

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الرقم التسلسلي: .. /..... /2020



أثر إعادة الهندسة على التوجه الريادي لمنظمات الأعمال
دراسة تطبيقية بمؤسسة كوندور

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص: إدارة الإنتاج والتمويل

إشراف الدكتورة:

تاھمي نادية

إعداد الطلبة:

* خلدون لويزة

* شريد زليخة

السنة الجامعية: 2020/2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وحرمان

الحمد لله والشكر لله رب العالمين على فضله وتوفيقه لنا على إنجاز هذا العمل، يسرنا بصدق ووفاء، ان نتقدم بخالص الشكر والتقدير والامتنان للأستاذة المشرفة نادية تاهمي على كل ما أبدته لنا من نصيح وارشاد خلال اعدادنا لهذه المذكرة والتي غمرتنا بأخلاقها وتعاملها ورقة تواضعها نسأل الله ان يجزيها خير الجزاء كما لا يفوتنا ان نتقدم بجزيل الشكر لكل أساتذتنا في قسم علوم التسيير.

وكل من ساهم وساعدنا في اتمام هذا العمل ولو بكلمة طيبة أو بسمة سارقتنا ثقة بنفسنا .

إهداء

إلى ملاكي في الحياة

إلى سر الوجود أُمي الحبيبة

إلى من كلله الله بالوقار والهيبة

إلى من علمني معنى الصبر والطيبة

والذي العزيز

إلى إخوتي الأعزاء وأخواتي الغاليات

إلى الأخوات والصديقات اللواتي لم تلهن أُمي

إلى كل الأصدقاء، إلى أساتذتي وكل من كان لهم الفضل في تعليمي

من الابتدائي إلى الآن

إلهم جميعاً أهدي هذا العمل المتواضع

لويزة



إهداء

اهدي ثمرة هذا العمل المتواضع إلى:

منبع فخري واعتزازي الى من رافقتني دعواتها وزادني حبه اورضاها نجاحا، الى منبع الأمل الصافي
والمشرق الذي لا يغيب ضوئه كالشمس والقمر أمي الغالية قطعة من قلبي .

إلى سندي في هذه الحياة إلى فخري واعتزازي إلى من غمرني بلطفه وحنانه وزرعه بنفسه حب الخير
وكان قدوتي في هذه الحياة أبي نور عيني .

إلى اخوتي في هذه الحياة الذين قاسموني حياتهم بمرح ومحبة أدامهم الله في حياتهم .

الى البراعم الصغار خليل، منال، نور اليقين وزينب .

إلى صديقاتي الغاليات الهام، سلمى، مسعودة، سارة، كمنزة، احلام، لويزة، فاطمة .

إلى كل الزميلات في قسم علم التسيير .

إلى كل من فقدتهم في هذه الحياة: جدي، جدتي، عمي رحمهم الله وأدخلهم جنات الفردوس الأعلى .

إلى كل من لم تسعه ذاكرتي ولم تسعه مذكرتي .

زليخة

فہرس

المحتویات

فهرس المحتويات

شكر وعرقان

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

- أ..... مقدمة عامة..... أ
- أ..... 1- الإشكالية..... أ
- ب..... 2- فرضيات الدراسة..... ب
- ب..... 3- أهمية الدراسة..... ب
- ج..... 6- منهج الدراسة..... ج
- ج..... 7- أدوات الدراسة..... ج
- ه..... 8- الدراسات السابقة..... ه

الفصل الأول: إعادة الهندسة

- 7..... تمهيد..... 7
- 8..... المبحث الأول: ماهية إعادة الهندسة..... 8
- 8..... المطلب الأول: تعريف إعادة الهندسة وأهميتها..... 8
- 8..... الفرع الأول: تعريف إعادة الهندسة..... 8
- 9..... الفرع الثاني: خصائص إعادة الهندسة..... 9
- 11..... الفرع الثالث: أهمية إعادة الهندسة..... 11
- 13..... المبحث الثاني: مجالات إعادة الهندسة..... 13
- 13..... المطلب الأول: إعادة هندسة العمليات..... 13
- 14..... أولاً- العمليات التي يتم هندستها ومعيار اختيار العمليات لهندستها..... 14

- 16ثانيا- المنظّمات التي تحتاج إلى إعادة هندسة المعطيات
- 17ثالثا- متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات
- 18رابعاً- مراحل إعادة هندسة العمليات
- 20الفرع الثاني: إعادة هندسة الموارد البشرية
- 20أولاً- مراحل إعادة هندسة الموارد البشرية
- 21ثانيا- المقوّمات الأساسية لإعادة هندسة الموارد البشرية

الفصل الثاني: التوجه الريادي للمنظمة

تمهيد

- 23المبحث الأول: ماهية التّوجه الريادي للمنظمة وأبعاده
- 23المطلب الأول: تعريف التّوجه الريادي للمنظمة
- 24المطلب الثاني: أهمية التّوجه الريادي
- 25المبحث الثاني: أبعاد التّوجه الريادي في المنظمة
- 25المطلب الأول الإبداعية: (الريادة الإبداعية)
- 26المطلب الثاني: الاستباقية (Proactiveness)
- 26المطلب الثالث: تقبل المخاطرة (Risktaking)
- 27المطلب الرابع: اقتناص الفرص (Exploiting opprtuinties)
- 28المطلب الخامس: المرونة (استغلال ذاتي)
- 30خلاصة الفصل الثاني
- 32خاتمة
- 35قائمة المراجع

A decorative border with intricate floral and scrollwork patterns, featuring leaves, flowers, and swirling lines, framing the central text.

فہر سے اجد اول

والا شكال

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
11	مقارنة بين المؤسسات التقليدية والمؤسسات المُعاد هندستها	01

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
13	مفهوم العملية	01
15	التفاعل بين فئات العمليات	02
28	أبعاد التوجّه الريادي في منظمات الاعمال	03

مقدمة

مقدمة عامة:

إن عصر السرعة والثورة التكنولوجية الذي تعيش فيه منظمات الأعمال اليوم، يفرض عليها التجديد واعتماد أساليب الإدارة بالتغيير، حتى تتمكن من التكيف مع التغيرات المتباينة والمستمرة في جميع المجالات. لذلك تعدُّ إعادة الهندسة من أهم الأساليب الإدارية في التغيير، حيث تقوم على إعادة البناء التنظيمي من جذوره ليشمل الموارد البشرية والعمليات، وذلك لإعادة تصميمها بهدف تحقيق تطور جوهري في المنظمات، لتتكيف مع متطلبات هذا العصر الذي أصبح تحقيق الريادة فيه مطمحاً استراتيجياً للكثير من منظمات الأعمال. فالتوجه الريادي لمنظمات الأعمال له العديد من الآليات التي تسمح لهذه المنظمات ببلوغ مراتب تنافسية متميزة في السوق، من خلال استثمار فرصة متكررة أو منفردة، أو إعادة التجديد الاستراتيجي لخطط الأعمال لتحقيق فاعلية القرارات الإستراتيجية وإنجاز الأهداف على مدى الطويل مع مراعاة أهمية المتغيرات البيئية . إن للتوجه الريادي لمنظمات الأعمال أبعاداً عديدة، يمكن القول بأن كل واحد منها يعد منفذاً لتحقيق التمايز والتميز، فالتوجه نحو الإبداع، وتحمل المخاطرة، والاستباقية، والعدائية التنافسية هي أهم هذه المداخل التي تفتح آفاقاً واسعة نحو بلوغ المراتب المتميزة للمنظمة في السوق التي تنشط فيها على النحو الذي يضمن لها دائماً البقاء والاستمرار .

ونظراً لأن إعادة الهندسة تعدّ من استراتيجيات التغيير الجذري التي تؤثر في المنظمة الاقتصادية هيكلية وسلوكية وفنية ووظيفية فلا بد أن لها أثراً على التوجه الريادي لها، وهو ما نسعى إلى دراسته من خلال موضوع هذا البحث الذي نعالج فيه إشكالية العلاقة بين إعادة الهندسة والتوجه الريادي لمنظمات الأعمال بالتطبيق على مؤسسة كوندور الجزائرية، وذلك انطلاقاً من طرح السؤال الرئيسي التالي:

ما مدى تأثير إعادة الهندسة على التوجه الريادي لمؤسسة كوندور؟

وعن السؤال الرئيسي تنبثق الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- هل يوجد أثر لإعادة الهندسة على التوجه نحو الإبداع بمؤسسة كوندور؟
- 2- هل يوجد أثر لإعادة الهندسة على التوجه نحو الاستباقية بمؤسسة كوندور؟
- 3- هل يوجد أثر لإعادة الهندسة على التوجه نحو المخاطرة بمؤسسة كوندور؟
- 4- هل يوجد أثر لإعادة الهندسة على التوجه نحو اقتناص الفرص بمؤسسة كوندور؟

فرضيات الدراسة:

للإجابة على أسئلة الإشكالية وضعنا فرضا الإجابات الاحتمالية التالية:

- 1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإعادة الهندسة على التوجه نحو الإبداع بمؤسسة كوندور؛
- 2- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإعادة الهندسة على التوجه نحو الاستباقية بمؤسسة كوندور؛
- 3- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإعادة الهندسة على التوجه نحو المخاطرة بمؤسسة كوندور؛
- 4- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإعادة الهندسة على التوجه نحو اقتناص الفرص بمؤسسة كوندور.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة العلمية في:

- أن إعادة هندسة أسلوب اداري متطور لتحقيق سيطرة على الأسواق، وذلك نتيجة الخروج من التقليدي نحو الجديد في المناهج.
- اعادة هندسة الاعمال سيتم بقدرة واستمرارية الذي يعتمد على أساليب ومناهج وآليات قابلة لتحقيق في أعمال ادارية.

أسباب اختيار الموضوع:

- من المؤكد أن اختيارنا لهذا الموضوع جملة من الأساليب التي دفعتنا إلى اختباره ودراسته نذكر منها:
- ارتفاع مستوى المنافسة وانفتاح الأسواق العالمية وانتشار الثورة التكنولوجية والمعلوماتية في جميع المجالات الاقتصادية.
- أهمية تحسين الأداء للتفوق في مجال الريادة الداخلية.
- ضرورة التغيير الجذري من قبل المنظمات كأسلوب للبقاء والاستمرارية من اجل خلق القيمة.

حدود الدراسة:

1- الحدود الموضوعية:

اشتملت هذه الدراسة على تناول موضوع إعادة الهندسة وكذا التوجه الريادي ومعرفة العلاقة التي تربطها ببعضها في المنظمة، وهذا كان في الجانب النظري اما الجانب التطبيقي فكان من المفترض التركيز على تحليل المتغيرين: اعادة الهندسة والتوجه الريادي ومدى تأثير إعادة الهندسة على التوجه الريادي من خلال تقديم استمارة

استبيان موجهة للعاملين ولكن للأسف لم يتم تطبيقها على أرض الواقع وذلك بسبب الظروف الصحية التي تمر بها البلاد.

