

التحالف الاستراتيجي وأثره في إعادة هندسة العمليات

الدور المعدل لجودة حياة العمل في الشركات الاستخراجية والتعدينية الأردنية

أ.د. شاكر جار الله الخشالي**

سوسن عاطف القدومي*

تاريخ قبول البحث: 2021/11/21م

تاريخ وصول البحث: 2021/9/15م

الملخص

هدفت الدراسة التعرف إلى أثر التحالف الاستراتيجي في إعادة هندسة العمليات والدور المعدل لجودة حياة العمل في الشركات الاستخراجية والتعدينية الأردنية. تم قياس التحالف الاستراتيجي من خلال أربعة أبعاد هي: تشكيل التحالف، التطابق الاستراتيجي، والتكيف، والاستعداد للتعلم، وتم قياس إعادة هندسة العمليات من خلال أربعة أبعاد هي: تحليل العمليات، وتصميم العمليات، وتنفيذ العمليات، ومتابعة العمليات. استهدفت الدراسة المديرين في المستويات العليا والوسطى في الشركات الاستخراجية والتعدينية الأردنية والبالغ عددهم (347) مديراً، وأجريت الدراسة على عينة طبقية تناسبية بلغت (196) مديراً، تم جمع البيانات اللازمة منهم عن طريق استبانة تم تطويرها لهذا الغرض، كما استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الكمي.

توصلت الدراسة إلى وجود مستويات متوسطة لمتغيرات الدراسة الثلاثة، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية للتحالف الاستراتيجي في إعادة هندسة العمليات في الشركات الاستخراجية والتعدينية الأردنية، وأن هناك أثر ذي دلالة إحصائية لكل بعد من أبعاد التحالف الاستراتيجي في إعادة هندسة العمليات، وأن هناك دوراً معنوياً لجودة حياة العمل في أثر التحالف الاستراتيجي في إعادة هندسة العمليات في الشركات الاستخراجية والتعدينية الأردنية.

*باحثة.

**أستاذ، قسم الإدارة، كلية المال والأعمال، جامعة العلوم الإسلامية العالمية.

أوصت الدراسة بإشراك المديرين في الشركات الاستخراجية والتعدينية الأردنية باتخاذ القرارات التي تتعلق باختيار الشريك الاستراتيجي المناسب لتكون هنالك علاقة تعاون تشمل كافة الأنشطة التطويرية من أجل تقوية العلاقة مع المستهلك والمورد وذوي الصلة، وإيلاء اهتمام أكبر لفريق تصميم العمليات، عن طريق ضمان تدفق العمل هذا إذا كانت المنظمة ترغب بالتميز والبقاء في المنافسة، لأن عجلة التطور في استمرار دائم والتطلع نحو المستقبل. الكلمات المفتاحية: التحالف الاستراتيجي، إعادة هندسة العمليات، جودة حياة العمل، الشركات الاستخراجية والتعدينية، الأردن.

Strategic Alliance and its Impact on Process Re-engineering: The Moderating Role of Quality of Work Life at Jordanian Mining and Extraction Companies

Abstract

The study aimed to identify the impact of strategic alliance on process re-engineering and the moderating role of quality of work life at Jordanian mining and extraction companies. The strategic alliance was measured through four dimensions: alliance formation, strategic congruence, adaptation and willingness to learn, and process re-engineering was measured through four dimensions: process analysis, process design, process implementation and process follow-up. The study targeted managers at the upper and middle levels at Jordanian extractive and mining companies, which numbered (347). The study was conducted on a stratified proportional sample of (196) managers. The necessary data were collected from them through a questionnaire developed for this purpose. The study also used the quantitative descriptive method.

The study revealed that there are medium levels for the three study variables, and there is a statistically significant impact of strategic alliance on re-engineering process at Jordanian mining and extraction companies, and that there is a statistically significant impact for each dimension of strategic alliance on re-engineering process, and there is a significant role for quality of work life in the impact of strategic alliance on re-engineering process at Jordanian mining and extraction companies.

The study recommended the involvement of managers in Jordanian extractive and mining companies in making decisions related to choosing the appropriate strategic partner, so that there is a cooperative relationship that includes all development activities in order to strengthen the relationship with the consumer, supplier and related parties, and to give greater attention to the process design team, by ensuring this work flow if it is the organization desires excellence and survival in competition, because the wheel of development is in constant continuity and looking towards the future.

Key Words: Strategic Alliance, Process Re-engineering, Quality of Work Life, Mining and Extraction Companies, Jordan.

1. المقدمة

يعدّ موضوع التحالفات الاستراتيجية من الموضوعات التي شغلت اهتمام الباحثين والمفكرين ومنظمات الأعمال، وذلك لما شهدته المنظمات المعاصرة من جملة من التغيرات والتحولات السريعة والأزمات خلال العقود الأخيرة والتي أدت إلى تدهور الأوضاع المالية والإدارية وإفلاس العديد من المنظمات العملاقة، الأمر الذي جعلها تهتم بتطوير مناهج وأساليب وأدوات تمكنها من التعامل مع هذه الأزمات بطرق أكثر نجاعة.

لمواجهة التحديات والمتغيرات الجديدة لم تعد منظمات الأعمال الحديثة تعتمد على الأفراد بقدراتها الانتاجية والتسويقية، وهذا راجع لارتفاع حدة المنافسة من جهة، وزيادة التخصص في مجالات النشاط

ابتداء بالتوريد والتمويل ومروراً بالانتاج وانتهاء بالتسويق وايصال المنتج للمستهلك، وهي عمليات كانت المنظمة قديماً تقوم بها بمفردها عندما كانت صغيرة ونشاطها محدود وأسواقها ضيقة. لمواكبة التغيرات البيئية تسعى المنظمات لإحداث نوع من التغيير الاستراتيجي المعتمد على استخدام أحدث الأدوات والأساليب في مجال الإدارة وإعداد البرامج اللازمة لإحداث هذا التغيير بما يمكنها من مواكبة التطورات على الساحة العالمية.

من أهم أدوات التغيير الاستراتيجي التي تسعى المنظمات حالياً إلى تطبيقها بفعالية ونجاح منهج إعادة هندسة عمليات أعمالها Business Processes Reengineering ، ويتم تدعيم هذا الأسلوب بعدد من الوسائل الاستراتيجية المساعدة مثل المقارنة المرجعية، وقياس رضا العملاء، وإدارة الجودة الشاملة، وبناء فرق عمل مكونة من مجالات وظيفية مختلفة.

2. مشكلة الدراسة وأسئلتها

تواجه الشركات الاستخراجية والتعدينية الأردنية تحديات تنافسية كبيرة والعديد من المخاطر ناتجة عن بيئة الأعمال الشديدة التغير، وعدم السيطرة على عواملها البيئية المحفوفة بالمخاطر غير المتوقعة، والتي تهددها في المحافظة على ميزتها التنافسية، وقدرتها على الإستدامة في منافسة المنظمات الأخرى، ويزعزع مكانتها التنافسية، مما يتطلب منها إيجاد أساليب ومناهج مرنة وذكية للتكيف مع هذه التغيرات البيئية والقدرة على إستشراف المخاطر وتوقعها والإستعداد والتهيؤ لها قبل وقوعها لتقليل الخسائر والأضرار في حالة حدوثها، مما يؤدي إلى فقدان مركزها أو الخروج من بيئة الأعمال.

تقوم الشركات الاستخراجية والتعدينية الأردنية بتصميم عملياتها وذلك اعتماداً على طبيعة عملها وما تمتلك من موارد مادية وبشرية، ولكن بعد دخولها في شراكات مع شركات أخرى، فإن ذلك يستدعي منها الكثير من التنسيق من أجل الوصول إلى أعلى مستويات التكامل والتطابق، والذي يفرض عليها إعادة النظر في تصميم عملياتها وخاصة تلك التي تكون أكثر ارتباطاً بالخليف. أن شعور العاملين في هذه الشركات بوجود مناخ عمل جيد مادياً ومعنوياً من المفترض أن ينعكس إيجابياً بتسهيل إعادة تصميم عملياتها لتحقيق التكيف والانسجام مع الشركاء.

بناءً على ما سبق ستركز هذه الدراسة على مفهوم إعادة هندسة العمليات للشركات الاستخراجية والتعدينية الأردنية، وبالاعتماد على التحالف الاستراتيجي، وتحديد الدور الذي يمكن أن تلعبه جودة حياة العمل في أثر التحالف الاستراتيجي في إعادة هندسة العمليات، وعليه يمكن تحديد مشكلة الدراسة بالسؤال التالي:

ما أثر التحالف الاستراتيجي في إعادة هندسة العمليات، وما دور جودة حياة العمل في هذا الأثر في الشركات الاستخراجية والتعدينية الأردنية؟

استناداً إلى السؤال الرئيس يمكن تحديد الاسئلة الفرعية الآتية:

1. ما مستوى توافر أبعاد التحالف الاستراتيجي، وإعادة هندسة العمليات، وجودة حياة العمل في الشركات الاستخراجية والتعدينية الأردنية؟

2. ما أثر التحالف الاستراتيجي في إعادة هندسة العمليات في الشركات الاستخراجية والتعدينية الأردنية؟

3. أهمية الدراسة

تأتي أهمية الدراسة في جانبين، وهما:

- الجانب العلمي:

تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية المتغيرات التي تضمونها، حيث يعدّ التحالف الاستراتيجي من المواضيع المهمة والتي يجب تسليط الضوء عليها، لما لها من دور في مساعدة المنظمات في تحقيق أهدافها الاستراتيجية وفي قدرتها على البقاء والإستمرار. كما يعدّ مفهوم إعادة هندسة العمليات من المواضيع الإدارية الحديثة في مجال الأعمال، والذي كثيراً ما يستهوي الباحثين للدراسة.

لذا يأمل الباحثان أن تكون هذه الدراسة إضافة نوعية تعمل على إثراء المعرفة في مجال متغيراتها (التحالف الاستراتيجي، وإعادة هندسة العمليات، وجودة حياة العمل)، والمساهمة في سد شيئاً من النقص في المكتبة العربية في هذا المجال.

- الجانب التطبيقي:

تتمثل الأهمية التطبيقية للدراسة في مدى استفادة الإدارات في الشركات الاستخراجية والتعدينية الأردنية من النتائج التي ستتوصل إليها، فيما يتعلق بمفهوم التحالف الاستراتيجي، وإعادة هندسة العمليات، وجودة حياة العمل لهذه الشركات.

كما تأتي أهمية الدراسة من أهمية القطاع الذي ستطبق فيه، حيث يعدّ الصناعات التعدينية من القطاعات الاقتصادية الواعدة في المملكة الأردنية الهاشمية، من حيث إسهاماته في التنمية الاقتصادية، فإن هذه الدراسة ستقدم مقترحات وتوصيات من شأنها حث الشركات التركيز على التحالف الاستراتيجي والذي من شأنه أن يركز على إعادة هندسة العمليات ويسهم في استغلال الفرص ويعزز الميزة التنافسية لدى شركات الاستخراجية والتعدينية الأردنية.

4. أهداف الدراسة

1. التعرف إلى مستوى توافر أبعاد التحالف الاستراتيجي، وإعادة هندسة العمليات، وجودة حياة العمل في الشركات الاستخراجية والتعدينية الأردنية.

2. التعرف إلى أثر التحالف الاستراتيجي في إعادة هندسة العمليات في الشركات الاستخراجية والتعدينية الأردنية.

3. التعرف إلى أثر التحالف الاستراتيجي في إعادة هندسة العمليات، ودور جودة حياة العمل في هذا الأثر.

5. فرضيات الدراسة

اعتماداً على اسئلة الدراسة يمكن تحديد الفرضيات بالشكل الآتي:

الفرضية الرئيسة الاولى:

Ho1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتحالف الاستراتيجي بأبعاده (تشكيل التحالف، والتطابق الاستراتيجي، والتكيف، والاستعداد للتعليم) في إعادة هندسة العمليات بأبعادها مجتمعة في الشركات الاستخراجية والتعدينية الأردنية.

