

جامعة القاهرة
كلية الاقتصاد والعلوم السياسية
قسم الإدارة العامة

**تقييم خطط وبرامج وزارة الدولة للتنمية الإدارية في
عمليات الإصلاح والتطوير المؤسسي بجمهورية مصر العربية
" مع دراسة حالة (برامج) وزارة الدولة للتنمية الإدارية بمصر "**

مرسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في الإدارة العامة

إعداد (الباحث)

صفاء محمد صلاح الدي

إشراف

أ.د. خليل توفيق درويش

أستاذ ورئيس قسم الإدارة العامة السابق بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية

جامعة القاهرة

إجازة



في تمام الساعة الثانية عشر من ظهر يوم السبت الموافق ٣٠ يوليو ٢٠١١ ،
اجتمعت لجنة المناقشة والحكم لمناقشة الرسالة المقدمة من
الباحثة / صفاء محمد صلاح الدين ، للحصول على درجة دكتوراه
الفلسفة في الإدارة العامة من كلية الاقتصاد والعلوم السياسية - جامعة القاهرة،
وموضوعها :

" مع دراسة حالة (برامج) وزارة الدولة للتنمية الإدارية بمصر "

وبعد مناقشة استمرت زهاء ثلاث ساعات، اختلت اللجنة للمداولة
وأوصت بمنح الباحثة/ صفاء محمد صلاح الدين درجة دكتوراه الفلسفة في
الإدارة العامة بتقدير جيد جداً .

لجنة المناقشة والحكم

الأستاذ الدكتور / خليل توفيق درويش

الأستاذ بقسم الإدارة العامة بالكلية

مشرفاً ورئيساً

الأستاذ الدكتور / شريفة فؤاد شريف

الأستاذ المساعد بقسم الإدارة العامة بالكلية

عضواً من الداخل

الأستاذ الدكتور / ضحى منير عبد الحميد

أستاذ إدارة الأعمال المساعد بكلية التجارة جامعة المنصورة

عضواً من الخارج

الإهداء

إلى من علمني أن الأعمال الكبيرة لا تنجز إلا بالصبر والعزيمة
والإصرار، إلى أبي رحمه الله أهدي ثمرة من ثمار غرسه .

إلى أمي التي علمت العطاء كيف يكون العطاء وعلمت الوفاء كيف
يكون الوفاء أهدي طاعني وبنّي .

وإلى أبنائي الذين ساروا معي نحو الحلم . خطوة خطوة
بذنائه معاً . وحصلناه معاً وسنبقى معاً . بإذن الله أهدي روعي
وكل طموحي وحبّي .

وإلى إخوتي وأخواتي حبا وتقديرًا أهدي هذا العمل ،،،

الباحثة

صفاء صلاح الدين

شكر وإقبال

أشكر الله العلى القدير أن وفقنى إلى إتمام هذه الدراسة التى أتمنى أن تكون مساهمة متواضعة فى البحث العلمى فى مجال الإدارة العامة.

ولما كان إرجاع الفضل لأهله حقاً" ينبغى لأهل هذا الفضل ، فإننى أتوجه بالشكر والتقدير والعرفان لكل من له فضل على فى إخراج هذه الرسالة الى حيز الوجود .

وأقدم بوافر الشكر والعرفان لأستاذى الجليل الأستاذ الدكتور/ **خليل توفيق درويش**، الأستاذ بقسم الإدارة العامة بكلية الاقتصاد ، الذى تولاني برعايته العلمية ودأب على تشجيعي وبذل ما فى وسعه لحملتي على إستكمال هذا البحث ، فلم يأل جهداً فى بذل النصح والإرشاد ولم يبخل على بوقته وعلمه فلقد كان نعم الأستاذ الصبور والعالم الجليل.

كما أتقدم بعظيم الشكر وخالص التقدير للأستاذة الدكتورة / **شريفة فؤاد شريف** على تفضلها بالإشتراك فى لجنة الحكم على الرسالة فهو شرف أعتز به . فشكراً جزيلاً لسيادتها على ما قدمته من وقتها ولملاحظاتها القيمة ونقدها البناء .

