

المملكة العربية السعودية

جامعة ميداوثن

كلية الإدارة

قسم إدارة الأعمال



## بحث بعنوان

**إعادة هندسة العمليات في قطاع المقاولات والتشييد: دراسة حالة  
لتحسين الكفاءة والإنتاجية في شركة ABCD قروب للمقاولات.**

مقدم من : أحمد إبراهيم أحمد تكروني

الرقم الجامعي: 233000078

تحت إشراف: د. الفیصل عبد الحمید محمد حسن

د. فايز جراد

العام الدراسي

2024

إهداء

الحمد لله الذي هدانا لهذا

وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله

أهدي ثمرة جهدي ونتاج عمل المتواضع

إلى من تعهداني بالتربيته ف الصغر وكانا لي نبراسا يضيء فكري

بالنصح والتوجيه في الكبر الى منبع فخري واعتزازي أم وأب حفظهما الله

إلى من شملوني بالعطف، وامدوني بالعون، وحفزوني للتقدم أخواتي واصدقائي

رعاهم الله

إلى كل من علمني حرفاً، واخذ بيدي في سبيل تحصيل العلم و المعرفة.

اساتذتي الكرام

## شكر وتقدير

يقول الله تعالى: "ولئن شكرتم لأزيد نكم"

وعملاً بقوله صلى الله عليه وسلم: "لا يشكر الله من لا يشكر الناس"

فالشكر الأول والدائم لله سبحانه وتعالى، اللهم لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد

إذا رضيت، ولك الحمد والشكر بعد الرضا على توفيقى في إتمام هذا العمل

المتواضع، فنسألك سبحانه أن يكون خالصاً لوجهك الكريم .

والصلاة والسلام على أشرف المرسلين وسيد الخلق حبيبنا وشفيعنا محمد صلى الله

عليه وسلم.

أتقدم بالشكر الجزيل والتقدير الخالص، والاحترام الفائق إلى كل من ساعدني ف

إنجاز هذا العمل المتواضع، وأخص بالذكر:

الذين تفضلوا بالإشراف على هذا البحث منذ أن كان مجرد فكرة حتى اكتمل ف

صورته النهائية، ولم يدخروا جهداً ف مساعدتي بما قدموه من توجيهات ونصائح

ثمينة

زادت من قيمة الدراسة: أساتذتي المحترمين

الذين لم يبخلوا علينا بالدعم والنصائح

فجزاكم الله خيراً وأدامكم.

## مستخلص البحث

يتناول هذا البحث موضوع إعادة هندسة العمليات في قطاع المقاولات والتشييد، مع التركيز على دراسة حالة شركة ABCD قروب للمقاولات. هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على أهمية إعادة هندسة العمليات كمدخل حديث لتطوير الأداء وتحسين الكفاءة والإنتاجية في شركات المقاولات.

اعتمد البحث على المنهج التحليلي الوصفي، حيث تم استخدام استبيان لجمع البيانات من عينة مكونة من 63 مشاركاً من موظفي الشركة. غطى الاستبيان ستة محاور رئيسية: المعلومات الديموغرافية، تحليل العمليات الحالية، تطبيق إعادة هندسة العمليات، تأثيرها على الكفاءة والإنتاجية، تأثيرها على رضا العملاء، والتحديات والتحسين المستمر.

أظهرت النتائج وجود حاجة ملحة لتحسين العمليات في الشركة، مع وجود تحديات في تنفيذ إعادة هندسة العمليات بفعالية. تضمنت هذه التحديات عدم وضوح العمليات الحالية، وجود تداخلات وازدواجية، نقص في التدريب والموارد اللازمة، وعدم كفاية إشراك الموظفين في عملية التغيير.

خلص البحث إلى مجموعة من التوصيات لتحسين تطبيق إعادة هندسة العمليات في الشركة، منها: تعزيز التوعية والتدريب، توفير الموارد اللازمة، إشراك الموظفين في عملية التغيير، تطبيق نظام مراقبة وتقييم مستمر، التركيز على تحسين جودة العمل، والالتزام بالتحسين المستمر للعمليات.

يؤكد البحث على أهمية إعادة هندسة العمليات كضرورة ملحة لشركات المقاولات والتشييد لتحقيق الكفاءة والإنتاجية في بيئة الأعمال التنافسية الحالية.

## فهرس المحتويات

### Contents

|                                                                       |    |
|-----------------------------------------------------------------------|----|
| إهداء .....                                                           | 2  |
| شكر وتقدير .....                                                      | 3  |
| الفصل الاول : .....                                                   | 7  |
| مقدمة البحث .....                                                     | 7  |
| مقدمة: .....                                                          | 7  |
| مشكلة الدراسة: .....                                                  | 7  |
| أهمية الدراسة: .....                                                  | 8  |
| أهداف الدراسة: .....                                                  | 9  |
| تساؤلات الدراسة: .....                                                | 9  |
| فروض الدراسة: .....                                                   | 10 |
| خطة فصول البحث: إعادة هندسة العمليات في قطاع المقاولات والتشييد ..... | 11 |
| أسباب اختيار موضوع البحث .....                                        | 13 |
| المنطلقات النظرية للدراسة: .....                                      | 15 |
| الفصل الثاني .....                                                    | 16 |
| الدراسات السابقة .....                                                | 16 |
| الفصل الثالث .....                                                    | 27 |
| الإطار النظري .....                                                   | 27 |
| مقدمة: .....                                                          | 27 |
| المبحث الأول: مفهوم إعادة هندسة العمليات .....                        | 28 |
| المطلب الأول أولاً مفهوم إعادة هندسة العمليات : .....                 | 29 |
| • ثانياً أهمية وفوائد تطبيق مبادئ إعادة هندسة العمليات: .....         | 31 |
| ثالثاً : الأبعاد التي يتضمنها مفهوم إعادة هندسة العمليات: .....       | 32 |
| المطلب الثاني أولاً خصائص إعادة هندسة العمليات : .....                | 34 |
| ثانياً متطلبات تطبيق مفهوم إعادة هندسة العمليات: .....                | 36 |
| ثالثاً المنظمات التي تحتاج إلى إعادة هندسة العمليات الإدارية: .....   | 38 |
| المبحث الثاني: المطلب الأول .....                                     | 40 |
| أولاً دور تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة العمليات .....           | 40 |
| ثانياً تأثير إعادة هندسة العمليات على الهيكل التنظيمي: .....          | 42 |
| ▪ النتائج المترتبة على استخدام الشركات إعادة هندسة العمليات: .....    | 44 |
| - الإطار العام لتشغيل عملية الهندرة: .....                            | 45 |
| - تحديات تشغيل الهندرة ف المنظمات العربية: .....                      | 48 |

|         |                                                        |
|---------|--------------------------------------------------------|
| 50..... | ■ الفارق بين مدخل إعادة الهندسة ومداخل التطوير الأخرى: |
| 53..... | الفصل الرابع ..                                        |
| 53..... | عرض البيانات وتحليلها ..                               |
| 68..... | ملخص النتائج ..                                        |
| 75..... | الخاتمة ..                                             |
| 78..... | المراجع: ..                                            |
| 80..... | الملاحق الاستبانة ..                                   |

## الفصل الاول :

### مقدمة البحث

#### مقدمة:

يشهد العالم سواء في الدول المتقدمة أو النامية، تطورات وتغيرات سريعة في مختلف القطاعات الحكومية وقطاعات الأعمال، وخلال العقدين الماضيين أحدثت ثلاثة مفاهيم رئيسية تغييرات جوهرية في إدارة المؤسسات، وهذه المفاهيم هي: إعادة الهندسة، إدارة الجودة الشاملة، والحجم المناسب، وتعتبر إعادة الهندسة عن الثورة الإدارية التي يمكن من خلالها تحقيق نتائج إيجابية في التطوير والتحسين المستمر في ظل الظروف الحالية التي تتمثل في زيادة شدة المنافسة، اتساع نطاق الأسواق، الاهتمام المتزايد بتطبيق الجودة الشاملة، تقليل التكاليف، السرعة في الوصول للأسواق، وزيادة جودة الخدمة المقدمة للعملاء، ويعني مفهوم إعادة الهندسة الابتعاد عن تحسين العمليات بشكل تدريجي، بل هو عبارة عن بداية جديدة وإجراءات ثورية سريعة تهدف إلى التخلص من الأساليب القديمة والبدء من جديد من خلال تحليل العمل وإعادة تكوين وربط الأجزاء على أسس أكثر دقة، ويهدف هذا النهج إلى تحقيق تحسينات عملاقة وإنجازات فائقة في الأعمال، ويتطلب ذلك تبني الإدارة العليا لمفاهيم إعادة الهندسة وتوفير بيئة مناسبة لإجراء تغييرات جذرية وشاملة للعمليات، بالإضافة إلى المتابعة والرقابة الإدارية اليومية، فأظهرت الدراسات أن 75% من الشركات الأمريكية الكبرى بدأت في تطبيق مفاهيم إعادة هندسة العمليات بإنفاق سنوي لا يقل عن 7 مليارات دولار، مما يوضح حجم الانتشار السريع لهذا المفهوم. وبالمثل، بدأت الشركات اليابانية تتبنى هذا المفهوم وإن لم يكن تحت مسمى إعادة هندسة العمليات، ولكن تحت فلسفة التغيير الجذري للعمليات باستخدام تكنولوجيا المعلومات. (السني،2024).

#### مشكلة الدراسة:

تشهد شركات المقاولات السعودية تحديات كبيرة في سعيها لتحقيق التميز والتطور المستمر في ظل التنافس الشديد والضغوط الاقتصادية، ويعتبر مدخل إعادة هندسة عمليات التشغيل أحد الأدوات الرئيسية التي يمكن أن تسهم في تحقيق تحسينات جوهرية في الأداء والتشغيل، ومن هذا المنطلق تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف مدى إسهام إعادة هندسة عمليات التشغيل في

تطوير شركات المقاولات السعودية، وتحديد المتطلبات اللازمة لتطبيق هذا الأسلوب بنجاح، بالإضافة إلى دراسة أثاره على الأداء، ويمكن تحديد مشكلة الدراسة وصياغتها فيما يلي:

- إلى أي مدى يسهم مدخل إعادة هندسة عمليات التشغيل في تطوير شركات المقاولات السعودية، وما هي متطلبات تطبيق هذا الأسلوب بنجاح وأثاره على الأداء في تلك الشركات؟

### أهمية الدراسة:

تتحدد أهمية الدراسة فيما يلي:

- تساهم الدراسة في إثراء الجانب الفكري والأكاديمي المرتبط بإعادة هندسة عمليات التشغيل وانعكاساتها على تطوير شركات المقاولات السعودية.
- تمثل إعادة هندسة عمليات التشغيل أحد المداخل الرئيسية التي تستحوذ على اهتمام المديرين والمسؤولين لتطوير شركات المقاولات السعودية نظراً لأهمية تحقيق عنصر التميز للمنظمة.
- أهمية تطبيق مدخل إعادة هندسة عمليات التشغيل نظراً لارتباطه بالعديد من الجوانب مثل تحسين الجودة، تخفيض دورة التشغيل الإنتاجية، تطوير الأداء والإنتاجية، وتحقيق التميز في الأسواق.
- في إطار المسح الذي قامنا ، توجد ندرة في الدراسات السابقة التي تناولت مجال إعادة هندسة عمليات التشغيل لصناعة المقاولات، في الوقت الذي تظهر فيه أهمية استخدام الأساليب الإدارية الحديثة، ومنها هذا الأسلوب الذي لم يلق اهتماماً مؤخراً ويتصف بالندرة النسبية، لذا أأمل أن يكون هذا البحث إضافة متواضعة لهذا المجال في أدبيات العلوم الإدارية.

## أهداف الدراسة:

الأهداف التي ترتبت عليها الدراسة فيما يلي:

- إلقاء الضوء على مدخل إعادة هندسة العمليات ومبادئه الأساسية باعتباره من الاتجاهات الحديثة لتطوير عمليات التشغيل في شركات المقاولات.
- عرض وتحليل أهمية إعادة الهندسة وأهم خصائصها بهدف تخفيض دورة التشغيل.
- توضيح طبيعة العلاقة بين تصميم الهيكل التنظيمي وتطبيق مدخل إعادة هندسة عمليات التشغيل.
- توضيح طبيعة العلاقة بين عمليات وأنشطة التشغيل وتطبيق مدخل إعادة هندسة عمليات التشغيل.
- التعرف على طبيعة العلاقة بين تطبيق واستخدام تكنولوجيا المعلومات وتطبيق مدخل إعادة هندسة عمليات التشغيل.
- توضيح طبيعة العلاقة بين تطبيق مدخل إعادة هندسة عمليات التشغيل وزيادة القدرة على تحسين وتطوير الأداء.
- مساعدة شركات المقاولات السعودية في دعم الأداء من خلال تطبيق مدخل إعادة هندسة عمليات التشغيل.

## تساؤلات الدراسة:

- ما هي المبادئ الأساسية لإعادة هندسة عمليات التشغيل في شركات المقاولات؟
- كيف يمكن أن تؤثر إعادة هندسة عمليات التشغيل على الهياكل التنظيمية في شركات المقاولات السعودية؟
- ما مدى إدراك المديرين والمسؤولين في شركات المقاولات السعودية لأهمية تطبيق إعادة هندسة عمليات التشغيل؟
- كيف يمكن أن تؤثر إعادة هندسة عمليات التشغيل على العوامل الإنتاجية والتشغيلية في شركات المقاولات السعودية؟
- ما هي المعوقات والقيود التي تواجه تطبيق مدخل إعادة هندسة عمليات التشغيل في شركات المقاولات السعودية؟

- ما هي متطلبات نجاح تطبيق مدخل إعادة هندسة عمليات التشغيل في شركات المقاولات السعودية؟
- كيف يمكن أن تسهم تكنولوجيا المعلومات في تطبيق وإدارة عمليات إعادة الهندسة في شركات المقاولات السعودية؟
- ما هي الآثار الإيجابية لتطبيق مدخل إعادة هندسة عمليات التشغيل على أداء شركات المقاولات السعودية؟
- ما هي الآثار السلبية المحتملة لتطبيق مدخل إعادة هندسة عمليات التشغيل في شركات المقاولات السعودية؟
- ما هي إمكانيات تطبيق مدخل إعادة هندسة عمليات التشغيل لدعم وتحسين الأداء في شركات المقاولات السعودية؟

### فروض الدراسة:

- قامت الدراسة على ثلاثة فروض وهي كما يلي :
  - الفرض الاول : لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين مجموعة من المتغيرات (طبيعة تصميم الهيكل التنظيمي ، عمليات وأنشطة التشغيل ، تطبيق واستخدام تكنولوجيا المعلومات ) وبين مدخل إعادة هندسة عمليات التشغيل، وينبثق من هذا الفرض ثلاثة فروض فرعية كما يلي:
  - ✓ لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي وتطبيق مدخل إعادة هندسة عمليات التشغيل.
  - ✓ لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين عمليات وأنشطة التشغيل وتطبيق إعادة هندسة عمليات التشغيل .
  - ✓ لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق و استخدام تكنولوجيا المعلومات وتطبيق مدخل إعادة هندسة عمليات التشغيل .
- الفرض الثاني : لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مدخل إعادة هندسة عمليات التشغيل وإمكانية تخفيض دورة التشغيل الإنتاجية.

- الفرض الثالث : لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مدخل إعادة هندسة عمليات التشغيل وزيادة القدرة على تحسين وتطوير الأداء.

### خطة فصول البحث: إعادة هندسة العمليات في قطاع المقاولات والتشييد

#### الفصل الأول: المقدمة

- 1.1 خلفية الدراسة
- 1.2 مشكلة البحث
- 1.3 أهداف الدراسة
- 1.4 أهمية البحث
- 1.5 أسئلة البحث
- 1.6 فرضيات الدراسة
- 1.7 حدود البحث
- 1.8 مصطلحات الدراسة

#### الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

- 2.1 مفهوم إعادة هندسة العمليات
- 2.2 إعادة هندسة العمليات في قطاع المقاولات والتشييد
- 2.3 تحديات تطبيق إعادة هندسة العمليات في قطاع المقاولات
- 2.4 أثر إعادة هندسة العمليات على الكفاءة والإنتاجية
- 2.5 الدراسات السابقة ذات الصلة
- 2.6 الفجوة البحثية

## الفصل الثالث: منهجية البحث

- 3.1 تصميم البحث
- 3.2 مجتمع وعينة الدراسة
- 3.3 أدوات جمع البيانات
- 3.4 إجراءات الدراسة
- 3.5 أساليب تحليل البيانات
- 3.6 اعتبارات الصدق والثبات

## الفصل الرابع: دراسة حالة شركة ABCD قروب للمقاولات

- 4.1 نبذة عن الشركة
- 4.2 تحليل الوضع الحالي للعمليات
- 4.3 تحديد فرص التحسين
- 4.4 تصميم وتنفيذ عملية إعادة الهندسة
- 4.5 تحديات التنفيذ والحلول المقترحة

## الفصل الخامس: نتائج الدراسة ومناقشتها

- 5.1 عرض نتائج الدراسة
- 5.2 تحليل أثر إعادة هندسة العمليات على الكفاءة والإنتاجية
- 5.3 مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة
- 5.4 اختبار فرضيات الدراسة

## الفصل السادس: الخاتمة والتوصيات

### 6.1 ملخص النتائج

### 6.2 الاستنتاجات

### 6.3 التوصيات

### 6.4 مقترحات لدراسات مستقبلية

## المراجع

## الملاحق

## أسباب اختيار موضوع البحث

1. أهمية قطاع المقاولات والتشييد : يعتبر هذا القطاع من القطاعات الحيوية في الاقتصاد، وتحسين كفاءته وإنتاجيته له تأثير كبير على التنمية الاقتصادية.
2. الحاجة إلى التطوير المستمر : يواجه قطاع المقاولات تحديات متزايدة تتطلب تبني أساليب حديثة لتحسين الأداء، وإعادة هندسة العمليات تعد أحد هذه الأساليب الفعالة.
3. تقليل التكاليف وزيادة الربحية : يمكن لإعادة هندسة العمليات أن تساهم في خفض التكاليف وتحسين الربحية، وهو أمر حيوي في ظل المنافسة الشديدة في القطاع.

4. تحسين جودة المشاريع : من خلال إعادة تصميم العمليات، يمكن تحسين جودة المشاريع المنفذة وتقليل الأخطاء والتأخيرات.
5. مواكبة التطور التكنولوجي : إعادة هندسة العمليات تتيح الفرصة لدمج التقنيات الحديثة في عمليات الشركة، مما يعزز قدرتها التنافسية.
6. تحسين رضا العملاء : من خلال تبسيط العمليات وتحسين الكفاءة، يمكن تحسين مستوى رضا العملاء وتعزيز سمعة الشركة في السوق.
7. دراسة حالة واقعية : التركيز على شركة ABCD قروب للمقاولات يتيح فرصة لدراسة تطبيق عملي لإعادة هندسة العمليات وتقييم نتائجها بشكل ملموس.
8. سد الفجوة البحثية : هناك حاجة لمزيد من الدراسات التطبيقية حول إعادة هندسة العمليات في قطاع المقاولات، خاصة في سياق الشركات المحلية.
9. توفير إطار عملي : يمكن أن يقدم البحث إطاراً عملياً يمكن الاستفادة منه في شركات مقاولات أخرى لتحسين أدائها.
10. المساهمة في التنمية الاقتصادية : تحسين أداء قطاع المقاولات يساهم بشكل مباشر في دعم جهود التنمية الاقتصادية الشاملة.

