

إعادة هندسة الأعمال: دراسة تحليلية لشركة الاتصالات الدولية ooredoo

Business Re-engineering: An Analytical Study of international telecom company ooredoo

خارجي سرين¹، بلقاسم أحمد²

Kherradji Serine¹، Belgacem mhamed²

¹جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم (الجزائر) ، serine.kherradji.etu@univ-mosta.dz ،

مخبر الانتماء: استراتيجية التحول الى الاقتصاد الأخضر(مستغانم)

²جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم (الجزائر) ، mhamed.belgacem@univ-mosta.dz ،

مخبر الانتماء: استراتيجية التحول الى الاقتصاد الأخضر(مستغانم)

تاريخ الاستلام: 2021-12-26 تاريخ القبول: 2022-8-16 تاريخ النشر: 2022-9-21

ملخص:

يهدف هذا البحث الى محاولة ازالة الغموض عن اسلوب اعادة هندسة الاعمال، حيث نناقش الحاجة الى اعادة الهندسة عن طريق استعراض ادبيات هذا الاسلوب وكذا التأكيد على ايضاح اهم الفروق بين مداخل تنظيمية مشابهة، اضافة الى استعراض واقعه على مجمع اوريدو الدولي.

وخلصت نتائج الدراسة بعد اسقاط أسلوب إعادة الأعمال على مجمع أريدو، أنه من الضروري للمؤسسات اتباع هذا

النهج الحديث من أجل تحقيق تحسينات فائقة في معايير الأداء المعاصرة والريادة في الأعمال.

كلمات مفتاحية: إعادة هندسة الأعمال، منظمات الأعمال، الأساليب التنظيمية.

تصنيفات JEL : M10 ، M19 ، M21.

Abstract:

This research aims to remove the ambiguity of business re-engineering, where we discuss the need for re-engineering by reviewing the literature of this method, as well as emphasizing the most important differences between similar organizational approaches, as well as its reality on the international Company Ooredoo.

After dropping the re-engineering method on Ooredoo Company, results of the study concluded that it was necessary for organizations to adopt this modern approach in order to achieve great improvements in contemporary performance standards and business leadership.

Keywords: reengineering business ,business organization ,Organizational methods.

JEL Classification Codes: M10. M19. M21.

¹المؤلف المرسل: خارجي سرين، الايميل: serine.kherradji.etu@univ-mosta.dz

KhERRADJI Serine, serine.kherradji.etu@univ-mosta.dz

1-مقدمة:

تتسم بيئة الاعمال بالتغيرات الديناميكية والمسيرة للأوضاع الاقتصادية مما يلزم المؤسسات الناشطة بها على اكتساب المرونة ومواكبة هذه التغيرات، حيث تعد اعادة الهندسة احدى الاستراتيجيات الحديثة وسلاحا تنافسيا لمواجهة هذه التحديات وفي الوقت نفسه مفهوما شائعا رغم حداثة ظهوره على الساحة التطبيقية كونه منهج يوفر حلا جذريا للمشاكل التي تواجهها المؤسسات وقد مهد لظهور هذه الاستراتيجية او طريقه التحولات عدة متغيرات مثل المنافسة، حاجات الزبون، اتساع الاسواق، العولة، التغيرات التكنولوجية، وهذا ما ألزم المؤسسات على اتباع منهج جديد في طريقه قيامها بأعمالها وذلك لاستمراريتها وزيادة فرص منافساتها. ترجع فكرة ظهور أسلوب إعادة الهندسة بشكل غير مباشر الى الحرب الأمريكية الاسبانية، حيث قامت البحرية الأمريكية بإطلاق 9500 قذيفة بنسبة تصويب 1.5% صحيحة على الأكثر، أي فشل العملية الروتينية التي أدت الى نتائج ضعيفة، في المقابل عدل ضابط بالبحرية الأمريكية أسلوب التصويب بعد متابعتة ومراقبته للأسلوب القديم ببعض الخطوات البسيطة غير المكلفة، ليصل الى دقة تصويب 100%، في البداية لاقت فكرته معارضة من طرف رؤسائه غير أنه أوصل فكرته الى ثيودور روزفلت رئيس الو.م.أ الذي أمر بتطبيق الفكرة وترقية الضابط نتيجة نجاح الأسلوب (طاحون، 2018). ومن هنا يمكن رؤية بداية الثورة في الاجراءات والروتين المعتاد في جميع المجالات وخاصة في مجال ريادة الأعمال، ففي ظل التغيرات البيئية الحاصلة والتنافسية المتزايدة ورغبات المتعاملين والمستهلكين المتغيرة وغير الثابتة، تلجأ المنظمات الى أساليب تنظيمية تكسيها مرونة في التعامل مع هذه الأوضاع والحالات لتحقيق الريادة وميزة تنافسية تمكنها من الاستمرار وتلبية رغبات ورضى الزبائن.

وكون ان اسلوب اعادة الهندسة أسلوب تنظيمي متميز يحقق أكبر نسبة من التطلعات والريادة للمنظمات ومعايير الاداء المعاصرة بأقل التكاليف، وجب الفهم الجيد لهذا الاسلوب ومنهجه في حد ذاته حيث يوجد به عدة مداخل، فالمدخل الاكثر شمولاً هو اعادة هندسة الاعمال، فكتيرا ما يحصل خلط بينه وبين مفاهيم مشابهة مثل اعادة هندسة العمليات الادارية، أو أساليب تنظيمية مثل: الجودة الشاملة، اعادة الهيكلة، تخفيض الحجم وغيرها. وباعتبار مؤسسات الاتصال شأنها شأن المؤسسات الأخرى التي بحاجة دائمة للتطوير المستمر لأعمالها وعملياتها التي تتبعها خاصة شركات مجموعة ooredoo التي شهدت تطورات ملموسة في السنوات الأخيرة من ناحية الخدمات التي تقدمها أو النوعية ومن حيث قاعدة عملائها وتوسعها الجغرافي، وبالرغم من هذه التطورات فان أنظمتها بحاجة الى تطوير وتحسين مستمر

وبالتالي فهي بحاجة للنظر بجدية لإعادة الهندسة بما يتوافق مع رؤيتها الاستراتيجية والتطورات التكنولوجية. ومن هنا نطرح السؤال التالي: ما واقع تطبيق أسلوب إعادة هندسة الأعمال في مجموعة الاتصالات الدولية ooredoo؟

حيث تنبثق عن هذه الاشكالية مجموعة الاسئلة الفرعية التالية:

✓ ما هي أهم المقاربات التنظيمية لمفهوم إعادة هندسة الأعمال؟

✓ ما درجة تطبيق أسلوب إعادة الهندسة في مجموعة ooredoo الدولية؟

فرضية الدراسة: -تطبق مجموعة ooredoo أسلوب إعادة الهندسة لتحقيق الريادة في أعمالها. - هناك فرق واضح بين مفهوم إعادة هندسة الأعمال وباقي مداخل إعادة الهندسة وأساليب التنظيم الحديثة.

أهمية الدراسة: تتوضح أهمية الدراسة الحالية في النقاط التالية:

- أن موضوع إعادة الهندسة يتسم بالاستمرارية الذي يعتمد على أساليب واليات قابلة للتطبيق في منظمات الأعمال ويكسبها نسب عالية في الميزة التنافسية. - محاولة تطوير المعرفة بمفهوم إعادة الهندسة بشكل عام، وإعادة هندسة الأعمال بشكل خاص بمفهومه الصحيح.