2- الحدود المكانية: كان من المفترض أن تكون الدراسة التطبيقية بمؤسسة كوندور، ونظرا للظروف الصحية التي تمر بها البلاد جراء تفشي فيروس كورونا covid 19 لم نتمكن من إجراء هذه الدراسة.

منهج وأدوات الدراسة:

لقد اعتمدنا على المنهج الوصفي تماشيا مع طبيعة الموضوع من أجل الإجابة عن التساؤلات السابقة من خلال جمع البيانات والمعلومات حول إعادة الهندسة والتوجه الريادي وكذا العلاقة بينهما أما الجانب التطبيقي فاعتمدنا على دراسة الحالة باستخدام أساليب احصائية مناسبة ومن ثم استخلصنا النتائج بناء على:

- الاطلاع على العديد من الكتب والمراجع.

- دراسات سابقة في موضوع البحث.

الدراسات السابقة:

1- الدراسات المتعلقة بإعادة الهندسة:

• دراسة محمد 2012 بعنوان "دور إعادة هندسة العمليات في خفض التكلفة وزيادة الربحية بالتطبيق على بنك الإسكانات للتجارة والتمويل الأردني".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على ماهية هندسة العمليات المصرية وبيان الدوافع التي تقف وراء تبني المصارف لعمليات إعادة الهندسة وإمكانية مساهمة هذه العملية في خفض تكاليف وتعظيم الربحية أثناء فترة التطبيق لها. توصل الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- العمليات المصرفية تعاني من الإجراءات الروتينية وتعد المستويات الإدارية التي تمر بها مما يؤدي لزيادة التكاليف اللازمة لإنجازها وبالتالي خفض الأرباح.

- تطبيق إعادة الهندسة سيحقق العديد من الأهداف والمساهمة في تحقيق الفاعلية والكفاءة.

• دراسة جهات سلمان العلاوي 2011، بعنوان "دور إدارة المعرفة والتكنولوجيا في إعادة هندسة العملية وأثرها في الابداع التكنولوجي، بغداد العراق.

جاءت الدراسة لاختبار العلاقة بين متغيرات إدارة المعرفة والتكنولوجيا مع إعادة هندسة عمليات الإدارة، ومن خلال الدراسة الميدانية على مصنع صناعة الصابون توصلت الدراسة إلى جملة من الاستنتاجات أهمها قلة إهتمام إدارة المصنع بتوفير المهارات والخبرات اللازمة لتنفيذ إعادة الهندسة الإدارية بسبب ضعف الامكانيات المتاحة.

2- الدراسات المتعلقة بالتوجه الريادي

• دراسة حامد كريم الحدراوي 2013، بعنوان "دور التوجه الريادي في إدراك الزبون لجودة الخدمة". هدفت الدراسة إلى تناول مسألة كيف تتبنى المنظمات التوجه الريادي من خلال التركيز على ثلاثة أبعاد رئيسية والمتمثلة في المخاطرة والمبادرة والتوجه الإبداعي في منظمات السياحة فنادق وتم تحديد إدراك الزبون لجودة الخدمة بإعتباره متغير ثاني، تم الاعتماد على استمارة استبيان مكونة من أربعة أبعاد وهي الملموسة، الاعتمادية، الاستجابة والضمان، إذ توصلت الدراسة إلى نتائج مفادها أن توجه الفنادق للريادة من خلال أبعاده المختلفة لم يكن في المستوى المطلوب وهذا ما أدى إلى تأثير سلبي على تلبية رغبات الزبون والذي يشير إلى عدم جودة الخدمة، إذ لم تكن هناك جهود للفنادق وعينة البحث على استحواذ الفرص واستخدام موارد محفوظة بالمخاطر وابتكار منتجات جديدة.

• دراسة أكرم محمد الياسري 2013، بعنوان "أثر استراتيجية التسويق المستدام في التوجه الريادي" هدفت الدراسة إلى تحديد أثر التسويق المستدام في التوجه الريادي، حيث تم اعتماد أبعاد التوجه الاستراتيجية للتسويق المستدام المتمثلة في التسويق الابتكاري، تسويق الاحساس بالرسالة، التسويق الموجه للزبون، تسويق قيمة الزبون والتسويق الاجتماعي وتم التعبير عن التوجه الريادي بأبعاده الخمسة الابداعية، الاستقلالية، الاستباقية، الهجومية، التنافسية وتحمل المخاطر، إذ تم الاعتماد في الدراسة الميدانية على شركة زين للاتصالات في العراق فقد تم توزيع استبانة على عينة من المديرين في الإدارة العليا والوسطى، اذ تم التوصل إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة معنوية لأبعاد التسويق المستدام في التوجه الريادي وذلك من خلال تحليل الانحدار البسيط واختبار f لتحديد معنوية الانحدار.

الفصل الاول

المفاهيم النظرية الخاصة بمتغيرات

الدراسة

تمهيد:

تدخل إعادة الهندسة ضمن أحد مداخل التغيير المطبقة حاليا في المنظمات لمساهمتها في تحقيق تحسينات كبيرة في الاداء، فهي من اهم استراتيجيات التحسين والتطوير التي تعتمدها المنظمة لتطوير عملياتها ووظائفها الحالية بقصد تقليل التكاليف، حيث إعادة الهندسة لا تعتبر تعديلا إداريا أو تنظيما للوضع الحالي للمنظمة وإنما رفض ونبذ للمفهوم الكلاسيكي لتخصيص العمل وكشف المنظمة من جديد.

حيث عملت وفي بيئة تنافسية تزداد اتساعا وتعقيدا أو في سيادة عدم اليقين تعددت الخيارات وأضحت المنظمات المعاصرة تواجه مشكلة تميزها بيئيا، وفي إطار ذلك تسعى بشكل دائم لأن يكون لها توجه ريادي حديث يحمل في طياته المفاتيح التي تقود المؤسسة أو المنظمة وتجعلها قائدة في مجال سوقها، ورائدة له وممسكة لمفاتيح بيئتها، وهذا ما دفع بها إلى التيقظ التام واغتنام الفرص في مجالات نشاطها.

لذلك سيتم التطرق في هذا الفصل إلى المفاهيم النظرية الخاصة بمتغيرات الدراسة من خلال تقسيمه إلى مبحثين، تم تخصيص الأول لتعريف إعادة الهندسة، وتحديد خصائصها واهم مجالاتها، بينما نتناول في المبحث الثاني ماهية التوجه الريادي وأهميته في المنظمة وأهم أبعاده.

المبحث الأول: ماهية إعادة الهندسة:

إعادة الهندسة مصطلح مركّب من كلمتين هما: الهندسة والإدارة: وهي تمثّل التّرجمة العربية لكلمتي (Business Reengineering)، ظهر في بداية الثّسعينات بالتّحديد في عام 1992م، وذلك عند صدور أوّل كتاب على يد الباحثين الأمريكيين Hamer و Champy تحت عنوان هندزة المنظّمات، الذي أحدث ثورة حقيقية في عالم الإدارة الحديث، لما حمله هذا الكتاب من أفكار غير تقليدية ودعوة صريحة لإعادة النّظر بشكل جذري في كافة الأنظمة والإجراءات، والاستراتيجيات التي تقوم عليها المنظّمات¹.

المطلب الأول: تعريف إعادة الهندسة وأهميتها:

الفرع الأول: تعريف إعادة الهندسة:

تعرف إعادة الهندسة على أنها: " إعادة التّفكير المبدئي والأساسي وإعادة التّصميم للعمليات الإدارية بصفة جذرية بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة وليست هامّة تدريجية في معايير الأداء الحاسمة والتي تمثّل الكلفة والجودة والخدمة والسرعة"².

كما تعرف على أنها: " التّفكير الابتكاري لقيادات المنظّمة وإدارتها العليا، وأيضا رغبتهم الأكيدة في إجراء التّغييرات الجذرية أو على الأقل المؤثّرة في عمليات الأنشطة ذات التّأثير في المنظّمة، وذلك بهدف التّحسين المستمر للجودة والأداء وتخفيض التّكاليف، وتحقيق مستويات عالية من رضا العملاء"³.

كما تعرف أنها كذلك: " إدارة استراتيجية تستخدم لغرض تحليل وتغيير مستويات المنظّمة الإدارية لجني الفوائد من الأعمال مثل: تخفيض الكلفة وتحقيق الأهداف"⁴.

1- أحلام خان: أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، علوم التّسيير، كلية علوم اقتصادية وعلوم التّجارة وعلوم التّسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015م، ص 3.

2- نور الدّين حاروش، ربيعة حرونس: علم الإدارة من المدرسة التقليديّة إلى الهندرة، دار الأيام للنّشر والتّوزيع، عمان، الأردن، 2015م، ص 318 .

3- أحمد خليل محمد كلوت: علاقة إعادة هندسة العمليات بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية في غزّة، مذكرة ماجستير، كلية الاقتصاد وعلوم إدارية، جامعة الأزهر، غزّة، 1438هـ / 2017م، ص 11-12.

4- أثمار عبد الرزاق محمد: استراتيجية التّكامل وإعادة الهندسة وأثرها على الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، دار الحامد للنّشر والتّوزيع، ط1، عمان الأردن، 2015م، / 1436هـ ، ص 125-126.

وتعرف إعادة الهندسة على أنها: "إعادة التفكير المبدئي، وإعادة تصميم العمليات الإدارية بصفة جذرية، بهدف تحقيق تحسينات جوهرية في معايير الأداء الحاسمة مثل: التكلفة، الجودة، الخدمة السريعة"¹. من خلال التعاريف السابقة يمكننا القول بأن إعادة الهندسة تعتبر من بين استراتيجيات التغيير في المنظمة، فهي تساهم في تخفيض التكاليف وتحقيق أهداف المنظمة وزيادة حدة المنافسة، كما تعمل على تحسين أداء المنظمة وتحقيق تطورات في مجال عملها، وعليه تتوجه إعادة الهندسة لكسر القواعد وتحطيم التقاليد الموروثة أي ثورة على القديم.

