

# إعادة هندسة العمليات وعلاقته في الأداء المالي الاستراتيجي

## دراسة تطبيقية في الشركة العامة للإسمنت الجنوبية

الاستاذ المساعد الدكتور  
جليل كاظم العارضي

الباحث  
حيدر ناصر حسين

جامعة الكوفة - كلية الإدارة والاقتصاد

### المبحث الأول

منهجية البحث

مشكلة البحث:

تنطلق مشكلة البحث من حقيقة جوهرية مفادها أن العديد من المنظمات قد فشلت في إعادة هندسة أعمالها كونها أنفقت كثيرا من الوقت بخصوص برنامج إعادة الهندسة من دون الاهتمام جدياً بالأداء المالي الاستراتيجي.

ويمكن صياغة مشكلة البحث من خلال التساؤلات الآتية:

١- ما أثر إعادة هندسة العمليات في المنظمة على الاداء المالي الاستراتيجي من حيث (التغيير الجذري، اعادة التفكير بالأساسيات، التحسينات المستمرة، الاستخدام الابتكاري لتكنولوجيا المعلومات)؟

٢- ما مستوى الاداء المالي الاستراتيجي في المؤسسة قبل القيام بعملية إعادة الهندسة وبعدها؟

أهمية البحث:

تحدد أهمية هذه الدراسة عن طريق الآتي:

أ. اكتسابها أهمية كبيرة لتقديمها إطار نظري من خلال محاوره العديد من أدبيات موضوع إعادة هندسة العمليات سلسلة وأبعاد الأداء المالي الاستراتيجي.

ب. إيضاح مفهوم وأهداف إعادة هندسة العمليات وأبعاد الأداء المالي الاستراتيجي من خلال ما يطرحه البحث بما يساهم في بناء قاعدة رصينة يمكن الاستفادة منها عملياً، مما يوفر الفرصة لشركائنا للنمو ويجنبها المخاطر.

### هدف البحث:

تسعى الدراسة إلى تحديد أثر إعادة هندسة العمليات في تحسين الاداء المالي الاستراتيجي عبر المهام البحثية الآتية:

- ١- بيان المفاهيم الأساسية للمتغيرات المبحوثة وأبعادها كما درسها وناقشها البحث.
- ٢- التعرف على واقع عمليات إعادة هندسة العمليات والأداء الاستراتيجي في الشركة قيد البحث.
- ٣- تحليل معطيات علاقة الارتباط ومعنويتها بين المتغيرات المبحوثة في الشركة.

### مجتمع البحث وعينته:

تمثل مجتمع البحث في عدد من معامل الاسمنت التابعة للشركة العامة للإسمنت الجنوبية، فيما تمثلت عينة البحث بعدد من منتسبي الشركة، توزعوا على فئتين: مديرون (٢٠) و (٥٢) رؤساء اقسام.

### أداة جمع البيانات:

بهدف جمع بيانات من افراد العاملين المشمولين بالبحث في الشركة العامة للإسمنت الجنوبية تم استخدام استمارة استبيان اعتمدت في ضوء دراسات الاطار النظري واشتملت على جزئين تضمن الجزء الأول بيانات شخصية عن افراد عينة البحث المؤلفة من (١٠٥) مدير ورئيس قسم لثمانية معامل تابعة للشركة إذ تم ملء (٧٢) استمارة استبيان فيما احتوى الجزء الثاني على الاسئلة ذات العلاقة بأبعاد إعادة هندسة العمليات الذي تم التعامل معه كميّاً.

## المبحث الثاني

### الاطار النظري والمفاهيمي للمبحث

#### أولاً: إعادة هندسة العمليات.

#### المفهوم والأبعاد:

هندسة العملية: هي تطبيق لنظام هندسي أو قاعدة هندسية لغرض تحليل العملية وتحسينها. فالعملية لا يمكن ان تعاد هندستها ان لم تتم هندستها (Hansen، 1997، 13-14). وهناك العديد من التعاريف التي تضمنتها كتب الباحثين في مجال إعادة الهندسة إذ عرفت على انها إعادة تصميم جذري للعمليات التنظيمية من اجل تحقيق الاهداف المرسومة، ولاستعدادات الواجب توفرها لتقديم الخدمة. وهي قوة دافعة للشركة للبدء من نقطة الصفر لإعادة تصميم نفسها ولمعظم العمليات المهمة فضلاً عن اجراء تغييرات على هيكلها الحالي (Moorbead & Griffin، 1995، 431). اي انها إعادة ترتيب الانشطة ( Reconfiguring activities) لغرض الابداع وتحقيق تحسينات فائقة في الاداء (Johanson & sehotes، 1997، 413). إذ انها إعادة تحليل عمليات العمل وهي تتضمن إعادة تصميم العمليات الاساسية للاعمال (Schulthels & Summer، 1995، 787). ومن وجهة نظر اخرى هي عملية تحسينات جوهرية في عملية الاعمال يتم انجازها من خلال التفكير في تصميم هذه العملية ككل (Joyce & woods، 1996، 196)، اي ابتعاد الشركة عن القواعد التقليدية في العمل وذلك يتطلب إعادة تصميم شاملة (Complete redesign) للعمل الموجود ضمن المهام المحددة (Inrancerich، 1995، 192). وانها إعادة التصميم الجذرية لعمليات الاعمال الاساسية، وهي فلسفة هدفها التغيير ورفض الطرق القديمة التي تؤدي بها الاعمال باستمرار العمليات من الصفر باستعمال قيادة ادارية قوية وتكنولوجيا حديثة، لذا فان إعادة الهندسة تركز على عمليات الاعمال (Krajewki & Ritzman، 1996، 14).

- إعادة التفكير الاساسي Fundamental Rethinking:

لا بد من تفكيك هذا المصطلح الى جزئين هما:

- إعادة التفكير Rethinking.

- الاساسي Fundamental.

- إعادة التفكير:

إنه وضع الشركة عندما تكون هي المتصدرة من بين منظمات الاعمال وانه قد يكون وضع مهدد تضطر الشركة الى إعادة التفكير باي الاساليب التي لا بد ان تنجز الاعمال من خلالها ولا بد ان يكون امرا مهما لدى الشركة ولاسيما فيما يتعلق بالمدير التنفيذي (CEO)، ولا بد من ربط هذا الجزء بالتطور التكنولوجي (Williams، 1996، 50). وعندما يكون هناك اكثر من منافس في الاختصاص نفسه اي حصول ضغوط تنافسية عندئذ تكون درجة النضوج التنظيمي تمثل الخيار الأول لإعادة التفكير بما ينسجم والخيارات الجديدة (Hesselbei، 1997، 240).

