

إعادة هندسة العمليات كمدخل لتميز إدارة الموارد البشرية

أ. خان أحلام

جامعة بسكرة - الجزائر

الملخص:

في ظل البيئة المتغيرة والتطورات المتسارعة التي تشهدها منظمات الأعمال، ونتيجة للإعتماد المكثف على تكنولوجيا المعلومات، أصبح لزاما على المؤسسات البحث عن أساليب إدارية جديدة تتلاءم والبيئة الحالية والتخلص نهائيا من الأساليب التقليدية، وهو ما يوفره تبني أسلوب إعادة هندسة العمليات. هذا الأخير يشكل ثورة في عالم الأعمال ودعوة صريحة لإعادة النظر في كل ما تقوم المنظمة من عمليات وإجراءات ومهام.... لتحقيق تحسينات ملموسة وتغييرات جذرية في مختلف المجالات عموما وفي إدارة الموارد البشرية بشكل خاص، مما يساهم في تطويرها وتميزها وتحقيقها للقيمة المنتظرة منها.

وفي هذه الورقة البحثية سنحاول تسليط الضوء على طبيعة العلاقة بين أسلوب إعادة الهندسة وإدارة الموارد البشرية، وكيف بات من الضروري للمؤسسات إعادة هندسة مواردها البشرية لتحقيق التميز الإداري.

الكلمات المفتاحية:

إعادة هندسة العمليات، تكنولوجيا المعلومات، إدارة الموارد البشرية، إعادة هندسة الموارد البشرية.

Abstract:

In light of the changing environment and the rapid developments taking place in the business organizations, and as a result of intensive reliance on information technology, it has become imperative for organizations to research for new management methods adapted to the current environment and the final elimination of the traditional methods, which is provided by the adoption re-engineering processes method. This latter represents a revolution in the world of business and an explicit invitation to revisit all the Organization, processes and procedures and functions to achieve tangible improvements and radical changes in the various fields in general, and in human resources management in particular, thus contributing in the development, excellence and achievement of the value expected.

In this paper we will try to focus on the nature of the relationship between the re-engineering method and human resources management, and how it is necessary for organizations to re-engineer human resource to achieve excellence.

Key words: Business Process Reengineering, information technology, Human resources management, reengineering Human resources.

لقد أدت الكثير من التغيرات والتطورات الحادة والمتسارعة التي شهدتها بيئة الأعمال خلال العقدين الماضيين إلى إحداث تغييرات جذرية في طبيعة وهياكل المنظمات، حيث فرضت عليها اعتماد أساليب إدارية جديدة للتأقلم مع البيئة الحالية، ولعل أهم هذه الأساليب أسلوب إعادة هندسة العمليات، والذي يحضى بأهمية بالغة لدى المسيرين لتمييزه عن باقي مداخل التغيير التنظيمي في كونه يعتمد على إحداث تغييرات جذرية، ويفرض إعادة التفكير وإعادة التصميم لكل ما تقوم به المنظمة من أعمال ومهام وإجراءات ونظم وتدفق العمل....لتحقيق تحسينات جوهرية وملموسة في كل المجالات. كما أنه يمثل نقطة الانطلاق لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، وتحسين أدائها سواء التشغيلي أو الاستراتيجي.

وتعد إعادة هندسة العمليات من الأساليب ذات التأثير الهام والمباشر على إدارة الموارد البشرية، إذ باعتبارها عملية ديناميكية جذرية متكاملة فإنها توكل لهذه الإدارة مسؤوليات ومهام استثنائية، وتفرض وجود مهارات خاصة ومعرفة واسعة وخبرة عالية لقيادة وتنفيذ عملية التغيير الشامل، كما تتطلب توفير موارد بشرية متميزة ذات قدرة عالية على التفكير الإبداعي والتخطيط واتخاذ القرارات وتصور الحلول ووضع البدائل المختلفة....وهذا ما يفرض إعادة هندسة نظم الموارد البشرية حتى تستطيع مواكبة هذه التغيرات وتحقيق ما هو منتظر منها للوصول إلى إدارة موارد بشرية متميزة، خالقة للقيمة، ذات دور استراتيجي في بناء المنظمات.

من هنا سنحاول من خلال هذه الورقة البحثية الإجابة على التساؤل التالي؟

كيف يساهم أسلوب إعادة الهندسة في تحقيق تميز إدارة الموارد البشرية؟

لذا سنقوم بنقسيمها إلى المحاور التالية:

المحور الأول: الإطار المفاهيمي لإعادة هندسة العمليات

- 1 -إعادة هندسة العمليات: تعريفها، خصائصها.
- 2 -الفرق بينها وبين مداخل التغيير الأخرى.
- 3 -نتائج إعادة هندسة العمليات.

المحور الثاني: أثر إعادة هندسة العمليات على إدارة الموارد البشرية

1 تأثير إعادة هندسة العمليات على إدارة الموارد البشرية

2 مساهمة إدارة الموارد البشرية في تجسيد برامج إعادة الهندسة

المحور الثالث: إعادة هندسة الموارد البشرية لتحقيق تميز إدارة الموارد البشرية

1 إعادة هندسة الموارد البشرية: تعريفها، مقوماتها الأساسية، مراحلها

2 مضمون إعادة هندسة الموارد البشرية

المحور الأول: الإطار المفاهيمي لإعادة هندسة العمليات

1 - إعادة هندسة العمليات: تعريفها، خصائصها،

إعادة الهندسة* أو الهندرة مصطلح مركب، يجمع بين الهندسة و الإدارة ظهر في بداية التسعينيات، وبالتحديد في 1993 م، وذلك عند صدور أول كتاب في هذا المجال على يد الباحثين الأمريكيين James Champy et Machael Hammer، المعنون ب" إعادة هندسة المنظمات: مقدمة لثورة الأعمال". والذي أحدثا به ثورة حقيقية في عالم الإدارة، لما يحمله هذا المصطلح من أفكار غير تقليدية ومبادئ جديدة من نوعها، حيث تدعو إعادة الهندسة بشكل واضح إلى إعادة النظر وبصيغة جذرية في مختلف الأنشطة و الإجراءات و العمليات التي تقوم عليها المنظمات.

1-1 تعريفها:

لم يختلف الباحثون كثيرا في تحديد مفهوم إعادة الهندسة، وهذا راجع في الغالب لقلّة الدراسات التي تناولت هاته الفكرة، واعتماد جل الباحثين على التعريف الذي جاء به Champy et Hammer، حيث عرفاها في البداية على أنها" البدء من جديد، أي من نقطة الصفر ، وليس إصلاح وترميم الوضع القائم أو إجراء تغييرات تحسينية تترك البنى التحتية كما كانت عليه"¹، كما لا تعني مجرد إصلاح الوضع القائم أو مجرد إجراء تعديلات على عمليات وإجراءات العمل لكي تعمل بصورة أفضل، أو مجرد إجراء تغييرات شكلية تترك النظم والعمليات الأساسية كما هي، وإنما تعني البدء من جديد وإعادة النظر في نظم وإجراءات العمل الأساسية وإعادة تصحيحها بصورة جديدة ومختلفة.² كما لا تعني ترقية الثقب لكي تعمل بصورة أفضل، بل تعني التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة والتفكير بصورة جديدة ومختلفة.

ولتوضيحها أكثر وتحديد عناصرها بدقة عرفها الباحثين الأمريكيين من جديد على أنها: "إعادة التفكير الأساسي وإعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية لتحقيق تحسينات جذرية جوهرية وفائقة في معايير الأداء الحاسمة مثل التكلفة، والسرعة، الجودة والخدمة".³ إذن من خلال هذا التعريف الذي يعد الأشمل والأساسي في مجال إعادة الهندسة نلاحظ ما يلي:

-إعادة الهندسة هي عملية تغيير جذري لما هو (سائد)، أي نعيد تصميم العمليات بالمؤسسة من جديد(من الصفر)؛
-إعادة هندسة العمليات من أجل تحقيق تحسين وتطوير في مقاييس الأداء، أي تحسين الأداء على وجه العموم بمختلف أبعاده؛
-تتعلق إعادة الهندسة بالعمليات، إذ يتم إعادة تصميم مختلف العمليات بالمؤسسة وليس الوظائف أو النشاطات.

