

**إعادة هندسة العمليات الإدارية وخدمات رعاية
الشباب الجامعي**

إعداد

سارة عبدالرحمن فتح الله زهران

تمهيد :

تواجه معظم منظمات اليوم بيئة عمل مختلفة تماما عما كان عليه الأمر في الماضي فقد ازدادت حدة المنافسة فيما بينها الي درجة كبيرة كما ان توقعات جمهور المستفيدين قد ارتفعت الي حد بعيد وأصبحت اكثر تعقيدا لذلك فان العمليات التي كانت تصمم في الماضي علي أساس تقسيم العمل أصبحت اليوم غير ملائمة لتحقيق الهدف المنشود^(١). وقد أدت التطورات التقنية والإدارية إلى إيجاد أساليب جديدة لعمليات التطوير والتغيير لمواجهة التحديات التي تعيشها منظمات اليوم ومنها أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) وهو اتجاه جديد في علم الإدارة يؤدي إلى تغييرات جذرية في أداء المنظمات تتناسب ومتطلبات العصر في ظل مقاييس الأداء الحديثة مثل السرعة والجودة والتكلفة^(٢). ويمكن اعتبار إعادة الهندسة بمثابة نموذج جديد يتضمن مجموعة من الآليات لتحسين أسلوب تشغيل المؤسسات ،ويساعد هذا النموذج على تحسين قدرات المديرين في مواجهة المنافسة من خلال بناء رؤى جديدة ورسالة جديدة للمؤسسة تساعد على اقتراح وتطبيق سلسلة من الاستراتيجيات^(٣). وسيتم توضيح ذلك فيما يلي

أولا : مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية:

قبل الحديث عن ماهية الهندرة وتعريفها فقد يكون من المناسب توضيح - بإيجاز- المقصود بلفظ "الهندرة" ذاته. الهندرة كلمة عربية جديدة مركبة من كلمتي هندسة وإدارة. وهي في الواقع ترجمة للمصطلح الإنجليزي **Reengineering Business** والذي يعني إعادة هندسة الأعمال^(٤) ، ومن ثم فان اللفظ وأن لم يكن

^١ - Thong, James YL, Chee-Sing Yap and Kin-Lee Seah: "Business Process Reengineering in the Public Sector: The Case of the Hosing Development Borrd in Sineapore", Journal of Management Information System, Armonk, Summen , NY, USA, Vol, 17, 2000, p 245

^٢ - فهد السلطان : إعادة هندسة نظم العمل ، الرياض ، مطابع الخالد للوقفست ، ٢٠٠١، ص٤١

^٣ - سعيد يس عامر: الإدارة وآفاق المستقبل ،المطبعة العثمانية الحديثة،القاهرة،مصر،١٩٩٨، ص٣٠٥

^٤ - فهد بن صالح السلطان : إعادة هندسة نظم العمل (BPR) النظرية والتطبيق، الرياض، مكتبة الملك فهد ، ١٩٩٨،

يعني الهندسة الإدارية بالترجمة الحرفية إلا أنه يعني إعادة التصميم الجذري للعمليات والنظم الإدارية المصاحبة، كما تدل عليه أدبيات هذه الألية وتطبيقاتها.

وتعرف إعادة الهندسة كذلك علي أنها : تغيير جذري في طريقة التفكير وبالتالي في أداء الأنظمة ، ويشمل هذا التغيير العمليات والهياكل التنظيمية بالإضافة إلى نمط الإدارة وسلوكها ونظم التعويضات و المكافآت بالإضافة إلى العلاقات مع أصحاب الأسهم والعملاء والموردين والشركاء الخارجيين الآخرين^(١)

ثانيا : أهداف إعادة هندسة العمليات الإدارية :

تتعدد أهداف إعادة هندسة العمليات الإدارية ويمكن تناولها علي النحو التالي^(٢) :

- ١- تحقيق تغيير جذري في الأداء :ويتمثل في تغيير أسلوب وأدوات العمل والنتائج من خلال تمكين العاملين من تصميم العمل والقيام به وفق احتياجات العملاء وأهداف المنظمة.
- ٢- التركيز على العملاء :توجيه المنظمة إلى التركيز على العملاء من خلال تحديد احتياجاتهم والعمل على تحقيق رغباتهم بحيث تم إعادة بناء العمليات لتحقيق هذه الغرض.
- ٣- السرعة :تمكين المنظمة من القيام بأعمالها بسرعة عالية من خلال توفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات وتسهيل عملية الحصول عليها.
- ٤- الجودة :تحسين جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها لتتناسب مع احتياجات ورغبات العملاء.

^١ - جوزيف كلادا : تكامل إعادة الهندسة مع ادارة الجودة الشاملة ، ترجمة سرور علي ابراهيم سرور ، السعودية ، دار المريخ للنشر ، ٢٠٠٤ ، ص ١٣١

- عطاالله وراد خليل : دور هندسة العمليات في دعم قرارات خفض التكاليف في ظل فلسفة إدارة التغيير ، المؤتمر^٢ العلمي الدولي ادارة التغيير ومجتمع المعرفة (ابريل) ٢٠٠٨ جامعة الزيتونة الاردنية عمان- الاردن/ متاح علي :

<https://hrdiscussion.com/hr9227.html>

٥- تخفيض التكلفة: من خلال إلغاء العمليات غير الضرورة والتركيز على العمليات ذات القيمة المضافة.

