

## هندرة المنظمات-مشروع تحدي كبير-

## في دنيا الإدارة والأعمال

د/ سماح بلعيد

جامعة الشاذلي بن جديد الطارف- الجزائر

## ملخص:

الهندرة...تفكير مبتكر،خريطة طريق جديد للنجاح في دنيا الإدارة والأعمال ،قاربت الباحثة ،من منطلق النظر والتأمل،في بدء جديد لتنظيم عمل المؤسسات،يمكنها من تقوية وتعزيز قدراتها التنظيمية والإنتاجية والخدمية... .نحاول في هذه الورقة العلمية الولوج إلى صميم هذا المولود الجديد في دنيا الإدارة والأعمال- هندرة المنظمات- أو خريطة الأبطال لإبراز أهميته المتميزة على الصعيدين النظري والتطبيقي.في موضوع الهندرة،نعلن لقارئنا منذ الوهلة الأولى بانتهاء قوالب قديمة ما عاد مفعولها مرغوب في أداء المنظمات،والحل هو الفهم الجيد للهندرة والتحضير الجيد لتطبيقها. إن الهندرة مازالت فكرة مغشاة عن مجال المناقشة والتحليل في الفكر والتطبيق.

**كلمات المفتاحية:** الهندرة، خريطة العمليات، مهندسي الهندرة،البدء الأول،أهداف الهندرة،عوامل النجاح،عوامل الفشل،out box،الفرق الحماسية.

## Abstract :

Business re-engineering ,thought full thinking, a new roadmap for labor studies by the researcher ,from the standpoint in the new start for enterprise business systems, enabling them to strengthen their organizational, production and service Capacities, Try this paper to enter into the hearth of this new approach in the world of administration and business-: business re-engineering-or map heroes to highlight its distinct importance at the theoretical and applied levels.

In the context of the genre we tell our readers to erase old patterns,. The solution is a good understanding of the business re-engineering and good preparation for its application.

**Key words ;** Business re-engineering, Map of operations, Engineering engineers, first start, Success factors, Failure factors, The enthusiastic groups, Out box,

## المقدمة:

إن المؤسسات اليوم على مختلف أنشطتها، مدعوة أكثر من أي وقت مضى، إلى تعزيز وتقوية قدراتها ومكانتها على المدى الطويل، يصبح من غير العقلاني عدم الالتفاتة إلى مخزون وعاء الهندرة (العمليات العميقة الأثر)، التي لا تعبر عن جهد متراكم أو تراث إداري سابق في نظم العمل ،بل تعكس البدء الأول والإنطلاق الجديد .هندرة بيئة الأعمال يفرض على المؤسسة أن **تعيد** اختراع نفسها من أجل النجاح دون سواه ... بأيادي مصممي أو مهندسي الهندرة. نحاول في هذه الورقة العلمية تفكيك رموز وأبعاد هذه المطارحة المبتكرة في الفكر التنظيمي المعاصر .

**1. الهندرة: تعريف وتحديد:** الهندرة كلمة عربية جديدة مركبة من كلمتي هندسة وإدارة وهي تمثل الترجمة العربية لكلمتي **business reengineering**<sup>1</sup> وتعني بالعربي: إعادة الهندسة الإدارية.

من قراءتي الأولية استخلصت أن :**اند...هند... هي اختصار هندسة...درة.... هي** اختصار إدارة. وعندما تتصهر الملفوظتان في كلمة **هندرة**، فإنها تعني هندسة الإدارة... يا له من مصطلح غريب وهجين التركيبية ،سنحاول محاصرته بالفهم والتحليل العلمي ونفك رموزه ونكتشف تطبيقاته، في هذه الوصلة العلمية.

"عرف **هامر وجيمس شامبي** الهندرة ، بأنها البدء من جديد أي من نقطة الصفر وليس إصلاح وترميم الوضع القائم أو إجراء تغييرات تجميلية تترك البنى الأساسية كما كانت عليه. كما لا يعني ترقيق الثقوب لكي تعمل بصورة أفضل بل يعني التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة الراسخة والتفكير بصورة جديدة ومختلفة في كيفية تصنيع المنتجات أو تقديم الخدمات لتحقيق رغبات العملاء .

الهندرة في تعريف **رولاند راست وآخرون**، هي إعادة تصميم العمليات بشكل جذري بهدف تحقيق طفرات كبيرة في الأداء".

الهندرة في تعريف **موسى اللوزي**، هي ذلك الإنتباه الحاد والحذر في الفجوة التنظيمية بين التنظيمات القائمة فيما يتعلق بمستويات الأداء والإنتاج من خلال العمل على تطوير وتحديث أساليب العمل بشكل يساعد على إحداث طفرة في الأداء خلال فترة زمنية قصيرة".

في تعريف آخر للهندرة لدى **هامر وجيمس شامبي**، بأنها إعادة التفكير المبدئي والأساسي وإعادة تصميم العمليات الإدارية بصفة جذرية بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة وليست هامشية تدريجية في معايير الأداء الحاسمة مثل التكلفة و الجودة و الخدمة والسرعة<sup>2</sup>.

2. **الهندرة وتاريخها:** "ظهرت الهندرة في بداية التسعينات وبالتحديد في عام 1992، عندما أطلق الكاتبان الأمريكيان مايكل هامر وجيمس شامبي كتابهما **هندرة المنظمات**. ومنذ ذلك الحين أحدثت الهندرة ثورة حقيقية في عالم الإدارة الحديث، بما تحمله من أفكار غير تقليدية ودعوة صريحة إلى إعادة النظر وبشكل جذري في كافة الأنشطة والإجراءات والإستراتيجيات التي قامت عليها الكثير من المنظمات العامة في عالمنا اليوم" ؟

ينطلق مفهوم الهندرة من إحداث تغييرات جذرية في أساليب وطرق العمل في المنظمات للتناسب مع إيقاع ومتطلبات هذا العصر عصر السرعة والثورة التكنولوجية. كما يجدر بنا ونحن بصدد الحديث عن الهندرة أن نتطرق إلى إحدى قواعد الفكر الإبداعي وهي قاعدة الخروج من الصندوق **BOXOUT<sup>3</sup>**، والتي تتادي العاملين إلى الإبداع في أعمالهم و التخلص من القيود التكرارية و الرتابة و النظر إلى الأمور المحيطة بأعمالهم نظرة، شمولية تساعد على تفجير الطاقات الإبداعية الكامنة في كل فرد منا<sup>4</sup>.

