

إعادة هندسة العمليات الإدارية في ظل الأزمات: دراسة مقارنة
بين الأساليب التقليدية وأساليب المرونة التنظيمية

*Reengineering of Administrative Processes in Times
of Crisis: A Comparative Study of Traditional
Approaches and Organizational Agility Practices*

يوسف بن بلغيث بن مديني الحسني

٢٠٢١٢٠١٨٢٤

الادارة

اسم الباحث

الرقم الأكاديمي

الكلية

١٤٤٧ هـ - ٢٠٢٥ م

أولاً: الاطار النظري

تُعَدُّ إعادة هندسة العمليات الإدارية من المفاهيم الإدارية الحديثة التي برزت استجابةً للتحويلات التنظيمية والتكنولوجية المتسارعة، خاصة في ظل الأزمات التي تواجه المؤسسات العامة والخاصة على حد سواء. فقد أظهرت التجارب الإدارية المعاصرة أن الاعتماد على الأساليب التقليدية لم يعد كافياً لمواجهة تحديات بيئة العمل المتغيرة، مما استدعى تبني منهجيات أكثر مرونة وابتكاراً تُمكن المنظمات من إعادة تصميم عملياتها، وتحقيق كفاءة تشغيلية أعلى، وضمان استمرارية الأعمال في أوقات عدم اليقين.

ينطلق هذا الإطار النظري من ضرورة فهم الأسس الفكرية والمنهجية التي تستند إليها إعادة هندسة العمليات الإدارية، ويستعرض التحول من النماذج التقليدية في الإدارة إلى النماذج القائمة على المرونة التنظيمية التي تمثل أحد أهم متطلبات الاستدامة المؤسسية في بيئات العمل الديناميكية. وسيتناول الإطار النظري ثلاثة محاور رئيسية مترابطة:

- **المحور الأول:** يركز على الإطار المفاهيمي لإعادة هندسة العمليات الإدارية، من حيث المفهوم والنشأة والمبادئ الأساسية والمراحل التي تمر بها عملية إعادة الهندسة، إضافة إلى متطلبات نجاحها والتحديات التي تواجهها المؤسسات أثناء التطبيق.
- **المحور الثاني:** يتناول الأساليب التقليدية في إدارة العمليات، موضحاً خصائصها وبنيتها الهرمية ودور البيروقراطية في تشكيلها، وآليات اتخاذ القرار فيها، مع تحليل مكامن القصور التي تحد من قدرتها على مواجهة الأزمات.
- **المحور الثالث:** يعرض المرونة التنظيمية كأسلوب إداري حديث، موضحاً مفهومها وأبعادها، وخصائص المنظمات المرنة، والاستراتيجيات التي تعزز من قدرتها على الاستجابة والتكيف، إضافة إلى دور القيادة والتحول الرقمي في ترسيخ ثقافة المرونة داخل المؤسسات.

ومن خلال الربط بين هذه المحاور، يسعى الإطار إلى بناء تصور نظري متكامل يوضح كيف يمكن للمؤسسات الانتقال من الأساليب التقليدية إلى نموذج أكثر مرونة وكفاءة من خلال إعادة هندسة عملياتها بما يتناسب مع متطلبات الأزمان والتغيرات المعاصرة.

المحور الأول: الإطار المفاهيمي لإعادة هندسة العمليات الإدارية

تواجه المؤسسات المعاصرة في ظل بيئة الأعمال المتغيرة والمتسارعة تحديات متعددة تتطلب منها إعادة النظر في أساليب عملها التقليدية والبحث عن مداخل إدارية حديثة تمكنها من تحسين أدائها وتعزيز قدرتها التنافسية. ومن بين المداخل الإدارية المعاصرة التي حظيت باهتمام واسع من الباحثين والممارسين، يبرز مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية كأحد الأساليب الجذرية لإحداث التغيير والتطوير المؤسسي. وقد أثبت هذا المدخل فعاليته في تحقيق تحسينات جوهرية في الأداء المؤسسي عبر إعادة التفكير الجذري في العمليات الإدارية وتصميمها من جديد بما يحقق قفزات نوعية في مؤشرات الأداء الرئيسية.

• مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية – (Business Process Reengineering - BPR)

تعد إعادة هندسة العمليات الإدارية من المفاهيم الإدارية الحديثة التي ظهرت استجابة للحاجة الملحة للمؤسسات لإحداث تغييرات جذرية وجوهرية في طرق أداء أعمالها، بدلاً من الاكتفاء بالتحسينات الجزئية والتدريجية. ويشير هذا المفهوم إلى إعادة التفكير الأساسي والجذري في تصميم العمليات الإدارية بهدف تحقيق تحسينات كبيرة وملموسة في مؤشرات الأداء الحرجة مثل الجودة، والتكلفة، والسرعة، والخدمة (سعال، ٢٠٢٣).

وتمثل إعادة الهندسة الإدارية منهجاً شاملاً يقوم على إعادة التصميم الكامل للعمليات التنظيمية بصورة جذرية، بحيث يتم التخلي عن الطرق التقليدية في إنجاز الأعمال والانتقال إلى أساليب جديدة ومبتكرة تستفيد من التقنيات الحديثة والممارسات الإدارية المتطورة. وفي هذا السياق، يؤكد بن يوسف

وعياش (٢٠٢١) على أن إعادة هندسة العمليات تعني إعادة التفكير الجوهري والتصميم الجذري للعمليات الإدارية بهدف تحقيق تحسينات درامية في الأداء المؤسسي.

ومن المنظور التطبيقي، تركز إعادة الهندسة على العمليات وليس على الوظائف أو الأقسام الإدارية، حيث تنظر إلى المؤسسة على أنها مجموعة من العمليات المترابطة التي تبدأ بمدخلات وتنتهي بمخرجات تضيف قيمة للعملاء. وقد أشارت جاد الرب (٢٠٢٥) إلى أن إعادة هندسة العمليات تهدف إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء من خلال إعادة تصميم العمليات بشكل يحقق السرعة والدقة والكفاءة في تقديم الخدمات.

ويرى السدمي (٢٠٢٢) أن إعادة الهندسة الإدارية تمثل استراتيجية شاملة لإعادة بناء المؤسسة من الصفر، حيث يتم التساؤل عن كل إجراء وعملية: لماذا نقوم بها؟ ولماذا نقوم بها بهذه الطريقة؟ وهل هناك طريقة أفضل لإنجازها؟ وهذا النهج الاستقصائي يدفع المؤسسات إلى التحرر من القيود والافتراضات التقليدية والبحث عن حلول إبداعية جديدة.

كما تشير حسن (٢٠٢٢) إلى أن إعادة هندسة العمليات الإدارية تتطوي على إعادة التصميم السريع والجذري للعمليات الإستراتيجية ذات القيمة المضافة، وما يرتبط بها من نظم وسياسات وهياكل تنظيمية، بهدف تحقيق أقصى تحسين في تدفق العمل وزيادة الإنتاجية. وهذا يعني أن إعادة الهندسة لا تقتصر على تحسين العمليات فحسب، بل تمتد لتشمل إعادة النظر في الهيكل التنظيمي والسياسات والإجراءات والنظم الداعمة.

وفي السياق نفسه، توضح زهران (٢٠٢٠) أن إعادة الهندسة تعد بمثابة ثورة إدارية تهدف إلى إحداث تغيير شامل في طريقة التفكير والعمل داخل المؤسسة، وذلك من خلال إعادة تصميم العمليات الإدارية بشكل يحقق تحسينات جذرية في الأداء وليس مجرد تحسينات تدريجية. وهذا ما يميز إعادة الهندسة عن مداخل التحسين المستمر الأخرى التي تركز على التطوير التدريجي.

ويؤكد الحطامي والأشول (٢٠٢٤) على أن إعادة هندسة العمليات الإدارية تمثل إعادة تصميم أساسية وجذرية للعمليات الإدارية بهدف تحقيق تحسينات جوهرية وقابلة للقياس في مؤشرات الأداء

المؤسسي مثل الكلفة والجودة والخدمة والسرعة، مما يعزز القدرة التنافسية للمؤسسة ويحقق التميز المؤسسي.

من جانب آخر، تشير محمد (٢٠٢٢) إلى أن إعادة هندسة العمليات الإدارية تقوم على مجموعة من المبادئ الأساسية، أهمها: التركيز على العملاء وتلبية احتياجاتهم، وإعادة تصميم العمليات من منظور شامل، والاعتماد على التكنولوجيا الحديثة، وتمكين العاملين ومنحهم الصلاحيات، والتوجه نحو النتائج وليس الأنشطة.

وعلى المستوى الدولي، يعرف (٢٠٢١) Ahmes Bayomy et al. إعادة هندسة العمليات الإدارية بأنها إعادة التفكير الأساسي والتصميم الجذري لعمليات الأعمال لتحقيق تحسينات كبيرة في مقاييس الأداء الحاسمة والمعاصرة. كما يشير (٢٠٢١) Al-Anqoudi et al. إلى أن إعادة الهندسة تمثل نهجاً استراتيجياً يهدف إلى إعادة تصميم العمليات الأساسية لتحقيق قفزات نوعية في الأداء.

• النشأة والتطور التاريخي لمفهوم إعادة الهندسة

ظهر مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية في أوائل التسعينيات من القرن الماضي كاستجابة للتحديات الكبيرة التي واجهتها المؤسسات في ظل التغيرات السريعة في بيئة الأعمال العالمية. وقد ارتبط ظهور هذا المفهوم بالثورة التكنولوجية وظهور تقنيات المعلومات والاتصالات التي أتاحت فرصاً جديدة لإعادة التفكير في طرق إنجاز الأعمال (جبريل، ٢٠٢٠).

وقد شكلت أعمال الباحثين الأمريكيين في مطلع التسعينيات الأساس النظري لمفهوم إعادة الهندسة، حيث قدموا إطاراً منهجياً لإعادة التفكير الجذري في العمليات التنظيمية. وقد انتشر هذا المفهوم بسرعة في الأوساط الأكاديمية والعملية نظراً للنتائج الإيجابية التي حققتها المؤسسات الرائدة التي تبنت هذا المدخل (زخروف وخليفة، ٢٠٢٢).

وفي العالم العربي، بدأ الاهتمام بمفهوم إعادة الهندسة في منتصف التسعينيات، حيث سعت العديد من المؤسسات العربية إلى تطبيق هذا المدخل لتحسين أدائها ومواكبة التطورات العالمية. وقد

تزايد الاهتمام بهذا المفهوم خاصة في القطاعات الخدمية والحكومية التي كانت بحاجة ماسة إلى تطوير عملياتها وتحسين جودة خدماتها (شيخ ديب وناطور، ٢٠٢٢).

ويلاحظ علوان وطلوش (٢٠٢٠) أن مفهوم إعادة الهندسة قد تطور عبر الزمن ليشمل مجالات متعددة، حيث لم يعد مقتصرًا على القطاع الخاص وإنما امتد ليشمل المؤسسات الحكومية والتعليمية والصحية وغيرها. كما تطور المفهوم ليركز ليس فقط على تحسين الكفاءة التشغيلية، وإنما أيضاً على تحقيق الميزة التنافسية والابتكار والاستدامة.

وقد أشار اسحق (٢٠٢٠) إلى أن التطور التكنولوجي المتسارع، خاصة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ساهم بشكل كبير في تطور مفهوم إعادة الهندسة وتوسيع نطاق تطبيقاته. فالتقنيات الحديثة مثل الحوسبة السحابية، والذكاء الاصطناعي، وإنترنت الأشياء، والبيانات الضخمة، أتاحت فرصاً غير مسبوقة لإعادة تصميم العمليات بطرق أكثر كفاءة وفعالية.

وينكر صلاح الدين (٢٠٢٠) أن مفهوم إعادة الهندسة مر بعدة مراحل تطويرية، بدءاً من المرحلة الأولى التي ركزت على تخفيض التكاليف وتحسين الكفاءة التشغيلية، مروراً بالمرحلة الثانية التي اهتمت بتحسين جودة الخدمات ورضا العملاء، وصولاً إلى المرحلة الحالية التي تركز على الابتكار والتحول الرقمي والتنمية المستدامة.

كما أشارت عليو (٢٠٢٠) إلى أن الممارسات العالمية في مجال إعادة الهندسة أظهرت تطوراً ملحوظاً في المداخل والأساليب المستخدمة، حيث انتقلت المؤسسات من التطبيق الجزئي لإعادة الهندسة إلى التطبيق الشامل الذي يغطي جميع جوانب العمل المؤسسي. كما تطورت الأدوات والتقنيات المستخدمة في إعادة الهندسة لتشمل أدوات النمذجة والمحاكاة والتحليل المتقدم.

وفي السياق الدولي، يشير (٢٠٢٠) Al-Mawdieh إلى أن مفهوم إعادة هندسة العمليات شهد تطوراً كبيراً في السنوات الأخيرة، حيث أصبح يركز بشكل أكبر على البعد الإنساني والتنظيمي بالإضافة إلى البعد التقني. كما يؤكد (٢٠٢٢) Battilani et al. على أن تطبيق إعادة الهندسة في

القطاع العام شهد نمواً ملحوظاً في السنوات الأخيرة، خاصة في ظل التوجه نحو الحكومة الإلكترونية وتحسين جودة الخدمات العامة.

• أهداف إعادة الهندسة الإدارية ومبادئها الأساسية

تسعى المؤسسات من خلال تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الإستراتيجية التي تعزز من قدرتها التنافسية وتحسن من أدائها المؤسسي. ويشير أبو جهين (٢٠٢٠) إلى أن الهدف الرئيسي من إعادة الهندسة هو تحقيق تحسينات جذرية وجوهرية في الأداء التنظيمي، وليس مجرد تحسينات تدريجية أو هامشية، ومن أبرز أهداف إعادة الهندسة الإدارية ما يلي:

١. تخفيض التكاليف التشغيلية، حيث تهدف إعادة الهندسة إلى إلغاء الأنشطة غير الضرورية والمكررة، وتبسيط الإجراءات، وتقليل الهدر في الموارد، مما يؤدي إلى تخفيض التكاليف بشكل ملموس. وفي هذا الصدد، يؤكد العرادة (٢٠٢٤) على أن إعادة هندسة العمليات تساهم بشكل فعال في تحقيق التحسين المستمر وتخفيض التكاليف من خلال إعادة تصميم العمليات بشكل أكثر كفاءة.

٢. تحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة للعملاء، وذلك من خلال إعادة تصميم العمليات بما يضمن تحقيق معايير الجودة العالية وتلبية توقعات العملاء بل وتجاوزها. وقد أوضح خضر (٢٠٢٢) أن إعادة الهندسة تساهم في تحقيق استراتيجيات التسويق الأخضر من خلال تحسين جودة المنتجات وتطوير منتجات صديقة للبيئة.

٣. تسريع وقت إنجاز الخدمات والعمليات، حيث تهدف إعادة الهندسة إلى تقليص دورة الوقت اللازمة لإتمام العمليات من خلال إلغاء الخطوات غير الضرورية ودمج الأنشطة وتطبيق التكنولوجيا الحديثة. ويشير القرشي والسلمي (٢٠٢٢) إلى أن تطبيق إعادة الهندسة في المنظمات الحكومية يساهم في تسريع إنجاز المعاملات وتحسين مستوى الخدمات المقدمة للمواطنين.

٤. تعزيز رضا العملاء من خلال تقديم خدمات أفضل وأسرع وأكثر دقة، مما يؤدي إلى زيادة ولاء العملاء وتحسين سمعة المؤسسة. وقد أكدت الدراسات على أهمية التركيز على احتياجات العملاء كهدف أساسي من أهداف إعادة الهندسة.
٥. تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال تطوير قدرات المؤسسة وتحسين مرونتها وسرعة استجابتها للتغيرات في بيئة الأعمال. ويؤكد السماك (٢٠٢١) على أن إعادة هندسة العمليات تساهم في تبني أبعاد الابتكار الأخضر وتحقيق التميز التنافسي.
٦. تحسين استغلال الموارد البشرية والمادية والمالية، وذلك من خلال إعادة توزيع الموارد بشكل أمثل يتناسب مع متطلبات العمليات المعاد هندستها. وهذا يساهم في تعظيم العائد على الاستثمار في الموارد المتاحة.
٧. تطوير قدرات العاملين ومهاراتهم من خلال تدريبهم على الأساليب والتقنيات الجديدة، وتمكينهم من المشاركة الفعالة في عمليات التحسين والتطوير. وهذا يساهم في بناء ثقافة مؤسسية تدعم التميز والابتكار.

• المبادئ الأساسية لإعادة الهندسة الإدارية

تقوم إعادة هندسة العمليات الإدارية على مجموعة من المبادئ الأساسية التي توجه عملية التصميم والتنفيذ. ويمكن تلخيص أهم هذه المبادئ كما يلي (Battilani et al., ٢٠٢٢):

١. التفكير الجذري والشامل، حيث تتطلب إعادة الهندسة الاستعداد للتخلي عن الافتراضات والممارسات التقليدية والبدء من نقطة الصفر في التفكير حول كيفية إنجاز العمل. وهذا يعني التحرر من القيود الذهنية والتنظيمية التقليدية والبحث عن حلول إبداعية جديدة.
٢. التركيز على العمليات وليس على الوظائف، حيث تنظر إعادة الهندسة إلى المؤسسة على أنها مجموعة من العمليات المترابطة التي تحقق قيمة للعملاء، وليس مجرد مجموعة من الأقسام والوظائف المنفصلة. وهذا يتطلب إعادة تصميم العمليات بشكل أفقي عبر الحدود التنظيمية التقليدية.

٣. التوجه نحو العملاء، حيث يجب أن تبدأ إعادة الهندسة من فهم عميق لاحتياجات العملاء وتوقعاتهم، وأن تكون جميع العمليات موجهة نحو تحقيق قيمة مضافة للعملاء. وهذا يتطلب إشراك العملاء في عملية تصميم العمليات الجديدة.

٤. الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة، حيث تعتبر التكنولوجيا أداة أساسية لتمكين إعادة تصميم العمليات بطرق جديدة لم تكن ممكنة في السابق. ويجب استخدام التكنولوجيا كمحرك للابتكار وليس فقط لأتمتة العمليات القائمة. ويشير (Kumar ٢٠٢٤) إلى أهمية الأتمتة المدفوعة بالذكاء الاصطناعي في تعزيز كفاءة ودقة العمليات الإدارية.

٥. التمكين والمشاركة، حيث يتطلب نجاح إعادة الهندسة تمكين العاملين ومنحهم الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات وحل المشكلات. كما يتطلب إشراكهم في عملية التصميم والتنفيذ لضمان التزامهم ودعمهم للتغيير.

٦. القياس والتقييم المستمر، حيث يجب وضع مؤشرات أداء واضحة وقابلة للقياس لتقييم نتائج إعادة الهندسة ومتابعة التقدم المحرز. وهذا يساعد في تحديد المشكلات مبكراً واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

٧. التحسين المستمر، حيث لا تنتهي إعادة الهندسة بمجرد تنفيذ التصميم الجديد، وإنما تتطلب متابعة مستمرة وتحسينات إضافية بناءً على التغذية الراجعة والتعلم من التجربة.

• مراحل إعادة الهندسة الإدارية

يتطلب تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية المرور بمجموعة من المراحل المنهجية والمتراكبة لضمان نجاح عملية التغيير وتحقيق الأهداف المرجوة. وقد حدد الباحثون عدة نماذج لمراحل إعادة الهندسة، وإن كانت جميعها تتفق في الخطوط العريضة.

المرحلة الأولى: مرحلة التحليل والتشخيص

تمثل هذه المرحلة نقطة البداية في عملية إعادة الهندسة، حيث يتم فيها إجراء تحليل شامل للوضع الحالي للمؤسسة وعملياتها. ويشير (Caturisari et al. ٢٠٢٣) إلى أن هذه المرحلة تتضمن

تحديد العمليات الحرجة التي تحتاج إلى إعادة هندسة، وفهم المشكلات والتحديات القائمة، وتحليل الأداء الحالي، وتشمل هذه المرحلة عدة خطوات أساسية:

١. تحديد الرؤية والأهداف الإستراتيجية لإعادة الهندسة، حيث يجب أن تكون هناك رؤية واضحة لما تريد المؤسسة تحقيقه من خلال إعادة الهندسة.

ويؤكد (٢٠٢٢) Chandra Puspita & Unisri على أهمية ربط مشروع إعادة الهندسة بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

٢. تحديد العمليات المراد إعادة هندستها، حيث لا يمكن عملياً إعادة هندسة جميع العمليات في وقت واحد، لذلك يجب تحديد العمليات ذات الأولوية بناءً على معايير محددة مثل التأثير على رضا العملاء، وإمكانية التحسين، والأهمية الإستراتيجية.

٣. توثيق العمليات الحالية وفهم كيفية عملها، وذلك من خلال رسم خرائط العمليات وتحديد الأنشطة والمهام والمسؤوليات والتدفقات. ويساعد هذا في فهم المشكلات والاختناقات الموجودة.

٤. تحليل الأداء الحالي للعمليات من حيث الوقت والتكلفة والجودة ورضا العملاء، وذلك لتحديد الفجوات والمجالات التي تحتاج إلى تحسين. ويتطلب ذلك جمع البيانات وإجراء القياسات اللازمة.

٥. تحديد الأسباب الجذرية للمشكلات والقيود الموجودة، سواء كانت تنظيمية أو تقنية أو ثقافية. ويساعد هذا في تصميم حلول تعالج الأسباب وليس فقط الأعراض.

المرحلة الثانية: مرحلة التصميم

بعد إتمام التحليل والتشخيص، تبدأ مرحلة التصميم التي تعد القلب النابض لعملية إعادة الهندسة. وفي هذه المرحلة، يتم إعادة تصميم العمليات من الصفر بطريقة جذرية تحقق الأهداف المنشودة. ويشير (٢٠٢٠) Elapatha & Jehan إلى أن هذه المرحلة تتطلب إبداعاً وتفكيراً خارج الصندوق للوصول إلى تصاميم مبتكرة، وتتضمن هذه المرحلة الخطوات التالية:

١. وضع رؤية للعمليات الجديدة، حيث يتم تصور كيف يجب أن تكون العمليات في حالتها المثالية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية وتلبية احتياجات العملاء. ويتطلب ذلك تحديد المخرجات المطلوبة ومعايير الأداء المستهدفة.
٢. توليد الأفكار والبدائل المختلفة لتصميم العمليات الجديدة، وذلك من خلال جلسات العصف الذهني والاستفادة من أفضل الممارسات والمقارنات المرجعية. ويجب التركيز على الابتكار والإبداع وعدم الاكتفاء بالحلول التقليدية.
٣. تقييم البدائل واختيار التصميم الأنسب بناءً على معايير محددة مثل التكلفة، والجودة، والأثر المتوقع، وسهولة التنفيذ، والمخاطر المرتبطة.
٤. تطوير التصميم التفصيلي للعمليات الجديدة، بما في ذلك تحديد الأنشطة والمهام والأدوار والمسؤوليات، ورسم خرائط العمليات الجديدة، وتحديد التدفقات ونقاط اتخاذ القرار.
٥. تصميم البنية التحتية الداعمة، بما في ذلك النظم التقنية، والهيكل التنظيمي، والسياسات والإجراءات، ونظم القياس والحوافز. ويشير (Fatile et al. (٢٠٢٠ إلى أهمية التكامل بين جميع هذه العناصر لضمان نجاح التنفيذ.
٦. إعداد خطط التدريب وإدارة التغيير، حيث يتطلب التصميم الجديد عادة تطوير مهارات جديدة لدى العاملين وتغيير في طريقة عملهم. لذلك يجب وضع خطط شاملة للتدريب والتطوير.

