

إعادة هندسة العمليات الإدارية في ظل الأزمات: دراسة مقارنة بين

الأساليب التقليدية وأساليب المرونة التنظيمية

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

يوسف بن بلغيث بن مديني الحسني

٢٠٢١٢٠١٨٢٤

الإدارة

الترم الخامس - الفصل الاول

اسم الباحث

الرقم الأكاديمي

الكلية

الترم - الفصل

١٤٤٧ هـ - ٢٠٢٥ م

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

• مقدمة الدراسة

لقد شكّل مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية أحد أبرز التحولات الفكرية والمنهجية في مجال الإدارة الحديثة، حيث تجاوز حدود التطوير الجزئي والتحسين التدريجي للعمليات ليؤسس لفلسفة جديدة تقوم على إعادة التفكير الجذري والشامل في كيفية تصميم العمليات والهياكل التنظيمية. هذا التوجه، الذي برز بقوة مع تطور بيئات الأعمال المعاصرة، يهدف بالأساس إلى تمكين المؤسسات من مواكبة المتغيرات الديناميكية المحيطة، والاستجابة بمرونة وسرعة للأزمات والفرص المتجددة. إن اعتماد هذا النهج يمثل نقلة نوعية في الفكر الإداري، إذ يسعى إلى إعادة تشكيل العمليات من الأساس بدلاً من الاكتفاء بالتطوير التدريجي، مما يستلزم رؤية استراتيجية شاملة وقدرة على استيعاب التحديات المعاصرة وإيجاد حلول مبتكرة لمواجهتها.

وعند تتبع تطور الأدبيات في هذا المجال، يتضح أن الأساليب التقليدية لإعادة هندسة العمليات ركزت بدرجة كبيرة على ضبط الهياكل الهرمية وتعزيز الإجراءات المعيارية وتكريس المركزية في صنع القرار. وقد ساهمت هذه المقاربات في توفير مستويات عالية من الوضوح التنظيمي وضمان استقرار الأداء التشغيلي، إلا أن قصورها يكمن في محدودية المرونة المطلوبة للتعامل مع بيئات سريعة التغير وأزمات مفاجئة ومعقدة (Weerakkody et al., ٢٠٢١). وبالتالي، ورغم قوة هذه الأساليب في إدارة الروتين المؤسسي، إلا أنها أثبتت عدم كفايتها في ظل السياقات الحديثة التي تتسم بعدم اليقين والتقلب المستمر.

ومع بروز التحديات المعاصرة، اتجه الباحثون والممارسون إلى تبني منهجيات جديدة تعتمد على مفاهيم المرونة التنظيمية (Organizational Agility) إذ يشير (Felipe et al., ٢٠٢٠) إلى أن المرونة التنظيمية تمثل قدرة المؤسسة على استشعار التغيرات البيئية والتكيف السريع معها من خلال إعادة تشكيل مواردها وعملياتها وقدراتها الجوهرية. ويتضمن هذا المفهوم أبعاداً متعددة تشمل المرونة الاستراتيجية، والمرونة التشغيلية، والمرونة الثقافية، إضافة إلى المرونة في إدارة الموارد البشرية، ما يخلق نظاماً تكاملياً للتكيف المؤسسي. وقد أكدت دراسات متعددة (Clauss et al., ٢٠٢١) أن المؤسسات التي تبنت هذا النهج أظهرت مستويات أداء أعلى وحقت قدرة تنافسية أكبر مقارنة بتلك التي تمسكت بالأساليب التقليدية فقط.

هذا التطور في المفاهيم يعكس حاجة المؤسسات المتزايدة للتوازن بين الاستقرار والمرونة في عملياتها الإدارية. وفي هذا السياق، تبرز أهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية كأحد الحلول الاستراتيجية التي تمكن المنظمات من التكيف مع هذه التغييرات والأزمات بكفاءة عالية. (Mohapatra, ٢٠٢٣) علاوة على

ذلك، تتزايد الحاجة إلى فهم الفروقات الجوهرية بين الأساليب التقليدية وأساليب المرونة التنظيمية في إدارة هذه العمليات، خاصة في ظل الأزمات التي تتطلب استجابة فورية ومرونة تشغيلية عالية. بالإضافة إلى ما سبق، تلعب العوامل الثقافية والبيئية دوراً محورياً في تشكيل نجاح عمليات إعادة الهندسة، حيث تختلف استراتيجيات التطبيق وآليات التنفيذ من بيئة إلى أخرى. (Silva et al., ٢٠٢١)

وفي ضوء ذلك، برز اتجاه أكاديمي وعملي يؤكد على أهمية الدمج الاستراتيجي بين مزايا الأساليب التقليدية المجربة ومفاهيم المرونة التنظيمية الحديثة. هذا الدمج لا يسعى إلى استبدال أحد المدخلين بالآخر، بل إلى خلق إطار تكاملي يمكّن المؤسسات من تحقيق التوازن بين الاستقرار والكفاءة التشغيلية من جهة، وبين القدرة على التكيف والابتكار من جهة أخرى. (Silva et al., ٢٠٢١) وقد أثبتت الأدلة التجريبية أن المؤسسات التي اعتمدت هذا الدمج تمكنت من مواجهة الأزمات بفاعلية أكبر، مستفيدة من الصرامة التنظيمية التي توفرها المناهج التقليدية، ومن المرونة السريعة التي تتيحها الأساليب الحديثة.

كما تشير الأدبيات الحديثة إلى أن عمليات إعادة الهندسة التقليدية قد لا تكون كافية للتعامل مع طبيعة الأزمات المعاصرة التي تتسم بالديناميكية والتعقيد. (Weerakkody et al., ٢٠٢١) وفي المقابل، تبرز أساليب المرونة التنظيمية كنهج أكثر فعالية في التعامل مع عدم اليقين والتغيرات السريعة، حيث تركز على بناء قدرات تنظيمية قابلة للتكيف والاستجابة السريعة للمتغيرات البيئية. (Clauss et al., ٢٠٢١) ومن جهة أخرى، كشفت الأزمات الأخيرة مثل جائحة كوفيد-١٩ عن الحاجة الماسة لإعادة النظر في النماذج التقليدية لإدارة العمليات، حيث أظهرت الدراسات أن المنظمات التي تتمتع بمرونة تنظيمية عالية تمكنت من التكيف بشكل أفضل مع التحديات الاستثنائية. (Dwivedi et al., ٢٠٢٠) وبناء على ذلك، تتجه المنظمات الحديثة نحو تبني مفاهيم الرقابة الاستراتيجية والمرونة التنظيمية كبداية للأساليب التقليدية في إدارة العمليات والتعامل مع الأزمات.

وتتجلى أهمية هذا الموضوع بشكل خاص في السياق السعودي، حيث تحتل المملكة العربية السعودية موقعاً متميزاً كنموذج للتحويل الرقمي والإداري في المنطقة العربية، خاصة في ضوء رؤية ٢٠٣٠ التي تهدف إلى تحديث الهياكل الإدارية وتعزيز الكفاءة التشغيلية عبر مختلف القطاعات (وزارة الاقتصاد والتخطيط السعودية، ٢٠٢٣). وقد أكدت الوزارة أن نجاح هذه التحولات يتطلب من المؤسسات السعودية أن تعيد النظر في ممارساتها الإدارية التقليدية وأن تطور قدراتها لتصبح أكثر مرونة وتكيفاً مع المتغيرات. ومع أن الدراسات الحديثة مثل (Aladwan et al., ٢٠٢٣) و (Al-Rashid, ٢٠٢٢) أظهرت تقدماً ملحوظاً في تعزيز المرونة التنظيمية داخل بعض المؤسسات السعودية، إلا أنها كشفت أيضاً عن تحديات بارزة مثل مقاومة التغيير، والقيود البيروقراطية، ونقص الخبرات المتخصصة، ما يشير إلى وجود فجوة بين الطموحات المستقبلية والواقع الحالي. وإضافة إلى ذلك، تواجه المنظمات في المملكة تحديات خاصة تتعلق بالسياق الثقافي والاقتصادي المحلي، مما يتطلب دراسة معمقة لفهم كيفية تطبيق مبادئ إعادة الهندسة بطريقة تتناسب مع هذه الخصوصيات. (Al-Shamsi et al., ٢٠٢١)

لقد أبرزت الأزمات الأخيرة، وعلى رأسها جائحة كوفيد-١٩ والتقلبات الاقتصادية والتكنولوجية العالمية، الحاجة الملحة إلى أطر إدارية قادرة على الدمج بذكاء بين الأساليب التقليدية وأساليب المرونة التنظيمية. فقد أظهرت بعض المؤسسات السعودية قدرة على التكيف السريع وضمان استمرارية خدماتها عبر اعتماد أساليب مرنة ومبتكرة، بينما واجهت مؤسسات أخرى صعوبات كبيرة بسبب اعتمادها المفرط على الأساليب التقليدية. (Al-Rashid, ٢٠٢٢) هذا التفاوت يعكس بوضوح أن نجاح المؤسسات في مواجهة الأزمات لا يتوقف فقط على اختيار المدخل الإداري، بل على مدى توافقه مع طبيعة الأزمة والسياق المؤسسي والثقافي (Torres et al., ٢٠٢١).

