

مكونات رأس المال الفكري وتأثيرها في نجاح

إعادة هندسة عمليات المنظمة

دراسة استطلاعية في الشركة العامة لإنتاج الأدوية والمستلزمات الطبية/ نينوى

ميسون عبدالله أحمد^(١)

الملخص

تتناول الدراسة الحالية كل مكونات رأس المال الفكري ومتطلبات نجاح إعادة هندسة عمليات أعمال المنظمة ضمن إطارين يتضمن الأول بناء إطار فكري وميداني لتحديد مفهوم رأس المال الفكري ومكوناته المتمثلة بـ (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس مال الزبائني) وتأثيرها في نجاح إعادة هندسة عمليات الأعمال وبشكل عام حاول البحث الإجابة على التساؤلات الآتية:

١. هل يمتلك القائمون على إدارة المنظمة تصورات عن مضامين رأس المال الفكري؟
٢. هل يؤثر تشخيص مكونات رأس المال الفكري في نجاح برامج إعادة الهندسة في المنظمة المبحوثة؟

توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها:

- إن مكونات رأس المال الفكري في المنظمة المبحوثة تستطيع المساهمة في إنجاح عمليات إعادة هندسة عمليات المنظمة.
- اعتماداً على الاستنتاجات التي تم التوصل إليها قدمت مجموعة من المقترحات المناسبة، ضرورة التفكير بإعادة هندسة عمليات المنظمة المبحوثة.

Abstract

The present study tackles each of the substances of intellectual capital and its influence on the success of re – engineering business operations of the organization works within two frameworks; the first includes constituting an intellectual and field framework for determining the concept of intellectual capital and its contents, represented by human capital, structural capital, and customs capital, and their effect to the success of re – engineering the operations of works.

(١) مدرس مساعد، قسم العلوم المالية والمصرفية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.

تاريخ الاستلام: ٢٠٠٦/١٠/١١

تاريخ قبول النشر: ٢٠٠٧/٠١/٣١

Generally, the research is an attempt to satisfy the following enquiries:

1. Do those who are in charge of the management of the organization have conception about the contents of intellectual capital?
2. Does the diagnosis of the contents of intellectual capital affect the success of the programs of re-engineering in the surveyed organization?
3. Do the contents of intellectual capital affect the re – engineering of the operations of the organization works?

The research has come up with a group of conclusions in which the most important one is that the contents of intellectual capital in the surveyed organization can participate in implementing the operations of re – engineering the operations of works. Depending on the conclusions which have been reached, a set of suitable suggestions have been put.

المبحث الأول

منهجية الدراسة

تعتمد الدراسة الحالية على منهج الدراسة الوصفية الذي يركز على المسح الاستطلاعي الميداني لتشخيص آراء المبحوثين في متغيرات الدراسة وعوامله وإبعاده وأفاق اعتمادها في البيئة المبحوثة، وفي سياق هذا التوجه فإن مؤشرات المنهجية تتحدد على وفق الآتي: _
مشكلة الدراسة:

تلجأ غالبية المنظمات على اعتماد آليات عديدة لإحداث تغييرات جذرية في تشكيلاتها التنظيمية فضلاً عن إجراءاتها الإدارية إلى جانب إعادة النظر في الكثير من مفاصلها وأنظمتها الداخلية، ولكن غالباً ما تواجه هذه الآليات المختارة من قبل المنظمات فشلاً في التطبيق وتنفيذ محاورها بسبب عدم اعتمادها أسساً علمية وبخاصة تحديد قدراتها البشرية اللازمة لهذه التغييرات، لأن الموارد البشرية متباينة في المعرفة التي تمتلكها وتحديد ما يخص المهارات والخبرات والقيم الأدائية من جهة، وتمتلك المنظمات من جهة أخرى رساميل غير ملموسة تسهم في تعزيز قدرتها على امتلاك خصائص تساعد في تحقيق أهدافها ولكنها غير منظورة من قبلها وتشكو هذه المنظمات من عدم الاهتمام بنظمها الداخلية وبخاصة في إجراءات التدريب والمكافآت واليات الحفاظ على الموارد البشرية المعرفية.

وبموجب ما تقدم تشكل هذه المؤشرات عوامل ضعف تقلل من فرص نجاح برامج إعادة الهندسة في تحقيق أهدافها، وينطبق هذا الاستنتاج على المنظمة المبحوثة في عدم امتلاكها تصورات كاملة عن مكونات رأس المال الفكري وإجراءات إعادة الهندسة وذلك من خلال استطلاع أولي ميداني مباشر مع عدد من القيادات الإدارية فيها، إذ تبين عدم وجود تصنيف للموارد البشرية التي تمتلكها من جهة وعدم الاهتمام باستطلاع آراء زبائنهم ومكانتها الذهنية لديهم فضلاً عن عدم إطلاع إدارة المنظمة على أهمية وجود نظم بنيوية تعتمد عليها في إجراء تغيراتها الجذرية.

وفي سياق ذاته يمكن تأطير مشكلة الدراسة بعدد من التساؤلات وعلى النحو الآتي: _

١. هل يمتلك القائمون على إدارة المنظمة تصورات عن مكونات رأس المال الفكري.
٢. هل تمتلك إدارة المنظمة تصورات عن برنامج إعادة الهندسة ومكوناته وعوامل نجاحه.

٣. هل تؤثر مكونات رأس المال الفكري في إعادة هندسة عمليات أعمال المنظمة.

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية في جوهرها إلى اختبار تأثير تشخيص مكونات رأس المال الفكري وتحديد في تعزيز نجاح المنظمة المبحوثة نحو إعادة تغيير عمليات أعماله، وضمن هذا المسعى تحاول الدراسة تحقيق عدد من الأهداف الفرعية وعلى النحو الآتي: _

١. استطلاع الميدان المبحوث من حيث امتلاكه لتصورات معينة على مكونات متغيري الدراسة وهما (رأس المال الفكري وإعادة هندسة عمليات الأعمال).

٢. تقديم تصورات تطبيقية على هيئة سيناريوهات لآليات إنجاح برامج إعادة هندسة عمليات الأعمال في حالة القيام بها مستقبلاً "باعتقاد بعض أو كل مكونات رأس المال الفكري.

أهمية الدراسة:

تعكس أهمية الدراسة في تناولها لمتغيرات معاصرة لم تتأطر جوانبها الفلسفية والتطبيقية على نحو معمق حتى الآن بسبب حداثة تناول مثل هذه المتغيرات التنظيمية والبشرية، لذلك سوف ينعكس أهمية الدراسة في الجوانب الآتية: _

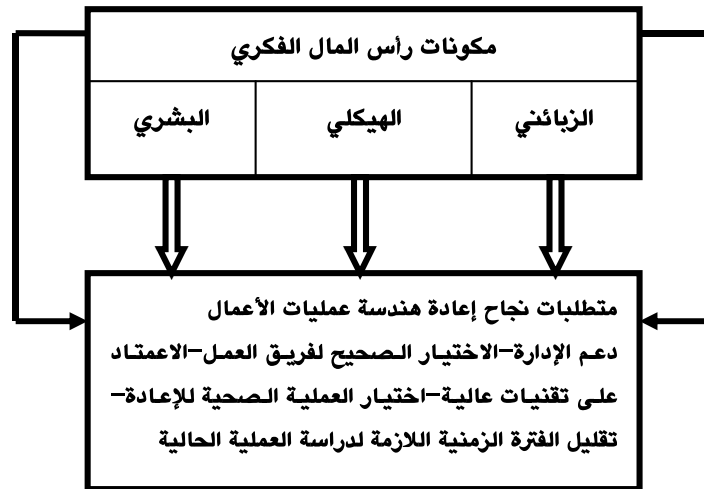
١. الأكاديمية: تحقق التوصل إلى بناء إطار نظري لمتغيرات الدراسة إضافة علمية للمكتبة ربما تساهم في أغناء الدراسات النظرية في مثل هذه المجالات الحيوية.

٢. الميدانية: حث الميدان المبحوث للاهتمام بمثل هذه المواضيع الحديثة وامكان تطبيقها والاستفادة من مكوناتها لتعكس جدية هذه الإدارات في الوصول إلى أهدافها بكفاءة متميزة.

٣. الاقتصادية: ينعكس تطبيق هذه المواضيع الحيوية ايجابيا على البنى الاقتصادية عندما يتحقق فائض القيمة لدى هذه المنظمات.

انموذج الدراسة:

تعتمد الدراسة الحالية على فلسفة نظرية مفادها أن خدمات تحقيق برامج إعادة هندسة عمليات الأعمال يعتمد في جوهره على امتلاك تصورات كاملة عن مكونات رأس المال الفكري لدى إدارات المنظمة المبحوثة ،وبذلك يكون نموذج الدراسة على وفق التصورات الأولية الآتية:



شكل (١)

أنموذج الدراسة

فرضيات الدراسة:

تعتمد الدراسة على افتراض وجود رأس المال الفكري (رأس المال الزبائني و رأس المال البشري و رأس المال الهيكلي) يسهم في نجاح إعادة هندسة عمليات الأعمال وبموجب هذا الافتراض يمكن بناء الفرضيات الآتية لتنتمك اختبارها ميدانياً: _

١. توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالات إحصائية لمكونات رأس المال الفكري في إعادة هندسة عمليات الأعمال (دعم الإدارة-الاختيار الصحيح لفريق العمل الاعتماد على تقنيات عالية-اختيار العملية الصحية لإعادة-تقليل الفترة الزمنية اللازمة لدراسة العملية الحالية)

٢. توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالات إحصائية لمكونات رأس المال الفكري في إعادة هندسة عمليات الأعمال.

