

الدرس الخامس: الاتجاهات الحديثة في الإدارة ودورها في التطوير الإداري.

نجم عن وجود اختلافات بين أفكار كل مرحلة من المراحل السابقة في تطوير الفكر الإداري للتطوير التنظيمي، ظهور أفكار جديدة حاولت التقليل من الاختلافات والتناقضات بين الاتجاهين الكلاسيكي والسلوكي فظهرت مدرسة علم الإدارة، مدرسة النظم، مدرسة الإدارة بالأهداف، اتخاذ القرارات، نظرية التوازن التنظيمي، نظرية النظم الموقفية، إدارة الجودة الشاملة، مدرسة النظام الاجتماعي، نظرية الإدارة الإسلامية.

أولاً- علاقة إدارة الجودة الشاملة بالتطوير الإداري:

تساهم إدارة الجودة الشاملة في تحقيق أهداف التطوير الإداري من خلال عدة أبعاد، ويمكن ملاحظة هذه العلاقة في الشكل التالي الذي يتضمن التركيز على ثلاثة محاور أساسية هي:

✓ المالكين.

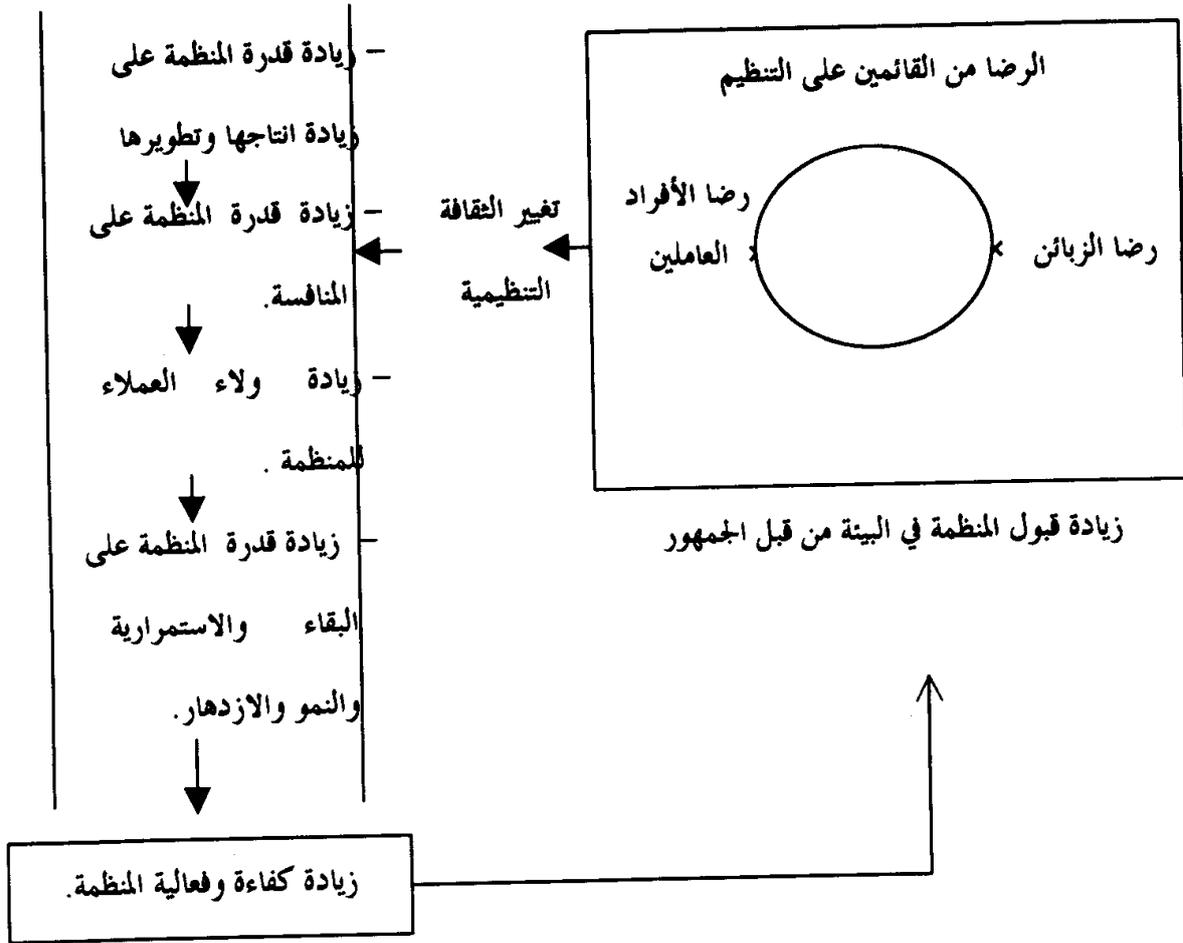
✓ العملاء.

