

المرحلة الاولى : مرحلة الاعداد والتخطيط :

تتناول هذه المرحلة المحاور التالية:

١- التعريف بمفهوم الهندرة:

ويتم ذلك من خلال مجموعة من الاساليب من أهمها:

١- عقد ندوات ولقاءات تضم عددا من التنفيذيين والعاملين بالمنظمة لشرح مفهوم الهندرة والتعريف بنتائجها ومدى تأثير تطبيقها على تطور وتحسين العمل.

٢- توزيع نشرات توزيعية بالمفهوم على جميع قطاعات المنظمة وخصوصا الجهة التي ستتأثر مباشرة بتطبيق نتائج المشروع.

٢- تحديد العمليات التي سيتم هندرتها:

حيث سيتم عقد اجتماع للمسؤولين التنفيذيين بالجهة المستفيدة واستخدام طريقة العصف الذهني لسرد جميع العمليات التي تقوم بها الجهة سواء أكانت عمليات رئيسية أو فرعية.

وبعد ذلك تدمج العمليات المتشابهة والصغيرة التي لها علاقة وطيدة ببعضها البعض بغرض الوصول الى العمليات الرئيسية التي تصف العمل بالجهة المستفيدة بشكل شامل. وغالبا ما يتم التوصل الى عدد محدود من العمليات الرئيسية. ويلي ذلك اختيار العملية التي تحتاج الى الهندرة، اذ يطلب من المجتمعين تطبيق لمعايير التالية على جميع العمليات الرئيسية التي تم تحديدها:

١- ارتفاع نسبة الاعداد والرجيع فى العملية.

٢- الاحتياج لتبادل الكثير من المعلومات.

٣- كثرة الحالات الخاصة والمعقدة.

٤- ازداوجية الاجراءات.

٥- التكلفة العالية.

٦- طول الوقت (خاصة الانتظار).

٧- كثرة الفحص والرقابة.

٨- إعادة إدخال المعلومات نفسها أكثر من مرة.

فاذا انطبقت هذه المعايير أو أغلبها على العملية فهذا يعطى دليل واضحاً على ان العملية تحتاج الى هندرة.

٣- وضع الاولويات:

اذا تم الاختيار أكثر من عملية للدراسة، فيتم من خلال الاجتماع بالمسؤولين التنفيذيين وضع أولويات لهندرة تلك العمليات، ولتحديد الاولويات لهندرة العمليات نستخدم أسلوب (الوزن والترتيب)، اذ يطبق هذا الاسلوب باتباع الخطوات التالية:

أ- وضع تعريفات لعناصر محددة يتم تقييم أهمية العمليات على أساسها، وتحديد هذه العناصر حسب رسالة الجهة المستفيدة وطبيعة العمل بها، التى يمكن أن تحدد لتقييم العمليات منها على سبيل المثال:

- كون مخرجات العملية تشكل مردودا ماليا كبيرا للجهة المستفيدة.

- كون مخرجات العملية ذات قيمة كبيرة للعملاء.

- مدى التوفير المالى للجهة المستفيدة الذى ينتج عن هندرة العملية.

- مدى التأثير الذى تشكله العملية على سير العمل بالجهة المستفيدة.

- مدى ما تحققة العملية من رسالة الجهة المستفيدة.

ب- يتم بعد ذلك إعطاء كل عنصر وزنا محددًا من ١٠٠ بحيث يحصل أهم عنصر على أعلى وزن وهكذا نزولاً حتى يعطى العنصر الأقل أهمية

أقل وزن. وتحدد قيمة الأوزان باتفاق المشاركين (اذ يمكن أن يعطى أحد العناصر وزن ٥٠ ويوزع الوزن الباقي على العناصر الأخرى).

ج- بعد ذلك يقوم كل شخص فى الاجتماع - كل على حده - من وجهة نظره واعتمادا على خبرته الشخصية فى مجال العمل بتحديد أهمية كل من العمليات حسب العناصر التى تم تحديدها مسبقا وذلك بإعطاء قيمة لكل عنصر حسب درجة الأهمية ، الأهم فالأقل أهمية ، فمثلا لو كان لدينا عدد (٧) عناصر فيتم إعطاء العنصر الأكثر أهمية قيمة تساوى (٧) نقاط ، والعنصر الذى يليه فى الأهمية قيمة تساوى (٦) نقاط... وهكذا نزولا. وإذا كانت هناك حقائق محددة معروفة عن العملية مثل (التكلفة، زمن الإنجاز ، عدد العاملين... إلخ) فيتم إستخدامها فى تحديد الأهمية بدلا من وجهة النظر الشخصية ، ويتم تعبئة النموذج الخاص بذلك والموضح فى الجدول التالي.

جدول حساب الأولويات

عناصر التقييم						أسم العملية	
المجموع	العنصر الثالث (الوزن)		العنصر الثانى (الوزن)		العنصر الأول (الوزن)		
مجموع العلامات					سبب التقييم		العملية الأولى
					العلامة	الأهمية	
مجموع العلامات			سبب التقييم				العملية الثانية
			العلامة	الأهمية			
مجموع العلامات	سبب التقييم						العملية الثانية
	العلامة	الأهمية					

د - بعد الإنتهاء من تحديد قيم الأهمية يقوم كل شخص بإيجاد مجموع العلامات لكل عنصر من العناصر المقابلة للعملية وهى حاصل ضرب قيمة الأهمية فى وزن العنصر ، وتسجل النتيجة فى المكان المخصص لذلك.

هـ - يقوم بعد ذلك كل شخص بإيجاد مجموع العلامات لكل عملية وهو حاصل جمع العلامات لجميع العناصر المقابلة للعملية وتسجيل النتيجة فى المكان المخصص لذلك.

و - يقوم منسق الإجتماع بعد ذلك بحساب المجموع الكلى لكل عملية ، وهذا المجموع هو حاصل جمع مجموع العلامات لكل عملية الذى حصل عليه كل شخص من الأشخاص المشاركين فى الإجتماع.

ز - تحدد فى النهاية الأولويات لهندرة العمليات على أساس المجموع الكلى لكل عملية ، اذ أن العملية ذات أعلى مجموع تكون لها الأولوية الأولى وهكذا نزولاً.

٤ - تشكيل اللجنة القيادية:

بعد أن يتم تحديد العملية المراد هندرتها ، يتم تشكيل اللجنة القيادية للمشروع وتتكون من المسؤولين التنفيذيين الذى لهم علاقة مباشرة بالعملية تحت الدراسة. وتكون مهام اللجنة القيادية كما يلى:

أ - قائد المشروع:

يقوم بتحفيز وتشجيع المشاركين فى عملية الهندرة ودعم تنفيذ التوصيات المتعلقة بالعملية الجديدة. ويجب أن يكون قائد المشروع هو المسئول التنفيذى الأول الذى تقع مسؤوليته العملية كاملة (من البداية إلى النهاية).

ب - أعضاء اللجنة القيادية:

وهم كافة التنفيذيين المسؤولين مسئولية مباشرة عن العملية تحت

الدراسة، ويقومون بوضع السياسات المتعلقة بالمشروع وتذليل كافة المصاعب أمام فريق العمل، بالإضافة إلى إقرار التوصيات والمقترحات الجديدة التي يتوصل إليها فريق العمل ودعم تطبيقها.

٥- الأتتماع الأول للجنة القيادية:

بعء الإنتهاء من تشكيل اللجنة القيادية يتم العءوى لعقء الأتتماع الأول للجنة وذلك لمناقشة والموافقة على النقاط التالية:

ج - تحءيء هءف المشروع والرؤية المستقبلية. اء يتم وضع الهءف العام للمشروع والتصورات والرؤية المستقبلية للنتائج المتوقعة منه ، ويتم فى هذا الإطار ربط أهءاف المشروع برسالة وإستراتيجيات الجهة المستفيدة. وهذة الخطوة مهمة جدا لأنه سيتم على ضوءها تحءيء مستوى التفاصيل التي يفترض أن يصل إليها فريق العمل أثناء دراسة العملية الحالية ومدى التطوير والتحسين فى العملية الجديدة.

ء- تحءيء تاريخ البءء فى المشروع ، وذلك اعتماءا على الوضع العام للجهة المستفيدة وأولويات أهمية العمل وهو الشئ الذى يءخل ضمن صلاحيات الإدارة التنفيذية للجهة.

هـ - وضع الإطار للخطة العامة للمشروع ، وهنا يتم تحءيء الوقت اللازم لإنجاز كل مرحلة من مراحل المشروع بشكل عام ءون الخوض فى التفاصيل.

و- اختيار رئيس وأعضاء فريق العمل وتحءيء تفرغهم للمشروع إما تفرغا كليا أو جزئيا ، ويؤثر فى تحءيء ذلك أهمية المشروع ومدى الحاجة لسرعة الأنتهاء منه ، باعتبار أن الوقت المستغرق من فريق العمل لإنجاز المشروع تكلفة تحسب على تمويل المشروع.

ز- توفير مقر لفريق عمل المشروع تتوفر فيه جميع احتياجات الفريق من

أدوات ولوازم مكتبية وجهاز كمبيوتر وجدار ذا مساحة مسطحة كبيرة يستخدم فى رسم العملية عليه (ويفضل أن يكون المقر قريبا من موقع العملية المطلوب هندرتها).

٦- اختيار أعضاء فريق العمل:

تقوم اللجنة القيادية بالتعاون مع الإدارات والأقسام ذات العلاقة المباشرة بالعملية باختيار رئيس و أعضاء فريق العمل ، وعادة ما يتكون الفريق من أربعة إلى ستة أفراد من غير المنسق يتم إختيارهم حسب الشروط والصفات التالية:

١- أن يكونوا على مستوى عالى من التأهيل فى العملية المراد هندرتها ، وإن لم يتسنى ذلك فيتم إختيارهم بحيث يغطوا معظم أجزاء العملية ، على أن يتم إستدعاء من يلزم بالنسبة للأجزاء غير المغطاة من فترة الى أخرى حسب الإحتياج.

ب - أن يكونوا ملمين إلماما تاما بجميع أجزاء العملية المراد هندرتها ، وإن لم يتسنى ذلك فيتم إختيارهم بحيث يغطوا معظم أجزاء العملية ، على ان يتم استدعاء من يلزم بالنسبة للأجزاء غير المغطاة من فترة الى أخرى حسب الإحتياج.

ج - اختيار عضو من الإدارات المساندة التى تقوم بوضع النظم الآلية والفنية (إن أمكن) ، وذلك لمساعدة فريق العمل فى وضع وتقييم فرص التطوير من وجهة نظر تقنية المعلومات.

د - يجب أن تتوفر فى عضو الفريق ميزات وخصال معينة ، فعند إختيار فريق العمل يتم اختيار الأشخاص الذين تتوفر فيهم تلك الخصال والمميزات ومن أهمها:

- الخبرة العملية فى مجال العملية المراد هندرتها.

- مهارات التفاعل الإيجابي.
- مهارات الاتصال.
- روح العمل الجماعى.
- النظرة الشمولية.
- الإبداع.
- التفاؤل.
- الحماس.
- الإصرار.
- اللباقة.

ومن الضرورى أن نحصل على فريق عمل تتوفر فيه هذه الخصال والمميزات لأن ذلك من أكثر ما يساعد على نجاح فريق العمل

هـ- أما بالنسبة لرئيس الفريق فيتم إختياره بعناية فائقة من قبل اللجنة القيادية بالشروط التالية:

- ١- أن تكون ممن تتوفر لديه خصال القيادة.
- ٢- يجب أن يكون مستواه التنظيمى بمستوى رئيس قسم أو مدير مشروع تتوفر فيه الخبرة فى ممارسة التخطيط والتنظيم والقيادة لمجموعة.
- ٣- لديه التدريب الكافى فى مهارات القيادة.

٧- تدريب فريق العمل:

بعد اختيار فريق العمل يتم تدريبهم على المنهج. كما يتم التأكيد خلال التدريب على ترسيخ مفهوم الهندرة ، إضافة الى تدريب فريق العمل على بعض المفاهيم الإدارية الواجب توفرها فى الفريق مثل (بناء فرق العمل ، مهارات التفاعل ، ... الى غير ذلك من المفاهيم الإدارية).

٨- الإجتماع الأول للفريق:

يتم التنسيق لعقد الاجتماع الأول لفريق العمل على أن يعقد فى مقر عمل المشروع (إن أمكن) ، وأثناء الاجتماع يتم مناقشة مايلى:

أ- أهداف المشروع والتصورات المستقبلية للعملية الجديدة التى تم وضعها من قبل اللجنة القيادية.

ب - التأكد من توفر جميع المتطلبات اللازمة للعمل الفريق مثل:

- جهاز كمبيوتر وطابعة ومستلزماتها.

- أدوات مكتبية.

- أوراق ملونة لاستخدامها فى الرسم على الجدار.

- أوراق كبيرة للكتابة وأقلام ملونة.

ج- وضع الميزانية العامة للمشروع ، اذ يتم وضع ميزانية تقريبية للمشروع تحوى العناصر الرئيسية التالية:

- تكلفة المستلزمات المكتبية.

- تكلفة مرحلة الاستماع لصوت العميل وتحوى النقاط التالية:

• تكلفة تصوير وتوزيع الاستبانات.

• التكلفة الخاصة بالندوات التى تعقد للعملاء.

- تكلفة زيارات العمل الخاصة بالاقتداء بالنماذج وتحوى على:

• تكلفة بدل الانتداب.

• تكلفة تذاكر الطيران.

• تكلفة الهدايا الرمزية التى تقدم أثناء الزيارات.

د- مناقشة ووضع الخطة العامة للمشروع التى يجب أن تتضمن الجدول

الزمنى لإنجاز كل مرحلة من مراحل المشروع (تاريخ البدء والانتهاى لكل

مرحلة) وعلى أساسها يحدد موعد الانتهاء من المشروع.

هـ - الاتفاق علي الجدول الزمني والذي يحوي علي: أوقات الأتماعات اليومية، تنسيق الأجازات بين أعضاء فريق العمل (وهذا مطلوب لتحقيق التفرغ للفريق) إلي غير ذلك من متطلبات المشروع. إذ يتم الاتفاق علي هذا الجدول والألتزام به.

و- توزيع المهام علي أعضاء الفريق.