تقانات الدراسة: _

تستعين الدراسة الحالية بعدد من التقانات للوصول إلى نتائج دقيقة في اختبار فرضياته وصولاً إلى الأهداف المحددة له، ويمكن تشخيص هذه التقانات على النحو الآتي: _

- الاستطلاع واستمارة الاستبانة: _ اعتمدت الدراسة الحالية في بناء التصورات الأولية عن المشكلة وتعزيزها والنموذج على تقانة الاستطلاع الميداني المباشر عن طريق عقد اللقاءات المتكررة مع إدارة العاملين في إدارة شؤون المنظمة للإطلاع على المشكلة ومحدداتها فضلاً عن الاستعانة باستمارة استبانة أعدت لجمع البيانات الخاصة بآراء المبحوثين عن متغيرات الدراسة وعواملها وابعادها وذلك بعد أن خضعت إلى إجراءات العلمية الرصينة في تصميمها وتحكيمها واختبارها وقد تم الاعتماد على مكونات رأس المال الفكري ومتطلبات إعادة هندسة العمليات لتحديد متغيرات الاستمارة.
- التطبيقات الإحصائية الجاهزة: - لجأت الدراسة الحالية إلى اعتماد ما توفر من خزين الكتروني في مجال التطبيقات الإحصائية لتصنيف البيانات وترميزها وتحليلها وتفسيرها واعتماد العديد من الطرائق الإحصائية لإثبات صحة النتائج واختبار الفرضيات لذا اعتمدت الدراسة على برنامج SPSS في:

١. اختباري التوزيع الطبيعي (T-F).

٢. تحليلات الانحدار البسيط والمتعدد.

المبحث الثاني رأس المال الفكري

مفهوم رأس المال الفكري

يعد مصطلح رأس المال الفكري من المصطلحات الحديثة نسبياً ، التي لا تزال غير مكتملة الملامح بالتالي يصعب الوقوف على مفهوم متكامل له ، وعلى الرغم من ذلك فإن استعراض الأدبيات التي تناولت هذا الموضوع يشير إلى وجود مساهمات عديدة من قبل الباحثين الأمر الذي يساعد على الخروج بمفهوم شامل لهذا الموضوع من خلال إجراء نظرية تقويمية للمفاهيم الواردة ، وذلك بالاستفادة من نقاط القوة فيها وتجنب نقاط الضعف.

ولعل من أبرز المفاهيم والآراء في هذا المجال ما جاء به (Stewart, 1997, 1-3) إذ يرى ان مهارات العاملين ومعلوماتهم تعد رأس مال فكري إذا كانت متميزة بحيث لا يوجد من يمتلك هذه المهارات في المنظمات المنافسة ، فضلاً عن كونها استراتيجية أي ان يكون لها قيمة يدفع الزبون لها ثمناً للحصول عليها عن طريق شرائهم للمنتجات المتميزة.

اما (Youndt,et al,1996,839) فإنه يرى أنه قدرات متميزة يتمتع بها عدد محدود من العاملين في المنظمة تمكنهم من تقديم إسهامات فكرية تمكن المنظمة من زيادة إنتاجياتها وتحقيق مستويات أداء عالية مقارنة بالمنظمات المماثلة. ويرى (Hansen et al 1999,106) انه الموجودات غير الملموسة لدى المنظمة والتي تستخدم في عملية الابتكار والابداع والتجديد والتي تساهم في بقاء المنظمة ونموها ويشبهه (Stewart, 1999, 5) رأس المال الفكري بالمعرفة الخارجة الى حيز التطبيق لصالح المنظمة لان المعرفة تعد بمثابة اسلحة نووية تنافسية في عصرنا هذا. اما (عبد الوهاب ، ١٩٩٩، ١١-١٣) فيعرف رأس المال الفكري بأنه عقول تتمتع بمهارات منفردة تجعلها قادرة على النظر في عدة جوانب والتفكير في عدة اتجاهات للوصول الى اسلوب عمل جديد يحقق اقتناص فرص أكثر. ويرى (Daft,2001,258) بان رأس المال الفكري ما هو الا مجموعة من الموارد المعلوماتية المتكونة على هيئة نوعين من المعارف (معرفة ظاهرة يسهل التعبير عنها او كتابتها وبالتالي نقلها الى الآخرين بشكل وثائق ومعارف ضمنية مبنية على الخبرات الشخصية والقواعد البديهية التي تستخدم في تطوير المنظمة. ويرى (العنزي ، ٢٠٠٢ ، ١٤٢) ان رأس المال الفكري هو المقدرة العقلية القادرة على توليد الأفكار الجديدة والمناسبة والعملية (القابلة للتنفيذ) وتتمتع بمستوى عالٍ من الجودة ، وتمتلك القدرة على تحقيق التكامل والتناغم بين

مكونات مختلفة للوصول إلى الأهداف المنشودة ، فضلاً عن قدرتها في رؤية المنظمة بمجموعها ، وإدراك الترابط بين الوظائف وأثر المتغيرات في أي منها تجاه المنظمة في مجموعها وعلاقتها مع المجتمع. ويرى (Hennie, 2002, 613-619) أن رأس المال الفكري هو عبارة عن الفرق بين القيمة السوقية والقيمة الدفترية الصافية للشركة. ويعطي (Rudyard, 2003, 2) مفهوماً لرأس المال الفكري من جانب الأفراد أنه تجميع للذكاء والقدرة على التخيل وابتكار الأفكار.

أهمية رأس المال الفكري:

تنبثق أهمية رأس المال الفكري من أهمية موقع أصحاب العقول والألباب في القرآن الكريم، إذ ذكرت هاتان الكلمتان (٦١) آية موزعة على (٤٣) سورة كريمة أي بنسبة (٣٨٪) من مجموع سور القرآن الكريم وهي نسبة ليست بالقليلة ومن هذه الآيات الكريمة قوله تعالى ﴿وعلم آدم الأسماء كلها﴾ (سورة البقرة ، ٣١) ، ولقد ذكر الله تعالى أولي الألباب في مواضع متعددة من القرآن الكريم وهم أصحاب العقول ، كما في قوله تعالى ﴿ان في خلق السماوات والأرض واختلاف الليل والنهار لآيات لأولي الألباب﴾ (سورة آل عمران ، ١٩٠) . وعلى هذا الأساس يمكن استعراض هذه الأهمية على النحو الآتي:

١. تأتي أهمية رأس المال الفكري انطلاقاً من كونه أكثر الموجودات قيمة في القرن الواحد والعشرين (Druker, 1999, 75) في ظل اقتصاد يطلق عليه الاقتصاد المعرفي لأنه يمثل قوى قادرة على إدخال التعديلات الجوهرية على كل شيء في أعمال منظماتهم فضلاً عن ابتكاراتهم المتلاحقة (Finning, 1996, 213-214).
 ٢. تتضح أهمية رأس المال الفكري فضلاً عما تقد من أهمية نظم قياسه والتي من أهم المؤشرات التي تعكس تطور الفكر الإداري .
 ٣. يعد رأس المال الفكري مصدراً لتوليد الثروة في المنظمة والأفراد ، إذ يشير (Quinn) من مدرسة (TIC) للأعمال أن ثلاثة أرباع القيمة المضافة تشتق من المعرفة ، ويضاف إلى ذلك أن الأفراد من حملة الشهادات العليا لهم دخل يزيد بنسبة (١٣٠٪) عن أقرانهم الذين لم يكملوا دراساتهم العليا (بني حمدان ، ٢٠٠٢ ، ٢٨).
- أن أهمية رأس المال الفكري تأتي من كونه يمثل أهم مصادر الثروة ودعائم القوة لأية منظمة، وأن الاهتمام به يعد قضية تفرضها طبيعة التحدي العلمي والتقني المعاصر،

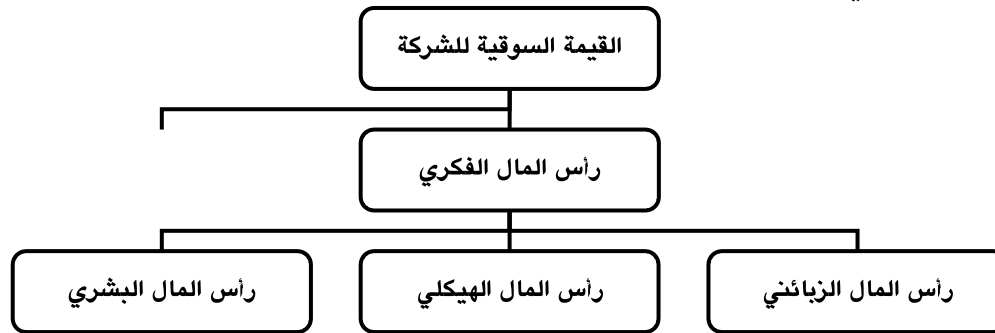
فالقدرات الفكرية العالية تعد أهم الأسلحة التي تعتمد عليها الأمم والشعوب في الصراع العالمي الراهن (العنزي و نعمة , ٢٠٠١ , ٣٣).

