

إعادة هندسة العمليات الإدارية

(الهندرة)

أ. الصادق احمد بلفاسم عبد الله

محاضر بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية - جامعة الفاتح

مقدمته

في إطار حالة التقدم والتطور الحاصلة في العالم لا سيما في التكنولوجيا ونظم المعلومات ، الأمر الذي استوجب وجود حالة مساوية من التغيير والتطور في أساليب وآليات العمل التي من شأنها أن تلائم ذلك التطور الحاصل ، ومن المفاهيم الحديثة التي برزت في نتائجها على مستوى نتائج العمليات مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة".

فإعادة هندسة العمليات بالرغم من كونها من الأساليب الحديثة لإدارة موارد المنظمة لكسب ميزة تنافسية حاسمة وقوية ، إلا أن عناصرها ومكوناتها ليست جديدة أو مبتكرة ، فجميعها كانت موجودة لسنوات عديدة ، ولكن - الجديد هو في كيفية مزج هذه العناصر معا في تعاون متكامل والخروج منها بهذا الأسلوب الذي إذا توافرت له البيئة الملائمة فسوف تكون له نتائج متميزة⁽¹⁾.

ويمكن القول بأن هناك تغييرات وتطورات إدارية متلاحقة لمسايرة التطورات البيئية والتكنولوجية والتسويقية المتلاحقة أيضا ، وذلك أن أي منظمة تريد أن تحافظ على كيانها واستمرار قدراتها التنافسية ، عليها أن تستخدم أساليب وإبداعات وابتكارات متميزة ، ومن بين الأساليب التي استخدمت وبنجاح في بعض المنظمات هو أسلوب أو منهج إعادة الهندسة الأعمال BPR ، والذي يركز على استخدام تكنولوجيا المعلومات IT في تطوير المنظمات ، وهذا المنهج ظهر وأصبح واضحا في معالته منذ بداية التسعينيات

¹. Stephen P. Robbins & David A. Decenzo, Principles of Managerial, second edition, New Jersey, Prentice Hall, 1997], p. 172.

من القرن العشرين حينما صدر كتاب إعادة الهندسة : مقدمة لثورة الأعمال لمايكل هامر وشامب M. Hammer & J. Champy في عام 1999⁽²⁾ .

وكلمة الهندرة وهي كلمة عربية جديدة مركبة من كلمتي (هندسة وإدارة) وهي لا تعني هندسة إدارية أو إدارة هندسية بل ترجمة للكلمتين Business Reengineering أي إعادة هندسة الأعمال ، وقد تم تركيب الهندرة على غرار هندسة لتتمشى مع المفاهيم الجديدة والتطبيقات التي بدأت تسود لغة الإدارة العالمية في التسعينيات من القرن الماضي⁽³⁾ .

مفهوم إعادة هندسة العمليات (الهندرة) :

عرف "مايكل هامر وجيمس شامبي" إعادة هندسة الإدارة "الهندرة" على أنها إعادة التفكير المبدئي والأساسي وإعادة تصميم العمليات الإدارية بصفة جذرية ، بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة ، وليست هامشية تدريجية في معايير الأداء الحاسمة ، مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة⁽⁴⁾ ويتضمن هذا التعريف أربع كلمات أساسية :

1- أساسي Fundamental :

تبدأ الهندرة في الواقع دون أي افتراضات راسخة أو ثوابت مسبقة وعند إعادة هندسة العمليات الإدارية تطرح أسئلة أساسية لا تشمل فقط الطرق والأساليب الإدارية المستخدمة ، بل تتجاوزها إلى الأعمال نفسها ، والفرضيات التي تقوم عليها تلك الأعمال ، مثل : لماذا نقوم بالأعمال التي نقوم بها ؟ ولماذا نتبع هذا الأسلوب في العمل ؟ مثل هذه الأسئلة الأساسية تضع الفرضيات التي تقوم عليها الأعمال محل تساؤل ، وتدفع العاملين إلى إعادة النظر في هذه الفرضيات .

2- جذري Radical :

يجب أن يكون المطلوب في إعادة هندسة العمليات الإدارية ، جذريا وله معنى وقيمة ، وليس تغييرا سطحيا يتمثل في تحسين وتطوير ما هو موجود (أي ترميم الوضع

² . سيد محمد جاد الرب ، موضوعات إدارية متقدمة ، كلية التجارة بالإسماعيلية ، جامعة قناة السويس ، 2009. ص 84 .

³ . <http://www.arab-eng.org/vb/showthread.php?t=22>

⁴ . مايكل هامر وجيمس شامبي ، إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات "الهندرة" . القاهرة : الشركة العربية للإعلام العلمي "نعاغ" ، 1995 . ص 19 .

الحالي) إن التغيير الجذري يعني اقتلاع ما هو موجود من جذوره وإعادة بنائه بما يتناسب مع المتطلبات الحالية وأهداف المنظمة .

3- فائق Dramatic :

الهندرة لا تتعلق بالتحسينات النسبية المضطربة والشكلية ، بل تهدف إلى تحقيق طفرات هائلة وفائقة في معدلات الأداء ، ولذا فإن عملية الهندرة تعتبر ضرورية عندما تبرز الحاجة إلى تغييرات كلية وجذرية في الأساليب ومستويات الأداء .

4- العمليات Processes :

كلمة " العملية " تعني مجموعة متتابعة من الأنشطة ذات العلاقة التي تستوعب واحداً أو أكثر من المدخلات لتقديم منتج ذي قيمة للعملاء ، وتحقق العمليات هدفها بتحقيق الهدف النهائي وهو مثلاً تقديم الخدمة للعميل بأحسن جودة وفي أسرع وقت ، فكل مهمة من المهام الفردية تحظى بالأهمية ولكنها لا تعني منفردة أي لدى العميل ما لم تؤد النتيجة النهائية وهي تقديم الخدمة له سواء كان هذا العميل داخلياً أو خارجياً .

وفي مفهوم آخر لإعادة هندسة العمليات "إن إعادة هندسة العمليات هي الوسيلة التي من خلالها يمكن للمنظمة تحقيق تغييرات جذرية في الأداء إذا قيسَت بالتكلفة والدورة الزمنية والجودة وتطبيق أدوات مختلفة وأساليب تركز على العمليات الأساسية الموجهة للعملاء وليس الوظائف التنظيمية" .

وكما عرفها (سعيد نجيب- 2007)⁽⁵⁾ هي إعادة التصميم الجذري للنظم والعمليات الإدارية وإعادة النظر في ثقافة المنظمة أو الهيئة أو المؤسسة وفي طرق العمل التي تتبعها وذلك بهدف تحقيق قفزة نوعية خارقة للعادة في مستويات الأداء والخدمات العملاء بما في ذلك من زيادة في الإنتاج وتقليل الفاقد والاستجابة الفورية لتغيرات الأسواق العالمية واعتبار العنصر البشري أهم موارد المنظمة . فهي أداء لخفض التكاليف والمنافسة وتعميق لمفاهيم الجودة الشاملة وتفعيلها .

بينما يرى (ديفين)⁽⁶⁾ أن إعادة هندسة المؤسسات " تعني التخلص من نظم العمل القديمة والمعمول بها حالياً بشكل جذري ، وتصميم نظم جديدة بدلا منها " .

⁵ . سعيد نجيب ، نظم المعلومات الإدارية ، كلية التجارة ، جامعة القاهرة . 2007 . ص 173 .

⁶ . DAVIS, T . R., Reengineering in Action, Planning Review, July- August 1993. p 49.

ويقول تركي سلطان " إن هندسة التغيير هي إعادة التصميم الجذري والسريع للنظم والسياسات والهياكل التنظيمية التي تساند تلك العمليات ، وذلك للوصول إلى انسياب في العمل وإنتاجية قصوى" (7) .

أما جفري لويثال فينظر إلى إعادة هندسة الإدارة على أساس " إعادة التفكير وإعادة التصميم لعمليات التشغيل والهيكلة التنظيمي ، مع التركيز على الكفاءات الجوهرية للمنظمة ، لتحقيق تحسينات هائلة في الأداء التنظيمي" (8) .

أما جمال المرسي عرف إعادة هندسة الإدارة على أنها " إعادة التصميم السريع والجذري للعمليات الإدارية والاستراتيجية ذات القيمة ، وكذلك للنظم والسياسات والهياكل التنظيمية المساندة ، بهدف تعظيم تدفقات العمل وزيادة الإنتاجية بصورة خارقة" (9) .

ويمكن تعريف العمليات على أنها "مجموعة متناغمة ومتناسقة من الأنشطة التي تم تصميمها معاً لتحويل مدخلات معينة إلى مخرجات محددة بهدف إضافة قيم ونتائج مرغوبة لهم العميل .

