

## العلاقة بين إدارة المعرفة وإعادة هندسة العمليات الإدارية: دراسة نظريّة

إيمان محمد عسيري

باحثة دكتوراه في قسم علم المعلومات

كلية الآداب والعلوم الإنسانية- جامعة الملك عبد العزيز

تاريخ الاستلام: 8 يونية 2023 | تاريخ القبول: 26 سبتمبر 2023

### المقدمة:

إنّ التقدم التكنولوجي، والتطور الهائل في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الذي يشهده العصر الحالي، والتوجه العالمي نحو اقتصاد المعرفة أجبر العديد من المنظمات على مجاراة هذا التطور، والعمل على تحقيق متطلباته التي تستلزم إعادة النظر فيما تقدمه من خدمات، وتطويرها بطريقة تتناسب مع هذا الاقتصاد الحديث؛ عن طريق تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة، وتفعيلها في المنظمة.

يُعد تطوير المنظمات وعملياتها من خلال ابتكار طرق جديدة لتحسينها وفق أسس معرفية من الأوليات التي ينبغي أن توضع في الاعتبار؛ وذلك عن طريق الاستغلال الأمثل للمناهج الإدارية، والعمل على تفعيل العلاقة بينها، والدمج بين أكثر من أسلوب بطريقة تمكّن المنظمة من تحقيق الاستفادة القصوى منها.

### مستخلص:

نظرًا لأهمية تبني الأساليب الإدارية الحديثة، وتطبيقها في المنظمات، والالتحاق بالاقتصاد المعرفي وتلبية متطلباته؛ بهدف الارتقاء بالمنظمة، وتحقيق تميزها، مما يكسبها مكانًا رياديًا بين المنافسين؛ يسعى هذا البحث إلى التعرف على كل من أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية، وإدارة المعرفة، والوقوف على العلاقة بينهما، ومدى تأثير كل منهما على الآخر في المنظمات، مع استعراض لأهم الجوانب التي تتأثر في المنظمة عند إعادة هندسة عملياتها الإدارية في ظل إدارة المعرفة، بالإضافة إلى التطرق لمتطلبات تطوير هذه العلاقة التي تساهم في تكاملها؛ ومن ثمّ نجاحها.

### الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة، إعادة

هندسة العمليات الإدارية، الهندرة، العمليات الإدارية

## مقدمة:

إنَّ التقدم التكنولوجي، والتطور الهائل في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الذي يشهده العصر الحالي، والتوجه العالمي نحو اقتصاد المعرفة أجبر العديد من المنظمات على مجاراة هذا التطور، والعمل على تحقيق متطلباته التي تستلزم إعادة النظر فيما تقدمه من خدمات، وتطويرها بطريقة تتناسب مع هذا الاقتصاد الحديث؛ عن طريق تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة، وتفعيلها في المنظمة.

يُعد تطوير المنظمات وعملياتها من خلال ابتكار طرق جديدة لتحسينها وفق أسس معرفية من الأوليات التي ينبغي أن توضع في الاعتبار؛ وذلك عن طريق الاستغلال الأمثل للمناهج الإدارية، والعمل على تفعيل العلاقة بينها، والدمج بين أكثر من أسلوب بطريقة تمكّن المنظمة من تحقيق الاستفادة القصوى منها.

يُعد كل من أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية وإدارة المعرفة من الأساليب الإدارية الحديثة التي يؤثر كل منها في الآخر بطريقة إيجابية، والتي تضمن للمنظمة تحقيق أهدافها، وتقديم خدماتها بكفاءة وفعالية، وتساهم في تكوين رصيد معرفي يساعدها على تخطي المشكلات التي يمكن أن تواجهها مستقبلاً بطرق مبتكرة؛ حيث تسعى المنظمات اليوم - بمختلف توجهاتها وقطاعاتها- للوصول إلى الميزة التنافسية التي تضمن لها التفوق والتفرد؛ وذلك من خلال خلق الابتكار والإبداع في طريقة تقديم خدماتها بأسلوب لا يستطيع منافسوها القيام به، وكل ذلك يمكن أن يتحقق بوجود معرفة متكاملة وواضحة تعمل -جنباً إلى جنب- مع أسلوب إعادة هندسة العمليات الذي يقوم على مبدأ التخلي عن إجراءات العمل القديمة، والتفكير بصورة جديدة مختلفة؛ بهدف تحقيق تطور جذري في أداء المنظمة، وتحقيق رضا العميل، وزيادة الربح، وخفض التكاليف، وتحسين جودة وأداء العمل.

يتناول هذا البحث التعريف بمفهوم إدارة المعرفة، وأهميتها، مع التطرق إلى أبرز وأهم عملياتها، والتعريف بأسلوب إعادة الهندسة، وأهميتها، وأهدافها، بالإضافة إلى الركائز الأساسية التي يقوم عليها هذا الأسلوب، والتعرف على المنظمات التي تحتاج إلى إعادة هندسة عملياتها الإدارية، والعمليات التي تُطبق عليها إعادة الهندسة، ومعايير اختيارها؛ من ثمَّ التطرق إلى العلاقة بين إدارة المعرفة وإعادة هندسة العمليات الإدارية، وأثر كل منهما على الآخر في المنظمات.

## مشكلة الدراسة:

إنَّ التطور السريع الذي يحدث اليوم، والمتغيرات التي فرضتها التكنولوجيا والثورة المعلوماتية؛ أجبرت المنظمات على مواكبة متطلبات هذا العصر؛ من خلال أتمتة عملياتها، والتحول نحو الخدمات الإلكترونية، إلا أن هذا التحول ينبغي أن يتم وفق أساليب إدارية مدروسة ومبتكرة قادرة على تحويلها إلى منظمات قائمة على المعرفة.

إنَّ إدارة المعرفة يمكن أن تساهم -بشكل كبير- في تنفيذ عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية؛ فالمعرفة في حد ذاتها قليلة الفائدة ما لم نستطع تحديدها، واكتسابها، وتطبيقها، وتخزينها لاستخدامها وقت الحاجة إليها. وإعادة هندسة العمليات الإدارية أصبحت حاجة مُلحة للمنظمات -على اختلاف أنواعها- لمواكبة التطورات التي تحيط بها، كما أن لإعادة الهندسة دورًا كبيرًا في تفعيل إدارة المعرفة، وتحقيق الاستفادة القصوى منها. من هذا المنطلق تحددت مشكلة البحث المتمثلة في السؤال الرئيس الآتي:

- ما مدى العلاقة بين إدارة المعرفة وأسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية؟ وما تأثير كل منهما على الآخر في المنظمات؟

## أهمية الدراسة:

يعد كل من مفهومَي إدارة المعرفة وإعادة هندسة العمليات الإدارية من المفاهيم الحديثة التي تم تناولها معًا على نطاق ضيق، وما زالت محور جدل، وتحتاج إلى مزيد من الأبحاث والدراسات؛ لإثبات مدى نجاحهما في تحقيق الكفاءة والفعالية للمنظمات. وتتضح أهمية هذا البحث في إبراز دور إدارة المعرفة وإعادة هندسة العمليات الإدارية وأثر كل منها على الآخر في المنظمات.

## أهداف الدراسة:

- التعرف على مفهوم إدارة المعرفة وعملياتها.
- التعريف بمفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية.
- التعرف على دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحقيق فعالية المنظمات بالاستناد إلى إدارة المعرفة.
- الكشف عن دور إدارة المعرفة في نجاح عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية.

## تساؤلات الدراسة:

- ما مستوى العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة وإعادة هندسة العمليات في المنظمات؟
- ما دور إدارة المعرفة في تعزيز عملية إعادة هندسة العمليات في المنظمات؟
- ما دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في إدارة المعرفة؟

## منهج الدراسة:

المنهج الوثائقي: لجمع وتحليل الدراسات التي تناولت علاقة إدارة المعرفة بإعادة هندسة العمليات الإدارية الواردة في الإنتاج الفكري.

## مفهوم إدارة المعرفة:

عُرِّفت إدارة المعرفة بتعريفات عديدة من قِبَل الباحثين في الإنتاج الفكري؛ حيث عرّفها البعض بناءً على الأنشطة والعمليات التي تندرج تحتها، في حين اتجه البعض الآخر إلى تعريفها بناءً على عوامل النجاح التي تركز عليها، ويمكن أن نعزو سبب تعدد المفاهيم التي تعبر عن إدارة المعرفة إلى اختلاف تخصصات الباحثين والكتّاب، وإلى الشمولية التي تمتاز بها إدارة المعرفة. عُرِّفت إدارة المعرفة بأنها: "اكتساب واستخدام الموارد لإنشاء بيئة تكون المعلومات فيها سهلة المنال للأفراد، يستطيع الأفراد في هذه البيئة اكتساب المعلومات، وتقاسمها، واستخدامها لتطوير المعرفة الخاصة لمؤسستهم، واستخدامها لمصلحة مؤسستهم" (كراسنة والخليبي، ٢٠٠٩).

بينما ترى عبد الحميد (ضليبي، ٢٠١٣) أن إدارة المعرفة "هي العملية التي تقوم من خلالها المؤسسة بمحاولة إيجاد قيمة من عناصرها الفكرية المبنية على المعرفة التي تشتمل على: المعرفة الضمنية، والمعرفة الصريحة؛ لتعمل على تحويلها إلى قوة إنتاجية، وتتطلب هذه العملية مشاركة تلك العناصر مع القوى البشرية من أفراد المؤسسة الواحدة والمؤسسات الأخرى؛ في سبيل التوصل إلى أفضل الممارسات، ولتحقيق الميزة التنافسية. وتؤدي التكنولوجيا دورًا مهمًا في تسهيل عمليات إدارة المعرفة التي تتضمن تجميع وتصنيف وتوزيع المعرفة، ثم أرشفتها".

ويرى (Delong, 2004) أن إدارة المعرفة هي: "منظومة الأنشطة الإدارية القائمة على احتواء وتجميع وصياغة كل ما يتعلق بالأنشطة الحرجة والمهمة بالمؤسسة؛ بهدف رفع كفاءة الأداء، وضمان استمرارية تطور المؤسسة في مواجهة المتغيرات المحيطة بها".

الجدير بالذكر هنا أنه بالرغم من تعدد التوجهات لتعريف إدارة المعرفة فإن جميعها يتفق على أن إدارة المعرفة تساهم بشكل فعّال في رفع كفاءة الأداء في المنظمات والارتقاء بها بناء على المعرفة المكتسبة.

### أهمية إدارة المعرفة:

لإدارة المعرفة أهمية كبيرة للمنظمات؛ كونها أحد المناهج الإدارية الحديثة التي تعمل على تحقيق الميزة التنافسية من خلال استغلال المعرفة المتاحة، وخلق القيمة من هذه المعرفة؛ وذلك عن طريق إتاحتها، ومشاركتها، والعمل على تطويرها بطريقة مبتكرة ومبدعة، كما تتمثل أهمية إدارة المعرفة في عدد من الجوانب، تطرّق إليها (الدخيل والقرني، ٢٠١٨)، وهي:

- تساهم إدارة المعرفة في تمكين الموظفين في المستويات الإدارية المختلفة من اتخاذ القرار بصورة أكثر كفاءة وسرعةً.
  - تعمل إدارة المعرفة على جعل الموظفين أكثر معرفةً فيما يخص أعمالهم ومتطلباتها؛ ومن ثمّ قدرتهم على طرح الأفكار الكفيلة بتحسينها وتطويرها.
  - تساعد إدارة المعرفة المنظمة على استثمار المعارف التنظيمية المتاحة لدعم العمليات الإدارية ذات العلاقة بالمعرفة.
  - تعمل إدارة المعرفة على ترسيخ ثقافة نقل المعرفة، ومشاركتها، واستثمارها؛ لتوليد معارف جديدة.
  - تعمل إدارة المعرفة على توفير المعرفة لمن يحتاج إليها في الوقت المناسب، وبالطريقة المناسبة.
- في حين أشار (علماوي وطويطي، ٢٠١٦) إلى أنّ أهمية إدارة المعرفة تتمثل في النقاط التالية:
- تساعد إدارة المعرفة المنظمات على تحسين جودة خدماتها ومنتجاتها، وتقليل تكاليفها، وتعظيم إيراداتها.
  - تعمل إدارة المعرفة على مساعدة المنظمات في الوصول إلى المعرفة المطلوبة وتطبيقها.
  - تساهم إدارة المعرفة في تحفيز الموظفين على الإبداع والابتكار.

