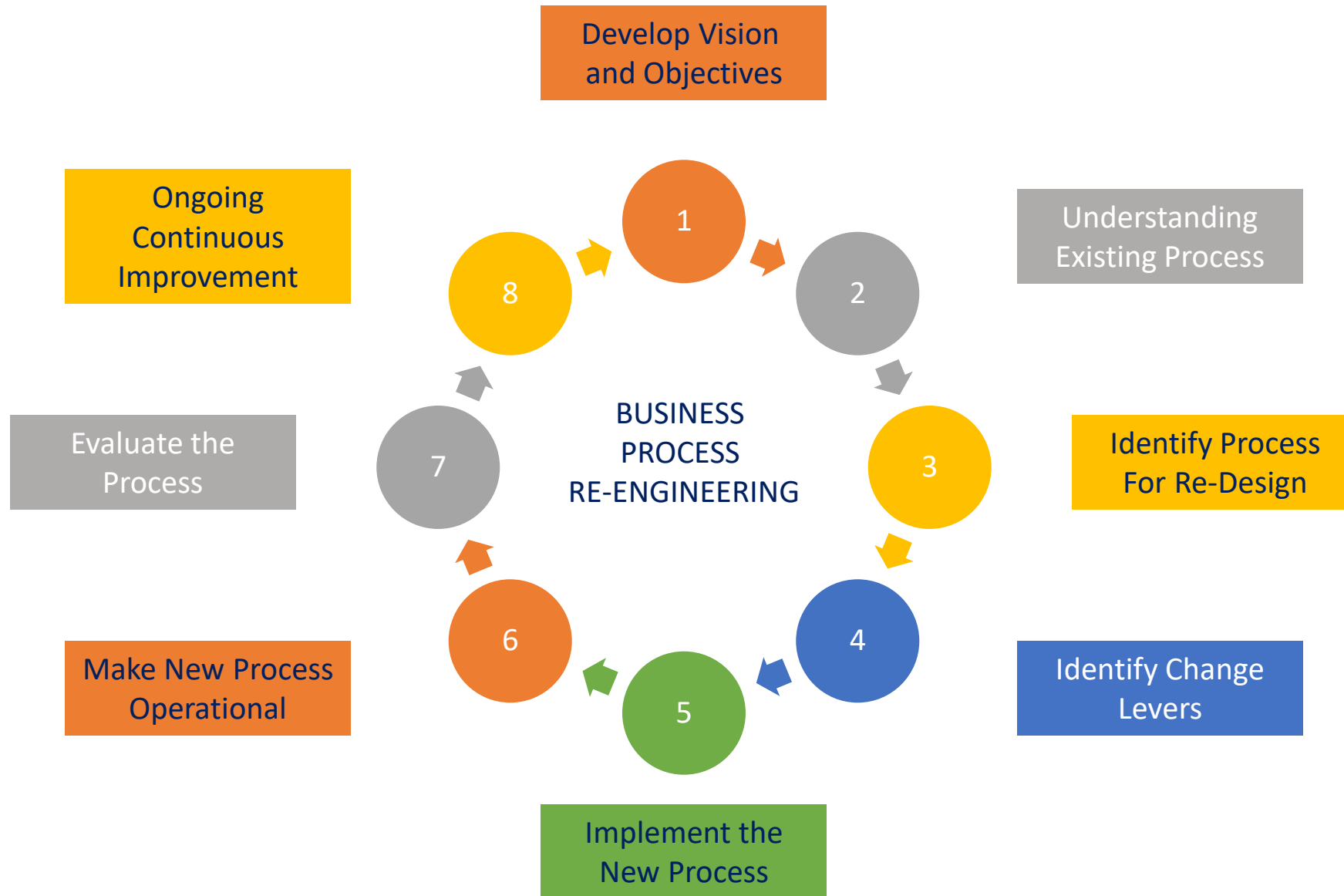


هندسة العمليات الإدارية - الهندرة
أ. محمد شكرى





خطوات

- تعريف الهندرة
- عناصر الهندرة
- أهداف الهندرة
- أمثلة عن الهندرة
- معوقات الهندرة
- تطبيق عملي للهندرة (مثال)

