

المحور الأول: مفاهيم عامة حول إعادة هندسة العمليات

مقدمة:

لم يعد العصر الذي نعيشه بكل تقلباته ومتغيراته يتقبل تلك الممارسات الإدارية التقليدية التي كانت سائدة ورائدة وناجحة بدايات ظهور العمل الصناعي، بل مع تطوره وظهور عصر المعرفة وتكنولوجيا المعلومات أصبحنا بحاجة الى نماذج ونظم عمل أكثر ملائمة لمتطلبات العصر والرؤى المستقبلية، ومن هنا برز مفهوم جديد من مفاهيم الفكر الإداري الذي يتماشى مع هذه المتطلبات، والمتمثل في "إعادة هندسة العمليات".

ان ثورة إعادة الهندسة re-engineering أصبحت أحد سمات عصرنا الحاضر في كثير من الأجهزة والمؤسسات الحكومية ومنظمات الأعمال الصغيرة والكبيرة، الخدمية والإنتاجية، التعليمية والصحية والصناعية دون استثناء، وذلك لقناعة القيادات والمديرين والمهتمين في الإدارة، وبهذا المفهوم الجديد، والذي ساهم في تطوير وتغيير العديد من المؤسسات الحكومية وجعلها منظمات حديثة تستعد لدخول قرن جديد سمته الاهتمام بالعميل والتركيز على العمليات والمنافسة في عصر المعلومات وفي ظل نظام العولمة والتجارة العالمية.

قبل التطرق الى نشأة ومفهوم إعادة هندسة العمليات يجب أولاً إيضاح الفرق بين إعادة هندسة العمليات process reengineering وإعادة هندسة الأعمال Business حيث اتفق الكثير من الكتاب في هذا المجال على التفرقة بين المصطلحين مثل Drew 1993 & Talwar 1994 حيث يرى أن إعادة هندسة الأعمال أكثر اتساعاً وشيوعاً في المجال والغرض من إعادة هندسة العمليات.

كما قسم Talwar إعادة الهندسة الى قسمين رئيسيين هما:

➤ **إعادة هندسة العمليات:** حيث يعتبر هذا المفهوم هو أول وأكثر التقسيمات شيوعاً، وذلك أن التأكيد يكون على

العمليات الجوهرية ثم تحليلها وإعادة التفكير الجذري وإعادة تصميم عملية التنفيذ الخاصة بها.

➤ **إعادة هندسة الأعمال:** حيث يشتق هذا المدخل من الإستراتيجية العامة للمنظمة وتكون إعادة التقييم من أعلى

الى أسفل وتتم إعادة التصميم للأعمال بصورة كلية، حيث يشمل الأنشطة التي تتم عبر الإدارات الوظيفية

ونظم المكافآت ونظم الإرشاد في الأداء وتدريب هيئة الإدارة وتطوير قدراتها ومهاراتها، وبالتالي فهذا

المدخل يبني على افتراض أساسي وهو أن نجاح المنافسة في المستقبل سوف يبني على العلاقة القوية بين

الإستراتيجية والكفاءة والعمليات الجوهرية والبناء التنظيمي.

1. نشأة إعادة هندسة العمليات:

يرجع أصل الهندرة إلى عام 1980 عندما أرادت منظمات الأعمال بالقطاع الخاص ادخال تحسينات على الجودة نظرا لقلّة المرونة وبطء زمن التنفيذ والبيروقراطية، وضعف القدرة على تلبية احتياجات العملاء لتحسين السرعة والدقة والمرونة والتكلفة، مما دفع الى التغيير الجذري لطريقة العمليات لتحقيق الأداء المرغوب.