وترى الباحثة أنّ التطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ساهم في تعظيم دور إدارة المعرفة، والتأكيد على أهميتها ودورها في تسهيل الوصول إلى المعرفة بطريقة سريعة؛ ومن ثمّ تطبيقها، ومشاركتها، وحفظها داخل المنظمة. والاستفادة منها في زيادة الكفاءة والفعالية، وتحقيق ميزة تنافسية وقيمة مضافة للمنظمة.

### عمليات إدارة المعرفة:

تُعد إدارة المعرفة عملية مستمرة ومتفاعلة في عدد من العمليات والمراحل التي تقوم عليها ولا تكتمل إلا بها، بحيث تمثل هذه العمليات حلقة متكاملة يرتبط بعضها ببعض، لو فقدت إحداها فإن إدارة المعرفة في المنظمة لن تكون فاعلة أو ذات أثر، وهي كالتالي:

#### أولاً: اكتشاف المعرفة

تُعد عملية اكتشاف المعرفة أولى خطوات إدارة المعرفة، وتهدف إلى اكتشاف المعرفة المتوافرة في المنظمة، وتعمل على تحديد مواقعها، والأشخاص الحاملين لها؛ مما يساهم في معرفة ما تمتلكه المنظمة من معارف، وما تحتاج إليه. (شطيبي، ٢٠١٤)

ويمكن اكتشاف حالة المعرفة في المؤسسة من خلال: (عبدالمالك، ٢٠١٢)

- العمل على تحديد مواقع المعارف في المنظمة.
- العمل على تحديد أماكن وطرق اختزان وحفظ المعارف.
- العمل على ترتيب المعارف وفقاً لأهميتها.

#### ثانياً: توليد واكتساب المعرفة

تُعد عملية توليد المعرفة من أهم عمليات إدارة المعرفة، والتي يندرج تحتها عدد من العمليات؛ كالابتكار، واكتساب وشراء المعرفة، واستخلاص المعرفة الضمنية وتحويلها إلى معرفة صريحة؛ من ثمّ نقل هذه المعرفة من المستوى الفردي إلى المستوى الجماعي؛ مما يساهم في تطوير الأفكار، والوصول إلى معرفة جديدة مبتكرة. (الحراصي والهنائي، ٢٠١٦)

والجدير بالذكر أنّه ليست كل المعارف يتم اكتسابها بطريقة مقصودة؛ فبعض المعارف يمكن للمنظمة الحصول عليها بالصدفة؛ لذلك من الضروري أن تعي المنظمات أهمية حفظها؛ لاسترجاعها عند الحاجة إليها. (الكوي، ٢٠١٦)

## ثالثاً: اختزان المعرفة

تُعنى هذه العملية بحفظ المعارف التي تمتلكها المنظمة، وتنظيمها، وتخزينها بطرق وفي أماكن مختلفة تسهل عملية استرجاعها والوصول إليها، ويعود القرار للمنظمة في طريقة تخزينها، ومكان وجودها، سواء في ملفات أو على شبكات الحاسب، لكن الهدف من هذه المرحلة هو تمكين المنظمة من أن تكون قادرةً على جعل هذه المعارف ذات قيمة يمكن الاستفادة منها. (شطبي، ٢٠١٤)

إنَّ حفظ المعارف واختزانها يتم بطرق مختلفة وفق ما تراه المنظمة وتقرره؛ فمن الممكن أن يتم حفظها بطريقة تقليدية ورقية، أو على أجهزة الحاسب، على أن تكون الطريقة المتبعة قادرةً على تنظيم هذه المعارف واسترجاعها. (2018, Govil)

## رابعاً: نقل ومشاركة المعرفة

ويُقصد بها نشر المعرفة، ونقلها، وتقاسمها بين الأفراد أو الجماعات في المنظمة، حيث تهدف هذه العملية إلى تحقيق الاستفادة القصوى من المعارف المتوافرة في المنظمة، ودعم عملية تطويرها من خلال تبادل الأفكار والخبرات؛ ومن ثَمَّ تحفيز الابتكار والإبداع لدى العاملين في المنظمة. (شطبي، ٢٠١٤)

وقد يتم نقل ومشاركة المعرفة بالاعتماد على الطرق الرسمية المتمثلة في: التقارير، والمؤتمرات الداخلية، والاجتماعات، وورش العمل، والدورات، أو بطرق غير رسمية مثل: الدوران الوظيفي. (2018, Govil)

كما ذكر الذنبيات (٢٠١١) عدة أساليب لمشاركة المعرفة، هي:

- فرق العمل الداخلية.
- شبكة المعلومات الداخلية.
- تدريب الموظفين ذوي الخبرة لزملائهم.
- وكلاء المعرفة.
- مستودعات المعرفة.
- حلقات العصف الذهني ومقاهي المعرفة.

الجدير بالذكر أنّ المنظمات تحتاج لتحقيق مفهوم مشاركة المعرفة إلى تكون ثقافة تنظيمية محفزة للعاملين، ومتناسبة مع مبدأ التعلم من الآخرين، كما يجب على المنظمات تغيير بعض السلوكيات لدى موظفيها؛ لدعم عملية المشاركة، ومراعاة عدد من الجوانب، هي:

1. تشجيع الموظفين على العمل الجماعي والتحول نحو فرق العمل بدلاً من العمل الفردي.
2. استخدام الأساليب المناسبة للمشاركة بالمعرفة وفقاً لنوع المعرفة.
3. أن المشاركة بالمعرفة تختلف عن المشاركة بالمعلومات؛ لأن المشاركة بالمعلومات لا تتضمن عنصر التفكير. (جامعة الملك عبدالعزيز، بناء مجتمعات واقتصاديات المعرفة، ٢٠١٣).

#### خامساً: تطبيق المعرفة

إنّ الهدف من إدارة المعرفة هو تطبيق المعرفة المتاحة في المنظمة، وتُعد هذه العملية أهم عمليات إدارة المعرفة، فتوليد المعرفة وحفظها ومشاركتها لا يُعد كافياً دون تطبيقها، ويُقصد بتطبيق المعرفة جعلها أكثر ملاءمةً لتنفيذ أنشطة المنظمة، واستخدامها في الوقت والمكان المناسبين، والعمل على استثمار هذه المعرفة لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة. (القرشي والزهراني، ٢٠١٦).

#### مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية:

عرّفها Hammer بأنها: "إعادة التفكير المبدئي الأساسي، وإعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية؛ لتحقيق تحسينات جذرية وهائلة في مقاييس الأداء الحالية والحاسمة، مثل: التكلفة، والجودة، والخدمة، والسرعة" (دمهوري، ٢٠١٣).

ويُعد هذا التعريف أكثر التعريفات استخداماً في الأدبيات، وترى الباحثة أنه الأكثر شمولاً وتعبيراً عن هذا المصطلح، ولا عجب في ذلك؛ كون Hammer هو المؤسس لهذا المفهوم، حيث يصف هذا المفهوم -على بساطته- الركائز الأساسية لإعادة هندسة العمليات الإدارية المتمثلة في إعادة التصميم، والتفكير الجذري للعمليات الإدارية، وما تحققه من عوائد للمنظمات التي تتبناها؛ كخفض التكلفة، وتحسين الخدمات، ورفع الجودة، وتسريع العملية من خلال دمج أو إلغاء بعض المراحل غير الضرورية، والتركيز على العمليات ذات القيمة المضافة، وسيتم تناول الركائز الأساسية لإعادة الهندسة بشكل مفصّل لاحقاً في هذه الورقة.

إعادة هندسة العمليات يطلق عليها باللغة العربية "الهندرة"، وهي كلمة عربية حديثة مركبة من كلمتين، هما: "هندسة" و"إدارة"، وتعني إعادة هندسة العمليات الإدارية، وتدل عليها (يوسف، ٢٠١٥)، وتعرف هذه الظاهرة في اللغة العربية بالنحت، وهي طريقة لاختصار كلمتين أو أكثر في كلمة واحدة مركبة (السر، ٢٠٠٨).

تعد إعادة هندسة العمليات الإدارية أحد الأساليب الإدارية التي تهدف إلى تحسين مستوى الأداء في المنظمات؛ حيث يمتاز هذا الأسلوب عن غيره من الأساليب الإدارية القائمة على التغيير في كونه يعتمد على التغيير الجذري للعملية وبنائها من جديد بالاعتماد على الخبرة التي اكتسبت بما يتناسب مع مستجدات العصر؛ من خلال تبني الاتجاهات الحديثة، واستخدام تكنولوجيا المعلومات في التطوير بشكل يكفل التحسين في الوقت، والتكلفة، والجودة، وتحقيق التميز التنافسي للمنظمة المعاد هندسة عملياتها.

من المهم أن تدرك المنظمات الفرق بين الأتمتة وإعادة الهندسة؛ فالأتمتة أداة من أدوات إعادة الهندسة التي تستخدمها للقيام بأعمال جديدة لم يسبق القيام بها، وليس الهدف منها إحلال العمل الآلي محل العمل اليدوي؛ فتحويل العمليات اليدوية إلى آلية مجرد توفير أساليب أكثر فعالية للأداء، كما يجب عدم الخلط بين إعادة الهندسة واستخدام نظم المعلومات في العمل، والذي يعني استبدال نظم المعلومات القديمة بأخرى حديثة؛ الأمر الذي لا يضيف جديدًا سوى إحلال تقنية حديثة محل تقنية قديمة لأداء نفس العمل. (حاييف، ٢٠١٨).

### أهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية:

في ظل التطور السريع الذي نعيشه اليوم، وتحول الاقتصاد العالمي نحو اقتصاد المعرفة؛ أصبح لزامًا على المنظمات التكيف مع التحديات التي تواجهها نتيجة هذا التحول، ومجاراة متطلبات هذا العصر؛ لضمان استمراريتها وبقائها كمنظمات منافسة وقوية تبني التغيير المبني على أساليب إدارية مدروسة وحديثة تتماشى مع التطورات المحيطة بها، والأخذ بأسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية.

تتجسّد أهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية في كونه أسلوبًا إداريًا حديثًا يهدف إلى إحداث تحسينات جوهرية في العمليات الإدارية التي تتم داخل المنظمات على اختلاف أنواعها وتوجهاتها، وليس مجرد إصلاح أو ترميم للعمليات الحالية القائمة.

يحتّم أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية على المنظمات التخلي عن الأساليب القديمة المتبعة؛ الأمر الذي يترتب عليه إحداث تغييرات هائلة في المنظمة ككل؛ حيث يدعو أسلوب إعادة الهندسة إلى تحويل التنظيم الهرمي في المنظمة إلى تنظيم أفقي أكثر مرونةً، ومنح الصلاحيات لذوي الاختصاص من العاملين، وتغيير الثقافة التنظيمية السائدة، وتشجيع التفكير الإبداعي؛ لتنفيذ العمليات بطريقة مبتكرة من خلال طرح الأفكار وتبادلها، والتخلص من الأنشطة غير الضرورية؛ ومن ثمّ التخفيض في التكلفة والوقت المستغرق للتنفيذ، كما تستدعي إعادة الهندسة تبني التقنيات الجديدة من أجل مواكبة البيئة المتغيرة (رمزي وفارس، ٢٠٢٠)، بالإضافة إلى زيادة قيمة استثمار المنظمة في الموارد البشرية (اللامي، ٢٠١٦). كل هذه التغيرات الناتجة عن إعادة هندسة العمليات الإدارية من شأنها تعزيز مكانة المنظمة في السوق، وتحقيق الميزة التنافسية لها.

