

إعادة هندسة المنظمات: الرهانات والتحديات

أ. كمال قاسمي
جامعة المسيلة

Résumé	ملخص
<p><i>L'objectif majeur de cette étude travail actuel est de définir le concept « Reengineering », et en se discutant l'importance de ce concept basant sur les opinions des théoriciens d'une part ; et les expériences des organisations qui ont opté pour cette approche du changement d'autre part. Si cette approche réfute l'idée d'améliorer. Le reengineering est une approche managériale extraordinaire - comme on va le démontrer dans cette recherche.</i></p> <p><i>Si cette approche refuse l'idée d'améliorer les opérations existantes au niveau de l'organisation, le reengineering exige un changement radical de la situation, en proposant une nouvelle structure différente, qui va engendrer une révolution au niveau des résultats.</i></p>	<p>الهدف الأساسي من هذا العمل هو توضيح مفهوم إعادة الهندسة الإدارية، ومناقشة أهمية هذه المقاربة معتمدين في ذلك على آراء المنظرين من جهة؛ وتجارب بعض المنظمات التي تبنت هذا المدخل التغيير من جهة أخرى. إن إعادة الهندسة مدخل إداري متميز كما سنبينه من خلال هذا البحث، ولعل أهم ما يميزه أنه لا يدعو إلى تحسين وتطوير ما هو موجود من عمليات؛ وإنما يدعو إلى اجتثاث كل ما هو موجود واستبداله ببناء جديد من شأنه أن يحدث ثورة على مستوى النتائج.</p>

مقدمة

تسعى المنظمات إلى تحسين مستويات أدائها من خلال إتباع عدد من الطرق والمداخل سواء على مستوى التنظيم ككل أو على مستوى بعض مكوناته، ولعل من أهم هذه المداخل التي لازالت تثير جدلاً كبيراً بين الأكاديميين وأصحاب الأعمال على حد سواء نجد إعادة الهندسة الإدارية. و من بين أهم الأسباب التي جعلت الأدبيات الإدارية تناقش بحدة هذا المفهوم هو منهجية التغيير التي يقترحها أصحابه والتميز بطبيعتها الجذرية الراديكالية من جهة؛ والنتائج الكبيرة المتوقع تحقيقها من هذا التغيير من جهة أخرى. ومن هذا المنطلق سنحاول من خلال هذا البحث تسليط الضوء على هذا المفهوم الإداري من خلال تعريفه، تبيان خصائصه وأهميته ثم أهم التحديات التي تواجه نجاح برامجه.

I. مفهوم إعادة الهندسة الإدارية، خصائصها وأهدافها

لقد أصبح تعبير إعادة الهندسة (*Reengineering*) من التعبيرات الشائعة في أدبيات الإدارة المعاصرة وذلك منذ تقديمه من قبل مايكل هامر (*M. Hammer*) في مجلة هارفرد (*Harvard*)، ثم ظهور كتاب إعادة هندسة المنظمة: مقدمة لثورة الأعمال لمؤلفيه مايكل هامر وجيمس شومبي (*J. Champy*) عام 1993؛ غير أن مجموعة من الكتاب يرجعون ظهور المفهوم إلى فترات سابقة لذلك، حيث يرى البعض أن هذه المقاربة فرضت نفسها في بداية الثمانينات نتيجة تراجع صناعة السيارات الأمريكية مقارنة بنظيرتها اليابانية بشكل كبير، وهذا ما دفع بأصحاب المصانع الأمريكيين إلى البحث عن التغيير الجذري لأعمالهم حتى يسترجعوا مواقعهم التنافسية وحصصهم السوقية التي ضيعوها لصالح اليابانيين. ويرى فريق آخر أن الأفكار الأولى لمفهوم إعادة الهندسة ظهرت قبل ذلك وبالتحديد في بداية القرن العشرين بظهور علمي الإدارة والتسويق. وفي هذا الإطار سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق لتقديم مفهوم إعادة الهندسة لنرجح فيما بعد لتبيين أهم خصائصه.

II مفهوم إعادة الهندسة الإدارية

يعني مفهوم إعادة الهندسة البدء بكل شيء جديد وبذلك الأشياء، المكونات والعناصر ذات القيمة المضافة الأعلى، إنه مقترح إعادة اكتشاف المنظمة (*Reinventing the firm*) من خلال إعادة تصميم العملية، وكما يقول مايكل هامر بأنه يعتبر بمثابة بيان رسمي عن ثورة في المنظمة، وفي هذا الصدد تشير الأدبيات الإدارية إلى أنه الثورة التالية للمنظمات والأعمال التجارية مقارنة بتأثير مفهوم التخصص وتقسيم العمل لادم سميت الذي كان له أهميته وفاعليته خلال القرنين الماضيين. ويؤكد المتخصصون في الموضوع أن إعادة الهندسة ليست إعادة التنظيم، كما أنها ليست تعديلا إداريا أو تغييرا تنظيميا في الوضع الحالي للمنظمة؛ ولكنها منهجية للتغيير ترفض وتنبذ (*Rejection*) المفهوم الكلاسيكي لتقسيم العمل. إذن يمكن اعتبار إعادة الهندسة عملية ابتكار نموذج جديد من المنظمات يستجيب لظروف التنافسية والبيئة الجديدة.

