

إعادة هندسة العمليات الإدارية كتوجه عالمي للإدارة العامة في العالم المتقدم ماهية الهندرة:

هناك العديد من التعاريف التي دارت حول مفهوم الهندرة حيث يرى الكثير أن الهندرة هي :
التخلص التام من كل ما هو قديم : أي تجاهل كل ما هو كائن و التركيز على ما ينبغي أن يكون أي أن
نبدأ مرة أخرى من الصفر و لكن في هذه المرة علينا أن نبدأ من مخرجات النظام¹
بينما يراها آخرون بأنها : "هو البدء من جديد أي من نقطة الصفر و ليس إصلاح وترميم الوضع أو
إجراء تغييرات تحسينية بل التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة و التفكير بصورة جديدة
مختلفة لتحقيق رغبات العملاء .

إعادة التفكير المبدئي الأساسي و إعادة تصميم العمليات الإدارية بصفة جذرية بهدف تحقيق
تحسينات جوهرية فائقة في معايير الأداء الحاسمة مثل الكلفة و الخدمة و السرعة
ذلك الانتباه الحاد و الحذر في الفجوة التنظيمية بين التنظيمات القائمة فيما يتعلق بمستويات
الأداء و الإنتاج من خلال العمل على تطوير و تحديث أساليب العمل بشكل يساعد على إحداث
طفرة في الأداء خلال فترة قصيرة²
كما يعرفها آخرون بأنها :

إعادة تصميم العمليات و الإجراءات الهامة بشكل سريع و جذري كما أنها تغيير جذري سريع و
عليه فإن الهندرة تركز على جوانب أساسية هي :

إعادة التصميم: أي أن هناك تصميمًا غير كفاء و مطلوب تحسينه
العمليات و الإجراءات : أي ينصب العمل على العمليات و ليس الوظائف
العمليات الإستراتيجية: أي ينصب الأمر على كل ما هو هام و حيوي
سريع : أي يجب أن يتم الأمر بشكل مفاجئ و سريع حتى لا تظهر مقاومة تذكر أمام التحسين
جذري : أن التغيير قد يقضي على السابق في سبيل تحقيق نتائج هائلة
كما هناك تسميات و مصطلحات قريبة من تسمية المادة :

إعادة الهندسة الإدارية ، الهندرة

إعادة بناء العمليات

إعادة تصميم الإجراءات

إعادة الهيكلة³

¹ محمد الصبري ، التطوير التنظيمي ، مرجع سابق ، ص 145

² زيد منير عبودي ، التخطيط و التطوير الإداري . عمان : الجامعة الأردنية ، 2008 ، ص 152

³ محمد الصبري ، التطوير التنظيمي ، مرجع سابق ، ص 550-551

ونستخلص من كل التعاريف السابقة إن الهندرة وإعادة ابتكار الحكومة تقوم على أساس خلق المنافسة بين المؤسسات التي تقدم الخدمات و المنتوجات للمواطنين ، فالمنافسة في رأي باحثين أمثال ديفيد أو زابورن و بلاستريك تسهم في تحسين الأداء الحكومي مثلما تسهم في أداء القطاع الخاص ، إن المنافسة تدفع بالمؤسسات إلى تخفيض النفقات و زيادة الفعالية فعلى القطاع العام أن يتوجه إلى القطاع الخاص كلما كانت الخدمات و السلع المنتجة مرتبطة بمتطلبات الجمهور و بعبارة أخرى أن أنصار الهندرة يرون أنه يتعين على الحكومة أن تعمل كالقطاع الخاص تماما فترفع مداخيلها المالية عن طريق تقديم خدمات دون الالتجاء لفرض ضرائب¹

أسلوب الدراسة في الهندرة :

إذا أرادت المنظمة إحداث تطوير تنظيمي باستخدام الهندرة فعليها أن تستخدم فريق عمل أو مستشاريين يعتمدون على أسلوب دراسة للوضع الحالي بغرض تطويره ، وما يجب دراسته في هذا الأسلوب أو المنهج عناصر أساسية تظهر كما يلي :

العميل : يجب التركيز على المستهلك أو الوحدة أو الشخص الذي يتلقى الخدمة سواء كان داخل المنظمة أو خارجها .

العمليات الهامة: يجب اكتشاف العمليات الإستراتيجية أو ذات القيمة المضافة و استبعاد العمليات غير الهامة.

جمع المعلومات : يجب جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات عن العمليات و الإجراءات و خطواتها باستخدام المقابلات و قوائم الاستقصاء و الملاحظة .

الأدوات و المكان و النماذج: يجب جمع معلومات أيضا عما يتم استخدامه من أدوات و نماذج و مكان تتم فيه العمليات .

وبعد أن يتم جمع البيانات يجب على فريق الدراسة أو المستشارين التقدم بمشروع الدراسة و الذي يجب أن يركز على الجوانب التالية:

1. بيان الفرق بين الوضع الراهن و الصورة التي سيتم تحقيقها .
2. بيان أن التغيير سيكون جذريا و سريعا.
3. تقديم أدلة للإدارة العليا تقنعها بأهمية الهندرة و مزاياها للمنظمة
4. تقديم خطة عمل تشمل مراحل الهندرة و الجداول الزمنية و فرق التطوير و الميزانية .
5. تقديم أدلة على أن الهندرة مناسبة لأهداف المنظمة ، و لأغراض التطوير التنظيمي و لفهم العاملين ، و قواعد البيانات المستخدمة بالمنظمة²

¹ عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين. بيروت: دار الغرب الإسلامي، 2006، ص 158