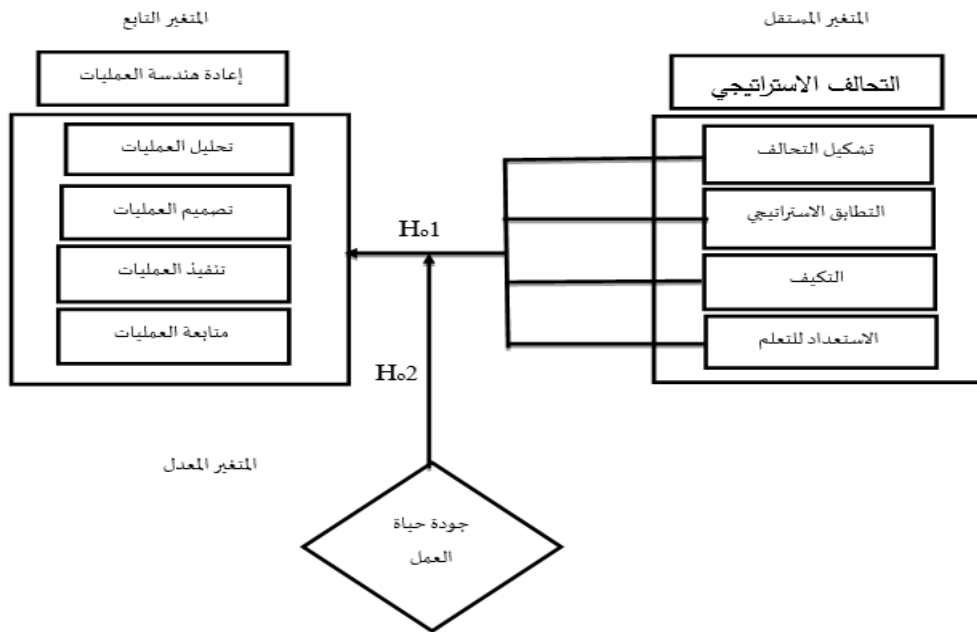
الفرضية الرئيسة الثانية:

Ho2: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لجودة حياة العمل في أثر التحالف الاستراتيجي بأبعاده (تشكيل التحالف، والتطابق الاستراتيجي، والتكيف، والاستعداد للتعليم) في إعادة هندسة العمليات في الشركات الاستخراجية والتعدينية الأردنية.

6. أنموذج الدراسة

يوضح الشكل (1) أنموذج الدراسة والمتضمن متغيراتها وأبعادها، بالإضافة إلى المراجع التي تم الاعتماد عليها

الشكل (1)



المصدر: تصميم الباحثين بالاعتماد على المراجع الآتية:

المتغير المستقل: (الدوري وصالح، 2009؛ وديع، 2004؛ Schreiner et al., 2009؛ Dadfar et al., 2014)

المتغير التابع: (الحميدي وآخرون، 2016؛ Farag, 2009؛ Abu Amsha, 2011)

المتغير المعدل: (ماضي، 2016؛ السالم، 2014)

7. التعريفات المفاهيمية والاجرائية

- التحالف الاستراتيجي **Strategic Alliance**: يشير إلى اتفاق بين شركة أو مجموعة من الشركات الاستخراجية والتعدينية الأردنية مع شركة أخرى للتعاون في عملية التصنيع أو التطوير أو بيع المنتجات أو غيرها من أهداف العمل.
- تشكيل التحالف **Alliance Formation**: هو عبارة عن عملية متواصلة تركز فيها الشركات الاستخراجية والتعدينية الأردنية على شبكة من العلاقات تضم مجموعات تتشارك بنفس المبادئ والقيم وغالبًا ما يكون الهدف من بناء تحالف ما تحقيق هدف مشترك أو تنفيذ حملة محددة.
- التطابق الاستراتيجي **Strategic Congruence**: هو ربط الأهداف الاستراتيجية للشركات الاستخراجية والتعدينية الأردنية بأهداف كل نشاط أو وظيفة فيها، ثم العمل على تعزيز هذه الروابط بما يخدم التحالف الاستراتيجي بحيث يشمل التطابق طريقة الاتصال والتعاون بين مختلف الأنشطة.
- التكيف **Openness**: دمج المعتقدات الموجودة في الشركات الاستخراجية والتعدينية الأردنية بحيث أن يكون لديها الحرية في التعبير عن وجهات نظرها، والاعتراف بقيمة معرفة الآخرين، وقيام الشركات بتغيير نفسها لتتلائم مع الظروف الجديدة.
- الاستعداد للتعليم **Willingness to Learn**: أن تعمل الإدارات في الشركات الاستخراجية والتعدينية الأردنية على اكتساب المعرفة والمهارات العقلية الأساسية التي ستجعل المتعلم قادراً على الاستفادة من التعليم إلى أقصى حد ممكن.
- إعادة هندسة العمليات **Reengineering Process**: إعادة التصميم للعمليات الإدارية بشكل شامل في جميع الوحدات في الشركات الاستخراجية والتعدينية الأردنية بما يفضي إلى دقة وسرعة وكفاءة وفعالية في الأداء وتقديم مخرجات تنال رضا المستفيدين.
- تحليل العمليات **Process Analysis**: تشير إلى العملية التي يتم من خلالها اتباع الخطوات التي تم تحديدها في خطة تحسين العمليات والتي يتم استخدامها لتحديد التحسينات الضرورية المطلوبة في خطة الشركات الاستخراجية والتعدينية الأردنية من وجهة نظر تنظيمية وفنية على حد سواء.
- تصميم العمليات **Process Design**: الوسيلة التي يتم بواسطتها تحديد العمليات في الشركات الاستخراجية والتعدينية الأردنية؛ فهي مزيج معين من المكائن والعاملين وطرائق العمل والموارد والأدوات والعوامل البيئية التي تقوم جميعاً بتحويل المدخلات إلى مخرجات.
- تنفيذ العمليات **Carry out operations**: عبارة عن النشاط الذي يتم من خلاله تنفيذ خطة أو قرار أو فكرة أو سياسة أو نموذج لتحقيق الأهداف المرجوة في الشركات الاستخراجية والتعدينية الأردنية، من خلال تحديد من سيتكفل بالتنفيذ، وما هي الموارد المعطاة له، وكيف ستقيم الخطة، وتعليمات إعداد التقارير.

- متابعة العمليات **Process Follow up**: إنها وسيلة للتنظيم، وتحقيق الرفعة في الشركات الاستخراجية والتعدينية الأردنية من أجل زيادة في فعاليتها، كما أرادها أصحابها عند نشأتها، بشرط أن تكون هذه المراقبة شاملة للتوجيه والإشراف، والسعي لتحقيق التقدم والارتقاء، وليس لتسجيل الأخطاء على الناس وصبغ الموضوع بصبغة شخصية فقط.

- جودة حياة العمل **Quality of Work Life**: هي إعطاء العاملين في الشركات الاستخراجية والتعدينية الأردنية الفرصة لاتخاذ القرارات الخاصة بوظائفهم وتصميم أماكن عملهم وما يحتاجونه لتصنيع منتج ما أو تقديم خدمات بصورة فعالة. بحيث تتطلب من المديرين في إدارة الشركات الاهتمام بمعاملة المرؤوسين والعناية بهم بكل احترام وتبجيل حيث ينصب تركيزها على العاملين وإدارة عمليات الأعمال معاً.

8. الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات في البيئة العربية

دراسة (Al-Fatafta and Alkshali (2020 بعنوان:

The impact of strategic alliances on organizational excellence in Jordanian pharmaceutical manufacturing companies.

أثر التحالفات الاستراتيجية في التميز المنظمي في شركات صناعة الأدوية الأردنية.

هدفت الدراسة التعرف إلى أثر التحالفات الاستراتيجية في التميز المنظمي لشركات صناعة الأدوية الأردنية. تكون مجتمع الدراسة من (299) مديراً في الوظائف الإدارية العليا في هذه الشركات. استند الباحثان إلى أربعة أبعاد للتحالف الاستراتيجي وهي: الإطار المؤسسي، وتكلفة التحالف، وميزة الموارد، والخبرة التحالفية. استخدمت الدراسة العينة الطبقية المناسبة لغايات تمثيل مجتمع الدراسة، وتم اعتماد عينة وزعت عليها (200) استبانة استرجع منها (169) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي. توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها وجود مستويات عالية لأبعاد التحالف الاستراتيجي، ومستويات عالية للتميز المنظمي، كما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتحالفات الاستراتيجية في التميز المنظمي.

دراسة الهبارنة وآخرون (2020) بعنوان: القيادة التحويلية وأثرها في الأداء الاستراتيجي، الدور

المعدل لجودة حياة العمل: دراسة تطبيقية في دائرة الجمارك الأردنية، المملكة الأردنية الهاشمية

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر القيادة التحويلية في الأداء الاستراتيجي في دائرة الجمارك الأردنية. لتحقيق هدف الدراسة تم بناء نموذج يعكس أثر القيادة التحويلية والمتمثلة بأبعادها (الاعتبارات الفردية، والاستشارة الفكرية، والتأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي)، في جودة حياة العمل بأبعادها (نوعية العلاقات الاجتماعية، ونوعية منظمة العمل، وإمكانية الإنجاز والتطور المهني، والتوافق بين ساعات العمل وحياة العمل). تم قياس متغيرات الدراسة من خلال استبانة وزعت على جميع المديرين في المستويات الإدارية العليا والوسطى، وبلغ حجم العينة (195) مديراً. اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي.

توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية (الاعتبارات الفردية، والاستثارة الفكرية، والتأثير المثالي، والتحفيز الالهامي) في الأداء الاستراتيجي (محور المالية، ومحور العملاء، ومحور العمليات، والتعلم، والنمو) في دائرة الجمارك الأردنية.

دراسة سي حايف وآخرون (2019) بعنوان: دور إعادة هندسة العمليات في اكتساب الأسبقيات التنافسية- دراسة حالة مؤسسات قطاع الطحن بولاية بسكرة، في الجمهورية الجزائرية.

هدفت الدراسة إلى اختبار دور إعادة هندسة العمليات كأحد أبرز الأساليب الإدارية الحديثة في اكتساب الأسبقيات التنافسية. أجريت على عينة من أهم المؤسسات الجزائرية وفي أهم القطاعات (قطاع الطحن)، حيث تم اختيار مجموعة من مؤسسات قطاع الطحن التي وقع عليها الاختيار وعددها (8) من مجموع (16) مؤسسة عاملة في القطاع، وتم توزيع أداة الدراسة على الكوادر العاملة كافة في هذه المؤسسات وعددهم (71) فرداً، وتم استرجاع (67) استبانة. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية وأثر ذي دلالة إحصائية لكل بعد من أبعاد إعادة هندسة العمليات (الإجرائي، والبشري، والتكنولوجي) في اكتساب الأسبقيات التنافسية (تحسين مستوى الجودة، وتشجيع الإبداع، والسيطرة على التكاليف، والتحكم في عامل الوقت، وتحقيق المرونة في الفعل ورد الفعل تجاه الأحداث).

ثانياً: الدراسات في البيئة الأجنبية

دراسة (Tarigan et al. (2020 بعنوان:

Corporate social responsibility, job pursuit intention, quality of worklife and employee performance: Case study from Indonesi controversial industry

المسؤولية الاجتماعية للشركات، ونية السعي للوظيفة، ونوعية أداء حياة العمل والموظف: دراسة حالة من صناعة إندونيسية مثيرة للجدل

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار ما إذا كان يمكن للشركات في الصناعات الإندونيسية المثيرة للجدل الاعتماد على ممارسات المسؤولية الاجتماعية لتحسين نية السعي وراء العمل للموظفين المحتملين، والتي تؤدي إلى جودة حياة عمل أعلى وأداء أفضل لموظفيها، المنهجية المتبعة كانت من خلال استهداف المستجيبين وهم المتدربون وموظفون ومشرفون في (42) من الشركات الإندونيسية. توصل الباحثون إلى النتائج والتي تتضمن أن الموظفين المحتملين لديهم أعلى نية للانضمام وقبول عرض عمل من شركات ذات مستوى أعلى من ممارسات المسؤولية الاجتماعية، حيث ثبت أن لها تأثيراً إيجابياً في جودة حياة العمل للموظفين. وتم التركيز على النتيجة الرئيسية للدراسة وهي التي تكشف أن المسؤولية الاجتماعية للشركات تؤثر أيضاً في أداء الموظفين بشكل مباشر وغير مباشر، من خلال جودة العمل العظمى.

