

نحو تسخير الهندرة كأداة لتطوير المنظمات العامة: تأصيل نظري Reengineering as a Tool for the Development of Public Organizations Performance

كمال عبدالفتاح محمد بشون¹، سلوى عبد القادر خليفية²، علي أمين³
Kamal Abdel-Fattah Mohamed Bashoun¹, Salwa Abdel-Qader Khalifeh², Ali Ameen³

طالب دكتوراه بجامعة لنكولن، كلية إدارة الأعمال¹
Faculty of Business and Accountancy, Lincoln University College (LUC), Selangor, Malaysia
kamal.bashoon@gmail.com

ملخص الدراسة

تعد الهندرة أحد الأساليب الإدارية الحديثة الممنهجة والمتبعة في تطوير هياكل عمل المنظمات الخاصة أو العامة على حد سواء، بهدف زيادة كفاءتها الإدارية وفعاليتها، بأحداث تغيير جوهري في بنائها التنظيمي من جذوره، مما يجعلها أكثر الأساليب الملائمة لتطبيق على المنظمات العامة. كما أنه على الرغم من ان هناك العديد من الدراسات والأبحاث التي تناولت دراسة الهندرة من عد جوانب لتطوير المنظمات الخاصة في عديد من الدول العالم، فإن هذه الدراسه تسلط الضوء على دراسة الهندرة كأسلوب إداري حديث بهدف التعرف على مدى ملائمة تطبيق الهندرة على المنظمات العامة. ولتحقيق هذا الهدف أستخدم الدراسة المنهج الوصفي الذي يعتمد على جمع المادة العلمية والمتعلقة بكل جزئياتها ومفرداتها من مصادر الكتب والبحوث والدراسات وتحليلها والربط فيما بينها، لمناقشة ما هي فلسفة أسلوب الهندرة كإتجاه حديث في علم الإدارة لإحداث التغيير الجذري لإعادة البناء التنظيمي للمنظمات العامة. كما أستعرضت بعض الدراسات السابقة التي طبقت على بعض المنظمات العامة كجانب تطبيقي للهندرة، أخيرا أوضحت الدراسة فوائد تطبيق الهندرة والأخطاء الشائعة والمتوقعة عند التطبيق.

الكلمات المفتاحية: الخلفية النظرية للهندرة، متطلبات تطبيق الهندرة، الفوائد والأخطاء الشائعة عندتطبيق الهندرة.

ملخص الدراسة:-

تعد الهندرة أحد الأساليب الإدارية الحديثة الممنهجة والمتبعة في تطوير هياكل عمل المنظمات الخاصة أو العامة على حد سواء، بهدف زيادة كفاءتها الإدارية وفعاليتها، بأحداث تغيير جوهري في بنائها التنظيمي من جذوره، مما يجعلها أكثر الأساليب الملائمة لتطبيق على المنظمات العامة. كما أنه على الرغم من أن هناك العديد من الدراسات والأبحاث التي تناولت دراسة الهندرة من عد جوانب لتطوير المنظمات الخاصة في عديد من الدول العالم، فإن هذه الدراسة تسلط الضوء على دراسة الهندرة كأسلوب إداري حديث بهدف التعرف على مدى ملائمة تطبيق الهندرة على المنظمات العامة. ولتحقيق هذا الهدف استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الذي يعتمد على جمع المادة العلمية والمتعلقة بكل جزئياتها ومفرداتها من مصادر الكتب والبحوث والدراسات وتحليلها والربط فيما بينها، لمناقشة ما هي فلسفة أسلوب الهندرة كإتجاه حديث في علم الإدارة لإحداث التغيير الجذري لإعادة البناء التنظيمي للمنظمات العامة. كما أستعرضت بعض الدراسات السابقة التي طبقت على بعض المنظمات العامة كجانب تطبيقي للهندرة، أخيراً أوضحت الدراسة فوائد تطبيق الهندرة والأخطاء الشائعة والمتوقعة عند التطبيق.

الكلمات المفتاحية: الخلفية النظرية للهندرة، متطلبات تطبيق الهندرة، الفوائد والأخطاء الشائعة عند تطبيق الهندرة.

1. الخلفية النظرية للهندرة:-

ظهر مفهوم الهندرة لأول مرة في عام 1990م، عندما قامت مؤسسة ماساتشوستس للتكنولوجيا بإجراء بحث بعنوان الإدارة في عام 1990، وكان الغرض من هذا البحث معرفة الدور الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات في منظمات الأعمال، ويقوم هذا المنهج على نبذ وتغيير المفاهيم والقواعد والفروض التي تبني الإدارة قراراتها على أساسها، والبحث عن قواعد وفروض ومفاهيم جديدة للفكر الإداري، تناسب القرن الحادي والعشرين [قبيطة، 2013، 10]. لكن مفهوم الهندرة انتشر بشكل كبير في مجال الفكر الإداري الأمريكي، عندما نشر كتاب- مايكل هامر و جيمس شامبي الشهير بعنوان " - الهندرة - إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات" في سنة 1992. فعرفا الهندرة: " بأنها النظر بشكل جذري في إجراءات العمل وإعادة تصميمها بشكل يرفع الأداء والكفاءة ويقلل الكلفة في إنجاز العمل وتقديم الخدمات". وتبعاً لذلك أتفقت آراء الباحث والكتاب في تحديد تعريف الهندرة في جوهرها بأنها عملية تغيير جذري، بأن تتخلى المنظمة عن إجراءات العمل القديمة الراسخة والتفكير بصورة جديدة ومختلفة لتحقيق رغبات العملاء سواء في تصنيع منتجاتها أو تقديم خدماتها. عرفها ريموند و مارك (1995) "بأنها إعادة التصميم السريع والجذري للعمليات الإدارية الإستراتيجية وذات القيمة المضافة وكذلك النظم والسياسات والبنى التنظيمية المساندة لتعظيم تدفقات العمل وزيادة الإنتاجية في المنظمة بصورة خارقة. وقد تطابق هذا مع تعريفات باحث آخرين حيث عرفها (1998) Quinn and Emmons "بأنها عملية إعادة الهندسة للعمليات الإدارية تتطلب من المدراء البدء في إعادة التفكير في كيفية إنجاز العمل وكيف يتفاعل الأفراد والتكنولوجيا سوية وكيف يتم تركيبة المنظمات الداخلية". بينما عرفها الهندرة (1998) Raymond & Bergeron "بأنها إحداث تغيير جذري في العمليات التنظيمية، من خلال استخدام