وتعتبر العمليات محور الهندرة ومركز التغيير الجذري وهيكل العمل في هندسة العمليات الإدارية . حيث تنصب الجهود في الهياكل التقليدية على التقسيمات الإدارية القائمة على المهام المشابهة (إدارات ، أقسام ، وحدات) بصرف النظر عن العملية كوحدة مترابطة (10) .

7. تركي إبراهيم سلطان ، هندسة التغيير ، كلية التجارة ، جامعة القاهرة ، 1996 . ص 22 .

8 . جفري إن لويثال - إعادة هندسة المنظمة - منهج الخطوة بخطوة لتجديد حيوية الشركة ، الرياض : دار المريخ للنشر ، بدون سنة نشر . ص 37 .

9 . جمال الدين محمد المرسي ، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية - المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين ، الإسكندرية ، الدار الجامعية ، 2003 ، ص 69 .

10 . مايكل هامر وجيمس شامبي ، مرجع سبق ذكره ، ص 19 - 21 .

مقارنة بين إجراءات تبسيط العمليات وإعادة الهندسة

إعادة هندسة العمليات	تبسيط العمليات
التغيير جذري	التغيير تدريجي
الأساس نابع من الرؤية	الأساس نابع من العملية
تغيير المسلمات الإدارية	اعتبار المسلمات الإدارية
القيادة بواسطة الإدارة	القيادة بواسطة المدير
عدد محدود من المبادرات	المشاريع آنية ومتنوعة

العناصر الأساسية لإعادة هندسة الإدارة⁽¹¹⁾ :

تتضمن التعريفات السابقة أسسا مشتركة يمكن حصرها والتعبير عنها في صور عناصر أساسية لإعادة هندسة الإدارة ،

1- إعادة التفكير في الأساسيات :

حيث يجب البدء بالعمليات الاستراتيجية ذات القيمة المضافة ، أي العمليات التي تهم العملاء وسياسات الشركة ، والتفكير في إعادة التصميم هذه العمليات الاستراتيجية يبدأ من العدم أي دون افتراضات سابقة أو ثوابت راسخة ، حيث تحدد عملية الهندرة في البداية ما الذي يجب القيام به ، ولذا فهي لا تعتمد على مفاهيم أو قواعد جازمة ، بل تتجاهل ما هو كائن وتركز على ما ينبغي أن يكون .
وليس معنى ذلك أن إعادة هندسة الإدارة تتجاهل أو تحذف العمليات المساندة بل يجب النظر إليها وأخذها في الاعتبار ، حيث إن هذه العمليات من الممكن ألا يراها العميل ولكن لها تأثير إيجابي على خدمة العميل .

2 - عمل تغييرات جذرية :

فعمليات التغيير التي تنشدها إعادة هندسة الإدارة ليست مجرد تغييرات سطحية أو تجميليات ظاهرية للوضع القائم وإنما التغيير من الجذور حيث تعمل على التخلص من القديم تماما كالتخلي عن جميع الهياكل والإجراءات السابقة وإبتكار أساليب جديدة ومستحدثة لأداء العمل .

¹¹. المرجع السابق ، ص 34-40.

3 - التركيز على العمليات :

فإعادة هندسة عمليات الإدارة لا تركز على الوظائف الخاصة بالأفراد أو الهياكل التنظيمية أو الإدارات كما يحدث في كثير من الأخطاء التطبيقية لإعادة الهندسة ، ولكن إعادة هندسة الإدارة تركز على العملية (أي مجموعة الأنشطة التي تستوعب واحدا أو أكثر من المدخلات لتقدم منتجاً ذا قيمة للعملاء) .

4 - زيادة صلاحيات الموظف والاتجاه نحو الرقابة الذاتية :

حيث تقوم المنظمات التي تتبنى مدخل إعادة هندسة الإدارة بدمج العمليات أفقياً بتنفيذ عمليات متشابهة أو رأسياً - وتمكن دمج العمليات رأسياً أنه بدلا من لجوء الموظف في إحدى مراحل العمل إلى رؤسائه للحصول على قرار معين بشأن العمل ، أصبح في يد الموظف إمكانية اتخاذ القرار المناسب بنفسه .
ومن مميزات دمج العمليات رأسياً وأفقياً الناتجة عن إعادة هندسة العمليات الحد من تأخير العمل وخفض تكاليف العمل الغير مباشرة وتفويض المؤلفين مزيدا من الصلاحيات .

5 - الاستخدام المكثف للمعلومات :

تلعب تقنية المعلومات دورا جوهريا في مجال الهندرة حيث تعتبر تقنية المعلومات جزءا لا يتجزأ من أي مجهود للهندرة انطلاقا من كونها عاملا مساندا وأساسيا ، والمنظمة التي لا تستطيع تغيير أفكارها بشأن تقنية المعلومات لا يمكنها هندرة عملياتها ، لكن هذا لا يعني أن مجرد إدخال الحاسبات الآلية في معالجة مشكلة قائمة سيؤدي إلى هندرة أساليب معالجتها فإن إساءة استخدام الوسائل التقنية قد يعيق جهود إعادة الهندسة حيث لا بد من إعادة أساليب التفكير .

6 - تغيير الوظائف من مهام بسيطة إلى أعمال مركبة :

يركز أسلوب إعادة هندسة الإدارة على التخلص من معظم الأعمال الروتينية بتحويل العمل اليدوي إلى آلي وبالتالي تزيد درجة التعقيد التي تضاف للعمل وزيادة التحديات ، " كما تركز إعادة الهندسة على إعادة هيكلة الوظائف بهدف زيادة الأداء

عن طريق حذف بعض الإجراءات التي لا تحتاج إليها العملية بشرط ضمان ترابط وتناسق الأجزاء الأخرى في الوظيفة الواحدة أو حول عملية واحدة .

كما وأن هناك عناصر أخرى لمفهوم إعادة هندسة الإدارة تتمثل فيما يلي (12) :

دمج العديد من الوظائف في وظيفة واحدة ، العمال يأخذون القرارات ، تؤدي العملية من خلال خطوات منظمة وليس مصطنعة أو في نظام يعوق العمل ، يؤدي العمل عند الحاجة الفعلية ، المراجعين والمراقبين يتم تخفيضهم مما يساعد على زيادة الثقة في الموظفين ، مدير الموقف " الحالة " يعتبر طرف أساسي للاتصال ، تسود العمليات المركزية واللامركزية في آن واحد ، تغير وحدات العمل من فريق وظيفة إلى فرق عمليات ، يتغير الإعداد للموظفين من التدريب إلى التعليم ، تتغير معايير التقدم من الأداء إلى القدرة ، تتغير معايير القيم من الحماية إلى الإنتاجية ، يتغير المديرين من مشرفين مدربين ، تتغير الهياكل التنظيمية من هرمية إلى مستوية (أفقية) ، التنفيذيون يتغيرون من محافظين على الأداء إلى قادة .

كما يمكن النظر إلى الهندرة أيضا على أنها وسيلة إدارية منهجية تقوم على إعادة البناء التنظيمي من جذوره وتعتمد على إعادة هيكلة وتصميم العمليات الإدارية بهدف تحقيق تطوير جوهري وطموح في أداء المنظمات يكفل تحقيق :

- 1- سرعة الأداء .
- 2- تخفيض التكلفة .
- 3- جودة المنتج .
- 4- تبدأ من نقطة الصفر .
- 5- تركز على العمليات الإدارية .
- 6- تهتم بالنتائج وترتكز على حاجة العميل .
- 7- تقوم على هيكلة العمل على أساس العملية ككل .
- 8- تبدأ من التشكيك في مشروعية العملية الإدارية وضرورة بقائها أصلاً .
- 9- تتميز بطموحاتها الفائقة حيث يلاحظ على مفاهيمها التركيز على عبارات مثل (التغيير الجذري ، تحسينات جوهرية ، بناء أساسي ، إعادة تصميم كلي) .

12 . سيد محمد جاد الرب ، مرجع سبق ذكره ، ص 87 - 88 .

المبادئ الأساسية لإعادة هندسة العمليات (13) :

- 1- التنظيم حول النتائج وليس حول المهام .
- 2- جعل أولئك الذين يستخدمون مخرجات العملية هم الذين يؤدون العملية ذاتها .
- 3 - يتم تصنيف عمل تشغيل المعلومات من خلال العمل الحقيقي الذي ينتج المعلومات .
- 4 - معالجة الموارد المتشعبة كما لو كانت متركزة .
- 5 - ربط الأنشطة المتوازية بدلا من تجميع نتائجها ، وما يؤدي إلى نتائج استمرارية التنسيق والتواصل .
- 6 - تحديد نقطة القرار حيث يؤدي العمل ، ويتم بناء الرقابة خلال العملية .
- 7 - يتم الحصول على المعلومات مرة واحدة ومن مصدرها ، وذلك بهدف تلافي حدوث الأخطاء الداخلية عند تجميع وتحليل ونقل البيانات ، وأيضاً بهدف التخلص من البيانات الفائضة .

ويلاحظ مما سبق أن إعادة الهندسة ترتبط في نجاحها بعوامل واعتبارات وقواعد

عديدة منها :

- 1 _ التركيز على أهمية العلاقة بين نظام المعلومات والموارد البشرية وإعادة الهندسة .
 - 2 _ أخذ العوامل الإنسانية في الحسبان .
 - 3 _ التنمية الذاتية للفرد من حيث قدرته على:
التشغيل الكامل للعملية الواحدة .
القدرة على اتخاذ القرار .
القدرة على الرقابة وتقييم الأداء أثناء العملية .
 - 4 _ التركيز على النتائج النهائية والتي تعكس جودة الأداء وزيادة الإنتاجية .
- ويرى John Whiting أن المفتاح الحقيقي لنجاح إعادة الهندسة في الأجل الطويل هو أن نجعل الأفراد يعملون بكفاءة وذلك يتطلب معرفتهم بفهم الأهداف ، ومعرفتهم ما هو المتوقع منهم كمشاركين في هذه الأهداف ، ويتأكدون من أنه سوف يتم مكافئهم وتشجيعهم إذا ما تم إنجاز الأهداف (14).

¹³. Joel E. Ross , Total Quality Management Text : Cases And Readings , London , Kogam page Limited , 1994, p317- 318.

14. سيد محمد جاد الرب ، مرجع سبق ذكره ، ص 88- 89.

التدريب كعنصر استراتيجي من عناصر إعادة الهندسة⁽¹⁵⁾

إن التدريب يعتبر من الأدوات الحيوية عند تطبيق المفاهيم الجديدة وعند إجراء التغيرات التنظيمية والهيكلية في المنظمة وعند تطبيق إعادة الهندسة تحتاج الإدارة العليا إلى دعم ومساندة التدريب لها ، وذلك من خلال البرامج الموجهة للعاملين والتي توضح لهم مزايا المنهج الجديد والآثار الإيجابية عليهم ، وكل ذلك يؤدي إلى تقليل مقاومة الأفراد للتغيرات الجديدة والتكيف معها .

وإذا كان ذلك هو المستهدف من النشاط التدريبي عند إدخال نظم ومفاهيم ومناهج جديدة وإجراء تغييرات جوهرية في العمل ، فإن الأمر يتطلب تطوير وإحداث تغييرات جذرية في النشاط التدريبي نفسه حتى يكون أداة قوية لتحقيق أهداف المنظمة ، وهنا تأتي أهمية إعادة هندسة التدريب بالمنظمة . يرى أحد الكتاب أن يكون التدريب أحد خطوات الأولى عند تطبيق أي نظم لإعادة الهندسة في المنظمة .

ويطلق كثير من الكتاب والباحثين في مجال التدريب وإدارة الموارد البشرية مصطلح تطوير الموارد البشرية HRD على العناصر الثلاثة الآتية وهي ما تشكل نظام التدريب في المنظمة:

التدريب : وهو يؤدي إلى تحسين المهارات التي يحتاج إليها الفرد حالياً .

التطوير : يعني تطوير المهارات وتحسينها في الأجل الطويل .

التثقيف أو التأهيل الاجتماعي Socialization وهي يعني تعليم الفرد ثقافات وفلسفات المنظمة وذلك للتعرف على ما تفعله المنظمة وما تقوم به .

أوجه التشابه والاختلاف بين إدارة الجودة الشاملة و الهندرة⁽¹⁶⁾

أولا : أوجه التشابه :

- كل منهما يركز على العمليات .
- كل منهما يتطلب تغييراً تنظيمياً وتغييراً في سلوك الموظفين .

15. المرجع السابق ، ص 92.

16. علي محمد عبد الوهاب ، إدارة الموارد البشرية ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس . 2006 .

- كل منهما يتطلب الاستثمار في الوقت من خلال النظرة المستقبلية .
- كل منهما يتطلب قياس الأداء بمقاييس موضوعية .

ثانياً : أوجه الاختلاف :

- إدارة الجودة الشاملة تعني التغيير التدريجي وتحسين ما هو قائم، أما الهندرة فهي تغيير جذري من خلال البدء من الصفر .
- في إدارة الجودة الشاملة لا حاجة إلى الرقابة الإدارية الدائمة والمستمرة بينما في الهندرة يتطلب تطبيقها المتابعة والرقابة الإدارية اليومية .

دور تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة العمليات (الهندرة) (17) :

- تلعب تكنولوجيا المعلومات دوراً هاماً جداً في عمليات الهندرة ويتجلى هذا الدور في الأمور التالية :
- 1- استخدام برامج المساعدة الآلية المرتبطة بنظم المعلومات الصوتية عن طريق الحاسب لمساعدة الزبائن والمواطنين للحصول على الخدمات .
 - 2- المساعدة في القيام بأعمال جديدة لم تكن متوفرة من قبل مثل المؤتمرات عن بعد .
 - 3- المساعدة في تحليل حلول جديدة لمشكلات لم تحدث بعد .
 - 4- المساعدة على التخلص من الأنماط الجامدة والقديمة .
 - 5- إنجاز الأعمال بحركة وسرعة ومرونة وشفافية .
 - 6- المساعدة على التكامل والاندماج بين أجزاء العمل لتكوين عمليات مترابطة ذات معنى .
 - 7- التحديث المستمر للمعلومات عن طريق البريد الإلكتروني ولوحات الإعلان الإلكترونية وحلقات المناقشة وقواعد معلومات المستندات .
 - 8- الحصول على دورات تدريبية عامة من مؤسسات ومعاهد تدريب خارجي .
 - 9- وضع نظام للاختبارات في كافة برامج التدريب لتقييم فعالية التدريب وقدرات الموظفين .

- 10- توفير احتياجات التعلم الذاتي والمستمر مع الاختبارات وإعادة تحديد مستويات الأداء عن طريق النظم الآلية .
- 11- معلومات مباشرة على الحاسب الآلي حول برامج التدريب ورسوم الدورات ومواعيد الدورات والتسجيل في الدورة .
- 12- 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 .

جدول رقم (1) (18)

أوجه المقارنة بين إعادة هندسة العمليات وغيرها من المفاهيم الأخرى

إدارة الجودة TQM الشاملة	إعادة الهيكلة Restructuring	التقليص Downsizing	إعادة الهندسة Reengineering	أبعاد المقارنة
متطلبات العملاء	علاقات المستويات الإدارية	حجم العمالة	كل شيء	الفروض محل البحث
من القاعدة إلى القمة	الهيكل التنظيمي	العمالة - المهام الوظيفية	العملية الإدارية	نطاق التغيير
الأنشطة الوظيفية	الإدارات الوظيفية	الإدارات الوظيفية	العملية الإدارية	مجال التركيز
تراكمية/تدرجية	تراكمية/تدرجية	تراكمية/تدرجية	سريعة وجذرية	أهداف التغيير

المصدر: جمال الدين مرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية . الإسكندرية :الدار الجامعية، 2003 ، ص 70 .

18. جمال الدين مرسي ، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية . الإسكندرية :الدار الجامعية ، 2003 . ص 65 .

أهداف إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)⁽¹⁹⁾ :

حيث تمكن إعادة هندسة العمليات الإدارية بشكل علمي وسليم المنظمة من تحقيق الأهداف التالية ، التي من أجلها تتم إعادة هندسة العمليات الإدارية في المنظمات :

1/ تحقيق تغيير جذري في الأداء :

تهدف جهود إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى تحقيق تغيير جذري في الأداء ويتمثل ذلك في تغيير أسلوب وأدوات العمل والنتائج ، من خلال تمكين العاملين من تصميم العمل والقيام به وفق احتياجات العملاء وأهداف المنظمة .

2/ التركيز على العملاء :

تهدف إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى توجيه المنظمة إلى التركيز على العملاء من خلال تحديد احتياجاتهم والعمل على تحقيق رغباتهم ، بحيث يتم إعادة بناء العمليات لتحقيق هذا الغرض .

3/ السرعة :

تهدف إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى تمكين المنظمة من القيام بأعمالها بسرعة عالية من خلال توفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات وتسهيل عملية الحصول عليها .

4/ الجودة :

تهدف إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى تحسين جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها لتناسب مع احتياجات ورغبات العملاء .

5/ تخفيض التكلفة :

تهدف إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى تخفيض التكلفة من خلال إلغاء العمليات الغير ضرورية والتركيز على العمليات ذات القيمة المضافة .