دراسة (Khan et al. (2020 بعنوان:

Analyzing the e-ects of tactical dependence for business process reengineering and optimization/ Bangladesh

تحليل آثار التبعية التكتيكية لإعادة هندسة العمليات وتحسين الاجراءات/ بنغلادش
يعدّ تنفيذ إعادة هندسة العمليات التجارية والتصنيعية أمرًا صعبًا، ويشكل تحديًا للقضايا الرئيسية، مثل قضايا الاعتماد بين وظائف العملية أثناء مرحلة التنفيذ والتي يمكن ان تكون السبب الرئيس لارتفاع معدل فشل إعادة هندسة العمليات. إن عدم الكفاءة في تحديد الاعتماد يجعل منهجيات إعادة هندسة العمليات التجارية ثابتة للأعمال الحديثة، ولهبالك عملية التصنيع. هدفت الدراسة لاستخدام منهج إعادة هندسة العمليات الجديدة التي تدمج عملية الاعتماد المتبادل لتحديد قضايا التبعية. طريقة جسر الملك حسين هي عملية إعادة هندسة هجينة كمنهج لتحديد قضايا الاعتماد قبل تنفيذ التغييرات؛ وبالتالي تقلل بشكل كبير من معدل الفشل في تنفيذ إعادة هندسة العمليات التجارية. تم تنفيذ طريقة جسر الملك حسين في منظمة لتصنيع الأقمشة في بنغلاديش. تم رسم الخرائط والتحقق من العملية واكتملت باستخدام حزمة محاكاة Witness Horizon 22.5.

قامت الدراسة الحالة بالتحقيق في عملية إنتاج النسيج وتحديد قضايا التبعية بين كل وظيفة واقتراح تغييرات لتحسين العملية. أظهرت النتائج تحسنًا كبيرًا في كفاءة الإنتاج والعمليات والمخرجات.
دراسة (Yang et al. (2019 بعنوان:

How do an alliance firm's strategic orientations drive its knowledge acquisition? Evidence from Sino-foreign alliance partnership

كيف توجه التوجهات الاستراتيجية شركة التحالف لاكتساب المعرفة؟ دليل من شراكة التحالف الصينية الأجنبية.

هدفت هذه الدراسة إلى التحقيق في كيفية تأثير التوجه الاستراتيجي للشركات الصينية على اكتساب المعرفة من تحالفها الأجنبي مع الشركاء من خلال آليات الحوكمة المستخدمة في شراكة التحالف الصيني الأجنبي. تمت منهجية الدراسة من خلال طرح نموذج متكامل يربط بين التوجهات الاستراتيجية للشركات (ريادة الأعمال، وتوجهات السوق)، وآلية الحوكمة (ضوابط العقود، والثقة)، واكتساب المعرفة معًا. شملت عينة الدراسة (198) شركة صينية مشاركة في تحالفات صينية أجنبية من أجل اختبار النموذج المفاهيمي. أشارت نتائج الدراسة بالنسبة لشركات التحالف الموجهة لريادة الأعمال على المستوى المعتدل للعقد، والمستوى العالي من الثقة بأنهما أكثر الاستخدامات كفاءة للتحكم بآليات اكتساب المعرفة للشركات الصينية. بالمقارنة مع شركات التحالف الموجهة نحو السوق، فإن كلا من آليات التحكم في العقود، والثقة يجب استخدامها على المستوى المتوسط لتحقيق أقصى قدر من اكتساب المعرفة من شركائها الأجانب.

9. الإطار النظري

1.9 مفهوم التحالف الاستراتيجي

تعد التحالفات الاستراتيجية من التوجهات المعاصرة في بيئة منظمات الاعمال، فهي من المفاهيم الحديثة، كما تعد التحالفات الاستراتيجية من اهم الاستراتيجيات التي يمكن للمنظمات تبنيها للانتقال إلى الأعمال الدولية، إذ يمكن من خلالها تجاوز العديد من المشاكل التي يمكن ان تديرها استراتيجيات الانتقال الاخرى، فضلاً عن أنها وسيلة هامة لتحقيق المزيد من العوائد من خلال الشراكات الاستراتيجية مع أطراف أجنبية لها سمعتها وخبرتها وقدرتها المالية (الدوري وصالح، 2009، 141-142).

يشير هلال (2014، 26) إلى التحالف بأنه العلاقة التي تنشأ مع المنظمات والتي تختلف في طبيعتها، ولكنها تتطابق جزئياً في أهدافها، فهي علاقة تنطوي على الملكية، تمتلك المنظمات في الاتحاد موارد وامكانات غير متوافرة عند البعض الآخر. غالباً ما يكون حجم التحالف كبيراً يتجاوز الاثنين او أكثر، ويطلق على هذه التحالفات تحالفات استراتيجية Strategic Alliances، ويقصد بها أنها العلاقة الرسمية بين طرفين أو أكثر بغرض متابعة مجموعة من الأعمال المطلوبة، أو إتمام الأعمال المطلوبة في الوقت المحدد، أو لتلبية الاعمال التي لها حاجة ماسة والتي لاتزال المنظمات تعتمد عليها.

يعرف Dadfar et al. (2014، 816) التحالف الاستراتيجي بأنه اتفاقية تعاون بين شركتين مستقلتين لأجل تحسين كفاءة الأداء على المدى الطويل، وتؤدي إلى التسويق والبحث والتطوير المشترك وغيرها من العلاقات بين المنظمات. من جهة أخرى يذكر سادلر (2008، 203) بأن التحالف الاستراتيجي هو اتفاق بين شركتين أو أكثر على الاشتراك في التكنولوجيا أو الموارد لتحقيق منافعهم المشتركة.

ان للتحالفات الاستراتيجية أهمية بالغة من خلال مساعدة المنظمات على الدخول إلى أسواق جديدة من خلال تطوير تكنولوجيا جديدة وفعالة لا يمكن لأحد الوصول لها، فضلاً عن مشاركة المخاطر، إذ إن التحالف الاستراتيجي يتيح للمنظمات إمكانية مشاركة المخاطر مع المنظمات الاخرى والتقليل منها والمساعدة على مواجهتها بآليات وطرق مختلفة. يتيح التحالف الاستراتيجي إمكانية مشاركة المعرفة والخبرات مع المنظمات الأخرى، إذا استطاعت المنظمة المتحالفة من نقل خبراتها وقدراتها إلى المنظمة الأخرى، وكذلك الحصول على معارف وخبرات من المنظمة المتحالفة معها، الأمر الذي يزيد من فاعلية عملياتها التشغيلية، ويزيد من نجاح أدائها على المدى الطويل، كما يساعد التحالف الاستراتيجي على تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات من خلال الميزات التي يمكن أن يقدمها التحالف الاستراتيجي للأطراف المتحالفة على المدى الطويل (Soares, 2007, 18).

تلجأ المنظمات للتحالف مع منظمات أخرى عموماً من أجل الحصول على موارد معينة أو مهارات معينة لم تكن متوفرة لديها، فالتحالف عبارة عن التزام متبادل، ومحدود، وتدرجي، وقابل للتراجع، من أجل تحسين الأداء وتكوين ميزة تنافسية قوية بين طرفين أو أكثر، من ميزة التحالف أنه غير نهائي على العكس ما يحصل في حالة الاندماج والاستحواذ، حيث تمثل استراتيجية التحالف حلاً وسطاً بين

الاقتناء والنمو الداخلي، ويأخذ التحالف عموماً شكل منظمة مشتركة يتقاسم فيها الأطراف حق القرار بالتساوي (حيرش، 2011، 238).

يستنتج مما سبق أن التحالف الاستراتيجي عبارة عن اتفاقيات الأعمال التي تقوم من خلالها شركتان أو أكثر باختيار نمط من التعاون بينهما، حيث يكون اتفاق بين شركتين أو أكثر من أجل متابعة الأهداف المتفق عليها والالتزام لبقاء المنظمات.

2.9 أبعاد التحالف الاستراتيجي

تناول العديد من المؤلفين والباحثين وعلماء الإدارة أبعاد التحالف الاستراتيجي، حيث إن هناك تفاوتاً نسبياً بين تلك الأبعاد، ولإنجاح عملية التحالف الاستراتيجي لا بد من المرور بعدة مراحل من شأنها إنجاح هذه العملية، وتتمثل هذه المراحل بتشكيل التحالف بعد التدقيق واختيار الشريك الاستراتيجي المناسب الموثوق به، يلي ذلك دراسة التحالف الاستراتيجي من حيث التصميم والوظيفة والملكية، انتهاءً بمرحلة تقييم الإدارة بعد المشاركة والإشراف على النتائج المتحققة من التحالف الاستراتيجي (Schreiner, et al., 2009, 411). أما (Dadfar et al. (2014, 822 فيرى أن التحالف الاستراتيجي عملية مكونة من عدة مراحل وهي: مرحلة البدء، ومرحلة اختار الشريك، ومرحلة تصميم الشراكة، ومرحلة تنفيذ الشراكة، ومرحلة إنهاء الشراكة. في هذه الدراسة اعتمد الباحثان أبعاد التحالف التالية:

1. تشكيل التحالف Alliance Formation

إن تشكيل التحالف هو علاقة تعاون تشمل كافة الأنشطة التطويرية من أجل تقوية العلاقة مع المستهلك والمورد وذوي الصلة من أجل تدعيم الميزة التنافسية (Oslen et al., 2008, 443). توصف مرحلة تشكيل التحالف الاستراتيجي بكونها منظمة وبعيدة كل البعد عن القرارات العشوائية غير المدروسة، فهي تحتاج إلى قرارات متأنية وعقلانية في اختيار الشريك الاستراتيجي المناسب، وتتمثل في استشعار الحاجة إلى التحالف، إذ لا بد وأن يكون هناك حافزاً ومبرراً للتحالف، وبأن التحالف سيكون ذا فائدة للجميع، وتقوم المنظمات ببذل الكثير من الجهد والوقت، وتضطر إلى انفاق الكثير من الأموال للتعرف على المنظمات التي يمكن التكامل معها (Wheelen & Hunger, 2014, 35). يرى هلال (2014، 59) أنه في هذه المرحلة تدرك المنظمة حاجتها إلى التحالف، والعائد المتوقع منه، ويتم إدراك ذلك في أي مستوى إداري أو في أي موقع على سلسلة القيم بالمنظمة.

2. التطابق الاستراتيجي Strategic Congruence

بعد الانتهاء من اتخاذ القرار للدخول في التحالف، تضبط قائمة المنظمات التي بإمكانها المساعدة في عملية التحالف الاستراتيجي، والمهم في هذه المرحلة معرفة قدرات أطراف التحالف ونوعية مساهماتها، لأن النجاح في اختيار الحليف والتعرف الجيد عليه هي أساس المرحلة الموالية. إن التقارب بين طرفي التحالف الاستراتيجي يمكن أن يتم عن طريق الصدفة، أو بواسطة البحث المنتظم، كما أنه عند اختيار

اللجوء إلى استراتيجية التحالف، يتوجب على الحلفاء أو المنظمات الحرص على تنفيذ ثلاثة مهام أساسية هي (بن عزة، 2009، 177):

1. رصد تخصصات الأصول النادرة التي لا تتوفر لديها، والتي هي في أمس الحاجة إليها.
2. معرفة الأصول والموارد التي لا تحتاجها، أو التي لا تريد توفيرها، أو التي بإمكانها توفيرها لدى طرف ثالث بأسعار وتكلفة بسيطة.

3. تجربة القدرة أو جهد التعاون، بمعنى الموازنة بين قدرات أطراف التحالف الاستراتيجي.

3. التكيف Openness

إن التحالف لا يعني الاندماج المؤدي إلى زوال المنظمين و بروز منظمة جديدة، ولا يقصد به الاستحواذ الذي يجعل المنظمة الكبيرة تستحوذ على المنظمة الصغيرة بشكل أو آخر، بل يستخدم التحالف لغرض تجميع القوى لتحقيق الأهداف المشتركة، وعليه فالتحالف يحفظ للمنظمات المتحالفة كيائها. عندما تسيطر الخصومة على أي تحالف، تتفكك الثقة، ويؤدي إلى خصومات تجعل منهما مصدرا للمشكلات، لهذا بمجرد إقامة التحالف العمل على تحديد الفرق والمديرين المسؤولين عن قيادة التحالف والتنسيق فيما بين الأقسام في المنظمين، وذلك يتطلب تعاوناً وثقة متبادلة وتركيزاً على مجال التحالف فقط دون التعدي إلى أمور جانبية (العوضي وبسيوني، 2007، 190).

4. الاستعداد للتعليم Willingness to Learn

يشير Dealtry (2008، 286-292) إلى أن تحالف التعلم هو علاقة تعاون داخلي بين الموظفين والرؤساء بالإضافة إلى علاقة التعاون الخارجي المتعارف عليها، وأن هذه العلاقة الداخلية بين الموظفين والرؤساء تبدأ بالتعلم ثم اكتساب المعلومات وتؤدي إلى تحسين الاداء. من خلال المشاركة في المعرفة المعرفة تستفيد المنظمات المتحالفة من تجربة ومعرفة الحلفاء، فتكتسب المنظمين معارف تكنولوجية، وتجارية وإدارية. بالإضافة إلى المهارات الجديدة (محمد، 2015، 194). إن أهمية التحالف الاستراتيجي تنبع أساساً من أنها تزيد من فرص الاتصال ونقل الخبرات بين المتحالفين، وتزيد من دافعية نقل التعلم، فضلاً عن أنها تعزز قدرات المنظمة على التطبيق العملي للمعرفة (Sroka, 2011, 57).

