

## أثر إدارة المعرفة في إعادة هندسة عمليات منظمة الأعمال دراسة تطبيقية في معمل إطارات بابل

أ.م.م. جواد حادي البغدادي

قسم إدارة الأعمال / كلية الإدارة والاقتصاد  
جامعة الكوفة

أ.م.م. علي رزاق جبار العائدي

قسم إدارة الأعمال / كلية الإدارة والاقتصاد  
جامعة الكوفة

أ.م.م. هاشم فوزي العائدي

قسم إدارة الأعمال / كلية الإدارة والاقتصاد  
جامعة الكوفة

### المستخلص

( )

( )

)

### Abstract

This Study aims at defining causes of deficiency of performance in ( Babylon tires factory ) ,then trying to re-engineering its operations through utilizing a new approach in management which is (knowledge management ). From the main conclusions are (there are significant relationship between (Tacit &Explicit ) knowledge and re-engineering business operations .

أولاً - مشكلة الدراسة : Studying Problem :

( )

( )

-:

( )

-

-

-

ثانياً - أهمية الدراسة : Studying Importance :



المحور الأول:

المحور الثاني :

ثالثاً - هدف الدراسة Study Objectives:

- 
- 
- 

رابعاً - فرضية الدراسة Study hypotheses:

:H1

:H11

:H12



:H13

:H

:H15

:H16

:H17

:H18

:H2

:

:H21

:H22

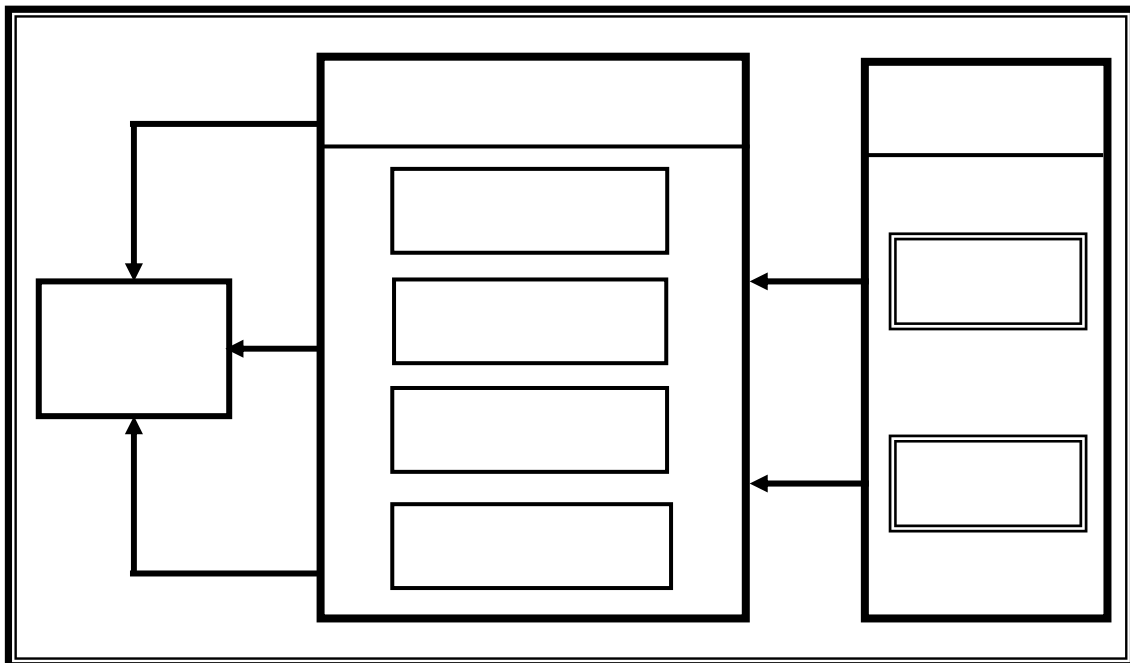
:H23

:H24

:

-

( )



( )



**سادساً - إثبات صدق المقياس :**

(Analysis Factor)

(Alpha Cronbach)