¹⁹ . <http://faculty.ksu.edu.sa-72075-rcm-DocLib3>

فوائد ونتائج وتغييرات الهندسة (20) :

تهدف عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى تحقيق نتائج هائلة في مقياس الأداء العصرية مثل جودة المنتج والخدمة والتكلفة وسرعة إنجاز العمل من خلال تقليص وتبسيط الإجراءات الإدارية وتخفيض المدة الزمنية اللازمة لإنجاز المعاملات وتحسن كبير في مستويات الأداء وتطبيق مفهوم الموظف الشامل وتقليص التخصص إلى حد كبير .

وبشكل عام يمكن أن تقسم الفوائد المترتبة من إعادة هندسة الأعمال الإدارية إلى أربعة جوانب رئيسية :

1- الجوانب الفنية:

وتكون متعلقة بالعمليات التي تؤديها المنظمة لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة التي تتعامل فيها مثل:

- إتمام عمليات متكاملة وليس جزئيات صغيرة .
- سرعة إنجاز العمل .
- التوصل إلى طرق جديدة للأداء .
- تضيق الفارق الزمني بين خطوات العمل .
- استخدام معايير دقيقة وأكثر موضوعية لقياس الأداء وتحسين جودة المنتج .

2- الجوانب التنظيمية :

والتي تؤديها المنظمة والتي تختص بطرق وأساليب العمل والشكل التنظيمي المتبع ، ومن هذه الجوانب التنظيمية :

- تقليل المجهود المستندي والأوراق اللازمة .
- اختصار خطوات العمل .
- تقليل درجة المركزية .
- تخفيض الإجراءات .
- توسيع صلاحيات العاملين .
- تحسين نظم المعلومات وتطوير عملية اتخاذ القرارات .

20. منولي السيد منولي ، الإدارة - رؤية مصرية معاصرة ؛ مكتبة عين شمس ، الطبعة الثانية ، 2004 ، ص540.

- سرعة التنسيق بين الأنشطة .
- تحسين ضوابط الرقابة .
- تطوير عملية اتخاذ القرارات .

3- الجوانب السلوكية :

- والتي تتعلق بمجموع العاملين ، مديرين ومرؤوسين ، ومن هذه الجوانب :
- رفع الروح المعنوية للعاملين نتيجة اشتراكهم في التخطيط واتخاذ القرارات .
 - إحساس الموظف بالإنجاز وإشباع حاجة إثبات الذات لديه .
 - شعور الأفراد بالأهمية نتيجة تنوع المهارات وقدرة الأفراد على أداء أعمال متنوعة .
 - الإقبال على المساهمة بالأفكار الجديدة في العمل .
 - إحساس العاملين بتبادل المنفعة بينهم وبين المؤسسة التي يعملون فيها .
 - زيادة التنافس بين الأفراد لبلوغ الأهداف واستمرار تطوير الأفراد .
 - تحسين الأداء الجماعي بانتشار التعاون .

4- بيئة ومناخ العمل ، والثقافة التنظيمية التي تجمع أعضاء المنظمة الواحدة على قيم ومبادئ معينة ، والتي منها :

- تشجيع الإبداع وتحسين الأداء وتعميق روح الالتزام والمسؤولية .
- نشر روح الفريق والعمل الجماعي .
- التوقف عن الأسلوب البوليسي للرقابة وتشجيع تحمل المسؤولية والرقابة الذاتية .
- مكافأة وتحفيز العاملين المبدعين والمتميزين ونشر روح التحدي والرغبة في التفوق .
- ترسيخ قيم واتجاهات إيجابية للعمل .
- تفاعل مهارات الرؤساء والمرؤوسين .

خصائص إعادة هندسة العمليات (الهندرة) (21) :

- 1- دمج عدة وظائف في وظيفة واحدة ، وذلك في حالة الوظائف ذات الطبيعة الواحدة والمتقاربة ، والتي تتطلب من الموظف مهارات واحدة أو متقاربة .
- 2- اشتراك الموظف في اتخاذ القرارات المتعلقة بوظيفته ، فهو لم يعد مجرد منفذ (كآلة) ولكنه مشارك ومستول .
- 3- تنفيذ العمل حسب نوع وطبيعة كل نشاط ، والتدفق الطبيعي للعمليات ، بدلا من الأسلوب التقليدي ، وهو ترتيب الخطوات المتتالية للعمل .
- 4- تعدد خصائص العمليات ، حيث أصبح الإنتاج والخدمات متعددة المواصفات حتى تتناسب مع الأسواق المختلفة ومتطلبات العملاء (مثلا إجراء التصديق على المباني تختلف حسب طبيعة ونوع المبنى - منزل صغير ، برج كبير ، فندق ضخم) .
- 5- تقليل المركزية ، وإنجاز العمل في مكانه ، وتقليل الإجراءات اللازمة للعمل (مثلا قيام الإدارة المعنية بشراء احتياجاتها بسرعة بدلا من مخاطبة إدارة المشتريات) .
- 6- خفض مستويات الرقابة والمراجعة ، واتباع أساليب الرقابة الكلية أو الموجلة .
- 7- تقليل الحاجة إلى المطابقة . وذلك من خلال تقليص عدد الجهات التي تعالج مهمة واحدة معينة حيث إن تعدد الجهات يؤدي إلى تضارب المعلومات الواردة من كل الجهات والحاجة لمطابقتها .
- 8- اتباع أسلوب (مدير العملية) إن هذا المدير يعمل بمثابة منسق بين خطوات وإجراءات العمليات المعقدة المشتركة التي يؤدي أداؤها في النهاية إلى تحقيق الخدمة المطلوبة للعمل .
- 9- تكنولوجيا المعلومات التي توفر للإدارات الطالبة معلومات صحيحة ودقيقة وسريعة ، ويمكن لهذه التقنية أن تمكن المؤسسات من الاستفادة من مزايا المركزية واللامركزية على السواء حيث إنها تمكن الإدارة من العمل بصورة مستقلة حيث توجد لها شبكة معلوماتها الخاصة بها في نفس الوقت ترتبط جميع الإدارات بشبكة اتصال واحدة مركزية .

21. علي محمد عبد الوهاب ، مرجع سبق ذكره ، ص 426 - 427.

- 10- استخدام أسلوب فرق العمل (اشترك مجموعات من الموظفين لتنفيذ عملية كاملة) وقد تكون فرق العمليات دائمة أو مؤقتة .
- 11- تطبيق أسلوب الإثراء الوظيفي ، حيث تتجمع عدة أعمال مركزية في الوظيفة الواحدة بدلا من مهام بسيطة أو روتينية .
- 12- ومن الخصائص السابقة أيضا توسيع صلاحيات الموظف وكأنه (مستقل) في وظيفة . ومن ثم تخفيف إجراءات الرقابة ، والاتجاه نحو الرقابة الذاتية .
- 13- تحويل إعداد الموظف من مجرد " التدريب " إلى " التعليم " والنمو والصقل وتوسيع المدارك .

خصائص أخرى لإعادة هندسة العمليات (22) :

- 1- الهندرة هي البداية من نقطة الصفر بمعنى التغيير الجذري .
- 2- الهندرة تختلف اختلافاً أساسياً عن أساليب التطوير الإداري التقليدية .
- 3- الهندرة تركز على العملاء (المخرجات) وعلى العمليات الإدارية لا على الأنشطة .
- 4- الهندرة تركز على الاستخدام الضروري والملح لأنظمة وتقنية المعلومات .
- 5- تهتم بالنتائج وتركز على حاجة العميل الداخلي والخارجي .
- 6- تقوم على هيكلة العمل على أساس العملية ككل .
- 7- تتميز مشاريع الهندرة بطموحاتها الفائقة، حيث يلاحظ على مفاهيمها التركيز على عبارات "التغيير الجذري" تحسينات جوهرية"، "بناء أساسي"، "إعادة تصميم كلي" ، فهي لا تقف عند حد التحسين النوعي بل لا تنظر إليه .
- 8- اختيار العمليات المطلوب إعادة بنائها يخضع للأولويات .

أخطاء شائعة ومتوقعة: (23)

هذه الأخطاء الشائعة في عمليات الهندرة تؤدي إلى الفشل الحتمي . لماذا ؟ لأن الهندرة عملية قصيرة ونخيفة دون شك لذا فهي لا تحتاج إلى تردد ولا تقبل أنصاف الحلول . ومن أبرز هذه الأخطاء :

22. www.alhandasa.com

23. مايكل هامر وجيمس شامبي ، مرجع سبق ذكره ، ص 25.

