

5 -إعادة الهندسة (الهندرة):

تعتبر استراتيجية إعادة الهندسة أحد أهم الاستراتيجيات الحديثة من حيث التأثير كونها ساهمت بشكل كبير في إنقاذ العديد من المؤسسات الاقتصادية والخدمية من الوقوع في مشاكل إدارية وحتى انهيارها أحيانا، ذلك أن مضمون هذه الاستراتيجيات والأفكار التي تتضمنها تعطي فرصة تصحيح الأوضاع الخاطئة داخل تلك المؤسسات قبل أن تكون هناك نتائج سلبية عليها. وقد تعددت مسميات إعادة الهندسة فمنها من أسماها بالهندرة كمختصر لعبارة إعادة الهندسة الإدارية.

5-1- تعريف إعادة الهندسة:

- تعريف مايكل هامر وجيمس شامبي: "هي إعادة التفكير بصورة أساسية وإعادة التصميم الجذري للعمليات الرئيسية بالمنشآت لتحقيق نتائج تحسين هائلة في مقاييس الأداء العصرية."

- تعريف رونالد راست : "إن الهندرة هي إعادة تصميم العمليات بشكل جذري بهدف تحقيق طفرات كبيرة في الأداء." (عبد العزيز على حسن، 2008، ص2)

- تعريف بوحنية قوي: "هي منهج يقوم على التفكير الأساسي الإبداعي لعمليات وأنشطة المؤسسة أو المنشأة بهدف تحقيق تحسين جذري ومستمر للأداء وتخفيض التكاليف وجودة الخدمة أو المنتج والسرعة والابتكار وخدمة المتعاملين." (بوحنية قوي، المرجع السابق، ص 191)

5-2- أسس إعادة الهندسة:

- دمج المهام الفرعية المتكاملة في مهمة واحدة.
- إعادة تصميم العملية الواحدة من بدايتها إلى نهايتها ، إذ كثيراً ما تقوم بعض المؤسسات أو المنشآت بتصحيح جزئي في فرع ما من إداراتها وربما في مرحلة متأخرة مما يبقى على المشكلة وعدم حلها.
- فسح المجال للعاملين بالمنشأة من خلال منحهم السلطة الكافية والمنتاسبة مع طبيعة وظيفتهم ومستواها وذلك لأداء مهامهم بكفاءة.
- تنفيذ خطوات العمليات الإدارية حسب طبيعتها.
- خفض مستويات الرقابة.
- الجمع بين المركزية واللامركزية.

3-5- مزايا عمليات إعادة الهندسة:

- تقصير إجراءات العمل.
- استحداث إجراءات عمل أكثر بساطة وأكثر فهما واستيعابا من العاملين.
- دمج العمليات التي تحتاج إلى عدد كبير من الأفراد وأوقاتا طويلة في شكل أكثر شمولية وبأقل عدد ممكن من الأفراد، وفي أقل وقت ممكن.

4-5- مبادئ إعادة الهندسة:

- التحديد الواضح لأهداف واستراتيجيات المؤسسة.
- إعادة التفكير في الوضع الحالي.
- التركيز على العميل باعتباره القوة المحركة للأهداف والاستراتيجيات.
- التركيز على العمليات وليس الوظائف.
- شمول المؤسسة أو المنشأة ككل من عمليات ونظم وسياسات وهياكل وموارد بشرية ... الخ.
- التعرف على كل العمليات داخل البيئة الداخلية للمؤسسة.
- جمع البيانات والمعلومات والمبررات اللازمة لاتخاذ القرارات السليمة.
- الاستخدام المناسب للأدوات الإدارية للتأكد من دقة المعلومات وما سيتم انجازه، إذ كثيراً ما يتم استخدام تلك الأدوات بطرق متسرعة أو غير مدروسة مما ينعكس سلباً على نجاح عملية إعادة الهندسة.

5-5 - عناصر إعادة هندسة:

- دمج العديد من الوظائف في وظيفة واحدة.
- إشراك الموظفين والعمال في اتخاذ القرارات.
- تؤدي العملية من خلال خطوات منظمة ومدروسة للعمليات في صور متعددة ذلك أن العمل يصنف إلى روتيني وصعب نوعاً ما وصعب جداً ليؤدي العمل عند الحاجة الفعلية.
- تخفيض المراجعون والمراقبون على أداء الموارد البشرية، حيث تزداد الثقة في الموظفين.

