

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

المحاضرة رقم 08

أنواع المنظمات التي تحتاج إلى هندسة الأعمال

(1) المنظمات التي تعاني من مشاكل كبيرة:

هي تلك المنظمات ذات الأداء المتدني التي تعاني بطيء في التنفيذ وارتفاع في تكاليف التشغيل وانخفاض في مستوى الخدمة أو المنتج وتعاني كذلك من محدودية المنافسة مع نظيراتها من المنظمات فهي لا تحقق الأهداف وتلامس الخسارة . إعادة هندسة الأعمال في هذه المنظمات يمكنها من تجاوز وضعها الصعب والاتجاه في منحى تصاعدي تتغلب في على المشاكل والمعوقات التي تعرفها.

(2) المنظمات المميزة التي تكون في منتهى الأوج والنجاح:

هي منظمات في أوج نجاحها وكل المؤشرات تدل على قوتها وعلى ضمان حصتها في السوق وتحجز مكانها في المراتب الأولى مقارنة بالمنافسين وتشهد مردودية عالية من حيث الأرباح

والأداء الإداري ولا تعاني إطلاقاً من تعقيدات إدارية أو ارتفاع التكاليف أو تدني الخدمة أو خلل في جودة المنتج.

هذه المنظمات تحتاج إلى هندسة الأعمال لما تتمتع به هذه الأخيرة خاصية استشرافية تمكن هذه المنظمة من البقاء دائماً في الريادة والإبقاء على الفارق مع منافسيها.

(3) المنظمات التي في طريقها للتعرف على المشاكل:

هي تلك المنظمات التي بدأت تستشعر الانحدار وإن كانت لم تتدور بعد لكنها تعاني من صعوبات من حيث تأكل حصتها من السوق لصالح المنافسين والارتفاع التدريجي في التكاليف والانخفاض في الأرباح وظهور تعقيدات إدارية تؤثر على سير العمل بحيث تصبح عاجزة عن مسايرة المعيرات. هذه المنظمات تحتاج إلى هندرة كمي تتجاوز هذا الانحراف.

خطوات ومراحل تطبيق الهندرة:

هناك مجموعة من الخطوات والمراحل التي يتطلب تحقيقها إذ ما أردنا تطبيق الهندرة والحصول على نتائج إيجابية:

(1) الإعداد والتخطيط (التحضير): تعتبر من أهم المراحل فهي بداية عملية

الهندرة والتي تبنى عليها الخطوات اللاحقة وهي تتضمن ما يلي:

- التوعية لأهمية هندسة المنظمات والنتائج التي ستحققها لكسب التأييد والدعم.
- تشكيل فريق عمل يمتاز بالكفاءة والتجربة للوقوف على العملية.
- الاختيار الأمثل للعمليات التي سيتم هندستها. وهنا نقوم بحديد العمليات التي تحتاج إلى عملية هندرة وإلى تكون أكثر تأثيراً على سير العمل منها طول الوقت، التكلفة المالية، تعقيد الإجراءات، كثرة الخطأ وعم رضا الزبائن.

ومن هنا تحديد منحى الأولويات وبذلك يمكن حصر المشكلات وفهم واقعها عن وعي بدل تشتيت الجهود والموارد في محاولة المشاكل وأسباب ليست ذات تأثير سلبي .

(2) **دراسة الوضع الحالي:** تتضمن دراسة وتشخيص مشكلات المنظمة ودراسة الوضع الحالي لأداء العمل من خلال اجراء نظرة متخصصة لفهم كيفية أداء العمل ويتم ذلك من خلال عملية جمع المعلومات عن طريق إجراءات وآليات العمل وتصور الرؤية المستقبلية لفريق العمل لفريق العمل حول مشروع إعادة الهندسة والاهداف، التي يسعون الى تحقيقها وتتضمن معلومات عن إجراءات أداء العمل عن الأدوات المستعملة، عن الإدارة والبناء الهيكلي، وتلي هذه العملية عملية تحليل المعلومات للحصول على صورة واضح للوضع الحالي وفهم الهياكل التنظيمية للمنظمة وكذا فهم توزيع على الأقسام والصلاحيات والمسؤوليات، والتعرف على الوقت المستغرق لأداء هذا العمل والتكلفة والتعرف على رأي الزبون والمستفيد.