الفرع الثاني: خصائص إعادة الهندسة:

يمكن تحديد خصائص إعادة الهندسة في:

- (1) دمج عدّة وظائف في وظيفة واحدة، حيث أنّ إلغاء تعدّد جهات الاختصاص يعني التّخلص من الأخطاء أو إعادة العمل، كما أنّها تؤدي إلى خفض التكاليف الإدارية غير المباشرة، ومن المميّزات أيضاً، تحسين الرّقابة نظراً لتنفيذها بواسطة عدد أقلّ ممّا يُسهّل توزيع المسؤوليات عليهم ومراقبة أدائهم.
- (2) الموظّفون يتّخذون القرارات، حيث لا تقوم المؤسسات التي تنشئ إعادة الهندسة بهذه العمليات أفقياً وإنّما تدمجها رأسياً أيضاً. ويعني ذلك أنّه بدلا من لجوء الموظّف في إحدى مراحل العمل إلى رؤسائه للحصول على قرار معيّن بشأن العمل، أصبح في يد الموظّف اتّخاذ القرار المناسب بنفسه، وبالتالي أصبح اتّخاذ القرارات جزءاً من العمل الذي يقوم به الموظّفون بعد أن كان حكراً على المديرين فقط.
- (3) تنفيذ خطوات العمليات حسب طبيعتها، حيث يتميّز مفهوم إعادة الهندسة بالتّخلي عن أسلوب ترتيب الخطوات المتتالية للعمل، وإخضاع التّرتيب لطبيعة العملية نفسها. والتّدقّق الطبيعي للعمل هو البديل المنطقي لخطوط العمل المصطنعة والتي لا تقيد في شيء سوى تأخير انجاز العمل بطريقتين الأولى تتمثّل في انجاز العديد من الخطوات في وقت واحد، والثانية تتمثّل في خفض الوقت المستغرق بين خطوات العمل الأولى والأخيرة ممّا يؤدي إلى تضيق الفارق الزمني بين تلك الخطوات².

¹ - مفلح راتب الحميدي وآخرون: إعادة هندسة العمليات (الهندرة)، دار ومكتبة الحامد للنشر والتّوزيع، ط1، عمان، الأردن، 1437هـ / 2016م، ص49.

² - حازم عبد العزيز، داود الننتشة: انعكاسات إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) على جوانب النجاح في بلدية خليل، رسالة ماجستير، قسم إدارة أعمال، كلية دراسات عليا وبحث علمي، جامعة الخليل، فلسطين، 2009م، ص16-17.

4) إنجاز العمل في مكانه، أي نقل العمل عبر الحدود التنظيمية، حيث كان نظام العمل في المؤسسات التقليدية يعتمد على التخصص الكامل، (مثل ذلك شراء مجموعة أقلام لإدارة الحسابات عن طريق إدارة المشتريات)، ينتج عن هذا الأسلوب حصول الإدارات على احتياجاتها من المواد بسرعة أكبر وبتكاليف أقل بالنسبة للمؤسسة من خلال اختصار الجهات والخطوات الصعبة في تأمين تلك الاحتياجات، إن هذا الأسلوب يؤدي إلى تحسين الأداء العام نظراً لأن معظم العمل السابق كان مستهلكاً في ضمّ أجزاء العمليات التي تقوم بها الوحدات التنظيمية المستقلة.

5) خفض مستويات الرقابة والمراجعة، وذلك أن إعادة الهندسة تهدف إلى اتباع أسلوب مراقبة أكثر توازناً من خلال استبدال الخطوات الرقابية الصارمة بأساليب الرقابة الكلية أو المؤجلة. يعني ذلك التّجاوز عن الأخطاء البسيطة والمحدودة عن طريق تأجيل اتخاذ الإجراءات اللازمة في لحظة اكتشاف الخطأ أو النظر في الحالات العامة بدلاً من الحالات الفردية. في مقابل ذلك تؤدي إعادة الهندسة إلى التعويض عن أي تجاوزات بسيطة محتملة في الصّلاحيات من خلال تحقيق خفض تكاليف عملية الرقابة.

• بالإضافة إلى الخصائص التالية¹:

- إعادة الهندسة هي البداية من نقطة الصفر بمعنى التغيير الجذري؛
- إعادة الهندسة تختلف اختلافاً أساسياً عن أساليب التطوير الإداري التقليدية؛
- إعادة الهندسة تركز على العملاء (المخرجات) وعلى العمليات الإدارية لا على الأنشطة؛
- إعادة الهندسة تركز على الاستخدام الضروري والمُح لأنظمة وتقنية المعلومات.

ولمزيد من الفهم حول هذه الخصائص يدرج الجدول الموالي، والمتضمن أهم الفروق بين المنظّمات التي خضعت لإعانة هندسة العمليات وبين المنظّمات التقليدية.

¹ - زاهر عبد الرّحيم عاطف: الهيكل التنظيمي للمنظمة "الهندرة"، دار الرّاية للنشر والتّوزيع، ط1، عمان، الأردن، 1432هـ/

جدول رقم 01: مقارنة بين المؤسسات التقليدية والمؤسسات المعاد هندستها:

خصائص المؤسسة المعاد هندستها	خصائص المؤسسة التقليدية
- فرق المعالجة؛	- الأقسام الوظيفية؛
- أعمال متعددة الأبعاد؛	- مهام بسيطة (تقسيم العمل)؛
- موظفون معزّزو السلطة؛	- عناصر مسيطر عنها من قِبَل الإدارة؛
- تحقيق الموظفين؛	- تدريب الموظفين؛
- رواتب منخفضة + إضافات عالية مرتبطة	- رفع الرّواتب يستند إلى التّغيير وأقدمية؛
بمستوى أداء الفرد ؛	- التّرقية تستند إلى الإمكانيات؛
- التّرقية تستند إلى الأداء؛	- يقوم المديرون بالإشراف والسيطرة؛
- يقوم المديرون بالتّدريب وتقديم النّصائح؛	- بنية مؤسّساتية هرمية؛
- بنية أفقية؛	- فصل الواجبات والوظائف؛
- فرق وظيفة متداخلة؛	- عمليات خطّية ومتسلسلة؛
- عمليات متوازية متلاقية؛	- العمل في المكاتب، أعمال تفتيش وسيطرة
- العمل في أيّ مكان، أعمال تفتيش وسيطرة	مكثّفة.
خفيفة.	

المصدر: قاسم شعبان: تقنية المعلومات في إدارة الشركات " الجزء الأول"، دار الرضا للنشر، 2000م، ص 307

الفرع الثالث: أهمية إعادة الهندسة:

تكمن أهمية إعادة الهندسة فيما يلي:

- 1) تساهم إعادة الهندسة في تحفيز المنظّمات على مواكبة التّغيرات الحاصلة في التّقانة التي تتّصف بالسرعة والاستمرارية، فضلا عن أنّها تساهم في إيجاد المواءمة بين الأطر البشرية والعمليات الإدارية والتّقانة المعتمدة لتحقيق الأهداف المنظّمة؛
- 2) تبرز أهمّيتها من خلال سعي المنظّمات لزيادة الإنتاجية وتحسين نوعية المنتج والخدمة، وبالتالي حصول ادخارات واسعة في التكاليف وتحسين الخدمة المقدّمة إلى الزبائن من خلال استبعاد الكماليات غير الضرورية¹؛

¹ - أثمار عبد الرزاق محمد: مرجع سابق، ص 134

(3) تبرز أهميتها اعتمادا على بعض المبررات منها: إحداث تغييرات عميقة في طريقة نظر الأفراد لأنفسهم ونظرة الإدارة لهم، إشاعة مناخ صحي للعمل، للقضاء على المسؤوليات والمشاكل الناجمة عنها، تساعد المنظمات على المنافسة؛

(4) تبرز أهميتها من خلال المزايا التي تحققها المنظمات: الاستغلال الأمثل للوقت واستبعاد الأعمال غير الضرورية، توفير انسيابية عمل جديدة في حلقات الهيكل التنظيمي، تقليل التكرارات في أداء الأعمال، الحصول على معلومات دقيقة وأكثر حداثة؛

(5) تتضح أهميتها في الجوانب الآتية: تعزيز رضا الأفراد العاملين في المنظمة، تحسين اقتصاديات الأداء من خلال تقديم إنتاج أكبر بطاقة أقل، القضاء على النظام البيروقراطي في العمل من خلال إلغاء التقسيم السابق للعمليات وتسريع الاستجابة للتغيرات على النحو الذي يعزز القدرة التنافسية للمنظمة¹.
بالإضافة إلى²:

- إمكانية تطبيق إعادة الهندسة في كافة المنظمات سواء كانت خدمية او إنتاجية وفي كافة مجالات الحياة؛
- المساعدة في انجاز الأعمال بأقل وقت وكلفة وممكنة؛
- زيادة الربحية نتيجة التكاليف؛
- تقديم أفضل الخدمات وبجودة عالية؛
- ما توفره للمنظمة ميزة تنافسية إذا ما تمّ التطبيق بشكل كفؤ؛
- تعدّد نوعا من الاستراتيجيات المتطورة؛
- تمكّن المنظمة من اعتماد تكنولوجيا متطورة.

¹ - أثمار عبد الرزاق محمد: مرجع سابق، ص134

² - غسان قاسم داود اللامي، حسين وليد حسين: إعادة هندسة عمليات الخدمة وأثرها في نجاح المشاريع الصغيرة، مجلة كلية المأمون الجامعة، بغداد، العدد التاسع عشر، ص50-51

المطلب الثاني: مجالات إعادة الهندسة:

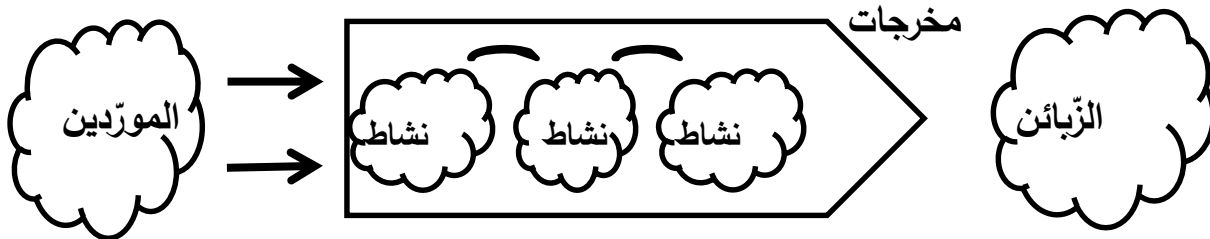
تتعدد مجالات إعادة الهندسة في المنظمة، حيث تشمل إعادة هندسة العمليات وإعادة هندسة الموارد البشرية.

الفرع الأول: إعادة هندسة العمليات:

تعرف العمليات على أنها: "مجموعة متناغمة ومتناسقة من الأنشطة التي تمّ تصميمها لتعمل معا لتحويل المدخلات إلى مخرجات محدّدة بهدف تحقيق متطلبات ورغبات الزبائن أو الأسواق ولإضافة قيمة وتحقيق النتائج".

والشكل الموالي يمثّل تخطيطا للعملية والذي يوضّح نتائج الأنشطة لتحويل المدخلات إلى مخرجات موجّهة للزبائن¹.