وبناءً على ما سبق، تسعى هذه الدراسة إلى سد الفجوة العلمية عبر تقديم تحليل شامل للعلاقة بين الأساليب التقليدية والمرونة التنظيمية في إعادة هندسة العمليات الإدارية، مع التركيز على مدى فعاليتها في إدارة الأزمات في المملكة العربية السعودية. إن الهدف النهائي يتمثل في تقديم إطار علمي وتطبيقي يوجه صانعي القرار نحو اختيار وتطبيق المداخل الإدارية الأكثر ملاءمة للسياقات المختلفة، بما يعزز من قدرة المؤسسات السعودية على مواجهة التحديات المستقبلية وتحقيق أهداف رؤية ٢٠٣٠ بكفاءة واستدامة.

مشكلة الدراسة

غير أن الواقع الفعلي في المملكة العربية السعودية يشير إلى وجود فجوة واضحة بين هذا الوضع المثالي والممارسات المطبقة على أرض الواقع، حيث ما تزال العديد من المنظمات تعتمد على النماذج التقليدية في إدارة عملياتها والتعامل مع الأزمات، وتعاني من ضعف في الخبرات المتخصصة ونقص في الأدوات التقنية الداعمة لتطبيق أساليب المرونة التنظيمية. كما تكشف الدراسات عن وجود مقاومة للتغيير من جانب بعض الإدارات والموظفين، إضافة إلى قصور في التنسيق بين الوحدات التنظيمية ونقص في مؤشرات الأداء التي تقيس فعالية عمليات إعادة الهندسة، الأمر الذي يضعف من قدرة هذه المنظمات على التكيف مع المتغيرات المتسارعة.

ومن هذا المنطلق، تتبلور مشكلة هذه الدراسة في الفجوة المعرفية والتطبيقية بين الأساليب التقليدية وأساليب المرونة التنظيمية في مجال إعادة هندسة العمليات الإدارية، خاصة في ظل الأزمات المتنوعة التي تواجهها المؤسسات السعودية. ويزداد الأمر تعقيداً في ظل محدودية الدراسات المقارنة التي تقيّم فعالية هذين النهجين في البيئة المحلية، مما يترك المنظمات دون مرجعيات واضحة تساعد على اختيار المنهج الإداري الأنسب لظروفها وأهدافها.

وتسعى الدراسة الحالية إلى تقديم إطار نظري وتطبيقي شامل يساعد المنظمات على المقارنة بين فعالية الأساليب التقليدية والمرونة التنظيمية، واقتراح نماذج عملية تتيح لها توظيف هذه الأساليب بما يتناسب مع طبيعة الأزمات والسياقات التنظيمية والثقافية الخاصة بها. إن تطوير مثل هذا الإطار من شأنه أن يوفر حلولاً عملية للتحديات الراهنة، ويعزز من قدرة المؤسسات على الاستعداد لمواجهة التغيرات المستقبلية بكفاءة أكبر.

وفي حال استمرار الوضع القائم دون معالجة هذه الفجوة، وعدم الأخذ بهذه الدراسة قد تجد المنظمات نفسها عاجزة عن التكيف مع الأزمات المستقبلية، مما يؤدي إلى تراجع أدائها وتعثر جهودها في الاستمرار والنمو. كما قد تفقد المملكة العربية السعودية فرصاً جوهرية لتطوير نماذج إدارية متقدمة تتلاءم مع خصوصياتها الثقافية والاقتصادية، وهو ما قد ينعكس سلباً على تحقيق أهداف رؤية ٢٠٣٠ ويحد من مكانتها كنموذج ريادي في مجال التحول الإداري والتنظيمي على المستوى الإقليمي.

• أسئلة الدراسة

يتمثل السؤال الرئيسي للدراسة في:

ما مدى فعالية الأساليب التقليدية مقارنة بأساليب المرونة التنظيمية في إعادة هندسة العمليات الإدارية بالمؤسسات السعودية في ظل الأزمات؟

ويتمفرع من التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:

١. ما درجة اعتماد المؤسسات السعودية على الأساليب التقليدية في إعادة هندسة العمليات الإدارية

خلال الأزمات؟

(من خلال استخدام الاستبانة)

٢. ما الخصائص المميزة للمؤسسات التي تتبنى أساليب المرونة التنظيمية في إعادة هندسة

عملياتها الإدارية؟

الخصائص هي:

القيادة التحويلية (Transformational Leadership)

الثقافة المؤسسية الداعمة للتغيير (Adaptive Culture)

الاعتماد على التكنولوجيا والتحول الرقمي (Digital Agility)

دارة موارد بشرية مرنة (Agile HR)

٣. كيف يؤثر نوع الأزمة على فعالية الأسلوب الإداري المتبع في إعادة هندسة العمليات؟

أنواع الأزمات / الأزمات الصحية (مثل جائحة كوفيد-١٩) - الأزمات الاقتصادية (مثل تقلبات

أسعار النفط أو الركود) - الأزمات التقنية (مثل الهجمات السيبرانية) - الأزمات البيئية (مثل

الكوارث الطبيعية والتغير المناخي)

• الأزمات السريعة والمفاجئة (صحية، تقنية) → تحتاج المرونة التنظيمية.

• الأزمات الاقتصادية والبيئية → تتطلب دمجًا بين المرونة والتقليدية.

(تقاس عن طريق الاستبانة)

٤. ما التحديات التي تواجه المؤسسات السعودية في تطبيق أساليب المرونة التنظيمية؟

(من خلال استخدام الاستبانة)

• أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. تحليل وتقييم مدى فعالية الأساليب التقليدية مقارنة بأساليب المرونة التنظيمية في إعادة هندسة العمليات الإدارية بالمؤسسات السعودية خلال فترة الأزمات الصحية والاقتصادية والتقنية للأعوام (٢٠٢٠-٢٠٢٥)
2. استكشاف الخصائص والعوامل التي تميز المؤسسات التي تتبنى أساليب المرونة التنظيمية في إعادة هندسة عملياتها الإدارية.
3. تحديد تأثير متغيرات السياق (نوع الأزمة، حجم المؤسسة، القطاع) على فعالية الأساليب المختلفة لإعادة هندسة العمليات الإدارية.

• أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذا البحث من الحاجة المتزايدة في هذا المجال لتوفير إطار نظري وتطبيقي شامل يساعد المنظمات السعودية على اتخاذ قرارات مدروسة حول أفضل الأساليب لإعادة هندسة عملياتها الإدارية. وتسعى هذه الدراسة إلى تقديم حلول شاملة ومتكاملة للتحديات المطروحة من خلال تطوير إطار نظري وتطبيقي يقارن بين فعالية الأساليب التقليدية وأساليب المرونة التنظيمية في إعادة هندسة العمليات الإدارية في ظل الأزمات. وفي هذا السياق، تهدف الدراسة إلى تقديم نموذج متكامل يساعد المنظمات السعودية على اختيار الأسلوب الأنسب بناء على طبيعة الأزمة والموارد المتاحة والأهداف الاستراتيجية المرجوة.

أولاً: الأهمية النظرية

- تكمن الأهمية النظرية لهذه الدراسة في إسهامها في إثراء الأدبيات العلمية من خلال عدة جوانب:
1. تقدم الدراسة إطاراً نظرياً متكاملاً يربط بين مفهومي إعادة هندسة العمليات الإدارية والمرونة التنظيمية، وهو ربط لم يحظ بالاهتمام الكافي في الأدبيات السابقة. هذا الإطار يساهم في تطوير فهم أعمق للعلاقة التكاملية بين هذين المفهومين.
 2. تساهم الدراسة في سد الفجوة البحثية في الأدبيات العربية المتعلقة بإدارة الأزمات وإعادة هندسة العمليات، حيث تفتقر المكتبة العربية إلى دراسات شاملة في هذا المجال.
 3. تطور الدراسة نموذجاً نظرياً جديداً يمكن استخدامه كأساس لدراسات مستقبلية في بيئات وسيئات مختلفة.

