

إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة): قراءة مفاهيمية

Re-engineering of administrative processes: Conceptual reading

1. حديدان صبرينة - Hadidane Sabrina، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، جيجل، hadidenesabrina@gmail.com

2. خالد أسماء - Khaled Esma، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، جيجل، samsamkh2017@gmail.com

تاريخ القبول: 2021/01/01

تاريخ الاستلام: 2020/12/30

ملخص

لم يعد العصر الذي نعيشه وبكل تقلباته ومتغيراته يتقبل تلك الممارسات الإدارية التقليدية التي كانت سائدة ورائدة بل وناجحة في بدايات ظهور العمل الصناعي بل وحتى مع تطوره. إننا في عصر المعرفة والمعلومة بحاجة إلى نماذج تسيير ونظم عمل أكثر ملاءمة لمتطلبات العصر والرؤى المستقبلية التي قد تحمل أخطارا لم تكن تتوقعها منظمات الأعمال. لذلك برز مفهوم حديث من مفاهيم الفكر الإداري، يتماشى مع خصوصيات العمل ما بعد الصناعي، عمل لم تعد فيه التقلبات المتعاقبة مفاجآت بالنسبة للمسيرين، إنه مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة"، الذي يقوم أساسا على التغيير والتعديل والتقويم، الذي يعبر أساسا عن رغبة المنظمات في مواكبة متطلبات العصر الحديث، مستهدفة البناء التنظيمي، من خلال إعادة تصميم العمليات الإدارية. وفي هذه المساهمة العلمية، تحاول الباحثتان الوقوف عند إعادة الهندسة الإدارية كأحد المدخل الحديثة من حيث مفهومها ونشأتها وخصائصها وصولا إلى معوقات تطبيقها. كلمات مفتاحية: إعادة الهندسة، الهندرة، إعادة هندسة العمليات الإدارية.

Abstract:

Modern business organizations face the challenge of remaining in a competitive environment, forcing them to innovate in their working methods and develop their performance.

One of the most important modern management methods is the re-engineering of administrative processes, which allow the organizational structure to be adjusted to become more appropriate to the nature of environmental changes.

This article attempts to identify the concept of re-engineering administrative processes, their characteristics and the results of their application.

Keywords: Re-engineering; management; Business organization

مقدمة:

فرض العصر الحالي على جميع المؤسسات (خاصة منظمات الأعمال) الإنفتاح على عالمها الخارجي بكافة أبعاده (المحلي، الوطني، الإقليمي والدولي)، ونجم عن هذا الإنفتاح أن صارت منظمات الأعمال بينات خصبة لكل التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية. ونظرا لتتابع تطورات البيئة الخارجية، فقد صارت منظمات الأعمال في سباق نحو تغيير أساليب العمل بصورة متجددة ومستمرة، خاصة أمام التنافسية ال قويّة، حتى يُسمح لها بالبقاء في البيئة التنافسية. ولذلك فقد اعتمدت على أحد أهم الأساليب الإدارية وأكثرها حداثة للوصول إلى تحسين أدائها وريح التكاليف (وقت، جهد، مال) وهو أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة). وتعود أفضلية الهندرة كونها الأسلوب الإداري الذي ينتهج التغيير الجذري وإعادة التعديل الكلي للهيكال التنظيمي والعمليات الإدارية والتكنولوجيا المستخدمة ومحتوى الوظيفة، مما يسمح لمنظمات الأعمال بمواكبة متطلبات البيئة الخارجية كثيرة التقلب، ويوصلها لتحقيق مستويات جودة عالية.

وتذكر صفاء صلاح الدين في مقدمة مقال لها عن إعادة الهندسة: " سيتم الآن الإعلان عن عصر جديد في عالم إدارة الأعمال ألا وهو عصر الهندرة، وسوف تتمكن المنظمات خلال ذلك العصر من مواجهة التحديات من خلال إرساء القواعد الجديدة لنظم وطرق العمل الجديدة والمبتكرة وهنا علينا أن نعرف الهندرة بصفة عامة. حيث هي عبارة عن التخلص التام من كل ما هو قديم، أي أن نبدأ مرة أخرى من الصفر، ولكن هذه المرة علينا أن نبدأ من مخرجات النظام والهندرة على النطاق الأكبر هي إعادة التفكير في مدى الحاجة إلى القيام بالعمل من أساسه مقابل الاستغناء عنه" ⁽¹⁾ فما هي إعادة هندسة العمليات الإدارية؟ وكيف تتجلى في منظمات الأعمال الحديثة؟

1- إعادة هندسة العمليات: المفهوم والنشأة: لقد تبيّن للمؤسسات والإدارات الرائدة أن تكيفها مع المحيط الخارجي وتقلباته يقتضي مرونة كبيرة قد تتناقض مع كونها إدارات تابعة للمركز، وهو ما يفرض عليها اللجوء أكثر فأكثر إلى اللامركزية بشتى أشكالها، ذلك أن اللامركزية هي النموذج الذي تقل معه إجراءات العمل الإداري، وتصبح أكثر مرونة واستجابة لمتطلبات البيئة الخارجية. ويختلف مفهوم الهندرة (إعادة هندسة نظم العمل) عن الميكنة في أنها تركز على الابتكار والتجديد والاستفادة من أحدث القدرات التقنية في تحقيق أهداف جديدة مبتكرة تمامًا، وبالتالي فإن أحد أصعب جوانب إعادة الهندسة يتمثل في إدراك قدرات تقنية مستحدثة وغير مألوفة بدلاً من الوسائل والأساليب التقنية المعروفة. ⁽²⁾

