

مقاربة إعادة هندسة عمليات الأعمال كآلية لتطوير وتنمية قيادة مبدعة ومبتكرة
في المنظمات المعاصرة

*Business Process Reengineering Approach as a Mechanism for Developing
and Innovative Leadership in Contemporary Organizations*

بن عطاء الله العلمي *

قسم العلوم السياسية بكلية الحقوق والعلوم السياسية

جامعة غرداية (الجزائر)

lalmibenatallah@yahoo.fr

تاريخ الإرسال: 2020/01/20 * تاريخ القبول: 2020/03/17 * تاريخ النشر: 2020/06/01

ملخص :

الهدف من هذه الورقة البحثية هو تبيان ماهية مفهوم إعادة هندسة عمليات الأعمال كمدخل إداري حديث، ومدى مساهمته كأسلوب إداري منتهج من مساعدة المنظمات المعاصرة على تطوير وبناء قيادة مبدعة ومبتكرة، تمكنها من الاستمرار والبقاء في ظل بيئة تتسم بالمنافسة الشديدة وعدم اليقين، وذلك من خلال انتهاز المنهج التحليلي الذي مكّن الباحث من معرفة ما يجب أن يكون عليه حال المنظمات المعاصرة وكيفية بناء وتطوير وتنمية قيادة مبدعة ومبتكرة في منظمات الأعمال، إذ توصلت الدراسة إلى أن إعادة هندسة عمليات الأعمال يمكن أن يكون منهجاً إدارياً جديداً يعمل على فسخ المجال أمام قادة المنظمات المعاصرة للإبداع والابتكار، مما يساهم دون أدنى شك في بناء وتطوير قيادة مبدعة ومبتكرة داخل هذه المنظمات.

الكلمات المفتاحية: إعادة هندسة عمليات الأعمال (الهندرة)، العملية الإدارية، الإبداع والابتكار، المنظمات المعاصرة.

Abstract :

The purpose of this paper is to demonstrate the concept of business process reengineering as a modern management approach, and how it contributes as a systematic management approach by helping contemporary organizations develop and build innovative and innovative leadership that enables them to survive in an environment of intense competition and uncertainty. The analytical approach that enabled the researcher to know what should be the case of contemporary organizations and how to build, develop and develop innovative and innovative leadership in business organizations, as the study found that re-engineering business processes can be a new management approach that opens the way for Leaders of contemporary organizations for creativity and innovation, which undoubtedly contributes to building and developing creative and innovative leadership within these organizations.

Keywords: business process reengineering, administrative process, creativity and innovation, contemporary organizations.

* المؤلف المرسل

مقدمة :

أصبح من المسلم به الآن وفي ظل عصر ثورة الاتصالات التي أفرزها التطور الرهيب والمتسارع لتقنيات تكنولوجيا المعلومات والاتصال، أن مبادئ الإدارة والأساليب الإدارية التقليدية لم تعد قادرة على التكيف والتعامل مع المتغيرات الحديثة، لذلك كان لزاماً على الباحثين في العلوم الإدارية، البحث عن آليات جديدة مبتكرة تمكن المنظمات المعاصرة من البقاء والمنافسة في ظل بيئة تتسم بعدم اليقين، ولعل النظرية الجديدة أو التوجه الجديد في علم الإدارة والذي عُرف في العالم العربي تحت مسمى " الهندرة "، والذي هو في الواقع إعادة لهندسة عمليات الأعمال (Business Process Reengineering)، باستطاعتها تحقيق مبتغى المنظمات المعاصرة إذا ما تم اعتماده كأسلوب جديد مبتكر، لإعادة هيكلة وتصميم العمليات الأساسية لأجل تحقيق السرعة في الأداء، وتخفيض التكلفة، وجودة المنتج، هذا الأسلوب الإداري المبتكر الذي تم محاكاته في العمل السياسي لما لقيه من نجاح في منظمات الأعمال، وهو ما اصطلح عليه في الولايات المتحدة الأمريكية بـ " إعادة ابتكار الحكومة "، وهي حركة إصلاح إداري في الحكومة الأمريكية اعتمدها الرئيس الأمريكي " بيل كلينتون " كأسلوب جديد مبتكر لإدارة الحكومة الفيدرالية الأمريكية، وهذا ما يؤكد التقرير الذي أشرف على إعداده " آل غور " نائب الرئيس الأمريكي في سنة 1993، حيث جاء فيه أن " الفعالية تعتبر أساسية بالنسبة للحكومات التي يتعين عليها انتهاز سياسات منظمات الأعمال بحيث يمكن التخلص من الروتين، وتخفيض الميزانيات، والسماح لمنظمات العمل بحرية تحقيق المهام المرسومة".