ثانياً: الأهمية التطبيقية

تتمثل الأهمية التطبيقية للدراسة في عدة محاور:

١. تقدم الدراسة دليلاً إرشادياً عملياً لصانعي القرار في المؤسسات السعودية حول أفضل الممارسات في إعادة هندسة العمليات الإدارية خلال الأزمات.
٢. تساهم نتائج الدراسة في دعم جهود التحول الرقمي والإداري في إطار رؤية المملكة ٢٠٣٠، من خلال تقديم توصيات محددة لتطوير المرونة التنظيمية.
٣. توفر الدراسة أدوات تقييم عملية يمكن للمؤسسات استخدامها لقياس مدى جاهزيتها لتطبيق أساليب المرونة التنظيمية.
٤. تساعد نتائج الدراسة في تطوير برامج تدريبية متخصصة لتنمية قدرات القيادات الإدارية في التعامل مع الأزمات.

فرضيات الدراسة

بناءً على مراجعة الأدبيات ومشكلة الدراسة، تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين فعالية إعادة هندسة العمليات الإدارية باستخدام الأساليب التقليدية وفعالية إعادة هندسة العمليات الإدارية باستخدام أساليب المرونة التنظيمية في المؤسسات السعودية خلال الأزمات.

وتتفرع من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

- **الفرضية الأولى:** توجد علاقة سالبة ذات دلالة إحصائية بين استخدام الأساليب الإدارية التقليدية ومستوى سرعة استجابة المؤسسة للأزمات.
- **الفرضية الثانية:** توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق أساليب المرونة التنظيمية وفعالية استمرارية العمليات المؤسسية أثناء الأزمات.
- **الفرضية الثالثة:** تختلف فعالية إعادة هندسة العمليات الإدارية باختلاف نوع الأزمة (صحية، اقتصادية، تقنية) عند استخدام الأساليب المرونة مقارنة بالأساليب التقليدية.
- **الفرضية الرابعة:** يؤدي التكامل بين إعادة هندسة العمليات الإدارية ومفاهيم المرونة التنظيمية إلى تحسين نتائج الأداء المؤسسي أثناء الأزمات مقارنة بتطبيق أي من المدخلين بشكل منفصل.

• الدراسات السابقة

أولاً: دراسات إعادة هندسة العمليات الإدارية:

ومن خلال استعراض الأدبيات النظرية والدراسات السابقة، يتضح أن إعادة هندسة العمليات الإدارية تمثل نقطة تحول مهمة في الفكر الإداري المعاصر، حيث تقدم إطاراً شاملاً لإحداث التغيير الجذري في المؤسسات. وقد أشارت دراسة بن يوسف وعياش إلى أن تطبيق إعادة هندسة العمليات في المؤسسات الجامعية يساهم في تعزيز جودة التعليم العالي وتحسين مستوى الخدمات الأكاديمية والإدارية، حيث أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي ودال إحصائياً لإعادة هندسة العمليات على جودة التعليم العالي (بن يوسف وعياش، ٢٠٢١). كما أكدت دراسة الحطامي والأشول على وجود أثر إيجابي لإعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء المؤسسي بشكل عام، حيث توصلت الدراسة إلى أن تطبيق أبعاد إعادة هندسة العمليات يساهم في تحسين مستويات الأداء المؤسسي بأبعاده المختلفة (الحطامي والأشول، ٢٠٢٤).

وتشير أيضاً الأدبيات المعاصرة إلى تزايد الاهتمام بتطبيق مفاهيم إعادة هندسة العمليات في المؤسسات المختلفة. في هذا السياق، أجرى (٢٠٢٣) Mohapatra دراسة شاملة حول تطبيق إعادة هندسة العمليات في المؤسسات التقنية، حيث شملت ١٥٠ شركة في قطاع التكنولوجيا عبر ١٥ دولة باستخدام المنهج المختلط، وتوصلت إلى أن ٧٠٪ من المؤسسات التي طبقت إعادة الهندسة بشكل شامل حققت تحسناً ملموساً في الأداء، مع تأكيدها على الدور الحاسم للعوامل الثقافية والقيادية في نجاح هذه المبادرات. وفي نفس السياق، قام (٢٠٢٢) Weerakkody et al. بتحليل تجارب ٢٠٠ مؤسسة حكومية في منطقة الشرق الأوسط باستخدام المنهج الكمي والاستبيانات المنظمة، وأظهرت النتائج تفوق المؤسسات التي تبنت النهج التدريجي في إعادة الهندسة مقارنة بتلك التي اعتمدت التغيير الجذري المفاجئ، مع التأكيد على أهمية التدريب والتطوير في ضمان النجاح.

تكمل هذه النتائج دراسة (٢٠٢١) Silva et al. التي أجروا فيها مقارنة بين ٣٠٠ مؤسسة صناعية في أمريكا اللاتينية وأوروبا لتحليل عوامل نجاح إعادة هندسة العمليات باستخدام منهج دراسة الحالات المتعددة. توصلت الدراسة إلى وجود اختلافات ثقافية مهمة تؤثر على فعالية التطبيق، مؤكدة على ضرورة تكيف استراتيجيات إعادة الهندسة مع السياق الثقافي المحلي، مما يتفق مع النتائج التي توصل إليها الباحثون السابقون حول أهمية العوامل الثقافية في نجاح مشاريع إعادة الهندسة.

ثانياً: دراسات المرونة التنظيمية:

يحظى موضوع المرونة التنظيمية باهتمام متزايد في جانب الأدبيات الإدارية المعاصرة، حيث قام (Felipe et al. (٢٠٢٠ بدراسة واسعة النطاق شملت ٥٠٠ مؤسسة عالمية لتحليل أبعاد المرونة التنظيمية وأثرها على الأداء المؤسسي باستخدام المنهج الكمي ونمذجة المعادلات الهيكلية، وأظهرت أن المرونة الاستراتيجية والتشغيلية هما أهم أبعاد المرونة التنظيمية، وأن المؤسسات عالية المرونة تتفوق في الأداء بنسبة ٤٠٪ مقارنة بالمؤسسات منخفضة المرونة. حيث حل (Clauss et al. (٢٠٢١ العلاقة بين المرونة التنظيمية والابتكار في ١٨٠ شركة تقنية أوروبية باستخدام المنهج الطولي لمدة ثلاث سنوات، وتوصلوا إلى أن المرونة التنظيمية تتوسط العلاقة بين الضغوط البيئية والأداء الابتكاري، كما أن المؤسسات عالية المرونة تتكيف مع التغيرات بسرعة أكبر بنسبة ٦٠٪.

في ظل التحديات الاستثنائية التي فرضتها جائحة كوفيد-١٩، أجرى (Torres et al. (٢٠٢١ دراسة حول أثر الجائحة على المرونة التنظيمية، شملت ٢٥٠ مؤسسة في قطاعات مختلفة باستخدام المنهج المختلط مع التركيز على التحليل النوعي للمقابلات المعمقة. توصلت الدراسة إلى أن المؤسسات التي كانت تتمتع بمرونة تنظيمية عالية قبل الجائحة تمكنت من التعافي بشكل أسرع، مع كون الاستثمار في التقنيات الرقمية عاملاً حاسماً في تعزيز المرونة، مما يؤكد على أهمية الاستعداد المسبق وبناء القدرات التكيفية في المؤسسات.

ثالثاً: دراسات إدارة الأزمات:

تتنوع المداخل النظرية والتطبيقية في مجال إدارة الأزمات، حيث أجرى (Kraus et al. (٢٠٢٢ مراجعة منهجية شاملة لـ ١٥٠ دراسة منشورة خلال العقد الماضي في مجال إدارة الأزمات المؤسسية. أظهرت المراجعة وجود ثلاثة مداخل رئيسية: المدخل التقليدي القائم على التحكم والسيطرة، والمدخل التكيفي القائم على المرونة، والمدخل التحويلي القائم على التعلم والابتكار، مع إشارتها إلى نقص في الدراسات التطبيقية المقارنة بين فعالية هذه المداخل. وفي السياق العربي، قام (Al-Shamsi et al. (٢٠٢١ بدراسة تحليلية لاستراتيجيات إدارة الأزمات في ١٠٠ مؤسسة حكومية وخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت أن ٦٥٪ من المؤسسات تعتمد على الأساليب التقليدية في إدارة الأزمات مقابل ٣٥٪ فقط تطبق مفاهيم المرونة والتكيف، مع وجود تحديات ثقافية وتنظيمية تحد من تطبيق المداخل الحديثة.

رابعاً: دراسات السياق السعودي:

يشهد السياق السعودي تطورات مهمة في مجال التطوير التنظيمي، حيث أجرى (Aladwan et al. ٢٠٢٣) دراسة حول تأثير رؤية المملكة ٢٠٣٠ على تطوير المرونة التنظيمية في القطاع الحكومي، شملت ٨٠ جهة حكومية باستخدام المنهج المختلط، وتوصلت إلى أن مبادرات الرؤية ساهمت في تطوير المرونة التنظيمية بنسبة ٤٥٪، لكن مع استمرار التحديات في تطبيق المفاهيم الحديثة بسبب مقاومة التغيير والقيود البيروقراطية. كما قام (Al-Rashid ٢٠٢٢) بدراسة تطبيقية حول إعادة هندسة العمليات في البنوك السعودية خلال جائحة كوفيد-١٩، شملت ١٢ بنكاً باستخدام منهج دراسة الحالة المتعددة، وأظهرت تفوق البنوك التي تبنت التقنيات الرقمية ومفاهيم المرونة في الحفاظ على استمرارية خدماتها مقارنة بالبنوك التقليدية التي واجهت صعوبات في التكيف مع متطلبات التباعد الاجتماعي.

