

لهندرة - هندسة العمليات الادارية وعلاقتها بالموارد البشرية : إضافة إلى الجودة وقلّة التكلفة في أداء كل مؤسسات القطاعين العام والخاص في معظم الدول المتقدمة من خلال تطبيق النظريات والأساليب العلمية الجديدة . وبالتالي ينصح الإداريون والقادة في عالمنا العربي ومؤسساتنا بإعادة النظر في جميع المفاهيم والأساليب التي كنا نمارسها من خلال الأخذ بالجديد والمفيد من أجل التطور والارتقاء لمواكبة ما يجري حولنا باقتدار وتميز ، لقد اعتاد الكثير منا الذهاب إلى عمله يومياً وممارسة المهام والمسؤوليات المناطة به سواء كانت على شكل خدمات للجمهور أو أعمال إدارية وتشغيلية وغير ذلك ، ولكن هل حصل أنتوقف أحدنا لفترات محدودة وسأل نفسه لماذا أقوم بهذا العمل ؟ وما فائدة هذا العمل للعميل أو المستفيد الأخير من الخدمة أو العمل ؟ هل ما أقوم به ذو قيمة مضافة تساعد في تحقيق رسالة وأهداف المؤسسة التي أعمل بها ؟ وإذا كانت الإجابات بنعم فتابع الأسئلة وأسأل هل هناك طريقة أفضل لتقديم هذه الخدمة أو القيام بهذا العمل إن هذه الأسئلة على بساطتها في غاية الأهمية وهي القاعدة الأساسية التي ينطلق منها مفهوم الهندرة والتي تسعي إلى إحداث تغييرات جذرية في أساليب وطرق العمل بالمنظمات لتتناسب مع إيقاع ومتطلبات هذا العصر، وقد بدأت القصة عندما قام أحد المستشارين في الشركة بمراجعة أنشطة ومهام أحد الأقسام في الشركة حيث يقوم العاملون في هذا القسم بتسجيل كافة البيانات المتعلقة بقطع الغيار المستوردة في دفاتر للتسجيل يتم حفظها بصفة دورية رتيبة وعند سؤال العاملين لماذا يقومون بهذا التسجيل ؟ كانت الإجابة التقليدية بعد قليلاً من الحيرة والذهول إنه طلب منا القيام بهذا العمل منذ التحاقنا بهذا القسم وعليك سؤال المشرف فهو أدري بالسبب . وهو ما تسعي الهندرة إلى تحقيقه ليقوم العاملين بأداء الأعمال الصحيحة والمفيدة وبالطريقة الصحيحة التي يريدونها العميل ليتطلع إليها ، كما أنه من المناسب هنا ومع الحديث عن الهندرة أن يتم التطرق إلى أحد قواعد الفكر الإبداعي وهي قاعدة الخروج من الصندوق والتي تحفز العاملين إلى الإبداع في أعمالهم والتخلص من قيود التكرارية والرتابة والنظر إلى الأمور المحيطة بأعمالهم بنظرة شمولية تساعد على تفجير الطاقات الإبداعية الكامنة في كل فرد منهم . إنرياح التغيير التي تجتاح عالم الأعمال اليوم هي الدافع والمحرك الحقيقي لمشاريع الهندرة في العالم أجمع ، وقد أظهرت نتائج مسح عالمي شمل عدد كبير من التنفيذيين في الشركات العالمية تم خلالها لتسعينات أن الهندرة كانت على رأس قائمة الجهود التي بذلتها الشركات والمنظمات المختلفة لمواجهة المتغيرات التي تجتاح السوق العالمية ، ولا عجب أن قيل أن التغيير ثابت وهي جملة صحيحة وصادقة بكلمتين متناقضتين فالمتغير لا يتغير شمل كل جوانب الحياة العملية ابتداء من العميل ومروراً بالمنافسين وانتهاء ببيئة العمل المحيطة ، ففي ما يخص العميل أو الزبون كما يسميه البعض لا يختلفان أن عميل اليوم ليس عميل الأمس ، وهنا تبرز أهمية الهندرة كأحد الأساليب الإدارية والهندسية الحديثة التي تساعد الشركات على مواجهة هذه المتغيرات وتلبية