3.9 مفهوم إعادة هندسة العمليات

تعتبر الهندسة الإدارية أو إعادة هندسة العمليات، أحد المداخل الإدارية الحديثة التي استعانت بها المنظمات لتحسين أدائها في تسعينيات القرن العشرين، ونتيجة لذلك استخدمت العديد من المسميات لوصف هذا المفهوم، ومن أهذه المسميات التي ذكرها الحميدي وآخرون (2016، 46) إعادة تصميم العمليات الأساسية، وتجديد العمليات، وإعادة تصميم العمليات الإدارية، وإعادة الهندسة التنظيمية، وإعادة الهيكلة.

ينظر لجميع العمليات على أنها عملية تحويل المدخلات والمخرجات فكلها تقوم بتحويل الموارد التي تنقسم عادة إلى مرافق وموظفين وتحويل الموارد، وهي خليط من المواد والمعلومات والعملاء، وعدد قليل

من العمليات تنتج فقط المنتجات، حيث إن معظمها ينتج خليطا من السلع أو الخدمات غير الملموسة مثل: وضع السياسات، ووضع القواعد والمعايير الدنيا للخدمات العامة (Dspa, 2015, 14).

يذكر ديسلر (2003، 313) إن الرواد الأوائل في مجال إعادة هندسة العمليات كلا من Michael Hammer و James Champy. من جهته عرف إعادة هندسة العمليات بأنها "إعادة التفكير الأساسية وإعادة التصميم الجذري للعمليات بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة وليست هامشية تدريجية في معايير الأداء الحاكمة مثل: التكلفة، والجودة، والخدمة، والسرعة".

يشير Ellen and Emmons (1998, 201) إلى أن عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية تتطلب من المديرين البدء في إعادة التفكير في كيفية إنجاز العمل، وكيفية تفاعل الأفراد والتكنولوجيا سوية وكيف تتم تركيبة المنظمات الداخلية. فيما يرى Ringim et al. (2012, 3) أن إعادة هندسة العمليات تعدّ منهجا اداريا أساسيا يركز على إنجاز الأعمال بطريقة أفضل لتحقيق التحسين الجذري في الجودة، والسرعة، وخدمة العملاء، وتخفيض التكلفة.

تعني إعادة هندسة العمليات على النطاق الضيق "إعادة تصميم نظم العمل التي تقرر المنظمة الاحتفاظ بها وذلك فيما يتعلق بالمنتجات، وخطوات العمل وذلك بصفة جذرية باستخدام أنظمة المعلومات والتي تشمل جميع أنواع الحاسبات الشخصية وأجهزة الهاتف الذكية وكذلك الشبكات الآلية"، أما إعادة هندسة العمليات على النطاق الواسع فتشير إلى "إعادة التفكير في مدى الحاجة إلى القيام بالعمل من أساسه مقابل الاستغناء عنه" (حافظ، 2010، 9).

مما تقدم يستنتج الباحثان أن إعادة هندسة العمليات تعدّ إحدى المداخل الإدارية الحديثة التي تهدف إلى إحداث تغيير جذري وسريع في منظمات الأعمال، فهي وسيلة تستند إلى المعارف لإحداث تغييرات جوهرية داخل التنظيم، من خلال إعادة التفكير وإعادة البناء وانسيابية التنظيم والعمليات وطرق العمل والعلاقات الخارجية التي من خلالها يتم خلق وتقديم القيمة عن طريق إحداث التغيير الشامل للمنظمة.

4.9 أبعاد إعادة هندسة العمليات

هناك من يرى بأن لإعادة هندسة العمليات مراحل تمر من خلالها، وخطوات يتم تطبيقها في إعادة هندسة العمليات وهي: التصور والرؤية، والإعداد والتحضير، والتشخيص والتحليل الشامل، وإعادة البناء أو التصميم، والتطبيق والتحول (Abu Amsaha, 2011, 58). أما من وجهة نظر (Frag, 2009) فإن إعادة هندسة العمليات تمر بالمرحلة التالية: خلق رؤيا واضحة لإعادة هندسة العمليات، وتشخيص فرص إعادة هندسة العمليات، وتحليل الاداء الحالي للعمليات المراد هندستها، وتحليل الأداء المتوقع بناء للأنموذج الجديد، وتنفيذ وتقويم النتائج، وموازنة النتائج. لاغراض هذه الدراسة تم اعتماد أربعة أبعاد وهي: تحليل العمليات، تصميم العمليات، تنفيذ العمليات، ومتابعة العمليات.

1. تحليل العمليات Process Analysis

هنالك حقيقة وهي ان المسلمات تنص على عدم وجود عمل لا تصاحبه مشكلات، ولكن بطبيعة الحال تختلف وتباين هذه المشكلات فيما بينها، وتختلف أساليب ايجاد الحلول لها، وكذلك تتفاوت إمكانيات القائمين على حلها بحسب سلوكياتهم وشخصياتهم وأنماط تفكيرهم في حل هذه المشكلات، ولا شك أن المدير الذي يمتلك القدرة والمهارة على التحليل سيصل إلى طريقة سليمة وناجحة في إعادة هندسة العمليات باستعمال طرق التفكير المختلفة والتي تمتاز بالعديد من المزايا والاستعمالات اللازمة لهذه العملية (فريد، 2009، 143-145). من وجهة نظر خليل (1998، 132) أن إعادة هندسة العمليات تعنى بالعمليات التي تقوم بها الإدارات والأقسام والوحدات المختلفة، فتعيد هندستها ولا تعيد هندسة الوحدة نفسها، نتيجة هذه المرحلة هو تحديد مجالات التغيير والتحسين والتطوير والتي تصبح الأهداف التي تبتغي المنظمة تحقيقها من إعادة هندسة العمليات، وذلك لتحقيق الهدف الكبير وهو تحسين الاداء الكلي للمنظمة وزيادة فعاليتها. من أهداف عملية إعادة هندسة العمليات التي تتبلور في هذه المرحلة هي: زيادة الإنتاجية عن طريق تحقيق تدفق العمل، وتعظيم العائد من خلال تنفيذ المهام بطرق مبتكرة، وإلغاء المستويات الإدارية والأنشطة الإدارية، والمناصب الإدارية غير الضرورية.

2. تصميم العمليات Process Design

يعدّ التصميم من أكثر الوظائف الإبداعية داخل المنظمة، وضمن برنامج إعادة هندسة العمليات الإدارية، إذ تتطلب عمليات إعادة التصميم من فريق المنظمة التخلي عن بعض الأفكار القديمة والمألوفة والبحث عن الأفكار الجديدة غير المألوفة، هذا إذا كانت المنظمة ترغب بالتميز والبقاء في المنافسة لأن عجلة التطور في استمرار دائم والتطلع نحو المستقبل (Hammer & Champy, 1990, 93). تنطلق عملية التصميم من رسم خرائط توضيحية للعمليات التي تؤديها المنظمة، وإعطاء مسميات لهذه العمليات، ويبي ذلك وضع خرائط تدفق تفصيلية توضح سير كل عملية، ثم يقوم فريق إعادة الهندسة بفحص هذه العمليات كلا على انفراد حتى يتم تحديد العمليات المعيبة وغير الملائمة للتعامل معها لاحقا بالحذف، أو الدمج أو التعديل، ويمكن للمنظمة في هذه المرحلة اللجوء إلى ما يسمى "بالمقارنة المرجعية" Benchmarking والتي تعني مقارنة أداء المنظمة بأداء أقوى المنافسين، من أجل اكتشاف أسرار النجاح والتعامل معها (النتشة، 2009، 41-42؛ السر، 2008، 46-74).

3. تنفيذ العمليات Carry out operations

إن نجاح تطبيق برامج إعادة هندسة العمليات في منظمات الاعمال يعتمد بشكل رئيس على المورد البشري وذلك من خلال العديد من الطرق والأساليب منها وأهمها المشاركة في اتخاذ القرارات وكذلك توزيع الصلاحيات والمسؤوليات وفق الاختصاصات والخبرات التي يمتلكها العاملون وغيرها من الأمور المهمة التي تسهم في تمكين العاملين وبالتالي يعد هذا البعد من الأبعاد ذات الأهمية الكبيرة لنجاح برامج إعادة هندسة العمليات (Al-Asoufi & Akhorshaideh, 2017, 89). في هذه المرحلة يتم وضع الخطة

التفصيلية موضع التنفيذ، حيث تقوم فرق العمل بمعاونة الإدارة العليا بانجاز المهام المسندة لها ومحاولة القضاء على أي صعوبات قد تحول دون إحداث التطور المطلوب (عامر وقنديل، 2010، 320). يضيف العبيدي (2005، 22-26) إن هذه المرحلة تشمل اختبار أداء العاملين من حيث كفاءتهم وقدرتهم على تحمل المسؤوليات ومواجهة أعباء العمل وأن هذا التقويم يؤدي في بعض الأحيان إلى توزيع الافراد العاملين على فرق عمل جديدة تختلف عن الفرق التي كانوا يعملون فيها، من أجل تدريبهم على عمليات الأعمال التي تم إعادة هندستها ومن ثم تشغيل محدود لعمليات تلك الأعمال.

4. متابعة العمليات Process Follow up

تمثل هذه المرحلة مؤشرا للنجاح، ولهذا فانها تتطلب عدة أمور أهمها: اجراء اختبارات ومحاولات استكشاف المدخل الجديد، والمتابعة المستمرة للنتائج المتحققة، وإعادة تدريب الموظفين على العمليات الجديدة حتى يتم تنفيذها بالحد الأدنى من الأخطاء. بطبيعة الحال قد يفقد بعض العاملين وظائفهم بعد إعادة هندسة العمليات، أو تغيير مناصبهم بعد تدريبهم، وتظهر عملية المتابعة أثناء تنفيذ آلية إعادة الهندسة وذلك لقياس النتائج الاولى وتحديد درجة فعاليتها في تحقيق الأهداف المطلوبة (Ahmed et al., 2010, 8-9). لقد أشار عامر وقنديل (2010، 320) أنه في هذه المرحلة يتم التأكد من مدى تحقيق خطة إعادة البناء من تاحقيق الأهداف اللازمة لإجراء التطوير والتحسين الجذري للمنظمة من حيث: مدى رضا الزبائن، وزيادة المبيعات.

5.9 مفهوم جودة حياة العمل

يرجع مفهوم الجودة Quality إلى الكلمة اللاتينية Qualitas التي تعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء ودرجة الصلابة، وقديما كانت تعني الدقة والإتقان عند القيام بتصنيع الآثار التاريخية والدينية من تماثيل، وقلاع، وقصور لأغراض التفاخر بها أو لاستخدامها لأغراض الحماية، وحديثا تغير مفهوم الجودة بعد تطور علم الإدارة، وظهور الإنتاج الكبير والثورة الصناعية، وظهور الشركات الكبرى وازدياد حدة المنافسة، إذ أصبح لمفهوم الجودة أبعاد جديدة ومتشعبة (الدرادكة، 2006).

يشير مصطلح جودة العمل إلى تلك الانظمة التي تستخدمها ادارة الموارد البشرية بالمنظمات بفرض توفير الحياة الوظيفية الافضل للعاملين، بحيث تشبع احتياجات العاملين وتسهم في رفع كفاءة الاداء بالمنظمات (المغربي، 2007، 261-262).

يقصد بجودة حياة العمل Quality of Work Life الصفات أو الجوانب الإيجابية أو غير الإيجابية المرتبطة ببيئة العمل كما يراها أو يدركها العاملون. وأنه كلما استطاعت الإدارة وضع البرامج الكفيلة بالسيطرة على أو إزالة كل ما من شأنه عرقلة العاملين أثناء أدائهم للعمل، وتوفير ظروف العمل المناسبة لهم والتعامل معهم باحترام وثقة عالية بقدراتهم بنت لنفسها بيئة عمل جيدة في أذهان العاملين، وولدت لديهم القناعة والرضا والاندفاع العالي نحو العمل (السالم، 2014، 350).

يركز مفهوم جودة حياة العمل على الموظف، وبيئة العمل الملائمة والأمن لجعل الموظف أكثر ارتياحا أثناء العمل من أجل تحسين الأداء الوظيفي للفرد من جانب، وتحقيق أهداف المنظمة من جانب آخر، عليه تمثل جودة حياة العمل بالأعمال والممارسات التي تقوم بها المنظمات من أجل الوصول إلى الرضا الوظيفي للعاملين في المنظمة وتوفير بيئة عمل مريحة (Timossi et al., 3, 2008).