مكونات رأس المال الفكري

قدم نخبة من الباحثين والكتاب تصنيفات متعددة لمكونات رأس المال الفكري، وسيتم توضيح بعض من هذه المكونات على وفق رؤية بعض الكتاب.

- النظام الذي طوره (Edvinsson & Malone, 1997) والذي وضعه لشركة التأمين (Skandia) الذي تضمن مجموعة من المقاييس تتضمن أولهم المقاييس التي تتعلق بالجوانب المالية أما المقاييس للمجموعة الثانية والمتعلقة برأس المال الفكري وتشمل (الزبون والتجديد والتطوير والبشري) (Charles & Other, 2000, 317).
- نظام التدقيق لكارل ايرك والذي يقسم أصول رأس المال الفكري (الملا ملموس) إلى أصول الهيكل الداخلي، والهيكل الخارجي والبشري. (Verna, 2003, 158)
- نظام (Y. Maihorta) والذي يقوم على ان رأس المال الفكري يتكون من الربعة مجاميع او مكونات هي (رأس المال السوقي- رأس المال العملية- رأس المال البشري ورأس المال التجديد والتطوير) www.brint.org.

نظام (T. Stewart) والذي يتصف بأنه أكثر شيوعا واستخداما وعليه فقد اعتمدت الدراسة الحالية على المكونات التي حددها ستيوارت والتي قسمت إلى ثلاثة مكونات رئيسية هي (رأس المال البشري ورأس المال الزبائني وأخيرا رأس المال الهيكلية)، والشكل الحالي يحدد النظام الذي قدمه ستيوارت.



Source: Stephen Gigg (2002), Learning & Development, Macmillan, London, P.216.

شكل (٢) مكونات رأس المال الفكري على وفق رؤية (T. Stewart)

أولاً: رأس المال الهيكلي: Structural Capital

إذا كان رأس المال المالي هو الذي يضع الوجود المادي للشركة وقيمتها الدفترية في القيود المحاسبية فإن رأس المال الفكري هو الذي يضع القيمة السوقية في السوق وهو الأكثر تأثيراً في صنع مكانة وسمعة الشركة في حين يضع رأس المال الهيكلي معرفتها الصريحة التي يتم الاحتفاظ بها في هياكل وأنظمة وإجراءات الشركة فهو يمثل كل القيم التي تبقى في الشركة عندما تنطفيء الأضواء فيها في آخر يوم العمل (Richard, 1997, 168). إن رأس المال الهيكلي لا يتمثل بالمعدات والأجزاء المادية للحاسبات فقط، إذ إن رأس المال الهيكلي يتمثل بمقدرة المنظمة لاستخدام هذه الأدوات لزيادة الربحية (Brinker, 2000, 7). ويشير (Knight, 1999, 22) إلى أن رأس المال الهيكلي يتكون من استراتيجيات المنظمة وشبكات الداخلية، ومجموعة النظم وقواعد المعلومات، فضلاً عن الحقوق القانونية للتقنية والعمليات والمخترعات وحقوق التأليف والنشر والعلامة التجارية. ويصف (Stewart, 1999, 75-78) رأس المال الهيكلي بأنه قدرات المنظمة التنظيمية التي تستطيع المشاركة في المعرفة ونقلها وتعزيزها عن طريق الموجودات الفكرية الهيكلية المتمثلة في نظم المعلومات وبراءات الاختراع وحقوق النشر والتأليف. أما من وجهة نظر (Luthy, 1998, 4) فيصف رأس المال الهيكلي من خلال مكونات هذا المكون:

١. رأس المال المنظمي Organizational Capital : ويتضمن فلسفة المنظمة ، والنظم الخاصة برفع مقدرتها الإنتاجية.
٢. رأس المال العملياتي Process Capital : ويتضمن التقنيات والإجراءات والبرامج التي تنفذ وتدعم تسليم السلع والخدمات.
٣. رأس المال الإبداعي Innovation Capital : ويتضمن الملكية الفكرية والموجودات غير الملموسة ، ويقصد بالموجودات غير الملموسة كل المواهب والقدرات والنظريات التي تيسر المنظمة ، أما الملكية الفكرية فهي حماية الحقوق التجارية كالعلامة التجارية وحقوق التأليف والنشر.

ثانياً: رأس المال البشري Human Capital

يعد رأس المال البشري من أهم مكونات رأس المال الفكري ويتمثل بالقوى العاملة التي تمتلك المقدرة على التفكير والإبداع ، ويشير (Bontis, 1996, 40-47) إلى أن رأس المال البشري هو مجموعة قدرات المنظمة لاستخلاص أفضل الحلول من معارف القوى العاملة

لديها ، ويحتل هذا العنصر أهمية كبيرة لكونه مصدراً للإبداع والتجديد الاستراتيجي ، ويمكن تنميته من خلال العصف الذهني في مختبرات البحوث، وإعادة هندسة العمليات وتحسين المهارات الشخصية. ويرى (Grantham, 2002, 5) إن رأس المال البشري هو معرفة ومهارات وخبرة العاملين والتي تعد محور الإبداع في المنظمات وبشكل خاص في استخدامهم للتقنيات الحديثة وعلاقاتهم التكاملية مع الزبائن. ويضيف (Phatak, 2003, 6) أن رأس المال البشري بأنه العنصر الذي يربط بين كل المعارف والامكانيات والقدرات الأساسية والخبرات والإبداع التي يمتلكها أفراد المنظمة أما (Daft, 2003, 408) فقد عرف رأس المال البشري بأنه القيمة الاقتصادية للمعرفة والخبرات والمهارات والامكانيات التي يمتلكها العاملون.

ويعرف كل من (Daniels & Noordhuis, 2002, 614) أن رأس المال البشري على أنه المعرفة الضمنية الموجودة في أذهان العاملين والتي تتضمن المهارات والمعرفة وتوجهات العاملين ، ويفقد رأس المال البشري بمجرد مغادرة العاملين للمنظمة. ويعطي (Bontis, 2002, 7) مفهوماً لرأس المال البشري بوصفه تراكم ضمني للمعرفة في أذهان العاملين في المنظمة ، وأن جوهر رأس المال البشري عبارة عن أفكار تعمل على تحقيق النجاح والازدهار في المنظمة.

ثالثاً: رأس المال العلائقي (الزبائني) Customer (Relational) Capital:

يعد رأس المال الزبائني المكون الثالث من عناصر رأس المال الفكري ، ويطلق على هذا العنصر عدة مسميات منها رأس المال الزبائني (Customer C.) أو رأس المال العلائقي (Relational C.) أو رأس المال الخارجي (External C.) . ويعرف (Lothgren, 1999, 13) رأس المال الزبائني أنه علاقات المنظمة مع الأطراف الخارجية المعنية ، والتي تشمل الزبائن والمجهزين والمنافسين وأسواق الأسهم والحكومة ، وهذه الأطراف لا يمكن للشركة أن تسيطر أو تؤثر فيها عن طريق اتفاقيات التعاون. ويعرف (العنزي ، ٢٠٠١ ، ٣٠-٣١) رأس المال الزبائني بأنه قيمة علاقات المنظمة مع الزبائن الذين تتعامل معهم ، والمتمثل برضا الزبون وولائه ، ومدى الاحتفاظ بالزبون من خلال الاهتمام بمقترحاته ومعالجة الشكاوى المقدمة منه ، وتلبية رغباته واحتياجاته بالسرعة الممكنة ، ومشاركته في أعمالها وصفقاتها ، ومد جسور التعاون معه. فيما تعد (عبيد ، ٢٠٠٠، ١٣) أن رأس المال الزبائني يعد أكثر قيمة كلما مر الزمن ، لذلك تعد قيمة العمر الزمني للزبون هي

أكثر قيمة للمنظمة المعنية ما دامت تسعى للحصول على زبائن أكثر قيمة لها وكذلك فإن عاملي المعرفة الذين يهتمون بقيمة العمر الزمني للزبون بحاجة إلى رعاية خاصة من قبل المنظمة التي يعملون فيها ويتميزون به من مهارات وصفات معينة ، وإذا ما أردنا تحويل التفاعل مع الزبائن إلى موجودات أو رأس مال زبائني فإنه من الضروري إعطاء الاهتمام الكافي لعمليتي جمع المعلومات عن الزبائن فضلا عن العمليات المرتبطة بها ومن ثم جمع وصيانة المعلومات عن الزبائن هي ذات صلة مباشرة ووثيقة بتطوير رأس المال الهيكلي وبالتالي فإن هذا يؤثر بشكل ايجابي على تطوير المنتجات والخدمات.

المبحث الثالث

إعادة هندسة عمليات الأعمال

Reengineering

يعد إعادة هندسة عمليات الأعمال من أبرز المداخل الحديثة في التغيير الجذري السريع التي تتبناها المنظمات للوصول إلى أهدافها بكفاءة وتقديم أفضل السلع والخدمات لزبائنها .

وبما إن إعادة هندسة عمليات الأعمال تجعل المنظمة تدرك بان تنظيم العمل لا يحتاج إلى تتبع الوظيفة وإنما يحتاج إلى تتبع العمليات التي تتقاطع مع المسارات والخطوط الوظيفية وتبقى حاجة المنظمة إلى تصميم انسيابية عمل مستمرة ابتداء من الصفر فقد تم وضع إطار لهذا المبحث من خلال محاور سيتم تناولها من خلال هذه الدراسة تتمثل بالاتي:-

- بمناقشة مفهوم نجاحه فضلا عن مراحله وأهميته ومتطلباته.