رغبات وتطلعات عملائها في عصر لا مكان فيه للشركات والمنظمات القابعة في ظل الروتين والبيروقراطية الإدارية مع النظر إلى العملاء من برج عاجي مكس بالأوراق والمعاملات والإجراءات المطولة التي أكل الدهر على بعضها وشرب . كلمة الهندرة قد تبدو غريبة على أسماع الكثير، فالهندرة كلمة عربية جديدة مركبة من كلمتين هما (هندسة) و(إدارة) وهي ترجمة للمصطلح الإنجليزي (Business Reengineering) والذي يعني إعادة هندسة الأعمال أو إعادة هندسة نظم العمل . وقد ظهرت الهندرة في عام 1992م عندما أطلق الكاتبان الأمريكيان مايكل هامر وجيمس شامبي الهندرة كعنوان لكتابهما الشهير (هندرة المنظمات) ومنذ ذلك الحين أحدثت الهندرة ثورة حقيقة في عالم الإدارة الحديثة بما تحمله من أفكار غير تقليدية ودعوة صريحة إلى إعادة النظر وبشكل جذري في كافة الأنشطة والإجراءات والإستراتيجيات التي قامت عليها الكثير من المنظمات والشركات العاملة في عالمنا اليوم . الهندرة هي إعادة التفكير بصورة أساسية وإعادة التصميم الجذري للعمليات الرئيسية لتحقيق نتائج تحسين هائلة في مقاييس الأداء العصرية : الخدمة و الجودة والتكلفة وسرعة إنجاز الأعمال ) . وكذلك إعادة التصميم الجذري والسريع للنظم والسياسات والهياكل التنظيمية التي تساعد العمليات وكل ذلك للوصول إلى انسياب العمل بأعلى مستوى من الإنتاجية وفق معايير الجودة العالمية" . وبنظرة سريعة إلى هذه التعاريف نرى أنها تركز على أربع نقاط أساسية يمكن تلخيصها بما يلي : وتعني ببساطة أن الوقت قد حان لكي تعيد كل شركة وكل فرد وعامل بها النظر في أسلوب العمل المتبع ومراجعة ما يقومون به من عمل وسؤال أنفسهم: لماذا يقوموا به ؟ وهل هذا العمل ذو قيمة للعملاء والشركة ؟ وهل يمكن أداءه بطريقة أفضل ؟ كل هذه الأسئلة يطرحها مبدأ الهندرة بأسلوب ومفهوم علمي يساعد الشركات في الوصول إلى إجابات شافية لهذه الأسئلة الهامة . 2-

جذرية تتضمن الهندرة حلولاً جذرية لمشاكل العمل الحالية وهو أمر تميز به أسلوب الهندرة عن غيره من المفاهيم الإدارية السابقة التي كانت في معظمها تسعى إلى حلولاً عاجلةً وسطحيةً لمشكلات العمل ومعوقاته . إذ تتم دراسة و هندرة العمليات بكاملها ابتداء من استلام طلب العميل إلى أن يتم إنجاز الخدمة المطلوبة . ولذلك فالهندرة تساعد على رؤية الصورة الكاملة للعمل وتنقله بين

الإدارات المختلفة ومعرفة السبلات الاستثمارية والإدارية التي تعيق العمل وتطيل الزمن اللازم لتقديم الخدمة وإنهاء العمل . @ -

تركز على العمليات الإدارية لا على الأنشطة . @ - تقوم على هيكلة العمل كوحدة كاملة . @ - الاعتماد بشكل أساسي على تقنية المعلومات ، حيث أن استخدام تكنولوجيا المعلومات يمكن المؤسسات من الاستفادة من مزايا المركزية واللامركزية على السواء حيث أنها تمكن كل إدارة من العمل بصورة مستقلة بشكل يكون لها شبكة معلوماتها الخاصة بها وفي الوقت نفسه ترتبط جميع الإدارات بشبكة اتصال واحدة مركزية . @ - تنفيذ العمل حسب نوع وطبيعة كل نشاط بدلاً من الأسلوب التقليدي وهو ترتيب الخطوات المتتالية للعمل . @ - تقليل المركزية وتقليل الإجراءات اللازمة للعمل (مثل قيام الإدارة