مجلة جامعة الملك عبدالعزيز : الاقتصاد والإدارة، م١٥، ع٢، ص ص ٢٣٣-٢٣٨ (١٤٢٢هـ/٢٠٠١م)

مراجعة علمية لكتاب :
إعادة هندسة نظم العمل : النظرية والتطبيق

تأليف : الدكتور فهد الصالح السلطان

الناشر: المؤلف نفسه، الطبعة الأولى، ١٤٢٢هـ/٢٠٠١ م، (١٩٣ صفحة)

مراجعة : أحمد بن داود المزجاجي

كلية الاقتصاد والإدارة جامعة الملك عبد العزيز بجدة

(قدم للنشر في ١٤٢٢/١/٧هـ وقبل للنشر في ١٤٢٢/٢/١١هـ)

ملخص محتويات الكتاب

يتحدث هذا الكتاب بإيجاز عن مدى ضرورة إحداث تغييرات جوهرية داخل التنظيم الإداري في المنشأة لتطوير أداء موظفيها واستغلال إمكاناتها وزيادة إنتاجيتها كمًّا ونوعًا بأقل تكلفة وقتًا ومالاً وجهدًا، وهذا باختصار ما يقصد بالهندرة. وقد قسّم المؤلف كتابه إلى بابين، فالباب الأول خاص بنظرية الهندرة ويتكون من ثلاثة فصول حيث ضم الفصل الأول أبعاد العصر الكوني ومتطلبات البقاء مشيرًا إلى العولمة الاقتصادية ذات المنحى الدولي وإلى تقنية المعلومات الشريان المغذي للهندسة وإلى إدارة المعرفة وبيئة العمل . وفي الفصل الثاني عرف المؤلف الهندرة وتحدث عن خصائصها وأسباب اللجوء إليها وأهدافها ومدى تطبيقها ثم بين الفرق بينها وبين بعض النماذج الإدارية الحديثة، كما بيّن عوامل النجاح والفشل المتوقعة من وراء تطبيق مشروع

الهندرة، وفي الفصل الثالث ذكر المؤلف أهمية تقنية المعلومات لمشروع الهندرة ودورها في تعزيز درجة التفاوت بين مختلف النشاطات والوظائف المختلفة. أما الباب الثاني من الكتاب فهو خاص بالجانب التطبيقي لمشروع الهندرة وبالمنهج الذي اقترحه المؤلف ووزعه على فصوله حيث ذكر في الفصل الأول المقصود بهذا المنهج، وفي الثاني تناول المرحلة الأولى الخاصة بالتصور الذي يبدأ بالإحساس بالمشكلة وضرورة التصدي لها باستخدام أسلوب الهندرة كقناعة بأنها الأداة المثلى لإعادة البناء التنظيمي وتحديد رسالة المنظمة وأهدافها مستعرضا بعض التجارب التي تمت في بعض المنظمات العامة والخاصة مثل وزارة الشؤون البلدية والقروية ثم شركة أنظمة أرو Arrow لبرامج الكمبيوتر، وشركة سيجما Sigma للتأمين الأمريكيتين . وتضمّن الفصل الثالث المرحلة الثانية الخاصة بتشخيص العمليات الإدارية وأبعادها والتعرف على دوافعها مع توضيح مصطلحات الإعتلال الوظيفي للعمليات (Process Pathologies)، وقانون كفاءة وقت العمل (WET)، والتحليل الكمي (Quantitative Analysis)، وتحليل العلاقة السببية (Causality Analysis) شارحا عملية التشخيص في المنظمات الثلاث المذكورة في الفصل السابق . وضم الفصل الرابع المرحلة الثالثة لتطبيق الهندرة وهي مرحلة إعادة التصميم ودقته خلال دراسة البدائل المتاحة وإعادة هيكلة الأنظمة والقوى العاملة وتطبيق ذلك على نفس المنظمات الثلاث سالفة الذكر . أما في الفصل الخامس والأخير فقد عرض المؤلف المرحلة الرابعة وهي خاصة بالتطبيق لخطة التحول مبينًا تنفيذ المشروع عمليا في كل من الشركتين الأمريكية ومبيّنا للقارئ تطبيقه لذلك على وزارة الشؤون البلدية والقروية . وقد أنهى المؤلف كتابه بالخاتمة وبالمراجع التي استعان بها وهي أربعة مصادر عربية وخمسة وثلاثون مصدرًا إنجليزيًا .

مزايا الكتاب

للكتاب مزايا عديدة يستفيد منها القارئ ولا سيما المتخصص والباحث . وأهمها الآتي :

١- إن أسلوب كتابته واضح وسلس .

٢- إن محتوياته متسلسلة ومترابطة يكمل بعضها بعضًا .

٣- إن للمؤلف خبرة عملية واسعة أضفت على الكتاب الطابع العملي أكثر من التنظير الافتراضي وصقلته فكرًا وممارسةً .