وفي بداية التسعينات وتحديد في سنة 1990 ظهرت استراتيجيات إعادة هندسة العمليات عندما قام معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا (MIT) باجراء بحث بعنوان " الإدارة في عام 1990" وكان الغرض من هذا البحث هو معرفة الدور الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات في مؤسسات ذلك الوقت، وفي نفس عام قام مجموعة من الباحثين لدى مؤسسة (CSC) للخدمات الإستشارية باجراء بحث لفحص طبيعة العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وبين تغيير العمليات الإدارية في المؤسسة، حيث تم تقديم مفهوم "إعادة هندسة" كوسيلة لإجراء التحول التنظيمي والتغيير الكبير في طريقة انجاز العمل ما يؤدي الى احداث تطوير كبير في الأداء.

وفي صيف نفس العام من سنة 1990 قام كل من "دافين"، "بورت"، و"شورت" بشر مقال بعنوان "الهندسة الصناعية الجديدة: تكنولوجيا المعلومات وإعادة تصميم عمليات المؤسسة"، ثم تلى ذلك مباشرة مقال "هامر" حول "إعادة الهندسة" والذي نشره في " هارفرد بزنس ريفيو" لينتشر بعدها مفهوم إعادة الهندسة في مجال الفكر الإداري الأمريكي، وفي سنة 1993 قام كل من "هامر" و"تشمبي" بنشر أول كتاب في إعادة الهندسة بعنوان "إعادة هندسة المؤسسات"، وهنا كانت بداية انتشار هذا المفهوم على نطاق واسع في الأوساط الأكاديمية وفي كل من قطاع الأعمال والحكومة.

وقد اعيد نشر هذا الكتاب في عام 2003 وأصبح من أكثر الكتب مبيعا في الولايات المتحدة الأمريكية، مما يعطي إشارة واضحة الى أن هذا المدخل الإداري لا يزال يستخدم على نطاق واسع وشعبية بين الممارسين والأكاديميين، والكتاب الثاني هو الذي نشره رويسون وأولاده في عام 1996 بعنوان "دليل علمي لإعادة هندسة العمليات الإدارية".

والجدير بالذكر قسم الكتاب والباحثين في هذا المجال مراحل تطور إعادة هندسة العمليات الإدارية الى مرحلتين:

➤ **المرحلة الأولى:** تميزت المرحلة الأولى بالوعود البراقة باعتماد الهندرة وظهرت في الفترة المحصورة بين العام (1991-1993).

➤ **المرحلة الثانية:** بدأت منذ عام 1994 ولحد الآن وتحققت خلالها نتائج طيبة باعتماد الهندرة في منظمات الأعمال والخدمات والمدارس ويعود الفضل الى كل من مايكل هامر وجيمس تشامبي في انتشار المفاهيم والتطبيقات ذات الصلة بالمدخل المذكور، وقد اكتشفت الهندرة من خلال تقويم أنماط

عمل المؤسسات والجامعات التي لها الأثر الكبير في عمليات الموازنة بؤلك الذين اخفقوا في تحقيق طريقة جديدة لإدارة العمليات.

2. مفهوم إعادة هندسة العمليات:

قبل سرد تفاصيل تعاريف ومفاهيم إعادة هندسة العمليات، فإن هذا المصطلح تعتربه العديد من الاختلافات، فهناك من يسميه الهندرة وأخر الهندسة الإدارية، وثالث إعادة التصميم، ورابع إعادة الهيكلة.. الخ، ولكن مهما اختلفت هذه التسميات إلا أنها تتقاطع ضمناً وتكاد تكون متشابهة.

فإعادة هندسة العمليات أو ما يطلق عليها "الهندرة" هي كلمة جديدة في قاموس اللغة العربية مركبة من كلمتين (هندسة) و(إدارة) وهي ترجمة للمصطلح الإنجليزي (Reengineering). حيث يعني البدء من جديد أو مرة ثانية باستعمال الهندسة، أي تطبيق القواعد والعمليات الرياضية بهدف الحصول على نتائج عملية مثل: التصميم والبناء والتركيب.

