

نموذج

مشروع خطة أطروحة للتسجيل لدرجة الدكتوراه

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

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

يوسف بن بلغيث بن مديني الحسني

٢٠٢١٢٠١٨٢٤

الادارة

اسم الباحث

الرقم الأكاديمي

الكلية

١٤٤٧هـ - ٢٠٢٥م

مقدمة الدراسة

تعيش المؤسسات في القرن الحادي والعشرين ضمن بيئة ديناميكية تتسم بالتغيرات المتسارعة والتقلبات المتعددة الأوجه، سواء على الصعيد المحلي أو الدولي. وقد أصبحت الأزمات - سواء كانت صحية، اقتصادية، بيئية، أو تقنية - من سمات هذه البيئة المعاصرة، ما فرض على المنظمات تحديات جسيمة تهدد استمراريته وكفاءتها في تقديم خدماتها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

لم تعد المؤسسات بمنأى عن التأثير بالتغيرات العالمية، وأصبح لزاماً عليها أن تطور من أدواتها وهياكلها الإدارية لمواكبة هذا التغير المستمر.

لقد كشفت الأزمات المتلاحقة، مثل جائحة كوفيد-١٩ التي اجتاحت العالم عام ٢٠٢٠، عن هشاشة النظم الإدارية التقليدية التي ظلت تعتمد لعقود طويلة على البيروقراطية والإجراءات الجامدة والقرارات المركزية.

هذه الأساليب، على الرغم من أنها ساهمت في وقت من الأوقات في إرساء الاستقرار، إلا أنها لم تعد صالحة لمواجهة التحديات المفاجئة والمعقدة التي تتطلب سرعة في التفاعل ومرونة في اتخاذ القرار.

في هذا السياق، بدأ التوجه نحو مفاهيم إدارية أكثر تقدماً تتصف بالديناميكية والقدرة على التكيف، من أبرزها مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية (Business Process Reengineering) الذي يُعنى بإعادة التفكير الجذري وإعادة تصميم العمليات الجوهرية للمؤسسة بشكل شامل بهدف تحقيق تحسينات جذرية في معايير الأداء مثل التكلفة، الجودة، الخدمة، والسرعة.

يُعد هذا التوجه نقلة نوعية في كيفية فهم المؤسسات لأدوارها الداخلية وعلاقتها ببيئتها الخارجية.

إلى جانب ذلك، برز مفهوم المرونة التنظيمية (Organizational Agility/Resilience) كأحد أبرز المفاهيم الحديثة في علم الإدارة، حيث يعكس قدرة المؤسسة على التكيف السريع مع التغيرات، والتعلم المستمر، والابتكار في مواجهة الصدمات والأزمات.

وتتبع أهمية هذا المفهوم من كونه لا يقتصر على استجابة مؤقتة للأزمات، بل يؤسس لثقافة مؤسسية قادرة على التنبؤ بالأزمات والتخطيط الاستباقي لها.

عند النظر في العلاقة بين إعادة هندسة العمليات والمرونة التنظيمية، نجد أن كليهما يهدف إلى تعزيز قدرة المؤسسات على مواجهة التحديات، إلا أن إعادة الهندسة تركز على تغيير البنية والإجراءات، بينما تركز المرونة على الثقافة والسلوك التنظيمي والقدرة على التكيف.

ومن هنا تبرز الحاجة إلى دمج هذين المدخلين في إطار واحد لتحقيق أكبر قدر من الكفاءة والفعالية.

ومن منطلق أهمية تطوير الأساليب الإدارية لمواجهة الأزمات المعاصرة، تسعى هذه الدراسة إلى تقديم تحليل مقارنة بين الأساليب التقليدية المعتمدة في إعادة هندسة العمليات الإدارية، وتلك التي تتبنى مفاهيم المرونة التنظيمية.

كما تهدف إلى استكشاف مدى تأثير كل من هذين المدخلين على قدرة المؤسسات على الاستجابة الفعالة للأزمات وضمان استمرارية أعمالها.

تنطلق هذه الدراسة من واقع المؤسسات السعودية التي واجهت - ولا تزال - تحديات مختلفة نتيجة للظروف العالمية والمحلية، وتسعى إلى تحقيق أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠ التي تركز على التحول المؤسسي، الحوكمة الفعالة، والمرونة التشغيلية.

من خلال دراسة حالات تطبيقية وتحليل ميداني، ستسعى الدراسة إلى بناء نموذج إداري مقترح يجمع بين الفعالية الهيكلية التي توفرها إعادة الهندسة، والمرونة التكيفية التي توفرها المنظمات الرشيقة، مما يعزز من قدرة المؤسسات على تجاوز الأزمات وتحقيق أهدافها بكفاءة واستدامة.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تُعد المؤسسات اليوم أكثر عرضة للأزمات والتقلبات نتيجة لما يشهده العالم من تغيرات متسارعة في مختلف المجالات، سواء على الصعيد الصحي كما حدث مع جائحة كوفيد-١٩، أو على المستوى الاقتصادي، أو حتى في مجالات التكنولوجيا وسوق العمل.

وقد فرضت هذه التغيرات تحديات جذرية على المؤسسات، خاصة من حيث الحاجة إلى سرعة الاستجابة والتكيف مع المستجدات، مما ألقى بظلاله على كفاءة النماذج الإدارية التقليدية.