(Alpha = 0.90)

(Alpha = 0.85)

(Alpha

= 0.91)

):

.(

**سابعاً - أسلوب تحليل البيانات :**

(chi-square)

(t)

(Analysis Path)

(SPSS)

**ثامناً: وسائل جمع البيانات والمعلومات**

-:

: -

.( )

: -

:

. -

: -





(Knowledge Management) ( )

(Koenig)

(5)

ثانياً- أنواع المعرفة: Types of Knowledge

(Explicit

(Tacit Knowledge)

: ( )

:

Knowledge)

:

-

:

-

)

(



---

) (Polanyi,1966)

(We can Know more than we can tell) (

( )

:( )

- البيانات:

- المعلومات:

- القدرات:

( )

- الاتجاهات:

(Bellinger,1999)

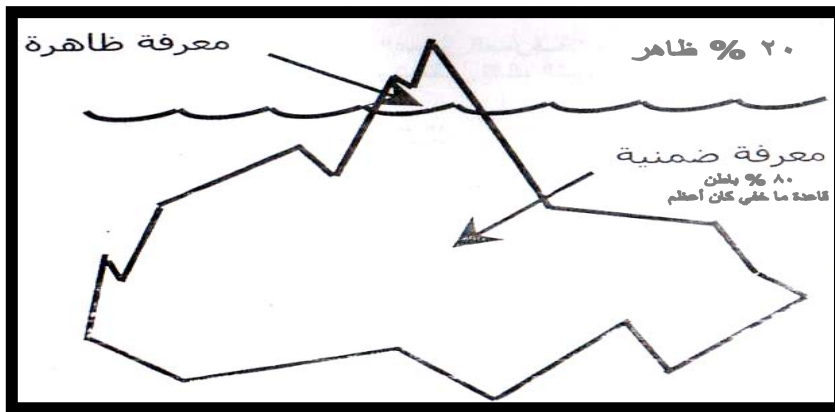
( )

(Iceberg) ( )

( )







( )

Source: Beijerse,1999:100

ثانياً - أهمية إدارة المعرفة : Importance of Knowledge Management :

( ):

-( )



---

( ):  
Information Economy

( )

**ثالثاً - مداخل دراسة إدارة المعرفة :**

( ) : ( - - )

**المحور الأول- مداخل دراسة إدارة المعرفة:**

**المدخل الأول:**

**المدخل الثاني:**

**المدخل الثالث:**



**المحور الثاني- مداخل تصميم إدارة المعرفة:**

(Knowledge Assets Design (KADS) : **المدخل الأول:**  
System)

(The Business Knowledge : **المدخل الثاني:**  
Management Approach)

(The Knowledge Value Chain : **المدخل الثالث:**  
Approach)

)  
(The Building Block Approach) : **المدخل الرابع:**

(Based Knowledge : **المدخل الخامس:**  
: Management Approach-The Model)

**المحور الثالث- مداخل تنفيذ إدارة المعرفة**

:  
**مدخل الجيل الأول:** (First Generation Approach)

**مدخل الجيل الثاني:** (Second Generation Approach)



---

**المبحث الثاني : إعادة هندسة عمليات منظمة الأعمال**

**أولاً- مفهوم إعادة هندسة عمليات منظمة الأعمال :**

Concept of Business Process Reengineering

( )



Re-engineering (

)

.( )

:

)-

.( ) (

) -

.( ) (

-

.( )

\_\_\_\_\_

:( )

-

-

-

-

-

-

(Ellen & Emmons)

( )

.( )

):

(Process

)

.( ) (



---

( )

ثانياً- أهمية إعادة هندسة عمليات منظمة الأعمال :

( )  
:( ) ( ) ( )

-

:

-

-

-

-

-

): ( )

- )

(

ثالثاً - حاجة منظمات الأعمال لإعادة هندسة عملياتها:

(Hammer & Champy)

:( )

أ-الأوضاع التي تمر بها المنظمات :-

١- المنظمات ذات الوضع المتدهور :