**مناقشة و استنتاج:** على غرار الأبنية العلمية والأنساق المعرفية، التي فهمت و قاربت على حد سواء، نظم عمل الأفراد (إدارة الموارد البشرية) ومستويات الأداء التشغيلي للمؤسسات ( تنظيم وعمل، اقتصاد المؤسسة...)، هذه العلوم التي تحولت في نظرنا إلى تقليدية ( بعد ميلاد الهندرة)، مع أننا لا ننكر أن هذه العلوم قد أصلحت أشياء وحققَت أصدّة وقيم مضافة للإنسان وللمؤسسة... لكن الهندرة اليوم آخر مولود علمي مبتكر، يعتبر الأكثر ترجيحاً من طرف أغلبية المتخصصين - على ندرتهم في فهم وجلاء مصطلح الهندرة - ليس في مجرد توجيه الجهود التنظيمية وتعديل الأعمال أو التجارب وتصحيح الأخطاء وإجراء التحسينات في خلايا المؤسسة... إن الهندرة تقفز عن كل ذلك وغيره... الذي أوصل سير المنظمة إلى الإنحرافات الكبرى غير الوجيهة، والتي انصبت كافة إصلاحاتها وجهودها التحليلية على الإنسان (المورد البشري) دون سواه - فبقدر ما ثمنته وامعنت الإستثمار فيه بسياسات وبرامج كانت مأمولة جدا وواعدة جدا، في الحقيقة والفعل قيدته وحاصرته في داخل أيقونة أو قنينة دون أو ينفك منها: أنظر وتمعن في قنينة القوالب التقليدية:

## شكل رقم 01 قنينة القوالب التقليدية



-تسيير الإنسان، -تنمية الإنسان، -الإشراف على آدائه، - الرقابة على آدائه، - تدريبه،  
- إشراكه، - تمكينه، - إدارته، - تأهيله، - تلمذته مهنيا، - هندسته(تطويع قدراته وتكييف  
مهاراته حتى تتطابق مع الوظيفة).

لا ننكر-من خلال هذه القضايا- أن هذا الجهد الفكري الذي انطلق (منذ منتصف القرن العشرين ومستمر إلى يومنا هذا)، فرض بدرجة كبيرة معطيات وحقائق متزنة تجاه الإنسان و المحيط الدائر به في خط العمل، واخترق بآلة الحفر المعرفي - حقيقة الإنسان- رموزه ومكوناته وأتى على تجارب محققة في زرع مرونة وإحداث توازنات كبرى وصغرى عميقة الأثر في معادلة الإنسان في مدينة العمل، لكن ماذا جنينا بعد هذه البوتيكات العلمية المحققة في شأن الإنسان- المؤسسة أخص حقل المؤسسة الجزائرية؟  
قد أقسو على نفسي وعلى مجتمعي لأقول أن تطبيقات علوم الإدارة والتنظيم وإدارة الموارد البشرية، أحدث مخاضات عسيرة في نظم عمل مؤسستنا(حالة الجزائر) ، لكنها مخاضات أنجبت جنينا ميتا، نختصره في الآتي:

- كائنات(موارد) بشرية منتجة غير متفاعلة مع ما تنتج من خدمة أو منتج (نعمل باسم الواجب فقط –الرغيف والوظيف- ولا نعمل بمبدأ الإحساس بالواجب: مثال الطبيب والأستاذ الجامعي، ومحقق الشرطة، البرلمان، رئيس البلدية...)...

- نظم عمل متركزة حول الإنسان بدرجة كبيرة، تقول بقواعد الضبط والضبطة وعسكرة المنظمة وتجييشها بالحراس ورجال الأمن، ومراقبة العاملين من الثقوب ولوحات الزجاج الكاشفة وكاميرات المراقبة..

- قياديين ومشرفين ومدراء، يركزون على استراتيجية الوظائف **stratégies de fonction** لا على معالجة استراتيجية النشاط العام الذي تباشره المؤسسات.

رأي الباحثة....إننا بحاجة إلى فهم ثم تطبيق الهندرة

3. الحاجة إلى تطبيق الهندرة في نظم العمل: إن موجة التغيير التي تجتاح بيئة العمل محليا ودوليا، فحدث ولا حرج فالعولمة واتفاقيات التجارة الحرة والتوجه إلى التخصصية وحرب الأسعار وقصر عمر المنتج والخدمات في الأسواق نتيجة التطوير والابتكار المستمر، يجعل الطريق صعبا أمام الشركات التقليدية و الرافضة للتغيير نحو الأفضل. وهنا تبرز أهمية الهندرة كأحد الأساليب الإدارية والهندسة الحديثة التي تساعد الشركات على مواجهة هذه المتغيرات وتلبية رغبات وتطلعات عملائها في عصر لا مكان فيه للشركات والمنظمات القابعة في ظل الروتين والبيروقراطية الإدارية، مع النظر إلى العملاء من برج عاجي مكس بالأوراق والمعاملات و الإجراءات المطولة" . وتعد الهندرة أحدث صيحة في عالم الإدارة اليوم، بعد أن تمكنت عدة شركات رائدة من تحقيق نتائج لم يسبق لها مثيل في عالم التطور والتحسين المستمرين جراء تطبيق الهندرة ... ولكي تنجح الهندرة في مهمتها، على ادارة الشركة أن تمتلك تصورا واضحا لأهداف التغيير و القدرة على تهيئة العاملين لقبول مبدأ التغيير الجذري من أجل التطوير ،حتى لا تؤول التجربة إلى الفشل الذي يرجع في الكثير من الحالات القليلة إما لسوء فهم الهندرة نفسها وإما لتطبيقها بطريقة خاطئة.وهذا يعني أن

الهندرة استخدمت من قبل الكثيرين في غير سياقها لذا يجب أن لا نفاجأ إذا كانت معظم برامج التغيير تقشّر في تحقيق أهدافها<sup>5</sup>. نستخلص حقيقة أن الهندرة تعد من أنفس الموارد (برمجيات وأنظمة)، تعتمد المؤسسات اليوم، في الإنتاج أو في تقديم الخدمات. وذلك إما دعماً لجهد الإبداعي أو لتغطية النقص في الأموال أو للتخفيف من تأثير عامل الخطر. ومن ثم تطوير الأعمال، متابعة المستجدات، الوقوف وقفة الأبطال مع القوى التنافسية كل ذلك وغيره، يحتاج إلى أيادي مهندسي الهندرة، لمسك المفتاح وفتح الباب...

**4. الهندرة وخريطة العمليات (المرتكزات والأسس):** يشتغل أي مشروع في دنيا الإدارة وعالم الأعمال ونظم عمل المؤسسات، على "ماب" أو خريطة عمليات، تتحدد فيها خطوط الطول والعرض والإرتفاع، وأقصد معالم وبيانات واضحة لصورة المشروع الذي تطمح إليه المنظمة. ييسر مشروع هندرة المنظمات في هذا المضمار. من هذا المنطلق سنوضح في هذه الدراسة رموز خريطة الهندرة، حتى نبسط فهمها وحسن تطبيقها.

