

مركز بحوث كلية العلوم الإدارية



إعادة هندسة نظم العمل في القطاع الحكومي: الواقع والتحديات

إعداد

د. أحمد بن سالم العامري
أستاذ مشارك - قسم الإدارة العامة
كلية العلوم الإدارية - جامعة الملك سعود

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة الملك سعود
عمادة البحث العلمي
مركز بحوث كلية العلوم الإدارية

إعادة هندسة نظم العمل في القطاع الحكومي الواقع والتحديات

تأليف

د. أحمد بن سالم العامري

أستاذ مشارك - قسم الإدارة العامة

كلية العلوم الإدارية - جامعة الملك سعود

ح) جامعة الملك سعود، ١٤٢٤هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

العامري ، أحمد سالم

إعادة هندسة نظم العمل في القطاع الحكومي : الواقع والتحديات ... / أحمد سالم

العامري الرياض، ١٤٢٤هـ.

ص. ١٧ × ٢٤ سم

ردمك : ٤ - ٨٠١ - ٣٧ - ٩٩٦٠

١- العمل والعمال ٢ قوانين وتشريعات - السعودية أ- العنوان

١٤٢٤/٣٥١٨

ديوي ١- ٥٣١، ٣٤٤

رقم الإيداع : ١٤٢٤/٣٥١٨

ردمك : ٤ - ٨٠١ - ٣٧ - ٩٩٦٠

النشر العلمي والمطابع ١٤٢٤هـ



مقدمة

في الفكر التنظيمي منذ نشأته في البحث عن كيفية الارتقاء بالعمل التنظيمي للوصول إلى نماذج تنظيمية تتناسب مع الطبيعة المختلفة للمنظمات ، وتعددت مدارس الفكرية في هذا الإطار واختلفت طروحاتها وتباينت مناهجها وفلسفتها ، بينما اتفقت جميعها على غاية واحدة وهي كيفية بناء المنظمة بطريقة تمكنها من تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. والحقيقة التي لا مراء فيها أن من أهم التحديات التي تواجهها المنظمات المعاصرة اليوم هو كيفية بنائها بطريقة تمكنها من الاستجابة للتحديات والضغط الداخلي والخارجية المعقدة والمتداخلة لتحقيق أهدافها. ومن تلك الغاية أنتج الفكر الإداري العديد من أساليب التغيير والتطوير للتعامل مع التحديات ، ومن بين الأساليب التي ظهرت مؤخرا وأخذت حيزا كبيرا من اهتمام أكاديميا وعمليا أسلوب إعادة هندسة نظم العمل ، الذي ما أن ظهر حتى بقيت على تطبيقه العديد من المنظمات في كافة القطاعات التنظيمية وفي مختلف أنحاء العالم لإيجاد بيئة تنظيمية تساهم في حل مشكلات هذه المنظمات ، وتعظيم إنتاجيتها ، وخفض تكاليف تشغيلها ، والارتقاء بمستوى جودة منتجاتها وما إلى ذلك. هذا الاندفاع نحو تطبيق هذا الأسلوب لم يقتصر على المنظمات الخاصة بل امتد إلى المنظمات الحكومية مما يطرح تساؤلا مهما حول إمكانية نجاحه في هذه المنظمات المتفردة بالخصوصية مقارنة بنظيراتها في القطاع الخاص ، وهو ما ستحاول الورقة مناقشته.

مشكلة الدراسة

يعد أسلوب إعادة هندسة نظم العمل من الأساليب التي لاقى اهتماما فكريا وتطبيقا كبيرا في مختلف المنظمات وفي جميع أنحاء العالم. ولعل الاهتمام بتطبيق هذا الأسلوب في القطاع الحكومي ينبع من الاعتقاد بأن الكيانات التنظيمية الحكومية أنشئت في ظروف مختلفة، وزاد حجمها، وتضخمت أعمالها، وتعقدت إجراءاتها وأمسّت في حال لا يمكن للتغيير البسيط هنا أو هناك أن يعالج المشاكل الكبيرة التي تغرق بها في ظل تزايد حجم الطلبات على خدماتها، والتطور المعرفي والتقني الذي أصبح سمة العصر. فهناك توجه عالمي نحو تطبيق الحكومة الإلكترونية التي تقوم على أساس اعتماد استخدام الحاسب الآلي في إنجاز الأعمال مما يتطلب ضرورة إعادة الهيكلة التنظيمية للمنظمات الحكومية لكي تتواءم مع هذا التغيير. فلا مناص من القول إن الحاجة أصبحت أكثر إلحاحا إلى إحداث تغيير جذري في بناء ومناشط الكيانات التنظيمية لتواكب الثورة الرقمية والتقنية التي يشهدها العالم حاليا مما يجعل الافتراضات التي تقوم عليها هذه المنظمات والطرق التي تؤدي بها الأعمال غير محصنة وتحتاج إلى إعادة نظر. من هذا المنطلق يفرض أسلوب إعادة هندسة نظم العمل نفسه كأحد أساليب التغيير المخطط الذي يأخذ على عاتقه إجراء مثل هذا التغيير الذي يأخذ بالاعتبار إعادة بناء المنظمات بطريقة تمكنها من الاستفادة من التقدم التقني والمعلوماتي في مجال الحاسب الآلي ونقل المنظمات الحكومية إلى الوضع الذي تكون فيه أكثر توافقا مع ثورة المعلومات والاتصالات، وأكثر تلبية لاحتياجات المواطنين من الخدمات.

لكن واقع الحال وتجارب المنظمات التي أخذت بهذا الأسلوب وصلت إلى أن نتائج الأخذ به ليست مضمونة وتنطوي على درجة عالية من المخاطرة حتى إنه يقال إن من بين عشر منظمات طبقت هذا الأسلوب، نجح فقط في ثلاث منها

فمثل في البقية (Beugre, 1998). فإذا كانت هذه هي الحال في المنظمات الخاصة فكيف يمكن أن يكون عليها الحال في المنظمات الحكومية ذات الوضع الفريد الخصوصية المتميزة. ويرى المتفائلون أن هذا الأسلوب طبق ونجح بالفعل في كثير من المنظمات الحكومية التي وفرت له مقومات النجاح الضرورية ليس في دول المتقدمة فحسب بل وأيضا في الدول النامية ، وعليه فلا يوجد ما يمنع من إحاطة في أي منظمة كانت متى ما طبق بالطريقة الصحيحة (الشمراني ، ١٤٢٢هـ -). لكن بالمقابل لا أحد ينكر أن درجة الصعوبة في تطبيقه في القطاع الحكومي قد تفوق تلك التي في القطاع الخاص نتيجة للظروف الخاصة بالقطاع الحكومي مما يتطلب من القائمين على عملية تطبيقه إدراك تلك الحقيقة.

وتأسيسا على ما سبق ، فإن هذه الورقة تهدف إلى البحث في إمكانية تطبيق أسلوب إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات الحكومية ، وبيان أهم المقومات المرورية اللازمة لتطبيقه بنجاح وكيفية تقليل نسبة المخاطرة التي ترافقه. وفي ظل تحقيق هذه الأهداف ، ستناقش هذه الورقة أولا مفهوم هذا الأسلوب وأهميته وأخذ به والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، ثم تحديد عناصره الأساسية وآلية تطبيقه وأهم عوامل نجاحه وفشله. بعدها سيتم تناول السمات الرئيسة للقطاع الحكومي في ضوء هذا الأسلوب ، وستنتهي هذه الورقة بطرح تصور حول إمكانية تطبيقه في القطاع الحكومي.

أهمية الدراسة

تكتسب أهمية هذه الدراسة من الأهمية الكبيرة التي أخذها هذا الأسلوب والاندفاع قبل الكثيرين نحو تطبيقه في القطاع الحكومي. فمن جانب تحاول هذه الدراسة إيضاح الضوء على الفلسفة التي يقوم عليها هذا الأسلوب بدءا بتحديد مفهومه

وانتهاء بتوضيح أهم مقومات نجاحه وفشله، ومن جانب آخر تسعى إلى توضيح أهم الخصائص التي تميز القطاع الحكومي عن غيره وتجعل عملية نقل التقنية الإدارية إلى هذا القطاع تتطلب إجراء عملية تكيف لها لتناسب وطبيعة هذا القطاع. أيضا تبرز أهمية هذه الورقة من حاجة الأجهزة الحكومية في البلدان العربية إلى إعادة هيكلة أبنيتها التنظيمية بما يتماشى مع حجم التحديات والتطورات المتلاحقة التي يشهدها العالم حاليا من اجل القيام بدورها على الأوجه الأكمل. فالعالم يتجه الآن نحو الأخذ بمفهوم الحكومة الإلكترونية الذي يستلزم إعادة النظر في الهياكل التنظيمية القائمة التي بنيت في حقبة زمنية تختلف ظروفها وتحدياتها عما تواجهه منظمات اليوم. وهي الآن أحوج ما تكون إلى إعادة بناء تنظيماتها لكي تأخذ بهذه التطورات من خلال تبني أسلوب إعادة هندسة نظم العمل.

منهج الدراسة

لا ريب أن هذه الدراسة ليست ميدانية وإنما تتبع المنهج المكتبي التحليلي القائم على مراجعة الأدبيات ذات العلاقة وبنائها بطريقة تحليلية تساهم في الإجابة عن تساؤلات الدراسة الهادفة أساسا إلى طرح رؤية حول إمكانية تطبيق إعادة هندسة نظم العمل في القطاع الحكومي وما ينبغي أن يتم إذا ما أردنا لهذا الأسلوب تحقيق الأهداف المنشودة من وراء تطبيقه.

