

إعادة هندسة العمليات الإدارية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية

Reengineering of administrative processes and their role in achieving competitive advantage

الأستاذة ريم خالدي

rymkhaldi@yahoo.fr

جامعة آكلي محند أولحاج البويرة

الدكتور رابع أوكيل

rabeh_pg@yahoo.fr

جامعة آكلي محند أولحاج البويرة

الملخص

الهدف من هذه الدراسة إبراز دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحقيق ميزة تنافسية، وذلك من خلال تطبيق تغييرات جذرية في جميع العمليات التي تقوم بها المؤسسة، مما يساعد في تخفيض التكلفة من خلال حسن استغلال الموارد، والسرعة في اتخاذ القرارات، والإبقاء على العمليات الضرورية فقط، أو تحقيق الجودة من خلال أداء العمليات بشكل صحيح، والتركيز على الزبون، وانتقاء أفضل الكفاءات، وكل ذلك يسمح بتحقيق التفوق والحصول على ميزة تنافسية.

الكلمات المفتاحية: إعادة هندسة العمليات الإدارية- الميزة التنافسية- التكلفة- الجودة.

Abstract

The objective of this study is to highlight the role of reengineering in achieving a competitive advantage, by applying radical changes in all processes performed by the enterprise, which helps to reduce cost through the efficient use of resources, and speed in decision- making, and maintain only the necessary operations, or achieve quality by performing operations correctly, focusing on the customer, and selecting the best competencies, all this allows to achieve excellence and gain a competitive advantage.

Key words: Reengineering- Competitive advantage- Cost- Quality.

مقدمة

تعتبر المنافسة التحدي الأكثر أهمية الذي تواجهه المؤسسات الاقتصادية، فالحصول والحفاظ على حصة سوقية والعمل على توسيعها أصبح أمرا صعبا في ظل احتدام الصراع بين المؤسسات، ولذلك وجب عليها أن تجد سبيلا من أجل أن تتميز وتحافظ على هذا التفوق ومن المفاهيم الإدارية البارزة في هذا المجال إعادة هندسة العمليات الإدارية أو الهندرة والتي نادى بضرورة الانطلاق من الصفر وتفعيل شعار الهدم الخلاق وعدم الاقتناع فقط بإدخال تحسينات بسيطة قد لا تحدث صداها، ولا تحقق الأهداف المرجوة منها، وضرورة العمل على خلق ميزة تنافسية سواء بالتركيز على بعد التكلفة أو التميز حسب خصائص السوق الذي تنشط فيه المؤسسة.

فالتغيرات الكثيرة التي عرفتها البيئة الاقتصادية فرضت على المؤسسات ضرورة زيادة قدرتها التنافسية، وتعزيز مركزها التنافسي في الأسواق، وتحقيق مزايا عدة كالحصول على هوامش أرباح مرتفعة بتطبيق أسعار جد منخفضة، أو بتقديم منتج متميز وفريد وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر الزبون، مما يسمح لها بتحقيق ميزة تنافسية تتصف بها وتمنحها التفوق على منافسيها، ومن هنا أصبحت الميزة التنافسية خاصية المؤسسة المتفوقة التي تسعى إلى اكتسابها وتطويرها.

وعلى ضوء ما سبق ذكره تتضح معالم الإشكالية التالية:

" ما مدى مساهمة إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحقيق الميزة التنافسية؟"

وللإجابة على الإشكالية السابقة قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

- تعتمد فقط المؤسسات ذات الوضع المتدهور على الهدم الخلاق والانطلاق من الصفر لتحقيق ميزة تنافسية.

- تؤثر إعادة هندسة العمليات الإدارية على ميزة تنافسية موجودة من خلالها تحسينها.

أهمية الدراسة

إن التغيرات السريعة التي تعرفها البيئة الاقتصادية فرضت على المؤسسات الناشطة فيها ضرورة إيجاد السبل المناسبة لمواكبتها، ومن بين هذه الأخيرة إعادة هندسة العمليات الإدارية، التي تنادي بضرورة الانطلاق من الصفر وتفعيل نظرية الهدم الخلاق، لأن التحسينات قد لا تكون خيارا مناسباً في ظل بيئة شديدة المنافسة، فالتميز الحقيقي يكون باختراق ما لدى المنافسين وتملك ميزة تنافسية صعبة التقليد، وهذا ما توفره إعادة هندسة العمليات الإدارية.

