

تقييم استراتيجية إعادة هندسة العمليات في تحسين أداء المنظمة وكفاءة المدير السعودي

عبدالحميد أحمد دياب

رئيس قسم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد والإدارة

جامعة الملك عبدالعزيز - جدة - المملكة العربية السعودية

(قدم للنشر في ٢٨/٨/١٤٣١هـ وقبل للنشر في ٢٦/١١/١٤٣١هـ)

المستخلص. هذه الدراسة إلى عرض وتصنيف أهم الصعوبات والمعوقات والقيود في بيئة الأعمال السعودية التي تضعف أداء المنظمة وتحد من كفاءة المدير السعودي في الأجهزة الحكومية والقطاع العام. كما وبحثت أثر هندسة العمليات واستخدام التقنيات الإدارية الحديثة في الحد من تلك القيود والمساهمة في تحسين أداء المنظمة وكفاءة المدير السعودي، ليرتقي بأدائه لمستويات أداء المدراء العالميين.

لقد توصلت هذه الدراسة إلى معرفة وتوصيف وتصنيف الصعوبات والمعوقات والقيود في بيئة الأعمال السعودية التي تضعف أداء المنظمة وتحد من كفاءة المدير السعودي، وتمنعه من الانطلاق قدما إلى مستوى المدير العالمي وكما توصلت الدراسة إلى تقييم استراتيجية هندسة العمليات على أداء المنظمة وكفاءة المدير السعودي. وخلصت إلى أنه ومع استخدام التقنيات الإدارية الحديثة

(أتمتة الأعمال) - حيث إنه وفي اتجاه التطور الملحوظ- فإن المدير السعودي سوف يتحرر تدريجيًا من القيود البيئية، وبخاصة مع تزايد استخدام تكنولوجيا المعلومات في عمله الإداري، والتحول التدريجي إلى الإدارة الإلكترونية.

وأخيرًا وفي ضوء النتائج الميدانية للدراسة ومطالعة توصيات البحوث والمراجع ذات الشأن توصي الدراسة بالآتي: أولاً: تعميم الثقافة التنظيمية، والوعي التنظيمي في التعاملات في كل المستويات الإدارية وبيئة الأعمال السعودية، والتخلص من العادات والتقاليد التي تؤثر على أداء المدراء، والتغيير المستمر في اللوائح والتعليمات التنظيمية بما ينسجم ومتطلبات تكنولوجيا المعلومات وأتمتة الأعمال.

ثانيًا: التأكيد على التوسع في تطبيق استراتيجية إعادة هندسة العمليات في الأجهزة الحكومية والقطاع العام كمدخل لتحسين أدائها بصفة عامة وكفاءة المدير بصفة خاصة. ثالثًا: إجراء دراسات ميدانية جادة لبحث استراتيجيات إعادة هندسة العمليات بهدف تطويرها وتفعيلها ميدانيا على الشركات السعودية.

المقدمة

التغيير المستمر هو سمة منظمات الأعمال في عالم اليوم، وذلك استجابة لمتطلبات التنافسية والعولمة والإنتاجية المرتفعة، وهذا المطلب قائم أيضًا في الأجهزة الحكومية والقطاع العام. "ففي ظل العولمة ودخول معظم الدول العربية في اتفاقات الجات، واتفاقات شراكة مع أطراف وتكتلات دولية (الشراكة الأوروبية...) أصبح لزامًا أن تخضع الخدمات والمنتجات التي تقدمها الأجهزة الحكومية للتقييم وفقًا للمعايير الدولية، والنقد بل أكثر من ذلك أصبح تقييم العمل الحكومي من متطلبات النمو والتنمية والعولمة والديمقراطية" (المنصور، ٢٠٠٦م). وهذا يتطلب التغيير وإعادة النظر في الطرائق والأساليب الإدارية التي تدار بها الأجهزة الحكومية والقطاع العام. وتأتي فلسفة إعادة هندسة العمليات كاستراتيجية مناسبة لإحداث التغيير والتطوير المطلوبين في الأجهزة الحكومية والقطاع العام (Davenport, 1993).

المصطلحات الرئيسية

إعادة هندسة العمليات، والهندرة، وتكنولوجيا المعلومات، والإدارة الإلكترونية، وأتمتة الأعمال، والقيود التنظيمية القيود البيئية، وضغوط العمل، والمدير السعودي، وبيئة الأعمال السعودية، وأداء المنظمة، وكفاءة المدير.

أسئلة الدراسة

تسعى هذه الدراسة الإجابة على سؤالين هما:

السؤال الأول: كيف تستطيع الأجهزة الحكومية والقطاع العام الاستفادة من استراتيجية إعادة هندسة العمليات في تحسين أدائها وأتمتة أعمالها؟

السؤال الثاني: كيف يستطيع المدير السعودي الاستفادة من استراتيجية إعادة هندسة العمليات كنافذة للتعامل مع القيود الراهنة والمستقبلية ذات العلاقة بتحقيق التوازن بين المتطلبات التنظيمية (كفاءة، وإنتاجية عالية، وجودة، واستجابة، ومرونة، واعتمادية، وسرعة إنجاز، ورضا الجمهور ..) والقيود والصعوبات في بيئة الأعمال السعودية على الإدارة ؟

يتبنى الباحث النظرة المتوازنة بين متطلبات الإدارة المعاصرة من التقنيات الإدارية الحديثة والاستجابة لمتطلبات الكفاءة والفاعلية التنظيمية من جهة، وبين المتطلبات البيئية للإدارة السعودية. وهذه النظرة تدعو للاستفادة من: أ) تجارب المديرين وخبراتهم في بيئات الأعمال العالمية، دون تجاهل خصوصية بيئة الأعمال السعودية والإمكانات والقدرات الخاصة بالمدير السعودي. ب) تكنولوجيا المعلومات وأتمتة العمل الإداري، وتوظيف ذلك في خدمة متطلبات بيئة الأعمال السعودية، بهدف تحسين أداء المنظمة وكفاءة المدير السعودي.

مشكلة الدراسة

في عام ١٩٩٠م، نشر هامر وكامبي (Hammer, M. and Champy)، مقالاً في (Harvard Business Review) قال فيه أن التحدي الرئيس للمديرين هو عدم

إضافة قيمة العمل، بدلاً من استخدام التكنولوجيا لإتمام ذلك (Hammer, 1993). هذا البيان اتهم ضمناً الإداريين بالتركيز على القضايا الخطأ، أي أن التكنولوجيا عموماً، وبشكل أكثر تحديداً في مجال تكنولوجيا المعلومات، قد استخدمت في المقام الأول لتمكين العمليات القائمة بدلاً من استخدامها كأداة تمكين لجعل قيمة العمل غير المضافة مطلقة.

إنها دعوة صريحة لإعادة هندسة عمليات المنظمة كاستراتيجية لتحسين أداء المنظمة وكفاءة المدير، باعتبار إن الوقت الضائع هو مصدر الهدر وسبب انخفاض الكفاءة والإنتاجية في الأجهزة الحكومية (المعيوف، ٢٠٠٤م). لقد كانت مطالبة هامر بسيطة، وهي: معظم العمل الذي تقوم به لا يضيف أي قيمة مضافة للعملاء، وهذا العمل يجب إزالته، لا التسارع في إتمامه. وبدلاً من ذلك، يتعين على الشركات أن تعيد النظر في عملياتها من أجل تعظيم القيمة للعملاء، مع التقليل من استهلاك الموارد اللازمة لتقديم منتجاتهم أو خدماتهم

ولاشك فإن هذا القول ينطبق إلى حد كبير على المدير السعودي، وبخاصة في المؤسسات الحكومية والقطاع العام. فالكثير من أعمال المدير السعودي لا تضيف قيمة للعمل، ولا تقيد في رضا الزبون، كما أن الكثير من الأعمال غير الضرورية والتي ليس له علاقة بمتطلبات العمل تأخذ من وقته دون فائدة تذكر، وتؤثر سلباً على أدائه وكفاءته. ومن هنا نلاحظ أن أداء المدير السعودي ضعيف قياساً بأداء المدير العالمي في الدول المتقدمة، هذا من جهة. ومن جهة أخرى فإننا نعيش في عالم يختلف كثيراً عن العالم الذي كنا نعيشه منذ عشر سنوات مضت. والعالم الذي نعيش فيه يشهد كثيراً من التطورات والتغيرات المتتالية والسريعة في جميع الأعمال والخدمات. الأمر الذي نتج عنه تطورات هائلة انعكس أثرها على معظم الأعمال ارتفاعاً في الإنتاجية وتحسن كبير في الأداء والجودة،

وانخفاض جوهري في تكلفة كل من مؤسسات القطاع العام والخاص في معظم الدول المتقدمة من خلال تطبيق النظريات والأساليب العلمية الجديدة. وهذه التطورات والتغيرات لم يرافقها تطوراً كبيراً في إنتاجية مؤسساتنا وقطاعنا العام، بالرغم من الاستثمار الواسع في تكنولوجيا المعلومات في بيئة الأعمال السعودية.

أهمية الدراسة

لا يمكن للمدير السعودي أن يعمل بمعزل عن تحديات عولمة الأعمال وما تفرزه من مخاطر متعددة، لعل منها مخاطر فقدان الخصوصية، أو مخاطر الانغلاق، أو مخاطر التقلبات بين طرفي مخاطر فقدان الخصوصية ومخاطر الانغلاق، دون أن ننسى مقدار الضغوط التنظيمية والاستراتيجية لمتطلبات عصر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والتي انعكست أثارها بشكل مباشر على الوقت، وبخاصة وقت المدير، وبالتالي كفاءته. وفي الوقت الذي تزيد تكنولوجيا المعلومات وأتمتة العمل الإداري من كفاءة المدير العالمي نرى محدودية تلك الآثار الإيجابية على المدير السعودي وأداء الشركات السعودية. ونظراً لتوظيف واستثمار طاقات كبيرة في هذا المجال كان لابد من بحث السبل والوسائل الكفيلة بتحقيق تلك الأهداف ومن هذه السبل بحث وتقييم استراتيجية إعادة هندسة العمليات.

لهذا تأتي أهمية هذه الدراسة من كونها تبحث في المعوقات والصعوبات والقيود في بيئة الأعمال السعودية، والتي تؤدي إلى هدر موارد المنظمة ووقت المدير السعودي في الأجهزة الحكومية، وتعمل على معرفة معوقات عمله، وأسباب الهدر في وقته، وبحث في استراتيجيات فعالة لتحسين أدائه.

كما تأتي أهمية هذه الدراسة في وقت تسعى فيه الأجهزة الحكومية والقطاع العام في المملكة العربية السعودية لتحسين الأداء الحكومي، والتحول إلى الإدارة الإلكترونية، حيث قاعدة التحول هي هندرة العمليات، وأتمتة الإدارة.

وأخيراً تأتي أهمية هذه الدراسة من الناحية العلمية لتوضيح دور إعادة هندسة العمليات في تحسين كفاءة المدير بشكل عام في ظل تكنولوجيا المعلومات، وتقييمها كاستراتيجية فاعلة في تحسين أداء المنظمات بشكل خاص، وتوضيح العلاقات بين تلك الأهداف والهندرة.

أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

- ١ - الإجابة على أسئلة الدراسة.
- ٢ - إثبات صحة أو خطأ الفرضيات موضوع الدراسة.
- ٣ - عرض وتصنيف أهم القيود والصعوبات في بيئة الأعمال السعودية التي تحسن أداء المنظمة، وتحد من كفاءة عمل المدير السعودي، وتثقل عليه بالهموم التي يحملها.
- ٤ - تقييم استراتيجية إعادة هندسة (هندرة) العمليات وأتمتة العمل الإداري في تحرير المدير السعودي من همومه وقيوده التي تعيق عمله وانتقاله لمستوى المدير العالمي.
- ٥ - تقديم توصيات ذات أهمية بالنسبة لمستقبل الأجهزة الحكومية والقطاع العام والمدير السعودي وكفاءته، وكفاءة أداء المؤسسات الحكومية والقطاع العام.

فرضيات الدراسة

لقد تم توزيع فرضيات الدراسة على محورين رئيسيين، الأول: يركز على تقييم وتصنيف المعوقات والصعوبات التي تواجه المدير. والثاني: تقييم استراتيجية إعادة هندسة العمليات في تخفيف القيود عن المدير السعودي.

فرضيات المحور الأول: تقييم القيود البيئية التي تواجه المدير السعودي في

الأجهزة الحكومية.

الفرضية الأولى: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الجنس وتقييم القيود البيئية التي تواجه المدير السعودي في الأجهزة الحكومية.

الفرضية الثانية: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين سنوات الخبرة الإدارية وتقييم القيود البيئية التي تواجه المدير السعودي في الأجهزة الحكومية.

الفرضية الثالثة: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين سنوات الخبرة الوظيفية وتقييم القيود البيئية التي تواجه المدير السعودي في الأجهزة الحكومية.

الفرضية الرابعة: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مهارات الحاسوب وتقييم القيود البيئية التي تواجه المدير السعودي في الأجهزة الحكومية.

فرضيات المحور الثاني: تقييم استراتيجية إعادة هندسة العمليات في تخفيف الضغوط التي تواجه المدير.

الفرضية الخامسة: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الجنس وتقييم استراتيجية إعادة هندسة العمليات في تخفيف الضغوط التي تواجه المدير.

الفرضية السادسة: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين سنوات الخبرة الإدارية وتقييم استراتيجية إعادة هندسة العمليات في تخفيف الضغوط التي تواجه المدير.

الفرضية السابعة: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين سنوات الخبرة الوظيفية وتقييم استراتيجية إعادة هندسة العمليات في تخفيف الضغوط التي تواجه المدير.

الفرضية الثامنة: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مهارات الحاسوب وتقييم استراتيجية إعادة هندسة العمليات في تخفيف الضغوط التي تواجه المدير.

مفهوم إعادة هندسة العمليات (الهندرة)

الهندرة كلمة عربية جديدة مركبة من كلمتين هما (هندسة) و(إدارة)، وهي ترجمة للمصطلح الإنجليزي (Business Reengineering) ويعني إعادة هندسة

الأعمال. وقد ظهرت الهندرة في عام ١٩٩٢م^(١) عندما أطلق الكاتبان الأمريكيان هامر وكامبي الهندرة كعنوان لكتابهما الشهير (هندرة المنظمات)، وعرفا الهندرة بأنها "إعادة التفكير بصورة جادة وأساسية في عمليات المنظمة، وإعادة تصميمها بشكل جذري لتحقيق تحسينات مهمة في معايير الأداء المهمة مثل: التكلفة - الجودة - الخدمة - سرعة إنجاز العمل (Hammer and Champy, 1993)^(٢). ومنذ ذلك الحين أحدثت الهندرة ثورة حقيقة في عالم الإدارة الحديثة بما تحمله من أفكار غير تقليدية، ودعوة صريحة إلى إعادة النظر وبشكل جذري في كافة الأنشطة والإجراءات والاستراتيجيات التي قامت عليها الكثير من المنظمات والشركات العاملة في عالمنا اليوم.

لقد أثار مدخل إعادة الهندسة الكثير من الجدل والخلاف بين الكتاب، فبعض الكتاب مثل دراكر يرى أنه مدخل جديد ومبتكر ويجب تطبيقه، في حين يرى البعض الآخر أنه يعتبر بدعة إدارية انتشرت فترة في مجال الفكر الإداري ثم ما لبثت أن اختفت، بينما يرى فريق ثالث أن مدخل إعادة الهندسة قدم مجموعة من الأفكار منها ما هو جديد ومبتكر ومنها ما هو قديم ومكرر (Ascari, et al., 1995). فعلى سبيل المثال قدمت الهندسة الصناعية مجموعة من المفاهيم والأدوات في منتصف القرن العشرين مثل: تحليل العملية - تحليل تكلفة النشاط - تحليل القيمة المضافة، إلا أن الفارق يتمثل في أن مدخل إعادة الهندسة قدم هذه الأدوات في بيئة مختلفة تمام الاختلاف من حيث البنية التكنولوجية والتي وفرت إمكانيات تكنولوجية هائلة لم تكن متاحة من قبل (Fitzgerald, 1997).

(1) The term 'reengineering' was first introduced in 1990 in a Harvard Business Review article: Reengineering Work: Don't Automate Obliterate. The article's author was Michael Hammer, a former Computer Science professor at the Massachusetts Institute of Technology. Hammer then went on to develop the concept further in a book: Reengineering the Corporation, written jointly with James Champy. They provided the following definition:

(2) Reengineering is the fundamental rethinking and radical redesign of business processes to achieve dramatic improvements in critical, contemporary measures of performance, such as cost, quality, service, and speed.

ويعرف كل من دافينبورت وشورت إعادة تصميم عملية التشغيل بأنها "تحليل وإعادة تصميم تتابع العمل وعمليات التشغيل داخل وبين المنظمات" (Neill and Sohal, 1999).

ويعرفها كل من مورو وهازيل بأنها "دراسة وفحص تدفق عمليات التشغيل الرئيسة والمعلومات الخاصة بها بغرض إعادة تصميمها، وذلك بهدف التبسيط وتخفيض التكلفة وتحسين الجودة وتحقيق المرونة" (رفاعي، ٢٠٠٢م).

ويعرفها تالوار بأنها "مدخل يسعى لإعادة التفكير وإعادة هيكله والعمل على انسيابية كل من هيكل المنظمة وعملياتها والأنظمة الإدارية والعلاقات الخارجية بشكل يمكن من خلق وتعظيم القيمة المقدمة للعميل" (Neill and Sohal, 1999).

ويعرفها كل من بيتروزو وستير بأنها "إعادة الهيكلة المتزامنة لكل من عمليات المنظمة والهيكل التنظيمي ونظم المعلومات لتحقيق تحسينات جذرية في كل من الوقت والتكلفة وكل ما يتعلق بالسلع والخدمات المقدمة للعميل" (Neill and Sohal, 1999).

ويعرفها باركر بأنها "تحليل وإعادة تصميم عمليات المنظمة التصنيعية والإدارية لاستبعاد أي عمل لا يضيف قيمة" (Ascari, et al., 1995).

ويعرفها رايموند بأنها "إحداث تغيير جذري في العمليات التنظيمية من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات الاستخدام الأمثل، وذلك لتحقيق تحسينات جوهرية في الجودة والأداء والإنتاجية" (Raymond, et al., 1998).

ولقد استخدمت العديد من الدراسات مسميات مختلفة لمفهوم إعادة هندسة العملية، ومن أمثلة هذه المسميات: إعادة التصميم الجذري للعملية - وإعادة الهندسة التنظيمية - وإعادة هيكلة العملية - وتجديد وابتكار العملية (Al-Mashari and Zairi, 2000).

أركان الهندرة

إن الهندرة كما وردت أعلاه تعني إعادة التفكير بصورة أساسية، وإعادة التصميم الجذري للعمليات الرئيسية لتحقيق نتائج تحسين هائلة في مقاييس الأداء العصرية: (الخدمة والجودة والتكلفة وسرعة إنجاز الأعمال). وهذا التعريف يشتمل على أربع كلمات مفتاحية هي:

١ - كلمة أساسية (Fundamental Keyword): وتعني ببساطة أن الوقت قد حان لكي تعيد كل شركة وكل فرد وعامل فيها النظر في أسلوب العمل المتبع، ومراجعة ما يقومون به من عمل، وسؤال أنفسهم: لماذا يقوموا به ؟ وهل هذا العمل ذو قيمة للملاء والشركة؟ وهل يمكن أدائه بطريقة أفضل؟

٢ - كلمة جذرية (Radical Keyword): إن إعادة التصميم الجذرية تعني التغيير من الجذور، وليس مجرد تغييرات سطحية، أو تجميلية ظاهرية للوضع القائم. ومن هذا المنطلق فإنها تعني التجديد والابتكار، وليس مجرد تحسين أو تطوير أو تعديل أساليب العمل القائمة.

٣ - كلمة هائلة (Dramatic Keyword): الهندرة لا تتعلق بالتحسينات النسبية المطردة والشكلية، بل تهدف إلى تحقيق طفرات هائلة وفائقة في معدلات الأداء.

٤ - كلمة العمليات (Processes Keyword): تعني التركيز على العمليات الرئيسية للشركات والمؤسسات المختلفة، وليست الإدارات، إذ تتم دراسة وهندرة العمليات بأكملها ابتداء من استلام طلب العميل إلى أن يتم إنجاز الخدمة المطلوبة. ولذلك فالهندرة تساعد على رؤية الصورة الكاملة للعمل، وتنقله بين الإدارات المختلفة، تستطيع كشف ومعرفة السبلات الإدارية والتنظيمية والإجرائية التي تعيق العمل، وتطيل الزمن اللازم لتقديم الخدمة وإنهاء العمل.

إن إعادة هندسة الأعمال بهذا المفهوم وبناءً على أركانها بخاصة تركيزها على العمليات فإنها تحقق فوائد كثيرة على صعيد المنظمة. كما أنها وسيلة فاعلة بيد المدير لتخفيف القيود عنه ورفع كفاءته إذا أحسن استخدامها. ويظهر هذا كبدائية من خلال تحقيق التغيرات التالية:

- تغيير وحدات العمل من الأقسام إلى الفرق العملية.
- تغيير الأعمال من المهام البسيطة إلى الأعمال ذات الإبعاد المتعددة.
- تغيير دور الفرد من المراقب إلى الداعم.
- تغيير العمل من التدريب إلى الثقافة.
- تركيز مقاييس الأداء من النشاط إلى النتائج.
- تغيير معيار التقدم من الأداء إلى القدرة.
- تغيير القيم من قيم وقائية إلى قيم إنتاجية.
- تغيير المدراء من مشرفين إلى مدربين.
- تغيير الهيكل التنظيمي من هرمي إلى أفقي.

