# دور إدارة المعرفة في إعادة هندسة العمليات الإدارية للتحول من المد المادي إلى المد المعلوماتي /دراسة تطبيقية في معمل إطارات بابل

المدرس المساعد هاشم فوزي دباس العبادي المدرس المساعد علي رزاق جياد العابدي
جامعة الكوفة/ كلية الإدارة والاقتصاد

---

## المقدمة

تعد إدارة المعرفة تحولاً كمياً لمعظم منظمات الأعمال وهي بهذا تعد نمطاً من أنماط الإدارة التي تركز على استخدام الخبرة البشرية المميزة في إدارة الأعمال.

كما أن الهندسة الإدارية أو إعادة هندسة العمليات الإدارية يمكن اعتبارها منهج جديد في الفكر الإداري المعاصر يقوم على التغير الجذري، وطرح الأساليب القديمة جانباً وإعادة تصميم العمليات التي تقوم بها المنظمة حتى تقدم سلعة أو خدمة بالمواصفات والخصائص التي يفضلها الزبائن.

وتتجسد العلاقة بينهما من خلال قيام إدارة المعرفة باستثمار معطيات إعادة هندسة العمليات وتطبيقها مباشرة لكسب الريادة وتحقيق التفوق التنافسي من خلال استثمار قدرات المنظمة وتحسينها فضلاً عن غلق الأبواب بوجه المنافسين لاستثمار هذه المعطيات، وإذا لم تتحقق هذه العلاقة فستكون النتائج عكسية تماماً.

---

## منهجية الدراسة:

### مشكلة الدراسة:

أصبحت المعرفة من القضايا التنافسية المهمة ذات التأثير المباشر على المنظمات التي تتعامل بالأفكار والعلاقات والاتصالات وتتاجر بالخدمات المالية والاستثمارية وغيرها المدفوعة بعامل التكنولوجيا، وعليه فإن مشكلة هذه الدراسة تتجسد بالتساؤلات الآتية:

١- كيف تتم إعادة هندسة العمليات الإدارية في منظمات الأعمال؟

٢- ما هي إسهامات المعرفة الضمنية والظاهرة (الصريحة) في إعادة هندسة العمليات الإدارية؟

٣- ما هو دور المعرفة الضمنية والظاهرة في نظم المعلومات؟

### أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة من كون أن موضوع إدارة المعرفة من أكثر الموضوعات أهمية في وقتنا الحاضر، كما تعتبر بؤرة التركيز لجهود أطراف متعددة بوجهات نظر واهتمامات مختلفة، على وجه الخصوص العاملين في مجال إدارة الأعمال هذا من جهة.

ومن جهة أخرى فأن إدارة المعرفة تساهم بشكل مباشر في رفع مستوى أداء منظمات الأعمال وتحقيق أهدافها المرغوبة، إذ من خلالها تستطيع إدارات تلك المنظمات من التعرف على ماهية المعرفة المستخدمة في أعمالها وتطبيقاتها ومن ثم كيفية العمل على رفع وتطوير هذه المعرفة من أجل تحقيق الميزة التنافسية.

وعليه يمكن تقسيم أهمية الدراسة على محورين:

**المحور الأول**: الأهمية على مستوى إدارة المعرفة: تتجسد أهمية الدراسة من خلال التركيز على



PDF Created with deskPDF PDF Writer - Trial :: http://www.docudesk.com

الإدارة الإستراتيجية للمعرفة والتجديد والمنافسة في سياق المد المعرفي والمعلوماتي الجديد، ومن ثم التأكيد على أهمية إدارة المعرفة ودورها في الإبداع وإنتاج معارف جديدة وتجميعها وتحويلها وبثها وتقاسمها.

**المحور الثاني** : الأهمية على مستوى إعادة هندسة العمليات الإدارية: ويتم من خلال تسليط الضوء على أهمية إعادة هندسة الوظائف وتسمية الخدمات الفنية المتعلقة بإدارة الوصول للمعرفة وتكيفها مع وظائف المنظمة ككل وبالشكل الذي يمكن قادة المنظمة من توجيه مسارات العمل الإداري نحو مستويات جودة عالية تلبي احتياجات الزبون.

**هدف الدراسة**:

هناك عدة أهداف تسعى هذه الدراسة إلى تحقيقها من بينها:

١- توفر هذه الدراسة الإطار اللازم لتعميق التفكير حول المفاهيم الإدارية الحديثة مثل إدارة المعرفة وإعادة هندسة العمليات الإدارية للمنظمات، والمعلومات.

٢- فهم أخر المستجدات في مجال إدارة المعرفة وانعكاساتها على إعادة هندسة العمليات الإدارية والخدمة المعلوماتية.

٣- دراسة واقع المنظمة وتبادل الآراء حول سبل مواكبة التطورات الحاصلة في مسائل إدارة المعرفة وإعادة هندسة العمليات الإدارية.

**فرضية الدراسة**:

لقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على خمسة فرضيات رئيسة واثنا عشر فرضية فرعية وعلى النحو التالي:

الفرضية الرئيسة الأولى

**H1**: هنالك علاقة ارتباط بين إدارة المعرفة والتغير الأساسي وتنبثق منها الفرضيات الفرعية التالية

**H1a**: هنالك علاقة معنوية بين المعرفة الضمنية والتغير الأساسي.

**H1b**: هنالك علاقة معنوية بين المعرفة الظاهرة والتغير الأساسي.

الفرضية الرئيسة الثانية

**H2**: هنالك علاقة ارتباط بين إدارة المعرفة والتغير الجذري وتنبثق منها الفرضيات الفرعية التالية:

**H2a**: هنالك علاقة معنوية بين المعرفة الضمنية والتغير الجذري.

**H٢b**: هنالك علاقة معنوية بين المعرفة الظاهرة والتغير الجذري.

الفرضية الرئيسة الثالثة

**H3**: هنالك علاقة ارتباط بين إدارة المعرفة وتغيير العمليات وتنبثق منها الفرضيات الفرعية التالية:

**H3a**: هنالك علاقة معنوية بين المعرفة الضمنية وتغير العمليات.

**H3b**: هنالك علاقة معنوية بين المعرفة الظاهرة وتغيير العمليات.

الفرضية الرئيسة الرابعة

**H4**: هنالك علاقة ارتباط بين إدارة المعرفة والتفكير الاستقرائي وتنبثق منها الفرضيات الفرعية التالية:

**H4a**: هنالك علاقة معنوية بين المعرفة الضمنية والتفكير الاستقرائي.

**H4b**: هنالك علاقة معنوية بين المعرفة الظاهرة والتفكير الاستقرائي.

الفرضية الرئيسة الخامسة

**H5**: هنالك علاقة ارتباط بين إعادة هندسة العمليات الإدارية والمد المعلوماتي وتنبثق منها الفرضيات الفرعية التالية:

**H5a**: هنالك علاقة معنوية بين التغير الأساسي والمد المعلوماتي.

**H5b**: هنالك علاقة معنوية بين التغير الجذري والمد المعلوماتي.

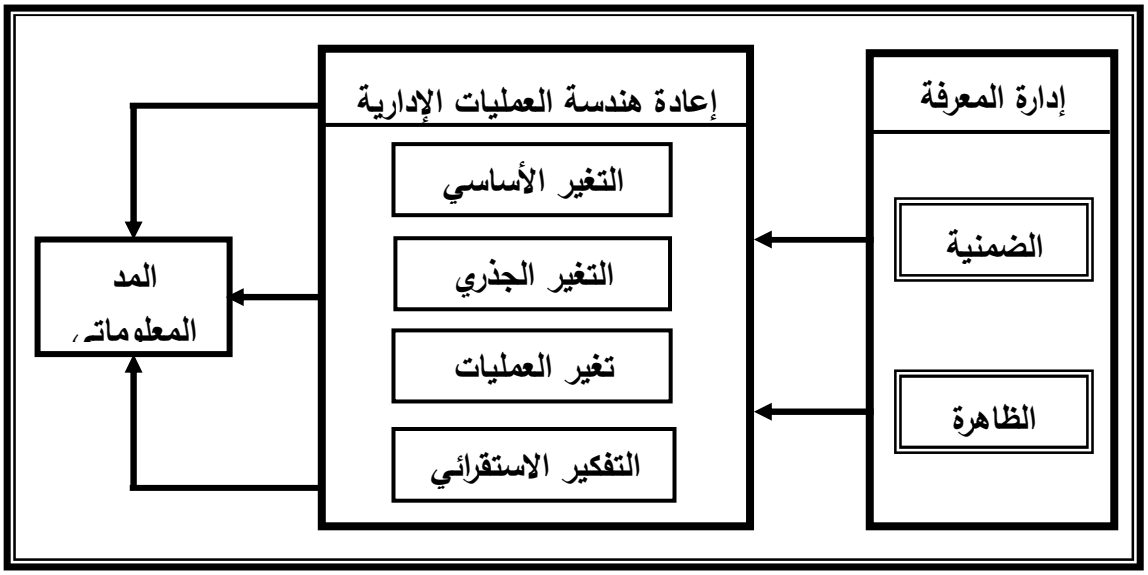
**H5c**: هنالك علاقة معنوية بين التغير في العمليات والمد المعلوماتي.

PDF Created with deskPDF PDF Writer - Trial :: http://www.docudesk.com

**H5d**:هنالك علاقة معنوية بين التفكير الاستقرائي والمد المعلوماتي.

## أنموذج الدراسة :

من الشكل الافتراضي للبحث شكل (١) يتبين إن هناك علاقات ذات تأثير بين مدخل إدارة المعرفة وبين إعادة هندسة العمليات الإدارية.




## إثبات صدق المقياس :

من أجل تحقيق درجة عالية من الصدق لأداة القياس فقد تم التثبت من صحة الاستبانة وتعديلها بشكلها النهائي بعد عرضها على عدد من الأساتذة المختصين، كما تم استخدام التحليل العاملي (Analysis Factor) بهدف التأكد من صدق الاستبانة ومقاييسها. في حين تم استخدام أسلوب (Alpha Cronbach) لقياس معامل ثبات عبارات الاستمارة ومقاييسها حيث كان معامل (Alpha = 0.90) لمجموع فقرات المقياس بينما تباين هذا المعامل عند اختبار كل مقياس من المقاييس الأخرى التي تضمنتها الاستبانة، حيث بلغ معامل (Alpha = 0.85) للمقياس الخاص بإدارة المعرفة، كما بلغ معامل الثبات لإعادة هندسة العلميات الإدارية (Alpha = 0.91) ويعتبر هذا كافياً للتأكد من صدق مقياس الدراسة وهذا يعني إمكانية الحصول على نفس النتائج فيما لو تم استخدام نفس المقياس في ظل ظروف متشابهة. كما تم استخدام الوسائل الإحصائية التالية: (لتكرار والنسب، الوسط الحسابي المرجح، الانحراف المعياري،معامل الإختلاف).

## أسلوب تحليل البيانات :

لغرض تحليل البيانات فقد تم استخدام اختبار (t) واختبار مربع كاي (chi-square) للتأكد من توفر خاصية التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة إضافة إلى استخدام مقياس تحليل المسار (Analysis Path) لاختبار فرضيات الدراسة وذلك باستخدام الانحدار البسيط الذي يعد أسلوباً ملائماً للاختبار الإحصائي ويتلاءم مع حجم العينة، وقد تم الاستعانة بالبرنامج الإحصائي (SPSS) لإنجاز كافة التحليلات الإحصائية المطلوبة.



PDF Created with deskPDF PDF Writer - Trial :: http://www.docudesk.com

**وسائل جمع البيانات والمعلومات**

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

١ – الجانب النظري: اعتمد الباحث على ما توفر من مصادر ودوريات ورسائل عربية وأجنبية، فضلاً عن اعتماد شبكة المعلومات الدولية( الانترنيت).

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

أ-المقابلات الشخصية.

ب-استمارة الاستبانة: وتعد أداة البحث الأساسية في جمع البيانات والمعلومات المتعلقة باختبار صحة الفرضيات، وتعتبر الاستبانة أداة مناسبة لاستطلاع الآراء وقياس الاتجاهات، فضلاً عن أنها أداة دقيقة في التشخيص عندما تكون فقراتها واضحة ومحددة وكذلك يمكن بواسطتها الحصول على بيانات كثيرة في وقت محدد وتسهل فيه عملية تحكيم النتائج، فقد تم تصميم أستمارة الأستبيان من قبل الباحثان.

## المبحث الأول

## إدارة المعرفة

### أولاً – مفهوم إدارة المعرفة:

يمكن اعتبار ظهور إدارة المعرفة في بدايات القرن الحادي والعشرين تطوراً طبيعياً لتطور إدارة الجودة الشاملة ومفاهيمها، تطوراً لعمليات إعادة هندسة العمليات الإدارية في التسعينات اعتماداً على دور تكنولوجيا المعلومات في توجيه الأعمال وغرس هذا التوجه بثبات في الثقافة الإدارية، وتعزيز اهتمام الأعمال بالتنمية.

