

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

الادارة

الخامس - الفصل الأول

اسم الباحث

الرقم الأكاديمي

الكلية

الترم

١٤٤٧هـ - ٢٠٢٥م

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

• مقدمة الدراسة

تواجه المؤسسات الحكومية في العصر الحديث تحديات متزايدة تتعلق بضرورة تحسين مستوى الخدمات المقدمة للمواطنين، وتعزيز الكفاءة التشغيلية، ومواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة (Elapatha & Jehan, ٢٠٢٠). وفي ظل التحولات الاقتصادية والاجتماعية والتقنية التي يشهدها العالم، أصبح من الضروري أن تعيد هذه المؤسسات النظر في عملياتها الإدارية التقليدية، وأن تتبنى مداخل حديثة تمكنها من تحقيق التميز المؤسسي والاستجابة السريعة لاحتياجات المستفيدين (Battilani et al., ٢٠٢٢).

تعد إعادة هندسة العمليات الإدارية من أبرز المداخل الإدارية الحديثة التي ظهرت في تسعينيات القرن العشرين، وقد حظيت باهتمام واسع من قبل الباحثين والممارسين في مجال الإدارة، نظراً لما تقدمه من إمكانيات هائلة لإحداث تغييرات جوهرية وجذرية في طريقة عمل المؤسسات (Weerakkody et al., ٢٠٢١). ويرتكز هذا المدخل على فكرة إعادة التفكير الجذري والتصميم الكامل للعمليات التنظيمية بهدف تحقيق تحسينات كبيرة ومفاجئة في مقاييس الأداء الحاسمة مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة (علوان وطلوش، ٢٠٢٠).

وقد انتقل مفهوم إعادة هندسة العمليات من القطاع الخاص إلى القطاع العام بشكل تدريجي، حيث أدركت الحكومات في مختلف دول العالم أهمية تطبيق هذا المدخل لتحسين كفاءة الخدمات الحكومية وفعاليتها (Fatile et al., ٢٠٢٠). وتشير الدراسات الحديثة إلى أن تطبيق إعادة هندسة العمليات في المؤسسات الحكومية يمكن أن يسهم في تحقيق نتائج إيجابية ملموسة، منها تقليص الوقت اللازم لإنجاز المعاملات، وتخفيض التكاليف التشغيلية، وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين (Caturisari et al., ٢٠٢٣).

وفي السياق الإداري الحديث، برزت إعادة هندسة العمليات كأداة استراتيجية لتحقيق التحول الإداري الشامل، حيث لا تقتصر على مجرد تحسينات جزئية أو تطويرات تدريجية، بل تهدف إلى إحداث نقلة نوعية في الأداء المؤسسي من خلال إعادة تصميم العمليات بشكل كامل (سعال، ٢٠٢٣). وقد أكدت العديد من الدراسات أن نجاح تطبيق هذا المدخل يتطلب توفر مجموعة من المتطلبات الأساسية، منها دعم الإدارة العليا، وتوفير البنية التحتية التكنولوجية المناسبة، والاستعداد التنظيمي للتغيير، وتأهيل الموارد البشرية بالمهارات اللازمة (جبريل، ٢٠٢٠؛ السماك، ٢٠٢١).

وتشير الأدبيات الإدارية إلى أن إعادة هندسة العمليات الإدارية تقوم على عدة مبادئ أساسية، أهمها التركيز على العميل أو المستفيد، والتوجه نحو العمليات بدلاً من الوظائف، والاستفادة من تقنية المعلومات، وتمكين العاملين، والتفكير الإبداعي في حل المشكلات. (Hooda & Singla, ٢٠٢٠) وقد أظهرت التجارب العملية في العديد من المؤسسات الحكومية والخاصة أن تطبيق هذه المبادئ بشكل صحيح يمكن أن يؤدي إلى تحسينات كبيرة في الأداء تصل في بعض الحالات إلى نسب تتجاوز المئة بالمئة. (Massaro & Galiano, ٢٠٢٠)

وفي ظل التوجهات الحديثة نحو الحكومة الإلكترونية والتحول الرقمي، أصبحت إعادة هندسة العمليات الإدارية ضرورة ملحة أكثر من أي وقت مضى. (Nachev et al., ٢٠٢٠) فالتحول الرقمي لا يعني مجرد أتمتة العمليات التقليدية، بل يتطلب إعادة تصميم هذه العمليات بشكل يتناسب مع البيئة الرقمية الجديدة ويحقق أقصى استفادة من الإمكانيات التي توفرها التقنيات الحديثة (Kumar, ٢٠٢٤). وقد أكدت دراسة كومار على أهمية الذكاء الاصطناعي في تعزيز كفاءة ودقة العمليات الإدارية في سياق التحول الرقمي، حيث يمكن للأتمتة المدعومة بالذكاء الاصطناعي أن تحدث تحولاً جذرياً في العمليات الإدارية. (Kumar, ٢٠٢٤)

وتكتسب هذه الدراسة أهميتها من كونها تتناول موضوعاً حيوياً يرتبط بتحسين الأداء في المؤسسات الحكومية، والتي تمثل العمود الفقري لتقديم الخدمات العامة

للمواطنين (Chandra Puspita & Unisri, ٢٠٢٢) كما أن الدراسة تأتي في وقت تشهد فيه العديد من الدول توجهاً متزايداً نحو تطبيق مفاهيم الإدارة الحديثة في القطاع الحكومي بهدف تحقيق الكفاءة والفاعلية في استخدام الموارد العامة وتحسين جودة الخدمات المقدمة

(Muhammad Arip Islahudin & Hadikurniawati, ٢٠٢٢)

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 الخبرات الدولية إلى أن تطبيق إعادة هندسة العمليات في القطاع الحكومي يواجه تحديات خاصة تختلف عن تلك التي تواجه القطاع الخاص، منها البيروقراطية الإدارية، ومقاومة التغيير، والقيود التشريعية والتنظيمية، وضعف المرونة التنظيمية (Fatile et al., ٢٠٢٠) ومع ذلك، فإن النجاحات التي حققتها بعض المؤسسات الحكومية في مختلف دول العالم تؤكد إمكانية التغلب على هذه التحديات عند توفر الإرادة الحقيقية والدعم المناسب (Pramartha & Mimba, ٢٠٢٠) وقد ساهمت التطورات التكنولوجية الحديثة، وخاصة في مجال تقنية المعلومات والاتصالات، في تعزيز إمكانية تطبيق إعادة هندسة العمليات بشكل فعال (Ahmes Bayomy et al., ٢٠٢١) فالأنظمة المعلوماتية الحديثة توفر أدوات قوية لتحليل العمليات، وتصميم البدائل، ومراقبة الأداء،

وتسهيل التواصل بين مختلف الأطراف المعنية. وقد أشارت دراسة الأنقودي وآخرون إلى إمكانية استخدام التعلم الآلي في دعم عمليات إعادة هندسة العمليات وتحسين فاعليتها، حيث أظهرت الدراسة أن تطبيق خوارزميات التعلم الآلي يمكن أن يساعد في تحسين كفاءة العمليات التجارية وتقليل الأخطاء. (Al-Anqoudi et al., ٢٠٢١)

ومن المهم الإشارة إلى أن نجاح تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية لا يتحقق بمجرد تبني المفهوم نظرياً، بل يتطلب جهوداً مخططة ومنظمة على مستوى التنفيذ (Nwankwo et al., ٢٠٢٠). ويشمل ذلك تحديد العمليات الحرجة التي تحتاج إلى إعادة هندسة، وتشكيل فرق العمل المناسبة، وتوفير التدريب اللازم، وإدارة التغيير بشكل فعال، ووضع آليات للمتابعة والتقييم المستمر.

وتتنوع الأبعاد التي تشملها إعادة هندسة العمليات الإدارية، حيث تشمل البعد التنظيمي المتعلق بإعادة هيكلة المؤسسة وتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات، والبعد التقني المرتبط باستخدام التكنولوجيا الحديثة، والبعد البشري الذي يركز على تطوير قدرات العاملين وتغيير ثقافتهم التنظيمية، والبعد الاستراتيجي الذي يربط إعادة الهندسة بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة (خضر، ٢٠٢٢). وقد أكدت دراسة خضر على دور أبعاد إعادة هندسة العمليات في تحقيق استراتيجيات المؤسسات الحديثة، حيث توصلت إلى أن أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية تساهم بشكل فعال في تحقيق استراتيجيات التسويق الأخضر (خضر، ٢٠٢٢).

