

الاستعداد القيادي بالمنظمات والمؤسسات

الصناعية السعودية

لتطبيق منهجيات إعادة هندسة الأعمال

الإدارية: (دراسة تطبيقية)

الدكتور/ هاني عبد الرحمن العمري - أستاذ إدارة الأعمال المشارك

كلية الاقتصاد والإدارة - جامعة الملك عبد العزيز - المملكة العربية

السعودية

ملخص:

تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على مدى استعداد القيادة بالمنظمات والمؤسسات الصناعية لتطبيق منهجيات إعادة هندسة الأعمال الإدارية لبيئة مجتمع الأعمال الصناعي للمملكة العربية السعودية. وتم تطبيق استبانة الدراسة - من إعداد الباحث - على عينة مكونة من القيادات بالمنظمات الصناعية بمنطقة مكة المكرمة والتي بلغ حجمها (٥٠٠) قيادياً، وباستخدام الأساليب الإحصائية التي أظهرت ضرورة إعادة النظر في بناء وترسيخ دور الاستعداد القيادي بالمنظمات والمؤسسات السعودية لتبني مفاهيم التطوير الإداري الحديثة والتوافق مع مدى جاهزية بيئة العمل لتطبيق منهجيات إعادة هندسة الأعمال الإدارية وغيرها من منهجات المتقدمة ، وفي نهاية البحث تم تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات لتجهيز بيئة العمل قبل البدء في تنفيذ برنامج إعادة الهندسة الإدارية.

## **The readiness of the leaders in Saudi Arabia industrial organization to implement the methodologies of business process re-engineering :( Empirical Study)**

### **Abstract:**

This study aims to identify the willingness of the leadership organizations and industrial enterprises for the application of methodologies for business process re-engineering administrative environment of the industrial business community of Saudi Arabia. It was applied through a questioner prepared to examine a sample of the study of leading industrial organizations, which had a size of (500) enterprises in the Mecca area. The results of the statistical analyses, showed the need to re-look at the readiness of the leaders in Saudi institutes to adapt modern techniques in management development, and also to prepare the right environment to implement the methodology of business process engineering. By the end of the research, a set of recommendations and proposals for the processing environment was provided before starting the implementation of re-engineering.

## الاستعداد القيادي بالمنظمات والمؤسسات

### الصناعية السعودية

### لتطبيق منهجيات إعادة هندسة الأعمال

### الإدارية: (دراسة تطبيقية)

الدكتور/ هاني عبد الرحمن العمري - أستاذ إدارة الأعمال المشارك

كلية الاقتصاد والإدارة - جامعة الملك عبد العزيز - المملكة العربية

السعودية

#### مقدمة:

ظهر مفهوم إعادة هندسة الأعمال بدايةً في عام ١٩٩٠م عندما قامت مؤسسة ماساتشوسيتس للتكنولوجيا Massachusetts Institute of Technology بالولايات المتحدة الأمريكية بإجراء بحث بعنوان "الإدارة في عام ١٩٩٠"، وكان الهدف من هذا البحث هو معرفة الدور الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات في منظمات ذلك الوقت.

حيث إن إعادة هندسة إجراءات العمل تعيد تنظيم الإجراءات بشكل يتصف بالكفاءة والفعالية؛ من خلال التغيير في الطريقة التي يؤدي بها العمل.

كما وضعت عولمة الاقتصاد وتحرير التجارة في الأسواق شروطاً جديدة للأسواق تتسم بعدم الاستقرار وزيادة المنافسة في بيئة الأعمال

التجارية. إلى جانب ما يمر به العالم من أزمات مالية تشعل حدة المنافسة، سواء على المستوى المحلي للمملكة العربية السعودية أو على المنافسة بين الشركات والمؤسسات عالمياً. مما يجعل مؤسسات المملكة أن تكون في موقف إيجابي إزاء الإسراع في وضع السياسات المناسبة؛ من أجل تطوير إدارة المؤسسات الصناعية. وأن إعادة الهندسة تُعرّف بأنها: "تعتبر أساسية وجذرية تعيد التفكير لإعادة تصميم العمليات التجارية؛ لتوليد التحسينات المثيرة التي في حالة حرجة ومقاييس الأداء - مثل التكلفة، الجودة، الخدمة والسرعة".

وفيما يلي يتناول الباحث: مشكلة البحث، وتساؤلاته، وفروضه، وأهميته، وأهدافه، ومجتمعه وعينته، وحدوده، ومصادر الحصول على البيانات، أداة جمع البيانات، أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة واختبار صدق الأداة وثباتها، خطة البحث.

### مشكلة البحث:

يتوقف نجاح إعادة هندسة العمليات على مدى التزام وقناعة الإدارة العليا في المنظمة بضرورة الحاجة لتبنى برنامجاً لإعادة الهندسة؛ من أجل تحسين الوضع التنافسي للمنظمة، هذه القناعة يجب أن تترجم في شكل دعم ومؤازرة فعالة؛ من خلال توضيح الرؤية وتوصيلها لجميع العاملين في المنظمة، والحصول على ولاء المديرين في المستويات الوسطى لتنفيذ برنامج إعادة الهندسة.

وبهذا تتحدد مشكلة البحث في: "وجود تدني نسبة تهيئة بيئة النظم الإدارية التنظيمية والإجرائية والثقافية؛ مما تؤثر على تطبيق منهجيات ومفاهيم إعادة هندسة الأعمال الإدارية- في المجالات التالية: المساواة في القيادة، العمل التعاوني، التزام الإدارة العليا، الإدارة

الداعمة، استخدام تكنولوجيا المعلومات، مقاومة التغيير - لبيئة مجتمع الأعمال الصناعي للمملكة العربية السعودية".

### تساؤلات البحث:

في ضوء مشكلة البحث وأهدافه؛ تم صياغة التساؤل الرئيس التالي: ما مدى الاستعداد القيادي بالمنظمات والمؤسسات الصناعية السعودية وجاهزية بيئة العمل لتطبيق منهجيات إعادة هندسة الأعمال الإدارية؟

ويتفرع من التساؤل الرئيس التساؤلات الفرعية التالية:

١. ما مدى نسبة تهيئة بيئة المساواة في القيادة؟

٢. ما مدى نسبة تهيئة بيئة العمل التعاوني؟

٣. ما مدى نسبة تهيئة بيئة التزام الإدارة العليا؟

٤. ما مدى نسبة تهيئة بيئة الإدارة الداعمة؟

٥. ما مدى نسبة تهيئة استخدام تكنولوجيا المعلومات؟

٦. ما مدى نسبة توافر مقاومة التغيير؟

### فروض البحث:

في ضوء مشكلة البحث وتساؤلاته؛ تم صياغة الفرض الرئيس التالي: يوجد علاقة إيجابية بين الاستعداد القيادي بالمنظمات والمؤسسات الصناعية السعودية، ومدى جاهزية بيئة العمل لتطبيق منهجيات إعادة هندسة الأعمال الإدارية.

ويتفرع من الفرض الرئيس الفروض الفرعية التالية:

١- يوجد علاقة إيجابية بين نسبة تهيئة بيئة المساواة في القيادة،

وتطبيق منهجيات هندسة الأعمال الإدارية.

- ٢- يوجد علاقة إيجابية بين نسبة تهيئة بيئة العمل التعاوني، وتطبيق منهجيات هندسة الأعمال الإدارية.
- ٣- يوجد علاقة إيجابية بين نسبة تهيئة بيئة التزام الإدارة العليا، وتطبيق منهجيات هندسة الأعمال الإدارية.
- ٤- يوجد علاقة إيجابية بين نسبة تهيئة بيئة الإدارة الداعمة، وتطبيق منهجيات هندسة الأعمال الإدارية.
- ٥- يوجد علاقة إيجابية بين نسبة تهيئة استخدام تكنولوجيا المعلومات، وتطبيق منهجيات هندسة الأعمال الإدارية.
- ٦- يوجد علاقة إيجابية بين نسبة توافر مقاومة التغيير، وتطبيق منهجيات هندسة الأعمال الإدارية.

### أهمية البحث:

تتبع أهمية البحث في الوقوف على مدى الاستعداد القيادي بالمنظمات السعودية لتطبيق منهجيات إعادة هندسة الأعمال، ومدى توافر البيئة المساعدة على التغيير القيادي ومسيرة مفاهيم الإدارة العصرية وتطبيقها داخل المؤسسات والمنشآت السعودية. وتحديد نقاط الضعف والقوة لمحاور الاستعداد لتطبيق منهجيات إعادة هندسة الأعمال، كما يفيد البحث في إعداد أداة لقياس مدى الاستعداد القيادي لتطبيق منهجيات إعادة هندسة الأعمال، بالإضافة إلى إلقاء الضوء على أهمية جاهزية القيادة؛ للقيام بتطبيق منهجيات إعادة هندسة الأعمال. ولذلك ستكون نتائج هذه الدراسة هامة لمتخذي القرار في المؤسسات والمنشآت الصناعية السعودية؛ من أجل توجيه العمل نحو التطبيق السليم لمنهجيات الإدارة الحديثة، بأقل الأضرار والمخاطر.

## أهداف البحث:

- يهدف البحث إلى مجموعة من الأهداف، وهي:
- التعرف على مدى الاستعداد القيادي بالمنظمات والمؤسسات السعودية؛ لتطبيق منهجيات إعادة هندسة الأعمال الإدارية.
  - اقتراح طريقة؛ للتقليل من مخاطر تنفيذ عملية إعادة هندسة الأعمال (إعادة تصميم عمليات المؤسسة)؛ من خلال قياس مدى استعداد القيادة لتطبيق منهجيات إعادة هندسة الأعمال الإدارية.

## مجتمع البحث وعينته

يتكون مجتمع البحث من الشركات الصناعية بمنطقة مكة المكرمة بأعتمارها الأكثر تمركزا من الجانب الجغرافي والديموغرافي بالمملكة، كما أنها بوابة الحرمين الشريفين وميناء بحري إسلامي عالمي، وتم التركيز على الشركات المدرجة في دليل المصانع السعودية الصادر عن وزارة التجارة والصناعة عام ٢٠٠٨م بمنطقة مكة المكرمة والبالغ عددها (١٠٠) شركة. وقد تم اختيار شركات الدرجة الممتازة والأولى، كذلك اعتمد الباحث في الحصول على البيانات الخاصة بالدراسة على عينة قوامها (٥٠٠) مدير من تلك الشركات، وقد شملت هذه العينة: مديري الموارد البشرية، التنظيم، التدريب، تكنولوجيا المعلومات، الجودة الشاملة. وسوف يتم أستعراضها تفصيلا بالفصل الثالث.

## حدود البحث:

اعتمد الباحث عند إجراء الدراسة على الحدود التالية:

١. القطاع الصناعي بالمملكة؛ باعتباره الأكثر تنظيماً لما تتصف به العمليات الصناعية من تحقيق متطلبات الجودة والمواصفات والاشتراطات الإنتاجية لعملها، ولذلك فهي الادعى باستخدام منهجية إعادة هندسة الأعمال لما يتطلب من النشاط الصناعي الاستثماري تحقيق العائد السريع؛ نظراً لارتفاع معدل دوران المبيعات. وهذا الأمر يجعل المنافسة تزداد حدة بين الشركات المحلية والقادمة.

٢. الشركات الصناعية الكبرى بمنطقة مكة المكرمة: حيث تعتبر أحد أهم المراكز الصناعية والرئيسة بالمملكة وبها عدد كبير ومتنوع من الوحدات الإنتاجية.

٣. عينة من المديرين والقادة بالشركات الصناعية بمنطقة مكة المكرمة: حيث تتميز الشركات بوجود مزيج من الكوادر الإدارية والفنية التي يمكن من الاستعانة باستقصائهم والحصول على البيانات المناسبة؛ لتحليل مشكلة البحث.

## مصادر الحصول على البيانات:

اعتمد الباحث على مصدرين رئيسين لجمع البيانات اللازمة لهذه الدراسة، وهما:

١. مصادر البيانات الثانوية: (الدراسة النظرية)، وشملت: المراجع والأدبيات والدوريات ذات العلاقة بالدراسة؛ بهدف توضيح



المفاهيم الأساسية، والتعرف على أهم الدراسات التي تناولت الموضوع.

٢. مصادر البيانات الأولية: (الدراسة التطبيقية)، تصميم استبانة؛

من أجل جمع البيانات من أفراد عينة الدراسة المعنيين.

٣. إجراء بعض المقابلات الشخصية مع عينة من المسؤولين؛

للتأكد من دقة وصدق البيانات الواردة في قوائم الاستبيان.

### أداة جمع البيانات:

من أدبيات ومفاهيم إعادة الهندسة والدراسات السابقة ومشكلة ومنهجيات البحث، تم بناء استمارة استبيان، وذلك من أجل الحصول على البيانات التي سوف يتم عمل التحليل لها والتي تحقق أهداف الدراسة وفروضها، مكونة من ٢٣ عبارة ويتم جمع الاستجابات طبقاً لتدرج مقياس لكيرت الخماسي {متوفر بشدة وتعطي (٥) - متوفر وتعطي (٤) - محايدة وتعطي (٣) - ضعيفة وتعطي (٢) - غير متوفرة وتعطي (١)}، وذلك في حالة العبارات الموجبة، أما في حالة العبارات السالبة (المحور السادس) فيتم عكس هذا التقدير للاستجابات.

### أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة واختبار صدق الأداة وثباتها:

#### أولاً: أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة:

قامت هذه الدراسة على أساس الكشف عن مدى الاستعداد القيادي بالمنظمات والمؤسسات الصناعية السعودية لتطبيق منهجيات إعادة هندسة الأعمال الإدارية بمنطقة مكة المكرمة. ولكون الدراسة وصفية تحليلية، ولغرض تحليل البيانات الخاصة بالتساؤلات الفرعية للدراسة واختبارها؛ فقد وظفت الدراسة

المؤشرات والأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات المتوافرة والملائمة لها، والتي تراوحت بين الإحصاء الوصفي، والإحصاء الاستدلالي، وهي كما يلي:

١- الإحصاء الوصفي، ويشمل: التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية.

٢- الإحصاء الاستدلالي معامل كرونباخ؛ لقياس مدى الاعتمادية على أداة جمع البيانات، ومدى ثبات أداة القياس.

٣- معامل الارتباط؛ لبيان مدى وجود علاقة ارتباطية بين كل متغير من المتغيرات المستقلة من جهة والمتغير التابع من جهة أخرى، وكذلك بيان اتجاه هذه العلاقة وقوتها.

### ثانياً: صدق الأداة وثباتها:

- صدق الأداة (Validity): وتعني قدرة استبانة الدراسة على قياس المتغيرات التي صممت الاستبانة من أجل قياسها. وقد تم عرض الاستبانة على عددٍ من المختصين في دراسات منهجيات إعادة هندسة الأعمال الإدارية؛ بهدف التأكد من صدق الأداة.

- ثبات الأداة (Reliability): وتشير إلى مدى الحصول على النتائج نفسها في حال إعادة القياس في ظل توافر ظروف مشابهة للظروف التي تمت فيها الدراسة باستخدام نفس الأداة. حيث تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لتحديد درجة ثبات الأداة وسوف نستعرضها في مبحث الثالث.

### خطة البحث:

لتحقيق أهداف البحث تنقسم خطة البحث إلى العناصر الآتية :

- مقدمة- (مشكلة- أهمية- فروض- حدود- منهج- خطة) البحث.
- المبحث الأول: الاطار النظري (المفاهيم والتعاريف والاهمية).
- المبحث الثاني: الدراسات السابقة.
- المبحث الثالث: الدراسة الميدانية.
- النتائج والتوصيات.
- المراجع.
- ملحق البحث: استمارة الاستبيان.

## المبحث الأول الإطار النظري

سوف يتم في هذا الجزء من الدراسة عرضاً للإطار النظري، ويتناول العناصر التالية:

- مفهوم إعادة الهندسة العمليات الإدارية.
- العناصر الرئيسية لإعادة الهندسة للنظم الإدارية.
- الأهداف من إعادة تصميم عمليات المؤسسة.
- العنصر البشري وإعادة هيكلة المؤسسة.
- دور تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة العمليات الإدارية.
- دور الثقافة التنظيمية لدعم مفاهيم إعادة هندسة العمليات الإدارية.
- إعادة تصميم عمليات المؤسسة وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة.

### أولاً: مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية:

- لقد استخدمت العديد من الدراسات مسميات مختلفة لمفهوم إعادة هندسة العملية، ومن أمثلة هذه المسميات: إعادة التصميم الجذري للعملية، إعادة الهندسة التنظيمية، إعادة هيكلة العملية، تجديد وابتكار العملية ١.
- فيعرف كل من (جودستين وبوتز) العملية بأنها: "مجموعة من الأنشطة التي تستوعب واحداً أو أكثر من المدخلات؛ لتقديم منتج ذي قيمة للعملاء" ٢. ويرى (دافنبورت) أنه يمكن استخدام مدخل

<sup>1</sup> Majed Al-Mashari, Mohamed Zairi, Supply-chain re-engineering using enterprise resource planning (ERP) systems: an analysis of a SAP R/3 implementation case, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 2000 Volume: 30 Issue: 3/4 Page: 296 - 313

<sup>2</sup> Goodstein L. D. and Butz H. E. (1998). "Customer Value: The Linchpin of Organizational change", Organizational Dynamics, Vol. 27, No 1, pp. 21-34.

إعادة الهندسة لإعادة تصميم العمليات السابقة بالشكل الذي يُعظّم القيمة المقدمة للعميل.

ولقد قام (دافنبورت) بتقسيم عمليات المنظمة إلى أربعة أنواع كما يلي ٣:

عمليات جوهرية Core processes: وهي تلك العمليات التي ترتبط بشكل مباشر بتقديم المنتج أو الخدمة للعميل، ولذلك يطلق عليها عمليات ذات قيمة مضافة.

عمليات مساعدة Support processes: وهي عمليات مساعدة ومدعمة للعمليات الجوهرية، وهذه العمليات لا تخلق قيمة مضافة للعميل ولكنها تساعد في خلق القيمة المضافة. ومن أمثلة هذه العمليات الإجراءات المكتبية المصاحبة لتصنيع المنتج أو تقديم الخدمة، وكذلك عمليات الصيانة والتطوير.

عمليات إدارية Management processes: وهي عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة التي تُمارَس من قِبل المستويات الإدارية المختلفة داخل المنظمة.

عمليات تتم بين المنظمات Business network processes: وهي العمليات التي تتم بين المنظمة وبين الأطراف الخارجية، مثل عملية الشراء من الموردين.

من ناحية أخرى، تُعتبر إعادة هندسة الأعمال هي "إعادة تصميم جذرية للعمليات؛ لتحقيق تحسينات جذرية، وبخاصة في العمليات

---

Christer Finne, PERCEIVED CUSTOMER VALUE IN CONSTRUCTION INFORMATION SERVICES, Pre-published version, Submitted to 24th W78 Conference & 5th ITC@EDU Workshop - Maribor 2007.

<sup>3</sup> Willcocks, L. P. and G. Smith (1995) "IT-Enabled Business Process Reengineering: Organizational and Human Resource Dimensions." *Journal of Strategic Information Systems*, 4 (3), pp. 281.

الحرية والهامة المؤثرة على حركة انسياب العمل، مثل: التكلفة، الجودة، الخدمة، السرعة"<sup>٤</sup>.

وهناك كتابٌ آخرون مثل Talwar<sup>٥</sup> قد ركزوا على آلية إعادة التفكير، وإعادة هيكلة وتبسيط هيكل الأعمال، والعمليات، وأساليب العمل<sup>٦</sup>. في حين أن Lowenthal<sup>٧</sup> يصفها بأنها: "إعادة التفكير الأساسية وإعادة تصميم لعمليات التشغيل والهيكل التنظيمي"، وينصب تركيزه فقط على الكفاءات الأساسية للمنظمة؛ لتحقيق تحسينات جذرية في الأداء التنظيمي.

ويعرف كلٌ من (هامر وتشامبي) إعادة هندسة العمليات بأنها: "العملية التطويرية الإدارية ذات الطبيعة السريعة والجذرية في آن واحد، وبأنها كذلك: "إعادة التفكير المبدئي والأساسي وإعادة تصميم العمليات الإدارية بصفة جذرية؛ بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة وليست هامشية تدريجية في معايير الأداء الحاسمة، كالتكلفة والجودة والخدمة والسرعة"<sup>٨</sup>.

ويرتكز تعريف هامر وتشامبي على أربع ركائز أساسية،

وهي<sup>٩</sup>:

---

<sup>٤</sup> Chang, R.Y., 1994. Improve processes, reengineer them, or both? Training and Development 48 (3), 54-58.

<sup>٥</sup> Taylor, J.A., Williams, H., 1994. The 'transformation game': Information systems and process innovation in organisations. New Technology, Work and Employment 9 (1), 54-65.

<sup>٦</sup> O'Neill, P., Sohal, A., 1998. Business process reengineering: application and success—an Australian study. International Journal of Operations and Production Management 18 (9-10), 832-864.

<sup>٧</sup> Lowenthal, J.N., 1994. Reengineering the Organization: A Step-By- Step Approach to Corporate Revitalization. ASQC Quality Press, Milwaukee, USA.

<sup>٨</sup> Hammer, Michael & James Champy (1993), Reengineering the Corporation: A manifesto for business Revolution, Harper Business, New York, p. 24.

<sup>٩</sup> Hammer, Michael & James Champy (1993), Reengineering the Corporation: A manifesto for business Revolution, Harper Business, New York, p. 32-36.

إعادة التفكير بصورة أساسية Fundamental: حيث يجب أن تسأل المنظمة نفسها مجموعة من الأسئلة، وهي: لماذا نفعل ما نقوم به الآن؟ ولماذا نؤديه بالطريقة الحالية؟ وما الذي يجب القيام به؟ وكيف يمكن القيام به؟ فمدخل إعادة الهندسة يرفض كل الأساليب والممارسات التقليدية المتبعة؛ لتحسين أداء العملية الحالية، ويبحث عن أساليب جديدة ومبتكرة لأدائها.

إعادة التصميم الجذري Radical: وهي تعنى التجديد والابتكار، وليس مجرد تطوير وتحسين أساليب العمل القائمة.

تحسينات ثورية (فائقة) Dramatic: يسعى مدخل إعادة الهندسة إلى إحداث تحسينات ضخمة في معدلات الأداء الهامة، مثل: التكلفة، الجودة، الخدمة، سرعة إنجاز العمل.

العمليات Processes: يركز مدخل إعادة الهندسة على عمليات المنظمة الجوهرية (ذات القيمة المضافة)، وذلك من خلال وضع تصميم جديد ومبتكر؛ يمكن من خلاله تحقيق التحسينات الجذرية المطلوبة.

وقد قام هامر بتحديد سبعة مبادئ لأداء العمل يُفضل الاسترشاد بها عند تطبيق مدخل إعادة الهندسة، وفيما يلي أسس ومبادئ مدخل إعادة الهندسة ١٠:

- تنظيم الأفراد وفرق العمل حول النتائج، وليس حول المهام.
- تنفيذ العملية من قِبَل مستخدمٍ مخرجاتها كلما أمكن ذلك.
- دمج عملية جمع المعلومات مع عملية تشغيل (معالجة) المعلومات.

---

<sup>10</sup> Hammer, Michael & James Champy (1993), *Reengineering the Corporation: A manifesto for business Revolution*, Harper Business, New York, p. 32-36.

- مركزية التعامل مع الموارد المنتشرة جغرافيًا.
- الربط بين الأنشطة المتوازية بدلاً من التكامل بين نتائجها.
- تفويض الصلاحيات للأفراد؛ لاتخاذ القرارات وحل المشكلات (تمكين العاملين).
- الحصول على المعلومات من مصدرها الأصلي يتم من أول مرة.

وتُعرّف الهَنْدَرَةُ بأنها: "وسيلة إدارية تقوم علي إعادة البناء التنظيمي من جذوره، وتعتمد على إعادة هيكلة وتصميم العمليات الأساسية؛ بهدف تحقيق تطوير جوهري وجذري في أداء المنظمات، بما يكفل سرعة الأداء وتخفيض التكلفة وجودة المُنتَج" ١١. وهي أيضا: "إعادة التفكير بصورة أساسية وإعادة التصميم الجذري للعمليات الرئيسة بالمنظمات؛ لتحقيق نتائج تحسين هائلة في مقاييس الأداء العصرية (الخدمة والجودة والتكلفة وسرعة إنجاز العمل)" ١٢.

وفي ضوء ما تم عرضه من مفاهيم؛ يتفق الباحث مع "John Whiting" ١٣، الذي يرى أن إعادة الهندسة عملية

<sup>11</sup> يمكن الرجوع إلى:

- فهد السلطان، إعادة هندسة العمليات الإدارية ( الهندرة) نقله جذرية في مفاهيم وتقنية الإدارة، 1419، الرياض، ص ٦٣-٦٥.
- فهد ، السلطان، إعادة هندسة نظم العمل: النظرية والتطبيق، كلية الاقتصاد والإدارة - جامعة الملك عبد العزيز - جدة، ط١، ١٤٢٢هـ/٢٠٠١م، ص ٤٥.
- <sup>12</sup> اللوزي، موسي، (١٩٩٩)، التطور التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، الطبعة الأولى، عمان، دار وائل للنشر، ص ٢٦٦.
- <sup>13</sup> يمكن الرجوع إلى:



متكاملة تحتوي على مراحل متسلسلة تهدف إلى التغيير الجذري للعمليات الإدارية؛ من أجل مواجهة التحديات البيئية المفروضة على مؤسسات القطاع الصناعي، وجعلها مؤسسات ديناميكية تنتج مخرجات متميزة لها القدرة على تحقيق الميزة التنافسية. خاصة في ظل تزايد مؤسسات قطاع الأعمال والقطاع الصناعي.

