

# "هندرة" الموارد البشرية في الخطوط السعودية البرنامج يقود لنتائج هائلة لتطوير وتحسين بيئة العمل



الخطوط السعودية.. منهج ونظام عمل



اختبار طاقم العمل من صميم نجاح الخطوط

في عام ١٩٩٤ تبنت الخطوط الجوية العربية السعودية تطبيق منهج إعادة هندسة نظم العمل كأحدى الاستراتيجيات الهامة للتغيير، وتم إنشاء وحدة متخصصة بقطاع الموارد البشرية بإدارة الهندسة الصناعية والنظم لتتولى نشر وتطبيق مفهوم إعادة هندسة نظم العمل على العمليات المحورية بالمؤسسة.. وبعد أن تم تدريب مجموعة من المهندسين الصناعيين بالولايات المتحدة الأمريكية على مفهوم إعادة هندسة نظم العمل، تم ابتعاث أحد المهندسين للحصول على درجة الدكتوراه في هذا التخصص. خلال هذه الفترة تم تطوير منهج علمي يتناسب مع الوضع القائم في السعودية.

"الهندرة" طريق التغيير

في بداية التطبيق كان لابد من الحصول على المراجع العلمية المتخصصة في هذا المجال وقمنا بترجمة كتابين يعتبران من المراجع المهمة في إعادة هندسة نظم العمل إضافة إلى كتاب تحت الطبع بعنوان (المرجع العلمي لتطبيق منهج الهندرة "الطريق نحو التغيير") كما تم إطلاق مسمى (الهندرة) وهي كلمة عربية جديدة مركبة من كلمتي (هندسة) و(إدارة)، وهي لا تعني هندسة إدارية أو إدارة هندسية وقد تم تركيب كلمة هندرة على غرار كلمة هندسة وهي بهذه الصيغة تصلح للتصريف اللغوي فنقول (هندر يهندر وهو مهندس)، وتعتبر الهندرة من أحدث مفاهيم التغيير التي أحدث ثورة في عالم الإدارة الحديثة فهي في مضمونها تمثل مطالبة جريئة لإعادة النظر في كل ما اعتدنا القيام به من أعمال، ويتضمن التعريف الأساسي - كما وضعه أستاذ تقنية أنظمة المعلومات الإدارية السابق البروفيسور (مايكل هامر) في كتابه الذي سبقته الإشارة إليه هذه المفاهيم، حيث عرف الهندرة بأنها: إعادة التفكير المبدئي والأساسي وإعادة تصميم نظم العمل بصفة جذرية، بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة في معايير الإدارة الحاسمة مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة، وتعني هندرة نظم العمل البدء من جديد، أي من نقطة الصفر وليس إصلاح وترميم الوضع القائم أو إجراء تغييرات تجميلية كترك البنى الأساسية كما كانت عليها، وإنما يعني التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة الراسخة والتفكير بصورة جديدة تساعد على مواجهة التغييرات الجذرية التي طرأت بشكل مفاجئ على الأحداث المؤثرة في السوق وهي العملاء والمنافسة والتغيير.

## الهندرة على النطاقين الأكبر والأصغر

تعني الهندرة على النطاق الأكبر إعادة التفكير في مدى الحاجة إلى القيام بالعمل من أساسه (مقابل الاستغناء عنه) وإذا كان القيام بهذا العمل ضرورياً، فهل يجب أن يتم ذلك بواسطة موظفي الشركة أو عن طريق التعاقد الخارجي وتتم عملية الهندرة فقط إذا كان هذا العمل ضرورة إستراتيجية أو يمثل نشاطاً محورياً. إما الهندرة على النطاق الأصغر فهي تعني إعادة نظم العمل بصيغة جذرية باستخدام تقنية أنظمة المعلومات المختلفة ليتمكن الموظفون من تقديم الخدمة كاملة إلى العملاء في أول نقطة اتصال.

## منهجية السعودية

يتضمن المنهج العلمي الذي تم تصحيحه ليوافق متطلبات (السعودية) مراحل أساسية مرحلة الإعداد والتخطيط ويتم من خلال هذه المرحلة الإعداد والتخطيط لهندرة أي عملية يراد القيام بها وتشمل اختيار العملية التي ستتم هندرتها وتحديد نطاقها وتشكيل اللجنة القيادية التي ستشرف على هذا المشروع ووضع التصور والرؤية المستقبلية للعملية. واختير فريق العمل حسب مواصفات خاصة يتم وضعها في هذا الصدد - تدريب فريق العمل - ثم تأتي مرحلة رسم ودراسة العمليات الحالية إذ يتم من خلالها تحديد تفاصيل المعلومات المطلوب جمعها وجمع المعلومات الأساسية للتعرف على الوضع الحالي لأداء العمليات من ثلاث نواح فنية وتنظيمية واجتماعية.