وفي سياق التطبيق العملي، تشير التجارب الناجحة إلى أهمية البدء بمشاريع تجريبية محدودة قبل التوسع في تطبيق إعادة هندسة العمليات على نطاق واسع. (Pramartha & Mimba, ٢٠٢٠). وهذا النهج التدريجي يساعد في اختبار الأساليب والأدوات المستخدمة، وتحديد التحديات المحتملة، وبناء الخبرة اللازمة، وتعزيز ثقة العاملين بجودة المشروع.

وتبرز أهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية بشكل خاص في المؤسسات التي تعاني من مشكلات في الأداء، أو التي تواجه ضغوطاً تنافسية متزايدة، أو التي تسعى إلى تحقيق قفزات نوعية

في مستوى الخدمات المقدمة (جاد الرب، ٢٠٢٥). وقد أظهرت دراسة جاد الرب أن تطبيق إعادة هندسة العمليات يساهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء بشكل ملموس، حيث أثبتت النتائج وجود دور إيجابي لإعادة هندسة العمليات في تحسين جودة الخدمات وزيادة رضا العملاء (جاد الرب، ٢٠٢٥).

ومن الجوانب المهمة في إعادة هندسة العمليات الإدارية ضرورة التركيز على القيمة المضافة للمستفيد النهائي، سواء كان مواطناً أو مراجعاً أو جهة أخرى. (Elapatha & Jehan, ٢٠٢٠) فالعمليات التي لا تضيف قيمة حقيقية للمستفيد يجب إلغاؤها أو تبسيطها، بينما ينبغي تعزيز وتطوير العمليات التي تساهم في تحسين تجربة المستفيد وتلبية احتياجاته بشكل أفضل.

وتشير الأدبيات إلى أن قياس نجاح مشاريع إعادة هندسة العمليات يتطلب وضع مؤشرات أداء واضحة ومحددة، تغطي الجوانب المختلفة للأداء المؤسسي (السدي، ٢٠٢٢). وتشمل هذه المؤشرات عادة الكفاءة التشغيلية، وجودة الخدمات، ورضا المستفيدين، والتكلفة، والزمن المستغرق لإنجاز المعاملات، ومعدل الأخطاء، وغيرها من المقاييس ذات الصلة. وقد أكدت دراسة السدي على أهمية ربط إعادة هندسة العمليات بتحقيق الأداء الاستراتيجي للمؤسسة، حيث توصلت إلى أن إعادة هندسة العمليات المصرفية تساهم بشكل فعال في تحقيق الأداء الاستراتيجي (السدي، ٢٠٢٢).

ومن المهم الإشارة إلى أن إعادة هندسة العمليات ليست عملية تتم مرة واحدة ثم تنتهي، بل هي عملية مستمرة تتطلب المراجعة والتحديث الدوري للعمليات للتأكد من استمرار فاعليتها وكفاءتها في ظل التغيرات المستمرة في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة (العراة، ٢٠٢٤). وقد أشارت دراسة العراة إلى العلاقة الوثيقة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية ومفهوم التحسين المستمر في المؤسسات، حيث أظهرت النتائج أن التحسين المستمر يرتبط بشكل إيجابي بكل من إعادة هندسة العمليات الإدارية وتخفيض التكاليف (العراة، ٢٠٢٤).

وفي سياق التطبيق في المؤسسات التعليمية، أكدت دراسة صلاح الدين على أن إعادة هندسة العمليات لها تأثير إيجابي على التعليم الجامعي، حيث أظهرت النتائج أن تطبيق إعادة هندسة العمليات في الجامعات يساهم في تحسين الأداء الأكاديمي والإداري وتطوير البنية التحتية التكنولوجية

(صلاح الدين، ٢٠٢٠). كما أشارت دراسة عليو إلى أهمية الاستفادة من تجارب الدول المتقدمة في تطبيق الهندرة الإدارية في التعليم، حيث استعرضت الدراسة تجارب عدة دول في هذا المجال وقدمت توصيات لتطبيقها في السياق المحلي (عليو، ٢٠٢٠).

وفيما يتعلق بأثر إعادة هندسة العمليات على الموارد البشرية، أكدت دراسة زخروف وخليفة على الدور الإيجابي لإعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين أداء الموارد البشرية، حيث توصلت الدراسة إلى أن تطبيق أبعاد إعادة هندسة العمليات يساهم في تحسين كفاءة وفاعلية الموارد البشرية وتطوير أدائها (زخروف وخليفة، ٢٠٢٢). وفي السياق ذاته، أشارت دراسة اسحق إلى دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير أداء العاملين بالمؤسسات المالية، حيث أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين تطبيق إعادة هندسة العمليات وتحسين أداء العاملين (اسحق، ٢٠٢٠).

ومن منظور تحقيق الميزة التنافسية، أكدت دراسة شيخ ديب وناطور على دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسات، حيث توصلت الدراسة إلى أن تطبيق إعادة هندسة العمليات في المصارف الإسلامية يساهم بشكل كبير في تعزيز الميزة التنافسية من خلال تحسين جودة الخدمات وسرعة الإنجاز (شيخ ديب وناطور، ٢٠٢٢).

وفي سياق تطبيق إعادة هندسة العمليات في مجال الخدمة الاجتماعية، أشارت دراسة زهران إلى أهمية تطبيق هذا المدخل في تطوير خدمات رعاية الشباب الجامعي، حيث أكدت الدراسة على ضرورة إعادة هندسة العمليات الإدارية لتحسين كفاءة وفاعلية الخدمات المقدمة للطلاب (زهران، ٢٠٢٠). كما أكدت دراسة محمد على أهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء المهني

للأخصائيين الاجتماعيين بالجامعات، حيث توصلت إلى أن تطبيق هذا المدخل يساهم في تطوير الأداء المهني وتحسين جودة الخدمات الاجتماعية (محمد، ٢٠٢٢).

وفيما يتعلق بالتطبيق في المؤسسات الحكومية، أكدت دراسة القرشي والسلمي على أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء المنظمات الحكومية وتحقيق الرؤى الاستراتيجية، حيث أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي ودال إحصائياً لتطبيق إعادة هندسة العمليات على أداء الموظفين وتحقيق أهداف الرؤية الاستراتيجية (القرشي والسلمي، ٢٠٢٢). وفي السياق ذاته، أشارت دراسة أبو جهين إلى أثر إعادة هندسة العمليات في الأداء التنظيمي للمستشفيات الحكومية، حيث توصلت إلى أن تطبيق أبعاد إعادة هندسة العمليات يساهم في تحسين الأداء التنظيمي بأبعاده المختلفة (أبو جهين، ٢٠٢٠).

ومن المنظور التطبيقي الدولي، أكدت دراسة المودية على أهمية تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات رياض الأطفال، حيث أشارت إلى ضرورة توفير المتطلبات اللازمة لتطبيق هذا المدخل من وجهة نظر المديرات والمعلمات (Al-Mawdieh, ٢٠٢٠) كما أكدت دراسة حسن على أهمية تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات بإدارات التعليم في الكويت، حيث قدمت تصوراً مقترحاً لتطبيق هذا المدخل في المؤسسات التعليمية الحكومية (حسن، ٢٠٢٢).

وفي ضوء ما تقدم، تسعى هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على إعادة هندسة العمليات الإدارية كمدخل لتحسين الأداء في المؤسسات الحكومية، من خلال استعراض الإطار النظري لهذا المفهوم، وتحليل واقع تطبيقه، واستكشاف المتطلبات والتحديات المرتبطة به، وتقديم التوصيات التي يمكن أن تساهم في تعزيز فرص النجاح في تطبيقه.

• مشكلة الدراسة

تعاني المؤسسات الحكومية في العديد من الدول من مشكلات متعددة تؤثر سلباً على جودة الخدمات المقدمة للمواطنين وكفاءة الأداء المؤسسي بشكل عام (Battilani et al., ٢٠٢٢) وتشمل

هذه المشكلات التعقيد الإجرائي، وطول الفترة الزمنية اللازمة لإنجاز المعاملات، وارتفاع التكاليف التشغيلية، وضعف التنسيق بين الإدارات المختلفة، وتدني مستوى الشفافية والمساءلة، وعدم مواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة. (Chandra Puspita & Unisri, ٢٠٢٢)

وعلى الرغم من الجهود المبذولة لتطوير الأداء الحكومي، إلا أن كثيراً من المبادرات الإصلاحية لم تحقق النتائج المرجوة منها، ويعود ذلك في جزء منه إلى الاعتماد على أساليب التطوير التقليدية التي تركز على التحسينات الجزئية والتدرجية دون إحداث تغيير جذري في طريقة عمل المؤسسات. (Weerakkody et al., ٢٠٢١) وقد أشارت دراسة جبريل إلى وجود فجوات كبيرة في توفر متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسات الحكومية، حيث أظهرت النتائج أن مستوى توافر المتطلبات التنظيمية والتقنية والبشرية كان متوسطاً ويحتاج إلى تحسين (جبريل، ٢٠٢٠).

