

إعادة هندسة العمليات في قطاع المقاولات والتشييد (دراسة حالة لتحسين الكفاءة والإنتاجية في شركة ABCD قروب للمقاولات)

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

إعداد الباحث/ أحمد إبراهيم أحمد تكرونى

طالب ماجستير أكاديمي، قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة، جامعة ميد أوشن، المملكة العربية السعودية

Email: enga2013@yahoo.com

المخلص

يتناول هذا البحث موضوع إعادة هندسة العمليات في قطاع المقاولات والتشييد، مع التركيز على دراسة حالة شركة ABCD قروب للمقاولات، وقد هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على أهمية إعادة هندسة العمليات كمدخل حديث لتطوير الأداء وتحسين الكفاءة والإنتاجية في شركات المقاولات. اعتمد البحث على المنهج التحليلي الوصفي، حيث تم استخدام استبيان لجمع البيانات من عينة مكونة من 63 مشاركاً من موظفي الشركة. غطى الاستبيان ستة محاور رئيسية: المعلومات الديموغرافية، تحليل العمليات الحالية، تطبيق إعادة هندسة العمليات، تأثيرها على الكفاءة والإنتاجية، تأثيرها على رضا العملاء، والتحديات والتحسين المستمر، وتمثلت الحدود المكانية والزمانية للبحث بشركة ABCD قروب للمقاولات لمجموعة بن لادن السعودية في منطقة مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية خلال سنة 2024م.

أظهرت النتائج وجود حاجة ملحة لتحسين العمليات في الشركة، مع وجود تحديات في تنفيذ إعادة هندسة العمليات بفعالية. تضمنت هذه التحديات عدم وضوح العمليات الحالية، وجود تناقضات وازدواجية، نقص في التدريب والموارد اللازمة، وعدم كفاية إشراك الموظفين في عملية التغيير. وخلص البحث إلى مجموعة من التوصيات لتحسين تطبيق إعادة هندسة العمليات في الشركة، منها: تعزيز التوعية والتدريب وذلك لضمان نجاح إعادة هندسة العمليات، يجب تعزيز التوعية بين الموظفين بأهمية التغيير وتوفير التدريب اللازم لهم لفهم العمليات الجديدة وتطبيقها بكفاءة، وتوفير الموارد اللازمة وذلك لضمان تنفيذ فعال لإعادة الهندسة، يجب توفير الموارد اللازمة سواء كانت مالية أو بشرية أو تقنية، ينبغي إشراك الموظفين في جميع مراحل عملية إعادة الهندسة لضمان تقليل المقاومة وزيادة الفهم والالتزام بالتغييرات الجديدة، يجب وضع آليات لمراقبة وتقييم فعالية العمليات الجديدة بشكل مستمر لضمان تحقيق الأهداف المرجوة وإجراء التحسينات اللازمة عند الحاجة.

الكلمات المفتاحية: هندسة العمليات، المقاولات والتشييد، شركة ABCD قروب للمقاولات.

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

Ahmed Ibrahim Ahmed Takroni

Abstract

This research deals with the topic of process re-engineering in the contracting and construction sector, focusing on the case study of ABCD Group Contracting Company. The study aimed to highlight the importance of process re-engineering as a modern approach to developing performance and improving efficiency and productivity in contracting companies. The research relied on the descriptive analytical approach, where a questionnaire was used to collect data from a sample of 63 participants from the company's employees. The questionnaire covered six main axes: demographic information, analysis of current processes, application of process re-engineering, its impact on efficiency and productivity, its impact on customer satisfaction, and challenges and continuous improvement. The spatial and temporal boundaries of the research were represented by ABCD Group Contracting Company for the Saudi bin Laden Group in the Makkah Al-Mukarramah region, Kingdom of Saudi Arabia during the year 2024 AD.

The results showed an urgent need to improve operations in the company, with challenges in implementing process re-engineering effectively. These challenges included the lack of clarity of current processes, the presence of overlaps and duplication, lack of training and necessary resources, and insufficient employee involvement in the change process. The research concluded with a set of recommendations to improve the application of process re-engineering in the company, including: enhancing awareness and training, providing the necessary resources, involving employees in the change process, implementing a continuous monitoring and evaluation system, focusing on improving work quality, and committing to continuous improvement of processes. The research emphasizes the importance of re-engineering operations as an urgent necessity for contracting and construction companies to achieve efficiency and productivity in the current competitive business environment.

Keywords: Operations Engineering, Contracting and Construction, ABCD Group Contracting Company.

1. مقدمة:

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

1.1 مشكلة الدراسة:

تشهد شركات المقاولات السعودية تحديات كبيرة في سعيها لتحقيق التميز والتطور المستمر في ظل التنافس الشديد والضغط الاقتصادية، ويعتبر مدخل إعادة هندسة عمليات التشغيل أحد الأدوات الرئيسية التي يمكن أن تسهم في تحقيق تحسينات جوهرية في الأداء والتشغيل، ومن هذا المنطلق تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف مدى إسهام إعادة هندسة عمليات التشغيل في تطوير شركات المقاولات السعودية، وتحديد المتطلبات اللازمة لتطبيق هذا الأسلوب بنجاح، بالإضافة إلى دراسة آثاره على الأداء، ويمكن تحديد مشكلة الدراسة وصياغتها فيما يلي:

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

2.1 أهمية الدراسة:

تحدد أهمية الدراسة فيما يلي:

- تساهم الدراسة في إثراء الجانب الفكري والأكاديمي المرتبط بإعادة هندسة عمليات التشغيل وانعكاساتها على تطوير شركات المقاولات السعودية.
- تمثل إعادة هندسة عمليات التشغيل أحد المداخل الرئيسية التي تستحوذ على اهتمام المديرين والمسؤولين لتطوير شركات المقاولات السعودية نظرًا لأهمية تحقيق عنصر التميز للمنظمة.
- أهمية تطبيق مدخل إعادة هندسة عمليات التشغيل نظرًا لارتباطه بالعديد من الجوانب مثل تحسين الجودة، تخفيض دورة التشغيل الإنتاجية، تطوير الأداء والإنتاجية، وتحقيق التميز في الأسواق.

- في إطار المسح الذي قاسمنا، توجد ندرة في الدراسات السابقة التي تناولت مجال إعادة هندسة عمليات التشغيل لصناعة المقاولات، في الوقت الذي تظهر فيه أهمية استخدام الأساليب الإدارية الحديثة، ومنها هذا الأسلوب الذي لم يلق اهتمامًا مؤخرًا ويتصف بالندرة النسبية، لذا أأمل أن يكون هذا البحث إضافة متواضعة لهذا المجال في أدبيات العلوم الإدارية.

3.1. أهداف الدراسة:

الأهداف التي ترتبت عليها الدراسة فيما يلي:

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

4.1. تساؤلات الدراسة:

- ما هي المبادئ الأساسية لإعادة هندسة عمليات التشغيل في شركات المقاولات؟
- كيف يمكن أن تؤثر إعادة هندسة عمليات التشغيل على الهياكل التنظيمية في شركات المقاولات السعودية؟
- ما مدى إدراك المديرين والمسؤولين في شركات المقاولات السعودية لأهمية تطبيق إعادة هندسة عمليات التشغيل؟
- كيف يمكن أن تؤثر إعادة هندسة عمليات التشغيل على العوامل الإنتاجية والتشغيلية في شركات المقاولات السعودية؟
- ما هي المعوقات والقيود التي تواجه تطبيق مدخل إعادة هندسة عمليات التشغيل في شركات المقاولات السعودية؟
- ما هي متطلبات نجاح تطبيق مدخل إعادة هندسة عمليات التشغيل في شركات المقاولات السعودية؟
- كيف يمكن أن تسهم تكنولوجيا المعلومات في تطبيق وإدارة عمليات إعادة الهندسة في شركات المقاولات السعودية؟
- ما هي الآثار الإيجابية لتطبيق مدخل إعادة هندسة عمليات التشغيل على أداء شركات المقاولات السعودية؟
- ما هي الآثار السلبية المحتملة لتطبيق مدخل إعادة هندسة عمليات التشغيل في شركات المقاولات السعودية؟
- ما هي إمكانيات تطبيق مدخل إعادة هندسة عمليات التشغيل لدعم وتحسين الأداء في شركات المقاولات السعودية؟

5.1. فروض الدراسة:

قامت الدراسة على ثلاثة فروض وهي كما يلي:

- الفرض الأول: لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين مجموعة من المتغيرات (طبيعة تصميم الهيكل التنظيمي، عمليات وأنشطة التشغيل، تطبيق واستخدام تكنولوجيا المعلومات) وبين مدخل إعادة هندسة عمليات التشغيل، وينبثق من هذا الفرض ثلاثة فروض فرعية كما يلي:
- ✓ لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي وتطبيق مدخل إعادة هندسة عمليات التشغيل.

