

القسم الثالث  
آليات التعامل مع العولمة

الفصل (8) : إعادة هندسة العمليات لمواجهة التحديات

الفصل (9) : أهمية إعادة هيكلة الشركات

الفصل (10) : إعادة تحديث التعليم الإداري

المراجع والهوامش

## القسم الثالث

# آليات التعامل مع العولمة

## التقديم

السباق نحو التقدم والمنافسة مستمر في ساحة العولمة. ولم تصبح الحمائية الوسيلة المناسبة للبقاء وإدارة الدول وخاصة النامية منها. وتؤدي العولمة إلى فتح الأبواب بين الدول للتدفقات السلعية والخدماتية والمالية والمعلوماتية والثقافية والفنية والبشرية. ولم تصبح البيروقراطية أو السلطوية السياسية أو الاحتكار الاقتصادي هو الممكن أن يستمر في ظل الانفتاح العالمي والسموات المفتوحة. بل أصبحت الديمقراطية السياسية والإدارية والإنسانية من الأمور الأساسية للتعامل مع العولمة.

ومن أهم آليات التعامل مع العولمة:-

- 1 - العمل على القضاء على الفقر والجهل والمرض.
  - 2 - محاربة البطالة والتضخم والكساد.
  - 3 - الاهتمام بالتنمية البشرية والتنمية الإنسانية وحقوق الإنسان في المياه النظيفة والتغذية الفعالة والتعليم والسكن الصحي والعلاج والوقاية وحق المعرفة والمعلوماتية.
  - 4 - الاهتمام بمؤشر التنمية الإنسانية من حيث تنمية المهارات العقلية والقلبية واليدوية وتفعيل العقل البشري لزيادة المزايا التنافسية للدولة.
  - 5 - زيادة الإنتاجية والربحية والتصديرية مع خفض التكلفة والضياع والفاقد.
- ويحتاج كل ذلك إلى إعادة هيكلة الشركات من حيث الهياكل والقرارات والسلوكيات وإعادة هندسة عمليات الأعمال لتخفيض الجهد والوقت والموارد اللازمة لأداء العمل. وأخيراً أهمية بناء طبقة إدارة احترافية عن طريق إعادة هندسة التعليم الإداري العربي.

## إعادة هندسة العمليات لمواجهة التحديات

1-8 مناظرة الشركات العالمية والمحلية

2-8 فلسفة إعادة الهندسة

3-8 أهمية تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة العمليات

4-8 برنامج إعادة الهندسة

5-8 أسباب الاهتمام بإعادة الهندسة

6-8 خطوات إعادة هندسة العمليات

7-8 تطبيقات إعادة الهندسة لمواجهة التحديات

8-8 مقومات نجاح إعادة الهندسة

## الفصل الثامن

### إعادة هندسة العمليات لمواجهة التحديات

#### Business Process Reengineering to Face challenges

يهدف هذا الفصل إلى الدعوة إلى ضرورة إعادة ترتيب وهندسة عمليات الأعمال في جميع الشركات والمنظمات العربية حتى يمكن مواجهة التحديات الداخلية والخارجية المحيطة بتلك المؤسسات ( الشركات والمنظمات ) والشاهد أن مشكلات إدارة الشركات الآن تمنع أن تكون قادرة على المنافسة أو الاستمرار والبقاء في الأسواق. حيث بدأنا نرى ونسمع:

- 1 - ظاهرة الإفلاس المتزايد.
- 2 - ظاهرة إغلاق المصانع و الشركات الصناعية في بعض الدول العربية.
- 3 - ظاهرة عدم القدرة على الإدارة ودعوة الأجانب للقيام بإدارة الفنادق والبنوك وشركات التأمين والطيران والمطاعم وشركات السياحة وغيرها.
- 4 - ظاهرة بيع الشركات الخاسرة والرابحة على حد سواء و ما يسمى بالخصخصة.
- 5 - دعوة المستثمر الأجنبي للاستثمار مباشرة في قطاعات الأعمال والنشاطات المختلفة - ويحصل على إعفاءات وأراضي بأسعار رمزية بعدها يهرب للخارج أو يغير النشاط لنشاط آخر ليحصل على إعفاءات أخرى وهكذا.
- 6 - بدأنا نعيش مع ظاهرة نواب القروض والائتمان المصرفي المتعثر وصعوبة علاج الأزمة خلال السنوات الطويلة الماضية منذ عام 1984 - 2004 م .
- 7 - ظاهرة البطالة المتنامية.
- 8 - ظاهرة طوابير الانتظار وضياع الوقت ونقص الخدمات المقدمة.
- 9 - ظاهرة ارتفاع التكاليف والمخزون الراكد.

