

The Impact of Business Process Reengineering (BPR) on Strategic Performance: A Field Study on Telecommunications Companies in the Republic of Yemen

Senan G. Almarhdi and Homadi R. M. Sagher*

Department of Business Administration, Faculty of Commerce and Economics, Sana'a University, Sana'a, Republic of Yemen

Received: 7 Sep. 2023, Revised: 4 Oct. 2023, Accepted: 14 Oct. 2023.

Published online: 1 Nov. 2023.

Abstract: This study aimed to know the impact of business process reengineering (BPR) with its dimensions (strategic, human, technological and organizational dimension) on strategic performance in Yemeni telecommunications companies. The study used the descriptive analytical method, and the questionnaire was also used as a tool to collect the necessary data from members of the study sample. The study population consisted of (5) Yemeni telecommunications companies: (General Telecommunications Corporation, Sabafon, YOU, Yemen Mobile, TeleYemen Company), with (4,034) employees. The study adopted the non-proportional stratified random sampling method to select the study sample members. (975) questionnaires were distributed, and (808) questionnaires were returned. The study found that there is a statistically significant effect of the dimensions of (BPR) (strategic, human, technological, organizational dimension) on strategic performance in Yemeni telecommunications companies. The study recommended increasing attention to (BPR) in Yemeni telecommunications companies by reviewing and analyzing all elements of the internal environment and making the necessary changes and updates to suit the rapid changes in the external environment.

Keywords: Business Process Reengineering (BPR), strategic performance.

*Corresponding author e-mail: s.Sagher.cba@su.edu.ye

أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR) في الأداء الاستراتيجي: دراسة ميدانية في شركات الاتصالات في الجمهورية اليمنية

سنان غالب المرهضي، حمادي راشد محمد صغير

قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة والاقتصاد، جامعة صنعاء، صنعاء، الجمهورية اليمنية.

ملخص الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR) بأبعادها (البعد الاستراتيجي، البعد البشري، البعد التكنولوجي، البعد التنظيمي) في الأداء الاستراتيجي في شركات الاتصالات اليمنية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات اللازمة من أفراد عينة الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من شركات الاتصالات اليمنية وعددها (5) شركات هي (المؤسسة العامة للاتصالات، شركة سبافون، شركة YOU، شركة يمن موبايل، شركة تيليمن)، ويبلغ عدد موظفيها (4,034) موظف، واعتمدت الدراسة أسلوب العينة العشوائية الطبقية غير النسبية لاختيار أفراد عينة الدراسة، وقد تم توزيع (975) استبانة، واستعادة (808) استبانة. وتوصلت الدراسة إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR) (البعد الاستراتيجي، البعد البشري، البعد التكنولوجي، البعد التنظيمي) في الأداء الاستراتيجي في شركات الاتصالات اليمنية. وأوصت الدراسة بزيادة الاهتمام بإعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR) في شركات الاتصالات اليمنية من خلال مراجعة وتحليل كافة عناصر البيئة الداخلية، وإجراء التغييرات والتحديثات اللازمة بما يتلاءم مع التغييرات المتسارعة في البيئة الخارجية.

الكلمات المفتاحية: إعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR)، الأداء الاستراتيجي.

1 مقدمة:

تتألف المنظمة من مجموعة من العمليات والأنشطة المنظمة والمتصلة، وتعتبر العمليات الإدارية نهج منظم لإدارة الأداء وتحقيق الأهداف، وتتطلب هذه العمليات إدارة تتسم بالكفاءة والفاعلية لتحقيق الغايات والأهداف الاستراتيجية، وبسبب الطبيعة الديناميكية للأعمال التجارية، والتغيرات المتسارعة التي تحدث في بيئة الأعمال، فإن المنظمات تسعى إلى التطور من خلال النمو والتوسع في السوق، وهذا يؤثر على العمليات الإدارية التي تلعب دوراً محورياً في إدارة الانتاجية وتعزيزها، ويتطلب أن تتوافق هذه العمليات مع احتياجات الأعمال، لذلك ظهرت العديد من التقنيات والأساليب الإدارية التي تركز على تحسين أداء العمليات، ومن أهمها إعادة هندسة العمليات الإدارية (Business Process Reengineering) (BPR) كأسلوب قوي لتحسين أداء العمليات والانتاجية [17]. (Al-Anquoudi et al, 2021).

ويعد الأداء الاستراتيجي الركيزة الأساسية في منظمات الأعمال المختلفة، ويمثل المفهوم الواسع والشامل لأدائها، فهو يتضمن الأداء المالي والعملياتي، والأداء التسويقي، والأداء البشري، والأداء البيئي والمجتمعي (لطرش، 2018) [11]. كما يكتسب الأداء الاستراتيجي أهمية استراتيجية كبيرة لكافة المنظمات خاصة في ظل التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال، ويتوقف قدرة المنظمة على مواكبة التغيرات والنمو والاستقرار والبقاء على أدائها الاستراتيجي الذي يرتبط ببقاء المنظمة أو انهيارها (بن غزال، 2020) [5].

وتعمل منظمات الأعمال في الوقت الحالي في ظل العديد من التغيرات التي تشهدها بيئة الأعمال ومن أهمها التطورات التكنولوجية المتسارعة التي ساهمت في انفتاح العالم فلم يعد هناك حدود، وكذلك المنافسة الحادة سواء في الأسواق المحلية أو الأسواق العالمية، وبالتالي فقد أصبح من الضروري أن تقوم منظمات الأعمال بإعادة النظر في أساليب وكيفية أداء الأعمال، وإعادة هندسة عملياتها الإدارية بما يساهم في تحسين مستوى الأداء ويتناسب مع التغيرات التي تشهدها بيئة الأعمال [41]. (Yassine, 2022).

وتعتبر شركات الاتصالات من أهم منظمات الأعمال في الجمهورية اليمنية، وهذه الشركات تواجه العديد من التغيرات التي تؤثر عليها، ومنها (التطور التكنولوجي المتسارع، المنافسة الشديدة، متطلبات الزبائن المتغيرة والمستمرة)، وبالتالي فإنه يتطلب بالضرورة أن تتبنى هذه الشركات تطبيق أساليب إدارية حديثة لمواجهة تلك التغيرات، وتحسين أدائها الاستراتيجي من كافة الجوانب (الفنية، التجارية، الإدارية والتنظيمية، المالية)، وتحقيق ميزة تنافسية لها، وتعزيز قدرتها التنافسية والبقاء والاستمرار.

ونظراً للدور الهام الذي يلعبه أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR) في عملية تطوير وتحسين الأداء الاستراتيجي للمنظمات، باعتباره من الأساليب الإدارية الحديثة التي تركز على تحسين أداء العمليات المختلفة، وتلبية احتياجات ورغبات الزبائن وتحقيق رضاهم، فإن هذه الدراسة ركزت على دراسة أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR) في الأداء الاستراتيجي في شركات الاتصالات اليمنية.

2. الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة:

1.2 مشكلة الدراسة:

تعمل شركات الاتصالات اليمنية في ظل العديد من التحديات والتغيرات من أهمها (التطور التكنولوجي المتسارع، والمنافسة الشديدة، ومتطلبات الزبائن المتغيرة والمستمرة) وغيرها من التغيرات التي تؤثر على أداء هذه الشركات وقدرتها التنافسية، وبقائها واستمرارها، حيث تمثل هذه التغيرات عوامل ضغط كبيرة على هذه الشركات لتعزيز كفاءة وفاعلية أداءها الاستراتيجي وتقديم خدماتها بجودة عالية وتكنولوجيا حديثة، بما يلبي احتياجات ومتطلبات الزبائن ويحقق رضاهم، وتعزيز التميز والقدرة التنافسية والبقاء والاستمرار، وإن تطورت هذه الشركات وبقائها واستمرارها من هون بقدرتها على مواكبة تلك التغيرات والتكيف معها، وبالتالي فهي بحاجة إلى إعادة هندسة عملياتها الإدارية بما يتلاءم مع تلك التغيرات في البيئة المحيطة.

وقد أوضح تقرير: إعادة تصور اقتصاد اليمن - آثار الصراع على قطاع الاتصالات في اليمن، الصادر عن مركز صنعاء للدراسات الاستراتيجية بأن أداء شركات الاتصالات اليمنية يعاني من بعض أوجه القصور، وانخفاض معدلات انتشار خدمات الهاتف النقال، حيث انخفض من (46%) في العام 2014م إلى (42%) في العام 2019م، وهذا معدل أقل من المعدلات الإقليمية البالغة (64%) في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، والمعدلات العالمية البالغة (66%) (البشري، 2021) [4]. وأشارت دراسة (البشاري وعبدالله، 2021) [3] إلى أن أساليب الأداء المستخدمة في شركات الاتصالات اليمنية تعاني من بعض أوجه القصور، حيث تركز على الأداء المالي فقط، وتهمل الأداء الاستراتيجي للشركة ككل والذي يمثل الركيزة الأساسية في شركات الاتصالات، كما أشارت

دراسة (الأديمي، 2019) [1] إلى أن شركات الاتصالات اليمنية ما زالت بحاجة إلى رفع مستوى معدلات الأداء في جميع المستويات، من أجل المحافظة على حيويتها، وتعزيز قدرتها التنافسية، خاصة في ظل التغيرات البيئية المتقلبة والسريعة. وبناءً على ما سبق يمكن بلورة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي:

ما أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR) في الأداء الاستراتيجي في شركات الاتصالات اليمنية؟

ويتفرع من سؤال الدراسة الرئيس التساؤلات التالية:

1. ما مستوى إعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR) في شركات الاتصالات اليمنية؟
2. ما مستوى الأداء الاستراتيجي في شركات الاتصالات اليمنية؟
3. ما أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR) بأبعادها (البعد الاستراتيجي، البعد البشري، البعد التكنولوجي، البعد التنظيمي) في الأداء الاستراتيجي في شركات الاتصالات اليمنية؟

2.2 أهداف الدراسة:

1. تحديد مستوى إعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR) بأبعادها (البعد الاستراتيجي، البعد البشري، البعد التكنولوجي، البعد التنظيمي) في شركات الاتصالات اليمنية.
2. تحديد مستوى الأداء الاستراتيجي بأبعاده (البعد المالي، البعد الزبائن، البعد العمليات الداخلية، البعد التعلم والنمو) في شركات الاتصالات اليمنية.
3. تحديد أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR) بأبعادها (البعد الاستراتيجي، البعد البشري، البعد التكنولوجي، البعد التنظيمي) في الأداء الاستراتيجي في شركات الاتصالات اليمنية.