وتشير المؤشرات الميدانية إلى أن العديد من المؤسسات الحكومية لا تزال تعمل وفق عمليات إدارية تقليدية تم تصميمها في ظروف مختلفة عن الظروف الحالية، مما يجعلها غير قادرة على الاستجابة السريعة والفعالة لمتطلبات العصر الحديث. (Fatile et al., ٢٠٢٠) وهذا الواقع يستدعي إعادة النظر الجذري في هذه العمليات وتصميمها بشكل يتناسب مع البيئة المعاصرة ويحقق التوازن بين الكفاءة والفاعلية. (Elapatha & Jehan, ٢٠٢٠)

وقد أظهرت الدراسات أن هناك فجوة واضحة بين الأداء الفعلي للمؤسسات الحكومية والأداء المأمول، وأن هذه الفجوة تتسع مع مرور الوقت إذا لم يتم اتخاذ إجراءات جذرية لمعالجتها. (Muhammad Arip Islahudin & Hadikurniawati, ٢٠٢٢) وفي هذا السياق، تبرز إعادة هندسة العمليات الإدارية كأحد المداخل الواعدة التي يمكن أن تسهم في سد هذه الفجوة وتحقيق قفزة نوعية في الأداء المؤسسي (الحطامي والأشول، ٢٠٢٤).

وتكمن مشكلة الدراسة في غياب الفهم الواضح والشامل لمتطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسات الحكومية، وعدم وضوح الآليات المناسبة لتطبيقها بما يتلاءم مع خصوصية

القطاع الحكومي، فضلاً عن محدودية الدراسات التي تناولت أثر هذا المدخل على مختلف جوانب الأداء المؤسسي في السياق المحلي (السماك، ٢٠٢١). وقد أكدت دراسة حسن على أهمية توفير متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات في المؤسسات التعليمية الحكومية، حيث أشارت إلى وجود معوقات متعددة تحول دون التطبيق الفعال لهذا المدخل (حسن، ٢٠٢٢).

ومن خلال المراجعة الأولية للواقع الحالي، يتضح أن هناك العديد من المؤسسات الحكومية التي حاولت تطبيق مفهوم إعادة هندسة العمليات دون تحقيق النجاح المطلوب، وذلك نتيجة لعدة عوامل منها عدم توفر الدعم الكافي من الإدارة العليا، وضعف البنية التحتية التكنولوجية، ومقاومة التغيير من قبل العاملين، وعدم وضوح الرؤية والأهداف، وضعف التخطيط والتنفيذ (Pramartha & Mimba, ٢٠٢٠).

وتشير الأدبيات إلى أن نسبة نجاح مشاريع إعادة هندسة العمليات في القطاع الحكومي أقل منها في القطاع الخاص، مما يستدعي دراسة العوامل التي تؤثر على نجاح هذه المشاريع في البيئة الحكومية بشكل خاص (Fatile et al., ٢٠٢٠). وقد أشارت دراسة فاتيل وآخرون إلى ضرورة استفادة القطاع العام الأفريقي من تجارب القطاع الخاص في تطبيق إعادة هندسة العمليات، مع الأخذ في الاعتبار الخصوصية التي يتمتع بها القطاع الحكومي (Fatile et al., ٢٠٢٠).

كما تبرز مشكلة الدراسة في غياب نماذج تطبيقية واضحة ومحددة يمكن أن ترشد المؤسسات الحكومية في رحلة تطبيق إعادة هندسة العمليات، بدءاً من مرحلة التخطيط وانتهاءً بمرحلة التقييم والمتابعة (Ahmes Bayomy et al., ٢٠٢١). فالنماذج النظرية المتوفرة في الأدبيات الإدارية غالباً ما تكون عامة وتحتاج إلى تكيف وتطوير لتناسب مع خصوصية القطاع الحكومي (Hooda & Singla, ٢٠٢٠).

ومن الجوانب المهمة في مشكلة الدراسة أيضاً عدم وضوح العلاقة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية والأبعاد المختلفة للأداء المؤسسي، مثل الأداء المالي، والأداء التشغيلي، وأداء الموارد البشرية،

ورضا المستفيدين (زخروف وخليفة، ٢٠٢٢). وهذا الغموض يجعل من الصعب على متخذي القرار تقدير العوائد المتوقعة من الاستثمار في مشاريع إعادة الهندسة، مما قد يؤدي إلى تردد في اتخاذ قرارات تطبيقها. وقد أشارت دراسة القرشي والسلمي إلى أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء المنظمات الحكومية في سياق تحقيق الرؤى الاستراتيجية، حيث أكدت على وجود أثر إيجابي ودال إحصائياً (القرشي والسلمي، ٢٠٢٢).

وتتفاقم المشكلة في ظل التحديات الإضافية التي تواجهها المؤسسات الحكومية في الوقت الراهن، ومنها الضغوط المالية الناتجة عن الأزمات الاقتصادية، وتزايد توقعات المواطنين لمستوى أعلى من الخدمات، والحاجة إلى التحول الرقمي السريع، والمنافسة المتزايدة على الموارد البشرية المؤهلة. (Kumar, ٢٠٢٤) كل هذه التحديات تجعل من الضروري أن تجد المؤسسات الحكومية حلولاً جذرية وفعالة لتحسين أدائها، وتأتي إعادة هندسة العمليات كأحد هذه الحلول الواعدة (سعال، ٢٠٢٣).

وعلى المستوى التطبيقي، تواجه المؤسسات الحكومية صعوبات في تحديد العمليات التي تحتاج بالفعل إلى إعادة هندسة، وفي تحديد أولويات التطبيق، وفي قياس النتائج المحققة (Nwankwo et al., ٢٠٢٠). وقد أكدت دراسة زخروف وخليفة على دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين أداء الموارد البشرية بشكل خاص، حيث توصلت إلى أن تطبيق أبعاد إعادة هندسة العمليات يساهم في تحسين كفاءة وفاعلية أداء الموارد البشرية (زخروف وخليفة، ٢٠٢٢).

ومن المشكلات الرئيسية أيضاً عدم توفر الكوادر البشرية المتخصصة والمدرّبة على تطبيق إعادة هندسة العمليات في المؤسسات الحكومية، سواء على مستوى التخطيط والتصميم أو على مستوى التنفيذ والمتابعة (علوان وطلوش، ٢٠٢٠). وهذا النقص في الخبرات المتخصصة يعيق بشكل كبير جهود التطوير ويحد من فرص النجاح في تطبيق هذا المدخل الإداري الحديث (اسحق، ٢٠٢٠).

كما تبرز مشكلة مقاومة التغيير كأحد أهم التحديات التي تواجه تطبيق إعادة هندسة العمليات في المؤسسات الحكومية، حيث يميل العاملون في القطاع الحكومي إلى التمسك بالإجراءات والأساليب التقليدية التي اعتادوا عليها، ويخشون من التغييرات الجذرية التي قد تؤثر على أدوارهم ومسؤولياتهم (Al-Mawdieh, ٢٠٢٠). وقد أشارت دراسة زهران إلى أهمية معالجة قضايا التغيير التنظيمي عند تطبيق إعادة هندسة العمليات في مؤسسات الخدمة، حيث أكدت على ضرورة إشراك العاملين وكسب دعمهم للتغيير المنشود (زهران، ٢٠٢٠).

ومن الجوانب الأخرى للمشكلة ضعف التكامل بين مبادرات إعادة هندسة العمليات والمبادرات الأخرى للتطوير الإداري في المؤسسات الحكومية، مما يؤدي إلى تشتت الجهود وهدر الموارد (صلاح الدين، ٢٠٢٠). فالمطلوب هو نهج شامل ومتكامل يربط بين مختلف مبادرات التطوير ويضمن تحقيق التكامل والتآزر بينها (عليو، ٢٠٢٠).