إذن ومن خلال ما تقدم فإن إعادة هندسة عمليات الأعمال (الهندرة) تعتبر أسلوب إداري مبتكر تعتمده المنظمات المعاصرة، حتى تتمكن من البقاء والاستمرار في بيئة تنظيمية تتسم بالمنافسة الشديدة وعدم اليقين، وهنا يمكن التساؤل على إمكانية أن يكون هذا الأسلوب الجديد كمدخل مناسب يتيح للقادة الإداريين فرص أكثر للإبداع والابتكار داخل منظماتهم حتى يتمكنوا من المحافظة على بقاءها واستمرار عملها؟ وإذا كان الأمر كذلك فما هو الشيء الجديد الذي يطرحه هذا التوجه الإداري المبتكر، والذي يختلف فيه عن باقي أساليب التحسين والتطوير الأخرى؟ وإلى أي مدى يمكن تطبيق هذا الأسلوب الجديد في إدارة المنظمات المعاصرة؟

وعليه سوف يناقش البحث هذه المسألة من خلال التطرق إلى النقاط التالية :

- ماهية نظرية إعادة هندسة عمليات الأعمال (Business Process Reengineering).
- الإبداع والابتكار وعملية إعادة هندسة العمليات بالمنظمات المعاصرة.

1. ماهية نظرية إعادة هندسة عمليات الأعمال (الهندرة)

ظهر مفهوم "الهندرة" على نطاق واسع عام 1990، وتذهب أغلب التعريفات إلى أنه كل سيلة إدارية منهجية تقوم على إعادة البناء التنظيمي من جذوره، وتعتمد على إعادة هيكلة وتصميم العمليات الأساسية.

1.1 مفهوم " الهندرة " أو " إعادة ابتكار العملية الإدارية "

قبل الخوض في مفهوم " الهندرة " كمصطلح، يتوجب توضيح الأصول التاريخية لكلمة " الهندرة " ككلمة حديثة في قاموس اللغة العربية، وذلك من خلال الإستئناس بمقولة فيلسوف الإدارة العربية، الباحث " نسيم الصمادي " أثناء إصداره للطبعة الثانية من كتابه " الهندرة " حيث قال : " ... ويصدر الطبعة الثانية من "الهندرة" تكون 18 عاماً قد مرت على تركيب وابتكار وتعريب هذا المصطلح الذي حقق شهرة واسعة، ففي أكتوبر 1993، عربتُ مصطلح "Reengineering" مستخدماً أسلوب "المزج التركيبي" ليدخل مفهوم "الهندرة" قواميس الإدارة العربية لأول مرة، حدث هذا وأنا أخص كتاب "مايكل هامر" الذي كان قد ملأ الدنيا وشغل الناس في ذلك الحين، ثم أحسست بضرورة ترجمة الكتاب كاملاً، فكانت اللغة العربية من أوائل لغات العالم التي أضافت نصوص "الهندرة" إلى صفحاتها ".

ويضيف فيقول بهذا الخصوص : " كتبتُ في مقدمة الطبعة الأولى : " الهندرة كلمة عربية جديدة مركبة من كلمتي : هندسة وإدارة، وهي تعني " إعادة هندسة أو تصميم العمليات الإدارية "، وتم تركيبها على غرار

العلمي بن عطاء الله مقارنة إعادة هندسة عمليات الأعمال كآلية لتطوير وتنمية قيادة مبدعة
ومبتكرة في المنظمات المعاصرة

"هندسة" لتواكب المفاهيم الجديدة التي بدأت تسود الإدارة العالمية في التسعينات ". (الصمادي،
(http://edara.com

أما الأستاذ " عمار بوحوش " في كتابه " نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرون " يتحدث
عن الهندرة فيقول " عندما التحقت بإحدى الجامعات في المملكة العربية السعودية في سنة 2002، وكلفت من
طرف قسم العلوم الإدارية بتدريس مادة " قضايا إدارية معاصرة " نصحني زملائي في القسم باستعمال مصطلح
" الهندرة " بدلاً من استعمال " إعادة ابتكار الحكومة "، حيث أن الهندرة في رأيهم كلمة جديدة في العربية،
مركبة من كلمتي هندسة وإدارة، وبالفعل فقد وجدت مفهوم الهندرة هو الشائع في أوساط طلبة الدراسات العليا،
وأصبحت استعمل هذا المصطلح بانتظام في محاضراتي، غير أنني أرى أن العنوان الصحيح لهذه النظرية هو :
هندسة إعادة البناء التنظيمي، ...". (بوحوش، 2006، ص157)