**1-إعادة تصميم الهيكل التنظيمي في المنظمة، وتحويله من هيكله الرأسي (العمودي) إلى هيكل أفقي، بهدف تفعيل عملية التنسيق بين أعمال المنظمة واختصار قنوات الإتصال فيها، ومن ثم زيادة سرعة نقل وتداول البيانات و المعلومات بين جميع مستويات الهيكل التنظيمي في المنظمة.**

**2-إعادة تصميم أدوار ومهام ومسؤوليات وصلاحيات الأعمال و الوظائف وتحويلها من أدوار فردية إلى أدوار جماعية على شكل فرق عمل يتاح لأعضائها المزيد من الإستقلالية والحرية والمرونة و التطوير في آدائها.**

**3-ضرورة إعطاء فرق العمل في المنظمة قدرا من السلطة يتيح لها مزاولة وممارسة أعمالها بمرونة وحرية وهذا يستلزم دفع تفويض السلطات من أعلى إلى قاعدة الهرم التنظيمي داخل المنظمة. ويحقق هذا التفويض بلا ريب جودة عالية في أداء الرؤساء و الرؤوسين فضلا عن إنجاز الأعمال في الوقت المحدد لها.**

**4-إعادة تصميم دور الإدارة الوسطى بتقليص عدد وظائفها بحيث يكون الهيكل التنظيمي أفقيا وليس عموديا ومن تغيير آلية متابعتها وإشرافها ورقابتها من المباشرة إلى غير المباشرة- أي الرقابة عن بعد- وعدم التدخل في الأعمال التي تشرف عليها الإدارة الوسطى إلا عند الحاجة إلى هذا التدخل**

وذلك بتوفير الفرصة كاملة للإدارة التنفيذية المباشرة المتصلة مباشرة مع قاعدة الهرم التنظيمي للعمل بمرونة وحرية كاملة.

5-إعادة تصميم أساليب ونماذج التحفيز وداخل المنظمة، فمادام أسلوب العمل في المنظمة قد تحول من الأسلوب الفردي إلى الأسلوب الجماعي، كان لزاما على المنظمة أن تغير من أساليب التحفيز الفردية إلى أساليب تحفيز جماعية، أي تعطي الحوافز على أساس ما ينجزه فريق العمل.

6-إعادة تصميم معايير الأداء، بما يتفق مع أسلوب العمل الجماعي في المنظمة بدلا من أسلوب العمل الفردي. وهذا يتطلب من المنظمة أن تقرر معايير الأداء التالية:

- أ. مدة إنجاز المهام و الأعمال
- ب. سرعة أداء الأعمال
- ت. تكلفة أداء الأعمال
- ث. جودة الأداء وكميته
- ج. الإنجاز، أي تحقيق الهدف من الأعمال والوظائف وهو رضى عملاء المنظمة عن جودة منتجاتها وخدماتها.

7-إدخال تقنية المعلومات على العمل في المنظمة وذلك لتحقيق معدلات أداء وجودة عالية فضلا عن توفر الدقة وخفض التكاليف.

8-إعادة خطوات ومراحل تنفيذ الأعمال من بدايتها إلى نهايتها...وفق المبادئ التالية:

- أ. دمج المهام و الأعمال في مهمة واحدة أو عمل واحد.
- ب. تصميم الوظيفة الواحدة بطريقة تمكنها من أداء أكثر من عمل واحد.
- ج. إلغاء الأعمال و الوظائف غير الضرورية من تصميم هيكله الأعمال والوظائف القديمة، فلا مجال للإصلاح غير الضروري طبقا لمدخل إعادة الهندسة الذي يعتمد على التجديد الجذري.

د. تقليل تكلفة الأعمال و الوظائف إلى الحدود الدنيا، والتي لا تؤثر تأثيرا مباشرا أو غير مباشر على جودة الأعمال و الوظائف.

هـ. تحقيق جودة عالية في أداء الأعمال بين خطوات ومراحل التنفيذ.

9-ضرورة تبني القيادات الإدارية داخل المنظمة مبدأ التجديد و التغيير بجذر وعدم اندفاع.

10. تقدير انسياب العمل كأسلوب لإعادة هندسة العمليات، إذ يقدر مستوى وجودة الأداء، الذي تحققه خطوات أو مراحل العملية لبعضها وذلك من أجل تحقيق هدف العملية وهو القيمة المضافة التي تقدمها للمنظمة<sup>6</sup>.

5. الشركات المعنية بتطبيق الهندرة في نظم أعمالها: تحتاج منظمات الأعمال المختلفة الوضع من حيث التدهور أو التطور ، أو التحسين النسبي إلى تطبيق برنامج الهندرة في نشاطها المتعدد، سواء المتعلق منها ب التسويق أو التنظيم أو العمل الفني الإنتاجي...،نعرض ذلك في الآتي:

1.5. الشركات ذات الوضع المتدهور: هي الشركات التي تواجه ارتفاعا مطردا في تكاليف التشغيل مما يبعدها عن المنافسة أو التي تدنت خدماتها إلى مستوى يدفع عملائها إلى المجاهرة بالشكوى و التذمر أو الفشل المتكرر لمنتجاتها في الأسواق".

2.5. الشركات التي لم تصل إلى التدهور: تتوقع إدارة هذه الشركات بلوغ التدهور في المستقبل القريب، إما لسبب مالي أو ظهور منافسين جدد أو التغيير في أذواق العملاء أو في قوانين العمل أو البيئة الإقتصادية التي تهدد بقاء الشركة<sup>1</sup>

ومن ثم لابد من تشكيل نظرة مستقبلية استباقية لتجاوز المخاطر والأضرار والحل هو تطبيق الهندرة في الأساليب من أجل الإحتراز من المخاطر وتلاف الضرر والهلاك المالي والإداري والتسويقي... .

3.5. الشركات التي بلغت قمة النجاح والتقدم: هي الشركات التي تتميز إدارتها بالطموح و الإبداع الحقيقي والمزيد من التفوق على المنافسين واكتساح الحصة الزبونية ومضاعفة وتيرة حجم الأعمال... ومن ثم فإن هذه الشركات لا تواجه عراقيل ملموسة ولا مؤشرات التدهور... يقدر ما تتطلع إلى التخلي عن البراديغمات السابقة الناجحة وابتكار أساليب وبراديغمات عمل أكثر نجاحا . إن إدارة هذه الشركات لا تقتنع بمستوى آدائها الحالي. هناك الطلبية المتزايدة نحو بلوغ الأفضل والأفضل مرغوب فيه دائما وباستمرار، ومن ثم تقرر أن تكون تطبيقات الهندرة في مثل هذا النموذج من الشركات لغرض توسيع الفرق بينها وبين منافسيها وتحقيق معدلات قياسية في الأداء ( الأداء النموذجي/المثالي).