وتتجلى المشكلة أيضاً في غياب آليات فعالة لإدارة التغيير المصاحب لتطبيق إعادة هندسة العمليات، فالتغيير الجذري الذي يحدثه هذا المدخل يتطلب إدارة واعية ومخططة للجوانب الإنسانية والثقافية والتنظيمية، وهو ما تفتقر إليه كثير من المؤسسات الحكومية (محمد، ٢٠٢٢). وقد أكدت دراسة علوان وطلوش على أهمية معالجة قضايا الموارد البشرية عند تطبيق إعادة هندسة العمليات، حيث أشارت إلى ضرورة تأهيل وتدريب العاملين وتهيئتهم للتغيير (علوان وطلوش، ٢٠٢٠).

وفي السياق العربي، أشارت دراسة السدمي إلى التحديات التي تواجه تطبيق إعادة هندسة العمليات المصرفية في المصارف اليمنية، حيث أكدت على وجود معوقات تنظيمية وتقنية وبشرية تحول دون التطبيق الفعال لهذا المدخل (السدمي، ٢٠٢٢). كما أشارت دراسة شيخ ديب وناطور إلى التحديات التي تواجه المصارف الإسلامية في الساحل السوري عند تطبيق إعادة هندسة العمليات، وأكدت على ضرورة معالجة هذه التحديات لتحقيق النجاح المطلوب (شيخ ديب وناطور، ٢٠٢٢).

وفي ضوء ما تقدم، تتبلور مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة عن السؤال الرئيسي التالي :
كيف يمكن تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسات الحكومية بشكل فعال لتحسين الأداء المؤسسي؟ وما هي المتطلبات والتحديات والعوامل الحاسمة لنجاح تطبيق هذا المدخل في البيئة الحكومية؟

• تساؤلات الدراسة

انطلاقاً من مشكلة الدراسة، تسعى الدراسة للإجابة عن التساؤل الرئيسي التالي:
ما واقع تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسات الحكومية وأثرها على تحسين الأداء المؤسسي؟
ويتفرع من هذا التساؤل الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

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

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

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

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

٥. هل يمكن تطوير نموذج مقترح يدمج بين مزايا الأساليب التقليدية وأساليب المرونة التنظيمية؟

• أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

١. تحليل وتقييم مدى فعالية الأساليب التقليدية مقارنة بأساليب المرونة التنظيمية في إعادة هندسة العمليات الإدارية بالمؤسسات السعودية خلال فترة الأزمات (٢٠٢٠-٢٠٢٥) .

٢. استكشاف الخصائص والعوامل التي تميز المؤسسات التي تتبنى أساليب المرونة التنظيمية في إعادة هندسة عملياتها الإدارية.
٣. تحديد تأثير متغيرات السياق (نوع الأزمة، حجم المؤسسة، القطاع) على فعالية الأساليب المختلفة لإعادة هندسة العمليات الإدارية.
٤. تطوير نموذج مقترح يدمج بين مزايا الأساليب التقليدية وأساليب المرونة التنظيمية في إعادة هندسة العمليات الإدارية.
٥. تقديم توصيات عملية لصانعي القرار في المؤسسات السعودية حول أفضل الممارسات في إعادة هندسة العمليات الإدارية خلال الأزمات.

• أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من عدة اعتبارات نظرية وتطبيقية، يمكن تصنيفها على النحو التالي:

أولاً: الأهمية النظرية

١. تساهم الدراسة في إثراء الأدب النظري العربي في مجال إعادة هندسة العمليات الإدارية، خاصة في سياق القطاع الحكومي الذي يعاني من ندرة نسبية في الدراسات والبحوث المتخصصة مقارنة بالقطاع الخاص. (Weerakkody et al., ٢٠٢١) وتأتي هذه الدراسة لتسد جزءاً من الفجوة البحثية في هذا المجال، حيث أشارت دراسة الحطامي والأشول إلى محدودية الدراسات العربية التي تناولت أثر إعادة هندسة العمليات على الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي (الحطامي والأشول، ٢٠٢٤).
٢. تقدم الدراسة إطاراً نظرياً شاملاً ومتكاملاً لمفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية، يغطي مختلف جوانبه ومكوناته وأبعاده، مما يمكن أن يشكل مرجعاً مفيداً للباحثين والدارسين في هذا المجال (بن يوسف وعياش، ٢٠٢١). حيث أكدت دراسة بن يوسف وعياش على أهمية بناء إطار نظري شامل يربط بين إعادة هندسة العمليات ومخرجات الأداء المؤسسي.

٣. تسلط الدراسة الضوء على العلاقة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية والأداء المؤسسي، وهي علاقة لم تحظ باهتمام كافٍ في الدراسات السابقة، خاصة في السياق العربي (القرشي والسلمي، ٢٠٢٢). وقد أشارت دراسة القرشي والسلمي إلى أهمية دراسة هذه العلاقة بشكل معمق لفهم الآليات التي من خلالها تؤثر إعادة هندسة العمليات على الأداء.

٤. تساهم الدراسة في توضيح الأبعاد المختلفة لإعادة هندسة العمليات الإدارية (التنظيمية، والتقنية، والبشرية، والاستراتيجية) وكيفية تأثير كل منها على الأداء المؤسسي (خضر، ٢٠٢٢). حيث أكدت دراسة خضر على أهمية فهم أبعاد إعادة هندسة العمليات وتأثيراتها المتباينة على جوانب الأداء المختلفة.

٥. تقدم الدراسة نموذجاً نظرياً مقترحاً يربط بين متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات وأبعادها ومستوى الأداء المؤسسي، وهو ما يمكن أن يشكل أساساً لدراسات مستقبلية في هذا المجال (Ahmes Bayomy et al., ٢٠٢١).

٦. تساهم الدراسة في توضيح الفروقات بين تطبيق إعادة هندسة العمليات في القطاع الحكومي والقطاع الخاص، مما يساعد في تكييف النماذج النظرية لتناسب مع خصوصية البيئة الحكومية. (Fatile et al., ٢٠٢٠).

ثانياً: الأهمية التطبيقية

١. توفر الدراسة معلومات وبيانات ميدانية حول واقع تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسات الحكومية، مما يساعد متخذي القرار على فهم الوضع الحالي وتحديد مجالات التحسين المطلوبة (جبريل، ٢٠٢٠). وقد أكدت دراسة جبريل على أهمية البيانات الميدانية في تشخيص واقع تطبيق إعادة هندسة العمليات وتحديد الفجوات القائمة.

٢. تساعد الدراسة القيادات الحكومية في التعرف على المتطلبات الأساسية لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية بنجاح، مما يمكنهم من التخطيط السليم وتوفير الموارد اللازمة لهذا الغرض

(السماك، ٢٠٢١). حيث أشارت دراسة السماك إلى أهمية توفير المتطلبات اللازمة كشرط

أساسي لنجاح تطبيق إعادة هندسة العمليات.

٣. تقدم الدراسة رؤية واضحة للتحديات والمعوقات التي قد تواجه تطبيق إعادة هندسة العمليات

في المؤسسات الحكومية، مما يساعد في وضع خطط استباقية للتعامل معها (حسن، ٢٠٢٢).

وقد أكدت دراسة حسن على أهمية التعرف المسبق على المعوقات لتجنبها أو التقليل من

تأثيراتها السلبية.

٤. توفر الدراسة إطاراً عملياً يمكن أن يسترشد به في تصميم وتنفيذ مشاريع إعادة هندسة العمليات

في المؤسسات الحكومية المختلفة. (Pramartha & Mimba, ٢٠٢٠) حيث أشارت دراسة

براماثا وميمبا إلى الحاجة لتطوير أطر عملية واضحة لتوجيه جهود تطبيق إعادة هندسة

العمليات في المؤسسات.

٥. تساهم الدراسة في توعية العاملين في المؤسسات الحكومية بأهمية إعادة هندسة العمليات

الإدارية وفوائدها المحتملة، مما قد يساعد في تقليل مقاومة التغيير (زهران، ٢٠٢٠). وقد

أكدت دراسة زهران على أهمية التوعية والتثقيف في التغلب على مقاومة التغيير لدى العاملين.

٦. تقدم الدراسة توصيات عملية قابلة للتطبيق يمكن أن تساعد المؤسسات الحكومية في تحسين

أدائها من خلال تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية بشكل فعال (سعال، ٢٠٢٣). حيث

أشارت دراسة سعال إلى أهمية التوصيات العملية المستندة إلى نتائج ميدانية في توجيه جهود

التطوير.