أهداف الدراسة

تسليط الضوء على موضوع إعادة هندسة العمليات الإدارية والميزة التنافسية.

إبراز أهمية الهدم الخلاق والجذرية في عمل المؤسسة الاقتصادية.

الإشارة إلى ضرورة امتلاك المؤسسة لميزة تنافسية والعمل على تنميتها باستمرار.

منهج الدراسة والأدوات المستخدمة

نعتمد في دراستنا لموضوع إعادة هندسة العمليات الإدارية والميزة التنافسية على المنهج الوصفي التحليلي، ومن أجل الإحاطة بموضوع الدراسة اعتمدنا على مجموعة من الأدوات المتمثلة في مختلف المراجع المكتوبة باللغات العربية الفرنسية والإنجليزية من كتب، رسائل، أوراق بحثية، مجلات،... الخ.

خطة الدراسة

وللإجابة على الإشكالية السابقة قمنا بتقسيم دراستنا إلى المحاور الآتية:

- المحور الأول: مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية.

- المحور الثاني: مفهوم الميزة التنافسية.

- المحور الثالث: علاقة إعادة هندسة العمليات الإدارية بالميزة التنافسية.

أولاً: مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية

بما أن التغيير السريع أصبح مطلباً مهماً من مطالب المؤسسات في الوقت الحالي، فإن تبني مفهوم إعادة الهندسة، أو كما يعرف "بالهندرة" يعتبر من المفاهيم الحيوية لإدارة وإجراء التغييرات المطلوبة في المؤسسات بصورة جذرية.

1. تعريف الهندرة

تبدو كلمة "الهندرة" غريبة على أسماع الكثير منا، ولا غرابة في ذلك فهي كلمة جديدة مركبة من كلمتين "هندسة" و"إدارة" وهي تمثل الترجمة العربية لكلمة "Reengineering"، وقد ظهرت الهندرة في التسعينات وبالتحديد في عام 1992 عندما أطلق الكاتبان الأمريكيان مايكل هامر "Michael Hammer" وجيمس شامبي "James Champy" الهندرة كعنوان لكتائهما الشهير "هندرة المؤسسات"، ومنذ ذلك الحين أحدثت الهندرة ثورة حقيقية في عالم الإدارة الحديث بما تحمله من أفكار غير تقليدية، ودعوة صريحة إلى إعادة النظر وبشكل جذري في كافة الأنشطة والإجراءات والاستراتيجيات التي قامت عليها الكثير من المؤسسات العاملة في عالمنا اليوم¹.

يعرف هامر وشامبي "Hammer et Champy" الهندرة بأنها: "إعادة التفكير بصورة أساسية وإعادة تصميم العمليات بالمؤسسة بصورة جذرية بهدف تحقيق نتائج تحسين فائقة في معايير الأداء المتمثلة في الخدمة، الجودة، التكلفة وسرعة إنجاز العمل"².

ويشمل هذا التعريف أربع عناصر رئيسية تعتبر المفاتيح في عملية الهندرة:³

1.1 أساسية: عند تطبيق الهندرة يجب طرح أسئلة أساسية عن المؤسسة وكيفية إدارتها وتشغيلها، مثل لماذا نقوم بهذا العمل؟ أو لما نتبع أسلوبا معيناً في أدائه؟، ومن خلال طرح هذه الأسئلة الأساسية يندفع المسؤولون إلى إعادة النظر في الأسس والفرضيات المحورية التي تحدد أساليب العمل المتبعة، وقد يثبت في كثير من الأحيان أنها مفاهيم خاطئة أو غير مواكبة للزمن.

2.1 العمليات: هي مجموعة الأنشطة التي تستوعب المدخلات لتقديم منتج ذو قيمة للزبائن، فإذا اعتبرنا طلب الشراء مدخلا ويكون تسليم السلع المطلوبة للزبون هو المنتج الذي يرمز للقيمة الناتجة عن عملية الشراء، فالتركيز يجب أن يكون أكثر وأساسي على عمليات الشراء وإجراءات تسليم السلع للزبون، بمعنى التركيز في الهندرة على العملية المتمثلة في الإجراءات أكثر من المهام أو الأفراد.

