# أثر الهندرة في تحقيق الميزة التنافسية في ظل استخدام تكنولوجيا المعلومات

أ. جمال ملكي
أ.د.نوفيل حديد
جامعة الجزائر 3

ملخص:

تعد إعادة هندسة الأعمال على رأس البدائل الإستراتيجية التي بدأت كثير من المؤسسات تتبناها في ظل التغيرات الهائلـــة التي يشهدها عالم الأعمال ومن بين تلك التغيرات الكبيرة هو ثورة تكنولوجيا المعلومات حيث تشير الدراسات أن على المؤسسات التي تريد تحقيق الاستفادة من تلك التكنولوجيا أن تقوم أولا بإعادة هيكلة نفسها وإدخال تغييرات جوهرية على عملياتها لان إعادة الهندسة ليست هي الأتمتة، وعندما تعيد المؤسسة هندسة أعمالها في ظل تبني تكنولوجيا المعلومات عندئذ تستطيع الحصول على الميزات التنافسية التي تمكنها من مجابهة المنافسين وتحقيق أهدافها.

الكلمات المفتاحية: إعادة هندسة الأعمال – الميزة التنافسية – تكنولوجيا المعلومات

Résumé :

Plusieurs entreprises commencent à adopter le reengineering des affaires, il est considéré aujourd'hui comme un alternatif stratégique, surtout pour faire face aux différents changements qu'a connus le monde des affaires et parmi ces grands changements ceux qui sont engendrés par les technologies de l'information. Plusieurs études affirment la nécessité pour l'entreprise voulant bénéficier des avantages dus à ces nouvelles technologies de commencer d'abord avec une restructuration profonde de ses processus qui dépasse de loin l'automatisation des tâches ou des procédures dues à l'informatisation. Cette restructuration des processus avec une optique d'adoption des TIC permettra à l'entreprise d'obtenir un avantage concurrentiel pour affronter ses concurrents et de réaliser ses objectifs sur le marché.

مقدمة:

يتطور عالم الأعمال بشكل متسارع بفعل مختلف المتغيرات التي تشهدها البيئة التي تعمل فيها المؤسسات وازدياد شدة التنافس من أجل الوفاء بمتطلبات الزبائن واحتياجاتهم، لذا صار لزاما على مختلف المؤسسات مسايرة التطور الحاصل في بيئتها، ومجاراة موجات التقدم التي فرضت وتيرة متسارعة للغاية، تأثر بها المنتج والمستهلك معا، حيث جعل تغير البيئة وازدياد حدة المنافسة المؤسسات أمام ضرورة تبني مداخل جديدة للتفوق عن باقي المنافسين.

لقد تطورت تكنولوجيا المعلومات والاتصال بشكل كبير وازداد معدل تبنيها في كثير من المؤسسات كوسيلة لتحســين الأداء وبالموازاة مع ذلك ظهرت مداخل إدارية كثيرة لتحقيق التغيير في المؤسسات حيث تعد إعادة هندسة الأعمال على رأس تلك المداخل ، وكلما ازدادت المنافسة احتداما بين المؤسسات، كلما اقتضى ذلك منها ضرورة تبني وسائل جديدة والاعتماد على بدائل أخرى للتفوق على المنافسين.

لقد أصبحت تكنولوجيا المعلومات والاتصال هي مفتاح التميز والنجاح للكثير من المؤسسات في وقتنا الحالي، سواء لتحقيق النجاح على مستوى نشاط معين أو لتحقيق النجاح الكامل على جميع المستويات، وكل ذلك الأمر إنما تدل عليه التأثيرات الكبيرة التي شهدها الأنشطة التي استخدمت مدخلات تكنولوجيا المعلومات كمدخل لتطوير ممارساتها.

بالإضافة إلى ذلك فقد ظهرت إعادة هندسة الأعمال "الهندرة" في عام 1992م عندما أطلق الكاتبان الأمريكيان (Michael Hammer , James Champy) الهندرة كعنوان لكتابهما (هندرة المنظمات) ومنذ ذلك الحين أحدثت إعادة

هندسة الأعمال ثورة حقيقة في عالم الإدارة الحديثة بما تحمله من أفكار جديدة ودعوة صريحة إلى إعادة النظر وبشكل جذري في كافة الأنشطة والإجراءات والإستراتيجيات التي قامت عليها الكثير من المؤسسات والشركات.