يطلق لفظ "الهندرة" باللغة العربية على مفهوم إعادة هندسة العمليات كأحدى أنواع التغيير التنظيمي الجذرية الحديثة، التي يمكن ان تستخدمها جميع أنواع المنظمات، من اجل ادخال تغييرات أساسية وجذرية على عملياتها، وأساليب وطرق وإجراءات العمل لديها. وتشمل الهندرة على عدد من المفاهيم وهي:

✚ تبدأ الهندرة من الصفر أي أننا نكتب في ورقة بيضاء لم يكتب فيها أحد من قبل، فهي إعادة تصميم جذرية

Radical Redesign؛

✚ ليست الهندرة عملية ترميم أو اصلاح للعمليات القائمة، بل تجديد لها؛

✚ الهندرة ثورة للتخلي عن كل قديم؛

✚ الهندرة ذات طابع عمومي، بمعنى أنه يمكن تطبيقها في كافة أنواع العمليات وفي كل أنواع المنظمات أيضاً.

ان إعادة هندسة العمليات لها تعريفات كثيرة لكنها تدور حول معنى واحد، ومن أهم وأشهر هذه التعريفات هو الذي أورده مؤسس إعادة الهندسة " ما يكل هامر" و"جيمس شامبي" في كتابهما "إعادة هندسة المؤسسات" والذي ينص على أنها "إعادة التفكير بصورة أساسية وإعادة التصميم الجذري للعمليات الرئيسية لتحقيق نتائج تحسين هائلة في مقاييس الأداء العصرية: الخدمة والجودة والتكلفة وسرعة انجاز الأعمال".

يعرفها كل من (Maikls & jims) في 1993 بأنها "إعادة بناء نظم العمل لتسيير الإجراءات وتحسين الأداء الكلي، فهي بمثابة منهجية مخططة تدار من خلال منظومة متكاملة من النواحي والمحاور التنظيمية والإدارية والتقنية والفنية والتي تعمل في تناغم وانسجام هادفة إعادة البناء من الجذور بهدف تحقيق تطوير جوهري وتحديث حقيقي لكافة النظم والعمليات والإجراءات لتحسين الأداء وخفض التكلفة وزيادة الربحية في ضوء مواصفات الجودة الشاملة.

كما يعرفها باركر بأنها " الإستفادة من التكنولوجيا الحديثة في احداث التغيير الجذري في أنحاء المنظمة لأجل تلبية احتياجات الزبائن".

وهناك ما يعرفها "وسيلة إدارية منهجية تقوم على إعادة البناء التنظيمي من جذوره وتعتمد على إعادة الهيكلة وتصميم العمليات الأساسية بهدف تحقيق تطور جوهري وطموحات عالية تكفل سرعة الأداء وتقليل الكلفة وجودة المنتج"¹.

أما **Mische & Bennis** يعرفانها بأنها " عملية إعادة تشكيل المنشأة، واجراء تحول ثقافي من خلال تحدي الإعتقادات التقليدية والممارسات الإدارية، ونشاطات الأعمال، والنماذج التنظيمية، وإعادة تشكيل الموارد البشرية والمالية، وإعادة ترتيبها على شكل عمليات وهياكل تنظيمية متقاطعة وظيفيا، لتعظيم المركز التنافسي والقيمة المضافة لأصحاب الأسهم، وتعظيم المساهمة المجتمعية".

كما تعرف إعادة الهندسة على أنها " عملية تصبح بها الشركات منافسة عالميا، وذلك بإعادة تجديد نظم معلوماتها وتنظيماتها وطرقهم بالعمل معا، والسبل التي يتحدثون بها لبعضهم ولعملائهم".

وأخيرا يمكن الخروج بفكرة أساسية حول مفهوم إعادة هندسة العمليات باعتبارها: " الوسيلة الإدارية التي تقوم على إعادة التفكير المبدئي والأساسي، وإعادة تصميم نظم العمل ، وإعادة هندسة إدارة الأعمال بصفة جذرية من أجل تحقيق تحسينات في المنافسة وفي معايير الأداء الحاسم مثل: التكلفة والجودة، والخدمة، والسرعة، والإتقان، وذلك باستخدام تكنولوجيا المعلومات"

3. الفرق بين الهندرة ومصطلحات أخرى.