تضمن هذا التعريف مفاتيح عملية إعادة الهندسة والتي تتكون من أربع عناصر أساسية هي:⁴

أساسي (Fundamental Rethinking): يجب طرح أسئلة أساسية يتم من خلالها إعادة النظر في الأسس والفرضيات التي تحدد أساليب العمل المتبعة، وقد يثبت في الكثير من الأحيان أنها مفاهيم خاطئة أو قديمة، لذا فإعادة الهندسة تبدأ من عدم دون أي افتراضات راسخة أو ثوابت مسبقة إذ تركز على ما يجب أن يكون وتهمل ما هو كائن.
العمليات (Processes): العمليات هي مجموعة الأنشطة التي تشمل واحداً أو أكثر من المدخلات لتقديم منتج ذو قيمة للعملاء.

جذرية (Radical Redesign): وتعني التغيير من الجذور وليس السطحي أو التجميلي أو الظاهري للوضع القائم من قبل، أي التخلص من القديم نهائياً (التخلي عن الهياكل والإجراءات السابقة) وإيجاد أساليب جديدة وحديثة لأداء العمل. بمعنى الابتكار والتجديد وليس التحسين والتعديل.

فائقة وهائلة (Dramatic Results): تهدف إلى تحقيق طفرات هائلة وفائقة في

معدلات الأداء، فهي لا تهتم بالتحسينات البسيطة وإنما تتطلب التغيير الكلي والتخلص من القديم واستبداله بالجديد المبتكر.

فإذا أخذنا تعاريف أخرى لإعادة الهندسة نجد أن غالبيتها تنصب تقريباً في هذا التعريف أو مستمدة منه، باعتبار أن جل الباحثين ارتكزوا في أبحاثهم حول إعادة الهندسة على أعمال Hammer et Champy إلا أن هذا لا يمنع من التطرق إلى تعاريف أخرى قصد تقديم بعض الإضافة ولتوضيح هذا المفهوم.

حيث عرفت عملية أو أسلوب إعادة الهندسة على أنها:

" إعادة تصميم نظم العمل التي تقرر المنظمة الاحتفاظ بها بصفة جذرية وذلك فيما يتعلق بالمنتجات والخدمات وخطوات العمل باستخدام نظم المعلومات والتي تشمل جميع أنواع الحاسبات الشخصية وأجهزة الهاتف الذكية والشبكات الآلية".⁵

هنا كذلك نجد توضيح أكثر لأسلوب إعادة الهندسة، حيث أنها تخص العمليات التي تريد المؤسسة الاحتفاظ بها، فهذا الأسلوب يعتمد على تحديد وتحليل مختلف العمليات ومن ثم التركيز على الأساسية والضرورية منها، أي التي لا يمكن الاستغناء عنها لإخضاعها لإعادة التصميم، كما يوضح هذا التعريف أن هذا الأسلوب يتعلق بمنتجات وخدمات المؤسسة، أي التركيز ينصب على المخرجات أو النتائج.

بالإضافة إلى ذلك فإنه يمكننا القول أن هذا الأسلوب يعتمد على استخدام نظم المعلومات بمختلف أشكالها وأنواعها لما تقدمه من معلومات تقيد في القيام بإعادة الهندسة أو بتخزين والاحتفاظ بمختلف المعلومات الناتجة.

فإذا نظرنا إلى العلاقة بين نظم المعلومات وإعادة هندسة العمليات نجد أنها علاقة تبادلية فحسب التعريف السابق لإعادة الهندسة، هذه الأخيرة تعتمد بصفة كبيرة على نظم المعلومات لما توفره من تسهيلات لهذه العملية كالاتصالات والشبكات، السعة التخزينية العالية، تقاسم المعلومات، الأداء، السرعة، وتساهم في إعادة تشكيل الإجراءات لأن لها إمكانية تسهيل تدفق المعلومات كما تضمن إمكانية الحصول على معلومات متسقة وسريعة.

وتعرف إعادة الهندسة كذلك على أنها: " تغيير جذري في طريقة التفكير وبالتالي في أداء الأشياء، ويشمل هذا التغيير العمليات والهياكل التنظيمية بالإضافة إلى نمط الإدارة

وسلوكلها، ونظم التعويضات والمكافآت، بالإضافة إلى العلاقات مع أصحاب الأسهم والعملاء والموردين والشركاء الخارجيين الآخرين.⁶

كما تعرف إعادة الهندسة على أنها "عملية تصبح بها الشركات منافسة عالميا، وذلك بإعادة تجديد نظم معلوماتها وتنظيماتها وطرقها والسبل التي بها يتحدثون لبعضهم ولعملائهم."⁷

هذا التعريف يضيف خاصية أخرى لأسلوب إعادة الهندسة بأنه كذلك عملية، يتم القيام بها عن طريق انجاز مجموعة من الأنشطة والمهام. كما أنها أسلوب تنافسي للمؤسسات وذلك لما تضيفه من قيمة للمؤسسة وما توفره من جهد وسرعة وتكلفة كما ذكرنا سابقا. ووفق هذا التعريف كذلك فعلية إعادة الهندسة تعنى بتجديد نظم المعلومات والتنظيمات والمهام التي ينجزها الأفراد وعلاقاتهم الإدارية أو العملية الاتصالية وكذا تعاملاتهم مع عملائهم. أي ضمينا نجده يتحدث عن إعادة تصميم العمليات بالمؤسسة.

1-2 خصائصها:

نلاحظ من خلال التعاريف السابقة اشتمال إعادة الهندسة على عدة خصائص أساسية تجعلها مفهوما شاملا ينتقل من البعد الوظيفي إلى بعد العمليات لتغييرها جذريا، وتركز على روح المغامرة وعلى تقنية المعلومات، هذه الخصائص هي:

- إعادة الهندسة هي نقطة البداية من الصفر، بمعنى تعد تغييرا جذريا في مجال إدارة الأعمال؛

- تسعى لتحقيق نتائج هائلة في مقاييس الأداء المختلفة، ولا تكفي بالتحسين؛

- تركز إعادة الهندسة على العمليات الإدارية وعلى العملاء؛

- تختلف اختلافا أساسيا عن أساليب التطوير الإداري الأخرى؛

- تركز على الاستخدام الضروري والملح لأنظمة وتقنية المعلومات.⁸

- تهدم الفرضيات التي قامت عليها العمليات الحالية والتي انخفضت كفاءتها وفعاليتها وتضع فروضا جديدة متطورة، لا تبدأ بتحيز مسبق؛

- تتخلص من القوانين الجامدة أو الأصول التي تحدد مسبقا كيف تؤدي المنظمة أعمالها وتتبنى طرقا جديدة تناسب أهداف المنظمة وظروفها.

- التلخص من بيروقراطية العمل، وكل القواعد والمبادئ والممارسات القديمة؛

- التحديد والاستغلال الأمثل للكفاءات والإمكانات الأساسية؛
- تحفيز الأفراد ومشاركتهم في صنع القرارات؛⁹
- تتميز بالطموح الفائق لتحقيق نتائج باهرة وتحسينات فائقة في الأداء؛
- التركيز على العمليات الكلية والجوهرية وليست العمليات الهامشية وذلك للوصول بمقاييس الأداء لمستواها الأمثل؛
- الاستخدام الابتكاري لتكنولوجيا المعلومات، هذه التكنولوجيا جزء لا يتجزأ من جهود إعادة الهندسة وواحدة من أهم عوامل نجاحه.¹⁰

2- الفرق بينها وبين مداخل التغيير الأخرى:

أوضحت العديد من الدراسات والبحوث المتخصصة في دراسة مدخل إعادة هندسة العمليات وجود اختلافات جوهرية بين هذا المدخل والمداخل الأخرى الخاصة بإعادة بناء المنظمات، والمتمثلة عموماً في إعادة الهيكلة، إدارة الجودة الشاملة، التقنية (Automatisation)، تصغير الحجم (Downsizing)، إعادة التنظيم، إعادة التصميم. فإعادة الهندسة ليست تقليص الحجم ذلك أن هذا الأخير هو التخلص من الأفراد أو الأعمال لتحسين المردودية المالية على المدى القصير بل هي إعادة التفكير في العمل من القاعدة إلى الأعلى لتخليص العمل مما هو غير ضروري، وإيجاد طرق أفضل لأداء ما هو ضروري.

