

المفهوم الأهمية – المبادئ

المفهوم:

تعني الهدرة بصفة عامة التخلص التام من كل ما هو قديم.. أي تجاهل كل ما هو كائن والتركيز علي ما ينبغي أن يكون... أي أن نبدأ مرة أخرى من الصفر ولكن في هذه المرة علينا أن نبدأ من مخرجات النظام.

والهدرة علي النطاق الأصغر تعني:

إعادة تصميم نظم العمل التي تقرر المنظمة الاحتفاظ بها وذلك فيما يتعلق بالمنتجات والخدمات وخطوات العمل وذلك بصفة جذرية باستخدام أنظمة المعلومات والتي تشمل جميع أنواع الحاسبات الشخصية وأجهزة الهاتف الذكية وكذا الشبكات الآلية.

وتعني الهدرة علي النطاق الأكبر:

إعادة التفكير في مدي الحاجة إلي القيام بالعمل من أساسه مقابل الاستغناء عنه.

ومن ثم يمكن القول بأن الهدرة في أبسط معانيها تتمثل في:

١- التخلص الجذري من العمل الورقي وذلك من خلال استخدام أنظمة وبرامج الحاسب الآلي وكذا التخلص من:

1 د محمد الصيرفي - هدرة الموارد البشرية - دار حورس للطباعة والنشر - الأسكندرية
٢٠٠٥ ص ١٢ وما بعدها

- أ- الهياكل التنظيمية المعقدة.
- ب- الأساليب والأجراءات الإدارية المتمثلة فيما يلي:-
 - المفاضلة بين المركزية واللامركزية.
 - المراجعة الدورية للخطط.
 - تحمل المدراء لكافة أعباء اتخاذ القرارات.
 - المهام الوظيفية البسيطة.
 - الأدارات الوظيفية التخصصية.
 - معايير الأداء المرتكزة علي الأنشطة.
 - معايير الترقية المرتكزة علي الأداء.
 - الثقافات التنظيمية المرتكزة علي القيم الحمائية.
 - البدائل الثنائية المرتكزة علي إطار من افتراضات التأكد وعدم التأكد.

٢- تحليل أنسياب الأعمال الخاصة بالمنتجات والخدمات ذات القيمة الاستراتيجية وذلك بهدف التخلص من الخطوات الغير ضرورية.

وخلاصة القول فإن الهندرة هي:

إعادة التفكير المبدئي والأساسي وإعادة تصميم العمليات الإدارية بصفة جذرية بهدف تحقيق تحسينات جوهرية في معايير الأداء الحاسمة مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة.

وهذا التعريف يتضمن أربع شروط أساسية للهندرة هي:

١- أساسي:

وهو يعني أن تطبيق الهندرة يستلزم طرح أسئلة أساسية عن المنظمة وكيفية إدارتها وتشغيلها.. حيث أن طرح مثل هذه الاسئلة يدفع المسؤولين

إلى إعادة النظر في الأسس والفرضيات المحورية التي تحدد أساليب العمل المتبعة والتي يثبت في كثير من الأحيان أنها مفاهيم خاطئة.. وهنا ينبغي الإشارة بأن الهندرة تحدد في البداية ما الذي يجب القيام به ثم كيفية القيام به ولذا فهي لا تعتمد علي مفاهيم أو قواعد جامدة بل تتجاهل ما هو كائن وتركز علي ما ينبغي أن يكون.

٢- جذري:

بما يعني أن الهندرة تسعى إلى أبتكار أساليب جديدة للعمل وليس مجرد إجراء تحسينات علي الوضع القائم فهي تعني التخلص من جميع الهياكل والأجراء اغت السابقة وأبتكار أساليب جديدة ومستحدثة لأداء العمل.

٣- جوهري:

بما يعني أن الهندرة تسعى إلى تحقيق قفزة هامة في معدلات الأداء وهي تعتبر ملحة عندما تبرز الحاجة إلى إجراء تغييرات كلية وجذرية في الأساليب ومستويات الأداء أما التحسينات البسيطة فإنها قد لا تحتاج لأكثر من ضبط بسيط لأوتار العمل.

٤- العمليات:

ويقصد بها مجموعة من المهام الرئيسية المكونة من مهام فرعية مترابطة ومتفاعلة فيما بينها والتي تسعى جميعها نحو تحقيق هدف واحد مشترك ومن خلال هذا المفهوم يمكن النظر إلى المنظمة باعتبارها مجموعة من العمليات التي تتكامل مع بعضها في سبيل تحقيق هدفها الكلي.

