

تجسيد التغيير التنظيمي في المنظمة من خلال محل إعادة الهندسة

الباحثة: خيري سامية
جامعة الجزائر 03

ملخص:

تعتبر إعادة الهندسة أو كما يطلق عليها الهندرة إحدى مداخل التغيير التنظيمي والتي يمكن أن تستخدمها كل أنواع المؤسسات من أجل إدخال تغييرات أساسية وجذرية جديدة على عمليات وأساليب وطرق وإجراءات العمل لديها، فالمؤسسات تقوم بإعادة النظر في طرق العمل التي اعتادت عليها ومن ثم تعمل على ابتكار أساليب جديدة ومستحدثة للوصول لتجسيد التغيير التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: التغيير التنظيمي، إعادة الهندسة.

مقدمة:

وضح الباحث من خلال تعريفه أن التغيير التنظيمي هو أسلوب إداري يتوقع منه تطوير بناء المنظمة مستقبلا.

وقد عرفه بيير كولرت Pierre Colletette وآخرون على أنه: "هو أي تغيير دائم نسبيا في النظام الفرعي للمنظمة، شريطة أن يكون هذا التغيير ملاحظ من قبل أعضائه أو الأشخاص الذين يرتبطون بهذا النظام"⁽³⁾. من خلال هذا التعريف يتضح لنا أن الباحث ركز على نقطتين أولا ضرورة أن يكون التغيير ملاحظ وثانيا أن يكون دائم وبمس الأنظمة الفرعية في المنظمة، غير أنه لم يوضح شكل التغيير ومجالاته وأهدافه.

عرف لوين (1952) Lewin التغيير على أنه: "الانتقال من حالة إلى أخرى، وهذا الانتقال ينقسم إلى ثلاثة مراحل: إذابة الجليد لجعل الفاعلين يتوجهون نحو تجربة جديدة، الانتقال إلى تجسيد التغيير بتصحيح أنماط العمل أو بخلق أنماط جديدة، أو بتحويل النظام القائم، وأخيرا إعادة البلورة فتعليم الفاعلين بولد إعادة التوازن لمجال القوة"⁽⁴⁾. عرف لوين التغيير بالتركيز على مراحل تجسيده للانتقال إلى الحالة المنشودة التي تكون فيها المؤسسة متبينة لأنماط العمل الجديدة.

عرفه جيسون على أنه: "هو سلسلة الجهود الرامية إلى زيادة فعالية المنظمات عن طريق تحقيق التكامل بين الرغبات والأهداف الشخصية للأفراد مع أهداف المنظمة بوضع البرامج المخططلة للتغيير الشامل لكل المنظمة وعناصرها"⁽⁵⁾. وضح هذا التعريف أن التغيير التنظيمي يهدف إلى زيادة فعالية المنظمة، وقد أشار إلى عنصر أساسي يتعلق بضرورة مراعاة رغبات وأهداف الأفراد العاملين بالمؤسسة لتجنب ظهور أي مقاومة من طرفهم ومن ثم جعل هدف الفرد العامل والمؤسسة هدف واحد.

ووفقا لميستون وقرورد Grouard et Meston فالتغيير التنظيمي هو: "سيورة التحول الجذري أو الهامشي للهيكل والمهارات الأساسية التي تدعم سيورة تطور المنظمات"⁽⁶⁾. عرف الباحثين التغيير التنظيمي من ناحية نوع التغيير والذي يكون إما جذري أو جزئي والذي قد يشمل بعض المجالات كالهياكل والمهارات للوصول إلى تطوير المؤسسة، وهذا ما يوضح أن التغيير يرتبط في بعض الأحيان بجميع العناصر المشكلة للمنظمة أي ما يطلق عليه التغيير الجذري أو يركز على مجالات محددة.

تواجه المؤسسات العديد من التغيرات والتحديات الناتجة عن التطورات في المجالات المعرفية والتقنية والإدارية والمعلوماتية، وحتى تتمكن المؤسسات من تحقيق هدف البقاء والاستمرار في عالم المنافسة وتعامل مع التحديات التي تواجهها بدأت تتوجه نحو تجسيد مفاهيم جديدة في إدارة المؤسسات من أبرزها التغيير التنظيمي.