### ثانياً: العناصر الرئيسية لإعادة الهندسة للنظم الإدارية:

تتضمن عملية إعادة الهندسة للنظم الإدارية على مجموعة من العناصر الأساسية، والتي يمكن تحديدها فيما يلي:

١. التركيز على الأساسيات (أن يكون التغيير أساسياً): إن إعادة هندسة العمليات الإدارية تطرح أسئلة لا تشمل فقط الطرق والأساليب الإدارية المستخدمة، بل تتجاوزها إلى الأعمال نفسها والفرضيات التي تقوم عليها تلك الأعمال، مثلاً: لماذا نقوم بالأعمال التي نقوم بها؟ ولماذا نتبع هذا الأسلوب في العمل؟ مثل هذه الأسئلة الأساسية تصنع الفرضيات التي تقوم عليها الأعمال محل التساؤل، وتدفع العاملين إلى إعادة النظر بهذه الفرضيات.

٢. إعادة تصميم جذرية (أن يكون التغيير جذرياً): يجب أن يكون التغيير المطلوب في إعادة هندسة العمليات الإدارية جذرياً وله معنى وقيمة، وليس تغييراً سطحياً يتمثل في تحسين وتطوير ما هو موجود (أي ترميم الوضع الحالي)، إن التغيير الجذري يعني اقتلاع ما هو موجود من جذوره وإعادة بناءه بما يتناسب مع المتطلبات الحالية وأهداف المنظمة.

٣. نتائج هائلة محتملة (أن تكون النتائج جوهرية وضخمة): تتطلع إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى تحقيق نتائج جوهرية وضخمة،

- أي لا تقتصر على التحسين والتطوير النسبي والشكلي في الأداء والذي غالباً ما يكون تدريجياً.
٤. إعادة بناء العمليات (أن يكون التغيير في العمليات): تركز إعادة هندسة العمليات الإدارية على تحليل وإعادة بناء العمليات الإدارية وليس على الهياكل التنظيمية ومهام الإدارات أو المسؤوليات والوظيفة، فالعمليات الإدارية نفسها هي محور التركيز والبحث وليس الأشخاص والإدارات.
٥. الاستثمار في تقنية المعلومات (أن يعتمد التغيير على تقنية المعلومات): تعتمد إعادة هندسة العمليات الإدارية على الاستثمار في تقنية المعلومات واستخدام هذه التقنية بشكل فعال؛ بحيث يتم توظيفها للتغيير الجذري الذي يخلق أسلوباً إبداعياً في طرق وأساليب تنفيذ العمل، وليس للمكينة التي تهدف إلى توفير الوقت.
٦. التركيز على الاستقرار دون الاستنتاج (أن يعتمد التغيير على التفكير الاستقرائي وليس الاستنتاجي): تعتمد إعادة هندسة العمليات الإدارية على الاستقرار والمتمثل في البحث عن فرص التطوير والتغيير قبل بروز مشاكل تدعو للتغيير والتطوير. وترفض إعادة هندسة العمليات الإدارية التفكير الاستنتاجي والمتمثل في الانتظار حتى بروز المشكلة ثم العمل على تحليلها والبحث عن حلول مناسبة لها.
٧. إعادة هندسة العمليات التجارية (أن يتطور التغيير نحو العمليات التجارية): لا يتم الاعتماد على المهام، وتوصيف الوظائف، أو هياكل الإدارات التجارية. وتستغرق العملية مدخل الإنتاج وهو الذي يولد القيمة إلى العميل. وذلك في العمليات التجارية فقط إذا كان العمل يولد قيمة مضافة، وليس النشاط الداخلي.

### ثالثاً: الأهداف من إعادة تصميم عمليات المؤسسة:

- عند تطبيق أسلوب إعادة تصميم عمليات المؤسسة للمنظمة التجارية فريق التنفيذ تركز الجهود على تحقيق الأهداف التالية:
- التركيز على العميل: ويتم ذلك من خلال تحديد احتياجات العملاء، والعمل على تحقيق رغباتهم، بحيث يتم إعادة بناء العمليات، لتحقيق هذا الغرض.
  - التركيز على السرعة: ويتم ذلك عن طريق تمكين المنظمة من القيام بأعمالها بسرعة عالية؛ من خلال توفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات وتسهيل عملية الحصول عليها. بمعنى (تقليل الوقت) قطع المهام الرئيسية للتكلفة ورأس المال، في جميع أنحاء سلسلة القيمة. تنظيم عمليات الشركة تطور الشفافية في جميع أنحاء التنفيذية يخفض مستوى التكلفة.
  - التركيز على المرونة: من خلال عمليات ذات هيكل يتكيف ويتلاءم مع الظروف المتغيرة والمنافسة.
  - التركيز على الجودة: عن طريق تحسين جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها؛ لتتناسب مع احتياجات ورغبات العملاء.
  - التركيز على الابتكار: بواسطة الاعتماد على التصورات الإبداعية الخلاقة؛ لتغيير القيادة؛ من خلال توفير ميزة تنافسية للمنظمة.
  - التركيز على تخفيض التكلفة: يتم ذلك من خلال العمليات غير الضرورية والتركيز على العمليات ذات القيمة المضافة. ١٤

---

<sup>١٤</sup>الأغا، مرام اسماعيل، (٢٠٠٦)، دراسة تطبيقية لإعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في المصارف في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية - كلية التجارة - قسم إدارة الأعمال، ص ٤٥.

➤ التركيز على الإنتاجية: ويكون ذلك جذرياً؛ عن طريق تحسين الفعالية والكفاءة. بحيث يكون المنتج ذو الجودة العالية أصلب أو أكثر ليونة أو أكثر نعومة أو أكثر قوة.

➤ التفوق على المنافسين: ويتم ذلك بمساعدة المنظمة في التفوق على المنظمات المنافسة التي قد لا يصعب اللحاق بها ولكن يصعب التفوق عليهم، فقد يتعذر تقليدها أو تختفي الدافعية للتغيير؛ لذلك كان مهماً تحقيق ميزة تنافسية مثل ضغط التكاليف مع زيادة قيمة المنتج، وذلك من خلال تحسين استغلال الموارد المتاحة وترشيد العمليات والبيع بشروط أفضل.

➤ رابعاً: العنصر البشري وإعادة هيكلة المؤسسة:

➤ تتطلب التغيرات التي تنتج عن تنفيذ عمليات إعادة الهندسة إحداث تغييرات في متطلبات التوظيف في مختلف المجالات في المؤسسة. وتؤدي التحديثات التقنية غالباً إلى تخفيض في عدد الموظفين المطلوب، كما تتطلب قدراً أعلى من المهارة الفنية لديهم. وعلى نفس الطريقة، تحدث تغيرات في نظام الإدارة (مثل التغيير في الهيكل التنظيمي وطرق أداء العمل والنظم والمهام) والتي بدورها تتطلب تغيرات في الصفات الواجب توافرها في الموارد البشرية المطلوبة (من حيث العدد والتوزيع والتدريب المطلوب). ولن تكسب المؤسسة أي شيء بتنفيذ عمليات إعادة الهندسة إذا لم يتم دعم هذه العمليات بتكيف العنصر البشري مع المتطلبات الجديدة. ويجب مراجعة عدد وصفات الكادر العامل في الأجزاء المختلفة من المؤسسة مراجعة شاملة. ونظراً لعلاقة ذلك بعملية إعادة هندسة المؤسسة تسمى هذه العملية "إعادة هندسة الموارد البشرية" في المؤسسة.

➤ خامساً: دور تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة العمليات الإدارية:

➤ يمكن لتكنولوجيا المعلومات إحداث تحسينات كبيرة في الأداء التنظيمي - مثل: زيادة السرعة، وتخفيض التكاليف، وتحسين الجودة والخدمة - من جانب تمكين الجمهور والعاملين من العمل في السبل التي لم تكن ممكنة من قبل، ونظم المعلومات غالباً ما تقوم بدور رئيس يستلزم إعادة تصميمها في العمليات التجارية. ١٥ ومن ثم يمكن القول: إن إعادة تصميم عمليات المؤسسة لا تعتمد بالضرورة على حلول تكنولوجيا المعلومات. وهناك اتفاق عام على أنها ممكن أن تكون قوية وقادرة، مع راديكالية التحسينات التي سعت أكثر من وظيفة تنظيمية لعملية إعادة التصميم، بدلاً من تنفيذ تكنولوجيا المعلومات ١٦. بينما يتم الإصرار من قبل المتخصصين في تكنولوجيا المعلومات على أن هناك نظاماً جديدة لإعادة تصميم عمليات المؤسسة المركزية، ويتمثل التحدي في واحدة من تزايد تنفيذ التغيير التنظيمي والمشاركة في وضع رؤى هذا التغيير، بدلاً من أن تكون التكنولوجيا في حد ذاتها ١٧.

<sup>15</sup> يمكن الرجوع الي:

- T. H. Davenport, *Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology*, Harvard Business School Press, 1993.
- M. Hammer and J. Champy, *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*, HarperBusiness, 1993.
- J. Lee, *A Decision Rationale Management System: Capturing, Reusing, and Managing the Reasons for Decisions*, Ph.D. thesis, MIT, 1992.

<sup>16</sup> Oakland, J., 199٠. Total Quality Management. Heinemann, London.

<sup>17</sup> Wastell, D.G., White, P., Kawalek, P., 1994. A methodology, for business process redesign: Experiences and issues. Journal of Strategic

➤ وأن استخدام إعادة تصميم عمليات المؤسسة قد تم التحقق أساساً وفق رؤية نظرية للينك<sup>١٨</sup>. كما ذكر سابقاً، حيث ناقش لينك تمكين دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالنسبة إلى المخاطر والفرص التي تنطوي عليها المساءلة، يركز على استخدام إعادة تصميم عمليات المؤسسة على مستوى السلطة المحلية في إشارة إلى مستوى جذري لإعادة الهندسة، ومدى الملاءمة من الخضوع لعمليات إعادة الهندسة ومستوى الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. من جهة أخرى يجب اتخاذ نهج أو طريقة لمناقشة الهياكل الإدارية والتنظيمية والإعلامية داخل هياكل النموذج البيروقراطي<sup>١٩</sup>. حيث تم تقديم مؤخرأ قيمة لنمذجة العمليات الإدارية؛ لتوفير فهم أفضل للعملية.

➤ سادساً: دور الثقافة التنظيمية لدعم مفاهيم إعادة هندسة العمليات الإدارية:

➤ يجب تغيير الاستراتيجية المستخدمة في إعادة الهندسة؛ لتأخذ في الاعتبار الثقافة التنظيمية<sup>٢٠</sup>. وذلك لأن إعادة الهندسة تعرضت لانتقادات كثيرة؛ لعدم وضعها في الاعتبار لربط الثقافة التنظيمية مع الثقافة التجارية.

➤ والثقافة كثيراً ما تُعرَّف بأنها: "الطريقة التي نؤدي بها الأمور هنا"<sup>٢١</sup>. هذا قد تبدو فكرة واضحة، لكنها لا تبدي إظهار الكوامن والتعقيدات والأهمية التي يجب أن يعزى إلى الثقافة التنظيمية<sup>٢٢</sup>.

<sup>18</sup> Lenk, K. Business process reengineering in the public sector: opportunities and risks. In Taylor, J.A., Snellen I.Th.M. and Zuurmond, A. (eds). Beyond BPR in Public Administration: an institutional transformation in an information age, pp. 151-165, IOS Press, (1997).

<sup>19</sup> Klischewski, R., & Lenk, K. Understanding and Modelling flexibility in administrative processes. In Proceedings of EGOV 2002, Ed. Traunmuller R., and Lenk, K., (2002), pp.129-136.

<sup>20</sup> DeLisi, P.S. (1990). 'Lessons from the Steel Axe: Culture, Technology and Organisational Change', Sloan Management Review, Fall 1990, 83-93.

<sup>21</sup> Dobson, S., McNay, I. (1996). 'Organisational Culture' In: Warner, D., Palfeyman, D. (editors). Higher Education Management -The Key Elements. 16-32. Buckingham: SRHE/OU Press.

➤ ووفقاً (لجونسون ٢٣) فإن ثقافة المنظمة هي التي يمثلها "نموذج"، ويكون هو في جوهره مجموعة من المعتقدات والمواقف التي يُعْتَقَد فيها من قِبَل الموظفين. ذلك النموذج الذي يتطور طوال تاريخ المنظمة، ويتقاسم بدرجات متفاوتة من جانب أعضاء المنظمة. بحيث ترتبط العمليات الحالية والأدوار ارتباطاً لا ينفصم مع النموذج؛ بحيث إنها تقع ضمن الشبكة الثقافية التي تستند إلى العمل (الحياة التنظيمية) ٢٤.

➤ سابعاً: إعادة تصميم عمليات المؤسسة وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة:

➤ إن إدارة الجودة الشاملة وإعادة تصميم عمليات المؤسسة يمكن اعتبارهما أسلوبين متميزين وقادرين على اتباع مناهج مختلفة لها القدرة على التعايش معا في نفس المنظمة، ولكنهما قد يستخدمان في مرات مختلفة؛ لتحقيق مستويات مختلفة من تحسين الأداء.