10 - ظاهرة تدهور الإنتاجية\* وانخفاض الجودة وتحول الطلب على المنتجات الأجنبية.  
 إن عملية الأعمال Business Processes في حاجة حقا إلى توصيف - تحليل -  
 إعادة هندسة وتدريب واختيارات قبل التنفيذ والمتابعة.

وتحتاج الرغبة في التعامل مع العولمة وتحرير التجارة الدولية أن تقوم  
 الشركات المحلية بالاستعداد الكامل والتدريب المكثف لتكون قادرة على الوقوف  
 أمام منافسة الشركات العالمية. والمثال على ذلك قيام النوادي المصرية بالتدريب  
 والمحاكاة بغرض الوصول إلى المستوى العالمي . كما أن الإنتاج الإعلامي والفني  
 المصري يسعى إلى الحصول على التقنيات العالمية لتحديث الأفلام والمسلسلات  
 واستخدام الأقمار الصناعية والتشفير للارتفاع لمستوى الشركات المنافسة.

### 8-1 مناظرة الشركات العالمية والمحلية

وأوضح في الجدول التالي الفروق الجوهرية بين عمليات الأعمال في كل من  
 الشركات العالمية والأخرى المحلية. وضرورة تحليل ومراجعة عمليات الأعمال العربية  
 لأغراض تحسين الإنتاجية والربحية والتنافسية. فلازلنا نركز في بعض المنظمات على  
 الشكل دون الجوهر.

الشركات المحلية	الشركات العالمية	معايير المقارنات
↑	↓	التكاليف
↓	↑	الجودة
↓	↑	المواصفات الدولية
↓	↑	المهارات
↑	↓	زمن الإنتاج
↓	↑	فرق العمل وروح الفريق
↓	↑	إدارة الوقت
↓	↓	مضيعات الوقت

\* راجع كتاب المؤلف : " الإنتاجية والأمن القومي " القاهرة ، (2004) .

الشركات المحلية	الشركات العالمية	معايير المقارنات
↓	↑	إدارة الموارد الاقتصادية
↓	↑	استخدام تكنولوجيا المعلومات
↓	↑	استخدام تكنولوجيا الاتصالات
↓	↑	التسويق العالمي والتصدير
↓	↑	إدارة الموارد البشرية
↓	↑	جذب العمالة الماهرة
↓	↑	حماية المتعاملين والعاملين
↓	↑	جذب الاستثمارات

## 8 - 2 فلسفة إعادة الهندسة

تعتبر 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. وتهتم فلسفة إعادة الهندسة بالعناصر الآتية:

- (أ) التنظيم الفعال لمواجهة الطلب بالأسواق.
  - (ب) الاستفادة من خبرات ومخزون معرفة تجديس الشركات عن طريق البرامج الجديدة اللازمة لمواجهة الاقتصاد العالمي الجديد.
  - (ج) استخدام أساليب الإدارة الجديدة التي تحقق نتائج فائقة لمواجهة المنافسة الشرسة (نموذج الإدارة بالمنظومات المتوازنة - نظرية المؤلف).
  - (د) إرضاء العملاء وخدمة ما بعد البيع.
  - (هـ) الموازنة بين كفاءة الشركة ككل وكفاءة المنظومات الفرعية لها.
  - (و) التوفيق بين التعاون والتنسيق بين المنظومات الفرعية بالشركة وفرق العمل لها.
  - (م) تدريب العاملين على طرق العمل الجديدة الناتجة عن إعادة الهندسة.
- وإعادة الهندسة إذن ليست كلاً من:

1 - الأوتوماتية.

2 - إعادة هندسة البرمجيات.

3 - تحجيم المنظمات.