أوضحت العديد من الدراسات والبحوث المتخصصة في دراسة مدخل إعادة هندسة العمليات وجود اختلافات جوهرية بين هذا المدخل والمداخل الأخرى الخاصة بإعادة بناء المنظمات، والمتمثلة عموما في إعادة الهيكلة، إدارة الجودة الشاملة، التقنية (Automatisation)، تصغير الحجم (Downsizing)، إعادة التنظيم، إعادة التصميم.

ويمكن تلخيص أوجه الاختلاف بين المداخل السابقة الذكر وإعادة هندسة العمليات في الجدول التالي:

¹ فاضل عبد علي خرميط ، قياس أهمية نظم المعلومات الإلكترونية الإستراتيجية ودورها في إدارة جودة هندسة العمليات العلمية في مؤسسات المعلومات الأكاديمية، مج 3، ع1، ص 122.

| إعادة التنظيم | الأتمتة | إدارة الجودة الشاملة | إعادة الهيكل | تخفيض الحجم إعادة التصميم | إعادة هندسة العمليات | |
|---|----------------------|------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|---------------------------------------|--------------------------|
| المنظمة بالكامل باستثناء العمليات | التطبيقات التقنية | حاجات الزبائن | العلاقة بين المستويات الإدارية | حجم القوى العاملة | كل شيء في المنظمة | مجالات البحث |
| التنظيم (توسيع أو تقليص المنظمة أفقياً أو عمودياً) | النظم | البداية من القاعدة الى القمة | الهيكل التنظيمي | القوى العاملة والمهام الوظيفية | العملية الإدارية | نطاق التغيير |
| إيجاد تنظيم إداري جديد يشرف على العمليات القديمة نفسها. | الإجراءات | العملية الإدارية | الإدارات الوظيفية | الإدارات الوظيفية | اتجاهات تدفقات العملية الإدارية | التركيز |
| تدرجية | تراكمية/ تدرجية | تراكمية/ تدرجية | تراكمية/ تدرجية | تراكمية/ تدرجية | خارقة وسريعة وجذرية | أهداف التغيير |

من خلال الجدول السابق نرى أن الاختلاف بين مفهوم إعادة هندسة العمليات ومداخل التطوير الأخرى ينتج عنه خلط بينها وبين هذه المداخل، ذلك ان هناك العديد من التصورات الخاطئة عن جوهر مفهوم إعادة هندسة العمليات، حيث تمر المنظمات مرات عديدة بإعادة تنظيم ضخمة وتسميها إعادة الهندسة، وتخضع أخرى العاملين فيها الى النصف وتسميها إعادة الهندسة، ومازالت أخرى تتخذ برامج الكفاءة التي تنفذها وتسميها إعادة هندسة، وبذلك يمكن القول ما يلي:

- ليست إعادة الهندسة " **تخفيض الحجم** "، لأن تخفيض الحجم يركز على تخفيض عدد العاملين لإحداث تخفيضات قصيرة الأجل في النفقات، وكما أن مجال التغيير ينصب على الإدارة والمسئوليات الوظيفية، أما اتجاه التغيير فيكون وظيفي، وتحقيق أهداف التغيير بصورة تدرجية.
- ليست إعادة الهندسة " **إعادة الهيكلة** " لأنها تركز على العلاقات المختلفة بين المستويات الإدارية بالمنظمات، كما أن مجال التغيير ينصب على تنظيم الهيكل التنظيمي ككل ويكون اتجاه التغيير على مستوى الوظيفي وتحقق أهداف التحسين بصورة تدرجية.
- ليست إعادة الهندسة " **إدارة الجودة الشاملة** " لأنها تركز على تلبية احتياجات الزبائن، كما أن مجال تغييرها يكون من أسفل الى قمة الهرم التنظيمي، ويكون اتجاه التغيير على مستوى العمليات الإدارية، وتحقيق أهداف التغيير بصورة تدرجية.
- ليست إعادة الهندسة " **الأتمتة** " لأنها تهتم بالتقنيات والتطبيقات التكنولوجية الحديثة في أداء عملها، كما أن مجال تغييرها يكون على مستوى أنظمة المؤسسة، واتجاه تغييرها على مستوى إجراءاتها المعتمدة، وبالتالي فأهداف التغيير تكون تدرجية وتراكمية.
- ليست إعادة الهندسة " **إعادة التنظيم** " وذلك لكونها تركز على إيجاد تنظيم إداري جديد يشرف على العمليات القديمة نفسها، بينما مجال تغييرها يكون على مستوى المنظمة ككل باستثناء العمليات، و يمس هذا التغيير التنظيم بتوسيع أو تقليص المنظمة أفقياً أو عمودياً، وهذا الهدف يتحقق تدريجياً.

تختلف إعادة هندسة العمليات عن سائر المصطلحات أو المداخل الإدارية الأخرى كونها نقطة بداية جديدة حيث أنها:

- تركز على العمليات بدلا من المجالات التنظيمية الوظيفية؛
- التغيير الجذري والشامل بدلا من التغييرات الجزئية؛
- تغيير الفلسفة الإدارية وطريقة التفكير لدى المديرين؛
- البدء من جديد واتباع أساليب مختلفة تماما عما سبق؛
- اتباع المنهج الكلي الذي يتناول كافة الجوانب الفنية والإدارية (هندسة والإدارة).

ومع ذلك فإن هندسة العمليات تتشابه مع المصطلحات والمداخل الإدارية السابقة فيما يأتي:

- هدف التطوير؛
- الرغبة في التحسين،
- خفض التكاليف وسرعة الأداء وجودة الخدمة؛
- مشاركة العاملين،
- جودة التنظيم والعلاقة... الخ.

4. دوافع تبني إعادة هندسة العمليات:

هناك نوعان من الأسباب التي تؤدي بالمؤسسة الى التغيير وفقا لإعادة الهندسة، وهي الأسباب الداخلية،

والأسباب الخارجية:

الأسباب الداخلية:

أهم سبب دعا الى تبني إعادة الهندسة هو تفشي البيروقراطية خاصة في المؤسسات كبيرة الحجم، فإهتمام هذه الأخيرة بتحقيق النمو المتزايد بدلا من إعادة التفكير في العمليات الأساسية أدى الى انتشار البيروقراطية من أجل ضمان النظام، مما أدى الى تعقيد العمليات، إضافة الى ذلك ظاهرة الإفلاس المتزايد وانتشار ظاهرة ارتفاع التكاليف والمخزون الراكد بسبب تدهور الإنتاجية وانخفاض الجودة وتحول الطلب على المنتجات الأجنبية. وعليه نجد ان معظم هذه الأسباب نابعة وخاصة بالمنظمة سواء بالهيكل التنظيمي أو بنظم العمل، بمعنى أسباب داخلية المنظمة ولا تمس البيئة المحيطة بها وتأثرها بها.

الأسباب الخارجية:

ان التعامل مع العولمة وتحديد التجارة العالمية الدولية، أدى بالمؤسسات المحلية الى الإستعداد الكامل عن طريق التدريب المكثف لتكون قادرة على الوقوف أمام منافسة المؤسسات الأجنبية، ولعل أبرز ما يميز هذه الفترة انتشار تكنولوجيا المعلومات الجديدة، حيث يرجع فشل العديد من المؤسسات الى عدم الإستفادة من الإستثمار في ثورة المعلومات، فالعمليات كانت بسيطة وكان من الضروري إعادة هندستها للإستجابة والتوافق مع قدرة وكفاءة التكنولوجيا الجديدة، أما الآن فقد زاد اهتمام المؤسسات وادراكها بأن التكنولوجيا تسمح لها بعمل تعديلات جوهرية للعمليات التنظيمية مع العمل على تدريب وتأهيل العاملين لكي تتناسب قدراتهم والتكنولوجيا الجديدة.

