

أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) على كفاءة الأداء الإداري
لشركات الخدمات اللوجستية بالمملكة العربية السعودية
"دراسة حالة شركة الأسطول المرن بمنطقة الرياض"

إعداد:

الطالبة/ هديل محمد عصمت السيد علي

الرقم الأكاديمي/ 242002019

إشراف:

الدكتور/ فايز علي جراد

الدكتور/ الفیصل عبد الحمید محمد

العام الدراسي:

1447 هـ / 2025 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال تعالى:

﴿قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا ۚ إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ﴾

(البقرة: 32)

قال تعالى:

﴿يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ﴾

(المجادلة: 11)

حقوق الطباعة

حقوق الطباعة تمتلكها جامعة ميدأوشن. حيث إن جميع المواد والمحتويات الواردة في هذا البحث هي ملك للجامعة، ولا يجوز استخدامها أو إعادة نشرها أو توزيعها بدون إذن مسبق من جامعة ميدأوشن.

الباحثة

المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) على كفاءة الأداء الإداري بأبعاده (القدرات التكنولوجية، إعادة بناء الهياكل التنظيمية، إدارة الجودة الشاملة، التزام الإدارة العليا، الفعالية، الكفاءة) في شركة الأسطول المرن للخدمات اللوجستية في منطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية. وتكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين ونوابهم ورؤساء الأقسام والموظفين في هذه الشركة. وقد تم استخدام أسلوب المسح الشامل وذلك بسبب صغر حجم مجتمع الدراسة المتمثل في (38) مبحوثاً. ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، من خلال استبانة أستخدمت كأداة رئيسية وأولية لجمع البيانات، تم توزيع الاستبيان على مجتمع البحث كاملاً وهم الموظفين العاملين في شركة الأسطول المرن بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية، وقد تم الحصول على 35 استبانة وبعد الفحص والتدقيق تحصلت الباحثة على 33 استبانة صالحة للتحليل، وقد تم تحليلها واختبار الفرضيات باستخدام برنامج SPSS.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على كفاءة الأداء الإداري بأبعاده (القدرات التكنولوجية، إعادة بناء الهياكل التنظيمية، إدارة الجودة الشاملة، التزام الإدارة العليا، الفعالية، الكفاءة) في شركة الأسطول المرن للخدمات اللوجستية في منطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية.

وأوصت الدراسة بعدة توصيات، من أهمها: ضرورة تبني منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية داخل المؤسسات، والاستثمار في التكنولوجيا الحديثة وإجراء تدريبات وورش عمل مستمرة للموظفين حول مفاهيم إعادة هندسة العمليات الإدارية لزيادة وعيهم بأهميتها، ما أوصت الدراسة بإجراء دراسات تقييم دورية لقياس مدى نجاح تطبيق الهندرة.

الكلمات المفتاحية: إعادة هندسة العمليات الإدارية، الهندرة، كفاءة الأداء الإداري، منطقة الرياض، قطاع الخدمات اللوجستية.

الإهداء

إلى المناضلة التي حملت، وتعبت، تم وضعت، وسهرت، وربت، إلى التي أنهلتني
حناناً في الطفولة، والشباب: أمي الغالية سلوى.

إلى الرجل المعطاء الذي تعلمت الجبال من شموخه، والذي يفني ربيع عمره من
أجل النجاح لأولاده، واضعاً نصب عينيه تذليل الصعاب مهما كانت: والدي العزيز
محمد.

إلى من علمني كيف يكون العطاء، ووفر لي كل الظروف لأصبو معه وبه مراتب
العلا، إلى من دعم مسيرتي، وآزرني وقت الشدة، إلى رفيق دربي، وشريك حياتي
زوجي الغالي عمرو.

إلى ابني الغالي، فلذة كبدي ونور عيوني وقلبي، وعطيتي من عند الله: تميم.

إلى اجنحتي القوية في هذه الحياة، وإلى من شاركوني رحلة العمر ووجدوا في
أخطائي حسنات، وإلى من تزهوا بهم الحياة، وتحلو معهم مرارة الأيام: أخوتي
الأعزاء.

إليهم جميعاً أهدي هذا الجهد المتواضع، راجية من الله أن أكون قد وفقت فيه،
وأن ينفع به كل سائر على درب العلم،

وآخر دعواي أن الحمد لله رب العالمين.

الشكر والتقدير

قبل ذي بدء أتوجه بالحمد والشكر لله على ما أعطاني إياه من نعم وقدرة وصبر على تحقيق هذا الحلم.. كما أود أن أشكر عائلتي لتشجيعهم وتفهمهم خلال المراحل الصعبة من هذه الرحلة الأكاديمية، لقد كان إيمانكم بقدراتي مصدراً دائماً للتحفيز.

كما وأود أن أعبر عن امتناني لجامعة ميدأوشن على توفيرها الدعم اللازم والبيئة الأكاديمية المناسبة لإنجاز هذا البحث. كما وأتقدم بأرقى آيات الشكر والامتنان للمشرفين د. الفیصل عبد الحمید محمد و د. فايز جراد لتوجيهاتهم التي لا تقدر بثمن وملاحظاتهم الثاقبة والإجابة على أسئلتی واستفساراتي وجميل دعمهم طوال عملية البحث، وسأحاول أن أرد جزء من جميلهم بأن أكون كما أردتموني "إنسانية قبل أن أكون مهنیة" فمن علمني حرفاً صُنْتُ له عهداً.

كما أنني ممتنة للمساعدة والتعاون من قبل الدكاترة المحكمين للاستبيان، ولشركة الأسطول المرن ممثلة بجميع موظفيها، إن انفتاحهم في تبادل المعلومات والخبرات قد أثرى عمق بحثي.

وأقدم بالشكر إلى المجتمع الأكاديمي والمؤلفين الذين وضعت أعمالهم الأساس لهذا البحث وكانت مساهماتهم لا غنى عنها في تشكيل الإطار النظر والمنهجية.

وأخيراً، أنا ممتنة حقاً لمساهمة كل فرد في هذا البحث العلمي.

الباحثة

فهرس المحتويات

أ.....	الآية القرآنية.....
ب.....	حقوق الطباعة.....
ج.....	المستخلص.....
د.....	الإهداء.....
ه.....	الشكر والتقدير.....
و.....	فهرس المحتويات.....
ي.....	قائمة الجداول.....
ك.....	قائمة الأشكال.....
ك.....	فهرس الملاحق.....
ل.....	مصطلحات البحث.....
1.....	الفصل الأول.....
1.....	المدخل العام للبحث.....
2.....	المقدمة:.....
3.....	مشكلة البحث:.....
4.....	سؤال البحث الرئيسي:.....
4.....	أسئلة البحث الفرعية:.....

5	أهمية البحث:
5	أهمية البحث النظرية:
5	أهمية البحث التطبيقية:
6	أهداف البحث:
7	فرضيات البحث:
8	نموذج البحث:
9	حدود البحث:
9	خاتمة الفصل:
10	الفصل الثاني:
10	الإطار النظري والدراسات السابقة
11	مقدمة:
11	الإطار النظري:
11	أولاً: إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)
18	ثانياً: الأداء الإداري:
20	الدراسات السابقة:
20	الدراسات العربية:
32	الدراسات الأجنبية:
39	أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:
39	ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

40	:خلاصة الفصل:
41	:الفصل الثالث:
41	:منهجية البحث:
42	:مقدمة:
42	:منهج البحث:
42	:مجتمع البحث:
45	:أداة البحث:
46	:صدق وثبات فقرات أداة البحث:
49	:ثبات الاستبانة (Reliability):
50	:معيار التصحيح:
51	:المعالجة والأدوات الإحصائية المستخدمة:
52	:الفصل الرابع:
52	:تحليل البيانات والنتائج والتوصيات والمقترحات:
53	:المقدمة:
53	:تحليل البيانات:
53	:أولاً: العلاقة بين تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية وكفاءة الأداء الإداري:
55	:ثانياً: العلاقة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية وإعادة بناء الهياكل التنظيمية:
58	:ثالثاً: العلاقة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية وفعالية العمليات اللوجستية:
61	:رابعاً: العلاقة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية والقدرات التكنولوجية:

64	خامسًا: العلاقة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية وإدارة الجودة الشاملة:
66	سادسًا: العلاقة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية والتزام الإدارة العليا:
69	اختبار فرضيات البحث:
74	النتائج:
74	نتائج المحور الأول: إعادة هندسة العمليات الإدارية وكفاءة الأداء الإداري
74	نتائج المحور الثاني: إعادة هندسة العمليات الإدارية وإعادة بناء الهياكل التنظيمية.
75	نتائج المحور الثالث: إعادة هندسة العمليات الإدارية وفعالية العمليات اللوجستية.
75	نتائج المحور الرابع: إعادة هندسة العمليات الإدارية والقدرات التكنولوجية.
75	نتائج المحور الخامس: إعادة هندسة العمليات الإدارية وإدارة الجودة الشاملة.
75	نتائج المحور السادس: إعادة هندسة العمليات الإدارية والتزام الإدارة العليا.
76	التوصيات:
76	المقترحات:
78	المراجع
79	مراجع الدراسات العربية:
81	مراجع الدراسات الأجنبية:
82	الملاحق
109	Abstract
110	The Title

قائمة الجداول

- جدول رقم (3-1): توزيع العينة حسب الخصائص الديموغرافية 42
- جدول رقم (3-2): صدق الاتساق الداخلي لمحاور الدراسة 47
- جدول رقم (3-3): معاملات الثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة ولأداة ككل 49
- جدول رقم (3-4): أوزان الإجابات حسب المقياس الخماسي 50
- جدول رقم (4-1): المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، النتيجة، الوزن النسبي، المستوى، والرتبة لمتغير العلاقة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية وكفاءة الأداء الإداري 53
- جدول رقم (4-2): المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، النتيجة، الوزن النسبي، المستوى، والرتبة لمتغير علاقة إعادة هندسة العمليات الإدارية بإعادة بناء الهياكل التنظيمية 56
- جدول رقم (4-3): المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، النتيجة، الوزن النسبي، المستوى، والرتبة لمتغير العلاقة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية وفعالية العمليات اللوجستية 58
- جدول رقم (4-4): المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، النتيجة، الوزن النسبي، المستوى، والرتبة لمتغير العلاقة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية والقدرات التكنولوجية 61
- جدول رقم (4-5): المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، النتيجة، الوزن النسبي، المستوى، والرتبة لمتغير العلاقة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية وإدارة الجودة الشاملة 64
- جدول رقم (4-6): المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، النتيجة، الوزن النسبي، المستوى، والرتبة لمتغير العلاقة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية والتزام الإدارة العليا 66
- جدول رقم (4-7): اختبار تحليل التباين انوفا للفرضية الرئيسية 69
- جدول رقم (4-8): اختبار تحليل التباين انوفا للفرضية الفرعية الأولى 70
- جدول رقم (4-9): اختبار تحليل التباين انوفا للفرضية الفرعية الثانية 71
- جدول رقم (4-10): اختبار تحليل التباين انوفا للفرضية الفرعية الثالثة 72

جدول رقم (4-11): اختبار تحليل التباين انوفا للفرضية الفرعية الرابعة..... 73

جدول رقم (4-12): اختبار تحليل التباين انوفا للفرضية الفرعية الخامسة..... 73

قائمة الأشكال

شكل رقم (1-1): نموذج البحث..... 8

فهرس الملاحق

تحكيم الإستبيان..... 83

الإستبيان..... 89

مصطلحات البحث

هذه أبرز المصطلحات المتعلقة بهذا البحث:

إعادة هندسة العمليات (الهندرة) (Business Process Reengineering (BPR))

إعادة التفكير الأساسي وإعادة التصميم الجذري للعمليات الادارية لتحقيق تحسينات جوهرية في معايير الأداء الحاسمة مثل التكلفة، الجودة، الخدمة، والسرعة، وهو منهج لتحقيق تطوير جذري في أداء الشركات في وقت قصير نسبياً. (الحميدي وآخرون، 2016 م، ص 22)

إدارة الخدمات اللوجستية (Management Logistics Services)

هي عملية التخطيط والتنفيذ والمراقبة لحركة تدفق وتخزين المواد (جاهزة أو تحت التشغيل أو مواد خام) والمعلومات المتعلقة بها، وذلك من نقطة المصدر أو مكان الانتاج إلى نقطة الاستهلاك، بهدف المطابقة مع متطلبات إرضاء العملاء، وعلى أن تتم هذه العملية بكفاءة وفعالية. (خضر، 2015 م، ص 88)

الأداء الإداري (Administrative performance)

الاداء الاداري هو جهد يبذله المدير أو الموظف، ويتحدد بإطار المهام والمسؤوليات الموكلة إليه وفي حدود اللوائح المنظمة لهذه المهام، وبطريقة اقتصادية هادفة، وبمستوى إنجاز مميز يحقق الأهداف المرجوة من تنفيذ هذه المهام والمسؤوليات. (الفاعوري، 2022 م)

إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management (TQM))

منهج علمي لتطوير أداء المنظمات والعاملين بهدف تقديم سلع أو خدمات تلبي احتياجات وتوقعات ورضاء العملاء، وذلك من خلال الحرص على التحسين المستمر وتدريب العاملين والعمل الفريقي وإشراك العملاء في جميع مراحل العمل. (أبو النصر، 2015 م، ص 56)

إدارة التغيير (Change Management)

سلسلة من المراحل التي من خلالها يتم الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد، أي أن التغيير هو تحول من نقطة التوازن الحالية إلى نقطة التوازن المستهدفة. (الحميدي وآخرون، 2016 م، ص 20)

الهياكل التنظيمية (Organizational structures)

هي الهياكل التي يتم تصميمها من قبل الادارة العليا لتنظيم العلاقات بين الافراد داخل الشركة وتقسيم وتوزيع المهام والمسؤوليات بين الادارات المختلفة داخل الشركة.

القدرات التكنولوجية (Technological capabilities)

هي مقدرة الشركة في أن يكون لديها برامج وأجهزة وأدوات ذات تكنولوجيا متقدمة، تستطيع من خلالها تطبيق منهج الهندرة بقدرة وكفاءة عاليتين.

التزام الادارة العليا (Senior management commitment)

هو رؤية الإدارة العليا في الشركة لأهمية تطبيق إعادة هندسة العمليات الادارية (الهندرة) لرفع كفاءة الاداء الإداري ومدى التزامها بتطبيق أدوات الهندرة لتحقيق ذلك.

الفصل الأول

المدخل العام للبحث

المقدمة:

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

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

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

ويعد القطاع اللوجستي من أهم القطاعات الحديثة في منظومة النقل والتي تهدف الاستراتيجية الوطنية للنقل والخدمات اللوجستية لتطويره، خاصة أن المملكة تمتلك موقع جغرافي استراتيجي مميز يتوسط خطوط التجارة، كما إن المملكة تقع على بحرين، الخليج العربي والبحر الأحمر، وهي الدولة الخليجية الوحيدة التي تتمتع بهذه الميزة. بالإضافة إلى أن ثلث صادرات العالم من النفط تمر عبر الخليج العربي، في حين أن 13% من تجارة العالم تمر عبر البحر الأحمر، ويمكن للمملكة بشكل طبيعي ربط أسواق يعيش فيها أكثر من 6 مليارات نسمة؛ يذكر أن المملكة تقدمت 72 مركزاً في مؤشر التجارة عبر الحدود بعام 2019. وقد

قامت منظومة النقل بإنشاء عدد من المناطق اللوجستية منها منطقة الخمرة اللوجستية، كما أن المملكة تمتلك أكبر اقتصاد في منطقة شبه الجزيرة العربية وبلاد الشام والعراق، حيث تسهم بحوالي 38% من إجمالي الناتج المحلي و21% من تعداد السكان في هذه المنطقة. (المنصة الوطنية.GOV.SA، 2025م)

يعد رفع كفاءة الأداء الإداري في شركات الخدمات اللوجستية عنصراً أساسياً لدعم النمو الاقتصادي في المملكة العربية السعودية، خاصة في ظل رؤية 2030 التي تسعى إلى جعل المملكة مركزاً لوجستياً عالمياً. مع التطور السريع في قطاع الخدمات اللوجستية وتزايد الطلب على حلول النقل وسلاسل الإمداد المتقدمة، أصبح من الضروري تبني أساليب إدارية حديثة لتحسين الكفاءة وتعزيز القدرة التنافسية.

تأتي إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) كأحد الحلول الفعالة لإعادة هندسة العمليات والخدمات بشكل جذري، بهدف تحقيق تحسينات كبيرة في الأداء والجودة. وتتلور هذه الدراسة الحاجة إلى فهم أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) على كفاءة الأداء الإداري، وذلك من خلال تحليل مدى تأثير إعادة هندسة العمليات على تخفيض التكاليف عن طريق رفع الكفاءة الادارية، تقليل الأخطاء التشغيلية من خلال امتلاك الشركة للقدرة التكنولوجية العالية، وزيادة سرعة وكفاءة الخدمات اللوجستية.

وتساهم نتائجها في توفير معلومات قيمة للإدارات العليا في شركات الخدمات اللوجستية في منطقة الرياض وذلك بمساعدتهم على اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن تطبيق منهج الهندرة لتحقيق أفضل النتائج.

وتقدم هذه الدراسة مساهمة علمية من خلال تحليلها لتأثير تطبيق منهج الهندرة على كفاءة الاداء الإداري بالتطبيق على شركة الأسطول المرن للخدمات اللوجستية بمنطقة الرياض. كما وتساهم نتائجها في سد الفجوة الموجودة في الدراسات الحالية، كما يسعى البحث إلى تقديم توصيات عملية تساعد الشركات اللوجستية في تبني استراتيجيات فعالة لتحقيق التحول الإداري والريادة في القطاع.

تستفيد هذه الدراسة من الدراسات السابقة في هذا المجال لفهم وجهات النظر المختلفة حول تأثير تطبيق منهج الهندرة. وتحدد الدراسة المعطيات التي تتبين من خلال مناقشة الدراسات السابقة، وتبني عليها منهجية البحث المستخدمة في هذه الدراسة.

مشكلة البحث:

تشكل إعادة هندسة العمليات مفهوم إداري جديد فعال لكل المنظمات على المستويين العام والخاص، وقد ساهم هذا المفهوم في تحقيق أهداف الإدارة، حتى أصبح هذا المفهوم محط أنظار كثير من المنظمات التي ترغب في تحقيق أهدافها سواء كانت هذه المنظمات عامة أو خاصة. وقد يصطدم هذا المفهوم الإداري الجديد بالقيم والمفاهيم الادارية السائدة والقديمة، ونظم العمل التقليدية، وطرق التفكير المألوفة، وينتج عن

هذا الاصطدام تعثر وإخفاق تطبيق هذا المفهوم الإداري الجديد، لذا كان إلزاماً على المنظمات التي ترغب تبني هذا المفهوم الإداري، معرفة مدى توافق هذا المفهوم وما يحمله من مبادئ وأسس مع قيم ومعتقدات وسلوكيات من سيُطبق عليهم هذا المفهوم لتصبح المشروع واقعاً ملموساً.

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

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

انطلاقاً مما سبق جاءت فكرة الدراسة الحالية حيث أن تطبيق منهج الهندرة يؤثر على كفاءة الأداء الإداري.

سؤال البحث الرئيسي:

سؤال البحث الرئيسي هو: ما هو أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) على كفاءة الأداء الإداري لشركات الخدمات اللوجستية بالمملكة العربية السعودية: بالتطبيق على شركة الأسطول المرن في منطقة الرياض؟

أسئلة البحث الفرعية:

- ما هو تأثير التزام الإدارة العليا بدعم برامج الهندرة والتغيير التنظيمي، والثقافة التنظيمية في تطبيق الهندرة في شركة الأسطول المرن بمنطقة الرياض؟
- ما مدى تطبيق الهندرة وبعض العوامل المؤثرة في تطبيقها في شركة الأسطول المرن بمنطقة الرياض؟
- ما هي المتغيرات القادرة على التأثير في دعم التزام الإدارة العليا، وتحقيق التغيير التنظيمي، وخلق الثقافة التنظيمية بما يناسب التطبيق الفعال للهندرة؟
- ما هو واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية كعلم جديد ومنظم ومخطط يُساعد في أحداث التطوير لدى شركة الأسطول المرن بمنطقة الرياض؟

- ما هي المعوقات والصعوبات التي تواجه إعادة هندسة العمليات الادارية والتطوير في شركة الاسطول المرن بمنطقة الرياض؟
- ما مدى حاجة شركة الاسطول المرن لتطبيق منهج الهندرة؟
- ما مدى أهمية الالتزام بمعايير الجودة الشاملة كضمان لكفاءة العمليات الادارية في ظل مفهوم الهندرة؟
- ما هي نقاط القوة والضعف للأبعاد المؤثرة في إعادة هندسة العمليات الادارية في شركة الاسطول المرن بمنطقة الرياض؟

أهمية البحث:

أهمية البحث النظرية:

- يساهم البحث في توسيع قاعدة المعرفة النظرية حول تأثير تطبيق إعادة هندسة العمليات الادارية على كفاء الأداء الاداري، وخاصة في شركات الخدمات اللوجستية. هذا يمكن أن يشكل قاعدة مهمه للأبحاث المستقبلية في هذا المجال.
- تُساهم البيانات المحلية في توفير صورة أكثر دقة لتأثير تطبيق إعادة هندسة العمليات الادارية على كفاءة الأداء الاداري.
- قلة المراجع العربية المناسبة التي توضح أساليب ومناهج آليات تطبيق مفاهيم إعادة هندسة العمليات الادارية وندرة الدراسات والابحاث العلمية العربية حول موضوعات ادارة المعرفة وادارة التغيير الجذري بما فيها أساليب إعادة هندرة العمليات الادارية والتي لا تُعتبر حديثة نسبياً على المستوى العالمي.
- يتيح البحث فرصة للمقارنة مع الدراسات السابقة التي تناولت موضوعات الهندرة، مما يمكن من تحديد الفجوات البحثية وتوجيه الاهتمام البحثي نحو مجالات جديدة.
- يمكن أن تكون نتائج البحث مادة مفيدة يمكن استخدامها في المناهج الدراسية لبرامج الادارة بشكل عام وإعادة هندسة العمليات الادارية (الهندرة) بشكل خاص، مما يعزز من جودة التعليم الأكاديمي في هذا المجال.

