



حسن بن محمد بن سرحان

الهيئة العامة للغذاء والدواء

## الهندرة

### Business Process Reengineering

#### تمهيد:

أظهرت نتائج مسح عالمي شمل عدداً كبيراً من التنفيذيين في الشركات و الهيئات العالمية تم خلال التسعينات الميلادية أن الهندرة كانت على رأس قائمة الجهود التي بذلتها الشركات و الهيئات المختلفة لمواجهة المتغيرات التي تجتاح الأسواق العالمية، حيث بلغ مجموع ما صرفته الشركات الأمريكية لمشاريع الهندرة خلال هذا العقد قد تجاوز الخمسين مليار دولار أمريكي، لقناعتها بأن العائد على هذا الاستثمار سيكون أكبر بكثير. وهو ما تحقق فعلاً لكثير من الشركات و الهيئات.

هناك ثلاثة أنواع من المنظمات التي تحتاج إلى هندرة وهي:

١. الهيئات و الشركات ذات الوضع المتدهور التي حققت ارتفاعاً مضطرباً في تكاليف التشغيل مما يعدها عن المنافسة، أو التي تدنت خدماتها إلى مستوى يدفع عملاءها إلى بالشكوى والتذمر أو الفشل المتكرر لمنتجاتها بالأسواق.
٢. الهيئات و الشركات التي لم تصل إلى التدهور ولكن تتوقع لإدارتها بلوغ ذلك الوضع في المستقبل القريب وتلوح في الأفق غيوم التدهور أو ظهور منافسين جدد أو التغير في أذواق العملاء أو في قوانين العمل والبيئة الاقتصادية.
٣. الهيئات و الشركات التي بلغت قمة التطور والنجاح ولا تلوح في آفاقها المستقبلية نذر التدهور، ولكن تتميز إدارتها بالطموح وتحقيق مزيد من التفوق على المنافسين وريادة السوق.

## تعريف:

حسب ما ورد في كتاب الهندرة من تاليف مايكل هامر أن الهندرة كلمة عربية جديدة مركبة من كلمتي (هندسة) و(إدارة) وهي لا تعني هندسة إدارية أو إدارة هندسية بل هي ترجمة للكلمتين الإنجليزيتين Business Reengineering أي إعادة هندسة الأعمال. وهي إعادة التنظيم الجذري للنظم والعمليات الإدارية وإعادة النظر في ثقافة الهيئة أو الشركة وفي طرق العمل التي تتبعها، بهدف تحقيق ففزة نوعية خارقة للعادة في مستويات الأداء وخدمات العملاء، و تعميق لمفاهيم إدارة الجودة الشاملة وتفعيلها.

وتعرف أيضا بأنها: إعادة نظر أساسية وإعادة تصميم جذرية لنظم وأساليب العمليات لتحقيق نتائج فائقة في مقاييس الأداء العصرية مثل التكلفة، السرعة، الجودة ومستوى الخدمة.

وبنظرة سريعة إلى هذا التعريف نرى أنه يتضمن أربع نقاط أساسية يمكن تلخيصها على النحو التالي:

### (١) أساسية (Fundamental Rethinking) :

إعادة النظر في أسلوب العمل المتبع ومراجعة ما يقومون به من عمل وسؤال أنفسهم: لماذا يقوموا به؟ وهل هذا العمل ذو قيمة للعملاء و الهيئة أو الشركة؟ وهل يمكن أداءه بطريقة أفضل؟

### (٢) جذرية (Radical Redesign) :

تعني التغيير من الجذور وليس مجرد تغييرات سطحية أو تجميليات ظاهرية للوضع القائم، ومن هذا المنطلق فإنها تعني التجديد والابتكار. وذلك بالتخلي عن جميع الهياكل والإجراءات السابقة وابتكار أساليب جديدة ومستحدثة لأداء العمل.

### (٣) فائقة (Dramatic Results) :

" تهدف إلى تحقيق طفرات هائلة وفائقة في معدلات الأداء لعمل نتائج هائلة في نسبة تحسن الدخل والأرباح وزيادة الانتاجية وتقليص الزمن اللازم لإنجاز العمل وتقديم خدمات أفضل للعملاء.

### (٤) العمليات (Processes) :

التركيز على نظم العمل أو ما يعرف بالعمليات الرئيسة للهيئات و الشركات والمؤسسات المختلفة وليست الإدارات، إذ يتم دراسة و هندرة العمليات بكاملها ابتداءً من استلام طلب العميل إلى أن يتم إنجاز الخدمة المطلوبة. وذلك برؤية الصورة الكاملة للعمل وتنقله بين الإدارات المختلفة ومعرفة الحواجز التشغيلية والتنظيمية التي تعوق العمل وتطيل من الزمن اللازم لتقديم الخدمة وإنهاء العمل. ومصطلح عملية يعني مجموعة الأنشطة التي تستوعب واحداً أو أكثر من

المدخلات لتقديم منتج ذي قيمة للعملاء, فمثلاً إذا اعتبرنا طلب الشراء مدخلاً ، يكون تسليم البضائع المطلوبة إلى العميل هو المنتج الذي يرمز للقيمة الناتجة عن عملية الشراء.

### قيل في الهندرة:

- المتفائل يرى الكأس نصف ممتلئة، المتشائم يراها نصف فارغة، المهندس يرى فيها كأساً زجاجياً فائضاً عن الحاجة.
- الشركات و الهيئات التي ستتجاهل (الهندرة) ستموت واقفة

المراجع :

كتاب الهندرة من تأليف مايكل هامر