يشير المغربي (2007، 260-261) إلى أن جودة حياة العمل تهتم بالأساليب والمكونات التي تركز عليها الإدارة العليا في المنظمة بهدف تأمين بيئة وظيفية آمنة للعاملين، الشيء الذي يساهم في رفع أداء المنظمة ويلي رغبات العاملين ويشبع حاجاتهم، وأنه كلما امتازت البيئة الوظيفية بالإيجاب والقبول بين العاملين فإن ذلك يساهم في اندماجهم في بيئتهم الوظيفية والذي يؤدي إلى حصول المنظمة على أداء أفضل وذلك من خلال إعطائهم الفرصة في اتخاذ القرارات الخاصة بوظائفهم، وتصميم الأماكن المتعلقة بعملهم والذي ينتج عنه تقديم خدمات بصورة فعالة، وهذا ينعكس من خلال اهتمام المديرين بالمرؤوسين واحترامهم.

يرى الهيتي (2005، 276) أن الهدف الأساس من تحسين نوعية حياة العمل هو الحصول على قوة عمل راضية ومندفعة ومحفزة وذات ولاء عال لأعمالها من خلال الاهتمام بحاجات العاملين في المنظمة لتأدية أعمالهم بصورة متقنة، والذي بدوره يؤدي إلى الإبداع بدرجة عالية مما ينعكس على الابتكار، ومن ناحية أخرى إن استمرارية العاملين في المنظمة يعود إلى البيئة الجيدة في العمل، وانخفاض دوران العمل وقلة مشكلات العمل.

10. منهجية الدراسة

1.10 مجتمع الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة في المديرين في المستويات الإدارية العليا والوسطى في شركات الصناعات الاستخراجية والتعدينية الأردنية المسجلة في بورصة عمان والبالغ عددها (10) شركات، ويعمل فيها (347) مديرا كما موضحة في الجدول (1).

جدول (1) عدد المديرين مجتمع الدراسة والعينة

#	اسم الشركة	عدد المديرين	العينة
1	الشركة العربية لصناعة الألمنيوم/ أزال	14	8
2	الشركة الوطنية لصناعة الصلب	3	2
3	شركة مناجم الفوسفات الأردنية	136	78
4	شركة مصانع الاسمنت الأردنية	32	19
5	شركة البوتاس العربية	115	66
6	شركة حديد الأردن	5	3
7	الشركة الوطنية لصناعة الألمنيوم	10	6
8	شركة الترافرتين	6	3
9	الشركة المتحدة لصناعة الحديد والصلب	17	10
10	شركة إسمنت الشمالية	9	5
المجموع		347	200

المصدر: اتصال الباحثين بإدارات الموارد البشرية للشركات أعلاه.

2.10 عينة الدراسة

تم تحديد عينة الدراسة وفق أسلوب العينة العشوائية الطبقية المناسبة، وعلى هذا الأساس كان حجم العينة (186) مديراً حسب جدول العينات واعتماداً على حجم المجتمع الكلي بحيث يكون هامش الخطأ المسموح به (5%) (النجار وآخرون، 2017، 109)، ولغرض الحصول على أكبر عدد من الاستبانة وزيادة دقة النتائج تم توزيع (200) استبانة كما مشار إليه في الجدول (1)، ووفق المعادلة التالية:

عدد المديرين في الشركة × حجم العينة ÷ عدد المديرين مجتمع الدراسة

لقد قام الباحثان بالاتصال هاتفياً مع إدارات شركات مجتمع الدراسة، وتم الاتفاق على إرسال استبانة إلكترونية للشركات لتوزيعها على المديرين عينة الدراسة، وذلك بسبب الظروف الصحية وتفاقم الإصابات بفيروس كوفيد 19 في وقت جمع البيانات، وبعد توزيع الاستبانة الإلكترونية تم الحصول على (196) استبانة صالحة للتحليل، وهذا يشكل نسبة (98%) من الاستبانة التي تم توزيعها.

3.10 طرق جمع البيانات والمعلومات

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي الكمي، والذي يناسب وأنموذج الدراسة، وذلك من خلال جمع البيانات اللازمة من المديرين في الشركات الاستخراجية والتعدينية الأردنية الذين يمثلون مجتمع الدراسة، وركزت الدراسة على مصدرين لجمع البيانات والمعلومات اللازمة وهما:

أولاً: المصادر الثانوية

جمع الباحثان المعلومات اللازمة للدراسة عن طريق الرجوع إلى المصادر الثانوية، والمتمثلة في المراجع العربية والأجنبية ذات الصلة، والدوريات، والتقارير، والأبحاث، التي تناولت متغيرات الدراسة وأبعادها.

ثانياً: المصادر الأولية

لجأ الباحثان إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة وذلك لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث، وضمت الاستبانة عدد من الفقرات التي تعكس أهداف الدراسة واسئلتها، كما تعكس متغيرات الدراسة وأبعادها بحيث تغطي كل من المتغير المستقل (التحالف الاستراتيجي)، والمتغير التابع (إعادة هندسة العمليات)، والمتغير المعدل (جودة حياة العمل)، ويتم توزيعها على عينة الدراسة.

4.10 الأساليب الإحصائية للدراسة

للإجابة عن أسئلة وفرضيات الدراسة قام الباحثان باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

أولاً: أساليب الإحصاء الوصفي Descriptive Statistic Measures:

وذلك لغايات وصف خصائص عينة أفراد الدراسة الديموغرافية والوظيفية، والتي تشمل:

- التكرارات: لوصف الخصائص الشخصية والوظيفية للمديرين عينة الدراسة.
- النسب المئوية: لقياس نسب التوزيعات التكرارية لخصائص عينة الدراسة.
- الوسط الحسابي: لقياس متوسط إجابات المديرين عن فقرات أبعاد متغيرات الدراسة.

- الانحراف المعياري: لقياس مدى تشتت إجابات المديرين عن وسطها الحسابي.
- مستوى الاهتمام: يتم تحديدها عند التعليق على المتوسطات الحسابية وفق صيغة محددة، وتبعاً لمقياس ليكرت الخماسي لخيارات الإجابة عن كل فقرة من الفقرات، والتي تم تحديدها طبقاً للمقياس التالي:

الحد الأعلى للبديل – الحد الأدنى للبديل

طول الفئة =

عدد المستويات

$$1.33 = \frac{4}{3} = \frac{5-1}{3}$$

وبذلك تكون الأهمية كالآتي:

- أهمية منخفضة إذا بلغ المتوسط الحسابي من 1- أقل من 2.34
- أهمية متوسطة إذا بلغ المتوسط الحسابي من 2.34 - أقل من 3.67
- أهمية مرتفعة إذا بلغ المتوسط الحسابي من 3.67 - 5

ثانياً: الإحصاء التحليلي:

- معامل الثبات Cronbach Alpha: للتحقق من الاتساق الداخلي لمقاييس الدراسة.
- معامل الانحدار المتعدد Multiple Regression: لاختبار أثر المتغير المستقل في المتغير التابع.
- معامل تضخم التباين Variance Inflation Factor: للتأكد من عدم وجود الارتباط الذاتي العالي بين أبعاد المتغير المستقل.
- اختبار Kolmogorov-Smirnov: للتأكد من التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة.
- تحليل الانحدار الهرمي Hierarchical Regression: لاختبار دور المتغير المعدل في أثر المتغير المستقل في المتغير التابع.

5.10 أداة الدراسة

اعتمد الباحثان في هذه الدراسة على الاستبانة في جمع البيانات من المديرين عينة الدراسة، وتألّفت الاستبانة من ثلاثة أجزاء، وكالآتي:

الجزء الأول: تألف هذا الجزء من الفقرات التي تقيس التحالف الاستراتيجي (المتغير المستقل)، وقد استعانت الباحثة بالعديد من الدراسات في تطوير فقرات أبعاد هذا المتغير ومنها: (طاهري وبن غزال، 2018؛ الشمري، 2019).

الجزء الثاني: تألف هذا الجزء من الفقرات التي تقيس إعادة هندسة العمليات (المتغير التابع)، وقد استعانت الباحثة بالعديد من الدراسات في تطوير فقرات أبعاد هذا المتغير ومنها: (علي وزيدان، 2019؛ مصطفى، 2018؛ عبد الله ومحمد، 2020، إبراهيم وفرج الله، 2017).

الجزء الثالث: تالف هذا الجزء من الفقرات التي تقيس جودة حياة العمل (المتغير المعدل)، وقد استعانت الباحثة بالعديد من الدراسات في تطوير فقرات أبعاد هذا المتغير ومنها: (آل ياسين وأمين، 2017؛ فلمبان، 2020؛ محمد، 2020؛ سلطان والطائي، 2020).

حددت الاجابة عن فقرات الاستبانة وفق المقياس الخماسي الذي يبدأ بأدنى تقدير وهو غير موافق إطلاقاً بوزن (1)، و أعلى تقدير وهو موافق تماماً بوزن (5).

6.10 صدق اداة الدراسة

استعان الباحثان بمجموعه من الأكاديميين تخصص إدارة الأعمال في عدد من الجامعات الأردنية لإختبار الصدق الظاهري لأداة الدراسة، وبعد استرجاع الاستبانات تم تعديل بعض فقرات الاستبانة، كما تم استبدال بعض الفقرات، في ضوء ملاحظات المحكمين، وصولاً إلى الشكل النهائي للاستبانة التي تم توزيعها على المديرين عينة الدراسة.

7.10 ثبات اداة الدراسة

تم التأكد من ثبات أداة الدراسة وفقاً لمتغيراتها والمتمثلة بالتحالف الاستراتيجي، وإعادة هندسة العمليات، وجودة حياة العمل، باحتساب قيمة كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha والذي يقيس الاتساق الداخلي للفقرات ويوضح مدى جودتها وتماسك فقراتها. الجدول (2) يبين ثبات فقرات أبعاد الدراسة والتي تراوحت قيم ألفا لها بين (0.91) كأدنى قيمة للتطابق الاستراتيجي، و (0.97) كأعلى قيمة لجودة حياة العمل، حيث يتضح أن جميع قيم ألفا قد تجاوزت النسبة الدنيا والمقبولة لأغراض التحليل الإحصائي والتي تعتبر قيمة ألفا أكبر أو يساوي (0.70) مقبولة في البحوث المتعلقة في العلوم الإدارية والانسانية (النجار وآخرون، 2017، 151).

جدول (2) معامل الثبات لفقرات الدراسة

المتغير	الأبعاد	عدد الفقرات	قيمة ألفا
التحالف الاستراتيجي	تشكيل التحالف	5	0.93
	التطابق الاستراتيجي	5	0.91
	التكيف	5	0.92
	الاستعداد للتعلم	5	0.95
	التحالف الاستراتيجي	20	0.97
إعادة هندسة العمليات	تحليل العمليات	5	0.93
	تصميم العمليات	5	0.94
	تنفيذ العمليات	5	0.93
	متابعة العمليات	5	0.95
	إعادة هندسة العمليات	20	0.97
جودة حياة العمل	جودة حياة العمل	10	0.97

8.10 ملائمة الأنموذج

أولاً: اختبار الارتباط الخطي المتعدد Multicollinearity

للتأكد من ظاهرة الارتباط الذاتي بين أبعاد التحالف الاستراتيجي فقد تم احتساب معامل تضخم التباين Variance Inflation Factor، وظهرت النتائج كما في الجدول (3):

الجدول (3)

اختبار تضخم التباين والتباين المسموح به لأبعاد التحالف الاستراتيجي

أبعاد التحالف الاستراتيجي	معامل تضخم التباين VIF	التباين المسموح به Tolerance
تشكيل التحالف	3.05	0.33
التطابق الاستراتيجي	3.17	0.32
التكيف	3.29	0.30
الاستعداد للتعليم	2.27	0.44

يلاحظ من معطيات الجدول (3) أن جميع قيم معامل تضخم التباين VIF كانت أكبر من (1) وأقل من (10)، كما يتضح من النتائج بأن جميع قيم التباين المسموح به كانت أكبر من (0.1) وهذا يعني عدم وجود ارتباط خطي بين أبعاد التحالف الاستراتيجي (Sekar & Bougie, 2010, 351).

