Business Process Management Journal*. 15 (4), p 588-608.

Zairi, M. (1997). Business process management: a boundaryless approach to modern competitiveness. *Business Process Management Journal*, 3(1), p 64 - 80.

الملاحق

ملحق رقم (١)

المحكمون

الرقم	الاسم	الموقع	المؤسسة
١.	د. رفعت الشناق	رئيس قسم نظم المعلومات	الجامعة الأردنية
٢.	د. غسان العمري	أستاذ مساعد	جامعة عمان العربية
٣.	د. عماد مسعود	أستاذ مساعد	جامعة عمان العربية
٤.	د. سمير بيضون	أستاذ مشارك	جامعة بيرزيت
٥.	د. نصر عبد الكريم	رئيس قسم الاقتصاد	جامعة بيرزيت
٦.	د. ذياب جرار	أستاذ مشارك	جامعة القدس المفتوحة
٧.	د. ماجد إصبيح	مدير دائرة التخطيط	جامعة القدس المفتوحة
٨.	د. محمود الجعفري	مدير دائرة الإدارة والاقتصاد	جامعة القدس
٩.	د. بديع السرطاوي	رئيس قسم نظم المعلومات	جامعة القدس
١٠.	ماجد نزال	المدير التنفيذي	شركة مزيا لخدمات الأعمال
١١.	منتصر عبد الحليم	مدير العمليات	بنك الإسكان للتجارة والتمويل
١٢.	عمار قمحية	مدير العمليات	شركة الاتصالات الخلوية
١٣.	طارق تميمي	مدير الموارد البشرية	شركة الوطنية موبايل

ملحق رقم (٢)

الاستبانة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان: "تقييم دور إدارة عمليات الأعمال في تنفيذ إستراتيجيات المنظمة: دراسة مقارنة في قطاعي البنوك والاتصالات" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة من جامعة عمان العربية في الأردن. ولأغراض هذه الدراسة، فقد قام الباحث بتطوير الاستبانة المرفقة والمكونة من ثلاثة أجزاء كما يلي:

الجزء الأول: المتغيرات الشخصية والوظيفية (القطاع، تصنيف التسجيل، الجنس، العمر، المؤهل التعليمي، الموقع الوظيفي، الفترة الزمنية لتولي الموقع).

الجزء الثاني: يغطي أبعاد المتغير المستقل إدارة عمليات الأعمال وفق منهج دورة حياة عمليات الأعمال (تحديد وتصميم العمليات، نمذجة وتوثيق العمليات، تنفيذ العمليات، متابعة ورقابة العمليات، تحسين العمليات).

الجزء الثالث: يغطي أبعاد المتغير التابع تنفيذ إستراتيجية المنظمة وفق منهج بطاقة الأداء المتوازن (المنظور المالي، منظور العملاء، منظور عمليات الأعمال الداخلية، ومنظور التعلم والنمو).

والبيانات التي يرغب الباحث في الحصول عليها تتعلق بوجهة نظركم حول فقرات الاستبانة. أرجو التكرم بالإجابة عن جميع فقرات الاستبانة، علماً بأن النتائج التي ستخلص إليها الدراسة متوقفة على مصداقية الإجابة عن الفقرات، وأية معلومات ستدلون بها ستعامل بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي. شاكراً لكم حسن تعاونكم، وسنزودكم بنتائج هذه الدراسة حال الانتهاء منها.

ملاحظات عامة: يرجى وضع علامة (✓) في الحقل الذي يمثل وجهة نظرك. كما يرجى الإجابة عن الأسئلة جميعها، لأن ترك أي سؤال دون الإجابة يعني عدم صلاحية الاستبانة للتحليل. وباستطاعة الباحث الإجابة عن أسئلتكم واستفساراتكم الخاصة بالاستبانة من خلال الاتصال بالرقم ٠٢-٢٤٢١٤٤٧ أو البريد الإلكتروني azzam_ir@hotmail.com.