المرحلة الثالثة: مرحلة التنفيذ

تمثل هذه المرحلة تحويل التصميم النظري إلى واقع عملي، وهي مرحلة حرجية تتطلب إدارة دقيقة وعناية فائقة. ويؤكد (Hooda & Singla (٢٠٢٠ على أن نجاح التنفيذ يعتمد على التخطيط الجيد والقيادة الفعالة والمتابعة المستمرة، وتشمل هذه المرحلة الخطوات التالية:

١. إعداد خطة تنفيذ تفصيلية تحدد الأنشطة والمهام والمسؤوليات والجدول الزمني والموارد المطلوبة. ويجب أن تكون الخطة واقعية وقابلة للتنفيذ ومرنة بما يكفي للتكيف مع المتغيرات.

٢. تجهيز البنية التحتية اللازمة، بما في ذلك تطوير أو شراء النظم التقنية، وإعداد المرافق، وتوفير المعدات والأدوات اللازمة.

٣. تنفيذ برامج التدريب للعاملين لإكسابهم المعارف والمهارات اللازمة للعمل بالعمليات الجديدة. ويجب أن يشمل التدريب الجوانب الفنية والسلوكية.

٤. التنفيذ التدريجي أو التجريبي، حيث يفضل البدء بتطبيق تجريبي على نطاق محدود لاختبار التصميم الجديد وتحديد المشكلات قبل التوسع في التطبيق.

ويشير (٢٠٢٠) Massaro & Galiano إلى أهمية التطبيق التجريبي في تقليل المخاطر.

٥. التعامل مع مقاومة التغيير من خلال التواصل الفعال، وإشراك العاملين، ومعالجة مخاوفهم، وإظهار الفوائد المتوقعة من التغيير.

٦. المتابعة الدقيقة للتنفيذ وحل المشكلات التي تظهر بسرعة وفعالية. ويتطلب ذلك وجود فريق متابعة مخصص وقنوات اتصال مفتوحة.

المرحلة الرابعة: مرحلة المتابعة والتقييم

لا تنتهي عملية إعادة الهندسة بمجرد تنفيذ التصميم الجديد، بل تتطلب متابعة مستمرة وتقيماً دورياً لضمان تحقيق الأهداف المرجوة والاستمرار في التحسين.

ويؤكد (٢٠٢٢) Muhammad Arip Islahudin & Hadikurniawati على أهمية هذه

المرحلة في ضمان استدامة النتائج، وتتضمن هذه المرحلة الخطوات التالية:

١. قياس الأداء الفعلي للعمليات الجديدة باستخدام مؤشرات الأداء المحددة مسبقاً، ومقارنتها بالأهداف المستهدفة لتحديد مدى النجاح في تحقيق التحسينات المطلوبة.

٢. جمع التغذية الراجعة من العملاء والعاملين وأصحاب المصلحة الآخرين حول العمليات الجديدة، وذلك لفهم تجربتهم وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين.

٣. تحليل الانحرافات بين الأداء الفعلي والمستهدف، وتحديد الأسباب الجذرية لهذه الانحرافات، سواء كانت تتعلق بالتصميم أو التنفيذ أو العوامل الخارجية.

٤. إجراء التحسينات والتعديلات اللازمة على العمليات بناءً على نتائج القياس والتغذية الراجعة. ويشير (Nachev et al. ٢٠٢٠) إلى أن إعادة الهندسة هي عملية مستمرة تتطلب تحسينات دورية.

٥. توثيق الدروس المستفادة من التجربة، سواء كانت إيجابية أو سلبية، واستخدامها في تطوير العمليات الأخرى أو في مشاريع إعادة الهندسة المستقبلية.

٦. المتابعة طويلة الأمد لضمان استدامة التحسينات وعدم الانزلاق إلى الممارسات القديمة. ويتطلب ذلك بناء ثقافة مؤسسية تدعم التحسين المستمر والابتكار.

• متطلبات نجاح إعادة هندسة العمليات الإدارية

يتطلب نجاح تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية توفر مجموعة من المتطلبات الأساسية التي تمثل البيئة الممكنة لإحداث التغيير المطلوب. وقد حددت الدراسات والتجارب العملية عدداً من المتطلبات الحرجة التي يجب توفرها لضمان نجاح إعادة الهندسة.

١. دعم والتزام الإدارة العليا، حيث يعتبر هذا العامل الأكثر أهمية في نجاح إعادة الهندسة. ويشير (Nwankwo et al. ٢٠٢٠) إلى أن دعم القيادة العليا يوفر الموارد اللازمة ويزيل العوائق ويعطي المشروع الأولوية والأهمية المطلوبة. كما أن التزام القيادة يرسل رسالة قوية لجميع المستويات التنظيمية حول جدية التغيير.

٢. توفر الموارد المالية والبشرية والتقنية الكافية لتنفيذ مشروع إعادة الهندسة. فالتطبيق الناجح يتطلب استثمارات كبيرة في التكنولوجيا، والتدريب، والاستشارات، وإدارة التغيير. ويؤكد (Pramartha & Mimba ٢٠٢٠) على أهمية التخطيط الجيد للموارد المطلوبة وضمان استدامة توفرها طوال فترة المشروع.

٣. وجود رؤية واضحة وأهداف محددة وقابلة للقياس، حيث يجب أن تعرف المؤسسة بوضوح ما تريد تحقيقه من خلال إعادة الهندسة وكيف ستقيس النجاح. وهذا يساعد في توجيه الجهود والحفاظ على التركيز خلال عملية التنفيذ.

٤. التواصل الفعال مع جميع أصحاب المصلحة، حيث يجب أن تكون هناك استراتيجية تواصل شاملة تشرح أسباب التغيير، والفوائد المتوقعة، والأدوار المطلوبة من كل طرف. ويساعد التواصل الجيد في بناء الثقة وتقليل المقاومة.
٥. مشاركة وتمكين العاملين في جميع مراحل المشروع، من التحليل إلى التصميم والتنفيذ. فالعاملون هم الأكثر معرفة بتفاصيل العمليات الحالية ومشكلاتها، كما أنهم المسؤولون عن تنفيذ العمليات الجديدة. ولذلك فإن إشراكهم يضمن واقعية التصميم وقبولهم للتغيير.
٦. الاستثمار في تطوير الموارد البشرية وبناء القدرات، حيث تتطلب العمليات الجديدة عادة مهارات ومعارف جديدة. ويجب توفير برامج تدريبية شاملة ومستمرة تغطي الجوانب الفنية والسلوكية.
٧. استخدام التكنولوجيا المناسبة كتمكين للتغيير، حيث تلعب تكنولوجيا المعلومات دوراً محورياً في تمكين تصميمات العمليات الجديدة. ويجب اختيار التكنولوجيا المناسبة التي تلي احتياجات المؤسسة وإمكانياتها.
٨. وجود فريق متخصص لقيادة مشروع إعادة الهندسة، يضم خبرات متنوعة في مجالات العمليات، والتكنولوجيا، وإدارة التغيير، والموارد البشرية. ويجب أن يتمتع هذا الفريق بالصلاحيات والموارد الكافية.
٩. بناء ثقافة تنظيمية تدعم التغيير والابتكار، حيث أن إعادة الهندسة لا تقتصر على تغيير العمليات والنظم، بل تمتد لتشمل تغيير القيم والمعتقدات والسلوكيات. ويتطلب ذلك جهوداً طويلة الأمد في إدارة التغيير الثقافي.
١٠. المرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات، حيث نادراً ما تسير مشاريع إعادة الهندسة كما هو مخطط لها تماماً. لذلك يجب أن تكون المؤسسة مرنة وقادرة على التعديل والتكيف مع التحديات والفرص الجديدة.

• التحديات والمخاطر المرتبطة بتطبيق إعادة الهندسة في المؤسسات

على الرغم من الفوائد الكبيرة المحتملة لإعادة هندسة العمليات الإدارية، إلا أن تطبيقها يواجه العديد من التحديات والمخاطر التي قد تعيق النجاح أو تقلل من العوائد المتوقعة. ويشير (Weerakkody et al. ٢٠٢١) إلى أن معدلات الفشل في مشاريع إعادة الهندسة لا تزال مرتفعة، مما يستدعي فهماً عميقاً للتحديات والمخاطر المرتبطة.

١. مقاومة التغيير من قبل العاملين، والتي تعد من أكبر التحديات التي تواجه تطبيق إعادة الهندسة. فالتغيير الجذري في طرق العمل يثير مخاوف العاملين حول وظائفهم ومكانتهم وقدرتهم على التكيف مع المتطلبات الجديدة. وقد تظهر المقاومة بأشكال مختلفة، من الرفض الصريح إلى المقاومة السلبية والتباطؤ في التنفيذ.

٢. ضعف دعم والتزام الإدارة العليا، حيث أن بعض القيادات قد تبدي دعماً شكلياً للمشروع دون التزام حقيقي بتوفير الموارد وإزالة العوائق واتخاذ القرارات الصعبة. وهذا يؤدي إلى فقدان الزخم والفشل في تحقيق الأهداف.

٣. عدم وضوح الرؤية والأهداف، حيث أن بعض المؤسسات تبدأ في إعادة الهندسة دون تحديد واضح لما تريد تحقيقه، مما يؤدي إلى تشتت الجهود وصعوبة قياس النجاح.

٤. عدم كفاية الموارد المالية والبشرية، حيث أن بعض المؤسسات تقلل من تقدير التكاليف والموارد المطلوبة لمشروع إعادة الهندسة، مما يؤدي إلى نقص التمويل وعدم القدرة على إكمال المشروع.

٥. التركيز على التكنولوجيا دون الاهتمام الكافي بالعنصر البشري والثقافي، حيث أن بعض المؤسسات تعتقد خطأً أن مجرد تطبيق تقنيات جديدة سيحقق التحسينات المطلوبة، متجاهلة أهمية تطوير مهارات العاملين وتغيير الثقافة التنظيمية.

٦. ضعف التواصل وعدم إشراك أصحاب المصلحة، مما يؤدي إلى سوء فهم للتغيير ومقاومة له. فكلما كان التواصل أفضل والإشراك أوسع، كانت فرص النجاح أكبر.

٧. عدم واقعية التوقعات، حيث أن بعض المؤسسات تتوقع نتائج سريعة ومبهره دون إدراك أن إعادة الهندسة تتطلب وقتاً وجهداً كبيرين. وهذا قد يؤدي إلى خيبة الأمل والتخلي عن المشروع قبل أن تظهر النتائج.

٨. ضعف القدرة على إدارة المشروع، حيث أن إعادة الهندسة مشروع معقد يتطلب مهارات عالية في إدارة المشاريع والتغيير. وعدم توفر هذه المهارات قد يؤدي إلى تأخيرات وتجاوزات في الميزانية وفشل في التنسيق.

٩. مخاطر فقدان المعرفة والخبرة، حيث أن التغيير الجذري قد يؤدي إلى فقدان بعض المعارف الضمنية والخبرات المتراكمة لدى العاملين. ويجب التخطيط لتوثيق ونقل هذه المعارف قبل التنفيذ.

١٠. صعوبة قياس العائد على الاستثمار في الأجل القصير، حيث أن فوائد إعادة الهندسة قد لا تظهر بوضوح في البداية، بينما تكون التكاليف والتحديات واضحة ومباشرة. وهذا قد يؤثر على استمرار الدعم للمشروع.

• خلاصة المحور

يتضح من العرض السابق أن إعادة هندسة العمليات الإدارية تمثل مدخلاً إدارياً متطوراً وشاملاً لإحداث تغيير جذري وجوهري في أداء المؤسسات. فهي تتجاوز مفهوم التحسين التدريجي إلى التفكير الجذري في إعادة تصميم العمليات من الصفر بما يحقق قفزات نوعية في الأداء. وقد أظهرت التجارب العالمية والعربية أن المؤسسات التي نجحت في تطبيق إعادة الهندسة حققت تحسينات كبيرة في الجودة والتكلفة والسرعة ورضا العملاء.

إلا أن النجاح في تطبيق إعادة الهندسة يتطلب فهماً عميقاً لمفهومها ومبادئها ومراحلها، وتوفير المتطلبات الأساسية للتطبيق، والوعي بالتحديات والمخاطر المحتملة والاستعداد للتعامل معها. كما يتطلب قيادة واعية وملتزمة، ومشاركة فعالة من العاملين، واستخدام حكيم للتكنولوجيا، وإدارة محترفة للتغيير.

وفي ظل التحولات المتسارعة في بيئة الأعمال المعاصرة، والتقدم التكنولوجي الهائل، وارتفاع توقعات العملاء، تصبح إعادة هندسة العمليات الإدارية ضرورة استراتيجية وليست مجرد خيار، خاصة للمؤسسات التي تسعى للتميز والريادة في مجالاتها. ويتطلب ذلك بناء قدرات مؤسسية في مجال إدارة التغيير وإعادة الهندسة، وتطوير ثقافة تنظيمية تدعم الابتكار والتحسين المستمر.

المحور الثاني: الأساليب التقليدية في إدارة العمليات

شهدت الإدارة التقليدية سيطرة واسعة على معظم المؤسسات لعقود طويلة، حيث اعتمدت على مبادئ ونظريات إدارية تطورت خلال القرنين التاسع عشر والعشرين. وقد نجحت هذه الأساليب التقليدية في تحقيق الاستقرار والنظام والكفاءة في بيئة أعمال كانت أكثر استقراراً وأبطأ تغييراً. إلا أن التحولات الجذرية في بيئة الأعمال المعاصرة، من حيث السرعة والتعقيد والتنافسية، أظهرت محدودية هذه الأساليب وقصورها في التعامل مع متطلبات العصر الحديث. وقد جاء ظهور مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية كاستجابة مباشرة لأوجه القصور في الأساليب التقليدية، حيث يسعى إلى تجاوز القيود البيروقراطية والهرمية التي تميز الإدارة التقليدية، والانتقال إلى نماذج إدارية أكثر مرونة وسرعة واستجابة لاحتياجات العملاء والتغيرات البيئية.

• مفهوم الأساليب التقليدية في الإدارة

تشير الأساليب التقليدية في الإدارة إلى مجموعة من الممارسات والإجراءات والهياكل التنظيمية التي سادت في المؤسسات منذ بدايات الثورة الصناعية وحتى أواخر القرن العشرين. وقد بنيت هذه الأساليب على افتراضات ومبادئ أساسية تتعلق بطبيعة العمل والعاملين والتنظيم، والتي كانت مناسبة لبيئة أعمال كانت تنتم بالاستقرار النسبي والتنافسية المحدودة (سعال، ٢٠٢٣).

وتقوم الإدارة التقليدية على مبدأ التخصص الوظيفي الدقيق، حيث يتم تقسيم العمل إلى وظائف ومهام محددة وضيقة، يؤديها العاملون بشكل متكرر وفقاً لإجراءات موحدة ومحددة سلفاً. وقد هدف هذا التخصص إلى زيادة الكفاءة من خلال التكرار وتطوير المهارات الدقيقة في مهام محددة.

إلا أن هذا النهج أدى إلى تجزئة العمليات وفقدان الرؤية الشاملة للعملية الكلية، وهو ما تسعى إعادة الهندسة إلى معالجته (بن يوسف وعياش، ٢٠٢١).

كما تركز الإدارة التقليدية على الوظائف والأقسام الإدارية بدلاً من العمليات، حيث يتم تنظيم المؤسسة في شكل أقسام وظيفية متخصصة (المبيعات، الإنتاج، المالية، الموارد البشرية، وغيرها)، يعمل كل منها بشكل منفصل نسبياً عن الآخر. وهذا التنظيم الوظيفي يخلق حواجز وفواصل بين الأقسام، ويعيق التنسيق والتكامل في إنجاز العمليات التي تتطلب تعاوناً عبر الأقسام المختلفة. وفي المقابل، تركز إعادة هندسة العمليات الإدارية على العمليات الأفقية التي تعبر الحدود الوظيفية لتحقيق قيمة للعملاء (جاد الرب، ٢٠٢٥).

ويشير السدمي (٢٠٢٢) إلى أن الأساليب التقليدية تنتم بالتركيز على الرقابة والسيطرة المركزية، حيث تتركز السلطة في أيدي الإدارة العليا، ويتم اتخاذ القرارات من أعلى الهرم التنظيمي ثم تنقل إلى المستويات الأدنى للتنفيذ. وتقتصر مهمة العاملين في المستويات الدنيا على تنفيذ الأوامر والتعليمات دون مشاركة في التخطيط أو اتخاذ القرار. وهذا النهج يحد من الإبداع والمبادرة لدى العاملين، ويبطئ من سرعة الاستجابة للمتغيرات.

كما تعتمد الإدارة التقليدية على نظم إجرائية معقدة وصارمة، حيث توضع قواعد وإجراءات تفصيلية لكل مهمة وعملية، ويتوجب على العاملين الالتزام الحرفي بهذه الإجراءات دون انحراف. وبينما تهدف هذه الإجراءات إلى ضمان الاتساق والجودة، إلا أنها غالباً ما تصبح عبئاً يعيق السرعة والمرونة، خاصة عندما تصبح الإجراءات هدفاً في حد ذاتها بدلاً من كونها وسيلة لتحقيق الأهداف (حسن، ٢٠٢٢).

وتوضح زهران (٢٠٢٠) أن الأساليب التقليدية تتميز بالاعتماد على الهرمية الصارمة في التنظيم، حيث يتم ترتيب المستويات الإدارية في شكل هرمي واضح، مع خطوط سلطة ومسؤولية محددة بدقة. وهذا الهيكل الهرمي يخلق مسافات طويلة بين القمة والقاعدة، مما يؤدي إلى بطء في تدفق المعلومات واتخاذ القرارات، وضعف في الاتصال بين المستويات المختلفة.

ومن السمات الأخرى للأساليب التقليدية التركيز على الكفاءة الداخلية أكثر من الفعالية في تلبية احتياجات العملاء، حيث يتم قياس الأداء بناءً على مؤشرات داخلية مثل الإنتاجية والتكلفة لكل وحدة، دون اهتمام كافٍ برضا العملاء والقيمة المقدمة لهم. وهذا التوجه الداخلي يؤدي إلى انفصال بين ما تقدمه المؤسسة وما يحتاجه العملاء فعلاً (الحطامي والأشول، ٢٠٢٤).

كما تتسم الإدارة التقليدية بالنظرة الميكانيكية للمؤسسة والعاملين، حيث يُنظر إلى المؤسسة على أنها آلة معقدة، والعاملين على أنهم أجزاء قابلة للاستبدال في هذه الآلة. وهذه النظرة تتجاهل الجوانب الإنسانية والإبداعية للعاملين، وتحد من قدرتهم على المساهمة بأفكار وحلول جديدة لتحسين الأداء (محمد، ٢٠٢٢).

وفي السياق الدولي، يشير (Elapatha & Jehan ٢٠٢٠) إلى أن الأساليب التقليدية في الإدارة تتميز بالنهج الوظيفي المنفصل، حيث تعمل كل وحدة إدارية بشكل مستقل، مع تركيز محدود على التكامل والتنسيق الأفقي. كما يؤكد (Fatile et al. ٢٠٢٠) على أن الممارسات الإدارية التقليدية في القطاع العام تتسم بالبيروقراطية المفرطة والإجراءات المعقدة التي تعيق تقديم الخدمات بكفاءة وفعالية.

• خصائص الإدارة التقليدية وبنيتها الهرمية

تتميز الإدارة التقليدية بمجموعة من الخصائص المميزة التي تميزها عن المداخل الإدارية الحديثة، والتي ارتبطت بشكل وثيق بالبنية الهرمية للتنظيم.

١. الهيكل التنظيمي الهرمي الصارم

يعد الهيكل الهرمي السمة الأبرز للإدارة التقليدية، حيث يتم ترتيب المستويات الإدارية من أعلى إلى أسفل في شكل هرم، مع وضوح خطوط السلطة والمسؤولية. ويشير جبريل (٢٠٢٠) إلى أن هذا الهيكل يتسم بتعدد المستويات الإدارية، مما يخلق مسافات طويلة بين الإدارة العليا والعاملين في الخطوط الأمامية، ويؤدي إلى بطء في تدفق المعلومات واتخاذ القرارات.

وتنسب السلطة في الهيكل الهرمي من أعلى إلى أسفل، حيث تتركز السلطة الأكبر في قمة الهرم وتتناقص تدريجياً كلما انتقلنا إلى المستويات الأدنى.

وهذا التركيز للسلطة يحد من استقلالية ومرونة المستويات الإدارية الدنيا في اتخاذ القرارات والاستجابة السريعة للمواقف المختلفة (زخروف وخليفة، ٢٠٢٢).

كما يتسم الهيكل الهرمي بنطاق إشراف محدود، حيث يشرف كل مدير على عدد محدود من المرؤوسين، مما يتطلب وجود عدد كبير من المستويات الإدارية للإشراف على جميع العاملين. وهذه المستويات المتعددة تزيد من التعقيد وتبطئ من سرعة الاتصال واتخاذ القرار (شيخ ديب وناطور، ٢٠٢٢).

٢. التخصص الوظيفي الدقيق

تركز الإدارة التقليدية على تقسيم العمل إلى وظائف ومهام محددة بدقة، حيث يتخصص كل عامل في أداء مهام محدودة ومتكررة. وقد هدف هذا التخصص إلى زيادة الكفاءة من خلال التكرار وتطوير المهارات المتخصصة. إلا أن هذا النهج أدى إلى تجزئة العمل وفقدان الرؤية الشاملة للعملية الكلية، كما أدى إلى رتابة العمل وانخفاض التحفيز لدى العاملين (علوان وطلوش، ٢٠٢٠).

ويؤدي التخصص الدقيق إلى خلق حواجز بين الوظائف المختلفة، حيث يركز كل عامل على وظيفته الضيقة دون فهم كافٍ لكيفية ارتباطها بالوظائف الأخرى أو بالعملية الكلية. وهذا يعيق التنسيق والتعاون بين الوظائف، ويخلق مشكلات في التكامل والانسائية (اسحق، ٢٠٢٠).

٣. المركزية في اتخاذ القرار

تتسم الإدارة التقليدية بمركزية صنع القرار، حيث تتخذ القرارات المهمة في قمة الهرم التنظيمي، ثم تنقل إلى المستويات الأدنى للتنفيذ. ويقتصر دور العاملين في المستويات الدنيا على تنفيذ القرارات دون مشاركة في صنعها. وهذا النهج يحد من المرونة وسرعة الاستجابة، حيث يتطلب رفع كل قضية إلى المستويات العليا لاتخاذ القرار بشأنها، مما يستهلك وقتاً ثميناً (صلاح الدين، ٢٠٢٠).