أهمية البحث التطبيقية:

- عدم ملائمة الحلول الادارية التقليدية التي لازالت تتبعها أغلب شركات الخدمات اللوجستية ومنظمات القطاع الخاص للظروف الحالية.
- تتناول هذه الدراسة قطاع خدمي مهم وأصبح جزء لا يتجزأ من حياتنا وهو قطاع الخدمات اللوجستية، وتدرس هذه الدراسة واقع إعادة هندسة العمليات الادارية والتطوير فيها.

- ستساعد هذه الدراسة في حث المدراء والقادة على الابداع والتجديد ومواكبة التطوير وإعادة هندسة العمليات الادارية، وتبني توجهات استراتيجية خاصة، ومعرفة العوائق التطبيقية للهندرة.
- يقدم البحث توصيات عملية يمكن تطبيقها مباشرة لرفع كفاءة الاداء الاداري، مما يساعد في تقليل التأثيرات السلبية لضعف الكفاءة والانتاجية وتحسين الاداء بشكل عام.
- يمكن أن تساعد نتائج البحث مديري الادارات العليا في اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن كيفية التعامل مع ضعف كفاءة الاداء الاداري، مما يعزز من كفاءة وفعالية أداء شركات الخدمات اللوجستية.

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

أهداف البحث:

- يمكن تحديد هدف البحث الرئيسي في التعرف على أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) على كفاءة الأداء الإداري لشركة الأسطول المرن بمدينة الرياض، ويتفرع منه الأهداف التالية:
- تحديد تأثير التزام الادارة العليا بدعم برامج الهندرة والتغيير التنظيمي، والثقافة التنظيمية في تطبيق الهندرة في شركة الأسطول المرن بمنطقة الرياض.
- معرفة مدى تطبيق الهندرة وبعض العوامل المؤثرة في تطبيقها في شركة الاسطول المرن بمنطقة الرياض.
- تحديد المتغيرات القادرة على التأثير في دعم التزام الادارة العليا، وتحقيق التغيير التنظيمي، وخلق الثقافة التنظيمية بما يناسب التطبيق الفعال للهندرة.
- إلقاء الضوء والتعرف على واقع إعادة هندسة العمليات الادارية كعلم جديد ومنظم ومخطط يُساعد في احداث التطوير لدى شركة الاسطول المرن بمنطقة الرياض.
- التعرف على المعوقات والصعوبات التي تواجه إعادة هندسة العمليات الادارية والتطوير في شركة الاسطول المرن بمنطقة الرياض.
- قياس مدى حاجة شركة الاسطول المرن لتطبيق منهج الهندرة.
- بيان مدى أهمية الالتزام بمعايير الجودة الشاملة كضمان لكفاءة العمليات الادارية في ظل مفهوم الهندرة.

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

فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية:

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية وكفاءة الاداء الإداري

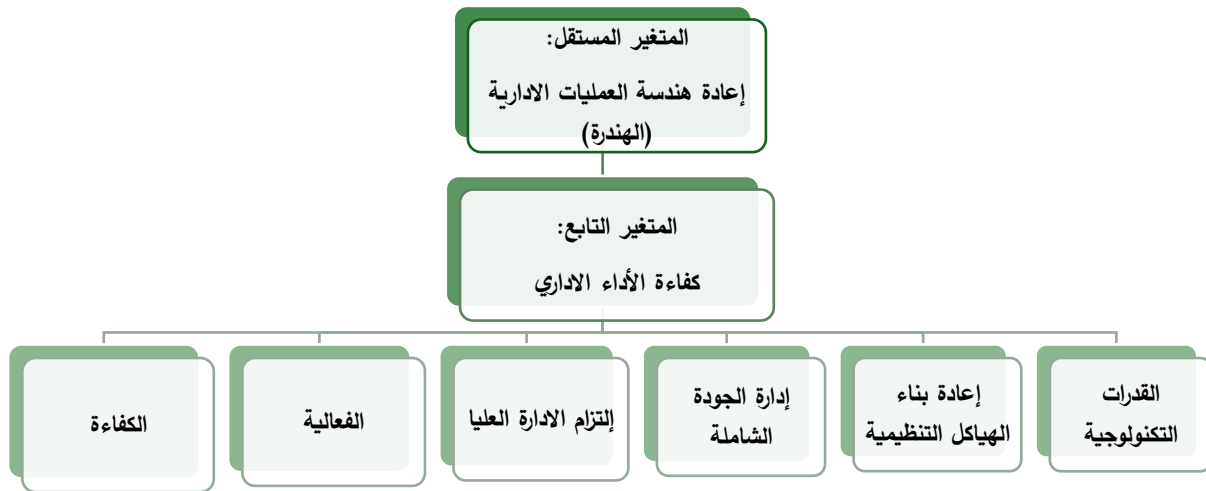
الفرضيات الفرعية:

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية وإعادة بناء الهياكل التنظيمية.
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية وزيادة صحة وفعالية العمليات اللوجستية التي تنجزها شركة الأسطول المرن.
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية والقدرات التكنولوجية التي تمتلكها شركة الأسطول المرن.
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية وزيادة معايير الجودة الشاملة.
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية وإلتزام الإدارة العليا.

نموذج البحث:

المتغير المستقل: إعادة هندسة العمليات الادارية (الهندرة)

المتغير التابع: كفاءة الأداء الاداري، ويتمثل في الأبعاد التالية: (الفعالية، الكفاءة، إلتزام الادارة العليا، إدارة الجودة الشاملة، إعادة بناء الهياكل التنظيمية، القدرات التكنولوجية).



شكل رقم (1-1): نموذج البحث

حدود البحث:

- **المجال المكاني:** طُبقت هذه الدراسة على شركة الأسطول المرن للخدمات اللوجستية في منطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية.
- **المجال البشري:** أُجريت هذه الدراسة على كافة الموظفين العاملين في شركة الأسطول المرن للخدمات اللوجستية في منطقة الرياض.
- **المجال الزمني:** تمت هذه الدراسة خلال الفترة من فبراير إلى مارس - 2025 م.
- **المجال الموضوعي:** اقتصرَت هذه الدراسة على دراسة أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) (Business Process Reengineering) على كفاءة الأداء الإداري (الفعالية، الكفاءة، التزام الإدارة العليا، إعادة بناء الهياكل التنظيمية، القدرات التكنولوجية وإدارة الجودة الشاملة) لشركات الخدمات اللوجستية بالتطبيق على شركة الأسطول المرن بمنطقة الرياض."

خاتمة الفصل:

في هذا الفصل، تم تقديم عرض عام للبحث حيث تم استعراض فكرة عامة عن الموضوع المختار وأسباب اختياره. كما تم تحديد مشكلة البحث وطرح التساؤلات التي يسعى البحث للإجابة عليها. بالإضافة إلى ذلك، تم توضيح أهمية البحث والأهداف التي يهدف إلى تحقيقها، إلى جانب الفرضيات التي يحاول البحث إثباتها.

الفصل الثاني:

الإطار النظري والدراسات السابقة

مقدمة:

سنتناول في هذا الفصل الإطار النظري للبحث، حيث سيتم استعراض متغيرات الدراسة وهما إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) وكفاءة الأداء الإداري (الفعالية، الكفاءة، التزام الإدارة العليا، إعادة بناء الهياكل التنظيمية، القدرات التكنولوجية وإدارة الجودة الشاملة). كما سنتناول الدراسات السابقة وأوجه الاستفادة منها وما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة.

الإطار النظري:

من خلال هذا الفصل، سوف نتناول فيه متغيرات الدراسة وهما إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) وكفاءة الأداء الإداري. سنبحث في أهم المفاهيم المتعلقة بكل منهما، وتأثيرهما على نجاح شركات الخدمات اللوجستية في منطقة الرياض. سنبدأ بتعريف مفهوم إدارة هندسة العمليات الإدارية، ثم ننتقل إلى تعريف كفاءة الأداء الإداري من جوانب متعددة تشمل الفعالية، الكفاءة، التزام الإدارة العليا، إعادة بناء الهياكل التنظيمية، القدرات التكنولوجية وإدارة الجودة الشاملة.

أولاً: إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)

قد تبدو كلمة الهندرة غريبة على أسماع الكثير منا ولا غرابة في ذلك فهي كلمة عربية جديدة مركبة من كلمتين، هندسة وإدارة، وهي تمثل الترجمة العربية لكلمتي (Business Reengineering)، وهي استخدام كلمة مركبة للدلالة على كلمتين أو أكثر، وهو نوع من الاختصار عرفته اللغة العربية قديماً تحت مصطلح "النحت" ويُعرف النحت: " أن تؤخذ كلمة من كلمتين أو أكثر على سبيل الاختصار" (شاهين، 1987م، 285، كما ورد في السر، 2008م، ص 38)، والنحت طريقة لاختصار الجمل أو العبارات في كلمة واحدة، وقد لجأ إليه أبناء اللغة في العصر الإسلامي، تعبيراً عن جمل كثر دورانها على الألسنة فأشاروا إليه بهذا الاختصار، وأطلقوا عليه النحت (أنيس، 1985م، 86، كما ورد في السر، 2008م، ص 38) يعد كل من (مايكل هامر وجيمس شامبي) الرواد الأوائل في مجال إعادة هندسة العمليات والتي يقصد بها: " إعادة التفكير الأساسية وإعادة التصميم الجذري للعمليات بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة - وليست هامشية تدريجية - في معايير الأداء الحاكمة مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة". (ديسلر، 2003م، 312، كما ورد في السر، 2008م، ص 38)

ويعتبر (الحمادي، 2006م، 122، كما ورد في السر، 2008م، ص 39) طريقة " الهندرة " أو " إعادة الهندسة الإدارية " أو " إعادة البناء الشاملة " أو " إعادة هندسة نظم العمل " إحدى الطرق الحديثة في إدارة التغيير والتطوير. وطريقة الهندرة هي طريقة التغيير الجذري لا الترقيعي، وهي طريقة يحسن بمن يرغب في التغيير أن يتعرف عليها.

وعرف (عقيلي، 2001م، 94، كما ورد في السر، 2008م، ص 39) إعادة هندسة العمليات بأنه يطلق عليها باللغة العربية "الهندرة" وهي إحدى أنواع التغيير التنظيمي الجذرية الحديثة، التي يمكن أن تستخدمها جميع أنواع المنظمات، من أجل إدخال تغييرات أساسية وجذرية على عملياتها وأساليب وطرق وإجراءات العمل لديها.

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

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

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

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

ويرى هامر وشامبي أن التعريف العام الموجز والمبسط لمصطلح " هندرة نظم العمل " أو الهندرة "هو: البدء من جديد أي من نقطة الصفر ليس إصلاح وترميم الوضع القائم أو إجراء تغييرات تجميلية تترك البنى الأساسية كما كانت عليه، كما لا يعنى ترقيع الثقوب لكي تعمل بصورة أفضل، بل يعنى التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة الراسخة والتفكير بصورة جديدة ومختلفة وكيفية تصنيع المنتجات أو تقديم الخدمات لتحقيق رغبات العملاء. (اللوزي، 1999م، 266، كما ورد في السر، 2008م، ص 39-40).

والهندرة تتعلق بطرح السؤال التالي: إذا كنت سأقوم بإعادة تأسيس هذه المنظمة من جديد، فكيف سيكون شكلها في ظل ما لدي الآن من معلومات وفي ظل الوسائل التقنية الحالية؟ أي هندرة المنظمة تعني ترك العمل بالطرق القديمة والانطلاق نحو شئ جديد تماماً، الأمر الذي يتطلب العودة إلى نقطة

البداية وابتكار أساليب أفضل لأداء العمل (الحمادي، 2006م، 124-123، كما ورد في السر، 2008م، ص 40).

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

- **أساسي:** إن الهندرة تبدأ من دون أي افتراضات راسخة أو ثوابت مسبقة، كما أنها لا تعتمد على مفاهيم أو قواعد جازمة، بل تتجاهل ما هو كائن وتركز على ما ينبغي أن يكون.
- **جذري:** هذا التعبير مستخلص من الكلمة اللاتينية RADIX وتعني الجذور، وبالتالي فإن إعادة التصميم الجذرية تعني التغيير من الجذور، وليس مجرد تغييرات سطحية أو تجميلات ظاهرية للوضع القائم، وإنما هي التخلص من القديم تماماً. وبالنسبة للهندرة فإن ذلك يعني التخلي عن جميع الهياكل والإجراءات السابقة وابتكار أساليب جديدة ومستحدثة لأداء العمل، ومن هذا المنطلق فإنها تعني التجديد والابتكار وليس مجرد تحسين أو تطوير أو تعديل أساليب العمل القائمة.
- **فائق:** الهندرة لا تتعلق بالتحسينات النسبية المضطربة والشكلية، بل تهدف إلى تحقيق طفرات هائلة وفائقة في معدلات الأداء. وإن عملية الهندرة تعتبر ضرورة عندما تبرز الحاجة إلى إجراء تغييرات كلية وجذرية في الأساليب ومستويات الأداء، حيث أن التحسينات البسيطة قد لا تحتاج لأكثر من ضبط بسيط لأوتار العمل، بينما يتطلب التغيير الكلي نفس القوالب القديمة تماماً واستبدالها بالجديدة المبتكر.
- **العمليات:** بالرغم من أن هذه العبارة هي الأهم في تعريف مصطلح الهندرة، إلا أنها تمثل أكثر المفاهيم صعوبة أمام المسؤولين الإداريين، حيث يركز فريق العمل عادة على الوظائف والهياكل التنظيمية بدلاً من العمليات. وحسب تعريفنا فإن كلمة "العملية" تعني مجموعة الأنشطة التي تستوعب واحداً أو أكثر من المدخلات لتقديم منتج ذي قيمة للعملاء. وبمعنى آخر، فإن "العملية" هي مجموعة الأنشطة التي تحقق رغبات العميل (سواء كان هذا العميل من خارج المنظمة أو كان من داخلها). وبمعنى آخر فإن الهندرة تركز على "العملية" ككل متكامل دون تجزئة، حيث يحاول أصحابها إنجاز العملية مرة واحدة (الحمادي، 2006م، 127-124، كما ورد في السر، 2008م، ص 40-41).

أهداف إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة):

بصورة عامة يمكن تحديد أهداف الهندرة بما يلي:

- التخلص من الروتين القديم وأسلوب العمل الجامد والتحول إلى الحرية والمرونة.
- تخفيض تكلفة الأداء.
- تحويل عمل الأفراد من رقابة وإشراف لصيق يمارس عليهم، إلى عمل يتمتعون فيه بصلاحيات وتحمل للمسؤوليات.
- الجودة العالية في الأداء.
- الخدمة السريعة والتميزة.
- إحداث التكامل والترابط بين مكونات العملية الواحدة (عقيلي، 2001م، 95، كما ورد في السر، 2008م، ص 41).

المبادئ التي تقوم عليها الهندرة:

- تقوم الهندرة على إعادة تصميم العملية الواحدة من جديد بكامل مراحلها وخطواتها وذلك من بدايتها وحتى نهايتها.
- تقوم على أساس تقنية المعلومات (نظام معلومات) الحديثة وتبني اللامركزية في عملية استخداماتها.
- تسعى الهندرة إلى دمج المهام الفرعية المتكاملة في مهمة واحدة.
- تفويض الموظفين السلطة الكافية لأداء مهامهم بكفاءة بعد هندرة العمليات.
- توفير المرونة الكافية في تنفيذ مراحل وخطوات العمليات.
- تصميم العملية الواحدة بشكل يمكنها أن تؤدي أكثر من عمل.
- تقليل عدد مرات التدقيق والمراجعة لتوفير السرعة في الأداء (عقيلي، 2001م، 95، كما ورد في السر، 2008م، ص 41).

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

لا بد من التأكيد بداية أنه ليس هناك نمط واحد لإعادة البناء وأنه على الرغم من ظهور عدة أدلة توضح كيف تتم هذه العملية "خطوة بخطوة" إلا أن الأمر يتوقف في النهاية على طبيعة الصناعة التي تعمل بها المؤسسة ومدى اقتناع القائمين عليها بأهمية هذه العملية ، والمواد التي تخصصها المؤسسة لهذه العملية والواقع إن الدراسة التمهيدية التي تظهر الحاجة إلى إعادة البناء (أو الإبقاء على العمليات الحالية وإجراء تحسينات تدريجية عليها) هي العامل المحدد للطريقة التي يتم على أساسها تنفيذ عملية إعادة البناء وعلى كل فإن الإطار العام لإعادة البناء يتضمن الآتي: (الحنوي و السيد، 2005م، 230-231، كما ورد في السر، 2008م، ص 46).

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

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

وتتكون عملية الهندرة من عدة خطوات:

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

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

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

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

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

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

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

وعليه فإننا نستطيع تلخيص ما تم عرضه إلى أن على المؤسسات الحكومية أو الخاصة أن تعمل على مراجعة وتقييم الإجراءات الإدارية (العمود الفقري) بصفة دورية مستمرة من أجل تحقيق رسالتها وأهدافها العامة بكل فعالية وكفاءة (الثنيان، 2007م، كما ورد في السر، 2008م، ص 49).

فوائد تطبيق الهندرة:

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

- دمج الوظائف المتخصصة في وظيفة واحدة، وهنا لابد من تجميع الأعمال ذات التخصصات الواحدة في مكان واحد بشكل يترتب عليه توفير الوقت، وتخفيض التكاليف، وتنسيق الأعمال وتنظيمها.
- تتحول الأعمال من مهام بسيطة إلى أعمال مركبة بحيث يترتب عليها مسؤولية مشتركة بين أعضاء فريق العمل.
- تزيد من استقلالية الأفراد في أداء المهام، حيث يتم تشغيل الأفراد القادرين على المبادرة وتأسيس قواعد العمل والإبداع والابتكار.

- التشجيع على التعليم إضافة إلى التدريب، وذلك لتنمية مهارات وقدرات الأفراد وتوسع مداركهم.
- تتم مكافأة الأفراد وتقسيم نتاج عملهم بناء على النتائج النهائية وبشكل جماعي.
- تعمل الهندرة على تغيير الثقافة التنظيمية السائدة، بحيث يصبح الأداء الجيد والاهتمام بالعملاء هو من أولويات العاملين.
- تساعد العاملين على اتخاذ القرارات دون قصر هذه العملية على المديرين.
- تنفيذ خطوات العمل حسب طبيعتها وهذا الأمر يؤدي إلى إنجاز العديد من الخطوات في وقت واحد، إضافة إلى تقليل الوقت بين خطوات العمل (اللويزي، 2002م، 183، كما ورد في السر، 2008م، ص 55).

الأخطاء الشائعة والمتوقعة عند تطبيق الهندرة:

يمكن تشبيه إعادة البناء بمباراة شطرنج حيث النجاح فيها والفوز يتوقف على القدرة والمعرفة وليس على اعتبارات الصدفة أو الحظ ويمكن عن طريق تلافي الأخطاء الشائعة في إعادة الهندسة تحقيق النجاح المنشود (الحنوي والسيد، 2005، 236، كما ورد في السر، 2008م، ص 57).

هذه الأخطاء الشائعة في عمليات الهندرة تؤدي إلى الفشل الحتمي. لماذا؟ لأن الهندرة عملية صعبة ومخيفة دون شك، لذا فهي لا تحتاج إلى تردد ولا تقبل أنصاف الحلول، ومن أبرز هذه الأخطاء (هامر، شامبي، 1995، كما ورد في السر، 2008م، ص 57):

- محاولة إصلاح العمليات بدلاً من تغييرها تماماً.
- التركيز على العمليات الإدارية وإعادة تصميمها فقط.
- تجاهل قيم الناس وثقافة المنظمة.
- القبول بالنتائج الطفيفة والتحسينات السخيفة.
- التراجع من منتصف الطريق.
- وضع العراقيل أمام الهندرة والتركيز على المظهر لا الجوهر.
- السماح للسلوكيات الإدارية السائدة أن تمنع الهندرة من الانطلاق.
- محاولة إجراء عملية الهندرة من الأسفل إلى الأعلى.
- تعيين شخص لا يفهم ما هي الهندرة لقيادة المعركة.
- دفن الهندرة في كومة من جداول الأعمال والأولويات.
- عدم تخصيص أية موارد لإجراء العملية.
- إجراء عملية الهندرة والمدير العام على وشك التقاعد.

- التركيز على التصميم وإهمال الهدف.
- مجاملة الإدارات المختلفة حتى لا يغضب أحد.
- الرضوخ للضغوط ومقاومة التغيير.

ثانياً: الأداء الإداري:

يرتبط نجاح المنظمات وكفاءة عملياتها وفعاليتها بتحسين الاداء الكلي لها، بما في ذلك الاداء الإداري للعاملين، إذ يعد الأداء الجيد معياراً أساسياً للحكم علي جودة المنظمة وقدرتها على المنافسة في ظل البيئة التنافسية التي نشهدها اليوم، وهذا يتطلب من المنظمة القدرة على إدارة الجهود الهادفة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، كما يتطلب من المنظمة وضع معايير ومقاييس واضحة ومقبولة كهدف يسعى إلى الوصول إليه.

إن إدارة الاداء تعد عملية إدارية تصمم للربط بين أهداف الموظفين العاملين بالمنظمة بطريقة يمكن من خلالها ضمان أن يتم توحيد أهداف الموظفين وأهداف المنظمة قدر المستطاع.

