

Republic of Yemen
Sana'a University
Center Of Public
Administration Development
Executive Master Degree
Program in



الجمهورية اليمنية
جامعة صنعاء



برنامج الماجستير التنفيذي

قضايا إدارة معاصرة

Contemporary Management Issues

المحاضرة السادسة

إعادة هندسة العمليات (الهندرة)

PROCESS RE-ENGINEERING

اعداد

د. محمد عبدالله الجوري

777296080- واتس – تليجرام – فيس بوك

mohgori@gmail.com

يوليو – 2025م

إعادة هندسة العمليات الإدارية

PROCESS RE-ENGINEERING

هندسة العمليات أو الهندرة

المستويات

□ أولا

مفاهيم إعادة هندسة العمليات

□ ثانيا

الأهداف والدوافع والنتائج

□ ثالثا

متطلبات إعادة هندسة العمليات

□ رابعا

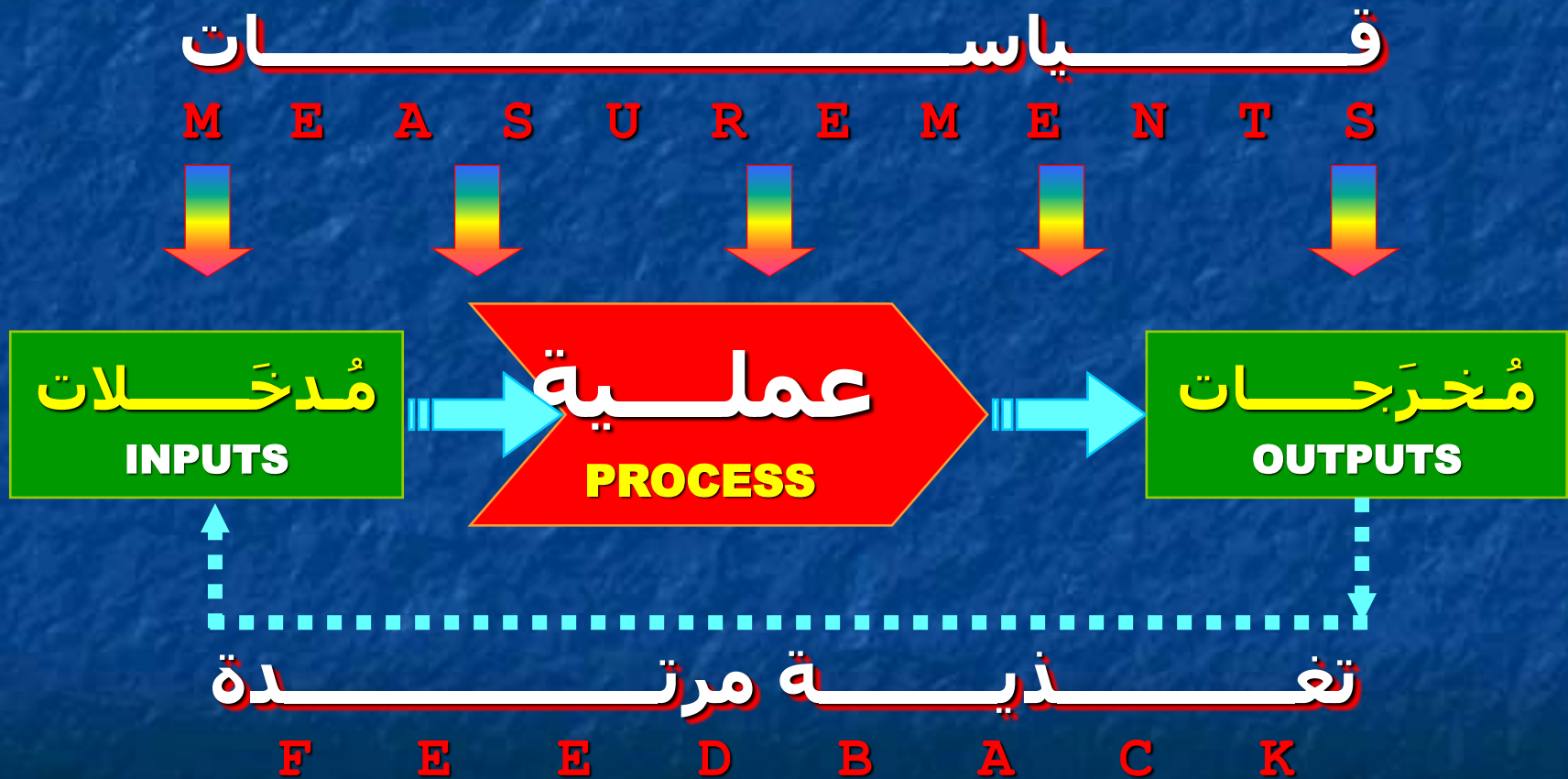
مراحل إعادة هندسة العمليات

□ خامسا

امثلة عملية للهندرة

مفهوم العمليات الإدارية

CONCEPT OF BUSINESS PROCESSES



العملية الإدارية

BUSINESS PROCESS

① مجموعة متناغمة ومتناسقة من الأنشطة التي تم تصميمها لتعمل معاً لتحويل المُدخلات إلى مُخرجات محددة بهدف تحقيق متطلبات ورغبات العملاء أو الأسواق ولإضافة قيمة وتحقيق نتائج إدارية مرغوبة.

Process Innovation: Re-engineering Work Through I.T (1993) – DAVENPORT

② مجموعة الأنشطة التي تستوعب واحداً أو أكثر من المُدخلات لتقديم منتج ذو قيمة للعملاء.

Re-engineering the Corporation (1993) – HAMMER & CHAMPY

إدارة العمليات

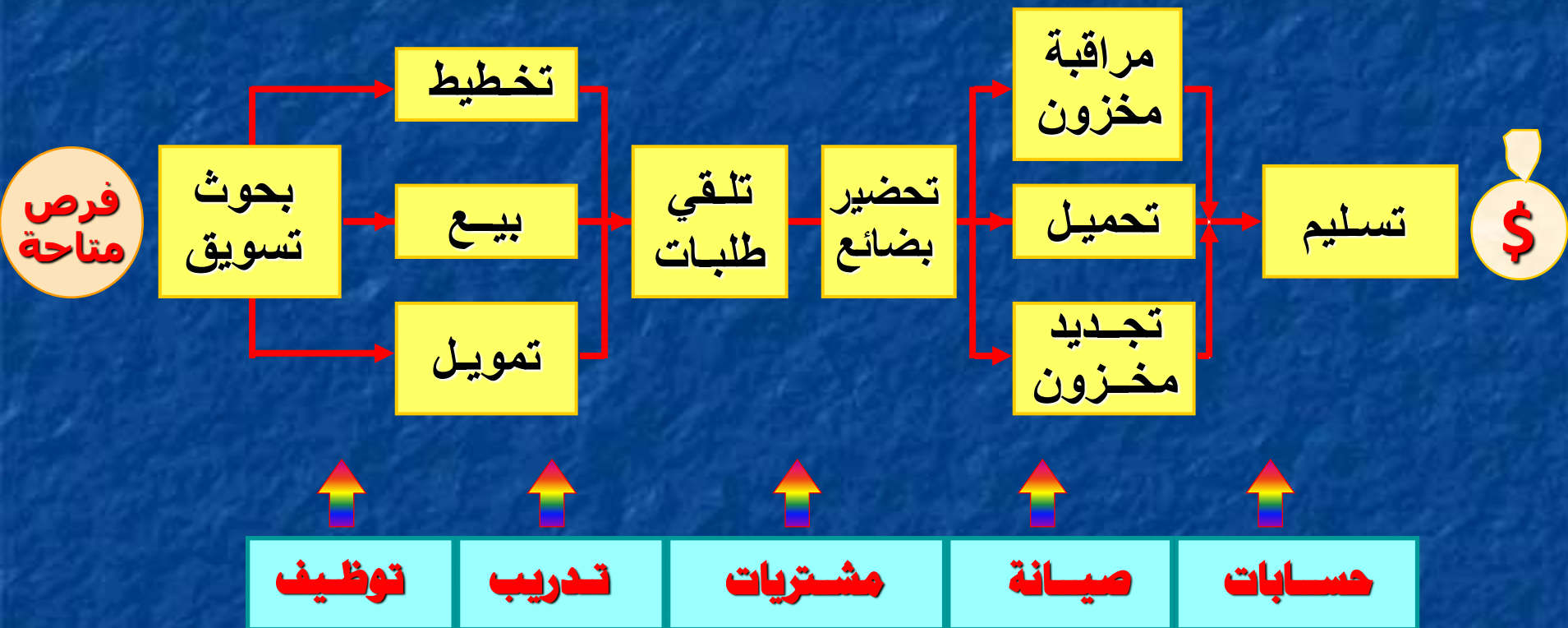
Business Process Management



الوظائف الأساسية

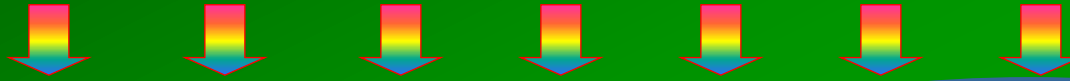


- تتألف المؤسسات/الشركات عموماً من هياكل وظيفية.
- يتم إنتاج الخدمات/المنتجات من خلال مجموعة عمليات.
- العملية هي تحويل المدخلات إلى المخرجات المطلوبة (قيمة مضافة).