كما يسعدني أن أشكر الدكتورة / **ضحى عبد الحميد** ، لقبولها المشاركة فى لجنة الحكم على هذه الرسالة رغم كثرة مسؤولياتها وأعبائها ، فلي عظيم الشرف أن تقبل الإشتراك فى الحكم على الرسالة مما أثرى هذا العمل .

ولا يفوتني أن أسجل تقديري وعرفاني بالجميل إلى كل من ساندني أو قدم لى يد العون لإتمام هذه الرسالة ، فشكراً لهم جميعاً وجزاهم الله عنى خير الجزاء .

قائمة المحتويات

الموضوع	الصفحة
الإهداء والشكر	ج - د
قائمة المحتويات	و - ز
الإطار العام للدراسة	٢٧-١
المقدمة	٢
أولاً: مشكلة الدراسة	٣
ثانياً: أهمية الدراسة وأهدافها	٥
ثالثاً: مراجعة الأدبيات	٦
رابعاً: تساؤلات الدراسة:	١٥
خامساً: الإطار المفاهيمي	١٦
سادساً: منهجية الدراسة	٢٦
الفصل الأول: التطوير المؤسسي كمدخل للإصلاح الإداري	٦٦-٢٨
تمهيد	١
المبحث الأول: مفهوم الإصلاح الإداري ومداخل دراسته	٤٦-٣٢
المبحث الثاني: موقع التطوير المؤسسي في عمليات الإصلاح الإداري	٦٥-٤٧
الفصل الثاني: خطط وبرامج الإصلاح الإداري في بعض التجارب العربية	١٢١-٦٧
تمهيد	٦٨
المبحث الأول: تجربة الإصلاح الإداري في تونس والإمارات العربية المتحدة	٩٦-٧٠
المبحث الثاني: إصلاح وتحديث الإدارة الحكومية في الأردن وسلطنة عمان	١٢١-٩٧
الفصل الثالث: تجربة الإصلاح الإداري في مصر	١٨٣-١٢٢
تمهيد	١٢٣

الموضوع	الصفحة
المبحث الأول: مداخل الإصلاح الإدارى فى مصر	١٣٩-١٢٤
المبحث الثانى: مراحل الإصلاح الإدارى فى مصر	١٥٩-١٤٠
المبحث الثالث : دور الإصلاح الإدارى فى التطوير المؤسسى فى الحالة المصرية	١٨١-١٦٠
الفصل الرابع: الدراسة الميدانية	٢٥٠-١٨٤
المبحث الاول: إجراءات الدراسة الميدانية	١٩١-١٨٥
المبحث الثانى: عرض نتائج الدراسة الميدانية	٢٣٥-١٩٢
المبحث الثالث : تحليل ومناقشة نتائج الاستبيان والدراسة التطبيقية	٢٥٠-٢٣٦
الخاتمة والتوصيات	٢٦١-٢٥١
قائمة المراجع	٢٧٦-٢٦٢
الملاحق	

الإطار العام للدراسة

مقدمة :

لم تعد مبادئ وأساليب الإدارة المعمول بها منذ بداية الثورة الصناعية تتناسب مع مناخ الأعمال المعاصر ، فاصبح على الإدارة المعاصرة إن تتبذ ورائها تلك المبادئ والأساليب وتتطلق في عمليات إعادة بناء كامل (إعادة هندسة) للمنظمة بما يتناسب مع معطيات العصر الحالي وأيضا التطورات المستقبلية.

وفي هذا الصدد تأتى المتغيرات العالمية والمحلية - خلال السنوات الخمس الماضية - المتمثلة في التكنولوجيا الحديثة والمنافسة الشديدة ومفاهيم الجودة الشاملة وزيادة الربحية وسيطرة مفاهيم اقتصاد وآليات السوق والتي أدت بدورها إلى عدم ملائمة الطرق التقليدية وظهور مشكلات وصعوبات تسويقية وإنتاجية في العديد من المنظمات، فكانت المواجهة عن طريق استخدام أساليب متعددة للتطوير والتعديل والتغيير الجزئي أو إعادة هندسة الإدارة والتغيير الجذري وهندسة العمليات داخل تلك المنظمات . ونتيجة لذلك ظهر مفهوم إعادة هندسة الإدارة للتعبير عن الرغبة في مواكبة هذه التغيرات.