من خلال ما سبق يمكن النظر لمفهوم إعادة الهندسة الإدارية من ثلاث زوايا مختلفة:

أ. زاوية المفهوم الصفري لإعادة الهندسة الإدارية

ترتكز هذه المقاربة على فكرة أساسية هي الانطلاق من نقطة الصفر، وعدم اعتماد إصلاح وتعديل الوضع القائم، كما لا تعني إعادة الهندسة وفق هذا المنظور ترميم الأعطاب التي تلحق بالمنظمة لكي تتحسن الأوضاع؛ ولكن يفترض التخلي التام عن طرق العمل السابقة والتفكير بصورة جديدة ومختلفة في كيفية أداء العمليات، وتقديم الخدمات لتحقيق حاجات ورغبات الزبون بطريقة أفضل.

ب. زاوية المفهوم العملي لإعادة الهندسة الإدارية

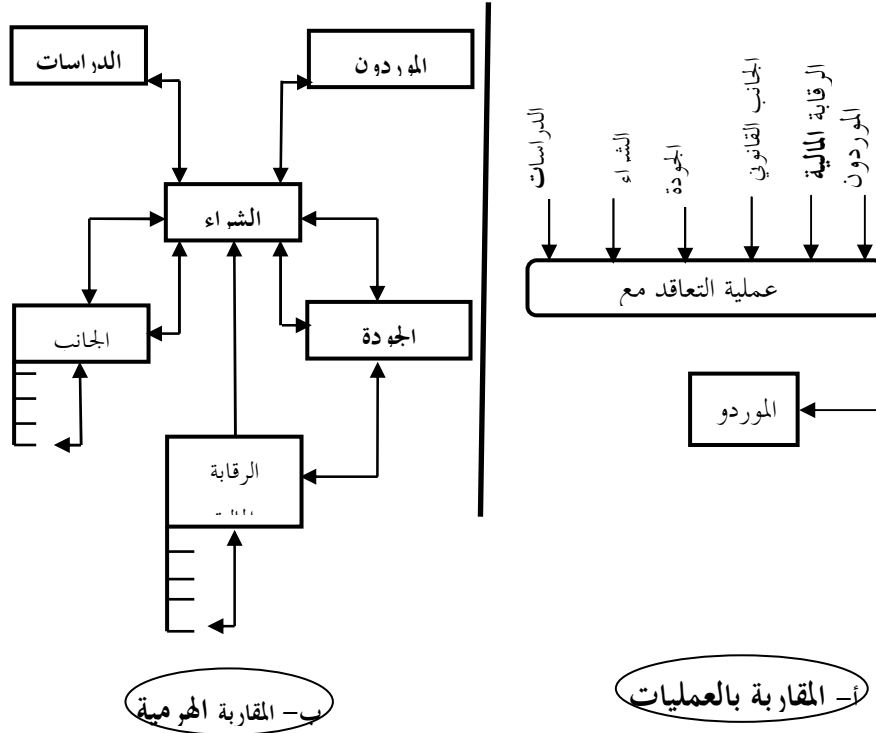
تركز هذه المقاربة على ضرورة تحديد من أين نبدأ في عملية التغيير الجذري؟ ما هي الجهات المعنية بذلك؟ ومن أين تنبع أفكار التغيير الجذري؟ وبالتالي يفترض تحديد ووضع مجموعة من القواعد، التقنيات والوسائل التي يفترض إتباعها في تطبيق إعادة الهندسة؛ لكن دون تقديسها باعتبار أن إعادة الهندسة ترفض الافتراضات الراسخة والقواعد الجازمة.

ت. زاوية المفهوم العلمي لإعادة الهندسة الإدارية

يُنظر لهذا المفهوم وفق هذه المقاربة على أنه: " إعادة التفكير بشكل أساسي، وإعادة التصميم الجذري للعمليات لتحقيق تحسينات هائلة في مقاييس الأداء الهامة والمعاصرة مثل: التكلفة، الجودة، الخدمة والسرعة". هذا التعريف الذي قدم من قبل صاحبها الفكرة يحتوي على مجموعة من المصطلحات المفتاحية التي يتيسر بشرحها مبتغى هامر وشومبي وهي:

- **أساسي (Fundamental):** أي أنه يفترض على قيادة المنظمة طرح تساؤلات بشأن المنهج التفكير السائد في المنظمة بشكل أساسي، بحيث يجب التحلي على النسق الفكري التقليدي من خلال:
 - عدم البدء بافتراضات مسبقة.
 - طرح الطرق والأساليب القديمة.
 - التطلع إلى ما يجب أن يكون.
 - وضع الحال الأفضل في الاعتبار.
- **جذري (Radical):** بمعنى أن يجتث كل ما هو موجود، ويعاد زرع أشياء جديدة من شأنها أن تحقق طفرة كبيرة وليس تقدما جزئيا من جهة؛ ولكن قد تتخلل العملية مخاطر حقيقية، صعوبات متوقعة واحتمالات للنجاح والفشل وهذا نابع من طبيعة التغيير وحجمه من جهة أخرى.
- **تحسينات هائلة (Fundamental):** والمقصود هنا أن إعادة الهندسة تهدف إلى تحقيق طفرات فائقة ودراماتيكية في مستويات الأداء دون الاكتفاء بالتحسينات الهامشية والجزئية، وهذا ما يتطلب في الحالات التي يطبق فيها المدخل التحلي عن القوالب القديمة للإدارة واستحداث ما هو جديد وأكثر فعالية.
- **العمليات (Processes):** ويمكن اعتبار هذا المصطلح هو الأهم في تعريف إعادة الهندسة وهو الذي يطرح مشاكل للمسؤولين في المنظمة هامر وشومبي، وتكمن صعوبته في الجانب التطبيقي حيث يواجه المشرفون على المنظمات بعض المشاكل في دمج بعض الأنشطة والمدخلات لتحقيق قيمة مضافة أحسن. ويُستحسن أن نقدم تعريفا للعمليات في هذا الإطار لارتباط مفهوم إعادة الهندسة الإدارية بها بشكل وثيق. إذن يمكن اعتبار العملية (Process) أنها: " مجموعة من الأنشطة التي إذا أخذت مع بعضها البعض ينتج عنها شيئا ذا قيمة بالنسبة للمستهلك". من خلال هذا التعريف نستنتج أن اعتماد منهج الإدارة بالعمليات يقتضي التحلي على المنطق الهرمي المعتمد على الوظائف والتقسيمات الدقيقة للعمل والاعتماد على تجميع جملة من الأعمال بشكل يؤدي إلى تحقيق منفعة للزبون، مثل تجميع الأعمال المرتبطة بتطوير منتج جديد للسوق. ويمكن توضيح الفرق بين المقاربة المعتمدة على العمليات في الإدارة والمقاربة الهرمية الوظيفية من خلال الشكلين التاليين الذين يعكسان عملية التعاقد مع موردين لتوفير سلع للزبائن وفق منطق الإدارة بالعمليات والمدخل الهرمي:

الشكل رقم (01) يوضح: المقاربة الهرمية ومدخل العمليات



Source : Michel Cattan : Management des processus – une approche innovante, AFNOR PRATIQUE COLLECTION, Paris, 2000, p 4.

وقبل التطرق إلى خصائص إعادة الهندسة ينبغي الإشارة إلى وجود مرادفات عديدة للمصطلح تستعملها الأدبيات الإدارية على غرار: إعادة تصميم نظم العمل (Work Systems Redesign)، إعادة تصميم العمليات (Processes Redesign)، الهندسة الصناعية الجديدة (New Industrial Reengineering)، إعادة هندسة أساليب الإدارة (Management Techniques Reengineering)، كما وردت مصطلحات أخرى باللغة العربية للتعبير على المصطلح Reengineering على غرار الهندرة والتي في الواقع هي تركيب لكلمتين هندسة وإدارة وإعادة البناء التنظيمي. ويرجع هذا الثراء في المرادفات في تقديرنا بالأساس إلى حداثة المفهوم من جهة وشموليته واحتوائه على أبعاد كثيرة: عملية، فلسفية واستراتيجية من جهة أخرى. وفي عملنا هذا أثرنا استخدام المرادف باللغة العربية إعادة الهندسة باعتباره الأكثر شيوعاً واستخداماً لدى الكتاب العرب المتخصصين في الإدارة، ثم أنه يقترب من الترجمة اللغوية للمصطلح والتي نرى أنها الأقرب للمعنى.

2.1 خصائص إعادة الهندسة الإدارية

يتميز المنهج التغييرى لإعادة الهندسة الإدارية بمجموعة من الخصائص يمكن إيجاز أهمها في:

1. دمج عدة وظائف في واحدة: أي تجميع مجموعة من الوظائف المنفصلة في عملية واحدة باعتماد تحليل القيمة، وهذا من شأنه أن يلغي تعدد جهات الاختصاص والتقليص من الأخطاء، وتأخير العمل أو إعادته؛ كما أن هذا الجمع يؤدي إلى خفض التكاليف الإدارية غير المباشرة؛ بالإضافة إلى ما سبق فإن مستوى الرقابة قد يتحسن نتيجة التنفيذ بالاعتماد على عدد أقل من الموظفين.

2. سهولة عملية اتخاذ القرارات: بفضل الاعتماد على منطق العملية في الإدارة وما يتيح من تجميع أفقي وعمودي للعمليات، صار بإمكان العامل بدلا من أن يلجأ في إحدى مراحل التنفيذ إلى رؤسائه للحصول على قرار معين بشأن ما يقوم به، أن يتخذ القرار المناسب بنفسه، وبالتالي أصبحت عملية اتخاذ القرار من بين صلاحياته التي يخولها له مدخل إعادة الهندسة.

3. تنفيذ خطوات العمليات حسب طبيعتها: يتميز مفهوم إعادة الهندسة الإدارية بعدم اعتماد أسلوب الخطوات المتتالية للعمل، ولكن يفترض اعتماد التدفق الطبيعي للعمل، بما يتيح تعظيم القيمة المحصلة، وهذا ما لا يتحقق إلا من خلال إنجاز العديد من الخطوات في وقت واحد، وبالتالي خفض الوقت المستغرق بين خطوات العمل.

4. تشغيل المعلومات بواسطة منتجها: تقتضي هذه الخاصية أن يقوم القائمون بإصدار المعلومات بتشغيلها بأنفسهم مما يؤدي إلى سرعة الإنجاز وتخفيض وقت العمليات.

5. تكامل الأنشطة المتوازية: تعتبر العديد من العمليات معقدة لدرجة أنها تقسم وتوزع على فرق مستقلة، وتعمل هذه الفرق بالتوازي مع بعضها البعض ثم تتكامل سويا عند إنجاز المهام المنوطة بها، لكن قد تكتشف هذه الفرق أن العمل الموزع عند تجميعه لا يتناسب مع بعضه وأنه يلزم إعادة تصميمه من جديد؛ لكن في ظل هذا المبدأ يتم تشكيل وتنظيم فرق عمل بشكل مختلف بحيث يتم إشراك جميع العاملين من كل المناطق في هذا الفريق للعمل كوحدة واحدة وبالتالي يؤدي ذلك إلى تخفيض نفقات التصميم، وكذلك تقليل زمن تطوير العملية بشكل واضح.

III. الأسباب، النتائج والمعوقات المتوقعة لتطبيق إعادة الهندسة

لقد لقي مفهوم إعادة الهندسة الإدارية عند ظهوره جدلا كبيرا بين الأكاديميين، ثم تطور هذا الجدل بشكل واضح مع بداية التطبيقات الميدانية له خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية. حيث طرحت مجموعة من التساؤلات الجوهرية التي يفترض تقديم إجابات لها والتي يأتي على رأسها سؤالين رئيسيين وهما: ما هي الحالات التي يفترض أن يتبنى فيها مدخل إعادة الهندسة؟ وما هي النتائج الممكنة لتحقيق نتيجة هذا التبنى؟ ثم ما هي أهم معوقات نجاح إعادة الهندسة؟

سنحاول من خلال هذا المبحث تقديم ما أشار إليه أصحاب مدخل إعادة الهندسة الإدارية فيما يتعلق بالموضوع، وبعض ما تناولته الأدبيات المتخصصة في هذا الجانب، وكذلك رصد ما جاءت به بعض التجارب الميدانية من إجابات.

1.III أسباب تطبيق المنظمات لمنهج إعادة الهندسة

إذا نظرنا إلى السبب الرئيس لنشأة مفهوم إعادة الهندسة الإدارية وتطبيقاته الأولية من الناحية التاريخية تعود إلى ما أشرنا إليه في بداية هذا الفصل، وهو الثورة الكبيرة التي أحدثتها الماركات اليابانية في مقابل منافساتها الأمريكية، وبخاصة في مجال صناعة السيارات، وقد أرجعت الأدبيات الأمريكية ذلك بالأساس إلى تبني المنظمات اليابانية لمداخل جديدة تركز بالأساس على التميز وعلى العمليات، وهذا ما جعل منظمات الأعمال الأمريكية تبحث على التغيير الذي من شأنه أن يعيد لها ريادتها في الأسواق، ولا بد أن يكون هذا التغيير جذريا يركز على الحصول على مستويات عالية من الكفاءة والفعالية، ومن هنا بدأت مبادئ إعادة الهندسة تشق طريقها للتطبيق. وبعد عشرينين من التطبيق وأكثر من عشرية كاملة من الكتابة حول موضوع التغيير الجذري، يمكن القول أنه يمكن أن يطبق منهج إعادة الهندسة نتيجة الأسباب التالية:

أولاً: ضعف على مستوى الأداء الداخلي

وفي هذا الصدد تتعدد المشكلات التي تجعل المشرفين على هذا النوع من المنظمات يتبنون مدخل إعادة الهندسة، والتي من بينها:

- انخفاض الإنتاجية وتراجع مستويات الكفاءة في الأداء على مستوى الوظيفة الإنتاجية.
- انخفاض مستوى المبيعات وتحول المستهلكين إلى ماركات منافسة نتيجة ضعف الأداء التسويقي.
- تدهور الروح المعنوية، ارتفاع التغيب والتأخر عن العمل وارتفاع معدل دوران العمل كخاصية تميز وظيفة الموارد البشرية.
- ضعف نظم الاتصال نتيجة البنية التنظيمية الحالية.

ثانياً: ظهور تهديدات بينية كبيرة تؤثر على موقع التنافسي للمنظمة

ويتعلق الأمر هنا بتغييرات كبيرة على مستوى قوى الصناعة، والتي يمكن أن تشير إلى بعضها في النقاط التالية:

- ظهور منافسين جدد في مجال الصناعة ذوي إمكانات تتجاوز إمكانات المنظمة.
- تغييرات حادة في أذواق المستهلكين وعاداتهم الشرائية.
- ارتفاع في المقدرة التفاوضية للموردين وإمكانات كبيرة لتكاملهم الأمامي.
- تغيير جذري في عمليات المنافسين المباشرين وبالتالي تحسن هيكل تكاليفهم.

ثالثاً: ظهور فرص بينية كبيرة يمكن أن تقتنصها المنظمة

وهنا نتحدث عن فرص لا يمكن اقتناصها في ظل البنية التنظيمية الحالية، بل يفترض تصميم جديد للعمليات. ومن أهم هذه الفرص نجد:

- إمكانية توسيع السوق، وتلبية رغبات جديدة لم يتمكن المنافسون بعد من تلبيتها.
- تحقيق الريادة على مستوى السوق الحالية باعتماد مزججة تسويقية مبتكرة.
- إمكانية التكامل الأفقي للمنظمة بالاستحواذ على وحدات منافسة.
- إمكانية التكامل الخلفي أو الأمامي بالنسبة للمنظمة.

وبصفة عامة يتبين أن المنظمات التي يمكن أن تطبق منهج إعادة الهندسة تنقسم إلى ثلاث أنواع وهي:

- **المنظمات الطموحة:** وهي تلك المنظمات التي تسعى إلى الريادة والتميز، فرغم كون أن مستويات أدائها لحالية مقبولة إلا أنها تطمح دائما إلى الإبداع والتفرد.
- **المنظمات غير الناجحة:** وهي منظمات تواجه مشكلات متكررة وعسيرة يصعب الخروج منها في ظل العمليات لحالية، واستمرارها بالشكل الحالي قد يؤدي بها إلى الإفلاس، باعتبار أن نتائجها سلبية باستمرار.
- **المنظمات المتعثرة:** وهي منظمات مضطربة الأداء، ونتائجها غير مستقرة نتيجة المشاكل الدورية التي تواجهها، وهذا ما يتطلب إيجاد نظام إداري بإمكانه التصدي لهذه المشكلات.

2.III النتائج المتوقعة لتطبيق منهج إعادة الهندسة في المنظمات

بالنظر إلى التعريف الذي قدمه كل من هامر وشامبي لإعادة الهندسة، يتضح لنا أن صاحباً الفكرة يتوقعان نتائج فائقة على مستوى عوامل أساسية مثل: التكلفة، الوقت، الجودة، الخدمة... وبصفة عامة على مستوى الأداء الكلي للمنظمات التي تتبنى المفهوم بشكل صحيح أو ما يطلق عليه البعض تسمية "الصفحة البيضاء"، بمعنى التصميم الجذري للعمليات والاهتمام أكثر بهذا الجانب لأنه حسب صاحبي الفكرة فإن منهج إعادة الهندسة لا يهتم بالوظيفة في حد ذاتها وإنما محور تركيزه هو الوحدات التنظيمية أو العمليات (Unités organisationnelles ou processus) ومن ثم العاملين في الوظائف الذين سيطبقون المدخل التغيير. وسنركز في هذا الجزء على تقديم نتائج إعادة الهندسة معتمدين على ما حققته بعض المنظمات التي تبنت هذا المدخل.