كيف تعمل المنظمات ؟

القبول بواسطة العملاء



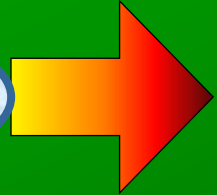
المنظمات

إنتاج

توريد

منتجات

خصائص / سمات
(متطلبات وتوقعات محددة)



المنافسة

التحسين:

- ✓ كفاءة أعلى.
- ✓ فعالية أفضل.
- ✓ مخاطر أقل.

بيئة العمل

العمليات الإدارية:

- يصعب رؤيتها على الهيكل التنظيمي.
- تعكس نشاطات المنشأة وبعض سياساتها.
- موزعة ومتفاعلة بما يحقق الأهداف.
- تشترك أكثر من إدارة / وظيفة في تنفيذ عملية.

المدفع والبارود.. و"الهندرة"

منذ أكثر من 20 عاماً التحق شاب أمريكي لازال مجهول الاسم في البحرية الأمريكية كضابط صغير. أثناء تدريباته طلب منه ومن زملائه تطبيق إجراء عند إطلاق أي قذيفة مدفعية وهو التراجع إلى الخلف 3 خطوات – طبعاً بمشية عسكرية – قبل أن تنطلق القذيفة. سأل الضابط الصغير في الرتبة والعمر مدربه في كليته الحربية لماذا يجب تطبيق هذا الإجراء؟ لم يجد أي جواب مقنع سوى أن هذا إجراء عسكري وعليك الالتزام به دون اعتراض. كان رده سألتزم دون تردد ولكن فقط أسأل: لماذا؟

لم يركن الضابط إلى هذا الوضع فقرر أن يبحث بنفسه في الأمر.. بعد مدة قدم مقترحاً بإلغاء هذا الإجراء ولم تتردد قيادته بتنفيذ توصيته وتم إلغاء الإجراء، وكانت نتيجة بحثه أن السبب في هذا الإجراء لم يعد موجوداً حيث كان في السابق يتم عندما كانت المدفعية تحشى بالبارود ثم تدك داخل المدفع قبل تحميل القذيفة، ولأنه عند انطلاق القذيفة يتناثر غبار البارود من حوله فكان الإجراء الأسلم للحفاظ على أرواح جنود المدفعية من التسمم وأمراض الجهاز التنفسي هو أن يبتعدوا ثلاث خطوات إلى الخلف قبل انطلاق القذيفة.

نظرية الهندرة

أُتِسمت التسعينات من القرن الماضي بظهور

نظريات جديدة في الفكر الإداري تلائم التغيرات التقنية والتسويقية.

ومن ضمن هذه النظريات نظرية إعادة هندسة العمليات، أو ما يعرف

باللغة العربية ب (الهندرة) ، وتم أخذ هذا الاصطلاح في اللغة العربية

عن طريق دمج كلاً من كلمتي الهندسة و الإدارة.

تعريف الهندرة

عرفها المفكران مايكل وجيمس بأنها إعادة التفكير

المبدئي والأساسي وإعادة تصميم العمليات الإدارية

بصفة جذرية بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة،

وليست هامشية تدريجية في معايير الأداء الحاسمة مثل:

التكلفة والجودة والخدمة والسرعة.

رواد نظرية الهندرة

يعتبر المفكران مايكل هامر وجيمس شامبي

(1993) أول من تطرقا لعملية إعادة هندسة نظم

العمل في المنظمات.



ما هي ؟

① إعادة التفكير الأساسي وإعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية لتحقيق تحسينات جوهرية في معايير قياس الأداء الحاسمة مثل:
التكلفة ، والجودة ، والخدمة ، والسرعة

Re-engineering the Corporation (1993) – HAMMER & CHAMPY

② منهج لتحقيق تطوير جذري في أداء المنظمات في وقت قصير نسبياً.

High Level Process Modeling (1995) – CHAN & BRADLEY

③ وسيلة تستند إلى عدد من المعارف يتم استخدامها لإحداث تغييرات جوهرية داخل التنظيم بهدف التغيير الأساسي والجذري لتطوير الأداء التنظيمي للشركة وتنمية أسهمها.

Re-engineering for Results (1995) – TOUCHE

④ استخدام وسائل تقنية ومهنية متطورة لخلق مادة تفجيرية يمكن من خلالها إحداث التغيير الجذري الشامل بالمنشأة تحت الدراسة لتوفير ما يتطلبه المستفيدون.

An ABC Guide to Business Process Re-engineering (1993) – PARKER

⑤ إعادة التصميم الجذري والسريع للعمليات الإدارية الإستراتيجية ذات القيمة المضافة والنظم والسياسات والبنية المدعمة لتلك العمليات بهدف تحقيق طموحات مؤثرة من الأهداف التنظيمية.

Business Process Re-engineering (1994) – SMITH

⑥ تحليل وتصميم تدفق الأعمال والإجراءات في المنظمة وبين المنظمات.

The New Industrial Engineering: I.T & Business Process Redesign (1990) – DAVENPORT & SHORT

7 تغيير المنهج الأساسي للعمل لتحقيق تطوير جوهري
في الأداء في مجالات السرعة ، والتكلفة ، والجودة.

The Road to Continuous Improvement (1996) – KING

8 إعادة التفكير وإعادة البناء وانسيابية التنظيم والعمليات
وطرق ونظم العمل والعلاقات الخارجية التي من خلالها
يتم إيجاد وتقديم القيم.

Business Re-engineering (1993) – TALWAR

9 إعادة تصميم العمليات والتنظيم ونظم المعلومات
المساعدة لتحقيق تحسين جذري في الوقت ، والتكلفة ،
والجودة ، ورضاء العملاء عن منتجات وخدمات الشركة.

Successful Re-engineering (1994) – PETROZZO & STEPPER

العوامل التي ساهمت في ظهور نظرية الهدرة

- إن التغير من أهم سمات العصر الحالي والشركات التي لا تتلاءم مع التغير تخرج من السوق بسرعة، وأصبحت
- أعمار المنتجات قصيرة جداً.
- إن النظرة التسويقية الحديثة في معاملة العملاء قد تغيرت جذرياً، بحيث أصبح العميل هو سيد الموقف.

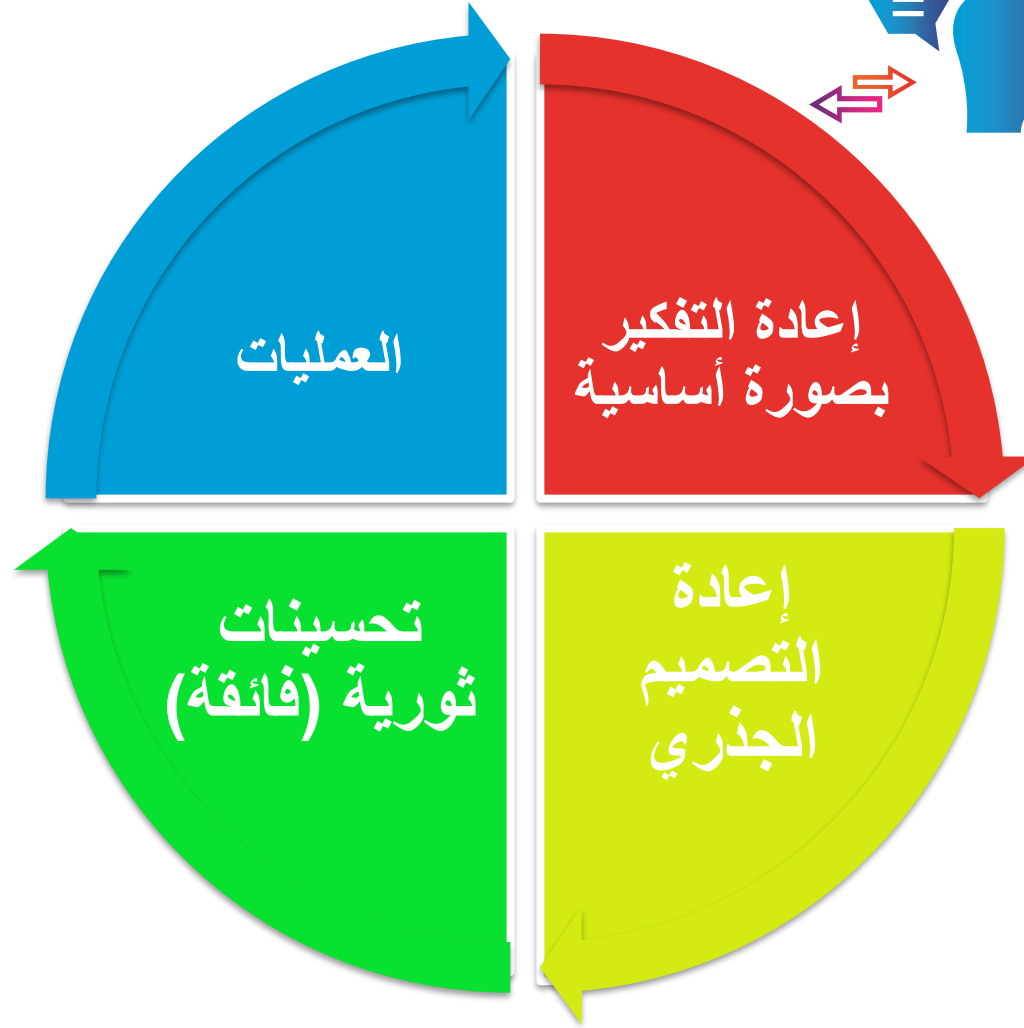
العوامل التي ساهمت في ظهور نظرية الهدرة

انفتاح التجارة الدولية على العالم أجمع، وباتفاقية منظمة التجارة العالمية أصبح بإمكان العملاء الحصول على حرية كبيرة في اختيار المنتجات التي تناسبهم.