3.1 جذرية: إعادة التصميم الجذري تعني التغيير من الجذور وليس تغييرات سطحية أو ظاهرية للوضع القائم أي بمعنى التخلص من القديم نهائياً، والتخلي عن جميع الهياكل والإجراءات السابقة وإيجاد الأساليب الجديدة والمستحدثة لأداء العمل.

4.1 فائقة: الهندرة تهدف إلى تحقيق طفرات فائقة في معدلات الأداء، وتستخدم عند الضرورة والحاجة إلى إجراء تغييرات كلية وجذرية في أساليب العمل ومستويات الأداء، حيث أنها لا تنظر إلى التحسينات البسيطة بل تتطلب التغيير الكلي.

أما جين بريلمان وجاك هيرار "Jean Brilman, Jacques Hérard" فقد عرفا الهندرة بأنها: "إعادة تصميم جذري لعمليات المؤسسة، من أجل تحسين الأداء بشكل كبير وبصورة جذرية، أما التحسين التدريجي ليس مسؤولية الهندرة بل إدارة الجودة الشاملة"⁴.

بينما عرف كلود بلونش أليجر "Claude blanche allègre" الهندرة بأنها: "طريقة تشمل إعادة تصميم جذري لعمل المؤسسة، وتقنياتها في الإدارة وتنظيم العمل، من خلال التخلي عن الأساليب المعتمدة منذ فترة طويلة، وإلقاء نظرة جديدة على العمل الضروري لتقديم منتج وإرضاء الزبون اعتماداً على مقارنة تركز على العمليات"⁵.

ومما سبق ذكره يمكن اقتراح التعريف التالي للهندرة:

" الهندرة هي إعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية في المؤسسة بطريقة إبداعية بهدف تحقيق نتائج فائقة، والقيام بالعمل بصورة جماعية لإرضاء الزبون وتقديم منتجات بالجودة والسرعة المطلوبة وبأقل تكلفة ممكنة".

2. أهداف الهندرة

تأتي إعادة هندسة العمليات الإدارية أو الهندرة لتحقيق الأهداف التالية:⁶

- 1.2 تحقيق تغيير جذري في الأداء: من خلال تغيير أسلوب وأدوات العمل، وتمكين العمال من تصميم العمل والقيام به وفق احتياجات الزبائن وأهداف المؤسسة.
- 2.2 التركيز على الزبائن: حيث تركز المؤسسة على الزبائن من خلال احتياجاتهم، والعمل على تحقيق رغباتهم بحيث يتم إعادة بناء العمليات لتحقيق هذا الغرض.
- 3.2 السرعة: تمكين المؤسسة من القيام بأعمالها بسرعة عالية من خلال توفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات وتسهيل عملية الحصول عليها.
- 4.2 الجودة: تحسين جودة المنتجات التي تقدمها لتناسب مع حاجات ورغبات الزبائن.
- 5.2 تخفيض التكلفة: من خلال إلغاء العمليات غير الضرورية والتركيز على العمليات ذات القيمة المضافة.
- 6.2 التفوق على المنافسين: مساعدة المؤسسة على التفوق على المؤسسات المنافسة التي قد لا يصعب اللحاق بهم، ولكن يصعب التفوق عليهم، فقد يتعذر تقليدهم لذلك كان مهما تحقيق ميزة تنافسية من خلال حسن استغلال الموارد المتاحة.