- 1- محاولة إصلاح العمليات بدلا من تغييرها تماما .
- 2- التركيز على العمليات الإدارية وإعادة تصميمها فقط .
- 3- تجاهل قيم الناس وثقافة المنظمة .
- 4- القبول بالنتائج الطفيفة والتحسينات السخيفة .
- 5- التراجع من منتصف الطريق .
- 6- وضع العراقيل أمام المندرة والتركيز على المظهر لا الجوهر .
- 7- السماح للسلوكيات الإدارية السائدة أن تمنع المندرة من الانطلاق .
- 8- محاولة إجراء عملية المندرة من الأسفل إلى الأعلى .
- 9- تعيين شخص لا يفهم ما هي المندرة لقيادة المعركة .
- 10- دفن المندرة في كومة من جداول الأعمال والأوليات .
- 11- عدم تخصيص أية موارد لإجراء العملية .
- 12- إجراء عملية المندرة والمدير العام على وشك التقاعد .
- 13- التركيز على التصميم وإهمال الهدف .
- 14- مجاملة الإدارات المختلفة حتى لا يغضب أحد .
- 15- الرضوخ للضغوط ومقاومة التغيير .

معوقات وقيود تطبيق إعادة هندسة الأعمال (24) :

- يمكن إجمالي المعوقات التي تواجه المنظمات عند التطبيق هي .
- 1 _ الاقتصار على أثر إعادة الهندسة لتنظيم المعلومات وإهمال أثرها على باقي النظم .
 - 2 _ تجاهل بعض المديرين تقديم الدعم الدائم لمشروعات التطوير والتحديث .
 - 3 _ في غياب الصورة الواضحة لإعادة الهندسة ، فإن الخوف والرعب ونقص الأمان يؤثران على سلوك العاملين في المنظمة ، حيث يؤدي التطبيق في أحيان كثيرة إلى فقد بعض الموظفين لوظائفهم .
 - 4 _ قصور فهم الإدارة العليا للمنظمة ، وعدم التزامها بتطبيق مفهوم إعادة الهندسة .

- 5 _ إهمال الثقافة التنظيمية البناءة لتنمية الموارد البشرية .
- 6 _ القصور في نظم التدريب وتنمية الموارد البشرية .
- 7 _ عدم وجود نظم اتصال مدعمة .
- 8 _ القصور في نظم تقييم الأداء .
- 9 _ عدم كفاية الموارد اللازمة لتطبيق مشروع إعادة هندسة العمليات .
- 10 _ الاستعجال في التطبيق بدون توافر البنية التحتية الملائمة .
- 11 _ الافتقار إلى الفريق المناسب للعمل في إعادة الهندسة .
- 12 _ استغراق وقت أزيد من اللازم في الدراسة والتحليل .
- 13 _ تطبيق أسلوب البدء من الصفر عند إعادة الهندسة .
- 14 _ عدم القدرة على التشخيص السليم لمعوقات ومشكلات الوضع الراهن أو الحالي في المنظمة المطلوب إعادة هندستها .

ويمكن التغلب على تلك المعوقات من خلال :

- 1 _ التعليم والاتصال للأشخاص القائمين على التنفيذ .
- 2 _ المشاركة في صنع القرار .
- 3 _ التسهيل والمساندة من قبل الإدارة العليا .
- 4 _ التفاوض والوصول إلى اتفاق مع الأطراف المعنية .

خطوات عملية إعادة هندسة العمليات (الهندرة) (25) :

- 1 _ التشخيص: أي تحديد المشكلة وتحديد جوانبها .
- 2 _ التخطيط: تحديد الأهداف وضع خطة متكاملة لبلوغها .
- 3 _ التنفيذ: السير في الخطة الموضوعية حسب جدول زمني .
- 4 _ المتابعة: تقويم النتائج والتعرف على درجة فاعليتها .

مراحل تطبيق إعادة هندسة العمليات (الهندرة) :

هناك ست خطوات لإعادة الهندسة تنطوي تحت مراحل التشخيص والتخطيط والتنفيذ والمتابعة وهذه الخطوات هي:

25. علي محمد عبد الوهاب ، مرجع سبق ذكره ، 2006. ص 415.

1 - التخصيص وتحديد مجالات التطوير (التخصيص ودراسة العملاء):

- حيث يتم في هذه الخطوة :
- دراسة الوضع الحالي للمنظمة .
- التعرف على درجة رضا العملاء عن السلعة وهل يجدون فيها ما يشبع حاجاتهم
- أي هل تفي العمليات الحالية بمتطلبات العملاء وتوقعاتهم .
- إذا كانت هناك علامة لعدم رضا فما هي أسبابه؟ وما هو التحول الذي حدث في توقعات المستهلكين؟ وكيف يمكن الوفاء بهذه التوقعات؟ .
- ما هي مجالات التغيير والتحسين والتطوير الممكنة حتى تفي السلعة/الخدمة باحتياجات العملاء؟ .

ويجب التأكيد بأن إعادة الهندسة تعنى بالعمليات التي تقوم بها الإدارات والأقسام والوحدات المختلفة فتعيد هندستها ولا تعيد هندسة الوحدة نفسها .

إن نتيجة هذه المرحلة هي تحديد مجالات التغيير والتحسين والتطوير والتي تصبح الأهداف التي تبتغي المنظمة تحقيقها من إعادة هندسة الأعمال وذلك لتحقيق أهداف الكبير وهو تحسين الأداء الكلي للمنظمة وزيادة فعاليتها .

2- مرحلة التخطيط (إعداد خريطة العمليات الحالية):

- تبدأ هذه الخطوة برسم خرائط توضيحية للعمليات التي تؤديها المنظمة وإعطاء مسميات محددة لهذه العمليات (عملية الشراء - التخزين - التصنيع - البيع) .
- وضع خرائط ولوحات تدفق تفصيلية لكل من هذه العمليات توضح سير العملية .
- يقوم فريق إعادة الهندسة بفحص هذه العمليات كل على حدة حتى يتم اختيار العمليات المعيبة والمتقادمة وغير الملائمة والتي تحدث مشكلات وتسبب نقص الجودة أو ارتفاع التكاليف .

وهنا يجب فهم العمليات الحالية فهماً عميقاً متكاملأ حتى يتم تحديد الحلول الملائمة أو بمعنى آخر تحديد الشكل الجديد للعمليات .

3- تحديد التعديلات اللازمة (التحليل الداخلي) :

هذه هي أهم مرحلة من مراحل إعادة هندسة الأعمال كما أنها أكثرها صعوبة وقد تستغرق وقتاً وجهداً كبيراً فالمطلوب هو تحديد التغيير المطلوب إجراؤه في العمليات المدروسة .

وفي هذه المرحلة تبرز أهمية التدريب الذي يتلقاه العاملون قبل القيام بإعادة هندسة الأعمال .

تتجلى الأفكار الجديدة في تعديل العمليات الحالية في الجوانب التالية:

- زيادة سرعة العمليات .
- اختصار عدد الخطوات للعملية الواحدة .
- استبعاد الخطوات التي لا تضيف قيمة للعملية .
- إلغاء الخطوات المرتفعة التكاليف .
- رفع مستوى جودة العملية .
- تحقيق تكامل الخطوات والتدفق الطبيعي لانسباب العملية لزيادة كفاءة الأداء الكلي .

4- الاقتداء بالنماذج الناجحة:

يهدف الاقتداء بالنماذج الناجحة إلى التعرف على أفضل التطبيقات في منظمات متشابهة داخل نفس مجال الأعمال أو في منظمات أخرى خارج مجال الأعمال أو في منظمات عالمية . وذلك للاسترشاد والإفادة بما حققت هذه المنظمات وربما أسفرت هذه المعايرة عن طرق جديدة أخرى أي أن الاقتداء يساعد طريق المشدرة على التفكير الإبداعي وتمثل هذه المرحلة خطوة هامة في سبيل الوصول إلى التصميم الجديد للعملية .

5- إعادة تصميم العمليات:

عند القيام بوضع تصميم للعملية الجديدة فمن الأفضل طرح أكثر من بديل والتي تحقق الشروط التالية:

- أن تحقق هذه البدائل الرؤية المستقبلية للمشروع .
- أن يمكن تحقيقها ضمن إمكانيات الشركة .
- أن تؤدي إلى قفزة وتغيير هائلة .

- أن تكون أقل تكلفة عند تطبيقها .
- أن تحقق رغبة العملاء .

بعد ذلك تتم المفاضلة بين هذه البدائل واختيار أفضلها وأسرعها وأدقها وأجودها ولا بد حتى يتم الوصول إلى تصميم أفضل للعملية من أن تركز الإدارة على استخدام التكنولوجيا الحديثة وتكنولوجيا المعلومات والتفكير الإبداعي .

6- التطبيق والمتابعة :

أي وضع الخطة الجديدة موضع التنفيذ ولا بد هنا من تدريب العاملين على العمليات الجديدة حتى يتم تنفيذها بالحد الأدنى من الأخطاء أو الصعوبات كما يتطلب الأمر متابعة مستمرة واعية وحذرة لقياس النتائج الأولية وتحديد درجة فاعليتها في تحقيق الأهداف المطلوبة .

