

الفصل الحادي عشر :

نبذة عن إعادة هندسة النظم (الإدارة)

مقدمة:

تكمن فلسفة إعادة الهندسة في الارتقاء بالإنتاجية، بتحقيق الأهداف المنشودة بأقصر الطرق اقتصاداً وفعالية.

لا تخرج إعادة هندسة النظم أو الهندسة الإدارية عن كونها دعوة لتبني الحديث والابتكار والتجديد، والتغيير الجذري في الأسس والمبادئ والطرق والأساليب وهجرة كل ما هو قديم دون محاولة النظر إليه.

هناك عدداً من الملاحظات حول الهندسة الإدارية لابد أن يتداركها المهتم بالإدارة لعل من أهمها:

- 1- تأتي الهندسة الإدارية للتعامل مع الطرق والأساليب والنظم الخاصة بالعمل من حيث الاستحداث الجذري فيها.
- 2- عدم المزج بين الهندسة الإدارية استخدامات نظم الأعمال المتقدمة فالأولى إبداع واستحداث والثانية تحسين وتطوير.
- 3- عدم المزج بين الأوتوماتيكية والهندسة الإدارية.
- 4- تختلف الهندسة الإدارية عن أساليب تحسين الجودة وكذلك عن إعادة هيكلة العمليات بأشكالها المختلفة.
- 5- تعتبر الهندسة الإدارية بمثابة ابتكار في الطرق والأساليب لأول مرة وليست تحسيناً وتعديلاً.
- 6- تمت الهندسة الإدارية على التخلص من البيروقراطية.

7- تتفق إعادة هندسة النظم مع الجودة الشاملة في تركيزهما على العمليات والعملاء وتختلف في معدل السرعة، فالأولى تحدث بسرعة وتحدث تغييرات جذرية، بينما تساهم الثانية في تحقيق تحسينات إضافية أو مستمرة، بالإضافة إلى أن الجودة الشاملة تعد أسلوب عمل وحياة ولذلك فهي لا تحتاج إلى رقابة دورية على عكس الهندسة الإدارية التي تحتاج لدعم ومساندة على مدار الوقت.

مزايا تطبيق الهندسة الإدارية:

- 1- اللامركزية في اتخاذ القرار (الإدارة بالاستثناء).
- 2- إدماج أكثر من وظيفة في وظيفة واحدة (التغلب على البيروقراطية).
- 3- الجمع بين مزايا المركزية واللامركزية في أساليب العمل.
- 4- إنجاز المهام في مكان ممارستها. 5- تخفيض تكاليف المراجعة والرقابة.
- 6 التحول من منهجية العمل من حيث الوحدات التنظيمية بالتنظيم الإداري المتخصص إلى فرق عمل دائمة ومؤقتة حيث تشترك جماعة العمل في إنجاز عملية واحدة بالكامل.
- 7- تقليص الأعمال غير الضرورية التي لا تضيف إلى قلة أساليب العمل وتحويلها إلى أعمال ذات قيمة تصنف إلى قيمة العمل.
- 8- الحرص على الإقناع وكسب رضا الجميع.
- 9- الحرص على عدم وقوف المفاوضة الإنسانية في طريق تحقيق إعادة هندسة النظم.
- 10- ترتيب خطوات العمل في ممارسة المهام المختلفة وفق طبيعتها مع تعدد خصائص العمليات.

تعريف هامبرتشامي لإعادة هندسة الإدارة:

الارتقاء بالإنتاجية في أقصر وقت بأقل تكلفة وأقل مجهود

إعادة هندسة الإدارة Reengineering:

طريقة جديدة للتفكير وتغييراً جذرياً بهدف التطوير وتعبر عن التالي:

- 1- البدء من جديد من نقطة الصفر.
- 2- التفكير بصورة جديدة أو إعادة التفكير بشكل أساسي.
- 3- إعادة تصميم العمليات الإدارية جذرياً.
- 4- نبذ الطرق القديمة تماماً. 5- إتباع طرق جديدة مختلفة.