الشكل رقم(01): مفهوم العملية



Source: Fabieme Gureea 2007, Pilotage strategique de l'entreprise: le rôle du tableau de bord prospectif, de Boeck, Brixelles,p38

من خلال الشكل أعلاه يمكن القول على ان العملية تقوم على عنصرين أساسيين هما المورد (الذي يقدم خدمة) والزيون (الذي يتلقى الخدمة)، تتم العملية من خلال مجموعة أنشطة مترابطة تتفاعل فيما بينها لتكوين منتج نهائي يقدم للزيون بمقابل مادي.

كما عرّفها **Philippe Lorino**: بأنّها "مجموعة من الأنشطة المترابطة فيما بينها، بواسطة تدفّقات مادية أو معلوماتية، والتي تشارك من أجل تقديم منتج مادي أو غير مادي ومعرف بصفة واضحة"².

¹ - جودي سامية: مساهمة نظم المعلومات الحديثة في إعادة الهندسة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017م، ص 29

² - مؤمن شرف الدين: دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير: الإدارة الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012م، ص 17

عرّفها **Bernard Froman**: بأنها "تتابع لمجموعة من الأنشطة باستعمال موارد (أشخاص، عتاد، معلومات...) وفق مجموعة من القيود والشروط (المتطلبات الداخلية والخارجية، الأمن، البيئة) في توليد منتج منتظر (من طرف الزبون) وكذلك أيضا منتج غير منتظر كالبقايا والمهملات".

أولا- العمليات التي يتم هندستها ومعيار اختيار العمليات لهندستها:

1- العمليات التي يتم هندستها:

يُشير **Licker** إلى أنّ هناك ثلاث أنواع من العمليات في المنظمة وهي:

1-1- العمليات الأساسية: تكون هذه العمليات مادية في طبيعتها ويُطلق عليها أحيانا سلسلة القيمة حيث تقوم

بأخذ المواد الخام ومن ثمّ تنظيمها بحيث تتحوّل إلى منتجات، أي تقوم العمليات الأساسية بتحويل المدخلات إلى مخرجات (سلع وخدمات).

1-2- العمليات الداعمة: وهي عمليات لا تؤثر مباشرة في منتجات المنظمة وخدماتها بل تساهم في تحقيق

العمليات الأساسية وتمتاز بمكنونها المعلوماتي العالي لكونها تتعامل مع إدارة العمليات الأساسية او جدولتها أو السيطرة عليها.

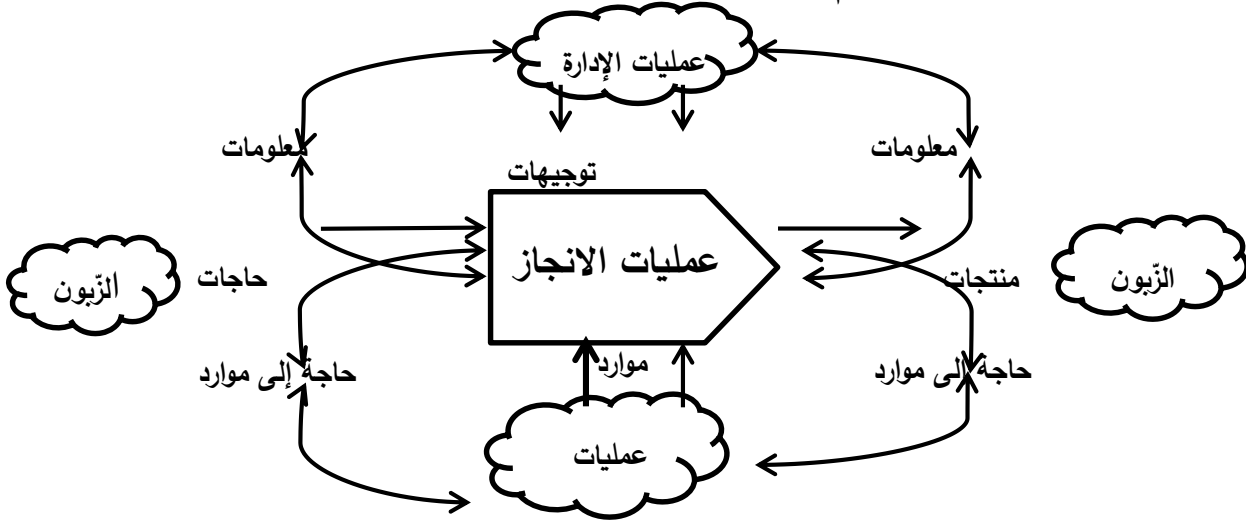
1-3- العمليات الإدارية: وتقوم بإدارة الموارد التي تتطلبها العمليات الأساسية كرأس المال والموارد البشرية

والموقع والمعلومات والتنظيم وكما في العمليات تركّز العمليات الإدارية على المعلومات وذلك لحاجة إدارة الموارد على المعلومات الكثيرة¹.

إنّ هذه الفئات الثلاث مترابطة فيما بينها لتحقيق هدف واحد وهو تفاعل مستمر كما بيّنة الشكل التالي.

¹- أثمار عبد الرزاق: مرجع سابق، ص 151-152

الشكل رقم 02: التفاعل بين فئات العمليات



Source: Hans Bradenbu Rg et Jean-pierre wojtyna, l'approche processus: mode d'emploi, 2ème edition, op,cit, p 56.

من خلال الشكل يتضح أن الجزء الكبير من عملية الإدارة تأتي من عملية الإنجاز كمؤشرات وأيضاً كمشاكل تبحث عن حلول، وتكون مدخلاتها متمثلة في آراء أصحاب المصالح (عمال شركاء)، ويمكن إعتبار مخرجاتها كأهداف وتوجيهات تنظيمية، مخططات عمل....

بالنسبة لعمليات الدعم داخل المؤسسة تتمثل مدخلاتها في حاجات وطلبات من الوسائل، تتمثل مخرجاتها في الوسائل المقدمة لهذه العمليات (الموارد).

تعتبر عمليات الإنجاز الرابط المباشر بين عملية الإدارة وعملية الدعم.

2- معيار اختيار العمليات لهندستها:

لا يمكن للمنظمة أن تقوم بإعادة هندسة جميع عملياتها الأساسية في آن واحد، وإنما يجب إخضاع العمليات على ثلاثة معايير من أجل تحديد أولويات إخضاعها لإعادة الهندسة. هذه المعايير هي¹:

1-2- معيار الخلل: تحديد أيّ العمليات تواجه درجة عالية من الخلل الوظيفي، مما يسبب ارتفاعاً في التكاليف وضعفها في أداء العمل. ويشعر بأعراض الخلل الوظيفي كلاً من العميل الداخلي أو الخارجي، حيث قد يكمن في الأنشطة والسياسات الإدارية والاتصالات غير الضرورية، والأدوار التي لا تضيف قيمة... وهناك مجموعة من الظواهر التي تدلّ على وجود خلل وظيفي مثل:

¹- أحلام خان: مرجع سابق، ص 10-11.

◆ الإفراط في تبادل المعلومات؛

◆ وجود معلومات زائدة عن الحاجة؛

◆ نقص في المخزون السلعي أو تكدّس وارتفاع نسبة التّفاقم؛

◆ التّزايد المستمر في الأنشطة الرّقابية مقارنة بالأنشطة الإنتاجية؛

◆ تزايد نسب التّعديلات الخاصّة والحالات الانشائية.

2-2- معيار الأهمية: تحديد أيّ العمليات أكثر تأثيراً على العملاء، لذا يمكن للمنظمة هنا تحديد المعايير التي

تهتمّ العملاء أكثر من غيرها مثل: موعد التسليم، مواصفات المنتج... ومن ثمّ ربط المعايير بالعمليات

ذات التأثير الأكبر على العملاء، وذلك لإعداد قائمة بأولويات العمليات التي يجب إعادة هندستها.

2-3- معيار الجدوى: تحديد أيّ العمليات تحظى بأعلى درجة من جدوى إعادة التصميم، وهنا يتمّ أخذ عدّة

عوامل بعين الاعتبار أهمّها:

◆ كبر حجم العملية، وذلك لأنّه كلّما كبر حجم العملية كلّما اشترك فيها وحدات تنظيمية أكثر.

◆ ارتفاع تكاليف إعادة الهندسة، ذلك أنّ هذه الأخيرة تتطلّب استثمارات ضخمة وخاصّة في مجال نظم

المعلومات.

◆ مدى كفاءة فريق العمل الذي سيقوم بإعادة الهندسة.

ثانياً- المنظّمات التي تحتاج إلى إعادة هندسة المعطيات:

هناك ثلاثة أنواع من المنظّمات التي تحتاج لتطبيق إعادة الهندسة وهي:

أ- **المنظّمات المتدهورة:** وهي المنظّمات التي تعاني من ارتفاع تكاليف التشغيل وتدني في مستوى

خدماتها ممّا يؤدّي إلى إبعادها عن المنافسة، ويدفع عملاءها إلى الشكوى والتدبّر من الفشل المتكرّر

لمنتجاتها في السوق¹.

ب- **المنظّمات التي لم تصل إلى التدهور ولكن تتوقّع إدارتها بلوغ ذلك في المستقبل القريب، وهي**

المنظّمات التي تكون أوضاعها المالية الحالية لا بأس بها، ولكن في أفقها غيوم التدهور أو ظهور

منافسين جدد أو تغيير متطلّبات أذواق العملاء، ممّا يشكّل تهديداً على نجاحها في المستقبل، وتتميّز

¹- نجلاء نمر عبد الغني علاونة: أثر تطبيق إعادة هندسة الأعمال على إجراءات التحاسب الضريبي في دوائر ضريبة الدخل في

فلسطين، رسالة ماجستير: المنازعات الضريبية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطني، فلسطين، 2017، ص 31.

الإدارة التنفيذية لهذه الشركات بأنها تملك نظرة ثاقبة لا تسابق المستجدات، المستقبلية السلبية، وتباشر في تطبيق إعادة هندسة العمليات لمواكبة المستقبل.

ج- المنظمات التي بلغت قمة التفوق والنجاح: وهي المنظمات التي لا تلوح في أفقها مستقبلية غيوم التدهور ولا تواجه صعوبات ملموسة، وتتميز إدارتها التنفيذية بالطموح لتحقيق المزيد من التفوق عن المنافسين، ثم تقوم هذه المنظمات بتطبيق إعادة هندسة العمليات لتمثل لها فرصة في توسيع الفجوة بينها وبين منافسيها، وتحقيق معدلات قياسية في الأداء، وإن من أهم سمات المنظمة الناجحة عدم اقتناعها بمستوى أدائها الحالي وتطلعها الدائم لتحقيق المزيد من التفوق والإبداع وابتكار الأساليب الجديدة¹.

