

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله

كلية العلوم الاجتماعية

- قسم علم الاجتماع -

## دور إعادة هندسة التصرف في تنمية كفاءات الموارد البشرية

دراسة ميدانية بالشركة الوطنية لتوزيع للكهرباء والغاز - تمراس - (سونلغاز)

أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علم الاجتماع- تخصص: تنظيم وعمل-

إشراف الدكتور

أ. د/ دريدش حلمي

من إعداد الطالبة:

بوشامة آمنة

### لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
مقراني الهاشمي	أستاذ التعليم العالي	جامعة الجزائر 2	رئيساً
حلمي دريدش	أستاذ التعليم العالي	جامعة الجزائر 2	مشرفاً، مقرراً
محمدي جميلة	أستاذ محاضر أ	جامعة الجزائر 2	عضوا
داسة مصطفى	أستاذ محاضر أ	جامعة الجزائر 2	عضوا
محمد بلبريك	أستاذ محاضر أ	جامعة التكوين المتواصل	عضوا
حبيب الود	أستاذ محاضر أ	جامعة التكوين المتواصل	عضوا

السنة الجامعية 2022/2021

## إهداء

اهدي ثمرت عملي هذا إلى الدعائم الأولى والاخيرة عائلتي الصغيرة  
زوجي على تفهمه وأطفالي على تضحياتهم معي، جنان الإيمان، عمار طه  
وسدرة.

إلى العائلة الكريمة إلى روح أمي وجدتي وأختي رحمهم الله .

## شكر وعرافان

الحمد لله رب العالمين حمداً شاكرين لفضله والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد النبي الأمين خير من علمنا آداب الشكر والعمل به.

بداية أخص بالشكر الأستاذ الدكتور دريدش حلمي الذي تكرم بالإشراف على هاته الرسالة وأشكره على كل ما قدمه لي من توجيهات وإرشادات والتي كانت لي الدافع المادي والمعنوي لإتمام هذه الرسالة.

كما أتقدم بالشكر بكل من قدم لي يد المساعدة من قريب أو من بعيد وأخص بالذكر الأستاذ كاكبي محمد والأستاذ مزراق والسيد بكاوي محمد وإسحاق ابو العلاء وكذا الأستاذ جنيدي.

دون ان أنسى العاملين بشركة سونلغاز - تمنراست - وعلى رأسهم السيد المدير العام.

الصفحة	
/	الشكر وعرقان
/	الإهداء
/	ملخص الدراسة
أ- د	المقدمة
5	<b>الفصل الأول : الاطار المنهجي للدراسة</b>
6	أولاً: أسباب اختيار الموضوع وأهداف الدراسة
7	ثانياً: الإشكالية
8	ثالثاً: فرضيات الدراسة
9	رابعاً: تحديد المفاهيم
12	خامساً: المنهج والتقنيات المتبعة في الدراسة
18	سادساً: المقاربة السوسولوجية
22	سابعاً: الدراسات السابقة
28	ثامناً: صعوبات الدراسة
29	<b>الفصل الثاني : مدخل لإعادة الهندسة (الهندرة)</b>
30	<b>تمهيد</b>
31	أولاً: الفرق بين الهندرة ومداخل التغيير الأخرى.
32	ثانياً: الأبعاد المؤثرة في الهندرة
36	1-2 البعد التنظيمي (تصميم الهيكل التنظيمي).
36	2-2 البعد التكنولوجي.
38	3-2 البعد البشري.
39	ثالثاً: إعادة هندسة العمليات الإدارية.
40	1-3 مبادئ إعادة الهندسة
42	2-3 خصائص إعادة الهندسة.

44	3-3 عناصر إعادة الهندسة.
47	3-4 مراحل وأدوات إعادة الهندسة.
50	3-5 أدوات إعادة الهندسة.
52	3-6 هندسة العمليات الإدارية.
53	رابعاً: هندسة وظائف وعمليات الموارد البشرية.
53	4-1 إعادة هندسة الموارد البشرية.
56	4-2 التدريب.
58	4-3 إدارة الأداء.
59	4-4 مقومات هندرة إدارة الموارد البشرية
60	4-5 مراحل هندسة إدارة الموارد البشرية.
61	4-6 هندسة الموارد البشرية.
65	خامساً: أهداف إعادة الهندسة
67	5-1 عوامل نجاح الهندرة.
69	5-2 الأخطاء الشائعة والمتوقعة في عملية الهندرة .
70	خلاصة الفصل
71	الفصل الثالث: المناجمنت (تسير الموارد البشرية)
72	تمهيد
72	أولاً: العوامل الممهدة لظهور علم الإدارة.
74	1-1 مدخل الإدارة العلمية.
76	1-2 مقومات الإدارة الناجحة.
78	1-3 الاتصال.
82	ثانياً : الإدارة الاستراتيجية.
83	2-1 تعريف المفاهيم المرتبطة بالإدارة الاستراتيجية.
86	2-2 التخطيط الاستراتيجي.
87	2-3 التفكير الاستراتيجي.
90	2-4 الرؤية الاستراتيجية.
96	ثالثاً: التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.
97	3-1 الموارد البشرية في الفكر الإداري الحديث

99	2-3 الفلسفة الجديدة لإدارة الموارد البشرية.
100	3-3 سمات النموذج الفكري الجديد لإدارة الموارد البشرية.
102	4-3 أهمية الإدارة الاستراتيجية
103	5-3 أهداف الإدارة الاستراتيجية.
105	6-3 الاتجاهات الحديثة للفكر الاستراتيجي.
106	رابعاً: ماذا يعني أن تكون مانجير
107	1-4 تعريف
108	2-4 مهام المناجير
109	3-4 المهارات المطلوب توفرها في الماناجير.
111	4-4 الإدارة بالأخلاق والقيم.
115	5-4 الإبداع.
116	6-4 القيادة فرق العمل.
120	خلاصة الفصل
121	الفصل الرابع: تنمية كفاءة الموارد البشرية
122	تمهيد
122	أولاً: أهمية تنمية الموارد البشرية
124	1-1 أهداف تنمية الموارد البشرية
124	2-1 المرتكزات الرئيسية لعملية تنمية الموارد البشرية.
125	3-1 وسائل تنمية الموارد البشرية.
127	4-1 خصائص تنمية الموارد البشرية.
127	5-1 العوامل المؤثرة على تنمية الموارد البشرية.
129	ثانياً: مفهوم الأداء الوظيفي.
132	1-2 عناصر إدارة الأداء.
133	2-2 سمات عملية إدارة الأداء الناجح.
134	3-2 العوامل المتعلقة بالفرد العامل.
136	4-2 العوامل المتعلقة بالتنظيم.
137	ثالثاً: الحوافز وتأثيرها على الأداء الوظيفي.
139	رابعاً: التكوين

142	4-1 الفرق بين التكوين ومفاهيم أخرى.
145	4-2 التكوين قبل الوظيفة أو الإعداد لها
145	4-3 التكوين أثناء الوظيفة.
147	4-4 التكوين من أجل الترقية.
152	4-5 التكوين التأهيلي أو التحويلي.
153	خامساً: تعريف الكفاءة
155	5-1 مقاربات وأنواع الكفاءات.
156	5-2 المقاربة العلمية.
156	5-3 المقاربة الاستراتيجية.
157	5-4 أنواع الكفاءات.
158	5-5 مؤشرات قياس الكفاءة
160	5-6 مفهوم رأس المال الفكري.
163	5-7 الاستثمار في رأس المال الفكري.
164	خلاصة الفصل.
165	<b>الفصل الخامس: التعريف بميدان الدراسة</b>
166	1- نبذة تاريخية عن شركة سونلغاز
169	2- مهام وأهداف الشركة.
170	3- الإطار القانوني للشركة
171	4- الهياكل التنظيمي للشركة
176	5- تحديد أفراد عينة مجتمع البحث
182	<b>الفصل السادس: تحليل المعطيات الميدانية</b>
183	<b>المحور الأول: حرص المؤسسة على تطبيق آلية إعادة هندسة التصرف.</b>
198	<b>المحور الثاني: الأساليب المعتمدة لتنمية كفاءات الموارد البشرية من خلال إعادة الهندسة.</b>
227	<b>الاستنتاج العام.</b>
230	<b>الخاتمة</b>
247	<b>قائمة المراجع</b>
/	<b>الملاحق</b>

## فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	ص
جدول (1)	يوضح أوجه الاختلاف بين إعادة الهندسة والمداخل السابقة	32
جدول (2)	يوضح الفرق بين خصائص المؤسسات التقليدية والمعاد هندستها	43
جدول (3)	يبين الفرق بين إدارة الموارد البشرية التقليدية والحديثة.	100
جدول (4)	يوضح مؤشرات نشاط توزيع الكهرباء	171
جدول (5)	يوضح مؤشرات نشاط توزيع الغاز	172
جدول (6)	مؤشرات النشاط التجاري	172
جدول (7)	يوضح مؤشرات خاصة بالموارد البشرية	172
جدول (8)	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	176
جدول (9)	توزيع أفراد العينة حسب السن	177
جدول (10)	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	178
جدول (11)	توزيع أفراد العينة حسب الرتبة الوظيفية.	179
جدول (12)	يبين لنا توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في المؤسسة	180
جدول (13)	يبين لنا توزيع أفراد العينة حسب مكان الإقامة	181
جدول (14)	جدول يوضح مدى معرفة العمال بأسلوب إعادة هندسة التصرف	183
جدول (15)	يبين حرص المؤسسة على ضبط وتحديد مهام وصلاحيات كل منصب	184
جدول (16)	يوضح مدى السماح للعمال بوضع اقتراحات واتخاذ القرار في مواقف معينة	186
جدول (17)	يوضح لنا مساهمة المناجير في تحسين الأداء	187
جدول (18)	متعلق بمبادرة المؤسسة بإدخال تحديثات جديدة باستمرار	188
جدول (19)	يوضح لنا مدى تطبيق إعادة الهندسة في المؤسسة	189
جدول (20)	يوضح دور المناجير في تطبيق أسلوب إعادة الهندسة من خلال معرفته	191
جدول (21)	يوضح الهدف من التكوين	198
جدول (22)	يوضح طبيعة البرامج التكوينية المقدم	200
جدول (23)	تصنيف احتياجات التكوين داخل المؤسسة.	202
جدول (24)	يوضح دور التعيين في فهم البرامج التكوينية داخل المؤسسة	204
جدول (25)	يوضح امتلاك المؤسسة لشبكة إنترنت خاصة.	206

207	يوضح أجيال الحاسوب المستخدمة داخل المؤسسة	جدول (26)
208	يوضح مساهمة المؤسسة في تنمية وتحسين الأداء .	جدول (27)
211	يوضح تطوير المؤسسة من خلال التغييرات الجديدة في العمل	جدول (28)
212	تأثير التكنولوجيا الحديثة على تغير طرق العمل	جدول (29)
214	متعلق بمدى مساهمة المؤسسة في تطوير وتنمية أداء عمالها من خلال إحداث تغييرات جديدة في العمل	جدول (30)
216	يوضح لنا مطابقة البرامج التكوينية مع التغييرات التكنولوجية المستخدمة في العمل .	جدول (31)
-219 221	تغيير أسلوب العمل ووضع اقتراحات جديدة من أجل المساهمة في تنمية كفاءات الموارد البشرية	جدول (32)

## فهرس الأشكال

ص	عنوان الشكل	رقم الشكل
60	يوضح مراحل تطور هندسة أنشطة الموارد البشرية	الشكل (01)
119	مخطط الأعمال التي تقع على عاتق المناجير	الشكل (02)
131	يوضح تتابع عمليات الفرعية للإدارة	الشكل (03)
148	هرم يوضح محتوى التكوين المتواصل	الشكل (04)
174	الخاص بالهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز تمارست	الشكل (05)
175	الخاص بالهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية	الشكل (06)
177	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس	الشكل (07)
178	يوضح لنا توزيع أفراد العينة حسب السن	الشكل (08)
179	يوضح لنا توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	الشكل (09)
180	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في المؤسسة	الشكل (10)
181	يبين توزيع أفراد العينة حسب مكان الإقامة	الشكل (11)

## ملخص الدراسة

### دور إعادة هندسة التصرف في تنمية كفاءات الموارد البشرية.

تعتبر إعادة هندسة التصرف من أنجح الطرق وأحدثها في تسيير المؤسسات وذلك لما لها من فعالية في تحسين ظروف العمل وقلب الموازين بالنسبة للإنتاجية ونجد أن الكثير من المؤسسات اتجهت نحو هذا الأسلوب التسييري ومنه الشركة العملاقة سونلغاز . سنحاول من خلال هذه الدراسة التعرف على هاته الآلية وكيفية تطبيقها والعمل بها بإضافة إلى دورها في تنمية كفاءات الموارد البشرية العاملة في المؤسسة.

من خلال النتائج المتحصل عليها وجدنا:

- اعتماد شركة سونلغاز على أسلوب إعادة الهندسة كآلية للتسيير الحديث .
- تحرص المؤسسة على تنفيذ وتحقيق الأهداف المسطرة وذلك من خلال تحقيق المبدأ الرئيسي لإعادة الهندسة وهو خفض التكاليف وريح الوقت من خلال التسيير الإستراتيجي.
- وجوب استحداث قوانين جديدة مرنة بدل القوانين القديمة، فلقد وجدنا أن المؤسسة تطبق إعادة الهندسة بشكل كلاسيكي من خلال تغيير التنظيمات واللوائح القانونية فنجد أنها تبقى على البيروقراطية التي تتعارض وأفكار إعادة الهندسة
- لإعادة الهندسة دور مباشر في تنمية كفاءات الموارد البشرية من خلال وضع برامج تدريبية وتكوينية وتوفرها على نظام مجتمع معلوماتي جد متطور يساعد في تحسين جودة الأداء، تبسيط العامل، سرعة الإنجاز، خفض التكاليف وكذا تحسين كفاءة الموارد البشرية.
- الكلمات المفتاحية:

- الدور - إعادة الهندسة - التصرف - التنمية - الموارد البشرية

## ABSTRACT

### The role of disposal re-engineering in developing human resources competencies.

Reengineering is one of the most effective and modern ways of running enterprises because it is effective in improving working conditions and reversing the balance of productivity.

Through this study, we will try to identify this mechanism and how it can be implemented and implemented in addition to its role in developing the human resources competencies of the enterprise.

From the results we found:

- Sonelgaz's reliance on reengineering as a mechanism for modern management.
- The Foundation is keen to implement and achieve the objectives laid down by achieving the main principle of re-engineering, which is to reduce costs and gain time through strategic management.
- New flexible laws should be introduced, rather than old ones. We found that the institution applies re-engineering classically by changing regulations and regulations, and it keeps the bureaucracy at odds with re-engineering ideas.
- Re-engineering has a direct role in developing human resources competencies through the development and availability of training and training programmes on a well-developed information society system that helps to improve performance quality, streamline the factor, speed of delivery, reduce costs and improve human resources efficiency.

## Key words

Role - re engineering - managment - development- human resource.

# مقدمة

## مقدمة

تنتطلع كل منشآت الأعمال اليوم إلى تحقيق النجاح والتفوق والتميز في جميع عملياتها وأنشطتها وتتسابق من أجل تحقيق كفاءة وبالتالي تحقيق أهدافها وغاياتها، وبناء مركز استراتيجي قوي ومتميز يحقق لها النمو والبقاء وتحسين وتطوير الكفاءات في ظل البيئة التي تعمل فيها والتي تتسم بالتغير المستمر، والمنافسة الحماسية على الموارد بكل أنواعها ولغرض إنجاز هذه الأهداف فإن الأمر يتطلب أن تمتلك هذه المنظمات رؤية استراتيجية عميقة، ورسالة واضحة تستطيع من خلالها النظر إلى آفاق المستقبل ببصيرة ثاقبة وذلك لمعرفة ما يمكن أن تكون عليه في المدى البعيد في ظل المتغيرات التكنولوجية والتنافسية الاقتصادية والمعلوماتية الإدارية لذلك لا بد من وجود أسلوب تسييري حديث يتماشى والظروف الراهنة ليس للبلاد فقط بل للعالم ككل إن أرادت الشركات التقدم وفرض نفسها في السوق العالمية للعمل ومن هنا انبثق أسلوب تسييري يحمل في طياته بذور النجاح لأي شركة منظمة أو مؤسسة مهما كانت صفتها وطبيعة نشاطها إن طبق بشكل جدي.

وقد أنبثق لأول مرة من المدرسة النيوكلاسيكية أو الأمبريقية école neoclassique ou empirique<sup>1</sup>.

سمية بالمدرسة النيوكلاسيكية لأنها تحاول جاهدة لتحقيق توليفات وخلصات من المدارس السابقة فأخذت من المدرسة الكلاسيكية (اعتماد قيمة المقاربة العلمية) وأخذت من مدرسة العلاقات الإنسانية (إعطاء الأهمية الأولى للإنسان كإنسان) .

ف نجد أن هذه المدرسة ركزت على التسيير الإداري plemanagements الوظيفة الاجتماعية الأكثر تداولاً بالنسبة للمؤسسة ومن بين هاته الأساليب والمدارس

---

<sup>1</sup> - lue boyer et noeilequiber.equilber.organistion : théories et applications. Ed. organisation. P.87. – a bien des points. De vue. H.mintzbergrelève de ce courant. Il est cependant présenté au sein des approches systémiques en raison de ses conceptions sur la structure de firme. 1976.

## مقدمة

نجد أسلوب إعادة الهندسة الذي يعتبر من الأساليب الجديدة وأكثرها شيوعاً في هاته الفترة فإعادة الهندسة أو الهندرة هي الوسيلة الأكثر فعالية لتحقيق الأهداف سواء على مستوى الشركة أو على مستوى العاملين وذلك من خلال إدخال تعديلات جذرية على آليات العمل تضمن ثلاثة عناصر أساسية (تكلفة أقل، أقل وقت، أقصى مردودية) حيث يتم ذلك وفق أسلوب علمي مدروس لتحقيق الأهداف المنشودة.

وفق أخذ مفهوم إعادة الهندسة في الانتشار بشكل سريع في المؤسسات الخاصة والعامّة، كان لطريقه تطبيقه أثر واضح في تحقيق نتائج مبهرّة للأهداف المسطرة، حيث أظهرت تجارب العديد من المنظمات الحكومية والخاصة أنها تعاني من صعوبات عند تطبيق إعادة الهندسة نظراً للاختلافات وخصوصية هذه المؤسسات فالمؤسسات الحكومية تختلف عن المؤسسات الخاصة لذا وجب مراعات هذه الاختلافات والأخذ بعين الاعتبار العوامل المؤثرة فيها، أما عن مفهوم إعادة الهندسة في الدول النامية، فكثيراً ما يتم تجاهلها في الفكر الإداري بسبب غياب الدراسات والمعلومات الكافية حولها، مما يثير التساؤل حول مدى إمكانية تطبيق مفاهيم إعادة الهندسة الغربية في الدول النامية، وكما سبق القول، نظراً لقلت البحوث حول هذا الموضوع وبما أن الجزائر تعتبر من الدول النامية، والتي تسعى جاهدة إلى تطوير مؤسساتها والرفع من إنتاجيتها من خلال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة دون أن ننسى القطاع العام والخاص فهي تعد الأرض الخصبة للعديد من البحوث والدراسات المستقبلية المتعلقة بالإدارة العامة ويأتي بحثنا الخاص بإعادة هندسة التصرف ودورها في تنمية كفاءة الموارد البشرية بشركة سونلغاز تمرّست من أجل تسليط الضوء على هاته العملية ودورها في تنمية كفاءة المورد البشري.

## مقدمة

أما عن محتوى الرسالة، فتناولت ستة فصول إذ أحتوى الفصل الأول على منهجية الدراسة والتقنيات المتبعة، ومن خلال أساليب اختيار الموضوع إلى تحديد المفاهيم مروراً بالإشكالية والفرضيات وكذا المنهج المتبع وطريقة اختيار العينة.

الفصل الثاني يضم مدخل إلى إعادة الهندسة وأهم الأبعاد والعوامل المؤثرة فيها ثم طريقة القيام بهذه العملية من خلال مجموعة من المراحل والأدوات المتبعة من أجل تطبيقها تطبيقاً صحيحاً وكذا شمل هذا الفصل إعادة الهندسة الإدارية والبشرية.

الفصل الثالث، خصص للمناجمت- الإدارة الحديثة للموارد البشرية -يضم التعريف ونشأة علم الإدارة وتطورها إلى أن وصلت بما تعرف عليه الآن بالإدارة الاستراتيجية أو الإدارة بالأهداف وخصص كذلك هذا الفصل للتعريف بمعنى التصرف المناجمت وكذا دور المناجر في تسيير الموارد البشرية وكذا أهمية هذا العنصر في عملية إعادة الهندسة.

أما الفصل الرابع فبين كيف تكون تنمية الموارد البشرية داخل المجتمع والمؤسسة وذلك من خلال التعريف بتنمية الموارد البشرية وأهميتها وأهدافها ووسائلها وتشمل كذلك التدريب والتكوين وتقييم الأداء والحوافز وتشمل أيضا الاستثمار في رأس المال البشري وكيف من شأنه تطوير الموارد البشرية وتحسين أداها وبالتالي الرفع من أداء المؤسسات ككل.

الفصل الخامس خصص للتعريف بميدان الدراسة، وهذا من خلال نشأة المؤسسة وبعض المعطيات الخاصة بها، وإدراج أهم خصائص المتعلقة بعينة البحث.

## مقدمة

أما الفصل السادس فيعالج تحليل المعطيات الميدانية على ضوء إشكالية البحث وفرضياته ومدى تحققها في الواقع الميداني، حيث قسم هذا الفصل إلى محورين أساسيين جاءت على النحو التالي:

**المحور الأول :** خاص بإعادة الهندسة ومدى تطبيقها الفعلي في شركة سونلغاز -  
تمنراست- وتخلل هذا المحور الخروج بنتائج الفرضية الأولى.

**المحور الثاني :** والذي خصص لطرق تنمية كفاءات الموارد البشرية وتخلله كذلك  
الخروج بنتائج الفرضية الثانية.

ومن خلال النتائج المتحصل عليها حاولت الخروج باستنتاج عام حول عملية  
إعادة الهندسة.

## ملخص الدراسة

أولاً: مقدمة

ثانياً: الإشكالية

ثالثاً: فرضيات الدراسة

رابعاً: تحديد المفاهيم

خامساً: الدراسات السابقة

سادساً: المقاربة السوسيولوجية

سابعاً: المنهج المتبع

ثامناً: نتائج الدراسة والاستنتاج العام

تاسعاً: الخاتمة .

عاشراً: قائمة المراجع.

أولاً: أسباب اختيار الموضوع وأهداف الدراسة:

بما أن الجزائر تزخر بالعديد من الإمكانيات سواء كانت مادية أو بشرية، لكننا ركزنا على البشرية لأنها هي أساس كل العمليات التسييرية والإدارية داخل المنظمة مهما كانت طبيعتها.

-إن الاهتمام بموضوع إعادة هندسة التصرف لم تكن وليد الصدفة بل نتيجة لظروف التي تعيشها البلاد في الوقت الحالي.

-يعتبر هذا الموضوع من المواضيع الهامة التي تهتم بالعنصر البشري، وذلك لما يلعبه هذا الأخير من دور فعال في إحداث التغيير.

-كون الموضوع متجددا باستمرار نظرا للتغيرات العلمية والتكنولوجية التي تحصل في مختلف المجالات.

-الميل الشخصي لدراسة هذا الموضوع ومعرفة كيف تتم عملية إعادة الهندسة خاصة تلك التي تعنى بالأفراد.

- الفضول حول مؤسسة سونلغاز ذات المداخل العالية والحجم الكبير من خلال تبنيها سياسة إعادة الهندسة في تنمية قدرات وكفاءات عمالها.

#### \* أهداف الدراسة

توجد مجموعة من الأهداف بخصوص إعادة الهندسة نذكر منها ما يلي:

- التعرف على مدى مساهمة إعادة الهندسة التصرف في رفع الكفاءة المهنية للأفراد.
- الكشف عن الطرق الصحيحة للقيام بإعادة الهندسة ومن يقوم بها.
- توضيح طبيعة المشكلة الإدارية التي تعاني منها كافة المؤسسات الجزائرية بمختلف أنواعها وأين يكمن الخلل الفعلي.

## ثانياً: الإشكالية

كانت المؤسسة ولا تزال من ابرز واهم الحقول التي تمارس فيها مختلف العمليات التسييرية. والتي تتمثل في مجموعة من الأفراد، يتفاعلون فيما بينهم داخل تنظيم محكم من أجل إنتاج سلع وتقديم خدمات. ونظرا للديناميكا الاجتماعية، وبما أن المنظمات ليست بمنى عن هاته التطورات فقد اكتسبت من خلالها ميزة التعقد والنمو فلم يعد ينظر إليها من زاوية ميكانيكية لعملية الإنتاج ولكن كمنظمة اجتماعية.

لذا لا يمكننا التطرق للمؤسسة دون التطرق إلى إدارة الموارد البشرية التي تعتبر من أكثر الوظائف الفنية امتدادا وتأثيرا في الوظائف الأخرى داخل المؤسسة، كون العنصر البشري هو المحرك الرئيسي لباقي عناصر الإنتاج، بالإضافة إلى كونه مورداً يفوق غيره من الموارد التي تمتلكها المؤسسة، حيث أن فعالية هذه الأخيرة من فعالية أفرادها ونجاحها من نجاحهم، وعليه يجب دمج الموارد البشرية والمادية من خلال الاستعمال الرشيد لإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية من خلال إعادة هندسة التصرف، والتي تعد من الأساليب ذات التأثير الهام والمباشر على إدارة الموارد البشرية، باعتبارها عملية ديناميكية جذرية متكاملة فإنها توكل لهذه الإدارة مسؤوليات ومهام استثنائية وتفرض وجود مهارات خاصة ومعرفة واسعة وخبرة عالية لقيادة وتنفيذ عملية التغيير الشامل كما تتطلب توفير موارد بشرية متميزة ذات قدرة عالية على التفكير الإبداعي والتخطيط واتخاذ القرار وتصدر الحلول ووضع البدائل المختلفة، وهذا ما يفرض إعادة هندسة نظم الموارد البشرية حتى تستطيع مواكبة هذه التطورات وتحقيق ما هو منتظر منها. فالوصول إلى إدارة موارد متميزة لا يكفي إعادة الهندسة فقط بل يجب على المتصرف -المناجر- أن يكون ذو معرفة وخبرة واسعة تمكنه من وضع هندسة تضع كل مورد بشري وما يكافئه بالتحديد من منصب، وأن يكون ذو نظرة استشرافية حتى يتتبا بالقدرات الكامنة لكل فرد ويساهم في تنميتها، من خلال التدريب والتكوين من اجل الوصول لنتائج التي تسعى المؤسسة للحصول عليها. فإعادة الهندسة بدون مسير لا معنى

لها ولنتحدث أي تغيير فلا بد من مجهود إرادي واعي في إطار مشروع جماعي تؤسسه المؤسسة، وهو ما يستهدف منه الإنسان السلع والخدمات لإشباع حاجاته، لذلك يترتب على الشخص العامل أن يتحلى بعدة صفات وأخلاقيات العمل، فقيم العمل ليست وليدة ممارسة العمل بل هي قيم اجتماعية مسبقة، ومن أهم القيم التي تتولد مع ممارسة العمل هي مهارات الاحتراف المهني والكفاءة، التي تنتج من خلال الممارسة والخبرة. فالأساس في العمل هو الأداء المهني، حيث يحدد من خلاله مدى كفاءة الموارد المنظمة في إنتاج المخرجات، وبذات البشرية باعتبارها هي التي تقوم بتشغيل بقية الموارد واستثمارها.

فلذا نجد أن الاستثمار على المدى البعيد في رأس المال البشري، يكتسب مشروعية إستراتيجية عبر هندسة المهن، والتي تشكل القلب النابض لقوة كل مؤسسة. ويتفرع منها فيما بعد كل الفروع الوظيفية والمناصب النوعية والمشاركة.

فالهندسة الجيدة للعمليات الإدارية وللمورد البشري هي المرآة الحقيقية والصادقة على خصوصية امتياز المهن التي تكتسبها كل مؤسسة. غير أن الكثير من المؤسسات تجهل حقيقة هذه الآلية ومدى أهميتها وحمية القيام بها من أجل النهوض بالمؤسسات لتحقيق الامتياز في الإنتاج وفي الخدمات، وهنا يجدر بنا طرح التساؤل التالي: ما الدور الذي تلعبه إعادة هندسة التصرف في تنمية كفاءات الموارد البشرية؟ وينبثق منه الأسئلة الفرعية التالية:

- هل أسلوب إعادة الهندسة مطبق بشكل الصحيح في المنظمات الجزائرية؟
- ما هي البرامج المستخدمة في إعادة الهندسة للزيادة من كفاءة العاملين بالمنظمة؟

### ثالثاً: فرضيات الدراسة

من أجل تجسيد أهداف الدراسة وللإجابة عن التساؤلات المطروحة في الإشكالية

خلصنا إلى الفرضيات التالية:

- 1- تحرص المنظمات الجزائرية على تطبيق آلية إعادة الهندسة بشكل دقيق.

2- تساهم إعادة الهندسة في تنمية كفاءات الموارد البشرية من خلال مجموعة من الاستراتيجيات والبرامج المستخدمة داخل المؤسسة.

إن التحكم في المفاهيم وتحديدتها أمر ضروري وحتمي، حتى يتسنى للقارئ معرفة المحتوى والمغزى من العمل المراد القيام به لذا وجب علينا تخصيص هذا العنصر لإثراء المفاهيم والمصطلحات المعتمدة، معتمدين في ذلك على تعاريف وشروحات أصحاب التخصص في هذا المجال.

#### رابعاً: تحديد المفاهيم

\* الدور: دار الشيء يدور دوارا والدور قد يكون مصدرا في الشعر ويكون دورا واحدا من دور العمامة، ودور الخيل وغيره عام في الأشياء كلها<sup>1</sup>. كما يعرفه معجم المصطلحات الاجتماعية على أنه: توقف الشيء على ما يتوقف عليه<sup>2</sup>.

#### التعريف الإجرائي لدور:

هو التعرف على ما يقوم به الفرد من وظائف ومهام سواء كان عضوا في تنظيم إداري أو اجتماعي أو سياسي أو اقتصادي فيتوقع منه القيام بدور المطلوب منه.

\* مفهوم هندسة نظم العمل "الهندرة": "عرف "مايكل هامر وجيمس" الهندرة بأنها البدء من جديد أي من نقطة الصفر وليس إصلاح وترميم الوضع القائم وإجراء تغييرات تجميلية تترك البنى الأساسية كما كانت عليه."

-تعرف أيضا "بأنها إعادة التفكير بصورة أساسية وإعادة التصميم الجذري للعمليات الرئيسية لتحقيق نتائج تحسين هائلة في مقاييس الأداء العصرية الخدمة والجودة الشاملة والتكلفة وسرعة الانجاز<sup>3</sup>.

1- ابن منظور الافريقي المصري، لسان العرب المجلد 5، الطبعة الأولى، مطبعة الميرية ببولاق، مصر، 1300 هـ، ص 381.

-احمد زكي بدوي، معجم المصطلحات الاجتماعية-انجليزي فرنسي عربي، مكتبة لبنان، 1982، ص 2.58

- اللوزي موسى، التطور التنظيمي اساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل، عمان، 1999، ص 3.266

\*إعادة الهندسة:

وعرفها (nobe tom) على أنها إعادة التفكير الأساسي وإعادة التصميم الثوري- الجذري- للعمليات الأساسية الخاصة بالمؤسسة من أجل التوصل إلى تحسين جوهري في المقاييس المعاصرة للأداء، مثل التكلفة الجودة والخدمة والسرعة<sup>1</sup>.

\*الفرق بين إعادة الهندسة والهندسة:

إن جوهر إعادة الهندسة تتمثل في أنها تتكرر مرارا خاصة أنها لم تتسجم مع توجهات العامة للمؤسسة، فالأنظمة التشغيلية الجديدة التي تنشأ بعد إعادة الهندسة لن تستمر إلى الأبد، خاصة إذا أخذنا بعين الاعتبار حالات التغيير السريعة التي تمر بها المؤسسة، أما الهندسة فهي نفس العملية التي أعادت هندستها في وقت سابق دون تغيير في محتوى<sup>2</sup>.

مفهوم التسيير: يقع التفريق في المنشأة الكبرى بين الإدارة management التي تتولى وضع السياسة العامة للمنشأة والتي يشرف عليها مديرون كبار والتسيير gestion أي تنفيذ تلك السياسة عن طريق مديرين يقلون مرتبة<sup>3</sup>.

كما يعرفه البعض بأن الإدارة management/gestion إذا استعملت الكلمة الأولى إدارة الأعمال، خاصة بالمشرق العربي، أما الكلمة الثانية تعني التسيير والتدبر والقيادة والتصرف خاصة ببلدان المغرب العربي وعليه فإن كلمة / management

1 - nobert tom, **managment du chargeement éléments de base pour change management différencieet intégre**, gestion, mai-juin, 1999/2000, p 19.

2 -Fred nicola's, the first fit between renjineering and quality management, distance consulting, usa, 1993, p6.

3- علية محمد بشير، القاموس الاقتصادي - عربي، فرنسي، انجليزي، الماني، المؤسسة العربية لدراسات والنشر، بيروت، بدون سنة، ص 23.

gestion تعني الاستعمال الناجح للموارد والإمكانيات لتحقيق الأهداف المرسومة للمنشأة<sup>1</sup>.

**التعريف الإجرائي لتصرف:** هو تنظيم وتطبيق سياسات منتهجة من طرف المؤسسة، من خلال إجراءات وعمليات، بهدف الاستخدام الأمثل والفعال للموارد البشرية، المادية والمالية نحو تحقيق هدف معين.

### \* مفهوم التنمية:

التنمية في اللغة هي النمو واصطلاحاً هي عملية مخططة وهادفة قد توجه عملية النمو وتسرعها أو تحسن في نوعيتها أو تغير في اتجاهها وقد تقع خارجها فتصطنع وتحلل وتركب المتغيرات وتبتدع المخرجات لتحصل على ما هو أحسن وأفضل أو ما هو متفرد ومتميز في خصائصه وهذا لا يتحقق إلى بتوظيف الخبرة والمعرفة واعتماد المناهج العلمية وتوظيف الدراسات والفرضيات والنظريات<sup>2</sup>.

**الموارد البشرية:** عرفها قاموس علم الاجتماع كما يلي: هي العدد الكلي للسكان اللذين يعملون بالفعل أو الذين سبق لهم العمل، ولكنهم لا يعملون في الوقت الحاضر، أو اللذين لا يعملون، ولكنهم قادرين ويبحثون عن عمل<sup>3</sup>.

**التعريف الإجرائي لتنمية الموارد البشرية:** هو نشاط أو عملية مستمرة ومنتظمة، تهدف إلى الإعداد العلمي الأساسي للعمال، وتثقيف المستمر لهم وتطوير قدراتهم وزيادة معارفهم وتنمية قدراتهم وإعدادها إعداداً صحيحاً للعمل المنوط بهم وهذا ما يمكنهم من العمل بجدية

1- الريادي جمال الدين ، معجم ثلاثي موسع المصطلحات علم الادارة ( ادارة الاعمال ، التصرف ، التسيير) عربي،

انجليزي، فرنسي، مركز الناشر الجامعي، المغرب، 2005، ص2.

2-الغامدي عبد العزيز بن صقر، تنمية الموارد البشرية ومتطلبات التنمية المستدامة للأمن العربي، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية نموذجاً، الملقى العربي الثالث لتربية وتعليم، بيروت، 2006، ص 5.

3- محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، مصر، ب ت، ص 26.

وكذا يكونون على دراية بما يقومون به لرفع الإنتاجية لأقصى حد ممكن وتحقيق أهداف المنظمة.

### \* مفهوم الكفاءة:

هي مصطلح يستخدم للفرقة بين ذوي الأداء المتوسط، وذوي الأداء الممتاز، وتنقسم إلى كفاءة أساسية تتعلق بالخصائص التي ترتبط بشكل وثيق بالأداء الفعال أو المتوسط والكفاءة المميزة تتعلق بالخصائص التي ترتبط عرضاً بالأداء الممتاز أي تفصل بين الأداء الممتاز والأداء المتوسط<sup>1</sup>.

### التعريف الإجرائي للكفاءة:

الكفاءة هي القدرة على التصرف السليم في استخدام الموارد النادرة سواء كانت مادية أو بشرية بحيث يكون استخدامها على قدر الحاجة فلا يزيد فيؤدي إلى إضعاف قدرة المؤسسة ولا ينقص بالقدر الذي يعوق تنفيذ عماليتها. وهي بمعنى بسيط القدرة والكمال على تحقيق هدف محدد.

### خامساً: المنهج والتقنيات المتبعة في الدراسة

يرى (إحسان محمد الحسن) أن: البحوث الميدانية والتطبيقية هي البحوث التي تعتمد على دراسة الواقع الاجتماعي، والظروف الموضوعية المحيطة به، بدراسة متجردة مشتقة من طبيعة الظروف والمشكلات قيد الدراسة والبحث، غير متأثرة بالأهواء والنزاعات والمواقف واتجاهات الباحث أو العالم الذي ينوي القيام بدراسة أن يراعي كل المراحل العلمية النظامية للدراسة الميدانية<sup>2</sup>.

إن محاولة الإجابة على التساؤلات المطروحة في الدراسة الراهنة، تتطلب خطوات منهجية تتلاءم مع طبيعة المعلومات المطلوبة، وذلك لأنه لا توجد في الواقع طريقة تتطلب

1- عايدة سيد الخطاب، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي في قطاع الأعمال والخدمات، دار الفكر العربي، مصر، ص 45.

2- إحسان محمد الحسن، الأسس العلمية لمنهج البحث الاجتماعي، دار الطليعة لنشر والتوزيع، ط2، بيروت، 1986،

خطوات منهجية تتلاءم مع طبيعة المعلومات المطلوبة، وذلك لأنه لا توجد في الواقع طريقة علمية واحدة يمكن الاعتماد عليها بمفردها للكشف عن الحقيقة لأن الطرق تختلف باختلاف المواضيع التي يدرسها كل باحث، واختلاف المواضيع هو ما يقودنا إلى اختلاف الوسائل التي نستعمل في محاولة البحث عن حقيقة أهداف الدراسة.<sup>1</sup>

• **المنهج** : تختلف الطرق والمناهج باختلاف مواضيع البحث، والإشكاليات المطروحة والأهداف المراد تحقيقها، وهي التي تفرض على الباحث إتباع منهج معين وتقنيات تتماشى مع الإشكالية المطروحة، إذ يرى احمد السيد احمد بان المنهج عبارة عن مجموعة من الخطوات والطرق المنتظمة يتبعها الباحث في معالجة موضوعات التي يقوم بدراستها إلى أن يصل إلى نتيجة معينة<sup>2</sup>.

فكان المنهج المعتمد في الدراسة هو المنهج الكمي، وتحليل المعطيات الكمية وتفسيرها يتطلب الأمر الاستعانة بالمنهج الكيفي، لأن الهدف من المنهج الإحصائي هو اختبار صحة الفرضيات والتحقق من العلاقة الموجودة فيها وتوضيح الخصائص الكيفية بين المتغيرات، ومن حيث تمثيل البيانات ووضعها في جداول مركبة على أساس إيجاد العلاقة بين متغيرين أو بعدين أو أكثر سواء كانت هذه العلاقة طردية أو سلبية<sup>3</sup>.

### تقنيات البحث:

إن اختيار الباحث لأدوات جمع البيانات، يتوقف على العديد من العوامل فطبيعة المشكلة والفروض تتحكمان في عملية اختيار الأدوات، ولا يكفي أن يتقن الباحث طريقة واحدة لجمع البيانات الأمر الذي يمكنه من تعميمها لاختيار ما يتناسب مع طبيعة بحثه.

لقد اعتمدنا في هذه الدراسة على بعض الأدوات المنهجية التي تتكامل فيما بينها للحصول على معلومات دقيقة، فمن بين هذه الأدوات.

1- عمار بوحوش، محمد محمود الدبيات، **مناهج البحث العلمي**، أسس وأساليب، مكتبة المنار، الأردن، 1989، ص 2.

2- أحمد سيد أحمد، **تصميم وتنفيذ البحث الاجتماعي**، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1993، ص 415.

3- المرجع السابق، ص 297.

❖ **البحث الاستطلاعي:** قمنا بهاته العملية، قصد التعرف على ميادين أكثر أو على الظروف العامة التي تدير عليها مؤسسة سونلغاز، إذ سمحت لنا بالتحدث مع المسؤولين بخصوص ما أردنا دراسته كما سمحت لنا هاته العملية من بلورة الإشكالية.

❖ **المقابلة:** تعد المقابلة من أهم وسائل جمع البيانات وأكثرها استخداماً نظراً لمميزاتها المتعددة ولمرونته، هذا بالإضافة إلى الاعتماد عليها اعتماداً كلياً في المؤسسات التي تمتلك حساً واعياً، وتعطي أهمية كبيرة لهاته الوسيلة.

استعملنا هذه التقنية من أجل مقابلة المبحوثين حيث اعتمدنا في البداية على المقابلة الحرة، وهذا النوع من المقابلة يكون فيه الفرد المبحوث أكثر حرية في التعبير عن مشاعره ودوافع سلوكه، بدون أدنى توجيه من الباحث فدور الباحث هنا هو توجيه بعض الأسئلة المتفرقة للفرد بدون تحديد اتجاه معين أثناء الإجابة عن الأسئلة، ويقوم الباحث أثناء المقابلة بتشجيع الفرد على سرد ما يعني له، ويتطلب هذا خلق جو من الثقة والطمأنينة حتى يشعر الفرد بالحرية المطلقة أثناء المقابلة<sup>1</sup>.

كما استغلنا من خلال لقاءاتنا الأولى مع المبحوثين إطلاعهم على الغرض من تواجدها بالمؤسسة والهدف من دراستنا فقد استعملت هذه الأداة أيضاً عند استعمالنا للاستمارة في مراحلها التجريبية إذ استعنا بالمقابلات الحرة قصد تقريب وجهات النظر لكلا الطرفين، وهذا من خلال الوصول إلى معلومات أكثر دقة من أجل تصميم استمارة البحث على ضوء متغيراتها ومؤشراتها الأساسية، وذلك من أجل الفهم الجيد ولمعرفة دور إعادة هندسة التصرف.

1 - المرجع السابق، ص 305.

### 1-الملاحظة :

أن الملاحظة هي توجيه الحواس لمشاهدة ومراقبة سلوك معين أو ظاهرة معينة وتسجيل ذلك السلوك وخصائصه<sup>1</sup>.

### 2-الاستمارة:

إن تصميم استمارة بحث يعتبر من أهم الخطوات في نجاح البحث وتحتاج إلى معرفة ودراية بأصول الاتصال بالأفراد وصياغة الأسئلة، ورغم أن الاستمارات تختلف في تصميمها إلا أن هناك قواعد وشروط ينبغي الالتزام بها، حتى يأخذ تصميم الاستمارة دوره في إنجاح البحث.

إن استمارة البحث هي مجموعة من الأسئلة المقننة (مغلقة أو متعددة الاختيار أو مفتوحة)، التي توجه إلى المبحوثين من أجل الحصول على بيانات ومعلومات حول قضية معينة أو اتجاه معين أو موقف معين، إذا الحصول على بيانات عن طريق الاستمارة تتم إما عن طريق المقابلة الشخصية أو أن ترسل إلى جمهور البحث عن طريق البريد أو تسلم باليد<sup>2</sup>.

لكي يستطيع الباحث الحصول على المعلومات المطلوبة عليه أن يراعي التسلسل المنطقي، والتكامل في طرح الأسئلة (أن التسلسل بعد القيام بكتابة أسئلة الاستمارة في محاور).

### 3-أدوات تحليل البيانات:

إن البيانات المجمعة ومهما كانت دقتها وكميتها فإنها تصبح بدون قيمة حقيقية إلا إذا أصبحت عرضت للتحليل الدقيق الذي يساعد على تحديد الاتجاهات واستخلاص النتائج، تشمل أدوات التحليل الكمي، وأدوات التحليل الكيفي، وقد استعملنا كليهما في دراستنا.

1- الغريب محمد وآخرون، البحث العلمي لتصميم المنهج والإجراء، مكتبة فضاء الشروق، مصر، 1987، ص 108.  
2- عبد الله عامر الهاملي، أسلوب البحث الاجتماعي وتقنياته، منشورات جامعة قار يونس، بنغازي (ليبيا)، 1988، ص 183.

1-3 أدوات التحليل الكمي: تتمثل في النسب المئوية والتكرارات.  
 2-3 أدوات التحليل الكيفي: تتمثل في تحويل النتائج من الكم إلى الكيف وذلك عن طريق تحليل الجداول وتفصيلها وتحليل بياناتها سيسيولوجياً من أجل الوصول إلى استنتاجات.

قمنا باستخدام الاستمارة حتى نتمكن عن طريقها من اكتشاف أبعاد موضوع الدراسة عن طريق الاستقصاء، وهي وسيلة للاتصال الرئيسية بين الباحث والمبحوثين وتحتوي على مجموعة من الأسئلة تخص البحث حتى نتحصل على المعلومات من المبحوثين.  
 وبما أن الاستمارة من الأدوات الأكثر استخداماً في جميع البيانات الخاصة بالعلوم الاجتماعية التي تتطلب الحصول على معلومات من الأفراد .

وقد اعتمدنا فيها على ثلاثة محاور تمثلت في:

- المحور الأول : خصص للبيانات الشخصية للمبحوثين.
- المحور الثاني : إعادة الهندسة
- المحور الثالث: دور إعادة الهندسة في تنمية الكفاءات الموارد البشرية.

#### 4-تحديد عينة البحث وكيفية اختيارها:

ويقصد بعينة البحث مجموعة من الأفراد لها خصائص مجتمع أكبر وهي جزء منه، نقوم بدراستها لتمكينها من الوصول إلى نتائج مطابقة للمجتمع الأصلي الذي تمثله ويمكن تعميم هاته النتائج عليه<sup>1</sup>.

وعليه فنجد أن عملية اختيار عينة البحث يقوم بها الباحث، قصد اختيار جزء من المجتمع الكلي، بشرط أن يمثل هذا الجزء تمثيلاً صحيحاً.

1- المرجع السابق، ص 183.

**العينة القصدية (purposive sampling):**

يقوم الباحث في العينة القصدية (العمدية) بإدخال بعض الوحدات بشكل متعمد لاعتقاده توافر صفات ومعايير معينة في هذه الوحدات تؤثر على الخاصية المدروسة وذلك من وقوعها ضمن وحدات العينة، أي يعتمد الباحث إدخال بعض الوحدات ضمن العينة المختارة.

مثلاً عندما نرغب في اختيار عينة من أصحاب المحلات، للتأكد من سلامة إجراءات الدفاع المدني، ندخل بعض المحلات التي تبين في الفترات السابقة عدم التزامها بالتعليمات المعطاة وذلك للتأكد من وقوع هذه المحلات ضمن وحدات العينة.

وهكذا أنواع أخرى من العينات، يندرج بعضها تحت أنواع العينات الاحتمالية كالعينة المساحية والعينة المزدوجة والأنواع الأخرى من العينات التي سيتم دراستها في الفصول القادمة.

**5-السجلات والوثائق:**

وتعد هي الأخرى من بين الأدوات المستخدمة في جمع البيانات، وتمثلت في: الحصول على معلومات خاصة بالموارد البشري قصد الاستفادة منه في عينة الدراسة. معلومات خاصة بتعريف المؤسسة وهيكلها التنظيمي، وبعض الوثائق الأخرى المتمثلة في الاستمارة المتعلقة بجمع المعلومات حول موضوع الدراسة وكذا بعض الكتيبات الخاصة بتقييم الأداء.

**سادساً: المقاربة السوسولوجية**

يجب دراسة وتحليل أنشطة الموارد البشرية دراسة علمية دقيقة، وربطها بغايات وأهداف واستراتيجيات المنظمة. ومن هنا يجب الربط بين إعادة هندسة التصرف والمتمثلة في التخطيط للمورد البشري، أحد أهم الأسلحة لتحقيق الميزة التنافسية وتحسين أوضاع المنظمة السوقية ونتائج أعمالها، ومن أجل تحقيق هذه الغاية يجب معرفة القدرات والكفاءات الموارد

البشرية جيداً، وذلك بالاستعانة بالآليات التي اهتمت بتنمية المورد البشري على مر الزمن. حيث كانت الأبرز في إبراز التطور الذي يخص المورد البشري في الفكر الإداري. فالمؤسسات ومنذ القدم كانت ولا تزال تحاول أن تفهم الطريقة المثلى لتحقيق أهدافها، سواء كانت هاته الأهداف سلع أو خدمات لذلك نجدها ركزت بالدرجة الأولى على إدارة وتجسد ذلك الاهتمام أولاً على المستوى التنظيمي والمستوى الفكري فلا نستطيع الفصل بينهما وهذا من خلال ما قمنا به من دراسة في الجانب النظري من موضوع بحثنا والمتمثل في إعادة هندسة التصرف ودورها في تنمية كفاءات الموارد البشرية داخل المؤسسة ارتأينا الاستعانة بنظرية الإدارة بالأهداف لبيتر دراكر لما تمثله من perfect match بين الجانب النظري ومتطلبات الدراسة. والتي تعبر عن الارتباط الوثيق بين الإدارة والاستثمار في الموارد البشرية من اجل تحقيق أهداف المؤسسة فلا يجب الاختلاف بين أهداف الأفراد وأهداف المنظمة فهذا في النهاية هو ما تصبو إليه الكل المنظمات باختلاف صيغها. وهذا ما دفعنا من خلال دراستنا إلى الاعتماد على مدخل الإدارة بالأهداف وتوجد عدة مسميات لهذا المدخل نذكر منها:

- البحث عن التميز .insearche of excellence.
- الإدارة الإستراتيجية .strategic management.
- الإدارة المتوجهة لسوق marketoriented management
- الإدارة المدفوعة بالعمل customerdriven management
- إدارة تخفيض الحجم downsizing
- الإدارة بتجوال management by wondring
- إدارة الجودة الشاملة totalyquality management
- الإدارة بتقوية الأفراد empowring management
- الإدارة بالمشاركة partisipative management

information based management	- الإدارة بالمعلومات
situational management	- الإدارة الموقفية
transitional management	- الإدارة الانتقالية
transformational management	- الإدارة التحويلية
team based management	- الإدارة بالفرق
proactive management	- الإدارة التقدمية
reengineering management	- إعادة هندسة الإدارة
management by systems	- الإدارة بالنظم

فبرغم من اختلاف التسميات لكنها تصب في بوتقه واحدة<sup>1</sup>:

- ✓ أي هدف يمكن تحقيقه بأكثر من وسيلة.
  - ✓ لكل وسيلة مزايا وعيوب (تكلفة وعائد).
  - ✓ للمفاضلة بين البدائل ..... نحتاج إلى معيار أو معايير.
  - ✓ لكي تكون المعايير مفيدة لابد من أن تتصل بالهدف المطلوب.
  - ✓ إذن أفضل المعايير هي النتائج المطلوبة من استخدام وسيلة ما ..... أي الأهداف.
  - ✓ ومن ثم وعند استخدام وسيلة ما يكون الحكم عليها بمدى كفاءتها في تحقيق الهدف.
  - ✓ ولتقييم أي عمل يكون المقياس الأهم هو تحقيق الهدف.
- ومن هذه الحقائق تتضح الأهمية القصوى للأهداف في العمل الإداري، بل في كل أنواع النشاط الإنساني، وذلك بأنها تقوم بدورين أساسيين في الإرشاد القائمين بالعمل:
- الدور الأول: أنها توجه وترشد الأداء إلى الاتجاهات الصحيحة.
  - الدور الثاني: أنها تساعد في تقييم الأداء والتأكد في مسار العمل في اتجاهات السليمة<sup>2</sup>.

1- علي السلمي، الإدارة بالأهداف- طريق المدير المنفوق، دار غريب لطباعة ونشر وتوزيع، القاهرة، بدون تاريخ، ص74-75.

2- المرجع السابق، ص 75-76.

فمهما اختلفت المسميات لهته النظرية إلا أنها تدور حول المنطق الأساسي في مفهوم الإدارة بالأهداف. وبالإضافة إلى ما قاله (الأستاذ الدكتور علي السلمي) نجد أن \* (بيتر دراكر) يقول أن التسيير الإداري المانجمنت هو وظيفة ضرورية وأساسية لمجتمعنا وهو شيء مهم جدا بالنسبة للمقاولات العمومية الخاصة، وكذلك يقول: إن التسيير الإداري هو عمل ككل الأعمال يقوم على كفاءة خاصة وأدوات خاصة وتقنيات متميزة<sup>1</sup>.

فقبل 1970 كان التسيير الإداري -المانجمنت- الممارس من طرف المؤسسات يقوم على المبادئ التالية:

✓ التنظيم العلمي للعمل .

✓ اللامركزية.

✓ إدارة المستخدمين للحصول على توافق وتأقلم الإنسان العامل مع بنيات.

✓ تكوين المسيرين.

✓ التسويق.

✓ التخطيط بعيد المدى.

ومع مطلع السبعينات 1970، ظهرت حاجيات جديدة مثل التجديد التحكم في تغيير التنظيم العمل الفكري، المسؤوليات الاجتماعية (كجودة العيش)، يكمن اعتبار هذه الحاجيات كأهداف وليست كإكراهات، الشيء الذي أدى إلى ظهور مهام أولية بالنسبة للتسيير الإداري.

• تحديد أهداف واضحة وإجرائية محفزة تتيح توزيع العمل أو المهام الخاصة.

\* بيتر فيرديناند دروكر ولد عام 1909 في فيينا، وبعد دراسته للقانون أصبح صحفيا ثم بعدها اتجه إلى العمل في مجال الاقتصاد والإدارة والتسيير، الكتب العديد من المؤلفات حول المهام الإدارية للمقاولات، وحسب رأى الممارسين في مجال المقاولات، أصبح يطلق عليه اسم Le Pape Du Management وتعتبر أفكاره مرآة تعكس نجاح الممارسات التسييرية الإدارية للمقاولات والمؤسسات الأمريكية خلال 30 عاما. وهو مؤسس نظرية الإدارة بالأهداف.

1 - jean claudescheid, les grand auteurs en organisation, ed, dorganisation, paris, 1982, p 104.

• جعل العمل الإنساني منتجا والسهر على الرضا والإشباع في العمل من طرف كل العاملين<sup>1</sup>.

فانطلاقا من عملية التنظيم يعود تحديد الأهداف إلى العملية التسييرية، فالأهداف في حد ذاتها إستراتيجية أساسية للمقاولة (المؤسسة) لهذا يجب ان:

- ✓ تكون إجرائية ومحفزة.
- ✓ تكثف من الموارد والمجودات.
- ✓ تكون محددة من طرف بنية المؤسسة.
- ✓ توضع في قلب الوظائف الأساسية (الموارد البشرية، الإنتاج، المالية، التنظيم).
- ✓ تتيح تقسيم العمل.

فالأهداف عندما تصاغ بهذا الشكل تقلل من تعقيد الحقيقة حسب رأي (دروكر) وبالتالي ليست الأهداف أوامر بقدر ماهية التزامات لهذا وجب أن تنفذ بفطنة وتبصر، وتكون الأهداف منسقة على المدى الطويل من التخطيط الاستراتيجي الذي يعكس دائما عمل المؤسسة وما تقوم به من نشاط ودرجة مكانتها في المحيط الذي تتواجد فيه<sup>2</sup>.

### سابعاً: الدراسات السابقة

❖ **الدراسة الأولى :** دراسة الطالب سليم العايب تحت عنوان "هندسة تسيير الإطارات بالمؤسسة الصناعية- حيث استهل الباحث دراسته بالإشكالية التالية: كيف يتم هندسة الإطارات في المؤسسة الصناعية؟

1 - entretien avec peterdrucker, **créer une entreprise : c'est une question de rigueur pas de génie**, revue l'essentiel du management, novembre,1966,p 174-180.

2- عبد الكريم الفنبعي الادريسي، الثقافة المقاولاتية- من نظريات المدارس إلى آليات المقاربات مقدمات في سييولوجيا التنظيم، منشورات مقاربات سلسلة ، ط1، فاس المملكة المغربية، 2013، ص 54.

✓ تساؤلات الدراسة:

- كيف تم توظيف وانتقاء الإطارات في المؤسسة؟ على أي أساس يتم تقييمهم في المؤسسة؟
  - ما هو دور وفعالية التكوين في المؤسسة؟
  - هل معايير الترقية المتبعة في المؤسسة هي معايير موضوعية؟
- وللإجابة عن هذه التساؤلات تطرق الباحث إلى فرضيات التالية:
- توافق استعدادات الإطار مع متطلبات المنصب يساهم في نجاح عملية التوظيف.
  - كلما كان الإطار واعياً بنتائج التقييم كلما زاد رضاه عن المؤسسة.
  - زيادة فعالية برامج التكوين يساهم في تحسين أداء المؤسسة.
  - كلما تمت عملية الترقية على أسس موضوعية كلما أدى إلى رضا الإطارات تجاه المؤسسة.

حيث استنتج في الشطر الخاص بالتكوين أن طبيعة برامج التكوين في المؤسسة، يستجيب حسب احتياجات وأهداف المؤسسة، وكذا حسب مكانته داخل المؤسسة. فالتكوين أصبح معطى مؤسساتي، لأن تكييف البنية التأهيلية للأفراد وفق متطلبات المنصب.

كما اتضح من خلال هذه الدراسة، بأن أغلبية الإطارات في المؤسسة واجهتهم صعوبات أثناء التكوين، إذ كلما زاد التكفل باحتياجات المكونين بشكل جيد، كلما زاد رضاهم عن الفعالية التكوينية.

كما خلص الباحث أن طبيعة التكوين يكون نظري وتطبيقي معاً، وهذا حسب احتياجات ومتطلبات المنصب.

وفي الأخير اتضح أن أغلبية الإطارات تريد الاستفادة من دورات تكوينية أخرى، من أجل تنمية مهاراتهم وقدراتهم، وهذا لمواكبة التطورات الحاصلة في عالم الشغل من أجل الوصول لتحقيق الرضا الوظيفي وتحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة.

تعقيب عن الدراسة: من خلال قراءتنا النظرية والتطبيقية للدراسة لا حظنا وجود تقصير في احد أهم المتغيرات لديه وهو "هندسة التسيير"، التي تعتبر من أهم مداخل التغيير الحديثة وأساس من أسس دارسته، وأسرف في الحديث عن التكوين الكلاسيكي للإطارات فمن المفروض أن الإطارات لهم تكوين مسبق كلاسيكي. وهذا يتنافى مع مبادئ هندسة التكوين، فهي عبارة عن تغيير جذري في أساليب التكوين، فهي تعتمد أساسا عن نظم المعلومات وما ينتج عنها من تقنيات وأساليب حديثة تساعد بشكل كبير في تكوين الإطارات بجودة عالية وأقل تكلفة وهذا ما لم يكن في الدراسة<sup>1</sup>.

#### ❖ الدراسة الثانية: الباحثة مرام إسماعيل الآغا تحت عنوان دراسة تطبيقية لإعادة هندسة العمليات الإدارية الهندرة في المصارف في قطاع غزة.

وهي دراسة قامت بها الباحثة مرام إسماعيل الآغا في المصارف بمحافظة غزة وذلك من خلال التعرف على مدى تأثير وعلاقة بعض العوامل المؤثرة بالهندرة ومن هذه العوامل إعادة بناء الهياكل التنظيمية في صحة وفعالية العمليات المصرفية في تحسين قدرات العاملين ومعايير الجودة. ويتمثل مجتمع عينة الدراسة من المدراء ورؤساء الأقسام بالمصارف العامة في قطاع غزة. وقد قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي بما أنه المنهج الأنسب لهته الدراسة. وقد طرحت ضمن الإشكالية التساؤل الرئيسي في محاولة فتح آفاق جديدة لإعادة هندسة العمليات الإدارية الهندرة في المصارف في محافظات غزة.

ومن السؤال الرئيسي انبثقت مجموعة من الفرضيات نذكر منها:

1- سليم العايب، هندسة تسيير الإطارات بالمؤسسة الصناعية، رسالة دكتوراه، جامعة يوسف بن خدة الجزائر، 2006/2007.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية الكفاء في المصارف العاملة في قطاع غزة و إعادة بناء الهياكل التنظيمية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية الكفاء وقدرات التكنولوجيا العالية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إعادة هندسة العمليات الكفاء في المصارف العاملة وزيادة صحة وفعالية العمليات المصرفية التي تنجزها.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إعادة هندسة العمليات الكفاء في المصارف العاملة والتغيرات في توقعات العمل .التعقيب عن الدراسة:
- وفقت الطالبة إلى حد كبير في إظهار مفهوم الهندسة "الهندرة كما يطلق عليه في المشرق العربي" وكيفية ربطه بالدراسة ومن أهم النتائج التي خلصت إليها هي:
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية وإعادة بناء الهياكل التنظيمية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية وقدرات تكنولوجيا العالمية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية وزيادة صحة وفعالية العمليات الإدارية<sup>1</sup>.

❖ **الدراسة الثالثة:**

صاحب الدراسة أيمن جمال عبد الهادي السر: واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة .حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة ومحاولة

---

1- مرام اسماعيل الاغا،دراسة تطبيقية لإعادة هندسة العمليات الادارية الهندرة في المصارف في قطاع غزة، الجامعة الإسلامية غزة،2006.

التعرف على فروق دراسة ذلك الوقع وفقا لمتغيرات المؤهل العلمي، وطبيعة العمل، والمسمى الوظيفي، وقد تمثل مجتمع الدراسة من موظفين تتراوح دراستهم بين وكيل مساعد، ومدير دائرة، وذلك في أجهزة أمنية والإدارات العامة في محافظات قطاع غزة.

وقد تمثل السؤال الرئيسي في ما يلي: واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة الداخلية الفلسطينية والأمن الوطني في قطاع غزة ؟ ومن بين أهم الفرضيات التي وضعها الباحث ما يلي:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين القيادة وقدرة وزارة الداخلية والأمن الوطني على إعادة هندسة العمليات الإدارية.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين وعي وأدراك القيادة بمفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية وقدرة وزارة الداخلية والأمن الوطني على إعادة هندسة العمليات الإدارية.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين نمط القيادة السائدة وقدرة وزارة الداخلية والأمن الوطني على إعادة هندسة العمليات الإدارية.

-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين واقع عناصر البيئة الداخلية، التخطيط الاستراتيجي، السياسات الإدارية، التدريب وتنمية مهارات العاملين من خلال إعادة الهيكلة، وقدرة وزارة الداخلية والأمن الوطني على إعادة هندسة العمليات الإدارية.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين واقع التخطيط الاستراتيجي وقدرة وزارة الداخلية والأمن الوطني على إعادة هندسة العمليات الإدارية.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين واقع السياسات الإدارية وقدرة وزارة الداخلية والأمن الوطني على إعادة هندسة العمليات الإدارية.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين واقع عمليات إعادة هندسة العمليات الإدارية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين واقع عناصر البيئة الخارجية تكنولوجيا معلومات - القوانين التشريعات التي تحدد السياسة العامة للمعلومات وقدرة وزارة الداخلية والأمن الوطني على إعادة هندسة العمليات الإدارية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين واقع القوانين والتشريعات وقدرة وزارة الداخلية والأمن الوطني على إعادة هندسة العمليات الإدارية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول إعادة هندسة العمليات الإدارية تعزى للتغيرات المستقلة (الجنس، العمر والمؤهل العلمي وطبيعة العمل والمحافظه والمسمى الوظيفي وعدد الدورات التدريبية) وقد قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي وذلك من اجل وصف الظاهرة وتحليلها . ومن أهم النتائج المتحصل عليها:
- وجود وعي لدى قيادة وزارة الداخلية بمفاهيم التطوير الإداري، ولكن هناك قصور في فهم مفهوم هندرة العمليات الإدارية.
- وجود ازدواجية وتداخل في الصلاحيات والعمل بين الإدارة العامة للشؤون الإدارية المركزية والإدارة العامة للشؤون المالية المركزية مع الإدارة العامة للشؤون الإدارية والإدارة العامة للشؤون المالية في الجانب المدني.
- يبرز نمط القيادة الديمقراطي والديكتاتوري بنسبة كبيرة في وزارة الداخلية والأمن الوطني مع وجود نمط القيادة التسيبية أو الحرة بنسبة قليلة.
- السياسات الإدارية واضحة ومفهومة ولكن تقريرها يرجع إلى قيادة الوزارة من المدراء العاملين للأجهزة والإدارات العامة.
- يظهر بوضوح غياب التخطيط الاستراتيجي في بعض الأجهزة الأمنية والإدارات العامة في وزارة الأمن الوطني.

- يتم تدريب وتنمية مهارات الموظفين في وزارة الداخلية والأمن الوطني بصورة بطيئة جداً خصوصاً الأجهزة الأمنية.
- يظهر على الهيكل التنظيمي لوزارة الداخلية والأمن الوطني غياب تفعيل موقع نائب وزير الداخلية ومدير عام والأجهزة الأمنية.
- يظهر غياب لبعض المستلزمات التكنولوجية الهامة الأجهزة الأمنية والإدارة العامة.
- غياب الهياكل التنظيمية لبعض الأجهزة الأمنية وعدم وضوح الهياكل التنظيمية الموجودة مسبقاً.

#### التعقيب على الدراسة:

لقد تناولت الدراسة تطبيق منهج إعادة الهندسة في الوزارة الفلسطينية، كبداية لتطوير مهارات العاملين، حيث لاحظ الباحث وهو موظف في وزارة الداخلية، أن تدريب العاملين وفق منظور الكلاسيكي لم يعد فعال في تحسين أداء عمال الشرطة، ونظراً لما تقدم أرى أن الباحث حاول تبيان مدى تقبل عمال الشرطة لإعادة الهندسة داخل القطاع<sup>1</sup>.

#### ثامناً: صعوبات الدراسة:

- من جملة الصعوبات التي واجهتنا في هاته الدراسة، كانت في المجمل تتعلق بالجانب الميداني حيث أن شركة سونلغاز لا تقبل إجراء دراسات خارجية بل تقوم بها بنفسها، فواجهتنا مجموعة من العراقيل البيروقراطية.
- تطلب الحصول على الرخصة الموافقة من أجل القيام بالدراسة بصيغة تربص في المؤسسة وقد استغرق وقت الحصول عليها شهرين.

---

1- أيمن جمال عبد الهادي السر، واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، 2008.

- استغرق المجال الزمني للدراسة فترة طويلة نظراً للظروف الوبائية التي تعيشها البلاد، مما فرض سياسة جد صارمة في من يستطيع الدخول للشركة غير الموظفين وهذا ما دفع بالبحث للتأخر سنة تقريباً.
- عدم إعطاء الحرية الكاملة للباحث في التصرف باعتباره متربص لدى الشركة فوجب عليها التقيد بالكثير من القوانين مما استدعى الاستعانة ببعض الزملاء من اجل الحصول على المقابلات والأجوبة.
- تضييع الاستثمارات من قبل بعض العمال وهذا ما استدعى إعادة التوزيع مجدداً وتسبب في هدر الوقت.
- نقص المراجع بشكل كبير بسبب حداثة الموضوع أضف إلى ذلك كما سبق الذكر الوضعية الوبائية التي تعيشها البلاد والتي ساهمت في الحد من التنقلات من أجل الحصول على مراجع.

# الفصل الثاني : مدخل لإعادة الهندسة (الهندرة)

## تمهيد

أولاً: الفرق بين الهندرة ومداخل التغيير الأخرى.

ثانياً: الأبعاد المؤثرة في الهندرة

2-3 البعد التنظيمي (تصميم الهيكل التنظيمي).

2-4 البعد التكنولوجي.

2-5 البعد البشري.

ثالثاً: إعادة هندسة العمليات الإدارية.

3-1 مبادئ إعادة الهندسة

3-2 خصائص إعادة الهندسة.

3-4 عناصر إعادة الهندسة.

3-5 مراحل وأدوات إعادة الهندسة.

3-6 أدوات إعادة الهندسة.

3-7 هندسة العمليات الإدارية.

رابعاً: هندسة وظائف وعمليات الموارد البشرية.

4-1 إعادة هندسة الموارد البشرية على نطاق واسع.

4-2 التدريب.

4-3 إدارة الأداء.

4-4 مقومات هندرة إدارة الموارد البشرية

4-5 مراحل هندسة إدارة الموارد البشرية.

4-6 هندسة الموارد البشرية.

خامساً: أهداف إعادة الهندسة

5-1 عوامل نجاح الهندرة.

5-2 الأخطاء الشائعة والمتوقعة في عملية الهندرة .

خلاصة الفصل

تمهيد:

أدت التطورات السريعة في العالم إلى ظهور توجهات جديدة في مجال إدارة الموارد البشرية ويعتبر مدخل إعادة هندسة العمليات سوء كانت إدارية أو بشرية من المداخل الجديدة والغير مفهومة خاصة بالنسبة للإدارة الجزائرية وفي هذا الفصل سنحاول الكشف عن ماهية إعادة الهندسة وكيفية العمل بها.

تعتبر إعادة هندسة العمليات الإدارية أولاً (الهندرة) \* من المفاهيم الإدارية الحديثة والتي لها الأثر البالغ في إنجاح العملية التغييرية بالمؤسسة وذلك بإحداث تغيير جذري فيها وفي كيفية أدائها لنشاطاتها المختلفة، وذلك بهدف تحقيق جملة من الأهداف التي من شأنها أن تضمن البقاء والاستمرارية للمؤسسة في ظل التغير السريع لعالم المنظمات.

ولذا نجد أن عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية من المداخل الإدارية الحديثة التي ظهرت في تسعينيات القرن الماضي، وظهر هذا المدخل الإداري عندما أطلق الكاتبان الأمريكيان \* (مايكل هامر وجيمس شامي) مفهوم إعادة الهندسة كعنوان لكتابهما "إعادة هندسة المنظمة" وقد أحدث هذا الكتاب ثورة في علم وعالم الإدارة، لأنه وجه دعوة صريحة لإعادة النظر وبشكل جذري في جميع الأنشطة والعمليات والإجراءات والإستراتيجيات التي قامت عليها منظمات الأعمال والخدمات.<sup>1</sup>

\* الهندرة: هي بين مصطلحين (هندسة وإدارة) وقد تم اعتماد مصطلح الهندرة في معجم اللغة العربية.

\* مايكل هامر وجيمس تشامي من رواد الهندسة الإدارية حيث يرجع لهما الفضل في إنتشار هذا المدخل الذي ظهر في بحوثهما وحظي بشهرة واسعة في مجال الإدارة والاعمال ونظم المعلومات عام 1993.

1- نور الدين طروش، رفيق حروش، علم الإدارة من المدرسة التقليدية إلى الهندرة، دار الأيام، الأردن، 2015، ص 323.

أولاً: الفرق بين الهندرة ومدائل التغيير الأخرى

عرفها (ريموند وبيرجون) على أنها: إحداث تغيير جذري في العمليات التنظيمية من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات، الاستخدام الأمثل وذلك لتحقيق تحسينات جوهرية في الجودة والأداء والإنتاجية.<sup>1</sup>

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 عموماً في إعادة الهيكلة، إدارة الجودة الشاملة، التقنية، تصغير الحجم، إعادة التنظيم، إعادة الهندسة ليست تقليص الحجم ذلك أن هذا الأخير هو التخلص من الأفراد أو الأعمال لتحسين المردودية المالية على المدى القصير بل هي إعادة التفكير في العمل من القاعدة إلى الأعلى لتخليص العمل من ما هو غير ضروري، ولإيجاد طرق أفضل لأداء ما هو ضروري.<sup>2</sup>

ومما سبق نلخص أوجه الاختلاف بين إعادة الهندسة والمداخل السابقة

بالجدول التالي:

1- Raymond and bergeon, peterminants of businessprocess reengineering a serche for success in small and large enterprisse, an empircalstady in canadiancontext, journal of small business -management, vol36, p72.

2- العلاقي مدني عبد القادر، المنهج الحديث في إدارة الأفراد -إدارة الموارد البشرية، دار الزهران لنشر والتوزيع، جدة، السعودية، 2000، ص23.

جدول رقم (1) يوضح أوجه الاختلاف بين إعادة الهندسة والمدخل السابقة

مفاهيم التغيير	إعادة الهندسة	تخفيض الحجم وإعادة التصميم	إعادة الهيكلة	إدارة الجودة الشاملة	الأتمتة	إعادة التنظيم
						الأبعاد
مجالات البحث	كل شيء في المنظمة	حجم القوى العاملة	العلاقة بين المستويات الإدارية	حاجة الزبائن	التطبيقات التقنية	المنظمة بالكامل ماعدات العمليات
نطاق التغيير	العملية الإدارية	القوى العاملة والمهام الوظيفية	الهيكل التنظيمي	البداية من القاعدة إلى القمة	النظم	التنظيم (توسيع أو تقليص المنظمة أفقياً أو عمودياً)
التركيز	اتجاهات تدفقات العملية الإدارية	الإدارات الوظيفية	الإدارات الوظيفية	العملية الإدارية	الإجراءات	إيجاد تنظيم إداري جديد يشرف على العملية القديمة بنفسها
أهداف التغيير	سريعة وجذرية	تراكمية تدريجية	تراكمية تدريجية	تراكمية تدريجية	تراكمية تدريجية	تدرجية

المصدر /ريموند ما نجاني، مارك كلين، الدليل العلمي للهندرة، ترجمة محمد

جمال ثابت، الشركة العربية للإعلام العلمي شعاع، خلاصات كتب المدير ورجل

الأعمال، القاهرة، 1995، ص 2.

ثانياً: الأبعاد المؤثرة في الهندرة

تعتبر الهندرة نموذج جديد يتأثر ويؤثر في بعض الأبعاد، ومن هذه الأبعاد

## 1-2 البعد التنظيمي ( تصميم الهيكل التنظيمي)

يشير الهيكل التنظيمي إلى ترتيب الأجزاء المختلفة في المنظمة في وضع كلي يوضح العناصر الهيكلية والعلاقة بين هذه العناصر المستخدمة في إدارة المنظمة ككل، إنه نظام المهام وانسياب الأعمال وعلاقات السلطة وقنوات الاتصال التي تربط أعمال الأشخاص والمجموعات المختلفة في المنظمة بعضها البعض، وهذا ما يسمى بالهيكل التنظيمي الرسمي، وهو بخلاف الهيكل التنظيمي غير الرسمي، حيث أنه يعكس مجموعة العلاقات غير الرسمية السائدة بين أعضاء المنظمة، حيث يتجاوز هذا حدود العلاقات الرسمية في المنظمة عمودية كانت أم أفقية<sup>1</sup>.

والهيكل التنظيمي هو" عبارة عن إطار يحدد الإطارات والأقسام المختلفة للمنظمة، فمن خلال الهيكل التنظيمي تتحدد خطوط السلطة وانسيابها بين الوظائف، وكذلك يبين لنا الهيكل التنظيمي الوحدات الإدارية المختلفة التي تعمل معاً على تحقيق أهداف المنظمة<sup>2</sup>.

### العوامل الواجب مراعاتها عند إعداد الهيكل التنظيمي:

في ضوء مفهوم الهيكل التنظيمي، تجدر الإشارة إلى أن هناك مجموعة من العوامل التي يجب مراعاتها عند إعداد الهيكل الإداري والتنظيمي، ويمكن إيجاز أهم هذه العوامل على النحو التالي<sup>3</sup>:

\*- يجب أن يتلاءم حجم الهيكل الإداري مع حجم وطبيعة المنظمة، ومع كمية ونوعية الأعمال المطلوب إنجازها.

1- العتيبي صبحي، تطور الفكر والأنشطة الإدارية، دار مكتبة حمدان، عمان، الأردن، 2002، ص23.

2- العميان محمود، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار وائل لنشر، عمان، الأردن، 2004، ص204.

3- المرجع السابق، ص 205.