كما تؤدي المركزية إلى تحميل الإدارة العليا عبئاً كبيراً من القرارات، بما في ذلك القرارات التفصيلية التشغيلية، مما يشنت انتباهها عن القضايا الإستراتيجية المهمة. كما أن القرارات المتخذة في القمة قد تفتقر إلى المعلومات التفصيلية والمعرفة الميدانية المتوفرة لدى العاملين في الخطوط الأمامية (عليو، ٢٠٢٠).

٤. التركيز على الإجراءات والقواعد

تولي الإدارة التقليدية اهتماماً كبيراً بالإجراءات والقواعد والسياسات المكتوبة، حيث توضع تعليمات تفصيلية لكل مهمة، ويتوجب على العاملين الالتزام الصارم بهذه الإجراءات. وتهدف هذه القواعد إلى ضمان الاتساق والعدالة والسيطرة على العمل. إلا أنها غالباً ما تصبح جامدة ومعيقة للمرونة والابتكار، خاصة عندما تصبح غاية في حد ذاتها (أبو جهين، ٢٠٢٠).

ومع مرور الوقت، تتراكم الإجراءات والقواعد وتصبح أكثر تعقيداً، حيث تضاف إجراءات جديدة لمعالجة مشكلات أو حالات استثنائية، دون إلغاء أو تبسيط الإجراءات القديمة. وهذا التراكم يخلق بيروقراطية معقدة تعيق الكفاءة والسرعة في الإنجاز (العرادة، ٢٠٢٤).

٥. الرقابة والسيطرة المشددة

تركز الإدارة التقليدية على الرقابة والسيطرة على أداء العاملين، من خلال نظم إشراف مباشر، وتقارير دورية، ومؤشرات أداء تفصيلية. وتتبع هذه الرقابة من افتراض أن العاملين لا يمكن الوثوق بهم للعمل بجد واجتهاد دون إشراف مباشر. وهذا النهج يخلق علاقة توتر بين الإدارة والعاملين، ويحد من الثقة والمبادرة (خضر، ٢٠٢٢).

كما أن التركيز المفرط على الرقابة يستهلك موارد كبيرة، حيث يتطلب عدداً كبيراً من المشرفين والمراقبين والنظم الإدارية لتتبع الأداء. وهذه الموارد يمكن استخدامها بشكل أفضل في أنشطة تضيف قيمة للعملاء (القرشي والسلمي، ٢٠٢٢).

٦. الفصل بين التخطيط والتنفيذ

في الإدارة التقليدية، يتم الفصل الواضح بين من يخططون للعمل ومن ينفذونه، حيث تقوم الإدارة العليا والمستويات الوسطى بالتخطيط ووضع الخطط والسياسات، بينما يقتصر دور العاملين التشغيليين على التنفيذ. وهذا الفصل يحرم المؤسسة من خبرات ومعارف العاملين الذين يمتلكون معرفة عميقة بتفاصيل العمل ومشكلاته (السماك، ٢٠٢١).

كما يؤدي هذا الفصل إلى وضع خطط قد تكون غير واقعية أو صعبة التنفيذ، لأنها وضعت دون إشراك من سينفذونها. وهذا يخلق مقاومة للخطط الجديدة ويقلل من فعالية التنفيذ.

• دور البيروقراطية في الإدارة التقليدية

تمثل البيروقراطية أحد الأعمدة الأساسية للإدارة التقليدية، وقد ارتبط هذا المفهوم بالنموذج الذي طوره عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر في أوائل القرن العشرين. وقد صُممت البيروقراطية أصلاً لتحقيق الكفاءة والعقلانية والموضوعية في الإدارة، من خلال مجموعة من الخصائص والمبادئ المحددة.

١. السمات الأساسية للبيروقراطية

تتميز البيروقراطية بالتقسيم الواضح للعمل والتخصص الوظيفي، حيث يتم توزيع المهام والمسؤوليات بشكل دقيق ومحدد على الوظائف المختلفة. وهذا التقسيم يهدف إلى تحقيق الكفاءة من خلال التخصص وتطوير الخبرات المتعمقة في مجالات محددة.

إلا أن هذا التخصص الدقيق أدى في كثير من الأحيان إلى تجزئة العمل وصعوبة التنسيق بين الأجزاء المختلفة. (Hooda & Singla, ٢٠٢٠)

كما تتسم البيروقراطية بالهرمية الواضحة في السلطة، حيث يتم ترتيب المستويات الإدارية في شكل هرمي، مع تحديد واضح لخطوط السلطة والمسؤولية. وكل مستوى إداري يخضع لإشراف ورقابة

المستوى الأعلى منه. وهذا الترتيب الهرمي يضمن النظام والانضباط، لكنه يؤدي أيضاً إلى بطء في اتخاذ القرارات وتدفق المعلومات.(Al-Mawdieh, ٢٠٢٠)

ومن السمات الأساسية أيضاً وجود قواعد وإجراءات رسمية مكتوبة، حيث توضع تعليمات تفصيلية لكل عملية ومهمة، ويتوجب على الجميع الالتزام بها. وتهدف هذه القواعد إلى ضمان الاتساق والموضوعية والعدالة في المعاملة. إلا أن هذه القواعد غالباً ما تصبح جامدة ومعيقة للمرونة والإبداع (Battilani et al., ٢٠٢٢).

كما تتسم البيروقراطية بالتوظيف والترقية بناءً على الكفاءة والجدارة الفنية، حيث يتم اختيار العاملين وترقيتهم بناءً على مؤهلاتهم وخبراتهم وأدائهم، وليس بناءً على علاقات شخصية أو انتماءات. وهذا المبدأ يضمن العدالة والموضوعية، لكن التطبيق العملي قد يواجه تحديات (Caturisari et al., ٢٠٢٣).

٢. مظاهر البيروقراطية في الإدارة التقليدية

تتجلى البيروقراطية في الإدارة التقليدية من خلال مجموعة من المظاهر التي تؤثر بشكل مباشر على كفاءة المؤسسات وقدرتها على التكيف مع التغيرات البيئية والتنظيمية. من أبرز هذه المظاهر الإجراءات الإدارية المعقدة والمطوّلة، إذ يتطلب إنجاز أي معاملة المرور بعدد كبير من الخطوات والمراحل، والحصول على موافقات من مستويات إدارية متعددة، مما يؤدي إلى بطء واضح في الأداء وإهدار كبير للوقت والجهد.(Chandra Puspita & Unisri, ٢٠٢٢)

كما تتسم الإدارة التقليدية بالروتينية الصارمة في تنفيذ الأعمال، حيث يلتزم الموظفون بتطبيق القواعد والإجراءات بحرفية تامة دون مراعاة للظروف الخاصة أو الحالات الاستثنائية، وهو ما ينعكس سلباً على رضا العملاء الذين يواجهون صعوبات متكررة في إنجاز معاملاتهم نتيجة الجمود التنظيمي.

ومن المظاهر الأخرى للبيروقراطية تضخم الأجهزة الإدارية، إذ تميل المؤسسات إلى التوسع في عدد الموظفين والوحدات التنظيمية دون حاجة حقيقية، مما يزيد من الأعباء المالية ويعقد عمليات التنسيق الداخلي.(Elapatha & Jehan, ٢٠٢٠)

كذلك تُعد المركزية الشديدة في اتخاذ القرار سمة بارزة في الهياكل البيروقراطية، حيث تتركز السلطة في قمة الهرم الإداري، مما يؤدي إلى بطء الاستجابة للمشكلات اليومية، ويجعل الإدارة العليا مثقلة بالتفاصيل الثانوية على حساب القرارات الاستراتيجية.

وأخيراً، ينتج عن هذه البيئة التنظيمية ضعف في المبادرة والإبداع، إذ تحد القواعد الصارمة والرقابة الشديدة من حرية الأفراد في طرح أفكار جديدة أو اتخاذ مبادرات تطويرية، فالأولوية دائماً للالتزام بالإجراءات على حساب الابتكار. وبالتالي، تسهم هذه المظاهر مجتمعة في تقليص مرونة المؤسسة وقدرتها على مواجهة الأزمات والتغيرات المتسارعة في بيئة العمل المعاصرة.

٣. التأثيرات السلبية للبيروقراطية المفرطة

رغم أن البيروقراطية صُممت أصلاً لتحقيق الكفاءة والعقلانية، إلا أن التطبيق المفرط لمبادئها أدى إلى تأثيرات سلبية على أداء المؤسسات، خاصة في بيئة الأعمال المتغيرة والتنافسية. ومن أبرز هذه التأثيرات: البطء الشديد في الإنجاز، حيث تستغرق العمليات والمعاملات وقتاً طويلاً بسبب كثرة الخطوات والإجراءات والموافقات المطلوبة. وهذا البطء يؤدي إلى فقدان فرص الأعمال وعدم رضا العملاء. (Fatile et al., ٢٠٢٠)

كما تؤدي البيروقراطية المفرطة إلى ارتفاع التكاليف التشغيلية، بسبب تضخم الأجهزة الإدارية والهدر في الموارد والوقت. فالعديد من الأنشطة البيروقراطية لا تضيف قيمة حقيقية للعملاء، وإنما هي أنشطة رقابية وإدارية داخلية.

وتخلق البيروقراطية المفرطة حواجز بين الأقسام والوحدات الإدارية، حيث يصبح كل قسم منشغلاً بإجراءاته ومتطلباته الخاصة، دون اهتمام كافٍ بالتنسيق والتعاون مع الأقسام الأخرى لإنجاز العمليات الشاملة التي تخدم العملاء. (Hooda & Singla, ٢٠٢٠)

كما تؤدي البيروقراطية إلى جمود تنظيمي وصعوبة في التكيف مع التغيرات البيئية، حيث أن القواعد والإجراءات الصارمة تجعل من الصعب إجراء تغييرات سريعة استجابة للفرص أو التهديدات الجديدة. وهذا الجمود يهدد القدرة التنافسية للمؤسسة. (Weerakkody et al., ٢٠٢١)

وتثبط البيروقراطية المفرطة الإبداع والابتكار، حيث أن البيئة الصارمة التي تركز على الامتثال للقواعد لا تشجع على التفكير الإبداعي أو تجريب أساليب جديدة. فالعاملون يفضلون السلامة بالالتزام بالإجراءات المعتادة على المخاطرة بتجريب شيء جديد قد يتسبب في مشكلات.

• آليات اتخاذ القرار في النظم الإدارية التقليدية

تتميز عملية اتخاذ القرار في النظم الإدارية التقليدية بخصائص محددة تعكس الطبيعة الهرمية والبيروقراطية لهذه النظم. وقد أظهرت التجارب أن هذه الآليات التقليدية تواجه قصوراً واضحاً في التعامل مع متطلبات بيئة الأعمال المعاصرة.

١. المركزية في صنع القرار

تتسم عملية اتخاذ القرار في النظم التقليدية بالمركزية الشديدة، حيث تتركز سلطة اتخاذ القرارات المهمة في قمة الهرم التنظيمي. ويشير Kumar (٢٠٢٤) إلى أن هذه المركزية تؤدي إلى بطء شديد في اتخاذ القرارات، حيث يتطلب كل قرار رفعه عبر المستويات الإدارية المتعددة حتى يصل إلى المستوى المخول باتخاذها.

وتحمل المركزية الإدارة العليا عبئاً كبيراً من القرارات، بما في ذلك القرارات التشغيلية التفصيلية التي يمكن اتخاذها بكفاءة أكبر على المستويات الأدنى. وهذا يشتت انتباه القيادة العليا عن القضايا الإستراتيجية المهمة، ويستهلك وقتها في قضايا تشغيلية روتينية. (Massaro & Galiano, ٢٠٢٠)

كما أن القرارات المتخذة مركزياً قد تقتصر إلى المعلومات التفصيلية والمعرفة الميدانية المتوفرة لدى العاملين في الخطوط الأمامية، مما يؤثر على جودة القرارات وواقعيتها. فالإدارة العليا قد تكون بعيدة عن تفاصيل العمل اليومي والتحديات الفعلية التي يواجهها العاملون والعملاء (Muhammad

Arip Islahudin & Hadikurniawati, ٢٠٢٢).

٢. التدرج الهرمي في اتخاذ القرار

تتبع عملية اتخاذ القرار في النظم التقليدية نمطاً هرمياً صارماً، حيث يتم رفع القضايا من المستويات الدنيا إلى الأعلى تدريجياً عبر الهرم التنظيمي. وكل مستوى إداري له صلاحيات محددة في اتخاذ القرار، ويتطلب أي قرار خارج هذه الصلاحيات رفعه إلى المستوى الأعلى (Nachev et al., ٢٠٢٠).

وهذا التدرج الهرمي يستهلك وقتاً طويلاً، خاصة في المؤسسات ذات المستويات الإدارية المتعددة. فقد يستغرق القرار الواحد أياماً أو أسابيع حتى يصل إلى المستوى المخول باتخاذها، ثم يعود إلى المستويات الدنيا للتنفيذ. وهذا البطء يجعل المؤسسة غير قادرة على الاستجابة السريعة للتغيرات أو الفرص. (Nwankwo et al., ٢٠٢٠).

كما أن التدرج الهرمي يؤدي إلى تشويه المعلومات، حيث أن كل مستوى إداري يقوم بتلخيص وتفسير المعلومات قبل رفعها إلى المستوى الأعلى. وهذا التلخيص المتكرر قد يؤدي إلى فقدان تفاصيل مهمة أو تحريف المعلومات، مما يؤثر على جودة القرارات المتخذة (Pramartha & Mimba, ٢٠٢٠).

٣. الاعتماد على الإجراءات المعيارية

تعتمد النظم التقليدية في اتخاذ القرار على إجراءات معيارية محددة سلفاً، حيث توضع قواعد وسياسات تحدد كيفية التعامل مع مختلف المواقف. وبينما تهدف هذه الإجراءات إلى ضمان الاتساق والموضوعية، إلا أنها تحد من المرونة والقدرة على التكيف مع الظروف الخاصة أو المتغيرة (Muhammad Arip Islahudin & Hadikurniawati, ٢٠٢٢).

ويميل صناع القرار في النظم التقليدية إلى الالتزام الحرفي بالإجراءات المحددة، حتى عندما تكون هذه الإجراءات غير مناسبة للموقف المحدد. وهذا الجمود يؤدي إلى قرارات قد تكون غير فعالة أو غير عادلة في بعض الحالات. (Massaro & Galiano, ٢٠٢٠).

٤. محدودية المشاركة في صنع القرار

في النظم التقليدية، تكون المشاركة في صنع القرار محصورة في مستويات إدارية محددة، وعادة ما يتم استبعاد العاملين في المستويات الدنيا من عملية صنع القرار. وهذا يحرم المؤسسة من خبرات ومعارف ووجهات نظر قيمة يمتلكها العاملون الذين يتعاملون مباشرة مع العمليات والعملاء (Nachev et al., ٢٠٢٠).

كما أن محدودية المشاركة تقلل من التزام العاملين بتنفيذ القرارات، حيث أنهم لم يشاركوا في صنعها ولم يشعروا بملكيتهن لها. وهذا قد يؤدي إلى مقاومة أو تنفيذ فاتر للقرارات الجديدة (Massaro, ٢٠٢٠ & Galiano).

٥. البطء في الاستجابة للمتغيرات

نتيجة للمركزية والتدرج الهرمي والاعتماد على الإجراءات المعيارية، تتسم عملية اتخاذ القرار في النظم التقليدية بالبطء الشديد في الاستجابة للمتغيرات البيئية أو الفرص الجديدة.

فبحلول الوقت الذي يتم فيه اتخاذ القرار، قد تكون الظروف قد تغيرت أو الفرصة قد ضاعت الأعلى. (Nachev et al., ٢٠٢٠).

وهذا البطء يمثل نقطة ضعف خطيرة في بيئة الأعمال المعاصرة التي تتسم بالتغير السريع والمنافسة الشديدة، حيث تذهب الفرص إلى المؤسسات الأسرع في الاستجابة واتخاذ القرار. (Weerakkody et al., ٢٠٢١).

• أوجه القصور في الأساليب التقليدية أثناء الأزمات

تظهر أوجه القصور في الأساليب التقليدية بشكل أكثر وضوحاً في أوقات الأزمات والتحديات الاستثنائية، حيث تتطلب هذه الظروف سرعة في الاستجابة، ومرونة في التكيف، وقدرة على الابتكار، وهي سمات لا تتوفر بشكل كافٍ في النظم التقليدية.

١. البطء في الاستجابة للأزمات

يعد البطء في الاستجابة أحد أخطر أوجه القصور في الأساليب التقليدية أثناء الأزمات. فالأزمات بطبيعتها تتطلب اتخاذ قرارات سريعة وحاسمة، إلا أن الطبيعة الهرمية والبيروقراطية للنظم التقليدية تعيق سرعة الاستجابة. ويشير (Ahmes Bayomy et al., ٢٠٢١) إلى أن النماذج التقليدية في إدارة العمليات تفتقر إلى القدرة على التكيف السريع مع التغيرات المفاجئة، مما يجعلها غير فعالة في مواجهة الأزمات.

فالحاجة إلى رفع القضايا عبر المستويات الإدارية المتعددة للحصول على الموافقات، والالتزام بالإجراءات المعيارية المعقدة، والاعتماد على القنوات الرسمية للاتصال، كل ذلك يستهلك وقتاً ثميناً قد يكون حاسماً في السيطرة على الأزمة أو تخفيف آثارها. (Al-Anqoudi et al., ٢٠٢١)

كما أن المركزية الشديدة في اتخاذ القرار تعني أن القرارات الحاسمة يجب أن تتخذ في القمة، مما قد يؤدي إلى تأخير خطير إذا كانت القيادة العليا غير متاحة أو مشغولة بقضايا أخرى. وفي الأزمات، قد لا يتوفر الوقت الكافي لانتظار الإدارة العليا لاتخاذ القرار. (Al-Mawdieh, ٢٠٢٠)

٢. ضعف المرونة والقدرة على التكيف

تتطلب الأزمات مرونة عالية في التكيف مع الظروف المتغيرة واستعداداً للخروج عن الإجراءات المعتادة عند الضرورة. إلا أن النظم التقليدية تتسم بالجمود وضعف المرونة، حيث أن القواعد والإجراءات الصارمة، والتقسيم الوظيفي الجامد، والهياكل التنظيمية الهرمية، كلها تعيق القدرة على التكيف السريع. (Battilani et al., ٢٠٢٢)

فالعاملون في النظم التقليدية معتادون على اتباع الإجراءات المحددة والعمل ضمن نطاق وظائفهم الضيقة، وقد يجدون صعوبة في التصرف بمرونة أو الخروج عن الإجراءات المعتادة حتى عندما تتطلب الأزمة ذلك. كما أن الخوف من المساءلة أو العقاب قد يمنع العاملين من اتخاذ مبادرات أو قرارات غير تقليدية حتى لو كانت ضرورية. (Caturisari et al., ٢٠٢٣)

وتنقتر النظم التقليدية إلى آليات سريعة لإعادة تخصيص الموارد أو إعادة هيكلة الفرق أو تغيير الأولويات استجابة للأزمة. فالهياكل الجامدة والإجراءات المعقدة تجعل من الصعب إجراء تغييرات سريعة في التنظيم أو العمليات. (Chandra Puspita & Unisri, ٢٠٢٢)

٣. مقاومة التغيير

تُعَدّ مقاومة التغيير من أبرز التحديات التي تواجه النظم الإدارية التقليدية، خصوصًا خلال فترات الأزمات التي تتطلب استجابات سريعة وتغييرات جذرية في أساليب العمل والهياكل التنظيمية. تتبع هذه المقاومة من مجموعة من العوامل العميقة المتأصلة في طبيعة الأساليب التقليدية وطبيعة الثقافة المؤسسية التي تحكمها.

أول هذه العوامل هو الثقافة التنظيمية المحافظة التي تهيمن على النظم التقليدية، حيث يسود الميل إلى الحفاظ على الوضع القائم وتجنب المخاطرة بالتجديد أو الابتكار. في مثل هذه البيئات، يميل العاملون والمديرون إلى التمسك بالإجراءات الراسخة ورفض أي تغيير قد يحدث اضطرابًا في التوازن الداخلي، مما يجعل عملية التكيف مع الأزمات بطيئة وصعبة (Elapatha & Jehan, ٢٠٢٠).

أما العامل الثاني فيتمثل في الخوف من المجهول وفقدان المكاسب المحققة. فالتغيير يُنظر إليه في كثير من الأحيان على أنه تهديد للمراكز الوظيفية أو للصلاحيات والمكانة الإدارية التي اكتسبها الأفراد على مر الزمن. هذا الشعور بالخطر يدفع البعض إلى مقاومة التغيير بشدة، حتى وإن كان ضروريًا لبقاء المؤسسة واستمراريتها. (Fatile et al., ٢٠٢٠)

ويُضاف إلى ذلك الافتقار إلى المهارات والقدرات اللازمة للتعامل مع التغيير، إذ يعتاد العاملون في النظم التقليدية على أنماط عمل محددة وروتينية، مما يجعلهم غير مستعدين تقنيًا أو ذهنيًا لتبني أساليب جديدة تتطلب مهارات مختلفة. هذا العجز في الكفاءات يخلق بطبيعة الحال مقاومة داخلية لأي توجه نحو التجديد أو التحديث. (Hooda & Singla, ٢٠٢٠)

وأخيراً، تسهم ضعف قنوات التواصل المؤسسي وعدم وضوح أهداف التغيير وفوائده في تعميق هذه المقاومة، حيث تقتصر النظم التقليدية غالباً إلى آليات فعالة لإيصال المعلومات والتوعية بأسباب التغيير. ونتيجة لذلك، تنتشر الشكوك والمخاوف بين العاملين، مما يزيد من احتمالية رفض التغييرات أو التقايس عن تنفيذها. (Weerakkody et al., ٢٠٢١)

وهكذا، فإن مقاومة التغيير في النظم التقليدية لا تنبع من عامل واحد، بل من منظومة متشابكة من القيم والعادات والهياكل التنظيمية الجامدة، التي تجعل عملية التحول صعبة في أوقات تحتاج فيها المؤسسات إلى أعلى درجات المرونة والاستجابة.

٤. ضعف التنسيق والتكامل

في أوقات الأزمات، يصبح التنسيق والتكامل بين مختلف أجزاء المؤسسة أمراً حيوياً للاستجابة الفعالة. إلا أن النظم التقليدية تعاني من ضعف في التنسيق الأفقي بين الأقسام والوحدات المختلفة، نتيجة للتنظيم الوظيفي والحواز البيروقراطية.

فكل قسم في النظام التقليدي يعمل بشكل شبه مستقل، مع تركيز على أهدافه ومؤشرات الخاصة، دون اهتمام كافٍ بالتنسيق مع الأقسام الأخرى. وهذا النهج المنعزل يعيق القدرة على تطوير استجابة متكاملة وشاملة للأزمة. (Kumar, ٢٠٢٤)

كما أن القنوات الرسمية للاتصال والتنسيق في النظم التقليدية غالباً ما تكون بطيئة ومعقدة، حيث يتطلب التنسيق بين قسمين رفع الأمر إلى المستويات العليا المشتركة، مما يستهلك وقتاً ثميناً. (Massaro & Galiano, ٢٠٢٠).

٥. محدودية الابتكار والإبداع

تتطلب الأزمات غالباً حلولاً إبداعية ومبتكرة تتجاوز الأساليب التقليدية المعتادة. إلا أن النظم التقليدية لا تشجع على الابتكار والإبداع، بل تركز على الالتزام بالإجراءات المحددة والطرق المعتادة في العمل.