تغيرات التقنية أصبحت كثيرة جداً والأسعار منافسة.

لذلك على رجل الأعمال والمدراء التركيز على إيجاد حلول للمشكلات التي تواجهه في مصنعه ومؤسسته ومع عملائه. وهنا يظهر الدور الكبير الذي تلعبه عملية الهدرة.

ويرتكز تعريف إعادة الهندسة على أربعة ركائز أساسية



على ماذا يعتمد مفهوم الهندرة؟

يعتمد مفهوم الهندرة على مبدأ التغييرات

الجزرية في العمليات الإدارية، مما يؤدي إلى رفع مستوى الجودة والتغيير الجذري في أداء المؤسسة إلى الأفضل، وذلك في وقت قصير جداً.

إعادة هندسة العمليات:

- التركيز على العمليات وليس الإدارات (أنشطة وليس وظائف).
- لاتعني إعادة هيكلة التنظيم الإداري.
- لاتعني ترشيد / تقليص العمالة بل زيادة فعاليتها.
- لاتعني الميكنة أو مجرد إدخال الحاسوب للعمل.

لكي نوضح عمق التأثير المطلوب.. المتفائل
يرى الكأس نصف ممتلئة، والمتشائم يراها
نصف فارغة، أم من يقود عملية الهندرة أو
المهندر يرى فيها زجاجاً فائضاً عن الحاجة.

عناصر إعادة هندسة العمليات الإدارية



I- التغيير الأساسي :

- لا تشمل فقط الطرق والأساليب الإدارية المستخدمة.
- تتناول جوهر الأعمال والفرضيات التي قامت عليها.

✓ لماذا ننفذ ما نعمله حالياً ؟

✓ لماذا نتبع هذا الأسلوب ؟

2- التغيير جذري :



- تغيير له معنى وقيمة.
- ليس سطحياً أو شكلياً (ترميم الموجود).
- إقتلاع من الجذور.
- إعادة بناء بالتواءم مع المتطلبات والأهداف.

3- النتائج الجوهرية وضخمة :

لا تقتصر على التحسين النسبي أو التطوير الشكلي في الأداء.

الثورة على القديم وتحطيم التقاليد الموروثة

4- التغيير في العمليات والإجراءات :

- تحليل وإعادة بناء العمليات الإدارية والإجراءات.
- لايشمل الهياكل التنظيمية والإدارات والوظائف.

5- التغيير يعتمد على تقنية المعلومات :

الإستثمار في تقنية المعلومات واستخدامها لتحقيق الدقة وتوفير الوقت والجهد.

6- التغيير يعتمد على التفكير الاستقرائي ليس الاستنتاجي :

- البحث عن فرص التطوير قبل حدوث المشكلات.
- عدم الانتظار حتى حدوث مشكلة ثم البحث والتحليل.

“ Proactive NOT Reactive ”

مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية

I- التركيز على المخرجات :

- إعادة بناء العمليات بتجميع الأعمال المتشابهة.
- إلغاء العمليات التي لا تضيف قيمة (رقابة فقط).
- تحديد نتائج الأعمال بالمخرجات والأهداف.

2- توفير الإتصال المباشر مع العملاء والمستفيدين :

- قنوات اتصال رسمية مع العملاء (داخليون / خارجيون).
- تمكين العاملين (سرعة الاستجابة لطلبات العملاء).
- تقليل الفجوة بين التوقعات وما يتم تقديمه للعميل.

3- إستخدام تقنية المعلومات :

- تمكين العاملين - الإستقلالية (قيود الزمان والمكان) .
- سهولة الحصول على المعلومة الصحيحة في الوقت والمكان المناسبين.

4- الرقابة (سياسات - ممارسة - تغذية مرتدة) :

- ليست تكثيف المراجعة والتدقيق.
- سياسات - ممارسات موثقة - تدريب - تغذية مرتدة فعالة.
- التدريب: إحتياجات فعلية.
- التغذية المرتدة: القياس - التحليل - تقييم أداء.

5- التدّاخل وتنفيذ أكثر من عمل آنياً :

- توفير المعلومات وتسهيل الحصول عليها.
- قاعدة إتاحة المعلومات:

Who needs to know what ? When ? Where ? How ?

6- تمكين العاملين لامتلاك لاتخاذ القرارات :

- وضوح السياسات والأهداف.
- فهم العمليات والإجراءات.
- التمكين (الصلاحيات – المسؤوليات).
- نشر الإنجاز والتحفيز.

7- التغذية المرتدة "Feedback" :

- الرقابة الذاتية / الضبط الذاتي.
- الأسلوب العلمي (مصادقية).
- دورية التنفيذ – النمطية.
- من خلال منظومة الأداء.
- تعتمد على القياس والتحليل وتقييم الأداء.

أهداف إعادة هندسة العمليات

I- تحقيق تغيير جذري في الأداء :

- الأسلوب والأدوات والنتائج.
- التمكين.
- إحتياجات العملاء وأهداف المنظمة.

2- التركيز على العميل او المستفيد:

- العميل الداخلي / العميل الخارجي.
- أهداف لكل عملية.

3- السرعة :

- توفير المعلومات لاتخاذ القرار.
- تحديد وتطوير أزمدة قياسية لتنفيذ العمليات.

4- تحسين الجودة :

- التركيز على استيفاء متطلبات وتوقعات المستفيدين.
- فجوة الجودة.

5- تخفيض التكلفة :

- إلغاء العمليات / الأنشطة التي لا تضيف قيمة.
- تحديد واضح للصلاحيات والمسؤوليات.
- مؤشرات قياس الأداء بدلالة المخرجات.

من يحتاج إعادة هندسة العمليات

- ✓ أداء متدني.
- ✓ ارتفاع تكلفة التشغيل.
- ✓ انخفاض جودة المنتجات والخدمات.
- ✓ عدم القدرة على المنافسة.

المنظمات ذات
الوضع المتدهور

- ✓ تناقص حصة السوق لصالح المنافسين.
- ✓ ارتفاع تدريجي في تكلفة التشغيل.
- ✓ تناقص تدريجي في الربحية.
- ✓ تراجع تدريجي للمركز التنافسي.

منظمات في
طريقها للتدهور

- ✓ سيطرة على السوق Market Master.
- ✓ نمو تدريجي في الربحية.
- ✓ جودة المنتجات والخدمات.
- ✓ البقاء وإحداث فارق تنافسي.

منظمات متميزة

دواعي إعادة هندسة العمليات

Customers

العملاء المستفيد:

- تطور المتطلبات والتوقعات.
- وعي العملاء.
- تنوع وتعدد المنتجات والخدمات.
- وسائل الاتصال.

التغيير:

Change

- البيئة الاقتصادية.
- تسارع التكنولوجيا.
- أسلوب تقديم المنتجات.
- دورة حياة المنتج.
- إدارة وقيادة التغيير.

المنافسة:

Competition

- تلاشي الاحتكار.
- تعدد معايير التنافس.
- تحرير التجارة.
- الوصول إلى العملاء.
- إستقراء السوق.

المنظمة



عناصر الهندرة



محاور الهندرة

خفض التكاليف

الجودة العالية

السرعة

أهداف الهندرة

- التغيير الجوهرى في أداء العمليات الإدارية .
- السرعة في تلبية رغبات المستهلكين.
- الاهتمام الكلى بدمج جميع العمليات وتوحيدها.
- الاهتمام بتطوير واعتماد البيئة الإدارية على العمليات.

أهداف الهندرة

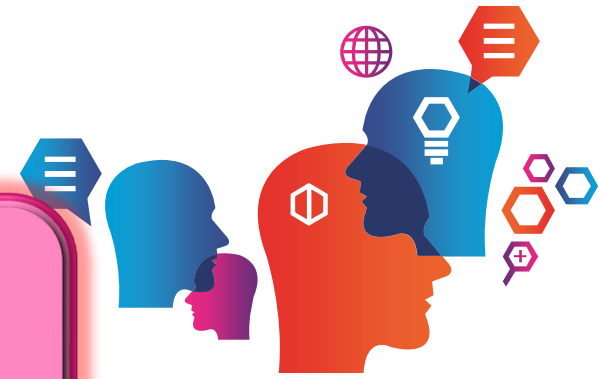
■ التركيز على تقنية المعلومات.

■ تهتم الهندرة بالعمليات الإدارية وليست الأنشطة الإدارية.

■ تلغي التقسيمات الإدارية في المؤسسة.

العوامل الحاسمة لنجاح إعادة هندسة العمليات

مقدمة المحاضرة



العوامل الحاسمة لنجاح إعادة هندسة العمليات



يحتاج تنفيذ برنامج إعادة الهندسة إلى توافر عدد من المتطلبات الأساسية والتي يمكن تسميتها بالعناصر الحاسمة للنجاح. ومن تلك المتطلبات:

الإستراتيجية

1

التزام وقناعة الإدارة العليا في التغيير

2

تكنولوجيا المعلومات

3

العوامل الحاسمة لنجاح إعادة هندسة العمليات



يحتاج تنفيذ برنامج إعادة الهندسة إلى توافر عدد من المتطلبات الأساسية والتي يمكن تسميتها بالعناصر الحاسمة للنجاح. ومن تلك المتطلبات:

الاتصال

٤

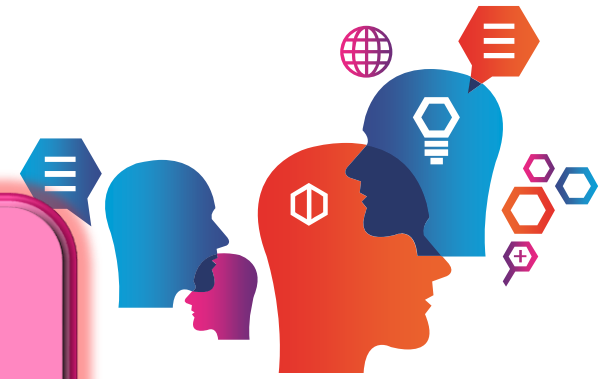
تمكين العاملين Employees Empowerment

5

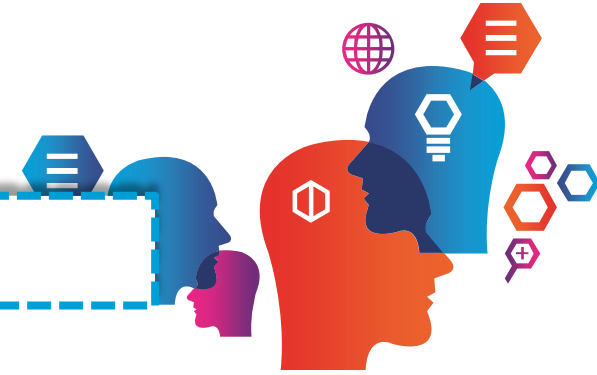
الاستعداد للتغيير

6

فوائد إعادة هندسة العمليات



أهمية وفوائد إعادة هندسة العمليات



تجاوز الحدود التنظيمية

1

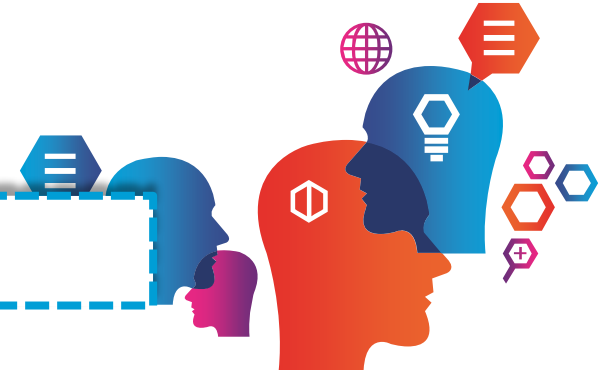
زيادة درجة رضا المستفيد عن منتجات أو خدمات المنظمة

2

تخفيض الوقت اللازم لتحقيق رغبات العملاء وتلافي الأخطاء والشكاوى

3

أهمية وفوائد إعادة هندسة العمليات



تحسين نصيب المعرفة والاستخدام بالمنظمة لجعلها لا تعتمد على خبرة بعض الأفراد فقط

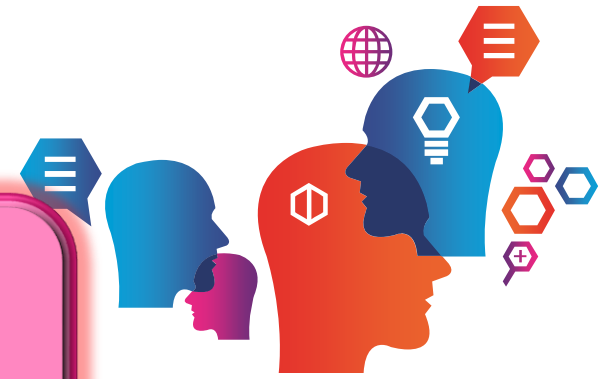
4

المنافسة، القدرة على تحقيق الربح والنمو والاستدامة

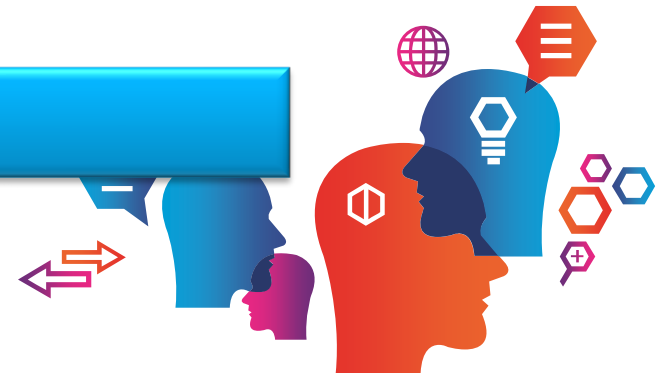
5



التغيرات الثقافية



التغيرات الثقافية



التركيز على المستهلك

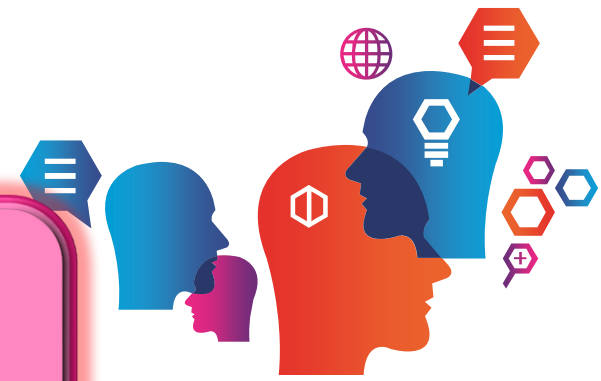
التغلب على المقاومة للتغيير

تمكين العاملين

القيمة المضافة

التعلم المستمر

فريق العمل



دور تكنولوجيا المعلومات في عمليات إعادة الهندسة

محاضرة الأستاذ الدكتور

دور تكنولوجيا المعلومات في عمليات إعادة الهندسة



تلعب تكنولوجيا المعلومات دور هام جدا في عمليات إعادة الهندسة، ويتجلى هذا الدور في الأمور التالية:

المساعدة في وضع الفرضيات وتخيل حلول جديدة لمشكلات لم تحدث بعد

المساعدة على التخلص من الأنماط الجامدة والقديمة

انجاز الأعمال بحركة وسرعة ومرونة وشفافية

دور تقنية المعلومات في إعادة هندسة العمليات الإدارية

- جزء لا يتجزأ من أي جهود لإعادة هندسة المعلومات الإدارية.
- لا يمكن أن تتم إعادة هندسة العمليات الإدارية بدون تقنية المعلومات.
- المنظمات التي لا تستطيع أن تغير أفكارها وتوجهاتها تجاه تقنية المعلومات وتستثمر فيها بالشكل المطلوب لن تتمكن من إعادة هندسة عملياتها.
- لا تعني أن تقوم المنظمات بميكنة العمليات الحالية.
- لا تعني إدخال الحاسبات الآلية لترسيخ ما هو معمول به.
- ميكنة العمليات الحالية قد يساهم في سرعة الإنجاز:
 - ✓ لن يؤدي إلى الاستخدام الأمثل لهذه التقنية.
 - ✓ لن يضيف قيمة للعملية.
 - ✓ سيساهم في اختصار أداء الأعمال الغير ضرورية.
- إعادة هندسة العمليات الإدارية بدون الاستخدام الأمثل لتقنية المعلومات:
 - ✓ يحد من الربط بين النشاطات المتشعبة في العملية الواحدة.
 - ✓ يمنع أداء أكثر من نشاط في آن واحد.
 - ✓ يحد من الاستفادة من المعلومات.