الشكل 2- نموذج الشركات ذات الوضع المتدهور (الخطر) المصدر (اجتهاد الباحثة)



الشكل 3- نموذج الشركات التي لم تصل إلى التدهور (المصدر اجتهاد الباحثة)



الشكل 4- نموذج الشركات التي بلغت قمة التقدم و النجاح (المصدر اجتهاد الباحثة)



من هذه الرسوم البيانية نستخلص الاختلاف بين الأنواع الثلاث من الشركات التي تحتاج إلى هندرة أعمالها، **فالنوع الأول** يعبر عن إصابة المنظمة بالإحباط من جراء اصطدامها بالحواجز و العوائق و المثبطات في وتيرة أعمالها ودورة حياة مشروعها (تدني الخدمات، فشل المنتج في تحصيل القاعدة السوقية، شكاي العملاء...) أما **النوع الثاني**، تسير فيه المنظمة بمعدلات نجاح ظاهرة في مستوى أعمالها ولكن مؤشرات رابضة في الطريق، تتوقع أن تكون حاجزا مستقبليا لها، فتترصد الحل الهندي دون سواه. أما **النوع الثالث**: فهو الموديل المأمول و المرغوب الذي تحققه المنظمات في رصيد أعمالها، وهي تلجأ إلى الهندرة من أجل اغتنام الفرصة الأفضل لبلوغ الريادة، بعد الثقة الكاملة المحققة في مستوى الأداء بالفاعلية والكفاءة العالية والمبدعة.. ولا مجال هنا للحديث عن الحواجز و

العوائق... النجاح دائما بالانتظار في رؤية هذه المنظمات وهي على موعد معه- موعد موثوق- في المدى القريب"<sup>7</sup>

**6. الفاعلين الأساسيين في منظومة الهندرة:** تدرك الباحثة أن الفاعلين الأساسيين في هندرة المنظمات من الداخل، هم أفراد مبتكرين (بكسر الكاف) وليسوا بتنظيمات مبتكرة (بفتح الكاف). إنهم الأفراد المسؤولون من جهات مختلفة، كل في مقاربتة لفلسفة النجاح وفهمه للأهداف وتثمينه للجهود المرتبطة بتطبيق الهندرة... ترى من هم هؤلاء الفاعلين الأساسيين:

**1.6. قائد عملية الهندرة:** هو المؤسس الذي يتولى زمام المبادرة، إنطلاقا من كونه أحد كبار المسؤولين التنفيذيين ذوي الصلاحيات الكافية لإحداث التغيير اللازم في التنظيم وإقناع الأعضاء بقبول التغييرات التي تحدثها عملية الهندرة... ويستطيع أي مسؤول تنفيذي لديه الصلاحيات لتنفيذ تلك المهمة، بشرط أن تتوفر فيه الرغبة و الحماس لتطوير وتحديد العمل في الشركة وتحسين وضعها الحالي و الدور الأساسي له، كملهم ومحفز للقيام بهذه العملية وكذلك يقوم بإعطاء إشارة البداية.

**2.6. صاحب العملية:** يجب أن يتولى مسؤولية توجيه الهندرة أحد المديرين في مستوى عال وذي مسؤوليات إدارية ميدانية، كما يجب أن يتمتع بشخصية مرموقة ونافذة داخل المنظمة، وإذا كان دور القائد يتمثل في تنفيذ الهندرة على نطاق واسع فإن دور المدير (صاحب العملية) يتمثل في توجيه الهندرة في نطاق أقل وعلى مستوى محدد.

**3.6. فريق الهندرة:** هم الأفراد المختصين بهندرة عملية محددة و الذين يقومون بتشخيص العملية الحالية وإعادة تصميمها وتنفيذها، ولا يستطيع أعضاء أي فريق القيام بالهندرة لأكثر من عملية واحدة في كل مرة. مما يعني أنه عند الرغبة في الهندرة لأكثر من مجال، يجب وجود أكثر من فريق عمل ويكون أعضاء الفريق بسيطا ويتكون من خمسة عشرة أفراد من الداخل ومن الخارج".

**4.6. اللجنة الموجهة:** هي لجنة من كبار المديرين، الذين يختصون بتطوير سياسة واستراتيجية الهندرة الكلية ومراقبتها وتطبيقها.

**5.6. منسق الهندرة:** يتمثل دور المنسق في العمل كمساعد رئيسي لقائد العملية، فيما يتعلق بمشروعات الهندرة. ويجب أن يكون مرتبطا اداريا من حيث المبدأ بالقائد. وهو الشخص المسؤول عن تطوير أساليب الهندرة في المنظمة والتنسيق بين المشروعات المنفصلة"<sup>8</sup>

**استنتاج:** تدرك الباحثة، أن الفكر الإداري الآن يركز على العمليّات أكثر من تركيزه على النتائج، أي ما العمليّات التي تجعل النتائج تتحقق<sup>9</sup> وإن مصممي العمليّات هم القائمين على جعل الإدارة المهندرة، تجربة ناجحة. ولا ننسى أن جوهر المنظمة المهندرة، قائم على توظيف الموارد، وأهم هذه الموارد هي إبداعات فريق الهندرة، في إنتاج أفكار تطبع الخدمات والسلع الجديدة التي يطلبها المجتمع. بهدف إحداث الازدهار المستدام، وتحقيق الأمان للمنظمة في دورة حياتها ضمن المجتمع والدولة.

**7. خصائص نظم عمل مؤسسات الأعمال بعد تطبيق الهندرة:** فور الإنتهاء من إعداد خرائط الهندرة في مستوى العمليات المطلوبة، يتجه التفكير نحو الإجابة عن الهندرة ماذا غيرت وماذا لم تغير في تنظيم المؤسسة. إن هذا ما سنوضحه في الخصائص الآتية:

– **خاصية دمج عدة وظائف في وظيفة واحدة:** أي اختفاء خط التجميع بين الوظائف، في تطبيق الهندرة.

– **خاصية الموظفون يتخذون القرارات:** في تطبيق الهندرة أصبح الأمر في يد الموظف لإتخاذ القرار المناسب بدلا من اللجوء إلى الرؤساء للحصول على قرار معين.

– **خاصية تنفيذ خطوات العمليات حسب طبيعتها:** في تطبيق الهندرة يجدر التخلي عن ترتيب الخطوات المتتالية للعمل وإخضاع الترتيب لطبيعة العملية نفسها.

– **خاصية تعدد خصائص العمليات:** تنوع مواصفات كل عملية، لكي تتناسب مع الأسواق والمداخلات الإنتاجية (مراعاة السوق المتغير والمتنوع و المتسرع).

– **خاصية إنجاز العمل في مكانه:** في تطبيق الهندرة تتجاوز المنظمات اعتماد نظام العمل على التخصص الكامل ( المنظمات التقليدية)، حيث يتجه نقل العمل من خلال الوحدات التنظيمية المناسبة مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام.

– **خاصية خفض مستويات الرقابة والمراجعة:** أي أن أنشطة الرقابة والمراجعة من الأعمال العديمة القيمة والتي تؤدي الهندرة إلى تقليلها (الرقابة ليست لها قيمة مضافة للعمل) واستبدال الخطوات الرقابية الصارمة بأساليب الرقابة الكلية أو المؤجلة ويعني ذلك التجاوز عن الأخطاء البسيطة و المحدودة وتأجيل اتخاذ الإجراءات اللازمة في لحظة اكتشاف الأخطاء أو النظر في الحالات العامة بدل من الحالات الفردية.

– **خاصية تقليل الحاجة إلى مطابقة المعلومات،** أي تقليص عدد جهات الإتصال الخارجية لكل عملية، وهذا التقليص، يقلل من فرص اختلاف المعلومات والحاجة إلى المطابقة.