- \* - التأكيد على ضرورة تحقيق التوازن بين السلطة والمسؤولية بالنسبة لجميع العاملين.
- \* - التحديد الدقيق لنطاق إشراف المدير وبشكل يتناسب مع كفاءة العاملين.
- \* - ضرورة أخذ عنصر الرقابة الداخلية في الحسبان عند إعداد الهيكل التنظيمي.
- \* - الحرص على تطبيق مبدأ التخصص وتقسيم العمل حتى يمكن تقييم الأداء لجميع الأفراد والوحدات الفرعية داخل المنظمة.
- \* - يجب مراعاة يتم أن جميع الأنشطة داخل الإدارات على أساس الوظائف وليس على أساس الأفراد شاغلي هذه الوظائف.
- \* - ضرورة مراعاة التغيرات المتوقعة وغير المتوقعة داخل المنظمة وخارجها بإعداد هيكل تنظيمي مرن يستطيع التكيف مع الأوضاع السائدة دون إحداث تعديلات أو تغييرات جذرية ذات تكلفة ضخمة.
- \* - مراعاة التكامل والتأثير المتبادل بين الإدارات المختلفة داخل المنظمة.

### 🚩 أهداف الهيكل التنظيمي:

تسعى المنظمة من خلال هيكلها التنظيمي إلى تحقيق الأهداف التالية<sup>1</sup>:

- \* - توضيح الإدارات والأقسام والوحدات داخل المنظمة.
- \* - توضيح المستويات الإدارية في المنظمة واختصاصات ومسؤوليات كل مستوى.
- \* - إبراز مبدأ التخصص وتقسيم العمل.
- \* - توضيح خطوط السلطة.
- \* - توضيح العلاقات الرسمية.
- \* - توضيح نطاق الإشراف.
- \* - تقليل الازدواجية.

---

<sup>1</sup> - اللوزي موسى، التطور التنظيمي أساليب ومفاهيم حديثة، الطبعة الأولى، دار وائل لطباعة والنشر، عمان، الأردن، 1999، ص 49-55.

- \* - توضيح خطوط الاتصال.
- \* - ترتيب الوظائف والتنسيق بينها.
- \* - تسهيل عمليات بناء الوحدات والأقسام والإدارات.

### 🚩 الأسباب التي تدعو إلى إعادة تشكيل الهيكل التنظيمي<sup>1</sup>:

- \* - حدوث تغيير في أهداف المنشأة، حيث أن التنظيم هو الوسيلة التي يتم بها تحقيق الأهداف.
- \* - حدوث تغيير في حجم المنشأة.
- \* - حدوث نقص في وظائف الإدارة العليا نتيجة ترك بعض المديرين أو نقلهم ما أو شابه.
- \* - مواجهة التغيرات في الظروف التي تواجه المنشأة، مثل التغيرات في شكلها القانوني أو التكنولوجيا المستخدمة.
- \* - قصور العمليات أو نقصها في داخل المنشأة، ومن أهم مظاهر القصور الببطء في اتخاذ القرارات والتداخل بين وظائف الوحدات التنظيمية.
- \* - رغبة الإدارة الجديدة في إدخال أفكار تنظيمية جديدة.
- \* - لزيادة تفاعل العاملين مع المنظمة عن طريق وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

### 🚩 مراحل بناء الهيكل التنظيمي:

يعد بناء الهيكل التنظيمي في أمراً غاية الأهمية، وهناك كثير من الإجراءات والمبادئ التي يجب مراعاتها، وعلى المنظمة أن تتأكد أن من المتطلبات اللازمة لهذا البناء متوافرة منحيت وضوح الأهداف وتوافر الكفاءات والموارد المادية، وإجراء

<sup>1</sup>- آل علي رضا، الموسوي سنان، وظائف الإدارة المعاصرة نظرة بانورامية عامة، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص88.

الدراسات والاستشارات الضرورية ومع ذلك يجب أن تمر عملية بناء الهيكل التنظيمي بالمراحل التالية<sup>1</sup>:

\* - مرحلة تحديد الأهداف الكلية والعامة والفرعية والتي يتم تحديد طبيعة الهيكل التنظيمي بناء عليها.

\* - تحديد الأنشطة الرئيسية والفرعية للوصول إلى الأهداف التي بموجبها يتم بناء الإدراك وكذلك الأقسام.

\* - إعداد الوصف والمواصفات وكذلك تحديد اختصاصات كل أو قسم إدارة.

\* - العمل على وصف العلاقات التنظيمية بين كل مستوى إداري وبين أقسام ووحدات كل مستوى.

\* - تحديد الوظائف الإشرافية لكل مستوى إداري.

\* - البدء بإعداد الهيكل التنظيمي.

## **2-2 البعد التكنولوجي:**

إن انتشار تكنولوجيا المعلومات كان الأساس الذي أدى إلى بناء وتصميم واستخدام نظم المعلومات الإدارية، التي نستطيع أن نعرفها بأنها " مجموعة من العناصر البشرية المدربة والعناصر الآلية اللازمة لجمع وتشغيل البيانات لغرض تحويلها إلى معلومات تساعد في اتخاذ القرارات، ويتكون هذا النظام من مدخلات وعمليات تحويل ومخرجات، " ويهدف نظام المعلومات الإداري إلى الكشف عن المعلومات وتجميعها وتحليلها وإعدادها طبقاً لاحتياجات مراكز العمل المختلفة بالمؤسسة أو الشركة، أن كما نظام المعلومات يعمل على تداول المعلومات وتجديدها بشكل شبه يومي واسترجاعها عند الحاجة<sup>2</sup>.

- اللوزي موسى،، التطور التنظيمي أساليب ومفاهيم حديثة، مرجع سبق ذكره، ص 1.50

2-Sukila, personnel and administration human resorcesmanagement, new york, 1976.

وتعد تكنولوجيا المعلومات إحدى منجزات الثورة العلمية التكنولوجية التي لها تأثير كبير ومباشر على تشكيل حياة الإنسان في هذا العصر، وإنسان المجتمع المعلوماتي فقد، أصبحت المعلومات جزء لا يتجزأ من حياة الإنسان واحتياجاته الأساسية.

فالثورة الحديثة في مجال تكنولوجيا المعلومات، والتقنيات الحديثة التي أبدعها العقل الإنساني أحاطت بنا كل من جانب، وأصبح اقتناء أجهزة الاتصالات ووسائل تكنولوجيا المعلومات والتعامل معها بمختلف أشكالها وأنواعها أمراً ضرورياً لا يمكن الاستغناء عنه، وأصبح التعليم والتدريب المعتمد على تكنولوجيا المعلومات يشكل هدفاً للساعين إلى التطوير<sup>1</sup>.

وهنا يمكن تعريف نظم المعلومات بأنها " مجموعة الإجراءات التي تتضمن تجميع وتشغيل وتخزين وتوزيع ونشر واسترجاع المعلومات بهدف تدعيم عمليات صنع القرار والرقابة داخل المنظمة<sup>2</sup>:

ويترتب على استخدام وتطبيق تكنولوجيا المعلومات العديد من الفوائد والمزايا لكل من الأفراد والإدارات والأنظمة بشكل عام حتى على مستوى المجتمع بشكل أعم، ومن بين تلك الفوائد رفع مستوى الأداء، كذلك تلعب دور بارز في خلق قيمة للمنظمة خاص في ظل حدة المنافسة بين المنظمات، كذلك دورها في فاعلية اتخاذ القرارات وإعادة هندسة عمليات التشغيل ونجاح المنظمات ذات المجالات الإدارية والتنظيمية المعقدة .

1- بن عيسى إبراهيم أمجلي، استخدام المشرفين التربويين لتكنولوجيا المعلومات للإشراف التربوي في الأردن والصعوبات التي تواجههم من وجهة نظرهم، أطروحة دكتوراه، جامعة اليرموك، الأردن، 2009، ص81.

2- السلطان فهد بن صالح ، إعادة هندسة نظم العمل- النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار الجامعة الجديدة للنشر، القاهرة، 2000، ص11.

### أهمية تكنولوجيا المعلومات في إعادة الهندسة<sup>1</sup>:

تساعد تكنولوجيا المعلومات في عمليات إعادة الهندسة من خلال العناصر التالية:

- 1- الاعتماد على الإنترنت والبريد الإلكتروني والمصادر المتعددة للمعلومات في ذات الوقت.
  - 2- التحول من قاعدة البيانات ونظام المعلومات الإدارية إلى شبكة المعلومات التي تساعد العديد على أداء العمل.
  - 3- الاستفادة من شبكة الاتصالات السلكية واللاسلكية حتى يمكن الاستفادة من المركزية واللامركزية في نفس الوقت.
  - 4- التحول من مركزية القرارات إلى شبكات القرارات، حيث يصبح كل فرد مسؤولاً عن اتخاذ القرار.
  - 5- إرسال التقارير (الفورية online) دون التواجد بالمكاتب من خلال الحاسوب المحمول.
  - 6- التحول من الاتصالات الشخصية بالعملاء إلى الاتصالات الموضوعية الفعالة.
  - 7- التحول من مراجعة الخطط دورياً إلى مراجعة الخطط تلقائياً.
- 2-3 البعد البشري:

العملاء الموظفين هم الهدف الأكثر إفادة على الإطلاق من أجل أن تتضح إعادة هندسة العمليات، لذا يجب علينا أن نركز على إدارة الموارد البشرية فهي الطريقة المستخدمة لدى المنظمات والمؤسسات العالمية لاختيار وتطوير

1- النجار فريد، إعادة هندسة العمليات وهيكلية الشركات - التعامل مع العولمة والحروب التجارية الجديدة، دار طبية لنشر والتوزيع، القاهرة، 2005، ص181.

وتقسيم وتعزيز الموظفين لتحقيق النسبة الكاملة للقوى العاملة لخدمة وإثراء أهداف الشركة وأدائها، ونحن في الصناعة العربية نحتاج أن نطور التزاماً للتغيير من خلال الناس، ولو استطعنا إدارة الناس بشكل جيد و إرضائهم كونهم أسمى ثورة على وجه الأرض في المنظمة، حينها سوف يساعد ذلك في تحقيق المستحيل.

### ثالثاً: إعادة هندسة العمليات الإدارية

ويقصد بإعادة هندسة العمليات الإدارية، أنها إعادة التفكير الأساسي وإعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية التي تقوم على افتراض أساسي بان الأساليب القديمة المتبعة في تنظيم الأقسام والعمليات لم تعد قادرة على تحقيق نتائج فائقة ومذهلة في هذا الصدد. ومن هنا نطرح السؤال الآتي من المسئول عن القيام بعملية إعادة الهندسة؟

الأفراد هم الذين يقومون بتطبيق إعادة الهندسة لابد من تحديد هؤلاء الأفراد والمسؤولين الذين يقومون بهاته العملية، فالاختيار وتنظيم المختصين بتطبيق الهندرة هو أساس نجاح الجهود والأهداف المرتبطة بهاته العملية<sup>1</sup>:

- **قائد العملية:** هو احد المسؤولين الذين يتولون قيادة فريق إعادة هندسة الأعمال والمعنيين بها وهو الذي يتبنى فكرة إعادة هندسة الأعمال، ويقوم بدعم المدير المسئول وفريق إعادة الهندسة ويختار المستشارين الخارجيين الذين تستعين بهم المنظمة في إعادة الهندسة، ويراقب تطبيق إعادة هندسة الأعمال ويقيم النتائج الحقيقية لها.
- **صاحب العملية:** وهو المدير المسئول عن تطبيق إعادة الهندسة في مجال معين أو عمليات معينة ويكون على اتصال مباشر بقائد إعادة الهندسة وينسق معه،

<sup>1</sup> - اللوزي موسى، التنظيم وإجراءات العمل، الطبعة الأولى، دار وائل لنشر، عمان، الأردن، 2002، ص 114-115.

ويشكل فريق هندسة الأعمال، ويمتلك ويمارس الصلاحيات التي تمكنه من توفير الموارد اللازمة التي يحتاج إليها الفريق.

- **فريق إعادة هندسة الأعمال:** هو مجموعة من الأفراد المختصين الذين سيقومون بعملية إعادة الهندسة من تشخيص وتصميم وتنفيذ، وعادة ما يتكون الفريق من العاملين داخل المؤسسة أو عاملين خارجيين، ويتكون من أربعة إلى ستة أفراد يتم اختيارهم حسب الشروط والصفات التالية: الخبرة العلمية في مجال العملية المراد هندستها، مهارات التفاعل الايجابي، مهارات الاتصال، روح العمل الجماعي، النظرة الشمولية، الإبداع، التفاؤل، الحماس، الإصرار، اللباقة، قد يحتاج الأمر لأكثر من فريق عندما تكون هناك أكثر من عملية لإعادة هندسة الأعمال.

- **اللجنة الموجهة:** وهي لجنة مكونة من كبار المديرين في المنظمة، يقوم هؤلاء المديرين بوضع وتطوير إستراتيجية إعادة الهندسة، تحديد الأهداف المطلوبة، مراقبة تنفيذ أنشطة إعادة الهندسة، تقييم النتائج المحصلة.

- **منسق عمليات إعادة الهندسة:** يسمى بالقيصر وهو الشخص الذي ينسق بين عمليات إعادة الهندسة، يبحث عن الموارد المطلوبة لهذه العمليات ومستلزمات كل منها ويبحث باستمرار في تطوير أساليب إعادة الهندسة لزيادة كفاءتها وفعاليتها.

### 3-1 مبادئ إعادة الهندسة:

تهدف فلسفة إعادة الهندسة إلى إحداث تحسينات جذرية في مختلف عمليات المنظمة لإشباع رغبة المستهلكين من ناحية الجودة والسرعة ولتحقيق كل هذا لابد من توفير مجموعة من المبادئ نوردتها فيما يلي<sup>1</sup>:

#### • نظم حول المخرجات وليس المهام:

حيث أن هناك الكثير من المهام يقوم بها مجموعة من الأفراد التي نستطيع أن ندمجها في وظيفة واحدة ويقوم بها شخص واحد أو فريق، ويجب في هذه الوظيفة توفر مجموعة من الخطوات التي تؤدي إلى الحصول على مخرجات، فتنظيم هذه الأخيرة يؤدي إلى تحقيق السرعة في تنفيذ الأعمال وتحسين الإنتاجية والاستجابة لمتطلبات المستهلكين وتحقيق رغباتهم.

#### • قيام مستخدمي المخرجات بالعمليات:

وهذا من خلال مستخدمي الأفراد المتخصصين بالعمليات بمسؤولية أداء هذه العمليات، وهذا ما سينتج عنه تحويل الحدود التقليدية المتواجدة في التنظيم<sup>2</sup>.

#### • دمج عمليات تشغيل المعلومات في العمل الحقيقي الذي ينتج المعلومات:

حيث أن الأفراد المسؤولين عن جمع المعلومات هم أيضا المسؤولين عن تشغيلها، مما يؤدي إلى تقليص العمال المسؤولين عن تشغيل المعلومات.

#### • التعاون مع الموارد اللامركزية مثل التعاون مع المركزية:

الاعتماد على لغة تكنولوجيا المعلومات، جعل إمكانية التخطيط للموارد اللامركزية كالتخطيط للموارد المركزية، فشبكات الاتصال الالكترونية وقواعد البيانات

1- ديون عبد القادر، دور مداخل التكيف التكنولوجي في إدارة التغيير في المؤسسة، مجلة الباحث، العدد 06، 2008، ص 166.

- سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003-2004، ص 2.310.

المركزية في مختلف المجالات مع الإبقاء على مرونتها، واستجابتهم لمتطلبات العملاء.

• **دمج العمليات المتوازية بدل دمج نتائجها:**

بما أن عمليات دمج نتائج العمليات هي المسؤولة عن إعادة العمل وكذا التكاليف العالية وتأخير المخرجات النهائية، وبالتالي يجب دمج العمليات نفسها وتنسيق بينها.

• **جعل نقطة اتخاذ القرار:**

جعل عملية اتخاذ القرار جزء من العمل، وهذا يكون عند توفر عدد من العاملين ذوي المعرفة والمتعلمين ويضاف إليه تكنولوجيا المعلومات التي تستخدم في نظم دعم القرار.

• **الحصول على المعلومات من مصادرها:** ويتم هذا من خلال جمعها والحصول

عليها وقت حدوثها ويكون هذا عن طريق نظم الوقت الحقيقي.

2-3 **خصائص إعادة الهندسة:** تقوم عملية إعادة الهندسة على جملة من

الخصائص التي تميزها نذكرها في ما يلي<sup>1</sup>:

- يتم جمع عدة وظائف في وظيفة واحدة .
- يقوم الموظفون باتخاذ القرارات (تعزيز سلطة الموظفين)، حيث يصبح القرار جزءا من الوظيفة.
- يتم تنفيذ الخطوات حسب ترتيبها الطبيعي، ويتم تنفيذ بعض المهام بصورة متزامنة.

---

1 -sergeRaynal, **lemanagement par project « aproche stratégique du changement »** édition d'organisation, paris 3<sup>ème</sup> édition :2003,p256.

- يتم تنفيذ العمل في الأماكن الأكثر منطقية، بما في ذلك أماكن تواجد الموردين، أو الزبائن وهكذا يمكن أن يتم نقل العمال عبر حدود المؤسسة، وحتى عبر الحدود الدولية.
- يتم التقليل من عمليات الضبط وغيرها من العمال التي تتصف بكونها لا تقدم أي قيمة مضافة إلى المنتجات.
- يتم التقليل ما أمكن من عمليات التوظيف، وخلق تحالفات العمال.
- ويضيف (هامل وبرهالد) إلى بعض الخصائص التي تتميز بها إعادة الهندسة<sup>1</sup>
- أمكانية الجمع بين المركزية واللامركزية، إذ تعمل تقنية المعلومات المستخدمة على تمكين الأدوات من العمل بشكل مستقل، فضلاً عن أمكانية ربط الإدارات بشبكة واحدة .
- توفير جهة اتصال واحدة (مدير العملية)، والعمل على تنسيق الإجراءات.
- التغيير الجذري للعمليات.
- تحسين اقتصاديات الأداء من خلال تقديم إنتاج أكبر بطاقة أقل.
- ولفهم هذه الخصائص أكثر يمكننا أن نقارن بين المؤسسات التقليدية والمؤسسات التي اعتمدت على إعادة الهندسة في الجدول التالي<sup>2</sup>:

**جدول رقم (2) يوضح الفرق بين خصائص المؤسسات التقليدية والمعاد هندستها**

خصائص المؤسسات المعاد هندستها	خصائص المؤسسات التقليدية
- فرق المعالجة- أعمال متعددة الأبعاد	- أقسام الوظيفية - مهام بسيطة (تقسيم العمل)
- موظفون معززو السلطة	- عناصر مسيطر عليها من قبل الإدارة.
- تحقيق الموظفين	- تدريب الموظفين.
- الترقية تستند إلى الأداء	- ترقية تستند إلى الإمكانيات.

- بلال خلف السكارنه، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة ، عمان الأردن، 2009، ص 152،153.

2- مصطفى عبد اللطيف، إعادة الهندسة من خلال الأداء المتميز، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمؤسسات والحكومات ، ورقة 09/08 مارس 2005،.