فالبينة البيروقراطية الصارمة، والرقابة المشددة، والخوف من الخطأ، وعدم التسامح مع الفشل، كلها عوامل تثبط المبادرات الإبداعية وتدفع العاملين إلى الالتزام بالأساليب الآمنة المجربة حتى لو كانت غير فعالة في التعامل مع الأزمة (Muhammad Arip Islahudin & Hadikurniawati, ٢٠٢٢).

كما أن محدودية المشاركة في صنع القرار تحرم المؤسسة من الأفكار والحلول الإبداعية التي قد يمتلكها العاملون في المستويات المختلفة، خاصة أولئك الذين يتعاملون مباشرة مع تفاصيل المشكلات والتحديات. (Nachev et al., ٢٠٢٠)

٦. الافتقار إلى القدرة على التعلم السريع

تتطلب إدارة الأزمات بفعالية القدرة على التعلم السريع من التجربة وتعديل الاستراتيجيات والأساليب بناءً على التغذية الراجعة والنتائج. إلا أن النظم التقليدية تقتصر على آليات التعلم المؤسسي السريع، حيث أن الهياكل الهرمية والإجراءات البيروقراطية تعيق تدفق المعلومات والدروس المستفادة (Nwankwo et al., ٢٠٢٠).

كما أن الثقافة التنظيمية التقليدية قد لا تشجع على الاعتراف بالأخطاء أو الفشل، مما يعيق التعلم منها. فالعاملون قد يخفون المشكلات أو يتجنبون الإبلاغ عن الأخطاء خوفاً من المساءلة، مما يحرم المؤسسة من فرص التعلم والتحسين. (Pramartha & Mimba, ٢٠٢٠)

• خلاصة المحور

يتضح من العرض السابق أن الأساليب التقليدية في الإدارة، رغم أنها حققت نجاحاً نسبياً في بيئات الأعمال المستقرة والبسيطة نسبياً، إلا أنها تعاني من قصور واضح في التعامل مع متطلبات البيئة المعاصرة المتغيرة والمعقدة. فالهياكل الهرمية الصارمة، والبيروقراطية المفرطة، والمركزية في اتخاذ القرار، والجمود في الإجراءات، كلها عوامل تعيق القدرة على الاستجابة السريعة والمرونة والابتكار.

وتظهر هذه الأوجه من القصور بشكل أكثر حدة أثناء الأزمات، حيث يصبح البطء في الاستجابة وضعف المرونة ومقاومة التغيير مشكلات خطيرة قد تهدد بقاء المؤسسة. وهذا ما دفع إلى ظهور مداخل إدارية حديثة مثل إعادة هندسة العمليات الإدارية، التي تسعى إلى التغلب على قيود الأساليب التقليدية من خلال إعادة التفكير الجذري في تصميم العمليات والهياكل التنظيمية.

ويتطلب الانتقال من الأساليب التقليدية إلى المداخل الحديثة تغييراً جوهرياً في الفكر الإداري، من التركيز على الوظائف إلى التركيز على العمليات، ومن المركزية إلى اللامركزية، ومن الجمود إلى المرونة، ومن الرقابة المشددة إلى التمكين والثقة. وهذا التحول ليس سهلاً، لكنه ضروري للمؤسسات التي تسعى للبقاء والنجاح في بيئة الأعمال المعاصرة.

المحور الثالث: المرونة التنظيمية كأسلوب إداري حديث

في ظل بيئة الأعمال المتسارعة التغير والمتزايدة التعقيد، برزت المرونة التنظيمية كإحدى الخصائص الحرجة للمؤسسات الناجحة والقادرة على البقاء والاستمرار. فقد أظهرت التحديات والأزمات المتعاقبة التي واجهتها المؤسسات في العقود الأخيرة أن القدرة على التكيف السريع والاستجابة الفعالة للتغيرات لم تعد ميزة تنافسية فحسب، بل أصبحت ضرورة حتمية للبقاء. وتمثل المرونة التنظيمية نقیضاً للجمود البيروقراطي الذي يميز الأساليب التقليدية في الإدارة، حيث تركز على القدرة على التعلم والتكيف والابتكار في مواجهة التحديات المتغيرة. وقد أصبحت إعادة هندسة العمليات الإدارية أداة محورية لبناء هذه المرونة التنظيمية، من خلال إعادة تصميم العمليات والهياكل بما يحقق السرعة والمرونة والقدرة على الاستجابة للتغيرات البيئية والأزمات الطارئة.

• مفهوم المرونة التنظيمية (Organizational Resilience/Flexibility)

تعد المرونة التنظيمية من المفاهيم الإدارية المعاصرة التي حظيت باهتمام متزايد من الباحثين والممارسين في السنوات الأخيرة، نظراً لأهميتها الحاسمة في قدرة المؤسسات على التعامل مع التغيرات والتحديات المتسارعة. وتشير المرونة التنظيمية إلى قدرة المؤسسة على استيعاب التغيرات والصدمات

والأزمات، والتكيف معها بفعالية، والتعافي السريع منها، والاستمرار في تحقيق أهدافها، بل وربما الخروج من التجربة بشكل أقوى وأكثر قدرة (سعال، ٢٠٢٣).

وتتجاوز المرونة التنظيمية مفهوم القدرة على البقاء فحسب، لتشمل القدرة على التطور والنمو في ظل الظروف المتغيرة. فالمؤسسات المرنة لا تكتفي بالاستجابة للتغيرات بشكل دفاعي، وإنما تستبق التغيرات وتستثمرها كفرص للتطوير والتحسين. وفي هذا السياق، يؤكد بن يوسف وعياش (٢٠٢١) على أن المرونة التنظيمية تتطلب بناء قدرات مؤسسية تمكن المؤسسة من الاستشعار المبكر للتغيرات، والاستجابة السريعة لها، والتعلم المستمر من التجارب.

ويرى جاد الرب (٢٠٢٥) أن المرونة التنظيمية تنطوي على بعدين أساسيين: البعد الأول هو المرونة الاستباقية التي تشير إلى قدرة المؤسسة على توقع التغيرات والتحديات المحتملة والاستعداد لها مسبقاً من خلال بناء القدرات اللازمة ووضع الخطط الاحترازية. أما البعد الثاني فهو المرونة التفاعلية التي تعني القدرة على الاستجابة السريعة والفعالة للتغيرات والأزمات الفعلية عند حدوثها، من خلال إعادة تشكيل الموارد والعمليات والاستراتيجيات بما يتناسب مع الوضع الجديد.

وتشمل المرونة التنظيمية عدة أبعاد متداخلة، منها المرونة الهيكلية التي تتعلق بقدرة الهيكل التنظيمي على التكيف والتغيير بسرعة، والمرونة الإستراتيجية التي تشير إلى القدرة على تعديل الاستراتيجيات والأهداف استجابة للتغيرات البيئية، والمرونة التشغيلية التي تتعلق بقدرة العمليات والأنظمة على التكيف والتعديل، والمرونة الثقافية التي تعكس قدرة الثقافة التنظيمية على تقبل التغيير ودعمه (السدي، ٢٠٢٢).

ويشير حسن (٢٠٢٢) إلى أن المرونة التنظيمية لا تعني غياب الهيكل أو الفوضى، وإنما تعني وجود هياكل وأنظمة قادرة على التكيف والتعديل عند الحاجة، دون فقدان التماسك أو الاتجاه. فالمؤسسات المرنة تجمع بين الاستقرار الكافي لضمان الكفاءة والاستمرارية، والقدرة على التغيير السريع عند الضرورة.

وتوضح زهران (٢٠٢٠) أن المرونة التنظيمية تتطلب توازناً دقيقاً بين عدة عوامل متناقضة ظاهرياً، مثل الاستقرار والتغيير، والكفاءة والابتكار، والرقابة والتمكين، والتخطيط والارتجال. والمؤسسات الناجحة هي تلك التي تستطيع تحقيق هذا التوازن الديناميكي بما يتناسب مع ظروفها واحتياجاتها.

وقد أكد الحطامي والأشول (٢٠٢٤) على أن إعادة هندسة العمليات الإدارية تساهم بشكل مباشر في بناء المرونة التنظيمية، من خلال تبسيط العمليات، وتقليل المستويات الهرمية، وتمكين العاملين، وتطبيق التكنولوجيا الحديثة، وإزالة الحواجز البيروقراطية التي تعيق سرعة الاستجابة والتكيف. ومن جانبها، تشير محمد (٢٠٢٢) إلى أن المرونة التنظيمية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بقدرة المؤسسة على التعلم المستمر، حيث أن المؤسسات التي تتعلم من تجاربها وتطور معارفها ومهاراتها باستمرار تكون أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات المستقبلية. وهذا يتطلب بناء ثقافة تنظيمية تشجع على التجريب والتعلم من الأخطاء والمشاركة في المعرفة.

وعلى المستوى الدولي، يعرف (٢٠٢١) Ahmes Bayomy et al. المرونة التنظيمية بأنها القدرة الديناميكية للمؤسسة على إعادة تكوين مواردها وقدراتها استجابة للتغيرات البيئية، بما يمكنها من الحفاظ على الأداء المتميز في ظل ظروف عدم اليقين والتعقيد. كما يشير Al-Anqoudi et al. (٢٠٢١) إلى أن التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي أصبحت تلعب دوراً محورياً في تعزيز المرونة التنظيمية من خلال تمكين المؤسسات من التحليل السريع للبيانات واتخاذ قرارات استباقية.

ويؤكد (٢٠٢٠) Hooda & Singla على أن المرونة التنظيمية أصبحت موقفاً استراتيجياً ضرورياً للمؤسسات في العصر الرقمي، حيث أن سرعة التغير التكنولوجي والتحولات في توقعات العملاء تتطلب قدرة عالية على التكيف والاستجابة السريعة.

• أبعاد المرونة التنظيمية

تتضمن المرونة التنظيمية عدة أبعاد أساسية ومتداخلة، تشكل معاً منظومة متكاملة تمكن المؤسسة من التعامل الفعال مع التحديات والتغيرات.

١. بعد الاستجابة السريعة (Responsiveness)

يشير هذا البعد إلى قدرة المؤسسة على الاستجابة بسرعة وفعالية للتغيرات في البيئة الخارجية أو الظروف الداخلية. ويتطلب ذلك وجود آليات استشعار فعالة للتغيرات، ونظم اتخاذ قرار سريعة ولا مركزية، وعمليات مرنة قابلة للتعديل. ويشير جبريل (٢٠٢٠) إلى أن الاستجابة السريعة تتطلب تقليل المستويات الهرمية وتبسيط الإجراءات وتمكين العاملين من اتخاذ القرارات في مواقع عملهم دون الحاجة إلى رفعها للمستويات العليا.

وتتحقق سرعة الاستجابة من خلال إعادة تصميم العمليات بشكل أفقي يتجاوز الحدود الوظيفية التقليدية، مما يقلل من وقت الدورة ويزيل الاختناقات. كما تتطلب وجود نظم معلومات متقدمة توفر البيانات والتحليلات اللازمة لاتخاذ القرارات السريعة والمستتيرة (زخروف وخليفة، ٢٠٢٢).

ويؤكد شيخ ديب وناطور (٢٠٢٢) على أن إعادة هندسة العمليات الإدارية تساهم في تحسين سرعة الاستجابة من خلال إلغاء الأنشطة غير الضرورية، ودمج المهام المترابطة، وتطبيق التقنيات الحديثة التي تمكن من الإنجاز السريع والدقيق.

٢. بعد التكيف (Adaptation)

يعكس هذا البعد قدرة المؤسسة على تعديل استراتيجياتها وهياكلها وعملياتها ومواردها بما يتناسب مع المتطلبات الجديدة التي تفرضها التغيرات البيئية. والتكيف يتجاوز الاستجابة المؤقتة ليشمل إحداث تغييرات جوهرية ومستدامة في طريقة عمل المؤسسة. ويشير علوان وطلوش (٢٠٢٠) إلى أن القدرة على التكيف تتطلب مرونة في تخصيص الموارد، وقدرة على إعادة تشكيل الفرق والوحدات التنظيمية، واستعداداً لتعديل الاستراتيجيات والأهداف عند الضرورة.

وتتطلب القدرة على التكيف وجود ثقافة تنظيمية منفتحة على التغيير وداعمة للتعليم والتطوير، حيث أن التكيف الناجح لا يمكن أن يتحقق في بيئة تقاوم التغيير أو تتمسك بالممارسات التقليدية. كما يتطلب قيادة واعية قادرة على قراءة التغيرات وتوجيه المؤسسة نحو التكيف المطلوب (اسحق، ٢٠٢٠). ويوضح صلاح الدين (٢٠٢٠) أن التكيف الفعال يعتمد على قدرة المؤسسة على التعلم من تجاربها السابقة ومن تجارب المؤسسات الأخرى، وعلى امتلاكها لذاكرة تنظيمية تحفظ المعارف والخبرات المكتسبة وتتيحها للاستفادة منها في المواقف المستقبلية.

٣. بعد الابتكار (Innovation)

يمثل الابتكار بعداً أساسياً في المرونة التنظيمية، حيث أن القدرة على توليد أفكار وحلول جديدة تمكن المؤسسة من التعامل مع التحديات بطرق أكثر فعالية، بل واستثمار الأزمات كفرص للتطوير والتحسين. ويشير عليو (٢٠٢٠) إلى أن المؤسسات المرنة تتميز بثقافة تشجع على الابتكار والإبداع، وتوفر بيئة آمنة للتجريب دون خوف من العقاب في حالة الفشل.

ويتطلب تعزيز الابتكار توفير الموارد والوقت للعاملين للتفكير في حلول جديدة وتجريبها، وإنشاء آليات لجمع الأفكار وتقييمها وتطبيق الناجح منها. كما يتطلب قيادة داعمة للابتكار ونظم حوافز تكافئ الأفكار والمبادرات الإبداعية (أبو جهين، ٢٠٢٠).

وقد أشار العرادة (٢٠٢٤) إلى أن إعادة هندسة العمليات الإدارية تفتح المجال للابتكار من خلال تحرير المؤسسة من القيود البيروقراطية التقليدية، وتشجيع التفكير الجذري في طرق جديدة لإنجاز العمل، واستخدام التكنولوجيا الحديثة بطرق إبداعية.

ويؤكد خضر (٢٠٢٢) على أن الابتكار في المؤسسات المرنة لا يقتصر على المنتجات والخدمات، بل يشمل أيضاً ابتكار عمليات وأساليب عمل جديدة، وابتكار نماذج أعمال جديدة، وابتكار طرق جديدة للتفاعل مع العملاء والشركاء.

٤. بعد التعلم التنظيمي (Organizational Learning)

يعد التعلم التنظيمي الركيزة الأساسية للمرونة المستدامة، حيث أن المؤسسات التي تتعلم من تجاربها وتطور معارفها باستمرار تكون أكثر قدرة على التعامل مع التحديات المستقبلية. ويشير التعلم التنظيمي إلى القدرة المؤسسية على اكتساب المعرفة من التجربة والملاحظة والتحليل، وتخزينها، ومشاركتها، وتطبيقها في تحسين الأداء (القرشي والسلمي، ٢٠٢٢).

ويتطلب التعلم التنظيمي الفعال وجود آليات لالتقاط الدروس المستفادة من التجارب، سواء النجاحات أو الإخفاقات، وتوثيقها بشكل يسهل الرجوع إليها والاستفادة منها. كما يتطلب ثقافة تشجع على المشاركة في المعرفة والخبرات بين العاملين والوحدات المختلفة (السماك، ٢٠٢١).

ويوضح (Kumar ٢٠٢٤) أن التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة تمكن المؤسسات من التعلم بشكل أسرع وأعمق من خلال تحليل كميات هائلة من البيانات واستخلاص الأنماط والدروس منها.

كما يؤكد (Massaro & Galiano ٢٠٢٠) على أن التعلم التنظيمي يتطلب توازناً بين الاستغلال (استخدام المعرفة الحالية لتحسين الأداء) والاستكشاف (البحث عن معرفة جديدة)، حيث أن التركيز المفرط على أحدهما دون الآخر قد يضر بالمرونة على المدى الطويل.

• خصائص المنظمات المرنة

تتميز المنظمات المرنة بمجموعة من الخصائص المميزة التي تمكنها من التكيف والاستجابة الفعالة للتحديات والتغيرات.

١. البنية التنظيمية المسطحة واللامركزية

تتبنى المنظمات المرنة هياكل تنظيمية مسطحة ذات مستويات إدارية قليلة، مما يقلل من البيروقراطية ويسرع عملية اتخاذ القرار وتدفق المعلومات. كما تتبنى اللامركزية في توزيع السلطة والصلاحيات، مما يمكن الوحدات والفرق المختلفة من اتخاذ قرارات سريعة دون الحاجة إلى رفعها

للمستويات العليا. ويشير (٢٠٢٢) Muhammad Arip Islahudin & Hadikurniawati إلى أن البنية المسطحة تعزز التواصل المباشر والتعاون بين مختلف أجزاء المؤسسة.

٢. العمليات الأفقية المتكاملة

تركز المنظمات المرنة على العمليات الأفقية التي تعبر الحدود الوظيفية التقليدية، بدلاً من التنظيم الوظيفي المنعزل. وهذا يعزز التكامل والتنسيق بين مختلف الوظائف لتحقيق أهداف مشتركة، ويقلل من الوقت والجهد المهدرين في التنسيق بين الأقسام المنفصلة. ويؤكد Nachev et al. (٢٠٢٠) على أن إعادة هندسة العمليات تساهم في بناء هذه العمليات الأفقية المتكاملة.

٣. ثقافة التمكين والمشاركة

تتميز المنظمات المرنة بثقافة تمكن العاملين وتمنحهم الصلاحيات والمسؤوليات اللازمة لاتخاذ القرارات وحل المشكلات في مواقع عملهم. كما تشجع على المشاركة الفعالة من جميع المستويات في التخطيط واتخاذ القرار والتحسين المستمر. وهذا يعزز الالتزام والمبادرة والإبداع لدى العاملين (Nwankwo et al., ٢٠٢٠).

٤. الانفتاح على التغيير والتجديد

تتسم المنظمات المرنة بثقافة منفتحة على التغيير والتجديد، حيث يُنظر إلى التغيير كفرصة للتطوير وليس كتهديد. وتشجع هذه الثقافة على التجريب والتعلم من الأخطاء، وتتقبل الفشل كجزء طبيعي من عملية الابتكار والتطوير. (Pramartha & Mimba, ٢٠٢٠)

٥. البنية التحتية التقنية المتقدمة

تستثمر المنظمات المرنة بشكل كبير في البنية التحتية التقنية الحديثة، بما في ذلك نظم المعلومات المتكاملة، والحوسبة السحابية، وأدوات التعاون الرقمي، وتقنيات الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات. وهذه التقنيات تمكن المؤسسة من الاستجابة السريعة والعمل بكفاءة حتى في ظل الظروف المتغيرة. (Al-Anqoudi et al., ٢٠٢١)

٦. التوجه نحو العملاء

تضع المنظمات المرنة العملاء في مركز تفكيرها وتخطيطها، حيث تسعى باستمرار لفهم احتياجاتهم وتوقعاتهم المتغيرة والاستجابة لها بسرعة. وهذا التوجه يدفع المؤسسة للتكيف والتطور المستمر لتلبية متطلبات العملاء. (Al-Mawdieh, ٢٠٢٠)

٧. القدرة على تكوين الشراكات والتحالفات

تدرك المنظمات المرنة أنها لا تستطيع امتلاك جميع القدرات والموارد اللازمة داخلياً، لذلك تبني شراكات وتحالفات استراتيجية مع منظمات أخرى لتكملة قدراتها وتوسيع مرونتها. وهذه الشراكات تمكنها من الوصول السريع إلى موارد وقدرات جديدة عند الحاجة. (Battilani et al., ٢٠٢٢)

٨. نظم إدارة المعرفة الفعالة

تمتلك المنظمات المرنة نظاماً فعالاً لإدارة المعرفة تمكنها من النقاط المعارف والخبرات من مصادر مختلفة، وتخزينها بطريقة منظمة، وإتاحتها للعاملين للاستفادة منها في اتخاذ القرارات وحل المشكلات. (Caturisari et al., ٢٠٢٣)

٩. القيادة الرشيقة والمرنة

تتميز المنظمات المرنة بقيادة تتصف بالرشاقة والمرونة، قادرة على قراءة التغيرات واتخاذ قرارات جريئة وسريعة، ومستعدة لتعديل الاستراتيجيات عند الضرورة. كما أن هذه القيادة تثق في العاملين وتمكنهم، وتشجع على الابتكار والمخاطرة المحسوبة، (Chandra Puspita & Unisri, ٢٠٢٢).

١٠. التركيز على الكفاءات الأساسية والمرونة التشغيلية

تركز المنظمات المرنة على تطوير كفاءاتها الأساسية التي تميزها عن المنافسين، بينما تحتفظ بمرونة في الجوانب الأخرى من خلال الاستعانة بمصادر خارجية أو شراكات. وهذا يمكنها من التركيز

على ما تتميز فيه مع الحفاظ على المرونة في التكيف مع المتغيرات (Elapatha & Jehan, ٢٠٢٠).

• استراتيجيات تعزيز المرونة في المؤسسات

يتطلب بناء المرونة التنظيمية تطبيق مجموعة من الاستراتيجيات المتكاملة التي تعمل على تطوير القدرات والأنظمة والثقافة اللازمة.

١. إعادة هندسة العمليات الإدارية

تمثل إعادة هندسة العمليات الإدارية استراتيجية محورية لبناء المرونة التنظيمية، من خلال إعادة تصميم العمليات بشكل يحقق البساطة والسرعة والمرونة. ويشير (Fatile et al. ٢٠٢٠) إلى أن إعادة الهندسة تساهم في إزالة الحواجز البيروقراطية وتقليل التعقيد وتمكين العاملين، مما يعزز قدرة المؤسسة على الاستجابة السريعة للتغيرات.

ويتطلب نجاح هذه الاستراتيجية التفكير الجذري في طرق إنجاز العمل، والاستعداد للتخلي عن الممارسات التقليدية، والتركيز على العمليات التي تحقق قيمة للعملاء، واستخدام التكنولوجيا الحديثة كمكن للتحويل. (Hooda & Singla, ٢٠٢٠)

٢. بناء القدرات الرقمية

يعد الاستثمار في التحول الرقمي وبناء القدرات الرقمية استراتيجية أساسية لتعزيز المرونة التنظيمية. وتشمل هذه الاستراتيجية تطوير البنية التحتية التقنية، وتطبيق نظم المعلومات المتكاملة، واستخدام الحوسبة السحابية والذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء وغيرها من التقنيات الحديثة. ويؤكد (Kumar ٢٠٢٤) على أن الأتمتة المدفوعة بالذكاء الاصطناعي تعزز كفاءة العمليات الإدارية وسرعتها، مما يدعم المرونة التنظيمية.

كما يتطلب بناء القدرات الرقمية تطوير مهارات العاملين في استخدام التقنيات الحديثة، وبناء ثقافة رقمية في المؤسسة تشجع على الابتكار الرقمي واستثمار الفرص التي توفرها التكنولوجيا-AI (nqoudi et al., ٢٠٢١).