✓ الموظفين.

فنتطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال الاستفادة من الإمكانيات البيئية المتاحة سواء التكنولوجية والبشرية والمادية، يؤدي إلى تطوير مستوى الخدمة أو السلعة المنتجة، الأمر الذي يؤدي إلى التحقيق رضا الأفراد خاصة إذا كانت أسعار السلع والخدمات معتدلة ومناسبة لأبعاد الاجتماعية والاقتصادية والوظيفية، مما يترتب عليه زيادة في الولاء والرضا والانتماء للمنظمة الإدارية، وزيادة الطلب على الخدمة أو المنتج، ومن ثم زيادة الأرباح والمنافسة. ويمكن اعتبار إدارة الجودة الشاملة وسيلة من وسائل التطوير الإداري من خلال النظر إلى بعدى الرضا والولاء التنظيمي اللذين يهدفان إلى تغيير الثقافة التنظيمية القائمة واستبدال ثقافة تنظيمية جديدة، حيث يمكن اعتبار الثقافة التنظيمية أحد أساليب التطوير من خلال نشر الوعي والمعرفة الخاصة بإدارة الجودة الشاملة، وذلك من خلال التركيز على مشاركة العاملين من كل المستويات.

ويعني تركيز إدارة الجودة على الابتكار والإبداع بأن يتمتع العاملون بمهارات عالية وكفاءات لكي تحافظ على استمرار وجودهم في المنظمة، وتدفع بهؤلاء الأفراد إلى بذل المزيد من الجهود الرامية إلى تحقيق الأهداف بشكل يؤدي إلى زيادة قدرات المنظمة الإدارية على المنافسة من خلال إتباع أساليب عمل جديدة للارتقاء بمستوى الخدمة أو السلعة الجديدة، بهدف زيادة التسويق والأرباح والمبيعات، وتحسين العاملين، وزيادة ولائهم وانتمائهم لمنظمتهم والشكل التالي يوضح العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والتطوير الإداري.

الشكل رقم: 01 العلاقة بين ادارة الجودة الشاملة والتطوير الإداري.



هاني العمري، التطوير التنظيمي وإعادة التنظيم، الطبعة الأولى، عمان، الاردن، 2007، ص: 98

❖ المنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس (أيزو 9000) International Standardization Organization

تم تأسيس المنظمة عام 1946 بعد الحرب العالمية الثانية، كان مقرها في سويسرا، وكانت مهمتها إصدار المواصفات الدولية (العالمية)، وتوحيد المواصفات في المجال الصناعي على المستوى العالمي حتى تساعد على سهولة إجراء التبادل التجاري في السلع والخدمات، تطوير التعاون بين دول العالم ومنظماتها، وتكون المشاركة بهذه المنظمة بمعدل عضو واحد لكل دولة مراعاة لمصالح جميع الأطراف من منتجين ومستخدمين وحكومات وجهات علمية وغير ذلك، وحتى يتم تحديد الحد الأدنى من جودة الشاملة.

وقد نالت هذه السلسلة الكثير من الدعم والاهتمام العالمي، وارتبطت شهرتها بإعلان دول المجموعة الأوروبية لشروط دخول بعض الخدمات والسلع إلى أسواقها بضرورة حصولها على شهادة المطابقة لمواصفات أيزو 9000

مع مراعاة عدم الخلط أو الدمج بين مواصفات أيزو 9000 لنظام إدارة الجودة الشاملة وبين المواصفات الفنية للسلعة أو الخدمة، فقد كان لا بد من إنتاج سلع وخدمات ذات مواصفات عالمية يتطابق مع مواصفات محددة، لذا فإن مواصفات أيزو 9000 هي مكتملة وليست بديلاً للمواصفات الفنية للسلع والخدمات المنتجة.

إن كلمة أيزو لها دلالات ومعان، فهي اختصار لاسم المنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس، وهي الهيئة صاحبة الاختصاص بإصدار المواصفات العالمية، ويشير الرقم 9000 إلى سلسلة المواصفات التي تهتم بإدارة الجدوى في الصناعة والخدمات، حيث يعود أصل هذه المواصفات البريطانية إلى عام 1987 بهدف رفع مستوى الجودة في الصناعات البريطانية.