• التحليل النقدي للدراسات السابقة

من خلال المراجعة الشاملة للدراسات السابقة التي تم استعراضها، يمكن ملاحظة عدة جوانب مهمة تعكس حالة البحث العلمي في مجال إعادة هندسة العمليات الإدارية والمرونة التنظيمية وإدارة الأزمات. هذه الدراسات، رغم تنوعها وثرائها، تكشف عن نمط واضح من التطور المعرفي في هذا المجال، بالإضافة إلى وجود فجوات بحثية مهمة تستدعي المزيد من البحث والاستكشاف.

١. التنوع المنهجي والجغرافي: تتميز الدراسات المراجعة بتنوع واضح في المناهج البحثية المستخدمة،

حيث تراوحت بين الدراسات الكمية الواسعة النطاق مثل دراسة Felipe et al. (٢٠٢٠) التي شملت ٥٠٠ مؤسسة عالمية، والدراسات النوعية المعمقة مثل دراسة Torres et al. (٢٠٢١) التي ركزت على التحليل النوعي للمقابلات المعمقة وهذا التنوع المنهجي يعكس نضج المجال البحثي واعتراف الباحثين بأهمية استخدام مناهج متنوعة لفهم الظواهر المعقدة، كما يشير إلى أن الباحثين يدركون أن طبيعة موضوع إعادة هندسة العمليات والمرونة التنظيمية تتطلب مداخل بحثية متعددة لالتقاط جميع أبعادها وتعقيداتها، من الناحية الجغرافية، تظهر الدراسات توزيعاً واسعاً عبر مناطق جغرافية مختلفة، من أوروبا (Clauss et al., ٢٠٢١) إلى أمريكا اللاتينية (Silva et al., ٢٠٢١) وصولاً إلى منطقة الشرق الأوسط (Al-Shamsi et al., ٢٠٢١; Aladwan et al., ٢٠٢٣). هذا التنوع الجغرافي مهم لأنه يكشف عن الطبيعة العالمية للتحديات التي تواجهها المؤسسات، مع الإشارة إلى وجود خصوصيات محلية مهمة تؤثر على تطبيق المفاهيم النظرية في بيئات مختلفة.

٢. **التطور التاريخي للمفاهيم:** تعكس الدراسات المراجعة تطوراً واضحاً في فهم مفاهيم إعادة هندسة العمليات والمرونة التنظيمية عبر الزمن، فبينما ركزت الدراسات الأقدم على الجوانب التقنية والهيكلية لإعادة الهندسة، نجد أن الدراسات الأحدث مثل Mohapatra (٢٠٢٣) تولي اهتماماً متزايداً للجوانب الثقافية والإنسانية.

هذا التطور يشير إلى نضج فهم الباحثين لطبيعة التغيير التنظيمي المعقدة، واعترافهم بأن النجاح في إعادة الهندسة لا يعتمد فقط على الجوانب التقنية، بل يتطلب أيضاً إدارة فعالة للجوانب الإنسانية والثقافية. كما تظهر الدراسات تحولاً من التركيز على المفاهيم المنفصلة إلى محاولات دمج وتكامل المفاهيم المختلفة. فدراسة Silva et al. (٢٠٢١) تحاول ربط إعادة الهندسة بالعوامل الثقافية، بينما تسعى دراسات أخرى إلى دمج مفاهيم المرونة التنظيمية مع إعادة الهندسة هذا التوجه نحو التكامل يعكس إدراكاً متزايداً بأن الظواهر التنظيمية معقدة ومتشابكة، وأن فهمها يتطلب مداخل تكاملية.

٣. **القوة والضعف في التصميم البحثي:** تتميز معظم الدراسات المراجعة بقوة في التصميم البحثي والمنهجية المستخدمة.

فدراسة Felipe et al. (٢٠٢٠) مثلاً استخدمت نمذجة المعادلات الهيكلية، وهي منهجية متقدمة تسمح بفهم العلاقات المعقدة بين المتغيرات المختلفة.

كما أن دراسة Clauss et al. (٢٠٢١) اعتمدت على المنهج الطولي لمدة ثلاث سنوات، مما يوفر فهماً أعمق للتطورات عبر الزمن، ومع ذلك، تعاني بعض الدراسات من قيود منهجية واضحة.

فدراسة Al-Rashid (٢٠٢٢) مثلاً اقتصر على قطاع البنوك فقط، مما قد يحد من إمكانية تعميم النتائج على قطاعات أخرى.

كما أن بعض الدراسات اعتمدت على عينات صغيرة نسبياً، مما قد يؤثر على قوة النتائج الإحصائية.

٤. **الفجوات في التركيز الموضوعي:** رغم ثراء الدراسات المراجعة، تظهر فجوات واضحة في بعض الجوانب المهمة.

أولاً، معظم الدراسات ركزت على إما إعادة الهندسة أو المرونة التنظيمية بشكل منفصل، مع قلة الدراسات التي تناولت العلاقة التكاملية بينهما، هذه الفجوة مهمة لأن الممارسة العملية تشير إلى أن المؤسسات غالباً ما تحتاج إلى دمج عناصر من كلا المدخلين.

ثانياً، هناك نقص واضح في الدراسات التي تركز على السياق العربي والخليجي، فبينما وجدت دراستان فقط (Al-Shamsi et al., ٢٠٢١; Aladwan et al., ٢٠٢٣) تناولتا هذا السياق، نجد عشرات

الدراسات التي تركز على السياقات الغربية، هذا عدم التوازن يشير إلى حاجة ملحة لمزيد من البحث في السياق العربي.

ثالثاً، معظم الدراسات لم تعط اهتماماً كافياً لتأثير نوع الأزمة على فعالية أساليب إدارة العمليات المختلفة، فبينما تناولت بعض الدراسات أزمة كوفيد-١٩ تحديداً، قلة منها قارنت بين أنواع مختلفة من وتأثيرها على الاستراتيجيات الإدارية.

٥. **جودة الأدلة والموثوقية:** تتفاوت الدراسات المراجعة في جودة الأدلة التي تقدمها الى دراسات مثل Felipe et al (٢٠٢٠) و Clauss et al (٢٠٢١) تقدم أدلة قوية بناءً على عينات كبيرة ومنهجيات متقدمة. هذه الدراسات تستخدم اختبارات إحصائية متقدمة وتراعي العوامل المشتركة والمتغيرات الدخيلة. من ناحية أخرى، بعض الدراسات تعتمد على مناهج استكشافية أو وصفية، مما يحد من قدرتها على إثبات علاقات سببية واضحة. دراسة Al-Shamsi et al (٢٠٢١) مثلاً، رغم أهميتها في وصف الواقع في المنطقة، إلا أنها لا تقدم اختبارات إحصائية قوية للعلاقات المفترضة.

٦. **الابتكار في المفاهيم والنظريات:** تظهر الدراسات المراجعة مستويات متفاوتة من الابتكار المفاهيمي والنظري، دراسة Mohapatra (٢٠٢٣) تقدم إطاراً نظرياً محدثاً لإعادة هندسة العمليات يدمج التطورات التكنولوجية الحديثة، كما أن دراسة Torres et al (٢٠٢١) تطور مفاهيم جديدة حول المرونة في سياق الأزمات الصحية. ومع ذلك، معظم الدراسات تكتفي بتطبيق المفاهيم الموجودة في سياقات جديدة، دون تطوير كبير للنظريات الأساسية. هذا يشير إلى حاجة لمزيد من العمل النظري لتطوير مفاهيم أكثر تطوراً ودقة.

٧. **التطبيق العملي والصلة بالممارسة:** تتميز معظم الدراسات المراجعة بصلة قوية بالممارسة العملية، دراسة Weerakkody et al (٢٠٢٢) مثلاً تقدم توصيات عملية واضحة للمؤسسات الحكومية، كما أن دراسة Al-Rashid (٢٠٢٢) تستخلص دروساً عملية من تجربة القطاع المصرفي السعودي. هذا التركيز على التطبيق العملي مهم لأنه يضمن أن البحث الأكاديمي يساهم في حل المشكلات الواقعية التي تواجهها المؤسسات، ومع ذلك، بعض الدراسات تفقر إلى تفاصيل كافية حول كيفية تطبيق النتائج عملياً.