وتعتبر إعادة هندسة الإدارة طريقة جديدة للتفكير وتغييرا جذريا بهدف التطوير، ويعرفها كلا من (Champy & Hammer, 1993) بأنها (إعادة التفكير الأساسى وإعادة التصميم الجذري لإجراءات العمل في سبيل الوصول إلى تحسينات جوهرية فائقة وليست هامشية تدريجية في معايير الأداء الحاسمة مثل التكلفة والجودة والخدمة السرعة) .

كما يعرفه (Crainer & Obeng,1994) على أنها (تغيير أى شىء فى سبيل تحقيق التقدم في أداء نظم العمل الحالية، حتى وإن كان ذلك يتطلب الرجوع للوراء بالمنظمة وإستخدامها سبورة الكتابة القديمة) .

بينما يعرفها (Davenport,1993) على أنها (إبتكار عملية العمل وبيّن في تعريفه أن إعادة الهندسة إنما هي جزء مما هو ضروري للتغيير الجذري للعمليات في نظم العمل وهي تشير فقط إلى اتمام تصميم العملية الجديدة ، أما كلمة إبتكار العملية فهي تشتمل على إخراج إستراتيجيات العمل الجديدة ونشاط تصميم العملية وتنفيذ التغيير بكل اتجاهاته المعقدة من بشرية وتكنولوجية وتنظيمية .

وترتكز إعادة الهندسة على مفهوم العملية Process

ويقصد بمفهوم العملية هنا مجموعة الإجراءات والأنشطة المتكاملة التي ينتج عنها شىء له قيمة للمستهلك في النهاية. ومن ثم فهي تتجاوز التقسيمات التقليدية وتقسيم الأعمال بينها فهي نظرة تكاملية.

وتسمى اختصاراً بـ " الهندرة " وتعني إعادة التفكير المبدئي والأساسي ، وإعادة تصميم نظم العمل بصفة جذرية بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة في معايير الأداء مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة، كما تقوم بتحليل وإعادة تصميم للعمليات الرئيسية الإستراتيجية بشكل ابتكاري جذري، ودون التقييد بأي افتراضات مسبقة (ولذلك لابد من البدء من جديد وليس من الوضع القائم).

وعلى ذلك فإن إعادة هندسة العمليات "الهندرة" ليست : خفضاً للعمالة أو إعادة للتنظيم أو إحلالاً للأداء اليدوي بآخر آلي من خلال إستخدام تكنولوجيا المعلومات . أو إستبدال لنظم معلومات قديمة بأخرى حديثة، أو تحسيناً للجودة في إطار العمليات القائمة ولكنها تعني الاعتماد على النتائج بدلا من الأهداف .

ومن ثم تختلف إعادة هندسة الإدارة عن العديد من مداخل التطوير المستحدثة مثل (التكنولوجيا المتقدمة - تكنولوجيا المعلومات - إدارة الجودة الشاملة - تخفيض الحجم - إعادة الهيكلة - الإدارة بالأهداف - تحسين الأداء - زيادة الإنتاجية) .

وذلك بالرغم من التشابه بينها وبين هذه المداخل من حيث الرغبة في التحسين المستمر والسعى نحو تحقيق خفضا في التكاليف وتقديم خدمات افضل للعملاء.

ويتضح مما سبق أن الهندرة ما هي إلا وسيلة إدارية منهجية تقوم على إعادة البناء التنظيمي من جذوره وتعتمد على إعادة هيكلة وتصميم العمليات الإدارية بهدف تحقيق تطوير جوهري وطموح في أداء المنظمات وتهدف إلى تحقيق عدد من المزايا منها رضا العميل ، وزيادة الربحية ، خفض التكاليف وتحسين نوعية الخدمات.

أولاً: المشكلة البحثية

تعتبر إعادة الهندسة من المفاهيم الجديدة التي ظهرت في نهاية القرن العشرين وبداية القرن الحادى والعشرين والتي تشمل العديد من المبادئ الاساسية والتي تمثل تغييرات جذرية في نظم العمل، هذه التغييرات مثلت انطلاقة جديدة للفكر الإدارى تجعله يتلائم ويتوافق مع متغيرات القرن الحادى والعشرين. وتستهدف إعادة الهندسة إعادة هندسة للعمليات التي تؤديها الأجهزة والإدارات، فهذه العمليات هي مصدر المشكلات التي تعاني منها المنظمات، وهي التي ينبغي على تلك المنظمات التغيير فيها بشكل جديد ومبتكر من خلال إعادة تصميم تلك العمليات.

علاوة على ذلك تشتمل إعادة الهندسة على (الموارد المادية والبشرية) التي تخصصها المنظمات لتطبيق هذا المفهوم، وذلك إذا ارادت المنظمات نجاح عمليات تطبيق إعادة الهندسة،

عليها تدبير الموارد البشرية المؤهلة والمبدعة والتي يمكنها تنفيذ عمليات التطبيق بنجاح ومهارة، ومدركة لأهمية الربط بين الأداء التشغيلي والنتائج المالية، وتحقيقاً لذلك فإن الأمر يتطلب ضرورة توفير الموارد البشرية ذات العقلية القيادية والإدارية الناجحة.

وفى إطار سعى وزارة الدولة للتنمية الإدارية بمصر إلى تطبيق مفهوم إعادة الهندسة من خلال تقديم برنامج متكامل مؤسس على خطط تنفيذية واضحة الأهداف، يقود إلى إحداث تغيير نوعي وإيجابي ترتفع به كفاءة الجهاز الإداري للدولة (داخل الجهات الحكومية وفيما بينها) مما ينتج عنه تقديم خدمات أفضل لجمهور المتعاملين من المواطنين أو أجنب من أفراد وشركات ورجال أعمال. وذلك عبر القيام بالتطوير المؤسسي داخلها، ذلك إن الهدف الحقيقي من وجود جهاز إداري كفء فعال يتطلب القيام بعملية تطوير مؤسسي للجهاز الإداري، والوقوف على مواطن الخلل والتي تؤثر بالسلب على العاملين به.

كما أن عالم اليوم متطور ومتغير بشكل مستمر وسريع جداً، مما يتطلب إحداث التطوير المؤسسي والتغيير المناسب بشكل مستمر على مؤسساتنا ومنظمتنا لكي تعمل في بيئة إدارية صحية مرنة وتكون قادرة على التعامل مع التغيرات التي تحدث سواء في بيئتها الداخلية أو الخارجية. إن المنظمات الديناميكية المتفاعلة مع ما يحدث في محيطها الخارجي ومجتمعها التي تعمل فيه، هي التي تتطور وتحدث التغيير المناسب وفي الوقت المناسب، حتى تستطيع أن تعيش وتستمر في البقاء وتحقق الهدف العام الذي أنشئت من أجله. أن التطوير المؤسسي والتغيير هو بمثابة الروح للمنظمات متى ما وجد واستخدم كلما صمدت المنظمة بقوة أمام التحديات التي تواجهها، وساعدها على تحقيق أهدافها وكلما فقد ولم يطبق في الوقت المناسب كلما ضعفت المنظمة وتهاوت أمام التحديات التي تقابلها وربما انتهت من الوجود

أيضا التطوير المؤسسي يمكن من الوصول إلى هياكل تنظيمية مرنة وديناميكية تتسم بأعداد قليلة من المستويات التنظيمية مع الاعتماد على مجموع وفرق العمل كمكون تنظيمي لإنجاز الأعمال لتحقيق التنسيق المطلوب داخل الوزارة.

وهكذا يتضح أن هناك حاجة فعلية لعمليات إعادة هندسة الموارد البشرية داخل الوزارة بما يضمن تحقيق التناغم المرغوب فيه بين التغييرات التنظيمية كنتيجة لعمليات إعادة الهندسة والصفات الواجب توافرها في العنصر البشري الذي تعتمد عليه الوزارة في تنفيذ هذه التغييرات ..

ومن ثم تتمثل المشكلة البحثية فيما يلي " إلى أى حد تعبر إعادة الهندسة عن تحولات جذرية في مجال إدارة الموارد البشرية وما مدى اختلافها عن مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وهل تتطلب إعادة الهندسة إعادة تصميم للنظم والسياسات التي تساعد في إتمام العمليات

داخل الجهاز الإداري بشكل فعال ، بمعنى هل هى رؤية جديدة بقيادة الإدارة بغية إنسياب العمل وذلك من أجل تحقيق إنتاجية قصوى وإشباع رغبات العملاء. وإلى أى مدى يسهم مدخل إعادة هندسة الموارد البشرية فى إحداث تطوير مؤسسى داخل المنظمات العامة، وما هى المتطلبات اللازمة لتطبيق هذا المدخل؟ وذلك خلال الفترة من ١٩٩٧-٢٠٠٢.

ثانياً: أهمية الدراسة وأهدافها

يستمد هذا البحث أهميته العلمية والتطبيقية من الآتى:-

- (١) تعتبر عملية إعادة البناء (الهندسة) أحد المداخل لإعادة تنظيم السياسات ، فهو مدخل يركز على النتائج، وبالتالي فإن إعادة البناء يصبح فتحاً جديداً فى الأداء ، حيث أن الأداء المتميز هو ركيزة إعادة البناء.
- (٢) الوقوف على مفهوم إعادة هندسة الموارد البشرية باعتباره من الاتجاهات الشائعة للتطوير بالمنظمات العامة.
- (٣) التعرف على آليات تطبيق مدخل إعادة هندسة الموارد البشرية فى المنظمات العامة.
- (٤) لا تتعلق إعادة الهندسة بالتحسينات النسبية المضطرة والشكلية وإنما تهدف إلى تحقيق طفرات هائلة فى معدلات الأداء وأن هذه الطفرات تتطلب نفس والاستغناء عن الطرق القديمة وإحلال بدلاً منها الجديد المبتكر.
- (٥) الأهمية المتزايدة لموضوع هندسة الموارد البشرية فى أغلب المنظمات العامة الحكومية وما يترتب على تطبيقها من زيادة وفعالية إدارة الموارد البشرية وتطوير أداء المنظمات الأمر الذي ينعكس بشكل إيجابي على المنظمات الحكومية .
- (٦) حاجة الجهاز الإداري بجمهورية مصر العربية إلى مزيد من الدراسات التي توضح أهم الأبعاد الإستراتيجية الناتجة عن تطبيق هندسة الموارد البشرية من حيث فوائدها ومقوماتها وكذلك أسس تطبيقها فى المنظمات العامة الحكومية الأمر الذى يعد ذو أهمية عملية وتطبيقية بخصوص استخدام نتائج الابحاث العلمية فى تطوير عمل الجهاز الادارى وتحديثه لمواكبة التطورات العلمية الحديثة .

- أهداف الدراسة

تتمثل أهداف الدراسة فى إستخدام مدخل هندسة الموارد البشرية فى تطوير المنظمات العامة الحكومية فى جمهورية مصر العربية مع التطبيق على برامج الاصلاح المؤسسى المطبق

من قبل وزارة الدولة للتنمية الإدارية، كما تهدف الدراسة إلى معرفة مفهوم التطوير المؤسسى، ومدى إسهام إعادة هتسة الموارد البشرية فى التطوير المؤسسى داخل الأجهزة الحكومية، بغرض تفعيل العنصرى البشرى داخل الأجهزة الحكومية، كما تساهم إعادة الهندسة فى تحقيق مجموعة من الأهداف الفرعية الآتية ومنها :-