## ٢. إعادة التصميم الجذري Radical Redesign

وتعني إختراع طرائق جديدة تماما لإنجاز العمل أي إعادة إختراع الشركة والبدء بمسلمات جديدة بدلاً من التحسين الجزئي أو التطور. ان هذا المصطلح ايضا يتكون من جزئين هما:

## إعادة التصميم Redesign، الجذري Radical

- إعادة التصميم:

يؤكد (Hamel & Henne، 1994، 253 ) أن معظم التغييرات التنظيمية هي في الواقع تتناغم مع عمليات إعادة الهندسة لأنها تعني التغيير في الانظمة Systems والعمليات Process والتي بواسطتها تتمكن الشركة من إنتاج السلع والخدمات ومراقبة نفسها والسيطرة على بيئتها، وتهدف إعادة التنظيم إلى إحداث نوع من التغيير في الهيكل التنظيمي للشركة وما يتبعه من تغيير في المستويات الإدارية وميزان القوى وتوزيع الموارد المالية والبشرية وقد يكون هذا تغييراً بسيطاً أو جذرياً ورئياً يمس بعضاً أو جميع الوحدات الإدارية، وهذا يتطلب إجراءات رسمية وغير رسمية كتعيين موظفين جدد أو نقل أو إنهاء خدمات بعض الموظفين الحاليين أو دمج بعض الوحدات والأقسام الإدارية وتغيير مستواها التنظيمي أو إلغاء بعض الوحدات أو قد يتطلب أيضاً إصدار قرارات تشريعية أو إدارية

جديدة تتعلق بهذه التغييرات (الملحم، ٢٠٠٠، ٨).

### - (الجذري Radical)

وهو الجزء الثاني من المصطلح، هذا الجزء مستخلص من الكلمة اللاتينية (RADIX) وتعني (الجذور).

ومن ثم فإن إعادة التصميم الجذرية تعني التغيير في الجذور، وليس مجرد تغييرات سطحية أو تجميليات ظاهرية للوضع القائم. وإنما هي التخلص من القديم تماما، أي ان إعادة الهندسة تعني التخلي عن جميع الهياكل والاجراءات السابقة وابتكار اساليب جديدة لاداء العمل (هامر، ١٩٩٥، ٢٠).

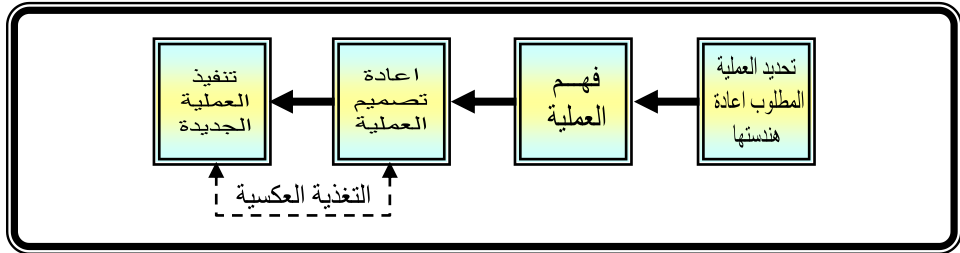
### تحسينات فائقة (Dramatic Impovement)

ان إعادة الهندسة لا تتعلق بالتحسينات النسبية المضطربة والشكلية بل تهدف الى تحقيق طفرات هائلة وفائقة في معدلات الاداء (هامر، ١٩٩٥، ٢٠). وهي تعني السعي لاحداث تغييرات كلية جذرية في مستويات الاداء وعدم الاكتفاء بالتحسينات الطارئة، السهلة، المحدودة التي لا تمثل ارضية صلبة لتحقيق التميز والتفوق على المنافسين، وهذه التحسينات الباهرة لا تقتصر على الشركات التي تعاني من تهديدات القوى الخارجية من جهة، ونواحي القصور الداخلي في اداء مواردها المختلفة من جهة اخرى فحسب، وإنما تشمل الشركات الناجحة ايضا التي ترغب في التميز باعتبار ان ذلك ثمن النجاح في السوق والنهوض وتوسيع فجوة المنافسة (Competition) مع الشركات الاخرى (البرواري، ١٩٩٩، ١٧١-١٧٢)، وان إعادة الهندسة تعني الكفاح من اجل تحقيق مستويات فائقة في التحسين بالتخلص من الطرق التقليدية وكل ما يقيد الحدود التنظيمية ولا بد ان تكون شاملة وتستخدم تكنولوجيا المعلومات ليس لغرض العملية الموجودة فحسب بل للتمكن من عمليات جديدة اخرى (Hammer، 1990، 108).

### العمليات Processes:

على الرغم من ان هذه العبارة هي الاهم في تعريف مصطلح إعادة الهندسة الا انها تمثل اكثر المفاهيم صعوبة امام الاداريين، حيث يركز فريق العمل عادة على الوظائف

والهياكل التنظيمية بدلا من العمليات. شكل (١)



Source: Noe-Raymond A.et al·Human Resource Management Competitive Advantage·2nd ed. Mc Graw-Hill·USA..1996·610.

### ١- اعادة الهيكلة (Restructuring)

وهي اكثر الحلول الجذرية شمولاً وعمقاً في التغييرات وقد تشمل اعادة الهيكلة التحول من تنظيم وظيفي الى اسس اخرى تحدها الشركة حسب حاجاتها (الشرييني، ١٩٩٥، ٢). ويتضمن هذا الاسلوب اعادة تنظيم هيكل الشركة او احد قطاعاتها او اجزائها الرئيسة لتحسين مستوى ادائها وهناك عوامل عديدة تؤثر في اعادة هيكلة الشركة ومن هذه العوامل: الاستراتيجية، البيئة، التقنيات التي تستخدمها الشركة، حجم الشركة.. وغيرها.