### أهداف إعادة هندسة العمليات الإدارية:

إنّ تبني أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية في منظمةٍ ما يعد قرارًا مدروسًا مبنياً على أهداف تسعى المنظمة إلى تحقيقها؛ لمعالجة خلل أو مشكلة في عملياتها الإدارية اكتُشفت بعد فترة من تشغيلها، أو لتقادم الأساليب المتبعة في طريقة عمل هذه العمليات مما أدى إلى انخفاض أدائها؛ ومن ثمّ اتخاذ قرار معالجتها من خلال إعادة هندستها بالطريقة الصحيحة وفق متطلبات العصر، حيث يهدف هذا الأسلوب الإداري إلى تحقيق عدد من الأهداف التي من أهمها: (أبو عمشة، ٢٠١١)، (بصنوي والغريب، ٢٠١٤)

1. تحقيق تغيير جذري في الأداء: من خلال تغيير أساليب وأدوات ونظام العمل بشكل جذري بالاعتماد على تمكين العاملين، وتحريرهم من القيود لاتخاذ القرارات، والابتكار، وتنفيذ العمليات وفق متطلبات الوحدة، وأهدافها.
2. التركيز على العملاء: من خلال توجيه المنظمة بإعادة بناء عملياتها من خلال التركيز على احتياجات العملاء، والعمل على تحقيق رغباتهم.

3. تحقيق السرعة: تهدف إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى تمكين المنظمة من تنفيذ أعمالها بسرعة عالية حسب الجدول الزمني المحدد؛ من خلال توفير المعلومات المطلوبة باستخدام شبكات المعلومات والاتصالات؛ لتسريع عملية اتخاذ القرارات في المنظمة.
4. تحقيق الجودة: تسعى إعادة الهندسة إلى تحسين جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة لعملائها؛ لتناسب احتياجاتهم ومتطلباتهم.
5. تخفيض التكلفة: بالتركيز على العمليات الضرورية ذات القيمة المضافة، وإلغاء العمليات غير الضرورية.
6. التركيز على المطالب الفعلية: تهدف إعادة الهندسة إلى توجيه المنظمة إلى تحديد المطالب الفعلية منها، وتوفير الإمكانيات الضرورية التي تساعد في الوصول إلى أهدافها، وإعادة بناء عملياتها الإدارية.
7. التفوق على المنافسين: تساعد إعادة هندسة العمليات الإدارية على تحقيق التميز والتفوق على المنظمات المنافسة؛ وذلك عن طريق مساعدتها في تحسين استغلال الموارد المتاحة، وترشيد العمليات بطريقة تزيد قيمة المنتج، وتخفض التكاليف؛ ومن ثمَّ تحقيق الميزة التنافسية.

### الركائز الأساسية لإعادة هندسة العمليات الإدارية:

باستقراء الدراسات السابقة التي تناولت موضوع إعادة هندسة العمليات الإدارية والمستندة على تعريف Hammer- مبتكر هذا المفهوم ومؤسسه- أجمعت الدراسات في مجملها على أن أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية يركز على الركائز الأساسية التالية:

#### أولاً: أن يكون التغيير أساسياً

فإعادة الهندسة تعني البدء من نقطة الصفر وليس تحسين الوضع القائم؛ لذلك يجب على المنظمة أن تعيد التفكير في طرق العمل المتبعة، ومراجعة الأعمال التي تقوم بها. وللوصول إلى أهدافها لا بد أن تطرح عدة أسئلة، مثل: لماذا نقوم بهذا العمل؟ لماذا نقوم به بهذه الطريقة؟ هل يضيف هذا العمل قيمة للعملاء والمنظمة؟ هل يمكن القيام به بطريقة أفضل؟ (الزهراي، ٢٠١٩)، (دياب، ٢٠١٣)، فالإجابة عن هذه الأسئلة تساعد المنظمة على رؤية مناطق الخلل ومعالجتها بابتكار طرق جديدة؛ ومن ثمَّ تحسين الأداء الكلي للمنظمة. فعلى سبيل المثال إذا

كانت عملية القبول في جامعة ما تتطلب الحضور الشخصي للطالب، وتقديم ملفه، وتسجيل رغباته يدويًا؛ فيجب على الجامعة أن تعيد التفكير في الطريقة المتبعة للتسجيل، وإعادة هندسة عملية القبول من خلال إنشاء نظام للقبول تتم من خلاله معالجة العملية بشكل إلكتروني، فالتغيير هنا أساسي، وسيبدأ من الصفر بإنشاء نظام جديد تتم من خلاله عملية القبول والتسجيل.

### ثانيًا: أن يكون التغيير جذريًا

بمعنى أن أسلوب إعادة الهندسة يسعى إلى اقتلاع طرق العمل القديمة وما تتضمنه من مشكلات بشكل دائم، فلا حلول مؤقتة أو سطحية لتعديل ما هو قائم؛ وإنما حلول جديدة ومبتكرة، والتخلص من طرق العمل القديمة تمامًا (العياشي وكنزة، ٢٠٢٠). فالنظام الجديد للقبول سيلغي كل الطرق التقليدية المتبعة سلفًا، وسيتم عن طريقه ابتكار طرق جديدة للعمل.

### ثالثًا: أن تكون التحسينات جوهرية وهائلة

تهدف إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى إحداث تحسينات هائلة في معدلات الأداء؛ كالتكلفة، والجودة، والخدمة، وسرعة إنجاز العمل (Simon, 1994)، ولا تكتفي بالتحسينات الطفيفة والشكلية في الأداء؛ وإنما إلى إحداث تغييرات جوهرية فائقة؛ حيث إن وجود نظام للقبول سيترتب عليه سرعة إنجاز العملية، وتقليص عدد الموظفين في القسم؛ مما يعني تقليل التكلفة، وضمان الدقة في عملية الفرز؛ ومن ثمَّ تحقيق جودة الأداء.

### رابعًا: أن العمليات هي محور التركيز

تركز إعادة الهندسة على العمليات الأساسية ذات القيمة المضافة، وليس الوحدات أو الإدارات التي تقوم بالعمل في المنظمة، أو الهياكل التنظيمية، أو الوظائف، أو الأشخاص، فالعمليات هي محور تركيز إعادة الهندسة، وهدفها إعادة تصميمها وابتكارها لتحقيق التحسينات الجذرية المطلوبة (المجالي والحوامدة، ٢٠٠٨). فعلى سبيل المثال تعد عملية القبول عملية أساسية وجوهرية، ومن أهم العمليات التي تتم في الجامعة، وإعادة هندستها وتصميمها تُشكل فارقًا كبيرًا وإضافة للجامعة.

## خامساً: أن يعتمد التغيير على تقنية المعلومات

وليس المقصود به أتمتة العمل؛ وإنما استخدام تقنية المعلومات وتوظيفها بطريقة مبتكرة؛ لاستحداث أساليب وطرق إبداعية لتنفيذ العمل. فإ إنشاء نظام للقبول لا يعني ميكنة عملية القبول بشكلها التقليدي؛ وإنما تنفيذ العملية بطريقة مختلفة أكثر سهولةً ومرونةً وجودةً باستخدام تكنولوجيا المعلومات، وإعادة الهندسة لا تعني تطويع التقنية لكي تلائم العلمية؛ بل إعادة تصميم العملية بطريقة تتيح الاستفادة الكاملة من إمكانيات التقنية. (مراد، ٢٠١٤).

## سادساً: أن يعتمد التغيير على التفكير الاستقرائي وليس الاستنتاجي

إن أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية يعتمد على التفكير الاستقرائي الذي يدعو إلى البحث عن فرص التطوير والتجديد واستغلالها قبل ظهور المشكلات، حيث إنَّ انتظار ظهور المشكلة -ومن ثم حلها- يمكن أن يؤدي إلى الوصول لحلول مؤقتة غير مجدية لرغبة المنظمة في تدارك المشكلة بشكل سريع. (أبو عمشة، ٢٠١١).

## سابعاً: التركيز على الموارد البشرية

يتوقف نجاح التحول في المنظمة على الأفراد العاملين فيها؛ من حيث معرفتهم، وخبرتهم، ورغبتهم في التغيير؛ مما يستدعي بناء مهاراتهم، وتعزيز قدراتهم وصلاحياتهم في المنظمة؛ بهدف تحقيق أهداف إعادة الهندسة، وتحسين الأداء بشكل عام. (العياشي وكنز، ٢٠٢٠).

## ثامناً: مرونة الهيكل التنظيمي

ينظم الهيكل التنظيمي العلاقة بين المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة، وهو الذي يحدد خطوط السلطة في المنظمة وتوزيعها، بالإضافة إلى تحديد مهام وواجبات ودور كل شخص فيها. ويعتمد نجاح أسلوب إعادة الهندسة على مرونة الهياكل التنظيمية، ومدى قدرتها على خلق بيئة عمل مناسبة تساهم في نجاح هذا الأسلوب. (العياشي وكنز، ٢٠٢٠)

إن إعادة هندسة العمليات الإدارية -بتركيزها على العمليات، وبناءً على ركائزها أنفة الذكر- تحقق تغييرات هائلة في المنظمة؛ مما يجعل العمل فيها أكثر سلاسةً ومرونةً، وتمثل هذه التغييرات في: (عمرو، ٢٠١٨)، (إسماعيل، ٢٠١٦)

1. تحول وحدات العمل من إدارات وظيفية إلى فرق عمل؛ حيث تقوم مجموعة من الموظفين بتنفيذ عملية كاملة معاً.
  2. تغيير الوظائف من أعمال بسيطة إلى أعمال مركبة متعددة الأبعاد، يتحمل فيها فريق العمل المسؤولية عن ناتج العمل بدلاً من المسؤولية الفردية.
  3. تحوّل دور الموظفين من العمل المراقب والسيطرة على العمل من قِبَل المديرين إلى العمل المستقل، وتمكينهم من اتخاذ القرارات.
  4. تحوّل التركيز في مقاييس الأداء والمكافآت من الأنشطة إلى الإنتاج، حيث يُكافأ الموظفون مقابل الإنتاج وليس مقابل الوقت الذي يقضونه في العمل.
  5. تحوّل القيم من الحماية إلى الإنتاجية؛ حيث ينتقل الموظفون إلى العمل لخدمة العملاء، وليس لخدمة رؤسائهم.
  6. تغيّر دور المديرين من مشرفين إلى مدربين مهمتهم تطوير مهارات الموظفين، وتنميتها، وتقديم المشورة اللازمة لهم.
  7. تحوّل الهياكل التنظيمية من هرمية إلى أفقية؛ حيث إنّ مسؤولية إدارة العملية تكون من مهام فريق العمل؛ ومن ثمّ تتحول القرارات من الإدارات إلى فريق العمل المكلف بها.
  8. تحوّل معايير الترقيات من الأداء إلى قدرات الموظف.
- يقارن الجدول (١) بين المنظمات التقليدية والمنظمات المعاد هندسة عملياتها الإدارية بناءً على ما سبق:

جدول (١): مقارنة بين المنظمات التقليدية والمنظمات المعاد هندسة عملياتها الإدارية

المنظمات التقليدية	المنظمات المعاد هندستها
إدارات وظيفية	فرق عمل
أعمال بسيطة – المسؤولية فردية	أعمال مركبة – المسؤولية مشتركة
المديرون يتخذون القرارات	الموظفون يتخذون القرارات
المكافآت مقابل الوقت الذي قُضي في العمل	المكافآت مقابل الإنتاج
الموظفون يقدمون خدماتهم للرؤساء	الموظفون يقدمون خدماتهم للعملاء
دور المديرين هو الإشراف	دور المديرين هو التدريب
الهياكل التنظيمية هرمية	الهياكل التنظيمية أفقية
تعتمد معايير الترقيات على الأداء	تعتمد معايير الترقيات على القدرات

### المنظمات التي تحتاج إلى إعادة هندسة عملياتها الإدارية:

إنَّ أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية لا يفيد فقط المنظمات التي تواجه خللاً أو مشاكل في عملياتها؛ ولكنه يعمل أيضاً على تحقيق التميز لمنظمات تسعى إلى الوصول للقمة، وتعزيز سيطرتها أمام منافسيها، حيث أشارت العديد من الدراسات إلى أنَّ هناك ثلاثة أنواع من المنظمات التي تحتاج إلى تطبيق إعادة هندسة عملياتها الإدارية، هي:

**أولاً:** المنظمات ذات الوضع المتدهور: وهي المنظمات التي يكون أداؤها متدنياً، وتعاني من ارتفاع في تكاليف التشغيل وانخفاض في مستوى الجودة والخدمة، وضعف الموارد والإمكانات، أو تقادم أساليب عملها؛ مما يجعلها عاجزة عن المنافسة وجني الأرباح؛ ومن ثَمَّ فإنَّ تطبيق إعادة الهندسة سيمكِّنها من التغلب على المشكلات التي تواجهها.

**ثانياً:** المنظمات التي في طريقها للتدهور: وهي منظمات لم تتدهور بعد، ولكنَّ هناك مؤشرات تفيد بأنها في طريقها للتدهور، مثل: انخفاض الأرباح، وارتفاع تكاليف التشغيل، وتغيير متطلبات العملاء وخصائصهم، وتغيير في البيئة التنظيمية أو الاقتصادية التي تهدد نجاح المنظمة؛ لذلك لا بدَّ أن تمتلك المنظمة رؤية لبدء إعادة هندسة عملياتها الإدارية لتجنب الوقوع في المشاكل.

**ثالثاً:** المنظمات التي بلغت التفوق: وهي المنظمات التي في أفضل حالاتها ولا تواجه أي مشكلة إطلاقاً، ولكنَّ لديها إدارة طموحاً ترى في إعادة الهندسة فرصة لتعزيز ريادتها على المنافسين من خلال تحسين أدائها، ورفع مستوى المنافسة إلى مستوى أعلى. (Bhaskar, 2018)

في حين ذكر الحميدي (عمرو، ٢٠١٨) عدداً من الحالات التي تواجه المنظمات وتجبرها على إعادة هندسة عملياتها الإدارية؛ كالمنظمات التي تعرضت للتدمير والتخريب إما بسبب الكوارث الطبيعية وإما بسبب الحروب، والمنظمات التي تسعى إلى إدخال تكنولوجيا المعلومات والاستفادة منها، كذلك المنظمات التي تخطط إلى تقديم خدمات جديدة أو تغيير خط إنتاجها، والمنظمات التي ترغب في تبني إستراتيجية الإبداع والابتكار في تقديم أعمالها وخدماتها، بالإضافة إلى المنظمات التي تهدف إلى تغيير نشاطها.

من أبرز الشركات العالمية التي طبقت أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية شركة فورد الأمريكية للسيارات عندما لاحظتُ بعد تدقيق الحسابات الدائنة لموظفي القسم -الذين يبلغ

عددهم ٥٠٠ موظف- أن هناك اختلافات بين أوامر الشراء وإيصالات الشحن والفواتير، كما أن المعاملة الواحدة يتم إنجازها خلال عدة أسابيع؛ من هنا اتخذت الشركة القرار بإعادة هندسة عملية الشراء بالكامل.

اتخذت الشركة عدة خطوات لإعادة هندسة العملية؛ حيث أقدمت على إنشاء قاعدة بيانات على شبكة الإنترنت لحفظ أوامر الشراء فور إصدارها في هذه القاعدة، ولاستلام البضاعة لا بد من التحقق أولاً من قاعدة البيانات، فإذا تطابقت الشحنة مع أمر الشراء يتم تسليم البضاعة، وإذا لم تتطابق فلن يتم تسليمها؛ ومن ثم يتم التغلب على مشكلة الاختلافات بين أوامر الشراء وما تم استلامه فعلياً، وبمجرد تسلّم البضاعة يتم تحديث قاعدة البيانات. من أبرز النتائج التي حققتها إعادة هندسة عملية الشراء في شركة فورد انخفاض عدد الموظفين من ٥٠٠ موظف إلى ١٢٥ موظفًا؛ مما يعني انخفاض التكلفة، كما أحدثت إعادة الهندسة تحسينات كبيرة على مستوى الكفاءة، والسرعة، وجودة الخدمة. (بخدة، ٢٠١٦)

كما أقدمت شركة IBM على إعادة هندسة عملية تمويل الحاسبات الآلية والبرامج والخدمات التي تقدمها، والتي يقوم بتنفيذها أربعة موظفين على مدار أسبوع واحد، والتي تتم من خلال استقبال الموظفين للطلبات من المندوبين وتسجيلها؛ ومن ثم يقوم مسؤول إدارة التأمين بإدخال البيانات في الحاسب، ومراجعة حالة العميل ووضع الائتماني؛ ومن ثم تدوين النتيجة في نموذج لإرسالها إلى مسؤول إدارة التطبيقات الذي بدوره يعمل على إعداد عقد القرض، وتسجيل البيانات في الحاسب؛ ومن ثم ترسل لمسؤول التسعير الذي يحدد معدل الفائدة، ويوثق النتيجة، ثم يعمل مسؤول الشؤون الإدارية على إرسال الخطاب لمندوب المبيعات.

وبإعادة هندسة العملية -التي تم تقليص الموظفين فيها من أربعة موظفين إلى موظف واحد فقط، وإنشاء نظام يربط كافة المعلومات عن العميل بعضها مع بعض، ويتم إصدار خطاب الإخطار عن طريقه- تم تقليص وقت العملية إلى أربع ساعات فقط بما يعادل ٩٣٪ أقل من المدة السابقة، وزيادة الصفقات بمعدل مئة ضعف، وتقليل التكاليف بتقليص عدد الموظفين. (النتشة، ٢٠٠٩)

مثال آخر لإعادة هندسة عملية تطوير الإنتاج أقدمت عليه شركة كوداك لمواجهة منافستها شركة فوجي التي أقدمت على تطوير نوع جديد من الكاميرات يستخدم لمرة واحدة فقط، حيث

يقوم الزبون بإرجاع الكاميرا للشركة لتحريض الفيلم، وتقوم الشركة -بدورها- بتفكيك الكاميرا لإعادة تصنيعها واستخدامها. لم تكن كوداك في ذلك الوقت تملك منتجًا منافسًا، وقد تستغرق عملية الإنتاج والتطوير ما يقارب السبعين أسبوعًا، وهو ما يكفي لتطرح فوجي منتجًا منافسًا آخر والسيطرة على السوق.

لتقليل فترة الإنتاج قامت شركة كوداك بإعادة هندسة عملية تطوير الإنتاج التي كانت معتمدة على العمليات المتتالية، والتي ينتظر فيها العاملون المنتجون لأحد أجزاء المنتج حتى انتهاء الخطوة الإنتاجية التي تسبقهم لبدء عملهم. أو العمليات الموازية التي يتم فيها تصميم جميع الأجزاء في وقت واحد، ولكن هذه الطريقة كانت تواجه مشكلة عدم توافق الأجزاء مع بعضها في أحيان كثيرة؛ بسبب عدم إبلاغ بعض العاملين بالتحديثات أو التعديلات التي أُدخلت على المنتج، وكلتا الطريقتين كانت تتصف بالبطء.

اعتمدت شركة كوداك في إعادة هندسة عمليات تطوير الإنتاج على استخدام التكنولوجيا، وطوّرت عملية إنتاجها إلى ما أطلقت عليه مسمى الهندسة المتزامنة؛ حيث استخدمت شركة كوداك قاعدة معلومات متكاملة لتصميم المنتجات، ودمج مجموعات التصميم في تصميم واحد متكامل، مع مراجعة قاعدة المعلومات يوميًا؛ للتأكد من عدم وجود أي تغيير في التصميم، وفي حالة وجود تغييرات يتم تصحيحها فورًا بدلًا من الانتظار لأسابيع كما كان يحدث سابقًا.

كانت نتيجة إعادة هندسة عملية تطوير الإنتاج في شركة كوداك اختصار الوقت المستغرق لإنتاج الكاميرا المشابهة لكاميرا شركة فوجي إلى النصف، وخفضت كوداك تكاليف الإنتاج إلى ٢٥٪ (هامروثشامبي، ١٩٩٥). وعلى الرغم من استفادة شركة كوداك من أسلوب إعادة الهندسة، وتحقيقها النجاح من خلاله؛ فإنها لم تستفد من هذا الأسلوب الذي يقتضي التغيير الجذري في أسلوب العمل عندما بدأت شركات -مثل فوجي وسوني- تغزو الأسواق بإنتاج الكاميرات الرقمية؛ حيث قررت البقاء على منتجاتها القديم، ودمج تقنية الأفلام والتحميض مع التكنولوجيا الجديدة والتي لم تحقق الربح المأمول؛ مما جعلها تتخلف عن منافسيها؛ ومن ثمَّ انهيارها (الخوري، ٢٠٢٠).

ومن هنا يمكن القول إنَّ تمسك الإدارة بطريقة العمل التقليدية، ورفضها التغيير، وعدم قدرتها على استيعاب التطورات من حولها وإعادة هندسة عملياتها وفق ما يتطلبه العصر؛ يمكن أن تؤدي إلى فشلها وانهارها.

### العمليات التي يطبق عليها أسلوب إعادة الهندسة:

يعتمد أسلوب إعادة الهندسة على العمليات كمحور للتغيير، وهذا ما يميزه عن غيره من الأساليب الإدارية المعنية بالتطوير والتي تركز على التقسيمات الإدارية، وما يندرج تحتها من إدارات ووحدات وأقسام، دون الالتفات للعملية كوحدة متكاملة. (أبو عمشة، ٢٠١١)

تنقسم عمليات المنظمة التي يطبق عليها أسلوب إعادة الهندسة إلى أربعة أنواع كما يلي: (Willcocks & Smith, 1995).

1. عمليات جوهرية: وهي التي يتم وصفها بالعمليات ذات القيمة المضافة؛ وذلك لارتباطها - بشكل مباشر - بتقديم الخدمات أو المنتجات للعملاء.
2. عمليات مساعدة: وهي العمليات الداعمة للعمليات الجوهرية، وهذه العمليات لا تخلق قيمة مضافة للعميل؛ بيد أنها تساعد على ذلك، ومن أمثلتها عمليات الصيانة والتطوير، والإجراءات المكتبية اللازمة لتقديم الخدمات أو تصنيع المنتجات.
3. عمليات تتم بين المنظمات: وهي العمليات التي تتم بين المنظمة والمنظمات الخارجية؛ كعملية الشراء من الموردين التي تساعد إعادة هندستها في تحسين الخدمة المقدمة للعميل.

### معايير اختيار العمليات لإعادة هندستها:

من غير الممكن لمنظمة ما أن تعيد هندسة جميع عملياتها في وقت واحد؛ لذلك لا بدَّ أن تختار العملية المراد إعادة هندستها، ويتم ذلك من خلال إخضاعها لثلاثة معايير من شأنها أن تحدد الأولوية للعملية التي تحتاج إلى إعادة الهندسة أكثر من غيرها، وهذه المعايير هي: (إسحق، ٢٠٢٠)

- معيار الخلل: يحدد هذا المعيار العملية التي تواجه أعلى درجة من الخلل الوظيفي؛ حيث يُستدل على مواطن الخلل من خلال عدد من الظواهر، مثل: الإفراط في تبادل المعلومات، ونقص المخزون أو تكديسه، وارتفاع نسبة التقادم، وزيادة الأنشطة الرقابية مقابل الأنشطة الإنتاجية، وقيام العاملين في المنظمة بإدخال المعلومات المستخرجة من جهاز حاسب آلي إلى جهاز حاسب آخر.
- معيار الأهمية: ويستخدم هذا المعيار في تحديد أكثر العمليات تأثيرًا على العملاء؛ ومن ثمَّ تستطيع المنظمة تحديد أي المعايير التي يهتم بها العملاء أكثر من غيرها، وربطها بالعمليات الأكثر تأثيرًا على العملاء، وإعطائها الأولوية في إعادة الهندسة.
- معيار الجدوى: يحدد هذا المعيار العمليات التي تمتلك أعلى درجة من جدوى إعادة الهندسة والتي يتم تحديدها وفق عدة عوامل، هي:
  - حجم العملية؛ فكلما كبر حجمها كان عدد الوحدات التنظيمية المشاركة في العملية أكبر، واتسع نطاقها، وقلَّ احتمال نجاحها؛ وذلك لكثرة عدد المشاركين، وارتفاع التكلفة لضرورة توفير النظم وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات على نطاق واسع داخل المنظمة.
  - مدى قدرة وكفاءة فريق العمل المكلف بإعادة الهندسة.