ثالثاً - متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات:

- عملية تطبيق إعادة هندسة العمليات تتضمن وجود مجموعة من العناصر لتسهيل العملية وهذه العناصر هي:
- أهمية أن تكون التنظيمات قد طبقت مفهوم غدارة الجودة الشاملة وسلسلة المواصفات العالمية (ISO 9000) على السلع والخدمات التي تقدمها كمتطلب أساسي لتطبيق عملية إعادة الهندسة؛
 - أن تكون هناك حاجة ملحة وقناعة تامة من قبل الغدارة 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 الغدارة العليا؛
 - ضرورة دعم الغدارة العليا إذ يتم البدء في تطبيقها من الإدارة العليا تم الوصول إلى الغدارة الوسطى والدنيا؛
 - ضرورة ابتكار أساليب عمل جديدة، وتوفير ملكات بشرية ذات مهارات وقدرات عالية؛
 - أهمية التركيز على العمليات وليس الإدارات فقط؛
 - أهمية التركيز على نوعية وتركيبية فرق العمل التي تقوم بأداء العمل²؛

¹ - نجلاء نمر عبد الغني علاونة: مرجع سابق، ص 31-32.

² - أزهار مراد عوجة: مراحل إعادة هندسة العمليات في تنشيط مصادر القدرات التنظيمية، الكوفة، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد التاسع، ص 325.

- التأكيد على الابتكار والإبداع في العمليات التنظيمية بما يؤدي إلى تقديم خدمات ذات مواصفات جيدة تعكس رضا الزبائن؛
- ضرورة التخطيط العلمي لإنجاح تطبيق إعادة الهندسة والعمل على دراسة البيئة التنظيمية دراسة جيدة للتعرف على المتغيرات اللازمة لتسهيل نجاح هذه العملية؛
- الإقرار بأن عملية إعادة الهندسة هي وسيلة لبلوغ غاية ويجب الالتزام برسم صورة أكبر للتغيير الثقافي والتركيز على خدمة الزبون؛
- تفهم أن إعادة الهندسة ما هي إلا محاولة لتجديد حيوية وشباب المنظمة وليست مجرد إعادة تصميم العمليات الزاهنة لخفض الكلفة أو تعديل النظم أو أعمال إعادة الهيكلة، فإعادة الهندسة تهدف إلى إحداث التغيير القائم على الإدارة الناجحة.

رابعا- مراحل إعادة هندسة العمليات:

تم وضع مراحل إعادة هندسة العمليات على النحو التالي¹:

- أ- إيجاد الرؤية ووضع الاهداف: إن نقطة البداية في مشروعات إعادة الهندسة تتمثل في إيجاد الرؤية لأنها الأساس في تحديد معايير الاداء، وتحديد نطاق المشروع ومسارته، والأهداف التفصيلية للعمليات، وتتضمن الحث في الاستراتيجيات، والغايات والأدوات، والحاجات.
- ب- وضع الخطة الأساسية والمقارنات المرجعية: يتم في هذه المرحلة توثيق المسؤوليات التنظيمية والتقارير، والمقارنات المرجعية وتحليلها، وتتضمن توفير المقارنات المرجعية لتقييم الاداء الداخلي وقياسه ومقارنته بما يناظره من الممارسات الأفضل للمنظمات المشابهة.
- ج- مرحلة الابتكار والإبداع: وشكل جوهر عملية إعادة هندسة العمليات إذ تتضمن دمج الوظائف، والهدف الرئيس هنا هو التحديد والفهم لسلسلة المهمات التي تتجاوز الحدود والبنى التنظيمية التقليدية والتي يمكن جمعها في عملية واحدة.

¹- نور سعد عبد الحميد الخطيب: درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات الجامعة المستنصرية في العراق لأسلوب إعادة الهندسة، العمليات الإدارية وعلاقتها بدرجة استخدام أعضاء هيئة التدريس لتكنولوجيا التعليم من وجهة نظرهم، (رسالة ماجستير، الإدارة والقيادة التربوية)، قسم الإدارة والمناهج، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، العراق، 2013م، ص 20-

د- **التحول التنظيمي وتنفيذ إعادة الهندسة:** بعد أن تتم إعادة هندسة العمليات في المرحلة السابقة، ينبغي أن يتم تنفيذها، وأن تتكامل داخل المنظمة بشكل فعال، وهذا التكامل يتضمن القيادة، وتعليم العاملين، والتغيير التنظيمي، وإعادة ترتيب الموارد البشرية، والتقنية، وإعادة توزيعها.

هـ- **القياس وتحسين المستثمرات:** تتضمن هذه المرحلة الالتزام المتواصل بعملية إعادة الهندسة، وتحسين القيمة المضافة، وتعزيز المركز التنافسي للمنظمة، وتقييم العمليات التي تمت إعادة هندستها، ومقارنتها بالرؤية والاهداف المحددة في المرحلة الأولى، وتقييم البيئة والتحول الثقافي والسلوكية للتأكد من تحقيق الأهداف، والوصول للمستفيدين، وأصحاب العلاقة بالتغييرات المعاد تصميمها.

حدّد اللوزي مراحل إعادة هندسة العمليات في خمس مراحل تتمثل فيما يلي¹:

1. **مرحلة التخطيط:** حيث يتم في هذه المرحلة الإحساس بالمشكلة التي تظهر فيها الحاجة لإعادة الهندسة من جزء حصول تغييرات في البيئة الخارجية والداخلية في الشركة بسبب كلفة العرض الممنوحة للشركة وكثرة التهديدات مما يؤدي إلى ضرورة إجراء إعادة الهندسة للتنفيذ التخلص من التهديدات وتجاوز نقاط الضعف للشركة ولا يتم ذلك إلا بعد موافقة الإدارة على إجراء عمليات إعادة الهندسة ووضع النقاط الجوهرية والقيام بإعطاء قرار التنفيذ وتدريب الفريق اللازم الذي يجب أن يمتلك مهارة وخبرة عالية وتحديد المشكلات المعوقة للعمل وتلاقيها والتخطيط للتغيير في المرحلة اللاحقة التي سوف تواجه مقاومة قوية لذا يتوجب على إدارة الشركة الانتباه إلى الحالات والتقليل من حالاتها السلبية.
2. **مرحلة التحديد:** يتم في هذه المرحلة تحديد الزبائن الحاليين والممثلين للشركة وقياس أداء الشركة لغرض تلبية حاجات ورغبات الزبائن، وكذلك تحديد طبيعة وعناصر الشركة والتي تتمثل في الأفراد العاملين والمنتجات والنشاطات التي سوف تقوم بمزاولتها وتصميم العمليات.
3. **مرحلة الرؤيا:** حيث يتم في هذه المرحلة وضع الرؤيا في تحديد الصفات والخصائص والأهداف للعمليات المستقبلية القابلة للقياس وتعمل على ربط كل من استراتيجية الشركة وكيفية أداء الأعمال، وتحديد الغرض وحصرها وكيفية الاستفادة منها وتحديد مقاييس الأداء المهمة في إجراء المقارنة بين أداء العمليات.

¹- صفوان ياسين الراوي: أثر إعادة هندسة في الإبداع التقني، الكويت، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد السابع،

4. مرحلة الحل: وتعمل هذه المرحلة على اعطاء حلول فنية إذ يتم من خلالها تحديد الأبعاد الفنية والاجتماعية للعمليات الجديدة والمراد إعادة هندستها.

5. مرحلة التحوّل/ التطبيق: حيث يتم في هذه المرحلة أمر ضروري للقيام بتنفيذ الخطط واختبار التصميم الجديدة وتقويم أداء الأفراد العاملين من حيث كفاءتهم وقدرتهم على تحمّل المسؤوليات.

الفرع الثاني: إعادة هندسة الموارد البشرية:

ينظر إلى إعادة هندسة الموارد البشرية على أنها: "إعادة تصميم الأسس والمبادئ والعمليات التي يتم على أساسها إدارة نظام الموارد البشرية في المنظمة ككل.

يعرّفها البعض الآخر على أنها: "إعادة تصميم نظم العمل بصفة جذرية باستخدام تقنية المعلومات من قبل كلّ العاملين لتحقيق تحسينات جوهرية فائقة في الجودة والانتاجية.

أي أنّ هذه العملية تحتاج إلى تقنيات ووسائل خاصّة لتنفيذها، كما أنّ الموارد البشرية تمثّل بالنسبة لها هدفاً ووسيلة في نفس الوقت¹.

يرى أحد الباحثين: "أنّ إعادة هندسة الموارد البشرية تتضمن إلغاء الخدمات ذات القيمة المضافة المنخفضة، والاعتماد على المصادر الخارجية، واستعمال تكنولوجيا المعلومات الجديدة، والتي سيكون لها تأثير بالغ على نشاطات ومكانة ودور مسير الموارد البشرية"².

أولاً- مراحل إعادة هندسة الموارد البشرية:

تمرّ إعادة هندسة الموارد البشرية بثلاث مراحل أساسية تتمثّل في:

• التخلّص أو التّعاقّد الخارجي أو إتمام كافة الاعمال الإدارية الروتينية:

تمكن الأفراد من أداء الخدمة بأنفسهم (Do it you self diy) والاستغناء عن الاوراق، أي قيام المسيرين بإنهاء جميع المعاملات الخاصّة بالموارد البشرية عن طريق الحاسبات الآلية الشخصية مثلاً. ومن أمثلة هذه المعاملات تغيير بيانات الموظفين الشخصية أو تقييم الأداء بواسطة الانظمة الآلية المتخصصة³.

¹ - رانيا جاسر علي أبو عوض: واقع تطبيق هندسة إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتطوير الأداء الوظيفي في ديوان الموظفين العام بقطاع غزة، (رسالة ماجستير: القيادة والإدارة)، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، 2015، ص 41-42

² - خان أحلام: مرجع سابق، ص 83

³ - مفلح راتب وآخرون: مرجع سابق، ص 199

• تطوير أنظمة خدمات سريعة بأقصر الطرق

يمكن تقديم العديد من خدمات الموارد البشرية عن طريق الأنظمة الآلية المتخصصة الموجودة بمكاتب خدمات الموارد البشرية الآلية، أي بتطوير أجهزة وبرامج آلية تقدّم خدمات موارد بشرية عند طلبها (Just in time) وفي اقرب موقع للجهات المستفيدة¹.

• تطوير أنظمة معلومات التنفيذيين الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي:

يتمّ تطوير هذه الأنظمة لتحسين التخطيط الاستراتيجي بالنسبة للتوظيف واختيار الموظفين والتدريب والتحفيز وتحقيق مستويات الكفاءة اللازمة للقيام بإعادة الهندسة.