أظهرت الأزمات الأخيرة أن العديد من المؤسسات ما زالت تتعامل مع التحديات من خلال أساليب إدارية نمطية تقوم على الهياكل الجامدة والإجراءات البيروقراطية، والتي غالبًا ما تؤدي إلى بطء اتخاذ القرار وضعف التكيف مع التغيرات السريعة.

وهذا ما أدى إلى تعثر بعض المؤسسات أو تراجع أدائها بشكل ملحوظ خلال الأزمات. في المقابل، برزت نماذج إدارية جديدة تعتمد على مفاهيم مثل إعادة هندسة العمليات الإدارية، والمرونة التنظيمية، باعتبارها أدوات حديثة تساعد في التعامل مع المتغيرات بكفاءة وفاعلية. تُعنى إعادة هندسة العمليات الإدارية بإعادة التفكير الجذري وإعادة تصميم العمليات الجوهرية في المؤسسة لتحقيق تحسينات جوهرية في الأداء، والجودة، والسرعة، والتكلفة.

في حين تُركز المرونة التنظيمية على قدرة المؤسسة على الاستجابة السريعة للتغيرات، والتكيف مع الظروف المتقلبة، وضمان الاستمرارية في ظل بيئة مضطربة. ورغم أن كلا من هذين المفهومين يُمثل توجهاً استراتيجياً مهماً، إلا أن العلاقة بينهما وتكاملهما لم تحظَ بالاهتمام الكافي في الأدبيات الإدارية، خصوصاً في السياق العربي والخليجي.

من الملاحظ أن كثيراً من المؤسسات لم تتمكن من تحقيق الاستفادة القصوى من تطبيق إعادة هندسة العمليات، بسبب قصر النظر الاستراتيجي أو ضعف البيئة الداعمة للتغيير، مثل غياب القيادة المرنة، أو مقاومة التغيير من الموظفين، أو الاعتماد على أنظمة بيروقراطية.

هذه التحديات دفعت بعض المؤسسات إلى البحث عن بدائل أكثر توافقًا مع متطلبات البيئة المتغيرة، فظهرت "المرونة التنظيمية" ليس كمجرد تكتيك مرحلي، بل كإطار شامل يعيد تشكيل الثقافة والسياسات المؤسسية، ويسهم في تعزيز الاستجابة والتكيف.

وتتبع أهمية هذه الدراسة من الحاجة إلى تقييم الأساليب المستخدمة فعليًا في المؤسسات، وفهم الفجوة بين ما يُطرح في الأدبيات النظرية وما يُطبق في الواقع، خاصة في سياق الإدارة الحكومية أو القطاع العام، حيث تتسم الهياكل الإدارية غالبًا بالجمود النسبي مقارنةً بالقطاع الخاص.

وتُعد المملكة العربية السعودية نموذجًا مهمًا للدراسة، نظرًا للمرحلة التحولية التي تمر بها عبر رؤية ٢٠٣٠، والتي تتطلب أنظمة إدارية مرنة وقادرة على الابتكار والاستجابة السريعة.

ولتكوين تصور أولي حول واقع الممارسات الإدارية في المؤسسات السعودية، أُجريت دراسة استطلاعية أولية على عينة من مديري الإدارات ومسؤولي العمليات في عدد من الجهات الحكومية والخاصة. كشفت هذه الدراسة عن ميل عدد من المؤسسات إلى التمسك بالأساليب التقليدية، رغم وجود قناعة بضرورة التغيير، في حين أظهرت مؤسسات أخرى قدرة على التحول نحو المرونة المؤسسية، مما يعكس تفاوتًا في مدى الجاهزية والقدرة على التكيف.

وتسعى الدراسة إلى تجاوز التحليل الوصفي، من خلال بناء نموذج إداري تطبيقي يجمع بين عناصر من إعادة الهندسة والمرونة، بحيث يُراعى السياق المحلي ويقدم حلولًا قابلة للتطبيق. كما تطرح الدراسة إمكانية تصنيف الأزمات من حيث طبيعتها وتأثيرها، وربط كل نوع بأسلوب إداري أكثر فاعلية في مواجهته.

السؤال الرئيس للدراسة:

ما الفرق في فاعلية إعادة هندسة العمليات الإدارية بين الأساليب التقليدية وأساليب المرونة التنظيمية في ظل الأزمات؟

الأسئلة الفرعية:

١. ما مدى اعتماد المؤسسات السعودية على الأساليب التقليدية في إدارة الأزمات؟
٢. ما الخصائص التي تميز المؤسسات التي تتبنى المرونة التنظيمية في إعادة هندسة عملياتها؟
٣. كيف يؤثر نوع الأزمة على فاعلية الأسلوب الإداري المتبع؟
٤. هل يمكن تطوير نموذج إداري يجمع بين مزايا الأساليب التقليدية وأساليب المرونة؟

أهمية الدراسة (النظرية والتطبيقية):

أولاً: الأهمية النظرية

تُساهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بمجالي إعادة هندسة العمليات الإدارية والمرونة التنظيمية، من خلال الربط بينهما في إطار تحليلي واحد يُعالج كيفية استجابة المؤسسات للأزمات.