مفهوم إعادة هندسة نظم العمل

طرح عدد من الباحثين تعاريف مختلفة لمفهوم إعادة هندسة نظم العمل ، فمثلا يعرفها روس (Ross ، ١٩٩٥) على أنها الوسيلة التي تستخدم عددا من المعارف

أحداث تغييرات جوهرية داخل التنظيم بهدف إحداث تغييرات جذرية في تطوير الأداء (انظر السلطان ، ٢٠٠١ : ٤٣). أما هامر وشامبي (١٩٩٣) فيعرفان مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية بأنه التفكير الجوهري والأساسي وإعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية لتحقيق تحسينات فائقة في معايير الأداء المعاصرة مثل: كلفة الخدمة والجودة والسرعة . كما عرفها السلطان (٢٠٠١ : ٤٥) 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"

ومهما اختلفت التعاريف التي طرحت لتوضيح المقصود بإعادة هندسة عمليات الإدارية فإنها تبقى تدور في إطار المفهوم الذي طرحه هامر وشامبي (١٩٩٣) والذي تتحدد عناصره الأساسية بالتالي:

- التفكير الجوهري والأساسي ، ويعني البحث عن معرفة الأسباب التي تجعل المنظمات تقوم بأداء الأشياء بطريقة معينة ، وكذلك معرفة الأسباب التي جعلتها تار هذه الطريقة وليس طريقة أخرى. إن البحث عن إجابة لهذه التساؤلات يقود الكشف عن الافتراضات الأساسية التي تقوم عليها الأعمال التنظيمية التي ربما كانت غير ذات جدوى نظرا لتقدمها وعدم وفائها بمتطلبات التطور السريع الذي يشهده هذا العصر ما يؤدي إلى إعادة بناء هذه المنظمات بما يتلاءم مع وف التي تعيشها حاليا خلافا لما كانت عليه في الماضي.

إعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية ، ويقصد بها إعادة هيكلة الأعمال الصفر وليس فقط إجراء تحسينات عليها. هذا يعني إعادة بناء العمليات الإدارية من جديد دون النظر إلى العمليات القائمة في ضوء موجبات تنظر إلى هذه

العمليات وكأنها تصمم لأول مرة. فتحسين العمليات القائمة الذي يهدف إلى الكشف عن الخلل الموجود ومحاولة إصلاحه لا يمكن أن نطلق عليه تصميمًا جذريًا حتى وإن اجري على هذه العمليات الكثير من التعديلات. أيضًا هذا ينطلق من حقيقة أن ما هو معمول به قد لا يناسب الوضع الراهن وإنما الوضع الذي وجد فيه ، لذلك لا بد أن ينطلق التغيير من الوضع الراهن نفسه بكل ما يتصف به من خصائص وبالتالي لا بد من البدء من الصفر.

٣- السعي إلى تحقيق نقلات فائقة في الأداء. يهدف أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى تحقيق قفزات هائلة في الأداء وليس تحسينات بسيطة ومتواضعة. فهذا الأسلوب لا يهدف إلى إجراء تحسينات في الأداء تتراوح بين ٥-١٠% ، إنما يهدف إلى تحقيق تحسينات فائقة قد تصل إلى ٥٠% أو أكثر. فالتحسينات البسيطة يمكن إجراؤها بواسطة تطبيق بعض الأساليب الأخرى كإدارة الجودة الشاملة أو التطوير التنظيمي أو ما شابه ذلك. يأتي هذا من حقيقة التطور المذهل في المجالات التقنية والمعلوماتية التي إذا استخدمت الاستخدام الصحيح فإنها تؤدي إلى سرعة إنجاز الأعمال ، وتخفيض التكاليف ، وتعزيز مستويات جودة أداء العمل. فالبناء الصحيح للمنظمات القائم على الاستفادة المثلى من تقنية المعلومات والاتصالات سيقود - بلا شك- إلى تحقيق قفزات كبيرة وفائقة في الأداء.

٤- التركيز على العمليات. يمثل التركيز على العمليات الركيزة الأساسية لهذا الأسلوب والمحور الأساس الذي تدور حوله كل النشاطات التنظيمية. ويختلف هذا الأسلوب عن غيره من الأساليب في إنه يحاول إعادة هيكلة المنظمات على أساس عملياتها وليس على أساس التخصص وتقسيم العمل الذي لم يعد يناسب

التحديات التي تواجهها منظمات اليوم كما يقول رائد هذا الأسلوب مايكل هامر في جميع كتاباته في هذا الموضوع. ويقول هامر وشامبي (١٩٩٣) بأن العمليات ما هي إلا مجموعة من النشاطات التي تحول المدخلات إلى مخرجات ذات قيمة للعملاء. يؤكد هذان الباحثان على أن التركيز يجب أن يكون على العمليات ذات العلاقة بالباشرة بالمستفيد أو العميل وليس على العمليات الداخلية للمنظمة البعيدة عن المستهلك. ومن العمليات التي يجب إعادة هندستها بجانب أن تكون ذات علاقة بالمستفيد ، يحدد هامر وشامبي (١٩٩٣) ثلاثة أنواع من العمليات: العمليات المختلفة أي التي تواجه مشاكل معينة مثل التعقيد أو تكرار العمل أو تدمير المستهلك كثرة الرقابة والتدقيق ... الخ. ، والعمليات ذات الأهمية والتي لها فائدة كبيرة للعملاء ومن معاييرها التكلفة والوقت وجودة الخدمة المقدمة ، والعمليات ذات الحدوى والتي لا تكون مكلفة وتكون نسبة نجاحها عالية.

أهمية الأخذ بأسلوب إعادة هندسة نظم العمل

تواجه المنظمات المعاصرة الكثير من التحديات والصعوبات في التكيف مع تطور العلمي والتقني في مختلف المجالات ، كما تواجه ضغوطا داخلية وخارجية تسم بالتعارض والتناقض ما يتطلب التوفيق بينها لكي تستمر وتحقق أهدافها. دفع هذا الوضع بالكثير من المنظرين والممارسين لإيجاد آلية يمكن من خلالها التعامل مع هذه الضغوط والتحديات ، حيث ظهر في الآونة الأخيرة أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية كأحد الأساليب الإدارية الواعدة بتلبية متطلبات هذه المنظمات في خضم التطور الفكري والتقني المتنامي والضغوط الداخلية والخارجية التي تواجهها. وإجمالا ، يمكن تحديد العوامل الدافعة إلى الأخذ بهذا الأسلوب

الي:

أولاً: العملاء أو المستفيدون ... يختلف عملاء اليوم المتعاملون مع المنظمات المعاصرة عن أولئك الذين كانوا بالأمس ، فحاجات عملاء اليوم تختلف جذريا عما كانت عليه في الماضي. لقد أضحت الخدمات المطلوبة اليوم مختلفة و متميزة ، فالعميل لم يعد يرضى بالقليل بل اصبح يتطلع إلى الحصول على خدمات راقية و متميزة. هذا الوضع فرض على منظمات اليوم معرفة وإدراك متطلبات عملائها وتوقعاتهم والعمل على تلبيتها إذا ما أرادت أن تستمر وتبقى لأن المستهلك اصبح اكثر وعيا ونضجا وقادرا على البحث عن المنظمات التي تفي باحتياجاته. من هنا كان لا بد للمنظمات التي تنشئ التفوق والتميز أن تضع نصب عينها كيفية الارتقاء بمستوى الخدمات التي تقدمها بما يحقق رضا المستهلك.

ثانياً المنافسة ... العامل الثاني الذي يقف خلف أسباب الأخذ بهذا الأسلوب هو المنافسة الشديدة بين المنظمات التي تقدم خدمات متشابهة. لقد أصبحت المنافسة بين المنظمات واسعة ومتزايدة الأمر الذي أفضى إلى تشكيل ضغط مستمر على هذه المنظمات لإعادة هيكلة نفسها بما يسمح لها أن تبقى في هذا السباق المحموم. فكما ذكرنا سابقا بأن المستهلك اصبح اكثر رشدا من ذي قبل بسبب توفر المعلومات ، فإن المنظمات أصبحت أيضا تدرك بان مستوى الخدمات التي تقدمها يجب أن لا يقل إطلاقا عن نظيراتها الأخرى وإلا لفظت خارج السوق.

ثالثاً: التغيير ... لا نجافي الحقيقة إذا قلنا إن التغيير هو الشيء السرمدى والأزلى في هذا الوجود. ومعدل التغيير الذي نعيشه اليوم على مختلف الصعد كبير ويفوق أي حقبة زمنية أخرى بسبب ثورة الاتصالات والمواصلات التي قربت العالم وجعلت أي حدث اقتصادي أو سياسي أو تقني يقع يؤثر على كثير من المنظمات في العالم

جمع ، وعلى هذه المنظمات عمل شيء ما للتعامل مع تبعات هذا الحدث وخير مثال على ذلك الاضطرابات التي تحدث في الأسواق العالمية وسرعة تأثيرها على تصاديات الدول النامية مثل انهيار أسواق المال في شرق آسيا وكيفية تأثيره على أسعار البترول وكيف اثر هذا الوضع الاقتصادي على كثير من الدول. كما أن عوامة وما تتضمنه من تحرير للتجارة العالمية وحرية حركة رأس المال وسرعة اتصالات بين الدول وكذلك ظهور ما يعرف بالحكومة الإلكترونية كل هذا بدأ يرض تحديات كبيرة على المنظمات وبالذات المنظمات الحكومية حيث طالتبيعة الدور الذي ينبغي أن يقوم به القطاع الحكومي وطبيعة الكيان التنظيمي له.