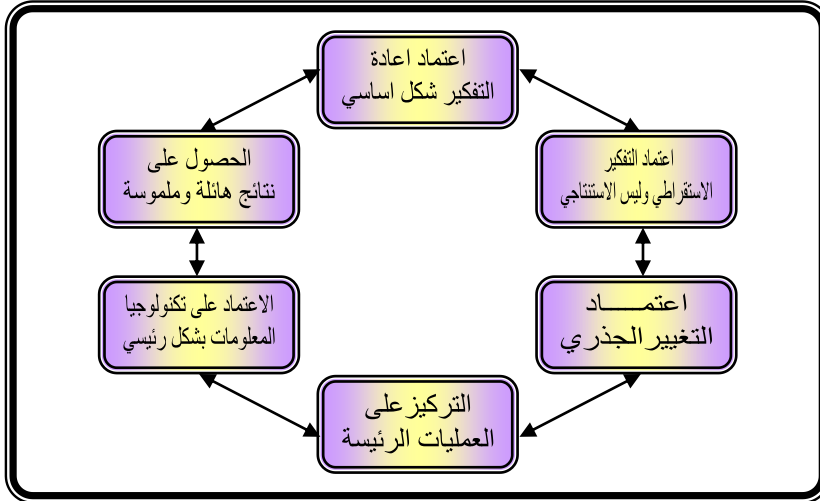
وتعد اعادة الهيكلة وسيلة لتحقيق اهداف الشركة بكفاءة وفعالية وتهدف الى ايجاد التوافق الافضل بين البناء التنظيمي والعوامل السابق ذكرها وهي وسيلة تطوير جيدة وفعالة (المؤمن واخرون، ١٩٩٧، ٢٣١). ان اعادة الهيكلة هي تحول مهم في مستويات الادارة الوسطى وهي اعادة بناء لعمليات العمل لغرض تقليص اجزاء العملية من خلال ( Ball & JR، 1996، 689).

- الاقسام الوظيفية.

- تفويض السلطة للعاملين.

- استعمال الحاسوب في الاتصالات العاجلة والمعلومات المرسلة بصورة سريعة ومفاجئة.

والشكل (٢) يوضح مكونات إعادة هندسة العمليات:



شكل (٢)

"مكونات إعادة هندسة العمليات"

((الشكل من اعداد الباحث))

### الخصخصة وإعادة الهندسة:

يُعد مصطلحا (الخصخصة) و (إعادة الهندسة) من المصطلحات المعاصرة التي ولدت ضمن المدى الزمني نفسه تقريبا إذ يشيع استعمال المصطلح الأول (الخصخصة) في أدبيات الإقتصاد كثيراً لأنه الأقرب إلى محفظتها المعرفية بينما يشيع استعمال المصطلح الثاني (إعادة الهندسة) في أدبيات الإدارة عموماً وإدارة الأعمال خصوصاً لأنه ضمن مجال ممارستها الفكرية والتطبيقية، فالخصخصة تسعى لإحداث تغييرات هيكلية لإعادة تخصيص الموارد الإنتاجية والخدمية وقد تفتقر أحياناً بتغييرات جذرية في الهيكل التنظيمي القائم

### ثانياً: الأداء المالي الاستراتيجي.

#### المفهوم والابعاد:

توطئة: يعد مفهوم الأداء في المفاهيم الجوهرية من منظمات الاعمال بصورة عامة والمنشآت المصرفية بصورة خاصة لان من خلاله يمكن اعطاء صورة كاملة وشاملة عن سير

أنشطة الشركة واعمالها على مستوى البيئة الداخلية والخارجية وهناك العديد من الدراسات تناولت موضوعا لأداء الا انه المتفق على مفهوم واحد للأداء ويرى الباحث ان من الضروري تخصيص هذا المبحث لمفهوم هو اهميته واهم مقاييسه.

### مفهوم الأداء (Performance concept)

مفهوم الأداء عموما يراد به السلوك الذي يقوم به المرء في اثناء تنفيذ مهمة معينة او مهارة وقد يكون ملاحظ مباشرة كما في الأداء العملي وقد يكون غير ملاحظ كما في التفكير والتقويم وحل المشكلات. (عبد الرضا، ٢٠٠٧: ١١١)، ولا يزال اغلب الباحثون في حقول المعرفة المحاسبية والادارية منشغلين بمناقشة الأداء كمصطلح فني وبمناقشة المستويات التي يحلل عندها والقواعد الاساسية لقيامه اتي تعتمد في دراسته وقيامه والتي يستخدمها الباحثون مع القول ان هذا الاختلاف انما يعود لتنوع اهداف واتجاهات الباحثين في دراستهم (الزبيدي، ٢٠١١: ٨٩).

وفي جملة ما ذكر لتحديد مفهوم الأداء اشير الى ان الأداء هو قدرة الشركة على تحقيق أهدافها طويلة الأمد (Robins، 1995: 287).

### مفهوم وطبيعة التحليل المالي:

يحتل التحليل المالي مكانة مرموقة لدى المشاريع سواء تلك التي تؤسس حديثا أم تلك المستثمرة في أنشطتها للدورة في تسهيل اتخاذ القرارات ولتصارع نتائج القرارات المطلوب اتخاذها، ويقصد بالتحليل بشكل عام تشخيص حالة من الحالات وابرز نقاط الضعف او القوة فيها. ويمكن التمييز بين نوعين من التحليل ضمن التحليل باستعمال النسب المالية (analysis financial ratio) والتحليل باستعمال الاساليب الكمية ( analysis with quantitative mentees) (آل شبيب، ٢٠١٣: ٤٣-٤٧). وينظر الى التحليل المالي بانه عملية تحويل الكم الهائل من البيانات المالية التاريخية المعروضة بالقوائم المالية (قائمة المركز المالي وقائمة الدخل) الى كم أقل من المعلومات أكثر فائدة لعملية اتخاذ القرار. ومن أهم الادوات المستعملة في التحليل المالي هي تحليل النسب أو ما يسمى النسب المالية (النعيمي وآخرون، ٢٠١٤: ٩٩).

ويرى الباحث بوجود الإشارة الى وجود هناك توافق بين مصطلح استراتيجية واستراتيجي، وبوضوح فان الاستراتيجي يعني ما يمكننا عمله ويحمل صفة الاستراتيجية، ان الاستراتيجيات تستطيع أن تعمل وتخرج ايضا عن المستويات المتنوعة للشركة، فضلا عن انها تتعامل مع الخطة الاستراتيجية بالشكل الذي ترغبه الشركة لوحدة الأعمال وكذلك الوحدات الوظيفية التي تمتلك، والاستراتيجي يعني أيضا الشيء الكبير أو المهم، لذا فان الاستراتيجي يقابل (الاهتمام الكبير).

نستنتج بان نسبة الاخفاق العالية في برنامج إعادة هندسة العمليات الادارية الى فشل العديد من الشركات في دمج برنامج إعادة الهندسة في رؤيتهم واهدافهم الاستراتيجية.