- إدراك أهم الفروقات بين مدخل إعادة هندسة الأعمال ومداخل تنظيمية أخرى.

أهداف الدراسة: بناء على ما سبق جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على النقاط الآتية:

- مفهوم إعادة هندسة الأعمال، أنواع المنظمات التي تحتاج إعادة هندسة، المرتكزات الأساسية، أهميتها وأهدافها.

- محاولة توضيح الاختلاف بين إعادة هندسة الأعمال ومداخل أخرى في إعادة الهندسة ككل لتجنب الخلط بينهم.

- عرض لمحاولة نمذجة أسلوب إعادة الهندسة، وواقع هذا الأسلوب في مجموعة أوريدو.

منهج الدراسة: لقد اعتمدت الدراسة بغرض الإجابة على الإشكالية المطروحة وتحقق من فرضية الدراسة، المنهج النظري الوصفي الاستنباطي، لوصف وتحليل ما جاء في المراجع والدراسات ذات علاقة، ولبيان مفهوم وطبيعة فلسفة إعادة الهندسة، والفصل بين أهم الأساليب والمفاهيم المقاربة والمشابه لهذا الأسلوب، حيث تم الاعتماد على المحور النظري عن طريق الدراسة التحليلية لبعض المصادر التي تناولت موضوع إعادة الهندسة عامة وإعادة هندسة الأعمال خاصة وتوظيفها في الدراسة الحالية.

الدراسات السابقة:

- الدراسة التي قام بها كل من صاطوري الجودي وعمار براهيمية: "اعادة هندسة الأعمال كمدخل لتحسين الأداء الاقتصادي الكلي". عالجت هذه الدراسة اشكالية: كيف يتم تحسين الأداء الاقتصادي الكلي باعتماد منهج اعادة هندسة الأعمال من أجل مواكبة تغيرات بيئة الأعمال؟. وقد خلص الباحثون الى ان الأداء الكلي يختلف عن أداء الأفراد وباقي الوظائف من حيث الأهداف ومن حيث مسؤولية التنفيذ وكذلك من حيث المؤشرات الدالة عليه، كما أن من أهم المدخلات التي تستعملها المنظمات في تحسين أدائها الكلي هي أسلوب اعادة الهندسة حيث يكون هذا الأخير حلاً مناسباً لها خاصة في حالة مشاكل نقص الأداء، ويؤدي التطبيق الجيد لإعادة الهندسة الى الرفع الاداء الى مستويات جيدة.
- الدراسة التي قام بها عبد الرزاق سالم رحاحلة: "اعادة هندسة الأعمال كوسيلة لتحقيق التميز التنافسي في الشركات الخدمية الأردنية". نشرتها مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، هدفت هذه الدراسة الى تسليط الضوء على مفهوم اعادة الهندسة من كافة نواحيها، وكشف أسباب اهتمام المنظمات بها اضافة الى توضيح كيفية دمج أساليب ومبادئ اعادة الهندسة في شركات الخدمات الاردنية، وربطها بالأهداف المراد تحقيقها والربط بين اعتماد هذا الأسلوب وتطبيقه في تحقيق الميزة التنافسية باستخدام دراسة احصائية اعتمدت على الاستبيان في جمع المعلومات. خلصت الدراسة الى انه هناك وعي عالي لمفهوم اعادة الهندسة في الشركات الخدمية الأردنية، اضافة الى أنه هناك اهتمام كبير بإعادة هندسة الموارد البشرية اضافة الى الدور الكبير الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات في اعادة الهندسة حيث تتضمن التركيز على عوامل الميزة التنافسية في الشركات الخدمية الاردنية، كما أوصى الباحث بضرورة نشر وتعميق الوعي بهذا الأسلوب من خلال ندوات ومؤتمرات.
- الدراسة التي قام بها كل من مريم بوخضرة، الشريف بوفارس: "أثر اعادة هندسة الأعمال في تحقيق المرونة التنظيمية لدى عينة من المؤسسات الصناعية النشطة بولاية سوق أهراس". المنشورة في مجلة العلوم الانسانية لجامعة أم بواقي، المجلد 07، العدد 02، جوان 2020، هدفت هذه الدراسة الى دراسة مدى تأثير اعادة الهندسة كأسلوب من أساليب التغيير التنظيمي في تحقيق المرونة التنظيمية عند عينة من المؤسسات الصناعية بولاية سوق أهراس، حيث كانت الدراسة تحليلية من خلال الاستعانة بالاستبيان والبرنامج الاحصائي SPSS، وقد خلصت نتائج الدراسة الى وجود أثر ايجابي لإعادة هندسة الأعمال في اكساب مرونة تنظيمية.

- دراسة التي قام بها كل من Aslina Saad, Zuraida Zaini : "Business Process Methodology for Improving the Business Reengineering as the Current Best Practice" -Journal of ICT in Education (JICTIE) ISSN 2289-7844 / Vol. 6 / 2019. عمدت هذه الدراسة بناءً على مراجعة أدبية إلى القيام بتحليل مقارنة لأربع منهجيات رائدة، وهي BPR و Six Sigma و Lean Thinking و Kaizen. التي استندت في مقارنتها إلى 11 جانبًا، وهي المفهوم، والأثر، واستخدام تكنولوجيا المعلومات، والتركيز، وإشراك العمال، ودرجة التغيير، ومستوى المخاطر، وإنشاء دراسة، والنموذج، والمدة، والتكلفة. بالإضافة إلى ذلك، تم وضع ست مراحل من تنفيذ إعادة هندسة أداء الأعمال. أظهر التحليل المقارن أن أسلوب إعادة هندسة الأعمال كان الأفضل بين المنهجيات الأربع التي تم تحليلها، حيث يمكن أن يساعد بشكل جذري وشامل في تحسين عملية الأعمال الشاملة للمنظمة. وبالتالي يمكن للمنظمات التي تحتاج إلى هذا التغيير في عمليات أعمالها أن تتبنى أسلوب إعادة هندسة الأعمال باعتباره المنهجية الأكثر ملاءمة مما يمكن أن يساعد في إدخال التحسينات المقصودة على مكان عملها.

- الدراسة التي قام بها كل من et Al. Roman Yu. Nekrasov : "Innovative model of building enterprises" -MATEC Web business process reengineering at machine of Conferences 129 (2017). 01073 تمحورت هذه الدراسة حول إعادة هندسة التي يُنظر إليها على أنها ابتكار إداري مقبول من قبل مؤسسات بناء الآلات، فضلاً عن طرق تحسين إجراءاتها. يتم وصف نموذج مبتكر مطور لتدابير إعادة الهندسة ويستند إلى نهج العملية ومبادئ أخرى لإدارة الشركات، وتوصلت الدراسة إلى أن النموذج المقترح يتيح تلبية شروط معينة لإعادة الهندسة الناجحة، مثل تنسيق أهداف المشروع مع الأغراض الاستراتيجية للشركة، والتحفيز على تقديم نموذج عمل جديد، والتحكم الفعال والكامل في التغييرات، والدعم التكنولوجي والمنهجي، ومتطلبات البيئة الداخلية والخارجية، وكفاية الموارد المقدمة لمشروع إعادة الهندسة، وتحديد كل مراحل وتربط تنفيذها. كما ساعد هذا النهج قيد النظر في تخصيص الموارد والأساليب والوسائل الأساسية اللازمة لتنفيذ المرحلة ومبادئها وتقنياتها.

