

الفصل العاشر:

إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)

إعادة هندسة العمليات الإدارية

١. تعريف الهدرة
٢. أهداف الهدرة
٣. فريق عملية الهدرة
٤. مخرجات عملية الهدرة
٥. أسباب فشل الهدرة

مقدمة

يمكن القول بأن هناك تغييرات وتطورات إدارية متلاحقة لمسايرة التطورات البيئية والتكنولوجية والتسويقية، ذلك أن أي منظمة تريد أن تحافظ على كيانها واستمرار قدرتها التنافسية عليها أن تستخدم أساليب وابداعات وابتكارات متميزة، ومن هذه الأساليب الإدارية التي استخدمت وبنجاح في بعض المنظمات هو أسلوب او منهج إعادة هندسة الأعمال BPR

(Business Process Reengineering)

ظهر هذا المنهج وأصبح واضحا في معالمه منذ بداية التسعينات من القرن العشرين حينما صدر كتاب إعادة الهندسة: مقدمة لثورة الأعمال لمايكل هامر وشامبي في عام ١٩٩٣

١. تعريف الهندرة

❖ الهندرة كلمة جديدة مركبة من كلمتي هندسة وإدارة ولها عدة مسميات منها:

○ إعادة الهندسة

○ إعادة البناء

○ هندسة التغيير

○ إعادة هندسة العمليات

١. تعريف الهندرة

❖ يشير أحد الكتاب بأنها ليست تعديلا إداريا أو تغييرا تنظيميا في الوضع الحالي للمنظمة، إنها مفهوم لرفض الفكر الكلاسيكي لتخصص العمل، إنها عبارة عن إعادة اكتشاف المنظمة من خلال إعادة تصميم العملية الإدارية.

❖ عرفها هامر وشامبي بأنها إعادة التفكير الجذري وكذلك إعادة التصميم للممارسات والعمليات التجارية لتحقيق تطور قوي في معايير الأداء مثل التكلفة، الجودة والخدمة السريعة.

١. تعريف الهندرة

❖ كما أن التركيز في إعادة الهندسة يتم على العمليات المتنوعة في المنظمة سواء عمليات الإنتاج، أو التسويق أو التمويل، أو عمليات الخدمة وغيرها.

❖ باختصار إن منهج إعادة الهندسة يهتم دائما بالتوجه نحو العملاء وإشباع احتياجاتهم مع التركيز على فاعلية الموارد البشرية في المنظمة.

١. تعريف الهندرة

هل تحتاج جميع المنظمات لإعادة هندسة العمليات الإدارية؟
الإجابة تكون على الشكل التالي:

١. تعريف الهندرة

هنالك ثلاثة أنواع من المنظمات تحتاج لإعادة هندسة العمليات الإدارية:

- (١) المنظمات ذات الوضع المتدهور
- (٢) المنظمات التي في طريقها للتدهور
- (٣) المنظمات المتميزة والتي بلغت قمة التفوق والنجاح