٦- التفوق على المنافسين: مساعدة المنظمة في التفوق على المنظمات المنافسة التي قد لا يصعب اللحاق بهم ولكن يصعب التفوق عليهم فقد يتعذر تقليدهم أو تختفي الدافعية للتغيير، لذلك كأن مهم تحقيق ميزة تنافسية مثل ضغط التكاليف مع زيادة قيمة المنتج وذلك من خلال استغلال الموارد المتاحة وترشيد العمليات والبيع بشروط أفضل

ثالثاً: أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية :

تعتبر الهندرة نموذج جديد يتأثر ويؤثر في بعض الأبعاد، ومن هذه الأبعاد:

١- البعد التنظيمي (تصميم الهيكل التنظيمي):

يشير الهيكل التنظيمي إلى ترتيب الأجزاء المختلفة في المنظمة في وضع كلي يوضح العناصر الهيكلية والعلاقة بين هذه العناصر المستخدمة في إدارة المنظمة ككل، أنه نظام المهام وانسياب الأعمال وعلاقات السلطة وقنوات الاتصال التي تربط أعمال الأشخاص والمجموعات المختلفة في المنظمة بعضها البعض، وهذا ما يسمى بالهيكل التنظيمي الرسمي، وهو بخلاف الهيكل التنظيمي غير الرسمي، حيث أنه يعكس مجموعة العلاقات غير الرسمية السائدة بين أعضاء المنظمة، حيث يتجاوز هذا حدود العلاقات الرسمية في المنظمة عمودية كأنت أم أفقية (١) .

ويقصد بالهيكل التنظيمي هو " عبارة عن إطار يحدد الإدارات والأقسام المختلفة للمنظمة ، فمن خلال الهيكل التنظيمي تتحدد خطوط السلطة وانسيابها بين الوظائف ،

^١ - صبحي العتيبي: تطور الفكر والأنشطة الإدارية، عمان دار مكتبة الحامد، ٢٠٠٢، ص ١٢١

وكذلك يبين لنا الهيكل التنظيمي الوحدات الإدارية المختلفة التي تعمل معاً علي تحقيق أهداف المنظمة^(١) .

٢- البعد التكنولوجي :

يشهد العالم اليوم ثورة علمية وتكنولوجية متقدمة وتتنافس الدول وتتسابق في الأخذ بزمام هذه الثورة للسيطرة عليها وامتلاك مقدراتها وتعد التكنولوجيا هي عامل السيطرة علي النظام العالمي الجديد وهي أيضا عامل التقدم الديناميكي في هذا النظام.

والمقصود بالتكنولوجيا هي الأسلوب العلمي الذي وصل به العالم لاكتشاف مجالات جديدة وأساليب متنوعة لتطوير حياته في جميع المجالات ويطلق علي هذه الثورة العلمية والتكنولوجية اسم الموجه الثالثة وهي مزيد من التقدم التكنولوجي المذهل والثورة المعلوماتية الفائقة واهم ما يميزها اعتمادها علي المعرفة المتقدمة والاستخدام الأمثل للمعلومات المتدفقة بسرعه فائقة^(٢).

ويترتب على استخدام وتطبيق تكنولوجيا المعلومات العديد من الفوائد والمزايا لكل من الأفراد والإدارات والأنظمة بشكل عام حتى على مستوى المجتمع بشكل أعم، ومن بين تلك الفوائد رفع مستوى الأداء ، كذلك تلعب دور بارز في خلق قيمة للمنظمة خاصة في ظل حدة المنافسة بين المنظمات، كذلك دورها في فاعلية اتخاذ القرارات وإعادة هندسة عمليات التشغيل^(٣) .

٣- البعد البشري :

^١ محمود العميان : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، عمان ، دار وائل للنشر، ٢٠٠٢، ص ٢٠٥ .
^٢ - سلامة عبدالعظيم حسن : إعادة هندسة العمليات الإدارية في المنظومة المدرسية في ضوء التغيرات العالمية المعاصرة "رؤيه مستقبلية"، مجلة كلية التربية بينها ٢٠٠١ ، ص ٢١
^٣ - عبد الحميد مغربي : الإدارة الأصول العلمية والتوجيهات المستقبلية لمدير القرن الحادي والعشرين ، المنصورة ، المكتبة العصرية، ٢٠٠٦، ص ٩٧

العملاء و الموظفين هم الهدف الأكثر إفادة على الإطلاق من أجل أن تتضح إعادة هندسة العمليات ، لذا يجب علينا أن نركز على إدارة الموارد البشرية فهي الطريقة المستخدمة لدى المنظمات والمؤسسات العالمية لاختيار وتطوير وتقسيم وتعزيز الموظفين لتحقيق النسبة الكاملة للقوى العاملة لخدمة وإثراء أهداف المنظمة وأدائها^(١). وهناك نوعان من العملاء عميل خارجي وعميل داخلي فالعميل الخارجي هو العميل المستخدم للخدمة أو المنتج الناتج عن العملية ، ومثال ذلك الطلاب المستفيدون من خدمات رعاية الشباب بالجامعة ، أما العميل الداخلي فهو الموظف أو العامل الذي يقدم الخدمة أو ينجز العمل^(٢) .

ان الأفراد هم من يقومون بإعادة الهندسة وليس التنظيمات، ومن هذا المنطلق فلا بد من تحديد الأفراد الذين يقومون بها، والمسؤولون عن هذه العملية ، فاختيار وتنظيم المختصين بتطبيق إعادة هندسة العمليات يعتبر الأساس لنجاح الجهود والأهداف المرتبطة بهذه العملية، و يلتحم في عملية إعادة هندسة عدد من العاملين المتخصصين.

سابعاً : منهجية تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية :

وصف البعض منهج إعادة الهندسة بالخط الذهني الذي يقوم علي الأسس المنطقية لتشخيص المشكلة التي يقوم بمعالجتها لتحديد أبعادها وعلاقتها بما يحيط بها من ظواهر بهدف التوصل إلى علاج ملموس لحل هذه المشكلة فمنهج إعادة الهندسة يتضمن شقين شق ذهني وشق نظري حيث يتمثل الشق الأول في الصورة الذهنية لمشكلات المنظمة وأساليب المعالجة والشق الثاني في كيفية تطبيق أساليب المعالجة لحل هذه المشكلة كما بين أن العامل الذي يُعول عليه لنجاح مشروع إعادة الهندسة أو فشله أو هو منهجية التطبيق أي لا يمكن أن تحقق إعادة الهندسة نتائج إيجابية

^١ - حسين حريم: السلوك التنظيمي - سلوك الافراد والجماعات في منظمات الأعمال، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، ٢٠٠٤، ص٤٧