حيث تفتقر الكثير من الدراسات العربية إلى معالجة تكامل هذين المدخلين، خاصة في سياق البيئات الحكومية أو شبه الحكومية. كما تقدم الدراسة نموذجاً نظرياً مقترحاً يمكن استخدامه لاحقاً كأساس لدراسات تجريبية أخرى في بيئات مماثلة.

وتُعد الدراسة ذات قيمة نظرية مضافة لأنها تستند إلى مراجعة نقدية للدراسات السابقة، وتُعيد صياغة بعض المفاهيم الإدارية بما يتلاءم مع طبيعة الأزمات المتكررة التي تواجهها المؤسسات في العالم العربي، وتحديداً في المملكة العربية السعودية.

وبهذا فإن الدراسة لا تكتفي بتقديم رؤية وصفية، بل تقدم تحليلاً مقارناً بين مدخلين إداريين مختلفين من حيث التوجهات والمنطلقات.

ثانياً: الأهمية التطبيقية

تكمّن الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في قدرتها على تقديم نموذج إداري متكامل يُمكن للمؤسسات تبنيه لتحسين استجابتها للآزمات، خاصة في ظل رؤية المملكة ٢٠٣٠ التي تركز على التحول المؤسسي، ورفع كفاءة الأجهزة الحكومية، وتعزيز الحوكمة.

ومن خلال تحليل بيانات عمل واقعية، واقتراح أدوات تنفيذية قابلة للتطبيق، فإن نتائج الدراسة توفر دليلاً إجرائياً لصناع القرار ومديري الإدارات حول أفضل الأساليب لإعادة هندسة العمليات بطريقة مرنة وفعالة.

كما تُسهم الدراسة في تقديم أدوات تقييم عملية يمكن من خلالها قياس مدى جاهزية المؤسسات لتطبيق نماذج إعادة الهندسة المرنة، وتحديد الفجوات الإدارية والتنظيمية التي تحول دون تفعيلها.

وتوفر كذلك توصيات عملية قائمة على بيانات ميدانية، تُمكن المؤسسات من تطوير قدراتها التكيفية والابتكارية في مواجهة الآزمات المستقبلية.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

١. تحليل علمي دقيق لمفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية والمرونة التنظيمية، وتحديد أوجه التشابه والاختلاف بينهما، في ضوء الأدبيات الإدارية الحديثة (Specific, Measurable).

٢. تقييم مدى فاعلية الأساليب التقليدية مقارنة بالأساليب المرنة في تطبيق إعادة الهندسة داخل المؤسسات السعودية، خلال الفترة الزمنية الممتدة من عام ٢٠٢٠م حتى ٢٠٢٥م (Achievable, Timely)

٣. تحديد أثر تطبيق المرونة التنظيمية في تعزيز قدرة المؤسسات على التكيف والاستجابة أثناء الأزمات، من خلال قياسات عملية لجودة الأداء المؤسسي (Measurable, Realistic).

٤. تصميم نموذج إداري تطبيقي يجمع بين إعادة الهندسة والمرونة التنظيمية، وقابل للتطبيق في البيئة المؤسسية السعودية، بما يدعم أهداف التحول المؤسسي في رؤية المملكة ٢٠٣٠. (Achievable, Realistic, Timely).

٥. اقتراح توصيات عملية لصناع القرار حول أفضل الأساليب الإدارية التي يمكن تبنيها لتعزيز الاستدامة المؤسسية في مواجهة الأزمات المستقبلية. (Specific, Timely).

فرضيات الدراسة:

بناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها وسؤالها الرئيس، تنطلق هذه الدراسة من مجموعة من الفرضيات التي تسعى إلى اختبارها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة. وقد تم تصميم الفرضيات لتغطي الأبعاد الرئيسية للبحث، وهي نوع الأسلوب الإداري (تقليدي أو مرن)، وفاعلية الأداء المؤسسي، ونوع الأزمة. وفيما يلي عرض تفصيلي للفرضيات:

الفرضية الرئيسية:

• توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين فاعلية إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسات التي تعتمد الأساليب التقليدية وتلك التي تعتمد أساليب المرونة التنظيمية في التعامل مع الأزمات.

هذه الفرضية تسعى لاختبار العلاقة الكلية بين نوع الأسلوب الإداري ونتائج الأداء المؤسسي أثناء الأزمات.

الفرضيات الفرعية:

١. الفرضية الأولى:

- تعتمد المؤسسات ذات الأساليب التقليدية على هياكل جامدة وإجراءات نمطية تؤثر سلبًا على قدرتها على التكيف السريع مع الأزمات.
- صيغة الفرضية:

وجد علاقة سالبة ذات دلالة إحصائية بين استخدام الأساليب الإدارية التقليدية ومستوى سرعة استجابة المؤسسة للأزمات.

٢. الفرضية الثانية:

- تمكن المرونة التنظيمية المؤسسات من التفاعل مع الأزمات بفعالية من خلال تقليص وقت اتخاذ القرار وتحسين التنسيق الداخلي.
- صيغة الفرضية:

توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق أساليب المرونة التنظيمية وفاعلية استمرارية العمليات المؤسسية أثناء الأزمات.