2. إعادة هندسة الأعمال:

1.2. مفهوم إعادة هندسة الأعمال:

ظهر هذا المصطلح قبل عقدين من الزمن لأول مرة كأداة للتغيير في قطاع الأعمال الأمريكي، فمع ظهور الإدارة العلمية لفريدريك تايلور في الثمانينات ظهرت على الساحة الأكاديمية اتجاهات نحو إعادة هندسة العمليات من طرف أنصار الجودة وغيرها من المفاهيم العلمية، حيث ظهر مفهوم إعادة الهندسة على يد مايكل هامر سنة 1990 في مقالات نشرت في

دورية هارفرد، واستمر هذا المفهوم في الانتشار بشكل أوسع في الغرب وخاصة على مستويات الأكاديمية والحكومية وكذا قطاع الأعمال (السلطان، صفحة 534). فهي أداة تستخدم لجلب التغيير الجذري في عمليات الأعمال، والطريقة الجديدة للقيام بالأعمال فوفقا ل Hammer & Champy هي إعادة التفكير الأساسي والتصميم الجذري للأعمال للوصول الى تحسينات كبيرة في مقاييس الأداء مثل: الجودة، التكلفة، الخدمة، السرعة. اقترح كل من Short&Pavernport مقارنة أخرى أكثر تبسيطا حيث يفكرون في إعادة الهندسة كمزيج من نهج التغيير الجذري وضبط التحسين المستمر للعملية. وفقا لإعادة الهندسة هو تحليل تسيير العملية (Boukhadra & Boufas, 2020)، وفي تعريف اخر فإن إعادة هندسة الأعمال عبارة عن مجموعة من الأنشطة الإدارية التي تحل محل الأنشطة التقليدية وتؤسس عملية عمل معقولة، من خلال التحسين، تفويض العمال، اقتراح العملاء وتطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. يستبدل هذا المنهج نظام مشاركة العمل التقليدي ويؤكد اتجاه العمل والعملية التي تخلق بعض مبادئ الإدارة الجديدة لشركة الأعمال (riyanto, primiana, yunizar, & yudi, 2018) وتركز أغلب التعاريف على أربع عناصر أساسية في هذا المنهج وهي كالتالي (Boukhadra & Boufas, 2020) :

- **أساسي Fundamental:** مدخل إعادة الهندسة هو مدخل يرفض كل ما هو تقليدي في الأداء الحالي للمنظمة ويبحث عن أساليب جديدة ومبتكرة، من خلال طرح سلسلة من الأسئلة: لماذا نقوم بهذا العمل الآن؟ لماذا بالطريقة الحالية؟ ما الذي يجب القيام به؟ وكيف؟
 - **جذري Radical:** أي إعادة التصميم الجذري بمعنى الابتكار والتجديد وليس تحسين أساليب العمل الحالية فقط.
 - **فائقة/ ثورية: Dramatic** أي أحداث تحسينات فائقة وليس تحسين العمل، انما تعنى بمعدلات الأداء المهمة مثل: الجودة، الخدمة، التكلفة، سرعة الأداء.
 - **العمليات Processes:** يركز هذا المدخل على العمليات ذات قيمة مضافة وذلك عن طريق وضع تصاميم مبتكرة لإحداث التحسينات الضخمة.
- مما سبق يتضح لنا أن أسلوب إعادة الهندسة هو أسلوب تنظيمي يعمل على التغيير الجذري في المنظمة متجاوزا التحسينات البسيطة، لتحقيق طفرة ايجابية في مقاييس الأداء الحديثة حيث ينفي كل ما كان ويركز على ما سيكون.
- 2.2. خطوات إعادة هندسة الأعمال:

تمر عملية إعادة هندسة الأعمال عبر عدة مراحل اختلف تقسيمها من مفكر الى اخر حيث يضمن عملية حسن سيرها فريق متخصص يعمل على انجاح كل خطواتها للوصول الى هدفها الاساسي، نلخص هذه الخطوات فيما يلي (صاطوري وبرايمية، 2016):

• الاعداد: حيث يتم تحديد كل من الموارد والامكانات وكذا فريق العمل المشرف على عملية إعادة الهندسة لبناء نموذج لإحداث التغيير.

• التمييز والتدقيق: في هذه الخطوة يتم تحديد نموذج إعادة الهندسة الموجه خصيصا لإرضاء المتعاملين، من خلال طريقة التعريف بالمنظومات والعمليات المراد انجازها ومقاييس الاداء وتحديد النشاطات التي تقدم قيمة مضافة والتعريف على الهيكل التنظيمي والمواد الخام.

• تكوين الرؤية: هي التعريف بالعديد من العناصر كالأنشطة، تدفقات المعلومات، الهيكل التنظيمي، المنظومات، حيث يتطلب هذا معرفة هيكل العملية وتدقيقها وكذا أنشطة القيمة المرتبطة بها وأداء النموذج الأمثل دون نسيان ضرورة تقدير الفرص المتاحة لربطها مع الرؤى الخارجية والداخلية والأهداف المراد تحقيقها.

• الحلول والتصميمات الفنية: يتم تطبيق مقترحات إعادة الهندسة وذلك اعتمادا على التصميم الفنية والتكنولوجيا الحديثة، كما يجب تحديد موارد التطبيق العلمي لهذه الخطوة وكذا الموارد البشرية والجوانب الاجتماعية التي تتناسب مع الجوانب الفنية المختارة.

• العلاج والتصاميم الاجتماعية: يقصد بالتصاميم الاجتماعية، التوصيف الدقيق لكل من التنظيم المستحدث، الوظائف الجديدة، مسارات الحوافز والترقية المقترحة وخطط التدريب والتوظيف.

3.2. المؤسسات التي تحتاج إعادة الهندسة:

أشار كل من هامر وشامبي (1993) إلى أنواع من المنظمات التي تقوم بإعادة الهندسة

وقد حصرها في ثلاث أنواع هي كالتالي (O'neill & S Sohal) :

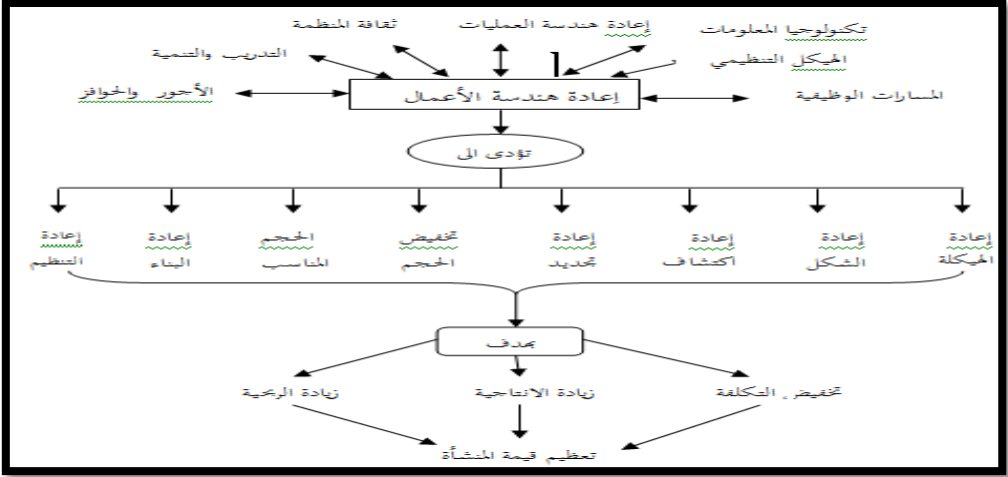
• المنظمات ذات الوضع المتدهور: هي تلك التي تجد نفسها في ورطة وليس لديها اي خيار حيث يكون اداءها متدنيا وتكاليف تشغيلها اعلى من مقدرتها على تكاليف المنافسة مما يسمح به نموذج اعمالها، وخدمة العملاء سيئة للغاية لدرجة انهم يهاجمونها اعلاميا، بعبارة اخرى انها تحتاج الى تحسينات كبيرة الحجم فتلجأ لتطبيق أسلوب إعادة الهندسة الذي يمكنها من التغلب على المشاكل التي تعاني منها.