^٢ - احمد عبدالحفيظ :المرجع العلمي لتطبيق منهج الهندرة ،عمان ،دار وائل ،٢٠٠٣، ص٦٧

لمموسة مالم يتم تطبيقها من خلال منهجية شاملة لأنها تساعد في تحقيق إعادة الهندسة بكفاءة عالية (١) . وهناك من يري أن مراحل إعادة هندسة العمليات الإدارية هم ستة مراحل يجب أن تراعيها المنظمات منذ البداية ، وهذه المراحل الست تشتمل على الفهم والتخطيط والبرمجة والتحويل والتنفيذ والتقييم ويمكن استعراضهم كالتالي (٢):

المرحلة الأولى الفهم

المرحلة الثانية التخطيط

المرحلة الثالثة البرمجة

المرحلة الرابعة التحويل

المرحلة الخامسة التنفيذ

المرحلة السادسة : التقييم

أما في منهجية دافنبورت فان مراحل وخطوات إعادة هندسة العمليات هي كالتالي (٣):

١ . الرؤية وتحديد الأهداف

٢ . تحديد العمليات الإدارية

٣ . الفهم والقياس

٤ . تكنولوجيا المعلومات

٥ . نموذج العملية.

٦ . التنفيذ

ثامنا: متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية :

١ - فؤاد احمد حلمي : "تحسين أداء المدرسة الثانوية العامة في مصر باستخدام مدخل إعادة الهندسة". مجلة التربية، جامعة عين شمس، المجلد الثاني، العدد الثامن، ، ٢٠٠٣، ص ٨٥

٢ - لونيال، جفري: إعادة هندسة المنظمة -منهج الخطوة بخطوة -لتجديد حيوية الشركة ، ترجمة خالد الدخيل الله ، الرياض، دار المريخ ، ٢٠٠٢ ، ص ١٩٨

٣ - Pedram Bahramnejad,et.al: A METHOD FOR BUSINESS PROCESS REENGINEERING BASED ON ENTERPRISE ONTOLOGY, International Journal of Software Engineering & Applications (IJSEA), Vol.6, No.1, January 2015,p26

تعددت وجهات نظر المهتمين والمشتغلين بإعادة هندسة العمليات الإدارية في تحديد متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية بالإضافة الي تأكيد العديد من الدراسات علي المتطلبات التالية :

١- الاستراتيجية :

أوضحت العديد من الأدبيات أهمية إضفاء الطابع الاستراتيجي عند قيادة عملية إعادة الهندسة، فبرنامج إعادة الهندسة يجب أن يرتبط بالرؤيا والأهداف الاستراتيجية للمنظمة^(١). وقد ترجع نسبة الإخفاق العالية في برامج إعادة هندسة العمليات إلى فشل العديد من المنظمات في دمج برنامج إعادة الهندسة في رؤيتهم وأهدافهم الاستراتيجية^(٢). فمن اهم أسباب فشل مشروع إعادة الهندسة عدم التزام الإدارة العليا بتوفير الدعم والتمويل اللازم وعدم اعتبار مشروع الهندرة مسئولية الإدارة العليا وهدف استراتيجي يقع ضمن أهدافها الاستراتيجية^(٣). وتُعرف الاستراتيجية على أنها " وضع الخطط الاستراتيجية للمنظمة ، وتحديد غاياتها على المدى البعيد ، بما يكفل التلاؤم بين المنظمة ورسالتها ، وبين الرسالة والبيئة المحيطة بها بطريقة فاعلة وكفؤة^(٤). ولصياغة الاستراتيجية وتكوينها ، فأن ذلك يتطلب اتخاذ قرارات حول التالي^(٥):"

أ- تحديد قيم المؤسسة ، وغرضها ، ورسالتها.

ب- وضع أهداف طويلة الأجل لتحقيق الرسالة.

^١ - سعد العتيبي، ، راشد لحمالي :إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في القطاع العام عوامل النجاح الحاسمة، المؤتمر الوطني الأول للجددة ، جامعة الملك سعود ،السعودية ، ٢٠٠٤،ص١١

^٢ - Chan, S. L.,and Chung, F. C.: "A conceptual and analytical framework for business process reengineering", International Journal of Production Economics, special Issue on Business Process Reengineering, 1997, pp.211-223

^٣ - Terziovski Mile ,et.al : Successful predictors of business process reengineering (BPR) in financial services , international journal ,vol 84, 2003,p36

^٤ - زكريا الدوري : الإدارة الاستراتيجية " مفاهيم وعمليات وحالات دراسية"، دار الإيازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٠، ص ٢٥

^٥ - ماجد الفار: دورة تدريبية في التخطيط الاستراتيجي ،الجامعة الإسلامية بغزه، ٢٠٠٥،ص٨

ج- اختيار الاستراتيجية لتحقيق الأهداف طويلة الأجل.

٢- التزام وقناعة الإدارة العليا:

يتوقف نجاح إعادة هندسة العمليات على مدى التزام وقناعة الإدارة العليا في المنظمة بضرورة الحاجة لتبني برنامج لإعادة الهندسة، من أجل تحسين الوضع التنافسي للمنظمة، ويمكن أن تتجلى هذه القناعة في صورة تخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ البرنامج^(١) و يجب أن تترجم في شكل دعم ومؤازرة فعالة من خلال توضيح الرؤية وإيصالها لجميع العاملين في المنظمة، والحصول على ولاء المديرين في المستويات الوسطى لتنفيذ برنامج إعادة الهندسة. حيث أظهرت العديد من الدراسات أهمية التزام وقناعة الإدارة العليا ببرنامج إعادة الهندسة^(٢).

يتطلب بدء مشروع إعادة الهندسة الدعم من الإدارة العليا ، وفريق إعادة الهندسة الفعال، و تعتبر القيادة القوية ضرورية للتنفيذ الناجح لمشروع الهندرة ، فلا يمكن لجهود إعادة الهندسة أن تنجح بدون التزام تنظيمي. وبالتالي ، من المهم الحصول على دعم الإدارة العليا خلال العملية أولاً ، وعلى الإدارة العليا أن تدرك الحاجة إلى ذلك تغيير وفهم كيف ستحقق مشروع إعادة هندسة العمليات النتائج المطلوبة بشدة^(٣).