### الأداء الاستراتيجي (Strategic Performance):

إن مفهوم الأداء الاستراتيجي له اهمية كبيرة في الفكر الاداري ولاسيما في الادبيات الإستراتيجية وذلك لاعتبارين (الأول) انه يمثل محورا اساسا للتنبؤ بنجاح او فشل منظمات الاعمال في تنفيذ قراراتها وخططها الإستراتيجية و(الثاني) موضوع الأداء وقياسه يواجه بتحديات عديدة اهمها تباين الاهداف في منظمات الاعمال ومن ثم الاختلاف في مؤشرات قياس الأداء الإستراتيجي فيها (الدليمي، ١٩٩٨: ٨٢). فلذلك يمكن النظر الى الأداء الإستراتيجي بانه الأداء الذي يحقق بناء معرفي تراكمي وشامل يظهر مستوى نجاح المؤسسة وقدرتها على التكيف مع البيئة والنمو والاستمرار، وتمثله مقاييس ومعايير أداء مشتقة من رسالة المنشأة واهدافها الإستراتيجية وبرامجها المتنوعة على مستوى تنفيذ السياسات (سعد، ٢٠٠٥: ٤١)، ويعرف الأداء الإستراتيجي بانه وسيلة للحصول على أفضل النتائج من خلال فهم أداء الشركة وادارتها وفرق العمل والافراد وعن طريق وضع اطار متفق عليه من الاهداف المخططة (Armstrong، 1: 2006) والأداء الإستراتيجي أشير له بانه ترجمة الخطط الإستراتيجية الى نتائج ومساعدة المديرين على الاستجابة السريعة وبفعالية غير المتوقعة (Cokins، 2: 2003).

### الأداء المالي الإستراتيجي:

يتحقق الأداء المالي الجيد من خلال تطوير القدرات والطاقات المتاحة للشركة التي تسهم

في زيادة قدرة الشركة على التعامل الصحيح مع بيئة الصناعة وتساعد في ضمان تنفيذ العمليات بكفاءة ومن ثم كسب مزايا تنافسية تؤدي تطوير الأداء المالي (المحجوب، ١٩٩٩، ١٨).

واشار (Hornrgren، 2000) الى ان الأداء المالي هو احد مجالات تقويم الأداء المهمة ويمثل نتاج هذا المنظور مقياس موجهة لتحقيق الأهداف أو الوقوف على مستوى الأرباح المتحققة لاستراتيجية الشركة بالعمل على تخفيض مستويات التكاليف بالمقارنة مع الشركات المنافسة.

(بدر اوي وصبحي، ٢٠٠٥: ٨٢). وان مفهوم الأداء الاستراتيجي يعتمد على التحليل المالي الذي يعد الخطوة الأولى والأساسية نحو ماهية الشركة، وتستخدم في التحليل المالي هذه النسب المالية التي تعد من العوامل الاساسية في التحليل المالي وتستخدم في تقويم قوة الأداء المالي، فضلا عن الأداء الكلي بشكل عام، وعندما تستخدم (12/21: 2001). وأشار (Chen & Paulroj، 145: 2004 ) الى ان هناك مقياسا مشتركا لأداء الأعمال على انها الأداء المالي تركز على استعمال المؤشرات المالية البسيطة القائمة على النتائج التي تعبر عن تحقيق الأهداف الاقتصادية والمالية للشركة.

وعليه نستنتج مما تقدم ان الأداء المالي في الشركة التي تستخدم المؤشرات المالية كنمو الربحية ونمو المبيعات التي تعبر عن تحقيق الأهداف الاقتصادية والمالية للشركة، فاذا توفرت المعلومات الدقيقة للبيانات المالية في الوقت التي رسمت لها الشركة حيث تتحقق الكفاءة الانتاجية فان الميزة التنافسية للشركة سوف تحقق اهدافها.

### المبحث الثالث

#### تحليل آراء واستجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة

سيتم في هذا المبحث عرض البيانات وتحليلها التي أظهرتها استمارة الاستبيان من خلال تحليل آراء عينة المشمولين بالبحث من مجتمع الدراسة المتمثل بـ(العاملين في الشركة من الاختصاصات الفنية والادارية المختلفة واستجاباتهم) الذي تم اختياره لأغراض البحث وتحليل متغيراته المتمثلة بأبعاد إعادة هندسة العمليات.

وقد استعمل الباحث لهذا الغرض أسلوب تدرج (Likert) الخماسي الذي يتوزع من

أعلى وزن له والذي أعطي (٩) درجات لتمثل حقل الإجابة (اتفق تماماً)، الى أوطأ وزن له والذي أعطي (١) درجة واحدة لتمثل حقل الإجابة (لا اتفق تماماً)، وبينهما ثلاثة أوزان أخرى هي (٨، ٣، ٢) لتمثل حقول الإجابة (اتفق، محايد، لا اتفق) على الترتيب.

بعد ذلك تم عمل جداول التوزيع التكراري لكل بعد من الأبعاد المذكورة، لاستعمال هذا النوع من الجداول لأغراض عملية التحليل الاحصائي للحصول على الاوساط الحسابية الموزونة ( $\bar{X}_{W}$ ) والانحرافات المعيارية ( $\delta_i$ ) ومعاملات الاختلاف (C.V) بهدف التعرف على مدى الانسجام في استجابات عينة المشمولين بالبحث.

ومن جانب آخر، اعتمد الباحث الوسط الفرضي البالغ (٣) معياراً لقياس وتقييم الدرجة المستحصل عليها من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة ضمن التقدير اللفظي لأوزان استمارة الاستبيان الخمسة، علماً أن الوسط الحسابي الفرضي (٣) هو عبارة عن معدل أوزان المقياس، أي ان:

$$3 = \frac{1+2+3+4+5}{5}$$

وفيما يأتي عرض توضيحي لما تم ذكره انفا:

#### الجدول (١)

التوزيع التكراري والاوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لبعدها التغيير الجذري على مستوى الشركة العامة للإسمنت الجنوبية.