3. المؤسسات التي تحتاج إلى هندرة

تمثل المؤسسات التي تحتاج إلى هندرة في مايلي:⁷

- 1.3 المؤسسات ذات الوضع المتدهور: هي المؤسسات التي تواجه ارتفاعا مضطربا في التكاليف مما يبعدها عن المنافسة، أو التي تدنت خدماتها إلى مستوى يدفع زبائنها إلى المجاهرة بالشكوى والتذمر أو الفشل المتكرر لمنتجاتها في الأسواق.
- 2.3 المؤسسات التي لم تصل إلى التدهور: تتوقع إدارة هذه المؤسسات بلوغ التدهور في المستقبل القريب، فعلى سبيل المثال قد تكون الأوضاع المالية للمؤسسة في وضع لا بأس به، ولكن هناك مؤشرات تظهر الوصول إلى حالة التدهور ومنها ظهور منافسين جدد أو التغيير في أذواق الزبائن أو في قوانين العمل أو البيئة الاقتصادية التي تهدد بقاء المؤسسة ونجاحها في المستقبل، فلا بد للإدارة أن يكون لها النظرة المستقبلية من أجل تجاوز هذه المخاطر وذلك عن طريق الهندرة.
- 3.3 المؤسسات التي بلغت قمة التقدم والنجاح: هي المؤسسات التي لا تواجه صعوبات ملموسة ولا تظهر مؤشرات التدهور عليها، ولكن تتميز إدارة هذه المؤسسات بالطموح والإبداع والمزيد من التفوق على المنافسين فإن عملية الهندرة في هذا النوع تتمثل في توسيع الفرق بينها وبين منافسيها وتحقيق معدلات قياسية في الأداء، لكن عملية الهندرة في هذا النوع أمر صعب لأنها أثبتت الكفاءة والفعالية في الأداء، ولكن تتميز هذه

المؤسسات بالطموح والإبداع والتطلع إلى المزيد في المستقبل للتفوق لعدم اقتناعها بمستوى أدائها الحالي مما يدفعها إلى التخلي عن الأساليب السابقة الناجحة وإبداع أساليب أكثر نجاحا. إن الاختلاف بين الأنواع الثلاثة من المؤسسات يكمن في أن النوع الأول أصيبت بالإحباط من جراء اصطدامها بالحواجز والعوائق، أما النوع الثاني تسير إلى الطريق بسرعة عالية ولكن ترى مؤشرات تظهر أمامها وتتوقع أن يكون ذلك حاجزا، أما النوع الثالث فهي مؤسسات تسير بطريقة عالية ومبدعة دون وجود حواجز ولكنها ترى فرصا مناسبة أكثر ولديها متسع للوصول إلى هذه الفرص لذلك تقوم بعملية الهندرة من أجل اغتنامها.

4. عوامل نجاح وأسباب فشل الهندرة

النجاح في تطبيق الهندرة يتوقف على توفر مجموعة من العوامل المساعدة في ذلك وتجنب العديد من مبررات الفشل، وهما كمايلي:⁸

1.4 عوامل نجاح الهندرة

تتمثل عوامل نجاح الهندرة في العناصر التالية:

- أن تكون هناك حاجة ملحة وقناعة تامة من قبل الإدارة بالعمل على تطبيق الهندرة.
- ضرورة توفر كوادر بشرية ذات مهارات عالية.
- التركيز على العمليات لغايات إرضاء الزبون من خلال نوع المنتجات المقدمة.
- الاهتمام بنوعية وتركيبه فرق العمل.
- الإبداع في جميع العمليات بشكل يؤدي إلى تقديم منتجات بمواصفات جيدة ترضي الزبائن.

2.4 أسباب فشل الهندرة

من بين مبررات فشل تطبيق الهندرة الأسباب التالية:

- عدم توفر المعلومات اللازمة لتطبيق الهندرة.
- مقاومة العمال للهندرة بما أنها تحمل في طياتها تغيير.
- عدم وضوح أدوار بعض الموظفين في مشروع الهندرة.
- قصور النظرة المستقبلية لبعض المؤسسات.
- عدم توفر الموارد البشرية الضرورية لتطبيق الهندرة.

ثانيا: مفهوم الميزة التنافسية

أصبح امتلاك ميزة تنافسية والمحافظة عليها أمر ضروري للمؤسسة، من أجل مواجهة المنافسين والتفوق عليهم، تحقيقاً لأهدافها وضماناً لبقائها واستمراريتها، ولتعرف على مفهوم الميزة التنافسية نتناول في هذا المحور تعريف الميزة التنافسية، خصائصها، أهميتها، شروط فعاليتها، ومعايير الحكم على جودتها.

1. تعريف الميزة التنافسية

يعتبر مايكل بورتر أول من قام بتأسيس مفهوم الميزة التنافسية سنة 1980 حيث يؤكد على أن الميزة التنافسية تنبعث من مؤسسة تقوم بتأسيس قيمة لها بين زبائنها، ولكي تصل إلى ذلك يجب أن تختار الأسواق التي يمكنها التفوق فيها، والتقدم بشكل ملموس على منافسيها عن طريق تحسين وضعها بشكل مستمر⁹. وعليه فقد عرف بورتر الميزة التنافسية بأنها: "الميزة التي تنشأ بمجرد توصيل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فاعلية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، وبمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع"¹⁰.