## المنطلقات النظرية للدراسة:

### ❖ مدخل إعادة الهندسة وإدارة الجودة الشاملة:

يتفقان في اعترافهما بأهمية العمليات وأن نقطة البداية في كليهما هي المستهلك، لكنهما يختلفان في كيفية معالجة العمليات، حيث أن إدارة الجودة الشاملة تبدأ بتحسين العمليات بصورة تدريجية وبدون رقابة دائمة وسريعة، أما إعادة الهندسة فتبدأ بصفحة جديدة من خلال إجراءات جذرية وثنائية سريعة، وتتطلب متابعة ورقابة إدارية يومية. هذا التغيير الجذري ينبع من رؤية جديدة ويتضمن تغيير المسلمات الإدارية

### ❖ مدخل إعادة الهندسة وإعادة الهيكلة:

حيث تركز إعادة الهيكلة على العلاقات المختلفة داخل المنظمة، حيث ينصب مجال التغيير على التنظيم ككل ويتجه التغيير نحو الوظائف، مما يؤدي إلى تحقيق أهداف التحسين بصورة تدريجية، أما إعادة الهندسة فتتركز على الأساسيات، ويكون التغيير جذرياً، حيث يتمحور الاهتمام حول عمليات التشغيل، وتتحقق أهداف التحسين بصورة فجائية وسريعة.

### ❖ مدخل إعادة الهندسة والحجم المناسب:

يتفق هذان المدخلان في اعترافهما بأهمية الإصلاح وتحسين أداء المنظمة، وكذلك في التخطيط لمواجهة المقاومة المتوقعة للتغيير، لكنهما يختلفان في أن مدخل الحجم المناسب يركز على حجم العمالة وتتحقق نتائجه بشكل تدريجي، بينما يركز مدخل إعادة الهندسة على العمليات نفسها، حيث يكون مجال الاهتمام العمليات وتتحقق النتائج بشكل سريع وجذري.

## الفصل الثاني

### الدراسات السابقة

- **دراسة اشرف عبد الفتاح (2007):** بعنوان إعادة هندسة العمليات والتحسين المستمر كأداة لإنطلاقة المنظمات وتهدف هذه الدراسة الى: إبراز مفهوم إعادة الهندسة كمدخل معاصر لتطوير أداء المنظمات وتحقيق التحسين المستمر لعملياتها، ومدى إمكانية تناولة أكاديمياً وتطبيقياً، والتوصل لكيفية التأثير على الجودة الكلية بإستخدام منظومة إعادة هندسة عملية الأعمال، بدايتاً من تصميم العملية الجديدة وإنهاءً بتحول ثقافة المنظمة من الثقافة المرتبطة بالعملية القديمة إلى الثقافة المرتبطة بالعملية الجديدة، من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أنها تؤثر منظومة إعادة هندسة الأعمال بعمق على الجودة الكلية بالمنظمات نظراً لتأثيرها الإيجابي القوى على تصميم العملية مما يرقى بمؤشر الجودة. كما يلزم التغيير الجذرى فى تصميم العملية مجموعة من المتغيرات الإيجابية على مستوى المنظمة كلها تشمل (الهيكل التنظيمى، الثقافة التنظيمية، المهارات اللازمة للعاملين) مما يعطى ميزات تنافسية قوية، ويلعب نظم إعادة هندسة العمليات دوراً أساسياً فى بناء وتدعيم تنافسية المنظمات.

- **دراسة فاطمة الجوهري (2004):** أهتم هذا البحث بمدخل إعادة الهندسة تحت مسمى الهندرة وأوضح البحث أن الهندرة تؤدي حتماً إلى تغيير كل شيء في المنظمة بدءاً من الموظفين وانتهاء بالمفاهيم المحورية في العمل، والتعرف على العناصر التي تشملها هندسة التغيير وهي على شكل ماسة تضم أربعة عناصر هي (العمليات التنفيذية، ثقافة المنظمة والقيم والمعتقدات، الجهاز الإداري، وطرق قياس الأداء، الوظائف والهيكل التنظيمية)، من أهم النتائج التي توصل إليها البحث، وجود فرق بين هندسة التغيير ونتائج فوق التصور، تغيير في العملية، المسؤولية من أعلى لأسفل، الحل تقني واجتماعي، وبرامج التطوير الأخرى: (نتائج محددة، تغيير في الأداء، المسؤولية من أسفل إلى أعلى، الحل تقني أو اجتماعي أهداف محدودة، ومن ثم انتهى البحث بمحاولة لتطبيق الهندرة في قسم رقابة الجودة في مصنع المحلة الكبرى للغزل والنسيج.

- **شادى توفيق (2003):** بعنوان إعادة هندسة العمليات لتحسين القدرة التنافسية للشركات العاملة بقطاع الدواء المصرى تهدف هذه الدراسة بشكل أساسى إلى قضية إعادة هندسة العمليات وذلك لتحسين القدرة التنافسية حيث تعتبر من القضايا الحيوية التى يلزم دراستها لإستمراية الشركات فى الأسواق عن طريق تحسين القدرة التنافسية للشركات العاملة فى مجال صناعة الدواء، كما إهتمت الدراسة بالجانب التاريخى لصناعة الدواء فى مصر مع التعرض لسمات كل مرحلة من مراحل هذا لتطور ، ثم الأهمية الإقتصادية والثقافة التنظيمية وكيفية تغييرها بما يتناسب مع تطبيق منهج إعادة هندسة العمليات ، والتعرف على مفاهيم الرؤية والقيادة الفعالة و فرق العمل وكيفية قياس الأداء مع التعرف على أنواع الشخصيات وأثر ذلك على تكوين فرق العمل، كما تناولت الدراسة علاقة التدريب بتحسين الأداء وايضاً التعرض لمفهوم تدعيم الأداء البشرى وبعض النماذج المتقدمة فى تطبيق هذا المفهوم.

- **عبد الغفار شحاته (2003):** تهدف هذه الدراسة بشكل اساسى إلى أهمية الخدمات الاستشارية المقدمة للعملاء في مجال المراجعة، كما حددت هذه الدراسة إطاراً مقترحاً لإعادة هندستها، ويتكون هذا الإطار من: (الأهداف - السياسات - العناصر - مفاهيم ومبادئ -المعايير)، مع تطبيق هذا الاطار فى الواقع العملى، من أهم النتائج التى توصلت اليها الدراسة ،أن هناك تحسن في جودة الخدمات الاستشارية، مع ضرورة الاستفادة من مدخل إعادة الهندسة في إحداث التغيير الشامل لدور المنظمات المهنية المسؤولة عن مهمة المراجعة في تحقيق جودة الخدمات من خلال: (إنشاء جدول للإستشاريين تحت التمرين وجدول للإستشاريين على غرار جدول المحاسبين وذلك بنقابة التجاريين بدلاً من وزارة المالية)، مع إعداد برامج تدريبية متخصصة في مجالات الخدمات الاستشارية في ظل المتغيرات الإقتصادية والتكنولوجية والتشريعية السائدة في مصر.

**أحمد العامري(2002):** بعنوان إعادة هندسة نظم العمل في القطاع الحكومي(الواقع والتحديات): اهتم هذا البحث إمكانية تطبيق أسلوب إعادة الهندسة في المنظمات الحكومية وتركيز الضوء على الفلسفة التي يقوم عليها هذا الأسلوب بدءاً بتحديد المفهوم وانتهاءً بتوضيح أهم مقومات نجاحه وفشله، وقد اعتمدت البحث على المنهج المكتبي التحليلي القائم على مراجعة الأدبيات ذات العلاقة بالمشكلة موضع البحث، ومن أهم النتائج التي توصل إليها البحث ولتحقيق هذا الأسلوب الهدف المنشود من وراء تطبيقه لابد من اتباع عدد من الخطوات هي : (التقييم الداخلي والخارجي للبيئة ، بناء رؤية وتصور لما يجب أن تكون عليه المنظمة مستقبلاً ، وضع خطط إستراتيجية لتحويل التصور إلى حقيقة،البدء من الصغر في إعادة هندسة العمليات، اختبار العمليات الجديدة، التقييم،المراجعة والمعاينة، كذلك تحديد الجهات المسؤولة عن تطبيق إعادة هندسة نظم العمل قائد العملية ، صاحب العملية ، فريق العمل ، اللجنة الموجهة ، (المنسق)، و النتائج التنظيمية لتطبيق إعادة هندسة نظم العمل منها التحول من إدارات وأقسام إلى فرق عمل، ودمج الوظائف المترابطة مع بعضها البعض، وزيادة صلاحية الموظفين في عملية اتخاذ القرار والتحول من الشكل التنظيمي الهرمي إلى التنظيم الأفقي، وتغيير دور المديرين من مشرفين إلى موجهين، وتغيير معايير الترقية من الأداء إلى المقدرة، وتغيير دور المسؤولين من مراقبين إلى قياديين ، والتركيز على التعليم والتعلم أكثر من التدريب.

- **ممدوح رفاعي(2001):** بعنوان إعادة تصميم عمليات التشغيل كمدخل لتحسين الإنتاجية دراسة تطبيقية على شركات إنتاج الأدوية بقطاع الأعمال العام، وتهدف الدراسة الى تنبى إمكانيات إعادة تصميم عمليات التشغيل كأسلوب للتحسين بغرض تطوير الانتاجية الكلية للمنظمة، وتهدف ايضا الدراسة الى إجراء إعادة تصميم لعملية التشغيل الجوهرية بالشركات محل الدراسة، من أهم النتائج التي توصلت إليه الدراسة أنه يوجد علاقة جوهرية بين متغيرات إدارة عملية التشغيل وإعادة تصميم هندسة عملية التشغيل، لذلك يوصى الباحث الشركات ان تاخذ فى اعتبارها دراسة متغيرات إدارة عملية التشغيل يوجد علاقة جوهرية بين هيكل عملية التشغيل وإعادة تصميم هندسة عملية التشغيل. لذلك يوصى الباحث بأهمية أهداف عملية التشغيل وتوثيق عملية التشغيل يوجد علاقة جوهرية بين هيكل تكنولوجيا المعلومات وإعادة تصميم هندسة

عملية التشغيل ، لذلك يوصى الباحث بابرار الاهتمام بتكنولوجيا المعلومات فى إعادة تصميم عملية التشغيل، كما يوجد علاقة جوهرية بين وإعادة تصميم هندسة عملية التشغيل ومستوى الإنتاجية.

- **مصطفى عبدالرحمن(2001):** بعنوان إعادة البناء الشامل كمدخل لتحسين الأداء بالمنظمات المصرية،اهتمت الدراسة بمدخل إعادة الهندسة تحت مسمى إعادة البناء الشامل باعتباره أحد المفاهيم الحديثة في الإدارة، وركزت هذه الدراسة على أن عملية إعادة البناء تتطلب قوة فورية فائقة السرعة حادة الهدف جذرية المفعول عميقة التأثير، من أهم النتائج التى توصلت إليها الدراسة، أن هناك فرق بين (المفهوم الذاتى لإعادة البناء) ويقصد به قيام الجهاز ذاتيا بتطوير نفسه تدريجيا وتلقائيا مثل إدارة الجودة الشاملة ، إعادة الهيكلة ، الإدارة بالأهداف ، و(المفهوم الجبري أو الفوري لإعادة البناء) ويقصد به قيام المنظمة بعمليات جذرية غير عادية نتيجة عدم قدرة المفهوم الذاتى لإعادة البناء فى تحقيق المواكبة المطلوبة فى ظل المستجدات والمستحدثات، وعادة ما تتم إعادة الفورية نتيجة الإحساس بعدم الرضا وعدم القدرة على البقاء فى عالم الغد بالسرعة التى تسير بها المنظمة، وقد يكتشف هذا البطئ قيادات ثاقبة النظر، ولذلك يطلق على هذه الفئة: القوة الفورية (الإدارة العليا)، والقوة فوق الفورية (المجتمع) سواء المحلي أو الدولي، واتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي فى عرض الظاهرة، كما أوضحت أنه سيركز مدخل إعادة البناء على "التغيير فوق الفوري " أي الإصلاح الذى يفرض على المنظمات من جهات خارجية ويؤخذ على الدراسة أنها ركزت على الجانب النظري ولم تتناول الجانب التطبيقي.

- **ياسر عبد الوهاب(2018):** بعنوان استخدام منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية فى تحسين الأداءدراسة حالة اتحاد الصناعات المصرية،تهدف الدراسة إلى بلورة مفهوم منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية والتعرف على دورها فى تحسين أداء المؤسسات الصناعية المصرية ومدى الاستفادة منها فى ضوء التحديات الراهنة بالتطبيق على اتحاد الصناعات المصرية والغرف الصناعية التابعة له، ولتحقيق هذا الهدف قام الباحث بإجراء دراسة ميدانية على عينة من المبحوثين (رؤساء مجالس الغرف الصناعية، أعضاء مجالس الإدارة، مديري العموم بتلك الغرف)، باعتبارهم الفئات

الأكثر إلمامًا وارتباطًا بالعملية الإدارية، وذلك لما تقوم به هذه الفئات من دور هام في تكوين الثقافة المطلوبة، وكذلك لامتلاكهم القدرة للإجابة عن أسئلة الدراسة المتضمنة بالاستقصاء بشكل موضوعي، الأمر الذي يمكن من ظهور نتائج إيجابية من حيث جدية الإجابة، وعامل الخبرة والمعرفة المهنية، الأمر الذي يُمكن الباحث من إبراز مختلف الزوايا المرتبطة بموضوع الدراسة، وتختبر الدراسة الفرضين التاليين: الفرض الأول H1 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بمستوى معنوية  $a < 0.05$  بين العوامل الديموغرافية للمستقصي منهم (العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة في مجال العمل الحالي، الموقع الوظيفي الذي يشغله وبين آرائهم حول تطبيق منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية، والفرض الثاني H2 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بمستوى معنوية  $a < 0.05$  بين تطبيق منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية وبين تحسين الأداء بالمؤسسات الصناعية المصرية، وقد أسفرت النتائج عن قبول فرضي الدراسة، وعن وجود انطباع إيجابي لدى المبحوثين عن منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية، وقد أظهرت الدراسة مجموعة من النتائج من أبرزها: إن اتحاد الصناعات المصرية والغرف الصناعية التابعة له، قد بدأ بالفعل بتطبيق منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية منذ زمن ليس بالقصير، استعدادًا لمواكبة التغيير والتطوير، وإنه فعًا قد دخل في اتفاقيات مع مؤسسات دولية عديدة تتعلق بتحسين أداء المؤسسات الصناعية المصرية، حيث أن هناك علاقة ارتباط قوية بين تطبيق منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية وتحسين الأداء، الأمر الذي يؤكد على اهتمام اتحاد الصناعات المصرية والغرف الصناعية التابعة له مجتمع الدراسة بهذا المنهج، وبما يساهم في عملية تطوير وتحسين الأداء، حيث إن تطبيق منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية يمثل (68.7 %) ومن أسباب تحسين الأداء، ولم يتضح وجود اختلافات جوهرية بين اتحاد الصناعات المصرية والغرف الصناعية التابعة له حول درجة أهمية تطبيق منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء.

- **دينا مجاهد(2011):** وهذه الدراسة بعنوان إعادة هندسة عمليات التشغيل كمدخل لتطوير الشركات المصرية وتتناول هذه الدراسة النظرية والميدانية أهمية تطبيق مدخل إعادة هندسة عمليات التشغيل في تطوير الشركات المصرية، خاصة في صناعة السيارات. تهدف إلى استكشاف كيفية تأثير هذا المدخل على الأداء التنظيمي والتشغيلي.

تشمل الدراسة عدة محاور رئيسية، منها: تحليل مبادئ إعادة الهندسة، تقييم تأثيراتها على دورة التشغيل، وبيان العلاقة بين الهيكل التنظيمي واستخدام التكنولوجيا. أظهرت النتائج وجود علاقات إحصائية معنوية بين تصميم الهيكل التنظيمي وعمليات التشغيل واستخدام التكنولوجيا من جهة، وبين تطبيق إعادة الهندسة من جهة أخرى، مما يؤكد فعالية هذا المدخل في تحسين الأداء وتقليل دورة التشغيل الإنتاجية. توصي الدراسة بضرورة تطوير الهياكل التنظيمية، وتعزيز مهارات الموظفين، واستغلال التكنولوجيا الحديثة لتحسين العمليات التشغيلية.

- **منال الهويدي وآخرون(2019):** هذه الدراسة بعنوان مستوى جاهزية القطاع الحكومي لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية وهدفت 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 مكون من منسوبي الإدارة العامة للخدمات الطبية للقوات المسلحة بمدينة الرياض البالغ عددهم (300) موظف من شاغلي الوظائف الإدارية، وشملت عينة الدراسة المطلوبة (169) إداري، وقد وُزعت (250) استبانة صممت لغرض الدراسة، وتم استرداد (153) 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 ان يكون التحول بشكل تدريجي وعلى بعض العمليات الإدارية، وذلك وفق منهجية واضحة تشمل خطة تنفيذية شاملة لهذا التحول، ولا بد من ان 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 ديب (2009):** هدفت هذه الدراسة إلى تقويم فرص تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات لتحسين القدرة التنافسية في شركات صناعة الدواء في محافظة حلب، وقد توصل إلى نتائج أهمها أن إمكانية تطبيق هذا المدخل الجديد يتطلب تأييد ودعم ومؤازرة الإدارة العليا ، ووجود قيادة مشجعة في هذه الشركات لتطبيق هذا المدخل والتغلب والتأقلم مع متطلبات تطبيقه، ويتطلب توافر كوادر بشرية ذات التأهيل العلمي المناسب لدى الشركة، وكذلك العمل بروح الفريق، وتدريب وتنمية الموارد البشرية بالشركة، وكذلك يتطلب قواعد بيانات إلكترونية و نظم معلومات متطورة وخاصة المتعلقة بالعمليات، وكذلك ضرورة وجود أجهزة الحاسبات الإلكترونية في مختلف إدارات وأقسام الشركات، وضرورة وجود مشاركة فعالة من قبل العاملين في الشركة ؛ لتطبيق هذا المدخل الجديد، ووجود اعتراف بضرورة تغيير النظم والأساليب المعمول بها في نظم العمليات بالشركات محل الدراسة.

- **دراسة المعاينة (2010):** هدفت الدراسة إلى تطوير أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم الأردنية لزيادة كفاءتهم في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات ، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى: تصور مقترحاً يتضمن أهمية التركيز على منهجية، وإعادة الهندسة لما لها من الأثر الكبير في إحداث مستوى جاهزية القطاع الحكومي لتطبيق إعادة التغيير المنشود؛ لذا أوصت بتبني منهجية إعادة هندسة العمليات، ولعمل على عقد الدورات التدريبية والورش مع توفير بيئة مناسبة للعمل على تنمية الاتجاهات الثقافية لديهم ، وتبني منهجيات إدارية حديثة لرفع الكفاءة الإدارية.

## - السففى وآخرون(2024):

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 في صنعاء، كما 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 وتنظيمياً وهيكلية وإدارية/تمويلية/فنية/تجارية، كون ذلك سيساعد في معالجة نقاط الضعف الفنية ويعزز من تنمية حجم وقدرات الطاقة والكفاءة الإنتاجية للمؤسسة.

## - دراسة Jurisch & Ika & Palka & Wolf & Krcma (2012):

قامت هذه الدراسة على تحديد وتحليل عوامل النجاح المرتبطة بإعادة هندسة العمليات الإدارية، ومتطلباتها في المنظمات العامة والخاصة، وأشارت إلى أن هناك خمسة

أبعاد لعوامل النجاح وهي: نطاق المشروع ، التزام الإدارة العليا، الموارد، إدارة المشاريع، وإدارة التغيير، في حين يشكل التزام الإدارة العليا بعدا في حد ذاته ، وكل الأبعاد الأخرى تكون بمثابة مظلة تصنف ضمنه، أكدت أن عوامل النجاح مشتركة بين القطاع العام و الخاص، والاختلافات التي تم تحديدها بين القطاعين بخصوص هيكلها وعملها وأهدافها، ولابد للممارسين من تحديد الحاجة لتقييم قابلية منظماتهم قبل إطلاق مشاريع إعادة هندستها، ومن معوقات اعتماد إعادة هندسة العمليات الإدارية في القطاع العام عدم استعداد الإدارات العامة لتطبيق منهجيتها؛ وذلك للأسباب الآتية: ضعف الهيكل التنظيمي، قلة الموارد، وضعف الميزانية، عدم تأهيل الموظفين، ومحدودية خبرتهم.