من الأهمية بمكان قبل عرض تعريفات إعادة هندسة العمليات القول بأن هناك مصطلحان مرادفان لبعضهما البعض ويستخدمان بصورة تبادلية ليعبران عن شيء واحد هما:

إعادة الهندسة	Reengineering
إعادة التصميم	Redesigning

وذلك إذا كان مستوى التركيز على العملية فقط ويتضح ذلك من التعريفات الآتية:

بدأت إعادة هندسة نظم العمل كفكر إداري جديد في أوائل التسعينيات عندما حدّد Maikel & Jims (1993) المبادئ الأساسية لإعادة الهندرة ⁽³⁾ والتي تعرف بأنها: "إعادة بناء نظم العمل لتيسير الإجراءات وتحسين الأداء الكلي فهي بمثابة منهجية مخططة تدار من خلال منظومة متكاملة من النواحي والمحاور التنظيمية والإدارية والتقنية والفنية والتي تعمل في تناغم وانسجام، هادفة إعادة البناء من الجذور بهدف تحقيق تطوير جوهري وتحديث حقيقي لكافة النظم والعمليات والإجراءات لتحسين الأداء وخفض التكلفة وزيادة الربحية في ضوء مواصفات الجودة الشاملة".

" يعرف كل من (Davenport and Short, 1990) إعادة تصميم العملية بأنها تحليل وتصميم تتابع العمل والعمليات داخل وبين المنظمات.

كما يعرف (Hammer, 1990) إعادة هندسة العمليات بأنها إعادة التفكير الأساسي وإعادة تصميم العمليات وذلك لتحقيق تحسينات فجائية أساسية ومعاصرة وقياس الأداء مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة.⁽⁵⁾ وهي " إعادة تصميم العمليات والتنظيم ونظم المعلومات المساعدة لتحقيق تحسين جذري في الوقت والتكلفة والجودة ورضا العملاء عن منتجات وخدمات الشركة."⁽⁶⁾ ويعرفها سيد محمد الرب على أنها: " إعادة التفكير الأساسي وإعادة التصميم الجذري لعمليات الأعمال، ولتحقيق تحسينات جذرية ضخمة وهائلة في مقاييس الأداء الحالية والحيوية مثل: التكلفة، الجودة، الخدمة والسرعة."⁽⁷⁾ وهي كذلك: " إعادة التفكير المبدئي والأساسي، وإعادة تصميم العمليات الإدارية بصفة جذرية بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة، وليست هامشية تدريجية في معايير الأداء الحاسمة: التكلفة، الجودة، الخدمة والسرعة."⁽⁸⁾ لعل قلة الدراسات التي تناولت المفهوم، جعلت من نقطة الاشتراك بين التعاريف السابقة هي أن إعادة هندسة العمليات الإدارية تقوم على:

✓ التغيير الجذري في العمليات، النظم، الهياكل وطرق الأداء، وكذا النتائج المتوقعة. بما معناه أننا نبتدئ من الصفر.

✓ التوجه نحو تحقيق الجودة، ومحورها الزبون/ العميل، من خلال تحسين جودة المنتجات (خدمة / سلعة) الموجهة له، والتي لا بد أن تراعي وتلبي احتياجاته.

✓ السرعة تقليل التكلفة: وذلك من خلال إعادة تصميم العمل بإلغاء واستبعاد الوظائف والمهام والمصالح التي لم تعد حاضرة لممارسة مهام تتلاءم مع متطلبات المرحلة الراهنة، واستحداث عمليات جديدة كفيلا بذلك. وهي بذلك تسمح بتسريع أداء المهام والاقتصاد في الجهد والوقت والمال.

" ويرتكز تعريف إعادة الهندسة على أربعة ركائز أساسية، ألا وهي:

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

- إعادة التصميم الجذري: Radical إعادة التصميم الجذري تعني التجديد والابتكار وليس مجرد تطوير وتحسين أساليب العمل الحالية.

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

- العمليات: Processes يركز مدخل إعادة الهندسة على عمليات المنظمة الجوهرية (ذات القيمة المضافة)، وذلك من خلال وضع تصميم جديد ومبتكر يمكن من خلاله تحقيق التحسينات الجذرية المطلوبة."⁽⁹⁾

" وخلاصة القول أن إعادة هندسة العمليات هي دراسة تدفق الأنشطة والمعلومات المكونة للعمليات الجوهرية بالمنظمة وذلك بهدف تخفيض زمن دورة التشغيل ومن ثم تخفيض التكلفة وزيادة الإنتاجية."⁽¹⁰⁾ فهي بذلك تلك الجهود المنظمة التي تستهدف إحداث تغيير جذري في طرق العمل وأساليب التسيير، وكل ما يتعلق بها من بني وآليات... ويعني التغيير الجذري أن يعاد التأسيس لكل ما هو موجود، بناء على مبادئ وقيم عمل تتلاءم ومتطلبات المرحلة الراهنة، بما يطمح لتحقيق نتائج ملموسة في مستويات الأداء والتطوير التنظيمي.