➤ وإدارة الجودة الشاملة هي: "نهج لتحسين القدرة التنافسية، والفعالية والمرونة للمنظمة برمتها. ومن ثم فهي أساساً وسيلةً لتخطيط وتنظيم وفهم كل نشاط، ويعتمد كل فرد عليها في كل مستوى من المستويات المختلفة من تحسين الأداء. ٢٥

➤ وفي المقابل كما أوضحنا سابقاً بأن إعادة تصميم عمليات المؤسسة تشدد أيضاً على التركيز على العملية. ومع ذلك، المؤلفين مثل

---

22 Heracleous, L. (1995). 'Spinning a Brand New Cultural Web', People Management, 2, November.

23 Johnson, G. (1992). 'Managing Strategic Change - Strategy, Culture and Action', Long Range Planning, 25(1), 28-36.

24 Johnson, G. (1992). 'Managing Strategic Change - Strategy, Culture and Action', Long Range Planning, 25(1), 30..

25 Oakland, J., 1993. Total Quality Management, 2nd ed. Heinemann, London.

كلاين ٢٦ تشير إلى أن إعادة تصميم عمليات المؤسسة أكثر راديكالية بكثير من إدارة الجودة الشاملة، في حين أن آخرين، ولا سيما دافنبورت ٢٧، هاريسون وبرات ٢٨ تشير إلى أن إدارة الجودة الشاملة تمكن من إعادة تصميم عمليات المؤسسة وينبغي أن تشكل خطة إستراتيجية متكاملة نظام الإدارة داخل المنظمات. دافنبورت ٢٩ تقترح أن هناك حاجة إلى إجراء عملية تحليل لتحديد العمليات التي يستلزم إعادة تصميمهما، والتي ينبغي أن تدار على أساس من التحسين المستمر. الوضع هو في الواقع أقل وضوحاً من إعادة بناء مقابل التحسن المستمر، فهناك أنشطة تحسين تكون على شكل سلسلة متصلة من التحسينات التدريجية الصغيرة لبيع بالجملة أو إعادة تشكيل جذرية للعمليات ٣٠.

➤ المبحث الثاني

➤ الدراسات السابقة

➤ تساعد الدراسات السابقة الباحث على أن يبدأ في دراسة مشكلته من حيث انتهى الآخرون؛ من خلال الاستفادة بالنتائج التي توصلت لها تلك الدراسات في الموضوع المتعلق بمشكلة البحث. وذلك من خلال استعراض الباحث للدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث وتحليلها ونقدها، ومن ثم يتناول النقاط التي أغفلتها تلك الدراسات، ومن أهم الدراسات التي اطلع عليها الباحث ما يلي:

---

<sup>26</sup> Klein, M.M., 1993. IEs fill facilitator role in benchmarking operations to improve performance. *Industrial Engineering* 25 (9), 40-42.

<sup>27</sup> Davenport, T.H., 1993a. Need radical innovation and continuous improvement? Integrate process reengineering and TQM. *Planning Review* 21 (3), 6-12.

<sup>28</sup> Harrison, D.B., Pratt, M.D., 1992. A methodology for reengineering businesses. *Planning Review* 21 (2), 6-11.

<sup>29</sup> Davenport, T.H., 1993c. *Process Innovation*. Harvard Business School Press, Boston.

<sup>30</sup> Gadd, K., Oakland, J., 1996. Chimera or culture? Business process re-engineering for total quality management. *Quality Management Journal* 3 (3), 20-38.



➤ دراسة (2008) Neda & Amir: بعنوان: Assessing readiness for business process "reengineering"

➤ هدفت هذه الدراسة إلى اقتراح طريقة للتقليل من مخاطر تنفيذ عملية إعادة هندسة الأعمال (إعادة تصميم عمليات المؤسسة)؛ من خلال قياس الاستعداد. ولهذا الغرض - اقترحت الدراسة تقيماً لنهج الاستعداد والجهود المبذولة لإعادة تصميم عمليات المؤسسة على أساس عوامل النجاح والفشل الحاسمة.

➤ وقد ركزت الدراسة على معدل الفشل لإعادة تصميم عمليات المؤسسة، حيث أدخل بوصفه الحاجز الرئيس في إعادة هندسة العمليات. وهذه الدراسة تسعى إلى سد الثغرة في المؤلفات بخفض المخاطر في مشاريع إعادة تصميم عمليات المؤسسة؛ عن طريق إدخال نهج التقييم لقياس الاستعداد لإعادة تصميم عمليات المؤسسة. وبالإضافة إلى ذلك، تقترح الدراسة استبيان عام يمكن استخدامه في الشكل المناسب والبيئة المناسبة.

➤ دراسة الكساسبة (٢٠٠٤) بعنوان: "تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة عمليات الأعمال"

➤ هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة تأثير تقنيات المعلومات المستخدمة في الشركات (شركة الاتصالات الأردنية)، وقدرات تكنولوجيا المعلومات على العمليات التي تتم إعادة هندستها؛ بغية بناء نموذج للدور الذي يمكن أن تقوم به تكنولوجيا المعلومات في إعادة الهندسة.

➤ وقد توصلت الدراسة إلى أن ٦٣% من الشركات المبحوثة قد نفذت إعادة الهندسة لعملياتها أو بدأت بتفيذها، وأن ٢٨.٣% من الشركات المبحوثة تخطط لإعادة هندسة جميع عملياتها أو بعضها، وأن العمليات التي تتم إعادة هندستها ترتبط بقواعد البيانات المشتركة وبرمجيات العمل الجماعي والنظم والخبرة وقدرات التكامل والقدرات الجغرافية.

➤ وفي ضوء النتائج التي توصل إليها الباحث؛ قدم نموذجاً لدور تكنولوجيا المعلومات في إعادة الهندسة في شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن.

➤ دراسة (Mohsen, 2003) ٣٢: بعنوان:

➤ "Exploring the relationship between information technology and business process reengineering, School of Business and Public Administration"

➤ تناولت هذه الدراسة سلسلة من العلاقات بين تكنولوجيا المعلومات وإعادة هندسة إجراءات العمل (إعادة تصميم عمليات المؤسسة). كما وضحت الأدوار في تكنولوجيا المعلومات والحفاظ على الشروع في إعادة تصميم عمليات المؤسسة. من ناحية أخرى؛ تناولت عدداً من الشركات التي نجحت في تطبيق تكنولوجيا المعلومات لإعادة الهيكلة، وبيان المعوقات لنجاح تنفيذ إعادة الهيكلة وتحديد العوامل الحاسمة لنجاحها.

وتوصلت إلى أن على الشركات الراغبة في إعادة هندسة إجراءات العمل يجب أن تبدأ بتطبيق قدرات تكنولوجيا المعلومات.

---

<sup>32</sup> Mohsen Attaran, Exploring the relationship between information technology and business process reengineering, School of Business and Public Administration, California State University, Bakersfield,, Bakersfield, USA, 2003.

دراسة (Mille & Others, 2002) ٣٣: بعنوان:

Successful predictors of business  
process reengineering (BPR) in  
" financial services "

تناولت هذه الدراسة الإجابة بوضوح على سؤالٍ عن إعادة  
تصميم عمليات المؤسسة لتنفيذها في القطاع المالي الاستراتيجي، وهو:  
"هل إعادة تصميم عمليات المؤسسة من الناحية العملية يمكن أن يكونَ  
لها أثرٌ إيجابيٌّ وكبيرٌ على الربحية، والحد من دورة زمن العمل،  
ورضا العملاء؟". ويرى الباحث: "أنه لا يوجد علاقة بين زيادة استخدام  
تكنولوجيا المعلومات والحد من دورة الوقت التي تستلزم إعادة تصميم  
عمليات ممارسات المؤسسة". بيد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية  
بين دورة الوقت والحد من تركيز الجهود على إعادة تصميم العمليات  
الأساسية التجارية حيث ركزت على العملاء. والأرجح أيضا أن تكون  
المنظمات قادرة على إرضاء العملاء في حالة ما إذا كانت إعادة  
تصميم عمليات المؤسسة قد نُفذت بطريقة استباقية.

وقد توصل الباحثون إلى ضرورة تركيز مديري العمليات  
الأساسية لإعادة الهندسة من منظور العملاء على التحديات الرئيسة  
للنجاح في تنفيذ إعادة تصميم عمليات المؤسسة؛ من خلال تغيير  
المواقف والثقافة والاتصالات على نطاق واسع والتغلب على مقاومة  
التغيير على جميع المستويات في المنظمة، وخاصة الإدارة الوسطى.  
كما توصل إلى أن إعادة تصميم عمليات ممارسات المؤسسة تعمل

---

<sup>33</sup> Mille Terziovski, Paul Fitzpatrick, Peter O'Neill,(2002), Successful predictors of business process reengineering (BPR) in financial services, Received 7 February 2002; accepted 5 September 2002, Int. J. Production Economics 84 (2003) 35-50.

كعامل تمكين، وتكون لها تأثيرٌ إيجابيٌ كبيرٌ على الربحية، والحد من دورة الزمن، ورضا العملاء.

دراسة (Kawasaki, 2002): ٣٤ بعنوان:

"Business process integration as a solution to the implementation of supply chain management systems"

تناولت الدراسة الحالية دور تكنولوجيا المعلومات وشبكة المعلومات الدوليّة في تصميم العمليات التجارية الجديدة، مع افتراض أنه لا توجد حواجز بين الإدارات والمؤسسات. حيث وفرت معلوماتٍ عن المنتج يمكن تبادلها على الفور، وجعلت المنافسة في الأسواق عالمية في نطاقها. وفي ظل هذه المتغيرات المتلاحقة قلّت مدة دورة حياة المنتج.

ونتيجة لذلك، توصل الباحث إلى ضرورة تنمية مرونة العمليات الإدارية والتي تستطيع بسهولة التكيف مع تغير السوق. وكذلك زيادة الاهتمام بمنهجية إدارة سلسلة التوريد، التي تدمج العمليات الإدارية مع الموردين والمستهلكين وتُدير مختلف المهام، مثل: المبيعات، والتصنيع، والنقل والإمداد، والتمويل. وهناك عددٌ من مجموعات البرامج الحاسوبية قد وضعت لتخطيط استراتيجيات الأعمال الإدارية وفقا لهذه المنهجية. منها: التصميم الأمثل لمجموعةٍ من العمليات الإدارية لتنظيم سلسلة التوريد، والتكامل للتصميم والتخطيط للمجموعات والنظم، وهناك قدر كبير من القوى العاملة هي المطلوبة لهذا.

---

<sup>24</sup> Kawasaki, Kanagawa, Business process integration as a solution to the implementation of supply chain management systems, Business Solution Systems Division, Hitachi Ltd., 890 Kashimada, Saiwai, Graduate School of Information Science and Technology, Osaka University, 2-1 Yamadaoka, Suita, Osaka 565-0871, Japan, 2002.

دراسة (Amit & Akhil, 2002): ٣٥ بعنوان:

Research Commentary: Workflow  
Management Issues in e-Business, Cox  
" School of Business"

تقدم هذه الدراسة تصنيفاً لفوائد نظام تخطيط موارد المؤسسات، التي لا يمكن أن تتحقق بالكامل ما لم يكن هناك قوى المواعمة والمصالحة؛ لإنشاء آلية بين الضرورات التقنية والتنظيمية؛ على أساس مبادئ عملية التوجه.

ويرى الباحثان أن القياس في التصنيف السابق يجري من منظور متوازن، ولغرض توفير معلومات مفيدة يمكن أن تساعد في عملية صنع القرار، والتي بدورها يمكن أن تساعد في إنجاز الأهداف المشتركة، وبالتالي تؤدي الأعمال التجارية كإطار تنافسي إلى الأمام. وتناقش الدراسة الأساس النظري لنظم تخطيط موارد المؤسسات بالنسبة لتحقيق فوائد عملية. والتصنيف يدل على الصلات القائمة بين التعليم؛ من أجل سكان الريف وهي من العوامل الحاسمة للنجاح.

حيث توصل الباحثان إلى أن العوامل الحاسمة للنجاح تعتبر رابطاً بين تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسات وتحسين الأداء في مجال الأعمال التجارية عبر استراتيجية مكونة من: العمليات التجارية، وتكنولوجيا المعلومات، والهيكل التنظيمي للمؤسسة، والثقافة، ونظم الإدارة.

دراسة (Rodney & Daniel , 2001): ٣٦ بعنوان:

---

<sup>35</sup> Amit Basu , Akhil Kumar, Research Commentary: Workflow Management Issues in e-Business, Cox School of Business, Southern Methodist University, Dallas, Texas 75275Bell Laboratories, 600 Mountain Avenue, 2A-406, Murray Hill, New Jersey, March 2002.

Integrating business processes for  
global alignment and supply chain  
" management "

هدف هذا التقرير إلى فهم طبيعة العلاقة بين إدارة العمليات التجارية وإدارة سلاسل التوريد. كما أوضح أن معظم الدراسات السابقة قد ركزت على عضو واحد من سلسلة التوريد وصلاتها المباشرة مع الموردين وفورية الزبائن.