حيث أن كل عضو من أعضاء فريق العمل يختص بمهام يكون مسؤولاً عنها إذ أن هناك مهاما مطلوب أدائها أثناء الأتماعات ومهام أخرى تؤدي خارج الاجتماع، سواء قبل أو بعد الاجتماع، ويعتبر الاتفاق علي توزيع المهام منذ البداية أحد أهم سبل لنجاح فريق العمل للوصول إلي الهدف المنشود.

وتتمثل هذه المهام فيما يلي:

رئيس الفريق:

يختص رئيس الفريق بالمهام التالية:

١- أثناء الأتماعات:

- أقترح جدول الأعمال لمناقشته مع الأعضاء.
- التوجيه من دون محاولة السيطرة وتبني المشاركة في قيادة الفريق.
- توضيح ومساندة مهام الأعضاء الآخرين.
- القيام بدور المشارك الفعال من خلال المساهمة بالأفكار.
- إشراك جميع الأعضاء في أداء المهام.
- تطبيق الأجراءات التشغيلية حسب الحاجة.
- مساعدة أعضاء الفريق علي الألتزام بجدول أعمال الاجتماع (أو تعديلها عند الحاجة).
- تركيز مجهود أعضاء الفريق علي المهام المكلفين بها.

- حماية الأفراد وأفكارهم من الانتقادات السلبية.
- مساعدة أعضاء الفريق في الوصول إلى إجماع الرأي.

٢- خارج الاجتماعات:-

- متابعة الإجراءات المتخذة من قبل أعضاء الفريق لأتمام المهام المكلفين بها.
- العمل مع أعضاء الفريق علي قياس ومتابعة النتائج.
- تعميم التجارب الناجحة والأنجازات المتفوقة.
- إبلاغ الجهات الأخرى من غير أعضاء الفريق بأنشطة الفريق وإنجازاته.
- تمثيل الفريق في الاجتماعات المتعلقة بالمشروع خارجيا.
- مساعدة أعضاء الفريق في الحصول علي التدريب اللازم.
- تقديم المعلومات اللازمة إلى كل من المنسق ومسجل المعلومات.
- طلب المرئيات من أعضاء الفريق والأستماع لملاحظتهم وأقتراحاتهم.

منسق الفريق:-

يتولي منسق المشروع المهام التالية:

١- أثناء الاجتماعات:

- التأكد من تطبيق الفريق لمنهج الهدرة.
- مناقشة المهام مع أعضاء الفريق.
- التركيز علي العملية الموكلة للفريق فقط.
- طرح الأستفسارات اللازمة لتوضيح نواحي التركيز أو إعادة توجيه الأنشطة.
- ترتيب إعادة صياغة الأفكار.
- ترتيب وتقويم وأستقبال مرئيات وملاحظات الفريق.

- أقترح الأساليب والأجراءات البديلة.
- تشجيع المشاركة الكاملة في نشطة الفريق.
- مساعدة رئيس وأعضاء الفريق في الوصول إلي إجماع الرأي.
- إتاحة وقت كاف للفريق لتصحيح العملية المكلف بها قبل تدخل الجهات الأخرى المعنية (حسب تطور الفريق).
- المساعدة في ترتيب عقد الأتماعات بدءا من خارج قاعة الأتماعات إلي داخلها.
- المساعدة في المحافظة علي وضع الفريق في المسار الصحيح.
- مساعدة أو توجيه رئيس الفريق حسب الحاجة.
- عدم أتخاذ موقف للدفاع والأصرار علي تبرير الخطأ.
- إعداد مذكرات بملاحظات عن العملية التي ينفذها الفريق.
- القيام بمراجعة العملية عند نهاية كل أتماع.
- التأكد من تحقيق فريق العمل للنتائج حسب خطة العمل.

٢- خارج الأتماعات:-

- توجيه أعضاء الفريق وقائد الفريق حسب الحاجة.
- مراقبة وقياس النتائج.
- المساعدة في المحافظة علي التحسين المستمر وسير انشطة الفريق في مسارها الصحيح.
- تقديم المعلومات اللازمة إلي رئيس الفريق.
- المساعدة في التخطيط للأتماعات.
- المساعدة في جدولة العروض الإدارية.
- معاونة الفريق في الاستعانة بالخبرات اللازمة.

- تنسيق الترتيبات السابقة واللاحقة للأجتماعات.

أعضاء فريق الهدرة:-

يكلف أعضاء الفريق بالمهام التالية:-

١- أثناء الأجتماعات:-

- دعم الأفكار بصورة منطقية وتفادي اتخاذ موقف الدفاع.
- إعادة عرض أفكار الشخص الآخر قبل تنفيذها.
- استخدام أساليب العمل الجماعي والإدارة الواعية.
- تغيير مكان الجلوس لتفادي تكوين التكتلات بين الأعضاء أثناء الأتتماع.
- الأبتعاد عن السلبية.
- المساهمة في تقديم الأفكار والمعلومات ذات العلاقة.
- تقديم وتلقي المرئيات والملاحظات خلال المشروع.
- الأستماع بهدوء وعدم مقاطعة الآخرين.
- الأستفسار عن الأمور المبهمة.
- مساعدة الفريق للوصول إلي أجماع الرأي.
- مساعدة رئيس الفريق في التركيز علي المهمة المناطة بالفريق.

٢- خارج الأجتماعات:-

- الأستعداد لحضور الأجتماعات.
- إكمال المهام المراد إنجازها قبل كل أتماع.
- التحضير الجيد قبل بدء الأجتماعات.
- التعاون مع أعضاء الفريق لأيجاد روح المودة.

٩- العرض علي اللجنة القيادية.

ففي نهاية المرحلة الأولى من المشروع يقوم فريق العمل بتقديم عرض للجنة القيادية يحوي ما تم إنجازه في هذه المرحلة وأخذ الموافقات اللازمة والخاصة بميزانية الفريق، والخطة العامة للمشروع وفيما يلي بعض النقاط الهامة التي يتم التركيز عليها خلال العرض:

١- يقوم بتقديم العرض رئيس الفريق أو من يتم ترشيحه من قبل فريق العمل. والأفضل هنا أن يقدم العرض من لدية المهارة في تقديم العروض.

٢- استخدام أفضل الوسائل لتقديم العرض.

٣- أن يتم عقد الاجتماع في مقر فريق العمل، وأن تعذر ذلك لا بد من حضور جميع أعضاء فريق العمل لموقع العرض.

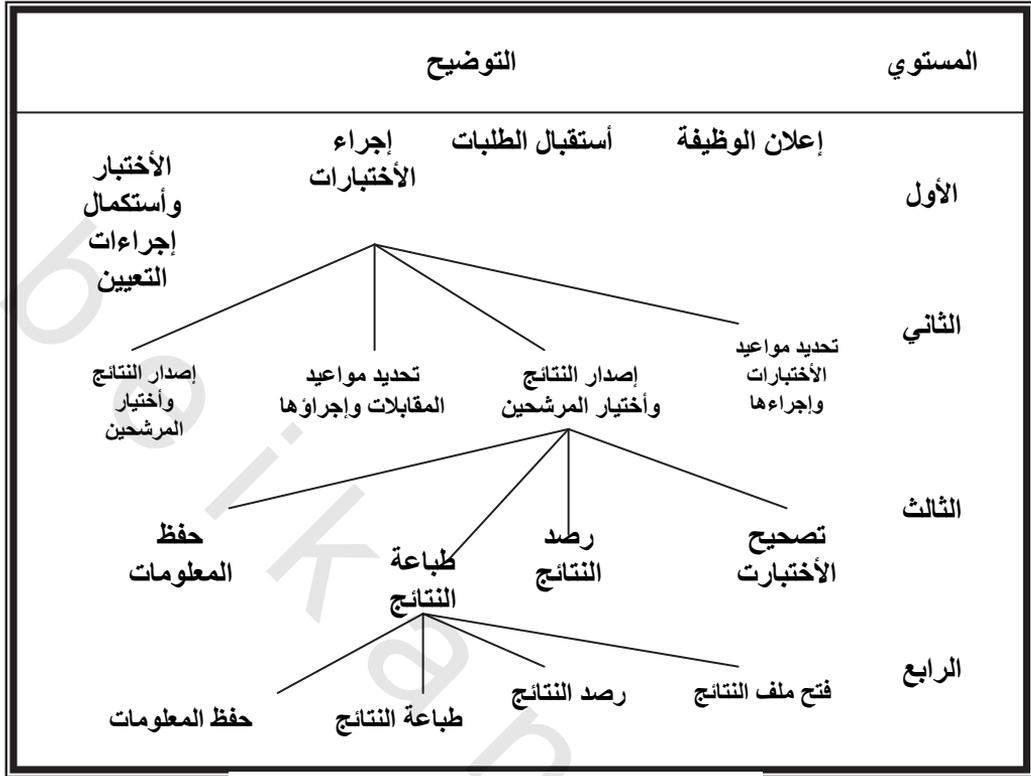
٤- التركيز علي الأرقام والأحصاءات والأشكال البيانية لأنها الأقرب إلي الفهم والأكثر فاعلية في الأقتناع.

المرحلة الثانية: دراسة العمليات الحالية:

تتناول هذه المرحلة المحاور التالية:

١- تحديد مستوي تفاصيل المعلومات المطلوبة:

يجب قبل البدء في جمع المعلومات تحديد مستوي تفاصيل المعلومات المطلوب جمعها، والذي يحدد ذلك هو الرؤية المستقبلية التي تم وضعها من قبل اللجنة القيادية في بداية المشروع وهناك العديد من المستويات المختلفة لتفاصيل المعلومات تبدأ من رسالة المؤسسة وتنتهي بتفاصيل أداء الإجراءات التي يؤديها الموظفون بالمنظمة لأداء أعمالهم اليومية. ونورد مثالا لتوضيح مستويات تفاصيل المعلومات التي يمكن الدخول لها حسب طبيعة الدراسة الذي يوضح مستويات تفاصيل عملية التعيين علي وظيفة شاغرة وذلك من خلال الشكل التالي:



مستويات تفاصيل عملية تعيين لوظيفة شاغرة

٢- جمع المعلومات:

هنا يتم التعرف علي الوضع الحالي لأداء العملية من ثلاث نواحي هي:

أ- الناحية الفنية:-

وهي التعرف علي جميع التفاصيل الفنية المتعلقة بالعملية الحالية وتتحصر في التالي:

- ١- الإجراءات: وهي الأجزاء المكونة للعملية والأجراء عادة يقوم بأدائه أكثر من شخص واحد، كما يمكن أن يتم إنجازها في قسم واحد أو أكثر. والأجراء يستغرق وقتا وجهدا واضحا وذا قيمة، كما يحوي كل إجراء عددا من الخطوات لأنجازه.

٢- الخطوات: هي المكونات التفصيلية للأجراء، والخطوة يقوم بأدائها في أغلب الأحيان شخص واحد، ولا تستغرق وقتا طويلا لإنجازها. ويتم إنجازها عادة داخل القسم الواحد.

٣- النماذج: وهي جميع النماذج المعتمدة رسميا التي تستخدم لإنجاز العمل، ونود أن ننبه هنا إلي أن الخطابات لا تدرج ضمن النماذج.

٤- الأدوات: وهي جميع ما يستعمل لأداء العمل مثل (الأجهزة الآلية) كمبيوتر، طابعة، ماكينة تصوير... إلخ)، الأدوات المكتبية، معدات صناعية).

٥- الأنظمة: وهي جميع الأنظمة الآلية المستخدمة في إنجاز العمل مثل (برامج الكمبيوتر، أنظمة التحكم أنظمة الرد الآلي.. إلخ).

٦- الوقت (الفعلي والكلي) المستغرق لإنجاز العملية (تم تعريفه سابقا).

ب- الناحية التنظيمية:-

وهي التعرف علي تفاصيل الهيكل التنظيمي الذي تتوزع عليه العملية تحت الدراسة (الإدارات والأقسام)، وإضافة إلي المسميات وظائف القائمين علي إنجاز العملية ومستواهم التنظيمي ومهارتهم الفنية والعملية.

ج- الناحية الاجتماعية:-

وهي التعرف علي بيئة العمل التي يعمل خلالها القائمون علي إنجاز العملية والتعرف علي الحوافز والمميزات التي تتوفر لهم .

وللقيام بمهمة جمع المعلومات يقوم فريق العمل بالخطوات التالية:

١- تحديد الإدارات والأقسام التي لها علاقة بالعملية تحت الدراسة، وذلك بهدف التعرف علي المواقع المطلوب زيارتها لجمع المعلومات.

٢- وضع الخطة التفصيلية لهذه المرحلة وذلك بتحديد تواريخ ومواعيد

الزيارات الميدانية التي سيقوم بها أعضاء الفريق لجمع المعلومات، والفترة الزمنية اللازمة لدراسة وتحليل المعلومات وهذا يتم بالتنسيق مع الإدارات والأقسام في الجهة المستفيدة.

٣- القيام بزيارات ميدانية لكافة الإدارات والأقسام ومواقع العمل التي تم تحديدها مسبقا بهدف الوقوف ميدانيا علي أسلوب أداء العمل وجمع كافة المعلومات المطلوبة. ولأنجاز هذه الخطوة يقوم فريق العمل باتباع الخطوات التالية:

- ▣ التعرف بشكل عام من قبل أعضاء فريق العمل علي سير العملية قبل الذهاب للزيارة.
- ▣ تقسيم فريق العمل إلي مجموعات تضم كل مجموعة من شخصين إلي ثلاثة أشخاص (إذا كانت الدراسة لأكثر من عملية).
- ▣ التنسيق بين أفراد المجموعة الواحدة علي أسلوب إدارة الاجتماعات مع الجهة المستفيدة.
- ▣ التنسيق مع الجهة المستفيدة لتحديد موعد لعقد اجتماع مع الأخصائيين المسؤولين عن أداء العملية وتوضيح الهدف من الدراسة والزيارة.
- ▣ خلال الاجتماع يقوم أحد أعضاء الفريق بإدارة الحوار ويتفرغ بقية الأعضاء لتسجيل تفاصيل إجراءات وخطوات العملية وجميع ما يتم مناقشته.
- ▣ يتم التركيز علي مناقشه المعلومات الهامة مع عدم الخوض في التفاصيل الدقيقة للعملية.
- ▣ يتم تدوين الاقتراحات والمشكلات التي يتم تقديمها من الموظفين القائمين بالعمل.