٣- تكنولوجيا المعلومات:

يعتبر استخدام تكنولوجيا المعلومات كأداة لبناء عمليات جديدة بدلاً من الاعتماد على العمليات القائمة على النظام القديم لتكنولوجيا المعلومات الموضوع الغالب على أدبيات إعادة الهندسة على أهمية الحاجة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات

^١ - محمد سعيد: الهندرة - هندسة العمليات الإدارية ، عمان ، دار من المحيط إلى الخليج للنشر والتوزيع ٢٠١٦، ص٣٥

^٢ - Talwar, R. (1993), "Business re-engineering- a strategy driven approach", Long Range Planning, Vol.26, No.6, pp.22-40

^٣ - Dooley K and Johnson D, (2001), Changing the New Product Development Process, "Measuring Business Excellence, Vol. 5 ,pp. 32 – 38

الحديثة لدعم تنفيذ عملية إعادة الهندسة. وفقاً لهؤلاء الباحثين يمكن تحقيق ذلك من خلال استخدام نموذج سجل العمال حيث تقوم المنظمة بإلغاء العمليات القديمة وتبدأ من الصفر، وذلك ببناء أفضل نموذج مثالي للعمليات^(١).

٤- تمكين العاملين :

وقد تم تعريفه على أنه تهيئة الظروف التي يمارس من خلالها الأفراد كفاءاتهم وقدراتهم في الرقابة على عملهم مما يقوي عندهم روح المبادرة والإصرار على أداء مهام ذات معنى^(٢). و لا يمكن بأي حال من الأحوال تجاهل أهمية التمكين وإدارة الموارد البشرية في نجاح تطبيق إعادة الهندسة. فقد أظهرت العديد من الدراسات أهمية العنصر الإنساني كعنصر أساسي وحاسم لنجاح تنفيذ إعادة الهندسة ووفقاً لفلسفة إعادة الهندسة يتم تخويل العاملين في المستويات الإدارية الدنيا لاتخاذ قرارات ذات العلاقة بعملهم، وهذا بطبيعة الأمر يعني التخلي عن النمط البيروقراطي السائد. الهدف من تمكين العاملين رفع مستوى الرضا الوظيفي وتطوير العاملين ليصبحوا ذو مهارات متعددة^(٣). فالتمكين أداة يتم من خلالها استخراج اقصى طاقات وإبداعات المورد البشرية وذلك من خلال توفير البيئة الممكنة التي تحقق له الإشباع ودرجه عالية من الرضا^(٤)، وتمكين العاملين يعني منح العاملين القدرة والاستقلالية في صنع القرارات وإمكانية التصرف كشركاء في العمل، والهدف من عملية التمكين

¹ - Davenport, T. and Short, J. (1990), "The new industrial engineering: information technology and business process redesign", Sloan Management Review, Vol.31, No.4, pp.11-27

² - Cook Curtis.W and Hunsaker Philip , " Management and Organizational Behavior", McGraw-Hill, New York, USA, 2001, P 258

³ - Maull, R.S., Weaver, A.M., Childe, S.J., Smart, P.A., and Bennett, J:Current issues in business process re-engineering", International Journal of Operations and Production Management, (1995, Vol.15, No.11, pp.37-52.

^٤ - عطيه حسين افندي : تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ٢٠٠٣، ص ١١

هو استحداث قوة عمل قوية وممكنة ولديها قدرة لإنتاج خدمات وسلع تفوق توقعات المستهلك الداخلي والخارجي^(١).

٥- الاتصال الإداري:

تعرف عملية الاتصال بأنها: "عملية تبادل الأفكار والمعلومات من أجل إيجاد فهم مشترك وثقة بين العناصر الإنسانية في المنظمة"^(٢).

أن عملية الاتصال تؤثر على قدرة المنظمات على تحقيق التنسيق والتكامل بين كافة أجزائها الداخلية، وكذلك في البيئة المحيطة، ولقد أصبح الاتصال الفعال هاجساً أساسياً لإبقاء سبل الإبداع والابتكار والتميز داخل المنظمات، من خلال التفاعلات الجارية في مختلف العلاقات السائدة في المجتمع الإنساني^(٣).

فالاتصالات وسيلة، وليست غاية، ولكنها وسيلة في غاية الأهمية والحيوية، لما يمكن أن تلعبه من دور بالغ الخطورة والحساسية في نجاح المنظمات. وهي الشريان الذي يمد أجزاء المنظمة المختلفة بدم الحياة (المعلومات والأفكار والأداء والمقترحات)،

ويعد الاتصال احد العناصر الأساسية المساعدة لتنفيذ إعادة الهندسة وتبنى والتغييرات المصاحبة له تحتاج المنظمة لعملية الاتصال خلال تنفيذ المراحل المختلفة لعملية إعادة الهندسة ولمختلف المستويات الإدارية. وتشكل قناعة الموظفين في المراحل الأولية لتنفيذ إعادة الهندسة أساسياً لتقبل الموظفين للتغيرات المترتبة على عملية التنفيذ، ويعتمد ذلك بصورة جوهرية على قدرة الإدارة في تبنى قنوات الاتصال الفعال والمستمر مع أصحاب المصالح داخل المنظمة وخارجها .