ثانياً: اختبار التوزيع الطبيعي

تعرض المعطيات في الجدول (4) نتائج اختبار One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test والذي يبين التوزيع الطبيعي لبيانات متغيرات الدراسة، وتشير النتائج بأن قيم Kolmogorov-Smirnov Z قد بلغت (1.15) للتحالف الاستراتيجي، وبمستوى دلالة (Sig.=0.14)، و (1.11) لإعادة هندسة العمليات، وبمستوى دلالة (Sig.=0.17)، و (1.86) لجودة حياة العمل، وبمستوى دلالة (0.08)، ويلاحظ أن جميع القيم كانت عند مستوى معنوية أكبر من (0.05) وهذا يشير إلى أن بيانات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي (Bohm & Zech, 2010, 263).

جدول (4)

التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

التحالف الاستراتيجي	إعادة هندسة العمليات	جودة حياة العمل	كولموجروف - سميروف Kolmogorov-Smirnov Z
1.15	1.11	1.86	
0.14	0.17	0.08	درجة المعنوية Asymp. Sig. (2-tailed)

11. تحليل البيانات واختبار الفرضيات

للإجابة اسئلة الدراسة، تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية حسب أبعاد متغيرات الدراسة، وتحديد مرتبة كل بعد، والأهمية النسبية، وظهرت النتائج كما يلي:

1.11 الإجابة عن اسئلة الدراسة

أولاً: التحالف الاستراتيجي

يبين الجدول (5) ملخصاً للمتوسطات الحسابية والأهمية النسبية والتي تجيب عن سؤال الدراسة الذي يتعلق بمستوى توافر أبعاد التحالف الاستراتيجي، وقد جاءت جميعها بأهمية نسبية متوسطة، وكان أعلى متوسط حسابي للتكيف مع الشريك والذي بلغ (3.63)، وكانت المرتبة الثانية لتشكيل التحالف بمتوسط حسابي (3.60)، والمرتبة الثالثة للاستعداد للتعليم بمتوسط حسابي (3.59)، بينما كان أقل متوسط حسابي للتطابق الاستراتيجي وبلغ (3.57)، وبأهمية متوسطة، أما المتوسط الحسابي العام لمجمل فقرات التحالف الاستراتيجي فقد جاءت أهميته متوسطة وبقيمة (3.60).

جدول (5)

المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية لأبعاد التحالف الاستراتيجي

أبعاد التحالف الاستراتيجي	المتوسط الحسابي	المرتبة	الأهمية النسبية
تشكيل التحالف	3.60	2	متوسطة
التطابق الاستراتيجي	3.57	4	متوسطة
التكيف	3.63	1	متوسطة
الاستعداد للتعليم	3.59	3	متوسطة
المتوسط العام	3.60		متوسطة

ثانياً: إعادة هندسة العمليات

يبين الجدول (6) ملخصاً للمتوسطات الحسابية والأهمية النسبية والتي تجيب عن سؤال الدراسة المتعلقة بمستوى توافر أبعاد إعادة هندسة العمليات، وقد جاءت جميعها بأهمية نسبية متوسطة باستثناء تحليل العمليات والذي كان المتوسط الحسابي لفقراته مرتفعاً بمتوسط حسابي (3.67)، وكانت المرتبة الثانية لمتابعة العمليات بمتوسط حسابي (3.59)، وبأهمية متوسطة، والمرتبة الثالثة لتنفيذ العمليات بمتوسط حسابي (3.55)، وبأهمية نسبية متوسطة بينما كان أقل متوسط حسابي لتصميم العمليات وبلغ (3.54)، وبأهمية متوسطة، أما المتوسط الحسابي العام لمجمل فقرات إعادة هندسة العمليات فقد جاءت أهميته متوسطة وبقيمة (3.59).

جدول (6)

المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية لأبعاد إعادة هندسة العمليات

أبعاد إعادة هندسة العمليات	المتوسط الحسابي	المرتبة	الأهمية النسبية
تحليل العمليات	3.67	1	مرتفعة
تصميم العمليات	3.54	4	متوسطة
تنفيذ العمليات	3.55	3	متوسطة
متابعة العمليات	3.59	2	متوسطة
المتوسط العام	3.59		متوسطة

ثالثاً: جودة حياة العمل

يعرض الجدول (7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والمرتبة والأهمية النسبية لكل فقرة من فقرات جودة حياة العمل والتي تجيب عن سؤال الدراسة الذي يخص مستوى توافر هذا المتغير.

جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية لفقرات جودة حياة العمل

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	الأهمية النسبية
1	يعزز تصميم العمل شعور الموظف بتحقيق ذاته	3.35	1.03	1	متوسطة
2	تقترن الوظائف بصلاحيات تناسب المهام الوظيفية	3.33	1.00	2	متوسطة
3	تعطي الشركة الفرصة للموظفين للمشاركة في اتخاذ القرارات.	3.20	1.00	6	متوسطة
4	يتم مناقشة الآثار المترتبة عن القرارات مع الموظفين.	3.15	0.97	7	متوسطة
5	توفر الشركة مناخاً يتسم بالثقة المتبادلة بين جميع العاملين.	3.24	0.98	4	متوسطة
6	تربط العاملين في الشركة علاقة وثيقة مع الإدارة.	3.25	1.01	3	متوسطة
7	يتناسب الراتب الذي يتقاضاه العاملون مع الأعمال التي يقومون بها	3.15	1.02	8	متوسطة
8	تقدم الشركة التسهيلات اللازمة لكي يتوافق عمل العاملين مع حياتهم العائلية.	3.21	1.03	5	متوسطة
9	تشجع الشركة العاملين الحصول على مؤهلات علمية أعلى.	3.14	1.07	10	متوسطة
10	تتم الترقّيات في الشركة وفقاً لمعايير واضحة.	3.14	1.03	9	متوسطة
	المتوسط العام	3.22			متوسطة

يلاحظ من الجدول (7) والذي يعرض إجابات المديرين عينة الدراسة عن فقرات جودة حياة العمل بأن قيم المتوسط الحسابي للفقرات كانت بين (3.14-3.35) وجميعها بأهمية نسبية متوسطة، وهكذا كانت قيمة المتوسط الحسابي العام لهذه الفقرات متوسطة إذ بلغت (3.22)، وهذا يشير إلى أن المديرين يعتقدون بأن الشركات التي يعملون فيها تعطي أهمية متوسطة لجودة حياة العمل، وقد حصلت الفقرة التي تنص على "يعزز تصميم العمل شعور الموظف بتحقيق ذاته" على أعلى متوسط حسابي (3.35)، وبأهمية نسبية متوسطة، وانحراف معياري (1.03)، فيما حصلت الفقرة التي تنص على "تشجع الشركة

التحالف الاستراتيجي وأثره في إعادة هندسة العمليات..... سوزان القدومي وشاكر الخشالي

العاملين الحصول على مؤهلات علمية أعلى" على أقل قيمة متوسط حسابي (3.14) وبأهمية نسبية متوسطة، وانحراف معياري مقداره (1.07)، وهذا يشير إلى الاهتمام المتوسط لإدارات الشركات الاستخراجية والتعدينية الأردنية بجودة حياة العمل، فهي لا تشجع العاملين فيها على الحصول على مؤهلات علمية في مجال تخصصاتهم والتي تعمل على تحديث معلوماتهم وزيادة مهاراتهم، بالإضافة إلى عدم ارتياح المديرين من عدم وضوح معايير الترقية، فضلا عن موافقتهم المتوسطة عن تناسب رواتبهم مع العمل الذي يقدموه.

2.11 اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسة الأولى:

H_01 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتحالف الاستراتيجي بأبعاده (تشكيل التحالف، والتطابق الاستراتيجي، والتكيف، والاستعداد للتعليم) في إعادة هندسة العمليات بأبعادها مجمعة في الشركات الاستخراجية والتعدينية الأردنية.

تم اختبار الفرضية باستخدام الانحدار الخطي المتعدد المعياري (Standard Multiple Linear Regression)، والانحدار الخطي التدريجي (Stepwise Multiple Linear Regression) وكانت النتائج كما يلي:

جدول (8)

نتائج اختبار أثر التحالف الاستراتيجي في إعادة هندسة العمليات

T Sig.	قيمة (T) المحسوبة	المعاملات المعيارية Standardized Coefficients	معاملات الانحراف المعياري Unstandardized Coefficients		المتغير المستقل التحالف	المتغير التابع
		معامل بيتا β	الخطأ المعياري	B	الاستراتيجي	
0.00	3.91	0.36	0.08	0.30	تشكيل التحالف	إعادة هندسة العمليات
0.63	-0.49	-0.05	0.09	-0.04	التطابق الاستراتيجي	
0.17	1.38	0.13	0.09	0.12	التكيف	
0.00	4.18	0.33	0.07	0.29	الاستعداد للتعلم	
Sig. F		قيمة F المحسوبة		معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	
0.00		43.27		0.48		0.69

يوضح الجدول (8) نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد المعياري لأثر التحالف الاستراتيجي بأبعاده (تشكيل التحالف، والتطابق الاستراتيجي، والتكيف، والاستعداد للتعليم) في إعادة هندسة العمليات بأبعادها مجمعة. يلاحظ من الجدول أن معامل الارتباط قد بلغ ($R=0.69$) يعني ذلك وجود علاقة بين التحالف الاستراتيجي وإعادة هندسة العمليات في الشركات الاستخراجية والتعدينية الأردنية، كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2=0.48$)، وهذا يعني أن التحالف الاستراتيجي يفسر نسبة (48%) من التباين في

إعادة هندسة العمليات، بدرجة حرية (DF=4)، كما بلغت (F=43.27) عند مستوى دلالة (Sig.=0.00)، مما يشير إلى معنوية الانحدار عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

كما تبين نتائج جدول المعاملات لهذه الفرضية بأن قيمة B لتشكيل التحالف قد بلغت (B=0.30)، وخطأ معياري (Std. error=0.08)، كما بلغت قيمة بيتا ($\beta=0.36$) وأن قيمة (T) المحسوبة (3.91) عند مستوى معنوية (Sig.=0.00) وهي ذات دلالة إحصائية، أما قيمة B للتطابق الاستراتيجي فقد بلغت (B=-0.04)، وخطأ معياري (Std. error=0.09)، كما بلغت قيمة بيتا ($\beta=-0.05$) وأن قيمة (T) المحسوبة (-0.49) عند مستوى معنوية (Sig.=0.63) وهي غير دالة إحصائية، أما قيمة B للتكيف فقد بلغت (B=0.12)، وخطأ معياري (Std. error=0.09)، كما بلغت قيمة بيتا ($\beta=0.13$) وأن قيمة (T) المحسوبة (1.38) عند مستوى معنوية (Sig.=0.17) وهي غير دالة إحصائية، أما بالنسبة للاستعداد للتعليم فقد بلغت قيمة (B=0.29)، فيما بلغ الخطأ المعياري (Std. error=0.07)، وبلغت قيمة T المحسوبة (4.18)، وبمستوى معنوية (0.00) وهي دالة إحصائية. في ضوء ما تقدم من نتائج لا يمكن القبول بالفرضية الصفريّة الرئيسة الأولى والقبول بالفرضية البديلة التي تنص على:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتحالف الاستراتيجي بأبعاده (تشكيل التحالف، والتطابق الاستراتيجي، والتكيف، والاستعداد للتعليم) في إعادة هندسة العمليات بأبعادها مجتمعة في الشركات الاستخراجية والتعدينية الأردنية.

للتعرف على أكثر أبعاد التحالف الاستراتيجي تأثيراً في إعادة هندسة العمليات، تم استخدام معامل الانحدار الخطي التدريجي المتعدد (Stepwise Multiple Linear Regression) وظهرت النتائج كالآتي:

جدول (9)

الانحدار المتعدد التدريجي لأثر التحالف الاستراتيجي في إعادة هندسة العمليات

النموذج	التحالف الاستراتيجي	B	T	Sig.	R ²	F	Sig.
الأول	تشكيل التحالف	0.54	11.10	0.000	0.39	123.23	0.00
الثاني	تشكيل التحالف	0.34	5.90	0.00	0.47	85.63	0.00
	الاستعداد للتعليم	0.32	5.46	0.00			

يعرض الجدول (9) نتائج تحليل الانحدار التدريجي المتعدد لأثر التحالف الاستراتيجي في إعادة هندسة العمليات، حيث ظهر من تسلسل دخول أبعاد التحالف الاستراتيجي في نموذج الانحدار، بأن تشكيل التحالف كان أكثر الأبعاد تأثيراً في إعادة هندسة العمليات، حيث فسر ما نسبته (39%) من التباين في إعادة هندسة العمليات، وبعد إضافة الاستعداد للتعليم في النموذج الثاني زادت نسبة التفسير لتصبح (47%). هذا يعني أن أكثر أبعاد التحالف الاستراتيجي تأثيراً في إعادة هندسة العمليات هو تشكيل التحالف، ومن ثم يلي ذلك في التأثير الاستعداد للتعليم، أما التطابق الاستراتيجي، والتكيف فلم يكن تأثيرهما معنوياً.