- المدير يعتبر طرفاً أساسياً في عملية الاتصال الذي تسوده العملية المركزية واللامركزية في آن واحد.
- تغيير وحدات العمل من فرق وظيفية بسيطة في الأداء إلى فرق عمليات تقدم أعمالها وأعباءها بشكل أفضل وفق طرق جديدة.
- تتغير الأدوار بين الأفراد والموارد البشرية من المتحكم فيها إلى الإدارة الذاتية أو الدعم الذاتي.
- يتغير إعداد للموظفين من التدريب إلى التعليم.
- تتغير مقاييس الأداء والتعويضات من الاعتماد على الأنشطة إلى الاعتماد على النتائج.
- تتغير معايير التقدم من الأداء إلى القدرة. يتغير المديرون من مشرفين إلى مدربين تتغير الهياكل التنظيمية من هرمية إلى أفقية، لكن مع الحفاظ على المواقع الإدارية بطبيعة الحال، أو بدرجة أخرى يسهل تنظيم المسؤوليات وتوزيع المهام عن طريق تلك التغيرات في الهيكل التنظيمي وكذا رسم خطوط التنظيم الرسمي والعلاقات الرسمية داخل المؤسسة، فإذا ما تم هذا بناء على معطيات مدروسة بجدية فإنه سيكون إيجابياً لا كما يراه البعض في أنه سيزعزع استقرار المؤسسة وإدارتها، كما أنه في بعض الأحيان يعطي نفساً جديداً للإدارة.
- التنفيذيون يتغيرون من محافظين على الأداء إلى قادة.

-5-6-اهتمام الإدارة بوظيفة التنظيم كمدخل لإعادة هندسة:

تظهر الأهمية القصوى للتنظيم كوظيفة إدارية استراتيجية مدى ارتباطها الوثيق والمباشر باستراتيجية إعادة الهندسة خاصة ما تعلق بإعادة التنظيم كمدخل أساسي لها، لكن قبل التطرق لذلك تجدر الإشارة إلى بعض النقاط الهامة والعناصر الأساسية التي تقوم عليها وظيفة التنظيم والتي يتضح من خلالها أهمية هذه الوظيفة، والتي تعكس أيضاً بطريقة غير مباشرة ذلك الارتباط الوثيق بين إعادة الهندسة وإعادة التنظيم، حيث يمكن تلخيص ذلك في النقاط التالية:

- التنظيم هو هيكل العلاقات والسلطات:

يحدد التنظيم العلاقات بين الموارد البشرية داخل المؤسسة أو المنشأة ويقوم بتوزيع المسؤوليات وتحديد السلطات، وبذلك يعرف كل فرد عامل على وجه التحديد الواجبات المفروض عليه القيام بها بحكم كونه عضواً داخل المنشأة، كما يعرف أيضاً واجبات الآخرين ويوضح سلطاتهم التي لا يجوز لهم تجاوزها وكذلك سلطات الآخرين، كل هذا من شأنه تحقيق التنسيق بين مختلف الجهود الفردية والجماعية وهو أمر إيجابي حتى لا يقع التداخل في تلك

النقاط المذكورة، وهذا في حد ذاته يعتبر أحيانا سببا في إعادة الهندسة من خلال الحاجة أو رؤية إدارة المؤسسة للقيام بإعادة توزيع المهام ورسم العلاقات الرسمية بين مواردها البشرية.