4 - إعادة المنظمات.

5 - إدارة الجودة الشاملة.

### 3 - 8 أهمية تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة العمليات

وتساعد تكنولوجيا المعلومات في عمليات إعادة الهندسة من خلال العناصر التالية:

1 - الاعتماد على الإنترنت والبريد الإلكتروني والمصادر المتعددة للمعلومات في ذات الوقت .

2 - التحول من قاعدة البيانات ونظام المعلومات الإدارية إلى شبكة المعلومات التي تساعد العديد من أداء العمل مثال ذلك إدارة سلاسل التوريد Supply chain Mangement .

3 - الاستفادة من شبكات الاتصالات السلكية واللاسلكية حتى يمكن الاستفادة من المركزية واللامركزية في نفس الوقت.

4 - التحول من مركزية القرارات إلى شبكات القرارات حيث يصبح كل فرد مسؤولاً عن اتخاذ القرار.

5 - إرسال التقارير الفورية on line دون التواجد بالمكاتب من خلال الحاسوب المحمول.

6 - التحول من الاتصالات الشخصية بالعملاء إلى الاتصالات الموضوعية الفعالة.

7 - التحول من البحث عن الأشياء إلى كيف تقول لك الأشياء تحت هنا (بحوث التسويق).

8 - التحول من مراجعة الخطط دورياً إلى مراجعة الخطط تلقائياً.

أي أنه تعتبر التكنولوجيا ضرورية لإعادة الهندسة

### 4 - 8 برنامج إعادة الهندسة (إعادة التفكير في بناء عمليات الأعمال)

ويشمل أي برنامج لإعادة الهندسة كل أو بعض العناصر الآتية:

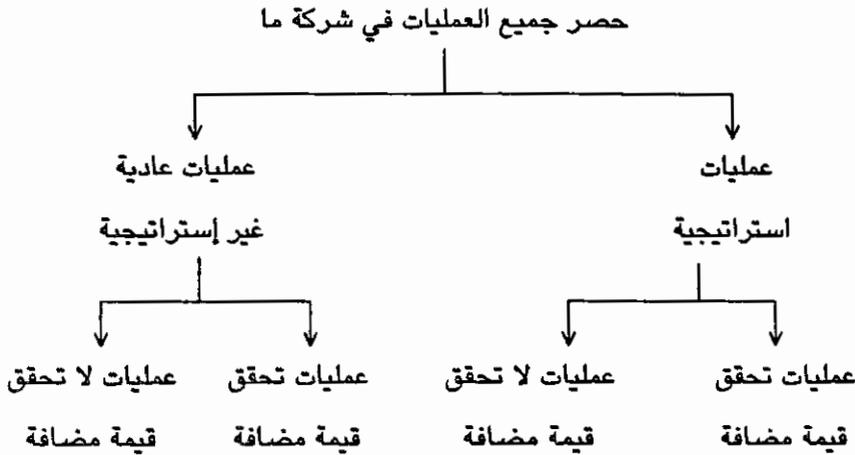
1 - الاستجابة لرغبات العملاء.

2 - تنفيذ خطوات العمل في تسلسل طبيعي.

3 - إنجاز العمل بمنطقية واستيعاب.

4 - تجنب الصراعات والمنازعات.

- 5 - تجميع الوظائف في وظيفة واحدة أن أمكن.
  - 6 - التفويض في اتخاذ القرارات .
  - 7 - تخفيض التفتيش والمراجعة لعدد محدود.
  - 8 - تجميع مزايا المركزية واللامركزية.
  - 9 - تحويل الإدارات إلى فرق عمل.
  - 10 - تحويل الوظائف من التركيز على جانب واحد إلى العمل متعدد الجوانب.
  - 11 - تحويل الرقابة اللاصقة إلى الثقة المتبادلة.
  - 12 - تحويل التدريب التقليدي إلى تدريب سلوكي.
  - 13 - تحويل نشاط قياس الأداء إلى نشاط النتائج والإنجازات.
  - 14 - تغيير أسلوب الترقية إلى التركيز على الأداء والقدرات.
  - 15 - تغيير قيمة العمل من الحماية إلى الإنتاجية.
  - 16 - تعديل الدور الإداري من الإشراف لروح الفريق.
  - 17 - تغيير الهيكل التنظيمي الهرمي إلى الشبكي.
  - 18 - تحويل التغذية العكسية إلى قيادات.
- يؤدي كل ذلك إلى زيادة القيمة المضافة لكل عملية من العمليات على النحو التالي:



## 8 - 5 أسباب الاهتمام بإعادة الهندسة

ويرجع الاهتمام بإعادة الهندسة للأسباب التالية:

- (أ) الرغبة في تحسين المركز التنافسي للشركة.
- (ب) الاتجاه نحو تحسين نصيب الشركة من حصص السوق المحلي وأسواق التصدير.
- (ج) تطوير التكنولوجيا وأساليب الإنتاج.
- (د) تحسين أسعار أسهم الشركة في البورصة.

## 8 - 6 خطوات إعادة هندسة العمليات

وتتم عمليات إعادة الهندسة وفق الخطوات التالية:

- (أ) تحليل منظومة الشركة لتحديد مجالات إعادة الهندسة والتي سوف تحقق زيادة في القيمة المضافة: المصادر - المدخلات - التشغيل - المخرجات - النتائج - ردود الأفعال - واسترجاع الأثر - التفاعل مع البيئة المحيطة.
- (ب) تحديد العمليات التي تضم مشروعات الأعمال لأغراض تقديم خدمة أو منتج جديد.
- (ج) قياس وتحديد وتشخيص العمليات التي تحتاج إلى إعادة هندسة وتضاعف من القيمة المضافة.
- (د) مراجعة السياسات والاستراتيجيات والمنظومات اللازم إعادة هيكلتها بما يحقق أعلى إجمالي من القيم المضافة.

### الخطوة الأولى: مرحلة الإعداد:

- تعبئة الإمكانيات والموارد و تحديد فريق العمل المسؤول عن إعادة الهندسة والذي يقوم ببناء نموذج لإحداث التغيير وللإجابة على التساؤلات التالية:
- 1 - تحديد الأهداف والغايات والمرامي والتوقعات ودرجات الالتزام بمشروع إعادة الهندسة.
  - 2 - الاتفاق على أهداف مشروع إعادة الهندسة.
  - 3 - اختيار فريق إعادة الهندسة .

4 - تحديد مهارات وقدرات فريق إعادة الهندسة.

5 - تحديد أهداف مشروع الهندسة لطرحة على العاملين.

أي يجب في هذه الخطوة التحقق من :

( أ ) الاعتراف بالحاجة إلى إعادة الهندسة .

( ب ) تنمية مفهوم موحد لرسالة ورؤية إعادة الهندسة.

( ج ) تدريب فريق إعادة الهندسة.

( د ) وضع خطة لإحداث التغيير من خلال إعادة الهندسة لتعظيم القيمة المضافة.

**الخطوة الثانية: مرحلة التمييز والتدقيق:**

وتهدف هذه الخطوة إلى تنمية وتحديد نموذج إعادة الهندسة لإرضاء المتعاملين عن

طريق التعريف بالمنظومات والعمليات المطلوب إنجازها ومقاييس الأداء والنجاح

وتحديد نشاطات القيمة المضافة والتعرف على المواد الخام والأحجام ونقطة

التعادل والهيكل التنظيمي حيث تطرح الأسئلة التالية:

( أ ) ما هي العمليات الاستراتيجية للأعمال؟

( ب ) كيف ترتبط تلك العمليات بإشباع حاجة المتعاملين؟

( ج ) ما هي العمليات الاستراتيجية؟

( د ) ما هي العمليات الواجب إعادة هندستها حسب برنامج الأولويات.

ويحتاج ذلك إلى اختيار:

1 - نموذج للمتعاملين والمستهلكين.

2 - مقياس للأداء.

3 - تحديد العلاقات بين الأسباب والنتائج لكل عملية.

4 - توصيف الأنشطة الاستراتيجية.

5 - توصيف المعايير النمطية الاستراتيجية.

6 - تطوير نموذج الأداء لرفع معدلات القيمة المضافة.

ثم اقتراح إعادة التنظيم وإعادة تخصيص الموارد الذي يحقق أهداف إعادة الهندسة وأولويات التشغيل.