² أحمد ماهر ، تطوير المنظمات (الدليل العملي لإعادة الهيكلة و التميز الإداري). الإسكندرية: الدار الجامعية ، 2008، ص 552

مراحل ومهام الهندرة :

تمر عملية الهندرة بأربع مراحل أساسية و تنقسم كل مرحلة إلى مجموعة من المهام الفرعية و التفصيلية :

1. التحضير:

- الإحساس بالمشكلة
- الحصول على موافقة الإدارة
- تدريب الفريق
- إعداد خطة العمل

2. دراسة العملاء والعمليات:

- دراسة العملاء
- دراسة العملية
- دراسة العاملين و الأدوات و المعلومات
- دراسة العوامل المؤثرة
- تحليل الأنشطة التابعة للعملية
- تحديد التنظيم المناسب

3. إعادة التصميم:

- تحليل و فهم العمليات
- تحليل و فهم التدفق
- تحديد أنشطة القيمة المضافة
- المعايرة بمنظمات أخرى
- تحديد مشاكل العمليات
- تحديد بدائل التحسين
- إعادة التصميم الفني و الاجتماعي

4. التحول:

- وضع الهندرة في شكل مصور
- تصميم النماذج

- تصميم الأدوات و التكنولوجيا
- وضع النظام على برامج
- تدريب و تحفيز العاملين
- تجربة النظام
- التعديل النهائي على النظام¹

معايير الهندرة :

تجدر الإشارة إلى أنه من غير الممكن أن تقوم المنظمة بهندرة جميع عملياتها الثلاثة في أن واحد و إنما يجب أن يتم إخضاع تلك العمليات لثلاثة معايير من أجل تحديث أولويات إخضاعها لمشاريع الهندرة و هذه المعايير هي :

أ. معيار الخلل: وهو معيار يستخدم في تحديد أي العمليات تواجه درجة عالية من الخلل الوظيفي و هنا يمكن الاستفادة بمجموعة من الظواهر التي تدل على وجود خلل وظيفي:

1. الإفراط في تبادل المعلومات
2. وجود معلومات زائدة عن الاحتياج
3. قيام الموظفين بإدخال معلومات مستخرجة من حاسب آلي إلى حاسب آلي آخر
4. نقص في المخزون السلعي و تكدسه و ارتفاع نسبة التقادم
5. التزايد المستمر في الأنشطة الرقابية مقارنة بالأنشطة الإنتاجية
6. تزايد نسب التعديلات الخاصة و الحالات الاستثنائية

ب. معيار الأهمية: وهو معيار يستخدم في تحديد أي المعلومات أكثر تأثيرا على العملاء و هو يمكن للمنظمة تحديد المعايير التي تهتم العملاء أكثر من غيرهم مثل موعد التسليم ، مواصفات المنتج ، السعر ومن ثم ربط هذه المعايير بالعمليات ذات التأثير الأكبر على العملاء و ذلك بهدف إعداد قائمة بأولويات العمليات التي يجب هندرتها

ت. معيار الجدوى : هو معيار يستخدم في تحديد العمليات التي تحظى بأعلى درجة من جدوى إعادة التصميم و هنا يتم أخذ مجموعة من العوامل في الحسبان من أهمها :

1. كبر حجم العملية فكلما كان حجم العملية كبير كلما شاركت فيه وحدات تنظيمية أكثر كلما اتسع نطاق تلك العملية غير أن احتمال نجاح العملية هنا

¹ أحمد ماهر، تطوير المنظمات، مرجع سابق، ص 553

يكون قليلا انه يعني الحاجة لمشاركة عدد أكبر من المديرين و كذا ضبط عدد أكبر من النظم .

2. ارتفاع تكاليف الهندرة : حيث أن مشاريع الهندرة تتطلب استثمارات ضخمة و

لا سيما في مجال نظم المعلومات

3. مدى كفاءة فريق العمل الموكل إليه تنفيذ مشاريع الهندرة¹

دو افع ومبادئ الهندرة :

إن للهندرة جملة من الدوافع و الأسباب ضف إلى ذلك جملة من المبادئ التي تبني عليها عملية الهندرة :

أ. دو افع الهندرة :

1. السعي لتخفيض التكاليف المالية و عدم الالتجاء إلى فرض ضرائب مالية إضافية على

المواطنين لتمويل الخدمات المطلوبة و المتزايدة باستمرار

2. انتشار ظاهرة المنافسة التي انتعشت تحت مظلة منظمة التجارة العالمية وقوانينها

المجحفة ، إن تنافس موفرو الإنتاج و الخدمات قد أصبح ظاهرة حقيقية ، و المؤسسة

التي لا تستطيع أن تتنافس سيكون مصيرها الانهيار.... إن حماية المؤسسات من طرف

الدولة أو تقديم الدعم المادي لها أصبح شيئا محظورا في غرف المنظمة العالمية للتجارة

3. أن تدني مستوى رضا العملاء قد دفع بالمسؤولين في كل بلد أن يعملوا على تحسين

مستوى الخدمات و المنتوجات و لهذا انتشرت الشراكة و التعاون مع المؤسسات

الدولية لتحسين الأوضاع و تقديم خدمات و منتوجات راقية

4. أن ازدياد السكان و كثرة مطالبهم قد نتج عنهما تزايد المؤسسات و تكسير أسواق

الاحتكار

5. أصبح للزبائن إطلاع واسع و من الصعب إرضاءه و لهذا لابد من إعطاء البراهين على

جودة الخدمات و تقديم عروض مغرية للزبائن

6. ضرورة إفشاء التكنولوجيا للقيام بأعمال راقية ذات جودة عالية و الاحتفاظ بالزبائن