وإذا أردنا التعرف إلى نشأة إعادة هندسة العمليات الإدارية، فإن هذا المصطلح قد ظهر في بداية تسعينات القرن الماضي، معرّفا بإعادة تصميم العمليات الإدارية، كفكرة تحمل العديد من التغييرات غير المسبوقة في عالم الإدارة والتسيير، ناقمة عن كل الأفكار التقليدية في العمل الإداري. وقد أشار Nahmais إلى ارتباط مصطلح إعادة هندسة العمليات بحقل الهندسة الصناعية التي استخدمت دراسة الوقت لفهم عواقب الأحداث وتدفق المواد إلى المصانع عن طريق أفضل تصميم للعمليات. وبناء عليه شاع استخدام مصطلح إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) للدلالة على ذلك التوجه الإداري الحديث الذي يقوم على التغيير الجذري وصولاً لتحقيق الجودة ورضا الزبون.⁽¹¹⁾

ولقد أوضحت العديد من الدراسات وجود فوارق جوهرية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية وبقية المداخل التي تهمد للتحسين (الكايزن، إعادة التصميم، إعادة الهيكلة، الأتمتة). وفي ما يلي عرض لفرق بين إعادة هندسة العمليات وإعادة الهيكلة وإدارة الجودة الشاملة.

الجدول رقم 1: الفرق بين إعادة هندسة العمليات وبين إعادة الهيكلة وإدارة الجودة الشاملة

إدارة الجودة الشاملة	إعادة الهيكلة	إعادة الهندسة
يشمل اهتمامها كل جوانب المنظمة	تركز على العلاقات	تركز على الأساسيات
تستهدف التغيير الشمولي	اتجاه التغيير وظيفي	التغيير جذري
تغيير جزئي سريع، وتغيير كلي بطيء	تحقيق الأهداف بصورة تدريجية	تحقيق الأهداف بصورة كلية وسريعة

المصدر: ممدوح عبد العزيز رفاعي، إعادة هندسة العمليات، عين شمس، 2006، ص 14- ص 17 (بتصرف)
 إن التساؤل الذي يتبادر إلى الأذهان هو: هل كل مؤسسة أو إدارة تحتاج إلى إعادة هندسة لعملياتها؟ هذا السؤال يجد إجابته عند خبراء إعادة الهندسة الذين حددوا ثلاثة أنواع من المؤسسات التي تحتاج إلى تطبيق إعادة الهندسة، على النحو التالي⁽¹²⁾:

المؤسسات ذات الوضع المتدهور: حيث تكون مستويات الأداء في هذه المؤسسات جد متدنية، وبالتالي فهي تعاني العديد من المشكلات التي تحول دون وصولها لتحقيق أهدافها، وعليه تكون إعادة الهندسة مطلباً ضرورياً لمعالجة المشكلات التي تعاني منها.

المؤسسات في طريقها للتدهور: مستوى الأداء في هذه المؤسسات يكون متوسطاً، وتسودها مؤشرات تنبؤ بتدني المستوى أكثر فأكثر، وعليه تأتي إعادة هندسة العمليات الإدارية لتعيد تأهيل أداء هذه المؤسسات. المؤسسات المتفوقة والتميزة: فهذه المؤسسات قد وصلت لمكانة متميزة في البيئة التي تعمل فيها، وتطبيق إعادة الهندسة لا يأتي لمعالجة تدني المستوى أو مشكلات الأداء، بل يأتي لتطوير أساليب عملها تماشياً مع تغيرات وتطورات البيئة الخارجية وتنوع متطلباتها وحاجاتها.

2- إعادة هندسة العمليات الإدارية في الفكر التنظيمي: يمكن قراءة أبعاد وملاح إعادة هندسة العمليات الإدارية من خلال الفكر التنظيمي الكلاسيكي والحديث. إذ يمثل التيار الكلاسيكي من التنظير في شأن التنظيمات أفكاراً وأطروحات أولئك الباحثين الممارسين للعملية التنظيمية والإدارية مهما كان موقعهم في مجالات عملهم؛ لذلك جاءت نظرياتهم ترجمة لتجربتهم وخبرتهم العلمية والعملية في التنظيم والإدارة.

وبالنظر للظروف التي كانت تعيشها التنظيمات وإداراتها آنذاك، فقد كان هدف أولئك الباحثين هو وضع تصورات نظرية، عقلانية تنحو بالإدارة والعامل/ الموظف فيما للوصول إلى أقصى درجات الكفاءة والفاعلية المنشودة. وعلى اعتبار أنها كانت موجبة للقائمين على شؤون العمل الصناعي والإداري آنذاك، فقد حملت المدرسة الكلاسيكية مقاربة توجيهية توضح للمديرين ما يجب عليهم القيام به حتى يؤديوا وظائفهم على الوجه الأمثل، وهو ما جعل روادها يركزون اهتماماتهم على العمل، الهيكل التنظيمي/ التكنولوجيا المستخدمة، أساليب أداء العمل... مما جعل نظرهم مجردة من أية اعتبارات إنسانية واجتماعية، لأنهم نظروا للإدارة بمكوناتها المادية كمحور للتطوير، وأن الموارد البشرية/ الموظفين/ العمال تابعون لهذه المتغيرات؛ بمعنى أن أساس التنمية والتطوير يكمن في الموارد المادية.

وحتى وإن كانت أبحاث وتجارب فريدريك تايلور قد جرت في مصنع لل فولاذ، إلا أن المبادئ التي وضعها يمكن تطبيقها على كل التنظيمات والمؤسسات. وبفرضه طريقة واحدة مثلى تهتم بدراسة الحركة والزمن اللازم للأداء دون هدر ولا إسراف، وتؤكد على تقسيم العمل والتخصص فيه، وفصل مهمتي التخطيط والتنفيذ عن بعضهما البعض والاختيار العلمي والسليم للعاملين وتدريبهم من أجل الرفع من مهاراتهم، وكذا تحفيزهم تحفيزا ماديا لإذكاء دافعيتهم نحو العمل، يكون تايلور قد عرض الأسلوب الإداري الوحيد (الطريقة المثلى للأداء) لهندسة أداء العاملين وفق ما يفرضه الطريقة العلمية.

