

## دور إعادة الهندسة الإدارية في تحسين جودة الخدمات المصرفية

أ.د/ الطيب داودي

أ / مراد محبوب

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

جامعة بسكرة

**Résumé:**

Il est devenu nécessaire rendre la re-engineering comme une nouvelle méthode pour traiter les exigences d'amélioration la qualité qui deviennent changées constamment dans une courte durée ,conformément des termes différents pour chaque étape précédente, à cause de la croissance et l'augmentation de rôle que les banques commerciales accomplissent dans les économies des pays ,et l'augmentation de la concurrence des institutions financières non-bancaires et en vertu de la différence des désirs et besoins des clients, et sa changes et affectées par l'émergence d'innovations technologiques modern. Donc cette étude tente d'exposer cette méthode et exprime comment elle utilise dans le domaine d'amélioration de qualité des services bancaires.

**الملخص :**

مع نمو وتزايد الدور الذي تقوم به المؤسسات البنكية الائتمانية في اقتصاديات الدول، ومع تزايد حدة المنافسة من جانب المؤسسات المالية غير البنكية واقتحامها لبعض مجالات العمل المصرفي وفي ظل تفاوت واختلاف رغبات واحتياجات الزبائن وتغيرها بشكل سريع وتأثرها بظهور الابتكارات التكنولوجية الحديثة يصبح من الضروري التفكير في إعادة الهندسة الإدارية كتوجه أو منهج مبتكر للتعامل مع متطلبات تحسين الجودة التي أصبحت تتغير باستمرار وفي زمن وجيز، ووفق شروط تختلف عن كل مرحلة سابقة، لذلك تحاول هذه الدراسة التعرض لهذا المنهج وتوضيح كيفية استخدامه في مجال تحسين جودة الخدمات المصرفية.

## مقدمة:

لقد جرى العرف بين كثير من المراقبين للعلم من منظور تاريخي على أن هناك ثلاث ثورات تقنية في مجال الصناعة بدأت بعصر الميكنة ومرت بعصر الأوتوماتيكية وانتقلت إلى عصر التقانة وإذا كانت الثورة الأولى قد زودت الإنسان بإمكانيات عضلية وعقلية ممثلة في الدوافع والماكينات والثورة الثانية قد أعفته من القيام بالأعمال الروتينية المكررة فإن الثورة الثالثة قد فرضت السيادة الاقتصادية والسياسية للدول التي تحتل المراتب الأولى في سباق الإبداع والابتكار حيث لا وجود لخط الوصول ولا معنى لمن يتخلف عن الركب.

إننا نعيش في مرحلة يمكن أن نقول بأنها تتقدم قبل أن تكتمل، ذلك أن الأحداث العلمية تتوالى بسرعة مذهلة وأثارها لا يكاد يدركها خيال، مرحلة تزيد فيها إنجازات العقد الواحد في الكيف والكم عن إنجازات آلاف السنين التي عاشها الإنسان من قبل. وعليه لم يعد هناك مكان للمماثلة أو للحلول الترقيعية في مواكبة التغيير أو التكيف معه بل أصبح من الضروري إعادة بناء أفكارنا من جديد والقبول بمعطيات الواقع، فلم تعد هناك جهة واحدة تحتكر العلم والمعرفة والقدرة على التميز مقارنة بالآخرين لفترة طويلة ونفس الشيء يكمن إسقاطه على المنظمات التي تقوم عليها اقتصاديات الدول، فقد أصبح بقائها في المنافسة مرتبطا بقدرتها على تشكيل سياساتها وأساليب عملها من جديد وفي كل مرة تحس أن أسرار تفوقها قد تجاوزها المنافسون أو ملها المتعاملون معها ، وبعبارة أخرى عليها إعادة هندسة عملياتها كلما أحست بالخطر وابتكار طرق حديثة دائما للمحافظة على زبائنها والاقتناع بأن الحديث سيصبح قديما وينبغي الاستعداد للبحث عن البديل، والمثال غير بعيد عن أذهاننا فالتأمل للكائنات التي خلقها الله سبحانه وتعالى سيدرك فلسفة إعادة الهندسة ونجاحها فهناك بعض الفيروسات المتسببة في أمراض للإنسان لم يجد العلم لحد الساعة علاجا لها لقدرتها على تغيير بنيتها وطريقة تأثيرها بشكل مستمر لأنها ببساطة تتقن إعادة الهندسة.

انطلاقاً من هذا المثال وإيماناً بضرورة التغيير والمساهمة ولو بقسط ضئيل في تحديث العمليات الإدارية المصرفية من أجل بلوغ مستويات الجودة المرغوبة من طرف الزبائن وفي محاولة لإثراء الجانب النظري حول إعادة هندسة العمليات الإدارية جاءت هذه الدراسة.

**أولاً: مفهوم إعادة الهندسة الإدارية وتطورها .**

إعادة هندسة العمليات الإدارية أو الهندرة من المصطلحات الإدارية الحديثة وهي من أهم الإستراتيجيات المعول عليها في ظل التحديات والتغيرات البيئية الحالية، فما هي إعادة هندسة العمليات الإدارية أو الهندرة وكيف نشأت وتطورت ؟

أ- نشأة وتطور إعادة الهندسة: ظهر مفهوم إعادة هندسة الأعمال بدايةً في عام 1990 عندما قامت مؤسسة ماساتشوسيتس للتكنولوجيا (MIT) بإجراء بحث بعنوان " الإدارة في عام 1990 "، وكان الغرض من هذا البحث هو معرفة الدور الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات في منظمات ذلك الوقت، وفي نفس العام قامت مجموعة من الباحثين لدى مؤسسة سي أس سي (CSC) للخدمات الاستشارية بإجراء بحث لفحص طبيعة العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وبين تغيير العمليات الإدارية في المنظمة.

وفي صيف نفس العام قام كل من دافين بورت وشورت بنشر مقالة بعنوان " الهندسة الصناعية الجديدة : تكنولوجيا المعلومات وإعادة تصميم عمليات المنظمة "، ثم تلى ذلك مباشرةً مقالة هامر حول " إعادة الهندسة " والذي نشره في دورية هارفارد بزنس ريفيو لينتشر بعدها مفهوم إعادة الهندسة بشكل كبير في مجال الفكر الإداري الأمريكي.

وعندما قام كل من هامر وتشامبي بنشر أول كتاب في إعادة الهندسة بعنوان " إعادة هندسة المنظمات " في عام 1993 انتقل مفهوم إعادة الهندسة بسرعة في الأوساط الغربية على الساحة الأكاديمية وفي القطاع العام والخاص (1)

وقد أثار مدخل إعادة الهندسة الكثير من الجدل والخلاف بين الكتاب، فبعض الكتاب مثل دراكر يرى أنه مدخل جديد ومبتكر ويجب تطبيقه، في حين يرى البعض الآخر أنه يعتبر بدعة إدارية انتشرت فترة في مجال الفكر الإداري ثم ما لبثت أن اختفت، بينما يرى فريق ثالث أن مدخل إعادة الهندسة قدم مجموعة من الأفكار منها ما هو جديد ومبتكر ومنها ما هو قديم ومكرر(2) إلا أن تزايد حدة المنافسة وارتفاع مستوى توقعات

الزبائن جعل عمليات الأعمال التي كانت تنظم على أساس مبدأ تقسيم العمل غير قادرة على تحقيق الأداء المطلوب ومنه برزت الثورة التي أطلقها هامر وتشامبي ضد الحلول الإدارية التقليدية التي ركزت على التحسين التدريجي والتي تفرض القبول بالواقع الحالي والعمل على تطويره وتحسينه عن طريق الميكنة أو الأتمتة والتي كان ينظر إليها على أنها العصا السحرية والسلاح القوي في ميدان الأعمال، ولكن هذا المفهوم ما لبث أن تغير عندما أثبتت تساؤلات عديدة حوله واكتشف البعض أن ميكنة العمل آليا لا تعدو كما أشار إليه هامر وتشامبي سوى إحلال تقنية عالية مكان تقنية متخلفة لأداء نفس الأعمال القديمة أو توفير أساليب متقدمة لأداء نفس الأخطاء السابقة وهو أمر يشبه تفرغ مشروب عديم الصلاحية في كأس جديدة (3)

ومن بين أهم أنواع الشركات التي سوف تحتاج لإعادة هندسة العمليات الإدارية حسب مايكل هامر نجد (4) :

**1- المنظمات ذات الوضع المتدهور:** هي تلك المنظمات ذات الأداء المتدني، والتي تعاني من ارتفاع في تكاليف التشغيل وانخفاض جودة الخدمات أو المنتجات التي تقدمها، والتي تعاني من عدم قدرتها على المنافسة وتحقيق الأرباح العالية، إعادة هندسة العمليات الإدارية في مثل هذه المنظمات ستمكنها من التغلب على هذه المشاكل التي تعاني منها .

**2- المنظمات التي في طريقها للتدهور:** هي تلك التي لم تتدهور بعد، ولكن هناك مؤشرات قوية بأنها في طريقها إلى التدهور كتناقص حصتها في السوق لصالح المنافسين، والارتفاع التدريجي في تكاليف التشغيل والإنتاج، والانخفاض التدريجي في الأرباح، وانخفاض الأسهم، هذه المنظمات التي تصارع من أجل البقاء، ولا تملك القدرة على مسايرة التطور والمنافسة بشكل قوي تحتاج حتماً لإعادة هندسة العمليات الإدارية ، لتتمكن من استعادة مكانتها في السوق.

**3- المنظمات المتميزة والتي بلغت قمة النفوق والنجاح:** وهي تلك المنظمات التي لا تعاني من مشاكل إطلاقاً، وهناك مؤشرات قوية بأنها تسيطر على السوق، وتملك حصة عالية جداً مقارنة بالمنافسين، وتشهد ارتفاع تدريجي في أرباحها وأسهمها وحصتها في السوق، ولا تعاني إطلاقاً من زيادة في تكاليف التشغيل أو تدني جودة ما تقدمه من خدمات

ومنتجات، هذه المنظمات تحتاج لإعادة هندسة العمليات الإدارية لتتمكن من البقاء في القمة وتحافظ على الفجوة بينها وبين المنافسين.

