

دور إعادة هندسة عمليات الأعمال (BPR) في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات الصناعية

دراسة حالة في معمل الألبسة الجاهزة في النجف

The Role of (BPR) Success factors in Competitive Advantage

المدرس المساعد خضير علي فيروز

الكلية التقنية الإدارية / الكوفة

المستخلص

حظيت إعادة هندسة عمليات الأعمال (الهندرة) باهتمامات جوهرية في السنوات الأخيرة . والبحث الحالي هو محاولة لتقديم إطار نظري لمدخل إعادة هندسة العمليات وعوامل نجاحها في أحد المعامل الإنتاجية.

إذ حاول البحث عرض ومناقشة التكامل المفاهيمي بين إعادة هندسة العمليات والميزة التنافسية، وحتى ترتقي منظماتنا الوطنية إلى مستوى منظمات الصنف العالمي، عليها أن تدرك وتستوعب المضامين الإستراتيجية لإعادة هندسة العمليات وتأثيرها على قدرتها في اكتساب الميزة التنافسية، وأن عليها أن تعمل كفريق في إطار السعي نحو خلق التكامل بين جميع المجالات الوظيفية للأعمال.

وقد أدرك العديد من المنظمات أن خيار إعادة هندسة عمليات الأعمال بات من البدائل الإستراتيجية الملزمة في ظل تحول المنافسة من الكلفة والجودة نحو المرونة وسرعة الاستجابة. أن الغرض من البحث هو تشخيص واستكشاف العلاقة بين عوامل نجاح إعادة هندسة عمليات الأعمال والميزة التنافسية.

وأظهرت نتائج البحث أن تلك العوامل يمكن أن تفسر معنويًا التباين والاختلاف في قدرة المعمل قيد الدراسة على تحقيق الميزة التنافسية.

Abstract

Business process reengineering has gained a considerable attention during the past years. This paper is framework for business process engineering by linking the concept to existing theory of competitive advantage and to be a truly world-class organization our national companies needs to understand the strategic implications of (BPR) and its impact on gaining competitive advantages. Our organizations needs to work as a team and all functional areas of business need to be properly integrated. As the basis of competition changes from cost and quality to flexibility and responsiveness the value of (BPR) is now being recognized this research aims to explore the casual

relationships between success factors of (BPR) and competitive advantage. The results shows that these success factors can explain significantly the ruination in all competitive advantage in our study organization.

المبحث الأول: منهجية البحث

مشكلة البحث :

عدت إعادة هندسة عمليات الأعمال (Business process Reengineering) من المداخل الإدارية المعاصرة التي ارتكزت على منطق تحسين تنافسية المنظمات وتحقيق القيمة المستدامة عبر تبني منهج التغيير الاستراتيجي الجذري والتكاملي لعمليات الأعمال (Hammer & Champy, 1999) وبات ذلك أكثر تجسيدا ووضوحا بعد تسارع حدة المنافسة وتحول أساسها من الكلفة والجودة إلى المرونة وسرعة الاستجابة. ومن هنا فإن المنظمات ذات التنافسية العالية هي الأكثر مقدرة على التكيف وسرعة الاستجابة للتغيرات في بيئتها التنافسية. ومن هنا فإن مشكلة البحث تجسدت في محاولة تشخيص وتحليل العلاقات السببية (Casual Relationships) بين عوامل نجاح إعادة هندسة عمليات الأعمال في معمل الألبسة الرجالية الجاهزة وكيف تسهم في تحسين الميزة التنافسية عبر إثارة التساؤلات التالية:

- ١- ما مستوى امتلاك معمل الألبسة الرجالية الجاهزة لعوامل نجاح إعادة هندسة عمليات الأعمال بوصفها إستراتيجية تنافسية؟
- ٢- ما دور عوامل نجاح إعادة هندسة عمليات الأعمال في تدعيم قدرة المعمل على ترسيخ وتحسين الميزة التنافسية؟

أهمية البحث

معظم الأدبيات المعاصرة اتفقت على أن إعادة هندسة عمليات الأعمال بوصفها إستراتيجية تنافسية، هي رحلة شاقة بحاجة إلى تكامل وتلاحم استراتيجي (strategic Alignment) بين المجالات التنظيمية المختلفة، ومن هنا فقد اهتم العديد من الباحثين والدارسين بتحليل عوامل نجاح إعادة هندسة عمليات الأعمال ودورها في تحقيق الميزة التنافسية (Mario / Olalla, 2004) / (ehal/ 2000) وتتمثل أهمية بحثنا الحالي في محاولة عرض ومناقشة مدخل إعادة هندسة عمليات الأعمال ودورها في تحقيق الميزة التنافسية فضلا عن اختبار وتحليل العلاقات السببية بين عوامل نجاح إعادة الهندسة وأبعاد الميزة التنافسية في معمل الألبسة الرجالية الجاهزة وصولا إلى تدعيم قدرة المعمل على تحسين موقعه التنافسي الاستراتيجي في بيئة الصناعة.

فرضية البحث

تم صياغة فرضية البحث على وفق مشكلة وأهداف البحث وبصيغة الإثبات وكما يأتي:

H1: فرضية البحث

إن لعوامل نجاح إعادة هندسة العمليات (مجتمعة) علاقة ارتباط معنوية بأبعاد الميزة التنافسية (مجتمعة) ويشتمل منها الفرضيات الفرعية التالية:

H1 : توجد علاقة ارتباط معنوية بين التخطيط الاستراتيجي لإعادة الهندسة والميزة التنافسية.

H2 : توجد علاقة ارتباط معنوية بين قيادة إعادة الهندسة والميزة التنافسية.

H3 : توجد علاقة ارتباط معنوية بين تكنولوجيا المعلومات لإعادة الهندسة والميزة التنافسية.

H4 : توجد علاقة ارتباط معنوية بين تأهيل الموارد البشرية لإعادة الهندسة والميزة التنافسية.

H5 : توجد علاقة ارتباط معنوية بين مستوى مرونة الهياكل لإعادة الهندسة والميزة التنافسية.

وسائل جمع البيانات

من أجل انجاز اهداف البحث في الجانبين النظري والتطبيقي تم الاعتماد على الأساليب الآتية:-

١- الجانب النظري: اعتمد الباحث على ما توفر من مصادر من بحوث ورسائل فضلاً عن اعتماد شبكة المعلومات الدولية (الإنترنت).

٢- الجانب التطبيقي: اعتمد الباحث على مجموعة من الأساليب المستخدمة في جمع البيانات

والمعلومات:

أ- المقابلات الشخصية.