N=72

معدل الاختلاف C.V.	معامل الاختلاف Si	الانحراف المعياري Si	الوسط الحسابي الموزون $\bar{X}_{W}$	اجابات أفراد العينة				الفقرات	تسلسل الفقرات
				لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق		
٠,٢٨	١,٠٣	٣,٦٧	٣,٨٨	١	١١	١٥	٢٩	١٦	١- ٢-
٠,١٨	٠,٦٩	٣,٨٨	٣,٨٨	٠	٢	١٦	٤٣	١١	٣- ٤-
٠,١٩	٠,٧٢	٣,٨٦	٣,٨٦	٠	٣	١٥	٤٣	١١	٥- ٦-
٠,١٧	٠,٦٦	٣,٩٦	٣,٩٦	٠	٢	١١	٤٧	١٢	٧- ٨-
٠,١٥	٠,٦٢	٤,١١	٤,١١	٠	٢	٤	٥٠	١٦	٩- ١٠-
٠,١٩	٠,٧٤	٣,٨٩	٣,٨٩	٠	٣	١٥	٤١	١٣	١١- ١٢-
٠,١٤	٠,٥٣	٣,٨٩	٣,٨٩	الوسط الحسابي الموزون والانحراف المعياري العام					

المصدر: اعداد الباحث على وفق نتائج الحاسبة الالكترونية

## الجدول (٢)

التوزيع التكراري والاطواس الحسائية الموزونة والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف  
لبعد التحسينات المستمرة على مستوى الشركة العامة للإسمنت الجنوبية.

N=72

معدل الفترات	الفترات	اجابات افراد العينة					المؤشرات الاحصائية	
		اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً	الانحراف المعياري C.V.	معدل الاختلاف
١٠	٤٤	١٤	٣	٠	١	٣,٨٢	٠,٧٨	٠,٢٠
١٠	٤١	١٨	٣	٠	٠	٣,٨٦	٠,٧٢	٠,١٩
١٠	٤١	١٥	٦	٠	٠	٣,٧٦	٠,٨	٠,٢١
١٢	٣٣	١٥	١٠	٢	٣	٣,٦٠	١,٠١	٠,٢٨
١٥	٣٨	١٥	٣	١	١	٣,٨٨	٠,٨٤	٠,٢٢
١٢	٣٧	١٥	٧	١	١	٣,٧٢	٠,٩١	٠,٢٤
						٣,٧٦	٠,٦٢	٠,١٧

المصدر: اعداد الباحث على وفق نتائج الحاسبة الالكترونية.

بعد ان انتهى الباحث من وصف استجابات أفراد عينة الدراسة على مستوى أبعاد إعادة هندسة العمليات المتمثلة بـ[التغيير الجذري، إعادة التفكير في الاساسيات، الاستخدام الابتكاري لتكنولوجيا المعلومات، التحسينات المستمرة]، لا بد من تحديد الاهمية النسبية لكل بعد من الأبعاد المذكورة، بهدف الوقوف على أولويات اهتمام العاملين في الشركة المذكورة، والتي تنعكس في تأثيرها على رضا الزبائن عن المنتجات المقدمة من قبل الشركة المذكورة والتي تقود الى تحقيق إعادة هندسة العمليات. إذ يتضح من الجدول (٩)، ان مستوى اهتمام افراد عينة الدراسة ببعد (التغيير الجذري) كان (عال)، واحتل هذا البعد المرتبة الأولى في سلم أولويات اهتمام ادارة الشركة المذكورة في بناء قاعدة من التحسينات المستمرة المعتمدة من ادارة الشركة المدروسة، من جهة، و من حيث الاهتمام بالزبائن من جهة ثانية، لحصوله على متوسط (٣,٤٩)، وبعد هذا البعد من اكثر الأبعاد تجانسا وانسجاما لحصوله على اقل قيمة معامل اختلاف بلغ (٧,٩٣٪).

وجاء بعد (إعادة التفكير في الاساسيات) بالمرتبة الثانية من حيث سلم أولويات اهتمام ادارة الشركة المذكورة، إذ كان مستوى اهتمام أفراد العينة بهذا البعد (جيداً)، لحصوله على متوسط بلغ (٣,٤٥) ومعامل اختلاف قدره (٧,٩٤٪)، وهذا يعني من وجهة نظر الباحث ان أفراد العينة يدركون جيداً أن ادارة الشركة المذكورة تهتم بأسلوب إعادة التفكير في الاساسيات من حيث توزيع الاعمال وما يرافقها من اجور ومزايا مالية اخرى تمثل اقناعاً واضحاً للعاملين بما يؤمن تصنيع المنتجات المقدمة للزبائن بأسرع وقت ممكن.

واحتل بعد (الاستخدام الابتكاري لتكنولوجيا المعلومات) المرتبة الثالثة في سلم

أولويات اهتمام الشركة المذكورة، إذ كان مستوى الاهتمام بهذا البعد هو الآخر (جيد) لحصوله على متوسط بلغ (3.98) ومعامل الاختلاف بلغ (9.9%)، مما يعني من وجهة نظر الباحث ان أفراد العينة يدركون جيدا أن ادارة الشركة المبحوثة تهتم بدرجة (جيدة) من ناحية الاستخدام لأبتكاري لتكنولوجيا المعلومات التي يستخدمها العاملون في الشركة المذكورة ولاسيما التي لها تماس مباشر ومؤثر بالمنتجات المنافسة الاجنبية من مادة الاسمنت.

والجدول (٣) يوضح نتائج ترتيب الاهمية النسبية لأبعاد إعادة هندسة العمليات.

الجدول (٣)  
نتائج ترتيب الاهمية النسبية لأبعاد إعادة هندسة العمليات

ت	أبعاد إعادة هندسة العمليات	الوسط الحسابي	معامل الاختلاف	الترتيب النسبي للأبعاد
أ-	التغيير الجذري	٨٩,٣	٥٣,٠	الأول
ب-	إعادة التفكير في الاساسيات	٨٠,٣	٥٨,٠	الثاني
ت-	الاستخدام الأبتكاري لتكنولوجيا المعلومات	٥٤,٣	٧٩,٠	الرابع
ث-	التحسينات المستمرة	٧٦,٣	٦٢,٠	الثالث

المصدر: اعداد الباحث.