أنواع إعادة هندسة العمليات (الهندرة) (26) :

- 1 _ إعادة هندسة المنتج أو الخدمة reengineering product or service : ويقصد به التجديد أو إعادة العمل أو إصلاح أو تطوير المنتج أو الخدمة بحيث تحقق إشباعاً أكثر للعميل .
- 2 _ إعادة هندسة العملية process reengineering : ويقصد بها دراسة وفحص وتعديل نظام العمليات الداخلية لإعطائه شكلاً أو وظيفة جديدة تواكب النظم التكنولوجية المتطورة أو تعمل على الاستفادة من تقصير دورة التشغيل أو اتباع أساليب مبتكرة لتخفيض التكاليف أو تحقيق مزايا مطلوبة .
- 3 _ إعادة هندسة النظم الإدارية systems management reengineering : ويقصد بها إحداث تغيير في جميع العمليات التنظيمية والإدارية عن طريق إعادة التفكير والتصميم لإحداث تغييرات وتحسينات جوهرية في مقاييس الأداء .

26. منى شريف وآخرون ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الإنتاج والعمليات ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، 1997، ص 180-184 .

المنظمات التي تحتاج إلى إعادة هندسة العمليات⁽²⁷⁾

هناك ثلاثة أنواع من المنظمات تحتاج إلى إعادة هندسة العمليات هي :-

1- المنظمات ذات الوضع المتدهور :

هي تلك المنظمات ذات الأداء المتدني ، ويظهر ذلك من خلال نتائجها المالية أو تقارير كفاءة الأداء مقارنة بالمنظمات المماثلة ، فقد تعاني هذه المنظمات من ارتفاع في تكاليف التشغيل ، أو انخفاض جودة المنتجات ، أو الخدمات ، أو قد تعاني من عدم قدرتها على المنافسة وتحقيق الأرباح ، وبالتالي فإن إعادة هندسة العمليات الإدارية في مثل هذه المنظمات ستمكنها من التغلب على هذه المشاكل التي تعاني منها .

2- المنظمات التي في طريقها إلى التدهور :

هي تلك المنظمات التي لم تتدهور بعد ، ولكن هناك مؤشرات قوية بأنها في طريقها إلى التدهور ، كتناقص حصتها في السوق ، والانخفاض التدريجي في الأرباح ، وانخفاض قيمة الأسهم . ، إن مثل هذه المنظمات التي تصارع من أجل البقاء ولا تملك القدرة على مسايرة التطور والمنافسة بشكل قوي ، تحتاج حتما إلى إعادة هندسة العمليات لتتمكن من استعادة مكانتها في السوق .

3- المنظمات المتميزة والتي بلغت قمة التفوق والنجاح :

هي تلك المنظمات التي لا تعاني من المشاكل الحيوية التي تؤثر على أدائها ، وهناك مؤشرات قوية بأنها تسيطر على السوق وتملك حصة عالية جدا مقارنة بالمنافسين ، وتشهد ارتفاعا تدريجيا في أرباحها وقيمة أسهمها وحصتها في السوق ، ولا تعاني هذه المنظمات من زيادة في تكاليف التشغيل ، أو تدني جودة ما تقدمه من خدمات ومنتجات ، وهذه المنظمات تحتاج إلى إعادة هندسة العمليات الإدارية لتتمكن من البقاء في القمة ولكي تحافظ على الفجوة بينها وبين المنافسين .

مميزات الشركات بعد إعادة هندسة العمليات⁽²⁸⁾ :

- دمج عدة وظائف في وظيفة واحدة .

27. علي محمد عبد الوهاب ، مرجع سبق ذكره ، ص 402-403.

28. منى شريف وآخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص 200.

- مشاركة الموظفين في صنع القرارات .
 - تنفيذ خطوات العمليات حسب طبيعة الاحتياج إليها .
 - تعدد خصائص العمليات .
 - إنجاز العمل في مكانه .
 - خفض مستويات الرقابة والمراجعة .
 - تقليل الحاجة إلى مطابقة المعلومات .
 - مفهوم مدير العملية يوفر جهة اتصالات موحدة .
 - الجمع بين المركزية واللامركزية في صنع القرارات .
- القائمون على إعادة هندسة الأعمال :
- من هم الذين يتولون عملية الهندرة .
- هذه بعض الأدوار التي تلعبها مختلف الأطراف :

1- القائد الإداري :

ينركز دوره في الموافقة على عملية الهندرة ودعمها . ويجب أن يتمتع بنفوذ كاف لإقناع المنظمة والموظفين بأن الإرباك والجهد المطلوب لهندرة أي عملية ما يبرره . ويجب أن يملك هاجس إعادة اختراع الشركة لتصبح أقوى منافس في السوق .

2- صاحب العملية :

المدير المسئول عن عملية أو مجموعة من العمليات وجهود الهندرة المبذولة لتغييرها . وهو لا يقوم بالهندرة شخصياً ، بل يشكل الفريق الذي يتولى هذه العملية . وهو أيضاً يحتاج للنفوذ وثقة الجميع حتى يستطيع توفير المصادر التي يحتاجها الفريق .

3- فريق الهندرة :

من 5 إلى 10 أشخاص يتولون العمل الشاق . فهم يختبرون العملية الحالية ويتخيلون إعادة تصميمها وتطبيقها على الواقع الجديد . ويفضل أن يضم الفريق موظفين من داخل الشركة وخارجها . ويجب أن لا يقوم الفريق بهندرة أكثر من عملية في نفس الوقت . فإذا وجدت أكثر من عملية ، لزم تشكيل أكثر من فريق . وقد يحتاج العمل إلى عام من الجهد الدؤوب ، وعندما ينتهي الفريق من عمله ، يكتشف أنه أصبح جزءاً من شركة جديدة ذات شخصية جديدة .

- * يتم اختيار أعضاء الفريق حسب الشروط والصفات التالية:
الخبرة العملية في مجال العملية المراد هندستها ، مهارات التفاعل الإيجابي ،
مهارات الاتصال ، روح العمل الجماعي ، النظرة الشمولية ، الإبداع ، التفاؤل ،
الحماس ، الإصرار ، اللباقة .

4- الحاكم بأمره :

- هذا هو رئيس فريق الهندرة ، من الطبيعي أن يتولى القائد قيادة فريق الهندرة .
لكنه لا يملك الوقت ، لذا فهو يعين شخصاً مسئولاً يرأس الفريق . وقد أسميناه الحاكم
بأمره لما يتمتع به من نفوذ . وهو يختلف عن صاحب العملية بأنه ليس جزءاً منها ، ولن
يعمل بها بعد انتهاء الهندرة . وللحاكم بأمره وظيفتان : دعم صاحب العملية وفريق
الهندرة ، وتنسيق عملياتها . وهو الذي يختار المستشارين الخارجيين ويراقب تطبيق العملية
المهندرة على واقع العمل في الشركة .

5- منسق عمليات إعادة الهندسة :

- * يسمى أحياناً بالقيصر وهو الشخص الذي يشق بين عمليات إعادة الهندسة .
* يبحث عن الموارد المطلوبة لهذه العمليات ومستلزمات كل منها .
* يبحث باستمرار في تطوير أساليب إعادة الهندسة لزيادة كفاءتها وفعاليتها .

الهندرة : كيف تعمل ؟⁽²⁹⁾

الهندرة تعنى بالعمليات لا بالمنظمات . الشركات لا تهتدر إدارة الإنتاج أو إدارة
المبيعات ؛ بل تهتدر العمل الذي يؤديه العاملون في تلك الإدارات . لكن الخلط بين
الوحدات الإدارية والعمليات ناتج عن تعود الموظفين على أداء وظائف تلك الإدارات
وعدم تعودهم على العمليات . ولأن حدود الإدارات واضحة ومرسومة على الخريطة
التنظيمية . أما العمليات فغير ظاهرة للعيان . ولأن للإدارات أسماء ، بينما العمليات
تكون في الغالب بلا أسماء . ولزيادة الألفة بين العاملين والعمليات يمكن ببساطة إعطاء

29. مايكل هامر وجيمس شامبي ، مرجع سبق ذكره ، ص 28.

تلك العمليات أسماء تدل بوضوح على ما يجري فيها من البداية إلى النهاية . أي النظر بالتحديد في مدخلات العملية ومخرجاتها . وهذان العنصران المدخلات والمخرجات هما أهم ما تعنى به الهندرة في إدارة الأعمال . وبالنظر إليهما يمكن تحديد مسميات العمليات . وهذه أمثلة عليها :

- * عملية تطوير منتج : من فكرة إلى نموذج .
- * عملية التصنيع : من شراء المواد إلى شحن المنتج .
- * عملية البيع : من عميل محتمل إلى عميل يشتري .
- * عملية تلبية الطلب : من تلقي الطلب إلى تلقي قيمة الطلب (السداد) .
- * عملية الخدمة : من الاستفسار إلى تقديم الحل .

