

هندسة العمليات التشغيلية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية

- دراسة تطبيقية على السوق السعودي -

Operational Process Engineering to Achieve Strategic
Goals an applied study on Saudi Market

إعداد الطالب

عبدالرحمن بن منصور زاهد

الرقم الجامعي:

242001050

إشراف

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي

2025

إهداء

إلى والديّ العزيزين، اللذين كانا لي النور الذي أضاء طريقي، والسند الذي أعانني في كل خطوة. إلى والدتي، التي غرست فيّ الصبر وحب التعلم، وإلى والدي، الذي علّمني معنى الاجتهاد والإصرار، لكم مني كل العرفان والتقدير.

إلى زوجتي الحبيبة، التي كانت لي الداعم الأول في هذه الرحلة، بصبرها وتفهمها ووقوفها بجاني في كل لحظة، أهدي هذا العمل امتناناً لكل ما قدمته من حبٍ ودعمٍ وتضحية.

إلى أساتذتي الأفاضل، الذين لم ييخلوا بعلمهم وتوجيههم، فكانوا لي نبراساً أنار دربي، وقدموا لي المعرفة والإرشاد بكل إخلاص، لكم مني عظيم الشكر والاحترام.

إلى زملائي وأصدقائي، الذين كانوا لي خير معين في هذه المسيرة، وساندوني بتشجيعهم ودعمهم المستمر، أهدي إليكم هذا العمل عربون امتنان لكل ما قدمتموه لي.

وأخيراً، إلى كل من آمن بقدراتي، وقدم لي كلمة تشجيع، أو دعوة صادقة، أهديكم هذا الإنجاز، راجياً من الله أن يكون خطوة نحو المزيد من النجاح والعطاء.

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير هندسة العمليات التشغيلية على تحقيق الأهداف الاستراتيجية في المؤسسات مع التركيز على أبعادها الرئيسية: إعادة هندسة العمليات، التحول الرقمي، كفاءة العمليات التشغيلية، وتقليل التكاليف.

وقد استهدفت الدراسة السوق السعودي، حيث تم تحليل كيفية مساهمة تحسين العمليات التشغيلية في تعزيز الأداء الاستراتيجي للمؤسسات وشملت عينة الدراسة 83 استبياناً تم جمعها من مديري تنفيذيين، ومديري عمليات، وموظفين في قطاع التشغيل والقطاعات المساندة له.

ولتحقيق أهداف البحث واختبار فرضياته تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي مع الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات.

وقد أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين هندسة العمليات التشغيلية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية حيث تبين أن المؤسسات التي تقوم بإعادة هندسة العمليات وتطبيق التحول الرقمي تحقق مستويات أعلى من الكفاءة التشغيلية، وتوفير التكاليف، والقدرة التنافسية. كما كشفت الدراسة أن مواجهة التحديات التنظيمية والإدارية يعد عاملاً أساسياً في تسهيل عمليات التحسين وتحقيق الاستدامة على المدى الطويل.

توصي الدراسة بأهمية قيام المؤسسات بتطوير أطر عمل منهجية لتعزيز العمليات التشغيلية وضمان توافقها مع الأهداف الاستراتيجية. كما تؤكد على أهمية توظيف الكفاءات المتخصصة في إدارة التحولات التشغيلية مع الاعتماد على منهجيات علمية قائمة على البيانات بدلاً من الأساليب التقليدية أو الارتجالية.

الكلمات المفتاحية:

هندسة العمليات التشغيلية، الأهداف الاستراتيجية، التحول الرقمي، إعادة هندسة العمليات، السوق السعودي.

قائمة المحتويات

المستخلص.....	ج
قائمة الجداول.....	ز
قائمة الأشكال.....	ح
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....	1
1.1 مقدمة:.....	1
2.1 مشكلة الدراسة:.....	2
3.1 أهمية الدراسة:.....	3
1.4 أهداف الدراسة:.....	4
5.1 تساؤلات الدراسة.....	5
6.1 فروض الدراسة:.....	5
7.1 نموذج الدراسة:.....	7
8.1 الدراسات السابقة:.....	7
9.1 المنطلقات النظرية للدراسة:.....	10
10.1 المنهجية وطرق البحث:.....	11
11.1 مصادر البيانات :.....	11
12.1 أدوات الدراسة.....	12
13.1 حدود الدراسة.....	12
الفصل الثاني: الإطار النظري.....	14
1.2 تمهيد:.....	14
المبحث الأول: هندسة العمليات التشغيلية.....	15
1.2.2 مقدمة.....	15
3.2.2 تعريف هندسة العمليات التشغيلية.....	15

17	4.2.2 أهمية هندسة العمليات التشغيلية
17	5.2.2 أهداف هندسة العمليات التشغيلية
18	6.2.2 أسباب ظهور هندسة العمليات التشغيلية
18	7.2.2 أبعاد هندسة العمليات التشغيلية
18	المبحث الثاني: تحقيق الأهداف الاستراتيجية
19	1.3.2 تمهيد
19	2.3.2 تعريف تحقيق الأهداف الاستراتيجية
19	3.3.2 أهمية تحقيق الأهداف الاستراتيجية
20	المبحث الثالث: التحول الرقمي
22	1.4.2 تمهيد
22	2.4.2 تعريف التحول الرقمي
23	3.4.2 أهمية التحول الرقمي
24	4.4.2 أهداف التحول الرقمي
25	الفصل الثالث: المنهجية والتصميم
25	1.3 منهج الدراسة:
25	2.3 مجتمع وعينة الدراسة:
25	3.3 خصائص العينة الشخصية والوظيفية:
29	4.3 أداة الدراسة:
32	5.3 الأساليب الإحصائية:
33	الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات
33	1.4 مقدمة
33	2.4 التوزيع الطبيعي
33	3.4 تحليل البيانات الوصفية

34.....	4.4 الاختبارات القبلية للبحث في اختبار فرضيات الدراسة
35.....	5.4 اختبار فرضيات الدراسة
38.....	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات
38.....	1.5 المقدمة
38.....	2.5 النتائج المتعلقة بمتغيرات الدراسة الوصفية
40.....	3.5 النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة
41.....	4.5 التوصيات
42.....	Abstract
43.....	المراجع:
43.....	أولاً: المراجع العربية:
43.....	ثانياً: المراجع الأجنبية:
i.....	الملاحق
ii.....	استمارة استبيان

قائمة الجداول

اسم الجدول	رقم الصفحة
جدول (1): خصائص العينة حسب النوع الاجتماعي	26
جدول (2): خصائص العينة حسب النوع الاجتماعي	27
جدول (3): خصائص العينة حسب سنوات الخبرة	28
جدول (4): خصائص العينة حسب المسمى الوظيفي	29
جدول (5): معامل alpha Cronbach لفقرات الاستبانة	31
جدول (6) : الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة	33
جدول (7): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار فرضيات الدراسة	34
جدول (8): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار فرضيات الدراسة	35
جدول (9): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى	36
جدول (10): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية	36
جدول (11): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة	36
جدول (12): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة	37
جدول (13): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة	37
جدول (14): نتائج اختبار الفرضية الفرعية السادسة	38

قائمة الأشكال

اسم الشكل	رقم الصفحة
شكل (1): خصائص العينة حسب النوع الاجتماعي	26
شكل (2): خصائص العينة حسب المؤهل العلمي	27
شكل (3): خصائص العينة حسب المؤهل العلمي	28
شكل (4): خصائص العينة حسب المسمى الوظيفي	29

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة:

شهدت القطاعات الإنتاجية تحولات جذرية منذ انطلاق الثورة الصناعية إذ أصبحت التكنولوجيا المتقدمة والابتكار عناصر محورية في تطوير الأداء المؤسسي وتحقيق الكفاءة التشغيلية ومع تصاعد وتيرة التغيرات المصاحبة للثورة الصناعية الرابعة وأصبح من الضروري أن تقوم المؤسسات الصناعية بمراجعة شاملة لنهجها التشغيلي بهدف الحفاظ على موقعها التنافسي في ظل بيئة سوقية متغيرة باستمرار وقد برزت هندسة العمليات التشغيلية كخيار استراتيجي لتطوير الهياكل والإجراءات التنظيمية بما يتماشى مع متطلبات بيئة الأعمال المعاصرة (الصرايرة، 2023).

وتُعد هندسة العمليات التشغيلية عملية تحليلية وإبداعية في آنٍ واحد تهدف إلى إعادة بناء العمليات التشغيلية والإدارية بهدف رفع مستوى الأداء العام من خلال تقليل التكاليف وزيادة جودة المنتجات والخدمات وتسريع الإنجاز وتحقيق مرونة مؤسسية أكبر. (مزهود، 2018)

وثبني هذه المنهجية على فحص دقيق لمواطن القصور في النظام التشغيلي القائم واقتراح بدائل مبتكرة تضمن تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة بكفاءة عالية.

وقد أشارت الدراسات إلى أن اعتماد هذا التوجه يسهم في رفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين نوعية الخدمات مما ينعكس إيجابياً على رضا العملاء ويعزز تنافسية المؤسسة في السوقين المحلي والعالمي. (الكمري، 2018)

كما بينت أبحاث أخرى أن تطبيق إعادة هندسة العمليات له تأثير ملموس على مؤشرات الأداء المؤسسي من خلال تقليل الفاقد في الموارد وتحقيق الاستخدام الأمثل لها. (Adeyemi, 2010)

وفي السياق الوطني وفي إطار توجهات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 تسعى المؤسسات إلى تبني مفاهيم إدارية متقدمة بهدف تعزيز قدرتها التنافسية وهو ما جعل تطبيق هندسة العمليات التشغيلية أحد المحاور الرئيسة في خططها الاستراتيجية. (الجراري، 2020)

وتزداد أهمية هذه الدراسة في ضوء ما سبق إذ تهدف إلى تسليط الضوء على مدى فاعلية إعادة هندسة العمليات في دعم المؤسسات الصناعية السعودية لتحقيق أهدافها الاستراتيجية. ويتضمن ذلك دراسة العلاقة بين تطبيق هذا النهج الحديث ومستوى الأداء المؤسسي وتحليل العوامل التي تؤثر على نجاحه مع تقديم توصيات قابلة للتطبيق.

كما تلفت دراسات حديثة إلى وجود علاقة تكاملية بين إعادة هندسة العمليات وتطوير الأداء الإبداعي في بيئة العمل إذ يُعد الذكاء العاطفي والمرونة في التكيف من العوامل المساندة في إنجاح تطبيق هذه المنهجيات. (Darvishmotevali et al., 2020)

ومن أجل استقصاء ذلك ميدانيًا تم إعداد استبانة علمية شاملة تستهدف قياس أثر هندسة العمليات التشغيلية على تحقيق الأهداف الاستراتيجية داخل المؤسسات السعودية. وقد تم بناء هذه الأداة وفق منهجية دقيقة حيث تضمنت محاور تتعلق بمستوى تطبيق المفاهيم التشغيلية الحديثة والتحديات المصاحبة وتأثيرها على جودة وكفاءة الأداء المؤسسي.

وقد تم توزيع الاستبانة على عينة مختارة تضم مسؤولين إداريين وتنفيذيين ومشرفين لديهم ارتباط مباشر بعمليات التشغيل. وتم تحليل البيانات باستخدام أدوات إحصائية دقيقة للوصول إلى نتائج تسهم في تقديم تصور علمي قابل للتطبيق.

وتطمح الدراسة من خلال ذلك إلى بناء إطار نظري وتطبيقي يمكن أن تعتمد عليه المؤسسات في تطوير قدراتها التشغيلية بما يدعم تحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفاعلية من خلال مراجعة الأدبيات وتحليل التجارب الناجحة وتقديم توصيات مبنية على أفضل الممارسات العالمية.

2.1 مشكلة الدراسة:

تواجه المؤسسات الصناعية تحديات متزايدة في إدارة عملياتها التشغيلية في ظل تطورات السوق ومتطلبات الكفاءة والإنتاجية. ومع تسارع التغيرات في بيئة الأعمال أصبحت الشركات بحاجة إلى نماذج تشغيلية حديثة تعزز استمراريته في أسواق تتسم بالمنافسة العالية. وعلى الرغم من جهود التطوير والتحسين التي تبذلها هذه المؤسسات إلا أن عقبات عديدة لا تزال تؤثر على أدائها أبرزها ارتفاع التكاليف التشغيلية الناتجة عن الاعتماد على أنظمة تقليدية وضعف التنسيق بين الإدارات وسوء استغلال الموارد المتاحة وهو ما يؤدي إلى انخفاض الكفاءة. (القرني 2015)

تقرض المتغيرات التكنولوجية السريعة واللوائح التنظيمية المتجددة وتزايد تطلعات العملاء ضغوطًا على المؤسسات الصناعية تتطلب منها تبني آليات تشغيل مرنة تتماشى مع هذه التحديات. في المقابل فإن غياب استراتيجيات واضحة لإعادة هندسة العمليات يقلل من قدرة المؤسسات على التكيف ويحد من فرصها في تحقيق أهدافها ويؤثر على خطط النمو والتوسع في الأسواق. كما أن البطء في الاستجابة للمتغيرات وزيادة الزمن المستغرق لإنجاز العمليات ومحدودية الابتكار في الإنتاج تعد من أبرز العوامل التي تعيق تحسين الأداء المؤسسي وتحد من قدرة المؤسسات على التعامل مع البيئة المتغيرة. (الصرايرة 2023)

في ظل هذه التحديات بات من الضروري للمؤسسات الصناعية التحول نحو أنظمة تشغيل أكثر تطورًا تعتمد على تقنيات رقمية حديثة مثل التحول الرقمي والأتمتة والذكاء الاصطناعي بهدف رفع الكفاءة وتقليل الهدر وتحقيق مستوى أعلى من الأداء. ومع

ذلك فإن التحدي لا يكمن فقط في توفر هذه التقنيات بل في قدرتها على التنفيذ الفعال وتحقيق الاستفادة التشغيلية وهي من المحاور التي تسعى هذه الدراسة إلى تحليلها واقتراح حلول عملية لها.

من هذا المنطلق تهدف الدراسة إلى قياس أثر هندسة العمليات التشغيلية على تحقيق الأهداف الاستراتيجية في المؤسسات الصناعية بالمملكة العربية السعودية وذلك من خلال الإجابة على السؤال الرئيسي التالي ما مدى تأثير إعادة هندسة العمليات التشغيلية على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات في المملكة العربية السعودية

ويتفرع من هذا السؤال الرئيسي عدد من الأسئلة الفرعية التي تتناول محاور الدراسة المختلفة

1. ما العلاقة بين إعادة هندسة العمليات التشغيلية وتحسين كفاءة الأداء المؤسسي
2. كيف يؤثر تطبيق تقنيات التحول الرقمي على فعالية العمليات التشغيلية
3. ما أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات عند تبني استراتيجيات التحسين التشغيلي
4. كيف تسهم عمليات التطوير في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصناع

3.1 أهمية الدراسة:

تُعد دراسة العلاقة بين هندسة العمليات التشغيلية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية من الموضوعات الحيوية التي تكتسب أهمية متزايدة لما لها من دور في تحسين الأداء المؤسسي من خلال تبني ممارسات تشغيلية تتسم بالكفاءة والمرونة.

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الكيفية التي تسهم بها إعادة هندسة العمليات التشغيلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية بما يوفر قاعدة علمية ومنهجية تساعد في بناء استراتيجيات تشغيلية متكاملة تدعم التميز المؤسسي.

يسعى هذا البحث إلى تقديم مجموعة من التوصيات العملية التي تمكّن المؤسسات من تعظيم الفوائد المتحققة من تطبيق مفاهيم إعادة هندسة العمليات التشغيلية بما ينعكس إيجاباً على فعالية الأداء واستدامة النتائج.

الأهمية العلمية

تتجلى الأهمية العلمية لهذه الدراسة في مساهمتها في إثراء الأدبيات المتخصصة في مجال إدارة العمليات حيث تقدم إطاراً تحليلياً يربط بين تحسين كفاءة العمليات التشغيلية من جهة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية من جهة أخرى.

كما تسعى إلى تحليل محددات نجاح تطبيق هذا النهج في بيئة المؤسسات الصناعية مع التركيز على دور التكنولوجيا الرقمية الحديثة في رفع كفاءة الأداء وتحسين نتائج الأعمال. وتساعد هذه المقاربة في بناء تصور علمي يتيح للباحثين والمهنيين استخدام نماذج تطبيقية قابلة للتكيف مع متطلبات الواقع العملي وفق ما أكدته دراسات سابقة مثل ما ورد لدى Adeyemi (2010).

الأهمية العملية

أما من الناحية العملية فتوفر هذه الدراسة دليلاً إرشادياً يمكن أن تستفيد منه المؤسسات السعودية في تطوير عملياتها التشغيلية بما ينسجم مع توجهاتها الاستراتيجية طويلة المدى.

ومن خلال النتائج المستخلصة يمكن دعم متخذي القرار ومديري العمليات في جهودهم الرامية إلى تحسين كفاءة الأداء والحد من الهدر في الموارد وتعزيز الإنتاجية والفعالية التشغيلية. كما أن هذا النوع من الأبحاث يكتسب أهمية خاصة في ظل التحولات المتسارعة في بيئة الأعمال إذ يقدم حلولاً قابلة للتطبيق تساعد المؤسسات على تجاوز التحديات وتحقيق مستويات متقدمة من الاستدامة والتكيف التشغيلي كما أشارت إليه الأدبيات الحديثة مثل ما أشار إليه (Darvishmotevali et al., 2020)

4.1 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى فحص مدى تأثير هندسة العمليات التشغيلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية داخل بيئة المؤسسات بالمملكة العربية السعودية وذلك من خلال تحليل معمق للعوامل المؤثرة في هذه العلاقة واستعراض السبل التي من شأنها تحسين الأداء المؤسسي عبر تبني نهج إعادة الهندسة التشغيلية.

تركز الدراسة على بلورة تصور متكامل حول كيفية تفعيل مبادئ هندسة العمليات في إطار بيئة صناعية ديناميكية مع استقصاء المحددات التي تسهم في نجاح تطبيق هذا النهج الاستراتيجي داخل المؤسسات.

وتحقيقاً لهذه الغاية حُددت مجموعة من الأهداف البحثية المحورية على النحو الآتي:

1. تحليل مدى ارتباط هندسة العمليات التشغيلية بتحسين كفاءة الأداء المؤسسي من خلال قياس أثر تبني هذا النهج على رفع مستوى الإنتاج وتقليل نسب الهدر في الموارد وتحقيق مرونة في العمليات مما يؤدي إلى الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة في المؤسسة.
2. تقييم تأثير التحول الرقمي على فاعلية الأداء التشغيلي من خلال تسليط الضوء على مساهمة الأدوات الرقمية الحديثة في تحسين جودة الإجراءات التشغيلية وتسريع وتيرتها وتعزيز قدرة المؤسسات على التكيف مع متغيرات السوق واحتياجات العملاء.
3. التعرف على أبرز التحديات التي تعيق تنفيذ استراتيجيات تطوير العمليات التشغيلية سواء كانت تلك العقبات متعلقة بالبنية التنظيمية أو بالصعوبات المالية أو بالمعوقات الفنية والتقنية المرتبطة بتطبيق الحلول الرقمية الجديدة.

4. استكشاف سبل دعم الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية من خلال تطوير آليات العمل الداخلي بالاستناد إلى تجارب ناجحة وممارسات عالمية مع تقديم توصيات عملية تساهم في ترسيخ مبدأ الاستدامة التشغيلية وتعزيز الأداء المؤسسي على المدى البعيد.
5. تقديم نموذج تطبيقي مقترح لتطوير هندسة العمليات التشغيلية في المؤسسات السعودية يعتمد على نتائج التحليل الكمي والنوعي للدراسة ويهدف إلى صياغة إطار تطبيقي فعال يساهم في تحقيق تحول تشغيلي شامل ومستدام.

5.1 تساؤلات الدراسة:

تركز هذه الدراسة على تحليل مدى تأثير هندسة العمليات التشغيلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لدى المؤسسات الصناعية في المملكة العربية السعودية وذلك من خلال فحص العلاقة القائمة بين تبني هذا النهج الإداري وبين تحسين كفاءة الأداء المؤسسي وتعزيز فعالية العمليات. وتسعى الدراسة إلى استكشاف الدور الذي تؤديه هندسة العمليات التشغيلية كوسيلة فعالة لتطوير الأداء من حيث الإنتاجية وخفض التكاليف وتعزيز التنافسية في بيئة تشهد تغيرات مستمرة ومتسارعة.

ولتحقيق هذا الغرض تتمحور الدراسة حول السؤال الرئيس التالي:

إلى أي حد تساهم إعادة هندسة العمليات التشغيلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات داخل المملكة العربية السعودية؟

وانبثق عن هذا التساؤل الرئيسي عدد من الأسئلة الفرعية التي تهدف إلى الإحاطة بمختلف أبعاد الظاهرة المدروسة والتي يمكن تفصيلها على النحو التالي:

1. ما طبيعة العلاقة بين إعادة هندسة العمليات التشغيلية وكفاءة الأداء المؤسسي؟ إذ سيتم دراسة تأثير تبني هذا النهج في تعزيز الإنتاجية وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد داخل المؤسسات الصناعية.
2. ما مدى مساهمة تقنيات التحول الرقمي في تحسين فاعلية العمليات التشغيلية؟ حيث تسعى الدراسة إلى استكشاف دور التقنيات الحديثة كالأتمتة والذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات في تسريع الأداء التشغيلي وزيادة مرونة الاستجابة للمتغيرات الخارجية.
3. ما أبرز العقبات التي تواجه المؤسسات عند تطبيق استراتيجيات تحسين عملياتها التشغيلية؟ وذلك من خلال تحليل التحديات التنظيمية، والمالية والتقنية التي قد تُعيق التطبيق الفعال لهذا النوع من التحسينات التشغيلية مع اقتراح سبل لتجاوزها.
4. كيف يمكن للمؤسسات الصناعية تعزيز ميزتها التنافسية من خلال تطوير عملياتها التشغيلية؟ حيث سيتم رصد الآليات التي من شأنها أن تدعم التميز التشغيلي بما ينعكس إيجاباً على أداء المؤسسة في السوق.
5. إلى أي مدى تساهم إعادة هندسة العمليات التشغيلية في خفض التكاليف التشغيلية وزيادة معدلات الإنتاج؟ وذلك عبر تحليل أثر إعادة تصميم العمليات على تحسين الكفاءة المالية والتشغيلية.

6. ما الإجراءات المثلى لبناء نموذج تطبيقي فعال يهدف إلى تحسين هندسة العمليات التشغيلية في المؤسسات السعودية؟ حيث تُعنى الدراسة باقتراح إطار عملي يستند إلى نتائج البحث الميداني لتفعيل استراتيجيات التحسين داخل بيئات العمل.

6.1 فروض الدراسة:

تم بناء الفروض التالية لاختبار العلاقة بين هندسة العمليات التشغيلية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات في المملكة العربية السعودية وذلك وفقاً لمستوى الدلالة الإحصائية: ($\alpha \leq 0.05$)

الفرضية الرئيسية:

- توجد آثار ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لهندسة العمليات التشغيلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات.

ويتفرع عن الفرضية الرئيسية الفروض التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى: توجد آثار ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إعادة هندسة العمليات التشغيلية وتحسين كفاءة الأداء المؤسسي.
- الفرضية الفرعية الثانية: تطبيق تقنيات التحول الرقمي له آثار ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) على فعالية العمليات التشغيلية في المؤسسات.
- الفرضية الفرعية الثالثة: تواجه المؤسسات تحديات تنظيمية وإدارية تعيق تبني استراتيجيات تحسين العمليات التشغيلية بشكل فعال وتلك التحديات لها آثار ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) على نجاح عمليات التحسين.
- الفرضية الفرعية الرابعة: تطوير العمليات التشغيلية يسهم بشكل مباشر في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسات حيث توجد آثار ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لهذا التطوير على القدرة التنافسية.
- الفرضية الفرعية الخامسة: إعادة هندسة العمليات التشغيلية تؤدي إلى تقليل التكاليف التشغيلية وزيادة الإنتاجية مع وجود آثار ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لهذا التحسين على الأداء المالي والتشغيلي للمؤسسات.
- الفرضية الفرعية السادسة: يمكن تحسين كفاءة العمليات التشغيلية من خلال نموذج مقترح يعتمد على التحليل العلمي والميداني للبيانات المستخلصة من الاستبانة حيث توجد آثار ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق هذا النموذج على رفع كفاءة الأداء المؤسسي.

7.1 نموذج الدراسة:

يهدف هذا النموذج إلى التعرف على أثر هندسة العمليات التشغيلية بأبعادها على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات في المملكة العربية السعودية.

- **المتغير المستقل:** هندسة العمليات التشغيلية بأبعادها (إعادة تصميم العمليات التشغيلية - التكامل بين الإدارات - تبني الابتكار والتكنولوجيا)
- **المتغير التابع:** تحقيق الأهداف الاستراتيجية بأبعاده (تحسين الأداء المؤسسي - تعزيز الجودة والخدمة - تحقيق الميزة التنافسية)
- **المتغير الوسيط:** التحول الرقمي والذي يشمل استخدام التقنيات الحديثة لدعم وتحسين كفاءة العمليات التشغيلية وتعزيز تحقيق الأهداف الإستراتيجية المؤسسية.

8.1 الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية

- **دراسة القرني (2021)**
هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى تحليل أثر إعادة هندسة العمليات التشغيلية على تحسين الأداء المؤسسي في المؤسسات السعودية.
منهج الدراسة: اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي.
مجتمع الدراسة: شركات صناعية سعودية.
متغيرات الدراسة: المتغير المستقل: إعادة هندسة العمليات التشغيلية المتغير والوسيط: التحول الرقمي والمتغير التابع: تحسين الأداء المؤسسي.
نتائج الدراسة: أوضحت النتائج أن تطبيق إعادة الهندسة التشغيلية يؤدي إلى تحسن ملحوظ في الكفاءة وتقليل الهدر كما أن للتحول الرقمي دوراً داعماً في تعزيز أثر تلك الممارسات.
- **دراسة الصرايرة (2023)**
هدف الدراسة: دراسة أثر إعادة هندسة العمليات التشغيلية في تحقيق الكفاءة المؤسسية وتحليل التحديات التي تواجه تطبيقها.
منهج الدراسة: المنهج الوصفي التحليلي.
مجتمع الدراسة: مؤسسات في المملكة العربية السعودية.

متغيرات الدراسة: المتغير المستقل: إعادة هندسة العمليات التشغيلية والمتغير الوسيط: تحديات تنظيمية وإدارية والمتغير التابع: الكفاءة المؤسسية.
نتائج الدراسة: أظهرت أن الهندسة التشغيلية تحسّن الأداء المؤسسي إلا أن المعوقات التنظيمية والإدارية تحد من كفاءتها.

• دراسة الكمري (2018)

هدف الدراسة: دراسة أثر إعادة هندسة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات.
منهج الدراسة: استخدمت أداة الاستبيان لجمع البيانات وتحليلها.
مجتمع الدراسة: مدراء الموارد البشرية في القطاع الصناعي.
متغيرات الدراسة: المتغير المستقل: إعادة هندسة الموارد البشرية والمتغير الوسيط: التحول الرقمي والمتغير التابع: الميزة التنافسية.
نتائج الدراسة: أظهرت النتائج أن التحسينات التنظيمية الناتجة عن إعادة هندسة الموارد البشرية تؤثر إيجاباً على الكفاءة والميزة التنافسية خاصة عند توافر البنية الرقمية الداعمة.

• دراسة الجري (2020)

هدف الدراسة: تحليل أثر التحول الرقمي على كفاءة العمليات التشغيلية في المؤسسات الصناعية.
منهج الدراسة: مقارنة بيانات الأداء المؤسسي قبل وبعد تطبيق التحول الرقمي.
مجتمع الدراسة: شركات صناعية سعودية.
متغيرات الدراسة: المتغير المستقل: التحول الرقمي والمتغير الوسيط: تحديات تنظيمية والمتغير التابع: كفاءة العمليات التشغيلية.
نتائج الدراسة: بيّنت أن التحول الرقمي يساهم في تحسين الأداء وتقليل الأخطاء ولكن فاعليته تتأثر بوجود عقبات تنظيمية.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

• دراسة Adeyemi (2010)

هدف الدراسة: تقييم مدى تأثير إعادة هندسة العمليات التشغيلية على الإنتاجية داخل المؤسسات.
منهج الدراسة: تحليل العلاقة بين ممارسات إعادة الهندسة والأداء التشغيلي.
مجتمع الدراسة: شركات صناعية في أوروبا.
متغيرات الدراسة: المتغير المستقل: إعادة هندسة العمليات التشغيلية والمتغير الوسيط: التحول الرقمي والمتغير التابع: الأداء المؤسسي.
نتائج الدراسة: أظهرت الدراسة أن إعادة الهندسة ساعدت المؤسسات على تحسين الإنتاجية وتقليل التكاليف بدعم واستخدام تقنيات التحول الرقمي.

• دراسة (Darvishmotevali et al. (2020

هدف الدراسة: دراسة العلاقة بين الذكاء العاطفي والتحول الرقمي ومدى تأثيرها على الأداء الإبداعي.
منهج الدراسة: تحليل استجابات الموظفين في بيئات العمل الرقمية.
مجتمع الدراسة: شركات عالمية تعتمد على الحلول التقنية المتقدمة.
متغيرات الدراسة: المتغير المستقل: الذكاء العاطفي والمتغير الوسيط: التحول الرقمي والمتغير التابع: الأداء الإبداعي.
نتائج الدراسة: أشارت النتائج إلى أن دمج التحول الرقمي ضمن البيئة التشغيلية يساهم في تعزيز الإبداع وتحسين بيئة العمل بشكل عام.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

من خلال مراجعة الدراسات السابقة تمكن الباحث من تحديد عدد من الجوانب المهمة التي تم الاستفادة منها في بناء الدراسة الحالية ومن أبرزها:

1. تحديد المفاهيم الأساسية المرتبطة بهندسة العمليات التشغيلية وتحليل الأبعاد المؤثرة في نجاح تطبيقها داخل المؤسسات.
2. فهم العلاقة بين ممارسات إعادة هندسة العمليات التشغيلية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية بما يوفر أساساً نظرياً لدعم الفرضيات البحثية.
3. الاستفادة من المنهجيات المستخدمة في الدراسات السابقة في تصميم الأداة البحثية لا سيما فيما يتعلق ببناء محاور الاستبانة وتحديد المتغيرات المرتبطة بالدراسة.
4. إبراز الفجوة البحثية المرتبطة بدور التحول الرقمي كعامل وسيط وكذلك التحديات التنظيمية التي قد تعيق تطبيق منهجية إعادة الهندسة في السياقات المؤسسية.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

على الرغم من أن العديد من الدراسات السابقة تناولت موضوع هندسة العمليات التشغيلية إلا أن الدراسة الحالية تتميز عن غيرها من حيث:

- تركيزها على البيئة السعودية كمجال تطبيقي مما يمنح الدراسة بعداً محلياً يعكس واقع المؤسسات في المملكة.
- تناولها التحول الرقمي كمتغير وسيط وهو عنصر لم يُمنح الاهتمام الكافي في الأبحاث السابقة رغم أهميته في تعزيز كفاءة العمليات.
- اعتمادها على استبيان تطبيقي موجه إلى عينة متنوعة من القيادات التشغيلية داخل المؤسسات السعودية ما يضمن شمولية النتائج وارتفاع درجة موثوقيتها وقابليتها للتعميم.

9.1 المنطلقات النظرية للدراسة:

تتطلب هذه الدراسة من مجموعة مفاهيم أساسية تشكل الإطار النظري لفهم موضوع البحث، وقد تم تحديد هذه المفاهيم وفق تعريفات إجرائية دقيقة تتماشى مع أهداف الدراسة وسياقها التطبيقي.

- **إعادة هندسة العمليات التشغيلية** تشير في هذه الدراسة إلى التوجه الإداري الذي يسعى إلى إعادة بناء شاملة للعمليات داخل المؤسسات بهدف تحسين الأداء العام من خلال خفض التكاليف وتعزيز الكفاءة التشغيلية وتحسين جودة الخدمات. يتحقق ذلك عبر مراجعة العمليات الحالية، واستبعاد الإجراءات غير الضرورية، والاستفادة من التقنيات الحديثة في دعم إعادة التصميم. وقد تم اعتماد هذا المفهوم استنادًا إلى ما طرحه Hammer و Champy في إطارهم النظري لإعادة تصميم العمليات التشغيلية. (Hammer & Champy, 1993)
- **التحول الرقمي** يُقصد به في هذا السياق تبني المؤسسات للتقنيات الحديثة في مختلف الجوانب التشغيلية بهدف رفع الكفاءة وتحقيق مرونة تنظيمية تمكنها من التكيف مع المتغيرات البيئية. ويتضمن ذلك استخدام أدوات مثل الذكاء الاصطناعي، البيانات الضخمة، وأتمتة الإجراءات، مما يعزز القدرة على تحسين الأداء العام وتسريع العمليات. وقد تم الاستناد في تبني هذا المفهوم إلى مساهمة Rogers في تحليل دور التكنولوجيا في نماذج الأعمال الحديثة. (Rogers, 2016)
- **تحقيق الأهداف الاستراتيجية** يُعبر عن قدرة المؤسسة على تنفيذ رؤيتها طويلة المدى وتحقيق نتائج تعكس تحسن الأداء وتعزيز الجودة والوصول إلى موقع تنافسي قوي. ويعتمد ذلك على الاستخدام الفعال للموارد، وتبني أساليب مبتكرة، واستثمار التكنولوجيا في دعم الأداء المؤسسي. وقد تم الاستناد إلى ما أشار إليه Porter في نظريته المتعلقة بالتميز الاستراتيجي عند تبني هذا المفهوم. (Porter, 1985)

النظريات الداعمة للدراسة

تعتمد الدراسة الحالية على مجموعة من الأطر النظرية التي توفر أساسًا علميًا لتفسير العلاقات بين المتغيرات:

- **نظرية إعادة هندسة العمليات**: تقدم هذه النظرية تصورًا منهجيًا لإعادة بناء العمليات التنظيمية بما يعزز من الكفاءة ويسهم في تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة. (Hammer & Champy, 1993)
- **نظرية النظم الاجتماعية والتقنية**: تؤكد على أهمية التفاعل بين العنصر البشري والتقنيات الحديثة في إنجاح جهود التغيير داخل المؤسسات، بما يعزز من تكامل الجوانب الاجتماعية والتقنية في بيئة العمل (Trist & Emery, 1960).
- **نظرية الإدارة الاستراتيجية**: تركز هذه النظرية على كيفية استغلال الموارد المتاحة وتوجيهها ضمن خطط استراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية على المدى الطويل. (Porter, 1985)

10.1 المنهجية وطرق البحث:

نظرًا لما تمثّله هذه الدراسة من أهمية في استكشاف أثر هندسة العمليات التشغيلية بأبعادها المتعددة، والتي تشمل إعادة تصميم العمليات، والتكامل بين الوحدات التنظيمية، وتبني الابتكار والتقنيات الحديثة، على تحقيق الأهداف الاستراتيجية في المؤسسات الصناعية بالمملكة العربية السعودية، فقد تم توظيف المنهج الوصفي التحليلي كإطار منهجي رئيس للدراسة، مدعومًا بتحليل الأدبيات العلمية ذات الصلة.

يركز المنهج الوصفي على توصيف الظاهرة كما هي قائمة فعليًا من خلال جمع البيانات ومعالجتها بطريقة منهجية تهدف إلى فهم طبيعة العلاقة بين ممارسات الهندسة التشغيلية ونتائج الأداء المؤسسي.

ويسهم هذا المنهج في توضيح أبعاد التحول المؤسسي الحاصل في المؤسسات الصناعية ومدى قدرة تلك المؤسسات على استثمار هندسة العمليات لتحسين الكفاءة وزيادة القدرة التنافسية.

أما التحليل فيستخدم لتفسير العلاقة بين المتغيرات الأساسية للدراسة حيث يربط بين المتغير المستقل المتمثل في هندسة العمليات التشغيلية، والمتغير التابع المتمثل في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، مع إدراج المتغير الوسيط للتحول الرقمي وما يرتبط به من مؤثرات تنظيمية وتكنولوجية. هذا الربط التحليلي يمكن من تقديم رؤية أعمق حول آليات التأثير، والتحديات التي قد تعوق التطبيق الفعّال، مع اقتراح حلول مدروسة تدعم اتخاذ القرار التشغيلي داخل المؤسسات.

وقد استندت الدراسة كذلك إلى مراجعة منهجية للدراسات السابقة التي تناولت موضوعات مقارنة، بما في ذلك تجارب تطبيق إعادة هندسة العمليات في بيئات مختلفة. ساعد هذا الأساس النظري على تحديد الثغرات المعرفية التي ما تزال بحاجة إلى دراسة أوسع، كما ساعد في تطوير النموذج النظري المعتمد واختبار فروض الدراسة ضمن السياق المحلي السعودي.

11.1 مصادر البيانات

تعتمد هذه الدراسة على نوعين رئيسيين من البيانات لضمان تحقيق أهدافها البحثية بدقة وموضوعية:

أولاً: البيانات الأولية

تم جمع البيانات الأولية من خلال استبانة موجهة إلى المديرين التنفيذيين، ومديري العمليات التشغيلية، والمتخصصين في التحول الرقمي في المؤسسات السعودية. تم تصميم الاستبانة بحيث تغطي المتغيرات الأساسية للدراسة، وهي:

- هندسة العمليات التشغيلية بأبعادها (إعادة تصميم العمليات التشغيلية، التكامل بين الإدارات، تبني الابتكار والتكنولوجيا)
- التحول الرقمي (أتمتة العمليات، استخدام البيانات الضخمة، تطبيق الذكاء الاصطناعي).
- تحقيق الأهداف الاستراتيجية (تحسين الأداء المؤسسي، تعزيز الجودة والخدمة، تحقيق الميزة التنافسية).

تم توزيع الاستبانة على 83 مشارك باستخدام العينة العشوائية الطبقية لضمان تمثيل جميع الفئات المستهدفة في الدراسة وتم تحليل البيانات لاستخراج النتائج الإحصائية الداعمة للاستنتاجات البحثية.

ثانيًا: البيانات الثانوية

تم الاعتماد على البيانات الثانوية من خلال مراجعة الأدبيات السابقة والدراسات ذات الصلة بمجال البحث، والتي تشمل:

- كتب وأبحاث علمية تناولت هندسة العمليات التشغيلية، التحول الرقمي، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- مقالات أكاديمية محكمة منشورة في مجلات علمية متخصصة.

12.1 أدوات الدراسة

تم اعتماد الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات اللازمة لهذه الدراسة، حيث جرى إعدادها بشكل يراعي دقة القياس ووضوح الأسئلة بما يتوافق مع أهداف البحث.

وقد صُممت الاستبانة لتقييم مدى تأثير هندسة العمليات التشغيلية والتحول الرقمي على تحقيق الأهداف الاستراتيجية في المؤسسات، مع التركيز على جمع بيانات تعكس آراء المشاركين حول واقع هذه الممارسات وأثرها على الأداء المؤسسي، مما يُسهم في الوصول إلى نتائج موضوعية تدعم فرضيات الدراسة.

مكونات الاستبانة

تألفت الاستبانة من أربعة محاور رئيسية، صُممت لتغطية مختلف الجوانب المتعلقة بالمتغيرات المدروسة:

1. البيانات الديموغرافية

شمل هذا الجزء مجموعة من الأسئلة المتعلقة بالخصائص الشخصية والمهنية للمشاركين، مثل المستوى التعليمي، الوضع الاجتماعي، المسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة. وقد استُخدمت هذه البيانات لتحليل الاختلافات في وجهات النظر بناءً على المتغيرات الشخصية.

2. هندسة العمليات التشغيلية

تضمن هذا المحور أسئلة تستهدف قياس مدى تبني المؤسسات لممارسات إعادة تصميم العمليات، ودرجة التكامل بين الإدارات، ومستوى استخدام الابتكار والتكنولوجيا في تحسين الأنشطة التشغيلية.

3. التحول الرقمي

ركز هذا القسم على استقصاء درجة استخدام المؤسسات للتقنيات الرقمية مثل الأتمتة، والذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات الضخمة، باعتبارها أدوات داعمة في رفع الكفاءة وتعزيز الاستجابة للمتغيرات في بيئة العمل.

4. تحقيق الأهداف الاستراتيجية

سعى هذا المحور إلى قياس تأثير هندسة العمليات والتحول الرقمي على عناصر الأداء الاستراتيجي، بما يشمل تحسين الأداء المؤسسي، ورفع جودة الخدمات، وتطوير القدرة التنافسية في الأسواق.

مقياس التقييم

تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة استجابة المشاركين، حيث تتراوح الخيارات بين (1) لا أوافق بشدة، و(5) أوافق بشدة، مما يتيح تنوعاً في تقييم المواقف ويدعم التحليل الكمي للبيانات.

طريقة التوزيع

نُشرت الاستبانة إلكترونياً باستخدام نماذج رقمية عبر منصة LinkedIn ، وذلك بهدف تسهيل الوصول إلى الفئة المستهدفة وتوسيع نطاق المشاركة. وقد أُتيح النموذج بشكل يضمن سهولة الاستخدام والسرعة في جمع الاستجابات، مما يدعم شمولية البيانات ويعزز من موثوقية النتائج المستخلصة.

13.1 حدود الدراسة :

الحدود الموضوعية

تركز هذه الدراسة على استكشاف العلاقة بين هندسة العمليات التشغيلية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية في المؤسسات، مع إعطاء اهتمام خاص لدور التحول الرقمي كمتغير وسيط يساهم في تعزيز هذا التأثير.

ويشمل ذلك تحليل الأبعاد المرتبطة بإعادة تصميم العمليات والتكامل الإداري وتوظيف الابتكار والتكنولوجيا.

الحدود الزمانية

تم تحديد النطاق الزمني للدراسة بعام 2025، حيث جرى جمع البيانات وتحليلها خلال هذا الإطار الزمني بما يعكس واقع الممارسات التشغيلية والمؤسسية في الفترة المحددة.

الحدود المكانية

انحصرت الدراسة في المؤسسات العاملة داخل المملكة العربية السعودية وتركزت على القطاعات التي تتسم بطبيعتها التشغيلية المرتفعة، وتلك التي تبنت تقنيات التحول الرقمي ضمن خططها الاستراتيجية.

الحدود البشرية

تكونت عينة الدراسة من مديرين تنفيذيين ومديري عمليات تشغيلية بالإضافة إلى متخصصين في مرتبتين بمجال التشغيل بالمؤسسات السعودية بهدف ضمان الحصول على بيانات دقيقة من أفراد يمتلكون المعرفة والخبرة اللازمة في مجالات الدراسة.

الفصل الثاني

الإطار النظري

1.2 تمهيد:

شهدت بيئة الأعمال في السنوات الأخيرة تحولات متسارعة أدت إلى بروز مفاهيم حديثة تُعد اليوم من الركائز الأساسية في دعم الأداء المؤسسي وتحقيق التوجهات الاستراتيجية. ومن بين أبرز هذه المفاهيم يبرز كل من "هندسة العمليات التشغيلية" و"التحول الرقمي"، بوصفهما عنصرين محوريين يسهمان في تعزيز الكفاءة التشغيلية ورفع القدرة التنافسية للمؤسسات في ظل بيئة تتسم بالتغير المستمر.

يهدف هذا الفصل إلى تقديم تحليل نظري متكامل لهذه المفاهيم، وذلك من خلال دراسة أبعادها المتعددة ودورها في دعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات في المملكة العربية السعودية. وينقسم هذا الفصل إلى ثلاثة محاور رئيسية، يتناول كل منها أحد المتغيرات الجوهرية للدراسة على النحو التالي:

- هندسة العمليات التشغيلية
- تحقيق الأهداف الاستراتيجية
- التحول الرقمي

يركز كل محور على تحليل المفهوم من حيث النشأة والتطور، والتعريفات الواردة في الأدبيات العلمية، وأهمية المفهوم في السياق الإداري المعاصر، إلى جانب الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، والأبعاد التي يتضمنها.

يعتمد هذا الفصل على مراجعة علمية ممنهجة للأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة، بما يتيح بناء إطار نظري رصين يُسهم في توضيح العلاقة بين هندسة العمليات التشغيلية والتحول الرقمي، وتأثيرهما المشترك في دعم المؤسسات نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفعالية.

المبحث الأول: هندسة العمليات التشغيلية

1.2.2 مقدمة

تُعد هندسة العمليات التشغيلية (Business Process Reengineering – BPR) من المنهجيات الإدارية الحديثة التي تستهدف إحداث تغييرات جذرية في بنية العمليات الأساسية داخل المؤسسات، وذلك بهدف إحداث تحسينات جوهرية في الأداء العام وتسعى هذه المنهجية إلى إعادة تشكيل العمليات التشغيلية بطرق مبتكرة تهدف إلى خفض التكاليف، وزيادة الكفاءة، وتحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة للعملاء.. (Hammer & Champy, 1993)

يعتمد هذا النهج على إعادة التفكير في كيفية تنفيذ العمليات المؤسسية، من خلال تحليل شامل للأنظمة التشغيلية القائمة ورصد مكامن الضعف والقصور فيها، ومن ثم إعادة تصميمها بأساليب أكثر كفاءة وفاعلية بما يتوافق مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

عند تبني هذا النموذج تتمكن المؤسسات من تحقيق مستويات متقدمة من الإنتاجية والقدرة على الاستجابة السريعة لتغيرات السوق الأمر الذي يعزز من مكانتها التنافسية ويزيد من فرصها في تحقيق الاستدامة في بيئة أعمال تتسم بالتغير المستمر.

2.2.2 التطور التاريخي لهندسة العمليات التشغيلية

ظهر مفهوم هندسة العمليات التشغيلية في بداية التسعينيات نتيجة للتحويلات السريعة التي طرأت على بيئة الأعمال والتي فرضت الحاجة إلى تطوير منهجيات جديدة تساهم في رفع الكفاءة وتحقيق تحسينات جوهرية في أداء المؤسسات. ويعود الفضل في تأسيس هذا المفهوم إلى مايكل هامر وجيمس تشامبي من خلال كتابهما "إعادة هندسة المؤسسة" الصادر عام 1993 حيث ركزا فيه على ضرورة إجراء تغييرات شاملة في طريقة تنفيذ العمليات داخل المؤسسات دون الاكتفاء بالتحسينات التدريجية. ويقوم هذا التوجه على إعادة تصميم العمليات من جذورها بهدف تحسين الكفاءة وتقليل التكاليف وتحقيق جودة أعلى في المنتجات والخدمات الأمر الذي يعزز قدرة المؤسسات على المنافسة والاستمرار في بيئات عمل متغيرة (Hammer & Champy, 1993).

3.2.2 تعريف هندسة العمليات التشغيلية

يشير مفهوم هندسة العمليات التشغيلية إلى إطار إداري واستراتيجي يهدف إلى إعادة بناء العمليات الأساسية داخل المؤسسة بطريقة شاملة تؤدي إلى تحسينات ملحوظة في الأداء المؤسسي. يُركز هذا النهج على التخلص من الأنشطة غير ذات القيمة وإعادة تنظيم أساليب العمل بما يعزز الكفاءة التشغيلية ويستفيد من الإمكانيات التي توفرها التقنيات الحديثة

(Hammer & Champy, 1993).

ويتميز النموذج بتركيزه على إحداث تغييرات جذرية بدلاً من إجراء تحسينات سطحية أو تدريجية.

يعتمد تطبيق هندسة العمليات التشغيلية على تحليل معمق للعمليات القائمة بهدف اكتشاف نقاط الضعف واقتراح تصميمات أكثر كفاءة تساهم في تقليل التكاليف وتسريع الخدمات وتحسين جودتها. وفي ظل تسارع وتيرة التحول الرقمي، أصبح من الضروري دمج أدوات التكنولوجيا المتقدمة مثل الذكاء الاصطناعي، البيانات الضخمة، وإنترنت الأشياء في عمليات التطوير المؤسسي. (Davenport, 1993)

ويُعد نجاح هذا التوجه مرتبطاً بمدى استعداد المؤسسة لتبني التغيير وتطوير بيئة تنظيمية مرنة تشجع على الابتكار والتحسين المستمر، وهو ما أشارت إليه الأدبيات التي تناولت أثر هذا النهج على الأداء المؤسسي والقدرة التنافسية

(Hammer & Champy, 1993).

المكونات الأساسية لهندسة العمليات التشغيلية

1. إعادة التفكير الجذري (Fundamental Rethinking)

تعكس هندسة العمليات التشغيلية توجهًا استراتيجيًا لإعادة النظر في آليات العمل القائمة من جذورها، بهدف تجاوز التعقيدات والإجراءات غير الفعالة، واستبدالها بنماذج تشغيلية أكثر مرونة وكفاءة. وتقوم هذه المنهجية على تصميم أساليب عمل مبتكرة تدعم المؤسسات في تعزيز قدراتها التنافسية وتحسين قابليتها للتكيف مع التغيرات المستمرة في بيئة الأعمال.

2. إعادة التصميم الجذري (Radical Redesign)

لا تنحصر هندسة العمليات التشغيلية في إدخال تعديلات محدودة على الإجراءات القائمة، بل تستند إلى منهج شامل يعيد هيكلة العمليات من الأساس بهدف رفع كفاءتها. يشمل هذا النهج حذف الأنشطة غير ذات القيمة وإعادة تنظيم الموارد بالشكل الذي يضمن الاستغلال الأمثل لها مع التركيز على توسيع نطاق الأتمتة لتقليل الاعتماد على التدخل البشري، وهو ما ينعكس إيجابًا على مستوى الإنتاجية ودقة التنفيذ.

3. التركيز على العمليات التشغيلية بدلاً من الهياكل التنظيمية (Process-Oriented Approach)

ترتكز هندسة العمليات التشغيلية على مقارنة شاملة تنظر إلى العمليات باعتبارها منظومات مترابطة تتجاوز التقسيمات الإدارية التقليدية والتي غالبًا ما تُشكل عائقًا أمام الكفاءة. ويتيح هذا النهج تعزيز التنسيق بين مختلف الإدارات، مما يساهم في تسريع إنجاز المهام وتقليل أوجه القصور والتأخير وتعزيز الانسيابية في تنفيذ العمليات داخل بيئة العمل المؤسسي.

4. توظيف التكنولوجيا كعامل أساسي للتحويل (Technology as a Key Enabler)

تُعد التكنولوجيا الحديثة من العوامل المحورية في تطبيق هندسة العمليات التشغيلية حيث يتم الاستفادة منها في تحسين الأداء المؤسسي من خلال:

- تحليل البيانات الضخمة لاتخاذ قرارات قائمة على المعلومات الدقيقة، مما يسهم في تعزيز مستوى الأداء التشغيلي.
- الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي لتحديد الأنماط التشغيلية وتقديم حلول فعالة لتحسين كفاءة العمليات المؤسسية.
- الأتمتة والروبوتات لتولي المهام المتكررة وتقليل الأخطاء البشرية، مما يؤدي إلى تحقيق مستوى أعلى من الدقة والكفاءة التشغيلية.

4.2.2 أهمية هندسة العمليات التشغيلية

تُعد هندسة العمليات التشغيلية من الأدوات الاستراتيجية الفاعلة التي تمكن المؤسسات من تحقيق تحولات ملموسة في أدائها من خلال إعادة تصميم عملياتها بطريقة منهجية وفعالة وتتمثل أبرز الفوائد التي تقدمها هذه المنهجية في:

تحقيق الكفاءة التشغيلية: إذ تساعد على مراجعة العمليات وإزالة الأنشطة غير الضرورية وتوظيف الموارد المتاحة بشكل أفضل. هذا من شأنه تقليل الهدر في الوقت والتكاليف ورفع مستوى الكفاءة والإنتاجية التشغيلية. (الصرايرة، 2023)

تعزيز القدرة التنافسية: من خلال تطوير استراتيجيات تشغيلية متقدمة تسمح بتحسين جودة المنتجات والخدمات، وتسريع تنفيذ العمليات. ما يمنح المؤسسات مرونة أعلى واستجابة أسرع للتغيرات في السوق وبالتالي دعم موقعها التنافسي في بيئات العمل المحلية والدولية. (مزهود، 2018)

تحقيق رضا العملاء: إذ تساهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة وسرعة تنفيذها. من خلال إعادة هيكلة العمليات الداخلية، تتمكن المؤسسات من تلبية توقعات العملاء بشكل أفضل مما يؤدي إلى تعزيز ولاء العملاء وبناء علاقات مستدامة مع الفئات المستهدفة. (الكمري، 2018)

5.2.2 أهداف هندسة العمليات التشغيلية

تهدف هندسة العمليات التشغيلية إلى إحداث نقلة نوعية في أداء المؤسسات من خلال إعادة بناء وتطوير عملياتها الأساسية، وذلك بما يضمن تحسين الكفاءة التشغيلية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية بشكل فعال وتسهم هذه المنهجية في تمكين المؤسسات من التكيف مع المتغيرات في بيئة الأعمال عبر تحسين ممارساتها التشغيلية ومن أبرز الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها:

- رفع كفاءة العمليات التشغيلية من خلال تقليص التعقيد في الإجراءات، وإلغاء الأنشطة غير الضرورية، مما يتيح تبسيط سير العمل وزيادة الانسيابية في تنفيذ المهام داخل المؤسسة، وبالتالي تحقيق أداء أكثر مرونة واستقراراً.
- تقليل التكاليف التشغيلية وتحقيق أفضل استثمار للموارد من خلال إعادة توزيعها وتوظيفها بشكل فعال، بما يؤدي إلى تقليص الهدر وتحقيق توازن مستدام بين الجودة والإنتاجية، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على الأداء المالي للمؤسسة.

- **تحسين جودة الخدمات والمنتجات** من خلال إدخال الأتمتة وتطوير سلاسل العمليات الداخلية، ما يسهم في رفع مستوى الدقة وتقليل الأخطاء، ويُمكن المؤسسات من الاستجابة بفاعلية لمتطلبات العملاء وتقديم حلول تتسم بالكفاءة والتميز.

6.2.2 أسباب ظهور هندسة العمليات التشغيلية

تزايدت أهمية هندسة العمليات التشغيلية في السنوات الأخيرة نتيجة لعدة عوامل جوهرية دفعت المؤسسات إلى اعتمادها كخيار استراتيجي لتحسين الأداء وتعزيز الكفاءة التشغيلية. وتتمثل أبرز هذه العوامل في ما يلي:

- **السعي المستمر نحو زيادة الإنتاجية وتعزيز المرونة التنظيمية** إذ تواجه المؤسسات تحديات متنامية في بيئة عمل ديناميكية تتطلب اعتماد أساليب تشغيلية أكثر كفاءة تتيح تحقيق الأهداف الاستراتيجية وضمان الاستجابة السريعة للمتغيرات السوقية. (الجراري، 2020)
- **التطورات التقنية المتسارعة** التي مكنت المؤسسات من إعادة صياغة عملياتها بطرق مبتكرة حيث ساهمت أدوات التكنولوجيا الحديثة في تحسين القدرة على تحليل البيانات وتبسيط الإجراءات التشغيلية بما يضمن تحسين الأداء المؤسسي بشكل ملموس.
- **ارتفاع توقعات العملاء** من حيث جودة وسرعة تقديم الخدمات والمنتجات، ما فرض على المؤسسات تطوير عملياتها التشغيلية لتلبية تلك التوقعات، وتحقيق مستويات أعلى من رضا العملاء وتعزيز تجربتهم مع المؤسسة (Davenport, 1993).

7.2.2 أبعاد هندسة العمليات التشغيلية

تعتمد هندسة العمليات التشغيلية على مجموعة من الأبعاد المحورية التي تهدف إلى تطوير كفاءة المؤسسات وتعزيز أدائها التشغيلي في بيئة تتسم بالتغير المستمر. ومن أبرز هذه الأبعاد:

- **إعادة هيكلة العمليات التشغيلية:** يتم في هذا البعد التركيز على تحليل العمليات القائمة بشكل شامل لتحديد نقاط الضعف والازدواجية ومن ثم إعادة تصميم هذه العمليات بطريقة تقلل من الخطوات غير الضرورية مما يؤدي إلى رفع الكفاءة وتقليل الهدر في الموارد البشرية والمادية.
- **تعزيز التكامل بين الإدارات:** يسعى هذا البعد إلى كسر الحواجز التنظيمية من خلال تحسين التواصل والتنسيق بين مختلف الوحدات والإدارات داخل المؤسسة بما يضمن توحيد الجهود نحو تحقيق الأهداف المشتركة ويقلل من تكرار الإجراءات أو تضاربها مما ينعكس إيجاباً على سلاسة العمليات التشغيلية.
- **توظيف الابتكار والتكنولوجيا:** يمثل هذا البعد العنصر الحيوي في دعم هندسة العمليات التشغيلية من خلال اعتماد أدوات رقمية متقدمة مثل الأتمتة، التحليل الذكي للبيانات والذكاء الاصطناعي. ويهدف ذلك إلى تسريع تنفيذ العمليات ورفع مستوى الدقة وتمكين المؤسسة من التكيف بمرونة مع التحولات التقنية والسوقية.

المبحث الثاني: تحقيق الأهداف الاستراتيجية

1.3.2 تمهيد

في ظل التحولات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال المعاصرة أصبح تحقيق الأهداف الاستراتيجية عاملاً جوهرياً في تحديد قدرة المؤسسات على البقاء والنمو في أسواق تتسم بالمنافسة المتزايدة حيث تعتمد المؤسسات الناجحة على تبني استراتيجيات تشغيلية متكاملة تركز على تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الكفاءة التشغيلية وهو ما ينعكس بصورة مباشرة على تحقيق نتائج إيجابية داخلياً وخارجياً.

تشكل كفاءة العمليات التشغيلية أحد الركائز الأساسية في دعم الأهداف الاستراتيجية حيث تسهم في رفع الإنتاجية وتقليل التكاليف وتحسين جودة المنتجات والخدمات. فكلما كانت العمليات أكثر تنظيماً وانسيابية زادت قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بمرونة واستجابة أعلى لمتغيرات السوق.

أصبح التحول الرقمي في هذا السياق أداة مركزية لتحسين الكفاءة المؤسسية إذ يوفر مجموعة من التقنيات المتقدمة التي تساعد على تقليل الهدر والأخطاء التشغيلية وتسريع تنفيذ المهام فضلاً عن دعم صانعي القرار من خلال توفير بيانات وتحليلات دقيقة تسهم في رسم التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة.

وانطلاقاً من هذه المعطيات يناقش هذا المبحث مفهوم الأهداف الاستراتيجية والعوامل المؤثرة في تحقيقها كما يستعرض الدور الذي تلعبه هندسة العمليات التشغيلية والتحول الرقمي في تعزيز الأداء المؤسسي بما يمكن المؤسسات من بناء ميزة تنافسية مستدامة في بيئة أعمال ديناميكية.

2.3.2 تعريف تحقيق الأهداف الاستراتيجية

تعتبر الأهداف الاستراتيجية عن الغايات بعيدة المدى التي تسعى المؤسسات إلى بلوغها عبر خطط مدروسة تركز على الاستخدام الأمثل للموارد وتعزيز المزايا التنافسية في سياق بيئة عمل متغيرة. وتشكل هذه الأهداف الإطار المرجعي الذي تستند إليه عمليات المؤسسة في سعيها نحو الاستدامة والتوسع، كما تسهم في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الابتكار والقدرة على الاستجابة للتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية. (Porter, 1985)

وتتباين الأهداف الاستراتيجية باختلاف طبيعة النشاط الذي تمارسه المؤسسة وحجمها وإمكاناتها وكذلك مستوى التنافس في السوق، إلا أن المشترك بينها يتمثل في السعي لوضع أهداف واضحة طويلة الأجل تخدم رؤية المؤسسة ورسالتها. وتتضمن هذه الأهداف محاور متعددة تشمل التوسع في الأسواق وزيادة الحصة السوقية وتحسين جودة المخرجات وتطوير الكفاءة التشغيلية وتحقيق الاستقرار المالي وتعزيز الابتكار في آليات العمل.

