

دور مراحل إعادة هندسة العمليات في تنشيط مصادر القدرات التنظيمية دراسة حالة في الشركة العامة للسمنت الجنوبية

م.م. ازهار مراد عوجه
المعهد التقني /كوفة

الملخص

هدف البحث الى بيان دور مراحل إعادة هندسة العمليات في تنشيط مصادر القدرات التنظيمية ، اذ ان اتباع المنظمات منهج اعادة هندسة العمليات هو من الامور المهمة التي تفقد المنظمة الى الاستمرار في دورة حياتها من خلال اعادة التصميم في هيكلها واعادة التوزيع في موظفيها واقسامها الوظيفية واعادة الترتيب في مكانها ومعداتا إذ يتم تطبيق منهج اعادة هندسة العمليات من خلال مراحلها (التصور ،التشخيص، التصميم، التطبيق) وان تنفيذ تلك المراحل في الشركة عينة البحث يكون مقترنا بالقدرات التنظيمية التي يتم الحصول عليها من خلال تنشيط مصادرها واختيرت الشركة العامة للسمنت الجنوبية مجالاً للبحث على وفق منهج دراسة الحالة ، متضمنا ذلك اختبار عينة البحث التي تمثلت بمديرين الاقسام والشعب ورؤساء المهندسين في الشركة التي بلغت (42) فردا وتم اختبار فرضيات البحث بواسطة مجموعة من الاساليب الاحصائية ومن خلال برنامج التحليل الاحصائي SPSS وتم استخدام الاستبانة كاداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة من عينة البحث وتوصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات اهمها وجود ادراك ووعي لدى ادارة الشركة لاهمية اعادة هندسة العمليات والفوائد والمنافع التي تعود عليها من خلال تنشيط القدرات التنظيمية .

واختتم البحث بعدد من التوصيات اهمها لابد من أن يقود عمليات إعادة هندسة العمليات في أي قسم أو شعبة أحد المديرين التنفيذيين والذي يتمتع بخبرة تؤهله لهذا المنصب إذ يتولى احداث التغييرات والتعديلات بما تتطلبه ظروف الشركة

Abstract

The present Research aims to forward the role of stages of reengineering process on capabilities organizational sources activated, the following organizations method re-engineering of the important things that drive the Organization to continue their life cycle through redesign and redistribution in its functional divisions and reorganizing in components and equipment where it requires re-engineering approach is implemented through stages (visualization, Diagnostics, design, application) and the implementation of the company's research sample is associated with organizational capabilities that are Get it activated sources and selected the Southern Cement State company to research the case study approach, the specimen included the test sample of managers and heads of sections of engineers in the company of (42) individuals, research hypotheses was tested by a range of statistical methods and statistical analysis software spss questionnaire was used as a tool for collecting the necessary data and information from a sample search, and research to a variety of conclusions, the most important of a recognition and awareness in the company of the importance of process re-engineering and benefits through activations of organizational capabilities. The research is concluded by a number of recommendations there the most important of should lead process re-engineering in any Depts. or branches should be lead by a qualified executive manager who can change and modify according to the organization circumstances.

المقدمة

تسعى المنظمات الحديثة والرائدة الى احدث تغيرات جوهرية وتحديث بنية العمليات والمعلومات لديها لدعم عملية اتخاذ القرار ومواكبة التغيرات التي تحدث في بيئتها المحيطة وزيادة قدرتها على المنافسة والبقاء ، ويعد مفهوم اعادة هندسة العمليات احد مداخل التطوير وهو يركز على اعادة التصميم السريع والجذري للعمليات الادارية والستراتيجية ذات القيمة المضافة وكذلك للنظم والسياسات والهياكل التنظيمية بهدف تحسين الاداء وزيادة الانتاجية ، إذ تسهم إعادة هندسة العمليات في تحفيز المنظمات على مواكبة التغيرات الحاصلة في التقانة وتحقيق جملة من الفوائد المتمثلة بتقليل الاخفاقات في مواعيد التسليم وأوقات الدورة وزيادة الشعور بالمسؤولية فضلاً عن تحديد مدى قدرة المنتج على أدائه للغرض الذي صنع من اجله.

كما زاد الاهتمام بالعنصر البشري في المنظمات نتيجة للتغيرات التي تحدث في الافكار والرؤى الفلسفية وتعددت مداخل دراسته وظهرت مصطلحات حديثة منها راس المال البشري وعمال المعرفة وغيرها ، وقد اهتم هذا البحث بدراسة مصطلح حديث نسبيا هو القدرات التنظيمية والذي بدأ بالعناية والاهتمام من لدن الباحثين والمختصين كوسيلة لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

تضمن البحث أربعة مباحث ففي الاول تم استعراض المنهجية العلمية للبحث فيما خصص الثاني الاطار النظري اما الثالث فنناقش تحليل البيانات وتفسير النتائج وخصص الرابع للاستنتاجات والتوصيات مع قائمة المراجع.

المبحث الاول : منهجية البحث

اولا - مشكلة البحث

تمثلت مشكلة البحث بالتساؤلات الآتية :

- 1- ما تصور ادارة الشركة المبحوثة ازاء كل من مراحل اعادة هندسة العمليات و القدرات التنظيمية
 - ما حدود ومستويات تركيز الشركة المبحوثة على مراحل اعادة هندسة العمليات والقدرات التنظيمية
 - 2- ما طبيعة العلاقة والأثر بين كل من مراحل اعادة هندسة العمليات و القدرات التنظيمية
 - 3 - هل يمكن تنشيط القدرات التنظيمية للشركة المبحوثة من خلال تطبيق مراحل اعادة هندسة العمليات
- ثانيا - اهمية البحث

يمكن تحديد اهمية البحث من خلال الآتي

- 1-الأهمية الكبيرة التي يحظى بها موضوع اعادة هندسة العمليات من قبل الباحثين لكونه يشكل احد التطورات الفكرية المعاصرة في عالم الاعمال.
- 2-تزداد اهمية البحث كونه يعالج احد الموضوعات التي مازال حقل خصب للدراسة والنقاش بين الباحثين وهو موضوع القدرات التنظيمية
- ثالثا - اهداف البحث

في ضوء تحديد مشكلة البحث وأهميته فان هدف البحث يتمثل في تشخيص وتحليل العلاقة بين مراحل إعادة هندسة العمليات و القدرات التنظيمية على مستوى الشركة عينة البحث ، وتأسيساً على هذا الهدف الأساس يمكن تأشير مجموعة من الأهداف يسعى البحث إلى تحقيقها منها :

- 1- وصف خصائص عمليات الأعمال وحدود وطبيعة التركيز على مراحل إعادة هندسة العمليات و القدرات التنظيمية .
 - 2- التعرف على العلاقة بين مراحل إعادة هندسة العمليات و القدرات التنظيمية .
 - 3- التعرف على دور التأثير المعنوي لمراحل إعادة هندسة العمليات في تنشيط القدرات التنظيمية.
 - 4- الخروج بنتائج وتوصيات تساعد القيادات الادارية على ادراك مفهوم القدرات التنظيمية وتنشيط مصادر تحقيقها
- رابعاً - فرضية البحث
- الفرضية الرئيسية الاولى :- توجد علاقة ارتباط بين مراحل اعادة هندسة العمليات ومصادر القدرات التنظيمية وينبثق منها الفرضيات الفرعية الاتية :

- 1- توجد علاقة ارتباط بين مراحل اعادة هندسة العمليات والانشطة التنظيمية
 - 2- توجد علاقة ارتباط بين مراحل اعادة هندسة العمليات والثقافة التنظيمية
 - 3- توجد علاقة ارتباط بين مراحل اعادة هندسة العمليات والموارد التنظيمية
- الفرضية الرئيسية الآخرة يوجد اثر لمراحل اعادة هندسة العمليات في تنشيط القدرات التنظيمية ، وينبثق منها الفرضيات الفرعية الاتية :

- 1-يوجد اثر لمراحل اعادة هندسة العمليات في الانشطة التنظيمية
- 2-يوجد اثر لمراحل اعادة هندسة العمليات في الثقافة التنظيمية
- 3- يوجد اثر لمراحل اعادة هندسة العمليات في الموارد التنظيمية

خامساً - عينة البحث

تم توزيع استمارة الاستبانة على رؤساء الاقسام الشعب ورؤساء المهندسين المعنيين بالموضوع اذ بلغ عدد الاستمارات الموزعة (50) استمارة وقد املت (8) استمارات بسبب عدم الاجابة عليها بصورة دقيقة ومن ثم تم الاعتماد على (42) استمارة . وقد شملت العينة (12) رئيس قسم و(23) مسؤول شعبة و(7) رئيس مهندسين في الشركة ممن لديهم خدمة وظيفية (10) سنة فأكثر وان اغلبهم من الذكور .

سادساً - اساليب جمع البيانات

ا-الجانب النظري : للحصول على البيانات والمعلومات للجانب النظري تم الاعتماد على المتوفر من المصادر الاجنبية والعربية التي تناولت موضوع البحث .

ب - الجانب العملي :

في اطار الجانب العملي تم تصميم استمارة الاستبانة التي صممت بشكل يخدم هدف (فرضية البحث) اذ اعتمد في عملية اعداد الاستمارة فيما يخص المتغير المستقل (مراحل اعادة هندسة العمليات) على عدد من الدراسات والابحاث والجدول من ثم يوضح المصادر المختلفة التي تم الاستفادة منها في تحديد المفاهيم والمؤشرات المعتمدة في تصميم الاستمارة ، اما فيما يخص المتغير التابع (القدرات التنظيمية) فقد تم الاعتماد على ضوء ماتم طرحه في المصدر الاجنبي (Lejeune, 2009) بعد عرضها على عدد من المحكمين العلميين المختصين في ادارة الاعمال (ملحق 1) التي تخص متغيري البحث من اجل الاستفادة منها في صياغة فقرات الاستمارة وعلى نحو علمي ووفق السياقات المعروفة ونظم (32) سؤالاً موزعاً على متغيرات البحث مستفيدين من مقياس (likert) في الاجابة على اسئلة الاستبانة (ملحق 2).

الجدول (1) المصادر المختلفة التي تم الاستفادة منها في تحديد المفاهيم والمؤشرات المعتمدة في تصميم الاستمارة .