وفي الوقت التي راجت أفكار تايلور في الولايات المتحدة الأمريكية برزت أفكار هنري فايول في فرنسا. ولعل الجديد الذي يختلف فيه فايول عن تايلور عدا اهتمامه بالإدارة العليا هو تأكيده أنه "لا يوجد شيء جامد أو مطلق في الشؤون الإدارية، ولكن على النقيض فإن مبادئ الإدارة يجب أن تكون مرنة، أي تكون مناسبة للظروف المتغيرة." (13) ولعل هذا التأكيد يعتبر إغناءً للفكر المثالي وللقوالب الجامدة التي طغت على الفكر الإداري آنذاك.

ولقد أكد فايول على أن الوصول إلى درجات الكفاءة الإنتاجية يعتمد على فهم المديرين للعملية الإدارية التي تعتبر معقدة في كل المشاريع، ولذلك لابد من إتباع المبادئ الأربعة عشر (14) التي وضعها، والتي اعتبرها الأسلوب الأنسب لإعادة هندسة الإدارة تحقيقاً لأهدافها.

ومن المنظور الحديث، برزت المدرسة النسقية، التي تفيد بأن كل تنظيم هو نسق، بمعنى مجموعة متكاملة ومتراصة من الأجزاء التي تقوم بوظائفها على نحو مترابط ومتكامل، وتعتمد في تأديتها لمهامها ووظائفها بعضها على بعض من جهة، وعلى مصادر الطاقة التي تستمدتها من بيئتها الخارجية من جهة أخرى. لذلك فإن كل تغير حاصل في البيئة الخارجية سيؤثر حتماً على النسق (الإدارة) داخليا، وإذا أرادت أن تستمر داخل البيئة التي تعمل فيها، لابد من إيجاد الآليات التي تجعل من النسق (الإدارة) يستجيب لمتطلبات البيئة الخارجية، دون أن يفقد خصائصه التي تميزه عن غيره من الأنساق من جهة، ويحتفظ بهويته داخل منظومة القيم التي انطلق في وظائفه منها.

ويرى بارسونز أن ال تنظيم / الإدارة كي يقوم بوظائفه باعتباره نسقا لابد عليه من أن يضمن تحقيق أربعة متطلبات أساسية، وهي:

متطلبات البيئة الداخلية للنسق: التكامل (المحافظة على النمط) والكمون (احتواء التوترات).

متطلبات البيئة الخارجية: التكيف (المواءمة)، إنجاز الهدف⁽¹⁵⁾

وبذلك لا بد من تعديل وهندسة الهياكل التنظيمية ومعها العمليات الإدارية بالقدر الذي تستطيع من خلاله الإدارة الحصول على مدخلات تتلاءم مع الأنشطة التي تدور فيها وتحولها لمخرجات تستهدف من خلالها تلبية متطلبات البيئة الخارجية التي تتسم بالتغير من جهة وبالتعقيد من جهة أخرى.

وفي مقابل النسقية، تقوم المدرسة الموقفية على مبدأ التكيف مع المتغيرات الطرفية أو البيئية التي تواجه المنظمات، وتوصي نظرياتها بعدم تعميم أي مبدأ أو مفهوم من مفاهيم الإدارة على مختلف المنظمات وفي مختلف الظروف، إذ أن كل إدارة هي حالة لها خصائصها التي تختلف عن خصائص الحالات الأخرى⁽¹⁶⁾

لذلك، يرى أصحاب الإتجاه الموقفي أنه لا توجد نظرية واحدة عامة وشاملة يمكنها أن تفسر كل مظاهر التنظيم، ولا وجود لأسلوب إداري محدد ونموذجي لمواجهة كل المواقف ومعالجة كل المشكلات التي قد تعترض العمل الإداري. ويتميز أسلوب الإدارة الموقفية بأن له مرونة تجتمع مع بين كل النظريات السابقة. فهي ذلك الإطار النظري التجريبي الذي يجنح لاختيار النظريات التي تساهم في فهم ومعالجة وتفسير الواقع التنظيمي (الإداري) بشكل انتقائي، وذلك على ضوء الظروف/ الشروط/ المواقف/ الطوارئ التي تواجه الإدارة.

إن الإدارة الموقفية أسلوب إداري يجمع بين الالتزام نحو تقييم وتقدير البيئة وتشخيص الصفات العلاجية على ضوء موجبات الظروف الراهنة أو الطارئة؛ وتبعاً لهذا المبدأ يرى أنصار الموقفية أنه لا بد من تشخيص وتحليل وفهم كل حالة/ موقف، واختيار أنسب الأساليب الإدارية الملائمة. فاختيار الأسلوب الإداري يعتمد على الموقف/ الشرط الذي تتواجد فيه الإدارة.

وعليه، فقد لجأ أنصار الموقفية لتحليل المتغيرات التنظيمية (الموقفية) التي تؤثر على قرارات الإدارة: البيئة، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا...⁽¹⁷⁾ وهو ما أكدته المدرسة الموقفية من خلال البحوث والدراسات التي أجرتها جوان وودوارد Joan Woodward ما بين 1953-1957 حيث تأكد من خلال نتائج تلك الدراسات أنه يمكن للتنظيمات إعادة تنظيم نفسها حسب التكنولوجيا المستخدمة، فحسب تعقيد أو بساطة التكنولوجيا تكون طريقة تنظيم وتسيير العمل. كما تأكد هذا من خلال أعمال لاورنس Paul Lawrence ولورش Jay Lorsch حول أثر درجة تغير المحيط على هيكلية التنظيم وعلى السلوكات الحاصلة داخله، بما يضمن كفاءة أداء الموظفين، مطورين مفهومين أساسيين في التحليل، هما: التكامل والتمايز. حيث يشير التمايز إلى اختلاف وتخصص الوحدات الإدارية داخل التنظيم، فهذه الوحدات تعمل بشكل مختلف، وبالتالي كلما زاد الاختلاف زاد التمايز.