3.2 أهمية الدراسة:

1. تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي تتناوله والمتمثل في أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR) في الأداء الاستراتيجي في شركات الاتصالات اليمنية، والتي تعد من الأساليب الإدارية المهمة، وتهدف إلى إحداث تغيير وتحسين في أداء العمليات الداخلية بما يتناسب مع التغيرات في البيئة الخارجية، كما تستمد أهميتها أيضاً من أهمية مجتمع الدراسة والمتمثل في شركات الاتصالات اليمنية والذي تعتبر من أهم منظمات الأعمال، وتواجه العديد من التغيرات المتسارعة.
2. تقدم هذه الدراسة إطاراً علمياً من معلومات ومفاهيم ومعارف حول إعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR) والأداء الاستراتيجي، وسيتمثل ذلك رافداً علمياً يفيد المكتبة العلمية والباحثين في المواضيع ذات العلاقة.
3. تساعد هذه الدراسة في تحديد مستوى إعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR) والأداء الاستراتيجي في شركات الاتصالات اليمنية، وتقديم تغذية راجعة للقيادات في تلك الشركات حول مستوى الأداء الاستراتيجي.
4. تساعد هذه الدراسة في تحديد أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR) في الأداء الاستراتيجي في شركات الاتصالات اليمنية، الذي لم تتناوله دراسات سابقة في شركات الاتصالات (بحسب علم الباحث).
5. تقدم هذه الدراسة مجموعة من التوصيات تفيد القيادات في منظمات الأعمال اليمنية عامة وشركات الاتصالات على وجه الخصوص، والباحثين في المواضيع ذات العلاقة.

4.2 المصطلحات والتعريفات الإجرائية:

1. إعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR):

عُرفت إعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR) من قبل هامر وتشامبي (Hammer and Champy, 1993) بأنها إعادة التفكير الأساسي وإعادة تصميم العمليات الإدارية بصورة جذرية من أجل تحقيق تحسينات كبيرة في مقاييس الأداء الهامة والمعاصرة مثل التكلفة والجودة والسرعة (Bhaskar, 2018) [23].

وتعرف إعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR) بأنها عبارة عن أسلوب يعمل على تحليل وإعادة تصميم سير العمل داخل المنظمات، من أجل تحسين العمليات الإدارية من البداية إلى النهاية، وأتمتة المهام في المستويات الإدارية (Imperial, 2015) [28].

ويعرف الباحث إعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR) إجرائياً في هذه الدراسة بأنها عبارة عن أسلوب إداري يعمل على تحسين أداء العمليات في شركات الاتصالات اليمنية، من خلال مجموعة من الأبعاد (البعد الاستراتيجي، البعد البشري، البعد التكنولوجي، البعد التنظيمي) بما يؤدي إلى تحسين الأداء الاستراتيجي لتلك الشركات.

2. الأداء الاستراتيجي:

يعرف (Cokins) الأداء الاستراتيجي بأنه تحويل الخطط والأهداف الاستراتيجية للمنظمة إلى نتائج يتم من خلالها اتخاذ القرارات اللازمة والاستجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة (العجمي، 2021) [9].

وعرف (Wheelen & Hunger, 2012) [40] الأداء الاستراتيجي بأنه عبارة عن النتائج النهائية التي تصل إليها المنظمة من ممارسة نشاطها، وتنفيذ الخطة والأهداف الاستراتيجية، من خلال الاستخدام الأمثل لموارد المنظمة المادية والبشرية.

ويعرف الباحث الأداء الاستراتيجي إجرائياً في هذه الدراسة بأنه عبارة عن النتائج التي تحققها شركات الاتصالات اليمنية وذلك من خلال تنفيذ الخطة والأهداف الاستراتيجية المرسومة في جميع الجوانب، بحيث يتم قياس هذه النتائج بواسطة مجموعة من الأبعاد أو المؤشرات الرئيسية المتمثلة في (البعد المالي، البعد الزبائن، البعد العمليات الداخلية، البعد التعلم والنمو).

5.2 الدراسات السابقة:

1. دراسة (Victoria, 2023) [39]: هدفت الدراسة إلى تحديد أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR) في الأداء التنظيمي في ولاية ريفرز في نيجيريا، واستخدم الباحث أسلوب المسح المقطعي كمنهج للدراسة، كما استخدم الاستبانة أداة لجمع البيانات اللازمة، وتمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين وعددهم (1,550) موظف في البنوك التجارية في ولاية ريفرز وعددها (18) بنك، وتم اختيار 320 موظفاً كعينة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك أثر لإعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR) في الأداء التنظيمي في البنوك التجارية في ولاية ريفرز.

2. دراسة (Al-Abidi et al, 2023) [16]: سعت الدراسة إلى تقييم الأداء الاستراتيجي في الجامعات الحكومية في الجمهورية اليمنية وذلك من وجهة نظر الخبراء من أصحاب الاختصاص، عن طريق معرفة وتحديد مستوى الممارسة في المجالات المختلفة للأداء الإداري والأكاديمي بحسب رأي الخبراء، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت الاستبانة التي تم تصميمها وفق أسلوب دلفي أداة لجمع البيانات اللازمة. وتمثل مجتمع الدراسة في عدد من الخبراء الأكاديميين والبالغ عددهم (31) خبير في (11) جامعة حكومية، وتم استخدام أسلوب العينة القصدية لاختيار أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم (31) فرد. وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى ممارسة الأداء الإداري والأكاديمي في الجامعات محل الدراسة كان بدرجة منخفضة، كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة (الخبراء) تعزى للمتغيرات الديمغرافية: سنوات الخدمة، الوظيفة، الدرجة العلمية.

3. دراسة (سراع, 2023) [7]: هدفت الدراسة إلى معرفة الدور الوسيط لتنمية الموارد البشرية في العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والأداء الاستراتيجي في الجامعات اليمنية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة، كما استخدم الاستبانة أداة لجمع البيانات اللازمة، وتمثل مجتمع الدراسة في القيادات الأكاديمية والإدارية في (6) جامعات يمنية (3) حكومية و (3) أهلية، واستخدم الباحث أسلوب العينة العشوائية الطبقية لاختيار أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم (246) فرداً، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة بين الإدارة الإلكترونية والأداء الاستراتيجي، وهناك علاقة أيضاً بين تنمية الموارد البشرية والأداء الاستراتيجي، وهناك دور وسيط لتنمية الموارد البشرية في العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والأداء الاستراتيجي في الجامعات محل الدراسة.

4. دراسة (Alhawamdeh, 2021) [19]: هدفت الدراسة إلى معرفة أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR) بأبعادها (اللامركزية، الهياكل التنظيمية، الموارد البشرية، تكنولوجيا المعلومات، معايير الجودة الشاملة، هندسة القيمة) في خفض التكلفة في منظمات الأعمال الدولية، واستخدم الباحث المنهج التجريبي، كما استخدم الاستبانة أداة لجمع البيانات اللازمة، وتمثل مجتمع الدراسة في جميع منظمات الأعمال الدولية العاملة في الشرق الأوسط، وتم اختيار المنظمات التي تعمل في أربع دول على الأقل وعددها (128) منظمة، وتم اختيار (72) منظمة كعينة للدراسة، واستخدم الباحث أسلوب العينة القصدية لاختيار أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم (450) فرد، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك أثر معنوي لجميع أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR) في خفض التكلفة في المنظمات محل الدراسة.

5. دراسة (Njuguna & Wanjohi, 2021) [31]: هدفت الدراسة إلى تحديد أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR) في أداء شركات المعالجة الزراعية في مقاطعة مدينة نيروبي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم الاستبانة أداة لجمع البيانات اللازمة، وتمثل مجتمع الدراسة في شركات المعالجة الزراعية في مقاطعة مدينة نيروبي وعددها (177) شركة، وتم اختيار (65) شركة كعينة للدراسة، واستخدم الباحث أسلوب العينة العشوائية البسيطة لاختيار أفراد عينة الدراسة، وتم اختيار ممثل واحد من كل شركة، وتوزيع (65) استبانة، واستعادة (59) استبانة صالحة للتحليل بنسبة (90.77%)، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك أثر إيجابي معنوي لإعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR) في أداء شركات المعالجة الزراعية في مقاطعة نيروبي.