- رواتب منخفضة + إضافات عالية مرتبطة بمستوى الأداء	- رفع الرواتب يستند إلى التغيير والأقدمية.
- يقوم المديرين بالتدريب وتقديم النصائح.	- يقوم المديرين بالإشراف والسيطرة .
- بنية المؤسسة أفقية- فرق وظيفية متداخلة.	- بنية المؤسسة هرمية.
- عمليات متوازية ومتلاقية.	- عمليات خطية ومتسلسلة.
- العمل في أي مكان، أعمال التفتيش والسيطرة خفيفة.	- فصل الواجبات والوظائف.
	- العمل في المكاتب، أعمال سيطرة وتفتيش مكثفة

### 3-3 عناصر إعادة الهندسة:

من خلال التعاريف السالفة الذكر لإعادة الهندسة يتبين أن جميعها تشترك في عدد من العناصر التي تميزها عن غيرها من المفاهيم ومن أهم هذه العناصر ما يلي<sup>1</sup>

• أن يكون التغيير أساسياً: أن إعادة الهندسة تطرح أسئلة لا تشمل فقط الطرق والأساليب التسييرية المستخدمة بل تتجاوز إلى الأعمال نفسها، والفرضيات التي تقوم عليها تلك الأعمال، مثل: لماذا نقوم بالأعمال التي نقوم بها؟ ولماذا نتبع هذا الأسلوب في العمل؟ مثل هذه الأسئلة الأساسية تضع الفرضيات التي تقوم عليها الأعمال محل التساؤل، وتدفع العاملين إلى إعادة النظر في هاته الفرضيات.

فإعادة الهندسة تقوم في أسسها على رفض الفرضيات المسبقة، فالمؤسسات التي تتبنى منهج إعادة الهندسة عليها أن تلاقي الأفكار التقليدية المتعلقة بالعماليات ومن الأمثلة الحية على ذلك نجد بعض المؤسسات تطرح السؤال التالي: كيف نضمن مرجعة جيدة للقروض الموجهة للزبائن؟ فهي إذن تفترض مسبقاً أنه من

1- ليل سباسر، هندرة الموارد البشرية، ترجمة شمس الدين عثمان، الشركة العربية للإعلام العلمي، القاهرة، 2001، ص20.

الضروري مراجعة هذه القروض بينما في إعادة الهندسة ينبغي البدء بتحديد ما يجب على المؤسسة القيام به وليس الحديث عن كيف يمكننا فعل ذلك، فإعادة الهندسة لا يوجد في قاموسها مصطلح المسلمات والمكتسبات، وإنما تتجاوز ما هو موجود لتهم بما ينبغي أن يكون موجوداً<sup>1</sup>.

• أن يكون التغيير جذرياً: يجب أن يكون التغيير المطلوب جذرياً، وله معنى وقيمة، وليس تغييراً سطحياً يتمثل في تحسين وتطوير ما هو موجود. إن التغيير الجذري يعني اقتلاع ما هو موجود من جذوره وإعادة بنائه بما يتناسب والمعطيات الحالية وأهداف المؤسسة. كما تقوم إعادة الهندسة على استبعاد كل الهياكل والإجراءات الموجودة والتفكير في ابتكار طرق جديدة لانجاز الأعمال، بحيث تسعى إلى الاختراع، وليس مجرد تحسين أو التعديل<sup>2</sup>.

• أن تكون النتائج جوهرية وضخمة: تتطلع إعادة الهندسة إلا تحقيق نتائج جوهرية وضخمة أي لا تقتصر على تحسين والتطوير النسبي والشكلي في الأداء، والذي غالباً ما يكون تدريجياً. فإذا كانت مؤسسة ما تحقق 10% من أهدافها وكانت تكاليفها مرتفعة بمعدل 10% وأرادت هي أن تحسن في خدماتها للعملاء بمعدل 10%، فهي ليست بحاجة إلى إعادة الهندسة، فالطرق التقليدية المستعملة لتحفيز فريق العمل بغية القيام ببرامج تحسين الجودة كفيلة بتغطية الانحراف 10%، فلا ينبغي الدخول في إعادة هندسة العمليات إلا إذا كان من الضروري القيام بوثبة كبيرة في الأداء، فمن أجل تحقيق تحسين هامشي يكفي

1-M.hamer ,J.champy, **le rengeniring-réinventer l'entreprise pour une amélioration de ses performances**,trahuit de l'américain par michel le sea'h, dunod, paris, France, 1993,pp42-45.

2-M hamer ,J.champy, **le rengeniring-réinventer l'entreprise pour une amélioration de ses performances** Ibid, p,44.-

فقط إجراء بعض التعديلات والتصحيحات، لكن إذا أردنا الحصول على تحسن جوهري فينبغي هدم القديم وبناء الجديد مكانه<sup>1</sup>.

• أن يكون التغيير في العمليات: تركز إعادة الهندسة على التحليل وإعادة بناء العمليات التسييرية، وليس على الهياكل التنظيمية ومهام الإدارات أو المسؤوليات الوظيفية، فالعمليات التسييرية في حد ذاتها تعتبر محور بحث بغض النظر عن الإدارات والأفراد. ونقصد بالعمليات التشغيلية تتابع مجموعة من الأنشطة التي من خلال مجموعة من المدخلات تنتج لنا مخرجات تعطي قيمة للعميل، ومن الجدير بالذكر انه نتيجة تأثر المؤسسات الحديثة بفكرة ادم سميث حول تقسيم العمل والتخصص، فان مديري هذه المؤسسات يركزون على المهام والأنشطة الفردية ومن أمثلة ذلك استقبال سند الطلبية، ووضع السلع في المخازن ويميلون إلا التخلي عن الهدف الجماعي والذي ينبغي على الكل السعي لتحقيقه وهو توصيل المنتجات للعملاء، فالأنشطة الفردية المساعدة للعمليات جد مهمة لكن لا احد فيها يساوي شيئاً في نظر العميل إذا كانت العمليات في مجملها معطلة، أي لم تتمكن من تسليم المنتجات بالموصفات والشروط المتفق عليها<sup>2</sup>.

• أن يكون التغيير على تقنية المعلومات: تعتمد إعادة الهندسة على الاستثمار في تقنية المعلومات واستخدام هذه التقنية بشكل فعال، بحيث يتم توظيفها للتغيير الجذري الذي يخلق أسلوباً إبداعياً في طرق وأساليب تنفيذ العمل الذي يهدف لتوفير الوقت.

• أن يعتمد التغيير على التفكير الاستقرائي وليس الاستنتاجي: تعتمد إعادة الهندسة على الاستقراء، المتمثل في البحث عن طرق وفرص التطوير والتغيير

1 - Ibid , pp,43-44.

2 - M hamer ,J.champy, le rengeniring-réinventer l'entreprise pour une amélioration de ses performancesIbid, p 45.

والتطوير، وترفض إعادة الهندسة التفكير الاستراتيجي والمتمثل في الانتظار حتى بروز المشكلة ثم العمل على تحليلها والبحث عن الحلول المناسبة لها. ويمكن فهم مدخل إعادة الهندسة بمعرفة مراحلها الستة، والذي يرمز لها ب R6 وهي<sup>1</sup>:

- إدراك المشكلة REALISATION
  - تحديد المتطلبات الداخلية والخارجية سواء للمنظمة أو للعملاء REQUIREMENT
  - إعادة التفكير في الممارسات الحالية RETHINKING
  - إعادة التصميم العمليات REDESIGN
  - إعادة النظر في الأدوات وتطبيق تكنولوجيا وأدوات جديدة RETOOL
  - إعادة تقييم العملية بأكملها REEVALUATE
- 3-4 مراحل وأدوات إعادة الهندسة:

كغيره من النماذج الإدارية الأخرى فإن منهج إعادة الهندسة له مراحل وخطوات لتنفيذه، وفي هذا الصدد هناك خمس مراحل نذكرها في ما يلي<sup>2</sup>:

✓ المرحلة الأولى: الإعداد: في هذه المرحلة نقوم بتعيين الإمكانيات والموارد وتحديد فريق العمل المسئول عن إعادة الهندسة والذي يقوم ببناء نموذج لإحداث التغيير، ولذا في هذه المرحلة من الضروري القيام بالأمور التالية<sup>3</sup>:

- تحديد الأهداف والمرامي والتوقعات، ودرجات الالتزام بمشروع إعادة الهندسة.
- الاتفاق على أهداف مشروع إعادة الهندسة.
- اختيار فريق إعادة الهندسة وتحديد مهاراته وقدراته.

1- مصطفى محمود أبو بكر، إدارة وظيفة الاحتياجات المعاصرة - مدخل إستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية، الإسكندرية، 2000، ص 42.

2- فريد النجار، إعادة هندسة العمليات وهيكل الشركات - التعامل مع العولمة والحروب التجارية الجديدة، بدون دار نشر، القاهرة، مصر، 2004، ص 183-187.

3- المرجع السابق، ص، ص 183-184.

- تحديد أهداف إعادة الهندسة بطرحها على العاملين.  
وعلى العموم ينبغي في هذه المرحلة التحقق من أربع قضايا وهي: الاعتراف بالحاجة لإعادة الهندسة، وتنمية مفهوم موحد للرسالة، رؤية إعادة الهندسة، تدريب فريق العمل.

✓ **المرحلة الثانية: التسيير والتدقيق:** تهدف هذه المرحلة إلى تحديد وتنمية نموذج إعادة الهندسة، ويتم ذلك عن طريق التعريف بالنظم والعمليات المطلوب انجازها، ومقياس الأداء والنجاح، وكذا تحديد نشاطات القيمة المضافة والتعرف على المواد الخام والأحجام ونقطة التعادل، والهيكل التنظيمي، والأسئلة التي تطرح في هذه المرحلة تتمحور حول ماهية العمليات الإستراتيجية وكيفية ارتباطها بإشباع حاجات المتعاملين وكذا ماهية العمليات الواجب هندستها حسب سلم الأولويات وللإجابة على هته الأسئلة وغيرها نحتاج إلى مايلي<sup>1</sup>:

- نموذج للمتعاملين والمستهلكين.
- مقياس للأداء.
- تحديد العلاقات بين الأسباب والنتائج لكل عملية.
- توصيف الأنشطة الإستراتيجية.
- توصيف المعايير النمطية الإستراتيجية.
- تطوير نموذج الأداء لرفع معدل القيمة المضافة.
- اقتراح إعادة التنظيم وإعادة تخصيص الموارد الذي يحقق أهداف إعادة الهندسة وأولويات التشغيل.

---

1- فريد النجار، إعادة هندسة العمليات وهيكل الشركات - التعامل مع العولمة والحروب التجارية الجديدة، مرجع سبق ذكره، ص186.

✓ المرحلة الثالثة: تكوين الرؤية: ترتبط بتعريف بالأنشطة وتدفق المعلومات، والهيكل التنظيمي، وفي هذا الصدد الأسئلة التي يمكن طرحها هي<sup>1</sup>:

- ما هي العمليات والأنشطة اللازمة.
  - كيف يتم استخدام المعلومات والموارد الأزمة لتحقيق العمليات.
  - ماهي أفضل الطرق لأداء العمليات والأنشطة.
  - أين تكمن نقاط القوة ونقاط الضعف في كل عملية من العمليات.
  - ماهي الطرق التي تتعامل بها المؤسسة مع العمليات المركبة.
  - هل هناك مقاييس إرشادية ونماذج مثالية للاسترشاد بها.
- ويستدعي كل ذلك المعرفة الجيدة لهيكل العملية وتدفقها، والأنشطة القيمة المرتبطة بها، وأداء النموذج الأمثل، مع ضرورة تقدير الفرصة الجديدة وربط الرؤية الداخلية والخارجية بالأهداف المنشودة.

✓ المرحلة الرابعة: الحلول والتصميمات الفنية:

لتطبيق مقترحات إعادة الهندسة بكفاءة وفعالية نحتاج إلى حملة من التصميمات الفنية التكنولوجية الجديدة، إضافة إلى ضرورة تحديد الموارد اللازمة لتطبيق، وضرورة مواكبة النواحي الاجتماعية مع نواحي الفنية ومن أهم الطرق والأساليب التكنولوجية التي تستخدم في إعادة الهندسة نذكر: التحليل الإحصائي والمحاكاة، المستندات والصور اللازمة، الاتصال وتبادل المعلومات، استخدام الهاتف النقال والانترنت بالإضافة إلى دعم القرارات من خلال قواعد البيانات ونظم.

✓ المرحلة الخامسة: العلاج التصميمات الاجتماعية

1-المرجع السابق، ص 186.

نقصد بالتصميمات الاجتماعية للهندسة، التوصيف الدقيق لتنظيم الجديد والوظائف الجديدة ومسارات الترقية والحوافز المقترحة، وخطط التوظيف والتدريب، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ما هي الاحتياجات الفنية والبشرية لإعادة الهندسة.
  - ماهية الفرص الحالية والمستقبلية.
  - ماهية التخصصات والمهارات السلوكية اللازمة.
  - ماهية مجالات التنمية وتنجير طاقات العاملين لإرضاء المستهلك.
- وتشمل عمليات التحول التي تتم بإعادة الهندسة ما يلي:
- تصميم منظومة متكاملة للأعمال.
  - بناء تصميمات فنية مرشحة كأداة لإعادة الهندسة.
  - تنمية واختيار الخطط اللازمة لتنفيذ إعادة الهندسة.
  - تقييم أداء الموارد البشرية.
  - تدريب فرق العمل الخاصة بإعادة الهندسة
  - إعادة تعريف الرؤية والرسالة والاستراتيجيات
  - بناء برنامج للتحسينات المستمرة .

### **3-5 أدوات إعادة الهندسة:**

إذا كانت المحاور تمثل الأطر العامة التي تتدرج ضمنها المقومات الأساسية لإعادة الهندسة فإن الأدوات هي تلك الوسائل والتقنيات والأساليب التي يستعين بها النمط الإداري الحديث في تحقيق الأهداف التي وجد من أجلها، إلى وهو تحقيق طفرات هائلة في الأداء عن طريق العناية بمقومات الأساسية، الجودة، السرعة، الخدمة، التكلفة، ويمكن تفصيل هذه الأدوات كآتي:

✓ **تحليل النظم:** إن هذه الأداة مفيدة بشكل كبير في اكتساب فهم عمليات الأعمال، فالنظام كما نعلم يتكون من أجزاء تمثل مجموعة من الأنظمة الفرعية التي تعمل كلها على تحويل المدخلات إلى مخرجات، فكل مكون من هذه المكونات أو كل نظام فرعي ينظر إليه على أنه عملية مصغرة أو عملية فرعية، وبما أن كل مكون أو نظام فرعي يمثل وحدة لا تقدم نتيجة نهائية لها قيمة بالنسبة للعميل فلا يعتبر عملية كاملة، بل يعتبر تحليل لنظم قوي في دراسة حالات ضعف الهياكل، فهو يسعى إلى هيكلة المشكلة بشكل متزايد ومنحها درجات من التقدم خاصة تلك المشاكل الغير مهيكلة، وكما هو معروف فإن تحليل النظم يركز بصفة خاصة على تحديد العلاقات بين مكونات النظام وخاصة الرئيسية منها، لأن التركيز على ذلك يعطي صورة متكاملة عن الطبيعة النظام الموجود داخل المؤسسة، ومن بين أهم الطرق المستخدمة في تحليل النظم نذكر رسم النظم بمختلف مكوناتها وفروعها بالإضافة إلى طبيعة العلاقة بينها<sup>1</sup>.

وما يمكن أن نستنتجه من خلال ما سبق إعادة البناء تتوقف حتما على تحديد وتعريف حدود النظام بشكل كافي لكل المكونات المحيطة به وحتى في بيئته المتفاعلة والمتداخلة معه، من أجل تحقيق أهداف النظام من جهة وكنتساب ولاء العملاء من جهة أخرى.

✓ **تحديد العلاقات:** يعتبر تحديد العلاقات أداة مهمة في تعريف عمليات الأعمال، ففي التنظيم الوظيفي يكون لكل قسم مدخلات والتي يقوم بتشغيلها وإفرازها كمخرجات أي مخرجات أي قسم تعتبر مدخلات لقسم آخر والعكس، والخطوة الأولى في تعريف العلاقات هي أن يقدم مدير كل قسم الموردين للقسم وما يوردهونه وكذا العملاء، بالإضافة للقيمة التي يساهم بها كل قسم في المنتج

1- سكوت شافيز، جاك ميرديث، إدارة العمليات، ترجمة سرور علي سرور، دار المريخ، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2005، ص 217.

النهائي وبعد معرفة هاته التفاصيل من كل مديري الأقسام يمكن أن ترتبط الأقسام مع بعضها البعض لتشكل سلسلة من العلاقات بين العميل والمورد، ويجب أن يكشف التحليل سلسلة من العمليات الرئيسية<sup>1</sup>.

✓ **خرائط تدفق العمليات:** وتستخدم هذه الأداة في إعادة هندسة العمليات، فهي تفيدنا في دراسة العملية بالتفصيل بعد تعريفها وتحديدها والإضافة الأساسية التي تقدمها هذه الخرائط تكمن في تحديد التأخيرات والمناولات المشمولة في العمليات، وفي هذا النوع من الخرائط يتم توثيق كل خطوات العملية باستخدام رموز نمطية قد تكون على شكل رسومات هندسية كدوائر والمثلثات والأقراص أو تلك التي تستخدم في تحديد الاتجاهات كل الأسهم أو الحروف الأبجدية، وبعد توثيق العملية يستطيع فريق إعادة الهندسة أن يدرس الخريطة لتسهيل الطرق المستخدمة ونقل أو إلغاء بعض الخطوات التي لا تضيف أي قيمة<sup>2</sup>.

### 3-6 هندسة العمليات الإدارية:

تعتبر عمليات المنظمة محور التغيير الجذري والجوهري في مجال هندسة العمليات الإدارية، وهذا ما يميز إعادة الهندسة عن غيرها من وسائل التطوير الإدارية التقليدية، التي تنصب الجهود فيها على التقسيمات الإدارية القائمة على الأنشطة والمهام المتشابهة وما يتفرع عنها من إدارات وأقسام ووحدات بغض النظر عن العملية كوحدة مترابطة.

ولقد قام كل من willcocks and smith بتقسيم عمليات المنظمة إلى أربعة

أنواع<sup>3</sup>:

1- المرجع السابق، ص 220.

2- المرجع السابق، ص 220.

3- Willcocks, Leslie & Smith, Gill, it-enabled business processes reengineering: organisation and humane resource dimension, journal of strategic information systems, 1995, p281.

**عمليات جوهرية-core proses-** وهي تلك العمليات التي ترتبط بشكل مباشر بتقديم منتج أو خدمة للعميل، ولذلك يطلق عليها عمليات ذات قيمة مضافة.

**عمليات مساعدة-support proses-** وهي عمليات مساعدة ومدعمة للعمليات الجوهرية، وهذه العمليات لا تخلق قيمة مضافة للعميل ولكنها تساهم في خلق القيمة المضافة للعميل، ومن أمثلة هذه العمليات نجد الإجراءات المكتبية المصاحبة لتصنيع المنتج أو تقديم الخدمة، وكذا عمليات الصيانة والتطوير.

**عمليات إدارية-management proses-** وهي عمليات التنظيم والتخطيط والتوجيه والرقابة التي تمارس من قبل مستويات الإدارة المختلفة داخل المنظمة.

**عمليات تتم بين المنظمات-busines network proses-** وهي العمليات التي تتم بين المنظمة وبين الأطراف الخارجية، مثل عملية الشراء من الموردين.

