المحور الرابع: نتائج إعادة هندسة العمليات

1.نتائج إعادة الهندسة العمليات:

يحقق تطبيق إعادة الهندسة فوائد ومزايا عديدة تعود على المنظمات بفعالية أكثر، وبشكل يحافظ أكثر على بقائها واستمراريتها، هذه النتائج استخلصها كل من Hammer & Champy من التغيرات الناتجة عن قيام المؤسسات بإعادة هندسة عملياتها، والتي نوضحها في النقاط التالية:

- **تتحول وحدات العمل من إدارات وظيفية الى فرق العمل:**

ويتم وفق هذا التحول من منهجية العمل من حيث الوحدات التنظيمية التقليدية بالتنظيم الإداري التخصصي الى استخدام فرق عمليات دائمة أو مؤقتة.

ويترتب على العمل وفقا لمفهوم فرق العمل أن يختلف مفهوم العمل الجديد عن مفهوم العمل الوظيفي السابق الذي اعتاد الموظفين أن يمارسوه في أعمالهم، حيث وفقا لهذا المفهوم تصبح المسئولية عن نتائج العمل مشتركة بين أعضاء الفريق، وبالتالي تتلاشى المسئولية الفردية كما في السابق، ولابد أن يكون كل فرد ملما الماما تاما بطبيعة ومهام العمل الموكول الى هذا الفريق للقيام به، وأيضا يتطلب عند اعداد فريق العمل ضرورة التعدد في مهاراتهم وقدراتهم، وضرورة العمل المستمر على تطوير تلك المهارات والقدرات.

- **تتحول الأعمال أو لمناصب من مهام بسيطة الى مهام مركبة (الدمج الوظيفي):**

طرح مدخل إعادة هندسة العمليات هذه النتيجة للقضاء على كل مخاطر تقسيم العمل الوظيفي الناجمة عن خطوط التجميع، ووفقا لهذا المبدأ يتم ضم عدة وظائف منفصلة في وظيفة واحدة.

ويوجد للدمج الوظيفي العديد من المزايا أو النتائج:

- ✓ سهولة توزيع أعباء العمل ومسؤولياته على الأفراد،
- ✓ تحسين مستوى مراقبة أداء هؤلاء الأفراد
- ✓ يساعد على التخلص من الأخطاء وإعادة العمل الناجمة عن تعدد الإدارات الوظيفية وجهات الاختصاص في مكان العمل.
- ✓ سرعة انجاز الأعمال من خلال مسؤول الخدمة.
- ✓ خفض التكاليف الإدارية غير المباشرة نظرا للحاجة الى مستوى أقل من الإشراف على أداء العمليات بالمنظمة.
- ✓ اكتشاف الأساليب الجديدة والمبتكرة والإبداع في العمل.
- ✓ تقديم منتجات وخدمات تصل نسبة العيوب فيها إلى الصفر.

- **انجاز العمل في الوحدات التنظيمية المناسبة:**

تتنافى هذه النتيجة مع مبدأ انجاز مهام العمل في الإدارات الوظيفية مختلفة كل حسب اختصاصها، فهذا المبدأ يوكل مهمة انجاز العمل المعين الى الإدارة التي تحتاج الى هذا العمل وليس من الضرورة أن تقوم به الإدارة المتخصصة في أدائه أصلا.

والنتيجة أنه يساعد تطبيقها في المنظمة على تخفيض وقت العمل، وكذلك انخفاض تكلفة أدائه، كما يقضي على الحواجز التنظيمية بين الإدارات المختلفة بالمنطقة، ويدعم روح التعاون بين العاملين فيها.

اتخاذ القرارات مهمة المسئول عن العمل:

وفقا لهذه النتيجة فإن الموظف(المرؤوس) لا يلجأ الى رؤسائه في احدى مراحل العمل للحصول على قرار منه بشأن عمل ما، وانما يصبح هذا الموظف مسئولا عن اتخاذ القرار بنفسه، وبالتالي فإن عملية اتخاذ القرار لم تعد حكرا على المديرين، ولم تعد مفصولة عن مناطق العمل الفعلي(الموظف المرؤوس) كما كان سابقا.