ونوضح فيما يلي مجموعة النماذج المستخدمة في جمع تلك المعلومات¹.

نموذج رقم (١)

لجمع المعلومات المتعلقة بالنواحي الفنية

العملية الرئيسية:	العملية الفرعية:	رمز العملية:	صفحة من
-------------------	------------------	--------------	---------

الرقم	الأجراء	خطوات الأجراء	الأدوات المستخدمة	النماذج المستخدمة	الأنظمة المستخدمة	الزمن المستغرق	
						ك	ف

نموذج رقم (٢)

جمع المعلومات المتعلقة بالنواحي التنظيمية

العملية الرئيسية:	العملية الفرعية:	رمز العملية:	صفحة من
-------------------	------------------	--------------	---------

الرقم	القسم المسئول / الإدارة /	منفذ الأجراء		
		المسمى	المستوي التنظيمي / الدرجة	المهارات

1 لمزيد من التوسع يرجى الرجوع إلي: أحمد بن صالح عبد الحفيظ الهندرة، مرجع سبق ذكره.

نموذج رقم (٣)

جمع المعلومات المتعلقة بالنواحي الاجتماعية

العملية الرئيسية:	العملية الفرعية:	رمز العملية:	صفحة من
-------------------	------------------	--------------	---------

الوضع الاجتماعي للقائمين علي العمل			الرقم
بيئة العمل	الحوافز	المميزات	

٣- رسم العمليات الحالية^(١):-

بعد العودة من الزيارات للأدارات والأقسام يقوم فريق العمل بالخطوات التالية:

أ- يجتمع أعضاء فريق العمل لمناقشة سير إجراءات العملية والاتفاق علي تفاصيل ذلك ومن ثم تدوين المعلومات في الجداول التفصيلية، ويتم ذلك لجميع العمليات الفرعية.

1 لمزيد من التوسع يجري الرجوع إلي: أحمد بن صالح عبد الحفيظ الهندرة، مرجع سبق ذكره.

ب- يقوم فريق العمل بعد ذلك برسم تدفق العملية إذ ترسم الإجراءات (وليس الخطوات) من واقع الجداول التفصيلية ويستخدم هنا أسلوب الرسم علي الحائط إذ يتم كتابة الإجراءات علي كروت ملونة ومن ثم إلصاقها علي الحائط ورسم أسهم سير العمل بينها (وهذه الطريقة فعالة جدا في فهم تداخل أجزاء العمليات، كما تساعد أعضاء فريق العمل للنظر نظرة شمولية علي جميع أجزاء العملية وذلك لا يتوفر في الرسم علي أجهزة الحاسب الآلي).

ج- اعتمادا علي المعلومات التي تم تجميعها، يقوم فريق العمل بمناقشة ورسم الهياكل التنظيمية للأدارات والأقسام التي تشترك في أداء إجراءات العملية.

وذلك بهدف توضيح مدي تداخل الإدارات والأقسام في أداء العمل كما تفيد الهياكل التنظيمية في معرفة العلاقات بين الأدارات المختلفة وسير المهام بينها.

د- تدوين وترتيب كافة فرص وإمكانيات التحسين التي تم اقتراحها من قبل المختصين لدي الجهة المستفيدة إضافة إلي اقتراحات أعضاء فريق العمل، وجميعها تسجل كأفكار دون الخوض في مناقشة تفاصيلها.

٤- تدقيق المعلومات ومطابقتها:

فجميع هذه المعلومات يجب تدقيقها ومطابقتها من قبل المختصين الذين تم أستخلاص تلك المعلومات منهم وأخذ موافقتهم عليها، ومن ثم عرض هذه المعلومات والرسومات الخاصة بها علي مدراء الأدارات المعنيين بالعملية وأخذ موافقتهم علي صحة المعلومات والبيانات التي تم جمعها.

٥- دراسة وتحليل معلومات العملية الحالية:

يقوم فريق العمل هنا بدراسة وتحليل جميع المعلومات التي تم تجميعها

بهدف التعرف علي الأسلوب الذي يتم به أداء العمل وكل ما يؤثر علي إنجازه من الناحية الفنية والتنظيمية والاجتماعية وبذلك يتكون لدي جميع أفراد فريق العمل معرفة متكاملة لما يتم أدائه. ويقوم فريق العمل هنا بالتركيز علي التالي:

أ- التعرف علي جميع الإجراءات والأدوات والنماذج والأنظمة التي تستخدم لأنجاز العملية تحت الدراسة.

ب- فهم توزيع المهام علي الإدارات والأقسام وكيفية توزيع المهام المتشابهة وذلك لتحديد مدي التشعب والتكرار.

ج- فهم العلاقة بين إجراءات العملية والهيكل التنظيمية.

د- التعرف علي الوضع الاجتماعي للقائمين علي أداء العمل من حيث المهارات والحوافز والمميزات المتوفرة لهم والخبرة العملية والتدريبية لكل موظف، إضافة إلي دراسة بيئة العمل ومدي ملائمتها لأداء العمل.

هـ- التعرف علي الزمن المستغرق لأداء العملية وتحديد أكثر أجزاء العملية إضاعة الوقت والتعرض علي فرص التحسين.

و- التعرف علي تكلفة أداء العملية.

كما يقوم أعضاء الفريق بتحديد مواطن القوة مثل (سرعة الأنجاز، خدمة العميل... إلخ) ومواطن الضعف مثل (الأعادة، التكرار، التداخل، التأخير، التخزين، التكلفة) في الإجراءات الحالية وتسجيل جميع الملاحظات.

٦- العرض علي اللجنة القيادية:-

بعد دراسة وتحليل العملية الحالية يقوم فريق العمل بتقديم عرض للجنة القيادية يتم فيه شرح تفاصيل العملية، ويفضل أن يتم العرض في مقر الفريق (إن أمكن ذلك) بهدف محاولة تعريف اللجنة القيادية بالجهود

المبدولة في المشروع وربطهم بالمشروع كسبا لتأييدهم، ويفضل أن يتضمن العرض النقاط التالية:

أ- شرح العملية عن طريق شرح الرسم الذي تم العملية علي الجدار (إن تسني الأتماع في غرفة الفريق) أو عن طريق الكمبيوتر، وتوزيع نسخ من الجداول التفصيلية علي أعضاء اللجنة القيادية.

ب- توضيح الصعوبات والمشكلات التي تواجه سير العملية الحالية، ومواطن القوة والضعف في العملية. ويفضل هنا أن تستخدم الأحصاءات والرسومات البيانية.

ج- عرض فرص وإمكانات تحسين الوضع الحالي بصورة أولية من وجهه نظر الموظفين القائمين علي أداء العمل.

د- تقديم ملخصا عن مهام فريق العمل في المراحل المتبقية من المشروع.

المرحلة الثالثة: تصميم العملية الجديدة:

تتناول هذه المرحلة المحاور التالية:

١- وضع واختيار البدائل:

عند القيام بوضع تصميم للعملية الجديدة فمن الأفضل والمستحسن طرح أكثر من بديل وعدم الأكتفاء بتصميم واحد وهذا من شأنه أن يترك المجال مفتوحا للجنة القيادية للأختيار بين أكثر من بديل عند أخاذ القرار وهو ما يساعد علي نجاح جهود مشاريع الهندرة.

وقبل الشروع في طرح البدائل للعملية الحالية، ويقوم أعضاء فريق العمل يترتب ومراجعة الأفكار التي جمعت من المراحل السابقة عن طريق:

أ- الرؤية المستقبلية للدراسة.

ب- الموظفين القائمين علي أداء العملية الحالية.

ج- أعضاء فرق العمل.

د- تحليل العملية الحالية.

حيث يتم أستبعاد المقترحات والأفكار التي لا تخدم تطور العملية والأبقاء علي الأفكار والمقترحات التي تساعد علي تطوير وتحسين العمل ويصب في خدمة العميل.

وبعد اختيار البديل المناسب يقوم أعضاء فريق الهندرة بوضع كافة الأفكار والمقترحات للعملية البديلة علي ضوء ما توفر لديهم من أفكار في المرحال السابقة.

٢- أستخدام تقنية المعلومات:

من الضروري جدا أن يقوم أعضاء فريق العمل هنا بوضع ومناقشة فرص أستخدام تقنية المعلومات في تطوير العملية الحالية ومحاولة إعادة التكفير في جميع الأفكار والمقترحات التي تم وضعها من وجهه نظر تقنية المعلومات.

٣- اختيار البدائل:-

بعد أن يصل فريق العمل إلي مجموعة من الأفكار والمقترحات للعملية الجديدة يقوم باختيار وتحديد بديل من هذه المقترحات لأعتمادها.

وعند اختيار البدائل لا بد أن تتوفر فيها الشروط التالية:

أ- أن تحقق هذه البدائل الرؤية المستقبلية للمشروع التي تم وضعها بداية من قبل اللجنة القيادية.

ب- أن يمكن تحقيقها ضمن إمكانيات الشركة ولا تكون صعبة وخيالية.

ج- أن تؤدي إلي قفزة وتغييرهائلة.

د- أن تكون أقل تكلفة (قدر الإمكان) عند تطبيقها.

هـ - أن تكون أكثر أتمتعته أو تستخدم الأنظمة الآلية ما أمكن.

و- أن تحقق رغبة العملاء.

٤- تصميم العملية الجديدة:-

بعد أن يتم اختيار البدائل العملية الحالية يبدأ فريق العمل في تصميم العملية الجديدة، إذ يتم تصميمها من النواحي الثلاث التصميم الفني و التنظيمي والأجتماعي ويتم ذلك لجميع البدائل كالتالي:

أ- التصميم الفني:

يقوم فريق العمل هنا باستخدام الجدول الخاص بالأجراءات التفصيلية للعملية الجديدة الموضح في الشكل التالي إذ يتم كتابة جميع تفاصيل العملية الجديدة وهي:

- الأجراءات الجديدة.

- خطوات الأجراءات.

- متطلبات التطبيق: وهي جميع الأحتياجات المطلوب توفيرها لتطبيق الأجراءات الجديدة مثل (دمج العمليات، تغيير أسلوب العمل، تغيير الصلاحيات تعديل أو تغيير مواقع العمل، توفير قوي عاملة إضافية إلي غير ذلك من المتطلبات).

- النماذج /: يقوم فريق العمل هنا بمراجعة جميع النماذج المستخدمة في العملية الحالية ومحاولة دمجها أو إلغائها أو تحديثها بما يتناسب مع الأجراءات الجديدة إذ يتطلب من فريق العمل إعادة تصميم جميع النماذج وأخراجها بالأسلوب الجديد.

- الأدوات والأنظمة: هنا يقوم فريق العمل بتحديد جميع الأدوات المطلوبة للقيام بالأجراءات الجديدة، وتحديد الأنظمة الجديدة المطلوبة من حيث (نوعية النظام، والأجهزة المطلوب، البرامج المطلوبة... إلخ) ويساعد في

ذلك عضو الفريق من تقنية المعلومات. وهذا التحديد للأنظمة يكون بشكل عام وليس بتفاصيل دقيقة حيث يتطلب أي نظام جديد دراسة مستفيضة تقوم بها جهات متخصصة في هذا المجال وهذه الدراسة تتم لا حقا عند تطبيق الدراسة.

بعد الانتهاء من وضع التصميم الفني يقوم فريق العمل برسم العملية الجديدة البديلة وذلك باستخدام أسلوب رسم العمليات.

الجدول التفصيلي للعملية الجديدة (التصميم الفني)

العملية الرئيسية:	العملية الفرعية:	رمز العملية:	صفحة من
-------------------	------------------	--------------	---------

الرقم	الأجراء	خطوات الأجراء	متطلبات التطبيق	الأدوات المستخدمة	النماذج المستخدمة	الأنظمة المستخدمة	الزمن

ب- التصميم التنظيمي:-

يقوم هنا فريق العمل بوضع الهيكل التنظيمي الجديد الذي يتناسب مع

العملية الجديدة وتوضيح الهيكل باستخدام الجدول التالي، بحيث يؤدي هذا الهيكل إلى المساعدة في سير الإجراءات بالأنسيابية المطلوبة ولا يكون عائقاً أمام سير العملية الجديدة ويمكن لفريق العمل هنا أن يدمج أو يلغي أو ينشئ إدارات أو أقسام حسب الحاجة، ومن ثم يتم توزيع المهام على تلك الإدارات والأقسام كما يقوم فريق العمل بتحديد التالي:

- ١- مستوى الصلاحيات الإدارية لاتخاذ القرارات في العملية الجديدة.
- ٢- الدرجات (المستوي التنظيمي) للموظفين القائمين على أداء العلمية ومستوي صلاحياتهم.
- ٣- المؤهلات العلمية المطلوب توفرها في الموظفين القائمين على أداء العمل.

الجدول التفصيلي للعملية الجديدة (التصميم التنظيمي)

العملية الرئيسية:	العملية الفرعية:	رمز العملية:	صفحة من
-------------------	------------------	--------------	---------

الرقم	الإدارة / القسم المسئول	منفذ الأجراء	
		المسمى	المستوي التنظيمي / الدرجة
			المهارات

ج- التصميم الاجتماعي:-

يقوم فريق العمل هذا بوضع التفاصيل للنقاط التالية:

- ١- شروط بيئة العمل التي سيؤدي الموظفون من خلالها أعمالهم.

٢- الحوافز والمميزات المطلوب توفيرها للموظفين القائمين علي العمل.

٣- الدورات التدريبية المطلوب توفيرها للموظفين.

وذلك بالجدول التالي:

الجدول التفصيلي للعملية الجديدة (التصميم الاجتماعي)

العملية الرئيسية:	العملية الفرعية:	رمز العملية:	صفحة من
-------------------	------------------	--------------	---------

الرقم	الوضع الاجتماعي للقائمين علي العمل		
	المميزات	الحوافز	بيئة العمل

٥- مراجعة وتقييم العملية الجديدة:

بعد الانتهاء من تصميم العملية الجديدة يبدأ فريق العمل بمراجعة وتقييم نتائج العملية الجديدة بأحد الأساليب التالية أو بجميعها:

أ- مناقشة نتائج العملية الجديدة مع المسؤولين وذوي الاختصاص في الجهات المعنية وذلك بعقد العديد من الاجتماعات معهم للتأكد من سلامة الإجراءات المقترحة وأبداء ملاحظاتهم ومرئياتهم حول العملية الجديدة وأجراء بعض التعديلات المناسبة والضرورية.

ب- استخدام المحاكاه الهندسية لمراجعة وتقويم نتائج العملية الجديدة وخصوصا إذا كانت العملية تحت الدراسة من العمليات التشغيلية الميدانية.

٦- العرض علي اللجنة القيادية وأخذ الموافقات:

يهدف العرض علي اللجنة القيادية في هذه المرحلة إلي مراجعة التوصيات الجديدة وأخذ ملاحظاتهم ومرئياتهم والحصول علي الموافقة المبدئية علي تلك التوصيات وقبل الدعوي لعقد الأتماع بأسبوع علي أقل تقدير لا بد من إرسال التوصيات الجديدة برفقها الجداول التفصيلية ورسم العملية الجديدة لجميع أعضاء اللجنة القيادية لمراجعتها وإعداد المرئيات والملاحظات حتي تسهل عملية المراجعة أثناء الأتماع وخلال العرض (الذي نفضل أن يتم في مقرر أتماعات فريق العمل) يتم مناقشة النقاط التالية:

أ- إجراءات العملية الجديدة وشرحها باستخدام جداول الأجراءات التفصيلية.

ب- مناقشة التوصيات والمقترحات الجديدة.

ج- مناقشة الأيجابيات والسلبيات للعملية الجديدة وذلك بمقارنتها بالعملية الحالية.

د- أستعراض متطلبات التطبيق (المالية والفنية والتنظيمية والأتماعية).

هـ- عرض مقارنة تفصيلية بين العملية الحالية والجديدة من حيث:

- عدد الأجراءات.

- الهياكل التنظيمية والأدارات والأقسام.

- الوقت اللازم لأنجاز العملية.

- الأدوات والأنظمة والنماذج

- التكلفة (ويمكن الأكتفاء بتكلفة القوي العاملة) ولا يتم حساب

تكلفة الأنظمة الآلية لأنها تعتبر أستثمارا وليست تكلفة مستديمة.

- مستوى الصلاحيات لاتخاذ القرارات.

بعد أخذ المرئيات والملاحظات من اللجنة القيادية حول التوصيات والأجراءات الجديدة، يقوم فرق العمل بتعديل التوصيات والمقترحات - إن وجدت - ومن ثم رفع طلب موافقة للجنة القيادية للأعتماد النهائي للتوصيات.

٧- إعداد التقرير النهائي للمشروع:

بعد اعتماد التوصيات الجديدة وأخذ جميع الملاحظات والتعديلات في عين الاعتبار، يتم صياغة التقرير النهائي للمشروع ويتضمن التالي:

أ- مقدمة:

يتم من خلالها إعطاء نبذة مختصرة عن تعريف الهندرة ومنهجها العلمي. ومن ثم توضيح الكيفية التي بدأ بها المشروع وفكرة عامة عنه وعن أهدافه كما يتم التقديم لمحتويات التقرير.

ب- المرحلة الأولى (تخطيط المشروع):-

يكون الحديث فيها عن الأهداف العامة للمشروع والكيفية التي تم من خلالها تشكيل اللجنة القيادية وفريق العمل (وتضاف قائمة بأسماء أعضاء اللجنة القيادية وفريق العمل). كما يتم الحديث عن الترتيبات التي تمت حول تدريب فريق العمل وتجهيز غرفة الاجتماعات الخاصة به، وإضافة إلى تفصيل الخطة الزمنية لمراحل المشروع.

ج- المرحلة الثانية (دراسة العملية الحالية):-

هنا يتم عرض جميع التفاصيل الخاصة بهذه المرحلة من جمع المعلومات ودراسة وتحليل العملية الحالية، وصولاً إلى عرض لأهم نتائج التحليل (مواطن القوة والضعف، عدد الإجراءات، النماذج، الأنظمة والأدوات المستخدمة زمن إنجاز العملية... إلخ) ويفضل هنا استخدام الأحصاء والرسومات البيانية لوضوحها وسرعة أستيعابها.

د - المرحلة الثانية (تصميم العملية الجديدة):-

ويتم هنا عرض الأساليب التي أتبعتم لوضع البدائل والكيفية والأسس التي تم علي أساسها اختيار البدائل، ومن ثم إيضاح جميع تفاصيل البدائل بإسهاب.

٨- النتائج والتوصيات:

في هذا الجزء يتم عرض جميع التوصيات والمقترحات الخاصة بجميع البدائل المختارة وتوضيح متطلبات التطبيق بالتفصيل. إضافة إلي عمل جداول المقارنة بين العملية الحالية والجديدة من حيث:

- أ- عدد الإجراءات
- ب- عدد النماذج
- ج- نسبة الأتمته
- د- زمن إنجاز العملية
- هـ- الهيكل التنظيمي (عدد الإدارات والأقسام)
- و- التكلفة
- ٩- الملاحق:-

لا بد - في التقرير - من وجود عدد من الملاحق التوضيحية التي تحوي جميع النماذج المستخدمة وتفاصيل النتائج والجداول التفصيلية للعمليات الحالية والجديدة إضافة إلي رسم العملية الحالية والجديدة. والملاحق المقترحة هي:

- الخطة الزمنية التفصيلية للمشروع
- الجداول التفصيلية للعملية الحالية (الفنية والتنظيمية والاجتماعية).
- رسم إجراءات العملية الحالية
- نموذج الأستبيان (إذا تم أستخدامه)

- نتائج الأستبيان
 - قائمة عوامل النجاح ونتائج التقييم وزيارات الأقتداء بالنماذج الناجحة.
 - الجداول التفصيلية للعملية الجديدة (الفنية والتنظيمية والاجتماعية).
 - رسم إجراءات العملية الجديدة.
 - رسومات الهياكل التنظيمية
 - جداول المقارنة بين العملية الحالية والعملية الجديدة.
 - جدول التعديلات المتعلقة بمستويات الصلاحية (إن تم تعديلها)
- المرحلة الرابعة: المتابعة :-**

وتتناول هذه المرحلة المحاور التالية:

١- تشكيل فريق التطبيق:

بعد الحصول علي الموافقات النهائية علي التوصيات الخاصة بالعملية الجديدة يتم تشكيل فريق لتطبيق الأجراءات الجديدة، ويشكل هذا الفريق من أعضاء جدد غير فريق العمل (ويمكن أن يضم بعض الأعضاء من فريق العمل)، وتكون مهام هذا الفريق كالتالي:

- أ- تدريب القائمين بالعمل علي الأجراءات الجديدة.
 - ب- تطبيق توصيات المشروع.
 - ج- تطبيق الهياكل التنظيمية الجديدة.
 - د- قياس تأثير التغييرات الجديدة
 - هـ- متابعة تطبيق الأجراءات الجديدة ورفع التقارير الدورية للجنة القيادية للمشروع.
- ويقوم هذا الفريق قبل البدء في عملية التطبيق بالتدريب علي النحو التالي:

أ- التدريب علي المهام الجديدة بحيث يلم جميع أعضاء الفريق بجميع تفاصيل العملية الجديدة.

ب- التدريب علي مهام المنسق الذي سيقوم بمهمة التغيير وهي المهام التي سيقوم بها أعضاء فريق التطبيق في هذه المرحلة.

٢- وضع خطة التطبيق:

يقوم فريق التطبيق بوضع خطة متكاملة منفصلة لتطبيق التوصيات وهذه الخطة تنقسم غلي مرحلتين كما يلي:

أ- المرحلة الأولى: خطة التطبيق للتسعين يوم الأولى:-

وهنا يقوم فريق التطبيق بوضع خطة تطبيق مفصلة للتسعين يوم الأولى، وهذه الفترة هي أهم مرحلة من مراحل التطبيق التي يتم من خلالها وضع القواعد الرئيسية لبقية مراحل التطبيق وتحتوي هذه الخطة التفاصيل التالية:

١- الإعلان عن العملية الجديدة.

٢- العروض التعريفية للعملية الجديدة لجميع القائمين بالعمل لدي الجهة المستفيدة

٣- التدريب العملي للقائمين علي العملية الجديدة ز

٤- خطة تطبيق التوصيات المتعلقة بالناحية التنظيمية (الهيكل التنظيمي، الهيكل الوظيفي).

٥- تجهيز المواد والمعدات المتطلبة للمرحلة القادمة.

٦- تفاصيل الفة الانتقالية من الوضع الحالي إلي الوضع الجديد.

ب- المرحلة الثانية: خطة التطبيق طويلة المدى:

أثناء المرحلة الأولى من خطة التطبيق يقوم فريق العمل بوضع الخطة العامة للتطبيق طويل المدى وهذه الخطة التي تبدأ بانتهاء فترة التسعين يوم الأولى إلي نهاية فترة التطبيق إذ تحوي هذه الخطة ما يلي:

- ١- خطة تطوير النظمة المطلوبة
- ٢- خطة الحصول علي التمويل المالي
- ٣- خطة توفير الأجهزة والأدوات المطلوبة
- ٤- خطة متابعة تطبيق العملية الجديدة ورفع التقارير الدورية للجنة القيادية.

ج- التطبيق والمتابعة:

قبل الشروع في التطبيق يجب أن يتأكد فريق التطبيق بأن قائمة المراجعة التالية قد تم إنجازها:

- ١- هل الموظفون الذين سيطبقون العملية الجديدة أحيطوا علما بها ؟
- ٢- هل تم التأكد (عن طرق المحاكاه الهندسية أو التطبيق الجزئي) من أن العملية الجديدة ستؤدي النتائج المطلوبة ؟
- ٣- هل هناك أي اثار سلبية لتطبيق التوصيات الجديدة وإن كانت هناك فما هي ؟ وكيف يمكن التقليل من آثارها ؟
- ٤- هل تم تدريب الموظفين علي الإجراءات الجديدة ؟
- ٥- ما هي مقاييس العمل التي ستقاس علي أساسها الإجراءات الجديدة ؟
- ٦- ما هي الفترة اللازمة أو المتوقعة حتي تؤدي العملية الجديدة ثمارها ؟
- ٧- ما هي التغييرات التنظيمية المطلوبة لمساندة التغيير ؟
- ٨- ما هو مدي الحاجة إلي الدعم الخارجي لتطبيق التوصيات الجديدة وكم مدته ؟

٣- التطبيق:

التطبيق يتم علي مرحلتين رئيسيتين هما:

أ- التطبيق للتسعين يوم الأول:-

بعد التأكد من قائمة المراجعة السابقة، يبدأ الفريق بالتطبيق للتسعين يوم الأولي إذ يتم البدء بتطبيق التوصيات (الفنية والتنظيمية) غير المعقدة التي لا تحتاج إلي متطلبات كبيرة أو وقت طويل ويمكن تطبيقها فوراً وتدخل ضمن صلاحيات وإمكانيات الجهة المستفيدة وفي هذه المرحلة يكون تطبيق التوصيات المتعلقة بالناحية التنظيمية هاما جدا وحرجا بالنسبة لنجاح تطبيق التوصيات كما تتجلى أهمية هذه المرحلة في تخفيف الضغط علي فريق التطبيق لبقية مراحل التطبيق.

وخلال هذه الفترة (ال ٩٠ يوما الأولي) يجب علي الفريق القيام بالتالي:

- ١- يتم تقييم أداء العمل شهريا للتأكد من صحة تطبيق التوصيات.
- ٢- رفع تقرير دوري للجنة القيادية يشرح فيه وضع التطبيق والصعوبات والمشاكل التي واجهت فريق التطبيق.
- ٣- متابعة نتائج تطبيق الإجراءات الجديدة وعمل المقارنات اللازمة بالأجراءات السابقة.
- ٤- التعديل الفوري للإجراءات التي تعوق تطبيق التوصيات (إن وجدت).
- ٥- تجهيز قاعدة معلومات عن جميع تفاصيل التطبيق.

وبعد الانتهاء من التطبيق للتسعين يوما الأولي، يقوم فريق العمل بالتالي:

- ١- تقييم فترة التطبيق السابقة.
- ٢- عقد اجتماع للجنة القيادية لمناقشة فترة التطبيق السابقة.
- ٣- وضع التوصيات لتنفيذ المرحلة التالية.

ب- التطبيق طول المدى:-

في هذه المرحلة - المرحلة الثانية من التطبيق - يبدأ فريق العمل بتطبيق

ومتابعة التوصيات التي تحتاج إلى متطلبات يمكن توفيرها ولكن علي المدى الطويل علي سبيل المثال:

- تطوير أنظمة آلية
- الحصول علي موافقات من جهات خارجية
- توفر أماكن مالية ضخمة
- تدريب متخصص

ويتم التركيز في هذه المرحلة علي المتابعة المستمرة من فريق العمل واللجنة القيادية لتطبيق هذه التوصيات.

٤- المتابعة والتطوير:

تختلف هذه المرحلة عن المرحلة الأولى للتطبيق من حيث أن فريق التطبيق لا يحتاج إلي التواجد بشكل مكثف والتفرغ لأنجاز العمل، بل يكفي الفريق بالأجتماع دوريا (من شهر إلي ثلاثة أشهر) يقوم خلالها بمتابعة سير عملية التطبيق بإتباع التالي:

أ- ملاحظة المشكلات التي تظهر بسبب تطبيق بعض التوصيات، وفي هذه الحالة يتم دراسة هذه المشكلات والعمل علي تعديل بعض هذه التوصيات لتفاديها. ويتم ذلك شهريا.

ب- متابعة المشكلات التي تظهر بسبب عدم أستيعاب القائمين علي الإجراءات لأسلوب العمل الجديد وفي هذه الحالة يتم إعادة جزء من التدريب العملي علي الإجراءات الجديدة.

ج- متابعة لعوائق (المالية والتنظيمية) ويتم الرفع بها إلي اللجنة القيادية لتذليلها

د- رفع تقرير دوري - ويفضل كل ثلاثة أشهر - عن نتائج التطبيق خلال السنوات الثلاث الأولى للجنة القيادية.

هـ - متابعة تطبيق الأساليب العلمية لتطوير العملية الجديدة باستخدام برنامج التحسين المستمر لضمان الاستمرار في تقديم الأفضل.