٧. تساعد الدراسة في تحديد مؤشرات الأداء المناسبة لقياس نجاح تطبيق إعادة هندسة العمليات،

مما يمكن المؤسسات من متابعة وتقييم التقدم المحرز (السدمي، ٢٠٢٢). وقد أكدت دراسة

السدمي على أهمية وجود مؤشرات أداء واضحة ومحددة لقياس نتائج تطبيق إعادة هندسة

العمليات.

• فروض الدراسة

الفرضية الرئيسية

- H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين فعالية الأساليب التقليدية وأساليب المرونة التنظيمية في إعادة هندسة العمليات الإدارية بالمؤسسات السعودية خلال الأزمات.
- H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين فعالية الأساليب التقليدية وأساليب المرونة التنظيمية في إعادة هندسة العمليات الإدارية بالمؤسسات السعودية خلال الأزمات.

الفرضيات الفرعية

الفرضية الفرعية الأولى

- H1-1: تعتمد المؤسسات السعودية بدرجة مرتفعة على الأساليب التقليدية في إعادة هندسة العمليات الإدارية خلال الأزمات.
- H0-1: لا تعتمد المؤسسات السعودية بدرجة مرتفعة على الأساليب التقليدية في إعادة هندسة العمليات الإدارية خلال الأزمات.

الفرضية الفرعية الثانية

- H1-2: توجد خصائص تنظيمية وهيكلية وبشرية مميزة للمؤسسات التي تتبنى أساليب المرونة التنظيمية في إعادة هندسة عملياتها الإدارية.
- H0-2: لا توجد خصائص تنظيمية أو هيكلية أو بشرية مميزة للمؤسسات التي تتبنى أساليب المرونة التنظيمية في إعادة هندسة عملياتها الإدارية.

الفرضية الفرعية الثالثة

- H1-3: يؤثر نوع الأزمة تأثيراً ذا دلالة إحصائية على فعالية الأسلوب الإداري المتبع في إعادة هندسة العمليات الإدارية.

- **H٣-١٠:** لا يؤثر نوع الأزمة تأثيراً ذا دلالة إحصائية على فعالية الأسلوب الإداري المتبع في إعادة هندسة العمليات الإدارية.

الفرضية الفرعية الرابعة

- **H٤-١١:** تواجه المؤسسات السعودية تحديات ذات دلالة إحصائية في تطبيق أساليب المرونة التنظيمية أثناء إعادة هندسة العمليات الإدارية.
- **H٤-١٠:** لا تواجه المؤسسات السعودية تحديات ذات دلالة إحصائية في تطبيق أساليب المرونة التنظيمية أثناء إعادة هندسة العمليات الإدارية.

الفرضية الفرعية الخامسة

- **H٥-١١:** يسهم الدمج بين الأساليب التقليدية وأساليب المرونة التنظيمية في رفع فعالية إعادة هندسة العمليات الإدارية خلال الأزمات.
- **H٥-١٠:** لا يسهم الدمج بين الأساليب التقليدية وأساليب المرونة التنظيمية في رفع فعالية إعادة هندسة العمليات الإدارية خلال الأزمات.
- **مفاهيم الدراسة**

تعتمد هذه الدراسة على مجموعة من المفاهيم الأساسية التي يتطلب تعريفها وتحديدها بدقة لضمان وضوح الإطار النظري والمنهجي للدراسة. وفيما يلي توضيح لأهم هذه المفاهيم:

أولاً: إعادة هندسة العمليات الإدارية (Business Process Reengineering)

يُعرف مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية بأنه إعادة التفكير الجذري والتصميم الكامل للعمليات التنظيمية بهدف تحقيق تحسينات جوهرية ومفاجئة في مقاييس الأداء الحاسمة مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة. (Weerakkody et al., ٢٠٢١) كما يُعرف بأنه منهج شامل يهدف

إلى إعادة تصميم العمليات الإدارية من الأساس بالاستفادة من التكنولوجيا الحديثة وتمكين العاملين لتحقيق تحسينات كبيرة في الأداء. (Hooda & Singla, ٢٠٢٠)

وفي السياق العربي، عرّف علوان وطلوش إعادة هندسة العمليات بأنها إعادة التصميم الجذري والسريع للعمليات الإدارية الاستراتيجية وذات القيمة المضافة، وكذلك للأنظمة والسياسات والهياكل التنظيمية الداعمة لها، وذلك بهدف تحقيق أقصى تدفق في سير العمل وزيادة الإنتاجية في المؤسسة (علوان وطلوش، ٢٠٢٠). كما عرّفها السماك بأنها عملية تتضمن إعادة التفكير الأساسي والجذري في إعادة تصميم العمليات التشغيلية لتحقيق تحسينات جوهرية في مقاييس الأداء الحاسمة (السماك، ٢٠٢١).

ويُعرّف الباحث إعادة هندسة العمليات الإدارية إجرائياً في هذه الدراسة بأنها: منهج إداري شامل يتضمن إعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية في المؤسسات الحكومية محل الدراسة، من خلال أربعة أبعاد رئيسية هي: البعد التنظيمي (إعادة هيكلة العمليات والإجراءات)، والبعد التقني (توظيف التكنولوجيا الحديثة)، والبعد البشري (تطوير قدرات العاملين وتغيير الثقافة التنظيمية)، والبعد الاستراتيجي (ربط العمليات بالأهداف الاستراتيجية)، بهدف تحقيق تحسينات جوهرية في مستوى الأداء المؤسسي. ويُقاس إجرائياً من خلال الدرجة التي يحصل عليها المستجيبون على مقياس إعادة هندسة العمليات الإدارية المعد لهذه الدراسة.

ثانياً: الأبعاد الأربعة لإعادة هندسة العمليات الإدارية

استناداً إلى الأدبيات النظرية والدراسات السابقة (خضر، ٢٠٢٢؛ الحطامي والأشول، ٢٠٢٤؛ بن يوسف وعياش، ٢٠٢١)، تتضمن إعادة هندسة العمليات الإدارية أربعة أبعاد رئيسية:

• البعد التنظيمي: (Organizational Dimension)

يشير إلى إعادة تصميم الهيكل التنظيمي والعمليات والإجراءات بما يحقق المرونة والكفاءة في الأداء (سعال، ٢٠٢٣).

ويتضمن هذا البعد إعادة النظر في توزيع الصلاحيات والمسؤوليات، وتبسيط الإجراءات، وإلغاء المستويات الإدارية غير الضرورية، وتعزيز التنسيق بين الإدارات المختلفة (Battilani et al., ٢٠٢٢).

ويُعرّف إجرائياً بأنه مدى قيام المؤسسة بإعادة هيكلة عملياتها وتبسيط إجراءاتها وتقليل المستويات الإدارية وتعزيز التنسيق بين الأقسام. ويُقاس من خلال استجابات المشاركين على فقرات المحور الخاص بالبعد التنظيمي في أداة الدراسة.

• البعد التقني: (Technical Dimension)

يشير إلى توظيف التكنولوجيا الحديثة وتقنية المعلومات في إعادة تصميم وتنفيذ العمليات الإدارية. (Ahmes Bayomy et al., ٢٠٢١) ويشمل هذا البعد استخدام الأنظمة المعلوماتية المتقدمة، والأتمتة، والذكاء الاصطناعي، وقواعد البيانات، والتطبيقات الإلكترونية لتحسين كفاءة وفاعلية العمليات. (Kumar, ٢٠٢٤)

ويُعرّف إجرائياً بأنه مدى استخدام المؤسسة للتقنيات الحديثة في تنفيذ عملياتها الإدارية، بما في ذلك الأنظمة الإلكترونية، وقواعد البيانات، والأتمتة، والتطبيقات الذكية. ويُقاس من خلال استجابات المشاركين على فقرات المحور الخاص بالبعد التقني في أداة الدراسة.

• البعد البشري: (Human Dimension)

يشير إلى تطوير قدرات ومهارات العاملين، وتغيير الثقافة التنظيمية، وتمكين العاملين، وتعزيز مشاركتهم في عملية التطوير (زخروف وخليفة، ٢٠٢٢). ويتضمن هذا البعد التدريب والتأهيل، وإدارة التغيير، وبناء فرق العمل، وتحفيز الموظفين، ومعالجة مقاومة التغيير (علوان وطلوش، ٢٠٢٠).

