

أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) على كفاءة الأداء الإداري لشركات الخدمات اللوجستية

بالمملكة العربية السعودية

"دراسة تطبيقية على شركة الأسطول المرن بمدينة الرياض"

إعداد الطالبة/

هديل محمد عصمت السيد علي

242002019

إشراف/

د. الفيصـل عبد الحميد محمد حسن

د. فايز جراد

العام الدراسي:

1446-2024

مقدمة الدراسة:

يُطالعنا علم الادارة كل يوم بالجديد من المفاهيم والنظريات التي تحتاج منا إلى اعادة قراءتها والتوقف على مضمونها بغية تعظيم مدى الاستفادة منها ومن هذه المفاهيم والنظريات مفهوم التحجيم واعادة الهيكلة وادارة الجودة الشاملة والميكنة ومفهوم الهندرة (BPR) .

وعلى الرغم من أن مفهوم اعادة هندسة العمليات الادارية (الهندرة) ، لم يظهر إلا في التسعينيات الميلادية، إلا أن أسسها وقواعدها تعود إلى مطلع هذا القرن وذلك مع بداية ظهور الادارة العلمية لفريدريك تايلور (FW. Taylor). وفي الثمانينيات الميلادية ظهرت على الساحة الاكاديمية اتجاهات لإحياء هذا المفهوم العلمي من قبل أنصار ادارة الجودة الشاملة (TQM) وغيرها من المفاهيم العلمية. ولقد ظهر مفهوم "إعادة هندسة العمليات الادارية" (BPR) في عام 1990 م على يد مايكل هامر Mickle Hammer في مقالته التي نشرت في دورية هارفارد بزنس ريفيو HPR عام 1990 م. ثم انتشر هذا المفهوم بصورة سريعة ومذهلة في الأوساط الغربية على الساحة الاكاديمية وفي قطاعي الأعمال والحكومي. (السلطان، 1998م، 29).

وتُعتبر الهندرة من مداخل برامج التغيير والتطوير ذائعة الصيت وهي من أحدث البرامج الادارية في هذا المجال وعلى الرغم من ظهور تطبيق الهندرة من قرناً أو يزيد على يد ضابط مدفعية أمريكي يُدعى (وليام سمينز) عندما استطاع أن يطور أداء المدفعية الأمريكية من خلال تطوير قدرتها في دقة التصويب وذلك في عام 1902 م، إلا أن المفهوم بدأ يأخذ طريقه إلى النور في تسعينيات القرن الماضي عندما صدر كتاب "هندرة المنظمات" للكاتبين مايكل هامر وجيمس شامبي، وكلمة هندرة هي اختصار لكلمة الهندسة والادارة وهي مصطلح عربي جديد يهتم بعملية التطوير والتغيير، ذلك من خلال اعتماده على التغيير الجذري والتطوير المستمر. ويُعتبر مفهوم اعادة هندسة العمليات الادارية (الهندرة) أحد مداخل التطوير الذي يركز على اعادة التصميم الجذري للعمليات الادارية الاستراتيجية وذات القيمة المضافة، وكذلك للنظم، والسياسات، والهياكل التنظيمية بهدف احداث تطوير جذري وزيادة الانتاجية في المؤسسة. ويُركز اسلوب الهندرة على التغيير الجذري في عمليات المؤسسة من أجل تطوير الانتاجية في كمها وكيفية ومناولتها بهدف ارضاء العملاء. (الزهراني، 2013 م، 2).

مشكلة الدراسة:

تُشكل إعادة هندسة العمليات مفهوم إداري جديد فعال لكل المنظمات على المستويين العام والخاص، وقد ساهم هذا المفهوم في تحقيق أهداف الإدارة، حتى أصبح هذا المفهوم محط أنظار كثير من المنظمات التي ترغب في تحقيق أهدافها سواء كانت هذه المنظمات عامة أو خاصة. وقد يصطدم هذا المفهوم الإداري الجديد بالقيم والمفاهيم الإدارية السائدة والقديمة، ونظم العمل التقليدية، وطرق التفكير المألوفة، وينتج عن هذا الاصطدام تعثر وإخفاق تطبيق هذا المفهوم الإداري الجديد، لذا كان لزاماً على المنظمات التي ترغب تبني هذا المفهوم الإداري، معرفة مدى توافق هذا المفهوم وما يحمله من مبادئ وأسس مع قيم ومعتقدات وسلوكيات من سيُطبق عليهم هذا المفهوم لتصبح المشروع واقعاً ملموساً.

ومن أبرز أسباب استخدام أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية هو: ضعف الأداء الإداري للمنظمات العربية المعاصرة، وبالرغم من اجراء العديد من الدراسات العلمية الحديثة في مجال إعادة هندسة العمليات الإدارية، إلا أن المؤسسات والمنظمات والشركات لا تعمل بهذا المفهوم حتى يكاد أن يكون غير مطبق...

وتواجه جميع المنظمات والمؤسسات آثار العولمة وتحدياتها والإنطلاق من المحلية إلى العالمية خاصة في المجالات التقنية والخدمية. فإن المتغيرات العالمية اليوم تُجبر المنظمات على التغيير والتطوير استجابة لها مما يدفعنا لدراسة إعادة هندسة الإدارة كمطلب أساسي في التغيير.