### تحليل الأداء المالي الاستراتيجي:

تناولت العديد من الدراسات التطبيقية فضلا عن النظرية عدة مؤشرات لقياس الاداء المالي الاستراتيجي بهدف توفير المزيد من المعلومات التي تمكن من تحقيق المقارنات بين الصناعات والشركات العاملة في ذات الصناعة للوقوف على مراكزها الاستراتيجية (قوية - ضعيفة)، ولا يمكن للمنظمات حصر العوامل المعتمدة في قياس الاداء المذكور وتحديدتها بل يتوجب عليها ان تكون على ادراك واصغاء دائم بكل ما يحيط بالبيئة الخارجية من تغيرات، وتحاول هذه الدراسة وضع معايير شاملة قادرة على معرفة درجة قوة وضعف ادائها المالي الاستراتيجي مقارنة بالمنافسين، قصد تحسين الاداء التنافسي وضمان استمرارية النشاط الخاص بالمنظمة العاملة في سوق المنافسة، وسيكون التحليل باعتماد هذه المؤشرات وكلها يأتي:

## أولاً: الرخية.

### أ. العائد على الاستثمار:

#### جدول (٤)

العائد على الاستثمار في معامل الشركة العامة للإسمنت الجنوبية للمدة (٢٠١٣-٢٠١٠)

المعامل	٢٠١٠	٢٠١١	٢٠١٢	٢٠١٣	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
الكوفة	0.11	-0.09	-0.11	0.15	0.02	0.14	7.82
كربلاء	0.13	-0.04	-0.04	-0	0.01	0.09	16.6
السماوة	0.09	-1.46	0.05	-0.1	-0.35	0.74	-2.1
الثورة	-0.7	-0.86	-0.78	-0.9	-0.8	0.08	-0.1
النجف	-0	-0.32	0.11	-0.1	-0.08	0.18	-2.4
المتشي	0.03	-0.27	-0.28	-0.2	-0.18	0.14	-0.8
بابل	-0.2	-0.54	-0.63	-0.6	-0.49	0.18	-0.4
البصرة	-1	-0.53	-0.61	-0.4	-0.63	0.26	-0.4
المتوسط العام والانحراف المعياري العام ومعامل الاختلاف العام					-0.31	0.31	-1

### ثانياً: تحليل نسبة التداول.

#### جدول (٥)

نسبة التداول في معامل الشركة العامة للإسمنت الجنوبية للمدة (٢٠١٣-٢٠١٠)

المعامل	٢٠١٠	٢٠١١	٢٠١٢	٢٠١٣	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
الكوفة	1.13	0.79	0.61	0.61	0.79	0.21	0.27
كربلاء	1.01	2.08	4.45	8.59	4.03	3.36	0.83
السماوة	0.64	0.64	0.57	0.48	0.58	0.08	0.14
الثورة	0.32	0.28	0.32	0.31	0.31	0.02	0.07
النجف	1.01	0.48	0.59	0.47	0.64	0.26	0.4
المتشي	0.88	0.63	0.55	0.33	0.6	0.23	0.38
بابل	356	0.31	0.22	0.27	89.2	178	1.99
البصرة	0.34	0.86	0.88	0.77	0.71	0.25	0.36
المتوسط العام والانحراف المعياري العام ومعامل الاختلاف العام					12.1	31.2	2.57

### ثالثاً: تحليل دوران الموجودات

#### جدول (٦)

دوران الموجودات في معامل العمل العامة للإسمنت الجنوبية للمدة (٢٠١٣-٢٠١٠)

المعامل	٢٠١٠	٢٠١١	٢٠١٢	٢٠١٣	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
الكوفة	0.69	0.49	0.25	0.65	0.52	0.2	0.38
كربلاء	0.9	0	0	0	0.22	0.45	2
السماوة	0.6	0.52	0.53	0.44	0.52	0.07	0.13
الثورة	0.57	0.53	0.38	0.26	0.44	0.14	0.33
النجف	0	0.55	0.89	0.84	0.57	0.41	0.71
المتشي	1.16	0.61	0.56	0.51	0.71	0.3	0.42
بابل	0.43	0.38	0.29	0.19	0.32	0.11	0.33
البصرة	0.4	0.1	0.04	0.42	0.24	0.2	0.83
المتوسط العام والانحراف المعياري العام ومعامل الاختلاف العام					0.44	0.17	0.39

جدول (٧)

(نواحي القوة والضعف لشركة العامة للإسمنت الجنوبية والمعامل التابعة لها)

المعامل	الكوفة		كربلاء		السماوة		النورة		النجف		المتنى		بابل		البصرة
	قوي	ضعيف	قوي	ضعيف	قوي	ضعيف	قوي	ضعيف	قوي	ضعيف	قوي	ضعيف	قوي	ضعيف	
مؤشرات الاداء المالي	√		√		√		√		√		√		√		ضعيف
العائد على الاستثمار	√		√		√		√		√		√		√		قوي
العائد على حق الملكية	√		√		√		√		√		√		√		ضعيف
نسبة التداول	√		√		√		√		√		√		√		ضعيف
دوران الموجودات	√		√		√		√		√		√		√		قوي
مجموع نقاط القوة والضعف	4	0	2	2	1	3	2	2	2	2	2	2	2	0	4

وبعد تحديد نواحي القوة والضعف في معامل الشركة العامة للإسمنت الجنوبية والمعامل التابعة لها امكن تحديد مصفوفة القوة والضعف التي يمكن من خلالها تحديد المركز الاستراتيجي القوي والمركز الاستراتيجي الضعيف، وكما بينه الشكل (٣)

المركز الاستراتيجي القوي	المركز الاستراتيجي الضعيف
١ - الكوفة	١ - البصرة
٢ - المتنى	٢ - السماوة
٣ - النورة	
٤ - النجف	
٥ - كربلاء	
٦ - بابل	

شكل (٣)

تحديد المراكز الاستراتيجية القوية والضعيفة للمعامل التابعة للشركة العامة للإسمنت الجنوبية

وعلى هذا الاساس امكن تحديد المركز الاستراتيجي القوي الذي ضم في المستوى الأول معمل الكوفة وفي المستوى الثاني المتنى، وجاء معمل النورة، النجف، كربلاء وبابل ليكون الاخير ضمن المركز الاستراتيجي القوي. اما فيما يتعلق بالمركز الاستراتيجي الضعيف فقد ضم (البصرة والسماوة).

الاستنتاجات التوصيات:

الاستنتاجات:

١- اظهرت نتائج التحليل حول وصف متغيرات ابعاد إعادة هندسة العمليات ان الغالبية العظمى من فئات الافراد المجهيين من الفنيين والاداريين من القيادات الادارية

في الشركة العامة للإسمنت الجنوبية والمعامل التابعة لها انهم متفوقون على اهمية هذه الابعاد لأثرها الكبير في تطوير العمل والتخلص من جميع عقباته واجراء التغييرات الجذرية والتحسينات عليه بما من شأنه الارتقاء به للوصول الى انتاج متوجات بالكم والنوع القادر على مواصلة المنافسة مع المتوجات الاجنبية الاخرى.