في هذا الإطار تأتي هاته الدراسة لتقييم واقع استخدام تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة الأعمال ومحاولة تسليط الضوء على مدخل جديد يعد من احدث مداخل التميز للمؤسسة في وقتنا الحالي وهذا كله انطلاقا من الأهمية القصوى التي يحظى بها كل من تكنولوجيا المعلومات وإعادة هندسة الأعمال والدور الذي يلعبانه في مساعدة المؤسسة على تحقيق الميزات التنافسية المختلفة. لذا فإن إشكالية بحثنا تكون كالتالي:

ما هي علاقة تكنولوجيا المعلومات والاتصال بإعادة هندسة الأعمال وما هو أثر هذين المتغيرين في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ؟

وسنجيب على هذه الإشكالية من خلال العناصر التالية:

1. تعريف إعادة هندسة الأعمال.
2. مفهوم تكنولوجيا المعلومات.
3. دور تكنولوجيا المعلومات في برامج إعادة هندسة الأعمال.
4. تعريف الميزة التنافسية.
5. أثر إعادة هندسة الأعمال في تحقيق الميزة التنافسية .

1. تعريف إعادة هندسة الأعمال:

ظهر مفهوم إعادة هندسة الأعمال في عام 1990 على يد الباحث مايكل هامر في مقالته التي نشرت في مجلة Harvard Business Review ثم انتشر بشكل سريع في الأوساط الأكاديمية[1] وفي قطاعي الأعمال والحكومة ، إذ يعرفها هامر بأنها "إعادة التفكير المبدئي والأساسي وإعادة تصميم العمليات الإدارية بصفة جذرية بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة وليست هامشية في معايير الأداء الحاسمة مثل الكلفة والجودة والخدمة والسرعة"[2].

ويتضمن هذا التعريف أربع كلمات أساسية هي:[3]

- أساسي:إن الهندرة تبدأ من دون أي افتراضات راسخة أو ثوابت مسبقة، كما أنها لا تعتمد على مفاهيم أو قواعد جازمة، بل تتجاهل ما هو كائن وتركز على ما ينبغي أن يكون.
- جذري : إعادة التصميم الجذرية تعني التغيير من الجذور، وليس مجرد تغييرات سطحية أو تعديلات ظاهرية للوضع القائم، وإنما هي التخلص من الأنماط القديمة تماماً.
- فائق : لهندرة لا تتعلق بالتحسينات النسبية والشكلية، بل تهدف إلى تحقيق طفرات هائلة وفائقة في معدلات الأداء. حيث أن التحسينات البسيطة قد لا تحتاج لأكثر من ضبط بسيط لأوتار العمل، بينما يتطلب التغيير الكلي نسف القوالب القديمة تماماً واستبدالها بالجديدة المبتكرة.
- العمليات: إن الهندرة تركز على العملية (Processe) ككل متكامل دون تجزئة، حيث يحاول أصحابها إنجاز العملية مرة واحدة .

ويصنف الباحث T. Davenport مراحل إعادة الهندسة كالآتي:[4]

1. تحديد رؤية الأهداف المنظمية: وتعد من أولويات برنامج إعادة الهندسة وهذا قد يتضمن أهدافا خاصة مثل خفض الكلفة وخفض الوقت وتحسين جودة الإنتاج.

2. تشخيص العمليات المشمولة بإعادة الهندسة: غالباً ما تركز المنظمات على العمليات الأكثر أهمية أو التي تتعارض مع رؤية المنظمة بهدف تحسينها كما يجري ترتيب هذه العمليات وفقاً لأهميتها.
3. فهم وقياس العمليات الحالية: من خلال تفادي تكرار الأخطاء السابقة وتوفير قاعدة مستقبلية للتطوير.
4. تحديد روافع تكنولوجيا المعلومات: إن المعرفة الخاصة بتكنولوجيا المعلومات يجب أن تؤثر على عملية إعادة هندسة الأعمال.
5. بناء نموذج العملية الجديدة: يجب تمثيل التصميم الحقيقي في نهاية عملية إعادة الهندسة إذ يحقق هذا التصميم النتائج السريعة وإرضاء الزبائن.
6. تنفيذ العملية: انتقال العملية الجديدة إلى حيز التنفيذ.

2. مفهوم تكنولوجيا المعلومات:

تتمثل تكنولوجيا المعلومات في المكونات المادية للحاسبات Hardware، والبرامج الجاهزة سواء كانت برامج نظم Systems Software، أو برامج تطبيقات Application Software، بالإضافة لشبكات الاتصالات وغيرها من الأجهزة المطلوبة للقيام بمعالجة وتخزين وتنظيم وعرض وإرسال واسترجاع المعلومات، وذلك بالكفاءة والسرعة والدقة المطلوبة[5].