- ✓ لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين عمليات وأنشطة التشغيل وتطبيق إعادة هندسة عمليات التشغيل.
- ✓ لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق واستخدام تكنولوجيا المعلومات وتطبيق مدخل إعادة هندسة عمليات التشغيل.
- الفرض الثاني: لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مدخل إعادة هندسة عمليات التشغيل وإمكانية تخفيض دورة التشغيل الإنتاجية.
- الفرض الثالث: لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مدخل إعادة هندسة عمليات التشغيل وزيادة القدرة على تحسين وتطوير الأداء.

6.1. أسباب اختيار موضوع البحث

1. أهمية قطاع المقاولات والتشييد حيث يعتبر هذا القطاع من القطاعات الحيوية في الاقتصاد، وتحسين كفاءته وإنتاجيته له تأثير كبير على التنمية الاقتصادية.
2. الحاجة إلى التطوير المستمر، حيث يواجه قطاع المقاولات تحديات متزايدة تتطلب تبني أساليب حديثة لتحسين الأداء، وإعادة هندسة العمليات تعد أحد هذه الأساليب الفعالة.
3. تقليل التكاليف وزيادة الربحية من خلال إعادة هندسة العمليات التي تساهم في خفض التكاليف وتحسين الربحية، وهو أمر حيوي في ظل المنافسة الشديدة في القطاع.
4. تحسين جودة المشاريع من خلال إعادة تصميم العمليات، يمكن تحسين جودة المشاريع المنفذة وتقليل الأخطاء والتأخيرات.
5. مواكبة التطور التكنولوجي، حيث أن إعادة هندسة العمليات تتيح الفرصة لدمج التقنيات الحديثة في عمليات الشركة، مما يعزز قدرتها التنافسية.
6. تحسين رضا العملاء من خلال تبسيط العمليات وتحسين الكفاءة، يمكن تحسين مستوى رضا العملاء وتعزيز سمعة الشركة في السوق.
7. دراسة حالة واقعية بالتركيز على شركة ABCD قروب للمقاولات يتيح فرصة لدراسة تطبيق عملي لإعادة هندسة العمليات وتقييم نتائجها بشكل ملموس.
8. سد الفجوة البحثية حيث هناك حاجة لمزيد من الدراسات التطبيقية حول إعادة هندسة العمليات في قطاع المقاولات، خاصة في سياق الشركات المحلية.
9. يمكن أن يقدم البحث إطاراً عملياً يمكن الاستفادة منه في شركات مقاولات أخرى لتحسين أدائها.
10. تحسين أداء قطاع المقاولات يساهم بشكل مباشر في دعم جهود التنمية الاقتصادية الشاملة.

7.1. المنطلقات النظرية للدراسة:

- ❖ مدخل إعادة الهندسة وإدارة الجودة الشاملة:
- يتفقان في اعترافهما بأهمية العمليات وأن نقطة البداية في كليهما هي المستهلك، لكنهما يختلفان في كيفية معالجة العمليات، حيث أن إدارة الجودة الشاملة تبدأ بتحسين العمليات بصورة تدريجية وبدون رقابة دائمة وسريعة، أما إعادة الهندسة فتبدأ

بصفحة جديدة من خلال إجراءات جذرية وثرورية سريعة، وتتطلب متابعة ورقابة إدارية يومية. هذا التغيير الجذري ينبع من رؤية جديدة ويتضمن تغيير المسلمات الإدارية

❖ مدخل إعادة الهندسة وإعادة الهيكلة:

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

❖ مدخل إعادة الهندسة والحجم المناسب:

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

2. الدراسات السابقة

دراسة **أشرف عبد الفتاح (2007)**: بعنوان إعادة هندسة العمليات والتحسين المستمر كأداة لإنطلاقة المنظمات وتهدف هذه الدراسة إلى: إبراز مفهوم إعادة الهندسة كمدخل معاصر لتطوير أداء المنظمات وتحقيق التحسين المستمر لعملياتها، ومدى إمكانية

تناوله أكاديمياً وتطبيقياً، والتوصل لكيفية التأثير على الجودة الكلية باستخدام منظومة إعادة هندسة عملية الأعمال، بدايةً من تصميم العملية الجديدة وإنهاءً بتحول ثقافة المنظمة من الثقافة المرتبطة بالعملية القديمة إلى الثقافة المرتبطة بالعملية الجديدة، من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أنها تؤثر منظومة إعادة هندسة الأعمال بعمق على الجودة الكلية بالمنظمات نظراً لتأثيرها الإيجابي القوي على تصميم العملية مما يرقى بمؤشر الجودة، كما يلزم التغيير الجذري في تصميم العملية مجموعة من المتغيرات الإيجابية على مستوى المنظمة كلها تشمل (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، المهارات اللازمة للعاملين) مما يعطى ميزات تنافسية قوية، ويلعب نظم إعادة هندسة العمليات دوراً أساسياً في بناء وتدعيم تنافسية المنظمات.

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

دراسة **شادي توفيق (2003)**: بعنوان إعادة هندسة العمليات لتحسين القدرة التنافسية للشركات العاملة بقطاع الدواء المصري تهدف هذه الدراسة بشكل أساسي إلى قضية إعادة هندسة العمليات وذلك لتحسين القدرة التنافسية حيث تعتبر من القضايا الحيوية التي يلزم دراستها لإستمرارية الشركات في الأسواق عن طريق تحسين القدرة التنافسية للشركات العاملة في مجال صناعة

الدواء، كما اهتمت الدراسة بالجانب التاريخي لصناعة الدواء في مصر مع التعرض لسمات كل مرحلة من مراحل هذا لتطور، ثم الأهمية الاقتصادية والثقافة التنظيمية وكيفية تغييرها بما يتناسب مع تطبيق منهج إعادة هندسة العمليات، والتعرف على مفاهيم الرؤية والقيادة الفعالة وفرق العمل وكيفية قياس الأداء مع التعرف على أنواع الشخصيات وأثر ذلك على تكوين فرق العمل، كما تناولت الدراسة علاقة التدريب بتحسين الأداء وإيضاً التعرض لمفهوم تدعيم الأداء البشري وبعض النماذج المتقدمة في تطبيق هذا المفهوم.

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

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

دراسة ممدوح رفاعي (2001): بعنوان إعادة تصميم عمليات التشغيل كمدخل لتحسين الإنتاجية دراسة تطبيقية على شركات إنتاج الأدوية بقطاع الأعمال العام، وتهدف الدراسة إلى تنبأ إمكانيات إعادة تصميم عمليات التشغيل كأسلوب للتحسين بغرض تطوير الإنتاجية الكلية للمنظمة، وتهدف أيضاً الدراسة إلى إجراء إعادة تصميم لعملية التشغيل الجوهرية بالشركات محل الدراسة، من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أنه يوجد علاقة جوهرية بين متغيرات إدارة عملية التشغيل وإعادة تصميم هندسة عملية التشغيل، لذلك يوصى الباحث الشركات أن تأخذ في اعتبارها دراسة متغيرات إدارة عملية التشغيل يوجد علاقة جوهرية بين هيكل عملية التشغيل وإعادة تصميم هندسة عملية التشغيل. لذلك يوصى الباحث بأهمية أهداف عملية التشغيل وتوثيق عملية التشغيل يوجد علاقة جوهرية بين هيكل تكنولوجيا المعلومات وإعادة تصميم هندسة عملية التشغيل،

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

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

دراسة دينا مجاهد (2011): وهذه الدراسة بعنوان إعادة هندسة عمليات التشغيل كمدخل لتطوير الشركات المصرية وتتناول هذه الدراسة النظرية والميدانية أهمية تطبيق مدخل إعادة هندسة عمليات التشغيل في تطوير الشركات المصرية، خاصة في صناعة السيارات. تهدف إلى استكشاف كيفية تأثير هذا المدخل على الأداء التنظيمي والتشغيلي. تشمل الدراسة عدة محاور رئيسية، منها: تحليل مبادئ إعادة الهندسة، تقييم تأثيراتها على دورة التشغيل، وبيان العلاقة بين الهيكل التنظيمي واستخدام التكنولوجيا. أظهرت النتائج وجود علاقات إحصائية معنوية بين تصميم الهيكل التنظيمي وعمليات التشغيل واستخدام التكنولوجيا من جهة، وبين تطبيق إعادة الهندسة من جهة أخرى، مما يؤكد فعالية هذا المدخل في تحسين الأداء وتقليل دورة التشغيل الإنتاجية. توصي الدراسة بضرورة تطوير الهياكل التنظيمية، وتعزيز مهارات الموظفين، واستغلال التكنولوجيا الحديثة لتحسين العمليات التشغيلية.