• المنظمات التي في طريق التدهور: نتيجة عدة مشاكل ومؤشرات قوية توضح انها في طريقها لذلك، حيث ان مسيرتها يستطيعون رؤية المشاكل والوضع المتدهور القادم.

- المنظمات التي في القمة: والتي لا تعاني من اي مشاكل على الاطلاق وهي عكس النوع الاول بالضبط، حيث تطبق هذه المنظمات اسلوب اعادة الهندسة للاستمرار والبقاء في القمة.
- 4.2. الفرق بين اعادة هندسة الأعمال واعدادة هندسة العمليات ومفاهيم مشابهة:
هناك خلط بين مفهوم اعادة هندسة العمليات كمفهوم واسع الانتشار وعدة مفاهيم أخرى، خاصة مفهوم اعادة هندسة الاعمال حيث تم التفرقة بين المصطلحين من طرف Talwer 1993 & Drew 1994، من منظور Drew فان اعادة هندسة الاعمال أكثر اتساعا من حيث الغرض والمجال مقارنة بإعادة هندسة العمليات، ومن جهة اخرى يرى Talwer ان اعادة الهندسة ككل تنقسم الى (عبد العزيز رفاعي، 2006):
 - اعادة هندسة العمليات: كمفهوم هو أكثر شيوعا حيث يركز على العمليات الجوهرية ويقوم بتحليلها، واعدادة التفكير الجذري واعدادة التصميم والتنفيذ.
 - اعادة هندسة الاعمال: يندرج هذا المدخل تحت مدخل الاستراتيجية العامة للمنظمة حيث تكون عملية اعادة التقييم من الاعلى الى الاسفل ويتم اعادة تصميم الاعمال بصورة كلية، والانشطة التي يشملها هذا المدخل هي التي تتم عبر الادارات الوظيفية، نظم (المكافآت، الادارة والهياكل التنظيمية، الارشاد في الاداء والتدريب والتطوير) وهذا المدخل له افتراض قائم عليه وهو اساس نجاح المنافسة مستقبلا، يعتمد على بناء علاقة قوية بين الاستراتيجية والعمليات الجوهرية، الكفاءة والبناء التنظيمي.
- اضافة الى هذا كثرت المصطلحات والتسميات، فمثلا يوجد اعادة هندسة عملية العمل، اعادة هندسة عملية الاعمال، اعادة هندسة الاعمال، اعادة الهندسة الشاملة، فيما يلي نستوفي الفروقات الجوهرية لكل منهم (عبد الرزاق محمد، 2015-1436):
- اعادة هندسة عملية العمل: هي العملية التي تصف تتابع الانشطة التي من خلالها تحقق وظيفة رئيسية كتغليف المنتج النهائي، أو تلبية الشراء، التقاط البريد الداخلي وتسليمه، ...
- اعادة هندسة الاعمال: تختص بكل من أوجه تشغيل الأعمال وتشمل نمط الادارة، فلسفة الاعمال، واستراتيجياتها في السوق، الهياكل التنظيمية (في السوق، الانتاج، العمليات وادارة الافراد والمشتريات)، نظم المعلومات، مفاهيم المحاسبة واستراتيجية الاعمال الشاملة.
- اعادة الهندسة الشاملة: هي مشابهة لإعادة هندسة الاعمال إلا انها موجهة للجودة الشاملة.

- إعادة هندسة عملية الاعمال: تختص بعملية المنظمة كلها حيث تتكون عملية الاعمال من كل عمليات العمل في المنظمة، تصف وتتابع أنشطتها سواء المباشرة أو غير المباشرة التي ترتبط بتحقيق احتياجات عملائها.

الشكل رقم 01: عناصر أسلوب إعادة هندسة الأعمال



المصدر: عبد العزيز رفاعي، م. إعادة هندسة العمليات (2006). Hurdiscussion.com.

5.2. أوجه التشابه والاختلاف بين كل من إعادة هندسة الاعمال والجودة الشاملة:

يكثر الخلط بين مفهومي إعادة هندسة الاعمال ومفهوم الجودة الشاملة وذلك راجع الى عدة نقاط تشابه متداخلة بين المفهومين ولإبراز الاختلاف بينهما تم الفصل في نقاط التشابه والاختلاف فيما يلي (علي السويسي وعباس الخفاجي، 2015):

أوجه التشابه: كل من الاسلوبين يتطلب تغييرا تنظيميا وسلوكيا لدى العاملين، إضافة الى أن كل منهما يحتاج الاستثمار في الوقت، ويسعى الاسلوبان بالدرجة الأولى الى قياس الاداء ويتمثل هدفهما الرئيسي في احداث التغيير.

أوجه الاختلاف: بالنسبة للتغيير فان ادارة الجودة الشاملة تمثل التغيير التدريجي للمنظمة، في حين ان إعادة الهندسة تقوم بالتغيير الجذري، أما بالنسبة للرقابة فهي لا تكون مستمرة في منهج ادارة الجودة الشاملة ولكن إعادة هندسة الاعمال فهي تتطلب رقابة مستمرة ويومية.

6.2. الفرق بين إعادة الهندسة ومداخل مقاربة أخرى:

ان الاختلاف الواقع بين مفهوم اعادة الهندسة ومداخل اخرى مشابهة نتج عنه خلط بينهم، وذلك نتيجة العديد من التصورات الخاطئة عن مفهوم اعادة الهندسة بالدرجة الاولى، فقد تمر المنظمات بإعادة تنظيم ضخمة، او تنخفض من العاملين فيها الى النصف، او تتخذ برامج كفاءة التي تنفذها وتسميمهم لمصطلح اعادة الهندسة (أقاسم و ساوس، 2011).

الجدول رقم:01. أهم أوجه المقارنة بين اعادة الهندسة ومداخل تنظيمية مقارنة.