٣. تطوير القدرات القيادية

تتطلب المرونة التنظيمية قيادة من نوع خاص، قادرة على التعامل مع عدم اليقين والتعقيد، وقادرة على اتخاذ قرارات سريعة في ظل معلومات ناقصة، ومستعدة لتحمل المخاطر المحسوبة. لذلك فإن تطوير القدرات القيادية يمثل استراتيجية حاسمة لبناء المرونة (Ahmes Bayomy et al., ٢٠٢١).

وتشمل هذه الاستراتيجية برامج تطوير القيادات على مختلف المستويات، والتركيز على تطوير مهارات مثل التفكير الاستراتيجي، وإدارة التغيير، والقيادة التحويلية، والذكاء العاطفي، والقدرة على بناء الفرق عالية الأداء. (Elapatha & Jehan, ٢٠٢٠).

٤. بناء ثقافة التعلم والابتكار

يتطلب تعزيز المرونة بناء ثقافة تنظيمية تشجع على التعلم المستمر والابتكار والتجريب. وتشمل هذه الاستراتيجية خلق بيئة آمنة نفسياً للتجريب والفشل، ووضع نظم حوافز تكافئ الأفكار والمبادرات الإبداعية، وتوفير الوقت والموارد للعاملين للتعلم والتطوير (Weerakkody et al., ٢٠٢١).

كما تتطلب هذه الاستراتيجية تطوير آليات فعالة لمشاركة المعرفة والخبرات بين العاملين والوحدات المختلفة، وبناء نظم لإدارة المعرفة تحفظ المعارف المكتسبة وتتيحها للاستفادة منها.

٥. تطبيق اللامركزية وتمكين العاملين

تتطلب المرونة التنظيمية تحويل السلطات والصلاحيات إلى المستويات الأقرب إلى العمليات والعاملين، وتمكين العاملين من اتخاذ القرارات وحل المشكلات في مواقع عملهم. وهذا يتطلب بناء الثقة

بين الإدارة والعاملين، وتوفير التدريب والدعم اللازم للعاملين لممارسة الصلاحيات الممنوحة لهم بفعالية (Massaro & Galiano, ٢٠٢٠).

٦. تطوير الشراكات الاستراتيجية

تساهم الشراكات والتحالفات الاستراتيجية في تعزيز مرونة المؤسسة من خلال توفير الوصول إلى موارد وقدرات إضافية عند الحاجة، وتوزيع المخاطر، وتسريع الابتكار. وتتطلب هذه الاستراتيجية تحديد الشركاء المناسبين وبناء علاقات مبنية على الثقة والمنفعة المتبادلة (Muhammad Arip Islahudin & Hadikurniawati, ٢٠٢٢).

٧. بناء نظم الاستشعار والإنذار المبكر

تتطلب المرونة الاستباقية وجود نظم فعالة لاستشعار التغيرات والتهديدات المحتملة في البيئة الخارجية والداخلية، والإنذار المبكر عنها. وتشمل هذه الاستراتيجية تطوير مؤشرات مبكرة للتغيرات، ونظم لرصد وتحليل البيئة بشكل مستمر، وآليات للاستجابة السريعة للإشارات المبكرة (Nachev et al., ٢٠٢٠).

٨. التخطيط للسيناريوهات والاستعداد للأزمات

يساهم التخطيط للسيناريوهات المختلفة ووضع خطط طوارئ للأزمات المحتملة في تعزيز قدرة المؤسسة على التعامل مع الأحداث غير المتوقعة. وتتطلب هذه الاستراتيجية تحديد المخاطر المحتملة، وتقييم تأثيراتها، ووضع خطط للتعامل معها، وإجراء تمارين محاكاة لاختبار جاهزية المؤسسة (Nwankwo et al., ٢٠٢٠).

٩. تطوير المرونة المالية

تتطلب المرونة التنظيمية وجود مرونة مالية تمكن المؤسسة من الاستثمار في الفرص الجديدة أو التعامل مع الأزمات دون أن تتعرض لضغوط مالية حادة. وتشمل هذه الاستراتيجية بناء احتياطات مالية مناسبة، وتنويع مصادر الإيرادات، وإدارة التكاليف بكفاءة. (Pramartha & Mimba, ٢٠٢٠)

١٠. قياس وتقييم المرونة التنظيمية

يتطلب تعزيز المرونة وضع مؤشرات لقياس مستوى المرونة التنظيمية وتقييمه بشكل دوري، لتحديد نقاط القوة والضعف والعمل على التحسين المستمر. وتشمل هذه المؤشرات قياس سرعة الاستجابة، والقدرة على التكيف، ومعدل الابتكار، وفعالية التعلم التنظيمي، ومستوى رضا العاملين والعملاء. (Elapatha & Jehan, ٢٠٢٠)

• دور القيادة والتحول الرقمي في دعم المرونة التنظيمية

١. دور القيادة في بناء المرونة التنظيمية

تلعب القيادة دوراً محورياً في بناء وتعزيز المرونة التنظيمية، حيث أن القادة هم الذين يحددون الرؤية والاتجاه، ويبنون الثقافة التنظيمية، ويتخذون القرارات الاستراتيجية، ويمكنون العاملين، ويديرون التغيير. ويشير (Fatile et al. ٢٠٢٠) إلى أن نجاح أي مبادرة لتعزيز المرونة التنظيمية يعتمد بشكل أساسي على التزام ودعم القيادة العليا.

ويتطلب بناء المرونة التنظيمية من القادة امتلاك رؤية واضحة لأهمية المرونة ودورها في نجاح المؤسسة، والقدرة على توصيل هذه الرؤية بفعالية لجميع المستويات التنظيمية.

كما يتطلب استعداد القادة لتبني التغيير الجذري والتخلي عن الممارسات التقليدية التي تعيق المرونة. (Hooda & Singla, ٢٠٢٠)

ويجب على القادة أن يكونوا قدوة في تبني السلوكيات المرنة، من خلال انفتاحهم على الأفكار الجديدة، واستعدادهم لتعديل القرارات بناءً على المعطيات الجديدة، وتشجيعهم للتجريب والتعلم من الأخطاء، وتعاملهم الإيجابي مع التحديات والأزمات. فالعاملون يتأثرون بشكل كبير بسلوكيات قادتهم ويميلون لتقليدها. (Ahmes Bayomy et al., ٢٠٢١)

كما يتطلب بناء المرونة من القادة تمكين العاملين ومنحهم الثقة والصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات والمبادرة. وهذا يتطلب تحولاً في نمط القيادة من القيادة الموجهة والمسيطر إلى القيادة الميسرة

والداعمة التي تركز على بناء القدرات وتوفير البيئة الممكنة للأداء المتميز (Al-Anqoudi et al., ٢٠٢١).

ويجب على القادة أيضاً الاستثمار في تطوير قدرات العاملين من خلال برامج التدريب والتطوير المستمرة، وبناء ثقافة التعلم التنظيمي التي تشجع على اكتساب المعارف والمهارات الجديدة وتطبيقها في تحسين الأداء. (Kumar, ٢٠٢٤)

كما يلعب القادة دوراً حاسماً في بناء ثقافة تنظيمية تدعم المرونة، من خلال تعزيز القيم مثل الانفتاح على التغيير، والاستعداد للتعلم، والتعاون، والابتكار، والتركيز على العملاء. وهذه الثقافة لا تبنى بين ليلة وضحاها، وإنما تتطلب جهوداً متواصلة من القيادة على مدى فترة طويلة (Al-Mawdieh, ٢٠٢٠).

٢. دور التحول الرقمي في تعزيز المرونة التنظيمية

يمثل التحول الرقمي محركاً أساسياً لتعزيز المرونة التنظيمية، حيث توفر التقنيات الرقمية الحديثة إمكانات هائلة لتحسين سرعة الاستجابة، وتعزيز التكامل والتنسيق، وتمكين الابتكار، ودعم اتخاذ القرارات المستنيرة. ويشير (Kumar ٢٠٢٤) إلى أن الأتمتة المدفوعة بالذكاء الاصطناعي تعزز كفاءة ودقة العمليات الإدارية، مما يساهم في بناء المرونة التنظيمية.

وتساهم نظم المعلومات المتكاملة في تحسين تدفق المعلومات والتنسيق بين مختلف أجزاء المؤسسة، وتوفير رؤية شاملة للعمليات والأداء، مما يمكن من اتخاذ قرارات أفضل وأسرع. كما تمكن الحوسبة السحابية المؤسسات من الوصول إلى موارد حوسبية مرنة وقابلة للتوسع حسب الحاجة، دون الحاجة لاستثمارات ضخمة في البنية التحتية. (Al-Anqoudi et al., ٢٠٢١)

وتوفر تقنيات الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي إمكانات متقدمة لتحليل البيانات الضخمة واستخلاص الأنماط والرؤى منها، والتنبؤ بالاتجاهات المستقبلية، مما يدعم المرونة الاستباقية. كما تمكن هذه التقنيات من أتمتة العمليات الروتينية وتحرير العاملين للتركيز على المهام الأكثر قيمة التي تتطلب إبداعاً وحكماً إنسانياً. (Ahmes Bayomy et al., ٢٠٢١)

وتساهم أدوات التعاون الرقمي في تمكين العمل عن بعد والعمل الموزع، مما يعزز مرونة المؤسسة في التعامل مع الأزمات أو التغيرات التي قد تؤثر على مواقع العمل التقليدية. كما تسهل هذه الأدوات التواصل والتعاون بين الفرق الموزعة جغرافياً، وتمكن من تشكيل فرق متعددة الوظائف بسرعة لإنجاز مهام محددة. (Massaro & Galiano, ٢٠٢٠)

ويتطلب التحول الرقمي الناجح أكثر من مجرد تطبيق التقنيات الحديثة، بل يتطلب إعادة تصميم العمليات لاستفيد من إمكانيات هذه التقنيات، وتطوير مهارات العاملين الرقمية، وبناء ثقافة رقمية في المؤسسة، وتطوير نماذج الأعمال لتتوافق مع الواقع الرقمي الجديد (Muhammad Arip Islahudin & Hadikurniawati, ٢٠٢٢).

• العلاقة بين ثقافة المؤسسة والمرونة في مواجهة الأزمات

تلعب الثقافة التنظيمية دوراً حاسماً في تحديد مستوى المرونة التي تمتلكها المؤسسة وقدرتها على مواجهة الأزمات بفعالية. فالثقافة التنظيمية تشكل القيم والمعتقدات والافتراضات والسلوكيات السائدة في المؤسسة، وهي التي تحدد كيف يفكر العاملون ويتصرفون في مختلف المواقف.

١. الثقافة المنفتحة على التغيير

تتميز المؤسسات المرنة بثقافة منفتحة على التغيير، حيث يُنظر إلى التغيير كفرصة للتطوير والنمو وليس كتهديد. وهذه الثقافة تجعل المؤسسة أكثر استعداداً لتبني التغييرات المطلوبة للتكيف مع الأزمات أو التحديات الجديدة، وتقلل من المقاومة التي غالباً ما تعيق جهود التغيير (Battilani et al., ٢٠٢٢).

وتتطلب بناء هذه الثقافة جهوداً متواصلة من القيادة لتعزيز القيم المرتبطة بالتغيير الإيجابي، ومكافأة السلوكيات التي تدعم التكيف والمرونة، وخلق تجارب إيجابية مع التغيير تبني الثقة في قدرة المؤسسة على إدارته بنجاح. (Catursari et al., ٢٠٢٣)

٢. ثقافة التعلم والتحسين المستمر

تساهم ثقافة التعلم التنظيمي والتحسين المستمر في تعزيز المرونة من خلال تمكين المؤسسة من التعلم من تجاربها ومن تجارب الآخرين، وتطوير معارفها وقدراتها باستمرار. وهذه الثقافة تشجع العاملين على البحث عن فرص التحسين، والتجريب، والتعلم من الأخطاء، ومشاركة المعرفة والخبرات (Chandra Puspita & Unisri, ٢٠٢٢).

وتتطلب بناء ثقافة التعلم خلق بيئة آمنة نفسياً حيث يشعر العاملون بالأمان في طرح الأسئلة، والاعتراف بالأخطاء، وتجريب أساليب جديدة، دون خوف من اللوم أو العقاب. كما تتطلب توفير الوقت والموارد للتعلم والتطوير، ومكافأة السلوكيات التي تعكس التعلم والتحسين (Elapatha & Jehan, ٢٠٢٠).

٣. ثقافة التعاون والعمل الجماعي

تعزز ثقافة التعاون والعمل الجماعي المرونة التنظيمية من خلال تمكين التنسيق السريع والفعال بين مختلف أجزاء المؤسسة عند مواجهة التحديات أو الأزمات. فالمؤسسات التي تتمتع بثقافة تعاونية قوية تكون أكثر قدرة على تشكيل فرق متعددة الوظائف بسرعة، وتبادل المعلومات والموارد، والعمل معاً نحو أهداف مشتركة. (Fatile et al., ٢٠٢٠).

وتتطلب بناء ثقافة التعاون تجاوز الحواجز الوظيفية والهرمية التقليدية، وتعزيز الشعور بالانتماء للمؤسسة ككل وليس لقسم أو وحدة محددة، ومكافأة السلوكيات التعاونية والإنجازات الجماعية (Hooda & Singla, ٢٠٢٠).

٤. ثقافة المبادرة والتمكين

تساهم ثقافة المبادرة والتمكين في تعزيز المرونة من خلال تمكين العاملين من اتخاذ قرارات سريعة واتخاذ مبادرات لحل المشكلات في مواقع عملهم دون الحاجة إلى انتظار التعليمات من المستويات العليا. وهذا يسرع بشكل كبير من قدرة المؤسسة على الاستجابة للأزمات أو التحديات (Weerakkody et al., ٢٠٢١).

وتتطلب بناء هذه الثقافة منح العاملين الثقة والصلاحيات اللازمة، وتوفير التدريب والدعم لممارسة هذه الصلاحيات بفعالية، والتسامح مع الأخطاء التي قد تحدث في سياق المبادرات الحسنة النية.

٥. ثقافة التركيز على العملاء

تعزز ثقافة التركيز على العملاء المرونة التنظيمية من خلال توجيه المؤسسة باستمرار نحو فهم وتلبية احتياجات العملاء المتغيرة، وهذا يدفعها للتكيف والتطور المستمر. فالمؤسسات التي تضع العملاء في مركز تفكيرها تكون أكثر حساسية للتغيرات في توقعات العملاء ومتطلباتهم، وأكثر استعداداً للاستجابة لها. (Nachev et al., ٢٠٢٠)

٦. ثقافة المرونة والقدرة على التعافي

تتميز بعض المؤسسات بثقافة تركز بشكل خاص على المرونة والقدرة على التعافي من الأزمات، حيث يُنظر إلى الأزمات كاختبارات حتمية يجب الاستعداد لها والتعلم منها. وهذه الثقافة تشجع على التخطيط للطوارئ، وبناء الاحتياطات والقدرات الفائضة، والاستثمار في تطوير القدرة على التعافي السريع. (Nwankwo et al., ٢٠٢٠)

وتتطلب بناء هذه الثقافة نشر الوعي بأهمية المرونة والاستعداد للأزمات، وإجراء تمارين محاكاة للأزمات لاختبار الجاهزية وتطوير القدرات، والاحتفاء بالنجاحات في التعامل مع الأزمات أو التحديات الصعبة. (Pramartha & Mimba, ٢٠٢٠)

• خلاصة المحور

يتضح من العرض السابق أن المرونة التنظيمية أصبحت خاصية حيوية للمؤسسات المعاصرة، حيث تمكنها من التعامل الفعال مع التغيرات والتحديات المتسارعة في بيئة الأعمال. وتتضمن المرونة التنظيمية أبعاداً متعددة تشمل الاستجابة السريعة، والتكيف، والابتكار، والتعلم التنظيمي، وهي أبعاد مترابطة تشكل معاً منظومة متكاملة.

وتتطلب بناء المرونة التنظيمية تطبيق استراتيجيات متعددة ومتكاملة، من أهمها إعادة هندسة العمليات الإدارية التي تساهم في إزالة الحواجز البيروقراطية وبناء عمليات مرنة وسريعة. كما يلعب التحول الرقمي دوراً محورياً في تعزيز المرونة من خلال توفير إمكانيات تقنية متقدمة للاستجابة والتكيف والابتكار.

وتمثل القيادة والثقافة التنظيمية عاملين حاسمين في بناء المرونة التنظيمية، حيث أن القيادة هي التي تضع الرؤية وتوفر الدعم والموارد، والثقافة هي التي تشكل سلوكيات العاملين واستعدادهم للتغيير والتكيف. ولا يمكن بناء مرونة تنظيمية مستدامة دون وجود قيادة ملتزمة وثقافة داعمة.

وفي ظل استمرار التحديات والتغيرات المتسارعة، تصبح المرونة التنظيمية ليست مجرد ميزة تنافسية، بل ضرورة حتمية للبقاء والاستمرار. والمؤسسات التي تستثمر في بناء مرونتها التنظيمية اليوم ستكون الأقدر على النجاح والازدهار في المستقبل.

ثانياً: الدراسات السابقة

تُعد الدراسات السابقة ركيزة أساسية في البحث العلمي، إذ تمثل القاعدة المعرفية التي ينطلق منها الباحث لبناء إطاره النظري وتحديد موقع دراسته ضمن السياق العلمي الأوسع. وفي سياق الدراسة الحالية حول "إعادة هندسة العمليات الإدارية في ظل الأزمات: دراسة مقارنة بين الأساليب التقليدية وأساليب المرونة التنظيمية"، تكتسب الدراسات السابقة أهمية مضاعفة، حيث تسهم في رسم خارطة طريق واضحة لفهم كيفية تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في مختلف السياقات المؤسسية، وتحديد المتطلبات والعوامل الحرجة لنجاحها، والوقوف على التحديات والمعوقات التي واجهت المؤسسات في رحلة التحول الإداري. كما تساعد هذه الدراسات في الكشف عن الثغرات البحثية التي لم تحظَ بالاهتمام الكافي، لا سيما فيما يتعلق بتطبيق إعادة الهندسة في ظروف الأزمات والظروف الاستثنائية، وهو ما يمثل جوهر الدراسة الحالية التي تسعى إلى المقارنة بين الأساليب التقليدية والحديثة في إدارة التحول المؤسسي.

تتجلى أهمية مراجعة الدراسات السابقة في هذا السياق من خلال قدرتها على تقديم فهم عميق للإطار المفاهيمي لإعادة هندسة العمليات الإدارية وأبعادها المتعددة، سواء البعد التنظيمي أو البشري أو التكنولوجي أو الاستراتيجي. فالدراسات التي أُجريت في بيئات متنوعة - عربية وأجنبية، حكومية وخاصة، تعليمية وصحية وصناعية - توفر منظوراً شاملاً حول كيفية تكييف مبادئ إعادة الهندسة مع خصوصية كل قطاع ومتطلباته الفريدة. وهذا التنوع في السياقات التطبيقية يمكن الباحث من استخلاص الدروس المستفادة وأفضل الممارسات التي يمكن توظيفها في تصميم دراسة مقارنة تأخذ في الاعتبار متغير الأزمات كعامل محوري يؤثر في فاعلية أساليب إعادة الهندسة المختلفة. كما أن الاطلاع على المنهجيات البحثية المتبعة في الدراسات السابقة وأدوات جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة يثري التصميم المنهجي للدراسة الحالية ويعزز من صرامتها العلمية.

علاوة على ذلك، تساعد الدراسات السابقة في بلورة الإشكالية البحثية بصورة أكثر دقة ووضوحاً، من خلال الكشف عن الفجوات المعرفية القائمة. فعلى الرغم من الاهتمام المتزايد بموضوع إعادة هندسة العمليات الإدارية في الأدبيات العربية والأجنبية خلال السنوات الأخيرة، إلا أن معظم الدراسات ركزت على تطبيق إعادة الهندسة في الظروف الاعتيادية والبيئات المستقرة نسبياً، مع قلة في الدراسات التي تناولت تطبيقها في سياق الأزمات والظروف الاستثنائية. وهذه الفجوة تبرز أهمية الدراسة الحالية التي تسعى إلى المقارنة بين الأساليب التقليدية التي تنسم بالجمود النسبي وأساليب المرونة التنظيمية التي تتيح قدرة أكبر على التكيف والاستجابة السريعة للتغيرات البيئية المفاجئة. ومن هذا المنطلق، فإن استعراض الدراسات السابقة يتم وفق ترتيب زمني من الأقدم إلى الأحدث، بهدف رصد التطور الفكري والمنهجي في دراسة إعادة هندسة العمليات الإدارية، وتتبع كيفية تطور الاهتمام البحثي بهذا الموضوع عبر السنوات، وصولاً إلى أحدث الاتجاهات البحثية التي تتناول دمج التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي في عمليات إعادة الهندسة.

• عرض الدراسات السابقة

هدف بحث زهران (٢٠٢٠) إلى التعرف على إعادة هندسة العمليات الإدارية وخدمات رعاية الشباب الجامعي. وتناول البحث عدة نقاط أولها مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية وثانيها أهداف

إعادة هندسة العمليات الإدارية وثالثها أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية ومنهجية تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية ومتطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية (الاستراتيجية، التزام وقناعة الإدارة العليا، تكنولوجيا المعلومات، تمكين العاملين، الاتصال الإداري، الاستعداد للتغيير)، وعوامل نجاح إعادة هندسة العمليات الإدارية. وهناك عدة خطوط يمكن الاعتماد عليها لنجاح إعادة الهندسة، والمعوقات التي تحول دون توافر متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية، وإعادة هندسة العمليات الإدارية، وجودة خدمات الرعاية الاجتماعية للشباب الجامعي. واختتم البحث أنه يتضح أهمية الاهتمام بفئة الشباب خاصة في المرحلة الجامعية لما لها من أهمية كبيرة في صقل شخصية الشاب وإكسابه المهارات اللازمة للمضي قدماً وللتأهيل لما بعد الجامعة.

هدفت دراسة جبريل (٢٠٢٠) إلى التعرف على مدى توافر متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية بالمجلس البلدي درنة، إضافة إلى الوقوف على مدى وجود فروق جوهرية معنوية لاستجابات المبحوثين حول تطبيق متطلبات إعادة هندسة العمليات، تعزى إلى بعض المتغيرات الديموغرافية الآتية: النوع، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة، ولتحقيق أهداف الدراسة، اتبعت الدراسة منهج دراسة الحالة، فقد قام الباحث بتطوير استبانة معتمداً على بعض الدراسات السابقة، حيث تم التأكد من مصداقيتها ومعامل الثبات لها، وقد تمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين بالمجلس البلدي درنة الذي بلغ قوامه بـ (٧٠) موظفاً، وتحليل بيانات الدراسة تم الاستعانة بالحاسب الآلي واستخدام برنامج إحصائي من خدمة البرمجيات الواردة في (SPSS)، حيث تم التوصل إلى العديد من النتائج يمكن إيجازها فيما يلي: كشفت الدراسة أن المستوى العام لتوافر متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات جاء مرتفعاً؛ أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات المبحوثين حول متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية، تعزى إلى بعض المتغيرات الديموغرافية قيد الدراسة، وأخيراً قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات التي يؤمل إتباعها لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في المجلس البلدي درنة.