إن عملية التغيير التنظيمي تعبر عن حركة انتقال المؤسسة أو المنظمة عن واقع أو حالة راهنة إلى حالة قد تكون متطورة تختلف عن سابقتها، وهو يفتقر بمختلف جوانب المؤسسة، والهدف منه هو البحث عن تلاؤم دائم ما بين نظم المؤسسة وتغييرات المحيط.

تسعى المنظمات لإحداث التغييرات المطلوبة بالاعتماد على مداخل التغيير التنظيمي التي تختلف في المناهج والفلسفة التي تحكمها، فبحسب التغيير المراد إحداثه تختار المنظمة المدخل الذي يحقق لها الأهداف المرجوة، ومن بين هذه المداخل التي تساهم في إحداث التغيير نجد مدخل إعادة الهندسة أو الهندرة

تعتبر الهندرة من أحدث مداخل التغيير التي أحدثت ثورة في عالم الإدارة الحديثة، فهي في مضمونها تمثل مطالبة جزئية لإعادة النظر في كل ما أعتيدا القيام به، ومن أبرز ما يميز الهندرة عن غيرها من مداخل التغيير أنها تمكن من وضع حلول جذرية لكل العقبات التي تعيق سير العمل.

على هذا يمكن طرح الإشكالية التالية:

كيف يمكن تجسيد التغيير التنظيمي من خلال مدخل إعادة الهندسة؟ أولا: التأصيل النظري لمفهوم التغيير التنظيمي

تعددت واختلقت التعاريف التي قدمها رواد الفكر الإداري نظرا لاختلاف المدارس الفكرية التي ينتمون إليها فلكل باحث اتجاهه وزاويته التي ينظر من خلالها إلى هذا المفهوم.

قدم فيليبير ديفون Philibert de DIVONNE تعريفا للتغيير التنظيمي حيث يقول أنه: « هو عملية الانتقال من الحالة "أ" إلى الحالة "ب" هذه العملية تتم كاستجابة لتغيرات البيئة، سواء على المنظمات أو الأفراد الذين يشكلونها"⁽¹⁾. بما يعني أن التغيير هو سيورة تمكن المؤسسة من الانتقال إلى حالة تنظيمية أفضل من سابقتها.

كما عرفه سكينز Skibbins على أنه: "الأسلوب الإداري لتحويل المنظمة إلى حالة بناء أفضل في مجال تطويرها المتوقع مستقبلا"⁽²⁾.

فهم العمليات والإجراءات المتخذة من قبل القائمين على التغيير على المجالات المستهدفة للانتقال بالمنظمة إلى الحالة المرغوب فيها.

ثالثاً: مدخل إعادة الهندسة

يمكن عرض مجموعة من التعاريف التي تعرضت لمفهوم إعادة الهندسة:

لعل أشهر تعاريف إعادة الهندسة هو التعريف الذي أورده مؤسسوا إعادة الهندسة مايكل هامر وجيمس شامبي

MICHAEL HAMMER & JAMES CHAMPY في كتابها هندرة المنظمات والذي جاء على النحو التالي:

"إعادة التفكير المبدئي والأساسي وإعادة تصميم العمليات الإدارية بصفة جذرية بهدف تحقيق تحسينات جوهرية في معايير الأداء الحاسمة مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة"⁽¹¹⁾. يتضح من خلال هذا التعريف أن الهندرة تنطلق من إعادة النظر في الأسس التي تحدد أساليب العمل المتبعة ومن ثم إبتكار أساليب جديدة ومستحدثة لأداء العمل لإحداث تغيرات كلية وجذرية من خلال مجموعة من العمليات المترابطة والمتفاعلة فيما بينها لتحقيق هدف مشترك.

ويرى Amacom أمأكوم أن إعادة الهندسة هي: "إعادة تصميم سريع وجذري للعمليات المحققة للقيمة المضافة في مجال أعمال معين، وكذلك إعادة تصميم النظم والهياكل التنظيمية الداعمة لها بما يحقق المثالية في تدفقات العمل والإنتاجية في منظمة ما"⁽¹²⁾. يتفق هذا التعريف مع التعريفات السابقة في أن إعادة الهندسة هي عملية إحداث تغيرات جذرية في العمليات والهياكل والنظم للوصول إلى الرفع من مستويات العمل والإنتاجية.