ومما لاشك فيه أن العصر الذي نعيشه هو (عصر المعرفة)، ويشهد ثورة تدعى (الثورة المعرفية) التي جاءت بعد الثورتين الزراعية والصناعية. حتى حظيت باهتمام منظري الإدارة ومفكريها. حيث وضعوا لها العديد من المفاهيم في الأدبيات المتخصصة نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر ما يأتي :

١) (أنها القدرة على تفسير البيانات والمعلومات واستيعابها، واستحضارها سواء أكانت ضمنية أم ظاهرة لأداء المهمات الموكلة للأفراد بإتقان وتميز عالٍ يساهم في ديمومة الميزة التنافسية للمنظمة بشكل عام).[١]

٢) (أنها كل شيء ضمني أو ظاهري يستحضره الأفراد لأداء أعمالهم بإتقان أو لاتخاذ قرارات صائبة).[٢]

٣) أما **(Rastogi)** فيعرفها بأنها (عملية تنظيمية متكاملة من أجل توجيه نشاطات المنظمة للحصول على المعرفة وخزنها ومشاركتها وتطويرها واستخدامها من قبل الأفراد والجماعات من أجل تحقيق أهداف المنظمة).[3]

٤) ويعبر عنها **(Daft)** بأنها (الجهود المبذولة من المديرين لغرض تنظيم وبناء رأس مال المنظمة من

PDF Created with deskPDF PDF Writer - Trial :: http://www.docudesk.com

الموارد المعلوماتية أو ما يمكن أن نسميه برأس المال الفكري الذي تمتلكه المنظمة).[4]

في حين يراها الباحثان بأنها (عبارة عن مجموعة من العمليات التي تهدف إلى تحويل الموارد الفكرية إلى قيم ملموسة وذلك بالتركيز على الموجودات غير الملموسة بالدرجة الأساس).

عليه يتضح بأن المعرفة موجودات إستراتيجية، ومن أجل استثمار هذه الموجودات، فإن نجاح المنظمة يعتمد بشكل كبير على قابليتها على جمع المعرفة وإنتاجها والحفاظ عليها ونشرها ويصبح تطوير الإجراءات والأعمال الروتينية لجعل إيجاد المعلومات والمعرفة وتدفقها، وتعلمها وحمايتها، والمشاركة بها مثالية في المنظمة فإن ذلك يستلزم وجود إدارة مسؤولة عن ذلك يطلق عليها (إدارة المعرفة) (Knowledge Management) التي تعد ظاهرة حديثة ومعقدة بدأ الاهتمام بها والسعي لتطويرها في أواسط التسعينيات. كما يشير إلى ذلك (Koenig)، والذي أكد على إن إدارة المعرفة هي المسؤولة عن تنظيم وملاحظة إنتاج رأس المال الفكري والبحث عنه وتحقيق المحاورة بين أعضائه. [5]

## ثانياً- أنواع المعرفة:

هناك أنواع عديدة من المعرفة التي يراد إدارتها وأكثرها شيوعاً والتي أتفق عليها الكتاب والباحثين[٦] هما: المعرفة الضمنية (Tacit Knowledge) والمعرفة الظاهرة (Explicit Knowledge) حيث تناولوا كلاً منهم تحليلاً وتفصيلاً واجتمعوا على أنها كما يأتي :

١- المعرفة الضمنية : هي المعرفة المبنية بالأساس على الخبرات الشخصية والقواعد البديهة المكتسبة لأداء عمل، وبالتالي لا يمكن التعبير عنها بسهولة ويصعب نقلها إلى الآخرين. وقد تكون تلك المعرفة فنية أو إدراكية.

٢- المعرفة الظاهرة: هي المعرفة الموثقة المنتظمة التي يسهل التعبير عنها وكتابتها، ونقلها إلى الآخرين ونشرها بينهم بسهولة بشكل وثائق أو عن طريق وسائل التعليم والاتصال المختلفة. وتتعلق المعلومات الظاهرية بالمعلومات الموجودة والمخزنة في أرشيف المنظمة ومنها (الكتيبات المتعلقة بالسياسات، والإجراءات، المستندات، معايير العمليات والتشغيل) وفى الغالب يمكن للأفراد داخل المنظمة الوصول أليها واستخدامها ويمكن تقاسمها مع جميع الموظفين من خلال الندوات اللقاءات والكتب.

وبناءً على ذلك فإن هذا التصنيف يبين أن المعرفة الضمنية تهتم بكل ما يتعلق بالجانب الإنساني الشفاف المتمثل بالخبرة والحدس والتفكير والمهارات إذ هي لا تنفصل عن الأفراد في سياق شخصية المنظمة وهي الشكل الأول لإنشاء أية معرفة جديدة أما المعرفة الصريحة فتمثل الجانب الصلب من المعرفة إذ إنها تأخذ شكل القواعد والإجراءات المحددة لأداء العمل بكفاءة وقدرة وخبرة في تأدية أعمال المنظمة مقارنة بالمنافسين.

وقد ميز (Polanyi,1966) بين نوعين من المعرفة عندما قال (أننا نعرف أكثر مما يمكن أن نقول) ( We can Know more than we can tell) وفى ذلك إشارة صريحة بالطبع لصعوبة وضع المعرفة الضمنية في كلمات منطوقة[٧].

والمعرفة نتاج لعناصر متعددة، والتي من أهمها[٨]:

١- البيانات: هي مجموعة من الحقائق الموضوعية الغير مترابطة يتم إبرازها وتقديمها دون



PDF Created with deskPDF PDF Writer - Trial :: http://www.docudesk.com

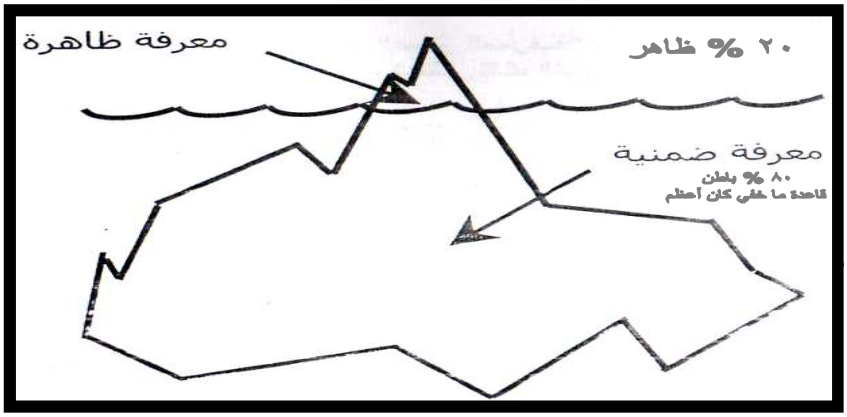
أحكام أولية مسبقة. وتصبح البيانات معلومات عندما يتم تصنيفها، تنقيحها، تحليلها ووضعها في إطار واضح ومفهوم للمتلقي.

٢- المعلومات: هي في حقيقة الأمر عبارة عن بيانات تمنح صفة المصداقية ويتم تقديمها لغرض محدد. فالمعلومات يتم تطويرها وترقى لمكانة المعرفة عندما تستخدم للقيام أو لغرض المقارنة، وتقييم نتائج مسبقة ومحددة، أو لغرض الاتصال، أو المشاركة في حوار أو نقاش. فالمعلومات هي بيانات توضح في إطار ومحتوى واضح ومحدد وذلك لا مكانية استخدامها لاتخاذ قرار. ويمكن تقديم المعلومات في أشكال متعددة ومنها الشكل الكتابي، صورة، أو محادثة مع طرف آخر.

٣- القدرات: المعرفة بجانب المعلومات تحتاج لقدرة على صنع معلومات من البيانات التي يتم الحصول عليها لتحويلها إلى معلومات يمكن استخدامها والاستفادة منها. وقد منح الله (سبحانه وتعالى) بعض الأفراد القدرة على التفكير بطريقة إبداعية والقدرة على تحليل وتفسير المعلومات ومن ثم التصرف بناءا على ما يتوفر من معلومات. وإذ لم يتوافر لدى الأفراد القدرات والكفاءات الأساسية للتعامل مع المعلومات عندئذ نستطيع القول أن أحد المحاور الأساسية للمعرفة مفقودة.

٤- الاتجاهات: بجانب كل هذا وذاك المعرفة وثيقة الصلة بالاتجاهات وتشكل الاتجاهات أحد العناصر الأساسية والتي تدفع الأفراد للرغبة في التفكير والتحليل والتصرف لذا، يشكل عنصر الاتجاهات عنصراً أساسياً لإدارة المعرفة وذلك من خلال حفز فضول الأفراد، وإيجاد الرغبة وتحفيزهم للإبداع.

وانسجاماً مع ما تقدم وإسناداً له شبه (Bellinger,1999) نوعي المعرفة السابقة الذكر بـ(الجبل الجليدي Iceberg)[٩] كما هو موضح في الشكل (١)، فالجزء الأول الذي يمكن التعبير عنه هو المعرفة الظاهرة، أما الذي لا يمكن التعبير عنه فهو الجزء الغاطس من الجبل والذي يعبر عنه بالمعرفة الضمنية والتي تشكل الجزء الأكبر والأهم، على قاعدة (ما خفي كان أعظم)، والذي يجب تحفيزه على تفريغ ما يحمله من خبرات لنقلها إلى الآخرين للاستفادة منها، وهذه هي مسؤولية إدارة المعرفة.




الشكل (٢) المعرفة الظاهرة والضمنية

**Source: Beijerse,1999:100**

PDF Created with deskPDF PDF Writer - Trial :: http://www.docudesk.com

## ثانياً – أهمية إدارة المعرفة :

قبل أن نتطرق إلى موضوع أهمية إدارة المعرفة، لابد علينا أولاً أن نحدد أهمية المعرفة كما جسدها بعض الكتاب والباحثين المختصين حيث أشار بعضهم لأهميتها في النقاط الآتية :[١٠]

١– تعد المعرفة أكثر مؤشرات النمو الاقتصادي، إذ أظهرت نظريات منظمة بأن الاستثمار في المعرفة هو عامل إنتاجي يقود إلى نمو اقتصادي من دون الحاجة إلى موارد بشرية إضافية.

٢– تساعد المعرفة على تحديد قدرات المنظمة وحاجاتها المستقبلية وهي بذلك تعد أداة استراتيجية على خلق معرفة شاملة.

٣– تمثل المعرفة أساساً لابتكار الميزة التنافسية والمحافظة عليها من خلال رفع المستوى التكنولوجي للمنظمة.

وبعد أن تعرفنا على أهمية المعرفة لابد من تحديد أهمية إدارة المعرفة، من خلال نشاطاتها المختلفة والتي جسدت بالآتي[١١]:–

أ– إنتاج معرفة جديدة.

ب– الحصول على معرفة قيمة من مصادر خارجية.

ج– الحصول على المعرفة المتوافرة في صنع القرار.

د– إدخال التحسينات في العمليات، المنتجات، الخدمات.

هـ– تفريغ المعرفة في وثائق وقواعد وبيانات وبرامجيات.

و– تسريع نمو المعرفة من خلال الابتكار والحوافز.

ز– نقل المعرفة المتوافرة إلى أقسام وفروع أخرى من المنظمة وخارجها.

وهناك من حدد أهميتها من خلال ما يأتي:[١٢]

١– ظهور ما يسمى باقتصاد المعلومات Information Economy والذي يعد المصدر الرئيسي للثروة والازدهار من خلال إنتاج وتوزيع المعلومات والمعرفة.

٢– تعد المصدر الأساس في إسناد رأس المال الفكري والكفاءات الجوهرية للمنظمة، مما يساهم ذلك في زيادة الإثراء المعرفي وملاحقة أخر التطورات العالمية.

٣– تزايد مساحة المنافسة واحتدام شدتها.

٤– تناقص كمية الوقت للحصول على المعرفة بسبب التبادلات السريعة في المواقف البيئية.

٥– الحاجة الملحة إلى التعليم المستمر مدى الحياة، بسبب التبادلات والاختراعات المتلاحقة، والإضافات المعرفية المتجددة.

٦– وكذلك تأتي أهمية إدارة المعرفة من كونها تساهم في تحسين معدل الشفافية، مستوى التوثيق، المشاركة في المعرفة وانسيابية الاتصالات.

٧– كونها إحدى المكونات الجوهرية لنجاح المنظمات، وضمان بقائها ونموها من خلال قدرتها على المساهمة في صيانة وتطوير رؤية طويلة الأمد تعبر من خلالها المنظمة أين ترغب في الذهاب مستقبلاً؟ ويأتي ذلك عن طريق تحديد ماذا يحتاج السوق؟ وبماذا يرغب الزبائن؟ وما مستوى المنافسة ؟[١٣]

## ثالثاً – مداخل دراسة إدارة المعرفة :

تطرق الباحثون إلى جملة من المداخل لدراسة إدارة المعرفة وتصميمها وتنفيذها لأنها تركز جميعها ضمن المحاور الثلاث (دراسة– تصميم – تنفيذ) وهي :[١٤]



PDF Created with deskPDF PDF Writer - Trial :: http://www.docudesk.com

المحـور الأول– مـداخل دراسـة إدارة المعرفـة: تنـاول هـذا المحـور ثلاثـة مـداخل لدراسـة إدارة المعرفة :

المـدخل الأول: يركـز علـى دراسـة إدارة المعرفـة بوصـفها رأس مـال فكـري مـن خـلال التركيـز علـى الموجودات الفكرية غير الملموسة خاصة المكثفة معرفياً والتي تحدد القيمة السوقية للمنظمة.