- خاصة توفير جهات اتصالات موحدة يختص بها مدير العملية: أي أن مدير العملية يعمل كمنسق بين إجراءات العمليات المعقدة والعملاء، حيث يظهر أما العميل كجهة وحيدة مسؤولة عن العملية بأكملها ومن ثم تقليص جهات ومواقع الإتصال في خطوات العملية رغم تعقيداتها.

- خاصة الجمع بين المركزية واللامركزية، في تطبيق الهندرة، استعمال تقنية المعلومات المتطورة، تساعد في تمكين الإدارات من العمل بصورة مستقلة وفي نفس الوقت تمكن المنظمة ككل من الإستفادة من مزايا المركزية عن طريق ربط جميع تلك الإدارات بشبكة اتصالات موحدة<sup>10</sup>.

**استنتاج :** إن هذه الخصائص، هي تطبيق واقعي وجدي ومشجع، يزيل أحلام اليقظة ويحد من الإنزلاق في مغامرات عديدة سارت إليها عديد من المؤسسات (الجزائرية مثال) بنظم عمل تقليدية، موصولة بحقق أفكار غير وجيهة وعقول مرتابة... في بحثها عن فرص النجاح. ولأن فريق عمل الهندرة، هم رأس مال بشري مختلف... "إنهم أشخاص معينون يباشرون نشاطات حساسة ويتعاملون مع المجهول"<sup>11</sup> فإن العناية بإيجاد هذه الفرق الحماسية **HOT GROUPS**، الجاهزة نحو الإنجازات الريادية والمغامرة والمهمات الصعبة، والأخذ باقتراحاتهم هو الذي يمكن المؤسسة من القيام بخطوات إيجابية نحو الرفع من إنتاجيتها ورقم أعمالها.

**8. أهداف الهندرة:** تظهر أهداف الهندرة من خلال الأسهم المضافة والتطبيقية، التي تتصهر بشكل كبير وعميق مع تطلعات وأهداف مؤسسات الأعمال التي تنشأ النجاح والريادة، ويمكن لنا عرض هذه الأهداف بشكل تحليلي غير مسهب في :

**1-تحديد الأهداف والإستراتيجيات العامة للمنظمة:** هو أهم هدف لمنظومة الهندرة.

**2-التوجه إلى العميل باعتباره القوة المحركة للأهداف والإستراتيجيات :** إن رهان مؤسسات الأعمال اليوم هو البحث المستمر عن العملاء والزبائن الدائمين. ورضى الزبون أساس تحقيق القاعدة الربحية .

**3 -التركيز على التغيير السريع بدلا من الوقت الطويل الذي تحتاجه مشاريع الجودة:** فالتغيير السريع بند دائم على أجندة المؤسسات، التي تعتمد مبدأ السرعة والخفة والجودة في الأداء، لأن السوق، هو بانتظار العرض والعرض بالمواصفات المطلوبة: ماذا يريد الزبون مني؟ وليس أريد تخريج منتج كذا أو كذا... هذا هو الرهان اليوم.

**4-التعرف على العمليات ذات القيمة المضافة والعمليات المساندة لها:** يشير هذا الهدف إلى الركن الأساسي في مقاربة فلسفة النجاح، التي يطمح لها رجال الأعمال ومديري الشركات، فاختيار العمليات وحسن تصميمها وترتيبها بأولوية مطلب ضروري في تطبيق الهندرة.

5-الإستخدام المناسب للأدوات الإدارية للتأكد من دقة المعلومات المساندة والمقصود بالأدوات الإدارية ،الوسائل والتكنولوجيات وتدفق المعلومات،بالإضافة إلى الموارد البشرية المحركة لها.

6-التعرف على العمليات الهامشية والتي لا تضيف قيمة ثم تحليلها:في مؤسسات الأعمال هناك دائما عمليات هامشية زائدة سواء تعلقَت بالمستوى الفني (الإنتاجي) أو الإداري،لابد من جلائها في مخطط عمل الهندرة.

7-التعرف على الرؤية الجديدة التي تتجه إليها المنظمة والتي تمثل تغيرا كليا وليس تغييرا جزئيا: تهدف منظومة الهندرة إلى مطاردة النظرة الجديدة التي تتجه إليها المنظمة ،ومن ثم محاصرتها بالفهم العلمي :ماذا تريد المنظمة كيف تتقرر دورة حياة المنظمة...؟.

8-الأخذ بالحلول التي تساعد على تمكين العاملين وزيادة مهاراتهم وجعل تقنية المعلومات محورا للتغيير: تهدف منظومة الهندرة،إلى تمكين العاملين ،وذلك بتخصيب مهاراتهم وقدراتهم وخبراتهم،والإستثمار فيها مثلما تستثمر الأرض الفلاحية تماما.

9-التركيز على جمع واستحضار البيانات و المبررات و الحجج الكفيلة بإقناع متخذ القرار بأهمية التنفيذ: قاعدة بيانات صحيحة توسس القرارات الصحيحة،التي من الضروري أن يعهد إليها صاحب القرار أثناء عملية التنفيذ.

10-إعداد خطة عمل تشمل المهام و الموارد و الجدول الزمني المناسب للتنفيذ: تهدف منظومة الهندرة إلى اعتماد خريطة الموارد ،التي تستجلي احتياجات العمليات المطلوبة ومعدل الزمن القياسي لها .

11 - تحقيق الجودة والسرعة وتخفيض التكلفة وتحسين الأداء: تهدف الهندرة إلى هندسة نظم العمل في مؤسسات الأعمال،بمعايير الجودة وخفض التكلفة وتلاف الإهلاك، واعتماد مبدأ التحسين المستمر للأداء وحوكمتة بالسرعة والرشد والنمطية.

12- التركيز على العمليات لا على الوظائف والمهام و الأفراد: تضع منظومة الهندرة في أولويات برنامجها العملي ،التركيز على تحليل نشاط العمليات، التي تحقق الدفعة القوية للمنظمة في حجم أعمالها وسمعتها في السوق ،بدلا من التركيز على الأفراد وتموقعاتهم في الوظائف والمهام (الغياب، الصراع في العمل،المحاسبة،المراقبة...) وغيرها من الأنشطة التنظيمية، التي تركز عليها المنظومة التقليدية في الحضارة التنظيمية<sup>12</sup>.