6. دراسة (Tirtayasa & Imaroh, 2021) [37]: هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى أداء شركة (PT.Inti Nusa Permata) للتعدين في ولاية (Lampung) في اندونيسيا كما تم قياسه بواسطة بطاقة الأداء المتوازن (BSC)، بالإضافة إلى تقديم توصيات بشأن استراتيجية لتحسين أداء الشركة في تطوير اختبارات المهارات بناءً على تحليل (SWOT)، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم الاستبانة أداة لجمع البيانات اللازمة، وتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين في شركة (PT. Inti Nusa Permata) في اندونيسيا، واستخدم الباحث العينات غير الاحتمالية، وتم اختيار (40) موظفاً كعينة للدراسة، وتشير نتائج الدراسة إلى أن أداء الشركة في جوانب (بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو) بمستوى جيد جداً، وفي البعد المالي بمستوى ضعيف.

7. دراسة (Olajide & Idowu, 2020) [32]: هدفت الدراسة إلى تحديد أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR) في الأداء التنظيمي في شركات صناعة الأغذية والمشروبات في نيجيريا، واستخدم الباحث أسلوب البحث المسحي، كما استخدم الاستبانة أداة لجمع البيانات اللازمة، وتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بدوام كامل وعددهم (7,969) فرد في شركات صناعة الأغذية والمشروبات وعددها ثلاث شركات، واستخدم الباحث أسلوب العينات المتعددة المراحل (العشوائية البسيطة والطبقية) لاختيار أفراد عينة الدراسة، وتم توزيع (400) استبانة، واستعادة (311) استبانة صالحة للتحليل بنسبة (77.65%)، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك أثر لإعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR) في الأداء التنظيمي في شركات صناعة الأغذية والمشروبات في نيجيريا.

8. دراسة (Al-Fawaer et al, 2019) [18]: هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR) بأبعادها (الهيكل التنظيمي، الإجراءات، التكنولوجيا) في أداء الموظفين في الشركات المساهمة الأردنية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم الاستبانة أداة لجمع البيانات اللازمة، وتمثل مجتمع الدراسة في مجموعة من الشركات المساهمة العامة في الأردن وعددها (14) شركة، وبلغ عدد أفراد عينة الدراسة (80) فرد. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR) وأداء الموظفين، كما أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لإعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR) بأبعادها في أداء الموظفين في الشركات محل الدراسة.

6.2 التعليق على الدراسات السابقة:

اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في بعض أبعاد المتغيرات، واختلفت مع بعضها في بعض الأبعاد، واتفقت مع بعض الدراسات في منهج أداة وإجراءات الدراسة، واختلفت مع بعض الدراسات في هذا الجانب. كما اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث الربط بين المتغيرات ومجتمع الدراسة، حيث تناولت الدراسات السابقة إعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR) والأداء بمسميات مختلفة في منظمات وبيئات عمل مختلفة، بينما تناولت الدراسة الحالية أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR) في الأداء الاستراتيجي في شركات الاتصالات اليمنية، والذي لم يسبق لأي دراسة سابقة (بحسب علم الباحث) أن جمعت بين هذين المتغيرين وبنفس الأبعاد وفي شركات الاتصالات اليمنية، وهو ما يمثل الفجوة البحثية التي سعت الدراسة الحالية إلى ردمها، وهذا ما يميزها عن الدراسات السابقة، ويكسبها أهمية علمية وعملية كبيرة، ولتناولها واحد من أهم الأساليب الإدارية الحديثة الذي يساعد على مواجهة التغيرات المتسارعة التي تواجهها شركات الاتصالات، وتحسين أداءها الاستراتيجي، وتعزيز قدرتها التنافسية، والبقاء والاستمرار، من خلال إجراء التغيير والتحسين المستمر في البيئة الداخلية بما يتلاءم مع التغيرات في البيئة الخارجية.

3. الإطار النظري للدراسة:

1.3 إعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR):

يعيش العالم في ظل العديد من التغيرات المستمرة والمتسارعة في كافة جوانب الحياة، وهنا تأتي الحاجة لإجراء الدراسات من أجل التنبؤ بالمستقبل والتغيرات التي قد تؤثر في أنشطة المنظمات واستمراريتها وبقائها في ظل البيئة المتقلبة وغير المستقرة، كما تبرز الحاجة أيضاً إلى إحداث تغييرات في الأساليب والممارسات الإدارية بما يتناسب مع تلك التغيرات التي تشهدها بيئة الأعمال (Al-Sharjabi et al, 2023) [22]. ونتيجة لذلك ظهر مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR) في بداية التسعينيات في عالم الأعمال في أمريكا، حيث تم تقديمه بواسطة هامر وتشامبي (Hammer and Champy)، ولم يتم استخدام إعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR) في الصناعة التحويلة فقط، بل استخدم في قطاع الأعمال الخاص بصناعة الخدمات (Riyanto et al, 2018) [35].

وأشار (Kamau et al, 2022) [29] إلى أن إعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR) تكتسب أهمية كبيرة ومرتفعة بصورة مستمرة خاصة في ظل التطور التكنولوجي المتسارع، فهي تساعد على تحسين جودة المنتجات المقدمة للزبائن، حيث تشمل إعادة هندسة العمليات الإدارية (فحص العمليات التنظيمية، والتكتيكات الإدارية، ومسؤوليات العاملين، ومؤشرات النجاح، وبرامج الأجور، وتوسيع المعرفة، واستخدام تكنولوجيا المعلومات).

كما أشار (Ongeri et al, 2020) [33] إلى أن أهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR) تتمثل في تركيزها على القيام بالأشياء بطريقة أفضل وأكثر وضوحاً وأسهل لتحقيق تحسين جذري في الجودة والسرعة وخدمة العملاء وخفض التكلفة.

وصنف (Tzortzopoulos et al, 2005) فوائد إعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR) إلى ثلاث فئات هي (الفئة الأولى: الفوائد للمنظمة بأكملها، حيث يمكن للمنظمة أن تكسب العديد من الفوائد من إعادة هندسة عملياتها من أهمها تعزيز القدرة التنافسية، وتحسين القدرة على التنبؤ وتعليم الموظفين، الفئة الثانية: الفوائد للعميل، حيث يمكن الاستفادة من عملية إعادة هندسة العمليات من خلال التخطيط الأمثل، تحسين الاتصالات وتبادل المعلومات في الوقت المناسب، الحد من الأخطاء وإعادة العمل، تقليل الوقت والتكاليف، الفئة الثالثة: الفوائد التي تعود على الزبائن، مثل توفير منتج ذات جودة عالية، والتسليم في الوقت المناسب، والتكلفة المناسبة) (Hashem, 2020) [27].

2.3 أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR):

1. **البعد الاستراتيجي:** تبدأ إعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR) بخطة وأهداف استراتيجية عالية المستوى، وتقييم احتياجات الزبائن، وتقوم منظمات الأعمال بإعادة هندسة عملياتها الإدارية في مجالين مهمين: الأول هو استخدام التكنولوجيا المتقدمة لتحسين نشر البيانات واتخاذ القرارات، والثاني هو الدخول في التنظيمات الوظيفية، وخلق فرق العمل (Harika et al, 2021) [26].

2. **البعد البشري:** يعتبر العاملين من أهم الموارد الاستراتيجية على الإطلاق في المنظمة، وأهم عنصر من عناصر النجاح والتميز، وهم الهدف الأساسي لتنفيذ إعادة الهندسة، وبالتالي يجب على الإدارة العليا للمنظمة وإدارة الموارد البشرية أن تركز بشكل رئيسي على اختيار وتدريب العاملين وتطويرهم وتأهيلهم، وتشجيعهم على الابتكار والإبداع بما يمكنهم من تحسين أداءهم، وبالتالي تحسين الأداء والإنتاجية على مستوى المنظمة ككل وتحقيق أهدافها الاستراتيجية (عامر، 2021) [8].

3. **البعد التكنولوجي:** تمثل التكنولوجيا أهمية كبيرة في تحسين أداء المنظمات من خلال مساهمتها في خلق وإيجاد الكثير من الأفكار الإبداعية والنظريات الإدارية التي تهدف إلى تحسين مستوى الأداء، وإنجاز الأعمال بسرعة ودقة، وتخفيض التكاليف، وتعتبر تكنولوجيا المعلومات من أهم المقومات التي تركز عليها عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR) والوسيلة الفعالة لنجاح عملية التطبيق وتحقيق الأهداف المنشودة منه (الخواج، 2008) [6].

4. **البعد التنظيمي:** يشمل البعد التنظيمي الهياكل التنظيمية والنظم والسياسات واللوائح والإجراءات التي تنظم وتحكم الأداء، وتوضح الطريقة التي يتم من خلالها أداء العمليات الإدارية في المنظمة من عمليات التخطيط وعمليات التنظيم وعمليات التوجيه وعمليات الرقابة والمتابعة والتقييم وعمليات اتخاذ القرارات، وتحدد المستويات الإدارية المختلفة من إدارات وأقسام وأنشطة والسلطات التنفيذية والاستشارية وتنظيم العلاقة بينها، حيث يتم إجراء التغيير الهيكلي من خلال إعادة تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة بما يحقق أهداف التغيير ويساعد المنظمة على مواجهة التغيرات (عويان وآخرون: 2020) [10].

بناءً على ما سبق يمكن القول بأن أهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR) تكمن في التخلص من العشوائية في الأداء والإجراءات الروتينية المعقدة، ومعالجة كافة الاختلالات الموجودة، وتغيير طريقة التفكير لدى القيادة والعاملين، والتخلص من العمليات التي لا تضيف أي قيمة للمنظمة، والتركيز على العمليات الأكثر أهمية وتحقيق التكامل بينها بما يساهم بفاعلية في تحسين الأداء الاستراتيجي، ونشر وترسيخ الثقافة التنظيمية لدى كافة العاملين، والعمل الجماعي والتعاون في أداء العمليات التي ترتبط بأكثر من إدارة وقسم، وتوحيد كافة الجهود وتوجيهها نحو خدمة الزبائن وتحقيق توقعاتهم ورضاهم، وبالتالي فإن المنظمة التي قامت بإعادة هندسة عملياتها تصبح متفوقة في الأداء، وتحتل مكانة مرموقة بين منظمات الأعمال والمجتمع بشكل عام، والمنظمات المنافسة بشكل خاص.

3.3 الأداء الاستراتيجي:

يمثل الأداء الاستراتيجي اتجاه نحو تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة بصورة مستدامة، بما يمكنها من الحصول على معدلات مرتفعة من العوائد المالية نتيجة مستويات الأداء العالية، والوصول بالمنظمة إلى مكانة مرموقة بين المنظمات المنافسة (ميا وآخرون، 2021) [13].

ويعتبر الأداء الاستراتيجي دالة الأداء الكلية في المنظمة، ويشمل (الأداء المالي، الأداء التشغيلي، المعدلات الخاصة بالإبداع، والتعلم ورضا الزبائن)، وذلك عن طريق ترجمة رؤية ورسالة المنظمة إلى أهداف استراتيجية، وترجمة الأهداف الاستراتيجية إلى أهداف تكتيكية وتشغيلية، وتحديد مؤشرات القياس على مستوى الأعمال والمستوى الوظيفي من أجل تحقيق تكامل القيم المضافة (المطري، 2010) [12].

4.3 أبعاد الأداء الاستراتيجي وفق بطاقة الأداء المتوازن (BSC):

ظهر مفهوم بطاقة الأداء المتوازن (BSC) في بداية التسعينيات، حيث قدمت في العام (1990م) من قبل (Kaplan & Norton) كأداة لإدارة وتقييم الأداء الاستراتيجي من جميع الجوانب المالية وغير المالية التي تتوافق مع الأبعاد التنظيمية والاستراتيجية المخططة والتي يمكن تقييمها في الهيكل العام والمستويات الهرمية للمنظمة [20] (Al-Hosaini et al, 2023).

و عرف (Kaplan and Norton) بطاقة الأداء المتوازنة (BSC) بأنها عبارة عن أسلوب إداري يعمل على ترجمة رؤية المنظمة واستراتيجيتها إلى مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تغطي الأداء الكلي للمنظمة، وتوفر إطاراً لقياس وإدارة الاستراتيجية من خلال أربعة أبعاد هي: البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو [21] (Al-Omush et al, 2023).

وتعرف بطاقة الأداء المتوازن (BSC) بأنها عبارة عن أداة لإدارة الأداء الاستراتيجي، حيث تساهم بشكل كبير في إيجاد استراتيجية وتحديد الأهداف التنظيمية الرئيسية لأعمال المنظمة، كما تساعد على تحسين الأداء وربط جميع أعضاء المنظمة في جهد مشترك لتحقيق الأهداف والغايات الاستراتيجية للمنظمة [34] (Quesado, 2022).

وأشار (Abdurrahman et al, 2022) [14] إلى أن توجيه الأهداف الاستراتيجية إلى أربعة أبعاد (البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو)، يجعل الخطة الاستراتيجية للمنظمة تمتد على نطاق واسع، وهو ما يكفي للتعامل مع بيئة الأعمال المعقدة، وبالتالي يتطلب الأمر عند إعداد بطاقة الأداء المتوازن (BSC) خلق علاقات سببية بين الأهداف الاستراتيجية المختلفة التي تم وضعها في عملية التخطيط الاستراتيجي.

1. **البعد المالي:** تختلف الأهداف والمؤشرات المالية التي تستخدمها منظمات الأعمال في هذا البعد اعتماداً على مرحلة دورة حياة المنظمة مثل: مرحلة النمو، مرحلة الاستمرار والبقاء، مرحلة النضج، ويتمثل الهدف الاستراتيجي لهذا البعد في تحقيق أرباح للمستثمرين، ويجب أن تهدف استراتيجية المنظمة إلى تحقيق هذا الهدف المالي الذي يعتبر النقطة المحورية لأهداف ومؤشرات بقية الأبعاد في بطاقة الأداء المتوازن (BSC) (Sarigul & Coskun, 2021) [36].

2. **بعد الزبائن:** يتضمن هذا البعد مجموعة من المؤشرات من أهمها: الحصة السوقية، الاحتفاظ بالزبائن الحاليين، اكتساب زبائن جدد، رضا الزبائن، ربحية الزبون، معدل تسرب الزبائن (Tuan, 2020) [38].

3. **بعد العمليات الداخلية:** يهتم بعد العمليات الداخلية بمقاييس الخدمة ومقاييس الجودة، وتخفيض التكاليف، ومقاييس الكفاءة، ومعدلات الابتكارات، والفترات الزمنية، ويقوم هذا البعد على افتراض رئيسي هو أنه يدرك أهمية الأهداف المبنية على الزبائن وأهمية تحويلها إلى مؤشرات توضح مدى اهتمام المنظمة بتحقيق توقعات زبائنها (Abueid et al, 2022) [15].

4. **بعد التعلم والنمو:** يركز هذا البعد بشكل أساسي على تعزيز المهارات والقدرات الداخلية المطلوبة لدعم العمليات الداخلية، ويتضمن هذا البعد مجموعة من المؤشرات من أهمها: مشاركة الموظفين، تدريب الموظفين، رضا الموظفين، الامتثال للوائح المنظمة (Tuan, 2020) [38].

بناءً على ما سبق يمكن القول بأن أهمية الأداء الاستراتيجي تتمثل في شموليته لجميع المجالات والأنشطة المالية وغير المالية، والتركيز على تحقيق أهداف جميع أصحاب المصالح، وتركيزه على البعد المستقبلي للمنظمة من خلال التنبؤ بالتغيرات التي قد تحدث في البيئة المحيطة، ورسم التوجه الاستراتيجي للمنظمة، وبناء أهداف استراتيجية طويلة المدى تساعد على مواجهة تلك التغيرات وتعزيز قدرة المنظمة على البقاء والاستمرار، كما يجعل الأداء الاستراتيجي كافة المجالات والأنشطة في المنظمة يعملون وفق مبدأ التفكير الاستراتيجي، وممارسة أعمالهم في إطار الخطة والأهداف الاستراتيجية التي تم وضعها، والتخلي عن العمل العشوائي والارتجالي.

4. منهجية وإجراءات الدراسة:

1.4 منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، لأنه يتناسب مع طبيعة مشكلة الدراسة وأهدافها.

2.4 مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من كافة الموظفين وعددهم (4,034) موظف في المسميات الوظيفية (مدير عام تنفيذي، نائب مدير عام تنفيذي، مدير عام، نائب مدير عام، مدير إدارة، رئيس قسم، مشرف، مختص) في شركات الاتصالات اليمنية وعددها (5) شركات، وهي: المؤسسة العامة للاتصالات، شركة سبافون، شركة YOU، شركة يمن موبايل، شركة تيليم.

3.4 عينة الدراسة:

نظراً لاختلاف عدد الأفراد في كل طبقة من طبقات مجتمع الدراسة، فقد استخدمت الدراسة أسلوب العينة العشوائية الطبقية غير النسبية لاختيار أفراد عينة الدراسة، وطبقاً لـ (كينير وتابلور 1983) الذي يرى أن زيادة حجم عينة الدراسة يساهم في الحصول على نتائج دقيقة وقابلة للتعميم (إسماعيل، 2016) [2]. وذكر (Hair et al, 2019) [25] أن الحجم الأمثل لعدد أفراد عينة الدراسة يتراوح بين (15) إلى (20) مفردة لكل فقرة من فقرات الاستبانة.

ومن أجل الحصول على نتائج دقيقة وقابلة للتعميم، ونظراً لحجم المجتمع الكبير، فقد تم توزيع عدد (975) استبانة على أفراد عينة الدراسة، وبلغ عدد الاستبانات التي تم استعادتها والصالحة للتحليل (808) استبانة بنسبة (83%).

4.4 أداة الدراسة:

استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الميدانية، لأنها الأداة الأكثر ملاءمة لتحقيق ذلك، بحيث تتكون الاستبانة من مجموعة من المحاور (أبعاد ومتغيرات الدراسة) التي تعكس أسئلة وأهداف وفرضيات الدراسة، وتم استخدام مقياس ليكرت (Likert Scale) السباعي كمقياس للإجابة على فقرات الاستبانة، ويتضمن سبع درجات للإجابة هي: موافق بشدة7، موافق6، موافق إلى حد ما5، غير متأكد4، غير موافق إلى حد ما3، غير موافق2، غير موافق بشدة1.

5.4 صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبانة):

1. **الصدق الظاهري:** من أجل التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، فقد تم عرضها بصورتها الأولية على عدد من الأكاديميين في التخصصات ذات العلاقة، وقاموا بمراجعتها وإبداء آراءهم بشأن صلاحية وملاءمة فقرات ومحاوير الاستبانة من حيث صياغتها ووضوحها وانتمائها، وتطابق المحاور مع أسئلة وأهداف وفرضيات الدراسة، وقدموا ملاحظات بشأن إعادة صياغة وترتيب بعض الفقرات، أو إضافة أو حذف أو دمج أو فصل فقرات أخرى، وعلى ضوء تلك الملاحظات التي كان لها أثر في تجويد الاستبانة قام الباحث بإجراء التعديلات اللازمة وإخراج الاستبانة بشكلها النهائي.
2. **صدق الاتساق الداخلي (البنائي):** من أجل اختبار صدق الاتساق الداخلي لأبعاد متغيرات الدراسة (محاوير الاستبانة)، تم حساب معاملات الارتباط بين كل بعد والدرجة الكلية للمتغير التابع له، باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation).
3. **ثبات فقرات أداة الدراسة (الاستبانة):** تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) وذلك للتأكد من الثبات الكلي للاستبانة.

جدول رقم 1: نتائج تحليل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) ومعامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لاختبار صدق وثبات أداة الدراسة

المتغير	البعد	معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation	الدالة Sig	ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha
المتغير المستقل: إعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR)	البعد الاستراتيجي	0.868	0.000	0.916
	البعد البشري	0.886	0.000	0.882
	البعد التكنولوجي	0.858	0.000	0.864
	البعد التنظيمي	0.872	0.000	0.927
المتغير التابع: الأداء الاستراتيجي	البعد المالي	0.879	0.000	0.850
	بعد الزبائن	0.900	0.000	0.938
	بعد العمليات الداخلية	0.930	0.000	0.943
	بعد التعلم والنمو	0.872	0.000	0.943

من خلال نتائج التحليل في الجدول رقم (1) يتضح أن قيمة معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) كانت مرتفعة في جميع أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع، وتراوح بين (0.858 – 0.930) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا يشير إلى أن جميع أبعاد كل متغير ترتبط ببعضها البعض، وترتبط بالدرجة الكلية للمتغير، وهذا يدل على أن أداة الدراسة (الاستبانة) تتمتع بدرجة عالية من صدق الاتساق الداخلي لجميع محاور الاستبانة (الأبعاد والمتغيرات)، وقدرتها لقياس ما وضعت لقياسه، كما يتضح من نفس الجدول أن قيمة معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) في كل بعد من أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع كانت مرتفعة، وتراوح بين (0.850 – 0.943)، وهذا يدل على أن أداة الدراسة (الاستبانة) تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

6.4 اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات:

جدول رقم 2: نتائج تحليل معامل الالتواء (Skewness) ومعامل التفرطح (Kurtosis) لاختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

أبعاد متغيرات الدراسة	معامل الالتواء Skewness	معامل التفرطح Kurtosis
البعد الاستراتيجي	-0.897	0.728
البعد البشري	-0.990	1.050
البعد التكنولوجي	-0.963	1.205
البعد التنظيمي	-0.584	-0.205
إعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR)	-0.796	0.531
البعد المالي	-0.640	0.178
بعد الزبائن	-0.760	0.263
بعد العمليات الداخلية	-0.827	0.424
بعد التعلم والنمو	-0.422	-0.524
الأداء الاستراتيجي	-0.571	-0.093

يتضح من الجدول رقم (2) أن قيم معامل الالتواء (Skewness) ومعامل التفرطح (Kurtosis) للمتغيرات تقع بين (1+) و(1-)، وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، كما أن عينة الدراسة الحالية بلغت (808) فرداً وهي عينة كبيرة جداً، وهذا يدعم أيضاً أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

7.4 متغيرات الدراسة:

1. **المتغيرات الديمغرافية:** النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي.
2. **المتغير المستقل:** إعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR) بأبعادها: البعد الاستراتيجي، البعد البشري، البعد التكنولوجي، البعد التنظيمي.
3. **المتغير التابع:** الأداء الاستراتيجي بأبعاده: البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو.

8.4 المعالجات والأساليب الإحصائية:

بعد الانتهاء من تجميع واستعادة الاستبانات، تم ترميز البيانات وإدخالها إلى جهاز الحاسوب، وتمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package For Social Sciences) (SPSS)، وتم استخدام بعض الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات، والاجابة على أسئلة الدراسة، وذلك على النحو التالي:

1. تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) للتأكد من صدق أداة الدراسة، وألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للتأكد من ثبات أداة الدراسة.
2. تم استخدام معامل الالتواء (Skewness) ومعامل التفرطح (Kurtosis) لاختبار التوزيع الطبيعي للبيانات.

3. تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لمعرفة آراء أفراد عينة الدراسة حول مستوى أبعاد ومتغيرات الدراسة، والاجابة على السؤال الأول والثاني.
4. تم استخدام اختبار معامل تضخم التباين (VIF - Variance Inflation Factor) واختبار التباين المسموح (Tolerance) للتأكد من عدم وجود علاقة خطية مشتركة بين أبعاد المتغير المستقل.
5. تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple of Regression) لاختبار أثر أبعاد المتغير المستقل: إعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR) في المتغير التابع: الأداء الاستراتيجي في شركات الاتصالات اليمنية.

9.4 معيار الحكم على نتائج الدراسة وتفسيرها:

لفرض تحليل ووصف آراء أفراد عينة الدراسة حول أبعاد ومتغيرات الدراسة بدقة وموضوعية، والاجابة على أسئلة الدراسة، تم استخدام المتوسط الحسابي بحسب مقياس ليكرت السباعي (Likert Scale) وذلك لمعرفة متوسط آراء أفراد عينة الدراسة، والانحراف المعياري لمعرفة مدى التشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة، وتتراوح قيمة الانحراف المعياري بين (0) و (4)، وكلما اقتربت قيمة الانحراف المعياري من الصفر كلما قل تشتت آراء أفراد عينة الدراسة، وكلما ارتفعت قيمة الانحراف المعياري مقترناً من (4) كلما ارتفع تشتت آراء أفراد عينة الدراسة، كما تم استخدام الأهمية النسبية والتقدير اللفظي لشرح وتفسير آراء أفراد عينة الدراسة.

وبناءً على ذلك تم تصنيف نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد ومتغيرات الدراسة وتحديد التقدير اللفظي (درجة الموافقة) بحسب المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية إلى سبعة مستويات هي (مرتفع جداً، مرتفع، متوسط، منخفض نوعاً ما، منخفض، منخفض جداً)، وتم إيجاد طول المستويات من خلال توزيع مدى الدرجات (6=1-7) على سبع خيارات من الموافقة، وبالتالي فإن طول كل مستوى يساوي (6=7÷6) وتم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي واحد صحيح) (1.86 = 0.86+1) ويتم تكرار العملية في كل مستوى، ويصبح تصنيف المستويات ومداهها ووزنها وتقديرها اللفظي كما يلي:

جدول رقم 3: تحديد مستويات إجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد ومتغيرات الدراسة وفقاً لمقياس ليكرت السباعي

المستوى	المدى	الوزن النسبي المقابل له	درجة الموافقة
المستوى الأول	من 1 إلى 1.86	من 14.3% إلى 26.6%	منخفض جداً
المستوى الثاني	من 1.86 إلى 2.71	من 26.6% إلى 38.8%	منخفض
المستوى الثالث	من 2.71 إلى 3.57	من 38.8% إلى 51%	منخفض نوعاً ما
المستوى الرابع	من 3.57 إلى 4.43	من 51% إلى 63.2%	متوسط
المستوى الخامس	من 4.43 إلى 5.29	من 63.2% إلى 75.5%	مرتفع نوعاً ما
المستوى السادس	من 5.29 إلى 6.14	من 75.5% إلى 87.7%	مرتفع
المستوى السابع	من 6.14 إلى 7	من 87.7% إلى 100%	مرتفع جداً

5. عرض نتائج الدراسة ومناقشتها: الإجابة على أسئلة الدراسة:

1.5 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما مستوى إعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR) في شركات الاتصالات اليمنية؟

جدول رقم 4: نتائج تحليل آراء عينة الدراسة حول مستوى إعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR)

م	البعد	المتوسط الحسابي Mean	الانحراف المعياري Standard deviation	الأهمية النسبية Important	درجة الموافقة Level
1	البعد الاستراتيجي	5.12	1.12	73.1%	مرتفع نوعاً ما
2	البعد البشري	5.14	1.10	73.4%	مرتفع نوعاً ما
3	البعد التكنولوجي	5.32	1.03	76.0%	مرتفع
4	البعد التنظيمي	4.55	1.34	65.0%	مرتفع نوعاً ما
	المتغير المستقل: إعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR)	5.03	1.00	71.9%	مرتفع نوعاً ما

من نتائج التحليل الاحصائي في الجدول رقم (4) يتضح أن المتوسطات الحسابية لأبعاد هذا المتغير تراوحت بين (4.55-5.32) والأهمية النسبية بين (65.0%-76.0%)، وقد حصل البعد التكنولوجي على الترتيب الأول بمتوسط حسابي (5.32) وانحراف معياري (1.03) وأهمية نسبية (76.0%)، وحصل البعد البشري على الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (5.14) وانحراف معياري (1.10) وأهمية نسبية (73.4%)، وحصل البعد الاستراتيجي على الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (5.12) وانحراف معياري (1.12) وأهمية نسبية (73.1%)، وحصل البعد التنظيمي على الترتيب الرابع والأخير بمتوسط حسابي (4.55) وانحراف معياري (1.34) وأهمية نسبية (65.0%)، وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي الكلي لجميع أبعاد المتغير المستقل إعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR) (5.03) والانحراف المعياري (1.00) والأهمية النسبية (71.9%)، ويشير ذلك إلى أن موافقة أفراد عينة الدراسة على جميع أبعاد هذا المتغير كانت بدرجة (مرتفعة نوعاً ما)، ومما سبق يمكن تفسير هذه النتيجة بأن شركات الاتصالات اليمنية تهتم بإعادة هندسة عملياتها الإدارية على المستوى الكلي وعلى مستوى الأبعاد، ويعزو الباحث ذلك إلى أن قيادة شركات الاتصالات تدرك أهمية تحديث عملياتها الإدارية بصورة مستمرة، حيث تعمل هذه الشركات في ظل العديد من التغيرات المتسارعة في البيئة المحيطة، وبالتالي فهي بحاجة ماسة إلى إجراء تغييرات في البيئة الداخلية بما يتلاءم مع التغيرات في البيئة الخارجية، ويساعدها على تحقيق مزايا تنافسية، وتعزيز القدرة التنافسية، ورفع مستوى كفاءة وفعالية الأداء الاستراتيجي في تلك الشركات على المستوى البعيد، وبالتالي تعزيز قدرتها على البقاء والاستمرار. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Njuguna & Wanjohi, 2021) [31] التي توصلت إلى أن تحقق إعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR) كان بمستوى مرتفع نوعاً ما في شركات المعالجة الزراعية في مقاطعة مدينة نيروبي.