اعادة الهندسة		المدخل
اوجه الاختلاف	اوجه التشابه	
تصل التحسينات في اعادة الهندسة على مستويات اداء المعاصرة الى عشرة أضعاف في حين يعتبر برنامج التحسينات المستمرة ناجحا إذا حقق 10 % من التحسين. تبدأ اعادة الهندسة من الصفر اما بالنسبة لبرامج التحسينات فتبدأ من الوضع الجاري. فيما يتعلق بكيفية خلق تصاميم جديدة للعمل تعتمد في اعادة الهندسة من الاعلى الى الاسفل اما اسلوب الثاني فيعتمد على اسلوب المشاركة. اعادة الهندسة تعتمد على عناصر التكنولوجيا وتنظيمية التي تعظم التغيرات الى تغيرات مثمرة، اما في اسلوب التحسينات المستمرة فهو يؤكد على استخدام المراقبة الاحصائية للعملية لتحليل التغيرات غير المفصرة فيها.	التمايز التنظيمي والتغيير السلوكي من العوامل المساعدة على نجاح كلا المدخلين. ينجح كل من المدخلين عند تطبيق التغيير وتحسين طريقة اداء العمل. يتطلب ظهور نتائج وقت طويل (من سنة الى سنتين).	التحسينات المستمرة
المقارنة المرجعية هي عملية بناء مهام التشغيل وبرامج على اساس أفضل التطبيقات في الصناعة. في حين أن اعادة الهندسة هي اعادة التصميم الجذري لكل من العمليات، التكنولوجيا المعلومات، الهيكل التنظيمي، محتوى الوظيفة، تدفق العمل.	تحقيق الميزة التنافسية. تطوير الأداء لإحداث تغيير في المنظمة. مشاركة المعلومات والمعرفة.	المقارنة المرجعية
يركز الحجم المناسب على هيئة الادارة ومجال التغيير ينصب على هيئة الادارة والمسؤوليات الوظيفية، ويركز اتجاه التغيير فيه على الجانب الوظيفي اما التحسين فيكون تدريجي. اعادة الهندسة تركز على الاساسيات بالمنظمة، والتغيير يكون جذري.	تقليص عدد الوظائف. اتباع اسلوب التغيير. تحسين أداء المنظمة.	الحجم المناسب
تركيز مبدأ مذهب اعادة الهيكلة يذهب الى العلاقات المختلفة بالمنظمات والتغيير بها يكون حول التنظيم واتجاهه وظيفي، حيث ان اهداف التحسين تتحقق تدريجيا. تركيز اعادة الهندسة يكون حول الاساس وجذرية التغيير وأهداف	الرغبة في خفض التكاليف. تقليص عدد الوظائف ودمج الاقسام. والتخلي	اعادة الهيكلة

عن كل ما هو قديم.	التحسين تتحقق بصورة سريعة وفجائية.
-------------------	------------------------------------

المصدر: ممدوح عبد العزيز، محاضرة إعادة هندسة نظم العمل 03 يناير 2016، الإدارة الفعالة لشركات المقاولات، على الرابط: smartcptractor.blogspot.com/2018/01/blog-post_55.htm، تاريخ الاطلاع: 2021/23/05.

من الجدول يمكن أن نرى أن مدخل إعادة الهندسة قد يتشارك في بعض النقاط مع الأساليب التنظيمية سالفه الذكر مثل: الرغبة في التغيير، خفض التكاليف، تحسين أداء المؤسسة وتحقيق الميزة التنافسية وغيرها، لكن كذلك يمكن الملاحظة أنه أسلوب مستقل بحد ذاته شامل، يركز بالدرجة الأولى على التغييرات الجذرية والتحسينات الفائقة والسريعة، واقصاء أي وظيفة أو عملية غير فعالة وكل هذا في إطار تحقيق زيادة نسب عالية في التنافسية.

7.2. أهمية إعادة الهندسة:

يوفر تطبيق إعادة هندسة العمليات العديد من فوائد للمنظمة بفعالية وكفاءة بطريقة تحافظ على بقاء واستمرارية المنظمات الإدارية في مواجهة التحديات الجديدة وتأتي أهمية إعادة الهندسة فيما يلي (عبد الرزاق محمد، 2015-1436، صفحة 135):

- يمكن تطبيق إعادة هندسة العمليات في كافة المنظمات سواء كانت خدمية أم إنتاجية.
- تنفذ على منظمات قائمه ولا تزال تعمل.
- تساعد على انجاز الأعمال بأقل وقت وجهد وتكلفة.
- تمكن المنظمات من الانتقال إلى أحدث التقنيات.
- إدخال تكنولوجيا وأساليب عمل جديدة في مجال نشاط المنظمة للمساعدة في تطوير جودة المنتج أو الخدمة.

8.2. أهداف إعادة الهندسة:

يمكن تحديد أهداف إعادة هندسة في النقاط التالية: (فرج و الزامل الكنانى، 2017)

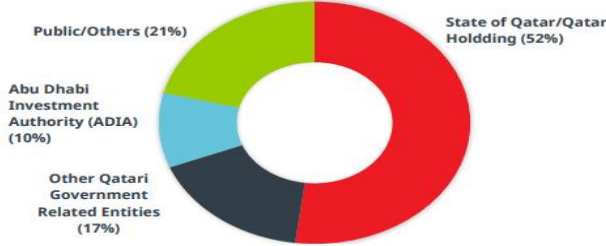
- تخفيض تكاليف الاداء في المنظمة، الخدمة السريعة والمتميزة.
- الانتقال من أسلوب العمل القديم والجامد والتحول الى الحرية والمرونة العمل.
- تحقيق الجودة العالية والسرعة والتحسين في الاداء، اضافة الى تحقيق الاهداف المحددة.
- تحديد الاستراتيجيات والاهداف العامة للمنظمة بشكل واضح وعملي.
- اعداد خطة عمل تشتمل على الجدول الزمني والمهام المناسبين للتنفيذ.
- تمكين العاملين من زيادة مهاراتهم، وتحويل العمل من الرقابة والإشراف للصيق على العاملين الى عاملين يتمتعون فيه بصلاحيات واسعة وقادرين على تحمل مسؤولياتهم.

3. واقع اعادة هندسة الاعمال في مجموعة اوريدو:

1.3. لمحة حول مجموعة اوريدو: نموذج الأعمال وهيكلية الشركة:

هي شركة عالمية رائدة في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية تقدم خدمات متنقلة وثابتة وواسعة النطاق على مستوى شبكة الانترنت وتدير الشركات التي تتناسب بشكل أفضل مع احتياجات ومتطلبات الأفراد والشركات عبر أسواقها في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا وجنوب شرق آسيا، وأساس رؤيتها يعمل على إثراء حياة عملائها ويستند الى قناعتها بدورها في تحفيز التنمية البشرية عن طريق تسخير خدمات الاتصال لمساعدة العملاء على تحقيق أفضل طموحاتهم، وتتواجد في أسواق كل من قطر والكويت وعمان والجزائر وتونس والعراق وفلسطين والمالديف وميانمار وإندونيسيا، تضم قاعدة عملائها 114 مليون مشترك على امتداد الأسواق (ooredoo)، في عام 2019 بلغت إيرادات الشركة 8.2 مليار دولار أمريكي، وانطلاقا من 30 أبريل 2020 تجاوزت قاعدة زبائنها العالمية حاجز 118 مليون زبون، كما تبلغ قاعدة موظفيها حوالي 16,7 مليون في جميع أنحاء العالم، تبلغ قيمتها التجارية 3,78 مليار دولار أمريكي وتم إدراج أسهم Ooredoo في بورصة قطر وبورصة أبوظبي للأوراق المالية. (ooredoo، 2019)

الشكل رقم 02: حصص الملكية لمجموعة اوريدو



Source : Ooredoo Q.P.S.C: Group structure and presence, 07/2020 site:

<https://www.ooredoo.com/wp-content/uploads/2020/07/Ooredoo-Q.P.S.C-Group-Structure-and-Presence-pdf>, at 01/10/2021

الجدول رقم 02: استثمارات مجموعة اوريدو

ooredoo	Indosat	Ooredoo	asiacell	ooredoo	ooredoo	ooredoo	Ooredoo	ooredoo	Ooredoo	Ooredoo	Navtik	LTC	Starhub
Qatar	Indonesia		Iraq	Algeria	Oman	Kuwait	Tunisia	Myanmar	Palestine	Maldives	Lebanon	Laos	Singapore
100%	65%		64.1%	74.4%	55%	92.1%	84.1%	100%	45.4%	83.3%	36%	6%	14%