- التنظيم هو هيكل الاتصالات والمعلومات:

يساعد التنظيم وبشكل كبير في تسهيل عملية الاتصال داخل المنشأة سواء بين مستويات الإدارة عموديا، أو بين العاملين داخل أحد هذه المستويات أفقيا، ذلك أن التنظيم يحدد الجهات التي تصدر منها المعلومة وأسلوب إرسالها ووجهة استقبالها ، وهذا ما يجعله ضرورة واضحة في حال لجوء الإدارة إلى إعادة الهندسة من منطلق أن إعادة الهندسة تستغرق إعادة التنظيم. (أحمد ماهر ، 2000، ص458)

- التنظيم هو وسيلة لتنمية القدرات:

يعتبر التنظيم وسيلة فعالة لتنمية المهارات لدى أفراد المؤسسة وتحسين أدائهم وسلوكهم فيما يخص الوظائف المنوطة بهم، إذ أن كل الأفراد على اختلاف مستوياتهم يكتسبون الخبرة مع مرور الزمن، الأمر الذي يجعل التنظيم ضروريا لاستغلال تلك الخبرة بشكل ايجابي يعود بالنفع على المنشأة.

- التنظيم هو هيكل الوظائف الإدارية:

عن طريق التنظيم الجيد يتم تقسيم الأعمال وتوزيع المهام وفق تخصصات الأفراد، أي بوضع العامل المناسب في المكان المناسب، وهذا من شأنه القضاء على التضارب في المهام والتداخل في الصلاحيات. (قيس محمد العبيدي ، المرجع السابق ، ص 33)

5-7-عوامل نجاح أو فشل إعادة الهندسة:

5-7-1 -عوامل النجاح:

- وجود قيادة إدارة تتمتع بالكفاءة الجيدة واللازمة.
- تدريب الأفراد العاملين بالمنشأة وتأهيلهم على كيفية تطبيقها عملياً.
- توافر أنظمة فعالة للاتصالات داخل المنشأة.
- دراسة الثقافات والعادات والتقاليد وقيم العمل السائدة في المنشأة
- وضوح الرؤية المستقبلية لفكرة أو مشروع إعادة الهندسة.

5-7-2-عوامل الفشل:

- عدم توافر المعلومات اللازمة والمساعدة على تجسيد عمليات إعادة الهندسة.

- عدم تقبل بعض الأفراد العاملين لفكرة إعادة الهندسة وتخوفهم من إمكانية تغيير وضع المنشأة إلى أسوأ مما كانت عليه.
- التوجه نحو الحفاظ على الوضع الإداري الحالي وعدم الرغبة في التغيير، خاصة مع عدم وضوح الأدوار لبعض العاملين أثناء تطبيق مشاريع إعادة الهندسة.
- القصور في تأهيل العاملين للعمل على تطبيق عمليات إعادة الهندسة والتعامل مع الوضع الذي سينتج عن تلك العمليات.

5-8- إعادة الهندسة وإعادة التنظيم:

إن إعادة تنظيم الجهاز الإداري كانت ولا تزال من أول وأبرز محاولات التطوير الإداري، ذلك أن المؤسسات عموماً تنمو وتتطور، الأمر الذي يتطلب إعادة النظر في التنظيم الذي تنتهجه هذه المؤسسات، وعليه فإن إعادة التنظيم لا تعني بالضرورة عدم نجاعة التنظيم السابق، وهي بنفس المنطق في ما يخص إعادة الهندسة لها حاجاتها التي تجعل المؤسسة أو المنشأة تلجأ إليها، إلا أن بعض المفكرين والمختصين في هذا المجال يرون أن إعادة التنظيم تعتبر جزءاً من إعادة الهندسة بمنطق أن إعادة التنظيم تمس وظيفة واحدة داخل الإدارة، بينما تتميز إعادة الهندسة بالشمولية من حيث ارتباطها بكل مكونات ووظائف الإدارة.

(أمين الساعاتي، 1997، ص140)

ويرى البعض أن الحاجة إلى إعادة التنظيم تظهر في الحالات التالية:

- 1- عندما يظهر أن التنظيم الأصلي أصبح غير فعال لوجود خطأ في تصميمه.
 - 2- عندما يتصرف الأفراد داخل المنشأة على غير ما سطرته الإدارة.
 - 3- عند حدوث تغيرات في القيادة الإدارية بحيث تختلف الجديدة عن القديمة في فلسفتها.
 - 4 - عندما تضعف كفاءة التنظيم خاصة في حالة بناء وتسطير أهداف جديدة أكثر طموحاً.
- ومما لا شك فيه أن عملية إعادة التنظيم ليست أمراً سهلاً حيث تواجهها بعض المشاكل سواء أثناء وضع التصورات التمهيدية للعملية أو أثناء التطبيق الفعلي لها، ومن بين تلك المشاكل نجد:

- صعوبة رضا العمال وتقبلهم للتغيير.
- وجوب وجود مهارات الإرساء قواعد جيدة لعملية إعادة التنظيم تتفادى من خلاله ما لم ينجح التنظيم في تطبيقه عملية إعادة التنظيم تحتاج إلى معلومات ومعطيات جديدة وجيدة تساعد في إنجاحها. (عبد السلام أبو قحف، المرجع السابق، ص 388)

5-9- مزايا إعادة الهندسة في تحقيق التطوير التنظيمي:

- إعطاء إدارات المنشآت مرونة كبيرة من خلال تمتع فرق العمل بصلاحيات واسعة وممارسة اتخاذ القرارات بدرجة عالية من الاستقلالية.
- اعتماد معايير تقييم المدراء للعمل الجماعي والتي على أساسها تعتمد التعويضات و الحوافز.
- اعتماد فرق العمل على منهجية الإبداع والابتكار مما يحقق للمنشآت إمكانية وسهولة مواجهة التحديات المتوقعة.

5-10- دور الموارد البشرية في استراتيجية إعادة الهندسة:

بالرجوع إلى مدلول استراتيجية إعادة الهندسة من جهة، وبكل تلك المضامين والعناصر المرتبطة بها والتي تم تناولها من جهة أخرى، فإننا نجد أنها ترتبط ارتباطاً وثيقاً بإدارة الموارد البشرية وبالموارد البشرية نفسها كونها تمثل صلب تلك العملية، سواء من حيث فكرة من يقوم بها ، أو بمنطلق من ستطبق عليه.

وعليه فإنه ومن منطلق أن عملية إعادة الهندسة سوف تغير أسلوب أو طريقة أداء الأعمال داخل المؤسسات والمنشآت فإن هذا يعني بالضرورة أن العاملين والموظفين سوف يتأثرون بشكل مباشر عند تبني هذه الفلسفة الجديدة والاستراتيجية الحديثة، وبالتالي فإن تحقيق نتائج إعادة الهندسة يتطلب بالضرورة مواجهة قضية المورد البشري، وذلك من خلال ما يلي:

أولاً: توفير آليات للإجابة على تساؤلات الأفراد المتأثرين بالتغيير وتحديد التغيرات وتأثيرها عليهم والتوقعات المحتملة، وكذا محاولة حل الصراعات والضغوط التي غالباً ما سيتعرض لها هؤلاء الأفراد أثناء عملية التغيير في إطار إعادة الهندسة.

ثانياً: الاهتمام بالتدريب سواء كان التغيير على عمليات جديدة أو لتدعيم استخدام جديد كالتيكنولوجيا الحديثة ونظم المعلومات الإدارية أو شيء من هذا القبيل، أو حتى للعمل في فريق جديد أو لممارسة سلطة أكبر في اتخاذ القرارات في ظل إعادة الهندسة، وبالتالي فإنه وفي كل الأحوال السابقة يحتاج الأفراد أو الموارد البشرية إلى اكتساب مهارات جديدة، لأنه مهما توفر للمؤسسة من إمكانيات فإن المهارات المطلوبة لتأدية المهام الجديدة تبقى أهم متطلب وهي ما يستوجب عملية التدريب.

ثالثاً: إن إعادة التحليل أو التوصيف وتعريف أنشطة إدارة الموارد البشرية ستؤثر حتماً على الأفراد العاملين وعلى مهامهم ومسؤولياتهم، فمثلاً إذا كانت إعادة تصميم الوظائف أو

ممارسات العمل بشكل عام ستتسبب في إحداث بعض التغيرات في سياسة التعويضات أو سياسات أخرى في إطار ما له علاقة بإدارة الموارد البشرية فإن هذه التغيرات يجب أن تصل للأفراد أو للموارد البشرية المعنية بها سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة حتى يكونوا على دراية بها أو ليتمكنوا من التعامل معها أو التأقلم وفق مستجداتها، وينطبق الأمر بنفس المنطق على باقي الوظائف الأخرى. (راوية محمد حسن، 2000، ص27).