#### - دراسة Habib(2013):

بحثت هذه الدراسة في عوامل النجاح الحاسمة وأسباب الفشل عند إعادة هندسة العمليات الإدارية، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن إحداث التغيير في المنظمة صعب جدا ، ويتطلب الكثير من الجهد والإمكانات، وأن التخطيط السليم من الإدارة العليا مهم جدا وفقا للاحتياجات والموارد التنظيمية، والدور الداعم للإدارة هو عامل رئيسي في التطبيق الناجح ، وأن مشاركة الموارد البشرية في التخطيط والتطبيق ضرورية أيضاً . كما ينبغي أن يكون مفهوما من قبل الإدارة التي ترغب في إعادة هندسة العمليات الإدارية أن أداة التغيير تكون بحسب الطلب ، وبالتالي لا يتم نسا ما يقوم به المنافس وإلا فإن مصيره الفشل لامحال.

#### ✓ أوجه التشابه والاختلاف بين دراستنا والدراسات السابقة:

- أوجه التشابه:
- الموضوع الرئيسي: جميع الدراسات بما في ذلك دراستنا تتناول موضوع إعادة هندسة العمليات وتأثيرها على تحسين الأداء وزيادة الكفاءة.
- المنهجية التحليلية: معظم الدراسات تستخدم المنهجية التحليلية أو الوصفية لتحليل تأثير إعادة هندسة العمليات.
- التأثير على الهيكل التنظيمي: كافة الدراسات، بما في ذلك دراستنا، تبحث في كيفية تأثير إعادة هندسة العمليات على الهيكل التنظيمي للشركات والمؤسسات.

- استخدام تكنولوجيا المعلومات: العديد من الدراسات بما في ذلك دراستنا، تركز على دور تكنولوجيا المعلومات في دعم وتطبيق إعادة هندسة العمليات.
- النتائج: معظم الدراسات تشير إلى تحسين الأداء وزيادة الكفاءة كنتائج لتطبيق إعادة هندسة العمليات.

#### • أوجه الاختلاف:

- القطاع المستهدف: دراستنا تركز بشكل خاص على قطاع المقاولات والتشييد في السعودية، بينما الدراسات الأخرى تناولت قطاعات مختلفة مثل الأدوية، النسيج، والخدمات الحكومية.
- البيئة المحلية: دراستنا تأخذ بعين الاعتبار البيئة السعودية ومتطلباتها، بينما الدراسات الأخرى تناولت بيئات مصرية وأردنية وغيرها.
- الزمن: الدراسات السابقة تغطي فترات زمنية مختلفة تمتد من 2001 إلى 2019، بينما دراستنا تستند إلى البيانات والتوجهات الحالية لعام 2024.
- التركيز على المعوقات والقيود: دراستنا تهتم بشكل خاص بالمعوقات والقيود التي تواجه تطبيق إعادة هندسة العمليات في شركات المقاولات السعودية، وهو ما قد يكون لم يتم التركيز عليه بعمق في بعض الدراسات السابقة.

#### • ما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة:

- التركيز الجغرافي والمحلي: دراستنا موجهة خصيصاً لشركات المقاولات في السعودية، مما يجعلها أكثر ارتباطاً بالبيئة الاقتصادية والثقافية المحلية.
- التوقيت الحديث: استنادها إلى البيانات والممارسات الحديثة في عام 2024 يجعلها تتناول أحدث التوجهات والتحديات في إعادة هندسة العمليات.
- تحديد المعوقات المحلية: تحليل المعوقات والقيود الخاصة بالسوق السعودي يمكن أن يقدم رؤية أعمق وأدق للشركات المحلية.
- توجهات التكنولوجيا: تحليل دور التكنولوجيا الحديثة بشكل خاص في تطبيق إعادة هندسة العمليات في سياق السعودية.

### ماذا استفادتوا من الدراسات السابقة؟

- المفاهيم الأساسية: استفادتوا من الدراسات السابقة في فهم وتطبيق المفاهيم الأساسية لإعادة هندسة العمليات.
- منهجية التحليل: استفادتوا من المنهجيات التحليلية والوصفية التي استخدمتها الدراسات السابقة.
- تحديد التأثيرات: استفادتوا من نتائج الدراسات السابقة في فهم تأثير إعادة هندسة العمليات على الأداء والهياكل التنظيمية.
- تحديات التنفيذ: استفادتوا من توضيح المعوقات والتحديات التي قد تواجه تطبيق إعادة هندسة العمليات.
- استخدام التكنولوجيا: استفادتوا من الدراسات السابقة في فهم أهمية دور تكنولوجيا المعلومات في دعم وتطبيق إعادة هندسة العمليات.

## الفصل الثالث

### الإطار النظري

#### مقدمة:

يفرض القرن الواحد والعشرون مجموعة من التحديات الاقتصادية والسياسية والتقنية والثقافية التي تؤثر بشكل مباشر على منظمات الأعمال. فالانتقال نحو اقتصاد السوق الحر وارتفاع حدة المنافسة، رغم الفرص التي يوفرها، قد أثرا بشكل كبير على أداء قطاع المقاولات السعودي وشكلا تحولاً ملموساً في واقع الوضع الاقتصادي السعودي، وهذا الأمر فرض تحديات جديدة على شركات المقاولات السعودية فيما يتعلق بجهودها لتحسين أدائها والحفاظ على مركزها التنافسي، حيث تشير الدراسات إلى أن تحسين الأداء والتجديد والتطوير لم يعد أمراً اختياريًا يمكن للإدارة أن تقرر استخدامه أو التخلي عنه، بل أصبح شرطاً جوهرياً لبقاء شركات المقاولات السعودية واستمرارها، حيث إن منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية، بما يتوافق مع متغيرات وتوجهات القرن الحالي، يشكل ثورة في عالم الأعمال ودعوة صريحة لإعادة النظر في كل ما تقوم به شركات المقاولات السعودية من عمليات وإجراءات ومهام، كما يقدم برامج عمل تضمن تحقيق مستويات عالية من الأداء والتكيف مع المستجدات الدولية، وهو مستوى قد لا يتم تحقيقه بنفس الكفاءة باستخدام بدائل أو خيارات إدارية أخرى، كما يعتبر منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية منهجاً جديداً في الفكر الإداري المعاصر يقوم على التغيير الجذري، وطرح الأساليب القديمة جانباً وإعادة تصميم العمليات التي تقوم بها شركات المقاولات، بهدف تقديم خدمات بالمواسفات والخصائص التي يفضلها العملاء، ويمكن القول بأن العمل بمنهج إعادة هندسة العمليات الإدارية هو مسألة مهمة وحيوية بالنسبة لشركات المقاولات السعودية، ولأن قطاع المقاولات هو أحد المحركات الرئيسية للنمو الاقتصادي، فإن تبني هذا المنهج يساهم بشكل كبير في تعزيز القدرة التنافسية للشركات وتحقيق النمو المستدام، وعلاوة على ذلك، فإن تطبيق منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية يتطلب تغيير الثقافة التنظيمية وتبني أساليب حديثة في إدارة الأعمال، ويتطلب ذلك مشاركة فعالة من الإدارة العليا والموظفين على حد سواء لضمان نجاح التطبيق وتحقيق الأهداف المرجوة. تشمل الفوائد المتوقعة من تطبيق هذا المنهج تحسين كفاءة العمليات، تقليل التكاليف، زيادة رضا العملاء، وتحسين جودة الخدمات المقدمة، وفي ظل هذه التحديات والفرص، تأتي هذه الدراسة لتسلط الضوء على أهمية تطبيق منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية في قطاع المقاولات السعودي، حيث تهدف الدراسة إلى تقييم

مدى إدراك الإدارة العليا في شركات المقاولات لأهمية هذا المنهج، ومعرفة التحديات التي تواجهها في تطبيقه، وتقديم توصيات عملية لتسهيل عملية التحول نحو هذا المنهج الإداري الحديث، فبات من الواضح أن تبني منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية ليس خياراً، بل ضرورة استراتيجية لتحقيق التميز والريادة في سوق المقاولات الذي يشهد تنافساً متزايداً وتغيرات مستمرة. (السنفي، 2024).

### المبحث الأول: مفهوم إعادة هندسة العمليات

#### تمهيد:

إن العمل بمنهج إعادة هندسة العمليات الإدارية يجب أن يحقق - مبدئياً - عدداً من الأهداف، ومن أهمها خفض التكلفة، وهذا التخفيض لا يتحقق إلا إذا اقترنت إعادة الهندسة بالجودة الشاملة لضمان النجاح وعدم تحمل تكاليف إضافية، ففي بداية التغيير قد تكون هناك تكاليف، ولكن بتطبيق معيار العائد/التكلفة، يتضح أن الوفورات المحققة أكبر من تكاليف إعادة الهندسة، ومما لا شك أن التغيرات التي أحدثتها العولمة قد أدت إلى تحول في المفاهيم الإدارية التقليدية، مما جعل منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية محل اهتمام الخبراء والباحثين في مجال الإدارة، وهذا المنهج يمثل الإفراز الإداري لعصر المعرفة والمعلومات وأحد نتائج العولمة الإدارية، فهو منهج شامل يعتمد على إعادة التفكير بصورة جذرية وإعادة التصميم الأساسي للعمليات، ويسعى لتحقيق نتائج من خلال التوجه نحو اللامركزية والتخطيط الاستراتيجي، وتنمية وتطوير الموارد البشرية عبر منظومة جيدة للتدريب وتفعيل دور المعلومات، فالجهود لا يجب أن تقتصر على تجديد الوحدات الموجودة في المنظمة وتركيب الأجهزة والمعدات المتقدمة وتقديم الخدمات التي تعتمد على التقنيات الأكثر تطوراً، بل يجب أن تشمل أيضاً التحديث التنظيمي ونظم إدارة المنظمة، وتحسين أعمالها الإدارية بشكل عام. يجب إعادة التفكير في طرق أداء العمل في المنظمة، وإجراء التعديلات اللازمة على أساليب العمل، وإعادة تصميم العمليات بما يتناسب مع الأهداف الجديدة للمنظمة وبما يتلاءم مع خدمة العملاء وإدارة الجودة الشاملة، وهذه العملية تُعرف بإعادة الهندسة، حيث تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف أهمية وفوائد إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين أداء المؤسسات، مع التركيز على كيفية تطبيق هذا المنهج في الشركات السعودية، والتحديات التي قد تواجهها، والفوائد المتوقعة من تطبيقه، من خلال هذا

التمهيد، سيتم تسليط الضوء على الأهمية البالغة لهذا النهج في تعزيز القدرة التنافسية وضمان استدامة المؤسسات في بيئة الأعمال المتغيرة. ( الهويدي،2019).

### المطلب الأول أولاً مفهوم إعادة هندسة العمليات :

إعادة هندسة العمليات الإدارية لها العديد من التعريفات، وفيما يلي أبرزها وأكثرها شيوعاً واستخداماً:

- الموس: يُعرف إعادة هندسة العمليات الإدارية بأنها إعادة التفكير الأساسي وإعادة التصميم الجذري للعملية الإدارية بهدف تحقيق تحسينات كبيرة في التكلفة والجودة والخدمة والسرعة.
- Michael: يصفها بأنها إعادة التصميم الجذري والسريع للعمليات الإدارية الاستراتيجية ذات القيمة المضافة، بالإضافة إلى التنظيم والسياسات والهيكل التنظيمية التي تدعم تلك العمليات، بهدف تحقيق طموحات عالية للأهداف التنظيمية.
- Mario: يراها كوسيلة تستند إلى مجموعة من المعارف تُستخدم لإحداث تغييرات جوهرية داخل التنظيم، بهدف إحداث تحسينات أساسية جذرية في تطوير الأداء التنظيمي للمنظمة وزيادة قيمتها السوقية.
- السلطان: يعرفها كوسيلة إدارية منهجية تهدف إلى إعادة البناء التنظيمي من جذوره، بالاعتماد على إعادة هيكلة وتصميم العمليات الأساسية لتحقيق تطوير جوهري وطموح في أداء المنظمات، مما يكفل سرعة الأداء، تخفيض التكلفة، وجودة المنتج.
- الرب : يشير إلى أن إعادة الهندسة ليست مجرد تعديل إداري أو تغيير تنظيمي للوضع الحالي، بل هي إعادة التفكير الأساسي وإعادة التصميم الجذري لعمليات الأعمال بهدف تحقيق تحسينات جذرية ضخمة وهائلة في مقاييس الأداء الحيوية مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة.

- Ellen & Emmons: يوضحان أن عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية تتطلب من المدراء البدء في إعادة التفكير في كيفية إنجاز العمل وكيفية تفاعل الأفراد والتكنولوجيا معًا، وكذلك كيفية تركيب الهياكل التنظيمية الداخلية.
- Daft: يُعرفها على أنها مدخل وظيفي يتطلب إعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية لإحداث تغييرات جوهرية في الثقافة والهيكل وتكنولوجيا المعلومات، بهدف تحقيق تحسينات في الأداء تشمل خدمة العملاء والجودة والتكلفة والسرعة.
- Hammer & Champy: يُعرفان إعادة الهندسة على أنها إعادة التفكير الأساسي والجذري في تصميم العمليات الإدارية بهدف تحقيق تحسينات جوهرية وليست تدريجية في معايير الأداء الحيوية مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة. (عبد الوهاب، 2018)
- إعادة هندسة العمليات الإدارية: يعرفها الباحثان إجرائيًا بأنها أسلوب ووسيلة إدارية منهجية تهدف إلى إعادة تشكيل المؤسسة العامة لصناعة الغزل والنسيج، من خلال إحداث تغيير جذري مخطط ومدرّس في البناء التنظيمي للعمليات والهياكل التنظيمية، وتعتمد هذه الوسيلة على إعادة تصميم وهيكلة العمليات وفق فلسفة إدارية جديدة تركز على التكنولوجيا الحديثة والكفاءات الأساسية للمؤسسة، والهدف من هذا النهج هو إحداث تحسين جوهري وسريع يضمن سرعة الإنجاز، وجودة الأداء، وتقليل التكلفة، مع تحقيق جودة الخدمة المقدمة بما يلبي احتياجات وتطلعات العملاء ويحقق أهداف المؤسسة، ويضمن لها البقاء والاستمرار والمنافسة. (السني، 2024).
- توجد تعاريف متعددة لمفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية. من بين هذه التعريفات هو تعريف هامر وشامبي، حيث يشير إلى أن إعادة الهندسة تعني البدء من جديد من نقطة الصفر، وليس مجرد إصلاح أو ترميم الوضع القائم أو إجراء تغييرات تجميلية تترك البنى الأساسية كما هي، كما أنها لا تعني ترقيع ثقب النظم السارية لتحسين عملها، بل تتطلب التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة الراسخة والتفكير بطريقة

جديدة ومختلفة في كيفية تصنيع المنتجات أو تقديم الخدمات لتحقيق رغبات العملاء). (الهويدي، 2019).

- إعادة هندسة العمليات الإدارية هي عملية إعادة التفكير الجذري وإعادة التصميم الشامل للعمليات الإدارية بهدف تحقيق تحسينات جوهرية في الأداء المؤسسي. تشمل هذه العملية تحليلاً وتغييراً شاملاً للبنى التنظيمية والإجراءات والسياسات، مع التركيز على استخدام التكنولوجيا الحديثة والكفاءات الأساسية للمؤسسة، والهدف من ذلك هو زيادة الكفاءة، تحسين الجودة، تقليل التكاليف، وتسريع تقديم الخدمات أو المنتجات لتلبية احتياجات وتطلعات العملاء بشكل أفضل، وضمان بقاء المؤسسة واستمراريتها في بيئة تنافسية متغيرة. (مجاهد، 2011).

ويرى الباحث أن إعادة هندسة العمليات الإدارية تعني التخلي الكامل عن إجراءات العمل التقليدية والتفكير بطرق جديدة ومختلفة، فهذه العملية لا تتعلق بإصلاح أو ترميم الوضع القائم، بل بإعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية لتحقيق تحسينات جوهرية وفائقة في معايير الأداء الأساسية.

#### ● ثانياً أهمية وفوائد تطبيق مبادئ إعادة هندسة العمليات:

- إلغاء المستويات الإدارية والأنشطة والمناصب غير الضرورية: حيث يهدف هذا المبدأ إلى تبسيط الهيكل التنظيمي للمؤسسة. من خلال إزالة الطبقات الإدارية الزائدة والوظائف التي لا تضيف قيمة حقيقية، تصبح المؤسسة أكثر رشاقة وفعالية. هذا يسرع عملية اتخاذ القرار ويقلل من البيروقراطية، مما يؤدي إلى تحسين الكفاءة العامة وخفض التكاليف الإدارية.

- التخلص من الروتين القديم والتحول إلى المرونة، مع تقليل تداخل العمل وتكرار المهام: ويركز هذا المبدأ على تحديث أساليب العمل وجعلها أكثر كفاءة، ومن خلال التخلي عن الإجراءات الروتينية القديمة وتبني نهج أكثر مرونة، تستطيع المؤسسة تحسين إنتاجيتها. دمج العمليات المتشابهة يقلل من الازدواجية ويوفر الوقت والموارد، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام للمؤسسة.

- تحقيق الاستجابة الفورية لطلبات العملاء وتعزيز القدرة التنافسية: ويهدف هذا المبدأ إلى تحسين خدمة العملاء وتعزيز مكانة المؤسسة في السوق، فمن خلال تسريع الاستجابة لطلبات العملاء وتحسين جودة الخدمات المقدمة، تستطيع المؤسسة زيادة رضا عملائها وولائهم. هذا بدوره يعزز القدرة التنافسية للمؤسسة ويساعدها على التكيف بسرعة مع التغيرات في السوق.
- تحول التنفيذيين إلى قياديين وتعزيز استقلالية الموظفين: ويركز هذا المبدأ على تطوير الموارد البشرية في المؤسسة، وذلك من خلال تغيير دور المديرين من مجرد مراقبين إلى قادة ملهمين، ومنح الموظفين مزيداً من الاستقلالية، لخلق المؤسسة بيئة عمل أكثر إبداعاً وإنتاجية. هذا يؤدي إلى زيادة رضا الموظفين وتحفيزهم على الابتكار وتحسين أدائهم.
- تنفيذ خطوات العمل بشكل متكامل ومتزامن: ويهدف هذا المبدأ إلى تحسين كفاءة العمليات الداخلية، فمن خلال تنفيذ خطوات العمل بشكل متوازٍ حيثما أمكن وتقليص الوقت بين المراحل المختلفة، تستطيع المؤسسة تسريع إنجاز المهام، وهذا يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحسين جودة المخرجات، مما يعزز الأداء العام للمؤسسة.
- تخفيض تكلفة الأداء مع زيادة سرعة الخدمة والجودة: ويركز هذا المبدأ على تحسين الأداء المالي للمؤسسة: فمن خلال خفض تكاليف التشغيل وزيادة سرعة تقديم الخدمات مع الحفاظ على جودة عالية، تستطيع المؤسسة تحسين ربحيتها. هذا يعزز قدرتها التنافسية ويمكنها من الاستثمار في التطوير والنمو المستقبلي. (السني، 2024).

### ثالثاً : الأبعاد التي يتضمنها مفهوم إعادة هندسة العمليات:

1) منهجية التغيير الجذري: إعادة هندسة العمليات الإدارية تعتمد على نهج التغيير الشامل والجذري في طريقة العمل. هذا يعني أنها لا تسعى إلى تحسينات طفيفة أو تعديلات سطحية، بل تهدف إلى إعادة التفكير بشكل كامل في كيفية أداء الأعمال، وهذا النهج

يتطلب استعدادًا للتخلي عن الممارسات القديمة وتبني أساليب جديدة تمامًا، مما قد يشكل تحديًا كبيرًا للمؤسسات التي اعتادت على طرق عمل معينة لفترات طويلة.

