خصائص وأهداف منظومة "الهندرة"

تاريخ النشر في جريدة أخبار الخليج: 11 سبتمبر 2016

بقلم: د. زكريا خنجي

قلنا سابقًا إن منهجية إعادة هندسة العمليات تعني بكل وضوح أن نعيد تفكيك بعض العمليات التي تقوم بها المؤسسة، مثل اصدار شهادات معينة، أو إنجاز معاملات طويلة ومعقدة ثم نعيد بناء هذه العمليات لتصبح سهلة ولا تأخذ من الوقت تلك المساحة الطويلة التي كانت تستغرقها سابقًا، فمثلاً: لو كانت هناك معاملة تأخذ من الزمن أسبوعا حتى يتم إنجازها فإن منظومة الهندرة تحاول أن تعيد بناء هذه المعاملة ليصبح بالإمكان إنجازها في بضع ساعات فقط من اليوم.

وهذه هي الفكرة الأساسية لمنظومة الهندرة.

ولمنظومة الهندرة –شأنها في ذلك شأن كل المنظومات الإدارية– بعض الخصائص التي يمكن أن تؤخذ في الاعتبار في حالة رغبتنا في تنفيذ الهندرة على معاملاتنا وبين أروقة المؤسسة التي نعمل فيها، وهذه الخصائص تمنحها سمات تعد دلائل استرشادية للراغبين في تنفيذ هذه المنظومة دون سواها، ولمنظومة إعادة هندسة العمليات الإدارية «الهندرة» خصائص عديدة تم ذكرها في الكثير من المراجع، سنحاول أن نلخص الجزء الأكبر منها من أجل التوسع في إدراك المفهوم العام، بهدف التمكن التام من تنفيذ وتطبيق الهندرة، وعموماً فإننا قد نقر

بعضا من تلك الخصائص وبعضها لا نقرّها، لذلك سنحاول أن نذكرها كلها بغضّ النظر عن رأينا فيه.

دعونا الآن نستخلص من كل ما ذكر بعض الخصائص التي يمكن أن نعتمد عليها، مثل:

1- **دمج مجموعة وظائف في وظيفة واحدة؛ وهذا يعني استبدال أداء وظائف متعددة وإسنادها إلى موظف واحد أو فرق عمل واحدة في حالة تعذر إسناد عدة مهام إلى شخص واحد بمهارات عالية، مما يؤدي إلى التقليل من الأخطاء واختناقات تأخير العمل وخفض التكاليف الإدارية وتكاليف الإشراف وتسهيل توزيع المسؤوليات.**

2- **العاملون هم من يصنعون القرار؛ إذ يسمح للعاملين بصناعة القرارات ومن ثم تقليل الكلفة بسبب سرعة الاستجابة لطلبات الزبائن الداخليين والخارجيين (العاملين والمستهلكين)، كما يؤدي إلى تعميق ولاء العاملين للمؤسسة من خلال جعلهم موضع اهتمام الإدارة العليا وبهذا يتحقق مبدأ تمكين العاملين.**

3- **دمج عمليات تجميع وتشغيل المعلومات؛ ويجعل هذا المبدأ الأفراد المسؤولين عن جمع المعلومات مسؤولين عن تشغيلها أيضًا، على عكس القاعدة القديمة التي تجيز وجود قسمين أحدهما لجمع المعلومات والآخر لمعالجتها.**

4- **تكامل المركزية واللامركزية في الأعمال؛ وذلك باستخدام تكنولوجيا المعلومات، إذ تتيح للمؤسسة التخطيط والإشراف على الإدارات والموارد غير المركزية كما لو كانت مركزية، فقواعد البيانات وشبكات الاتصال**

عن بعد تمكنت من ربط الكثير من الوحدات اللامركزية في مجالات مختلفة مع الاحتفاظ بمرونتها وسرعة استجابتها للزبائن. وفي نفس الوقت تُمكن المؤسسة ككل من الاستفادة من مزايا المركزية عن طريق ربط جميع تلك الإدارات والموارد بشبكة واحدة.

5- **تتحول الأعمال من مهام بسيطة إلى أعمال مركبة بحيث يترتب عليها مسؤولية مشتركة بين أعضاء فريق العمل.**

6- **التشجيع على التعليم إضافة إلى التدريب؛ وذلك لتنمية مهارات وقدرات الأفراد وتوسيع مداركهم.**

7- **تتم مكافأة الأفراد وتقسيم نتاج عملهم بناءً على النتائج النهائية وبشكل جماعي.**

8- **تعمل الهندرة على تغيير الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة؛ بحيث يصبح الأداء الجيد والاهتمام بالزبائن من أولويات العاملين.**

9- **تنفيذ خطوات العمليات بحسب طبيعتها والتخلي عن أسلوب خطوط العمل الأمر الذي يؤدي إلى انجاز العديد من خطوات العمل في وقت واحد.**

10- **تعدد خصائص العمليات؛ فالعمليات التقليدية المصممة بطريقة واحدة لمعالجة جميع الحالات في غاية التعقيد نظرًا لاشتمالها على إجراءات واستثناءات خاصة لمعالجة نطاق واسع من الحالات، بينما تكون العمليات ذات المواصفات المتعددة على النقيض من ذلك نظرًا الى أن كل واحدة من مواصفاتها يتم تقديمها لمعالجة الحالات**

المناسبة فقط وبالتالي تنتفي الحاجة إلى الإجراءات الاستثنائية الخاصة.

11- **انجاز العمل في مكانه؛ بمعنى أن العلاقة بين العمليات وتنظيمات العمل بعد هندرتها تبدو مختلفة عن السابق حيث يؤدي نقل العمل من خلال الوحدات التنظيمية المناسبة إلى تحسين الأداء العام نظرًا لأن معظم العمل في السابق كان مستهلكًا في ضم إجراء العمليات التي تقوم بها الوحدات التنظيمية المستقلة بينما يؤدي الأسلوب الجديد المتمثل في توحيد ونقل العمل إلى الجهات الأكثر فعالية لإنجازه إلى الاستغناء عن الحاجة إلى ضم أجزاء العمل المشتتة.**

12- **خفض مستويات الرقابة والمراجعة؛ حيث تستهدف الهندرة اتباع أسلوب مراقبة أكثر توازنًا من خلال استبدال الخطوات الرقابية الصارمة بأساليب الرقابة الكلية بمعنى النظر في الحالات العامة بدلاً من الحالات الفردية.**

13- **تقليل الحاجة إلى مطابقة المعلومات؛ حيث تحد الهندرة من عدد جهات الاتصال الخارجية لكل عملية مما يقلل من فرص اختلاف المعلومات والحاجة إلى مطابقتها.**

14- **مفهوم مدير العملية يوفر جهة اتصالات موحدة؛ حيث يقوم مدير الخدمة بالعمل كمنسق بين إجراءات العمليات المعقدة والعملاء، ويظهر أمام العميل كجهة مسؤولة عن العملية بأكملها وإن كان ذلك يستلزم أن يتوافر لدى مدير العمليات نظام معلومات كامل مع إمكانية الاتصال مع كافة المسئولين عن العملية.**

أهداف منظومة الهندرة

قد نتساءل ويتساءل الكثيرون: ما الذي تهدف إليه منهجية الهندرة ؟ هل فقط إعادة بناء العمليات فحسب، أم هناك العديد من الفوائد الناتجة من تلك الأهداف يمكن أن تجنيها المؤسسة في حالة تطبيق منظومة الهندرة بين أروقتها ؟ يمكن أن نقول إن المؤسسة التي تسعى إلى تطبيق عملية الهندرة بشكل عملي سليم يمكنها أن تحقق الأهداف التالية:

1- **تحقيق تغير جذري في الأداء: تهدف الهندرة إلى إحداث تغيير جذري في الأداء يتمثل في تغير أسلوب وأدوات العمل، ويتم ذلك من خلال تمكن كافة العاملين بالمؤسسة من أداء الأعمال الصحيحة والمفيدة أي أنه يتم استخدام أحد قواعد الفكر الإبداعي أي أنها تحث العاملين على الإبداع في أعمالهم والتخلص من قيود التكرارية والرقابة والنظر إلى الأمور المحيطة بأعمالهم بنظرة شمولية تساعد على تفجير الطاقات الإبداعية الكامنة لدى كل عامل.**

2- **التركيز على العملاء: الهندرة تهدف إلى توجيه المؤسسة للتركيز على متطلبات العملاء من خلال تحديد احتياجاتهم والعمل على تحقيق رغباتهم.**

3- **السرعة: تهدف الهندرة إلى تمكين المؤسسة من أداء أعمالها بسرعة عالية، وذلك من خلال توفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات وتسهيل عملية الحصول عليها.**

4. **الجودة: تهدف إلى تحسين جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها المؤسسة لتتناسب مع رغبات واحتياجات العملاء.**

5. **تخفيض التكلفة؛ وهو أحد أهداف الهندرة ويتم ذلك من خلال إلغاء العمليات غير الضرورية والتركيز على العمليات ذات القيمة المضافة.**

عموماً، مازلنا نحاول أن نتلمس خطواتنا في منظومة إعادة هندسة العمليات الإدارية. ترى هل يمكننا في يوم ما أن نعيد هندسة كل العمليات الإدارية في مؤسساتنا لتصبح تلك العمليات من السهولة واليسر بحيث لا نضيع الكثير من الأوقات والأموال ؟ وهذا موضوع آخر سنتحدث فيه في الأسبوع القادم.