لكن الباحث سوف يستعمل المصطلح الأكثر شيوعاً واستعمالاً في الكثير من الدراسات والأبحاث ألا وهو
مصطلح " إعادة هندسة عمليات الأعمال (Business Process Reengineering) " كتسمية لنظرية " الهندرة "،
والتي عرّفها الباحث " جون باركر j.Parker " على أنها " عبارة عن استخدام وسائل مهنية وتقنية متطورة جداً
لإحداث التغيير الجذري الشامل للمنظمة التي تقع تحت الدراسة، وذلك لتوفير ما يحتاجه الزبائن والمستفيدين ".
(بوحوش ، ص157)

ويبدو أن " الهندرة " ظهرت كمفهوم على نطاق واسع مع بداية نشر مقالة إعادة بناء العمل
(Reengineering Work)، للخبير " مايكل هامر "، والذي يعمل خبيراً في مجال نظم المعلومات، والتي نشرت
في مجلة (Harvard Business Review) عام 1990، وكذلك كتابه المشهور بعنوان " إعادة هندسة المؤسسة "
(Reengineering The Corporation) الذي صدر عام 1993، والذي شارك في تقديمه " جيمس شامبي "،
والمسميات المختلفة لـ " Reengineering " هي إعادة الهندسة، إعادة البناء، هندسة التغيير، الهندرة، الهندسة
الإدارية.

وقد عرّف " مايكل هامر " و " جيمس شامبي " الهندرة، بأنها " إعادة التفكير بصورة أساسية، وإعادة
التصميم الجذري للعمليات الرئيسية بالمنظمات، لتحقيق نتائج تحسين هائلة في مقاييس الأداء العصرية : الخدمة
والجودة والتكلفة وسرعة انجاز العمل ". (اللوزي، 1999، ص266)

كما عرّفها بعض الباحثين بأنها إعادة التصميم السريع والجذري للعمليات الإدارية الإستراتيجية وذات
القيمة المضافة (الجوهريّة)، وكذلك للنظم والسياسات والبنى التنظيمية المساندة، بهدف تعظيم تدفقات العمل
وزيادة الانتاجية في المنظمة بصورة خارقة ". (خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، مارس 1995، ص1)
بينما يرى البعض من الباحثين بأنها " وسيلة إدارية منهجية تقوم على إعادة البناء التنظيمي من جذوره،
وتعتمد على إعادة هيكلة وتصميم العمليات الأساسية، بهدف تحقيق تطوير جوهري وطموح في أداء المنظمات،
يكفل سرعة الأداء، وتخفيض التكلفة، وجودة المنتج ". (بن صالح السلطان، http://unpan1.un.org)

وهناك من عرّف إعادة هندسة عمليات الأعمال (BPR) بأنها : " إعادة التصميم السريع والجذري
للعمليات الإدارية والإستراتيجية ذات القيمة، وكذلك للنظم والسياسات والهيكل التنظيمية المساندة، بهدف تعظيم
العمل وزيادة الإنتاجية بصورة خارقة ". (مرسي، 2003، ص69)

كما عرّفها آخر بأنها : " منهج يقوم على التفكير الأساسي الإبداعي لعمليات وأنشطة المنظمة، بهدف
تحقيق تحسين جذري ومستمر للأداء وتخفيض التكاليف وجودة الإنتاج أو الخدمة والسرعة والابتكار وخدمة
العميل ". (قوي، 2007، ص138)

وهناك من يعتبر " إعادة الهندسة " نموذج جديد يتضمن مجموعة من الآليات لتحسين أسلوب تشغيل
الشركات، ويساعد هذا النموذج على تحسين قدرات المديرين في مواجهة المنافسة من خلال بناء رؤى جديدة،
ورسالة جديدة للشركة، تساعد على اقتراح وتطبيق سلسلة جديدة من الاستراتيجيات. (الأغا، 2006، ص31)

العلمي بن عطاء الله مقارنة إعادة هندسة عمليات الأعمال كآلية لتطوير وتنمية قيادة مبدعة ومبتكرة في المنظمات المعاصرة

وعليه ومما سبق عرضه من تعاريف لنظرية " الهندرة " يمكن للباحث أن يلخص مفهوم هذه النظرية، على أنها أسلوب إداري مبتكر يؤسس لمنهج جديد يعيد النظر في بناء العملية الإدارية بغية تحقيق الأفضل وبجودة عالية وبأقل التكاليف، وبالسرية المطلوبة، نظير بقاء المنظمة واستمرارها.