٨. **التحديات المنهجية والقيود:** تواجه معظم الدراسات المراجعة تحديات منهجية مشتركة أولاً: صعوبة قياس مفاهيم مثل "المرونة التنظيمية" و"فعالية إعادة الهندسة" بطريقة موضوعية ودقيقة. هذا التحدي واضح في اختلاف المقاييس المستخدمة عبر الدراسات المختلفة. ثانياً: معظم الدراسات تعاني من صعوبة في إثبات العلاقات السببية، خاصة في الدراسات المقطعية، فحتى عندما تظهر الدراسات ارتباطات قوية، يبقى من الصعب تحديد الاتجاه السببي. ثالثاً: العديد من الدراسات تواجه تحديات في الحصول على بيانات حساسة من المؤسسات، خاصة فيما يتعلق بتجاربها في إدارة الأزمات هذا يحد من عمق التحليل الممكن.

٩. **الحاجة لدراسات مستقبلية:** تشير الدراسات المراجعة إلى عدة اتجاهات مهمة للبحث المستقبلي. أولاً: الحاجة لدراسات تكاملية تربط بين مفاهيم إعادة الهندسة والمرونة التنظيمية في إطار موحد. ثانياً: ضرورة إجراء المزيد من الدراسات في السياقات العربية والخليجية. ثالثاً: أهمية تطوير أدوات قياس أكثر دقة وموثوقية لقياس فعالية أساليب إدارة العمليات المختلفة. في الختام، تقدم الدراسات المراجعة أساساً قوياً لفهم موضوع إعادة هندسة العمليات والمرونة التنظيمية، لكنها تكشف أيضاً عن فجوات مهمة تستدعي المزيد من البحث والاستكشاف، خاصة في السياق العربي والسعودي.

• منهجية الدراسة

١. **المنهج المستخدم:** تعتمد هذه الدراسة على **المنهج المقارن (Comparative Method)** الذي يهدف إلى مقارنة فعالية الأساليب التقليدية مع أساليب المرونة التنظيمية في إعادة هندسة العمليات الإدارية خلال الأزمات.

٢. **مجتمع الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة من **جميع الموظفين العاملين في المؤسسات الحكومية والخاصة وغير الربحية في المملكة العربية السعودية**، ممن تعاملوا بشكل مباشر مع الأزمات المؤثرة على أداء مؤسساتهم خلال الفترة من ٢٠٢٠ إلى ٢٠٢٥. ويشمل ذلك:

• **القطاع الحكومي:** الوزارات، البلديات، الجامعات الحكومية، المستشفيات الحكومية، والهيئات والمؤسسات العامة.

• **القطاع الخاص:** البنوك، شركات الاتصالات، شركات الطيران، شركات النقل واللوجستيات، المستشفيات الخاصة، والشركات الصناعية والتجارية الكبرى.

• **القطاع غير الربحي:** الجمعيات الخيرية، المؤسسات التعليمية الخاصة، ومؤسسات المجتمع المدني.

ويتميز هذا المجتمع بتنوعه من حيث حجم المؤسسات وطبيعة نشاطها وثقافتها التنظيمية، مما يتيح فرصاً للمقارنة بين أساليب إدارة الأزمات المختلفة. ونظراً لعدم توفر إحصاءات دقيقة وموثوقة حول العدد الإجمالي للموظفين العاملين في جميع هذه القطاعات، سيتم الاعتماد على التقديرات المستندة إلى بيانات الهيئة العامة للإحصاء، ووزارة التجارة والاستثمار، والغرفة التجارية، ودليل المؤسسات الحكومية، مع مراعاة أن العدد الحقيقي للموظفين يفوق بكثير (١٥,٠٠٠) موظف، وبالتالي فإن مجتمع الدراسة يُعتبر واسع النطاق.

٣. **حجم العينة:** بما أن الفئة المستهدفة هي **الموظفون**، فقد تم استخدام معادلة Cochran لتحديد حجم العينة الملائم لمجتمع واسع (غير محدود) على مستوى ثقة ٩٥٪ وهامش خطأ ٥٪، فجاءت النتيجة كما يلي:

المعادلة المستخدمة

$$n = (Z^2pq) / E^2$$

حيث:

- $Z = ١.٩٦$ (%مستوى ثقة ٩٥)
- $p = ٠.٥$ (نسبة الانتشار المفترضة)
- $q = ٠.٥$ ($١-p$)
- $E = ٠.٠٥$ (%هامش الخطأ المقبول ٥)

الحساب الأولي:

$$n_0 = (١.٩٦^2 \times ٠.٥ \times ٠.٥) / ٠.٠٥^2 \quad n_0 = ٣٨٤.١٦ \approx ٣٨٤$$

إذن، حجم العينة المطلوب هو ٣٨٤ موظفاً.

٤. توزيع العينة: تم اعتماد أسلوب العينة الطبقية النسبية لتوزيع العينة على القطاعات الثلاثة، وفق الأهمية النسبية لكل قطاع:

- موظفو القطاع الحكومي: $40\% \approx 154$ موظفاً
 - موظفو القطاع الخاص: $50\% \approx 192$ موظفاً
 - موظفو القطاع غير الربحي: $10\% \approx 38$ موظفاً
- وبذلك يكون المجموع الكلي ٣٨٤ موظفاً يمثلون العينة النهائية للدراسة.
- طريقة الاختيار:

١. المرحلة الأولى: اختيار المؤسسات باستخدام العينة الطبقية العشوائية
٢. المرحلة الثانية: اختيار الأفراد داخل كل مؤسسة باستخدام العينة القصدية المعيارية

معايير الاختيار:

- أن تكون المؤسسة قد واجهت أزمة مؤثرة على أدائها خلال الفترة ٢٠٢٠-٢٠٢٥
 - يتم ذلك من خلال (من خلال الاستبانة (Survey) - من خلال المقابلات - من خلال الوثائق والتقارير السنوية.
 - أن يكون للمؤسسة نظام أو فريق لإدارة الأزمات
 - القيام بتنسيق مع واخذ المواعيد المناسبة مع المؤسسة على المشاركة في الدراسة
 - توفر بيانات موثقة حول الأزمة وطرق التعامل معها
- أمثلة على ذلك:
- تقارير داخلية للمؤسسة - وثائق رسمية أو حكومية - مخرجات الاتصال المؤسسي - دراسات وبحوث خارجية

٥. أدوات جمع البيانات:

أولاً: استبانة شامل يتكون من ٤٠ فقرة، موزع على قسمين رئيسيين: (مرفق)

القسم الأول: البيانات الديموغرافية

يتضمن مجموعة من الأسئلة التي تهدف إلى التعرف على خلفية المشارك وخصائص المؤسسة، وتشمل:

- المعلومات الشخصية والوظيفية (العمر، الجنس، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة...).
- خصائص المؤسسة (القطاع، الحجم، مستوى الرقمنة...).
- طبيعة الأزمات التي واجهتها المؤسسة خلال الفترة ٢٠٢٠-٢٠٢٥.

القسم الثاني: محاور الدراسة

ويضم المتغيرات الرئيسة للدراسة، مقسمة إلى خمسة محاور أساسية:

١. المحور الأول: الأساليب التقليدية في إعادة الهندسة (١٠ فقرات)

- درجة الاعتماد على الهياكل الهرمية.
- مستوى مركزية اتخاذ القرار.
- الالتزام بالإجراءات الرسمية.

٢. المحور الثاني: أساليب المرونة التنظيمية (١٠ فقرات)

- سرعة اتخاذ القرار.
- التكيف مع المتغيرات.
- ثقافة الابتكار والتطوير.

٣. المحور الثالث: فعالية إعادة هندسة العمليات (٨ فقرات)

- مستوى التحسن في الأداء.
- سرعة التنفيذ.
- جودة النتائج.

٤. المحور الرابع: إدارة الأزمات (٦ فقرات)

- سرعة الاستجابة.
- فعالية الحلول.
- استمرارية العمليات.

٥. المحور الخامس: العوامل المؤثرة في تطبيق الأساليب (٦ فقرات)

- مثل: العوامل الثقافية، البيروقراطية، توافر الموارد، الخبرات التخصصية.

ثانياً: المقابلات شبه المنظمة

سيتم إجراء ١٠ مقابلات مع قيادات إدارية من المؤسسات المشاركة، بواقع مقابلة واحدة من كل مؤسسة على النحو التالي: (٤ موظفين من مؤسسات قطاع خاص، ٣ موظفين من مؤسسات قطاع حكومي، ٣ موظفين من مؤسسات قطاع غير ربحي) ويأتي اختيار عدد (١٠) قيادات إدارية بمعدل قيادي واحد من كل مؤسسة لضمان التمثيل المتوازن لجميع فئات المؤسسات المشاركة في الدراسة، مما يتيح الحصول على رؤى

متنوعة ومقارنة التجارب والممارسات عبر مختلف السياقات التنظيمية، كما يساعد ذلك في تحقيق التشبع النظري للبيانات النوعية وتعزيز مصداقية النتائج من خلال التنوع في مصادر المعلومات.