الباحث

عزام حسين إرميلي

إشراف

الأستاذ الدكتور نعمة الخفاجي

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

١.	القطاع الذي تعمل فيه:	<input type="checkbox"/>	قطاع البنوك	<input type="checkbox"/>	قطاع الاتصالات
٢.	في حالة قطاع البنوك تصنيف تسجيل البنك:	<input type="checkbox"/>	بنك محلي	<input type="checkbox"/>	بنك عربي "وافد"
		<input type="checkbox"/>	بنك أجنبي		
٣.	الجنس:	<input type="checkbox"/>	ذكر	<input type="checkbox"/>	أنثى
٤.	العمر:	<input type="checkbox"/>	أقل من ٣٠ سنة	<input type="checkbox"/>	من ٣٠ - أقل من ٤٠ سنة
		<input type="checkbox"/>	من ٤٠ - أقل من ٥٠ سنة	<input type="checkbox"/>	٥٠ سنة فأكثر
٥.	المؤهل التعليمي:	<input type="checkbox"/>	الثانوية العامة	<input type="checkbox"/>	دبلوم كلية مجتمع
		<input type="checkbox"/>	بكالوريوس	<input type="checkbox"/>	ماجستير
		<input type="checkbox"/>	دكتوراه		
٦.	الموقع الوظيفي:	<input type="checkbox"/>	رئيس قسم	<input type="checkbox"/>	مدير دائرة
		<input type="checkbox"/>	مدير فرع/وحدة	<input type="checkbox"/>	مدير عام
٧.	الفترة الزمنية لتولي الموقع:	<input type="checkbox"/>	أقل من سنتين	<input type="checkbox"/>	من سنتين - أقل من ٥ سنوات
		<input type="checkbox"/>	من ٥ - أقل من ١٠ سنوات	<input type="checkbox"/>	١٠ سنوات فأكثر

الجزء الثاني: يغطي أبعاد المتغير المستقل إدارة عمليات الأعمال (تحديد وتصميم العمليات، نمذجة وتوثيق العمليات، تنفيذ العمليات، متابعة ورقابة العمليات، تحسين العمليات)

م.	الفقرات/الأوزان	غير موافق تماماً ١	غير موافق ٢	محايد ٣	موافق ٤	موافق تماماً ٥
	أولاً: تحديد وتصميم العمليات					
٨.	تقوم المنظمة بتحديد العمليات الموجودة فيها بطريقة نظامية واضحة.					
٩.	تحدد المنظمة المدخلات اللازمة للعمليات فيها.					
١٠.	تحدد المنظمة تتابع الأنشطة اللازمة لتنفيذ العمليات.					
١١.	تحدد المنظمة المخرجات المتوقعة نتيجة تنفيذ الأنشطة في العمليات.					
١٢.	تقوم المنظمة بتصميم عملياتها بعد الأخذ بعين الاعتبار احتياجات أصحاب المصالح.					
١٣.	تحدد إدارة المنظمة المدة الزمنية اللازمة لتنفيذ العملية.					
١٤.	تنسجم العمليات في المنظمة مع الإستراتيجيات المصاغة.					
	ثانياً: نمذجة ^٢ وتوثيق العمليات					
١٥.	تقوم المنظمة بتحليل العمليات من خلال نماذج ومخططات.					
١٦.	تستخدم المنظمة المحاكاة لفحص أداء العملية قبل التنفيذ.					
١٧.	تحدد المنظمة أدوار المشاركين في تنفيذ العمليات بشكل واضح.					
١٨.	تحدد المنظمة مسؤولاً عن العملية قادراً على توفير المعلومات.					
١٩.	تقوم المنظمة بتحديد العناصر الضرورية لتقييم تكلفة العملية.					

^٢ نمذجة العمليات: تمثيل العمليات بنماذج ومخططات توضح خطوات التنفيذ والمسئوليات.