2.1. منهج الهندرة :

- المنهج طريقة منظمة وواضحة لتحقيق أهداف محددة، ومنهج الهندرة يجب أن يشتمل على (خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، ص4) :
- تحديد أهداف واستراتيجية المنظمة.
 - اعتبار العميل هو القوة المحركة للأهداف والاستراتيجية .
 - التركيز على العمليات - لا على الوظائف - والتوفيق بينها وبين أهداف المنظمة.
 - التعرف على عمليات القيمة المضافة والعمليات المساندة لها.
 - الاستخدام المناسب للأدوات الإدارية للتأكد من دقة المعلومات وما سيتم إنجازه.
 - التعرف على العمليات الهامشية التي لا تضيف قيمة.
 - التعرف على الرؤية الجديدة والتي تمثل تغييراً كلياً وليس تغييراً جزئياً.
 - الأخذ بالحلول التي تساعد على تمكين العاملين وزيادة قدرتهم وجعل تقنية المعلومات محوراً للتغيير.
 - حشد البيانات والمبررات والحجج الكفيلة بإقناع متخذي القرار.
 - إعداد خطة عمل تشمل المهام والموارد والجدول الزمني المناسب للتنفيذ.

3.1. أهداف وأهمية الهندرة :

- يمكن تحديد أهداف إعادة الهندسة في المنظمات القائمة من خلال (عثمان محمد توفيق و فاضل مال الله النعيمي، 2013، ص917) :
- 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.

ويمكن بلورة أهداف الهندرة في العناصر التالية :

1. تحقيق تغيير جذري في الأداء : تهدف جهود إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى تحقيق تغيير جذري في الأداء، ويتمثل ذلك في تغيير أسلوب وأدوات العمل والنتائج، من خلال تمكين العاملين من تصميم العمل والقيام به وفق احتياجات العملاء وأهداف المنظمة.
 2. التركيز على العملاء : تهدف إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى توجيه المنظمة إلى التركيز على العملاء، من خلال تحديد احتياجاتهم والعمل على تحقيق رغباتهم، بحيث يتم إعادة بناء العمليات لتحقيق هذا الغرض.
 3. السرعة : تهدف إعادة هندسة العمليات الإدارية، إلى تمكين المنظمة من القيام بأعمالها بسرعة عالية، من خلال توفير المعلومات المطلوبة لإتخاذ القرارات، وتسهيل عملية الحصول عليها.
 4. الجودة : تهدف إعادة هندسة العمليات الإدارية، إلى تحسين جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها، لتناسب احتياجات ورغبات العملاء.
 5. تخفيض التكلفة : تهدف إعادة هندسة العمليات الإدارية، إلى تخفيض التكلفة من خلال إلغاء العمليات غير الضرورية، والتركيز على العمليات ذات القيمة المضافة.
- وتأتي أهمية الهندرة من (عثمان محمد توفيق و فاضل مال الله النعيمي ، ص918) :

العلمي بن عطاء الله مقارنة إعادة هندسة عمليات الأعمال كآلية لتطوير وتنمية قيادة مبدعة ومبتكرة في المنظمات المعاصرة

- يمكن تطبيق إعادة الهندسة في كافة المنظمات سواء كانت خدمية أو إنتاجية.
- تنفذ على منظمات قائمة ولا تزال تعمل.
- تساعد على انجاز الأعمال بأقل وقت وجهد وتكلفة.
- تمكن المنظمات من الانتقال إلى التكنولوجيا المتطورة.
- ادخال تقنيات وأساليب عمل جديدة مستحدثة في مجال نشاط المنظمة بما يساعد في جودة المنتج أو الخدمة.

4.1. مراحل الهندرة :

- هناك ست خطوات إعادة الهندسة تنطوي تحت مراحل التشخيص والتخطيط والتنفيذ والمتابعة، وهذه الخطوات هي (علي فيروز، السنة السادسة، العدد السادس والعشرون، ص101) :
1. التشخيص وتحديد مجالات التطوير (التشخيص ودراسة الزبائن).
 2. مرحلة التخطيط (إعداد خريطة العمليات الحالية).
 3. تحديد التعديلات اللازمة (التحليل الداخلي).
 4. الاقتداء بالنماذج الناجحة.
 5. إعادة تصميم العمليات.
 6. التطبيق والمتابعة.

5.1. عناصر الهندرة :

من خلال التعاريف السابقة للهندرة، يتبين أن جميعها تشترك في عدد من العناصر والتي تميزها عن غيرها من مفاهيم ونماذج التحسين والتطوير وأهم هذه العناصر هي (خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، أكتوبر 1993) :

- أن يكون التغيير أساسي :

إن إعادة هندسة العمليات الإدارية تطرح أسئلة أساسية لا تشمل فقط الطرق والأساليب الإدارية المستخدمة، بل تتجاوزها إلى الأعمال نفسها، والفرضيات التي تقوم عليها تلك الأعمال، مثل : لماذا نقوم بالأعمال التي نقوم بها؟ ولماذا نتبع هذا الأسلوب في العمل؟ مثل هذه الأسئلة الأساسية تضع الفرضيات التي تقوم عليها الأعمال محل تساؤل، وتدفع العاملين إلى إعادة النظر في هذه الفرضيات.