ويستخدم مدخل إعادة الهندسة لإعادة تصميم العمليات السابقة بالشكل الذي يعظم القيمة المقدمة للعميل.

#### رابعاً: هندسة وظائف وعمليات الموارد البشرية:

ينظر إلى إعادة هندسة الموارد البشرية على أنها إعادة تصميم الأسس والمبادئ والعمليات التي يتم على أساسها إدارة نظام الموارد البشرية في المنظمة ككل.

فيعرف البعض أن إعادة هندسة الموارد البشرية بأنها " إعادة تصميم نظم العمل بصفة جذرية باستخدام تقنية المعلومات من قبل كل العاملين لتحقيق تحسينات جوهرية فائقة في جودة والإنتاجية " أن أي هذه العملية تحتاج إلى تقنيات ووسائل خاصة لتنفيذها، كما أن الموارد البشرية تمثل بالنسبة لها هدفاً ووسيلة في نفس الوقت.

وينظر ( ليل سبنسر) الذي يعد من أهم الباحثين في هذا المجال إلى إعادة هندسة الموارد البشرية من زاويتين : نطاق أصغر ونطاق أكبر<sup>1</sup>:

#### 4-1 إعادة هندسة الموارد البشرية على نطاق واسع:

يقصد بها إعادة التفكير في مدى الحاجة إلى القيام بالعمل من أساسه (مقابل الاستغناء عنه)، وإذا كان القيام بالعمل ضرورياً إذن تحديد إمكانية القيام به داخل المؤسسة من قبل موظفيها أو عن طريق التعاقد مع جهات خارجية، ليكون العمل مناسباً لإعادة هندسته إذا كان ضرورياً واستراتيجياً ومن هنا ترى خان أن إعادة هندسة الموارد البشرية تعتمد على ثلاث بدائل أساسية وهي كما يلي<sup>2</sup>:

✓ التخلص من الخدمات والأنشطة ذات القيمة الضئيلة (التي لا تضيف قيمة )، وذلك لعدم تضييع الوقت والأموال في إعادة هندسة الأعمال أو المنتجات أو الخدمات التي لا تحتاجها المنظمة والتي يتم التخلص منها.

✓ إسناد الخدمات والأنشطة التي يمكن تقديمها بأقل تكلفة أو بأعلى جودة من قبل أطراف من خارج المؤسسة، وذلك حتى تتفادى المنظمة القيام بنشاط يمكن الحصول عليه بتكلفة أو أقل جودة أعلى من مصدر خارجي. وتسمح بالتالي لإدارة الموارد البشري بالعمل على أنشطة إستراتيجية أكثر، وتمكن وظيفة الموارد البشرية من أداء دور أساسي وفعال واستراتيجي.

✓ إعادة تصميم الأنشطة ذات الأهمية الإستراتيجية العالية والتي لا يمكن إسنادها إلى أطراف خارجية، إذ على المؤسسة أن لا تشرك الأطراف الخارجية في

1- الشبلي هيثم، النسور مروان، إدارة المنشآت المعاصرة، دار الصفاء لنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2009، ص 455.

2- خان أحلام، هندسة العمليات كمدخل لتمييز إدارة الموارد البشرية، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد ثاني عشر، جامعة بسكرة الجزائر، 2012، ص169.

الأمر الإستراتيجي أو الكفاءات الجوهرية، بل تتولاها بنفسها، ذلك أن أهم مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة والقابل للاحتفاظ هو به الموارد البشرية.

### إعادة هندسة الموارد البشرية على نطاق أصغر:

ويقصد بها إعادة تصميم نظم العمل بصفة جذرية باستخدام تكنولوجيا المعلومات (شبكة الأجهزة الرقمية الشخصية المساعدة)، ويشمل كل ذلك أنواع الحاسبات الآلية الشخصية وأجهزة الهاتف الذكية المتطورة التي يتم استخدامها من قبل موظفين ذوي كفاءة وصلاحيات للقيام بتقديم خدمات كاملة إلى عملاء أو لأنفسهم لتحقيق تحسينات جوهرية فائقة في الجودة والإنتاجية.

يوضح تحليل نتائج الدراسات التي أجرتها جمعية إدارة الموارد البشرية بأن الموارد البشرية هي في الأساس عبارة معلومات ومعارف تشمل ما يلي<sup>1</sup>:

- القوانين، اللوائح، القواعد النظامية.
- الأنظمة والإجراءات.
- النظريات، مبادئ التصاميم، التحفيز، مفاهيم القيادة.
- بيانات أخرى: توقعات سير العمل، البيانات الديمغرافية، تكاليف تدقيق الموارد البشرية، الميزانيات والبيانات الأخرى المشابهة.

### • استرجاع البيانات :

إذا كانت معظم إجراءات الموارد البشرية عبارة عن نصوص معلومات فإن أحد الخطوات البديهية لهندرتها ستكون تضمين كافة تلك النصوص في قاعدة معلومات للمستندات وجعلها متاحة لجميع المدراء والموظفين في مجتمعات المعلومات الآلية العامة أو على شاشات حاسباتهم الآلية الشخصية. ويمكن

1- هامر مايكل، شامبي جيمس، إعادة هندسة تنظيم العمل في المنظمات -الهندرة- دعوة صريحة لثورة إدارية جديدة، ترجمة شمس الدين عثمان، الطبعة الأولى، الشركة العربية للإعلام العلمي "الشعاع"، القاهرة، مصر، 1995، ص45.

تضمينها كافة قوائم الخدمات بما في ذلك كتيبات الدورات التدريبية والبرامج الصحية ونماذج التسجيل بالدورات في هذا النوع من قواعد المعلومات، ويتضمن أبسط أنواع قواعد المعلومات المشار إليها ميزة البحث عن العبارات الأساسية. ويمكن أن تشمل معلومات الموارد البشرية المتوفرة فوراً على شاشة الحاسب الآلي مايلي<sup>1</sup>:

- معلومات الموظفين الأساسية مثل الأسماء، العناوين، أفراد العائلة، المستويات الدراسية، الخبرة العملية، المهارات الفنية، والكفاءات الشخصية.
- الإحصائيات الاقتصادية والديمغرافية وبيانات توقعات العمل.
- معلومات الدراسات مثل) بيانات الوظائف والأجور حسب فئات الوظائف، معدلات استخدام الامتيازات.
- تقييم الاحتياجات التدريبية: معدلات الكفاءة للموظفين وإكمال الدورات التدريبية حسب الخصائص الديمغرافية للموظفين والمستويات والمواقع أو الوظائف.
- مؤشرات سلامة وضع الوارد البشرية بالمنظمة: معدلات قبول عرض الوظائف، معدلات التظلمات، معدلات ترك العمل، الرضا الوظيفي، الثقافة التنظيمية، بيانات الروح المعنوية للموظفين.

• مساندة القرارات:

إضافة إلى الإجراءات البسيطة المتمثلة في استخراج النصوص والبيانات توجد أيضاً نماذج تحليلات الجداول والأنظمة التخصصية التي تساعد المدراء والموظفين على اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية<sup>1</sup>.

1- الشبلي هيثم، النسور مروان، إدارة المنشآت المعاصرة، مرجع سبق ذكره، ص455.

• الأنظمة التخصصية:

هي الخدمات التي تعتبر أكثر تطوراً من مجرد تقديم نصوص المعلومات والتي تقوم فعلياً بإرشاد المستخدمين حول كيفية مواجهة ومعالجة المواقف الصعبة والمعقدة<sup>2</sup>.

4-2 التدريب:

تشمل الخدمات المهندرة في مجال التدريب ما يلي<sup>3</sup>:  
معلومات مباشرة على الحاسب الآلي حول برامج التدريب المتوفرة ورسوم الدورات التدريبية.

- التسجيل المباشر على الحاسب الآلي في الدورات التدريبية.
- الأنظمة الإدارية للتدريب لمتابعة التسجيل والحضور بالدورات وإكمالها ونتائج الاختبارات وإعداد شهادات الكفاءة، وتكاليف ومصروفات السفر للتدريب وتوفير قاعات ومعدات ومواد التدريب.
- الاستشارات التخصصية مثل خطط التطوير الآلي على أساس نواحي القصور في الأداء.
- تقديم التدريب الفعلي عن طريق الحاسب الآلي في محطة العمل الخاصة بالموظف باستخدام الأنظمة الاستشارية الخاصة بالإدارة أو القيادة أو التحفيز أو معالجات التظلمات أو غيرها من الاستشارات المتخصصة الأخرى، أو عن طريق تمارين متفاعلة على أشرطة الفيديو.

---

1-رسلان نبيل إسماعيل، هندرة الموارد البشرية، المؤتمر الأول في إدارة وتنمية الموارد البشرية في القطاع العام-الواقع والتطبيقات-، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا، جامعة الدول العربية، القاهرة، مصر، 2010، ص339.

- المرجع السابق، ص 2.340

- رسلان نبيل إسماعيل، هندرة الموارد البشرية، نفس المرجع السابق، ص 3.343

• إدخال البيانات:

للحصول على تقارير أو بيانات آلية مستحدثة واستخراجها بسهولة من قواعد المعلومات الآلية المباشرة يجب أن يتم إدخال تلك البيانات بصورة مستمرة ودقيقة مباشرة في الحاسب الآلي عن طريق الأنظمة الآلية سواء عبر الهاتف أو شاشات الحاسب الآلي أو مجمعات الخدمة الآلية وإدخالها مباشرة في قواعد المعلومات المركزية حيث تصبح متاحة لأي مدير أو موظف للاطلاع عليها عند الحاجة. وتشمل أمثلة هذه البيانات ما يلي<sup>1</sup>:

تحليلات الوظائف ونماذج الوصف الوظيفي بما في ذلك النظام الآلي المتخصص في محلل الوظائف الذي يساعد على تحديد المهارات والقدرات الوظيفية التي يحتاج إليها الموظفون لتأدية مهامهم الوظيفية بكفاءة.

- تقديم السير الذاتية للموظفين عن طريقة جهاز المسح (Scanning) أو الوسائط إلى لوحات عرض الوظائف الإلكترونية.
- طلبات التوظيف.
- الاختبارات السابقة للتعيين.
- مراجعة المؤهلات والخبرات الوظيفية السابقة والجهات التي يمكن الاتصال بها للتأكد من المعلومات التي يقدمها المتقدمون للوظائف.
- بيانات الفحص الطبي.
- بيانات تقييم الأداء.
- اقتراحات الموظفين

• تعيين / تقليص الموظفين:

1- الشبلي هيثم، النسور مروان، إدارة المنشآت المعاصرة، مرجع سبق ذكره، ص 456.

يجب إعداد كافة طلبات تعيين الموظفين المستجدين وإدراجهم في الحاسب الآلي مباشرة باستخدام أنظمة الموارد البشرية المتخصصة المتعلقة بتقييم الوظائف، إرشادات التعيين التي تطرح الأسئلة الخاصة بتقييم وتنمية الوظائف المعنية وتحديد المهارات والقدرات الوظيفية التي تضمن أعلى مستويات الأداء لتلك الوظائف. وعند إدخال البيانات الخاصة بكل مرشح يقوم النظام الآلي المختص بحساب درجات التوافق بين كل من المرشحين والوظيفة المعنية والتي تحدد التوقعات باحتمال نجاح المرشح في " أداء تلك الوظيفة " كما يقوم هذه النظام بإعداد تقرير خاص بتقييم كل مرشح.

#### 3-4 إدارة الأداء :

يمكن مكنة أنظمة إدارة الأداء عن طريق إجراء جميع الخطوات المتعلقة بإدارة الأداء بواسطة النظام الآلي.

- وضع أهداف أو مستويات الأداء في بداية العمل بكل مشروع فيما يتعلق بالنتائج المتوقعة عن العمل المطلوب.
- التوجيه: قيام المدير بالمساعدة وتقديم الإرشادات والتدريب والرد على استفسارات المرؤوسين ومساندتهم وتشجيعهم أثناء فترة العمل بكل مشروع.
- تقييم الأداء/ نتائج التقييم.
- المكافأة التقديرية ( أو الإجراء النظامي المناسب ) عند نهاية العمل.

#### 4-4 مقومات هندرة إدارة الموارد البشرية الأساسية:

تستند إعادة هندسة الموارد البشرية على المقومات الأساسية التالية، والتي تعد قاعدة القيام بمشاريع إعادة الهندسة<sup>1</sup>:

---

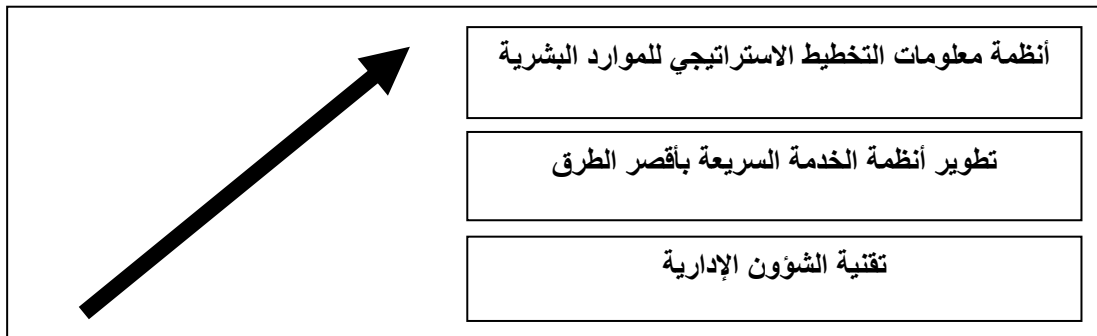
1- خان أحلام، هندسة العمليات كمدخل لتميز إدارة الموارد البشرية، أبحاث اقتصادية وإدارية - العدد الثاني عشر، جامعة بسكرة، الجزائر، 2012، ص 169-201.

تقنية المعلومات: يتم تحقيق إعادة الهندسة بالاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات وشبكات الحاسب الآلي التي توفر إمكانية إنجاز إجراءات العمل الورقي بإدارة الموارد البشرية إلكترونياً ، وأتمتة معظم الخدمات المرتبطة بالموارد البشرية.

- العمليات: مراجعة العمليات التي يقوم بها الأفراد في المنظمة باستخدام أساليب الهندسة الصناعية لتحليل العمل والقيمة (والمتمثلة عموماً في طرق المحاسبة على أساس الأنشطة، تحليل القيمة، تحليل تدفق العمل).
- الموارد البشرية: تمثل الموارد البشرية أهم مقومات إعادة الهندسة، حيث أن خطوات وإجراءات العمل التي تمت إعادة هندستها لا يمكن تنفيذها دون وجود موظفين وفرق عمل ذوي مميزات وصلاحيات وكفاءة عالية.

#### 4-5 مراحل هندسة إدارة الموارد البشرية:

#### الشكل رقم (1) يوضح مراحل تطور هندسة أنشطة الموارد البشرية



المصدر: رسلان نبيل، هندسة الموارد البشرية، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا، جامعة

الدول العربية، 2010، ص 201.

تتوقع معظم الدراسات أن معظم المنظمات تخصص 60% من التكاليف والأنشطة والقوى العاملة بإدارة الموارد البشرية للشؤون الإدارية وحفظ السجلات والإجراءات النظامية والتناقل البيروقراطي للعمل الورقي. بينما تخصص 30% من التكاليف والجهود لتقديم خدمات إدارة أداء الموارد البشرية والتوظيف والتدريب وتقديم الاستشارات وتخطيط الإحلال الوظيفي وتقييم اختيار الموظفين وتحقيق

الفرص الوظيفية المتساوية وما شابه ذلك. تخصيص نسبة 10% الباقية للتخطيط الاستراتيجي والتعويضات والتطويرات في التقنية والإحلال الوظيفي وتأكيد الحصول على الموارد البشرية المناسبة لتمكين المنظمة من المنافسة بفاعلية في المستقبل.

وتمر إعادة الهندسة بثلاث مراحل أساسية وهي:<sup>1</sup>

✓ المرحلة الأولى : التخلص أو التعاقد الخارجي أو أتمتة كافة الأعمال الإدارية الروتينية

وتمكين الأفراد من أداء الخدمة بأنفسهم (Do it your self diy) والاستغناء عن الأوراق، أي قيام المسيرين بإنهاء جميع المعاملات الخاصة بالموارد البشرية عن طريق إثبات الآلية الشخصية مثلاً. ومن أمثلة هذه المعاملات تغيير بيانات الموظفين الشخصية، تقييم الأداء بواسطة الأنظمة الآلية المتخصصة.

✓ المرحلة الثانية : تطوير أنظمة خدمات سريعة بأقصر الطرق

يمكن تقديم العديد من خدمات الموارد البشرية (مثل الاستشارات الخاصة باختيار الامتيازات والدورات التدريبية المناسبة) عن طريق الأنظمة الآلية المتخصصة الموجودة بمكاتب خدمات الموارد البشرية الآلية، أي تطوير أجهزة وبرامج آلية تقدم خدمات الموارد البشرية عند طلبه (Just in time ) وفي أقرب موقع للجهات المستفيدة.

✓ المرحلة الثالثة: تطوير أنظمة معلومات التنفيذيين الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي:

1- Hartiniahed, arthurfrancis, mohamedziari, **business process reengineering** : critical sucess in higher education, business process managment journal, vol13, iss3, p69

يتم تطوير هذه الأنظمة لتحسين التخطيط الاستراتيجي بالنسبة للتوظيف واختيار الموظفين والتدريب والتحفيز وتحقيق مستويات الكفاءة اللازمة للقيام بإعادة الهندسة.

#### 4-6 هندسة الموارد البشرية<sup>1</sup>:

حتى تحقق المؤسسة التميز الذي تطمح إليه في مجال إدارة الموارد البشرية وفي إطار برامج إعادة الهندسة دائماً يجب عليها الاعتماد على الاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات، والتي توفر الوقت والجهد والتكلفة وتزيد فعالية أداء الأعمال، ومن هذه الأمثلة.

#### ✓ إعادة التفكير في العمل:

أهم مفاهيم الهندرة الجوهرية هو "إعادة التفكير في العمل من العدم" حيث يجب إعادة النظر في جميع الأعمال والخدمات وأنشطة انسياب العمل اللازمة لإنتاجها باستخدام ورقة بيضاء (أو شاشة) خالية من أي معلومات، حيث تعني الهندرة الاعتبار لثلاثة بدائل رئيسية أساسية حسب الترتيب التالي: التخلص "Eliminate" استخدام المصادر الخارجية "Outsource" استخدام الميكنة (

#### Automate/ Reengineer)

التخلص يعني عدم تبديد الوقت أو الموارد المالية في هندسة العمل أو الخدمات التي لا حاجة لها وإنما يجب التخلص منه، واستخدام الجهات الخارجية يعني عدم القيام بأي نشاط يمكن الحصول عليه بتكلفة أقل أو جودة أعلى من مصدر خارجي.

#### ✓ اشتراك شبكات الحاسب الآلي في قواعد المعلومات المركزية:

خان أحلام، هندسة العمليات كمدخل لتميز إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 170-171.

توفير كافة المعلومات وجعلها في متناول جميع الموظفين على شاشات الحاسب الآلي. وتشمل مبادئ الهندرة التي تتبع هذه المفهوم ما يلي : جمع المعلومات من مصادرها الأصلية مرة واحدة وعدم إعادة إدخال المعلومات باستخدام تصاميم قواعد المعلومات الخاصة بالعميل-الوسيط (client-server)، وتفرض إعادة الهندسة هنا جمع المعلومات من مصادرها الأصلية مرة واحدة وعدم إدخال المعلومات.