كما أنها ليست إعادة التنظيم الذي هو "تعبير ملطف" لعملية تحريك الخريطة التنظيمية، بل إنها تتمركز حول كيفية أداء العمل وليس حول كيفية تنظيم المنظمة. ولا ينبغي خلطها بالآتمتة (الآلية) رغم صلتها الوثيقة بها، غير أن دورها يتمثل في تفعيل تصميمات جديدة كالعمليات وليس توفير آليات جديدة لأداء القديم منه.¹¹

إذن مما سبق يمكن تلخيص أوجه الاختلاف بين المداخل السابقة الذكر ومدخل إعادة الهندسة في الجدول التالي:

الجدول رقم(01): مقارنة بين أسلوب إعادة الهندسة أو بعض المداخل الإدارية

إعادة التنظيم Reorganizing	الآتمة Automation	إدارة الجودة الشاملة TQM	إعادة الهيكلة Restructuring	تخفيض الحجم Downsizing إعادة التصميم Redesigning	إعادة هندسة الأعمال Business Reengineering	مفاهيم التغيير الأبعاد
المنظمة بالكامل باستثناء العمليات	التطبيقات التقنية	حاجات الزبان	العلاقة بين المستويات الإدارية	حجم القوى العاملة	كل شئى فى المنظمة	مجالات البحث
التنظيم (توسيع أو تقليص المنظمة أفقيا أو عموديا)	النظم	البداية من القاعدة إلى القمة	الهيكل التنظيمي	القوى العاملة والمهام الوظيفية	العملية الإدارية	نطاق التغيير
ايجاد تنظيم إداري جديد يشرف على العمليات القديمة نفسها	الاجراءات	العملية الادارية	الادارات الوظيفية	الادارات الوظيفية	اتجاهات تدفقات العملية الادارية	التركيز
تدرجية	تراكمية/ تدرجية	تراكمية/ تدرجية	تراكمية/ تدرجية	تراكمية/ تدرجية	خارقة وسريعة وجذرية	أهداف التغيير

المصدر: ريموند مانجانيلي، مارك كلاين، الدليل العلمي للهندرة، ترجمة محمد جمال الدين ثابت، الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع، خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال)، القاهرة، 1995، ص02.

2 - نتائج إعادة الهندسة:

يحقق تطبيق إعادة هندسة العمليات فوائد ومزايا عديدة تعود على المنظمات بكفاءة وفعالية أكبر وبشكل يحافظ على بقائها واستمراريتها، هذه النتائج استخلصها كل من هامر و شامبي من خلال التغييرات التي تحدث بعد قيام المؤسسات بإعادة هندسة عملياتها، والتي نوضحها في النقاط التالية:

تتحول وحدات العمل من ادارات وظيفية الى فرق عمليات:

تتكون هذه الفرق من مجموعة أفراد يقومون بتنفيذ عمليات متكاملة وذات خصائص متعددة متناسبة مع العميل، وعدم الاعتماد على الانتاج الجماعي والمنتجات المتشابهة لأن لكل عميل احتياجاته ومتطلباته الخاصة، وهذا ما يفرض ضرورة التطوير المستمر لمهارات

الأفراد وقدراتهم. حيث من خلال أدائهم لهذه العمليات المتكاملة يكتسبون فرص أكثر للنمو والتعلم واكتساب المهارات¹².

لذا ووفق هذا الطرح تشترك جماعة عمل تمثل بديلا لتنظيم الإدارات القديمة في إنجاز عملية واحدة متكاملة، ولهذا تصبح المسؤولية مشتركة بين كل أعضاء الفريق وتتلاشى المسؤولية الفردية، مما يفرض إمام كل فرد من أعضاء الفريق بطبيعة العمل والمهام الموكلة إليهم.

تحول الأعمال أو المناصب من مهام بسيطة إلى مهام مركبة:

ذلك أن المهام البسيطة تؤدي إلى زيادة الروتين والبطء في العمل والازدواجية والتكرار، في حين أن عملية التحول إلى منصب واحد يقوم على أداء مجموعة من المهام يؤدي إلى إلغاء تعدد الاختصاص ويقضي على كل مخاطر تقسيم العمل وبالتالي التخلص من الأخطاء الروتينية، ويؤدي للاستثمار في الوقت وتخفيض التكاليف الإدارية غير المباشرة ويحسن في مستويات الرقابة والإشراف (الرقابة تكون على عدد قليل من الأفراد) مما يسهل توزيع المسؤوليات ورقابة الأداء ومنح حرية في الإبداع، وإنجاز العمل في مكانه دون الرجوع إلى الاختصاصيين بتوفير كل الاحتياجات للعاملين في الوقت والمكان المناسبين.

تحول دور الأفراد من العمل المراقب إلى العمل المستقل:

تساعد إعادة الهندسة على إعطاء الأفراد استقلالية أكثر أثناء تأدية مهامهم بدلا من الرقابة المستمرة، ذلك أنها تساعد المنظمات على استقطاب الأفراد القادرين على تأسيس القواعد والتعليمات بأنفسهم وقيامهم بالمبادرات الشخصية المؤدية إلى الابتكار والإبداع، والابتعاد عن الدور التقليدي المعتمد على تتبع التعليمات آليا. إذن المنظمات التي تستخدم إعادة الهندسة تعطي أعضاء فرق العمل صلاحيات كبيرة ومرونة عالية والتزاما كبيرا في أداء الأعمال خاصة وأن المسؤولية تكون جماعية مما يعكس إيجابيا على الأداء.¹³

تحول الاعداد الوظيفي من التكوين إلى التعليم:

ذلك أن التكوين يساعد على رفع القدرات والمهارات، أما التعليم فهو أكثر من ذلك إذ يزيد إدراك وإمام الفرد بحيط عمله، كما يساعد التعليم على إيجاد موظفين قادرين على اكتشاف متطلبات العمل بأنفسهم وترسيخها في أذهانهم وزيادة قدرتهم على خلق مجالات العمل المناسبة لهم، والاستعداد المستمر لتنفيذها وفقا لمتطلبات العمل.

يتحول التركيز في معايير الأداء والمكافآت من الأنشطة إلى النتائج:

يتم تعويض الأفراد في المنظمات التي تستخدم مدخل إعادة هندسة العمليات على أساس أدائهم (أداء أعضاء الفريق) ومكافأتهم على أساس الناتج النهائي لأعمالهم وبشكل جماعي، لذا يجب على المنظمات التي تسعى لتطبيق هذا المدخل إعادة النظر في أنظمة الحوافز والمكافآت بالاستغناء عن بعض التعويضات التقليدية التي لم يعد لها محل في إدارة اليوم.

تتحول معايير الترقية من الأداء إلى المقدرة:

يجب الفصل بين أساس مكافأة الأفراد وبين ترقيتهم، فالمكافأة تكون مقابل الأداء، والترقية مقابل القدرات، أي ضرورة التفرقة بين الأداء والتقدم الوظيفي، فالترقية تعتبر تغييرا في الوضع الوظيفي للفرد، ولا يمكن اعتبارها مكافأة. هذا ما يؤدي بطبيعة الحال إلى تغيير ثقافة المنظمة وتحويل اتجاهات الأفراد وقيمتهم بشكل ايجابي لتقديم الخدمة المناسبة¹⁴.

تتحول القيم السائدة في المنظمة من الحماية (الحماية، وقائية) إلى انتاجية:

أي التحول في المفاهيم السائدة لدى الأفراد من العمل لخدمة الرؤساء إلى العمل لخدمة العملاء، حيث تتغير ثقافة الأفراد وقيمهم من حماية للمرؤوسين من تسلط رؤسائهم إلى انتاجية بخدمتهم للعملاء. وهنا يتم ادخال مفاهيم وأفكار واتجاهات جديدة تؤدي كلها إلى التركيز على نوعية الخدمة ورضا العميل بالدرجة الأولى.

يتحول المسببون من مشرفين إلى موجهين:

في ظل إعادة الهندسة تتحول العمليات المعقدة إلى عمليات بسيطة وتتحول المناصب البسيطة إلى معقدة، فالعملية التي يقوم بها شخص واحد أو مجموعة أفراد لا تحتاج إلى رؤساء وإنما إلى موجهين يقدمون المساعدة لأعضاء فريق العمل في الحالات الضرورية، كما يؤدي دورهم كقادة مهمتهم الأساسية تنمية مهارات وقدرات الأفراد.