(2) التركيز على العملاء والعمليات الإدارية: في إعادة الهندسة، ينصب الاهتمام الرئيسي على العملاء والعمليات الإدارية الجوهرية، وليس على الأنشطة الفردية المعزولة، وهذا يعني النظر إلى المؤسسة من منظور العميل وتصميم العمليات بحيث تلبي احتياجاته بأفضل شكل ممكن، كما يتطلب هذا النهج فهمًا عميقًا لاحتياجات العملاء وتوقعاتهم، وإعادة تنظيم العمليات الداخلية بحيث تكون موجهة نحو تحقيق قيمة للعميل، بدلاً من التركيز فقط على الكفاءة الداخلية.

(3) دور تكنولوجيا المعلومات كمحرك أساسي: فتعتبر تكنولوجيا المعلومات عنصرًا حيويًا في نجاح إعادة هندسة العمليات الإدارية. فهي تلعب دورًا محوريًا في تمكين التغييرات الجذرية المطلوبة، كما تساعد التكنولوجيا الحديثة على أتمتة العمليات، تحسين الاتصالات، وتوفير البيانات اللازمة لاتخاذ القرارات بشكل أفضل، ومع ذلك فمن المهم أن نتذكر أن التكنولوجيا هي أداة لتحقيق الأهداف وليست هدفًا في حد ذاتها، لذا يجب استخدامها بشكل استراتيجي لدعم التغييرات التنظيمية المطلوبة.

(4) الاستفادة القصوى من الموارد: إعادة الهندسة تهدف إلى تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية في المؤسسة، وهذا يشمل إعادة توزيع الموارد بشكل أكثر فعالية، تطوير مهارات الموظفين، وتحسين استخدام الأصول المادية، فالهدف هو تحقيق أقصى قدر من الإنتاجية والكفاءة مع الحفاظ على جودة العمل، كما يتطلب هذا تحليلًا دقيقًا لكيفية استخدام الموارد حاليًا وتحديد فرص التحسين.

(5) التكيف مع البيئة المحيطة: إعادة الهندسة تسعى إلى جعل المؤسسة أكثر مرونة وقدرة على التكيف مع التغييرات في بيئة الأعمال، كما أن هذا يشمل تطوير القدرة على الاستجابة السريعة للتغييرات في السوق، احتياجات العملاء، والتطورات التكنولوجية، ويتطلب هذا الأمر تطوير ثقافة تنظيمية تشجع على الابتكار والتعلم المستمر، وتمكين الموظفين من اتخاذ القرارات بسرعة استجابة للظروف المتغيرة.

6) دمج المهام في عمليات متماسكة: فتهدف إعادة الهندسة إلى تحويل المهام المنفصلة إلى عمليات متكاملة ومتماسكة، وهذا يعني إزالة الحواجز بين الأقسام وتصميم تدفق العمل بحيث يكون أكثر سلاسة وفعالية، فالهدف هو تقليل الوقت والجهد المبذول في نقل العمل بين الأفراد والأقسام، وتحسين التنسيق والتعاون داخل المؤسسة.

7) إعادة تصميم الهياكل والسياسات التنظيمية: لإعادة الهندسة تتطلب غالباً إعادة النظر في الهيكل التنظيمي والسياسات الداخلية للمؤسسة، قد يشمل هذا تسطيق الهرم الإداري، إعادة تعريف الأدوار والمسؤوليات، وتغيير سياسات الموارد البشرية، فالهدف هو خلق بنية تنظيمية تدعم العمليات الجديدة وتسهل التعاون وسرعة اتخاذ القرار.

8) تغيير الثقافة التنظيمية: فنجاح إعادة الهندسة يعتمد بشكل كبير على تغيير الثقافة السائدة في المؤسسة، وهذا يشمل تطوير قيم وسلوكيات جديدة تدعم التغيير والابتكار، وقد يتطلب هذا جهوداً كبيرة في التواصل والتدريب لتغيير عقليات الموظفين وتشجيعهم على تبني طرق جديدة للعمل والتفكير. (الهويدي، 2019).

### المطلب الثاني أولاً خصائص إعادة هندسة العمليات :

1. التركيز على العمليات الإدارية والعملاء: إعادة الهندسة تولي اهتماماً كبيراً للعمليات الإدارية الأساسية وتضع العملاء في صميم اهتمامها، وهذا النهج يتجاوز النظرة التقليدية القائمة على الوظائف المنفصلة، ويركز بدلاً من ذلك على كيفية تدفق العمل عبر المؤسسة بأكملها لتحقيق النتائج المرجوة للعملاء، ويتطلب هذا فهماً عميقاً لاحتياجات العملاء وتوقعاتهم، وإعادة تصميم العمليات بحيث تلبي هذه الاحتياجات بأكثر الطرق فعالية وكفاءة.

2. الاختلاف عن أساليب التطوير الإداري الأخرى: تتميز إعادة الهندسة بكونها نهجاً جذرياً للتغيير، يختلف اختلافاً جوهرياً عن أساليب التحسين التدريجي التقليدية، وبدلاً من مجرد تحسين العمليات القائمة، تسعى إعادة الهندسة إلى إعادة التفكير بشكل كامل

في كيفية أداء العمل، وهذا يعني أنها قد تؤدي إلى تغييرات دراماتيكية في الهيكل التنظيمي، الأدوار الوظيفية، وحتى في ثقافة المؤسسة ككل.

3. الاستخدام الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات: فتعتبر إعادة الهندسة تكنولوجيا المعلومات عنصراً حيوياً في عملية التغيير، وليس فقط كأداة لأتمتة العمليات القائمة، بل كمحفز لإعادة تصور كيفية أداء العمل بشكل كامل، وتستخدم التكنولوجيا بشكل استراتيجي لتمكين أساليب عمل جديدة تماماً، تحسين الاتصالات، وتوفير المعلومات اللازمة لاتخاذ قرارات أفضل وأسرع على جميع مستويات المؤسسة.

4. تحدي الافتراضات القائمة وبناء فرضيات جديدة: إعادة الهندسة تشجع على التشكيك في الافتراضات الأساسية التي تقوم عليها العمليات الحالية، بدلاً من قبول الوضع الراهن، تدفع المؤسسات إلى إعادة التفكير في سبب قيامها بالأشياء بطريقة معينة، وهذا النهج يفتح الباب لابتكارات جذرية وطرق جديدة تماماً لأداء العمل، غير مقيدة بالممارسات التاريخية أو التحيزات التنظيمية.

5. التخلص من القوانين الجامدة وتبني المرونة: حيث تسعى إعادة الهندسة إلى التخلص من القواعد والإجراءات الجامدة التي قد تعيق الأداء الفعال. بدلاً من ذلك، تشجع على تبني نهج أكثر مرونة يتكيف مع الظروف المتغيرة واحتياجات العملاء، وهذا يتطلب تمكين الموظفين لاتخاذ قرارات مستنيرة بناءً على المبادئ التوجيهية بدلاً من اتباع قواعد صارمة.

6. القضاء على البيروقراطية: حيث تهدف إعادة الهندسة إلى تبسيط العمليات وإزالة الطبقات الإدارية غير الضرورية، وهذا يشمل التخلص من الإجراءات الزائدة، تقليل الأعمال الورقية، وتسريع عملية صنع القرار، فالهدف هو خلق منظمة أكثر رشاقة وقدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات في بيئة الأعمال.

7. الاستغلال الأمثل للكفاءات والإمكانات: حيث تركز إعادة الهندسة على تحديد واستغلال الكفاءات الأساسية للمؤسسة بشكل أفضل، وهذا يعني تحديد ما تفعله المؤسسة بشكل أفضل من منافسيها وتركيز الموارد على تطوير هذه المجالات، وقد

يشمل ذلك إعادة تنظيم فرق العمل، تطوير مهارات الموظفين، أو حتى إعادة توجيه استراتيجية الأعمال لتعزيز الاستفادة من هذه الكفاءات.

8. تمكين الموظفين ومشاركتهم في صنع القرار: حيث تشجع إعادة الهندسة على زيادة مشاركة الموظفين في عملية صنع القرار، وهذا يتطلب تغييراً في الثقافة التنظيمية، بحيث يتم تمكين الموظفين لاتخاذ قرارات في مجالات عملهم، فالهدف هو تحسين سرعة الاستجابة، زيادة الابتكار، وتعزيز الشعور بالمسؤولية والملكية بين الموظفين.

9. التركيز على العمليات الجوهرية: حيث تركز إعادة الهندسة على العمليات الأساسية والجوهرية للمؤسسة، بدلاً من الانشغال بالعمليات الهامشية، وهذا يعني تحديد العمليات التي لها التأثير الأكبر على أداء المؤسسة وقيمتها للعملاء، ثم إعادة تصميم هذه العمليات بشكل جذري لتحقيق تحسينات كبيرة في الأداء. الهدف هو تحقيق قفزات نوعية في مؤشرات الأداء الرئيسية مثل التكلفة، الجودة، الخدمة، والسرعة. (عبد الوهاب، 2018).

#### ثانياً متطلبات تطبيق مفهوم إعادة هندسة العمليات:

✓ دعم والتزام الإدارة العليا: يعد دعم والتزام الإدارة العليا حجر الأساس لنجاح تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية، فيجب أن تكون القيادة العليا مقتنعة تماماً بأهمية التغيير وملتزمة بتوفير الموارد اللازمة وتذليل العقبات، وهذا الدعم يشمل تحديد رؤية واضحة للتغيير، توفير الموارد المالية والبشرية اللازمة، وخلق بيئة تنظيمية تشجع على الابتكار والتطوير المستمر.

✓ توفر عوامل بيئية داعمة للتغيير: يتطلب نجاح إعادة الهندسة وجود بيئة تنظيمية مهيأة للتغيير، وهذا يشمل ثقافة تنظيمية منفتحة على الأفكار الجديدة، استعداد الموظفين لتقبل التغيير، ومرونة في الهياكل والأنظمة التنظيمية، كما يجب العمل على تهيئة المناخ التنظيمي من خلال التواصل الفعال، التدريب، وإشراك الموظفين في عملية التغيير لضمان دعمهم وتقليل المقاومة.

✓ توفر تكنولوجيا المعلومات: حيث تلعب تكنولوجيا المعلومات دوراً محورياً في إعادة هندسة العمليات الإدارية، لذلك يجب توفير البنية التحتية التكنولوجية

اللازمة، بما في ذلك أنظمة المعلومات المتطورة، شبكات الاتصال، وأدوات تحليل البيانات، فهذه التكنولوجيا تساعد في أتمتة العمليات، تحسين تدفق المعلومات، وتمكين اتخاذ القرارات بشكل أسرع وأكثر دقة.

✓ توفر الإمكانيات البشرية المؤهلة: حيث أن نجاح إعادة الهندسة يعتمد بشكل كبير على توفر الموارد البشرية المؤهلة والمدرّبة، وهذا يتطلب استقطاب وتطوير موظفين يمتلكون المهارات اللازمة للتعامل مع العمليات الجديدة، مثل القدرة على التفكير النقدي، حل المشكلات، والعمل ضمن فرق، فيجب الاستثمار في التدريب المستمر وتطوير المهارات لضمان قدرة الموظفين على التكيف مع التغييرات.

✓ توفر الإمكانيات التنظيمية: يتطلب تطبيق إعادة الهندسة توفر هياكل وأنظمة تنظيمية مرنة وداعمة. هذا يشمل ملاءمة الأنظمة الداخلية، وضوح السلطات والمسؤوليات، تفويض الصلاحيات، وتقليل المستويات الإدارية الهرمية، فالهدف هو خلق بيئة عمل أكثر مرونة وقدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات، مع تيسير الإجراءات لتحسين الإنتاجية والأداء.

✓ توفر الإمكانيات المالية الكافية: لإعادة هندسة العمليات الإدارية تتطلب استثمارات مالية كبيرة، حيث يجب توفير الموارد المالية اللازمة لتطوير التكنولوجيا، تدريب الموظفين، وتنفيذ التغييرات الهيكلية، كما يجب تخصيص ميزانية للحوافز التي تشجع الموظفين على المشاركة في عملية التغيير وتبني الأساليب الجديدة.

✓ وضع أهداف قابلة للقياس: فمن الضروري تحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس لعملية إعادة الهندسة، وهذه الأهداف تساعد في توجيه جهود التغيير وتقييم مدى نجاحها، لذلك يجب أن تكون الأهداف محددة، قابلة للقياس، قابلة للتحقيق، ذات صلة، ومحددة بزمان (SMART).

✓ فهم احتياجات العملاء: حيث يعد فهم وتلبية احتياجات العملاء من الأسس الهامة لإعادة هندسة العمليات. يجب إجراء دراسات وتحليلات مستمرة لفهم

توقعات العملاء وتطلعاتهم، وتصميم العمليات الجديدة بما يلبي هذه الاحتياجات بشكل أفضل.

✓ وضوح الرؤية الاستراتيجية: يجب أن تكون هناك رؤية استراتيجية واضحة لعملية إعادة الهندسة، مرتبطة بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وهذه الرؤية توجه جهود التغيير وتضمن أن تكون التحسينات متوافقة مع التوجه العام للمنظمة.

✓ تعزيز الاتصالات الداخلية: يعد تحسين الاتصالات الداخلية عنصراً حيوياً في نجاح إعادة الهندسة، فيجب وضع استراتيجية اتصال فعالة لضمان فهم جميع الأطراف المعنية لأهداف وخطوات عملية التغيير، وتشجيع التغذية الراجعة والمشاركة الفعالة (الهويدي، 2019).

### ثالثاً المنظمات التي تحتاج إلى إعادة هندسة العمليات الإدارية:

(a) المنظمات ذات الوضع المتدهور: هذه المنظمات تعاني من أداء متدنٍ بشكل عام، حيث تواجه مشاكل حادة في عملياتها، حيث تتميز بارتفاع ملحوظ في تكاليف التشغيل، وانخفاض في جودة الخدمات والمنتجات المقدمة. كما أنها تفتقر إلى القدرة على المنافسة في السوق وتواجه صعوبة في تحقيق الأرباح، فتطبيق إعادة هندسة العمليات في هذه المنظمات يهدف إلى توفير علاج حاسم للمشكلات الراهنة والتغلب على التحديات التي تواجهها، ومن خلال إعادة الهندسة تسعى هذه المنظمات إلى إحداث تغيير جذري في طريقة عملها، مما يمكنها من استعادة قدرتها التنافسية وتحسين أدائها بشكل كبير.

(b) المنظمات التي في طريقها للتدهور: هذه المنظمات لم تصل بعد إلى مرحلة التدهور الكامل، ولكن هناك مؤشرات قوية تدل على أنها تتجه نحو ذلك، فتتميز بتناقص تدريجي في حصتها السوقية لصالح المنافسين، وارتفاع تدريجي في تكاليف التشغيل والإنتاج، مع انخفاض تدريجي في الأرباح، فهذه المنظمات تصارع من أجل البقاء في السوق وتعاني من ضعف في القدرة على مواكبة التطورات التكنولوجية والسوقية،

حيث تطبيق إعادة هندسة العمليات في هذه الحالة يهدف إلى وقف التدهور التدريجي في الأداء واستعادة المكانة السوقية للمنظمة، فمن خلال إعادة الهندسة تسعى هذه المنظمات إلى تحسين قدرتها التنافسية وإعادة هيكلة عملياتها لتحقيق كفاءة أعلى، مما يمكنها من التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة الأعمال.

(c) المنظمات المتميزة والتي بلغت قمة التفوق: فهذه المنظمات تتمتع بوضع متميز في السوق ولا تعاني من مشكلات ظاهرة، كما تتميز بسيطرة قوية على السوق وامتلاك حصة سوقية كبيرة جدًا مقارنة بالمنافسين، حيث أنها لا تعاني من مشاكل في ارتفاع التكاليف وتحافظ على مستوى عالٍ من جودة الخدمات والمنتجات، مع أداء مالي قوي ومستقر، فتطبيق إعادة هندسة العمليات في هذه المنظمات لا يتم بدافع الخوف من التدهور، بل بدافع الطموح والرغبة في الحفاظ على الريادة وتوسيع نطاق التفوق، وتهدف إعادة الهندسة هنا إلى الحفاظ على الموقع الريادي في السوق، توسيع الفجوة بينها وبين المنافسين، واستكشاف فرص جديدة للنمو والتوسع، فمن خلال إعادة الهندسة تسعى هذه المنظمات إلى تعزيز قدرتها على الابتكار والتطوير المستمر، ضامنة بذلك استمرارية تفوقها على المدى الطويل. (السني، 2024).

## المبحث الثاني: المطلب الأول

### أولاً دور تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة العمليات

تكنولوجيا المعلومات تلعب دوراً حاسماً في إعادة هندسة العمليات (BPR) خلال تمكين الشركات من تحقيق تحسينات كبيرة في الكفاءة والإنتاجية، وسنذكر شرح مفصل لدور تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة العمليات:

#### (a) تحليل البيانات والتنبؤ:

- جمع البيانات: تساعد تكنولوجيا المعلومات في جمع البيانات الكبيرة والمتنوعة من مختلف أجزاء المؤسسة، كما يمكن تحليل هذه البيانات لتحديد العمليات التي تحتاج إلى تحسين.
- التنبؤ واتخاذ القرارات: تقنيات التحليل التنبؤي يمكنها مساعدة الشركات في التنبؤ بالمشكلات المحتملة واتخاذ قرارات مستنيرة لتحسين العمليات.

#### (b) أتمتة العمليات:

- تقليل العمل اليدوي: تكنولوجيا المعلومات تساعد في أتمتة العديد من العمليات الروتينية والمكررة، مما يقلل من الحاجة إلى التدخل البشري ويزيد من الكفاءة.
- توحيد العمليات: من خلال أتمتة العمليات، يمكن تحقيق توحيد في الإجراءات وتقليل الأخطاء.

#### (c) التكامل بين الأنظمة:

- ربط الأنظمة المختلفة: تكنولوجيا المعلومات تمكن من تكامل الأنظمة المختلفة داخل المؤسسة، مما يسهل تدفق المعلومات بين الأقسام المختلفة.
- تحسين الاتصال: التكامل يساعد على تحسين التواصل والتنسيق بين فرق العمل المختلفة، مما يساهم في تسريع العمليات.

#### (d) تحسين تجربة العملاء:

- أنظمة إدارة علاقات العملاء (CRM) تكنولوجيا المعلومات تساعد في تحسين إدارة علاقات العملاء من خلال توفير بيانات دقيقة وتفصيلية حول العملاء وتفضيلاتهم.
- الخدمات الذاتية: توفير منصات إلكترونية تمكن العملاء من إجراء معاملات بأنفسهم، مما يزيد من رضا العملاء ويقلل من وقت الاستجابة.

#### (e) تعزيز المرونة والتكيف:

- الاستجابة السريعة للتغيرات: تكنولوجيا المعلومات تُمكن الشركات من التكيف بسرعة مع التغيرات في السوق أو بيئة العمل من خلال تحديث الأنظمة والعمليات بسرعة.
- التخصيص: يمكن تعديل الأنظمة بسهولة لتلبية احتياجات محددة للأعمال، مما يعزز من مرونة الشركة.

#### (f) إدارة الجودة:

- تتبع الأداء: تكنولوجيا المعلومات تساعد في مراقبة وتتبع أداء العمليات بشكل دقيق، مما يمكن الشركات من تحديد نقاط الضعف وتحسينها.
- تحليل الجودة: استخدام أدوات تحليل البيانات لمراجعة جودة العمليات وتحسينها باستمرار.

#### (g) دعم اتخاذ القرار:

- نظم دعم القرار (DSS): تساعد نظم دعم القرار في تقديم تحليلات ومعلومات دقيقة لدعم عملية اتخاذ القرار.
- ذكاء الأعمال (BI): استخدام تقنيات ذكاء الأعمال لاستخراج رؤى استراتيجية من البيانات وتحسين العمليات.