أولا: إعادة هندسة عمليات الأعمال(المفهوم والأهمية)

يعد مفهوم إعادة هندسة عمليات الأعمال من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تبلورت أفكارها في أواخر القرن الماضي ويعود أساسها إلى مطلع القرن العشرين مع بداية ظهور الإدارة العلمية لفريدريك تايلور إذ ظهر المفهوم في عام ١٩٩٠ على يد (مايكل هامر) ثم انتشر هذا المفهوم بشكل واسع في قطاعي الأعمال والحكومي .

ولعل من أبرز المفاهيم والآراء في هذا المجال ما جاء به (عثمان ،١٩٩٥، ٢٢٤) إذ يصف إعادة هندسة الأعمال بأنها البداية من نقطة الصفر وليس إصلاح الوضع القائم أو

إجراء تغييرات تجميلية تترك البنى الأساسية كما هي ،كما لا تعني ترقيع الثقوب لكي تعمل المنظمة بصورة أفضل بل هي التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة والتفكير بصورة جديدة ومختلفة عن كيفية الخدمات لتحقيق رغبات الزبائن، ويعبر (جمعة، ٢٠٠٠، ٤٣٥) عن إعادة هندسة عمليات الأعمال بأنها إعادة ابتكار المنظمة وبنائها مستخدما المعرفة الممتدة والتقانة المتطورة في ظل متغيرات بيئة الأعمال الجديدة. أما (القريوتي، ٢٠٠٠، ٣٤٣) فيعد إعادة هندسة عمليات الأعمال بأنها أحد مداخل التطوير الإداري وهو يركز على إعادة تصميم السريع والجذري للعمليات التنظيمية بهدف تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية في المنظمة وأشار (Hill&Jons,2001,486) (www.reengineeringsystem.com) إلى أن إعادة هندسة عمليات الأعمال بأنها إعادة التفكير المبدئي والأساسي وإعادة تصميم للعمليات الإدارية بصفة جذرية بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة وليست هامشية تدريجية في معايير الأداء الحاسمة والتي تتمثل ب(الكلفة والجودة والخدمة والسرعة). وأكد (Daft,2001,373) على أن إعادة هندسة الأعمال ما هي إلا مدخل وظيفي يتطلب إعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية وذلك لإحداث تغييرات جوهرية في (الثقافة –الهيكل – تكنولوجيا المعلومات لتحقيق تحسينات مفاجئة في الأداء تشمل (خدمة الزبون –الجودة – الكلفة والسرعة). مما سبق يرى الباحث أن إعادة هندسة عمليات الأعمال بأنها البداية الجديدة وليس إصلاح للوضع الذي كانت عليه المنظمة وإنما التغيير الجذري والتخلص من النظم التقليدية باستخدام وسائل وإجراءات التشغيل الحديثة المتطورة من تقانة المعلومات بهدف تحقيق أفضل ما يمكن من خدمة الزبون وتحسين أداء المنظمة قياسا بالمنظمات المماثلة.

ثانياً: أهمية إعادة هندسة عمليات الأعمال

يستأثر تطبيق إعادة هندسة عمليات الأعمال باهتمام الباحثين والكتاب وباهتمام أوسع من إدارات منظمات الأعمال، وقد تحولت إلى أفكار مطبقة على أرض الواقع تلامس كل معطيات العمل اليومية، إذ أضحت ملازمة حتى لأصغر وحدة من وحدات أعمالها التشغيلية فضلاً عن مساهميتها في تشخيص ما لا يلبي متطلبات المنظمة.

ويمكن بيان الجوانب المجسدة لأهمية إعادة هندسة عمليات الأعمال على وفق ما أشار إليه (عامر، ١٩٩٤، ١٧-١٨) أهمية إعادة تأتي انطلاقاً من كونها تحركاً ديناميكاً

يستوجب الاعتماد على أساليب مبتكرة عن أنها تعبر كيفية استغلال هذه الأساليب وتحمل المسؤولين لبلوغ الأهداف المقررة.

ويرى (هامر وشامبي، ١٩٩٥، ٢٠-٢١) أن أهمية هندسة عمليات الأعمال بأنها تعد الأساس في التمييز بين ثلاثة أصناف من المنظمات التي تحتاج إلى إعادة هندسة أعمالها والتي تفترض الاهتمام بها فيما إذا أريد لها الاستمرار في تحقيق أهدافها على النمو المطلوب، ويؤكد (السلطان، ١٩٩٦، ٩٠-٩١) أن أهمية إعادة تأتي من أهمية أدوات إعادة هندسة عمليات الأعمال تدرج في (تحسين الإنتاجية، مستويات جودة عالية، المشروعات السريعة، القضاء على طول الإجراءات والتركيز على العمل الذي يضيف قيمة).

أما (اللوزي، ١٩٩٩، ٢٧١) فيشخص أهمية إعادة من خلال بيان الدور الكبير الذي قامت به على تحويل التنظيم الهرمي ذي المستويات العمودية المتعددة إلى تنظيم أفقي مرن وما يترتب عليه من إلغاء للعديد من المستويات الهرمية الإدارية والاستعانة بالتنظيم المنبسط الذي يمنح الصلاحيات لذوي الاختصاصات من العاملين وما يرافقها من تغيير في الثقافة التنظيمية السائدة وساهمت في إيجاد موظفين قادرين على اكتشاف متطلبات أعمالهم بأنفسهم ولهم قدرات أبداعية خلاقة، ومن هذا المنطلق تعزى أهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحقيقها للنظام البيروقراطي وسيادة روح العمل الجماعي بين كل أفراد المنظمة مدراء وعاملين.

ثالثاً: متطلبات نجاح إعادة هندسة عمليات الأعمال

من الطبيعي والمعقول أن تكون هناك نسبة من الخطأ والانحراف المقبول في حالة تطبيق برنامج ما، هكذا الحال بالنسبة لتطبيق إعادة هندسة الأعمال فإن الاطمئنان على بلوغها النتائج والتوقعات المرجوة منها تحتاج إلى مقومات ومتطلبات ضرورية وعوامل يجب مراعاتها ولغرض التوصل إلى متطلبات اللازمة في إطار عمل المنظمة في البيئة الجديدة حول الكثير في الحقول المعرفية والمناهج الفكرية ابتكار مفاهيم وقواعد جديدة لبيئة العمل تتمثل بمبادئ أساسية لإعادة هندسة العمليات الإدارية وضمن هذا السياق أشار (Krajwesk&Ritzmam, 1996, 104-110) إلى تحديد المتطلبات الآتية:

١. تحديد عمليات القيمة المضافة (الدرجة) والعمليات الساندة لها.
٢. اعتبار الزبون القوة الدافعة للأهداف الاستراتيجية الجذرية وليست الجزئية.
٣. القيادة المتميزة والرؤية المستقبلية المؤمنة بحتمية التغيير الكلي.

٤. استخدام أساليب تقنية مبتكرة بدلا من قواعد العمل التقليدية.
 ٥. اعتماد فلسفة السجل النظيف clean sheet والبدا من نقطة الصفر.
 ٦. تشكيل العملية ذات المهارات والاختصاصات المتعددة.
 ٧. تمكين العاملين وإعطائهم السلطة والصرحية.
 ٨. وجود الطموح لدى الجميع لتحقيق الأفضل دائما.
 ٩. وجوب التزام لدى العاملين في هذا البرنامج تجاه تنفيذه كما ترى الدراسات الحديثة ضرورة ان تكون المنظمات التي تعتمد برنامج BPR قد طبقت ادارة الجودة الشاملة وسلسلة المواصفات العالمية ISO على السلع او الخدمات التي تنتجها.
- أما (الجزراوي، ٢٠٠٠، ١٥٢) فقد اقترحت أن أهم المبادئ الأساسية يمكن أن تكون :—
١. التنظيم حول النتائج وليست المهام لان مهمة الفرد والإدارة تدور حولها.
 ٢. وجود الأفراد المستفيدين من مخرجات العمليات لأداء العملية ،لذا فتنفيذ إعادة الهندسة سيتم عن طريق نظم المعلومات المستندة على الحاسوب.
 ٣. المعالجة الجغرافية لتشتت الموارد عن طريق التفكير بأماكن تركزها.
 ٤. ربط النشاطات المتناظرة بدلا من دمج نتائجها.
 ٥. الحصول على المعلومات من مصادرها فبالاستعاضة عن الرجوع كل وحدة إلى تحديث بياناتها ومعالجة معلوماتها سيتم وضع المعلومات على الشبكة بحيث يتمكن الجميع من الوصول إليها.
 ٦. امتلاك الأفراد على اتخاذ القرارات وتحقيق الرقابة الذاتية.
- وينظر (الحفيظ، ٢٠٠٣، ١٢٤) إلى أن عوامل تحقيق نجاح عمليات إعادة الهندسة تتمثل بالاتي:
١. توفر الدعم الكافي من الإدارة التنفيذية.
 ٢. الاختيار الناجح والسليم للعملية المطلوب إعادة هندستها.
 ٣. الدقة والوضوح وتحديد الرؤية المستقبلية.
 ٤. الاختيار الصحيح والسليم لفريق العمل وضرورة إقناع فريق العمل بأهمية وجدوى إعادة هندسة عمليات الأعمال.
 ٥. التخطيط الجيد والصحيح لمشروع إعادة الهندسة
 ٦. تقليل وعدم إطالة الفترة الزمنية اللازمة لدراسة العملية الحالية ووضع الحلول الجذرية والمنطقية والتركيز على مسببات وعوامل النجاح.