٣. الفرضية الثالثة:

- لا تتساوى جميع الأزمات في تأثيرها؛ فالأزمات الصحية تختلف عن الاقتصادية من حيث طبيعة الاستجابة المطلوبة.
- صيغة الفرضية:

تختلف فاعلية إعادة هندسة العمليات الإدارية باختلاف نوع الأزمة (صحية، اقتصادية، تقنية) عند استخدام الأساليب المرنة مقارنة بالتقليدية.

٤. الفرضية الرابعة:

- المؤسسات التي دمجت بين المرونة التنظيمية وإعادة الهندسة أظهرت كفاءة أعلى في الأداء خلال الأزمات مقارنة بمن استخدم أحد الأسلوبين فقط.
- صيغة الفرضية:

يؤدي تكامل إعادة هندسة العمليات مع مفاهيم المرونة التنظيمية إلى تحسين نتائج الأداء المؤسسي أثناء الأزمات، مقارنة بتطبيق أي من المدخلين بشكل منفصل.

نموذج الدراسة

يعتمد نموذج الدراسة الحالي على الربط بين مدخلين إداريين رئيسيين في سياق إدارة الأزمات، وهما: الأساليب التقليدية في إعادة هندسة العمليات الإدارية وأساليب المرونة التنظيمية، ومدى تأثير كل منهما على فاعلية الأداء المؤسسي أثناء الأزمات. ويهدف النموذج إلى اختبار العلاقات بين هذه المتغيرات، واقتراح إطار تطبيقي يُعزز من قدرة المؤسسات على مواجهة الأزمات بكفاءة.

أولاً: المتغيرات المستقلة: (Independent Variables)

١. الأساليب التقليدية لإعادة هندسة العمليات الإدارية

○ هياكل إدارية جامدة

○ إجراءات نمطية

○ مركزية اتخاذ القرار

○ بطء التكيف

٢. أساليب المرونة التنظيمية

○ سرعة اتخاذ القرار

○ فرق عمل متعددة التخصصات

○ ثقافة التغيير والابتكار

○ القدرة على إعادة التشكيل

ثانيًا: المتغير التابع: (Dependent Variable)

• فاعلية الأداء المؤسسي أثناء الأزمات

ويُقاس من خلال مؤشرات مثل:

○ استمرارية العمليات

○ سرعة الاستجابة

○ كفاءة الموارد

○ رضا أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين

ثالثًا: المتغيرات الضابطة: (Control Variables)

• نوع الأزمة (صحية، اقتصادية، تقنية)

• طبيعة المؤسسة (حكومية، خاصة، خدمية)

• حجم المؤسسة

• درجة التحول الرقمي في المؤسسة

وصف النموذج:

يقترح النموذج أن نوع الأسلوب الإداري المستخدم في إعادة هندسة العمليات (سواء تقليدي أو مرن) يؤثر بشكل مباشر على مستوى فاعلية الأداء المؤسسي أثناء الأزمات. كما يُفترض أن نوع الأزمة والسياق التنظيمي قد يُعدّلان من العلاقة بين الأسلوب الإداري والأداء.

الدراسات المرجعية:

المؤلف / السنة	العنوان	الهدف	النتائج الرئيسية
Jean Dagher & Laura Fayad (٢٠٢٤)	<i>Business Process Reengineering: A Crucial Approach for Enhanced Organizational Sustainability</i>	استكشاف أثر إعادة هندسة العمليات (BPR) على الاستدامة المؤسسية من خلال دراسة كيفية تأثيرها على الأداء المالي والاحتفاظ بالموظفين لدى المؤسسات اللبنانية الصغيرة والمتوسطة	أظهرت النتائج أن التغيير الثقافي وتنفيذ التكنولوجيا هما عاملان رئيسيان في نجاح BPR ، ما يعزز الأداء المالي ويدعم استمرار الموظفين
Nur Shahira Shahul Hameed et al. (٢٠٢١)	<i>The impact of business process reengineering on organizational performance during the coronavirus pandemic</i>	قياس أثر BPR على الأداء المؤسسي في قطاع التصنيع الإلكتروني الماليزي أثناء جائحة كورونا، مع دراسة دور التفكير الاستراتيجي كمتغير معدل	تبين أن التزام الإدارة العليا والجاهزية التنظيمية وتقنيات المعلومات وإدارة الموارد البشرية أثرت تأثيراً إيجابياً على الأداء ، بينما هيكّل المؤسسة أثر بشكل أكبر عند وجود تفكير استراتيجي

المؤلف / السنة	العنوان	الهدف	النتائج الرئيسية
<u>Fatima Lahcen</u> <u>Yassine (٢٠٢٢)</u>	<i>The Effect of Business Process Re-Engineering on Organizational Capabilities: Evidence from Five Star Hotels</i>	تحليل أثر إعادة هندسة العمليات على القدرات الموظفين لها أثر كبير على القدرات التنظيمية في فنادق خمس التنظيمية، بينما التزام الإدارة كان الأقل تأثيراً	أظهرت النتائج أن إعادة الهيكلة التنظيمية والتكنولوجيا وتمكين
<u>Arwa S. Bokhari</u> <u>& Rizwan J. Qureshi (٢٠١٦)</u>	<i>Business Process Re-Engineering in Public Administration of Kingdom of Saudi Arabia</i>	استكشاف إدخال BPR في الإدارة العامة السعودية وتطوير إطار عمل قائم على إدارة المعرفة	أظهر البحث أن الجهات الحكومية قادرة على تنفيذ BPR إذا تم دمجه مع إدارة المعرفة، وبدأت على نطاق محدود لتحقيق تحسينات ملموسة في الجودة والموارد