ثانياً - المقومات الأساسية لإعادة هندسة الموارد البشرية:

تستند إعادة هندسة الموارد البشرية على المقومات الأساسية التالية والتي تعدّ قاعدة القيام بمشاريع إعادة الهندسة²:

• تكنولوجيا المعلومات:

يتم تحقيق إعادة الهندسة بالاستخدام المكثّف لتكنولوجيا المعلومات وشبكات الحاسب الآلي التي توفر إمكانية إنجاز إجراءات العمل الورقي بإدارة الموارد البشرية إلكترونياً، وإتمام تقديم معظم الخدمات المرتبطة بالموارد البشرية.

إنّ استخدام تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة الموارد البشرية يؤدي إلى تغيير جذري وعمق في ممارسات إدارة الموارد البشرية، وذلك بالتحوّل من التسيير الإداري للموظّفين إلى وظيفة خالقة للقيمة في المنظمة أين يتميّز النظام الجديد لإدارة الموارد البشرية بكونه:

- نظام معلومات اجتماعي: متكامل مع نظم معلومات المنظمة، ويشكّل مصدر معلومات لمختلف

الأطراف من مسيرين وموظّفين وإدارة، ووسيلة اتّصال هامة.

- تطوّر خدمات إدارة الموارد البشرية: إلى خدمات مباشرة بالاعتماد على نظام الخدمة الذاتية في طلب

العطل، تعويض المصاريف، تسيير المهارات، تقييم الأداء إتمام، أين يهدف هذا النظام إلى إتمام كلّ

التطبيقات التي لا تتطلّب تدخّل مسير الموارد البشرية، ممّا سيوفّر الوقت وتكلفة الورق والعمل

¹- مفلح راتب وآخرون: مرجع سابق، ص 199.

²: خان أحلام: مرجع سابق، ص 86.

والتّخزين، كما سيوفّر الوقت لإدارة الموارد البشرية ويخفض مصاريفها، ويُمكن من مراقبة سير العمل بفعالية أكبر، كما يُمكن من إعادة توزيع موظّفي هذه الإدارة إلى مهام أخرى ذات قيمة مضافة أكبر.

– اعتماد التّكوين الإلكتروني، إدارة المعارف، تطوير التّعلّم التّنظيمي...

• العمليات¹:

مراجعة العمليات التي يقوم بها الأفراد في المنظّمة باستخدام أساليب الهندسة الصّناعية لتحليل العمل والقيمة المتمثّلة في طرق المحاسبة على أساس الأنشطة، تحليل القيمة، تحليل تدوّن العمل.

• الموارد البشرية:

تمثّل الموارد البشرية أهمّ مقومات إعادة الهندسة، حيث أنّ خطوات وإجراءات العمل التي تمّت إعادة هندستها لا يمكن تنفيذها دون وجود موظّفين وفرق عمل ذوي مميّزات وصلاحيات وكفاءة عالية.

¹– رانيا جاسر أبو عوض: مرجع سابق، ص46.

المبحث الثاني: ماهية التوجه الريادي للمنظمة وأبعاده:

المطلب الأول: تعريف التوجه الريادي للمنظمة وأهميته:

وجدت العديد من المفاهيم والمضامين الريادية من بينها التوجه الريادي، لكونه يمثل حق للرياء وقوة مواجهة الإدارة في مجمل المهام والأنشطة الريادية والسعي للتفوق في عالم الأعمال التي تساعد المنظمة على النجاح والاستمرارية، والتغلب على المخاطر في ظل زيادة المنافسة، وسنحاول في هذا المبحث التطرق إلى توجه لريادي للمنظمة وأهميته.

الفرع الأول: تعريف التوجه الريادي:

يعرف على أنه: رغبة المؤسسة في تبني سلوكيات الإبداعية والاستباقية وتبني المخاطرة المحسوبة في محاولة منها لخلق واستثمار الفرص البيئية¹.

وعرّف على أنه الرغبة والاستعداد للعمل الشخصي المستقل والابتكار، أخذ المخاطرة، إضافة إلى القيام بأنشطة المبادلة عند مواجهة الفرص في السوق (Awad,2010)، حيث عرفه العديد من الباحثين من خلال ثلاثة أبعاد: الإبداع، المبادرة، وتحمل المخاطرة².

يُعدّ التوجه الريادي فكريا سويقيا عمليا لا بدّ للمنظمات المعاصرة من تبنيه وصولا لتحقيق القيمة الاستراتيجية لعملياتها ومنتجاتها وأدائها من خلال ميل المنظمة لأن تكون مبدعة وسبّاقة في اقتناص الفرص في السوق ومستعدة لتحمل المخاطرة المحتملة³.

التوجه الريادي للجامعات: عدت الريادة عاملا مهما في ظل المنافسة الشديدة. والتكنولوجيا الحديثة إذ تمكن المنظمات الحديثة من التنسيق بين العمليات كافة للوصول إلى أفضل الخدمات وتحقيق أعلى قيمة للأعمال.

¹ - أيوب مسيخ: دور التوجه الريادي في نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة عيّنة من المؤسسات الصغيرة والمتوسط، مجلد 31، عدد 11، جامعة سكيكدة-الجزائر، عام 2017م، ص 1995.

² - زكية مقري، آسيا شنة: دور التوجه الريادي لمخابر البحث الجامعي في بناء المشاريع الصغيرة، دراسات لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ومعهد علوم البيطرة والعلوم الفلاحية، جامعة باتنة-الجزائر، المجلد 6، العدد 2، 2015م، ص 19.

³ - د. جمال عبد الله مخلف المختار، أبعاد التوجه الريادي في بناء دارس المال البشري، مجلة تكريت الادارية والاقتصادية، المجلد 01، العدد 41، جامعة تكريت، كلية الادارة والاقتصاد، محافظة نينوى، 2018م، ص 214.

وعليه فإن الريادة واحدة من الحقول المهمة والواعدة في اقتصاديات الدولة الصناعية المتقدمة والنامية على حد سواء، إذ تُسهم المشاريع الريادية مساهمة فاعلة في تطوّر التنمية الاقتصادية الشاملة في جميع البلدان¹. من خلال التعاريف السابقة نجد أن التوجه الريادي "يعد ميزة استراتيجية للعملية الريادية وأداء المؤسسة بما يضمن لها نجاح والاستمرارية في ظل القضاء على الاشتراكية والتوجه إلى الليبرالية". وبمعنى آخر هو العملية التي يسعى فيها الفرد للوصول إلى الفرص بهدف خلق القيمة.

الفرع الثاني: أهمية التوجه الريادي:

تتمثل أهمية التوجه الريادي من خلال أبعاده الرئيسية الهادفة إلى الارتقاء بمكانة ودور المنظمة وتحقيق الأداء المتميز لها وصولاً لتحقيق المرونة الاستراتيجية. نجد أن للتوجه الريادي أهمية كبيرة من خلال تركيزه على إيجاد مسارات جديدة للمنظمة باتجاه الريادة بأبعادها الابتكارية والإبداعية لاكتشاف واقتناص فرص الأعمال مع تحمّل الأخطار المتوقعة وصولاً إلى تحقيق الأهداف والارتقاء بالأداء التنظيمي على أفضل ما يمكن من خلال الاهتمام برأس المال البشري حاضراً ومستقبلاً². كما أن التوجه الريادي للمنظمة سواء كانت صغيرة أو كبيرة لتحقيق الأهداف على المدى القصير والطويل، ولتقبّل التغيير الكامل من خلال تركيزه على إيجاد وتعديل الأفكار الجديدة، وخلق سلع وخدمات جديدة، وقد تكمن أهميته أيضاً من خلال تركيزه على تأسيس منظمة ذات أعمال جديدة ومخاطر جديدة كونه يقوم بتحويل مسار المنظمة نحو الأفضل وجعلها أكثر ريادية من خلال التغيير في مجال الأداء³. استناداً إلى ما تقدم يتضح أن أهمية التوجه الريادي تتمثل في الأبعاد الرئيسية الهادفة إلى الارتقاء بمكانة ودور المنظمة في تحقيق الأداء المتميز لها وصولاً إلى تحقيق المرونة الاستراتيجية.

¹ - إبراهيم فلاح إبراهيم الشواهين: أثر التوجه الريادي للجامعات في تنشيط سلوكيات التشارك المعرفي، دراسة ميدانية على الجامعات الخاصة الأردنية، رسالة ماجستير، عمان، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2017، ص16.

² - سلمى زعمار: أبعاد التوجه الريادي ودورها في تحقيق المرونة الاستراتيجية لقطاع الدواء المصري، دراسة ميدانية مقارنة، جامعة مصر، مصر، ص112.

³ - د. صالح عبد الرضا رشيد، الباحث صباح حسين الشنواي الزيايدي، دور التوجه الريادي في تحقيق الأداء الجامعي المتميز، دراسة حالة تحليل الأداء لقيادات الجامعية في عينة من جامعات الفرات الأوسط، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد 15، العدد 2، جامعة الفرات الأوسط، القادسية وكربلاء وباطل الكوفة، 2013، ص206.

المطلب الثاني: أبعاد التوجه الريادي في المنظمة:

يتفق جميع الباحثين المختصين بدراسة الظاهرة الريادية على أنّ التوجه الريادي هو ظاهرة متعدّدة الأبعاد إلاّ أنّهم يختلفون في عدد تلك الأبعاد فمنهم من يرى وهم الأغلبية- أنّه ظاهرة ثلاثية الأبعاد تتمثّل في الإبداعية، والاستباقية، وتقبّل المخاطرة، في حين يرى الآخرون أنّه ظاهرة خماسية الأبعاد بإضافة بُعدين آخرين وهما الهجومية التنافسية والاستقلال الذاتي (المرونة)¹.

الفرع الأول الإبداعية: (الريادة الإبداعية) (Entrepreneur ship and innovation)

تأخذ الريادة أبعادا اقتصادية واجتماعية، إذ أنّ القيمة الجديدة تنتج عن إنشاء المشروع، وفي هذه النظرة الاقتصادية تنظر على الإبداع (Innovation) على أنّه إيجاد توافق جديد (New conations) للعوامل الاقتصادية.

يركّز المشروع الريادي عادة على الإبداع، والذي قد يكون إبداع تكنولوجي، أو منتج جديد، أو طريقة جديدة في تقديم منتج، أو تقديم خدمة جديدة، وقد يكون الإبداع في التسويق، أو في التوزيع وقد يكون في إعادة هيكلة التنظيم أو الإدارة فالمشروع الريادي يركز معنويا على طريقة جديدة في عمل الأشياء².