ويذهب كل من بيودي و لوك Luck and Peabody إلى القول إن إعادة الهندسة تعني: "تغيير جذري في عمليات المنظمة من أجل تطوير الإنتاجية من حيث النك والكيف وطريقة تقديم الخدمات بهدف إرضاء العملاء"⁽¹³⁾. ركز الباحثين من خلال هذا التعريف على هدف تطوير الإنتاجية للوصول إلى رضا العملاء من خلال القيام بإحداث تغييرات جذرية.

ويعرفها كل من بيتروزو وستيپر Steeper et Petrozo بأنها: "إعادة الهيكلة المتزامنة لكل من عمليات المنظمة والهيك التنظيمي ونظم المعلومات لتحقيق تحسينات جذرية في كل من الوقت والتكلفة وكل ما يتعلق بالسلع والخدمات المقدمة للعميل"⁽¹⁴⁾. وضع لنا هذا التعريف أن المؤسسة عند شروعا في إعادة الهندسة فإنها تقوم بإحداثها بطريقة متزامنة وهي تمس العديد من المجالات الأساسية داخل المؤسسة بهدف رخ الوقت وتخفيض التكاليف.

عرفت راوية حسن إعادة الهندسة: "على أنها إعادة تصميم جوهري للعمليات التنظيمية لتحقيق تحسينات أساسية في عوامل مثل: الوقت والتكلفة، والجودة، والخدمة، وإعادة هندسة المنظمة لا يعني تكيف وتعديل الوظائف والهياكل، والتكنولوجيا أو الموارد البشرية الحالية، ولكنه بدل ذلك يستخدم مدخل "الصفحة البيضاء" والذي يهتم

وبدوره عرف ثابت عبد الرحمان إدريس التغيير التنظيمي على أنه: "عملية مدروسة ومخططة لفترة زمنية طويلة عادة، وينصب على الخطط والسياسات أو الهيكل التنظيمي، أو السلوك التنظيمي، أو الثقافة التنظيمية وتكنولوجيا الأداء، أو إجراءات وظروف العمل وغيرها، وذلك بغرض تحقيق التكيف مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للبقاء والاستمرار والتطور والتميز"⁽⁷⁾. وضع لنا الباحث من خلال هذا التعريف أن التغيير التنظيمي هو عملية مخططة تهدف إلى تحقيق التكيف مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية، وينصب على مجالات متعددة داخل المؤسسة كالخطط والسياسات والهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، والثقافة التنظيمية والتكنولوجيا، وكذا السلوك التنظيمي قصد تحقيق التكيف مع البيئة الداخلية والخارجية.

نخلص إلى القول أن التغيير التنظيمي هو عملية مخططة تشمل العديد من الجوانب التنظيمية للانتقال بالمنظمة إلى حالة تنظيمية مرغوب فيها وأكثر قدرة على حل المشكلات الداخلية والتكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية لضمان استمرارها وبقائها.

ثانياً: فهم التغيير التنظيمي وفق المقرب السياقي

وفقاً لبيتيجرو Pettigrew (1991)، تنفيذ التغيير يعني "سيرورة متكررة، تراكمية وإعادة هيكلة مستمرة". المقرب السياقي لبيتيجرو هو يمثل "إطار للتحليل الذي يسعى لفهم العمليات التي من خلالها يتطور المحتوى في سياق معين"⁽⁸⁾. يستند هذا المقرب على ثلاثة مفاهيم رئيسية هي: المحتوى والسياق والعملية.

محتوى التغيير يشير إلى المجالات المعنية بالتغيير المراد دراسته، وأما السياق الذي يتم فيه التغيير فيقسم إلى سياق داخلي وخارجي، السياق الداخلي يأخذ بعين الاعتبار خصائص المنظمة (الهيكل، الثقافة، نمط الإدارة والتكنولوجيا)، في حين أن السياق الخارجي يشير إلى بيئة المنظمة (الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والقانونية والتنافسية). أما بالنسبة للعمليات فهي تتعلق بالإجراءات التي تم اتخاذها من الجهات الفاعلة، وتفاعلاتهم، وعلاقات السلطة التي تتطور بينهم، والتي تغير المنظمة من الحالة الراهنة إلى حالة مستقبلية⁽⁹⁾.