تهدف دراسة علوان وطلوش (٢٠٢٠) إلى تبيان مساهمة الهندسة كمدخل حديث في تحسين أداء الموارد البشرية أين تم إسقاط دراستنا على عينة من عمال وإطارات مؤسسة أقمشة الشرق خنشلة،

حيث تم توزيع ٣٠ استمارة استبيان، واختبار فرضية الدراسة تم استعمال مجموعة من الأساليب الإحصائية، كالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري و اختبار T للعينة الواحدة بغية الوصول إلى نتائج تساعدنا في تحسين أداء الموارد البشرية أين وصلت الدراسة إلى كون إعادة هندسة العمليات الإدارية تعتبر من المداخل الحديثة للتغيير التنظيمي التي تساهم مساهمة في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة أقمشة الشرق خنشة، من خلال مساهمة تغير أدوار ومؤهلات الرؤساء والمرؤوسين بالدرجة الأولى ومساهمة إعادة تنظيم تسيير الموارد البشرية بدرجة أقل.

هدف بحث اسحق (٢٠٢٠) إلى بيان دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير أداء العاملين، "رسالة بالتطبيق على مصرف الادخار والتنمية الاجتماعية". تكمن مشكلة البحث في مدى المقدرة على تطبيق برامج إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير أداء العاملين في مصرف الادخار والتنمية والاجتماعية من خلال سد الفجوات المتعلقة بمراحل إعادة هندسة العمليات وتطوير أداء العاملين من خلال تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة". افترضت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية وأثار تطوير أداء العاملين، هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين هنالك علاقة بين هندسة العمليات الإدارية وأداء العاملين، هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أثار تطوير العاملين وأداء العاملين، اتبع الباحث المنهج الوصفي وطريقة إحصائية في الدراسة الميدانية، حيث قام بتوزيع عدد (١٢٠) استبيان على الموظفين والعاملين في مصرف الادخار والتنمية الاجتماعية، وتم استرجاع (١١٢) استبيان منها عدد (٢) استبيانات غير صالحة للتحليل و(١١٠) سليمة تم استخدامها في التحليل. توصلت الدراسة إلى وجود إجراءات واضحة تعمل على تطوير أداء العاملين، أظهرت أن هنالك طرق واضحة للقيام بالمهام التي تطور أداء العاملين، أن التركيز على إعادة هندسة العمليات الإدارية يساعد زيادة أداء العاملين. على ضوء ما تم عرضه من نتائج توصي الدراسة بضرورة اتباع طرق واضحة للقيام بالمهام التي تؤدي إلى زيادة أداء العاملين بالبنك، ضرورة التخلص من التعقيدات والإجراءات المكتبية لما لها من تأثير على تطوير أداء العاملين، على البنك التركيز على إعادة هندسة العمليات الإدارية.

هدفت دراسة عليو (٢٠٢٠) إلى تحقيق الهندرة الإدارية في التعليم من خلال الاستفادة من تجارب بعض الدول المتقدمة مثل الولايات المتحدة الأمريكية، والصين وألمانيا، وذلك من خلال التعرف على الأسس النظرية لمدخل الهندرة الإدارية، والتعرف أيضا على تجارب بعض الدول المتقدمة في تطبيق الهندرة الإدارية في التعليم وأوجه الاستفادة منها في تحقيق الهندرة الإدارية في التعليم المصري، وأيضا التعرف على واقع العمليات الإدارية في التعليم ما قبل الجامعي، ومدى حاجتها إلى الهندرة الإدارية من خلال دراسة وتحليل نتائج الدراسات والأدبيات السابقة المرتبطة بالواقع، ولتحقيق ذلك اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والمنهج المقارن، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: الهندرة الإدارية مدخل إداري حديث يعمل على التغيير الجذري للعمليات الإدارية بهدف تقليل التكلفة، وتحقيق السرعة في أداء الأعمال، وزيادة رضا المستفيدين، وتوصى الدراسة بالآتي: تهيئة المناخ المدرسي الذي يشجع على التطوير والتجديد والإبداع وتقبل الأساليب الحديثة مثل الهندرة الإدارية، إعطاء المدارس الاستقلالية الإدارية في تطوير آدائها بما يتناسب مع احتياجاتها الفعلية، ضرورة مشاركة المجتمع وأولياء الأمور والطلاب في عملية الهندرة الإدارية مما يساهم في تحقيق الدعم المعنوي والمادي الذي تتطلبه الهندرة الإدارية.

هدفت دراسة أبو جهين (٢٠٢٠) للتعرف على أثر إعادة هندسة العمليات في الأداء التنظيمي للمستشفيات الحكومية الأردنية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية من أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم (١٢٧) مجوئا، وبعد إجراء التحليل الإحصائي توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها: أن مدى تطبيق إعادة هندسة العمليات بأبعادها (التزام الإدارة العليا، والاستراتيجية، وتكنولوجيا المعلومات الحديثة، والاتصال الإداري الفعال، وتمكين الموارد البشرية وإعدادها) جاء متوسطا وبمتوسط حسابي بلغ (٣.١٤)، وجاء مستوى الأداء التنظيمي بأبعاده (رضا المراجعين والمرضى، كفاءة التشغيل، التعلم والنمو، الأداء المالي) متوسطا وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٢٢)، وأن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة لإعادة هندسة العمليات بأبعادها (التزام الإدارة العليا والاستراتيجية وتكنولوجيا المعلومات الحديثة والاتصال الإداري الفعال وتمكين الموارد البشرية وإعدادها) في الأداء التنظيمي بأبعاده (رضا المراجعين والمرضى، كفاءة

التشغيل، التعلم والنمو، الأداء المالي) للمستشفيات الحكومية الأردنية، وأوصت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها: إيلاء الاهتمام الجاد والفعل من قبل المستشفيات الحكومية الأردنية وكافة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة بضرورة تطبيق برنامج إعادة هندسة العمليات من أجل تحسين أدائها التنظيمي، والعمل على تحسين وتبسيط إجراءات الخدمات المقدمة للمرضى والمراجعين في المستشفيات الحكومية الأردنية، والاهتمام بمتلقي الخدمة والأخذ بالشكاوي المقدمة والاستجابة لها، وأوصى الباحث أيضا بضرورة العمل على تعيين الموارد البشرية ذات الكفاءة العملية والعملية في المستشفيات الحكومية الأردنية لما له من دور كبير في زيادة فاعلية وجودة الخدمات المقدمة وتحسينها مما سيزيد من كفاءة الأداء التنظيمي.

تناولت دراسة Fatile و Mutereko و Etim (٢٠٢٠) بعنوان "إعادة هندسة العمليات في القطاع العام الإفريقي: دروس من القطاع الخاص" إمكانية تطبيق منهج إعادة الهندسة في منظمات القطاع العام الإفريقية من خلال الاستفادة من خبرات القطاع الخاص. استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي لمراجعة النماذج النظرية وتقييم مدى جاهزية مؤسسات القطاع العام للتحويل الإداري، وشمل المجتمع منظمات القطاع العام في إفريقيا دون تحديد عينة ميدانية. وأظهرت النتائج أن البيروقراطية وضعف الجاهزية التنظيمية يمثلان عقبات رئيسية أمام تطبيق إعادة الهندسة، وأوصت الدراسة بتبني أساليب الإدارة المرنة وتقليل التعقيدات الإجرائية لتحقيق التحويل الإداري الفعال.

وفي سياق متصل، جاءت دراسة Nachev و Gindev و Pavlova (٢٠٢٠) بعنوان "فرص الرقمنة الفعالة للخدمات الإدارية في البيئة الجامعية وتحسين نظام الإدارة من خلال إعادة هندسة العمليات" لتبرز الدور المحوري للتحويل الرقمي في تطوير الخدمات الإدارية الجامعية عبر تطبيق مبادئ إعادة الهندسة. استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي القائم على مراجعة الأدبيات والتطبيقات السابقة، وتمثل مجتمع الدراسة في الإدارات الجامعية دون تحديد عينة ميدانية. وأظهرت النتائج أن إعادة الهندسة تساهم في تقليل الإجراءات الورقية وتحسين كفاءة الإدارة، مع توصية بتصميم أنظمة رقمية مرنة تعتمد على إعادة تصميم العمليات الإدارية.

وانطلاقاً من الاهتمام بتطبيق هذا النهج في المؤسسات التربوية، أجرت Al-Mawdieh (٢٠٢٠) دراسة بعنوان "ممارسة نهج إعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات رياض الأطفال في الأردن"، بهدف الكشف عن مدى ممارسة هذا النهج من وجهة نظر المديرات والمعلمات. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت استبانة على عينة مكونة من (٦١) مديرة و(١٦١) معلمة. وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة إعادة الهندسة كانت مرتفعة من وجهة نظر المديرات ومتوسطة من وجهة نظر المعلمات، وأوصت الدراسة بتعزيز الوعي بمفهوم إعادة الهندسة وتدريب الكوادر التعليمية على تطبيقه.

كما دعمت نتائج هذه الدراسة ما توصل إليه Pramatha و Mimba (٢٠٢٠) في دراستهما بعنوان "إدارة الطلاب الدوليين بجامعة أوداينا: منهج إعادة هندسة العمليات التجارية"، والتي هدفت إلى تحسين نظام إدارة القبول للطلاب الدوليين من خلال إعادة هندسة العمليات. اعتمد الباحثان منهج دراسة الحالة وجمعا البيانات عبر المقابلات ومجموعات النقاش وتحليل الوثائق، وشمل المجتمع موظفي البرنامج الدولي في الجامعة. وأظهرت النتائج أن النظام المقترح خفّض مدة معالجة الطلبات من ٦٠ إلى ٢٩ يوماً، وقلل الخسائر المالية، مع التوصية بتعميم تطبيق إعادة الهندسة على الإدارات الجامعية الأخرى.

وفي الإطار نفسه، تناولت دراسة مشتركة بين Faculty of Computers and Information Technology, Future University in Egypt و Faculty of Computers and Artificial Intelligence, Helwan University (٢٠٢٠) "مراجعة أدبية حول أساليب التنقيب عن البيانات لإعادة هندسة العمليات التجارية". هدفت هذه الدراسة إلى تحليل الأدبيات العلمية التي تناولت توظيف التنقيب عن البيانات في دعم إعادة الهندسة، مستخدمة المنهج الوصفي التحليلي لمراجعة النماذج المختلفة في هذا المجال. وأظهرت النتائج وجود فجوات بحثية في دمج تقنيات التنقيب عن البيانات ضمن مشاريع إعادة الهندسة، وأوصت بتطوير نماذج تكاملية جديدة في هذا الاتجاه.

ومن زاوية أخرى، قدّم Elapatha و (٢٠٢٠) Jehan دراستهما "تحليل تنفيذ إعادة هندسة العمليات التجارية في الخدمات العامة" تقيماً عملياً لتأثير تطبيق إعادة الهندسة على كفاءة الخدمات العامة في سريلانكا. استخدم الباحثان المنهج الكمي التحليلي بالاعتماد على استبيان من نوع ليكرت وتحليل الغلاف البياني (DEA)، وشمل المجتمع ٢٩ وزارة وإدارة حكومية. وأظهرت النتائج أن معظم الإدارات تمتلك إمكانيات غير مستغلة لتحسين الأداء، وأوصت الدراسة بإعادة هيكلة العمليات لتحقيق الكفاءة المثلى في تقديم الخدمات العامة.

وفي المجال الصناعي، قدّم Massaro و (٢٠٢٠) Galiano نموذجاً تطبيقياً في دراستهما "إعادة هندسة العملية في مصنع غذائي: نظرة عامة على تقنيات تصميم عمليات إنتاج المكرونة"، حيث هدفت إلى تحسين عمليات إنتاج المكرونة باستخدام مبادئ إعادة الهندسة وتقنيات الصناعة ٤.٠. اعتمد الباحثان المنهج التجريبي التطبيقي عبر تصميم عمليات محاكاة في مصنع لإنتاج المكرونة، وأظهرت النتائج أن إعادة الهندسة ساهمت في تحسين جودة المنتج وخفض الهدر، وأوصت الدراسة بتطبيق تقنيات الصناعة ٥.٠ في الصناعات الغذائية.

وفي ضوء التوجهات الحكومية للتحويل الرقمي، تناولت دراسة Hooda و (٢٠٢٠) Singla بعنوان "إعادة الهندسة كموقف استراتيجي لنجاح الحكومة الإلكترونية: الدور الوسيط للكفاءات الأساسية" العلاقة بين إعادة هندسة العمليات ونجاح الحكومة الإلكترونية. اعتمد الباحثان منهجاً مختلطاً يجمع بين النوعي والكمي، وطبقا استبانة على (٣٥٩) موظفاً في وزارتين هندية. وأظهرت النتائج أن إعادة الهندسة تسهم في تطوير الكفاءات الأساسية التي تعزز استدامة الحكومة الإلكترونية، وأوصت الدراسة بتبني إعادة الهندسة كمنهج استراتيجي دائم في المؤسسات الحكومية.

وأخيراً، أكدت دراسة Nwankwo و Ukhurebor و (٢٠٢٠) Ukaoha بعنوان "استكشاف المعرفة والتحليلات في إعادة هندسة العمليات: دراسة لعمليات إجراءات الموانئ" أهمية دمج التحليلات الذكية في إعادة تصميم العمليات الجمركية. استخدم الباحثون منهجاً هجيناً يجمع بين الوصفي وتصميم النظم المعرفية، واستندت الدراسة إلى بيانات نظام ASYCUDA في إدارة الجمارك النيجيرية.

وأظهرت النتائج أن استخدام خوارزمية (K-means) ساعد في اكتشاف الأنماط وتحسين كفاءة العمليات، وأوصت الدراسة بدمج التحليلات المعرفية لتعزيز الشفافية والفاعلية في أداء الموانئ. بينما يسعى بحث السماك (٢٠٢١) إلى التعرف على العلاقة بين متطلبات إعادة هندسة العمليات وأبعاد الابتكار الأخضر في بعض المنظمات الصناعية في محافظة نينوي لتمثل مجتمع البحث، ويعد موضوع إعادة هندسة العمليات أحد أبرز المداخل الإدارية والتقنية الحديثة الملائمة للتغيرات المتواصلة في بيئة العمل من أجل تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمات من خلال تغيير عملياتها وأنشطتها. وتم استخدام استمارة الاستبانة للحصول على البيانات والمعلومات من أجل تحديد العلاقات بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد في البحث وذلك بتطبيق برنامج SPSS الإصدار ٢٢. ويحاول البحث الإجابة عن السؤال الآتي "ماهي علاقة الارتباط والتأثير بين متطلبات إعادة هندسة العمليات وأبعاد الابتكار الأخضر؟ وكان من أبرز ما استنتج البحث أن هنالك علاقة ارتباط وتأثير معنوي بين متطلبات إعادة هندسة العمليات وأبعاد الابتكار الأخضر، وبناء على الاستنتاجات المعطاة تم عرض مجموعة من التوصيات.

وفي سياق متصل بتطور التقنيات الرقمية الداعمة لإعادة الهندسة، أجرى Al-Anqoudi وآخرون (٢٠٢١) دراسة بعنوان "استخدام التعلم الآلي في إعادة هندسة العمليات التجارية"، هدفت إلى استكشاف دور التعلم الآلي في أتمتة عمليات إعادة الهندسة وتقليل تعقيدها. اعتمد الباحثون المنهج التحليلي من خلال مراجعة أكثر من ٢٠٠ دراسة منشورة بين عامي ٢٠١٥ و ٢٠٢٠، وشمل مجتمع الدراسة الأدبيات العلمية المتخصصة في مجالي إعادة الهندسة والتعلم الآلي. وأظهرت النتائج أن الدمج بين التقنيتين يساهم في خفض التكاليف وتحسين دقة القرارات الإدارية، وأوصت الدراسة بتبني نماذج تعلم آلي مستوحاة من مبادئ "لين ستة سيغما" لرفع الكفاءة التشغيلية.

وانطلاقاً من الاهتمام المتزايد بدور إعادة الهندسة في التحول الرقمي الحكومي، تناول Weerakkody و Janssen (٢٠٢١) في دراستهم بعنوان "إعادة ظهور إعادة هندسة العمليات التجارية في تحويل القطاع العام: التحديات والعواقب غير المقصودة" أثر تطبيق هذا النهج في جهود التحول الرقمي داخل القطاع العام الأوروبي. استخدم الباحثون منهج دراسة الحالة

المقارنة لسلطتين محليتين في أوروبا، وشمل المجتمع موظفي الإدارة والمستفيدين من الخدمات الحكومية. وأظهرت النتائج أن تطبيق إعادة الهندسة ساهم في تحسين الكفاءة التشغيلية لكنه أدى في الوقت ذاته إلى نشوء صوامع مؤسسية جديدة تحدّ من التكامل التنظيمي، وأوصت الدراسة بإنشاء هياكل تنظيمية مرنة تحول دون إعادة إنتاج البيروقراطية بشكلها التقليدي.

وفي امتداد لهذا الاتجاه، قدّم Ahmed Bayomy و Khedr و Abd-Elmegid (٢٠٢١) نموذجاً عملياً في دراستهم "نموذج تكيفي لدعم إعادة هندسة العمليات التجارية"، التي هدفت إلى تطوير نموذج تكيفي يقيس نجاح عمليات إعادة الهندسة في المؤسسات الحكومية. استخدم الباحثون المنهج التطبيقي القائم على دمج عوامل النجاح الحرجة مع تحليل الأداء قبل وبعد التطبيق، وشمل مجتمع الدراسة موظفي مصلحة الضرائب المصرية. وأظهرت النتائج أن دمج تقنيات تعدين البيانات مع تقييم الأداء يعزز فاعلية إعادة الهندسة المؤسسية، وأوصت الدراسة باعتماد النموذج المقترح كأداة معيارية لتقييم جهود التحول الإداري والرقمي في المؤسسات الحكومية.

هدفت دراسة زخروف ومحمد (٢٠٢٢) إلى التعرف على واقع تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية ومدى مساهمتها في تحسين أداء الموارد البشرية بديرية أملاك الدولة - ولاية الأغواط- حيث تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي الذي يصف إعادة هندسة العمليات الإدارية وتحسين أداء المورد البشري، وتم إسقاط دراستنا على عينة مكونة من ٦٠ (ستين) موظف من موظفي المديرية محل الدراسة من خلال توزيع الاستبيان عليهم، لنخلص إلى مجموعة من النتائج والتوصيات التي يمكن أن تساهم في تطبيق أفضل لإعادة هندسة العمليات الإدارية في مجال إدارة الموارد البشرية، وتوصلنا في هذه الدراسة إلى أن لإعادة هندسة العمليات الإدارية دور كبير في تحسين أداء الموارد البشرية.

هدف بحث شيخ ديب وناطور (٢٠٢٢) إلى دراسة دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الميزة التنافسية للمصارف الإسلامية، من خلال دراسة إعادة هندسة العمليات الإدارية بأبعادها المختلفة (البعد التنظيمي-البعد التكنولوجي-البعد البشري)، والميزة التنافسية من خلال الأبعاد (تحسين جودة الخدمات-سرعة الاستجابة لحاجات ورغبات العميل-تحقيق الكفاءة-المتفوقة تحقيق الإبداع

والابتكار). ولتحقيق ذلك تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تصميم استبانة وتوزيعها على العاملين في المصارف الإسلامية في الساحل السوري، وقد كان عدد الاستبانات الصالحة للتحليل / ١٠٠ / استبانة. كما تم الاعتماد على برنامج SPSS ١٩ في معالجة وتحليل البيانات. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: -توجد علاقة معنوية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية، وتحسين جودة الخدمات للمصارف الإسلامية كأحد أبعاد تحسين الميزة التنافسية في المصارف الإسلامية في الساحل السوري. - توجد علاقة معنوية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية، وسرعة الاستجابة لحاجات ورغبات العميل كأحد أبعاد تحسين الميزة التنافسية في المصارف الإسلامية في الساحل السوري. -توجد علاقة معنوية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية، وتحقيق الكفاءة المتفوقة كأحد أبعاد تحسين الميزة التنافسية في المصارف الإسلامية في الساحل السوري. -توجد علاقة معنوية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية، وتحقيق الإبداع والابتكار كأحد أبعاد تحسين الميزة التنافسية في المصارف الإسلامية في الساحل السوري. -توجد علاقة معنوية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية، وتحسين الميزة التنافسية في المصارف الإسلامية في الساحل السوري.

تتناول دراسة خضر (٢٠٢٢) بمعرفة دور وتأثير أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية والمتضمنة (الاستراتيجية، التزام الإدارة العليا، تكنولوجيا العمليات، الاتصال) باستراتيجيات التسويق الأخضر والمتمثلة بـ (إلغاء أو تقليل النفقات، إعادة تركيب مفهوم المنتج، العلاقة الواضحة بين السعر والتكلفة وجعل التوجه البيئي أمراً سهلاً)، حيث تم الاعتماد على الاستبانة كونها تعد أداة رئيسة لجمع المعلومات الضرورية لتحقيق هدف البحث الحالي وتم استعمال مجموعة من الأساليب الإحصائية والمتضمنة الوسط الحسابي، الانحراف المعياري ومعامل الارتباط البسيط والمتعدد. وقد بينت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية ما بين أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية واستراتيجيات التسويق الأخضر للعيينة المبحوثة. ومن أبرز ما توصل إليه البحث من توصيات مهمة منها يتعين على العينة المبحوثة أن تؤكد على استعمال تكنولوجيا الإنتاج الحديثة من أجل تقليل النفقات الناجمة.

هدفت دراسة القرشي والسلمي (٢٠٢٢) الحالية إلى التعرف على مدى التأثير الفعلي لإعادة هندسة العمليات الإدارية على الأداء المؤسسي في وزارة العدل بمدينة جدة. ولتحقيق أغراض الدراسة استخدمت الباحثتان المنهج الوصفي، ولجمع البيانات قامت الباحثتان بتصميم إدارتين لجمع البيانات (الاستبانة والمقابلات الشخصية) من أجل تحقيق أهداف الدراسة. ويتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في وزارة العدل والمحاكم الإدارية والمالية فرع مدينة جدة والبالغ عددهم الكلي (٣٠٠٠)، موظف حسب الإحصائية الواردة من مدير الموارد البشرية وبلغت عينة الدراسة (٣٤١) وعدد المستجيبين (١٦٨) فرد. تم تحليل بيانات هذه الدراسة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Science - SPSS) الإصدار (٢٤)، كما تمت الاستعانة ببرنامج (Excel) لعمل الرسومات البيانية. أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي:

١- قبول الفرضية الأولى والتي تنص على أنه: يوجد أثر إيجابي قوي ذو دلالة إحصائية

عند مستوى معنوية (٠.٠٥) لتبسيط إجراءات العمل بالوزارة على جودة الخدمة المقدمة بالوزارة.

٢- قبول الفرضية الثانية والتي تنص على أنه: يوجد أثر إيجابي قوي ذو دلالة إحصائية

عند مستوى معنوية (٠.٠٥) لتحسين صورة العاملين بالوزارة على جودة الخدمة المقدمة بالوزارة.