٧. الاعتماد على تقنية معلومات عالية والترتيب وعدم العجلة في إظهار النتائج والتأكيد على مشاركة الجميع ومن ضمنها الجهات المستفيدة في الحل.

رابعاً: مراحل إعادة هندسة عمليات الأعمال

يرى الكتاب والباحثون أن إعادة هندسة عمليات الأعمال تمر بجملة من المراحل وعلى الرغم من اختلاف الباحثين والكتاب على عدد هذه المراحل إلا أن هناك قدراً من الاتفاق على المراحل الأساسية على الرغم من الاختلاف في تسميات هذه المراحل .

والجدول (١) يوضح آراء بعض الكتاب مع التركيز على ما جاء به (خوشنار، ٢٠٠٠، ٧٤) وذلك لأنه من وجه نظر الباحثين يضم المراحل جميعها.

جدول (١) آراء الباحثين بخصوص مراحل رأس المال الفكري

| PITTS,1996,37 | DAFT,1992,267 |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • تحديد الرؤية الاستراتيجية • السعي إلى تحقيق القيمة المضافة • الشراكة بين المجهزين والزبائن | <ul style="list-style-type: none"> • الحاجة الفعلية للبدء من جديد • الفكرة • التبنّي • التطبيق • الموارد |
| السلطان، ٢٠٠١، ٥٣٨ | خوشنار، (٢٠٠٠، ٧٤) |
| <ul style="list-style-type: none"> • التصور • التشخيص • إعادة التصميم • التطبيق | <ul style="list-style-type: none"> • إعادة التفكير • الاستشراف • إعادة التصميم • إعادة الهيكلة • التحضير للتغيير • إعادة الانطلاقة |
| Russells & Taylor,2000,225 | القصيمي، ٢٠٠١، ٥١ |
| <ul style="list-style-type: none"> • تحديد أهداف العملية • توفير البيانات عن متطلبات الزبائن • إعداد خارطة العمليات للمستوى العالي • ذات القيمة المضافة • العمل على دراسة التصميم الجديد | <ul style="list-style-type: none"> • التخطيط • التحليل البيئي • إعادة التصميم • التطبيق |

Danied Cjorwell & other

- إعادة التصميم الهيكلي
- تحليل عوامل البيئة
- اختبار النتائج
- التطبيق النهائي

وفيما يأتي المراحل التي حددها (خوشناو، ٢٠٠٠ و٧٤) والتي سيتم الاعتماد عليها في الدراسة وذلك لاعتقاد الباحث بأنها تمثل غالبية مراحل التي تضمن إعادة هندسة عمليات أعمال المنظمة المبحوثة.

أولاً: مرحلة إعادة التفكير Rethinking

إنها بمثابة تحليل للوضع الحالي والمستقبلي للمنظمة وكذلك دراسة المتغيرات ذات التأثير وكيفية أداء العمل حالياً في المنظمة وتحديد التصور والنواقص هذا من جهة والإجابة على التساؤلات : _

١. كيف يجب أن تكون المنظمة؟

٢. ما هو الشيء الذي نطمح إليه؟

٣. ما هي نتائجنا المتوقعة في هذا العمل؟

وهذا يعني بالنتيجة نبذ الموروث من التطبيقات التقليدية ونبذ القديم والانفتاح على الحلول الجديدة بشكل حاسم يواكب التحديات الهائلة التي تواجهها المنظمات ،فهي إذن إعادة توجيه المنظمة.

ثانياً: مرحلة الاستشراف Future Vision

فقبل الاتفاق على بعض المفاهيم الحديثة في التخطيط والتنفيذ الاستراتيجي كان مفهوم الاستشراف آنذاك احد البدائل لعملية التنبؤ ثم تطور المفهوم ليتحول إلى مفهوم استراتيجي آخر له علاقة في الإدارة الاستراتيجية والذي يعرف بتحليل (SWOT) إذن المرحلة الثانية من إعادة الهندسة على وفق هذا المفهوم هو التحليل البيئي والتي تبدأ بالنظر إلى السوق (البيئة الخارجية والبيئة العامة) لتحديد الفرص والتهديدات فيها وكذلك تحليل لوضع المنظمة وامكاناتها داخل البيئة الداخلية لمعرفة نقاط القوة والضعف فيها.

ويعد تحديد رغبات الزبائن واحتياجاتهم حجري الأساس من مجمل عملية التحليل وليس مجرد رغبة الإدارة وتفكيرها.

ويمثل (Hamel & Parhald, 1994, 127) بان الاستشراف هو خلق المستقبل وكيف يمكننا أن نزيد من هيئة المنظمة خلال الخمس أو العشر سنوات القادمة؟ وماذا يجب أن نعمله؟ للتأكد من أن الصناعة تتضمن طرق تعظيم منافعها وما هي مهاراتها وقدراتها التي يجب أن تنميها؟ وكيف يجب أن ننظم فرصنا التي تتلاءم مع الواقع داخل حدود الوحدات والأقسام والأعمال وهذا يكون من خلال الإدارة الاستشرافية لتطوير عملياتها وان تستلهم الحكمة والمنطق من ذلك المستقبل وان تفكر دوما بالاستفادة من خلال تقييم الموارد بمعزل عن بقية العوامل ذلك لان قيمتها ستحدد على وفق قوة السوق وآلياته فهناك من الموارد ذات القيمة العالية في صناعة معينة أو وقت معين قد لا تكون موجودة في صناعة أخرى أو في وقت آخر.

ثالثاً: مرحلة إعادة التصميم Redesigning

بعد الانتهاء من المرحلة الثانية تظهر الحاجة إلى إعادة التصميم الجذري للعمليات الأساسية في المنظمة بغية زيادة نقاط القوة وبالتالي زيادة قدرة المنظمة للاستفادة من الفرص المتاحة أو التصدي للتهديدات أو التغلب على نقاط الضعف ولهذا يقال أحياناً بان إعادة الهندسة هي إعادة تصميم العمليات ويتم في إعادة التصميم الجذري اعتماد الابتكار والتجديد بدلاً من التطور المرحلي أو التحسين الجزئي وهذا يعني عدم النظر للأشياء بسطحها الظاهر للعيان فحسب بل الغوص إلى أعماق تلك الأشياء وجذورها ومحاولة اقتلاعها إن لم تكن نافعة واعتماد الأسلوب الخلاق المبتكر الجديد والهدف من إعادة التصميم هو تعظيم قيمة العمليات ويتم ذلك من خلال إزالة كل من شأنه أن يسبب الهدر والضياع على مستوى الفكرة والتطبيق واستبعاده.

رابعاً: مرحلة إعادة الهيكلة Restructuring

يطلق على إعادة الهيكلة بإعادة التنظيم Reorganizing وتعني إجراء التغييرات والتعديلات في الهيكل التنظيمي للمنظمة وإعادة توزيع الأدوار والمهام والمسؤوليات والصلاحيات والعلاقات... الخ وان التغييرات الجذرية في إعادة تصميم العمليات سوف تؤدي وبكل تأكيد إلى حتمية إجراء تغييرات في الأمور المذكورة أعلاه وان المنظمات التي تطبق إعادة الهندسة لابد من أن تتميز بعدة أمور من أهمها.

(دمج الوظائف -زيادة الصلاحيات للعاملين-خفض الرقابة-استخدام خليط من المركزية واللامركزية والعمل على شكل فرق عمل -تحول دور المدير من المشرف إلى موجه-تغيير

معايير الأداء- الترقية والتعيين - هياكل تنظيمية مسطحة (Flat) والتوجه نحو المدخل الأفقي بدلا من العمودي المتعدد المستويات. كل هذه المتغيرات تجري من أجل أداء الأعمال ضمن بيئة العمل الجديدة ولغرض تلبية متطلبات الزبائن وزيادة رضائهم عن المنظمة.

خامساً: مرحلة التحضير للتغيير Preparing For Chang

إذا كانت المراحل السابقة تعد بمثابة التخطيط والتنظيم لإجراء إعادة الهندسة فإنه من الضروري والواجب على إدارة المنظمة وقبل الشروع بتنفيذ التغييرات على أرض الواقع أن تهيئ وتحضر المستلزمات والمتطلبات الضرورية لذلك.

حيث يتم على وفق هذه المرحلة توفير المستلزمات المادية من الأجهزة والمكائن والمعدات وتقانة المعلومات والأبنية اللازمة وكذلك مقاومة التغيير من قبل بعض العناصر هذا ما يتعلق بالأمور الداخلية للمنظمة أما بشأن البيئة الخارجية فيجب خلق بيئة مناسبة لتقبل الأفكار والمنتجات الجديدة للمنظمة وذلك من خلال القيام بحملات توعية إعلامية وكذلك استحصال الموافقات الأصولية والرسمية والقانونية.