بأقل التكاليف

و عليه ما نستخلصه أن المواطن يسعى لخدمة أفضل و سعر أقل ففي هذا السياق يتعين

على القطاع العام أن يتعاقد مع المؤسسات الخاصة و العامة و التي تملك التكنولوجيات الحديثة

¹ محمد الصبري ، التطوير التنظيمي ، مرجع سابق ، ص 148-149

و التقنيات التي توفر المال و الوقت و الانجاز في أسرع وقت و خيار لا مفر منه في الاستعانة بالقطاع الخاص لتقديم الخدمات الضرورية أو توفير السلع التي يحتاجها الجمهور¹

مبادئ الهندرة :

تقوم فكرة الهندرة على المبادئ التالية:

1. دمج المهام الفرعية المتكاملة في مهمة واحدة.
2. إعادة تصميم العملية الواحدة من بدايتها و حتى نهايتها.
3. تصميم العملية الواحدة بشكل يمكنها من أداء أكثر من عمل في أن واحد.
4. تبني أسلوب فرق العمل و الجهد الجماعي.
5. الاستعانة بنظام معلومات حديث مع تبني فكرة اللامركزية في استخدامه.
6. تقليل عدد مرات المراجعة و التدقيق لتوفير السرعة في الأداء .
7. إعطاء الموظفين السلطة الكافية لأداء مهامهم بكفاءة².

أهداف الهندرة و فوائد تطبيق إدارة الهندرة الإدارية :

تتمثل أهداف الهندرة فيما يلي:

1. التخلص من التعقيدات و الإجراءات المكتبية.
2. السرعة و التميز في أداء الخدمات.
3. استخدام نظم المعلومات في عمليات التحليل و الرقابة و الاتصالات و دعم القرارات .
4. خفض عدد المستويات التنظيمية ... إدارات أقل ...وظائف أقل ..رقابة أقل .
5. تحويل المديرين إلى معلمين و مديرين في أن واحد مع حتمية توافر مهارات عالية في أساليب التعامل مع الآخرين.
6. تحويل التنظيم من هرمي إلى أفقي .
7. تشجيع الابتكار و دعم النتائج المحققة وتحفيز و مكافأة العاملين
8. الحد من دور الإدارة الوسطى حيث لم يعد هناك حاجة إلى وسيط بين العمال و القائد في إطار فرق العمل .
9. إجراء تحسينات جوهرية و فائقة في خدمة العاملين .
10. التركيز على العمليات ذات القيمة المضافة في المنظمة³.

¹ عمار بوحوش ، مرجع سابق ، ص 166-167

² محمد الصبري ، التطوير التنظيمي ، مرجع سابق ، ص 149-150

³ نفس المرجع الأنف الذكر ، ص 150

فوائد تطبيق إدارة الهندرة الإدارية:

1. لا بد من تجميع الأعمال ذات التخصصات الواحدة في مكان واحد لتوفير الوقت و التكاليف و تجنب الإرباك و تتحول وحدات العمل إلى فرق عمليات.
2. زيادة مستوى الأداء الجماعي الرامي إلى تقليل الصراعات التنظيمية بين أعضاء الفريق.
3. تساعد على إعطاء الأفراد العاملين استقلالية أكثر من التدريب .
4. تساعد على اعتماد التعليم لزيادة المهارات أكثر أثناء تأديتهم لأعمالهم بدلا من الرقابة .
5. تحول التركيز في معايير الأداء و المكافآت من الأنشطة إلى النتائج حيث يتم تقييمهم و مكافأتهم على أساس المنتج النهائي لأعمالهم و بشكل جماعي
6. تتحول معايير الترقية من الأداء إلى القدرة و هذه تؤدي إلى خلق روح المنافسة مما ينعكس على جودة و نوعية السلعة أو الخدمة .
7. العمل على تغيير الثقافة التنظيمية السائدة ، أي يتم إدخال مفاهيم و أفكار و اتجاهات جديدة تركز على نوعية الخدمة ورضا الجمهور¹.
8. إعطاء التنظيمات مرونة عالية من خلال تمتع فرق العمل بصلاحيات واسعة و ممارسة إتخاذ القرارات بدرجة عالية من الاستقلالية.
9. اعتماد معايير تقويم الأداء الجماعي و من ثم إعطاء التعويضات و الحوافز بناء على المنتج النهائي لأطراف العمل .
10. اعتماد فرق العمل على منهجية الإبداع و الابتكار بهدف المحافظة على التنظيمات في حالة صحية جيدة و واقع تنافسي جيد و من ثم زيادة قدرات التنظيمات على مواجهة التحديات .
11. طبيعة فرق العمل التي تقوم على أساس التنظيم الحيوي و الذي يعد من التنظيمات التي يتم تصميمها من أجل مواجهة المتغيرات البيئية المعقدة²

فريق الهندرة :

يتشكل فريق الهندرة على النحو التالي:

1. لجنة التوجيه : وتضم مسئولين تنفيذيين بالإدارات العامة تتمثل واجباتها فيما يلي
 - توجيه المشروع ليتوافق مع إستراتيجية المنظمة
 - الإطلاع على تقدم العمل
 - إقرار توصيات فريق المشروع
 - إقرار خطة التنفيذ

¹ زيد منير عبودي ، مرجع سابق ، ص 154

² هيثم حمود الشيلي، مروان محمد النور، إدارة المنشآت المعاصرة. عمان: دار صفاء للنشر و التوزيع، 2009، ص 479

