# عراقيل ومعوقات تطبيق "الهندرة"

# في القطاع الحكومي العام

**تاريخ النشر في جريدة أخبار الخليج: 2 أكتوبر 2016**

**بقلم: الدكتور زكريا خنجي**

**من يعود إلى ما ذكرناه سابقًا وخاصة المكتوب تحت عنوان (نجاحات وإخفاقات، إيجابيات وسلبيات) وبالتحديد المكتوب تحت عنوان (عوامل فشل إعادة هندسة العمليات الإدارية) يجد إنه قد ذكرنا العديد من الأسباب التي قد تكون عراقيل وعوائق تقف في وجه تنفيذ منظومة الهندرة في العديد من المؤسسات وخاصة المؤسسات الحكومية التي – ربما – تجد أن الدخول إلى عالم الهندرة سوف يقلب كيانها رأسًا على عقب.**

**وبالإضافة إلى ما تم ذكره سابقًا فإن (Hutton, 1996) وصف عدد من الخصائص التي تميز مؤسسات قطاع الحكومي، وتلك الخصائص يمكن أن تؤثر في تنفيذ إعادة هندسة العمليات وإدارة التغيير. وتشمل تلك الخصائص:**

- **الهياكل التنظيمية الجامدة.**
- **الثقافة التنظيمية.**

- عدم إمكانية تخطى الحدود، تعدد الأفراد القائمين بتنفيذ العمليات.
- أن التغيير في اتجاه السياسات قد يكون فجائي.
- التعارض والتضارب في أداء الأعمال والمبادرات.
- التوقعات غير الواقعية، نظرًا لتعدد الأنشطة.
- الأفراد كجزء حاسم في منظمات القطاع العام.

وهذه العناصر ذات تأثير الخاص على المؤسسات الحكومية ولا يمكن بحال من الأحوال تعميم تلك الخصائص على مؤسسات القطاع الخاص. فعلى سبيل المثال، الثقافة التنظيمية وإدارة الموارد البشرية ستتأثر بشكل أساسي في المؤسسات الحكومية نظرًا لتركيز إعادة الهندسة على مفاهيم كالإبداع والتمكين. وهذه المفاهيم تعتبر موضوعات حديثة على ثقافة المؤسسات الحكومية ولكنها ليست كذلك بالنسبة لمنظمات القطاع الخاص، لذلك تبرز الحاجة لأحداث تغييرات جوهرية في ثقافة المؤسسة وأسلوب إدارتها لمواردها البشرية .

وبناء على ذلك، يقترح (Hutton, 1996) الأخذ بعين الاعتبار العوامل الإنسانية كمتطلب أساسي لتطبيق إعادة هندسة العمليات في القطاع الحكومي. ويرى أنه مع توافر تلك الاختلافات وأهميتها للتمييز بين المؤسسات الحكومية والخاصة إلا أن تجارب العديد من المؤسسات الحكومية والخاصة أظهرت أنها تعانى من صعوبات متماثلة عند تنفيذ إعادة هندسة العمليات. وأن البدء في تنفيذ برنامج هندسة إعادة العمليات ليست بالعملية السهلة، فمراحل وعمليات إعادة هندسة

العمليات صعبة ومؤلمة، وذلك للحاجة لتغيير مجموعة القيم والمعتقدات التنظيمية، لذلك تشكل إعادة هندسة العمليات تحدى للقيم والمعتقدات التقليدية السائدة في المؤسسة.

ولكي يكتب النجاح لإعادة هندسة إعادة العمليات يجب أن تتم عملية التنفيذ بشكل ملائم، وفى حالة تنفيذ العملية بشكل غير مناسب فإن المؤسسة لن تحقق الفوائد المرجوة من إعادة هندسة العمليات.

وسوف نتبنى الإطار الذي طوره (Al-Mashari and Zairi, 1999) حول الأبعاد الحاسمة التي يمكن أن تؤدي إلى نجاح الهندرة في القطاع العام إن تم التفكير فيها وتنفيذها بطريقة مناسبة، وإن لم يتم ذلك فإنها تعد من أسباب فشل تنفيذ الهندرة في القطاع العام، وهي كالتالي:

أ. الاستراتيجية: أوضح الباحثان أهمية إضفاء الطابع الاستراتيجي عند قيادة عملية إعادة الهندسة، فبرنامج إعادة الهندسة يجب أن يرتبط بالرؤيا والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. وقد ذكر الباحثان دراسة (Chan and Chung, 1997) التي تشير إلى أن نسبة الإخفاق العالية في برامج هندسة إعادة العمليات يمكن أن تعزى إلى فشل العديد من المؤسسات في دمج برنامج إعادة الهندسة في رؤيتهم وأهدافهم الاستراتيجية.