- **أهداف ومحاور المقابلة:** تهدف المقابلات إلى الحصول على فهم عميق للسياقات التنظيمية واستكشاف التحديات والعوامل المؤثرة، بالإضافة إلى التحقق من نتائج الاستبانة وتفسيرها بشكل أكثر تفصيلاً، وتتضمن المقابلات خمسة محاور رئيسية تبدأ بتجربة المؤسسة في إدارة الأزمات، ثم تتناول الأساليب المستخدمة في إعادة هندسة العمليات، وتستكشف التحديات التي واجهت التطبيق، وتركز على النتائج والدروس المستفادة، وتختتم بالتوصيات للمؤسسات الأخرى.

- **إجراءات تنفيذ المقابلات:** سيتم التواصل مع المشاركين عبر البريد الإلكتروني الرسمي للمؤسسة متبوعاً بمكالمة هاتفية لتحديد موعد المقابلة. ستتراوح مدة كل مقابلة بين ٤٥-٦٠ دقيقة وذلك لهدف ضمان تغطية كافة محاور النقاش بعمق كافٍ، مع إتاحة الوقت للمشاركين للتعبير عن آرائهم وتجاربهم بشكل مفصل، دون إحداث ضغط زمني قد يؤثر على جودة البيانات المُجمعة، وستُعقد في مكتب المسؤول أو عبر منصات الاتصال المرئي حسب تفضيل المشارك. سيتم تسجيل المقابلات صوتياً بعد الحصول على موافقة صريحة من المشارك، وسيقوم الباحث بتفريغ التسجيلات وتحليلها باستخدام منهج التحليل الموضوعي لاستخراج الأنماط والموضوعات الرئيسية من البيانات النوعية المجمعة.

٦. تحليل الوثائق

سيتم جمع وتحليل مجموعة شاملة من الوثائق من المؤسسات المشاركة تشمل خطط إدارة الأزمات الحالية، وتقارير الأداء المؤسسي خلال فترات الأزمات المختلفة، بالإضافة إلى محاضر اجتماعات لجان إدارة الأزمات والطوارئ، والدلائل الإجرائية المحدثة للتعامل مع المواقف الاستثنائية، وكذلك تقارير مشاريع إعادة هندسة العمليات التي تمت بعد الأزمات السابقة.

نوع الوثيقة	القسم المسؤول عن التواصل
خطط إدارة الأزمات	إدارة التخطيط الاستراتيجي
تقارير الأداء خلال الأزمات	إدارة الجودة والأداء المؤسسي
محاضر اجتماعات لجان إدارة الأزمات	الأمانة العامة أو إدارة شؤون المجالس واللجان
دلائل الإجراءات المحدثة	إدارة العمليات والإجراءات
تقارير مشاريع إعادة الهندسة	إدارة المشاريع والتطوير المؤسسي

- **إجراءات الحصول على الوثائق:** سيتم التواصل مع المؤسسات المستهدفة من خلال مراسلة رسمية صادرة من الجامعة تتضمن شرحاً مفصلاً لأهداف البحث ونطاق الدراسة، مع تقديم تعهد مكتوب بالحفاظ على سرية جميع المعلومات والبيانات المحصل عليها واستخدامها حصرياً لأغراض البحث العلمي دون الإفصاح عنها أو نشرها بأي شكل من الأشكال.

٧. إجراءات جمع البيانات:

المرحلة التحضيرية (٤ أشهر): الفترة: ديسمبر ٢٠٢٥ - مارس ٢٠٢٥

النشاط	بداية الفترة	نهاية الفترة	المدة
الحصول على الموافقات الأخلاقية من لجنة أخلاقيات البحث بالجامعة	١ ديسمبر ٢٠٢٥	٣٠ ديسمبر ٢٠٢٥	شهر واحد
إعداد الخطابات الرسمية للتعريف بالدراسة وطلب المشاركة	١ يناير ٢٠٢٦	١٥ يناير ٢٠٢٦	نصف شهر
التواصل مع المؤسسات لتحديد المؤسسات المستهدفة والحصول على موافقتها	١ فبراير ٢٠٢٦	٣٠ فبراير ٢٠٢٦	شهر واحد
تدريب فريق جمع البيانات (إذا تطلب الأمر مساعدين)	١٦ مارس ٢٠٢٦	٣١ مارس ٢٠٢٦	نصف شهر

• مرحلة جمع البيانات الكمية (٤ أشهر): الفترة: أبريل ٢٠٢٥ - يوليو ٢٠٢٦

النشاط	بداية الفترة	نهاية الفترة	المدة
التوزيع الإلكتروني إرسال رابط الاستبيان عبر البريد الإلكتروني الرسمي	١ أبريل ٢٠٢٦	١٥ أبريل ٢٠٢٦	نصف شهر
التوزيع الورقي للمؤسسات التي تفضل النسخة الورقية	١ مايو ٢٠٢٦	٣١ مايو ٢٠٢٦	شهر واحد
المتابعة رسائل تذكيرية أسبوعية لزيادة معدل الاستجابة	١ يونيو ٢٠٢٦	١٥ يونيو ٢٠٢٦	نصف شهر
الدعم الفني توفير رقم هاتف للاستفسارات والدعم	١ يوليو ٢٠٢٦	٣١ يوليو ٢٠٢٦	شهر واحد

• مرحلة جمع البيانات النوعية (٢ شهر): الفترة: أغسطس ٢٠٢٦ - أكتوبر ٢٠٢٦

النشاط	بداية الفترة	نهاية الفترة	المدة
تحديد مواعيد المقابلات التنسيق مع المسؤولين	١ أغسطس ٢٠٢٦	١٥ أغسطس ٢٠٢٦	نصف شهر
إجراء المقابلات وفقاً للجدول المحدد	١ سبتمبر ٢٠٢٦	٣٠ سبتمبر ٢٠٢٦	شهر واحد
جمع الوثائق من المؤسسات التي وافقت على تقديمها	١٦ أكتوبر ٢٠٢٦	٣٠ أكتوبر ٢٠٢٦	نصف شهر

٨. أساليب التحليل الإحصائي

• التحليل الوصفي:

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية
- التكرارات والنسب المئوية

• التحليل الاستدلالي:

- اختبار ت للعينات المستقلة (Independent Samples T-Test)
- تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)
- تحليل التباين المتعدد (MANOVA)
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation)
- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression)

• تحليل البيانات النوعية:

- التحليل الموضوعي (Thematic Analysis)
- التثليث المنهجي (Methodological Triangulation)

• البرامج المستخدمة:

- SPSS ٢٩ للتحليل الإحصائي الأساسي
- NVivo ١٤ لتحليل البيانات النوعية
- Microsoft Excel لإدارة البيانات والرسوم البيانية

• حدود الدراسة

١. **الحدود المكانية:** تقتصر هذه الدراسة على المؤسسات العاملة في المملكة العربية السعودية، وتحديدًا في المنطقة الغربية بمحافظة جدة
٢. **الحدود الزمانية:** تغطي الدراسة الفترة من يناير ٢٠٢٠ إلى ديسمبر ٢٠٢٥، وهي فترة تشمل أزمات متنوعة أبرزها جائحة كوفيد-١٩، والتقلبات الاقتصادية العالمية، والتحول التكنولوجي المتسارع. اختيار هذه الفترة يوفر سياقاً غنياً لدراسة استراتيجيات إدارة الأزمات المختلفة.
٣. **الحدود الموضوعية:** تركز الدراسة على مقارنة فعالية الأساليب التقليدية مع أساليب المرونة التنظيمية في إعادة هندسة العمليات الإدارية خلال الأزمات. لا تتناول الدراسة الجوانب المالية التفصيلية أو الأبعاد القانونية لإعادة الهندسة.
٤. **الحدود البشرية:** تقتصر الدراسة على القيادات الإدارية في المستويات العليا والوسطى (مديرو الإدارات، نواب المديرين، رؤساء الأقسام) الذين لديهم خبرة مباشرة في إدارة الأزمات وإعادة هندسة العمليات.

• الاعتبارات الأخلاقية

١. **موافقة المشاركين:** سيتم الحصول على موافقة مكتوبة من جميع المشاركين في الدراسة، مع توضيح أهداف الدراسة وحقوقهم في الانسحاب في أي وقت دون إبداء أسباب.
٢. **السرية والخصوصية:**
 - **عدم الكشف عن الهوية:** لن يتم الكشف عن هوية المشاركين أو المؤسسات
 - **تشفير البيانات:** سيتم تشفير جميع البيانات الحساسة
 - **التخزين الآمن:** حفظ البيانات في خوادم محمية بكلمات مرور قوية
 - **المدة الزمنية:** سيتم الاحتفاظ بالبيانات لمدة ٥ سنوات ثم إتلافها
٣. **الاستخدام الأخلاقي للنتائج:** سيتم استخدام النتائج لأغراض البحث العلمي فقط، مع ضمان عدم الإضرار بسمعة أي مؤسسة أو فرد.