هذا مع ملاحظة أن هناك لجنة توجيه للمشروع : لجنة مصغرة تضم 8مسؤولين وتجتمع دوريا و أخرى موسعة يرأسها السيد نائب المدير العام وتضم جميع مدراء الأقسام و الإدارة العامة و عدد من مدراء الفروع وتجميع عند الحاجة

2. مدير المشروع:تتمثل واجباته فيما يلي

- اختيار أعضاء الفريق و تحفيزهم
- تأمين الموارد اللازمة لمراحل المشروع
- التعاقد مع الاستشاري و التنسيق معه
- التنسيق مع الفروع و الإدارات
- متابعة المشروع و ميزانيته
- رئاسة لجنة التوجيه المصغرة

3. الاستشاري :

وتتمثل واجباتها فيما يلي:

- تقييم خطة المشروع و اقتراح تحسينات
- تدريب الفريق على التقنيات و المهارات و الأدوات
- تقديم النصائح بخصوص تصميم العمليات و ابتكار أفكار جديدة
- مراجعة سير العمل من وقت لآخر و تقديم التوصيات
- المساعدة في اختيار المنظمات المتقدمة و الرائدة لترتيب زيارات لها
- تزويد فرق المشروع بالمواد اللازمة
- إجراء دراسات مركزيين على أنظمة المعلومات و الموارد البشرية.

4. فريق هندسة عمليات الخدمات :

تتمثل واجباتهم فيما يلي :

- دراسة تجزئة السوق و التعرف على حاجات و رغبات العميل
- تحليل حصص السوق للاطلاع على أفضل الأساليب في خدمة العميل
- إعادة عمليات تصميم العميل التالية:

-تحليل السوق

-تطوير المنتج و الخدمات

-خلق الاهتمام و ووعي العميل

-تنمية و تطوير العلاقة مع العميل

-مفاوضة العميل و إبرام اتفاقيات معه

- تقديم الخدمة للعميل و التأكد من رضا العميل
5. فريق التحسينات و المنتجات : و تتمثل واجباتهم فيما يلي :
- إجراء تحسينات على عمليات المنتجات
 - دراسة اقتراحات التحسينات الواردة لمدير المشروع من الأقسام و الإدارات العامة و الفروع المختلفة من الجهات المعنية و إحالة الموافق عليها منها للتنفيذ.
6. فريق الدعم : و تتمثل واجباته فيما يلي :
- تطوير المجالات التالية: الموارد البشرية، الأنظمة، التنظيم، العقارات اللازمة
 - دراسة اقتراحات التحسينات على مجالات الدعم الواردة لمدير المشروع من الأقسام و الإدارة العامة و الفروع.
 - وضع خطة الاتصالات و برنامج التغيير و متابعته.
7. مختص هندسة العمليات (في بداية المشروع):
- تتمثل واجباته فيما يلي :
- وضع منهجية العمل و متابعته
 - تقديم الدعم للفريق فيما يخص مبادئ و تقنيات و أدوات هندسية العمليات
 - الاطلاع على تجارب الآخرين في هندسة العمليات.
8. إدارية وسكرتارية:
- و تتمثل واجباتهم فيما يلي :
- أعمال سكرتارية لمدير المشروع
 - أعمال إدارية للفريق
 - المراسلات و التقارير المختلفة.
9. المساندون (موظفون غير متفرغون ذوو خبرات متخصصة):
- و تتمثل واجباتهم فيما يلي :
- إبداء الرأي حول التصاميم الجديدة
 - إعطاء أفكار و اقتراح بدائل
 - الإجابة على أسئلة تفصيلية
10. منسقوا المشروع في فروع و الإدارات العامة :
- و تتمثل واجباتهم فيما يلي :

- استلام المواد و التقارير و الطلبات من فريق المشروع
- تعميم ما هو مطلوب من الموظفين و التأكد من ذلك
- تشجيع الموظفين على تقديم الاقتراحات باستعمال نموذج اقتراح تحسينات حسب ارشادات

- الإجابة على استفسارات الموظفين حول المشروع
- تزويد المشروع بالبيانات المطلوبة
- المساهمة في برنامج إدارة التغيير عند بدء التنفيذ¹

القدرات الأساسية اللازمة لإجراء الهندرة :

أولاً: القدرة على حساب التكاليف على أساس النشاط:

التكاليف هي أحد معايير القيمة المهمة إذ تعتبر وسيلة رئيسية لقياس القيمة و بالتالي إجراء لمقارنة الموضوعية لغرض المفاضلة بين البدائل المختلفة الناتجة عن أفكار ومقترحات على أسس اقتصادية نظراً لأن حفظ التكاليف يعتبر أهم أهداف دراسات الهندرة

هنا و يلاحظ أن إعداد التكاليف و تقديرها بصورة دقيقة وواقعية استناداً على الخبرة و الممارسة و استخدام الطرق العلمية و المراجع المتخصصة يعتبر عنصراً مهماً جداً في دراسات الهندرة إذ أنها تتيح تحقيق من جدوى الفكرة أو المقترح أو التوصية و بالتالي تشكل معياراً مهماً لتقويم وعامل حسم في مسألة المضي قدماً في مرحلة التطوير ومن ثم التطبيق كذلك مسألة ترجيح فكرة أو مقترح على آخر كلاهما يحقق تحديد مقدار الفروقات بإجراء تقديرات التكاليف المقارنة بين التصميم قبل الدراسة الإدارية وبعدها

ثانياً: تحليل القيمة

نحن نقصد بالقيمة القيمة المادية حيث يجب تحليل هذه القيمة إلى ثلاث عناصر هي :
أ-تكلفة الأخطاء وهي تتمثل في التصرف أو الإجراء الواجب اتخاذه لإنهاء العمل و غالباً ما يشار إليها على أنها أداء لنفس العمل مرة أخرى فمثلاً:

- ما مقدار الوقت الذي ينفق أسبوعياً لتصحيح الأخطاء التي كنت أنت السبب فيها ؟
- كم مرة تضطر إلى إعادة كتابة تقرير كتبته من قبل ؟
- كم عدد المرات التي تكتب فيها طلباً و ترسله إلى قسم النسخ و أنت تعرف انبه العديد من الأخطاء التي تحتاج إلى تصحيح.