تكنولوجيا المعلومات والهندرة

يؤكد العديد من الكتاب على أن مدخل إعادة الهندسة نشأ بداية في حقل تكنولوجيا المعلومات ثم انتشر بقوة في كافة المجالات الوظيفية داخل المنظمة. فلقد كان من المتوقع نتيجة للاستثمارات الهائلة في مجال تكنولوجيا المعلومات زيادة الإنتاجية بنسب مرتفعة إلا أن ذلك لم يحدث، فعلى سبيل المثال قُدرت الاستثمارات في مجال تكنولوجيا المعلومات في صناعة الخدمات خلال العشر سنوات الأخيرة بـ ٩٠٠ بليون دولار، في حين لم يؤدي ذلك إلى زيادة الإنتاجية إلا بمقدار (٧,٠٪) فقط، الأمر الذي حدا بهذه المنظمات إلى محاولة رفع هذه النسبة بشكل كبير عن طريق الربط بين الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات وبين تغيير العملية.

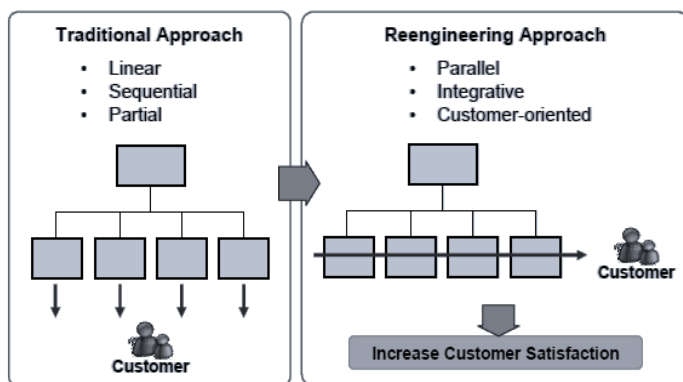
يعتبر استخدام تكنولوجيا المعلومات كأداة لبناء عمليات جديدة بدلاً من الاعتماد على العمليات القائمة على النظام القديم لتكنولوجيا المعلومات الموضوع الغالب على أدبيات إعادة الهندسة (Hammer, 1990; Hammer and Champy, 1993; Davenport, 1993). وقد ركز هامر (Hammer, 1990) على أهمية الحاجة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات الحديثة لدعم تنفيذ عملية إعادة الهندسة. وفقاً لهؤلاء الباحثين يمكن تحقيق ذلك من خلال استخدام نموذج سجل العمال حيث تقوم المنظمة بإلغاء العمليات القديمة بحيث تبدأ من الصفر، وذلك ببناء أفضل نموذج مثالي للعمليات.

وتلعب تكنولوجيا المعلومات دوراً مهماً جداً في منظمات الأعمال وكانت البداية في خمسينيات القرن الماضي، حيث البداية مع نظام (CIM)، وتلاحقت التطورات بسرعة فائقة وبخاصة مع نهاية القرن الماضي ومطلع الألفية الثالثة، حتى وصلنا إلى المنظمة الإلكترونية بل والحكومة الإلكترونية. وترافق ذلك مع الثورة في مفهوم منظمة اليوم وحكومة اليوم الناتجة عن تطبيق استراتيجية إعادة هندسة العمليات (الهندرة) ويتجلى هذا الدور في الآتي:

- استخدام برامج المساعدة الآلية المرتبطة بنظم المعلومات الصوتية عن طريق الحاسب لمساعدة الزبائن والمواطنين للحصول على الخدمات.
- المساعدة في القيام بأعمال جديدة لم تكن متوفرة من قبل مثل المؤتمرات عن بعد.
- المساعدة في تخيل حلول جديدة لمشكلات لم تحدث بعد.
- المساعدة على التخلص من الأنماط الجامدة والقديمة.
- إنجاز الأعمال بحركة وسرعة ومرونة وشفافية.
- المساعدة على التكامل والاندماج بين أجزاء العمل لتكوين عمليات مترابطة ذات معنى.
- التحديث المستمر للمعلومات عن طريق البريد الإلكتروني ولوحات الإعلان الإلكترونية وحلقات المناقشة وقواعد معلومات المستندات.

- الحصول على دورات تدريبية عامة من مؤسسات ومعاهد تدريب خارجي.
 - وضع نظام للاختبارات في كافة برامج التدريب لتقييم فعالية التدريب وقدرات الموظفين.
 - توفير احتياجات التعلم الذاتي المستمر والاختبارات لإعادة تحديد مستويات الأداء باستخدام النظم الآلية.
 - تقديم معلومات مباشرة على الحاسب الآلي حول برامج التدريب ورسوم الدورات ومواعيد الدورات والتسجيل في الدورة.
 - تقديم التدريب الفعلي عن طريق الحاسب في محطة العمل الخاصة بالموظف، وذلك عبر استخدام النظم الاستشارية الخاصة بالإدارة، أو القيادة، أو التحفيز، أو غيرها من الاستشارات المتخصصة الأخرى، أو عن طريق العمل على توجيهات مباشرة على الحاسب الآلي، أو تمارين متفاعلة على أشرطة الفيديو.
- ولقد تم توضيح عملية إعادة هندسة العمليات بمساندة تكنولوجيا المعلومات بالشكلين رقما (١) و(٢) التاليين:

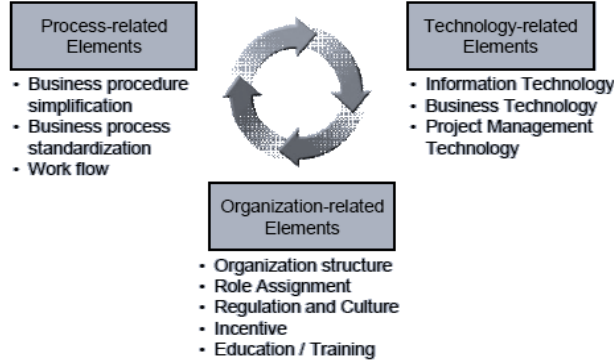
■ BPR approach



شكل (١).

كما أشارت إلى العناصر الجوهرية في إعادة هندسة العمليات بالآتي:

■ 3 major elements of BPR



شكل (٢).

وينقسم دور تكنولوجيا المعلومات في الهندرة إلى مرحلتين الأولى: من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات في تصميم النظام. والثانية: من خلال الاستفادة من إمكانيات تكنولوجيا المعلومات في تحقيق وفورات ضخمة في وقت وتكلفة تنفيذ النظام بعد هندسته.

ومن أهم الأساليب التكنولوجية التي ساعدت المنظمات على إحداث تغييرات جذرية في عملياتها الأساسية، وتحسينات كبيرة (Hammer and Champy, 1993): قواعد المعلومات المشتركة، والنظم الخبيرة، وشبكات الاتصالات، ونظم دعم القرار، والاتصالات اللاسلكية والحاسبات المحمولة.

نخلص من هذا العرض لتكنولوجيا المعلومات مدى ارتباطها بالهندرة وأتمتة الأعمال في المنظمة، وهما عنصران أساسيان في أي استراتيجية لتطوير أداء المنظمة أو المدراء.

الدراسات السابقة

بالرغم من أن الكثير من مشاريع إعادة هندسة العمليات فشلت وفي كثير من دول العالم ومنها السعودية، إلا أنها كمشروع تطوير مازالت الحل الأمثل لتحسين أداء المنظمة وكفاءة المدير، وبخاصة في ظل ظروف بيئة مختلفة عن بيئة الأعمال العالمية. وهذه البيئة وصفتها الدراسات بدقة وتركيز كبيرين. فالدراسات المختلفة حول ضعف أداء الأجهزة الحكومية السعودية وانخفاض كفاءة المدير السعودي توصلت إلى أن معظم المشكلات والأسباب التي تعيق عمل المدير السعودي كمدير عالمي تقع في أربعة محاور رئيسية، هي: أ) الهدر في الوقت المنتج، ب) تكلفة الوقت، ج) الضغوط في بيئة العمل، د) الهندرة الخاطئة. ويمكن أن نضيف عدم الاستثمار أو ضعف المعرفة على صعيد منظمات الأعمال. ولهذا تم عرض الدراسات ذات العلاقة بهذه المحاور التالية:

أولاً: دراسات كيفية إنفاق وقت المدير

كيف ينفق المدير السعودي وقته؟ وما هي همومه - في الواقع - في ظل عنصر الوقت؟ وما هو السبيل لتحريره من قيود بيئة الأعمال السعودية، وبالتالي تحسين أدائه ونقله إلى مستوى المدير العالمي؟

للإجابة على هذه الأسئلة كانت دراسة (عصفور، ١٤٠٢هـ) على المدير السعودي في الأجهزة الحكومية، حيث خلصت: إلى أن (٤٨,٨٣٪) من وقت المدير ينفق في إنجاز المعاملات الرسمية، و(٨,١٥٪) لحضور اللجان والإعداد لها، (٥,٧٦٪) للأعمال المساعدة (مكالمات هاتفية، وتعقيب على المعاملات)، و(٧,٥٧٪) لمقابلة المراجعين، و(٣,٦٧٪) للتفكير في العمل والتخطيط له، و(٢١,٣١٪) لأعمال ذات طابع شخصي، (٤,٧١٪) لأعمال أخرى.

من هذه الدراسة نلاحظ مقدار الهدر في وقت المدير على قضايا لا تضيف قيمة للعمل، مثل مقابلة المراجعين، والأعمال الشخصية والأعمال الأخرى، حيث

تبلغ حوالي (٤٤٪) من وقته الكلي. وهذا بدوره سبباً من أسباب ضعف أداء وكفاءة المدير السعودي.

ثانياً: دراسات تكلفة الوقت الضائع

دراسة أبو شعر، وعزة (١٩٨٨م): خلصت إلى أن الوقت الضائع سنوياً في الدوام الرسمي للأجهزة الحكومية في السعودية بسبب عدم الانتظام في الدوام يبلغ (٢٠٠,٦٠٨,٥٤٦) ساعة عمل وإجمالي الخسارة المالية السنوية (١١٥٨,٢٩١,٤٣٦) ريال سعودي. وهذا ينطبق على عمل المدراء أيضاً.

ثالثاً: دراسة الهندرة

دراسة عبدالحسن عباس (٢٠٠٢م): يرى الباحث أن مواكبة التغيرات المستمرة للبيئة في غاية الأهمية للمنشآت التي ترغب في تحقيق نجاحات مستمرة. ومن تلك المتطلبات يبرز المجال التقني الذي بدوره يبرز أهمية مراعاة الجانب البشري فيه من حيث التأهيل والتدريب وتغير المهام والوظائف، وكيفية العمل، وطرائق التفكير والمهارات الذي يأتي كمتطلب لذلك التغيير، وينعكس بدوره على العنصر البشري بقوة. ويرى مقدم الدراسة بأن التغيير التقني له انعكاسات على مستوى الإنتاجية للمنظمة. ولقد أشار إلى الفوائد المتحققة من إعادة تصميم المهام. وتضمنت: تحسين مستوى الأداء الذي ينشأ عن التغيير في نظم العمل، تحسين درجة رضا الأفراد ودافعتهم للأداء، تحسين درجة جودة ظروف العمل داخل المنظمة، زيادة درجة التزام الأفراد نحو التغيير المطلوب.