ب- استمارة الاستبانة: وتعد أداة البحث الأساسية في جمع البيانات والمعلومات المتعلقة باختبار صحة الفرضيات، وتعتبر الاستبانة أداة مناسبة لاستطلاع الآراء وقياس الاتجاهات، فضلاً عن أنها أداة دقيقة في التشخيص عندما تكون فقراتها واضحة ومحددة وكذلك يمكن بواسطتها الحصول على بيانات كثيرة في وقت محدد وتسهل فيه عملية تحكيم النتائج، فقد تم تصميم استمارة الاستبيان من قبل الباحث والتي ضمت متغيرين رئيسيين هما إعادة هندسة عمليات الأعمال و الميزة التنافسية .

أسلوب تحليل البيانات

تم الاستعانة بالبرنامج الإحصائي (SPSS) لإنجاز كافة التحليلات الإحصائية المطلوبة لتحليل البيانات واختبار نموذج وفرضيات البحث باستخدام أساليب التحليل الإحصائي الوصفي وأهمها معامل ارتباط سبيرمان وتحليل الانحدار البسيط.

ثبات صدق المقياس

من أجل تحقيق درجة عالية من الصدق لأداة القياس فقد تم التثبت من صحة الاستبانة وتعديلها بشكلها النهائي بعد عرضها على عدد من الأساتذة المختصين، كما تم استخدام التحليل العاملي (Analysis Factor) بهدف التأكد من صدق الاستبانة ومقاييسها. في حين تم استخدام أسلوب (Alpha Cronbach) لقياس معامل ثبات عبارات الاستمارة ومقاييسها حيث كان معامل (Alpha

(٠.٩٠ = مجموع فقرات المقياس بينما تباين هذا المعامل عند اختبار كل مقياس من المقاييس الأخرى التي تضمنتها الاستبانة، حيث بلغ معامل (Alpha = ٠.٧٥) للمقياس الخاص بالميزة التنافسية ، كما بلغ معامل الثبات لعوامل نجاح إعادة هندسة العمليات الأعمال (Alpha = ٠.٧٧) ويعتبر هذا كافياً للتأكد من صدق مقياس الدراسة وهذا يعني إمكانية الحصول على نفس النتائج فيما لو تم استخدام نفس المقياس في ظل ظروف مشابهة. كما تم استخدام الوسائل الإحصائية التالية: (تكرار والنسب المئوية، والوسط الحسابي المرجح، الانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف) لتحديد مستوى استجابة عينة البحث للمتغيرات المعتمدة ومدى تشتت تلك الاجابات عن الوسط الحسابي.

الدراسات السابقة

خصصت هذه الفقرة لعرض ومناقشة عدد من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوعة البحث والتي حاول الباحث الاستفادة من معطياتها النظرية والتطبيقية في بحثه الحالي وكما يأتي:

١- دراسة (Olalla, ٢٠٠٠) الموسومة "دور تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة عمليات الأعمال في الولايات المتحدة الأمريكية".

ناقشت هذه الدراسة أهمية تكنولوجيا المعلومات باعتبارها عاملاً مهماً لإعادة هندسة عمليات الأعمال، وبينت أن دورها مهم لأنها تتيح المجال للشركة لتعديل عملياتها بطريقتين: زيادة درجة التعاون وتخفيض درجة الوساطة، من خلال تنفيذ تقنيات الاتصال وقواعد البيانات المشتركة، وعليه فإن تكنولوجيا المعلومات تساعد الشركات في تحقيق تحسينات مهمة في متغيرات التكلفة، والجودة ووقت التسليم.

<http://www.rezgar.com/debat/show.art.asp?aid=٤٤٩٨٥>

٢- دراسة العبادي ، بعنوان "دور المعرفة في إعادة هندسة عمليات الأعمال للتحويل من المد المادي إلى المد المعلوماتي " دراسة تطبيقية في معمل إطارات بابل.

ناقشت هذه الدراسة أهمية المعرفة باعتبارها عاملاً مهماً لإعادة هندسة عمليات عمال. وبينت للمنظمات من تحقيق أداء مالي وعملياتي متميز وتنافسي يمكنها من البقاء والنمو والتوسع عند اخذ المتغيرات (إدارة المعرفة، إعادة هندسة العمليات الإدارية) مجتمعة ودراستها والاهتمام بها وبشكل دوري ومتواصل.

٣- دراسة (Roy and Woody : ١٩٩٥) أجرى الباحثان دراستهما في منظمة (Garland Power and Light) ببرنامج إعادة هندسة عملية الأعمال وما يجب على المنظمة توفيره لتضمن نجاح هذا البرنامج خاصة فيما يتعلق بالأعداد والتهيو المنظمي الداخلي (البنى التحتية) للمنظمة وقد توصل الباحثان إلى الأتي : أيجاد رؤيا واضحة لمستقبل إعادة هندسة عمليات الأعمال وضرورة الالتزام الجماعي بجهود إعادة هندسة عملية الأعمال ووجود خطة رئيسة تسمح بوضع العمليات اليومية في إطار استراتيجي وضرورة امتلاك قوى عاملة في الوقت الحالي قادرة على أداء المهام التي ستناط إليها مستقبلاً .

ويتضح من خلال مراجعة الدراسات السابقة ندرة الأدبيات التي عالجت موضوع إعادة هندسة عمليات الأعمال بمنظور استراتيجي تكاملي من خلال تحليل العلاقات السببية بين عوامل نجاح إعادة الهندسة والميزة التنافسية.

المبحث الثاني

الإطار النظري للبحث

يهدف هذا المبحث إلى التعرف على إعادة هندسة عمليات الأعمال ، حيث يتكون من فئتين الأولى : عرض ومناقشة إعادة هندسة عمليات الأعمال وأبعادها والعوامل المؤثرة فيها . وخصت الفقرة الثانية من الإطار النظري لمناقشة مفهوم وأبعاد الميزة التنافسية والعلاقة بين إعادة هندسة عمليات الأعمال وتحقيق الميزة التنافسية .

أولاً - مفهوم وأبعاد وعوامل نجاح إعادة هندسة عمليات الأعمال .

يعد كل من (MICHAEL HAMMER & JAMES CHAMPY) (مايكل هامر وجيمس شامبي) من الرواد الأوائل في مجال إعادة هندسة العمليات والتي يراد بها : "إعادة التفكير الأساسية وإعادة التصميم الجذري للعمليات بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة - وليست هامشية تدريجية - في معايير الأداء الحاكمة مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة." (ديسلر، ٢٠٠٣، ٣١٢)

ويرى (اللوزي ، ٢٠٠٧ : ١٧٧-١٧٨) " الهندرة : إعادة النظر بالوضع القائم والتخلي التام عن كل إجراءات وأساليب العمل القديمة والبحث عما هو جديد ومختلف في كيفية أداء الأعمال) وهي بمنظور (عقيلي، ٢٠٠١، ٩٤) هي إحدى أنواع التغيير التنظيمي الجذرية الحديثة، التي يمكن أن تستخدمها جميع أنواع المنظمات، من أجل إدخال تغييرات أساسية وجذرية على عملياتها وأساليب وطرق وإجراءات العمل لديها .