كما تكون للمنظمات أشكال تنظيمية يمكن أن يكون للعملية خريطة توضح عناصرها ومسارها واتجاهها .

تطبيق أسلوب الهندرة⁽³⁰⁾ :

تسابقت الشركات العالمية في الأخذ والاستعانة بأسلوب إعادة هندسة العمليات الهندرة في بداية التسعينيات ، لتحقيق ميزات تنافسية طموحة تمكنها من تخفيض تكاليف إنتاجها وتحقيق الجودة والسرعة في ميدان الأعمال .

ويقوم أسلوب الهندرة على تبني منظور جديد لإدارة التغيير يتمثل في البداية من نقطة الصفر ، وابتكار أساليب ونماذج جديدة لتنظيم العمل تختلف تمامًا عن المفاهيم التي انطلقت منها الشركات المعاصرة في بناء وتطوير هياكلها ، وذلك لمواجهة المتغيرات المتلاحقة في بيئة العمل والتي أدت إلى تغير تأثير ثلاث قوى هي (العملاء ، المنافسة ، والتغيير) وذلك على النحو التالي .

أ - سيطرة العملاء :

حيث أخذت العلاقة بين البائع والعميل شكلا جديدا لصالح العملاء الذين أصبحوا يفرضون رغباتهم ، ويسيطرون على السوق ، وقد أسهم في هذا التحول

30. المرجع السابق ، ص 440.

مجموعة من العوامل بدأ من دخول العديد من المنافسين ، تنوع وتجديد المنتجات ، تطوير وسائل الاتصال والمواصلات ، سهولة الحصول على المعلومات .

ب - تصاعد المنافسة :

اشتدت المنافسة وتعددت أشكالها ، فكان التنافس في السعر، والاختيار ، والتنوعية والجودة ، مع زوال الحواجز التجارية وانعدام الحماية للمنتج الوطني، كما ساعدت وسائل التقنية في خدمة ما بعد البيع ، مما أدى إلى التوسع في تقديم جميع أنواع الخدمة الممكنة ، مما رفع تطلعات وتوقعات العملاء بالنسبة لجميع الشركات في كل الأسواق .

ج - التغيير المستمر :

إن التغيير المستمر والمتواصل في جميع المجالات ، وتسارع فترات التغيير المتلاحقة ، والتغيرات التقنية الحديثة ، مع تزايد الانفتاح الاقتصادي العالمي جعل الشركات تواجه عدداً أكبر من المنافسين الجدد الذين يدخلون السوق بمنتجات جديدة مبتكرة ، بالإضافة إلى اختصار دورات المنتج والوقت اللازم لإنتاج الأصناف الجديدة ، مما اضطر الشركات إلى التحرك السريع ومساابقة الزمن لمواكبة الأسواق .

لقد أفضت العوامل الثلاثة (العملاء ، والمنافسة ، والتغيير) إلى واقع جديد في بيئة العمل ، فأصبح واضحاً أن الشركات التي وجدت في بيئة معينة لا يمكنها تحقيق نفس النجاح في بيئة أخرى . وعليه ، فإن الشركات التي وجدت في بيئة الإنتاج الجماعي المستقر والنمو المطرد ، لن تتمكن من النجاح في مناخ العمل الذي يتطلب المرونة والاستجابة الوتية لمقابلة احتياجات العملاء وعوامل المنافسة والتغيير .

العوامل الحاسمة لنجاح إعادة هندسة العمليات :

يحتاج تنفيذ برنامج إعادة الهندسة إلى توافر عدد من المتطلبات الأساسية والتي يمكن تسميتها بالعناصر الحاسمة للنجاح .ومن تلك المتطلبات:

1- الاستراتيجية⁽³¹⁾

أوضحت العديد من الأدبيات أهمية إضفاء الطابع الاستراتيجي عند قيادة عملية إعادة الهندسة ، فبرنامج إعادة الهندسة يجب أن يرتبط بالرؤيا والأهداف الاستراتيجية للمنظمة . حيث من الممكن أن تؤدي نسبة الإخفاق العالية في برامج إعادة هندسة العمليات إلى فشل العديد من المنظمات في دمج برنامج إعادة الهندسة في رؤيتهم وأهدافهم الاستراتيجية .

2- التزام وقناعة الإدارة العليا :

يتوقف نجاح إعادة هندسة العمليات على مدى التزام وقناعة الإدارة العليا في المنظمة بضرورة الحاجة لتبني برنامج لإعادة الهندسة ، من أجل تحسين الوضع التنافسي للمنظمة ، هذه القناعة يجب أن تترجم في شكل دعم ومؤازرة فعالة من خلال توضيح الرؤية وإيصالها لجميع العاملين في المنظمة ، والحصول على ولاء المديرين في المستويات الوسطى لتنفيذ برنامج إعادة الهندسة . حيث أظهرت العديد من الدراسات أهمية التزام وقناعة الإدارة العليا ببرنامج إعادة الهندسة .

3- تكنولوجيا المعلومات :

اعتبر استخدام تكنولوجيا المعلومات كأداة لبناء عمليات جديدة بدلاً من الاعتماد على العمليات القائمة على النظام القديم لتكنولوجيا المعلومات الموضوع الغالب على أدبيات إعادة الهندسة وقد ركزت الدراسات السابقة على أهمية الحاجة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات الحديثة لدعم تنفيذ عملية إعادة الهندسة . وفقاً لذلك يمكن تحقيق ذلك من خلال استخدام نموذج سجل العمال حيث تقوم المنظمة بإلغاء العمليات القديمة وتبدأ من الصفر ، وذلك ببناء أفضل نموذج مثالي للعمليات .

4- الاتصال⁽³²⁾ :

يعتبر الاتصال أحد العناصر الأساسية العناصر المساعدة لتنفيذ إعادة الهندسة وتبني التغييرات المصاحبة له . تحتاج المنظمة لعملية الاتصال خلال تنفيذ المراحل المختلفة

31.Jackson, N. (1997),"Business process re-engineering 96 ",Management Service, February, pp.34-6

32- Davenport, T. (1993), "Need for radical innovation and continuous improvement: integrated process re-engineering and TQM", Planning Review, May/June, pp.6-12.

لعملية إعادة الهندسة ولمختلف المستويات الإدارية . وتشكل قناعة الموظفين في المراحل الأولية لتنفيذ إعادة الهندسة أساساً لتقبل الموظفين للتغيرات المترتبة على عملية التنفيذ، ويعتمد ذلك بصورة جوهرية على قدرة الإدارة في تبنى قنوات الاتصال الفعال والمستمر مع أصحاب المصالح داخل المنظمة وخارجها . وفقاً لذلك تعتبر عملية الاتصال ضرورية لتحقيق الاستقرار التنظيمي عند الشروع في تطبيق إعادة الهندسة .

5- تمكين العاملين :

لا يمكن بأي حال من الأحوال تجاهل أهمية التمكين وإدارة الموارد البشرية في نجاح تطبيق إعادة الهندسة . فقد أظهرت العديد من الدراسات أهمية العنصر الإنساني كعنصر أساسي وحاسم لنجاح تنفيذ إعادة الهندسة ووفقاً لفلسفة إعادة الهندسة يتم تحويل العاملين في المستويات الإدارية الدنيا لاتخاذ قرارات ذات العلاقة بعملهم، وهذا بطبيعة الأمر يعني التخلي عن النمط البيروقراطي السائد . الهدف من تمكين العاملين رفع مستوى الرضا الوظيفي وتطوير العاملين ليصبحوا ذو مهارات متعددة .

6- الاستعداد للتغيير⁽³³⁾ :

أحد التحديات الأساسية التي تواجهها منظمات القطاع العام عند تطبيق إعادة الهندسة يرتبط بعملية الاستعداد للتغيير . وينظر لعملية الاستعداد لتقبل وتبني التغيير كعنصر حاسم لنجاح تطبيق إعادة الهندسة . ويتضمن الاستعداد للتغيير الرغبة في عدم البقاء على الوضع الحالي وإدخال تغييرات في القيم والممارسات والبناء التنظيمي . حيث يتطلب تطبيق إعادة الهندسة تغيير الثقافة التنظيمية القديمة التي يتم بموجبها العمل الحالي في المنظمة، إلى ثقافة جديدة تركز على المقومات الأساسية إلى تتطلبها عملية التطبيق . وثقافة المنظمة تشمل مجموعة المبادئ والقيم، والمفاهيم والمعتقدات السائدة لدى الأفراد داخل المنظمة، وبالتالي تقوم الثقافة بدور أساسي في التأثير على قدرة المنظمة على التكيف مع التغيير . على هذا تعتبر أهمية ثقافة المنظمة كعنصر رئيس في نجاح تطبيق إعادة الهندسة .