مراحل إعادة هندسة العمليات		
المصدر	المؤشر	المرحلة
هامر وشامبي : 1995	X1	التصور
Manganelli and Klein : 1994	X2	
العبيدي ، 2005	X3	
القصيبي : محمد مصطفى : 2001	X4	
العبيدي ، 2005	X5	التشخيص
Manganelli and Klein : 1994	X6	
هامر وشامبي : 1995	X7	
العبيدي ، 2005	X8	
Klein : 1993	X9	التصميم
العبيدي ، 2005	X10	
العبيدي ، 2005	X11	
ابو عمشة ، 2011	X12	
Manganelli and Klein : 1994	X13	التطبيق
العبيدي ، 2005	X14	
ابو عمشة ، 2011	X15	
ابو عمشة ، 2011	X16	
Manganelli and Klein : 1994	X17	
ابو عمشة ، 2011	X18	

سابعاً - اساليب التحليل الاحصائي : تم الاعتماد على البرمجة الجاهزة spss ver 17 لاجراء التحليل الاحصائي المطلوب

المبحث الثاني : الاطار النظري

اولاً: إعادة هندسة العمليات

أ . مفهوم إعادة هندسة العمليات إعادة هندسة العمليات ليست كلمة غير معروفة في عالم الاعمال ، اذ اكثر من قرن من الزمن منذ ان تم عرضه اول مره كأداة للتغيير في قطاع الاعمال الامريكي إذ كان (Hammer,1990) اول شخص قدم إعادة هندسة العمليات والذي يعد بمثابة الاب لـ BPR وعدها بأنها اداة تستخدم لاحداث تغيير جذري في عمليات الاعمال

واعتمد في البداية من قبل شركات القطاع الخاص في الولايات المتحدة الأمريكية في اوائل 1990 كبديل لإدارة الجودة الشاملة (Habib, 2013, 1) اما (Bevilacqua & et al., 2009 :16) فقد اشار الى انها مدخل يستخدم لإنشاء نظام يستند الى الحاسبة لإدارة سلسلة التوريد من خلال تدفق المعلومات ، في حين عدها (Holland, 2005:1002) منهجيات لتغيير عمليات الاعمال الداخلية للاستجابة لمتطلبات التغيير البيئي او الحاجات الداخلية ، ويرى (Satyanarayana & Kavitha , 2011:51) بأنها عملية تحليل استراتيجية عمليات الاعمال وتخطيط وتنفيذ وتحسين عمليات الاعمال ، وهي تحليل وتصميم مهام سير العمل والعمليات داخل المنظمة (Sidikat & Ayanda, 2008:117) ووصفها (Daft, 2001: 373) بأنها مشاريع شبه ادارية تشمل اعادة التصميم بشكل جذري لعمليات أي مؤسسة وذلك لتحقيق تغييرات مستمرة في الايدي العاملة ، الهيكله ، التقنية المعلوماتية ، لانتاج اداء منسق وكذلك اجراء التحسينات في الخدمة والنوعية والكلفة ، ويشير (Rao & et al., 2012:577) بانها اعادة التفكير المبدئي والاساسي واعادة تصميم للعمليات بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة وليست هامشية ربحية في الاداء التنظيمي ، ويرى (Ivencevich, 1995:162) أن إعادة الهندسة تتمحور في ابتعاد المنظمة عن القواعد التقليدية في العمل وذلك من خلال تبني إعادة تصميم شاملة للعمليات ، ويؤكد كل من (Russell & Taylor , 1998 : 246) على أن إعادة الهندسة هي عملية إعادة التصميم الشاملة للعملية لغرض الحصول على تسهيلات جديدة منتجات جديدة تقانة جديدة أسواق جديدة أو توقعات الزبون الجديدة ، ولا بد أن يتم تطوير العمليات وفق أسس معينة، وفي الاتجاه نفسه فقد عرفها (اللوزي، 2003: 266) بان اعادة هندسة العمليات هي الانتباه الحاد والحذر في الفجوة التنظيمية بين التنظيمات القائمة فيما يتعلق بمستويات الاداء والانتاج من خلال العمل على تطوير وتحديث اساليب العمل بشكل يساعد على احداث طفرة في الاداء خلال مدة زمنية قصيرة ، ويعرف (السلطان، 2002: 45) اعادة هندسة العمليات بأنها وسيلة ادارية منهجية تقوم على اعادة البناء التنظيمي من جذوره وتعتمد على اعادة هيكله وتصميم العمليات بهدف تحقيق جوهرية وطموح في اداء المنظمات يكفل سرعة الاداء وتخفيض التكلفة وجودة المنتج ، اما (الحمادي، 2006: 112) اشار الى ان اعادة هندسة العمليات هي احدى الطرق الحديثة في ادارة التغيير والتطوير ، وطريقة الهندرة هي طريقة التغيير الجذري لا الترقيعي يحسن بمن يرغب في التغيير ان يتعرف عليها. في حين اشار (الرب، 2009: 86) بأنها التفكير الابتكاري لقيادات المنظمة وللادارة العليا وايضا رغبتهم الاكيدة في اجراء التغييرات الجذرية او المؤثرة في عمليات الانشطة ذات التأثير في المنظمة وذلك بهدف التحسين المستمر للجودة والاداء وتخفيض التكاليف وتحقيق مستويات عالية من رضا العملاء ، ويظف (العبيدي، 2005: 5) إلى إعادة الهندسة بأنها إعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية والتنظيمية لتحقيق الأهداف الرئيسية في الكلفة والوقت والاستعدادات الواجب توفرها لتقديم الخدمة ، وهي القوة الدافعة للمنظمة للبدء من نقطة الصفر لإعادة التصميم نفسها ولمعظم العمليات المهمة فضلاً عن اجراء تغييرات على هيكلها الحالي. وترى الباحثة ان اعادة هندسة العمليات هي وسيلة ادارية تختص بالعمل على اجراء تحسينات واحداث تغييرات جذرية في اعمال المنظمة بهدف الحصول على منتجات ذات جودة عالية وبأقل التكاليف

ب- المنظمات التي تحتاج الى تطبيق اعادة الهندسة أشار (Hammer & Champy) إلى ثلاثة أنواع من المنظمات التي تحتاج إلى إعادة الهندسة وهي: (هامر وشامبيي، 1995: 20)

1- المنظمات ذات الوضع المتدهور: وتتمثل بالمنظمات التي تواجه ارتفاعاً مضطرباً في تكاليف التشغيل مما يبعدها عن المنافسة، والتي تدنت خدماتها إلى مستوى يدفع زبائنها إلى الشكوى والتذمر والتقصير المتكرر في خدماتها .

2- المنظمات التي لم تصل إلى التدهور ولكن تتوقع إدارتها بلوغ ذلك الوضع قريباً: وتتمثل بالمنظمات التي تكون أوضاعها المالية الحالية لا بأس بها ولكن تلوح في الأفق غيوم التدهور أو ظهور منافسين جدد أو التغيير في متطلبات وأذواق الزبائن ، أو في قوانين العمل أو البيئة الاقتصادية التي تهدد بقاء المنظمة ونجاحها في المستقبل . إذ يكون لدى إدارتها التنفيذية النظرة الثاقبة لاستباق المستجدات المستقبلية السلبية وتبدأ في إعادة هندسة أساليب عملها لمواكبة المستقبل.

3- المنظمات التي بلغت قمة النجاح والتفوق: وتتمثل بالمنظمات التي لا تواجه صعوبات ملموسة ولا تلوح في آفاقها المستقبلية نذر التدهور، ولكن تتميز أدارتها التنفيذية بالطموح والتفاني لتحقيق المزيد من التفوق على منافسيها، وبهذا فإن إعادة الهندسة لمثل هذه المنظمات تمثل فرصة لتوسيع الهوة أو الشقة بينها وبين منافسيها وتحقيق معدلات أداء قياسية.

ج- متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات اكد (اللوزي، 2003 : 2658) وجود مجموعة من العناصر تسهل عملية تطبيق إعادة هندسة العمليات هذه العناصر هي:-

1- أهمية أن تكون التنظيمات قد طبقت مفهوم إدارة الجودة الشاملة وسلسلة المواصفات العالمية (ISO 9000) على السلع والخدمات التي تقدمها كمتطلب أساسي لتطبيق عملية إعادة الهندسة.

2- أن تكون هناك حاجة ملحة وقناعة تامة من قبل الإدارة بالعمل على تطبيق إعادة الهندسة وان تتوفر درجة كبيرة من الوضوح في سياسات التطوير التي يرغب التنظيم باعتمادها مع توفير الدعم اللازم لإنجاحها من قبل الإدارة العليا.

3- ضرورة دعم الإدارة العليا إذ يتم البدء في تطبيقها من الإدارة العليا ثم الوصول الى الإدارة الوسطى والدنيا .

4- ضرورة ابتكار أساليب عمل جديدة ،وتوفير ملاكات بشرية جديدة ذات مهارات وقدرات عالية.

5- أهمية التركيز على العمليات وليس الإدارات فقط.

6- أهمية التركيز على نوعية وتركيبية فرق العمل التي تقوم بأداء العمل.

7- التأكيد على الابتكار والإبداع في العمليات التنظيمية بما يؤدي إلى تقديم خدمات ذات مواصفات جيدة تعكس رضا الزبائن.

8- ضرورة التخطيط العلمي لإنجاح تطبيق إعادة الهندسة والعمل على دراسة البيئة التنظيمية دراسة جيدة للتعرف على المتغيرات اللازمة لتسهيل إنجاح هذه العملية.

9- الإقرار بأن عملية إعادة الهندسة هي وسيلة لبلوغ غاية ويجب الالتزام برسم صورة أكبر للتغيير الثقافي والتركيز على خدمة الزبون.

10- تفهم أن إعادة الهندسة ما هي إلا محاولة لتجديد حيوية وشباب المنظمة وليست مجرد إعادة تصميم للعمليات الرامية لخفض الكلفة أو تعديل النظم أو أعمال إعادة الهيكلة، فأعادة الهندسة تهدف إلى إحداث التغيير القائم على الإدارة الناجحة.

د - عوامل نجاح وأسباب فشل إعادة الهندسة

يشير (الحفيظ ، 2003 : 124) إلى أن هناك مجموعة من العوامل التي تؤدي إلى إنجاح عمليات إعادة الهندسة تتمثل في :

- 1- توفر الدعم الكافي من الإدارة التنفيذية .
- 2- الاختيار الناجح والسليم للعملية المطلوب إعادة هندستها .
- 3- الدقة والوضوح وتحديد الرؤية المستقبلية .
- 4- الاختيار الصحيح والسليم لفريق العمل وضرورة إقناع فريق العمل بأهمية وجدوى إعادة هندسة عمليات الأعمال .
- 5- التخطيط الجيد والصحيح لمشروع إعادة الهندسة .
- 6- تقليل وعدم إطالة المدة الزمنية اللازمة لدراسة العملية الحالية ووضع الحلول الجذرية والمنطقية والتركيز على مسببات وعوامل النجاح .

7- الاعتماد على تقنية معلومات عالية والترتيب وعدم العجلة في إظهار النتائج والتأكيد على مشاركة الجميع ومن ضمنها الجهات المستفيدة في الحل . في حين اشار(الدليمي، 2005: 19) الى ان هناك مجموعة من الاسباب تؤدي الى نجاح عملية اعادة الهندسة هي :-

- دعم الادارة العليا لاعادة الهندسة ،
- الفتناعة الكاملة باهمية اعادة الهندسة لدى العاملين فيها كافة،
- توفير الامكانيات المادية الملائمة ،
- الاعتماد على الخبرات والمهارات الجديدة ،
- قيادة إدارية تختلف بروية استراتيجية تؤمن بالعمل الجماعي .