التغيرات التي يحدثها تطبيق الهندرة:-(¹)

١- تتحول وحدات العمل من ادارات وظيفية تخصصية الى فرق عمليات: عندما تقدم الشركات على الهندرة فإنها تقوم بتجميع العمل الذى قسمه "أدم سميث"

"وهنرى فورد الى أقسام صغيرة فى الماضى.فمثلا فرق العمليات وهى عبارة عن مجموعات من الموظفين الذين يعملون معا لتنفيذ عملية كامله - تبدو أسلوبا منطقيا لتنظيم الاشخاص الذين يقومون بأداء العمل فعليا.ولا تتكون فرق العمليات من ممثلين لكل الادارات المعينة وإنما تمثل بديلا لتنظيم الادارات القديمة السابقة وبينما توجد أشكال مختلفة من فرق العمليات فإننا نعنى بكلمة "فريق" شيئا محددًا ومميزًا.

على سبيل المثال سنرجع الى إجراءات أوامر الشراء (أو فكرة تقديم منتج جديد أو إجراءات مطالبات التأمين) التى كانت تتم فى السابق بواسطة عدد من الموظفين المختلفين الذين لا يرتبطون بتنظيميا بإدارة واحدة وإنما يتوزعون على عدة إدارات ومجموعات عمل وأقسام على نطاق الشركة.وكثيرا ما تسبب هذا التوزيع والتشردم بين الموظفين المعنيين بكل إجراء فى إثارة المشكلات ومنها على وجه الخصوص تنمية الاهداف المتضاربة بين هؤلاء الموظفين، حيث يكون أحد الموظفين مهتما بحركة المخزون بينما يهتم موظف آخر بمواعيد التسليم.

يمكن معالجة تلك المشكلات بالتركيز علي مجموعة الموظفين

1 مايكل هامر وآخرون - المادة نظم العمل فى المنظمات - ترجمة شمس الدين عثمان - الشركة العربية للإعلام العلمى ١٩٩٩ صص ٤١ وما بعدها.

المختصة بإجراءات أوامر الشراء أو تقديم منتج أو تسوية مطالبات التأمين. ولكن بدلا من توزيعهم علي عدة إدارات، يتم ضمهم في فريق عمل واحد. ليس ضروريا هنا تغيير العمل الذي كانوا يقومون به في السابق، وإنما يتم جمعهم لإنجاز العمل في موقع واحد بدلا من توزيعهم علي عدة إدارات ويسمى هذا الفريق بعد ضمه "فريق عمليات". وهو عبارة عن وحدة عمل طبيعية تعمل كمجموعة واحدة لإنجاز عملية كاملة. وهناك أنواع عديدة من فرق العمليات حيث يعتمد نوع الفريق المناسب على طبيعة العمل المطلوب من ذلك فرق العمليات الدائمة مثل فريق الخدمة الذي يقوم بتنفيذ الخدمات الروتينية المتكررة للعملاء مما يتطلب تواجد أعضاء والعمل معا بصفة دائمة. هناك أيضا فرق العمل المؤقتة وهي التي يشترك أعضاؤها معا لفترة معينة تنتهي بانتهاء مشروع المسند اليها. ويسمى هذا النوع فرق العمل الافتراضية.

وبعد استكمال المشروع يحل الفريق ويتفرق أعضاؤه للانضمام الى عمل أخرى وهكذا.

٢- تتحول الوظائف من مهام بسيطة إلى أعمال مركبة:

يكشف أعضاء فرق العمليات بعد الهدرة مدى اختلاف العمل الجديد عن الوظائف السابقة الى إعتادوا القيام بها، حيث تكون المسؤولية عن نتائج العمل مشتركة بين أعضاء الفريق بدلا من المسؤولية الفردية، علاوة على اشتراكهم في مسؤولية إنجاز العمل بأكمله وليس جزءا منه، ولا يعتمدون على تعدد المهارات والقدرات المتوفرة لديهم فقط وإنما عليهم أن يبدأوا على تطور تلك المهارات.

أيضا يكون كل عضو من أعضاء فرق العمل الجديدة ملما بالخطوات الأساسية لكل عملية ويشارك في تنفيذ تلك الخطوات، كما تصب جميع

الجهود الفردية من أعضاء الفريق فى المصلحة العامة لتنفيذ العمل الكلى وليس المهام الفردية.

ونجد أحيانا أن بعض عمليات الهدرة تزيل الحواجز التنظيمية والتشغيلية بين أعمال مختلفة. فمثلا أصبح المهندسون بإحدى الشركات - والذين كانوا يختصون بإعداد البيانات الهندسية اللازمة لموظفى التسويق لتصميم وإنتاج أدلة وكتيبات التسويق - يقومون بكل هذا العمل بأنفسهم، أى التصميم والانتاج معا انطلاقا من إلمامهم أكثر بتصميم وإنتاج هذه الأدلة. بدلا من موظفى التسويق، فضلا عن قدرتهم على إستخدام التقنيات الخاصة بنشر هذه الأدلة بأنفسهم وأصبحت مهمة موظفى التسويق بعد هذا التنفيذ منحصرة فى تقديم الإستثمارات اللازمة للمهندسين فيما يتعلق بمحتويات الأدلة وبالتالي فإن مهام كل المهندسين وموظفى التسويق أختلفت، لكنها توسعت بصورة إيجابية وأكثر كفاءة.

العمل المركب يكون جوهريا و ملموسا بدرجة أكبر، حيث يتم التخلص من الاعمال غير الضرورية والتي لا تضيف قيمة أساسية للعمل: مثل المراجعة والمطابقة وأنتظار الخطوات السابقة والمراقبة والمتابعة وغيرها من الانشطة غير المنتجة والتي وجدت بحكم الضرورة، نظرا للحواجز التنظيمية الادارية بين أقسام العمل وكذلك للتعويض عن تقسيم وتجزئة العمل والحاجه إلى تجميعه مرة أخرى وهذا يعنى أنفاق وقت أطول فى العمل والانتاج الفعلى.

أيضا يصبح العمل أكثر إرضاء وأقناعا للعامل، بسبب إحساس الموظفين بالمزيد من التحدى والانجاز فى أداء وظائفهم نتيجة قيامهم بإنجازهم عملية كاملة أو جزء كبير منها، مما تكون له نتائج ملموسة بدرجة أكبر على نطاق الشركة، كما يصبح العمل أكثر تحفيزا نظرا لإشتمال صورة العمل الجديدة على المزيد من فرص النمو والتعلم، حيث أن التطور

الشخصى فى ظل بيئة العمل لا يعنى صعود الهرم الوظيفى وهذا هو الإثراء الوظيفى بعينه، فمع نمو قدرات كل موظف ينمو أيضا وضعه الوظيفى ولأن الهندرة تركز على أداء الاعمال الفعلية المنتجة والحد من الوقت الضائع فى الانشطة غير المنتجة فإن مساهمة موظفى الشركة تصبح أكبر مما يؤدى إلى زيادة تعويضاتهم.

ولكن قبل كل هذه الايجابيات التى أشرنا إليها فإن هناك وجها آخر للهندرة وهو ما يتعلق بالتحديات ودرجة التعقيد التى تضيفها للعمل حيث يتم التخلص من معظم العمل الروتينى، أو يحول من يدوى إلى آلى وعليه، فإذا كان مفهوم العمل فى السابق هو مهام بسيطة يقوم بها موظفون بسطاء فإنه يصبح فى بيئة الهندرة مهام معقدة يؤديها موظفون أذكاء.

٣- يتحول دور الموظفين من العمل المراقب إلى العمل المستقل:-

فى السابق كانت الشركات التقليدية ذات التوجه للمهام التخصصية تقوم بتعيين الموظفين وتوقع منهم إتباع قواعد العمل بها، أما الشركات التى طبقت الهندرة فإنها لا تحتاج لذلك النوع من الموظفين الذين يتبعون التعليمات وإنما تطلب موظفين قادرين على تأسيس القواعد والتعليمات بأنفسهم. وحيث أن الإدارات المعنية بالهندرة تكلف كل فريق عمل بمسئولية تنفيذ عملية كاملة فإنها تفوضهم بالصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات التى يحتاجون إليها لتنفيذ ذلك العمل.

مثال ذلك: أن نزىلا فى أحد الفنادق تقدم من أحد حراس الفندق الذى يقيم فيه وأبلغه بأنه فقد جهاز الكشف اللاسلكى من سيارته المتوقفة بالجراج والتابع للفندق على الفور ذلك الحارس المفوض بخدمة العملاء بسؤاله عن سعر الجهاز ثم تقدم إلى مكتب الاستقبال بالفندق وطلب من موظف الاستقبال بأن يدفع لذلك النزىل مبلغ مائة وخمسين دولارا مقابل ثمن الجهاز الذى سرق من سيارته، وقد أحس موظف الاستقبال بالدهشة

ولكن الأهم هو أن ذلك النزول غادر الفندق وهو راضى تماما. بعد ذلك بأسبوعين تلقى مدير عام الفندق خطابا من الضيف أبلغه فيه أنه عثر على الجهاز المفقود بصندوق السيارة وأرفق مع ذلك الخطاب شيكا بمبلغ مائه وخمسين دولارا وأضيف فى نهاية الخطاب " أؤكد لكم بأنى لن أنزل بأى فندق آخر بخلاف مجموعة فنادقكم مدى الحياة.

أذن الاشخاص الذين يعملون فى بيئة الهندرة يتمتعون بالضرورة بصلاحيات كبيرة حيث يجوز لهم بل ويطلب منهم التفكير والتفاعل وحسن التقدير وإتخاذ القرارات من زيادة صلاحيات الموظفين.

مما لاشك فيه أن فرق العمل المكونة من فرد واحد أو عدة أفراد يختصون بإنجاز عمليات كاملة تصبح ذات توجيه ذاتى حيث أنها تعمل فى حدود إلتزاماتها للشركة من خلال مواعيد إنهاء العمل وأهداف الانتاجية ومعايير الجودة المعتمدة... إلخ، وهذا يمكنها من تحديد كيف ومتى تنهى العمل المنوط بها وبالتالي فإن أنتظار أى تدخلات إشرافية لتوجيه مهامها سوف ينفى عنها صفة فريق العمليات.

ويعتبر تفويض الصلاحيات من الضرورات التى تصاحب تطبيق الهندرة، حيث أنه لا يمكن هندرة نظم أى عملية من دون تزويد الموظفين المختصين بتنفيذها بالصلاحيات اللازمة لإجراء ذلك عليه فالشركات التى تقوم بالهندرة تفكر فى معايير إضافية لاختيار الموظفين الذين تقوم بتعيينهم حيث لن يكون كافيا الاخذ فى الاعتبار المؤهلات الدراسية والتدريب والمهارات فقط، وإنما يجب أن تؤخذ الصفات الشخصية بعين الاعتبار (هل لديهم المبادرة الذاتية للبدء فى العمل ؟ هل لديهم التزام ذاتى ؟ هل لديهم التحفيز المطلوب لاداء كل ما بوسعهم لكسب رضا العملاء؟

٤- يتحول الإعداد الوظيفى من التدريب إلى التعلم:

إذا كانت الوظائف فى ظل الهندرة لا تتطلب من الموظفين الإلتزام

بقواعد العمل الراسخة وإنما تحتاج توظيف تقديرهم الشخصى فى تحديد الأسلوب المناسب لآداء العمل فإن الموظفين يحتاجون فى هذه الحالة إلى قدر كاف من التعليم لتمكينهم من تمييز الأسلوب الصحيح لتنفيذ العمل على الوجه المطلوب. فى السابق كانت الشركات التقليدية تركز على تدريب الموظفين للقيام بوظائف معينة أو كيفية معالجة حالات معينة، أما بالنسبة للشركات التى قامت بالهندرة فقد تحول التركيز من مفهوم التدريب إلى مفهوم التعلم والتعليم أو تعيين المتعلمين، فبينما يساعد التدريب على رفع المهارات والقدرات وإطلاع الموظفين على " كيفية " أداء الوظائف فإن التعلم من الناحية الأخرى يؤدى إلى زيادة مداركهم وإلمامهم بمحيط العمل، كما يعلمهم لماذا " يتم أداء العمل بهذه الطريقة ؟

وبالتالى فإنه بالنسبة للوظائف ذات الأبعاد المتعددة والمتغيرة لا تحتاج الشركات إلى موظفين لشغل مجالات عمل محدودة، وإنما تحتاج فعليا إلى موظفين قادرين على أكتشاف متطلبات العمل بأنفسهم والقيام بتنفيذها، إضافة إلى قدرتهم على خلق مجالات العمل المناسبة لهم والتهيؤ المستمر لتغييرها وفقا للتغير فى متطلبات العمل وفى بيئات العمل المرنة والمتغيرة يكون من المستحيل تعيين موظفين ملمين مسبقا بكل ما يتعين عليهم إدراكه فى محيط العمل حاليا ومستقبلا، لذا فإن التعلم المستمر طوال فترة عمل الموظف يصبح هو العرف الذى يسود فى الشركات التى تتبنى الهندرة.

٥- يتحول التركيز فى معايير الاداء والمكافآت من الانشطة إلى النتائج:

تعتبر طريقة تعويض الموظفين فى الشركات التقليدية عملا يسيرا ومباشرا نسبيا حيث يتم تعويض الموظفين مقابل الوقت الذى يقضونه بالعمل، إذا لا يوجد تقييم كمى لعمل الموظف سواء كان ذلك بالمصنع أو المكتب: مثلا ما هي القيمة المادية لتركيب قطعة من أجزاء سيارة مصنعة

أو بيانات الخدمة على نموذج طلب تأمين ؟ فى الواقع ليست هناك أى قيمة لكل منهما منفردة حيث أن القيمة تكون فقط لسيارة الكاملة بعد أنتهاء تصنيعها أو بوليصة التأمين الجديدة بعد إصدارها.

عندما يتم تقسيم العمل إلى مهام مبسطة فإنه ليس هناك خيار للشركات سوى قياس أداء الموظفين على أساس الكفاءة التى ينجزون بها تلك الأعمال البسيطة، لكن المشكلة هى أن ارتفاع كفاءة أداء هذه المهام المحدودة لا يؤدي بالضرورة إلى تحسين الاداء العام للشركة.