تكنولوجيا المعلومات الاستخدام الأمثل، وذلك لتحقيق تحسينات جوهرية في الجودة والأداء والإنتاجية". في حين عرفها بول وشيسبيدس "أنها منهج لتحقيق التطوير الجذري في أداء المنظمات وفي وقت قصير نسبياً" [أبو عمشة، 2011].

من التعريفات السابقة نخلص إلى أن أسلوب الهندرة يعد منهج لتحقيق التطوير الجذري في أداء المنظمات في وقت قصير نسبياً وهي وسيلة تستخدم لإحداث تغييرات جوهرية داخل التنظيم بهدف إحداث تغييرات أساسية جذرية في تطوير المنظمات، واستخدام وسائل مهنية وتقنية متطورة جداً لخلق مادة جديدة يمكن من خلالها إحداث التغيير الجذري الشامل للمنظمات التي يتم هندرتها. فالهندرة تهدف إلى تحقيق تطوير جوهري في الأداء في مجالات السرعة، والتكلفة، والجودة، ولهذا تركز الهندرة على البدء من نقطة الصفر، وليس إصلاح وترميم الوضع القائم، أو إجراء تغييرات تجميلية، وتترك البنى الأساسية كما كانت عليه، كما لا يعني ترقيع ثقوب النظم السارية لكي تعمل بصورة أفضل، وإنما تعني التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة الراسخة، والتفكير بصورة جديدة ومختلفة في كيفية تصنيع المنتجات أو تقديم الخدمات لتحقيق رغبات العملاء، بحيث تحدد الشكل الذي ستكون عليه المنظمة إذا أعيد تأسيسها من جديد في ظل المعلومات المتوفرة والوسائل التقنية الحديثة.

2. عناصر الهندرة:-

لتحديد كيف يمكن للمنظمة تطبيق الهندرة ومن أين تكون نقطة بدايتها وكيفية إحداث التغيير الجذري فقد حدد - هامر وشامبي- تعريف الهندرة "بأنها 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" وينطوي هذا التعريف على أربعة عناصر أساسية [هامر، شامبي، 2011]، تتمثل في الآتي:-

- **أساسي** : وهو يتضمن طرح الأسئلة الأساسية حول كيفية إدارة وتشغيل المنظمة مثل: لماذا نقوم بهذا العمل؟ أو لماذا نتبع أسلوباً معيناً في أدائه؟ فطرح مثل هذه الأسئلة الأساسية يدفع المسؤولين إلى إعادة النظر في الأسس والفرضيات المحورية التي تحدد أساليب العمل المتبعة، المنبثقة عن مفاهيم خاطئة أو بائنة أو غير مواكبة للزمن. وفي الواقع هذا التعبير يعكس أن الهندرة تبدأ من العدم دون أي افتراضات راسخة أو ثوابت مسبقة، فعملية الهندرة تحدد في البداية ما الذي يجب القيام به، ثم كيفية القيام به، وبالتالي فهي لا تعتمد على مفاهيم أو قواعد جازمة، بل تتجاهل كل ما هو كائن وتتركز على ما ينبغي أن يكون.

- **جذري**: وهو يعني إعادة التصميم الجذري وليس مجرد تغييرات سطحية أو تجميلية ظاهرة للوضع القائم من خلال التخلص من القديم تماماً. ووفقاً للهندرة يعني ذلك التخلي عن جميع الهياكل والإجراءات السابقة وابتكار أساليب جديدة ومستحدثة لأداء العمل بما يعكس أن الهندرة تعني التجديد والابتكار وليس مجرد تحسين أو تعديل أساليب العمل القائمة.

- **فائق**: وهو يعني أن الهندرة لا تتعلق بالتحسينات النسبية المضطربة والشكلية، بل أنه تهدف إلى تحقيق طفرات هائلة وفائقة في معدلات الأداء. فعملية الهندرة تعد ضرورية عندما

- **عمليات جوهريّة:** وهي تلك العمليات التي ترتبط بشكل مباشر بتقديم المنتج أو الخدمة للعميل، ولذلك يطلق عليها عمليات ذات قيمة مضافة .
 - **عمليات مساعدة:** وهي عمليات مساعدة ومدعمة للعمليات الجوهريّة، وهذه العمليات لا تخلق قيمة مضافة للعميل ولكنها تساعد في خلق القيمة المضافة. ومن أمثلة هذه العمليات الإجراءات المكتتبية المصاحبة لتصنيع المنتج أو تقديم الخدمة، وكذلك عمليات الصيانة والتطوير .
 - **عمليات إدارية:** وهي عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة التي تمارس من قبل المستويات الإدارية المختلفة داخل المنظمة .
 - **عمليات تتم بين المنظمات:** وهي العمليات التي تتم بين المنظمة وبين الأطراف الخارجية، مثل عملية الشراء من الموردين [مختار، 2015].
- ووفقا لما سبق نخلص إلى أن الهندرة تتمتع بمجموعة من العناصر (أساسي-فائق-جذري-العمليات) والتي تميزها عن غيرها من المفاهيم ونماذج التطوير والتحسين الأخرى، و الموضحة في الشكل (1) فالمفهوم الأساسي للهندرة تعد وسيلة إدارية ممنهجة تقوم على إعادة البناء التنظيمي للمنظمة من جذوره ولا تعتمد على إعادة هيكلة وإنما تعتمد تصميم العمليات الإدارية بهدف تحقيق تطوير جوهري في أداء المنظمة.