### العلاقة بين إدارة المعرفة وإعادة هندسة العمليات الإدارية:

تُعد إدارة المعرفة من المناهج الإدارية الحديثة التي تعتمد عليها المنظمات كإستراتيجية للتحويل والتطوير على أساس المعرفة في عصر أصبحت فيه المعرفة قوةً وسلاحًا يمكن أن تحارب من خلاله المنظمات لتحقيق الميزة التنافسية والأفضلية؛ باعتبارها عنصرًا من عناصر الإنتاج.

إنَّ تطبيق إدارة المعرفة يستوجب وجود إدارة واعية قادرة على تبني مفهوم إدارة المعرفة، والوقوف على متطلباتها؛ لضمان نجاح هذه الإستراتيجية بشكل يرتقي بالمنظمة، والموارد البشرية التي تنتجها، وقد ساهمت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تعزيز إدارة المعرفة، وتطبيق عملياتها بشكل مقنن وأكثر كفاءةً.

إن إدارة المعرفة أهميةً كبيرةً للمنظمات؛ كونها تساهم -بشكل فعال- في نجاحها، وضمان استمراريتها، وتحقيق الميزة التنافسية لها، حيث يستند مفهوم إدارة المعرفة على إتاحة

المعلومات ومشاركتها بين كافة العاملين في المنظمة على اختلاف مستوياتهم التنظيمية. كما أنّ إدارة المعرفة -كمنهج إداري حديث- تعمل على تحويل المنظمات وانتقالها نحو اقتصاد المعرفة؛ مما يعني خلق القيمة من المعرفة المتاحة، والارتقاء بالمنظمات؛ للانفتاح نحو العولمة.

ساهم التطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تعظيم دور إدارة المعرفة، والتأكيد على أهميتها، ودورها في تسهيل الوصول إلى المعرفة بطريقة سريعة؛ ومن ثمّ تطبيقها، ومشاركتها، وحفظها داخل المنظمة، والاستفادة منها في زيادة الكفاءة والفعالية، وتحقيق ميزة تنافسية وقيمة مضافة للمنظمة.

تُعد إدارة المعرفة عملية مستمرة ومتفاعلة في عدد من العمليات والمراحل التي تقوم عليها، ولا تكتمل إلاّ بها، بحيث تمثل هذه العمليات حلقة متكاملة يرتبط بعضها ببعض، لو فقدت إحداها فإن إدارة المعرفة في المنظمة لن تكون فاعلة أو ذات أثر.

وفيما يلي ستوضح الباحثة العلاقة بين إعادة الهندسة وإدارة المعرفة، حيث يُنظر إلى كل من إعادة الهندسة وإدارة المعرفة على أنّهما عمليتان أساسيتان تُستخدمان لإدارة بيئة معينة؛ من أجل تحسين العمليات، وخلق قيمة من العمليات.

ينصبُّ جزء كبير من تركيز إدارة المعرفة على تطوير أدوات وعمليات إدارة المعرفة حول مجموعة قائمة من العمليات؛ من أجل خلق القيمة من تلك العمليات، في حين أن إعادة الهندسة تهتم بتغيير العمليات لاستغلال التكنولوجيا المتاحة؛ نتيجة لذلك هناك تفاعلات حتمية بين إعادة الهندسة وإدارة المعرفة. (O'Leary,1999)

يمتاز كل من منهج إدارة المعرفة وإعادة هندسة العمليات الإدارية بخصائص يؤدي تكاملها في منظمة ما إلى تحقيق قيمة إضافية وميزة تنافسية لها، حيث ترى الباحثة أنّ المنظمة التي تقوم بإعادة هندسة عملياتها الإدارية بناء على المعرفة المتاحة حتّمًا ستكون في المسار الصحيح، وستكون قادرة على استيعاب مناطق الخلل والضعف في عملياتها، ومعالجتها بناءً على أسس معرفية تضمن لها النجاح والتفوق.

تناولت العديد من الأدبيات العلاقة بين إدارة المعرفة وإعادة الهندسة من جوانب ومداخل مختلفة؛ حيث اتجهت بعض الدراسات إلى دراسة دور إدارة المعرفة في تعزيز عملية إعادة

الهندسة، وهي العلاقة الأكثر بحثًا وتداولًا في الأدبيات، في حين ذهب البعض الآخر إلى دراسة إمكانية استخدام إعادة الهندسة لتفعيل إدارة المعرفة؛ ومن ثمَّ يمكن ملاحظة أنهما كمنهجين يمكن أن يؤدي كل منهما دورًا في تعزيز ودعم المنهج الآخر وفق أسس تقوم عليها هذه العلاقة، وأن التأثير بينهما متبادل، وستتم مناقشة دور كل منهما بالتفصيل في السطور القادمة.

### أولاً: دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في إدارة المعرفة

إنَّ إدارة المعرفة منهجية تطبقها المنظمات على اختلاف أنواعها وتوجهاتها بغرض الاستفادة من المعارف الضمنية والصريحة المتاحة؛ ومن ثمَّ تحقيق التقدم والأفضلية على منافسيها، والارتقاء بجودة الخدمة والمنتجات من خلال توظيف هذه المعارف بطريقة منهجية ومقننة، وبالرغم من ذلك لا تنجح كل المنظمات في تطبيقها؛ لذلك يمكن إعادة هندسة إدارة المعرفة لإعادتها إلى مسارها الصحيح.

إن إعادة هندسة إدارة المعرفة في منظمة ما تعني إحداث تغيير شامل وجوهري في مجال إدارة المعرفة، وتغيير أسلوب وأدوات العمل التقليدية، وتمكين الإدارات من القيام بأعمالها بسرعة عن طريق توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات، بالإضافة إلى تقليل عدد العمليات في منظومة إدارة المعرفة؛ من خلال التخلي عن العمليات غير الضرورية، والتركيز على العمليات ذات القيمة المضافة، ولتحقيق ذلك يجب على المنظمة أن تتبنى ثقافة جديدة، فعملية إعادة هندسة ممارسة إدارة المعرفة تعني التغيير الجذري في طريقة أداء الأنشطة والأعمال، وتبني أنماط جديدة من القيادة تؤمن بأهمية التغيير، وتحدد العمليات الجوهرية ذات الأولوية؛ لتكون نقطة الانطلاق لإعادة هندسة عمليات إدارة المعرفة وممارساتها، كما يتضمن هذا التغيير التحول من الهياكل التنظيمية إلى الشبكات التنظيمية، وبناء وتطوير فرق العمل وفق تنظيمات أفقية، بالإضافة إلى ذلك تتطلب إعادة هندسة إدارة المعرفة التخلص من النمط البيروقراطي، والسماح بتفويض السلطة؛ ما ينتج عنه ضرورة التعامل بشكل حكيم مع القوى المقاومة للتغيير؛ لضمان النجاح التام لهذه العملية. (الدوسري، ٢٠١٧)

من هنا يمكن ملاحظة العلاقة بين إعادة الهندسة ودورها في تعزيز عمليات إدارة المعرفة بطريقة تتيح الاستفادة القصوى من منهج إدارة المعرفة، ومعالجة الخلل في حالة وجوده؛ حيث إنَّ إعادة الهندسة لا تقتصر على العمليات الروتينية الملموسة؛ وإنما تتسع لتشمل

معالجة العمليات غير الملموسة ذات التأثير الكبير على المنظمة، والعاملين والمستفيدين منها؛ كعمليات إدارة المعرفة.

كما تؤثر إعادة الهندسة على نوع ومحتوى القواعد المعرفية اللازمة لإدارة المعرفة؛ وذلك لضرورة تغييرها وتطويرها لتلائم العمليات الجديدة المعاد هندستها. (O'Leary,1999)

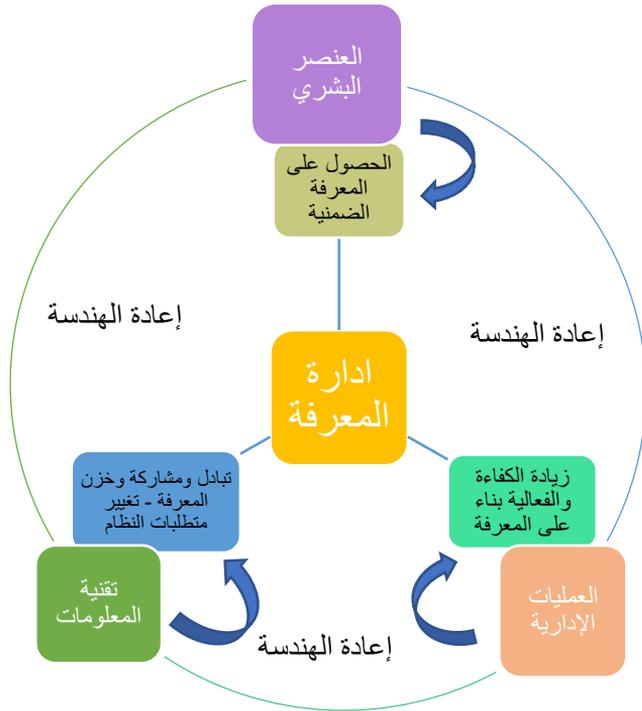
من جانب آخر تؤدي إعادة الهندسة دوراً في تعزيز إدارة المعرفة وتفعيلها من حيث ما يلي:

أولاً: تعتمد إعادة الهندسة على العنصر البشري؛ ومن هنا تبرز هذه العلاقة؛ حيث إنَّ تأهيل العنصر البشري للقيام بإعادة الهندسة له تأثير كبير على إدارة المعرفة؛ وذلك لاعتماد إدارة المعرفة على المعرفة الضمنية المتوفرة لدى العاملين فيها، والتي تعتبر مصدراً للمزايا التنافسية المستدامة.

ثانياً: تعتمد إعادة الهندسة على تقنية المعلومات بشكل كبير، وإن توفيرها داخل المنظمة بأحدث المواصفات له تأثير في إدارة المعرفة؛ وذلك لأنه يعبر عن التقنية الحديثة المستخدمة في تبادل ونقل المعارف الصريحة داخل المؤسسة، وحتى تخزينها لاسترجاعها عند الحاجة (براهيمي، ٢٠١٨). كما أنَّ إحداث التغيير في عملية ما عن طريق إعادة هندستها يؤدي إلى تغيير متطلبات نظام إدارة المعرفة؛ حيث سيتم تصميمه لتوفير المعلومات اللازمة للعملية الجديدة (دياب وإمام، ٢٠٢١).

ثالثاً: تركيز إعادة الهندسة على العمليات الإدارية وإعادة تصميمها بصورة أفضل له تأثيره في تفعيل إدارة المعرفة؛ وذلك لاحتوائها على أنظمة متكاملة مرتبطة بسلسلة القيمة الخاصة بالمنظمة، وهو ما يساهم في إكساب المنظمة ميزة تنافسية من خلال استخدام المعرفة في تغيير هذه العمليات.

وهذا يعني أنَّ إقدام منظمة ما على تبني أسلوب إعادة الهندسة له أثره الإيجابي على تفعيل وتسهيل عمليات إدارة المعرفة؛ لكونها تعتمد على العناصر الرئيسة لإعادة الهندسة ومتطلباتها (براهيمي، ٢٠١٨). ويوضح الشكل (١) علاقة إعادة الهندسة وأثرها على إدارة المعرفة:



شكل (١): علاقة إعادة الهندسة وأثرها على إدارة المعرفة (من إعداد الباحثة)

### ثانياً: دور إدارة المعرفة في إعادة هندسة العمليات الإدارية

إعادة هندسة العمليات الإدارية - كما سبق تعريفها - تعني إعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية التي تعاني من بعض جوانب الخلل والقصور؛ وذلك عن طريق إعادة بناء العملية، وتصحيح مسارها؛ لتحقيق أهدافها، ومواكبة تطورات العصر، وكذلك إعادة نظر المنظمة فيما تقدمه من خدمات. ولتحقيق هذه الخطوة بكفاءة ولضمان فاعليتها لا بدّ من التسلّح بالمنهج المعلوماتي من خلال تبني منهج إدارة المعرفة؛ كون التسلح بالمنهج المعلوماتي يعتبر من أهم مقومات النجاح لأي عملية تغيير تحدث في المنظمة، فاليوم - ووفق ما يقتضيه التحول نحو اقتصاد المعرفة - أصبح من المهم أن يعتمد التغيير على القدرات المعرفية للموارد البشرية،

والاستثمار فيما عن طريق الاستخدام الأمثل للمعلومات والمعرفة المتاحة، وإعادة بناء المنظمات بالاستناد عليها (بوداود، ٢٠١٧)، حيث تعد المعرفة المورد التنظيمي الذي يتيح للمنظمة تحقيق الميزة التنافسية من خلال التحسين المستمر، والابتكار في العمليات والمنتجات. (دياب وإمام، ٢٠٢١)

إن تطبيق إدارة المعرفة وعملياتها في المنظمات يساعدها على الوقوف على مواطن الضعف والخلل في العمليات الحالية، ومعالجتها من خلال المعرفة المتاحة باستخدام أسلوب إعادة الهندسة.

وقد أثبتت دراسة محمد البربري (البربري، ٢٠١١) وجود علاقة ارتباط قوية بين عمليات إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة، مشاركة المعرفة، تخزين المعرفة) وإعادة هندسة العمليات الإدارية؛ فعملية اكتساب المعرفة تعني قدرات الأفراد، وتطورها، وتزيد من إدراك الموظفين لعمليات إعادة الهندسة، والأنشطة المرتبطة بها، وهذا الإدراك يدفعهم إلى بذل المزيد من الجهد لاكتساب المعارف، والحصول عليها، وتسخيرها بشكل جيد لطبيعة أداء العمليات داخل الوحدات الإدارية، وتنفيذها بشكل أسرع، ومن هنا يمكن القول إنَّ عملية اكتساب المعرفة تؤدي إلى سرعة أداء الخدمات والعمليات، وتقليل الوقت المستغرق لأداء العملية. وترى الباحثة أنَّ عملية اكتساب المعرفة تمكِّن الأفراد من الحصول على معرفة جديدة مبتكرة تعزز قدرتهم على حل المشكلات التي تواجه المنظمة وعملياتها بصورة ابتكارية؛ ومن ثمَّ إعادة هندسة عملياتها وفق أساس معرفي.

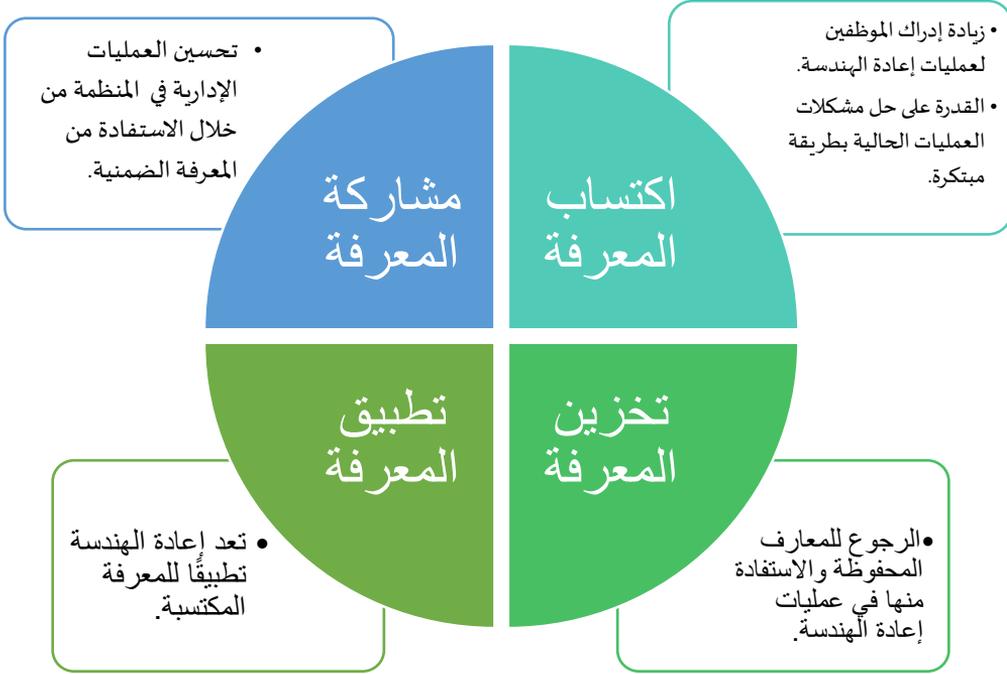
كما أنَّ مشاركة المعرفة تزيد من فعالية إعادة هندسة العمليات الإدارية؛ وذلك لكونها تعتمد على معارف الموظفين ذوي الخبرة بالعمليات الإدارية في الوحدات الإدارية التابعين لها؛ لذلك من الضروري للإدارة العليا في المنظمة أن تضع الحوافز المالية المشجِّعة التي تدفع الموظفين ذوي الخبرة إلى مشاركة معارفهم؛ ومن ثمَّ ضمان حصول جميع العاملين في الوحدة الإدارية عليها، والاستفادة منها بتوظيفها في إعادة هندسة العمليات الإدارية.

فمشاركة المعرفة بين الأشخاص في المنظمة تتيح الاستفادة القصوى من الموارد الذهنية والمعارف الضمنية المتاحة، وتوفر إمكانيةً أفضل للابتكار، وتحسين عمليات المنظمة، وإعادة هندستها.

فيما تساهم عملية تخزين المعرفة باستخدام تكنولوجيا المعلومات في حفظ المعرفة، والرجوع إليها وقت الحاجة، وتوظيفها لصالح إعادة هندسة العمليات الإدارية في المنظمة.

وترى الباحثة أنّ اختزان المعرفة في مستودعات المعرفة أو نظم المعلومات الآلية الملائمة يكوّن لدى المنظمة ذاكرة تنظيمية تساهم في حفظ المعرفة، والرجوع إليها عند الحاجة لها، فاختران المعرفة في مستودعات المعرفة يساعد -بشكل كبير- في نجاح عملية إعادة الهندسة؛ حيث يمكن الرجوع إلى الأنواع المختلفة من مستودعات المعرفة التي ذكرتها (بامفلاح، ٢٠١٦)؛ كقواعد بيانات تقارير الوقائع، أو نظام التنبيه، أو نظم الدروس المتعلمة، أو قواعد بيانات أفضل الممارسات للاستفادة من حالات النجاح والفشل التي سبق أن تعرضت لها المنظمة، سواء في إعادة هندسة عملياتها أو ما له علاقة بذلك؛ ومن ثمّ إعادة هندسة العمليات وفق أسس معرفية سليمة.

بالإضافة إلى العمليات السابقة تضيف الباحثة عملية تطبيق المعرفة؛ وذلك لدورها الفعّال في إعادة هندسة العمليات الإدارية، فالغرض من المعرفة هو استخدامها وتوظيفها للتوظيف السليم والمناسب للاستفادة منها، وتعد إعادة الهندسة تطبيقاً للمعرفة، حيث تتم إعادة هندسة العمليات بناءً على المعرفة المكتسبة التي تم اكتسابها ومشاركتها وحفظها داخل المنظمة. ويوضح الشكل (٢) علاقة عمليات إدارة المعرفة وأثرها بإعادة هندسة العمليات الإدارية:



شكل (٢): أثر عمليات إدارة المعرفة على إعادة هندسة العمليات الإدارية (من إعداد الباحثة)

إن تنفيذ منظمة ما لإعادة هندسة عملياتها جنباً إلى جنب مع إدارة المعرفة يؤثر في عدد من الجوانب المهمة التي تدعم عملية التغيير، ويساهم في نجاح إعادة هندسة عملياتها الإدارية؛ ومن ثَمَّ فإن إدارة المعرفة تعمل على دعم أسلوب إعادة الهندسة وتحقيق نجاحه. ومن الجوانب التي تتأثر في المنظمة عند إعادة هندسة عملياتها الإدارية في ظل إدارة المعرفة ما يلي:

#### التخطيط الإستراتيجي:

من الضروري إضفاء الطابع الإستراتيجي عند تبني أي عملية تغيير؛ فالخطط الإستراتيجية هي خطط الطريق التي تسعى إلى تحقيق الأهداف الموضوعية (رضوان، ٢٠١١)، وإعادة الهندسة - باعتبارها عملية تغيير- تحتاج إلى تخطيط إستراتيجي، وهنا يتضح دور إدارة المعرفة في قدرتها على تحديد وتوضيح احتياجات التغيير، وتوفير طريقة مناسبة للاستجابة لها؛ كإعادة هندسة عمليات المنظمة الإدارية وفق المعرفة التي تملكها أو تحتاجها مستقبلاً (Kyupova, Rees, )

(Penev,2009)، ويتطلب ذلك خلق تصور شامل عن العمليات التنظيمية وتبادلها بين المستويات التنظيمية، وضمان تحقيق توافق وانسجام بين تخطيط إعادة الهندسة وبين التخطيط الكلي للمنظمة، فالتخطيط لمشاريع إعادة الهندسة ضروري جداً؛ حيث إنّ مراحل المشروع مترابطة، ويعتمد بعضها على بعض بصورة كبيرة، فعدم التخطيط سيؤدي إلى فشل مشروع إعادة الهندسة (بوداود، ٢٠١٧).

### العمليات الإدارية:

تركز إعادة الهندسة على العمليات الأساسية في المنظمة، وتسعى إلى جعلها أكثر كفاءة وفعاليةً من خلال إعادة تصميمها بطريقة خلاقة بالاعتماد على إدارة المعرفة التي تدعم التعلم التنظيمي المرتبط بعملية إحداث تغييرات بواسطة المعرفة؛ مما يؤدي إلى تحسين القدرة على حل المشكلات في المنظمة؛ عن طريق تعديل العمليات التنظيمية، والتغيير الجذري لطريقة إنّ إدارة المعرفة تؤثر على العمليات في المنظمة؛ من خلال مساهمة إدارة المعرفة في تحقيق كفاءة وفعالية المنظمات، ومساعدتها على اختيار وإتمام العمليات المناسبة لتقليل الأخطاء، بالإضافة إلى إنجاز عملياتها بسرعة؛ مما يقلل التكلفة والجهد. (بوداود، ٢٠١٧)

كما أنها تعمل على تطوير السياسات والإجراءات الإدارية، وتجويد مستويات الاستجابة للخدمات الإدارية المطلوبة، والتوجّه نحو اللامركزية في أداء الأعمال الإدارية، والتي تساعد على تسريع عملية اتخاذ القرار في المنظمة؛ مما يحقق لها الفعالية والكفاءة. (الزمطة، ٢٠١١) بالإضافة إلى أنّ الاستعانة بإدارة المعرفة في إنجاز العمليات تسمح للأفراد بتقاسم المعرفة، والخروج بأفكار إبداعية؛ ومن ثمّ إعادة هندسة العمليات الإدارية بصورة خلاقة وطرق مبتكرة.

### الميزة التنافسية:

إنّ الهدف الأساسي من عملية التغيير في منظمة ما هو تحقيق الميزة التنافسية، وتعني قدرة المنظمة على الأداء بطريقة لا يستطيع منافسوها القيام بها، ويعد تحقيق الميزة التنافسية أحد أهم أهداف إعادة الهندسة؛ من خلال عملها على تحسين العمليات ومستوى الأداء في المنظمة، وهنا يبرز دور إدارة المعرفة في خلق الميزة التنافسية للمنظمات؛ حيث تُعد إدارة

المعرفة من أكثر الموارد الداخلية في المنظمة القادرة على تحقيق الميزة التنافسية لها إذا ما اهتمت بتطويرها، وتسخيرها للمساهمة بشكل فعّال في إعادة هندسة عملياتها الإدارية.