ما يميز الدراسة عن الدراسات السابقة

- السياق: تركز على التعامل مع الأزمات (مثل كوفيد-١٩ وأزمات اقتصادية) في المؤسسات السعودية بين ٢٠٢٠-٢٠٢٥، بينما ركزت الدراسات الأخرى على السياقات اللبنانية، الماليزية، الأردنية، أو الإدارية العامة قبل الأزمات.
- المدخل: تمزج بين إعادة الهندسة التقليدية والمرنة التنظيمية، بدلاً من التركيز فقط على إعادة الهندسة أو قدرات مؤسسية معينة، مما يوفر إطاراً نظرياً وتطبيقياً فريداً.
- المنهجية: تجمع بين الدراسة الميدانية النوعية (استطلاعات، مقابلات، تحليل وثائق داخلية) والتصميم الكمي الإحصائي (اختبار الفرضيات بشمولية)، وهو نهج مقارنة غير مطروح بصورة متكاملة في الأدبيات الموجودة.

- الهدف العملي: تقدم نموذجًا إداريًا تطبيقيًا يدعم رؤية المملكة ٢٠٣٠، والذي يهدف لتعزيز الحوكمة والمرونة في المؤسسات السعودية استجابةً للأزمات، مقارنةً بالأطر المنفصلة في الدراسات الأخرى.

مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية

١. إعادة هندسة العمليات الإدارية – (Business Process Reengineering

BPR):

- التعريف النظري: عملية تحليل جذري وإعادة تصميم شاملة للعمليات الإدارية الأساسية في المنظمة بهدف تحقيق تحسينات جوهرية في مؤشرات الأداء مثل الكفاءة والجودة والسرعة وخفض التكاليف.
- التعريف الإجرائي: يقصد بها في هذه الدراسة: مجموعة الإجراءات التي تتخذها المؤسسة لإعادة تصميم عملياتها التنظيمية أثناء الأزمات، باستخدام أساليب تقليدية أو مرنة، لرفع مستوى الكفاءة التشغيلية وضمان استمرارية الأداء.

٢. الأساليب الإدارية التقليدية: (Traditional Administrative Approaches)

- التعريف النظري: أنماط إدارية قائمة على التسلسل الهرمي، المركزية في اتخاذ القرار، والإجراءات الرسمية الثابتة التي لا تتغير بسهولة.
- التعريف الإجرائي: يقصد بها: الممارسات الإدارية التي تعتمد المؤسسة عند إعادة هندسة عملياتها وفق الإجراءات البيروقراطية والهياكل الجامدة دون مرونة تذكر، كما تظهر في عينة الدراسة.

٣. المرونة التنظيمية: (Organizational Agility/Resilience)

• التعريف النظري: قدرة المؤسسة على التكيف السريع مع التغيرات الداخلية أو الخارجية من خلال إعادة ترتيب مواردها، ومرونة اتخاذ القرار، وثقافة التغيير المستمر.

• التعريف الإجرائي: يقصد بها: مدى قدرة المؤسسة على تعديل عملياتها الإدارية بسرعة وفعالية أثناء الأزمات، من خلال استراتيجيات مرنة تشمل فرق عمل متداخلة، وتمكين الموظفين، واستخدام التقنيات الرقمية، كما تقيسها أدوات الدراسة.

٤. فاعلية الأداء المؤسسي: (Organizational Performance Effectiveness)

• التعريف النظري: مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها التشغيلية والاستراتيجية بكفاءة في ظل الموارد المتاحة.

• التعريف الإجرائي: يقصد بها: مستوى النجاح الذي تحققه المؤسسة خلال الأزمة في الحفاظ على استمرارية العمل، تقليل الانقطاعات، وتحقيق رضا المستفيدين، كما يتم قياسه من خلال مؤشرات تم جمعها عبر الاستبيان والتحليل الوثائقي.

٥. الأزمات: (Crises)

• التعريف النظري: مواقف غير متوقعة تسبب تهديدًا لاستقرار المؤسسة وتتطلب قرارات سريعة واستجابات فورية.

• التعريف الإجرائي: يقصد بها: الأحداث الطارئة التي واجهتها المؤسسات في المملكة خلال الفترة (٢٠٢٠-٢٠٢٥)، مثل جائحة كورونا أو الأزمات الاقتصادية، والتي كانت محور تقييم أداء المؤسسات في الدراسة.

منهج الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تقديم تصور مقارن لفعالية إعادة هندسة العمليات الإدارية في ظل الأزمات، من خلال تحليل الأساليب الإدارية المستخدمة (التقليدية مقابل المرونة التنظيمية) في مؤسسات سعودية متنوعة. ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، تم اتباع الإجراءات التالية:

أولاً: المنهجية المستخدمة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتوصيف الظاهرة محل الدراسة، وتحليل العلاقة بين نوع الأسلوب الإداري المستخدم ومستوى فاعلية الأداء المؤسسي. كما تم توظيف المنهج المقارن بهدف تحليل الفروق بين المؤسسات التي تعتمد الأساليب التقليدية وتلك التي تطبق مفاهيم المرونة التنظيمية.