					ثالثاً: تنفيذ العمليات
					٢٢. تقوم المنظمة بتوفير الموارد اللازمة لتنفيذ العمليات.
					٢٣. تحدد المنظمة الأنشطة القابلة للأتمتة والدمج بالنظم الموجودة.
					٢٤. تهيئ المنظمة نظم المعلومات المطلوبة لتنفيذ العمليات.
					٢٥. تعمل المنظمة على توفير الأفراد المؤهلين لتنفيذ العمليات.
					٢٦. تدرب المنظمة المستخدمين على إجراءات تنفيذ العمليات.
					٢٧. تقوم إدارة المنظمة بتشريع العمليات والمصادقة عليها قبل البدء بالتنفيذ.
					٢٨. تحرص المنظمة على التنسيق بين المستويات الإدارية عند تنفيذ العمليات.
					رابعاً: متابعة ورقابة العمليات
					٢٩. تحدد المنظمة العمليات الرئيسة التي تريد متابعتها ورقابتها.
					٣٠. تعتمد المنظمة الرقابة على العمليات في كافة مراحل تنفيذها.
					٣١. تمارس المنظمة الرقابة على العمليات من خلال مراكز مسئولية تتابع العمليات.
					٣٢. تحدد المنظمة مؤشرات لقياس أداء العمليات مستمدة من أهداف المنظمة.
					٣٣. تقوم المنظمة بتحليل أداء العمليات بالمقارنة مع الأداء المخطط له.
					٣٤. تقوم المنظمة باتخاذ إجراءات تصحيحية في حال وجود انحراف عن الأداء المخطط للعمليات.
					٣٥. تمتلك المنظمة نظاماً لفحص نتائج العمليات ومدى مطابقتها للخصائص المحددة.

خامساً: تحسين العمليات				
				٣٦. تبحث المنظمة عن خيارات لتحسين العمليات بشكل مستمر.
				٣٧. تتفاعل الدوائر في المنظمة ضمن فرق عمل لتحسين العمليات.
				٣٨. توجد في المنظمة وحدة تنظيمية تعنى بتحسين العمليات.
				٣٩. توفر إدارة المنظمة حوافز لتشجيع الموظفين على تحسين أداء العمليات.
				٤٠. تقوم إدارة المنظمة بمطابقة قدرات الأفراد مع متطلبات تنفيذ العمليات.
				٤١. تتبنى المنظمة المبادرات الجديدة لتحسين العمليات.
				٤٢. توفر إدارة المنظمة الموارد اللازمة لتحسين العمليات.

الجزء الثالث: يغطي أبعاد المتغير التابع تنفيذ إستراتيجية المنظمة (المنظور المالي، منظور العملاء، منظور العمليات الداخلية، ومنظور النمو والتعلم).

أولاً: المنظور المالي:

م.	الفقرات/الأوزان	غير موافق تماماً ١	غير موافق ٢	محايد ٣	موافق ٤	موافق تماماً ٥
	١. الربحية ^٤					
٤٣.	تتضمن خطط المنظمة أهدافاً لإحداث تغيير إيجابي في معدل العائد من المبيعات.					
٤٤.	تقوم إدارة المنظمة بتنفيذ مبادرات لإحداث تغيير إيجابي في معدل العائد على الموجودات.					
٤٥.	تقوم إدارة المنظمة بتنفيذ مبادرات لإحداث تغيير إيجابي في معدل العائد على حقوق الملكية.					
٤٦.	تسعى إدارة المنظمة إلى إحداث تغيير إيجابي في الربحية بالمقارنة مع المنافسين.					
	٢. العائد على الاستثمار					
٤٧.	تتضمن خطط المنظمة أهدافاً لإحداث تغيير إيجابي في معدل العائد على الاستثمار.					
٤٨.	تسعى إدارة المنظمة إلى تحقيق عائد على الاستثمار يفوق معدل العائد على الاستثمار في القطاع.					
٤٩.	تعمل إدارة المنظمة لزيادة نمو مبيعاتها لإحداث تغيير إيجابي في العائد على الاستثمار.					
٥٠.	تعمل إدارة المنظمة على تخفيض التكاليف لإحداث تغيير إيجابي في العائد على الاستثمار.					

^٤ الربحية: قدرة المنظمة على كسب وتوليد الأرباح، وهي مقياس نجاح الأعمال.

ثانياً: منظور العملاء:

م	الفقرات/الأوزان	غير موافق تماماً ١	غير موافق ٢	محايد ٣	موافق ٤	موافق تماماً ٥
	١. الحصة السوقية					
٥١.	تضع إدارة المنظمة خططا ومشاريع لزيادة حصتها السوقية باستمرار.					
٥٢.	تبنى إدارة المنظمة المقترحات والأفكار المخصصة لزيادة الحصة السوقية.					
٥٣.	تمول إدارة المنظمة البرامج اللازمة لزيادة حصتها السوقية.					
٥٤.	تقوم إدارة المنظمة بالمقارنة المرجعية مع المنافسين لزيادة الحصة السوقية.					
٥٥.	تطلق المنظمة مبادرات فريدة ومميزة عن المنافسين لزيادة الحصة السوقية.					
٥٦.	تكيف المنظمة خدماتها لتلاءم شرائح سوقية معينة.					
٥٧.	تبحث المنظمة عن فرص لخدماتها في أسواق جديدة.					
	٢. الاحتفاظ بالعملاء					
٥٨.	تنفذ المنظمة مبادرات لتشجيع الاحتفاظ بالعملاء.					
٥٩.	تعمل المنظمة على تحسين العمليات للاحتفاظ بالعملاء.					
٦٠.	تمول المنظمة الحملات التي تزيد من ولاء العملاء للاحتفاظ بهم.					
٦١.	تستجيب المنظمة لاحتياجات العملاء المستجدة.					
٦٢.	تبحث المنظمة عن فرص وخيارات تلبية توقعات العملاء.					
٦٣.	تعمل المنظمة على حل المشكلات والصعوبات التي تواجه العملاء أثناء تنفيذ العمليات.					
٦٤.	تحتفظ المنظمة بعلاقات مع العملاء للتواصل المستمر معهم.					

ثالثاً: منظور العمليات الداخلية:

م	الفقرات	غير موافق تماماً ١	غير موافق ٢	محايد ٣	موافق ٤	موافق تماماً ٥
	١. وقت العمليات					
٧٠.	توجد مدة زمنية محددة لكل نشاط متضمن في العمليات.					
٧١.	تراقب إدارة المنظمة مدة تنفيذ الأنشطة في العمليات.					
٧٢.	تتخذ إدارة المنظمة إجراءات تصحيحية لمعالجة التأخير في تنفيذ العمليات.					
٧٣.	تتبنى إدارة المنظمة المبادرات التي تعمل على تحسين وقت العمليات.					
٧٤.	تخصص المنظمة الموارد اللازمة لتقليل وقت تنفيذ العمليات.					
٧٥.	تعمل إدارة المنظمة على إزالة الوقت عديم الجدوى من أنشطة العمليات.					
	٢. تكلفة العمليات					
٧٦.	تأخذ إدارة المنظمة بعين الاعتبار البدائل المتوفرة لتخفيض تكلفة العمليات.					
٧٧.	تستغل إدارة المنظمة الموارد بالشكل الأمثل لتخفيض تكلفة العمليات.					
٧٨.	تقوم إدارة المنظمة بمتابعة ورقابة تكاليف العمليات.					
٧٩.	تستخدم إدارة المنظمة الأدوات والتقنيات اللازمة لتحليل تكاليف العمليات.					
٨٠.	تراقب إدارة المنظمة العوامل التي تزيد من تكاليف العمليات.					
٨١.	تحلل إدارة المنظمة منافع العمليات بالمقارنة مع التكاليف.					

					٣. جودة العمليات	
					٨٢. تضع المنظمة معايير واضحة لمزايا وخصائص الخدمات التي تقدمها.	
					٨٣. تتضمن العمليات معايير لضمان تحقيق جودة مخرجات العمليات.	
					٨٤. تعمل المنظمة على فحص مخرجات العمليات لتقليل نسبة الأخطاء.	
					٨٥. تقدم المنظمة خدماتها للعملاء حسب الوقت المجدول.	
					٨٦. تقدم المنظمة خدماتها للعملاء خالية من العيوب.	
					٨٧. تمكن المنظمة العملاء من طلب الخدمات وتسديد المبالغ إلكترونياً.	

رابعاً: منظور التعلم والنمو:

م.	الفقرات	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
		١	٢	٣	٤	٥
	١. تطوير قدرات الموظفين					
٨٨.	تعمل المنظمة على تمكين الموظفين من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات.					
٨٩.	تقوم المنظمة بتنفيذ برامج تدريبية لتطوير مهارات الموظفين.					
٩٠.	توفر إدارة المنظمة مناخاً تنظيمياً يحفز مبادرات الموظفين المميّزة.					
٩١.	تشجع المنظمة الموظفين على تقديم مقترحات وأفكار لتحسين العمليات.					
٩٢.	تحشد المنظمة قدرات الموظفين لتحقيق أهداف المنظمة.					
	٢. قدرات نظم المعلومات					
٩٣.	توفر نظم المعلومات في المنظمة معلومات في الوقت المناسب.					
٩٤.	توفر المنظمة البنية التحتية اللازمة الداعمة لتوفير المعلومات ألياً.					
٩٥.	تعمل المنظمة على تعزيز الربط الشبكي للوحدات والفروع لتبادل المعلومات.					
٩٦.	تعمل المنظمة على تحديث نظم المعلومات لتلبي الاحتياجات.					
٩٧.	تستخدم المنظمة نظم وتطبيقات معتمدة على الانترنت لتنفيذ العمليات.					
٩٨.	تخصص المنظمة جزء من موازنتها لتطوير قدرات نظم المعلومات.					