^١ - حسين محمد العزب : أثر الاستثمار في راس المال الفكري في تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسات العامة الأردنية ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال مجلد ١٢، (العدد ٤)، ٢٠١٦، ص ٧٣٥

^٢ - بلال خلف السكرانة: التطوير التنظيمي والإداري ، عمان ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، ٢٠١٠، ص ٤٩

^٣ - خضير كاظم حمود : الاتصال الفعال في إدارة الأعمال ، عمان ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، ٢٠١٠، ص ٢١

٦- الاستعداد للتغيير :

ان التغيير وإعادة بناء المنظمة عمليتان معتمدتان على مسئولية التخطيط والتطبيق، والتأكد من أن أي تغييرات في أي مستوى وفي أي نشاط قد حقق نجحاً وتقدماً في العمل والأداء. كما أن عملية التغيير ليست مهمة سهلة ولكنها كذلك ليست مستحيلة، أن قرار التغيير في العادة يبدأ من أعلى سلطة في المنظمة ورغبة الإدارة العليا في تغيير النهج الحالي نحو التطوير والتحديث الذي يتمشى مع التغييرات القائمة والتنافسية، فالتغيير يرفع الكفاءة الإنتاجية للعمال، ويفتح باب الإبداع والتجديد، وتغيير العمليات الإدارية بكمال أشكالها وعلى كافة المستويات نحو بيئة عمل أكثر ديناميكية و أفضل تشابكاً واتصالاً^(١).

ان أحد التحديات الأساسية التي تواجهها المنظمات عند تطبيق إعادة الهندسة يرتبط بعملية الاستعداد للتغيير. وينظر لعملية الاستعداد لتقبل وتبنى التغيير كعنصر حاسم لنجاح تطبيق إعادة الهندسة. ويتضمن الاستعداد للتغيير الرغبة في عدم البقاء على الوضع الحالي وإدخال تغييرات في القيم والممارسات والبناء التنظيمي. حيث يتطلب تطبيق إعادة الهندسة تغيير الثقافة التنظيمية القديمة التي يتم بموجبها العمل الحالي في المنظمة، إلى ثقافة جديدة تركز على المقومات الأساسية التي تتطلبها عملية التطبيق. وثقافة المنظمة تشمل مجموعة المبادئ والقيم، والمفاهيم والمعتقدات السائدة لدى الأفراد داخل المنظمة، وبالتالي تقوم الثقافة بدور أساسي في التأثير على قدرة المنظمة على التكيف مع التغيير. وأكد كل من على أهمية ثقافة المنظمة كعنصر رئيس في نجاح تطبيق إعادة الهندسة^(٢).

تاسعا: عوامل نجاح إعادة هندسة العمليات الإدارية:

١ - دوجلاس سميث : إدارة تغيير الأفراد والأداء: المبادئ، الاستراتيجيات، الرؤي" ، ترجمة: عبد الحكيم أحمد الخزامي، القاهرة، ايتراك للطباعة والنشر، ٢٠٠١، ص ٢١
٢ - سعد العتيبي، راشد الحمالي: إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في القطاع العام عوامل النجاح الحاسمة، مرجع سبق ذكره ص ١٤.

من الأهمية أن تتم إعادة الهندسة في حدود قيم المنظمة و قواعد السلوك .وبهذه الطريقة، يمكن تطوير الثقة المتبادلة والعدالة . ومن أجل التنفيذ الناجح للتغييرات المطلوبة لإعادة الهندسة، يجب أن تكون الإدارة على دراية بالأثر النفسي على الموظفين، وأن تكون واعيه له، لأن عدم القيام بذلك سيؤدي إلى حالة غير مرضية وإلى زيادة تدريجية لمقاومة التغيير^(١).

وهناك عدة خطوات يمكن الاعتماد عليها لنجاح إعادة الهندسة هي^(٢) :

١. وضع الاستراتيجية أولاً ثم بعد ذلك تحديد التسهيلات اللازمة لتطبيق إعادة هندسة الأعمال .
٢. التعهد والالتزام بإدارة وقيادة التغيير .
٣. البدء قبل وقوع الأزمة .
٤. التصميم من خلال الإعادة والتكرار .
٥. تزويد فرق العمل بالأدوات الإدارية والإحصائية الجديدة .
٦. التصميم مع مراعاة المرونة .

هذا بالإضافة إلى^(٣):

١. ضرورة دعم الإدارة العليا ، حيث يتم البدء في تطبيقها من الإدارة العليا ثم الوسطى ثم الدنيا.
٢. ضرورة ابتكار أساليب علمية وكوادر بشرية ذات مهارات وقد رات عالية

^١ - Alan Stainer: Ethical Dimension of re-engineering, London, John Wiley & Sons, Ltd, 1997 , Vol. 6, p 362,363.

^٢ - ممدوح رفاعي : إعادة هندسة العمليات ، القاهرة ، جامعة عين شمس ، ٢٠٠٦ ، ص ٢٢

^٣ - موسى اللوزي :التنظيم وإجراءات العمل ، عمان ، دار وائل للنشر، ٢٠٠٢ ، ص٢٧٣ :٢٧٤

٣. ضرورة التركيز على العمليات وليس الإدارات ، أي ضرورة إعادة هندسة العمليات لغايات إرضاء الجمهور.
 ٤. التركيز على نوعية وتركيبية الأفراد التي تقوم بأداء العمل، حيث أن إعادة هندسة فرق العمل من أساسيات نجاح إعادة هندسة العمليات.
 ٥. التركيز على الإبداع والابتكار في العمليات التنظيمية، بشكل يؤدي إلى تقديم خدمات ذات مواصفات جديدة تعكس رضا الجمهور.
 ٦. ضرورة التخطيط العلمي لإنجاح تطبيق إعادة هندسة العمليات ودراسة البيئة التنظيمية دراسة جيدة لتسهيل إنجاح هذه العملية.
- عاشراً: المعوقات التي تحول دون توافر متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية^(١):
١. أن إعادة هندسة العمليات الإدارية مفهوم ومنهج إداري حديث يعترضه مجموع من المعوقات والقيود والتي تؤدي إلى فشله ويمكن إجمال ذلك فيما يلي :
 ١. الأخذ في الاعتبار تأثير وتأثر إعادة هندسة العمليات الإدارية بنظم المعلومات فقط وإهمال أثرها على باقي النظم داخل المنظمة.
 ٢. قصور النظرة المستقبلية للإدارة العليا بالمنظمات وعدم التزامها الكامل بتطبيق مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية.
 ٣. إهمال القيم الثقافية السائدة في المنظمة مما يؤدي إلى مقاومة الموظفين لعملية التغيير المراد بها.