Source : Ooredoo Q.P.S.C: Group struvture and presence, 07/2020 site: <https://www.ooredoo.com/wp-content/uploads/2020/07/Ooredoo-Q.P.S.C-Group-Structure-and-Presence-.pdf>, at 01/10/2021

2.3. واقع إعادة هندسة الاعمال في مجموعة اوريدو:

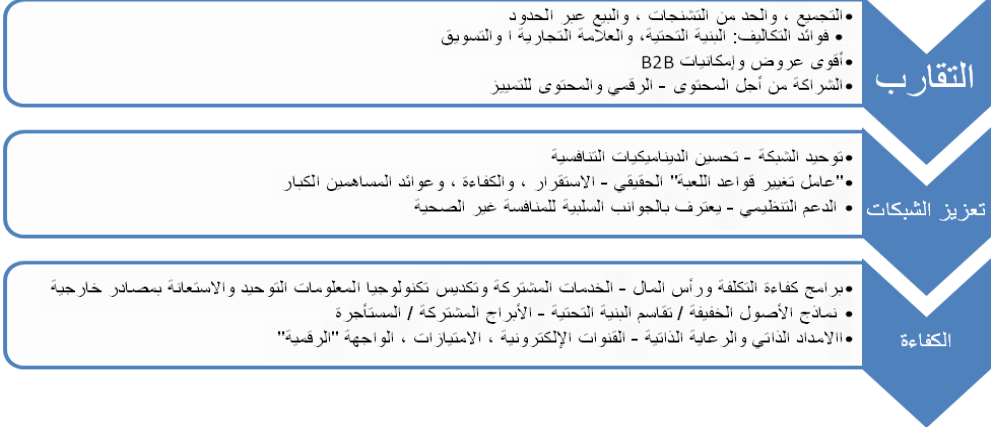
يمكن تقسيم أهم عناصر إعادة الهندسة الى:

- التخطيط والرؤيا الاستراتيجية، تكنولوجيا المعلومات وتدريب وتنمية العاملين. ولمعرفة مدى تطبيقها في مجموعة ooredoo تطرقنا الى استعراض معلوماتها والعناصر سابقة الذكر فكانت كالتالي:

1.2.3. التخطيط والرؤيا الاستراتيجية:

✓ استراتيجية اوريدو: تركز مجموعة Ooredoo في مناطقها الثلاث (الشرق الأوسط وشمال إفريقيا وجنوب شرق آسيا) على ثلاثة خطوط عمل (الاتصالات النقالة للأفراد، وخدمة البروباند للأفراد، والأعمال). يشمل التركيز الاستراتيجي تكامل جميع شركات المجموعة وتوحيد الشبكة وتحسين الكفاءة.

الشكل رقم 03: الاولويات الاستراتيجية



source: ooredoo strategy, Strategy Review Our portfolio focus remains unchanged,

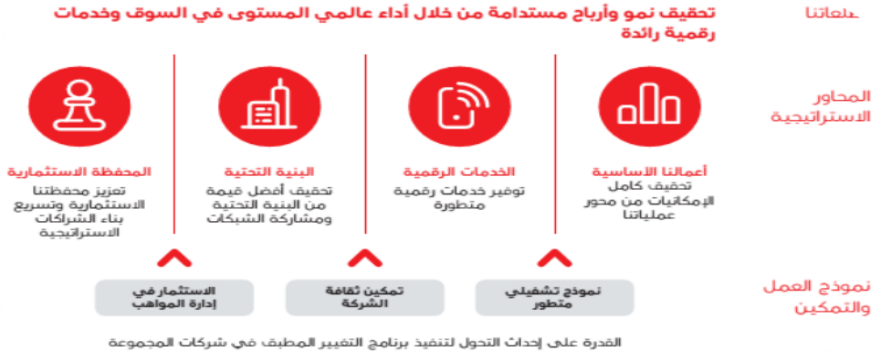
site : [://www.ooredoo.com/uploads/pdf/201508_Ooredoo_Strategy.pdf](http://www.ooredoo.com/uploads/pdf/201508_Ooredoo_Strategy.pdf), at 01/10/2021

✓ نظام عمل مرن: أطلقت ooredoo مؤخرًا مبادرة تبني ودعم ثقافة مؤسسية رقمية أكثر مرونة وذلك من خلال اجراء عدد من التغييرات في ممارسة أعمالها، حيث تعتمد ooredoo في قراراتها الاستراتيجية على تحليل البيئة فمثلا في إطار تطوير ثقافة عمل رقمية أكثر مرونة وحدائة لتوفير ميزة تنافسية عمدت المجموعة الى تحليلات دقيقة للمتغيرات التي أثرت على مكان العمل خاصة في الآونة الأخيرة مع انتشار وباء كوفيد19 إضافة الى استغلال التجارب المكتسبة وراء موظفيها. من التغييرات التي اعتمدها شركة ooredoo والتي تعد رائدة فيما يهدف تغيير بيئة عملها بشكل دائم، هي تغييرات العمل كإتاحة خيار العمل اليومية، إتاحة خيار العمل في المنزل ليومين خلال الأسبوع، توفير مرونة في ساعات العمل اليومية، إتاحة فرصة تمديد ساعات العمل في بداية الأسبوع مقابل أن يتم تقليل يوم الخميس. ونظرا لانتشار الشركات العاملة لمجموعة ooredoo حول العالم، فان الفارق الزمني بين البلدان/المناطق التي تعمل فيها شركات المجموعة يصل الى 4 ساعات عمل وبالتالي كان قرار المجموعة إتاحة مرونة أكبر لتعزير ممارسات العمل الأكثر فاعلية وتحقيق توازن أفضل بين العمل والحياة والتكامل للموظفين. (ooredoo، 2021)

✓ استراتيجية مرنة لمواكبة التغييرات: حيث تعتمد رؤية ooredoo على إثراء حياة العملاء الرقمية والعمل على تجاوز احتياجات وتوقعات العملاء في مختلف الأسواق من خلال توفير خدمات ومنتجات متميزة للعملاء تناسب مع التطورات الرقمية الحاصلة، وكذا استجابة

ooredoo للتغيرات الحاصلة خلال فترة كوفيد 19 متمثلة في زيادة اعتماد المزيد من العملاء على اتصالاتهم المنزلية لدعم مختلف الأنشطة مثل: العمل، التعليم، الترفيه. حيث كانت استجابة المجموعة من خلال تعزيز شبكاتها وخدمة عملائها بطريقة امنة ومريحة (2021, ooredoo)

الشكل رقم 04: محاور استراتيجية ooredoo



المصدر: التقرير السنوي 2020 لمجموعة ooredoo، الصفحة 19

الاعتماد على المراجعة الاستراتيجية المستمرة اضافة الى التركيز على نقاط القوة مقارنة بالمنافسين في نفس القطاع، مع الاستمرار في مواكبة التطور اجيال التكنولوجيا الاساسية. تركز استراتيجية ooredoo مستحدثة على اربعة محاور اساسية هي (ooredoo, 2020):

- الاعمال الاساسية: تسريع اداء الأعمال الاساسية، الاستثمار في الموظفين والشبكات والخدمات.
- الخدمات الرقمية: تسهيل الوصول الى المنتجات الالكترونية بتكلفة قليلة، تطوير خدمات رقمية رائدة، تنفيذ التحول الرقمي بالكفاءة ومرونة.
- البنية التحتية: التقليل من الأصول، استخلاص أفضل قيمة من البنية التحتية عن طريق تنفيذ صفقات لمشاركة الشبكات والبنى التحتية.
- المحفظة الاستثمارية: استراتيجية استباقية لإعداد محفظة الاستثمارية لتحقيق قيمة مضافة.