{
مستهلكو السلع
مستخدمو الخدمات
المستفيدون من الأفكار

ذات خصائص محددة
يفضلها العملاء

{
سلع
خدمات
أفكار

التغيرات العالمية والمحلية:

- التكنولوجيا الحديثة.
- المنافسة.
- الجودة.
- الربحية.
- آليات السوق

- عدم ملائمة الطرق التقليدية
- تخلف الأساليب الحالية.
- مشكلات وصعوبات
- تسويقية وإنتاجية.

أو

أساليب متعددة للتطوير
والتعديل والتغيير الجذري

إعادة هندسة الإدارة

- تغيير جذري.
- إعادة هندسة للعمليات

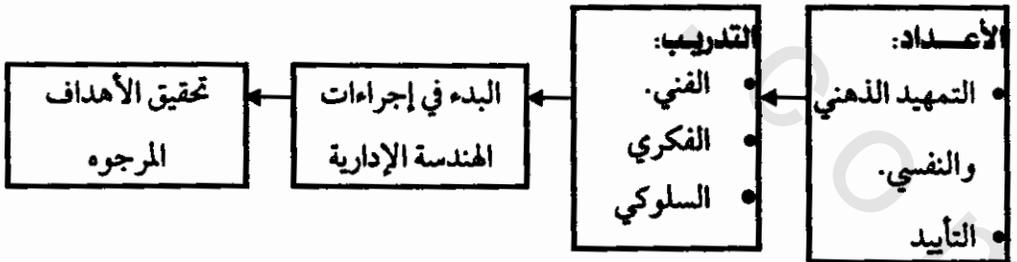
إن المنظمات التي تطبق إعادة هندسة العمليات تنقسم إلى 3 أنواع:

المنظمات المتعثرة	المنظمات غير الناجحة	المنظمات الطموحة
لأنها تريد العلاج الحاسم	لأنها تريد الإنفاذ العاجل	لأنها تريد الحفاظ على
لمشكلاتها الحالية والمتوقعة	للتخلص من المشكلات	التفوق والامتياز
	المتوقعة	

القائمون بإعادة الهندسة الإدارة:

- قائد العملية: أحد كبار المسؤولين.
- صاحب العملية - المدير المسئول عن تطبيقها.
- فريق إعادة هندسة الإدارة [h-o المضاد] عاملين داخل المنظمة وعاملين خارجها.
- اللجنة الموجهة - لجنة من بار المديرين بالمنظمة.
- منسق إعادة الهندسة الإدارية - القيصر.

أهمية الإعداد والتدريب قبل بدء تنفيذ إعادة هندسة الإدارة:



مراحل أو خطوات إعادة الهندسة الإدارية:

- 1- تحديد مجالات التطوير (التشخيص ودراسة العملاء).
- 2- إعداد خريطة العمليات الحالية (وإجراء القياسات اللازمة).
- 3- تحديد التعديلات اللازمة (التحليل الداخلي).
- 4- المقارنة بأفضل المنظمات (التحليل الخارجي).
- 5- إعادة تصميم/ وبناء العمليات.
- 6- التطبيق والمتابعة (قياس مؤشرات النجاح).

خصائص إعادة هندسة الإدارة الفعالة:

- 1- دمج عدة وظائف في وظيفة واحدة.
- 2- اشتراك الموظف في اتخاذ القدرات المتعلقة بالوظيفة.
- 3- تنفيذ العمل حسب نوع وطبيعة كل نشاط والتدفق الطبيعي للعمليات.
- 4- تقليل المركزية وإنجاز العمل في مكانه.
- 5- خفض مستويات الرقابة والمراجعة وإتباع أساليب الرقابة الكلية أو المؤجلة.
- 6- تقليل إلحاقه إلى مطابقة المعلومات.
- 7- إتباع أسلوب "مدير العملية".
- 8- تطبيق أسلوب الشراء الوظيفي.
- 9- استخدام أسلوب فريق العمل.
- 10- تحول ولاء الموظف نحو العميل وليس مرثية واهتمامه بالعميل وليس للرئيس.
- 11- تغيير التنظيم من الأهرامات إلى المسطحات.
- 12- تحول المسئولين من مراقبين إلى قياديين.
- 13- الاهتمام بالإبداع والتطوير وليس فقط إتباع الإجراءات الروتينية.
- 14- توفر تكنولوجيا المعلومات.