يتحول التنظيم من هرمي إلى أفقي:

لم تعد المؤسسات تحتاج إلى الهياكل التنظيمية الهرمية لأن العمليات تسند إلى فرق العمل التي تقوم بأداء المهام من خلال سير العمل الطبيعي المكلفة به هذه الفرق، لذا ينظم الهيكل التنظيمي على أساس العمليات الكاملة ويكون أفقيا نظرا لأن العمل ينجز بواسطة فرق العمل التي تضم أفرادا متكافئين ذوو استقلالية كبيرة والصلاحيات اللازمة.

يتحول المسؤولون من مراقبين إلى قياديين:

ينتج عن تطبيق إعادة الهندسة تغيير أدوار المسؤولين التنفيذيين وذلك للتقريب بين قمة الجهاز التنفيذي بالمنظمة وكل من عملاتها ومواردها البشرية التي تقوم بتنفيذ الأعمال، وهذا ما يتطلب تحول المسؤولين من مراقبين إلى قياديين يرسخون مفاهيم وسلوكيات العمل و يوضحونها للأفراد ويحفزونهم¹⁵.

إذن مدخل إعادة الهندسة قد يصبح تطبيقه ضرورة حتمية لمعظم المشروعات التي تواجه صعوبات ومشكلات لأنه يساعدها في الأجل الطويل على تحقيق الاستمرارية والبقاء.

المحور الثاني: أثر إعادة هندسة العمليات على إدارة الموارد البشرية

1 تأثير إعادة الهندسة على إدارة الموارد البشرية

ترتكز إعادة الهندسة على عاملين أساسيين هما العمليات والموارد البشرية، فبالنسبة للعمليات فهي تحاول حل مشاكل التجزئة والتفكك بتركيزها على العمليات الأساسية وليس على الهياكل والوظائف، حيث تتخطى الحدود التقليدية بين المنظمة وأفرادها. وبالنسبة للموارد البشرية فهي تحمل تغييرات لعمل الأفراد ولمسارهم المهني ولارتباطاتهم، وتوفر فرصا لتغيير ثقافة وهيكल المنظمة، وذلك بخلق جو عمل مشجع للتعلم المستمر وللأنهيل والتحسين، كما توفر للأفراد إمكانية تشكيل رابط بين مهاراتهم ومؤهلاتهم وطموحاتهم المهنية من جهة وتوجهات المنظمة من جهة أخرى.¹⁶ كل هذه التغييرات تفرض تحولات عديدة على إدارة الموارد البشرية لمواكبة مشاريع إعادة الهندسة، والتي يمكن توضيحها في الجدول التالي:

الجدول رقم (02) : تغييرات إدارة الموارد البشرية لمواكبة إعادة الهندسة

التوظيف	مراجعة معايير الاختيار التي تراعي أن العمل سيكون أكثر صعوبة وأكثر اجتهادا (أفراد متعلمين). قابلية العمل الجماعي. الاستقلالية في اتخاذ القرار. الجرأة. مهارات عالية في ادارة نظم المعلومات.
تسيير الخروج من المؤسسة	التنسيخ المحتمل نتيجة الاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات. تخفيض عدد المستويات التنظيمية (نطاق سيطرة واسع). التقليل من مناصب المختصين والإداريين. أخرجة الأنشطة.
وصف المناصب	اعادة وصف المناصب حسب العمليات وليس حسب المهام. تجميع عدة مناصب في منصب واحد. التعيين لا يكون لجهة واحدة (الفرد ينتقل عبر كل العمليات التي تحتاج مهاراته). أدوار ومسؤوليات جديدة (تمكين، تفويض السلطة، تعدد المهام،...)
التقييم	علاقة مباشرة بين التقييم ورقم الأعمال، الإنتاجية، ورضا الزبون. مسؤولية مشتركة. تقييم المسؤولين من طرف أعضاء الفريق. تقييم عمل الفرق حسب مدى رضا العميل أو المورد.
المكافأة	التخلي عن منح الأجر وفق الخبرة أو المستوى الوظيفي. الأجر القاعدية ثابتة نسبيا. الأداء الاستثنائي تتم مكافئته على أساس تقديم علاوة وليس بزيادة في الأجر. يتم احتساب الأجر حسب القيمة المحققة وليس حسب وقت العمل. تقديم مكافآت أكثر إذا تحسنت نتائج المؤسسة أكثر.
الترقية	التفرقة بين التقدم والأداء، فالتقدم في العمل أو الترقية يعتمد على مدى استعداد الفرد لشغل المنصب المترقى إليه وليس على تميزه في منصب ما. أما الأداء فتتم مكافئته بعلاوة وليس بالترقية.
القيادة	المستويات الوظيفية تنخفض. دور المسيريين يتحول جذريا، حيث يصبح المطلوب منهم التنشيط وتقليل الرقابة (رقابة ذاتية للأفراد).
الاتصال	التركز على الأهداف المراد تحقيقها. التركز بصفة كبيرة على اقناع الأفراد بضرورة التغيير.
وقت العمل	نقص الرقابة. الأجر مستقل تماما عن وقت العمل.
العلاقات المهنية	تطبيق روابط جديدة معتمدة على تخطي الحدود التنظيمية (outsourcing, télétravail). القدرة على تطبيق شراكات مع ممثلي العمال ونقاباتهم وليس معارضتها.

المصدر: Michèle Garant, Philippe Scieur, **Organisations et système de**

formation, éditions de Boeck Université, Bruxelles, 2002, pp 123-124.

مع التذكير بأن إعادة هندسة العمليات تفرض تغييرات على مستوى تقييم المهارات والاعتراف بها وتقييمها، ذلك أنه تبعاً للتقسيم الجديد للعمل فإن مسؤولي الفرق التقنية يتم تقييمهم من قبل مسؤولين ليسوا تقنيين، حيث أن التكوين والترقية تتم تحت رقابة البعد التجاري للمؤسسة باعتبار أن هذه الفرق مرتبطة بالزبائن - تسمى هذه الوحدات بوحدات الزبائن - لذا لاحظت Cornet (1998) أن أبعاد تسيير الموارد البشرية تتفاعل بوقت متأخر عن تطبيق مشروع إعادة الهندسة خاصة في مجالات المكافآت ووقت العمل.¹⁷

كما أنه لا يمكن تجاهل التكلفة الاجتماعية لإعادة الهندسة والنتيجة عن تأثيرها السلبي على الشغل بالمنظمة، من خلال دعوتها الصريحة إلى تخفيض والتخلص من بعض الأنشطة والمهام مما يؤدي إلى تخفيض عدد الأفراد، رغم أن العديد من الباحثين قد أكدوا على أن إعادة الهندسة ليست مرادفاً لتخفيض العمالة، وإنما لتحسين جودة الخدمات وزيادة وتيرة الإبداع وإشباع حاجات الزبائن، وإثراء مهام الموظفين،....¹⁸

2 مساهمة إدارة الموارد البشرية في تطبيق برامج إعادة الهندسة

باعتبار أن إعادة الهندسة تتعلق بتغيير جذري لأسلوب أداء الأعمال، فإن ذلك يعني بالضرورة أن العاملين سيتأثرون بشكل مباشر عند اعتماد هذه الفلسفة، وهذا ما يفرض بالضرورة اهتمام خاص بالموارد البشرية.

فتطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية قد يترتب عليه شيء من الغموض وعدم التأكد، مما يؤثر سلباً على علاقات العمل المستقرة، ويزيد حدة الضغوط عند إعادة تصميم العمل وتغيير أسلوب أدائه، لذا على إدارة الموارد البشرية امتلاك بعض الأدوات التي تساعد الأفراد في الحصول على اجابات مقنعة لتساؤلاتهم، وتحديد التغييرات وتأثيرها عليهم والتوقعات المحتملة، ومحاولة حل الصراخ والضغوط التي يتعرض لها الأفراد أثناء التغيير. كما أنها بحاجة إلى تصميم وتنفيذ العديد من البرامج التكوينية التي تتناول اتخاذ القرارات، والتعامل مع مقاومة الأفراد للتغيير... وذلك لإكساب الأفراد المهارات اللازمة في هذه الجوانب وغيرها،¹⁹ إذ مهما توفر المنظمة من امكانيات فإن المهارات المطلوبة لتأدية المهام الجديدة هي أهم منطلب، كما يجب على إدارة الموارد البشرية إعادة توصيف

وتعريف انشطتها، فمثلا اذا كانت اعادة تصميم ممارسات العمل ستتسبب في احداث بعض التغييرات في سياسة التعويضات، فإن هذه التغييرات يجب أن تصل للأفراد لمعرفةها.²⁰ إذن عليها أن تعي جيدا أن انضمام الفرد لمشروع التغيير بمنظّمته يرتبط بمدى تفهمه لأسباب اللجوء للتغيير ومدى تقبله بأنه الأفضل لها،²¹ وهذا ما يفرض مساهمة متميزة لإدارة الموارد البشرية في التنفيذ الناجح لجهود اعادة الهندسة. ويمكن ابراز ذلك من خلال ما يلي:

-الحصول على الدعم والتأييد لجهود اعادة هندسة العمليات:

تحرص إدارة الموارد البشرية على دعم وتأييد الجهود الرامية إلى اعادة هندسة العمليات، وذلك من خلال تعيين الأفراد الذين يتمتعون بقيم صحيحة، وتقديم الحوافز المناسبة لهم، بالإضافة لوجود نظام اتصالات فعال يضمن تبادل الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين.