اضافة الى وضوح الخطة لجميع العاملين حيث تم تطبيق الرؤية العامة للشركة اثناء "حياة العملاء الرقمية" بنجاح في الشركات المجموعة العشر بعد اعلان جميع الموظفين بذلك، وكذا تعميم قيم المجتمع المتمثلة في: الاهتمام، التواصل، التحفيز.

✓ اهداف طويلة المدى كجزء من خطة استراتيجية (ooredoo, 2019):

- برنامج التحول الرقمي.

- تحقيق إيرادات جديدة من الأعمال الرقمية عبر الشركات.
- تسهيل البحث عن خدماتها وشراؤها واستخدامها عبر الإنترنت.
- اقتناص فرص رقمية أخرى.
- في 2019 أطلقت ooredoo عدد من المبادرات لتسهيل العثور على شراء واستخدام خدماتها عبر الإنترنت.

ومنه يمكن ملاحظة أن الاستراتيجية التي تتبعها المجموعة هي خطة استراتيجية واضحة لجميع العاملين حيث تقوم بتحليل الفرص البيئية والمخاطر ونقاط الضعف (الموارد والقدرات)، إضافة إلى مرونة الخطة الموضوعية لتحقيق الأهداف المعلنة والمرسومة. تتوافق الرؤية الإستراتيجية للشركة مع ما يحدث من تغييرات وتطورات في البيئة الخارجية.

1. تكنولوجيا المعلومات:

- تعمل ooredoo على نشر تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي في قطر، مالديف، الكويت، إضافة إلى إطلاق باقة ANA من ooredoo في الكويت، أول باقة رقمية بالكامل للجوال يمكن تخصيصها حسب الطلب، تعمل على توفير المزيد من الفرص للخدمات الذاتية الرقمية بوجود خيار جديد للعملاء للتواصل مع ooredoo عبر تطبيقات الاتصال كالتساب والمسنجر، إطلاق باقة جوال رقمية جديدة في اندونيسيا للرعاية الشخصية.
- تسير فواتر العمليات مباشرة مثل الألعاب والفيديو، وغيرها، العمل على توفير خدمة رقمية مميزة من خلال إطلاق جهاز جديد بنظام Android لخدمة ooredoo TV في قطر.
- يمكن الملاحظة أن المجموعة تتماشى مع التطورات التكنولوجية في البيئة المحيطة وتراعمها بدرجة عالية، حيث زادت من قدراتها على تنسيق عملياتها من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات، وإمامها بالتطورات التكنولوجية في حقل الاختصاص، والاستخدام الابتكاري لتكنولوجيا المعلومات وتمكين المستفيد من الخدمة والحصول عليها بنفسه.

2. تنمية وتدريب العاملين:

- تعمل Ooredoo على توظيف أفضل الموظفين، وتعزز قدراتهم وتمكينهم من تحقيق كل ما يريدون الوصول إليه. كما تقوم رؤيتها على إثراء حياة الأفراد وتحفيز التنمية البشرية، سواء كانوا من عملاء أو موظفين، كما أنها توفر مجموعة واسعة من المزايا والفرص لدعم الموظفين في تحقيق التطور المراد. وتقدم لموظفيها مجموعة تنافسية تتمثل في (ooredoo corporate) :
- رواتب ممتازة في قطاع الاتصالات، ومكافآت قصيرة وطويلة المدى.
- دعم تعليم الأبناء، إضافة إلى تغطية طبية دولية.

- عروض مميزة متفق عليها مع الشركات الإقليمية والمحلية.
- لا تشمل هذه المزايا على مزايا مادية تنافسية فقط، بل تدعم تطوير المسار الوظيفي للموظفين، وهي كالتالي (Ooredoo corporate):
- ✓ التنمية الوطنية: تقدم المجموعة برامج تنمية التطوير للمواطنين القطريين على مختلف المستويات المتاحة داخلياً، بالإضافة الى برامج التطوير التي تعقد بالشراكة مع الشركات الرائدة.
- ومن بين هذه البرامج التنمية المهنية المخصصة والتدريب وفقاً للقدرات الفردية بالتعاون مع الشركاء الرياديين للوفاء بالتزام الثابت لتطوير القدرات الوطنية.
- ✓ إدارة الأداء: توجه إدارة الأداء تركيزها في مجموعة Ooredoo على الاتصال والتواصل المستمرين بين الموظفين والمدراء، لأجل دعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمجموعة. نظراً لأن Ooredoo تنظر إلى إدارة الأداء على أنها عملية مستمرة، فإن المناقشات تختلف من سنة إلى أخرى اعتماداً على الأهداف الديناميكية لصناعة الاتصالات الحديثة. لضمان توافق معايير إدارة الأداء مع نفس المعايير المعتمدة من قبل الشركات متعددة الجنسيات الرائدة من أجل التقييم العادل لكل فرد وتعزيز دوره في تحقيق الرؤية الشاملة للشركة.
- ✓ برنامج التنقلية العالمية: تنفذ مجموعة Ooredoo برنامجاً لتنقل الموظفين المتميزين على مستوى العالم، والذي يسمح بالعديد من المهام قصيرة وطويلة المدى لدعم استراتيجية الشركة طويلة المدى. العمل على شحذ المهارات والتغلب على تحديات قلة المهارات وتعزيز القدرات الوظيفية للموظفين. بالإضافة الى تنمية الموظفين وتحفيزهم على مستوى جميع أعمال المجموعة من أجل تدريبهم وتطويرهم وضمان استبقائهم.
- ✓ مبروك: برنامج تقدير الموظفين المصمم لتمكين القادة والمدراء من تكريم ومكافأة الأشخاص المتميزين الذين يعملون عبر الحدود لدعم التعاون عبر مجموعة Ooredoo. تُمنح الجوائز خلال الأحداث الجماعية في شكل قسائم وتُمنح للموظفين الذين يظهرون التميز في تحقيق الرؤية الاستراتيجية للمجموعة (الاهتمام والتواصل والتحدي).

III - خاتمة:

إعادة الهندسة ليست بكلمة جديدة أو غير المعروفة لعالم الأعمال. فقد أصبحت أداة إدارة الأكثر شيوعاً في قطاع الأعمال وجذبت اهتماماً كبيراً من المصنعين والممارسين والأكاديميين. حيث تعد إعادة الهندسة واحدة من أسرع أدوات الإدارة نمواً وأكثرها فعالية بالنسبة للصناعات التي تحتاج بشكل عاجل إلى التغيير والتحسين، خاصة عندما يكون مقدار

التغيير المطلوب كبيراً، ومن خلال الدراسة الحالية توصلنا لمجموعة من النتائج نذكرها في النقاط التالية:

- ان أسلوب اعادة الهندسة هو أسلوب يستخدم لجلب التغيير الجذري في عمليات اعمال المنظمات، لتحقيق تحسينات فائقة في معايير الاداء المعاصرة (الجودة، التكلفة، الخدمة، والسرعة)، كما يعمل على تجديد أساليب العمل التقليدية، وهي التخلي عن كل ما هو قديم والبحث ومواكبة كل ما هو جديد لتحقيق مرونة فائقة.