٤- إن المؤلف عرض الناحية العملية لمشروع الهندرة في كل من الشركتين الأمريكيتين : أرو Arrow للكمبيوتر وسيجما Sigma للتأمين .

٥- إن المؤلف أشرف بنفسه على تطبيق مشروع الهندرة على المنظمة الحكومية التي يعمل فيها وهي وزارة الشؤون البلدية والقروية وعرض كيفية ذلك .

٦- إن الكاتب عرض أفكاره مع نماذج وجداول تسهل من استيعاب القارئ لما يقرأه .

٧- إن الكتاب يعتبر من الكتب العربية القليلة جدًا التي تناولت هذا الموضوع الحيوي والذي أصبح حديث الساعة في الساحة الإدارية .

٨- إن الكتاب يعتبر إضافة علمية قيمة للمكتبة العربية بصفة عامة ولمكتبة العلوم الإدارية بصفة خاصة .

الملاحظات على الكتاب

للمراجع ملاحظات علمية ونحوية ولغوية على الكتاب. فالملاحظات العلمية محدودة، وأهمها الآتي:

١ ـ في النصف الأول لصفحة ٣٥، تحدث الكاتب عن التحديات التي تتطلب من رجال الأعمال القائمين على المؤسسات الإنتاجية والخدمية العامة والخاصة التوقف قليلا ومراجعة النفس، وهي دعوة مثالية لا تتمشى مع واقع عدم اكتراث أصحاب هذه المؤسسات العامة أو الخاصة بالمتعاملين معهم من الجمهور وخاصة في المجتمعات النامية، ومما يزيد في عدم اكتراثهم هذا هو غياب حماية الجمهور نظرا لعدم الشعور بفاعلية إدارة حماية المستهلك. كما أن رجال الأعمال يعوضون إخفاقهم في معظم الأحوال باستغلال المستهلك، وكان من الأفضل أن يستدرك الكاتب هاتين النقطتين إضافة إلى مناشدته بمراجعة النفس .

٢ ـ في ص ٤١ يوجد تداخل بسيط ودقيق في تركيبة المصطلح ومعناه العملي إذ يبدو للمراجع وجود فرق واضح بين هندسة العمليات الإدارية – الهندرة Business Process Engineering (BPE) – ، وبين إعادة هندسة العمليات الإدارية – الإهندرة Business Process Rengineering (BPR) – حيث إن الإعادة لا تبدأ من الصفر كما يحدث للهندرة في بداية العمل بها، والمؤلف يخاطب القارئ مرة بهندسة وأخرى بإعادة هندسة مما يستدعي توضيحا منه بهذا الخصوص .

٣ ـ قدم المؤلف في ص ٤٥ تعريفًا جيدًا واضحًا للهندرة حيث قال بأنها :

"وسيلة إدارية منهجية تقوم على إعادة البناء التنظيمي من جذوره وتعتمد على إعادة هيكلة وتصميم العمليات الأساسية بهدف تحقيق تطوير جوهري وطموح في أداء المنظمات يكفل سرعة الأداء وتخفيض التكلفة وجودة المنتج". إلا أن المراجع يفضل أن يضيف إلى نهاية هذا التعريف العبارات الآتية :

... سلعةً و خدمةً أو إحداهما في المؤسسات العامة والخاصة .

٤ ـ إن المؤلف في ص ٩٧ عند عرضه مثالا لشركة أي بي إم (IBM) لم يتنبه لمخاطر استغناء الشركة عن خمسة من المتخصصين والاكتفاء بموظف واحد عند تطبيقها للهندرة بنجاح . ألا يؤدي هذا النجاح إلى ظهور البطالة ؟ كان يفضل تعليق المؤلف على ذلك حتى لا يفهم القارئ أن أسلوب الهندرة ليس غاية في حد ذاته وإنما وسيلة لتحقيق غاية، وأنه يلغي أدوارًا غير ضرورية يقوم بها الموظفون ويكلفهم بأخرى أكثر أهمية .

٥ ـ في ص ١١٠– الفقرة/ثالثا : القرار، فات على المؤلف إعطاء منسوبي المنظمة دورًا معينًا في صناعة القرار . أليسوا المعنيين بالعملية التنفيذية للهندرة ؟

٦ ـ يرى المراجع إضافة مرحلة المتابعة والتقييم ضمن المراحل والخطوات الرئيسية لمنهج الهندرة الذي اقترحه المؤلف في ص ١٠٧ .

٧ ـ في ص ١١٨ توجد حروف أمام عنوان مناهج الـ (IDEF)، وتكررت مرات مع حروف أخرى مثل (IDEFQ) وحروف (IDEF3)، ولكن دون أي تفسير يذكر لما ترمز إليه من معنى، كما توجد حروف أخرى كثيرة مثلها في مختلف صفحات الكتاب تحتاج إلى توضيح من المؤلف .