^١ - سيد محمد جاد الرب: موضوعات إدارية متقدمة وتطبيقاتها في منظمات الأعمال الدولية، القاهرة ، دار الكتب المصرية ، ٢٠٠٩ ، ص٩٢:٩٠

٤. إغفال المدراء تقديم الدعم الكافي واللازم والدائم والصورة الواضحة عن هندسة العمليات الإدارية وماذا تفعل.
٥. عدم وضوح المفاهيم والتمثلة في عدم معرفة الفرق بين كلاً من إعادة الهندسة وإعادة التصميم من جانب وإعادة التنظيم وإعادة الابتكار وغيرها من المصطلحات المشابهة من جانب آخر.
٦. قصور تحديد الغرض الرئيسي ويعنى وضع هدف غير واقعي لا يمكن تحقيقه من خلال إعادة الهندسة، أو وضع هدف أداء غير صحيح أو غير لازم لحل المشكلة التي تتعرض لها المنظمة.
٧. إهمال عملية التدريب وتنمية الموارد البشرية في المنظمة من قبل الإدارة العليا قبل البدء بعملية الهندرة.
٨. غياب الصورة الواضحة والكاملة لمفهوم تطبيق إعادة الهندسة عند الموظفين الأمر الذي يترتب عليه الخوف والرعب ونقص الأمان مما يؤثر سلباً على سلوك العاملين في المنظمة.
٩. الاستعجال في عملية التطبيق لمشروع الهندرة دون توافر المقومات الأساسية للبنية التحتية الملائمة من موارد مادية ومعنوية ومعلومات كافية وغير (سرعة إعادة الهندسة).
١٠. استغراق وقت أكثر من اللازم لعملية الدراسة والتحليل لمشروع إعادة هندسة العمليات الإدارية.
١١. القصور الواضح في نظام الدفع والمكافآت والتعويضات الأمر الذي يؤثر سلباً على سلوك العاملين في المنظمة.

١٢. عدم التشخيص السليم لمعوقات ومشكلات الوضع الراهن للمنظمة المطلوب إعادة هندسة العمليات فيها (١).

إعادة هندسة العمليات الإدارية وجودة خدمات الرعاية الاجتماعية للشباب الجامعي:

تعد الجامعة من أهم المؤسسات التي يعهد إليها المجتمع بمهمة رعاية الأبناء وتنشئتهم وإعدادهم فان هذه الجهود في حقيقتها خدمات إنتاجية لها عائد مادي ومعنوي وذلك لتحقيق أقصى استثمار للطاقات والإمكانات البشرية للمساهمة في بناء المجتمع إذا فقد بدأ التحول من مرحلة الاهتمام بالمعلومات الي مرحلة الاهتمام بنمو القدرات الشخصية والاجتماعي للطالب والتي تتضمن أنماط سلوكية سليمة من مختلف المواقف والخبرات والتي لا تستوعبها المناهج الدراسية فهنا لا بد من إيجاد فرص أخرى مكتملة لعملية الإعداد (٢).

والشباب مرحلة عمرية محددة من بين مراحل العمر تتميز هذه المرحلة بالقابلية للنمو الجسمي والنفسي والعقلي والاجتماعي كما تتميز بالقوة والنشاط والسرعة فالشباب حديث الخبرة ويفتقد التجربة وشديد الحساسية للأوضاع المحيطة (٣). ويجب الاهتمام بتلك الفئة فهم أمل الأمة في المستقبل وهم الذين سيتحملون مسؤوليات تنمية مجتمعاتهم وهم بناء الغد الذي تتسم معالمه من خلال مستوي إعدادهم وتأهيلهم وتحسينهم وتنشئتهم تنشئة صالحة مدركة وواعية وتربيتهم علي الاعتماد علي النفس وعلي التضحية والتعاون والانتماء والقيم الإنسانية الرفيعة وعلي قدر ما تتوافر للشباب البيئات التربوية والنفسية والاجتماعية المؤهلة لذلك علي قدر ما يمكن التفاؤل بالغد الموعود الذي تتحقق فيه التنمية الشاملة المتكاملة

١ - ممدوح رفاعي : مرجع سبق ذكره ص ٢٦

٢ - نويريه محمد المعيلي : البرامج والأنشطة الجماعية ودورها في تنمية الشخصية للطالبة الجامعية ، بحث منشور بالمؤتمر العلمي الثامن عشر لكلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة حلوان ، ٢٠٠٥ ، ص ٣٠٨٩

٣ - مصطفى ابراهيم عوض وآخرون : الشباب والتنمية المتواصلة ، دراسات نظرية و ميدانية في البيئة المصرية ، القاهرة ، دار مصر للخدمات التعليمية ، ١٩٩٧ ، ص ٧

(١). ويتضمن المنهج الجامعي بالمفهوم الحديث كل ما تقدمه الجامعة لطلابها تحقيقاً لأهدافها التربوية الرامية إلى رعاية نموهم المتكامل من جميع الجوانب العقلية والنفسية والاجتماعية. ولتحقيق هذه الأهداف فإنه يجب ألا تقتصر برامج التعليم الجامعي على العلاقات التقليدية بين الأستاذ وطلابه في قاعات الدراسة، بل إلى ما هو أبعد بحيث تتضمن تلك البرامج أنشطة وفعاليات ومواقف متنوعة ليتمكن الطالب من خلال المشاركة فيها صقل شخصيته وتنمية مهاراته وقدراته على حل المشكلات التي تواجهه (٢). ويقدم تلك الأنشطة والخدمات متخصصون يعملون بالمستويات المتدرجة لأجهزة رعاية الشباب بالكليات يتمتعون بمجموعه من المهارات الفنية والعقلية والسلوكية التي تمكنهم من فهم الطلاب وفهم سلوكهم وتوجيهه وكيفية التأثير فيهم وتقديم المشورة المهنية المتخصصة لهم ويتكون فريق العمل في تلك الأجهزة من الأخصائيين الاجتماعيين والرياضيين والفنيين إلى جانب الإشراف من قبل أعضاء هيئة التدريس بالجامعة علي الأنشطة المختلفة (٣). وتعد الجودة الشاملة في الجامعات بمثابة أسلوب متكامل يطبق في جميع فروع ومستويات الجامعة ليوفر للأفراد وفرق العمل لإرضاء الطلاب والمستفيدين من التعليم والبحوث الجامعية كما أنها استراتيجية للتغيير تبدأ من البيئة وتنتهي ببرنامح تحسينات مستمرة لإرضاء الطلاب والمجتمع (٤).