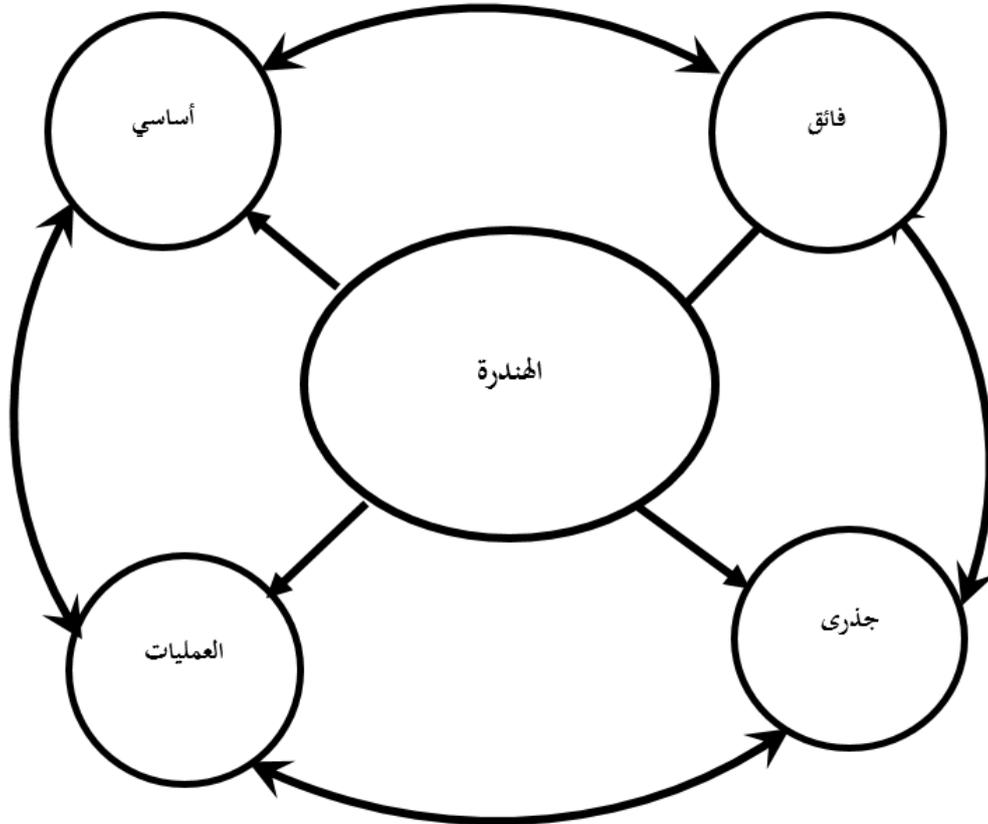
يتطلب الأمر إجراء تغييرات كلية وجذرية في الأساليب ومستويات الأداء.

- **العمليات:** وهي الأهم في تعريف مصطلح الهندرة، وأكثرها صعوبة للفهم بالنسبة للمسؤولين الإداريين حيث يركز فريق العمل عادة على الوظائف والهيكل التنظيمية بدلا من العمليات. و يعرف كلامن – هامر وشامي- العملية "بأنها مجموعة الأنشطة التي تستوعب واحدا أو أكثر من المدخلات لتقديم منتج ذي قيمة للعملاء".

3. تعريف العمليات في المنظمات:-

اتفق الكثير من الباحثين على تعريف العملية" بأنها مجموعة من الأنشطة المترابطة تمر عبر حدود وظيفية مختلفة هدفها تقديم مخرجات معينة". فتنبع لذلك عرفت العمليات الإدارية "بأنها مجموعة متناغمة ومتناسقة من الأنشطة، التي تم تصميمها معاً لتحويل مدخلات معينة إلى مخرجات محددة، بهدف إضافة قيم ونتائج مرغوبة تهم العميل". كما تعتبر العمليات محور ومرتكز التغيير الجذري وهيكل العمل في الهندرة، حيث تنصب الجهود في الهيكل التقليدية على التقسيمات الإدارية القائمة على المهام المتشابهة (إدارات، أقسام، وحدات) بغض النظر عن العملية كوحدة مترابطة [قبطة، 2013]. فقد قام دافينبورت بتقسيم عمليات المنظمة إلى أربعة أنواع الأئية:-

الشكل (1) عناصر الهندرة



الأجنبية، ولعل أبرز ما تميز هذه الفترة انتشار تكنولوجيا المعلومات الجديدة، ويرجع فشل كثير من المنظمات في عدم الاستفادة من الاستثمار في ثورة المعلومات الجديدة، و استخدامها بطريقة بسيطة في عملياتها الإدارية، بدلا من للاستجابة والتوافق مع قدرة وكفاءة التكنولوجيا الجديدة، أما الان فقد زاد إدراك المنظمات بان التكنولوجيا الجديدة تعد مهمه فهي تسمح للمنظمات بأحداث تعديلات جوهرية للعمليات التنظيمية الهامة بحيث تعدل العمليات لتناسب القدرات التكنولوجية الجديدة بدلا من جعل التكنولوجيا هي التي تتناسب مع الوظائف الحالية [أحمد، 2011].