وتأتي هذه الدراسة للتعرف على أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على كفاءة الأداء الإداري لشركات الخدمات اللوجستية ومن هنا فإن مشكلة الدراسة تتبلور في هذه التساؤلات:

- ما أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على كفاءة الأداء الإداري لشركات الخدمات اللوجستية من وجهة نظر الإدارة؟
- هل من الممكن لشركات الخدمات اللوجستية أن تخرج من سيطرة الحلول الإدارية التقليدية إلى آفاق حلول إدارية جديدة وإمكانية توطئتها بمختلف وسائلها لتأخذ مكانها ضمن المنظومة الإدارية؟
- ما هي الأساليب التي يمكن أن تُتخذ في الخروج من هذا الواقع إلى الاعتماد على الأساليب الحديثة في الإدارة لإحداث نقلة جوهرية تسهم في تطور العمل الإداري ورفع كفاءته؟

أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهمية من خلال الآتي:

- عدم ملائمة الحلول الادارية التقليدية التي لازالت تتبعها أغلب شركات الخدمات اللوجستية ومنظمات القطاع الخاص للظروف الحالية.
- تتناول هذه الدراسة قطاع خدمي مهم وأصبح جزء لا يتجزأ من حياتنا وهو قطاع الخدمات اللوجستية، وتدرس هذه الدراسة واقع اعادة هندسة العمليات الادارية والتطوير فيها.
- ستساعد هذه الدراسة في حث المدراء والقادة على الابداع والتجديد ومواكبة التطوير واعادة هندسة العمليات الادارية، وتبني توجهات استراتيجية خاصة، ومعرفة العوائق التطبيقية للهندرة.
- قلة المراجع العربية المناسبة التي توضح أساليب ومناهج آليات تطبيق مفاهيم اعادة هندسة العمليات الادارية وندرة الدراسات والابحاث العلمية العربية حول موضوعات ادارة المعرفة وادارة التغيير الجذري بما فيها أساليب اعادة هندرة العمليات الادارية والتي لا تُعتبر حديثة نسبياً على المستوى العالمي.

و تتبع أهمية هذه الدراسة من كونها تتناول موضوعاً حيوياً وهو "اعادة هندسة العمليات الادارية" بإعتباره من المفاهيم الحديثة في حقل الادارة، حيث أن تطبيق مثل هذا المفهوم يساعد القطاع الخاص والمنظمات في التعرف على جوانب الهدر، في الوقت والموارد والطاقات الذهنية والمادية، ومن ثم التخلص منها. كما يمنح الصلاحيات للعاملين، والاهتمام بالعمل والمستفيد وتلبية احتياجاته وتحقيق تطلعاته مما يضمن كفاءة وفعالية الأداء.

أهداف الدراسة:

يمكن تحديد هدف الدراسة الرئيسي في التعرف على أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) على كفاءة الأداء الإداري لشركة الأسطول المرن بمدينة الرياض، ويتفرع منه الأهداف التالية:

1. تحديد تأثير إلزام الادارة العليا بدعم برامج الهندرة والتغيير التنظيمي، والثقافة التنظيمية في تطبيق الهندرة في شركة الأسطول المرن بمدينة الرياض.
2. معرفة مدى تطبيق الهندرة وبعض العوامل المؤثرة في تطبيقها في شركة الاسطول المرن بمدينة الرياض.
3. تحديد المتغيرات القادرة على التأثير في دعم إلزام الادارة العليا، وتحقيق التغيير التنظيمي، وخلق الثقافة التنظيمية بما يناسب التطبيق الفعال للهندرة.
4. إلقاء الضوء والتعرف على واقع اعادة هندسة العمليات الادارية كعلم جديد ومنظم ومخطط يُساعد في احداث التطوير لدى شركة الاسطول المرن بمدينة الرياض.
5. التعرف على المعوقات والصعوبات التي تواجه اعادة هندسة العمليات الادارية والتطوير في شركة الاسطول المرن بمدينة الرياض.
6. قياس مدى حاجة شركة الاسطول المرن لتطبيق منهج الهندرة.
7. بيان مدى أهمية الالتزام بمعايير الجودة الشاملة كضمان لكفاءة العمليات الادارية في ظل مفهوم الهندرة.

8. تحديد نقاط القوة والضعف للأبعاد المؤثرة في إعادة هندسة العمليات الإدارية في شركة الاسطول المرن بمدينة الرياض.

تساؤلات الدراسة:

تتوجه الدراسة للإجابة على التساؤلات التالية:

1. ما هو تأثير إلتزام الإدارة العليا بدعم برامج الهندرة والتغيير التنظيمي، والثقافة التنظيمية في تطبيق الهندرة في شركة الأسطول المرن بمدينة الرياض؟
2. ما مدى تطبيق الهندرة وبعض العوامل المؤثرة في تطبيقها في شركة الاسطول المرن بمدينة الرياض؟
3. ما هي المتغيرات القادرة على التأثير في دعم إلتزام الإدارة العليا، وتحقيق التغيير التنظيمي، وخلق الثقافة التنظيمية بما يناسب التطبيق الفعال للهندرة؟
4. ما هو واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية كعلم جديد ومنظم ومخطط يُساعد في احداث التطوير لدى شركة الاسطول المرن بمدينة الرياض؟
5. ما هي المعوقات والصعوبات التي تواجه إعادة هندسة العمليات الإدارية والتطوير في شركة الاسطول المرن بمدينة الرياض؟
6. ما مدى حاجة شركة الاسطول المرن لتطبيق منهج الهندرة؟
7. ما مدى أهمية الإلتزام بمعايير الجودة الشاملة كضمان لكفاءة العمليات الإدارية في ظل مفهوم الهندرة؟
8. ما هي نقاط القوة والضعف للأبعاد المؤثرة في إعادة هندسة العمليات الإدارية في شركة الاسطول المرن بمدينة الرياض؟

فروض الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة فقد اعتمدت الباحثة على مجموعة من الفروض تتمثل في:

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية وكفاءة الاداء الإداري لشركات الخدمات اللوجستية بالتطبيق على شركة الاسطول المرن بمدينة الرياض.