ولما كانت جميع الأعمال بغض النظر عن أنواعها ومسؤولياتها تنطوي على واجبات ومسؤوليات تتطلب الإنجاز، فإن بعض علماء الإدارة ينظرون إلى الأداء علي أنه: انعكاس لمدى نجاح الفرد أو فشله في تحقيق الأهداف المتعلقة بعمله، أيًا كانت طبيعة هذا العمل. (الفاعوري، 2022 م).

تعريف الأداء الإداري:

إن الأداء الإداري هو جهد يبذله المدير أو الموظف، ويتحدد بإطار المهام والمسؤوليات الموكلة إليه وفي حدود اللوائح المنظمة لهذه المهام، وبطريقة اقتصادية هادفه، وبمستوى إنجاز مميز يحقق الأهداف المرجوة من تنفيذ هذه المهام والمسؤوليات. (الفاعوري، 2022م)

إن الأداء الإداري ليس مجرد تنفيذ مدير المنظمة لمهامه وأدواره بطريقة روتينية، وإنما تنفيذه بطريقة فعالة وناجحة ومتكاملة مع الجميع وذلك لكي تتحقق الأهداف المرسومة للعمل، وصولاً إلى جودة العمل في بيئة المنظمة.

أهداف إدارة الأداء:

تعد عملية ادارة الاداء عملية هادفة، تسعى إلى تنمية المنظمة وتحسين مخرجاتها بصورة عامه، وذلك في إطار ثلاثة أنواع رئيسية من الأهداف وهي:

- **أهداف استراتيجية:**

حيث يتم الربط بين أداء العاملين وأهداف المنظمة الاستراتيجية وتحديد النتائج والسلوكيات، وتحديد خصائص العاملين القادرين على وضع الاستراتيجيات موضع التنفيذ.

- **أهداف إدارية:**

حيث تعتمد المنظمات على المعلومات الناتجة عن إدارة وتقييم الأداء لاتخاذ العديد من القرارات الادارية لتحسين وتحفيز أداء الموظفين للأفضل، كالحوافز والترقيات أو الانذار والخصم.

- **أهداف تنموية:**

والمقصود بذلك تنمية مهارات ومعارف وقدرات العاملين ورفع مستوى أدائهم وتحديد القصور في الاداء الوظيفي ومعالجته، وتحديد جوانب القوة في الاداء الوظيفي وتحسينه للأفضل ومكافئته، والتعرف على الأسباب التي أدت إلى القصور أو القوة في الاداء ومعالجتها من الأساس . (الفاعوري، 2022 م)

- **أبعاد كفاءة الأداء الإداري:**

من الأبعاد المهمة والتي تؤثر بشكل مباشر على قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية والتي بُنيت عليها فروض هذه الدراسة ما يلي:

- **الكفاءة: (Efficiency)**

وهي تعني تحقيق الأهداف بأقل قدر ممكن من الموارد والتكاليف. وهي تشمل تحسين استخدام الموارد البشرية والمادية والتقنية لتحقيق أعلى انتاجية.

- **الفعالية: (Effectiveness)**

وهي تعني مدى قدرة الإدارة على تحقيق الأهداف التنظيمية بنجاح. وهي تعتمد على التخطيط الجيد، واتخاذ القرارات الصائبة، وتنفيذ الاستراتيجيات بفعالية.

- **التزام الادارة العليا: (Senior Management Commitment)**

وتعني دور القيادة العليا في توجيه المنظمة وتعزيز بيئة داعمة للأداء الفعال. وهذا يشمل دعم التحسين المستمر، وتحفيز الموظفين، وضمان تطبيق الاستراتيجيات بشكل صحيح.

• إدارة الجودة الشاملة: (Total Quality Management - TQM)

وتعني تحسين العمليات والخدمات من خلال معايير الجودة الشاملة. وذلك عن طريق تعزيز رضا العملاء، وتقليل الأخطاء، وتحقيق التحسين المستمر في الأداء.

• الهيكل التنظيمي: (Organizational Structure)

وهو الذي يؤثر بشكل مباشر في توزيع المسؤوليات وتدفق المعلومات داخل المنظمة. وبالتالي فإن الهيكل الفعالة سوف تسهل التنسيق بين الأقسام وتحسن اتخاذ القرارات.

• القدرات التكنولوجية: (Technological Capabilities)

ويعد استخدام التكنولوجيا هدفاً رئيسياً لدعم العمليات الإدارية والانتاجية. وذلك يشمل أنظمة المعلومات، الأتمتة، والابتكار التقني لتحسين الكفاءة التشغيلية.

وبالتالي هذه الأبعاد تتكامل مع بعضها البعض، حيث تؤثر التكنولوجيا على الكفاءة التشغيلية، ويساهم التزام الإدارة العليا في نجاح إدارة الجودة الشاملة، بينما يساعد الهيكل التنظيمي الفعال في تحسين اتخاذ القرارات ورفع مستوى الفعالية. فكلما كانت هذه الأبعاد متوازنة ومتكاملة، زادت قدرة المنظمة على تحقيق النجاح والاستدامة.

الدراسات السابقة:

من خلال هذا القسم، سوف نتناول فيه الدراسات السابقة وما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة.

الدراسات العربية:

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

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في وزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة، ومحاولة التعرف على فروق دراسة ذلك الواقع وفقاً لمتغيرات: "الجنس،

والعمر، والمؤهل العلمي، وطبيعة العمل، ومكان العمل، والمسمى الوظيفي، وعدد الدورات التدريبية، وسنوات الخدمة". وكان مجتمع الدراسة يتكون من (483) موظف، و تم أخذ عينة تتكون من (300) موظف تتراوح درجاتهم ما بين وكيل مساعد ومدير دائرة ، وذلك في الأجهزة الأمنية والإدارات العامة، وقد جمع الباحث (270) استبانته، وقام الباحث بإجراء بعض المقابلات مع المدراء العاملين في الأجهزة الأمنية في وزارة الداخلية الفلسطينية والأمن الوطني في محافظات قطاع غزة.

المنهج الذي تم استخدامه في هذه الدراسة هو: المنهج الوصفي التحليلي والأداة المستخدمة هي: الاستبيان.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها ما يلي:

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

من أهم ما أوصت به الدراسة ما يلي:

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

دراسة (دياب، 2010م) بعنوان: تقييم استراتيجيات إعادة هندسة العمليات في تحسين أداء المنظمة وكفاءة المدير السعودي

هدفت هذه الدراسة إلى عرض وتصنيف أهم الصعوبات والمعوقات والقيود في بيئة الأعمال السعودية التي تضعف أداء المنظمة وتحد من كفاءة المدير السعودي في الأجهزة الحكومية والقطاع العام. كما وبحثت أثر هندرة العمليات واستخدام التقنيات الإدارية الحديثة في الحد من تلك القيود والمساهمة في تحسين أداء المنظمة وكفاءة المدير السعودي، ليرتقي بأدائه لمستويات أداء المدراء العالميين.

المنهج الذي تم استخدامه في هذه الدراسة هو: المنهج الوصفي التحليلي والأداة المستخدمة هي: الاستبيان.

ومن النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة: معرفة وتصنيف الصعوبات والمعوقات والقيود في بيئة الأعمال السعودية التي تضعف أداء المنظمة وتحد من كفاءة المدير السعودي، وتمنعه من الانطلاق قدماً إلى مسنوى المدير العالمي كما وتوصلت الدراسة إلى تقييم استراتيجيات هندرة العمليات على أداء المنظمة وكفاءة المدير السعودي. وخلصت إلى أنه ومع استخدام التقنيات الإدارية الحديثة (أتمتة الأعمال) - حيث إنه وفي اتجاه التطور الملحوظ - فإن المدير السعودي سوف يتحرر تدريجياً من القيود البيئية وبخاصة مع تزايد استخدام تكنولوجيا المعلومات في عمله الإداري، والتحول التدريجي إلى الإدارة الالكترونية.

وقد أوصت الدراسة في ضوء النتائج الميدانية ومطالعة توصيات البحوث والمراجع ذات الشأن بالآتي:

أولاً: تعميم الثقافة التنظيمية، والوعي التنظيمي في التعاملات في كل المستويات الادارية وبيئة الأعمال السعودية، والتخلص من العادات والتقاليد التي تؤثر على أداء المدراء، والتغيير المستمر في اللوائح والتعليمات التنظيمية بما ينسجم ومتطلبات تكنولوجيا المعلومات وأتمتة الأعمال.

ثانياً: التأكيد على التوسع في تطبيق استراتيجية إعادة هندسة العمليات في الأجهزة الحكومية والقطاع العام كمدخل لتحسين أدائها بصفة عامة وكفاءة المدير بصفة خاصة.

ثالثاً: إجراء دراسات ميدانية جادة لبحث استراتيجيات إعادة هندسة العمليات بهدف تطويرها وتفعيلها ميدانياً على الشركات السعودية.

دراسة (أبو عمشة، 2011م) بعنوان: أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء صندوق الطالب بالجامعة الإسلامية من وجهة نظر الطلبة

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

المنهج الذي تم استخدامه في هذه الدراسة هو: المنهج الوصفي التحليلي والأداة المستخدمة هي: الاستبيان.

وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج والتوصيات من أهمها:

أولاً: النتائج:

- تطبيق اسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" على دائرة صندوق الطالب أدى إلى تبسيط إجراءات العمل، وتجويد الخدمة المقدمة، وتحسين صورة العاملين بدائرة صندوق الطالب.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة بين تطبيق اسلوب $a = 0.05$ إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة"، وتبسيط إجراءات العمل، وتجويد الخدمة المقدمة، و تحسين صورة العاملين بدائرة صندوق الطالب.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة في آراء أفراد $a = 0.05$ = العينة، حول أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء صندوق الطالب بالجامعة الإسلامية من وجهة نظر الطلبة تعزى إلى، (الجنس، الكلية، المستوى الدراسي، المحافظة، ونوع المنحة الداخلية المقدم إليها).

ثانياً: التوصيات:

- إعادة هندسة العمليات للدوائر والعمادات التي تعاني من مشاكل في أداء مهامها وفق قواعد منهج إعادة الهندسة بهدف إحداث تغيرات جوهرية تزيد من كفاءة العمليات رغبةً في رفع مستوى الأداء وزيادة فعاليته.
- الإسراع في تفعيل تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على باقي المنح والقروض والهبات التي يقدمها صندوق الطالب لطبلة الجامعة.
- التطوير المستمر للنظم والسياسات والعمليات الإدارية المتبعة في دائرة صندوق الطالب لرفع وزيادة أداء العاملين.

دراسة (الدجني، 2013م) بعنوان: نموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية وحوسبتها في مؤسسات التعليم العالي (الجامعة الإسلامية - دراسة حالة)

يهدف البحث إلى إلقاء الضوء على الجوانب المختلفة لأسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) من حيث المفهوم، وآلية التطبيق والمزايا التي تحققها، وبيان مدى أهمية وحاجة الجامعات الفلسطينية كمؤسسات أكاديمية لتطبيق أسلوب الهندرة، وتقديم تصور مقترح لتطبيق أسلوب إعادة الهندسة كأحد مداخل تحسين الخدمة المقدمة لجمهور المستفيدين ورفع كفاءتها وتحقيق الجودة الشاملة.

وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي لوصف وبيان واقع إعادة هندسة العمليات في الجامعة الإسلامية بغزة، حيث قام الباحث بإعداد بطاقة المقابلة لتعرف واقع العمليات الإدارية في الجامعة، وقد طبقت أداة البحث على الجامعة الإسلامية كدراسة حالة يمكن تعميم نتائجها على الجامعات الأخرى على اعتبار تشابه العمل في الجامعات الفلسطينية.

وقد توصلَ البحث إلى النتائج الآتية:

- وجود محاولات لتوثيق أدلة العمل وتبسيط العمليات قبل تطبيق مشروع إعادة هندسة العمليات لا ترقى إلى درجة الممارسة الفاعلة.

- وجود رضا عن هذه التجربة لما حققته من نتائج على صعيد إعادة ترتيب العمل وتنظيمه وفق خطوات محددة وموثقة.
- إن استخدام أسلوب تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" يؤدي إلى زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي الجامعة في مستوياتهم الإدارية كافة.
- إن تطبيق إعادة هندسة العمليات أدى إلى إحداث تعديلات جوهرية على أنظمة الجامعة الإدارية بما ينسجم مع متطلبات إعادة الهندسة وتحسين الخدمة.

وقد أوصى الباحث بضرورة نشر وتعزيز مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية للعاملين في الجامعة الإسلامية كافة من إداريين وأكاديميين.

دراسة (ريحان، 2014م) بعنوان: معوقات تطبيق هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في المدارس الحكومية بمحافظات غزة وسبل الحد منها

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى: (معوقات تطبيق هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في المدارس الحكومية بمحافظات غزة وسبل الحد منها)، ومحاولة التعرف على متوسطات تقديرات أفراد العينة لتلك المعوقات وفقاً لمتغيرات: "الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، عدد الدورات التدريبية، ومستوى المدرسة".

ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، مستخدماً أداة الدراسة، وهي الاستبانة مكونة من ستين فقرة، وزعت على أربع مجالات، تتعلق بموضوع الدراسة.

وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة، للعام الدراسي: (2013/2014م)، وقد بلغ عددهم (398) مديراً، ومديرة، وتم أخذ مجتمع الدراسة بالكامل كعينة للدراسة، وقد جمع الباحث من العينة (397) استبانة، واستخدم الباحث برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS)، لتحليل الاستجابات أفراد مجتمع الدراسة.

ومن خلال استجابات عينة الدراسة توصل الباحث للنتائج التالية:

- بالنسبة للمعوقات التي تواجه مديري المدارس عند تطبيق مدخل إعادة الهندسة، فقد أظهرت النتائج أن المتوسط الكلي للإجابات بلغ (217.76)، وبوزن نسبي (72.59)، أي بدرجة مرتفعة.

وبالنسبة لمجالات الاستبانة، فقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- حصل المجال الرابع: "المعوقات المالية التي تحول دون تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية" على المرتبة الأولى، بين استجابات أفراد العينة، وذلك بوزن نسبي (85.49%)، وبدرجة معوق عالية جداً، وحصل المجال الثالث: "المعوقات التقنية" على المرتبة الثانية، بوزن نسبي (71.20%)، وبدرجة معوق عالية، كما حصل المجال الأول: "المعوقات الإدارية" على المرتبة الثالثة، بوزن نسبي (71.12%)، وبدرجة معوق عالية، وأخيراً حصل المجال الثاني: "المعوقات البشرية" على المرتبة الرابعة، بوزن نسبي (68.00%)، وبدرجة معوق متوسطة.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq a$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة، للمعوقات التي يواجهونها في تطبيق مدخل إعادة الهندسة في المدارس الحكومية بمحافظة غزة، تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى)، لصالح الإناث، ولمتغير عدد سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، من 5 سنوات إلى 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات)، لصالح عدد سنوات الخدمة (من 5 سنوات إلى 10 سنوات).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq a$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة، للمعوقات التي يواجهونها في تطبيق مدخل إعادة الهندسة في المدارس الحكومية بمحافظة غزة، تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، دراسات عليا)، أو لمتغير عدد الدورات التدريبية (أقل من 3 دورات، من 3 دورات إلى 6 دورات، أكثر من 6 دورات)، أو لمتغير مستوى المدرسة (أساسية، ثانوية).

أما بالنسبة لمقترحات عينة الدراسة لسبل الحد من المعوقات لهندسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية بمحافظة غزة فجاءت كالتالي:

- إعطاء مديري المدارس حرية أكبر في اتخاذ القرارات، والابتعاد عن مركزية الإدارة العليا.
- إعداد دورات تدريبية لتعزيز مفهوم مدخل إعادة الهندسة لدى مديري المدارس وإطلاعهم على نماذج له في المؤسسات الأخرى.
- تزويد المدارس بمختبرات حاسوب ووسائل تكنولوجية كافية.
- تخصيص الإدارة العليا لميزانية كافية تسمح بتطبيق مدخل إعادة الهندسة في المدارس مع إعطاء مرونة أكبر لمديري المدارس في التصرف في الأموال المدرسية.

وفي ضوء نتائج الدراسة قدم الباحث مجموعة من التوصيات، والمقترحات التي يرى أنها قد تسهم في الحد من معوقات تطبيق هندسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية، بمحافظة غزة من أهمها:

- تخصيص مبالغ مالية موجهة بالأساس لتطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية بمحافظة غزة، ومنح مديري المدارس مرونة أكبر في التصرف بهذه الأموال.

- إعطاء دورات تدريبية مكثفة، لتعزيز مفهوم مدخل إعادة الهندسة عند العاملين في الإدارات المدرسية، ومعرفة كيفية تطبيقه.
- منح المزيد من الصلاحيات لمديري المدارس، وفريق العمل الإداري المدرسي، مما يشجعهم على التغيير، وذلك من خلال الحد من مركزية العمل، والبعد عن الإجراءات الروتينية، والتسلسل الإداري الصارم، وعدم وضع مديري المدارس في قوالب جامدة تفرضها قوانين الوزارة.
- اطلاع مديري المدارس على نماذج لمؤسسات ناجحة في تطبيق مدخل إعادة الهندسة، والاستفادة بما حققته هذه المؤسسات، فيساعدتهم على الانطلاق والتغيير.
- توظيف تكنولوجيا المعلومات في المدارس، من أجل تطوير عملية الاتصال الإداري، والتحول من مركزية القرار إلى شبكة القرارات، مما يعطي مرونة أكبر لمديري المدارس في اتخاذ القرارات الإدارية في أي وقت، مما يوفر الوقت، والجهد والتكلفة، ويوجد حالة من التوازن بين أسلوب المركزية، واللامركزية.

دراسة (أبو عوض، 2015م) بعنوان: واقع تطبيق هندرة إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتطوير الأداء الوظيفي في ديوان الموظفين العام بقطاع غزة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق هندرة إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتطوير الاداء الوظيفي في ديوان الموظفين العام ، وتقديم عدد من النتائج والتوصيات التي تساهم في تطبيق أفضل لهندرة إدارة الموارد البشرية في ديوان الموظفين العام والوقوف على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين فيه، واعتمدت الباحثة في دراستها المنهج الوصفي التحليلي ، حيث طبقت هذه الدراسة على مجتمع الدراسة البالغ (90) موظفاً وموظفة أي تم استخدام الحصر الشامل، حيث تم توزيع (90) استبانة على مجتمع الدراسة، ولأغراض الدراسة تم تطوير استبانة بالاستعانة بالدراسات السابقة وذلك لقياس متغيرات الدراسة، كما استعانت ببرامج SPSS للتحليل الإحصائي . وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج كان أهمها:

- أن أبعاد الهندرة تتوافر في ديوان الموظفين العام بنسبة 58.65% وهي نوعاً ما تعتبر مقبولة.
- أن مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في ديوان الموظفين العام 64.93% وهي نسبة تعتبر جيدة.
- وجود علاقة طردية بين مدى توافر أبعاد الهندرة في ديوان الموظفين العام وبين مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين فيه.
- علاقة تطبيق هندرة إدارة الموارد البشرية وتطوير الأداء الوظيفي في ديوان الموظفين كان بنسبة 60.16% أي أن العلاقة كانت بنسبة جيدة.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات وكان أهمها:

- ضرورة اقتناع الإدارة العليا بالديوان بالتغيير وبعملية الهندرة حتى يقوموا بدورهم باقناع العاملين بهذه العملية.
- الاستفادة من التطور التكنولوجي في أنظمة المعلومات والحاسوب والاتصالات الحديثة والعمل على استغلالها بشكل أمثل.
- ربط نظام التقييم بعملية التدريب لتحديد احتياجات العاملين للدورات بدقة، وذلك لتحسين وتطوير مهاراتهم مما يزيد من أدائهم الوظيفي.
- الاهتمام بهيكل الديوان بحيث تكون قادرة على أن تلبي الاحتياجات الحالية المستقبلية للمنظمة بما يساهم في تحسين مستوى أداء العاملين وتحقيق الأهداف.
- استمرار الإدارة بالاهتمام والتحسين المستمر لأداء الموارد البشرية لديها.

دراسة (الزهراني وآخرون، 2019م) بعنوان: دور الهندرة في تبسيط الإجراءات الإدارية - دراسة ميدانية على الموظفين الإداريات بجامعة الملك عبد العزيز بجدة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الهندرة بمُتطلباتها (القيادة، والسياسات الإدارية، والتخطيط الاستراتيجي، وتمكين العاملين، وتكنولوجيا المعلومات، والهيكل التنظيمي، والإمكانات المالية، والثقافة التنظيمية) في تبسيط الإجراءات الإدارية من وجهة نظر الموظفين الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي؛ وتكوّن من جزأين رئيسيين: جزء نظري يستعرض أهم ما توصلت إليه المصادر المختلفة، وجزء ميداني اعتمد على استبيان يحتوي على (50) فقرة. وتكوّن مجتمع الدراسة من (1469) موظفة إدارية بالجامعة، وبلغت عينة الدراسة (265) موظفة إدارية، وتمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الحزم الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS). وأظهرت الدراسة عدّة نتائج، أهمّها: وجود تأثير إيجابي قوي لدور الهندرة في تبسيط الإجراءات الإدارية في الجامعة، وأظهرت أن مُتطلبات الهندرة المُتمثلة في تكنولوجيا المعلومات، والهيكل التنظيمي، والتخطيط الاستراتيجي، هي الأعلى في توافرها ببيئة العمل في الجامعة، وتليها السياسات الإدارية، ثم القيادة، والثقافة التنظيمية، وتمكين العاملين، وأخيراً الإمكانات المالية، وقدمت الدراسة عدّة توصيات، أهمّها: تعزيز تطبيق مُتطلبات الهندرة بجميع أبعادها في الجامعة، وضرورة وضع أسس وأساليب لتبسيط الإجراءات الإدارية بها، وعمل دراسات مقارنة بين الجامعات الحكومية والخاصة حول مستوى جاهزية القطاع التعليمي ومُعوّقاته لتطبيق الهندرة، وبناء تصوّر مُقترح للهندرة في جامعة الملك عبد العزيز بجدة.