٣- قبول الفرضية الثالثة والتي تنص على أنه: يوجد أثر إيجابي متوسط ذو دلالة إحصائية

عند مستوى معنوية (٠.٠٥) عوامل نجاح إعادة هندسة العمليات الإدارية بالوزارة على جودة الخدمة المقدمة بالوزارة.

٤- رفض الفرضية السادسة للدراسة بمعنى أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين

إجابات المبحوثين حيث تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية والأداء في وزارة العدل بمدينة جدة تعزى إلى (الجنس -العمر - المستوى التعليمي - الوظيفة الحالية -سنوات الخدمة في وزارة العدل).

قدمت هذه الدراسة مقترحاته لتبتي مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية كأداة من أدوات التغيير في تطوير العمل الإداري في وزارة العدل، وتعزيز مفهوم هندسة العمليات الإدارية للموظفين بالوزارة.

وفي إطار الاهتمام المتنامي بتطبيق منهج إعادة الهندسة في مؤسسات القطاع العام، قدّم Battilani وآخرون (٢٠٢٢) دراسة بعنوان "إعادة هندسة العمليات التجارية في الإدارة العامة: دراسة حالة سلطة ميناء البحر الليغوري الغربي"، هدفت إلى تحليل تطبيق إعادة الهندسة في أحد القطاعات الخدمية الحيوية عبر دراسة حالة لميناء جنوا في إيطاليا. استخدم الباحثون منهج دراسة الحالة القائم على تحليل الوضعين الراهن والمستقبلي (AS IS/TO BE)، مع توظيف أسلوب المحاكاة الحاسوبية للتحقق من كفاءة النموذج المقترح. شمل مجتمع الدراسة الإدارات العامة العاملة في الميناء، وتضمنت العينة عدداً من العمليات الإدارية والخدمات التشغيلية المرتبطة بحركة البضائع. وأظهرت النتائج تحسناً كبيراً في كفاءة الأداء وانخفاضاً ملموساً في الوقت والتكاليف، مما دفع الباحثين إلى التوصية بتبني إعادة الهندسة كمدخل أساسي لتحقيق التحول الرقمي وتعزيز الكفاءة المؤسسية في المؤسسات الحكومية.

وبالانتقال إلى السياق الآسيوي، جاءت دراسة Chandra Puspita و Unisri (٢٠٢٢) بعنوان "تحليل إعادة هندسة العمليات التجارية في الخدمة الإدارية بمقاطعة نجيبل بإندونيسيا" لتؤكد أهمية إعادة تصميم العمليات الإدارية في تحسين جودة الخدمات العامة. اعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي من خلال المقابلات والملاحظة والتوثيق الميداني، وشمل مجتمع الدراسة مقدمي ومستخدمي الخدمات الإدارية في المقاطعة، وتم اختيار العينة بطريقة قصدية. وأظهرت النتائج أن الأنظمة الإدارية التقليدية تعاني من ضعف في القيمة المضافة بنسبة بلغت ٨٦.٣٦٪، ما يشير إلى انخفاض فعالية الأداء الإداري. وأوصت الدراسة بإعادة تصميم الإجراءات وتبسيطها لتحقيق كفاءة أعلى في تقديم الخدمات الإدارية.

وفي امتداد لهذه الجهود الإصلاحية، تناولت دراسة Catursari وآخرون (٢٠٢٣) بعنوان "إعادة هندسة خدمات العمليات التجارية للسكان والتسجيل المدني في منطقة بانجكا الوسطى" تجربة

ميدانية لتطوير الخدمات المجتمعية من خلال إعادة تصميم العمليات في إدارة السكان. استخدم الباحثون المنهج الميداني الوصفي بالاعتماد على المقابلات والملاحظات المباشرة ومراجعة الأدبيات ذات الصلة. شمل مجتمع الدراسة موظفي إدارة السكان والمستفيدين من الخدمات، وأظهرت النتائج أن تطبيق إعادة الهندسة أدى إلى خفض زمن الخدمة وتكاليفها مع تحسين الجودة العامة. وخلصت الدراسة إلى التوصية بتطبيق النماذج الإلكترونية التكاملية في الإدارات الحكومية لتحقيق التكامل والشفافية في الخدمات العامة.

هدفت دراسة الحطامي والأشول (٢٠٢٤) إلى التعرف على تأثير إعادة هندسة العمليات الإدارية (دعم الإدارة العليا، البعد البشري، البعد التنظيمي، البعد التكنولوجي) في الأداء المؤسسي في وزارة الخدمة المدنية والتأمينات، ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها والوصول إلى النتائج تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وقد تكون مجتمع الدراسة من العاملين بديوان عام وزارة الخدمة المدنية والتأمينات بأمانة العاصمة صنعاء، والبالغ عددهم (١٦٦) فرد، وتم استخدام طريقة المسح الشامل، حيث تم توزيع (١٦٦) استبانة على مجتمع الدراسة، وبلغت الاستبانات الصالحة للتحليل (١٣٤) استبانة أي ما نسبته (٨٠.٧٢٪) من مجموع الاستبانات الموزعة. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإعادة هندسة العمليات الإدارية بأبعدها (دعم الإدارة العليا، البعد البشري، البعد التنظيمي، البعد التكنولوجي) في الأداء المؤسسي، وقد جاء البعد التكنولوجي الأعلى تأثيراً في الأداء المؤسسي، يليه بعد دعم الإدارة العليا، يليهما البعد التنظيمي، فيما جاء البعد البشري الأقل تأثيراً في الأداء المؤسسي.

هدفت دراسة العرادة (٢٠٢٤) إلى معرفة أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية في تخفيض تكاليف عبر توسيط التحسين المستمر بجامعة إقليم سبأ، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات. ويتمثل مجتمع الدراسة بموظفي جامعة إقليم سبأ البالغ عددهم (٣٠٥) موظف وموظفة، وزعت (١٧٠) استبانة، وكان عدد الاستبانات المستردة الصالحة للتحليل (١٣٠) بنسبة (٧٦.٤٧٪). وقد توصلت الدراسة إلى أن إعادة هندسة العمليات الإدارية جاءت بدرجة متوسطة، والتحسين المستمر جاء بدرجة متوسطة، وتخفيض التكاليف جاءت بدرجة متوسطة،

وجود علاقة وأثر إيجابي متوسط لإعادة هندسة العمليات الإدارية في تخفيض التكاليف، وجود علاقة وأثر إيجابي مرتفع لإعادة هندسة العمليات الإدارية في التحسين المستمر، وجود علاقة وأثر إيجابي متوسط التحسين المستمر في تخفيض التكاليف، ويتوسط التحسين المستمر العلاقة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية والتحسين المستمر، وهي علاقة جزئية. وقد أوصت الدراسة الجامعة بتشكيل لجنة لتحديد العمليات التي تحتاج إلى إعادة هندسة وتصميم من جديد، ووضع خطة استراتيجية للتطوير الإداري.

وفي ضوء التطورات الحديثة في مجال التحول الرقمي والإدارة الذكية، أجرت Silva (٢٠٢٤) دراسة بعنوان "العمليات الإدارية في الإدارة العامة"، استهدفت تحليل التحول نحو الإدارة الإلكترونية واستكشاف دور هندسة المعرفة في تعزيز الكفاءة المؤسسية. اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي من خلال مراجعة الأدبيات العلمية المتعلقة بالإدارة الرقمية، وشمل مجتمع الدراسة الأبحاث الأكاديمية التي تناولت موضوع العمليات الإدارية الرقمية. وأظهرت النتائج أن الأتمتة الإدارية تسهم في رفع مستوى الشفافية وتسريع إنجاز الإجراءات، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز استخدام نظم تحليل البيانات الضخمة لدعم عملية اتخاذ القرار الإداري وتحسين جودة الخدمات العامة.

وانطلاقاً من النتائج التي أكدت عليها Silva حول أهمية الأتمتة في الإدارة، أجرى Kumar (٢٠٢٤) دراسة بعنوان "الأتمتة المدفوعة بالذكاء الاصطناعي في العمليات الإدارية: تحسين الكفاءة والدقة"، هدفت إلى فحص الأثر المباشر لتقنيات الذكاء الاصطناعي في تطوير كفاءة ودقة العمليات الإدارية. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على تحليل حالات تطبيقية في مؤسسات إدارية رقمية حديثة. وأظهرت النتائج أن تطبيق الذكاء الاصطناعي يؤدي إلى خفض الأخطاء التشغيلية وتحسين جودة القرارات الإدارية، مع التأكيد على أهمية تبني نهج أخلاقي متوازن يضمن الاستخدام المسؤول للأتمتة الذكية في بيئات العمل الحكومية والمؤسسية.

• التعليق على الدراسات السابقة

بعد استعراض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع إعادة هندسة العمليات الإدارية في سياقات متنوعة وعبر فترة زمنية ممتدة من عام ٢٠٢٠ إلى ٢٠٢٤، يمكن الوقوف على عدة ملاحظات

جوهرية تسهم في رسم صورة شاملة لحالة الأدبيات البحثية في هذا المجال، وتساعد في تحديد الفجوات المعرفية التي تستدعي مزيداً من البحث والتحليل، لا سيما فيما يتعلق بتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في ظل الأزمات، وهو ما يشكل محور الدراسة الحالية.

تتجلى الملاحظة الأولى في أن الغالبية العظمى من الدراسات المستعرضة قد ركزت على تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في ظروف العمل الاعتيادية والبيئات المستقرة نسبياً، حيث اهتمت هذه الدراسات بتحليل المتطلبات الأساسية لتطبيق إعادة الهندسة، وقياس أثرها على متغيرات مختلفة مثل الأداء المؤسسي، وجودة الخدمات، والميزة التنافسية، وأداء الموارد البشرية، وتخفيض التكاليف. ففي حين أن دراسات مثل دراسة زهران (٢٠٢٠) ودراسة جبريل (٢٠٢٠) ودراسة أبو جهين (٢٠٢٠) قدمت إسهامات قيمة في فهم متطلبات وعوامل نجاح إعادة الهندسة في قطاعات مختلفة، إلا أنها لم تتطرق إلى كيفية تكيف هذه المتطلبات أو تعديلها في حالة مواجهة الأزمات أو الظروف الاستثنائية التي تفرض تحديات مختلفة نوعياً عن تلك التي تواجه المؤسسات في الأوقات العادية. هذا الغياب النسبي للدراسات التي تناولت تطبيق إعادة الهندسة في سياق الأزمات يمثل فجوة بحثية واضحة، خاصة في ضوء ما شهده العالم خلال السنوات الأخيرة من أزمات متعددة كجائحة كوفيد-١٩ والأزمات الاقتصادية والسياسية التي أجبرت المؤسسات على إعادة التفكير في عملياتها الإدارية بصورة جذرية وسريعة.

تتعلق الملاحظة الثانية بالتركيز الواضح في معظم الدراسات على أبعاد محددة لإعادة هندسة العمليات الإدارية، والتي تكررت بشكل ملحوظ عبر الدراسات المختلفة، وهي: البعد التكنولوجي، والبعد البشري، والبعد التنظيمي، ودعم الإدارة العليا، والبعد الاستراتيجي، والاتصال الإداري. فقد أكدت دراسة الحطامي والأشول (٢٠٢٤) على أن البعد التكنولوجي جاء الأعلى تأثيراً في الأداء المؤسسي، يليه دعم الإدارة العليا، ثم البعد التنظيمي، وأخيراً البعد البشري. وهذا التسلسل في الأهمية يعكس الوزن النسبي الذي توليه المؤسسات لكل بعد من هذه الأبعاد في سياق عمليات إعادة الهندسة. كما أن دراسة شيخ ديب وناطور (٢٠٢٢) وجدت علاقات معنوية بين أبعاد إعادة الهندسة المختلفة وأبعاد الميزة التنافسية، مما يشير إلى أن نجاح إعادة الهندسة يتطلب اهتماماً متوازناً بكافة الأبعاد وليس التركيز

على بعد واحد دون غيره. ومع ذلك، يمكن القول إن هذه الأبعاد قد تحتاج إلى إعادة ترتيب أولوياتها أو إضافة أبعاد جديدة عند تطبيق إعادة الهندسة في ظروف الأزمات، حيث قد تصبح المرونة التنظيمية وسرعة الاستجابة والقدرة على التكيف أكثر أهمية من التركيز على التكنولوجيا المتقدمة أو التخطيط الاستراتيجي طويل المدى.

أما الملاحظة الثالثة فتتمثل في التنوع الواسع في القطاعات والمجالات التي طبقت فيها الدراسات، حيث شملت الدراسات قطاعات متنوعة مثل التعليم الجامعي (دراسات زهران، ٢٠٢٠؛ محمد، ٢٠٢٢؛ صلاح الدين، ٢٠٢٠؛ العرادة، ٢٠٢٤؛ Nachev وآخرون، ٢٠٢٠؛ Pramatha و Mimba، ٢٠٢٠)، والقطاع الصحي (أبو جهين، ٢٠٢٠)، والقطاع المصرفي والمالي (اسحق، ٢٠٢٠؛ شيخ ديب وناطور، ٢٠٢٢)، والقطاع الحكومي (جبريل، ٢٠٢٠؛ القرشي والسلمي، ٢٠٢٢؛ Fatile وآخرون، ٢٠٢٠؛ Battilani وآخرون، ٢٠٢٢؛ Elapatha و Jehan، ٢٠٢٠)، والقطاع الصناعي (علوان وطلوش، ٢٠٢٠؛ السماك، ٢٠٢١؛ Massaro و Galiano، ٢٠٢٠)، وقطاع التعليم ما قبل الجامعي (عليو، ٢٠٢٠؛ Al-Mawdieh، ٢٠٢٠). (هذا التنوع يعكس القابلية الواسعة لتطبيق مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية عبر مختلف القطاعات، ويؤكد على أن إعادة الهندسة ليست حكراً على نوع معين من المؤسسات، بل يمكن تكييفها مع خصوصية كل قطاع. ومع ذلك، فإن هذا التنوع يطرح أيضاً تساؤلات حول مدى إمكانية تعميم نتائج هذه الدراسات عبر القطاعات المختلفة، وما إذا كانت عوامل النجاح والمعوقات متشابهة في جميع السياقات أم أن هناك خصوصيات قطاعية يجب مراعاتها.

تكشف الملاحظة الرابعة عن اتفاق شبه إجماعي بين الدراسات المستعرضة على وجود علاقة إيجابية ودالة إحصائياً بين تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية وتحسين الأداء بمختلف مؤشرات. فقد أكدت دراسة زخروف ومحمد (٢٠٢٢) على الدور الكبير لإعادة الهندسة في تحسين أداء الموارد البشرية، بينما وجدت دراسة محمد (٢٠٢٢) علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين إعادة الهندسة وتحسين الأداء المهني للأخصائيين الاجتماعيين بالجامعات. كما توصلت دراسة اسحق (٢٠٢٠) إلى أن التركيز على إعادة هندسة العمليات الإدارية يساعد على زيادة أداء العاملين. وفي السياق نفسه،

خلصت دراسة شيخ ديب وناطور (٢٠٢٢) إلى وجود علاقة معنوية بين إعادة الهندسة وتحسين الميزة التنافسية في المصارف الإسلامية. هذا الاتفاق الواسع على الأثر الإيجابي لإعادة الهندسة يعزز من قيمتها كمدخل إداري حديث للتطوير والتحسين المستمر، ويشجع المؤسسات على تبنيها كاستراتيجية للتحويل المؤسسي. ومع ذلك، تجدر الإشارة إلى أن معظم هذه الدراسات أجريت في ظروف طبيعية، ولم تختبر مدى استمرارية هذا الأثر الإيجابي في ظل الأزمات أو الضغوط الشديدة التي قد تواجهها المؤسسات، مما يثير تساؤلات حول مدى ثبات ومتانة هذه النتائج في مختلف الظروف البيئية.

تتمحور الملاحظة الخامسة حول المنهجيات البحثية المستخدمة في الدراسات المستعرضة، حيث يلاحظ أن الغالبية العظمى اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي كمنهج بحثي رئيس، واستخدمت الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات، مع الاستعانة ببرنامج SPSS لتحليل البيانات إحصائياً. هذا التوجه المنهجي السائد يعكس طبيعة الأسئلة البحثية التي سعت هذه الدراسات للإجابة عنها، والتي ركزت في معظمها على وصف واقع تطبيق إعادة الهندسة، وقياس العلاقات الارتباطية والتأثيرية بين متغيرات الدراسة. ومع ذلك، يمكن ملاحظة أن بعض الدراسات قد تميزت باستخدام منهجيات بحثية أكثر تطوراً أو تنوعاً، مثل دراسة Battilani وآخرين (٢٠٢٢) التي استخدمت منهج دراسة الحالة القائم على تحليل الوضع الراهن والمستقبلي مع توظيف أسلوب المحاكاة الحاسوبية، ودراسة Hooda و Singla (٢٠٢٠) التي اعتمدت منهجاً مختلطاً يجمع بين النوعي والكمي، ودراسة القرشي والسلمي (٢٠٢٢) التي استخدمت أداتين لجمع البيانات هما الاستبانة والمقابلات الشخصية. هذا التنوع المنهجي يثري الأدبيات البحثية ويوفر رؤى أعمق وأكثر شمولية حول موضوع إعادة الهندسة، ويشير إلى الحاجة لمزيد من الدراسات التي تتجاوز الاعتماد الكلي على الأساليب الكمية إلى الدمج بين المناهج المختلفة للحصول على فهم أكثر عمقاً للظاهرة المدروسة.

أما الملاحظة السادسة فتتعلق بتوجه عدد من الدراسات نحو استكشاف علاقة إعادة هندسة العمليات الإدارية بمتغيرات حديثة ومتطورة، مما يعكس محاولات الباحثين لمواكبة التطورات الحاصلة في بيئة الأعمال والإدارة. فقد اهتم السماك (٢٠٢١) بدراسة العلاقة بين متطلبات إعادة الهندسة وأبعاد الابتكار الأخضر، بينما بحث خضر (٢٠٢٢) في دور أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحقيق

استراتيجيات التسويق الأخضر، مما يشير إلى الاهتمام المتزايد بالبعد البيئي والاستدامة في إطار إعادة الهندسة. كما اتجهت بعض الدراسات الأجنبية نحو دراسة توظيف التقنيات الحديثة في دعم عمليات إعادة الهندسة، كدراسة Al-Anqoudi وآخرين (٢٠٢١) التي استكشفت دور التعلم الآلي في أتمتة عمليات إعادة الهندسة، ودراسة Faculty of Computers وآخرين (٢٠٢٠) التي حللت أساليب التنقيب عن البيانات لإعادة هندسة العمليات التجارية، ودراسة Kumar (٢٠٢٤) التي تناولت الأتمتة المدفوعة بالذكاء الاصطناعي في العمليات الإدارية. هذا التوجه نحو دمج التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي والتنقيب عن البيانات في عمليات إعادة الهندسة يعكس التطور الطبيعي للمجال ويفتح آفاقاً جديدة للبحث والتطبيق، ويؤكد على أن إعادة الهندسة ليست مفهوماً ثابتاً بل مفهوماً ديناميكياً يتطور مع التطورات التكنولوجية والإدارية.

تبرز الملاحظة السابعة التفاوت الواضح في نتائج الدراسات فيما يتعلق بمستوى تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسات المدروسة، حيث أظهرت بعض الدراسات مستوى مرتفعاً من التطبيق مثل دراسة جبريل (٢٠٢٠) التي كشفت عن مستوى مرتفع لتوافر متطلبات تطبيق إعادة الهندسة في المجلس البلدي درنة، ودراسة Al-Mawdieh (٢٠٢٠) التي وجدت درجة ممارسة مرتفعة من وجهة نظر المديرات في مؤسسات رياض الأطفال. في المقابل، أشارت دراسات أخرى إلى مستوى متوسط من التطبيق، مثل دراسة أبو جهين (٢٠٢٠) التي توصلت إلى أن مدى تطبيق إعادة هندسة العمليات في المستشفيات الحكومية الأردنية جاء متوسطاً بمتوسط حسابي (٣.١٤)، ودراسة العرادة (٢٠٢٤) التي وجدت أن إعادة هندسة العمليات الإدارية بجامعة إقليم سبأ جاءت بدرجة متوسطة. هذا التفاوت يمكن أن يعزى إلى عدة عوامل، منها اختلاف طبيعة المؤسسات المدروسة وحجمها ونوعها، واختلاف مستوى الوعي بمفهوم إعادة الهندسة وأهميته، وتباين الموارد المتاحة للتطبيق، واختلاف درجة دعم الإدارة العليا ومدى التزامها بعمليات التحول الإداري. كما قد يعكس هذا التفاوت أيضاً اختلاف المعايير والمقاييس المستخدمة في تقييم مستوى التطبيق عبر الدراسات المختلفة، مما يطرح أهمية توحيد معايير القياس لتسهيل المقارنة بين نتائج الدراسات المختلفة.

تتعلق الملاحظة الثامنة بالتركيز المحدود نسبياً على معوقات وتحديات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في معظم الدراسات المستعرضة، حيث اهتمت غالبية الدراسات بتوضيح الفوائد والنتائج الإيجابية لتطبيق إعادة الهندسة دون إيلاء اهتمام مماثل للعقبات والتحديات التي قد تواجه المؤسسات أثناء عملية التطبيق. فقط عدد محدود من الدراسات تطرق بشكل صريح إلى هذه المعوقات، مثل دراسة زهران (٢٠٢٠) التي تناولت المعوقات التي تحول دون توافر متطلبات تطبيق إعادة الهندسة، ودراسة Fatile وآخرين (٢٠٢٠) التي بينت أن البيروقراطية وضعف الجاهزية التنظيمية يمثلان عقبات رئيسية أمام تطبيق إعادة الهندسة في القطاع العام الإفريقي، ودراسة Weerakkody وآخرين (٢٠٢١) التي أشارت إلى أن إعادة الهندسة قد تنتج عواقب غير مقصودة مثل إنشاء صوامع مؤسسية جديدة. هذا النقص النسبي في الدراسات التي تتناول التحديات والمعوقات يمثل فجوة بحثية مهمة، خاصة أن فهم هذه المعوقات وكيفية التغلب عليها يعد أمراً حاسماً لنجاح مشاريع إعادة الهندسة في الواقع العملي. كما أن تجاهل أو التقليل من أهمية هذه التحديات قد يخلق توقعات غير واقعية لدى المؤسسات التي تنوي تطبيق إعادة الهندسة، مما قد يؤدي إلى الإحباط والفشل عند مواجهة صعوبات غير متوقعة.