### الخطوة الثالثة: تكوين الرؤية

والتي ترتبط بالتعريف بالأنشطة وتدفعات المعلومات والهيكل التنظيمي والمنظومات للإجابة على التساؤلات التالية:

- (أ) ما هي العمليات والأنشطة اللازمة ؟
- (ب) كيف تستخدم الموارد والمعلومات لتحقيق العمليات؟
- (ج) هل هناك طرق أفضل لأداء العمليات؟
- (د) ما هي عناصر القوة والضعف في كل عملية من العمليات؟
- (هـ) وكيف تتعامل الشركة مع العمليات المركبة ؟ وهل هناك مقاييس إرشادية ونماذج مثالية للاسترشاد بها؟

ويتطلب كل ذلك معرفة هيكل العملية وتدفعها وأنشطة القيمة المضافة المرتبطة بها وأداء النموذج الأمثل مع ضرورة تقدير الفرص الجديدة مع ربط الرؤية الداخلية والخارجية بالأهداف المنشودة .

### الخطوة الرابعة: الحلول - التصميمات الفنية

ويحتاج تطبيق مقترحات إعادة الهندسة مجموعة من التصميمات الفنية والتكنولوجية الجديدة . ويجب أيضاً تحديد الموارد اللازمة للتطبيق العملي والموارد البشرية والنواحي الاجتماعية التي تتواءم مع النواحي الفنية المرشحة.

ومن أهم التكنولوجيات المطلوب تطبيقها في إعادة هندسة عمليات الأعمال ما يلي:

- 1 - التحليل الإحصائي والمحاكاة.
- 2 - المستندات والصور اللازمة .
- 3 - الاتصالات وتبادل المعلومات.
- 4 - الرقابة والمقاييس ومراقبة العمليات.

5 - استخدام CAM,CAD, CIM.

6 - استخدام التليفون المحمول والإنترنت .

7 - استخدام قواعد البيانات ونظم دعم القرارات .

### الخطوة الخامسة: العلاج - التصميمات الاجتماعية

ويقصد بالتصميمات الاجتماعية لإعادة الهندسية التوصيف الدقيق للتنظيم الجديد والوظائف الجديدة ومسارات الترقية والحوافز المقترحة وخطط التوظيف والتدريب .  
ويجب على التساؤلات التالية:

1 - ما هي الاحتياجات البشرية والفنية لإعادة الهندسة؟

2 - ما هي الفرص الحالية والمستقبلية؟

3 - ما هي التخصصات والمهارات السلوكية اللازمة ؟

4 - ما هي الأهداف المطلوبة لإعادة الهندسة؟

5 - ما هي مجالات تنمية وتفجير طاقات العاملين لإرضاء المستهلك؟

وتشمل عمليات التحول التي تتم بإعادة الهندسة ما يلي:

\* تصميم منظومة متكاملة للأعمال.

\* بناء التصميمات الفنية المرشحة كأداة لإعادة الهندسة.

\* تنمية واختبار الخطط اللازمة لتنفيذ إعادة الهندسة.

\* تقييم أداء الموارد البشرية .

\* بناء منظومة التشغيل المثلي .

\* تدريب فرق عمل إعادة الهندسة.

\* اختبار العمليات الجديدة نتيجة إعادة الهندسة.

\* إعادة تعريف الرؤى والرسالة والاستراتيجيات.

\* بناء برنامج التحسينات المستمرة .

ومن النتائج المباشرة لإعادة الهندسة ما يلي:

( أ ) تحسين الإنتاجية .

\* (ب) الإسراع بالعملات

(ج) تحسين مستويات الجودة.

( د ) تجنب التكرار وزيادة القيمة المضافة.

ومن أهم أساليب إعادة الهندسة:

\* ضرورة إيضاح الرؤية لطبقة الإدارة والعاملين.

\* تحديد معدل العائد على الإستثمار ( المخطط ).

\* توفير ضمانات التنسيق بين التصميمات المختلفة.

\* ربط أهداف الشركة بأهداف التشغيل.

\* تسهيل مهمة تطبيق العاملين لأدوات وأساليب إعادة الهندسة.

