

دور إعادة هندسة العمليات في تبسيط الإجراءات الإدارية

أ. محمد معاوي خليفة¹ ، أ. عبد الرزاق صهيل²

^{1,2} قسم تقنية المعلومات، جامعة الحاضرة، طرابلس، ليبيا. 0061

E-mail: mohmmadmaw@yahoo.com

0060175842116

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز فكرة هندسة عمليات وكيف تتم هذه العملية مع الأخذ في الاعتبار الأساليب الحديثة في هندسة العمليات للشركات حتى تساعد هذه الشركات على تحقيق أهدافها ومعالجة الأخطاء التي قد تحدث، كما أنها تبين الدور المهم لعملية هندسة العمليات وما تقوم به من تقديم حلول ومعالجة وإعادة ترتيب أعمال وعمليات الإدارات والأقسام داخل الشركة من خلال إعادة التفكير الأساسي، وإعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية، لتحقيق تحسينات جوهرية في الأداء أي بمعنى منهج لتحقيق تطوير جذري في أداء الشركات في وقت قصير نسبياً، وتوصلت الدراسة إلى العديد من الاستنتاجات التي من شأنها أن تساعد في فهم كيف تتم عملية هندسة العمليات الإدارية على أرض الواقع وماهي الاستفادة منها، وقد قسمت الدراسة إلى محورين المحور الأول التعريف بإعادة هندسة العمليات وتبسيط الإجراءات والثاني دور هندسة العمليات في تبسيط الإجراءات.

مفاتيح الكلمات: (هندسة العمليات، إعادة الهندسة، تنظيم الإجراءات الإدارية)

1. مشكلة الدراسة:

يمكن القول أن معظم الشركات تعاني من تعقد الإجراءات الإدارية والعمل الروتيني وتبدل ما في وسعها لتخلص من هذه الأشكالية سواء عن طريق استخدام تكنولوجيا المعلومات أو إعادة هندسة العمليات كما أن الدور الذي تقوم به إعادة هندسة العمليات في تحسين وتطوير الإجراءات الإدارية جعلها مجال اهتمام من قبل العديد من الشركات وذلك لمعرفة دور إعادة هندسة العمليات وكيف تتم هذه العملية أخذاً في الاعتبار الأساليب الحديثة في إعادة هندسة العمليات للشركات حتى تساعد هذه الشركات على تحقيق أهدافها ومعالجة الأخطاء التي قد تحدث وبالتالي تبسيط وتسهيل الإجراءات، ولذلك فإن مشكلة البحث يمكن في التساؤل التالي: هل يمكن تبسيط الإجراءات العمل من خلال تطبيق إعادة هندسة العمليات؟

2. أهداف الدراسة:

تسليط الضوء على عملية إعادة هندسة العمليات في تبسيط الإجراءات.

اسئلة الدراسة:

هل تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية يؤدي إلى تبسيط الإجراءات؟

3. منهج الدراسة:

اعتمد الباحث منهجي الاستنباط والاستدلال: للإجابة على التساؤل الدراسة من خلال استخدام الكتب والدراسات والبحوث العلمية لتوفير بعض الأفكار لتعطي بعد تحليلها الاستدلال المنطقي على ما مطلوب الوصول إليه من استنتاجات.

4. المحور الأول: إعادة هندسة العمليات (الهندرة)

4.1 تعرف إعادة هندسة العمليات:

هي إعادة التفكير الأساسي وإعادة التصميم الجذري لعمليات الأعمال، ولتحقيق تحسينات جذرية ضخمة وهائلة في مقاييس الأداء الحالية والحيوية مثل التكلفة، الجودة، الخدمة، والسرعة. وقد شائع استخدام مصطلح إعادة هندسة العمليات بكلمة واحدة هي كلمة الهندرة بدلاً من كلمة إعادة هندسة، وهي كلمة عربية جديدة مركبة من كلمتين، هندسة وإدارة، وهي تمثل الترجمة العربية لكلمتي (Reengineering Business) (الرب، 2009).

وقد عرف (ديسلر، 2003) الهندرة أيضاً بأنها إعادة التفكير الأساسية وإعادة التصميم الجذري للعمليات بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة- وليست هامشية تدريجية في معايير الأداء الحاكمة مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة.