- (١) دراسة برامج التطوير المؤسسى فى وزارة التنمية الإدارية بجمهورية مصر العربية .
- (٢) قياس إنتاجية الموارد البشرية فى وزارة التنمية الإدارية بجمهورية مصر العربية .
- (٣) تحليل أوجه الاختلاف بين سياسات إدارة الموارد البشرية المطبقة فى وزارة الدولة للتنمية الإدارية فى مصر وسياسات إدارة الموارد البشرية فى أحد المنظمات العالمية .
- (٤) اقتراح نموذج هندسة الموارد البشرية للأرتقاء بسياسات إدارة الموارد البشرية فى وزارة الدولة للتنمية الإدارية وأثره على إنتاجية الوزارة .
- (٥) تقديم توصيات تساعد فى إعادة بناء الجهاز الإدارى للدولة .

ثالثاً:مراجعة الأدبيات :

أكدت العديد من الأدبيات والأطر المنهجية للعديد من الدراسات بأن إعادة هندسة الموارد البشرية هو عمل ضخم يتطلب نظم موارد بشرية ذات طبيعة خاصة تتلائم مع الأدوار والكفاءات والقدرات الجديدة المطلوبة فى العاملين بمنظمة إعادة الهندسة. بمراجعة عدد من الدراسات التى اهتمت بإعادة هندسة الموارد البشرية، يمكن تقسيم الدراسات إلى محاور وذلك كما يلي :-

المحور الأول:اتجاه يتعلق بالأسباب الداعية إلى إعادة هندسة الموارد البشرية ومن هذه الدراسات ما يلى:

- ١- دراسة دكتور علي السلمي (٢٠٠٦)^(١) ويطرح فى هذه الدراسة مجموعة من المشاكل التى تواجه المنظمات العامة الحكومية والتى تحتاج إلى هندسة الموارد البشرية ومن أهمها: (إنخفاض الإنتاجية - تدنى مستوى الأداء- تدهور الروح المعنوية - إرتفاع أساليب العمل - إرتفاع الغياب والتأخير - ضعف نظم المعلومات - ضعف الموارد والإمكانيات - تراجع الكفاءة - تقادم أساليب العمل - إنخفاض التنظيم الحالى وإرتفاع التكاليف وفشل المجهودات الحالية فى خفضها).

(١) د. علي السلمي، إدارة السلوك فى منظمات الأعمال، الناشر دار غريب، القاهرة ، الطبعة الثانية ٢٠٠٦.

كما أشار إلى أن المنظمات العامة التي يمكن أن تطبق (إعادة هندسة العمليات) تنقسم إلى خمسة أنواع :-

- (١) المنظمات الناجحة، الطموحة، المتنافسة، المنفردة، التي تسعى دائماً إلى مزيد من التفوق والإمتهان .
- (٢) المنظمات غير الناجحة، الأقل من العادية، الراكدة التي لم تتدهور بعد ولكن هناك علامات تنذر بالفشل .
- (٣) المنظمات المتعثرة التي تغلغت فيها مشكلات كثيرة وتعاني منها كثير وتريد العلاج الحاسم لمشكلاتها الحالية والمتوقعة .

٢- دراسة دكتور علي السلمي (٢٠٠٣)^(١) وتطرح هذه الدراسة مداخل تطوير الأداء الكلي والتي تتفاوت من المحاولات الفردية غير المخططة. وتصل إلى محاولات إعادة البناء الشامل للمنظمة والشائع الآن بعض المداخل من أهمها مدخل إعادة الهندسة، مدخل التطوير المستمر، وأخير مدخل إدارة الجودة الشاملة. وتشير إلى أن تطوير الأداء الكلي للمنظمات العامة الحكومية يعد عنصراً أساسياً في مفهوم إدارة الأداء. فهو يتعامل مع مجمل العناصر المؤثرة في الأداء بغرض توظيفها لخدمة رفع مستوى الإنجاز.

٣- دراسة مصطفى رضا عبد الرحمن (١٩٩٦)^(٢) طرحت هذه الدراسة مفهوم إعادة الهندسة على أنه يساوي مفهوم إعادة البناء الشامل، واعتبرت أن عملية إعادة البناء تتطلب قوة فورية فائقة السرعة حادة الهدف وعميقة. وقد نهج الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وركز على مدخل إعادة البناء بمعنى " التغيير فوق الفوق " أي الإصلاح الذي يفرض على المنظمات من جهات خارجية.

٤- دراسة احمد حسنى (١٩٩٥)^(٣)، أشارت هذه الدراسة إلى عملية إعادة بناء إدارة الموارد البشرية، وأثر العنصر البشرى فى عملية إعادة هندسة البناء التنظيمى فى المنظمة،

(١) د.علي السلمي، تطوير أداء وتجديد المنظمات، ط٢، دار قباء للنشر، مكتبة الادارة المعاصرة، القاهرة، ٢٠٠٣.

(٢) د. مصطفى رضا عبد الرحمن، إعادة البناء الشامل كمدخل لتحسين الأداء بالمنظمات العامة المصرية، مجلة البحوث الإدارية، العدد الأول، المجلد (٨)، ١٩٦٦، صص ٢-١٦.

(٣) أحمد حسنى أحمد، أثر العنصر البشرى فى عملية إعادة هندسة البناء التنظيمى فى المؤسسات، بحث مقدم للمؤتمر السنوى الثامن للتدريب والتنمية الإدارية: إعادة بناء المؤسسات العربية، القاهرة، أبريل ١٩٩٥، ص ٤-١٥.

ولكى تتجح هذه العملية لابد من تغيير الثقافات التنظيمية وإعادة تصميم العمليات فى المنظمة، واتباع مناهج جديدة فى التدريب والتخطيط وتقييم الأداء، وقد حددت الدراسة مجالات عديدة يشارك فيها العنصر البشرى المنة لانجاح هذا المنهج منها (الاختيار والترقية والتقدم الوظيفى، العمل بروح الفريق، بناء القيادة الرائدة، إدارة تقييم الأداء الوظيفى فى ظل المنهج الجديد.

٥- دراسة (حببية طلعت)^(١) قامت الباحثة فى هذه الدراسة بتناول الجانب النظرى لمدخل إعادة الهندسة من حيث المفهوم والمبادئ والأهمية والأنواع، وأثر الثقافة السائدة فى المنظمات العامة المصرية والفكر القيادى على تطبيق مدخل إعادة الهندسة، وأساليب وأدوات إعادة الهندسة، كما تناولت الباحثة البيئة المؤثرة على تطبيق إعادة الهندسة وتطبيقها فى المنظمات العامة ومراحل التطبيق.

٦ - دراسة د. سعد بن عبد العزيز موسى، إعادة هندسة العمليات وسيلة تحقيق

التميز التنافسي للمنظمات المعاصرة (٢)

تناولت هذه الدراسة بالتوضيح فلسفة إعادة هندسة عمليات الأعمال وبيان فحواها وتعريف مفهوم الهندرة وتلخيص التطور التاريخي لها وعرض بعض التجارب التطبيقية في ذلك. كما استعرضت الدراسة أوجه التمايز والشبه بين منهجية إعادة هندسة العمليات وغيرها من مناهج وأساليب التغيير الإداري مثل إدارة الجودة الشاملة. وتم توضيح المنهج العلمي لتطبيق الهندرة وتقديم نظرة نقدية لأساليب إعادة هندسة العمليات.

كما تم عرض نموذج مقترح لتطبيق منهجية إعادة هندسة العمليات. كما توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج منها:

أ) أنه يتعين على المنشآت الاقتصادية والمؤسسات العامة في البيئة العربية مراجعة هياكلها وأساليب عملياتها للنظر في مدى فائدة وجدوى تبني مناهج إدارة التغيير وإعادة هندسة العمليات والهندرة من أجل تحقيق مزايا تنافسية لها.