يبين مايكل هامر أن هناك ثلاثة أنواع من المنظمات تحتاج لإعادة هندسة العمليات الإدارية وهي:

➤ **المنظمات ذات الوضع المتدهور:** هي تلك المنظمات ذات الأداء المتدني، والتي تعاني من ارتفاع في تكاليف التشغيل وانخفاض جودة الخدمات أو المنتجات التي تقدمها، والتي تعاني من عدم قدرتها على المنافسة وتحقيق الأرباح العالية. إعادة هندسة العمليات الإدارية في مثل هذه المنظمات ستمكنها من التغلب على هذه المشاكل التي تعاني منها.

➤ **المنظمات التي في طريقها للتدهور:** هي تلك التي لم تتدهور بعد، ولكن هناك مؤشرات قوية بأنها في طريقها إلى التدهور: كتناقص حصتها في السوق لصالح المنافسين، والارتفاع التدريجي في تكاليف التشغيل والانتاج، والانخفاض التدريجي في الأرباح، وانخفاض الأسهم. هذه المنظمات التي تصارع من أجل البقاء، ولا تملك القدرة على مسايرة التطور والمنافسة بشكل قوي تحتاج حتماً لإعادة هندسة العمليات الإدارية، لتتمكن من استعادة مكانتها في السوق.

➤ **المنظمات المتميزة والتي بلغت قمة التفوق والنجاح:** هي تلك المنظمات التي لا تعاني من مشاكل إطلاقاً، وهناك مؤشرات قوية بأنها تسيطر على السوق، وتملك حصة عالية جداً مقارنة بالمنافسين، وتشهد ارتفاع تدريجي في أدائها.

5. خصائص إعادة هندسة العمليات:

تتميز إعادة هندسة العمليات على الخصائص التالية:

- إعادة هندسة هي نقطة البداية من الصفر، بمعنى تعد تغييراً جذرياً في مجال إدارة الأعمال؛
- تسعى لتحقيق نتائج هائلة في مقياس الأداء المختلفة، ولا تكتفي بالتحسين؛
- تركز إعادة هندسة على العمليات الإدارية وعلى العملاء؛
- تختلف اختلافاً أساسياً عن أساليب التطوير الإداري الأخرى؛
- تركز على الاستخدام الضروري والملح لأنظمة وتقنية المعلومات؛
- تهدم الفرضيات التي قامت عليها العمليات الحالية والتي انخفضت كفاءتها وفعاليتها وتضع فروضاً جديدة متطورة، لا تبدأ بتحيز مسبق؛
- تتخلص من القوانين الجامدة أو الأصول التي تحدد مسبقاً كيف لا تؤدي المنظمة أعمالها وتتبنى طرقاً جديدة تناسب أهداف المنظمة وظروفها؛
- التخلص من بيروقراطية العمل وكل القواعد والمبادئ و الممارسات القديمة؛
- التحديد والإستغلال الأمثل للكفاءات والإمكانات الأساسية؛
- تحفيز الأفراد ومشاركتهم في صنع القرارات؛
- تتميز بالطموح الفائق لتحقيق نتائج باهرة وتحسينات فائقة في الأداء؛

التركيز على العمليات الكلية والجوهرية وليست العمليات الهامشية، وذلك للوصول بمقاييس الأداء لمستواها الأمثل؛

الإستخدام الإبتكاري لتكنولوجيا المعلومات، هذه التكنولوجيا جزء لا يتجزأ من جهود إعادة الهندسة وواحدة من أهم عوامل نجاحه.