ولعل من أهم خصائص إعادة الهندسة تدور حول التحسين الجذري من خلال إعادة تصميم العملية الكلية والتي من المفترض ان تؤدي إلي زيادة جودة الخدمات ما يلي كالتالي (٥):

١ - محمد مصطفي سعد: مشكلات الشباب الجامعي وتحديات التنمية ، لبنان ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر ، ٢٠٠٠، ص ١١

٢ - عبدالله العثمان وآخرون: الرعاية الطلابية لطلاب مرحلة التعليم العالي - جامعة الملك سعود نموذجاً، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العالمي عن خادم الحرمين الشريفين وإنجازاته (المحور التربوي) في الفترة من ٢٦-٢٩/٨/١٤٢٢هـ، جامعة الملك سعود، الرياض، ص ٧٢٧-٧٧٦.

٣ - ماهر أبو المعاطي علي : اطار تصوري مقترح لتطوير رعاية الشباب ، ورقة عمل مقدمة في مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية ، كلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة حلوان ، عدد أبريل ١٩٩٩، ص ٢٨ .

٤ - فريد النجار : مرجع سبق ذكره ، ص ٥٢٣

٥ - Deák Csaba: **The relationship between reengineering and TQM**, international conference of PHD student university of Miskolc Hungary , 1997, pp 34: 35

- ١- إعادة الهندسة تتطوي على مخاطر عالية نسبياً لأنها تهدف إلى تحسينات عالية جداً في وقت قصير. بالنسبة لشركة ذات عمليات يشتهب في كونها بعيدة عن الكفاءة أو في صناعة تواجه تغييرات كبيرة ، يجب إعادة هندسة الأداة المطلوبة. ويقدر كل من مايكل هامر وجيمس تشامبي ، مؤلفي إعادة هندسة المؤسسة وأهم مؤيدي هذه التكنولوجيا المحسنة الجديدة ، أن ٥٠ إلى ٧٠ في المائة من المنظمات التي تقوم بجهود إعادة الهندسة لا تحقق نتائج دراماتيكية. التحسين المستمر له مخاطر منخفضة لكنه يتطلب جهداً كبيراً لتغيير ثقافة الشركات.
- ٢- إعادة الهندسة لا تتضمن منهجية نشر السياسة بين مبادئها الأساسية. نشر السياسة هو نهج لتخطيط الجودة لنشر مبادرات التغيير الاستراتيجية متعددة الوظائف التي تسعى إلى تحقيق أداء مذهل.
- ٣- إعادة هندسة العمليات تركز على العمليات الأساسية المختارة لمشروع إعادة تصميم. وعلى النقيض من ذلك، فإن إدارة الجودة الشاملة هي أكثر نظاماً على نطاق المنظومة ونأمل ألا تنتهي القصة.
- ٤- يسعى برنامج BPR إلى تحقيق أهداف تحسين متعددة الجوانب، بما في ذلك الجودة، والتكلفة، والمرونة، والسرعة، والدقة، ورضا العملاء، في الوقت نفسه، بينما تركز البرامج على عدد أقل من الأهداف أو المقايضة فيما بينها.
- ٥- تم دمج تكنولوجيا المعلومات بشكل أكثر رسمية في إعادة هندسة العمليات.

ومن العرض السابق يتضح أهمية الاهتمام بفترة الشباب خاصة في المرحلة الجامعية لما لها من أهمية كبيرة في صقل شخصية الشاب وإكسابه المهارات اللازمة للمضي قدماً وللتأهيل لما بعد الجامعة ولعل خدمات رعاية الشباب الجامعي من أهم ما يمكن الاعتماد عليه في إشباع حاجات الشباب في تلك الفترة وكذلك إكسابهم المهارات التي لا تستطيع المناهج الدراسية وحدها القيام بها وبالتالي تبرز أهمية الاهتمام بتلك الخدمات وتحقيق جودتها وذلك لضمان تحقيق أهدافها وتحقيق رضا الشباب الجامعي عن تلك الخدمات .

المراجع :

- ١) عبدالله العثمان وآخرون: الرعاية الطلابية لطلاب مرحلة التعليم العالي – جامعة الملك سعود نموذجا، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العالمي عن خادم الحرمين الشريفين وإنجازاته (المحور التربوي) في الفترة من ٢٦- ٢٩/٨/١٤٢٢هـ، جامعة الملك سعود، الرياض.
- ٢) <https://hrdiscussion.com/hr9227.html>
- ٣) احمد عبدالحفيظ :المرجع العلمي لتطبيق منهج الهندره ،عمان ،دار وائل ،٢٠٠٣،
- ٤) جوزيف كلادا : تكامل اعادة الهندسة مع ادارة الجودة الشاملة ، ترجمة سرور علي ابراهيم سرور ، السعودية ، دار المريخ للنشر ، ٢٠٠٤عطاالله وراذ خليل : دور هندسة العمليات في دعم قرارات خفض التكاليف في ظل فلسفة إدارة التغيير ، المؤتمر العلمي الدولي ادارة التغيير ومجتمع المعرفة (ابريل) ٢٠٠٨ جامعة الزيتونة الاردنية عمان- الاردن/ متاح علي :
- ٥) دوجلاس سميث : إدارة تغيير الأفراد والأداء: المبادئ، الاستراتيجيات، الرؤي " ، ، ترجمة: عبد الحكيم أحمد الخزامي، القاهرة، ايتراك للطباعة والنشر ، ٢٠٠١ سعد العتيبي، ، راشد لحمالى: إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في القطاع العام عوامل النجاح الحاسمة، المؤتمر الوطني الأول للجودة ، جامعة الملك سعود ،السعودية ، ٢٠٠٤
- ٦) زكريا الدوري : الإدارة الاستراتيجية " مفاهيم وعمليات وحالات دراسية"، دار إلىازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٠
- ٧) سلامة عبدالعظيم حسن : إعادة هندسه العمليات الإدارية في المنظومة المدرسية في ضوء التغيرات العالمية المعاصرة "رؤيه مستقبليه "، مجلة كلية التربية ببنها ٢٠٠١ ،عبد الحميد مغربي : الادارة الأصول العلمية والتوجيهات المستقبلية لمدير القرن الحادي والعشرين ، المنصورة ، المكتبة