6. المنظمات التي تحتاج لتطبيق الهندرة:-

لقد بين - هامر وشامبي- أنواع المنظمات التي تحتاج لتطبيق الهندرة والموضحة في الشكل (2) هي كالاتي [طيفور، 2006]، [أحمد، 1992]:-

- **المنظمات ذات الوضع المتدهور:** هي المنظمات التي ليس لها قدرة تنافسية في السوق وذلك بسبب أنها تواجه ارتفاعا مضطردا في تكاليف التشغيل أو تدني مستوى خدماتها مما يدفع عملاءها إلى المجاهرة بالشكوى أو التذمر أو الفشل المتكرر لمنتجاتها بالأسواق. بالإضافة إلى ذلك توجه المنظمات مشاكل الأخرى تتحدد في:

1. انخفاض الإنتاجية و تدني مستوى الأداء وتدهور الروح المعنوية وارتفاع معدل دوران العمال.

2. انخفاض المبيعات وتدهور المركز المالي و ضعف الموارد والإمكانات و انخفاض الأرباح.

3. ضعف نظم المعلومات و تقادم أساليب العمل و عدم القدرة على المنافسة في السوق وتحول المستهلكين.

- **المنظمات التي لم تصل إلى التدهور:** هي المنظمات التي تتوقع إدارتها تدهور الوضع المالي في المستقبل وذلك بسبب ظهور منافسين جدد أو التغيير في متطلبات وأذواق العملاء، أو قوانين العمل أو البيئة الاقتصادية التي تهدد بقاء المنظمة ونجاحها في المستقبل. إلى جانب بعض المشاكل الأخرى تتحدد في:

1. عدم ملائمة التنظيم الحالي و ظهور منافسين جدد في نفس مجال الصناعة.

2. تغيرات في توقعات المستهلكين وعاداتهم و تحول في أذواقهم.

3. ارتفاع التكاليف وفشل المجهودات الحالية في خفضها و اتجاه الإنتاجية نحو التدني .

4. تقادم في بعض العمليات و بواحد انخفاض في أداء المستخدمين وإنخفاض كفاءتهم.

- **المنظمات التي بلغت قمة التفوق والنجاح:** هي المنظمات التي لا تواجه مشاكل مالية ولها قدرة تنافسية في السوق وتتميز إدارتها التنفيذية بالطموح والتفاني تسعى الى التفوق على منافسيها فإن تطبيق أسلوب الهندرة بالنسبة لهذه المنظمات يمثل فرصة لتوسيع الشقة بينها وبين منافسيها ويحقق معدلات قياسية في الأداء. وبالتالي فإن تطبيق الهندرة بالنسبة لهذه المنظمات تعد أساسية لاتفاذي المستجبات المستقبلية السلبية و مواكبة المستقبل. ومن جهة أخرى تسعى المنظمات للحصول على مزايا أخرى تتحدد في الآتي:-

4. معايير تحديد العمليات التي تتطلب الهندرة في المنظمات:-

فعد الانتهاء من تحديد العمليات يتجه التفكير إلى اختيار العمليات التي تتطلب الهندرة و أولوية كل منها للقيام بالهندرة لعملياتها الأساسية في وقت واحد [مختار، 2015] ومن الناحية العملية فان المنظمات تستخدم ثلاثة معايير لتحديد العمليات التي تتطلب هندرة وهي [أبو عمنة، 2011]، [مندیيات ستار تايمز، 2011]:-

(1) **معييار الخلل الوظيفي:** وهو معيار يستخدم في تحديد ما هي العمليات التي تواجه أعلى درجة من الخلل الوظيفي من خلال تحديد الآتي:

- الإفراط في تبادل المعلومات ووجود معلومات زائدة عن الاحتياج.

- قيام المستخدمين بإدخال معلومات مستخرجة من حاسب الي إلى حاسب الي آخر.

- نقص في المخزون السليعي أو تكديسه وارتفاع نسبة التقادم. التزايد المستمر في الأنشطة الرقابية مقارنة بالأنشطة الإنتاجية.

(2) **معييار الأهمية:** وهو معيار يستخدم في تحديد أي المعلومات أكثر تأثيرا على العملاء و هنا يمكن للمنظمة تحديد المعايير التي تهم العملاء أكثر من غيرها مثل موعد التسليم، موصفات المنتج ، السعر ... ومن ثم ربط هذه المعايير بالعمليات ذات التأثير الأكبر على العملاء بهدف إعادة قائمة بأولويات العمليات التي يجب هندرتها.

(3) **معييار الجدوى:** هو معيار يستخدم في تحديد العمليات التي تحط بأعلى درجة من الجدوى إعادة التصميم و هنا يتم أخذ مجموعة من العوامل في الحسبان من أهمها:

- كبر حجم العملية فكما كان حجم العملية كبير كلما شاركت فيه وحدات تنظيمية أكثر وكلما اتسع نطاق تلك العملية، يكون احتمال نجاحها قليلا بسبب الحاجة إلى مشاركة عدد أكبر من المديرين .

- ارتفاع تكاليف الهندرة فمشاريع الهندرة تتطلب استثمارات ضخمة ولا سيما في مجال نظم المعلومات.

- مدى كفاءة فريق العمل الموكل إليه تنفيذ مشاريع الهندرة.