¹ محمد الصيرفي ، التطوير التنظيمي ، مرجع سابق ، ص (151-156)

ب-تكلفة الفحص:عادة ما تتعلق هذه التكلفة بالمجالات الإدارية فالقائمون بالفحص ينفقون وقتا طويلا في التحقق من الأشياء.

ج-تكلفة الوقاية:وهي تشمل كافة الأنشطة المرتبطة بالوقاية بشكل عام مثل تكلفة التدريب و التخطيط و التنبؤ و المقابلات

ثالثا : القدرة على تحليل انسياب العمل : وهنا يلاحظ قبل القيام بإجراء عمليات تحليل الانسياب في العمل يجب القيام بإجراء عملية تحليل للوظائف في حد ذاتها و ذلك للتعرف على مجموعة الوظائف الأساسية –وهي السبب من إقامة المشروع- و الوظائف الثانوية المسندة للوظيفة الأساسية ثم مجموعة الوظائف غير المرغوبة

بعد أن يتم تحليل الوظائف يتم تحليل انسياب العمل و ذلك وفقا للخطوات التالية:

1-تحديد خطوات العمل الواجب هندرتها ويشمل ذلك المعايير التالية :

● الدرجة العالية من التأثير على العملاء و كذلك شكاوى العملاء (مثلا العملية الرئيسية قد لا تعني احتياجات عملائك)

● الدرجة العالية من التأثير على العمل:عندما يتم انجاز خطوات العمل خاصة في الأعمال ذات الحجم الكبير فإنها تستغرق الكثير من الوقت و كذلك تكلف الكثير.

● القصور التام: تتضمن خطوات العمل العديد من الخطوات عديمة القيمة مثل إعادة إدخال البيانات و الملفات المزدوجة و النسخ الفائضة عن الحاجة

● مشاركة عدد كبير جدا من الموظفين في خطوات العمل يدل في أغلب الأحيان على قصور في تصميم العمل و تجزئته

● الجرد الاحتياطي : الاحتفاظ براكم من الأوراق تحسبا للحاجة إليها مستقبلا

● وجود العديد من مستويات الموافقة و المراجعة و المراقبة .

● الدورات الإنتاجية غير المقبولة أو غير المنافسة

2-حث الموظفين الذين يقومون بالعمل على التعاون :

أسلوب المشاركة في الهندرة يعني تعليم أساليب الهندرة للعاملين على ان يطلب منهم تحليل خطوات عملهم بأنفسهم بدلا من الاستعانة بخبراء خارجيين للقيام بتلك المهمة بالنيابة عنهم و يفترض أسلوب المشاركة أن الموظفين المختصين بانجاز الأعمال :

● يلمون الماما تاما بوظائفهم و مجالات تحسين خطوات أعمالهم .

● يرفضون طبيعيا التفتيش و الانتقاد الضمني لإعمالهم من قبل الخبراء الخارجيين .

● يميلون أكثر لتنفيذ التغييرات التي يشاركون في اقتراحها
لكن قد يحتاج الموظفون الذين يطلب منهم المشاركة في الجهود إلى تطمينهم بشأن استقرارهم
الوظيفي حيث أن الهندرة تعني لدى الكثيرين خفض الاستغناء عن العاملين و بالتالي فان من غير
المستغرب ان الموظفين لا يحبذون اقتراح التحسينات التي ستؤدي إلى إنهاء خدماتهم .
3-وضع جميع خطوات العمل على خريطة بيانية: بما في ذلك الخطوات الأدنى أهمية و يمكنك
استخدام ما يلي:

● أوراق تحليل خطوات العمل

● اللوحات السوداء أو البيضاء

● الملصقات الصفراء على الجدران¹

متطلبات ، خصائص ودعائم الهندرة :

متطلبات تطبيق الهندرة الإدارية :

- 1.أن تكون التنظيمات طبقت مفهوم إدارة الجودة الشاملة على السلع و الخدمات كمتطلب
أساسي كمفهوم لتطبيق الهندرة
- 2.أن تكون هناك حاجة وقناعة تامة من قبل الإدارة على العمل بإدارة الهندرة فعند عدم تحقيق
طفرات في الأداء من خلال تبني إدارة الجودة تصبح الحاجة ملحة على تطبيق الهندرة الإدارية
3. ضرورة دعم الإدارة العليا .
- 4.ضرورة ابتكار أساليب عمل جديدة و كوادر بشرية جديدة و ذلك للتخلص من الأساليب
القديمة.
- 5.ضرورة التركيز على العمليات و ليس الإيرادات لأن ما يهم الجمهور هو نوع الخدمة أو السلعة و
ليست الإدارات .
- 6.التركيز على نوعية و تركيبية فرق العمل التي تقوم بأداء العمل كونها تتمتع بدرجة عالية من
الاستقلالية و المرونة .
7. التركيز على الابتكار و الإبداع في العمليات التنظيمية .
- 8.ضرورة التخطيط العلمي لإنجاح تطبيق الهندرة و دراسة البيئة التنظيمية للتعرف على كل
المتغيرات .
- 9.محاولة التقليل من مقاومة العاملين و ذلك بتوعيتهم بأهمية هذا المفهوم و الفوائد التي تعود
عليهم¹.