9.المختصر العلمي للمقارنة بين المنظمة التقليدية والمنظمة المهندرة: يحقق تطبيق الهندرة الإدارية فوائد عديدة،تعود على التنظيم بكفاءة وفاعلية عالية وبشكل يحافظ على البقاء واستمرار التنظيمات في مواجهة التحديات الجديدة"<sup>13</sup>.الجدول الآتي يرصد بالمختصر

العلمي (قضايا محددة الدلالة) لفوائد الهندرة في دنيا الإدارة ونظم عمل المؤسسات، ومقارنتها بنظام عمل المنظمة التقليدية نعرضها في الجدول أدناه:

**الجدول 1 يبين الفرق بين المنظمة التقليدية والمنظمة المهندرة ( المصدر اجتهاد الباحثة )**

| المنظمة التقليدية                                                                                                       | المنظمة المهندرة                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| تعزيز نظم العمل بقاعدة التخصص وتقسيم العمل (مهام ووظائف مستقلة)، نتج عنه تضيق . الجهد و الوقت و الغموض في تقديم الأعمال | تجميع الأعمال ذات التخصصات الواحدة في شكل فرق العمليات، بما يوفر الوقت ويجنب الغموض في تقديم الأعمال                                                                                                                                                                                            |
| العمل المراقب) تعيين الأفراد في الوظائف وتوقع (اتباع وانصياع لقواعد العمل                                               | العمل المستقل) (المسؤول). تطلب الهندرة موظفين قادرين على تأسيس القواعد والتعليمات بأنفسهم وتحرير إبداعاتهم ومبادراتهم                                                                                                                                                                           |
| الإعداد الوظيفي للموظف يركز على التدريب                                                                                 | الإعداد الوظيفي للموظف يركز على التعلم بما يساعد الموظفين على اكتشاف متطلبات العمل بأنفسهم والإستعداد المستمر لتنفيذها                                                                                                                                                                          |
| تركيز معايير الأداء والمكافآت على الأنشطة، أي تعويض الموظف على أساس الوقت الذي يقضيه في العمل                           | تركيز معايير الأداء والمكافآت على النتائج النهائي للعمل وبشكل جماعي                                                                                                                                                                                                                             |
| تركيز معايير الترقية على الأداء                                                                                         | (تركيز معايير الترقية على المقدرة) القدرات الوظيفية                                                                                                                                                                                                                                             |
| ثقافة المنظمة (أفكار واتجاهات) ترسخ في أذهان العاملين، أنهم مطالبين بتقديم خدمات ذات جودة عالية للرؤساء                 | ثقافة المنظمة (أفكار واتجاهات) ترسخ في أذهان العاملين، أنهم مطالبين بتقديم خدمات ذات جودة عالية للعملاء (نوعية الخدمة، رضا الجمهور بالدرجة الأولى،                                                                                                                                              |
| شكل التنظيم ينساب هرميا القمة- القاعدة) ومن ثم فإن العاملين لا يمارسون أعمالهم بحرية واستقلالية كاملة                   | شكل التنظيم ينساب أفقيا، فالهندرة تلغي المستويات الإدارية الهرمية، وتكرس التنظيم المنبسط فالواجبات والمهام واتخاذ القرارات والمسؤوليات تنقل إلى فريق العمل بدلا من الإدارة التي تحتاج إلى عقد اجتماعات عديدة لاتخاذ القرارات. فرق العمل في المنظمات المهندرة تمارس عملها بحرية واستقلالية كاملة |
| الأفراد المسؤولون في ظل المنظمة التقليدية هم مراقبين للعاملين وخط العمل                                                 | الأفراد المسؤولون في المنظمة المهندرة هم قياديون للعاملين وخط العمل، بدلا من ممارسة أساليب الرقابة التقليدية                                                                                                                                                                                    |
| المديرين هم مشرفين على سيرورة خط العمل وتصميمه أيضا                                                                     | المديرون موجهين لفرق عمل تمارس صلاحيات مستقلة، على درجة كبيرة من المرونة والبساطة                                                                                                                                                                                                               |
| (التعاطي مع مفهوم العاملين ) المستخدمين                                                                                 | التعاطي مع مفهوم فرق العمليات                                                                                                                                                                                                                                                                   |

## 10. عوامل نجاح الهندرة:

تدرك الباحثة أن تطبيق الهندرة ،كرهان مبتكر في الحضارة التنظيمية الجديدة التي تتطلبها مؤسسات الأعمال، تتطلب توفر مجموعة من العوامل ،نحصرها في الآتي:

-يتم البدء في تطبيقها من الإدارة العليا فالوسطى فالإدارة الدنيا

-التركيز على العمليات وليس الإدارات وإرضاء الجمهور بدل الإدارة

-التخطيط العلمي لإنجاح تطبيق الهندرة من خلال دراسة البيئة التنظيمية

نوعية وتركيب فرق العمل-

-أن تكون التنظيمات قد طبقت مفهوم إدارة الجودة الشاملة .

-أن تكون حاجة ملحة وقناعة من قبل الإدارة بالعمل على تطبيق الهندسة الإدارية

-التركيز على الإبداع والابتكار

-ابتكار أساليب عمل جديدة وكوادر بشرية ذات مهارة عالية

-التقليل من مقاومة العاملين للتغيير من خلال توعيتهم بالهندرة وعوائدها الإيجابية.

تمثل عوامل نجاح مشروع الهندرة ،حلقات واعية تسمح لنا بمراقبة مسارات المنظمة ،والحكم هل هي أهل لتطبيقات الهندرة أم أن نظم العمل فيها متقهرة ولا تسمح .بإمكان أن نؤسس بشكل مقتضب لهذه العوامل في الآتي:

"-يتم البدء في تطبيق الهندرة من الإدارة العليا فالوسطى فالإدارة الدنيا.

-التركيز على العمليات وليس الإدارات وإرضاء الجمهور بدل الإدارة .

-أن تكون التنظيمات قد طبقت مفهوم إدارة الجودة الشاملة .

- أن تكون حاجة ملحة وقناعة من قبل الإدارة بالعمل على تطبيق الهندسة الإدارية .

-التركيز على الإبداع والابتكار ،في العمليات التنظيمية.

-التخطيط العلمي لإنجاح تطبيق الهندرة من خلال دراسة البيئة التنظيمية.

-ابتكار أساليب عمل جديدة وكوادر بشرية ذات مهارة عالية.

-التقليل من مقاومة العاملين للتغيير من خلال توعيتهم بالهندرة وعوائدها الإيجابية

-التركيز على نوعية وتركيب فرق العمل"

## 11. عوامل فشل الهندرة:

- "عدم توفر المعلومات اللازمة لتطبيق الهندرة.

- عدم وضوح الأدوار لبعض الموظفين في مشروع الهندرة.
- مقاومة بعض الموظفين للهندرة.
- قصور النظرة المستقبلية لبعض المنظمات.
- قصور تدريب وتأهيل الموارد البشرية لمشاريع الهندرة<sup>14</sup>
- 12. الهندرة "تطبيق نجاح في دنيا الإدارة لابد أن يدرس في الجامعات والأكاديميات -**

أستطيع القول أن الهندرة هي منهج الطريق إلى النجاح في الإنجاز، الذي يطمح له رجال الأعمال ومدراء المؤسسات، وهي منهج يتصافح نظريا وتطبيقيا ،مع منهج الأبطال ،الذي ابتكره كوفي ستيفن.