المـدخل الثـاني: يـدرس إدارة المعرفـة بحـد ذاتهـا ويعنـي البـاحثون هنـا بدراسـة طرائـق توليـد المعرفـة وخزنها والمشاركة فيها واستخدامها.

المـدخل الثالـث: هـو مـدخل اقتصـاد المعرفـة (Knowledge Economy) وهـو مجـال علمـاء الاقتصـاد ونقـادهم حيـث يـتم التركيـز علـى الخصـائص الرئيسـة للمعرفـة التي تؤثر في قيمتهـا الاقتصادية.

المحـور الثـاني– مـداخل تصـميم إدارة المعرفـة: ويتضمن هذا المحور خمسة مداخل لتصميم إدارة المعرفة :

المـدخل الأول: نظـام تصـميم موجـودات المعرفـة (Knowledge Assets Design (KADS) System) ويدعو إلى تطوير حلول لإدارة المعرفة تنطلق من خلفية هندسة المعرفة. والانتقاد الذي يوجـه لهـذا المـدخل هـو أنـه لا يـدعم تصـميم العمليـات للتعامـل مـع المعرفـة الضـمنية ولا يغطـي جميع فعاليات إدارة المعرفة الأخرى غير المشاركة والاستخدام.

المـدخل الثـاني: ويسـمى مـدخل إدارة معرفـة الأعمـال (The Business Knowledge Management Approach) حيث يركز على ربـط فعاليـات إدارة المعرفـة وأهـداف وعمليـات الأعمـال، وعلى قاعدة المعرفة والأنظمة والوثائق. ويؤخذ على هذا المدخل عدم الأخذ بنظر الاعتبار البعـد الضـمني للمعرفـة، ولا يتضـمن توليـد معرفـة جديدة.

المـدخل الثالـث: مـدخل سلسـلة قيمـة المعرفـة (The Knowledge Value Chain Approach) ويركـز هـذا المـدخل علـى التوفيـق بين عمليات الأعمال ومهام إدارة المعرفة، وأنه لا يقـدم طريقـة مثاليـة لكيفيـة إيجـاد تكامـل لفعاليـات إدارة المعرفـة (تحديـد المعرفـة المطلوبـة، توثيـق المعرفة المتوفرة،التطوير والمشاركة، التطبيق، تقييم المعرفة).

المـدخل الرابـع: مـدخل كتلـة البنـاء (The Building Block Approach) ويصـف ثمانيـة أبعـاد بنائيـة لإدارة المعرفـة هـي: تحديـد أهـداف المعرفـة، تشـخيص المعرفـة، الاكتسـاب، التطـوير، المشـاركة والاسـتخدام، الاحتفـاظ والتقيـيم. إلا أن هـذا المـدخل لـم يقـدم طريقـة لكيفية تكامل كتل البناء المفترضة.

المـدخل الخـامس: إدارة المعرفـة المعتمـدة علـى النموذج (Based Knowledge Management Approach-The Model) : وهـو محـدد بوضـعه للمعرفـة المطلوبـة والمسـتخدمة، فضـلاً عـن توليـد وتوثيق المعرفة ويهدف إلى تصنيف المعرفة وإنشاء خريطة المعرفة لتحديد من يعرف داخل المنظمة معتمداً على رموز صورية سهلة الفهم لمساعدة المستخدمين.

المحـور الثالـث– مـداخل تنفيـذ إدارة المعرفـة: ويتضمن هذا المحور مدخلين لإدارة المعرفة:

مدخل الجيل الأول: (First Generation Approach) وبموجبـه تركـز المنظمـات علـى الجوانـب الماليـة والاقتصـاد فـي النفقـات، حيـث يركـز هـذا المـدخل علـى جوانـب بسـيطة، وعلـى الرغم من أنه لم يقدم نماذج للتعليم والإبداع إلا أنه ركز نسبياً على الحصول على المعرفة وترميزها.

مدخل الجيل الثاني: (Second Generation Approach)يفترض هذا المدخل أنه عندما تنضج إدارة المعرفـة فـي المنظمـة ينبثـق جيـل ثـانٍ ذو خصائص بارزة مثل القدرة على التمييز بين جانبي العرض والطلب لإدارة المعرفة، ففي جانب العرض

PDF Created with deskPDF PDF Writer - Trial :: http://www.docudesk.com

يكـون التركيـز فقـط علـى توزيـع ونشـر المعرفـة المتوافرة، أما في جانب الطلب فيركز على تلبية حاجة المنظمة إلى معرفة جديدة لذا تميل نحو التعلم والإبداع.

وبناءاً على ما تقدم أصبحت مسألة الاهتمام بالمعرفة وكيفية إدارتها فضلاً عن مداخل دراستها وتصميمها وتنفيذها ضرورة ملحة للمنظمات من أجل بناء إمكانيات خلاقة لأن الأداء المتميز للمنظمة يستند إلى مقدار وفير من المعرفة والمعلومات إلى جانب إيجاد عوامل الإنتاج اللازمة لتقديم سلع وخدمات ملائمة لحاجات ورغبات الزبائن، إلا أن ذلك يتطلب مهارات وقدرات عقلية بشرية قادرة على توليد أفكار جديدة قابلة للتنفيذ ذلك ما يطلق عليه برأس المال الفكري.

## المبحث الثاني

## إعادة هندسة العمليات الإدارية

### أولاً- مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية

لقد شهدنا في الآونة الأخيرة عمليات التحديث المتسارعة التي تعرضت لها منظمات الأعمال في جميع أنحاء العالم. وعلى الرغم من تميُّز بعض الدول بصفات تميزها عن باقي أنحاء الدول الأخرى في العالم إلا أن معظم منظمات الأعمال تتعرض لمثل هذه التغييرات وعليها التعامل مع عمليات التغيير في نمط الإدارة التقليدية.

وبالرغم من تعامل كل منظمة مع هذه التغيرات حسب واقعها واحتياجاتها الخاصة بها، إلا أنه يلاحظ بشكل عام تزامن هذه العمليات مع التحديث – ليس للعمليات التقنية فقط بل والتجارية والتنظيمية والإدارية – والتي تؤثر على الجانب الإداري من وجهة نظر تحقيق تحسينات مهمة في الكمية والجودة للخدمات التي تقدمها المنظمة[١٥].

ولا يجب أن تقتصر الجهود على تجديد الوحدات الموجودة في المنظمة وتركيب الأجهزة والمعدات المتقدمة وتقديم الخدمات التي تعتمد على التقنية الأكثر تقدماً، بل يجب أن تشمل التحديث التجاري والتنظيمي ونظم الإدارة للمنظمة وتحسين أعمالها الإدارية بشكل عام.

ويعتبر التوسع التقني والتحديث متطلباً لاستمرار وجود أي منظمة، إلا أن هذا لا يعتبر وحده كافياً إذا لم يرافقه تنظيم دقيق وفعال للمنظمة للتأكيد على إرضاء الزبائن من خلال تقديم مدى واسع من الخدمات المناسبة وذات الجودة الجيدة.

ولا يجب الاعتماد فقط على تطبيق الإجراءات التي تتلاءم مع العمليات التقنية في المنظمة، بل يجب إعادة تشكيل النظم والإجراءات بحيث تتلاءم مع خدمة الزبائن وإدارة الجودة والتي يجب أن تشمل كافة النواحي في المنظمة.

ويجب إعادة التفكير في طرق أداء العمل في المنظمة وعمل التعديلات اللازمة على أساليب العمل وإعادة تصميم العمليات بحيث تتناسب مع الأهداف الجديدة للمنظمة، وتسمى هذه العملية بـ(إعادة الهندسة) **Re-engineering** وقد بدأ تطبيقها بكثرة في الآونة الأخيرة[١٦].

ولإعادة هندسة العمليات الإدارية عدد من التعاريف، وفيما يلي أهم هذه التعاريف وأكثرها شيوعاً واستخداماً، حيث عرفت إعادة هندسة العمليات الإدارية على أنها هي:



PDF Created with deskPDF PDF Writer - Trial :: http://www.docudesk.com

١- (إعادة التفكير الأساسي وإعادة التصميم الجذري للعملية التجارية، لتحقيق تحسينات هائلة في الكلفة والجودة والخدمة والسرعة)[١٧].

٢- أنها (إعادة التصميم الجذري والسريع للعمليات الإدارية الاستراتيجية وذات القيمة المضافة المتحققة إلى جانب التنظيم والسياسات والبنى المنظمية التي تساعد تلك العمليات، وذلك بهدف تحقيق طموحات عالية من الأهداف التنظيمية)[١٨].

٣- وسيلة تستند إلى عدد من المعارف تستخدم لإحداث تغييرات جوهرية داخل التنظيم بهدف إحداث تغييرات أساسية جذرية في تطوير الأداء التنظيمي للشركة ورفع أسهمها[١٩].

ولا بد من الإشارة هنا إلى أن الكثير من المصادر والدراسات العربية تعتمد إطلاق مسمى الهندرة على مفهوم إعادة هندسة عمليات الأعمال وهي كلمة عربية جديدة مركبة من كلمتي هندسة وإدارة.

وفي العادة فإن أسلوب إعادة هندسة عمليات الأعمال يشتمل على تحليل أساسي وجوهري لكامل مكونات المنظمة وإعادة صياغة كل مما يلي[٢٠]:

١-الهيكل التنظيمي للمنظمة.
٢- المهام الوظائف.
٣- نظم المكافأة والحوافز.
٤- نظام جدولة حركة العمل.
٥- عمليات الضبط والرقابة والتحكم.
٦- إعادة تقييم فلسفة وثقافة المنظمة.

ويشير (Ellen & Emmons) إلى أن عملية إعادة الهندسة العمليات الإدارية (الهندرة) تتطلب من المدراء البدء في إعادة التفكير في كيفية إنجاز العمل وكيف يتفاعل الأفراد والتكنولوجيا سويةً وكيف يتم تركيبة المنظمات الداخلية[٢١].

وبعد أن تعرفنا على مفاهيم إعادة هندسة العمليات الإدارية لابد من أن نتطرق إلى مفهوم (العمليات Process) والتي تعني بأنها: (مجموعة متناغمة ومتناسقة من الأنشطة التي تم تصميمها معاً لتحويل مدخلات معينة إلى مخرجات محددة بهدف إضافة قيم ونتائج مرغوبة تهم الزبون)[٢٢].

وتعتبر العمليات محور الهندرة ومرتكز التغيير الجذري وهيكلة العمل في هندسة العمليات الإدارية. حيث تنصب الجهود في الهياكل التقليدية على التقسيمات الإدارية القائمة على المهام المتشابهة (إدارات، أقسام، وحدات) بصرف النظر عن العملية كوحدة مترابطة.

## ثانياً- أهمية إعادة الهندسة الإدارية :

يمكن إجمال أهمية إعادة الهندسة الإدارية وكما ذكرها كل من (هامر وشامبي،١٩٩٥)، (مصطفى،١٩٩٦)، (اللوزي،١٩٩٩)، (المفرجي وصالح،٢٠٠٣)[٢٣]:

١- منهج تحسين سريع وجوهري في جوانب الأداء بحيث يشمل التحسين خفض مراحل ووقت وتكلفة العمليات وزيادة عائدها أو قيمتها المضافة، وكذلك تحديد أسعار تنافسية تقوم على هيكل تكلفة مقبول وعقلاني.

٢- أداة للتعامل مع ثلاثة أصناف من المنظمات هي :

أ- المنظمات ذات الوضع المتدهور لإنقاذها من خلال إعادة هندسة عملياتها.

ب- المنظمات التي تتوقع إدارتها بلوغ الانحدار المنظمي في الوقت القريب عن طريق إعادة هندسة أعمالها لمواكبة المستجدات المستقبلية.

ج- المنظمات التي بلغت قمة التفوق والنجاح من خلال إعادة هندسة عملياتها وابتكار أساليب عمل أكثر نجاحاً مما سبق لتحقيق نجاحات إضافية مقارنة بمنافسيها.

٣- إستراتيجية لمواجهة المتغيرات البيئية لكل منظمة تبحث عن الكفاءة والفاعلية والمحافظة على البقاء والاستمرار.

وهذه الحقيقة أكدها (دوايت جيرتز و وجوا بابتست) بقولهما :(قبل عام غزت المنتجات

PDF Created with deskPDF PDF Writer - Trial :: http://www.docudesk.com

اليابانية الأسواق العالمية في صناعة السيارات والحديد والإلكترونيات، ووجدت الشركات الأمريكية نفسها عاجزة عن تحدي ومنافسة الشركات اليابانية التي تضيف أساليب مبتكرة في إدارة المخزون والإنتاج مما دفع بالشركات الأمريكية إلى استخدام (الهندرة– الهندسة الإدارية) من أجل تحقيق تحسينات جذرية في مقاييس الأداء الحاسمة.