وتهدف المنظمة الدولية للقياس والمواصفات إلى رفع المستويات القياسية، ووضع المعايير والأسس والاختبارات والشهادات المتعلقة بها من أجل تشجيع التجارة على المستوى العالمي، والرقم 9000 يتضمن سلسلة المواصفات والمقاييس التي تتكون من عدة مواصفات تحمل الرقم 9000 وهي:

1- ISO 9000، ISO 9004: وهي عبارة عن خطوط استرشادية لكيفية إدارة الجودة وعناصر نظام الجودة داخل المؤسسة.

2- ISO 9001، ISO 9002، ISO 9003: وتحدد المتطلبات لتأكيد الجودة في الحالات التعاقدية، ويمكن اختيار واحدة منها حسب طبيعة عمل المؤسسة والعقد المبرم في كل حالة، وتعتبر المواصفة ذات الرقم ISO 9001 من أكثر المواصفات شمولية لجميع جوانب نظام الجودة.

❖ معايير الجودة العالمية:

لا بد من البحث في المعايير العالمية للجودة التي أصبحت ملزمة لكل المنظمات الراغبة في المحافظة على جودة خدماتها وسلعها، والرغبة في العيش والاستمرار وسط هذا التنافس الشديد بين المنظمات العالمية، وتسعى العديد من المنظمات التي تقدم خدماتها وسلعها إلى دول أخرى ضرورة توافر المعايير العالمية الموجودة في تلك الخدمات و السلع، وكذلك فإن المنظمات التي تستورد منتجاتها وترغب أيضاً في توفير هذه المواصفات في السلع والخدمات المستوردة .

ويفترض الالتزام والتقيد بهذه المعايير والمقاييس على التنظيمات وضع وإتباع سياسات وأنظمة وإجراءات مكتوبة تؤمن بشكل متناسق إنتاج السلع والخدمات بما يتناسب مع متطلبات الافراد واحتياجاتهم، وكون هذه المعايير عامة

وشاملة فإنه بالإمكان مطابفة جميع التنظيمات بضرورة العمل وفقاً لها، تتخلص الجوانب المتعلقة بالجودة الشاملة فيما يلي :

أ. ضرورة التزام التنظيمات بالجودة العالمية ومعاييرها في أعمالها كافي، والعمليات التي يشغلها نظام الجودة هي تلك التي تؤثر في النتائج النهائية للعمل، وتمثل بالنسبة للإنتاج في المؤسسات الصناعية:

- شراء المواد من مصادرها.
 - مراجعة متطلبات العميل للتأكد من وضوحها.
 - تصميم المنتج إذا لم يسبق تصميمه.
 - مراحل التصنيع.
 - اختبار المنتج.
 - الترتيب وخدمة البيع.
- ب: أن تلتزم المنظمات بشروط الجودة وتطبيقها على يد أشخاص مؤهلين وقادرين.

ج: ضرورة توافر برامج تدريب داخلية للعاملين.

د: أن يكون نظام الجودة ومواصفاتها العالمية موثقاً على شكل:

1- دليل جودة.

2- دليل إجراءات العمل.

3- دليل تعليمات العمل.

و: ضرورة إثبات قدرة المنظمة على القيام بتنظيم أعمالها.

هـ: ضرورة ممارسة الرقابة الإدارية للتأكد من خطوات تطبيق إدارة الجودة وإتباع سلسلة المواصفات العالمية في المنتج.

❖ **متطلبات الأيزو 9000**: يجب أن تتضمن متطلبات تطبيق سلسلة المواصفات العالمية ISO 9000

العناصر التالية:

1- **مسؤولية الإدارة**: وهنا يتم تحديد الجهات المسؤولة عن سير العملية الإدارية وإجراءات المراجعة للتأكد من

حسن سير العمليات التشغيلية الرامية إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومواصفاتها.