¹ نفس المرجع الأنف الذكر ، ص (156-160)

خصائص نظم العمل المهندرة :

تتميز نظم العمل المهندرة بمجموعة من الخصائص من أهمها ما يلي :

1. دمج عدة وظائف في وظيفة أخرى
2. تنفيذ خطوات العمليات حسب طبيعتها و التخلي عن أسلوب خطوط العمل الأمر الذي يؤدي إلى إنجاز العديد من خطوات العمل في وقت واحد
3. الموظفون يتخذون القرارات :حيث أنه يلاحظ أن المنظمات التي تتبنى الهندرة تقوم بإسناد العمليات أفقيا و رأسيا إلى الموظفين و من ثمة يستدعي الأمر منح هؤلاء الموظفين القدرة على اتخاذ القرارات بعد أن كان ذلك حكرا على المديرين فقط
4. تعدد خصائص العمليات : العمليات التقليدية المصممة بطريقة واحدة لمعالجة جميع الحالات في غاية التعقيد نظرا لاشتمالها على إجراءات و استثناءات خاصة لمعالجة نطاق واسع من الحالات بينما تكون العمليات ذات المواصفات المتعددة على النقيض من ذلك نظرا لأن كل من مواصفاتها يتم تقييمها لمعالجة الحالات المناسبة فقط و بالتالي تنتفي الحاجة إلى الإجراءات الاستثنائية الخاصة
5. إنجاز العمل في مكانه : بمعنى أن العلاقة بين العمليات و تنظيمات العمل بعد هندرتها تبدو مختلفة عن السابق حيث يؤدي نقل العمل من خلال الوحدات التنظيمية المناسبة إلى تحسين الأداء العام نظرا لأن معظم العمل في السابق كان مستهلكا في ضم إجراءات العمليات التي تقوم بها الوحدات التنظيمية المستقلة بينما يؤدي الأسلوب الجديد المتمثل في توحيد و مناقلة العمل إلى الجهات الأكثر فعالية لإنجازه إلى الاستغناء عن الحاجة إلى ضم أجزاء العمل المشتتة.
6. خفض مستويات الرقابة و المراجعة : حيث تستهدف الهندرة إلى إتباع أسلوب مراقبة أكثر توازنا من خلال استبدال خطوات الرقابة الصارمة بأساليب الرقابة الكلية بمعنى النظر في الحالات العامة بدلا من الحالات الفردية .
7. تقنين الحاجة إلى مطابقة المعلومات : حيث تجد الهندرة من عدد جهات الاتصال الخارجية لكل عملية مما يقلل من فرص اختلاف المعلومات و الحاجة إلى مطابقتها .
8. مفهوم مدير العملية يوفر جهة اتصالات موحدة : حيث يقوم مدير الخدمة بالعمل كمنسق بين إجراءات العمليات المعقدة و العملاء و يظهر أمام العميل كجهة مسؤولة عن العملية بأكملها و إن كان ذلك يستلزم أن يتوافر لدى مدير العمليات نظام معلومات كامل مع إمكانية الاتصال مع كافة المسؤولين عن العملية .

¹ زيد منير عبودي ، مرجع سابق ، ص(154-155)

9. الجمع بين المركزية و اللامركزية: حيث تساعد تقنيات المعلومات المتطورة التي تتطلبها الهندرة على تمكين الإدارات من العمل بصورة مستقلة و في نفس الوقت تمكن الشركة ككل من الاستفادة من المركزية عن طريق ربط جميع تلك الإدارات بشبكة اتصالات واحدة .
دعائم الهندرة :

1تقنية المعلومات :

تغيير تقنية المعلومات جزء لا يتجزأ من أي جهود الهندرة انطلاقاً من كونها عامل أساسي ومساند لكن هذا لا يعني أن مجرد إدخال الحاسبات الآلية في المعالجة لمخلف القائمة سيؤدي إلى هندرة أساليب معالجتها ففي الكثير من الأحيان نجد أن تطبيق النظم الآلية قد يؤدي إلى تحسين الأداء بنسبة 10% فقط بالمقارنة مع نسبة تحسين الأداء التي تتجاوز ال 90%نتيجة الهندرة و سنتعرض فيما يلي لبعض الأمثلة للقواعد الإضافية حول تنظيم العمل و التي يمكن تغييرها بواسطة مختلف أساليب 1.تقنية المعلومات :

أ. إظهار المعلومات في عدة مواقع في نفس الوقت و ذلك من خلال قواعد المعلومات المشتركة

ب. قيام الموظفين العاديين بمهام الخبراء و ذلك من خلال النظم الخبيرة .

ت. إمكانية الجمع بكفاءة بين المركزية و اللامركزية وذلك من خلال شبكات الإيصال .

ث. اتخاذ قرارات مهمة للجميع وذلك من خلال الاستعانة بنظم دعم القرار .

ج. يمكن للموظفين الميدانيين استقبال و اختزان و إرسال المعلومات في كافة المواقع التي

يتواجد بها من خلال الحاسبات الآلية المتقدمة .

ح. مراجعة الخطط في كل لحظة من خلال تقنية الحاسبات الآلية المتقدمة .

خ. الكشف التلقائي عن جميع الموارد المستخدمة في العمل وذلك من خلال تقنية تحديد و

متابعة مواقع و حركة موارد العمل ألياً .