ويرى هامر وشامبي أن التعريف العام الموجز والمبسط لمصطلح " هندرة نظم العمل " أو الهندرة " هو : البدء من جديد أي من نقطة الصفر فهي ليست إصلاح وترميم الوضع القائم أو إجراء تغييرات تجميلية تترك البنى الأساسية كما كانت عليه، كما لا يعنى ترقيع الثقوب لكي تعمل بصورة أفضل بل يعنى التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة الراسخة والتفكير بصورة جديدة ومختلفة وكيفية تصنيع المنتجات أو تقديم الخدمات لتحقيق رغبات العملاء.

والتعريف العلمي لمصطلح " الهندرة " هي : إعادة التفكير المبدئي والأساسي وإعادة تصميم العمليات الإدارية بصفة جذرية، بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة، وليست هامشية تدريجية في معايير الأداء الحاكمة مثل : التكلفة والجودة والخدمة والسرعة . "ويتضمن هذا التعريف أربع كلمات أساسية وهي:

١- أساسي (Fundamental) إن الهندرة تبدأ من دون أي افتراضات راسخة أو ثوابت مسبقة، كما أنها لا تعتمد على مفاهيم أو قواعد جازمة، بل تتجاهل ما هو كائن وترتكز على ما ينبغي أن يكون.

٢- جذري (Radical) : هذا التعبير مستخلص من الكلمة اللاتينية (RADIX) وتعني الجذور، وبالتالي فإن إعادة التصميم الجذرية تعني التغيير من الجذور، وليس مجرد تغييرات سطحية أو تجميلات ظاهرية للوضع القائم، وإنما هي التخلص من القديم تماماً .

٣- فائق (Dramatic) الهندرة لا تتعلق بالتحسينات النسبية المطردة والشكلية، بل تهدف إلى تحقيق طفرات هائلة وفائقة في معدلات الأداء .

٤- عملياتي (Processes) بالرغم من أن هذه العبارة هي الأهم في تعريف مصطلح الهندرة، إلا أنها تمثل أكثر المفاهيم صعوبة أمام المسؤولين الإداريين، حيث يركز فريق العمل عادة على الوظائف والهيكل التنظيمية بدلاً من العمليات (عبد الحفيظ، ٢٠٠٣ : ٢٠-٢١)

ويرى الباحث أن الهندرة تعني " التخلي عن أداء العمل بالطرق القديمة و العمل على ابتكار أساليب وطرق عمل جديدة "

ثانياً- أهداف إعادة هندسة عمليات الأعمال (الهندرة)

اتفقت الأدبيات على إن الأهداف الأساسية لإعادة هندسة عمليات الأعمال تتمثل في الآتي:

- ١- التخلص من الروتين القديم وأسلوب العمل الجامد والتحول إلى الحرية والمرونة.
- ٢- تخفيض تكلفة الأداء.
- ٣- تحويل عمل الأفراد من رقابة وإشراف لصيق يمارس عليهم، إلى عمل يتمتعون فيه بصلاحيات وتحمل للمسؤوليات.
- ٤- الجودة العالية في الأداء.
- ٥- الخدمة السريعة والتميزة.
- ٦- إحداث التكامل والترابط بين مكونات العملية الواحدة (عقيلي، ٢٠٠١ : ٩٥) .

ثالثاً: المبادئ التي تقوم عليها إعادة هندسة عمليات الأعمال

تقوم الهندرة على إعادة تصميم العملية الواحدة من جديد بكامل مراحلها وخطواتها وذلك من بدايتها وحتى نهايتها. تقوم على أساس تقنية المعلومات (نظام معلومات) الحديثة وتبني اللامركزية في عملية استخدامها.

- ١- تسعى الهندرة إلى دمج المهام الفرعية المتكاملة في مهمة واحدة.
- ٢- تفويض الموظفين السلطة الكافية لأداء مهامهم بكفاءة بعد هندرة العمليات.
- ٣- توفير المرونة الكافية في تنفيذ مراحل وخطوات العمليات.
- ٤- تصميم العملية الواحدة بشكل يمكنها أن تؤدي أكثر من عمل.
- ٥- تقليل عدد مرات التدقيق والمراجعة لتوفير السرعة في الأداء (عقيلي، ٢٠٠١ ، ص ٩٥).

رابعاً: مراحل إعادة هندسة عمليات الأعمال

هناك ست خطوات لإعادة الهندسة تنطوي تحت مراحل التشخيص والتخطيط والتنفيذ والمتابعة وهذه الخطوات هي:

- ١ - التشخيص وتحديد مجالات التطوير (التشخيص ودراسة الزبائن)
- ٢ - مرحلة التخطيط (إعداد خريطة العمليات الحالية)
- ٣ - تحديد التعديلات اللازمة (التحليل الداخلي)
- ٤ - الإقتداء بالنماذج الناجحة.
- ٥ - إعادة تصميم العمليات.
- ٦ - التطبيق والمتابعة (brp@momra.gov.sa)

خامساً: المنظمات التي تحتاج إلى إعادة هندسة عمليات الأعمال

يبين مايكل هامر أن هناك نوعان من المنظمات التي تحتاج لتطبيق عملية الهندرة وهي:

- ١ - المنظمات ذات الوضع المتدهور.
- وهي التي يكون أداؤها متدنياً وتعاني من ارتفاع في تكاليف التشغيل وانخفاض في جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها وكذلك عدم قدرتها على المنافسة وتحقيق الأرباح.

٢ - المنظمات التي في طريقها للتدهور:

- وهي منظمات لم تتدهور بعد ولكن توجد مؤشرات قوية بأنها في طريقها إلى التدهور مثل التناقص في حصة المنظمة في السوق لصالح المنافسين، الارتفاع التدريجي في تكاليف التشغيل والإنتاج.

سادساً: العوامل المؤثرة على إعادة هندسة عمليات الأعمال

تعتبر إعادة هندسة عمليات الأعمال (الهندرة) نموذج جديد يتأثر ويؤثر في تغيير بعض الأبعاد ومن هذه الأبعاد التخطيط الإستراتيجي والقيادة وتدريب وتطوير مهارات العاملين وتكنولوجيا المعلومات ومرونة الهياكل التنظيمية.

(أولاً) : التخطيط الاستراتيجي

اختلفت آراء الكتاب حول تعريف التخطيط الاستراتيجي وبالتالي تعددت وتباينت هذه التعريفات: فقد عرف (policastro) : " الطريقة الملائمة والمناسبة لتحديد الأهداف بعيدة المدى وتوجه منظمة العمل لتحقيق هذه الأهداف " (الغالبي ، ٢٠٠٧ ، ١٠٤)

و عرف (الغالبي ، ٢٠٠٧ ، ١٠٤) التخطيط الاستراتيجي أنه عملية مستمرة وديناميكية لتنظيم تنفيذ القرارات وتهيئة المعلومات الكافية الخاصة بهذه القرارات وتهيئة الموارد والإمكانات اللازمة فضلاً عن قياس النتائج وذلك من خلال نظام جيد ومتكامل للمعلومات.

عرف (ديسلر ، ١٩٩٢ ، ص ٧١) الخطة الإستراتيجية بأنها عبارة عن خطة أساسية على نطاق واسع، طويلة المدى بالنسبة للمنظمة، وهي تجدد المجال الرئيسي للمنظمة، لما سوف تقدمه للمجتمع من منتجات أو خدمات .

(ثانياً) : القيادة (Leadership)

أن القيادة في منظمة الأعمال هي بمثابة الرأس من الجسد للإدارة ومثلما أن الإدارة هي بمثابة الرأس من الجسد بالنسبة لمنظمة الأعمال وبهذا فإن القيادة الناجحة تؤدي أداء متميز و انجاز أفضل .
(العامري و الغالبي ، ٢٠٠٨، ٤٥٦)

و عرف (Kelly and Lazer) عملية التأثير على نشاط مجموعة منظمة في مهمة تحديدها للأهداف وتحقيقها لهذه الأهداف (العميان ، ٢٠٠٥ : ٢٥٧)

و عرف (Fiffner) فن تنسيق للإفراد والجماعات ورفع حالتهم المعنوية للوصول إلى أهداف محددة (العميان ، ٢٠٠٥ : ٢٥٧) .

(ثالثاً) : مرونة الهياكل التنظيمية

الفكرة الأساسية التي تقوم عليها إعادة الهيكلة هي أن المنظمات بحاجة إلى تحديد عملياتها الأساسية بحيث تكون فعالة، ودون أي زيادة وذلك قدر الإمكان .ومن ناحية أخرى عدم الاكتراث بالعمليات الهامشية (وبالتالي الموظفين الهامشيين) يقول هامر لا تتصرف بشكل آلي؛ الخ . ويعتمد نجاح المنظمة في بناء هيكل تنظيمي ناجح على قدرتها وإدارتها في كيفية العمل على خلق بيئة عمل مناسبة، وقدرتها على تحقيق درجة عالية من التكيف والتطابق والموائمة بين هيكلها التنظيمي وأهدافها، وكذلك كفاءة العنصر البشري وكفاءة مواردها المالية .

فالهيكل التنظيمي غير الملائم يترتب عليه آثار سلبية منها:

١- تدني معنويات وحافزيه العاملين .

٢- اتخاذ قرارات غير سليمة .

٣- تزايد النزاعات التنظيمية والوظيفية .

٤- قتل الإبداع والطموح .

٥- تزايد النفقات . (اللوزي ، ٢٠٠٧ : ٤٨-٤٩)

(رابعاً) : تكنولوجيا المعلومات

أصبح استخدام التكنولوجيا في العمل من المقومات الأساسية لنجاح التنظيمات الإدارية، فالتغيرات والتحولت العالمية في أداء الأعمال تدفع التنظيمات إلى البحث عن أساليب عمل تواكب هذه التحديات وتحافظ على بقائها واستمرارها فالمنافسة الشديدة في ضوء هذه التحولات أدت إلى ضرورة استخدام التكنولوجيا في أداء الأعمال . (اللوزي ، ٢٠٠٢ ، ص ١٤٥) .

وقد عرف (ياسين ، ٢٠٠٩ : ٢٥) تكنولوجيا المعلومات : هي كل أداة حاسوبية يستخدمها الأفراد في عملهم مع المعلومات ولدعم احتياجات أنشطة معالجة المعلومات في المنظمة .

وأيضاً يعرف Daft من رواد هذا المجال ومن الذين ركزوا على ضرورة استخدام تكنولوجيا العمل في العمليات التشغيلية - تكنولوجيا المعلومات بأنها: الأدوات والأساليب المستخدمة لنقل أو تحويل المدخلات التنظيمية إلى مخرجات (اللوزي ، ٢٠٠٧ : ١٤٦) .

(خامسا) : تدريب وتطوير مهارات العاملين

تمثل عمليات التدريب وتطوير الموارد البشرية وتقييم أدائها أنشطة حيوية مترابطة مع بعضها ، فلا يمكن أن تساهم إدارة الموارد البشرية بدور فاعل في تحقيق أهداف المنظمة إذا لم تع طبيعة التدريب المطلوب المبني على أساس تحديد احتياجات الأفراد التدريبية وفق طريقة علمية منهجية مدروسة وتغيير سلوكهم الوظيفي. (العامري و الغالبي ، ٢٠٠٨ ، ٦٦٠)

ويعرف (العامري والغالبي ، ٢٠٠٨ ، ٦٦٠) التدريب : على انه استخدام خبرة دالة لتغيير المهارات و المعارف و السلوكيات نحو الأفضل لدى العاملين .

خطوات التدريب

- ١- التدريب في مكان العمل : One Job Training العامري و الغالبي ، ٢٠٠٨ ، ٦٦١)
- ٢- التدريب خارج مكان العمل : off – Job Training
- ٣- التدريب من خلال المحاكاة (ديسلر، ٢٠٠٣، ٢٧٥)
- ٤- التدريب باستخدام الحاسب الآلي (ديسلر، ٢٠٠٣، ٢٧٦)

الميزة التنافسية

تعمل إدارة المنظمة على تحقيق الميزة التنافسية من خلال ما تقدمه من العمليات والمقصود بالميزة التنافسية (القدرة على تحقيق حاجات المستهلك أو القيمة التي يتمنى المستهلك الحصول عليها من خلال المنتج. (اللامي والبياتي ، ٢٠٠٨ : ٥٦)

وقد عرفها (محسن ، ٢٠٠٩ : ٥٨) هي الطريقة التي تدار بها العمليات والتي يجب إن تعكس الفهم الواضح للأهداف طويلة الأمد للمنظمة والمجهودات الوظيفية للشركة بين التسويق والعمليات بهدف تتبع حاجات كل جزء من أجزاء السوق وتحويل تلك الحاجات إلى مرغوبة .