4.2 أهداف إعادة هندسة العمليات:

وقد حدد (عقيلي، 2001) بصورة عامة أهداف إعادة هندسة العمليات الهندرة بما يلي :

- التخلص من الروتين القديم وأسلوب العمل القديم المتجمد والتحول إلى الحرية والمرونة.
- تخفيض العمل من خلال خفض تكلفة الأداء.
- تحويل عمل الأفراد من رقابة وإشراف لصيق يمارس عليهم، إلى عمل يتمتعون فيه بصلاحيات وتحمل للمسؤوليات بمعنى أكثر حرية.
- محاولة الوصول إلى الجودة العالية في الأداء.
- الخدمة السريعة والتميزة.
- إحداث التكامل والترابط بين مكونات العملية الواحدة

4.3 مراحل إعادة الهندسة إلى أربعة مراحل أساسية وكالاتي (القصيمي، 2009):

1. التحليل:

أي تحليل المنظمة إلى مجموعة من العمليات والإجراءات وآلية تتابعها مع تحديد أبرز العمليات المهمة والجوهرية.

2. إعادة التصميم على أساس سليم:

من خلال إعادة ترتيب إجراءات العمل وتصميمها على نحو يفي بمتطلبات الزبائن بأفضل صورة.

3. الإعداد للتغيير:

ويتضمن تهيئة المستلزمات الضرورية من خلال الإعداد النفسي للأفراد العاملين وتوفير المستلزمات المادية.

4. الاستبدال:

وهو إحلال الإجراءات والتصاميم الجديدة بدلاً من الإجراءات الحاضرة وتحديد موعد التنفيذ

4.4 المنظمات التي تحتاج لتطبيق الهندرة

تتنوع المنظمات التي تحتاج إلى إعادة لهندسة عملياتها الإدارية واستناداً لذلك يبين أن هناك ثلاثة أنواع من المنظمات التي

تحتاج لتطبيق الهندرة وهي (هامر وشامبي، 1995):

المنظمات ذات الوضع المتدهور: وهي التي يكون أداؤها متدنياً وتعاني من ارتفاع في تكاليف التشغيل وانخفاض في جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها وكذلك عدم قدرتها على المنافسة وتحقيق الأرباح، فتطبيق عملية الهندرة في مثل هذه المنظمات سيمكنها من التغلب على المشاكل التي تعاني منها.

المنظمات التي في طريقها للتدهور: وهي منظمات لم تتدهور بعد ولكن توجد مؤشرات قوية بأنها في طريقها إلى التدهور مثل تناقص حصة المنظمة في السوق لصالح المنافسين، والارتفاع التدريجي في تكاليف التشغيل والإنتاج، والانخفاض التدريجي في الأرباح، مثل هذه المنظمات تصارع لأجل البقاء وهي لا تملك القدرة على مسايرة التطور والمنافسة بشكل قوي، لهذا فهي

تحتاج لعملية الهندرة حتى تستطيع استعادة مكانتها في السوق (هامر وشامبي، 1995).

المنظمات المتميزة والتي بلغت التفوق: مثل هذه المنظمات المتميزة لا تعاني من مشكلات على الإطلاق، وتوجد مؤشرات قوية بأن هذه المنظمات تسيطر على السوق وتمتلك حصة كبيرة جداً بالمقارنة مع المنافسين، وهي لا تعاني من ارتفاع في تكلفة التشغيل والإنتاج أو تدنى في جودة الخدمات، أو المنتجات، ويتم تطبيق الهندرة في مثل هذه المنظمات ليس بدافع الخوف من التدني ولكن بدافع الطموح وتوسيع الفجوة بينها وبين المنافسين لها.

5. تبسيط الإجراءات:

هي عملية الاستغناء عن بعض الخطوات الغير ضرورية في اداء الاعمال اما بالإلغاء او الدمج او تغيير تسلسل الخطوات لتحقيق الاستخدام الامثل لموارد المنظمة. (عصفور، 1979).

5.1 مراحل تبسيط الإجراءات (الشاطري، 2011):

أ- الفهم الصحيح تمهيدا للتنفيذ الفعال للإعمال وبالتالي تحقيق الاهداف.

ب- اختصار وقت التنفيذ.

ج- سرعه تلبية احتياجات طالبي السلع والخدمات.

د - تحسين الصورة الذهنية للمنظمة من قبل التغيير.

هـ- تحقيق معدلات عالية من الارباح وخدمه المجتمع من خلال فتره زمني اقل.

من خلال ما تقدم يرى الباحث أن إعادة هندسة العمليات هي إحداث تغيير جذري في العمليات التنظيمية وبشكل أمثل وذلك لتحقيق تحسينات وطفرة جوهرية في الجودة والأداء للوصول إلى تبسيط الإجراءات.

5.2 مميزات عملية تبسيط الإجراءات (مصطفى، 1986):

- الإسراع في انجاز المعاملات وتقديم الخدمات.
- تحسين أساليب تقديم الخدمات للجمهور.
- توحيد أداء الأعمال الكتابية أي نمطية الأعمال والخدمات.
- تحقيق النفقات والتكاليف المتعلقة بتقديم الخدمات.
- التقليل من المجهود الفكري للعاملين بخصوص تقديم خدمات محددة بناءً على خطوات مرسومة سلفاً.
- تجنب الفوضى في القيام بالأعمال وتقديم الخدمات.
- إحكام الرقابة على تنفيذ الأعمال وتقديم الخدمات.

6. المحور الثاني: دور هندسة العمليات في تبسيط الإجراءات

أن الإجراءات ما هي إلا ترجمة عملية لكيفية تنفيذ سياسة المنظمة وتحقيق اهدافها ويطلق عليها الروتين، وعادة تتم عملية تبسيط الإجراءات من خلال دراسة علمية لمحاولة تشخيص وتحليل مشاكل العمل ومحاولة الوصول إلى الحلول المناسبة لها بقصد الوصول إلى أحسن الطرق التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف بالفعالية والكفاية الممكنة وذلك في ظل الإمكانيات المتاحة (هاشم، 1973). و نظراً لأهمية موضوع تبسيط الإجراءات فقد أصبحت هذه المهمة كثيراً ما يكلف بها خبراء مختصون في مجال التنظيم والتبسيط، ل ذلك ركزت الدراسات على تذليل المعوقات والمشاكل التي تواجه الإدارة في هذا المضمار بما يكفل بإزالة ذلك التعقيد من خلال تحديد أي الأعمال التي من الممكن نبداً به، وما هي أهم الإجراءات التي لها تأثير على بقية الأجزاء وهنا يبرز دور عملية هندسة العمليات في تبسيط الاجراء لان عند تبسيط الاجراء قد يتطلب الامر تجزأت عملية معينة بغية اعادة ترتيبها وتنظيمها وهذا لا يتم لا من خلال هندسة العلميات حتى تضمن الشركة قيامها بعملية التنظيم والتدريب وفق أساس علمية صحيحة.

ويرى الباحث أن الهندرة تلعب دوراً مهماً في تحسين وتطوير أداء المؤسسة وخاصة أثرها المباشر على تبسيط الإجراءات، وتعتبر هندسة العمليات منهج التغيير الواسع يركز على تغيير العمليات الأساسية في المنظمة ويسعى إلى جعل جميع العمليات أكثر كفاءة من خلال جمع المهام وتقصيرها وإعادة ترتيبها بما يضمن الوصول إلى تبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين. (Harvey and Brown, 2001)

كما أن أهمية إعادة التفكير وبصورة جديّة وأساسية في عمليات المنظمة وإعادة تنظيمها بشكل جذري يؤدي إلى تحقيق تحسينات ثورية في معايير الأداء الهامة مثل: الكلفة، الجودة، سرعة إنجاز العمل (Hammer, and Stanton, 1993) وعلى المنظمات الناجحة ومن أجل ضمان بقائها في مستوى النجاح واستمرارها قوية ومؤثرة يجب ألا تفقد طريقة قيمها بأعمالها بصورة الصحيحة بل أن يصبح التغيير والتطوير هي السمات المميزة لأدائها لخدماتها عن طريق الاهتمام بإبعاد هندسة العمليات. وذلك لأن معظم الشركات التي نفذت برامج لا عادة هندسة العمليات قد توصلت إلى القضاء على العمل بصورة روتينية والوصول إلى تبسيط إجراءاتها وقيامها بجميع أعمالها بصورة سلسلة (الكساسبة، 2004).

7. النتائج والتوصيات:

من خلال ما تقدم من عرض فإن هندسة العمليات تستطيع تبسيط الإجراءات وذلك من خلال إحداثها تغييرات جذرية في العمليات وإعادة ترتيبها والاستغناء عن العمليات الغير ضرورية في أداء الأعمال وبذلك فقد توصل الباحث إلى الاستنتاجات الآتية من خلال استخدام هندسة العمليات:

1. أن إعادة هندسة العمليات تهدف إلى تحقيق تغيير جذري في الأداء ويتمثل ذلك في تغيير أسلوب وأدوات العمل للوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة.
2. أن عملية إعادة هندسة العمليات جعلت المنظمات قادرة على القيام بأعمالها بسرعة عالية من خلال توفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات وتسهيل عملية الحصول عليها.
3. تمكن الشركات من تحسين جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها لتناسب مع احتياجات ورغبات العملاء.
4. تجعل الشركات تخفيض التكلفة من خلال إلغاء العمليات الغير ضرورية والتركيز على العمليات ذات القيمة المضافة.