ب. التزام وقناعة الإدارة العليا: يتوقف نجاح إعادة هندسة العمليات على مدى التزام وقناعة الإدارة العليا في المؤسسة بضرورة الحاجة لتبنى برنامج لإعادة الهندسة، من أجل تحسين الوضع التنافسي

للمؤسسة، هذه القناعة يجب أن تترجم في شكل دعم ومؤازرة فعالة من خلال توضيح الرؤية وايصالها لجميع العاملين في المؤسسة، والحصول على ولاء المدراء في المستويات الوسطى لتنفيذ برنامج إعادة الهندسة.

ت. تكنولوجيا المعلومات: يعتبر استخدام تكنولوجيا المعلومات الحديثة كأداة لبناء عمليات جديدة بدلاً من الاعتماد على العمليات القائمة على النظام القديم لتكنولوجيا المعلومات بهدف دعم تنفيذ عملية إعادة الهندسة، حيث يمكن تحقيق ذلك من خلال استخدام نموذج سجل العمال حيث تقوم المؤسسة بإلغاء العمليات القديمة وتبدأ من الصفر، وذلك ببناء أفضل نموذج مثالي للعمليات.

ث. الاتصال: يعتبر الاتصال أحد العناصر الأساسية المساعدة لتنفيذ إعادة الهندسة وتبنى والتغييرات المصاحبة له، ومن الجدير بالذكر أن المؤسسة تحتاج لعملية الاتصال من خلال تنفيذ المراحل المختلفة لعملية الهندرة ولمختلف المستويات الإدارية. وتشكل قناعة الموظفين في المراحل الأولية لتنفيذ إعادة الهندسة أساسيًا لتقبل الموظفين للتغيرات المترتبة على عملية التنفيذ، ويعتمد ذلك بصورة جوهرية على قدرة الإدارة في تبنى قنوات الاتصال الفعال والمستمر مع أصحاب المصالح داخل المؤسسة وخارجها، ومن المعروف إن عملية الاتصال تعتبر عملية ضرورية لتحقيق الاستقرار التنظيمي عند الشروع في تطبيق الهندرة.

ج. تمكين العاملين: لا يمكن بأي حال من الأحوال تجاهل أهمية التمكين وإدارة الموارد البشرية في نجاح تطبيق إعادة الهندسة، فقد أظهرت العديد من الدراسات أهمية العنصر الإنساني كعنصر أساسي وحاسم لنجاح تنفيذ الهندرة، ووفقًا لفلسفة الهندرة يتم تخويل العاملين في المستويات الإدارية الدنيا لاتخاذ قرارات ذات العلاقة بعملهم، وهذا بطبيعة الأمر يعنى التخلي عن النمط البيروقراطي السائد، والهدف من تمكين العاملين هو رفع مستوى الرضا الوظيفي وتطوير العاملين ليصبحوا ذو مهارات متعددة.

ح. الاستعداد للتغيير: أحد التحديات الأساسية التي تواجهها مؤسسات القطاع العام عند تطبيق إعادة الهندسة يرتبط بعملية الاستعداد للتغيير. وينظر لعملية الاستعداد لتقبل وتبنى التغيير كعنصر حاسم لنجاح تطبيق إعادة الهندسة، ويتضمن الاستعداد للتغيير الرغبة في عدم البقاء على الوضع الحالي وإدخال تغييرات في القيم والممارسات والبناء التنظيمي، حيث يتطلب تطبيق الهندرة تغيير الثقافة التنظيمية القديمة التي يتم بموجبها العمل الحالي في المؤسسة، إلى ثقافة جديدة ترتكز على المقومات الأساسية التي تتطلبها عملية التطبيق. وثقافة المؤسسة تشمل مجموعة المبادئ والقيم، والمفاهيم والمعتقدات السائدة لدى الأفراد داخل المؤسسة، وبالتالي تقوم الثقافة بدور أساسي في التأثير على قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيير.

**أن النتائج المتضاربة والعكسية التي تم الحصول عليها بعد تنفيذ برامج إعادة الهندسة في العديد من المؤسسات الحكومية حول العالم، يجعل عملية الاهتمام بموضوع التنفيذ أمرًا يكتنفه الكثير من الخوف والتردد، ولكننا نجد أنه من المهم أن تعيد هذه المؤسسات التفكير في الموضوع، وذلك للعديد من الفوائد والأسباب التي تم ذكرها سابقًا، ومن الجدير بالذكر إنه ليس المطلوب أن يتم تنفيذ هذه المنظومة على كل المؤسسات أو كل العمليات دفعة واحدة، وإنما يمكن أن يتم ذلك بالتدريج المنطقي العقلي، عندئذ سيتقبل الجميع هذه المنظومة، وفوائدها ويرى الجميع أهميتها.**