إعادة هندسة العمليات الإدارية من خلال الاستخدام الأمثل لتقنية المعلومات الإدارية :

- تمكين العاملين من القيام بأكثر من نشاط في آن واحد.
- تدعيم العلاقات التعاونية بين العمليات المختلفة والخطوط داخل كل عملية.
- توفير قواعد بيانات مشتركة يمكن استخدامها من أكثر من شخص ومن أكثر من موقع جغرافي في الوقت نفسه.
- إختصار الخطوات والوقت المطلوبين لإنجاز العملية.
- تسهيل عملية الحصول على المعلومات وبشكل سريع.
- استخدام التفكير الاستقرائي بدلاً من الاستنباطي.

فوائد تطبيق الهندرة

1. دمج الوظائف المتخصصة في وظيفة واحدة، وهنا لابد من تجميع الأعمال ذات التخصصات الواحدة في مكان واحد بشكل يترتب عليه توفير الوقت وتخفيض التكاليف وتنسيق الأعمال وتنظيمها.
2. تتحول الأعمال من مهام بسيطة إلى أعمال مركبة بحيث يترتب عليها مسؤولية مشتركة بين أعضاء فريق العمل.
3. تزيد من استقلالية الأفراد في أداء المهام، حيث يتم تشغيل الأفراد القادرين على المبادرة وتأسيس قواعد العمل والإبداع والابتكار.
4. التشجيع على التعليم إضافة إلى التدريب، وذلك لتنمية مهارات وقدرات الأفراد وتوسع مداركهم.

فوائد تطبيق الهندرة

5. تتم مكافأة الأفراد وتقسيم نتاج عملهم بناء على النتائج النهائية وبشكل جماعي.
6. تعمل الهندرة على تغيير الثقافة التنظيمية السائدة، بحيث يصبح الأداء الجيد والاهتمام بالعملاء هو من أولويات العاملين.
7. تساعد العاملين على اتخاذ القرارات دون قصر هذه العملية على المديرين.
8. تنفيذ خطوات العمل حسب طبيعتها وهذا الأمر يؤدي إلى إنجاز العديد من الخطوات في وقت واحد، إضافة إلى تقليل الوقت بين خطوات العمل.

فوائد الهندرة

- ☆ الاستغناء عن أعداد كبيرة من الوظائف الإدارية لصالح وظائف تخصص البرمجة وتحليل البيانات والاستشارات والتدريب
- ☆ ستساهم الهندرة في خفض التكاليف بشكل ملحوظ ، لقد قدر الوفرب ب 76.4%
- ☆ ستساهم الهندرة في تكامل تام بين المهام بعد أن كانت هذه المهام منفصلة عن بعضها انفصالا شبه تام ، من خلال دمج المهام بحيث يمكن لموظف واحد أو فريق من الموظفين من أدائها من أول نقطة اتصال مع العميل .
- ☆ ستمكن الهندرة من أتمته 70% من خدمات الموارد البشرية
- ☆ ستمكن الهندرة من اعتماد الموظف اعتماداً كبيراً على نفسه بعد أن كان يعتمد على الإدارة المشرفه

ستمكن الهنדרه من تقديم فوائد عديدة للعملاء ، أهمها :

1. الوقت الذي يستغرقه العميل للحصول على الخدمة
2. الموقع المناسب للحصول على الخدمة
3. الدقة والجودة
4. درجة عالية من المصداقية
5. تمكين العميل : من خلال مشاركته في طلب وتنفيذ ومتابعة الخدمة
6. تحفيز العميل
7. المتعة والتسلية التي نقدمها للعميل

☆ ستمكن الهدره أيضا من إعادة التفكير في تنفيذ العمل، بحيث يمكن التخلص من الأشياء غير الضرورية وتبسيط الأشياء الضرورية

☆ ستمكن الهدره من زيادة إنتاجية الموظف بشكل ملحوظ
يصور " تشارلز هاندي " صورة العمل في المستقبل على أساس المعادلة التالية :

$$\frac{1 \times 2 \times 3}{2}$$

حيث: ستتضاعف الإنتاجية ثلاث مرات مقابل أن يحصل الموظف على

ضعف الراتب وسيتم الاستغناء عن نصف العدد الحالي

☆ ستمكن الهنדרه من الاستغناء عن المكاتب، لأنه من الممكن متابعة الأعمال من خارج المكتب، والاستعاضة عن المكاتب الدائمة بالمكاتب المؤقتة، وتصغير حجم المكاتب، والاستغناء تدريجيا عن نظام الحضور والانصراف

☆ ستمكن الهنדרه أيضا من الاستغناء التدريجي عن الرقابة، لأن النظام المعتمد يستطيع أن يضبط كل إجراءات الرقابة آليا

في شركة إنتل كان يتطلب الحصول على قلم ميكانيكي 95 خطوة وتعبئة 12 نموذج بكلفة 43 دولار في حين أن سعر القلم لا يتجاوز 2.79 دولار

ما التحويلات المطلوبة والمحتملة من عملية الهندرة ؟

- (1) تحول وحدات العمل الوظيفية (إدارات – أقسام – شعب) إلى فرق عمل
- (2) تحول الوظائف من مهام بسيطة إلى أعمال مركبة
- (3) تحول الإعداد الوظيفي من التدريب إلى التعلم
- (4) يتحول التركيز في معايير الأداء من الأنشطة إلى النتائج
- (5) تتحول معايير الترقية من الأداء إلى المقدرة
- (6) يتحول التنظيم من هرمي إلى أفقي

الفصل الرابع

مراحل إعادة هندسة العمليات

I- الإعداد لإعادة هندسة العمليات الإدارية

اتخاذ القرار بإعداد هندسة العمليات الإدارية

- ما مدى التأخر في الإنجاز ؟
- ما مدى رضا العملاء عن منتجاتنا / خدماتنا ؟
- ما مدى نسبة الأخطاء في الأداء ؟
- ما مدى نسبة العيوب في المنتج / الخدمة ؟
- ما مدى الإهدار في الموارد ؟
- ما مدى تعقيد إجراءات في العمل ؟
- ما مدى الازدواجية في العمل ؟
- ما مدى استثمارنا في تقنية المعلومات ؟
- ما مدى الاستفادة من تقنية المعلومات ؟
- ما مدى توفر المعلومات والبيانات للعاملين ؟
- ما هو مستوى جودة المنتجات والخدمات ؟

- ما هو مستوى تكلفة التشغيل والإنتاج ؟
- ما هو مستوى قدرتنا التنافسية ؟
- ما هو مستوى حصتنا في السوق مقارنة بالمنافسين ؟
- ما هو مستوى أرباحنا مقارنة بالمنافسين ؟
- ما هو مستوى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ؟
- ما هو مستوى قدرتنا على التعامل مع التغيير ؟
- ما هو مدى فعالية المنظمة في الاستجابة للتغيير ؟
- ما هو مدى وضوح أهداف المنظمة للعاملين ؟
- ما هو مدى ولاء العاملين للمنظمة ؟

التنظيم لإعادة هندسة العمليات الإدارية

التدريب على إعادة هندسة العمليات الإدارية

- مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية .
- أدوات الجودة واستخداماتها في التحليل .
- فرق العمل .

تحديد الرسالة والرؤية المستقبلية

2- إختيار العملية الإدارية

- مستوى الخلل في العملية .
- مستوى أهمية العملية .
- إمكانية التطبيق .

الأعراض	الأمراض
الإفراط في تبادل المعلومات والمعلومات الزائدة عن الحاجة وإعادة إدخال المعلومات	تجزئة للعمليات ليس لها مبرر
نقص المخزون أو تكدسه	تأخر حاد في مواجهة الطلب غير المتوقع والتعامل معه
زيادة المراجعة والرقابة والتدقيق	تجزئه العمل
تكرار العمل	عدم توفير المعلومات الكافية أثناء العمل
التعقيد , والتعديلات , وزيادة الحالات الاستثنائية	تبسيط مخل , وعدم وضوح للسياسات والأهداف والممارسات

التأثير	مهمة / مؤثرة	مؤثرة / غير مهمة
	مهمة / غير مؤثرة	غير مؤثرة / غير مهمة
	الأهمية	

- العمليات صغيرة الحجم .
- العمليات الواضحة .
- العمليات التي لا تكلف كثيراً .
- العمليات المفهومة للفريق .

3- تشكيل فريق العمل لإعادة هندسة العمليات الإدارية

- لا يوجد للفريق مدير أو رئيس , بل منسق فريق (Coordinator) أو قائد فريق (Leader)
- الرقابة على أعمال الفريق داخلية وليست خارجية .
- أن يكون لدى أعضاء الفريق الرغبة في المشاركة في الفريق , لأن أعمال الفرق تطوعية (Voluntary) وليست ضمن مسئوليات الأفراد أو واجباتهم الوظيفية .
- أن لا يعتمد الفريق على التصويت لاتخاذ قراراته النهائية بل يلجأ الأعضاء إلى النقاش والحوار والعصف الذهني ليتم التوصل إلى قرار جماعي .
- يستحسن أن لا يكون أعضاء الفريق من إدارة واحدة .

4- تحليل المخرجات

- يمثل تحليل المخرجات النشاط الأول لفريق العمل حيث يبدأ بتحديد العملاء الداخليين والخارجيين وتحديد احتياجاتهم .

نموذج تحديد العملاء الداخليين والخارجيين

النشاطات	المخرجات	العملاء	
		الداخليين	الخارجيين

نموذج تحديد احتياجات العملاء

العملية :

الاحتياجات	الأهمية				
	مهمة جداً	مهمة	متوسطة الأهمية	غير مهمة	غير مهمة إطلاقاً
المرونة					
الدقة					
الوضوح					
التكلفة					
التعامل					
أخرى					

5- تحليل وإعادة هندسة العمليات الإدارية

1-5 تقسيم الأنشطة إلى عمل وإهدار

أنشطة عمل	أنشطة إهدار
■ أنشطة تؤدي إلى إضافة قيمة. ■ أنشطة تساهم في تقدم العملية.	■ أنشطة لا تضيف قيمة. ■ جهود , ووقت , وموارد , ومواد وتكاليف مهدرة. ■ جهود لا تساهم في تقدم العملية.

✓ إذا تم حذف النشاط أو تقليصه , هل ستتأثر جودة المنتج أو الخدمة ؟

✓ هل لدي العميل (الداخلي والخارجي) الرغبة والاستعداد للدفع لهذا النشاط , هل في هذا النشاط قيمة للعميل ؟

2-5 تحليل الكفاءة

■ الكفاءة % = { العمل ÷ (العمل + الإهدار) } × 100

3-5 رسم خريطة لإجراءات العملية

■ تحديد النشاطات المهمة والغير مهمة.

4-5 بناء العملية الإدارية الجديدة

■ **الفاعلية** : هل المخرجات تتلاءم مع متطلبات العملاء ؟

■ **الإعتمادية** : هل المخرجات دائماً تتلاءم مع متطلبات العملاء ؟
هل جودة المخرجات ثابتة ؟

■ **الكفاءة** : كم الوقت المستغرق لتحويل المدخلات إلى مخرجات ؟
هل دورة العملية مقبولة ؟

■ **التكلفة** : هل تكلفة إنجاز العملية مقبولة ؟

- **المرحلة السادسة والأخيرة التقييم:** تتضمن تقييم نجاح الجهود في تحقيق الأهداف المحددة في المرحلة الثانية، فعلى سبيل المثال إذا كان تقدير الجهود لم يحقق كل أهدافه لأبد له من تعديل وإعادة تصميم، وتعتبر هذه المرحلة من أهم المراحل لاستمرارها في عملية التقدير وعملية الالتزام.

مراحل إعادة هندسة العمليات الإدارية

هناك ست مراحل شاملة لخطة إعادة الهندسة، والتي يجب على المنظمات أن تراعيها في تنفيذ الهندرة، وذلك منذ البداية، هذه المراحل الست من النماذج تشتمل على الفهم والتخطيط والبرمجة والتحويل والتنفيذ والتقييم.

- **المرحلة الأولى الفهم:** يجب على الإدارة العليا أن تدرك الحاجة إلى التغيير وتطوير الفهم الكامل باستعراض ما هي الهندرة وكيفية التخطيط لتصنيفها.

- **المرحلة الثانية التخطيط:** لا بد من تكوين رؤية تستند إلى رؤية واضحة في اختيار (عملية/عمليات) إدارة الأعمال لإعادة تصميمها، تكون أهدافها واضحة قابلة للقياس، لإعادة التصميم واكتشاف العمليات يساعد في تكوين فريق المشروع الخاص بإعادة الهندسة.

- **المرحلة الثالثة البرمجة:** يقيم الفريق المشاريع والوثائق والعمليات الحالية والنقاط المكشوفة ووضع الأسس والمعايير، لقياس المستقبل وتحسينه، وخلال هذه المرحلة تتركز الجهود التي يبذلها فريق المشاريع على تحديد انطلاقة جديدة.
- **المرحلة الرابعة التحويل:** تشير إلى "التحويل" الذي يستخدم التحويل الحالي لإعادة العملية أو المنظمة، هذا التحويل في البداية يجب أن يتم في إطار بيئة تجريبية ضيقة.
- **المرحلة الخامسة التنفيذ:** بعد الدراسة التجريبية هناك تعهد ناجح في إعادة هندسة العمليات التي تعتبر تنفيذا كاملا ومتكاملا وناجحا في المنطقة.

- **المرحلة السادسة والأخيرة التقييم:** تتضمن تقييم نجاح الجهود في تحقيق الأهداف المحددة في المرحلة الثانية، فعلى سبيل المثال إذا كان تقدير الجهود لم يحقق كل أهدافه لأبد له من تعديل وإعادة تصميم، وتعتبر هذه المرحلة من أهم المراحل لاستمرارها في عملية التقدير وعملية الالتزام.

الأخطاء الشائعة والمتوقعة

- محاولة إصلاح العمليات بدلاً من تغييرها تماماً.
- التركيز على العمليات الإدارية وإعادة تصميمها فقط.
- تجاهل قيم الناس وثقافة المنظمة.
- القبول بالنتائج الطفيفة والتحسينات السخيفة.
- التراجع من منتصف الطريق.

■ نشاط

■ اكتب اسمك في ورقة

الأخطاء الشائعة والمتوقعة

- وضع العراقيل أمام الهدرة والتركيز على المظهر لا الجوهر.
- السماح للسلوكيات الإدارية السائدة أن تمنع الهدرة من الانطلاق.
- محاولة إجراء عملية الهدرة من الأسفل إلى الأعلى.
- تعيين شخص لا يفهم ما هي الهدرة لقيادة المعركة.
- دفن الهدرة في كومة من جداول الأعمال والأوليات.

- عدم تخصيص أية موارد لإجراء العملية.
- إجراء عملية الهدرة والمدير العام على وشك التقاعد.
- التركيز على التصميم وإهمال الهدف.
- مجاملة الإدارات المختلفة حتى لا يغضب أحد.
- الرضوخ للضغوط ومقاومة التغيير.

عوامل النجاح والفشل في تطبيق الهندرة

عوامل النجاح	عوامل الفشل
١ وجود القيادة الإدارية الجيدة.	عدم توفر المعلومات اللازمة لتطبيق مشاريع الهندرة.
٢ تركيز الهندرة على نتائج العمليات التي تهم العملاء..	مقاومة بعض الموظفين للهندرة.
٣ تدريب الموظفين على مشاريع الهندرة.	عدم وضوح الأدوار لبعض الموظفين في مشروع الهندرة.
٤ توفير البرامج والاتصالات الجيدة وإجراء الاستفسارات للعملاء حول العملية الجديدة.	قصور النظرة المستقبلية لبعض المنظمات.
٥ توفير الاستثمارات المالية اللازمة للقيام بمشروع الهندرة.	قصور تدريب وتأهيل الموارد البشرية لمشاريع الهندرة.

مقومات النجاح وأسباب الفشل

أولاً: عوامل النجاح

■ دعم الإدارة العليا ومساندتها وتحفيزها لكافة القائمين على المشروع.

■ الجمع بين فوائد المركزية واللامركزية وعدم التركيز على أحدهما.

■ التدريب اللازم لفرق العمل والقائمين على تطبيق المفهوم الجديد.

■ توفير الموارد المالية والبشرية اللازمة لنجاح المشروع.

■ التركيز على العمليات ذات القيمة المضافة دون تجاهل العمليات المساندة.

مقومات النجاح وأسباب الفشل

أولاً: عوامل النجاح

- توفير المنهجية المناسبة لإعادة هندسة العمليات الإدارية.
- الاستثمار في تقنية المعلومات واستخدامها في إعادة هندسة العمليات الإدارية.
- التركيز على العملاء الداخليين والخارجيين.
- تمكين كافة العاملين في المنظمة من اتخاذ القرارات المناسبة ذات العلاقة بعملهم.
- التركيز على جمع وتوحيد كافة الأنشطة والعمل على أن يتم القيام بها بشكل متزامن أو متوازي.

ثانياً : أسباب الفشل

- التركيز على التطوير والتحسين التدريجي للعمليات الحالية (ترميم الوضع القائم).
- استخدام تقنية المعلومات في العمليات القائمة مما يؤدي إلى ترسيخها وتثبيتها.
- عدم توحيد المفهوم بشكل سليم وتطبيقه بشكل مبتور مما يؤدي إلى إحباط القيادة الإدارية العليا وتراجعها عن الالتزام والدعم والمساندة والتحفيز.
- استعجال النتائج مما يدفع العمل إلى الاكتفاء بالتحسين والتطوير البسيط لما هو موجود.
- عدم القدرة على التخلص من القواعد الإدارية والمفاهيم السائدة.