#### ب- مفهوم إعادة الهندسة.

إعادة الهندسة هي كلمة مرادفة لكلمة الهندرة وهي كلمة عربية جديدة مركبة

من كلمتين هندسة وإدارة وهي تمثل الترجمة العربية لكلمتي Reengineering Business (5)

وهناك عدة دراسات تناولت مفهوم إعادة الهندسة ورغم إختلاف هذه التعاريف جزئياً في صياغتها إلا أنها تكمل بعضها وتتفق إلى حد كبير في مضمونها فحسب ميشل هامر وجيمس شامبي " إعادة الهندسة هي إعادة التفكير الأساسي وإعادة التصميم الثوري للعمليات من أجل التوصل إلى تحسين جوهري في المقاييس المعاصرة للأداء مثل التكلفة، الجودة، الخدمة، والسرعة " (6)

كما يعرف باركر إعادة الهندسة بأنها " استخدام الأدوات والوسائل في إطار الإستفادة من التكنولوجيا الحديثة لإحداث أفضل توليفة ممكنة لهذه الأدوات والوسائل وصولاً إلى التغيير الجذري في أنحاء المنظمة لأجل تلبية إحتياجات الزبائن " (7)

أما وارن بنيس وميشل فيعرفان إعادة الهندسة بأنها " إعادة إكتشاف المنظمة من خلال تحدي القيم التقليدية وربما التضحية بها وتحدي الطرق السابق تجربتها في تنفيذ العمليات، فهي بمثابة إحلال مفاهيم وممارسات أخرى جديدة وإعادة توجيه العاملين وتدريبهم في هذه المفاهيم " (8)

كما عرفت إعادة الهندسة بأنها " إعادة النظر في الأسلوب المتبع في تجزئة العمل إلى مهام بسيطة وبدلاً من ذلك إعادة دمج المهام الرئيسية في عمليات متماسكة بحيث تبدأ المنظمة من الصفر في إعادة تصميم العمليات " (9) ومنه إعادة الهندسة تهتم بالعمليات لا بالمنظمات " (10) فهي لا تركز على إعادة هندسة وحدات تنظيمية أو هياكل بل إعادة هندسة كيفية إتمام العمل من خلال تغيير الوظائف والمهام والهياكل التنظيمية والتغيير في سلوك الأفراد العاملين، حيث تساعد إعادة الهندسة على إعطاء رؤية كاملة عن العمل في الإدارات المختلفة ومعرفة الحواجز التشغيلية والتنظيمية التي تعوق العمل وتطيل من الزمن اللازم لتقديم الخدمة وإنهاء العمل " (11)



وعلى هذا تختلف إعادة الهندسة الإدارية عن التحسين المستمر والذي يعتبر تدريجياً ومرحلياً ويؤدي ما يؤدي حالياً بصورة أفضل ببساطة وعليه تكون إعادة الهندسة مرادفة للابتكار فلا يكون التقدم مثلاً من كتابة الشيكات باليد إلى طباعتها باستخدام الحاسب الآلي إعادة هندسة تلغي الحاجة إلى الشيكات كلية كما يكون الحال عليه في عمليات السحب والإيداع المباشرة باستخدام البطاقات الإلكترونية أو الهواتف النقالة. وهذا ما يتوافق مع التعاريف التالية:

- 1- حسب شافر وميرديث إعادة الهندسة هي الإبداع في إعادة تصميم عمليات الأعمال (14).
  - 2- إعادة الهندسة لا تخرج عن كونها دعوة لتبني الحديث حيث الابتكارات والإبداع والتغيير الجذري في الأسس والمبادئ والطرق والأساليب وهجرة القديم دون محاولة تحسينه أو تعديله (15)
  - 3- إعادة الهندسة هي إعادة تصميم جذرية وليس مجرد تغييرات سطحية أو تجميلات ظاهرية للوضع القائم فهي من هذا المنطلق تعني التجديد والابتكار وليس مجرد تحسين أو تطوير أو تعديل أساليب العمل القائمة (16)
- ثانياً: مفهوم جودة الخدمة المصرفية وأبعادها.

أ- مفهوم جودة الخدمة المصرفية: برز مفهوم جودة الخدمات المصرفية كوسيلة للتمييز بين الخدمات المصرفية نتيجة النمطية والتشابه في الصفة الإجرائية لها وذلك في ظل بحث العملاء عن خدمات تفي بحاجاتهم وتوقعاتهم وقد بدأ الاهتمام بالجودة في الخدمة المصرفية منذ منتصف الثمانينيات حيث قرر احد المصارف وهو مصرف كولورادو الوطني أن يدعم ضماناته للجودة بأنظمة تعويض مالي فقام بتطوير برنامج جودة سمي بـ "PIMWIMI" (ضع أموالك في متناول فمك) من خلاله قدم المصرف عدداً من الوعود المحددة لعملائه من أهمها (17):

- 1- لن ينتظر العميل لأكثر من ثلاث دقائق لتلقي الخدمة من طرف الموظف.
- 2- سيتلقى كل زبون تحية شخصية باسمه من الموظفين.
- 3- جميع الاستفسارات والطلبات للقروض الشخصية سيرد عليها في خلال يوم واحد.
- 4- ستكون كل كشوفات الحسابات دقيقة.