من ناحية أخرى؛ تناول عاملاً مشتركاً واحداً للمنظمات هو: إن إدارة الجودة الشاملة والثقافة القيام على حد سواء بالتقييم الذاتي وإجراءات التقييم الخارجي. والاعتماد للعمل مع الجودة المعترف بها لهيئة السوق، وليس فقط أن يوفر أعداداً من المديرين للنظر في أعمال تجارية خاصة بهم من منظورات جديدة.

دراسة (Peter & Amrik , 1999) بعنوان:

Process Reengineering A review of  
" recent literature "

هدفت هذه الدراسة إلى المساعدة على إزالة الغموض الذي يكتنف الخط لإعادة هندسة إجراءات العمل (إعادة تصميم عمليات المؤسسة). ويتحقق ذلك؛ من خلال استعراض للمؤلفات التي تغطي الفترة من عام ١٩٨٠ إلى أواخر ١٩٩٨م، والمقالات المنشورة في المجالات، فضلاً عن الكتب التي نشرت حول هذا الموضوع.

وتناقش الورقة الأولى الحاجة إلى إعادة صياغة أدبيات إعادة الهندسة، ويستعرض الباحثان بعد ذلك العناوين التالية: (تعريف إعادة

---

<sup>36</sup> Rodney McAdam and Daniel McCormack, Integrating business processes for global alignment and supply chain management, University of Ulster, Belfast, Northern Ireland, UK, Business Process Management, 2001.

<sup>37</sup> Peter O'Neill, Amrik S. Sohal, Business Process Reengineering A review of recent literature, Department of Management, Monash University, P.O. Box 197, Caulfield East, Vic. 3145, Australia Received 2 January 1999; accepted 13 March 1999

تصميم عمليات المؤسسة، الأدوات والتقنيات لإعادة تصميم عمليات المؤسسة، إدارة الجودة الشاملة لإعادة تصميم عمليات المؤسسة والعيش المشترك، فهم العمليات التنظيمية، وإعادة تصميم تنظيمية باستخدام إعادة تصميم عمليات المؤسسة).

وتبين الدراسة أن قدراً كبيراً من الالتباس - كما هو معمول به - يشكل على وجه الدقة لإعادة تصميم عمليات المؤسسة. حيث إن المؤلفين في كل مكان يركزون على مختلف التعريفات لإعادة تصميم عمليات المؤسسة إلى جانب العديد من النتائج الممكنة لإعادة تصميم عمليات المؤسسة. وتخلص الدراسة مع اقتراحات للبحوث المتصلة لإعادة تصميم عمليات المؤسسة في المستقبل.

دراسة (Erik & Others, 1996) ٣٨ بعنوان:

"The Matrix of Change: A Tool for Business Process Reengineering, MIT Sloan School of Management"

ترى هذه الدراسة إن جهود إعادة هندسة إجراءات العمل تعاني من انخفاض معدلات النجاح، ويرجع ذلك جزئياً إلى عدم وجود أدوات لإدارة عملية التغيير. حيث إن مصفوفة التغيير يمكن أن تساعد المديرين من تحديد التفاعلات بين العمليات الحرجة. وبوجه خاص، هذه الأداة تساعد المديرين في التعامل مع قضايا مثل كيفية التغيير والخطوات التي ينبغي أن يسير بها بسرعة، الأمر الذي ينبغي أن يتم عنها تغييرات ما إذا كان لبداية جديدة في الموقع، وإذا كانت النظم المقترحة مستقرة ومتماسكة.

---

<sup>38</sup> Erik Brynjolfsson, Amy Renshaw, and Marshall van Alstyn, The Matrix of Change: A Tool for Business Process Reengineering, MIT Sloan School of Management, 1996.

وهذه الدراسة، تقترح إدخال أداة جديدة، هي مصفوفة للتغيير، التي يمكن أن تساعد المديرين من توقع الترابطات المعقدة المحيطة بعملية التغيير.

دراسة (Champy, 1995) ٣٩: بعنوان:

"Reengineering Management. Harper Collins, London. Chang, R.Y., 1994. Improve processes; reengineer them, or both? Training and Development 48"

شملت الدراسة ٦٢١ شركة، والتي تمثل عينة من ٦٠٠٠ من أكبر الشركات في أمريكا الشمالية وأوروبا. حيث إن الدراسة أظهرت أن ٦٩ ٪ من ٤٩٧ من الشركات الأمريكية، و ٧٥ ٪ من الشركات الأوروبية، عددها ١٢٤ مؤسسة تم الرد بأنها شاركت بالفعل في واحد أو أكثر لإعادة صياغة المشاريع، وأن نصف ما تبقى من الشركات يسير اتجاه التفكير فيها لتطبيق مثل هذه المشاريع. من ناحية أخرى وجد أن عملية إعادة البناء ذات فوائد كبيرة؛ لذلك فقد خفضت فيما يبدو تخفيضاً جيداً للأهداف المحتملة القصيرة لإعادة هندسة المؤسسة، حيث حددت: أن ٧٠ ٪: انخفاض في دورة الوقت، أن ٤٠ ٪: انخفاض في التكاليف، أن ٤٠ ٪: زيادة في رضا العملاء، والنوعية، والإيرادات، أن نمو ٢٥ ٪ في حصة السوق.

على الرغم من قلة المعلومات المتاحة عن ٧١ ٪ من العينة بشأن جهود إعادة الهيكلة الجارية في أمريكا الشمالية- أظهرت الدراسة أن المشتركين في الاستبيان ٣٠ ٪ منها قد فشلت في بلوغ المعايير. وهذا يؤدي إلى نتيجة مفادها أن المؤسسة يستلزم إعادة تصميمها بدقة

---

<sup>39</sup> Champy, J., 1995. Reengineering Management. Harper Collins, London. Chang, R.Y., 1994. Improve processes, reengineer them, or both? Training and Development 48.



-وهي حتى الآن نادرة- كإعادة هندسة العمليات الأفقية، مثل: تطوير منتجات جديدة، وتقديم الخدمات؛ حتى تصبح الكفاءات المتميزة مع المنافسين لا يمكن إتقانها بسهولة وهي مباراة مختلفة تماماً عن إدارة رأسية لوظيفة في منظمة هرمية تقليدية.

ويلاحظ ثلاثة مبادئ مميزة -ويجب أن يكون مفهوماً للإدارة العليا قبل أن يتم إجراء عملية إعادة البناء: أن التغيير الأول لعملية الإدارة تؤكد على الأهداف الخارجية. وهذه الأهداف يمكن أن تتطوي على ارتياح العملاء للنتائج العملية، وأن تنسيق أنشطة معقدة للعملية الأفقية؛ سوف يتطلب الحدود

الأفقية وصلات ليكون بين ثقافة التغيير، وفلتر الأول هو أن المعلومات متاحة بسهولة لجميع أعضاء الفريق، وذلك لتسهيل عملية التعلم<sup>٤٠</sup>.

يتضح من الدراسات السابقة أن غالبية الدراسات هدفت إلى تحديد المشكلات التي تواجه تنفيذ إعادة هندسة العمليات أو العوامل المعيقة، كما أن غالبية الدراسات السابقة تمت في بيئة غربية أوروبية. وتتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة أنها تقوم بالتطبيق والقياس على البيئة السعودية، كما أنها تعمل على عنصر الإدارة والمديرين ومدى جاهزيتهم لتطبيق إعادة الهندسة، بشكلٍ متخصص ودون الخوض في كافة الجوانب.

---

<sup>40</sup> Senge, P.M., 1990. The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organisation. Doubleday, New York.

## المبحث الثالث الدراسة الميدانية

### منهج البحث:

استخدم الباحث المنهج الوصفي حيث إنه الملائم لطبيعة وأهداف الدراسة التي هدفت إلى التعرف على مدى الاستعداد القيادي بالمنظمات والمؤسسات السعودية لتطبيق منهجيات إعادة هندسة الأعمال الإدارية بمنطقة مكة المكرمة.

### عينة البحث:

يمثل مجتمع الدراسة القادة الإداريين بالشركات الصناعية المسجلة في دليل المصانع السعودية الصادر عن وزارة التجارة والصناعة عام ٢٠٠٨م بمنطقة مكة المكرمة. وقد تم اختيار الشركات الدرجة الممتازة والأولى، كما تم تحديد ذلك في حدود البحث حيث أنها شركات كبيرة الحجم نسبياً وذو نشاط مستقر ومكانة في مجال الأعمال الصناعية. وقد تم اختيار عينة عشوائية من المديرين بالمؤسسات الصناعية بكل مؤسسة بواقع خمسة أفراد لكل مؤسسة بإجمالي ٥٠٠ فرد من المديرين طبقاً لعينة المؤسسات والصناعات المختارة وذلك من أجل التعرف على رؤيتهم عن مدى توفر أساسيات النظم لخلق بيئة إدارية وتنظيمية قادرة على تطبيق مفاهيم إعادة هندسة النظم الإدارية والتنظيمية. وقد بلغت عدد الاستثمارات الصحيحة والوافية للشروط الإحصائية، بعد استبعاد الاستثمارات الغير صالحة الي ٤٥٥ استثمارة والجدول التالي رقم (١) يوضح توزيع العينة.

جدول رقم (١)

توزيع العينة علي النشاطات الانتاجية المختلفة بمنطقة مكة المكرمة

عدد الاستثمارات السليمة	العينة المختارة من المديرين	عدد العاملين الاجمالي	العينة المختارة	عدد المؤسسات	النشاط الصناعي
٨٠	٨٥	١٢٨٤٠	١٧	١٧١	صناعة المواد الغذائية والمشروبات
٣٠	٣٥	٦٣٨٧	٧	٦٢	صناعة المنسوجات والملابس الجاهزة والجلود
٢٠	٢٠	٢٣١٢	٤	٤٤	صناعة الخشب والمنتجات الخشبية والأثاث
٣٠	٣٥	٨١٠٨	٧	٦٩	صناعة الورق والطباعة والنشر
١٠٠	١١٠	٢٢٨٥٨	٢٢	٢٥٠	الصناعات الكيماوية والمنتجات البلاستيكية
٥٥	٦٠	١٢٩٤٢	١٢	١٢١	صناعة مواد البناء والصيني والخزف والزجاج
٧٠	٧٥	١٦٣٩٢	١٥	١٥٨	الصناعات المعدنية الأساسية
٥٠	٦٠	١٢٤٧٩	١٢	١١٩	صناعة المنتجات المعدنية والمكينات والمعدات
١٥	١٥	٢١٠٧	٣	٢٥	صناعات متنوعة أخرى

النقل والتخزين	٥	١	٢١٧	٥	٥
الإجمالي	١٠٢٤	١٠٠	٩٦٦٤٧	٥٠٠	٤٥٥

المصدر: أحصائيات وزارة التجارة والصناعة السعودية، ٢٠٠٨ م .

### أداة جمع البيانات:

من أدبيات ومفاهيم إعادة الهندسة والدراسات السابقة ومشكلة ومنهجيات البحث، تم بناء استمارة استبيان وذلك من أجل الحصول علي البيانات التي سوف يتم عمل التحليل لها والتي تحقق أهداف الدراسة وفروضها، مكونة من ٢٣ عبارة ويتم جمع الاستجابات طبقاً لتدرج مقياس لكيرت الخماسي (متوفر بشدة وتعطي (٥) - متوفر وتعطي (٤) - محايدة وتعطي (٣) - ضعيفة وتعطي (٢) - غير متوفرة وتعطي (١) ) . وذلك في حالة العبارات الموجبة، ام في حالة العبارات السالبة (المحور السادس) فيتم عكس هذا التقدير للاستجابات.

ومن مشكلة وأهداف الدراسة وما نتجت عنه أدبيات الدراسة من مفاهيم، فقد تم صياغة استمارة الاستبيان وتقسيمها الي ست عناصر رئيسية بما يحقق أهداف الدراسة، ومتفرع منها عناصرها الفرعية كما يلي:

أولاً: المساواة في القيادة وعدد عباراته ٤ عبارات.

ثانياً: التعاون في بيئة العمل وعدد عباراته ٥ عبارات

ثالثاً: التزام الإدارة العليا وعدد عباراته ٣ عبارات

رابعاً: وجود إدارة داعمة وعدد عباراته ٤ عبارات

خامساً: استخدام تكنولوجيا المعلومات وعدد عباراته ٣ عبارات

سادساً: مقاومة التغيير وعدد عباراته ٤ عبارات

### صدق الأداة:

تم عمل اختبار صدق المحكمين لاستمارة الاستبيان قبل توزيعها حيث تم غرض الاستمارة علي مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات، ومن بعض المديرين لبعض الشركات التي سوف يتعاملون مع استمارة الاستبيان للتأكد من وضوح وسهولة الإجابة علي الأسئلة، وكان من نتيجة ذلك تم عمل بعض التعديلات علي الاستمارة وإعادة صياغة بعض العبارات.

كما يوضح الجدول التالي قيم معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد والدرجة الكلية للاستبانة وقد كانت جميعها قيم مرتفعة مرتفعة ودالة عند مستوى دلالة ٠.٠٠١.