إضافة إلى ما ثبت في دراسة برينز وستولكر Brinz / Stolker عام 1963 حول أثر المحيط على نشاط التنظيم، والتي ثبت من خلالها أن الهيكل التنظيمي يعتمد على عوامل موجودة في البيئة الخارجية، التي تتميز باللايقين وتعدد المتغيرات المتحركة في نشاطها. ما يجعل التنظيمات أمام نوعين من الهياكل التنظيمية: أحدهما يتوافق مع البيئات المستقرة وهو الهيكل الميكانيكي الذي يتبع المدرسة الكلاسيكية في تركيبه وتسيير العمليات التنظيمية من خلاله، انطلاقاً

من كونه يتميز بالرسمية القاطعة والمركزية والتعقيد، والذي تتم داخل مهام روتينية. وثانيتها هي الهياكل العضوية التي تتميز بالمرونة، وتلاءم مع بيئة التي تحدث فيها تغيرات عديدة ومتكررة.

3- خصائص، مبادئ وخطوات نموذج إعادة هندسة العمليات: يرى علي الحامدي أنه " من بين خصائص

إعادة هندسة العمليات وجود تكامل بين المركزية واللامركزية وذلك باستخدام تكنولوجيا المعلومات. وتتمكن المؤسسات التي تطبق الهندرة من الجمع بين المركزية واللامركزية في عملياتها؛ حيث تساعد تقنية المعلومات المتطورة على تمكين الإدارات من العمل بصورة مستقلة، وفي الوقت نفسه تمكن المؤسسة ككل من الاستفادة من مزايا المركزية عن طريق ربط تلك الإدارات بشبكة اتصالات واحدة.⁽¹⁸⁾ وزيادة على هذه الخصائص، فإن إعادة الهندسة تركز على العديد من المبادئ، لعل أهمها⁽¹⁹⁾:

إعادة التفكير في الوضع الحالي وتحديد الأوضاع المستقبلية في مخطط استراتيجي.

استحداث فرق العمل، بدلا عن المصالح والأقسام.

الدمج الوظيفي، وذلك بدمج الوظائف المتشابهة والمتكاملة في وظيفة واحدة تؤدي من طرف موظف متمكن على

شكل مجموعة من المهام.

انجاز العمل في الوحدات التنظيمية المناسبة، ويتم ذلك عن طريق بناء العمليات على أساس طبيعتها؛ بحيث

ينجز العمل على أساس انسيابيته وتدفعه الطبيعي وليس على أساس خطوط العمل المصطنعة أو المصالح والأقسام.

على أن يتم الجمع بين المركزية واللامركزية.

زيادة صلاحيات الموظف في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل أو الوظيفة التي يقوم بها تلافيا للتعطيل لإداري

والعقبات البيروقراطية.

تركيز عمليات لتمكين على التعلم أكثر من التدريب، وهو ما يسح بجعل الموظف قادر على اكتشاف متطلبات أداء

الوظيفة بنفسه، وبالتالي يبدع في أدائها ويوجد لنفسه الطريقة الأكثر ملاءمة للأداء مع خفض تكاليف التدريب.

التركيز على المقدره عند ترقية الموظفين؛ إذ يقيم الموظف على أساس مقدرته على القيام بالوظيفة المدمجة، بدلا

من أدائه للعمل كيفما اتفق. بمعنى أن يوجه التركيز لنتيجة بدلا من الطريقة والأداء نفسه. وعلى أساس النتيجة يتم

ترقية وتعويض الموظف.

زرع ثقافة الجودة في تقديم الخدمة وفي الأداء و التعامل لدى الموظفين.

التركيز على التنظيمات الأفقية. بدل الهرمية، وبهذا تقل المستويات الإدارية وتقل الحاجة إلى التنسيق والتدقيق

والرقابة والمراجعة.

استحداث مهمة أو وظيفة مدير الخدمة.

وتتبع الإدارة عدة خطوات لتطبيق هذه المنهجية، إذ " يصف دافنبورت في 1992 منح الخمس خطوات لنموذج

إعادة الهندسة كما يلي:

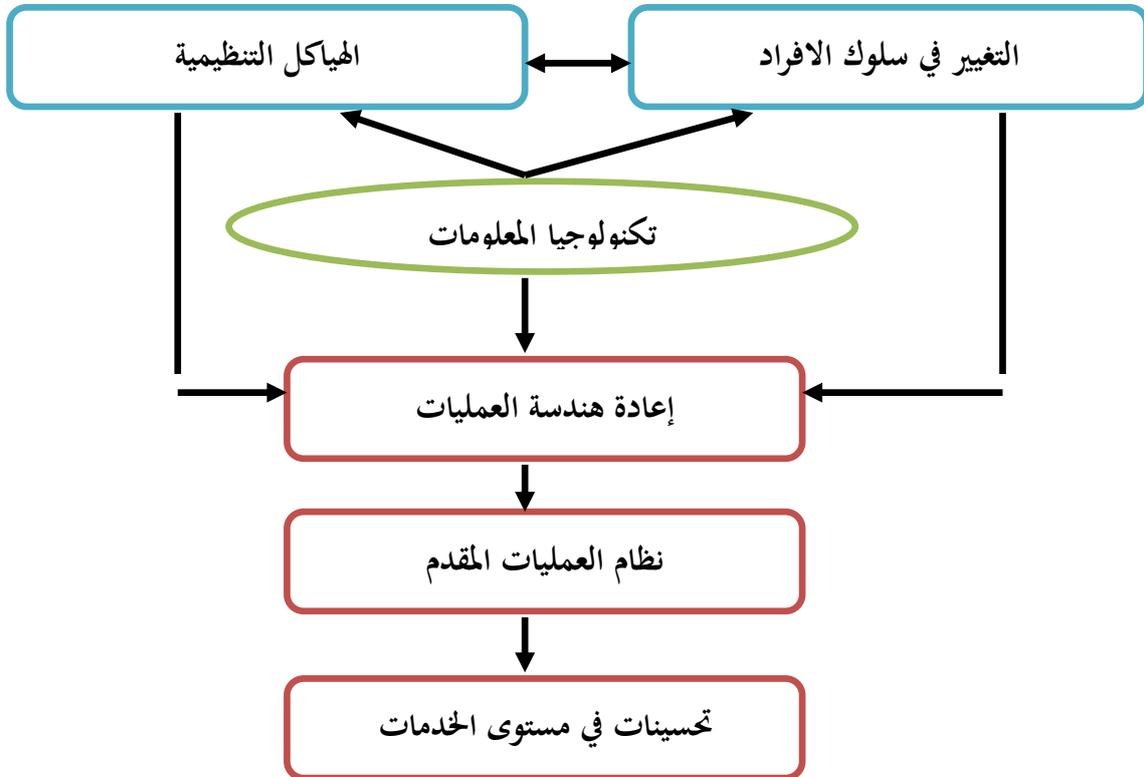
تطوير رؤية العمل وعملية تحديد الأهداف (تخفيض التكاليف ، تحسين الجودة).

تحديد العمليات الواجب إعادة تصميمها.
فهم وقياس العمليات الموجودة وتوفير قاعدة للتحسين المستمر.
توفير قاعدة خاصة بتكنولوجيا المعلومات.
تصميم وبناء نموذج أصلي لعمليات جديدة ومستحدثة.⁽²⁰⁾

4- علاقة إعادة الهندسة بتحقيق التحسين والتطوير: لقد أصبح البحث عن مفاهيم وأساليب إدارية

جديدة ومتطورة مطلبا أساسيا لكل منظمة، وذلك للتعامل مع المتغيرات البيئية المعقدة في ظل الانفتاح على البيئة الداخلية والخارجية، فأصبحت المنظمات تواجه مشاكل تتمثل أساسا في المنافسة الشديدة. وللحفاظ على بقائها واستمرارها في ظل هذه الحركية، وحتى تستطيع مواجهة، اتجهت المنظمات إلى تطبيق سياسات جديدة حتى تحقق الكفاءة والفعالية من جهة، وتحافظ على استمرارها من جهة أخرى. ومن بين هذه السياسات التي شهدت نجاحا واسعا في الآونة الأخيرة منهجية الهندرة التي تستدعي تغييرات جذرية في بنية المنظمة وطرق وأساليب إنجاز الأعمال بغرض الوصول إلى تحسين الجودة في العمل. والحقيقة أن ثمة تقاطع بين منهجية إعادة الهندسة وبقية المناهج الطامحة لتعديل أداء المنظمة أو تحقيق التحسين والتجويد في الأداء - حتى وإن كان هناك اختلاف وتباين في أسسها ومنطلقاتها كما سبق الذكر- ويمكننا أن نلمس نمس العلاقة بين إعادة الهندسة وتحقيق التحسين والتطوير من خلال نماذج إعادة هندسة العمليات الإدارية⁽²¹⁾.

الشكل رقم 01: نموذج Gunasekaran et Kobu لإعادة هندسة العمليات:

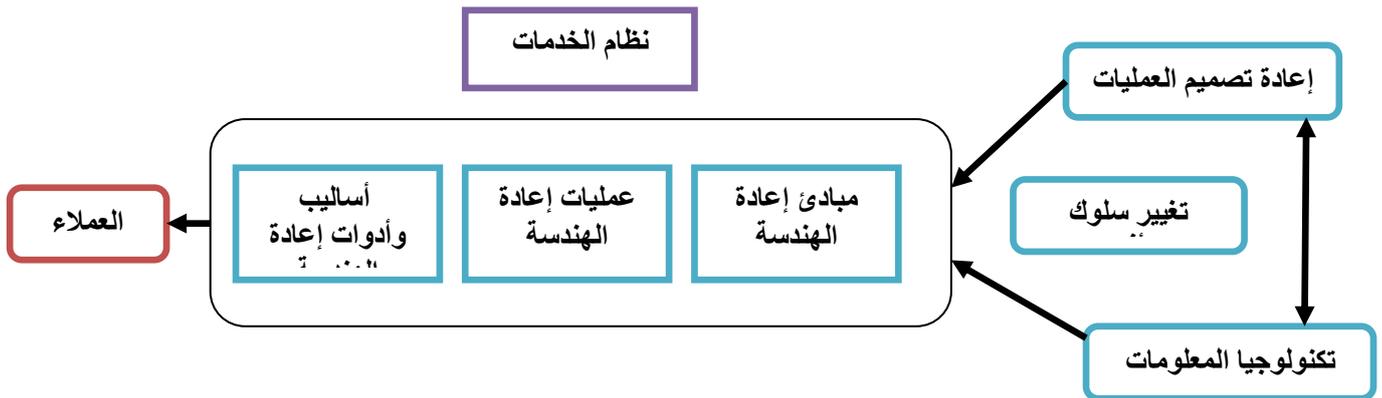


المصدر: رقية عدنان المعايطه، الأرجونوميكا: هندسة البشر، دار الشروق، عمان، 2007 ص 105- ص 107 (بتصرف)