أما أسباب الفشل فهي كالآتي :

التخطيط غير الصحيح للعملية ، مقاومة عملية التغيير لدى الأفراد ، عدم الوضوح والغموض في مسار تنفيذ عملية اعادة الهندسة ، عدم واقعية التصورات والفهم الخاطئ لإعادة هندسة الأعمال، نقص الهيئات والهيكل الإدارية المساندة للمشروع . ويؤكد (الحفيظ ، 2003 : 132) على أن هناك جملة من الأسباب التي تؤدي إلى إخفاق إعادة هندسة عمليات الأعمال ومنها عدم استخدام تقنية المعلومات والاستعجال في إصدار النتائج ، وعدم إشراك الجهات المستفيدة في الحل ، وعدم الأعداد الجيد لخطة التطبيق أو التنفيذ أو المتابعة والقيام بمشروع إعادة هندسة عمليات الأعمال في نهاية مدة الرئيس التنفيذي للمنظمة .

الجهات التي تتولى إعادة الهندسة:

هـ - علاقة ادارة الجودة الشاملة بإعادة هندسة العمليات

تعد ادارة الجودة الشاملة واعادة هندسة العمليات وجهان لعملة واحدة إذ لايمكن تطبيق مفهوم ادارة الجودة الشاملة بصورة ناجحة بمعزل عن تطبيق مفهوم اعادة هندسة العمليات ، ولاتعدان متناقضين كما لاتعدان متطابقين وانما تكملان بعضهما غير ان هناك بعض الفروق بين المفهومين .

- تعمل اعادة هندسة العمليات على تحقيق ما ترغب المنظمات تحقيقه ولكن في مدة وجيزة ، اما ادارة الجودة الشاملة تعمل على تحقيق ما ترغب المنظمات تحقيقه بصورة بطيئة .

- تهدف إعادة هندسة العمليات الى احداث تغييرات جذرية ولكن بصورة جذرية ، اما ادارة الجودة الشاملة على تحقيق تحسينات اضافية جديدة .
 - يتطلب تطبيق إعادة هندسة العمليات المتابعة والرقابة الادارية اليومية ، اما في ادارة الجودة الشاملة لاجابة الى الرقابة الادارية الدائمة والمستمرة . (اللوزي، 2003 : 268) في حين حدد(خليل، 2008 : 4) هناك اوجه التشابه بين المفهومين وهي كالآتي
 - كل منهما يركز على العمليات .
 - كل منهما يتطلب تغييرا تنظيميا، وتغييرا في سلوك الموظفين.
 - كل منهما يتطلب الاستثمار في الوقت من خلال النظرة المستقبلية .
 - كل منهما يتطلب قياس الاداء بمقاييس موضوعية.
- و- فوائد تطبيق إعادة هندسة العمليات
- عند تطبيق إعادة هندسة العمليات يترتب عليه الكثير من الفوائد لخصها كالاتي (اللوزي، 2003 : 268، الحمادي، 2006 : 150 ، هامر وشامبي، 1995 : 41 - 52)
- 1- دمج الوظائف المتخصصة في وظيفة واحدة ، وهنا لا بد من تجميع الاعمال ذات التخصصات الواحدة في مكان واحد بشكل يترتب عليه توفير الوقت وتخفيض التكاليف وتنسيق الاعمال وتنظيمها .
 - 2- تتعد الوظائف من مهام بسيطة الى اعمال مركبة ، اي التركيز يكون على فرق العمل المتخصصة لانجاز المهام في الاماكن المحددة بسهولة ووضوح الاجراءات فالمسؤولية هنا تكون مشتركة بين اعضاء فريق العمل ومن ثم يؤدي الى تظافر الجمهور وتنمية روح الجماعة .
 - 3- احدثت تغييرات ذهنية في اداء العاملين ، من إذ استقلالية الافراد في اداء المهام ، إذ يتطلب موظفين قادرين على تأسيس القواعد والتعليمات بأنفسهم اي قادرين على الابداع والمبادرة ، بإذ ان الادارة تكلف فرق العمل بمسؤولية تنفيذ عملية كاملة ، وتفوض الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات التي يحتاجون اليها لتنفيذ ذلك العمل .
 - 4- التشجيع على التعليم ، اكتشاف متطلبات العمل بأنفسهم وترسيخها في اذهان العاملين والعمل على زيادة قدرتهم على خلق مجالات العمل المناسبة لهم والاستعداد المستمر لتنفيذها وفقا لمتطلبات العمل ، بدلا من التدريب في المنظمات التقليدية التي تركز على تدريب الموظفين للقيام بوظائف معينة .
 - 5- تعن التركيز في معايير الاداء والمكافآت من الانشطة الى النتائج ، تقييم اداء العاملين ومكافأتهم يكون على اساس النتائج النهائية وبشكل جماعي لاعلى اساس الوقت الذي يقضيه الموظف في العمل اي يتم التعويض على اساس ادائهم للانشطة دون التركيز على النتائج .
 - 6- التحول في قيم الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة ، إذ تعمل الهندرة على احدثت تغيير في ثقافة المنظمة وذلك من خلال ترسيخ في اذهان الافراد العاملين بأن اهم مافي التنظيم هو تقديم خدمات ذات جودة عالية للعملاء وليس الرؤساء إذ انه يتم ادخال مفاهيم وافكار واتجاهات جديدة تؤدي كلها الى التركيز على جودة الخدمة ورضا الجمهور بالدرجة الاولى .
 - 7- التحول في معايير الترقية من الاداء الى المقدرة والتميز إذ تكون الترقية في بناء على قدرات الموظف وتميزه وليس على ادائه إذ ان الترقيات تعد تغييرا في الوضع الوظيفي وليس مكافاة

ز . مراحل إعادة هندسة العمليات

قدم الباحثون والمهتمون بأسلوب إعادة هندسة العمليات العديد من المناهج العملية الشاملة والتي تتضمن مجموعة من المراحل والخطوات التطبيقية والتي يجب أن تتبع لتطبيق مفهوم إعادة هندسة العمليات ، وحدد كل من ماهر والسلطان أربع مراحل أساسية لتطبيق منهج إعادة هندسة العمليات و كل مرحلة من المراحل تنقسم إلى مجموعة من المهام الفرعية والتفصيلية (ماهر ، 2009: 552-555 والسلطان، 2002: 106)

المرحلة الأولى : التصور

وتعني تعبئة المنظمة والعاملين لما سيبدأ من مجهود ودراسة، وتبدأ بتدخل من المستشارين أو فريق الدراسة وتنتهي بقيام الإدارة العليا بتكليفه بالدراسة، وهي تحتوي على المهمات الآتية:

أ -الشعور بالمشكلة :وهي وضع كافة المشاكل على السطح لكي يشعر بها العاملون والإدارة حتى يتم إقناعهم بما سيتم من دراسة للحصول على دعمهم (الإيمان بضرورة التغيير)

ب -موافقة الإدارة :إن دعم الإدارة العليا بالموافقة يعني التصريح بالتعاون والتزويد بالمعلومات والموارد، وحق المنظمة على هذا التعاون.

ج -تدريب فريق العمل :يجب تدريب المشاركين في فريق الدراسة على أسس وخطوات الهندرة، ويفضل أن يكون الفريق من المستشارين الخارجيين مع الأخصائيين الداخليين.

د -إعداد الجدول الزمني (خطة العمل): يجب أن يكون هناك خطوات ومهام واضحة ومرتبطة زمنياً، ومحددة التواريخ.

المرحلة الآخرة : (التشخيص): يتم في هذه المرحلة تحديد وتشخيص العملاء والعمليات المراد إعادة هندستها، بوصفها المرتكز الرئيس للمشروع، وتحتوي هذه المرحلة على المهمات الآتية:

أ -دراسة عملاء المنظمة :إن العملاء الخارجيين أو الوحدات الإدارية الداخلية التي يتم خدمتها يعدون بمثابة عملاء ويجب دراسة حاجاتهم، ويجب التوصل إلى شكل يوضح العلاقة الحالية، وأيضاً العلاقة المثالية مع العملاء.

ب -دراسة العمليات : وهنا يتم التركيز على دراسة الإجراءات الأساسية، وعددها، وتواليها والزمن الذي تستغرقه كل واحدة منها.

ج -تحليل الأنشطة التابعة للعمليات :تحليل الأنشطة و معرفة العمليات والأنشطة المهمة، أو ما يطلق عليها العمليات والأنشطة الاستراتيجية أو ذات القيمة المضافة على كفاءة المنظمة.

د -دراسة العاملين والأدوات والمعلومات :يتم دراسة كل ما يرتبط بالعمليات من العاملين القائمين بها، والنماذج المستخدمة والأدوات والأجهزة المستخدمة، وعلاقات ومعلومات مرتبطة بها.

هـ - دراسة العوامل المؤثرة :يجب دراسة وجمع معلومات أخرى عن أي عوامل أو عناصر مؤدية لنجاح أو فشل العمليات والأنشطة.

و -تحديد التنظيم المناسب :وهنا يتم تحديد السلطات وحدود المسؤولية في كل عملية أو نشاط تابع حتى يتحدد التنظيم الملائم لها.

المرحلة الثالثة : (التصميم): تهتم هذه المرحلة بالتوصل إلى تصور عن التصميم المثالي للعمليات والمهام بإذ يتسم هذا التصميم الجديد بأنه مفاجئ وجذري وموّد إلى نتائج إيجابية للغاية وتحتوي هذه المرحلة على المهمات الآتية:

أ - تحليل وفهم العمليات: تحليل العمليات كافة وما يتبعها من مهام، ومعرفة أثر تغيير أو إلغاء أو دمج أي منها على الناتج النهائي لتقديم الخدمة للعميل.

ب - تحليل وفهم التدفق: تحليل خطوات سير العمليات والمهام المتتابعة لها ووقف كل خطوة والتعطل في الخطوات، وأهمية وأثر كل خطوة في الناتج النهائي لتقديم الخدمة للعميل.

ج - تحديد أنشطة القيمة المضافة: التوصل إلى العمليات والمهام ذات الأهمية الكبيرة (أي ذات القيمة المضافة) والتي يجب الإبقاء عليها، وإلى العمليات الهامشية والتعطلات التي يجب إلغاؤها.

د - المقارنة بمنظمات أخرى: مقارنة العمليات وتدفعها في منظمات أخرى، وذلك للحصول على أفكار جديدة للتطوير.

هـ - تحديد مشاكل العمليات: الحصول على معلومات عن مشاكل العاملين والأدوات وظروف العمل، والسلطات والمسئوليات، والتنسيق، والتشابك بين العمليات أو بين الوحدات الإدارية بغرض تعديلها وتحسين الأداء.

و - تحديد بدائل التحسين (تحديد البدائل): تحديد البدائل والاحتمالات المختلفة للتحسين، ويستمر التحليل هنا لمعرفة مزايا وعيوب تكلفة وعائد كل بديل للتوصل إلى أفضلها، وأهم بدائل التحسين هي: دمج عمليات أو مهام في عملية أو مهمة واحدة، وإلغاء البعض منها، وإعادة تصميم خطوات التدفق، وأماكن العمل، والنماذج المستخدمة، وتمكين العاملين من التصرف واتخاذ القرار، وتقليل نقاط التوقف والمراجعة والتدقيق أو إلغاؤها، وتوحيد نقاط الاتصال والتنسيق في يد مسئول واحد.