انتهت

شكراً لكم

ملحق رقم (٣) أسئلة المقابلة الخاصة بمنهج إدارة عمليات الأعمال

ما هو مستوى معرفة المديرين في المنظمات المبحوثة في قطاعي البنوك والاتصالات لمنهج إدارة عمليات الأعمال وأهميته في تنفيذ إستراتيجيات المنظمة؟
هل منهج إدارة عمليات الأعمال معروف لدى المديرين في المنظمة؟ ما درجة مستوى المعرفة (قليلة جداً، قليلة، متوسطة، كبيرة، كبيرة جداً).

هل يتم استخدام منهج إدارة عمليات الأعمال في المنظمة من حيث:

هل تقوم المنظمة بتحديد وتصميم العمليات الموجودة فيها من قبل طاقم مختص؟

هل تقوم المنظمة بنمذجة وتوثيق العمليات الموجودة فيها؟ ما هي البرامج المستخدمة للنمذجة؟

هل تقوم المنظمة بإعداد نظم المعلومات وتدريب المشاركين في تنفيذ العمليات على هذه النظم؟

هل تقوم المنظمة بمتابعة ورقابة العمليات الموجودة فيها وقياس أدائها؟

هل تقوم المنظمة بتحسين العمليات الموجودة فيها بشكل مستمر؟

هل قامت المنظمة بتنظيم دورات تدريبية في مجال إدارة عمليات الأعمال؟

هل تعتقد بأن منهج إدارة عمليات الأعمال له دور مهم في تنفيذ إستراتيجيات المنظمة؟

ما هي الصعوبات التي تواجهونها في مجال استخدام منهج إدارة عمليات الأعمال وأهميته في تنفيذ إستراتيجيات المنظمة؟

ملحق رقم (٤): أسئلة المقابلة الخاصة بمنهج بطاقة الأداء المتوازن

ما هو مستوى معرفة المديرين في المنظمات المبحوثة في قطاعي البنوك والاتصالات لبطاقة الأداء المتوازن كنظام إدارة إستراتيجي يربط الأهداف الإستراتيجية بعيدة الأمد بإجراءات الأعمال قريبة الأمد؟ هل منهج بطاقة الأداء المتوازن معروف لدى المديرين في المنظمة؟ ما درجة مستوى المعرفة (قليلة جداً، قليلة، متوسطة، كبيرة، كبيرة جداً).

هل يتم استخدام بطاقة الأداء المتوازن في المنظمة كنظام للإدارة الإستراتيجية من حيث:

هل تحدد المنظمة رؤية وأهداف إستراتيجية ومقاييس واضحة مرتبطة بالمنظورات والأبعاد الرئيسة للإستراتيجية في المنظمة؟

هل يتم توصيل الإستراتيجية إلى كافة المستويات في المنظمة وربطها بالعمليات التشغيلية وإجراءات الأعمال قريبة الأمد؟

هل يتم تخطيط الأعمال ووضع الاستهدافات وتخصيص الموارد ومحاذاة المبادرات مع الإستراتيجية؟

هل يتم مراجعة الإستراتيجية وتوفير التغذية الراجعة والتعلم؟

هل قامت المنظمة بتنظيم دورات تدريبية في مجال بطاقة الأداء المتوازن؟

هل تعتقد بأن بطاقة الأداء المتوازن منهج ملائم ومطبق أو تفكر المنظمة في تطبيقه كنظام لصياغة وتنفيذ ورقابة الإستراتيجية في المنظمة؟

برأيك ما هي الصعوبات والمعوقات التي تواجه المنظمة أثناء تنفيذ الإستراتيجية، وكيف يمكن تجاوزها؟