إنّ الإبداع والريادة وما يربط بينهما من علاقة تساعد منظّمات الأعمال على أن يكون لها الدور الريادي سواء في تقديم المنتجات أم الخدمات وإرضاء الزبائن والقدرة على اختراق الأسواق والسيطرة على جانب معين من هذه الأسواق³.

¹- سلمى زغمار: أبعاد التوجه الريادي ودورها في تحقيق المرونة الاستراتيجية لقطاع الدواء الصري، دراسة ميدانية مقارنة، جامعة مصر، مصر، ص 206.

²- فائزة جمعة صلاح النجار، عبد الستار محمد العالي: الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، دار الحامد، ط2، 1431هـ/ 2010م، عمان، 2009م، ص35.

³- بلال خلف السكارنة: الريادة وإدارة منظّمات الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1+2، 1425هـ/ 2005م، (1431هـ/ 2010م)، عمان، ص 56.

الفرع الثاني: الاستباقية (Proactiveness):

هي السلوك الفعال للمنظمة والمكوّن الرئيسي للابتكار والتّجديد، وهي المبادرات المتنبّاة من قبل المنظمة، والميل نحو توقّع الاحتياجات المستقبلية والتّغيرات في بيئة العمل، والأساليب والتقنيات المعاصرة لتحقيق أهداف المنظمة على المدى البعيد.¹

والاستباقية تمثّل استراتيجية تؤكّد على النّظر إلى الأمام، والبحث المستمر عن الفرص السّوقية والتّجريب مع الاستجابة السّريعة للاتّجاهات البيئية المتغيرة، الميل لممارسة الأنشطة التي تؤثر في البيئة، كما تتضمن التّركيز على المستقبل، خلق الأفكار، افتراض المسؤولية، توقّع المشكلات ومحاولة منع وحدوثها، الاتّصالات الفعّالة، المحافظة على التّكيف، والمواظبة من خلال تنفيذ عمليات جديدة أو إطلاق منتجات جديدة، وقد عرفت الاستباقية على أنّها التّنوع الواسع في الأنشطة الذي يتضمّن التعريف بالفرص، واتّجاهات السّوق، تقييم نقاط القوّة والضعف، وتشكيل الفرق القادر على الاكتشاف، وهي جهود المنظمة في التّعرف على احتياجات الزبائن المستقبلية وتحويلها إلى فرص جديدة والاستجابة لها قبل غيرها من المنظّمات.²

الفرع الثالث: تقبّل المخاطرة (Risktaking):

الخطر صفة ملازمة للأعمال، وهو جزء لا يتجزأ من عمل الأفراد والمنظّمات. ويُنظر إلى الخطر على أنّه حالة عدم التّأكد من إمكانية تحاشي وقوع خسارة، ويشمل ذلك عدم التّأكد من نتائج القرارات التي يتّخذها الأفراد في حياتهم العملية والشّخصية، فضلا عن عدم التّأكد من الظواهر الطّبيعية العامة المتعدّدة وتأثيرها على حياة الإنسان ودخله، وممتلكاته، وفيما يتعلّق بالريادة فإنّ الخطر الريادي يمثّل اتّخاذ القرارات ذات الصّلة بالمشروعات، والمنتجات والعمليات الجديدة في ظلّ ظروف المخاطرة وحالة عدم التّأكد.³

¹ - محمد عبد العالي النعمي: أثر العلاقة بين التّوجه الريادي التربيعي والجذري على الفعالية التّظيمية للجامعات الخاصة الأردنية، عمان، مجلة كّلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد48، جامعة بغداد، بغداد، 2016، ص40.

² - نفسه: ص 208.

³ - نفسه: ص 207.

إذ يمكن تخطيط المخاطر في استباقية توقعها ويعني القدرة على المنع أو التقليل المسبق إلى أدنى حد ممكن من حصول الخطر، فهي السيطرة المسبقة للتنظيم على بعض نواحي عدم التأكد، والفهم المسبق للبيئة التي تكمن فيها المخاطرة.¹

باختصار نجد أن تقبل المخاطر هي رغبة المنظمة في الانخراط في مشاريع مغامرة، والسعي الى تبني أفعال شديدة المخاطرة بدلا من أفعال حذرة، وتقديم ما هو أفضل من أجل إنجاز مشاريع المطلوبة.

الفرع الرابع: اقتناص الفرص (Exploiting opprtuinties):

يُعدّ هذا البُعد أساسيا في ريادة الأعمال وتوجّهاتها حيث يتمحور حول الفرص بأنواعها والعمل على استشعارها وإدراكها ثم تقييمها واكتشافها بهدف اقتناصها على أكمل وجه، وعليه فإن مفهوم اقتناص الفرص حيث يتمثل بالفاعلية أو النشاط المسبق للتفاعل مع الطبيعة او المشكلة المتوقعة، كما تطرّق ايضا إلى ذات المفهوم بأنه سلوك ريادي يرتبط باغتنام الفرص في السوق بهدف تقديم سلع وخدمات جديدة متميزة عن المنافسين فضلا عن تبني وتطبيق التخطيط الاستراتيجي في العمليات والأنشطة وبشكل مستمر².

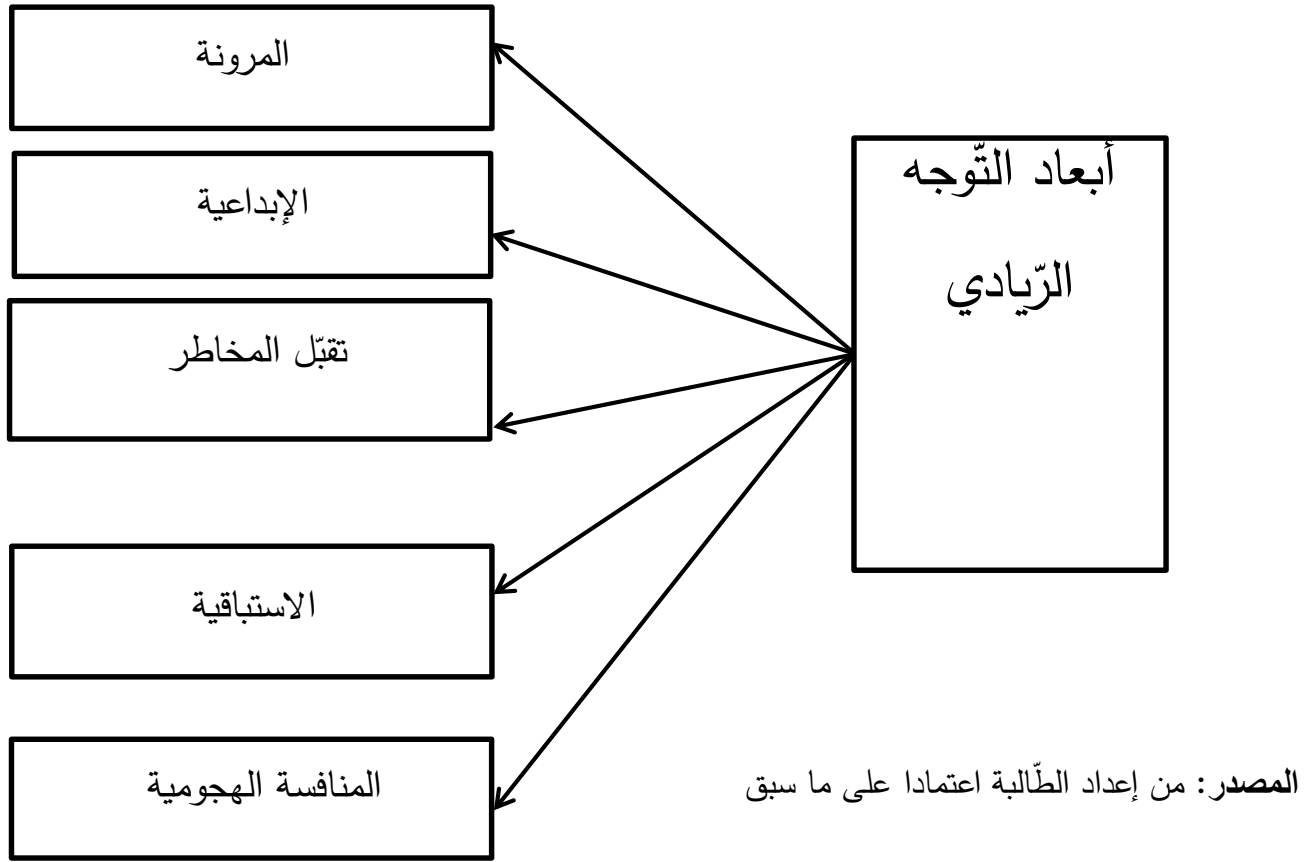
باختصار نقول أن الاستباقية (اقتناص الفرص) هي مدى قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية المستقبلية، وممارسة النشاط للتأثير عليها بدلا من الانتظار في أن تتأثر بها، وهناك مؤشرات للفرصة الخلاقة أو المربحة جذابة قابلة للتحقيق الاستمرارية، خلق القيمة.³

¹ - سلمى زعمار: أبعاد التوجه الريادي ودورها في تحقيق فاعلية القرارات الاستراتيجية في قطاع الصناعات الغذائية، مرجع سبق ذكره، ص 21.

² - جمال عبد الله مخلف المختار: أبعاد التوجه الريادي في بناء رأس المال البشري دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات في مؤسسات الجامعة التقنية الشاملة في محافظة نينوى، مجلة تكريت للعلوم الاقتصادية، مجلد 1، عدد 41، جامعة التقنية الشمالية، المعهد التقني الموصل، ط1، 2017م، ص 217.

³ - مرجع سابق: دور التوجه الريادي في تحقيق المرونة الاستراتيجية لقطاع الدواء المصري، ص 114.

الشكل رقم (03): أبعاد التّوجّه الريادي في منظمات الاعمال



حيث أننا تطرقنا في التعاريف السابقة إلى الأبعاد التالية الإبداعية، تقبل المخاطر، والاستباقية (اقتناص الفرص)، بينما نضيف تعريف البعدين الممثلين في المرونة والمنافسة الهجومية

الفرع الخامس: المرونة (استغلال ذاتي):

على المنظمات الرائدة أن تفكر بصورة دائمة بخصوص كيفية الاستجابة بسرعة التغيرات ومواجهة التحديات من خلال مرونة هيكلها التنظيمي واستراتيجياتها واستثمارها التي تقوم بها وذلك على المدى القصير والطويل الأجل.¹

¹ - سلمى زعمار: مرجع سابق، ص 15.

الفصل الأول المفاهيم النظرية الخاصة بمتغيرات الدراسة

- درجة توفر الحرية للمديرين في العمل والاستقلالية للأفراد في جدولة حملهم وتحديد الاجراءات وطرق تنفيذ العمل¹.