## ثالثاً – حاجة المنظمات لإعادة هندسة العمليات الإدارية:

تتنوع المنظمات التي تحتاج إلى إعادة هندسة العمليات الإدارية في الشكل والحجم والطبيعة والمشكلات، ومدى النجاح، ومدى التعثر، واستناداً لذلك يبين ( **Hammer& Champy**) أن هناك ثلاثة أنواع من المنظمات تحتاج لإعادة هندسة العمليات الإدارية وهي[٢٤]:

١– المنظمات ذات الوضع المتدهور :

هي تلك المنظمات ذات الأداء المتدني، والتي تعاني من ارتفاع في تكاليف التشغيل وانخفاض جودة الخدمات أو المنتجات التي تقدمها، والتي تعاني من عدم قدرتها على المنافسة وتحقيق الأرباح العالية. إعادة هندسة العمليات الإدارية في مثل هذه المنظمات ستمكنها من التغلب على هذه المشاكل التي تعاني منها.

٢– المنظمات التي في طريقها للتدهور :

هي تلك التي لم تتدهور بعد، ولكن هناك مؤشرات قوية بأنها في طريقها إلى التدهور: كتناقص حصتها في السوق لصالح المنافسين، والارتفاع التدريجي في تكاليف التشغيل والإنتاج، والانخفاض التدريجي في الأرباح، وانخفاض الأسهم. هذه المنظمات التي تصارع من أجل البقاء، ولا تملك القدرة على مسايرة التطور والمنافسة بشكل قوي – تحتاج حتماً لإعادة هندسة العمليات الإدارية، لتتمكن من استعادة مكانتها في السوق.

٣– المنظمات المتميزة والتي بلغت قمة التفوق والنجاح :

هي تلك المنظمات التي لا تعاني من مشاكل إطلاقاً، وهناك مؤشرات قوية بأنها تسيطر على السوق، وتملك حصة عالية جداً مقارنة بالمنافسين، وتشهد ارتفاع تدريجي في أرباحها وأسهمها وحصتها في السوق، ولا تعاني إطلاقاً من زيادة في تكاليف التشغيل، أو تدني جودة ما تقدمه من خدمات ومنتجات. هذه المنظمات تحتاج لإعادة هندسة العمليات الإدارية لتتمكن من البقاء في القمة وتحافظ على الفجوة بينها وبين المنافسين.

## رابعاً- مراحل إعادة هندسة العمليات الإدارية:

هناك ست خطوات لإعادة الهندسة تنطوي تحت مراحل التشخيص والتخطيط والتنفيذ والمتابعة وهذه الخطوات هي[٢٥]:

١– التشخيص وتحديد مجالات التطوير (التشخيص ودراسة الزبائن):

يتم في هذه الخطوة:

أ– دراسة الوضع الحالي للمنظمة.

ب– التعرف على درجة رضا الزبائن عن السلعة وهل يجدون فيها ما يشبع حاجاتهم أي هل تفي العمليات الحالية بمتطلبات الزبائن وتوقعاتهم؟.

ج– إذا كانت هناك علامة لعدم رضا فما هي أسبابه؟ وما هو التحول الذي حدث في توقعات الزبائن؟ وكيف يمكن الوفاء بهذه التوقعات؟.

د– ما هي مجالات التغيير والتحسين والتطوير الممكنة حتى تفي السلعة/الخدمة باحتياجات الزبائن؟.

ويجب التأكيد بأن إعادة الهندسة تعنى بالعمليات التي تقوم بها الإدارات والأقسام



PDF Created with deskPDF PDF Writer - Trial :: http://www.docudesk.com

والوحدات المختلفة فتعيد هندستها ولا تعيد هندسة الوحدة نفسها. إن نتيجة هذه المرحلة هي تحديد مجالات التغيير والتحسين والتطوير والتي تصبح الأهداف التي تبتغي المنظمة تحقيقها من إعادة هندسة الأعمال وذلك لتحقيق الهدف الكبير وهو تحسين الأداء الكلي للمنظمة وزيادة فعاليتها.

٢- مرحلة التخطيط (إعداد خريطة العمليات الحالية):

أ- تبدأ هذه الخطة برسم خرائط توضيحية للعمليات التي تؤديها المنظمة وإعطاء مسميات محددة لهذه العمليات (عملية الشراء – التخزين – التصنيع – البيع).

ب- وضع لكل من هذه العمليات خرائط ولوحات تدفق تفصيلية توضح سير العملية.

ج- يقوم فريق إعادة الهندسة بفحص هذه العمليات كل على حدة حتى يتم اختيار العمليات المعيبة والمتقادمة وغير الملائمة والتي تحدث مشكلات وتسبب نقص الجودة أو ارتفاع التكاليف.

وهنا يجب فهم العمليات الحالية فهماً عميقاً متكاملاً حتى يتم تحديد الحلول الملائمة أو بمعنى آخر تحديد الشكل الجديد للعمليات.

٣- تحديد التعديلات اللازمة (التحليل الداخلي):

وهذه هي أهم مرحلة من مراحل إعادة هندسة الأعمال كما أنها أكثرها صعوبة وقد تستغرق وقتاً وجهداً كبيراً فالمطلوب هو تحديد التغيير المطلوب إجراؤه في العمليات المدروسة. وفي هذه المرحلة تبرز أهمية التدريب الذي يتلقاه العاملون قبل القيام بإعادة هندسة الأعمال.

وتتجلى الأفكار الجديدة في تعديل العمليات الحالية في الجوانب التالية:

أ- زيادة سرعة العمليات.

ب- اختصار عدد الخطوات للعملية الواحدة.

ج- استبعاد الخطوات التي لا تضيف قيمة للعملية.

د- إلغاء الخطوات المرتفعة التكاليف.

هـ- رفع مستوى جودة العملية.

و- ضغط العادم والفاقد والضياع.

ز- تحقيق تكامل الخطوات والتدفق الطبيعي لانسياب العملية لزيادة كفاءة الأداء الكلي.

٤- الإقتداء بالنماذج الناجحة:

يهدف الإقتداء بالنماذج الناجحة إلى التعرف على أفضل التطبيقات في منظمات متشابهة داخل نفس مجال الأعمال أو في منظمات أخرى خارج مجال الأعمال أو في منظمات عالمية. وذلك للاسترشاد والإفادة بما حققته هذه المنظمات وربما أسفرت هذه المعايرة عن طرق جديدة أخرى أي أن الإقتداء يساعد طريق الهندرة على التفكير الإبداعي وتمثل هذه المرحلة خطوة هامة في سبيل الوصول إلى التصميم الجديد للعملية.

٥- إعادة تصميم العمليات:

عند القيام بوضع تصميم للعملية الجديدة فمن الأفضل طرح أكثر من بديل والتي تحقق الشروط التالية:

أ- أن تحقق هذه البدائل الرؤية المستقبلية للمشروع.

ب- أن يمكن تحقيقها ضمن إمكانيات المنظمة.

ج- أن تؤدي إلى قفزة وتغيير هائلة.

د- أن تكون أقل تكلفة عند تطبيقها.

هـ- أن تحقق رغبة الزبائن.

بعد ذلك تتم المفاضلة بين هذه البدائل واختيار أفضلها وأسرعها وأدقها وأجودها ولا بد حتى يتم الوصول إلى تصميم أفضل للعملية من أن تحرص الإدارة على استخدام التكنولوجيا الحديثة وتكنولوجيا المعلومات والتفكير الإبداعي.

٦- التطبيق والمتابعة:

أي وضع الخطة الجديدة موضع التنفيذ ولا بد هنا من تدريب العاملين على العمليات الجديدة حتى يتم تنفيذها بالحد الأدنى من الأخطاء أو الصعوبات كما يتطلب الأمر متابعة مستمرة واعية

PDF Created with deskPDF PDF Writer - Trial :: http://www.docudesk.com

وحذرة لقياس النتائج الأولية وتحديد درجة فاعليتها في تحقيق الأهداف المطلوبة.

## المبحث الثالث

## إدارة المعلومات

### أولاً- المعلومات

أن نجاح التنظيمات الإدارية يتوقف على مقدار ما يتوفر للمنظمة من معلومات دقيقة وصحيحة وواضحة، كما أن نجاح التنظيمات يحتاج إلى معلومات منظمة تستطيع الإدارة استخدامها والاستفادة منها، وتعتبر قدرة المنظمات الإدارية على توفير المعلومات الضرورية والسريعة مطلباً أساسياً لترشيد عمليات صنع القرار، وأيضاً لوضع خطط سليمة مستقبلية تساعد على تحقيق الأهداف بيسر وسهولة.

فالمعلومات هي ((البيانات التي تم أعدادها من عمليات المعالجة التي جرت عليها لتصبح في شكل أو أكثر خدمة للمنظمة في اتخاذ القرارات الصحيحة)).[٢٦]

أو إنها ((ناتج العمليات التشغيلية التي تجري على البيانات من تبويب وتحليل وتفسير بهدف استخدامها في توضيح الأمور المختلفة وبما يحقق الفائدة لهم))[٢٧]

وتعد فالمعلومات مورداً مهماً للمنظمات الإدارية بسبب الحاجة إليها، خاصة في العمليات الإدارية، فاتخاذ القرارات الصائبة يحتاج إلى معلومات صحيحة، حتى تتخذ هذه القرارات في حالات التأكد التام والابتعاد عن الارتجالية والعشوائية، فتوافر المعلومات يساعد المنظمات الإدارية على:[٢٨]

١- العمل على اتخاذ القرارات الرشيدة، وذلك باستخدام المنهجية العلمية والتحليل الكمي لاختيار بديل من عدة بدائل، شريطة أن يحقق هذا البديل المنفعة الأكثر للأفراد والتنظيمات الإدارية.

٢- استخدام أنظمة اتصالات فعالة، والابتعاد عن الأنماط التقليدية في الاتصالات، إذ لابد من استخدام نمط يساعد على مواكبة المستجدات المحيطة دون أن يسبب أي عوائق للتنظيم أو للتنمية الإدارية، فنمط الاتصالات الإدارية الجيدة يساعد على تحقق التنمية الإدارية.

٣- اختبار البناء التنظيمي الجيد والعمل على تحديد النشاطات داخل هذا البناء بشكل يسهل العملية الإدارية ويقلل التكاليف.

٤- إعداد الدراسات والأبحاث بصورة مستمرة تساعد في تحديد ومعالجة الانحرافات الإدارية.

٥- الاستمرار في العمليات الرقابية داخل بيئات العمل وذلك للتأكد مما يلي : -

أ – أن الخطط الإستراتيجية للمنظمة تتفق مع الظروف البيئية السائدة والمتوقعة.

ب – أهداف المنظمة قد تحقق حسب الإستراتيجيات المحددة والسياسات السائدة.

٦ – للتأكد من أن المعلومات يتم استخدامها كأساس في عملية التخطيط الإستراتيجي والتي تتضمن:

أ – العمل على تحديد المهام والوظائف الأساسية والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها.

ب – تحديد الوسائل والإجراءات التي عن طريقها ترغب المنظمة بتحقيق أهدافها.

ج – إعداد وتعديل السياسات العامة بالمنظمة.

علماً أن الإدارة الناجحة، هي تلك التي تركز على ضرورة توافر أنظمة معلومات داخلها، حتى يتم ممارسة العمليات الإدارية بكل شفافية وصراحة ودقة وموضوعية، ولابد للإدارة الجيدة من مراعاة الاختلاف في طبيعة المعلومات الضرورية لكل مستوى إداري، فالإدارات العليا تحتاج إلى معلومات وبيانات تختلف عما تحتاجه الإدارات الوسطى أو الدنيا.

### ثانياً – نظم المعلومات :



PDF Created with deskPDF PDF Writer - Trial :: http://www.docudesk.com

يعد نظام المعلومات وسيلة مساعدة في عملية اتخاذ القرارات وليس هدفاً لها، حيث أن مهمته تقتصر على توفير المعلومات للجهات التي يمكن أن تستفيد منها في اتخاذ القرارات، وبما يعني أنه نظام خدمة يعمل على تأمين العلاقة بين مصادر المعلومات ومستخديمها بالصيغة التي تساعدهم في اتخاذ القرارات المختلفة.[٢٩]

وهناك تعريفات كثيرة لنظام المعلومات من بينها :

- نظام المعلومات هو (مجموعة من المعلومات المتداخلة في العلاقة فيما بينها وتعمل مجتمعة للقيام بعملية معالجة الإدخال، الإخراج، الخزن، والسيطرة على الأفعال وذلك لغرض تحويل البيانات إلى أنواع معلوماتية والتي يمكن استخدامها لدعم التوقع المستقبلي والتخطيط والسيطرة والتنسيق وعمل قرارات والنشاطات الوظيفية في المنظمة).[٣٠]
- في حين يرى كل من ( Stairs and Reynolds) بان نظام المعلومات(عبارة عن مجموعة من العناصر المتداخلة والمترابطة التي تعالج بتجهيز ونشر المعلومات والبيانات ضمن تقنية المستخدمة في تحقيق الأهداف).[٣١]
- وعرفه (Alter) على أنه نظام عمل يستخدم تكنولوجيا المعلومات للوصول إلى المعلومات ونقلها وخزنها واسترجاعها ومعالجتها وبالتالي دعم نظم العمل الأخرى.[٣٢]

وذلك يعني ان نظام المعلومات يحقق أهدافه في تلبية حاجات المستفيدين من متخذي القرار في الإدارات من خلال مجموعة الوظائف التي يقوم بها، وهي كآلاتي[٣٣]:-

أ- تقرير أي نوع من المعلومات أو البيانات نحن بحاجه إليها لأتحاذ القرار.