- 2- نظام الجودة: يتضمن هذا النظام ضرورة دراسة ومعرفة أنواع النشاطات والمهام التي تؤثر على جودة ونوعية المنتج، كذلك القيام بدراسة نظام الجودة وتقييمه من حيث الكفاءة والفعالية.
- 3- مراجعة القيود: للتأكد من قدرة المنظمة على تلبية حاجات الافراد، وللتأكد أيضاً من وضوح متطلباتهم الجمهور ومدى واقعيته.
- 4- ضبط التصميم: أي مواصلة العمل للتأكد من السيطرة على سير العمليات، ومن أن المواصفات والمعايير المطلوبة قد تم تحقيقها والمحافظة عليها.
- 5- ضبط الوثائق: اعتماد المنظمة والدقة في تنفيذ الأعمال وإجراءات العمل، واستخدام الوثائق بشكل يحافظ على محتوياتها ومضمونها.
- 6- الشراء: تحديد متطلبات ووثائق المشتريات، وتحديد آلية اختيار الموردين، وتوضيح المسؤوليات المترتبة عليهم، وأن تكون المعاملات بين المشتري والمورد على درجة كبيرة من الوضوح.
- 7- المواد المشتريات للتصنيع: التأكد من نوعية هذه المواد وشروط استخدامها، وأن ترعى الدقة في النظام في حالة استخدام أكثر من مادة مشتراه في عمليات التصنيع.
- 8- السيطرة على العملية الإنتاجية: ويتم ذلك من تاريخ البدء بالعملية الإنتاجية بما في ذلك التخطيط وإتباع التعليمات الضرورية لكل من سير العملية التشغيلية وتوافر المواصفات في المنتج.
- 9- التأكد والرقابة: وهنا لا بد من إتباع آلية معينة للتأكد من توفر متطلبات النجاح، ولا بد من تحديد الأشخاص المسؤولين عن هذه العمليات من تأكد ورقابة.
- 10- ضرورة توافر أجهزة الرقابة وإجراء الاختبارات.
- 11- إظهار نتائج الاختبارات للمنتج أو الخدمة.
- 12- ضبط إحكام المنتج غير المتطابق لما هو مطلوب: أي ضرورة التأكيد على منع استخدام المنتج غير المطابق، وأن يشمل الضبط والإحكام عمليات التمييز والتقييم والعزل والتصرف في المنتج غير المطابق وتشمل هذه الخطوة ما يلي:

- إعادة التشغيل لتحقيق المتطلبات المحددة.

- القبول بإصلاح أو بدون إصلاح.

- الاستخدام في أغراض أخرى أقل مستوى.

- الرفض.

13 - الإجراء التصحيحي: ويتضمن هذا الإجراء ضرورة القيام بالخطوات التالية:

- دراسة ومعرفة سبب عدم مطابقة المنتج لما هو مطلوب لمنع التكرار.
- تحليل البيانات ودراساتها ودراسة عمليات التشغيل لتحديد سبب عدم المطابقة.
- تطبيق ضوابط التأمين واتخاذ الإجراءات الصحيحة.
- تنفيذ التعديلات في طرق العمل.

14- التخزين والتعبئة.

15- سجلات الجودة: إنشاء وصيانة طرق لتمييز وجمع وفهرسة وحفظ وتخزين وصيانة سجلات الجودة المطلوبة.

16- المراجعة الداخلية: للتأكد من أن أنشطة ومهام الجودة تعمل على تحقيق خطة الجودة المطلوبة.

17 - التدريب: العمل على تحديد الاحتياجات التدريبية.

18 - الخدمات.

19 - الأساليب الإحصائية المستخدمة: ضرورة تطبيق المنهجية العلمية بأساليبها الإحصائية وذلك لغايات تطبيق المواصفات العالمية.

❖ فوائد تطبيق الايزو 9000 : يترتب على اعتماد المواصفات و المقاييس العالمية ISO 9000 فوائد كثيرة تعود على المنظمة والأفراد بفوائد كثيرة منها:

1- العمل على زيادة قدرة المنظمات على التنافس من خلال إتباع سياسات وإجراءات عمل على درجة كبيرة من الدقة والوضوح والموضوعية، مما يمكن هذه المنظمات من تصدير خدماتها ومنتجاتها إلى كل دول العالم، كما تشترط منظمة الجات.

2- تطوير مجموعة متكاملة من الوثائق التي تسجل الإجراءات و العمليات وطرق العمل بشكل يساعد على تحقيق المواصفات العالمية.

3- رفع مستوى الأداء وتغيير ثقافة المنظمة إلى الأفضل.

4- بناء علاقات قوية ومتينة مع العملاء.

5- تعليم المسؤولين في المنظمة أساليب المراجعة والتقييم الذاتي.

6- إعطاء العاملين شعوراً بالثقة ورفع الروح المعنوية بسبب حصول المنظمة على شهادة الجودة العالمية.

7- تحسين عمليات الاتصال الداخلي والخارجي.

8- زيادة الأرباح، وفتح أسواق جديدة لتسويق الخدمات والسلع.

9- استمرارية تحقيق الجودة العالية في المنتجات.

10- تحقيق الرقابة على كل النشاطات الداخلية.

ثانياً- الهندرة الإدارية والتطوير الإداري:

أصبح البحث عن مفاهيم وأساليب إدارية جديدة متطورة للتعامل مع المتغيرات البيئية المعقدة من المتطلبات والأهداف الأساسية لكل منظمة يبحث عن الكفاءة والفعالية والمحافظة على بقائه واستمراره، وهذه الأهداف تتطلب من المنظمات الإلتزام بمعايير الجودة الشاملة ومعايير الجودة ISO 9000، وتجدر الإشارة إلى أن المنظمات ليس بالضرورة أن تتمكن جميعها من تحقيق مستويات أداء عالية من خلال التزامها بهذه المعايير، فهناك لم تحقق معدلات عالية في الأداء نتيجة لدرجة التنافس الشديدة.