ب) أن فلسفة إعادة الهندسة قد تطورت واتسعت لتشمل التغيرات الجديدة في إدارة المعرفة ودعم العاملين وتطوير قدراتهم واستغلال تقنية المعلومات الحديثة وتحديد رؤية واضحة وشاملة للمنظمة بشكل عام.

(١) حببية طلعت مازن حسن، إعادة الهندسة كمدخل لتطوير المنظمات العامة ومتطلبات التطبيق فى الحالة

المصرية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، ٢٠٠٧.

(٢) د. سعد بن عبد العزيز موسى، إعادة هندسة العمليات وسيلة تحقيق التميز التنافسي للمنظمات المعاصرة

Business Process Reengineering BPR، ورشة عمل أدوار الحكومة المستجدة لمواجهة التغيرات

والتحديات العالمية ٢٨-٢٩ أبريل ٢٠٠٤، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص ١-٢٣.

(ج) أن طرق وأساليب التحسين المستمر وتطوير الأداء مثل مقياس الأداء المتوازن والقياسات المقارنة تمثل رافدا هاما لدعم منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية.

كما طرحت الدراسة مجموعة من التوصيات التالية من أهمها:

- رصد التجارب والممارسات الإدارية المتميزة في مجال إعادة هندسة العمليات للمؤسسات العامة و المنشآت الربحية بهدف توثيقها ودراستها والاستفادة من نتائجها.
- العمل على نشر وتعميق الوعي بفلسفة الهندرة وإدارة الجودة من خلال الندوات والمؤتمرات وتكثيف الإصدارات, بهدف الوصول إلى آليات عملية وتطبيقية تمكن من تفعيل هذه المنهجية وجني ثمارها في المؤسسات الخاصة والعامة.
- وضع خطط وبرامج لإعادة الهيكلة وهندسة الإجراءات والنظم في المؤسسات العامة والحكومية لزيادة الإنتاجية ورفع مستوى الجودة قبل البدء في مشروعات الحكومة الإلكترونية لضمان نجاح هذه التجارب.
- دراسة مدى تأثير تقنية المعلومات على انتشار أساليب المحاسب الإدارية الحديثة مثل محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة وأسلوب قياس الأداء المتوازن و إدارة الجودة الشاملة و التحسين المستمر و المقاييس المرجعية وعلاقة ذلك بمناهج إدارة التغيير.

٧- دراسة كاي سايمون ((١٩٩٤)^(١) ترى هذه الدراسة إن إعادة هندسة الإدارة تمثل تطبيق مدمج لثلاث جوانب نظرية وهي :- الجانب النظري والتسويقي وذلك لاشتمالها على الإعتبارات الخاصة بالميزة التنافسية والتركيز على العميل وسلسلة القيمة المضافة له . كما أن النظام السائد لتوزيع المهارات البشرية داخل عدد من الوظائف إنما يتوقف على أهمية هذه الوظائف ويرتبط ذلك بنمط التدفقات البشرية والعلاقات الداخلية بين هذه التدفقات داخل الهيكل التنظيمي .

٨- دراسة علي المبيض، (١٩٩٥)^(٢) تؤكد هذه الدراسة إن هناك أنماط جديدة تتعلق بتوزيع العاملين بالمنظمة سواء على مستوى الوظائف أو التخصصات أو المؤهلات أو الإدارات والأقسام أو المستويات الإدارية داخل المنظمة ويؤدي ذلك الى تحسين كفاءة وفعالية الأداء وهو الأمر الذي يتعلق بإعادة الهندسة للموارد البشرية داخل المنظمات العامة.

(١) Kai Simon ,Toward Theoretical Framework for Business Process Reengineering , Jun . (1994) pp.132-147.

(٢) علي المبيض: "تقييم استراتيجيات تخفيض العمالة الفائضة بقطاع الأعمال في ظل التحول للخصخصة: دراسة تطبيقية على شركات قطاع الأعمال العام- الصناعات الهندسية"، المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ملحق العدد الثاني ١٩٩٥.