وعندما يقوم الموظفون بتنفيذ عمليات كاملة فإنه يمكن قياس أدائهم وتعويضهم على أساس القيمة التى يقدمونها والتى يمكن قياسها نظرا لان العمليات المهندرة تتضمن قيام فريق العمل بإنجاز منتجات أو تقديم خدمات ذات قيمة مادية ملموسة، أيضا تتطلب الهندرة من الشركات إعادة النظر فى بعض المفاهيم الاساسية السابقة حول المكافآت والحوافز. فمثلا أداء الموظف لوظيفة تمت هندرتها خلال سنة ما لا يضمن استمرار ارتفاع أدائه فى السنوات التى تليها. ولذا فإن الرواتب الاساسية فى الشركات التى تتبنى الهندرة تكون ثابتة نسبيا بعد التسويات المقابلة للتضخم وتتم مكافأة الاداء العالى من خلال العلاوات والمكافآت التقديرية وليس زيادة الرواتب.

كذلك يتم بعد تطبيق الهندرة الاستغناء عن بعض أسس التعويضات الاخرى التى لا تتطابق مع بيئة العمليات مثل التعويض على أساس المرتبة الوظيفية أو الأقدمية، والتعويض لمجرد الحضور إلى العمل وزيادة الرواتب بإنتهاء السنة والتعويض على أساس التدرج الوظيفى وبازدياد الراتب مع ترفيع الموظف إلى درجات أعلى فى المشروعات التقليدية يحدد راتب الموظف على أساس عدد مرؤوسيه وحجم الميزانية المعتمدة له. وعليه فإن الهياكل التنظيمية الهرمية القائمة على التدرج الوظيفى والتى ترتبط بنطاق محدد من التعويضات يجب أن تختفى بعد هندرة نظم العمل.

وبالنسبة للشركات التي طبقت الهندرة فإن معايير المساهمة والاداء تشكل القواعد الاساسية للتعويض، وتوجد أمثلة سابقة لهذا الاسلوب حتى فى الشركات التقليدية فمثلا نادرا ما يكون مساعد المدير العام للمبيعات هو من يحصل على أعلى التعويضات بقسم المبيعات حيث يجوز على تلك الميزة فى أغلب الاحيان ممثلو المبيعات ذوو الاداء الاستثنائى المتفوق نظرا لما يحصلون عليه من مكافآت تقديرية إضافية مقابل إنجازاتهم.

٦- تتحول معايير الترقية من الاداء إلى المقدرة:

بعد تطبيق الهندرة يتم التمييز بوضوح التقدم الوظيفى والاداء حيث يعتمد الترقى إلى وظيفة أعلى على قدرات الموظف لا على أدائه، الترقيات تعتبر تغيير فى الوضع الوظيفى وليس مكافأة.

وبالرغم من أن هذا المبدأ يعتبر منطقيًا وبديهيًا إلا أنه من النادر الالتزام به، فحسب النظرة التقليدية المتبعة إذا كان أحدموظفى شركات الكيماويات متفوقا فى عمله كأخصائى كيميائى " فإنه يعتبر كفؤ ولكن فى الواقع العملى يتضح أن هذا الافتراض غير صحيح فى معظم الاحيان، وقد تؤدى مثل تلك الترقية إلى الحصول على مدير سيئ على حساب أخصائى كيميائى متفوق.

٧- تتحول القيم من حمائية إلى أنتاجية:-

يصاحب الهندرة تحول كبير فى ثقافة العمل مثل ما يحدث من تغيير فى الهياكل التنظيمية للشركات، حيث تستدعى الهندرة أن تتحول مفاهيم الموظفين إلى العمل لخدمة العملاء وليس لخدمة رؤسائهم ونظرا لان الموظفين سوف يلتزمون بذلك فى حدود ما يعكسه نظام المكافآت والتعويضات المطبق بشركاتهم.

وتعتبر النظم الإدارية إى الأساليب التى يتم من خلالها تعويض وتقويم أداء

الموظفين هي القواعد الأساسية لتشكيل مفاهيم ومواقف الموظفين. ولكن للأسف مازال بعض المديرين يعتقدون بأن ترسيخ المفاهيم الايجابية لدى موظفيهم لا يستدعى أكثر من صياغة بعض المفاهيم الرنانة وإلقاء العديد من المحاضرات والخطب حولها، أن صياغة رسالة الشركة، والتركيز على قيم خدمة العملاء، لا يجدى وحده بل يعتبر مجرد بدعة وقتية، حيث تتحول معظم الآراء العامة بدون مساندة النظم الإدارية إلى مجموعة من العبارات الرنانة المفرغة من معانيها، والتي لا تؤدي إلا إلى زيادة المواقف السلبية فى الشركات.

لكى تساوى تلك الرسالة العامة قيمة الأوراق التى طبعت عليها، يجب دعمها وتعزيزها عن طريق النظم الإدارية حيث أن الرسالة التى تصدرها كل شركة تقوم فقط بتوضيح القيم المحورية للعمل بالشركة، بينما تقوم النظم الإدارية بنفخ الروح المعنوية فى تلك المفاهيم وإعطائها المصدقية اللازمة وبالطبع يجب أن يقوم المسئولون التنفيذيون بترجمة تلك الآراء ترجمة عملية بأنفسهم. فإذا خصص كل مسئول تنفيذى ساعة من وقته أسبوعياً للتحدث إلى العملاء بالهاتف قد تكون قيمة ذلك الوقت ضئيلة بالنسبة للعملاء، ولكن قيمته بالنسبة للشركة قد تفوق الوصف وتمثل تلك الساعة المخصصة للعملاء رمزا وتأكيدا على التزام المسئولين التنفيذيين الشخصى بالرسالة والمفاهيم العامة لشركاتهم والتى يتوقعون أن يقتدى بها كل العاملين فى الشركة.

٨- يتحول المديرون من مشرفين إلى موجهين:-

عندما تقوم الشركة بهندرة أعمالها فإن العمليات التى كانت معقدة سابقاً تصبح مبسطة، بينما تتحول الوظائف التى كانت بسيطة إلى وظائف معقدة، فمثلاً العملية التى كان يقوم بها أربعة أو خمسة موظفين فى (أى. بى. أم) تم تحويلها إلى موظف واحد يقوم بكامل إجراءاتها وهو منظم

الصفقات. وبالتالي أصبح مديرو الشركة يقضون وقتا أقل فى متابعة المستندات المتبادلة بين الإدارات ووقتا أكبر فى مساعدة الموظفين على القيام بأعمال أكثر إثراء وأهمية ولذا فإن فرق العمليات التى تتكون من موظف واحد أو عدة موظفين لا تحتاج إلى رؤساء وإنما تتطلب مربين ومعلمين يساعدونهم فى الحالات الاستثنائية ويساعدونهم على معالجة المشكلات التى تواجههم. ولا يشارك الموجهون فى أداء العمل الفعلى ولكنهم يكونون بالقرب من مواقع العمل بما يكفى لتقديم المساعدة المطلوبة إلى فريق العمليات المهندرة، من العمل كمديرين إلى العمل كمنسقين ومساندين، وكذلك كأشخاص مهمتهم تنمية الموظفين وتطوير مهاراتهم لتمكينهم من تنفيذ العمليات الخلاقة والمثمرة بأنفسهم. ويعتبر هذا النوع من الادارة تخصصا مهنيا حقيقيا، حيث تقلل الإدارة التقليدية من شأن كل من العمل والمهمة الإدارية وذلك من خلال ترسيخ القناعة بأن السبيل الوحيد للتقدم الوظيفى هو أن يصبح العامل مديرا. ويعنى ذلك أن المهمة الإدارية تفوق العمل الوظيفى فى الاهمية ولكن الادارة التقليدية تشير أيضا إلى أن كل من يتفوق فى وظيفته يمكن أن يصبح مديرا.

٩- يتحول التنظيم من هرمى إلى أفقى:-

عندما تسند مسؤولية كل عملية كاملة إلى فريق عمل، فإن مسؤولية إدارة العملية تصبح جزءا من مهام الفريق، وبالتالي تتحول القرارات والأمور المشتركة بين الادارات والتى كانت من السابق تتطلب عقد الاجتماعات بين المديرين ورؤسائهم لمعالجتها، إلى فريق العمل الذى يقوم بتلك المهام من خلال سير العمل الطبيعى المكلف به، ويعنى تنزيل صلاحية إتخاذ القرارات إلى الموظفين المختصين بأداء العمل إلغاء الدور التقليدى للمديرين بحيث لم تعد الشركات تحتاج إلى حجم كبير من المستويات الإدارية الهرمية لتنسيق وضم أجزاء العمل.

فى الشركات التقليدية يعتبر بناء الهياكل الإدارية التنظيمية أمرا فى غاية الأهمية ويستغرق جزءا كبيرا من الجهد والوقت، ولكن.. ما هو السبب ؟ الإجابة تكمن فى أن الهياكل التنظيمية هى الوعاء الذى كان يتم من خلاله معالجة الكثير من الموضوعات والأسئلة علاوة على أن الوحدة التنظيمية الأساسية بالشركات التقليدية كانت تمثلها الإدارة أو القسم، والذى تتكون من مجموعة أفراد يؤدون أعمالا متشابهة كما كان التنظيم الكلى للشركات يتكون من تلك الإدارات التى يتم ترتيبها تنظيميا بعدة طرق تختلف من شركة إلى أخرى.

بالنسبة للشركات التى تطبق الهندرة يختلف الوضع كثيرا، إذا أن البناء التنظيمى لا يشكل هاجسا وعبئا كبيرا، ويتم تنظيم العمل على أساس العمليات الكاملة وفرق العمل التى تقوم بإنجازها كما يصبح على أعضاء الفرق الاتصال بأى جهة يحتاجون إليها نظرا لأنهم يفوضون أيضا مراقبة العمل الذى يقومون به، وبالتالي فإن البناء التنظيمى فى حالة الهندرة يبقى ثابتا وافقيا، نظرا لأن العمل ينجز بواسطة فرق عمل تضم موظفين متكافئين ويعملون بمستوى كبير من الإستقلالية والصلاحيات بمساندة عدد قليل من المديرين. يحدث ذلك لأن المدير يستطيع الاشراف عادة على حوالى سبعة موظفين بينما بإمكانه - على العكس من ذلك - توجيه وتدريب ثلاثين موظفا وفى إطار الهندرة يتحول التنظيم ببساطة إلى مجموعة من الناس تودى عملا وتتلاشى أهمية الهياكل التنظيمية إلى حد كبير.

١٠- يتحول المسئولون من مراقبين إلى قيادين:

لا تعتبر الفرصة والحاجة إلى تغيير دور المسئولين التنفيذيين هى نهاية المطاف بالنسبة لسلسلة التغييرات التى تحدثها هندرة نظم العمل، ولكن تساعد التنظيمات الإدارية الأفقية فى ظل تلك المبادئ على التقريب بين قيمة الجهاز التنفيذى بكل شركة وعمالها وموظفيها الذين يقومون فعلها

بإنجاز العمل. من هذا المنطلق فإن إنجاز العمل بنجاح يتوقف على جهود الموظفين ذوى الصلاحيات أكثر من أعماده على أنشطة المديرين التقليديين. ولذا فإنه يتعين على التنفيذيين أن يتحولوا إلى قيادين يرسخون مفاهيم وسلوكيات العمل قولاً وفعلاً فى إطار هذا التحول يتولى التنفيذيون مسئولية أداء العمليات لكنهم لا يملكون أى رقابة مباشرة على الموظفين القائمين بها، كمدرسين وموجهين. ويقوم المسئولون التنفيذيون بمباشرة مسئولياتهم فى إطار الهندرة من خلال تأكيد تصميم العمليات بطريقة تمكن من إنجاز العمل المطلوب وتوفر الدعم والحافز اللازم لذلك من قبل النظم الإدارية، نظم قياس الأداء ونظم التعويضات ويكون الرؤساء التنفيذيون فى الشركات التقليدية منعزلين عن العمليات التشغيلية حيث يهتمون بسير العمل بشركاتهم من الناحية المالية والتأكد من تحقيق النتائج المستهدفة خلال كل فترة ولكن فى الشركات التى تطبق مفاهيم الهندرة يقترب الرؤساء التنفيذيون أكثر من الأنشطة الفعلية ولذا فإنهم يركزون اهتمامهم على كيفية أداء العمل من خلال تشكيلهم لأنشطته وتوفير الدعم والحوافز اللازمة للموظفين.

الخلاصة هى أن الهندرة تؤدى حتماً إلى تغير كل شئ فى الشركة بدءاً من الموظفين وأنتهاء بالمفاهيم المحورية فى العمل.

أى أن الهندرة تساهم فى رفع كفاءة الموارد البشرية وذلك من خلال التغيرات التى تحدثها والتى تتمثل فى:

- ١- دمج عدة وظائف فى وظيفة واحدة.
- ٢- اشتراك الموظف فى اتخاذ القرارات.
- ٣- تنفيذ العمل حسب تدفقه الطبيعي
- ٤- تقليل المركزية.
- ٥- تعدد خصائص العمليات.

- ٦- خفض مستويات الرقابة.
- ٧- تقليل الحاجة إلى مطابقة المعلومات.
- ٨- تكنولوجيا المعلومات.
- ٩- اتباع أسلوب مدير العمل
- ١٠- التحول من التدريب إلى التنظيم.
- ١١- التحول من الاهتمام بالانشطة إلى النتائج.
- ١٢- أساس الترقية هو القدرة.
- ١٣- مدير موجه ومعلم.
- ١٤- التنظيم الشبكي والأفقى.

أسباب فشل الهدرة

١- محاولة تقويم العمليات بدلا من تغييرها:-

أسوأ أساليب الإخفاق فى الهدرة هو الامتناع تماما عن الهدرة والقيام بدلا عن هذا بإجراء بعض التعديلات فى العمليات وأعتبار ذلك هندرة نظم العمل، وقد أخذ تعبير الهدرة: مؤخرا طابعا معينا حيث أصبح يطلق على كافة أنواع البرامج التى ليست لها أى صلة فى الواقع بأعادة التصميم الجذرى للعمليات ويجدر بنا فى هذا السياق أن نذكر المثل المأثور الذى يقول بأن تعليق شارة على البقرة تشير إلى أنها حصانا لا تجعل منها حصانا بالفعل.