وللوقوف على الفرق بين خصائص المؤسسات التقليدية والمؤسسات المعاد هندستها فنلخصها في الجدول التالي:

| خصائص المؤسسات المعاد هندستها | خصائص المؤسسات التقليدية |
|--|---|
| فرق العمل | الأقسام الوظيفية |
| أعمال متعددة الأبعاد | مهام بسيطة نتيجة تقسيم العمل |
| تفويض السلطة بشكل كافي | الأفراد مسيطر عليهم من قبل الإدارة |
| مكافآت عالية مرتبطة بمستوى الأداء | رفع الرواتب يستند الى التغيير والأقدمية |
| الترقية تستند الى الأداء | الترقية تستند الى الإمكانيات |
| يقوم المديرون بالتدريب وتقديم النصائح | يقوم المديرون بالإشراف والسيطرة |
| بنية المؤسسة أفقية | بنية المؤسسة هرمية |
| فرق وظيفية متداخلة | فصل الواجبات والوظائف |
| عمليات متوازية ومتلاحقة | عمليات خطية ومتسلسلة |
| العمل في أي مكان، أعمال تفتيش وسيطرة قليلة | العمل في مكاتب، أعمال سيطرة وتفتيش مكثف |

6. عناصر إعادة هندسة العمليات:

يشتمل تعريف " ما يكل هامر" و"جيمس شامبي" على أربعة عناصر رئيسية تعتبر المفاتيح في عملية الهندرة:

أساسية: عند تطبيق الهندرة يجب طرح أسئلة أساسية عن المؤسسة وكيفية ادارتها وتشغيلها، مثل لماذا تقوم بهذا العمل؟ أو لماذا نتبع أسلوبا معيناً في أدائه؟. ومن خلال طرح هذه الأسئلة الأساسية يندفع المسؤولين إلى إعادة النظر في الأسس والفرضيات المحورية التي تحدد أساليب العمل المتبعة، وقد يثبت في كثير من الأحيان أنها مفاهيم خاطئة أو غير مواكبة للزمن.

العمليات: هي مجموعة الأنشطة التي تستوعب المدخلات لتقديم منتج ذو قيمة للزبائن، فإذا اعتبرنا طلب الشراء مدخلا ويكون تسليم السلع المطلوبة للزبون هو المنتج الذي يرمز للقيمة الناتجة عن عملية الشراء. فالتركيز يجب أن يكون أكثر وأساسي على عمليات الشراء وإجراءات تسليم السلع للزبون، بمعنى التركيز في الهندرة على العملية المتمثلة في الإجراءات أكثر من المهام أو الأفراد.

جذرية: إعادة تصميم الجذري تعني التغيير في الجذور وليس تغييرات سطحية أو ظاهرية للوضع القائم أي بمعنى التخلص من القديم نهائياً، والتخلي عن جميع الهياكل والإجراءات السابقة وإيجاد الأساليب الجديدة والمستحدثة لأداء العمل.

فائقة: الهندرة تهدف الى تحقيق طفرات فائقة في معدلات الأداء، وتستخدم عند الضرورة والحاجة الى اجراء تغييرات كلية وجذرية في أساليب العمل ومستويات الأداء، حيث أنها لا تنظر الى التحسينات البسيطة بل تتطلب التغيير الكلي.