وعندما غزت المنتجات اليابانية الأسواق العالمية في صناعة السيارات والحديد والإلكترونيات، ووجدت الشركات الأمريكية نفسها عاجزة عن تحدي المخزون والإنتاج مما دفع الشركات الأمريكية إلى استخدام الهندرة الإدارية (الهندسة الإدارية) من أجل تحقيق تحسينات جذرية في مقاييس الأداء الحاسمة".

❖ **مفهوم الهندرة الإدارية:** تناول الباحثون هذا الموضوع الجديد في الإدارة بالدراسة والبحث والتحليل لتجديد معنى واضح له يسهل على المنظمات الإدارية معرفته وفهمه ومن ثم تطبيقه، وقد عرف مايكل هامر وجيمس شامبي الهندرة بأنها " البدء من جديد أي من نقطة الصفر وليس إصلاح وترميم الوضع القائم أو إجراء تغييرات تجميلية تترك البنى الأساسية كما كانت عليه، كما لا يعني ترقيع الثقوب لكي تعمل بصورة أفضل بل يعني التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة الراسخة، والتكفير بصورة جديدة ومختلفة في كيفية تصنيع المنتجات أو تقديم الخدمات لتحقيق رغبات العملاء".

ويشير الباحثان في تعريف آخر لمفهوم الهندرة الإدارية " بأنها إعادة التفكير المبدئي الأساسي، وإعادة تصميم العمليات الإدارية بصفة جذرية بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة وليس هامشية تدريجية في معايير الأداء الحاسمة مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة".

❖ **فوائد تطبيق إدارة الهندرة الإدارية:** يحقق تطبيق الهندرة الإدارية فوائد كثيرة تعود على المنظمة بكفاءة وفعالية عالية، وبشكل يحافظ على بقاء واستمرار المنظمات الإدارية في مواجهة التحديات الجديدة، ومن خلال ما

ذكره كل من مايكل هامر وجيمس شامبي في مبادئ الهندرة التي قام بتطبيقها فريق عمل الهندرة، يمكن استخلاص العديد من الفوائد والعوائد الايجابية التالية:

لا بد من تجميع الأعمال ذات التخصصات الواحدة والمتخصصة بتقديم خدمات أو سلع معينة في مكان واحد، بشكل يؤدي إلى توفير الوقت المستغرق في تقديم الأعمال، وتوفير الوقت الافراد، وتوفير التكاليف، وتجنب الإرباك والفوضى في تقديم الأعمال، وتحول وحدات العمل في ظل هذا المفهوم من إدارات متخصصة وظيفية إلى فرق عمليات.

تتحول الوظائف من مهام بسيطة إلى أعمال مركبة، بعد تكوين فرق العمل المتخصصة في أداء الأعمال في أماكن محددة وواضحة وسهلة الوصول وبسيطة الإجراءات، ويتم ملاحظة أن هناك اختلافات كبيرة بين ما كانت عليه عمليات تقديم الأعمال وما تم القيام به الآن، فالمسؤولية عن نتائج الأعمال تكون مشتركة بين أعضاء الفريق بدلاً من المسؤولية الفردية، هذا المفهوم الناتج عن تطبيق أسلوب الهندرة يؤدي إلى ترسيخ قيم التعاون وتضافر الجهود، لأن تقييم العمل وفقاً لهذا المفهوم يكون جماعياً، ومحاسبة فريق العمل عن الأداء تتم بشكل جماعي أيضاً، وهذا المفهوم يؤدي إلى زيادة تماسك الجماعة وترابطها وتعاونها نظراً لوجود هدف مشترك يتمثل في زيادة مستوى الأداء الجماعي الرامي إلى تقليل الصراعات التنظيمية بين أعضاء الفريق.

تساعد الهندرة الإدارية على إعطاء الأفراد العاملين استقلالية أكثر أثناء تأديتهم لأعمالهم بدلاً من الرقابة المستمرة، حيث تساعد المنظمات الإدارية على استقدام العاملين القادرين على تأسيس القواعد والتعليمات بأنفسهم، وأخذ المبادرات الشخصية المؤدية إلى الابتكار والإبداع، والابتعاد عن الدور التقليدي للموظف الذي يتبع التعليمات بصورة آلية فقط.