ز - إعادة التصميم الفني والاجتماعي: يتم ترجمة الخطوات السابقة إلى تصور للتصميم المثالي، وهو ينقسم إلى تصميم فني يهتم بالعمليات والمهام التابعة وتدفعها، وإلى تصميم اجتماعي حينما تؤخذ في الحسبان الأبعاد الإنسانية والنفسية والاجتماعية من خلال قبول الناس، وإدراكهم للتصميم الجديد، وعلاقته بمكانة الفرد والمزايا الوظيفية التي يحصل عليها من التصميم المثالي.

المرحلة الرابعة: التطبيق: وهي المرحلة الأخيرة التي تعني بتنفيذ وتطبيق التصميم الذي تم التوصل إليه وينقسم إلى المهمم الآتية:

أ - وضع إعادة الهندسة في شكل مصور: هنا يتم ترجمة التصميم إلى خرائط تدفق تحدد العمليات، والمهام، والزمن المستغرق، وأوقات التعطل.

ب - تصميم النماذج: هنا تحتاج بعض العمليات والمهام إلى نماذج أو سجلات أو أوامر أو مستندات، ويجب تصميمها بشكل مبسط ومتكامل، مع عمليات التوقيع أو المراجعة أو الطابع أو الرسوم المطلوبة.

ج - تصميم الأدوات والتكنولوجيا: وهنا يتم تحديد دور الأدوات والمعدات والآلات مثل الأدوات المكتبية وماكينات التصوير والكمبيوتر وأي أجهزة أخرى ذات علاقة بتسيير تدفق العمليات والمهام.

د - وضع النظام على برامج: تعد أنظمة المعلومات وشبكات الاتصال، والانترنت، والبرامج أساليب جيدة ومعاونة لجعل الهندرة ذات تأثير جذري ويجب الاستفادة من هذه الموارد المتاحة.

هـ - تدريب وتحفيز العاملين: هنا يجب أن يكون العاملون على دراية بما يحدث من عمليات ومهام مرتبطين بها، وما لم يكن هؤلاء العاملون محفزين جيداً على إتباع النظام الجديد فيمكن أن تهدد الهندرة بالفشل.

و - تجربة النظام (التطبيق) يتم هنا تطبيق البرامج والمهارات التي تدرّب عليها العاملون، ويمكن تطبيق النظام الجديد بشكل تجريبي حتى يمكن معرفة بعض جوانب الضعف فيه لتعديلها وتطويرها.

ز-التعديل النهائي للنظام :هنا يتم معرفة نقاط الضعف إذ يتم تعديل النظام للتوصل للصورة النهائية له تمهيداً لإقراره وتنفيذه بشكل واقعي.

ثانيا : القدرات التنظيمية

أ- مفهوم القدرات التنظيمية

بدأ البحث في القدرات التنظيمية خلال عام 1990 من قبل عدد من الباحثين

(Cohen & Levinthal, 1990; Prahalad & Hamel, 1990; Leonard, 1992; Teece et al., 1997) وهي

قدرة المنظمة على جمع الموارد من اجل تنفيذ المهام والانشطة التنظيمية (Lejeune, 2009, 6) ويشير

(Meyer, 2010, 2) ان مصطلح القدرات التنظيمية امتد الى ابعد من مجموع المهارات والمواهب التي تمتلكها المنظمة

فهي تقع بين مختلف الافراد ذوي المهارات والمواهب ووظائف المنظمة والطريقة التي يتم بها تصميم وظائف المنظمة

لتسهيل الاداء. فانطلاقاً من النظرة المستندة إلى الموارد (The resource – based view) والمرتبطة بالموارد غير

القابلة للتقليد بوصفها وسيلة أساسية لتحقيق المزايا التنافسية واستدامتها في إطار إشارتها إلى أن تعظيم الربح هو الهدف

الأساس الذي يدفع منظمات الأعمال إلى ممارسة أعمالها، وهو في الوقت نفسه يدفعها نحو البحث عن الوسائل الكفيلة

التي تساعدها في تحقيق ما يفوق العوائد المستهدفة، وبما يقود إلى تحقيق استدامة المزايا التنافسية وتحقيق الأداء

الاقتصادي المتميز المستمر (Conner, 1991: 132) ومن مدخل الميزة التنافسية الى مدخل القدرات التنظيمية الذي

يستخدم لاستغلال امثل للموارد الداخلية لتوليد اهم موجودات المنظمة والذي يهدف الى تنمية المواهب في المنظمات وتغيير

بنيتها من خلال التعلم التدريجي ، كما يمكن من خلاله مساعدة صناع القرار في اعادة التنظيم وتشخيص نقاط القوة

والضعف التنظيمية لمساهمتها في تطوير الميزة التنافسية وزيادة الارباح من خلال توليد النظرة المستندة إلى الموارد

(Barney, 1991:100) ، وعليه سيتم تناول القدرات التنظيمية من ناحية المفهوم والخصائص وتنشيط مصادرها . لذا

فقد وردت للقدرات التنظيمية كغيرها من المصطلحات الادارية تعريفات عدة نورد بعض منها ، فهي قدرة المنظمة على اداء

مجموعة من المهام باستخدام الموارد التنظيمية لغرض تحقيق الاهداف (Helf & petteraf, 2003:999) كما عرفت

بأنها مزيج من العمليات التنظيمية متمثلة بالتكنولوجيا والنظم ،الهياكل ،القيادة ،والثقافة التي يمكن من خلالها الحصول

على القدرات التنظيمية ، فان التركيز على ادارة المواهب الفردية وبناء الكفايات سيكون شرطا ضروريا ولكن غير كاف لبناء

القدرات التنظيمية ،فمن الضروري دمج كل العناصر الداخلة في الاداء التنظيمي لزيادة القدرات التنظيمية (Meyer, 2010, 2)

اما (Kusar, 2010, 9) فقد اشار ان القدرات التنظيمية هي مجموعة من العمليات المملوكة لدى الشركة لنشر وتوزيع

موارد الشركة لغرض تحقيق هدفها وهذه القدرات تتطور مع تطور الزمن من خلال التفاعلات المعقدة بين موارد وافراد

الشركة ومن ثم فهي جزء لايتجزء من المنظمة في حين (Duhan & et al., 2005, 4) وصف القدرات التنظيمية بانها

مستوى عالي من الكفاية والقدرة الجوهرية كما تعني ممارسة الكفايات الجوهرية في عمليات الاعمال لتسليم السلع

والخدمات التي تلبي حاجات الزبائن . وفي الاتجاه نفسه يرى (Saint&Renard, 2004, 9) بانها معرفة الشركة لكيفية

اداء العمل او معرفة كيف how-kno الذي ينتج عنه مجموعة من الموارد والمعارف لانجاز الاعمال في المنظمة من

خلال تدفق القيمة لتحقيق الاهداف الاستراتيجية . في حين اشار (Schionstock, 2009, 4) ان القدرات التنظيمية هي

قدرة المنظمة في التعامل مع انواع مختلفة من المشاكل التنظيمية بطريقة فعالة ولايقصد هنا حل المشاكل التنظيمية لانه

لايمكن حل المشاكل مره واحدة فهي مستمرة لاتتوقف على مر الزمن ، ويعرفها (النجار ومحسن ،2004: 52) بأنها

الموارد الفريدة التي تمتلكها المنظمة او هي نقاط المنظمة الفريدة والمميزة ، ويشير (نوري، 2011:12) ان القدرات التنظيمية هي الكفاءات والتقنيات والمهارات التي تمتلكها المنظمة والتي يتم التركيز والاعتماد عليها بشكل افضل عند وجود مشاكل أو فرص لتحقيق أو لتعزيز المزايا التنافسية ، وقد تتمثل القدرات بالاتي

- قوة عمل ماهرة ومدربة جيداً ومبدعة وخلاقة بشكل استثنائي
- شبكات توزيع قوية التفرد بمصدر توريد للمواد الأولية مع حسن العلاقات مع المجهزين
- تكنولوجيا افضل من المنافسين فضلاً عن نصب تكنولوجيا حديثة
- القدرة على التصميم والتطوير بصورة مرنة وسرعة(محسن)

ب - خصائص القدرات التنظيمية

- 1- تعد القدرات التنظيمية مصدراً رئيساً في توليد الميزة التنافسية المستدامة بإذ انها تقدم مساهمة مهمة لمنافع الزبون المدركة، وفيما يخص مبادئ الادارة الاستراتيجية هذه البحوث قائمة على قدرة المنظمة على استعمال مواردها والقدرة على رفع الاداء إذ وصفت القدرات التنظيمية كعوامل نجاح حرجة (Schreyogg & kliesh , 2007 :919) والتي ركزت على الاداء وحل المشاكل ويتوافق مع النظرة المستندة إلى الموارد المتاحة في المنظمة يعتمد الاداء على الموارد القيمة والنادرة وتهدف القدرات التنظيمية الى تكوين الموارد القيمة والنادرة من خلال نتائج الاداء (Lejeune,2009,6).
 - 2- تشكل القدرات التنظيمية قابليات رئيسة يجب على الشركة تطويرها وتقييمها لاكتساب ميزة تنافسية وتحديد نقاط القوة والضعف فيها و استخدام القدرات التنظيمية يؤدي الى تحسين اداء المنظمة (Rauffet & et al.,2010:8)
 - 3- تعتمد القدرات التنظيمية على العمليات التنظيمية والروتينية (Haas & Hansen,2005 :4) وان الاداء التنافسي لايعتمد على مقدار معرفة الشركات ولكن على كيفية استخدام مايعرفونه عن طريق ادخال فكرة (قدرة استخدام المعرفة) (Knowledge utilization capability) كما تعد العمليات التنظيمية اكثر اهمية من الموارد والاصول وهي تمثل الاجراءات الروتينية التي يمكن تحديدها يعدها وسيلة للقيام بهذه الامور او كمهارات للمنظمة (Grant,1991,122) وتعد القدرات هي روتين او عدد من التفاعلات الروتينية المنظمة نفسها في شبكة ضخمة من الروتينات والذي يؤكد على اهمية العمليات والانشطة المعتادة لفهم ماهي القدرة ومع ذلك فإن الروتينات المتكررة تمثل تهديدا للمرونة والابداع وان القدرات المعتمدة على الروتينات هي فخ للكفاءة (Competency trap) او جوهر الجمود (Core Rigidities) (Leonard, 1992,12). تتطور القدرات التنظيمية بمرور الوقت نتيجة تراكم الموارد بدلا من اكتسابها وان فكرة التطورات تتم 1ذفي اتجاهين هما السعي في استقرار القدرات الجوهرية او الكفايات الجوهرية والقدرات الديناميكية ركز الاتجاه الاول على القدرات الجوهرية التي ينظر اليها كمزيج من القدرات التي تؤدي الى الميزة التنافسية وركز الاتجاه الآخر على القدرات الديناميكية التي عرفت بأنها القدرة على اعادة تكوين القدرات او مجموعة من القدرات صعبة التكيف (Eisenhardt & Martin,2000:16).
 - 4- لديها تطبيقات مختلفة الانواع في الاسواق.
 - 5- صعوبة تقليدها من قبل المنافسين (اللامي2013:55).
- ج - مصادر تنشيط القدرات التنظيمية
- ركز (Lejeune,2009,9) على ثلاثة مصادر يسهمان في تنشيط مصادر القدرات التنظيمية هما كمن ثم:-