وفي هذا الإطار تمكنت مؤسسة التأمين على الحياة (Mutual Benefit Life) الأمريكية نتيجة اعتمادها على إعادة هندسة عملياتها من تخفيض فترة استعادة الزبون من الخدمة من 25 يوم إلى أقل من أربع ساعات وقد تم تقليص 100 حالة من حالات الفشل في تقديم الخدمة، بالإضافة إلى تخفيض عدد موظفي الدفع أو أمناء الصناديق من 500 إلى 125. وفي فرنسا طبق منهج التغيير الجذري للعمليات على 15 وحدة تابعة لمجمع سمانس العالمي (groupe Siemens) وتم التركيز في هذه الحالات على مبدأ ترشيد وقت العمليات (Time Optimized Processes TOP) وكانت النتائج كالآتي:

- تم تقليص قائمة الوظائف والمهام (Catalogue des fonctions) في هذه الوحدات إلى العشر.
- تصميم بطاقة مراقبة واحدة للأفراد بدلا من بطاقتين كان يعمل بهما سابقا، وهذا ما مكن من تخفيض عدد عمليات الرقابة بنسبة 25 %.
- التمكن من تصميم دليل عملي مفصل للعمليات والمهام المطلوب تحقيقها في هذه الوحدات.

وبعد تعميم التجربة على المجمع كانت النتائج كالتالي:

- تحقيق مستويات معتبرة على مستوى الإنتاجية، حيث حقق المجمع حوالي 30 مليار دوتش مارك خلال ثلاث سنوات حيث عرفت مبيعاتها ارتفاعا معتبرا، وهذا يتضح أكثر من خلال تحسن مستويات نمو المجمع خاصة الوحدات الموجودة خارج ألمانيا

والتي تبنت التغيير الجذري أولاً، حيث شكلت طلباتها ما يقارب 70 مليار دوتش مارك، أي ما يعادل 70 % من طلبيات المجمع خلال الدورة 1996-1997، في حين كانت لا تتجاوز 53 مارك في دورة 1994-1993، أي قبل تبني منهج إعادة الهندسة.

- تخفيض التكلفة الكلية بحوالي 94 مليار دوتش مارك بعد تبني إعادة الهندسة.
- ارتفاع مستوى الإنتاج بضعفين، مع تحقيق مستويات قياسية من الجودة، حيث تم تخفيض مستوى الأخطاء في المنتج من 20 % إلى 1 % .
- تخفيض عدد الموردين الذين تتعامل معهم المنظمة من 1500 إلى 150.
- وفي بريطانيا سجلت 18 % من المنظمات التي تبنت منهج إعادة الهندسة نتائج معتبرة، حيث ارتفع مستوى الأرباح بـ 20 % وكذلك الأمر بالنسبة لمستوى المبيعات، في حين انخفض مستوى التكاليف بحوالي 10 %.
- وفي هذا الصدد أشار جيمس شومبي إلى بعض ثمار تطبيق مدخل إعادة الهندسة من خلال دراسة أعدت في بداية سنة 1994 تحت عنوان « The State of Reengineering Report » وكان هدفها تقييمي لوضعية برامج إعادة الهندسة المطبقة في أمريكا الشمالية وأوروبا، وقد شملت هذه الدراسة 6021 منظمة من أكبر منظمات أمريكا وأوروبا وأوروبا وجاءت نتائجها كالتالي:
- استهدفت المنظمات المطبقة لمدخل إعادة الهندسة في شمال أمريكا رفع مستوى التنافسية، وتحسين خدمة الزبون؛ بالمقابل استهدفت بالأساس منظمات الأعمال الأوروبية المطبقة للمدخل نفسه التحكم في التكاليف.
- حققت منظمات كثيرة من تلك التي شملها التقرير تغييرات معتبرة بفضل تطبيق مدخل إعادة الهندسة، حيث تمكنت شركة تعدين (استخراج معادن) أمريكية من رفع دخلها بنسبة 30 % وحصتها السوقية بنسبة 20 %؛ في حين انخفضت تكاليفها بنسبة 12 % ومتوسط وقت إنجاز العمليات بنسبة 25 % . كما تمكنت مجموعة أوروبية للبيع بالتجزئة من تخفيض متوسط وقت العمليات بنسبة 50 %، وتحسين مستويات الإنتاجية بنسبة 15 % . وقد تمكنت شركة أمريكية لإنتاج الملابس بعد تبنيها لمدخل إعادة الهندسة الإدارية من مضاعفة مبيعاتها، وزيادة حصتها السوقية بنسبة 50 %، وتخفيض متوسط وقت عملها بنسبة 25 % . كما انخفض وقت التوزيع في شركة أمريكية للكيمائيات بنسبة 50 %، وتكاليف العملية بـ 300 مليون دولار.
- وبصفة عامة يمكن القول أن مدخل إعادة الهندسة يهدف إلى تحقيق قفزة نوعية على خمس مستويات أساسية وهي:
- زيادة الإنتاجية بالاعتماد بالأساس على تشجيع الابتكار بين مفردات فريق العملية الواحد.
- تعظيم القيمة المحصل عليها بالنسبة للأطراف المعنية مباشرة بالعملية وهي:

- العملاء: وذلك من خلال تلبية حاجاتهم ورغباتهم بأفضل مزيج تسويقي: منتجات ذات جودة عالية وبأسعار مقبولة.
- العاملين: بتمكينهم من الأعمال التي يقومون بها بشكل جيد بعد إعادة توزيعهم على العمليات، ضبط مهامهم بشكل دقيق، تدريبهم عليها وتحفيزهم لتحقيق النتائج المرغوبة.
- حاملي الأسهم (الملاك): وذلك من خلال تحسين مستويات الأداء العام في المنظمة، وهذا ما سينعكس إيجابا مستويات أسعار الأسهم وربما الأرباح الموزعة.
- قياديي المنظمة: بتمكينهم من التحكم الأفضل في مستويات الأداء.
- تخفيض في التكاليف، وبخاصة التكاليف المتغيرة، بالإضافة إلى تكاليف التخزين.
- خلق تنظيم أكثر مرونة من شأنه أن يُفعل دور الوظائف التقليدية.
- حذف الأعمال والمستويات غير الضرورية، وبالتالي استغلال أفضل للجهد والوقت.
- الرفع من مستويات الجودة وتقليل التالف والمعيب.
- وللتوصل إلى النتائج المشار إليها أعلاه تشير الأدبيات الإدارية إلى ضرورة توافر جملة من عوامل النجاح نوجز أهمها في النقاط التالية:
- ضرورة وجود قيادة إدارية جيدة واعية ومستوعبة لأبعاد التغيير المطلوب.
- التركيز في إعادة الهندسة على تلك العمليات التي تهم أكثر العملاء.
- تدريب الموظفين على متطلبات مشاريع إعادة الهندسة.
- توفير البرامج والاتصالات الجيدة، وإجراء الاستفسارات للعملاء حول متطلبات العملية الجيدة.
- توفير الاستثمارات المالية اللازمة للقيام بمشروع إعادة الهندسة.

3.III معوقات تطبيق منهج إعادة الهندسة

- ما من شك أن طبيعة التغيير الذي اقترحه كل من هامر وشومبي تطرح مشكلات كثيرة على مستوى التطبيق، وقد تتخلل العملية جملة من المعوقات تقضي في بعض الحالات إلى الفشل، وفي هذا الصدد ذهب بعض الكتاب إلى وصف إعادة الهندسة بأوصاف تجعل القائمين على شؤون المنظمات يحترسون كثيرا من تبني هذا المدخل.
- وفي هذا الإطار يقول روم زومك (Rom Zemke) بأن: " وعود إعادة الهندسة لم تكن الدواء المعجز (Miracle Cure)، ويقول أيضا أن: " إعادة الهندسة هي إفلاس تام (Acomplite Bust). " ويقول روس (E. Ross): " وتعتبر عملية إعادة الهندسة عملية مربكة ومحبطة لكثير من المديرين... " ويستطرد قائلا: " إن الربط بين العمليات يعتبر محيرا ومراوغا (Elusive). " وفي الإطار نفسه أشارت إحدى الدراسات التي أوردتها إحدى المجالات الاقتصادية أن نسبة الفشل في مجهودات إعادة الهندسة فاقت 85 % في سنة 1994. ويمكن إرجاع أسباب الفشل في تحقيق مستويات النجاح التي يستهدفها تطبيق نظام إعادة الهندسة في بعض المنظمات إلى أسباب متعددة منها:
- اللجوء في كثير من الأحيان إلى تقليص الحجم (Downsizing) وما ينجم عنها من تخفيض العمالة، خاصة في المستويات الوسطى، على اعتبار أن منهج إعادة الهندسة يركز

أكثر على العمليات ويستهدف تقليص المهام والاحتفاظ بالضرورية منها في تعظيم القيمة، وهذا ما من شأنه أن يخلق مقاومة حادة للتغيير، قد تصل إلى حد رفض المناصب والمهام الجديدة.

- طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة، فإذا كانت القيم المميزة لهذه الثقافة تدفع الجمهور الداخلي نحو تقبل التضحيات وبذل الجهود من أجل نجاح المنظمة، فهذا من شأنه أن يساعد على بلوغ الأهداف التغييرية؛ في حين إذا كانت القيم الثقافية سلبية فهذا من شأنه أن يساهم في إفشال برنامج إعادة الهندسة، ويفرض على قيادي مشروع التغيير الجذري البدء بإعادة هندسة الثقافة التنظيمية وهذا ليس بالعمل اليسير لاعتبار عاملي الزمن والتكلفة.

- ضعف نظم الاتصال في المنظمة، وهذا من شأنه أن يعيق سريان المعلومات والمعارف اللازمة لإنجاح برنامج إعادة الهندسة، وبخاصة بين الفرق المختلفة المحققة للقيمة وهذا ما يؤدي إلى ضعف في التنسيق.

- ضعف نظم تقييم الأداء، مما قد يؤدي إلى قصور في مستوى التحفيز، وهذا ما قد يحدث ضعفا في التجاوب مع البرنامج التغييري.