دراسة ديب (2009): هدفت هذه الدراسة إلى توفير فرص تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات لتحسين القدرة التنافسية في شركات صناعة الدواء في محافظة حلب، وقد توصل إلى نتائج أهمها أن إمكانية تطبيق هذا المدخل الجديد يتطلب تأييد ودعم وموازرة الإدارة العليا، ووجود قيادة مشجعة في هذه الشركات لتطبيق هذا المدخل والتغلب والتأقلم مع متطلبات تطبيقه، ويتطلب توافر كوادر بشرية ذات التأهيل العلمي المناسب لدى الشركة، وكذلك العمل بروح الفريق، وتدريب وتنمية الموارد البشرية بالشركة، وكذلك يتطلب قواعد بيانات إلكترونية ونظم معلومات متطورة وخاصة المتعلقة بالعمليات، وكذلك ضرورة وجود أجهزة الحاسبات الإلكترونية في مختلف إدارات وأقسام الشركات، وضرورة وجود مشاركة فعالة من قبل العاملين في الشركة؛ لتطبيق هذا المدخل الجديد، ووجود اعتراف بضرورة تغيير النظم والأساليب المعمول بها في نظم العمليات بالشركات محل الدراسة.

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

دراسة Jurisch & Ikas & Palka & Wolf & Krcma (2012): قامت هذه الدراسة على تحديد وتحليل عوامل النجاح المرتبطة بإعادة هندسة العمليات الإدارية، ومتطلباتها في المنظمات العامة والخاصة، وأشارت إلى أن هناك خمسة أبعاد لعوامل النجاح وهي: نطاق المشروع، التزام الإدارة العليا، الموارد، إدارة المشاريع، وإدارة التغيير، في حين يشكل التزام الإدارة العليا بعداً في حد ذاته، وكل الأبعاد الأخرى تكون بمثابة مظلة تصنف ضمنه، أكدت أن عوامل النجاح مشتركة بين القطاع العام والخاص، والاختلافات التي تم تحديدها بين القطاعين بخصوص هيكلها وعملها وأهدافها، ولا بد للممارسين من تحديد الحاجة لتقييم قابلية منظماتهم قبل إطلاق مشاريع إعادة هندستها، ومن معوقات اعتماد إعادة هندسة العمليات الإدارية في القطاع العام عدم استعداد الإدارات العامة لتطبيق منهجيتها؛ وذلك للأسباب الآتية: ضعف الهيكل التنظيمي، قلة الموارد، وضعف الميزانية، عدم تأهيل الموظفين، ومحدودية خبرتهم.

دراسة Habib (2013): بحثت هذه الدراسة في عوامل النجاح الحاسمة وأسباب الفشل عند إعادة هندسة العمليات الإدارية، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن إحداث التغيير في المنظمة صعب جداً، ويتطلب الكثير من الجهد والإمكانات، وأن التخطيط السليم من الإدارة العليا مهم جداً وفقاً للاحتياجات والموارد التنظيمية، والدور الداعم للإدارة هو عامل رئيسي في التطبيق الناجح، وأن مشاركة الموارد البشرية في التخطيط والتطبيق ضرورية أيضاً. كما ينبغي أن يكون مفهوماً من قبل الإدارة التي ترغب في إعادة هندسة العمليات الإدارية أن أداة التغيير تكون بحسب الطلب، وبالتالي لا يتم نسا ما يقوم به المنافس وإلا فإن مصيره الفشل لا محال.

أوجه التشابه والاختلاف بين دراستنا والدراسات السابقة:

أوجه التشابه:

- الموضوع الرئيسي: جميع الدراسات بما في ذلك دراستنا تتناول موضوع إعادة هندسة العمليات وتأثيرها على تحسين الأداء وزيادة الكفاءة.
- المنهجية التحليلية: معظم الدراسات تستخدم المنهجية التحليلية أو الوصفية لتحليل تأثير إعادة هندسة العمليات.
- التأثير على الهيكل التنظيمي: كافة الدراسات، بما في ذلك دراستنا، تبحث في كيفية تأثير إعادة هندسة العمليات على الهيكل التنظيمي للشركات والمؤسسات.
- استخدام تكنولوجيا المعلومات: العديد من الدراسات بما في ذلك دراستنا، تركز على دور تكنولوجيا المعلومات في دعم وتطبيق إعادة هندسة العمليات.
- النتائج: معظم الدراسات تشير إلى تحسين الأداء وزيادة الكفاءة كنتائج لتطبيق إعادة هندسة العمليات.

أوجه الاختلاف:

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

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

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

3. الإطار النظري

تمهيد:

إن العمل بمنهج إعادة هندسة العمليات الإدارية يجب أن يحقق - مبدئياً - عدداً من الأهداف، ومن أهمها خفض التكلفة، وهذا التخفيض لا يتحقق إلا إذا اقترنت إعادة الهندسة بالجودة الشاملة لضمان النجاح وعدم تحمل تكاليف إضافية، ففي بداية التغيير قد تكون هناك تكاليف، ولكن بتطبيق معيار العائد / التكلفة، يتضح أن الوفورات المحققة أكبر من تكاليف إعادة الهندسة، ومما لا شك أن التغييرات التي أحدثتها العولمة قد أدت إلى تحول في المفاهيم الإدارية التقليدية، مما جعل منهج إعادة هندسة العمليات

الإدارية محل اهتمام الخبراء والباحثين في مجال الإدارة، وهذا المنهج يمثل الإفراز الإداري لعصر المعرفة والمعلومات وأحد نتائج العولمة الإدارية، فهو منهج شامل يعتمد على إعادة التفكير بصورة جذرية وإعادة التصميم الأساسي للعمليات، ويسعى لتحقيق نتائج من خلال التوجه نحو اللامركزية والتخطيط الاستراتيجي، وتنمية وتطوير الموارد البشرية عبر منظومة جيدة للتدريب وتفعيل دور المعلومات، فالجهود لا يجب أن تقتصر على تجديد الوحدات الموجودة في المنظمة وتركيب الأجهزة والمعدات المتقدمة وتقديم الخدمات التي تعتمد على التقنيات الأكثر تطوراً، بل يجب أن تشمل أيضاً التحديث التنظيمي ونظم إدارة المنظمة، وتحسين أعمالها الإدارية بشكل عام. يجب إعادة التفكير في طرق أداء العمل في المنظمة، وإجراء التعديلات اللازمة على أساليب العمل، وإعادة تصميم العمليات بما يتناسب مع الأهداف الجديدة للمنظمة وبما يتلاءم مع خدمة العملاء وإدارة الجودة الشاملة، وهذه العملية تُعرف بإعادة الهندسة، حيث تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف أهمية وفوائد إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين أداء المؤسسات، مع التركيز على كيفية تطبيق هذا المنهج في الشركات السعودية، والتحديات التي قد تواجهها، والفوائد المتوقعة من تطبيقه، من خلال هذا التمهيدي، سيتم تسليط الضوء على الأهمية البالغة لهذا النهج في تعزيز القدرة التنافسية وضمان استدامة المؤسسات في بيئة الأعمال المتغيرة. (الهويدي، 2019).