1- القدرات المعتمدة على الأنشطة التنظيمية : يتم الاستدلال عليها اساسا من الوظائف والانشطة العادية للإدارة منها التسويق، المالية، البحث والتطوير... الخ هذه القدرات قائمة على اساس وظيفي مثل قدرات التسويق ، قدرات الانتاج والتوزيع والقدرات اللوجستية وقدرات ادارة الموارد البشرية وقد اقترح مجموعة من القدرات الاستراتيجية بما في ذلك التسويق وتكنولوجية المعلومات المرتبطة بالسوق والادارة التكنولوجية والقدرات الادارية وركز على التسويق وكفاءات البحث والتطوير من الدرجة الآخرة التي من شأنها ان تزيد من قدرة المنظمة في التغلب على المنافسين (Lejeune,2009,9) وبين (اللامي، 2013:55) ان نجاح اي منظمة لايعتمد على مدى الاداء الجيد لكل قسم في عمله بل يعتمد ايضا على مقدار التنسيق الجيد للانشطة الوظيفية لاجراء عمليات الاعمال الجوهرية والتي تتضمن

• عملية الاستشعار السوقي : كل الأنشطة التي تتضمن استخبارات السوق ونشرها داخل المنظمة ثم تحويلها ثم العمل على هذه المعلومات.

• عملية العروض الجديدة المدركة : تتضمن كل الأنشطة في اعادة البحث والتطوير وتقديم عروض جديدة عالية الجودة وضمن الموازنة .

• عملية ادارة علاقات الزبون : كل الأنشطة المتمثلة ببناء تصور واضح وعلاقات وعروض الى الزبائن الافراد.

• عمليات اكتساب الزبون : كل الأنشطة المتمثلة في تحديد الاسواق المستهدفة واكتساب الزبائن الجدد.

• عملية ادارة الانجاز : كل الأنشطة التي تتضمن استلام وقبول الطلبات وشحن السلع في الوقت المحدد واستحصال المدفوعات.

2- القدرات المعتمدة على الثقافة التنظيمية: يستدل عليها من القيم والابعاد الثقافية وبعض الجوانب الثقافية المرتبطة بخلق ورقابة العمليات المعرفية (Lejeune,2009,9) وهي نظام من القيم والمعتقدات يتقاسمها اعضاء التنظيم وتصبح موجهة للسلوك الفردي والجماعي والمنظمي ، ويتأثر بناء الثقافة التنظيمية بثلاث عناصر هي :-

• بيئة الاعمال التي تعمل فيها المنظمة ، فبعض المنظمات ذات البيئة المتحركة الديناميكية تصبح ثقافتها متفتحة وشفافة وسريعة التغيير .

• القادة الاستراتيجيون الذين تنتشر افكارهم وآراؤهم الى باقي اجزاء المنظمة والعاملين .

• الخبرة لدى القادة وممارساتهم السابقة وكذلك التجارب التي مرت بها سابقا (العامري و الغالبي ، 129 : 2008) . وان اداء المنظمة ونجاحها مشتق من قوة السوق إذ افترضوا ان الثقافة تؤثر في كل شيء يمكن انجازه وقدموا فكرة هرم ثقافة المنظمة القائمة على ما يأتي

• يتألف الهرم من ثقافة التفوق بالسوق وقيمة التفوق للزبون والتفوق بالربحية كمستويات لذلك الهرم

• اعتماد حالة ثقافة التنوع وقيمتها اساس وقاعدة مقارنة مرجعية للمنظمة في بيئة المنافسة وبقطاعها العام والخاص، الدولي والمحلي، الحالي والمستقبلي .

• تداخل الوعي بالمستقبل بعيد الامد والتخطيط الاستراتيجي وعدة كأداة حاكمة موجهة لعملية تعن ثقافة التفوق بالسوق الى قيمة التفوق للزبون ثم مستوى التفوق بالربحية (الخفاجي 50:، 2009) .

وينظر (Hult & Ketchen,2001:900) للقدرات الجوهرية بأنها تقوم على القيم والمعتقدات والتي يعتقد اصحابها بقيمتها ويلتزمون بها وبمضامينها والمعاني التي يعطيها الفرد اهمية كبرى او تقديرا في حياته وسلوكه في المغامرة والعدل والشجاعة وغيرها من الصفات وقد اقترح اربعة قدرات تسهم في وضع الميزة للمنظمات هي الابداع ، التعلم التنظيمي ،

التوجه نحو السوق، تنظيم المشاريع ، ووصف (اللوزي، 2003:291) الإبداع بأنه المجال الأكثر أهمية في تعزيز التفاعل بين المنظمة وتحقيق أهدافها المستمدة من حاجات هذه البيئة وذلك فضلاً عن العمل وبشكل إبداعي على إيجاد الحلول للمشكلات القائمة سواء الداخلية منها أو الخارجية . ومن خلال توفير القادة القادرين على التأثير في الآخرين بشكل إيجابي ، وتعد مهارات التفكير الإبداعي من الأمور الواجب مراعاتها وتنمية الأفراد العاملين في المنظمات حتى تتمكن هذه المنظمات من مواكبة المستجدات ومواكبة التحديات وذلك من خلال الاعتماد على كفاءتها وقدرتها الإبداعية في أفرادها للعمل على التوفيق بين المالية والواقعية بأسلوب علمي يعتمد على قدرات أفرادها في التفكير والتخطيط.... الخ إذ اندور المنظمة يتمثل في العمل على توفير مناخ يعمل على تنمية قدرات الأفراد ويدعم الإبداع والتفكير الإبداعي .

أشار (البغادي و العابدي، 2010: 15) التعلم التنظيمي ضرورة استراتيجية ملحة لتقدم المنظمات وبقائها إذ يسهم بشكل حاسم في التعامل مع التغيير وعدم التأكد البيئي ويخلق فرصاً للميزة التنافسية المستدامة ويجعل المنظمة تبدو كوحدة تعلم تملك رؤية مشتركة في تأثيرات فروع المعرفة المختلفة وأن تبني المنظمة مفهوم التعلم التنظيمي يمكنها من تثبيت مجموعة من القيم والأفكار وطرائق أداء الأعمال في ممارساتها اليومية ويساعد على إعادة ترتيبها بدأ من خدمة الزبون إلى إجراء التنفيذ الاستراتيجي المطلوب وهو المصدر الأساسي للتغيير الاستراتيجي في المنظمات المختلفة والهادفة إلى إيجاد المزايا التنافسية، ويصف (الغالبى والخفاجي ، 2010:206) التعلم التنظيمي عمليات يتمكن المديرون من خلالها تحسين قدرات وقابليات الأعضاء لفهم وإدارة المنظمة وضمان سلامة التعامل مع بيئتها وبذلك تتمكن المنظمة من صناعة وتنفيذ قرارات ترقى باستمرار مستوى فاعليتها . ويعد التعلم حلقة الوصل بين العمل والإبداع وأن المنظمات تتعلم من خلال عمليات الإبداع لزيادة قدرتها على تطوير المشاريع المعقدة والمنتجات الجديدة بنجاح أكثر ثباتاً من المنافسين . وإن زيادة النجاح في تطوير المنتج الجديد يمكن أن ينظر إليه كتعلم في عمليات الإبداع والمنظمات تدرك أكثر فأكثر بأنه لكي تكون ناجحة في البيئة التنافسية، فإنها يجب أن تشجع تعلم إن المنظمات الناجحة هي التي تعتمد الحلقة الثنائية والتعلم ثلاثي الحلقة . وهناك ثلاثة عوامل مرتبطة بالتعلم تعد جديدة لاتخاذ القرار ومهمة لنجاح المنظمات وهي :التطوير الجيد للكفاءات الجوهرية، والتحسين المستمر في سلسلة القيمة، والقدرة على التجديد وإعادة الحيوية بشكل جذري(الكبيسي ودهام ، 2007: 144)

3- القدرات المعتمدة على الموارد التنظيمية: يستدل عليها من خلال القدرة على زيادة ملكية المنظمة لهذه الموارد أو كسبها والتي يمكن ان تحصل عليها او التخلص منها وقد اقترح ست فئات من الموارد الرئيسية هي الموارد المالية ، الفسيولوجية ، البشرية ، التكنولوجية ، الشهرة ، و التنظيمية كل هذه الموارد كتبت عن القدرات التي تعود إلى ارتباطها بالقدرات المعتمدة على الموارد (Grant,1991,126) اما (Certo,2009:67) صنف موارد المنظمة إلى أربعة اصناف هي التي تجعل المنظمة اعلى قدرة وقوة ومتفوقة على منافسيها هذه الموارد هي:

- الموارد المادية :ان تقدير الموارد المادية للشركة ليس مجرد كتابة قائمة يستعرض فيها عدد مكائنها ومبانيها وطاقاتها الانتاجية والعدد والادوات التي بحوزتها وغيرها من موجودات او اصول مادية بل يعني تقدير الموارد المادية الاستفسار عن طبيعة تلك الموارد من ناحية العمر والظروف والامكانيات والموقع والخصائص الباقية لكل مورد مادي في الشركة ومن ثم فإن هذ العوامل ستحدد درجة استخدام الموارد التي تضمن للشركة الحصول على ميزة تنافسية.
- الموارد البشرية : ينبغي ان يتضمن تحليل الموارد البشرية عدة امور مهمة منها مسألة تحديد عدد ونوع المهارات المختلفة داخل الشركة التي تعد في غاية الاهمية فضلاً عن جوانب اخرى لاينبغي اغفالها مثل درجة تكيف الموارد

البشرية مع ظروف تشغيل الشركة ، اما المسألة المهمة الآخرة في تدقيق الموارد البشرية فهي القابلية الإبداعية للأفراد داخل الشركة ومدى قدرة الشركة في الحفاظ على تلك القابليات خلال مدة زمنية معينة ولاسيما إذا كانت البيئة الخارجية للشركة متسارعة التغيير .

• الموارد المالية : تتضمن مصادر واستخدامات اموال مثل الحصول على رأس المال وإدارة النقدية ورقابة الديون وإقامة العلاقات الوثيقة مع مجهزي الشركة باموال مثل المساهمين والمصارف.

• الموارد غير الملموسة : لعل ابرز الاخطاء التي تحصل أثناء تحليل الموارد هي تجاهل اهمية الموارد غير الملموسة ولا ينبغي ان يكون هناك اي شك بشأن القيمة التي تمتلكها تلك الموارد ، فعندما تقوم الشركة ببيع جزء من اعمالها فإن القيمة التي يضيفها اسم الشهرة الجيد للمنظمة ربما تكون اعلى من القيمة الحقيقية لذلك الجزء ، بعبارة اخرى قد يكون للعلامة التجارية اللاسيما بإحدى الشركات قيمة مضافة عالية وان ذلك يعد موارد غير ملموسة .