- من خلال ما سبق يتضح لنا ان المرونة هي قابلية المنظمة وقدرتها على الاستجابة ممكنة للتغيرات البيئية الداخلية والخارجية.

- حيث تؤدي الى التعامل مع المتغيرات بطريقة استجابية واستباقية.

• وعليه فإن ذلك يدفعها الى مواجهة الظروف البيئية المفاجئة ومواكبة التطورات الحديثة واستثمار الفرص بشكل فعال لضمان بقاء والاستمرار والاستجابة لمتغيرا بيئة الأعمال.

¹- محمد عبد العالي، المرجع السابق، ص 41.

خلاصة الفصل الأول:

يمكن أن نخلص من خلال ما تطرقنا اليه في الفصل الأول أنّ إعادة الهندسة تقوم على إحداث تغييرات جذرية في العمليات وفي الموارد البشرية ومنه الحصول على فقرات هائلة في الأداء، وليس مجرد تحسينا هامشيا، حيث أصبحت أمرا حتميا في ظلّ المتغيرات التي تعرفها البيئة الخارجية على شتى الأصعدة. كما أن التّوجه الريادي يعتبر حقل إداري لا يزال محلّ اجتهاد الباحثين إذ يمثّل مجموعة من السّياسات والممارسات التي توقّر الأسس الاستراتيجية للقرارات الرّيادية في ظلّ المزاحمة تنافسية عليا على كسب الحصص السّوقية، تمنع تقليها من قبل المنافسين، وهذا ما يتطلّب تبني مواقف ريادية متمثلة بالتّوجه نحو الإبداعية والمخاطرة والمواقف الهجومية، وتطبيقها لتحقيق فاعلية القرارات الاستراتيجية.

خاتمة

خاتمة:

ان السعي وراء تحقيق اعادة هندسة المنظمات من اجل تحقيق توجه ريادي مستقل ذاتيا صار أمرا ضروريا وأساسي لبقاء المنظمات واستمرارها ، وأصبح الاستجابة الاهتمام بموضوع اعادة الهندسة من المنظور الكلي والشامل أساس تحقيق وتنمية قدرات العمل بسرعة وانجاز وتكلفة أقل لتحقيق التحسين والتغيير في مختلف المنظمات وذلك بدفع اعادة الهندسة الى التطور والابداع ، والابتكار في العمل وإخراج الطاقات الكامنة في كل فرد كما عمل التوجه الريادي على كسر النهج الاشتراكي وتعويضه بمنهج آخر يعتمد على اقتصاد الحر يركز على نموذج جديد للتنمية الاقتصادية ، وذلك لضرورة انتهاز استراتيجية فكرية ريادية تعمل على تكوين توجه ريادي يدفع بالفرد او المنظمة الى العمل الحر والاستقلالية ، الابداع ، والأخذ بالمخاطرة ، والمرونة والتفاوض والارتداد بعد الفشل ، بما يضمن للمؤسسة الأداء الجيد والنمو والاستمرارية .

نتائج الدراسة:

تتلخص النتائج النظرية فيما يلي:

- 1- التوجه الريادي يركز معنويا على طريقة جديدة في عمل الأشياء .
- 2- اعادة الهندسة تركز على التجديد والابداع في عمل الأشياء (الأداء، المهام، التنظيم).
- 3- التوجه الريادي يلعب دورا مهما في بناء المنظمات والتجديد في عمل الأشياء بطريقة جذرية جديدة كليا.
- 4- اعادة الهندسة تركز أيضا على تجديد وروح الابداع على الأشياء .

آفاق البحث:

من أجل توسيع نطاق البحث العلمي المستمر، وبعد الدراسة والبحث التي قمنا بها نقترح بعض الآفاق التي تصلح لأن تكون اشكاليات للبحوث المستقبلية.

- أثر اعادة الهيكلة ودورها في بناء الريادة الداخلية.
- دور اعادة تصميم العمليات وأثرها على التوجه الريادي.
- التوجه الريادي ودوره في دعم تطبيق اعادة الهندسة.
- دور اعادة الهندسة في خلق الابداع والابتكار داخل المنظمة.
- دور تطبيق اعادة الهندسة والتوجه نحو تغير بيئة المنظمة.

A decorative border with intricate floral and scrollwork patterns in black ink, framing the central text. The border features stylized leaves, small flowers, and elegant curves.

قائمة

المراجع

قائمة المراجع:

1. ابراهيم فلاح ابراهيم الشواهين: أثر التّوجه الريادي للجامعات في تنشيط سلوكيات التّشارك المعرفي، دراسة ميدانية على الجامعات الخاصّة الأردنية، رسالة ماجستير، عمان، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2017.
2. أثمار عبد الرّزاق محمد: استراتيجية التّكامل وإعادة الهندسة وأثرها على الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، دار الحامد للنّشر والتّوزيع، ط1، عمان الأردن، 2015م/1436هـ.
3. أحلام خان: أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، علوم التّسيير، كلية علوم اقتصادية وعلوم التجارة وعلوم التّسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015م.
4. أحمد خليل محمد كحلوت: علاقة إعادة هندسة العمليات بتحقيق الميزة التّنافسية في الجامعات الفلسطينية في غزّة، مذكرة ماجستير، كلية الاقتصاد وعلوم إدارية، جامعة الأزهر، غزّة، 1438هـ /2017م.
5. أزهار مراد عوجة: مراحل إعادة هندسة العمليات في تنشيط مصادر القدرات التّظيمية، الكوفة، مجلّة الإدارة والاقتصاد، العدد التّاسع.
6. أيوب مسيخ: دور التّوجه الريادي في نجاح المؤسسات الصّغيرة والمتوسطة، دراسة عيّنة من المؤسسات الصّغيرة والمتوسط، مجلّد 31، عدد 11، جامعة سكيكدة-الجزائر، عام 2017م.
7. بلال خلف السكارنة: الريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة للنّشر والتّوزيع، ط1+2، 1425هـ /2005م، (1431هـ /2010م)، عمان.
8. جمال عبد الله مخلف المختار: أبعاد التّوجه الريادي في بناء رأس المال البشري دراسة استطلاعية لآراء عيّنة من القيادات في مؤسسات الجامعة التقنية الشاملة في محافظة

- نينوى، مجلة تكريت للعلوم الاقتصادية، مجلد 1، عدد 41، جامعة التقنية الشمالية، المعهد التقني الموصل، ط1، 2017م.
9. جمال عبد الله مخلف المختار، أبعاد التّوجه الريادي في بناء دارس المال البشري، مجلة تكريت الادارية والاقتصادية، المجلد 01، العدد 41، جامعة تكريت، كلية الادارة والاقتصاد، محافظة نينوى، 2018م.
10. جودي سامية: مساهمة نظم المعلومات الحديثة في إعادة الهندسة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، علوم التّسيير، قسم علوم التّسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التّسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017م.
11. حازم عبد العزيز، داود الننتشة: انعكاسات إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) على جوانب النجاح في بلدية خليل، رسالة ماجستير، قسم إدارة أعمال، كلية دراسات عليا وبحث علمي، جامعة الخليل، فلسطين، 2009م.
12. رانيا جاسر علي أبو عوض: واقع تطبيق هندزة إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتطوير الأداء الوظيفي في ديوان الموظّفين العام بقطاع غزّة، (رسالة ماجستير: القيادة والإدارة)، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، 2015.
13. زاهر عبد الرّحيم عاطف: الهيكل التّظيمي للمنظمة "الهندرة"، دار الرّاية للنشر والتّوزيع، ط1، عمان، الأردن، 1432هـ / 2011م.
14. زكية مقري، آسيا شنة: دور التّوجه الريادي لمخابر البحث الجامعي في بناء المشاريع الصّغيرة، دراسات لكلية العلوم الاقتصادية والتّجارية وعلوم التّسيير ومعهد علوم البيطرة والعلوم الفلاحية، جامعة باتنة-الجزائر، المجلد 6، العدد 2، 2015م.
15. سلمى زغمار: أبعاد التّوجه الريادي ودورها في تحقيق المرونة الاستراتيجية لقطاع الدواء الصري، دراسة ميدانية مقارنة، جامعة مصر، مصر.
16. سلمى زغمار: أبعاد التّوجه الريادي ودورها في تحقيق المرونة الاستراتيجية لقطاع الدواء الصري، دراسة ميدانية مقارنة، جامعة مصر، مصر.

17. صالح عبد الرضا رشيد، الباحث صباح حسين الشنواي الزيايدي، دور التوجه الريادي في تحقيق الأداء الجامعي المتميز، دراسة حالة تحليل الأداء لقيادات الجامعية في عينة من جامعات الفرات الأوسط، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد 15، العدد 2، جامعة الفرات الأوسط، القادسية وكربة وباطل الكوفة، 2013.
18. صفوان ياسين الزاوي: أثر إعادة هندسة في الإبداع التقني، الكويت، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد السابع، 2007م.
19. غسان قاسم داود اللامي، حسين وليد حسين: إعادة هندسة عمليات الخدمة وأثرها في نجاح المشاريع الصغيرة، مجلة كلية المأمون الجامعة، بغداد، العدد التاسع عشر.
20. فائزة جمعة صلاح النجار، عبد الستار محمد العالي: الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، دار الحامد، ط2، 1431هـ/ 2010م، عمان، 2009م.
21. محمد عبد العالي النعمي: أثر العلاقة بين التوجه الريادي التربيعي والجذري على الفعالية التنظيمية للجامعات الخاصة الأردنية، عمان، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد48، جامعة بغداد، بغداد، 2016.
22. مرجع سابق: دور التوجه الريادي في تحقيق المرونة الاستراتيجية لقطاع الدواء المصري.
23. مفلح راتب الحميدي وآخرون: إعادة هندسة العمليات (الهندرة)، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 1437هـ/ 2016م.
24. مؤمن شرف الدين: دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير: الإدارة الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012م.
25. نجلاء نمر عبد الغني علاونة، أثر تطبيق إعادة هندسة الأعمال على إجراءات التحاسب الضريبي في دوائر ضريبة الدخل في فلسطين، رسالة ماجستير: المنازعات الضريبية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطني، فلسطين، 2017.

26. نور الدين حاروش، ربيعة حرونس: علم الإدارة من المدرسة التقليدية إلى الهندرة، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015م.

27. نور سعد عبد الحميد الخطيب: درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات الجامعة المستنصرية في العراق لأسلوب إعادة الهندسة، العمليات الإدارية وعلاقتها بدرجة استخدام أعضاء هيئة التدريس لتكنولوجيا التعليم من وجهة نظرهم، (رسالة ماجستير، الإدارة والقيادة التربوية)، قسم الإدارة والمناهج، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، العراق، 2013م.