1.3. مفهوم إعادة هندسة العمليات:

إعادة هندسة العمليات الإدارية لها العديد من التعريفات، وفيما يلي أبرزها وأكثرها شيوعاً واستخداماً:
الموس: يُعرف إعادة هندسة العمليات الإدارية بأنها إعادة التفكير الأساسي وإعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية بهدف تحقيق تحسينات كبيرة في التكلفة والجودة والخدمة والسرعة.
Michael: يصفها بأنها إعادة التصميم الجذري والسريع للعمليات الإدارية الاستراتيجية ذات القيمة المضافة، بالإضافة إلى التنظيم والسياسات والهياكل التنظيمية التي تدعم تلك العمليات، بهدف تحقيق طموحات عالية للأهداف التنظيمية.
Mario: يراها كوسيلة تستند إلى مجموعة من المعارف تُستخدم لإحداث تغييرات جوهرية داخل التنظيم، بهدف إحداث تحسينات أساسية جذرية في تطوير الأداء التنظيمي للمنظمة وزيادة قيمتها السوقية.
السلطان: يعرفها كوسيلة إدارية منهجية تهدف إلى إعادة البناء التنظيمي من جذوره، بالاعتماد على إعادة هيكلة وتصميم العمليات الأساسية لتحقيق تطوير جوهري وطموح في أداء المنظمات، مما يكفل سرعة الأداء، تخفيض التكلفة، وجودة المنتج.
الرب: يشير إلى أن إعادة الهندسة ليست مجرد تعديل إداري أو تغيير تنظيمي للوضع الحالي، بل هي إعادة التفكير الأساسي وإعادة التصميم الجذري لعمليات الأعمال بهدف تحقيق تحسينات جذرية ضخمة وهائلة في مقاييس الأداء الحيوية مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة.
Ellen & Emmons: يوضحان أن عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية تتطلب من المدراء البدء في إعادة التفكير في كيفية إنجاز العمل وكيفية تفاعل الأفراد والتكنولوجيا معاً، وكذلك كيفية تركيب الهياكل التنظيمية الداخلية.
Daft: يُعرفها على أنها مدخل وظيفي يتطلب إعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية لإحداث تغييرات جوهرية في الثقافة والهيكلة وتكنولوجيا المعلومات، بهدف تحقيق تحسينات في الأداء تشمل خدمة العملاء والجودة والتكلفة والسرعة.
Hammer & Champy: يُعرفان إعادة الهندسة على أنها إعادة التفكير الأساسي والجذري في تصميم العمليات الإدارية بهدف تحقيق تحسينات جوهرية وليست تدريجية في معايير الأداء الحيوية مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة. (عبدالوهاب، 2018)

إعادة هندسة العمليات الإدارية: يعرفها الباحثان إجرائيًا بأنها أسلوب ووسيلة إدارية منهجية تهدف إلى إعادة تشكيل المؤسسة العامة لصناعة الغزل والنسيج، من خلال إحداث تغيير جذري مخطط ومدروس في البناء التنظيمي للعمليات والهياكل التنظيمية، وتعتمد هذه الوسيلة على إعادة تصميم وهيكله العمليات وفق فلسفة إدارية جديدة تركز على التكنولوجيا الحديثة والكفاءات الأساسية للمؤسسة، والهدف من هذا النهج هو إحداث تحسين جوهري وسريع يضمن سرعة الإنجاز، وجودة الأداء، وتقليل التكلفة، مع تحقيق جودة الخدمة المقدمة بما يلبي احتياجات وتطلعات العملاء ويحقق أهداف المؤسسة، ويضمن لها البقاء والاستمرار والمنافسة. (السني، 2024).

كما توجد تعاريف متعددة لمفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية. من بين هذه التعريفات هو تعريف هامر وشامبي، حيث يشير إلى أن إعادة الهندسة تعني البدء من جديد من نقطة الصفر، وليس مجرد إصلاح أو ترميم الوضع القائم أو إجراء تغييرات تجميلية تترك البنى الأساسية كما هي، كما أنها لا تعني ترقيع ثقب النظم السارية لتحسين عملها، بل تتطلب التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة الراسخة والتفكير بطريقة جديدة ومختلفة في كيفية تصنيع المنتجات أو تقديم الخدمات لتحقيق رغبات العملاء. (الهيدي، 2019).

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

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

2.3. أهمية وفوائد تطبيق مبادئ إعادة هندسة العمليات:

- إلغاء المستويات الإدارية والأنشطة والمناصب غير الضرورية: حيث يهدف هذا المبدأ إلى تبسيط الهيكل التنظيمي للمؤسسة. من خلال إزالة الطبقات الإدارية الزائدة والوظائف التي لا تضيف قيمة حقيقية، تصبح المؤسسة أكثر رشاقة وفعالية. هذا يسرع عملية اتخاذ القرار ويقلل من البيروقراطية، مما يؤدي إلى تحسين الكفاءة العامة وخفض التكاليف الإدارية.
- التخلص من الروتين القديم والتحول إلى المرونة، مع تقليل تداخل العمل وتكرار المهام: ويركز هذا المبدأ على تحديث أساليب العمل وجعلها أكثر كفاءة، ومن خلال التخلي عن الإجراءات الروتينية القديمة وتبني نهج أكثر مرونة، تستطيع المؤسسة تحسين إنتاجيتها. دمج العمليات المتشابهة يقلل من الازدواجية ويوفر الوقت والموارد، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام للمؤسسة.
- تحقيق الاستجابة الفورية لطلبات العملاء وتعزيز القدرة التنافسية: ويهدف هذا المبدأ إلى تحسين خدمة العملاء وتعزيز مكانة المؤسسة في السوق، فمن خلال تسريع الاستجابة لطلبات العملاء وتحسين جودة الخدمات المقدمة، تستطيع المؤسسة

زيادة رضا عملائها وولائهم. هذا بدوره يعزز القدرة التنافسية للمؤسسة ويساعدها على التكيف بسرعة مع التغيرات في السوق.

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

3.3. الأبعاد التي يتضمنها مفهوم إعادة هندسة العمليات:

- (1) منهجية التغيير الجذري: إعادة هندسة العمليات الإدارية تعتمد على نهج التغيير الشامل والجذري في طريقة العمل. هذا يعني أنها لا تسعى إلى تحسينات طفيفة أو تعديلات سطحية، بل تهدف إلى إعادة التفكير بشكل كامل في كيفية أداء الأعمال، وهذا النهج يتطلب استعداداً للتخلي عن الممارسات القديمة وتبني أساليب جديدة تماماً، مما قد يشكل تحدياً كبيراً للمؤسسات التي اعتادت على طرق عمل معينة لفترات طويلة.
- (2) التركيز على العملاء والعمليات الإدارية: في إعادة الهندسة، ينصب الاهتمام الرئيسي على العملاء والعمليات الإدارية الجوهرية، وليس على الأنشطة الفردية المعزولة، وهذا يعني النظر إلى المؤسسة من منظور العميل وتصميم العمليات بحيث تلبي احتياجاته بأفضل شكل ممكن، كما يتطلب هذا النهج فهماً عميقاً لاحتياجات العملاء وتوقعاتهم، وإعادة تنظيم العمليات الداخلية بحيث تكون موجهة نحو تحقيق قيمة للعميل، بدلاً من التركيز فقط على الكفاءة الداخلية.
- (3) دور تكنولوجيا المعلومات كمحرك أساسي: فتعتبر تكنولوجيا المعلومات عنصراً حيوياً في نجاح إعادة هندسة العمليات الإدارية. فهي تلعب دوراً محورياً في تمكين التغييرات الجذرية المطلوبة، كما تساعد التكنولوجيا الحديثة على أتمتة العمليات، تحسين الاتصالات، وتوفير البيانات اللازمة لاتخاذ القرارات بشكل أفضل، ومع ذلك فمن المهم أن نتذكر أن التكنولوجيا هي أداة لتحقيق الأهداف وليست هدفاً في حد ذاتها، لذا يجب استخدامها بشكل استراتيجي لدعم التغييرات التنظيمية المطلوبة.
- (4) الاستفادة القصوى من الموارد: إعادة الهندسة تهدف إلى تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية في المؤسسة، وهذا يشمل إعادة توزيع الموارد بشكل أكثر فعالية، تطوير مهارات الموظفين، وتحسين استخدام الأصول المادية، فالهدف هو تحقيق أقصى قدر من الإنتاجية والكفاءة مع الحفاظ على جودة العمل، كما يتطلب هذا تحليلاً دقيقاً لكيفية استخدام الموارد حالياً وتحديد فرص التحسين.
- (5) التكيف مع البيئة المحيطة: إعادة الهندسة تسعى إلى جعل المؤسسة أكثر مرونة وقدرة على التكيف مع التغيرات في بيئة الأعمال، كما أن هذا يشمل تطوير القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات في السوق، احتياجات العملاء، والتطورات

التكنولوجية، ويتطلب هذا الأمر تطوير ثقافة تنظيمية تشجع على الابتكار والتعلم المستمر، وتمكين الموظفين من اتخاذ القرارات بسرعة استجابة للظروف المتغيرة.