فالمؤسسة حسب مايكل بورتر تحقق ميزة تنافسية من خلال قيامها بإبداع والذي يشمل تكنولوجيا جديدة أو طرق جديدة لأداء الأشياء¹¹.

كما أكد بورتر أن الميزة التنافسية تنشأ أساساً من القيمة التي استطاعت مؤسسة ما أن تخلقها لزبائنها، بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية، أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واع الزيادة السعرية المفروضة¹².

والميزة التنافسية حسب بيير جان بلان "Pierre Jean Blanc" هي: "توليفة من الموارد والكفاءات ذات الصلة بطريقة تسييرها، والتي يحوز عليها عدد قليل من الفاعلين في السوق"¹³.

أما أوليفيه ماير "Olivier Meier" فقد عرفها بأنها: "الميزة التي تسمح للمؤسسة بتقديم عرض محدد، أداء عالي مقارنة بالمنافسين، ناتجة عن مورد، عملية أو مهارات خاصة (وعي بالعلامة، براءات الاختراع، مهارات، شبكات التوزيع، المكانة في السوق...إلخ)، وحتى تكون الميزة فعالة حقا يجب أن تكون فريدة، صعبة التقليد، متفوقة عن مزايا المنافسين وقابلة للتكيف مع مختلف الحالات"¹⁴.

ومما سبق ذكره يمكن اقتراح التعريف التالي للميزة التنافسية: "الميزة التنافسية هي عنصر التفوق الذي يميز المؤسسة عن المنافسين، ويكون بتقديم سلع وخدمات بأسعار منخفضة أو مرتفعة تبرز التميز".

2. خصائص الميزة التنافسية

تتمثل خصائص الميزة التنافسية في ما يلي:¹⁵

- 1.2 الاستمرارية: يجب أن تكون الميزة التنافسية مستمرة وتحقق للمؤسسة السبق على المدى الطويل، وليس القصير فقط.
- 2.2 التجدد: يجب أن تكون الميزة التنافسية متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة، قدرات وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى.
- 3.2 المرونة: أي يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة حسب التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد وقدرات المؤسسة.
- 4.2 الملائمة: يجب أن يتلاءم استخدام الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي تود المؤسسة تحقيقها في المدى القصير والبعيد.
- 5.2 التفوق: يجب على الميزة التنافسية أن تحقق التفوق والأفضلية للمؤسسة مقارنة بالمنافسين.

3. أهمية الميزة التنافسية

تتجسد أهمية الميزة التنافسية من خلال:¹⁶

- 1.3 إعطاء المؤسسة تفوقا نوعيا وكميا وأفضلية على المنافسين، وتتيح لها إمكانية تحقيق نتائج أداء عالية.
- 2.3 تجعل المؤسسة متفوقة في الأداء أو في قيمة ما تقدمه للزبائن أو الاثنين معا.
- 3.3 اتسامها بالاستمرارية والتجدد يتيح للمؤسسة متابعة التطور والتقدم على المدى البعيد.
- 4.3 المساهمة في التأثير الإيجابي على مدركات زبائن المؤسسة وتحفيزهم لاستمرار وتطوير التعامل معها.
- 5.3 استنادها على موارد المؤسسة وقدراتها، لذلك فإنها تعطي حركية للعمليات الداخلية فيها.

4. شروط فعالية الميزة التنافسية

لضمان فعالية الميزة التنافسية يجب أن تتوفر فيها الشروط الآتية:¹⁷

- 1.4 أن تكون حاسمة، أي تعطي الأسبقية والتفوق على المنافس.
- 2.4 الاستمرارية، بمعنى يمكن أن تستمر لفترة زمنية مقبولة.
- 3.4 إمكانية الدفاع عنها، أي يصعب على المنافس محاكاتها أو إلغائها.

5. معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

هناك عدة معايير للحكم على جودة الميزة التنافسية وهي:

1.5 مصدر الميزة التنافسية

من خلال التعاريف السابقة للميزة التنافسية يمكن ترتيبها في درجتين هما:¹⁸

1.1.5 ميزة تنافسية من مرتبة مرتفعة: مثل التكنولوجيا العالية، السمعة الطيبة للعلامة، علاقات وطيدة مع الزبائن...إلخ، ويمكن القول أن المزايا المترتبة عن التكلفة الأقل، أقل قابلية للاستمرار والتواصل عن المزايا المرتفعة الناتجة عن تميز المنتجات.