(3) **تصميم العمليات الجديدة:** تعد من أهم المراحل لأنها تتضمن أساليب جديدة لإعادة العمل وهنا يتم اختيار الأسلوب الأمثل للهندرة عن طريق المفاضلة بين مختلف الأساليب مع ضرورة دمج تقنيات المعلومات لأنها أحد العوامل الرئيسية للنجاح.

(4) **التطبيق والمتابعة:** وهي آخر المراحل وتتم في خلاصة الجهود السابقة وترجمتها على أرض الواقع مع الأخذ بعين الاعتبار متابعة هذا التطبيق ما إذا كان يسير في الاتجاه الصحيح.

المعوقات والمشاكل التي تواجه عملية الهندرة:

صحيح أن للهندرة العديد من الفوائد التي تجنيها المنظمة في حال تطبيقها على غرار إعادة توزيع الأعمال والهيكلة التنظيمي، خلق مرونة في العمل، تمكين الموظفين من اتخاذ قرارات، رفع

الربحية، خفض التكاليف السرعة في الإنتاج مع ضمان الجودة. لكن هذه الفوائد لا يمكن الوصول إليها بسهولة نظرًا لوجود العديد من المعوقات منها:

- الفريق الاجتماعي: قد تفرض الهندرة أن ينفصل الفرد عن فريق العمل الذي قد تربطه علاقات اجتماعية إنسانية مميزة وهذا ما قد يدفع الموظفين إلى رفض التغيير والدفاع عن الوضع القائم.
- الشعور بالخوف: قد يفرض الوضع الجديد إلتزامات اتجاه الأداء الوظيفي واتجاه معايير الجودة وهو ما قد يدفع البعض إلى الشك في قدرته على الإلتزام بهذه المعايير، وبالتالي الخوف من فقدان المنصب أو الترقية وهذا ما يدفع إلى ممانعة الهندرة.
- تبني عملية الهندرة مع عدم استيعاب منهجها وفلسفتها أو التخطيط السيئ لها.
- وضع حلول غير منطقية حيث تتطلب الهندرة أفكارًا إبداعية وأحيانًا يقوم الطاقم الإداري باختيار أفكار مستحيلة أو غير منطقية بحيث لا يمكن تطبيقها على أرض الواقع.
- الإمكانيات المادية والمالية ونقصها، فتكاليف الهندرة تتطلب تكاليف مادية قد لا تتوفر عند المنظمة على غرار التدريب المستمر استخدام تقنيات تكنولوجية حديثة وهياكل تنظيمية جديدة، وهذا ما يصعب إنجازه في حالة نقص الإمكانيات.
- الإختيار السيئ لفريق العمل هو من المعوقات الكبيرة للهندرة، لفريق العمل مفتاح أساسي لنجاح العملية وكل ما كان الإختيار في غير محله كانت الهندرة متعثرة أكثر.
- إعادة هندسة الأعمال غالبًا ما تطبق وفق النموذج الأمريكي دون مراعاة البيئة الداخلية فالاختلاف الثقافي قد دفع الهندرة للفشل.
- عدم استخدام التكنولوجية وتقنيات المعلومات.

- عدم اشراك كل الجهات في الحل وهو من أكثر الأسباب الداعية للفشل فاستبعادها قد يؤدي إلى الاعتقاد أن هذه الحلول مفروضة والمطلوب التنفيذ فقط. وهذا ما قد ينتج عنه رد فعل عكسي (سلبى).

مادة التنمية الإدارية