يتضح من خلال هذا النموذج أن إعادة هندسة العمليات الإدارية تستند أساساً إلى التغيير في سلوك الأفراد أو الموارد البشرية التي لا بد من تهيئتها لتقبل التغيير الحاصل، وكذا تدريبها وتكوينها ومنحها قدرات ومهارات لحسن ممارسة المهام والعمليات الجديدة، التي تختلف تماماً عن العمليات السابقة. كما تستند كذلك إلى الهيكل التنظيمي الذي لا بد من إعادة تأسيسها من الصفر؛ بما معناه إعادة تصميم عمليات جديدة تختلف تماماً عن العمليات السابقة. ولا يتم التغيير في سلوك الأفراد والهيكل التنظيمي بطريقة سليمة إلا بالاعتماد على منظومة متكاملة من تكنولوجيا المعلومات التي تمد المنظمة بكل المعلومات والبيانات والحقائق عن ما هو موجود وما يمكن تغييره.

وبناء على الأسس السابقة يمكن إعادة هندسة العمليات الإدارية بما يضمن نظام عمليات جديد يختلف عن الموجود، وهو ما سيسمح بتحسين مستوى الجودة في العمل المؤسسي.

الشكل رقم 02: نموذج Jang لإعادة هندسة العمليات الإدارية:



المصدر: رقية عدنان المعايطة، الأرجونوميكا: هندسة البشر، دار الشروق، عمان، 2007 ص 105- ص 107 (بتصرف)

لا يكاد نموذج Jang يختلف عن نموذج Gunasekaran et Kobu فهو يؤكد على البدء في إعادة هندسة العمليات الإدارية انطلاقاً من تغيير سلوك الأفراد الذي يتأتى عن منظومة متلاءمة من تكنولوجيا المعلومات إعادة تصميم العمليات، ويكون الثلاثي منطلقاً لتجسيد مبادئ إعادة الهندسة التي تقود للعمليات والتي بدورها لن تتجسد إلا بالاعتماد على أدوات ووسائل عمل، وهو ما يستهدف إرضاء العملاء انطلاقاً من تجويد المنتج المقدم لهم، وهذا تحت مظلة نظام الخدمات المكرس في المنظمة.

وبذلك، تكون إعادة هندسة العمليات الإدارية موجهة لتحقيق العديد من الفوائد التي تصاحب تطبيق إعادة الهندسة، والتي نوجزها فيما ذكره Grau: "مواجهة التغيرات البيئية المعقدة عن طريق الممارسات الإدارية التي تركز على فرق العمل وإعادة تصميم البناء التنظيمي، والتركيز على العمليات التي تسهم في تزويد متخذي القرارات بالمعلومات

الهامة بطريقة دقيقة ومنظمة، توسيع صلاحيات الموظفين، وإيجاد نوع من المرونة في الإجراءات التي تتم بها العملية الإدارية⁽²²⁾.

والحقيقة أن بلوغ إعادة الهندسة لأهدافها في تحقيق التطوير أمر مرهون بعدد الشروط، إذ قد تعترض هذه المنهجية عقبات تحول دون بلوغها لهدفها في التحسين والتطوير، ومن بين أهم الشروط المفترض تواجدها لتحقيق أهداف إعادة هندسة العمليات⁽²³⁾:

اقتناع الموارد البشرية بضرورة التغيير وأهميته.
وجود أنظمة معلومات جيدة عن الأداء الحالي والمفترض.
تدعيم أداء المورد البشري عن طريق التدريب والتكوين وإعادة التأهيل.
الاعتماد على تكنولوجيا معلومات سليمة ومحينة.
تصويب الجهود نحو العميل كهدف أساسي تبني عليه كل الأهداف الفرعية.
على الرغم من أن إعادة هندسة العمليات هي تغيير جذري في البنى والهيكل والعمليات، إلا أن التركيز على البعد الإنساني لها (المورد البشري، التحفيز، الاتصال، القيادة...) من أهم الشروط لإنجاحها.
الاهتمام بمتغيرات البيئة الخارجية وإعادة تعديل خطط إعادة الهندسة بالنظر إلى التغيرات المتعاقبة للبيئة الخارجية.
وكل إغفال لهذه الشروط يعتبر عائقا في وجه إنجاح منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية. ومن بين ما يمكن أن يعيق تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية ووصولها لتحقيق التطوير التنظيمي المراد منها، ما ذكره أيمن عودة المعاني⁽²⁴⁾، والذي لخصه في عدم قناعة الإدارة العليا وإيمانها بضرورة الهندرة، وهو ما يجعلها لا تعد لها الإمكانيات اللازمة لتحقيقها أو أنها لا توفر المتطلبات اللازمة (بشرية، مادية، تنظيمية). كما قد تشكل المقاومة التي قد يبديها الموظفون لهذه العملية عائقا كبيرا، سواء من حيث عدم اعترافهم بضرورته، أو بأهميتها أو عدم تقبلهم للتغيرات التي تأتي نتاجا لها.