تشير الملاحظة التاسعة إلى التفاوت الواضح في حجم العينات المستخدمة في الدراسات الميدانية، حيث تراوحت أحجام العينات من ٣٠ مشاركاً فقط كما في دراسة علوان وطلوش (٢٠٢٠) إلى ٣٥٩ مشاركاً كما في دراسة Hooda و Singla (٢٠٢٠)، مع وجود عينات متوسطة الحجم في معظم الدراسات الأخرى. هذا التفاوت في أحجام العينات له تأثير مباشر على قوة النتائج الإحصائية وإمكانية تعميمها، حيث أن العينات الصغيرة قد تحد من القدرة على اكتشاف علاقات إحصائية دالة وتجعل النتائج أقل قابلية للتعميم على المجتمع الأوسع. ومع ذلك، يجب الإشارة إلى أن حجم العينة المناسب يعتمد على حجم المجتمع المدروس وطبيعة الدراسة، فبعض الدراسات التي استخدمت عينات صغيرة مثل دراسة علوان وطلوش (٢٠٢٠) قد تكون مبررة إذا كان مجتمع الدراسة نفسه محدوداً. كما أن بعض الدراسات استخدمت أسلوب المسح الشامل كما في دراسة جبريل (٢٠٢٠) ودراسة الحطامي والأشول (٢٠٢٤)، وهو ما يعزز من قوة النتائج ويتجنب مشكلات تمثيل العينة للمجتمع.

تتمحور الملاحظة العاشرة حول الاهتمام المتزايد بالبعد الرقمي والتحول الإلكتروني في سياق إعادة هندسة العمليات الإدارية، وهو ما يتضح جلياً في الدراسات الحديثة نسبياً. فقد ركزت دراسة Nachev وآخرين (٢٠٢٠) على فرص الرقمنة الفعالة للخدمات الإدارية في البيئة الجامعية، بينما استكشفت دراسة Silva (٢٠٢٤) التحول نحو الإدارة الإلكترونية ودور هندسة المعرفة في تحسين الكفاءة المؤسسية، وتناولت دراسة Hooda و Singla (٢٠٢٠) إعادة الهندسة كموقف استراتيجي لنجاح الحكومة الإلكترونية. هذا التركيز المتزايد على البعد الرقمي يعكس واقع التحول الرقمي الذي يشهده العالم، ويؤكد على أن إعادة هندسة العمليات الإدارية في العصر الحالي لا يمكن أن تتم بمعزل عن التقنيات الرقمية والأتمتة. كما أن جائحة كوفيد-١٩ قد عززت من أهمية الرقمنة والتحول الإلكتروني كضرورة للاستمرارية المؤسسية، مما يجعل هذا البعد أكثر أهمية وإلحاحاً في أي محاولة لإعادة هندسة العمليات الإدارية.

تكشف الملاحظة الحادية عشرة عن ندرة الدراسات المقارنة التي تقارن بين نماذج أو أساليب مختلفة لإعادة هندسة العمليات الإدارية، حيث اقتصرت معظم الدراسات على دراسة تطبيق إعادة الهندسة في سياق واحد أو مؤسسة واحدة دون مقارنتها بمؤسسات أو أساليب أخرى. الاستثناء الملحوظ هو دراسة عليو (٢٠٢٠) التي اعتمدت المنهج المقارن واستقادت من تجارب بعض الدول المتقدمة مثل الولايات المتحدة والصين وألمانيا في تطبيق الهندسة الإدارية في التعليم، ودراسة Weerakkody وآخرين (٢٠٢١) التي استخدمت منهج دراسة الحالة المقارنة لسلطتين محليتين في أوروبا. هذا النقص في الدراسات المقارنة يمثل فجوة بحثية كبيرة، خاصة أن المقارنات تساعد في تحديد أفضل الممارسات وتبسيط الضوء على العوامل السياقية التي تؤثر في نجاح أو فشل تطبيق إعادة الهندسة. وفي سياق الدراسة الحالية التي تهدف إلى المقارنة بين الأساليب التقليدية وأساليب المرونة التنظيمية في إعادة هندسة العمليات الإدارية في ظل الأزمات، فإن الاطلاع على النماذج المقارنة المحدودة المتاحة يوفر بعض الإرشادات المنهجية لكنه لا يغني عن الحاجة لمزيد من الدراسات المقارنة في هذا المجال.

تتناول الملاحظة الثانية عشرة التباين في المصطلحات المستخدمة للإشارة إلى نفس المفهوم عبر الدراسات المختلفة، حيث استخدمت بعض الدراسات مصطلح "إعادة هندسة العمليات الإدارية"

بينما استخدمت أخرى مصطلح "الهندرة الإدارية" أو "إعادة هندسة العمليات التجارية" أو "Business Process Reengineering". هذا التباين المصطلحي، رغم أنه قد يبدو بسيطاً، إلا أنه قد يخلق بعض الارتباك ويصعب عملية المقارنة بين الدراسات والبحث في قواعد البيانات الأكاديمية. كما أن هناك تفاوتاً أيضاً في التعريفات والمفاهيم المستخدمة لإعادة الهندسة عبر الدراسات، مع اتفاق عام على أنها تشمل إعادة تصميم جذري وثنوري للعمليات وليس مجرد تحسين تدريجي. هذا التباين يشير إلى الحاجة لمزيد من التوحيد في المصطلحات والتعريفات لتسهيل التواصل العلمي وتجميع المعرفة بشكل متماسك.

تبرز الملاحظة الثالثة عشرة الاهتمام المحدود نسبياً بالبعد الثقافي والاجتماعي في تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية، حيث ركزت معظم الدراسات على الجوانب التقنية والتنظيمية والاستراتيجية دون إيلاء اهتمام كاف للعوامل الثقافية والاجتماعية التي قد تؤثر في قبول التغيير ونجاح تطبيق إعادة الهندسة. فقط عدد محدود من الدراسات أشار إلى أهمية عوامل مثل "الاستعداد للتغيير" و"ثقافة التطوير والتجديد" و"مقاومة التغيير" كعوامل مؤثرة في نجاح إعادة الهندسة. هذا النقص في الاهتمام بالبعد الثقافي يمثل إغفالاً لجانب مهم، خاصة أن الأدبيات العالمية في مجال إدارة التغيير تؤكد على أن الجانب البشري والثقافي غالباً ما يكون السبب الرئيس لفشل مشاريع التحول المؤسسي. كما أن البعد الثقافي قد يكتسب أهمية أكبر في السياق العربي والشرق أوسط حيث قد تختلف القيم والمعتقدات التنظيمية عن تلك السائدة في البيئات الغربية التي نشأت فيها معظم نظريات إعادة الهندسة.

تتعلق الملاحظة الرابعة عشرة بالتركيز الواضح على النتائج الإيجابية لتطبيق إعادة الهندسة دون تقديم تحليل نقدي كاف لحالات الفشل أو النجاح الجزئي، حيث أظهرت معظم الدراسات نتائج إيجابية وعلاقات دالة إحصائياً بين إعادة الهندسة والمتغيرات التابعة المختلفة. هذا التحيز الإيجابي قد يعزى جزئياً إلى ما يعرف بـ "publication bias" حيث تميل الدراسات التي تظهر نتائج إيجابية للنشر أكثر من تلك التي تظهر نتائج سلبية أو غير دالة إحصائياً. ومع ذلك، فإن الأدبيات العالمية تشير إلى أن نسبة كبيرة من مشاريع إعادة الهندسة تفشل في تحقيق أهدافها المرجوة، مما يطرح تساؤلات حول الصورة المثالية التي ترسمها الدراسات الحالية. هناك حاجة ماسة لمزيد من الدراسات

التي تتناول حالات الفشل وتحلل أسبابها بعمق، وتقدم دروساً مستفادة للمؤسسات التي تخطط لتطبيق إعادة الهندسة.

تشير الملاحظة الخامسة عشرة إلى التطور الزمني الملحوظ في اهتمامات الباحثين فيما يتعلق بإعادة هندسة العمليات الإدارية، حيث يمكن ملاحظة انتقال تدريجي من التركيز على المفاهيم الأساسية والمتطلبات في الدراسات المبكرة (٢٠٢٠) إلى الاهتمام بالتطبيقات المتقدمة ودمج التقنيات الحديثة في الدراسات الأحدث (٢٠٢٣-٢٠٢٤). فبينما ركزت دراسات عام ٢٠٢٠ على تحديد مفهوم إعادة الهندسة وأبعادها ومتطلبات تطبيقها وقياس أثرها على متغيرات أساسية مثل الأداء وجودة الخدمات، بدأت الدراسات الأحدث في استكشاف علاقة إعادة الهندسة بمفاهيم أكثر تطوراً مثل الابتكار الأخضر والتسويق الأخضر والذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي. هذا التطور يعكس نضج المجال البحثي وانتقاله من مرحلة التأسيس والتعريف إلى مرحلة التطبيق المتقدم والتكامل مع المفاهيم والتقنيات الحديثة. كما يشير هذا التطور إلى أن مجال إعادة هندسة العمليات الإدارية هو مجال حي ومتجدد يتفاعل باستمرار مع التطورات في بيئة الأعمال والتكنولوجيا.

تكشف الملاحظة السادسة عشرة عن الاهتمام المتزايد بتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في القطاع العام مقارنة بالقطاع الخاص، حيث أن نسبة كبيرة من الدراسات المستعرضة ركزت على مؤسسات القطاع العام والحكومي والخدمي. هذا التوجه قد يعكس الحاجة الملحة لإصلاح وتطوير القطاع العام في العديد من الدول، خاصة في المنطقة العربية والدول النامية، حيث تعاني مؤسسات القطاع العام من البيروقراطية وبطء الإجراءات وضعف الكفاءة. كما قد يعكس هذا التركيز أيضاً الضغوط المتزايدة على الحكومات لتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين وزيادة الشفافية والكفاءة في الإنفاق العام. ومع ذلك، فإن هذا التركيز على القطاع العام يطرح تساؤلات حول مدى قابلية تطبيق نتائج هذه الدراسات على القطاع الخاص، الذي قد يواجه تحديات مختلفة ويعمل في بيئة تنافسية مختلفة.

تتناول الملاحظة السابعة عشرة غياب البعد الزمني الطولي في معظم الدراسات المستعرضة، حيث اعتمدت الغالبية العظمى على التصميم المقطعي (cross-sectional design) الذي يجمع البيانات في نقطة زمنية واحدة، دون متابعة طويلة لتطور تطبيق إعادة الهندسة وآثارها على المدى الطويل. هذا القصور المنهجي يحد من قدرة الباحثين على فهم الديناميكيات الزمنية لعمليات إعادة الهندسة، وتتبع مراحل التطبيق المختلفة، وقياس الآثار طويلة المدى للتحويل المؤسسي. إعادة الهندسة ليست حدثاً لحظياً بل هي عملية ممتدة زمنياً قد تستغرق سنوات، وآثارها قد لا تظهر بوضوح إلا بعد فترة من التطبيق. لذا، هناك حاجة ماسة لمزيد من الدراسات الطولية التي تتابع المؤسسات عبر فترات زمنية ممتدة لفهم أفضل لمسار ونتائج عمليات إعادة الهندسة.

تبرز الملاحظة الثامنة عشرة التفاوت في مستوى التفصيل والعمق بين الدراسات العربية والأجنبية المستعرضة، حيث لوحظ أن بعض الدراسات الأجنبية قدمت تحليلات أكثر عمقاً وتطوراً من حيث المنهجية والأدوات المستخدمة والنتائج المستخلصة. على سبيل المثال، دراسة Ahmed Bayomy وآخرين (٢٠٢١) طورت نموذجاً تكيفياً يدمج عوامل النجاح الحرجة مع تقييم الأداء، ودراسة Nwankwo وآخرين (٢٠٢٠) استخدمت خوارزمية (K-means) في التحليل، ودراسة Al-Anqoudi وآخرين (٢٠٢١) راجعت أكثر من ٢٠٠ دراسة. هذا التفاوت قد يعكس اختلافات في الموارد البحثية المتاحة، ومستوى التطور البحثي، والخبرة المنهجية. ومع ذلك، يجب الإشارة إلى أن العديد من الدراسات العربية قدمت أيضاً إسهامات قيمة وتناولت سياقات محلية مهمة قد لا تغطيها الدراسات الأجنبية، مما يثري الأدبيات بفهم أعمق للخصوصيات السياقية في المنطقة العربية.

أخيراً، تتمحور الملاحظة الأبرز والأكثر أهمية في سياق الدراسة الحالية حول الغياب شبه الكامل للدراسات التي تناولت بشكل مباشر وصريح تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في ظل الأزمات والظروف الاستثنائية، أو التي قارنت بين الأساليب التقليدية وأساليب المرونة التنظيمية في إدارة عمليات إعادة الهندسة. فعلى الرغم من أن بعض الدراسات أشارت بشكل عابر إلى أهمية المرونة والقدرة على التكيف كعوامل مؤثرة في نجاح إعادة الهندسة، إلا أن أياً من الدراسات المستعرضة لم يتخذ من هذا الموضوع محوراً رئيساً للبحث. هذا الغياب يمثل الفجوة البحثية الأساسية التي تسعى

الدراسة الحالية لسيدها، خاصة في ضوء الأهمية المتزايدة لهذا الموضوع في عالم ما بعد كوفيد-١٩ الذي شهد أزمات متعددة أجبرت المؤسسات على إعادة النظر في عملياتها الإدارية بصورة جذرية وسريعة. فالأزمات تفرض ضغوطاً استثنائية على المؤسسات وتتطلب استجابة سريعة ومرنة، وهو ما قد يتعارض مع الطبيعة التخطيطية طويلة المدى التي تتسم بها الأساليب التقليدية لإعادة الهندسة. من هنا تنبع أهمية دراسة كيفية تكيف مبادئ إعادة الهندسة مع متطلبات الأزمات، والمقارنة بين الأساليب التقليدية التي تركز على التخطيط الشامل والتغيير الجذري المدروس، وأساليب المرونة التنظيمية التي تركز على القدرة على التكيف السريع والاستجابة للمتغيرات البيئية المفاجئة. هذه المقارنة ستسهم في إثراء الأدبيات البحثية بفهم أعمق لكيفية إدارة التحول المؤسسي في الظروف الاستثنائية، وستقدم إرشادات عملية للمؤسسات التي تواجه أزماتاً وتسعى لإعادة هندسة عملياتها الإدارية بما يضمن استمراريته وقدرتها على البقاء والنمو في بيئة متغيرة وغير مستقرة.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

أبو جهين، مروان. (٢٠٢٠). أثر إعادة هندسة العمليات في الأداء التنظيمي للمستشفيات الحكومية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق.

اسحق، محمد. (٢٠٢٠). دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير أداء العاملين: دراسة حالة مصرف الادخار والتنمية الاجتماعية فرع الأمم المتحدة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النيلين، الخرطوم.

بن يوسف، خلف الله، وعياش، زبير. (٢٠٢١). أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية في تعزيز جودة التعليم العالي: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الجامعية. مجلة البشائر الاقتصادية، مج ٧، ع ١٤، ٣٨٧ - ٤٠٤.

جاد الرب، لبنى. (٢٠٢٥). دور إعادة هندسة العمليات في تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء: دراسة حالة شركة جياذ للسيارات "٢٠١٨-٢٠٢٢ م". مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، مج ١١، ع ١٤، ١٠ - ٢٥.

جبريل، وائل. (٢٠٢٠). متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية بالمجلس البلدي درنة. مجلة جامعة البحر المتوسط الدولية، ع ١١، ٤٨ - ٧٥.

حسن، أميرة. (٢٠٢٢). تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات بإدارات التعليم في الكويت. مجلة كلية التربية، ع ١٠٧، ٢٢٩ - ٢٥٨.

الحطامي، وحيد، و الأشول، محمد. (٢٠٢٤). أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية في الأداء المؤسسي. مجلة جامعة البيضاء، مج ٦، ع ٤٤، ١٥ - ٣٦.

خضر، تمام. (٢٠٢٢). دور أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحقيق استراتيجيات التسويق الأخضر. مجلة رماح للبحوث والدراسات، ع٦٥ ، ٨٥ - ١٠٥.

زخروف، لعرج، وخليفة، محمد. (٢٠٢٢). دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين أداء الموارد البشرية: دراسة حالة مديرية أملاك الدولة - الأغواط. مجلة طبنة للدراسات العلمية الأكاديمية، مج٥، ع١٤ ، ١٤٣٣ - ١٤٥٩.

زهران، سارة. (٢٠٢٠). إعادة هندسة العمليات الإدارية وخدمات رعاية الشباب الجامعي. مجلة الخدمة الإجتماعية، ع٦٣، ج٣ ، ٣٨٣ - ٤٠٥.

السدمي، مطهر. (٢٠٢٢). دور إعادة هندسة العمليات المصرفية في تحقيق الأداء الاستراتيجي: دراسة تطبيقية على عينة من المصارف التجارية اليمنية. مجلة أبحاث البيئة والتنمية المستدامة، مج١١، ع٢ ، ٩١ - ١٢٦.

سعال، سومية. (٢٠٢٣). إعادة هندسة العمليات الإدارية: دراسة تطبيقية بمؤسسة سوناطراك "DML" الأغواط، الجزائر. المجلة الأكاديمية للبحوث القانونية والسياسية، مج٧، ع١٤ ، ٢٩٤ - ٣٠٦.

السماك، بشار. (٢٠٢١). متطلبات إعادة هندسة العمليات ودورها في تبني أبعاد الابتكار الأخضر: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري المنظمات الصناعية في محافظة نينوى. مجلة دراسات إدارية، مج١٤، ع٢٩ ، ٢٥٦ - ٢٧٧.

شيخ ديب، صلاح، وناطور، أحمد. (٢٠٢٢). دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على فروع المصارف الإسلامية في الساحل السوري. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، مج٤٤، ع١٤ ، ٣٩٧ - ٤١٧.

صلاح الدين، صفاء. (٢٠٢٠). إعادة هندسة العمليات وتأثيرها على التعليم الجامعي: دراسة تطبيقية على الجامعة المصرية. مجلة بحوث الشرق الأوسط، ع٥٨ ، ١١٦ - ١٦٤.

العراة، عثمان. (٢٠٢٤). التحسين المستمر بين إعادة هندسة العمليات الإدارية وتخفيض التكاليف
بجامعة إقليم سبأ. مجلة الدراسات الاجتماعية، مج٣٠، ع١٤، ٨١ - ١٠٦.

علوان، رمزي، وظلوش، فارس. (٢٠٢٠). إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" كمدخل لتحسين
أداء المورد البشري: دراسة حالة مؤسسة أقمشة الشرق DRAPEST خنشة. مجلة الأصل
للبحوث الاقتصادية والإدارية، مج٤، ع١٤، ٣٣٣ - ٣٥٠.

عليو، شيماء. (٢٠٢٠). الهندرة الإدارية في التعليم في ضوء تجارب بعض الدول المتقدمة. المجلة
العلمية لكلية التربية، ع٣٣، ٧٢ - ٨٩.

القرشي، سوزان، والسلمي، نهر. (٢٠٢٢). أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء المنظمات
الحكومية وتحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠: دراسة ميدانية على موظفي وزارة العدل بمنطقة
مكة المكرمة فرع المحاكم الإدارية والمالية والتنفيذية بمدينة جدة. المجلة العربية للإدارة،
مج٤٢، ع٤٤، ٣٢٣ - ٣٤٢.

محمد، هبة الله. (٢٠٢٢). إعادة هندسة العمليات الإدارية وتحسين الأداء المهني للأخصائيين
الاجتماعيين بالجامعات. مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية، مج٥٧، ع٢٤، ٣١٣ -
٣٥٤.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Ahmes Bayomy, N., E. Khedr, A., & Abd-Elmegid, L. A. (٢٠٢١). Adaptive model to support business process reengineering. *PeerJ Computer Science*, ٧, e٥٠٥.
- Al-Anqoudi, Y., Al-Hamdani, A., Al-Badawi, M., & Hedjam, R. (٢٠٢١). Using machine learning in business process re-engineering. *Big Data and Cognitive Computing*, ٥(٤), ٦١.
- Al-Mawdieh, R. S. (٢٠٢٠). The practice of the re-engineering of administrative processes approach in kindergarten institutions in Jordan from the perspective of female principals and teachers. *Journal of Educational and Social Research*, ١٠(٦), ٦٦.
- Battilani, C., Galli, G., Arecco, S., Casarino, B., Granero, A., Lavagna, K., Varna, R., Ventura, M., Revetria, R., & Damiani, L. (٢٠٢٢). Business process re-engineering in public administration: The case study of Western Ligurian Sea Port Authority. *Sustainable Futures*, ٤, ١٠٠٠٦٥.
- Caturisari, M., Antoni, D., Tolentino, R. E., Tjahjanto, Imeldasaluza, Pratiwi, M. P., & Marcelina, D. (٢٠٢٣). Re-engineering public services business process of population and civil registration agency at Central Bangka Regency. In ٢٠٢٣ International Conference on Informatics, Multimedia, Cyber and Informations System (ICIMCIS) (pp. ٤٤٠–٤٤٥). IEEE.
- Chandra Puspita, F., & Unisri, S. (٢٠٢٢). Analysis of business process reengineering in administrative service in Ngebel Sub District Office of Ponorogo Regency of East Java Province, Indonesia. *International Journal of Scientific Research and Management*, ١٠(١٠), ١٢٦٩–١٢٧٦.
- Elapatha, V. W., & Jehan, S. N. (٢٠٢٠). An analysis of the implementation of business process re-engineering in public services. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, ٦(٤), ١١٤.

- Fatile, J. O., Mutereko, S., & Etim, E. (٢٠٢٠). Process reengineering in African public sector: Lessons from the private sector. *Journal of Public Administration and Governance*, ١٠(٣), ٢٦٢.
- Hooda, A., & Singla, M. L. (٢٠٢٠). Reengineering as a strategic stance for e-governance success - Mediating role of core competencies. *Transforming Government: People, Process and Policy*, ١٤(٢), ٢٠٥–٢٣٥.
- Kumar, D. (٢٠٢٤). AI-driven automation in administrative processes: Enhancing efficiency and accuracy. *International Journal of Engineering Science and Humanities*, ١٤(Special Issue ١), ٢٥٦–٢٦٥.
- Massaro, A., & Galiano, A. (٢٠٢٠). Re-engineering process in a food factory: An overview of technologies and approaches for the design of pasta production processes. *Production & Manufacturing Research*, ٨(١), ٨٠–١٠٠.
- Muhammad Arip Islahudin, & Hadikurniawati, W. (٢٠٢٢). Implementasi metode business process reengineering (BPR) pada sistem pelayanan data penduduk. *JURNAL ILMIAH INFORMATIKA*, ١٠(٠١), ٢٥–٣٤.
- Nachev, A., Gindeev, P., & Pavlova, D. (٢٠٢٠). Opportunities for effective digitalization of the administrative services in a university environment and improvement of the management ecosystem through processes reengineering. In *EDULEARN Proceedings* (Vol. ١, pp. ٣٦٩١–٣٦٩٥).
- Nwankwo, W., Ukhurebor, K., & Ukaoha, K. (٢٠٢٠). Knowledge discovery and analytics in process reengineering: A study of port clearance processes. In ٢٠٢٠ International Conference in Mathematics, Computer Engineering and Computer Science (ICMCECS) (pp. ١–٧). IEEE.
- Pramartha, C. R. A., & Mimba, N. P. S. H. (٢٠٢٠). Udayana University international student management: A business process reengineering approach. *ComTech: Computer, Mathematics and Engineering Applications*, ١١(٢), ٥٧–٦٤.

Weerakkody, V., Janssen, M., & El-Haddadeh, R. (٢٠٢١). The resurgence of business process re-engineering in public sector transformation efforts: Exploring the systemic challenges and unintended consequences.