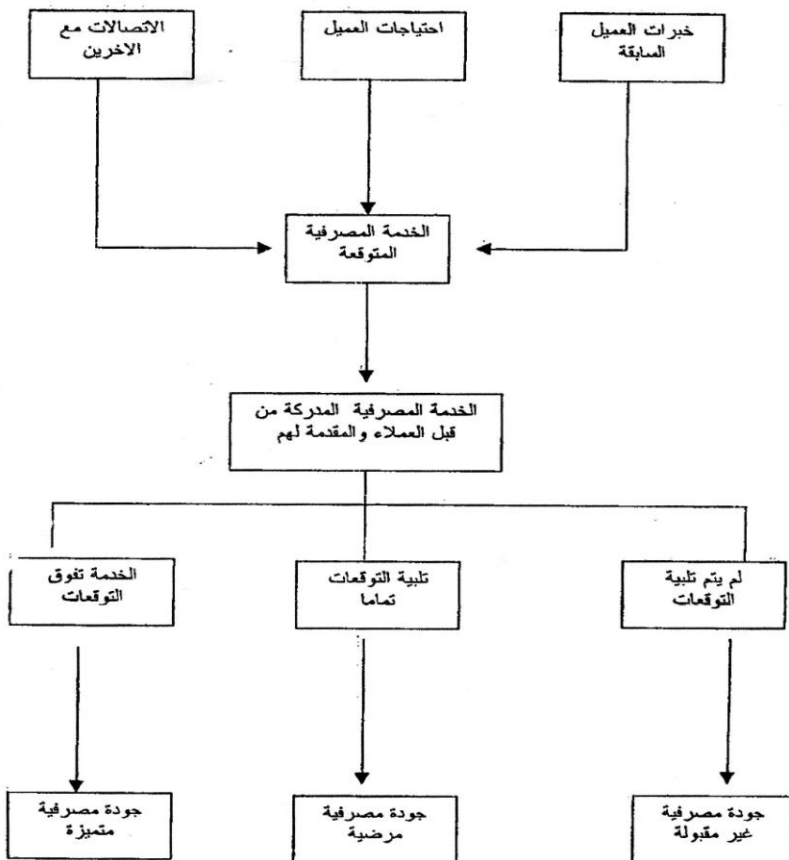
5- وعد المصرف انه لو فشل في تقديم خدماته وفقا ل ضماناته بأنه سيرسل رسالة شخصية من رئيسه إلى العميل يعتذر فيها عن الفشل في الوفاء بمقاييس الجودة مع ورقة نقدية بخمسة دولارات.

وينظر عادة إلى جودة الخدمات المصرفية من وجهتي نظر إحداهما داخلية والأخرى خارجية فوجهة النظر الداخلية تقوم على أساس الالتزام بالمواصفات القياسية التي تكون الخدمة المصرفية قد صممت على أساسها في حين تركز وجهة النظر الخارجية على جودة الخدمات المصرفية كما يدركها عملاء المصرف كذلك تعبر وجهة النظر الداخلية عن موقف الإدارة في حين تعبر وجهة النظر الخارجية عن مدركات العملاء لمستوى توقعاتهم وهو ما يتماشى مع مفهوم التسويق المصرفي الحديث(18) وتعرف جودة الخدمة المصرفية من منظور العملاء بأنها البحث عن احتياجات عملاء المصرف ورغباتهم من مصادر المعلومات المتعددة ثم العمل على تلبية هذه الاحتياجات والرغبات ضمن موارد المصرف وقدراته ومتابعة تطور هذه الاحتياجات وتوفير التغذية الراجعة في حالة حدوث خلل أو خطأ عند الوفاء بهذه الرغبات والاحتياجات(19)

كما تعرف جودة الخدمة المصرفية بأنها مقياس للدرجة التي يرقى إليها مستوى الخدمة المقدمة للعملاء ليقابل توقعاتهم وبالتالي فان تقديم خدمة مصرفية ذات جودة متميزة يعني تطابق مستوى الجودة الفعلي مع توقعات العملاء لأبعاد جودة الخدمة المقدمة(20) و تقديم خدمات تفوق تلك التوقعات في حين أن عدم الوفاء بتلك التوقعات يعني جودة غير مقبولة، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:



شكل رقم (02): محددات جودة الخدمة المصرفية ومكوناتها



المصدر: رسمية أمين احمد ابو موسى، أثر جودة الخدمة على الربحية ورضا العملاء في المصارف الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، الأردن، 2000، ص36.

ب- أبعاد جودة الخدمة المصرفية: ترتبط توقعات العميل حول جودة الخدمة المصرفية بمجموعة من الأبعاد من أهمها (21):

1- الاعتمادية: وهي قدرة المصرف من وجهة نظر العملاء على الوفاء بالتزاماته وتقديم الخدمة بشكل مستقل ودقيق في الوقت المحدد من طرف العميل وبشكل يرضي طموحه.