عنا: التكلفة ... يمثل القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية _ مثلا- ٢٦% من الناتج المحلي الإجمالي أي حوالي (١٤٢) بليون ريال حسب أسعار الجارية لعام ١٤٢٠هـ (وزارة التخطيط ، ١٤٢١هـ) . هذا يعني أن هذا قطاع يتحمل تكاليف عالية جدا من اجل تقديم الخدمات الضرورية للمواطنين ، لتالي فان ترشيد التكاليف في القطاع الحكومي أضحي ضرورة ملحة من اجل غلال المال العام في الأوجه الأكثر ملاءمة له.

أمسا: البناء التنظيمي ... تميل معظم المنظمات الحكومية -وخصوصا في البلدان ية- إلى الأخذ بالبناء التنظيمي البيروقراطي الذي يقوم أساسا على الاعتقاد واستقرار البيئة الخارجية والآلية الميكانيكية داخليا. هذا النمط التنظيمي لم يصلح للبيئة الديناميكية المتغيرة للمنظمات الحديثة واصبح عقبة في طريق تكيف مات مع التغيرات المتلاحقة في بيئتها الخارجية. وبذلك يمكن القول إن البناء يمي لهذه المنظمات يحتاج إلى تغيير ليتناسب مع خصوصية العصر الراهن عصر مات والتغير السريع ، ويقدم أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية محاولة

لحل هذه المعضلة عن طريق إعادة هيكلة هذه المنظمات وبنائها بصورة أكثر مواءمة لمتطلبات هذا العصر.

وفي هذا الإطار وجد بروسي (Prosci, 1999) أن تطبيق الهندرة حقق العديد من النتائج والتي من بينها : تخفيض تكلفة الأداء بواقع ١٤% ، وتخفيض الدورة الزمنية للعمل بمعدل ٣٠% ، وتحسين جودة المنتج أو الخدمة بمعدل ٢٢% بالتوسط في المشاريع التي تناولتها الدراسة (السلطان ، ٢٠٠١ : ٥١).

سادسا: الحكومة الإلكترونية... يقصد بالحكومة الإلكترونية استخدام تقنية المعلومات الحديثة في تحسين أداء الأجهزة الحكومية لخدمة المستخدمين بفاعلية وكفاءة ، أي تنفيذ الإجراءات الحكومية في شتى المجالات إلكترونيا من خلال استخدام الإنترنت مما يمكن المواطنين من الحصول على الخدمات الحكومية بسرعة عالية وجودة كبيرة وتكاليف محدودة. هذا الوضع لن يتحقق ما لم يتم إجراء تغييرات هيكلية في بنية النظام الإداري الحكومي للتعامل مع معطيات الحكومة الإلكترونية. ومن متطلبات الحكومة الإلكترونية ذات العلاقة بإعادة هيكلة البناء التنظيمي للأجهزة الحكومية: تطوير أنظمة التعليم والتدريب ، وإحداث تغييرات جذرية في الهياكل التنظيمية ، وإعادة صياغة الأنظمة والإجراءات لتتوافق مع التغييرات الجديدة ، وبناء نظام معلومات متطور... الخ (العوامل ، ٢٠٠٢).

آلية تطبيق أسلوب إعادة هندسة نظم العمل

لكي يحقق هذا الأسلوب الهدف المرجو من وجوده ويبلغ الغايات المنشودة من وراء تطبيقه ، فإن هناك مجموعة من الخطوات التي ينصح المنظمات التي تنوي الأخذ بهذا الأسلوب الاسترشاد بها لأن في ذلك تسهيلا عليها قد يجنبها الكثير من الصعوبات التي قد تواجه عملية التطبيق. هذه الخطوات تعكس واقع الخبرة العملية

منظمات التي طبقت هذا الأسلوب وحققت نتائج إيجابية أو حتى سلبية منه
(Blancett & Flarey, 1995). وتمثل هذه الخطوات بالآتي:

لا: التقييم الداخلي والخارجي لبيئة المنظمة

لعل من أهم الخطوات وأولها قبل الشروع في تطبيق هذا الأسلوب القيام
تحليل شامل ومتكامل للعناصر الداخلية والخارجية لبيئة المنظمة. فالتحليل الداخلي
بيئة المنظمة يعني النظرة الفاحصة المتأنية لواقع المنظمة منذ بدأت وإلى ما صارت
اليوم. لا نتجنى على الحقيقة إذا قلنا إن هذا التحليل يعتوره الكثير من
معيوبات والتحديات مما يتطلب من القائمين عليه الصدق مع الذات للوصول إلى
نتائج سليمة يصور واقع المنظمة كما هو. على أنه حري بنا التأكيد على أن تحليل
بيئة المنظمة هو جهد جماعي موجه من قبل الإدارة العليا وليس جهدا تنفرد به
فرد معين تنصب من نفسها معرفة واقع المنظمة.

المنعطف الأول في تحليل واقع المنظمة الداخلي يبدأ بتحليل وتشخيص دقيق
كامل لثقافتها التنظيمية. هنا يجب الكشف عما إذا كانت هذه الثقافة مساندة
لقيم أم معيقة له. أيضا نحتاج إلى معرفة القيم والمعتقدات والسلوك والمسلمات
تقوم عليها المنظمة وكيف نمت وتطورت هذه المفاهيم وشكلت الثقافة
التي هي لهذه المنظمة. أنه من غير الممكن إحداث تغيير جذري في منظمة ما دون
معرفة عن كثر على المقومات الأساسية للثقافة التنظيمية لتلك المنظمة. في نهاية
المرحلة يجب أن نكون قد توصلنا إلى تشخيص كامل للمنظمة من ناحية كيفية
عملها، وما هي الافتراضات التي تقوم عليها، وما هي نقاط القوة والضعف فيها.
من الأمور التي تنطوي تحت تحليل البيئة الداخلية للمنظمة التركيز على معرفة

العميل أو المستفيد من الخدمة التي تقدمها هذه المنظمة: من هم ، ما هي احتياجاتهم ، ماذا يتوقعون من المنظمة أن تقدم لهم ، وما مستوى رضاهم عن الخدمات التي تقدم إليهم... الخ.

يبدأ على اثر تحليل الواقع الداخلي للمنظمة تحليل البيئة الخارجية لها. هناك الكثير من الأسئلة التي يجب مواجهتها والبحث عن إجابات لها. ومن الأسئلة التي يمكن طرحها على سبيل المثال لا الحصر: ما هي التغيرات الرئيسية في النظام العام الذي تتبع له المنظمة ، من وراء هذه التغيرات ، ما دور الحكومة ، ماذا يريد المستفيدون ، هل تم الإيفاء بمتطلبات المجتمع من الخدمات المقدمة... الخ. إن التقييم الداخلي والخارجي يحدد الفرص المتاحة ووجه القوة والضعف والعوامل المهددة لبقاء ونجاح المنظمة ، وهو بذلك يهيئ المنظمة للتعامل مع هذه التحديات. ثانيا: بناء رؤية وتصور لما يجب أن تكون عليه المنظمة مستقبلا

لاشك أن هذه الخطوة من أهم الخطوات وأصعبها لان كثيرا من المنظمات تعوزها الرؤية الواضحة لما يجب أن يكون عليها الحال في المستقبل. لبناء تصور واقعي وحقيقي يعمل كموجه للمنظمة يجب قبول ما نتجت عنه المرحلة السابقة المتعلقة بتحليل واقع المنظمة الداخلي والخارجي. فلا بد من اخذ نتائج هذا التحليل كمعطيات ومن ثم يتم الشروع في بناء رؤية وتصور لحال المنظمة المستقبلي. لكن السؤال الذي يطرح نفسه هو من الذي يجب أن يقوم ببناء هذا التصور؟ لا ريب أن بناء هذا التصور ينبغي أن يكون جهدا جماعيا مدعوما دعما مباشرا وقويا من قبل الإدارة العليا. وعندما نقول جهدا جماعيا فنحن نقصد هنا أن تشكل فرق عمل ممثلة للمنظمة تقوم بما يجب أن تقوم به من عصف ذهني ومناقشة وتحليل للأفكار المنبثقة من عملية العصف الذهني حتى التوصل إلى بناء لهذا التصور. كما

من أن نتوقف للتأكيد على أن بناء هذه الرؤية أو التصور ينبغي أن يكون واقعياً محسوساً وقابلًا للتحويل ومقبولاً من الجميع سواء من داخل المنظمة أو من خارجها.

ثالثاً: وضع خطط استراتيجية لتحويل التصور إلى حقيقة

من الأمور التي تتضمنها هذه الخطوة بناء خطط استراتيجية محددة لنقل المنظمة من حيث هي إلى حيث ينبغي أن تكون من منطلق التصور الذي تم بناؤه في المرحلة السابقة. تتضمن هذه المرحلة عصفاً ذهنياً للعمليات والأنظمة التي تحتاج إلى إعادة هندسة ، أي تحديد العمليات التي يجب إعادة هندستها وتلك الأقل ضرورة وهلم جرا. علاوة على ذلك ، تتضمن هذه الخطوة تشكيل فرق العمل المنوط بها القيام بدراسة العمليات المختلفة واختيار قادة لها ووضع الأطر العامة لعملها. بعدها ، يأكل كل فريق بوضع خطته وتحديد الموارد اللازمة له والوقت المناسب لإنجاز مشروع.