7. أهداف إعادة هندسة العمليات :

تأتي إعادة هندسة العمليات الإدارية أو الهندرة لتحقيق الأهداف التالية:

- تحقيق تغيير جذري في الأداء:** من خلال تغيير أسلوب وأدوات العمل، وتمكين العمال من تصميم العمل والقيام به وفق احتياجات الزبائن وأهداف المؤسسة.
- التركيز على الزبائن:** حيث تركز المؤسسة على الزبائن من خلال احتياجاتهم، والعمل على تحقيق رغباتهم بحيث يتم إعادة بناء العمليات لتحقيق هذا العرض.
- السرعة:** تمكين المؤسسة من القيام بأعمالها بسرعة عالية من خلال توفير المعلومات المطلوبة لإتخاذ القرارات وتسهيل عملية الحصول عليها.
- الجودة:** تحسين جودة المنتجات التي تقدمها لتتناسب مع حاجات ورغبات الزبائن.
- تخفيض التكلفة:** من خلال الغاء العمليات غير الضرورية والتركيز على العمليات ذات القيمة المضافة.
- التفوق على المنافسين:** مساعدة المؤسسة على التفوق على المؤسسات المنافسة التي قد لا يصعب اللحاق بهم، ولكن يصعب التفوق عليهم، فقد يتعذر تقليدهم لذلك كان مهما تحقيق ميزة تنافسية من خلال حسن استغلال الموارد المتاحة.

8- مزايا إعادة هندسة العمليات:

يمكن تلخيص مزايا إعادة هندسة العمليات الإدارية في أربعة جوانب رئيسية يمكن عرضهم في الجدول التالي النحو التالي:

| الجوانب الفنية | الجوانب التنظيمية |
|--|--|
| تتمثل في الجوانب المتعلقة بالعمليات التي تؤديها المؤسسة لانتاج السلعة أو تقديم الخدمة مثل: | تتمثل في الجوانب التي تؤديها المؤسسة والمختصة بطرق وأساليب العمل والشكل التنظيمي المتبع ومنها: |
| - إتمام عمليات متكاملة وليست جزئيات صغيرة، | - تقليل درجة المركزية. |
| - بحيث تتحول الأعمال من مهام بسيطة الى أعمال مركبة مما يترتب عليها مسؤولية | - توسع صلاحيات العاملين. |
| - مشتركة بين أعضاء فريق العمل. | - تطوير عملية اتخاذ القرارات: حيث تساعد العاملين على اتخاذ القرارات دون قصر تلك العملية على المديرين فحسب. |
| - سرعة انجاز العمل. | |

| | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - تحسين ضوابط الرقابة. - تنفيذ خطوات العمل حسب طبيعتها مما يؤدي لانجاز العديد من الخطوات في وقت واحد، إضافة الى تقليل الوقت بين خطوات العمل. | <ul style="list-style-type: none"> - الوصول لطرق جديدة للأداء. - تقليل الفارق الزمني بين خطوات العمل. - استخدام معايير دقيقة وأكثر موضوعية لقياس الأداء وجودة المنتج. |
| الجوانب البيئية ومناخ العمل والثقافة التنظيمية | الجوانب السلوكية |
| <p>تتمثل في بيئة ومناخ العمل والثقافة التنظيمية لأعضاء المؤسسة الواحدة على قيم ومبادئ معينة ومنها:</p> <ul style="list-style-type: none"> - زيادة استقلالية الأفراد في أداء المهام، حيث يتم تشغيل الأفراد القادرين على المبادرة وتأسيس قواعد العمل والإبداع والابتكار. - تشجيع الإبداع ونشر الالتزام والمسؤولية والرقابة الذاتية. - نشر روح الفريق والعمل الجماعي. - ترسيخ قيم واتجاهات إيجابية نحو العمل. - مكافأة العاملين المبدعين ونشر روح التحدي والرغبة في التفوق. - تعمل الهندرة على تغيير الثقافة التنظيمية السائدة حيث يصبح الأداء الجيد والإهتمام بالعملاء من أولويات العاملين. | <p>تتمثل في الجوانب المتعلقة بالعاملين (المديرين، والمرووسين) ومنها:</p> <ul style="list-style-type: none"> - رفع الروح المعنوية للعاملين بإشراكهم في التخطيط واتخاذ القرارات. - تحسين الأداء الجماعي بانتشار التعاون. - زيادة التنافس بين الأفراد لبلوغ الأهداف واستمرارية تطوير الأهداف. |