- ضعف نظم التدريب والتنمية الإدارية في المنظمة، وهذا ما قد يعيق تجاوب العاملين مع المهام الجديدة المنوطة بهم.

- الاستعجال في بلوغ الأهداف التغييرية وتحقيق النتائج الكبيرة ومحاولة حرق الأشواط، وبالتالي الوقوع في التسرع وهذا ما قد يحدث ارتباك لدى العاملين.

خاتمة

من خلال تطرقنا بالتحليل لمفهوم إعادة الهندسة الإدارية اتضح لنا أن هذا المنهج التغييرية ذا طبيعة جذرية، يستهدف بالأساس بناء تنظيمي يرتكز بالأساس على العمليات، ويعتمد في تفعيلها على جملة من الأدوات التي يأتي في مقدمتها نظام القياس المقارن وتكنولوجيا المعلومات. إن التغيير الجذري لا يعتبر هدفا في حد ذاته بل هو وسيلة لتحقيق التميز في المؤشرات الحاسمة على غرار التكلفة، الفعالية، السرعة في الأداء، وبالتالي على المنظمات التي تريد تبني هذه المقاربة التغييرية أن تأخذ بالحسبان جملة من الاعتبارات أهمها:

1. ضرورة التأكد من أن المداخل التغييرية التي تركز على تطوير ما هو موجود غير قادرة على تحسين مستويات الأداء الحالية، ومن أمثلة هذه المداخل إدارة الجودة الشاملة ومنهج تقليص الحجم downsizing.

2. تحديد الهدف والمدى الزمني لبرنامج إعادة الهندسة.

3. تقدير العائد والتكلفة المتوقعين من تبني منهج إعادة الهندسة.

4. تقدير حجم المقاومة التي قد تنشأ من تبني هذه المقاربة، وإيجاد السبل الإيجابية للتعامل معها.

الهوامش

1. الأصل باللغة الإنجليزية هو: *Reengineering the corporation- A manifesto for business revolution*
2. *Lowenthal, J.N: Reengineering the organization: a step- by- step approach to corporate revitalization, quality press, USA, Vol. 27No. 2, 1994, pp 61-63.*
3. *Timothy W. and al: Reengineering and the marketing function: Integration of theory and practice, Journal of product & brand management, VOL. 5 NO. , MCB University press, USA, 1996, p 7.*
4. محمد جاد الرب: إطار مقترح لإعادة هندسة عمليات تدريب وتطوير الموارد البشرية – دراسة ميدانية بالتطبيق على هيئة قناة السويس، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، مجلد العدد الثالث، يوليو 1998، ص 459.
5. *Michel Hammer & James Champy : Le reengineering – Réinventer l'entreprise pour une amélioration spectaculaire des performances, Traduit par : Michel le Seac'h, DUNOD, Paris, 1993, p 07*
6. مصطفى محمود أبو بكر: إدارة الموارد البشرية – مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004/2003، ص 49.
7. س عامر وعلي محمد عبد الوهاب: الإدارة وآفاق المستقبل، مركز وايد سرفيس للاستشارات، مصر، ص 305.
8. *Michel Hammer & James Champy :Op-Cit, p 45.*
9. محمد صالح الخناوي: قضايا إدارية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، الطبعة الثانية، 2004، ص 228.
10. أحمد سيد مصطفى: إدارة الإنتاج والعمليات والخدمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، الطبعة الرابعة، 1999، ص 411.
11. مختار إسماعيل أبو شعيشع: مدخل مقترح لاستخدام مفهوم إعادة الهندسة في المراجعة الضريبية مع دراسة ميدانية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، مجلد العدد الأول، يناير 1997، ص 331.
12. رابوية حسن: السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 360.
13. *Michel Hammer & James Champy :Op-Cit, p 133.*
14. *Tom Housel & V. A. Kanovsky : Reengineering business processes- Acomplexity theory approach to value added,INFOR, USA,Vol 33 no 4, Nov 1995, p 248.*
15. *Eric Delahvallée & Anne Yoldjian : Reengineering et changement culturel : Le cas du groupe Siemens, www.univ-paris.fr/GREGOR.*
16. *Leslie P. Willcocks & Wendy L. Currie: Information technology and radical reengineering – Emerging issues in major projects, EUROPEAN JOURNAL OF WORKAND ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY, Psychology press, UK,1996, p 326.*
17. *James Champy : Reengineering Management – The mandate for new leadership, HarperCollins Publishers Inc, New York, 2006, pp 2-3.*
18. عبد العزيز بن محمد الحمضي: القائد الإداري وتحديات القرن الحادي والعشرون، www.shura.gov.sa/arabicsite/majalah66/derasa/.html
19. سيد محمد جاد الرب: المرجع السابق، ص 462.