٢- المنظمات التي في طريقها للتدهور :

:

٣- المنظمات المتميزة والتي بلغت قمة التفوق والنجاح :

ب- العلاقة بين وضع المنظمة وحاجتها للتغيير:-

- التغيير الجذري:

"

"

)

- التغيير الأساسي:

" "

- تغيير العملية:

"

- التفكير الاستراتيجي:



---

---

خامساً - مراحل إعادة هندسة عمليات منظمة الأعمال :

- ( ) :
- ( ) :
- /
- ( ) :
- ( - - - ) :
- ( ) :
- :
- 
- 
- 





(

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

**رابعاً- علاقة إعادة هندسة عمليات منظمة الأعمال بالمد المعلوماتي**





-:

أدارة المعرفة:

-:

مداخلها	محاورها	أنواع المعرفة

المبحث الرابع الجانب العملي  
تحليل ومناقشة استمارة الاستبانة :

()

(t)



(t) (Sample T test one)  
 (sig.,000) ( , ) ( , )  
 (%95)  
 (chi-Square)  
 (sig≤0.05)  
 ( , ) (sig = 0.01)  
 ( , )  
 (Pearson Correlation)  
 ( )  
 (sig = 0.05) (sig = 0.01)  
 (Path Model)  
 : (General least square)

جدول رقم (١) مصفوفة معاملات الارتباط لمتغيرات الدراسة Correlations

	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩
١- إدارة المعرفة	١,٠٠٠								
٢- المعرفة الضمنية	.399*	١,٠٠٠							
٣- المعرفة الظاهرة	.802**	.775**	١,٠٠٠						
٤- إعادة الهندسة	.757**	.594**	.564**	١,٠٠٠					
٥- التغير الأساسي	.885**	.860**	.730**	.702**	١,٠٠٠				
٦- التغير الجذري	.419*	.509**	.602**	.790**	.928**	١,٠٠٠			
٧- تغير العمليات	.772**	.715**	.695**	.678**	.789**	.850**	١,٠٠٠		
٨- التفكير الاستقرائي	.865**	.835**	.703**	.601**	.821**	.775**	.860**	١,٠٠٠	
٩- المد المعلوماتي	.320*	.364*	.290*	.189*	.411**	.405**	.380**	.400**	١,٠٠٠

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).



أولاً- الفرضية الرئيسية الأولى H1:

:  
 ( )  
 ( ) ( )  
 (B = 0.80) (R<sup>2</sup> = 0.67) (R = 0.80)  
 (sig = 0.000) (F) (t)

1- الفرضية الفرعية الأولى H 11 وتنص على :

( )  
 ( ) ( )  
 (R<sup>2</sup> = 0.65) (R = 0.80)  
 (B = 0.64)  
 (sig = 0.000) (F) (t)

### الجدول رقم (٢)

نتائج التحليل الإحصائي للفرضية الرئيسية الأولى (H1) والفرضيات الفرعية الأولى، الثانية باستخدام أسلوب الانحدار البسيط

نتائج التحليل الإحصائي						الفرضية	الرمز
sig	F	T	B	R <sup>2</sup>	R		
0.000	93.67	9.67	0.80	0.67	0.81	هنالك علاقة معنوية بين إدارة المعرفة وإعادة هندسة عمليات الأعمال	H1
0.000	86.71	9.31	0.64	0.65	0.80	هنالك علاقة معنوية بين المعرفة الضمنية والتغير الأساسي	H11
0.000	50.16	0.71	0.75	0.51	0.72	هنالك علاقة معنوية بين المعرفة الظاهرة والتغير الأساسي	H12



2- الفرضية الفرعية الثانية H 12 وتنص على:

( ) ( )  
 (R = 0.72) (R<sup>2</sup> = 0.51)  
 (t) (B = 0.75) (F)  
 (sig = 0.000)

3- الفرضية الفرعية الثالثة H13 وتنص على :

(3) ( ) ( )  
 (B = 0.98) (R<sup>2</sup> = 0.67) (R = 0.87)  
 (F) (t)  
 (sig = 0.000)