ويتفرع من الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية التي تتمثل في:

1. الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية وإعادة بناء الهياكل التنظيمية.
2. الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية وزيادة صحة وفعالية العمليات اللوجستية التي تنجزها شركة الاسطول المرن.
3. الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية والقدرات التكنولوجية التي تمتلكها شركة الأسطول المرن.

4. الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية وزيادة معايير الجودة الشاملة.

الدراسات السابقة:

1. دراسة (الآغا ، 2006م) بعنوان: دراسة تطبيقية لإعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في المصارف

في قطاع غزة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في المصارف بمحافظات غزة وذلك من خلال التعرف على مدى تأثير وعلاقة بعض العوامل المؤثرة بالهندرة و من هذه العوامل: إعادة بناء الهياكل التنظيمية، القدرات التكنولوجية العالية، صحة و فاعلية العمليات المصرفية، التغير في توقعات العملاء، تحسين معايير الجودة الشاملة. ويتمثل مجتمع عينة الدراسة من المدراء العاملون و المدراء ورؤساء الأقسام بالمصارف العاملة في محافظات غزة، وقد تم اختيار المنهج الوصفي التحليلي و الاعتماد على الاستبانة لجمع البيانات حيث تم توزيع 150 استبانة و تم استرداد 140 منها أي ما نسبته 93 %.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها ما يلي:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية الكفاء و إعادة بناء الهياكل التنظيمية.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية الكفاء و قدرات تكنولوجيا عالية.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية الكفاء و زيادة صحة و فاعلية العمليات المصرفية التي تنجزها هذه المصارف.
4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية الكفاء و تغيرات في توقعات العميل.
5. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية الكفاء و تحسين معايير الجودة الشاملة.

من أهم ما أوصت به الدراسة ما يلي:

1. أن يتم إعداد الهيكل التنظيمي بناء على التوجه بالعملية و أن يظهر ذلك في الهيكل التنظيمي للمصرف.
2. اتخاذ القرارات الجماعية التي تشتمل على الإدارة العليا مع الموظفين حيث يسهم ذلك في إعطاء دافع للموظفين بالاهتمام بتنفيذ هذه القرارات و دعمها.
3. أن يتم التركيز على تسلسل أنشطة العملية المصرفية عند إعداد الهيكل التنظيمي و ليس علي تسلسل إداري.
4. الاهتمام بتقييم صحة و فعالية العمليات المصرفية من خلال حجم وعدد العمليات التي يتم انجازها.

2. دراسة (السر ، 2008م) بعنوان: واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في وزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة، ومحاولة التعرف على فروق دراسة ذلك الواقع وفقاً لمتغيرات: "الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وطبيعة العمل، ومكان العمل، والمسعى الوظيفي، وعدد الدورات التدريبية، وسنوات الخدمة". وكان مجتمع الدراسة يتكون من (483) موظف، و تم أخذ عينة تتكون من (300) موظف تتراوح درجاتهم ما بين وكيل مساعد ومدير دائرة، وذلك في الأجهزة الأمنية والإدارات العامة، وقد جمع الباحث (270) استبانته، وقام الباحث بإجراء بعض المقابلات مع المدراء العاملين في الأجهزة الأمنية في وزارة الداخلية الفلسطينية والأمن الوطني في محافظات قطاع غزة.

المنهج الذي تم استخدامه في هذه الدراسة هو: المنهج الوصفي التحليلي والاستباني.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها ما يلي:

1. وجود وعي لدى قيادة وزارة الداخلية بمفاهيم التطوير الإداري، ولكن هناك قصور في فهم مفهوم هندرة "إعادة هندسة" العمليات الإدارية.
2. وجود ازدواجية وتداخل في الصلاحيات والعمل بين الإدارة العامة للشئون الإدارية المركزية، والإدارة العامة للشئون المالية المركزية، مع الإدارة العامة للشئون الإدارية، والإدارة العامة للشئون المالية في الجانب المدني.
3. يبرز نمط القيادة الديمقراطي والديكتاتوري بنسبة كبيرة في وزارة الداخلية والأمن الوطني، مع وجود نمط القيادة التسيبية أو الحرة بنسبة قليلة.
4. السياسات الإدارية واضحة ومفهومة، ولكن تقريرها يرجع إلى قيادة الوزارة من المدراء العاملين للأجهزة والإدارات العامة.
5. يظهر بوضوح غياب التخطيط الاستراتيجي في بعض الأجهزة الأمنية والإدارات العامة في وزارة الداخلية والأمن الوطني.
6. يتم تدريب وتنمية مهارات الموظفين في وزارة الداخلية والأمن الوطني بصورة بطيئة جداً وخصوصاً الأجهزة الأمنية.
7. يظهر على الهيكل التنظيمي لوزارة الداخلية والأمن الوطني غياب تفعيل موقع نائب وزير الداخلية، ومدير عام الأجهزة الأمنية.
8. يظهر غياب لبعض المستلزمات التكنولوجية الهامة للأجهزة الأمنية والإدارات العامة.
9. غياب الهياكل التنظيمية لبعض الأجهزة الأمنية وعدم وضوح الهياكل التنظيمية الموجودة مسبقاً.
10. غياب القوانين والتشريعات التي تعمل على إعادة بناء وتطوير الوزارة، وعدم استخدام القوانين والتشريعات كمعيار رقابي لقياس الأداء.