2.1.5 ميزة تنافسية من مرتبة منخفضة: مثل التكلفة الأقل لكل من قوة العمل والمواد الخام، حيث يسهل نسبيا تقليدها ومحاكاتها من قبل المؤسسات المنافسة.

بمعنى أنه من حيث المحافظة على الميزة التنافسية، يعد التميز أساسا أكثر اعتمادية للميزة التنافسية من الريادة في التكلفة، حيث أن مزايا التكلفة أسهل في التقليد من مزايا التميز، والمزايا التنافسية القائمة على الجودة والولاء للعلامة التجارية وإبداع المنتجات مضمونة بدرجة أكبر من ميزة التكلفة المرتكزة على تكاليف المدخلات المنخفضة ووفرات الحجم¹⁹.

2.5 عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة: في حالة اعتماد المؤسسة على ميزة واحدة فقط، مثل تصميم المنتج بأقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد خام رخيصة الثمن، فإنه يمكن للمنافسين تحديد أو التغلب على آثار تلك الميزة، أما في حالة تعدد مصادر الميزة فإنه يصعب على المنافسين تقليدها.

3.5 درجة التحسين والتطوير المستمر للميزة: يجب أن تتحرك المؤسسات نحو البحث عن مزايا جديدة وبشكل أسرع قبل قيام المنافسين بتقليد الميزة القائمة حاليا، كما قد يتطلب الأمر قيام المؤسسات بتغيير المزايا القديمة وخلق مزايا تنافسية جديدة ومن مرتبة مرتفعة.

6. أنواع الميزة التنافسية

أنواع الميزة التنافسية حسب بورترهي كالتالي:

1.6 ميزة التميز: تتمثل في تقديم منتج متميز وفريد وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر الزبون، وتستطيع المؤسسة التميز عن منافسيها في حالة توصلها إلى الحيازة على خاصية منفردة²⁰، هذه المنافع الفريدة للمنتج تمكنها من فرض علاوة سعرية جراء القيمة الأعلى لهذه الخصائص لدى شريحة سوقية معينة²¹، فالتميز يعني قدرة المؤسسة على تقديم شيء أكثر من المنافسين أو مختلف، مما يؤدي إلى خلق قيمة للعرض المطروح في السوق²².

2.6 ميزة التكلفة الأقل: تعني قدرة المؤسسة على تصميم، تصنيع وتسويق منتج أقل تكلفة مقارنة بالمؤسسات المنافسة (مثال ذلك معظم المنتجات الصينية)²³، حيث تتميز بعض المؤسسات بقدرتها على إنتاج وبيع نفس المنتجات المتداولة في الأسواق بسعر أقل من منافسيها، ومن ثم تكتسب ميزة تنافسية، وهذه الميزة تنشأ من قدرة المؤسسة على تقليل التكلفة²⁴، لكن يجب على المؤسسة عندما تقوم بتخفيض التكلفة من أجل الحصول على ميزة تنافسية أن لا يكون ذلك على حساب جودة المنتجات، لأن أي انخفاض في جودة المنتجات لا يمكن أن يؤدي إلى ميزة تنافسية في التكلفة، إذن الميزة التنافسية بالتكلفة لا يمكن اعتبارها ميزة إذا تم تخفيض مستوى الجودة في المنتجات المقدمة²⁵.