دراسة (الهوري وآخرون، 2019م) بعنوان: مستوى جاهزية القطاع الحكومي لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية (دراسة ميدانية على موظفي الإدارة العامة للخدمات الطبية للقوات المسلحة بمدينة الرياض)

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى جاهزية القطاع الحكومي لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية، وذلك من خلال معرفة متطلبات التطبيق، وإمكانية توفرها، والكشف عن المعوقات التي قد تواجهها الإدارة العامة للخدمات الطبية للقوات المسلحة عند التطبيق، والمقترحات للتغلب على هذه المعوقات. وكان مجتمع الدراسة مكوناً من منسوبي الإدارة العامة للخدمات الطبية للقوات المسلحة - بمدينة الرياض - البالغ عددهم (٣٠٠) موظف من شاغلي الوظائف الإدارية، وشملت عينة الدراسة المطلوبة (١٦٩) إدارياً. وقد وُزعت (٢٥٠) استبانة صممت لغرض الدراسة، وتم استرداد (١٥٣) استبانة. وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت الدراسة إلى أن متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية بكافة محاورها متوفرة ولكن دون المستوى المأمول، مما دل على ضرورة الاهتمام بهذه المتطلبات، والحرص على توفرها؛ لكي لا تشكل عائقاً عند التطبيق، وأن من أبرز المعوقات أن المنظمة لا تقوم بعمل دراسات وبحوث بصفة دورية، للبيئة الداخلية لمعرفة نقاط القوة والضعف، وللبيئة الخارجية لمعرفة الفرص والتهديدات وذلك قبل وضع الخطط المستقبلية. ومن أهم توصيات الدراسة: ضرورة التحول نحو تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في كافة مجالات الأعمال الإدارية في القطاع الحكومي، على أن يكون التحول بشكل تدريجي وعلى بعض العمليات الإدارية، وذلك وفق منهجية واضحة تشمل خطة تنفيذية شاملة لهذا التحول. ولابد من أن يقترن تنفيذ الخطة بدعم والتزام الإدارة العليا والإمكانات والقدرات التقنية والبشرية والبيئية والتنظيمية والمالية المتاحة، واتخاذ الإجراءات اللازمة للتقليل أو القضاء على معوقات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في الإدارة العامة للخدمات الطبية للقوات المسلحة، والعمل على ربط كافة إدارات الإدارة العامة للخدمات الطبية للقوات المسلحة، وأفرع المستشفيات المنتشرة في كافة المناطق من خلال شبكة إلكترونية عالية الدقة والأمان، وإيجاد آلية مناسبة للقيام بالأعمال من أي مكان وفي أي زمان، وعمل زيارات ميدانية لأفضل الممارسات الإقليمية والدولية للتعرف على التجارب الناجحة في هذا المجال وكيفية محاكاتها.

دراسة (جاويش، 2023م) بعنوان: إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) ودورها في تحسين الأداء الوظيفي لمديرات رياض الأطفال

هدف البحث الحالي إلى التعرف على متطلبات توظيف إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) لتحسين الأداء الوظيفي لمديرات مؤسسات رياض الأطفال، ولتحقيق هذا الهدف استخدم البحث المنهج الوصفي، من خلال تطبيق استبانة على مديرات رياض الأطفال بالروضات العربية واللغات بمحافظة كفر الشيخ، وقد توصل البحث إلى عدد من النتائج تتمثل في: وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول "واقع تطبيق مدخل إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) لمديرات مؤسسات رياض

الأطفال"، طبقاً لمتغير نوع الروضة، وقد جاءت الفروق لصالح روضات اللغات. وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول "متطلبات توظيف إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) لتحسين الأداء الوظيفي لمديرات مؤسسات رياض الأطفال"، طبقاً لمتغير نوع الروضة، وقد جاءت الفروق لصالح روضات اللغات. وأوصى البحث بضرورة توظيف إعادة الهندسة الإدارية بأبعادها المتمثلة في: (التخطيط، التنظيم، التوجيه، المتابعة والتقييم، الرقابة، الاتصال، اتخاذ القرار) في تحسين الأداء الوظيفي لمديرات رياض الأطفال.

دراسة (عبيدي وآخرون، 2024م) بعنوان: دور إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في تحسين جودة الخدمات الصحية (دراسة ميدانية استطلاعية على الكادر الطبي والفني والإداري بمستشفى العزيزية للأطفال بمحافظة جدة)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) بأبعادها المختلفة (التخطيط الاستراتيجي، التزام الإدارة العليا، الاتصال الفعال، تكنولوجيا المعلومات) في تحسين جودة الخدمات الصحية بمستشفى العزيزية للأطفال بمحافظة جدة، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الدراسة على جميع الموظفين والموظفات من (الأطباء، والأخصائيين الغير اطباء، والفنيين، والإداريين)، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة عشوائية مكونة من (120) مفردة. وقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS. وقد خلصت الدراسة الحالية إلى نتائج مهمة قد تساعد على دعم توجه نحو إعادة هندسة العمليات الإدارية في كافة المنظمات الصحية الحكومية والخاصة على مستوى المملكة عامة؛ حيث وجدت أن عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)، ومستوى جودة الخدمات الصحية قد اقترنا بدرجة مرتفعة، كما توصلت الدراسة إلى قبول الفرضيات الأربعة البديلة للدراسة وبأبعادها المختلفة، وتوصلت إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لإعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) بأبعادها المختلفة (التخطيط الاستراتيجي، التزام الإدارة العليا، الاتصال الفعال، تكنولوجيا المعلومات) في تحسين جودة الخدمات الصحية بمستشفى العزيزية للأطفال بمحافظة جدة، كما أظهرت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة نحو مستوى كل من (إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) - جودة الخدمات الصحية) بمستشفى العزيزية للأطفال بمحافظة جدة وفقاً لمتغيرات: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، الجنسية، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز التخطيط طويل الأمد بحيث يتوجب على إدارة المستشفى وضع خطط استراتيجية واضحة ومرنة تتناسب مع متطلبات الخدمات الصحية المتطورة وتضمن تحقيق أهداف الهندرة، كذلك من الضروري أن تكون الإدارة العليا ملتزمة بعملية الهندرة من خلال توفير الموارد والدعم اللازمين لتنفيذ التغييرات بنجاح.

دراسة (مفتاح، 2024م) بعنوان: أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين مستوى الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة العامة لصناعة الغزل والنسيج: صنعاء - اليمن.

ظهرت في الآونة الأخيرة، أهمية وحاجة مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية التي تعد حالياً منهجاً يوفر حل جذرياً للمشاكل المتراكمة، التي تواجهها المنظمات، وهذا ما تم تسليط عليه الضوء في هذه الدراسة، التي هدفت إلى التعرف على تأثير إعادة هندسة العمليات الإدارية بأبعاده الثلاثة: (بُعد العوامل التنظيمية والإدارية، بُعد العوامل البشرية، بُعد العوامل الفنية) في مستوى تحسين الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة العامة لصناعة الغزل والنسيج: صنعاء. استخدم الباحث المنهج (الكمي) الوصفي التحليلي؛ وتم تصميم قائمة استقصاء لجمع البيانات، وجرى اختيار عينة الدراسة؛ باستخدام أسلوب (العينة العشوائية الطبقية) غير النسبية، وتكونت عينة الدراسة من (279) مشاركاً من عمال وموظفي (المؤسسة العامة لصناعة الغزل والنسيج) صنعاء، وتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي الاجتماعي (SPSS) في إدخال وتحليل البيانات، وتوصلت الدراسة إلى أنه يوجد تأثير (إيجابي) ذو دلالة إحصائية؛ لإعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين مستوى الكفاءة الإنتاجية، من خلال أبعاد هندسة العمليات الإدارية وعواملها التنظيمية والإدارية والبشرية والفنية. واستنتجت الدراسة: أن الدرجة الكلية لإعادة هندسة العمليات الإدارية متوسطة، بمتوسط (2.9285)، مما يدل على أن توفر برامج إعادة هندسة العمليات الإدارية بالمؤسسة العامة للغزل والنسيج (متوسط) وأقرب للمستوى المتدني. كما أظهرت النتائج: أن مستوى تحسين الكفاءة الإنتاجية متوسط بمتوسط (3.0185) مما يدل على أن مستوى الكفاءة الإنتاجية (متوسط) في المؤسسة العامة للغزل والنسيج وأقرب للمستوى المتدني أيضاً، وقدمت الدراسة عدة توصيات أهمها: ضرورة تشكيل فريق متخصص فنياً وعلمياً وتمكينه من تنفيذ أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية والعمل على تحديد الرؤى المستهدفة في إعادة البناء الشامل للمؤسسة (قانونياً تنظيمياً/هيكلياً/ إدارياً/تمويلياً/فنياً/تجارياً)، كون ذلك سيساعد في معالجة نقاط الضعف الفنية ويعزز من تنمية حجم وقدرات الطاقة والكفاءة الإنتاجية للمؤسسة.

الدراسات الأجنبية:

دراسة (Gatakaa, 2010)

إعادة هندسة العمليات التجارية (BPR) هي إعادة التفكير الجذري وإعادة تصميم العمليات التجارية لتحقيق تحسينات كبيرة في مقاييس الأداء الحرجة والمعاصرة، مثل التكلفة، والجودة والخدمة والسرعة. العملية هي مجموعة من الأنشطة المنظمة والمقاسة المصممة لإنتاج مخرجات محددة لعميل أو سوق معين. تركز إعادة هندسة العمليات على عمليات الأعمال الخاصة بالمنظمة - الخطوات والإجراءات التي تحكم كيفية استخدام الموارد لإنشاء المنتجات والخدمات التي تلبي احتياجات العملاء أو الأسواق المستهدفة.

باعتبارها ترتيباً منظماً لخطوات العمل عبر الزمان والمكان، يمكن تحليل العمليات الإدارية إلى أنشطة محددة وقياسها ونمذجتها وتحسينها، كما يمكن إعادة تصميمها بالكامل أو إلغاؤها تماماً. تهدف إعادة هندسة العمليات إلى تحديد وتحليل وإعادة تصميم العمليات الأساسية للمنظمة لتحقيق تحسينات كبيرة في الأداء من حيث التكلفة، والجودة، والخدمة، والسرعة. تشمل عناصر إعادة هندسة العمليات الفعالة العلاقات مع العملاء، وتبادل المعلومات، ومشاركة الإدارة، واستخدام تكنولوجيا المعلومات، والاستعداد المسبق، وتمكين الموظفين من اتخاذ القرارات، وتحسين كفاءة العمل، والتنفيذ الفعلي لعملية إعادة هندسة العمليات.

هدف هذه الدراسة هو تقييم مدى فعالية تنفيذ إعادة هندسة العمليات الإدارية. استخدمت الدراسة تصميم دراسة حالة، حيث لم يكن الهدف منها تطوير أو إثبات فرضية معينة، بل تم استخدام منهج البحث الوصفي الذي يتضمن الوصف المنهجي للحقائق والخصائص بطريقة دقيقة وموضوعية. تم جمع البيانات من مصادر أولية باستخدام دليل مقابلة يحتوي على أسئلة مفتوحة، وتم تحليل البيانات باستخدام تحليل المحتوى لاستخلاص استنتاجات من إجابات المشاركين في المقابلات. شملت الدراسة ستة رؤساء أقسام، وهم: العمليات، الموارد البشرية، المشتريات، المالية، تكنولوجيا المعلومات، والبرامج، حيث كانوا جميعاً عناصر أساسية في عملية إعادة هندسة العمليات في مكتب برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في كينيا.

أظهرت النتائج أن عملية إعادة هندسة العمليات في المكتب كانت ناجحة. وُجدت تحسينات رئيسية في مجال تحسين العمليات، ولكن لوحظ تحسن طفيف فيما يتعلق بخدمة العملاء وتقليل التكاليف. يمكن الاستنتاج أن تنفيذ إعادة هندسة العمليات الإدارية ركّز على تحسين العمليات الإدارية. قد يتم تحقيق المزيد من التحسينات من خلال وسائل أخرى مثل إدارة الجودة الشاملة. وشهدت كفاءة المكتب تحسناً كبيراً نتيجة للتحويل إلى نهج قائم على العمليات بدلاً من النهج القائم على الوظائف، مما أدى إلى تقليل التأخيرات الناجمة عن العمليات غير الضرورية.

توصي الدراسة بعدم تردد المنظمات في تنفيذ تغييرات جذرية، حيث يمكن أن تؤدي إعادة هندسة العمليات إلى تحسين إدارة التكاليف وخدمة العملاء، مما يسهم في تحسين الإنتاجية والكفاءة. لضمان نجاح إعادة الهندسة، يجب أن يكون هناك دعم من الإدارة العليا وخطة عمل واضحة. يجب أن تسعى المؤسسات إلى تغيير المنظمة بأكملها بدلاً من إجراء تغييرات على أقسام معينة فقط. في المجمل، كانت عملية إعادة الهندسة في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ناجحة، ولكن المشاركين أشاروا إلى الحاجة إلى المزيد من التدريب لتعزيز جهود إعادة الهندسة.

دراسة (Mwihaki, 2016)

كان الهدف من هذه الدراسة هو دراسة إعادة هندسة العمليات الإدارية وأدائها التشغيلي في مقاطعة مدينة نيروبي. أظهرت مراجعة الأدبيات أن هناك نقصاً في المعلومات حول كيفية تحسين القطاع العام لتقديم الخدمات من خلال تنفيذ إعادة هندسة العمليات الإدارية، خاصة في الاقتصاديات النامية. شرعت مقاطعة مدينة نيروبي في مبادرة تحول قوية تضمنت إنشاء هياكل تشغيلية جديدة، والتركيز على رضا العملاء، وتعزيز تخصيص الموارد، واعتماد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

تم اختيار عينة مكونة من 300 شخص من الموظفين والإدارة العليا وأعضاء مجلس المقاطعة. تم جمع البيانات من خلال استبيانات منظمة. لاستخراج الملف التعريفي للعينة، تم استخدام الإحصائيات الوصفية، كما تم تطبيق معامل الارتباط الشخصي لتحديد مستوى الدلالة للمتغيرات التي تم الحصول عليها.

وللتأكد من أي دلالة إحصائية في العلاقة بين المتغيرات المختلفة، تم حساب اختبارات كاي سكوير (Chi-Square) بالإضافة إلى ذلك، تم إجراء تحليل انحداري على البيانات لتحديد التأثير التنبئي لإعادة هندسة العمليات الإدارية على الأداء التشغيلي في مقاطعة مدينة نيروبي. كشفت نتائج الدراسة أن هناك ارتباطاً ذا دلالة إحصائية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية والأداء التشغيلي. كما توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج والتوصيات وهي كالتالي:

النتائج:

- الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ICT)
 - ❖ وجد البحث أن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات كان له تأثير كبير على الأداء التشغيلي في مقاطعة مدينة نيروبي.
 - ❖ تعزيز استخدام التكنولوجيا أدى إلى تحسين التواصل الداخلي وتحسين تقديم الخدمات.

- تأثير القيادة:
 - ❖ كشف البحث أن التغييرات في قيادة المقاطعة، بما في ذلك تعديل الدستور وإنشاء نظام إدارة جديد، كان لها تأثير إيجابي على الأداء التشغيلي.
 - ❖ دعم القيادة وتمكين الموظفين ساعد في بناء الكفاءة والثقة داخل المنظمة.
- التركيز على العملاء:
 - ❖ لم يكن التركيز على العملاء وحده مؤثرًا بشكل مباشر على الأداء التشغيلي، لكنه أصبح مؤثرًا عند دمج مع عناصر أخرى من إعادة هندسة العمليات.
- إشراك الموظفين:
 - ❖ كان لإشراك الموظفين تأثير كبير على الأداء، حيث ساعد في تحسين تنفيذ الإصلاحات وزيادة الالتزام بالمسؤوليات.

التوصيات:

- الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات:

توصي الدراسة بأن تستثمر المنظمات في أدوات وتقنيات تكنولوجيا المعلومات لتعزيز الكفاءة، وتقليل التكاليف، وتحسين جودة الخدمات.
- تعزيز القيادة:

يجب على المنظمات اختيار قيادات ذات رؤية واضحة، حيث أن القيادة الفعالة تسهم بشكل كبير في تحسين الأداء التشغيلي.
- تحسين التركيز على العملاء:

يجب أن يكون التركيز على العملاء جزءًا من استراتيجية شاملة تشمل جميع جوانب إعادة هندسة العمليات لتحقيق تأثير إيجابي ملموس.
- إشراك الموظفين:

يوصى بإشراك الموظفين في عمليات الإصلاح لضمان تنفيذ ناجح وزيادة ولائهم للمنظمة.
- مكافحة الفساد وتحسين الرقابة المالية:

يجب على المنظمات وضع تدابير رقابية لمنع الفساد وسوء تخصيص الموارد، مما يضمن تحقيق الفوائد المرجوة من إعادة هندسة العمليات الإدارية.

دراسة (Bhaskar,2017)

هدف الدراسة هو أن تتكون الأنظمة الإدارية من عمليات، حيث تمثل العمليات مجموعة من الأنشطة الإدارية التي تؤدي إلى ناتج معين. وعندما تصبح العمليات قديمة وغير فعالة ولا تحقق النتائج المرجوة، يجب إعادة تصميمها أو استبدالها. يُعد إعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR) أداة لتحويل العمليات الإدارية وإعادة تشكيلها دون قيود. تستخدم هذه الدراسة تحليل الحالات والتحليل النقدي للأدبيات (CLA) للتحقيق في تطوير مفهوم تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR) وتأثيره على بيئة العمل الصناعية (الخدمات والتصنيع).

تم استخدام تحليل الحالة (Case Analysis) و(التحليل النقدي للأدبيات Critical Literature Analysis) في هذه الدراسة. والهدف من هذا المنهج هو:

- إثبات صحة النتائج من خلال تحليل دراسة حالة.
- تقديم تحليل نقدي للأبحاث السابقة حول إعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR) وتطبيقها في بيئات العمل الصناعية (الخدمات والتصنيع).
- التحقق من فعالية BPR كأداة قائمة على العمليات يمكن أن تسهم في تحسين جودة التصنيع والخدمات بشكل عام.

الأداة المستخدمة في تحليل البيانات:

- نمذجة العمليات الإدارية: (Process Modelling) تم استخدام تقنيات تحليل وتصميم العمليات لإنشاء إطار عمل يساعد على إعادة هيكلة العمليات الصناعية المختلفة.
- تحليل العمليات التفصيلي: (Detailed Process Analysis) تم تحليل خطوات العمليات الإدارية بالتفصيل لتحديد نقاط الضعف والفرص للتحسين.
- خريطة العمليات: (Process Mapping) تم توظيف خرائط العمليات لتوضيح العلاقات بين الأنشطة المختلفة داخل المنظمة، مما يساعد على الكشف عن الخطوات غير الضرورية وتحسين كفاءة العمليات.
- التحليل المقارن: (Benchmarking) تم مقارنة ممارسات إعادة الهندسة في شركات مختلفة لاستخلاص الدروس والتوصيات الفعالة.

وبالتالي يتم تحقيق الهدف من خلال تحليل الحالات والتحليل النقدي للأدبيات (CLA) ، حيث يثبت تحليل الحالة صحة النتائج ويبرر عملياتها. وتسهم هذه الدراسة في فهم إعادة هندسة العمليات الإدارية كأداة إدارية قائمة على العمليات لاختيار وإدارة وإعادة هندسة العمليات المختارة بهدف تحسين جودة التصنيع أو الخدمات بشكل عام.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج والتوصيات وهي كالتالي:

النتائج:

- إعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR) أثبتت فعاليتها كأداة إدارية قائمة على العمليات، حيث يمكن أن تؤدي إلى تحسينات كبيرة من خلال إعادة تصميم العمليات غير الفعالة أو استبدالها لتحقيق نتائج جذرية.
- تم عرض مجموعة من العمليات الصناعية وإطار عمل لنمذجة العمليات، مما يساعد في تطوير العمليات المختلفة عبر الصناعات المختلفة.
- أثبتت دراسة الحالة أن تنفيذ BPR يمكن أن يؤدي إلى تحسينات ملموسة مثل:
 - ❖ تقليل وقت تطوير المنتجات الجديدة بنسبة 50%.
 - ❖ تحسين الامتثال لجدولة شحن المركبات من 70% إلى 95%.
 - ❖ تقليل زمن دورة الطلبات بنسبة تزيد عن 50%.
 - ❖ تحسين التنبؤ بالمبيعات من 30% إلى 70%.
 - ❖ خفض تكاليف المواد بنسبة 6% وتقليل وقت تطوير الموردين بنسبة 30%.

التوصيات:

- ضرورة تبني BPR بشكل شامل: يجب على المنظمات الاستثمار في إعادة هندسة عملياتها الإدارية لتحقيق تحسينات كبيرة في الأداء والإنتاجية.
- التركيز على العمليات الأساسية: يجب أن تستهدف إعادة هندسة العمليات الأكثر تأثيراً على أداء المنظمة لتحقيق أقصى فائدة.
- إدارة التغيير بفعالية: يجب على المنظمات توعية الموظفين بأهمية التغيير وتوفير التدريب والدعم اللازمين لضمان نجاح تنفيذ BPR.
- استخدام التكنولوجيا كأداة تمكينية: يمكن أن تسهم التقنيات الحديثة مثل أنظمة المعلومات والتحليلات الضخمة في تعزيز كفاءة إعادة هندسة العمليات.

- تطبيق BPR بشكل متدرج: بدلاً من إعادة تصميم جميع العمليات في وقت واحد، يوصى بتطبيقه تدريجياً لضمان التكيف السلس وتقليل المخاطر التشغيلية.

وفي الأخير فإن البحث يؤكد أن إعادة هندسة العمليات الإدارية يمكن أن تحقق تحسينات جوهرية في أداء المنظمات إذا تم تنفيذها بطريقة صحيحة ومدروسة، مع التركيز على العمليات الأساسية واستخدام التكنولوجيا وإدارة التغيير بفعالية.

دراسة (Makudza, 2019)

قامت هذه الدراسة بتحليل العوامل التي تؤثر على التنفيذ الفعال لإعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR) في القطاع المصرفي، وكيف يؤثر ذلك على رضا العملاء. استناداً إلى نهج استنتاجي، تم تطوير نموذج بحثي مفاهيمي يضم أربع محددات لتنفيذ إعادة هندسة العمليات الإدارية، وتم قياسها مقابل رضا العملاء. تم تحديد العوامل الرئيسية للتنفيذ الفعال لإعادة هندسة العمليات الإدارية، وهي: ثقافة التغيير، وتكنولوجيا المعلومات، والتزام الموظفين، والموارد المالية.

تمت صياغة افتراضات إحصائية، وتم تحليل الأدبيات لدعم صلاحية متغيرات الدراسة ورسم فجوة نظرية واضحة تم سدها من خلال البحث. تم جمع البيانات باستخدام استبيان عبر البريد الإلكتروني تم إرساله إلى 11 بنكا مدرجة في إطار العينة. اتبعت الدراسة توجهاً كمياً ووضعت استبياناً منظماً لجمع البيانات.

أظهرت النتائج التحديات الرئيسية التي تعيق التنفيذ الفعال لإعادة هندسة العمليات التجارية في البنوك التقليدية في زيمبابوي. وكشفت الدراسة أن تنفيذ إعادة هندسة العمليات التجارية يفسر 47% من رضا العملاء.

بناءً على النتائج، أوصت الدراسة بأن يعزز القطاع المصرفي ثقافة مرنة، ويعيد النظر في سياسات الاستثمار المالي، ويحدث أنظمة تكنولوجيا المعلومات من حيث الأجهزة والبرمجيات، وذلك لتعزيز ممارسات إعادة هندسة العمليات التجارية السريعة، مما يؤدي إلى تحسين تجربة العملاء وزيادة رضاهم.

دراسة (Muchairi, 2022)

تعاني عمليات وأنشطة الأعمال في قطاع التصنيع من قيود ناجمة عن ضعف التكامل، وغياب العمليات القائمة على القيمة، ونقص المعلومات الإدارية، وانعدام التحسين الديناميكي. ولمعالجة الفجوة بين العمليات الإدارية التقليدية والعمليات الذكية في الصناعة 4.0، أصبح من الضروري اعتماد أنظمة ذكية تعمل بشكل مستقل وتعتمد على التحسين الذاتي.

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي إلى جانب المحاكاة كمنهج تجريبي. حيث كانت أداة البحث متمثلة في التالي: المحاكاة والنمذجة باستخدام تقنيات محاكاة العمليات الإدارية، حيث تم بناء نموذج محاكاة للأعمال وتحليل المعايير المختلفة مثل:

- حجم المعاملات
- توفير القوى العاملة (FTE)
- الوقت المستغرق لكل عملية
- الأنشطة الفرعية

بالإضافة إلى ذلك، تم الاعتماد على تحليل البيانات والتقييم الكمي لمقارنة الأداء بين النموذج الحالي (As-Is) والنموذج المقترح (To-Be) .

حيث تم تحليل العمليات الإدارية الحالية (As-Is) ومن ثم اقتراح نموذج محسن (To-Be) باستخدام تقنيات إعادة هندسة العمليات التجارية (BPR) والتشغيل الآلي للعمليات الروبوتية (RPA). كما تم استخدام محاكاة الأحداث المنفصلة (Discrete Event Simulation - DES) لدراسة وتحليل تأثير تنفيذ التشغيل الآلي على العمليات في قطاع التصنيع، وتحديد الفروقات بين العمليات التقليدية والعمليات المُعاد تصميمها. بمعنى أنه تم استخدام التشغيل الآلي للعمليات الروبوتية (RPA) في إطار إعادة هندسة العمليات الإدارية لتحليل تأثير عمليات الصناعة 4.0 الذكية على العمليات الحالية. كما تم اقتراح نهج محاكاة الأحداث المنفصلة لنمذجة العمليات الحالية (As-Is) والعمليات المستقبلية المقترحة (To-Be) في شركة متخصصة في تصنيع مستحضرات التجميل والأدوية بموجب العقود، وذلك لفهم أثر تطبيق العمليات الذكية.

تم التركيز في هذه الدراسة على وظيفة قسم المالية، حيث تم تحسين عمليات إعادة هندسة العمليات الإدارية من خلال تطبيق التشغيل الآلي للعمليات الروبوتية. ولتحقيق ذلك، أجريت دراسة للتحقق من مدى ملائمة العمليات لتنفيذ RPA ، وتقييم الإمكانيات، وأهمية العمليات، وتصنيفها، وذلك بهدف تحليل العمليات الحالية قبل تطبيق التشغيل الآلي عبر المحاكاة والنمذجة. أظهرت النتائج أن المعايير مثل حجم المعاملات، وتوفير القوى العاملة (FTE) ، والوقت المستغرق لكل عملية، والأنشطة الفرعية، سجلت نسباً أعلى في النموذج المقترح مقارنة بالنموذج الحالي. وخلصت الدراسة إلى أن النموذج المستقبلي المقترح يوفر مستوى عالٍ من تحسين العمليات مقارنة بالنموذج الحالي، ويعد مناسباً جداً لاستخدام التشغيل الآلي للعمليات الروبوتية في العمليات البسيطة، بينما يُوصى باستخدام المحاكاة التلقائية الجزئية للعمليات الأكثر تعقيداً.

كما أكدت الدراسة على ضرورة تركيز الأبحاث المستقبلية على دمج التشغيل الآلي للعمليات الروبوتية (RPA) مع تقنيات الذكاء الاصطناعي (AI) لتعزيز كفاءة سير العمل. فمن خلال تبني تقنيات الذكاء

الاصطناعي، يمكن تحسين قدرات التشغيل الآلي ليصبح أكثر ذكاءً في تحليل البيانات واستخراجها، مما يسهم في إنشاء تدفقات عمل ذاتية التكيف تجمع البيانات الأساسية بدقة أكبر وتعالجها وفقاً لاحتياجات المستخدمين.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

تم الاستفادة من الدراسات السابقة في عدة أمور، من أهمها:

ساعدت الدراسات السابقة في اختيار أنسب أدوات البحث العلمي وأساليب التحليل الإحصائي.

- من خلال مراجعة الدراسات السابقة، تمكنت الباحثة من اكتشاف نقاط القوة والقصور في الأبحاث السابقة وبالتالي تمت الاستفادة من نقاط القوة وتم تجنب نقاط الضعف.
- ساعدت الباحثة في تسهيل فهم المصطلحات والمفاهيم المعقدة بشكل أسرع.
- من خلال مراجعة الدراسات السابقة، استطاعت الباحثة من بناء مشكلة البحث.
- اتاحت الدراسات السابقة للباحثة من فهم كيف تطورت غعادة هندسة العمليات الادارية وهي موضوع البحث عبر الزمن مما ساعد في تقديم رؤية أكثر شمولية.
- استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في كيفية عرض الإطار النظري والمراجع المستخدمة في هذه الدراسة.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

تركز هذه الدراسة بشكل خاص على منطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية، وهو ما يعطيها قيمة محلية كبيرة تتعلق بالتحديات والفرص الخاصة بهذه المنطقة. ومع التزامن مع التغيرات والتطورات الكبيرة والسريعة التي تشهدها المملكة العربية السعودية ضمن إطار رؤية 2030، مما يعزز أهمية النتائج والتوصيات التي ستقدمها.

كما تتناول هذه الدراسة أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الادارية على مجموعة واسعة من الأبعاد المتعلقة بالأداء الاداري، مثل القدرات التكنولوجية، إعادة بناء الهياكل التنظيمية، إدارة الجودة الشاملة، إلزام الادارة العليا، فعالية العمليات، والكفاءة، مما يجعلها شاملة حيث أن الدراسات السابقة لم تتناول إعادة هندسة العمليات الادارية على هذه الأبعاد مجتمعة.

كما وتركز هذه الدراسة على قطاع مهم جداً وأصبح جزء لا يتجزأ من حياتنا اليومية وهو قطاع الخدمات اللوجستية، وبحسب علم الباحثة، لم تظهر دراسات سابقة تبحث في تطبيق منهج الهندرة بهدف رفع كفاءة

الأداء الإداري في شركات الخدمات اللوجستية من قبل وبذلك تكون هذه الدراسة هي الأولى من نوعها والتي تبحث في هذا الموضوع.

وبذلك، تتميز هذه الدراسة بتركيزها الجغرافي المحدد وهي منطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية، وشموله الأبعاد المدروسة، وتزامنها مع التطورات الكبيرة في المملكة، والقطاع المبحوث فيه وهو القطاع اللوجستي، مما يعزز من قيمتها العلمية العملية.

خلاصة الفصل:

تناول هذا الفصل الإطار النظري للبحث، حيث تم استعراض متغيرات الدراسة. تم شرح موضوع إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)، بالإضافة إلى مناقشة الأداء الإداري بأبعاده (القدرات التكنولوجية، الهياكل التنظيمية، إدارة الجودة الشاملة، التزام الإدارة العليا، فعالية العمليات، والكفاءة). كما تناول الدراسات السابقة وأوجه الاستفادة من الدراسات السابقة وما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة.

الفصل الثالث:

منهجية البحث

مقدمة:

في هذا الفصل، سيتم توضيح المنهجية والاجراءات المتبعة في البحث والتي تشمل تحديد المنهجية، والمجتمع والعينة المستهدفة بالدراسة، وأدوات جمع البيانات من حيث الإعداد وطرق التحقق من الصدق والثبات، وكذلك تحديد الأدوات والاختبارات الإحصائية التي ستستخدم في تحليل البيانات كما يلي:

منهج البحث:

تم تطبيق المنهج الوصفي التحليلي، لملائمته طبيعة الدراسة، حيث تم جمع البيانات من موظفي شركة الأسطول المرن للخدمات اللوجستية في مدينة الرياض، وذلك باستخدام استبيان مصمم خصيصاً لهذا الغرض. تضمن الاستبيان أسئلة لجمع معلومات حول أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الادارية (الهندرة) على كفاءة الأداء الاداري: بالتطبيق على شركة الأسطول المرن للخدمات اللوجستية في مدينة الرياض.

بعد جمع البيانات بواسطة الاستبيان، تم تحليلها باستخدام الاختبارات والأساليب الإحصائية المناسبة، لتحديد العلاقات بين متغيرات البحث.

مجتمع البحث:

تم استخدام نظام المسح الشامل وذلك بسبب صغر حجم مجتمع الدراسة، حيث يتكون مجتمع البحث من كافة الموظفين العاملين في شركة الأسطول المرن للخدمات اللوجستية في منطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية والبالغ عددهم 38 موظف وموظفة. حيث تم تحويل الاستبيان إلى استمارة إلكترونية عبر موقع (Google Drive) ، ومن ثم إرسال الرابط الإلكتروني للموظفين المستهدفين عن طريق تطبيقات التواصل الاجتماعي وقد تم الحصول على 35 استبانة وبعد الفحص والتدقيق حصلت الباحثة على 33 استبانة صالحة للتحليل وهي تعني مجتمع الدراسة بالكامل.

وقد كان توزيع العينة حسب الخصائص الديموغرافية حسب ما هو موضح أدناه:

جدول رقم (3-1): توزيع العينة حسب الخصائص الديموغرافية

(الجنس-العمر-المؤهل العلمي-عدد سنوات الخبرة-التخصص

الأكاديمي)

المتغير	العبرة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	17	51.5%
	أنثي	16	48.5%
	المجموع	33	%100
العمر	30 سنة أو أقل	12	36.4%
	من 31 سنة إلى 35 سنة	13	39.4%
	من 36 إلى 40 سنة	4	12.1%
	من 41 سنة فأكثر	4	12.1%
	المجموع	33	%100
المؤهل العلمي	بكالوريوس	23	69.70%
	ثانوية عامة	5	15.15%
	ماجستير	5	15.15%
	المجموع	33	%100
عدد سنوات الخبرة	16 سنة فأكثر	5	15.15%
	5 سنوات أو أقل	15	45.45%

21.21%	7	من 11 إلى 15 سنة	
18.18%	6	من 6 إلى 10 سنوات	
%100	33	المجموع	
36.36%	12	إدارة أعمال	التخصص الأكاديمي
3.03%	1	تسويق	
36.36%	12	لا يوجد	
6.06%	2	محاسبة ومالية	
18.18%	6	هندسات	
%100	33	المجموع	

يُظهر الجدول توزيع أفراد العينة وفقاً لمجموعة من الخصائص الديموغرافية مثل الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، والتخصص الأكاديمي. يتضح أن نسبة الذكور بلغت 51.5%، مقابل 48.5% من الإناث، مما يشير إلى توزيع متوازن نسبياً بين الجنسين في عينة البحث. أما فيما يتعلق بالفئات العمرية، فقد شكلت الفئة العمرية 31-35 سنة النسبة الأكبر بنسبة 39.4%، تليها الفئة العمرية 30 سنة أو أقل بنسبة 36.4%، في حين كانت الفئات الأكبر سناً أقل تمثيلاً بنسبة 12.1% لكل من فئتي 36-40 سنة و 41 سنة فأكثر. وبالنسبة للمؤهل العلمي، استحوذ حملة البكالوريوس على النسبة الأعلى بنسبة 69.7%، بينما حصل حاملو شهادة الثانوية العامة والماجستير على نسبة متساوية بلغت 15.15% لكل منهما، مما يشير إلى أن أغلب المشاركين في الدراسة من أصحاب المؤهلات الجامعية. وفيما يخص سنوات الخبرة، أظهرت النتائج أن 45.45% من العينة لديهم خبرة 5 سنوات أو أقل، وهي الفئة الأكبر، بينما تم توزيع باقي المشاركين على فئات 6-10 سنوات (18.18%)، 11-15 سنة (21.21%)، و 16 سنة فأكثر بنسبة 15.15%. أما من حيث التخصص الأكاديمي، فقد كان تخصص إدارة الأعمال هو الأكثر شيوعاً

بنسبة 36.36%، يليه تخصص الهندسة بنسبة 18.18%، فيما كانت نسبة المشاركين غير المتخصصين أكاديميًا 36.36%، مما يدل على تنوع الخلفيات الأكاديمية للمشاركين في الدراسة.

أداة البحث:

لجمع البيانات وتحقيق أهداف البحث، تم اختيار أسلوب الاستبيان كأداة أساسية، ويُعتبر الاستبيان أكثر أدوات جمع البيانات شيوعاً في العلوم الاجتماعية، ويرجع الانتشار الواسع لهذه الأداة لعدة مزايا منها: سهولة الإعداد والتطبيق وتعدد استخداماته وانخفاض التكلفة ودقة النتائج وتنوع البيانات مقارنة مع أدوات أخرى لجمع البيانات. كما خضع الاستبيان لاختبار تجريبي قبل توزيعه على موظفي شركة الأسطول المرن، وذلك لضمان فعالية الاستبيان وموثوقية النتائج. وبعد جمع البيانات تم تحليلها واستخراج النتائج باستخدام برنامج SPSS.

خطوات إعداد أداة البحث:

الخطوة الأولى: قامت الباحثة بتحديد الهدف الرئيسي للبحث وهو التعرف على أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على كفاءة الأداء الإداري في شركات الخدمات اللوجستية بالمملكة العربية السعودية: بالتطبيق على شركة الأسطول المرن للخدمات اللوجستية.

الخطوة الثانية: تحديد مجالات القياس لأداة البحث: تمثلت مجالات القياس لأداة البحث في جزئين:

الخصائص الديموغرافية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

محاور الدراسة: تأثير تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على كفاءة الأداء الإداري، ويتكون من ستة محاور هي:

- المحور الأول: إعادة هندسة العمليات الإدارية، ويتكون من (6) عبارات.
- المحور الثاني: إعادة بناء الهياكل التنظيمية، ويتكون من (6) عبارات.
- المحور الثالث: فعالية العمليات اللوجستية، ويتكون من (6) عبارات.
- المحور الرابع: القدرات التكنولوجية، ويتكون من (6) عبارات.
- المحور الخامس: إدارة الجودة الشاملة، ويتكون من (6) عبارات.
- المحور السادس: التزام الإدارة العليا، ويتكون من (6) عبارات.

الخطوة الثالثة: صياغة عبارات أداة البحث في صورتها الأولية: بعد تحديد مجالات الاستبيان، تمت صياغة العبارات من خلال مراجعة الإطار النظري والادوات المستخدمة في الدراسات السابقة المشابهة وذات صلة للدراسة الحالية، وصياغة عبارات كل مجال وفقاً للتعريفات الاجرائية للمجال المستهدف بالاستبيان مع مراعاة وضوحها ومدى ارتباطها بأبعاد الدراسة.

الخطوة الرابعة: تدريج الاستجابات للمحاور الرئيسية: تم تدريج الاستجابات على عبارات المحاور باستخدام المقياس الخماسي ليكرت (موافق بشدة - موافق - محايد - غير موافق - غير موافق بشدة) وتأخذ الدرجات (1،2،3،4،5) على التوالي.

الخطوة الخامسة: صياغة تعليمات أداة البحث: تمت صياغة تعليمات الاستبيان لتعريف موظفي الشركة بالهدف من أداة الدراسة، مع مراعاة وضوح العبارات وملاءمتها لمستوى المستجيبين، وكتابة البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة بشكل يسهل فهمه، والتأكيد على خصوصية وسرية المعلومات المقدمة.

الخطوة السادسة: إخراج الاستبانة في صورتها النهائية وتطبيقها على موظفي شركة الاسطول المرن، وذلك بعد تحويلها إلى استمارة إلكترونية عبر موقع (Google Drive)، ومن ثم إرسال الرابط الإلكتروني للموظفين المستهدفين عن طريق تطبيقات التواصل الاجتماعي.

صدق وثبات فقرات أداة البحث:

1) الصدق الظاهري لأداة الدراسة (صدق المحكمين):

عرضت الباحثة النسخة الأولية من أداة الدراسة (الاستبيان) على مجموعة من المحكمين المختصين في المجال الإداري. وقد قام هؤلاء المحكمون بمراجعة الاستبيان وتقويمه (مرفق في الملاحق)، حيث طلبت منهم الباحثة تقديم ملاحظاتهم حول مدى دقة العبارات في قياس الأهداف المرجوة، ووضوح صياغتها، ومدى ارتباط كل عبارة بالمحور والبعد الذي تنتمي إليه، ومدى كفاية العبارات لتغطية جميع أبعاد المتغيرات الأساسية في الدراسة. كما طلبت الباحثة من المحكمين اقتراح أي تعديلات ضرورية، سواء بإعادة صياغة العبارات، أو حذفها، أو إضافة عبارات جديدة. بناءً على الملاحظات والتوصيات التي قدمها المحكمون، قامت الباحثة بإجراء التعديلات المتفق عليها من قبل الأغلبية. ونتيجة لذلك، تم تعديل الاستبيان الأولي وإخراجه في صورته النهائية، وتم تضمين النسخة النهائية من الاستبيان في قائمة الملاحق.

2) صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة (Internal Consistency):

تم قياس صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة باستخدام معامل ارتباط بيرسون لكل محور، وذلك من خلال حساب الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وذلك من خلال تطبيقها على موظفي شركة الأسطول المرن والذي بلغ عددهم 33 موظف وموظفة في منطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية. يوضح الجدول أدناه النتائج:

جدول رقم (2-3): صدق الاتساق الداخلي لمحاور الدراسة

المحاور	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
المحور الأول	1	0.793	5	0.816
	2	0.796	6	0.814
	3	0.913		
	4	0.855		
المحور الثاني	1	0.767	5	0.880
	2	0.927	6	0.856
	3	0.734		
	4	0.765		
المحور الثالث	1	0.869	5	0.848
	2	0.895	6	0.854
	3	0.944		
	4	0.872		
	1	0.899	5	0.946

0.699	6	0.88	2	المحور الرابع
		0.941	3	
		0.738	4	
0.876	5	0.825	1	المحور الخامس
0.904	6	0.878	2	
		0.898	3	
		0.921	4	
0.841	5	0.905	1	المحور السادس
0.843	6	0.942	2	
		0.914	3	
		0.872	4	

يوضح الجدول نتائج تحليل صدق الاتساق الداخلي لمحاور الدراسة باستخدام معامل ارتباط بيرسون. وقد أظهرت جميع القيم ارتباطاً موجباً قوياً بين العبارات والمحاور التي تنتمي إليها، مما يشير إلى درجة عالية من التجانس الداخلي للمقياس المستخدم. على سبيل المثال، سجل المحور الأول معاملات ارتباط تتراوح بين 0.793 و0.916، مما يعكس دقة العبارات في قياس هذا المحور. أما المحور الثاني فقد أظهر معاملات ارتباط تتراوح بين 0.767 و0.927، وهو دليل على قوة العلاقة بين العبارات ومستوى القياس المعتمد. وظهر الاتجاه ذاته في باقي المحاور، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين 0.699 و0.946، مما يؤكد أن جميع محاور الدراسة مترابطة بشكل جيد وتعكس المفاهيم التي تقيسها. وتعزز هذه النتائج موثوقية أداة البحث، مما يسمح باستخدامها بثقة في تحليل البيانات والوصول إلى استنتاجات دقيقة.

ثبات الاستبانة (Reliability):

للتحقق من ثبات أداة البحث تم استخدام معاملات ألفا كرونباخ من خلال تطبيقها على موظفي شركة الأسطول المرن والذي بلغ عددهم 31 موظف وموظفة في منطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية. وجاءت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول رقم (3-3): معاملات الثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة وللاداة ككل

م	المحور	عدد العبارات	ألفا كرونباخ
1	إعادة هندسة العمليات.	6	0.847
2	إعادة بناء الهياكل التنظيمية.	6	0.861
3	فعالية العمليات اللوجستية.	6	0.911
4	القدرات التكنولوجية.	6	0.884
5	إدارة الجودة الشاملة.	6	0.923
6	التزام الإدارة العليا.	6	0.876
	الأداة ككل	36	0.953

يُظهر هذا الجدول نتائج اختبار ثبات أداة البحث باستخدام معامل ألفا كرونباخ، حيث يُعتبر ثبات الأداة مؤشراً على مدى اتساق العبارات مع بعضها البعض عند قياس نفس المفهوم. ووفقاً للنتائج، فإن جميع المحاور حققت قيمة مرتفعة لمعامل الثبات، مما يشير إلى مستوى عالٍ من الموثوقية. على سبيل المثال، سجل محور إعادة هندسة العمليات الادارية قيمة ألفا كرونباخ بلغت 0.847، بينما حقق محور إعادة بناء

الهيكل التنظيمية ثباتاً مقداره 0.861. كما أظهر محور فعالية العمليات اللوجستية أعلى قيمة للثبات بلغت 0.911، مما يدل على قوة الاتساق الداخلي لهذا المحور. وجاءت باقي المحاور مثل القدرات التكنولوجية وإدارة الجودة الشاملة والتزام الإدارة العليا بقيم تتراوح بين 0.876 و 0.923، بينما بلغ الثبات الإجمالي للأداة ككل 0.953، مما يعكس موثوقية عالية جداً أن الأداة تمتاز بثبات عالي، وهو مؤشر على إمكانية الاعتماد على الاستبانة في تحقيق نتائج دقيقة دون حدوث تباين كبير في الإجابات.

معيّار التصحيح:

تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي لتقييم الإجابات على الأسئلة، لتحديد طول الخلية الصحيح تم قسمة الفارق بين الحدود (4=1-5) على عدد خلايا المقياس (4/5=0.8). بعد ذلك، تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي (1)، وذلك لتحديد الحد العلوي لهذه الخلية، وهكذا يتضح طول الخلايا كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (3-4): أوزان الإجابات حسب المقياس الخماسي

قيمة المتوسط الحسابي	النتيجة (الاتجاه العام)	الوزن النسبي %	مستوي (درجة) الممارسة/الأهمية
من 1 إلى أقل من 1.80	غير موافق بشدة	من 20% إلى 36%	منخفضة جداً
من 1.80 إلى أقل من 2.60	غير موافق	من 36% إلى 52%	منخفضة
من 2.60 إلى أقل من 3.40	محايد	من 52% إلى 68%	متوسطة
من 3.40 إلى أقل من 4.20	موافق	من 68% إلى 84%	مرتفعة

مرتفعة جدا	من 84% إلى 100%	موافق بشدة	من 4.20 إلى أقل من 5
------------	-----------------	------------	----------------------

يعرض الجدول توزيع الأوزان النسبية للإجابات وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، حيث تم تصنيف الإجابات ضمن خمس فئات تبدأ من "غير موافق بشدة" وتنتهي بـ "موافق بشدة". وفقاً لهذا التصنيف، فإن القيم التي تتراوح بين 1 وأقل من 1.80 تعبر عن درجة موافقة "منخفضة جداً"، بينما القيم بين 1.80 وأقل من 2.60 تشير إلى "مستوى منخفض". أما إذا تراوحت القيم بين 2.60 وأقل من 3.40 فتُعتبر "متوسطة"، في حين أن القيم بين 3.40 وأقل من 4.20 تدل على "مستوى مرتفع"، بينما القيم بين 4.20 وأقل من 5 تمثل "مستوى مرتفع جداً". يساعد هذا الجدول في تفسير نتائج الدراسة لاحقاً، حيث سيتم تصنيف المتوسطات الحسابية الناتجة ضمن هذه المستويات، مما يسهل تحليل اتجاهات استجابات المشاركين حول تأثير إعادة هندسة العمليات الإدارية على كفاءة الأداء الإداري.

المعالجة والأدوات الإحصائية المستخدمة:

تم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS IBM V.22) لتحليل البيانات واختبار الفرضيات، وذلك بهدف تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلات الباحثة، شملت الإجراءات الإحصائية المستخدمة ما يلي:

1. **الإحصاءات الوصفية:** استخدمت التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة، مثل (الجنس-العمر-المؤهل العلمي-عدد سنوات الخبرة-التخصص الأكاديمي)
2. **اختبار الاتساق الداخلي:** تم استخدام معامل ارتباط بيرسون للتحقق من اتساق أداة البحث داخلياً.
3. **قياس الثبات:** تم حساب معامل كرونباخ ألفا لتحديد مدى ثبات أداة الدراسة.
4. **تحليل البيانات:** تم استخدام المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، النتيجة، الأوزان النسبية، المستوى والرتبة لتحليل استجابات المشاركين على محاور الدراسة.
5. **اختبار الفرضيات:** تم تطبيق اختبار تحليل التباين (ANOVA) لفحص الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متغيرات الدراسة.

الفصل الرابع:

تحليل البيانات والنتائج والتوصيات والمقترحات

المقدمة:

يستعرض هذا الفصل النتائج المستخلصة من التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها عبر الاستبيان، وذلك بهدف الإجابة على تساؤلات الدراسة والتحقق من صحة فرضيات البحث. كما يتضمن هذا الفصل عرضاً تفصيلياً لنتائج التحليل الإحصائي لمختلف المتغيرات المدروسة، بالإضافة إلى تقديم التوصيات والمقترحات المستندة إلى هذه النتائج، والتي قد تسهم في تحسين كفاءة الأداء الإداري في شركات الخدمات اللوجستية من خلال تطبيق منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية.

تحليل البيانات:

في هذا القسم، يتم تقديم وصف إحصائي شامل للمتغيرات التي تناولتها الدراسة، من خلال تحليل البيانات التي تم جمعها باستخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنتيجة، والوزن النسبي، والمستويات، والرتب الخاصة بكل متغير، وذلك كما هو موضح في الجداول الإحصائية التالية.

أولاً: العلاقة بين تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية وكفاءة الأداء الإداري

تم تحليل المتغير الأول الخاص بقياس أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية على كفاءة الأداء الإداري، من خلال حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنتائج، والأوزان النسبية، والمستوى، والرتبة لكل عبارة من عبارات هذا المتغير، وذلك كما هو موضح في الجدول (4-1).

جدول رقم (4-1): المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية،

النتيجة، الوزن النسبي، المستوى، والرتبة لمتغير العلاقة بين إعادة

هندسة العمليات الإدارية وكفاءة الأداء الإداري.

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة	الوزن النسبي	المستوى	الرتبة
1	ساهمت إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين كفاءة	4.52	0.667	مرتفعة جداً	90.40 %	مرتفع جداً	1

						تنفيذ المهام اليومية.	
4	مرتفع جداً	88.40 %	مرتفعة جداً	0.663	4.42	ساهم تطبيق الهندرة في تحسين الأداء الإداري داخل الهيكل التنظيمي للمنظمة.	2
5	مرتفع جداً	87.80 %	مرتفعة جداً	0.747	4.39	ساهمت إعادة هندسة العمليات في تسريع إنجاز العمليات الإدارية.	3
6	مرتفع	81.20 %	مرتفعة	0.966	4.06	ساهمت الهندرة في نمو رضا الموظفين عن بيئة العمل الإدارية الحالية داخل المنظمة.	4
3	مرتفع جداً	88.60 %	مرتفعة جداً	0.708	4.43	أدى تطبيق الهندرة إلى تحسين قدرة المنظمة على	5

						تحقيق أهدافها الاستراتيجية.
2	مرتفع جداً	89.00 %	مرتفعة جداً	0.666	4.45	ساهمت إعادة تصميم العمليات في تحسين جودة الخدمات المقدمة للعلماء.
	مرتفع جداً	87.60 %	مرتفعة جداً	0.786	4.38	الدرجة الكلية

يوضح الجدول أن إعادة هندسة العمليات الإدارية كان لها تأثير إيجابي كبير على كفاءة الأداء الإداري، حيث حصلت العبارة "ساهمت إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين كفاءة تنفيذ المهام اليومية" على أعلى متوسط حسابي بلغ 4.52 وانحراف معياري 0.667، مما يشير إلى اتفاق كبير بين أفراد العينة على هذه العبارة بنسبة وزن نسبي 90.40%، بينما حصلت العبارة "ساهمت الهندرة في نمو رضا الموظفين عن بيئة العمل الإدارية الحالية داخل المنظمة" على أقل متوسط حسابي قدره 4.06 وانحراف معياري 0.966، وهو ما يعكس درجة اتفاق أقل نسبياً مقارنة بالعبارة الأخرى ولكنها لا تزال ضمن المستوى المرتفع، في حين بلغت الدرجة الكلية لمتوسط العبارات 4.38 بانحراف معياري 0.786 ووزن نسبي 87.60%، مما يعكس توافقاً عاماً قوياً على أهمية الهندرة في تحسين الأداء الإداري.

ثانياً: العلاقة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية وإعادة بناء الهياكل التنظيمية:

تم تحليل المتغير الثاني الخاص بقياس أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية على إعادة بناء الهياكل التنظيمية، من خلال حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنتائج، والأوزان النسبية، والمستوى، والرتبة لكل عبارة من عبارات هذا المتغير، وذلك كما هو موضح في الجدول (4-2).

جدول رقم (4-2): المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، النتيجة، الوزن النسبي، المستوى، والرتبة لمتغير علاقة إعادة هندسة العمليات الإدارية بإعادة بناء الهياكل التنظيمية.

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة	الوزن النسبي	المستوى	الرتبة
1	ساهمت الهندرة في تحسين توزيع الأدوار والمسؤوليات داخل المنظمة.	4.33	0.736	مرتفعة جدًا	86.60 %	مرتفع جدًا	5
2	أدت إعادة هندسة العمليات إلى زيادة مرونة الهيكل التنظيمي للمنظمة.	4.36	0.699	مرتفعة جدًا	87.20 %	مرتفع جدًا	4
3	ساهم تطبيق الهندرة في تحديد	4.45	0.711	مرتفعة جدًا	89.00 %	مرتفع جدًا	2

الهيكل التنظيمي المناسب للمنظمة.						
4	حسّنت الهندرة كفاءة قنوات التواصل الإداري بين الإدارات المختلفة داخل المنظمة.	4.45	0.617	مرتفعة جداً	89.00 %	مرتفع جداً
5	ساهمت الهندرة في تعزيز قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات في بيئة العمل.	4.33	0.736	مرتفعة جداً	86.60 %	مرتفع جداً
6	أسهم تطبيق الهندرة في تعزيز	4.09	1.042	مرتفعة	81.80 %	مرتفع

						الشفافية والمساءلة داخل الهيكل التنظيمي.
	مرتفع جداً	86.80 %	مرتفعة جداً	0.757	4.34	الدرجة الكلية

أظهرت نتائج هذا الجدول أن إعادة هندسة العمليات الإدارية كان لها تأثير كبير على إعادة بناء الهياكل التنظيمية، حيث حصلت العبارة "حسّنت الهندرة من كفاءة قنوات التواصل الإداري بين الإدارات المختلفة داخل المنظمة" على أعلى متوسط حسابي 4.45 وانحراف معياري 0.617 بوزن نسبي 89.00%، مما يشير إلى أن تحسين التواصل الداخلي كان من أبرز فوائد الهندرة، بينما سجلت العبارة "أسهم تطبيق الهندرة في تعزيز الشفافية والمساءلة داخل الهيكل التنظيمي" أدنى متوسط حسابي 4.09 وانحراف معياري 1.042، وهو ما يعكس وجود تفاوت في الآراء حول هذا الجانب، وبلغ المتوسط الكلي 4.34 وانحراف معياري 0.757 ووزن نسبي 86.80%، مما يشير إلى أن تأثير الهندرة على الهيكل التنظيمي كان في المجمل مرتفعاً جداً.

ثالثاً: العلاقة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية وفعالية العمليات اللوجستية:

تم تحليل المتغير الثالث الخاص بقياس أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية على فعالية العمليات اللوجستية من خلال حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنتائج، والأوزان النسبية، والمستوى، والرتبة لكل عبارة من عبارات هذا المتغير، وذلك كما هو موضح في الجدول (3-4).

جدول رقم (3-4): المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية،

النتيجة، الوزن النسبي، المستوى، والرتبة لمتغير العلاقة بين إعادة

هندسة العمليات الإدارية وفعالية العمليات اللوجستية.

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة	الوزن النسبي	المستوي	الرتبة
1	ساهمت إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين سرعة تنفيذ العمليات اللوجستية.	4.27	0.761	مرتفعة جدًا	85.40 %	مرتفع جدًا	4
2	ساهم تطبيق الهندرة في تحسين كفاءة عمليات التخزين والنقل والتوزيع.	4.21	0.960	مرتفعة جدًا	84.20 %	مرتفع جدًا	5
3	ساهمت الهندرة في تحسين كفاءة إدارة المخزون	4.18	0.950	مرتفعة جدًا	83.60 %	مرتفع جدًا	6

						والتعامل مع المواد.	
6	مرتفع	82.40 %	مرتفعة	1.053	4.12	ساهمت الهندرة في تحقيق كفاءة في التكاليف التشغيلية والعمليات اللوجستية.	4
1	مرتفع جداً	89.00 %	مرتفعة جداً	0.711	4.45	ساهمت إعادة هندسة العمليات في تحسين كفاءة قدرة المنظمة على تلبية طلبات العملاء.	5
2	مرتفع جداً	87.20 %	مرتفعة جداً	0.783	4.36	ساهمت الهندرة في تعزيز العلاقة بين فرق العمل اللوجستية والإدارات	6

						الأخرى في المنظمة.
	مرتفع جداً	85.20 %	مرتفعة جداً	0.87	4.26	الدرجة الكلية

تشير نتائج الجدول إلى أن الهندرة حسّنت بشكل ملحوظ كفاءة العمليات اللوجستية، حيث حصلت العبارة "ساهمت إعادة هندسة العمليات في تحسين كفاءة قدرة المنظمة على تلبية طلبات العملاء" على أعلى متوسط حسابي 4.45 وانحراف معياري 0.711 بوزن نسبي 89.00%، مما يعكس دور الهندرة في تعزيز استجابة المنظمة لطلبات العملاء، في حين حصلت العبارة "ساهمت الهندرة في تحقيق كفاءة في التكاليف التشغيلية والعمليات اللوجستية" على أقل متوسط حسابي 4.12 بانحراف معياري 1.053، مما يشير إلى تفاوت الآراء حول تأثير الهندرة على تقليل التكاليف، وبلغ المتوسط الكلي 4.26 بانحراف معياري 0.870 ووزن نسبي 85.20%، مما يدل على أن التحسين في العمليات اللوجستية كان واضحاً وفعالاً.

رابعاً: العلاقة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية والقدرات التكنولوجية:

تم تحليل المتغير الرابع الخاص بقياس أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية على القدرات التكنولوجية، من خلال حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنتائج، والأوزان النسبية، والمستوى، والرتبة لكل عبارة من عبارات هذا المتغير، وذلك كما هو موضح في الجدول (4-4).

جدول رقم (4-4): المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية،

النتيجة، الوزن النسبي، المستوى، والرتبة لمتغير العلاقة بين إعادة

هندسة العمليات الإدارية والقدرات التكنولوجية.

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة	الوزن النسبي	المستوى	الرتبة
---	---------	--------------------	----------------------	---------	-----------------	---------	--------

2	مرتفع جداً	86.00 %	مرتفعة جداً	0.918	4.3	ساهمت الهندرة في تحسين كفاءة استخدام التقنيات الحديثة في العمليات الإدارية.	1
5	مرتفع جداً	84.20 %	مرتفعة جداً	1.111	4.21	ساهمت الهندرة في زيادة الاعتماد على الأتمتة والذكاء الاصطناعي في العمل.	2
6	مرتفع	82.40 %	مرتفعة	1.083	4.12	ساهمت إعادة هندسة العمليات في تحسين كفاءة الأنظمة الإلكترونية	3

						داخل المنظمة.	
3	مرتفع جداً	85.40 %	مرتفعة جداً	0.761	4.27	أدى استخدام التكنولوجيا الحديثة إلى تحسين كفاءة أداء المهام الإدارية.	4
6	مرتفع	80.60 %	مرتفعة	1.159	4.03	ساهمت الهندرة في تحسين أمن المعلومات وحماية البيانات داخل المنظمة.	5
3	مرتفع جداً	85.40 %	مرتفعة جداً	0.839	4.27	ساهمت الهندرة في رفع كفاءة المنظمة في عملية اتخاذ القرارات.	6

الدرجة الكلية	4.2	0.978	مرتفعة جداً	84.00 %	مرتفع جداً
---------------	-----	-------	----------------	------------	---------------

أوضحت النتائج أن إعادة هندسة العمليات الإدارية لعبت دوراً هاماً في تعزيز القدرات التكنولوجية، حيث حصلت العبارة "ساهمت الهندرة في تحسين كفاءة استخدام التقنيات الحديثة في العمليات الإدارية" على أعلى متوسط حسابي 4.30 بانحراف معياري 0.918 ووزن نسبي 86.00%، بينما حصلت العبارة "ساهمت الهندرة في تحسين أمن المعلومات وحماية البيانات داخل المنظمة" على أقل متوسط حسابي 4.03 بانحراف معياري 1.159، مما يعكس تفاوت الآراء حول أثر الهندرة على أمن المعلومات، في حين بلغ المتوسط الكلي 4.20 بانحراف معياري 0.978 ووزن نسبي 84.00%، مما يدل على تأثير إيجابي مرتفع للهندرة على القدرات التكنولوجية للمنظمة.

خامساً: العلاقة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية وإدارة الجودة الشاملة:

تم تحليل المتغير الخامس الخاص بقياس أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية على إدارة الجودة الشاملة، من خلال حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنتائج، والأوزان النسبية، والمستوى، والرتبة لكل عبارة من عبارات هذا المتغير، وذلك كما هو موضح في الجدول (4-5).

جدول رقم (4-5): المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية،

النتيجة، الوزن النسبي، المستوى، والرتبة لمتغير العلاقة بين إعادة

هندسة العمليات الإدارية وإدارة الجودة الشاملة.

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة	الوزن النسبي	المستوى	الرتبة
1	ساهمت الهندرة في التزام المنظمة بمعايير	4.27	0.801	مرتفعة جداً	85.40 %	مرتفع جداً	4

						الجودة الشاملة.	
6	مرتفع جدًا	83.60 %	مرتفعة جدًا	0.917	4.18	ساهمت الهندرة في تحسين نظام الرقابة داخل المنظمة.	2
3	مرتفع جدًا	86.60 %	مرتفعة جدًا	0.816	4.33	ساهمت الهندرة في رفع كفاءة تنفيذ العمليات.	3
5	مرتفع جدًا	83.60 %	مرتفعة جدًا	0.882	4.18	ساهمت إعادة هندسة العمليات في نمو رضا العملاء عن الخدمات الحالية للمنظمة.	4
1	مرتفع جدًا	89.00 %	مرتفعة جدًا	0.794	4.45	ساهمت الهندرة في رفع كفاءة المنظمة في تطبيق المعايير	5

						والمواصفات العالمية.
2	مرتفع جدًا	88.40 %	مرتفعة جدًا	0.830	4.42	ساهمت الهندرة في تعزيز ثقافة الجودة والتميز داخل المنظمة.
	مرتفع جدًا	86.20 %	مرتفعة جدًا	0.84	4.31	الدرجة الكلية

أكدت النتائج أن الهندرة كان لها تأثير قوي على إدارة الجودة الشاملة، حيث حصلت العبارة "ساهمت الهندرة في رفع كفاءة المنظمة في تطبيق المعايير والمواصفات العالمية" على أعلى متوسط حسابي 4.45 بانحراف معياري 0.794 بوزن نسبي 89.00%، بينما حصلت العبارة "ساهمت الهندرة في تحسين نظام الرقابة داخل المنظمة" على أقل متوسط حسابي 4.18 بانحراف معياري 0.917، وبلغ المتوسط الكلي 4.31 بانحراف معياري 0.840 ووزن نسبي 86.20%، مما يعكس توافقاً عاماً على أهمية الهندرة في تحسين الجودة داخل المنظمة.

سادساً: العلاقة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية والتزام الإدارة العليا:

تم تحليل المتغير السادس الخاص بقياس أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية على التزام الإدارة العليا من خلال حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنتائج، والأوزان النسبية، والمستوى، والرتبة لكل عبارة من عبارات هذا المتغير، وذلك كما هو موضح في الجدول (4-6).

جدول رقم (4-6): المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية،

النتيجة، الوزن النسبي، المستوى، والرتبة لمتغير العلاقة بين إعادة

هندسة العمليات الإدارية والتزام الإدارة العليا.