5. أسباب تبني أسلوب الهندرة في المنظمات العامة :-

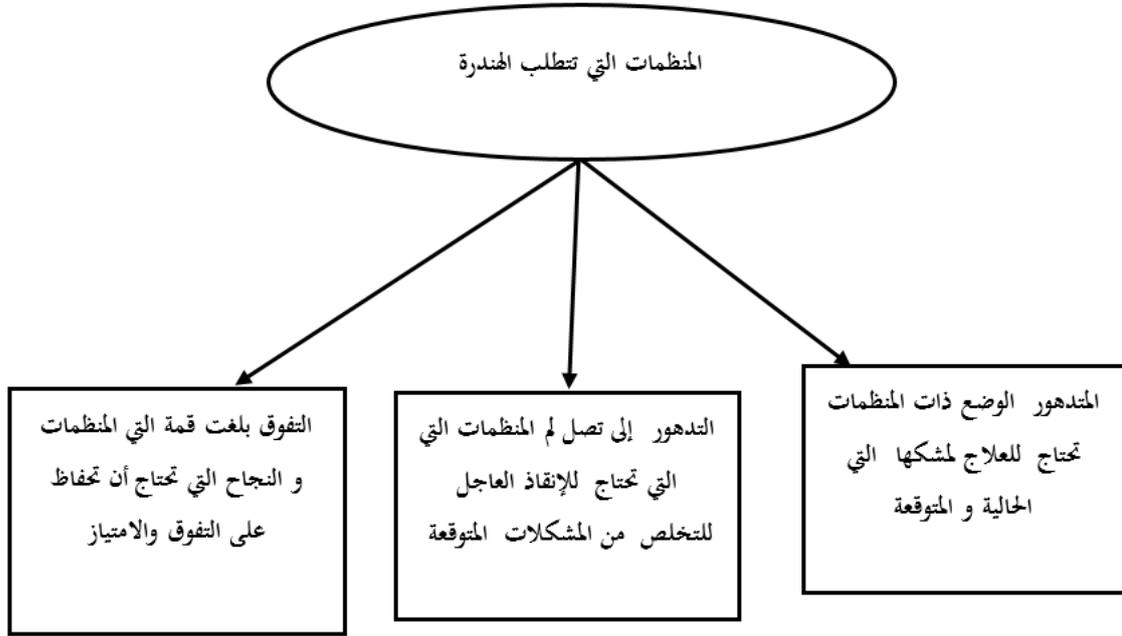
هناك مجموعة من الأسباب التي تستوجب على المنظمات العامة تطبيق الهندرة و هي تتمثل في الأسباب التالية:-

- **أسباب الداخلية:** يعد من أهم الأسباب التي دعة إلى تبني الهندرة هو تفشي البيروقراطية، خاصة في المنظمات كبيرة الحجم فاهتمام تلك المنظمات كان مركز حول تحقيق نمو متزايد بدلا من إعادة التفكير في العمليات الأساسية أدى إلى انتشار البيروقراطية من أجل ضمان النظام، مما أدى إلى تعقيد العمليات والتركيز الداخلي على سد حاجة الإجراءات البيروقراطية والعمليات الرئيسية في مجال العمل. علاوة على ذلك تفشي ظاهرة الإفلاس المتزايد في المنظمات، وعدم قدرتها على الإدارة ودعوة الأجانب للقيام بإدارة المنظمات، وانتشار ظاهرة ارتفاع التكاليف والمخزون الراكب بسبب تدهور الإنتاجية وانخفاض الجودة وتحول الطلب على المنتجات الأجنبية.

- **أسباب الخارجية:** ظهور العولمة وتحديد التجارة الدولية، أدى بالمنظمات المحلية إلى الاستعداد الكامل عن طريق التدريب المكثف لتكون قادرة على الوقوف أمام منافسة المنظمات

2. التغلب على المنافسين بالسمعة الطيبة ورضا المجتمع عن إنجازات المنظمة، مع روح معنوية للمستخدمين.

1. النجاح والتقدم في مجال العمل الذي توجد به المنظمة والرغبة في تحقيق مزيد من النجاح و الأرباح.



الشكل رقم (2) : المنظمات التي تحتاج لتطبيق الهندرة

5

متطلبات تطبيق الهندرة في المنظمات العامة :-

البشرية، حيث أقترح - Hutton - يجب الأخذ بعين الاعتبار العوامل الإنسانية كمتطلب أساسي لتطبيق منهج الهندرة في القطاع العام. ولتنفيذ منهج الهندرة في المنظمات العامة يتطلب ذلك أحداث مجموعة من التغييرات المطلوب إحداثها في إدارة هذه المنظمات حتى تكسب المرونة لتقوم بوظائفها وأبعادها عن الجمود والتقليد الذي تعاني منه وعلى الرغم من اختلاف هذه المتطلبات بين إدارات المنظمات العامة إلا أن هناك مجموعة من المتطلبات الأساسية المشتركة بينهما والضرورية لعملية تطبيق الهندرة [العتيبي، الحمالي، 2004] [بن مرسل، 2011] من خلال الأتي:-

1. الإستراتيجية : اضعاء الطابع الاستراتيجي عند القيام بالهندرة، فبرنامج الهندرة يجب أن يرتبط بالرؤيا والأهداف الاستراتيجية للمنظمة. ففشل العديد من المنظمات في تطبيق منهج الهندرة يرجع إلى فشلهم في دمج برنامج الهندرة في رؤيتهم وأهدافهم الاستراتيجية.

2. التزام وقناعة الإدارة العليا بالتغيير: يتوقف على مدى التزام وقناعة الإدارة العليا في المنظمة بضرورة الحاجة لتبني الهندرة، من أجل تحسين الوضع التنافسي للمنظمات.

3. تكنولوجيا المعلومات : كأداة لبناء عمليات جديدة ودعم تنفيذ عملية الهندرة، بدلا من الاعتماد على العمليات القائمة على النظام القديم لتكنولوجيا المعلومات.

4. الاتصال: تحتاج المنظمات لعملية الاتصال خلال تنفيذ المراحل المختلفة لعملية الهندرة لمختلف المستويات الإدارية بغرض تحقيق نوع من الاستقرار التنظيمي عند الشروع في تطبيق برنامج الهندرة.