- تتبع اعادة الهندسة خطوات محددة تضم تطبيق الجيد لها، يشرف عليها فريق متخصص حيث لا يطبق هذا الاسلوب فقط على المنظمات التي تواجه مشاكل، انما على المنظمات الرائدة والتي في طريقها للتدهور.

- ان مدخل اعادة الهندسة هو مدخل واسع له عدة فروق، إعادة هندسة الاعمال ليست نفسها اعادة هندسة العمليات حيث يكثر الخلط بين هذين المفهومين بكثرة، فضلا على مفاهيم مشابهة مثل اعادة هندسة عملية الاعمال وإعادة الهندسة الشاملة وغيرها.

- اسلوب اعادة الهندسة يتداخل مع اساليب تنظيمية اخرى، لكن هذا لا ينفي ان اسلوب اعادة الهندسة هو اسلوب مستقل و متميز عن بقية الاساليب المقارن بها فيعتبر أكثر شمولاً وفعالية.

- الواقع تطبيقي لإعادة الهندسة للمنظمات التي انتهجته يختلف تماما عن الواقع النظري الذي أثبت نجاح تام كأسلوب، في حين يوجد ما يقدر ب 30 % نسبة فشل للمنظمات الامريكية التي انتهجته، وذلك راجع لعدة عوامل منها ثقافية، معلوماتية، عدم تقبل التغيير وعدم الفهم التام بأسس هذا الاسلوب.

- مجموعة اوريدو هي رائدة ذات معايير عالمية تعمد في استراتيجيتها العامة الى اعتماد أسلوب اعادة الهندسة الذي ساهم في ريادتها على مستوى سوق الاتصالات والتكنولوجيا نظرا لما حققته ومازالت تحققه، كأمثلة عن ذلك (انجاز 5G، أفضل 50 مشغل اتصالات في العالم، الكويت تحصل على أحدث اعتماد في قطاع الانترنت، أفضل مشاركة ل ooredoo في المؤتمر العالمي للجوال 2019 على الاطلاق، الكويت تحصل على جائزة التحول الرقمي، كويت تطلق اول باقة رقمية للجوال قابلة للتخصيص بالكامل، الكويت تطلق شبكة 5G تجاريا...).

التوصيات

- استنادا على ما تم التوصل اليه من نتائج اعدت بعض التوصيات وهي كالتالي:
- ضرورة مرافقة أسلوب إعادة الهندسة بدورات تدريبية للعاملين في مختلف المستويات بغض النظر عن سنوات خبرتهم، وتعريفهم بأهمية هذا الأسلوب من أجل تلبية حاجات الزبون في الوقت المحدد وتحقيق استجابة أسرع.
 - إعادة الهندسة للمشاكل التي تعاني منها العمليات والاعمال لدى المجموعة في أداء مهامها وذلك وفقا لقواعد منهج إعادة الهندسة بهدف زيادة فعاليتها.
 - تعزيز مفهوم إعادة الهندسة لدى كل العاملين بالمجموعة سواء كانوا بالمستويات العليا للإدارة او الدنيا.
 - يجب على الشركة الاستمرار في تعديل وإعادة تصميم عملياتها بما يناسب مع رؤيتها التي رسمتها بالتالي زيادة قدرتها في التنسيق.
 - مراجعة الهيكل التنظيمي بشكل دوري لتجنب الازدواجية والتكرار والتحكم الزائد وتفعيل عملية إعادة الهندسة.

المراجع:

مراجع باللغة العربية

1. طاحون ر.ع. ا. ثقافة ادارية: اعادة الهندسة الادارية. المعهد المصري للدراسات, (06 يونيو 2018). p. 02.
2. السلطان ف. ب. اعادة هندسة نظم العمل BPR: النظرية والتطبيق. p. 534.
3. صاطوري الجودي وبراهمية عمار. إعادة هندسة الأعمال كمدخل لتحسين الأداء الاقتصادي الكلي. مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية, vol. 6, no 2, 2013, p. 38.
4. عبد العزيز رفاعي م. اعادة هندسة العمليات (2006). Hurdiscussion.com.
5. عبد الرزاق محمد, أ. استراتيجيات التكامل واعادة الهندسة وأثرهما على الاداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الاداء المتوازن, الطبعة الأولى عمان, الأردن: دار حامد (2015-1436).
6. علي السويسي ر.ع. ا. &. عباس الخفاجي, ن. الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي. عمان, الأردن: دار الأيتام (2015).
7. أقاسم ر.ع. &. ساوس ا. اعادة هندسة عمليات ادارة سلسلة التوريد. المقاربات الفكرية والمنهجية في مجال الابداع والتغيير التنظيمي أدرار: الجامعة الافريقية. (2011). (p. 04).
8. ممدوح عبد العزيز, ا. محاضرة اعادة هندسة نظم العمل 03 يناير 2016, الادارة الفعالة لشركات المقاولات, على الرابط: smartcpntractor.blogspot.com/2018/01/blog-post_55.htm, تاريخ الاطلاع: 2021/23/05.
9. خلاص زكي فرج et صبيح كرم زامل الكناني. مدى تطبيق اعادة هندسة العمليات الادارية-دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين. مجلة أهل البيت عليهم السلام, vol. 1, no 21, p. 148, 2017.
10. مجموعة ooredoo. التقرير السنوي 2019. الخليج العربي الدوحة, على الرابط: <https://www.ooredoo.com/investor-relations-2021/10/02/> تاريخ الاطلاع: 2021/10/02
files/Ooredoo_Annual_Report_Arabic_for_web.pdf
11. مجموعة ooredoo. "سعيًا لتعزيز الميزة التنافسية لأعمالها مجموعة ooredoo تقود الطريق نحو تطوير ثقافة عمل رقمية مرنة لوظفيمها". 2021/08, على الرابط: https://www.ooredoo.com/ar/media/news_view/ تاريخ الاطلاع: 2021/02/10
12. مجموعة ooredoo. ماذا تقدم ooredoo, على الرابط: <https://www.ooredoo.com/ar/careers/what-we-offer/> تاريخ الاطلاع: 2021/10/01

المراجع الاجنبية

13. Boukhadra, m., & Boufas, c. Business Process Reengineering and Total Quality Management Better together. *Economic and Management Reaserch Journal*, 03(14), (2020), p. 292.
14. Riyanto, Agus, et al. "Reengineering support for competitive advantage through organizationa basis, information and communication technology: a literature review." *Problems and*

- perspectives in management* 16, Iss. 3 (2018), p. 467.
15. O'Neill, P., & S. Sohal, A. Business Process Reengineering. *Technovation*, 19, p. 547.
 16. Ooredoo Q.P.S.C: Group structure and presence. (2020, 07). *ملحة عامة عن مجموعة ooredoo*.
Récupéré sur ooredoo: <https://www.ooredoo.com/wp-content/uploads/2020/07/Ooredoo-Q.P.S.C-Group-Structure-and-Presence-.pdf>
 17. *Strategy Review Our portfolio focus remains unchanged*. (s.d.). Consulté le 10 01, 2021, sur
ooredoo strategy: ooredoo strategy:
://www.ooredoo.com/uploads/pdf/201508_Ooredoo_Strategy.pdf