- السمات الأساسية لتكنولوجيا المعلومات:

تتضمن هاته السمات بعض الخصائص الخاصة بتكنولوجيا المعلومات وكذا الاتجاهات المستقبلية والرئيسية لتكنولوجيا المعلومات من خلال زيادة حاجة المجتمع للمعلومات حيث يمكن ذكر الخصائص التالية:[6]

- تأتي تكنولوجيا المعلومات من خلال زيادة حاجة المجتمع للمعلومات.
- يعتمد العمل في عصر المعلومات على تكنولوجيا المعلومات .
- تتحول في عصر المعلومات العمليات والمعالجات الخاصة بالعمل الى زيادة في الانتاج.
- يعتمد النجاح في عصر المعلومات بشكل واسع على تأثير نوع التكنولوجيا المستخدمة .
- تخدم تكنولوجيا المعلومات في عصر المعلومات الإنتاج والخدمات.

أما الاتجاهات الرئيسية المستقبلية لتكنولوجيا المعلومات فتتمثل فيما يلي:[7]

- النمو والتوسع للانترنت والبنية التحتية للويب وإيجاد تطبيقات جديدة لها في المؤسسات والمنظمات.
- التركيز الأساسي للمستخدمين سيكون على الخدمات والمعلومات وفهم المؤسسة وقدرتها على إنتاج وتسليم الخدمة وفي نفس الوقت التركيز على الحاجة إلى الأمن وسرية الوصول للمعلومات.
- الحواسيب والشبكات في تطور مستمر، وزيادة مستمرة في قدراتها، كما أن كلفة الحواسيب مستمرة في التزول بينما كلفة الموارد البشرية مستمرة في الزيادة .
- التغير من أنظمة الخادم/الزبون إلى بيئة شبكة الحكومة الالكترونية التي تسمح للحكومات أن تكون تفاعلية ومدركة للخدمة والتركيز على الزبون بدلا من التركيز على التكنولوجيا.
- سيستمر عرض حزمة الشبكات في الزيادة مما يجعل الخدمات المعتمدة على الانترنت والمعلومات بكميات كبيرة وسرعات عالية.
- القابليات العالية لجمع البيانات العلمية وذات الفائدة في الدراسات والبحث والتطوير.

- التقدم الكبير في الاتصالات اللاسلكية الرقمية وبضمنها شبكات الحواسيب والاتصالات الخلوية واتصالات الأقمار الصناعية.
- التقنيات الحديثة زادت من قابلية العمل المشترك عبر الوسائط المتوفرة وتقنيات السيطرة عن بعد.
- الزيادة الكبيرة في استخدام الشبكات الداخلية كالانترانت لربط أجزاء ومواقع المؤسسات الخاصة مع بعضها .

3. دور تكنولوجيا المعلومات في برامج إعادة هندسة الأعمال:

يرى الكثير من الباحثين أن دور تكنولوجيا المعلومات في برامج إعادة هندسة الأعمال يمكن أن يبرز من خلال الاتجاهات الآتية:[8]

- استخدام برامج المساعدة الآلية المرتبطة بنظم المعلومات الصوتية عن طريق الحاسب لمساعدة الزبائن للحصول على الخدمات.
- المساعدة في القيام بأعمال جديدة لم تكن متوفرة من قبل مثل المؤتمرات عن بعد.
- المساعدة على التخلص من الأنماط الجامدة والقديمة.
- انجاز الأعمال بحركة وسرعة ومرونة وشفافية .
- المساعدة على التكامل والاندماج بين أجزاء العمل لتكوين عمليات مترابطة ذات معنى .
- التحديث المستمر للمعلومات عن طريق البريد الالكتروني ولوحات الإعلان الالكترونية وحلقات المناقشة وقواعد معلومات المستندات.
- الحصول على دورات تدريبية عامة من مؤسسات ومعاهد تدريب خارجي.
- وضع نظام للاختبارات في كافة برامج التدريب لتقييم فعالية التدريب وقدرات الموظفين.
- توفير احتياجات التعلم الذاتي والمستمر مع الاختبارات وإعادة تحديد مستويات الأداء عن طريق النظم الآلية.