### جدول (٢)

قيم معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد والدرجة الكلية للاستبانة

الأبعاد	معامل الارتباط بالدرجة الكلية
أولاً: المساواة في القيادة	٠.٧٧
ثانياً: التعاون في بيئة العمل	٠.٦٩
ثالثاً: التزام الإدارة العليا	٠.٧١
رابعاً: وجود إدارة داعمة	٠.٧٥
خامساً: استخدام تكنولوجيا المعلومات	٠.٦٨
سادساً: مقاومة التغيير	٠.٦٦

### ثبات الأداة:

استخدم الباحث طريقة إعادة التطبيق في تقدير معامل الثبات لكل بعد والدرجة الكلية للاستبانة وقد كانت جميع قيم معاملات الارتباط بين مرتي التطبيق مرتفعة ودالة عند مستوى دلالة ٠.٠١، ويوضح الجدول التالي نتائج ذلك.

### جدول (٣)

قيم معاملات الارتباط بين مرتي التطبيق لأبعاد للاستبانة

الأبعاد.	معامل الارتباط بين مرتي (الثبات)
أولاً: المساواة في القيادة	٠.٨٧
ثانياً: التعاون في بيئة العمل	٠.٧٠
ثالثاً: التزام الإدارة العليا	٠.٦٩
رابعاً: وجود إدارة داعمة	٠.٧٢
خامساً: استخدام تكنولوجيا المعلومات	٠.٧٤
سادساً: مقاومة التغيير	٠.٨٠

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم الاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية في معالجة بيانات الدراسة وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS (v.12):

- التكرارات
- النسب المئوية.

## نتائج الدراسة:

### أولاً: المساواة في القيادة

يوضح الجدول التالي التكرارات والنسب المئوية بالنسبة لاستجابات عينة الدراسة على الجزء الخاص بتوافر المساواة في القيادة.

#### جدول رقم (٤)

التكرارات والنسب المئوية لمدى توافر المساواة في القيادة

عبر متوفرة	ضعيفة	متعادلة	متوفرة	متوفرة بسدة	العنصر	س
١٣٦	١٥٣	٧٧	٤٦	٣٤	يشارك المديرون الرؤية والمعلومات مع مرؤوسيهـم	١
٢٩.٨	٣٣.٦	١٦.٩	١٠.١	٩.٤٥		
%٩	%٣	%٢	%١	%	باب الاتصال وتبادل الآراء بين الرؤساء ومرؤوسيهـم مفتوح	٢
١٣٥	١٣٠	٥٧	٧٧	٥٦		
٢٩.٦	٢٨.٥	١٢.٥	١٦.٩	١٢.٣	درجة الثقة بين المديرين ومرؤوسيهـم موجودة	٣
%٧	%٧	%٣	%٢	%١		
١١٥	١٢٧	٦٥	٨٤	٦٤	ادارة بناء لاستخدامها الفكرة لمرؤوسيهـم	٤
٢٥.٢	٢٧.٩	١٤.٢	١٣.٤	١٤.٠		
%٧	%١	%٩	%٦	%٧		
١٤٦	٤٤	٨٥	١٣٢	٤٨		
٣٢.٠	٩.٦٧	١٣.٦	٢٩.٠	١٠.٥		
%٩	%	%٨	%١	%٥		

يتضح من الجدول السابق أن مظاهر المساواة في القيادة ضعيفة بل تكاد تكون غير متوفرة، فبعض المظاهر مثل: ادارة بناء لاستخدامها الفكرة لمرؤوسيهـم و الاتصال وتبادل الآراء بين الرؤساء ومرؤوسيهـم لم تكن متوفرة حيث بلغت نسبة اتفاق العينة على ان مثل هذه المظاهر غير متوفرة ٣٢.٠٩%، ٢٩.٦٧% على الترتيب، بينما

مظاهر مثل: مشاركة المديرين المعلومات مع رؤسيتهم، ودرجة الثقة بينهم احتلت مرتبطة ضعيفة بنسب مئوية ٣٣.٦٣%، ٢٧.٩١% على الترتيب.

### ثانياً: التعاون في بيئة العمل التعاوني

يوضح الجدول التالي التكرارات والنسب المئوية بالنسبة لاستجابات عينة الدراسة على الجزء الخاص بتوافر بيئة العمل التعاوني.

#### جدول رقم (٥)

التكرارات والنسب المئوية لمدى توافر بيئة العمل التعاوني

م	العنصر	متوافرة بشدة	متوافرة	محايدة	ضعيفة	غير متوافرة
٥	هناك تفاعلات ودية بين زملاء العمل	٥٣	١٣٣	٦٧	٥٥	١٤٧
		%١١.٦٦	٢٩.٢٣	١٤.٧٣	١٢.٠٩	٣٢.٣١
		%	%	%	%	%
٦	شارك العاملون الثقة في بعضها البعض	٦٦	١٢٣	٤٨	٧٥	١٤٣
		%١٤.٥١	٢٧.٠٣	١٠.٥٦	١٦.٤٨	٣١.٤٣
		%	%	%	%	%
٧	العمل الجماعي هو عادة ووسيلة لحل المشاكل	٤٢	١٢٧	٥٤	٧٩	١٦٢
		%٩.٢٣	٢٧.٩١	٩.٨٩	١٧.٣٦	٣٥.٦
		%	%	%	%	%
٨	زملاء العمل يشعرون انهم يعملون في بيئة تعاونية	٣٧	١٢١	٧٧	٨٤	١٣٦
		%٨.١٣	٢٦.٥٩	١٦.٩٢	١٨.٤٦	٢٩.٨٩
		%	%	%	%	%
٩	هناك تقدير للإداء بين زملاء العمل	٤٢	١١٢	٦٨	٤٧	١٨٦
		%٩.٢٣	٢٤.٦٢	١٤.٩٥	١٠.٣٣	٤٠.٨٨
		%	%	%	%	%



يتضح من الجدول السابق عدم توافر بيئة العمل التعاوني والتي تمثلت مظاهره في، عدم وجود تقدير للأداء بين زملاء العمل بنسبة ٤٠.٨٨%، عدم وجود تقدير للأداء بين زملاء العمل بنسبة ٤٠.٨٨%، ليس العمل الجماعي وسيلة لحل المشكلات بنسبة ٣٥.٦٥، و عدم وجود تفاعلات ودية بين زملاء العمل بنسبة ٣٢.٣١%، وعدم وجود الثقة المطلوبة بنسبة ٣١.٤٣%، وعدم الشعور بالعمل في بيئة العمل التعاونية بنسبة ٢٩.٨٩%.

ثالثا: التزام الإدارة العليا

يوضح الجدول التالي التكرارات والنسب المئوية بالنسبة لاستجابات عينة الدراسة على الجزء الخاص بتوافر التزام الإدارة العليا.

جدول رقم (٦)

التكرارات والنسب المئوية لمدى توافر التزام الادارة العليا

العنصر	متوافرة	متوافرة بدرجة	متوافرة	متوافرة بدرجة	العنصر	م
بشكل عام الادارة العليا لديها توقع واقعي للمشاريع	١٥١	٥٥	٧٩	١٢٣	٤٧	١٠
	٣٣.١٩%	١٢.٠%	١٧.٣٦%	٢٧.٠٣%	١٠.٣٣%	
عادة لدي الادارة العليا ما يكفي من المعرفة عن هذه المشاريع	١٤٣	٧٣	٣٨	١٣٤	٦٧	١١
	٣١.٤٣%	١٦.٠%	٨.٣٥%	٢٩.٤٥%	١٤.٧٣%	
في كثير من الاحيان الادارة العليا تتواصل مع فريق المستخدمين	١٦٧	٦٦	٣٧	١٤٧	٣٨	١٢
	٣٦.٧%	١٤.٥%	٨.١٣%	٣٢.٣١%	٨.٣٥%	

يتضح من الجدول السابق عدم وجود التزام من قبل الإدارة العليا والتي تمثلت مظهره في: عدم تواصل الإدارة العليا مع فريق المستخدمين بنسبة ٣٦.٧%، كما أنه ليس هناك توقع واقعي للمشاريع من قبل الإدارة العليا بنسبة ٣٣.١٩% بالإضافة إلى أنه لي لدى الإدارة العليا المعرفة اللازمة لمثل هذه المشاريع بنسبة ٣١.٤٣%.

#### رابعاً: وجود إدارة داعمة

يوضح الجدول التالي التكرارات والنسب المئوية بالنسبة لاستجابات عينة الدراسة على الجزء الخاص بوجود إدارة داعمة.

#### جدول رقم (٧)

التكرارات والنسب المئوية والوزن النسبي لمدى وجود إدارة داعمة

م	العنصر	متوفرة بشدة	متوفرة	محايدة	ضعيفة	غير متوفرة
١٣	تكييف نظام المكافآت ليعدم الموظفين بعد التغييرات	٢٨	١١١	٤٥	٧٦	١٩٥
		%٦.١٥	%٢٤.٤	%٩.٨٩	%١٦.٧	%٤٢.٨٦
١٤	ادارة الاداء علي نحو كاف ويقابل هذه التغييرات	٤٨	١٢٨	٥٧	٧٩	١٤٣
		١٠.٥٥ %	٢٨.١٣ %	١٢.٥٣ %	١٧.٣٦ %	٣١.٤٣ %
١٥	تمكين الموظفين من اتخاذ القرارات	٢٤	١٢٣	٥٧	٨٦	١٦٥
		%٥.٢٧	٢٧.٠٣ %	١٢.٥٣ %	١٨.٩٠ %	٣٦.٢٦ %
١٦	هناك تدريب/أو البرامج التعليمية لتحديث العاملين (مهارة)	٥٦	١٤٢	٦٧	٧٤	١١٦
		١٢.٣١ %	٣١.٢١ %	١٤.٧٣ %	١٦.٢٦ %	٢٥.٤٩ %

يتضح من الجدول السابق عدم وجود إدارة داعمة والتي تمثلت مظهره في: عدم وجود نظام للمكافآت ليعدم الموظفين بنسبة ٤٢.٨%، وعدم تمكين الموظفين من اتخاذ القرارات بنسبة ٣٦.٢% بالإضافة إلى عدم ادارة الاداء علي نحو كاف لمقابلة التغيرات بنسبة

٣١.٤٣%، عدم وجود برامج تدريبية لتطوير العاملين بنسبة  
٢٥.٤٩%.

### خامسا: استخدام تكنولوجيا المعلومات

يوضح الجدول التالي التكرارات والنسب المئوية بالنسبة  
لاستجابات عينة الدراسة على الجزء الخاص بتوافر استخدام تكنولوجيا  
المعلومات.

#### جدول رقم (٨)

التكرارات والنسب المئوية لمدى توافر استخدام تكنولوجيا المعلومات

المتغير	متوفرة	صعبة	متوفرة	متوفرة	متوفرة	النسبة المئوية
١٥٢	٢٥	٦٧	١٥٣	٥٨	تكنولوجيا المعلومات المتكاملة في خطة عمل للمنظمة	١٧
%٣٣.٤١	%٥.٤٩	%١٤.٧٣	%٣٣.٦٣	%١٢.٧٥	المنظمة تستخدم نظم المعلومات علي نطاق واسع	١٨
١١٣	٥٧	٥٩	١٥٧	٦٩	هناك قناة اتصال فعالة في نقل المعلومات	١٩
%٢٤.٨٤	١٢.٥٣	%١٢.٩٧	%٣٤.٥١	%١٥.١٦		
١٤٩	٥٥	٣٧	١٥٩	٥٥		
%٣٢.٧٥	١٢.٠٩	%٨.١٣	%٣٤.٩٥	%١٢.٠٩		

يتضح من الجدول السابق عدم استخدام تكنولوجيا المعلومات والتي تمثلت مظاهره في: عدم تكامل تكنولوجيا المعلومات في خطة عمل المنظمة بنسبة ٣٣.٤%، وعدم وجود قناة اتصال فعالة لنقل المعلومات بنسبة ٣٢.٧% بالإضافة إلى عدم استخدام نظم المعلومات علي نطاق واسع بنسبة ٣١.٤٣%.

سادسا: مقاومة التغيير

يوضح الجدول التالي التكرارات والنسب المئوية بالنسبة لاستجابات عينة الدراسة على الجزء الخاص بمقاومة التغيير.

جدول رقم (٩)

التكرارات والنسب المئوية والوزن النسبي لمقاومة التغيير

م	العنصر	متوفرة بشدة	متوفرة	محايدة	ضعيفة	غير متوفرة
٢٠	المديرون قلقون من فقدان السلطة بعد هذه التغييرات	٧٦	١٤٥	٥٢	٤٦	١٣٦
		%١٦.٧	%٣١.٨٧	%١١.٤٣	%١٠.١١	%٢٩.٨٩
٢١	الموظفون يخشون فقدان وظائفهم بعد التغييرات	٨٥	١٤٩	٥٧	٤٩	١١٥
		%١٨.٦٨	%٣٢.٧٥	%١٢.٥٣	%١٠.٧٧	%٥٢.٢٧
٢٢	هناك شكوك بين العاملين عن نتائج هذه المشاريع	٥٤	١٥٨	٣٧	٦١	١٤٥
		%١١.٨٧	%٣٤.٧٣	%٨.١٣	%١٣.٤١	%٣١.٨٧
٢٣	الموظفون يشعرون بعدم الراحة مع البيئة الجديدة	٦٧	١٧٣	٦٧	٥٢	٩٦
		%١٤.٧٣	%٣٨.٠٢	%١٤.٧٣	%١١.٤٣	%٢١.١٠

يتضح من الجدول السابق وجود بيئة داعمة لمقاومة التغيير، والتي تمثلت مظاهره في توفر : عدم شعور الموظفين بالراحة مع البيئة الجديدة بنسبة ٣٨.٠٢%، ووجود شكوك بين العاملين عن نتائج هذه المشاريع بنسبة ٣٤.٧٣%، بالإضافة إلى خوف الموظفين من فقدان وظائفهم بعد هذه التغييرات بنسبة ٣٢.٧٥%، وقلق المديرين من فقدان السلطة بعد هذه التغييرات بنسبة ٣١.٨٧%.