• المساهمة المتوقعة للدراسة

المساهمة النظرية:

١. تطوير إطار نظري متكامل يربط بين إعادة هندسة العمليات والمرونة التنظيمية
٢. إثراء الأدبيات العربية في مجال إدارة الأزمات وإعادة الهندسة

٣. تقديم نموذج مفاهيمي جديد للمقارنة بين الأساليب الإدارية المختلفة
المساهمة التطبيقية:

١. دليل إرشادي للممارسين حول أفضل الممارسات في إعادة هندسة العمليات
٢. أدوات تقييم عملية لقياس المرونة التنظيمية والجاهزية لإدارة الأزمات
٣. توصيات سياسية لدعم التحول الإداري في إطار رؤية المملكة ٢٠٣٠

المساهمة المنهجية:

١. تطوير مقاييس جديدة لقياس فعالية أساليب إعادة الهندسة المختلفة
٢. نموذج منهجي للمقارنة بين الأساليب الإدارية في بيئات مختلفة
٣. إطار تحليلي يمكن تطبيقه في سياقات جغرافية وثقافية أخرى

• النتائج المتوقعة

- بناءً على مراجعة الأدبيات والتحليل الأولي، تتوقع الدراسة الوصول إلى النتائج التالية:
١. تفوق أساليب المرونة التنظيمية على الأساليب التقليدية في معظم مؤشرات فعالية إعادة الهندسة
 ٢. تأثير نوع الأزمة على اختيار الأسلوب الأمثل لإعادة هندسة العمليات
 ٣. أهمية العوامل الثقافية والتنظيمية في نجاح مبادرات إعادة الهندسة
 ٤. تطوير نموذج هجين يجمع بين مزايا الأساليب التقليدية والمرنة

• نموذج الدراسة

بناءً على الإطار النظري والدراسات السابقة، تم تطوير نموذج مفاهيمي للدراسة يوضح العلاقات المفترضة بين متغيرات الدراسة (Ahmes Bayomy et al., ٢٠٢١؛ الحطامي والأشول، ٢٠٢٤).

ويتكون النموذج من المكونات التالية:

متغيرات الدراسة:

أولاً: المتغيرات المستقلة: (Independent Variables)

- تتمثل المتغيرات المستقلة في الدراسة في أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية الأربعة (خضر، ٢٠٢٢):
١. البعد التنظيمي: ويشمل إعادة هيكلة العمليات وتبسيط الإجراءات والتنسيق بين الأقسام (سعال، ٢٠٢٣).

٢. **البعد التقني**: ويشمل استخدام التقنيات الحديثة والأنظمة الإلكترونية في العمليات الإدارية (Kumar, ٢٠٢٤).

٣. **البعد البشري**: ويشمل تطوير قدرات العاملين وتمكينهم وإشراكهم في عملية التطوير (زخروف وخليفة، ٢٠٢٢).

٤. **البعد الاستراتيجي**: ويشمل ربط جهود إعادة الهندسة بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة (السدي، ٢٠٢٢).

ثانياً: المتغير التابع: (Dependent Variable)

يتمثل المتغير التابع في الأداء المؤسسي، ويتم قياسه من خلال أربعة مؤشرات رئيسية (القرشي والسلمي، ٢٠٢٢؛ جاد الرب، ٢٠٢٥):

١. الكفاءة التشغيلية
٢. جودة الخدمات
٣. رضا المستفيدين
٤. أداء الموارد البشرية

ثالثاً: المتغيرات الوسيطة: (Moderating Variables)

تشمل المتغيرات الديموغرافية التي قد تؤثر على العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة:

١. المستوى الإداري
٢. المؤهل العلمي
٣. سنوات الخبرة
٤. التخصص العلمي

رابعاً: متغيرات السياق: (Contextual Variables)

تشمل متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية (جبريل، ٢٠٢٠؛ السماك، ٢٠٢١):

١. دعم الإدارة العليا
٢. البنية التحتية التقنية
٣. الموارد البشرية المؤهلة
٤. الثقافة التنظيمية الداعمة

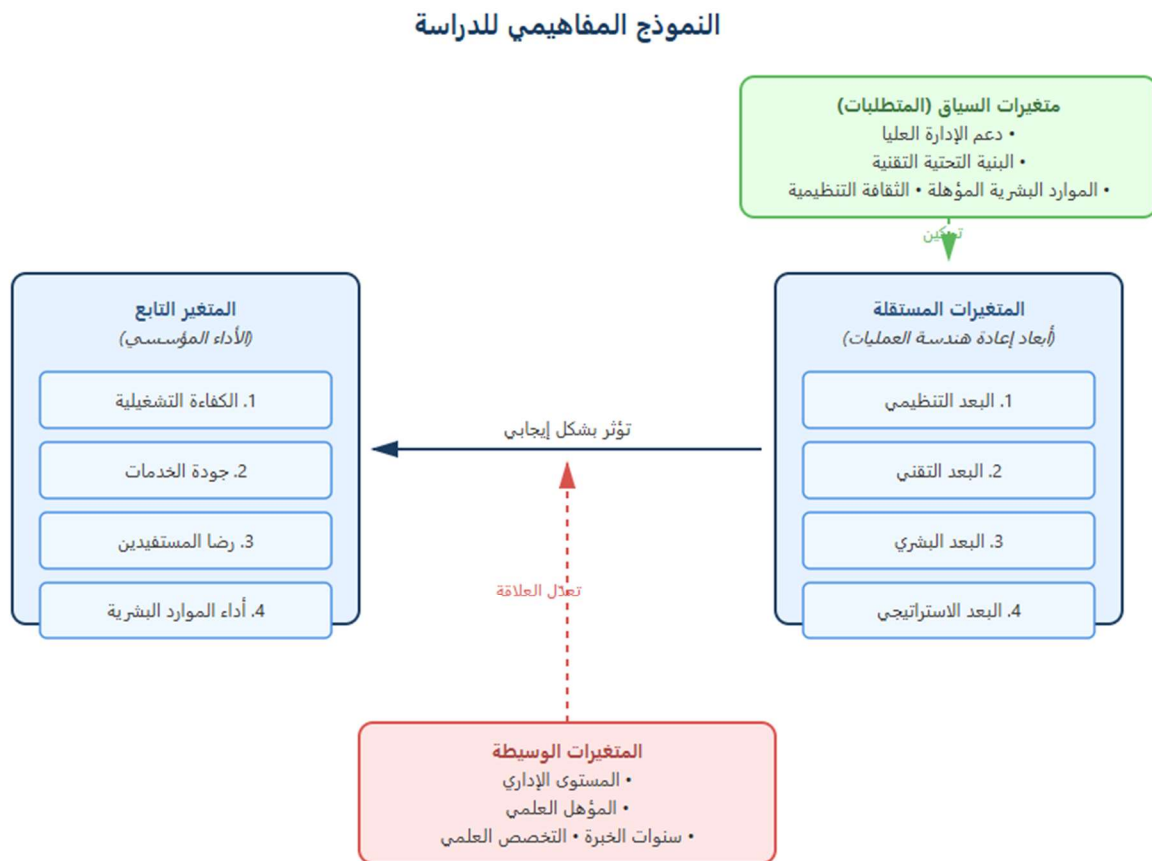
• وصف النموذج:

يفترض النموذج المقترح أن تطبيق أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية (المتغيرات المستقلة) يؤثر بشكل إيجابي على الأداء المؤسسي (المتغير التابع) في المؤسسات الحكومية (بن يوسف وعياش، ٢٠٢١؛ الحطامي والأشول، ٢٠٢٤). كما يفترض النموذج أن هذه العلاقة قد تتأثر بعدة عوامل منها مدى توافر المتطلبات الأساسية لتطبيق إعادة هندسة العمليات، والخصائص الديموغرافية للعاملين.

ويشير النموذج إلى أن نجاح تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية يعتمد بشكل أساسي على التكامل بين الأبعاد الأربعة، حيث لا يكفي التركيز على بعد واحد دون الأبعاد الأخرى. (Hooda & Singla, ٢٠٢٠) فالبعد التنظيمي يوفر الإطار الهيكلي والإجرائي اللازم، والبعد التقني يوفر الأدوات

والتقنيات الداعمة، والبعد البشري يضمن جاهزية العاملين وقبولهم للتغيير، والبعد الاستراتيجي يضمن التوافق مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة (خضر، ٢٠٢٢). كما يشير النموذج إلى أن تحسين الأداء المؤسسي يتطلب تحسيناً متوازناً في جميع مؤشرات الأربعة، حيث أن التركيز على مؤشر واحد دون الآخرين قد لا يحقق التحسين الشامل المطلوب (القرشي والسلمي، ٢٠٢٢).