يقول هذا المنهج "اعرف ما تريده ثم ركز جهدك لتحقيقه"، ويشمل هذا المنهج أساليب مثل التخطيط القصير والمتوسط وطويل الأجل، ووضع الأهداف ووضع السيناريوهات وحفز الذات وإنهاض الهمة والحماس من خلال حالة ذهنية إيجابية" دائما .إن الواقع يثبت أن القادرين على وضع الأهداف والقادرين على الوصول إليها، يحققون ما يطمحون بالوصول إليه ،ويطلق على هذا المنهج ب منهج الأبطال الذين يزيحون كل عقبة في الطريق لكي يحققوا التنمية الذاتية. منهج الهدف أساسه الالتزام والتركيز ، أما نقاط القوة فيه ،أنه يحدد القيم ويضع أولويات تقوم عليها خطة إنجاز الأهداف".<sup>15</sup>

يتضمن منهج الهندرة - خريطة الأبطال-مراحل وخطوات تمر بها العملية التنظيمية الشاملة المختصرة في صيغة إعادة هندسة العمليات الإدارية-وهي مهام وخطوات عمل محددة ومتسلسلة تقوم على مدخلات وأنشطة ومخرجات كأى مشروع إنساني ناجح ،مطلوب ومرغوب ومحكوم ومصمم بشكل جيد.من هذا المنطلق سنأتي على حصر هذه المراحل في الجدول الآتي:

#### 1. المرحلة التحضيرية: وتشمل هذه المرحلة المحطات التنظيمية الآتية:

- فهم الوضع الحالي القائم في المنظمة.
- جمع البيانات الأساسية (الهيكل التنظيمي، مهام الوحدات والأقسام، البيانات المالية،...).

- التعرف على العمليات الأساسية للمنظمة (إعداد قائمة بجميع العمليات الأساسية، التعريف بأهداف العملية بدايتها ونهايتها، إعداد خريطة تدفق العملية و العلاقات بينها، تبيان أثر العملية ودرجة الفائدة المرجوة منها).

- تفهم نظام العمليات من حيث المدخلات والنشاطات و المخرجات وإعداد وصف عام ومختصر لكل عملية.

- تحديد أهداف عملية الهندرة

-وضع أهداف هندرة العمليات المستهدفة

-تحديد أهداف ممكن قياسها بأهداف الهندرة المطلوبة.

-التعرف على المستفيد من العملية ومراجعة بيانات كل عملية، مع تحديد المستفيد من مخرجاتها . يطلق مانجانيلي وكلاين على هذه المرحلة بمرحلة الحشد والإستعداد وتهدف إلى تعبئة وتنظيم وتنشيط العاملين الذين سيقع عليهم عبء الهندرة، وتشتمل هذه المرحلة على عدة مهام:

-الإحساس بمشكلة ترغب الإدارة في مواجهتها ومن ثم يبدأ الشعور بالحاجة للهندرة.

-موافقة الإدارة بالإجماع على تكريس برنامج للتغيير ( الهندرة)

-القناعة بأسلوب الهندرة و الإيمان بفعاليتها كأداة لإعادة البناء التنظيمي.

-إصدار القرار الذي يتبنى مشروع إعادة هندسة الأعمال الإدارية.

-تدريب الفريق على المنهج و المصطلحات التي سيتم تداولها ودراسة حالات هندرة من شركات مختلفة.

-تخطيط التغيير من خلال إعداد خطة عمل تفصيلية لتكون جاهزة لمرحلة التحديد

-رسم رسالة المنظمة-تحديد استراتيجيتها).

-بيان التصور العام الذي يعبر عن النظرة للمستقبل والهدف الذي تطمح إليه المنظمة.

-تحديد تقنية المعلومات اللازمة لتطبيق مشروع الهندرة.

-إعداد الجدول الزمني للعمل.

## 2.مرحلة التعرف على فرص التحسين ( التحديد):

- تحديد نماذج العملاء، بالتعرف على العملاء واحتياجاتهم وطرق تعاملهم، لأن العملاء هم أهم طموحات الهندرة.

- قياس الأداء من حيث السرعة و الجودة والتكلفة.

- تحديد طبيعة كل عنصر من العناصر المتفاعلة داخل المنظمة (الموظفين، المنتجات، العلاقات، المعلومات) وكل جزء من ثقافة المنظمة.
- تصميم نماذج العمليات والتي تحدد فيها المراحل المتتابعة لكل عملية والعوامل المؤثرة فيها.
- تحديد النشاطات التي تؤثر في العاملين و المنتجات و المعلومات والثقافة التنظيمية.
- تعديل العمليات أي تحديد النشاطات التي تحتاج إلى تعديل من وضع لآخر.
- تحليل العلاقات السببية، أي توضيح العلاقة بين عامل من عوامل الإنتاج وتأثيره على تحقيق أهداف المنظمة.
- التعرف على أحدث الوسائل التقنية و النماذج الناجحة.
- وضع قائمة أولويات العمليات المرشحة للهندرة.
- تعريف العمليات المرشحة وتحديد نطاق العمل.
- 3- بناء التصور العام للتغيير الذي سيحدث (الرؤية)
- فهم بنية العمليات وهي تبدأ بتجهيز مصفوفة للنشاطات و الخطوات و التعرف على النظم المستخدمة..
- فهم تدفق العمليات بالتعرف على نقاط اتخاذ القرار و العمليات التابعة وتفرعات تدفق العمل وتجهيز مصفوفة تستوعب الخطوات والمدخلات والمخرجات.
- تحديد نشاطات القيمة المضافة، أي تحديد النشاطات التي تضيف قيمة وفرزها عن النشاطات الهامشية.
- تحديد مقاييس الأداء أي مقارنة أداء العمليات في المنظمة. بأداء عملية مشابهة في منظمة أخرى بهدف الحصول على أفكار جديدة.
- تحديد دوافع الأداء بالتعرف على محددات الأداء واكتشاف أسباب المشكلات ومعوقات تحسين الأداء.
- تقدير الفرص أي استخدام كل الفرص السابقة لتحديد فرص التحسين المتاحة.
- وضع التصور المثالي أي وصف أفضل أداء للعمليات مقارنة بأداء عمليات مماثلة
- العمل على تكاملية التصورات، أي دمج التصورات والتوفيق بينها
- بلورة الرؤية اللاحقة للعمليات الفرعية، أي وضع رؤية فرعية تخص كل عملية

#### 4- التخطيط لإحداث التغيير (الحل) تشمل هذه المرحلة على خطوات التصميم الفني

والاجتماعي.

1-التصميم الفني: وهو تصميم حل قادر على تحقيق الرؤية ويشمل:

- بناء نموذج العلاقات وجمع معلومات كافية عنها.
- إعادة فحص روابط العلاقات أي إمكانية نقل بعض الخطوات من نشاط لآخر.
- إدارة المعلومات وتعني تحديد المعلومات الضرورية لإدارة العمليات.
- توحيد نقاط المعلومات أي تبسيط العمليات وربط النشاطات والخطوات بنظام معلومات موحد.
- تحديد البدائل من خلال إحلال عمليات بسيطة محل عملية معقدة.
- تصميم الرقابة لتقليل الأخطاء والمخالفات الإنتاجية
- إعادة الانتشار بتحديد أجزاء من العملية لنشرها
- اقرار التطبيق وذلك بتحديد المكان الذي يتم فيه تنفيذ كل عملية
- توظيف التقنية التي تعد أحد المفاتيح الثلاث للهندرة
- التطبيق الفني أي تحديد احتياجات المنظمة لنظم المعلومات واختيارها وشرائها واختبارها.