تتضمن إبعاد التنافس تسعة أبعاد وتقسّم إلى أربعة مجاميع (اللامي و البياتي، ٢٠٠٨ : ٦٠)

١- الكلفة:

تعد الكلفة الغرض أو الهدف الأخير الذي يؤخذ بنظر الاعتبار بالنسبة للمنظمات التي تتنافس مباشرة على السعر حيث تصبح الكلفة الأقل أهمية لها الهدف الرئيس من العمليات (Slack, et al: ٢٠٠٤: ٥٤)

٢- الجودة: وتتضمن الآتي: (البياتي: ٢٠٠٦: ٦٠)

أ. التصميم العالي للجودة:

أي تسليم متطلبات مستوى أداء العمليات لصنع المنتجات أو أداء الخدمات.

ب. جودة المطابقة : نعني مطابقة المنتجات أو الخدمات للمعايير التي تم وضعها.

٣- سرعة الاستجابة:

تعكس مدى تقديم المنتجات (سلع: خدمات) جديدة والذي يغطي الوقت بين تولد الأفكار وصولاً إلى الإنتاج ومروراً بالتصميم النهائي.

٤- المرونة : وتحتوي على جملة أسبقيات (البياتي: ٢٠٠٦: ٦٠ - ٦١)

- أ. الايصائية: أي القدرة على الإيفاء بمتطلبات الزبائن .
- ب. مرونة الحجم : أي القدرة على الإفصاح (الإعلان) عن نسبة كبيرة من المنتجات التي تم السيطرة على تقلبات الطلب فيها.
- ج. التنوع : أي معالجة الاختلاف assortment الواسع الكفوء للسلع والخدمات هذا وقد أضاف (Evans: ١٩٩٣) بعدا خامسا أطلق عليه الإبداع ومن خلال تطبيق الأسبقيات التنافسية تكون المنظمة قد ضمنت أو كونت سلاحا تنافسيا.

العلاقة بين إعادة هندسة عمليات الأعمال وتحقيق الميزة التنافسية

أشارت العديد من الأدبيات بان لإعادة هندسة عمليات الأعمال تأثير مباشر على قدرة منظمات الأعمال على تحقيق الميزة التنافسية ونشير إلى عدد من هذه الدراسات على سبيل المثال لا الحصر :

- ١- فقد أشار (Kohli, ٩٧: ١٦) : إن إعادة هندسة عمليات الأعمال في ظل عالم يتصف بسرعة التغيرات يمكن إن يخلق الميزة التنافسية من خلال سرعة الاستجابة للزبون.
- ٢- كما أشار (tchampy:٩٥) إلى إن إعادة هندسة عمليات الأعمال تسهم في تحقيق الميزة التنافسية الآتية:

- أ- إن المنظمات التي نفذت بشكل كفوء منهج اعدة هندسة عمليات الأعمال استطاعت إن تخفض (٧٠%) من وقت الدورة الإنتاجية فضلاً عن تخفيض ما قدره (٤٠%) من التكاليف الإجمالية فضلاً عن تحقيق رضا الزبائن وجودة المنتج بنسبة (٤٠%)
- ب- واخيراً استطاعت المنظمات التي نفذت مبادئ إعادة هندسة عمليات الأعمال بنجاح نمو أجمالي في الحصة السوقية بلغت (٢٥%)
- ٣- وأخيرا في دراسة لإعادة هندسة الأداء الجامعي (بوحنية ، ٢٠٠١ : ١٣٧) إلى إن إعادة هندسة عمليات الأعمال دوراً جوهرياً في تحسين عمليات القيمة المضافة و العمليات المساندة فضلاً عن تحسين مستوى التركيز على الزبون وتحسين مرونة الهياكل التنظيمية وبالتالي تحسين جودة الأداء الكلي.

المبحث الثالث

الإطار التطبيقي للبحث

أولاً: وصف آراء واستجابات العينة حول متغيرات البحث

تنص هذه الفقرة على عرض وتحليل البيانات التي تتضمنها الاستبانة حول أبعاد إعادة هندسة عمليات الأعمال وأبعاد الميزة التنافسية، إذ تم استخدام مقياس (Likert) الخماسي، الذي يتوزع من أعلى وزن إلى أوطأ وزن فيه (١, ٢, ٣, ٤, ٥). وقد تم استخدام الأوساط الحسابية الموزونة (XW) والانحرافات المعيارية (SD_i) ومعاملات الاختلاف (C.V.) للتعرف على مدى التجانس والانسجام في استجابات عينة البحث، هذا من جهة. أما من جهة ثانية، فقد تم اعتماد الوسط الحسابي الفرضي البالغ (٣) كمعيار لقياس وتقييم درجة استجابات العينة، وذلك ضمن التقدير اللفظي لأوزان الاستبانة، علماً بأن الوسط الفرضي (٣) بوصفه معياراً لقياس وتقييم درجة استجابة العينة، وكما يأتي:

١- وصف إجابات عينة البحث حول أبعاد إعادة هندسة عمليات الأعمال

يمثل الجدول (٢) قياس أبعاد إعادة هندسة عمليات الأعمال في هذا البحث، وقد تضمن مجموعة الأسئلة موجهة إلى العينة بهدف التعرف على مدى توافر أبعاد هندسة عمليات الأعمال، وكانت إجابات العينة كما موضح في الجدول الآتي:-

الجدول (٢) النسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لأبعاد إعادة هندسة عمليات الأعمال N=٣٠

متغيرات أبعاد إعادة هندسة عمليات الأعمال X	الوسط الحسابي XW	الانحراف المعياري SD _i	شدة الإجابة % CV
X١ التخطيط الإستراتيجي	٤.٤٣	٠.٦٩	٢٨
X٢ القيادة	٤.٤٠	٠.٨١	٢٧
X٣ تكنولوجيا المعلومات	٤.١٨	٠.٨٩	٢٣
X٤ تدريب وتنمية العاملين	٤.١٣	٠.٨٧	٢١
X٥ مرونة الهياكل التنظيمية	٣.٥٩	١.٠٦	١٦
المؤشر الكلي	٤.١٤	٠.٨٦	٢٣

٢- وصف إجابات عينة البحث حول أبعاد الميزة التنافسية

يمثل الجدول (٣) قياس أبعاد إعادة الميزة التنافسية، وقد تضمن مجموعة الأسئلة موجهة إلى العينة بهدف التعرف على مدى توافر أبعاد الميزة التنافسية، وكانت إجابات العينة كما موضح في الجدول الآتي:-