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

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

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

4.3. خصائص إعادة هندسة العمليات:

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

2. الاختلاف عن أساليب التطوير الإداري الأخرى: تتميز إعادة الهندسة بكونها نهجًا جذريًا للتغيير، يختلف اختلافاً جوهرياً عن أساليب التحسين التدريجي التقليدية، وبدلاً من مجرد تحسين العمليات القائمة، تسعى إعادة الهندسة إلى إعادة التفكير بشكل كامل في كيفية أداء العمل، وهذا يعني أنها قد تؤدي إلى تغييرات دراماتيكية في الهيكل التنظيمي، الأدوار الوظيفية، وحتى في ثقافة المؤسسة ككل.

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

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

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

6. القضاء على البيروقراطية: حيث تهدف إعادة الهندسة إلى تبسيط العمليات وإزالة الطبقات الإدارية غير الضرورية، وهذا يشمل التخلص من الإجراءات الزائدة، تقليل الأعمال الورقية، وتسريع عملية صنع القرار، فالهدف هو خلق منظمة أكثر رشاقة وقدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات في بيئة الأعمال.
7. الاستغلال الأمثل للكفاءات والإمكانات: حيث تركز إعادة الهندسة على تحديد واستغلال الكفاءات الأساسية للمؤسسة بشكل أفضل، وهذا يعني تحديد ما تفعله المؤسسة بشكل أفضل من منافسيها وتركيز الموارد على تطوير هذه المجالات، وقد يشمل ذلك إعادة تنظيم فرق العمل، تطوير مهارات الموظفين، أو حتى إعادة توجيه استراتيجية الأعمال لتعزيز الاستفادة من هذه الكفاءات.
8. تمكين الموظفين ومشاركتهم في صنع القرار: حيث تشجع إعادة الهندسة على زيادة مشاركة الموظفين في عملية صنع القرار، وهذا يتطلب تغييرًا في الثقافة التنظيمية، بحيث يتم تمكين الموظفين لاتخاذ قرارات في مجالات عملهم، فالهدف هو تحسين سرعة الاستجابة، زيادة الابتكار، وتعزيز الشعور بالمسؤولية والملكية بين الموظفين.
9. التركيز على العمليات الجوهرية: حيث تركز إعادة الهندسة على العمليات الأساسية والجوهرية للمؤسسة، بدلاً من الانشغال بالعمليات الهامشية، وهذا يعني تحديد العمليات التي لها التأثير الأكبر على أداء المؤسسة وقيمتها للعملاء، ثم إعادة تصميم هذه العمليات بشكل جذري لتحقيق تحسينات كبيرة في الأداء. الهدف هو تحقيق قفزات نوعية في مؤشرات الأداء الرئيسية مثل التكلفة، الجودة، الخدمة، والسرعة. (عبد الوهاب، 2018).

5.3. متطلبات تطبيق مفهوم إعادة هندسة العمليات:

- دعم والتزام الإدارة العليا: يعد دعم والتزام الإدارة العليا حجر الأساس لنجاح تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية، فيجب أن تكون القيادة العليا مقتنعة تمامًا بأهمية التغيير وملتزمة بتوفير الموارد اللازمة وتذليل العقبات، وهذا الدعم يشمل تحديد رؤية واضحة للتغيير، توفير الموارد المالية والبشرية اللازمة، وخلق بيئة تنظيمية تشجع على الابتكار والتطوير المستمر.
- توفر عوامل بيئية داعمة للتغيير: يتطلب نجاح إعادة الهندسة وجود بيئة تنظيمية مهيأة للتغيير، وهذا يشمل ثقافة تنظيمية منفتحة على الأفكار الجديدة، استعداد الموظفين لتقبل التغيير، ومرونة في الهياكل والأنظمة التنظيمية، كما يجب العمل على تهيئة المناخ التنظيمي من خلال التواصل الفعال، التدريب، وإشراك الموظفين في عملية التغيير لضمان دعمهم وتقليل المقاومة.
- توفر تكنولوجيا المعلومات: حيث تلعب تكنولوجيا المعلومات دورًا محوريًا في إعادة هندسة العمليات الإدارية، لذلك يجب توفير البنية التحتية التكنولوجية اللازمة، بما في ذلك أنظمة المعلومات المتطورة، شبكات الاتصال، وأدوات تحليل البيانات، فهذه التكنولوجيا تساعد في أتمتة العمليات، تحسين تدفق المعلومات، وتمكين اتخاذ القرارات بشكل أسرع وأكثر دقة.
- توفر الإمكانيات البشرية المؤهلة: حيث أن نجاح إعادة الهندسة يعتمد بشكل كبير على توفر الموارد البشرية المؤهلة والمدرّبة، وهذا يتطلب استقطاب وتطوير موظفين يمتلكون المهارات اللازمة للتعامل مع العمليات الجديدة، مثل القدرة على التفكير النقدي، حل المشكلات، والعمل ضمن فرق، فيجب الاستثمار في التدريب المستمر وتطوير المهارات لضمان قدرة الموظفين على التكيف مع التغييرات.

- توفر الإمكانيات التنظيمية: يتطلب تطبيق إعادة الهندسة توفر هياكل وأنظمة تنظيمية مرنة وداعمة. هذا يشمل ملاءمة الأنظمة الداخلية، وضوح السلطات والمسؤوليات، تفويض الصلاحيات، وتقليل المستويات الإدارية الهرمية، فالهدف هو خلق بيئة عمل أكثر مرونة وقدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات، مع تيسير الإجراءات لتحسين الإنتاجية والأداء.
- توفر الإمكانيات المالية الكافية: لإعادة هندسة العمليات الإدارية تتطلب استثمارات مالية كبيرة، حيث يجب توفير الموارد المالية اللازمة لتطوير التكنولوجيا، تدريب الموظفين، وتنفيذ التغييرات الهيكلية، كما يجب تخصيص ميزانية للحوافز التي تشجع الموظفين على المشاركة في عملية التغيير وتبني الأساليب الجديدة.
- وضع أهداف قابلة للقياس: فمن الضروري تحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس لعملية إعادة الهندسة، وهذه الأهداف تساعد في توجيه جهود التغيير وتقييم مدى نجاحها، لذلك يجب أن تكون الأهداف محددة، قابلة للقياس، قابلة للتحقيق، ذات صلة، ومحددة بزمن (SMART).
- فهم احتياجات العملاء: حيث يعد فهم وتلبية احتياجات العملاء من الأسس الهامة لإعادة هندسة العمليات. يجب إجراء دراسات وتحليلات مستمرة لفهم توقعات العملاء وتطلعاتهم، وتصميم العمليات الجديدة بما يلبي هذه الاحتياجات بشكل أفضل.
- وضوح الرؤية الاستراتيجية: يجب أن تكون هناك رؤية استراتيجية واضحة لعملية إعادة الهندسة، مرتبطة بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وهذه الرؤية توجه جهود التغيير وتضمن أن تكون التحسينات متوافقة مع التوجه العام للمنظمة.
- تعزيز الاتصالات الداخلية: يعد تحسين الاتصالات الداخلية عنصرًا حيويًا في نجاح إعادة الهندسة، فيجب وضع استراتيجية اتصال فعالة لضمان فهم جميع الأطراف المعنية لأهداف وخطوات عملية التغيير، وتشجيع التغذية الراجعة والمشاركة الفعالة (الهويدي، 2019).