نبذة عن الهندرة

- تعرف الهندرة بأنها: «الوسيلة الإدارية التي تقوم على إعادة البناء التنظيمي من جذوره، وتعتمد على إعادة هيكلة وتصميم العمليات الإدارية بهدف تحقيق تطور جوهري في أداء المنظمات.
- المنظمات القيادية أصبحت أكثر جرأة في استخدام هذه التكنولوجيا لدعم العمليات التجارية الابتكارية

نبذة عن الهندرة

- كما تعرف بأنها «البدء من جديد، أي من نقطة الصفر، وليس إصلاح وترميم الوضع القائم» أو «هي إعادة تصميم العمليات بشكل جذري بهدف تحقيق طفرات كبيرة في الأداء».
- «الهندرة هي إعادة التفكير بصورة أساسية، وإعادة التصميم الجذري للعمليات الرئيسية لتحقيق نتائج تحسين هائلة في مقاييس الأداء: الخدمة والجودة والتكلفة وسرعة إنجاز الأعمال».

تعريف الهدرة

إعادة النظر وإعادة التصميم لنظم وأساليب العمل لتحقيق نتائج هائلة في المقاييس

- التكلفة
- السرعة
- الجودة
- مستوى الخدمة

قواعد رئيسية



- سرعة الأداء
- تخفيض التكلفة
- جودة المنتج
- البدء من الصفر
- تهتم بإجراءات العمليات الإدارية
- التركيز على هيكل العمل على أساس العملية الإدارية، وضرورة بقائها أصلاً
- تهتم في مفاهيمها بالتركيز على عبارات مثل: (التغير الجذري) (تحسينات جوهرية) (بناء أساسي) (إعادة تصميم التنظيم)