توفر الأهداف الاستراتيجية أساسًا متينًا لصنع القرار على المدى الطويل حيث يتم بناؤها على فهم دقيق للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة ما يتيح صياغتها بصورة علمية قائمة على التحليل الاستراتيجي.

ويتطلب تحقيق هذه الأهداف تفعيل أنظمة تشغيل فعالة وتبني التحول الرقمي وتحسين إدارة الموارد البشرية إضافة إلى الاستفادة من الفرص المتاحة في السوق من خلال توزيع مدروس للموارد وفقًا للأولويات.

وتلعب الأهداف الاستراتيجية دورًا محوريًا في تعزيز ثقافة التميز المؤسسي إذ تسهم في إيجاد بيئة عمل تركز على الأداء وتدعم المبادرات التطويرية. كما أن وضوح هذه الأهداف يسهم في توجيه الجهود وتنسيق الأعمال بين الإدارات مما يعزز التكامل في تنفيذ الخطط وتحقيق النتائج.

وفي ظل التغيرات المستمرة التي تفرضها بيئة الأعمال يصبح من الضروري أن تتسم الأهداف الاستراتيجية بالمرونة الكافية للتكيف مع التحولات المختلفة وهو ما يميز المؤسسات القادرة على تحقيق نمو مستدام وبناء ميزة تنافسية راسخة في السوق.

ومن هنا فإن صياغة الأهداف الاستراتيجية وتنفيذها بكفاءة يمثلان عنصرًا جوهريًا في نجاح المؤسسة وتعزيز مكانتها التنافسية وتحقيق تطلعاتها المستقبلية.

3.3.2 أهمية تحقيق الأهداف الاستراتيجية

يُعد تحقيق الأهداف الاستراتيجية من العناصر الجوهرية التي تقوم عليها استدامة المؤسسات وتفوقها في بيئة الأعمال المتقلبة حيث يشكل الإطار المرجعي الذي تُبنى عليه الخطط والقرارات التشغيلية والتنظيمية ويوجه جهود العاملين نحو تحقيق غايات مشتركة ذات قيمة مضافة.

هذه الأهداف تمكن المؤسسة من تحويل رؤيتها ورسالتها إلى خطوات عملية قابلة للتنفيذ والقياس ما يسهم في رفع مستوى التركيز والاتساق في الأداء العام.

ومن خلال وضوح التوجه الاستراتيجي تتمكن المؤسسة من رسم أولوياتها بفعالية وتوزيع مواردها بكفاءة بما يضمن الاستخدام الأمثل للإمكانات المتاحة.

تتمثل أهمية الأهداف الاستراتيجية كذلك في تعزيز مرونة المؤسسة وقدرتها على التكيف مع التغيرات السوقية السريعة إذ يتيح وجود أهداف واضحة التنبؤ بالتحديات المحتملة وتطوير خطط استجابة استباقية الأمر الذي يدعم الجاهزية المؤسسية ويحافظ على استقرار الأداء حتى في بيئات تتسم بعدم اليقين. كما أن التزام المؤسسة بتحقيق أهدافها الاستراتيجية يرسخ ثقافة داخلية قائمة على النتائج والتميز ما يرفع من كفاءة العمليات التشغيلية ويعزز من الابتكار المؤسسي باعتباره عاملاً حاسماً في النمو طويل الأمد.

على الجانب التنافسي يفضي السعي لتحقيق الأهداف الاستراتيجية إلى تطوير خدمات ومنتجات ذات جودة أعلى وبما يتلاءم مع احتياجات العملاء مما يرفع من مستوى رضاهم وولائهم ويقوي موقع المؤسسة في السوق.

أما من زاوية الاستدامة فإن توظيف هذه الأهداف في تطوير السياسات التشغيلية والمالية يتيح للمؤسسة إدارة مخاطرها بشكل أكثر فاعلية ويعزز من قدرتها على الاستمرار والتوسع.

كما يرتبط تحقيق الأهداف الاستراتيجية ارتباطاً مباشراً بتحسين مؤشرات الأداء المالي والمؤسسي من خلال رفع الإنتاجية وتقليل الهدر وزيادة القدرة على الاستثمار بكفاءة.

إضافة إلى ذلك فإن وضوح الأهداف الاستراتيجية يساعد في تحسين الاتصال الداخلي بين مختلف المستويات الإدارية ويعزز من التنسيق بين الإدارات مما يؤدي إلى خلق بيئة تنظيمية أكثر تماسكاً تسهم في تنفيذ الخطط بفاعلية أعلى.

كما تُسهم هذه الأهداف في تمكين القيادة من تقييم الأداء المؤسسي بطريقة منهجية وتحديد الانحرافات في الوقت المناسب مما يسمح بتصحيح المسار بشكل سريع وفعال.

وتزداد أهمية هذه الأهداف في المؤسسات التي تواجه تحديات هيكلية أو تمر بمراحل تحول رقمي حيث تكون بحاجة إلى رؤية واضحة وخارطة طريق دقيقة لضمان تحقيق نتائج مستدامة. إن بناء أهداف استراتيجية قائمة على تحليل شامل للفرص والتحديات يمكن المؤسسة من توقع المستقبل وصياغة مبادرات تنموية تدعم الابتكار والتوسع وتضمن تحقيق ميزة تنافسية راسخة.

المبحث الثالث: التحول الرقمي

1.4.2 تمهيد

يمثل التحول الرقمي أحد الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات المعاصرة في سعيها لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة وذلك في ظل تسارع التقدم التكنولوجي والتغير المستمر في بيئة الأعمال ولم يعد هذا التحول خياراً إضافياً بل أصبح شرطاً أساسياً لاستمرار المؤسسة وقدرتها على النمو من خلال دمج التقنيات الرقمية في منظومتها الإدارية والتشغيلية لتحسين كفاءة الأداء وتعزيز القدرة على الاستجابة السريعة لتقلبات السوق. (Rogers, 2016)

يتضمن التحول الرقمي الاستفادة من أدوات وتقنيات مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة وإنترنت الأشياء بالإضافة إلى أتمتة العمليات وهي أدوات تساهم في تطوير آليات العمل وتجاوز المعوقات التقليدية التي تؤثر على الإنتاجية. كما أن التحول الرقمي يتيح للمؤسسات تعزيز القدرة على اتخاذ قرارات دقيقة تستند إلى بيانات موثوقة مما يدعم المرونة التشغيلية ويساعد في مواكبة احتياجات العملاء المتغيرة.

إلى جانب ذلك يسهم التحول الرقمي في تحسين تجربة العميل من خلال تقديم خدمات ذات طابع مبتكر وأكثر مرونة وسرعة في الإنجاز مما ينعكس إيجابياً على مستوى الرضا ويعزز العلاقة التفاعلية بين المؤسسة والعملاء. كما يمكن المؤسسات من تقليل التكاليف التشغيلية من خلال تقنيات الأتمتة وزيادة كفاءتها الإنتاجية وهو ما يمنحها فرصة أقوى للتنافس على المستويين المحلي والدولي.

وفي ظل تزايد الاعتماد على التكنولوجيا فإن قدرة المؤسسة على تبني التحول الرقمي وتوظيفه بفاعلية تعد عاملاً حاسماً في ضمان استمراريته وتحقيق أهدافها الاستراتيجية ومن خلال بناء نموذج تشغيلي مرن يتكيف مع التغيرات ويعزز من الكفاءة والاستدامة التشغيلية.

2.4.2 تعريف التحول الرقمي

يشير التحول الرقمي إلى مسار شامل تسلكه المؤسسات لإدماج التكنولوجيا الرقمية في مختلف عملياتها الإدارية والتشغيلية بهدف تحسين مستوى الأداء وتعزيز كفاءتها الداخلية ويعتمد هذا التحول على إعادة تنظيم العمليات التقليدية وتبني حلول تقنية متقدمة تساهم في رفع الإنتاجية وتعزيز القدرة التنافسية في ظل بيئة أعمال تشهد تغيراً مستمراً. (Rogers, 2016)

ولا يقتصر مفهوم التحول الرقمي على إدخال الأدوات التقنية فقط بل يتطلب إعادة بناء شاملة للأنظمة المؤسسية بما يتوافق مع تطورات مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات وأدوات الأتمتة الحديثة. ويساهم هذا التوجه في تحسين التنسيق بين الوحدات التنظيمية وتحقيق استجابة أكثر مرونة وسرعة لمتطلبات السوق كما يتطلب بناء ثقافة مؤسسية قائمة على الابتكار والتعلم المستمر لضمان تحقيق أفضل استفادة من الإمكانيات الرقمية.

بالإضافة إلى ذلك يعزز التحول الرقمي من قدرة المؤسسات على تقديم خدمات متميزة وفعالة من حيث الجودة والتكلفة، حيث يساعد على تصميم استراتيجيات تستند إلى بيانات دقيقة تؤدي إلى قرارات أكثر فعالية وتدعم تحقيق أهداف النمو والاستدامة. وقد أصبح هذا التحول أحد العوامل المحورية في تمكين المؤسسات من مواجهة التحديات وتحقيق نتائج استراتيجية ملموسة.

3.4.2 أهمية التحول الرقمي

تشير الدراسات إلى أن التحول الرقمي يمثل أحد العوامل المؤثرة في تطوير كفاءة المؤسسات وتعزيز قدرتها على تحقيق الأهداف الاستراتيجية إذ يركز على توظيف التقنيات الحديثة ضمن العمليات التشغيلية للمؤسسة بما يساهم في تحسين الأداء العام وزيادة الفعالية والقدرة التنافسية في بيئة الأعمال المتغيرة.

يساهم التحول الرقمي في تحقيق كفاءة تشغيلية عالية من خلال أتمتة المهام وتقليل الاعتماد على الجهد البشري، الأمر الذي يؤدي إلى تقليص الأخطاء وتحقيق مستويات أعلى من الدقة والإنتاجية، بالإضافة إلى رفع مرونة العمليات بما يتماشى مع متطلبات التغيير السريع في السوق. (الجراري، 2020)

كما يتيح هذا التوجه إمكانية تحليل كميات ضخمة من البيانات بوسائل تقنية متقدمة مما يساعد المؤسسات في الحصول على معلومات دقيقة تدعم عمليات التخطيط واتخاذ القرار، وتساهم في تعزيز قدرتها على التفاعل مع المتغيرات البيئية بكفاءة أعلى (Davenport, 1993).

إلى جانب ذلك يعمل التحول الرقمي على تحسين تجربة العملاء من خلال تقديم خدمات أكثر تخصيصاً وسرعة في الاستجابة، حيث تساهم الحلول الذكية والتقنيات القائمة على الذكاء الاصطناعي في تلبية توقعات المستهلكين بشكل أكثر فعالية، مما يعزز من مستوى رضاهم ويرسخ العلاقة بينهم وبين المؤسسة.

وبناءً عليه يمكن اعتبار التحول الرقمي أداة استراتيجية تساهم في تحسين كفاءة العمل المؤسسي وتدعم التوجهات الاستراتيجية للمؤسسات كما تعزز من قدرتها على الابتكار والتكيف مع التطورات المتسارعة وهو ما يعد شرطاً أساسياً لتحقيق الاستدامة والتميز في الأداء.

4.4.2 أهداف التحول الرقمي

يسهم التحول الرقمي في تعزيز قدرة المؤسسات على بلوغ أهدافها الاستراتيجية من خلال إعادة تنظيم العمليات التشغيلية وتبني تقنيات متطورة تسهم في رفع كفاءة الأداء وتحسين الإنتاجية.

ويستند هذا التحول إلى تطوير بيئة أعمال مرنة وقابلة للتكيف تدعم استمرارية المؤسسة وتمكنها من الحفاظ على تنافسيتها ضمن أسواق تتسم بالتغير المستمر.

كما يهدف التحول الرقمي بالدرجة الأولى إلى تحسين العمليات التشغيلية من خلال تقليل الاعتماد على الإجراءات اليدوية وتوسيع نطاق استخدام الأدوات الرقمية مثل الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء وتحليل البيانات.

وتسهم هذه التقنيات في تحقيق تدفق أكثر كفاءة للعمل والحد من الأخطاء التشغيلية، مما يعزز إنتاجية المؤسسة ويؤدي إلى أداء تشغيلي أكثر استقرارًا وفعالية.

كذلك يعد التحول الرقمي وسيلة فعالة لتحقيق ميزة تنافسية إذ يمكّن المؤسسات من تطوير عروض جديدة تستند إلى حلول تكنولوجية مبتكرة تتماشى مع متطلبات العملاء المتغيرة الأمر الذي يعزز من قدرتها على النمو وتوسيع حصتها السوقية والحفاظ على علاقة طويلة الأمد مع المستفيدين من خدماتها.

بالإضافة إلى ذلك يدعم التحول الرقمي الاستدامة المؤسسية من خلال تحسين كفاءة استثمار الموارد المالية والبشرية والتقنية وذلك عبر اعتماد أنظمة تشغيل تعتمد على الاستخدام الأمثل للطاقة والحد من الهدر مما يسهم في بناء نموذج مؤسسي قادر على الاستمرار في المدى الطويل.

إن تبني التحول الرقمي لا يمثل مجرد تطوير تقني بل هو توجه استراتيجي يسهم في إحداث تغيير جذري في طريقة العمل داخل المؤسسة ويعزز من قدرتها على مواجهة التحديات المستقبلية وتحقيق أداء تشغيلي مستدام يواكب متطلبات بيئة الأعمال الحديثة.

.

الفصل الثالث

المنهجية والتصميم

1.3 منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي نظرًا لمناسبته لطبيعة موضوع البحث، فهذا المنهج يقوم على جمع البيانات كما هي في الواقع ووصفها وصفًا دقيقًا، ثم تحليلها إحصائيًا لاستخلاص المؤشرات والدلالات. تم اتباع هذا المنهج لأنه يمكن الباحث من دراسة العلاقات بين المتغيرات المختلفة (مثل مستوى تطبيق هندسة العمليات التشغيلية ومدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية) بطريقة منهجية وكمية. كما يتيح المنهج الوصفي التحليلي استخدام أدوات قياس موضوعية (كالاستبانة) وتطبيق أساليب إحصائية لتحليل البيانات واختبار الفرضيات، مما يساعد في تفسير أثر هندسة العمليات التشغيلية على تحقيق الأهداف الاستراتيجية اعتمادًا على الأدلة الرقمية بدلًا من الافتراضات. وبشكل عام، ساهم هذا المنهج في توصيف الواقع الحالي لممارسات هندسة العمليات التشغيلية في السوق السعودي وقياس انعكاساتها على الأداء الاستراتيجي، ثم تحليل تلك البيانات للكشف عن أنماط الترابط والتأثير بين المتغيرات محل الدراسة.