وبنفس السياق نذكر ما أشار إليه كل من لويس وأندرسون ودافت (Lawless, Anderson and Daft, 2006)، إلى أهمية الإبداع في التغيير التكنولوجي، إذ أشار إلى دور الأقسام المبدعة الموجودة في المنظمات المتخصصة بالإبداع والبحث والتطوير من أجل توليد أفكار وتقنيات جديدة، وتطبيقها للحصول على الإنتاج الكفاء. ولقد عدّ

الباحث الإبداع أحد الأشياء المهمة في العصر الحالي وعلى إدارة المنظمات التعرف على كيفية التعامل مع الإبداع، وترصد تردده في القطاعات المتنامية. ومن التوصيات العديدة المتعلقة بالشركة مجتمع الدراسة يمكن أخذ الإشارة إليها هنا للاستفادة منها في أغراض البحث، حيث يمكن ملاحظة الاهتمام بعامل العنصر البشري في التغيير المطلوب للاستغلال الأمثل للطاقة وبالتالي زيادة الإنتاجية:

١. إعداد برامج تدريبية وتطويرية للأفراد العاملين في المنظمة تتلاءم مع التكنولوجيا الموجودة في الشركة، مما يؤثر بصورة مباشرة أو غير مباشرة على إنتاجية المنظمة تتضمن معلومات عن التكنولوجيا الحديثة، وفائدة التغيير التكنولوجي، وكيفية إحداثه.

٢. ضرورة الاختيار الدقيق للأفراد القائمين بعملية التخطيط في الشركة، وتحسين سياسات العمل بصورة مستمرة بالشكل الذي يتوافق مع التكنولوجيا المقدمة. ويجب تهيئة الأفراد العاملين من ذوي الخبرة والكفاءة بسرعة.

وصف هوتن (Hutton) عدد من الخصائص التي تميز منظمات القطاع الحكومي، وتلك الخصائص يمكن أن تؤثر في تنفيذ إعادة هندسة العمليات وإدارة التغيير (وراد، ٢٠٠٨م). وتشمل تلك الخصائص:

- الهياكل التنظيمية الجامدة.
- الثقافة التنظيمية.
- عدم إمكانية تخطي الحدود، تعدد الأفراد القائمين بتنفيذ العمليات.
- إن التغيير في اتجاه السياسات قد يكون فجائيًا.
- التعارض والتضارب في أداء الأعمال والمبادرات.
- التوقعات غير الواقعية - نظرًا لتعدد الأنشطة.
- الأفراد كجزء حاسم في منظمات القطاع العام.

وهذه العناصر لها تأثيرها الخاص على المنظمات الحكومية ولا يمكن بحال من الأحوال تعميم تلك الخصائص على منظمات القطاع الخاص.

رابعاً: دراسات عن الضغوط في بيئة الأعمال

دراسة الشريف ١٩٩٦م: دراسة عن الضغوط الإدارية وأثرها على متخذي القرار. وتم التوصل إلى نتائج كان من أهمها: أن الضغوط الإدارية هي حقيقة قائمة في المنظمة، إلا أن تلك الضغوط يمكن أن يكون لها آثار إيجابية أو سلبية على الحالة النفسية والصحية لمتخذي القرار، وعلى مسار حياتهم، وعلى نواحي كثيرة تمس كياناتهم وسلوكهم في مناخ العمل الداخلي والخارجي. ومن أهم هذه الآثار الناتجة عن الضغوط الإدارية لمتخذي القرار ما يلي:

- أن القرار يتصف بالاستقرار والثبات، فإذا خضع هذا القرار لظاهرة التغيرات السريعة فإنه يلقي ضغوط شديدة على متخذي القرار داخل المنظمة.
- كلما كان الهيكل التنظيمي قوى التماسك والبنيان متكامل العناصر، كلما كان مناعته ومقاومته للضغوط الإدارية أفضل والعكس صحيح.
- متخذي القرار لا يواجهون جميعهم آثاراً سلبية نتيجة الضغوط، فمعظمهم يجتهد عليها بتحقيق أهداف المنظمة وتحسين إنتاجهم، وتلك الصفات في حد ذاتها تكون دافعة للضغوط الإيجابية.
- وهناك فئة أخرى غير قادرة على الوقوف أمام الضغوط، وبالتالي يعتريها التوتر والمؤثرات النفسية.

ولقد قدم الباحث في دراسته مجموعة من التوصيات منها:

- الاهتمام بالصحة البدنية لأن ذلك يساعد متخذي القرار على مقاومة الضغوط.

• الاهتمام بالعلاقات الاجتماعية والأسرية لأن ذلك يساهم في التخفيف من حدة التوتر، وفتح قنوات اتصال وعلاقات جيدة مع العاملين داخل وخارج المنظمة، لأن ذلك يساعد متخذي القرار على تحمل الضغوط.

• الاهتمام بالأنشطة الترفيهية والترفيهية، وذلك عن طريق أخذ قدر كافٍ من الوقت للاستمتاع بالإجازات حتى يبعد متخذي القرار عن جو العمل المشحون بالضغوط.

دراسة فلمبان ١٩٩٦م: دراسة عن ضغوط العمل التنظيمية وأثرها على إنتاجية القيادات الإدارية، كان هدفها التعرف على أهم ضغوط العمل التنظيمية لدى القيادات الإدارية، ومدى تأثيرها على الإنتاجية، وكيفية التخفيف من حدتها. وتم التوصل إلى نتائج كان من أهمها:

• تعاني القيادات الإدارية من ضغوط عمل تنظيمية تؤدي إلى انخفاض إنتاجيتها، ومن أهمها عدم القيام بالتفويض، وعدم تنظيم الوقت لأداء الأعمال، وزيادة عبء العمل، وغموض الدور.

• تعاني القيادات الإدارية من زيادة عبء العمل (الكمي والنوعي)، ومن أسباب ذلك التكاليف بأعمال إضافية وعدم معرفة المسؤولين في الإدارات بإجراءات العمل الجديدة.

• عدم توفر المعلومات والبيانات اللازمة عن حدود وسلطات وصلاحيات ومسؤوليات القيادات الإدارية والموظفين، إلى جانب عدم وضوح الأهداف والسياسات وقواعد وإجراءات العمل.

ولقد قدم الباحث في دراسته مجموعة من التوصيات منها:

• نظرًا لأن العنصر البشري هو الأداة الحقيقية للإنتاجية فيجب توافر البيئة المناسبة للعنصر البشري مما يدفع إلى المزيد من العمل، ويساعد على إبعاد العقبات التي تؤدي إلى انخفاض مستوى الإنتاجية.

• على القيادات الإدارية اتباع أسلوب اللامركزية في العمل عن طريق الثقة في قدرات المرؤوسين، وتقويض جزء من الصلاحيات لهم مما يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية ويجعلهم أكثر حماساً للعمل، ويبعث في نفوسهم روح الاطمئنان. ومن ثم يؤدي ذلك إلى تخفيف ضغوط العمل على كل من الرؤساء والمرؤوسين.

• الاهتمام بتدعيم وبناء العلاقات الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين عن طريق غرس الثقة في المرؤوسين عن طريق احترام مشاعرهم وآرائهم، وإشعارهم بأهمية ما يؤدونه من أعمال لنجاح المنظمة.

• الاهتمام بالتدريب الذي يؤدي إلى إكساب المهارات والمعارف والاتجاهات الإيجابية نحو العمل، مما يساعد العاملين على فاعلية ممارسة واجبات الوظيفة، والحد من تأثير ضغوط العمل على العاملين، وزيادة قدرتهم على التعامل معها.

دراسة هدى صقر (١٩٩٥م): عن الضغوط التي يتعرض لها رجال الأعمال. ومن أهم أهداف هذه الدراسة توصيف مصادر الضغوط وأهميتها، ووصف الأعراض النفسية والجسمانية التي يتعرض لها رجال الأعمال من ضغوط العمل. وقد بينت أن من ضمن الضغوط التنظيمية التي تم قياسها سبعة عناصر هي: صراع الدور، وطبيعة العلاقات مع الرؤساء والمرؤوسين والزملاء، وعبء الاتصال، والصراع في بيئة الأعمال، والوقت، وتوقعات الآخرين، والمسئولية ودرجة المخاطرة.

خامساً: دراسات عالمية ذات صلة بالبحث^(١)

دراسة كل من تورر وجاكسون (Turer & Jackson-Cox) وإسكريم وأميدون (Skyrme and Amidon, 1998): تؤكد دراسة على أهمية المعرفة التنظيمية بوصفها أصولاً ذات قيمة مادية لا بد من تطوير نماذج مناسبة لقياسها. وتقرح نموذجاً يربط بين

(1) Davenport, 1993; James Champy, 1994; Dixon, et al., 1994; Romney, 1995; Krieter, 1995; Kezsbom, 1996.

التخطيط والرقابة ونظم قياس قيمة العنصر البشري باعتباره رأسمال فكري على درجة كبيرة من الأهمية.

كذلك تعرف دراسة تورر وجاكسون (Turer & Jackson – Cox, 2002) بعض مقاييس رأس المال الفكري في المنظمة، وتبين أهمية ذلك بالنسبة للمنظمة وللعاملين. تقدم هذه الدراسة نموذجًا لقياس أداء المنظمات ذات نظام إدارة المعرفة الذي يركز على عمليات التعلم الفردي والجماعي. حيث يتم اعتماد معايير تأخذ بعين الاعتبار أبعاد الإبداع وإنتاج المعرفة التنظيمية، مما يؤدي لشعور العاملين بشيء من الاستقلال، وبأن عملهم ليس ذا طبيعة روتينية، مما يحفزهم على التعلم والانخراط في العمل الجماعي.

نخلص من عرضنا للدراسات السابقة ذات العلاقة بالدراسة إن الضغوط والمعوقات والصعوبات التي تؤثر على كفاءة المدير السعودي كثيرة، وتزداد مع ازدياد التطورات السريعة في تكنولوجيا المعلومات، والتي يرافقها زيادة مطردة في رغبات ومتطلبات الزبائن. بالإضافة إلى أهمية إدارة المعرفة وإدارة التكنولوجيا في تحسين أداء المنظمة وكفاءة المدير. إلى جانب ذلك نلاحظ الإهمال الكبير في إدارة المعرفة وإدارة التكنولوجيا، وأتمتة الأعمال في بيئة الأعمال السعودية.

سوف ننطلق من هذه الاستنتاجات في دراستنا مع الاتجاه والتركيز على الصعوبات والمعوقات في بيئة الأعمال السعودية. ثم بحث أثر إعادة هندسة العمليات على تلك الضغوط والصعوبات والمعوقات في ظل تكنولوجيا المعلومات وأتمتة العمل الإداري وبخاصة في الأجهزة الحكومية والقطاع العام.

الدراسة الميدانية

أولاً: منهجية الدراسة

١ - منهج الدراسة

اتبع في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتبر من بين أكثر المناهج المستخدمة في هذا النوع من الدراسات لإمكانية استقصاء عينة الدراسة المكونة من مدراء يعملون في مستويات إدارية عليا ومتوسطة في مؤسسات حكومية وفي القطاع العام.

٢ - مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من المدراء في المستويات الإدارية المختلفة التي لها علاقة ما مع العملاء والمراجعين في مؤسسات وأجهزة حكومية مختلفة في المملكة العربية السعودية.