-مساهمة ادارة الموارد البشرية في تشكيل فرق العمل:

تستلزم عملية اعادة الهندسة الانتقال من تنظيم المؤسسة على أساس وظيفي إلى التنظيم على أساس فرق العمل، حيث تعمل ادارة الموارد البشرية على الاختيار السليم لأعضاء الفريق وتكوينهم كي يتمكنوا من أداء أنشطة اعادة الهندسة.

-مساهمة ادارة الموارد البشرية في تغيير طبيعة العمل:

تتطلب اعادة الهندسة الانتقال من التخصص الدقيق إلى المهام المتعددة، وتكون المسؤولية مشتركة بين كل أفراد فريق العمل وليس الفرد لوحده، لذا على كل فرد أن يتميز بمجموعة من المهارات التي تؤهله للقيام بذلك. وهنا تقوم ادارة الموارد البشرية بتعيين أفراد ذوي مستوى عال من المهارات والقدرات وفي نفس الوقت تزويدهم ببرامج تكوين تشبع حاجاتهم الحقيقية.

-مساهمة ادارة الموارد البشرية في التحول من المهام المراقبة إلى المهام الممكنة

(empowerment)

يحتاج الأفراد إلى قدر كبير من التمكين، يمكن اعتباره حافزا يجعلهم يقومون بمهام متعددة، كما أن تطبيق اعادة الهندسة يتطلب التقليل من الاشراف الواقع على الافراد مما يستلزم من

إدارة الموارد البشرية التركيز على ضرورة توفر هيكل مناسب من القيم عند اختيار الموظفين الجدد.

-المساهمة في التحول من التكوين إلى التعلم:

لم يعد الأمر في المنظمة مقتصرًا على تدريب الفرد على أداء مهامه بشكل أفضل، بل أصبح من المهم التأكيد على حاجة فريق العمل إلى تعليم يساعدهم في تحليل وحل المشاكل ويؤدي إلى التحسين المستمر للعمليات، لذا على الفرد أن يفهم ليس فقط كيفية أداء المهام، وإنما أيضًا لماذا تمارس هذه المهام.²²

-توفير موارد بشرية ذات عقليات قيادية وإدارية ناجحة:

إذا ما أرادت المنظمات نجاح عمليات إعادة الهندسة عليها توفير الموارد البشرية المؤهلة والمبدعة، والتي يمكنها تنفيذ عمليات التطبيق بنجاح وتميز، حيث يجب أن تستوعب مفهوم إعادة هندسة العمليات، وأن يتوفر لديها الالتزام الذاتي لانجاز الأهداف المرجوة، وأن تكون واعية بمفهوم العمليات.²³

المحور الثالث: إعادة هندسة الموارد البشرية لتحقيق تميز إدارة الموارد البشرية

1 إعادة هندسة الموارد البشرية: تعريفها، مقوماتها الأساسية، مراحلها

إذا كان جوهر الهندسة هو خلق القيمة، فجوهر إعادة الهندسة هو تعظيم القيمة سواء للمنتج أو المستخدم. لذا فإن إعادة هندسة الموارد البشرية هي محاولة مخططة ومبرمجة لتعظيم قيمة الموارد البشرية، فلا تقتصر على إعادة تكوين وتشكيل محتوى المعارف والمهارات لدى رأس المال البشري وتفعيل استخدامه لصالح المؤسسة، وتحويله إلى رأس مال فكري قادر على تدعيم وتنمية قدرة المؤسسة وتنافسيتها... وإنما تتجاوز ذلك إلى إعادة تصميم الأدوات والأساليب التي يتم بها إعادة تصميم وتكوين رأس المال البشري في المنظمة (الاختيار، التكوين، المسار المهني،...)

1-1 تعريفها:

ينظر إلى إعادة هندسة الموارد البشرية على أنها إعادة تصميم الأسس والمبادئ والعمليات التي يتم على أساسها إدارة نظام الموارد البشرية في المنظمة ككل.²⁴ فهي فرصة بالنسبة للأفراد لأتمتة العمل الروتيني والممل، وتقليص إجراءات العمل ذات قيمة أقل، وتسمح لهم بتركيز اهتمامهم حول ما هو مهم لدى الزبون وعلى القرارات التي تخص طريقة خدمته.²⁵ كما ينظر إليها على أنها " توفير كافة خدمات الموارد البشرية بطريقة فورية عند الطلب وفي الموقع الأقرب للموظف في أي مكان في العالم"²⁶

ويعرفها البعض على أنها " إعادة تصميم نظم العمل بصفة جذرية باستخدام تقنية المعلومات من قبل كل العاملين لتحقيق تحسينات جوهرية فائقة في الجودة والإنتاجية."²⁷ أي أن هذه العملية تحتاج إلى تقنيات ووسائل خاصة لتنفيذها، كما أن الموارد البشرية تمثل بالنسبة لها هدفاً ووسيلة في نفس الوقت.

وفي نفس الإطار دائماً عرفت على أنها " إعادة التفكير الأساسي والتغيير الجذري في نظم العمل من أجل تحسين جوهرية في مقاييس الأداء: التكلفة، الجودة، رأس المال، الخدمات، سرعة التنفيذ."²⁸

ويقصد بنظم العمل كل من عمليات أو إجراءات العمل ووصف المناصب، الهياكل التنظيمية، نظم التسيير والتقييم، قيم ومعتقدات الأفراد.

ويرى أحد الباحثين أن إعادة هندسة الموارد البشرية تتضمن إلغاء الخدمات ذات القيمة المضافة المنخفضة، والاعتماد على المصادر الخارجية، و استعمال تكنولوجيا المعلومات الجديدة، و التي ستكون لها تأثير بالغ على نشاطات ومكانة ودور مسيرو الموارد البشرية.²⁹

وينظر ليل سبنسر " Ly Spencer" الذي يعد من أهم الباحثين في هذا المجال إلى إعادة هندسة الموارد البشرية من زاويتين: نطاق أصغر ونطاق أكبر.

-إعادة هندسة الموارد البشرية على نطاق واسع (Macro Reengineering): يقصد بها إعادة التفكير في مدى الحاجة إلى القيام بالعمل من أساسه (مقابل الاستغناء عنه)، وإذا كان القيام بالعمل ضروريا إذن تحديد امكانية القيام به داخل المؤسسة من قبل موظفيها أو عن طريق التعاقد مع جهات خارجية (Outsourcing)، ليكون العمل مناسباً لإعادة هندسته إذا كان ضروريا واستراتيجيا.³⁰ من هنا نرى أن إعادة هندسة الموارد البشرية تعتمد على ثلاث بدائل أساسية مرتبة كما يلي:

التخلص أو إلغاء الأنشطة (Elimination)