ثانياً : أسباب الفشل

- اعتقاد القيادة الإدارية العليا بأن دورها يتوقف عند اتخاذ القرار.
- البدء بتصوير مسبق ومحدد للمشاكل والحلول وكيفية التطبيق , وتوجيه الجهود لخدمة هذا التصور والعمل من خلاله (إطار فكري محدد مسبقاً).
- الإفراط في التوقعات من إعادة هندسة العمليات الإدارية.
- الانغلاق على الذات وعدم محاولة الاستفادة من تجارب الآخرين.
- تجاهل القيم والمفاهيم السائدة في المنظمة ومدى قبول أو مقاومة التغيير لدى العاملين.

متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات

المحك والتحدي الحقيقي في نجاح مشاريع الهندرة خاصة في القطاع العام في القيادة.. ثم القيادة. حيث لا يمكن للهندرة أن تبدأ من أسفل، فالهندرة تهتم بالعمليات وفي كثير من الحالات في الصلاحيات وبعض المناصب الإدارية والإشرافية التي قد تلغى بالدمج أو الشطب.

متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات

وهي بحاجة إلى أن تستعين بكل قدرات وتقنيات واستراتيجيات إدارة التغيير للمقاومة الصعبة التي ستواجهها من مختلف المستويات الإدارية والإشرافية. الهندرة يجب أن تكون ابناً شرعياً لجهة تمتلك السلطة الكافية والقدرة على تخصيص الموارد وتغيير سلم الرواتب ونظام التعويضات وإجبار العاملين على التفكير النقدي، على كافة المستويات بدلاً من الوظائف ومنافعها، كل ذلك لتحقيق هدف نهائي وهو خدمات أفضل للمستفيدين وإدارة أكثر فعالية للموارد المتاحة.

متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات

- ☆ ستمكن الهندره من الاستغناء عن المكاتب، لأنه من الممكن متابعة الأعمال من خارج المكتب، والاستعاضة عن المكاتب الدائمة بالمكاتب المؤقتة، وتصغير حجم المكاتب، والاستغناء تدريجيا عن نظام الحضور والانصراف
- ☆ ستمكن الهندره أيضا من الاستغناء التدريجي عن الرقابة، لأن النظام المعتمد يستطيع أن يضبط كل إجراءات الرقابة آليا

في شركة إنتل كان يتطلب الحصول على قلم ميكانيكي 95 خطوة وتعبئة 12 نموذج بكلفة 43 دولار في حين أن سعر القلم لا يتجاوز 2.79 دولار

امثلة نتائج إعادة هندسة العمليات

حالة شركة IBM للإئتمان

الهدف:

- إحداث تغيير في عملية تمويل الحاسبات الآلية والبرامج والخدمات التي تنتجها الشركة بما يحقق السهولة والسرعة وتحسين التكلفة.

الإطار العام للعملية:

- من طلب مندوب المبيعات للتمويل من الميدان إلى إتمام إجراءات اعتماد التمويل داخل الشركة وإتمام عملية البيع.

AS IS

الوضع الحالي للعملية :

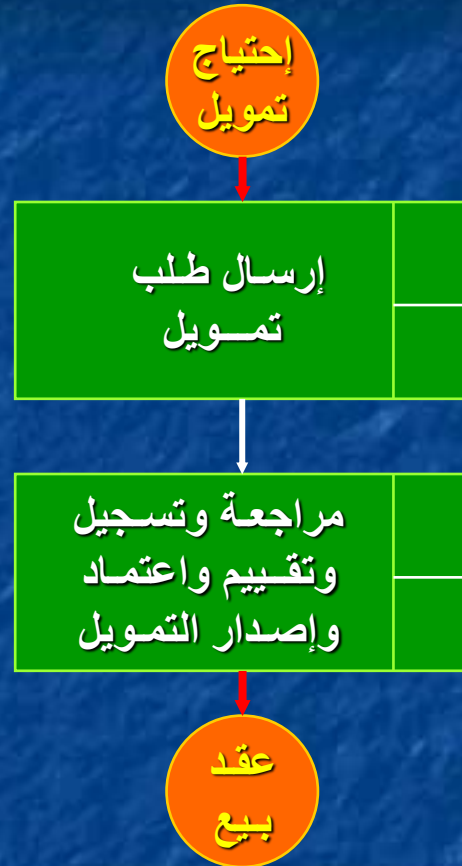
- (4) موظفين لاستقبال الطلبات من المندوبين بالهاتف وتسجيل الطلبات الواردة.
- مسؤول إدارة الائتمان لإدخال بيانات الطلب بالحاسب ومراجعة وضع العميل الائتماني وتدوين النتيجة على نموذج.
- مسؤول إدارة التطبيقات لتعديل عقد القرض وإدخال البيانات في حاسب آخر.
- مسؤول التسعير لإدخال المعلومات على الجدول المالي بالحاسب وتحديد معدل الفائدة وتوثيق النتيجة.
- مسؤول الشؤون الإدارية للترجمة وإرسال خطاب لمندوب المبيعات.

5 خطوات - 4 موظفين - (5-7) أيام



TO BE

العملية بعد إعادة الهندسة :



■ تغيير جذري في العملية.

■ موظف واحد (منظم الصفقات - Deals Organizer)

هو مسؤول العملية.

■ نظام حاسب واحد مترابط يشتمل على كافة

المعلومات عن العميل.

■ نموذج على الحاسب لخطاب الإخطار.

✓ **موظف واحد.**

✓ **4 ساعات لإنجاز العملية.**

✓ **تقليل وقت إنجاز العملية بمعدل 93%.**

✓ **زيادة الصفقات بمعدل 100 ضعف.**

حالة (2) : شركة فـورد

الهدف :

- تخفيض العمالة بإدارة حسابات الموردين.
- زيادة فعالية العملية وخفض التكاليف.
- تطوير أداء العاملين.

ملخص عام للعملية :

- إرتفاع تكلفة التشغيل (التكاليف الغير مباشرة).
- 500 موظف يستخدمون عدد كبير من الحواسيب.
- إعتبار تخفيض العمالة بنسبة 20% ذو تأثير كبير على خفض التكاليف.
- تجربة شركة مازدا (5 موظفين).

AS IS

الوضع الحالي للعملية :

- الوحدة الإدارية: إصدار أمر شراء.
- إرسال أمر الشراء للمورد وصورة إلى حسابات الموردين.
- استلام المواد وتعبئة نموذج استلام وإرساله إلى الحسابات.
- فاتورة من المورد لإدارة الحسابات.
- إدارة الحسابات: مراجعة المستندات (أمر شراء ، نموذج استلام ، فاتورة).
- إصدار أمر الدفع.

6 خطوات – 500 موظف – عدة أسابيع

TO BE

العملية بعد إعادة الهندسة :

- الدفع عند الاستلام بدلاً من الدفع بعد الاستلام.
- حاسب يحتوي على كافة المعلومات بإدارة الاستلام.
- إدخال جميع بيانات أمر الشراء على الحاسب عند إصدار الأمر.
- إدارة الاستلام: إستلام المواد والفاتورة والمطابقة من خلال قاعدة البيانات المشتركة وإصدار إذن الصرف من الحاسب.

✓ (125) **موظف (75% خفض في العمالة) .**

✓ **قاعدة بيانات موحدة ومحدثة.**

✓ **تقليل كبير في وقت إنجاز العملية.**

✓ **خفض التكاليف وزيادة الإنتاجية.**

✓ **إنجاز معظم الأنشطة بإدارة الاستلام.**

أمثلة لعمليات هندسة في بعض المنظمات

◆ يمكن للعميل في المطعم أن يختار طلبه بنفسه فوراً ودون الحاجة إلى الانتظار عن طريق جهاز صغير موجود على الطاولة، إن في ذلك اختصار للوقت والتكلفة

◆ بعض الشركات تحاول أن تدخل عملائها في برنامج للإصلاح الذاتي لآلاتها أو أدواتها ، فبدلاً من نقل الآلة إلى قسم الصيانة أو إرسال أحد العاملين إلى بيت العميل يمكن للعميل أن يشخص الحالة، وتقوم البرامج أو الشبكة بإرشاده إلى الأخطاء المحتملة وكيفية إصلاحها

أمثلة لعمليات هندسة في بعض المنظمات

◆ يمكن للمريض مراجعة طبيبه عن طريق برنامج خاص بدلا من انتقاله إلى العيادة، إن لذلك آثار إيجابية كثيرة على مستوى الرعاية الصحية الذاتية وعلى مستوى التكلفة والمردود

◆ (شركة لوتس) اختصرت الوقت اللازم لإكمال إجراءات التوظيف للمتقدمين للعمل من 59 يوما إلى 7 أيام فقط ، وقد نتج عن ذلك وفر في التكاليف يعادل 50% وتقليص المدة 88%

حالة عملية

هندرة التعويضات

" عبد الله " الموظف في شركة التوفيق للخدمات ، ومقرها الرئيس في صنعاء، عاد منذ يومين إلى إدارته في صعده بعد انتهائه من دورة تدريبية في الخارج وعلى نفقة الشركة

والمطلوب منه في هذه الحالة إبلاغ إدارته ومنها إلى إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى بالتحاقه في العمل من جديد، وبتصفية مستحقاته من الدورة التدريبية، وبتحويل حسابه من بنك إلى بنك آخر