5. تمكين المستخدمين: يعد تمكين وإدارة الموارد البشرية من أهم متطلبات نجاح تطبيق هذه الاستراتيجية، وذلك لأهمية العنصر البشري كعنصر أساسي لنجاح تنفيذ برنامج الهندرة، فيتم منح المستخدمين في المستويات الإدارية الدنيا تحويل باتخاذ قرارات ذات علاقة بعملهم، مما يعني التخلي عن النمط

وفقا للأدبيات التي كتبت حول مفهوم الهندرة كأسلوب للتطوير و إلى نتائج تطبيق هذا المفهوم على المنظمات الخاصة فإنه يمكن تطبيقها على المنظمات العامة، حيث أوضح -جيف لوك و وجون بيدي-

أن هذا الأسلوب، وإن كان قد نشأ و ترعرع في أحضان مصانع القطاع الخاص، إلا أنه قابل للتطبيق الهندرة في المنظمات العامة [الشقاوي، 2002]. وحيث أن المنظمات العام تحكمها بعض الخصائص التي ترجع إلى طبيعة الجهاز الحكومي وإلى طبيعة البيروقراطية العامة التي يمكن ان تؤثر على تنفيذ الهندرة والتي تتحدد في الأتي:-

1. التسلسل الوظيفي جمود الهياكل التنظيمية و تعدد المستخدمين القانمين بتنفيذ العمليات.

2. المستوى الثقافة لدى المستخدمين في التنظيمية. و تعدد الأنشطة داخل المنظمة .

3. التغيير في اتجاه السياسات قد يكون فجائي.

4. التعارض والتضارب في أداء الأعمال والمبادرات. كما يعد المستخدم جزء أساسي في منظمات العام.

5. عدم توافر الاعتمادات الكافية. لتحفيز القدرة المستخدمين [العتيبي، الحمالي، 2004].

وفقا لهذه الخصائص فإن تنفيذ برنامج الهندرة ليس بالعملية السهلة وخاصة في المنظمات العامة، حيث يعد تحدي للقيم والمعتقدات التقليدية السائدة في المنظمات. فمرحلة عمليات الهندرة تتطلب تغيير مجموعة القيم والمعتقدات التنظيمية. وفي المقابل فإن الهندرة سوف يكون لها دور فعال في تطوير المنظمات العامة وجعلها أكثر مرونة، فتأثيرها سوف يكون على الثقافة التنظيمية وإدارة الموارد البشرية، من خلال إدخال مفهوم الإبداع و التمكين، و هي تعتبر من المفاهيم الحديثة على ثقافة المنظمات العامة. مما أستوجب ذلك أحداث تغييرات جوهرية في ثقافة إدارة المنظمات العامة وأسلوب إدارتها لمواردها

البيروقراطي السائد. ويكون الهدف من وراء هذا التمكين، رفع مستوى الرضا الوظيفي للمستخدمين وتطوير مهاراتهم.

6. الاستعداد للتغيير: يعد من أبرز التحديات الأساسية التي تواجهها المنظمات عند تطبيق الهندرة. فالاستعداد لقبول وتبني التغيير هو العنصر المهم لنجاح تطبيقها. ويتضمن الاستعداد للتغيير الرغبة في عدم البقاء على الوضع الحالي وإدخال تغييرات في القيم والممارسات والبناء التنظيمي.

7. تغيير الثقافة التنظيمية: يتطلب تطبيق الهندرة تغيير الثقافة التنظيمية القديمة التي يؤدي العمل بها في المنظمة، فيكون التغيير باتجاه ثقافة جديدة تركز على المقومات الأساسية التي تتطلبها تطبيق هذه الاستراتيجية.

6. الجانب التطبيقي للهندرة على بعض المنظمات العامة :-

لقد أجريت عدة دراسات و الأبحاث حول إمكانية تطبيق الهندرة في المنظمات العامة، نذكر منها الدراسات التالية:-

-دراسة يحيى (2015) بعنوان تطبيق إعادة هندسة نظم العمل في هيئة التحقيق والأدعاء العام، ولتحقيق ذلك استخدم المنهج الوصفي لتصميم استبانة لجمع البيانات، وقد أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة على اختلاف متغيرات (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في العمل، طبيعة العمل) كانوا موافقون بشدة على تطوير نظام العمل، مما يعكس إمكانية تطبيق الهندرة في هيئة التحقيق والأدعاء .

- دراسة إبراهيم (2015) بعنوان إعادة هندسة عملية الأعمال و التطوير الجاهزية التنظيمية لتحسين الكفاءة التشغيلية-بحث ميداني في الشركة العامة للنقل البري في بغداد. هدفت تلك الدراسة إلى تعرف على كيفية استخدام إعادة هندسة عمليات الاعمال كمدخل للتغيير و التحسين لتطوير كفاءة الشركة العامة للنقل البري. اعتمدت الدراسة على منهج الاستكشاف للمنظمة باستخدام المنهج الوصفي لتحليل البيانات. قد أظهرت نتائج الدراسة وجود قصور في مقدار الكفاءة التي تحققها الشركة العامة للنقل البري و فروعها الانتاجية، بالإضافة وجود تباين في مستويات تلك الكفاءة لدى الفروع الانتاجية، كما ان ارباح الشركة لا تأتي فقط من نشاطها التشغيلي، و هناك تأثير للتوريد الخارجي على اداء الشركة، كما أظهرت الدراسة ان مستويات الكفاءة سوف تزداد عند استخدام إعادة هندسة عمليات الاعمال.

- دراسة الفوزان (2013) بعنوان واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في مكاتب التربية والتعليم في الرياض.

هدفت تلك الدراسة إلى التعرف على المعوقات التي تحد تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في مكاتب التربية والتعليم، استخدم المنهج الوصفي المسحي، بتصميم استبانة لجمع البيانات، وقد أظهرت النتائج الدراسة أن واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في مجالات (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة) متحققة بدرجة متوسطة، في حين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة في واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية والمعوقات التي تحد من تطبيقها، ويرجع ذلك إلى اختلاف المؤهل العلمي و إلى اختلاف الوظيفة وسنوات الخبرة.