الجدول رقم (3)

نتائج التحليل الإحصائي للفرضية الفرعية الثالثة، الرابعة، أسلوب الانحدار البسيط

نتائج التحليل الإحصائي						الفرضية	الرمز
sig	F	T	B	R <sup>2</sup>	R		
0.000	145.9	12.1	0.98	0.76	0.87	هنالك علاقة معنوية بين إدارة المعرفة والتغير الجذري	
0.000	96.31	9.81	0.75	0.68	0.82	هنالك علاقة معنوية بين المعرفة الضمنية والتغير الجذري	H13
0.000	48.75	6.98	0.75	0.51	0.72	هنالك علاقة معنوية بين المعرفة الظاهرة والتغير الجذري	H14

4- الفرضية الفرعية الرابعة H14 وتنص على :

(3) (R<sup>2</sup> = 0.51) (R = 0.72)  
 (t) (B = 0.75)



(sig = 0.000)

(F)

٥- الفرضية الفرعية الخامسة H15 وتنص على :

( )  
 $(R^2 = 0.68)$   $(R = 0.82)$   $(B = 0.75)$   
 $(sig = 0.000)$  (F) (t)

الجدول رقم (4)

نتائج التحليل الإحصائي للفرضية الفرعية الخامسة، السادسة باستخدام أسلوب الانحدار البسيط

نتائج التحليل الإحصائي						الفرضية	الرمز
sig	F	T	B	R <sup>2</sup>	R		
0.000	145.9	12.1	0.98	0.76	0.87	هنالك علاقة معنوية بين إدارة المعرفة والتغير في العمليات	
0.000	96.31	9.81	0.75	0.68	0.82	هنالك علاقة معنوية بين المعرفة الضمنية والتغير في العمليات	H15
0.000	48.75	6.98	0.75	0.51	0.72	هنالك علاقة معنوية بين المعرفة الظاهرة والتغير في العمليات	H١٦

٦- الفرضية الفرعية السادسة H16 وتنص على :

(R = 0.72) (4)  
 $(R^2 = 0.51)$   
 $(B = 0.75)$  (F)  
 $(sig = 0.000)$  (t)



7- الفرضية الفرعية السابعة H17 وتنص على :

$$(R = 0.72)$$

(5)

$$(R^2 = 0.52)$$

(F)

(t)

$$(B = 0.70)$$

$$(sig = 0.000)$$

الجدول رقم (٥)

نتائج التحليل الإحصائي للفرضية الرئيسية، السابعة، الثامنة باستخدام أسلوب الانحدار البسيط

نتائج التحليل الإحصائي						الفرضية	الرمز
Sig	F	T	B	R <sup>2</sup>	R		
0.000	32.21	5.68	0.55	0.41	0.64	هنالك علاقة معنوية بين هندسة العمليات والتفكير الاستقرائي	
0.000	50.16	7.1	0.70	0.52	0.72	هنالك علاقة معنوية بين المعرفة الضمنية والتفكير الاستقرائي	H17
0.000	45.25	6.73	0.93	0.50	0.70	هنالك علاقة معنوية بين المعرفة الظاهرة والتفكير الاستقرائي	H18

8- الفرضية الفرعية الثامنة H18 وتنص على :

(5)

$$(R^2 = 0.50)$$

$$(R = 0.70)$$

(t)

$$(B = 0.93)$$

(F)

$$(sig = 0.000)$$

: H2

-"

( )

$$(R^2 = 0.17)$$

$$(R = 0.41)$$

(F)

(t)

$$(B = 0.24)$$

$$(sig = 0.004)$$

١- الفرضية الفرعية الأولى H21 وتنص على :





( )  
 $(R^2 = 0.16)$   $(R=0.41)$   
 $(B = 0.25)$   
 $(sig$   $(F)$   $(t)$   
 $= 0.004)$

### الجدول رقم (6)

نتائج التحليل الإحصائي للفرضية الرئيسية الثانية (H2) والفرضيات الفرعية باستخدام أسلوب الانحدار البسيط