٣ - عينة الدراسة

تمثل عينة الدراسة معظم مدراء مجتمع الدراسة من حيث توزعهم على الأجهزة الحكومية والقطاع العام في المملكة العربية السعودية. ولقد بلغ عدد المبحوثين ٧٤ مديراً من مختلف المستويات الإدارية في مجتمع الدراسة (٦٤ ذكر، و١٠ إناث). وتم استطلاع آراء المبحوثين من خلال توزيع استبيان خصص لهذه الدراسة. ومثل المبحوثين مختلف المستويات الإدارية في مجتمع الدراسة. كما كانت نسبة الاستجابة في الاستبيانات الموزعة (١٠٠٪)، حيث كان عدد الاستبيانات المرتجعة ومحقة لشروط القبول ٧٤ من أصل ٧٤ استبانة موزعة.

٤ - أسلوب جمع البيانات

اعتمد الباحث على الأسلوب المكتبي لبناء الإطار النظري من خلال مراجعة الكتب، والدوريات والدراسات السابقة ذات العلاقة، بالإضافة إلى اعتماده على

استبانة (ملحق رقم ١) تم تصميمها خصيصًا لأغراض الدراسة. والاستبانة موزعة في محورين رئيسين، خصص كل محور لفرضية رئيسة من فرضيات الدراسة.

٥ - معالجة وتحليل البيانات

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على الأسئلة وأثبت الفرضيات تمت مراجعة استمارة الاستبيان للتأكد من إكمالها وصلاحياتها لإدخال البيانات والتحليل، وقد تم ترميز المتغيرات والبيانات ثم تفرغها بالحاسب الآلي باستخدام برنامج (SPSS)، وهو البرنامج الذي تم استخدامه في عملية تشغيل ومعالجة البيانات. وتمت مراجعة عملية إدخالها للتأكد من دقتها وصحتها.

وتم استخدام الأسلوب الإحصائي الوصفي المتمثل في حساب التكرارات النسبية المؤدية للمتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة، كما تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة من خلال استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية المعروف باسم (SPSS).

ثانيًا: مراحل الدراسة

المرحلة الأولى: البيانات الديموغرافية

يتناول الباحث في هذا الجزء توصيفًا لإفراد العينة وفقًا للخصائص الواردة في النموذج رقم (١) التالي:

نموذج (١).

الإدارة:	القسم:	الجنس	☐ ذكر	☐ أنثى
سنوات الخبرة الإدارية	☐ من ٥-١ سنوات	☐ من ٦-١٠ سنوات	☐ من ١١-٢٠ سنة	☐ أكثر من ٢٠ سنة
سنوات الخبرة الوظيفية	☐ من ٥-١ سنوات	☐ من ٦-١٠ سنوات	☐ من ١١-٢٠ سنة	☐ أكثر من ٢٠ سنة
مهارات الحاسوب	☐ ضعيفة	☐ مقبولة	☐ جيدة	☐ ممتازة

أولاً: الجنس موزعة: ذكر، أنثى وعدد ونسبة مئوية، وذلك كما في الجدول رقم (١)
التالي:

جدول (١).

الجنس	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ذكر	٦٤	٨٦,٥	٨٦,٥	٨٦,٥
أنثى	١٠	١٣,٥	١٣,٥	١٠٠,٠
إجمالي	٧٤	١٠٠,٠	١٠٠,٠	

ثانياً: الخبرة الإدارية موزعة على أربعة مستويات: من ١-٥ سنة، من ٦-١٠ سنوات، من ١١-١٥ سنة، أكثر من ٢٠ سنة، وذلك كما في الجدول رقم (٢) التالي:

جدول (٢).

	الخبرة الإدارية	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	من ١-٥ سنوات	26	35.1	35.1	35.1
	من ٦-١٠ سنوات	24	32.4	32.4	67.6
	من ١١-٢٠ سنة	14	18.9	18.9	86.5
	أكثر من ٢٠ سنة	10	13.5	13.5	100.0
	إجمالي	74	100.0	100.0	

ثالثاً: الخبرة الوظيفية موزعة على أربعة مستويات: من ١-٥ سنة، من ٦-١٠ سنوات، من ١١-١٥ سنة، أكثر من ٢٠ سنة، وذلك كما في الجدول رقم (٣) التالي:

جدول (٣).

	الخبرة الوظيفية	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	من ١-٥ سنوات	11	14.9	14.9	14.9
	من ٦-١٠ سنوات	27	36.5	36.5	51.4
	من ١١-٢٠ سنة	22	29.7	29.7	81.1
	أكثر من ٢٠ سنة	14	18.9	18.9	100.0
	إجمالي	74	100.0	100.0	

رابعاً: مهارات الحاسوب موزعة على أربعة مستويات: ضعيفة، ومقبولة، وجيدة، وممتازة، وذلك كما في الجدول رقم (٤) التالي:

جدول (٤).

مهارات الحاسوب	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ضعيفة	2	2.7	2.7	2.7
مقبولة	8	10.8	10.8	13.5
جيدة	25	33.8	33.8	47.3
ممتازة	39	52.7	52.7	100.0
إجمالي	74	100.0	100.0	

نلاحظ أن معظم أفراد العينة لديهم مهارات حاسوبية ممتازة (٥٢,٧٪)، وجيدة (٣٣,٨٪)، ومقبولة (١٠,٨٪)، وضعيفة (٢,٧٪). وهذا يشير إلى إمكانية أتمة الأعمال، وسهولة التحول إلى الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الحكومية والقطاع العام، شريطة التوسع في إعادة هندسة العمليات على قاعدة التوسع في استخدام تكنولوجيا المعلومات.

المرحلة الثانية: تحليل محاور الدراسة

تناول الباحث في التحليل الإحصائي مسألتين رئيسيتين: الأولى: إثبات الفرضيات. والثانية: تحليل محاور الدراسة.

المسألة الأولى: إثبات الفرضيات

الفرضية الأولى: هناك فروق ذات دلالة إحصائية في وجهة نظر المبحوثين تبعاً للجنس في تقييم التحديات البيئية التي تواجه المدير السعودي في الأجهزة الحكومية. لقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي صحة هذه الفرضية فيما يتعلق بثلاثة متغيرات: المركزية الشديدة في اتخاذ القرار، صعوبة تفويض السلطة والاستجابة لضغوط العلاقات العائلية. وكانت النتائج كما هي، وهي واردة في الجدول رقم (٥).

جدول (٥)

المتغيرات	قيمة كاي
الذكور يرون أكثر من الإناث أن المركزية الشديدة في اتخاذ القرار من التحديات البيئية التي تواجه المدير السعودي في الأجهزة الحكومية.	٠,٠٥٥
الذكور يرون أكثر من الإناث أن صعوبة تفويض السلطة للمرؤوسين من التحديات البيئية التي تواجه المدير السعودي في الأجهزة الحكومية.	٠,٠٣٥
الذكور يرون أكثر من الإناث أن الاستجابة لضغوط العلاقات العائلية من التحديات البيئية التي تواجه المدير السعودي في الأجهزة الحكومية.	٠,٠٣٥

الفرضية الثانية: هناك فروق ذات دلالة إحصائية في وجهة نظر المبحوثين تبعاً لسنوات الخبرة الإدارية في تقييم التحديات البيئية التي تواجه المدير السعودي في الأجهزة الحكومية.

لقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي صحة هذه الفرضية فيما يتعلق بمتغيرين هما: إكرام الضيف في وقت العمل، وصعوبة الاعتذار من الزوار القادمين من غير موعد. وكانت النتائج كما هي، وهي واردة في الجدول رقم (٦):

جدول (٦)

المتغيرات	قيمة كاي
توجد علاقة عكسية بين الخبرة الإدارية وإكرام الضيف في وقت ومكان العمل في تقييم التحديات البيئية التي تواجه المدير السعودي في الأجهزة الحكومية.	٠,٠٢٤
توجد علاقة عكسية بين الخبرة الإدارية وصعوبة الاعتذار من الزوار القادمين من غير موعد في تقييم التحديات البيئية التي تواجه المدير السعودي في الأجهزة الحكومية.	٠,٠٢٥

الفرضية الثالثة: هناك فروق ذات دلالة إحصائية في وجهة نظر المبحوثين تبعاً لسنوات الخبرة الوظيفية في تقييم التحديات البيئية التي تواجه المدير السعودي في الأجهزة الحكومية.

لقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي صحة هذه الفرضية فيما يتعلق بمتغير واحد هو صعوبة تفويض السلطة للمرؤوسين. وكانت النتائج كما هي وهي واردة في الجدول رقم (٧):

جدول (٧).

المتغيرات	قيمة كاي
توجد علاقة طردية بين الخبرة الوظيفية وصعوبة تفويض السلطة للمرؤوسين عند تقييم التحديات البيئية التي تواجه المدير السعودي في الأجهزة الحكومية.	٠,٠٣

الفرضية الرابعة: لقد أظهر التحليل الإحصائي لباقي المتغيرات عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً للمهارات الحاسوبية لإفراد العينة بالنسبة للمحور الأول، وبالتالي فإننا نأخذ بالفرضية العدمية: وهي: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مهارات الحاسوب وتقييم القيود البيئية التي تواجه المدير السعودي في الأجهزة الحكومية.

الفرضية الخامسة: هناك فروق ذات دلالة إحصائية في وجهة نظر المبحوثين تبعاً للجنس في تقييم استراتيجية إعادة هندسة العمليات في تخفيف الضغوط التي تواجه المدير.

لقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي صحة هذه الفرضية فيما يتعلق بخمسة متغيرات هي: تحسين جودة المنتجات، وزيادة سرعة خطوات العمل، وتخفيض تكلفة الإنجاز، وتخفيف العبء عن الموظف، وتخفيف الصراع التنظيمي. وكانت النتائج كما هي، وهي واردة في الجدول رقم (٨):

جدول (٨)

المتغيرات	قيمة كاي
الذكور يرون أكثر من الإناث أن تحسين الجودة في المخرجات من أسباب تقييم استراتيجية إعادة هندسة العمليات في تخفيف الضغوط التي تواجه المدير .	٠,٠٠٤
الذكور يرون أكثر من الإناث أن زيادة سرعة خطوات العمل من أسباب تقييم استراتيجية إعادة هندسة العمليات في تخفيف الضغوط التي تواجه المدير .	٠,٠١٥
الذكور يرون أكثر من الإناث تخفيض تكلفة الإنجاز من أسباب تقييم استراتيجية إعادة هندسة العمليات في تخفيف الضغوط التي تواجه المدير .	٠,٠٠١٥
الذكور يرون أكثر من الإناث تخفيف العبء عن الموظف من أسباب تقييم استراتيجية إعادة هندسة العمليات في تخفيف الضغوط التي تواجه المدير .	٠,٠٤٢
الذكور يرون أكثر من الإناث تخفيف الصراع التنظيمي الداخلي بين الموظفين من أسباب تقييم استراتيجية إعادة هندسة العمليات في تخفيف الضغوط التي تواجه المدير .	٠,٠٤٥

ولقد أظهر التحليل الإحصائي لباقي المتغيرات عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لكل من: الخبرة الوظيفية، والخبرة الإدارية، والمهارات الحاسوبية لإفراد العينة بالنسبة للمحور الثاني، وبالتالي فإننا نأخذ بالفرضيات العدمية، وهي:

الفرضية السادسة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سنوات الخبرة الإدارية وتقييم استراتيجية إعادة هندسة العمليات في تخفيف الضغوط التي تواجه المدير .