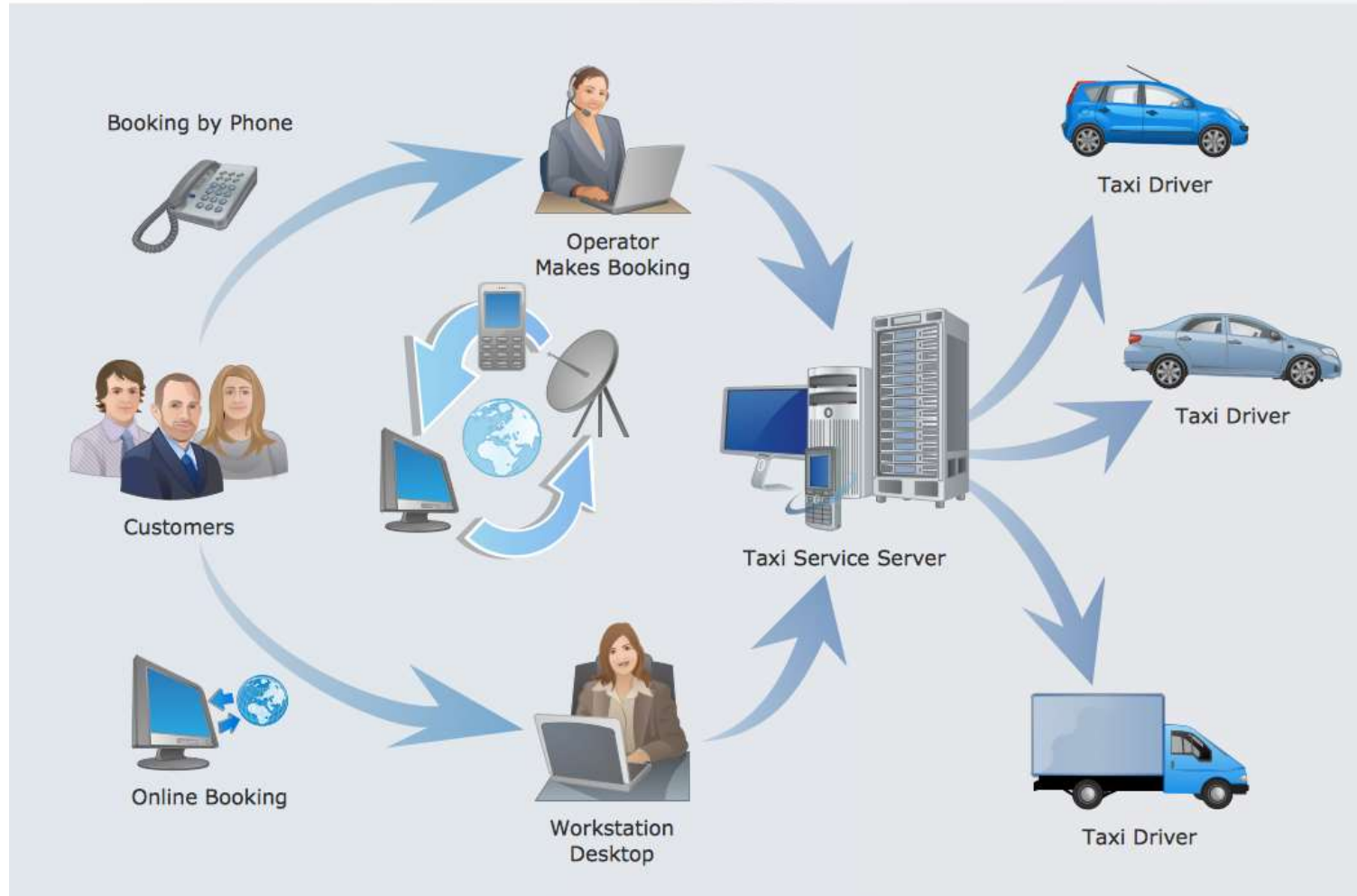
خصائص الهندرة

- تهدف إلى إحداث تغيير جذري فائق السرعة
- اختيار العمليات المطلوب إعادة بنائها يخضع للأولويات، حيث لا يمكن القيام بإعادة بناء نظم العمل في المنظمة في وقت واحد
- البدء من الصفر وليس ترميم أو تحسين الوضع الراهن، واستحداث تصميم جديد تماماً

خصائص الهندرة

- تركز على التعليم أكثر من التدريب
(لترك فرصة للتقدير الشخصي في الأسلوب المناسب لأداء العمل)
- تتحول بيئة العمل من إدارات متخصصة إلى فرق عمليات
- يتحول التنظيم فيها من هرمي إلى أفقي يقوم على فرق العمل

Taxi Service Work Flow



مبادئ الهندرة

- عند اتخاذ القرار بالعمل على إعادة هندسة العمليات الإدارية بالمنظمة، فهناك عدة مبادئ يجب أخذها في الاعتبار:
- منها ما يخص إعادة الهندسة بالتحديد، ويعتبر من أدبياتها.
- ومنها ما هو تقليدي مأخوذ من مناهج إدارية سابقة.

مبادئ الهندرة

- التصميم من خلال التكرار أو الإعادة، مع مراعاة المرونة وتزويد فرق العمل بالأدوات والأساليب الإدارية الحديثة
- البدء بعمليات ذات القيمة المضافة، ثم تحديد العمليات المساعدة لما لها من أثر إيجابي على خدمة العميل
- إدماج تكنولوجيا المعلومات للعمليات ذات القيمة المضافة (الجوهرية) والعمليات المساعدة
- إعادة التفكير في الحدود ما بين العمليات بالمنظمة، وتلك التي لدى الموردين والعملاء
- إعادة التفكير في فوائد المركزية مقابل فوائد اللامركزية

مبادئ الهندرة

- الأخذ في الاعتبار تجزئة مدخلات العملية، وخلق تدفق موازي للعملية الأصلية
- إعادة تتابع الأنشطة المكونة للعملية، حيث يمكن تجنب الحاجة لفصل العمليات الفرعية
- إعادة التفكير وإعادة تعيين أو تحديد حدود الرقابة
- تبسيط الحدود المشتركة بين العمليات وتدفق المعلومات
- استخدام مخرجات عملية معينة، كمدخلات لعملية أخرى

مبادئ الهندرة

- معالجة المواد المنتشرة جغرافياً كما لو كانت مركزية
- يدور التنظيم حول النتائج، وليس حول المهام
- السماح بالعمل المتزامن والمعتمد بعضه على بعض
- توفير القدرة على اتخاذ القرارات للعاملين
- إقامة قنوات التغذية العكسية بالمعلومات

مبادئ الهندرة

- خلق التركيز على المستهلك
 - وضع المقارنة المرجعية Benchmarking للعملية
 - تحدي مبادئ التنظيم التقليدية
- نوضح في المبدأ الأخير أهمية تكنولوجيا المعلومات في مقابل تجنب بعض قواعد أو مبادئ إدارة الأعمال، والتي لم تعد قواعد بالمرة بسبب فوضى تكنولوجيا المعلومات.