ب- توليد (جمع) البيانات من مصادرها.

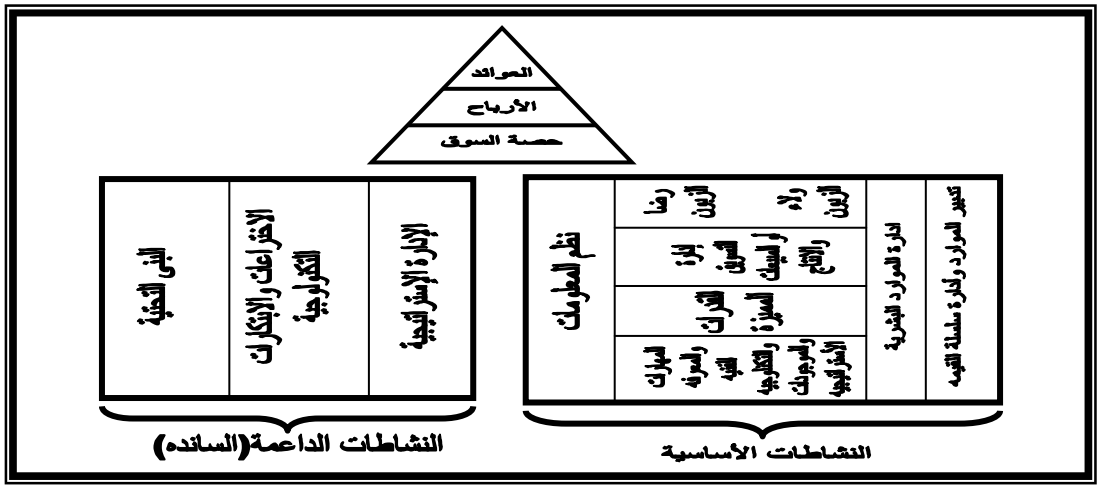
جـ- معالجة البيانات وتحليلها بأساليب التحليل الكمي.

د- توفير البيانات لأغراض التخزين والاحتفاظ بها لاستعمالها في المستقبل.

هـ- توفير المعلومات الكافية والدقيقة لمتخذي القرارات في الوقت المناسب.

ويمكن توضيح دور نظم المعلومات من خلال ما قدمه(Macmillan,2000)[٣٤] إذ أعتبر نظم المعلومات من الأنشطة الرئيسة في المنظمة، كما يتضح في الشكل رقم (3) كونها تمارس دوراً كبيراً داخل المنظمة لمواجهة التغيرات المستمرة في طبيعة العلاقة بين المنظمة وبيئتها خصوصاً بعدما توصل إليه العالم من تطور في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات عن بعد.

الشكل (٣) نموذج سلسلة القيمة يوضح دور نظم المعلومات كنشاط أساسي




PDF Created with deskPDF PDF Writer - Trial :: http://www.docudesk.com

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

وعادة ما تصنف أنظمة المعلومات بناءً على أسس موضوعية تسهل عملية الحصول عليها والاستفادة منها، وهناك عدة طرق لتصنيف المعلومات نختار من بينها التصنيف المعتمد على الوظائف التي يقدمها النظام، وهذه الطرق هي:[٣٥]

١ – نظام المعلومات التشغيلي: ويندرج تحت هذا النظام عمليات تجهيز الوثائق المشتركة والتقارير، ومهام العمل الروتينية، حيث يركز هذا النظام على تنظيم أداء العمل والتأكيد على كفاءة العمل ودقة وتوفير الوقت، إضافة إلى ذلك فإن حجم المعلومات والبيانات يحتاج إلى معالجة دقيقة لتقليل الأخطاء وإنجاز الأعمال بسرعة، وهذه الإنجازات تعتمد على أنظمة الحواسيب، ومن ثم تعتمد أيضاً على ضرورة توافر قاعدة بيانات مركزية.

٢ – نظام المعلومات لأجل الاتصال الإداري: يهدف هذا النظام إلى تعزيز الاتصال بين الأفراد العاملين حيث يعمل مثل هكذا نظام على تقليل الفجوات والمعوقات الناتجة عن الاتصال المباشر وذلك من خلال إدخال عنصر السرعة باستخدام الهواتف الحديثة والكمبيوتر، والأجهزة المتطورة، التي يميل الأفراد إلى استخدامها توفيراً للوقت والجهد مقارنة مع الأجهزة القديمة.

٣ – نظام المعلومات لأجل الرقابة الإدارية: وهنا يتم استخدام المعلومات عن طريق الأجهزة الحديثة، فأجهزة الرقابة باستخدام الكمبيوتر تتطلب أساليب لجمع المعلومات وإدخالها، ثم تطبيق بعض برامج الحاسوب لمقارنة الأداء الفعلي مع الأداء الواجب القيام به، ويهدف هذا النظام، إضافة إلى ضبط الداء وتحسينه، إلى العمل على حل المشاكل التي تواجه أنظمة الرقابة الإدارية.

٤ – نظام المعلومات لأجل اتخاذ القرارات الإدارية: يساعد هذا النظام المديرين وجميع العاملين بوظائف إشرافية، وذلك من خلال تقديم معلومات وبيانات صحيحة وواضحة ودقيقة لغايات استخدامها في التخطيط وكذلك في ممارسة اتخاذ القرارات السليمة، ويتم ذلك من خلال أجهزة الكمبيوتر والحواسيب.

٥ – نظام المعلومات لأجل العلاقات بين المنظمات: يحقق هذا النظام عمليات اتصال جيدة بين تنظيم وآخر، حيث يختصر المسافات البعيدة بين التنظيمات الإدارية، ويعتمد هذا النظام لغايات السيطرة على البيئات غير المستقرة وهذه البيانات تتم معالجتها وفقاً لاختلاف طبيعتها وأهميتها، حيث تعالج كل أنظمة معلومات داخل الكمبيوتر معالجة تختلف عن غيرها.

وحتى تستطيع أنظمة المعلومات تحقيق الهداف المطلوبة، فأنه لابد من توافر مجموعة من الخصائص، تتمثل فيما يلي:[٣٦]

١ – الحداثة: وهي تمثل ضرورة واقعية المعلومات وحداثتها، وأن تعكس التطورات الحديثة داخل المنظمة وخارجها.

٢ – الدقة: ضرورة توافر الدقة في المعلومات وخلوها من الأخطاء.

٣ – قابلية التحقق منها: وهذه الخاصية مربوطة بالدقة والموضوعية والمصدر، إضافة إلى مقارنة هذه المعلومات مع غيرها للتأكد من سلامتها ومصداقيتها.



PDF Created with deskPDF PDF Writer - Trial :: http://www.docudesk.com

٤ – أن تكون المعلومات مناسبة: توفر المصداقية والملائمة لطبيعة المواقف التي سوف تواجهها، وأن تعزز من دور العملية الرقابية.

٥ – عدم التضارب: ضرورة توافر التكامل والتوافق، والابتعاد عن الازدواجية والتضارب، خاصة إذا كان هناك أكثر من مصدر للمعلومات.

٦ – الشمول: أي احتواء المعلومات المتوفرة للحقائق الأساسية التي تحتاجها عملية الرقابة واتخاذ القرارات الإدارية.

٧ – عدم التحيز: ضرورة توفير خاصية الموضوعية في المعلومات وتجنيبها التحيز لأي جهة كانت، حتى لا يتأثر القرار الصادر بأية مؤثرات.

٨ – جودة المعلومات: أي قيمة المعلومات، وهو أن تتمتع هذه المعلومات بقيمة عالية، من حيث الأهمية والموضوع.

## المبحث الرابع

## الجانب العملي

### تحليل ومناقشة استمارة الاستبانة :

سيتناول هذا المبحث عرض وتحليل البيانات التي تضمنتها استمارة الاستبيان من خلال تحليل أراء واستجابات عينة المبحوثين من مجتمع الدراسة لمعمل إطارات بابل حول متغيرات الدراسة المتعلقة بدور إدارة المعرفة في إعادة هندسة العمليات الإدارية للتحول من المد المادي إلى المد المعلوماتي.

ووفقاً لمنهجية الدراسة وفرضياتها فيما يتعلق بالاختبارات الإحصائية المتعلقة بتوفر خاصة التوزيع الطبيعي للبيانات تم استخدام اختبار **(t)** لكافة فقرات المقياس البالغة **()** عبارة وبأسلوب **(Sample T test one)** وكانت النتائج إيجابية لكافة العبارات حيث تراوحت قيمة **t0)** المحسوبة لكافة عبارات المقياس بين (١٤.٨) و(٢٤.٤) وبدلالة إحصائية بلغت (**sig,.000**) مما يؤكد وجود فروق معنوية وفقاً لحدود الثقة التي اختارها الباحثان وقدرها (**95%**)، كما أظهرت نتائج اختبار مربع كاي **(chi-Square)** ثبوت التوزيع الطبيعي لكافة فقرات المقياس وفقاً لمستوى دلالة إحصائية اختارها الباحثان وكانت **(sig)** ≤ **(0.05**وقد كان مستوى الدلالة بموجب اختبار مربع كاي **(0.01 = sig)** ولكافة الفقرات، أما قيمة مربع كاي فتراوحت بين (٦.١٦٧) و (٥٠.٧٥٠) وتؤكد هذه النتائج توفر خاصية التوزيع الطبيعي للبيانات.

وبعد التأكد من توفر خاصية التوزيع الطبيعي للبيانات تم اختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة باستخدام أسلوب معامل الارتباط **(Pearson Correlation)** كما هو واضح في الجدول (١) حيث أظهرت النتائج وجود علاقات ارتباط متفاوتة وبمستوى دلالة إحصائية تراوحت بين **(sig = 0.01)** و **(sig = 0.05)** وقد تم اختبار فرضيات الدراسة الرئيسة والفرعية باستخدام نموذج المسار **(Path Model)** بطريقة المربعات الصغرى **(General least square)** والانحدار البسيط وكما يلي:

الجدول (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 | | | | | | |

PDF Created with deskPDF PDF Writer - Trial :: http://www.docudesk.com

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 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 الرئيسة الأولى**

**H1: هنالك علاقة معنوية بين إدارة المعرفة والتغير الأساسي:**

**حيث تشير نتائج التحليل الإحصائي كما هو واضح في الجدول (٢) إلى أن معامل الارتباط بين المتغير المستقل (إدارة المعرفة) والمتغير التابع (التغير الأساسي) قد بلغ (R = 0.80) ومعامل التحديد (R2 = 0.67) أما معامل التأثير فقد بلغ (B = 0.80) مع دعم كل من قيمة(t) وتحليل التباين(F) لهذه النتائج وبمستوى دلالة إحصائية قدرها(sig = 0.000) ووفقاً لقاعدة القرار المستخدمة تم قبول الفرضية والاستنتاج بأن عينة الدراسة يدركون أهمية إدارة المعرفة وأثرها في إعادة هندسة العمليات الإدارية كأساس للتحول من المد المادي إلى المد المعلوماتي أي هنالك اتفاق بين عينة الشركة على إعادة النظر بالأعمال الحالية التي تقوم بها ومحاولة تحسين الطرق والأساليب الإدارية المستخدمة.**

**١- الفرضية الفرعية الأولى H1a وتنص على :**

**هنالك علاقة معنوية بين المعرفة الضمنية والتغير الأساسي.**

**يتضح من نتائج التحليل الإحصائي التي يعرضها الجدول (٢) وجود علاقة معنوية بين المتغير المستقل (المعرفة الضمنية) والمتغير التابع (التغير الأساسي) حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (R = 0.80) ومعامل التحديد (R2 = 0.65) أما معامل التأثير فقد بلغ (B = 0.64) وجميع هذه المعاملات تشير إلى وجود فروق معنوية إحصائياً أكدتها قيمة كل من (t) ونتائج تحليل التباين (F) وبمستوى دلالة إحصائية قدرها (sig = 0.000) وبضوء قاعدة القرار تم قبول هذه الفرضية والاستنتاج بإن عينة الدراسة يدركون أهمية المعرفة الضمنية والحاجة الماسة لها كأساس مهم في اختيار التغير الأساسي.**