2.3 مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الأفراد ذوي العلاقة بموضوع البحث في السوق السعودي، وبشكل أكثر تحديدًا الموظفين الإداريين في المستويات المختلفة الذين يعملون في مجال العمليات التشغيلية ولهم دور في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات. شملت هذه الفئة مديري الإدارات والوحدات التشغيلية والمشرفين وحتى بعض الموظفين والمدراء التنفيذيين في المؤسسات محل الدراسة. نظرًا لاتساع المجتمع وتنوعه، استخدم الباحث أسلوب العينة العمدية الطبقية، حيث تم تقسيم المجتمع إلى طبقات (قيادات عليا - مدراء إدارات - مشرفين - موظفين) لضمان تمثيل كل فئة بشكل مناسب في العينة. تم توزيع الاستبانة إلكترونيًا على أفراد المجتمع المستهدف، وبلغ الحجم النهائي لعينة الدراسة 83 مفردة بعد استرداد الاستبانات الصالحة للتحليل. يُذكر أن اختيار العينة راعي التنوع في الخصائص الوظيفية لضمان شمول مختلف وجهات النظر والخبرات. وعلى الرغم من أن حجم العينة (83) مفردة قد يكون محدودًا نسبيًا، إلا أنه كافٍ للاستدلالات الإحصائية في إطار هذه الدراسة التطبيقية.

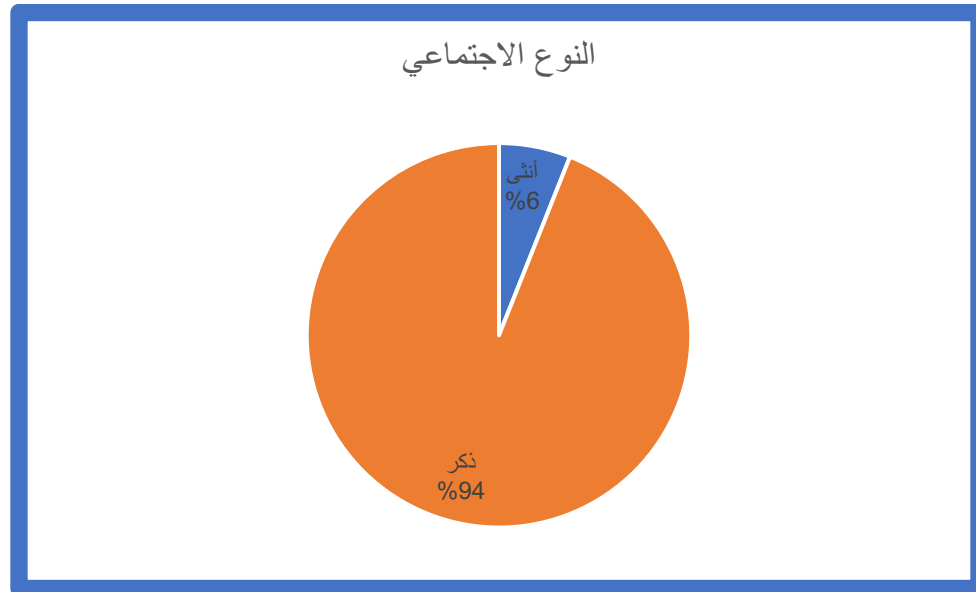
3.3 خصائص العينة الشخصية والوظيفية:

حرصت الدراسة على جمع بيانات ديموغرافية ووظيفية عن أفراد العينة بهدف توصيفها بدقة. فيما يلي أبرز خصائص العينة مع عرض توزيعها العددي والنسب المئوية لكل خاصية:

- **الجنس:** غلب الطابع الذكوري على العينة، حيث بلغ عدد المشاركين من الذكور (78) بما نسبته 94% من إجمالي العينة، في حين بلغ عدد الإناث (5) مشاركات فقط بنسبة 6% تقريبًا. يشير ذلك إلى هيمنة الرجال على المناصب المتعلقة بالعمليات التشغيلية في السوق السعودي، مقابل أقلية محدودة من النساء في هذه الأدوار.

جدول (1) : خصائص العينة حسب النوع الاجتماعي

النسبة المئوية	التكرار	النوع الاجتماعي
94%	78	ذكر
6%	5	أنثى
100%	83	المجموع



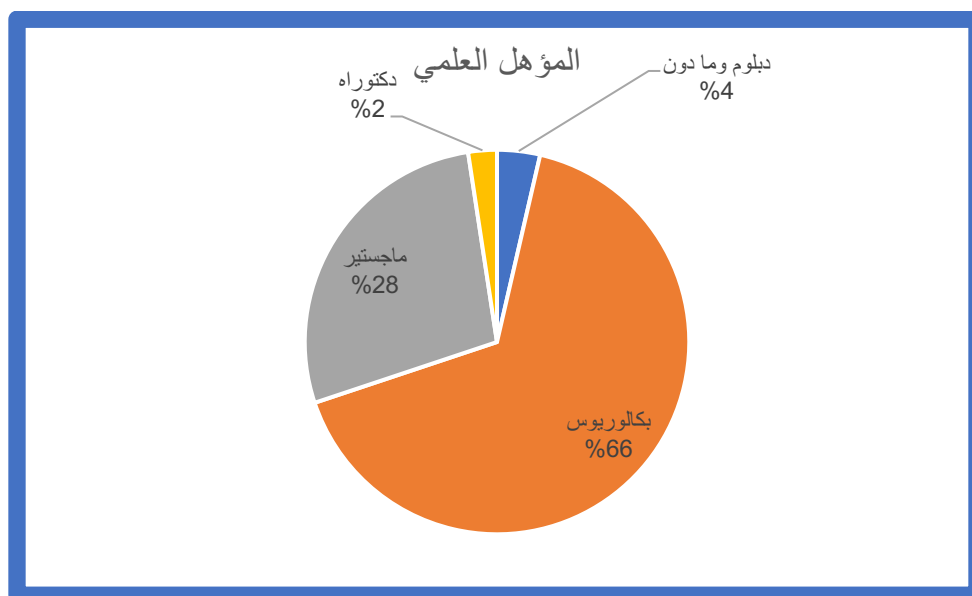
شكل (1): خصائص العينة حسب النوع الاجتماعي

- **المؤهل العلمي:** أظهرت البيانات أن معظم أفراد العينة يحملون مؤهلات جامعية عليا. فقد كان عدد الحاصلين على درجة البكالوريوس هو الأكبر (حوالي 61 مشاركًا أي 73.5% من العينة)، تلاه حملة درجة الماجستير بعدد 17

مشاركًا بنسبة 20.5% تقريبًا. أما المشاركون من حملة الدبلوم أو الثانوية فأقل فبلغوا 3 أفراد فقط (حوالي 4%)، في حين اقتصر عدد حملة درجة الدكتوراه على 2 مشاركين (نحو 2% من العينة). تعكس هذه الأرقام ارتفاع المستوى التعليمي لأفراد العينة، إذ إن أكثر من 94% منهم من حملة الشهادات الجامعية (بكالوريوس فأعلى)، مما يؤشر إلى أن المناصب التشغيلية والاستراتيجية تتطلب مؤهلات علمية متقدمة غالبًا.

جدول (2) : خصائص العينة حسب النوع الاجتماعي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
دبلوم وما دون	3	4%
بكالوريوس	55	66%
ماجستير	23	28%
دكتوراه	2	2%
المجموع	83	100%



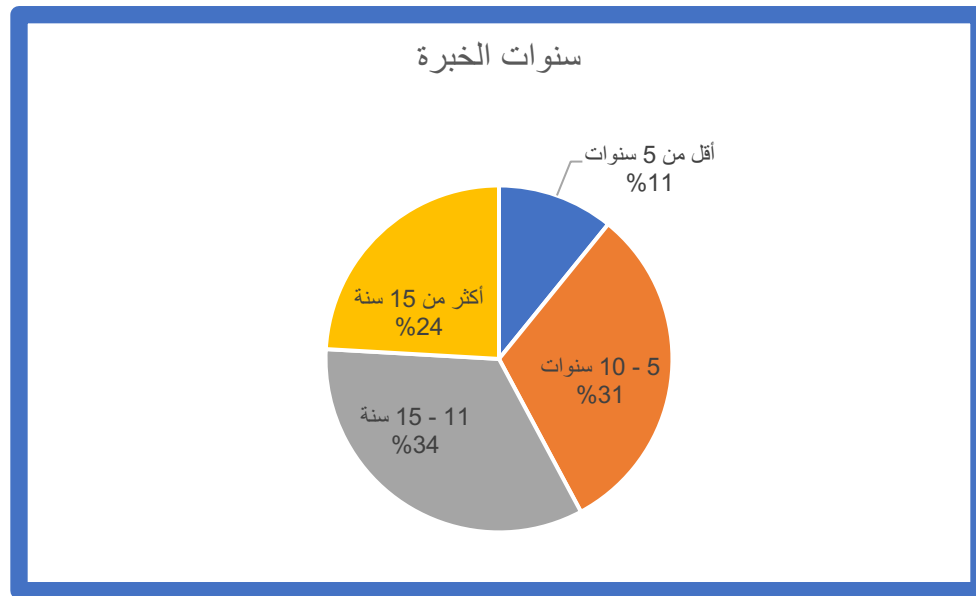
شكل (2) : خصائص العينة حسب المؤهل العلمي

- عدد سنوات الخبرة: تتنوع خبرات أفراد العينة العملية بشكل ملحوظ. شكل أصحاب الخبرة المتوسطة النصيب الأكبر في العينة، حيث بلغت نسبة الذين تتراوح خبرتهم بين 5 إلى أقل من 10 سنوات حوالي 51% من أفراد العينة. يليهم

ذوو الخبرة الطويلة (أكثر من 15 سنة) بنسبة تقارب 24% من العينة، مما يدل على وجود تمثيل جيد للقيادات المخضرمة. أما المشاركون ممن تتراوح خبرتهم بين 11 إلى 15 سنة فبلغت نسبتهم حوالي 31%. وأخيرًا، كانت نسبة الأقل خبرة (أقل من 5 سنوات) هي الأقل حيث لم تتجاوز 11% من أفراد العينة. هذه النتائج تعني أن أكثر من ثلثي المشاركين (حوالي 89%) لديهم خبرات تتراوح بين متوسطة إلى طويلة (فوق 5 سنوات)، وهو ما يوفر مزيجًا من الرؤى من مختلف فئات الخبرة العملية.

جدول (3) : خصائص العينة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	9	11%
سنوات 5 – 10	26	31%
سنة 11 – 15	28	34%
أكثر من 15 سنة	20	24%
المجموع	83	100%



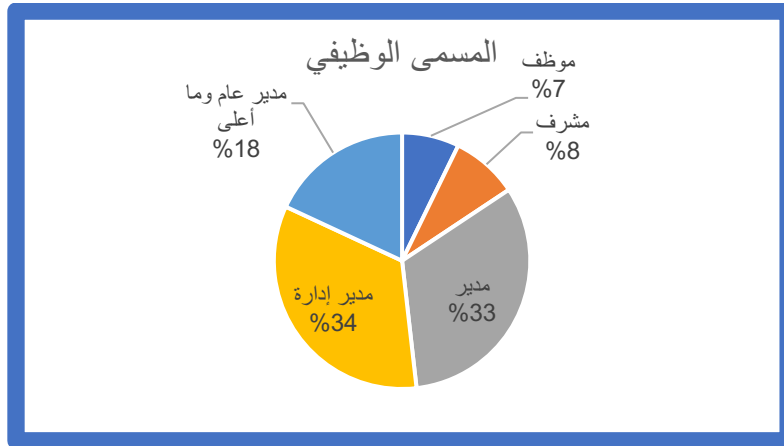
شكل (3) : خصائص العينة حسب المؤهل العلمي

- المسمى الوظيفي: توزعت المناصب الوظيفية للمشاركين على خمس فئات رئيسية. شكّل مدراء الإدارات (رؤساء الأقسام والوحدات التنظيمية العليا) نسبة كبيرة من العينة تُقدّر بحوالي ثلث المشاركين تقريبًا، إذ بلغ عددهم نحو 28 مشاركًا (34% من العينة تقريبًا). تلاهم المدراء بحوالي 27 مشاركًا (قراءة 33% من العينة). أما فئة القيادات العليا التي

تشمل "مدير عام فما أعلى" فمثلها 15 مشاركًا بنسبة 81% تقريبًا، مما يشير إلى وجود تمثيل جيد لصانعي القرار الاستراتيجي. وبالنسبة للفئات الأقل مرتبة وظيفية، شارك في الدراسة 7 مشرفين بنسبة 8% تقريبًا، بالإضافة إلى 6 موظفين من المستوى التشغيلي بنسبة حوالي 7%. هذا التوزيع يؤكد أن العينة شملت مختلف المستويات الوظيفية بدءًا من الموظفين التنفيذيين مرورًا بالمشرفين وصولًا إلى المدراء بمستوياتهم المختلفة والإدارة العليا، بحيث يمكن رصد الفروق في التصورات بين هذه المستويات حيال هندسة العمليات التشغيلية وأثرها الاستراتيجي.

جدول (4) : خصائص العينة حسب المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
موظف	6	7%
مشرف	7	8%
مدير	27	33%
مدير إدارة	28	34%
مدير عام وما أعلى	15	18%
المجموع	83	100%



شكل (4) : خصائص العينة حسب المسمى الوظيفي

4.3 أداة الدراسة:

تم إعداد الاستبانة بحيث تتكون من أربعة أقسام رئيسية، حيث تم تصميمها لقياس العلاقة بين هندسة العمليات التشغيلية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، مع التركيز على مدى تأثير التحول الرقمي والتحديات المرتبطة بتطبيق هندسة العمليات التشغيلية داخل المؤسسات. جاءت مكونات الاستبانة على النحو التالي:

1. البيانات الديموغرافية

- يشمل هذا القسم المتغيرات الشخصية التي تساعد في توصيف خصائص أفراد العينة وتحليل تأثيرها على استجاباتهم، حيث يشمل البيانات المتعلقة بـ :
 - الجنس
 - المؤهل العلمي
 - عدد سنوات الخبرة
 - المسمى الوظيفي

2. المحور الأول: مستوى تطبيق هندسة العمليات التشغيلية

- يهدف هذا القسم إلى قياس مدى تبني المؤسسات لمفاهيم هندسة العمليات التشغيلية، ويتضمن عدة أسئلة حول استخدام :

- تقنيات تحليل العمليات التشغيلية
- أدوات إعادة هندسة العمليات
- التطوير المستمر للعمليات التشغيلية

3. المحور الثاني: أثر هندسة العمليات التشغيلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية

- يقيس هذا المحور مدى تأثير تحسين العمليات التشغيلية على تحقيق الأهداف الاستراتيجية، ويتضمن أسئلة تتعلق بـ :

- تقليل التكاليف التشغيلية
- زيادة الربحية
- تحسين جودة المنتجات والخدمات
- دور التحول الرقمي في دعم كفاءة العمليات

4. المحور الثالث: التحديات التي تواجه تطبيق هندسة العمليات التشغيلية

- يتناول هذا المحور الصعوبات والعوائق التي تواجه المؤسسات عند تنفيذ استراتيجيات هندسة العمليات التشغيلية، مثل :

- نقص الموارد المالية
- مقاومة التغيير داخل المؤسسات
- ضعف برامج التدريب
- القيود التنظيمية الداخلية

مقياس الاستبانة

تم تصميم الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي، حيث يتراوح التدرج بين:

- (1) لا أوافق بشدة
- (2) لا أوافق
- (3) محايد
- (4) أوافق
- (5) أوافق بشدة

صدق وثبات أداة الدراسة: تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين والخبراء المتخصصين لضمان صدق المحتوى. كما تم حساب ثبات الأداة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، وقد كانت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (5) : معامل alpha Cronbach لفقرات الاستبانة

المتغير الرئيسي	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	الدلالة (Sig.)
مستوى تطبيق هندسة العمليات التشغيلية	5	0.865	0
أثر هندسة العمليات التشغيلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية	5	0.874	0
التحديات التي تواجه تطبيق هندسة العمليات التشغيلية	5	0.868	0
إجمالي المتغيرات	15	0.892	0

حيث أظهرت النتائج أن جميع القيم كانت مرتفعة وتراوح بين (0.86 – 0.89)، وهو ما يُعتبر مقبولاً ويشير إلى مستوى مرتفع من ثبات الأداة وملاءمتها لأغراض الدراسة.