وبناءً على ما سبق يمكن القول بأنه قد تم الإجابة على السؤال الأول الذي ينص على: ما مستوى إعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR) في شركات الاتصالات اليمنية؟، وتحقيق الهدف الأول للدراسة.

جدول رقم 5: نتائج تحليل آراء عينة الدراسة حول مستوى الأداء الاستراتيجي

م	البعد	المتوسط الحسابي Mean	الانحراف المعياري Standard deviation	الأهمية النسبية Important	درجة الموافقة Level
1	البعد المالي	5.08	1.06	72.6%	مرتفع نوعاً ما
2	بعد الزبائن	4.83	1.25	69.0%	مرتفع نوعاً ما
3	بعد العمليات الداخلية	5.04	1.22	72.0%	مرتفع نوعاً ما
4	بعد التعلم والنمو	4.37	1.42	62.5%	متوسط
	المتغير التابع: الأداء الاستراتيجي	4.83	1.11	69.0%	مرتفع نوعاً ما

من نتائج التحليل الإحصائي في الجدول رقم (5) يتضح أن المتوسطات الحسابية لأبعاد هذا المتغير تراوحت بين (5.08-4.37) والأهمية النسبية بين (62.5%-72.6%)، وقد حصل البعد المالي على الترتيب الأول بمتوسط حسابي (5.08) وانحراف معياري (1.06) وأهمية نسبية (72.6%)، كما حصل بعد العمليات الداخلية على الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (5.04) وانحراف معياري (1.22) وأهمية نسبية (72.0%)، وحصل بعد الزبائن على الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (4.83) وانحراف معياري (1.25) وأهمية نسبية (69.0%)، بينما حصل بعد التعلم والنمو على الترتيب الرابع والأخير بمتوسط حسابي (4.37) وانحراف معياري (1.42) وأهمية نسبية (62.5%)، وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي الكلي لجميع أبعاد المتغير التابع: الأداء الاستراتيجي (4.83) والانحراف المعياري (1.11) والأهمية النسبية (69.0%)، ويشير ذلك إلى أن موافقة أفراد عينة الدراسة على جميع أبعاد هذا المتغير كانت بدرجة مرتفعة نوعاً ما.

وبناءً على النتائج السابقة يمكن القول بأن هناك اهتمام من قبل قيادة شركات الاتصالات ببعض أبعاد الأداء الاستراتيجي مثل البعد المالي وبعد الزبائن وبعد العمليات الداخلية ولكن هذا الاهتمام لا يزال دون المستوى المطلوب ويتطلب اهتمام أكبر من أجل الوصول إلى مستوى مرتفع جداً، كما أن الاهتمام ببعيد التعلم والنمو بمستوى متوسط، وهو ما يتطلب أيضاً من قيادة شركات الاتصالات أن تهتم بهذا البعد اهتماماً كبيراً لأنه يعتبر من أهم الأبعاد في الأداء الاستراتيجي وينعكس على بقية الأبعاد المالية والتنافسية.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Tirtayasa & Imaroh, 2021) [37] التي توصلت إلى أن مستوى أداء شركة (PT, Inti Nusa Permata) كان بمستوى جيد جداً في أبعاد (بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية) وتختلف معها في البعد المالي الذي جاء بمستوى ضعيف، وبعد التعلم والنمو الذي جاء بمستوى جيد جداً.

وبناءً على ما سبق يمكن القول بأنه قد تم الإجابة على السؤال الثاني الذي ينص على: ما مستوى الأداء الاستراتيجي في شركات الاتصالات اليمنية؟، وتحقيق الهدف الثاني للدراسة.

3.5 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: ما أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR) بأبعادها (البعد الاستراتيجي، البعد البشري، البعد التكنولوجي، البعد التنظيمي) في الأداء الاستراتيجي في شركات الاتصالات اليمنية؟

قبل الإجابة على هذا السؤال من خلال استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple of Regression) تم التأكد من صلاحية النموذج من خلال اختبار العلاقة الخطية المشتركة (Multicollinearity) بين أبعاد المتغير المستقل: إعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR).

وتعد العلاقة الخطية المشتركة (Multicollinearity) بين المتغيرات والأبعاد المستقلة مشكلة شائعة في التحليل الإحصائي، خاصة في الانحدار الخطي، وإن وجود درجة عالية من الارتباط بين المتغيرات والأبعاد المستقلة يمكن أن يؤدي إلى تقديرات متحيزة أو غير مستقرة لمعاملات الانحدار، وقد يكون من الصعب تحديد التأثيرات الفردية لكل بعد ومتغير مستقل (Hair et al, 2010) [24]، وهناك عدة طرق لتحديد العلاقة الخطية المشتركة (Multicollinearity) بين المتغيرات والأبعاد المستقلة، مثل حساب مصفوفة الارتباط بين المتغيرات المستقلة أو استخدام معامل تضخم التباين (VIF) (Kutner et al, 2005) [30]، وبالتالي فإنه يجب أن يتم التأكد ما إذا كان هناك علاقة خطية مشتركة (Multicollinearity) بين المتغيرات والأبعاد المستقلة قبل الحصول على أي نتائج أو تنبؤات من خلال النموذج الإحصائي.

ويقاس معامل تضخم التباين (VIF) الارتباط بين المتغيرات والأبعاد المستقلة في تحليل الانحدار المتعدد، وتشير قيمة معامل تضخم التباين (VIF) البالغة (10) أو أكبر إلى درجة عالية من العلاقة الخطية المتعددة، وبالتالي يجب أن تكون قيمة معامل تضخم التباين (VIF) أقل من (10)، وقيمة التباين المسموح (Tolerance) أقل من (0.90).

وفي هذه الدراسة تم اختبار العلاقة الخطية المتعددة (Multicollinearity Test) بين أبعاد المتغير المستقل من خلال مؤشرات معامل تضخم التباين (VIF)، والتباين المسموح (Tolerance)، وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم 6: نتائج اختبار معامل تضخم التباين (VIF) والتباين المسموح (Tolerance)

البعد	معامل تضخم التباين VIF	التباين المسموح Tolerance
البعد الاستراتيجي	2.413	0.414
البعد البشري	2.814	0.355
البعد التكنولوجي	2.455	0.407
البعد التنظيمي	2.214	0.452

يتضح من الجدول رقم (6) أن قيم معامل تضخم التباين (VIF) لجميع أبعاد المتغير المستقل تراوحت بين (2.214-2.814) وهي أقل من القيمة المتعارف عليها وهي (10)، وتراوحت قيم التباين المسموح (Tolerance) لجميع أبعاد المتغير المستقل بين (0.355-0.452) وهي أقل من (0.90)، وهذا يشير إلى عدم وجود علاقة خطية متعددة بين أبعاد المتغير المستقل في النموذج، ويؤكد صلاحية النموذج لاختبار أثر أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR) في الأداء الاستراتيجي في شركات الاتصالات اليمنية.

جدول رقم 7: نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple of Regression) لاختبار أثر أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية BPR (البعد الاستراتيجي، البعد البشري، البعد التكنولوجي، البعد التنظيمي) على الأداء الاستراتيجي في شركات الاتصالات اليمنية.

ملخص النموذج: Model Summary					
النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المصحح	الخطأ المعياري	
	R	R ²	Adjusted R ²		
	0.832	0.692	0.690	0.61797	
a. Predictors: (Constant) البعد الاستراتيجي، البعد البشري، البعد التكنولوجي، البعد التنظيمي					
تحليل التباين: ANOVA ^a					
مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
	Sum of Squares	df	Mean of Squares	F	Sig
الانحدار	687.814	4	171.953	450.273	0.000
البواقي	306.655	803	0.382		
المجموع	994.469	807			
a. Dependent Variable: الأداء الاستراتيجي					
b. Predictors: (Constant) البعد الاستراتيجي، البعد البشري، البعد التكنولوجي، البعد التنظيمي					
المعاملات: Coefficients ^a					
النموذج	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية		مستوى الدلالة
	معامل الانحدار B	الخطأ المعياري	Standardized Coefficients	قيمة T	
	Beta			Sig	
الثابت Constant	0.394	0.122		3.240	0.000
البعد الاستراتيجي	0.149	0.030	0.150	4.916	0.000
البعد البشري	0.240	0.033	0.238	7.230	0.000
البعد التكنولوجي	0.178	0.033	0.165	5.380	0.000
البعد التنظيمي	0.328	0.024	0.395	13.556	0.000
a. Dependent Variable: الأداء الاستراتيجي					