وترتبط إعادة الهندسة بالطموحات التالية:

( أ ) تحسين معدلات الإنتاجية الكلية والنوعية.

(ب) استخدام معامل التكلفة - المنافع.

(ج) تحقيق التوافق مع المعايير النمطية الدولية.

( د ) توفير الحلول البديلة.

(هـ) استخدام التخطيط المستقبلي بالسيناريوهات.

## 8-7 تطبيقات إعادة الهندسة لمواجهة التحديات

ونوضح ذلك في الجدول التالي:

(أ) جدول مجموعات الأدوات اللازمة لإعادة الهندسة:

التطبيق	الحلول	الرؤية	التمييز	الإعداد	التطبيقات
√	√	√	√	√	1 - إدارة المشروعات
√	√	√	√	√	2 - التنسيق
√	√	√	√		3 - النمذجة وبناء النماذج
	√	√	√		4 - تحليل العمليات
√	√				5 - تنمية المنظومات
√	√	√	√		6 - تحليل المهارات والموارد البشرية
√	√	√			7 - تحليل المنتجات
√	√	√			8 - تبسيط العمليات
√	√	√	√		9 - اقتراح عمليات جديدة
√	√		√	√	10 - بناء نماذج جديدة
	√	√			11 - استراتيجيات مستقبلية

## (ب) قائمة أساليب تخطيط المشروعات لإعادة الهندسة :

التطبيقات	تخطيط المشروعات	الجدولة الزمنية	تخصيص الموارد	الميزانية التقديرية	المتابعة	تعديل الميزانية التقديرية
1 - الإعداد	√	√	√	√	√	√
2 - تعديلات الخطة	√	√	√	√	√	√
3 - تعريف الموارد			√			
4 - تعديل الرؤية	√				√	
5 - الطول				√		
6 - تعديل التصميمات الفنية					√	√
7 - تنفيذ المخطط الجديد	√	√	√	√	√	√
8 - التصميمات الاجتماعية	√	√	√	√	√	√
9 - تنفيذ المخطط المتكامل	√	√	√	√	√	√
10 - تحويل وتقنين المسار	√	√	√	√	√	√
11 - اقتراح مقاييس جديدة	√	√	√	√	√	√
12 - بناء منظومة جديدة للعمل					√	√
13 - اختيار وفحص العمليات الجديدة				√	√	√
14 - إعادة التعريف والتحويل				√	√	√
15 - تطبيق التحسينات المستمرة	√	√	√	√	√	√

## 8 - 8 مقومات نجاح إعادة الهندسة

- 1 - تبادل المعلومات المشتركة والشفافية
  - 2 - دعم رسالة الشركة .
  - 3 - القيادة المرنة الفعالة.
  - 4 - خفض تكاليف ومحو الإسراف .
  - 5 - التشغيل الأمثل للتكنولوجيا.
  - 6 - استخدام مفهوم Just-in-Time وفورية التوريد.
- وذلك بفرض تخفيض تكلفة إدارة الأعمال حيث تطالب الشركات بمنع والقضاء على:
- (أ) العمليات والأدوات المتفاقمة .
  - (ب) الإجراءات والمراقبات التقليدية.
  - (ج) المصروفات الغير ضرورية للإدارة.
  - (د) المراجعات المطولة.
  - (هـ) مضيعات الوقت.
  - (و) المخزون الراكد.
  - (م) المرتجعات.
- ويحقق ذلك أسعار تنافسية وقدرات تصديرية عالية في ظل العولمة وتحرير التجارة الدولية.

## المراجع

- 1- Department of Defense (USA) Business Process Reengineer..., The Electronic college of Process Innovation, 2000 Washington. D.C
- 2 - د. فريد النجار ، تطبيقات BPR في سيتي بنك فرع القاهرة (دراسة استشارية) عام 2002.
- 3 - د. فريد النجار ، بحوث العمليات الأمثلية القرارات (2004) الطبعة العاشرة - القاهرة .
- 4- Fareed El-Naggar, E.education in Arab Countries, Conference ITU in Syria, June 2003.
- 5- Nehal El-Naggar, E-Management Development (July 2002), Arizona U.S.A.