ثالثا: علاقة إعادة هندسة العمليات الإدارية بالميزة التنافسية

أشارت العديد من الأدبيات بأن لإعادة هندسة العمليات الإدارية تأثير مباشر على قدرة المؤسسات على تحقيق الميزة التنافسية، في ظل عالم يتصف بسرعة التغيرات يمكن للهندرة أن تخلق الميزة التنافسية من خلال سرعة الاستجابة للزبون، كما أشار تشامبي "Tchamy" إلى أن إعادة هندسة العمليات الإدارية تسهم في تحقيق الميزة التنافسية، فالمؤسسات التي نفذت بشكل كفاء منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية استطاعت أن تخفض 70% من وقت الإنتاج فضلاً عن تخفيض قدره 40% من التكاليف الإجمالية، والمساهمة في تحقيق رضا الزبائن وجودة المنتج بنسبة 40% أيضاً، كما استطاعت المؤسسات التي نفذت مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية بنجاح أن تحقق نمو إجمالي في الحصة السوقية بلغ 25%، إضافة إلى كل ذلك لإعادة هندسة العمليات الإدارية أو الهندرة دورا جوهريا في تحسين القيمة والعمليات المساندة، فضلاً عن تحسين مستوى التركيز على الزبون وتحقيق مرونة في الهياكل التنظيمية، وبالتالي تحسين جودة الأداء الكلي²⁶.

فإعادة هندسة العمليات الإدارية وفي إطار تأثيرها على الميزة التنافسية تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:²⁷

1. تحقيق تغيير جذري في الأداء: من خلال تغيير أسلوب وأدوات العمل، وتمكين العاملين من أداء الأعمال الصحيحة والمفيدة.

2. السرعة: القيام بالأعمال بسرعة فائقة من خلال توفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات.

3. الجودة: تحسين جودة المنتجات لتتناسب مع حاجات ورغبات الزبائن.

4. التفوق على المنافسين: من خلال الضغط على التكاليف وحسن استغلال الموارد وترشيد العمليات.

5. تخفيض التكاليف: هو من الأمور الهامة للمؤسسات والتي يمكن أن تكون عاملا أساسيا في نجاحها أو فشلها، ويمكن أن يتم تخفيض التكاليف عن طريق التخلص من التنظيمات المعيقة للعمل، دورات المتابعة التي تتطلب وقتا طويلا، المصاريف الإدارية الإضافية، والعمليات غير الضرورية.

إعادة الهندسة تشمل عملية إعادة بناء المؤسسة عن طريق إجراء تغييرات جذرية في كافة عملياتها ونشاطاتها لتعظيم مركزها التنافسي وضمان بقائها في السوق، وأداء عمليات المؤسسة بشكل أفضل ومختلف، وعليه يكون الإبداع هو المفتاح للميزة التنافسية وإعادة الهندسة، وتستهدف إعادة الهندسة الزبائن من خلال تأكيدها على القيمة من وجهة نظر الزبون باعتبارها مفتاحا للميزة التنافسية، كما تستهدف أيضا العاملين، وتؤكد على دورهم في حل المشكلات، وتبحث عن الحلول من خلال العمليات، إذ تهتم بالجودة، ورضا الزبائن، والتكاليف، وهذا ما سيؤدي إلى المساعدة في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وتشير بعض التقديرات إلى أن أكثر من 70% من مؤسسات اليوم تنفذ برنامج إعادة الهندسة لأعمالها، إذ تعد إعادة هندسة العمليات الإدارية نموذجا ضروريا من أجل تحقيق الميزة التنافسية²⁸.

خاتمة: النتائج والاقتراحات

توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى أن إعادة هندسة العمليات الإدارية أو الهندرة هي إعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية في المؤسسة بطريقة إبداعية بهدف تحقيق نتائج فائقة، والقيام بالعمل بصورة جماعية إرضاءاً للزبون وتقديم منتجات بالجودة والسرعة المطلوبة وبأقل تكلفة ممكنة، كما تعتبر مصدراً للميزة التنافسية والتي تعبر عن عنصر التفوق الذي يميز المؤسسة عن المنافسين، وتكون بتقديم منتجات بأسعار منخفضة أو مرتفعة تبرر التميز، ويبرز تأثير إعادة هندسة العمليات الإدارية على التكلفة من خلال حسن استغلال الموارد ودمج العمليات المتشابهة وإلغاء غير ضرورية منها، والسرعة في اتخاذ القرارات، وعلى الجودة من خلال السهر على أداء الأعمال بطريقة صحيحة وتأكيداً على القيمة من وجهة نظر الزبون، وكذلك انتقاء أفضل الكفاءات ومشاركتهم في حل مختلف المشكلات، وإعادة الهندسة تشمل عملية إعادة بناء المؤسسة عن طريق إجراء تغييرات جذرية في كافة عملياتها ونشاطاتها لتعظيم مركزها التنافسي وضمان بقائها في السوق، وأداء عملياتها بشكل أفضل ومختلف، وهذا ما سيؤدي إلى المساعدة في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

وعليه يجب على المؤسسات الراغبة في الحصول على ميزة تنافسية صعبة التقليد أن لا تكتفي فقط بإدخال تحسينات يمكن اختراقها من قبل المنافسين بل العمل أيضاً على تفعيل مفهوم الهندرة الذي يضمن لها السرعة وتقليص التكاليف وضمان الريادة في عالم الأعمال والمنافسة.