ولإدراك ما نقصده بالعمليات فإننا نضع تصورات لجميع المهام التي يتم إنجازها من بداية ونهاية كل عملية فعلي سبيل المثال:

- عملية تطوير المنتج " من الفكرة.. إلى تصميم المنتج " .

- عملية المبيعات " من رصد العميل.. إلي تلقي طلب الشراء "
- عملية التصنيع " من الشراء.. إلي الشحن "
- عملية تلبية طلبات العملاء " من تلقي الطلب.. إلي تسديد الفواتير "

وهنا تجدر الإشارة إلي أن فهم العمليات ليس أمرا لأنه يعني عدم التسليم بأي شئ بل أن فريق الهندرة يجب أن لا ينظر إلي مخرجات العملية كأمر مسلم به بل عليه أن يبحث في إدراك الفائدة التي يجنيها العملاء من تلك المخرجات.

* تحديد العمليات التي تحتاج إلي الهندرة

من البداية تجدر الإشارة إلي أنه من غير الممكن أن تقوم المنظمة بهندرة جميع عملياتها الأساسية في أن واحد وإنما يجب أن يتم إخضاع تلك العمليات لثلاثة معايير من أجل تحديد أولويات إخضاعها لمشاريع الهندرة وهذه المعايير هي:

١- معيار الخلل:

وهو معيار يستخدم في تحديد أي العمليات تواجه درجة عالية من الخلل الوظيفي وهنا يمكن الاستفادة بمجموعة من الظواهر التي قد تدل علي وجود خلل وظيفي.

- ١- الأفراط في تبادل المعلومات.
- ٢- وجود معلومات زائدة عن الاحتياج.
- ٣- قيام الموظفين بإدخال معلومات مستخرجة من حاسب ألي إلي حاسب ألي آخر.
- ٤- نقص في المخزون السلعي أو تكدسه وأرتفاع نسبة التقادم.
- ٥- التزايد المستمر في الأنشطة الرقابية مقارنة بالأنشطة الإنتاجية.
- ٦- تزايد نسب التعديلات الخاصة والحالات الأستثنائية.

ب- معيار الأهمية:

وهو معيار يستخدم في تحديد أي العمليات أكثر تأثيراً على العملاء وهنا يمكن للمنظمة تحديد المعايير التي تهم العملاء أكثر من غيرها مثل موعد التسليم، مواصفات المنتج السعر... ومن ثم ربط هذه المعايير بالعمليات ذات التأثير الأكبر على العملاء وذلك بهدف إعداد قائمة بأولويات العمليات التي يجب هندرتها.

ج- معيار الجدوي:

وهو معيار يستخدم في تحديد العمليات التي تحظى بأعلى درجة من جدوي إعادة التصميم وهنا يتم أخذ مجموعة من العوامل في الحسبان من أهمها:

- ١- كبر حجم العملية فكلما كان حجم العملية كبير كلما شاركت فيه وحدات تنظيمية أكثر وكلما اتسع نطاق تلك العملية غير أن احتمال النجاح هنا يكون قليلاً لأنه يعني الحاجة إلى مشاركة عدد أكبر من المديرين وكذا ضبط عدد كبير من النظم.
- ٢- ارتفاع تكاليف الهندرة حيث أن مشاريع الهندرة تتطلب استثمارات ضخمة ولا سيما في مجال نظم المعلومات.
- ٣- مدي كفاءة فريق العمل الموكل إليه تنفيذ مشاريع الهندرة.

الهندرة.. والمفاهيم الإدارية الأخرى

١- التحديث الإداري:

أي إجراء تعديلات تهدف إلى إحداث التماثل بين الوسائل والأساليب ونمط الثقافة التنظيمية المتبعة في الدول النامية وتلك التي تتبعها الدول المتقدمة.

٢- إعادة الهيكلة:

أي إعادة النظر في الهياكل التنظيمية من حيث توزيع الاختصاصات بين الوحدات الإدارية وكذا نمط العلاقات بينها وذلك بهدف الحد من تداخل الاختصاصات وأزدواجية الأعمال.