- 2- **الاستجابة:** وهي الرغبة في مساعدة العميل وتطوير الخدمة المقدمة والقدرة على التعامل الفعال مع كل متطلبات العملاء والاستجابة لشكاويهم والعمل على حلها بسرعة وكفاءة بما يفتق العملاء بأنهم محل تقدير واحترام من طرف المصرف الذي يتعاملون معه.
- 3- **التعاطف:** ويعني مستوى العناية والاهتمام الشخصي المقدم للعميل وإبداء روح الصداقة له وإشعاره بأهميته وبالرغبة في تلبية احتياجاته .
- 4- **العناصر الملموسة:** ويتعلق بملائمة الجوانب الفنية الملموسة في المصارف لحاجات العملاء مثل مبنى المصرف والتقنيات الحديثة المستخدمة، فالمصرف الذي لا يمتلك صرافا آليا أو معدات لتدقيق وحساب النقد أو لا يمتلك ابسط مستلزمات الراحة للعاملين والعملاء مثل أجهزة التكييف والإضاءة الكافية لا يمكن أن نقيم خدماته إلا بكونها سيئة(22).
- 5- **الأمان:** وتعني الاطمئنان النفسي والمادي بان الخدمة المقدمة للعملاء تخلو من الخطأ أو الخطر ويبرز هنا دور الموظفين في إعطاء الثقة والأمان للعميل.
- 6- **المصداقية:** وتتعلق بمدى أهلية المصرف للثقة ومراعاته للصدق في تعامله مع عملائه، وينعكس ذلك من خلال التزامه بوعوده، وهل يتعامل مع طلبات عملائه بسرية تامة، وهل إذا ما أودع العميل أمواله لدى المصرف سيتم الحفاظ عليه من السرقة والضياع والتلاعب ، أو التخريب نتيجة الإهمال(23).
- 7- **معرفة وتفهم احتياجات العملاء:** اي بذل المجهود من طرف مقدمي الخدمة لفهم حاجات العملاء وتقديم النصح والاستشارة والتوجيه اللازم لهم(24).
- 8- **الجدارة أو الكفاءة:** وتعني امتلاك العاملين في المصرف للمهارات والقدرات التي تمكنهم من أداء مهامهم بشكل ملائم، فالعميل غالبا ما يلجا إلى معايير مثل المعرفة والخبرة لتقييم جودة خدمات المصرف، كالمستوى التعليمي لموظفيه ومدى عضويتهم في جمعيات معينة مثل جمعية المحاسبين القانونيين، أو أي هيئات أخرى وطنية أو دولية.
- بالإضافة إلى عوامل أخرى يطلبها العملاء منها(25):
- 9- **سهولة الحصول على الخدمة :** وتتضمن تيسير الحصول على الخدمة من طرف العملاء كملائمة ساعات العمل للعميل وتوفير عدد كافي من المنافذ للحصول على الخدمة.

**10- الاتصال:** ويقضي تزويد الزبائن بالمعلومات وباللغة التي يفهمونها، وتقديم التوضيحات والشرح اللازم حول طبيعة الخدمة وتكلفتها والمزايا المترتبة عن الخدمة والبدائل الممكنة.

وفي دراسة لاحقة تمكن Berry و parasuraman، سنة 1988 من دمج هذه المؤشرات العشرة في خمسة أبعاد رئيسية لجودة الخدمة وتشمل المظاهر المادية الملموسة، الاعتمادية، الاستجابة، الضمان، التعاطف (26).

جدول رقم (01): تداخلات ابعاد جودة الخدمات.

الأبعاد الأصلية لتقييم الجودة	المظاهر المادية الملموسة	الاعتمادية	الاستجابة	الضمان	التعاطف
المظاهر الملموسة					
الاعتمادية					
الاستجابة					
الكفاءة، المصدقية،					
الوصول للخدمة، الاتصال، تفهم العملاء.					

المصدر: مديوني جميلة، مداح عرايبي الحاج، قياس جودة الخدمات المصرفية الإسلامية باستخدام نموذج (servqual) ، الملتقى الدولي الاول حول الاقتصاد الإسلامي الواقع ورهانات المستقبل، المركز الجامعي غرداية، 23-24 فيفري، 2011، ص 12.

ثالثا: دور إعادة الهندسة الإدارية في تحقيق أبعاد جودة الخدمة المصرفية.

إن مجال إعادة الهندسة الإدارية هو نظام العمل أو ما يعرف بالعمليات الرئيسية في المؤسسات وتعرف العمليات بأنها تمثل مجموعة متناغمة من الأنشطة التي تم تصميمها معا لتحويل مدخلات معينة إلى مخرجات محددة بهدف تحقيق رغبات العملاء متمثلة في أبعاد الجودة المختلفة . فأسلوب إعادة الهندسة يستهدف العمليات الإدارية أي

يركز على كيفية أداء الأعمال وليس على كيفية تنظيم المنظمات، ويمكن القول انه لكون العمليات في المنظمات التقليدية مجزأة على العديد من الوحدات الإدارية فإنه من وجهة نظر إعادة الهندسة الإدارية إذا ما استغرق تنفيذ طلب زبون أو عميل وقتاً طويلاً فإن هذا التأخير قد يكون نتيجة للعمل الضائع والمهدر أثناء تشتت تلك المهام بين الوحدات التنظيمية وليس نتيجة لطول الوقت المطلوب للقيام بالمهام في حد ذاتها أي أنه بسبب توزيع مهام العملية الواحدة بين الوحدات المختلفة بحيث كل منها مسؤول عن جزء من العملية ، فقد يؤدي ذلك إلى خلق وظائف تخصصية ذات مجالات ضيقة مما يفرز الكثير من مشكلات الأداء وبالتالي عدم بلوغ مستويات الجودة المرغوبة فيكون دور إعادة الهندسة هنا هو إعطاء صورة كاملة عن العملية بداية من تسلّم طلب العميل إلى أن يتم انجاز الخدمة المطلوبة وذلك من أجل معرفة الحواجز التشغيلية والتنظيمية التي تعوق العمل وتهدر الموارد والطاقات فيتم معالجتها وفق نظرة شمولية تأخذ بعين الاعتبار الأبعاد المختلفة للجودة مثل المصدقية، الاعتمادية، الاستجابة... الخ، وذلك من خلال مجموعة من المراحل والمبادئ نعرضها في ما يلي:

أ- مراحل إعادة الهندسة: تتمثل مراحل إعادة الهندسة في:

**1- الإعداد والتخطيط:** من التعارف عليه أن الإعداد والتخطيط الجيد لأي عمل يؤدي إلى الحصول على أفضل النتائج، لذلك قبل البدء بمشروع إعادة الهندسة ينبغي الإعداد لجميع مراحل المشروع بداية من التعريف بمفهوم إعادة الهندسة والاختيار الجيد للعملية المراد إعادة هندستها إضافة إلى تشكيل اللجان وفريق العمل وتوفير كافة المتطلبات التي يحتاج إليها الفريق (27)

**2- اختيار المدير المسؤول عن إعادة هندسة العملية:** وهو المدير المسؤول عن تطبيق إعادة هندسة العمليات في مجال معين ويهمله تنفيذ إعادة الهندسة في إدارته أو بالقسم أو الفرع الذي يتبعه، يتكفل بتشكيل فريق إعادة الهندسة ويمتلك الصلاحيات التي تمكنه من توفير الموارد التي يحتاج إليها الفريق.