كما يحدد باحثون آخرون الأدوات الرئيسية لتكنولوجيا المعلومات والتي يمكن أن تستخدم في دعم نماذج إعادة هندسة الأعمال كمايلي:[9]

– المحاكاة وأدوات المحاكاة البصرية: وتعد أداة أساسية في دعم نشاطات إعادة الهندسة من خلال توجيه البرامج.
– الرسوم البيانية.
– أدوات تطوير التطبيقات.
– تحليل العمل: تحليل العمليات والحلول المقترحة من خلال بعض النماذج منها (تحليل المخاطر وأساليب التنبؤ والأمثلية.
– مجموعة الأدوات المتكاملة: هنالك مجموعة أدوات متكاملة لتقديم الدعم لإعادة هندسة المنظمة مثل برامجيات تخطيط موارد المشروع.
– برامجيات تدفق العمل: إذ يجب تحليل العمل من مكان لآخر وهذا مصدر أساسي لأتمتة الأعمال من خلال وضعه ضوابط للأدوات المختلفة فضلاً عن توفير البرامج الداعمة لذلك مثل (تقارير المصاريف الإدارية / اقتراحات المبيعات).
– الأدوات الأخرى: هنالك عدة أدوات صممت لتخطيط وإدارة إعادة هندسة الأعمال إذ أن أدوات تكنولوجيا المعلومات قد تكون جزء من الحل مثل أنظمة التصميم بمساعدة الحاسوب وهي تقنيات تساهم في خفض الوقت وكذلك دعم الأنظمة الخبيرة والخرائط الإدراكية لدعم عملية إعادة الهندسة.

ويرى البعض أن دور تكنولوجيا المعلومات في برامج إعادة هندسة الأعمال يمكن أن يبرز من خلال الاتجاهات الآتية: [10]

– توظيف المعلومات بالشكل المناسب لتحقيق الإبداع في العمل وبما يمكن العاملين من أداء الأعمال الجديدة بشكل أحسن.

– المساعدة في تحليل العمليات الجديدة فضلاً عن تشخيص أنواع البرمجيات المستخدمة لانجاز العمليات.

– إعطاء الفرصة للعاملين للعمل بتقارب أكبر والاتصال مع بعضهم على الرغم من تباعدهم مكانياً.

– تساعد على انجاز التكامل في العمليات سواءا على مستوى المنظمة الواحدة أو مع المنظمات الأخرى.

كما يمكن تجسيد آلية مساهمة تكنولوجيا المعلومات في جهود إعادة هندسة الأعمال من خلال الفكرة التي طرحها (Perrow) التي ربط من خلالها بين عناصر المهمة وتكنولوجيا المعلومات المعتمدة فيها ، وهذه الفكرة موضحة في الشكل رقم (01) :

الشكل (01): عناصر المهمة وطبيعة تكنولوجيا المعلومات

| تحليل المهام ↑ عدم إمكانية | تكنولوجيا حرفية<br>مقدار قليل من ثراء المعلومات / ملاحظة شخصية / فرصة للقاء وجهاً لوجه / لقاء المجموعات والهاتف | تكنولوجيا غير روتينية<br>مقدار كبير للمعلومات الثرية / غالباً وجهاً لوجه ولقاء المجاميع / مناقشة الجداول / الهاتف/ دعم أنظمة المعلومات الإدارية |
|---|---|---|
| إمكانية التحليل ↓ عالية | تكنولوجيا روتينية<br>مقدار قليل واضح من المعلومات / تقارير مكتوبة / قواعد ورسميات / بعض البيانات الإحصائية / قواعد بيانات | تكنولوجيا هندسية<br>مقدار كبير للمعلومات الكمية / قواعد بيانات حاسوبية كبيرة / أوليات للتقنية والكتابة / تقارير إحصائية/دعم أنظمة المعلومات الإدارية |

تنوع المهام →

Source: Daft, R., (1992), "Organization Theory and Design", West Pub. Co., New York, P: 240 .
( نقلا عن: محمد مصطفى القصيمي مرجع سابق)

Source: Daft, R., (1992), "Organization Theory and Design", West Pub. Co., New York, P: 240 .
( نقلا عن: محمد مصطفى القصيمي مرجع سابق)

يتضح من الشكل وجود مصفوفة تتكون من بعدين هما تنوع المهام وإمكانية تحليل المهام كما يأتي:

– عندما يكون تنوع المهمة كبيراً فان المشكلات تكون متكررة الحدوث ويصعب التكهن بها لذا تصبح ظروف عدم التأكد عالية جداً إذ يجب توفير معلومات اكبر كما أن الأفراد العاملين يمضون وقتاً اكبر في معالجة المعلومات ، والعكس صحيح فعندما يكون التنوع قليلاً فان مقدار المعلومات المطلوبة يكون قليلاً أيضاً.

– عندما تكون المهام صعبة التحليل فان ذلك يؤدي إلى مشكلات غامضة وبذلك سيحتاج الأفراد العاملون إلى معلومات ثرية يتم الحصول عليها عن طريق المقابلة وجهاً لوجه أو عن طريق الهاتف ، وعندما تكون المهام سهلة فسوف يستخدم المدراء أوساطاً انسيابية واضحة فان المعلومات المحددة هي المطلوبة .

ومن جانب آخر يؤكد آخرون أن البنية التحتية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات تمثل تركيبة من البيانات المعلوماتية التفصيلية وتكنولوجيا الاتصالات السلكية واللاسلكية وكذلك تكنولوجيا الحاسوب والحساب والتي تجتمع كلها لتسهيل تنفيذ برنامج إعادة هندسة الأعمال علماً بأنه ليس من الضروري امتلاك تكنولوجيا معلومات جديدة لإعادة هندسة العمليات بل قد يتم تعديل العمليات وإصلاحها ، وعندما تسير هذه المعلومات بشكل صحيح ومنتظم فان التكنولوجيا الحالية تكون عندئذ مناسبة[11].

4. الميزة التنافسية:

- مفهوم الميزة التنافسية للمؤسسة:

يعود الفضل اولا لـــ(Chemberlin) (1939) الذي وضع مفهوم ميزة المؤسسة التنافسية ثم جاء بعـــده (Salsanic) (1959) والذي ربط ما بين الميزة التنافسية والقدرة ، وبعد هذين الكاتبين جاء كل من (Chandler, Hofer) ووضعا تعريفا لمفهوم الميزة التنافسية مفاده أن هذه الأخيرة هي الوضع الفريد الذي تطوره المؤسسة في مواجهة منافسيها من خلال الاستعمال الخاص للموارد المختلفة المتاحة بالشكل الذي يضمن مواجهة هؤلاء المنافسين ، ومن جهتهما يرى كل مـــن (Porter, day) أن الميزة التنافسية هي هدف الإستراتجية، بمعنى أن الإستراتيجية كمتغير مستغل تهدف إلى بلوغ وضـــع يتميز بالقدرة على منافسة الآخرين.[12]

ولقد جاء Porter بفكرة مفادها أن الميزة التنافسية لا تخص الدولة وإنما تخص المؤسسة حيث يقول بأن: (الميزة التنافسية تنشأ من القيمة التي استطاعت مؤسسة ما أن تخلقها لزبائنها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار اقل بالنســـبة لأســـعار المنافسين بمنافع متساوية، أو بتقديم منـــافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واســـع الزيـــادة الســـعرية المفروضـــة ).[13]

وقد عرف Lynch الميزة التنافسية على أنها البحث عن شيء فريد ومختلف عن المنافسين .

ويرى Wright and Kroll أن هذا المصطلح يشير إلى فكرة أن أجزاء ومنتجات محددة من الممكن أن تنتج بسعر اقل أو بجودة مرتفعة .

أما Fahey فقد رأى بأنها أي شيء يميز المنظمة ومنتجاتها تميزا ايجابيا عن المنافسين من وجهة نظر الزبـــون والمســـتعمل النهائي للمنتجات.[14]

كما يرى البعض أن مفاهيم الميزة التنافسية تؤكد على ما يلي:[15]

- الميزة التنافسية هي الطريقة التي يقود بها الفكر الاستراتيجي موارد وقدرات المؤسسة باتجاه تحقيق مزايـــا قيمـــة للزبائن وتتفوق بها المؤسسة على المنافسين .
- إن هذه المزايا تقود المؤسسة إلى تحقيق حصة سوقية مرتفعة ، أرباح عالية ، رضا الزبون وولاء الزبون .

- خصائص الميزة التنافسية :

تتسم الميزة التنافسية بالخصائص التالية:[16]

- نسبية ، بمعنى أنها تتحقق بالمقارنة وليس بالمطلق.
- تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين.
- تنتج من داخل المنظمة وتحقق قيمة لها.
- تنعكس في كفاءة أداء المنظمة أو في قيمة ما تقدمه إلى المشترين.
- ينبغي أن تؤثر في سلوك المشترين وتفضيلاتهم فيما تقدمه إليهم المنظمة.
- تتحقق لمدة بعيدة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها .

- أهمية الميزة التنافسية للمؤسسة:[17]

- تعطي المؤسسة تفوقا نوعيا وكميا وأفضلية على المنافسين، وبالتالي تتيح لها تحقيق نتائج أداء عالية.