٢- اظهرت نتائج تحليل الأداء المالي الاستراتيجي ان مستويات هذا الاداء تتصف بالضعف الواضح عند جميع المقاييس المالية المعتمدة في البحث، وهذا يدل على عدم اعتماد وتطبيق اعادة هندسة العمليات في الشركة والمعامل التابعة لها المشمولة بالبحث.

٣- تذبذب أداء الشركة خلال مدة الدراسة كان بسبب عوامل ناتجة عن حالة السوق العراقية وعدم استقرار المستوى العام للأسعار وارتباط أسعار منتجات الشركة بأسعار المواد الأولية ولاسيما المستوردة منها، وتذبذب أسعار صرف الدينار العراقي مقابل العملات الأخرى، وبذلك تشكل متغيرات البيئة الخارجية ومنها التغير العام بالأسعار عاملاً مؤثراً في بعض مقاييس الأداء المالي مثل التغير في قيمة المبيعات، وقد خلق كثير من المعضلات في الشركة مما أدى إلى تدني مستويات الاداء المالي فيها.

٤- إن اهتمام الشركة المدروسة ببعض المتغيرات ضمن اعادة هندسة العمليات والتي تكون مؤثرة في ابعاد الاداء المالي الاستراتيجي وإهمال المتغيرات الأخرى، لا يمكن معه الوصول إلى اداء مالي قوي.

### التوصيات:

امكن التوصل الى مجموعة استنتاجات تطبيقية للبحث في المبحث الأول، والتي يمكن على ضوءها وضع مجموعة توصيات تخدم العمل في الشركة المدروسة، وكالاتي:

١- يتوجب على الشركة تغطية تكاليف منتجاتها وتوزيعها لغرض تحقيق ارباح والتخلص من الخسائر الكبيرة التي تتعرض لها باستمرار.

٢- ضرورة توفير السيولة النقدية ومساعدة الشركة في الحصول على القروض اللازمة لتعزيز كفاءة أنشطتها ومن ثم التوصل الى انتاج يكون قادرا على المنافسة وتحقيق الارباح.

- ٣- ضرورة إجراء دراسات واسعة للسوق بغية زيادة الحصة السوقية للشركة وبالشكل الذي يُمكنها من وضع الخطط البيعية المبنية على الأسس العلمية والعملية السليمة.
- ٤- زيادة منافذ التوزيع على نحو متوازن في محافظات القطر ولاسيما أن المنافذ التوزيعية المفتوحة حالياً لا تغطي الرقعة الجغرافية للقطر فضلاً عن عدم التوازن في توزيع أماكنها. مع قيام قسم التسويق بإجراء الدراسات اللازمة لمعرفة وقياس رضا الزبون عن منتجات الشركة وأولويات التفضيل لديه ومدى حاجته لمنتجات جديدة.
- ٥- ضرورة استغلال الطاقات الفائضة لدى الشركة وبما يتناسب مع الحاجة الفعلية للمنتجات في السوق.
- ٦- الحفاظ على جودة منتجات الشركة من خلال الالتزام بالموصفات القياسية لتعزيز تمييز منتجات الشركة في السوق المحتملة فيه المنافسة.
- ٧- تفعيل اثر أقسام التدريب بالأخذ على عاتقها إعداد الدورات المختلفة ومتابعتها وتثيit مناهجها سواء كانت داخل أم خارج الشركة وبما ينسجم مع حاجتها.
- ٨- رفع درجة المشاركة في الدورات التطويرية لمنتسبي الشركة بصورة عامة وللعاملين في العمليات الإنتاجية بشكل خاص وبالشكل الذي يسهم في الاستفادة من نتائج هذه الدورات في تقديم المقترحات الخاصة بتطوير العمل وتحسين نوعيته. وعليه فالمديرون بحاجة إلى تطوير مهاراتهم ليتحولوا إلى قادة من خلال التدريب النظري والتطبيقي بهدف إكسابهم المهارات الإدارية الحديثة وزيادة قدرتهم على وضع البدائل كحلول للمشكلات وتمكينهم من فنون القيادة والتعامل مع المعلومات، فضلاً عن تنفيذ البرامج التطويرية النوعية للإدارة الوسطى والتنفيذية لرفع كفاءتها.

### المستخلص:

إن التغيير المستمر في بيئة الأعمال والتذبذبات الحاصلة في احتياجات الزبائن من شأنها أن تؤدي إلى شدة المنافسة بين الشركات، الأمر الذي دفع الشركات إلى ضرورة البحث عن قواعد تنافسية جديدة وتبني أساليب وتقنيات عصرية حديثة في العمليات الإنتاجية لضمان تحقيق المركز التنافسي ومن ثم تحسين الاداء المالي الاستراتيجي فيها. وقد استندت الدراسة

الحالية على متغيرين تتفاعل فيما بينها لتشكيل الإطار الفكري والفلسفي لها (اعادة هندسة العمليات متغيراً مستقلاً، وأبعاد الأداء الاستراتيجي متغيراً تابعاً). انطلقت الدراسة من مشكلة تتجسد في مدى قدرة الشركة المبحوثة لتبني اعادة هندسة العمليات في عملياتها الإنتاجية المختلفة في إطارها التنافسي ومدى موائمتها مع متطلبات وحاجات الزبون بما يقرر ادائها المالي بتحقيق النوعية العالية وزيادة نشاطها المالي وتحسين سيولتها وانطلق البحث من مشكلة رئيسة هي ان المعروض من منتجات الشركة لا يلبي حاجة السوق من حيث الكم والنوع بسبب قصور في الطاقة الإنتاجية بفعل تبني الأساليب القديمة والظروف التي تمر فيها الشركة المبحوثة.

ويتحدد هدف الدراسة بعرض اطار نظري للمفاهيم الأساسية للمتغيرات المبحوثة وأبعادها، واستعان الباحث بالمتوفر في أدبيات الموضوع كما تضمنت الدراسة جانباً تطبيقياً استند على فرضيات رئيسة وأخرى فرعية تناول تشخيص علاقات الارتباط بين متغيرا الدراسة، وقد تم اختيار الشركة العامة لصناعة الاسمنت الجنوبية التي تتخذ النجف الأشرف موقعا لها لإجراء الدراسة واستخدمت الدراسة البرمجة الإحصائية (SPSS. 20) وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود علاقات ارتباط بين متغيراتها.