يتضح من الجدول رقم (7) أن قيمة معامل الارتباط R بلغت (0.832) عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، وهذا يشير إلى وجود علاقة موجبة قوية بين أبعاد المتغير المستقل: إعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR) (البعد الاستراتيجي، البعد البشري، البعد التكنولوجي، البعد التنظيمي) والمتغير التابع: الأداء الاستراتيجي، وكانت قيمة معامل التحديد المصحح R² (0.690)، وهذا يشير إلى أن أبعاد المتغير المستقل: إعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR) تفسر ما نسبته (69.0%) من التباين في المتغير التابع: الأداء الاستراتيجي، أي أن التغيير في الأداء الاستراتيجي ناتج عن التغيير في أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR) بنسبة (69.0%)، ويدل على معنوية النموذج وجودته ودقته التنبؤية والتفسيرية، ويؤكد ذلك قيمة F التي بلغت (450.273) عند درجات حرية (4، 803) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، وبالتالي يمكن القول بأن النموذج معنوي، وذا قوة تفسيرية عالية لدراسة العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل: إعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR) (البعد الاستراتيجي، البعد البشري، البعد التكنولوجي، البعد التنظيمي) والمتغير التابع الأداء الاستراتيجي، وبناءً على ذلك تم اختبار أثر أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR) في الأداء الاستراتيجي على مستوى كل بعد، وكانت النتائج على النحو التالي:

يتضح من نفس الجدول أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للبعد الاستراتيجي في الأداء الاستراتيجي، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار B لهذا البعد (0.149)، وقيمة T (4.916) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، كما بلغت قيمة Beta (0.150) وهذا يشير إلى أن البعد الاستراتيجي يمكن أن يحسن الأداء الاستراتيجي، وباقتراض تحييد المتغيرات الأخرى فإن الزيادة في البعد الاستراتيجي بدرجة واحدة سيعمل على زيادة الأداء الاستراتيجي بنسبة (15.0%).

كما يتضح من الجدول أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للبعد البشري في الأداء الاستراتيجي، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار B لهذا البعد (0.240)، وقيمة T (7.230) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، كما بلغت قيمة Beta (0.238) وهذا يشير إلى أن البعد البشري يمكن أن يحسن الأداء الاستراتيجي، وباقتراض تحييد المتغيرات الأخرى فإن الزيادة في البعد البشري بدرجة واحدة سيعمل على زيادة الأداء الاستراتيجي بنسبة (23.8%).

ويبين الجدول أيضاً أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للبعد التكنولوجي في الأداء الاستراتيجي، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار B لهذا البعد (0.178)، وقيمة T (5.380) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، كما بلغت قيمة Beta (0.165) وهذا يشير إلى أن البعد التكنولوجي يمكن أن يحسن الأداء الاستراتيجي، وباقتراض تحييد المتغيرات الأخرى فإن الزيادة في البعد التكنولوجي بدرجة واحدة سيعمل على زيادة الأداء الاستراتيجي بنسبة (16.5%).

كما يبين الجدول أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للبعد التنظيمي في الأداء الاستراتيجي، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار B لهذا البعد (0.328)، وقيمة T (13.556) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، كما بلغت قيمة Beta (0.395) وهذا يشير إلى أن البعد التنظيمي يمكن أن يحسن الأداء الاستراتيجي، وباقتراض تحييد المتغيرات الأخرى فإن الزيادة في البعد التنظيمي بدرجة واحدة سيعمل على زيادة الأداء الاستراتيجي بنسبة (39.5%).

وتتفق هذه النتائج مع دراسة (Victoria, 2023) [39] التي توصلت إلى أن هناك أثر معنوي لإعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR) بأبعادها في الأداء التنظيمي في البنوك التجارية في ولاية ريفرز في نيجيريا، ودراسة (Alhawamgeh, 2021) [19] التي توصلت إلى أن هناك أثر معنوي لإعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR) بأبعادها في خفض التكلفة في منظمات الأعمال الدولية العاملة في الشرق الأوسط، ودراسة (Njuguna & Wanjohi, 2021) [31] التي توصلت إلى أن هناك أثر لإعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR) في أداء شركات المعالجة الزراعية في مقاطعة نيروبي.

وبناءً على ما سبق يمكن القول بأنه قد تم الإجابة على السؤال الثالث للدراسة الذي ينص على: ما أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR) بأبعادها (البعد الاستراتيجي، البعد البشري، البعد التكنولوجي، البعد التنظيمي) في الأداء الاستراتيجي في شركات الاتصالات اليمنية؟، وتحقيق الهدف الثالث للدراسة.

الاستنتاجات:

1. أظهرت نتائج الدراسة أن تحقق إعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR) في شركات الاتصالات اليمنية كان بمستوى عام (مرتفع نوعاً ما)، وهذا مؤشر على أن هناك اهتمام ووعي من قبل تلك الشركات بإجراء التغييرات والتحديثات في البيئة الداخلية بما يتلاءم مع التغييرات المتسارعة التي تحدث في البيئة الخارجية.
2. أظهرت نتائج الدراسة أن تحقق أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR) كان بمستوى مرتفع ومستوى مرتفع نوعاً ما وبدرجات متفاوتة، حيث كان البعد التكنولوجي هو الأعلى بمستوى (مرتفع)، ويليه البعد البشري بمستوى (مرتفع نوعاً ما)، ثم البعد الاستراتيجي بمستوى (مرتفع نوعاً ما)، ثم البعد التنظيمي بمستوى (مرتفع نوعاً ما) ولكن بنسبة أقل.
3. إن الاهتمام بالبعد التنظيمي في شركات الاتصالات اليمنية لا يزال دون المستوى المطلوب، فبالرغم من حصوله على مستوى مرتفع نوعاً ما، إلا أنه بنسبة أقل وهي (65.0%)، وهذا مؤشر على أن الاهتمام بالجانب التنظيمي ليس بالمستوى المطلوب الذي يمثل أهمية كبيرة في شركات الاتصالات.
4. تشير نتائج الدراسة إلى أن الأداء الاستراتيجي كان بمستوى عام مرتفع نوعاً ما في شركات الاتصالات اليمنية، ويدل ذلك على أن هناك اهتمام نوعاً ما من قبل تلك الشركات بأدائها الاستراتيجي.
5. أظهرت نتائج الدراسة أن الاهتمام ببعض مؤشرات التعلم والنمو المتمثلة في الإبداع والابتكار، والبيئة التنظيمية الملائمة ليس بالمستوى المطلوب، ويحتاج إلى زيادة الاهتمام، لما يمثله من أهمية كبيرة. وما له من أثر كبير على أبعاد الأداء الاستراتيجي الأخرى.
6. أظهرت نتائج الدراسة أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لإعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR) في الأداء الاستراتيجي في شركات الاتصالات اليمنية، وهذا مؤشر على أن إعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR) تلعب دوراً كبيراً في رفع مستوى الأداء الاستراتيجي في تلك الشركات.

التوصيات:

1. زيادة الاهتمام بإعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR) في شركات الاتصالات اليمنية من خلال مراجعة وتحليل كافة عناصر البيئة الداخلية، وإجراء التغييرات والتحديثات اللازمة بما يتلاءم مع التغييرات المتسارعة في البيئة الخارجية.
2. التركيز على عمليات التطوير الشامل في جميع أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR)، بحيث تتكامل فيما بينها لرفع مستوى كفاءة وفعالية الأداء الاستراتيجي في شركات الاتصالات اليمنية.
3. ضرورة الاهتمام بالبناء التنظيمي لما له من أثر كبير في دعم تنفيذ التوجهات الاستراتيجية في شركات الاتصالات اليمنية.
4. ضرورة العمل بصورة مستمرة على رفع مستوى الأداء الاستراتيجي في شركات الاتصالات اليمنية، بما يساعدها على مواجهة التغييرات التي تحدث في البيئة المحيطة، ويمكنها من تعزيز قدرتها التنافسية، وقدرتها على البقاء والاستمرار.
5. ضرورة الاهتمام بمؤشرات التعلم والنمو المتمثلة في إيجاد البيئة التنظيمية الملائمة، ومشاركة الموظفين وتحفيزهم، والتشجيع على الإبداع والابتكار، لما لها من أثر كبير في رفع مستوى الأداء في بقية الأبعاد.