تساعد الهندرة على اعتماد التعليم لزيادة المهارات أكثر من الاعتماد على التدريب كما هو متبع في المنظمات التقليدية، ولكن يلاحظ أن المنظمات التي طبقت واستخدمت الهندرة في أساليبها الإدارية تلجأ إلى الاعتماد على التعليم والتعلم بالإضافة إلى التدريب وتنمية مهارات الأفراد وتوسيع مداركهم، حيث يساعد التعليم على إيجاد موظفين قادرين على اكتشاف متطلبات العمل بأنفسهم وترسيخها في أذهان العاملين، وزيادة قدرتهم على خلق مجالات العمل المناسبة لهم، والاستعداد المستمر لتنفيذها وفقاً لمتطلبات العمل.

يتحول التركيز في معايير الأداء والمكافآت من الأنشطة إلى النتائج، فتعويض الموظفين في المنظمات التقليدية يتم على أساس الوقت الذي يقضيه الموظف في العمل، أي يتم تعويض الموظفين على أساس أدائهم للأنشطة دون

التركيز على النتائج ولكن يلاحظ هنا أن المنظمات التي استخدمت الهندرة الإدارية تميل إلى تقييم أداء العاملين (أعضاء الفريق) ومكافأهم على أساس الناتج النهائي لأعمالهم وبشكل جماعي.

تتحول معايير الترقية من الأداء إلى المقدرة، أي العمل على مكافأة العاملين مقابل أدائهم لأعمالهم ومكافأهم على قدراتهم الوظيفية بالترقيات، فحتى يلتحق الأفراد بفريق العمل، عليهم الارتقاء إلى مستوى معين من الأداء، وبناء على هذا المعيار تتم مكافأة الأفراد مادياً، أما الأفراد ذوو القدرات العالية فتتم ترقيتهم إلى وظائف أفضل كمكافأة على هذه القدرات التي يتمتعون بها، وهذه المعايير تؤدي إلى خلق روح المنافسة بين الأفراد العاملين مما ينعكس على الأداء بصورة مباشرة، وعلى جودة ونوعية السلعة أو الخدمة المقدمة.

تعمل على تغيير الثقافة التنظيمية السائدة وهذا ما يترتب على تطبيق مفهوم الهندرة في التنظيمات، هذا المفهوم الإداري الجديد، الذي يعمل بكل ما يحمله من معاني على إحداث تغيير في ثقافة المنظمة، حيث يترسخ في ذهن الأفراد العاملين بأن أهم ما في المنظمة هو تقديم خدمات ذات جودة عالية لجمهور العملاء وليس للرؤساء كما هو المفهوم التقليدي، أي يتم إدخال مفاهيم وأفكار واتجاهات جديدة تؤدي كلها إلى التركيز على نوعية الخدمة ورضا العملاء بالدرجة الأولى.

يتحول التنظيم من هرمي إلى أفقي، عندما يتم تكوين فريق العمل للقيام بالمهام والواجبات فإن عمليات اتخاذ القرار والمسؤوليات المترتبة على ذلك تنتقل إلى فريق العمل بدلاً من الإدارات التي تحتاج إلى عقد اجتماعات عديدة لاتخاذ مثل هذه القرارات، وهذا يعني إعطاء الصلاحيات وفقاً لمفهوم الهندرة إلى الأفراد ذوي الاختصاص في أداء الأعمال، الأمر الذي يترتب عليه ضرورة إلغاء المستويات الإدارية الهرمية، والإستعانة بما يعرف بالتنظيم الإداري المنبسط، الذي يعمل على بقاء البناء التنظيمي ثابتاً وأفقياً، لأن فرق العمل تمارس أعمالها بحرية وبإستقلالية كاملة.