واستخدم أيضاً منهج دراسة الحالة، لدراسة مؤسسات محددة واجهت أزمات بين عامي ٢٠٢٠ و ٢٠٢٥، مما يسمح بفهم أعمق للتجارب الواقعية، وتفسير السياق الداخلي لاتخاذ القرار الإداري خلال الأزمات.

ثانياً: مجتمع الدراسة وعينتها

يتكون مجتمع الدراسة من مؤسسات حكومية وخاصة في المملكة العربية السعودية، شملت وزارات، بلديات، مستشفيات، وشركات خدمية، ممن واجهت أزمات مؤثرة في أدائها. تم اختيار عينة قصدية من هذه المؤسسات بناءً على توفر بيانات داخلية حول إعادة هندسة العمليات خلال الأزمات، واستعدادها للمشاركة.

بلغ عدد أفراد العينة (يحدد لاحقاً وفق الدراسة الميدانية (من مديري الإدارات، ومسؤولي العمليات، وخبراء الجودة، والمختصين في التخطيط المؤسسي).

ثالثاً: أدوات جمع البيانات

تم استخدام ثلاث أدوات رئيسية لجمع البيانات:

١. الاستبيان:

أُعِدَّ لقياس المتغيرات الرئيسية في الدراسة، وشمل محاور حول طبيعة الأسلوب الإداري المستخدم، ومدى فاعلية الأداء المؤسسي أثناء الأزمات. تم التأكد من صدقه الظاهري من خلال عرضه على مجموعة من المحكمين الأكاديميين، ثم تم حساب الثبات باستخدام معامل كرونباخ ألفا.

٢. المقابلات نصف المهيكلية:

أُجريت مع عدد من مديري الإدارات ومسؤولي العمليات الذين شاركوا في إعادة هندسة الإجراءات خلال أزمة معينة، بهدف الحصول على بيانات نوعية تُعزز الفهم المتعمق لسياق الدراسة.

٣. تحليل الوثائق:

تم جمع وثائق وتقارير داخلية من المؤسسات المشاركة تتعلق بإجراءات إعادة الهندسة، خطط الاستجابة للأزمات، ومؤشرات الأداء، لاستخدامها كمصدر للتحقق من نتائج الاستبيان والمقابلات.

رابعاً: مراحل تنفيذ الدراسة

١. التحضير:

شمل مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة، وتصميم أدوات البحث، وعرضها على مختصين للتحكيم.

٢. العمل الميداني:

توزيع الاستبيانات إلكترونياً ويدوياً، وتحديد المؤسسات المناسبة لإجراء المقابلات، وجمع الوثائق ذات الصلة.

٣. تحليل البيانات:

أُجري التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS ، واستخدمت اختبارات مثل:

- المتوسطات والانحرافات المعيارية
- اختبار (T-test) للفروق بين مجموعتين
- تحليل التباين (ANOVA)
- معامل بيرسون لقياس العلاقة بين المتغيرات

٤. تفسير النتائج:

تمت مقارنة النتائج الكمية والنوعية، وربطها بإطار الدراسة النظري.

خامسًا: الاعتبارات الأخلاقية

رُوعيت في جميع مراحل الدراسة أخلاقيات البحث العلمي، حيث تم ضمان سرية البيانات، والحصول على موافقة مسبقة من المؤسسات المشاركة، وإشعار جميع المشاركين بحقوقهم الكاملة في الانسحاب أو عدم الإفصاح عن أي معلومات خاصة.

• مجتمع الدراسة:

يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع المؤسسات الإدارية في المملكة العربية السعودية التي واجهت أزمات مؤسسية بين الأعوام ٢٠٢٥-٢٠٢٠، سواء كانت أزمات صحية (مثل جائحة كوفيد-١٩)، أو اقتصادية، أو تشغيلية، أو تقنية. ويشمل هذا المجتمع القطاع الحكومي (مثل الوزارات، البلديات، الجامعات، المستشفيات العامة)، والقطاع الخاص (مثل شركات الخدمات، مؤسسات الاتصالات، البنوك، وشركات النقل والإمداد).

يتميز هذا المجتمع بتنوعه من حيث الهياكل الإدارية، وثقافة العمل، وطبيعة الإجراءات المتبعة في إدارة العمليات، مما يجعله مناسبًا لدراسة الفروق بين الأساليب التقليدية وأساليب المرونة التنظيمية.

• عينة الدراسة:

تتكون العينة من مديري إدارات، مشرفي عمليات، خبراء جودة، ومختصين في التخطيط الإداري داخل المؤسسات المختارة. وقد تم توزيع أدوات الدراسة (استبيانات ومقابلات) على أفراد هذه العينة لجمع البيانات اللازمة.

يُقدّر حجم العينة بـ (يُحدد بدقة بعد تحديد عدد المؤسسات المشاركة وعدد المستجيبين)، وتم تمثيل قطاعات متعددة لضمان التنوع في نوع الأزمة، والأسلوب الإداري، وحجم المؤسسة.

