

الدرس السادس : تعريف إعادة الهندسة و خصائصها

تعريف إعادة هندسة:

إن ظهور تطبيقات إعادة الهندسة مع بداية النصف الثاني من الثمانينات وتطورها في التسعينات وما بعدها، أعاد الأذهان إلى المراحل التي شهدت تغيرات دراماتيكية في تاريخ تطور الإدارة والتنظيم، وتتوقع الكتابات المعاصرة أن الزمن القادم سيشهد إعادة تفكير شاملة تلامس المبادئ والأسس التي بدت وكأنها اكتسبت رسوخا صارما حيث لا تجد في التحسينات التدريجية أنها كافية لمواجهة التحديات الحالي. والقادمة كما تعني البدء بكل شيء جديد أو الأشياء والعناصر والأنشطة ذات القيمة المضافة، إذ تعتبر مقترحا لإعادة اكتشاف المنظمة، فهي أساس الثورة الإدارية في المنظمات حاليا مقارنة بتأثير مفهوم التخصص وتقسيم العمل لأدمسميث والتي كانت لها أهميتها في القرنين الماضيين وفي ضوء ما سبق فإن إعادة الهندسة هي منهج يقوم على التفكير الأساس ي الإبداعي لعمليات وأنشطة المنظمة، بهدف تحقيق تحسين جذري ومستمر للأداء وتخفيض التكاليف وجودة الإنتاج أو الخدمة والسرعة والابتكار وخدمة الزبون.

وهنا تجدر الإشارة إلى أنه يمكن إرجاع سبب الانتقال المفاجئ من فكرة التغيير التنظيمي إلى فكرة ومدخل إعادة الهندسة، وهي في حاجة إلى قدر أوسع من التصور والمعالجة، والذي فشل التغيير التنظيمي في تحقيقه رغم مساهمته في تحقيق بعض النجاحات في ظل طبيعة التحديات التي كانت، تواجه المنظمات في المراحل السابقة ،

وعرفت إعادة هندسة العمليات الإدارية بأنها إعادة النظر في الأسلوب المتبع في تجزئة العمل إلى مهام بسيطة و إعادة دمج المهام الرئيسية في عمليات متماسكة بحيث تبدأ المنظمة العمل من الصفر في إعادة تصميم العمليات

وبناء على ما سبق يمكن القول ان تعريف إعادة الهندسة يركز على أربعة ركائز أساسية، تتمثل في :
إعادة التفكير بصورة أساسية

يجب أن تسأل المنظمة □ نفسها مجموعة من الأسئلة :لماذا نعمل ما نقوم به و لماذا نؤديه بالطريقة الحالية -وما الذي يجب القيام به - وكيف يمكن القيام به ؟ فمدخل إعادة الهندسة يرفض كل الأساليب والممارسات التقليدية المتبعة في أداء العملية الحالية، ويبحث عن أساليب جديدة ومبتكرة لأدائها.

إعادة التصميم الجذري

إعادة التصميم الجذري تعنى التجديد والابتكار وليس مجرد تطوير وتحسين أساليب العمل الحالية.

تحسينات ثورية فائقة

يسعى مدخل إعادة الهندسة إلى إحداث تحسينات ضخمة في معدلات الأداء الهامة مثل :التكلفة - الجودة - الخدمة - سرعة إنجاز العمل.

العمليات

يركز مدخل إعادة الهندسة على عمليات المنظمة الجوهرية ذات القيمة المضافة)، وذلك من خلال وضع تصميم جديد ومبتكر يمكن من خلاله تحقيق التحسينات الجذرية المطلوبة. في ضوء عرض التعريفات السابقة لإعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" من قبل الباحثين والمهتمين يتضح أنها تختلف في الصياغات لكنها تتفق في المضمون على أربعة عناصر أساسية وبناء على ما سبق يمكن القول بأن مفهوم إعادة هندسة العمليات يتضمن الأبعاد التالية:

- إعادة هندسة العمليات الإدارية تعتمد على منهجية التغيير في العمل.
- إعادة تصميم العمليات من البداية تغيير جذري
- التركيز بشكل جوهري على الزبائن والعمليات الإدارية في المنظمة وليس على الأنشطة.
- تكنولوجيا المعلومات تعتبر المحرك الأساسي لإعادة هندسة العمليات الإدارية
- وعموماً فإن مفهوم إعادة الهندسة أحدث تصدعا في الكثير من المفاهيم الإدارية خاصة المتصلة بالتغيير التنظيمي، ولعل استجابة المفهوم لحاجات التغيير المتسارع للمنظمات هو الذي جعل الكتاب والمستشارين يوظفونه لصالح أعمالهم الاستشارية التي تلبى رغبات المستثمرين في الحصول على نتائج سريعة لإعادة تكييف منظماتهم وشركائهم لمهام متجددة أو تبني استراتيجيات تنافسية جديدة.

خصائص إعادة الهندسة:

- تتميز أنظمة العمل التي تمت إعادة هندستها في المنظمة بمجموعة من الخصائص تتميز بها عن غيرها من الأنظمة، ونذكر من بينها ما يلي :
- دمج بعض الوحدات التنظيمية لضمان أكبر قدر من التنسيق والتكامل للأنشطة والعمليات، وهو ما ينتج عنه تحول الهيكل التنظيمي من التنظيم الرأس ي الذي يتميز بتعدد المستويات الإدارية وسلسلة الأوامر الطويلة ونطاق الإشراف الضيق، إلى التنظيم الأفقي؛
- التخلي عن أسلوب خطوط العمل ما يؤدي لخفض الوقت وإنجاز العديد من خطوات العمل في وقت واحد.
- إسناد العمليات أفقياً ورأسياً إلى الموظفين مع منحهم سلطة اتخاذ بعض القرارات؛
- خفض مستويات الرقابة والمراجعة، من خلال إتباع أسلوب مراقبة أكثر توازناً (أساليب الرقابة الكلي بدل لخطوات الرقابية الصارمة، بمعنى النظر في الحالات العامة بدلا من الحالات الفردية)؛
- الجمع بين المركزية واللامركزية، حيث تساعد تقنية المعلومات المتطورة التي تتطلبها الهندرة على تمكين الإدارات من العمل بصورة مستقلة وفي نفس الوقت تمكن المنظمة ككل من الاستفادة من مزايا المركزية عن طريق ربط جميع تلك الإدارات بشبكة اتصالات واحدة.