ويُعرّف إجرائياً بأنه مدى اهتمام المؤسسة بتطوير قدرات موظفيها، وتدريبهم على المهارات الجديدة، وتمكينهم، وإشراكهم في عملية التطوير، وبناء ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير والابتكار. ويُقاس من خلال استجابات المشاركين على فقرات المحور الخاص بالبعد البشري في أداة الدراسة.

• البعد الاستراتيجي: (Strategic Dimension)

يشير إلى ربط عمليات إعادة الهندسة بالأهداف والتوجهات الاستراتيجية للمؤسسة (السدمي، ٢٠٢٢). ويتضمن هذا البعد التأكد من أن جهود إعادة هندسة العمليات تدعم تحقيق الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وتساهم في تعزيز مركزها التنافسي (خضر، ٢٠٢٢).

ويُعرّف إجرائياً بأنه مدى ارتباط جهود إعادة هندسة العمليات بالتوجهات الاستراتيجية للمؤسسة، ومساهمتها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية. ويُقاس من خلال استجابات المشاركين على فقرات المحور الخاص بالبعد الاستراتيجي في أداة الدراسة.

• الأداء المؤسسي (Organizational Performance)

يُعرف الأداء المؤسسي بأنه مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة (الحطامي والأشول، ٢٠٢٤). كما يُعرف بأنه مجموعة المخرجات والنتائج التي تحققها المؤسسة في مختلف جوانب عملها، بما في ذلك الكفاءة التشغيلية، وجودة الخدمات، ورضا المستفيدين، وأداء الموارد البشرية (القرشي والسلمي، ٢٠٢٢).

وفي سياق المؤسسات الحكومية، عرّفت دراسة أبو جهين الأداء التنظيمي بأنه قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها من خلال استخدام الموارد بكفاءة، وتقديم خدمات ذات جودة عالية، وتحقيق رضا المستفيدين (أبو جهين، ٢٠٢٠). كما عرّفته دراسة جاد الرب بأنه مدى قدرة المؤسسة على تلبية احتياجات وتوقعات المستفيدين من خلال تقديم خدمات متميزة بأقل تكلفة وأسرع وقت (جاد الرب، ٢٠٢٥).

ويُعرّف الباحث الأداء المؤسسي إجرائياً في هذه الدراسة بأنه: مدى قدرة المؤسسات الحكومية محل الدراسة على تحقيق أهدافها من خلال عدة مؤشرات رئيسية هي: الكفاءة التشغيلية في إنجاز المعاملات والخدمات، وجودة الخدمات المقدمة للمستفيدين، ومستوى رضا المستفيدين، وأداء الموارد البشرية. ويُقاس إجرائياً من خلال الدرجة التي يحصل عليها المستجيبون على مقياس الأداء المؤسسي المعد لهذه الدراسة.

• منهجية الدراسة

١. **المنهج المستخدم:** تعتمد هذه الدراسة على **المنهج المقارن (Comparative Method)** كمنهج رئيسي، حيث تهدف إلى مقارنة فعالية الأساليب التقليدية مع أساليب المرونة التنظيمية في إعادة هندسة العمليات الإدارية خلال الأزمات. كما تستخدم الدراسة **المنهج الوصفي التحليلي** لوصف وتحليل خصائص المؤسسات محل الدراسة والممارسات الإدارية المطبقة فيها.

يتم دعم المنهج الأساسي ب**منهج دراسة الحالة (Case Study Method)** لتحليل تجارب مؤسسات محددة واجهت أزمات مختلفة، مما يوفر فهماً عميقاً للسياقات والعوامل المؤثرة على فعالية الأساليب المختلفة. هذا التنوع المنهجي يضمن الحصول على بيانات شاملة ومتنوعة تخدم أهداف الدراسة.

٢. **مجتمع الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة من جميع المؤسسات الحكومية والخاصة في المملكة العربية السعودية التي واجهت أزمات مؤثرة على أدائها خلال الفترة من ٢٠٢٠ إلى ٢٠٢٥، ويشمل هذا المجتمع:

- **القطاع الحكومي:** الوزارات، البلديات، الجامعات الحكومية، المستشفيات الحكومية، الهيئات والمؤسسات العامة، والشركات الحكومية.
- **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.

يتميز هذا المجتمع بتنوعه من حيث الحجم والطبيعة والثقافة التنظيمية، مما يوفر قاعدة واسعة للمقارنة بين أساليب إدارة الأزمات المختلفة.

ونظراً لعدم توفر إحصائيات دقيقة حول العدد الإجمالي للمؤسسات التي واجهت أزمات مؤثرة في المملكة خلال الفترة المحددة، يُقدر حجم مجتمع الدراسة بحوالي ١٥,٠٠٠ مؤسسة موزعة على القطاعات الثلاثة، وذلك بناءً على:

• البيانات المتاحة من الهيئة العامة للإحصاء

• سجلات وزارة التجارة والاستثمار

• قوائم الغرف التجارية والصناعية

• دليل المؤسسات الحكومية

٣. **حجم العينة:** بناءً على حجم المجتمع المقدر (١٥,٠٠٠ مؤسسة) وباستخدام معادلة

Cochran للمجتمعات المحدودة، تم تحديد حجم العينة كالتالي:

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:

$$n_0 = (1.96^2 \times 0.5 \times 0.5) / 0.05^2 \quad n_0 = 384.16 \approx 384$$

التصحيح للمجتمع المحدود

$$n = n_0 / (1 + (n_0 - 1)/N) \quad n = 384 / (1 + (384 - 1)/15,000) \quad n =$$

$$384 / (1 + 383/15,000) \quad n = 384 / 1.0255 \quad n \approx 375 \text{ مؤسسة}$$

توزيع العينة: تم توزيع العينة بطريقة العينة الطبقيّة النسبية على القطاعات الثلاثة كالتالي:

- القطاع الحكومي: ١٥٠ مؤسسة (٤٠%)

- القطاع الخاص: ١٨٨ مؤسسة (٥٠%)

- القطاع غير الربحي: ٣٧ مؤسسة (١٠%)

عدد المشاركين: من كل مؤسسة مختارة، سيتم اختيار ٤-٣ أفراد من المناصب الإدارية العليا والوسطى المسؤولين عن إدارة الأزمات، ليصبح العدد الإجمالي للمشاركين حوالي ١٢٠٠-١٥٠٠ فرد.

• طريقة الاختيار:

١. المرحلة الأولى: اختيار المؤسسات باستخدام العينة الطبقيّة 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

- أن يكون للمؤسسة نظام أو فريق لإدارة الأزمات
- موافقة المؤسسة على المشاركة في الدراسة
- توفر بيانات موثقة حول الأزمة وطرق التعامل معها

٤. أدوات جمع البيانات

أولاً: الاستبيان المنظم: تم تطوير استبيان شامل يتكون من ٤٠ فقرة على جزئين:

الجزء الأول، البيانات الديموغرافية:

- المعلومات الشخصية والوظيفية
- خصائص المؤسسة

- طبيعة الأزمات التي واجهتها المؤسسة

الجزء الثاني، بدوره ينقسم الى ٥ محاور، يمكن عرضهم كالتالي:

المحور الأول: الأساليب التقليدية في إعادة الهندسة (٣ فقرات)

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

المحور الثاني: أساليب المرونة التنظيمية (٣ فقرات)

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

المحور الثالث: فعالية إعادة هندسة العمليات (٣ فقرات)

- مستوى التحسن في الأداء
- سرعة التنفيذ
- جودة النتائج

المحور الرابع: إدارة الأزمات (٣ فقرات)

- سرعة الاستجابة
- فعالية الحلول
- استمرارية العمليات

ثانياً: المقابلات شبه المنظمة

سيتم إجراء ١٠ مقابلات مع قيادات إدارية من المؤسسات المشاركة، بواقع مقابلة واحدة من كل مؤسسة على النحو التالي: (٤ مؤسسات قطاع خاص، ٣ مؤسسات قطاع حكومي، ٣ 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 الاستبيان 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، 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.

٥. 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.