المبحث الثالث : الجانب التطبيقي للبحث

اولا: نتائج التحليل الأولي لمتغيرات البحث

خصصت هذه الفقرة لبيان مستوى الاستجابة لأفراد العينة المبحوثة على محاور الأستبانة على مستوى العينة المبحوثة على وفق ما يأتي :

ما مستوى إستجابة أفراد العينة المبحوثة على ابعاد وفقرات مراحل اعادة الهندسة العمليات والقدرات التنظيمية على مستوى العينة المبحوثة ؟

ولأجل الإجابة على هذه الأسئلة قامت الباحثة بالآتي :

-تفريغ الأستجابات ومعالجتها إحصائيا بأعتماد (الوسط الحسابي، الأنحراف المعياري، الوزن المنوي، ترتيب الأهمية)

لتشخيص مدى الأستجابة على مستوى الفقرات والأبعاد وكما في الفقرات الآتية:

1- نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمراحل اعادة هندسة العمليات للعينة المبحوثة:

في أدناه نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمراحل هندسة العمليات للعينة المبحوثة بدلالة معلمات الوسط الحسابي لأستجابات عينة البحث، ومستوى تشتت تلك الأستجابات عن الوسط الفرضي لأداة القياس وقدره (3) فضلا عن تحليل ترتيب الأهمية للمتغيرات الفرعية والرئيسة لمراحل اعادة هندسة العمليات بدلالة الوزن المنوي لهما وكما في الفقرات الآتية

جدول (2) نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمراحل اعادة هندسة العمليات

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المنوي %	الترتيب
1	تمتلك الشركة تصور واضح للعمليات التي تحتاج الى اعادة هندستها بناء على أهميتها .	3.62	0.94	%72	3
2	تتبنى ادارة الشركة افكار جديدة تدفع الى التحسين والتطوير المستمرين.	4.02	0.89	%80	1
3	لدى ادارة الشركة قناعة بأن عمليات اعادة الهندسة تسهم في تطوير القدرات التنظيمية.	3.83	0.88	%77	2
4	تسهم عملية اعادة الهندسة في الشركة الى تحسين اداء العاملين .	3.83	0.88	%77	2
المعدل الكلي					
1	تمتلك الشركة امكانيات في تحديد توقعات زبائنها الحاليين والمرتبين .	3.47	0.91	%70	5
2	تقوم الشركة بقياس اداء عملياتها استنادا الى حقائق وسياسات واقعية (مثل نسب التالف والمعيب).	3.95	0.79	%79	3
3	تمتلك الشركة فريق عمل كفوء لغرض اعداد خطط وبرامج اعادة الهندسة.	3.69	1.13	%74	4
4	يؤثر التغيير الناجم عن عمليات اعادة الهندسة في اعمال الشركة .	4.07	0.55	%81	2
5	تسهم عمليات اعادة الهندسة في الشركة في حل مشاكلها الفنية.	4.16	0.64	%83	1
المعدل الكلي					
1	تمتلك الشركة تصاميم فنية لعمليات اعادة الهندسة .	3.29	0.86	%66	2
2	تستخدم الشركة أحدث التقنيات في تصميم عمليات اعادة الهندسة.	3.16	1.05	%63	4
3	تهتم الشركة بخلق مناخ تنظيمي مناسب يساعد على تصميم برامج اعادة هندسة العمليات.	3.24	1.03	%65	3
4	تسعى الشركة الى احلال العمليات البسيطة محل العمليات المعقدة والكبيرة عند تصميم عمليات اعادة الهندسة.	3.68	0.92	%74	1
المعدل الكلي					
1	يتم اختيار التصميم الجيد في الشركة من خلال دراسة البدائل المصممة مسبقا.	3.69	1.07	%74	5
2	تنفيذ برامج اعادة الهندسة في الشركة يخلق جو من الثقة ويحفز اداء العاملين.	4.09	0.79	%81	3

3	يؤدي تنفيذ برنامج اعادة الهندسة في الشركة الى تبسيط اجراءات العمل.	4.12	0.73	82%	2
4	تحرص شركتنا على تجاوز جميع الاخطاء والانحرافات التي تظهر خلال اجراء عمليات اعادة الهندسة.	4.14	0.78	83%	1
5	تنفيذ برنامج اعادة الهندسة في الشركة يحفز العاملين على الالتزام بمواعيد العمل واماكن العمل.	3.95	0.90	79%	4
المعدل الكلي		4		80%	1
المعدل الكلي لمراحل اعادة هندسة العمليات		3.76		75%	

يلاحظ من جدول (2) ان جميع الابعاد حصلت على قيم اكبر من وسطها الحسابي البالغ (3) . كما ان جميع الفقرات حققت نسب مقبولة ما ، بعد التطبيق اتي بالترتيب الاول يأتيه في الترتيب الآخر التشخيص ثم التصور والتصميم. بصورة عامة حققت مراحل اعادة هندسة العمليات نسبة مؤوية (0.75) .

2- نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لابعاد القدرات التنظيمية للعينة المبحوثة:

في أدناه نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لابعاد القدرات التنظيمية للعينة المبحوثة بدلالة معلمات الوسط الحسابي لأستجابات عينة البحث، ومستوى تشتت تلك الأستجابات عن الوسط الفرضي لأداة القياس وقدره (3) فضلا عن تحليل ترتيب الأهمية للمتغيرات الفرعية والرئيسة للقدرات التنظيمية بدلالة الوزن المنوي لهما وكما في الفقرات الآتية:

جدول (3) نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لابعاد القدرات التنظيمية

ت	الفقرات	الانحراف المعياري	الوزن المنوي %	الفرق
1	ينظر للتغيير والتطوير على انها عمليتان ضروريتان لعمل الشركة في الظروف الصعبة.	0.76	88%	1
2	تطبق الشركة خطط الانتاج بصورة +مضبوطة.	1.04	70%	5
3	تستخدم الشركة تكنولوجيا حديثة في نظام المعلومات الادارية	0.96	70%	4
4	يتم ادخال العاملين دورات تدريبية لتحديث قدراتهم ومهاراتهم .	0.99	80%	3
5	تجري عملية جمع وتحليل بيانات تتعلق بالمنتجات والاسواق والزبائن والمنافسين باستمرار.	1.09	80%	2
المعدل الكلي		3.89	78%	1
1	الافراد العاملين لديهم القدرة على اكتساب الثقافة التنظيمية	0.63	86%	1

				معرفة ومهارات خارجية .	
3	%70	1.01	3.47	تستفيد الإدارة من القدرات الابداعية والافكار الجديدة التي يمتلكها العاملين.	2
4	%69	0.86	3.45	قيم ومعتقدات متميزة .	3
2	%79	0.99	3.92	الثقافة التنظيمية هي المصدر الرئيس على تفعيل القدرات الابداعية لدى الموظفين .	4
2	%76		3.78	المعدل الكلي	
3	%77	0.76	3.83	توجد نظم اليكترونية لدعم الاداء والتعلم	1
4	%72	1.03	3.62	تم وضع خطط لاعادة توزيع واستخدام الموارد المالية بصورة دورية .	2
5	%60	1.20	3	سياسات للتعيين والاحتفاظ بالموظفين ذوي الكفاءة .	3
1	%87	0.68	4.33	تبذل الجهود في المحافظة على سمعتها ومكانتها في السوق.	4
2	%78	0.96	3.90	يملك الافراد القدرات والمهارات التي تجعلهم يشاركون في ابداء الرؤى والتوجهات المستقبلية.	5
3	%75		3.74	المعدل الكلي	
	%76		3.80	المعدل الكلي لمصادر الانشطة التنظيمية	

يلاحظ من جدول (3) ان جميع الابعاد حصلت على قيم اكبر من وسطها الفرضي البالغ (3) . كما ان جميع الفقرات حققت نسب مئوية مقبولة اما الترتيب أتى متطابق حسب ترتيبها في جدول (3) . بصورة عامة حققت ابعاد القدرات التنظيمية نسبة مؤوية (0.76) وهذا يشير الى اتفاق العينة بان المنظمة المبحوثة تملك نسبة (0.76) من القدرات التنظيمية. ثانياً: اختبار فرضيات علاقات الارتباط لمتغيرات البحث الرئيسة والفرعية :

يتخصص هذا الجزء من البحث بعرض إحصائي يجري من خلاله إختبار وتحليل علاقات الارتباط بين متغيري البحث (مراحل اعادة هندسة العمليات والقدرات التنظيمية) وسيتم اختبارها حسب ورودها وهي كالآتي:

جدول (4) نتائج اختبار علاقات الارتباط للمتغيرات الرئيسة والفرعية

ت	البعد	القدرات التنظيمية	قيمة T المحسوبة	مستوى المعنوية
1	التصور (X1)	0.33	2.61	0.036
2	التشخيص (X2)	0.51	4.72	0.000
3	التصميم (X3)	0.26	1.78	0.056
4	التطبيق (X4)	0.84	13.61	0.000
5	مراحل اعادة هندسة العمليات X	0.76	10.05	0.000

n=42

المصدر: من اعداد الباحثه

1- الفرضية الرئيسية الاولى : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مراحل اعادة هندسة العمليات والقدرات التنظيمية على المستوى الكلي. ومن خلال معطيات جدول(4) اتضح وجود علاقة الارتباط عالية وموجبة (0.76) ،اما مستوى المعنوية كانت (0.000) وهي اقل من مستوى المعنوية المحددة من قبل الباحثة (0.05) لذلك تقبل هذه الفرضية على مستوى البحث.

2- الفرضية الفرعية الاولى : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التصور والقدرات التنظيمية على المستوى الكلي. ومن خلال معطيات جدول(4) اتضح وجود علاقة ارتباط موجبة (0.33) ،اما مستوى المعنوية كانت (0.036) وهي اقل من مستوى المعنوية المحددة من قبل الباحثة (0.05) لذلك تقبل هذه الفرضية على مستوى البحث.

3- الفرضية الفرعية الآخرة : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التشخيص والقدرات التنظيمية على المستوى الكلي. ومن خلال معطيات جدول(4) اتضح وجود علاقة ارتباط موجبة (0.51) ،اما مستوى المعنوية كانت (0.000) وهي اقل من مستوى المعنوية المحددة من قبل الباحثة (0.05) لذلك تقبل هذه الفرضية على مستوى البحث.

4- الفرضية الفرعية الثالثة : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التصميم والقدرات التنظيمية على المستوى الكلي. ومن خلال معطيات جدول(4) اتضح وجود علاقة ارتباط موجبة (0.26) ،اما مستوى المعنوية كانت (0.056) وهي اكبر من مستوى المعنوية المحددة من قبل الباحثة (0.05) لذلك ترفض هذه الفرضية على مستوى البحث.