- تجعل مؤسسة الأعمال متفوقة في الأداء أو في قيمة ما تقدمه للعملاء أو الاثنين معا .
- تساهم في التأثير الايجابي في مدركات العملاء وباقي المتعاملين مع المؤسسة وتحفيزهم للاستمرار وتطوير التعامل
- إن كون الميزات التنافسية تتسم بالاستمرارية والتجدد فان هذا الأمر يتيح للمؤسسة متابعة التطور والتقدم على المدى البعيد .
- نظرا لكون الميزة التنافسية مستندة على موارد المنظمة وقدراتها وجدارتها لذلك فإنها تعطي حركية للعمليات الداخلية للمؤسسة .

- أبعاد الميزة التنافسية :

صنف الباحثون أبعاد الميزة التنافسية إلى أربعة وهي : التكلفة والجودة والوقت والمرونة ، وأضاف إليها البعض بعدا خامسا وهو الإبداع .

- التكلفة : ويقصد بها قدرة المؤسسة على الانجاز بأقل التكاليف الممكنة بالمقارنة مع منافسيها في الصناعة ، بحيث يراعى التناسب بين التكلفة المترتبة على تقديم المنتج المعني مع المواصفات الموجودة فيه .
- الجودة : يمكن تعريف الجودة على أنها مجموعة من الخصائص المتميزة والمتفردة في المنتج والتي يتم إدراكها والتطلع إليها من طرف الزبون وتتعلق هذه الخصائص بتصميم المنتج وبخصائصه الشكلية والوظيفية على حد سواء .
- الوقت : يمكن التعبير عن الوقت كبعد تنافسي من خلال تخفيض زمن التسليم للعميل وتخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة للأسواق وتخفيض زمن العمليات الخاصة بتحويل المدخلات إلى مخرجات بالإضافة إلى زيادة سرعة التطوير المتعلقة بابتكار المنتجات حيث يتم تقليص الوقت الخاص بابتكار المنتجات الجديدة .
- المرونة : تتعلق المرونة بمدى تكيف النظام الإنتاجي للمؤسسة مع الطلب والتغيرات المختلفة الحاصلة في بيئة الأعمال حيث تقتضي المرونة مسايرة التغيرات ورغبات الزبائن عن طريق الجوانب المتعلقة بالمنتج من حيث مواصفاته من جهة ومن حيث حجم الإنتاج لتلبية الطلب من جهة أخرى.

## 5. أثر إعادة هندسة الأعمال في تحقيق الميزة التنافسية:

### أولا: العلاقة بين إعادة هندسة عمليات الأعمال وتحقيق الميزة التنافسية:

أشارت العديد من الأدبيات بأن لإعادة هندسة عمليات الأعمال تأثير مباشر على قدرة منظمات الأعمال على تحقيق الميزة التنافسية: [18]

فقد أشارKohli إلى إن إعادة هندسة عمليات الأعمال في ظل عالم يتصف بسرعة التغيرات يمكن أن يخلق الميزة التنافسية من خلال سرعة الاستجابة للزبون.

كما أشار Tchampy إلى أن إعادة هندسة عمليات الأعمال تسهم في تحقيق الميزة التنافسية الآتية[19]:

أ -إن المنظمات التي نفذت بشكل كفء منهج إعادة هندسة عمليات الأعمال استطاعت إن تخفض 70% من وقت الدورة الإنتاجية فضلاً عن تخفيض ما قدره 40% من التكاليف الإجمالية فضلاً عن تحقيق رضا الزبائن وجودة المنتج بنسبة 40%.

ب - واستطاعت المنظمات التي نفذت مبادئ إعادة هندسة عمليات الأعمال بنجاح تحقيق نمو إجمالي في الحصة السوقية بلغ 25%.

كما توصلت دراسات أخرى إلى أن لإعادة هندسة عمليات الأعمال دورا جوهرياً في تحسين عمليات القيمة المضـــافة و العمليات المساندة فضلاً عن تحسين مستوى التركيز على الزبون وتحسين مرونة الهياكل التنظيمية وبالتالي تحسين جودة الأداء الكلي.