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة	الوزن النسبي	المستوي	الرتبة
1	تلتزم الإدارة العليا بدعم تنفيذ إعادة هندسة العمليات الإدارية داخل المنظمة.	4.24	0.867	مرتفعة جدًا	84.80 %	مرتفع جدًا	3
2	توفر الإدارة العليا الموارد اللازمة لإنجاح عملية الهندرة.	4.18	0.917	مرتفعة جدًا	83.60 %	مرتفع جدًا	5
3	تشجع الإدارة العليا ثقافة التحسين المستمر	4.24	0.830	مرتفعة جدًا	84.80 %	مرتفع جدًا	3

						والتغيير التنظيمي.
6	مرتفع	82.40 %	مرتفعة	1.053	4.12	4 يتم تقييم أثر تطبيق الهندرة على كفاءة الأداء الإداري داخل المنظمة.
1	مرتفع جداً	85.40 %	مرتفعة جداً	0.801	4.27	5 تضع الإدارة العليا سياسات واستراتيج يات فعالة لدعم عمليات الهندرة.
4	مرتفع جداً	83.00 %	مرتفعة جداً	1.034	4.15	6 يتم تطبيق الإجراءا ت التي تدعم تنفيذ الهندرة

						داخل المنظمة.
	مرتفع جداً	84.00 %	مرتفعة جداً	0.917	4.2	الدرجة الكلية

أظهرت البيانات أن التزام الإدارة العليا كان عاملاً رئيسياً في نجاح الهندرة، حيث حصلت العبارة "تضع الإدارة العليا سياسات واستراتيجيات فعالة لدعم عمليات الهندرة" على أعلى متوسط حسابي 4.27 بانحراف معياري 0.801 بوزن نسبي 85.40%، بينما حصلت العبارة "يتم تقييم أثر تطبيق الهندرة على كفاءة الأداء الإداري داخل المنظمة" على أقل متوسط حسابي 4.12 بانحراف معياري 1.053، وبلغ المتوسط الكلي 4.20 بانحراف معياري 0.917 ووزن نسبي 84.00%، مما يدل على دور الإدارة العليا في نجاح عمليات التحسين الإداري.

اختبار فرضيات البحث:

في هذا القسم من البحث، تم اختبار فرضيات البحث كما يلي:

الفرضية الرئيسية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية وكفاءة الأداء الإداري.
- ❖ فرضية العدم (H_0): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية وكفاءة الأداء الإداري
- ❖ الفرض البديل (H_1): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية وكفاءة الأداء الإداري

جدول رقم (4-7): اختبار تحليل التباين انوفا للفرضية الرئيسية.

ANOVA ^a					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.

1	Regression	298.641	1	298.689	64.066	.000 ^b
	Residual	154.322	31	4.894		
	Total	452.655	32			

a. Dependent Variable: كفاءة الأداء الإداري

b. Predictors: (Constant), إعادة هندسة العمليات الإدارية

أظهر اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية وكفاءة الأداء الإداري، حيث بلغت قيمة $F = 64.066$ عند مستوى دلالة $\text{Sig.} = 0.000$ ، مما يعني أن الفروق بين المجموعات ليست عشوائية، بل تعكس تأثيراً حقيقياً للهندسة على كفاءة الأداء الإداري، ووفقاً لهذه النتيجة، يمكن رفض فرضية العدم التي تقترض عدم وجود تأثير، وقبول الفرضية البديلة التي تؤكد أن إعادة هندسة العمليات تسهم بشكل إيجابي في تحسين كفاءة الأداء الإداري داخل المنظمة.

الفرضيات الفرعية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية وإعادة بناء الهياكل التنظيمية.

جدول رقم (4-8): اختبار تحليل التباين انوفا للفرضية الفرعية

الأولى

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	297.791	1	297.791	61.064	.000 ^b
	Residual	151.179	31	4.877		
	Total	448.970	32			

a. Dependent Variable: إعادة بناء الهياكل التنظيمية

b. Predictors: (Constant), إعادة هندسة العمليات الإدارية

كشفت نتائج تحليل التباين عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية وإعادة بناء الهياكل التنظيمية، حيث أظهرت النتائج أن قيمة $F = 61.064$ عند مستوى دلالة Sig. = 0.000، مما يشير إلى أن تطبيق الهندرة له تأثير قوي على إعادة تشكيل الهياكل التنظيمية داخل المنظمة، وهو ما يعزز قدرة الشركات على تحقيق مرونة أكبر في إدارة مواردها البشرية وتنظيم مهامها بشكل أكثر كفاءة، كما أن هذه النتيجة تؤكد ضرورة تبني استراتيجيات الهندرة عند التخطيط لتعديلات هيكلية لضمان تحقيق التحسين المطلوب في بيئة العمل.

2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية وزيادة صحة وفعالية العمليات اللوجستية التي تنجزها شركة الأسطول المرن.

جدول رقم (4-9): اختبار تحليل التباين انوفا للفرضية الفرعية

الثانية

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	335.010	1	335.010	30.114	.000 ^b
	Residual	344.869	31	11.125		
	Total	679.879	32			
a. Dependent Variable: فعالية العمليات اللوجستية						
b. Predictors: (Constant), إعادة هندسة العمليات الإدارية						

أظهرت البيانات التي تم تحليلها باستخدام اختبار ANOVA أن هناك تأثيراً واضحاً لإعادة هندسة العمليات الإدارية على تحسين فعالية العمليات اللوجستية، حيث بلغت قيمة $F = 30.114$ عند مستوى دلالة Sig. = 0.000، مما يعكس وجود علاقة قوية بين تطبيق مبادئ الهندرة وتحسين إدارة سلاسل التوريد والتخزين والنقل والتوزيع داخل المنظمة، وتدل هذه النتائج على أن إعادة تصميم العمليات التشغيلية وفقاً لمبادئ الهندرة يساعد في تحسين الإنتاجية وتقليل التكاليف التشغيلية، مما يدعم كفاءة العمل اللوجستي ويضمن تقديم خدمات أكثر كفاءة وفعالية للعملاء.

3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية والقدرات التكنولوجية التي تمتلكها شركة الأسطول المرن.

جدول رقم (4-10): اختبار تحليل التباين انوفا للفرضية الفرعية

الثالثة

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	343.039	1	343.039	22.225	.000 ^b
	Residual	478.476	31	15.435		
	Total	821.515	32			
a. Dependent Variable: القدرات التكنولوجية						
b. Predictors: (Constant), إعادة هندسة العمليات الإدارية						

يظهر الجدول نتائج تحليل التباين لاختبار العلاقة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية والقدرات التكنولوجية التي تمتلكها شركة الأسطول المرن، حيث بلغت قيمة $F = 22.225$ عند مستوى دلالة Sig. $= 0.000$ ، مما يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين، أي أن تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية يؤثر بشكل إيجابي على تطوير القدرات التكنولوجية في الشركة، ويؤكد هذا التأثير أن تبني منهجية الهندرة يساعد في تحسين استخدام الأنظمة الحديثة، الأتمتة، والبنية التحتية الرقمية، كما أن نسبة التباين المفسرة بواسطة النموذج بلغت 343.039 من إجمالي التباين الكلي البالغ 821.515، مما يدل على أن إعادة هندسة العمليات الإدارية تساهم بشكل واضح في تحسين التكنولوجيا المستخدمة داخل المنظمة.

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

جدول رقم (4-11): اختبار تحليل التباين انوفا للفرضية الفرعية الرابعة

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	410.523	1	410.523	56.381	.000 ^b
	Residual	225.719	31	7.281		
	Total	636.242	32			
a. Dependent Variable: الجودة الشاملة						
b. Predictors: (Constant), إعادة هندسة العمليات الإدارية						

يستعرض الجدول العلاقة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية والجودة الشاملة، حيث أظهرت نتائج تحليل التباين أن قيمة $F = 56.381$ عند $\text{Sig.} = 0.000$ ، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين، أي أن إعادة هندسة العمليات تساهم بشكل كبير في تحسين معايير الجودة الشاملة في المنظمة، وتوضح هذه النتيجة أن المؤسسات التي تتبنى استراتيجيات الهندرة تحقق أداءً أعلى في الامتثال لمعايير الجودة، وتحسين الرقابة الداخلية، وتقليل الأخطاء التشغيلية.

5. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية والتزام الإدارة العليا.

جدول رقم (4-12): اختبار تحليل التباين انوفا للفرضية الفرعية الخامسة

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	510.710	1	510.710	63.632	.000 ^b

	Residual	248.805	31	8.026		
	Total	759.515	32			
a. Dependent Variable: التزام الإدارة العليا						
b. Predictors: (Constant), إعادة هندسة العمليات الإدارية						

يظهر الجدول العلاقة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية والتزام الإدارة العليا، حيث أظهرت نتائج تحليل التباين أن قيمة $F = 63.632$ عند $\text{Sig.} = 0.000$ ، مما يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية قوية بين التزام الإدارة العليا وتطبيق الهندرة داخل المنظمة، وتدل هذه النتيجة على أن دعم القيادة الإدارية يعد عاملاً أساسياً في نجاح عمليات إعادة الهندسة، حيث يتضح أن توفير الموارد، تبني سياسات التحسين المستمر، والتخطيط الاستراتيجي الفعال يسهم بشكل مباشر في تحقيق نتائج إيجابية من عمليات الهندرة.

النتائج:

نتائج المحور الأول: إعادة هندسة العمليات الإدارية وكفاءة الأداء الإداري

أظهرت النتائج أن تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية كان له تأثير إيجابي كبير على كفاءة الأداء الإداري، حيث سجلت جميع العبارات متوسطات حسابية مرتفعة جداً، مما يعكس إجماع المشاركين على أن الهندرة ساهمت في تحسين تنفيذ المهام اليومية، تسريع إنجاز العمليات، وتحقيق رضا الموظفين، كما عززت قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتحسين جودة الخدمات المقدمة، فيما أكدت اختبارات تحليل التباين ANOVA وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهندرة وكفاءة الأداء الإداري عند مستوى دلالة $\text{Sig.} = 0.000$ ، مما يعني أن تطبيق الهندرة بشكل فعال يؤدي إلى تحسين ملحوظ في الأداء المؤسسي.

نتائج المحور الثاني: إعادة هندسة العمليات الإدارية وإعادة بناء الهياكل التنظيمية.

أظهرت البيانات أن إعادة بناء الهياكل التنظيمية من خلال الهندرة أدى إلى تحسين توزيع الأدوار والمسؤوليات، وزيادة مرونة الهيكل التنظيمي، وتعزيز التواصل الإداري بين الإدارات المختلفة، حيث بلغ أعلى متوسط حسابي 4.45 مما يشير إلى اتفاق كبير بين أفراد العينة حول تأثير الهندرة على تحسين الهيكل التنظيمي، كما أكدت نتائج تحليل التباين أن هناك علاقة دالة إحصائية بين الهندرة وإعادة بناء الهياكل التنظيمية عند $F = 61.064$ ، $\text{Sig.} = 0.000$ ، مما يعكس الدور الفعال للهندرة في إعادة تشكيل الهياكل التنظيمية لتكون أكثر توافقاً مع احتياجات المنظمة وتحقيق الكفاءة الإدارية.

نتائج المحور الثالث: إعادة هندسة العمليات الإدارية وفعالية العمليات اللوجستية.

أوضحت النتائج أن إعادة هندسة العمليات الإدارية لعبت دوراً جوهرياً في تحسين فعالية العمليات اللوجستية، حيث ساهمت بشكل ملحوظ في زيادة كفاءة التخزين، النقل، التوزيع، وإدارة المخزون، وقد حصلت العبارة المتعلقة بتحسين قدرة المنظمة على تلبية طلبات العملاء على أعلى متوسط حسابي بلغ 4.45، كما أكدت اختبارات ANOVA وجود تأثير إحصائي دال بين الهندرة وفعالية العمليات اللوجستية عند $F = 30.114$ ، $Sig. = 0.000$ ، مما يوضح أن تحسين العمليات اللوجستية من خلال الهندرة يسهم بشكل كبير في تعزيز الأداء التشغيلي وخفض التكاليف وزيادة رضا العملاء.

نتائج المحور الرابع: إعادة هندسة العمليات الإدارية والقدرات التكنولوجية.

كشفت النتائج أن تبني الهندرة أدى إلى تحسين كفاءة استخدام التقنيات الحديثة داخل المنظمة، حيث أظهرت البيانات أن الهندرة ساهمت في تعزيز الأتمتة، الذكاء الاصطناعي، وتحسين الأنظمة الإلكترونية، حيث بلغ أعلى متوسط حسابي 4.30، بينما أكد اختبار تحليل التباين أن هناك علاقة دالة إحصائية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية والقدرات التكنولوجية عند $F = 22.225$ ، $Sig. = 0.000$ ، مما يشير إلى أن الشركات التي تطبق الهندرة تتمتع بمزايا تقنية متقدمة تمكنها من تحسين الأداء الإداري وتقليل الأخطاء التشغيلية وزيادة الكفاءة العامة.

نتائج المحور الخامس: إعادة هندسة العمليات الإدارية وإدارة الجودة الشاملة.

أثبتت نتائج التحليل الإحصائي أن الهندرة ساهمت بشكل كبير في تعزيز معايير الجودة الشاملة داخل المنظمة، حيث حصلت العبارة المتعلقة بتطبيق المعايير والمواصفات العالمية على أعلى متوسط حسابي 4.45، مما يدل على أن تطبيق الهندرة يسهم في تحسين إجراءات الجودة والرقابة الداخلية، كما أكدت نتائج اختبار ANOVA وجود علاقة دالة بين الهندرة وإدارة الجودة عند $F = 56.381$ ، $Sig. = 0.000$ ، مما يوضح أن المؤسسات التي تعتمد على إعادة هندسة العمليات تحقق مستويات أعلى من الالتزام بمعايير الجودة وتقديم خدمات ومنتجات أكثر موثوقية.

نتائج المحور السادس: إعادة هندسة العمليات الإدارية والتزام الإدارة العليا.

أظهرت البيانات أن التزام الإدارة العليا بدعم إعادة هندسة العمليات يعد من العوامل الأساسية لنجاحها، حيث حصلت العبارة المتعلقة بوضع استراتيجيات فعالة لدعم عمليات الهندرة على أعلى متوسط حسابي 4.27، بينما أكدت نتائج تحليل التباين ANOVA وجود علاقة دالة بين التزام الإدارة العليا وتطبيق الهندرة عند $F = 63.632$ ، $Sig. = 0.000$ ، مما يشير إلى أن دعم القيادة التنفيذية وحرصها على توفير الموارد والبنية التحتية اللازمة يسهم بشكل مباشر في نجاح عمليات التحول الإداري وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

التوصيات:

- تعزيز تبني منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية داخل المؤسسات، من خلال وضع استراتيجيات واضحة تضمن تنفيذها بشكل فعال لتحقيق التحسينات المطلوبة في الأداء الإداري.
- الاهتمام بإعادة بناء الهياكل التنظيمية لتكون أكثر مرونة وقدرة على التكيف مع متطلبات العمل الحديثة، مع إعادة توزيع الأدوار والمسؤوليات بما يحقق الكفاءة التشغيلية.
- تحسين العمليات اللوجستية من خلال تطبيق مبادئ الهندرة، بهدف رفع كفاءة التخزين، النقل، التوزيع، وإدارة المخزون، مما يساهم في خفض التكاليف التشغيلية وزيادة رضا العملاء.
- الاستثمار في التكنولوجيا الحديثة وزيادة الاعتماد على الأتمتة والذكاء الاصطناعي في العمليات الإدارية، لتعزيز سرعة ودقة تنفيذ المهام وتقليل الأخطاء التشغيلية.
- تعزيز معايير الجودة الشاملة داخل المؤسسات، من خلال تطوير أنظمة الرقابة الداخلية، وضمان الالتزام بالمواصفات والمعايير العالمية لتحقيق التميز المؤسسي.
- تفعيل دور الإدارة العليا في دعم عمليات الهندرة عبر توفير الموارد المالية والبشرية اللازمة، ووضع سياسات تحفيزية لضمان نجاح استراتيجيات إعادة الهندسة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- إجراء تدريبات وورش عمل مستمرة للموظفين حول مفاهيم إعادة هندسة العمليات الإدارية، لزيادة وعيهم بأهميتها ودورهم في تنفيذها وتحقيق أقصى استفادة منها.
- إجراء دراسات تقييم دورية لقياس مدى نجاح تطبيق الهندرة، من خلال مؤشرات أداء واضحة، والعمل على تحسينها بشكل مستمر لضمان تحقيق نتائج فعالة ومستدامة.

المقترحات:

- تعزيز ثقافة الابتكار والتغيير المؤسسي داخل بيئة العمل، وتشجيع الموظفين على تقديم مقترحات لتحسين العمليات الإدارية بما يتماشى مع متطلبات السوق والتطورات التكنولوجية.
- إنشاء فرق عمل متخصصة في متابعة تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية داخل المنظمة، لضمان التنفيذ الفعال ومعالجة أي تحديات قد تواجه عملية التحول الإداري.
- الاستفادة من تجارب الشركات الرائدة في مجال إعادة هندسة العمليات الإدارية، من خلال تحليل ممارساتها الناجحة واعتماد أفضل الأساليب والتقنيات المناسبة لطبيعة المنظمة.
- إدخال أنظمة متقدمة لتحليل البيانات واستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في دعم اتخاذ القرار الإداري، مما يساهم في تحسين كفاءة العمليات التشغيلية وزيادة الإنتاجية.
- تعزيز التنسيق بين الإدارات المختلفة لضمان تكامل عمليات إعادة هندسة العمليات الإدارية وعدم حدوث تعارض بين الأقسام، مما يساهم في تحسين الإنتاجية وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة.

- إجراء دراسات مقارنة بين الشركات التي طبقت الهندرة وتلك التي لم تطبقها، بهدف تحديد الفوائد الفعلية لهذا المنهج وتقديم توصيات مدروسة تستند إلى بيانات واقعية.
- البحث عن الفجوات البحثية في هذه الدراسة وإجراء دراسة متعمقة عنها.

المراجع

مراجع الدراسات العربية:

أبو عمشة، أحمد عبد المجيد (2011 م). أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء صندوق الطالب بالجامعة الإسلامية من وجهة نظر الطلبة "دراسة حالة". رسالة ماجستير منشورة. الجامعة الإسلامية بغزة. فلسطين، غزة. مسترجع من <https://2u.pw/R1TZkQNKt>.

أبو عوض، رانيا جاسر علي (2015 م). واقع تطبيق هندرة إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتطوير الأداء الوظيفي في ديوان الموظفين العام بقطاع غزة. رسالة ماجستير منشورة. أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا - برنامج الدراسات العليا المشترك مع جامعة الأقصى. فلسطين، غزة. مسترجع من <https://2u.pw/cz5mLjHsZ>

أبو النصر، مدحت محمد (2015 م). إدارة الجودة الشاملة - استراتيجية كايزن اليابانية في تطوير المنظمات. مصر، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

جاويش، سامية محمد محمد (2023م). إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) ودورها في تحسين الأداء الوظيفي لمديرات رياض الأطفال. المجلة العلمية لكلية التربية للطفولة المبكرة ببورسعيد. 27، 1-67.

الجمعة، نورا (2008-2009 م). أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية على الولاء التنظيمي "دراسة حالة المؤسسة العامة السورية للاتصالات". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة دمشق. سوريا، دمشق.

الحميدي، مفلح راتب; سلامة، صبحي أحمد; كافي، مصطفى (2016 م). إعادة هندسة العمليات (الهندرة). الأردن، عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.

خضر، محمود (2015 م). إدارة الأعمال اللوجستية. الأردن، عمان: دار البداية ناشرون وموزعون.

الدجني، إياد علي (2013 م). نموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية وحوسبتها في مؤسسات التعليم العالي (الجامعة الإسلامية - دراسة حالة). مجلة جامعة دمشق. 29، 317-355.

دياب، عبد الحميد أحمد (2013 م). تقييم استراتيجية إعادة هندسة العمليات في تحسين أداء المنظمة وكفاءة المدير السعودي. مجلة جامعة الملك عبد العزيز. 27، 203-244.

ريحان، شادي يحيى (2014 م). معوقات تطبيق هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في المدارس الحكومية بمحافظات غزة وسبل الحد منها. رسالة ماجستير منشورة. الجامعة الإسلامية بغزة. فلسطين، غزة. مسترجع من <https://2u.pw/YbHVQLNk>

الزهراني، حسين سعيد (2013 م). دور الهندرة في تبسيط الإجراءات بالمؤسسة العامة للصناعات الحربية بالخرج. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. رسالة ماجستير غير منشورة. المملكة العربية السعودية، الرياض.

الزهراني، ابتسام أحمد؛ غيث، نرفانا عبد الرحمن (2019 م). دور الهندرة في تبسيط الإجراءات الإدارية - دراسة ميدانية على الموظفين الإداريات بجامعة الملك عبد العزيز بجدة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية. 3، 1-28.

السر، أيمن جمال عبد الهادي (2008 م). واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة. رسالة ماجستير منشورة. الجامعة الإسلامية بغزة. فلسطين غزة. مسترجع من <https://2u.pw/6W2rCViCQ>

السلطان، فهد صالح (1998 م). إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة). المملكة العربية السعودية، الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية، ط1.

عبيدي، صالح بن أحمد بن صالح؛ بخاري، محمد عبد الكريم أحمد (2024 م). دور إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في تحسين جودة الخدمات الصحية (دراسة ميدانية استطلاعية على الكادر الطبي والفني والإداري بمستشفى العزيزية للأطفال بمحافظة جدة). المجلة العربية للنشر العلمي. 7، 324-357.

الفاعوري، سميرة أحمد علي (2022 م). كفاءة الأداء الإداري وأثره في كفاءة نظام الرقابة الداخلية. المجلة العربية للنشر العلمي. 5، 1566-1574.