٦. 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 تحديد 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 ٢٠٢٥	١٥ أبريل ٢٠٢٥	نصف شهر
التوزيع الورقي للمؤسسات التي تفضل النسخة الورقية	١ مايو ٢٠٢٦	٣١ مايو ٢٠٢٦	شهر واحد
المتابعة رسائل تنكيرية 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 (٣ أشهر): 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	٣١ أكتوبر ٢٠٢٦	نصف شهر

٧. 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)

▪ النمذجة بالمعادلات الهيكلية (SEM) باستخدام AMOS

• تحليل البيانات النوعية:

▪ التحليل الموضوعي (Thematic Analysis)

▪ التحليل المقارن المستمر (Constant Comparative Analysis)

▪ التثليث المنهجي (Methodological Triangulation)

• البرامج المستخدمة:

▪ SPSS ٢٩ للتحليل الإحصائي الأساسي

▪ AMOS ٢٩ لنمذجة المعادلات الهيكلية

▪ 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 المناطق الأربع الرئيسية: الوسطى (الرياض)، الغربية (مكة

المكرمة والمدينة المنورة)، الشرقية (الدمام والخبر)، والشمالية (تبوك والجوف). هذا

التحديد الجغرافي يضمن تمثيلاً جيداً للتنوع الثقافي والاقتصادي في المملكة.

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

التقني 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.

• 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 (السدمي، 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.

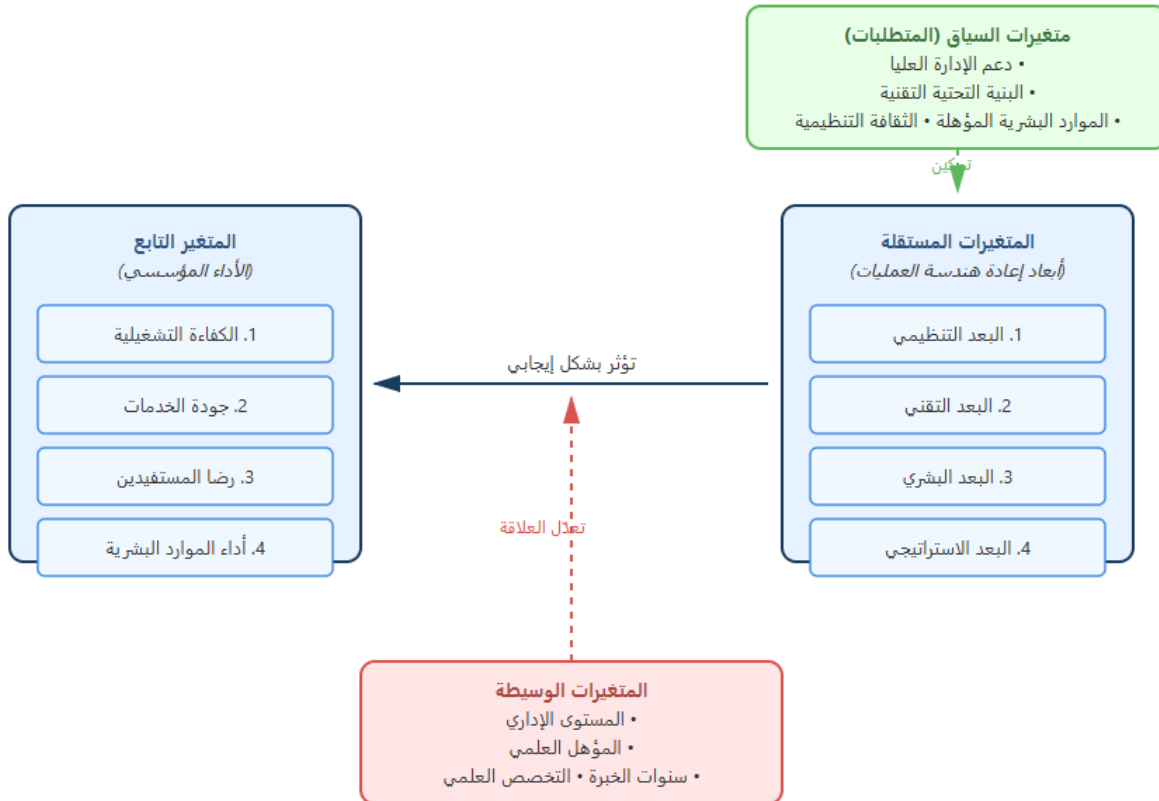
ويشير النموذج إلى أن نجاح تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية يعتمد بشكل أساسي على التكامل بين الأبعاد الأربعة، حيث لا يكفي التركيز على بعد واحد دون الأبعاد الأخرى (Hooda & Singla, ٢٠٢٠). فالبعد التنظيمي يوفر الإطار الهيكلي والإجرائي اللازم، والبعد التقني يوفر الأدوات

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:

النموذج المفاهيمي للدراسة



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

• **المسارات الرئيسية في النموذج:**

١. 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

أولاً: المراجع العربية

- أبو جهين، مروان. (٢٠٢٠). أثر إعادة هندسة العمليات في الأداء التنظيمي للمستشفيات الحكومية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق.
- اسحق، محمد. (٢٠٢٠). دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير أداء العاملين: دراسة حالة مصرف الادخار والتنمية الاجتماعية فرع الأمم المتحدة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النيلين، الخرطوم.
- بن يوسف، خلف الله، وعياش، زبير. (٢٠٢١). أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية في تعزيز جودة التعليم العالي: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الجامعية. مجلة البشائر الاقتصادية، مج ٧، ع ١٤، ٣٨٧ - ٤٠٤.
- 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 ١٤، ١٠ - ٢٥.
- جبريل، وائل. (٢٠٢٠). متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية بالمجلس البلدي درنة. مجلة جامعة البحر المتوسط الدولية، ع ١١، ٤٨ - ٧٥.
- حسن، أميرة. (٢٠٢٢). تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات بإدارات التعليم في الكويت. مجلة كلية التربية، ع ١٠٧، ٢٢٩ - ٢٥٨.
- الحطامي، وحيد، و الأشول، محمد. (٢٠٢٤). أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية في الأداء المؤسسي. مجلة جامعة البيضاء، مج ٦، ع ٤٤، ١٥ - ٣٦.

خضر، تمام. (٢٠٢٢). دور أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحقيق استراتيجيات التسويق الأخضر. مجلة رماح للبحوث والدراسات، ع٦٥ ، ٨٥ - ١٠٥.

زخروف، لعرج، وخليفة، محمد. (٢٠٢٢). دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين أداء الموارد البشرية: دراسة حالة مديرية أملاك الدولة - الأغواط. مجلة طبنة للدراسات العلمية الأكاديمية، مج٥، ع١ ، ١٤٣٣ - ١٤٥٩.

زهران، سارة. (٢٠٢٠). إعادة هندسة العمليات الإدارية وخدمات رعاية الشباب الجامعي. مجلة الخدمة الإجتماعية، ع٦٣، ج٣ ، ٣٨٣ - ٤٠٥.

السدمي، مطهر. (٢٠٢٢). دور إعادة هندسة العمليات المصرفية في تحقيق الأداء الاستراتيجي: دراسة تطبيقية على عينة من المصارف التجارية اليمنية. مجلة أبحاث البيئة والتنمية المستدامة، مج١١، ع٢ ، ٩١ - ١٢٦.

سعال، سومية. (٢٠٢٣). إعادة هندسة العمليات الإدارية: دراسة تطبيقية بمؤسسة سوناطراك "DML" الأغواط، الجزائر. المجلة الأكاديمية للبحوث القانونية والسياسية، مج٧، ع١ ، ٢٩٤ - ٣٠٦.

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، مج١٤، ع٢٩ ، ٢٥٦ - ٢٧٧.

شيخ ديب، صلاح، وناطور، أحمد. (٢٠٢٢). دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على فروع المصارف الإسلامية في الساحل السوري. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، مج٤٤، ع١ ، ٣٩٧ - ٤١٧.

صلاح الدين، صفاء. (٢٠٢٠). إعادة هندسة العمليات وتأثيرها على التعليم الجامعي: دراسة تطبيقية على الجامعة المصرية. مجلة بحوث الشرق الأوسط، ع٥٨، ١١٦ - ١٦٤.

العامري، م. س. (٢٠٢٠). *إدارة التغيير التنظيمي: مدخل استراتيجي*. الرياض: دار الملتقى للنشر. العرادة، عثمان. (٢٠٢٤). التحسين المستمر بين إعادة هندسة العمليات الإدارية وتخفيض التكاليف بجامعة إقليم سبأ. مجلة الدراسات الاجتماعية، مج٣٠، ع١٤، ٨١ - ١٠٦.

علوان، رمزي، وطلوش، فارس. (٢٠٢٠). إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" كمدخل لتحسين أداء المورد البشري: دراسة حالة مؤسسة أقمشة الشرق DRAPEST خنشلة. مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، مج٤، ع١٤، ٣٣٣ - ٣٥٠.