سادساً: مرحلة إعادة الانطلاقة Restarting

المرحلة الأخيرة في عملية إعادة الهندسة هي إعادة الانطلاقة للمنظمة بالصورة الجديدة وممارسة نشاطها على أرض الواقع، لأنها قد تتعرض للتوقف عن أداء نشاطاتها لبعض الوقت لإجراء التغييرات المذكورة في الخطوات السابقة وتستمر هذه المرحلة الختامية ومراقبة وقياس النتائج ومقارنتها مع المخطط وأجراء التعديلات اللازمة في الوقت المناسب وإعادة الانطلاقة بمثابة الحياة للمنظمة بعد توقفها.

المبحث الرابع

الإطار الميداني

لبيان مدى تأثير مكونات رأس المال الفكري في نجاح متطلبات إعادة الهندسة يتطلب الأمر التحقق من فرضيات الدراسة والتي تنص على أنه لا توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالات إحصائية لمكونات رأس المال الفكري في نجاح متطلبات إعادة الهندسة في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في محافظة نينوى وقبل الدخول في تحديد علاقة التأثير بين متغيرات نموذج الدراسة نقدم نبذة عن عينة الدراسة

أولاً: وصف الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية.

تأسست الشركة عام (٢٠٠٢) يتبلور نشاط هذه الشركة على إنتاج المحاليل وقطرات العين والمحاليل، وتهدف الشركة إلى تحقيق تنشيط القطاع العام والقيام بتزويد الأسواق المحلية بما يمكن أن يحتاجه ومن منتجاتها فضلاً عن تزويد المستشفيات والمذاخر الطبية بإنتاجها من الأدوية داخل القطر وخارجه.

ثانياً: وصف عينة الأفراد المبحوثين.

قامت الباحثة بتوزيع (٤٥) استمارة استبانة على مجموعة من الأفراد العاملين في الشركة ملحق (١) شملت العينة عدد من العاملين في الإدارة العليا وأعضاء مجلس الإدارة ومدراء الوحدات وقسما من العاملين في هذه الأقسام، وقد تم الاعتماد في إعداد استمارة الاستبانة على بعض الكتاب الذين تناولوا موضوع (رأس المال الفكري) وكان الاعتماد بالدرجة الرئيسة على المقياس الذي أعده (T.Stewart) أما الجزء الخاص بمتطلبات نجاح إعادة الهندسة فقد تم الاعتماد على (Krajwes&Ritzman) و(الجزراوي والحفيظ).

ويشير الجدول (٢) إلى وصف الأفراد المبحوثين من حيث موقع العمل .

جدول (٢) وصف الأفراد المبحوثين من خلال موقع العمل

| موقع العمل | | | |
|----------------|----|---------------------|----|
| الإدارة العليا | | العاملين في الأقسام | |
| العدد | % | العدد | % |
| ٢٤ | ٥٤ | ٢١ | ٤٦ |

يشير الجدول إلى أن نسبة (٥٤%) من المبحوثين هم من الأفراد العاملين في الإدارة

العليا أما العاملون في الوحدات والأقسام فيمثلون نسبة (٤٦%) من عينة الدراسة.

أما الجدول (٣) فيبين لنا وصف للأفراد المبحوثين من خلال التحصيل الدراسي.

جدول (٣) وصف للأفراد المبحوثين من خلال التحصيل الدراسي

| دكتوراه | | ماجستير | | بكالوريوس | | دبلوم | | إعدادية | |
|---------|----|---------|----|-----------|----|-------|----|---------|---|
| العدد | % | العدد | % | العدد | % | العدد | % | العدد | % |
| ٥ | ١١ | ٧ | ١٥ | ١٦ | ٣٦ | ٨ | ١٨ | ٩ | ٢ |

ومن خلال ملاحظة جدول (٣) نجد أن العينة المبحوثة تبين لنا ان ما نسبته ٠,٣٦ هم من حملة شهادة البكالوريوس أي إنهم ممن يحملون مؤهلات علمية يمكنهم من فهم مكونات الاستبانة بشكل جيد.

أما الجدول (٤) فيبين لنا وصف للأفراد المبحوثين من خلال مدة الخدمة في المنصب الوظيفي الحالي.

جدول (٤) وصف للأفراد المبحوثين من خلال سنوات الخدمة

| ١٦-فأكثر | | ١١-١٥ | | ٦-١٠ | | ١-٥ | |
|----------|----|-------|----|------|----|-----|----|
| عدد | % | عدد | % | عدد | % | عدد | % |
| ١٠ | ٢٢ | ٢٠ | ٤٤ | ٨ | ١٧ | ٧ | ١٦ |

يشير جدول (٤) إلى وصف الأفراد المبحوثين من خلال مدة الخدمة في المنصب الحالي اذ تبين أن (٤٤٪) منهم لديهم خبرة لأكثر من خمس سنوات وهي سنوات يكتسب بها الفرد الدراية والخبرة الكافية في كيفية اتخاذ القرارات.

اختبار أنموذج الدراسة وفرضياتها:

من أجل التعرف على طبيعة العلاقة والتأثير بين متغيرات الدراسة خصص هذا المحور من أجل التحقق من صحة الفرضية من عدمها كالآتي:

١. لغرض التحقق من اختبار الفرضية الرئيسة الأولى والتي تنص(توجد علاقة ارتباط

معنوية لا توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالات إحصائية لمكونات رأس المال

الفكري في إعادة هندسة عمليات الأعمال.

إذ يشير الجدول (٥) إلى طبيعة علاقات الارتباط بين مكونات رأس المال الفكري ومتطلبات نجاح إعادة هندسة عمليات الأعمال.

جدول (٥)

العلاقة بين مكونات رأس المال الفكري ومتطلبات نجاح إعادة هندسة عمليات الأعمال

| المؤشر الكلي | مكونات رأس المال الفكري | | | المتغير المستقل |
|--------------|-------------------------|-----------------------|---------------------|--------------------------------------|
| | رأس المال الزيائني | رأس المال الهيكلية | رأس المال البشري | المتغير المعتمد |
| 0.853* | 0.603* | 0.733* | 0.757* | متطلبات نجاح إعادة هندسة العمليات |

N= 45

P ≤ 0.05

ويشير المؤشر الكلي إلى وجود علاقة معنوية موجبة (*) إذ بلغ الارتباط (0.853*)، وبهدف توضيح العلاقات بين كل متضمن من مكونات رأس المال الفكري ومتطلبات نجاح إعادة الهندسة نوضح الآتي:

- وجود علاقة معنوية بين رأس المال البشري ومتطلبات نجاح إعادة هندسة عمليات الأعمال إذ بلغ معامل الارتباط (0.757*) والتي تشير على أنه هناك علاقة معنوية بين المتغيرين يمكن الاستفادة من معرفة العاملين ومهاراتهم ومحاولة الاستفادة من هذه المعارف والخبرات والمهارات من أجل السعي لتحقيق نجاح عمليات إعادة هندسة العمليات.
- كما يتضح من الجدول أعلاه إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين المتضمن الثاني لرأس المال الفكري إلا وهو رأس المال الهيكلية إذ بلغ معامل ارتباط (0.733*) وتشير النسبة أعلاه إلى وجود إمكانية من الاستفادة من براءات الاختراع وقواعد المعلومات وأنظمتها ومحاولة توظيفها من أجل تحقيق في توفر ونجاح متطلبات نجاح إعادة هندسة عمليات الأعمال.
- كما يتضح من الجدول أعلاه إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين المتضمن الثالث لرأس المال الفكري إلا وهو رأس المال الزبائني حيث بلغ معامل الارتباط (0.603*) وتؤكد النسبة أعلاه إلى أن رأس المال الزبائني والمتمثل برضاهم

(*) جميع الاختبارات في البحث أجريت عند مستوى معنوية (0.05).

وإمكانية الاحتفاظ بهم والتعاون معهم يمكن الاستفادة في تحقيق نجاح متطلبات إعادة هندسة عمليات الأعمال .

٢. من أجل بيان نتائج التحليل الإحصائي لغرض اختبار صحة الفرضية الثانية بتفرعاتها والتي تنص (توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالات إحصائية لمكونات رأس المال الفكري في إعادة هندسة عمليات الأعمال)، ويعرض الجدول (٦) متغيرات الدراسة (المستقلة والمتمثلة بمكونات رأس المال الفكري) (والمعتمدة والمتمثلة بمتطلبات نجاح إعادة هندسة عمليات الأعمال).

الجدول (٦)

تأثير مكونات رأس المال الفكري في متطلبات نجاح إعادة هندسة عمليات الأعمال

| F | | R^2 | مكونات رأس المال الفكري | | | B_0 | المتغيرات المستقلة المتغيرات المعتمدة |
|----------|----------|-------|-------------------------|-------------------------|------------------------|-------|--|
| | | | رأس مال الزبائني B_3 | رأس المال الهيكلي B_2 | رأس المال البشري B_1 | | |
| الجدولية | المحسوبة | | | | | | |
| 2.61 | 57 | 0.787 | 0.009 (0.92) | 0.645 (8.936) | 0.436 (7.3505) | 0.849 | متطلبات نجاح إعادة هندسة العمليات |

N= 45, $P \leq 0.05$, $dF (1-43)$, تشير إلى t المحسوبة

تبين معطيات الجدول (٦) والخاص بتوضيح اثر أبعاد المتغير المستقل ومعنويته في المتغير المعتمد إلى وجود اثر معنوي لمكونات رأس المال الفكري في متطلبات نجاح إعادة هندسة عمليات الأعمال وذلك من خلال متابعة معاملات (B) والبالغة (٠,٤٣٦) لرأس المال البشري ونسبة (٠,٦٤٥) لرأس المال الهيكلي ونسبة (٠,٠٠٩) لرأس المال الزبائني ويدعمه قيمة (F) المحسوبة (٥٦) وهي اكبر من قيمتها الجدولية وقد بلغت القدرة التفسيرية لمكونات رأس المال الفكري في متطلبات نجاح إعادة هندسة العمليات (٠,٧٨٧) وتدل قيمة (٠,٢١٣) من المتغيرات في المتغير المعتمد تعود إلى متغيرات أخرى لم يشتمل عليها أنموذج الدراسة.