وهكذا نجد أن تقنية المعلومات تعتبر من العوامل المساندة الأساسية للهندرة غير أنها لا تعتبر

العنصر الأساسي الوحيد لها بل إن هناك عناصر أخرى

2.الموارد :

لا تلقى الموارد البشرية الاهتمام الكافي عند إعداد مشاريع الهندرة و ذلك نظراً لأن معظم القائمين

على تلك المشاريع من أخصائي نظم المعلومات و لكن ذلك لا ينفي أو يقلل من أهمية العنصر

البشري عند تنفيذ مشاريع الهندرة حيث أن إجراءات و خطوات العمل لا يمكن تنفيذها دون

توافر موظفين من ذوي الكفاءاتهذا و لقد كشفت الدراسات أن الكفاءات الفردية التي تؤدي

إلى نجاح جهود الهندرة تتمثل فيما يلي :

أ.التوجيه إلى الإنجاز:

أي التفكير في الوصول إلى مستوى أداء أفضل من المستوى المحدد للتفوق بما يعني زيادة معدلات الأداء .

ب.التفكير التحليلي :

أي القدرة على تحليل المشكلات المعقدة على :

أساس هرمي أي تحديد الأوليات

أساس زمني أي المقدره التركيبية على أساس الزمن

التحليل المنطقي للنتائج أي المقدره على إدراك العلاقات بين المتغيرات المختلفة

ج.التأثير والإقناع :

وتعني القدرة على إبراز الفوائد و المزايا المترتبة على تطبيق مشاريع الهندرة وذلك بالطريقة التي تؤدي إلى إيجاد تصورات ملموسة إلى تحفيز فريق العمل.

د.التوجه نحو خدمة العملاء :

حيث يتطلب الأمر هنا الذهاب إلى العملاء في مواقعهم للوقوف على احتياجاتهم الفعلية وكيفية مساعدتهم و ما الذي يريدونه في حل المشكلات التي تواجههم وكذلك تحديد ما الذي سيفعلونه بالمنتجات ومن ثم تطوير الخدمات أو المنتجات المقدمة اليهم مع ملاحظة أنه عادة ما تفشل مشاريع الهندرة إذا اقتصر دور القياديين على مجرد الاستجابة للطلبات المقدمة من العملاء للحصول على منتجات أو خدمات أفضل و لا سيما أن العميل سوف تنحصر إجاباته فيما يعتقد أنه يريده فقط.

3.العمليات :

يتميز مبدأ الهندرة بالتركيز على نظم العمل أو ما يعرف بالعمليات الرئيسية للشركات و المنظمات المختلفة و ليست الإدارات إذ يتم دراسة وهندرة العمليات بكاملها ابتداء من استلام طلب العميل إلى أن يتم إنجاز الخدمة المطلوبة و لذلك فالهندرة تساعد على رؤية الصورة الكاملة للعمل و تنقله بين الإدارات المختلفة ومعرفة الحواجز التشغيلية و التنظيمية التي تعوق العمل و تطيل من الزمن اللازم لتقديم الخدمة و إنهاء العمل .

ونحن نقصد بالعملية : سلسلة من الأنشطة و الإجراءات و الخطوات التي تحول المدخلات إلى مخرجات و هذه السلسلة تضيف قيمة للمدخلات بإجراء التعديلات الضرورية عليها لتنتج شيئاً جديداً ذا قيمة للعميل.¹

علاقة الهندرة بالتطوير التنظيمي :

¹ نفس المرجع الأنف الذكر ، ص 166.162

تعيش التنظيمات الادارية في بيئات مختلفة، وتتفاعل مع بعضها بشكل يجعل البقاء و الاستمرار هدفها، و تتنافس هذه التنظيمات و من بينها كبريات الشركات العالمية في المحافظة على بقائها و استمراريتها من خلال تقديم الأفضل من السلع و الخدمات و قد اتجهت الدول و التنظيمات الإدارية في ظل هذه المتغيرات إلى استخدام مفهوم الهندرة الادارية الذي يحقق مجموعة من المزايا التالية :

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

الأساليب التي تؤدي الى فشل مشروع الهندرة :

هناك العديد من الأساليب التي قد تؤدي الى فشل مشروع الهندرة ومن أهمها ما يلي :

- إقتصار عملية التغيير على اعادة تصميم العمليات فقط دون أن تشمل جوانب العمل الرئيسة الأخرى .
- تحديد المشكلات التي تواجهها المؤسسة مسبقا وتقييد نطاق الهندرة في ضوءها
- قصور في التصور لأبعاد الهندرة و مفاهيمها بالنسبة الى القادة أو المنفذين
- عدم التركيز على العمليات و الاهتمام ببعض المفاهيم الادارية السائدة
- عدم تخصيص موارد كافية لمشروع الهندرة
- عدم الاستعانة بتقنية المعلومات
- التركيز على تحسين العمليات بدلا من التغيير الجذري
- تقييد مشروع الهندرة وربطه برضا الجميع
- استغراق وقت طويل في تطبيق المشروع

¹ محمد الصيرفي ، نفس المرجع السابق ، ص 166.167

- تجاهل القيم و المفاهيم في بيئة المؤسسة و عدم العمل على تغيير السلوكيات التي تتناسب و قيم العمل الجديد
- الافراط في التوقعات
- الاكتفاء بالتطور التدريجي المتواضع
- عدم تبني الهندرة و البدء بها من القمة¹

صعوبات تواجه الهندرة :