الهوامش

- 1 بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة 02، 2013، ص ص 147-148.
- 2 زيد منير عبوي، الإدارة واتجاهاتها المعاصرة "وظائف المدير"، دار دجلة ناشرون وموزعون، دجلة، العراق، 2007، ص 246.
- 3 بلال خلف السكارنة، دراسات إدارية معاصرة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص ص 121-122.
- 4 Jean Brilman, Jacques Hérard, **Les meilleures Pratiques de management**, Édition d'organisation, Paris, France, 6 ème édition, 2006, pp 45 47.
- 5 Claude Blanche Allègre, **Gestion des ressources humaines**, Édition de boeck, Louvain-la-Neuve, Belgique, 2008, p191.
- 6 بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، مرجع سبق ذكره، ص 167.
- 7 بلال خلف السكارنة، دراسات إدارية معاصرة، مرجع سبق ذكره، ص ص 124-125.
- 8 بلال خلف السكارنة، دراسات إدارية معاصرة، مرجع سبق ذكره، ص ص 132-133.
- 9 مايكل أرمسترونج، ترجمة إيناس الوكيل، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ذلك للعمل، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2008، ص 37.
- 10 زياني محمد، تسيير الموارد التكنولوجية وأثرها على تنافسية المؤسسة الصناعية، مطبعة الفنون البيانية، الجلفة، الجزائر، 2009، ص 26.
- 11 Michael Porter, **The Competitive Advantage of Nations**, Harvard Business Review, Vol 02, Harvard College, USA, 1990, p75.
- 12 زغدار أحمد، المنافسة، التنافسية والبدائل الإستراتيجية، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 27.
- 13 Pierre Jean Blanc, **Analyse Stratégique**, Édition Dunod, Paris, France, 2011, p 231.
- 14 Olivier Meier, **Dico du manager**, Édition Dunod, Paris, France, 2009, p 08.
- 15 خراز الأخضر، دور الإبداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية، دراسة حالة EGTT مركب حمام ربي(سعيدة) نموذجا، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص مالية دولية، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2011، ص 144 بتصرف.
- 16 طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 309.
- 17 زياني محمد، مرجع سبق ذكره، ص ص 27 28.
- 18 حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تمهيتها، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سكيكدة، سكيكدة، الجزائر، 2006/2007، ص ص 06 05.
- 19 فيليب سادلر، ترجمة علا أحمد إصلاح، الإدارة الاستراتيجية، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2008، ص 291.
- 20 أوكيل رايح، بتيت أحمد، مكانة الجودة في الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية في الدول العربية خارج قطاع المحروقات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 08-09 نوفمبر 2010، ص 03.
- 21 نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 499.
- 22 Séverine Le Loarne, Sylvie Blanco, **Management de L'innovation**, Éducation Pearson, Montreuil, France, 2011, p 21.
- 23 نبيل مرسي، أحمد سليم، الإدارة الاستراتيجية إدارة التنافسية، إدارة المعرفة، إدارة المخاطر، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر، 2007، ص 104.
- 24 مصطفى أحمد حامد رضوان، التنافسية كآلية من آليات العولمة الاقتصادية ودورها في دعم جهود النمو والتنمية في العالم، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2011، ص 32.
- 25 محمود جاسم الصمدي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الاستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 245.
- 26 خضير علي فيروز، دور إعادة هندسة عمليات الأعمال في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية دراسة حالة في معمل الألبسة الجاهزة في النجف، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 26، المجلد 09، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، الكوفة، العراق، 2013، ص 104.
- 27 حايث سي حايث شيراز، إعادة هندسة العمليات كخيار استراتيجي لتحسين تنافسية المؤسسة دراسة حالة شركة اتصالات الجزائر موبليس، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 17، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015، ص ص 82 81.
- 28 فاروق عزون، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2014/2015، ص ص 103 104.