الفرضية السابعة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سنوات الخبرة الوظيفية وتقييم استراتيجية إعادة هندسة العمليات في تخفيف الضغوط التي تواجه المدير .

الفرضية الثامنة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مهارات الحاسوب وتقييم استراتيجية إعادة هندسة العمليات في تخفيف الضغوط التي تواجه المدير .

المسألة الثانية: التحليل الإحصائي لمحاول الدراسة

لقد عرض في هذا الجزء التحليل الإحصائي لمحاول الدراسة، وذلك للإجابة على تساؤلات الدراسة وتقييم القيود وتصنيفها، وتقييم استراتيجيعة إعادة هندسة العمليات في تحسين أداء المنظمة وكفاءة المدير السعودي، وذلك كما يلي:

المحور الأول: تقييم وتصنيف القيود والمعوقات والصعوبات في بيئة الأعمال السعودية. إن الجزء الأول من الدراسة يركز على تقييم القيود والمعوقات والصعوبات في بيئة الأعمال السعودية التي تواجه المدير السعودي في الأجهزة الحكومية والقطاع العام. ولهذا تناول التحليل الإحصائي حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات هذا المحور، وتم ترتيبها حسب الأهمية (المتوسط الحسابي)، وكما في الجدول رقم (٩):

جدول (٩)

م	المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب المتغير
١	طبيعة الأنظمة والقوانين في البيئة العامة.	٣,٤٢	٠,٩٠٧	١٠
٢	المركزية الشديدة في اتخاذ القرار.	٤,٠٣	٠,٧٩٣	١
٣	صعوبة تفويض السلطة للمرؤوسين.	٣,٨٠	٠,٨٧٦	٧
٤	الالتزام التام بالتعليمات واللوائح والأنظمة القائمة.	٣,٣١	٠,٩٩٢	١٢
٥	مراعاة العادات والتقاليد السائدة.	٣,٩٣	٠,٧٢٨	٤
٦	الاهتمام بالعلاقات الشخصية.	٤,٠٣	٠,٩٢١	٢
٧	الاستجابة لضغوط العلاقات العائلية.	٣,٨٤	٠,٨٩٢	٦
٨	الاستجابة لضغوط الوساطة.	٣,٨٦	١,٠٧٧	٥
٩	التجاوب مع الرشوة أو الابتزاز.	٢,٩٦	١,١٦٤	٣
١٠	عدم التزام المراجعين بالتعليمات والقوانين.	٣,٥٠	١,١٠١	٨
١١	صعوبة جدولة وقت العمل بسبب الضغوط المذكورة أعلاه.	٣,٢٨	٠,٩٤٤	١٣
١٢	الزيارات الشخصية داخل جهة العمل.	٣,٢٧	٠,٩٦٩	١٤
١٣	إكرام الضيف في وقت ومكان العمل.	٣,٣٦	١,٠٠١	١١
١٤	صعوبة الاعتذار من الزوار القاطنين من غير موعد.	٣,٤٩	٠,٩٦٩	٩

بملاحظة بيانات الجدول رقم (٩) نلاحظ إن معظم المتغيرات وحسب ترتيبها من ١ إلى ١٠ تشكل قيود ومعوقات وصعوبات في بيئة الأعمال السعودية على أداء المنظمة وكفاءة المدير السعودي، أما بقية المتغيرات من ١١ إلى ١٤ فهي لا تشكل قيود على أو معوقات على أداء المنظمة وكفاءة المدير السعودي. وبشكل أكثر دقة يمكن توضيح تلك القيود والمعوقات على الشكل التالي:

أولاً: تعد الأنظمة والقوانين والثقافة التنظيمية من المعوقات المؤثرة على كفاءة المدير السعودي. ولقد اتضح ذلك من خلال حساب متوسطات المتغيرات ذات العلاقة بهذه الفرضية وكما هي في الجدول رقم (١٠).

جدول (١٠). المتغيرات مرتبة حسب الأهمية.

المتغير	المتغيرات	المتوسط	الدلالة
٢	المركزية الشديدة في اتخاذ القرار .	٤,٠٣	موافق
٣	صعوبة تفويض السلطة للمرؤوسين .	٣,٨٠	موافق
١	طبيعة الأنظمة والقوانين في البيئة العامة .	٣,٤٢	موافق
٤	الالتزام التام بالتعليمات واللوائح والأنظمة القائمة .	٣,٣١	لا أعلم
١١	صعوبة جدولة وقت العمل بسبب الضغوط المذكورة أعلاه .	٣,٢٨	لا أعلم

نلاحظ إن المتغيرات التي تثبت صحة الفرضية كثيرة، وهي: المركزية الشديدة، وصعوبة تفويض السلطة، وطبيعة الأنظمة والقوانين في البيئة العامة. أما المتغيرين رقم (١١،٤) فهي ليست ذات أهمية. وبالتالي فإن الفرضية صحيحة، وهي "تعد الأنظمة والقوانين والثقافة التنظيمية من المعوقات المؤثرة على كفاءة المدير السعودي"، وذلك فيما يتعلق بالمتغيرات التالية: المركزية الشديدة في اتخاذ القرار، وصعوبة تفويض السلطة للمرؤوسين، وطبيعة الأنظمة والقوانين في البيئة العامة. أما متغيري: (أ) الالتزام التام بالتعليمات واللوائح والأنظمة القائمة، (ب) وكذلك صعوبة جدولة وقت العمل بسبب الضغوط المذكورة أعلاه فلا تعد من المعوقات أو الصعوبات التي تؤثر على كفاءة المدير السعودي وأداء المنظمة.

ثانيًا: إن العادات والتقاليد تحد من قدرة المدير السعودي على العمل كمدير عالمي. ولقد اتضح ذلك من خلال حساب متوسطات المتغيرات ذات العلاقة بهذه الفرضية، وكما هي في الجدول رقم (١١).

جدول (١١). المتغيرات مرتبة حسب الأهمية.

المتغير	المتغيرات	المتوسط	الدلالة
٦	الاهتمام بالعلاقات الشخصية.	٤,٠٣	موافق
٥	مراعاة العادات والتقاليد السائدة.	٣,٩٣	موافق
٨	الاستجابة لضغوط الوساطة.	٣,٨٦	موافق
٧	الاستجابة لضغوط العلاقات العائلية.	٣,٨٤	موافق
١٠	عدم التزام المراجعين بالتعليمات والقوانين.	٣,٥٠	موافق
١٤	صعوبة الاعتذار من الزوار القادمين من غير موعد.	٣,٤٩	موافق
١٣	إكرام الضيف في وقت ومكان العمل.	٣,٣٦	لا أعلم
١٢	الزيارات الشخصية من داخل جهة العمل.	٣,٢٧	لا أعلم
٩	التجاوب مع الرشوة أو الابتزاز.	٢,٩٦	لا أعلم

نلاحظ من خلال ترتيب المتغيرات حسب المتوسطات فإن ٦ تغيرات من ٩ تحد من قدرة المدير السعودي على العمل كمدير عالمي، وهذه المتغيرات هي ذات الأرقام (٥، ٦، ٨، ٧، ١٠، ١٤). وهذه النتيجة تثبت صحة الفرضية الثانية لهذه الدراسة "إن العادات والتقاليد تحد من قدرة المدير السعودي على العمل كمدير عالمي". أما المتغيرات التالية: (أ) إكرام الضيف في وقت العمل، (ب) الزيارات الشخصية من داخل جهة العمل، (ج) التجاوب مع الرشوة أو الابتزاز، فلا تعد من المعوقات أو الصعوبات التي تؤثر على كفاءة المدير السعودي وأداء المنظمة.

المحور الثاني: تقييم استراتيجية إعادة هندسة العمليات في تحسين أداء المنظمة وكفاءة المدير السعودي.

إن هذا الجزء من الدراسة يركز على تقييم استراتيجية إعادة هندسة العمليات في تحسين أداء المنظمة وكفاءة المدير السعودي في الأجهزة الحكومية والقطاع

العام. ولهذا تناول التحليل الإحصائي حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات هذا المحور، وتم ترتيبها حسب الأهمية (المتوسط الحسابي)، وكما في الجدول رقم (١٢):

جدول رقم (١٢)

م	المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب المتغير
١	تساعد في أتمتة العمليات.	٤,٢٢	٠,٨٣٢	١٣
٢	تساعد في تقليص الإجراءات.	٤,٣٠	٠,٧٨٩	٤
٣	تساعد في تبسيط الإجراءات.	٤,٣١	٠,٧٣٩	٢
٤	تقود إلى تحسين الجودة في المخرجات.	٤,٢٦	٠,٧٤١	١١
٥	تؤدي إلى تقليص الهدر.	٤,٣٥	٠,٧٣٠	١
٦	تؤدي إلى زيادة سرعة خطوات العمل.	٤,٢٧	٠,٧٩٩	٨
٧	تساعد في تنفيذ الأعمال بزمان أقل.	٤,٣٠	٠,٧٨٩	٥
٨	تؤدي إلى عمليات بكفاءة أعلى وجودة أفضل.	٤,٣٠	٠,٦٩٧	٦
٩	تقود إلى عمليات تتم بسرعة فائقة.	٤,٣١	٠,٨٢٦	٣
١٠	تؤدي إلى تخفيض تكلفة الإنجاز.	٤,٢٧	٠,٧٩٩	٩
١١	تؤدي إلى تخفيف العبء عن الموظف.	٤,٢٧	٠,٧٤٦	١٠
١٢	تؤدي إلى رفع الروح المعنوية للموظف.	٤,٢٤	٠,٨٥٧	١٢
١٣	تزيد من رضا ولاء العملاء للمنظمة.	٤,١٩	٠,٩٠٢	١٦
١٤	تخفف من الصراع التنظيمي الداخلي بين الموظفين.	٤,٢٠	٠,٨٧٦	١٥
١٥	تؤدي إلى تخفيف الصراع بين العملاء والموظفين في الصفوف الأولى.	٤,٢٢	٠,٨٣٢	١٤
١٦	تحسن من سمعة المنظمة في البيئة المحيطة.	٤,٣٠	٠,٧٧٢	٧

بملاحظة بيانات الجدول رقم (١٢) نلاحظ أن كافة المتغيرات وحسب ترتيبها من ١ إلى ١٦ ذات أهمية بالنسبة لتقييم استراتيجية إعادة هندسة العمليات، وبشكل أكثر دقة يمكن توضيح تلك القيود والمعوقات على الشكل التالي:

أولاً: إن تطبيق استراتيجية إعادة هندسة العمليات تقود إلى تخفيف المعوقات التنظيمية التي تواجه المدير) وحسب الأهمية مرتبة حسب الجدول رقم (١٣):

جدول (١٣). المتغيرات مرتبة حسب الأهمية.