أمثلة عن الهدرة

شركة U.S.S Print للاتصالات

- زيادة الاستجابة للعملاء
- زيادة السرعة والمرونة للعمليات الجوهرية
- الرقابة على التكاليف

أمثلة عن الهدرة

Connecticut Mutual Life Insurance

- سرعة الاستجابة للعملاء
- تحسين إنتاجية التشغيل
- تحقيق معدل عائد على الاستثمار كبير

أمثلة عن الهدرة

Milacron

زيادة الربحية

تحسين الوضع التنافسي

تخفيض زمن دورة التشغيل

تخفيض تكاليف التشغيل

زيادة الإنتاجية

زيادة فعالية استخدام التكنولوجيا

أهمية وفوائد الهندرة

- الاتصال بالعملاء من خلال قنوات مختلفة، وإدراج تكنولوجيا المعلومات للتحكم والمتابعة
- زيادة درجة رضا المستهلك عن منتجات أو خدمات المنظمة بصورة تفوق منتجات وخدمات المنافسين
- تخفيض الوقت اللازم لتحقيق رغبات العملاء وتلافي الأخطاء والشكاوى، إلى جانب تخفيض زمن دورة التطوير والتصنيع للمنتجات والخدمات
- تحسين مستوى المعرفة، واستخدامها بالمنظمة لجعلها لا تعتمد على خبرة بعض الأفراد فقط