حدود الدراسة: (المكانية، الزمانية ، البشرية)

١. الحدود المكانية: (Geographical Limits)

تُجرى هذه الدراسة ضمن المملكة العربية السعودية، وتشمل مؤسسات من قطاعات متنوعة، مثل القطاع الحكومي (وزارات، بلديات، مستشفيات حكومية)، والقطاع الخاص (شركات خدمات، بنوك، وشركات استشارية)، مما يعكس تنوعًا إداريًا ملائمًا لطبيعة المقارنة بين الأساليب الإدارية التقليدية وأساليب المرونة التنظيمية.

٢. الحدود الزمانية: (Time Limits)

تغطي الدراسة الفترة من عام ٢٠٢٠ إلى عام ٢٠٢٥، وهي فترة شهدت أزمات حادة أبرزها جائحة كوفيد-١٩، وتغيرات اقتصادية عالمية أثرت على أداء المؤسسات. وتم اختيار هذه الفترة لارتباطها المباشر بتحديات إدارية فعلية واجهت المؤسسات السعودية، ما يجعلها سياقًا واقعيًا لدراسة تأثير الأزمات على العمليات الإدارية.

٣. الحدود البشرية: (Human Limits)

تتمثل الحدود البشرية في مديري الإدارات، رؤساء الأقسام، مسؤولي الجودة، وخبراء إعادة هندسة العمليات داخل المؤسسات المشمولة بالدراسة. وتم اختيار هذه الفئة لكونها الأقرب إلى الإجراءات الإدارية وعمليات اتخاذ القرار، ولديها الخبرة اللازمة لتقييم فعالية الأساليب المستخدمة في إدارة الأزمات.

وسائل جمع بيانات الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على عدة وسائل متنوعة لجمع البيانات، لضمان شمولية التحليل ودقة النتائج. وقد تم تصميم هذه الوسائل بما يتوافق مع طبيعة البحث المقارن، والسياق الإداري الذي تُدرس فيه إعادة هندسة العمليات أثناء الأزمات. وفيما يلي عرض لأدوات جمع البيانات المستخدمة:

١. الاستبيان: (Questionnaire)

تم تطوير استبانة مغلق وموجه إلى مديري الإدارات ومسؤولي العمليات في المؤسسات المستهدفة، بهدف جمع بيانات كمية حول:

- نوع الأسلوب الإداري المستخدم (تقليدي أو مرن).
- مدى تطبيق مبادئ إعادة هندسة العمليات.
- مؤشرات الأداء المؤسسي أثناء الأزمات.
- عوامل نجاح أو فشل الاستجابة المؤسسية.

تم تصميم فقرات الاستبيان وفق مقياس "ليكرت الخماسي"، وتم اختبار صدقه الظاهري من خلال عرضه على مجموعة من المحكمين المتخصصين، كما تم حساب ثباته باستخدام معامل كرونباخ ألفا.

٢. المقابلات شبه المنظمة: (Semi-Structured Interviews)

تم إجراء مقابلات مع عينة مختارة من القيادات الإدارية التي شاركت فعليًا في عمليات إعادة هندسة داخل مؤسساتهم أثناء الأزمات. هدفت هذه المقابلات إلى:

- فهم السياقات الواقعية التي دفعت لتغيير العمليات.
 - تقييم أثر الأساليب المختلفة على الاستجابة الفعلية.
 - رصد التحديات التنظيمية والثقافية التي واجهت التنفيذ.
- وقد أُعدّ دليل مقابلة مسبق يتضمن محاور مرنة تسمح بتوسيع النقاش حسب حالة المؤسسة.

٣. تحليل الوثائق: (Document Analysis)

تم جمع وتحليل وثائق وتقارير داخلية من المؤسسات، مثل:

- خطط إعادة الهيكلة.
 - محاضر الاجتماعات أثناء الأزمة.
 - تقارير تقييم الأداء المؤسسي.
 - مؤشرات استجابة الأزمات والتقارير التشغيلية.
- أسهم هذا التحليل في التحقق من صحة البيانات الكمية والنوعية، كما قدّم رؤية معمّقة للتطبيقات الواقعية داخل المؤسسات المستهدفة.

المعالجات الإحصائية المقترحة:

اعتمدت الدراسة على مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات، سواء كانت وصفية أو استدلالية، وتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS لتحليل البيانات التي تم جمعها من الاستبيانات والمقابلات. وفيما يلي المعالجات الإحصائية المقترحة:

١. التحليل الوصفي: (Descriptive Statistics)

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لتحديد اتجاهات إجابات أفراد العينة وتقييم مستوى تطبيق كل من الأساليب التقليدية وأساليب المرونة التنظيمية.

- التكرارات والنسب المئوية: لتحليل خصائص العينة الديموغرافية (المنصب الإداري، نوع المؤسسة، عدد سنوات الخبرة، نوع الأزمة التي تم التعامل معها).

٢. اختبار الفرضيات الإحصائية: (Inferential Statistics)

- اختبار "T" لعينتين مستقلتين: (Independent Samples T-Test)
لاختبار الفروق بين المؤسسات التي تستخدم الأساليب التقليدية وتلك التي تعتمد على المرونة التنظيمية من حيث فاعلية الأداء أثناء الأزمات.

- تحليل التباين الأحادي: (One-Way ANOVA)
لقياس أثر المتغيرات الديموغرافية (مثل نوع المؤسسة أو نوع الأزمة) على تطبيق الأسلوب الإداري ونتائج الأداء.