وقبل الحكم على قبول الفرضية الرئيسية الثانية وتفرعاتها أو رفضها نلاحظ معاملات (B) وقيم (T) لمكونات رأس المال الفكري، إذ يتبين أن أعلى تأثير يمكن أن نلاحظه يعود إلى رأس المال الهيكلي ونسبة (٠,٦٤٥) وبلغت قيم (T) المحسوبة (8.936) وهي قيمة معنوية وهذا

ما يتفق مع الدراسات التي جاء بها الباحثون حول مكونات رأس المال الهيكل المتمثلة (براءات الاختراع-حقوق النشر والتأليف-العلامة التجارية -قواعد وأنظمة المعلومات) (عبيد, ٢٠٠٠) تشكل هذه المكونات الدعامة الأساسية لنجاح تطبيق إعادة هندسة عمليات الأعمال في المنظمة المبحوثة. وتأتي بالدرجة الثانية من حيث التأثير مكون رأس المال البشري في نجاح إعادة هندسة عمليات الأعمال إذ بلغت نسبة تأثيره (0.436) وبلغت قيمة (T) المحسوبة (7.3505) وهي قيمة معنوية وتشير إلى أن مهارات العاملين وخبراتهم ومعارفهم تساهم في نجاح عملية إعادة هندسة الأعمال وتأتي بالمرحلة الأخيرة في التأثير رأس المال الزبائني ونسبة (0.009) وقيمة (T) المحسوبة (0.92) وقد يعود سبب تأثير هذا المكون إلى طبيعة عمل المنظمة المبحوثة.

الاستنتاجات والمقترحات:

أولاً: الاستنتاجات

- يمكن تلخيص أهم ما توصلت إليه الدراسة من استنتاجات في ضوء الإطار النظري وتحليل النتائج وعرضها للدراسة الميدانية الآتي:
١. أن أعلى مساهمة في إمكانية نجاح عمليات إعادة هندسة عمليات الأعمال في المنظمة المبحوثة كان لرأس المال الهيكلي والذي يتمثل في بمقاييس السيطرة النوعية وقواعد المعلومات وأنظمتها ومن ثم جاء بالتأثير رأس المال البشري والمتمثل بمعارف مهارات الأفراد العاملين وخبراتهم.
 ٢. أظهرت نتائج التحليل الميداني إلى أن تأثير رأس المال الزبائني جاء معنوياً ولكن في الترتيب الأخير من بين مكونات رأس المال الفكري.
 ٣. اتفاق أغلب الباحثين حول مكونات رأس المال الفكري حول ما جاء به (T.stewart) والتي تتمثل برأس المال البشري والهيكلية والزبائني.
 ٤. تشير الدراسات العالمية إلى أهمية تطبيق إعادة هندسة عمليات الأعمال ولضمان التطبيق الفعال لابد من توافر مجموعة من المتطلبات والمقومات لضمان نجاح التطبيق والتي اشارها العديد من الباحثين والتي تم الإشارة إليها في متن الدراسة.

ثانياً: المقترحات

١. ضرورة التفكير بإعادة هندسة عمليات أعمال المنظمة المبحوثة .
٢. ضرورة قيام المنظمة المبحوثة بتوفير المتطلبات الضرورية لضمان نجاح إعادة هندسة عملياتها من خلال استثمار ما لديها من مزايا في جانب رأس المال الهيكلي والبشري.
٣. ضرورة اهتمام المنظمة المبحوثة برأس المال الزبائني ومحاولة السعي لتحقيق ولائهم ورضاهم والاحتفاظ بهم وإقامة علاقات تبادلية معهم.

قائمة المصادر

أولاً: المصادر العربية

أ- المؤتمرات

١. السلطان، فهد بن صالح، (٢٠٠١)، إعادة هندسة نظم العمل (BPR): النظرية والتطبيق، ومن وقائع المؤتمر الثاني للإدارة القيادية الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، للمدة من (٦-٨/ تشرين الثاني)، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة
٢. عبد الوهاب، علي محمد، المدير العالمي، الملتقى السنوي الثامن لمسؤولي التدريب: أثر العولمة على الموارد البشرية، إصدار الأكاديمية العربية للعلوم المادية والمصرفية، تونس، ١٩٩٩

ب- الرسائل الجامعية

١. الجزراوي، رغد يوسف كبرو، (٢٠٠٠)، إعادة هندسة العمليات الإدارية كمدخل للتحسين المستمر، نظام مقترح للمستشفيات باختيار مستشفى الكندي التعليمي مجال للدراسة، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية
٢. حمدان، خالد بني، (٢٠٠١)، أثر نظام معلومات الموارد البشرية في رأس المال الفكري، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
٣. خوشناو، آراس عبد القادر، (٢٠٠٠)، إعادة هندسة التأمين الإلزامي من حوادث السيارات في إقليم كردستان العراق (مدخل استراتيجي)، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة صلاح الدين
٤. عبيد، نغم حسين نعمة، أثر استثمار رأس المال الفكري في الاداء المنظمي-دراسة ميدانية في عينة من شركات القطاع المختلط-رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة بغداد، ٢٠٠٠
٥. القصيمي، محمد مصطفى عبدا لقادر، (٢٠٠١)، الموائمة بين نجاح إعادة تصميم الأعمال والتركيب المنظمي: أثرهما في فاعلية بعض مستشفيات التمويل الذاتي العراقية، دراسة لأراء عينة من المدراء العاملين فيها، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل

ج- الدوريات

١. العنزي، سعد و نعمة، نغم حسين، (٢٠٠١)، أثر رأس المال الفكري في أداء المنظمة: دراسة ميدانية في عينة من شركات القطاع الصناعي المختلط، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد (٢٨)، مجلد (٨).

٢. العنزي، سعد و نعمة، نغم حسين ، (٢٠٠١) ، رأس المال الفكري: مفاهيم ومداخل ، دراسات اقتصادية ، العدد (٢) ، السنة الثالثة.

٣. العنزي، سعد و نعمة، نغم حسين ، (٢٠٠٢) ، قياس رأس المال الفكري بين النظرية والتطبيق ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد (٩) ، عدد (٣١).

هـ الكتب:

١. جمعة، سعيد فرحات ، (٢٠٠٠)، الأداء المالي لمنظمات الأعمال والتحديات الراهنة ، دار المريخ للنشر، عمان، الأردن

٢. الحفيظ، احمد بن صالح، (٢٠٠٣)، المرجع العلمي لتطبيق منهج "الهندرة" كيف تطبق منهج "الهندرة" خطوة... خطوة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن

٣. سلطان، تركي إبراهيم، (١٩٩٦)، هندسة التغيير/التغيير الجذري لفن الإدارة المنهجية والتطبيق، القاهرة، جمهورية مصر العربية

٤. اللوزي، موسى، (١٩٩٩)، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن

٥. عثمان، شمس الدين، (١٩٩٥)، إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات (الهندرة)، الطبعة الأولى، الشركة العربية للأعلام العلمي، شعاع، القاهرة

٦. محمد قاسم القريوتي ، (٢٠٠٠) ، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة ، دار الشروق للنشر والتوزيع.

٧. محمد قاسم القريوتي ، (٢٠٠١) ، مبادئ الإدارة : النظريات والعمليات والوظائف ، دار وائل للنشر ، عمان - الأردن.

٨. هامر، مايكل، جامبي جيمس، (١٩٩٥)، إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات "الهندسة": دعوة صريحة للثورة الإدارية الجديدة، ترجمة شمس الدين عثمان، مراجعة بندر القحطاني ونسيم الصحاري، الشركة العربية للأعلام العلمي "شعاع" للنشر والطباعة، القاهرة.

ثانياً: المصادر الأجنبية:

A. Articles:

1. Bontis, Nick, (1998), **Intellectual Capital: An Exploratory Study That Develops Measures and Models**, *Management Decision*, 36(2).
2. Bontis, Nick, (1996), There's a Price on Your Head: Managing Intellectual Capital Strategically, *Business Quarterly*, 60(4), Summer.
3. Hennie, Daniels & Henk , (2002), Management of Intellectual Capital by Optimal Portfolio Selection . 4th ed. , International conference on practical Aspect of Knowledge Management , Springer *Lecture Notes on Artificial Intelligence*, No. 2569.
4. Luthy, David H., (1998), Intellectual Capital and Its Measurement, *Utah Stat University*.
5. Daniel Gjorwell & other, (2002), Reengineering and Reengineering Patterns, dg 1999001@student.mdh.se.shd99004
6. Phatak, Aloke, (2003), Intellectual Capital in Small Teams Towards a Methodology for capturing Intangible Assets, Report of *CSIRO Mathematical and Information Science*, April.
7. Rudyard Kiping, (2003), *Intellectual Capital and Intellectual Property* No Doubt Research, Auckland-New Zealand, March.
8. Yen. D. et al., (1997), Asynergic Process For Out Sourcing and Reengineering, *Journal Computer Information Systems*, Spring
9. Knight, Daniel J., , (1999), **Performance Measures for Increasing Intellectual Capital** , *Planning Review*, 27(2) Mar.-Apr.