6.3. المنظمات التي تحتاج إلى إعادة هندسة العمليات الإدارية:

- 1- المنظمات ذات الوضع المتدهور: هذه المنظمات تعاني من أداء متدنٍ بشكل عام، حيث تواجه مشاكل حادة في عملياتها، حيث تتميز بارتفاع ملحوظ في تكاليف التشغيل، وانخفاض في جودة الخدمات والمنتجات المقدمة. كما أنها تفتقر إلى القدرة على المنافسة في السوق وتواجه صعوبة في تحقيق الأرباح، فططبيق إعادة هندسة العمليات في هذه المنظمات يهدف إلى توفير علاج حاسم للمشكلات الراهنة والتغلب على التحديات التي تواجهها، ومن خلال إعادة الهندسة تسعى هذه المنظمات إلى إحداث تغيير جذري في طريقة عملها، مما يمكنها من استعادة قدرتها التنافسية وتحسين أدائها بشكل كبير.
- 2- المنظمات التي في طريقها للتدهور: هذه المنظمات لم تصل بعد إلى مرحلة التدهور الكامل، ولكن هناك مؤشرات قوية تدل على أنها تتجه نحو ذلك، فتميز بتناقض تدريجي في حصتها السوقية لصالح المنافسين، وارتفاع تدريجي في تكاليف التشغيل والإنتاج، مع انخفاض تدريجي في الأرباح، فهذه المنظمات تصارع من أجل البقاء في السوق وتعاني من ضعف في القدرة على مواكبة التطورات التكنولوجية والسوقية، حيث تطبيق إعادة هندسة العمليات في هذه الحالة يهدف إلى وقف التدهور التدريجي في الأداء واستعادة المكانة السوقية للمنظمة، فمن خلال إعادة الهندسة تسعى هذه المنظمات إلى تحسين قدرتها التنافسية وإعادة هيكلة عملياتها لتحقيق كفاءة أعلى، مما يمكنها من التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة الأعمال.
- 3- المنظمات المتميزة والتي بلغت قمة التفوق: فهذه المنظمات تتمتع بوضع متميز في السوق ولا تعاني من مشكلات ظاهرة، كما تتميز بسيطرة قوية على السوق وامتلاك حصة سوقية كبيرة جدًا مقارنة بالمنافسين، حيث أنها لا تعاني من مشاكل في

ارتفاع التكاليف وتحافظ على مستوى عالٍ من جودة الخدمات والمنتجات، مع أداء مالي قوي ومستقر، فتطبيق إعادة هندسة العمليات في هذه المنظمات لا يتم بدافع الخوف من التدهور، بل بدافع الطموح والرغبة في الحفاظ على الريادة وتوسيع نطاق التفوق، وتهدف إعادة الهندسة هنا إلى الحفاظ على الموقع الريادي في السوق، توسيع الفجوة بينها وبين المنافسين، واستكشاف فرص جديدة للنمو والتوسع، فمن خلال إعادة الهندسة تسعى هذه المنظمات إلى تعزيز قدرتها على الابتكار والتطوير المستمر، ضامنة بذلك استمرارية تفوقها على المدى الطويل. (السنفي، 2024).

7.3. تأثير إعادة هندسة العمليات على الهيكل التنظيمي:

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

- 1) تحويل الهيكل التنظيمي من هياكل هرمية إلى هياكل مسطحة: حيث إن إعادة الهندسة غالبًا ما تتطلب تقليل الطبقات الإدارية في الهيكل التنظيمي، ويتم تحويل الهياكل الهرمية التقليدية إلى هياكل مسطحة وأكثر مرونة، كما إن تقليل الطبقات يؤدي إلى تسريع اتخاذ القرارات وتحسين التواصل بين الموظفين على جميع المستويات، وفرق العمل ذاتية الإدارة تُشجّع إعادة الهندسة على تكوين فرق عمل ذاتية الإدارة التي تتمتع بصلاحيات أكبر في اتخاذ القرارات المتعلقة بمهامها اليومية، فهذه الفرق تكون مسؤولة عن عمليات كاملة بدلاً من مجرد أجزاء منها، مما يعزز من الشعور بالملكية والمسؤولية لدى الموظفين.
- 2) دور المديرين من مشرفين إلى موجهين ومدرّبين: حيث إن إعادة الهندسة تتطلب من المديرين تغيير أدوارهم من مشرفين تقليديين إلى موجهين ومدرّبين، ويصبح دور المدير أكثر توجيهًا ودعمًا للفرق بدلاً من الرقابة الصارمة، ويساعد هذا التغيير في خلق بيئة عمل تعاونية تعزز من الابتكار والإبداع.
- 3) التغيير في الوظائف والمسؤوليات: إعادة تصميم الوظائف: تتطلب إعادة الهندسة إعادة تصميم الوظائف لتناسب العمليات الجديدة. يمكن أن تشمل هذه التغييرات دمج وظائف متعددة في وظيفة واحدة أكثر شمولاً، حيث يتم تزويد الموظفين بمهارات جديدة وتدريبهم على تحمل مسؤوليات أوسع، وتمكين الموظفين حيث تعزز إعادة الهندسة من تمكين الموظفين عن طريق منحهم المزيد من الصلاحيات والسلطات لاتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم، ويساعد ذلك في تعزيز الشعور بالمسؤولية والالتزام بتحقيق أهداف الشركة.
- 4) التكنولوجيا والهيكل التنظيمي والتكامل التكنولوجي: إعادة الهندسة غالبًا ما تتطلب دمج تكنولوجيا المعلومات في جميع أجزاء الهيكل التنظيمي، مما يؤدي إلى تغيير الطرق التي يتفاعل بها الموظفون مع بعضهم البعض ومع العملاء، وهذا التكامل يمكن أن يؤدي إلى تقليل الحاجة إلى بعض الوظائف الإدارية التقليدية وزيادة الحاجة إلى وظائف جديدة مرتبطة بإدارة التكنولوجيا، وتحسين التواصل عن طريق استخدام التكنولوجيا مثل نظم إدارة المعرفة والتواصل يساعد في تحسين التواصل بين الأقسام والفرق المختلفة داخل المنظمة، مما يؤدي ذلك إلى تسهيل تبادل المعلومات وزيادة الشفافية داخل الهيكل التنظيمي.
- 5) الثقافة التنظيمية وتغيير الثقافة التنظيمية: حيث تؤدي إعادة الهندسة إلى تغييرات كبيرة في الثقافة التنظيمية، حيث يصبح الابتكار والتغيير المستمر جزءًا أساسيًا من ثقافة الشركة، حيث تعزز الثقافة الجديدة من التفاعل المفتوح والتعاون بين

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

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

8.3. النتائج المترتبة على استخدام الشركات إعادة هندسة العمليات:

- (1) تحول وحدات العمل من إدارات وظيفية تخصصية إلى فرق عمليات: عندما تقوم الشركات بإعادة الهندسة، فإنها تقوم بتجميع العمل الذي كان مقسمًا في الماضي إلى أقسام صغيرة، وهذا التحول يعني أن الشركة تنتقل من هيكل تنظيمي قائم على الوظائف المتخصصة إلى هيكل يعتمد على فرق متكاملة تركز على العمليات الكاملة.
- (2) تحول الوظائف من مهام بسيطة إلى أعمال مركبة: في الشركات التي تطبق إعادة الهندسة، تصبح المسؤولية عن نتائج العمل مشتركة بين أعضاء الفريق، فطبيعة العمل المركب تكون أكثر جوهرية وملموسة، حيث يتم التخلص من الأعمال غير الضرورية التي لا تضيف قيمة أساسية للعمل، وهذا التحول يؤدي إلى زيادة كفاءة العمليات وتحسين جودة المخرجات.
- (3) تحول دور الموظفين من العمل المراقب إلى العمل المستقل: في السابق كانت الشركات التقليدية ذات التوجه للمهام التخصصية تقوم بتعيين الموظفين وتتوقع منهم اتباع قواعد العمل المحددة، أما الشركات التي طبقت إعادة الهندسة، فإنها لا تحتاج إلى ذلك النوع من الموظفين الذين يتبعون التعليمات فقط بدلاً من ذلك تطلب هذه الشركات موظفين قادرين على تأسيس القواعد والتعليمات بأنفسهم، وكذلك قادرين على التفكير والتفاعل وحسن التقدير واتخاذ القرارات، وهذا التحول يعزز الاستقلالية والإبداع في بيئة العمل.
- (4) تحول الإعداد الوظيفي من التدريب إلى التعلم: بينما يساعد التدريب على رفع المهارات والقدرات وإطلاع الموظفين على "كيفية" أداء الوظائف، فإن التعلم من الناحية الأخرى يؤدي إلى زيادة مداركهم وإلمامهم بمحيط العمل، والتعلم يعلم الموظفين "لماذا" يتم أداء العمل بطريقة معينة، هذا التحول في الإعداد الوظيفي يؤدي إلى تطوير فهم أعمق للعمليات والأهداف التنظيمية، مما يساعد الموظفين على اتخاذ قرارات أفضل وأكثر استراتيجية في أدوارهم. (إسماعيل، 2019)

4. منهجية البحث

1.4. منهج البحث: اعتمد البحث على المنهج التحليلي الوصفي.

2.4. مجتمع وعينة البحث: تمثل مجتمع البحث بالموظفين في الشركة، وتم تحديد عينة مكونة من 63 مشاركًا من موظفي الشركة.

3.4. أداة البحث: تم استخدام الاستبيان لجمع البيانات من عينة البحث كأداة للدراسة، غطى الاستبيان ستة محاور رئيسية: المعلومات الديموغرافية، تحليل العمليات الحالية، تطبيق إعادة هندسة العمليات، تأثيرها على الكفاءة والإنتاجية، تأثيرها على رضا العملاء، والتحديات والتحسين المستمر.