رابعاً: البدء من الصفر في إعادة هندسة العمليات

أحد الأسس التي يقوم عليها أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية هو البدء من الصفر في النظر إلى العمليات الإدارية للمنظمات . هذا يعني التخلص تماماً مما موجود من افتراضات ومسلمات حول كيفية إنجاز العمل والبدء بورقة جديدة خالية من أي افتراضات مسبقة ، إذ أن الهدف هنا ليس تحسين العملية القائمة وإنما ردها بصورة جذرية والبدء من الصفر. هذه الخطوة تعد الأهم وتستغرق الكثير من الوقت والجهد ، فبعد تحديد العمليات المراد تغييرها يبدأ عمل فريق إعادة هندسة العملية الإدارية عمله. ومن الأمور التي يجب مراعاتها عند إعادة هندسة العمليات الإدارية التالي (Blancett & Flarey, 1995):

- إلغاء كل شيء ليس له علاقة بالعملية.
- عدم جعل أي جزء من المنظمة محصنا من عملية التغيير.
- الإبداع وتحطيم كل الافتراضات والمسلّمات المعمول بها في الماضي.
- التركيز على مدى امتداد واتساع العملية عبر الحدود التنظيمية.
- التركيز على رضا العميل أو المستفيد من الخدمة بالمقام الأول.
- إعادة تصميم العمليات بحيث يقوم العاملون بصنع القرارات.
- استخدام التقنية المتوفرة ليس كهدف بحد ذاتها وإنما كعامل مساعد.
- تصميم العمل على شكل فرق عمليات.
- التركيز على جعل العملية بسيطة قدر المستطاع.
- التخلص من التكرار غير المبرر في العملية الجديدة.
- التأكيد على الجودة في العملية الجديدة.
- جعل العملية الجديدة قابلة للتحسين المستمر.
- تحديد المخرجات المرغوبة للعملية الجديدة.
- رسم خرائط للعمليات الجديدة.
- التخلص من تقسيم العمل في العمليات الجديدة.
- ضم أكثر من عمل في عمل واحد.

خامسا: اختبار العمليات الجديدة

بعد إعادة تصميم العمليات وبناء عمليات جديدة ، تأتي الخطوة التالية لاختبار هذه العمليات. فقبل الشروع في تطبيق العمليات على نطاق واسع ينبغي اختبار هذه العمليات على نطاق محدود للتأكد من عدم وجود مشاكل. من الأمور التي ينبغي القيام بها في هذه المرحلة تطوير نموذج أداء للعمليات المعاد هندستها وشرح

لك للعاملين والمتأثرين فيها. أيضا، على فريق العمل أن يقوم بالتدريب والتعليم لتقديم الحوافز للعملية الجديدة ، كما أن على المنظمة أن تعطي الوقت الكافي لاختبار العملية الجديدة.

سادسا: التقييم ... الخطوة التالية في تطبيق برنامج إعادة هندسة العمليات الإدارية التي لا تقل أهمية عن سابقتها هي تقويم العمليات الجديدة وفق برنامج زمني محدد. لكي تتم عملية التقييم بصورة سليمة ينبغي أن يكون هناك معايير محددة وأهداف واضحة يمكن من خلالها الحكم ما إذا كان البرنامج قد حقق أهدافه أم لا. أضف ذلك ، إنه من الضروري أن يكون برنامج التقييم مخططا بعناية وموجودا بشكل مستمر .

سابعا: المراجعة والمعاينة ... بعد الانتهاء من تطبيق برنامج إعادة الهندسة الإدارية في أن يكون هناك مراجعة دورية للعمليات المعاد هندستها وذلك بسبب البيئة ارجية المتغيرة والتطور المستمر في التقنية الإدارية والمعلوماتية. فالأشياء تتقدم رعة كبيرة في العصر الراهن وبالتالي تحتاج إلى متابعة مستمرة خوفا من التخلف الركب.

الجهات المسؤولة عن تطبيق إعادة هندسة نظم العمل

ك عدة جهات مسؤولة عن تصميم وتطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات ارية ويمكن بيانها على النحو التالي (هامر وشامبي: ١٩٩٣):
: قائد العملية ... أحد كبار المسؤولين بالمنشأة والشخص صاحب المبادرة في ق هذا الأسلوب والذي ينبغي أن يتمتع بصلاحيات كافية لإحداث التغيير.

ومن خصائص هذا الشخص أن يكون مندفعاً ذاتياً لتطبيق هذا الأسلوب ، ولديه القدرة على حفز الأفراد وتوجيههم ومساندتهم ومساعدتهم حتى يتم التنفيذ. أيضاً يجب أن يتمتع بالإرادة والتصميم والقدرة على إقناع الآخرين لا فرض رأيه بالقوة.

ثانياً: صاحب العملية ... أحد المديرين في المستويات الإدارية العليا ذو إطلاع وإلمام بكيفية سير العملية من بدايتها إلى نهايتها. هذا الشخص يجب أن يكون محل تقدير زملائه ولديه الرغبة الذاتية في إحداث التغيير ، ويتابع ويشرف على التطبيق دون الاشتراك في عملية التنفيذ. يقول هامر وستانتون (Hammer and Stanton, 1999) إنه لكي تنجح إعادة هندسة العمليات الإدارية يجب أن يملك صاحب العملية السلطة الحقيقية فوق تصميم العملية ، وقياس أدائها ، وتدريب العاملين في الخط الأول الذين يؤديونها ، غير أنهما يحذران من أن يخدم كمدير مشروع مؤقت.

ثالثاً: فريق العمل ... هذه الجهة هي المسئولة مسؤولة مباشرة عن تطبيق هذا الأسلوب ، فهم الذين يقدمون الأفكار ويخططون وينفذون. فلكل عملية يجب أن يكون هناك فريق عمل مستقل. أما معايير اختيار فريق العمل فمنها أن يكونوا من ذوي الكفاءات العالية والمبدعة والتميزة والمتحلين بالمصداقية من قبل الآخرين. إضافة إلى ذلك ، يجب أن يكون أعضاء الفريق من داخل وخارج المنظمة لأن وجودهم من داخل المنظمة قد يجعلهم محصورين التفكير في أطر ضيقة وتغلب عليهم الانطباعات الشخصية والتحيز. أيضاً ، يجب أن يقضي الأعضاء معظم وقتهم في فريق العمل لا أن توكل لهم مهام وظيفية أخرى لأن هذا قد يؤدي إلى تشتيت جهودهم.

بعاء: اللجنة الموجهة ... هي لجنة مشكلة من كبار المسؤولين في المنظمة وقد تضم عضويتها أصحاب العمليات وتختص بتخطيط الاستراتيجيات العامة لإعادة هندسة وتحديد الأولويات وتوزيع الموارد ومعالجة المشكلات التي يعجز عنها أصحاب العمليات وأعضاء فريق العمل ، كما أنها تقوم بحل الخلافات التي قد تصل بين المديرين لكل عملية. هذه اللجنة ليست أساسية لأن بعض المنظمات تفتقد هذا الأسلوب بدونها ونجحت في التطبيق لكن هناك من يفضل وجود مثل هذه اللجنة.

مسا: المنسق ... هو المساعد الرئيسي للقائد في الإشراف على الجهود الكلية لمامج إعادة هندسة العمليات الإدارية في المنظمة. ومن المهام التي يقوم بها هذا الشخص تقديم المساندة إلى أصحاب العمليات وفرق العمل وتنسيق كافة أنشطة هندسة العمليات الإدارية. فالدور الذي يقوم به هذا الشخص هو أن يكون خبيراً إدارياً كافية في كيفية تخطيط وتنفيذ أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية في المنظمة ككل.

النتائج التنظيمية لتطبيق إعادة هندسة نظم العمل

تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى إحداث تغييرات تنظيمية في البناء التنظيمي للمنظمة ، تشكل المحور الأساس في بلوغ الأهداف المرجوة لهذا الأسلوب. ومن التغييرات التنظيمية الأساسية المتوقع حدوثها الآتي (Spencer, 1999 ، ١٩٩٩ ، اللوزي ، ١٩٩٣ ، وشامي، ١٩٩٣):

التحول من إدارات وأقسام إلى فرق عمل ... بمعنى التخلي عن التنظيمات الودية القائمة على التخصص وتقسيم العمل إلى فرق عمل دائمة أو مؤقتة ،

يعمل الفريق منها كمجموعة واحدة لإنجاز عملية متكاملة ما يعيد تشكيل المنظم لتكون عبارة عن مجموعات من فرق العمل.

٢- دمج الوظائف المترابطة مع بعضها بحيث يقوم موظف واحد بعدة وظائف فالأساس الذي تنطلق منه إعادة هندسة العمليات الإدارية هو ربط أجزاء العمل الواحد المتناثر في أكثر من وحدة تنظيمية مع بعضها لزيادة كفاءة أدائها ما ينتج عن دمج الوظائف المرتبطة ارتباطا وثيقا مع بعضها في وظيفة واحدة وإسنادها إلى شخص معين يقوم بأدائها من البداية إلى النهاية. هذا بدوره سيقود إلى خفض التكاليف الإدارية وتقليل الأخطاء ، لكنه سيؤدي إلى تسريح أعداد من الموظفين لانتهاء الحاجة إليهم.

٣- زيادة صلاحية الموظفين في عملية اتخاذ القرارات. إن مسؤولية إسناد وظيفة معينة إلى موظف واحد ستوفر له معلومات متكاملة عن كيفية أداء المهمة المسندة إليه وستجعل منه الشخص الأكثر إدراكا لإنجاز هذا العمل ، وعليه سيصبح هذا الشخص أكثر قدرة على اتخاذ القرار المناسب ما يتطلب زيادة صلاحيته في عملية اتخاذ القرارات المرتبطة بأداء وظيفته.