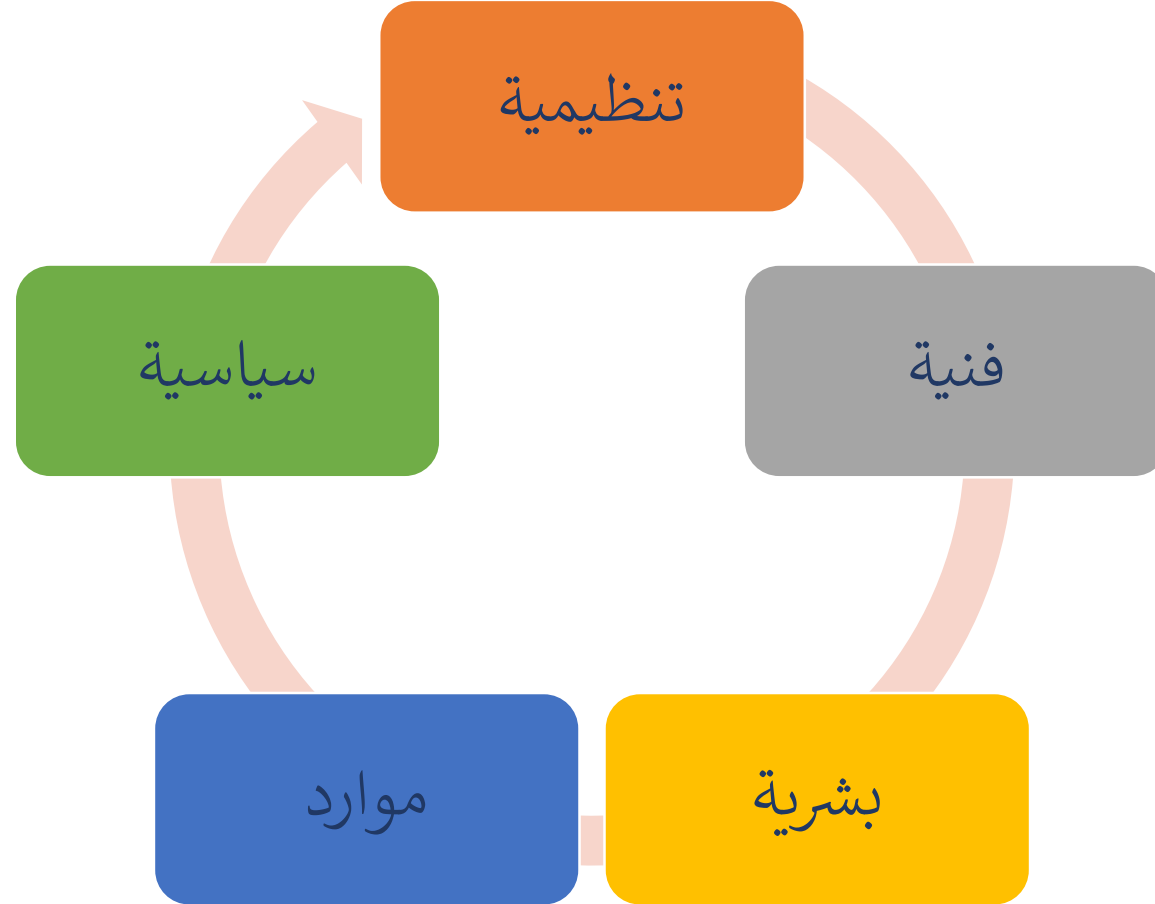
عقبات تطبيق الهندرة

- محاولة تقويم العمليات بدلاً من تغييرها
- التراجع المبكر، أو الاكتفاء بالنتائج المتواضعة
- التركيز التام على العمليات، وإهمال قيم ومفاهيم الأفراد
- محدودية موارد التطبيق
- عدم تمكن فريق العمل المكلف بتطبيق الأسلوب
- غياب دعم الإدارة والتزامها بالتطبيق