**3- التشخيص ودراسة العملاء:** يتميز منهج إعادة الهندسة بتركيزه على العميل لأنه مصدر رئيس للتغيير والتحسين فالعملية الجديدة يجب أن تلبي احتياجات العميل وأن تتضمن الإجراءات ذات القيمة المضافة لهذا العميل لذلك نبرز هنا أهمية الاستماع لصوت

العمل والتي تهدف إلى التعرف على آراء العميل وشكاويه ومتطلباته وألوياته و اقتراحاته المتعلقة بالخدمة أو المنتج.

#### 4- إعداد خريطة العمليات الحالية: ويتم في هذه المرحلة ما يلي:

• رسم خرائط توضيحية للعمليات التي تؤديها المنظمة وإعطاء مسميات محددة لها(عملية شراء-تخزين-تصنيع-بيع).

• وضع خرائط ولوحات تدفق توصيلية توضح سير العمليات.

• يقوم فريق إعادة الهندسة بفحص العمليات واختبار العمليات المعيبة والمتقادمة وغير الملائمة والتي تحدث مشكلات وتسبب نقص الجودة أو ارتفاع التكاليف .

5- تحديد التعديلات اللازمة : وتعتبر هذه المرحلة من أهم مراحل إعادة الهندسة وأكثرها صعوبة وتستغرق وقتا وجهدا كبيرا فالمطلوب هو تحديد التغيير المطلوب وإجرائه في العمليات المدروسة وفي هذه المرحلة تبرز أهمية التدريب الذي يتلقاه العاملون قبل القيام بإعادة هندسة الأعمال وتتجلى الأفكار الجديدة في تعديل العمليات الحالية في الجوانب التالية:

• زيادة سرعة العمليات.

• اختصار عدد الخطوات.

• استبعاد الخطوات التي لا تضيف قيمة للعملية.

• إلغاء الخطوات المرتفعة التكاليف.

• رفع مستوى جودة العملية.

• تقليل الفاقد والضياع في المواد والإمكانيات.

• تحقيق تكامل بين الخطوات وتسهيل انسياب العملية.

6- الإقتداء بالنماذج الناجحة: يهدف الإقتداء بالنماذج الناجحة إلى التعرف على أفضل التطبيقات في منظمات مشابهة داخل نفس مجال الأعمال أو في منظمات أخرى خارج مجال الأعمال ، وذلك للاسترشاد والإفادة بما حققته هذه المنظمات وربما أسفرت هذه المعايير عن طرق جديدة للتطوير والتفكير الإبداعي.

7- إعادة تصميم العمليات: عند القيام بوضع تصميم للعملية الجديدة فمن الأفضل طرح أكثر من بديل، وبعد ذلك تتم المفاضلة بين هذه البدائل واختيار أفضلها وأسرعها وأدقها وأجودها.

**8- التطبيق والمتابعة:** في هذه المرحلة يتم وضع الخطة الجديدة موضع التنفيذ ولا بد هنا من تدريب العاملين على العمليات الجديدة حتى يتم تنفيذها بالحد الأدنى من الأخطاء أو الصعوبات، كما يتطلب الأمر متابعة مستمرة واعية وحذرة لقياس النتائج الأولية، وتحديد درجة فاعليتها في تحقيق الأهداف المطلوبة.

#### ب- مبادئ إعادة الهندسة.

يتطلب تحقيق إعادة الهندسة وجود مجموعة من المبادئ التي لها علاقة بكيفية أداء العمل ومكان أدائه ودقته وفيما يلي عرض لأهم هذه المبادئ(28):

**1- تحول التركيز في معايير الأداء والمكافآت من الأنشطة إلى النتائج** بمعنى الميل إلى تقييم أداء العاملين ومكافأتهم على أساس الناتج النهائي لأعمالهم لا على الجوانب الشكلية والانتظام في وقت العمل

**2- تحول الإعداد الوظيفي من التدريب إلى التعليم:** الوظائف في ظل إعادة الهندسة لا تتطلب من الموظفين الالتزام بقواعد العمل الراسخة وإنما تحتاج توظيف تقديرهم الشخصي في تحديد الأسلوب المناسب للعمل، لذلك الموظفين يحتاجون في هذه الحالة إلى قدر كاف من التعلم لتمكينهم من تمييز الأسلوب الصحيح والعمل على الوجه المطلوب(29).

**3- دمج المعلومات الهامة لتنفيذ العمل:** أي يجب أن يصبح الأفراد المسؤولون عن جمع المعلومات أصحاب الدور الفعال في عملية التشغيل والمعالجة لهذه المعلومات وهذا يقلل الحاجة لجماعة أخرى للقيام بمثل هذه الأمة.

**4- الدمج الوظيفي:** ويهدف هذا المبدأ إلى القضاء على مخاطر تقسيم العمل الوظيفي الناجمة عن خطوط التجميع، ووفقاً لهذا المبدأ فإنه يتم ضم عدة وظائف منفصلة في وظيفة واحدة، وتوجد بعض المزايا لهذا المبدأ أهمها سهولة توزيع أعباء العمل ومسؤولياته على الأفراد وتحسين مستوى مراقبة أدائهم، كما يساعد أيضاً على التخلص من كثير من الأخطاء، وإعادة العمل الناتجة عن تعدد عن تعدد الإدارات الوظيفية، وبالتالي ينعكس ذلك على سرعة إنجاز العمل داخل المنظومة، ويساهم الدمج الوظيفي من خلال ما يمنحه للأفراد العاملين من صلاحيات لأداء عمليات كاملة واكتشاف الأساليب الجديدة والمبتكرة والإبداع في العمل.

5- إنجاز العمل في الوحدات التنظيمية المناسبة: وهذا المبدأ يوكل مهمة إنجاز العمل المعين إلى الإدارة التي تحتاج إلى هذا العمل وليس من الضروري بأن تقوم به الإدارة المتخصصة في أدائه، ويساعد تطبيق هذا المبدأ بالمنظومة على تخفيض وقت العمل، وكذلك انخفاض تكلفة أدائه، كما يقضي على الحواجز التنظيمية بين الإدارات المختلفة بالمنظومة ويدعم روح التعاون بين العاملين فيها.

6- إتخاذ القرار مهمة المسئول: ويؤكد هذا المبدأ على إمكانية عدم لجوء العامل في إحدى مراحل العمل إلى رئيسه للحصول على قرار منه بشأن عمل ما وإنما يصبح هذا الفرد مسؤولاً عن اتخاذ هذا القرار بنفسه، وبالتالي فإن عملية اتخاذ القرار لم تعد حكراً على المديرين ولم تعد منفصلة عن مناطق العمل الفعلي، ويساعد تطبيق هذا المبدأ على سرعة تطبيق العمل وتحسين مستوى الخدمة المقدمة للعملاء، بالإضافة إلى الارتقاء بالأفراد العاملين لتفويضهم المزيد من الصلاحيات وتحملهم المسؤولية جنباً إلى جنب مع رؤسائهم.

7- تقليل مستوى الرقابة: يؤكد هذا المبدأ على ضرورة تخفيض مستوى الرقابة وذلك باعتبار أن الإفراط في أدائها يعد من الأعمال عديمة القيمة، وبالتالي تسعى إعادة الهندسة إلى استخدام الضوابط الرقابية في حدود فعاليتها فقط، وتقضي بذلك على الرقابة اللصيقة في أداء الأفراد لهذه العمليات

8- التركيز على التوجيه كعمل أساسي للمدير: ويتحول وفقاً لهذا المبدأ المدير من مشرفين إلى موجهين حيث يكونون بالقرب من مواقع العمل بما يكفي لتقديم المساعدة المطلوبة إلى فريق العمليات لإنجاز مهامه، وبحيث يصبحون مرافقين يساعدونهم ويعملون كمنسقين ومساندين، وكذلك يعملون كقادة مهمتهم الأساسية تنمية الأفراد العاملين، وتنمية مهاراتهم ومن أجل ذلك لابد من توافر عدد من العوامل التي تساعده على تحقيق تلك الأهداف، ومنها:

• فهم عملية إعادة الهندسة: ويتمثل ذلك في فهم أساسيات العملية الإدارية، وفهم ما هي عملية إعادة الهندسة، وتكامل مدخل تحسين العمليات الإدارية، وضرورة توافر أسباب هامة عن ضرورة عملية إعادة الهندسة.

• **بناء إطار للعملية:** أي وجود نوع من الالتزام التنظيمي والقدرة على البدء في عملية إعادة الهندسة، وضمان وجود الدعم للإجراءات، ووجود أسباب مقنعة لإعادة الهندسة الإدارية.

• **ممارسة إدارة التغيير:** أي وضع إستراتيجيات لإدارة الموارد البشرية، وبناء إستراتيجية لإدارة موارد المعرفة، وإيجاد نوع من الدعم يهدف إلى تكامل جهود عملية إعادة الهندسة ووضع إطار لعملية الاتصال الداخلي والخارجي.

**10- إدارة عمليات إعادة الهندسة:** ويعني وجود معايير واضحة لما سوف يتم إعادة هندسته، ووضع العملية في الإطار الصحيح لها، والاستفادة من فريق مدرب وذو خبرة لضمان الأداء الجيد، وإتباع مدخل منظم لإعادة الهندسة.

**خاتمة:**

إعادة الهندسة هي إعادة التفكير الأساسي وإعادة التصميم الثوري للعمليات من أجل التوصل إلى تحسين جوهري في المقاييس المعاصرة للأداء مثل التكلفة، الجودة، الخدمة، والسرعة وذلك من خلال التركيز على كيفية أداء الأعمال وليس على كيفية تنظيم المنظمات وفق نظرة شمولية تستهدف تحقيق أبعاد الجودة المختلفة مثل المصادقية، الاعتمادية، الاستجابة... الخ

وبذلك فهي تختلف عن إدارة الجودة الشاملة التي تسعى إلى إحداث تحسينات إضافية تدريجية على ما هو قائم بينما تستهدف إعادة الهندسة إعادة التصميم الجذري وإحداث تغييرات جوهرية واستبدال ما هو قائم بأخر جديد وتختلف كذلك عن إعادة التنظيم التي قد ينتج عنها تنظيم إداري جديد لكن يشرف على نفس العمليات القديمة في حين تلغي إعادة الهندسة التقسيم السابق للعمليات وتختلف كذلك عن إعادة التطوير الذي يشير إلى إضافة تحسينات على شيء موجود أصلاً وليس اختراع شيء جديد بينما تشير إعادة الهندسة إلى الابتكار والاختراع والتغيير الجذري .

وتختلف إعادة الهندسة عن التقنية أو الآلية التي تعد أداة من أدوات إعادة الهندسة، فإعادة الهندسة لا تركز على إحلال العمل الآلي محل الأداء اليدوي حيث أن تحويل العمليات اليدوية إلى آلية مجرد توفير أساليب أكثر فعالية لأداء نفس الأخطاء السابقة وبالتالي تكون إعادة الهندسة مرادفة للابتكار والإبداع في مجال تحقيق الجودة .



## الهوامش

- 1- Gary boom, th institution of electrical engineer, iee ,London, 1995, p1
- 2- [.http://ar.wikipedia.org/wik](http://ar.wikipedia.org/wik)
- 3- فهد بن صالح سلطان، إعادة هندسة العمليات الإدارية ، نقلة جذرية في مفاهيم وتقنية الإدارة، الرياض، 1998 ص63-65.
- 4- هامر، مايكل، وشامبيي، جيمس، إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات، دعوة صريحة للثورة الإدارية الجديدة"، ترجمة شمس الدين عثمان، الطبعة الأولى، القاهرة، الشركة العربية للإعلام العلمي "شعاع"، 1995، ص.20
- 5- سالم صلال راهي الحسنوي، الافاق المستقبلية لهندرة المنظمات ومدى تطبيقها في العراق، مجلة القاديسية للعلوم الادارية والاقتصادية، كلية الادارة والاقتصاد ،العدد04، 2006، ص128
- 6- الحمادي، علي، الطريق إلى التميز ، عمان، دار ابن حزم، 2006، ص 124-127.7- المرجع السابق ص162 .
- 7- j.Parker , Guid to Business proccass Reengineering, May, 1993, p29
- 8- غول فرحات، دور إعادة الهندسة كأسلوب للتغيير التنظيمي في ظل الأوضاع البيئية الراهنة، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، البلدة 19ماي 2011، ص09.
- 9- حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص291.
- 10- محمد مفضي عثمان الكساسبة ، دور تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة عمليات الأعمال ، أطروحة دكتوراه، جامعة عمان، 2004، ص36.
- 11- سلامة عبد العظيم، ثورة إعادة الهندسة، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية، 2007، ص1229-كلود فوسلر، مرجع سابق ، ص81.
- 12- علي عبد الهادي، أيمن علي عمر، علم تحليل وتصميم المنظمات، مدخلي إعادة الهيكلة والهندسة، الدار الجامعية 2007 ص291.
- 13- سلامة عبد العظيم، مرجع سابق، ص31.
- 14- M. chafer . j. Meredith, **Opération management**, John wiley, 1998, -14 p106.
- 15- سلامة عبد العظيم. مرجع سابق ص26.
- 16- سلامة عبد العظيم، مرجع سابق، ص30

- 17- لمى فيصل اسير، مدخل مقترح لرفع الكفاءة والفعالية المصرفية من متطور إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، جامعة تشرين، سوريا، 2009، ص 68.
- 18- وفاء صبحي صالح التميمي، اثر الابتكار التسويقي في جودة الخدمات المصرفية، دراسة ميدانية في المصارف التجارية الاردنية، المجلة الاردنية للعلوم التطبيقية، العدد الاول، 2007، ص 103
- 19- رسمية احمد امين ، اثر جودة الخدمة على الربحية ورضا العملاء في المصارف الاردنية، رسالة ماجستير جامعة آل البيت ،الأردن 2005، ص 34
- 20- بريش عبد القادر، جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك، مجلة شمال إفريقيا ، العدد 03، الشلف، ص 295 .
- 21- الطائي حميد وأخرون، إدارة الجودة الشاملة ،دار الوراق، عمان 2003، ص 101
- 22- احمد محمود احمد، تسويق الخدمات المصرفية، مرجع سابق، ص 109
- 23- احمد محمود ، تسويق الخدمات المصرفية، مرجع سابق، ص 109
- 24- هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل، الاردن، 2005 مرجع سابق ص 455
- 25- بريش عبد القادر ، مرجع سابق، ص 256
- 26-jean-jacques daudin et charles tapiero, **les outils et le contrôle de la qualite**, paris, economica , 1996,p09.
- 27- علي عبد الهادي، أيمن علي عمر، مرجع سابق، ص 323.
- 28- سلامة عبد العظيم حسين، مرجع سابق، ص 38.
- 29- حازم عبد العزيز داود، إنعكاسات إعادة الهندسة الإدارية على جوانب النجاح المؤسسي في بلدية الخليل، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، 2009، ص 19.
- 30- مديوني جميلة، مداح عرابي الحاج، قياس جودة الخدمات المصرفية الاسلامية باستخدام نموذج (servqual) ، الملتقى الدولي الأول حول الاقتصاد الإسلامي الواقع ورهانات المستقبل، المركز الجامعي غرداية، 23-24 فيفري، 2011، ص 12.