5- الفرضية الفرعية الرابعة : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التطبيق والقدرات التنظيمية على المستوى الكلي. ومن خلال معطيات جدول(4) اتضح وجود علاقة ارتباط عالية وموجبة (0.84) ،اما مستوى المعنوية كانت (0.000) وهي اقل من مستوى المعنوية المحددة من قبل الباحثة (0.05) لذلك تقبل هذه الفرضية على مستوى البحث.

ثالثاً: إختبار وتحليل فرضيات علاقات التأثير بين متغيرات البحث

افترضت الباحثة أن هناك علاقات تأثير ذات دلالة معنوية بين متغير البحث المسقل (مراحل اعادة هندسة العمليات) ومتغير البحث التابع (القدرات التنظيمية)، وقد جرى تمثيل هذه العلاقة بفرضية رئيسة واحدة واربعة فرعية ، وسيجري الكشف عن هذه العلاقات وتحليلها بحسب ترتيب ورودها ، وكما يأتي:

اولاً:الفرضية الرئيسية الآخرة: تشير هذه الفرضية الى (وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لمراحل اعادة هندسة العمليات في القدرات التنظيمية(Y))، وفي ضوء هذه الفرضية تشير معادلة الانحدار البسيط إلى أن مراحل اعادة هندسة العمليات تؤثر في القدرات التنظيمية(Y) ، وهذا التأثير يفترض وجود علاقة دالية بين القيمة الحقيقية لمراحل اعادة هندسة العمليات والقدرات التنظيمية(Y) وتصاغ في ضوء هذه العلاقة معادلة الانحدار البسيط الآتية: $Y = a + \beta X$

إذ إن (a) تمثل مقداراً ثابتاً (Constant)

إن هذه العلاقة تعني أن القدرات التنظيمية(Y) هو دالة للقيمة الحقيقية لمراحل اعادة هندسة العمليات ، أما تقديرات هذه القيم ومؤشرات الإحصائية فقد حسبت على مستوى عينة البحث البالغة (42)، وسيجري تحليل علاقات التأثير بين المتغيرات، وكما يأتي :

كانت معادلة الانحدار البسيط للعلاقة بين مراحل اعادة هندسة العمليات والقدرات التنظيمية:

القدرات التنظيمية $y=1.792+0.76 x$ مراحل اعادة هندسة العمليات

اما جدول معاملات العلاقة فقد أشار الى القيم المبينة وكما يأتي:

الجدول (5) معاملات العلاقة بين مراحل إعادة هندسة العمليات والقدرات التنظيمية

مستوى المعنوية	T	R	R^2	المعاملات		النموذج	
				المعاملات المعيارية	غير المعيارية		
				بيتا	الخطا المعيارية	معامل بيتا	
0.000	6.519	0.76	0.58	0.76	0.275	1.792	الثابت
0.000	7.434				0.072	0.538	(X)

N=42

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستناد إلى مخرجات الحاسوب الالكترونية

وفي ضوء معادلة الانحدار يؤشر الثابت ($a=1.792$) ، وهذا يعني أن هناك وجوداً للقدرات التنظيمية مقداره (1.792) عندما تكون قيمة مراحل إعادة هندسة العمليات تساوي صفراً. أما قيمة الميل الحدي لمراحل إعادة هندسة العمليات على مستوى عينة البحث فقد بلغ ($\beta=0.76$) والمرافقة لـ (X) فهي تدل على أن تغيراً مقداره (1) في مراحل إعادة هندسة العمليات سيؤدي إلى تغير مقداره (0.76) في القدرات التنظيمية. وعلى وفق هذه النتائج ومستوى المعنوية المستخرج (0.000) تقبل هذه الفرضية .

ثانياً : الفرضيات الفرعية: تشير هذه الفرضية الى (وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين المتغيرات الفرعية لمراحل إعادة هندسة العمليات (التصور (X₁)، التشخيص (X₂)، التصميم (X₃)، التطبيق (X₄)) في القدرات التنظيمية (Y)، وفي ضوء هذه الفرضية تشير معادلة الانحدار المتعدد إلى أن المتغيرات الفرعية لمراحل إعادة هندسة العمليات (X₁, X₂, X₃, X₄) تؤثر في القدرات التنظيمية (Y) في آن واحد، وهذا التأثير يفترض وجود علاقة دالية بين القيمة الحقيقية لمراحل إعادة هندسة العمليات (X₁, X₂, X₃, X₄)، والقدرات التنظيمية (Y) وتصاغ في ضوء هذه العلاقة معادلة الانحدار المتعدد الآتية:

$$Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4$$

ان هذه العلاقة تعني إن القدرات التنظيمية (Y) هو دالة للقيمة الحقيقية لمراحل إعادة هندسة العمليات (التصور (X₁)، التشخيص (X₂)، التصميم (X₃)، التطبيق (X₄))، أما تقديرات هذه القيم ومؤشراتها الإحصائية فقد حسبت على مستوى عينة البحث البالغة (42) شخصاً، وسيجري تحليل علاقات التأثير بين المتغيرات، وكما يأتي: كانت معادلة الانحدار المتعدد للعلاقة بين متغيرات مراحل إعادة هندسة العمليات (X₁, X₂, X₃, X₄)، والقدرات التنظيمية هي:

$$\text{القدرات التنظيمية} = (1.792) + (0.07) \text{ التصور} + (0.46) \text{ التشخيص} + (-0.09) \text{ التصميم} + (0.80) \text{ التطبيق}$$

، أما جدول معاملات العلاقة فقد أشار الى القيم المبينة وكما يأتي:

الجدول (6) معاملات العلاقة بين مراحل إعادة هندسة العمليات والقدرات التنظيمية

مستوى المعنوية	T	R	R^2	المعاملات		النموذج	
				المعاملات المعيارية	غير المعيارية		
				بيتا	الخطا المعيارية	معامل بيتا	
0.068	1.882	0.95	0.90	0.07	0.214	1.792	الثابت

0.340	0.967			0.055	0.053	(X1) التصور
0.000	5.306			0.46	0.057	(X2) التشخيص
0.238	0.175			0.09-	0.049	(X3) التصميم
0.000	15.367			0.80	0.038	(X4) التطبيق

N=42

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستناد إلى مخرجات الحاسوب الالكترونية

وعلى وفق إختبار (t) فقد بلغت قيمة (t) المحسوبة على مستوى عينة البحث
مقارنتها يتضح أنها (X2,X4) وقد حققت قيمة أكبر من قيمها الجدولة ، في حين (X1,X3) قد حققت قيمة أقل من
قيمتها الجدولية .

أما قيمة الميل الحدي على مستوى عينة البحث للتصور فقد بلغ ($\beta_1=0.07$) والمرافقة لـ (X1) فهي تدل على إن تغيراً
مقداره (1) في التصور سيؤدي إلى تغير مقداره (0.07) في القدرات التنظيمية .
وكانت قيمة الميل الحدي على مستوى عينة البحث للتشخيص فقد بلغت ($\beta_2=0.46$) والمرافقة لـ (X2) فهي تدل على أن
تغيراً مقداره (1) في التشخيص سيؤدي إلى تغير مقداره (0.46) في القدرات التنظيمية.
أما قيمة الميل الحدي على مستوى عينة البحث للتصميم فقد بلغت ($\beta_3=0.09-$) والمرافقة لـ (X3) فهي تدل على أن
تغيراً مقداره (1) في التصميم سيؤدي إلى تغير سلبي مقداره ($0.09-$) في القدرات التنظيمية.
أما قيمة الميل الحدي على مستوى عينة البحث للتطبيق فقد بلغت ($\beta_4=0.80$) والمرافقة لـ (X4) فهي تدل على أن تغيراً
مقداره (1) في التطبيق سيؤدي إلى تغير مقداره (0.80) في القدرات التنظيمية.
وعلى أساس هذه النتائج تقبل هذه الفرضية على مستوى التشخيص والتطبيق وترفض على مستوى التصور والتصميم.
الاستنتاجات

- 1) يوجد ادراك ووعي لدى ادارة الشركة لأهمية اعادة هندسة العمليات والمنافع والفوائد التي تعود عليها من خلال تنشيط القدرات التنظيمية .
- 2) يعد مفهوم القدرات التنظيمية مفهوماً حديثاً نسبياً إذ كثرت كتابات الباحثين فيه في نهاية القرن الماضي وبدايات القرن الحالي . اما على صعيد المنظمات العراقية فما زالت البحوث فيه محدودة جداً .
- 3) اظهرت النتائج ان الشركة لديها القدرة على رسم سياساتها واستراتيجياتها فظلا عن قدرتها في تحديد الاعمال التي تحتاج الى اعادة هندستها مستندة الى معرفة وأفكار جديدة مما عكس ذلك على زيادة قدرتها في تطوير وتغيير وتحسين عملياتها الضرورية وقدرة الافراد على توليد افكار مبدعة وترسيخ قيم ومعتقدات مميزة .
- 4) ان الشركة لديها القدرة في تحديد زبائنها من خلال امتلاكها فريق عمل كفوء يقوم باعداد خطط وبرامج اعادة الهندسة مما عكس ذلك في قياس اداء عملياتها مستندة الى حقائق واقعية فظلا عن قدرتها في حل مشاكلها الفنية .
- 5) عدم قدرة الشركة في اعداد تصاميم فنية لعدم وجود تقنيات حديثة مما عكس ذلك في عدم احلال العمليات البسيطة محل العمليات المعقدة لعدم وجود مناخ تنظيمي مناسب يساعد في تصميم برامج اعادة هندسة العمليات
- 6) أظهرت نتائج وصف وتشخيص متغيرات مراحل إعادة هندسة العمليات على مستوى الشركة عينة البحث إلى أن معظم الأفراد المبحوثين يتفقون على أن القدرات التنظيمية تستمد بعض نشاطاتها من مراحل إعادة هندسة العمليات .