## النتائج والتوصيات

### أولاً: النتائج

من حصر النتائج الاجمالية، كما هو في الجدول رقم (٨)، نجد أن علي مستوي اجمالي العناصر الرئيسية الست، تغلب سلبية البيئة علي ايجابيتها، حيث كانت الايجابية بنسبة ٣٩,٥٦%، بينما السلبية ٤٧,١١%، مما يدعم ذلك الفرض الرئيسي للبحث القائل (يوجد علاقة إيجابية بين الاستعداد القيادي بالمنظمات والمؤسسات الصناعية السعودية، ومدى جاهزية بيئة العمل لتطبيق منهجيات إعادة هندسة الأعمال الإدارية).

### جدول رقم (٨)

النتائج الاجمالية للعناصر الرئيسية لقياس الاستعداد القيادي بالمنظمات والمؤسسات الصناعية السعودية، ومدى جاهزية بيئة العمل لتطبيق منهجيات إعادة هندسة الأعمال الإدارية بمنطقة مكة المكرمة

متوفرة	ضعيفة
السلبية	
١٥٠	٦٤
٨٢٣.٠٠	٨١٤.١٠
٨٤٧.١١	

متوفرة بشدة	متوفرة
الايجابية	
١١٧	٦٣
٨٢٥.٧٩	٨١٣.٧٧
٨٣٩.٥٦	

متوسط العناصر الرئيسية

ومن الشكل رقم (٥) والذي يوضح مقارنة بين ايجابية وسلبية جاهزية بيئة العمل لتطبيق مفاهيم اعادة الهندسة للنظم الادارية نستنتج الاتي:

**أولاً:** نجد تغلب نسب الايجابية علي السلبية للعنصر الرئيسي الاول اجماليا ، ولكن يوجد بعض الضعف في وجود الادارة البناءة والتي تعمل علي نقل الفكرة لمؤسسيهم، وأن دائما باب الاتصال وتبادل الآراء بين الرؤساء ومؤسسيهم ليس مفتوح، وتدني الثقة بين الرؤساء والمؤسسين وبين المؤسسين أنفسهم، ورغم تدني بعض العناصر لمدي جاهزية بيئة المساواة في القيادة الي أن النتائج الاجمالية تشير الي ايجابية هذا العنصر الرئيسي مما جعل قبول الفرض الفرعي الاول والقائل (يوجد علاقة ايجابية بين نسبة تهيئة بيئة المساواة في القيادة، وتطبيق منهجيات هندسة الأعمال الإدارية).

**ثانياً:** نجد تغلب نسب السلبية علي الايجابية بدرجة واضحة للعنصر الرئيسي الثاني اجماليا ، حيث نجد تدني غالبية العناصر المكونة له، مما يجعل بعدم قبول الفرض الفرعي الثاني والقائل (يوجد علاقة ايجابية بين نسبة تهيئة بيئة العمل التعاوني، وتطبيق منهجيات هندسة الأعمال الإدارية).

**ثالثاً:** نجد التعادل تقريبا بين الايجابية والسلبية ولكن بفارق ضعيف، للعنصر الرئيسي الثالث اجماليا، (يوجد علاقة ايجابية بين نسبة تهيئة بيئة التزام الإدارة العليا، وتطبيق منهجيات هندسة الأعمال الإدارية)،

حيث نجد تدني غالبية العناصر المكونة له، مما يجعل قبول الفرض الفرعي الثالث.

**رابعاً:** نجد نجد التعادل تقريبا بين الايجابية والسلبية ولكن بفارق ضعيف، للعنصر الرئيسي الرابع اجماليا، حيث نجد تدني غالبية العناصر المكونة له، عدا عنصر التدريب والتعليم الذي تتفوق فيه البيئة، مما يجعل قبول الفرض الفرعي الرابع والقائل، (يوجد علاقة ايجابية بين نسبة تهيئة بيئة الإدارة الداعمة، وتطبيق منهجيات هندسة الأعمال الإدارية).

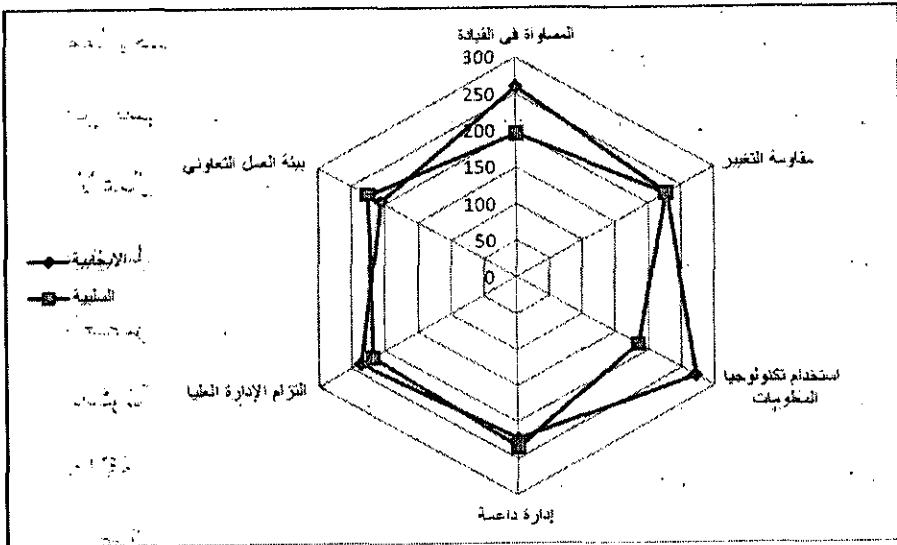
**خامساً:** نجد تغلب نسب الايجابية علي السلبية للعنصر الرئيسي الاول اجماليا وبشكل واضح، حيث نجد ارتفاع جميع عناصره المكونة له، مما يجعل قبول الفرض الفرعي الخامس والقائل (يوجد علاقة ايجابية بين نسبة تهيئة استخدام تكنولوجيا المعلومات، وتطبيق منهجيات هندسة الأعمال الإدارية).

**سادساً:** نجد التعادل تقريبا بين الايجابية والسلبية ولكن بفارق ضعيف، للعنصر الرئيسي السادس اجماليا، حيث نجد تدني غالبية العناصر المكونة له، مما يجعل قبول الفرض الفرعي السادس والقائل (يوجد علاقة ايجابية بين نسبة توافر مقاومة التغيير، وتطبيق منهجيات هندسة الأعمال الإدارية).

والشكل التالي أعدته الباحثة ليوضح محاور قياس مدي جاهزية بيئة العمل لتطبيق مفاهيم اعادة هندسة النظم الادارية، حيث يوضح الشكل باللون الاحمر مدي السلبية للبيئة علي مستوي الست محاور،

واللون الأزرق الفاتح يوضح مدى ايجابيات المحور الست، فمن الشكل نجد بروز واضح للون الأزرق الفاتح في محوري الجاهزية التكنولوجية المعلومات، والمساواة في القيادة مما يدل علي ايجابية وجاهزية هذين المحورين لتطبيق اعادة هندسة الاعمال، بينما ظهر وبروز اللون الاحمر علي محوري بيئة العمل التعاوني و بيئة الإدارة الداعمة للتغيير مما يدل علي سلبية وعدم جاهزية المحورين لتطبيق اعادة هندسة الاعمال. بينما نجد التوازن بين الايجابيات والسلبيات تقريبا للمحورين مقاومة التغيير و التزام الإدارة العليا.

شكل يوضح مقارنة بين ايجابية وسلبية لجاهزية بيئة العمل للتطبيق ومفاهيم اعادة الهندسة للنظم الادارية





## ثانيا: التوصيات

أصبحت قضية تحديث المنظمات وتطويرها وادخال مفاهيم اعادة هندسة نظم الاعمال وغيرها من أهم قضايا تحديث الإدارة، ولا سيما انه مدخل أساسي للتطوير التنظيمي وظهور ما يعرف الان باسم المنظمة الرقمية Digital Organization ، ومن العرض السابق والنتيجة التي تم التوصل اليها الباحث وهي ضرورة اعادة النظر في بناء وترسيخ دور الاستعداد القيادي بالمنظمات والمؤسسات السعودية لتبني مفاهيم التطوير الاداري الحديثة والتوافق مع مدى جاهزية بيئة العمل لتطبيق منهجيات إعادة هندسة الأعمال الإدارية وغيرها المتقدمة من منهجات ، فإن بيئة مجتمع الأعمال الصناعي للمملكة العربية السعودية بشكل عام تحتاج الي الاهتمام بالاتي:

اولا: الاهتمام بإقامة دورات تدريبية وتنقيية للقيادات العاملة بالمؤسسات الصناعية والمؤسسات الاخرى.

ثانيا: الاهتمام بخلق ثقافة روح التعاون والتنسيق بين القيادات الادارية.

ثالثا: اقامة الندوات واللقاءات، وغالبا ما يستلزم الأمر عقد العديد من الندوات والمقابلات مع أكبر عدد ممكن من القيادات، وقد يتطلب الأمر طرف أو أطراف خارجية، وذلك في مختلف خطوات التصميم والتطبيق.

رابعا: تمكين المديرين من المهارات الاداريه والقيادية الضرورية في القرن الحادي والعشرين والتي تمكنهم من مواجهة التحديات و التغلب عليها، والقيام بالادوار المنوط بهم خلال خطوات اعادة الهنسة.

خامسا: تشكيل لجنة عليا تكون مهمتها اعداد خطة تدريبية وتنفيذية ومتابعة تنفيذها، من خلال جهة مركزية، لاعداد وتجهيز البيئة قبل البدء في تطبيق اعادة هندسة النظم الادارية.

سادسا: تدريب المديرين علي استخدام تكنولوجيا المعلومات بطريقة فعالة، حيث انها لها تأثير على انتشار أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة مثل محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة وأسلوب قياس الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة والتحسين المستمر والمقاييس المرجعية وعلاقة ذلك بمناهج إدارة التغيير .

سابعاً: التعاون مع الجامعات والكليات المتخصصة المحلية والدولية لتبني المفاهيم الادارية الحديثة.

ثامناً: عمل زيارات ميدانية للافضل الممارسات الاقليمية والدولية للتعرف على التجارب الناجحة في هذا المجال وكيفية محاكاتها ومنهجيات التطبيق الفعالة.

تاسعاً: دراسة أسباب مقاومة التغيير وكيفية بناء حوار أوصالي مؤسسي على كافة المستويات الادارية.

عاشراً: الاهتمام بأدخال ثقافة التحول الالكتروني في كافة جوانب العمل بالمنظمات الأعمال السعودية لتفعيل سرعة الانجاز والتقدم المتوافق مع التغيرات التكنولوجية العالمية.

## المراجع

### المراجع العربية:

١. ياسين، سعد (٢٠٠٢)، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الاولى، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
٢. شاکر محمد فتحي أحمد: إدارة المنظمات التعليمية - رؤية معاصرة للأصول العامة، القاهرة، دار المعارف، ١٩٩٦.
٣. فهد السلطان، إعادة هندسة العمليات الإدارية ( الهندرة) نقله جذرية في مفاهيم وتقنية الإدارة، 1419، الرياض.
٤. فهد الصالح السلطان، إعادة هندسة نظم العمل: النظرية والتطبيق، كلية الاقتصاد والإدارة - جامعة الملك عبد العزيز - جدة، ط١، ١٤٢٢هـ/٢٠٠١م.
٥. الأغا، مرام اسماعيل، (٢٠٠٦)، دراسة تطبيقية لاعادة هندسة العمليات الادارية "الهندرة" في المصارف في قطاع غزة، رسالة ماجستير في ادارة الأعمال، الجامعة الاسلامية - كلية التجارة - قسم ادارة الاعمال.
٦. الكساسبة، محمود، (٢٠٠٤)، تكنولوجيا المعلومات في اعادة هندسة عمليات الاعمال، رسالة دكتوراه، جامعة عمان العربية، الاردن.
٧. اللوزي، موسي، (١٩٩٩)، التطور التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، الطبعة الاولى، عمان، دار وائل للنشر.

### المراجع الاجنبية:

1. Amit Basu , Akhil Kumar, Research Commentary: Workflow Management Issues in e-Business, Cox School of Business, Southern Methodist University, Dallas, Texas 75275Bell Laboratories, 600 Mountain Avenue, 2A-406, Murray Hill, New Jersey, March 2002.