الجدول (٣) النسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف

لأبعاد الميزة التنافسية N=٣٠

متغيرات الميزة التنافسية Y	الوسط الحسابي XW	الانحراف المعياري SDi	شدة الإيجابية % CV
Y١ الكلفة	٣.٦٣	١.١٦	١٦
Y٢ الجودة	٤.٢٠	٠.٨٧	٢٣
Y٣ المرونة	٤.١١	٠.٨١	٢١
Y٤ السرعة	٣.٧٠	٠.٩٥	١٧
المؤشر الكلي	٣.٩١	٠.٩٤	١٩.٢٥

ثانياً: اختبار فرضيات البحث:

للتأكد من صحة وثبات الفرضية الرئيسة والتي مفادها ((وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد إعادة هندسة عمليات الأعمال وبين متغيرات الميزة التنافسية))
فرضية العدم (H٠): عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد إعادة هندسة عمليات الأعمال وبين متغيرات الميزة التنافسية.

فرضية الوجود (H١): توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد إعادة هندسة عمليات الأعمال وبين متغيرات الميزة التنافسية. ومن أجل قبول الفرضية أعلاه، من عدم قبولها، لابد من اختبار معاملات الارتباط البسيط، والواردة بالجدول (٤).

الجدول (٤) نتائج اختبار الفرضية الفرعية

أبعاد إعادة هندسة عمليات الأعمال	التخطيط الإستراتيجي X١	القيادة X٢	تكنولوجيا المعلومات X٣	تدريب وتنمية العاملين X٤	مرونة الهياكل التنظيمية X٥	قيمة (t) الجدولية
أبعاد الميزة التنافسية Y	٠.٩١*	٠.٩٨**	٠.٨٣*	٠.٨٧*	٠.٩١*	١% ٥%
قيمة (t) المحسوبة	٣.٨٧٦	١٠.٢٤٢	٢.٦٣٨	٣.١٩٣	٣.٩٨٢	٤.٥٤١ ٢.٣٥٣
النتيجة (القرار)	توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند المستوى (٥%)	توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند المستوى (١%)	توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند المستوى (٥%)	توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند المستوى (٥%)	توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند المستوى (٥%)	درجة الثقة ٩٩% ٩٥%

(*) تعني إن معاملات الارتباط معنوية عند مستوى المعنوية (٥%).

(**) تعني إن معاملات الارتباط معنوية عند مستوى (١%).

يتضح من نتائج الجدول (٤)، إن قيم (t) المحسوبة هي أكبر من قيم (t) الجدولية البالغة (٢.٣٥٣) عند مستوى المعنوية (٥%) و (٤.٥٤١) مستوى معنوية (١%) وهذا يعني رفض فرضية العدم (H٠) مما يستدل على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد إعادة هندسة عمليات الأعمال والميزة التنافسية.

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

تم تخصيص هذه الفقرة لعرض أهم الاستنتاجات والتوصيات التي توصل إليها البحث وكما يأتي

الاستنتاجات

توصل البحث إلى عدة استنتاجات ومن أهمها :

- ١- نظريا تعد موضوعة البحث (إعادة هندسة العمليات) من الموضوعات المعاصرة التي حظيت باهتمام العديد من الأدبيات الإدارية لدورها في دعم قدرة منظمات الأعمال على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.
- ٢- أثبتت نتائج التحليل الإحصائي أن التخطيط الاستراتيجي هو المتغير الأهم في نجاح تنفيذ إعادة هندسة العمليات تليه المتغيرات الأخرى ، القيادة ، تكنولوجيا المعلومات ، التدريب ، مرونة الهياكل، على التوالي.
- ٣- أثبتت نتائج التحليل الإحصائي أن متغير الجودة هو البعد الأهم للمزايا التنافسية في المعمل تليه الأبعاد الأخرى (المرونة، السرعة، والكلفة) على التوالي.
- ٤- حقق متغير القيادة الإدارية أعلى علاقة ارتباط في أبعاد الميزة التنافسية المستدامة مجتمعة يليه متغيرا المرونة والتخطيط الاستراتيجي ثم التدريب وتكنولوجيا المعلومات.
- ٥- أظهرت نتائج الدراسة أن المعمل بحاجة إلى تطوير مقدراته الإستراتيجية في جميع متغيرات وعوامل نجاح إعادة هندسة العمليات فضلا عن أبعاد الميزة التنافسية.

التوصيات

يوصي البحث بما يلي:

- ١- ضرورة تبني إدارة المعمل لمدخل إعادة هندسة العمليات بوصفه من المداخل المهمة في تدعيم قدرة المعمل على تحقيق الميزة التنافسية.
- ٢- أن تولي إدارة المعمل اهتمامات متوازنة لجميع متغيرات وعوامل نجاح إعادة هندسة العمليات وتحديدًا في مجال تفعيل منظومة التخطيط الاستراتيجي.
- ٣- ضرورة اهتمام إدارة المصنع الموازنة بجميع أبعاد الميزة التنافسية متمثلة بالجودة والمرونة والكلفة والسرعة.
- ٤- ضرورة تفعيل دور قيادة المصنع في تهيئة الموارد المادية والبشرية الضرورية لنجاح برامج إعادة هندسة العمليات.
- ٥- تفعيل ودعم برامج التدريب والتأهيل لجميع العاملين في المصنع من أجل الاستفادة من دور إستراتيجية إعادة هندسة العمليات في تحقيق الميزة التنافسية.

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تم إعداد استمارة الاستبانة التي بين يديك لتكون مقياسا لمتغيرات الدراسة الموسومة (دور إعادة هندسة عمليات الأعمال في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة حالة في معمل الألبسة الرجالية الجاهزة في النجف).

راجين تفضلكم بإملاء فقراتها بعناية واهتمام حتى يكون البحث مستوفيا جوانبه العلمية على درجة عالية من الدقة والرصانة العلمية. وسيتعامل البحث مع الإجابات بكل أمانة وموضوعية لأغراض البحث العلمي للدراسة هذه.

مع خالص شكرنا وتقديرنا.