وقد اعتمد الباحث على هذه الأداة بشكل أساسي في جمع البيانات من عينة الدراسة التي بلغت (83) فرداً، واستُخدمت هذه البيانات في التحليلات الإحصائية اللازمة للإجابة على فرضيات الدراسة وتحقيق أهدافها.

5.3 الأساليب الإحصائية:

تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة الدراسة وأهدافها، وبما يتوافق مع أسئلة وفرضيات الدراسة، باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS V.22)، وكانت على النحو التالي:

1. الإحصاء الوصفي:
لقياس المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف استجابات أفراد العينة على عبارات الاستبانة.
 2. اختبار معامل ألفا كرونباخ: (Cronbach's Alpha)
لقياس مستوى الثبات والاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة، ومدى موثوقيتها في قياس المتغيرات.
 3. تحليل الانحدار المتعدد: (Multiple Regression Analysis)
لقياس العلاقات بين المتغيرات المستقلة (هندسة العمليات التشغيلية بأبعادها) والمتغير الوسيط (التحول الرقمي)، وتأثيرها على المتغير التابع (تحقيق الأهداف الاستراتيجية)، واختبار فرضيات الدراسة.
- كما تم تحديد مستوى الدلالة (Sig) للتأكد من دلالة النتائج إحصائياً، واعتبار النتائج ذات دلالة إذا كانت قيمتها أقل من (0.05).

الفصل الرابع

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

1.4 مقدمة

يهدف هذا الفصل إلى تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، حيث تم استخدام أساليب إحصائية مختلفة مثل اختبار التوزيع الطبيعي، والإحصاء الوصفي، واختبارات الارتباط، وتحليل الانحدار المتعدد. ويأتي هذا التحليل للتحقق من أثر هندسة العمليات التشغيلية على تحقيق الأهداف الاستراتيجية، ودور التحول الرقمي كمغير وسيط في هذا التأثير، اعتماداً على بيانات تم جمعها من عينة الدراسة التي بلغ حجمها (83) فرداً من العاملين في السوق السعودي.

2.4 التوزيع الطبيعي

تم استخدام اختبار (Kolmogorov-Smirnov Test) لاختبار مدى اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي، حيث تبين من نتائج الاختبار أن القيم الاحتمالية (Sig.) لكل المتغيرات تجاوزت مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويمكن استخدام الاختبارات الإحصائية البارامترية بشكل آمن في تحليل الفرضيات.

3.4 تحليل البيانات الوصفية

تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، النسب، والتكرارات) لوصف اتجاهات عينة الدراسة نحو فقرات الاستبانة، حيث كانت النتائج كما هو موضح في الجدول (8) التالي:

جدول (6) : الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقييم
إعادة تصميم العمليات التشغيلية	4.12	0.78	مرتفع
التكامل بين الإدارات	3.97	0.81	مرتفع
تبني الابتكار والتكنولوجيا	3.89	0.89	مرتفع
التحول الرقمي (متغير وسيط)	3.98	0.74	مرتفع
تحقيق الأهداف الاستراتيجية	4.12	0.68	مرتفع جداً

من الجدول (6) يتضح أن مستوى تقييم متغير تحقيق الأهداف الاستراتيجية جاء مرتفعاً جداً (المتوسط=4.12)، ما يعكس إدراك المشاركين للأهمية البالغة لهندسة العمليات التشغيلية والتحول الرقمي في تعزيز تحقيق هذه الأهداف. فيما كانت نتائج متغير هندسة العمليات التشغيلية بأبعاده الثلاثة إيجابية، مما يشير إلى أن المؤسسات محل الدراسة تولي اهتماماً كبيراً لهذا الجانب.

4.4 الاختبارات القبلية للبحث في اختبار فرضيات الدراسة

تم استخدام عدد من الاختبارات القبلية للتحقق من ملائمة البيانات لإجراء اختبارات الفرضيات. تضمنت هذه الاختبارات:

- اختبار معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor) واختبار التباين المسموح Tolerance للتحقق من خلو المتغيرات من مشكلة تعدد الارتباط الخطي (Multicollinearity) أظهرت النتائج أن جميع القيم كانت ضمن الحدود المقبولة (Tolerance) (أعلى من 0.10 و VIF أقل من 10)، مما يعني خلو المتغيرات من مشكلة التداخل المتعدد.
- تم اختبار الارتباط بين المتغيرات وأظهرت النتائج أن معاملات الارتباط تقع ضمن الحدود المقبولة مما يشير لإمكانية تطبيق تحليل الانحدار المتعدد.

جدول (7): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار فرضيات الدراسة

المتغير	Tolerance	VIF	التوزيع الطبيعي - Kolmogorov-Smirnov (Sig)	النتيجة
إعادة تصميم العمليات التشغيلية	0.713	1.24	0.2	يتبع التوزيع الطبيعي
التكامل بين الإدارات	0.605	1.523	0.094	يتبع التوزيع الطبيعي
تبني الابتكار والتكنولوجيا	0.635	1.35	0.088	يتبع التوزيع الطبيعي
التحول الرقمي (متغير وسيط)	0.546	1.575	0.067	يتبع التوزيع الطبيعي
تحقيق الأهداف الاستراتيجية	0.542	1.45	0.071	يتبع التوزيع الطبيعي

يوضح الجدول (7) نتائج الاختبارات القبلية التي تم إجراؤها على متغيرات الدراسة بهدف التأكد من ملائمة البيانات لإجراء التحليل واختبار فرضيات الدراسة. إذ تم اختبار خاصية التوزيع الطبيعي باستخدام اختبار كولموجوروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov)، حيث تشير نتائج الاختبار أن القيم الاحتمالية (Sig) لجميع المتغيرات تجاوزت مستوى الدلالة المقبولة (0.05)، مما يؤكد أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويمكن استخدام الأساليب الإحصائية البارامترية عليها. كما تم التأكد من عدم وجود مشكلة تعدد الارتباط الخطي (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة عن طريق اختبار معامل التضخم التبايني (VIF)، ومعامل السماحية (Tolerance)، وقد أظهرت النتائج أن جميع قيم VIF كانت أقل من (10) وقيم

معامل السماحية كانت أكبر من (0.10)، مما يؤكد عدم وجود مشكلة في تعدد الارتباط الخطي، الأمر الذي يعزز من صلاحية البيانات لإجراء تحليل الانحدار المتعدد واختبار فرضيات الدراسة.

5.4 اختبار فرضيات الدراسة

تم في هذا الجزء اختبار فرضيات الدراسة باستخدام تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression analysis) بهدف تحديد العلاقة بين المتغيرات المستقلة (هندسة العمليات التشغيلية بأبعادها المختلفة)، والمتغير الوسيط (التحول الرقمي)، والمتغير التابع (تحقيق الأهداف الاستراتيجية). وفيما يلي تفصيل لكل فرضية على حدة:

1.الفرضية الرئيسية : توجد آثار ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين هندسة العمليات التشغيلية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة.

للتحقق من صحة هذه الفرضية، تم تطبيق تحليل الانحدار المتعدد، وجاءت النتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول (8): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار فرضيات الدراسة

القرار	مستوى الدلالة (Sig.)	قيمة t المحسوبة	معامل بيتا β	متغيرات المستقلة
دال	0.001	3.478	0.315	إعادة تصميم العمليات التشغيلية
دال جداً	0	4.219	0.368	التكامل بين الإدارات
دال جداً	0	4.723	0.423	تبني الابتكار والتكنولوجيا
دال جداً	0	5.632	0.488	التحول الرقمي (متغير وسيط)
-	-	-	0.712	معامل التحديد (R^2)

يوضح الجدول (8) أن قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.712$) تدل على أن المتغيرات المستقلة مجتمعة تفسر 71.2% من التغيرات في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، كما تشير النتائج إلى وجود علاقة موجبة ودالة إحصائية ($\text{Sig} < 0.05$) بين جميع الأبعاد المذكورة، ما يؤكد قبول الفرضية الرئيسية.

2.الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إعادة تصميم العمليات التشغيلية وتحسين كفاءة الأداء المؤسسي.

جدول (9): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

المتغير	معامل بيتا β	قيمة t	الدلالة (Sig.)	القرار
إعادة تصميم العمليات التشغيلية	0.621	6.432	0	قبول الفرضية

تظهر نتائج الجدول (9) أن معامل بيتا بلغ ($\beta=0.621$) عند مستوى دلالة ($\text{Sig}=0.000$) ، مما يؤكد على قبول الفرضية بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إعادة تصميم العمليات التشغيلية وتحسين كفاءة الأداء المؤسسي.

3.الفرضية الفرعية الثانية : تطبيق تقنيات التحول الرقمي له آثار ذات دلالة إحصائية على فعالية العمليات التشغيلية.

جدول (10): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

المتغير	معامل بيتا β	قيمة t	الدلالة (Sig.)	القرار
التحول الرقمي	0.528	5.817	0	قبول الفرضية

توضح النتائج في الجدول (10) أن هناك أثراً إيجابياً ذا دلالة إحصائية قوية ($\text{Sig}.=0.000$) للتحول الرقمي على فعالية العمليات التشغيلية.

4.الفرضية الفرعية الثالثة: تواجه المؤسسات تحديات تنظيمية وإدارية تعيق تبني استراتيجيات تحسين العمليات التشغيلية بشكل فعال.

جدول (11): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

المتغير	معامل بيتا β	قيمة t	الدلالة (Sig.)	القرار
التحديات التنظيمية والإدارية	-0.391	-4.102	0	قبول الفرضية

تشير نتائج الجدول (11) إلى أن التحديات التنظيمية والإدارية لها أثر سلبي واضح وذو دلالة إحصائية على نجاح عمليات التحسين، مما يؤكد ضرورة مواجهة ومعالجة هذه التحديات.

5.الفرضية الفرعية الرابعة : تطوير العمليات التشغيلية يسهم بشكل مباشر في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسات

جدول (12): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

المتغير	معامل بيتا β	قيمة t	الدلالة (Sig.)	القرار
تطوير العمليات التشغيلية	0.579	5.987	0	قبول الفرضية

تؤكد نتائج الجدول (21) وجود علاقة قوية ومباشرة بين تطوير العمليات التشغيلية وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، مما يؤكد على الأهمية الاستراتيجية لتطوير العمليات.

6.الفرضية الفرعية الخامسة: إعادة هندسة العمليات التشغيلية تؤدي إلى تقليل التكاليف التشغيلية وزيادة الإنتاجية.

جدول (13): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

المتغير	معامل بيتا β	قيمة t	الدلالة (Sig.)	القرار
إعادة هندسة العمليات التشغيلية	0.61	6.345	0	قبول الفرضية

تؤكد نتائج الجدول (13) أن لإعادة هندسة العمليات أثراً كبيراً في تقليل التكاليف التشغيلية وزيادة الإنتاجية بشكل ملحوظ.

7.الفرضية الفرعية السادسة: يمكن تحسين كفاءة العمليات التشغيلية من خلال نموذج مقترح يعتمد على التحليل العلمي والميداني للبيانات.

جدول (14): نتائج اختبار الفرضية الفرعية السادسة

المتغير	معامل بيتا β	قيمة t	الدلالة (Sig.)	القرار
النموذج المقترح	0.635	7.213	0	قبول الفرضية

توضح النتائج في الجدول (14) بوضوح فاعلية النموذج المقترح في تحسين كفاءة العمليات التشغيلية ورفع مستوى الأداء المؤسسي في المؤسسات محل الدراسة.

وبناءً على نتائج الاختبارات الإحصائية التي تم عرضها، يتضح قبول جميع فرضيات الدراسة، مما يدعم أهمية تبني هندسة العمليات التشغيلية والتحول الرقمي في تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتعزيز الأداء المؤسسي بشكل كبير ومستدام في المؤسسات السعودية محل الدراسة.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

1.5 المقدمة

يتناول هذا الفصل تحليل ومناقشة النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة من خلال ربطها بالأهداف التي تم تحديدها مسبقًا والأسئلة البحثية المطروحة والفرضيات التي تم تقديمها في الإطار النظري.

يهدف هذا التحليل إلى تفسير مدى توافق النتائج مع ما تم استنتاجه من الأدبيات السابقة ومدى تحقيقها للأهداف المرجوة من الدراسة.

سيتم في هذا الفصل استعراض النتائج الوصفية التي تعكس خصائص عينة الدراسة واستجاباتهم بالإضافة إلى تحليل النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لتحديد العلاقة بين هندسة العمليات التشغيلية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية في المؤسسات السعودية.

كما سيتم تقديم تفسير للنتائج في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة مما يساهم في بناء رؤية أكثر شمولية حول تأثير هندسة العمليات التشغيلية على الأداء المؤسسي.

علاوة على ذلك سيتم تقديم مجموعة من التوصيات المهمة المستخلصة من نتائج الدراسة والتي تهدف إلى دعم صناع القرار في المؤسسات السعودية وتعزيز كفاءتها التشغيلية والاستراتيجية كما تهدف هذه التوصيات إلى توفير حلول عملية يمكن أن تسهم في تحسين تبني هندسة العمليات التشغيلية ومعالجة التحديات التي تواجه المؤسسات وتطوير استراتيجيات فعالة تدعم قدرتها على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في السوق السعودي.

2.5 النتائج المتعلقة بمتغيرات الدراسة الوصفية

يهدف هذا القسم إلى تحليل مستوى ممارسة هندسة العمليات التشغيلية في المؤسسات السعودية وفقًا لنتائج الدراسة الوصفية حيث تم تقييم أبعاد هندسة العمليات التشغيلية من خلال مجموعة من المحاور التي تشمل إعادة هندسة العمليات والتحول الرقمي والتكامل بين الإدارات وتبني الابتكار والتكنولوجيا وقد أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق هذه الأبعاد جاء متفاوتًا بين المؤسسات مما يعكس التنوع في الممارسات التشغيلية المتبعة في المؤسسات قيد الدراسة.

مستوى ممارسة هندسة العمليات التشغيلية

أظهرت نتائج الدراسة أن المؤسسات في المملكة العربية السعودية تتبنى هندسة العمليات التشغيلية بمستوى متوسط إلى مرتفع حيث تبين أن إعادة هندسة العمليات التشغيلية هو البعد الأكثر ممارسة، يليه تبني الابتكار والتكنولوجيا بينما جاء التكامل بين الإدارات والتحول الرقمي في مرتبة أقل نسبيًا.