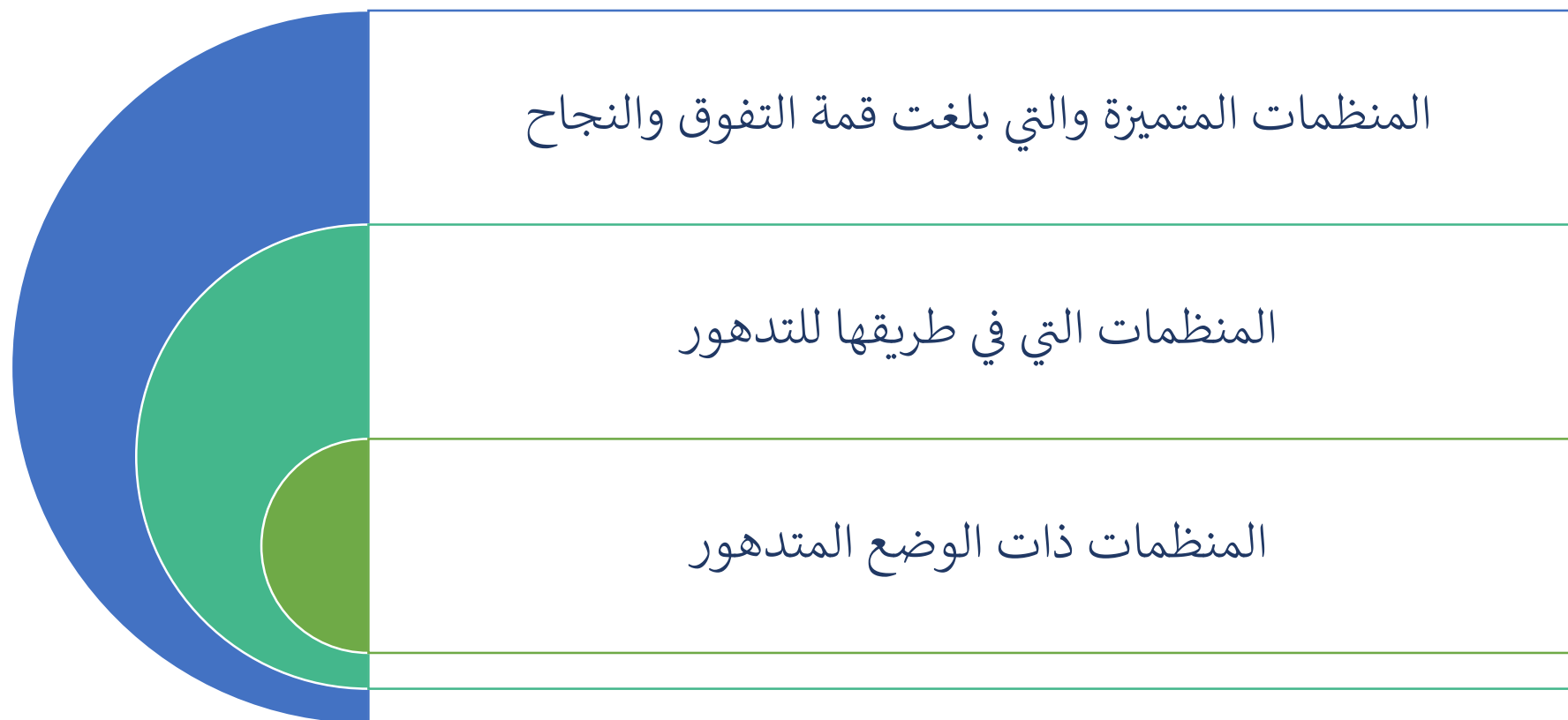
أخطاء تقع فيها الإدارة في تطبيق الهندرة

- عدم وضوح المفاهيم: ويتمثل ذلك في عدم معرفة الفرق بين كل من إعادة الهندسة وإعادة التصميم من جانب، وإعادة التنظيم وإعادة الابتكار وغيرها من المصطلحات المشابهة من جانب آخر.
- قصور أو ضعف الضامن للبرنامج: ويشير ذلك إلى قصور وعدم وضوح المهام الواجب توافرها في هذا الضامن، وكذلك واجباته ومسؤولياته.
- التوقعات غير الحقيقية: وتعني ألا تتوقع حدوث أو تحقيق صورة وردية ومثلى لأداء المنظمة بعد عمليات إعادة الهندسة، بل نتوقع أيضاً حدوث بعض المشكلات، خصوصاً في مرحلة التطبيق للبرنامج.
- قصور أو خطأ العرض: ويعني وضع هدف غير واقعي لا يمكن تحقيقه من خلال إعادة الهندسة، أو وضع هدف أداء غير صحيح أو غير لازم لحل المشكلة التي تتعرض لها المنظمة.

المخاطر الهامة للهندرة

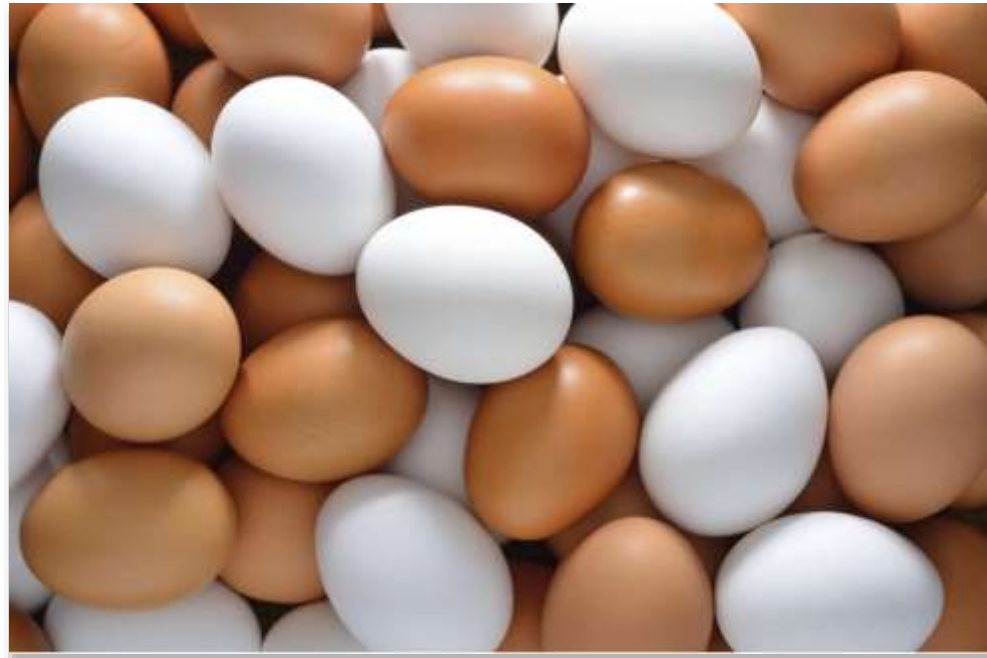


من يحتاج لإعادة هندسة العمليات الإدارية



مثال على الهدرة

قصة





شكراً لكم