المعينة بشراء احتياجاتها السريعة بدلاً من مخاطبة إدارة المشتريات) . @ - استخدام أسلوب فرق العمل لتنفيذ عملية كاملة وقد تكون فرق العمليات دائمة أو مؤقتة . إن الهندرة هي إعادة التفكير المبدئي والأساسي وإعادة تصميم نظم العمل وإعادة هندسة إدارة الأعمال بصفة جذرية وذلك من أجل تحقيق تحسينات جوهرية فائقة في معايير الأداء الحاسم مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة والإتقان وذلك باستخدام تكنولوجيا المعلومات المتطورة كعامل تمكين أساسي يسمح للمؤسسات والشركات بإعادة هندسة نظم أعمالها . ويرتكز هذا المدخل والمبدأ على مفهوم العملية التي تعني مجموعة من الإجراءات والأنشطة المتكاملة التي ينتج عنها شيء ما له قيمة للمواطن والزبون والمستفيد والمتعامل مع الشركة وهي تحقق الفوائد التالية : - تغيير وحدات العمل من الأقسام إلى الفرق العملية . - تغيير الأعمال من المهام البسيطة إلى الأعمال ذات الإبعاد المتعددة . - تغيير العمل من التدريب إلى الثقافة . - تغيير القيم من قيم وقائية إلى قيم إنتاجية . - تغيير الهيكل التنظيمي من هرمي تراتبي إلى مستوي . الهندرة لا تشمل الطرق والأساليب الإدارية المستخدمة فقط بل تتجاوزها إلى الأعمال نفسها والفرضيات التي تبنى عليها تلك الأعمال ، بحيث تدفع العاملين إلى إعادة النظر في هذه الفرضيات . تهدف الهندرة إلى تحقيق نتائج جوهرية ضخمة بمعنى أنه لا يقتصر عملها على التحسين والتطوير النسبي والشكلي في الأداء والذي في الغالب يكون تدرجياً . 4 - أن يكون التغيير في العمليات يكون التركيز في الهندرة على تحليل وإعادة بناء العمليات الإدارية وليس على الهياكل التنظيمية ومهام الإدارات أو الأقسام أو المسؤوليات الوظيفية فالعملية الإدارية هي نفسها محور التركيز والبحث وليس الأشخاص والإدارات والأقسام . الهندرة تعتمد على الاستثمار في تقنية المعلومات واستخدام هذه التقنية بشكل فعال بحيث يتم توظيفها للتغير الجذري الذي يحقق أسلوباً إبداعياً في طرق وأساليب تنفيذ العمل وليس للآلة التي تهدف إلى توفير الوقت . لا على التفكير الاستنتاجي والذي يتمثل في الانتظار حتى ظهور المشكلة ثم يعمل على تحليلها والبحث عن حلول مناسبة لها . - التنظيم على أساس النتائج وليس المهام . - تصنيف عمل استثمار المعلومات إلى الأعمال الحقيقية التي تنتج المعلومات . - التعامل مع الموارد في كل أنحاء الشركة . - إعادة التفكير في العمل . - تمكين المستفيد من الخدمة والحصول عليها بنفسه . - الاحتفاظ بالموظفين الأقل تكلفة والأعلى كفاءة . إن الشركة التي تسعى إلى تطبيق عملية الهندرة بشكل علمي وسليم يمكنها أن تحقق الأهداف التالية : ويتم ذلك من خلال تمكين كافة العاملين في الشركة بأداء الأعمال الصحيحة والمفيدة ، أي أنه يتم استخدام أحد قواعد الفكر الإبداعي وهي قاعدة الخروج من الصندوق والتي تدعو العاملين إلى الإبداع في أعمالهم والتخلص من قيود التكرارية والرقابة والنظر إلى الأمور المحيطة بأعمالهم بنظرة شمولية تساعد على تفجير الطاقات الإبداعية الكامنة لدى كل عامل منهم . - التركيز على العملاء : الهندرة تهدف إلى توجيه الشركة للتركيز على متطلبات