٨ ـ هناك عدد من مصادر المعلومات رجع إليها المؤلف، ولكنه لم يثبتها في قائمة المراجع بنهاية الكتاب مثل :

- ص ١٥ Jacjung, Kim
- ص ٨٣ Caplan & Murdock, Gunt .
- ص ١١٨ Bengiamin, Caraway .
- ص١٣٥ Harvey, Shapiro, Pagoda .

٩ ـ كما أن هناك بعض الكتب وردت في قائمة المراجع في غير مكانها الصحيح مثل : 32. Gitlow ينبغي أن يكون رقم 15 بعد حرف D، و17. King ينبغي أن يكون رقم 22 . و22. Smith ينبغي أن يكون رقم 35 .

١٠ ـ يوجد في الكتاب عشرون شكلا وتسعة جداول، فكما بيّن المؤلف تحت كل جدول بأنه وضع بتصرف من كذا وكذا .. كان ينبغي عليه أن يذكر مصادر الأشكال أيضا حتى وإن كان الشكل من تصميمه.

١١ ـ أرقام معينة في بعض الأشكال (مثل شكلي ٤ و٥) تحتاج إلى عناية خاصة من المؤلف لعدم دقّتها، ففي قاعدة الشكل تبدأ الأرقام هكذا : ١٠٪، من ١٠ إلى ٢٠٪، من ٢٠ إلى ٣٠٪ وهكذا . ويبدو أن الصحيح هو : أقل من ١٠٪، من ١٠ إلى أقل من ٢٠٪، من ٢٠ إلى أقل من ٣٠٪ و هلمّ جرا .

أما الملاحظات النحوية واللغوية فكثيرة جدًا ومنتشرة من مقدمة الكتاب إلى خاتمته وأمثلة ذلك كالآتي :

الخطأ	الصفحة / السطر	الصواب
ثلاث عوامل	٣/١٦	ثلاثة عوامل
عدد	٦/١٦	عددًا
الهامة	١٢/١٦	المهمة (مكرر)
يلاحظ أنها	٢/٢١	يلاحظ على أنها (مكرر)
اتجاه قوي	٤/٢٣	اتجاهًا قويًا
مسيطر	١٥/٣١	مسيطرًا
حلول	٧/٣٢	حلولا
معضمها	١٥/٣٣	معظمها
المتوفر	٩/٣٧	المتوافر (مكرر)
اتجاه واضح	١٤/٣٧و١٥	اتجاهًا واضحًا
أن اليابانيون	١٢/٣٨	أن اليابانيين
لعل من أهم مرتكزان	١٩/٣٨	مرتكزين
مائتان .. وأربعون	١١/٤٩	مائتين ..أربعين (مكرر)
على أربع وأربعون	١٢/٤٩	على أربع وأربعين (مكرر)

الخطأ	الصفحة / السطر	الصواب
هام	٣/٥٧	مهم (مكرر)
ثلاث أنواع	٥/٥٧	ثلاثة أنواع
ولكن أدائها	١١/٥٧	ولكن أداءها
يهدد بقائها	٣/٥٨	يهدد بقاءها
الإجابة على هذا السؤال	٤/٥٨	عن هذا السؤال (مكرر)
يعتبر تحد	٩/٦١	تحديًا
فروق	١/٦٤	فروقًا
أحد الشركات	١٣/٦٨	إحدى
البيروقراطيين والمثبطين	٤/٧٤	البيروقراطيون والمثبطون
وقادر	١٤/٧٦	وقادرًا
بأحد العمليات	١١/٧٧	بإحدى
وزملائه	١٦/٨٦	وزملاؤه (مكرر)
المشاكل	١٨/٨٧	المشكلات (مكرر)
بواسطة	١٧/٨٨	بوساطة (مكرر)
نموذج	٣/٨٩	نموذجًا
نتاج فكري	١٠/١٠١	نتاجًا فكريًا
الثلاث	١٢/١٠٢	الثلاثة
بعض الإستشاريون	٣/١٠٣	بعض الاستشاريين
اختلاف جذري	٥و٦/١٠٤	اختلافًا جذريًا (مكرر في ص١٠٩/ ١٢)
إطار نمطي	٢/١٣٤	إطارًا نمطيًا
شخص واحد	١٠/١٥٣	شخصًا واحدًا
لعله	١/١٨٦	لعل

وأخيرًا، فإن كل هذه الملاحظات وغيرها لا يمكن أن تقلل من القيمة العلمية للكتاب ولا من الجهد الكبير الذي بذله المؤلف، ولكنها قد تجعل الكتاب في طبعته الثانية يبدو بصورة متكاملة وأوضح مما هو عليه الآن إذا كانت هناك قناعة بجدواها .. والله ولي التوفيق .