

محاضرات مادة التنمية الإدارية  
موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس علوم سياسية  
تخصص تنظيمات سياسية وإدارة  
**Organisation politique et administrative**  
السداسي الخامس  
**2021 – 2020**

المحاضرة رقم 07

خصائص الهندرة:

- تنطلق النظرة الفلسفية للهندرة من أن معظم دارسيها ركزوا على التغير الجذري لأسباب فرضتها البيئة الخارجية.
- الهندرة تبدأ من الصفر وهي أداة لإعادة البناء الكلي من الاساسات.
- الهندرة تركز على إعادة التصميم والتفكير والبناء الجذري في أداء العمل من خلال استخدام أدوات وتقنيات جديدة.
- تختلف الهندرة اختلافاً أساسياً على أساليب التطوير الإداري والإصلاح الإداري.
- طبقت الهندرة في مجالات متعددة وفئات وقطاعات عمل مختلفة سواءً كان النشاط صناعياً أو تجارياً أو خدماتياً. كما أنها طبقت في القطاع الحكومي (العام) كما القطاع الخاص.
- تهتم بالنتائج وتركز على حاجات الزبائن الذين يتلقون الخدمات ويقدمون الخدمات من داخل المنظمة.

- تتميز الهندرة بطموحاتها الفائقة وتعتمد بشكل رئيسي على المعلومات كأساس لمشايعها.
- البدء في الهندرة ليست عملية سهلة فمراحل تنفيذها صعبة وذلك نتيجة الحاجة إلى تغيير مجموعة القيم والمعتقدات المتجذرة في المنظمة.

### أهداف الهندرة:

- إن التطبيق السليم والصحيح للهندرة سوف يمكن المنظمة من تحقيق الأهداف التالية:
- التخلص من الروتين والإجراءات البيروقراطية المعقدة.
- محاسبة القيادة الإدارية على النتائج الملموسة وليس شيء آخر.
- تحقيق تغيير جذري في الأداء والأسلوب وأدوات العمل.
- تعمل الهندرة على توجيه المنظمة بالتركيز على الزبون من خلال تحديد احتياجات والعمل على تلبيتها.
- السرعة في الهندرة تحتزل الوقت والذي يعد الرأس المال الحقيقي لنجاح أية منظمة.
- الجودة بحيث تسعى الهندرة إلى تحسين ودة الخدمات والمتوجات ذلك أن الجودة تعد أحد الأسباب الرئيسة التي ترمي إليها الهندرة.
- تخفيف التكلفة بحيث تهدف الهندرة إلى التقليل من التكلفة من خلال الغاء العمليات غير الضرورية والتركيز على العمليات ذات القيمة المضافة.
- إحداث التكامل والترابط بين مختلف مكونات العملية الإدارية من خلال تحويل عمل الأفراد من متلقين للأوامر إلى أفراد يحوزن على بعض الصلاحيات وكذا مشاركين في صنع القرارات أو يمكن تسميته بالتمكين الإداري

### (Administrative empowerment).

– التفوق على المنافسين ويتضمن مساعدة المنظمة على المنظمات المنفس لها وزيادة الحصة السوقية مما ينتج عنه زيادة في الربحية والعوائد المادية وكذا المعنوية.

### مبادئ الهندرة:

- عملية الهندرة هي عملية واعية وموجهة وغير عشوائية أي أنها تعتمد على استراتيجية عملية وعلمية.
- توفر المنهجية المناسبة لإعادة هندسة الأعمال حيث أنها تخضع لكفاءة المنهجية المتخذة وكذلك لاختيار موفق. لمن يقف على هذه المنهجية ضرورة استمرار الرقابة على العناصر المختلفة (السياسات، الموظف الذي ينفذ الهندرة، القيادة الواقفة على الهندرة التي يجب ان تتوفر فيها شرط كفاءة الاتصال والتواصل حتى تمكن من إيصال الرسائل بالشكل الصحيح،.....).
- وضع الثقة الكاملة في الموظف للزيادة في الأداء.
- فتح النقاش مع الموظفين بطريقة ديمقراطية مما يعزز الثقة المتبادلة ومنه الولاء الوظيفي لدى الموظف.
- التركيز على المخرجات أي التركيز على نتائج الأداء بمعنى آخر تركز الهندرة على النتائج النهائية للإداء والخبرة والمنتج.
- أن تتوافق اهداف الهندرة مع الأهداف الاستراتيجية العامة للتنمية.
- تمكين العاملين من المشاركة في اتخاذ القرارات (عدم حصر عملية صنع القرار في القيادات العليا وإنما فتح المجال للموظفين أيضًا للمشاركة في صنعها على مستوى أدنى تحت رقابة القيادة الإدارية وهو ما يساهم في تعزيز الشعور بالانتماء ويعمل على كسب الوقت بحيث لا يتم العودة إلى الإدارة أو الوصاية في كل صغيرة وكبيرة).
- استخدام التقنيات الحديثة للاتصال في تحديد آراء المستفيدين.

- إعادة النظر في كل العناصر حيث أن الهندرة لا تغفل أو تسقط أي عنصر انطلاقاً من السياسات والاستراتيجية والأهداف وصولاً إلى البنى الهيكلية وكذلك الإجراءات.
- تشمل عملية الهندرة تغيير الأساس النظري المتجذر في المنظفات وغير المفاهيم التقليدية المتحجرة التي لا تتناسق مع البيئة الحديثة.
- هناك من يضيف التغذية الاسترجاعية (Corrective feedback) كأحد مبادئ الهندرة ويتناول من خلاله مجموعة من الآراء والنتائج انطلاقاً من رأي المستفيد أو أي العامل أو رأي الإدارة. ومن خلال مجموعة هذه آراءهما يقوم بالتصويب والتصحيح أو الاستمرار في استراتيجية الهندرة.

مادة التنمية الإدارية