33. Hammer, M. and Stanton, A. (1995), The Re-engineering Revolution: Handbook, Harper Business, New York, NY.

عوامل نجاح إعادة الهندسة الإدارية (34) :

عند تطبيق إعادة هندسة الأعمال يتطلب الأمر متابعة سيرها باستخدام عدد من الأساليب الفنية المفيدة حتى يتحقق النجاح المطلوب لها وهي:

1- إيمان الإدارة العليا ودعمها ومساندتها لعملية إعادة البناء . فعملية إعادة البناء تبدأ بإحساس الإدارة العليا بحتمية التغيير وترجمته في صورة خطط وبرامج يتم تنفيذها .

2- العميل هو محور الاهتمام خلال مراحل المشروع المختلفة لذلك يجب أن يكون عنصراً أساسياً في عملية البناء فلا يمكن لأي مؤسسة أن تستمر في السوق دون دراسة احتياجات ورغبات العملاء ومحاولة الوفاء بها بشكل أفضل مما يقدمه المنافسون .

3- لكي يكون التخطيط ناجحاً لا بد من تحديد دقيق للعملية التي سيتم هندستها بالإضافة إلى تحديد الرؤيا المستقبلية من قبل الإدارة التنفيذية حيث تحقق هذه الرؤيا رسالة وأهداف المنظمة .

4- نشر مفهوم الهندرة والتوعية بأهميته للموظفين والإدارات التي تشملها عملية الهندرة .
5- حسن اختيار وتكوين فرق عمل مشاريع الهندرة وتزويدها بالسلوكيات الإيجابية التي تنظم دورها في إحداث التغيير المطلوب مع ضرورة اقتناع أعضاء فريق الهندرة بمجدوى العمل الذي يقومون به حيث سيساعدهم ذلك على تخطي جميع الصعاب التي تواجههم وفي حال وجود عضو غير مقتنع بمجدوى المشروع فيجب محاولة إقناعه بمجدوى الهندرة فإذا لم يقتنع فمن الأفضل استبعاده واستبداله بعضو آخر حتى لا يؤثر على أداء فريق العمل .

6- ضرورة توافر نظام فعال للمعلومات لترشيد عملية اتخاذ القرارات داخل المنشأة التي تقوم بإعادة البناء .

7- ضرورة الاستعانة بالجهات الاستشارية الخارجية المتخصصة في هذا المجال والمشهود لها بالكفاءة والفعالية إضافة إلى المتخصصين من داخل المؤسسة .

34. سعد بن عبد العزيز الموسى، إعادة هندسة العمليات، ملتقى استجابة الإدارة العربية للتغيير مع بداية القرن 21. حلب. نيسان، 2004.

8- التحسين المستمر: لتحقيق إعادة البناء الشاملة يجب ألا يترك التحسين المستمر في أداء العمليات للاجتهاد الشخصي أو التجربة والخطأ بل يجب المحافظة على استمرارية جهود التغيير وعدم التراجع أثناء التنفيذ .

عوامل فشل إعادة الهندسة الإدارية :

يرى خبراء الإدارة المهتمين بمدخل إعادة البناء بوجود بعض الأخطاء الشائعة التي يجب على المنظمات تفادي الوقوع فيها أو التنبه إليها إذا حدثت حتى يتم علاجها فوراً ذلك لأن هذه الأخطاء وقليل منها قد يكون خطراً تؤدي بالتأكيد إلى فشل عمليات إعادة الهندسة وشل فعاليتها .

وفيما يلي بعض هذه الأخطاء الشائعة :

- 1- عدم وجود الدعم الكافي من الإدارة التنفيذية حيث أنها من أكثر أسباب فشل مشاريع الهندرة شيوعاً في كثير من تجارب الشركات وخصوصاً في العالم العربي .
- 2- عدم اختيار العملية التي سيتم هندرتها بالشروط والأسس التي وضعت لذلك (مثل الأكثر تأثيراً على العملاء ، الأكثر تكلفة ، الأبعد إجراءً ، ... الخ) بل تم اختيارها بطرق عشوائية مما أدى إلى الفشل الذريع لمشروع الهندرة .
- 3- محاولة إصلاح العمليات بدلاً من تغييرها جذرياً وإعادة تكوينها .
- 4- القبول بالنتائج الطفيفة والتحسينات الخفيفة .
- 5- عدم تخصيص موارد كافية للهندسة (المال ، الوقت ، الأفراد . . .) .
- 6- اعتبار بعض الجهات مشاريع الهندرة فرصة للتخلص من بعض الموظفين المسيئين لبعض المشكلات لديها فتقوم بترشيحهم لعضوية فريق الهندرة أو عدم قيام بعض الجهات بإشراك الموظفين ذوي الخبرة خوفاً من تعطل الأعمال لديها .
- 7- أكثر ما يؤدي إلى فشل مشاريع الهندرة في تحقيق أهدافها وتحقيق الرؤيا المستقبلية التي تم وضعها هو استغراق الكثير من الوقت وضياح كثير من الجهد في دراسة وتحليل العملية الحالية مما يؤدي إلى عدم مقدرة فريق العمل على استنباط الأفكار المبدعة في التصميم الجديد فكلما أمضى الفريق وقتاً أكثر في العملية الحالية كلما ارتبط بأسلوب العمل الحالي أكثر .

- 8- تتطلب الهندرة أفكاراً إبداعية ولكنها لا تتطلب أفكاراً مستحيلة وغير منطقية لا يمكن تطبيقها وذلك لعدم جدواها في سوق العمل أو لأن البنية التحتية لسوق العمل لا تساعد على تبني تلك الأفكار .
- 9- غياب العقلية القيادية اللازمة لقيادة فريق إعادة الهندسة وتوجيه مجهوداته .
- 10- سيادة مفاهيم تقليدية للإدارة وسيطرتها على أفكار القائمين بإعادة الهندسة .
- 11- تجاهل قيم واتجاهات الأفراد حيث تتطلب إعادة الهندسة إعادة تشكيل المفاهيم وتكوين اتجاهات العاملين .

الخلاصة :

تناولت هذه الورقة مفهوم وفلسفة إعادة هندسة عمليات الأعمال وتعريف مفهوم الهندرة وعرض بعض التجارب التطبيقية في ذلك . كما استعرض البحث أوجه التمايز والشبه بين منهجية إعادة هندسة العمليات وإدارة الجودة الشاملة . وتم توضيح المنهج العلمي لتطبيق الهندرة

ونستنتج من خلال ما سبق ذكره أن إعادة الهندسة هي عملية متكاملة تحتوي على مراحل متسلسلة تهدف إلى التغيير الجذري للعمليات الإدارية من أجل مواجهة التحديات البيئية المفروضة على المؤسسات والمنظمات الإدارية، وجعلها مؤسسات ديناميكية تنتج مخرجات متميزة لها القدرة على تحقيق الميزة التنافسية خاصة في ظل تكاثر المؤسسات والمنظمات المبنية على التكنولوجيا الحديثة .

النتائج والتوصيات :

ويمكن استخلاص النتائج والتوصيات التالية من هذه الورقة :

- 1- أنه يتعين على المنشآت الاقتصادية والمؤسسات العامة في البيئة العربية مراجعة هياكلها وأساليب عملياتها للنظر في مدى فائدة وجدوى تبني مناهج إدارة التغيير وإعادة هندسة العمليات والهندرة من أجل تحقيق مزايا تنافسية لها .
- 2- إن فلسفة إعادة الهندسة قد تطورت واتسعت لتشمل التغيرات الجديدة في إدارة المعرفة ودعم العاملين وتطوير قدراتهم واستغلال تقنية المعلومات الحديثة وتحديد رؤية واضحة وشاملة للمنظمة بشكل عام .
- 3- إن طرق وأساليب التحسين المستمر وتطوير الأداء مثل مقياس الأداء المتوازن والقياسات المقارنة تمثل رافداً هاماً لدعم منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية .
- 4- رصد التجارب والممارسات الإدارية المتميزة في مجال إعادة هندسة المنشآت الربحية بهدف توثيقها ودراستها والاستفادة من نتائجها .
- 5- العمل على نشر وتعميق الوعي بفلسفة الهندرة وإدارة الجودة من خلال الندوات والمؤتمرات وتكثيف الإصدارات، بهدف الوصول إلى آليات عملية وتطبيقية تمكن من تفعيل هذه المنهجية وجني ثمارها في المؤسسات الخاصة والعامة .
- 6- وضع خطط وبرامج لإعادة الهيكلة وهندسة الإجراءات والنظم والحكومية لزيادة الإنتاجية ورفع مستوى الجودة قبل البدء في مشروعات الحكومة الإلكترونية لضمان نجاح هذه التجارب .
- 7- دراسة مدى تأثير تقنية المعلومات على انتشار أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة مثل محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة وأسلوب قياس الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة والتحسين المستمر والمقاييس المرجعية وعلاقة ذلك بمناهج إدارة التغيير .