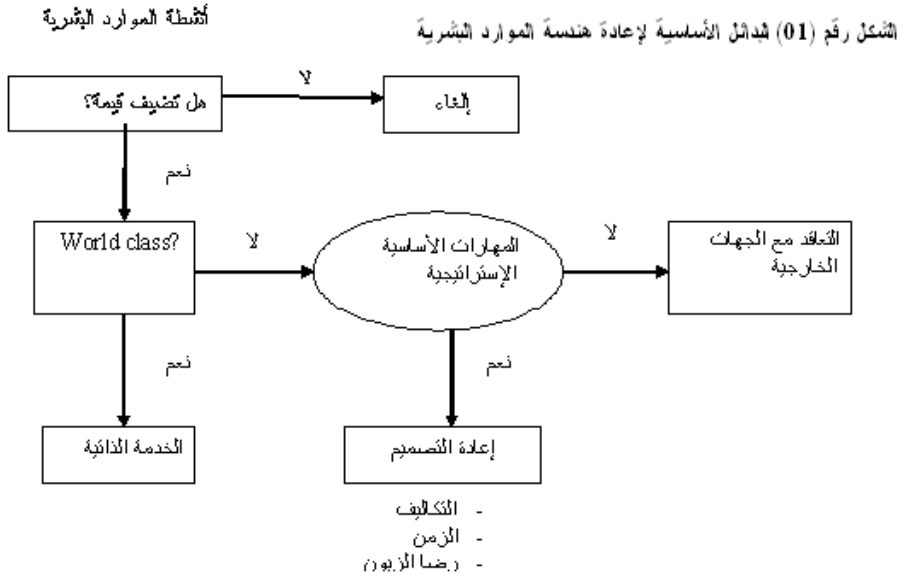
التعاقد خارجيا أو الأخرجة (Outsourcing / Externalisation)

إعادة التصميم (Redesign)

1 التخلص من الخدمات والأنشطة ذات القيمة الضئيلة (التي لا تضيف قيمة)، وذلك لعدم تضييع الوقت والأموال في إعادة هندسة الأعمال أو المنتجات أو الخدمات التي لا تحتاجها المنظمة والتي يتم التخلص منها.

2 إسناد الخدمات والأنشطة التي يمكن تقديمها بأقل تكلفة أو بأعلى جودة من قبل أطراف من خارج المؤسسة، وذلك حتى تتفادى المنظمة القيام بنشاط يمكن الحصول عليه بتكلفة أقل أو جودة أعلى من مصدر خارجي. وتسمح بالتالي لإدارة الموارد البشرية بالعمل على أنشطة إستراتيجية أكثر، وتمكن وظيفة الموارد البشرية من أداء دور أساسي وفعال واستراتيجي.³¹

3 إعادة تصميم الأنشطة ذات الأهمية الإستراتيجية العالية والتي لا يمكن إسنادها إلى أطراف خارجية، إذ على المؤسسة ألا تشرك الأطراف الخارجية في الأمور الإستراتيجية أو الكفاءات الجوهرية، بل تتولاها بنفسها، ذلك أن أهم مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة والقابل للاحتفاظ به هو الموارد البشرية. وهذا ما يوضحه الشكل الموالي



المصدر: ليل سبتسر، مرجع سابق، ص 18.

إعادة هندسة الموارد البشرية على نطاق أصغر (Micro Reengineering): يقصد بها إعادة تصميم نظم العمل بصفة جذرية باستخدام تكنولوجيا المعلومات (شبكة الأجهزة الرقمية الشخصية المساعدة)، ويشمل ذلك كل أنواع الحاسبات الآلية الشخصية وأجهزة الهاتف الذكية المتطورة التي يتم استخدامها من قبل موظفين ذوي كفاءة وصلاحية للقيام بتقديم خدمات كاملة إلى العملاء أو لأنفسهم لتحقيق تحسينات جوهرية فائقة في الجودة والإنتاجية.

1-2 مقوماتها الأساسية:

تستند إعادة هندسة الموارد البشرية على المقومات الأساسية التالية، والتي تعد قاعدة القيام بمشاريع إعادة الهندسة :

تقنية المعلومات: يتم تحقيق إعادة الهندسة بالاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات وشبكات الحاسب الآلي التي توفر إمكانية إنجاز إجراءات العمل الورقي بإدارة الموارد البشرية إلكترونياً، وأتمتة تقديم معظم الخدمات المرتبطة بالموارد البشرية.

-العمليات: مراجعة العمليات التي يقوم بها الأفراد في المنظمة باستخدام أساليب الهندسة الصناعية لتحليل العمل والقيمة... (والمتمثلة عموماً في طرق المحاسبة على أساس الأنشطة، تحليل القيمة، تحليل تدفق العمل)

-الموارد البشرية: تمثل الموارد البشرية أهم مقومات إعادة الهندسة، حيث أن خطوات وإجراءات العمل التي تمت إعادة هندستها لا يمكن تنفيذها دون وجود موظفين وفرق عمل ذوي مميزات وصلاحيات وكفاءة عالية.

ويعني تفويض الصلاحيات (Empowerment) في إطار إعادة الهندسة منح الموظفين الذين يتعاملون مع العملاء مباشرة الصلاحيات الكافية للقيام بجميع المهام المطلوبة من خلال القيام بدور مدراء حالات ميدانية (Case Managers) للعملاء الذين يقومون بخدمتهم.

1-3 مراحلها:

تمر إعادة هندسة الموارد البشرية بثلاث مراحل مرتبطة بالمستويات الثلاث المذكورة سابقاً في التعريف، حيث تبدأ بالقاعدة وتنتج إلى القمة، هذه المراحل هي:

-المرحلة الأولى: التخلص أو التعاقد الخارجي أو أتمتة كافة الأعمال الإدارية الروتينية.

وتمكين الأفراد من أداء الخدمة بأنفسهم (Do it your self diy) والاستغناء عن الأوراق، أي قيام المسيرين بإنهاء جميع المعاملات الخاصة بالموارد البشرية عن طريق الحاسبات الآلية الشخصية مثلاً. ومن أمثلة هذه المعاملات تغيير بيانات الموظفين الشخصية، تقييم الأداء بواسطة الأنظمة الآلية المتخصصة....

-المرحلة الثانية: تطوير أنظمة خدمات سريعة بأقصر الطرق.

يمكن تقديم العديد من خدمات الموارد البشرية عن طريق الأنظمة الآلية المتخصصة الموجودة بمكاتب خدمات الموارد البشرية الآلية، أي تطوير أجهزة وبرامج آلية تقدم خدمات موارد بشرية عند طلبها (Just in time) وفي أقرب موقع للجهات المستفيدة.

المرحلة الثالثة: تطوير أنظمة معلومات التنفيذيين الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي.
يتم تطوير هذه الأنظمة لتحسين التخطيط الاستراتيجي بالنسبة للتوظيف واختيار الموظفين والتدريب والتحفيز وتحقيق مستويات الكفاءة اللازمة للقيام بإعادة الهندسة.³²

2 مضمون إعادة هندسة الموارد البشرية:

حتى تحقق المؤسسة التميز الذي تطمح إليه في مجال إدارة الموارد البشرية وفي إطار برامج إعادة الهندسة دائما يجب عليها الاعتماد على الاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات، والتي توفر الوقت والجهد والتكلفة وتزيد فعالية أداء الأعمال. فمن أهم مزايا استخدام تكنولوجيا المعلومات نذكر:

-اشترك شبكات الحاسب الآلي في قواعد المعلومات المركزية:

أي توفير كافة المعلومات لجميع الموظفين على شاشات الحاسب الآلي باستخدام تصاميم قواعد المعلومات الخاصة بالعميل- الوسيط (client-server)، وتفرض إعادة الهندسة هنا جمع المعلومات من مصادرها الأصلية مرة واحدة وعدم إعادة إدخال المعلومات، خاصة وأن العديد من مهام الأفراد اليومية تتضمن قيامهم بإدخال البيانات عبر الحاسب الآلي بعد تعبئة نماذج ورقية. لذا تسعى إعادة الهندسة إلى قيام الموظف أو العميل بإدخال المعلومات الخاصة به مرة واحدة فقط في كل من الحاسب الآلي وقاعدة المعلومات المركزية المتوفرة لكافة مسيري الموارد البشرية، والتي تكون مؤمنة وسهلة الاستخدام من قبل المعنيين بها.

-معالجة المعلومات في موقع مستخدميها:

يقوم جهاز الوسيط (Server) بحفظ كم المعلومات التي تتم معالجتها بأجهزة معالجة الكلمات (Word Processors) وتحليلها عن طريق الجداول الآلية (Spread Sheets) من قبل الأفراد الذين يحتاجون إليها.

وتقوم قواعد معلومات الموارد البشرية المشتركة بدمج كافة مهام الموارد البشرية، حيث يتضمن نظام المعلومات المتكامل للموارد البشرية إدخال أي عملية من عمليات شؤون الأفراد بمجرد حدوثها وفي موقع حدوثها، لذا يتيح هذا النظام لكل العاملين الاطلاع الفوري على معظم المعلومات المحفوظة كلما احتاجوا ذلك. وتكون هذه المعلومات معتمدة وموثقة

ويتم تحديثها باستمرار، كما يتاح للأفراد استخراج التقارير والمعلومات كلما احتاجوها في محطات العمل الخاصة بهم، مما يبسط العديد من مهام إدارة الموارد البشرية.