من أهم ما أوصت به الدراسة ما يلي:

1. الاهتمام بتعزيز مفهوم الهندرة وإعادة البناء والتطوير لدى قيادة الوزارة.

2. تحديد سياسات إدارية واضحة ومفهومة بحيث لا تتعارض مع القوانين والتشريعات.
3. العمل على تجميع الأنشطة والمهام الفرعية ودمجها في مهمة واحدة.
4. العمل على تعديل الهيكل التنظيمي لتسهيل الاتصالات بين الإدارات المختلفة وإزالة الازدواجية في العمل.
5. إعادة الهيكلة في الأجهزة الأمنية للمساهمة بصورة فعالة في عملية التطوير وفرض الأمن.
6. استخدام تكنولوجيا المعلومات في إعادة تصميم العمليات الإدارية والتقليل من الروتين والرقابة المتكررة.
7. العمل على سن القوانين والتشريعات التي تساعد على الإبداع وإعادة بناء العمليات الإدارية.
8. تفعيل موقع نائب وزير الداخلية، وموقع مدير عام الأجهزة الأمنية، وذلك لتقليل من إرهاق ومتابعة وزير الداخلية للأعمال الإدارية اليومية، وتفرغه لرسم السياسات العامة، ومعالجة القضايا الأمنية والإستراتيجية بالدرجة الأولى.

3. دراسة (أبو عمشة، 2011م) بعنوان: أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء صندوق

الطالب بالجامعة الإسلامية من وجهة نظر الطلبة

تهدف هذه الدراسة للتعرف على أثر تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء صندوق الطالب بالجامعة الإسلامية من وجهة نظر الطلبة، ويتكون مجتمع الدراسة من (1572) طالب وطالبة من المستويات الدراسية: الثالث والرابع والخامس، و تم تمثيل المجتمع من خلال العينة الطبقية للمستويات الدراسية الثلاثة، حيث تم توزيع 350 استبانة على الطلبة الذين يستفيدون من المنح الداخلية، وتم استرداد (248) استبانة بنسبة استرداد (78.13%) وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج والتوصيات من أهمها:

أولاً- النتائج:

1. تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" على دائرة صندوق الطالب أدى إلى تبسيط إجراءات العمل، و تجويد الخدمة المقدمة، و تحسين صورة العاملين بدائرة صندوق الطالب.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة بين تطبيق أسلوب $a = 0.05$ إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة"، وتبسيط إجراءات العمل، و تجويد الخدمة المقدمة، و تحسين صورة العاملين بدائرة صندوق الطالب.
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة في آراء أفراد $a = 0.05$ العينة، حول أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء صندوق الطالب بالجامعة الإسلامية من وجهة نظر الطلبة تعزى إلى، (الجنس، الكلية، المستوى الدراسي، المحافظة، ونوع المنحة الداخلية المقدم إليها).

ثانياً- التوصيات:

1. إعادة هندسة العمليات للدوائر والعمادات التي تعاني من مشاكل في أداء مهامها وفق قواعد منهج إعادة الهندسة بهدف إحداث تغيرات جوهرية تزيد من كفاءة العمليات رغبةً في رفع مستوى الأداء وزيادة فعاليته.

2. الإسراع في تفعيل تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على باقي المنح والقروض والهبات التي يقدمها صندوق الطالب لطبلة الجامعة.
3. التطوير المستمر للنظم والسياسات والعمليات الإدارية المتبعة في دائرة صندوق الطالب لرفع وزيادة أداء العاملين.

المنطلقات النظرية للدراسة:

تمهيد:

قد تبدو كلمة الهندرة غريبة على أسماع الكثير منا ولا غرابة في ذلك فهي كلمة عربية جديدة مركبة من كلمتين، هندسة وإدارة، وهي تمثل الترجمة العربية لكلمتي (Business Reengineering)، وهي استخدام كلمة مركبة للدلالة على كلمتين أو أكثر، وهو نوع من الاختصار عرفته اللغة العربية قديماً تحت مصطلح "النحت" ويُعرف النحت: "أن تؤخذ كلمة من كلمتين أو أكثر على سبيل الاختصار" (شاهين، 1987م، 285)، والنحت طريقة لاختصار الجمل أو العبارات في كلمة واحدة، وقد لجأ إليه أبناء اللغة في العصر الإسلامي، تعبيراً عن جمل كثر دورانها على الألسنة فأشاروا إليه بهذا الاختصار، وأطلقوا عليه النحت (أنيس، 1985م، 86)

يعد كل من (مايكل هامر وجيمس شامبي) الرواد الأوائل في مجال إعادة هندسة العمليات والتي يقصد بها "إعادة التفكير الأساسية وإعادة التصميم الجذري للعمليات بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة - وليست هامشية تدريجية - في معايير الأداء الحاكمة مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة". (ديسلر، 2003م، 312)

ويعتبر (الحمادي، 2006م، 122) طريقة "الهندرة" أو "إعادة الهندسة الإدارية" أو "إعادة البناء الشاملة" أو "إعادة هندسة نظم العمل" إحدى الطرق الحديثة في إدارة التغيير والتطوير. وطريقة الهندرة هي طريقة التغيير الجذري لا الترقيعي، وهي طريقة يحسن بمن يرغب في التغيير أن يتعرف عليها.