2.التصميم الاجتماعي: يهدف إلى تحديد الأبعاد الإنسانية و النفسية لمشروع الهندرة من خلال مايلي:

- تغيير المسؤوليات والسلطات
- تحديد خصائص كل مجموعة من العاملين و المهارات المطلوبة.
- اعادة النظر في الوظائف من حيث يتم تشكيلها طبقا للإحتياجات الجديدة.
- ازالة الفروق بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي وتغيير الأدوار و المسؤوليات.
- إلغاء الإدارات الوظيفية التي تؤدي إلى زوال الحدود الفاصلة بين الأقسام.
- استبدال نظام الأقدمية بنظام المعرفة والتدريب على الفاعلية.
- تصميم النموذج الجديد للعمليات: وهي مرحلة لتحقيق وتنفيذ لتصميمين التصميمين الفني والاجتماعي تتضمن ما يلي:
- اختبار النظام الجديد لكل عملية بواسطة فريق جديد وتأخذ بتوصياته.
- التطوير أو الإحلال لكل القوى العاملة.
- عند إقرار صلاحية النظامين الفني و الاجتماعي،يبدأ التدريب المكثف ثم نقل جرعات التدريب وزيادة فترات التشغيل.

-يتم تصحيح الأخطاء التي تبرز أثناء التشغيل<sup>16</sup>.

تبين الخطوات المبسطة أعلاه، أن منهج الهندرة ضمن المراحل الخمس :المرحلة التحضيرية،تصميم النموذج الجديد للعمليات،مرحلة التعرف على فرص التحسين(التحديد)،بناء التصور العام للتغيير الذي سيحدث (الرؤية)،التخطيط لإحداث التغيير (الحل). أن الهندرة مشروع نسقي متكامل يسهم إلى حد بعيد في رفع كفاءة الأداء التشغيلي لمنظمات الأعمال،بما توفره من تكلفة ووقت يمكن أن يستثمر في مجالات ابداعية وانتاجية.

**استخلاص عام :** في إطار التطور الحاصل في بيئة الأعمال على المستويين المحلي والدولي، وفلسفة (حوكمة الشركات) وأخلقة نظم العمل، المنظمة اللطيفة(الناعمة) وخيار العودة إلى التنظيم الناعم في سياسات العمل...تطلب الوضع أن تتبنى المنظمات على اختلاف أنشطتها الإقتصادية والإنتاجية والخدماتية، فلسفة جديدة في إدارة أعمالها ومواردها المادية والبشرية تحاول من خلالها تعزيز رسالتها وتطوير أدائها وتحسين سمعتها لدى الزبائن والعملاء والعمال.. وإذا كان الأمر كذلك فإن هذه المنظمات مطالبة بإيجاد الآليات المناسبة والحديثة لتجسيد هذه الرؤية في الميدان.إنهندرة بيئة الأعمال،تعد أحدث صيحة تستجيب لهذه النظرة.

-إن المراحل الخمس لتطبيق مشروع الهندرة، تشكل نسقا تنظيميا متصلا لا منفصلا يؤسس بروح النظرية والتطبيق، لقاعدة أن الهندرة ثورة إدارية جديدة ،تبلور حدسا صادقا، لغد أفضل لعالم إدارة المنظمات وأفق نجاحها.

-وضحنا أن منهج هندرة المنظمات ،يقدم حولا جديدة لمشكلات غير مرئية أو ربما لم تحدث بعد. كما أنه منهج يعاون على التخلص من الأنماط الجامدة والقواعد التقليدية للعمل.وبذلكالهندرة لاتقدم دورا تكميليا،بل هي عملية مؤسسية ولاحمة ومنفتحة،على مختلف التطبيقات الخدمية أو الإنتاجية،التي تقاوم من أجل إعطاء نظم العمل مرونة عالية وغير مسبوقه...بفضل ركيزة فرق العمل في المؤسسة ،التي هي دائما في حالة جيدة بفضل تمتعها بصلاحيات واسعة و غير مسبوقه( تحطم وانهييار نظم العمل التقليدية).

-فريق عملياتالهندرة في الطابور الأول...فرصة النجاح في الطابور الثاني...والنجاح ينتظر المؤسسة لا محاله.

- مشروع الهندرة هي البداية من نقطة الصفر، وليست إصلاح أو ترميم الوضع القائم أو إجراء طلاءات أو مساحيق تجميلية لنظم العمل، لكي تظهر بصورة أفضل من السابق، إنها مشروع كامل، يناضل من أجل تجاوز وإلغاء البراديغمات التقليدية الراسخة في علوم التنظيم وإدارة الموارد البشرية في تطوراتها من القديم إلى الحديث، والتفكير بعقل جديد وفتح باب النجاح بمفتاح جديد لا يمكن أن يتعرض للصدأ....إننا بانتظار ذلك المولود حتى يتحقق تجسيده وتعميمه، عسى أن تصل المؤسسة الجزائرية، إلى تنظيمات عمل مأمولة وواعدة بتطبيقات الهندرة واستحضار مكوناتها وعناصرها.

### الهوامش:

- <sup>1</sup> بلال خلف السكارنة، دراسات إدارية معاصرة، دار المسيرة للنشر، 2010، ص133
- <sup>2</sup> المرجع نفسه، ص136.
- <sup>3</sup> قاعدة الخروج من الصندوق المقصود بهذه العبارة تحطيم القوالب التقليدية في نظم العمل **Box out**
- <sup>4</sup> بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص134
- <sup>5</sup> المرجع نفسه، ص ص134-135
- <sup>6</sup> بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص ص 134-135
- <sup>7</sup> لمزيد من التحليل انظر :خضير كاظم محمود ، إدارة الجودة الشاملة، عمان: دار المسيرة للنشر، 2000، ص139
- <sup>8</sup> بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص ص 140 -141
- <sup>9</sup> سليم إبراهيم الحسنية ، إطار عمل منطقي للإدارة بالإبداع، المعهد العالي للتنمية الإدارية، جامعة دمشق- سورية، دتص11.
- <sup>10</sup> لمزيد من التفاصيل أنظر بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص ص 142-143
- <sup>11</sup> سعيد أوكيل، اقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1994، ص 94
- <sup>12</sup> بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص143
- <sup>13</sup> المرجع نفسه، ص 144
- <sup>14</sup> بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص ص 147 -148
- <sup>15</sup> كوفي ستيفن، ر. إدارة الأولويات الأهم أولاً، ترجمة السيد متولي حسن، (دط). (دت). مكتبة جرير، ص ص 481-487.
- <sup>16</sup> بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص ص 154-159