العلاقات المتبادلة بين هذه العناصر الثلاثة تسمح بفهم ديناميكية التغيير الذي هو نتيجة للتفاعل بين المحتوى (الأهداف والغايات - ماذا)، العملية (التنفيذ - كيف-) والسياق التنظيمي (البيئة الداخلية والخارجية - أين). هذا الإطار التحليلي يتم الاعتماد عليه لدراسة عمليات التغيير داخل المنظمات الكبيرة⁽¹⁰⁾.

على هذا فإن المقرب السياقي يحاول فهم عملية التغيير بالتركيز على أبعادها الثلاثة فهو لا يهتم فقط بالسياق الذي يتم فيه التغيير سواء تعلق الأمر بالسياق الداخلي المتعلق بالحيط الداخلي للمؤسسة بما يحمله من هيكل وثقافة وتكنولوجيا والتي تمثل المجالات الأساسية للتغيير أو الخارجي والذي يرتبط مباشرة ببيئة المنظمة، وإنما يمتد ليأخذ بعين الاعتبار محتوى التغيير لتحديد المجالات التي تستدعي التغيير ومن ثم

- خفض مستويات الرقابة والمراجعة: حيث تستهدف الهندرة إلى إتباع أسلوب مراقبة أكثر توازنا من خلال استبدال الخطوات الرقابية الصارمة بأساليب الرقابة الكلية بمعنى النظر في الحالات العامة بدلا من الحالات الفردية.

- تقليل الحاجة إلى مطابقة المعلومات: حيث تحد الهندرة من عدد جهات الاتصال الخارجية لكل عملية مما يقلل من فرص اختلاف المعلومات والحاجة إلى مطابقتها.

- مفهوم مدير العملية يوفر جهة اتصالات موحدة: حيث يقوم مدير الخدمة بالعمل كنسق بين إجراءات العمليات المعقدة والملاءم ويظهر أمام العميل كجهة مسؤولة عن العملية بأكملها وإن كان ذلك يستلزم أن يتوافر لدى مدير العمليات نظام معلومات كامل مع إمكانية الاتصال مع المسؤولين عن العملية.

- الجمع بين المركزية واللامركزية: حيث تساعد تقنية المعلومات المتطورة التي تتطلبها الهندرة على تمكين الإدارات من العمل بصورة مستقلة وفي نفس الوقت تمكن المؤسسة ككل من الاستفادة من مزايا المركزية عن طريق ربط جميع تلك الإدارات بشبكة اتصالات واحدة.

إن المنظمات التي تتوجه نحو هندرة عملياتها أي إعادة هندستها فإنها تتخلى عن خصائص المنظمات المتبينة للأساليب التقليدية وتظهر عليها صفات جديدة تتوافق مع أسلوبها الجديد، فيتم دمج العديد من الوظائف وبموجب هذا يتم ربطهم بشبكة اتصال واحدة ويعطى للموظفين الحق في اتخاذ القرارات بما يشعرون بقيمتهم وأهميتهم في تطوير المؤسسة، مع إسناد كل عمل لمن يستطيع إنجازه بفعالية وكفاءة والتقليل من الرقابة الفردية والتوجه نحو الرقابة الكلية، إلا أن التوجه نحو هذا الأسلوب الجديد يتطلب المرور بجملة من المراحل التي قد لا تستطيع جل المؤسسات تطبيقها لما تتطلبه من إمكانيات مادية وبشرية وجهود إدارية.