السبب هو القصور فى تعريف وتحديد المشاكل، مفاهيم العمل الجماعى وتفويض الصلاحيات هى مجرد مفاهيم مطلقة ومعمة ويكون من المستحيل التحكم فيها حيث تشتمل على وصف الخصائص والميزات التى يرجى للشركات أن تعكسها وتتميز بها ولكن لا توجد طريقة مباشرة لتحقيقها، كما تعتبر تلك المفاهيم من ضمن النتائج المترتبة على تصميم

العمليات ولا يمكن تحقيقها إلا فى هذا الإطار وكذلك يعتبر الابتكار أحد نتائج العمليات المصممة جيدا وليس فكرة فى حد ذاته.

والخطأ فى الجهود التى بذلتها العديد من المحالوت هو أنها فشلت فى تبني منظور العمليات " PROCESSES " والذى بدونه تكون جهود تحسين العمل مثل إعادة ترتيب المقاعد للجلوس على سطح السفينة العملاقة تايتانيك التى غرقت من زمن طويل.

٢- إهمال كل شئى بإستثناء إعادة تصميم العمليات:-

الهندرة تؤدى إلى إحداث العديد من أنواع التغييرات ويجب تعديل تصميمات الوظائف والهيكل التنظيمية والنظم الإدارية وكافة الأمور المتصلة بالعمليات من أجل المحافظة على تنظيم مترابط

ولكن حتى المديرين التواقين إلى إجراء إعادة التصميم الجذرى للعمليات يتخوفون عادة من التغييرات الشاملة التى تستدعيها إعادة التصميم ولذا فإننا نصادف عادة الوضع التالى: يقوم أحد كبار المديرين بتكليف فريق الهندرة بأبتكار تحسينات فائقة لاحدى العمليات التى تواجهها المشاكل، يقوم هذا الفريق بعدمضى الوقت لاحقا بغرض مفهوم بتكر والذى سيؤدى إلى تقليص ٩٠% من الوقت اللازم لإنجاز العمل و ٩٥% من التكاليف و ٩٩% من الاخطاء.

ويصبح ذلك المدير فرحا ، ثم يستمر الفريق فى توضيح أن العملية المعنية بعد إعادة تصميمها سوف تتطلب نظاما جديدا لتقييم الوظائف ودمج عدة إدارات وإعادة تحديد الصلاحيات الإدارية وإيجاد أسلوب مختلف لعلاقات العمل. وهنا يصبح المدير ولكن ليس فرحا هذه المرة حيث يخاطب الفريق قائلا " لقد طلب منكم خفض التكاليف والأخطاء وليس إعادة بناء الشركة " ثم يلى ذلك عادة إنهاء تكليف الفريق ولا يذكر أى شئى عن مفهومة المبتكر بعد ذلك ولكن إعادة بناء الشركة هو ما الهندرة إلى تحقيقه فعلا.

٣- تجاهل قيم ومفاهيم الأفراد:-

يحتاج أفراد العمل إلى بعض الحافز للعمل بكفاءة فى إطار العمليات بعد هندرتها وليكفى ببساطة إيجاد عمليات جديدة فقط، وإنما يجب على المديرين تحفيز الموظفين للارتفاع إلى مستوى التحديات التى تمثلها هذه العمليات وذلك من خلال مساندة قيم ومفاهيم العمل الجديدة التى تتطلبها العمليات. وبمعنى آخر فإن على المسئولين الإداريين الاهتمام بما يدور بأذهان الموظفين بقدر اهتمامهم بما يجرى فوق مكاتبهم.

٤- الاكتفاء بالنتائج المتواضعة:-

إن النتائج الكبيرة تستدعى الطموحات الكبيرة، وأكبر اختبار لمدى الطموح هو عندما يقترح البعض فى مرحلة معينة جهود الهندرة بأن أجراء تغيير محدود سيؤدى إلى رفع أداء العملية بنسبة ١٠٪ دون أية تكاليف تذكر بالمقارنة مع العناية والضغط التى تحدثها الهندرة. ويكون الميل كبيرا إلى سلوك الطريق الممهّد والاكتفاء بالتحسينات الهامشية ولكن فى المدى الطويل تتحول التحسينات الهامشية إلى عوائق بدلا من تحسينات.

أيضا تؤدى التحسينات الهامشية كقاعدة إلى تعقيد العمليات الحالية وتزيد من صعوبة اكتشاف الكيفية التى يسير بها العمل، والأسوأ من ذلك هو أنفاق أى أستثمارات أو وقت أضافى على النتائج السلبية أن الاستمرار فى خطوات التحسين التدريجى تؤدى إلى تثبيت مفهوم التحسينات التدريجية ويجعل الشركات عاجزة عن المبادرة أو الإقدام.

٥- التراجع المبكر:-

ليس مستغربا أن بعض الشركات تتراجع عن الهندرة أو تعيد النظر فى أهداف الهندرة وينهار تصميمها من أول بادرة للمشاكل، فقد شاهدنا أيضا بعض الشركات التى أوقفت جهود الهندرة عند أول بادرة للنجاح، حيث

توقف عن الاستمرار فى تلك الجهود بمجرد حصولها على ما تتباهى به من علاج شاف لجميع المشكلات التى تواجهها، ويكون ذلك النجاح الأولى الذى حققته مبررا للعودة إلى أساليب العمل المعتادة السابقة. وفى كلتا الحالتين فإنه نتيجة الفشل فى المواصلة والمحافظة على ما تحقق من نتائج نجد أن الشركة تفقد بمرور الوقت النتائج الإيجابية التى تحققت.

٦- وضع قيود مسبقة على تحديد المشكلات ونطاق الهدرة:

إن جهود الهدرة يحكم عليها بالإخفاق عندما تقوم الإدارة التنفيذية قبل أن تبدأ تلك الجهود بتقييم تحديد المشكلات وتوضيح نطاقها من ضمن خطوات الهدرة نفسها، كما أن الهدرة تبدأ ببيان الأهداف التى تسعى إلى تحقيقها وليس أساليب تحقيق تلك الأهداف.

ويجب أن تعمل هندرة نظم العمل على كسر الحواجز التنظيمية وليس تعزيزها، كما يجب أن تعطى الهدرة الإحساس بالتجديد والتغيير وليس الركون إلى الوضع الراهن، وبالتالي فإن الإصرار على أن تسير الهدرة فى اتجاه التيار يعنى الإصرار على عدم جعلها هندرة لنظم العمل.

٧- السماح للمفاهيم العامة والمواقف الإدارية بإعاقة الهدرة:-

يمكن أن تؤدي المفاهيم العامة السائدة بالشركة إلى أعاقه أو صد جهود الهدرة قبل أن تبدأ، فمثلا إذا كانت الشركة تدار عن طريق التعليمات فإن إدارييها سيجدون فى طبيعة المشاركة فى إتخاذ القرارات من القمة إلى القاعدة المرتبطة بالهندرة أستفزازا لمشاعرهم. وكذلك فإن الشركات ذات التوجهات قصيرة المدى والتى تجعلها تركز تركيزا تاما على النتائج الفصلية قد تجد صعوبة فى توسعه نطاق تصوراتها إلى آفاق الهدرة بعيدة المدى، ولذا فإن الشركات التى تتخذ موقفا معارضا للتغيير قد تعاني من أى تحدى للقواعد والمفاهيم الراسخة وتقع المسئولية على عاتق الادارة التنفيذية لمعالجة وإزالة هذه الحواجز.

٨- البدء بالهندرة من القاعدة:-

من الأمور البديهية أن الهندرة لا تنشأ من القاعدة التنظيمية أبداً وهناك سببان لعدم قدرة موظفى المواجهة والإدارة الوسطى على بدء وتطبيق أى جهود الهندرة بغض النظر عن مدى الحاجة إليها أو ما يتمتعون به من قدرات عالية.

السبب الأول فى ضرورة أن ينطلق حافز الهندرة من قبل قمة التنظيم الإدارى هو أن موظفى المواجهة تنقصهم النظرة الشاملة والواسعة التى تتطلبها الهندرة حيث تكون خبراتهم محدودة فى مجال مهامهم الوظيفية الفردية فقط.

وبالتالى فإنهم قد يكونون ملمين بصورة أفضل من أى جهة أخرى بالمشكلات التى تعانى منها الإدارات التى يتبعون لها ولكن يصعب عليهم الإحاطة بالعمليات الكلية للشركة وإدراك أن القصور فى تصميمها هو مصدر المشكلات التى يواجهونها. ولذا فإن المديرين فى مواقع المواجهة يميلون أكثر إلى تبنى أسلوب التحسين التدريجى بدلا من الهندرة نظرا لأن فى إماكنهم تحقيق تحسينات تدريجية دون الخروج عن نطاق تصوراتهم.

والسبب الثانى هو أن عملية فى مجال العمل تكون مرتبطة بأكثر من إدارة واحدة أو جهة واحدة مما لا يوفر للإدارة الوسطى أى صلاحية كافية للإصرار على تغييرها، كما أن نطاق العملية يتجاوز حتما حدود مسؤولياتها. علاوة على ذلك فإن بعض المديرين فى الإدارة الوسطى الذين سيتأثرون بالتغيير يتخوفون أن تؤدى التغييرات الجذرية فى نظم العمل الحالية إلى تقليص صلاحياتهم ونفوذهم، كما أنهم أرتبطوا بالعمليات الحالية إلى درجة أن مستقبل الشركة قد يتأثر ضمنياً أو صراحة بمصالحهم الذاتية.

وقد يتخوفون من التغيير نتيجة لعدم وضوح قواعد العمل الجديدة، ولذا

إذا كان التغيير الجذرى سوف ينبثق من المستويات الإدارية الأدنى فإنهم ستصدون له وقد يعملون على إعاقته وبالتالي فإن القيادة الإدارية المتمكنة فقط هي التي يمكنها إقناع هؤلاء المديرين بتقبل التحولات التي تحدثها هندرة نظم العمل.

٩- تكليف أشخاص لا يعرفون الهندرة بالمهمة:-

تعتبر القيادة الإدارية العليا مطلبا لازما لنجاح جهود الهندرة ولكن ليس فى إمكان أى من القياديين الإداريين القيام بتلك المهمة بحيث يحتاج ذلك إلى أن يكون القيادى المكلف بها مستوعبا لمفهوم الهندرة ولديه ألتزاما ذاتيا بتحققها بالاضافة إلى وعيه بمفهوم العمليات وإدراكه لأهمية الربط بين الأداء التشغيلى والنتائج المالية لذا فإن القيادى التنفيذى الملتزم بمفهوم العمليات وذو القدرة على النظرة الشاملة لخدمات العملاء بدءا من مفهوم المنتج إلى المبيعات والخدمات هو فقط الذى يكون مؤهلا لقيادة جهود هندرة نظم العمل. وبالتالي فإن المستوى القيادى والصلاحيات الإدارية لا تكفى لوحدها وإنما يوازئها فى الأهمية الوعى بمفهوم الهندرة وتوفير العقلية القيادية المناسبة.

١٠- تخصيص موارد محدودة لتطبيق الهندرة:-

يشير قانون الديناميكا الحرارية إلى أنه ليس هناك نتيجة من دون فعل ويعنى ذلك فى مفهومها أن الشركة لا يمكنها تحقيق التحسينات الفائقة فى الاداء التى تهدف إليها الهندرة ما لم تستثمر فى برنامجها لهندرة نظم العمل.

ونعتبر تخصيص الوقت والاهتمام من قبل أفراد الشركة المبدعين أهم عناصر هذا الاستثمار حيث لا يمكن أن يتولى مهمة الهندرة الأفراد محدودى الكفاءة والذين لا يجدون القيام بأى عمل أفضل.

كذلك تتطلب الهندرة المشاركة والالتزام الشخصى المباشر من قبل الادارة العليا فكما أنه لا يمكن أن تصدر الهندرة من القاعدة التنظيمية، فإنه لا يمكن أيضا تفويضها إليها ولا يمكن لأعضاء الإدارة العليا إجراء الهندرة بأنفسهم وإنما فى إمكانهم الاستعانة بمساعدين ومتعاونين ولكن لا يمكنهم التخلّى عن مسؤولياتهم فى قيادة تلك الجهود.

ويجب أن تمثل الهندرة مشروعاً شخصياً لدى المسئول القيادى المكلف بها بكل ما يعنيه ذلك، وبالتالي فإنه لا يكفى القيام بالمراجعة الدورية فقط لجهود الهندرة وإنما يتوجب على فريق القياديين استثمار وتخصيص جهد دائم ومستمر لتوجيه ومتابعة أنشطة جميع مشروعات الهندرة التى يتم تنفيذها بالشركة، ولذا فإن تخصيص موارد محدودة لتطبيق الهندرة يعكس عدم اعتبارها هدفاً ملحا وضرورياً من قبل الإدارة العليا مما يشجع موظفى الشركة على إهمالها أو معارضتها انطلاقاً من توقعهم بانتهاء أمدّها قبل أن يمضى وقت طويل على البدء فيها.

١١- دفن أهداف الهندرة وسط جدول الأعمال:-

إننا نذكر الشركات بأنها إذا لم تضع الشركات أهداف الهندرة على رأس أولوياتها فإنه يجب التخلّى عنها تماماً وإذا توزع أهتمام وجهد القيادة العليا بين العديد من البرامج المختلفة والتى يكون من ضمنها الهندرة فإنها لن تجد القدر الكافى من الاهتمام الذى نحتاجه. وبالتالي فإنه من دون الاهتمام والمتابعة المستمرة من القيادة العليا سوف تؤدى عوامل المعارضة والجمود إلى توقف جهود هندرة نظم العمل، كما أنه ما لم يستدل أفراد الشركة على التزام الادارة العليا وتركيزها وأهتمامها ومتابعتها الهندرة فإنهم لن يقنعوا بحتميتها.

١٢- تشتت الجهود بين عدد كبير من مشروعات الهندرة:

تتطلب الهندرة درجة عالية من التركيز والتنظيم ويعنى ذلك القول

بطريقة أخرى أنه يجب على الشركات تركيز جهود الهندرة على عدد بسيط من العمليات فى كل وقت، حيث يصاب التنظيم بالارباك بدلا من ازدياد طاقته عند طلب القيام بمهام كثيرة ومتعددة فى وقت واحد.

وقد تحتاج جميع عمليات خدمات العملاء والابحاث والتنمية والمبيعات إلى إعادة التصميم الجذري ولكن لا يتوقع أبدا أن تتم محاولة تنفيذ كل ذلك فى وقت واحد إلا اذا كانت الشركة تتمتع بطاقة إدارية أستثنائية. ونظرا لأن وقت وطاقة الجهاز الإدارى يعتبران محدود فإن الهندرة لن تجد الدعم الكافى الذى تحتاجه إذا توزعت جهود المديرين بين عدة مشاريع.