#### (h) توفير التكاليف:

- تقليل التكاليف التشغيلية: من خلال أتمتة العمليات وتحسين الكفاءة، يمكن تقليل التكاليف التشغيلية بشكل كبير.

- الاستثمار في التكنولوجيا: على الرغم من أن الاستثمار الأولي في تكنولوجيا المعلومات قد يكون كبيراً، إلا أنه يؤدي إلى توفير تكاليف كبير على المدى الطويل من خلال تحسين الكفاءة والإنتاجية.

#### أمثلة على استخدام تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة العمليات:

- i. نظم تخطيط موارد المؤسسة (ERP):
  - تكامل العمليات: نظم ERP تساعد في دمج جميع عمليات المؤسسة في نظام واحد متكامل، مما يحسن من تدفق المعلومات ويقلل من تكرار العمليات.
- ii. إدارة سلسلة الإمداد (SCM):
  - تحسين الكفاءة: نظم SCM تساعد في تحسين كفاءة سلسلة الإمداد من خلال تحسين التواصل بين الموردين والعملاء وإدارة المخزون بشكل فعال.
  - الحوسبة السحابية: الحوسبة السحابية تتيح الوصول إلى البيانات والأنظمة من أي مكان، مما يعزز من مرونة العمل والتعاون بين الفرق. (السني، 2024).

#### ثانياً تأثير إعادة هندسة العمليات على الهيكل التنظيمي:

هو موضوع ذو أهمية كبيرة في دراسة إدارة الأعمال والهندسة التنظيمية، حيث تشمل إعادة هندسة العمليات (BPR) تغييرات جذرية في كيفية تنفيذ الأعمال داخل المنظمة، مما يتطلب إعادة النظر في الهيكل التنظيمي لتحقيق أفضل نتائج، وسنوضح كيفية تأثير إعادة الهندسة على الهيكل التنظيمي:

- 1) تحويل الهيكل التنظيمي من هياكل هرمية إلى هياكل مسطحة: حيث إن إعادة الهندسة غالباً ما تتطلب تقليل الطبقات الإدارية في الهيكل التنظيمي، ويتم تحويل الهياكل الهرمية التقليدية إلى هياكل مسطحة وأكثر مرونة، كما إن تقليل الطبقات يؤدي إلى تسريع اتخاذ القرارات وتحسين التواصل بين الموظفين على جميع المستويات، وفتح العمل ذاتية الإدارة تُشجّع إعادة الهندسة على تكوين فرق عمل ذاتية الإدارة التي تتمتع بصلاحيات أكبر في اتخاذ القرارات المتعلقة بمهامها اليومية، فهذه الفرق تكون مسؤولة

عن عمليات كاملة بدلاً من مجرد أجزاء منها، مما يعزز من الشعور بالملكية والمسؤولية لدى الموظفين.

(2) دور المديرين من مشرفين إلى موجهين ومدرّبين: حيث إن إعادة الهندسة تتطلب من المديرين تغيير أدوارهم من مشرفين تقليديين إلى موجهين ومدرّبين، ويصبح دور المدير أكثر توجيهًا ودعمًا للفرق بدلاً من الرقابة الصارمة، ويساعد هذا التغيير في خلق بيئة عمل تعاونية تعزز من الابتكار والإبداع.

### (3) التغيير في الوظائف والمسؤوليات:

إعادة تصميم الوظائف: تتطلب إعادة الهندسة إعادة تصميم الوظائف لتناسب العمليات الجديدة. يمكن أن تشمل هذه التغييرات دمج وظائف متعددة في وظيفة واحدة أكثر شمولاً، حيث يتم تزويد الموظفين بمهارات جديدة وتدريبهم على تحمل مسؤوليات أوسع، وتمكين الموظفين حيث تعزز إعادة الهندسة من تمكين الموظفين عن طريق منحهم المزيد من الصلاحيات والسلطات لاتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم، ويساعد ذلك في تعزيز الشعور بالمسؤولية والالتزام بتحقيق أهداف الشركة.

(4) التكنولوجيا والهيكل التنظيمي والتكامل التكنولوجي: إعادة الهندسة غالباً ما تتطلب دمج تكنولوجيا المعلومات في جميع أجزاء الهيكل التنظيمي، مما يؤدي إلى تغيير الطرق التي يتفاعل بها الموظفون مع بعضهم البعض ومع العملاء، وهذا التكامل يمكن أن يؤدي إلى تقليل الحاجة إلى بعض الوظائف الإدارية التقليدية وزيادة الحاجة إلى وظائف جديدة مرتبطة بإدارة التكنولوجيا، وتحسين التواصل عن طريق استخدام التكنولوجيا مثل نظم إدارة المعرفة والتواصل يساعد في تحسين التواصل بين الأقسام والفرق المختلفة داخل المنظمة، مما يؤدي ذلك إلى تسهيل تبادل المعلومات وزيادة الشفافية داخل الهيكل التنظيمي.

(5) الثقافة التنظيمية وتغيير الثقافة التنظيمية: حيث تؤدي إعادة الهندسة إلى تغييرات كبيرة في الثقافة التنظيمية، حيث يصبح الابتكار والتغيير المستمر جزءاً أساسياً من ثقافة

الشركة، حيث تعزز الثقافة الجديدة من التفاعل المفتوح والتعاون بين الموظفين، مما يساعد في تحقيق أهداف إعادة الهندسة، وتحفيز التغيير يتطلب نجاح إعادة الهندسة دعمًا قويًا من الإدارة العليا لتحفيز التغيير وضمان التزام جميع الموظفين به، ويمكن تحقيق ذلك من خلال برامج تدريبية وتطويرية تهدف إلى تغيير عقلية الموظفين وتبني المفاهيم الجديدة.

6) التحديات والتغلب عليها: وتشمل المقاومة للتغيير قد يواجه تنفيذ إعادة الهندسة مقاومة من الموظفين الذين يخشون التغيير أو يشعرون بعدم اليقين تجاه مستقبلهم الوظيفي، وللتغلب على هذه المقاومة، يجب على الإدارة توفير التواصل المستمر مع الموظفين وتوضيح فوائد التغيير، فمن الضروري وجود خطة لإدارة التغيير تتضمن خطوات محددة وواضحة لتنفيذ إعادة الهندسة، بما في ذلك تحديد المسؤوليات والجدول الزمني والموارد المطلوبة ويشمل ذلك أيضًا مراقبة تقدم التغيير وتعديل الخطة حسب الحاجة لضمان تحقيق النتائج المطلوبة، وإعادة هندسة العمليات تؤدي إلى تغييرات جذرية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وتشمل هذه التغييرات تحويل الهياكل التنظيمية التقليدية إلى هياكل أكثر مرونة وتمكينًا، وتغيير أدوار المديرين والموظفين، وتعزيز التكامل التكنولوجي، وتغيير الثقافة التنظيمية. لتحقيق النجاح في إعادة الهندسة، يجب على الشركات إدارة التغيير بشكل فعال وتقديم الدعم اللازم للموظفين خلال هذه العملية. (الهويدي، 2019)

#### ■ النتائج المترتبة على استخدام الشركات إعادة هندسة العمليات:

1) تحول وحدات العمل من إدارات وظيفية تخصصية إلى فرق عمليات: عندما تقوم الشركات بإعادة الهندسة، فإنها تقوم بتجميع العمل الذي كان مقسمًا في الماضي إلى أقسام صغيرة، وهذا التحول يعني أن الشركة تنتقل من هيكل تنظيمي قائم على الوظائف المتخصصة إلى هيكل يعتمد على فرق متكاملة تركز على العمليات الكاملة.

2) تحول الوظائف من مهام بسيطة إلى أعمال مركبة: في الشركات التي تطبق إعادة الهندسة، تصبح المسؤولية عن نتائج العمل مشتركة بين أعضاء الفريق، فطبيعة العمل المركب تكون أكثر جوهرية وملموسة، حيث يتم التخلص من الأعمال غير الضرورية

التي لا تضيف قيمة أساسية للعمل، وهذا التحول يؤدي إلى زيادة كفاءة العمليات وتحسين جودة المخرجات.

(3) تحول دور الموظفين من العمل المراقب إلى العمل المستقل: في السابق كانت الشركات التقليدية ذات التوجه للمهام التخصصية تقوم بتعيين الموظفين وتوقع منهم اتباع قواعد العمل المحددة، أما الشركات التي طبقت إعادة الهندسة، فإنها لا تحتاج إلى ذلك النوع من الموظفين الذين يتبعون التعليمات فقط بدلاً من ذلك تطلب هذه الشركات موظفين قادرين على تأسيس القواعد والتعليمات بأنفسهم، وكذلك قادرين على التفكير والتفاعل وحسن التقدير واتخاذ القرارات، وهذا التحول يعزز الاستقلالية والإبداع في بيئة العمل.

(4) تحول الإعداد الوظيفي من التدريب إلى التدريب والتعلم: بينما يساعد التدريب على رفع المهارات والقدرات وإطلاع الموظفين على "كيفية" أداء الوظائف، فإن التعلم من الناحية الأخرى يؤدي إلى زيادة مداركهم وإلمامهم بمحيط العمل، والتعلم يعلم الموظفين "لماذا" يتم أداء العمل بطريقة معينة، هذا التحول في الإعداد الوظيفي يؤدي إلى تطوير فهم أعمق للعمليات والأهداف التنظيمية، مما يساعد الموظفين على اتخاذ قرارات أفضل وأكثر استراتيجية في أدوارهم. (اسماعيل، 2019)

#### **- الإطار العام لتشغيل عملية الهندرة:**

من الضروري التأكيد أولاً أنه لا يوجد نمط واحد لإعادة البناء، فعلى الرغم من وجود أدلة متعددة توضح كيفية إجراء هذه العملية خطوة بخطوة، إلا أن الأمر يعتمد في النهاية على طبيعة الصناعة التي تعمل فيها المؤسسة، ومدى اقتناع القائمين عليها بأهمية الهندرة، والموارد التي تخصصها المؤسسة لها، ففي الواقع تعتبر الدراسة التمهيدية التي تُظهر الحاجة إلى إعادة البناء أو الإبقاء على العمليات الحالية مع إجراء تحسينات تدريجية عليها هي العامل الرئيسي المحدد للطريقة التي يتم على أساسها تنفيذ عملية إعادة البناء، وسنوضح مراحل إعادة هندسة العمليات كالتالي:

- المرحلة الأولى التشخيص ودراسة العملاء: تبدأ عملية إعادة هندسة العمليات بمرحلة التشخيص ودراسة العملاء، حيث تقوم المؤسسة بتحليل وضعها الحالي وتقييم مستوى

رضا العملاء عن منتجاتها أو خدماتها، والهدف هو تحديد التغيرات في توقعات العملاء وكيفية تلبيتها، مما يساعد في تحديد المجالات التي تحتاج إلى تطوير، ومن المهم الإشارة إلى أن إعادة الهندسة تركز على العمليات التي تقوم بها الإدارات والأقسام المختلفة، وليس على إعادة هيكلة الوحدات نفسها، و نتيجة هذه المرحلة هي تحديد مجالات التغيير والتحسين التي تصبح أهدافاً للمنظمة لتحقيقها من خلال إعادة هندسة العمليات، وذلك بهدف تحسين الأداء الكلي للمنظمة وزيادة فعاليتها، فمن أهم أهداف الهندسة التي تتبلور في هذه المرحلة: زيادة الإنتاجية عبر تحسين تدفق العمل، تعظيم العائد من خلال تنفيذ المهام بطرق مبتكرة، وإلغاء المستويات الإدارية والأنشطة والمناصب غير الضرورية.

■ المرحلة الثانية مرحلة التخطيط (إعداد خريطة العمليات الحالية وإجراء القياسات اللازمة بشأنها): والتي تتضمن إعداد خريطة العمليات الحالية وإجراء القياسات اللازمة بشأنها، وتبدأ هذه المرحلة برسم خرائط توضيحية للعمليات التي تؤديها المؤسسة، مع تحديد مسميات لهذه العمليات مثل الشراء، التخزين، التصنيع، والبيع، يلي ذلك وضع خرائط تدفق تفصيلية توضح سير كل عملية، ثم يقوم فريق إعادة الهندسة بفحص هذه العمليات بشكل منفرد لتحديد العمليات المعيبة وغير المهمة، والتي سيتم التعامل معها لاحقاً إما بالحذف أو الدمج أو التعديل، وفي هذه المرحلة يمكن للمؤسسة اللجوء إلى ما يسمى "المقارنة المرجعية" (Benchmarking)، وهي عملية مقارنة أداء المؤسسة بأداء أقوى المنافسين بهدف اكتشاف أسرار النجاح والتعامل معها.

■ المرحلة الثالثة من عملية إعادة الهندسة هي تحديد التعديلات اللازمة: وتعتبر من أهم المراحل وأكثرها استهلاكاً للوقت والجهد، ففي هذه المرحلة يتم تحديد التغيرات المطلوبة في العمليات التي تمت دراستها سابقاً، مما يتطلب كفاءة عالية من الفريق المكلف بهذه المهمة، وتتجلى الأفكار الجديدة في تعديل العمليات الحالية من عدة جوانب، تشمل: زيادة سرعة العمليات، تقليل عدد الخطوات للعملية الواحدة، استبعاد الخطوات التي لا تضيف قيمة، إلغاء الخطوات مرتفعة التكاليف، تقليل الهدر، رفع

مستوى جودة العملية، وتحقيق تكامل الخطوات والتدفق السلس لانسياب العملية، وكل هذه التعديلات تهدف إلى زيادة كفاءة الأداء الكلي للمؤسسة.

■ المرحلة الرابعة في عملية إعادة الهندسة هي إعادة تصميم أو بناء العمليات: و نجاح هذه المرحلة يعتمد بشكل كبير على حسن سير المراحل السابقة، فالإدارة الكفوة هي القادرة على تصميم عملياتها بشكل جيد واختيار أفضل البدائل وأسرعها وأدقها، وذلك من خلال الاستخدام الأمثل للتكنولوجيا الحديثة، وتكنولوجيا المعلومات، والتفكير الابتكاري، فعند وضع تصميم للعملية الجديدة، يُفضل طرح أكثر من بديل لتحقيق عدة شروط منها: تحقيق رؤية مستقبلية للمشروع، التوافق مع إمكانيات المنظمة، إحداث قفزة تغيير هائلة، انخفاض التكلفة عند التطبيق، وتلبية رغبات العملاء، ثم بعد ذلك تتم المفاضلة بين هذه البدائل واختيار أفضلها، ولضمان أداء العملية الجديدة بشكل أفضل وبمردود أكبر، يجب على المؤسسة تبني مبدأ التغيير المستمر والفحص الدائم للعملية للتأكد من الحاجة إلى تحسينات إضافية.

■ المرحلة الخامسة والأخيرة في عملية إعادة الهندسة هي تنفيذ العملية الجديدة (التطبيق والمتابعة): ويعتمد نجاح هذه المرحلة بشكل كبير على الإنجاز المحكم للمراحل السابقة، وتتطلب هذه المرحلة الحاسمة عدة إجراءات مهمة، منها: إجراء اختبارات ومحاولات استكشافية للمدخل الجديد، المتابعة المستمرة للنتائج المحققة، وإعادة تدريب الموظفين على العمليات الجديدة لتنفيذها بأقل قدر من الأخطاء، وقد يؤدي هذا التغيير إلى فقدان بعض العاملين لوظائفهم أو تغيير مناصبهم بعد التدريب، كما تبرز أهمية المتابعة أثناء التنفيذ لقياس النتائج الأولية وتحديد مدى فعاليتها في تحقيق الأهداف المرجوة، كما تتطلب مراحل الهندسة السابقة تغييرات في الهياكل التنظيمية لتصبح أكثر مرونة وأقل في المستويات الإدارية مع نطاق إشراف واسع، إضافة إلى إجراء تغييرات في إدارة الموارد البشرية، سواء من حيث تقليص حجمها أو زيادة كفاءتها. (إسماعيل، 2016).

## - تحديات تشغيل الهندرة ف المنظمات العربية:

هناك عدة مقومات لنجاح الهندرة يجب أن تتوفر لتحقيق نجاح برنامج الهندرة وتطبيقه بشكل صحيح. من أهم هذه المقومات: التخطيط الفعال للموارد البشرية كماً وكيفاً، والتحول إلى الهياكل التنظيمية الجديدة، والتطوير التكنولوجي، وهذه المقومات تمثل في ذاتها تحديات لمنظماتنا العربية، خاصة العامة منها:

### (1) التخطيط الفعال للموارد البشرية:

تتطلب التغييرات التي تنتج عن تنفيذ عمليات إعادة الهندسة المذكورة أعلاه تغييرات في متطلبات التوظيف في مختلف المجالات المؤسسية، حيث تؤدي التحديثات التقنية غالباً إلى تقليل عدد الموظفين المطلوبين لتشغيل أجهزة الاتصالات وفي الوقت نفسه تتطلب التحديثات التقنية مهارات تقنية أعلى ومهارات معرفية متقدمة، وتحدي آخر هو نظام الإدارة حيث يجب تعديل الهيكل التنظيمي وأدوار العمل والنظم والمهام بما يتوافق مع التغييرات المطلوبة في الموارد البشرية من حيث العدد والتوزيع والتدريب المطلوب، وهكذا يتضح أن من الضروري إيجاد التناغم بين التغييرات التنظيمية كنتيجة لعمليات إعادة الهندسة والمهارات اللازمة للعنصر البشري الذي تعتمد عليه المؤسسة في تنفيذ هذه التغييرات، فيجب العمل على تقليل عدد الموظفين لتنفيذ العمل المطلوب في إدارة من إدارات المؤسسة وفي معظم الحالات يكون هناك تغيير في القدرات والمعارف والمهارات والاتجاهات المطلوبة لتنفيذ العمل بكفاءة في جميع المواقع التي يتم تحديدها في المؤسسة، ولن تحقق المؤسسة العوائد المرجوة من تنفيذ عمليات إعادة الهندسة إذا لم يتم دعم هذه العمليات بتكامل العنصر البشري مع المتطلبات الجديدة، فمن المهم كذلك مراجعة عدد وصلاحيات الكادر العامل في المؤسسة مراجعة كاملة، وعلى القيادات التنفيذية بالتنسيق مع إدارات شؤون الموارد البشرية في المؤسسات المتجهة للهندرة إجراء التقييم الكامل لقدرات ومهارات وقدرات الأفراد وإنشاء روابط وثيقة بعد تطويرها ومهارات وقدرات الأفراد وإيجاد علاقة ذات صلة بعملية إعادة هندسة عمليات المنظمة، تسمى هذه العملية "إعادة هندسة الموارد البشرية".

إن إعادة هندسة الموارد البشرية لن تؤدي إلى أي مكاسب إذا كانت المنظمة قادرة فقط على التخلص من الكادر الوظيفي الحالي وتوظيف كادر جديد يتماشى مع متطلبات المؤسسة الجديدة، إلا أن ذلك هو اتجاه نظري ولا يُعتبر بحل عملي. وبالتالي، يصبح من الضروري تطوير مهام إدارة شؤون الموارد البشرية لتحقيق متطلبات التوظيف الناتجة عن التغييرات المؤسسية، مما

يتيح الاستفادة القصوى من الموارد البشرية المتاحة، فمن المجالات المهمة حالياً هي هندرة الموارد البشرية، وخاصة في مجال التوظيف، حيث يشير إلى محاولة التوفيق بين الطلب والعرض من الموارد البشرية، ويعد تخطيط الموارد البشرية حلقة منسية في كثير من المنظمات العربية التي تعتبر أن إدارة الموارد البشرية هي عادة تحسين الوثائق لتحديد احتياجاتها وإجراء عمليات الاستقطاب والتعيين، فتخطيط الموارد البشرية ليس عملية يسيرة بل تتطلب خطوات متتالية ومتتابعة تتمثل أولاً في تحديد الطلب من الموارد البشرية، ثم تحديد العرض، ثم محاولة التوفيق بينهما.

## 2) التحول من الهياكل التنظيمية التقليدية إلى الهياكل الحديثة

يحاول المدبرون تطوير الهياكل التنظيمية لمنظماتهم للتعامل مع بعض المشكلات التنظيمية أو استجابة لتغيرات بيئة الإدارة ذاتها، مثل ثورة المعلومات والاتصالات، فعلى سبيل المثال، هناك حاجة متزايدة لتطوير مستمر وتنقيح دائم لتصميم المنظمة إذا أرادت الإدارة استمرارية كفاءة واستدامة مواردها المختلفة. بصفة عامة، فإن المنظمة المهندرة عملياتها تسعى لتحويل الهياكل الهرمية التي تتسم بالبطء والتكرارات من أعلى إلى أسفل إلى هيكل أكثر سرعة وفعالية، فالمفهوم المعاصر للهياكل التنظيمية لا يقتصر عند حد اعتبارها آلية تنظيمية توضح التبعية والمسؤولية الإدارية، أو مجرد تحديد مناصب لتخصصات الوحدات الإدارية المكونة للتنظيم المعني، وإنما يتعدى ذلك إلى معالجة المعوقات التي تحول دون أن تصل المنظمات نحو تحقيق أهدافها، ومن هنا ظهرت أشكال جديدة للهياكل التنظيمية من أهمها: الهيكل التنظيمي المسطح، الهيكل الموجه نحو العمليات، الهيكل التنظيمي الشبكي، والمنظمة الافتراضية، وتحقق الهياكل الحديثة للمنظمات المهندرة عدة مزايا منها:

- الاستفادة المرنة للموارد البشرية: يتميز المدير الوظيفي وكل من يعملون تحت إدارته بالعمل على إدارة المشاريع بمرونة، ويتولى المدير الوظيفي مهمة إدارة المشاريع، مما يتيح له الاستفادة من الموارد البشرية المتاحة بأقصى قدر ممكن.

- تقليل عدد العمليات: تتسم المنظمات التي تستخدم هذه الهياكل بزيادة عدد العمليات المتعددة داخل المنظمة، مما يجعلها أكثر كفاءة، وكذلك ترتبط العمليات بالأهداف الواضحة التي تحدد المهام التنفيذية اللازمة.
- زيادة الكفاءة: يتم استبعاد المهام غير الضرورية، ويدير الفريق وحدة محددة لتحقيق الأهداف المحددة بفعالية، كما يتمتع الفريق بإدارة ذاتية كاملة ويكون مسؤولاً عن تحقيق الأهداف.
- تحقيق رضا العملاء: تحدد الفرق توقعات العملاء وتعمل على تلبيتها، مما يؤدي إلى تقييم أداء الفرق وتحفيزها بناءً على مدى نجاحها في تحقيق رضا العملاء.
- الاستجابة السريعة: تمكن هذه الهياكل من الاستجابة للمتغيرات البيئية بسرعة ومرونة، مع تقليل الحدود الهرمية والإدارية، وتعزيز مهارات التمكين لدى أعضاء الفريق، وتقليل التكاليف نتيجة لتقليل المستويات الهرمية.
- التركيز على الميزات الجوهرية: يسمح التنظيم الشبكي بالتركيز على الأنشطة التي تتمتع بميزة جوهرية، تاركة للآخرين إنتاج وتوريد المكونات اللازمة للمنتج النهائي. يعتبر الموردون جزءاً من الشبكة يرتبط مصيرهم بمصير المنظمة، مما يسمح بالاعتماد على أدوارهم كعضو في الشبكة، وبالتالي تكون الاستجابة عالية لاحتياجات السوق والعملاء. (الهويدي، 2019)

#### ■ الفارق بين مدخل إعادة الهندسة ومداخل التطوير الأخرى:

يخلط البعض بين مدتح إعادة هندسة العمليات وبعض المداخل الأخرى كالتحسين المستمر، وإدارة الجودة الشاملة، والمقارنة المرجعية، والحجم المناسب للعمالة، وإعادة الهيكلة مما يفرض تحديد نقاط التشابه والاختلاف بينهما:

#### (i) إعادة الهندسة والتحسينات المستمرة

تتعاون الهندرة مع التحسين المستمر من حيث اعتبار "العملية" وحدة التحليل الأساسية لكلا النهجين، فالتحليل الدقيق للعملية أمر ضروري لنجاح كل منهما، وكلاهما يتطلب وقتاً يتراوح بين سنة وستين لتحقيق النتائج المرجوة، وتتميز إعادة الهندسة بتغييرات جذرية وأحياناً تتطلب تحسينات كبيرة يمكن أن تضاعف مستويات التكلفة والوقت والجودة، حيث تبدأ من الصفر وتعيد تصميم العمليات بناءً على رؤية جديدة تماماً ("ورقة بيضاء")، وفي المقابل يركز التحسين المستمر على تحسينات طفيفة ومستدامة، تعتبر ناجحة إذا حققت تحسينات بنحو 10% في التكلفة والوقت والجودة، ويبدأ من الوضع الحالي للعملية ويعمل على تحسينه تدريجياً، بصفة عامة تهدف إعادة الهندسة إلى تحقيق تغييرات شاملة وكبيرة في العمليات، بينما يسعى التحسين المستمر إلى إجراء تحسينات صغيرة وتدرجية تستمر على المدى الطويل.

#### (j) إعادة الهندسة وإدارة الجودة الشاملة

تعتبر إعادة الهندسة وإدارة الجودة الشاملة نهجين يهدفان إلى تحسين الأداء التنظيمي من خلال التركيز على الجودة والفعالية، فكلاهما يعتمد على تحسين العمليات كشرط أساسي لتحقيق الميزة التنافسية، وكلا النهجين يتطلبان دعماً إدارياً قوياً وفرقاً من الموظفين لتطوير وتنفيذ الإجراءات والبرامج الجديدة، كما يتمحور كلا النهجين حول تحسين العلاقات مع العملاء والموردين، وتعزيز قدرات الموظفين، وتحسين المنتجات والعمليات.

#### أوجه الشبه والاختلاف:

##### الهدف والنطاق:

- إعادة الهندسة: تهدف إلى تحقيق نتائج كبيرة في فترة زمنية محددة، مع التركيز على إعادة تصميم العمليات لتحقيق تحسينات جذرية.
- إدارة الجودة الشاملة: تركز على التحسين المستمر والمستدام دون نهاية محددة، وتشمل جميع جوانب المنظمة.

##### التطبيق:

- إعادة الهندسة: تعمق في إعادة تصميم العمليات لتحقيق الأهداف بسرعة وفعالية، مع تحسين التنسيق بين الإدارات المختلفة.

- إدارة الجودة الشاملة: مجهوداتها أكثر شمولية وتكاملية، وتستمر على مدى طويل لتحقيق تحسينات مستمرة في الجودة، وبصفة عامة تتكامل إعادة الهندسة وإدارة الجودة الشاملة في تحقيق أهداف تحسين الأداء التنظيمي، حيث تركز الأولى على التغييرات الجذرية والفورية، بينما تعتمد الثانية على التحسينات التدريجية والمستمرة.

### iii. إعادة الهندسة والمقارنة المرجعية.

المقارنة المرجعية هي عملية قياس أداء المهام والإنتاجية بناءً على أفضل الممارسات في الصناعة، أما إعادة الهندسة فهي إعادة تصميم جذرية للعمليات والهيكل التنظيمي وتكنولوجيا المعلومات ومحتوى الوظيفة وتدفق العمل، فالهدف من إعادة الهندسة هو تحقيق تحسينات كبيرة في الإنتاجية وقيمة العميل.

### iv. إعادة الهندسة والحجم المناسب للمنظمة .

الحجم المناسب يركز على هيكلية الإدارة والمسؤوليات الوظيفية، مع تحقيق أهداف التحسين بشكل تدريجي. في المقابل، تركز إعادة الهندسة على الأساسيات في المنظمة، حيث يكون التغيير جذرياً ويركز على العمليات. تهدف إعادة الهندسة إلى تحقيق تحسينات سريعة وجذرية.

### v. إعادة الهندسة وإعادة الهيكلة .

إعادة الهيكلة تركز على العلاقات المختلفة داخل المنظمة وتهدف إلى إحداث تغييرات في التنظيم ككل بشكل تدريجي، أما إعادة الهندسة فتتركز على إعادة تصميم الأساسيات بشكل جذري، مع التركيز على العمليات لتحقيق تحسينات سريعة وشاملة. (إسماعيل، 2016)

## الفصل الرابع

### عرض البيانات وتحليلها

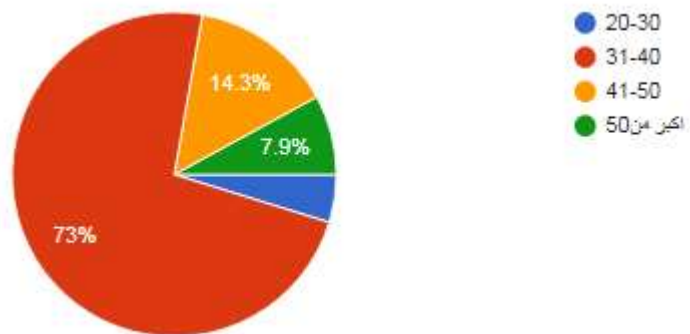
القسم الاول البيانات الديموغرافية:

الجنس:



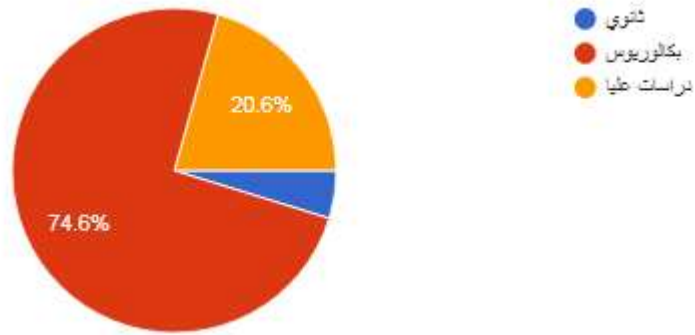
الأغلبية الساحقة من المشاركين في الاستبيان هم من الذكور (98.4%) مما يشير إلى هيمنة الرجال في قطاع المقاولات والتشييد في شركة ABCD قروب. هذه النسبة قد تعكس طبيعة الصناعة التي غالباً ما تكون ذكورية أكثر.

العمر:



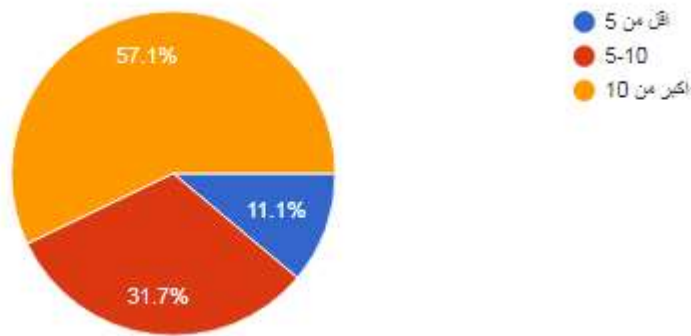
توزيع الأعمار يشير إلى أن غالبية الموظفين هم في الفئة العمرية من 31 إلى 40 عاماً (73%)، مما يعني أن الشركة تتمتع بعمالة ناضجة نسبياً، مع خبرة محتملة تتراوح بين متوسطة إلى طويلة.

### المؤهل العلمي:



تشير النتائج إلى أن غالبية الموظفين يحملون درجة البكالوريوس (74.6%)، مما يعكس توجهاً نحو توظيف أفراد مؤهلين تعليمياً، وهو أمر ضروري لتحسين الكفاءة والإنتاجية في الشركة.

### عدد سنوات الخبرة في العمل:

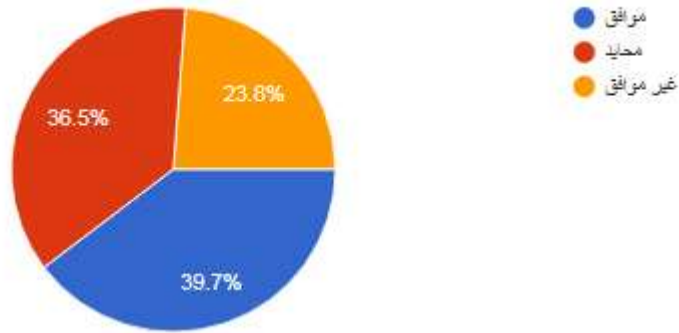


تشير البيانات إلى أن حوالي 57.1% من الموظفين لديهم خبرة تزيد عن 10 سنوات، مما يعني أن هناك نسبة كبيرة من الموظفين ذوي الخبرة الطويلة في الشركة، وهو أمر إيجابي لاستمرارية وتراكم المعرفة والخبرات في الشركة.

## القسم الثاني محاور الاستبيان:

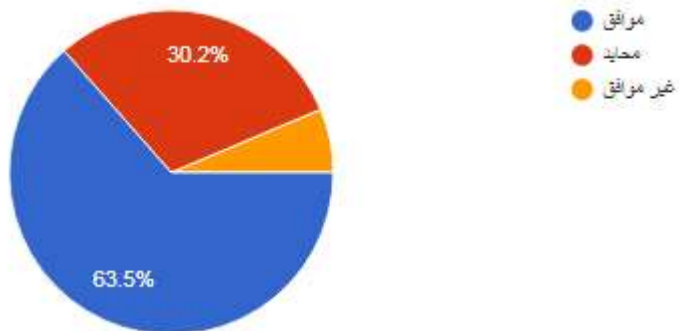
### المحور الأول: تحليل العمليات الحالية

1. العمليات الحالية في الشركة واضحة ومفهومة لجميع الموظفين.



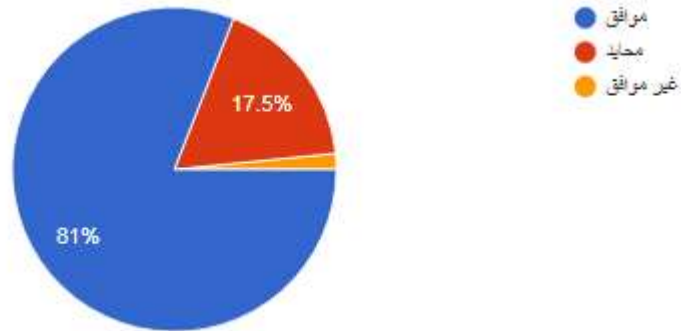
تشير النتائج إلى أن هناك نسبة كبيرة من الموظفين غير راضين عن وضوح العمليات (39.7% غير موافقين)، مما يشير إلى وجود حاجة ماسة لتحسين الشفافية والتواصل في الشركة.

2. توجد تداخلات وازدواجية في العمليات الحالية.



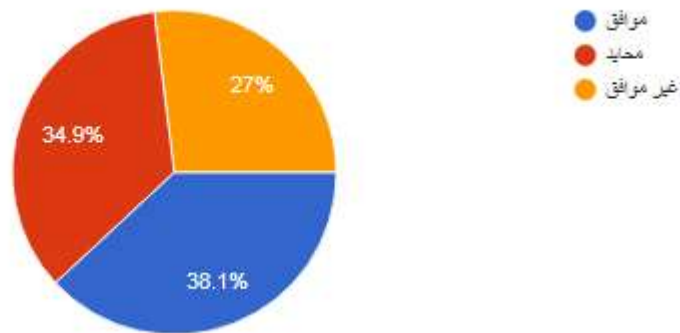
يشير الاتفاق الكبير على وجود تداخلات وازدواجية (63.5%) إلى أن هناك مجالاً كبيراً للتحسين في تصميم العمليات وتقليل الهدر وزيادة الكفاءة.

3. هناك حاجة ملحة لتحسين العمليات الحالية في الشركة.



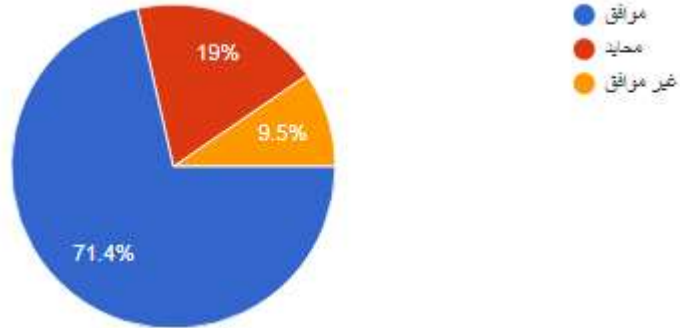
يظهر إجماع كبير (81% موافقين) على ضرورة تحسين العمليات، مما يعزز الحاجة إلى إعادة هندسة العمليات لتحقيق كفاءة أفضل.

4. يتم توثيق العمليات الحالية بشكل منتظم ودقيق.



تشير النتائج إلى أن التوثيق الحالي غير كافٍ (38.1% غير موافقين)، مما يعني ضرورة تحسين توثيق العمليات لضمان استمرارية العمليات وتقليل الأخطاء.

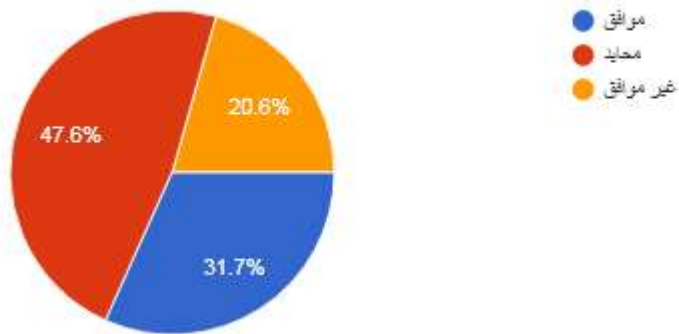
5. تستغرق العمليات الحالية وقتًا أطول مما يجب لإنجازها.



تظهر النتائج أن غالبية الموظفين يشعرون أن العمليات تستغرق وقتًا أطول مما ينبغي (71.4%)، مما يدل على وجود فرص كبيرة لتحسين سرعة وكفاءة العمليات.

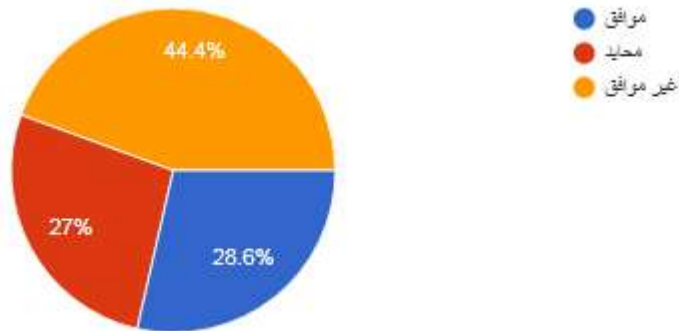
المحور الثاني: تطبيق إعادة هندسة العمليات

6. لدى إدارة الشركة رؤية واضحة لعملية إعادة هندسة العمليات.



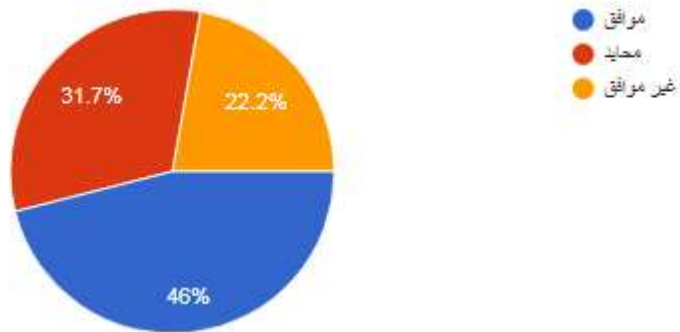
تشير النتائج إلى أن هناك رؤية غير واضحة من إدارة الشركة تجاه إعادة هندسة العمليات (31.7% غير موافقين)، مما يعكس ضرورة تعزيز رؤية واستراتيجية الإدارة في هذا المجال.