نتائج التحليل الإحصائي						الفرضية	الرمز
Sig	F	T	B	R <sup>2</sup>	R		
0.004	9.43	3.07	0.24	0.17	0.41	هنالك علاقة معنوية بين إعادة هندسة العمليات والمد المعلوماتي	
0.004	9.04	3.01	0.25	0.16	0.41	هنالك علاقة معنوية بين التغير الأساسي والمد المعلوماتي	H21
0.001	7.29	2.70	0.20	0.14	0.37	هنالك علاقة معنوية بين التغير الجذري والمد المعلوماتي	H22
0.005	8.79	2.97	0.17	0.16	0.40	هنالك علاقة معنوية بين التغير في العمليات والمد المعلوماتي	H23
0.001	7.10	2.65	0.18	0.12	0.35	هنالك علاقة معنوية بين التفكير الاستقرائي والمد المعلوماتي	H24

2- الفرضية الفرعية الثانية H22 وتنص على :

$(R^2 = 0.14)$   $(R = 0.37)$   
 $(F)$   $(t)$   $(B = 0.20)$   
 $(sig = 0.001)$

: H23 -

$(R = 0.40)$



$$(B = 0.17) \quad (R^2 = 0.16)$$

$$(f) \quad (t) \quad (\text{sig} = 0.005)$$

٤- الفرضية الفرعية الرابعة H24 وتنص على :

$$(R^2 = 0.12) \quad (R = 0.35) \\ (F) \quad (t) \quad (B = 0.18) \\ (\text{sig} = 0.001)$$

#### الجدول رقم (٧)

ترتيب الأهمية النسبية من وجهة نظر العينة لأنواع المعرفة وفقاً للوسط الحسابي

ترتيب الأهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي الموزون	المتغير الفرعي	المتغير الرئيسي
الثاني	%30.2	1.28	3.67	المعرفة الضمنية	إدارة المعرفة
الأول	%35.3	1.09	3.90	المعرفة الظاهرة	

( )



الجدول رقم (٨)

ترتيب الأهمية النسبية من وجهة نظر العينة لمؤشرات إعادة هندسة العمليات الإدارية وفقاً للوسط الحسابي

المتغير الرئيسي	المتغير الفرعي	الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ترتيب الأهمية النسبية
مؤشرات إعادة هندسة عمليات منظمة الأعمال	مؤشر التغير الأساسي	3.93	2.44	%33.50	الثاني
	مؤشر التغير الجذري	3.83	2.40	%36.30	الثالث
	مؤشر تغير العمليات	4.05	2.56	%30.55	الأول
	مؤشر الاعتماد على تقنية المعلومات والتفكير الاستقرائي	3.78	2.35	%38.20	الرابع

( )

:(Ho) -

:(H<sub>1</sub>) -



( )

**الجدول (٩)**

**نتائج علاقة الارتباط بين إدارة المعرفة ومؤشرات إعادة هندسة العمليات الإدارية**

t		t		
%1	%5	3.40	0.90**	
2.821	1.833			
				( )
%99	%95	% 1		

(9)

( )

)

(0.90)

(

(2.821)

(3.40)

(t)

) (H<sub>1</sub>)

(Ho)

.(

**المبحث الرابع : مناقشة النتائج**

**أولاً - الاستنتاجات :**

-

-



---

(

)

-

)

(

(

(

)

-

-

-

-

**ثانياً - التوصيات :**

:

-

)

(

-

-

-



---

## المصادر

- 3- Kinlow, D.C. How to be a Star at Work Through Strategies You Need to Success, Times Business, New York, 1999, P : 3.
- 4- Rastogi, P.N.(2000) " Knowledge Management and Intellectual Capital- The New Virtuons Reality of Competitiveness" . HSM 19.
- 5- Daft, R.L., and Organization : theory & Design, 7ed., South Western, Ohio, 2001, P:257.