وعرف (عقيلي، 2001م، 94) إعادة هندسة العمليات بأنه يطلق عليها باللغة العربية "الهندرة" وهي إحدى أنواع التغيير التنظيمي الجذرية الحديثة، التي يمكن أن تستخدمها جميع أنواع المنظمات، من أجل إدخال تغييرات أساسية وجذرية على عملياتها وأساليب وطرق وإجراءات العمل لديها.

وعرفت (الجمعة، 2008م-2009م، 15) إعادة هندسة العمليات الادارية بأنها هي إعادة التفكير والتصميم الجذري للعمليات الادارية لتحقيق تحسينات جوهرية في معايير قياس الأداء الأساسية مثل (التكلفة - الجودة - الخدمة - السرعة).

ولابد من الإشارة هنا إلى أن الكثير من المصادر والدراسات العربية تعتمد إطلاق مسمى "الهندرة" على مفهوم إعادة هندسة العمليات الادارية وهي كلمة عربية جديدة مركبة من كلمتي هندسة وإدارة.

وفي العادة فإن أسلوب إعادة هندسة العمليات الادارية يشتمل على تحليل أساسي وجوهري لكامل مكونات المنظمة وإعادة صياغة كل مما يلي:

- الهيكل التنظيمي للمنشأة.
- مهام الوظائف (إعادة توصيف العمليات).
- نظم المكافأة والحوافز.
- نظام جدولة حركة العمل.
- عمليات الضبط والرقابة والتحكم (استخدام تكنولوجيا المعلومات).
- إعادة تقييم فلسفة وثقافة المنظمة (التدريب على رأس العمل – تبني أسلوب الفريق).

ويرى هامر وشامبي أن التعريف العام الموجز والمبسط لمصطلح "هندرة نظم العمل" أو الهندرة "هو: البدء من جديد أي من نقطة الصفر ليس إصلاح وترميم الوضع القائم أو إجراء تغييرات تجميلية تترك البنى الأساسية كما كانت عليه، كما لا يعنى ترقيع الثقوب لكي تعمل بصورة أفضل بل يعنى التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة الراسخة والتفكير بصورة جديدة ومختلفة وكيفية تصنيع المنتجات أو تقديم الخدمات لتحقيق رغبات العملاء.(اللوزي، 1999م، 266).

والهندرة تتعلق بطرح السؤال التالي: إذا كنت سأقوم بإعادة تأسيس هذه المنظمة من جديد، فكيف سيكون شكلها في ظل ما لدي الآن من معلومات وفي ظل الوسائل التقنية الحالية؟ أي هندرة المنظمة تعني ترك العمل بالطرق القديمة والانطلاق نحو شئ جديد تماماً، الأمر الذي يتطلب العودة إلى نقطة البداية وابتكار أساليب أفضل لأداء العمل(الحمادي، 2006م، 124-123).

والتعريف العلمي لمصطلح " الهندرة " هي: " إعادة التفكير المبدئي والأساسي وإعادة تصميم العمليات الإدارية بصفة جذرية، بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة، وليست هامشية تدريجية في معايير الأداء الحاسمة مثل: التكلفة والجودة والخدمة والسرعة". ويتضمن هذا التعريف أربع كلمات أساسية وهي:

1. 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.
2. جذري: هذا التعبير مستخلص من الكلمة اللاتينية RADIX وتعني الجذور، وبالتالي فإن إعادة التصميم الجذرية تعني التغيير من الجذور، وليس مجرد تغييرات سطحية أو تجميلات ظاهرية للوضع القائم، وإنما هي التخلص من القديم تماماً. وبالنسبة للهندرة فإن ذلك يعني التخلي عن جميع الهياكل والإجراءات السابقة وابتكار أساليب جديدة ومستحدثة لأداء العمل، ومن هذا المنطلق فإنها تعني التجديد والابتكار وليس مجرد تحسين أو تطوير أو تعديل أساليب العمل القائمة.
3. فائق: الهندرة لا تتعلق بالتحسينات النسبية المضطربة والشكلية، بل تهدف إلى تحقيق طفرات هائلة وفائقة في معدلات الأداء. وإن عملية الهندرة تعتبر ضرورة عندما تبرز الحاجة إلى إجراء تغييرات كلية

وجذرية في الأساليب ومستويات الأداء، حيث أن التحسينات البسيطة قد لا تحتاج لأكثر من ضبط بسيط لأوتار العمل، بينما يتطلب التغيير الكلي نسف القوالب القديمة تماماً واستبدالها بالجديدة المبتكر.

4. العمليات: بالرغم من أن هذه العبارة هي الأهم في تعريف مصطلح الهندرة، إلا أنها تمثل أكثر المفاهيم صعوبة أمام المسؤولين الإداريين، حيث يركز فريق العمل عادة على الوظائف والهياكل التنظيمية بدلاً من العمليات. وحسب تعريفنا فإن كلمة " العملية " تعني مجموعة الأنشطة التي تستوعب واحداً أو أكثر من المدخلات لتقديم منتج ذي قيمة للعملاء. وبمعنى آخر، فإن " العملية " هي مجموعة الأنشطة التي تحقق رغبات العميل (سواء كان هذا العميل من خارج المنظمة أو كان من داخلها). وبمعنى آخر فإن الهندرة تركز على " العملية " ككل متكامل دون تجزئة، حيث يحاول أصحابها إنجاز العملية مرة واحدة (الحمادي، 2006م، 124-127).