١٣- محاولة تطبيق الهندرة عندما يكون رئيس الشركة على وشك التقاعد:

قد يتخذ الرئيس التنفيذى الذى سيبلغ سن التقاعد خلال عام أو عامين موقفا سلبيا أو يكون غير متحمس لهندرة نظم العمل، ولا يرجع ذلك إلى بلوغه مرحلة التكاسل أو أن أمر الشركة لم يعد يعينه، وإنما يكمن السبب فى أن إجراء تغييرات أساسية بالعمليات سوف يترتب عليه آثار كبرى على بناء الشركة والعديد من أنظمتها الإدارية وبالتالي فإن القيادى الموشك على التقاعد قد لا يرغب ببساطة فى التعامل مع مثل هذه المسائل المعقدة أو الدخول فى التزامات تكون مفيدة لمن سيخلفه فى المنصب.

المشكلة الثانية التى تواجه القيادى الذى أوشك على التقاعد هى الأثر الذى يتوقع أن يتركه التغيير الوشيك على المديرين الآخرين، حيث يتولد الإحساس لدى المديرين المتنافسين على المنصب القيادى خاصة فى الشركات ذات التنظيم الهرمى بأنهم سيوضعون تحت مجهر المراقبة والتقييم، ولذا فإنهم قد يكونوا أكثر ميلا إلى الاهتمام بأدائهم الفردى من المشاركة فى جهد جماعى وهندرة نظم العمل: بالاضافة إلى ذلك فإنهم لن يتحمسون لأى برنامج يهدف إلى تغيير قواعد العمل التى أعتادوا عليها

والتي حصلوا بفضلها على مناصبهم الحالية بشركاتهم، كما أنهم سيرغبون فى تفادى أى مخاطر محتملة حتى يتم البت فى اختيار من يخلف القيادى المتقاعد.

ويجب الحذر من الرؤساء التنفيذيين الذين عندما يوشكون على التقاعد يبدون استعدادهم لقبول أى مخاطر محتملة من الهندرة ولذين قديجادلون بأنه ليس لديهم ما يفقدونه فى هذه المرحلة المتأخرة من حياتهم الوظيفية وهم على حق فى ذلك ولكن طالما أنهم أنتظروا حتى هذا الوقت للتعلى بالشجاعة والجرأة التنفيذية، فإنهم قد لا يتمكنون من خلال ما تبقى لهم من فترة وظيفية قصيرة من التهيؤ والاستعداد للتصرف وفق ما تقتضيه الأمور.

١٤- الفشل فى التمييز بين الهندرة وبرامج التطوير الأخرى:-

إحدى المشكلات التى تأبه بها العديد من الشركات للأسف هى ندرة برامج التغيير، ومع تفاقم المشكلات تبدأ الحلول الوهمية فى الظهور وتعد وسائل الدعاية والإعلام بالأفكار والبرامج البراقة لتحسين أوضاع الشركات مثل برامج تحسين الجودة، التنظيم الإستراتيجى، تحديد الحجم المناسب للتنظيم، علاقات الشراكة التضامنية بين العملاء والموردين، الابتكار والتجديد، وتفويض الصلاحيات، وهذا على سبيل المثال لا الحصر.

وتكون هذه البرامج عادة ذات طبيعة مؤقتة وزائلة قد كشف لنا أحد مروجى المعلومات بإحدى الشركات بأن أعضاء الإدارة العليا بالشركة يذهبون فى كل شهر لحضور بعض الندوات ويعودون فى كل مرة بأفكار جديدة ثم يحبس الموظفون أنفاسهم حتى ينفكون من أسرها والخطر على الهندرة هنا هو أن الموظفين يعبثونها مجرد برنامج آخر من تلك البرامج

الشهرية ومن المؤكد أن يتحول هذا الخطر إلى حقيقة إذا ما أوكلت مهمة الهندرة إلى مجموعة من الموظفين ذوى القدرات المحدودة.

ولتفادى إمكانية حدوث ذلك يجب أن تكون مسئولية الهندرة فى أيدي مديري العمليات التشغيلية الميدانية وليس الاخصائيين المساندين، وكذلك إذا كانت الشركة تتبنى جدياً أحد برامج التحسين الأخرى فإنه يجب إعطاء الاهتمام الكافى لإبراز برنامج الهندرة بصورة متميزة عن البرامج الأخرى، وإلا فإنه سينشأ الكثير من التضارب ويتم تبديد الجهد فى جدل عقيم لا طائل من ورائه حول أى من البرنامجين يفوق الآخر فى الأهمية.

١٥- التركيز التام على تصميم العمليات:-

لا تقتصر الهندرة على أبتكار تصميمات جديدة للعمليات وإنما تتضمن أيضاً ترجمة تلك التصميمات الجديدة المبتكرة إلى الواقع العملى، وبالتالي فإن الاختلاف بين الفائزين والخاسرين فى مجال الهندرة لا يتمثل عادة فى نوعية أفكار كل منهم وإنما فى كيفية الاستفادة من تلك الافكار، حيث أنه بالنسبة للخاسرين لا تتعدى الهندرة مرحلة الفكرة إلى التطبيق أبداً.

١٦- محاولة تنفيذ الهندرة والإصرار على إرضاء الجميع:

ينطبق القول المأثور عن الحاجة على كسر البيض لتجهيز البيض المقلى تماماً على هندرة نظم العمل، فقد يكون القول بأن الهندرة تعتبر مكسباً للجميع ولكن بالرغم مما يثيره ذلك من رضا فإنه يمكن أن لا يكون حقيقة واقعية.

أن الهندرة ليست مكسباً للجميع حيث يرتبط بعض الموظفين بمصالح راسخة فى العمليات الحالية وسوف يفقد بعض الموظفين وظائفهم كما أن بعض العاملين لا يشعرون بالرضا عن وظائفهم بعد إجراء هندرة نظم العمل. وبالتالي فإن محاولة إرضاء كل فرد يعتبر طموحاً لا أمل فى تحقيقه ويعنى

أختصار الهندرة إلى مجرد برنامج للتغيير التدريجى أو يؤدي إلى تأخير تطبيقها في المستقبل.

١٧- التراجع عن الهندرة عندما يعارض العاملون التغييرات المصاحبة لها:

معارضة الأفراد للتغيير يج بأن لا تثير الدهشة خاصة عندما تأتي من قبل الاشخاص غير المسؤولين عن تطبيقها حيث تعتبر المعارضة رد فعل حتمى للتغيرات الكبرى وبالتالي فإن أول خطوة لمعالجة المعارضة للتغيير تتمثل في توقع مواجهتها وعدم السماح لها بتثبيط الجهود لهندرة نظم العمل.

لقد أستمعنا إلى بعض المديرين الذين ذكروا بأن فشل تطبيق الهندرة بشركاتهم يرجع إلى معارضة موظفيها للتغيير ويشبه ذلك القول بأن قانون نيوتن الثانى الذى يشير إلى أن الجسم المتحرك يميل إلى البقاء فى وضع متحرك هو السبب الرئيسى فى حوادث السيارات. والواقع هو أن فشل السائقين فى تركيز أنباههم أثناء القيادة هو السبب فى حدوث حالات التصادم وليس قانون نيوتن، وكذلك فإن فشل الإدارة فى توقع المعارضة الحتمية الهندرة والتخطيط لمواجهتها هو السبب الفعلى للفشل فى تطبيقها.

١٨- إطالة فترة تطبيق الهندرة:-

تسبب الهندرة ضغوطا فائقة بالنسبة لجميع الموظفين بأى شركة وبالتالي فإن تطويل فترة تطبيقها يؤدي إلى مد فترة المعاناة، ونرى أن فترة أثنى عشر شهرا تعتبر كافية جدا لتمكين الشركة من الانتهاء من رسم الخطوات اللازمة للتطبيق والانتقال إلى المرحلة الاولى من التطبيق العملى لهندرة نظم العمل. وكلما طالت فترة التطبيق كلما نفذ صبر الموظفين وزاد أحساسهم بالارتباك والملل وفقدان الحماس مما يؤدي إلى تصورهم لإعادة هندسة نظم العمل كغيرها من البرامج الوهمية الاخرى وتنتهى الجهود إلى الفشل.

الصعوبات التي تواجه مشاريع الهندرة

- ١- عدم وجود الدعم الكافى من الادارة التنفيذية.
- ٢- سوء اختيار العملية التي تحتاج الى الهندرة ٩.
- ٣- عدم وضوح الرؤية المستقبلية.
- ٤- الاختيار السئ لفرق الهندرة.
- ٥- عدم اقتناع فريق العمل بجدوى الهندرة.
- ٦- التخطيط السئ للمشروع.
- ٧- وضع حلول غير منطقية للمشكلات.
- ٨- عدم استخدام تقنية المعلومات.
- ٩- الاستعجال في إصدار النتائج.
- ١٠- عدم إشراك الجهات المستفيدة في الحل.
- ١١- عدم الإعداد الجيد لخطة التطبيق.
- ١٢- عدم متابعة خطة التطبيق.
- ١٣- تجاهل قيم ومفاهيم الأفراد.
- ١٤- وضوح قيود مسبقة علي تحديد المشكلات ونطاق الهندرة.
- ١٥- البدء بالهندرة من القاعدة.
- ١٦- تخصيص موارد محدودة لتطبيق الهندرة.
- ١٧- تشتت الجهود بين عدد كبير من مشروعات الهندرة.
- ١٨- محاولة تطبيق الهندرة عندما يكون الرئيس التنفيذي علي وشك التقاعد.
- ١٩- الفشل في التمييز بين الهندرة وبرامج التطوير الاخرى.
- ٢٠- التركيز التام علي تصميم العمليات.

- ٢١- إطالة فترة تطبيق الهندرة.
- ٢٢- محاولة تنفيذ الهندرة والإصرار علي إرضاء الجميع.
- ٢٣- التراجع عن الهندرة عندما يعارض العاملون التغييرات المصاحبة لها.
- ٢٤- السماح للمفاهيم العامة والمواقف الإدارية بإعاقة الهندرة.
- ٢٥- تكليف أشخاص لا يعرفون الهندرة بالمهمة.

أستمرارية تطبيق إعادة الهندرة الإدارية^(١)

- إن عملية التغيير الشاملة تحتاج إلى متابعة مستمرة، ويستلزم الأمر عند تطبيق العمليات الجديدة أن يتابع سيرها.
- وهناك عدد من الأدوات والأساليب الفنية المفيدة، التي يمكن أستخدامها حتى يتحقق النجاح المطلوب للهندسة.

١- التخطيط الجيد:

كما أوضحنا في الخطوة الثانية من خطوات الهندسة، ولكي يكون التخطيط ناجحا لا بد أن يكون هناك تصور واضح، وتحديد دقيق لعملية إعادة هندسة الإدارة فيتم تقسيم العمليات المراد تغييرها جذريا. وتصنيف هذه العمليات إلى عمليات تتم داخل حدود الإدارات والآخرى وبين الإدارات وبعضها، وثالثة خارج حدود المنطقة.

٢- تكنولوجيا المعلومات:

- وهذه أداة قوية يمكن أستخدامها في إعادة هندسة العمليات.. ويمكن لتكنولوجيا المعلومات أن تحقق للمنظمات إقترابا أكثر من العملاء وتفهما لنواحي رضاهم وتوقعاتهم ومتطلباتهم.
- كما أن تكنولوجيا المعلومات تمكن المنظمة من تحقيق الجودة

1 د. على عبد الوهاب وآخرون - مرجع سبق ذكره ص ٤٤٠ - ٤٤٢

الشاملة والتي يمكن الاستفادة منها فى مجهودات الهندسة، حيث تحدث الجودة الشاملة تغييرا كبيرا فى نواحي تنظيمية وسلوكية وفنية عديدة.

- كما تسهل تكنولوجيا المعلومات استخدام التنظيم المرن والتنظيم الشبكي

- وتساعد أيضا فى تطبيق التخصص المرن والإثراء الوظيفى، وأساليب العمل المترافقة، بلاد من المتابعة.

- ومن الأهمية بمكان أن تتعرف الإدارة والقائمين بعملية الهندسة على الآفاق التى يمكن أن تحققها تكنولوجيا المعلومات، والأساليب المتاحة التى تسهلها تكنولوجيا المعلومات وتساعد على تطبيقها بنجاح.

- ويمكن أن يتم هذا التعريف فى برامج الإعداد والتدريب التى تعقدتها الإدارة قبل بدء مجهودات الهندسة الفعلية.

٣- التطوير والابتكار:

- لم يعد الإبداع والتفكير والابتكار اليوم ترفا، أو نشاطا إضافيا. وإنما أصبح ضرورة وشرطا من شروط نجاح الأعمال الحديثة.

- ومجالات الابتكار كثيرة:

❖ أبتكار سلع أو خدمات جديدة.

❖ تعديل السلع والخدمات القائمة.

❖ إكتشاف إستخدامات جديدة للسلع والخدمات الموجودة.

❖ استخدام خامات أجود / أوفر / أمتن لإنتاج السلعة القائمة.

❖ إبتكار أساليب تمويل جديدة.

❖ أكتشاف طرق إنتاج / أدق / أسرع للسلع والخدمات الموجودة.

- ❖ تنوع أساليب التسويق الموجودة.
- ❖ اكتشاف طرق أفضل لتحفيز العاملين وكسب ولائهم.
- ❖ تعميق إسهامات العنصر البشرى والاستفادة القصوى من طاقته.
- ❖ مرونة جداول العمل وأوقاته وأماكنه.

٤ - المقارنة بالأفضل (المعايير):

- تبحث المنظمة هنا عن منظمة رائدة ناجحة.. وتقارن عملياتها وأساليبها بما تتبعه المنظمة الرائدة.
- وبذلك تتمكن المنظمة من تحديد:
 - أ) جوانب الضعف، ومواطن الإختناق فى العمليات والأساليب.
 - ب) طرق علاج هذا الضعف وتحسين العمليات والأساليب.
 - ج) أفضل الأساليب لتطبيق العلاج بنجاح.
 - د) أبتكار أساليب جديدة.