والمطلوب عمله من إجراءات يمكن اختصارها بالآتي :

❑ إعداد خطاب بمباشرة للعمل وإرساله إلى إدارته المباشرة
لإعتماده

❑ مخاطبة الإدارة المركزية في صنعاء لاستصدار القرارات
اللازمة

❑ إبلاغ إدارة الموارد البشرية والإدارة المالية والإدارات الأخرى
المعنية بهذه القرارات

❑ المتابعة الشخصية لهذه الإجراءات أولاً بأول إما عن طريقه
شخصياً أو عن طريق إدارته في أحسن الأحوال

والسؤال؟؟؟

(1) كم من الوقت تحتاج لمتابعة هذه الإجراءات ؟

(2) ما عدد الموظفين المحتمل مشاركتهم في متابعة وتنفيذ

هذه الإجراءات؟

(3) ما تكلفة هذه الإجراءات على المستوى المادي

والمعنوي والوقت ؟

(4) ما البديل عن كل ذلك ؟

البديل في هندرة كل هذه العمليات :

□ إن نظام معلومات الموارد البشرية الذي يمكن للشركة أن تعتمد عليه سيساعد في القيام بكل هذه الإجراءات

□ سيدخل عبد الله على الشبكة من خلال رقمه الخاص، وسيجد عدد كبير من الخيارات ، منها :

■ خطوات الالتحاق بعد الاجازه أو بعد الدورة التدريبية

■ خطوات تصفية المستحقات من الدورة

■ خطوات تحويل الحساب من بنك إلى بنك آخر

المطلوب منه فقط إدخال البيانات التي تخصه ، والانتظار لحظات للتأكد من صحة البيانات التي أدخلها، بعدها تقوم كل جهة إدارية باتخاذ ما يلزم من اجراءات

بالتأكيد لن يمضي اليوم الأول من مباشرته لعمله قبل أن ينهي عبد الله كل الإجراءات الخاصة بعودته وبصرفه مستحقاته



والسؤال؟؟؟

➡ ما الفرق بين الحالتين .

➡ ما الوفر الذي تحقق ؟

➡ ما التكلفة التي أضيفت ؟

➡ ما انعكاس ذلك على الشركة وموظفيها ؟

حالة عملية

هندرة الاختيار والتعيين (الاختيار والتعيين عن بعد)

كان المهندس (فهد) يمضي أجازته في ماليزيا بعد أن ترك عمله في الشركة لأسباب تتعلق بتخفيض عدد الموظفين فيها

كان صباحا في غرفته المطلّة على البحر ، وبمساعدة جواله يتصل بالشركات من خلال اللوحات الإلكترونية التي تعدّها هذه الشركات، وكانت المفاجأة حين وجد أن شركته تطلب مهندسا للعمل في أحد فروعها الجديدة في أوروبا الشرقية

أرسل سيرته الذاتية عن طريق جهازه إلى الشركة،
وبالطبع تم التعرف عليه فهو من موظفيها السابقين،
وبمساعدة الجهاز ورقمه الخاص في الشركة تم
الاتفاق على شروط العقد الجديد، وتوقيع العقد،
وتابعت الشركة إجراءاتها بإرسال إشعار إلكتروني
إلى أحد مكاتب الطيران القريبة من إقامته لتأمين
بطاقة السفر إلى أوروبا الشرقية

سافر فهد والتحق في عمله الجديد خلال فترة لم
تتجاوز 48 ساعة

حالة عملية لتطبيق "إعادة هندسة العمليات" (الهندرة)
في مؤسسة حكومية، وهو مثال **الهيئة الاتحادية
للضرائب في الإمارات العربية المتحدة**
مع التركيز على نظام ترحيل الخسائر الضريبية وفق
قانون ضريبة الشركات الجديد. هذا النموذج يوضح
تحولاً جذرياً في الإجراءات والخدمات الضريبية:

****الوضع قبل الهندرة (المشكلات الرئيسية)**:**

****إجراءات معقدة**:** كانت الشركات تواجه إجراءات يدوية طويلة لإثبات الخسائر الضريبية، تتطلب مستندات ورقية متعددة وتنسيقًا مع عدة أقسام.

****زمن معالجة طويل**:** استغرقت معالجة طلبات ترحيل الخسائر (التي تصل إلى 6 ملايين درهم) شهرًا بسبب التدقيق اليدوي.

****عدم الوضوح القانوني**:** غياب معايير واضحة لشروط ترحيل الخسائر، خاصة عند تغيير ملكية الشركات.

- ****تكاليف تشغيل مرتفعة**:** اعتماد كبير على الموظفين للتحقق من البيانات، مع تكاليف تخزين المستندات الورقية.

****عملية الهندرة (الحلول الجذرية)****

****أ. التكامل الرقمي الشامل**:**

- ****منصة ضريبية موحدة**:** ربطت جميع الأنظمة الضريبية المحلية (مثل دبي وأبوظبي) بمنصة إلكترونية واحدة، تسمح للشركات بتقديم الطلبات وإرفاق المستندات آلياً، مع تكامل قواعد البيانات مع السجلات التجارية والبنوك .

- ****الذكاء الاصطناعي للتدقيق**:** استخدام خوارزميات ذكية لتحليل البيانات المالية تلقائياً، والتحقق من استيفاء شروط الترحيل (مثل استمرارية الملكية بنسبة 50% على الأقل) .

****عملية الهندرة (الحلول الجذرية)****

****ب. إعادة تصميم الإجراءات**:**

****تبسيط شروط الترحيل**:** تحديد معايير واضحة مثل:

- شرط استمرارية ملكية 50% للشركة.

- حد أقصى لاستخدام الخسائر (75% من الدخل الخاضع للضريبة سنويًا).

- استبعاد الخسائر الناتجة عن أنشطة معفاة ضريبياً .

- ****أتمتة العمليات**:** تحويل الخطوات اليدوية إلى عمليات

تلقائية، مثل حساب "حد الترحيل" (مثال: خصم 3.75 مليون

درهم من دخل 5 ملايين درهم تلقائياً) .

****عملية الهندرة (الحلول الجذرية)****

****ج. التركيز على المتعاملين**:**

****خدمة الترحيل الفوري**:**

تقليل زمن المعالجة من أشهر إلى 48 ساعة.

****بوابة شفافية**:**

تزويد الشركات بنماذج محاكاة إلكترونية لحساب مدى استفادتها من الترحيل.

****النتائج الملموسة** :**

****خفض زمن المعالجة**:** بنسبة 95% (من 3 أشهر إلى 48 ساعة).

****تقليل الأخطاء البشرية**:** بنسبة 70% بفضل الأتمتة.

- ****زيادة الامتثال الضريبي**:** ارتفاع طلبات الترحيل بنسبة 40% خلال عام.

****خفض التكاليف التشغيلية**:** بنسبة 50% بسبب إلغاء العمليات الورقية.

جدول مقارنة بين الوضع قبل وبعد الهدرة:

•	**المعيار**		**قبل الهدرة**		**بعد الهدرة**	
•	-----		-----		-----	
•	**زمن المعالجة**		3 أشهر		48 ساعة	
•	**المستندات المطلوبة**		15 + وثيقة ورقية		3 وثائق إلكترونية	
•	**معدل الأخطاء**		25%		5%	
•	**تكلفة المعاملة**		5,000 درهم		500 درهم	

التحديات وكيفية تجاوزها:

****مقاومة التغيير****: تدريب الموظفين على استخدام الأنظمة الجديدة عبر ورش عمل مكثفة.

****الأمن السيبراني****: تطوير تشفير متقدم للمنصة بالشراكة مع "هيئة الأمن الإلكتروني الإماراتية".

****التكامل بين الأنظمة****: استخدام واجهات برمجية (API) موحدة لربط الأنظمة القديمة مع المنصة.

***الدروس المستفادة لتطبيق ناجح**:

****التحول التدريجي**:** البدء بخدمة ترحيل الخسائر كـ "نموذج تجريبي" قبل تعميمها.

****الشراكات الاستراتيجية**:** التعاون مع مقدمي حلول التكنولوجيا مثل "مايكروسوفت" لتطوير الذكاء الاصطناعي.

-التغذية الراجعة**:** إنشاء منصات استطلاع رأي للمتعاملين لتطوير الخدمة.

***الدروس المستفادة لتطبيق ناجح**:

هذا النموذج يثبت أن إعادة هندسة العمليات في المؤسسات الحكومية ليست مجرد تحسين تقني، بل ****تحول استراتيجي**** يعيد تعريف العلاقة بين الحكومة والمتعاملين. يمكن تطبيق هذه الدروس في قطاعات مثل الصحة أو التعليم، عبر:

1. توحيد الأنظمة في منصة رقمية واحدة.
2. استخدام الذكاء الاصطناعي لاتخاذ القرارات.
3. وضع مؤشرات أداء واضحة (مثل نسبة 75% لترحيل الخسائر).



كان في نملة مجتهدة جداً

شكراً لتفاعلكم الرائع