2. Alstyne, Marshall van, Erik Brynjolfsson, and Stuart Madnick. "Why Not One Big Database? Principles for Data Ownership." *Decision Support Systems* 15.4 (1995).
3. Armistead, C., Machin, S. and Pritchard, J.P. (1997), "Approaches to business process management", in Ribera, J. and Prats, J. (Eds), *Managing Service Operations: Lessons from the Service and Manufacturing Sectors*, papers from the 4th International Conference of the European Operations Management Association, IESE, Barcelona.
4. ÅSE GORNITZKA&INGVILD MARHEIM LARSEN, *Towards professionalisation? Restructuring of administrative work force in universities*, Norwegian Institute for Studies in Research and Higher Education (NIFU), Hegdehaugsveien, Kluwer Academic Publishers, 2004.
5. Bennis, W. (Ed.), 1992. *Leaders on Leadership: Interviews with Top Executives*. Harvard Business Review.
6. Chang, R.Y., 1994. *Improve processes, reengineer them, or both? Training and Development*.
7. Champy, J., 1995. *Reengineering Management*. Harper Collins, London. Chang, R.Y., 1994. *Improve processes, reengineer them, or both? Training and Development* 48.
8. DeLisi, P.S. (1990). 'Lessons from the Steel Axe: Culture, Technology and Organisational Change', *Sloan Management Review*, Fall 1990.
9. Davenport, T.H., Short, J.E., 1990. *The new industrial engineering: Information technology and business process redesign*. *Sloan Management Review* 31 (4).
10. Davenport, Thomas H., and James E. Short. "The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign." *Sloan Management Review* 31.4 (1990).

11. Davenport, T.H., 1993a. Need radical innovation and continuous improvement? Integrate process reengineering and TQM. *Planning Review* 21 (3).
12. Davenport, T.H., 1993c. *Process Innovation*. Harvard Business School Press, Boston.
13. Davenport, Thomas. *Process Innovation*. Boston: Harvard Business School Press, 1993.
14. Davenport, Thomas, and Donna Stoddard. "Reengineering: Business Change of Mythic Proportions?" *MIS Quarterly* 18 (1994).
15. Dobson, S., McNay, I. (1996). 'Organisational Culture' In: Warner, D., Palfeyman, D. (editors). *Higher Education Management -The Key Elements*. 16-32. Buckingham: SRHE/OU Press.
16. D.K. Allen and N. Fifield, *Re-engineering change in higher education*, Department of Information Studies University of Sheffield, UK, 2001.
17. Drucker, P.F., 1969. *Age of Discontinuity: Guidelines to our Changing Society*. Heinemann, Oxford.
18. Hammer, M., & Champy, J. (1999). *Re-engineering the corporation, a manifesto for business revolution*. New York: Harper Collins.
19. Hammer, M., 1990. *Reengineering work: Don't automate, obliterate*. *Harvard Business Review* July/August.
20. Hammer, Michael & James Champy (1993), *Reengineering the Corporation: A manifesto for business Revolution*, Harper Business, New York.
21. Heracleous, L. (1995). 'Spinning a Brand New Cultural Web', *People Management*, 2, November.
22. Hill, F.M. and Collins, L.K. (1998), 'The positioning of BPR and TQM in long-term organizational change strategies', *The TQM Magazine*, Vol. 10 No. 6.

23. Hill, S., Wilkinson, A., 1995. In search of TQM. *Employee Relations* 17 (3).
24. Harrison, D.B., Pratt, M.D., 1992. A methodology for reengineering businesses. *Planning Review* 21 (2).
25. Elton, L (1997) Review of: 'Ford, P., Goodyear, P., Heseltine, R., Lewis, R., Darby, J., Graves, J., Sartorius, P., Harwood, D., King, T. (1996). *Managing Change in Higher Education*, Buckingham: SRHE & Open University Press', *Studies in Higher Education*, 22(2).
26. Erik Brynjolfsson, Amy Renshaw, and Marshall van Alstyne, *The Matrix of Change: A Tool for Business Process Reengineering*, MIT Sloan School of Management, 1996.
27. Gadd, K., Oakland, J., 1996. Chimera or culture? Business process re-engineering for total quality management. *Quality Management Journal* 3 (3).
28. Glykas, M. "Agent Relationship Morphism Analysis" PhD thesis, University of Cambridge, (1994).
29. Goodstein L. D. and Butz H. E. (1998). "Customer Value: The Linchpin of Organizational change", *Organizational Dynamics*, Vol. 27, No 1.
30. Lenk, K. Business process reengineering in the public sector: opportunities and risks. In Taylor, J.A., Snellen I.Th.M. and Zuurmond, A. (eds). *Beyond BPR in Public Administration: an institutional transformation in an information age*, pp. 151-165, IOS Press, (1997).
31. Lowenthal, J.N., 1994. *Reengineering the Organization; A Step-By- Step Approach to Corporate Revitalization*. ASQC Quality Press, Milwaukee, USA.
32. J. Lee, *A Decision Rationale Management System: Capturing, Reusing, and Managing the Reasons for Decisions*, Ph.D. thesis, MIT, 1992.
33. J. Mylopoulos, *Representing Knowledge About Information Systems*, Int. Workshop on Development of Intelligent Information Systems, Niagara-on-the-Lake, Ontario, Canada, April 21-23, 1991

34. Johnson, G. (1992). 'Managing Strategic Change - Strategy, Culture and Action', Long Range Planning, 25(1).
35. Kawasaki, Kanagawa, Business process integration as a solution to the implementation of supply chain management systems, Business Solution Systems Division, Hitachi Ltd., 890 Kashimada, Saiwai, Graduate School of Information Science and Technology, Osaka University, 2-1 Yamadaoka, Suita, Osaka 565-0871, Japan, 2002.
36. Klischewski, R., & Lenk, K. Understanding and Modelling flexibility in administrative processes. In Proceedings of EGOV 2002, Ed. Traunmuller R., and Lenk, K., (2002).
37. Klein, M.M., 1993. IEs fill facilitator role in benchmarking operations to improve performance. Industrial Engineering 25 (9).
38. K. L. Chung, Representing and Using Non-Functional Requirements for Information System Development: A Process-Oriented Approach, Ph.D. Thesis, Dept. of Comp. Sci., Univ. of Toronto, 1993.
39. Mohsen Attaran, Exploring the relationship between information technology and business process reengineering, School of Business and Public Administration, California State University, Bakersfield,, Bakersfield, USA, 2003.
40. Majed Al-Mashari, Mohamed Zairi, Supply-chain re-engineering using enterprise resource planning (ERP) systems: an analysis of a SAP R/3 implementation case, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 2000 Volume: 30 Issue: 3/4.
41. M. Hammer and J. Champy, Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution, HarperBusiness, 1993.
42. Mille Terziovski, Paul Fitzpatrick, Peter O'Neill,(2002), Successful predictors of business process reengineering (BPR) in financial services, Received 7 February 2002; accepted 5 September 2002, Int. J. Production Economics 84 (2003).
43. Neda Abdolvand, Amir Albadvi (2008), Zahra Ferdowsi, Assessing readiness for business process reengineering, Volume:14, Issue:4, Page: 497 – 511, Journal: Emerald Group Publishing Limited.

44. Oakland, J., 1995. Total Quality Management. Heinemann, London.
45. Oakland, J., 1993. Total Quality Management, 2nd ed. Heinemann, London.
46. O'Neill, P., Sohal, A., 1998. Business process reengineering: application and success—an Australian study. *International Journal of Operations and Production Management* 18 (9–10).
47. Peppard, J., Fitzgerald, D. (1997), "The transfer of culturally-grounded management techniques: the case of business process reengineering in Germany", *European Management Journal*, Vol. 15 No.4.
48. Peter O'Neill, Amrik S. Sohal, Business Process Reengineering A review of recent literature, Department of Management, Monash University, P.O. Box 197, Caulfield East, Vic. 3145, Australia Received 2 January 1999; accepted 13 March 1999.
49. Porter, M.E., 1980. *Competitive Strategy*. Free Press, New York. – Porter, M.E., 1985. *Competitive Advantage*. Free Press, New York. – Porter, M.E., 1990. *The competitive advantage of nations*. Harvard.
50. P. P. Chen, *The Entity-Relationship Model – Toward a Unified View of Data*, *ACM Trans. Database Sys.*, vol. 1, no. 1, 1976.
51. Ralf Klischewski, Klaus Lenk, *Understanding and Modelling Flexibility in Administrative Processes*, Hamburg University, Department for Informatics, Software Engineering Vogt-Koelln-Strasse 30, 22527 Hamburg, Germany, 2002.
52. Rodney McAdam and Daniel McCormack, *Integrating business processes for global alignment and supply chain management*, University of Ulster, Belfast, Northern Ireland, UK, *Business Process Management*, 2001.
53. Ryan, H.W. (1994), "Reinventing the business", *Information Systems Management*, Spring.
54. Senge, P.M., 1990. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organisation*. Doubleday, New York.



55. S. J. Greenspan, J. Mylopoulos, A. Borgida, On Formal Requirements Modeling Languages: RMLRevisited, (invited plenary talk), Proc. 16th Int. Conf. Software Engineering, May 16-21 1994, Sorrento, Italy.
56. Sotiris Zigiariis, MSc, BPR engineer, BUSINESS PROCESS RE-ENGINEERING – BPR, Report produced for the EC funded project dissemination of innovation and knowledge management techniques, 2000.
57. Taylor, J.A., Williams, H., 1994. The 'transformation game': Information systems and process innovation in organisations. *New Technology, Work and Employment* 9 (1), 54–65.
58. T. H. Davenport, *Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology*, Harvard Business School Press, 1993.
59. Wastell, D.G., White, P., Kawalek, P., 1994. A methodology, for business process redesign: Experiences and issues. *Journal of Strategic*.
60. Willcocks, L. P. and G. Smith (1995) "IT-Enabled Business Process Reengineering: Organizational and Human Resource Dimensions." *Journal of Strategic Information Systems*, 4 (3).
61. Xenakis A and Macintosh A (2005) "Using Business Process Re-engineering (BPR) for the Effective Administration of Electronic Voting" *The Electronic Journal of e-Government* Volume 3 Issue 2, pp 91-98, available online at [www.ejeg.com](http://www.ejeg.com)
62. Zairi, M., Sinclair, D., 1995. Business process re-engineering and process management: A survey of current practice and future trends in integrated management. *Business Process Re-engineering and Management Journal* 1 (1).
63. in *Entity-Relationship Approach (ER'94) — Business Modelling and Re-Engineering*, (Proc. 13th Int. Conf. on the Entity-Relationship Approach, Manchester, U.K., December 1994) Springer-Verlag, LNCS-889.

## ملحق الدراسة

## استمارة استبيان

الاسم:

الشركة:

الوظيفة:

ما مدي اتفاقك أو اعتراضك علي الجمل التالية (برجاء وضع علامة صح أمام درجة اقتناعك ورؤيتك)

مسئله نمل	عصر الاستمارة	متوفرة ببند	متوفرة	محايد	صحيحة	غير متوفرة
	أولاً: المساواة في القيادة					
١	يشارك المديرون الرؤية والمعلومات مع مرؤوسيههم.					
٢	باب الاتصال وتبادل الآراء بين الرؤساء ومرؤوسيههم مفتوح.					
٣	درجة الثقة بين المديرين والمشرفين ومرؤوسيههم موجودة.					
٤	إدارة بناءة لاستخدامها لمرؤوسيههم.					
	ثانياً: بيئة العمل التعاوني					
٥	هناك تفاعلات ودية بين زملاء العمل.					
٦	يثق العاملون في بعضهم البعض.					
٧	العمل الجماعي هو عادة وسيلة لحل المشاكل.					
٨	زملاء العمل يشعرون كما لو كانوا يعملون في بيئة تعاونية.					
٩	هناك تقدير للأداء بين زملاء العمل.					

					ثالثا: التزام الإدارة العليا	
					الإدارة العليا بشكل عام لديها توقع واقعي للمشاريع.	١٠
					الإدارة العليا لديها ما يكفي من المعرفة عن هذه المشاريع.	١١
					تتواصل الإدارة العليا في كثير من الأحيان مع فريق المشاريع والمستخدمين.	١٢
					رابعا: إدارة داعمة	
					يخدم نظام المكافأة الموظفين بعد التغييرات.	١٣
					إدارة الأداء على نحو كاف لمقابلة هذه التغييرات.	١٤
					تمكين الموظفين من اتخاذ القرارات.	١٥
					برامج تدريب/ لتطوير مهارات العاملين.	١٦
					خامسا: استخدام تكنولوجيا المعلومات	
					تكامل تكنولوجيا المعلومات في خطة عمل للمنظمة.	١٧
					تستخدم المنظمة نظم المعلومات على نطاق واسع.	١٨
					هناك قناة اتصال فعالة في نقل المعلومات.	١٩
					سادسا: مقاومة التغيير	
					المديرون قلقون من فقدان السلطة بعد هذه التغييرات.	٢٠
					يخشى الموظفون فقدان وظائفهم بعد التغييرات.	٢١
					هناك شكوك بين العاملين عن نتائج هذه المشاريع.	٢٢
					يشعر الموظفون بعدم الراحة مع البيئة الجديدة.	٢٣