المراجع باللغة العربية:

- [1] الأديمي، عاصم خالد محمد علي. أثر التطوير المنظم في تحقيق التميز من خلال الثقافة التنظيمية - دراسة ميدانية في شركات الهاتف النقال بالجمهورية اليمنية. أطروحة دكتوراة في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء - الجمهورية اليمنية، (2019).
- [2] إسماعيل، محمد عبدالرحمن. تحليل الانحدار الخطي. الطبعة الثانية، مركز البحوث، معهد الإدارة العامة، الرياض - المملكة العربية السعودية، (2016).
- [3] البشاري، مصطفى نجم وعبدالله، أنور أحمد قاسم. أثر أسلوب بطاقة الأداء المتوازن (BSC) في تحسين أداء شركات الاتصالات: دراسة ميدانية. مجلة الآداب للدراسات والبحوث الإنسانية، 1(20)، 601-630، (2021).
- [4] البشير، منصور. إعادة تصور اقتصاد اليمن - آثار الصراع على قطاع الاتصالات في اليمن. مركز صنعاء للدراسات الاستراتيجية، صنعاء - الجمهورية اليمنية، (2021).
- [5] بن غزال، ابتسام. أثر المرونة الاستراتيجية على الأداء الاستراتيجي للمجمعات الصناعية: دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراة في إدارة الأعمال غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر، (2020).
- [6] الخواجا، ماجد عبدالعزيز العيسى. تطوير نموذج إعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR) في مؤسسة التدريب المهني في الأردن. أطروحة دكتوراة في الإدارة التربوية غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، عمان - الأردن، (2008).
- [7] سراع، شاكر سراع منصور. دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الاستراتيجي في الجامعات اليمنية من خلال تنمية الموارد البشرية. مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، 2(16)، 128-159، (2023).
- [8] عامر، الخير عمارة محمد علي. الدور الوسيط للإبداع الإداري في العلاقة بين هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) وأداء العاملين - دراسة ميدانية على شركات الاتصالات السودانية. مجلة آراء للدراسات الاقتصادية والإدارية، 3(2)، 13-29، (2021).
- [9] العجمي، حمد عامر حمد عازب. دور تكييف الاستراتيجيات في تفعيل الأداء الاستراتيجي في الشركات النفطية الكويتية. مجلة العلوم التربوية والإنسانية، 4، 13-36، (2021).
- [10] عويان، منيرة عوض راشد ورسمي، محمد حسن وشعلان، عبدالمحميد عبد الفتاح. معوقات تطبيق هندسة العمليات الإدارية بمؤسسات رياض الأطفال بدولة الكويت وسبل التغلب عليها. مجلة كلية التربية ببنها، كلية التربية، 5(122)، 409-430، (2020).
- [11] لطرش، وليد. دور بطاقة الأداء المتوازن (BSC) في قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي: دراسة حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر. أطروحة

- دكتوراة في العلوم التجارية غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، (2018).
- [12] المطري، خالد صالح علي. استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) بهدف تدعيم استراتيجيات الشركات اليمنية لصناعة الأدوية: دراسة عملية. أطروحة دكتوراة في المحاسبة غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سورية، (2010).
- [13] ميا، علي يونس وإيسر، لمى والبارد، نور ماء. دور رأس المال البشري في تطوير الأداء الاستراتيجي – دراسة ميدانية على شركات الصناعة التحويلية العامة في سورية. مجلة جامعة تشرين، العلوم الاقتصادية والقانونية، 43(3)، 299-322، (2021).

المرجع باللغة الانجليزية:

- [14] Abdurrahman, Givan, B., Amalia, R., Riesmiyantiningtias, N., Kusuma, A. B., & Putra, A. S. Implementation of the Balanced Scorecard as a measuring tool for company performance: Case Study at PT. ARS Maju Sentosa. *International Journal of Educational Research & Social Sciences*, 3(2), 1049-1058, (2022).
- [15] Abueid, R., Rehman, S. U., & Nguyen, N. T. The impact of balanced scorecard in estimating the performance of banks in Palestine. *EuroMed Journal of Business*, Emerald Publishing Limited, 18(1), 34-45, (2022).
- [16] Al-Abidi, S. N., Al-sharjabi, A. M., & Ameen, A. A. Evaluation Strategic Performance in Yemen's Public Universities from the Point of View of Experts. *Natural Sciences Publishing: Information Sciences Letters*, 12(4), 1927-1943, (2023). <http://dx.doi.org/10.18576/isl/120417>.
- [17] Al-Anqoudi, Y., Al-Hamadani, A., Al-Badawi, M., & Hedjam, R. Using Machine Learning in Business Process Re-Engineering, big data and cognitive computing. *Multidisciplinary Digital Publishing Institute (MDPI)*, 5(4), 61, (2021). <https://doi.org/10.3390/bdcc5040061>.
- [18] Al-Fawaer, M., Ridha. M. B., & Yousif. A. S. H. An investigation into the Relationship between Business Processes Re-engineering (BPR) and Employees' Performance: An empirical study at the Jordanian public shareholding companies. *Review of Applied Socio- Economic Research*, 17(1), 5-17, (2019). <http://www.reaser.eu>.
- [19] Alhawamdeh. T. The Impact of Business Process Reengineering on Cost Reduction of International Business Operating in the Middle East. *Journal of Asian Finance, Economics, and Business*, 8(10), 87-95, (2021). <https://doi:10.13106/jafeb.2021.vol8.no10.0087>.
- [20] Al-Hosaini, F. F., Ali, B. J. A., Baadhem, A. M., Jawabreh, O., & Atta, A. A. B. The Impact of the Balanced Scorecard (BSC) Non-Financial Perspectives on the Financial Performance of Private Universities. *Natural Sciences Publishing: Information Sciences Letters*, 12(8), 2903-2913, (2023). <http://dx.doi.org/10.18576/isl/120901>.
- [21] Al-Omush, A. M., Mansour, D. M. A., & Hannon, A. M. T. Impact of Balanced Scorecard on Value Chain and Financial Performance in the Jordanian Industrial Companies. *Natural Sciences Publishing: Information Sciences Letters*, 12(8), 2533-2543, (2023). <http://dx.doi.org/10.18576/isl/120810>.
- [22] Al-Sharjabi, A. M., Al-Dhobaibi, A. A. M., & Al-Abidi, S. N. Strategic Intelligence and its Impact on Knowledge Management Governance: a Field Study on the University of Science & Technology-Yemen . *Natural Sciences Publishing: Journal of Statistics Applications & Probability*, 13(1), 323-337, (2023). <http://dx.doi.org/10.18576/jsap/130122>.
- [23] Bhaskar. H. L. Business Process Reengineering: A Process Based Management Tool. *Serbian Journal of Management*, 13(1), 63-87, (2018). <https://doi.org/10.5937/sjm13-13188>.
- [24] Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. *Multivariate Data Analysis*. Pearson Prentice Hall, United States, (2010).
- [25] Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. *Multivariate Data Analysis*. Eighth Edition, Cengage Learning, EMEA, Hampshire, United Kingdom, (2019).
- [26] Harika, A., Kumar, M. S., Natarajan, V. A., & Kallam, S. Business Process Reengineering: Issues and Challenges. *RewearchGate*. 363-382, (2021). https://doi.org/10.1007/978-981-15-6707-0_35.
- [27] Hashem, G. Organizational enablers of business process reengineering implementation - An empirical study on the service sector. *International Journal of Productivity and Performance Management*, Emerald Publishing Limited, 69(2), 321-343, (2020). <https://doi.org/10.1108/IJPPM-11-2018-0383>.
- [28] Imperial, E. *Business Process Re-engineering*. Business Transformation Office – MERALCO, Toronto, Ontario, Canada, (2015).
- [29] Kamau, F. J. W., Rotich, G., & Ogollah, K. O. Business Process Reengineering and Service Deliver In Huduma Centers In Kenya. *European Journal of Business and Strategic Management*, 7(4), 49-61, (2022).

- [30] Kutner, M. H., Nachtsheim, C. J., Neter, J., & Li, W. Applied linear regression models, McGraw-Hill/Irwin, (Vol. 4) (2005).
- [31] Njuguna. A. W., & Wanjohi. P. Effect of Business Process Re-engineering on Performance of Agro-Processing Firms in Nairobi City County. *The Strategy Journals of Business & change Management*, 8(4), 33-54, (2021).
- [32] Olajide, O. T., & Idowu. O. O. Effects of Business Process Reengineering on Organisational Performance in the Food and Beverage Industry in Nigeria. *Journal of Business and Management Research*, 3(1), 57-74, (2020). <https://doi.org/10.3126/jbmr.v3i1.32029>.
- [33] Onger, R. N., Magutu, P. O., & Litondo. K. The Business Process Re-Engineering Strategy: It's Impact on the Performance of Companies Manufacturing Food in Kenya. *European Journal of Business and Management Research*, 5(5), (2020). <http://dx.doi.org/10.24018/ejbmr.2020.5.5.576>.
- [34] Quesado, P., Marques, S., Silva, R., & Ribeiro, A. The Balanced Scorecard as a Strategic Management Tool in the Textile Sector. *Journal of Administrative Sciences, Multidisciplinary Digital Publishing Institute (MDPI)*, 12(1),38, (2022). <https://doi.org/10.3390/admsci12010038>.
- [35] Riyanto, a., Ina, P., Yunizar, & Azis, Y. Reengineering support for competitive advantage through organizational basis, information and communication technology: a literature review. *Problems and Perspectives in Management*, 16(3), 464-476, (2018). <https://orcid.org/0000-0002-1781-7573>.
- [36] Sarigul, S. S., & Coskun, A. Balanced Scorecard (BSC) As A Strategic Performance Management Tool: Application in Multinational Bank. *R&S – Research Studies Anatolia Journal*, 4(2),115-129, (2021). <https://doi.org/10.33723/rs.889459>.
- [37] Tirtayasa, Y., & Imaroh, T. S. Performance Measurement and Business Strategy Through Balance Scorecard Approach and SWOT analysis (Study AT PT. Inti Nusa Permata). *Dinasti International Journal of Management science*, 3(1), 134-140, (2021). <https://doi.org/10.31933/dijms.v3i1>.
- [38] Tuan, T. T. The Impact of Balanced Scorecard on Performance: The Case of Vietnamese Commercial Banks. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(1), 71-79, (2020). <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no1.71>.
- [39] Victoria, N. O. Business Process Reengineering and Organizational Performance of Commercial Banks In Rivers State. *Academic Journal of Marketing and Management Science*, 9(2), 99-112, (2023).
- [40] Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. Strategic Management and Business Policy. 12 end, New Jersey, Pearson Education, Inc., Prentice Hall, United States, (2012).
- [41] Yassine, F.L.Y.A. The effect of business process re-engineering on organizational capabilities: Evidence from five-star hotels. *Academy of Strategic Management Journal*, 21(4), 1-10, (2022).