ثانيا: أثر إعادة تصميم الوظائف والعمليات بميزتي التسليم والإبداع والابتكار:

لقد بينت الكثير من الدراسات مدى تأثير عناصر إعادة الهندسة في أبعاد الميزة التنافسية:[20]

أ- أثر إعادة تصميم الوظائف بميزة التسليم:

إن سعي المؤسسة لدمج الوظائف بوظيفة واحدة يؤثر بشكل إيجابي على سعيها لوضع جداول للتسليم وحسب المواعيد المقررة مما يحقق الاستجابة السريعة لطلبات الزبون وإيصال السلعة في الوقت المحدد، كما أن تحديد إدارة أو قسم يمثل جهة واحدة مسؤولة أمام الإدارة العليا له الأثر الإيجابي في تحقيق السرعة في الاستجابة لطلبات العملاء وتقليص الوقت المنقضي بين تسليم الطلبية وتلبيتها، بالإضافة إلى أن منح الموظفين الحق في اتخاذ القرار له الأثر الإيجابي والمعنوي في جميع متغيرات ميزة التسليم.

ب -أثر إعادة تصميم الوظائف بميزة الإبداع والابتكار:

إن سعي الإدارة لدمج الوظائف بوظيفة واحدة له الأثر الإيجابي والمعنوي في تشجيع الإبداع والابتكار في إدارة الوظائف كما أن تحديد إدارة أو قسم يمثل جهة واحدة مسؤولة أمام الإدارة العليا يؤثر بشكل جيد على تشجيع الأشخاص الموهوبين لخلق قيم جديدة، وتؤكد النتائج أن إعادة تصميم العمليات الإدارية يؤدي إلى تحسينات جوهرية في تقديم الخدمة السريعة والوصول إلى الأداء المتكامل.

ج - اثر إعادة تصميم العمليات في ميزتي التسليم والإبداع:

إن دمج عدة عمليات في عملية وتعديل جدولة بعض العمليات يؤثر على سعي الإدارة لوضع جداول تسليم وحســـب المواعيد وتحقيق السرعة في الاستجابة لطلب الزبون كما لها الأثر الإيجابي والمعنوي في تحسين الابتكار للأفراد والجماعات وتشجيع الأشخاص الموهوبين[21]

الخاتمة:

إن إعادة الهندسة تتضمن إعادة التفكير المبدئي والأساسي وإعادة تصميم العمليات الإدارية بصفة جذرية بهدف تحقيـــق تحسينات جوهرية فائقة وليست هامشية في معايير الأداء الحاسمة مثل الكلفة والجودة والخدمة والسرعة وهنا يـــأتي دور تكنولوجيا المعلومات في عملية إعادة الهندسة حيث يبرز دور هذه الأخيرة من خلال زيادة حاجة المجتمع للمعلومـــات، كما أن النجاح في عصر المعلومات يعتمد بشكل واسع على تأثير نوع التكنولوجيا المستخدمة بالإضافة إلى انه في عصر المعلومات تتحول العمليات والمعالجات الخاصة بالعمل إلى زيادة في الإنتاج.

إن الميزة التنافسية هي الطريقة التي يقود بها الفكر الاستراتيجي موارد وقدرات المؤسسة باتجاه تحقيق مزايا قيمة للزبـــائن وتتفوق بها المؤسسة على المنافسين

إن إعادة هندسة عمليات الأعمال في ظل عالم يتصف بسرعة التغيرات يمكن أن يخلق الميزة التنافسية من خـــلال ســـرعة الاستجابة للزبون.

إن المؤسسات التي نفذت بشكل كفء منهج إعادة هندسة عمليات الأعمال استطاعت إن تخفض من وقت الدورة الإنتاجية فضلاً عن تخفيض التكاليف الإجمالية بالإضافة لتحقيق رضا الزبائن وجودة المنتج، وتستطيع المؤسسات التي تطبق مبادئ

إعادة هندسة عمليات الأعمال بنجاح تحقيق نمو في الحصة السوقية، فضلاً عن تحسين مستوى القيمة المقدم للزبون وتحسين جودة الأداء الكلي.