-دراسة الزهراني (2013) بعنوان دور الهندرة في تبسيط الإجراءات بالمؤسسة العامة للصناعات الحربية بالخرج في الرياض. هدفت تلك الدراسة إلى تعرف على واقع تطبيق الهندرة والمعوقات التي تواجهها وكيفية التغلب عليها وأبرز دورها في

تبسيط الإجراءات الإدارية. ولتحقيق ذلك استخدم المنهج الوصفي التحليلي، بتصميم استبانة لجمع البيانات من مديري عموم والمساعدين وإداريين. قد أظهرت نتائج الدراسة أن معوقات تطبيق الهندرة بالمؤسسة العامة للصناعات الحربية تتمثل في قلة الكوادر المتخصصة، وتخوف بعض القيادات من التغيير، وتعقيد الإجراءات الإدارية بالمؤسسة، بالإضافة إلى تدخل بعض الإجراءات والمهام في المؤسسة.

-دراسة العلياي (2013) بعنوان متطلبات إعادة هندسة العمليات الصناعية وإمكانية تطبيقها في شركة الصمود العامة للصناعات الفولاذية في بغداد. هدفت تلك الدراسة إلى تعرف على كيفية إمكانية تطبيق الهندرة على عمليات صناعة الفولاذية بشركة الصمود العامة، استخدم المنهج الوصفي التحليلي، بتصميم استبانة لجمع المعومات من عينة تشتمل على (المدير العام، مدير المعمل، مدير الدائرة، رئيس الشعبة، المهندسين، المدير الفني) قد أظهرت نتائج الدراسة أن التدهور التنظيمي والوظيفي جعل الشركة غير قابلة لعمليات التحسين والتطوير الجزئية و الفرعية، مما يستوجب إعادة بناء شامل وجذري لجميع العمليات بالشركة حتى يمكن تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية.

-دراسة الزريقات (2010) بعنوان "أثر التعلم التنظيمي في تعزيز أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية الهندرة في المؤسسات العامة الأردنية". هدفت تلك الدراسة إلى دراسة العلاقة بين درجة توافر أبعاد التعلم التنظيمي و توافر أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسات العامة الأردنية، بتصميم استبانة لغرض جمع البيانات وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة بين البعد الاستراتيجي و البعد التنظيمي للتعلم التنظيمي و إعادة هندسة العمليات الإدارية. كما أن خلق ثقافة تنظيمية وتطوير مهارات العاملين لتعزيز استراتيجيات التعلم التنظيمي.

7 فوائد تطبيق الهندرة:-

أن المنظمات المهندرة تحقق نتائج هائلة في مقاييس الأداء مثل جودة المنتج والخدمة والتكلفة وسرعة إنجاز العمل من خلال تقليص وتبسيط العمليات وتخفيض المدة الزمنية اللازمة لإنجازه أو تحسن كبير في مستويات الأداء وبصاحب تحقيق هذه النتائج فوائد مهمة تشمل جوانب كثيرة من عناصر المنظمة يمكن تصنيفها إلى أربعة جوانب رئيسية تتحدد في الأتي [العلياي، 2013،] :-

1. الجوانب الفنية: وهي المتعلقة بالعمليات التي تؤديها المنظمة لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة التي تتعامل فيها مثل، توفر وصف دقيق للعمليات الجوهرية بشكل متكامل اللازمة لتنفيذ استراتيجية المنظمة، سرعة إنجاز العمل، لتوصل إلى طرق جديدة للأداء، تضييق الفارق الزمني بين خطوات العمل، استخدام معايير دقيقة وأكثر موضوعية لقياس الأداء وتحسين جودة المنتج.

2. الجوانب التنظيمية: وهي التي تؤديها المنظمة وتختص بطرق وأساليب العمل والشكل التنظيمي المتبع، ترسيخ حقيقة أن قيمة العميل هي دليل استرشادي لكل الأعمال، تجنب الأنشطة الغير ضرورية وتقليل التأخير المعاملات الورقية، تخفيض الازدواج في بذل الجهود والاستثمارات من خلال دعم أشكال المشاركة مع العملاء والموردين ومشاركة المعلومات الأساسية وتحسين الاتصالات، اختصار خطوات العمل، تقليل درجة المركزية، تخفيض الإجراءات، توسيع صلاحيات المستخدمين، تحسين نظم المعلومات وتطوير عملية اتخاذ القرارات، سرعة التنسيق بين الأنشطة، تحسين ضوابط الرقابة، تطوير عملية اتخاذ القرارات.

2. تجاهل قيم المستخدمين وثقافة المنظمة. والسماح للسلوكيات الإدارية السائدة أن تمنع الهندرة من الانطلاق.
3. القبول بالنتائج الطفيفة والتحسينات المبدئية والتركيز على المظهر لا الجوهر.
4. محاولة إجراء عملية الهندرة من الأسفل إلى الأعلى ،و تعيين مستخدم لا يفهم ماهي الهندرة لقيادة المرحلة.
5. دفن الهندرة في كومة من جداول الأعمال والأولويات.
6. عدم تخصيص أية موارد لإجراء العملية ،والرضوخ للضغوط ومقاومة التغيير.
7. إجراء عملية الهندرة والمدير العام على وشك التقاعد.

الخاتمة:-

اتضح من خلال الدراسة أن أسلوب الهندرة يعد من أساليب التطوير الحديثة في علم الإدارة يستند في مفهومه إلى فلاسفة إدارية تتمثل في أحداث تغيير جذري بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة وليست هامشية تدريجية في المنظمات العامة وهذا يمثل جوهر تميزها، فأسلوب الهندرة يركز على الجوانب التنفيذية كالعلاقات والمهام وأجراءات العمل، والتصميم الجذري لهيكل العمل من خلال التركيز على العمليات الإدارية بالمنظمات التي تتطلب الهندرة، لذلك تطبيق الهندرة في إدارات المنظمات العامة يكون هو أفضل أسلوب يستخدم لتطويرها.