والنتيجة أنه يساعد تطبيقا في المنظمات على سرعة أداء العمل، وخفض تكاليفه غير المباشرة، فضلا عن تحسين مستوى الخدمات والمنتجات المقدمة للعملاء، بالإضافة إلى الارتقاء بالموظفين لتفويضهم المزيد من الصلاحيات وتحملهم المسؤولية جنبا ألى جنب مع رؤسائهم.

التحول في الوظائف والموظفين:

ووفقا لهذه النتيجة فإنه يتم التحول بالنسبة للوظيفة من الأعمال البسيطة إلى الأعمال المركبة ومن ثم يتم ترشيد المسار المهني للعناصر البشرية من مجرد موظفين بسطاء إلى موظفين أذكياء ينجزون مهام معقدة حيث الإثراء الوظيفي بدلا من المهام البسيطة المحددة.

ان تطبيق مدخل إعادة هندسة العلميات يتطلب اختيار موظف كفء وفعال لتعيينه في المنظمة، وبحيث يكون هذا الموظف قادرا بنفسه على اكتشاف متطلبات العمل والقيام بتنفيذه، وتحديد مشكلاته والبحث عن حلول بديلة لها، والسعي نحو تنفيذ هذه الحلول بنفسه. وليس هذا وحسب بل لا بد أن تتوفر لدى هذا الموظف القدرة على التكيف والتفاعل مع المتغيرات في مجال العمل ليصبح أكثر مرونة في مواجهة المشكلات، وبحيث يصبح قادر على خلق مجالات عمل مناسبة له، وأن يصبح قادرا على تغيير نفسه وفقا للتغيير في متطلبات العمل.

تتحول القيم السائدة في المنظمة من حمائية الى الإنتاجية بين المرؤوسين:

وتقتضي هذه النتيجة بضرورة التحول من مفاهيم الموظفين بصفة خاصة من العمل لخدمة رؤسائهم الى العمل لخدمة العملاء، حيث تتحول القيم السائدة في المنظمة وفي ثقافتها من قيم حمائية للمرؤوسين أنفسهم الى قيم إنتاجية بتحويل هؤلاء المرؤوسين الى خدمة العملاء.

ويتطلب تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات بالمنظمات المعاصرة ضرورة الإلتزام بهذا المبدأ، ويمكن للمنظمات تحقيق هذا المبدأ من خلال الربط بين التعويضات التي يحصل عليها الموظفين وبين خدمة العملاء.

التقليص في مستويات الرقابة والمراجعة:

ووفقا لهذه النتيجة فإنه يتم تخفيض مستويات الرقابة والمراجعة وذلك باعتبار أن الإفراط في أدائها يعد من الأعمال عديمة القيمة، وبالتالي فإن تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات يسعى الى التركيز على استخدام الضوابط الرقابية في حدود فعاليتها وجدواها الاقتصادية فقط، الأمر الذي يؤدي الى القضاء على الإفراط المستمر في أداء هذه العمليات.

وفي هذا الصدد فإنه يمكن تخفيض تكاليف الرقابة والمراجعة من خلال استبدال الخطوات الرقابية الصارمة باستخدام أساليب الرقابة الكلية أو المؤجلة والتجاوز عن نسبة أخطاء بسيطة مسموح بها.

جمع المركزية واللامركزية:

وتتضمن هذه النتيجة الجمع بين المركزية واللامركزية معا في أداء العمليات بالمنظمة، ويساعد على تطبيق هذا المبدأ استخدام التقنية في مجال العمل.

وكمثال لذلك فإن في عمليات البيع يمكن وضع ضوابط مصممة ببرامج الحاسب الآلي والتي يمكن استخدامها في ابرام اتفاقيات البيع مع العملاء تحول دون التعامل بأسعار وشروط لا تستطيع المنظمة الإلتزام بها. بالتالي فالجمع بين المركزية واللامركزية في أساليب العمل يؤدي الى تلاشي عيوب كل منهما وذلك حسب ظروف الموقف.

تقليص عدد جهات الاتصالات الخارجية لكل عملية بالمنظمة:

تقتضي هذه النتيجة تخفيض عدد الإدارات التي يمكنها الإتصال الخارجي مع المنظمات الأخرى، وذلك كما هو الحال بالمثال الخاص عند تعامل مع الموردين في حالة شركة فورد فإنه عندما استغنت عن إجراءات الفواتير وخفضت جهات الإتصال الخارجية لعملية حساب المدفوعات من ثلاث جهات إلى اثنين، فإنها بذلك استطاعت أيضا أن تخفض من فرص اختلاف المعلومات والحاجة الى مطابقتها.