7. يتم إشراك الموظفين في عملية تخطيط وتنفيذ إعادة هندسة العمليات.



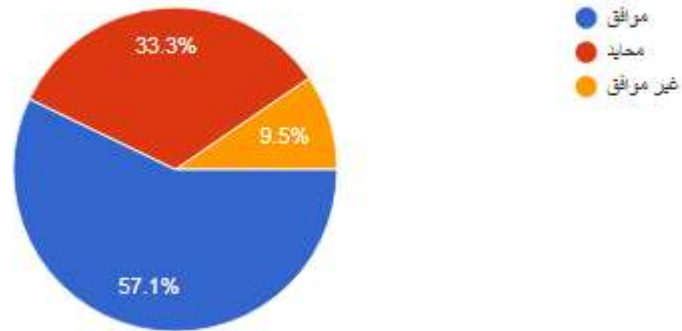
يشير الاتفاق الكبير على إشراك الموظفين (44.4% موافقين) إلى أهمية مشاركة الموظفين في تخطيط وتنفيذ إعادة هندسة العمليات لضمان نجاحها.

8. تتوفر الموارد اللازمة لتنفيذ مشروع إعادة هندسة العمليات.



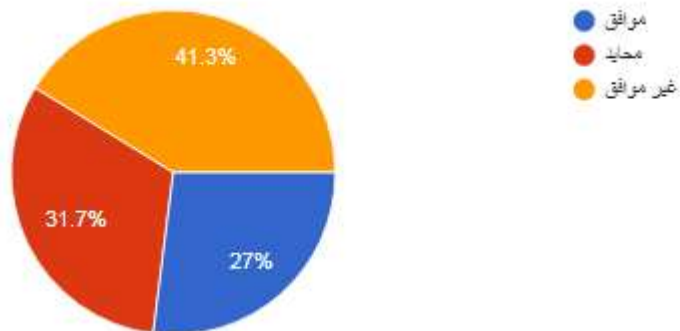
تشير النتائج إلى أن هناك نقصاً في الموارد اللازمة لتنفيذ إعادة هندسة العمليات (46% غير موافقين)، مما يعكس ضرورة توفير المزيد من الموارد لضمان نجاح العملية.

9. هناك مقاومة من بعض الموظفين لتغيير العمليات الحالية.



تشير النتائج إلى وجود مقاومة كبيرة من بعض الموظفين لتغيير العمليات الحالية (57.1% غير موافقين)، مما يستدعي تبني استراتيجيات لإدارة التغيير وتقليل المقاومة.

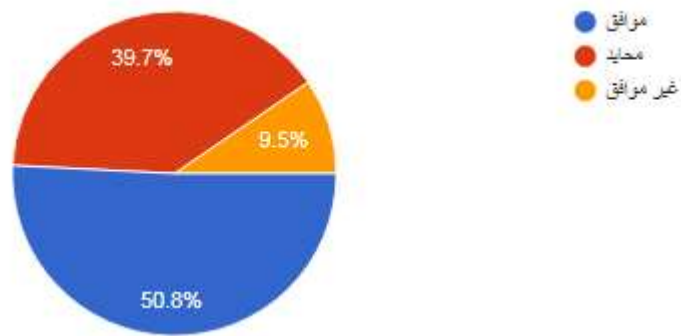
10. تم تدريب الموظفين بشكل كافٍ على العمليات الجديدة.



تشير النتائج إلى أن التدريب غير كافٍ (41.3% غير موافقين)، مما يعكس الحاجة إلى برامج تدريبية شاملة لتحسين مهارات الموظفين في العمليات الجديدة.

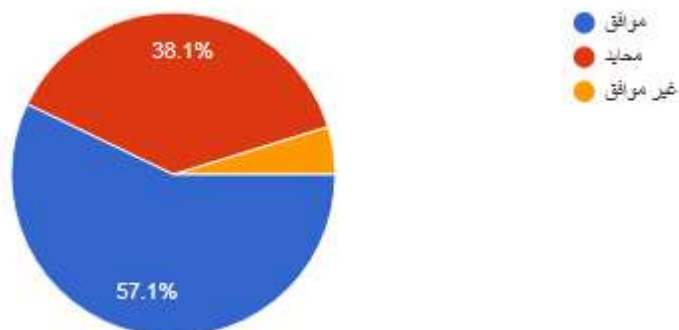
### المحور الثالث: تأثير إعادة هندسة العمليات على الكفاءة والإنتاجية

11. أدت إعادة هندسة العمليات إلى تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهام.



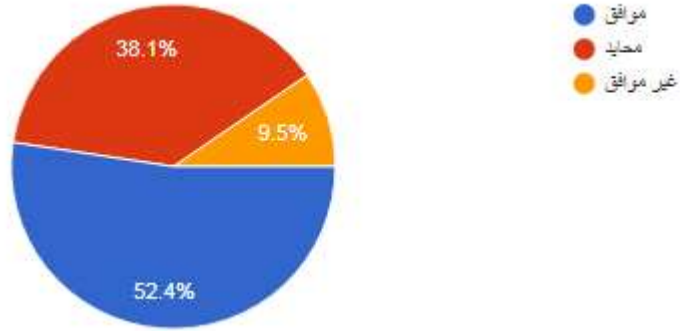
تشير النتائج إلى أن عملية إعادة هندسة العمليات لم تؤد إلى تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهام بالشكل المطلوب (50.8% غير موافقين)، مما يعكس الحاجة إلى تحسين العملية لتحقيق هذا الهدف.

12. تحسنت جودة العمل بعد تطبيق إعادة هندسة العمليات.



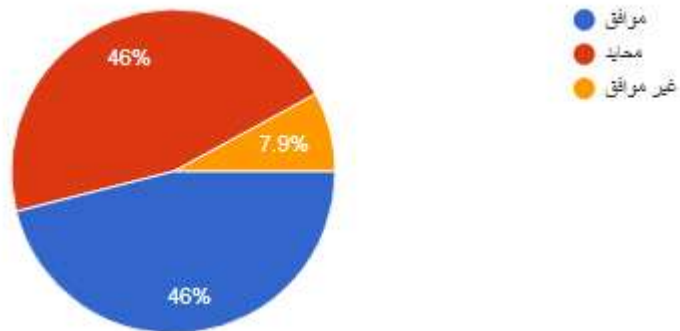
تشير النتائج إلى تحسن ملحوظ في جودة العمل بعد تطبيق إعادة هندسة العمليات (57.1% موافقين)، مما يعزز فعالية العملية في هذا الجانب.

13. انخفضت التكاليف التشغيلية نتيجة إعادة هندسة العمليات.



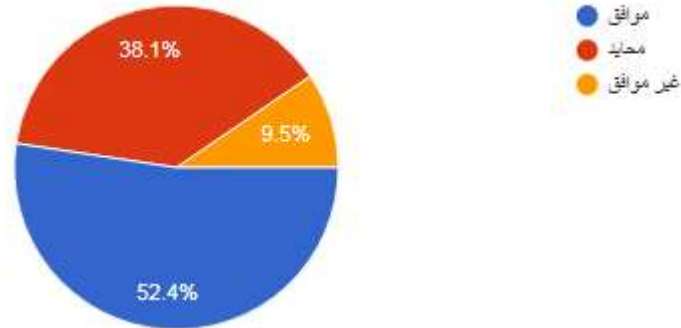
تشير النتائج إلى أن عملية إعادة الهندسة لم تؤد إلى انخفاض التكاليف التشغيلية بشكل كبير (52.4% غير موافقين)، مما يدل على وجود تحديات في تحقيق هذا الهدف.

14. زادت إنتاجية الموظفين بعد تطبيق العمليات الجديدة.



تشير النتائج إلى أن عملية إعادة الهندسة لم تؤد إلى زيادة ملحوظة في إنتاجية الموظفين (46% غير موافقين)، مما يعكس ضرورة تحسين العملية لتحقيق هذا الهدف.

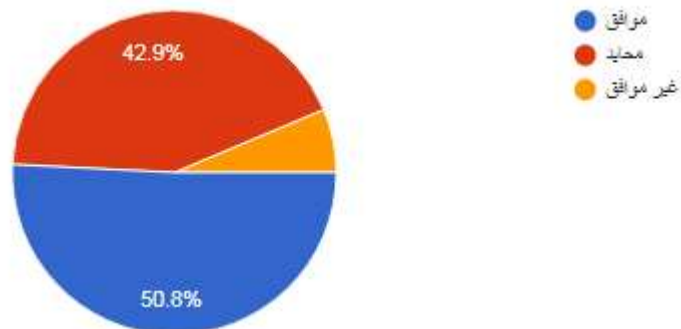
15. تحسنت القدرة على إدارة المشاريع بكفاءة أعلى.



تشير النتائج إلى أن عملية إعادة الهندسة لم تؤد إلى تحسين كبير في إدارة المشاريع (52.4% غير موافقين)، مما يعكس الحاجة إلى تحسين إدارة المشاريع كجزء من العملية.

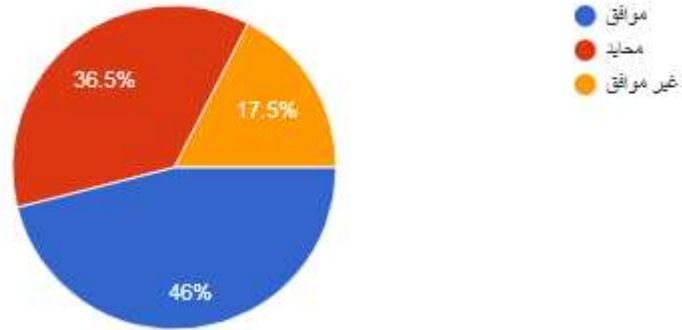
المحور الرابع: تأثير إعادة هندسة العمليات على رضا العملاء

16. تحسن مستوى رضا العملاء بعد تطبيق العمليات الجديدة.



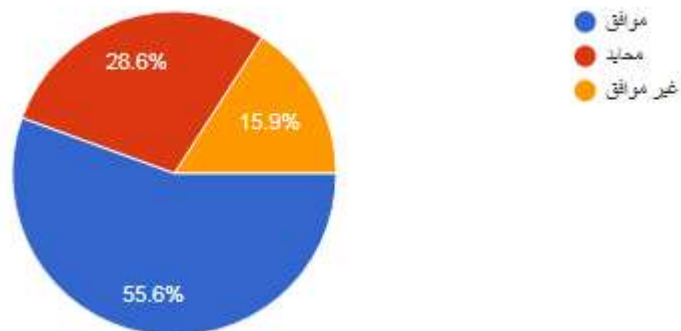
تشير النتائج إلى تحسن ملموس في رضا العملاء، حيث أن 50.8% من المشاركين موافقين.

17. انخفضت شكاوى العملاء المتعلقة بجودة العمل.



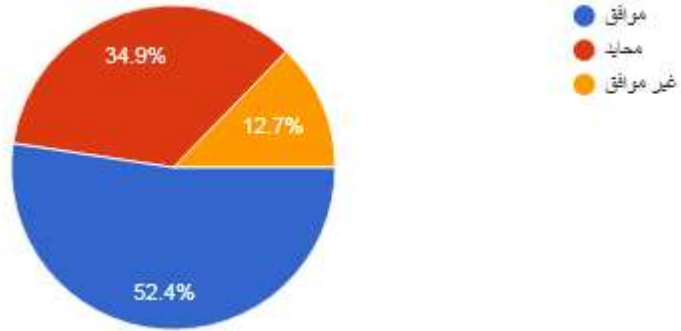
تشير النتائج إلى عدم وجود انخفاض كبير في شكاوى العملاء، حيث أن 46% من المشاركين غير موافقين.

18. تحسنت سرعة الاستجابة لطلبات واستفسارات العملاء.



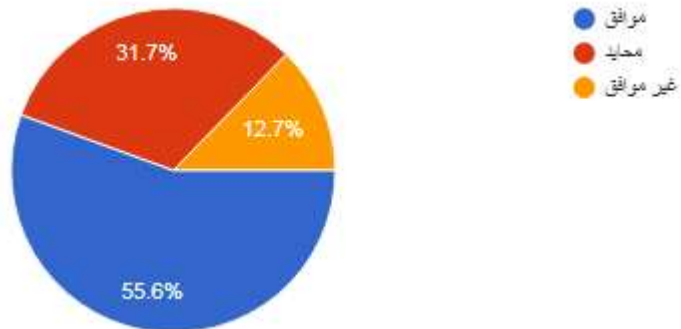
تشير النتائج إلى أن العمليات الجديدة لم تؤد بشكل كافٍ إلى تحسين سرعة الاستجابة، حيث أن 55.6% من المشاركين غير موافقين.

19. زادت قدرة الشركة على تلبية المواعيد النهائية للمشاريع.



تشير النتائج إلى أن العمليات الجديدة لم تؤد بشكل كافٍ إلى تحسين القدرة على تلبية المواعيد النهائية، حيث أن 52.4% من المشاركين غير موافقين.

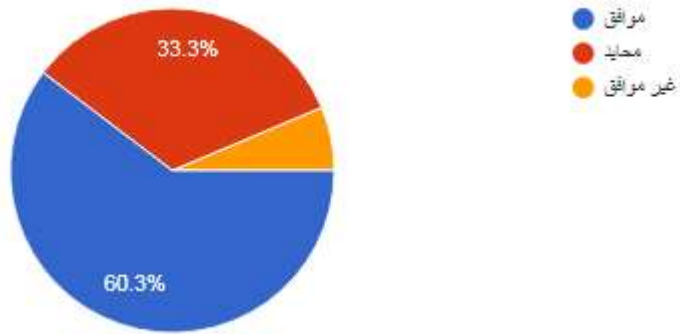
20. تحسنت سمعة الشركة في السوق نتيجة لتحسين العمليات.



تشير النتائج إلى أن العمليات الجديدة لم تؤد بشكل كافٍ إلى تحسين سمعة الشركة، حيث أن 55.6% من المشاركين غير موافقين.

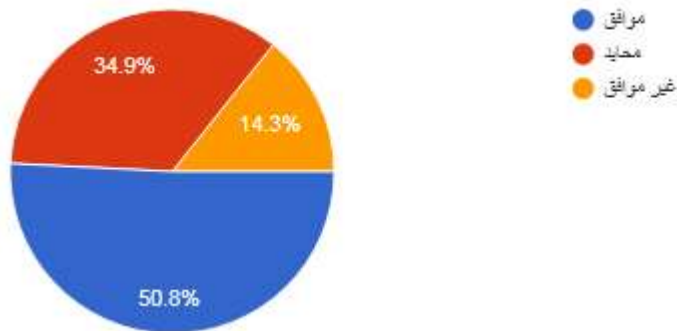
## المحور الخامس: التحديات والتحسين المستمر

21. واجهت الشركة صعوبات في تنفيذ بعض جوانب إعادة هندسة العمليات.



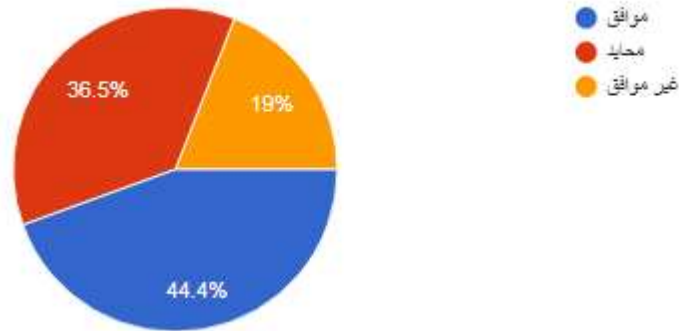
تشير النتائج إلى أن الشركة واجهت صعوبات كبيرة في تنفيذ بعض جوانب إعادة هندسة العمليات (60.3% غير موافقين)، مما يعكس ضرورة تطوير استراتيجيات فعالة للتغلب على هذه التحديات.

22. تم التغلب على معظم التحديات التي واجهت عملية إعادة الهندسة.



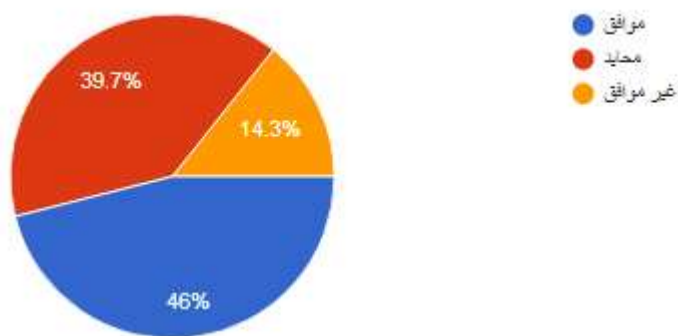
تشير النتائج إلى أن هناك انقسامًا بين المشاركين حول هذا الأمر، حيث أن 50.8% غير موافقين.

23. هناك آلية واضحة لمراقبة وتقييم فعالية العمليات الجديدة.



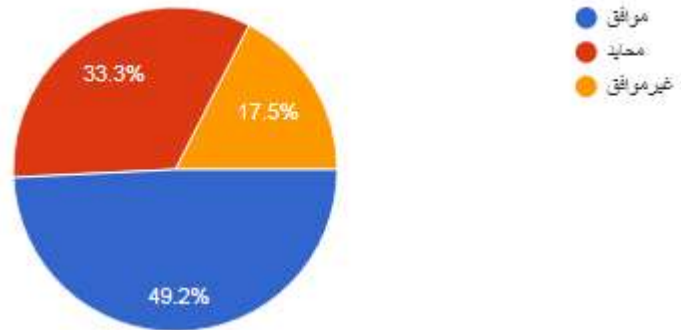
تشير النتائج إلى عدم وجود آلية واضحة لمراقبة وتقييم فعالية العمليات الجديدة (44.4% غير موافقين)، مما يعكس ضرورة تطوير نظام مراقبة وتقييم فعال لضمان استمرارية التحسين.

24. تقوم الشركة بتحديث وتحسين العمليات بشكل مستمر.



تشير النتائج إلى أن الشركة لا تقوم بتحديث وتحسين العمليات بشكل مستمر (46% غير موافقين)، مما يعكس الحاجة إلى ثقافة التحسين المستمر في الشركة.

25. يشعر الموظفون بالرضا عن نتائج إعادة هندسة العمليات.



تشير النتائج إلى أن غالبية الموظفين غير راضين عن نتائج إعادة هندسة العمليات (49.2% غير موافقين)، مما يعكس ضرورة تحسين العملية لتلبية توقعات الموظفين وزيادة رضاهم.

## ملخص النتائج

القسم الأول: المعلومات الديموغرافية

- الجنس : 98.4% من المشاركين ذكور.
- العمر : 73% من المشاركين تتراوح أعمارهم بين 31-40 سنة.
- المستوى التعليمي : 74.6% من المشاركين حاصلون على درجة البكالوريوس.
- سنوات الخبرة في المؤسسة : 57.1% من المشاركين لديهم خبرة تتراوح بين 5-10 سنوات.

القسم الثاني: تحليل العمليات الحالية

- وضوح العمليات الحالية : 39.7% من المشاركين غير موافقين على أن العمليات واضحة ومفهومة.
- التداخلات والازدواجية في العمليات : 63.5% من المشاركين موافقين على وجود تداخلات وازدواجية.
- الحاجة لتحسين العمليات : 81% من المشاركين موافقين على الحاجة الملحة لتحسين العمليات.
- توثيق العمليات الحالية : 38.1% من المشاركين غير موافقين على أن العمليات موثقة بشكل منتظم ودقيق.
- الوقت اللازم لإنجاز العمليات : 71.4% من المشاركين غير موافقين على أن العمليات تستغرق وقتاً أطول مما يجب.