رابعا: مراحل إعادة الهندسة لتجسيد التغيير التنظيمي

تتبع المنظمات مجموعة من المراحل أثناء شروعها في تطبيق مشروع الهندرة للوصول إلى إحداث التطوير المنشود، وقد تختلف المنظمات في المراحل التي تتبعها إلا أنها في مجملها لا تخرج عن الخطوات التالية:

مرحلة الإعداد: وتتضمن هذه المرحلة الخطوات الرئيسية التالية:

- الإحساس بالمشكلة والإيمان بضرورة التغيير.
- الإيمان بفكرة الهندرة وفعاليتها كأداة لإعادة البناء التنظيمي.
- تحديد أهداف المنظمة بشكل قابل للقياس.
- تحديد تقنية المعلومات اللازمة لتطبيق مشروع الهندرة.
- إعداد الجدول الزمني للعمل⁽¹⁷⁾.

مرحلة التشخيص: وتشمل الخطوات الأساسية التالية:

- تحديد العمليات الحالية والتعرف على أسبابها ودوافعها.
- التعرف على أحدث الوسائل التقنية والنماذج الناجحة.
- وضع قائمة بأولويات العمليات المرشحة للهندرة.
- تعريف العمليات المرشحة وتحديد نطاق العمل.

بالإجابة على تساؤلات منها: ما هي الأعمال التي نحن بصدها؟ وإذا كنا نخلق هذه المنظمة اليوم، ما هي الصورة التي نحب أن تكون عليها المنظمة؟ ثم بعد ذلك، يعاد تصميم الوظائف، والهيكل والتكنولوجيا والسياسات وفقاً للإجابات على الأسئلة السابقة ويمكن أن تطبق إعادة الهندسة على المنظمة ككل، كما يمكن أيضاً أن تطبق على وظيفة أساسية مثل البحوث والتطوير⁽¹⁵⁾. أعطى لنا هذا التعريف معنى شاملاً لإعادة الهندسة فمن خلاله نستخلص أن إعادة الهندسة هي إعادة تصميم جذري للعمليات التي تؤثر على عوامل أساسية في المنظمة كالوقت والتكلفة والجودة، فهي لا تعني إعادة تكيف العمليات بما يتناسب مع التغييرات الحاصلة وإنما إعادة تصميمها ومن ثم إعادة تصميم الوظائف والهيكل والتكنولوجيا والسياسات.

من خلال التعريف السابقة، نستنتج أن إعادة الهندسة أو الهندرة هي إعادة بناء المنظمة أو إعادة تصميمها بصفة جذرية من خلال التخلي التام عن العمليات والأنشطة القديمة والتوجه إلى عمليات جديدة فهي عملية تسعى لإحداث تغيير شامل وجذري للأنشطة والوظائف والسياسات والنظم والهيكل والتكنولوجيا في وقت قصير نسبياً بما يحقق مستويات أعلى من الكفاءة والفعالية.

تتميز نظم العمل المهندرة بمجموعة من الخصائص من أهمها ما يلي⁽¹⁶⁾:

- دمج عدة وظائف في وظيفة واحدة.
- تنفيذ خطوات العمليات حسب طبيعتها والتخلي عن أسلوب خطوط العمل الأمر الذي يؤدي إلى خفض الوقت المستغرق بين خطوات العمل الأولى والأخيرة كما يؤدي إلى إنجاز العديد من خطوات العمل في وقت واحد.

- الموظفون يتخذون القرارات: حيث أنه يلاحظ أن المنظمات التي تتبنى الهندرة تقوم بإسناد العمليات أفضياً ورأسياً إلى الموظفين ومن ثم يستدعي الأمر منح هؤلاء الموظفين القدرة على اتخاذ القرارات بعد أن كان ذلك حكراً على المديرين فقط.

- تعدد خصائص العمليات: فالعمليات التقليدية المصممة بطريقة واحدة لمعالجة جميع الحالات في غاية التعقيد نظراً لاشتغالها على إجراءات واستثناءات خاصة لمعالجة نطاق واسع من الحالات بينما تكون العمليات ذات المواصفات المتعددة على النقيض من ذلك نظراً لأن كل من مواصفاتها يتم تقييمها لمعالجة الحالات المناسبة فقط وبالتالي تنتفي الحاجة إلى الإجراءات الاستثنائية الخاصة.