- أن يكون التغيير جذري :

يجب أن يكون المطلوب في إعادة هندسة العمليات الإدارية جذرياً وله معنى وقيمة وليس تغييراً سطحياً يتمثل في تحسين وتطوير ما هو موجود (أي ترميم وإصلاح الوضع الحالي)، إن التغيير الجذري يعني اقتلاع ما هو موجود من جذوره وإعادة بنائه بما يتناسب مع المتطلبات الحالية وأهداف المنظمة.

- أن تكون النتائج جوهرية وضخمة :

تتطلع إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى تحقيق نتائج جوهرية وضخمة، أي لا تقتصر على التحسين والتطوير النسبي والشكلي في الأداء، والذي غالباً ما يكون تدريجياً.

- أن يكون التغيير في العمليات :

تركز إعادة هندسة العمليات الإدارية على تحليل وإعادة بناء العمليات الإدارية، وليس على الهياكل التنظيمية ومهام الإدارات أو المسؤوليات الوظيفية، فالعمليات الإدارية نفسها هي محور التركيز والبحث وليس الأشخاص والإدارات.

- أن يكون التغيير على تقنية المعلومات :

تعتمد إعادة هندسة العمليات الإدارية على الاستثمار في تقنية المعلومات واستخدام هذه التقنية بشكل فعال، بحيث يتم توظيفها للتغيير الجذري الذي يخلق أسلوباً ابداعياً في طرق وأساليب تنفيذ العمل، وليس للميكنة التي تهدف لتوفير الوقت.

العلمي بن عطاء الله مقارنة إعادة هندسة عمليات الأعمال كآلية لتطوير وتنمية قيادة مبدعة ومبتكرة في المنظمات المعاصرة

- أن يعتمد التغيير على التفكير الاستقرائي وليس الاستنتاجي :

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، ولا تعتمد على التفكير الاستنتاجي والمتمثل في الانتظار حتى بروز المشكلة ثم العمل على تحليلها والبحث عن حلول مناسبة لها.

6.1. المنظمات المعنية بالهندرة :

يبين " مايكل هامر " أن هناك ثلاثة أنواع من المنظمات تحتاج إعادة هندسة العمليات الإدارية، وهي (علي الدجني، 2013، ص(229-230)) :

1. المنظمات ذات الوضع المتدهور : هي تلك المنظمات ذات الأداء المتدني، والتي تعاني من ارتفاع في تكاليف التشغيل وانخفاض جودة الخدمات أو المنتجات التي تقدمها، والتي تعاني من عدم قدرتها على المنافسة وتحقيق الأرباح العالية.

2. المنظمات التي في طريقها للتدهور : وهي تلك المنظمات التي لم تتدهور بعد، ولكن هناك مؤشرات قوية بأنها في طريقها إلى التدهور، كتناقص حصتها في السوق لصالح المنافسين، والارتفاع التدريجي في تكاليف التشغيل والانتاج، والانخفاض التدريجي في الأرباح، وانخفاض الأسهم، هذه المنظمات التي تصارع من أجل البقاء، ولاتملك القدرة على مسايرة التطور والمنافسة بشكل قوي، تحتاج حتماً لإعادة هندسة العمليات الإدارية، لتتمكن من استعادة مكانتها في السوق.

3. المنظمات المتميزة والتي بلغت قمة التفوق والنجاح : وهي تلك المنظمات التي لا تعاني من مشاكل إطلاقاً، وهناك مؤشرات قوية بأنها تسيطر على السوق، وتملك حصة عالية جداً مقارنةً بالمنافسين، وتشهد ارتفاع تدريجي في أرباحها وأسهمها وحصتها في السوق، ولاتعاني إطلاقاً من زيادة تكاليف التشغيل، أو تدني جودة ما تقدمه من خدمات أو منتجات، هذه المنظمات تحتاج إعادة هندسة العمليات الإدارية لتتمكن من البقاء في القمة وتحافظ على الفجوة بينها وبين المنافسين.

2. الإبداع والابتكار وعملية إعادة هندسة العمليات بالمنظمات المعاصرة:

يعبر عن الإبداع كل فكرة جيدة يتم تطبيقها لإيجاد منتج جديد أو لتحسين المنتج الحالي أو العملية أو الخدمة التي تقدمها المنظمة، ويتضمن نموذج الإبداع خمس مراحل سيتم التطرق إليها.

1.2. الإبداع والابتكار :

تستعمل مفاهيم الإبداع والابتكار والخلق كترادفات، وتعني جميعاً ولادة شيء جديد غير مألوف، أو النظر إلى الأشياء بطرق جديدة.

ويعرف الإبداع بأنه (اسماعيل الأغا، ص28) " عبارة عن فكرة جيدة يتم تطبيقها لإيجاد منتج جديد أو لتحسين المنتج الحالي أو العملية أو الخدمة التي تقدمها المنظمة وبذلك فإن كل الإبداعات هي عبارة عن تغيير ولكن ليس كل تغيير بالضرورة أفكاراً جديدة، أو يؤدي لإدخال تحسينات أساسية ".

إن الإبداع في المنظمات يأخذ مدى ما بين تحسينات بسيطة للمنتج إلى تحسينات جذرية فيه، على أن نأخذ بعين الاعتبار أن الإبداع لا يشمل المنتجات فقط، بل يشمل أيضاً التكنولوجيا والعمليات والترتيبات الجديدة أو الأنظمة الإدارية، بالإضافة إلى الخطط والبرامج الجديدة المتعلقة بأعضاء المنظمة.

إن الإبداع حالة ليست مألوفة سابقاً ويضمن وجودها من خلال تفاعل المتغيرات الذاتية للأفراد والظروف البيئية ومستلزمات العمل المتاحة في المنظمة، ويقترح المفكران " كينيكى وكريتير " (Kinicki and Kreitner)، نموذجاً لعملية الإبداع تتضمن خمس مراحل هي (اسماعيل الأغا، ص(28-29)):

1. الإعداد : وتتضمن المدة التي يستغرقها الفرد في التعليم والقراءة والتدريب في العمل، وحضور الندوات والمؤتمرات وورش العمل، والتعرف على البيئة ومتغيراتها وما يحيط بها من معالم جديرة بالاهتمام.

العلمي بن عطاء الله مقارنة إعادة هندسة عمليات الأعمال كآلية لتطوير وتنمية قيادة مبدعة ومبتكرة في المنظمات المعاصرة

2. التركيز : وتهتم هذه المرحلة بالتركيز الدقيق على المشكلة موضوع الإهتمام، وأن يدقق النظر جلياً في إطارها.
3. الاحتضان : ويتم في هذه المرحلة التفكير بطريقة واعية، وأن تجول قدراته اليومية ذهنياً في التفكير بسبل جمع المعلومات والبيانات المقترنة بالمشكلة.
4. الإلهام : وفي هذه المرحلة يقوم الفرد بربط العلاقات بين المعلومات التي يتصدى لجمعها والحصول إليها.
5. الإثبات : وتعني هذه المرحلة القيام بإعادة العملية بكاملها من أجل إثبات الفكرة أو تعديلها أو تجربتها.

2.2. علاقة الهندرة بالإبداع والابتكار

إذا كان الإبداع والابتكار يعني ولادة شيء جديد غير مألوف، فإن إعادة هندسة عمليات الأعمال (الهندرة) كأسلوب إداري مبتكر يوفر المناخ التنظيمي الملائم للإبداع والابتكار، وإذا كانت عملية الإبداع والابتكار تتطلب مراحل الإعداد، والتركيز، والاحتضان، والإلهام، والإثبات، فإن الهندرة تعتبر المدخل المناسب لنجاح تنفيذ تلك المراحل، وإذا كان الخوف من التغيير ومقاومة المنظمات له، وتفضيل حالة الاستقرار وقبول الوضع الراهن يشكل عائقاً أمام قادة المنظمات على الإبداع والابتكار، فإن إعادة هندسة عمليات الأعمال على العكس من ذلك، فهي تعد محفزاً للقادة في المنظمات على الإبداع والابتكار، باعتبارها منهجاً يعتمد التغيير الجذري للبناء التنظيمي، والمخاطرة، ورفض الوضع القائم، وإذا كان من معوقات الإبداع والابتكار في المنظمات القائمة انشغال المديرين والقادة بالأعمال اليومية الروتينية، ورفض الأفكار الجديدة واعتبارها مضيعة للوقت، فإن أسلوب إعادة هندسة العمليات يتيح للقادة الاهتمام بالعمليات لا بالأعمال، كما يتيح لهم اعتناق الأفكار الجديدة التي تعمل على ترقية المنظمة واستمرارها وبقائها، وإذا كان الالتزام بحرفية القوانين والتعليمات والتشدد في التركيز على الشكليات دون المضمون، يعد من معوقات الإبداع والابتكار، فإن مدخل إعادة هندسة العمليات يتيح للقادة في المنظمات اتخاذ القرارات اللازمة في الوقت المناسب بما يحقق أهداف المنظمة دون مراجعة السلطة المركزية، وهذا ما يحفزهم على الإبداع والابتكار الذي يضيف للمنظمة ميزة تنافسية، تحافظ من خلالها على الفجوة بينها وبين منافسيها، وإذا كان عدم الإيمان بتفويض الأعمال الروتينية البسيطة إلى العاملين يعد عائقاً للإبداع والابتكار في المنظمة، فإن أسلوب إعادة هندسة العمليات يتيح للعاملين سلطة اتخاذ القرار بما يتماشى وأهداف المنظمة، الشيء الذي يسهم في فتح أبواب الإبداع والابتكار أمام هؤلاء العاملين، مما يؤدي بالنهاية إلى رفع مستوى أدائهم، لذلك يمكن القول أن هناك علاقة قوية طردية ما بين إعادة هندسة عمليات الأعمال، وما بين الإبداع والابتكار داخل المنظمات، الشيء الذي يدعم فرضية أن يكون منهج إعادة هندسة عمليات الأعمال في المنظمات كمدخل استراتيجي لتطوير وبناء قيادة مبدعة ومبتكرة في المنظمات المعاصرة.

ولعل إجابات " مايكل هامر " الخبير في الهندرة على أسئلة مجلة (Planning Review) الأمريكية، في مقابلة له معها نشرت في عدد المجلة رقم 03 من المجلد رقم 22 الصادر في شهر جوان 1993 تؤكد العلاقة الإيجابية ما بين الإبداع والابتكار وإعادة هندسة عمليات الأعمال، حيث كانت الأسئلة والإجابات كما يلي (خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال) :

- سؤال : كيف تؤدي الهندرة إلى تغيير ثقافة المنظمة ؟
- الجواب : الوظائف الضيقة تتسع، يتغير الموظفون من محكومين إلى متمكنين، يتغير الهيكل التنظيمي من الشكل الهرمي إلى فرق عمل، ويصبح مرتكز الأداء العملية الإدارية بدلاً من الأقسام الإدارية، ويتغير قياس الأداء من نشاط إلى نتيجة، وتتغير مهمة الإدارة من الإشراف إلى التعليم، ويتغير المدير من مراقب وجامع نفاط أو موقع شيكات إلى قائد، وتتغير الأولويات من الإيرادات المالية إلى أداء العمليات نفسها، ويتغير اهتمام الموظف من إرضاء المدير إلى إرضاء العميل.
- سؤال : في كل ما قرأناه عن الهندرة لم نجد مقالة واحدة تهتم بحوافز الأداء، ألا تهتم الهندرة بتحفيز العاملين، أولاً للتخلص من مقاومة التغيير، وثانياً لتسريع عمليات الابتكار والتجديد ؟

العلمي بن عطاء الله مقارنة إعادة هندسة عمليات الأعمال كآلية لتطوير وتنمية قيادة مبدعة ومبتكرة في المنظمات المعاصرة

- الجواب : قياس الأداء والتحفيز من مرتكزات الهندرة، لكن القياس ينصب على العملية ككل لا على أجزائها منفردة، القياس الحقيقي هو معرفة ما ينجزه الفريق وليس كل فرد فيه، في الهندرة تستند الحوافز إلى النتائج، أي أن الشركة ستدفع رواتب شهرية أقل ومكافآت إنتاج أكثر.

- سؤال : من الانتقادات التي توجه للهندرة أنها عملية لا تثري الابتكار ولا تدعم التسويق، هل هذا صحيح ؟
- الجواب : أعتقد أنني أدرك ما يعنيه المنتقدون بكل هذا، والواقع أن الهندرة قابلة للتطبيق في العمليات التي تحتاج حقاً للابتكار والإبداع، مثل تطوير منتجات جديدة وتشكيل استراتيجيات فعالة لا نظير لها.

3.2. حالة عملية : تجربة شركة (كابيتال هولدينج) :

كانت " مجموعة دايركت رسبونس DRG" التابعة لشركة (كابيتال هولدينج) تعمل كشركة تسويق لكافة أنواع التأمين مستخدمة الهاتف والتلفزيون والإعلان البريدي، كانت الشركة تستخدم مشاهير النجوم في الإعلان من خلال أكبر ثلاث شبكات تلفزيون أمريكية، وكانت قد بنت قاعدة تضم ملايين العملاء وفجأة ...

ظهرت عشرات شبكات التلفزيون وشركات الكيبل وشركات البث الفضائي، وظهرت عشرات شركات الإعلان البريدي التي غمرت السوق بالرسائل الترويجية، أمام هذا الزخم الإعلاني، تاهت رسائل الشركة الإعلانية في بحر من الإعلانات، وبدأت رسائلها البريدية ترمى في سلال المهملات.

حينها وبالضبط في عام 1988 جمع رئيس الشركة " نورم فيلبس" كبار المديرين وقال لهم : (إن عصر التسويق الكثيف قد انتهى)، بمعنى آخر أدركت الشركة أنها يجب أن تقدم شيئاً مختلفاً لعملائها الحاليين والمستقبليين، وأن تخاطب السوق بطريقة جديدة.