- 7-Drucker, P.F., Knowledge- Worker Productivity: the Biggest Challenge, California Management Review, Vol 41, No2, 1999, P: 75.
- 8- Smith, Peter., " Systemic Knowledge Management", Managing Organizational Asset for Competitive, Vandage WWW. Article. Com, 2002,P:203.
- 9- Bellinger, Gene. Knowledge Management – Emerging Perspectives, WWW. Com.2004. Gene Bellinger.

-10

. : /

" - 11

: ( : ) "

. :

. :

. :

( )

. :

. : / /

( )

- 18- Michael Hammer, Beyond Reengineering: How the Process-Centered Organization Is Changing Our Work and Our Lives (New York: Harper Business, August 1996), P: 345.



---

19- Mario, Maniewicz Organizational Re-Engineering and Human Re-Engineering ITU Regional HRM/HRD Officer for Latin America and the Caribbean, 2004,P;231.  
 ( : ) -

21- Ellen J. Quinn and Sharron L. Emmons, “ Riding Roughshod over Reengineering, ” Workforce 77, no. 4 (April 1988), P: 101.

22- M. Hammer and J. Champy, Reengineering the Corporation (New York: Harper Collins, 1994), P: 534.  
 : ) " " -

24- Stevenson Joseph, A New Epistemological Context for Education: Knowledge Management in Public Schools, 2000, Journal of Instructional Psychology Vol.27 issue 3.  
 ( : ) - 5  
 : : )  
 ( brp@momra.gov.sa : /  
 ) - 6  
 : ) ( : (

27- Laudon K. C., "Management Information Systems",4th ed, Prentice- Hall, Inc., New jersey U.S.A, 2000,P: 45.  
 " : " - 8  
 . : ( )  
 " " -29

30- Bocu, Paul, et al, (1999), Business Information systems, 1st ed Published, Printed and bound in England, P:27.

31- Stair, R. M., & Reynolds G. W., Principles of Information Systems, 6th ed , Inc. thomson Learning , Boston, Canada. (2003) , P: .

32- Alter, Allon" Competitive Advantage", from internet, 1998,P: .

33- Cashmore, C. & Lyall, R., "Business information systems and strategies" U. K. Prentice – Hall international, Ltd, 1991,P: .

34- Macmillan, H. & Tampon, M., "Strategic Management" ,Oxford university press, (2000) .p:120.





: ) " " - 5

. . : : (
36- Daniel Robey, Designing Organization, Second Edition, Irwin, Inc.,
1986, PP: 516 – 521.

استمارة الاستبانة

بسم الله الرحمن الرحيم

.....

.....

/ )

( /

/

/

/

:

[ ]

[ ]

:

-

[ ]

:

-

[ ]

:

-

[ ]

:

-

[ ]

:

-



(K.M)

:

:

-

ت	العبارات	أتفق تماماً	أتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا تماماً
	تمتلك القيادات الإدارية التفكير المنظم والحدس والقدرة على الحكم والتفكير الإداري.					
	توجد جماعات داخل المنظمة لها القدرة على إيجاد المعرفة الخاصة بالتغيير الإداري وإعادة هندسة العمليات الإدارية.					
	تستخدم هذه المعرفة قاعدة بيانات متنوعة باتجاه تطوير العمل الإداري داخل المنظمة بما يحقق الإبداع وزيادة الأرباح.					
	تحقق المنظمة إعادة هندسة عملياتها الإدارية من خلال المعرفة بسلوكيات الإداريين وولائهم لمنظمتهم.					
	توافر الكوادر القادرة على تطبيق هذه المعرفة في الأداء الإداري وإمكانية خزنها واسترجاعها في الوقت الملائم وللأطراف المستفيدة داخل المنظمة.					