- إنجاز العمل في مكانه: بمعنى أن العلاقة بين العمليات وتنظييات العمل بعد هندرتها تبدو مختلفة عن السابق حيث يؤدي نقل العمل من خلال الوحدات التنظيمية المناسبة إلى تحسين الأداء العام نظراً لأن معظم العمل في السابق كان مستهلكاً في ضم العمليات التي تقوم بها الوحدات التنظيمية المستقلة بينما يؤدي الأسلوب الجديد المتمثل في توحيد ومناقلة العمل إلى الجهات الأكثر فعالية لإنجازه إلى الاستغناء عن الحاجة إلى ضم أجزاء العمل المشتتة.

التخطيط، فيتم تقييم العملية وإجراء التعديلات المناسبة ووضع معايير ومقاييس جديدة تتناسب مع التغيير، وكذا تقييم الأداء الكلي لعملية التقييم، ولكي تتمكن المؤسسة من تحقيق النجاح لا بد عليها من إستبعاد مهام لم تثبت جدارتها في العمل حيث أن وجودها سوف يعيق سير العمل في شكله الجديد، بدلا من التفكير في كيفية التحكم في التغيير وأداء المهام بالطريقة القديمة ورصد الأخطاء⁽²¹⁾.

وفي الأخير يمكن القول أن أي أسلوب جديد إلا ويقتضي تطبيقه المرور بجملة من المراحل فأسلوب الهندرة يقتضي تطبيقه البدء بنشر فكرة التغيير حتى يدرك العاملون الحاجة لتبني مشروع الهندرة، ومن ثم تحديد العمليات التي لا بد من إعادة هندستها وترتيبها وفقا لمجموعة من المعايير التي ترتبط بمقدار الخلل الذي قد يصيب بعض العمليات وكذا أهميتها وجدوتها، ومن ثم توفير التقنيات اللازمة لإعادة تصميمها وتشكيل الفرق وتوزيع المسؤوليات الجديدة التي تمكن الأفراد العاملين من المشاركة للوصول إلى الوضع المثالي الذي تم تصميمه، ولا تقتف هذه المراحل عند التطبيق وإنما تتعداها إلى مرحلة المراقبة والتقييم لإجراء التعديلات الضرورية التي تساعد على التطوير وكذا إضافة وظائف واستبعاد أخرى بما يمكن المؤسسة من الوصول إلى الوضع المرغوب فيه وبالتالي تجسيد التغيير التنظيمي.

خيرزي سامية

الهوامش

1)- Abdelkader Amraoui, Management du changement dans une entreprise Algérienne. Cas pratique: Algérienne Des Eaux - Unité de Tlemcen, Mémoire de magister en management des ressources humaines & développement des compétences, Université Abou-Bakr BELKAID- Tlemcen, 2008, p : 14.

2)- خليل محمد حسن الشباع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر، عمان، ط2، 2005، ص103.

3)- Pierre Collette, Gilles Delisle, Richard Perron, Le changement organisationnel : Théorie et Pratique, Presse de l'Université du Québec, Canada, 1997, p : 20.

4)- Eric BRANGIER, Alain LANCERY, Claude LOUCHE, Les Dimensions Humaines Du Travail : Théories et pratiques de la psychologie du travail et des organisations, (https://hal.archives-ouvertes.fr/file/index/docid/560059/filename/DimensionsHumainesDuTravail_version_electronique_.pdf) 13/07/2015, p : 536.

5)- صلاح الدين عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص361.

6)- Grouard Benoit, Meston Francis, L'Entreprise en mouvement: conduire et réussir le changement, Dunod, 1998, p. 98.

- تحديد فريق الهندرة.

- تحديد أهداف الأداء ووضع معايير القياس⁽¹⁸⁾.

من المهم الإشارة إلى أنه من غير الممكن أن تقوم المنظمة بهندرة جميع عملياتها الأساسية في آن واحد وإنما يجب أن يتم إخضاع تلك العمليات لثلاثة معايير من أجل تحديد أولويات إخضاعها لمشاريع الهندرة وهذه المعايير هي⁽¹⁹⁾:

معايير الخلل: وهو معيار يستخدم في تحديد أي العمليات تواجه درجة عالية من الخلل الوظيفي وهنا يمكن الاستفادة من مجموعة من الظواهر التي قد تدل على وجود خلل وظيفي.

- الإفراط في تبادل المعلومات.