الباحث

أولا : البيانات الشخصية

يرجى تعاونكم بوضع اشارة () امام الإجابة المناسبة

١.	الجنس : () ذكر () انثى
٢.	العمر بالسنوات : () ٢٥ فأقل () ٢٦-٣٥ () ٣٦-٤٥ () ٤٦ فأكثر
٣.	المؤهل العلمي : () دبلوم فما دون () بكالوريوس () ماجستير () دبلوم عالي () دكتوراه
٤.	عدد الدورات التدريبية الإدارية التي شاركت فيها : () مرة واحدة () مرتان () ثلاث مرات () أربع مرات فأكثر
٥.	سنوات الخدمة : () ٣ سنوات فأقل () ٤-٦ () ٧-٩ () ١٠-١٢ () أكثر من ١٢ سنة

م	الفقرة	موافق بشدة ٥	موافق ٤	محايد ٣	غير موافق ٢	غير موافق بشدة ١
ثانياً : التخطيط الاستراتيجي						
١.	يتوفر لدى المعمل خطة استراتيجية واضحة ومكتوبة					
٢.	رسالة المعمل واضحة لجميع الموظفين.					
٣.	يوجد لدى المعمل اهداف طويلة المدى كجزء من الخطة الاستراتيجية					
٤.	يتم تطبيق الخطة الاستراتيجية في المعمل بشكل منهجي .					
٥.	يقوم المعمل بتحليل الفرص البيئية .					
٦.	يقوم المعمل على تحليل المخاطر البيئية ونقاط الضعف . (الموارد والقدرات)					
٧.	يقوم المعمل على تقييم الخطة الاستراتيجية بشكل دوري					
	تساعد آليات التخطيط المتبعة في المعمل على تسهيل حدوث عملية التطوير .					
٨.	يعتمد المعمل على مرونة الخطة الموضوعية لتحقيق الاهداف المعلنة والمرسومة .					
٩.	يعتمد المعمل على خطة طوارئ لمواجهة الامور الاستثنائية غير المتوقعة في سير العمل .					

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
ثالثاً : تكنولوجيا المعلومات						
١.	يتصف المعمل بالمواكبة والحساسية العالية للتطورات التكنولوجية في البيئة المحيطة .					
٢.	يستخدم المعمل شبكة الانترنت في اتصالاته الداخلية والخارجية بين العاملين فيه .					
٣.	زاد المعمل في من قدراته على التنسيق العمليات في الوحدات التي تعمل فيه من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات .					
٤.	للمعمل إمام جيد بالتطورات التكنولوجية في حقل الاختصاص .					
٥.	يمكن للموظفين بالمعمل ان يديروا المعلومات من أي موقع باستخدام اجهزة الحاسوب .					
٦.	قلل المعمل من عملياته الرقابية الإدارية والمالية من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات .					
٧.	لا تتردد الوحدات والدوائر الفنية في دعم ومساندة الوحدات الأخرى التي تحتاج إلى مساعدة في مجال التكنولوجيا الجديدة .					
٨.	تتميز المعلومات والبيانات في المعمل بوفرته وسهولة تناولها مما يؤدي إلى أداء الأعمال بسرعة ودقة .					
٩.	لدى المعمل القدرة على إعادة تصميم عملياته الإدارية من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات .					
١٠.	يشرك المعمل دائماً من منتسبيه في دورات ذات علاقة بتكنولوجيا المعلومات					
م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
رابعاً : تدريب وتنمية مهارات العاملين						
١.	توجد خطة موضوعة لتطوير وتنمية العاملين في المعمل .					
٢.	يقوم المعمل على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بها باستمرار .					
٣.	يخصص المعمل جزء من ميزانيته لتطوير العاملين به مهنيًا .					

					٤. يراعي المعمل التطورات التكنولوجية الحديثة عند وضع خطط التدريب .
					٥. يقوم المعمل على التنوع في أساليب التدريب .
					٦. يقوم المعمل على تدريب المديرين على تشكيل فرق المعمل من اجل تحسين الاداء .
					٧. تخصص المعمل الوقت اللازم للتأكد من ان خطط التطوير يتم تنفيذها من قبل العاملين .
					٨. برامج تنمية وتطوير العاملين في المعمل تساعد على تحسين العمليات الادارية .
					٩. يقوم المعمل بتقييم البرامج التدريبية المتخصصة لتطوير العاملين باستمرار .
					١٠. يخصص المعمل الدعم اللازم للتأكد من ان خطط التطوير يتم تنفيذها من قبل العاملين .

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
خامساً : مرونة الهيكل التنظيمي						
١.	للمعمل هيكل تنظيمي واضح لجميع العاملين .					
٢.	الهيكل التنظيمي الحالي ملائم لاحتياجات العمل .					
٣.	الهيكل التنظيمي الحالي يساعد على تحقيق اهداف المعمل .					
٤.	يقوم المعمل بمراجعة الهيكل التنظيمي دورياً ويشكل منهجي ومدروس ليكون اكثر استجابة لمتطلبات العمل .					
٥.	يتصف الهيكل التنظيمي في المعمل بالمرونة .					
٦.	يساعد الهيكل التنظيمي على إعادة هندسة عمليات الأعمال والتطوير في المعمل .					
٧.	هناك مستوى عالي من الاتصالات والتعاون بين أجزاء الهيكل التنظيمي.					
٨.	هناك تناسق للوظائف مع طبيعة الهيكل التنظيمي .					
٩.	يساعد الهيكل التنظيمي على سرعة الاتصال الإداري داخل المعمل .					
١٠.	يحتاج الهيكل التنظيمي للمعمل إلى تعديل لزيادة السرعة في العمل .					

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
سائماً : القيادة						
١.	يعي القادة مفهوم إعادة هندسة عمليات الأعمال مما تضمن التقدم والتطوير .					
٢.	يعمل القادة على دمج المهام الفرعية المتكاملة في مهمة واحدة .					
٣.	يعمل القادة على تقليل عدد مرات التدقيق والمراجعة لتوفير السرعة في الأداء .					
٤.	يعمل القادة على إعادة التفكير بالاساسيات والتخلص من الزوئين القديم					
٥.	يحتفظ القائد في المعمل لنفسه بجميع الصلاحيات .					
٦.	يستطيع القائد في المعمل كسب ثقة الموظفين والتأثير فيهم .					
٧.	يعطي القائد الحرية والاستقلالية للموظفين في ممارسة اعمالهم .					
٨.	يأخذ القائد في المعمل بعين الاعتبار وجهات نظر مرؤوسيه عند حل المشكلات .					
٩.	يخطط القائد في المعمل لاعماله ويهتم بتفصيلات العمل .					
١٠.	يتجه القائد في المعمل إلى إعطاء الموظفين أكبر قدر من الحرية في إصدار القرارات.					
م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أبعاد الميزة التنافسية						
أولاً : الكلفة						
١.	استطاع المعمل ان يخفض تكاليف الإنتاج بشكل جوهري .					
٢.	تعد اسعار المنتجات الافضل بين المنافسين .					
٣.	يسعى المعمل إلى اضافة هامش ربح محدود على التكاليف .					
٤.	يسعى لأن يكون كائناً للكلفة في الأسواق					
٥.	ان تخفيض التكاليف هي الاسبقية الاولى للمعمل .					