٤- بناء العمليات على أساس طبيعتها بحيث ينجز العمل على أساس تدفقه الطبيعي وليس على أساس خطوط العمل المصطنعة أو الإدارات والأقسام المختلفة ، وبالتالي فإن كل عملية سيكون لها فريق عمل محدد يعمل كوحدة واحدة ويتولى إنجاز هذه العملية كاملة.

٥- التحول من الشكل التنظيمي الهرمي إلى التنظيم الأفقي حيث تقل المستويات الإدارية بسبب انتهاء الحاجة إلى التنسيق بين الإدارات والأقسام المختلفة ما يترتب عليه تقليص عدد المديرين.

- تغير دور المديرين من مشرفين إلى موجهين. إن دمج الوظائف المتعددة في وظيفة واحدة وإسنادها إلى موظف واحد سيقبل الحاجة إلى الإشراف وسيحول المديرين إلى التوجيه والتدريب والإرشاد للتعامل مع المشكلات التي تواجههم. فالدور الجديد للمدير سيصبح أكثر مهنية بحيث لا يقوم به إلا من تتوفر الشروط اللازمة ، كما أن كفاءة الشخص في أداء عمله قد لا يقابلها بالضرورة ضرورة على أن يكون مديرا يستطيع التعامل مع الآخرين وإرشادهم وتطويرهم فيها.

تغيير معايير الترقية من الأداء إلى المقدرة. تعني الترقية في ظل هذا المفهوم تغير نوع الوظيفة للموظف ، فالموظف ذو الأداء المتميز في عمل ما قد لا يكون يزا في عمل آخر. بمعنى أن المهندس أو المعلم المتميز ، قد لا يكون كذلك إذا أصبح مديرا لأن مهام وظيفته كمدير تختلف عنها كمهندس أو معلم ؛ وبالتالي فإن الترقية ينبغي أن تكون على أساس القدرة وليس على أساس الأداء المتميز ، فالترقية تكافؤ ولا يجب أن تعامل هكذا.

تغيير الثقافة التنظيمية السائدة لتكون على أساس ترسيخ مفهوم أن أهم ما في المؤسسة هو تقديم خدمات ذات جودة عالية للعملاء وليس للرؤساء كما هي الحال في المفهوم التقليدي للتنظيم.

تغيير دور المسؤولين من مراقبين إلى قياديين يركزون على كيفية تصميم العمل ذاته وحفز الموظفين وتشجيعهم لبذل كل ما في وسعهم لأداء أعمالهم بدلا من مراقبة والإشراف وتصيد الأخطاء وما شابه ذلك.

- التركيز على التعليم والتعلم أكثر من التدريب لتنمية مهارات الأفراد وتوسيع آفاقهم وذلك لإيجاد موظفين قادرين على اكتشاف متطلبات العمل بأنفسهم. بما هو مناسب وفقا للتغيرات المختلفة.

مقومات نجاح أسلوب إعادة هندسة نظم العمل

أثبتت التجربة (Carr and Johansson, 1995, Jarrar and Aspinwall, 1999) أنه لكي يحقق هذا الأسلوب الهدف المنشود من وراء تطبيقه ، فإنه لابد من توفر مجموعة من المتطلبات التي يمكن أن نطلق عليها مقومات النجاح الضرورية. ومن هذه المتطلبات الآتي:

أولاً: إدراك أهمية العنصر الإنساني

تغفل الكثير من المنظمات الجانب السلوكي في عملية التغيير وتركز جل اهتمامها على النواحي الفنية. هذا الإغفال يؤدي إلى مشاكل كثيرة في قبول الموظفين للتغيير وفي حالات كثيرة إلى مناورته ورفضه لأسباب مختلفة ومتباينة من بينها عدم إدراك أهداف التغيير (العامري والفوزان ، ١٩٩٧). ومن العناصر الأساسية لنجاح هذا الأسلوب انطلاقاً من إدراك أهمية الجانب الإنساني ما يلي:

١- توضيح الحاجة الماسة للتغيير ... يقع على عاتق الإدارة إبراز أهمية إجراء التغيير عن طريق بيان أن الوضع الحالي غير مرغوب فيه ، وأنه ما لم يتم عمل شيء ما فإن المنظمة ستكون في وضع حرج وقد تواجه أزمة قد تعصف بها. ومن أجل التصدي لمثل هذا الوضع لابد من إحداث هذا التغيير ، بمعنى أن التغيير ليس ترفاً إدارياً وإنما ضرورة إدارية وتنظيمية ملحة ولا مناص من الأخذ بها.

٢- إيجاد الدعم والمساندة من الإدارة العليا ... من الركائز الأساسية لإنجاح أي برنامج تغيير وجود دعم ومساندة من الإدارة العليا في المنظمة. هذا الدعم ليس أقوالاً وشعارات ترفع وإنما فعل وسلوك وتصرف يحتذى. فلكي يقبل الموظفون

تغيير وتوفر الأسس الضرورية لعملية التغيير لا بد أن تكون الإدارة العليا منخرطة
منغمسة في كل مراحل التغيير لبناء الرؤية وتذليل الصعاب التي قد تواجه عملية
تغيير.

- إدراك جاهزية المنظمة للتغيير ... لا يمكن القول بنجاح التغيير دون أن يسبق
ذلك استعداد تنظيمي جيد وقبول لفكرة التغيير المقترح. من هنا فمن الواجب تحليل
ثقافة التنظيمية للمنظمة للتعرف على مدى مواءمتها لعملية التغيير ، فهناك - كما
يقت الإشارة- ثقافات تنظيمية يمكن وصفها بأنها ارض خصبة للتغيير وهناك
ثقافات تنظيمية يمكن وصفها بأنها حجر عثرة في أي جهود تطويرية. فعلى
المديرين على التغيير دراسة اتجاهات الموظفين نحو التغيير والنتائج التي يمكن أن
يحقها هذا التغيير على الأفراد والجماعات داخل المنظمة.

- شرح أهداف التغيير لقبوله من الموظفين ... من أسباب مقاومة الموظفين للتغيير
وض الأهداف التي يسعى التغيير إلى تحقيقها. ولتجنب هذا المشكل لابد من
مصال بالعاملين ومناقشتهم حول التغيير المقترح والرد على تساؤلاتهم
بتفصاراتهم التي يمكن أن تمثل مدخلات قيمة لتخطيط التغيير . فالموظفون قد
يكونون على اطلاع على كثير من الأمور التي لا يدرك أبعادها المسئولون في
تويات الإدارية العليا أو القائمون على التغيير ؛ وبالتالي فإن اخذ مرئيات
الموظفين قد يساهم مساهمة كبيرة في إجلاء الغموض وقبول التغيير (العامري
وزان ، ١٩٩٧ ؛ الفوزان والعامري ، ١٩٩٩).

ثانيا: الاهتمام بالعنصر التنظيمي لإعادة هندسة العمليات الإدارية

المقصود بالعنصر التنظيمي ليس الهيكل أو البناء التنظيمي للمنظمة وإنما الطريقة التي يجب أن تتم بها عملية التغيير والمسئولون عن ذلك التغيير . ومن الأمور التي يجب إدراكها بهذا الخصوص التالي:

- ١- بناء فرق عمل فاعلة... لا يمكن الوصول إلى نتائج إيجابية في تطبيق هذا الأسلوب ما لم يكن هناك فرق عمل على مستوى عال من الكفاءة والفاعلية. فيجب أن يكون اختيار فريق العمل من أولئك الذين يتميزون بالكفاءة والمسئولية والإبداع . كما ينبغي أن تتوفر لفريق العمل حرية الاتصال وإبداء الرأي والمشاركة في صنع القرارات.
- ٢- استخدام إطار منظم لعملية التغيير يحدد الوسائل المستخدمة والغايات المنشودة وكيفية إجراء التغيير وعمليات الاتصال المختلفة.
- ٣- الاستفادة من المستشارين بفاعلية ... وجود مستشارين من خارج المنظمة ومن داخلها مطلب ضروري لقيادة عملية التغيير وتذليل الصعوبات التي تواجهها. هؤلاء المستشارون ينبغي أن يكونوا ملمين تماما بأصول هذا الأسلوب وكيفية تطبيقه ويملكوا المهارات اللازمة للتعامل مع الغموض والمشكلات التي قد تعيق عملية التغيير.

ثالثا: إيجاد العمليات الصحيحة

إن تحديد العمليات المناسبة لإعادة الهندسة خطوة مهمة وضرورية لتحقيق أهداف هذا الأسلوب ومن هنا لا بد من مراعاة الأمور التالية:

- ١- ربط أهداف إعادة هندسة العمليات الإدارية بالاستراتيجية العامة للمنظمة ... حتى تحقق جهود إعادة هندسة العمليات الإدارية أهدافها لا بد أن تربط ربطا

باشرا باستراتيجية المنظمة العامة لأن عدم ربطها سيفقد المسؤولين والموظفين تركيز في ماهية التغيير. فربط الأهداف بالاستراتيجية سيجعلها أكثر قبولا ووضوحا ويكون أعضاء المنظمة أكثر حماسا لتنفيذ مشروع إعادة الهندسة الإدارية.

- الاستماع إلى صوت المستفيد أو العميل ... لا شك أن آراء العميل على قدر كبير من الأهمية لأنه هو المحور الأساسي للعملية التنظيمية برمتها ، فمن غير الممكن تصميم منظمة ناجحة دونما أخذ لمراثيات عملائها في: كيف ينبغي أن تقدم الخدمة ما هي تطلعاتهم واحتياجاتهم؟ ولعل الوسيلة المناسبة هو استقصاء آرائهم حول مستوى رضاهم ، وجودة الخدمات المقدمة ، والسرعة في تقديم الخدمة ... الخ.