**الجدول (٢):نتائج التحليل الإحصائي للفرضية الرئيسة الأولى (H1) والفرضيات الفرعية باستخدام أسلوب الانحدار البسيط**

| الرمز | الفرضية | نتائج التحليل الإحصائي | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | R | R2 | B | T | F | sig |
| H1 | هنالك علاقة معنوية بين إدارة المعرفة والتغير الأساسي | 0.81 | 0.67 | 0.80 | 9.67 | 93.67 | 0.000 |



PDF Created with deskPDF PDF Writer - Trial :: http://www.docudesk.com

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| H1a | هنالك علاقة معنوية بين المعرفة الضمنية والتغير الأساسي | 0.80 | 0.65 | 0.64 | 9.31 | 86.71 | 0.000 |
| H1b | هنالك علاقة معنوية بين المعرفة الظاهرة والتغير الأساسي | 0.72 | 0.51 | 0.75 | 0.71 | 50.16 | 0.000 |

**2- الفرضية الفرعية الثانية H1b وتنص على:**
**هنالك علاقة معنوية بين المعرفة الظاهرة والتغير الأساسي.**

**أكدت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة وأثر بين المتغير المستقل (المعرفة الظاهرة) والمتغير التابع (التغير الأساسي) إذ بلغ معامل الارتباط بينهما (R = 0.72) ومعامل التحديد (R2 = 0.51) في حين بلغ معامل التأثير (B = 0.75) مع دعم كل من قيمة (t) وتحليل التباين (F) لهذه النتائج وبمستوى دلالة إحصائية قدرها (sig = 0.000) ووفقاً لقاعدة القرار المستخدمة تم قبول الفرضية والاستنتاج بإن عينة الدراسة يدركون أهمية المعرفة الظاهرة في المعمل كأساس مهم في اختيار التغير الأساسي للتحول من المد المادي إلى المد المعلوماتي.**

**ثانياً- الفرضية الرئيسة الثانيةH2 وتنص على :**
**هنالك علاقة ارتباط بين إدارة المعرفة والتغير الجذري.**

**تشير نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الجدول (٣) إلى وجود علاقة بين المتغير المستقل (إدارة المعرفة) والمتغير التابع (التغير الجذري) حيث كان معامل الارتباط بين المتغيرين (R = 0.87) وبمعامل التحديد (R2 = 0.76) في حين بلغ معامل التأثير (B = 0.98) مع وجود دعم لكل من نتائج اختبار قيمة (t) المحسوبة وتحليل التباين (F) المحسوبة وبمستوى دلالة إحصائية قدرها (sig = 0.000) ووفقاً لقاعدة القرار تم قبول هذه الفرضية والاستنتاج بأن عينة الدراسة يدركون وجود علاقة مهمة بين إدارة المعرفة والتغير الجذري كأساس للتحول من المد المادي إلى المد المعلوماتي، وبناءاً على ذلك نستطيع القول بأن يجب على الشركة أن تصمم العمليات الإدارية وفقاً لمقتضيات الحاجة الحالية. وعليها أن تحرص على إعادة بناء العمل الإدارية القديم من جذوره الأساسية.**

**١- الفرضية الفرعية الأولى H2a وتنص على :**
**هنالك علاقة معنوية بين المعرفة الضمنية والتغير الجذري.**

**يتضح من خلال نتائج التحليل الإحصائي الواضحة في الجدول (3) أن هناك علاقة قوية بين (المعرفة الضمنية) و(التغير الجذري) حيث كان معامل الارتباط بينهما (R = 0.87) ومعامل التحديد (R2 = 0.67) أما معامل التأثير فقد بلغ (B = 0.98) إضافةً إلى دعم اختبار قيمة كل من (t) ونتائج التباين (F) لهذه النتائج وبمستوى دلالة إحصائية قدرها(sig = 0.000) مما يؤكد ذلك صحة هذه الفرضية والاستنتاج بأن اختيار المعرفة الضمنية يعتمد على أدراك العينة للتغير الجذري في المعمل قيد الدراسة.**

**الجدول (3):نتائج التحليل الإحصائي للفرضية الرئيسة الثانية (H2) والفرضيات الفرعية باستخدام أسلوب الانحدار البسيط**

| الرمز | الفرضية | نتائج التحليل الإحصائي | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | R | R2 | B | T | F | sig |
| H2 | هنالك علاقة معنوية بين إدارة المعرفة والتغير الجذري | 0.87 | 0.76 | 0.98 | 12.1 | 145.9 | 0.000 |

PDF Created with deskPDF PDF Writer - Trial :: http://www.docudesk.com

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| H2a | هنالك علاقة معنوية بين المعرفة الضمنية والتغير الجذري | 0.82 | 0.68 | 0.75 | 9.81 | 96.31 | 0.000 |
| H٢B | هنالك علاقة معنوية بين المعرفة الظاهرة والتغير الجذري | 0.72 | 0.51 | 0.75 | 6.98 | 48.75 | 0.000 |

**٢- الفرضية الفرعية الثانية H٢b وتنص على :**
**هنالك علاقة معنوية بين المعرفة الظاهرة والتغير الجذري.**

**تشير نتائج التحليل الإحصائي التي يعرضها الجدول (3) إلى وجود علاقة معنوية بين المتغيرين حيث بلغ معامل الارتباط بينهما (R = 0.72) ومعامل التحديد (R2 = 0.51) أما معامل التأثير فقد بلغ (B = 0.75) وقد دعم هذه النتائج اختبار قيمة(t) المحسوبة وتحليل التباين (F) المحسوبة وبمستوى دلالة إحصائية قدرها(sig = 0.000) وبناءً على قاعدة قبول أو رفض الفرضية تقبل الفرضية والاستنتاج بأن المعرفة الظاهرة تمثل أساساً مهماً في عملية التغير الجذري.**

**ثالثاً- الفرضية الرئيسة الثالثةH3 وتنص على :**
**هنالك علاقة ارتباط بين إدارة المعرفة والتغير في العمليات**

**يتضح من نتائج التحليل الإحصائي الواضحة في الجدول (4) وجود علاقة معنوية عالية بين إدارة المعرفة والتغير في العمليات حيث بلغ معامل الارتباط بينهما (R = 0.81) ومعامل التحديد (R2 = 0.66) أما معامل التأثير فقد بلغ (B = 0.74) أما نتائج تحليل قيمة (t) ونتائج تحليل التباين (F) فإنها تمثل دعماً للنتائج السابقة وبمستوى دلالة إحصائية قدرها (sig = 0.000) وبضوء قاعدة القرار تقبل الفرضية والاستنتاج بأن عينة الدراسة يدركون أهمية إدارة المعرفة وأثرها في تغير العمليات، ويتضح لدى الشركة بأن عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية توفر إعادة بناء المنظمة من جديد وفقاً للموقف.**

**١- الفرضية الفرعية الأولى H3a وتنص على :**
**هنالك علاقة معنوية بين المعرفة الضمنية والتغير في العمليات.**

**يتضح من خلال نتائج التحليل الإحصائي الواضحة في الجدول (٤) أن هناك علاقة بين المتغيرين حيث بلغ معامل الارتباط (R = 0.80) ومعامل التحديد (R2 = 0.66) في حين بلغ معامل التأثير (B = 0.92) وجميع هذه المعاملات كانت ذات دلالة معنوية إحصائياً أكدتها كل من قيمة (t) ونتائج تحليل التباين (F) وبمستوى دلالة إحصائية(sig = 0.000) مما يشير ذلك إلى وجود علاقة مدركة بين المعرفة الضمنية والتغير في العمليات وبضوء قاعدة القرار تقبل هذه الفرضية.**

**الجدول (4):نتائج التحليل الإحصائي للفرضية الرئيسة الثالثة (H3) والفرضيات الفرعية باستخدام أسلوب الانحدار البسيط**

| الرمز | الفرضية | نتائج التحليل الإحصائي | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | R | R2 | B | T | F | sig |
| H3 | هنالك علاقة معنوية بين إدارة المعرفة والتغير في العمليات | 0.87 | 0.76 | 0.98 | 12.1 | 145.9 | 0.000 |
| H3a | هنالك علاقة معنوية بين المعرفة الضمنية والتغير في العمليات | 0.82 | 0.68 | 0.75 | 9.81 | 96.31 | 0.000 |
| H٣B | هنالك علاقة معنوية بين المعرفة الظاهرة والتغير في العمليات | 0.72 | 0.51 | 0.75 | 6.98 | 48.75 | 0.000 |



PDF Created with deskPDF PDF Writer - Trial :: http://www.docudesk.com

٢- الفرضية الفرعية الثانية H3b وتنص على :
هنالك علاقة معنوية بين المعرفة الظاهرة والتغير في العمليات.

تؤكد هذه الفرضية على أهمية المعرفة الظاهرة في المعمل قيد الدراسة كمتغير مستقل في أثر التغير في العمليات كمتغير تابع ومن خلال نتائج التحليل الإحصائي التي يعرضها الجدول (4) تقبل هذه الفرضية حيث بلغت علاقة الارتباط بينهما (R = 0.60) ومعامل التحديد (R2 = 0.36) أما معامل التأثير فقد بلغ (B = 0.74) وقد كانت نتائج تحليل قيمة (t) المحسوبة وتحليل التباين (F) المحسوبة تمثل دعماً للنتائج السابقة وبمستوى دلالة إحصائية قدرها(sig = 0.000) مما يؤكد صحة هذه الفرضية والاستنتاج بوجود فروقات إحصائية ذات أهمية بين كل من المتغيرين موضوع الاختبار.

رابعاً- الفرضية الرئيسة الرابعةH4 وتنص على :
هنالك علاقة ارتباط بين إدارة المعرفة والتفكير الاستقرائي

يتضح من خلال نتائج التحليل الإحصائي الواضحة في الجدول (5) وجود علاقة بين المتغير المستقل (إدارة المعرفة) والمتغير التابع (التفكير الاستقرائي) حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (R = 0.64) ومعامل التحديد (R2 = 0.41) أما معامل التأثير فقد بلغ (B = 0.55) إضافةً إلى دعم اختبار (t) المحسوبة وتحليل التباين (F) المحسوبة وبمستوى دلالة إحصائية قدرها(sig = 0.000) مما يؤكد ذلك صحة هذه الفرضية ووفقاً لقاعدة القرار تم قبول هذه الفرضية والاستنتاج بان العينة يدركون أهمية إدارة المعرفة وأثرها في التفكير الاستقرائي الذي يسبق ظهور المشاكل وإيجاد الحلول المناسبة لها.

١- الفرضية الفرعية الأولى H4a وتنص على :
هنالك علاقة معنوية بين المعرفة الضمنية والتفكير الاستقرائي.

من الجدول (5) يتضح أن هنالك علاقة ارتباط بين المتغيرين بلغت (R = 0.72) ومعامل التحديد (R2 = 0.52) في حين بلغ معامل التأثير لقوة المعرفة الضمنية في التفكير الاستقرائي (B = 0.70) وقد كانت نتائج تحليل قيمة (t) وتحليل التباين (F) تمثل دعماً لهذه النتائج وبمستوى دلالة إحصائية(sig = 0.000) وبضوء هذه النتائج تقبل الفرضية.