:

-

ت	العبارات	أتفق تماماً	أتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا تماماً
١	توجد القدرة والكفاءة على إيصال عمليات التغيير الإداري إلى الآخرين وبشكل مبرمج ورسمي.					
٢	يتم تحديد القواعد والإجراءات المحددة لإعادة هندسة العمليات الإدارية وبقدرة متميزة.					
٣	تتضمن هذه المعرفة بالاتصالات والمعلومات وكيفية ابتكار وتحديد طرق إعادة هندسة العمليات الإدارية وفقاً للمعلومات المخزونة لديها.					
٤	يمكن لهذه المعرفة أن تكتسب من خلال العمليات التعليمية أو التربوية التقليدية والتي توضح الكيفية التي تتم بها إعادة هندسة العمليات الإدارية.					
٥	تساعد بعض التقنيات مثل (الإنترنت والبريد الإلكتروني وغيرها باستخدام صيغ متعددة لتحقيق الكفاءة في إعادة هندسة العمليات الإدارية.					



(

:

:

-

ت	العبارات	أتفق تماماً	أتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق تماماً
١	إعادة النظر بالأعمال الحالية التي تقوم بها الشركة ومحاولة تحسينها.					
٢	تحسين الطرق والأساليب الإدارية المستخدمة.					
٣	إتباع أساليب عمل ابتكارية في مجال الإدارة.					
٤	إعادة النظر بالأعمال الإدارية والهيكلية الإدارية في المنظمة ككل.					

:

-

ت	العبارات	أتفق تماماً	أتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق تماماً
١	استخدام أسلوب التغيير الجذري والنتائج الجوهرية والشاملة في العمليات الإدارية.					
٢	نحرص على إعادة بناء العمل الإداري القديم من جذوره الأساسية.					
٣	يتم تصميم العمليات الإدارية وفقاً لمقتضيات الحاجة الحالية.					
٤	نسعى دائماً إلى تحقيق نتائج جوهرية عند عملية التغيير الجذري.					

:

-

ت	العبارات	أتفق تماماً	أتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق تماماً
١	توفر لنا إعادة هندسة العمليات الإدارية إعادة بناءها من جديد وفقاً للموقف.					
٢	لإعادة الهندسة الإدارية دور جوهري في تغيير الهياكل التنظيمية.					
٣	لابد أن تكون عملية التغيير ستشمل مهام الإدارات الموجودة ضمن الهرم التنظيمي.					
٤	نركز في هذا الجانب على العملية الإدارية وليس الأشخاص					



ت	العبارات	أتفق تماماً	أتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق تماماً
١	تحتاج عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى الاستثمار الأمثل للمعلومات.					
٢	تحتاج عملية التغيير في الهياكل الإدارية والمسؤوليات إلى استخدام تقنية فعالة وتحقق التغيير المطلوب.					
٣	تستخدم أساليب إبداعية في تقنية المعلومات لتنفيذ التغيير الخاص بإعادة هندسة العمليات الإدارية.					
٤	تعتمد إعادة هندسة العمليات الإدارية على البحث عن فرص التطوير والتغيير مثل بروز مشاكل تدعو للتغيير.					
٥	نمتلك القدرة على تطوير حلول بديلة وإجراء التحسن المستمر في العملية باعتباره منتج ثابت.					

ت	العبارات	أتفق تماماً	أتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق تماماً
١	تحتاج المنظمة إلى المعلومات الكافية والشاملة لأحداث عمليات تحول أو تغيير في هياكلها الإدارية.					
٢	لا بد أن تتميز المعلومات بالحدثة والدقة وخلوها من الأخطاء لأجل إجراء عمليات التغيير المعرفي في مجال إعادة هندسة العمليات الإدارية.					
٣	التركيز على جودة المعلومات المستخدمة واستخدام الطرق الرقمية وغيرها في الحصول على المعلومات ذات القيمة العالية لتحقيق هدف التغيير.					
٤	تعتبر المعلومات أحد أهم مداخل المعرفة واستخدام المعلومات المحوسبة ذات التقنية العالية وتطبيقات الذكاء الصناعي وأنظمة دعم القرار والنظم الخبيرة في إعادة هندسة العمليات الإدارية.					
٥	التركيز على نظام المعلومات التشغيلي والاتصال الإداري، لأجل اتخاذ القرارات الإدارية مما يساعد بتقديم معلومات صحيحة وواضحة لاستخدامها في إعادة الهندسة.					