المتغير	المتغيرات	المتوسط	الدلالة
٢	تساعد في تقليص الإجراءات.	٤,٣٠	موافق بشدة
٣	تساعد في تبسيط الإجراءات.	٤,٣١	موافق بشدة
١١	تؤدي إلى تخفيف العبء عن الموظف.	٤,٢٧	موافق بشدة
١٤	تخفف من الصراع التنظيمي الداخلي بين الموظفين.	٤,٢٠	موافق بشدة

من خلال الجدول رقم (١٣) نلاحظ إن كافة الإجابات أظهرت أن الهندرة تقود إلى تخفيف المعوقات التنظيمية التي تواجه المدير السعودي، وكانت جميع العوامل الواردة وبنفس الدرجة موافق بشدة. وهذه النتيجة تثبت صحة الفرضية الثالثة لهذه الدراسة "إن تطبيق استراتيجية إعادة هندسة العمليات تقود إلى تخفيف المعوقات التنظيمية التي تواجه المدير".

ثانياً: إن تطبيق استراتيجية إعادة هندسة العمليات تقود إلى تحسين كفاءة التنظيم وأداء المنظمة.

جدول (١٤). المتغيرات مرتبة حسب الأهمية.

المتغير	المتغيرات	المتوسط	الدلالة
٥	تؤدي إلى تقليص الهدر.	٤,٣٥	موافق بشدة
٣	تساعد في تبسيط الإجراءات.	٤,٣١	موافق بشدة
٢	تساعد في تقليص الإجراءات.	٤,٣٠	موافق بشدة
٧	تساعد في تنفيذ الأعمال بزمان أقل.	٤,٣٠	موافق بشدة
٦	تؤدي إلى زيادة سرعة خطوات العمل.	٤,٢٧	موافق بشدة
١١	تؤدي إلى تخفيف العبء عن الموظف.	٤,٢٧	موافق بشدة
١٢	تؤدي على رفع الروح المعنوية للموظف.	٤,٢٤	موافق بشدة
١٤	تخفف من الصراع التنظيمي الداخلي بين الموظفين.	٤,٢٠	موافق بشدة
١٣	تزيد من رضا وولاء العملاء للمنظمة	٤,١٩	موافق

من خلال الجدول رقم (١٤) نلاحظ إن كافة الإجابات أظهرت أن الهندرة تقود إلى تحسين كفاءة التنظيم في المنظمة، وكانت جميع العوامل الواردة وبنفس الدرجة موافق بشدة. وهذه النتيجة تثبت صحة الفرضية الرابعة لهذه الدراسة " إن تطبيق استراتيجية إعادة هندسة العمليات تقود إلى تحسين كفاءة التنظيم في المنظمة".

ثالثاً: إن تطبيق استراتيجية إعادة هندسة العمليات تقود إلى تحسين جودة الخدمة وسمعة المنظمة.

جدول (١٥). المتغيرات مرتبة حسب الأهمية.

المتغير	المتغيرات	المتوسط	الدالة
١٦	تحسن من سمعة المنظمة في البيئة المحيطة.	٤,٣٠	موافق بشدة
٤	تقود إلى تحسين الجودة في المخرجات.	٤,٢٦	موافق بشدة
١٥	تؤدي إلى تخفيف الصراع بين العملاء والموظفين في الصفوف الأولى.	٤,٢٢	موافق بشدة

من خلال الجدول رقم (١٥) نلاحظ أن كافة الإجابات أظهرت أهمية الهندرة على واقع عمل المدير السعودي وكفاءته، وكانت جميع العوامل الواردة وبنفس الدرجة موافق بشدة. وهذه النتيجة تثبت صحة الفرضية الرابعة لهذه الدراسة " إن القيود البيئية على المدير السعودي سوف تضحل وتتلاشى مع ازدياد هندرة الأعمال والعمليات والمنظمة، وأتمتة الإدارة".

الاستنتاجات

١. نستنتج من هذه الدراسة ومن خلال التحليل الإحصائي وإثبات الفرضيات إن المعوقات البيئية التي تضعف أداء الأجهزة الحكومية وتحد من كفاءة المدير السعودي كثيرة، ويتم ترتيبها حسب الأهمية (المتوسط الحسابي) كما يلي:
 - أ- يتعرض المدير السعودي لتحديات وضغوط بيئية واجتماعية تأخذ الكثير من وقته وجهده أثناء العمل، وتحد من قدرته كمدير عالمي.
 - ب- تعد الأنظمة والقوانين والثقافة التنظيمية من المعوقات المؤثرة على كفاءة المدير السعودي.
 - ج- إن العادات والتقاليد تحد من قدرة المدير السعودي على العمل كمدير عالمي.

٢. كما نستنتج من هذه الدراسة بأن تطبيق استراتيجية إعادة هندسة العمليات سوف يحقق الكثير من الفوائد على صعيد تحسين أداء المؤسسات الحكومية وكفاءة المدير السعودي، وذلك كما يلي:

أ- إن أثر القيود البيئية على المدير السعودي سوف يضمحل ويتلاشى مع ازدياد هندرة العمليات، وأتمتة الإدارة في الأجهزة الحكومية والقطاع العام.

ب- إن تطبيق استراتيجية إعادة هندسة العمليات تقود إلى تخفيف المعوقات التنظيمية التي تواجه المدير.

ج- إن تطبيق استراتيجية إعادة هندسة العمليات تقود إلى تحسين كفاءة التنظيم في المنظمة.

د- إن تطبيق استراتيجية إعادة هندسة العمليات تقود إلى تحسين جودة الخدمة وسمعة المنظمة.

٣. إن إمكانية تطبيق استراتيجية إعادة هندسة العمليات والتوسع في أتمتة الأعمال في الأجهزة الحكومية والقطاع العام قائمة، وهذا يعود لأن معظم المدراء السعوديين لديهم مهارات حاسوبية ممتازة (٥٣٪) وجيدة (٣٤٪). بالإضافة لتوفر القاعدة التكنولوجية على نطاق واسع فيها.

باختصار يمكن القول أن إعادة هندسة العمليات (الهندرة) في الأجهزة الحكومية هي الطريق الصحيح الذي يجب أن تسلكه الإدارة السعودية في ظل القيود البيئية التي تنقل عليها وتحد من تطورها وانطلاقها وزيادة فاعليتها، ويرى فيها المدراء الحل لمشكلاتهم.

التوصيات

- إن التغيير الجذري في بيئة الأعمال السعودية ضروري وحتمي، لهذا يجب إيجاد استراتيجية علمية فاعلة لإدارة هذا التغيير في الأجهزة الحكومية والقطاع العام على قاعدة تكنولوجيا المعلومات، وبتطبيق إعادة هندسة العمليات على نطاق واسع ومتكامل حتى يمكن الوصول للنتائج المرجوة بطريقة أسهل وأسرع من حيث جودة الخدمة والسلعة، وقلّة التكلفة، مما ينعكس أثره على المستفيد من هذه الخدمات، وبحيث يتم ذلك وفق أسلوب علمي مدروس لتحقيق الأهداف المرسومة.

- إن التغيير المطلوب يتطلب تبني أسلوب إعادة هندسة الأعمال باعتباره الأسلوب الحيوي لإجراء التحولات والتغييرات في المؤسسات والشركات، ولنجاح هذا الأسلوب يجب تبنيه من قبل القيادات السياسية والإدارة العليا وتفاعل جميع العاملين في الأجهزة الحكومية والتوسع في استخدامات تكنولوجيا المعلومات وأتمتة الأعمال.

- نقترح أن يعطي أصحاب القرار أهمية نسبية متزايدة للبعد الفني والمهارات الفنية للمدير (الاختصاص في عمل المدير)، ويتمثل ذلك بالمقدرة على توظيف تكنولوجيا المعلومات لمصلحة المنظمة.

- إعطاء البعد الإنساني مندمجا بالبعد الفني أهمية محورية حتى يستطيع المدير السعودي من إدارة عملية الاتصال الأفقية مع البيئة الخارجية، والعمودية مع النظم الفرعية والأدوار الإدارية داخل المنظمة بكفاءة عالية، وباستخدام تقنيات الاتصال الحديثة، مع الأخذ بالحسبان إغلاق دائرة الاتصال أمام الأطراف التي تمثل مصادر ضياع الوقت (العادات، والتقاليد، والصداقات،...).

- ضرورة توظيف التطورات التكنولوجية والتقنية بسرعة في عملية الإنتاج والعملية الإدارية لضمان توفير وقت الإنتاج ووقت الإدارة، وبالتالي ضمان التطور المستمر ودورة حياة طويلة سليمة للمنظمة في سوق المنافسة الحرة والتميز والإبداع والابتكار.

- نقترح أن تتم عملية التواصل مع البيئة المحيطة (المؤسسات والمنظمات والأفراد وكافة القوى الأخرى) مع المنظمة من خلال البريد الإلكتروني والإنترنت وشبكات الاتصال الإلكترونية وصولاً إلى الحكومة الإلكترونية.

- تفعيل منهج التفكير المتوازن لدى المدير السعودي للعمل بكفاءة في بيئته وفق:

➔ حتمية إعادة فحص المفردات التربوية والثقافية على المستوى المجتمعي والأسري، خاصة تلك المرتبطة بإمكانية تذويب الأفكار والتصورات الخاطئة عند الفرد والآخرين، بصدد حالتي التشابه والتنوع.

➔ إلزامية تعليم المبادئ والمفاهيم التي تنمي حالة المرونة في عقلية الفرد والآخرين، وهنا تلعب الأسرة ووزارات التربية والتعليم والثقافة والإعلام دوراً مهماً وفاعلاً.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

أبو شعر، عبدالرزاق، ومحمد عزة (١٩٨٨م) *الانتظام في الدوام الرسمي في الأجهزة الحكومية*، معهد الإدارة العامة، الرياض: ٩٦-٩٨.

رفاعي، ممدوح (٢٠٠٢م) *تقييم دور العمليات الاجتماعية التجسدية التوافقية الذاتية في خلق المعرفة وأثرها على العملية الابتكارية (دراسة ميدانية على قطاع الصناعات الدوائية)*، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة بنها، إدارة المعرفة، العدد الثاني. صقر، هدى (١٩٩٣م) "معوقات التفكير والسلوك الابتكاري لدى المديرين"، مجلة الإدارة، القاهرة، م ٢٦ (٢): ٣٦-٦.

عبدالحسن، عباس (٢٠٠٢م) *التغيير التكنولوجي وتأثيره في إنتاجية المنظمة، دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية، رسالة ماجستير، قسم العلوم المالية والمصرفية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.*

عصفور، محمد (١٤٠٢هـ) *إدارة الوقت في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، ندوة الدوام الرسمي في الأجهزة الحكومية، معهد الإدارة العامة، الرياض.*

فلمبان، رأفت أحمد (١٩٩٦م) ضغوط العمل التنظيمية وأثرها على إنتاجية القيادات الإدارية: دراسة تطبيقية على جامعة الملك عبدالعزيز وجامعة أم القرى، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبدالعزيز، جدة، رسالة ماجستير غير منشورة.