يتحول الإعداد الوظيفي من التكوين الى التعليم:

وفقا لهذه النتيجة فإن الإعداد للوظيفية يتحول من التدريب الى التعليم، حيث كان التدريب يساعد على رفع القدرات والمهارات ويطلع الموظفين على كيفية أداء الأعمال، فإن التعليم من الناحية الأخرى يؤدي الى زيادة المدارك والإلمام بمحيط العمل، كما يعلم الموظفين كيفية أداء الأعمال بطريقة معينة.

التركيز على النتائج في تعويض الموظفين:

وفقا لهذه النتيجة يتحول التركيز في معايير الأداء من حسب النشاط الوظيفي الى حسب النتائج، وتبنى الأجور والمرتبات على ذلك حيث أنه اذا ما قام الموظفين بتنفيذ عمليات كاملة وذلك من خلال فرق العمل التي تقوم بتنفيذ خدمات وتقديم منتجات ذات قيمة مضافة، فإنه يمكن في هذه الحالة قياس أدائهم وتعويضهم على أساس هذه القيمة التي يقدمونها.

التركيز على المقدرة عند ترقية الموظفين:

ان تطبيق إعادة هندسة العمليات بالمنظمات المعاصرة يقضي بضرورة الفصل بين كل من أساس مكافأة الموظفين وترقيتهم، بحيث يتم مكافأة الموظفين ماديا مقابل الأداء ويتم ترقيتهم مقابل القدرات. والنتيجة أن هذا يؤدئ الى تغيير ثقافة المنظمة وتحويل اتجاهات الأفراد وقيمهم بشكل إيجابي لتقديم الخدمة المناسبة.

يتحول المسؤولين من مراقبين الى قيادين:

يتحول المديرون وفقا لهذه النتيجة من مراقبين إلى قيادين حيث يكونون بالقرب من مواقع العمل بما يكفي لتقديم المساعدة المطلوبة الى فرق العمليات لإنجاز مهامهم، بحيث يصبحون مربيين ومعلمين يساعدونهم ويعملون كمنسقين ومساندين لهم، وكذلك يعملون كقادة مهمتهم الأساسية تنمية الموظفين وتنمية مهاراتهم في تنفيذ العمليات الخلاقة بأنفسهم.

يتحول التنظيم من هرمي الى أفقي:

ووفقا لهذه النتيجة فإن التنظيم يتحول من تنظيم هرمي الى تنظيم أفقي، حيث يبقى البناء التنظيمي ثابتا وأفقيا، نظرا لأن العمل يتم إنجازه من خلال فرق العمل التي تضم موظفين متكافئين يعملون بمستوى كبير من الإستقلالية والصلاحيات، وذلك من خلال مساندة عدد قليل من المديرين.

2. عوامل نجاح تطبيق إعادة هندسة العمليات:

يتطلب الوصول الى النتائج المنتظرة من تطبيق مدخل إعادة الهندسة توفر مجموعة من العناصر، يمكن تجميعها في المكونات التالية:

1. **المحيط:** وهي العوامل البيئية المؤدية الى تغييرات بنائية ناجحة منها دعم الإدارة العليا، التعلم التنظيمي، الفريق، المنافسة، نظام المكافات، المشاركة بالمعلومات، التجديد والإبتكار كلها تأتي من جميع المستويات ما عدا تغييرات المحيط التي تأتي عموما من الإدارة العليا.

ويمكن توضيح عوامل نجاح إعادة الهندسة المتعلقة بالمحيط فيما يلي:

- وجود إدارة عليا مطلعة وخبيرة في مجال التغيير والتحسين، والتي تؤدي دورا كبيرا في تقليل الخوف من الفشل لدى الأفراد، الذين يتسنى لهم المخاطرة والإبداع والتفكير خارج الصندوق.
- العميل هو محور الاهتمام لذلك يجب أن يكون عنصرا أساسيا في عملية البناء، فلا يمكن لآي مؤسسة أن تستمر في السوق دون دراسة احتياجات ورغبات العملاء ومحاولة الوفاء بها بشكل أفضل مما يقدمه المنافسين.
- التركيز على الجانب الإنساني لإعادة الهندسة وليس الجانب التكنولوجي.
- ضرورة الإستعانة بالجهات الإستشارية الخارجية المتخصصة في هذا المجال، وكذا المتخصصين من داخل المؤسسة.
- الإستفادة من مجالات التكوين المتاحة للمديرين والعاملين فيها فيما يتعلق بكفاءة جوانب عملية التغيير.
- الإستفادة من خبرة أجهزة ومنظمات أخرى كانت سباقة في تجربة التغيير.
- ضرورة التركيز على العمليات وليس على الإدارات لغرض إرضاء العملاء من خلال نوع السلعة أو الخدمة المقدمة.
- التركيز على الإبتكار والإبداع في العمليات التنظيمية.
- ضرورة التخطيط العملي لإنجاح تطبيق إعادة الهندسة من خلال دراسة البيئة التنظيمية للتعرف على جميع التغييرات اللازمة لتسهيل نجاح هذه العملية.

2. **الأفراد:**

يتوقف النجاح والتحول النوعي في المنظمة على الأفراد من حيث معرفتهم وابداعاتهم ورغبتهم في التغيير، وهذا ما يفرض بناء مهارات جديدة عن طريق التكوين والتعلم الجماعي وتفويض السلطة...ما يتيح للأفراد تحمل المسؤولية كما يعطي شعورا بالإنجاز والحرية أكثر في العمل.

ويمكن توضيح عوامل نجاح إعادة الهندسة المتعلقة بالأفراد فيما يلي:

- تحتاج الإدارة الى الحذر والإطلاع على التعليمات والإجراءات في مكان العمل، والتي تسمح للأفراد بحرية التصرف مع وجود ضوابط معينة.
- تحتاج الإدارة الى توثيق العلاقات بين جميع المستويات التنظيمية.
- الأفراد يخافون التغيير، لذا يجب تدريبهم على كيفية التعامل مع التغيير، مع ضرورة تطبيق برامج لتطوير الأفراد للتعامل مع ديناميكية البيئة.
- توفير مستوى عال من الوعي والإدراك لدى الأفراد وخضوعهم لبرامج تكوينية وتعليمية عالية الجودة.
- توفير ثقة أكبر في العاملين وقدراتهم.
- التركيز على روح الفريق في العمل بدلا من العمل الفردي.
- تكوين فرق عمل مشاريع إعادة الهندسة وتزويدها بالسلوكيات الإيجابية التي تنظم دورها في احداث التغيير المطلوب.
- النظر لمقاومة البعض للتغيير كرد فعل طبيعي، وفهم أسباب المعارضة كأساس للمعالجة.
- ابتكار أساليب عمل جديدة وتوفير موارد بشرية متميزة ذات مهارات وقدرات عالية، وذلك أن إعادة الهندسة تتطلب التخلص من أساليب العمل القديمة واستبدالها بالجديدة.

3. المنهجية:

تعتبر المنهجية من العناصر المهمة للتعامل مع مختلف المجالات والتعقيدات في عمليات التغيير، اذ تحدد مسار المشروع من بدايته الى نهايته، كما تجمع بين الرؤية وتصميم العمل اللازم لتحقيقها، وتمثل حلقة الوصل بين مستويات المنظمة.

ويمكن تلخيص عوامل نجاح إعادة الهندسة فيما يتعلق بالمنهجية فيما يلي:

- التعديل المستمر لخرائط الاعمال لإجراء التسهيلات الممكنة التي تعد دليل عمل الإدارة لقياد ة التغيير.
- يجب أن تتناسب المنهجية مع العميل الذي هو أساس التغيير، وأن التغيير من منظمة لأخرى ومن ظروف لأخرى.
- يجب الإعتماد على إعادة تصميم موضوعية لمعايير الأداء لقياس الفرق بين الوقت وتكلفة العمليات قبل وبعد إعادة الهندسة.
- إعادة صياغة جديدة واعية للسياسات والإجراءات وخرائط تدفق العمل.