من الناحية النظرية تعتبر الهندرة فكرة ثورية في مجال علوم التنظيم الاداري لأن العبرة اليوم في الادارة هي تحقيق النتائج و تقديم الخدمات الجيدة للزبائن الذين يؤثرون على القادة سواء بصفتهم ناخبين أو مستهلكين أو مواطنين يتعين على قادتهم أن يستجيبوا لمطالبهم و يحققوا رغباتهم غير أن تقلبات الأسواق و أذواق العملاء و التطور السريع في التقنيات هي في حالة تغيير مستمر كما أن مطالب الزبائن قاسية على جميع الجهات ، السعر ، الجودة ، الخدمة ، التجديد و التوقيت

في الدول الصناعية توجد قابلية و استعداد للتغيير إذا كان يخدم المصلحة العامة ويستفيد منه المعني في ذلك التغيير أما في الدول النامية فان التغيير الجذري صعب للغاية وذلك للأسباب التالية

1. أن القاعدة العامة للتغيير هي التغيير التدريجي بحيث يتقبله الأفراد بعد فهم أبعاده ومزياء

أما ان يتم التغيير الجذري من الأساس مثلما جاء في نظرية الهندرة فان عملية التغيير

قد تواجه صعوبات جمة و قد تترتب عنها عواقب وخيمة

2. الصعوبة الثانية تمكن في بيئة التنظيم فاذا كانت الهندرة تركز على إحداث التغيير الجذري

فان ذلك يعني تجاهل القيم و التقاليد المألوفة عند الافراد لان الناس يتعلقون بما

ألفوه وتعودوا عليه و استساغوه

3. الصعوبة الثالثة التي تواجهها الهندرة في الدول النامية تكمن في غرس قيم العمل الجديد و

تغيير سلوك الافراد

4. الصعوبة الرابعة التي تواجه تطبيق الهندرة هي البدء في بسط نظام الهندرة من القمة و

هذا التوجه قد يخلق مقاومة للتغيير لان القيادة تالتي تتمتع بالمواهب و القدرات و

مؤهلات عالية قد تتخذ قرارات قد تراها مجدية لكن الافراد قد يعتبرونها ضارة وغير

مجدية

¹ هيثم حمود الشيلي، مروان محمد النور، مرجع سابق، ص 481

5. المشكل الخامس أن الهندرة تعتمد على استراتيجيات و حسابات دقيقة غير ان القادة غير مدركين لإبعادها و بالتالي تتعثر عملية اعادة هندسة الادارة بمجرد الاصطدام بصعوبات لم تكن متوقعة

6. الصعوبة السادسة تكمن في وجود الأموال الضخمة المطلوبة لمشروع الهندرة لان الاستثمار في المشاريع تتطلب تقنيات عالية و رؤوس اموال معتبرة و لذلك يلتجأ المديرين للاقتراض من البنوك التي لا تمانع في البداية من تمويل جزء من المشروع لكنها تتخلى عن مواصلة التمويل بمجرد ان يتضح ان فيه ثغرات ، و تغير موقفها بحيث تطالب باستعادة اموالها فورا .

و باختصار فان ارضاء الافراد غاية لا تدرك ، فالصعوبات التي تواجهها المؤسسات في العمل كثيرة و متنوعة ، و مع ذلك فلا مفر من التحول الى استراتيجيات جديدة لخدمة الزبائن و الابتعاد عن الاساليب التقليدية التي يغلب عليها طابع الملل و الروتين¹
عوامل النجاح في الهندرة :

يتطلب الوصول الى الفوائد التي تنتجها الهندرة توافر مجموعة من العناصر التي تسهل الأخذ بهذا المفهوم و هذه العناصر هي :

- أن تكون هناك حاجة ملحة أو قناعة تامة من قبل الادارة بالعمل على تطبيق الهندرة و ان تتوافر درجة كبيرة من الوضوح في سياسات التطوير التي يرغب التنظيم في اعتمادها
- ضرورة دعم الادارة العليا حيث يتم البدء في تطبيقها من الادارة العليا ومن ثم الوصول الى الادارة الوسطى و الدنيا كذلك
- ضرورة ابتكار اساليب عمل جديدة وكوادر بشرية جديدة ذات مهارات وقدرات عالية فتطبيق مفهوم الهندرة يتطلب التخلص من اساليب العمل القديمة و استبدال اساليب عمل جديدة بها كما يتطلب قوة عمل فعلية
- ضرورة التركيز في اعادة هندسة العمليات على العمليات و ليس الادارات أي ضرورة العمل على الهندرة لغايات ارضاء الجمهور لأن ما يهم الجمهور هو نوع السلعة المقدمة و ليس الادارت او غيرها .
- التركيز على نوعية و تركيبية العمل التي تقوم بأداء العمل حيث تعد اعادة هندسة فرق العمل من اساسيات نجاح الهندرة في نظم العمل و العمليات لكون هذه الفرق تتمتع بدرجة عالية من الاستقلالية و المرونة

¹ عمار بوحوش ، مرجع سابق ص 174.173

- التركيز على الابداع و الابتكار في العمليات التنظيمية بشكل يؤدي الى تقديم خدمات ذات مواصفات جيدة تعكس رضا الجمهور
- ضرورة التخطيط العلمي لانجاح تطبيق الهندرة و العمل على دراسة البيئة التنظيمية دراسة جيدة للتعرف على كل المتغيرات اللازمة لتسهيل انجاح هاته العملية .
- محاولة التقليل من مقاومة العاملين للتغيير الى مفهوم الهندرة وذلك من خلال توعيتهم بأهمية هذا المفهوم و الفوائد التي من الممكن ان تعود عليهم عند نجاحهم في تطبيقه.¹

¹ هيثم حمود الشيلي، مروان محمد النور، مرجع سابق، ص 479-480