ويمكن تمثيل النموذج المقترح للدراسة بالشكل التالي:



الشكل رقم (١). النموذج المفاهيمي للدراسة (من إعداد الباحث)

• **المسارات الرئيسية في النموذج:**

1. المسار المباشر من أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى الأداء المؤسسي، ويفترض هذا المسار وجود تأثير مباشر وإيجابي لكل بعد من أبعاد إعادة هندسة العمليات على الأداء المؤسسي (الحطامي والأشول، ٢٠٢٤).

٢. المسار من متطلبات التطبيق إلى مستوى تطبيق أبعاد إعادة هندسة العمليات، ويفترض هذا المسار أن توافر المتطلبات الأساسية يعزز من مستوى تطبيق إعادة هندسة العمليات (جبريل، ٢٠٢٠).

٣. التأثير المعدل (Moderating Effect) للمتغيرات الديموغرافية على قوة واتجاه العلاقة بين أبعاد إعادة هندسة العمليات والأداء المؤسسي.

• **الإسهامات المتوقعة للنموذج:**

١. يقدم النموذج إطاراً تفسيرياً شاملاً للعلاقة بين إعادة هندسة العمليات والأداء المؤسسي في السياق الحكومي. (Elapatha & Jehan, ٢٠٢٠).

٢. يساعد النموذج في تحديد الأولويات عند تطبيق إعادة هندسة العمليات من خلال توضيح الأبعاد الأكثر تأثيراً على الأداء (شيخ ديب وناطور، ٢٠٢٢).

٣. يوفر النموذج أساساً لتطوير استراتيجيات تطبيق إعادة هندسة العمليات في المؤسسات الحكومية. (Hooda & Singla, ٢٠٢٠).

٤. يمكن استخدام النموذج كأساس لدراسات مستقبلية في مجال إعادة هندسة العمليات الإدارية. (Weerakkody et al., ٢٠٢١).

• المراجع

المراجع العربية:

- العامري، م. س (٢٠٢٠). *إدارة التغيير التنظيمي: مدخل استراتيجي*. الرياض: دار الملتقى للنشر.
- كامل، ع. ح (٢٠١٨). *الهندسة وإعادة تصميم العمليات الإدارية*. عمان: دار صفاء.
- الحطامي، وحيد، و الأشول، محمد. (٢٠٢٤). أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية في الأداء المؤسسي. مجلة جامعة الببغاء، مج ٦، ع ٤، ١٥ - ٣٦.
- القرشي، سوزان، والسلمي، نهر. (٢٠٢٢). أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء المنظمات الحكومية وتحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠:
- دراسة ميدانية على موظفي وزارة العدل بمنطقة مكة المكرمة فرع المحاكم الإدارية والمالية والتنفيذية بمدينة جدة. المجلة العربية للإدارة، مج ٤٢، ع ٤، ٣٢٣ - ٣٤٢.
- جاد الرب، لبنى. (٢٠٢٥). دور إعادة هندسة العمليات في تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء:
- دراسة حالة شركة جياذ للسيارات "٢٠١٨-٢٠٢٢ م". مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، مج ١١، ع ١٠، ٢٥ - ١٠.
- السماك، بشار. (٢٠٢١). متطلبات إعادة هندسة العمليات ودورها في تبني أبعاد الابتكار الأخضر:
- دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري المنظمات الصناعية في محافظة نينوى. مجلة دراسات إدارية، مج ١٤، ع ٢٩، ٢٥٦ - ٢٧٧.
- جبريل، وائل. (٢٠٢٠). متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية بالمجلس البلدي درنة. مجلة جامعة البحر المتوسط الدولية، ع ١١، ٤٨ - ٧٥.
- وزارة الاقتصاد والتخطيط السعودية. (٢٠٢٣). *رؤية المملكة ٢٠٣٠*. Retrieved from <https://www.vision2030.gov.sa>

- Weerakkody, V., Janssen, M., & El-Haddadeh, R. (٢٠٢١). The resurgence of business process re-engineering in public sector transformation efforts: exploring the systemic challenges and unintended consequences. *Information Systems and e-Business Management*, 19(٣), ٩٩٣-١٠١٤.
- Aladwan, S. A., Altarawneh, I. I., & Al-Kilani, M. H. (٢٠٢٣). Organizational agility and Vision ٢٠٣٠: Transforming Saudi public sector institutions. *Public Administration and Development*, ٤٣(١), ٤٥-٦٢. <https://doi.org/١٠.١٠٠٢/pad.١٩٨٧>
- Al-Rashid, A. M. (٢٠٢٢). Digital transformation and business process reengineering in Saudi banking sector during COVID-١٩. *Journal of Islamic Banking and Finance*, ٢٨(٣), ٧٨-٩٥. <https://doi.org/١٠.١١٠٨/JIBF-٠٣-٢٠٢٢-٠٠٨٩>
- Al-Shamsi, O., Al-Mansoori, K., & Ahmed, S. (٢٠٢١). Crisis management strategies in UAE organizations: Traditional versus agile approaches. *Middle East Journal of Management*, ٨(٤), ٤١٢-٤٣١. <https://doi.org/١٠.١٥٠٤/MEJM.٢٠٢١.١١٦٧٨٩>
- Bryson, J. M., Edwards, L. H., & Van Slyke, D. M. (٢٠٢٠). Getting strategic about strategic planning research. *Public Management Review*, ٢٢(٣), ٣١٧-٣٣٩. <https://doi.org/١٠.١٠٨٠/١٤٧١٩.٣٧,٢٠١٩,١٦٦٨٤٧٢>
- Clauss, T., Abebe, M., Tangpong, C., & Hock, M. (٢٠٢١). Strategic agility, business model innovation, and firm performance: An empirical investigation. *IEEE Transactions on Engineering Management*, ٦٨(٣), ٧٦٧-٧٨٤. <https://doi.org/١٠.١١٠٩/TEM.٢٠١٩,٢٩١.٣٨١>
- Dwivedi, Y. K., Hughes, D. L., Coombs, C., Constantiou, I., Duan, Y., Edwards, J. S., ... & Upadhyay, N. (٢٠٢٠). Impact of COVID-١٩ pandemic on information management research and practice: Transforming education, work and life. *International Journal of Information Management*, ٥٥, ١٠٢٢١١. <https://doi.org/١٠.١٠١٦/j.ijinfomgt.٢٠٢٠.١٠٢٢١١>
- Felipe, C. M., Roldán, J. L., & Leal-Rodríguez, A. L. (٢٠٢٠). Impact of organizational culture values on organizational agility. *Sustainability*, ١٢(٤), ١-٢٣. <https://doi.org/١٠.٣٣٩٠/su١٢.٤١٧٦٩>

- Kottika, E., Özsoy, A., Rydén, P., Theodorakis, I. G., Kaminakis, K., Kottikas, K. G., & Stathakopoulos, V. (2020). We survived this! What managers could learn from SMEs who successfully navigated the Greek economic crisis. *Industrial Marketing Management*, 88, 352-360. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.05.021>
- Kraus, S., Clauss, T., Breier, M., Gast, J., Zardini, A., & Tiberius, V. (2022). The economics of COVID-19: Initial empirical evidence on how family firms in five European countries cope with the corona crisis. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 28(1), 60-81. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-04-2020-0214>
- Ministry of Economy and Planning. (2020). *Saudi Vision 2030: National Transformation Program*. Kingdom of Saudi Arabia.
- Mohapatra, S. (2023). *Business Process Reengineering: Automation Decision Points in Process Reengineering* (3rd ed.). Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-031-20978-0>
- Silva, M. G., Costa, L. M., & Santos, R. P. (2021). Cultural factors in business process reengineering: A comparative study between Latin America and Europe. *International Journal of Operations & Production Management*, 41(7), 1123-1140. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-12-2020-0801>
- Torres, P., Augusto, M., & Matos, M. (2021). Antecedents and outcomes of digital platform capability in international venturing: Insights from emerging market firms. *Journal of World Business*, 56(4), 101-118. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2021.101118>
- Hooda, A., & Singla, M. L. (2020). Reengineering as a strategic stance for e-governance success - Mediating role of core competencies. *Transforming Government: People, Process and Policy*, 14(2), 205-230.
- Elapatha, V. W., & Jehan, S. N. (2020). An analysis of the implementation of business process re-engineering in public services. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(4), 114.

Weerakkody, V., Janssen, M., & El-Haddadeh, R. (2021). The resurgence of business process re-engineering in public sector transformation efforts: exploring the systemic challenges and unintended consequences. *Information Systems and e-Business Management*, 19(3), 993-1014.