العملاء من خلال تحديد احتياجاتهم والعمل على تحقيق رغباتهم . - تخفيض التكلفة : تخفيض التكلفة هو أحد أهداف الهندرة ويتم ذلك من خلال إلغاء العمليات الغير ضرورية والتركيز على العمليات ذات القيمة المضافة . إذن الهندرة هي وسيلة إدارية منهجية تقوم على إعادة البناء التنظيمي من جذوره وتعتمد على إعادة هيكلة وتصميم العمليات الإدارية بهدف تحقيق تطوير جوهري وطموح في أداء منظمات الأعمال يكفل تحقيق الأمور التالية : - تركيز على العمليات الإدارية . - تهتم بالنتائج وتركز على حاجة العميل . - تقوم على هيكلة العمل على أساس العملية ككل . - تطور بيئة إدارية تعتمد على العمليات . النقاط الرئيسية لتطبيق عملية الهندرة : - أن تكون عملية الهندرة مدعومة دعماً غير محدود من قبل الإدارة العليا للشركة . - تحديد المدة الزمنية لتنفيذ عملية الهندرة والالتزام بها . - إشراك كافة العاملين في الشركة بعملية الهندرة والعمل على تدريبهم . - عدم التركيز على العمليات ، - تجاهل قيم ومفاهيم العاملين ، حيث تتطلب إعادة تشكيل المفاهيم وتكوين اتجاهات العاملين . - التراجع المبكر عن عملية الهندرة . - إطالة تطبيق عملية الهندرة ، أكثر ما يؤدي إلى فشل مشاريع الهندرة في تحقيق أهدافها وتحقيق الرؤيا المستقبلية التي تم وضعها هو استغراق الكثير من الوقت وضياح كثير من الجهد في دراسة وتحليل العملية الحالية مما يؤدي إلى عدم مقدرة فريق العمل على استنباط الأفكار المبدعة في التصميم الجديد فكلما أمضى الفريق وقتاً أكثر في العملية

الحالية كلما ارتبط بأسلوب العمل الحالي أكثر. - تتطلب الهندرة أفكاراً إبداعية ولكنها لا تتطلب أفكاراً مستحيلة وغير منطقية لا يمكن تطبيقها وذلك لعدم جدواها في سوق العمل أو لأن البنية التحتية لسوق العمل لا تساعد على تبني تلك الأفكار . - محاولة تطبيق الهندرة عندما يكون مدير الشركة على وشك التقاعد . من الذي يحتاج لتطبيق عملية الهندرة ؟ يبين خبراء الهندرة أن هناك ثلاثة أنواع من منظمات الأعمال التي تحتاج لتطبيق عملية الهندرة وهي : I- المنظمات ذات الوضع المتدهور : فتطبيق عملية الهندرة في مثل هذه المنظمات سيمكنها من التغلب على المشاكل التي تعاني منها . II- المنظمات التي في طريقها للتدهور : مثل هذه المنظمات تصارع لآجل البقاء وهي لا تملك القدرة على مسايرة التطور والمنافسة بشكل قوي ، لهذا فهي تحتاج لعملية الهندرة حتى تستطيع استعادة مكانتها في السوق . مثل هذه المنظمات المتميزة لا تعاني من مشاكل على الإطلاق ، - إقامة الفرق ذات الأداء العالي وخاصة الطرائق اليابانية . - إعادة هندسة مسوحات سوق العمل والبيانات الديموغرافية . - إعادة هندسة أساليب إعداد وتسمية المديرين . تلعب تكنولوجيا المعلومات دور هام جداً في عمليات الهندرة ويتجلى هذا الدور في الأمور التالية : - المساعدة على التكامل والاندماج بين أجزاء العمل لتكوين عمليات مترابطة ذات معنى . - توفير احتياجات التعلم الذاتي المستمر والاختبارات لإعادة تحديد مستويات الأداء باستخدام النظم الآلية - معلومات مباشرة على الحاسب الآلي حول برامج التدريب ورسوم الدورات ومواعيد الدورات والتسجيل في الدورة .