4.4. حدود البحث: تمثلت الحدود المكانية والزمانية للبحث بشركة ABCD قروب للمقاولات لمجموعة بن لادن السعودية في منطقة مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية خلال سنة 2024م.

5. عرض البيانات وتحليلها

القسم الأول: المعلومات الديموغرافية

جدول (1) البيانات الديموغرافية

النسبة	المتغير	NO
98.4%	ذكر	1
1.6%	أنثى	
4.8%	20 - 30 سنة	2
73%	31 - 40 سنة	
14.3%	41 - 50 سنة	
7.9%	50 سنة فأكثر	
4.8%	ثانوي	3
74.6%	بكالوريوس	
20.6%	دراسات عليا	
11.1%	أقل من 5 سنوات	4
57.1%	5 - 10 سنوات	
31.7%	أكثر من 10 سنوات	

تظهر البيانات أن غالبية المشاركين في الدراسة هم من الذكور (98.4%)، وتتراوح أعمار معظمهم بين 31-40 سنة (73%). من حيث المستوى التعليمي، فإن 74.6% منهم حاصلون على درجة البكالوريوس. أما فيما يتعلق بالخبرة في المؤسسة، فإن 57.1% من المشاركين لديهم خبرة تتراوح بين 5-10 سنوات.

القسم الثاني: تحليل العمليات الحالية

جدول (2) استجابة المبحوثين لعبارات القسم الثاني: تحليل العمليات الحالية

العبرة	موافق	محايد	لا أوافق
1. العمليات الحالية في الشركة واضحة ومفهومة لجميع الموظفين.	39.7%	36.5%	23.8%
2. توجد تداخلات وازدواجية في العمليات الحالية.	63.5%	63.5%	63.5%
3. هناك حاجة ملحة لتحسين العمليات الحالية في الشركة.	81%	17.5%	1.5%
4. يتم توثيق العمليات الحالية بشكل منتظم ودقيق.	38.1%	34.9%	27%
5. تستغرق العمليات الحالية وقتاً أطول مما يجب لإنجازها.	71.4%	19%	9.5%

يبدو أن هناك تحديات كبيرة في العمليات الحالية. فقد أبدى 39.7% من المشاركين موافقتهم على أن العمليات واضحة ومفهومة، بينما وافق 63.5% على وجود تداخلات وازدواجية في العمليات. وبشكل لافت، أكد 81% من المشاركين على الحاجة الملحة لتحسين العمليات. كما أن 38.1% موافقين على أن العمليات موثقة بشكل منتظم ودقيق، و71.4% موافقين على أن العمليات تستغرق وقتاً أطول مما يجب.

القسم الثالث: تطبيق إعادة هندسة العمليات

جدول (3) استجابة المبحوثين لعبارات القسم الثالث: تطبيق إعادة هندسة العمليات

العبرة	موافق	محايد	لا أوافق
6. لدى إدارة الشركة رؤية واضحة لعملية إعادة هندسة العمليات.	31.7%	74.6%	20.6%
7. يتم إشراك الموظفين في عملية تخطيط وتنفيذ إعادة هندسة العمليات.	28.6%	27%	44.4%
8. تتوفر الموارد اللازمة لتنفيذ مشروع إعادة هندسة العمليات.	46%	31.7%	22.2%
9. هناك مقاومة من بعض الموظفين لتغيير العمليات الحالية.	7.1%	33.3%	9.5%
10. تم تدريب الموظفين بشكل كافٍ على العمليات الجديدة.	27%	37.7%	41.3%

تشير النتائج إلى وجود تحديات في تطبيق إعادة هندسة العمليات. فقد أبدى 31.7% من المشاركين موافقتهم على وجود رؤية واضحة للإدارة، و44.4% غير موافقين على إشراك الموظفين في عملية التخطيط والتنفيذ. كما أن 46% موافقين على توفر الموارد اللازمة. ومن الملاحظ أن 57.1% موافقين على وجود مقاومة للتغيير من قبل الموظفين، بينما 41.3% غير موافقين على كفاية التدريب على العمليات الجديدة.

القسم الرابع: تأثير إعادة هندسة العمليات على الكفاءة والإنتاجية

جدول (4) استجابة المبحوثين لعبارات القسم الرابع: تأثير إعادة هندسة العمليات على الكفاءة والإنتاجية

العبرة	موافق	محايد	لا أوافق
11. أدت إعادة هندسة العمليات إلى تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهام.	50.8%	39.7%	9.5%

12. تحسنت جودة العمل بعد تطبيق إعادة هندسة العمليات.	57.1%	38.1%	19%
13. انخفضت التكاليف التشغيلية نتيجة إعادة هندسة العمليات.	52.4%	38.1%	9.5%
14. زادت إنتاجية الموظفين بعد تطبيق العمليات الجديدة.	46%	46%	7.9%
15. تحسنت القدرة على إدارة المشاريع بكفاءة أعلى.	52.4%	38.1%	9.5%

يبدو أن نتائج إعادة هندسة العمليات على الكفاءة والإنتاجية كانت متباينة. فقد أبدى 50.8% من المشاركين موافقتهم على أن إعادة الهندسة أدت لتقليل الوقت اللازم لإنجاز المهام. ومع ذلك، وافق 57.1% على تحسن جودة العمل. من ناحية أخرى، يوافق 52.4% على انخفاض التكاليف التشغيلية، و46% يوافقوا على زيادة إنتاجية الموظفين. كما أن 52.4% يوافقوا على تحسين إدارة المشاريع.

القسم الخامس: تأثير إعادة هندسة العمليات على رضا العملاء

جدول (5) استجابة المبحوثين لعبارات القسم الخامس: تأثير إعادة هندسة العمليات على رضا العملاء

العبارة	موافق	محايد	لا أوافق
16. تحسن مستوى رضا العملاء بعد تطبيق العمليات الجديدة.	50.8%	42.9%	24.3%
17. انخفضت شكاوى العملاء المتعلقة بجودة العمل.	46%	36.5%	17.5%
18. تحسنت سرعة الاستجابة لطلبات واستفسارات العملاء.	55.6%	28.6%	15.9%
19. زادت قدرة الشركة على تلبية المواعيد النهائية للمشاريع.	52.4%	34.9%	12.7%
20. تحسنت سمعة الشركة في السوق نتيجة لتحسين العمليات.	55.6%	31.7%	12.7%

فيما يتعلق برضا العملاء، كانت النتائج مختلطة أيضاً. وافق 50.8% من المشاركين على تحسن مستوى رضا العملاء، لكن 17.5% لم يوافقوا على انخفاض شكاوى العملاء. كما أن 15.9% لم يوافقوا على تحسن سرعة الاستجابة لطلبات العملاء، و12.7% لم يوافقوا على تحسن القدرة على تلبية المواعيد النهائية. بالإضافة إلى ذلك، يوافق 55.6% على تحسن سمعة الشركة في السوق.

القسم السادس: التحديات والتحسين المستمر

جدول (6) استجابة المبحوثين لعبارات القسم السادس: التحديات والتحسين المستمر

العبارة	موافق	محايد	لا أوافق
21. واجهت الشركة صعوبات في تنفيذ بعض جوانب إعادة هندسة العمليات.	60.3%	33.3%	6.4%
22. تم التغلب على معظم التحديات التي واجهت عملية إعادة الهندسة.	50.8%	34.9%	14.3%
23. هناك آلية واضحة لمراقبة وتقييم فعالية العمليات الجديدة.	44.4%	36.5%	19%
24. تقوم الشركة بتحديث وتحسين العمليات بشكل مستمر.	46%	39.7%	14.3%
25. يشعر الموظفون بالرضا عن نتائج إعادة هندسة العمليات.	49.2%	33.3%	17.5%

أظهرت النتائج وجود تحديات كبيرة في عملية إعادة الهندسة والتحسين المستمر. وافق 60.3% من المشاركين على وجود صعوبات في تنفيذ إعادة الهندسة، بينما لم يوافق 14.3% على أنه تم التغلب على هذه التحديات. كما أن 44.4% يوافقوا على وجود آلية مراقبة وتقييم فعالة، و46% يوافقوا على وجود تحديث وتحسين مستمر للعمليات. وفي النهاية، أبدى 49.2% من المشاركين رضاهم عن نتائج إعادة الهندسة.