## رؤية مستقبلية

تتضمن الرؤية المستقبلية لهندرة الموارد البشرية توفير كافة خدمات الموارد البشرية بطريقة فورية عند الطلب وفي الموقع الأقرب للموظف في أي مكان في العالم. كما تتضمن المقومات الأساسية لهندرة الموارد البشرية ثلاثة عناصر رئيسية وهي الاستخدام المكثف للتقنية وشبكات الحاسب الآلية المترابطة التي توفر إكمال إجراءات العمل الورقي بإدارة الموارد البشرية آلياً. ومراجعة العمليات باستخدام أساليب الهندسة الصناعية التقليدية لتحليل العمل والقيمة والفوائد ثم الموارد البشرية بوجود موظفي وفرق عمل ذوي صلاحيات وكفاءة عالية. ثم هندرة الموارد البشرية بثلاث مراحل.. ففي المرحلة الأولى تتم تنقية الشئون الإدارية وترتكز على التخلص من التعاقد الخارجي أو ميكنة كافة الأعمال الإدارية الورقية الروتينية وتمكين الموظف العميل من أداء الخدمة بنفسه ذاتياً والاستغناء عن الورق ما أمكن. وفي المرحلة الثانية يتم تطوير أنظمة لتقديم خدمات سريعة بأقصر الطرق مثل تقديم بعض برامج التدريب عن طريق الاسطوانات المدمجة وتطوير أجهزة وبرامج آلية في إمكانها تقديم كافة خدمات الموارد البشرية في وقت طلبها إما في المرحلة الثالثة فيتم تطوير أنظمة معلومات التنفيذيين المتخصصة لتحسين التخطيط الاستراتيجي للموارد بالنسبة للتوظيف واختيار الموظفين والتدريب.

## مضامين الهندرة

تتميز الهندرة بالعديد من المضامين الأساسية لأخصائيي الموارد البشرية ويشمل ذلك الاتمته حيث يتم تقديم أكثر من ٧٠ بالمائة من خدمات الموارد البشرية آلياً عن طريق الحاسبات الشخصية أو أنظمة التسجيل الصوتية المتفاعلة والتعاقد الخارجي إذ يتم انجاز معظم خدمات الموارد البشرية عن طريق شركات متخصصة وتكامل وانسجام المهام والمعلومات حيث يتم تحقيق التكامل والانسجام بين مهام ومعلومات أنشطة التوظيف وإدارة الأداء والتدريب والتنمية والتعويضات وتطبيق درجة عالية من

اللامركزية في تقديم خدمات الموارد البشرية أو استبدال تقديم الخدمات بواسطة أخصائي الموارد البشرية إلى المديرين الفرعيين بقيام الموظف بالحصول على الخدمة ذاتيا مباشرة من محطة عمله وأخيرا تقليص القوى العاملة حيث يتم بتحقيق خفض شامل في وظائف الموارد البشرية بنسبة تصل إلى ٥٠ بالمائة كنتيجة حتمية لما سبق.