4. تكنولوجيا المعلومات:

تؤدي تكنولوجيا المعلومات دورا مسهلا لإعادة هندسة العمليات، اذ أن الهدف النهائي لها هو إرضاء الزبون، وتعد تكنولوجيا المعلومات أداة مشجعة لإبداعات الأفراد ومكافأتهم ذلك أن التكنولوجيا الجديدة تستخدم لإنجاز العمليات بالسرعة المطلوبة وتسهل معرفة الأفراد للعمليات لذا يجب:

- توفير نظام فعال للمعلومات لترشيد عملية اتخاذ القرارات داخل المنظمة التي تقوم بإعادة البناء؛
- تشجيع الإبتكارات والإختراعات؛
- الإستفادة من تكنولوجيا المعلومات في بناء نظام متطور للمعلومات يكون أساسا لقرارات سريعة ورشيدة.

5. تحويل وتغيير الرؤية:

تعد الرؤية وسيلة اتصال بالنسبة لفلسفة إعادة هندسة العمليات، لذا يكون الأفراد مهتمين للعمل ولديهم ثقافة تدعم التغيير والتجديد، لذا يعد تغيير الثقافة من أكبر التحديات في إعادة هندسة العمليات، وتلعب الإدارة العليا الدور الأكبر في مساعدة الأفراد لتفهم سبب التغيير، بأنه يكون ذو فائدة لهم ولمؤسستهم من خلال اتباع آليات مرنة تضمن انجاز المهام بطريقة مبدعة.

ويمكن تلخيص عوامل نجاح إعادة هندسة العمليات المتعلقة بتحويل الرؤية بما يأتي:

- توفير الرؤية خطة عمل لتوجيه التغيير، وتحقق رسالة وأهداف المنظمة؛
- يجب أن تكون قنوات الإتصال مفتوحة ومفعلة بين الإدارة وفريق العمل، ذلك أن قنوات الإتصال المفتوحة تساعد الإدارة العليا في تحديد عوائق الإتصال التي تحدث بين الأفراد والأقسام، كما يتولد لدى الأفراد شعورا أفضل بالعمل فيصبحوا أقل مقاومة للتغيير.
- تساعد الإدارة العليا على نشر المعلومات المتصلة بالعمل وتعميم ثقافة إعادة هندسة العمليات.

3. مخاطر ومعوقات تطبيق إعادة هندسة العمليات:

ان إعادة هندسة العمليات كمفهوم ومنهج اداري حديث يتعرضه بعض المعوقات والقيود التي تحد من فاعلية تطبيقه، ويمكن أن نورد أهم هذه المعوقات فيما يلي:

- الأخذ بعين الإعتبار تأثير وتأثر إعادة هندسة العمليات بظم المعلومات فقط، واهمال أثرها على باقي النظم داخل المؤسسة.
- غياب صورة الواضحة لإعادة هندسة العمليات يؤدي الى خوف ونقص الأمان مما يؤثر على سلوك العاملين في المؤسسة، حيث قد يؤدي الى تطبيقها الى فقدان بعض الموظفين لوظائفهم.
- قصور نظم التدريب وتنمية الموارد البشرية
- قصور نظم تقييم الأداء
- عدم وجود نظم اتصال مدعمة
- قصور نظم الدفع والتعويضات والمكافآت.
- عدم كفاية الموارد اللازمة للتطبيق
- الإستعجال في التطبيق دون توفير البنية التحتية الملائمة.
- عدم القدرة على التشخيص السليم لمعوقات ومشكلات الوضع الراهن أو الحالي للمؤسسة المطلوب إعادة هندستها.

يمكن تلخيص العقبات أو المخاطر في خمسة مخاطر أساسية هي:

1- **المخاطر التنظيمية**: وتشمل ما يلي:
- قياس التقدم في تنفيذ الخطة فقط
- مرافبة أو متابعة الاتصالات التنظيمية
- عدم وضوح المفاهيم وقصور مضمون برنامج إعادة الهندسة
- تعارض كل من الإدارة العليا والوسطى في السلطة والقوة
- الهيكل التنظيمي المعتمد يقدم يعيق التقدم والترقية
- التعرض الى ضغوط المسؤولية الزائدة.

2- **المخاطر الفنية**: وتشمل:
- تخوف مديرو العمليات من مشروع إعادة الهندسة نتيجة مسؤولياتهم عن معرفة كل شيء خصوصا بالبيئة الفنية.
- عدم تحكم الإدارة بنظم المعلومات والوقت اللازم لكل المشكلات.
- صعوبة وتعقد مشروع إعادة الهندسة.
- التركيز على الناحية الفنية فقط واجراء التغييرات الخاطئة سواء للنظم أو العمليات.