لهذا ابتكر " فيلبس" رؤية جديدة، لقد قرر أن تكون الشركة شيئاً جديداً لم يتوقعه أحد من قبل، شركة تأمين تهتم فعلاً بالعملاء وتعطيهم أفضل عائد ممكن مقابل كل دولار يدفعونه، وهذه هي رسالة الشركة الجديدة كما حددها " فيلبس" (خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال) :

سيكرس كل منا جهده ووقته لإشباع الاحتياجات المالية لكل عميل من عملائنا ولأسرته أيضاً، وذلك من خلال :

- الاهتمام العميق بالعميل وإدراك ظروفه المالية تماماً.
- تقديم قيمة حقيقية من المنتجات والخدمات التي تلبي حاجة العميل.
- الاستجابة للعميل بمعلومات واضحة.
- الاهتمام الشخصي بالعميل واحترامه بالشكل الذي يستحقه.

خلاصة :

يعتبر مفهوم إعادة هندسة عمليات الأعمال (الهندرة) من المداخل الإدارية الحديثة التي يمكن للمنظمات المعاصرة أن تنتهجه لإحداث التغيير والتميز، وهي إحدى أنواع التغيير التنظيمي الجذرية الحديثة، والتي يمكن أن تستخدمها كل أنواع المنظمات، من أجل إدخال تغييرات أساسية وجذرية جديدة على عمليات وأساليب وطرق وإجراءات العمل لديها، وهي في حد ذاتها تعتبر إبداعاً وابتكاراً للعملية الإدارية، لذا فهي كمنهج إداري جديد تعمل على فسخ المجال أمام قادة المنظمات المعاصرة للإبداع والابتكار، مما يساهم دون أدنى شك في بناء وتطوير قيادة مبدعة ومبتكرة داخل هذه المنظمات، وذلك لما تتميز به إعادة هندسة عمليات الأعمال من مميزات وخصائص تحفز على الإبداع والابتكار على عكس أساليب التحسين والتطوير الحديثة الأخرى، على غرار نظريات التغيير والتطوير التنظيمي التي تحدد فيها أوجه التغيير من قبل الإدارة العليا ولا تفسح المجال لقادة المنظمة من طرح أفكارهم وتجسيدها، ومما سبق التطرق إليه في هذه الورقة عن ماهية الهندرة وخصائصها وعناصرها وأهدافها، فإنه يمكن التأكيد على أنها تصلح أن تكون مدخلاً مناسباً واستراتيجياً لبناء وتطوير قيادة مبدعة ومبتكرة للمنظمات المعاصرة.

العلمي بن عطاء الله مقارنة إعادة هندسة عمليات الأعمال كآلية لتطوير وتنمية قيادة مبدعة
ومبتكرة في المنظمات المعاصرة

المراجع :

- الصمادي، نسيم، قصتي مع الهندرة : المصطلح والكتاب، الموقع : <http://edara.com/WeeklyArticles/Reengineering.aspx> ، تاريخ التصفح 2019/11/26 .
- بوحوش، عمار ، (2006)، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرون، بيروت : دار الغرب الاسلامي.
- اللوزي، موسى، (1999)، التطور التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، الأردن : دار وائل.
- خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، (السنة الثالثة، العدد السادس، مارس 1995)، الدليل العملي للهندرة، القاهرة : الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع).
- بن صالح السلطان، فهد، إعادة هندسة نظم العمل (BPR) : النظرية والتطبيق، الموقع : <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/ARADO/UNPAN006117.pdf> ، تاريخ التصفح 2019/11/26 .
- مرسي، جمال الدين، (2003)، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الإسكندرية : الدار الجامعية.
- قوي، بوحنية، (2007)، إعادة هندسة الأداء الجامعي : مقارنة معاصرة، مجلة الباحث، العدد 05.
- اسماعيل الأغا، مرام، (2006)، دراسة تطبيقية لإعادة هندسة العمليات الإدارية " الهندرة " في المصارف في قطاع غزة، غزة : الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، مذكرة ماجستير.
- عثمان محمد توفيق، حسان وفاضل مال الله النعيمي، (2013)، إعادة هندسة الأعمال فيما بين جودة الوظيفة والجودة الفنية في مجال التعليم، مجلة جامعة بابل، العلوم الانسانية، المجلد 21، العدد 3.
- علي فيروز، خضير، (السنة السادسة)، دور إعادة هندسة عمليات الأعمال (BPR) في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات الصناعية، دراسة حالة في معمل الألبسة الجاهزة في النجف، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد السادس والعشرون.
- خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، (أكتوبر 1993)، الهندسة الإدارية أو الهندرة بيان عن ثورة في عالم الأعمال، القاهرة : الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، السنة الأولى، العدد العشرون.
- علي الدجني، إياد، (2013)، أنموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية وحوسبتها في مؤسسات التعليم العالي (الجامعة الإسلامية، دراسة حالة)، مجلة جامعة دمشق، المجلد 29، العدد الأول.