

## تجارب رائدة فى مجال تطبيق الهندرة الإدارية

### تجربة الهندرة<sup>(١)</sup>

#### بالمؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية

تعتبر المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية " السعودية " أحد الشركات الرائدة فى تبني وتطبيق مفهوم الهندرة، فقد بادرت " السعودية " خلال عام ١٩٩٤ م إلى تبني المفهوم بإنشائها لوحدته متخصصة بقطاع الموارد البشرية تحت مسمى " وحدة الهندرة " لتتولى نشر وتطبيق المفهوم بقطاعات المؤسسة المختلفة وقامت بإرسال عدد من المختصين لحضور دورة متخصصة فى الهندرة كانت تقدمها شركة SABER DECISION TECHNOLOGIES الأمريكية. وتم البدء بتطبيق الهندرة منذ عام ١٩٩٤ م إذ قامت وحدة الهندرة بتكييف المنهج العلمي الذي تستخدمه شركة SABER ليلائم الوضع القائم فى " السعودية " وذلك بإضافة مرحلتين رئيسيتين للمنهج العلمي وهما مرحلتى صوت العميل والأقتداء بالنماذج.

ومن المعروف أن نجاح الهندرة يعتمد وبشكل كبير على دعم الإدارة التنفيذية بالمؤسسة، لذلك كانت مرحلة التعريف بالمفهوم للتففيذيين من أصعب وأخرج المراحل إذ أن نجاح الهندرة يعتمد على تقبل المفهوم ودعم تطبيقه، فباشرت وحدة الهندرة بنشر المفهوم فى كافة قطاعات المؤسسة إذ تم تقديم أكثر من أربعين عرضاً من خلال ندوات عقدت للتففيذيين

---

١ أحمد بن صالح - الهندرة - يرجع بتذكره ص١٤٧ ومابعدها

بالسعودية " جراء تطبيقه وكانت النتائج مبهره إذ تبني أغلب التنفيذيين المفهوم وطالبوا بسرعة تطبيقه للحاجة الماسة إليه في ظل السوق التنافسي الذي تعيشه صناعة الطيران علي المستوي العالمي ولكن كأي مفهوم جديد كان هناك تخوفا من تطبيقه رغم مطالبة الجميع بذلك وللتغلب علي ذلك التخوف بادر قطاع الموارد البشرية " بالسعودية " بتطبيق المفهوم علي أحد العمليات بالقطاع كتجربة تقدم لبقية قطاعات المؤسسة.

ومن هنا بدأ التحدي الفعلي لأن نجاح هذه التجربة يعني نجاح الهندرة بالسعودية وفشلها يعني النهاية. فبدأ التنسيق للقيام بأول مشروع للهندرة " بالسعودية " إذ عقدت وحدة الهندرة اجتماعا ضم جميع التنفيذيين بقطاع الموارد البشرية وتم خلال ذلك الاجتماع تحديد العمليات الرئيسية بالقطاع ووضع الأولويات لهندرتها، وتم التوصل لاتفاق علي أن يتم البدء بهندرة عملية التوظيف لما لها من أهمية قصوي في سير العمل بالموارد البشرية. وتم تشكيل أعضاء اللجنة القيادية للمشروع وأختيار أعضاء فريق العمل ووضع الخطة العامة للمشروع.

قامت بعد ذلك وحدة الهندرة بعقد ورشة عمل تم خلالها تدريب فريق العمل علي المنهج العلمي للهندرة والأسس التي سيتبعها الفريق في إنجاز المشروع. ولقد أثبت فريق العمل مقدره فائقة في التعامل مع معطيات المشروع إذ تم تطبيق المنهج العلمي بجميع مراحلها ابتداء من دراسة العملية الحالية، ومن ثم الاستماع لصوت العملاء والحصول علي آرائهم ومقترحاتهم ومتطلباتهم لتطوير وتحسين العملية. قام بعد ذلك فريق العمل بالخوض في التجربة الأولى للأقتداء بالنماذج الناجحة إذ تم التنسيق للقيام بعدد من الزيارات لشركات داخل وخارج المملكة للأطلاع علي الأساليب المختلفة لأداء العمل وكانت من أفضل التجارب إذ أستطاع الفريق الحصول علي معلومات جد قيمة في أسلوب أداء العمل وكان للأختيار الموفق للشركات أكبر الأثر في نجاح التجربة.