العصرية، ٢٠٠٦، حسين حريم: السلوك التنظيمي - سلوك الافراد والجماعات في منظمات الأعمال، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، ٢٠٠٤

(٨) سيد محمد جاد الرب: موضوعات إدارية متقدمة وتطبيقاتها في منظمات الأعمال الدولية، القاهرة، دار الكتب المصرية، ٢٠٠٩ نويريه محمد المعيلي: البرامج والأنشطة الجماعية ودورها في تنمية الشخصية للطالبة الجامعية، بحث منشور بالمؤتمر العلمي الثامن عشر لكلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، ٢٠٠٥

(٩) صبحي العتيبي: تطور الفكر والأنشطة الإدارية، عمان دار مكتبة الحامد، ٢٠٠٢ محمود العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان، دار وائل للنشر، ٢٠٠٢،

(١٠) عطيه حسين افندي: تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٣، - حسين محمد العزب: أثر الاستثمار في راس المال الفكري في تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسات العامة الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال مجلد ١٢، (العدد ٤)، ٢٠١٦، - بلال خلف السكارنة: التطوير التنظيمي والإداري، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ٢٠١٠ خضير كاظم حمود: الاتصال الفعال في إدارة الأعمال، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، ٢٠١٠،

(١١) فؤاد احمد حلمي: : "تحسين أداء المدرسة الثانوية العامة في مصر باستخدام مدخل إعادة الهندسة". مجلة التربية، جامعة عين شمس، المجلد الثامن، العدد الثامن، ٢٠٠٣،

(١٢) فهد السلطان: إعادة هندسة نظم العمل، الرياض، مطابع الخالد للابست، ٢٠٠١، - سعيد يس عامر: الإدارة وآفاق المستقبل، المطبعة العثمانية الحديثة، القاهرة، مصر، ١٩٩٨ - فهد بن صالح السلطان: إعادة

هندسة نظم العمل (BPR) النظرية والتطبيق، الرياض، مكتبة الملك فهد ،
١٩٩٨،

(١٣) لونيثال، جفري: إعادة هندسة المنظمة -منهج الخطوة بخطوة -
لتجديد حيوية الشركة ، ترجمة خالد الدخيل الله ، الرياض، دار المريخ ،
٢٠٠٢، ص ١٩٨

(١٤) ماجد الفار: دورة تدريبية في التخطيط الاستراتيجي ،الجامعة
الإسلامية بغزه، ٢٠٠٥

(١٥) ماهر أبو المعاطي علي : اطار تصوري مقترح لتطوير رعاية
الشباب ، ورقة عمل مقدمة في مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم
الإنسانية ، كلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة حلوان ، عدد أبريل ١٩٩٩ .

(١٦) محمد سعيد: الهندرة - هندسة العمليات الإدارية ، عمان ، دار من
المحيط إلى الخليج للنشر والتوزيع، ٢٠١٦

(١٧) مصطفى ابراهيم عوض وآخرون : الشباب والتنمية المتواصلة ،
دراسات نظرية و ميدانية في البيئة المصرية ، القاهرة ، دار مصر للخدمات
التعليمية ، ١٩٩٧ - محمد مصطفى سعد: مشكلات الشباب الجامعي
وتحديات التنمية ، لبنان ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر ، ٢٠٠٠

(١٨) ممدوح رفاعي : إعادة هندسة العمليات ، القاهرة ، جامعة عين
شمس ، ٢٠٠٦

(١٩) موسى اللوزي: التنظيم وإجراءات العمل ، عمان ، دار وائل
للنشر، ٢٠٠٢

20) Alan Stainer: Ethical Dimension of re-engineering,
London, John Wiley & Sons, Ltd, 1997 , Vol. 6, .

21) Cook Curtis.W and Hunsaker Philip , " Management
and Organizational Behavior", McGraw-Hill, New York,
USA, 2001

- 22) Davenport, T. and Short, J. (1990), "The new industrial engineering: information technology and business process redesign", Sloan Management Review, Vol.31, No.4
- 23) Dooley K and Johnson D, (2001), Changing the New Product Development Process, "Measuring Business Excellence, Vol. 5
- 24) January 2015 Chan, S. L.,and Chung, F. C.: "A conceptual and analytical framework for business process reengineering", International Journal of Production Economics, special Issue on Business Process Reengineering, 1997,
- 25) Maull, R.S., Weaver, A.M., Childe, S.J., Smart, P.A., and Bennett, J:Current issues in business process re-engineering", International Journal of Operations and Production Management, (1995, Vol.15, No.11
- 26) Deák Csaba: The relationship between reengineering and TQM ,international conference of PHD student university of Miskolc Hungary ,1997Pedram
- 27) Bahramnejad,et.al: A METHOD FOR BUSINESS PROCESS REENGINEERING BASED ON ENTERPRISE ONTOLOGY, International Journal of Software Engineering & Applications (IJSEA), Vol.6, No.1,
- 28) Talwar, R. (1993),"Business re-engineering- a strategy driven approach", Long Range Planning, Vol.26, No.6
- 29) Terziovski Mile ,et.al : Successful predictors of business process reengineering (BPR) in financial services , international journal ,vol 84, 2003,
- 30) Thong, James YL, Chee-Sing Yap and Kin-Lee Seah: "Business Process Reengineering in the Public Sector: The Case of the Hosing Development Borrd in Sineapore", Journal of Management Information System, Armonk, Summen , NY, USA,Vol, 17 ,2000,