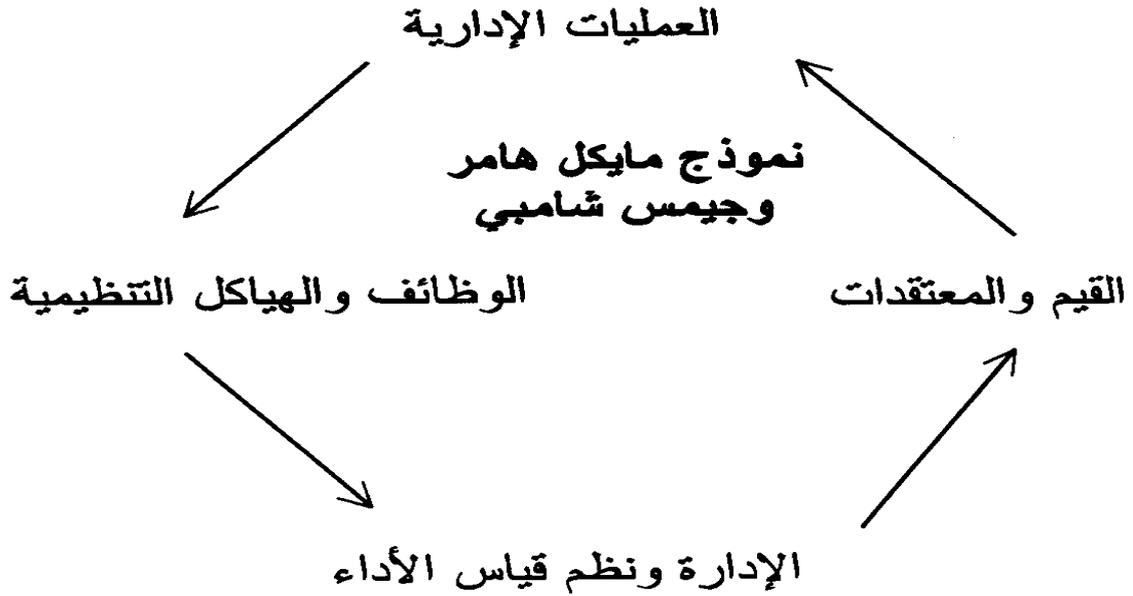
يتحول المسؤولون في ظل هذا المفهوم من مراقبين إلى قياديين، يركز هذا المفهوم على ضرورة قيام الأفراد التنفيذيين بالعمل كقياديين هدفهم الأول هو التركيز على كيفية تصميم العمل وإنجازه بدلاً من التركيز على أساليب القيادة التقليدية وعلى الأفراد العاملين في المنظمة.

يتحول المديرون من مشرفين إلى موجهين، بحيث تكوين فريق عمل يمارس صلاحيات مستقلة يعطي للمنظمة والأفراد العاملين درجة كبيرة من المرونة والبساطة بدلاً من التعقيد، ويترتب على ذلك نتيجة مهمة هي تحول دور

المديرين من مشرفين إلى أفراد يعملون على مساعدة العاملين، وتحسس المشكلات التنظيمية والعمل على وضع حلول لها.

❖ **متطلبات تطبيق الهندرة الإدارية:** يمكن النظر إلى مفهوم الهندرة الإدارية كعملية نظام مفتوح تتضح من خلال النموذج التالي لمايكل هامر وجيمس شامبي :

الشكل رقم: 02 الهندرة الادارية نظام مفتوح.



Raymond L. Manganelli. Mark Klein. **The Reengineering Handbook**. Amacom. 1994 .P :194

يشير هذا النموذج إلى ما تقوم به الهندرة من تركيز على هندرة (هندسة) العمليات التنظيمية، أي أنه بدلاً من تنقل الفرد الراغب في الحصول على خدمة أو سلعة من مكان إلى مكان والمرور بسلسلة من الإجراءات الإدارية المعقدة، مما ينجم عنه ضياع الوقت وزيادة التكاليف وعدم رضى المراجع، فإن مفهوم الهندرة يتطلب تجميع كل العمليات الضرورية واللازمة لإنجاز الخدمة في مكان واحد يسهل على المراجع الحصول عليها مما يؤدي إلى توفير الوقت وتقليل الجهد وتوفير التكاليف وتحقيق رضا المراجع ، وهذا هو الهدف التي تسعى الهندرة الإدارية إلى تحقيقه.

وهذا الأسلوب الجديد في تقديم الخدمات والسلع يتطلب بناءً تنظيمياً جديداً ووظائف جديدة، ففي ظل هذا المفهوم تختفي الهياكل التنظيمية القائمة على أساس التدرج الوظيفي ويحل مكانها هياكل تنظيمية أفقية توفر للأفراد وفرق العمل صلاحيات أكثر، واستقلالية أكبر، ودرجة عالية من المرونة، والابتعاد قدر الإمكان عن الأساليب التقليدية في الإدارة، ويتم هنا إدخال نظم قياس جديدة في الأداء تقوم على أساس الناتج النهائي لفريق العمل.