3- **مخاطر نقص الموارد**: وتشمل ما يلي:
- عدم الحصول على الموارد الضرورية للنجاح.
- عدم كفاية الموارد والحاجة لوقت أطول لتوفيرها.

4- **مخاطر بشرية**: وتشمل ما يلي:
- شعور الأفراد بالخوف حول مشروع إعادة الهندسة يجعلهم يحاولون افشاله.

- غموض أو قصور الرؤية لدى العاملين.
- قلق العاملين الذين تشملهم إعادة الهندسة على وظائفهم.
- ترويج اشاعات عن الأهداف والتطبيقات لإعادة الهندسة.

5- **مخاطر سياسية**: وتشمل ما يلي:

- وهي المخاطرة الناتجة عن عدم استكمال مشروع إعادة الهندسة لخطورة المقاومة الداخلية أو لظهور خسائر تدريجية.

في حين لخص Fasna & Gunatilake معوقات تطبيق إعادة الهندسة العمليات محددا (نوع المشكلة، ووصفها، والعقبات المحتملة لكل مشكلة على حدى) في الجدول التالي:

جدول معوقات تطبيق إعادة هندسة العمليات

نوع المشكلة	الوصف	العقبات المحتملة
مشكلة دعم الإدارة	المشاكل المحتملة المرتبطة بالفهم النشط لإدارة ودعم إعادة الهندسة	-ضعف دعم الإدارة العليا لجهود إعادة هندسة العمليات. -فشل المديرين في دعم القيم والمعتقدات الجديدة التي تتطلبها العمليات المعاد تصميمها. -عدم وجود قائد لمشروع إعادة الهندسة. نقص ادراك الإدارة لأساليب العمل المختلفة. فهم غير كاف لإهداف الإدارة العليا فيما يتعلق بإعادة الهندسة.
مشاكل الكفاءة التكنولوجية	المشاكل المتعلقة بالبنية التحتية التقنية والخبرات داخل المؤسسة.	- نقص الخبرة في تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة. - البنية التحتية للإتصالات محدودة. - البنية الأساسية لقاعدة البيانات محدودة. - محدودية البنية التحتية للتطبيق. - فهم غير كاف للبيانات والتطبيقات الحالية وتكنولوجيا المعلومات في جميع انحاء المؤسسة. - الفشل في تقييم قدرات تكنولوجيا المعلومات الناشئة باستمرار.
مشاكل عملية التخطيط	المشاكل المحتملة المتعلقة بتحديد العوامل المناسبة للعملية المعنية.	- عدم القدرة على التحديد الأمثل لنطاق عملية إعادة الهندسة. - صعوبة تحديد أهداف تحسين الأداء للعملية المعاد تصميمها. - عدم تضمين أصحاب العمليات في جميع مراحل إعادة الهندسة. - صعوبة التنبؤ بمتطلبات الموارد البشرية والمالية والموارد الأخرى. - التركيز على معايير التقييم التي يمكن قياسها بسهولة.
مشاكل تخطيط المشاريع	المشاكل المحتملة المرتبطة بالتخطيط وانشاء الفريق، واستعدادات الأخرى لإعادة الهندسة.	- عدم وجود رؤية استراتيجية. - عدم وجود تخطيط مناسب. - عدم وجود توافق بين تخطيط الشركات وتخطيط تكنولوجيا المعلومات. - غياب التدريب المناسب لأعضاء فرق إعادة الهندسة. - ضعف السلطات الممنوحة لفريق إعادة الهندسة. - قلة الخبرة في إعادة هندسة الأعمال.
مشاكل إدارة التغيير	المشاكل المحتملة بسبب الفشل في إدارة التغيير من	- فشل الإدارة العليا في الإلتزام بالقيم الجديدة.

	العملية القديمة الى العملية الجديدة.	- غياب نظم الإدارة (مثل الحوافز ونظام التدريب) لغرس القيم المطلوبة. - عدم مراعاة الثقافة التنظيمية الحالية. - الهياكل الهرمية الصلبة. - المديرين التنفيذيين في المؤسسة غير متقبلين للإبتكار.
مشاكل إدارة المشاريع	المشاكل التي تتعلق بالسلوك الفعلي للمشروع.	- ضعف التواصل بين أعضاء فريق إعادة الهندسة. - صعوبة قياس أداء إعادة هندسة المشروع. - غموض في التوقعات الوظيفية لأعضاء فريق إعادة الهندسة. - فشل في رصد التقدم المحرز في المشروع بشكل فعال وفقا للجدول الزمني. - ضعف التواصل بين أعضاء فريق إعادة الهندسة والأعضاء التنظيميين الآخرين. - صعوبة نمذجة ومحاكاة التغيير المقترح في عملية الأعمال.