مفتاح، محمد حسين علي (2025 م). أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين مستوى الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة العامة لصناعة الغزل والنسيج: صنعاء-اليمن. بحث دكتوراه تحت النشر. المجلة العربية للإدارة. 45، 1-19.

المنصة الوطنية (2025 م). قطاع الخدمات اللوجستية في المملكة العربية السعودية. مسترجع من <https://my.gov.sa/ar/content/transport#section-2>

الهوري، منال سالم بن محمود؛ السحيمي، زينب بنت عبد الرحمن (2019 م). مستوى جاهزية القطاع الحكومي لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية (دراسة ميدانية على موظفي الإدارة العامة للخدمات الطبية للقوات المسلحة بمدينة الرياض). مجلة جامعة الملك عبد العزيز. 33، 45-73.

Bhaskar, Hari Lal (2017). Business Process Reengineering: A Process Based

Management Tool. Serbian Journal of Management. 13 (1) (2018), 63-87.

Gatakaa, Mutegi Jessica (2010). Effectiveness of Business Process Reengineering Practice at the United Nations Development Programme (UNDP) Kenya Country Office. Published master's thesis. University of Nairobi. Kenya, Nairobi.

<https://erepository.uonbi.ac.ke/handle/11295/5578>

Makudza, Forbes (2019). An Analysis of the Business Process Reengineering (BPR) Implementation Practices and their Impact on Customer Satisfaction in the Banking Sector. Amity Journal of Marketing. 4 (1) (2019), 24-40.

Muchairi, Alfred (2022). Business Process Reengineering for Process Optimization: A Case Study. Published master's thesis. University of Johannesburg. South Africa, Johannesburg. <https://2u.pw/4OF6YFIQ5>

Mwihaki, Mwaura Irene (2016). Business Process Reengineering and Operational Performance at Nairobi City County. Published master's thesis. University of Nairobi. Kenya, Nairobi. <https://2u.pw/EZfUpHP6a>

الملاحق

الموضوع: طلب تحكيم استبيان بحثي

الدكتور/ة.....المحترم/ة،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

أتمنى أن تكونوا بخير وبأفضل حال.

أود إبلاغكم بأنني طالبة في جامعة ميدأوشن - كلية الإدارة - تخصص ماجستير في إدارة الأعمال، وأعمل حالياً على بحث بعنوان "أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الادارية (الهندرة) على كفاءة الأداء الاداري في شركات الخدمات اللوجستية بالمملكة العربية السعودية: بالتطبيق على شركة الأسطول المرن للخدمات اللوجستية بمدينة الرياض"، ذلك كجزء من متطلبات درجة الماجستير في إدارة الأعمال.

أتوجه إليكم بهذا الطلب لأستفيد من خبراتكم القيمة في تحكيم الاستبيان الخاص ببحثي. أرفق لكم نسخة من الاستبيان، وأرجو منكم التكرم بمراجعتها وإبداء ملاحظاتكم وآرائكم ومقترحاتكم حول مدى دقة وملاءمة العبارات المطروحة لقياس الأهداف المرجوة من الدراسة. كما أرجو منكم اقتراح أي تعديلات ترونها مناسبة سواءً بإعادة صياغة العبارات، أو حذفها، أو اضافة عبارات جديدة.

أشركم جزيل الشكر على وقتكم وجهودكم، كما وأتطلع إلى تلقي ملاحظاتكم القيمة.

مع جزيل الشكر والتقدير،

هديل محمد السيد

طالبة ماجستير إدارة أعمال

كلية الإدارة، جامعة ميدأوشن

hadeel.m.alsayed@gmail.com

Subject: Request for Arbitration of Research Questionnaire

Dear Dr.,

I hope this email finds you well.

I am writing to inform you that I am a student at Midocean University - College of Management, specializing in a master's degree in business administration. I am currently conducting research titled " The Impact of Applying Business Process Reengineering (BPR) on the Efficiency of Administrative Performance in Logistics Services Companies in Saudi Arabia "An Applied Study on Flexifleet Company in Riyadh City" as part of my master's program requirements in business administration. I am reaching out to request your expertise in reviewing and validating the survey designed for my research. Attached is a copy of the survey, and I kindly ask you to review it and provide your insights and suggestions regarding the accuracy and appropriateness of the statements in measuring the study's objectives. Additionally, I would appreciate any recommendations for modifications, whether it be rephrasing, removing, or adding new statements.

Thank you very much for your time and effort. I look forward to receiving your valuable feedback.

Respectfully,

Hadeel Mohammed Alsayed

Master of Business Administration Candidate

College of Management, Midocean University

Hadeel.m.alsayed@gmail.com

Dear Mrs., Hadeel Mohammed Alsayed, Dr. Alfaisal Hasan and Dr. Fayez Jrad,

The study entitled “The Impact of Applying Business Process Reengineering (BPR) on the Efficiency of Administrative Performance in Logistics Services Companies in Saudi Arabia an Applied Study on Flexifleet Company in Riyadh City”

The objectives align directly with the title, as they all focus on assessing the impact of reengineering on performance efficiency.

The detailed objectives support the title by providing multiple perspectives to study the relationship between reengineering and administrative performance efficiency, enhancing the comprehensiveness of the research.

The hypotheses support the main research objective by detailing the relationship between reengineering and administrative performance efficiency. Each hypothesis targets a specific influencing factor, such as technology, organizational structure, or process quality, aligning with the defined objectives.

There is no contradiction between the hypotheses and objectives; rather, there is clear integration between them.

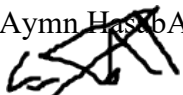
The questionnaire is divided into sections that reflect the research hypotheses, such as administrative process reengineering, restructuring of organizational frameworks, logistical process efficiency, technological capabilities, total quality management, and senior management commitment.

Each section contains questions that measure one of the variables included in the research hypotheses. The questions are formulated in a standardized manner (Likert scale), facilitating the examination of the relationship between the hypotheses and statistical results.

Thus, there is a strong consistency between the hypotheses and the questionnaire questions, which enhances the strength of the research. However, there is an idea and suggestion highlighted in the attached file.

Thank you for giving me the opportunity to review this work.

Dr, Aymn Hashb Alrasool



King Khalid University – Applied College, Muhayil Asir

Alaymn0678@gmail.com

12/03/2025

Dear Mrs., Hadeel Mohammed Alsayed, Dr. Alfaisal Hasan and Dr. Fayeze Jrad,

The questionnaire questions are well-aligned with the research hypotheses and effectively achieve the research objectives. Only minor modifications were made to the wording of some questions while preserving their original content, the questions that need to be amended are highlighted in the attached document.

Thank you for allowing me to review this work.

Dr. Salwa Ali Adam Ali

PhD in Strategic Marketing

Assistant Professor in the Marketing Department

College of Business Administration

saaalwaaa@hotmail.com

12/03/2025

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'SAAALWAAA', is written below the date.

الاستبيان

بسم الله الرحمن الرحيم

السيد/ة.....المحترم/ة،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

أود إبلاغكم بأنني طالبة في جامعة ميدأوشن - كلية الادارة - تخصص ماجستير إدارة أعمال، وأعمل حالياً على بحث بعنوان "أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الادارية (الهندرة) على كفاءة الأداء الاداري في شركات الخدمات اللوجستية بالمملكة العربية السعودية: بالتطبيق على شركة الأسطول المرن للخدمات اللوجستية بمدينة الرياض"، كجزء من متطلبات درجة الماجستير في إدارة الأعمال. ونظراً لأهمية آرائكم القيمة، أرجو منكم التفضل بالإجابة على هذا الاستبيان. وأؤكد لكم أن إجاباتكم ستكون محل تقدير كبير وستُعامل بسرية تامة، ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. لذا، أرجو أن تكون إجاباتكم دقيقة وصادقة قدر الإمكان للمساهمة في تحقيق نتائج دقيقة.

شاكراً لكم حسن تعاونكم،

هديل محمد السيد

المشرفين

طالبة ماجستير إدارة أعمال

د. الفصيل عبد الحميد محمد

كلية الإدارة، جامعة ميدأوشن

د. فايز علي جراد

hadeel.m.alayed@gmail.com

كلية الإدارة، جامعة ميدأوشن

Questionnaire

Dear Mr. / Ms.,

I would like to inform you that I am a student at Midocean University – College of Management, specializing in a master's degree in business administration. I am currently conducting research titled " The Impact of Applying Business Process Reengineering (BPR) on the Efficiency of Administrative Performance in Logistics Services Companies in Saudi Arabia “An Applied Study on Flexifleet Company in Riyadh City " as part of the requirements for the master's program in business administration. Given the importance of your opinions, I kindly request you complete this survey. I assure you that your responses will be highly valued and treated with utmost confidentiality, used solely for the purpose of academic research. Therefore, I hope your answers will reflect reality as closely as possible to contribute to achieving accurate results. Thank you for your cooperation.

Respectfully,

Hadeel Mohammed Alsayed

Master of business administration
Candidate

College of management, midocean
university

hadeel.m.alsayed@gmail.com

Supervisors

Dr. Alfaisal Abdelhameed
Mohammed

Dr. Fayez Ali Jrad

College of management, midocean
university

أولاً: الخصائص الديموغرافية (Demographic Characteristics):

يرجى وضع إشارة (✓) في الخانة التي تعبر عنكم

Kindly place a checkmark (✓) in the box that reflects you.

1. الجنس Gender:

- ذكر Male ()
- أنثى Female ()

2. العمر Age:

- 30 سنة أو أقل 30 years or less ()
- من 31 سنة إلى 35 سنة 31 to 35 years ()
- من 36 إلى 40 سنة 36 to 40 years ()
- من 41 سنة فأكثر 41 years or more ()

3. المؤهل العلمي Education Level :

- ثانوية عامة Secondary School ()
- بكالوريوس Bachelor's Degree ()
- ماجستير Master Degree ()
- دكتوراه PhD ()

4. عدد سنوات الخبرة Years of Experience :

- 5 سنوات أو أقل 5 years or less ()
- من 6 إلى 10 سنوات 6 to 10 years ()
- من 11 إلى 15 سنة 11 to 15 years ()
- 16 سنة فأكثر 16 years or more ()

5. التخصص الأكاديمي Academic Specialization :

- إدارة أعمال Business Administration ()
- تسويق Marketing ()
- محاسبة ومالية Finance & Accounting ()

- اقتصاد Economics ()
- هندسات Engineering ()
- لا يوجد None ()

ثانياً: محاور الدراسة (Research Topics):

يُرجى تقييم العبارات التالية على مقياس من 1 إلى 5، حيث يمثل الرقم 1 "غير موافق بشدة" ويمثل الرقم 5 "موافق بشدة". يُرجى وضع علامة (✓) في اخانة التي تعبر عن رأيكم.

Please rate the following statements on a scale of 1 to 5, where 1 represents "Strongly Disagree" and 5 represents "Strongly Agree". Kindly place a checkmark (✓) in the box that reflects your opinion.

1	2	3	4	5	العبارات Statements	م No.
غير موافق بشدة Strongly Disagree	غير موافق Disagree	محايد Neutral	موافق Agree	موافق بشدة Strongly Agree		
1 إعادة هندسة العمليات الادارية Business Process Reengineering						
()	()	()	()	()	ساهمت إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين كفاءة تنفيذ المهام اليومية Business process reengineering has contributed to	BPR1.1

					improving the efficiency of daily task execution	
()	()	()	()	()	ساهم تطبيق الهندرة في تحسين الأداء الإداري داخل الهيكل التنظيمي للمنظمة The implementati on of reengineering has improved administrativ e performance within the organization's organizational structure	BPR1.2
()	()	()	()	()	ساهمت إعادة هندسة العمليات في تسريع إنجاز العمليات الإدارية Business process reengineering has accelerated	BPR1.3

					the completion of administrative processes	
()	()	()	()	()	ساهمت الهندرة في نمو رضا الموظفين عن بيئة العمل الإدارية الحالية داخل المنظمة Reengineering has contributed to the growth of employee satisfaction with the current administrative work environment within the organization	BPR1.4
()	()	()	()	()	أدى تطبيق الهندرة إلى تحسين قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية The implementation of reengineering has improved the organization's ability to achieve its	BPR1.5

					strategic goals	
()	()	()	()	()	ساهمت إعادة تصميم العمليات في تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء Business process reengineering has helped improve the quality of services provided to customers	BPR1.6
1	2	3	4	5	العبارات Statements	م No.
غير موافق بشدة Strongly Disagree	غير موافق Disagree	محايد Neutral	موافق Agree	موافق بشدة Strongly Agree		
Organizational Structure Rebuilding إعادة بناء الهياكل التنظيمية (2)						

()	()	()	()	()	ساهمت الهندرة في تحسين توزيع الأدوار والمسؤوليات داخل المنظمة) Reenginee ring has contributed to improving the distribution of roles and responsibiliti es within the organization	OSR2.1
()	()	()	()	()	أدت إعادة هندسة العمليات إلى زيادة مرونة الهيكل التنظيمي للمنظمة) Business process reengineering has increased the flexibility of the organization's organizational structure	OSR2.2

()	()	()	()	()	ساهم تطبيق الهندرة في تحديد الهيكل التنظيمي المناسب للمنظمة) The implementation of reengineering has helped determine the appropriate organizational structure for the organization	OSR2.3
()	()	()	()	()	حسّنت الهندرة كفاءة قنوات التواصل الإداري بين الإدارات المختلفة داخل المنظمة) Reengineering has improved the efficiency of administrative communication channels between different departments within the organization	OSR2.4

()	()	()	()	()	ساهمت الهندرة في تعزيز قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات في بيئة العمل) Reenginee ring has enhanced the organization's ability to adapt to changes in the work environment	OSR2.5
()	()	()	()	()	أسهم تطبيق الهندرة في تعزيز الشفافية والمساءلة داخل الهيكل التنظيمي) The implementati on of reengineering has contributed to strengthening transparency and accountabilit y within the organizationa l structure	OSR2.6
1	2	3	4	5		

غير موافق بشدة Strongly Disagree	غير موافق Disagree	محايد Neutral	موافق Agree	موافق بشدة Strongly Agree	العبارات Statements	م No.
3) فعالية العمليات اللوجستية Effectiveness of Logistics Operations						
()	()	()	()	()	ساهمت إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين سرعة تنفيذ العمليات اللوجستية Business process reengineering has contributed to improving the speed of logistics operations execution	ELO3.1
()	()	()	()	()	ساهم تطبيق الهندرة في تحسين كفاءة عمليات التخزين والنقل والتوزيع The implementati on of reengineering	ELO3.2

					has improved the efficiency of storage, transportation , and distribution operation	
()	()	()	()	()	ساهمت الهندرة في تحسين كفاءة إدارة المخزون والتعامل مع المواد) Reengineer ring has enhanced the efficiency of inventory management and material handling	ELO3.3
()	()	()	()	()	ساهمت الهندرة في تحقيق كفاءة في التكاليف التشغيلية والعمليات اللوجستية) Reengineer ring has contributed to achieving cost efficiency in operational	ELO3.4

					and logistics processes	
()	()	()	()	()	ساهمت إعادة هندسة العمليات في تحسين كفاءة قدرة المنظمة على تلبية طلبات العملاء) Business process reengineering has improved the organization's ability to efficiently meet customer orders	ELO3.5
()	()	()	()	()	ساهمت الهندرة في تعزيز العلاقة بين فرق العمل اللوجستية والإدارات الأخرى في المنظمة. Reengineer ring has strengthened the relationship between	ELO3.6

					logistics teams and other departments within the organization	
1	2	3	4	5	العبارات Statements	م No.
غير موافق بشدة Strongly Disagree	غير موافق Disagree	محايد Neutral	موافق Agree	موافق بشدة Strongly Agree		
4 القدرات التكنولوجية Technological Capabilities						
()	()	()	()	()	ساهمت الهندرة في تحسين كفاءة استخدام التقنيات الحديثة في العمليات الإدارية Reengineer ring has contributed to improving the efficiency of using modern technologies in administrativ e processes	TC4.1

()	()	()	()	()	ساهمت الهندرة في زيادة الاعتماد على الأتمتة والذكاء الاصطناعي في العمل Reenginee ring has increased reliance on automation and artificial intelligence in the workplace	TC4.2
()	()	()	()	()	ساهمت إعادة هندسة العمليات في تحسين كفاءة الأنظمة الإلكترونية داخل المنظمة Business process reengineering has improved the efficiency of electronic systems within the organization	TC4.3

()	()	()	()	()	أدى استخدام التكنولوجيا الحديثة إلى تحسين كفاءة أداء المهام الإدارية	TC4.4
()	()	()	()	()	The use of modern technology has enhanced the efficiency of administrative task performance	
()	()	()	()	()	ساهمت الهندرة في تحسين أمن المعلومات وحماية البيانات داخل المنظمة	TC4.5
()	()	()	()	()	Reengineering has improved information security and data protection within the organization	
()	()	()	()	()	ساهمت الهندرة في رفع كفاءة المنظمة في	TC4.6

					عملية اتخاذ القرارات Reenginee ring has enhanced the organization's efficiency in the decision- making process	
1	2	3	4	5	العبارات Statements	م No.
غير موافق بشدة Strongly Disagree	غير موافق Disagree	محايد Neutral	موافق Agree	موافق بشدة Strongly Agree		
Total Quality Management (5) ادارة الجودة الشاملة						
()	()	()	()	()	ساهمت الهندرة في التزام المنظمة بمعايير الجودة الشاملة Reenginee ring has contributed to the organization's adherence to total quality management standards	TQM5.1

()	()	()	()	()	ساهمت الهندرة في تحسين نظام الرقابة داخل المنظمة Reenginee ring has improved the control system within the organization	TQM5.2
()	()	()	()	()	ساهمت الهندرة في رفع كفاءة تنفيذ العمليات Reenginee ring has enhanced the efficiency of process execution	TQM5.3
()	()	()	()	()	ساهمت إعادة هندسة العمليات في نمو رضا العملاء عن الخدمات الحالية للمنظمة Business process reengineering has contributed to increasing customer satisfaction	TQM5.4

					with the organization's current services	
()	()	()	()	()	ساهمت الهندرة في رفع كفاءة المنظمة في تطبيق المعايير والمواصفات العالمية) Reengineering has improved the organization's efficiency in applying global standards and specifications	TQM5.5
()	()	()	()	()	ساهمت الهندرة في تعزيز ثقافة الجودة والتميز داخل المنظمة. Reengineering has strengthened the culture of quality and excellence within the organization	TQM5.6
1	2	3	4	5		

م	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
No.	Statements	Strongly Agree	Agree	Neutral	Disagree	Strongly Disagree
6) التزام الادارة العليا Senior Management Commitment						
SMC6.1	تلتزم الإدارة العليا بدعم تنفيذ إعادة هندسة العمليات الإدارية داخل المنظمة Senior management is committed to supporting the implementation of business process reengineering within the organization	()	()	()	()	()
SMC6.2	توفر الإدارة العليا الموارد اللازمة لإنجاح عملية الهندرة Senior management provides the necessary resources to	()	()	()	()	()

					ensure the success of the reengineering process	
()	()	()	()	()	تشجع الإدارة العليا ثقافة التحسين المستمر والتغيير التنظيمي. Senior management promotes a culture of continuous improvement and organizational change	SMC6.3
()	()	()	()	()	يتم تقييم أثر تطبيق الهندرة على كفاءة الأداء الإداري داخل المنظمة The impact of reengineering implementation on administrative performance efficiency within the	SMC6.4

					organization is evaluated	
()	()	()	()	()	تضع الإدارة العليا سياسات واستراتيجيات فعّالة لدعم عمليات الهندرة Senior management establishes effective policies and strategies to support reengineering initiatives	SMC6.5
()	()	()	()	()	يتم تطبيق الإجراءات التي تدعم تنفيذ الهندرة داخل المنظمة Procedures supporting the implementation of reengineering are applied within the organization	SMC6.6

Abstract

The study aimed to identify the impact of implementing Business Process Reengineering (BPR) on the efficiency of administrative performance in its dimensions (technological capabilities, restructuring of organizational structures, total quality management, top management commitment, effectiveness, and efficiency) in Al-Asloul Al-Moren Logistics Services Company in Riyadh, Saudi Arabia.

The study population consisted of all managers, their deputies, department heads, and employees in this company. A comprehensive survey method was used due to the small size of the study population, which consisted of (38) respondents. To achieve the study objectives and test its hypotheses, the descriptive-analytical approach was adopted. A questionnaire was used as the primary tool for data collection, which was distributed to the entire research population, comprising employees of Al-Astool Al-Moren in Riyadh, Saudi Arabia. A total of 35 questionnaires were retrieved, and after review and verification, 33 valid questionnaires were obtained for analysis. The data were analysed, and hypotheses were tested using the SPSS program.

The study results indicated a statistically significant impact of implementing Business Process Reengineering on the efficiency of administrative performance in its dimensions (technological capabilities, restructuring of organizational structures, total quality management, top management commitment, effectiveness, and efficiency) in Al-Astool Al-Moren Logistics Services Company in Riyadh, Saudi Arabia.

The study provided several recommendations, the most important of which are: the necessity of adopting Business Process Reengineering methodologies within institutions, investing in modern technology, and conducting continuous training and workshops for employees on BPR concepts to enhance their awareness of its importance. Additionally, the study recommended conducting periodic evaluation studies to measure the success of BPR implementation.

Keywords: Business Process Reengineering (BPR), administrative performance efficiency, Riyadh region, logistics services sector.

Mid-Ocean University

College of Management

Department of Business Administration



The Impact of Applying Business Process
Reengineering (BPR) on the Efficiency of
Administrative Performance in Logistics Services
Companies in Saudi Arabia
“A Case Study on Flexifleet Company in Riyadh City”

Prepared by:

Hadeel Mohammed Esmat Alsayed Ali

Academic Number:

242002019

Supervised by:

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid Mohammed

Dr. Fayez Jarad

Year:

2024 - 1446