أهداف إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة):

بصورة عامة يمكن تحديد أهداف الهندرة بما يلي:

1. التخلص من الروتين القديم وأسلوب العمل الجامد والتحول إلى الحرية والمرونة .
2. تخفيض تكلفة الأداء.
3. تحويل عمل الأفراد من رقابة وإشراف لصيق يمارس عليهم، إلى عمل يتمتعون فيه بصلاحيات وتحمل للمسؤوليات.
4. الجودة العالية في الأداء.
5. الخدمة السريعة والتميزة.
6. إحداث التكامل والترابط بين مكونات العملية الواحدة (عقيلي، 2001م، 95).

المبادئ التي تقوم عليها الهندرة:

1. تقوم الهندرة على إعادة تصميم العملية الواحدة من جديد بكامل مراحلها وخطواتها وذلك من بدايتها وحتى نهايتها.
2. تقوم على أساس تقنية المعلومات (نظام معلومات) الحديثة وتبني اللامركزية في عملية استخداماتها.
3. تسعى الهندرة إلى دمج المهام الفرعية المتكاملة في مهمة واحدة.
4. تفويض الموظفين السلطة الكافية لأداء مهامهم بكفاءة بعد هندرة العمليات.
5. توفير المرونة الكافية في تنفيذ مراحل وخطوات العمليات.
6. تصميم العملية الواحدة بشكل يمكنها أن تؤدي أكثر من عمل.
7. تقليل عدد مرات التدقيق والمراجعة لتوفير السرعة في الأداء (عقيلي، 2001م، 95).

كيف تتم عملية إعادة البناء (إعادة هندسة العمليات الإدارية):

لا بد من التأكد بداية أنه ليس هناك نمط واحد لإعادة البناء وأنه على الرغم من ظهور عدة أدلة توضح كيف تتم هذه العملية "خطوة بخطوة" إلا أن الأمر يتوقف في النهاية على طبيعة الصناعة التي تعمل بها المؤسسة ومدى اقتناع القائمين عليها بأهمية هذه العملية ، والمواد التي تخصصها المؤسسة لهذه العملية والواقع إن الدراسة التمهيدية التي تظهر الحاجة إلى إعادة البناء (أو الإبقاء على العمليات الحالية وإجراء تحسينات تدريجية عليها) هي العامل المحدد للطريقة التي يتم على أساسها تنفيذ عملية إعادة البناء وعلى كل فإن الإطار العام لإعادة البناء يتضمن الآتي: (الحناوي و السيد، 2005م، 230-231).

1. دمج عدة عمليات في عملية واحدة وتخصيصها لشخص واحد أو لمجموعة عمل وبالتالي اختفاء خطوط التجمع .
2. عدم الفصل بين العمل واتخاذ القرار بل إن العاملين يقومون أنفسهم باتخاذ القرار.
3. تتم العمليات بالتتابع الطبيعي لها وليس بالضرورة أن تتم في صورة خط مستقيم (يمكن أن تتم عمليات معينة بالتوازي مع بعضها البعض ودون انتظار لانتهاء جميع العمليات السابقة).
4. يمكن للعملية الواحدة أشكال عدة بحيث يمكن مواجهة متطلبات القطاعات السوقية المختلفة، وليس هذا فقط بل يجب أن يتوافر في العمليات الجديدة "وفورات" الحجم الكبير والتي كانت تميز التخصص وتقسيم العمل .
5. تنفيذ العمل في المكان الأكثر مناسبة ومنطقية بعكس الحال في التنظيمات التقليدية والتي تدور حول "المختصين".
6. تخفيض نقط التوقف والمراجعة والتفتيش والرقابة والتي تتميز بها التنظيمات التقليدية حيث إن العملية تتم من خلال فرد واحد أو مجموعة عمل ، والرقابة على الجودة وتأخذ صورة إجمالية بعد انتهاء العملية.
7. تخفيض عدد (التسويات) التي تتم في ظل التنظيمات الحالية بين الإدارة أو الأقسام الوظيفية المختلفة للتأكد من (تطابق) الأجزاء المختلفة للعمليات التي تتم بين هذه الإدارات أو الأقسام.
8. يمثل القوائم على العملية في ظل إعادة البناء نقطة الاتصال الوحيدة داخل المنظمة.
9. يمكن الجمع بين مزايا المركزية واللامركزية داخل المؤسسة التي تستخدم إعادة البناء.

خطوات أو مراحل عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة":

وتتكون عملية الهندرة من عدة خطوات :

الخطوة الأولى: لا بد من إدارة العمل للأمام بأداء العمل الحالي وجمع المعلومات عنه من الموضوعات الفنية كالإجراءات، والخطوات وهي جزء من الإجراء، والنماذج الخاصة للبيانات، والأدوات وهي تشمل جميع الأجهزة الآلية المكتبية، والنظم المعلوماتية. ومسألة قياس الوقت مهمة في تلك العمليات السابقة .

الخطوة الثانية: المواضيع التنظيمية وتفصيلها كهيكل تنظيمي من إدارات وأقسام ومستوى كل إدارة قسم العمليات ورسمها وتدوينها واعتمادها من قبل مدراء الأقسام على صحتها.