4.حالات عملية ناجحة لبعض المؤسسات قامت بالهندرة:

هناك العديد من المؤسسات التي قامت بإعادة هندسة عملياتها، نتيجة المشكلات التي تواجهها في عملياتها مما يتطلب منها مواكبة التغيرات الحاصلة في بيئتها خصوصا التكنولوجية، ولكن قد تنجح بعض المؤسسات في تطبيق أسلوب الهندرة وغيرها لا ينجح، وفيما يلي عرض لبعض المؤسسات الأجنبية التي طبقت الهندرة:

أولا: حالة شركة فورد:

تعد شركة فورد من أكبر الشركات الدولية الأمريكية في مجال تصنيع السيارات على يد هنري فورد في مدينة ديربورن في ولاية ميشغان الأمريكية، وتعتبر واحدة من أكبر عشر مصنعي السيارات في العالم، وواحدة من أكبر عشر مصنعي السيارات في العالم، وواحدة من بين أهم الشركات التي نجحت في إعادة هندسة عملياتها. وقد مست عملية إعادة الهندسة في هذه الشركة عملية حسابات الدفع حيث كانت الشركة تخصص لها خمسة آلاف عامل في منطقة أمريكا الشمالية لوحدها، وقد استوحت فورد أسسها من شركة Mazda والتي كانت تخصص لإدارة نفس العملية خمسة أفراد فقط. وعليه يمكن اختصار تجربة هذه الشركة فيما يلي:

- **المشكلة**: اهتمت شركة فورد بإعادة هندسة عملية حسابات الدفع، وبعد تحليل النظام المعتمد اتضح أن السبب الأساسي لغياب الكفاءة هو عدم التطابق بين كل من طلبات الشراء الصادرة من قسم الشراء والوثائق المرسلة إلى المحاسبة عند وصول البضائع وفواتير الشراء المرسلة من طرف البائعين، وعليه فإن هذه عملية كانت تستغرق الكثير من الوقت لمعالجتها، وأيضا كانت تأخذ الكثير من أعمال الورقية لمعالجة المشكلة.
- **الحل:** من أجل حلة مشكلة حالات عدم التطابق قامت شركة فورد بإعادة التصميم الجذري لعملية حسابات الدفع، وقد توصلت الى معالجة بدون فاتورة، من أجل الربط بين كل من الشراء، الإستلام، والمحاسبة في قاعدة بيانات مشتركة، وعليه أصبح ممكننا أن يحدث التطابق الكترونيا، فعند وصول الطلبية يقوم قسم الإستلام بتسجيل المعلومات مباشرة في قاعدة البيانات، وتقوم المحاسبة بإعداد الصك للبائع في وقت قياسي اعتمادا على المعلومة المسجلة في قاعدة البيانات التي أصبحت تشكل حلقة وصل بين كل من قسم الشراء وقسم الإستلام.
- **المنفعة المحققة:** أسفر تطبيق أسلوب إعادة الهندسة على مستوى عملية حسابات الدفع في شركة فورد عن تحقيق السرعة في الأداء وتقليل الوقت المستغرق لأداء العملية، تخفيض عدد القوى العاملة في الشركة المعاد

هندستها الى 75% وبالتالي انخفاض التكاليف المتمثلة في أجور العمال، الدقة في السجلات المالية نتيجة عدم التخلص من مشاكل عدم التطابق.

ثانيا: حالة جامعة شيلفد:

تصنف جامعة شيلفد البريطانية ضمن أفضل الجامعات في العالم، وبالرغم من هذا فقد كانت تعاني من بعض الإجراءات الإدارية المعقدة خاصة على مستوى مكتب خريجي الجامعة، ومنه اتجهت نحو تطبيق إعادة الهندسة في هذا المكتب وهو أحد أقسام الإدارة المركزية.