هذا، ويشكل الصمت التنظيمي والإداري الذي يحدث جراء احتكار المعلومة أو عدم قدرة الإدارة على الحصول عليها أو احتكارها من طرف جهات محددة، مجالاً لهواي النتائج المنتظرة من تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية، وذلك انطلاقاً من غياب المعلومات حول فائدتها وكيفية تطبيقها، ومستوى النتائج المحققة. ناهيك عن تداخل المهام الصلاحيات وعدم تحديد المسؤوليات، واستعجال النتائج والتباهي بالنجاح الجزئي الذي قد يغري عن مواصلة برامج وعمليات إعادة الهندسة.

وتفشل عمليات التطوير التنظيم المنبثقة من تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية إذا تم تركيز إعادة الهندسة على العمليات والهيكل وتجاهل القيم والمفاهيم السائدة في بيئة العمل والسلوكيات التي قد تتعارض مع قيم العمل الجديدة.

خاتمة:

لقد صار بقاء المنظمات في الوقت الحالي مشروطاً بقدرتها على البحث عن أساليب ومناهج تطوير تتلاءم وحاجاتها التي تفرضها عليها البيئة الخارجية، والنظرة الشمولية لمفهوم البيئة (المحلية، الوطنية، الإقليمية والدولية). و الواقع يقر بأن البيئة الخارجية هي مجال معقد،

متشابه، متعدد الأبعاد وكثير التغيرات والتقلبات الناجمة عن عوامل عدة أهمها تغير وتحول نظرة العميل (الزبون) واختلاف حاجاته ورغباته بين الفترة والأخرى.

ونتاجا لهذا الاختلاف وعدم الثبات، تجبر المنظمات على التسابق مع الزمن ومع بقية المنظمات المنافسة من أجل كسب رهان الجودة وتحقيق تحسين مستمر وتطوير تنظيمي غير متناهي. وذلك انطلاقا من إعادة التفكير الجذري و الأساسي وإعادة تصميم العمليات وذلك لتحقيق تحسينات فجائية أساسية ومعاصرة وقياس الأداء مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة.

-الهوامش:

- (¹) صفاء صلاح الدين، إعادة الهندرة كأحد المداخل الحديثة للتطوير الإداري في المنظمات العامة، مجلة النهضة، المجلد الرابع عشر، العدد الرابع، أكتوبر 2013، platform.almanhal.com، 2019/02/08، 12:00 سا
- (²) محمد عبد الفتاح العشاوي، تأثير التغيرات التكنولوجية على نظم العمل بمنظمات الأعمال المعاصرة: ندوة تأثير التغيرات التكنولوجية على التوصيف الوظيفي للعاملين، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006، ص4.
- (³) Maikel Hammer & Jims Champy, **Reengineering the Corporation**, New York, Harper Business, 1993.
- (⁴) أحمد مصطفى ناصف، الشفافية المعلوماتية ودورها في فاعلية الحكومة الإلكترونية: ورقة عمل مقدمة لمؤتمر الحكومة الإلكترونية، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية 2003، ص10.
- (⁵) ممدوح عبد العزيز رفاعي، إعادة هندسة العمليات، عين شمس، 2006، ص07
- (⁶) ماريو مانيويز، إعادة هندسة العمليات الإدارية hrdiscussion.com/hr94290.html، 2019/2/08، 11:44
- (⁷) سيد محمد الرب، موضوعات إدارية متقدمة وتطبيقات في منظمات الأعمال الدولية، دار الكتب المصرية، القاهرة، 2009، ص85.
- (⁸) علي الحمادي، الطريق إلى التميز: 15 طريقة للتغيير، دار ابن حزم، عمان، 2006، ص- ص: 127-125.
- (⁹) <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/203407/> 12.10h، 12/02/2019/
- (¹⁰) ممدوح عبد العزيز رفاعي، مرجع سبق ذكره، ص 08
- (¹¹) غسان قاسم داود وآخرون، دور إعادة هندسة عمليات الأعمال في التحسين المستمر: دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين في كليتي القانون والإدارة والاقتصاد جامعة بغداد، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد 10، ع 33، الفصل الرابع 2014، ص23.
- (¹²) T. Davenport and J. Short, **The new industrial engineering: information, technology and business redesign**, Sloan management review, summer, 1990, p11.
- (¹³) مصطفى أبو زيد فهمي وحسين عثمان، الإدارة العامة، دارالجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص39.
- (¹⁴) Stephen Robbins et autres, **Management l'essentiel des concepts et des pratiques**, Pearson Education, 7^e édition, Paris, 2011, p07.
- (¹⁵) اعتماد محمد علام، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، مكتبة الأنجلو المصرية، 1994، ص157.
- (¹⁶) Schermerhorn, J , **Management**, 7th ed. John Wiley & Sons, Inc, 2000, p58.
- (¹⁷) حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة)، دارالحامد، عمان، 2006، ص132.
- (¹⁸) علي الحامدي، مرجع سبق ذكره، ص 142.
- (¹⁹) بوجنية قوي، إعادة هندسة أداء الأستاذ الجامعي: مقارنة معاصرة، مجلة الباحث، ع05، ورقة، 2005، ص138.
- (²⁰) <http://moga.ahlamontada.net/t178-topic.12/02/2019.12.17h>
- (²¹) رقية عدنان المعاينة، الأرجونوميكا: هندسة البشر، دار الشروق، عمان، 2007 ص105- ص 107 (بتصرف)
- (²²) Gemma Grau et autres, **PRIM : Ani-based process reengineering method for information systems specification**, information and software Technology , N50, 2008, p77. (p76- p 100)
- (²³) سلامة حسين، ثورة إعادة الهندسة: مدخل جديد لمنظومة التعليم، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2007، ص64.
- (²⁴) أيمن عودة المعاني، الإدارة العامة الحديثة، دار وائل، ط4، عمان، 2015، ص136.