وإستنادا الى ما توفر لدى فريق العمل من معلومات عبر المراحل السابقة قام بتصميم جديد لعملية التوظيف وتوصل الى نتائج هائلة فى تطوير وتحديث العمل توضحها الارقام فى الجدول التالى:

وجه المقارنة	العملية الحالية	العملية الجديدة	نسبة التطوير
عدد الاجراءات	٦٢	٢٥	٥٩,٧ -
عدد النماذج المستخدمة	٨٠	٤٦	٤٢,٥ -
نسبة الالتمتة فى إنجاز العمل	%٢١,٩٥	%٦٢,٥	٤٢,٥
الزمن المستغرق لإنجاز العمل	٢١٠٧س	٥٥٤س	٧٣,٧ -
التكلفة (تكلفة القوى العاملة فقط )	٣٢٥٠٧١ ريال	٨١٠٧٣ ريال	%٧٥ -

بعد ذلك تم عرض تلك التوصيات على اللجنة القيادية للمشروع وموافقتهم وتوجيههم للبدء فى التطبيق. وتم إعطاء الضوء الاخضر للتطبيق و ذلك أكبر نجاح لفريق العمل. وبدأ التحدى الحقيقى وهو تطبيق تلك التوصيات أرض الواقع، اذ بدأ التطبيق الفعلى لتوصيات المشروع بتشكيل فريق التطبيق وكوكبة من أفضل الاخصائيين فى الادارات التى لها علاقة بعملية التوصيات بالإضافة إلى أعضاء فريق العمل.

وأنتهج فريق التطبيق أسلوبا تمت دراسته والتخطيط له بكل دقة لضمان النجاح فى تطبيق توصيات المشروع إذ تم فى البداية الإعلان عن التصميم الجيد لعملية التوظيف للتنفيذين وجميع الموظفين القائمين على العمل والنتائج المتوقعة لتطبيقه. ومن ثم عقد ورش عمل لتدريب الموظفين القائمين

على التطبيق بالاسلوب الجديد للعمل بعد ذلك تم وضع خطة أنتقالية للتحويل الى الأسلوب الجديد وحقق فريق التطبيق نجاحا كبيرا جدا اذ تم تطبيق ٦٪ من التوصيات بنجاح كبير كمرحلة أولى ويجرى حاليا تطبيق بقية التي تحتاج الى وقت طويل اذ يتطلب بعض التوصيات الى نظام الالى يجرى تطويره.

أعتادا على النتائج الباهرة التي تحققت، عرض المشروع على التنفيذيين بالقطاعات المختلفة " بالسعودية " كمثال يحتذى به وساعد ذلك فى تطبيق الهندرة على العمليات الرئيسية بها.

ومنذ ذلك الحين توالى مشاريع الهندرة حتى تصدرت كأولى أولويات كثيرة بالمؤسسة. وخلال الثمانى سنوات الماضية تمت هندرة أكثر من قطاعات رئيسة على مستوى " السعودية " كان منها - على سبيل المثال التوظيف، عملية جدول الرحلات، عملية مغادرة الركاب، عمليات ادارة وقود الطائرات، العمليات الرئيسية بالموارد الرئيسية للتعامل مع الوكالات.

كانت نتائج المشاريع الناجحة منها باهرة، ومن أمثلة ذلك انخفاض اكمال عملية الشحن الصادر من ١٤٠ الى ١٨ اجراء نسبه ٨٧٪ كما توفر تكلفة تعبئة الطائرات بالوقود بنسبة قدرها.

## ٢- تجربة تجديد البنك العربى بالأردن

مرت هذه التجربة بالخطوات التالية:

### أولاً:- هندسة العمليات

حيث تم "إعادة تصميم العمليات بصورة جذرية بهدف تحقيق تحسينات جوهرية في الأداء " وذلك لمواجهة القوي المؤثرة في الصناعة المصرفية التي تتمثل في رغبات العملاء والتكنولوجيا والمنافسة والسوق والتشريعات والأقتصاد. وهذا في حد ذاته يتطلب تحديد: