إعادة الهندسة الإدارية

أولا– مفهوم إعادة الهندسة ومبادئها:

تشكل الهندرة البدء من جديد أي من نقطة الصفر وليس إصلاح وترميم الوضع القائم او إجراء تغييرات تجميلية وإنما يعني التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة والتفكير بصورة جديدة لمواجهة التغييرات الجذرية المفاجئة التي طرأت على الأحداث المؤثرة في السوق. وتعرف أيضا بأنها: إعادة النظر في الأسلوب المتبع في تجزئة العمل إلى مهام بسيطة إلى إعادة دمج المهام الأساسية الكلية ضمن عمليات مترابطة ومتماسكة أي أن المنظمة تبدأ من الصفر في إعادة تصميم وترتيب عملياتها من ضمنها العمليات البشرية أو هي: التغيير الجذري والسريع وإعادة تصميم للعمليات والإجراءات والعمليات الإستراتيجية وكل ما هو هام وحيوي أو هي: إحداث تغيير جذري في العمليات التنظيمية من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاستخدام الأمثل وذلك لتحقيق تحسينات جوهرية في الجودة والأداء والإنتاجية، أما (Kaufmann & Bee Choo) يعرفها إعادة التفكير الكلي وترتيب عمل الموارد البشرية الخاصة بالمنظمة و تحسين ما هو موجود بالفعل و المهام ذات العلاقة التي تخلق قيمة للعملاء الداخليين و زيادة كبيرة في إنتاجية العمل وتبسيط العمل لخفض التكلفة واختصار الوقت وزيادة الدقة وإدارة المعلومات والحد من الأنشطة غير ذات القيمة المضافة في المنظمة خلق وعي العملاء الداخليين والمستعملين النهائيين؛ وزيادة رضا العملاء الداخلي.

وهناك من عرفها بأنها وسيلة إدارية منهجية تقوم على إعادة البناء للعمليات سواء كانت بشرية أو تنظيمية أو تكنولوجية أو غيرها من جذورها وتعتمد على إعادة هيكلة وتصميم العمليات الأساسية بهدف تحقيق تطوير جوهري وطموح في أداء المنظمات يكفل سرعة الأداء وتخفيض التكلفة وجودة المنتج. ويرى العديد من الباحثين أن مفهوم الهندرة هو مجموعة متكاملة من المعارف العملية المستخدمة في دراسة وترشيد بيئة العمل بهدف المحافظة والاستخدام الأمثل لطاقة الإنسان التي تعكس العلاقة بين الإنسان ومهنته ومعداته وبيئته. [1]

و ظهر مفهوم إعادة هندسة الأعمال في عام 1990 على يد الباحث مايكل هامر في مقالته التي نشرت في مجلة Harvard Business Review ثم انتشر بشكل سريع في الأوساط الأكاديمية وفي قطاعي الأعمال والحكومة ، إذ يعرفها هامر بأنها إعادة التفكير المبدئي والأساسي وإعادة تصميم العمليات

الإدارية بصفة جذرية بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة وليست هامشية (تدريجية) في معايير الأداء الحاسمة مثل الكلفة والجودة والخدمة والسرعة.[2]

وهنالك العديد من وجهات النظر في تعريف مصطلح إعادة هندسة الإدارية إذ تعرف:[3]

- إعادة التصميم السريع والجذري للعمليات الإدارية والإستراتيجية ذات القيمة، وكذلك للنظم والسياسات و الهياكل التنظيمية المساندة ، بهدف تعظيم تدفقات العمل وزيادة الإنتاجية بصورة خارقة ونلاحظ في التعريف انه ركز على العمليات ذات القيمة او التي تولد قيمة مضافة في المنظمة الذي تتبع تعظيم التدفقات النقدية وزيادة الإنتاجية.
- تمثل إعادة الهندسة البداية من الصفر وليس إصلاح الوضع الحالي والتخلص من مبادئ التنظيم التقليدية وكذلك من وسائل وإجراءات التشغيل التي تستخدم حاليا وخلق مجموعة جديدة من الوسائل والإجراءات.

يركز هذا التعريف على الإعادة من الصفر أي إعادة بناء المنظمة والعمليات من جديد وصولا إلى الجودة المطلوبة. وهذا المفهوم ينطق على المنظمات التي تواجه التغيير التكنولوجي في وسائل العمل بشكل كبير.

- وعرفت أيضا بأنها تمثل التغيير الشامل للنواحي كافة في المنظمة وإعادة التفكير بشموليه تلامس المبادئ والأسس التي بدت وكأنها تثبت رسوخا صارما. ركز هذا التعريف على تغيير التفكير التنظيمي وتغيير الإجراءات والمبادئ التي تقوم عليها المنظمة .
- وعرفت بكونها استعراض متكامل لعمل الوظائف الأساسية وإعادة تصميمها لجعلها أكثر فاعلية وقدرة للوصول إلى أعلى جودة لضمان أن المنافع المتحققة من التفاعلات الجديدة ممكن فهمها وإدراكها.
- ركز هذا العالم على إعادة هندسة العمليات للوظائف الأساسية في المنظمة بغرض إحداث انقلاب في المنظمة ككل. أي إحداث تغيير في الأجزاء لينعكس التأثير على الكل أي إجراء حالة من و إكساب الكل عزم مضاعف.

وتمثل إعادة هندسة عمليات في المنظمات الصناعية بغض النظر عن حجمها أو نوعها إعادة تصميم أو اختراع كيفية عمل الأفراد خلال يوم العمل وتمثل مفهوما شاملا، وهذا يجعل جميع الأفراد داخل المنظمة يعملون كوحدة مترابطة مع العمليات أو كمالكين لها. ويرتبط مفهوم إعادة هندسة العمليات

مع مفهوم إدارة الجودة الشاملة وظهور احدهما يؤدي إلى ظهور الآخر في السنوات اللاحقة. نلاحظ من التعاريف أنفة الذكر أنها ركزت:[4]

1- التغيير الجذري الشامل أما بإحداث تغييرات على مستوى المنظمة ككل أو تغيير جزئي من خلال الأقسام.

2- سعي المنظمات إلى تحقيق هدف الجودة وتقديم أفضل المخرجات المميزة بجودتها للوقت والتكلفة المناسبة

3- إعادة الهندسة تشمل كل من المنظمة والإدارة إذ ليس كافيا أن نقوم بإعادة هندسة العمليات دون إعادة هندسة النظم الإدارية وكسر حالة مقاومة التغيير.

ويرى الدليمي أن إعادة الهندسة كونها انقلاب على الواقع السائد وبناء وتصميم جديد شامل بالاعتماد على كيان قائم أصلا من اجل تقديم أفضل الخدمات وجودة عالية وبأقل وقت وتكلفة مناسبة. وهذا التعريف يركز على التغيير التام للنظام وصولا إلى جودة الخدمة أو المنتج.

تأسيسا على ذلك فان التعريف الشامل الذي يرى الباحثين انه يعطي صورة واضحة لإعادة الهندسة إعادة تصميم وإحداث تغيير محسوب في أجزاء النظام القائم يؤدي إلى مضاعفة التأثير في جودة المنتج أو الخدمة وينعكس ذلك على المنظمة ككل .

ثانيا: مبادئ إعادة الهندسة: تقوم إعادة الهندسة على مجموعة من المبادئ أهمها:[5]

- التحديد الواضح لأهداف واستراتيجيات المنظمة
- إعادة التفكير في الوضع الحالي
- التركيز على العمليات وليس الوظائف
- شمول المنظمة ككل (العمليات، النظم، السياسات، والهياكل)
- حشد البيانات والمعلومات والمبررات اللازمة لاتخاذ القرارات السليمة
- الاستخدام المناسب للأدوات الإدارية للتأكد من دقة المعلومات وما سيتم انجازه.

نلاحظ ان هذه المبادئ انها تشمل جميع نواحي النظام القائم من مدخلات وعمليات ومخرجات .

ثالثا-أهداف وأهمية إعادة الهندسة: يمكن تحديد أهداف إعادة الهندسة في المنظمات القائمة من خلال:[6]

- سرعة انجاز الخدمة، تحقيق قيمة مضافة، مواجهة التغيرات الحاصلة بكفاءة وفاعلية.

- إزالة العمليات التي تسبب الهدر بالكلفة وتطوير الخدمات المقدمة للزبون، كفاءة أفضل،إنتاجية عالية.
- المرونة في انجاز الخدمة، القدرة التنافسية،الحصول على تكنولوجيا متطورة لسرعة انجاز الأعمال، تقديم الخدمات بجودة عالية.
- التحسين المستمر للعمليات والمخرجات .