- اختيار العمليات الصحيحة لإعادة هندستها ... من صدق القول أن نشير إلى العملية الصحيحة هي التي تختار نفسها ، فهي من الوضوح بحيث لا يمكن هلهلها وإن صعب الأمر بعض الشيء في اختيار بعض العمليات. فالعملية التي يد ملامح شخصية المنظمة وتلك التي على قدر كبير من الأهمية لنجاح المنظمة جاء على المدى البعيد أو القريب هي العمليات الصحيحة.

- التركيز وعدم محاولة هندسة عمليات كثيرة في آن واحد ... يولد التشتت بباك ، ويضع القيام بعمليات كثيرة الجهود فيما بينها ويفقد القدرة على كيز. فنجاح جهود إعادة هندسة العمليات الإدارية يتطلب أن يكون التركيز على أقل من ثلاث عمليات وهناك من يرى أن يكون التركيز على عملية واحدة أو من كحد أقصى.

رابعاً: تنفيذ العمليات الصحيحة بشكل صحيح

لكي يتم ذلك لابد من مراعاة ما يلي:

١- وجود فرق عمل كأداة رئيسة للتغيير ... من المقومات الأساسية لنجاح هذا الأسلوب وجود فرق عمل متفرغة لكل عملية من العمليات ، لها مطلق الصلاحية في تخطيط وتصميم وتنفيذ العمليات في إطار الاستراتيجية العامة للمنظمة وأهداف التغيير المنشود تحقيقها.

٢- فهم وإدراك العمليات التي تحتاج إلى إعادة هندسة كما هي ... يقصد بفهم العمليات كما هي أن نعرف هدف العملية ومدى كفاءتها والعوامل الأساسية التي تتحكم فيها ، كذلك علينا أن نفهم احتياجات العميل ورغباته.

٣- اختيار واستخدام المقاييس الصحيحة لمعرفة فيما إذا تم إنجاز ما خطط له أم لا . فلا يمكن الحكم على نجاح أو فشل التغيير إلا إذا كانت هناك مقاييس تقيس بدقة ما يراد إنجازه وبدون ذلك تبقى الأمور حدسا وتقديرا شخصيا.

خامساً: جعل إعادة هندسة العمليات الإدارية مستقرة وثابتة

لابد من تأسيس التغيير وتثبيته حتى لا تعود الأمور إلى سابق عهدها . فالتراجع عن التغيير أمر وارد لأن أي تغيير يرافقه الكثير من الصعوبات والمشكلات التي قد تجعل البعض يفقد ثقته فيه ويتمنى الرجوع إلى الأوضاع السابقة . من هنا فان على القائمين على التغيير مراعاة التالي:

- فهم وإدراك المخاطر وتطوير خطط للطوارئ ... قد تواجه عملية تنفيذ التغيير
ض المخاطر الفنية أو التنظيمية. فالتغيير قد لا ينفذ كما صمم أو قد يؤدي إلى
دوث مشكلات معينة مع المستفيدين والعملاء. من جانب آخر ، قد يكون
الك تراجع ودفع إلى الوضع السابق من الثقافة التنظيمية للمنظمة. هنا لا بد أن
مع المنظمة الخطط البديلة للتعامل مع مثل هذه المخاطر وغيرها.

- إيجاد خطط للتحسين المستمر ... بعد تثبيت التغيير وجعله أكثر استقرارا يجب
تطور المنظمة برنامجا للتحسين المستمر للارتقاء بمستوى الجودة على كافة
صعدة وليس فقط في مجال تقديم الخدمة.

ص مما سبق أن أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية بقدر ما هو طموح
سعى إلى نتائج إيجابية رائعة ، إلا انه ليس من السهولة تطبيقه في كل المنظمات.
ناحه في بعض المنظمات قد يكون دافعا للعديد من المنظمات لتطبيقه ، ولكن
بالضرورة أن ينجح في جميع أشكال المنظمات وفي مختلف الثقافات. ولمعرفة
إمكانية نجاح هذا الأسلوب من الناحية النظرية على الأقل في القطاع
كومي فمن الأجدر بنا أن نستعرض أهم الخصائص المميزة لهذا القطاع في ضوء
أهداف وأسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية ، والكشف عن إمكانية
تطبيق مثل هذا الأسلوب في المنظمات الحكومية.

الخصائص المميزة للقطاع الحكومي

ك المنظمات الحكومية بسمات معينة تميزها عن غيرها من المنظمات الخاصة
رجب ضرورة فهمها وإدراكها قبل الشروع في أي برنامج تغيير شامل كما هي

الحال في تطبيق إعادة هندسة نظم العمل. ويمكن إنجاز أهم هذه الخصائص

بالتالي (Downs & Larkey, 1996, Denhardt, 1999 ، اللوزي ، ١٩٩٩):

١- تمتاز الأجهزة الحكومية بأنها ذات أهداف متعددة ومعقدة ومتناقضة. فالأجهزة الحكومية تسعى إلى خدمة المواطنين بمختلف فئاتهم ، كما أنها تسعى إلى تحقيق أهدافها بفاعلية وكفاءة ومساواة مما يجعل أمر تحقيق هذه الأهداف غير ممكن في نفس الوقت. ففي الوقت الذي يطالب فيه البعض رفع كفاءة الأداء في القطاع الحكومي وخفض تكاليفه وترشيد نفقاته ، يطالب البعض الآخر بإيجاد فرص عمل للمواطنين والقضاء على البطالة وتحسين مستوى معيشة المواطنين حتى ولو تم توظيف أعداد من المواطنين لا توجد حاجة ملحة لهم ما دفع هذا القطاع إلى الوصول إلى مرحلة التضخم الوظيفي أو ما يعرف بالبطالة المقنعة.

٢- تتمركز سلطة اتخاذ القرارات في الأجهزة الحكومية إجمالاً في قمة الهرم الإداري. فسلطة اتخاذ القرارات الحيوية والمهمة أي القرارات الاستراتيجية تقع في يد الرئيس الأعلى للجهاز الإداري وتقتصر سلطات المديرين في الإدارات الوسطى والدنيا على القرارات الروتينية البسيطة.

٣- تمتاز الأجهزة الحكومية بتعدد المستويات الإدارية فيها حيث يأخذ انتقال المعلومات من الأعلى إلى الأسفل والعكس الكثير من الوقت ويترتب عليه تأخير إنجاز الكثير من الأعمال ، إضافة إلى زيادة التكاليف بسبب كثرة العاملين الذين يشكلون المستويات الإدارية المختلفة.

٤- تتسم الإجراءات الإدارية في الأجهزة الحكومية بطولها وتعقيدها ويتطلب إنجاز معاملة ما المرور بالعديد من الإدارات والأقسام حيث تكثر عمليات التأكد والمطابقة عند صدور أو ورود المعاملة إلى الإدارة أو القسم المعني.

٥- يتمتع الموظف الرسمي في الجهاز الحكومي بالأمن الوظيفي ما يجعل عملية صله أو تسريحه غير ممكنة إلا حسب الأنظمة والتعليمات المحددة لذلك. بالتالي فإن أي عملية تغيير من شأنها إجراء فصل أو تسريح لبعض الموظفين بسبب عدم الحاجة إلى خدماتهم وتعيين آخرين بدلا منهم أمر غير ممكن.

- تحدد الموازنة العامة للدولة شروط إعداد وتنفيذ الموازنات المختلفة للأجهزة الحكومية ، حيث توضح بشكل مفصل كيفية التصرف بالأموال المالية وضرورة اتباع الأنظمة والتعليمات المنظمة لذلك لأن الخروج على هذه الأنظمة يعد انتهاكا لقب عليه القانون. وعليه ، فإن التغيير الذي يحتاج إلى موارد معينة يتطلب موافقة العديد من الأطراف سواء من داخل الجهاز الإداري أو خارجه ويمر بسلسلة يلية من الإجراءات والتي في النهاية قد يوافق عليها أو ترفض.

- تحدد أنظمة الخدمة المدنية عدم إلغاء أي وظيفة أو دمجها أو تشكيل إدارة جديدة إلا بعد اخذ موافقة الجهة المختصة كوزارة الخدمة المدنية مثلا - كما هي الحال في المملكة العربية السعودية-. هذا يعني أن أمر إقرار أي تغيير في البناء التنظيمي للجهاز الإداري الحكومي يقع خارج نطاق سلطات الجهاز ويخضع لبيد من وجهات النظر مما يستغرق وقتا طويلا وفي نهاية الأمر قد لا يوافق عليه.

تتسم القيادات الإدارية العليا في الأجهزة الحكومية بعدم الاستقرار النسبي التي تتغير من وقت لآخر. فعند استمرار هذه القيادات قد يحول دون اتخاذ قرارات مصيرية في الجهاز الإداري مثل إحداث تغيير شامل وخصوصا إذا كانت طبيعة المخاطرة عالية ، بمعنى أن درجة نجاح هذا التغيير محدودة. إذا كان الوضع كما هو فإن هذه القيادات لن تتحرك في هذا الاتجاه لان ذلك يعني المجازفة بمستقبلها السياسي وهو أمر تحرص عليه هذه القيادات اشد الحرص ، بقول آخر تغليب مصلحة الشخصية على المصلحة العامة. من جانب آخر ، يؤدي تغيير القيادات

السياسية العليا إلى لجوء القيادات الجديدة إلى إيقاف تنفيذ بعض البرامج إذا تـ
تكن مقتنعة بها أو كانت درجة نجاحها منخفضة.