القسم الثالث: تطبيق إعادة هندسة العمليات

- رؤية إدارة الشركة لإعادة الهندسة : 31.7% من المشاركين غير موافقين على وجود رؤية واضحة للإدارة.
- إشراك الموظفين في التخطيط والتنفيذ : 44.4% من المشاركين غير موافقين على إشراك الموظفين في العملية.
- توفر الموارد اللازمة : 46% من المشاركين غير موافقين على توفر الموارد اللازمة.
- مقاومة الموظفين للتغيير : 57.1% من المشاركين غير موافقين على أن هناك مقاومة للتغيير.
- تدريب الموظفين على العمليات الجديدة : 41.3% من المشاركين غير موافقين على كفاية التدريب.

#### القسم الرابع: تأثير إعادة هندسة العمليات على الكفاءة والإنتاجية

- تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهام : 50.8% من المشاركين غير موافقين على أن إعادة الهندسة أدت لتقليل الوقت.
- تحسن جودة العمل : 57.1% من المشاركين موافقين على تحسن جودة العمل.
- انخفاض التكاليف التشغيلية : 52.4% من المشاركين غير موافقين على انخفاض التكاليف التشغيلية.
- زيادة إنتاجية الموظفين : 46% من المشاركين غير موافقين على زيادة الإنتاجية.
- تحسين إدارة المشاريع : 52.4% من المشاركين غير موافقين على تحسين إدارة المشاريع.

#### القسم الخامس: تأثير إعادة هندسة العمليات على رضا العملاء

- تحسن مستوى رضا العملاء : 50.8% من المشاركين موافقين على تحسن رضا العملاء.
- انخفاض شكاوى العملاء : 46% من المشاركين غير موافقين على انخفاض شكاوى العملاء.

- تحسن سرعة الاستجابة لطلبات العملاء : 55.6% من المشاركين غير موافقين على تحسن سرعة الاستجابة.
- زيادة قدرة الشركة على تلبية المواعيد النهائية : 52.4% من المشاركين غير موافقين على تحسن القدرة على تلبية المواعيد.
- تحسن سمعة الشركة في السوق : 55.6% من المشاركين غير موافقين على تحسن سمعة الشركة.

#### القسم السادس: التحديات والتحسين المستمر

- صعوبات في تنفيذ إعادة الهندسة : 60.3% من المشاركين موافقين على وجود صعوبات في التنفيذ.
- التغلب على التحديات : 50.8% من المشاركين غير موافقين على التغلب على التحديات.
- وجود آلية مراقبة وتقييم : 44.4% من المشاركين غير موافقين على وجود آلية مراقبة وتقييم فعالة.
- تحديث وتحسين العمليات بشكل مستمر : 46% من المشاركين غير موافقين على التحديث والتحسين المستمر.
- رضا الموظفين عن نتائج إعادة الهندسة : 49.2% من المشاركين غير راضين عن النتائج.

#### الخلاصة

تشير نتائج الاستبيان إلى وجود العديد من التحديات التي تواجه شركة ABCD قروب للمقاولات في تنفيذ إعادة هندسة العمليات بفاعلية. تتطلب الشركة تحسين وضوح العمليات، تقليل التداخلات، وتوفير التدريب والموارد اللازمة للموظفين. كما ينبغي تبني استراتيجيات لإدارة التغيير وتقليل مقاومة الموظفين، وتطوير نظام مراقبة وتقييم مستمر لضمان تحقيق الأهداف المرجوة. يجب التركيز أيضاً على تحسين رضا العملاء وجودة الخدمات المقدمة لتحقيق تنافسية أعلى في السوق.

## ربط نتائج الاستبيان بتساؤلات البحث وأهدافه وفرضياته

### تساؤلات البحث

1. ما هي العمليات الرئيسية في شركة ABCD قروب للمقاولات التي تحتاج إلى إعادة هندسة؟

- نتائج الاستبيان : أظهرت النتائج أن 81% من المشاركين يرون أن هناك حاجة ملحة لتحسين العمليات الحالية، و 63.5% يوافقون على وجود تداخلات وازدواجية في العمليات. هذه النتائج تشير بوضوح إلى العمليات التي تحتاج إلى إعادة هندسة.

2. كيف يمكن لإعادة هندسة العمليات أن تحسن الكفاءة والإنتاجية في الشركة؟

- نتائج الاستبيان : وجد أن 50.8% من المشاركين لا يعتقدون أن إعادة هندسة العمليات أدت إلى تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهام، و 52.4% لا يرون تحسناً في إدارة المشاريع بكفاءة أعلى. على الجانب الآخر، 57.1% يرون تحسناً في جودة العمل بعد تطبيق إعادة هندسة العمليات. هذه النتائج تشير إلى أن هناك جوانب معينة لتحسين الكفاءة والإنتاجية من خلال إعادة الهندسة.

3. ما هي التحديات التي تواجه تطبيق إعادة هندسة العمليات في قطاع المقاولات والتشييد؟

- نتائج الاستبيان : أظهرت النتائج أن 60.3% من المشاركين يرون أن الشركة واجهت صعوبات في تنفيذ إعادة هندسة العمليات، و 46% يرون أن الموارد اللازمة غير متوفرة. هذه التحديات تعكس الصعوبات التي تواجه تطبيق إعادة الهندسة في هذا القطاع.

4. ما هو تأثير إعادة هندسة العمليات على رضا العملاء وجودة المشاريع المنفذة؟

- نتائج الاستبيان : أظهرت النتائج أن 50.8% من المشاركين يرون تحسناً في مستوى رضا العملاء، و 57.1% يرون تحسناً في جودة العمل بعد تطبيق إعادة الهندسة. هذه النتائج تشير إلى تأثير إيجابي على رضا العملاء وجودة المشاريع.

5. كيف يمكن قياس نجاح عملية إعادة الهندسة في شركة ABCD قروب للمقاولات؟

- نتائج الاستبيان : تعكس النتائج المتعلقة بتحسين جودة العمل ورضا العملاء مؤشرات على نجاح عملية إعادة الهندسة. بالإضافة إلى ذلك، توثيق العمليات الحالية بشكل منتظم ودقيق، وتحسين إدارة المشاريع تعد عوامل قياس هامة.

#### أهداف البحث

1. تحديد وتحليل العمليات الحالية في شركة ABCD قروب للمقاولات.

- نتائج الاستبيان : النتائج المتعلقة بتحليل العمليات الحالية، مثل وضوح العمليات وتداخلاتها، توثق الوضع الحالي وتعزز الهدف الأول للبحث.

2. تصميم وتطبيق نموذج لإعادة هندسة العمليات يناسب طبيعة عمل الشركة.

- نتائج الاستبيان : الحاجة لتحسين العمليات بنسبة 81% توفر الدافع لتصميم نموذج جديد. المقاومة للتغيير (57.1%) يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند تطبيق النموذج.

3. قياس تأثير إعادة هندسة العمليات على الكفاءة والإنتاجية في الشركة.

- نتائج الاستبيان : النتائج المتعلقة بتقليل الوقت، تحسين جودة العمل، وزيادة الإنتاجية توضح تأثير إعادة الهندسة على الكفاءة والإنتاجية.

4. تحديد أفضل الممارسات في إعادة هندسة العمليات في قطاع المقاولات والتشييد.
- نتائج الاستبيان : التحديات والموارد غير المتوفرة التي تم تحديدها توفر قاعدة لتطوير أفضل الممارسات.

5. وضع توصيات لتحسين مستمر للعمليات في الشركة بناءً على نتائج الدراسة.
- نتائج الاستبيان : نتائج الاستبيان بشأن التحسين المستمر والتحديات توفر الأساس لتوصيات مستقبلية.

#### فرضيات البحث

1. تؤدي إعادة هندسة العمليات إلى زيادة ملحوظة في كفاءة وإنتاجية شركة ABCD قروب للمقاولات.
- نتائج الاستبيان : النتائج المختلطة بشأن تقليل الوقت وزيادة الإنتاجية تعكس الحاجة لمزيد من التحسينات لتحقيق الفرضية.
2. يوجد ارتباط إيجابي بين تطبيق إعادة هندسة العمليات وتحسن جودة المشاريع المنفذة.
- نتائج الاستبيان : تحسن جودة العمل بنسبة 57.1% يدعم هذه الفرضية.
3. تساهم إعادة هندسة العمليات في تقليل التكاليف التشغيلية للشركة بنسبة لا تقل عن 15%.
- نتائج الاستبيان : عدم موافقة 52.4% من المشاركين على انخفاض التكاليف التشغيلية يشير إلى تحديات في تحقيق هذه الفرضية.

4. يؤدي تطبيق إعادة هندسة العمليات إلى تحسن ملحوظ في رضا العملاء عن خدمات الشركة.

- نتائج الاستبيان : تحسن رضا العملاء بنسبة 50.8% يدعم هذه الفرضية.

5. تواجه عملية إعادة هندسة العمليات في قطاع المقاولات والتشييد تحديات خاصة تختلف عن القطاعات الأخرى.

- نتائج الاستبيان : الصعوبات في التنفيذ والمقاومة للتغيير تشير إلى تحديات خاصة في هذا القطاع.

## الخاتمة

تعد إعادة هندسة العمليات في قطاع المقاولات والتشييد من التحديات الكبرى التي تواجه الشركات، خاصة في بيئة الأعمال المتغيرة والسريعة. من خلال هذه الدراسة التي ركزت على شركة ABCD قروب للمقاولات، تم استعراض وتحليل العمليات الحالية، وفهم التحديات التي تواجهها الشركة في تطبيق إعادة هندسة العمليات، وكذلك تأثيرها على الكفاءة والإنتاجية ورضا العملاء. أظهرت نتائج الاستبيان العديد من النقاط الإيجابية والسلبية التي تعكس الوضع الحالي للشركة وتوفر فرصاً للتحسين المستمر.

## الاستنتاجات

1. الحاجة الملحة لتحسين العمليات : أظهرت نتائج الاستبيان أن هناك توافقاً كبيراً بين الموظفين حول الحاجة إلى تحسين العمليات الحالية في الشركة، حيث أعرب 81% عن الحاجة الملحة لذلك.
2. التحديات في التطبيق : يواجه تطبيق إعادة هندسة العمليات في الشركة تحديات كبيرة مثل المقاومة للتغيير ونقص الموارد اللازمة، حيث أشار 57.1% إلى وجود مقاومة من بعض الموظفين، و46% يرون أن الموارد غير كافية.
3. تحسين جودة العمل ورضا العملاء : أظهرت النتائج أن إعادة هندسة العمليات أدت إلى تحسن في جودة العمل بنسبة 57.1% وتحسن في رضا العملاء بنسبة 50.8%.

4. تأثير محدود على تقليل التكاليف وزيادة الإنتاجية : لم تظهر النتائج تأثيرًا كبيرًا على تقليل التكاليف التشغيلية أو زيادة الإنتاجية، حيث لم يوافق 52.4% على أن التكاليف التشغيلية انخفضت بشكل ملحوظ.

### التوصيات

1. تعزيز التوعية والتدريب : لضمان نجاح إعادة هندسة العمليات، يجب تعزيز التوعية بين الموظفين بأهمية التغيير وتوفير التدريب اللازم لهم لفهم العمليات الجديدة وتطبيقها بكفاءة.

2. توفير الموارد اللازمة : لضمان تنفيذ فعال لإعادة الهندسة، يجب توفير الموارد اللازمة سواء كانت مالية أو بشرية أو تقنية.

3. إشراك الموظفين في عملية التغيير : ينبغي إشراك الموظفين في جميع مراحل عملية إعادة الهندسة لضمان تقليل المقاومة وزيادة الفهم والالتزام بالتغييرات الجديدة.

4. مراقبة وتقييم مستمر : يجب وضع آليات لمراقبة وتقييم فعالية العمليات الجديدة بشكل مستمر لضمان تحقيق الأهداف المرجوة وإجراء التحسينات اللازمة عند الحاجة.

5. التركيز على تحسين جودة العمل : يجب أن تكون هناك استراتيجيات واضحة لتحسين جودة العمل والخدمات المقدمة لضمان رضا العملاء وزيادة القدرة التنافسية للشركة.

6. التحسين المستمر : يجب على الشركة الالتزام بالتحسين المستمر للعمليات من خلال مراجعات دورية واستفادة من التغذية الراجعة من الموظفين والعملاء.

وفي الختام تعتبر إعادة هندسة العمليات ضرورة ملحة للشركات العاملة في قطاع المقاولات والتشييد لمواجهة التحديات وتحقيق الكفاءة والإنتاجية. من خلال التزام شركة ABCD قروب للمقاولات بتوصيات هذه الدراسة وتبني أفضل الممارسات، يمكنها تحسين عملياتها وزيادة رضا العملاء وتحقيق نجاح مستدام في بيئة الأعمال التنافسية.

## المراجع:

### المصادر العربية:

- صبرى، اشرف عبد الفتاح.(2007). إعادة هندسة العمليات والتحسين المستمر كأداة لانطلاقة المنظمات. رسالة ماجستير غير منشورة ،أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، قسم إدارة الاعمال.
- إسماعيل ،ممدوح مصطفى(2016). إعادة هندسة العمليات الإدارية تأصيل للمفهوم مع التطبيق على جامعة الملك فيصل بالمملكة العربية السعودية. كلية الاقتصاد والعلوم السياسية.جامعة القاهرة. المجلة العربية للإدارة، مج 36 ، ع 1.
- الجوهري، فاطمة سعيد.(2004).مناقشات فلسفية محور الجودة الشاملة بحث في الهندرة، جامعة حلوان، كلية الفنون التطبيقية.
- توفيق، شادى نيازى محمد (2003). إعادة هندسة العمليات لتحسين القدرة التنافسية للشركات العاملة بقطاع الدواء المصرى. رسالة ماجستير غير منشورة.جامعة عين شمس:كلية تجارة .
- شحاته، عبد الغفار.(2003).الإطار المقترح لإعادة هندسة الخدمات الاستشارية المقدمة للعملاء في ظل المتغيرات البيئية.المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، مجلة ربع سنوية.
- العامري، أحمد بن سالم.(2002).إعادة هندسة نظم العمل في القطاع الحكومي: الواقع والتحديات. بحث مقدم لمركز بحوث كلية العلوم الإدارية، الرياض،جامعة الملك سعود.
- رفاعى، ممدوح عبد العزيزمحمد. (2001). إعادة تصميم عمليات التشغيل كمدخل لتحسين الإنتاجية —دراسة تطبيقية على شركات إنتاج الأدوية ، بقطاع الأعمال العام رسالة دكتوراة غير منشورة ،جامعة عين شمس،كلية تجارة.
- عبد الوهاب، ياسر.(2018). استخدام منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء دراسة حالة اتحاد الصناعات المصرية. المجلة العربية للإدارة، مج (3).
- مجاهد،دينا حسن متولي.(2011). (دراسة تطبيقية على شركة نيسان).جامعة بنها.كلية التجارة.قسم إدارة الأعمال.
- الهويدي، منال سالم بن محمود، السحيمي، زينب بنت عبدالرحمن.(2019). مستوى جاهزية القطاع الحكومي لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية.دراسة ميدانية على

موظفي الإدارة العامة للخدمات الطبية للقوات المسلحة بمدينة الرياض. كلية الاقتصاد والإدارة جامعة الملك عبدالعزيز. مجلة جامعة الملك عبدالعزيز. الاقتصاد والإدارة، م 33 ع 2.

- السنفي، عبدالله عبدالله و مفتاح، محمد حسين علي. (2024). أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين مستوى الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة العامة لصناعة الغزل والنسيج: صنعاء-اليمن، المجلة العربية للإدارة، مج 45 ، ع 2.
- ديب ؛ صلاح شيا (2009). تقويم فرص تطبيق إعادة هندسة العمليات كمدخل لتحسين القدرة التنافسية، مجلة جامعة تشرين سلسلة العلوم الاقتصادية و القانوني. المجلد 31.
- المعاينة، رقية عدنان فرحان(2010). تطوير أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم الأردنية لزيادة كفاءتهم في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات، مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية، الأردن، المجلد 2.

#### المصادر الأجنبية

- Habib, Muhammad Nauman (2013), Understanding Critical Success and Failure Factors of Business Process Reengineering, International Review of Management and Business Research , Pakistan: Lecturer Institute of Management Sciences ,Vol. (2), No. (1).
- Jurisch, Marlen C., Christian Ika, Wolfgang Palka, Petra Wolf, and Helmut Krcmar (2012G), A Review of Success Factors and Challenges of Public Sector BPR Implementations, Hawaii International Conference on System Sciences , Germany: Technische Universitat Munchen.

## الملاحق

### الاستبانة

استبيان إعادة هندسة العمليات في قطاع المقاولات والتشييد

القسم الأول: المعلومات الديموغرافية

1. الجنس: ذكر ( ) أنثى ( )
2. العمر: 20-30 ( ) 31-40 ( ) 41-50 ( ) أكثر من 50 ( )
3. المستوى التعليمي: ثانوي ( ) بكالوريوس ( ) دراسات عليا ( )
4. سنوات الخبرة في المؤسسة: أقل من 5 ( ) 5-10 ( ) أكثر من 10 ( )

### القسم الثاني محاور الاستبانة

1 = غير موافق

2 = محايد

3 = موافق

### المحور الأول: تحليل العمليات الحالية

1. العمليات الحالية في الشركة واضحة ومفهومة لجميع الموظفين.
2. توجد تداخلات وازدواجية في العمليات الحالية.
3. هناك حاجة ملحة لتحسين العمليات الحالية في الشركة.
4. يتم توثيق العمليات الحالية بشكل منتظم ودقيق.
5. تستغرق العمليات الحالية وقتًا أطول مما يجب لإنجازها.

### المحور الثاني: تطبيق إعادة هندسة العمليات

6. لدى إدارة الشركة رؤية واضحة لعملية إعادة هندسة العمليات.

7. يتم إشراك الموظفين في عملية تخطيط وتنفيذ إعادة هندسة العمليات.
8. تتوفر الموارد اللازمة لتنفيذ مشروع إعادة هندسة العمليات.
9. هناك مقاومة من بعض الموظفين لتغيير العمليات الحالية.
10. تم تدريب الموظفين بشكل كافٍ على العمليات الجديدة.

#### المحور الثالث: تأثير إعادة هندسة العمليات على الكفاءة والإنتاجية

11. أدت إعادة هندسة العمليات إلى تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهام.
12. تحسنت جودة العمل بعد تطبيق إعادة هندسة العمليات.
13. انخفضت التكاليف التشغيلية نتيجة إعادة هندسة العمليات.
14. زادت إنتاجية الموظفين بعد تطبيق العمليات الجديدة.
15. تحسنت القدرة على إدارة المشاريع بكفاءة أعلى.

#### المحور الرابع: تأثير إعادة هندسة العمليات على رضا العملاء

16. تحسن مستوى رضا العملاء بعد تطبيق العمليات الجديدة.
17. انخفضت شكاوى العملاء المتعلقة بجودة العمل.
18. تحسنت سرعة الاستجابة لطلبات واستفسارات العملاء.
19. زادت قدرة الشركة على تلبية المواعيد النهائية للمشاريع.
20. تحسنت سمعة الشركة في السوق نتيجة لتحسين العمليات.

#### المحور الخامس: التحديات والتحسين المستمر

21. واجهت الشركة صعوبات في تنفيذ بعض جوانب إعادة هندسة العمليات.
22. تم التغلب على معظم التحديات التي واجهت عملية إعادة الهندسة.
23. هناك آلية واضحة لمراقبة وتقييم فعالية العمليات الجديدة.
24. تقوم الشركة بتحديث وتحسين العمليات بشكل مستمر.

25. يشعر الموظفون بالرضا عن نتائج إعادة هندسة العمليات.

شكرًا لمشاركتكم في هذا الاستبيان. ملاحظتكم قيمة جدًا لتقييم نجاح عملية إعادة هندسة العمليات في شركتنا.

Mid-Ocean University

College of Management

Department/Major of Business Administration



Re-engineering operations in the contracting and construction  
sector: A case study to improve efficiency and productivity in  
ABCD Group Contracting Company.

Prepared by/ Ahmed Ibrahim Ahmed Takrouni

Supervised by / Dr. Al-Faisal Abdul Hamid Muhammad Hassan

Academic year

2024