B. Books:

1. Daft, R. , (2001), **Organization Theory and Design**, 7th edition, South Western, USA.
2. Daniels, H. , (2002), Noordhuis, H., **Management of Intellectual Capital by Optimal Portfolio Selection**, 4th edition International Conference on Practical Aspects of Knowledge Management, Vienna.
3. Edvinsson & Malone, (1997), **Intellectual Capital: Realizing Your Company True Value by Finding Its Hidden Brainpower**, New York: Harper Business.
4. Brinker, Barry, (2000), **Intellectual Capital: Tomorrow's Asset, Today's challenge**, *AICPA*.
5. Stewart, T. A. (1997), **Intellectual Capital: The new Wealth of Organization**, *Business Quarterly*.

6. Rudyard Kiping, (2003), **Intellectual Capital and Intellectual Property** No Doubt Research, Auckland-New Zealand, March.
7. Charles Despres & D. Chavel, (2000): **Butterworth Heinemann, Boston**
8. Verna Allee, (2003), **The Future Of Knowledge**, Butterworth Heinemann, Amsterdam
9. Richard Huseman & J.P. Goodman, (1997), **Leading With Knowledge**, Sage Publication, London
10. Kragewski & Ritzan, (1996), **Operation Management Strategy and Analysis**, 3rd, New York, Addison-Wesley, Publishing

C. Internet:

1. www.brint.org
2. www.reengineingsystem.com

ملحق(١)

انموذج استمارة الاستبانة

جامعة الموصل

كلية الإدارة والاقتصاد

قسم العلوم المالية والمصرفية

م / استمارة الاستبانة

تعد الاستمارة التي بين أيديكم جزءاً من متطلبات إعداد دراسة حول "مكونات رأس المال الفكري وتأثير تحديد في نجاح إعادة هندسة عمليات أعمال المنظمة: دراسة استطلاعية في الشركة العامة لإنتاج الأدوية والمستلزمات الطبية/ نينوى" ، وتعد هذه الاستمارة مقياساً يعتمد لأغراض البحث العلمي ، وان تفضلكم بالإجابة المناسبة يساهم في الحصول على نتائج دقيقة بما يعزز تحقيق أهداف البحث ، علماً أن الإجابة تستخدم لإغراض البحث العلمي حصراً ، ومن دون ضرورة لذكر الاسم.

شاكرين تعاونكم

ملاحظات :

- يأمل الباحث من شخصكم الكريم قراءة العبارات جميعها أولاً ، ثم البدء بتأشير كل منها ضمن سلم الإجابة وبما يعبر عن موقفكم الدقيق.
- يرجى عدم ترك أي سؤال من دون إجابة ، لان ذلك يعني عدم صلاحية الاستمارة للتحليل.

ميسون عبدالله احمد

مدرس مساعد

قسم العلوم المالية والمصرفية

الجزء الأول: معلومات تعريفية عامة:

- موقع العمل:
- الجنس:
- العمر: () سنة
- التخصص العلمي:
- المنصب الوظيفي الحالي:
- المنصب الوظيفي السابق:
- عدد سنوات الخدمة في المنصب الوظيفي الحالي:
- عدد سنوات الخدمة الإجمالية:

مقياس رأس المال الفكري

أولاً: رأس المال البشري:

| لا أتفق بشدة | لا أتفق | محايد | أتفق | أتفق بشدة | العبارات |
|--------------|---------|-------|------|-----------|---|
| | | | | | ١. تبذل الشركة في قصارى جهدها للاحتفاظ بعاملين يتمتعون بمهارات وخبرات ومعارف متنوعة. |
| | | | | | ٢. تقوم إدارة الشركة بتنمية رأس مالها البشري من خلال أساليب متعددة كالتدريب والتطوير. |
| | | | | | ٣. تستقطب الشركة الأفراد ذوي المهارات والذين لديهم المقدرة على الإبداع. |
| | | | | | ٤. تمتلك الشركة إداريين يتمتعون بقدرات فكرية وعقلية تجعلهم متميزين في أدائهم. |
| | | | | | ٥. تحرص الشركة على استقطاب عاملين وإداريين يمتلكون قدرات فكرية متميزة. |
| | | | | | ٦. تعمل الشركة على رفع مستوى نتائجها من خلال مشاركة العاملين ذوي الأداء المتميز. |

ثانياً: رأس المال الهيكلي:

| العبارات | اتفق بشدة | اتفق | محايد | لا اتفق | لا اتفق بشدة |
|--|-----------|------|-------|---------|--------------|
| ١. تسعى إدارة الشركة إلى نقل وتحويل المعارف الفعالة من برامج تنفيذية ذات كفاءة | | | | | |
| ٢. تمتلك الشركة شبكة جيدة من الموزعين . | | | | | |
| ٣. احصل على مكافآت مغرية مقابل براءات الاختراع التي احصل عليها. | | | | | |
| ٤. إجراءات الشركة في مجال تقييم نوعية منتجاتها وخدماتها محكمة جدا. | | | | | |
| ٥. للشركة أنظمة مراجعة وتفتيش بدقة ما تزوده من معلومات النوعية وقياس نتائج الجودة. | | | | | |
| ٦. أنظمة المعلومات الإدارية في الشركة تتميز بالدقة والحدثة والتوقيت المناسب. | | | | | |
| ٧. تمييز الشركة إدارة الشركة بقدرة عالية على تنفيذ خططها وبرامجها بحكم امتلاكها شبة معلومات محوسبة | | | | | |

ثالثاً: رأس المال الزبائني:

| العبارات | اتفق بشدة | اتفق | محايد | لا اتفق | لا اتفق بشدة |
|---|-----------|------|-------|---------|--------------|
| ١. تسعى الشركة على تحقيق مستوى جيد لرضا كادرها من خلال اهتمامها بمهاراتهم وخبراتهم واستخدامهم تقنية المعلومات والاتصالات. | | | | | |
| ٢. تسعى الشركة على تقديم أفضل نتائج لتحقيق رضا الأطراف التي تتعامل مع الشركة. | | | | | |
| ٣. تقدم الشركة أفضل ما يمكن من التعاون مع أطراف أخرى لتحقيق أنجاز متميز. | | | | | |
| ٤. تجري الشركة استطلاع للسوق للتعرف على آراء مستخدمي إنتاجها والعوامل المؤثرة باختيارهم للمنتجات. | | | | | |
| ٥. تسعى الشركة إلى تحقيق ولاء كادرها من خلال الاهتمام بهم كونهم رأس مال فكري. | | | | | |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|---|
| | | | | | ٦. تسعى الشركة باستمرار نحو كسب موزعين محتملين جدد |
| | | | | | ٧. تقوم الشركة بمنح موزعيها الدائمين مزايا إضافية كالتي تتمثل بالخصومات والبيع بالأجل |

مقياس متطلبات نجاح إعادة هندسة عمليات الأعمال

يقصد بإعادة هندسة عمليات الأعمال البدء من جديد أي من نقطة الصفر وليس إصلاح وترميم الوضع القائم

| لا اتفق بشدة | لا اتفق | محايد | اتفق | اتفق بشدة | العبارات |
|--------------------|------------|-------|------|--------------|---|
| | | | | | ١. تعتمد الشركة معايير أخلاقية عالية |
| | | | | | ٢. تتطابق القيم التي تسعى المنظمة في تطبيقها مع قيم العاملين في الشركة |
| | | | | | ٣. القيم المطبقة في المنظمة هي مرشد لسلوك العاملين في الشركة |
| | | | | | ٤. قيم المنظمة ونجاحها تعكس قوة القيم التي تعتمد عليها |
| | | | | | ٥. تعتمد المنظمة آليات واضحة لنشر قيمها المحددة مسبقا |
| | | | | | ٦. تمتلك إدارة الشركة الاستقلالية في صنع القرارات |
| | | | | | ٧. تمتلك إدارة الشركة حرية أداء الأنشطة ضمن حدود صلاحيات الإدارة |
| | | | | | ٨. تتوافر في الشركة معلومات كافية لاتخاذ القرارات المناسبة |
| | | | | | ٩. يعمل الأفراد العاملون في الشركة ضمن حدود إرشادية محددة لهم مسبقا |
| | | | | | ١٠. تعتمد الشركة هياكل واضحة محددة المستويات الإدارية |
| | | | | | ١١. يعكس الهيكل التنظيمي المعتمد في الشركة الصلاحيات المخولة لكل العاملين في الشركة |
| | | | | | ١٢. يجسد الهيكل المعتمد حاليا في الشركة الوظائف الرئيسة التي تمارسها الشركة |
| | | | | | ١٣. تستعين الشركة بفرق عمل متخصصة لإنجاز أهدافها باستمرار |
| | | | | | ١٤. يعاني الهيكل التنظيمي من ترهل واضح في مستوياته |
| | | | | | ١٥. تخول الشركة بعض من صلاحياتها للعاملين من ذوي الخبرات والمهارات العالية |

This document was created with Win2PDF available at <http://www.daneprairie.com>.
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.