#### تنمية الموارد البشرية:

إن التغيرات الناتجة عن إعادة هندسة العمليات الإدارية تتطلب من المنظمة توفير موارد بشرية قادرة على تنفيذ هذه التغييرات، ويمكن الاعتماد عليها، فمن المهم تجديد وتنمية القدرات والمعارف المتوافرة في المنظمة؛ لتنفيذ العمل بمهارة ودقة، وهنا يبرز دور إدارة المعرفة في قدرتها على تطوير الموارد البشرية؛ وذلك بتسهيل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها إلى العاملين الذين يحتاجون إليها، والعمل على تحسين مهاراتهم وترقيتها بتقديم برامج التدريب التي تعمل على تحفيز التفاعل، والمشاركة، وتبادل المعرفة. (بوداود، ٢٠١٧)

إن إدارة المعرفة يمكن أن تساهم -بشكل كبير- في تنفيذ إعادة الهندسة؛ فالمعرفة -في حد ذاتها- قليلة الفائدة ما لم نستطع تحديدها، واكتسابها، وتطبيقها، وتخزينها؛ لاستخدامها وقت الحاجة إليها، وإعادة هندسة العمليات قد تكون حاجة ملحة للمنظمات؛ لمواكبة التطورات التي تحيط بها. وقد أثبت عدد من الدراسات وجود روابط قوية بين عمليات إدارة المعرفة وإعادة الهندسة في الإنتاج الفكري؛ حيث يمكن لإدارة المعرفة المساهمة في نجاح إعادة الهندسة؛ من خلال تحديد الأهداف، ومتطلبات التغيير، وتأمين الطريقة المناسبة للتعامل معه بالاعتماد على المعرفة المتاحة في المنظمة (Kyupova et al,2009). ومن المهم أيضاً أن تعي المنظمات متطلبات تطوير هذه العلاقة، والتي تتمثل في: الثقافة التنظيمية، والموارد البشرية، والقيادة التنظيمية، وتكنولوجيا المعلومات، والهياكل التنظيمية، وفيما يلي توضيح لهذه المتطلبات التي تعمل على تكامل العلاقة بين إدارة المعرفة وإعادة هندسة العمليات الإدارية في المنظمة:

#### - الثقافة التنظيمية:

تشير الثقافة التنظيمية إلى مجموعة القيم، والمعتقدات، والأسس، والمعايير الموجودة التي يشترك فيها العاملون داخل المنظمة؛ كطريقة تعاملهم مع بعضهم البعض، وتوقعاتهم من المنظمة ومن بعضهم، وتحكم طريقة تفسيرهم لسلوكهم وتصرفاتهم؛ حيث يتطلب تطبيق إدارة المعرفة أن تكون الثقافة التنظيمية محفزة للعاملين في المنظمة، ومتناسبة مع مبدأ

التعليم المستمر، والمشاركة في المعرفة، والتعلم من الآخرين (الكوي، ٢٠١٦)؛ ومن ثمّ تساهم هذه الثقافة في نجاح عملية إعادة الهندسة في المنظمة، وتنعكس نتائجها على جميع أنشطة المنظمة الإدارية، فوجود الثقافة التنظيمية يزيد من شعور العاملين بالانتماء والولاء؛ لتحسين العمل، ويعزز العمل الجماعي والمشاركة بالمعرفة، حيث إنّ الشعور بأن الجميع يتبنى نفس المعايير والقيم يشجع على التطوير وتحقيق الهدف المشترك؛ ألا وهو إعادة هندسة العمليات الإدارية، كما أنها توفر الدعم للقيم التنظيمية التي تتبناها وتؤمن بها الإدارة العليا في المنظمة؛ مما يساهم في نجاح عملية التغيير وتقبُّله من قِبَل العاملين، وتعمل كذلك على جعل سلوك العاملين في المنظمة ضمن شروطها وخصائصها، وتساهم في توسيع مدارك العاملين بخصوص الأحداث والتغيرات التي تحدث في بيئة العمل (المجالي والحوامدة، ٢٠٠٨)؛ الأمر الذي يدفعهم لمشاركة معارفهم، وتسخيرها لإحداث التغيرات التي تتطلبها إعادة الهندسة؛ مما يؤدي إلى نجاح عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية في المنظمة.

#### - الموارد البشرية:

تُعد الموارد البشرية عنصراً أساسياً لتطبيق إدارة المعرفة؛ فمن خلالهم يتم نقل المعرفة والخبرات إما بطريقة مباشرة وإما من خلال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي بدورها تساهم في تعزيز ثقافة المعرفة بين العاملين في المنظمة، بالإضافة إلى أنه من خلال العنصر البشري يتم القيام بالأنشطة المختلفة التي تُعنى بتوليد واكتساب المعرفة، وإنتاجها، وتطبيقها (الدوسري، ٢٠١٧)؛ وعليه فإنّ توافر الموارد البشرية المؤهلة يرفع من معدل أداء المنظمة، حيث يعد العنصر البشري محور نجاح عملية إعادة الهندسة التي تتطلب أفراداً بمستوى عالٍ من التأهيل قادرين على تسخير معارفهم لدعم عملية التغيير في المنظمة.

#### - القيادة التنظيمية:

تتطلب إدارة المعرفة نمطاً عالياً وغير عادي من القيادة؛ وذلك لكونها تؤدي دوراً كبيراً في تطبيق إدارة المعرفة؛ فالقائد هو المثال الذي يحتذي به العاملون في المنظمة، ويقع على عاتقه بناء واستمرار المنظمة، وتشكيل فرق العمل، وتصميم الإستراتيجيات لتطبيق إدارة المعرفة، وتوزيع المهام بين العاملين في المنظمة؛ حيث تمثل القيادات أساس العمل الإبداعي، والقدرة على خلق المعرفة، وتسعى إلى نشر ثقافة العمل الجماعي، وتشجيع ثقافة المعرفة، بالإضافة إلى العمل

على بناء رؤية مشتركة، والعمل على تقييمها، وتحقيقها، وإعادة تشكيلها إذا لزم الأمر (الكوي، ٢٠١٦)؛ مما يعني أن وجود قيادة تتمتع بالكفاءة والنفوذ قادرة على صناعة واتخاذ القرار في المنظمة، وإقناع الأفراد المترددين أو الراضين للتغييرات التي تحدثها إعادة هندسة العمليات الإدارية في المنظمة، وتأهيلهم للعمل ضمن فريق قادر على الابتكار والإبداع ضمن نجاح هذه العملية، ويسهل تنفيذها.

#### - تكنولوجيا المعلومات:

تؤدي تكنولوجيا المعلومات دوراً مهماً في تطبيق إدارة المعرفة؛ فمن خلال تكنولوجيا المعلومات يتم نقل المعرفة ومشاركتها بين العاملين في المنظمة، وتنظيمها، وحفظها، حيث تساهم في تحسين قدرة العاملين على الاتصال بعضهم ببعض، والمساهمة في جعل المعرفة مبنية على أساس المشاركة، وحل المشكلات التي تواجه إدارة المعرفة؛ من خلال بناء بنية أساسية للاتصال (الدوسري، ٢٠١٧)، في المقابل تعتمد إعادة هندسة العمليات الإدارية على تكنولوجيا المعلومات، وتعد وسيلة رئيسة لإعادة تصميم العمليات الجديدة وتفعيلها، كما أنها تساهم في تكامل واندماج أجزاء العمل لتكوين عمليات مترابطة، وتعمل على تسريع إنجاز العمليات بطريقة أكثر دقة، بالإضافة إلى أنها تمكن الإدارة العليا من المتابعة المستمرة للعمل الإداري؛ مما يتيح لها الحصول على صورة واضحة لسير العمليات والأنشطة في المنظمة؛ ومن ثم العمل على تطويرها وتحسينها (داي، ٢٠٢١).

#### - الهياكل التنظيمية:

تتطلب إدارة المعرفة هياكل تنظيمية مرنة قادرة على التأقلم والاستجابة السريعة للمتغيرات، وتتيح للعاملين إطلاق إبداعاتهم؛ حيث إنَّ الهيكل التنظيمي المرن الذي يتصف بإمكانية المشاركة يعمل على تحقيق وتنفيذ إستراتيجيات وخطط إدارة المعرفة (الكوي، ٢٠١٦)، كما تتطلب إعادة الهندسة إحداث هذا النوع من التغيير في الهيكل التنظيمي، والتحول من الشكل الهرمي إلى الشكل الأفقي المعتمد على فرق العمل التي تمتلك الصلاحيات، والقادرة على اتخاذ القرار باستقلالية كاملة (النتشة، ٢٠٠٩)؛ الأمر الذي يدفعهم إلى تحمُّل المسؤولية، وحل المشكلات التي تواجههم بطريقة مبدعة بناء على المعرفة التي حُصِّلَ عليها أثناء ممارسة العمل.

تتضح العلاقة بين إدارة المعرفة وإعادة الهندسة من خلال الدور الذي تؤديه إدارة المعرفة باعتبارها أسلوباً إدارياً يهتم بالمعلومات من جانب توفيرها وإتاحتها للجميع داخل المنظمة، والاستفادة من الخبرات الضمنية للموظفين، فمن أبرز ما يميز هذا الأسلوب استثماره للموارد البشرية، وتحويلها إلى رأس مال فكري قادر على الإبداع والابتكار، والمساهمة في رفع كفاءة المنظمة؛ من خلال إعادة هندسة عملياتها؛ ومن ثمّ يمكن اعتبار إدارة المعرفة الأداة المساعدة لإعادة الهندسة التي تعمل على تزويدها بالمعارف والخبرات التي تحتاج إليها؛ وذلك أنّ إعادة هندسة العمليات الإدارية لا تتطلب تصميمًا ناجحًا للعملية فحسب؛ بل تشجع على التفكير خارج الصندوق، وهي من المشاريع التي تدفع بحدود معرفة الأفراد ومهاراتهم إلى أقصاها.

كان الغرض من عرض العلاقة بين كل من إعادة الهندسة وإدارة المعرفة باتجاهين متعاكسين هو التأكيد على وجود علاقة متبادلة وقوية بين إدارة المعرفة وإعادة الهندسة أثبتتها الدراسات، وأن كليهما يمكن أن تؤثر على الأخرى بطريقة إيجابية، وأن لإدارة المعرفة دورًا كبيراً في تعزيز عمليات إعادة الهندسة؛ وذلك بتوفير إدارة المعرفة بيئة مناسبة لإحداث التغيير تشجع على استثمار المعرفة المكتسبة؛ للاستفادة منها في تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية.

### الخاتمة:

تناولت الباحثة في هذه الدراسة كلاً من أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية وإدارة المعرفة بالشرح والتفصيل، واللذين يُعدّان من الأساليب الإدارية الحديثة التي تتبناها المنظمات؛ بغرض تحسين أدائها، ورفع كفاءتها؛ وذلك من خلال إحداث تغييرات جوهرية، وإعادة تصميم عملياتها الإدارية بما يتلاءم مع المتغيرات المحيطة بها، وبالاعتماد على المعرفة المتاحة، واستغلالها بشكل يضمن تحقيق أهداف التغيير المبنية على هذه المعرفة، مع استعراض العلاقة بين الأسلوبين، والكشف عن مدى تأثير كل منهما على الآخر، بالإضافة إلى التعرّيج على متطلبات تطوير هذه العلاقة، وتسليط الضوء على الجوانب التي تتأثر في المنظمة عند إعادة هندسة عملياتها الإدارية في ظل إدارة المعرفة.