- 7) أظهرت نتائج التحليل عن وجود علاقة معنوية بين مراحل إعادة هندسة العمليات والقدرات التنظيمية ، أي أن زيادة كفاءة مراحل إعادة هندسة العمليات يؤدي إلى تنشيط مصادر القدرات التنظيمية في الشركة عينة البحث .
- 8) يتعين على المنظمات مراجعة هياكلها واساليب عملياتها لما لها من فائدة في تبسيط اجراءات العمل مما عكس على اداء العاملين والتزامهم بمواعيد العمل وتجاوز الاخطاء والانحرافات التي تظهر خلال اجراء عمليات اعادة الهندسة وبما يسهم في دعم القدرات التنظيمية لها من اجل تحقيق مزايا تنافسية .
- 9) تؤثر مراحل إعادة هندسة العمليات في مصادر القدرات التنظيمية في الشركة عينة البحث .
- التوصيات

- 1) توصي الباحثة بأنه لا بد من أن يقود عمليات إعادة هندسة العمليات في أي قسم أو شعبة أحد المديرين التنفيذيين والذي يتمتع بخبرة تؤهله لهذا المنصب إذ يتولى زمام المبادرة لأحداث التغييرات والتعديلات بما تتطلبه ظروف الشركة .
- 2) توصي الباحثة بان تكون هناك لجنة مؤلفة من عدد من المديرين التنفيذيين الذين يتمتعون بخبرة عالية من اجل الاشراف على عمليات إعادة هندسة الأعمال بما يلائم وتطبيق هذا الأسلوب الجديد في الشركة عينة البحث.
- 3) ضرورة ايلاء الادارة العليا موضوع القدرات التنظيمية الاهتمام الكافي وذلك من خلال اشراك هذه الادارة والعاملين بالدورات التدريبية وتوسيع مدركاتهم لمتابعة مثل هذا الموضوع الحيوي.
- 4) طبيعة التغييرات البنئية والتطورات الحاصلة في حقل الادارة يستدعي الاهتمام بمفهوم القدرات التنظيمية واعطاءها الاهتمام الذي يستحقه.
- 5) من الضروري أن يتم تطوير قدرات ومهارات العاملين بصورة مستمرة والتي تجعل الشركة في مركز تنافسي قوي مقارنة بالشركة العاملة في نفس الميدان .
- 6) من الضروري استمرار الشركة على تعديل وتصميم عملياتها وفق رؤية واضحة التي تزيد من قدرة الشركة في تنسيق او تطبيق خطط انتاجية بصورة جيدة فظلا عن زيادة قدرة الافراد العاملين الابداعية التي تعكس على اداء الشركة بصورة عامة
- 7) بهدف الحصول على اكبر حصة سوقية ولقوة تأثير مراحل إعادة هندسة العمليات في القدرات التنظيمية توصي الباحثة بأنه من الواجب على الشركة عينة البحث أن تولي اهتماماً كبيراً بانشطة المنظمة وثقافة المنظمة ومواردها بما يسهم في تلبية حاجات ورغبات الزبائن من جهة وتحقيق حصة سوقية من جهة أخرى .
- 8) نظرا لضعف تأثير مرحلة التصميم في القدرات التنظيمية توصي الباحثة بضرورة امتلاك الشركة تقنيات حديثة تسهم في اعداد تصاميم فنية تساعد في احلال العمليات البسيطة محل العمليات المعقدة ولعدم وجود مناخ تنظيمي مناسب يساعد في تصميم برامج اعادة هندسة العمليات.

اولا :- المصادر العربية

أ)الكتب

1. البغدادي ، عادل هادي والعبادي ، هاشم فوزي ، "التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم الادارية المعاصرة "، الوراق للنشر والتوزيع ، الاردن ، عمان، 2010
2. الحفيظ ، احمد بن صالح ، "المرجع العلمي لتطبيق منهج " الهندرة " كيف تطبيق منهج الهندرة خطوة بخطوة "، دار وائل للنشر / الطبعة الأولى ، 2003.
3. الحمادي، علي، " الطريق إلى... لا 15 طريقة للتغيير"، دار ابن حزم ، عمان، 2006.

4. الخفاجي، نعمة عباس، "ثقافة المنظمة"، دار اليازوري للنشر، الأردن، عمان، 2009
5. الرب ، سيد "منظومات ادارية متقدمة وتطبيقاتها في منظمات الاعمال الدولية" ، السويس، جمهورية مصر العربية ، 2009 ..
6. السلطان ، فهد صالح " اعادة هندسة العمليات الادارية الهندرة نقلة جذرية في مفاهيم وتقنية الادارة" ، الخالد،السعودية ، 2002.
7. العامري، صالح مهدي والغالي ، طاهر محسن ،"الادارة والاعمال"دار وائل للنشر ،ط 2، عمان، 2008.
8. الغالي ، طاهر محسن منصور والخفاجي ، نعمة عباس ،"نظرية المنظمة مدخل العمليات " ، دار اليازوري للنشر ،الأردن ،عمان، 2010 .
9. اللامي ، غسان قاسم داود ،"ادارة التسويق افكار وتوجيهات جديدة " ، دار صفاء ، ط1 ، عمان، 2013 .
10. ماهر ، احمد ،" تطوير المنظمات الدليل العلمي لاعادة الهيكلة والتميز الادارية وادارة التغيير " ، الدار الجامعية ، جمهورية مصر العربية ، الاسكندرية ، 2009 .
11. النجار، صباح مجيد ، ومحسن ، عبد الكريم ، "إدارة الإنتاج والعمليات" ، مكتبة الذاكرة ، الطبعة الأولى ، بغداد ، 2004.
12. هامر ، مايكل وشامبيي ،"اعادة هندسة نظم العمل في منظمات الهندرة دعوة صريحة للثورة الادارية الجديدة ، ترجمة شمس الدين عثمان ، ط 1 ، القاهرة ، الشركة العربية للاعلام العلمي ، شعاع ، 1995

ب - البحوث والمجلات

- 1- الكبيسي، صلاح الدين عواد ودهام عبد الستار ابراهيم ،"التعلم المنظمي واثره في نجاح المنظمات " مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ،مجلد 13 ، عدد 45 ، ص 136-160 ، 2007.
- 2- نوري ، حيدر شاكر ، "تأثير عمليات ادارة المعرفة في تطوير القدرات المميزة " ، مجلة ديالى ، ع 48 ، 2011.
- 3- خليل ، عطا الله،"دور هندسة العمليات في دعم التكاليف في ظل فلسفة ادارة التغيير " المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثامن ادارة التغيير ومجتمع المعرفة ، جامعة الزيتونة ، الاردن ، 2008.

ج- الرسائل

- 1- الدليمي ، رضاء حازم محمد يحيى،" التفكير بإعادة هندسة الأعمال وأثره في جودة الخدمات الصحية"، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الموصل ،العراق، 2005.
- 2- العبيدي ،رأفت عاصي حسين غائب العبيدي "أثر مراحل إعادة هندسة عمليات الأعمال في أبعاد جودة المنتج" ، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الموصل ،العراق، 2005 .
- 3- ابو عمشة ، احمد عبد المجيد محمد ، " اثر تطبيق اعادة هندسة العمليات الادارية على اداء صندوق الطالب بالجامعة الاسلامية من وجهة نظر الطلبة " ، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد ، الجامعة الاسلامية، غزة، 2011 .
- 4- القصيمي ، محمد مصطفى عبد القادر ، "الموائمة بين نجاح إعادة تصميم الأعمال والتركيب التنظيمي وأثرهما في فاعلية بعض مستشفيات التمويل الذاتي العراقية" ، أطروحة دكتوراه ، جامعة الموصل، 2001 .

ثانيا المصادر الاجنبية

أ (الكتب

- 1- Russell , R.S , & Taylor, B.W., "Operations Management - Focusing on Quality and Competitions" , 2nd ed , prentice - Hall . New York ,1998.
- 2- Daft Richard L., "Organization Theory and Design", Soutr-western Thomson learning, 2001.
- 3- Ivencevich ., J . M. (1995) , "Human Resouse Management" , IRWIN , U.S.A. 1995.
- 4- Certo, Samuel C., "Modern Management", 9th Ed., Prentice Hall, New York, 2009.
- 5- Manganelli , R. & Klein , M., "The Reengineering Hand Book : A step by step Guide to Business Transformation" , AMACOM pub , Co.,1994.

ب) البحوث والمجلات

- 1- Barney, J. "Firm resources and sustained competitive advantage" Journal of Management, Vol.17, No.1, pp. 99-120, 1991.
- 2- Bevilacqua, M., F.E. Ciarapica, and G. Giacchetta, " Business process reengineering of a supply chain and a traceability system", Journal of Food Engineering, Vol . 93, No. 1, pp. 13-22, 2009.
- 3- Conner K. R., A, "Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought within Industrial Organization Economics": Do we have a new theory of the firm? Journal of Management, 17, 1991.
- 4- Eisenhardt , K. M., & Martin, J. A. " Dynamic capabilities: what are they" Strategic Management Journal, Vol. 21, No.10, pp. 1105-1121, 2000.
- 5- Grant, R. M. ,"The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation", California Management Review, Vol.33, No. 3, pp.114-135, 1991.
- 6- Haas, M. R., & Hansen, M. T. "When using knowledge can hurt performance: the value of organizational capabilities in a management consulting company", Strategic Management Journal, Vol.26, No. 1, pp. 1-24, 2005.
- 7- HABIB ,M.,N., "Understanding Critical Success and Failure Factors of Business Process Reengineering" International Review of Management and Business Research, Vol.2 Issue.1, pp.1-10, 2013.
- 8- Helfat, C.E. and Peteraf , M.A. "The dynamic resource-based view: capability lifecycles" Strategic Management Journal, Vol. 24, No.10, pp. 997-1010, 2003.
- 9- Holland, C.P., D.R. Shaw, and P. Kawalek, BP's "multi-enterprise asset management system" , Information and Software Technology, VolI .47, No. 15, pp. 999-1007, 2005.
- 10- Hult, G. T. M., & Ketchen, D. J. JR. "Does market orientation matter? Atest of the relationship between positional advantage and performance", Strategic Management Journal, 22, No.9, pp. 899-906 , 2001 Vol.
- 11- Leonard-Barton, D. "Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development", Strategic Management Journal, Vol. 13, No. 1, pp. 111-125, 1992.

- 12- Rao, L. , Mansingh ,G., Osei-Bryson K.M., " Building ontology based knowledge maps to assist business process re-engineering" Decision Support Systems , Vol.52, No. 3, pp. 577–589,2012. IVSL.
- 13- Saint-Amant G.E., Renard L., Premier référentiel de connaissances associées aux capacités organisationnelles de l'administration électronique. Management International, Vol.9,2004.
- 14- Satyanarayana. S. V. & Kavitha N. V. "Impact of Business Process Re-Engineering in Commercial Banks on Customers", A case study of State Bank of Hyderabad" Vol. 1, No. 1,2011.
- 15- Schreyögg, G., & Kliesch-Eberl, M. 2007." How dynamic can organizational capabilities be: Towards a dual-process model of capability dynamization" , Strategic Management Journal, Vol. 28,No.9,pp. 913-933,2007.
- 16- Sidikat, A., & Ayanda ,A.,M., " Impact Assessment of Business Process Reengineering on Organisational Performance", European Journal of Social Sciences ,Vol.7, No. 1, pp. 115-125, 2008.

ثالثا :-مواقع شبكة الانترنت

- 1- Schienstock, Gerd, "Organizational Capabilities: Some reflections on the concept", 2009. www.iareg.org/fileadmin/iareg
- 2- Rauffet P., Da Cunha C., Bernard, A., "Organizational capabilities assessment: a dynamic methodology, methods and a tool for supporting organizational diagnosis",2010. .. <https://www.google.iq/search?q>
- 3- Meyer, Terry" Organizational Capabilities: The Essential Ingredient to Strategy Implementation", 2010. www.leaderships.com
- 4- Lejeune , Christophe "Organizational learning and capabilities : An integrative conceptual framework", 2009. www.cpmr.org.in/opinion/vol1/issue1
- 5- Kusar, Mika Tatum , "The Development and Renewal of Strategic Capabilities", Georgia State University Managerial Sciences Dissertations 2010. http://digitalarchive.gsu.edu/managerialsci_diss
- 6- Duhan, S., Levy, M. And Powell, P.," is strategy in smes using organizational capabilities: the cpx framework"2005. <https://www.google.iq/search?q>