- **المشكلة:** بسبب تقاعد عدد كبير من كبار الموظفين وضرورة الموازنة اهتمت الجامعة بتطبيق إعادة الهندسة على مستوى مكتب خريجي الجامعة من أجل معالجة المعوقات التي تواجه الطلبة، حيث كانت الخدمات الجامعية تتم من عدة مكاتب وبشكل فردي الأمر الذي يعرقل الطلبة ويضيع الوقت اللازم لإستخراج وثائق تخرجهم.
- **الحل:** قامت الجامعة بإعادة بناء ودعم اداري على مستوى الطلبة بهدف تطوير نظام اداري كفء وتحقيق خدمة نوعية تضيف قيمة داخل الجامعة، حيث تمت إعادة تنظيم خطوط العمل، وحجم العمالة وكذا تأسيس خدمة ترتكز على احتياجات العميل (طالب) وجعل جميع الخدمات الجامعية مركزية بدل العديد من المكاتب كما كانت سابقا مع توفير التمويل الجيد لذلك. كما قامت الجامعة بتطوير نظام معلومات يعتمد على التسجيل المركزي وتشكيل فريق عمل من أجل أداء مختلف المهام ومن ثم طبقت التجربة التي وجدت تجاوبا كبيرا من طرف الجميع بعد شهرا واحدا من التطبيق.
- **المنفعة المحققة**: استطاعت الجامعة من خلال تبني منهج إعادة الهندسة تحقيق رضا الطلبة في مدة قياسية تقدر بـ 6 أشهر من التطبيق، وعليه فقد أعطت التجربة ثمارها من خلال كسب رضا العملاء(الطلبة المتخرجون) وتقليل التكاليف والجهد والوقت أي تحقيق سرعة الأداء من خلال تركيز المهام وتدريب العاملين.

ثالثا حالة شركة جي تي إيGTE :

تعد شركة **GTE** أكبر مورد لخدمة الهاتف المحلي في الولايات المتحدة الأمريكية، تبنت مدخل إعادة الهندسة من أجل بناء الشركة بالكامل بغية التكيف مع تغيرات البيئة المحيطة بما تتضمنه من تنظيم حكومي، توفر تقنية جديدة علاوة على المنافسة الشديدة والمتسارعة، وفيما يلي أهم ما قامت به الشركة:

- **المشكلة:** تمثلت مشكلة هذه الشركة في عملية الصيانة والتصليح، فقد كانت هذه العملية تستغرق وقتا طويلا يصل الى ساعات من أجل تلبية رغبات العملاء والمتمثلة في تصليح وصيانة هواتفهم، والتي تمر بالعديد من المراحل، فعندما يتصل العميل بالشركة بغرض تصليح هاتفه يجيبه كاتب التصليحات ليأخذ منه المعلومات، ويرسلها الى شخص أخر يدعى فاحص الخطوط الذي يقوم بدوره بالتأكد من سلامة معدات التحويل المركزية وخطوطها، ففي حال وجود خلل فإنه يقوم بإخبار أحد الفنيين بالمركز الذي يقوم بدوره بتخصيص أحد فنيي التصليح الذي وأخيرا يذهب لتصليح هاتف العميل الأمر الذي يجعل هذا الأخير غير راض عن الخدمة المقدمة بسبب طول زمن التصليح.
- **الحل:** قامت الشركة بإعادة هندسة العملية بحيث كلفت شخصا واحدا يسمى "مندوب العناية بالعملاء" بالصيانة والتصليح من البداية حتى النهاية، حيث أنه عند اتصال العميل بالشركة من أجل تصليح هاتفه يتكلم مباشرة مع المندوب الذي له القدرة والوسائل لفحص الخطة وتحديد موضع الخلل في الشبكة، ويتم ذلك في نفس الوقت الذي يتحدث فيه مع العميل.
- **المنفعة المحققة**: عادت إعادة الهندسة بالنفع على الشركة فقد تحسن الأداء بشكل مثير نتيجة تقليل الوقت المستغرق لأداء العملية بحيث أن التصليحات التي كانت تستغرق ساعات أصبحت تنفذ في دقائق، كما أن

النسبة المئوية للمشكلات التي تم حلها ارتفعت من 0.5% الى 40% الأمر الذي ساهم في رفع مستوى رضا العملاء والإستجابة السريعة لرغباته.