- جعل العملاء والموردين جزء من نظام المعلومات الآلي:

أي توسعة نطاق خدمات نظام المعلومات الآلي ليرتبط بالموردين والعملاء للحصول على المعلومات التي يريدها العملاء أو التي يراد توصيلها للموردين في وقت الحاجة إليها وبالطريقة المناسبة. ففي مجال إدارة الموارد البشرية يتمثل الموردون مثلاً في المحيط الخارجي من شركات التوظيف والجامعات وإدارات امتيازات الموظفين والتقاعد...، وتتوفر لإدارة الموارد البشرية مختلف المعلومات الخاصة بالمرشحين المناسبين للمناصب وذلك عن طريق الانترنت واللوحات الالكترونية للإعلان عن الشغل والتي تحتوي على السير الذاتية للمتقدمين للمناصب...، هنا يمكن لمسيري الموارد البشرية البحث عن المرشحين المناسبين وفقاً لهذه المعلومات ووفقاً للمعايير الموضوعية للاختيار.

- الخدمة الذاتية:

تشمل إعادة الهندسة المنتجات والخدمات وخطوات العمل التي تقرر المنظمة الاحتفاظ بها بما في ذلك الخدمة الذاتية (No Work Diy)، أي تمكين المستفيد من الخدمة من الحصول عليها بنفسه. ويتضمن تصور خدمات الموارد البشرية في المستقبل اعتماد هذا المفهوم (Do it yourself diy)، حيث يتاح لأي شخص في عمل ما أو مرشح للعمل أو أي جهة مستفيدة من الحصول الفوري على أي خدمة أو معلومات يحتاج إليها في مجال الموارد البشرية في أي مكان دون التحرك من مكان عمله، وذلك عن طريق استخدام جهاز المساعد الرقمي الشخصي (PDA) الخاص به.³³ مما يسمح بتوفير الوقت والمال وتكاليف التخزين، وأتمتة أغلب النشاطات الإدارية وهذا ما يوفر الوقت لإدارة الموارد البشرية أو يسمح بإعادة توزيع موظفي مصلحة الموارد البشرية إلى مهام أخرى ذات قيمة مضافة أكثر.³⁴

- الاستغناء عن الموارد البشرية:

أي الاستعانة بأقل عدد من الأفراد بفضل الاعتماد على الميكنة (automatisation) وذلك من خلال توفير الخدمة الذاتية للعميل عن طريق الهاتف المتفاعل (IVR) وجهاز البيع الآلي ومكاتب إرشادات الامتيازات الآلية...، وقد أوضحت إحدى الدراسات أن 70% من إجمالي

عمليات وإجراءات الموارد البشرية يمكن تنفيذها عن طريق أنظمة الهاتف المتفاعل التي يتم ربطها بقواعد أنظمة معلومات الموارد البشرية. حيث تهدف هذه الأنظمة إلى دمج المهام بحيث يتمكن موظف واحد من أدائها عند أول نقطة اتصال مع العميل. فقواعد العمل والمستويات الإدارية التقليدية كانت تعتمد على تنفيذ 85% من الإجراءات الخاصة بالعملاء من قبل أول موظف يقابله العميل، وتحتاج 15% فقط من الإجراءات إحالتها إلى مستوى ثانٍ و5% إلى مستوى أعلى. أما إعادة الهندسة فتهدف إلى إنهاء أكثر من 95% من قبل أول موظف. أي أن موظفي المواجهة ذوي المهارات يعملون بمثابة مدراء ميدانيين (Case Managers) بالنسبة لعملائهم، حيث يقومون تقريبا بكل ما يريده العميل دون اللجوء إلى مدراء آخرين. ومن نتائج هذا التحول وجود تنظيم إداري أفقي يتضمن عددا قليلا من المستويات الإدارية.

-الأفراد أقل تكلفة وأعلى تكلفة:

العمل الذي تتم إعادة هندسته يتطلب مهارات وقدرات عالية، حيث يحتاج إلى أفراد ذوي قدرة على أداء المهام المتعلقة بالعملاء والعمل بأقصى طاقتهم. هؤلاء الأفراد ذوي المهارات العالية ورغم أجورهم العالية إلا أنهم أقل تكلفة عند الأخذ بعين الاعتبار عوامل التكاليف والانتاجية (الانتاجية = المخرجات/المدخلات أي وحدات المنتج أو الخدمة/ساعات العمل X تكلفة الساعة).

فرغم أن الأفراد ذوي كفاءات يكلفون أكثر (المدخلات تكون كبيرة) إلا أنهم يؤدون إلى تحقيق أعلى المخرجات، وبالتالي يزيد معدل الانتاجية. لذا يصور تشارلز هاندي (Charles Handey) صورة العمل في اطار إعادة الهندسة على أساس العلاقة: $3 \times 2 \times 0.5$ ، أي العمل ينفذه نصف الأفراد الحاليين، والذين يحصلون على ضعف الأجر، إلا أنهم ينجزون ثلاثة أضعاف حجم العمل الحالي.

-الامتناع عن استحداث أو نقل أو تخزين أي عمل ورقي:

إن توجيه الأفراد بالتخلي عن فكرة الاحتفاظ بالعمل الورقي (أداء جميع خطوات العمل دون اعداد أو لمس أو نقل أو تخزين أي أوراق) يساعدهم على التفكير خارج الاطار

التقليدي واكتشاف أساليب مختلفة لإعادة هندسة خطوات العمل. ومن أمثلة إجراءات الموارد البشرية التي يمكن تنفيذها دون عمل ورقي:

-التخزين الآلي المباشر لمبالغ رواتب الموظفين.

-توفير معلومات آلية مباشرة وفورية عن تغيير وضع الموظفين.

-التسجيل الآلي المباشر لامتيازات الموظفين الجدد وادخال أي تعديلات تطرأ على امتيازات الافراد.

-الحصول على أي معلومات تحتاجها ادارة الموارد البشرية من الموظفين من خلال استخدام أنظمة الدراسات والاستبيانات الآلية.

-عرض كافة الانظمة والاجراءات الخاصة بالموارد البشرية، قوانين العمل، المعلومات الخاصة بالامتيازات،... على شاشة الحاسب الآلي باستخدام قواعد معلومات آلية لحفظ المستندات (Document Data bases) بحيث يتمكن جميع الافراد بالمؤسسة من الاطلاع عليها يوميا وذلك من خلال نشرة آلية يومية تحتوي على ملخص لأي تغييرات أو إضافات في سياسات المؤسسة.

-الاستغناء عن المكاتب:

يمكن للأفراد أن يباشروا مهامهم من أي مكان عن طريق الأجهزة الآلية (Computer Modem)، البريد الالكتروني، الاجتماعات المرئية الآلية عن طريق الفيديو،.... وكذا باستعمال الاتصالات اللاسلكية التي ساهمت في تخفيض نسبة الغياب عن العمل، تخفيض معدل ترك العمل، رفع الروح المعنوية والرضا الوظيفي، تخفيض ضغوط العمل، تحسين سلامة الموظفين،....

-تضمين آلية رصد الأخطاء ومراقبة الحالات الاستثنائية في نظام المعلومات:

تملك الحاسبات الآلية امكانية رصد أو منع أو تصحيح الكثير من الأخطاء مثل رفض رموز الموظفين غير الصحيحة، كما يمكن أن يطلق الحاسب الآلي إشارة تحذير عند محاولة أي فرد تقديم معلومات غير دقيقة أو غير واقعية.

-تفويض صلاحية مراقبة الجودة وقرارات الموافقة إلى الشخص المسؤول عن إنجاز

العمل:في منهج إعادة الهندسة تكون صلاحية كل من مراقبة الجودة واتخاذ القرارات في أيدي موظفي المواجهة، أي الذين يتصلون مباشرة بالعميل.