ويتطلب الوصول إلى هذه الفوائد من استخدام الهندرة الإدارية توافر مجموعة من العناصر التي تسهل عملية تطبيق هذا المفهوم الإداري الحديث، وهذه العناصر هي :

- ✓ أن تكون التنظيمات قد طبقت مفهوم إدارة الجودة الشاملة وسلسلة المواصفات العالمية ISO 9000 على السلع والخدمات التي تقوم بإنتاجها، كمتطلب أساسي لتطبيق مفهوم الهندرة الإدارية (الهندسة).
- ✓ أن تكون هناك حاجة ملحة وقناعة تامة من قبل الإدارة بالعمل على تطبيق إدارة الهندرة الإدارية، وأن تتوفر درجة كبيرة من الوضوح في سياسات التطوير التي ترغب المنظمة باعتمادها، فإذا كان هدف المنظمة هو تحقيق طفرات عالية في الأداء ولم يستطع تحقيقها من خلال تبني إدارة الجودة الشاملة ، فإن ذلك دليل على وجود حاجة ملحة لتطبيق الهندرة الإدارية، وتقليص الفجوة بين منتجات المنظمة من سلع وخدمات ومنتجات المنظمات الأخرى المنافسة.
- ✓ ضرورة دعم الإدارة العليا، حيث يتم البدء في تطبيقها من الإدارة العليا ومن ثم الوصول إلى الإدارة الوسطى والدنيا كذلك، فتبني الإدارة العليا لهذا المفهوم أمر ضروري للعمل على تطبيقه من خلال إجبار العاملين على القيام بذلك من خلال عمليات التفكير الاستباقي، وتخصيص الموارد، وتغيير بعض الإجراءات الداخلية مثل سلم الرواتب وأنظمة الحوافز والترقيات.
- ✓ ضرورة ابتكار أساليب عمل جديدة ، وكوادر بشرية جديدة ذات مهارات وقدرات عالية ، فتطبيق مفهوم الهندرة يتطلب التخلص من أساليب العمل القديمة واستبدال أساليب عمل جديدة بها، كما يتطلب قوة عمل فعلية.
- ✓ ضرورة التركيز في الهندرة على العمليات وليس الإدارات، أي ضرورة العمل على هندرة العمل لغايات إرضاء العملاء لأن ما يهم العميل هو نوع الخدمة أو السلعة المقدمة وليس الإدارات أو تغييرها.
- ✓ التركيز على نوعية وتركيب فريق العمل الذي يقوم بأداء العمل، حيث تعتبر عملية هندرة فريق العمل من أساسيات نجاح الهندرة في نظم العمل والعمليات، كون هذه الفرق تتمتع بدرجة عالية من الإستقلالية والمرونة.
- ✓ التركيز على الابتكار والإبداع في العمليات التنظيمية بشكل يؤدي إلى تقديم خدمات ذات مواصفات جيدة تعكس رضا العملاء.
- ✓ ضرورة التخطيط العلمي لإنجاح تطبيق الهندرة الإدارية، والعمل على دراسة البيئة التنظيمية دراسة جيدة للتعرف على كل المتغيرات اللازمة لتسهيل إنجاح هذه العملية.

✓ محاولة التقليل من مقاومة العاملين للتغيير إلى مفهوم الهندرة، وذلك من خلال توعيتهم بأهمية هذا المفهوم، والفوائد التي من الممكن أن تعود عليهم عند نجاحهم في تطبيقه.

❖ **علاقة الهندرة بالتطوير الإداري:** استخدام الهندرة الإدارية يعمل على زيادة قدرات المنظمة الإدارية في مواجهة حالات التنافس الشديدة، ومن ثم زيادة قدرتها على تقديم سلع وخدمات ذات مواصفات علمية، وأبرز مثال على ذلك نجاح الشركات اليابانية والأمريكية نتيجة تطبيقهما إدارة الجودة الشاملة والهندرة الإدارية، ولكن وبالرغم من وضوح هذه المعطيات فإننا لا نستطيع الجزم بأن كل المنظمات تحقق نجاحات كبيرة في تطبيق مفهوم إدارة الجودة والهندرة، الأمر الذي قد يترتب عليه وجود فجوات كبيرة بين المنظمات الإدارية.

إن تطبيق الهندرة الإدارية يمد التنظيمات الإدارية بمزايا متعددة تساعد على تحقيق التطوير الإداري، وهذه المزايا تتمثل في:

- 1- إعطاء المنظمات مرونة عالية من خلال تمتع فرق العمل بصلاحيات واسعة، وممارسة اتخاذ القرارات بدرجة عالية من الإستقلالية.
- 2- اعتماد معايير تقييم الأداء الجماعي، ومن ثم إعطاء التعويضات والحوافز بناءً على المنتج النهائي لفرق العمل.
- 3- اعتماد فرق العمل على منهجية الإبداع والإبتكار لغايات المحافظة على المنظمات في حالة صحية جيدة ووضع تنافسي جيد، ومن ثم زيادة قدرات المنظمات على مواجهة التحديات.
- 4- طبيعة فرق العمل التي تقوم على أساس التنظيم الحيوي، الذي يعتبر من المنظمات التي يتم تصميمها من أجل مواجهة المتغيرات البيئية المعقدة.