٩- تعاني الأجهزة الحكومية -إجمالاً- وخصوصاً في البلدان النامية من ضعف
أنظمة وتقنية المعلومات مما يجعل أمر إحداث تغييرات شاملة في هذه المنظمات غير
ممكن بسبب شح المعلومات وقلة توفر التقنية اللازمة والكفاءات المتخصصة ذات
الخبرات والمهارات الجيدة القادرة على استخدام التقنية الحديثة لإحداث نقلات
جوهرية في أداء هذه الأجهزة.

١٠- تولى الأجهزة الحكومية اهتماماً كبيراً بموضوع الرقابة والتدقيق انطلاقاً من
مبدأ المحافظة على المال العام ، لكن التشدد في ممارسة الرقابة والتدقيق في النواحي
التنظيمية المختلفة يساهم في تعطيل الإبداع والابتكار لأن ذلك يتطلب أن يكون
هناك نسبة معينة من المخاطرة وهو أمر غير مقبول في الأجهزة الحكومية.

هذه بعض الخصائص التي تميز المنظمات الحكومية عن المنظمات الخاصة والتي تطرح
تساؤلاً واضحاً: هل يمكن مقارنة القطاع الحكومي بالقطاع الخاص فيما يتعلق
بتطبيق بعض التقنيات الإدارية التي حققت نجاحاً في المنظمات الخاصة كإعادة
هندسة العمليات الإدارية؟ هناك من يقول بأنه من غير الممكن تطبيق نماذج
ومنهجيات إعادة هندسة العمليات الإدارية المطبقة في القطاع الخاص دون إجراء
تعديلات أساسية تتناسب مع بيئة القطاع الحكومي (Caudle, 1995).

إعادة هندسة نظم العمل وخصائص القطاع الحكومي

إن التحليل السابق لمكونات ومتطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية
وكذلك الخصائص العامة للمنظمات الحكومية يقودنا إلى تحليل ما إذا كان
بالإمكان تطبيق هذا الأسلوب بوضعه الحالي في القطاع الحكومي. وتقتضي
الموضوعية أن نتناول أولاً موجبات الحرص على تطبيق هذا الأسلوب في القطاع

الحكومي وكذلك معوقات تطبيقه. على أن هذا التحليل سينتهي فيما إذا كان صالح للتطبيق في المنظمات الحكومية بوضعه الحالي أم لا.

- تتفق الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها هذا الأسلوب والتمثلة في زيادة الإنتاجية تحسين الجودة وخفض التكاليف وتقليص الوقت المستغرق لإنجاز المعاملات مع احتياجات القطاع الحكومي الذي يعاني من انخفاض إنتاجيته وتدني مستوى جودة الخدمات فيه وارتفاع التكاليف وصعوبة وتعقيد وطول إجراءات إنجاز المعاملات. لا يخفى على الكثيرين الدعوات المتكررة والخطوات المتخذة في كثير من البلدان نامي منها والمتقدم نحو تخصيص القطاع الحكومي ونقل ملكية المشاريع أو تشغيلها قبل القطاع الخاص بسبب هذه المشكلات.

- تسعى الحكومات المختلفة نحو العمل على تحديث القطاع الحكومي وإعادة ككلته بما يتماشى مع التطورات التقنية والعلمية المختلفة رغبة في تلبية متطلبات المواطنين وإشباع حاجاتهم واصبح هذا الأمر الموجه لكثير من الساسة في مختلف بلدان. وتطبيق هذا الأسلوب من شأنه المساهمة في إنجاز هذا الهدف لأن المنطلقات التي يقوم عليها هذا الأسلوب والتمثلة في إعادة البناء التنظيمي للمنظمات المعاصرة عمل على تحديثها بما يتماشى مع التطورات والتحديات التي تواجهها ، استخدام التطور التقني في مجال المعلومات وتسخيره لتعظيم كفاءة وفاعلية الأداء هذه المنظمات. وعليه ، فإن هذا الأسلوب يقدم نفسه كأداة يمكن من خلالها حكومات أن تعيد هيكلة منظماتها والقضاء على اوجه الخلل التي تعاني منها.

أن موجبات الأخذ بهذا الأسلوب تصطدم بالواقع الحالي الذي يعيشه القطاع الحكومي والتمثل في وجود العديد من القوى الداحضة والمعيقة لعملية التغيير أو بق هذا الأسلوب بمكوناته المختلفة. هذه المعوقات تتمثل في التالي:

١- يستلزم اتخاذ قرار إعادة بناء المنظمات الحكومية وإجراء تغييرات جذرية هياكلها التنظيمية تدخل الكثير من الجهات الحكومية ذات العلاقة كوزارة الخدمة المدنية ، وزارة المالية ، الوزارة المعنية ، وربما مجلس الوزراء. وفي هذا الصدد وجد Kock and McQueen (١٩٩٦) بان هذا الأسلوب فشل في إحدى المنظمات الحكومية في البرازيل لأن التغيير الجذري يحتاج إلى تغيير في الممارسات البيروقراطية والتي تحتاج إلى تغيير في الأنظمة واللوائح القائمة. لذا يتطلب قرار تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية أن يتم إقراره على المستوى السياسي الأعلى وأحياناً الطابع الاستراتيجي.

٢- يركز نجاح تطبيق هذا الأسلوب على وجود دعم ومساندة مستمرة من القيادات العليا صاحبة صلاحية اتخاذ القرار ، في حين أن واقع الحال في القطاع الحكومي ينبئ عن تشعب مثل هذه القيادات خصوصاً إذا كان التغيير المزمع تنفيذاً يتطلب إجراء تغيير جذري حيث يرافق ذلك رصد موارد مالية كبيرة وإحداث تغييرات قد تتناول الموارد البشرية ، ودمج أو إلغاء بعض الوظائف وما إلى ذلك. وصاحب الصلاحية في ذلك ليس جهة معينة وإنما جهات مختلفة. وفي هذا الإطار يذكر كل من Arndt and Bigelow (١٩٩٨) أن التغيير الجذري يعد تحدياً كبيراً في المنظمات الحكومية ومن الصعب تحقيقه لأنه يحتاج إلى سلطة مستمرة وولاء طويل للمشروع الذي قد يأخذ سنوات عديدة ، إضافة إلى قلة الحوافز ، والبيئة غير المشجعة على المخاطرة ، وتعدد الأطراف المشاركة ، وتباين أهداف وتوقعات الأطراف ذات العلاقة.

٣- يهدف أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى خفض التكاليف ومن ذلك احتمالية الاستغناء عن الموظفين غير المنتجين أو الذين لم تعد هناك حاجة إلى خدماتهم. هذا الأمر من غير الممكن وضعه موضع التطبيق في المنظمات الحكومية

إن الموظف الحكومي يتمتع بحماية قانونية تجعل من المستحيل فصله أو الاستغناء عنه إلا وفقا لشروط وضوابط معينة تحددها أنظمة الخدمة المدنية. فهدف القطاع الحكومي ليس زيادة الإنتاجية وتحسين الجودة والاقتصاد في التكاليف فحسب ، وإنما تحقيق العدالة والمساواة بين أفراد المجتمع وإيجاد فرص عمل للمواطنين. فالدولة نجأ في كثير من الأحيان إلى توظيف أعداد كبيرة من الموظفين ليس بسبب الحاجة لهم وإنما من اجل معالجة بعض المشكلات كالبطالة وما يترتب عليها من مشكلات اجتماعية خطيرة على المجتمع ككل. هذا الأمر كان أحد أسباب فشل تطبيق هذا الأسلوب في إحدى المنظمات الحكومية في البرازيل ، كما وجد Kock and McQueen (1996). وفي ذلك يقول هذان الباحثان إن تحقيق الفاعلية وكفاءة التنظيمية ليس المعيار الوحيد للحكم على أداء المنظمات الحكومية ، وإنما مدى وضوح النتائج على المستوى السياسي مما يعني أن الاستغناء عن الموظفين أمر مقبول على هذا المستوى.

الاستنتاجات والتوصيات

إننا نرى أن الأساس الذي يقوم عليها أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية كما سبق ، وأخذنا بالاعتبار طبيعة القطاع الحكومي وخصائصه المتميزة ، فإن هذه الطريقة تطرح التصور التالي لإعادة هندسة العمليات الإدارية في القطاع الحكومي مستنتاج لما تم مناقشته سابقا وكرؤية منطلقة من تجارب الآخرين في هذا المجال تتفراء لواقع القطاع الحكومي في البلدان النامية وخاصة العربية منها.

: أن يتم تبنيه على المستوى السياسي الأعلى في الدولة كاستراتيجية وطنية طويلة الأمد نسبيا. هذا من شأنه أن يوفر المقومات الأساسية التي يركز عليها نجاح هذا الأسلوب من توفير للموارد البشرية والمادية والمعلوماتية ووجود

الدعم والمساندة المستمرة من القيادات العليا وتذليل كل الصعوبات التي تواجه عمليات التطبيق. ولعل إيجاد هيئة سياسية عليا يتكون أعضاؤها من الوزراء أو من ينوب عنهم أو من هم في مستواهم تتحدد مسؤولياتها في الإشراف على تخطيط وتنفيذ ومتابعة النشاطات المختلفة للأخذ بهذا الأسلوب أمر ضروري وأساسي كانطلاقة أولى نحو تطبيقه في مختلف الأجهزة الحكومية.

ثانيا: أن يشكل كل جهاز حكومي هيئة على المستوى الإداري الأعلى كجهة منسقة وموجهة يتمثل عملها في التعريف بهذا الأسلوب للقائمين على تنفيذه ووضع الخطط المناسبة والعمل كمرجعية لحل المشاكل وتسهيل عملية التنفيذ ومتابعة عملية التقدم في المشروع.