وتأتي الأهمية لإعادة الهندسة من :

1- يمكن تطبيق إعادة الهندسة في كافة المنظمات سواء كانت خدمية ام انتاجية.
2- تنفذ على منظمات قائمة ولا تزال تعمل.
3- تساعد على انجاز الأعمال بأقل وقت وجهد وتكلفة .
4- تمكن المنظمات من الانتقال إلى التكنولوجيا المتطورة.
5- إدخال تقنيات وأساليب عمل جديدة مستحدثة في مجال نشاط المنظمة بما يساعد في جودة المنتج او الخدمة.

رابعا- مراحل تطبيق إعادة الهندسة الإدارية: تختلف التقسيمات نوعا ما بين المراجع، لكن المراحل الشائعة هي:

1. **التشخيص والتحليل** :رسم خريطة العمليات الحالية، قياس الأداء (الزمن، التكلفة، الأخطاء، رضا المستفيد)، تحديد نقاط الاختناق والازدواجية.
2. **تحديد العمليات ذات الأولوية** :اختيار العمليات الاستراتيجية أو الأكثر تأثيراً على الأداء.
3. **إعادة التصميم الجذري** :ابتكار عمليات جديدة من الصفر مع التركيز على القيمة المضافة للمستخدم النهائي، واستخدام التكنولوجيا.
4. **تحديد المتطلبات** :الموارد البشرية، التدريب، الأنظمة المعلوماتية، التغييرات التنظيمية.
5. **التنفيذ والاختبار** :تطبيق تدريجي أو تجريبي مع إدارة التغيير.
6. **المتابعة والتحسين المستمر** :قياس النتائج مقابل الأهداف وتعديل المسار.

خامسا- الفرق بينها وبين الأساليب الأخرى:

الجانب	إعادة الهندسة الإدارية	التحسين المستمر (كايزن / Six Sigma)	إعادة الهيكلة التنظيمية
طبيعة التغيير	جذري وشامل	تدريجي ومستمر	هيكلي وإداري
نقطة البداية	من الصفر	الوضع القائم	الهيكل الحالي
حجم التحسين المتوقع	دراماتيكي	هامشي إلى متوسط	متوسط
التركيز	العمليات الشاملة	الأنشطة والعمليات	الهيكل والصلاحيات
دور التكنولوجيا	أساسي وتمكيني	داعم	ثانوي غالباً

سادسا- عوامل النجاح والتحديات

عوامل النجاح الرئيسية:

- دعم والتزام قوي من الإدارة العليا.
- مشاركة العاملين وتمكينهم.
- استثمار كافٍ في تكنولوجيا المعلومات والتدريب.
- إدارة فعالة للتغيير وثقافة تنظيمية داعمة.
- التركيز على العميل/المواطن.
- قياس واضح للأداء قبل وبعد.

التحديات والمخاطر الشائعة:

- مقاومة التغيير من الموظفين والقيادات الوسطى.
- التركيز المفرط على التكنولوجيا دون الاهتمام بالجانب البشري.
- غياب الرؤية الواضحة أو الدعم القيادي.
- تكاليف التنفيذ العالية في البداية.
- احتمال فشل يصل إلى 50-70% في بعض الدراسات العالمية إذا أُسيء التطبيق.

[1] – ياسـر لطيف خلف، **احمد عباس حمادي،وسـام علي حسـين، هندرة الموارد البشـرية وأثرها في تطوير أداء العاملين : دراسة تطبيقية في معمل السجاد العراقي في بغداد**.مجلة الدنانير،م1، العدد17، 2019، ص.396

[2]– محمد القصـــيمي، **مدخل تكاملي، تفعيل مهام إعادة هندســـة الأعمال من منظور تكنولوجيا المعلومات والاتصـــالات،** بحث مقدم إلى مؤتمر إدارة منظمات الأعمال : التحديات العالمية المعاصـــرة، جامعة العلوم التطبيقية الخاصـــة، المملكة الأردنية الهاشمية أفريل 2009.ص916–917.

[3] –حسـان عثمان محمد توفيق انتصـار فاضـل مال الله النعيمي، **إعادة هندسـة الأعمال فيما بين جودة الوظيفة والجودة الفنية في مجال التعليم الجامعي**، مجلة جامعة بابل للعلوم الانسانية، المجلد 21، العدد03، 2013، ص916–917.

[4] – المرجع نفسه، ص917.

[5] – المرجع نفسه، ص917.

[6] – المرجع نفسه، ص 917.