الفرضية الرئيسية الثانية:

Ho2: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لجودة حياة العمل في أثر التحالف الاستراتيجي بأبعاده (تشكيل التحالف، والتطابق الاستراتيجي، والتكيف، والاستعداد للتعليم) في إعادة هندسة العمليات في الشركات الاستخراجية والتعدينية الأردنية.

جدول (14)

نتائج اختبار الانحدار الهرمي لدور جودة حياة العمل في تعديل أثر التحالف الاستراتيجي في عادة هندسة العمليات

النموذج	R	R ²	R ² change	F change	Sig.	تحليل التباين		
						df	F	Sig. F
1	0.69	0.48	0.48	43.27	0.00	4	43.27	0.00
2	0.75	0.56	0.08	35.73	0.00	1	48.06	0.00

جدول (15)

جدول المعاملات للفرضية الثانية

المتغير التابع	المتغير المستقل	النموذج الأول (1)			النموذج الثاني (2)		
		β	T	Sig.	β	t	Sig.
إعادة هندسة العمليات	تشكيل التحالف	0.36	0.91	0.00	0.37	4.34	0.00
	التطابق الاستراتيجي	-0.05	-0.49	0.63	-0.06	-0.72	0.47
	التكيف	0.13	1.38	0.17	0.05	0.57	0.57
	الاستعداد للتعليم	0.33	4.18	0.00	0.30	4.16	0.00
	جودة حياة العمل				0.31	5.98	0.00

يتبين من ملخص النموذج في الجدول (14) أن قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.48$) وعند (4) درجات حرية عند قيمة ($F=43.27$) ومستوى معنوية ($\text{Sig.}=0.00$) وهي أقل من (0.05)، وهذا يثبت معنوية نموذج الانحدار في النموذج الأول ويعني أن التحالف الاستراتيجي بأبعاده الأربعة قد فسرت (48%) من التباين في إعادة هندسة العمليات.

كما يتبين أيضاً وفي النموذج الثاني أن المتغير في معامل التحديد ($\text{change}=0.08$ R^2) وأن F ($\text{change}=35.73$) عند مستوى معنوية ($\text{Sig.}=0.00$)، وهذا يؤكد معنوية المتغير في النموذج الثاني، مما يشير إلى أن القيادة جودة حياة العمل قد حسنت أثر التحالف الاستراتيجي بأبعاده في إعادة هندسة العمليات بنسبة (8%).

يتبين أيضاً أن معامل التحديد بعد ادخال متغير جودة حياة العمل قد أصبح ($R^2=0.56$)، وأن قيمة ($F=48.06$) عند مستوى معنوية ($\text{Sig.}=0.00$) وهو أقل من (0.05)، وهذا يثبت معنوية الانحدار في النموذج الثاني ويعني أن التحالف الاستراتيجي بأبعاده وجوده حياة العمل قد فسرت ما نسبته (56%) من التباين في إعادة هندسة العمليات.

كما يبين النموذج الأول في جدول المعاملات (15) أن قيم β لتشكيل التحالف والاستعداد للتعلم وعند قيم (t) المختلفة جاءت معنوية، أما التطابق الاستراتيجي والتكيف فتأثيرهما غير معنوي، وهذا يثبت معنوية المعاملات في النموذج الأول.

كما يتبين أيضا في النموذج الثاني أن قيم β المختلفة لأبعاد التحالف الاستراتيجي عند قيم (t) المختلفة جاءت معنوية لتشكيل التحالف والاستعداد للتعلم، وغير معنوية للتطابق الاستراتيجي والتكيف. أما جودة حياة العمل فقد جاءت قيمة بيتا لها ($\beta=0.31$) عند ($t=5.98$) ومستوى معنوية ($\text{Sig.}=0.00$)، وهذا يثبت معنوية الانحدار في النموذج الثاني.

بناءً على ما سبق لا يمكن القبول بالفرضية العدمية الرئيسة الثانية وقبول الفرضية البديلة القائلة: يوجد دور ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \leq p < 0.001$) لجودة حياة العمل في أثر التحالف الاستراتيجي بأبعاده (تشكيل التحالف، والتطابق الاستراتيجي، والتكيف، والاستعداد للتعلم) في إعادة هندسة العمليات في الشركات الاستخراجية والتعدينية الأردنية.

12. مناقشة النتائج

1. أشارت النتائج إلى أن مستويات الاهتمام بالتحالف الاستراتيجي وأبعاده كانت متوسطة، وقد حصل التكيف على المرتبة الأولى، وحصل تشكيل التحالف على المرتبة الثانية، ثم حصل الاستعداد للتعلم على المرتبة الثالثة، والمرتبة الرابعة حصل عليها التطابق الاستراتيجي. يمكن تفسير حصول التكيف على المرتبة الأولى وذلك لطبيعة عمل الشركات الاستخراجية والتعدينية والذي يشير إلى أن المديرين يعتقدون بأن الشركات التي يعملون فيها تعطي أهمية متوسطة لمرحلة التكيف مع الشريك مما يجعلها تهتم بشكل كبير بالتحالف الاستراتيجي، وذلك للحصول على الخبرات والمهارات المطلوب توافرها في المديرين، وأن حصول تشكيل التحالف بالمرتبة الثانية يدل على الاهتمام المتوسط لإدارات الشركات الاستخراجية والتعدينية بهذه المرحلة، وأن حلول الاستعداد للتعلم بالمرتبة الثالثة يدل على الاهتمام المتوسط لإدارات الشركات الاستخراجية والتعدينية بهذه المرحلة، فهي لا تعطي الاهتمام اللازم للاستفادة من الخبرات التحالفية للدخول في علاقات شراكة مستقبلية، وكذلك لا تعطي الاهتمام اللازم لزيادة فرص نقل الخبرات بين المتحالفين، أما التطابق الاستراتيجي والذي حصل على المرتبة الرابعة فيدل ذلك على الاهتمام المتوسط لإدارات الشركات الاستخراجية والتعدينية بهذه المرحلة، حيث إنها لا تعطي الاهتمام اللازم لتعزيز التعاون بين أنشطة الشركة، وكذلك لا تعطي الاهتمام اللازم للتعرف على قدرات الشريك وجوانب الاستفادة المرجوة من التحالف معه.

تختلفت نتائج الدراسة المذكورة أعلاه مع نتائج دراسة (Al-Fatafta and Alkshali, 2020) والتي أشارت إلى أن التحالف الاستراتيجي ذا أهمية نسبية مرتفعة من حيث الموارد مما يساعد في جعل استراتيجية التحالفات أكثر نجاحا، لأن السوق بحاجة إلى منتجات بمواصفات مميزة، وبتكلفة أقل مما يضمن بقاء المنظمات وقدرتها على المنافسة.

2. اوضحت النتائج أن مستوى الأهمية لأبعاد إعادة هندسة العمليات كانت متفاوتة بين مرتفعة لبعده تحليل العمليات ومتوسطة للأبعاد تصميم العمليات، وتنفيذ العمليات، ومتابعة العمليات، أما مجمل فقرات إعادة هندسة العمليات فقد كانت متوسطة، حيث حصلت مرحلة تحليل العمليات على المرتبة الأولى من حيث الأهمية مقارنة بمراحل إعادة هندسة العمليات، فيما حصلت متابعة العمليات على المرتبة الثانية من حيث الأهمية، بينما حصلت مرحلة تنفيذ العمليات على المرتبة الثالثة. وحلت مرحلة تصميم العمليات على المرتبة الرابعة في الأهمية، ويعتقد الباحثان أن حصول تحليل العمليات على أهمية مرتفعة يعود للاهتمام المرتفع للمديرين في الشركات الاستخراجية والتعدينية بمرحلة تحليل العمليات، فهم يعتقدون بأن تحليل العمليات يساعدهم في تعريف المشكلات لغرض حلها، مما يساعد في التغلب على نقاط الضعف في الشركة، أما حصول متابعة العمليات على الأهمية المتوسطة والمرتبة الثانية فيدل على الاهتمام المتوسط لإدارات الشركات الاستخراجية والتعدينية بهذه المرحلة، وأن الإدارة العليا للشركات لا تعطي الاهتمام المناسب للتصاميم التي يتم اختيارها من قبل فريق تصميم العمليات، مما يؤدي إلى عدم تحقيق نتائج جيدة من عمليات التغيير، بالإضافة إلى عدم جدية إدارة الشركات بالرقابة على العمليات الجديدة لحين أن تصبح جزءاً أساساً من عمل الشركة، وحصول مرحلة تنفيذ العمليات بأهمية متوسطة وعلى المرتبة الثالثة، يدل على الاهتمام المتوسط لإدارات الشركات الاستخراجية والتعدينية بمرحلة تنفيذ العمليات، فهناك خوف من قبل المديرين من فقدان مناصبهم بسبب إعادة هندسة العمليات مما يجعلهم أقل رغبة في تنفيذ ما تم تصميمه من عمليات جديدة، بالإضافة إلى وجود مستويات تنظيمية أكثر من المطلوب مما يعيق من عملية التنفيذ، أما تصميم العمليات فقد حلت بالمرتبة الرابعة وبأهمية متوسطة مما يدل على الاهتمام المتوسط لإدارات الشركات الاستخراجية والتعدينية بهذه المرحلة، حيث إن الفرق المكلفة بتصميم العمليات لا تعطي الأهمية الكافية لضمان تدفق العمل، فضلاً عن قلة الاهتمام بتحديد المراحل المتعاقبة لكل عملية.

تختلفت النتائج أعلاه مع نتائج دراسة سي حايك وآخرون (2020) والتي أظهرت بشكل واضح درجة كبيرة من الوعي بضرورة إعادة هندسة العمليات الإدارية، ببعدها الإجرائي والبشري، والأهم من ذلك أهمية إحداث التغيير التكنولوجي.

3. بينت النتائج أن مستوى الأهمية لجودة حياة العمل كانت متوسطة، فمن الملاحظ أن الإجابات على جميع الفقرات كانت بمستوى أهمية متوسطة، مما يشير إلى الاهتمام المتوسط لإدارات الشركات الاستخراجية والتعدينية بجودة حياة العمل، فهي لا تشجع العاملين فيها على الحصول على مؤهلات علمية في مجال تخصصاتهم والتي تعمل على تحديث معلوماتهم وزيادة مهاراتهم، بالإضافة إلى عدم ارتياح المديرين من عدم وضوح معايير الترقية، فضلاً عن موافقتهم المتوسطة عن تناسب رواتبهم مع العمل الذي يقدموه.

4. أن هناك أثراً معنوياً للتحالف الاستراتيجي في إعادة هندسة العمليات في الشركات الاستخراجية والتعدينية، وكان أكثر أبعاد التحالف الاستراتيجي تأثيراً في إعادة هندسة العمليات هو تشكيل التحالف،

حيث إن من أولويات الشركات الاستخراجية والتعدينية التركيز على شبكة من العلاقات تضم مجموعات تتشارك بنفس المبادئ والقيم وغالبًا ما يكون الهدف من بناء تحالف تحقيق هدف مشترك أو تنفيذ حملة محددة، يلي ذلك الاستعداد للتعلم من حيث التأثير، ويدل اهتمام إدارات الشركات الاستخراجية والتعدينية في اكتساب المعرفة والمهارات العقلية الأساسية التي تجعل المتعلم قادراً على الاستفادة من التعليم إلى أقصى حد ممكن، أما التطابق الاستراتيجي، والتكيف فلم يكن تأثيرهما معنوياً. 5. وجود دور لجودة حياة العمل في أثر التحالف الاستراتيجي في إعادة هندسة العمليات في الشركات الاستخراجية والتعدينية الأردنية، وهذا يدل على درجة التميز وشروط العمل التي تعمل على تحديد العلاقة بين العامل وبيئته للوصول إلى الرضا الوظيفي وتحسين القدرات لأداء العمل الفردي وأداء المنظمة، وهذا يعني أن إعطاء العاملين في الشركات الاستخراجية والتعدينية الأردنية الفرصة لاتخاذ القرارات الخاصة بوظائفهم وتصميم أماكن عملهم وما يحتاجونه للقيام بأعمالهم بصورة فعالة، بحيث تتطلب من المديرين في إدارة الشركات الاهتمام بمعاملة المرؤوسين والعناية بهم بكل احترام وتبجيل حيث ينصب تركيزها على العاملين وإدارة عمليات الأعمال معاً.