ثانياً: الجودة					
					١. تقديم تصاميم إحصائية وفق طلب الزبون
					٢. التحسين المستمر لأبعاد تصميم المنتج .
					٣. استخدام تقنيات مستحدثة في تصميم المنتج (CAD) .
					٤. ان جودة منتجاتنا تقارب ان لم تتفوق على المنتجات المنافسة .
					٥. نؤمن بأن الجودة هي الأسبقية الأهم لتحقيق رضا الزبون .
ثالثاً : السرعة					
					١. يسعى المعمل إلى تطوير تقنيات تسليم المنتج إلى الزبون .
					٢. حقق المعمل تحسينات مهمة في اوقات توريد المنتجات .
					٣. يبني المعمل أو المصنع إستراتيجية التسليم في الوقت المحدد .
					٤. يسعى المعمل إلى تطوير وإطلاق منتجات جديدة إلى الأسواق .
					٥. تؤمن إدارة المعمل إستراتيجية المنافسة على التسليم الأسرع .
رابعاً : المرونة					
					١. يبني المعمل الإحصائية في الانتاج والتوزيع والتسليم .
					٢. يمتلك المعمل مرونة كافية في الموارد البشرية .
					٣. يمتلك المعمل مرونة كافية في الموارد البشرية .
					٤. يسعى المعمل إلى تقديم تشكيلة متنوعة من المنتجات .
					٥. للمعمل نظم تصنيغ قادرة على الاستجابة للتغير في حاجات الزبون .

المصادر

أولاً: المصادر باللغة العربية.

الكتب :

- ١- العميان ، محمود ، ٢٠٠٥ ، " السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال " ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان - الاردن .
- ٢- الغالبي ، ظاهر محسن منصور ، إدريس ، وائل محمد صبحي ، ٢٠٠٧ ، "الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل" ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان - الاردن .
- ٣- العامري، صالح مهدي محسن ،الغالبي ،ظاهر محسن منصور ، ٢٠٠٨ ، "الإدارة والإعمال ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان - الاردن .
- ٤- الطائي، يوسف حجيم، والفضل، عبد الحسين، والعبادي، هاشم فوزي دباس، (إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متكامل)، (عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ٢٠٠٦)، ص: ٥٤٦.
- ٥- اللامي ، غسان قاسم ،البياتي ، أميرة شكر ولي ، ٢٠٠٨ ، "إدارة إنتاج والعمليات - مرتكزات معرفية" ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان - الاردن.
- ٦- دسلير ، جاري ، ترجمة محمد سيد عبد المتعال ، ٢٠٠٧ ، إدارة الموارد البشرية ، دار المريخ للنشر ، الرياض -المملكة العربية السعودية
- ٧- بني حمدان، خالد محمد ، إدريس ، وائل محمد صبحي ، ٢٠٠٧ ، "الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر" ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان - الاردن.
- ٨- اللوزي ،موسى ، ٢٠٠٧ ، "التنظيم وإجراءات العمل " ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان - الاردن .
- ٩- المغربي ، وآخرون ، ١٩٩٥ ، "أساسيات في الإدارة " ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، عمان - الاردن .
- ١٠- عقيلي ،عمر وصفي ، ٢٠٠١ ، "مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة" ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان - الاردن .
- ١١- عبد الحفيظ ، احمد بن صالح ، ٢٠٠٣ ، "الهندرة خطوة..... خطوة" ، دار وائل للنشر والتوزيع ،عمان - الاردن .
- ١٢- ياسين . سعد غالب ، ٢٠٠٩ ، " نظم معلومات الإدارية" ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان - الاردن .
- ١٣- محسن ، عبد الكريم ، النجار ، صباح مجيد ، ٢٠٠٩ ، إدارة إنتاج وعمليات ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان - الاردن .
- ١٤- غازي أشمري، (الدليل الإداري للمشاريع البلدية: برنامج هندسة نظم العمل) (السعودية، الرياض: الصندوق البريدي: ٩٥٥ الرياض ١١١٣٦ وكالة الوزارة للتخطيط والبرامج/ البريد الإلكتروني: brp@momra.gov.sa)

ثانياً: المصادر باللغة الانكليزية.

- ١- Mario, Maniewicz Organizational Re-Engineering and Human Re-Engineering ITU Regional HRM/HRD Officer for Latin America and the Caribbean, ٢٠٠٤,P;٢٣١.
- ٢- Michael Hammer, Beyond Reengineering: How the Process-Centered Organization Is Changing Our Work and Our Lives (New York: Harper Business, August ١٩٩٦), P: ٣٤٥

ثالثاً : البحوث والرسائل الجامعية

- ١- عبيد، عبد السلام إبراهيم ، العبادي ،هاشم فوزي ، الفتلاوي ،ماجد جبار، إعادة هندسة التعليم التقني على وفق متطلبات الاعتماد الأكاديمي دراسة تحليلية في هيئة التعليم التقني ،بحث منشور ٢٠٠٩ .
- ٢- العبادي ، هاشم فوزي ، دور إدارة المعرفة في إعادة هندسة العمليات الإدارية للتحويل من المد المادي إلى المد المعلوماتي ،بحث منشور ٢٠٠٨ .
- ٣- بوحنية ، قوي ، ٢٠٠١، إعادة هندسة الأداء الجامعي مقارنة معاصرة ، ١٣٧-١٤٥
- ٣-Olalla, Marta Fossas, Information Technology in Business Process Reengineering, International Advances in Economic Research , Vol. (٦), No. (٣), EBScohost Databases Business Source Premier, <http://search.epent.com>. ٢٠٠٠.
- ٤- Arora, Sant & Kumar, Sameer, Reengineering: A focus on Enterprise Integration, Interfaces, Vol. (٣٠), No. (٥), EBSCO host Databases, Business Source Premier, <http://search.epent.com>. ٢٠٠٠.
- ٥-simou, ١٩٩٤, towards a the overtake framework for (bpn) msc thesis (Sweden)
- ٦- Kohli, ٢٠٠١, " Reengineering methodology and tools" (ism) no ١١ p:٣٢-٣٥
- ٧-Tchampy, ٢٠٠٠, "Reengineering management", hard Collins, London

رابعاً : مواقع الانترنت

- ١-www.khavma.com
- ٢ -<http://www.sonna3ma.com/forums/archive/index.php?t>
- ٣- www.betterlife-uk.com