## المراجع:

- ابو عمشة، احمد عبد المجيد محمد (2011). أثر تطبيق اعادة هندسة العمليات الادارية على اداء صندوق الطالب بالجامعة الاسلامية من وجهة نظر الطلبة: دراسة حالة. الجامعة الإسلامية - غزة.
- اسحق، محمد احمد بريمة. (٢٠٢٠). دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير أداء العاملين: دراسة حالة مصرف الادخار والتنمية الاجتماعية فرع الأمم المتحدة. (رسالة ماجستير). جامعة النيلين: السودان.
- إسماعيل، ممدوح مصطفى. (٢٠١٦). إعادة هندسة العمليات الإدارية: تأصيل للمفهوم مع التطبيق على جامعة الملك فيصل بالمملكة العربية السعودية. المجلة العربية للإدارة، مج ٣٦ (١٤)، ص ٣٠٧-٣٤٠.
- بامفلح، فاتن سعيد. (٢٠١٦). إدارة المعرفة وتقنياتها: الأسس والتطبيقات. الرياض: مكتبة الملك عبد العزيز العامة.
- بخدة، شهرزاد. (2016). أهمية تكنولوجيا المعلومات ودورها في إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة): شركة فورد للسيارات نموذجًا. مجلة حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية: جامعة طاهري محمد، بشار - كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، مج 3، ع 2، 33-46. مسترجع من <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/130279>
- براهيجي، شراف. (2018). الهندرة مدخل لتفعيل إدارة المعرفة في المؤسسة الجزائرية: دراسة ميدانية على مؤسسة باتيميتال بعين الدفلة. المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية: جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، مج 5، ع 1، 43 - 55. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/929568>
- البربري، محمد أحمد عوض. (2011). دور إدارة المعرفة في إعادة هندسة العمليات بالوحدات الادارية بجامعة الزقازيق: دراسة ميدانية. مجلة كلية التربية بالمنصورة: جامعة المنصورة - كلية التربية، ع 75، ج 3، 411 - 480. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/82433>

- بصنوي، محمد احمد عادل؛ الغريب، هشام عبدالحفيظ. (٢٠١٤). المرجع الحديث في الهندسة الإدارية. جدة: مكتبة الملك فهد العامة.
- البغدادي، عادل هادي، وجياد، علي رزاق العبادي. (2008). أثر إدارة المعرفة في إعادة هندسة عمليات منظمة الأعمال: دراسة تطبيقية في معمل إطارات بابل. العلوم الاقتصادية: جامعة البصرة - كلية الإدارة والاقتصاد، مج ٥، ع 21، 113 - 148. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/140338>
- بوداود، فاطمة الزهراء. (2017). دور إدارة المعرفة في تفعيل منهج إعادة الهندسة الإدارية. مجلة دفاقر اقتصادية: جامعة عاشور زيان الجلفة - كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، مج 8، ع 14، 188 - 198. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/924407>
- جامعة الملك عبد العزيز، مركز الدراسات الإستراتيجية، بناء مجتمعات واقتصاديات المعرفة، سلسلة إصدارات نحو مجتمع المعرفة، الإصدار ٥٣، ٢٠١٣.
- حايف، شيراز حايف سي. (٢٠١٨). إعادة هندسة العمليات الإدارية. عمان، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- الحراصي، نهمان حارث، عبد الله، خالد عتيق سعيد، والهنائي، عبد الله. (2016). موظفو مكاتب جامعة السلطان قابوس وتطبيقهم عمليات إدارة المعرفة بصفتم عمال معرفة. المجلة الأردنية للمكتبات والمعلومات: جمعية المكتبات والمعلومات الأردنية، مج 51، ع 3، 119 - 167. مسترجع من <https://search.mandumah.com/Record/804142>
- الخوري، علي محمد. (٢٠٢٠). القمة في العمل المؤسسي- كتيب موجز للقيادات المؤسسية الشابة عن مفهوم القمة. أبو ظبي، الامارات العربية المتحدة: المركز العربي للتعليم ودراسات المستقبل.
- داي، وسام. (٢٠٢١). أثر إدارة المعرفة على عمليات إعادة هندسة العمليات الإدارية في منظمات القطاع الحكومي في ظل حتمية التحول الرقمي: دراسة تطبيقية لعينة من

- المراقبات المالية بولاية باتنة. مجلة التنظيم والعمل: جامعة معسكر- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير، مج ١٠، ع ٣، ٢٢٧-٢٤٨.
- الدخيل، هيفاء بنت منصور، والقرنى، سمية صالح. (2018). واقع عمليات إدارة المعرفة (اكتشاف المعرفة، خزن المعرفة، مشاركة المعرفة، استخدام المعرفة) في جامعة الملك سعود: دراسة مسحية على موظفي وموظفات كلية إدارة الأعمال في جامعة الملك سعود بمدينة الرياض. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية: المركز القومي للبحوث غزة، مج 2، ع 1، 19 - 46.
- الدوسري، صالح محمد. (٢٠١٧). رؤية مقترحة لتطوير إدارة المعرفة بكليات جامعة شقراء من منظور إعادة الهندسة، مجلة كلية التربية - جامعة الإسكندرية، ٢٧ (٤).
- دياب، عبد الحميد بن أحمد. (2013). تقييم إستراتيجية إعادة هندسة العمليات في تحسين أداء المنظمة وكفاءة المدير السعودي. مجلة جامعة الملك عبد العزيز. مج ٢٧، ع ٢٤-٢٠٣-٢٤٤.
- دياب، احمد محمد، وامام، دينا حسن. (٢٠٢١). العلاقة بين إدارة المعرفة الزراعية وإعادة هندسة العمليات الإدارية بمنظمة الارشاد الزراعي بمصر. المجلة العلمية للعلوم الزراعية. مج ٣، ع ٢٤. ٥٣٠-٥٣٩.
- الذنبيات، معاذ يوسف (2011) المشاركة بالمعرفة في جامعة الطائف: إطار مقترح لتطوير إدارة المعرفة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، المجلة العلمية لكلية التجارة، جامعة أسيوط، مصر، ع ٥١٤، ٢٠٠ - ٢٣٩.
- الزمطة، نضال محمد. (٢٠١١). إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء: دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة. (رسالة ماجستير). الجامعة الإسلامية: غزة.
- الزهراني، ابتسام احمد جمعان. (2019). دور الهندرة في تبسيط الإجراءات الإدارية: دراسة ميدانية على الموظفين الاداريات بجامعة الملك عبد العزيز بمحافظة جدة. (رسالة ماجستير). جامعة الملك عبد العزيز: جدة.

- السر، أيمن جمال عبد الهادي. (٢٠٠٨). واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة. (رسالة ماجستير). الجامعة الإسلامية: غزة.
- شطبي، أسماء. (2014). مفهوم إدارة المعرفة. مجلة القانون المغربي: دار السلام للطباعة والنشر، ع24، 199 - 229. مسترجع من <https://search.mandumah.com/Record/574394>
- ضليحي، سوسن طه حسن. (2013). استخدام نظم إدارة المعرفة في موقع البوابة الوطنية للتعاملات الإلكترونية الحكومية في المملكة العربية السعودية. مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية: مكتبة الملك فهد الوطنية، مج 19، ع 2، 5 - 108. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/483521>
- عبد المالك، بوركوة. (٢٠١٢). إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية لشركة نجمة للاتصالات. (رسالة ماجستير). جامعة منتوري. الجزائر.
- علماوي، أحمد، وطويطي، مصطفى. (2016). مساهمة إدارة المعرفة في تعزيز التفوق التنافسي للمؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة سوق الهاتف النقال بالجزائر. مجلة رؤى اقتصادية: جامعة الوادي - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ع10، 261 - 281. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/781906>
- علوان، رمزي، وطلوش، فارس. (2020). إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" كمدخل لتحسين أداء المورد البشري: دراسة حالة مؤسسة أقمشة الشرق DRAPEST خنشلة. مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية: جامعة عباس لغرور خنشلة - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مج4، ع1، 333 - 350. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1071734>
- عمرو، عامر إبراهيم. (٢٠١٨). مقترح تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في مكاتب التربية والتعليم في محافظة الخليل. (رسالة ماجستير). جامعة الخليل، فلسطين. مسترجع من: <http://dspace.hebron.edu/xmlui/handle/123456789/582>

- العياشي، زرزار، وكثرة، جمال. (٢٠٢٠). إعادة هندسة العمليات الإدارية كمحدد لأداء المؤسسة الاقتصادية. عمان، الأردن: الفالوثائق والنشر.
- القرشي، سوزان بنت محمد، الزهراني، إبتسام بنت حسين. (2016). العلاقة بين تطبيق إدارة المعرفة ومستوى الأداء الوظيفي في المنظمات الحكومية: دراسة تطبيقية على أمانة محافظة جدة. المجلة العربية للإدارة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مج36، 2ع، 27- 5٠.
- الكبيسي، صالح الدين. (٢٠٠٥). إدارة المعرفة، القاهرة: مصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- كراسنة، عبد الرحمن عبد الفتاح، والخليلي، سمية محمد توفيق. (2009). مكونات إدارة المعرفة: دراسة تحليلية في وزارة التربية والتعليم الأردنية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال: الجامعة الأردنية - عمادة البحث العلمي، مج 5، ع 3، 293 - ٣٢٦. مسترجع من <https://search.mandumah.com/Record/102235>
- الكوي، فادية عبد الرحمن خالد. (2016). متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية. المجلة الأردنية للمكتبات والمعلومات: جمعية المكتبات والمعلومات الأردنية، مج51، 4ع، 119.154.
- اللامي، غسان قاسم داود. (٢٠١٦، كانون الأول). إعادة هندسة الاعمال لتحقيق متطلبات الحكومة الالكترونية: بحث ميداني. ورقة مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي الثالث المشترك لجامعة التنمية البشرية، كردستان، العراق.
- المجالي، إيمان عادل هجوج، والحوامدة، نضال صالح. (2008). أثر وظائف إدارة المعرفة على تعزيز عمليات الهندرة في دائرة الجمارك الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، الكرك. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/784695>
- مراد، محبوب. (٢٠١٤). استخدام إستراتيجية إعادة الهندسة الإدارية في تحسين جودة الخدمات المصرفية: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بسكرة. (رسالة دكتوراه). جامعة محمد خيضر: بسكرة.

- النتشة، حازم (2009). إنعكاسات إعادة الهندسة الإدارية على جوانب النجاح المؤسسي في بلدية الخليل. (رسالة ماجستير). جامعة الخليل: فلسطين.
- هامر، مايكل، تشامي، جيمس. (١٩٩٥). إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات "الهندرة": دعوة صريحة للثورة الإدارية الجديدة. القاهرة، جمهورية مصر العربية: الشركة العربية للإعلام العلمي "شعاع".
- يوسف، داليا. (٢٠١٥). تصور مقترح لاستخدام الهندرة كمدخل للتغيير التنظيمي بالجامعات المصرية في ضوء تجارب بعض الدول. مسترجع من: <https://shortest.link/1Tly>
- Bhaskar, L. H. (2018). Business process reengineering: A process-based management tool. -Serbian journal of management, 13(1), 6387.
- DeLong, David W. (2004). Lost Knowledge Confronting the Threat of an Aging Workforce, Oxford University Press (August).
- Govil, Ravi. (2007 july, 5). Knowledge Management Process or Lifecycle (web log post). Retrieved from: <http://kmllearning.blogspot.com/2007/07/knowledge-management-process.html>
- Kyupova, B., Rees, J., & Penev, K. (2009, October). Knowledge management applied to business process reengineering. In International Conference on SOFTWARE, SERVICES & SEMANTIC TECHNOLOGIES, 28-29 October 2009, Sofia, Bulgaria.
- O'Leary, D. E. (1999, May). Reengineering and knowledge management. In International Conference on Knowledge Engineering and Knowledge Management (pp. 1-12). .Springer, Berlin, Heidelberg

- Simon, K. A. (1994). Towards a theoretical framework for Business Process Reengineering. Studies in the Use of Information Technologies, Department of Informatics, Göteborg University.
- Willcocks, L., & Smith, G. (1995). IT-enabled business process reengineering: organizational and human resource dimensions. The Journal of Strategic .Information Systems, 4(3), 279-301