13. التوصيات

- بعد الاطلاع على نتائج الدراسة يوصي الباحثان إدارات الشركات الاستخراجية والتعدينية الأردنية بما يلي:
1. على الشركات الاستخراجية والتعدينية الأردنية العمل على إشراك المديرين في القرارات التي تتعلق باختيار الشريك الاستراتيجي المناسب لتكون هناك علاقة تعاون تشمل كافة الأنشطة التطويرية من أجل تقوية العلاقة مع المستهلك والمورد وذوي الصلة.
 2. استثمار الشركات في التحالف الاستراتيجي لتعزيز روابط التعاون بين أنشطتها عن طريق معرفة قدرات أطراف التحالف ونوعية مساهماتها، لأن النجاح في اختيار الحليف والتعرف الجيد عليه هو أساس هذه المرحلة.
 3. تحتاج الشركات الاستخراجية والتعدينية الأردنية إلى الاهتمام بتنفيذ المديرين العمليات الجديدة دون الخوف من فقدان مناصبهم لأن نجاح تطبيق برامج إعادة هندسة العمليات في شركاتهم يعتمد بشكل رئيس على المورد البشري.
 4. تحتاج الشركات الاستخراجية والتعدينية الأردنية لمراجعة هياكلها التنظيمية وذلك من أجل التزم الإدارة باختيار التصميم الجديدة والأخذ بتوصيات فريق تصميم العمليات.
 5. على الشركات الاستخراجية والتعدينية الأردنية الاستمرار بوضع خطط منهجية، والعمل على تطبيق معايير واضحة في الترقيات، وذلك لتعزيز وضمان الاستمرارية والتطور فيها.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

1. إبراهيم، صديق بلل، وفرج الله، أحمد موسى أحمد (2017). دور التوجه بالسوق في تفسير العلاقة بين توافر متطلبات إعادة هندسة العمليات وجودة المنتج. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 25(1)، 108-127.
2. حافظ، محمد عبده (2010). الهندرة الإدارية. دار السحاب للنشر والتوزيع.
3. الحميدي، مفلح راتب، سلامة، صبيح، وكافي، مصطفى (2016). إعادة هندسة العمليات (الهندرة). دار الحامد للنشر والتوزيع.
4. حيرش، عيسى محمد (2011). الإدارة الاستراتيجية. مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
5. خليل، نبيل مرسي (1998). الميزة التنافسية في مجال الأعمال. مركز الاسكندرية للكتاب.
6. الدرادكة، مأمون سليمان (2006). إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء. دار صفاء للنشر والتوزيع.
7. الدوري، زكريا مطلق، وصالح، أحمد علي (2009). إدارة الأعمال الدولية منظور سلوكي واستراتيجي. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
8. ديسلر، جاري (2003). إدارة الموارد البشرية. ترجمة عبد المتعال، محمد سيد أحمد. دار المريخ للنشر.
9. سادلر، فيليب (2008). الإدارة الاستراتيجية (ترجمة اصلاح، علا أحمد). مجموعة النيل العربية.
10. السالم، مؤيد سعيد (2009). إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي تكاملي. دار إثراء للنشر والتوزيع.
11. السالم، مؤيد سعيد (2014). إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي تكاملي (ط2). دار إثراء للنشر والتوزيع.
12. السر، أيمن (2008). واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، مقدمة إلى كلية التجارة بالجامعة الإسلامية مدينة غزة.
13. سلطان، محمد مشعل، والطائي، عادل محمد عبد الله (2020). تأثير جودة حياة العمل (QWLQWL) في الاندماج الوظيفي: دراسة مسحية في كلية الحداية الجامعة. مجلة تنمية الرافين، 39(128)، 10-30.
14. سي حايك، شيراز حايك، اليمين، فالتة، ويحيواوي، مفيدة (2019). دور إعادة هندسة العمليات في اكتساب الأسبقيات التنافسية دراسة حالة مؤسسات قطاع الطحن بولاية بسكرة. المجلة العالمية للاقتصاد والاعمال، 6(1)، 131-149.
15. الشمري، طارق طعمة عطية (2019). دور الذكاء الاستراتيجي كمدخل حديث في تحقيق التحالفات الاستراتيجية الناجحة : بحث ميداني في شركة زين للاتصالات/ العراق. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 11(24)، 243-315.
16. طاهري، فاطمة الزهراء، وبين غزال، ابتسام (2018). التحالفات الاستراتيجية كأداة لإختراق المؤسسات للأسواق الدولية (نماذج عن تحالفات إستراتيجية دولية). مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، 4(4)، 186-199.
17. عامر، سامح عبدالمطلب، وقنديل، علاء محمد سيد (2010). التطوير التنظيمي. دار الفكر ناشرون وموزعون.
18. عبد الله، سلام جاسم، ومحمد، عبد الرحمن محمود (2020). إعادة هندسة العمليات (الهندرة) Re-Engineering لخدمات المعلومات في مؤسسات المعلومات الأكاديمية. مجلة جامعة تكريت، 12(42)، 388-406.
19. العبيدي، رأفت عاصي حسين غائب (2005). أثر مراحل إعادة هندسة عمليات الأعمال في أبعاد جودة المنتج. رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
20. بن عزة، محمد أمين (2005). التحالف الاستراتيجي كاختيار للمؤسسات الاقتصادية لمواجهة تحديات العولمة. الملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية. جامعة محمد بوضياف، المسيلة.
21. علي، شفاء محمد علي، وزيدان، غادة طارق (2019). تأثير القيادة الأصلية في إعادة هندسة عمليات الأعمال - بحث استطلاعي في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية/ سامراء. مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، 25(115)، 191-219.
22. العوضي، رفعت سيد، وبسيوني، إسماعيل علي (2007). الاندماج والتحالفات الاستراتيجية بين الشركات في الدول العربية. المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
23. فريد، اسامة محمود (2009). مهارات الذكاء والقدرات لصالح حياتك وعملك (ط3). قرطبة للنشر والتوزيع.
24. فلمبان، ناهد ناصر، والقرشي، سوزان محمد (2020). أثر العدالة التنظيمية على جودة حياة العمل في وزارة الخارجية بالرياض. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 4(4)، 20-50. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.R111119>

25. ماضي، خليل (2016). الممارسات الاستراتيجية والمهارات الفكرية للقيادات الجامعية ودورها في تحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين في الجامعة الإسلامية. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، 2(5)، 105-138.
26. محمد، لمى قيس رؤوف (2020). دور التماثل التنظيمي في تحسين جودة حياة العمل: بحث تطبيقي في جامعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، 26(121)، 301-316.
27. مصطفى، بياض (2018). ممارسات إعادة هندسة العمليات الإدارية ودورها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز فرع التوزيع تندوف. مجلة البشائر الاقتصادية، 4(3)، 1-12.
28. المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح (2007). المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية. المكتبة العصرية.
29. الننتشة، حازم (2009). انعكاسات إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) على جوانب النجاح المؤسسي في بلدية الخليل. رسالة ماجستير جامعة الخليل، فلسطين.
30. النجار، فايز، النجار، نبيل، والزعي، ماجد (2017). أساليب البحث العلمي: منظور تطبيقي (ط4). دار الحامد للنشر والتوزيع.
31. الهبارنة، أحمد كريم، والصوالحة، أيوب أحمد، وأبو عرابي، مروان محمد (2020). القيادة التحولية وأثرها في الأداء الاستراتيجي، الدور المعدل لجودة حياة العمل: دراسة تطبيقية في دائرة الجمارك الأردنية. المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، 1(9)، 153-165.
32. DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2020.9.1.12>
33. هلال، رؤوف عبد الحفيظ (2014). التحالفات الاستراتيجية بين مؤسسات المعلومات. دارالجوهرة للنشر والتوزيع.
34. الهبتي، خالد عبد الرحيم (2005). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي (ط2). داروائل للنشر والتوزيع.
35. وديع، إيمان عبد الحليم (2004). التحالفات الاستراتيجية بين الشركات المصنعة للدواء كمدخل لتحسين القدرة التنافسية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس، كلية التجارة، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
36. آل ياسين، سمر غانم صالح، وأمين، حلا فزانع داغر (2017). واقع تطبيق برامج جودة حياة العمل (QWL) من وجهة نظر القيادة الإدارية في مستشفى السلام التعليمي بالموصل – دراسة استطلاعية. مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، 9(1)، 23-58.

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Abu Amsha, Ahmad (2011). The effect of applying of re-engineering administrative processes on the performance of the student fund in Islamic University from the point of student view. Master Thesis. Islamic University, Gaza – Palestine.
2. Ahmed, Asif, Syful, Islam Md., & Uddin, Md. Khayer (2010). Steps of business process reengineering: Hypothetical application to RMG business. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1699735>.
3. Al-Asoufi, Batool Bader, & Akhorshaideh, Abdel Hakim Oqlah, (2017). The Impact of Employee Empowerment on the Success of Organizational Change: A Study in Privatized Enterprises in Jordan, Journal of Public Administration and Governance, 7(1). 124-135.
4. Al-Fatafta, Khaled Mohammad, & Alkshali, Shaker Jarallah (2020). The impact of strategic alliances on organizational excellence in Jordanian pharmaceutical manufacturing companies. International Journal of Scientific & Technology Research, 9(6), 897-907.
5. Bohm, C., & Zech, G. (2010). Introduction to statistics and data analysis for physicists. Deutsches Elektronen- Synchrotron.
6. Dadfar, H., Dahlgaard, J., Brege, S., & Arzaghi, B. (2014). International strategic alliances in the Iranian pharmaceutical industry: An analysis of key success and failure factors. Total Quality Management and Business Excellence, (25), Linköping University Post Print.
7. Dealtry, Richard (2008). Global corporate and demand led learning strategies. Journal of Workplace Learning, 20(4), 286-792.
8. Dspa, N. (2015). Public service operations management. Department of public service and administration.
9. Ellen, J. Q., & Emmons, S. L. (1998). Riding roughshod over reengineering. Workforce, 77(4), 101-113.
10. Farag, Walid Alaa (2009). The relationship of information technology with business reengineering and their impact on outstanding performance. Unpublished Master Thesis in the College of Administrative Technology – Baghdad, Department of Process Technologies.

11. Hammer, Michael, & Champy, James (1990). Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution. Harper Collins publisher Inc.
12. Khan, Ashikul Alam, Butt, Javaid, Mebrahtu, Habtom, & Shirvani, Hassan (2020). Analyzing the effects of tactical dependence for business process reengineering and optimization. Bangladesh. Journals Designs, 4(3), <https://doi.org/10.3390/designs4030023>
13. Oslen, Johanne Ronnow, Harmsen, Hanne, & Friis, Alan (2009). Product development alliances: Factors influencing formation and success. British Food Journal. 110(4/5), 443-451.
14. Ringim, K., Razalli, M., & hasnan, N. (2012). The moderating effect of IT capability on the relationship between business process reengineering factors and organizational performance of bank. Journal of Internet Banking and Commerce, 17(2), 11-21.
15. Schreiner, M., Kale, P., & Corsten, D. (2009). What really is alliance management capability and how does it impact alliance outcomes and success? Strategic Management Journal, (30), 1395-1419.
16. Sekaran, U., & Bougie, R. (2010). Research methods for business: A skill-building approach, (5th ed.), John Wiley & Sons Inc.
17. Soares, B. (2007). The use of strategic alliances as an instrument for rapid growth, by New Zealand based questor companies. A dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Business Innovation and Entrepreneurship Unitec New Zealand.
18. Sroka, Włodzimierz (2011). Problem of organizational learning in strategic
19. Alliances. Journal of Information, Control & Managementsys, 15(1), 89-101.
20. Tarigan, Josua, Susanto, Amelia Rika Sanchia, Hatane, Saarse Elsy, Jie, Ferry, & Foedjiawati, Foedjiawati (2020). Corporate social responsibility, jobpursuit intention, quality of work life and employee performance: Case study from Indonesia controversial industry. Asia-Pacific Journal of Business, DOI 10.1108/APJBA-09-2019-0189
21. Wheelen, T., & Hunger, J. (2014). Strategic management and business policy: Concepts & cases (15th Ed.). Pearson Brentice Hall.
22. Yang, Qian, Liu, Yi, & Li, Yuan (2019). How do an alliance firm's strategic orientations drive its knowledge acquisition? Evidence from Sino-foreign alliance partnership. Journal of Business & Industrial Marketing, 34(2), 463-473. <https://doi.org/10.1108/JBIM-05-2018-0158>.