6. مناقشة نتائج البحث:

1.6 مناقشة نتائج تساؤلات البحث:

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

أظهرت النتائج أن 81% من المشاركين يرون أن هناك حاجة ملحة لتحسين العمليات الحالية، و63.5% يوافقون على وجود تداخلات وازدواجية في العمليات. هذه النتائج تشير بوضوح إلى العمليات التي تحتاج إلى إعادة هندسة.

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

وجد أن 50.8% من المشاركين يعتقدون أن إعادة هندسة العمليات أدت إلى تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهام، و52.4% يرون تحسناً في إدارة المشاريع بكفاءة أعلى. على الجانب الآخر، 57.1% يرون تحسناً في جودة العمل بعد تطبيق إعادة هندسة العمليات. هذه النتائج تشير إلى أن هناك جوانب معينة لتحسين الكفاءة والإنتاجية من خلال إعادة الهندسة.

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

أظهرت النتائج أن 60.3% من المشاركين يرون أن الشركة واجهت صعوبات في تنفيذ إعادة هندسة العمليات، و46% يرون أن الموارد اللازمة غير متوفرة. هذه التحديات تعكس الصعوبات التي تواجه تطبيق إعادة الهندسة في هذا القطاع.

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

أظهرت النتائج أن 50.8% من المشاركين يرون تحسناً في مستوى رضا العملاء، و57.1% يرون تحسناً في جودة العمل بعد تطبيق إعادة الهندسة. هذه النتائج تشير إلى تأثير إيجابي على رضا العملاء وجودة المشاريع.

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

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

2.6 مناقشة نتائج أهداف البحث:

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

تظهر نتائج تحليل استجابة المبحوثين بأن النتائج المتعلقة بتحليل العمليات الحالية، مثل وضوح العمليات وتداخلاتها، توثق الوضع الحالي وتعزز الهدف الأول للبحث.

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

تظهر نتائج تحليل استجابة المبحوثين بالحاجة لتحسين العمليات بنسبة 81% توفر الدافع لتصميم نموذج جديد. المقاومة للتغيير (57.1%) يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند تطبيق النموذج.

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

تظهر نتائج تحليل استجابة المبحوثين بأن النتائج المتعلقة بتقليل الوقت، تحسين جودة العمل، وزيادة الإنتاجية توضح تأثير إعادة الهندسة على الكفاءة والإنتاجية.

4. تحديد أفضل الممارسات في إعادة هندسة العمليات في قطاع المقاولات والتشييد.

تظهر نتائج تحليل استجابة المبحوثين بأن التحديات والموارد غير المتوفرة التي تم تحديدها توفر قاعدة لتطوير أفضل الممارسات.

5. وضع توصيات لتحسين مستمر للعمليات في الشركة بناءً على نتائج الدراسة.

تظهر نتائج تحليل استجابة المبحوثين بشأن التحسين المستمر والتحديات توفر الأساس لتوصيات مستقبلية.

7. الخاتمة

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

1.1. ملخص نتائج البحث:

- 1) أظهرت نتائج الاستبيان أن هناك توافقاً كبيراً بين الموظفين حول الحاجة إلى تحسين العمليات الحالية في الشركة، حيث أعرب 81% عن الحاجة الملحة لذلك.
- 2) يواجه تطبيق إعادة هندسة العمليات في الشركة تحديات كبيرة مثل المقاومة للتغيير ونقص الموارد اللازمة، حيث أشار 57.1% إلى وجود مقاومة من بعض الموظفين، و46% يرون أن الموارد غير كافية.
- 3) أظهرت النتائج أن إعادة هندسة العمليات أدت إلى تحسن في جودة العمل بنسبة 57.1% وتحسن في رضا العملاء بنسبة 50.8%.
- 4) تأثير محدود على تقليل التكاليف وزيادة الإنتاجية حيث لم تظهر النتائج تأثيراً كبيراً على تقليل التكاليف التشغيلية أو زيادة الإنتاجية، حيث لم يوافق 52.4% على أن التكاليف التشغيلية انخفضت بشكل ملحوظ.

2.2. التوصيات

1. تعزيز التوعية والتدريب وذلك لضمان نجاح إعادة هندسة العمليات، يجب تعزيز التوعية بين الموظفين بأهمية التغيير وتوفير التدريب اللازم لهم لفهم العمليات الجديدة وتطبيقها بكفاءة.
2. توفير الموارد اللازمة وذلك لضمان تنفيذ فعال لإعادة الهندسة، يجب توفير الموارد اللازمة سواء كانت مالية أو بشرية أو تقنية.
3. ينبغي إشراك الموظفين في جميع مراحل عملية إعادة الهندسة لضمان تقليل المقاومة وزيادة الفهم والالتزام بالتغييرات الجديدة.

4. يجب وضع آليات لمراقبة وتقييم فعالية العمليات الجديدة بشكل مستمر لضمان تحقيق الأهداف المرجوة وإجراء التحسينات اللازمة عند الحاجة.
5. يجب أن تكون هناك استراتيجيات واضحة لتحسين جودة العمل والخدمات المقدمة لضمان رضا العملاء وزيادة القدرة التنافسية للشركة.
6. يجب على الشركة الالتزام بالتحسين المستمر للعمليات من خلال مراجعات دورية واستفادة من التغذية الراجعة من الموظفين والعملاء.

8. المراجع والمصادر:

1.8 المصادر العربية:

- صبري، أشرف عبد الفتاح. (2007). إعادة هندسة العمليات والتحسين المستمر كأداة لانطلاق المنظمات. رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال.
- إسماعيل، ممدوح مصطفى. (2016). إعادة هندسة العمليات الإدارية تأصيل للمفهوم مع التطبيق على جامعة الملك فيصل بالمملكة العربية السعودية. كلية الاقتصاد والعلوم السياسية. جامعة القاهرة. المجلة العربية للإدارة، مج 36، ع 1.
- الجوهري، فاطمة سعيد. (2004). مناقشات فلسفية محور الجودة الشاملة بحث في الهندرة، جامعة حلوان، كلية الفنون التطبيقية.
- توفيق، شادي نيازي محمد. (2003). إعادة هندسة العمليات لتحسين القدرة التنافسية للشركات العاملة بقطاع الدواء المصري. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة عين شمس: كلية تجارة.
- شحاته، عبد الغفار. (2003). الإطار المقترح لإعادة هندسة الخدمات الاستشارية المقدمة للعملاء في ظل المتغيرات البيئية. المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، مجلة ربع سنوية.
- العامري، أحمد بن سالم. (2002). إعادة هندسة نظم العمل في القطاع الحكومي: الواقع والتحديات. بحث مقدم لمركز بحوث كلية العلوم الإدارية، الرياض، جامعة الملك سعود.
- رفاعي، ممدوح عبد العزيز محمد. (2001). إعادة تصميم عمليات التشغيل كمدخل لتحسين الإنتاجية - دراسة تطبيقية على شركات إنتاج الأدوية، بقطاع الأعمال العام رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس، كلية تجارة.
- عبد الوهاب، ياسر. (2018). استخدام منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء دراسة حالة اتحاد الصناعات المصرية. المجلة العربية للإدارة، مج (3).
- مجاهد، دينا حسن متولي. (2011). (دراسة تطبيقية على شركة نيسان). جامعة بنها. كلية التجارة. قسم إدارة الأعمال.
- الهويدي، منال سالم بن محمود، السحيمي، زينب بنت عبد الرحمن. (2019). مستوى جاهزية القطاع الحكومي لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية. دراسة ميدانية على موظفي الإدارة العامة للخدمات الطبية للقوات المسلحة بمدينة الرياض. كلية الاقتصاد والإدارة جامعة الملك عبد العزيز. مجلة جامعة الملك عبد العزيز. الاقتصاد والإدارة، م 33 ع 2.
- السنفي، عبدالله والإدارة و مفتاح، محمد حسين علي. (2024). أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين مستوى الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة العامة لصناعة الغزل والنسيج: صنعاء-اليمن، المجلة العربية للإدارة، مج 45، ع 2.

- ديب؛ صلاح شيا (2009). تقويم فرص تطبيق إعادة هندسة العمليات كمدخل لتحسين القدرة التنافسية، مجلة جامعة تشرين سلسلة العلوم الاقتصادية و القانوني. المجلد 31.
- المعاينة، رقية عدنان فرحان. (2010). تطوير أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم الأردنية لزيادة كفاءتهم في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات، مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية، الأردن، المجلد 2.
- 2.8. المصادر الأجنبية

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

Doi: doi.org/10.52133/ijrsp.v5.58.11