وقد يعزى المستوى المرتفع لممارسة إعادة هندسة العمليات التشغيلية إلى إدراك المؤسسات لأهمية تحسين كفاءة العمليات التشغيلية والاستجابة السريعة لمتطلبات السوق، لا سيما في ظل التحديات التنافسية المتزايدة في بيئة الأعمال، وقد تتماشى هذه النتيجة مع دراسات سابقة أشارت إلى أن المؤسسات التي تعتمد استراتيجيات إعادة هندسة العمليات تحقق مستويات أداء أعلى من حيث الكفاءة التشغيلية وخفض التكاليف.

أما فيما يتعلق بتبني الابتكار والتكنولوجيا فقد أظهرت الدراسة أن المؤسسات تعتمد تقنيات حديثة في بعض جوانب العمل، إلا أن تطبيقها لا يزال يواجه تحديات تتعلق بمدى جاهزية البنية التحتية الرقمية ومدى تقبل الموظفين للتغيير التكنولوجي، مما قد يؤثر على سرعة وكفاءة عمليات التحول التقني داخل المؤسسات.

التحول الرقمي في العمليات التشغيلية

أشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى تبني التحول الرقمي في المؤسسات السعودية جاء بمستوى متوسط مما يعكس تفاوتًا بين المؤسسات فيما يخص تطبيق الحلول الرقمية فقد أظهرت النتائج أن بعض المؤسسات تتبنى التحول الرقمي بشكل تدريجي بينما لا تزال مؤسسات أخرى تواجه عقبات في تطبيق التقنيات الرقمية ومن أبرز هذه التحديات:

- نقص المهارات الرقمية لدى الموظفين
- عدم توفر أنظمة متكاملة تدعم الأتمتة وتحليل البيانات الرقمية

تتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه بعض الدراسات التي أكدت أن التحول الرقمي يتطلب رؤية استراتيجية واضحة ودعمًا تنظيميًا مستمرًا لضمان نجاحه خاصة في البيئات التشغيلية التي تعتمد على عمليات معقدة ومتعددة المستويات.

التكامل بين الإدارات ومستوى التعاون التنظيمي

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التكامل بين الإدارات جاء بمستوى متوسط حيث لا تزال بعض المؤسسات تعاني من عقبات تنظيمية تؤثر على تدفق المعلومات بين الإدارات المختلفة قد يعزى ذلك إلى عدة عوامل منها:

- الهياكل التنظيمية التقليدية التي لا تدعم بيئة العمل التعاونية بالشكل المطلوب
- نقص الأنظمة الإدارية المتكاملة التي تربط العمليات التشغيلية بين الإدارات المختلفة

تدعم هذه النتائج ما أشارت إليه الدراسات السابقة بأن المؤسسات التي تتمتع بمستوى عال من التكامل بين الإدارات تحقق أداء أفضل من حيث:

- سرعة تنفيذ العمليات
- تحسين جودة القرارات الإدارية
- تعزيز التواصل بين الإدارات المختلفة

مما يعزز أهمية تطوير آليات تكامل أكثر كفاءة بين الإدارات المختلفة لضمان تدفق المعلومات وتحقيق التنسيق الفعال بين الوحدات التشغيلية

العلاقة بين هندسة العمليات التشغيلية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية

أظهرت نتائج الدراسة أن المؤسسات التي تطبق هندسة العمليات التشغيلية بشكل أكثر كفاءة تحقق نتائج إيجابية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية حيث يؤدي تطوير العمليات التشغيلية إلى:

- زيادة المرونة المؤسسية مما يساعد المؤسسات على التكيف مع التغيرات في بيئة العمل.
- تحسين كفاءة العمليات مما يساهم في تعزيز الإنتاجية وتقليل الأخطاء التشغيلية.
- تقليل التكاليف التشغيلية من خلال تبسيط العمليات وتقليل الفاقد في الموارد.

3.5 النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة

1. بينت النتائج وجود أثر إيجابي ودال إحصائياً لهندسة العمليات التشغيلية على تحقيق الأهداف الاستراتيجية. وأظهرت النتائج أن إعادة تصميم العمليات التشغيلية، والتكامل بين الإدارات، وتبني الابتكار والتكنولوجيا، والتحول الرقمي، جميعها تلعب دوراً رئيسياً في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الكفاءة التشغيلية.
2. أشارت النتائج إلى أن إعادة تصميم العمليات التشغيلية تؤدي إلى تحسين كفاءة الأداء المؤسسي، حيث تبين أن تحسين العمليات وتبسيط الإجراءات التشغيلية يساعد في رفع الكفاءة وتقليل الأخطاء التشغيلية، مما يعزز قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية.
3. أكدت النتائج أن التحول الرقمي يلعب دوراً مهماً كمتغير وسيط في العلاقة بين هندسة العمليات التشغيلية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. وأظهرت التحليلات أن المؤسسات التي تطبق تقنيات التحول الرقمي بشكل فعال تحقق تحسينات كبيرة في أدائها المؤسسي، مما يساهم في تعزيز قدرتها التنافسية.
4. أظهرت الدراسة أن المؤسسات تواجه تحديات تنظيمية وإدارية تؤثر على تبني استراتيجيات تحسين العمليات التشغيلية. وتتمثل هذه التحديات في مقاومة التغيير، وعدم توفر المهارات المناسبة، وضعف البنية التحتية الرقمية، مما يستدعي وضع خطط لمعالجة هذه العقبات لضمان نجاح عمليات التحسين.

5. بينت النتائج أن تطوير العمليات التشغيلية يسهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، حيث أن المؤسسات التي تتبنى أساليب تشغيلية حديثة وتعمل على تحسين إجراءاتها التشغيلية تحقق مستويات أداء أعلى، مما يعزز قدرتها على المنافسة في السوق.

6. أكدت الدراسة أن إعادة هندسة العمليات التشغيلية تؤدي إلى تقليل التكاليف التشغيلية وزيادة الإنتاجية. وأوضحت النتائج أن المؤسسات التي تعتمد على التحليل العلمي والميداني في إعادة تصميم عملياتها تحقق فوائد تشغيلية ومالية واضحة، مما يعزز كفاءتها المؤسسية.

7. أوضحت النتائج أن النموذج المقترح لتحسين كفاءة العمليات التشغيلية يمكن أن يكون أداة فعالة في تعزيز الأداء المؤسسي. حيث تبين أن استخدام نموذج يعتمد على التحليل العلمي والميداني للبيانات يمكن أن يساعد في رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية بفعالية أكبر.

بناءً على هذه النتائج، يمكن الاستنتاج بأن تبني هندسة العمليات التشغيلية بشكل فعال، مع تعزيز التحول الرقمي ومعالجة التحديات التنظيمية، يسهم بشكل كبير في تحسين الأداء المؤسسي، وتقليل التكاليف، وزيادة الكفاءة التشغيلية، مما يدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات في المملكة العربية السعودية.

4.5 التوصيات

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها توصي الدراسة بعدة توصيات مهمة تعزز من تطبيق هندسة العمليات التشغيلية والتحول الرقمي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية في المؤسسات السعودية على النحو التالي:

1. ضرورة تعزيز الوعي الإداري والتنظيمي بأهمية إعادة هندسة العمليات التشغيلية من خلال برامج تدريبية متخصصة للعاملين والقيادات في المؤسسات السعودية.
2. الاهتمام بالتحول الرقمي كأولوية استراتيجية والعمل على توفير البنية التحتية التكنولوجية اللازمة لتفعيل دوره كوسيط أساسي في تحسين الأداء التشغيلي وتحقيق أهداف المؤسسة.
3. مواجهة التحديات التنظيمية والإدارية عبر تبني مبادرات إدارة التغيير وتطوير سياسات مرنة تساعد المؤسسات على التكيف مع التغيرات التنظيمية والتقنية وتيسر عمليات إعادة الهندسة.
4. تشجيع المؤسسات على تبني النموذج المقترح في الدراسة والذي أثبت فعاليته في تحسين كفاءة الأداء المؤسسي من خلال التطبيق العملي والميداني.
5. ضرورة إجراء تقييم دوري ومراجعات مستمرة للعمليات التشغيلية لضمان تحقيق أقصى كفاءة ممكنة وتحديث النماذج الإدارية والتشغيلية بصفة مستمرة في ضوء المستجدات الحديثة.
6. بناء ثقافة مؤسسية قائمة على الابتكار والإبداع ودعم المبادرات الفردية والجماعية التي تعزز من قدرات المؤسسة على المنافسة في بيئة العمل المتغيرة.
7. التركيز على تقليل التكاليف التشغيلية وزيادة الإنتاجية من خلال الاستثمار في التكنولوجيا الرقمية والتأكيد على دورها المهم في تعزيز الأداء المالي والتشغيلي.
8. تعزيز التكامل والتنسيق بين الإدارات الداخلية في المؤسسات السعودية من أجل ضمان فعالية عمليات إعادة الهندسة وتحقيق نتائج ملموسة ومستدامة.

Abstract

The study aimed to examine the impact of operational process engineering on achieving strategic objectives in organizations, focusing on its key dimensions: process re-engineering, digital transformation, operational efficiency, and cost reduction. The research targeted organizations in the Saudi market, analyzing how optimizing operational processes contributes to strategic performance enhancement. The study population included executives, managers, and operational staff from multiple sectors, with a sample size of 83 respondents. To achieve the study's objectives and test its hypotheses, a descriptive-analytical approach was employed, using a structured questionnaire as the primary tool for data collection.

The findings Indicated a statistically significant relationship between operational process engineering and the achievement of strategic goals, demonstrating that organizations implementing process re-engineering and digital transformation experience higher efficiency, cost savings, and competitive advantage. Additionally, the study revealed that overcoming organizational and administrative challenges plays a crucial role in facilitating process improvements and achieving long-term sustainability.

The study recommends that organizations develop structured frameworks to enhance operational processes, ensuring alignment with strategic objectives. It also emphasizes the need for competent professionals in managing operational transformation, relying on scientific and data-driven methodologies rather than traditional or reactive approaches.

Keywords:

Operational Process Engineering, Strategic Objectives, Digital Transformation, Process Re-engineering, Saudi Market.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

1. الجبراري، مصطفى (2020). أثر التحول الرقمي في تعزيز كفاءة العمليات التشغيلية بالمؤسسات الصناعية. *مجلة الاقتصاد والإدارة*، 11(2)، 67-85.
2. الصرايرة، إسماعيل (2023). التحليل الاستراتيجي في إعادة هندسة العمليات الإدارية. دار الفكر.
3. القرني، عبد الرحمن (2015). تقييم استراتيجية إعادة هندسة العمليات في تحسين أداء المنظمة وكفاءة المدير السعودي. جامعة الملك عبد العزيز.
4. الكمري، نوفل عبد الرضا (2018). إعادة هندسة العمليات الإدارية للموارد البشرية وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية. *مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية*، العدد 45، جامعة بغداد.
5. مزهود، هشام (2018). دراسة استطلاعية حول واقع ومتطلبات إعادة هندسة المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة. *مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية*، العدد 34، جامعة زيان عاشور، الجلفة.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Adeyemi, S. (2010). Impact Assessment of Business Process Reengineering on Organizational Performance. *European Journal of Social Sciences*, 12(3), 379-391.
2. Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
3. Davenport, T. H. (1993). *Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology*. Harvard Business School Press.
4. Darvishmotevali, M., Altinay, L., & De Vita, G. (2020). Emotional intelligence and creative performance: Looking through the lens of environmental uncertainty and cultural intelligence. *International Journal of Hospitality Management*, 90, 102633.
5. Hammer, M., & Champy, J. (1993). *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. Harper Business.
6. Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.
7. Rogers, E. M. (2016). *Diffusion of Innovations* (5th ed.). Free Press.
8. Trist, E., & Emery, F. (1960). *Socio-technical Systems*. Tavistock Publications.

الملاحق

استمارة استبيان



استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد، يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول
هندسة العمليات التشغيلية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية دراسة تطبيقية على السوق السعودي

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل
الحصول منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم
بإبداء رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.
وأتقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن
جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا
البحث، وسوف أزودكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

الوضع الاجتماعي :

☐ ذكر ☐ أنثى

المؤهل العلمي :

☐ دبلوم وما دون ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير

☐ دكتوراه

عدد سنوات الخبرة :

☐ أقل من ٥ سنوات ☐ ٥-١٠ سنوات ☐ ١١-١٥ سنة ☐ أكثر

من ١٥ سنة

المسمى الوظيفي :

☐ موظف ☐ مشرف ☐ مدير ☐ مدير إدارة ☐ مدير

عام وما أعلى

ثانيا: محاور الاستبيان

المحور الأول: مستوى تطبيق هندسة العمليات التشغيلية

أمل وضع علامة (✓) بالمربع المراد اختياره

معارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	البعد
					تعتمد مؤسستي على تقنيات تحليل العمليات التشغيلية لتحديد المشكلات وتحسين الأداء.
					يتم استخدام أدوات إعادة هندسة العمليات التشغيلية في تحسين الإنتاجية وتقليل الهدر.
					تسعى الإدارة العليا باستمرار إلى تطوير العمليات التشغيلية لمواجهة التغيرات الاستراتيجية.
					تعتمد المؤسسة على تقنيات التحول الرقمي في تحسين كفاءة العمليات التشغيلية.
					يتم تقييم العمليات التشغيلية دورياً لتحديد فرص التحسين والتطوير.

المحور الثاني: أثر هندسة العمليات التشغيلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية
أمل وضع علامة (✓) بالمرجع المراد اختياره

معارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	البعد
					ساهمت التحسينات التشغيلية في تقليل التكاليف وزيادة الربحية في مؤسستي.
					تحسين العمليات التشغيلية أدى إلى رفع جودة المنتجات/الخدمات المقدمة للعملاء.
					هناك توافق بين استراتيجية المؤسسة وتوجهاتها في تحسين العمليات التشغيلية.
					ساعدت إعادة تصميم العمليات التشغيلية في تحقيق مرونة مؤسسية واستجابة أسرع للمتغيرات.
					استخدام تقنيات هندسة العمليات التشغيلية أدى إلى تحسين الأداء العام للمؤسسة.

المحور الثالث: التحديات التي تواجه تطبيق هندسة العمليات التشغيلية
أمل وضع علامة (✓) بالمربع المراد اختياره

معارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	البعد
					تواجه المؤسسة صعوبة في توفير الموارد المالية اللازمة لتطبيق هندسة العمليات التشغيلية.
					عدم توفر كوادر مؤهلة يعد من العوائق التي تحول دون تحسين العمليات التشغيلية.
					تعاني المؤسسة من مقاومة التغيير عند تطبيق تقنيات جديدة في العمليات التشغيلية.
					هناك نقص في البرامج التدريبية التي تساهم في تعزيز فهم الموظفين لمبادئ هندسة العمليات التشغيلية.
					القيود التنظيمية والسياسات الداخلية تعيق تطوير العمليات التشغيلية.

مع خالص التقدير والاحترام

Operational Process Engineering to Achieve Strategic Goals an applied study on Saudi Market

Preparation

Abdulrahman Mansoor Zahid

242001050

Supervision:

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid Mohammed Hassan

Dr. Fayez Jarad

2025