الجدول (٥):نتائج التحليل الإحصائي للفرضية الرئيسة الرابعة (H4) والفرضيات الفرعية باستخدام أسلوب الانحدار البسيط

| الرمز | الفرضية | نتائج التحليل الإحصائي | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | R | R2 | B | T | F | sig |
| H4 | هنالك علاقة معنوية بين إدارة المعرفة والتفكير الاستقرائي | 0.64 | 0.41 | 0.55 | 5.68 | 32.21 | 0.000 |
| H4a | هنالك علاقة معنوية بين المعرفة الضمنية والتفكير الاستقرائي | 0.72 | 0.52 | 0.70 | 7.1 | 50.16 | 0.000 |
| H٤b | هنالك علاقة معنوية بين المعرفة الظاهرة والتفكير الاستقرائي | 0.70 | 0.50 | 0.93 | 6.73 | 45.25 | 0.000 |

PDF Created with deskPDF PDF Writer - Trial :: http://www.docudesk.com

**2- الفرضية الفرعية الثانية H٤b وتنص على :**
**هنالك علاقة معنوية بين المعرفة الظاهرة والتفكير الاستقرائي.**

**تشير نتائج التحليل الإحصائي التي يوضحها الجدول (5) أن هنالك علاقة بين المتغيرين حيث بلغ معامل الارتباط بينهما (R = 0.70) ومعامل التحديد (R2 = 0.50) إضافة إلى قيمة معامل التأثير التي بلغت (B = 0.93) وقد كانت نتائج تحليل قيمة (t) المحسوبة وتحليل التباين (F) المحسوبة تمثل دعماً للنتائج السابقة وبمستوى دلالة إحصائية قدرها(sig = 0.000) وبضوء قاعدة القرار تقبل هذه الفرضية.**

**خامساً- الفرضية الرئيسة الخامسةH5 وتنص على :**

**هنالك علاقة ارتباط بين إعادة هندسة العمليات الإدارية والمد المعلوماتي**

**يتضح نتائج التحليل الإحصائي الواضحة في الجدول (٦) أن هناك علاقة واضحة بين المتغيرين حيث بلغ معامل الارتباط (R = 0.41) ومعامل التحديد (R2 = 0.17) في حين بلغ معامل التأثير (B = 0.24) مع وجود دعم لكل من قيمة (t) وتحليل التباين (F) وبمستوى دلالة إحصائية قدرها(sig = 0.004) مما يؤكد ذلك صحة هذه الفرضية والاستنتاج بوجود فروقات إحصائية ذات أهمية بين كل من المتغيرين موضوع الاختبار.**

**١- الفرضية الفرعية الأولى H5a وتنص على :**
**هنالك علاقة معنوية بين التغير الأساسي والمد المعلوماتي.**

**تشير نتائج التحليل الإحصائي التي يعرضها الجدول (٦) أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين حيث بلغ معامل الارتباط (R=0.41) ومعامل التحديد (R2 = 0.16) إضافةً إلى قيمة معامل التأثير التي بلغت (B = 0.25) وجميع هذه المعاملات ذات فروق معنوية إحصائية أكدتها قيمة (t) ونتائج تحليل التباين (F) وبمستوى دلالة إحصائية قدرها (sig = 0.004) وبضوء هذه النتائج تقبل الفرضية والاستنتاج إن التغير الأساسي له دور مهم في المد المعلوماتي.**

**الجدول (6):نتائج التحليل الإحصائي للفرضية الرئيسة الرابعة (H5) والفرضيات الفرعية باستخدام أسلوب الانحدار البسيط**

| الرمز | الفرضية | نتائج التحليل الإحصائي | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | R | R2 | B | T | F | sig |
| H5 | هنالك علاقة معنوية بين إعادة هندسة العمليات والمد المعلوماتي | 0.41 | 0.17 | 0.24 | 3.07 | 9.43 | 0.004 |
| H5a | هنالك علاقة معنوية بين التغير الأساسي والمد المعلوماتي | 0.41 | 0.16 | 0.25 | 3.01 | 9.04 | 0.004 |
| H5b | هنالك علاقة معنوية بين التغير الجذري والمد المعلوماتي | 0.37 | 0.14 | 0.20 | 2.70 | 7.29 | 0.001 |
| H5c | هنالك علاقة معنوية بين التغير في العمليات والمد المعلوماتي | 0.40 | 0.16 | 0.17 | 2.97 | 8.79 | 0.005 |
| H5d | هنالك علاقة معنوية بين التفكير الاستقرائي والمد المعلوماتي | 0.35 | 0.12 | 0.18 | 2.65 | 7.10 | 0.001 |

**2- الفرضية الفرعية الثانية H5b وتنص على :**



PDF Created with deskPDF PDF Writer - Trial :: http://www.docudesk.com

هنالك علاقة معنوية بين التغير الجذري والمد المعلوماتي.

يتضح من نتائج التحليل الإحصائي أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين إذ بلغ معامل الارتباط (R = 0.37) ومعامل التحديد (R2 = 0.14) في حين بلغ معامل التأثير (B = 0.20) إضافةً إلى قيمة كل من (t) وتحليل التباين (F) وجميع هذه النتائج معنوية وبمستوى دلالة إحصائية قدرها(sig = 0.001) وبذلك تقبل الفرضية والاستنتاج بأن عينة الدراسة تدرك أهمية التغير الجذري في المد المعلوماتي.

٣- الفرضية الفرعية الثالثة H5c وتنص على : هنالك علاقة معنوية بين التغير في العمليات والمد المعلوماتي.

من نتائج التحليل الإحصائي باستخدام أسلوب الانحدار البسيط يتضح أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين حيث كان معامل الارتباط (R = 0.40) ومعامل التحديد (R2 = 0.16) أما معامل التأثير فقد بلغ (B = 0.17) والتي تمثل درجة تأثير متغير التغير في العمليات في التحول من المد المادي إلى المد المعلوماتي وبمستوى دلالة إحصائية قدرها (sig = 0.005) إضافةً إلى قيمة (t) وتحليل التباين (f) وجميع هذه القيم تشير إلى وجود فروق إحصائية بين كل من المتغيرين موضوع الدراسة، وبالرغم من أن هذه الفروق غير عالية تقبل هذه الفرضية والاستنتاج بأن عينة الدراسة يدركون أهمية هذه العلاقة.

٤- الفرضية الفرعية الرابعة H5d وتنص على : هنالك علاقة معنوية بين التفكير الاستقرائي والمد المعلوماتي.

يتضح من نتائج التحليل الإحصائي أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين إذ بلغ معامل الارتباط (R = 0.35) ومعامل التحديد (R2 = 0.12) في حين بلغ معامل التأثير (B = 0.18) إضافةً إلى قيمة كل من (t) وتحليل التباين (F) وجميع هذه النتائج معنوية وبمستوى دلالة إحصائية قدرها(sig = 0.001) وبذلك تقبل الفرضية والاستنتاج بأن عينة الدراسة تدرك أهمية التفكير الاستقرائي والمد المعلوماتي، وتأسيساً على ما تقدم يتضح لدى الشركة بأن عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية تحتاج إلى الاستثمار الأمثل للمعلومات.

وبعد الانتهاء من وصف استجابات عينة الدراسة من مدراء الإنتاج ومدراء التسويق والتوزيع في معمل إطارات بابل على مستوى أنواع المعرفة لابد هنا من تحديد الأهمية النسبية لكل مؤشر وذلك لأجل الوقوف على أولويات اهتمام العينة في المعمل وتحديد أي المؤشرات أكثر أهمية وتأثيراً في إعادة هندسة العمليات الإدارية للمعمل ويمكن توضيح ذلك كما في الجدول الآتي

الجدول (٧) :ترتيب الأهمية النسبية من وجهة نظر العينة لأنواع المعرفة وفقاً للوسط الحسابي

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

PDF Created with deskPDF PDF Writer - Trial :: http://www.docudesk.com

ويبين الجدول (٧) ترتيب الأهمية النسبية من وجهة نظر العينة في معمل بابل للإطارات لأنواع المعرفة وفقاً للوسط الحسابي حيث أحتل نوع المعرفة الظاهرية المرتبة الأولى أما نوع المعرفة الضمنية فأحتل المرتبة الثانية. إذاً يجب على متخذ القرار أن يرتب قراراته الإستراتيجية في ضوء هذه المخرجات ويعطي الأهمية والأولوية للنوع الذي حصل على أقل اهتمام لأجل تحسينه وتطويره حتى يتم تحقيق التفوق التنافسي من خلاله.

وبعد الانتهاء من وصف استجابات عينة الدراسة في معمل بابل للإطارات على مستوى مؤشرات إعادة هندسة العمليات الإدارية لابد هنا من تحديد الأهمية النسبية لكل مؤشر وذلك لأجل الوقوف على أولويات اهتمام العينة في المعمل وتحديد أي المؤشرات أكثر أهمية وتأثراً في إدارة المعرفة ويمكن توضيح ذلك كما في الجدول الآتي :

الجدول (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 العمليات الإدارية | 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 |

ويتضح من الجدول (٨) ترتيب الأهمية النسبية من وجهة نظر العينة في معمل بابل لصناعة الإطارات لمؤشرات إعادة هندسة العمليات الإدارية وفقاً للوسط الحسابي الموزون حيث أحتل مؤشر تغير العمليات المرتبة الأولى ومؤشر التغير الأساسي المرتبة الثانية، أما مؤشر التغير الجذري فجاء في المرتبة الثالثة، في حين جاء مؤشر الاعتماد على تقنية المعلومات والتفكير الاستقرائي بالمرتبة الرابعة.

من خلال ما تقدم لابد على متخذ القرار أن يعطي الأهمية والأولوية للمؤشرات التي حصلت على أقل أهمية من إجابة العينة وذلك لأجل الاهتمام بها وتحديد السبل الكفيلة التي تساهم في نجاح عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية عند تبني الاهتمام بإدارة المعرفة وأنواعها.

ولأجل الوقوف على معنوية علاقة الارتباط بصورة عامة بين إدارة المعرفة مجتمعة كمتغير مستقل، ومؤشرات إعادة هندسة العمليات الإدارية مجتمعة كمتغير تابع لابد من اختبار الفرضيتين الآتيتين:



PDF Created with deskPDF PDF Writer - Trial :: http://www.docudesk.com

أ- الفرضية العدم **(Ho)**: لا توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة ومؤشرات إعادة هندسة العمليات الإدارية.

ب-الفرضية البديلة **(H1)**: وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة ومؤشرات إعادة هندسة العمليات الإدارية.

والجدول (٩) يشير إلى النتائج النهائية لعلاقة الارتباط بين إدارة المعرفة ومؤشرات إعادة هندسة العمليات الإدارية.

الجدول ( ٩):نتائج علاقة الارتباط بين إدارة المعرفة ومؤشرات إعادة هندسة العمليات الإدارية

| المتغير المعتمد / المتغير المستقل | إعادة هندسة العمليات الإدارية | قيمة t المحسوبة | قيمة t الجدولية | |
|---|---|---|---|---|
| إدارة المعرفة | 0.90** | 3.40 | %5 | %1 |
| | | | 1.833 | 2.821 |
| النتيجة (القرار) | توجد علاقة ارتباط وذات دلالة إحصائية بين المتغيرين موجبة وقوية عند المستوى % 1 | | درجة الثقة | |
| | | | %95 | %99 |

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول (9) وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية معنوية بين إدارة المعرفة (المعرفة الضمنية، المعرفة الظاهرة) ومؤشرات إعادة هندسة العمليات الإدارية (التغير الأساسي، التغير الجذري، تغير العمليات، الاعتماد على تقنية المعلومات والتفكير الاستقرائي) معاً بدلالة متغيراتها مجتمعة إذ بلغ الارتباط بينهما (0.90) وقد بلغت قيمة (t) المحسوبة (3.40) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.821) وهذا يدل على رفض فرضية العدم (Ho) وقبول الفرضية البديلة (H1) (أي وجود علاقة ارتباط بين إدارة المعرفة ومؤشرات إعادة هندسة العمليات الإدارية).

## المبحث الرابع
## الاستنتاجات والتوصيات

### أولاً – الاستنتاجات :

PDF Created with deskPDF PDF Writer - Trial :: http://www.docudesk.com

١- أتضح بأن المعمل لديه الاهتمام بالمعرفة الظاهرة. وكانت العلاقة إيجابية بين هذا النوع من أنواع المعرفة وإعادة هندسة العمليات الإدارية واحتل هذا المبدأ المرتبة الأولى من حيث قوة علاقة الارتباط.

٢- تبين ومن خلال التحليل أعطى المعمل أهمية لنوع الثاني من المعرفة والتي هي المعرفة الضمنية ولكن أقل من نوع المعرفة الظاهرة لذلك لابد على المعمل أن يركز على أن المعرفة الضمنية وبالتالي سينعكس على نجاح المعمل. وكانت قوة العلاقة الارتباطية لهذا المبدأ حيث جاء بالمرتبة الثانية.

٣- أتضح بأن هنالك علاقة ارتباط قوية بين إدارة المعرفة (المعرفة الضمنية، المعرفة الظاهرة)، وإعادة هندسة العمليات الإدارية (التغيير الأساسي، التغير الجذري، تغيير العمليات الاعتماد على تقنية المعلومات والتفكير الاستقرائي) وتدل هذه العلاقة على اهتمام المعمل مجتمع الدراسة بأنواع المعرفة التي تساهم في تحقيق التفوق التنافسي على باقي الشركات المنافسة.

٤- كان تأثير إدارة المعرفة ومتغيريها الأساس (المعرفة الضمنية، المعرفة الظاهرة) تأثيراً معنوياً وهذا ينسجم مع مضمون الفرضيات الدراسة الرئيسة والفرعية.

٥- عندما يتم تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في منظمات الأعمال ينبغي أن يكون التغيير جذرياً وليس سطحياً، وذلك من خلال اقتلاع ما هو موجود من جذوره وإعادة بناءه بما يتناسب مع المتطلبات الحالية وأهداف المنظمة.

٦- أتضح من خلال إعادة هندسة العمليات الإدارية إعادة بناء العمليات الإدارية والتي تعد محور التركيز والبحث دون اللجوء إلى الهياكل التنظيمية ومهام الإدارات أو المسؤوليات الوظيفية.

٧- تبيّن من خلال إعادة هندسة العمليات الإدارية بأنه ينبغي اعتماد تغيير استقرائي والمتمثل في البحث عن الفرص والتطوير.

## ثانياً - التوصيات :

في ضوء الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة سيتم صياغة مجموعة من التوصيات والتي تشمل الآتي :

١- يجب على المنظمة التي تروم تطبيق إدارة المعرفة الأخذ بنظر الاعتبار المزيج الخاص بهذه الإدارة والتي تتكون من أنواعها الأساسية وهي (المعرفة الضمنية، المعرفة الظاهرة) وتكيفها مع واقع حال المنظمة المبحوثة.