الكبيسي، عامر وآخرون (١٩٨٩م) الهدر في الوقت الرسمي للموظفين، دراسة ميدانية في الدوائر الخدمية، النفط والتنمية، عدد ٣، ص ١٠٦.

المعيوف، صلاح ومحمد المهنا (٢٠٠٤م) العوامل المؤثرة في عدم انتظام الموظفين في الدوام الرسمي في المملكة العربية السعودية. مجلة الإدارة العامة.

ملائكة، عبدالعزيز (١٩٨٨م) إدارة الوقت في الأعمال بالمملكة العربية السعودية، دراسة ميدانية عن أهمية الوقت ومفهومه في مجتمع الأعمال السعودي، والعوامل المؤثرة في ذلك، دار العلم للطباعة، الرياض.

المنصور، كاسر ومندورة، سعود (٢٠٠٦م) الأداء الإداري للقطاع العام في الوطن العربي "مقاييس ومؤشرات كمية"، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة بنها، السنة ٢٦، ملحق العدد الثاني.

وراد، خليل (٢٠٠٨م) دور هندسة العمليات في دعم قرارات خفض التكلفة، المؤتمر العلمي الدولي الثامن، جامعة الزيتونة الأردنية.

ثانيًا: المراجع الأجنبية

- al-Mashari, M. and Zairi M.** (1999) "BPR Implementation Process: An Analysis of Key Success and Failure Factors", *Businss Process Management Journal*, 5(1): 87-112.
- al-Mashari, M., Abdullah, A., al-Mudimigh, A. and Zairi, M.** (2002) Enterprise Resource Planning: A Taxonomy of Critical Factors, *Factors European Journal of Operational Research*, 146(Issue2).
- al-Mashari, M., Irani, Z and Zairi, M.** (2001) "Business Process Reengineering: A Survey of International Experience", *Business Process Management Journal*, 7(5): 437-55.
- Ascari, A., Rock, M., and Dutta, S.** (1995) "Reengineering and Organizational Change: Lessons from a Comparative Analysis of Company Experience", *European Management Journal*, 13(1): 1-30.
- Champy, J.** (1995) *Re-engineering Management The Mandate for New Leadership*, Harper Business, New York, NY.
- Daft, Richard, L.** (2006) *The New Era of Management*, international Edition, Canada. P.V.
- Davenport, T.** (1993) "Need for Radical Innovation and Continuous Improvement: Integrated Process re-engineering and TQM", *Planning Review*, May/Jun, pp: 6-12.

- Dixon, N.M.** (2000) *Common knowledge*, Boston, M.A.: Harvard Business, E-book.
- Halamachi, A. and Bovaird, T.** (1997) "Process Reengineering in the Public Sector: Learning Some Private Sector Lessons", *Technovation*, 17(5): 227-36.
- Hammer, Michael** (1990) Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate, *Harvard Business Review*, Jul 01.
- Hammer, M. and Champy, J.** (1993) *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*, Harper Business, New York, NY.
- Hammer, M. and Stanton, A.** (1995) *The Re-engineering Revolution: Handbook*, Harper Business, New York, NY.
- Henry Mintzberg** (1992) *In Nature of Management Work*, N.Y. Harper & Row.
- Jack R. Meredith** (1987) "The Strategic Advantage of the Factory of the Future." *California Management Review*, XXIX (Spring): 27-41.
- Jackson, L.A. and Hornsey, W.** (2002) Artificial Reef to Protect Surfers Paradise Beach - Developing & Implementing the Science of Geotextiles & Geomembranes 20(5).
- Memorandum to President's Management Council**, Subject: Plans for Commercial Services Management, July 11, 2008.
- O'Neill, P., Sohal, A.S.** (1999) "Business Process Reengineering: A Review of Recent Literature," *Technovation*, 19(9): 571-81.
- Peppard and Fitzgerald** (1997) The transfer of culturally-grounded management techniques: The case of business reengineering in Germany, *European Management Journal*, 15(Issue 4), August, pp: 460-446.
- Richard, L., Daft and Robert, H., Lengel**, (1986) "Organizational Information Requirements, Media Richness & Structural Design," *Management Science*, 32: 554-577.
- Robert Kanigel** (1997) *The One Best Way* (New York: Vikins), **Oliver E. Allen** (1996) "This Great Mental Revolution" *Audacity*, summer, pp: 52-61.
- Skyrme, J. and Amidon, M.** (1998) New Measures Of Success, *The Journal of Business Strategy*, 19(1): 20 -24.
- Wellins, R.S. and Murphy, J.S.** (1995) "Re-engineering: Plug into the Human Factor", *Training and Development*, 49(1): 33-7.
- Wilkinson, A., McCabe, D. and Knights, D.** (1995) "What is Happening in 'quality' in the Financial Services", *The TQM Magazine*, 7(4): 9-12.
- Zairi, M. and Sinclair, D.** (1995) "Business Process Re-engineering and Process Management", *Management Decision*, 33(3): 3-16.
http://www.whitehouse.gov/omb/procurement/comp_src/plans_commercial_services_mgmt_071108.pdf
- Circular A-76, Performance of Commercial Activities**, U.S. Office of Management and Budget
http://www.whitehouse.gov/omb/circulars/a076/a76_incl_tech_correction.html

ملحق رقم (١)

جامعة الملك عبدالعزيز - كلية الاقتصاد والإدارة

قسم إدارة الأعمال

الأخوة/ الأخوات	المحترمين
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته	
لطفًا نضع بين أيديكم استبانة لدراسة تهدف إلى تقييم مدى تطبيق استراتيجية إعادة هندسة العمليات الإدارية على كفاءة المدير ومواجهة القيود البيئية التي تعترضه في الأجهزة الحكومية "دراسة ميدانية"، فالرجاء التفضل بتعبئة الاستبانة وفقًا لما تتسمون به من موضوعية ودقة وبما يتفق مع قناعتكم الشخصية، علمًا بأن هذه المعلومات سرية وتعامل لأغراض البحث العلمي فقط، مثنين تقضلكم بالاستجابة وطرح آرائكم بموضوعية. مع جزيل الشكر وبالغ التقدير د/ عبد الحميد أحمد دياب	

الإدارة:.....	القسم:.....	الجنس	ذكر ☐	أنثى ☐
سنوات الخبرة الإدارية	☐ من ١ - ٥ سنوات	☐ من ٦ - ١٠ سنوات	☐ من ١١ - ٢٠ سنة	☐ أكثر من ٢٠ سنة
سنوات الخبرة الوظيفية	☐ من ١ - ٥ سنوات	☐ من ٦ - ١٠ سنوات	☐ من ١١ - ٢٠ سنة	☐ أكثر من ٢٠ سنة
مهارات الحاسوب	☐ ضعيفة	☐ مقبولة	☐ جيدة	☐ ممتازة

الجزء الأول: تقييم القيود البيئية التي تواجه المدير السعودي في الأجهزة الحكومية.

يتعرض المدير لتحديات وضغوط بيئية واجتماعية تأخذ الكثير من وقته وجهده أثناء العمل.

الرجاء قراءة جميع الفقرات التالية بعناية، والإجابة عليها بوضع إشارة (X) على رمز الإجابة التي ترونها مناسبة في صف السؤال.

م	العبارة	موافق تمامًا	موافق	محايد	أعارض	أعارض تمامًا
١	٢	٣	٤	٥	٦	٧
١	طبيعة الأنظمة والقوانين في البيئة العامة.					
٢	المركزية الشديدة في اتخاذ القرار.					
٣	صعوبة تفويض السلطة للمرؤوسين.					
٤	الالتزام التام بالتعليمات واللوائح والأنظمة القائمة.					
٥	مراعاة العادات والتقاليد السائدة.					
٦	الاهتمام بالعلاقات الشخصية.					
٧	الاستجابة لضغوط العلاقات العائلية.					

م	العبارة	موافق تماما ٥	موافق ٤	محايد ٣	أعارض ٢	أعارض تماما ١
٨	الاستجابة لضغوط الواسطة.					
٩	التجاوب مع الرشوة أو الابتزاز.					
١٠	عدم التزام المراجعين بالتعليمات والقوانين.					
١١	صعوبة جدولة وقت العمل بسبب الضغوط المذكورة أعلاه.					
١٢	الزيارات الشخصية داخل جهة العمل.					
١٣	إكرام الضيف في وقت ومكان العمل.					
١٤	صعوبة الاعتذار من الزوار القائمين من غير موعد.					

الجزء الثاني: تقييم استراتيجية إعادة هندسة العمليات في تحسين أداء المنظمة

وكفاءة المدير السعودي. وتطبيق استراتيجية إعادة هندسة العمليات سوف يحقق الفوائد أدناه.
الرجاء قراءة جميع الفقرات التالية بعناية، والإجابة عليها بوضع إشارة (X) على رمز الإجابة التي ترونها مناسبة في صف السؤال.

رقم	العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	أعارض	أعارض بشدة
١	تساعد في أتمة العمليات.					
٢	تساعد في تقليص الإجراءات.					
٣	تساعد في تبسيط الإجراءات.					
٤	تقود إلى تحسين الجودة في المخرجات.					
٥	تؤدي إلى تقليص الهدر.					
٦	تؤدي إلى زيادة سرعة خطوات العمل.					
٧	تساعد في تنفيذ الأعمال بزمن أقل.					
٨	تؤدي إلى عمليات بكفاءة أعلى، وجودة أفضل.					
٩	تقود إلى عمليات تتم بسرعة فائقة.					
١٠	تؤدي إلى تخفيض تكلفة الإنجاز.					
١١	تؤدي إلى تخفيف العبء عن الموظف.					
١٢	تؤدي إلى رفع الروح المعنوية للموظف.					
١٣	تزيد من رضا ولاء العملاء للمنظمة.					
١٤	تخفف من الصراع التنظيمي الداخلي بين الموظفين.					
١٥	تؤدي إلى تخفيف الصراع بين العملاء والموظفين في الصفوف الأولى.					
١٦	تحسن من سمعة المنظمة في البيئة المحيطة.					

Evaluating Business Process Reengineering in Improving Managerial Effectiveness: An Applied Study to Public-Sector Organizations in Saudi Arabia

Abdulhamed Ahmad Diaab

*Professor, Department of Business Administration
Faculty of Economics and Administration
King Abdulaziz University, Jeddah, Saudi Arabia*

Abstract. The study aims at reviewing and studying the main difficulties and obstacles that face the Saudi Mangers and tend to affect their efficiency in running their organization especially in Government and Public sector. It tries to apply modern techniques such as Business Process Reengineering (BPR) principles to tackle such inefficiency. It is our emphasis that with proper application of BPR principles, efficiency of Saudi Mangers will gradually increase. The study, therefore recommended many tools to increase the efficiency of Saudi Mangers. The most important of which are: develop and adopt new techniques to deals with local culture; try to approach and minimize negative attitudes towards applying new techniques; and exerting more effort that aims at minimizing the resistance to change noticed to be a hindering factor in managerial development of Saudi Managers; and finally BPR appeared to be one of the most important techniques to be applied to Saudi Managers to increase their efficiency especially with the new trend of Government to apply automation in almost every aspect of management and decision-making strategies.