ثالثا: اعتماد أسلوب تثقيفي وتوعوي للتعريف بمفهوم إعادة هندسة نظم العمل كأداة تغيير وتطوير وبمكوناته الأساسية والأهداف التي يرمي إلى تحقيقها من خلال عقد الندوات واللقاءات والاجتماعات مع الموظفين المسؤولين عن وضع هذا الأسلوب موضع التطبيق. هذه اللقاءات ينبغي أن تتم في جو من الصراحة والشفافية والانفتاح والتمكن من الإجابة عن كل التساؤلات التي يمكن أن يطرحها هؤلاء الموظفون. هذا أمر غاية في الأهمية للحد من مقاومة التغيير ولجعل الموظفين يشاركون في بناء عملية التغيير لما في ذلك من اثر كبير في جعلهم اكثر ولاء واندفاعا نحو تطبيق هذا الأسلوب.

رابعا: بعد أن يتم توعية وتثقيف المسؤولين عن ماهية وأهمية هذا الأسلوب ، لا بد أن يقوم هؤلاء المسؤولون بدورهم في توعية وتثقيف الموظفين التابعين لهم الذين سيكونون المحور الأساس الذي يقوم عليه تطبيق هذا الأسلوب. لذا فمن الضروري إيجاد الاستعداد النفسي والمعرفي والمهاري لدى الموظفين وبالتالي لا بد من إلحاقهم بدورات تدريبية متخصصة في هذا المجال أو فيما يمكن أن ينتج عنه من تغييرات

طلب أن تتوفر لدى الموظفين الأسس المعرفية اللازمة لممارسة النشاطات المطلوبة
م.

نأما: إيجاد فريق أو فرق عمل متخصصة في إعادة هندسة العمليات الإدارية
عمليات التغيير والتطوير التنظيمي تقوم بعملية تحليل شامل ومتكامل للعناصر
داخلية والخارجية للمنظمة. إن التحليل الداخلي للمنظمة سيساهم في معرفة ثقافة
هذه المنظمة والأسس التي تقوم عليها ونقاط قوتها وضعفها وهو بلا شك سيساعد
التعرف على مدى جاهزية المنظمة للتغيير وماذا يمكن عمله من أجل إيجاد مثل
هذا الاستعداد. كما أن تحليل العوامل الخارجية للمنظمة سيبين المحددات الخارجية
هذه المنظمة ونظرة الآخرين لها وتوقعاتهم منها وما إلى ذلك ، كما هو مبين في
نزء السابق من هذه الورقة.

تحليل واقع المنظمة داخليا وخارجيا والوصول إلى تصور حقيقي لهذا الواقع
كس بالضبط ما هي هذه المنظمة ، ينبغي أن يتبعه بناء تصور أو رؤية مستقبلية لما
ب أن تكون عليه هذه المنظمة. هذا التصور ينبغي أن يكون جهدا جماعيا يساهم
مختلف الموظفين في جميع أنحاء المنظمة ويدار من قبل فريق أو فرق العمل الموكلة
أو لهم مهمة الإشراف على عملية التغيير. مع ملاحظة أن يكون ضمن هذا
يق مستشارون من خارج الجهة المعنية متخصصون في هذا الموضوع لإعطاء بعد
ر للنظر في إعادة تصميم العمليات الإدارية.

دسا: قيام كل جهاز إداري بوضع الخطط الاستراتيجية المناسبة له لتحويل
سور الذي تم بناؤه في المرحلة السابقة إلى واقع حقيقي ، وذلك من خلال
ككل فرق عمل لها قادة مختارون بعناية تتناسب وطبيعة عمل هذه الفرق ومحدد
الإطار العام لعملها من أجل تحديد العمليات التي تحتاج إلى إعادة هندسة
تيبها حسب أولوياتها.

سابعاً: أحد أهم الأسس التي يقوم عليها أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية هو البدء من الصفر في النظر إلى العملية الإدارية المرغوب إعادة هندستها ، الأمر الذي يعني التخلص من الافتراضات المسبقة حول كيفية إنجاز العمل والبدء بورقة جديدة خالية لأن الهدف ليس تحسين العمليات القائمة وإنما تغييرها بصورة جذرية. ثامناً: إن إعادة تصميم العمليات وبناء عمليات جديدة مهما كان دقيقاً ومحكماً ينبغي عدم الشروع في تطبيقه على نطاق واسع قبل أن يتم اختبار هذه العمليات على نطاق محدود للتأكد من عدم وجود مشكلات. وهذا يتطلب أن تعطي المنظمة الوقت الكافي لاختبار العمليات الجديدة.

تاسعاً: للتأكد من مدى فاعلية برنامج إعادة هندسة العمليات الإدارية لا بد من تقويم العمليات الجديدة وفق برنامج زمني معين قائم على وجود معايير محددة وأهداف واضحة للحكم بدقة عما إذا كان البرنامج قد حقق أهدافه أم لا. وينبغي أن يكون هذا البرنامج مخططاً بعناية وبشكل مستمر.

عاشراً: بعد الانتهاء من تطبيق برنامج إعادة الهندسة الإدارية ينبغي أن تكون هناك مراجعة دورية للعمليات المعاد هندستها وذلك بسبب البيئة الخارجية المتغيرة والتطور المستمر في التقنية الإدارية والمعلوماتية. فالأشياء تتقدم بسرعة كبيرة في العصر الراهن وبالتالي تحتاج إلى متابعة مستمرة.

إن إتباع هذه الخطوات قد يساهم في زيادة درجة نجاح تطبيق هذا الأسلوب في القطاع الحكومي ، لأن تطبيق مثل هذا الأسلوب يمكن أن يتم إذا ما أخذنا بالاعتبار كل المقومات الأساسية لنجاحه. ولعل ما طرح من تصور في هذه الدراسة يمثل خلاصة التجارب السابقة سواء في القطاع الخاص أو العام ويأخذ في

الاعتبار ما يتميز به القطاع الحكومي من خصوصية تجعل وضعه التنظيمي مختلفا إلى حد كبير عن المنظمات الخاصة.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- السلطان ، فهد. ٢٠٠١. إعادة هندسة نظم العمل: النظرية والتطبيق. الرياض مطابع الخالد للاؤفست.
- الشمراني ، ظافر. ١٤٢١هـ. إعادة هندسة نظم العمل في المؤسسة العامة للخطوط الجوية السعودية: دراسة ميدانية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الملك سعود.
- العامري ، احمد سالم ، والفوزان ، ناصر محمد. ١٩٩٧. "مقاومة الموظفين للتغيير في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية: أسبابها وسبل علاجها". مجلة الإدارة العامة ، المجلد ٣٧ ، العدد ٣ : ٣٥٣-٣٨٨.
- العواملة ، نائل. ٢٠٠٢. "الحكومة الإلكترونية ومستقبل الإدارة العامة : دراسة استطلاعية للقطاع العام في دولة قطر". مجلة دراسات ، المجلد ٢٩ ، العدد ١ : ١٥١-١٧٥.
- الفوزان ، ناصر محمد ، والعامري ، احمد سالم. ١٩٩٩. "استراتيجيات الحد من مقاومة الموظفين للتغيير في الأجهزة الحكومية: دراسة استطلاعية". إصدارة الاقتصاد والإدارة ، مجلة جامعة الملك عبدالعزيز ، المجلد ١٢ ، العدد ٢ : ٩٥-١٢٠.
- اللوزي ، موسى. ١٩٩٩. التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة. عمان: دار وائل للنشر.
- وزارة التخطيط ، المملكة العربية السعودية ، خطة التنمية السابعة ، ١٤٢٠-١٤٢٥هـ.

هامر ، مايكل ، وشامبي، جيمس (ترجمة شمس الدين عثمان). ١٩٩٣. إعادة
هندسة نظم العمل في المنظمات "المندرة". القاهرة: الشركة العربية للإعلام
العلمي "شعاع".

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Arndt, M. & Bigelw, B. 1998. "Reengineering: Deja Vu all over". *Health Care Management Review* vol 23 (3): 58-66.
- Carr, D. And Johansson, H. 1995. *Best practices in reengineering*. NY: McGraw, Inc.
- Beugre, C. 1998. "Implementing Business Process Reengineering". *Journal of Applied Behavioral Sciences* , vol. 34(3):347-361.
- Caudle, S. 1995. "Reengineering for results: Keys to Success from Government Experience". *National Academy of Public Administration*.
- Denhardt, R. 1999. *Public Administration: An action orientation*. NY; Harcourt Brace College Publishers.
- Downs, G. And Larkey, P. 1986. *The Search for Government Efficiency*. NY: Random House.
- Hammer, M. & Stanton, S. 1999. "How process enterprises really work". *Harvard Business Review*, vol. 77(6):108-119.
- Jarrar, Y. And Aspinwall, E. 1999. "Business process reengineering: Learning from organization experiences". *Total Quality Management*, vol., 10 (2):173-187.
- Kock, N. & McQueen, R. 1996. "Is reengineering possible in the public sector ? A Brazilian case study". *Business Change & Re-engineering* vol., 3 (3): 3-12.
- Ross, T. 1995. "Reengineering for results, T M Management Consultancy Service Brochure", in Browne and Sullivan, *Reengineering the enterprise*.
- Prosci. 1999. *Best practices in business process reengineering and process design*.
- Sagner, J. 1999. "Avoiding Pitfalls in reengineering". *TMAJ*, vol. 19 (1): 54-58.
- Spencer, E. 1999. "The reengineering concept: A graphic model". *Journal of Education for Business*, vol. 74 (5): 311-317.

