

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

#### ١/١ مقدمة :

يشهد العالم المتقدم والنامى تغيرات وتطورات سريعة ومتلاحقة في كافة القطاعات الحكومية وقطاعات الأعمال ، وخلال العقدين الماضيين أحدثت ثلاثة أفكار هامة تغييرات جوهرية في إدارة المؤسسات ، وتمثلت هذه الأفكار في مفهوم (إعادة الهندسة ، إدارة الجودة الشاملة ، الحجم المناسب ) ، أى أن "إعادة الهندسة هي الثورة الإدارية التي يمكن أن تحقق المنظمات عن طريقها نتائج جيدة في عمليات التطوير والتحسين المستمر التي تسعى إليها في ظل الظروف الحالية الممثلة فى زيادة شدة المنافسة ، اتساع نطاق الأسواق ، الاهتمام المتزايد بتطبيق الجودة الشاملة وتقليل التكاليف والسرعة فى الوصول للأسواق وزيادة الخدمة المقدمة للعملاء" .

وبناءً على ما يرا أن إعادة الهندسة لا يقصد بها تبسيط العمليات والتي يكون فيها التغيير تدريجي ونابع من العملية، بل إن إعادة الهندسة تبدأ صفحة جديدة وتتم بإجراءات ثورية سريعة بمعنى أن الهدف ليس تحسين ما هو قائم بل إستبعاده والبدء من جديد عن طريق تحليل العمل وتحديد إجراءات وإعادة تكوين وربط الأجزاء على أسس أكثر دقة. ولإيجاد الطرق التي يمكن أن تحقق إنطلاقه عملاقة للتحسين وإنجازات فائقة للأعمال وتتطلب هذه العملية إصرار وتبنى الإدارة العليا لمفاهيم إعادة الهندسة وتوفير بيئة صالحة حتى يمكن إجراء تغيير جذري وشامل للعمليات ، كذلك يتطلب تطبيقها المتابعة والرقابة الإدارية اليومية<sup>(١)</sup>.

وقد أظهرت الدراسات أن ٧٥% من الشركات الأمريكية الكبرى بدأت في تطبيق مفاهيم إعادة هندسة العمليات بحجم إنفاق سنوي لا يقل عن ٧ بليون دولار مما يوضح حجم الإنتشار السريع لهذا المفهوم. وبالمثل فإن الشركات اليابانية بدأت تتبنى هذا المفهوم وإن لم يكن تحت مسمى إعادة هندسة العمليات، ولكنها تحققة تحت فلسفة التغيير الجذري للعمليات Radical Process Change وذلك باستخدام تكنولوجيا المعلومات<sup>(٢)</sup>.

ونظرا لحدثة مدخل إعادة الهندسة تجد الباحثة أن هناك حاجة إلى التفرقة بين هذا المدخل ومداخل التطوير الأخرى (إدارة الجودة الشاملة - الحجم المناسب)

1- Peter,Neil,Amrik s.sohal,"Business Process Reengineering Areview of recent literature" journal technovation 19(1999),P.571.

٢- منى صلاح الدين شريف، "إعادة هندسة العمليات والتحسين المستمر : إدارة الجودة" (جامعة عين شمس: دار الكتب ٢٠٠٠) ص ٥٠ .

### ■ مدخل إعادة الهندسة وإدارة الجودة الشاملة<sup>(١)</sup>:

يتفق هذان المدخلان في أنهما يعترفان بأهمية العمليات كما أن نقطة البداية في كليهما هي المستهلك، ولكنهما يختلفان في إن إدارة الجودة الشاملة تبدأ بالعمليات ثم تقوم بتحسينها بصورة تدريجية، ولا تتم فيها الرقابة الدائمة بصورة سريعة، أما إعادة الهندسة فإنها تبدأ صفحة جديدة وتتم بإجراءات جذرية وثنوية سريعة، وكذلك يتطلب تطبيقها المتابعة والرقابة الإدارية اليومية. يكون تغيير جذري نابع من الرؤية بالإضافة إلى تغيير المسلمات الإدارية.

### ■ مدخل إعادة الهندسة وإعادة الهيكلة<sup>(٢)</sup>:

تركز إعادة الهيكلة على العلاقات المختلفة بالمنظمة كما أن مجال التغيير ينصب على التنظيم ككل ويكون إتجاه التغيير وظيفي وتحقق أهداف التحسين بصورة تدريجية، أما إعادة الهندسة فتركز على الأساسيات ويكون التغيير جذري ومحور الإهتمام عمليات التشغيل وتحقق أهداف التحسين بصورة فجائية وسريعة.

### ■ مدخل إعادة الهندسة و الحجم المناسب<sup>(٣)</sup> :

يتفق هذان المدخلان في أنهما يعترفان بأهمية الإصلاح وتحسين إداء المنظمة و كذلك التخطيط لمواجهة المقاومة المتوقعة للتغيير، ولكنهما يختلفان في أن يركز مدخل الحجم المناسب على حجم العمالة وتحقق نتائج بشكل تدريجي، أما مدخل إعادة الهندسة فيركز على العمليات ويكون مجال الأهتمام العملية نفسها وتحقق النتائج بشكل سريع وجذري.

وبعد إستعراض الفرق بين مدخل إعادة الهندسة ومداخل التطوير الأخرى قد يظن البعض أن تبني هذا المفهوم يتم فقط عندما تعاني المنظمة من مشاكل أو صعوبات تتطلب منها إعادة ترتيب أعمالها، ولكن يتم تبني هذا المفهوم أيضاً عند الرغبة في الاحتفاظ بمركز المنظمة المتقدم وبالنجاح الذي حققته، بالإضافة إلى أنه إمكانية تطبيقه في أي منظمة سواء كانت كبيرة أو صغيرة، صناعية أو خدمة، تهدف للربح أو لتقديم خدمة اجتماعية، تعمل في المجال الحكومي أو الخاص.

١ - عبد الله أمين جماعة "إدارة الإنتاج والعمليات في المنظمات الصناعية والخدمية" (جامعة بنها: ٢٠٠٤) ص ٢٨٢ .

2-Chase,Richard&Nicholas,"Production and operations management", U.S.A., (1995), P.47.

3-Chan, Hons. "Downsizing the Central Government : The Case of the people's Republic of China " , Management Special Issue organizational Downsizing. , vol. 2 , No.3 , 1999,p.p. 305:330 .