#### هندرة عملية التوظيف

بتطبيق المنهج السابق ثم القيام بهندرة عملية التوظيف بالخطوط السعودية، حيث بدأ التنسيق للقيام بأول مشروع للهندرة في السعودية إذ عقدت وحدة الهندرة اجتماعا ضم جميع التنفيذيين بقطاع الموارد البشرية، وتم خلال ذلك الاجتماع تحديد العمليات الرئيسية بالقطاع ووضع الأولويات لهندرتها، ومن ثم التوصل لاتفاق على أن يتم البدء بهندرة عملية التوظيف لما لها من أهمية قصوى في سير العمل بالموارد البشرية. وتم تشكيل أعضاء اللجنة القيادية للمشروع واختيار أعضاء فريق العمل ووضع الخطة العامة للمشروع. قامت بعد ذلك وحدة الهندرة بعقد ورشة عمل تم خلالها تدريب فريق العمل على المنهج العلمي للهندرة والأسس التي سيتبناها الفريق في انجاز المشروع. ولقد اثبت فريق العمل مقدرة فائقة في التعامل مع معطيات المشروع. ولقد اثبت فريق العمل مقدرة فائقة في التعامل إذ تم تطبيق المنهج العملي بجميع مراحله ابتداء من دراسة العملية الحالية، ومن ثم الاستماع لصوت العملاء والحصول على آرائهم ومقترحاتهم ومتطلباتهم وتحسين العملية. قام بعد ذلك فريق العمل بالخوض في التجربة الأولى للاقتداء بالنماذج الناجحة إذ تم التنسيق للقيام بعدد من الزيارات لشركات داخل وخارج المملكة للإطلاع على الأساليب المختلفة لأداء العمل وكانت من أفضل التجارب، إذ استطاع الفريق الحصول على معلومات قيمة جدا في أسلوب أداء العمل وكان للاختيار الموفق للشركات اكبر الأثر في نجاح التجربة واستنادا إلى ما توافر لدى فريق العمل من معلومات عبر المراحل السابقة قام بتصميم جديد لعملية التوظيف وتوصل إلى نتائج هائلة في تطوير وتحسين العمل. بعد ذلك تم عرض تلك التوصيات على اللجنة القيادية للمشروع واخذ موافقتهم وتوجيههم للبدء في التطبيق. ومن ثم إعطاء الضوء الأخضر للتطبيق وكان ذلك اكبر نجاح لفريق العمل.. وبدأ التحدي الحقيقي وهو تطبيق تلك التوصيات على أرض الواقع، إذ بدأ التطبيق الفعلي لتوصيات المشروع بتشكيل فريق للتطبيق يضم كوكبة من أفضل الأخصائيين في الإدارات التي لها علاقة بعملية التوظيف بالإضافة إلى أعضاء من فريق العمل. وانتهج فريق التطبيق أسلوبا تمت دراسته والتخطيط له بكل دقة لضمان النجاح في تطبيق توصيات المشروع، إذ تم في البداية الإعلان عن التصميم الجديد لعملية التوظيف للتنفيذيين وجمع الموظفين القائمين على العمل على الأسلوب الجديد للعمل. بعد ذلك تم وضع خطة انتقالية للتحويل من الأسلوب الحالي إلى الأسلوب الجديد، وحقق فريق التطبيق نجاحا كبيرا جدا إذا تم تطبيق أكثر من ٦٠ بالمائة من التوصيات بنجاح كمرحلة أولية إذ يتطلب تطبيق بعض التوصيات ضرورة توفير نظام آلي يجري تطويره. واعتمادا على النتائج الباهرة التي تحققت عرض هذا المشروع على المسؤولين التنفيذيين بالقطاعات المختلفة بالسعودية كمثال يحتذى به وساعد ذلك على تشجيعهم لتطبيق الهندرة على العمليات الرئيسية بها ومنذ ذلك الحين توالى مشاريع الهندرة حتى تصدرت كأولى أولويات كثير من القطاعات من المؤسسة. وخلال السنوات الثماني الماضية تمت هندرة أكثر من عشر عمليات رئيسية على مستوى السعودية كان منها - على سبيل المثال - عملية التوظيف، عملية جدولة الرحلات عملية مغادرة الركاب في محطة جدة عملية إدارة وقود الطائرات العمليات الرئيسية بالموارد البشرية عملية الشحن الصادر من محطة الرياض، العمليات الرئيسية للتعامل مع الوكالات السياحية.

#### بين الفشل والنجاح

وهناك مجموعة من العوامل التي أدت إلى فشل أو نجاح الهندرة ومنها عدم وجود الدعم الكافي من الإدارة التنفيذية، وسوء اختيار العملية التي تحتاج إلى الهندرة، عدم وضوح تحديد الرؤية المستقبلية، الاختيار السيئ لفريق العمل، عدم امتناع فريق العمل بجدوى الهندرة، التخطيط السني للمشروع، استغراق وقت طويل في دراسة العملية الحالية، وضع حلول غير منطقية، عدم التركيز على عوامل النجاح، عدم استخدام تقنية المعلومات، الاستعجال في إصدار النتائج، عدم اشتراك الجهات المستفيدة في الحل عدم الإعداد الجيد للتطبيق والتطبيق الفوري الشامل للتوصيات، عدم متابعة تطبيق الخطة وأخيرا حل فريق التطبيق قبل انتهاء التطبيق.

المهندس - بندر محمد القحطاني  
كبير مديري الهندسة والتعليم بالخطوط السعودية