٢. أهداف الهندرة

تحقيق تغيير جذري في الأداء

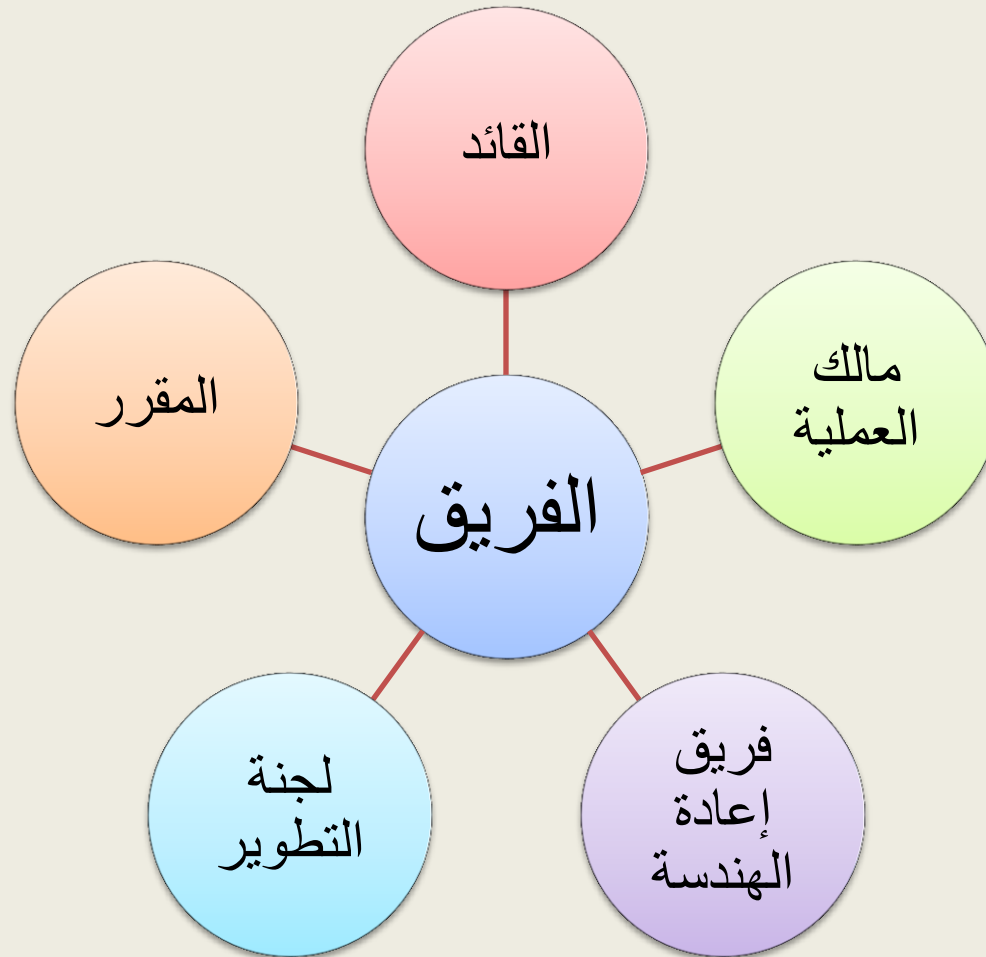
التركيز على العملاء

السرعة

الجودة

تخفيض التكلفة

٣. فريق عمل الهندرة



٤. مخرجات عملية الهندرة

١. العاملون أكثر راحة ورضاء
٢. يتحول دور الموظفين من العمل المراقب إلى العمل المستقل
٣. يتحول الإعداد الوظيفي من التدريب إلى التعليم
٤. يتحول التركيز في معايير الأداء من الأنشطة إلى النتائج
٥. تتحول معايير الترقية من الأداء إلى المقدرة
٦. تتحول القيم من وقائية إلى إنتاجية
٧. يتحول دور المديرين من مشرفين إلى موظفين
٨. يتحول التنظيم من هرمي إلى أفقي
٩. يتحول المسؤولون من مراقبين إلى قياديين

٥. أسباب فشل الهندرة

ذكرت إحدى المجالات الاقتصادية أن نسبة الفشل في مجهودات إعادة الهندسة فاقت نسبة ٨٥% خلال عام ١٩٩٤ ويرى بعض الكتاب أن فشل البدايات لتطبيق إعادة الهندسة يرجع إلى التركيز على العمليات وليس على الأفراد الذين يقومون بالعمل.

ومن أهم المعوقات ما يلي:

✓ يغفل المديرون العموم عن تقديم الدعم الدائم والصورة الواضحة عن تقدم إعادة الهندسة وماذا تفعل.

✓ في غياب الصورة الواضحة لإعادة الهندسة فإن الخوف يؤثر على سلوك العاملين حيث يؤدي التطبيق إلى فقد بعض الموظفين لوظائفهم

٥. أسباب فشل الهندرة

- ✓ قصور فهم الإدارة العليا بالمنظمة وعدم التزامها بمفهوم إعادة الهندسة
- ✓ قصور نظم تدريب وتنمية الموارد البشرية
- ✓ عدم وجود نظم اتصال مدعمة
- ✓ قصور نظم تقييم الأداء
- ✓ قصور نظم الدفع والتعويضات والمكافآت
- ✓ عدم كفاية الموارد اللازمة
- ✓ الاستعجال في التطبيق دون توافر البيئة التحتية الملائمة
- ✓ استغراق وقت أطول من اللازم في الدراسة والتحليل
- ✓ الافتقار إلى فريق إعادة الهندسة
- ✓ عدم القدرة على تشخيص مشكلات الوضع الراهن في المنظمة المطلوب إعادة هندستها