وفيما يتعلق بإعادة هندسة العمليات تم توزيع (٧٢) استمارة استبيان من (مدراء ورؤساء اقسام) من اصل (١٠٥) ضمن الشركة المبحوثة ومعاملها. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات، والتي كانت من اهمها (هو عدم اثبات صحة الفرضيات التي استند اليها البحث) وتوصل البحث الى توصيه (يتوجب على الشركة تغطية تكاليف منتجاتها وتوزيعها لغرض تحقيق أرباح والتخلص من الخسائر الكبيرة التي تتعرض لها باستمرار).

## Abstract

The constant change in the business environment and the oscillation occurring in the needs of customers that will lead to the intensity of competition between the companies, which has prompted companies to the need to search for the rules of the new competitive and the adoption of methods and techniques of a modern in production processes to ensure a competitive position and thus improve financial performance, strategic where. The study was based on the current variables interact with each other to form the frame of intellectual and philosophical them (re-engineering processes independent variable, and the dimensions of strategic performance variables follower).

Began the study of the problem is reflected in the ability of the company researched to adopt there-engineering processes in its various production in which the competitive and over its adaptation to the requirements and needs of the customer, including decide its financial performance to achieve high-quality and increase the activity of financial and improve their liquidity and Go Search of a major problem is that the supply of the company's products do not meet the market's needs in terms of quantity and quality because of a lack of production capacity due to the adoption of the old ways and circumstances in which the company researched.

Determined aim of the study presented a conceptual framework for the basic concept of the variable examined, and its dimensions, and hired a researcher Palm to offer in the literature of the subject also included a study by an applied based on assumptions Chairperson and other sub-eating diagnosed correlations between variables of the study, has been selected the General Company for Cement Industry South take Najaf sites her to conduct the study and the study used statistical programming (SPSS. 20) The study found a lack of correlation relationships between variables. With regard to there-engineering processes have been distributed (72) of a questionnaire (managers and heads of departments) out of (105) within the company researched and laboratories. The study concluded that a set of conclusions and recommendations reached by the study, was the most important conclusions reached by the search (it is not to prove the validity of the assumptions cited by research) and research found the recommendation (the company must cover the costs of their products and distribution for the purpose of achieving profit and get rid of the big loss exposed continuously).

### قائمة المصادر والمراجع العربية

- ١- البرواري، نزار عبد المجيد رشيد، إعادة هندسة نظم العمل كمدخل لتميز المنظمات، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد ٢٨، تموز ١٩٩٩.
- ٢- الدليمي، انتصار عباس (١٩٩٨) "الموائمة بين ابعاد النسيج الثقافي والخيار الاستراتيجي واثرها في الاداء التنظيمي"، اطروحة دكتوراه، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- ٣- ال شبيب، دريد كامل، (٢٠١٣)، " مقدمة في الادارة المالية المعاصرة "، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
- ٤- الشربيني، عبد العزيز، المداخل الرئيسية للإصلاح الإداري، مجلة اخبار الإدارة، العدد ١١، يونيو/حزيران ١٩٩٥.
- ٥- المؤمن قيس واخرون، (١٩٩٧)، "التنمية الادارية"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان - الاردن.
- ٦- المحجوب، فائزة عمر محمد، (١٩٩٩) "المخاطرة الاستراتيجية واثرها في الاداء المالي" رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق.
- ٧- الملحم، إبراهيم علي (٢٠٠٠) "التنظيم وإعادة التنظيم الإداري في الجهاز الحكومي: الأسس والمبادئ والأهداف، دراسة تحليلية لتجربة المملكة العربية السعودية"، المجلة العربية للإدارة، المجلد ٢٥، العدد I.
- ٨- سعيد، سناء عبد الرحيم، (تصميم نظام تقويم الاداء الاستراتيجي للجامعات باعتماد تقنية بطاقة الدرجات المتوازنة)، اطروحة دكتوراه في ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، ٢٠٠٥.
- ٩- عبد الرضا، نعم يوسف (٢٠٠٧)، اثر التوافق بين استراتيجية التكنولوجيا واعادة هندسة العملية في تحسين الأداء العملياتي "اطروحة دكتوراه، غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق.
- ١٠- هامر مايكل وجيمس جامبي، إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات، ترجمة شمس الدين عثمان، شعاع، القاهرة، ١٩٩٥، ١٠.

### المصادر الاجنبية:

- 1- Armstrong، Michal، (Performance Management. Key strategies And Practical Guidelines)، 3<sup>th</sup>ed، London and Philadelphia، 2006.
- 2- Ball & W.H.JR.، "International Business the challenge of global.، 1996.
- 3- Chen، J & Paulraj. A.،(2004)" Understanding supply Chain Management، The constructs and measurements"، In journal of operation Management، vol.22، Issue.2.

- 4- Cokins, Gary (strategic Performance Management), www.pcco.US. (2003).
- 5- G.A. Hansen, " Automating Business process reengineering", 2<sup>nd</sup>, ed, Prentice Hall PTR, 1997.
- 6- G.Hamel & A.Henne, " Competence- Based competition ", John wiley & Sons, 1994.
- 7- G.Moorbead & R. W. Griffin, " Organizational Behavior ", Houghton Mifflin Co., 1995.
- 8- Hesselbein et al., " The organization of future", Jossey-Bass publishers, san Francisco, 1997.
- 9- J. Krajewski & L.P. Ritzman, " operations Management- strategy and analysis", 4<sup>th</sup>, ed, Addison- Wesley publishing Co., 1996.
- 10- J.M.Ivancevich, " Management Quality and Competitiveness" IRWIN, 1997.
- 11- Johnson & K. Scholes, " Exploring corporate strategy ", 4<sup>th</sup>, ed, Prentice Hall, 1997.
- 12- Micheal Hammer, Reengineering work: Don't Automate, obliterate, Harvard Business Review, July-August, 1990.
- 13- R. B. Handfield, " Re-engineering for time-based competition" Quorum Book, 1995.
- 14- R. Schultheis & M. Sumner, " Management Information Systems- The Manager's View", 3<sup>rd</sup>, ed, IRWIN, 1995.
- 15- P.Joyce & A.Woods, "Essential strategic Management-From Modernism to pragmatism", Clays Ltd, Great Britain, 1996.
- 16- Wheleen, T. & Hunger, D., (2000), "Strategic Management and Business Policy", 7<sup>th</sup>ed, West Publishing