الخطوة الثالثة: يؤخذ بعد ذلك آراء بعض الإداريين المستفيدين من هذه العملية والتعرف على نقاط الضعف المؤثرة على الأداء الإداري والإجراءات الحالية وتدوين جميع النقاط السلبية.

الخطوة الرابعة: يتم فيها تحديد البدائل ووضع تصميم لكل بديل ومن الأفضل أن يكون هنالك عدة بدائل وذلك لإعطاء عملية القياس بين البدائل الأفضلية قائمة بين البدائل.

الخطوة الخامسة: اختبار البديل ولابد من توفر نقاط مهمة في كل بديل وأن البديل لا يخالف الهدف للإدارة ولا يكون خيالياً ولا يكون له تأثير على إحدى العمليات الإدارية مثل رفع التكلفة أو إطالة المدة الزمنية عند العمل بالبديل، إدخال التقنية الحديثة في العملية الإدارية قدر الإمكان من أجل إرضاء العميل .

الخطوة السادسة: بعد عملية الاختيار للبدل تقوم الإدارة المعنية بتوثيق العمل وتدريب فريق العمل للبدء بعملية الهندرة للعمليات والأساليب المتخذة للإجراءات، وتعديل الإداري من حيث المواقع والقوى البشرية، وتحديث وتقليص ودمج النماذج المستخدمة لسير العمليات الإدارية، ووضع نظام متكامل للأنظمة الآلية والبرامج الحاسوبية المتكاملة .

الخطوة السابعة: عملية التطبيق الفعلي وتحديد مدة زمنية لتفعيل البديل وتكليف فريق عمل خاص لمراقبة التطبيق وتحديد المشكلات والعوائق سواء كانت إدارية أو مالية التي تحدث بسبب التطبيق لعملية الهندرة.

وعليه فإننا نستطيع تلخيص ما تم عرضه إلى أن على المؤسسات الحكومية أو الخاصة أن تعمل على مراجعة وتقييم الإجراءات الإدارية (العمود الفقري) بصفة دورية مستمرة من أجل تحقيق رسالتها وأهدافها العامة بكل فعالية وكفاءة (الثنيان، 2007م).

فوائد تطبيق الهندرة:

عند تطبيق إعادة هندسة نظم العمل (الهندرة) يترتب عليه الكثير من الفوائد منها:

1. دمج الوظائف المتخصصة في وظيفة واحدة، وهنا لابد من تجميع الأعمال ذات التخصصات الواحدة في مكان واحد بشكل يترتب عليه توفير الوقت وتخفيض التكاليف وتنسيق الأعمال وتنظيمها.
2. تتحول الأعمال من مهام بسيطة إلى أعمال مركبة بحيث يترتب عليها مسؤولية مشتركة بين أعضاء فريق العمل.
3. تزيد من استقلالية الأفراد في أداء المهام، حيث يتم تشغيل الأفراد القادرين على المبادرة وتأسيس قواعد العمل والإبداع والابتكار.
4. التشجيع على التعليم إضافة إلى التدريب، وذلك لتنمية مهارات وقدرات الأفراد وتوسع مداركهم.
5. تتم مكافأة الأفراد وتقسيم نتائج عملهم بناء على النتائج النهائية وبشكل جماعي.

6. تعمل الهندرة على تغيير الثقافة التنظيمية السائدة، بحيث يصبح الأداء الجيد والاهتمام بالعملاء هو من أولويات العاملين.
7. تساعد العاملين على اتخاذ القرارات دون قصر هذه العملية على المديرين.
8. تنفيذ خطوات العمل حسب طبيعتها وهذا الأمر يؤدي إلى إنجاز العديد من الخطوات في وقت واحد، إضافة إلى تقليل الوقت بين خطوات العمل (اللوزي، 2002، م، 183).

الأخطاء الشائعة والمتوقعة عند تطبيق الهندرة:

- يمكن تشبيه إعادة البناء بمباراة شطرنج حيث النجاح فيها والفوز يتوقف على القدرة والمعرفة وليس على اعتبارات الصدفة أو الحظ ويمكن عن طريق تلافي الأخطاء الشائعة في إعادة الهندسة تحقيق النجاح المنشود (الحناوي والسيد، 2005، 236).
- هذه الأخطاء الشائعة في عمليات الهندرة تؤدي إلى الفشل الحتمي. لماذا؟ لأن الهندرة عملية صعبة و مخيفة دون شك، لذا فهي لا تحتاج إلى تردد ولا تقبل أنصاف الحلول، ومن أبرز هذه الأخطاء (هامر، شامي، 1995):
1. محاولة إصلاح العمليات بدلاً من تغييرها تماماً.
 2. التركيز على العمليات الإدارية وإعادة تصميمها فقط.
 3. تجاهل قيم الناس وثقافة المنظمة.
 4. القبول بالنتائج الطفيفة والتحسينات السخيفة.
 5. التراجع من منتصف الطريق.
 6. وضع العراقيل أمام الهندرة والتركيز على المظهر لا الجوهر.
 7. السماح للسلوكيات الإدارية السائدة أن تمنع الهندرة من الانطلاق.
 8. محاولة إجراء عملية الهندرة من الأسفل إلى الأعلى.
 9. تعيين شخص لا يفهم ما هي الهندرة لقيادة المعركة.
 10. دفن الهندرة في كومة من جداول الأعمال والأوليات.
 11. عدم تخصيص أية موارد لإجراء العملية.
 12. إجراء عملية الهندرة والمدير العام على وشك التقاعد.
 13. التركيز على التصميم وإهمال الهدف.
 14. مجاملة الإدارات المختلفة حتى لا يغضب أحد.
 15. الرضوخ للضغوط ومقاومة التغيير.