التوصيات:

حتى تستمر الشركات في المحافظة على أدائها يجب أن تهتم بالنقاط التالية:

1. إعادة هندسة العمليات الإدارية لا بد أن تطرح أسئلة لا تشمل فقط الطرق والأساليب الإدارية المستخدمة بل تتجاوزها إلى الأعمال نفسها والفرضيات التي تقوم عليها تلك الأعمال.
2. يجب أن يكون التغيير المطلوب في إعادة هندسة الأعمال جذرياً وله معنى وقيمة، وليس تغييراً سطحياً يتمثل في تحسين وتطوير ما هو موجود أي ترميم الوضع الحالي.
3. يجب أن تركز إعادة هندسة العمليات الإدارية على تحليل وإعادة بناء العمليات الإدارية وليس على الهياكل التنظيمية ومهام الإدارات أو المسؤوليات والوظيفة، فالعمليات الإدارية نفسها هي محور التركيز والبحث وليس الأشخاص والإدارات.
4. يجب أن تعتمد إعادة هندسة العمليات الإدارية على الاستثمار في تقنية المعلومات واستخدام هذه التقنية بشكل فعال بحيث يتم توظيفها للتغيير الجذري الذي يخلق أسلوباً إبداعياً في طرق وأساليب تنفيذ العمل.
5. يجب أن تعتمد إعادة هندسة العمليات الإدارية على الاستقراء والمتمثل في البحث عن فرص التطوير والتغيير قبل بروز مشاكل تدعو للتغيير والتطوير. وترفض إعادة هندسة العمليات الإدارية التفكير الاستنتاجي والمتمثل في الانتظار حتى بروز المشكلة ثم العمل على تحليلها والبحث عن حلول مناسبة.

المراجع:

مصطفى، أبو بكر و المنصوري، عبد الجليل، آدم موسوعة مصطلحات أدبية مختارة، منشورات المعهد العالي للإدارة، بنغازي 1996.

ديسلر، جاري ترجمة د. محمد سيد أحمد عبد المتعال، "إدارة الموارد البشرية"، دار المريخ للنشر، 2003 م. ص 312. هاشم، محمود، زكي أساليب تبسيط الإجراءات، منشورات المنظمة العربية للعلوم الإدارية العدد 133، القاهرة 1973. الرب، سيد محمد، موضوعات إدارية متقدمة وتطبيقاتها في منظمات الأعمال الدولية، الطبعة الأولى، دار الكتب المصرية: القاهرة، 2009. ص 85.

عقيلي، عمر وصفي "مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة"، الطبعة الأولى، عمان: دار وائل للنشر، 2001. ص 94-95.

هامر، مايكل وشامبيي، جيمس، إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات الهندرة: دعوة صريحة للثورة الإدارية الجديدة، (ترجمة) شمس الدين عثمان، الطبعة الأولى، (القاهرة، الشركة العربية للإعلام العلمي) (شعاع) 1995 ص 20. عصفور، محمد شاكرا، اصول التنظيم والاساليب، دار الميسرة، 1979. ص 67-129.

القصيمي، محمد مصطفى، تفعيل مهام إعادة هندسة الأعمال من منظور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مدخل تكاملي، بحث مقدم إلى مؤتمر إدارة منظمات الأعمال: التحديات العالمية المعاصرة / جامعة العلوم التطبيقية الخاصة / المملكة الأردنية الهاشمية / نيسان 2009. ص 3.

الكساسبة، محمد مفضي، عثمان دور تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة عمليات الأعمال- دراسة ميدانية على شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن، رسالة دكتوراة غير منشورة جامعة عمان العربية، 2004. ص 675-721.

الشاطري، المدير و دوره في تبسيط إجراءات العمل، منتدى الموارد البشرية

(http://www.hrldiscussion.com/hr32538.html) 2011.

Hammer, M. and Stanton, A. 1993. *The Re-engineering*

Harvey, D., and Brown, Donald R. 2001. *An Experiential Approach to Organization Development*, 6th Edition, New Jersey: Prentice Hall...