٣- التنمية الإدارية:

ويقصد بها تلك الجهود التي تبذل لتحسين مستوى الخدمات المقدمة وذلك عن طريق إعداد القوي العاملة وزيادة حجم الهياكل التنظيمية.

٤- التطوير الإداري:

ويقصد به تلك الجهود التي تبذل بهدف إحداث تحسين مستمر في مستوى الأداء الإداري وذلك من خلال أتباع الأساليب الإدارية الحديثة في العمل ودعم القدرات الإدارية بما تحتاج إليه من مهارات علمية وفنية وإنسانية.

٥- الإصلاح الإداري:

هو تلك الجهود التي تبذل بهدف إعداد الجهاز الإداري إعدادا علميا بما يمكنه من تحقيق أهداف الاستراتيجية بطريقة اقتصادية.

٦- الجودة الشاملة:

هي شكل جماعي لأداء الأعمال يركز علي التحسينات فقط أي كان مجال هذه التحسينات سواء في الهياكل التنظيمية أو في الأساليب والأجراءات المستخدمة.

٧- التحليل الإداري:

هو تلك الجهود المبذولة في مراجعة الهياكل التنظيمية والأساليب الإدارية للجهاز الإداري للتأكد من كونها تخدم الأغراض التي أنشئت من أجلها المنظمة.

وتخلص من كل ما تقدم أن الهندرة تختلف عن سائر المصطلحات الإدارية الأخرى فالهندرة هي نقطة بداية جديدة لا تسبقها أي مجهودات أخرى فهي بمثابة بعث جديد من بعد ثبات عميق.

هذا مع ملاحظة أن الهندرة متشابهة مع المصطلحات الأخرى فيما يلي:

- ١- هدف التطوير.
- ٢- الرغبة فى التحسين.
- ٣- تقليل التكاليف.
- ٤- تقديم خدمة أفضل للعملاء.
- ٥- مشاركة العاملين.
- ٦- تخفيض الإجراءات.
- ٧- جودة التنظيم والعلاقة.

وبذلك يميز إعادة هندسة الإدارة عن برنامج التطوير الأخرى لتركيزها على ما يلي من منهجية التطوير:

- أ) التركيز على العمليات، بدلا من المجالات التنظيمية والوظيفية.
- ب) التغيير الجذرى بدلا من التغييرات الجزئية أو التدريجية.
- ج) تغيير الفلسفة الإدارية وطريقة التفكير لدى المديرين.
- د) البدء من جديد، وأتباع اساليب مختلفة تماما عما قبل.
- هـ) المنهج الكلى الذى يتناوله كافة الجوانب الفنية والإدارية (هندسة الإدارة).

مبادئ الهندرة:-

- ١- دمج المهام الفرعية المتكاملة في مهمة واحدة.
- ٢- إعادة تصميم العملية الواحدة من بدايتها وحتى نهايتها.

- ٣- تصميم العملية الواحدة بشكل يمكنها من أداء أكثر من عمل في أن واحد.
- ٤- تبني أسلوب فرق العمل والجهد الجماعي.
- ٥- الأستعانة بنظام معلومات حديث مع تبني فكرة اللامركزية في أستخدامه.
- ٦- تقليل عدد مرات المراجعة والتدقيق لتوفير السرعة في الأداء.
- ٧- إعطاء الموظفين السلطة الكافية لأداء مهامهم بكفاءة.

أهداف الهندرة:

- ١- التخلص من التعقيدات والأجراءات المكتبية.
- ٢- السرعة والتميز في أداء الخدمات.
- ٣- أستخدام نظم المعلومات في عمليات التحليل والرقابة والاتصالات ودعم القرارات.
- ٤- خفض عدد المستويات التنظيمية.. إدرات أقل ، ..وظائف أقل.. رقابة أقل.
- ٥- تحويل المديرين إلي معلمين ومدربين في أن واحد مع حتمية توافر مهارات عالية في أساليب التعامل مع الآخرين.
- ٦- تحويل التنظيم من هرمي إلي أفقي.
- ٧- تشجيع الأبتكار ودعم النتائج المحققة وتحفيز ومكافأة العاملة.
- ٨- الحد من دور الإدارة الوسطي حيث لم يعد هناك حاجة إلي وسيط بين العمال والقائد في إطار فرق العمل.
- ٩- إجراء تحسينات جوهرية وفائقة لخدمة العميل.
- ١٠- التركيز علي العمليات ذات القيمة المضافة في المنظمة.