- وجود معلومات زائدة عن الاحتياج.

- نقص في المخزون السليبي أو تكديسه وارتفاع نسبة التقادم.

- التزايد المستمر في الأنشطة الرقابية مقارنة بالأنشطة الإنتاجية.

- تزايد نسب التعديلات الخاصة والحالات الاستثنائية.

معايير الأهمية: وهو معيار يستخدم في تحديد أي العمليات أكثر تأثيرا على العملاء وهنا يمكن للمنظمة تحديد المعايير التي تهم العملاء أكثر من غيرها مثل موعد التسليم، مواصفات المنتج، السعر.... ومن ثم ربط هذه المعايير بالعمليات ذات التأثير الأكبر على العملاء وذلك بهدف إعداد قائمة بأولويات العمليات التي يجب هندرتها.

معايير الجدوى: هو معيار يستخدم في تحديد العمليات التي تحظى بأعلى درجة من جدوى إعادة التصميم وهنا يتم أخذ مجموعة من العوامل في الحسبان من أهمها:

- كبر حجم العملية فكلما كان حجم العملية كبير كلما شاركت فيه وحدات تنظيمية أكثر وكلما اتسع نطاق تلك العملية غير أن احتمال النجاح هنا يكون قليلا لأنه يعني الحاجة إلى مشاركة عدد أكبر من المديرين وكذا ضبط عدد كبير من النظم.

- ارتفاع تكاليف الهندرة حيث أن مشاريع الهندرة تتطلب استثمارات ضخمة ولا سيما في مجال نظم المعلومات.

- مدى كفاءة فريق العمل الموكل إله تنفيذ مشاريع الهندرة.

مرحلة التصميم:

وهي مرحلة تتعلق بإدارة التغيير الجاري وتضييق الهوة حتى تنغلق ما بين النتيجة الجارية والنتيجة المرتقبة، يتم وضع رسم تصوري للوضع المثالي مع تحديد المتطلبات اللازمة لدعم تحقيقه على المستوى الفعلي والتي تتضمن العامل البشري والتكنولوجي، ونتيجة لتأثر الأفراد العاملين في المؤسسة بالتغيير فهذا الوضع يحتم عليهم أن يحددوا لكل شخص مسؤولياته الجديدة مقارنة بالمسؤوليات الجارية في ظل الوضع القديم ولكي تضمن المؤسسة نجاح العملية قد تلجأ لتصميم وظائف جديدة أو حتى هياكل منظمة جديدة⁽²⁰⁾.

مرحلة التطبيق:

هذه المرحلة قد تشمل إجراء اختبار تجريبي لعملية التغيير وهو ما سوف يساعد على معرفة المشكلات الغير المتوقعة حدوثها عند

- (7)- ثابت عبد الرحمان إدريس، المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2003. ص 362.
- (8)- Schmit Cécile, Vas Alain, D'Hoore William, Initier le changement au sein d'organisations complexes : alignement des objectifs, des logiques d'actions et des rôles, In: Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Nice, France, Juin, 2008, (<http://www.strategie-aims.com/events/conferences/6-xviieme-conference-de-l-aims/communications/1549-initier-le-changement-au-sein-d-organisations-complexes-alignement-des-objectifs-des-logiques-dactions-et-des-roles/download>), 12/07/2015, p :3.
- 9)- Idem, p :03.
- 10)- Idem, p :03.
- (11)- محمد الصيرفي، هندرة الموارد البشرية، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2009. ص 14.
- (12)- نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، بيروت، 1996. ص 131.
- (13)- أيمن عودة المعاني، الإدارة العامة الحديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010. ص 126.
- (14)- بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، ط1، 2009. ص 148.
- (15)- رواية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004. ص ص 360-361.
- (16)- محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص ص 31-33.
- (17)- أيمن عودة المعاني، مرجع سبق ذكره، ص ص 130-131.
- (18)- المرجع نفسه، ص 131.
- (19)- محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص ص 16-17.
- (20)- بروك بروس، علم نفسك بالطريقة المثلى مهارات الإدارة في 24 ساعة، ناشروا لبنان، ط1، 2006. ص 112.
- (21)- المرجع نفسه، ص 113.