**المراجع:**

1. Hammer, M., (1990), Reengineering : Don't Automate Obliterate, Harvard Businesses review., Jul.–Aug, pp 205-210.
2. Michael Hammer , James Champy, Le reengineering, Traduit de I'américain par Michel Le Seac'h DUNOD, Paris, 1993 p41
3. Ibid, pp42,44
4. Davenport T., (1993), "Process innovation reengineering work through information technology", Harvard Businesses school press, Boston, M.A, p47.
5. عبد الله فرغلي موسى، تكنولوجيا المعلومات ودورها في التسويق التقليدي الالكتروني، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007، ص28.
6. عطا الله أحمد سويـــلم، الرقابـــة الداخلية والتدقيق في بيـــئة تكنولوجيا المعلومات، دار الرايـــة، عمان، الأردن، 2009، ، ص91، 92.
7. مزهر العاني، شوقي جواد، العملية الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، دار إثراء للنشر، عمان، الأردن، 2008، ص67، 68.
8. http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=58292- 16/05/2015.
9. محمد مصطفى القصيمي تفعيل مهام إعادة هندسة الأعمال من منظور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مدخل تكاملي مؤتمر إدارة منظمات الأعمال : التحديات العالمية المعاصرة / جامعة العلوم التطبيقية الخاصة / المملكة الأردنية الهاشمية / نيسان 2009.
10. نفس المرجع السابق.
11. Davenport, T. & Short J., (1990), "The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Redesign", Sloan Management Review, Summer.p22.
12. زغدار احمد، المنافسة-التنافسية والبدائل الاستراتيجية،دار جرير، عمان، الاردن، 2011، ص27.
13. نفس المرجع والصفحة.
14. زكرياء الدوري، احمد علي صالح، الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الاعمال، دار اليازوري، عمان، الاردن، 2009، ص204.
15. نفس المرجع، ص205.
16. محمد الطائي، نعمة الخفاجي، نظم المعلومات الاستراتيجية، دار الثقافة، عمان، الاردن، 2009، ص155.
17. وائل إدريس، طاهر الغالبي، الادارة الاستراتيجية، دار وائل، عمان، الاردن، 2011، ص113.
18. خضير علي فيروز ، دور إعادة هندسة عمليات الأعمال في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات الصناعية دراسة حالة في معمل الألبسة الجاهزة في النجف الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية السنة التاسعة - العدد السادس والعشرون ص ص 95-116.
19. نفس المرجع السابق.
20. دجلة مهدي محمود ، أثر إعادة الهندسة في تحقيق المزايا التنافسية ، مجلة التقني، المجلد العشرون ، العدد 2، 2007.
21. نفس المرجع السابق.

**الهوامش**

[1] Hammer, M., (1990), Reengineering : Don't Automate Obliterate, Harvard Businesses review., Jul.–Aug, pp 205-210.

[2] Michael Hammer , James Champy, Le reengineering, Traduit de l'américain par Michel Le Seac'h DUNOD, Paris, 1993 p41

[3] Ibid, pp42,44

[4] Davenport T., (1993), "Process innovation reengineering work through information technology", Harvard Businesses school press, Boston, M.A, p47.

[5] عبد الله فرغلي موسى، تكنولوجيا المعلومات ودورها في التسويق التقليدي الالكتروني، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007، ص28.

[6] عطا الله أحمد سويلم، الرقابة الداخلية والتدقيق في بيئة تكنولوجيا المعلومات، دار الراية، عمان، الأردن، 2009، ، ص91، 92.

[7] مزهر العاني، شوقي جواد، العملية الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، دار إثراء للنشر، عمان، الأردن، 2008، ص67، 68.

[8] http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=58292- 16/05/2015.

[9] محمد مصطفى القصيمي تفعيل مهام إعادة هندسة الأعمال من منظور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مدخل تكاملي مؤتمر إدارة منظمات الأعمال : التحديات العالمية المعاصرة / جامعة العلوم التطبيقية الخاصة / المملكة الأردنية الهاشمية / نيسان 2009.

[10] نفس المرجع السابق.

[11] Davenport, T. & Short J., (1990), "The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Redesign", Sloan Management Review, Summer.p22.

[12] زغداراحمد،المنافسة-التنافسية والبدائل الاستراتيجية،دار جرير، عمان، الاردن، 2011، ص27.

[13] نفس المرجع والصفحة.

[14] زكرياء الدوري، احمد علي صالح، الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الاعمال، دار اليازوري، عمان، الاردن، 2009، ص204.

[15] نفس المرجع، ص205.

[16] محمد الطائي، نعمة الخفاجي، نظم المعلومات الاستراتيجية، دار الثقافة، عمان، الاردن، 2009، ص155.

[17] وائل إدريس، طاهر الغالبي، الادارة الاستراتيجية، دار وائل، عمان، الاردن، 2011، ص113.

[18] خضير علي فيروز ، دور إعادة هندسة عمليات الأعمال في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات الصناعية دراسة حالة في معمل الألبسة الجاهزة في النجف الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية السنة التاسعة - العدد السادس والعشرون ص ص 95- 116.

[19] نفس المرجع السابق.

[20] دجلة مهدي محمود ، أثر إعادة الهندسة في تحقيق المزايا التنافسية ، مجلة التقني، المجلد العشرون ، العدد 2، 2007.

[21] نفس المرجع السابق.