المنهجية وطرق البحث:

• المنهج الاستقرائي:

هو المنهج الذي يقوم على ملاحظة الجزئيات والحقائق والمعلومات الفردية التي تساعد في تكوين اطار لنظرية يمكن تعميمها.

ويعتمد هذا المنهج على قراءة الكتب والمجلات والدوريات والابحاث المتعلقة بموضوع الدراسة. والغرض الأساسي للمنهج الاستقرائي هو: الحصول على مجموعة من الفروض لتفسير الملاحظات والتجارب ثم تحقيق هذه الفروض بعد اختبارها.

• المنهج الاستنباطي:

هو المنهج الذي يسير في اتجاه معاكس للمنهج الاستقرائي بمعنى أنه مكمل للمنهج الاستقرائي وليس مناقضاً له. وهذا المنهج ينقل الباحث بصورة منطقية من المبادئ والنتائج التي تقوم على البديهيات والمسلمات العلمية إلى جزئيات واستنتاجات فردية معينة.

ويعتمد هذا المنهج على الدراسة الميدانية وبالتالي اعداد قائمة استبيان تحتوي على مجموعة من الأسئلة التي تُبنى على أساس فرضيات الدراسة.

والغرض الأساسي للمنهج الاستنباطي هو: التحقق من الفروض وإثباتها عن طريق الاختبار.

أدوات الدراسة :

الأداة المستخدمة في هذه الدراسة لجمع البيانات هي أداة الاستبيان التي تضم مجموعة من الأسئلة لاختبار فروض الدراسة، حيث أنها تتميز بالسهولة والبساطة.

وتتكون من شقين:

- أسئلة ديمغرافية (شخصية).
- أسئلة الاستبانة.

مصادر جمع البيانات:

المصادر الأولية:

تم تصميم الاستبانة وجمع البيانات من خلال تحليل إجابات أسئلة عينة الدراسة.

المصادر الثانوية:

الكتب والدراسات السابقة من الرسائل العلمية وشبكة المعلومات الدولية (الانترنت) المتعلقة بموضوع الدراسة.

حدود الدراسة :

الحدود الموضوعية: اقتصرَت الدراسة على دراسة أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) على كفاءة الأداء الإداري لشركات الخدمات اللوجستية بالتطبيق على شركة الأسطول المرن بمدينة الرياض "

الحدود البشرية: تتمثل الحدود البشرية في العاملين في شركة الأسطول المرن بمدينة الرياض.

الحدود المكانية: تقتصر الدراسة على شركة الأسطول المرن بمنطقة الرياض.

الحدود الزمانية: الثامن من نوفمبر من عام 2024 م.

قائمة المراجع:

أولاً: الكتب العلمية:

1. السلطان، فهد صالح، إعادة هندسة العمليات الادارية (الهندرة)، 1998 م ، المملكة العربية السعودية ، الرياض، مكتبة الملك فهد الوطنية ، ط1.
2. الحمادي، علي، "الطريق إلى ...لا15 طريقة للتغيير"، عمان:دار ابن حزم، 2006م.
3. ديسلر، جاري، ترجمة د. محمد سيد أحمد عبد المتعال، "إدارة الموارد البشرية"، دار المريخ للنشر 2003م.
4. عقيلي، عمر وصفي، "مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة"، الطبعة الأولى ، عمان :دار وائل للنشر، 2001م.
5. اللوزي، موسى، "التنظيم وإجراءات العمل"، الطبعة الأولى، عمان: دار وائل للنشر، 2002م.
6. الحناوي، محمد، السيد، إسماعيل، قضايا إدارية معاصرة، الطبعة الأولى، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2005م.
7. هامر، مايكل، وشامبي، جيمس، "إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات – الهندرة، دعوة صريحة للثورة الإدارية الجديدة"، ترجمة شمس الدين عثمان، الطبعة الأولى ، القاهرة، الشركة العربية للإعلام العلمي "شعاع" 1995م.

ثانياً : الرسائل العلمية:

1. أبو عمشة ،أحمد عبد المجيد ،أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الادارية على اداء صندوق الطالب بالجامعة الاسلامية من وجه نظر الطلبة "دراسة حالة"، رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الاسلامية، 2011 م ، فلسطين.
2. الأغا، مرام، "إعادة هندسة العمليات الإدارية"الهندرة" في المصارف في قطاع غزة" رسالة ماجستير 2006م.
3. السر، أمن جمال، واقع إعادة هندسة العمليات الادارية في وزارة الداخلية والامن الوطني في قطاع غزة، رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الاسلامية بغزة، 2008 م، فلسطين، غزة.

Mid-Ocean University

College of Management

Department of Business Administration



**The Impact of Applying Business Process Reengineering (BPR) on the Efficiency of
Administrative Performance in Logistics Services Companies in Saudi Arabia**

“An Applied Study on Flexifleet Company in Riyadh City”

Prepared by:

Hadeel Mohammed Esmat Alsayed Ali

242002019

Supervision:

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid Mohammed Hassan

Dr. Fayez Jarad

2024 - 1446