-تطبيق درجة عالية من اللامركزية في تقديم خدمات الموارد البشرية: أي استبدال تقديم الخدمات بواسطة أخصائي الموارد البشرية إلى المدراء الفرعيين بقيام الفرد بالحصول على الخدمة ذاتيا ومباشرة من محطة عمله وذلك بواسطة أنظمة استشارات الموارد البشرية المتخصصة، أي يصبح كل المسيرين مسيري موارد بشرية.³⁵

-إعادة النظر في توزيع التكاليف:

يمكن توضيح ذلك في الشكل الموالي:



المصدر: ليل مبيدور، مرجع سابق، ص 21.

معظم المؤسسات تقوم بتخصيص 60 % من التكاليف والأنشطة والموظفين بإدارة الموارد البشرية للشؤون الإدارية وحفظ السجلات والإجراءات النظامية والعمل الورقي، بينما تخصص 30% من التكاليف لتقديم خدمات الموارد البشرية والتوظيف والتدريب وتقديم الاستشارات وتخطيط المسار الوظيفي وإدارة الأداء ... وتخصص 10% الباقية للتخطيط الاستراتيجي والتطوير التنفيذي والحصول على الموارد البشرية المناسبة... وهذه التكاليف تتقابل عكسيا مع القيمة المضافة لكل نشاط من هاته المستويات الثلاث، لذا تبدأ إعادة هندسة الموارد البشرية بالطبقة السفلى للهرم أين يوجد ارتفاع للتكاليف رغم ضعف القيمة المضافة وهذا للتخلص من أعباء الإجراءات الإدارية أو التعاقد خارجيا على أدائها أو أتمنتها قدر الإمكان مع الأخذ بعين الاعتبار فعالية التكاليف لتركيز جهود إدارة الموارد البشرية على الأنشطة ذات القيمة المضافة الأعلى وهي تقديم الخدمات والتخطيط الاستراتيجي.³⁶

الخاتمة:

مما سبق يمكن القول أنه لأسلوب إعادة هندسة العمليات تأثيراً أساسياً على إدارة الموارد البشرية بما يفرضه من تغييرات جذرية في إجراءاتها وعملياتها وأنشطتها ومهامها... وهذا لا ينفي المساهمة الأساسية لهذه الإدارة في تجسيد برامج التغيير الشامل التي ينادي بها منهج إعادة الهندسة، مما يجعل وظيفة الموارد البشرية من الوظائف جد حيوية والأساسية لتبني مناهج التغيير لمساهمتها الفعالة في إرسائه ومساعدة الأفراد على تقبله وتدعيمه. وحتى يكون لإدارة الموارد البشرية دوراً متميزاً وفعالاً أكثر ونظراً للاعتماد الكلي على تكنولوجيا المعلومات، والتي فرضت التحول من التسير التقليدي إلى التسير الإلكتروني للموارد البشرية ألزمت مختلف التغييرات المؤسسات على ضرورة تبني منهج إعادة الهندسة في إدارة الموارد البشرية حتى تصبح أكثر استراتيجية، خالقة للقيمة، ذات نتائج جوهريّة على المستويين العملي والاستراتيجي.

الهوامش:

- * - يطلق عليها كذلك الهندرة وهي الترجمة العربية لـ **Reengineering** ، وهو مصطلح متداول في بعض المؤلفات باللغة العربية.
- ¹ - بلال خلف سكارنة، دراسات إدارية معاصرة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2009، ص121.
- امين الساعاتي، إعادة اختراع الحكومة: الثورة الإدارية في القرن الحادي والعشرين، دار الفكر العربي،² القاهرة، 1999، ص26.
- ³ - Machael Hammer, James Champy , **le Reengineering :Reinventer l'entreprise pour une amélioration spectaculaire de ses performances**, Dunod, Paris, 1993, p14.
- مايكل هامر، جيمس شامبي، إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات، ترجمة شمس الدين عثمان، الشركة العربية للاعلام العلمي، القاهرة،⁴ 1995، ص20.
- محمد الصيرفي، هندرة الموارد البشرية، مؤسسة حورس الدولية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية،⁵ 2006، ص13.
- ⁶ - جوزيف كيلادا، تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة، ترجمة سرور علي ابراهيم سرور، دار المريخ للنشر، السعودية، 2004، ص 131.
- جفري ان لوبنتال، اعادة هندسة المنظمة: منهج الخطوة بخطوة لتجديد حيوية الشركة، ترجمة خالد بنين،⁷ 2002، ص34. عبد الله الدخيل، دار المريخ للنشر، الرياض،

- عبد العزيز علي حسن: الإدارة المتميزة للموارد البشرية: تميز بلا حدود، المكتبة العصرية للنشر⁸ والتوزيع، مصر، 2009، ص423.
- سلامة حسين، ثورة إعادة الهندسة: مدخل جديد لمنظومة التعليم، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2007⁹، ص28.
- أحمد محمد غنيم، إعادة هندسة نظم العمل: الثورة الإدارية المضادة، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، 2009، ص ص51-52.
- مايكل هامر، ستيفن ستانتن، ثورة إعادة الهندسة: دليلك إلى ثورة إعادة الهندسة العمليات الإدارية، ترجمة¹¹ حسين الغلافي، دار آفاق الإبداع للنشر والإعلام، الرياض، 2000، ص23.
- رقية عدنان المعايطه، الأرجونوميكا: هندسة البشر، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص102¹².
- ¹³ - Michael hammer , James Champy, op-cit, p78.
- ¹⁴ - رقية عدنان المعايطه، مرجع سابق، ص101.
- ¹⁵ - أحمد محمد غنيم، مرجع سابق، ص78.
- ¹⁶ - **L'aspect humain de la réingénierie**, Un document qui accompagne le Plan directeur pour le renouvellement des services gouvernementaux à l'aide des technologies de l'information, Septembre 1994, http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/ciopubs/tb_oimp/suit-sgati/suit-sgati-fra.asp.
- ¹⁷ - Christian Defelix : **la conduite d'un projet de reengineering global, une analyse des effets contre-intuitifs**, série de recherche N= 00-01, Décembre, 1999. P 19.
- ¹⁸ - Jocelyne Loos Baroin, **le rayonnement de la GRH, l'exemple du reengineering dans le secteur bancaire**, p 743 www.reims-ms.fr/agrh/docs/actes-agrh/pdf.../1998loos-baroin048.pdf.
- ¹⁹ - جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص ص71-72.
- رابوية حسن، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص ص29-30²⁰.
- ²¹ - Pascal paillé, **Changement organisationnel et mobilisation des ressources humaines**, l'Harmattan, 2003, p 131.
- ²² - جاري دبيلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، مراجعة عبد المحسن عيد المحسن، دار المريخ للنشر، السعودية، 2003، ص ص314-315.
- ²³ – أحمد محمد غنيم، إعادة هندسة نظم العمل، مرجع سابق، ص 127.
- ²⁴ - محمد أحمد اسماعيل، دورة إعادة هندسة الموارد البشرية حسب احتياجات المنظمة، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، www.hrdiscussion.com

²⁵ - L'aspect humain de la réingénierie, op cit .

²⁶ - بندر محمد القحطاني، هندرة الموارد البشرية في الخطوط السعودية، www.faculty.ksu.edu.sa.

²⁷ - محمد مصطفى الخشروم، هندرة الموارد البشرية، www.4shared.com.

²⁸ - L'aspect humain de la réingénierie, op cit.

²⁹ - Jacques Igalens, [Reengineering des Ressources humaines : la GRH et la performance globale/-](#) In : PERSONNEL, n°409, mai 2000. - pp. 61-69

- هيثم حمود الشبلي، مروان محمد النسور، إدارة المنشآت المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان،
³⁰الأردن، 2009، ص455.

³¹ - Véronique Guilloux, **Outsourcing et RH: le BPO solution pour la transformation de la fonction RH**, management, n= 13, 2007, p 123.

³² - بندر محمد القحطاني، مرجع سابق.

³³ - ليل سينسر، هندرة الموارد البشرية، تحقيق نتائج خارقة في جودة العمل وتخفيض التكاليف، ترجمة شمس الدين عثمان، مراجعة بندر القحطاني، الشركة العربية للاعلام العلمي، "شعاع"، القاهرة، 2000، ص - ص 87 - 101

³⁴ - Antoine Harfouche, **de l'entreprise à l'entreprise virtuelle**,
www.fgm.usj.edu.lb/files/a82007.pdf, p 5.

³⁵ - محمد مصطفى الخشروم، مرجع سابق.

³⁶ - ليل سينسر، مرجع سابق، ص 23.