- معامل الارتباط لبيرسون: (Pearson Correlation)
لدراسة العلاقة بين درجة تطبيق المرونة التنظيمية ودرجة فاعلية الأداء المؤسسي.

- تحليل الانحدار البسيط والمتعدد: (Simple & Multiple Regression)
لقياس مدى تأثير الأسلوب الإداري كمتغير مستقل في التنبؤ بفاعلية الأداء كمتحول تابع.

٣. تحليل المقابلات والبيانات النوعية:

- الترميز الموضوعي: (Thematic Coding)
لتحليل بيانات المقابلات والنصوص المفتوحة، وتصنيفها ضمن محاور محددة تتوافق مع أهداف الدراسة.

خطوات تنفيذ خطة الدراسة:

تم تنفيذ خطة الدراسة وفق سلسلة من الخطوات المنهجية التي تضمن التدرج المنطقي والاتساق مع أهداف البحث وفرضياته. وتتمثل هذه الخطوات فيما يلي:

١. تحديد مشكلة الدراسة وصياغة أسئلتها وفرضياتها:

بدأت الدراسة بتحديد الفجوة العلمية والميدانية المرتبطة بفعالية الأساليب الإدارية التقليدية مقابل أساليب المرونة التنظيمية في سياق الأزمات، وصياغة الأسئلة الرئيسة والفرعية التي تعكس هذه الفجوة، تلتها صياغة فرضيات قابلة للاختبار الإحصائي.

٢. مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة:

تم استعراض وتحليل الأدبيات النظرية ذات الصلة بمفاهيم إعادة هندسة العمليات، والمرونة التنظيمية، وإدارة الأزمات، بهدف تأطير الدراسة نظريًا وتحديد ما يميزها عن البحوث السابقة.

٣. إعداد النموذج النظري للدراسة:

تم تصميم نموذج تصوري يوضح العلاقة بين المتغيرات المستقلة (نوع الأسلوب الإداري) والمتغير التابع (فاعلية الأداء المؤسسي)، مع تحديد المتغيرات الضابطة والسياقية.

٤. تصميم أدوات الدراسة وتحكيمها:

تم إعداد استبيان ومقابلات نوعية تتضمن أسئلة تقيس المتغيرات المحددة بدقة. عُرضت الأدوات على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة الأكاديمية للتحقق من الصدق الظاهري واللفظي، ثم أُجري اختبار أولي لحساب الثبات.

٥. اختيار مجتمع الدراسة وتحديد العينة:

تم تحديد المجتمع المستهدف من مؤسسات سعودية واجهت أزمات بين عامي ٢٠٢٠-٢٠٢٥، واختيار عينة قصدية من مديري الإدارات ومسؤولي العمليات الذين لهم علاقة مباشرة بإعادة هندسة العمليات.

٦. جمع البيانات:

- تم توزيع الاستبيانات إلكترونياً وورقياً حسب طبيعة كل مؤسسة.
- أجريت مقابلات شخصية أو عبر الاتصال المرئي مع مجموعة مختارة من القيادات الإدارية.
- تم الحصول على وثائق داخلية وتقارير أداء تخص فترات الأزمات للمقارنة والتحليل.

٧. المعالجة الإحصائية وتحليل النتائج:

أستخدم برنامج SPSS لتحليل البيانات الكمية، وجرى تحليل المقابلات باستخدام أسلوب الترميز الموضوعي لاستخلاص المحاور النوعية ذات العلاقة.

٨. تفسير النتائج واستخلاص التوصيات:

تم تفسير النتائج في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، مع توضيح أوجه التوافق والاختلاف، وصولاً إلى تقديم توصيات تطبيقية مبنية على نتائج موثوقة ومتكاملة.

المراجع:

■ كتب:

العامري، م. م. س. (٢٠٢٠). *إدارة التغيير التنظيمي: مدخل استراتيجي*. الرياض: دار الملتقى للنشر.

كامل، ع. ح. (٢٠١٨). *الهندسة وإعادة تصميم العمليات الإدارية*. عمان: دار صفاء.

📄 مقالات علمية محكمة:

Bokhari, A. S., & Qureshi, R. J. (٢٠١٦). Business process re-engineering in public administration of Kingdom of Saudi Arabia. *International Journal of Advanced Computer Science and Applications*, ٧(٧), ٤٥١-٤٥٧. <https://doi.org/10.14569/IJACSA.2016.07.0760>

Hameed, N. S. S., Nazri, M., & Yusof, M. (٢٠٢١). The impact of business process reengineering on organizational performance during the coronavirus pandemic. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, ١١(٢), ١٣٤-١٥٠. <https://doi.org/10.6007/IJARBS/٧١١-i2/٨٥٠٧>

Yassine, F. L. (٢٠٢٢). The effect of business process re-engineering on organizational capabilities: Evidence from five star hotels. *International Journal of Hospitality Management*, ١٠٢, ١٠٣-١٢١. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103121>

🌐 مصادر إلكترونية:

وزارة الاقتصاد والتخطيط السعودية. (٢٠٢٣). رؤية المملكة ٢٠٣٠ .

<https://www.vision2030.gov.sa>

OpenAI. (٢٠٢٣). *ChatGPT and business applications*.

<https://openai.com/blog/business-applications>