عليو، شيماء. (٢٠٢٠). الهندرة الإدارية في التعليم في ضوء تجارب بعض الدول المتقدمة. المجلة العلمية لكلية التربية، ع٣٣، ٧٢ - ٨٩.

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، مج٤٢، ع٤٤، ٣٢٣ - ٣٤٢.

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

محمد، هبة الله. (٢٠٢٢). إعادة هندسة العمليات الإدارية وتحسين الأداء المهني للأخصائيين الاجتماعيين بالجامعات. مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية، مج٥٧، ع٢٤، ٣١٣ - ٣٥٤.

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

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

ثانياً: المراجع الأجنبية

Ahmes Bayomy, N., E. Khedr, A., & Abd-Elmegid, L. A. (٢٠٢١). Adaptive model to support business process reengineering. *PeerJ Computer Science*, ٧, e٥٠٥.

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/10.1002/pad.1987>

Al-Anqoudi, Y., Al-Hamdani, A., Al-Badawi, M., & Hedjam, R. (٢٠٢١). Using machine learning in business process re-engineering. *Big Data and Cognitive Computing*, ٥(٤), ٦١.

Al-Mawdieh, R. S. (٢٠٢٠). The practice of the re-engineering of administrative processes approach in kindergarten institutions in Jordan from the perspective of female principals and teachers. *Journal of Educational and Social Research*, ١٠(٦), ٦٦.

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/10.1108/JIBF-03-2022-0089>

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/10.1504/MEJM.2021.116789>

- Battilani, C., Galli, G., Arecco, S., Casarino, B., Granero, A., Lavagna, K., Varna, R., Ventura, M., Revetria, R., & Damiani, L. (۲۰۲۲). Business process re-engineering in public administration: The case study of Western Ligurian Sea Port Authority. *Sustainable Futures*, ۴, ۱۰۰۰۶۵.
- Bryson, J. M., Edwards, L. H., & Van Slyke, D. M. (۲۰۲۰). Getting strategic about strategic planning research. *Public Management Review*, ۲۲(۳), ۳۱۷-۳۳۹. <https://doi.org/۱۰.۱۰۸۰/۱۴۷۱۹.۳۷,۲۰۱۹,۱۶۶۸۴۷۲>
- Caturisari, M., Antoni, D., Tolentino, R. E., Tjahjanto, Imeldasaluza, Pratiwi, M. P., & Marcelina, D. (۲۰۲۳). Re-engineering public services business process of population and civil registration agency at Central Bangka Regency. In ۲۰۲۳ International Conference on Informatics, Multimedia, Cyber and Informations System (ICIMCIS) (pp. ۴۴۰-۴۴۵). IEEE.
- Chandra Puspita, F., & Unisri, S. (۲۰۲۲). Analysis of business process reengineering in administrative service in Ngebel Sub District Office of Ponorogo Regency of East Java Province, Indonesia. *International Journal of Scientific Research and Management*, ۱۰(۱۰), ۱۲۶۹-۱۲۷۶.
- Clauss, T., Abebe, M., Tangpong, C., & Hock, M. (۲۰۲۱). Strategic agility, business model innovation, and firm performance: An empirical investigation. *IEEE Transactions on Engineering Management*, ۶۸(۳), ۷۶۷-۷۸۴. <https://doi.org/۱۰.۱۱۰۹/TEM.۲۰۱۹,۲۹۱۰۳۸۱>
- Dwivedi, Y. K., Hughes, D. L., Coombs, C., Constantiou, I., Duan, Y., Edwards, J. S., ... & Upadhyay, N. (۲۰۲۰). Impact of COVID-۱۹ pandemic on information management research and practice: Transforming education, work and life. *International Journal of Information Management*, ۵۵, ۱۰۲۲۱۱. <https://doi.org/۱۰.۱۰۱۶/j.ijinfomgt.۲۰۲۰,۱۰۲۲۱۱>

- Elapatha, V. W., & Jehan, S. N. (۲۰۲۰). An analysis of the implementation of business process re-engineering in public services. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, ۶(۴), ۱۱۴.
- Fatile, J. O., Mutereko, S., & Etim, E. (۲۰۲۰). Process reengineering in African public sector: Lessons from the private sector. *Journal of Public Administration and Governance*, ۱۰(۳), ۲۶۲.
- Felipe, C. M., Roldán, J. L., & Leal-Rodríguez, A. L. (۲۰۲۰). Impact of organizational culture values on organizational agility. *Sustainability*, ۱۲(۴), ۱-۲۳. <https://doi.org/۱۰.۳۳۹۰/su۱۲۰۴۱۷۶۹>
- Hooda, A., & Singla, M. L. (۲۰۲۰). Reengineering as a strategic stance for e-governance success - Mediating role of core competencies. *Transforming Government: People, Process and Policy*, ۱۴(۲), ۲۰۵-۲۳۵.
- Kottika, E., Özsoy, A., Rydén, P., Theodorakis, I. G., Kaminakis, K., Kottikas, K. G., & Stathakopoulos, V. (۲۰۲۰). We survived this! What managers could learn from SMEs who successfully navigated the Greek economic crisis. *Industrial Marketing Management*, ۸۸, ۳۵۲-۳۶۵. <https://doi.org/۱۰.۱۰۱۶/j.indmarman.۲۰۲۰.۰۵.۰۲۱>
- Kraus, S., Clauss, T., Breier, M., Gast, J., Zardini, A., & Tiberius, V. (۲۰۲۲). The economics of COVID-۱۹: Initial empirical evidence on how family firms in five European countries cope with the corona crisis. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, ۲۸(۱), ۶۰-۸۱. <https://doi.org/۱۰.۱۱۰۸/IJEBr-۰۴-۲۰۲۰-۰۲۱۴>
- Kumar, D. (۲۰۲۴). AI-driven automation in administrative processes: Enhancing efficiency and accuracy. *International Journal of Engineering Science and Humanities*, ۱۴(Special Issue ۱), ۲۵۶-۲۶۵.

- Massaro, A., & Galiano, A. (٢٠٢٠). Re-engineering process in a food factory: An overview of technologies and approaches for the design of pasta production processes. *Production & Manufacturing Research*, ٨(١), ٨٠–١٠٠.
- Ministry of Economy and Planning. (٢٠٢٠). *Saudi Vision 2030: National Transformation Program*. Kingdom of Saudi Arabia.
- Mohapatra, S. (٢٠٢٣). *Business Process Reengineering: Automation Decision Points in Process Reengineering* (٣rd ed.). Springer International Publishing. <https://doi.org/١٠.١٠٠٧/٩٧٨-٣-٠٣١-٢٠٩٧٨-٥>
- Muhammad Arip Islahudin, & Hadikurniawati, W. (٢٠٢٢). Implementasi metode business process reengineering (BPR) pada sistem pelayanan data penduduk. *JURNAL ILMIAH INFORMATIKA*, ١٠(٠١), ٢٥–٣٤.
- Nachev, A., Gindev, P., & Pavlova, D. (٢٠٢٠). Opportunities for effective digitalization of the administrative services in a university environment and improvement of the management ecosystem through processes reengineering. In *EDULEARN Proceedings* (Vol. ١, pp. ٣٦٩١–٣٦٩٥).
- Nwankwo, W., Ukhurebor, K., & Ukaoha, K. (٢٠٢٠). Knowledge discovery and analytics in process reengineering: A study of port clearance processes. In ٢٠٢٠ International Conference in Mathematics, Computer Engineering and Computer Science (ICMCECS) (pp. ١–٧). IEEE.
- Pramartha, C. R. A., & Mimba, N. P. S. H. (٢٠٢٠). Udayana University international student management: A business process reengineering approach. *ComTech: Computer, Mathematics and Engineering Applications*, ١١(٢), ٥٧–٦٤.

- Silva, M. G., Costa, L. M., & Santos, R. P. (٢٠٢١). Cultural factors in business process reengineering: A comparative study between Latin America and Europe. *International Journal of Operations & Production Management*, ٤١(٧), ١١٢٣-١١٤٥. <https://doi.org/١٠.١١٠٨/IJOPM-١٢-٢٠٢٠-٠٨٥١>
- Torres, P., Augusto, M., & Matos, M. (٢٠٢١). Antecedents and outcomes of digital platform capability in international venturing: Insights from emerging market firms. *Journal of World Business*, ٥٦(٤), ١٠١-١١٨. <https://doi.org/١٠.١٠١٦/j.jwb.٢٠٢١.١٠١١١٨>
- 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.
- 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.