نظم العمل والجودة الشاملة والمطبقة لدى المؤسسة العامة للاتصالات في سوريا، جامعة حلب، سوريا.
العتيبي، سعد، الحمالي، راشد (2004)، إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في القطاع العام عوامل الحاسمة، المؤتمر الوطني الأول للجودة، جامعة الملك سعود، 15-17 مايو.
العليوي، ستار (2013)، مطلبات إعادة هندسة العمليات الصناعية وإمكانية تطبيقها في شركة الصمود العامة للصناعات الفولاذية في بغداد، رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية في الدنمارك.

الفوزان، إلهام (2013)، واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في مكاتب التربية والتعليم بمدينة الرياض، رسالة الماجستير، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، السعودية.

قيطة، نهلة (2013)، تصور مقترح لمدرسة المستقبل كحاضنة للإبداع باستخدام مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية، المؤتمر الخامس لوزارة الثقافة (ثقافة الإبداع) المعقود في 23-24 ديسمبر 2013.

مانجانيلي، ريموند، كلاين، مارك، 1995، خلاصات كتب المدير ورجال الأعمال، الدليل العلمي للهندرة، العدد السادس، السنة الثالثة، مارس، الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع).

مختار، محمودي (2015)، استراتيجيات التغيير كرهان للتنافسية بالمؤسسة دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية - ENIE - بسيدي بلعباس، أطروحة دكتوراه، جامعة أبي بكر بلقايد، الجزائر.

هامر، مايكل، شامبي، جيمس (2011)، الهندرة إعاده هندسه نظم العمل في المنظمات الهندرة، دعوة صريحة للتورة الإدارية الجديدة، ترجمة شمس الدين عثمان، الطبعة الأولى، القاهرة، الشركة العربية للإعلام العلمي شعاع.

3. الجوانب السلوكية: هي التي تتعلق بمجموع المستخدمين ومديرين ومرؤسين، رفع الروح المعنوية للمستخدمين نتيجة اشراكهم في التخطيط واتخاذ قرارات، إحساس المستخدم بالإنجاز وإشباع حاجة إثبات الذات لديه، شعور المستخدمين بالأهمية نتيجة تنوع المهارات وقدره المستخدمين على أداء أعمال متنوعة، الإقبال على المساهمة بالأفكار الجديدة في العمل، إحساس المستخدمين بتبادل المنفعة بينهم وبين المنظمة التي يعملون فيها، زيادة التنافس بين المستخدمين لبلوغ الأهداف واستمرار تطوير المستخدمين، تحسين الأداء الجماعي بانتشار التعاون.

4. بيئة ومناخ العمل والثقافة التنظيمية: هي التي تجمع أعضاء المنظمة الواحدة على قيم ومبادئ معينة، تشجيع الإبداع وتحسين الأداء وتعميق روح الالتزام والمسؤولية، نشر روح الفريق والعمل الجماعي، التوقف عن الأسلوب البيروكراطي للرقابة وتشجيع تحمل المسؤولية والرقابة الذاتية، مكافأة وتحفيز المستخدمين المبدعين والتميزين ونشر روح التحدي والرغبة في التفوق، ترسيخ قيم واتجاهات إيجابية للعمل، تفاعل مهارات الرؤساء والمرؤسين.

8. الأخطاء الشائعة والمتوقعة عند تطبيق الهندرة:-

لا يخضع تطبيق الهندرة على المنظمات لإعتبارات الصدفة أو الحظ، فهو يتوقف على القدرة والمعرفة التي تمكننا من تلافي الأخطاء الشائعة تتحدد في الآتي [الزهراني، 2013]:-

1. التركيز على العمليات الإدارية وإعادة تصميمها فقط وإهمال الهدف.

المراجع

ابرا هيم، ليث (2015)، إعادة هندسة عملية الأعمال و التطوير الجاهزية التنظيمية لتحسين الكفاءة التشغيلية، بحث ميداني الشركة العامة للنقل البري، أطروحة دكتوراه، جامعة بغداد

أبو عمسة، أحمد (2011)، أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء صندوق الطالب بالجامعة الإسلامية من وجهة نظر الطلبة في غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.

بن مرسل، رفيق (2011)، الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التغيير و معوقات التطبيق-دراسة حالة الجزائر: 2001-2011، رسالة ماجستير، جامعة مولود معمري-تيزي وزو، الجزائر.

الزريقات، خالد، الخرشنة، ياسين (2010)، أثر التعلم التنظيمي في تعزيز أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في المؤسسات العامة الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 6، العدد 3.

الزهراني، حسين (2013)، دور الهندرة في تبسيط الإجراءات بالمؤسسة العامة للصناعات الحربية بالخرج، رسالة ماجستير: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

الشاوي، عبدالرحمن (2002)، نحو أداء أفضل في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية، ندوة الرؤية المستقبلية للأقتصاد السعودي حتى عام 1440 هـ محور الشراكة بين قطاعين العام والخاص، وزارة التخطيط الرياض.

طيفور، محمد (2006)، إعادة هندسة الأعمال الإدارية وسيلة لتحقيق التميز التنافسي للمنظمات المعاصرة تجربة إعادة هندسة

enterprises: An empirical study in
Canadian context. Journal of Small
Business Management, 36. 1,72- 86

أحمد .عامر، جميلة.أحس(2011)،التغيير التنظيمي من خلال مدخل
إعادة الهندسة [http://iefpedia.com/arab/wp-](http://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2011/06)
منتديات ستار تايمز(2015)،الهندسة
الإدارية <http://www.startimes.com>

يحيى.سلمان (2015)،تطبيق إعادة هندسة نظم العمل في هيئة
التحقيق والأداء العام (الأهداف و التحديات)،رسالة
ماجستير:الجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،الرياض.

Ellen J. Quinn & Sharron L. Emmons (1988),Riding Roughshod over Reengineering, Workforce 77, no. 4 -April, P: 101.

-Raymond. L. and Bergeron, F. (1998)
Determinants of business process reengineering success in small and large