٢- ضرورة تطبيق هذه المعارف وحسب الأولويات وذلك عن طريق إجراء دراسة ميدانية ومعرفة أي نوع من هذه الأنواع يحتاج إلى تطبيق فعلي قبل الأخر وقد تتغير الحاجة إلى نوع المعرفة من وقت إلى أخر وحسب القيادة الإدارية الموجودة في المنظمة المبحوثة.

٣- يجب على القادة الإداريين أن يعملوا على جذب الأفراد الذين تكون لديهم المقدرة العالية في التعامل مع الحياة الطارئة والظروف المتغيرة للحصول منهم على مخرجات معرفية وفكرية عالية المستوى.

٤- يجب على المنظمات أن تحفز الأفراد العاملين وأن تحافظ عليه وأن تقوم باستخراج أقصى ما لديهم من طاقات ومعارف ومهارات وتجعلها تصب في خدمة المنظمة.

٥- أن استخدام التقنية في أي مجال لا يتوصل وحده لتحقيق التفوق التنافسي ومن ثم التميز إلا أنهما لا يتحققا إلا عن طريق التفوق المعرفي.

٦- يمكن للمنظمات من تحقيق أداء مالي وعملياتي متميز وتنافسي يمكنها من البقاء والنمو والتوسع عند اخذ المتغيرات (إدارة المعرفة، إعادة



PDF Created with deskPDF PDF Writer - Trial :: http://www.docudesk.com

هندسة العمليات الإدارية) مجتمعة ودراستها والاهتمام بها وبشكل دوري ومتواصل.

٧- أن التطبيق الفعال للمعرفة يعمل على ابتكار الحلول للمشكلات التي تواجهها المنظمة فضلاً عن تقليص الوقت والكلفة، ومن ثم تحقيق الميزة التنافسية والموقع السوقي الذي تهدف إليه.

٨- اعتماد النتائج الجوهرية المستخدمة من خلال إعادة هندسة العمليات التي تقتصر على التحسين والتطوير النسبي والشكلي في الأداء.

٩- الابتعاد عن التغيير المبني على التفكير الاستنتاجي والمتمثل في انتظار ظهور المشكلة ثم العمل على تحليلها والبحث عن حلول مناسبة لها، والاعتماد على التفكير الاستقرائي المتمثل بالبحث عن الفرص والتطوير قبل ظهور تلك المشاكل التي تدعو إلى التغيير.

## المصادر


١- العاني، علي فائق جميل، دور ، إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع التنظيمي – دراسة استطلاعية مقارنة لعينة من شركات القطاع الصناعي إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية – دراسة حالة في كل من شركة العامة لصناعة البطاريات والمنظمة العامة للصناعات الكهربائية، رسالة ماجستير مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة بغداد لنيل درجة ماجستير في إدارة الأعمال، ٢٠٠٤، ص: ٤٥.

٢- الكبيسي، صلاح الدين عوادالمختلط، أطروحة دكتوراه مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة بغداد كجزء من متطلبات درجة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، ٢٠٠٢، ص : ٤٨.

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.

٦- صالح، أحمد علي، دور نظم المعلومات وإدارة المعرفة في اتخاذ القرارات، ورقة بحثية مقدمة إلى الدكتور أياد الرحيم، كجزء من متطلبات مادة نظم المعلومات الإدارية، ألقيت على طلبة الدكتوراه / جامعة بغداد / كانون الأول، ٢٠٠٣، ص: ٢٦.

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 Organiztional Asset for Conpetitive, Vandage WWW. Article. Com, 2002,P:203.

9- Bellinger, Gene. Knowledge Management – Emerging Perspectives, WWW. Com.2004. Gene Bellinger.

10- العزاوي، فراس رحيم، إدارة المعرفة وعلاقتها بالميزة التنافسية ونظم المعلومات الإدارية، ورقة بحثية مقدمة إلى الدكتور صلاح الدين عواد الكبيسي، كجزء من متطلبات مادة نظم المعلومات الإدارية وأصول البحث العملي، ألقيت على طلبة الماجستير / جامعة بغداد ، ٢٠٠٥، ص: ٣ .


PDF Created with deskPDF PDF Writer - Trial :: http://www.docudesk.com

**11** -عادل حرحوش المفرجي وأحمد علي صالح، "رأس المال الفكري، طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه" ، (القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية،٢٠٠٣)، ص: ٥٩.

١٢- صالح، أحمد علي، دور نظم المعلومات وإدارة المعرفة في اتخاذ القرارات، مصدر سابق، ص:٣١.

١٣- العاني، علي فائق جميل، مصدر سابق ، ٢٠٠٤، ص: ٦٤.

١٤- الكبيسي، صلاح الدين عواد، مصدر سابق، ٢٠٠٢ ، ص : ٦٣.

١٥- الطائي، يوسف حجيم سلطان، والفضل، مؤيد عيد الحسين، والعبادي، هاشم فوزي دباس، (إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متكامل)، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٦، ص: ٥٠٢.

**١٦- الموس، سعد بن عبد العزيز، إعادة هندسة العمليات، ملتقى استجابة الإدارة العربية للتغيير مع بداية القرن /٢١/ حلب، نيسان، ٢٠٠٤.، ص: ٤٠.**

١٧- الكتاب التوثيقي لندوة الإجراءات الإدارية الحكومية،(هندسة العمليات الإدارية)، معهد الإدارة العامة، آذار،١٩٩٧،ص: ٢٣.

**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.**

٢٠ – مجلة خلاصات،(كتب المدير ورجل الأعمال: التحولات)، إصدار شعاع، القاهرة، السنة الثانية، العدد الرابع، شباط،١٩٩٤، ص: ٢٣.

**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.**

٢٣- مايكل هامر وجميس شامي، "إعادة هندسة تنظيم العمل في المنظمات"، (القاهرة: شعاع للنشر والتوزيع، ١٩٩٥)، ٢٤٣.

**24- Stevenson Joseph, A New Epistemological Context for Education: Knowledge Management in Public Schools, 2000, Journal of Instructional Psychology Vol.27 issue 3.**

**25**- غازي الشمري، (الدليل الإداري للمشاريع البلدية: برنامج هندسة نظم العمل) (السعودية، الرياض: الصندوق البريدي:٩٥٥ الرياض ١١١٣٦ وكالة الوزارة للتخطيط والبرامج/ البريد الإلكتروني: **brp@momra.gov.sa**

**26**- الطائي، يوسف حجيم، والفضل، عبد الحسين، والعبادي، هاشم فوزي دباس، (إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متكامل)، (عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ٢٠٠٦)، ص:٥٤٦.

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

**28**- بسطامي، محمد منصور، "نظام المعلومات الإدارية: نظرة شمولية"، مجلة الإدارة والتنمية، (العدد ٤، ٢ مارس، ١٩٩٠)، ص:٤٩.

**29**- الطويل، أكرم، ورشيد، د. حكمت، "اثر تقانة المعلومات في عمليات إدارة المعرفة"، دراسة ميدانية في عينة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى، بحوث مستقبلية، العدد العاشر، (٢٠٠٥)، ص:٤٣.

**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:٤.**

**32- Alter, Allon" Competitive Advantage", from internet, 1998,P: ٣.**

**33- Cashmore, C. & Lyall, R., "Business information systems and strategies" U. K. Prentice – Hall international, Ltd, 1991,P:٩.**

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

**35**- رايموند مكليود، "نظم المعلومات الإدارية"، (الرياض: دار المريخ للطباعة والنشر، ١٩٩٠) الجزء الأول، تعريب: سرور علي إبراهيم، مراجعة:عاصم الحمامي..٤٥

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



PDF Created with deskPDF PDF Writer - Trial :: http://www.docudesk.com

## (استمارة الاستبانة)

**بسم الله الرحمن الرحيم**

**عزيز المجيب المحترم .....**

**تحية طيبة.....**

**أضع بين يديك استمارة الاستبيان التي أعدت من أجل أكمال متطلبات البحث الموسوم بـ(أثر إدارة المعرفة في إعادة هندسة العمليات الإدارية / دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الإطارات/ بابل)، لذا يرجى الإجابة عن جميع التساؤلات التي تضمنها الاستبيان من أجل الوصول إلى نتائج تتسم بالدقة والموضوعية. علماً بأن هذه المعلومات سيتم استخدامها لأغراض البحث العلمي فقط.**

**مع فائق شكرنا وتقديرنا لكم.**

**الباحثان**

**المدرس المساعد**
**هاشم فوزي دباس العبادي**
**كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الكوفة**

**المدرس المساعد**
**علي رزاق جياد العابدي**
**كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الكوفة**

PDF Created with deskPDF PDF Writer - Trial :: http://www.docudesk.com

**المحور الأول : معلومات عامة**

**١- الجنس :** ذكر ☐ أنثى ☐

**٢- العمر:** ☐

**٣- المنصب الوظيفي:** ☐

**٤- التحصيل العملي:** ☐

**٥- عدد سنوات الخدمة:** ☐

## المحور الثاني: إدارة المعرفة (K.M)

**أ- المعرفة الضمنية:**

| ت | العبارات | أتفق تماماً | أتفق | غير متأكد | لا أتفق | لا أتفق تماماً |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ١ | تمتلك القيادات الإدارية التفكير المنظم والحدس والقدرة على الحكم والتفكير الإداري. | | | | | |
| ٢ | توجد جماعات داخل المنظمة لها القدرة على إيجاد المعرفة الخاصة بالتغير الإداري وإعادة هندسة العمليات الإدارية. | | | | | |
| ٣ | تستخدم هذه المعرفة قاعدة بيانات متنوعة باتجاه تطوير العمل الإداري داخل المنظمة بما يحقق الإبداع وزيادة الأرباح. | | | | | |
| ٤ | تحقق المنظمة إعادة هندسة عملياتها الإدارية من خلال المعرفة بسلوكيات الإداريين وولائهم لمنظمتهم. | | | | | |
| ٥ | توافر الكوادر القادرة على تطبيق هذه المعرفة في الأداء الإداري وإمكانية خزنها واسترجاعها في الوقت الملائم وللأطراف المستفيدة داخل المنظمة. | | | | | |

**ب- المعرفة الظاهرة:**

| ت | العبارات | أتفق تماماً | أتفق | غير متأكد | لا أتفق | لا أتفق تماماً |
|---|---|---|---|---|---|---|



PDF Created with deskPDF PDF Writer - Trial :: http://www.docudesk.com

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ١ | توجد القدرة والكفاءة على إيصال عمليات التغير 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. | | | | | |

## المحور الثالث: إعادة هندسة العمليات الإدارية

### أ- التغير الأساسي:

| 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. | | | | | |

### ب – التغير الجذري :

| ت | العبارات | أتفق تماماً | أتفق | غير متأكد | لا أتفق | لا أتفق تماماً |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ١ | استخدام أسلوب التغير 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 التغير الجذري. | | | | | |

### ج- التغير في العمليات :

| 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 تغير الهياكل التنظيمية. | | | | | |
| ٣ | لابد أن تكون عملية التغير ستشمل مهام الإدارات الموجودة ضمن الهرم التنظيمي. | | | | | |
| ٤ | نركز في هذا الجانب على العملية الإدارية وليس الأشخاص | | | | | |

### د- الاعتماد على تقنية المعلومات والتفكير الاستقرائي:

| ت | العبارات | أتفق تماماً | أتفق | غير متأكد | لا أتفق | لا أتفق تماماً |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ١ | تحتاج عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى الاستثمار الأمثل للمعلومات. | | | | | |

PDF Created with deskPDF PDF Writer - Trial :: http://www.docudesk.com

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ٢ | تحتاج عملية التغير في الهياكل الإدارية والمسؤوليات إلى استخدام تقنية فعالة وتحقق التغير المطلوب. | | | | | |
| ٣ | تستخدم أساليب إبداعية في تقنية المعلومات لتنفيذ التغير الخاص بإعادة هندسة العمليات الإدارية. | | | | | |
| ٤ | تعتمد إعادة هندسة العمليات الإدارية على البحث عن فرص التطوير والتغير مثل بروز مشاكل تدعو للتغير. | | | | | |
| ٥ | نمتلك القدرة على تطوير حلول بديلة وإجراء التحسن المستمر في العملية باعتباره منتج ثابت. | | | | | |

## المحور الرابع : المد المعلوماتي

| ت | العبارات | أتفق تماماً | أتفق | غير متأكد | لا أتفق | لا أتفق تماماً |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ١ | تحتاج المنظمة إلى المعلومات الكافية والشاملة لأحداث عمليات تحول أو تغير في هياكلها الإدارية. | | | | | |
| ٢ | لابد أن تتميز المعلومات بالحداثة 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 التغير. | | | | | |
| 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. | | | | | |



PDF Created with deskPDF PDF Writer - Trial :: http://www.docudesk.com