✓ معالجة المعلومات في موقع مستخدميها (أي على الحاسبات الآلية للجهات المستفيدة):

يقوم جهاز الوسيط (Server) بحفظ كم المعلومات التي تتم معالجتها بأجهزة معالجة الكلمات Word Processor " وتحليلها عن طريق الجداول الآلية spread-sheets من قبل الموظفين الذين يحتاجون إليها حيث تقوم قواعد معلومات الموارد البشرية المشتركة بدمج كافة مهام الموارد البشرية في المستقبل، فيتضمن نظام المعلومات الإدارية المتكامل للموارد البشرية (IHTMIS) إدخال أي عملية من عمليات شؤون الموظفين بمجرد حدوثها وفي موقع حدوثها. ويتيح النظام لجميع الموظفين على نطاق العالم الاطلاع الفوري على معظم المعلومات المحفوظة كلما احتاجوا إليها. وتعتبر إمكانية المشاركة العامة من جميع الموظفين في الحصول على المعلومات الخاصة بالموارد البشرية تبسيطاً للعديد من مهام إدارة الموارد البشرية.

✓ جعل العملاء جزء من نظام المعلومات الآلي:

المفهوم الأساسي هنا هو توسعة نظام خدمات نظام المعلومات الآلي الذي تستخدمها إلى أعلى ليرتبط بالموردين (Suppliers) وإلى أسفل ليرتبط مع

العملاء (Customers) للحصول على المعلومات التي يتطلبها من العملاء أو التي تريد توصيلها إلى الموردين فيوقت الحاجة إليها وبالطريقة المناسبة.

✓ الخدمة الذاتية<sup>1</sup>:

وتشمل مفاهيم الهندسة الخدمات وخطوات العمل التي تقرر المنظمة الاحتفاظ به بما في ذلك الخدمة الذاتية أي تمكين المستفيد من الخدمة الحصول عليها بنفسه. حيث يتاح لأيموظف على رأس العمل أو مرشح للعمل أو أي جهة مستفيدة من الحصول الفوري على أي خدمة أو معلومات يحتاج إليها في مجال الموارد البشرية في أي مكان دون التحرك من مكان عمله وذلك عن طريق استخدام جهاز المساعد الرقمي الشخصي الخاص به. فهذا يساعد على توفير الوقت والمال وتكاليف التخزين، وأتمتة اغلب النشاطات الإدارية وكذلك يوفر الوقت لإدارة الموارد البشرية أو يسمح بإعادة توزيع موظفي مصلحة الموارد البشرية إلى مهام أخرى ذات قيمة مضافة أكثر .

✓ الميكنة والاحتفاظ بأقل عدد ممكن من الموارد البشرية:

من المبادئ الأساسية للهندسة الاستعانة بأقل عدد ممكن من العاملين في أي عملية ويتم تحقيق هذه المبدأ عن طريق الميكنة ودمج المهام بحيث يتسنى أدائها بواسطة موظف واحد أو فريق من الموظفين عند أول نقطة اتصال مع العميل باستخدام أكفاء الموظفين ذوي المهارات المتعددة والتكلفة المنخفضة، الهدف النهائي للميكنة هو توفير الخدمة الذاتية للعميل عن طريق إنسان آلي أو الهاتف المتفاعل او جهاز البيع الآلي ومكاتب إرشادات الامتيازات الآلية.

✓ عدم استخدام الأوراق الامتناع تماماً عن استحداث أو نقل أو تخزين أي عمل

ورقي:

-المرجع السابق، ص 1.171

وفيما يلي بعض الأمثلة لإجراءات الموارد البشرية التي يمكن تنفيذها من

• دون الاستعانة بالأوراق

\* - التخزين الآلي المباشر لأرقام رواتب الموظفين.

\* - توفير معلومات آلية مباشرة وفورية عن تغيير وضع الموظفين

\* - التسجيل الآلي المباشر لامتيازات الموظفين الجديدة وإدخال أي تعديلات  
تطرأ على امتيازات الموظفين.

\* - عرض كافة الأدلة الخاصة بأنظمة وإجراءات الموارد البشرية، النشرات الخاصة  
بقوانين العمل.

**خامساً: أهداف إعادة الهندسة:** تهدف إعادة الهندسة إلى ضمان تدفق عمليات  
المؤسسة والتكيف مع واقع السوق الحالي، ويتطلب تطبيق هذا المدخل إعادة التفكير  
وإعادة تصميم وإعادة النظر في الأدوات المستخدمة وكذا إعادة اختراع عمليات جديدة  
لتحقيق أداة أفضل من الأوضاع الحالية، وقدم الكاتب دانيال بيتر وزو خمسة  
أهداف عملية تساعد المؤسسة على تطبيق منهج إعادة الهندسة<sup>1</sup>:

• **تخفيض تكلفة القيام بالعمل:** حيث أن تخفيض تكاليف العمليات بات من  
الأمر الحيوية في عالم اليوم والتي يمكن أن تكون عاملاً أساسياً في نجاح أو  
فشل المؤسسة، ويمكن تخفيض التكاليف من خلال الحد من:

- العمليات المتكررة والغير مفيدة.
- لوائح التنظيمات المعيقة للعمل.
- دورات المتابعة والتحسين التي تأخذ وقتاً طويلاً.
- المصاريف الإدارية لإضافية.

1- علي عبد الهادي مسلم، أيمن علي عمر، قراءات في علم تحليل وتصميم منظمات الأعمال - مدخل إعادة  
الهيكل وإعادة الهندسة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص300.

- زيادة الاهتمام بإدارة تكاليف الوحدات: ويتم ذلك عن طريق تحديد قيمة المنتجات والخدمات الخاصة بكل وحدة أو إدارة وكذا العمليات داخلها، وذلك باستخدام مبادئ عملية لتقليل من تكلفة الإنتاج بشكل كبير، والعمل على تحسين جودة السلع والخدمات المقدمة للعملاء.
  - التوجه باحتياجات العملاء مع تحسين المنتج أو الخدمة: المقصود بهذا العنصر إن المنتجات أو الخدمات لو أصبحت ذات قيمة ورفاهية أكثر للعميل فإنه سيكون على استعداد لدفع الكثير من المال للحصول عليها، كما ينبغي على المؤسسة أن لا تدخر أي جهد في سبيل كسب هذا العميل في حدود إمكانياتها وطاقاتها.
  - استمرارية عمليات التحسين: إن عملية التحسين ليست إجراء يتم القيام به مرة واحدة، وإنما هي دراسة مستمرة من طرف المديرين لاحتياجات العميل والوصول إلى جودة المنتجات، ونتيجة ذلك فإن عمل إعادة تصميمات جذرية في مراحل العمل لا يعني مطلقاً أن تكف عن عملية التحسين.
  - وجود قيادة متفتحة واعية: من أهداف إعادة الهندسة إيجاد مديرين أكثر إدراكاً لمسئولياتهم ومحيطهم تتوفر فيهم خصائص القيادة الواعية و المتعلمة، لأنها تمثل النقطة الحرجة لنجاح مساعي إعادة الهندسة بما تتضمنه من أفكار جذرية وثرورية ومدير مبتكر وصبور.
- كما قدم الكاتب sotirisziagiaris ستة عناصر تهدف إعادة الهندسة لتحقيقها<sup>1</sup> :

➤ السرعة : تعتمد إعادة الهندسة على عنصر الزمن بشكل كبير، فعمليات الأعمال المحورية يجب إنهاء مهامها في اقرب الآجال، فإذا كان زمن دورة العملية قبل

1- Sotiris ziagiaris, **bousiness process re- engineering, report produced fortheec**, funded project innonegio project , january ,2000 edition, contryismt mentioned , pp :8-9.

إعادة الهندسة خمسة ساعات، فينبغي أن يكون زمن انجازها بعد إعادة الهندسة ساعة ونصف.

➤ لاختزال"التخفيض": تهدف إعادة الهندسة إلى التقليل أو التخلص من اغلب المهام المكلفة على طول السلسلة القيمة في المؤسسة بالإضافة إلى تنظيم العمليات يؤديان إلى إرساء الشفافية فيها وتخفيض التكلفة في المستوى التشغيلي، ففي ظل الإدارة التقليدية إذا ما قررت المؤسسة مثلاً أن تقوم بعملية شراء كبيرة للمواد الأولية بخصم قدره 50% مثلاً، سيكون هذا القرار مرتبطاً بعمليات التقييم الموزعة في مختلف الوظائف والمستويات الإدارية، ابتداءً من التدفق النقدي، والجرد وصولاً إلى التخطيط للإنتاج التسويقي إما في ظل إعادة الهندسة فتصبح هذه العملية متعلقة بالمراجعة والتقييم سهلة الانجاز بوجود فريق العمل وذلك من خلال اتخاذ القرار وتخفيض التكاليف التشغيلية.

➤ المرونة: تسعى إعادة الهندسة إلى تحقيق المرونة في تعاملاتها وعملياتها وهياكلها بهدف الوصول إلى العملاء وإشباع حاجاتهم ورغباتهم، لأن العمليات والهياكل يجب أن تتكيف مع الظروف والمنافسة الشديدة التي يجب أن تنمي من آليات الاستكشاف السريع لنقاط الضعف والتكيف مع متطلبات السوق.

➤ الجودة: تهدف إعادة الهندسة إلى تحقيق الجودة في العمليات ومنتجات المؤسسة، ومن المهم التذكير بأن الجودة لا تعني العامل الذي يقدم الخدمة للعميل وحده وإنما هي مسؤولية جميع العاملين بالمؤسسة.

➤ الابتكار: تسعى إعادة الهندسة لتحقيق الريادة السوقية للمؤسسة، عن طريق القيام بتغييرات مستمرة تمكنها من الانفراد بميزة تنافسية في جانب معين أو جوانب متعددة عن غيرها من المؤسسات.

➤ **الإنتاجية:** تهتم إعادة الهندسة بعنصر الإنتاجية عن طريق التركيز على الكفاءة والفعالية داخل المؤسسة حيث تمكن أساليبها من تحقيق معدلات كبيرة فيها.

### 5-1 عوامل نجاح الهندرة:

إن هناك عدة خطوات مرشدة لنجاح إعادة الهندسة أهمها وضع الإستراتيجية أولاً، بعد ذلك تحديد التسهيلات اللازمة لتطبيق إعادة هندسة الأعمال، والتعهد والالتزام بإدارة وقيادة التغيير، والبدء قبل وقوع الأزمة، وكذلك التصميم من خلال الإعادة والتكرار وتزويد فرق العمل بالأدوات الإدارية والإحصائية الجديدة للتصميم مع مراعاة المرونة<sup>1</sup>:

ومن أهم عوامل نجاح الهندسة الإدارية نجد<sup>2</sup> :

- 1- ضرورة دعم الإدارة العليا ، حيث يتم البدء في تطبيقها من الإدارة العليا ثم الوسطى ثم الدنيا.
- 2- ضرورة ابتكار أساليب علمية وكوادر بشرية ذات مهارات وقدرات عالية.
- 3- ضرورة التركيز على العمليات وليس الإدارات، أي ضرورة إعادة هندسة العمليات لغايات إرضاء الجمهور.
- 4- التركيز على نوعية وتركيبه الأفراد التي تقوم بأداء العمل، حيث أن إعادة هندسة فرق العمل من أساسيات نجاح إعادة هندسة العمليات.
- 5- التركيز على الإبداع والابتكار في العمليات التنظيمية، بشكل يؤدي إلى تقديم خدمات ذات مواصفات جديدة تعكس رضا الجمهور.

1- الرفاعي ممدوح عبد العزيز، إعادة هندسة العمليات، كلية التجارة، جامعة عين الشمس، مجلة الدراسات والأبحاث التجارية، جامعة بنها، 2006، ص22.

2- لونتال جفري، إعادة هندسة المنظمة - منهج الخطوة بخطوة - لتجديد حيوية الشركة، ترجمة خالد الدخيل الله، الطبعة الأولى، دار المريخ، الرياض، 2002، 23.

- 6- ضرورة التخطيط العلمي لإنجاح تطبيق إعادة هندسة العمليات ودراسة البيئة التنظيمية دراسة جيدة لتسهيل إنجاز هذه العملية
- 7- التقليل من مقاومة العاملين للتغيير إلى مفهوم هندسة العمليات، من خلال توعيته بمبدأ أهمية هذا المفهوم والفوائد التي من الممكن أن تعود عليهم عند نجاحهم في تطبيقه.

### 5-2 الأخطاء الشائعة والمتوقعة في عملية الهندرة:

- هناك بعض الأخطاء الشائعة في عمليات الهندرة تؤدي إلى الفشل الحتمي، لماذا؟ لان الهندرة عملية صعبة ومخيفة دون أدنى شك فهي لا تحتاج إلى تردد ولا تقبل أنصاف الحلول، ومن أبرز هذه الأخطاء<sup>1</sup>:
- 1- محاولة إصلاح العمليات بدلاً من تغييرها جذرياً.
  - 2- التركيز في العمليات الإدارية وإعادة تصميمها فقط.
  - 3- تجاهل قيم الناس وثقافة المنظمة.
  - 4- القبول بالنتائج الطفيفة والتحسينات السخيفة.
  - 5- التراجع في منتصف الطريق.
  - 6- وضع العراقيل أمام الهندرة والتركيز على المظهر لا الجوهر.
  - 7- السماح للسلوكيات الإدارية السائدة أن تمنع الهندرة من الانطلاق.
  - 8- محاولة إجراء عمليات الهندرة من الأسفل إلى الأعلى.
  - 9- تعيين شخص لا يفهم ما هي الهندرة لقيادة المعركة.
  - 10- دفن الهندرة في كومة من جداول الأعمال والأوليات.
  - 11- عدم تخصيص أية موارد لإجراء العملية.

- تشامبي جيمس، إعادة هندسة الإدارة -مطلب حتمي للقيادة الجديدة، الرياض، 2003، ص 1.47

خلاصة الفصل :

ومما سبق نخلص أن إعادة الهندسة أصبحت أمراً حتمياً لآبد منه خاصة مع التغيرات التكنولوجية المذهلة في مجال المعلومات التي تسمح للمنظمات بإعادة تصميم تنظيماتها بصفة جذرية، وكذا كيفية آدائها لأنشطتها، وعملياتها المختلفة، وذلك من خلال تجاوز التقسيم التقليدي للأعمال والعمل على شكل وظائف متخصصة في مجال معين، بينما تصبح عبارة عن مجموعة من الإجراءات والأنشطة المتكاملة وما ينتج عنها من أشياء ذات قيمة مرتفعة ومتميزه والغاية منها هي تصغير حجم المؤسسات (downsising) الناجمة عن تخفيض القوى العاملة ودمج الوظائف بفعل استخدام الحسابات الآلية مع المحافظة على تحقيق إيرادات عالية.

وهذا لا يتحقق إلا بتخطيط وتسيير محكم للموارد المالية والمادية والبشرية ومن اجل تحقيق الميزة التنافسية لآبد من التسيير الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية وهذا ما سنتناوله في الفصل الثالث.

## الفصل الثالث المناجمنت (تسير الموارد البشرية)

تمهيد

أولاً: العوامل الممهدة لظهور علم الإدارة.

4-1 مدخل الإدارة العلمية.

5-1 مقومات الإدارة الناجحة.

6-1 الاتصال.

ثانياً : الإدارة الإستراتيجية.

1-2 تعريف المفاهيم المرتبطة بالإدارة الإستراتيجية.

2-2 التخطيط الإستراتيجي.

3-2 التفكير الإستراتيجي.

4-2 الرؤية الإستراتيجية.

ثالثاً: التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية.

1-3 الموارد البشرية في الفكر الإداري الحديث

2-3 الفلسفة الجديدة لإدارة الموارد البشرية.

3-3 سمات النموذج الفكري الجديد لإدارة الموارد البشرية.

4-3 أهمية الإدارة الاستراتيجية

5-3 أهداف الإدارة الإستراتيجية.

6-3 الاتجاهات الحديثة للفكر الاستراتيجي.

رابعاً: ماذا يعني أن تكون مانجير

1-4 تعريف

2-4 مهام المناجير

3-4 المهارات المطلوب توفرها في الماناجار.

4-4 الإدارة بالأخلاق والقيم.

5-4 الإبداع.

6-4 القيادة فرق العمل.

خلاصة.

**تمهيد :** كانت ولا زالت الإدارة هي العنصر الفعال في نجاح المؤسسات والدول فتحقيق النمو والاستقرار مرهون بهما، فهي التي تمكن من التوزيع الأمثل للموارد والتوفيق بينها وتسييرها التسيير الفعال الذي يخدم الأهداف التنظيمية وأهداف الأفراد والمجتمع، ومن هنا فإن موضوع الإدارة يعتبر من أهم المواضيع التي يجب الاهتمام بها ومعالجتها بما يوازي التطورات الحاصلة في عصر العولمة.

\* ( فالمناجمنت) هي علم وفن إدارة كل الموارد المتاحة واستغلالهم الاستغلال الأمثل بما يخدم الأهداف التنظيمية وفق أسلوب علمي وعملي.

وقد فرضت المنافسة على المؤسسة سواء كانت خدماتيه أو اقتصادية التحول نحو التسيير الإستراتيجي لمواردها البشرية كنظام فرعي للتسيير الإستراتيجي ساهم في نجاح الإستراتيجيات التنافسية فقد أصبحت وظيفة الموارد البشرية ذات موقع ومكانة إستراتيجية لا تقل أهمية عن بقية الوظائف الأساسية داخل المنظمة يجعل من الموارد البشرية مصدر التميز التنافسي من خلال المنظور التحليلي الاستراتيجي كالتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية.

**أولاً: العوامل الممهدة لظهور علم الإدارة :**

إن تطبيق الإدارة وممارستها في الواقع بدأ منذ فجر التاريخ وبداية ظهور المدنية ، فإذا نظرنا للمصريين القدماء نجد أن عندهم قدرات إدارية فعالة في بناء الأهرامات والمعابد وإدارة شئون دولتهم وينطبق نفس الشيء على الحضارات القديمة مثل الصين وبابل والإمبراطورية الفارسية

والرومانية وقدم المسلمون نماذج مبهرة في مجال الإدارة جعلتهم ينتقلون من حياة البداوة إلى دولة مترامية الأطراف ذات حضارة عظيمة .

ولكن دراسة الإدارة كعلم له مبادئ ونظريات لم يبدأ إلا نتيجة للثورة الصناعية أواخر القرن التاسع عشر، وما صاحبها من ظهور اختراعات عديدة الذي أدى إلى تقدم الصناعة الآلية بشكل كبير وإنشاء المصانع الكبرى والتوسع في الإنتاج ومن الأسباب التي أدت لظهور علم الإدارة ما يلي<sup>1</sup>:

➤ اتساع حجم المشروعات والتوسع والتطور أدى إلى كبر وتعقد مشاكل إدارة هذه المشروعات.

➤ ظهور الشركات المساهمة على نطاق واسع مكن عدد كبير من أصحاب رؤوس الأموال من استثمارها عن طريق شراء الأسهم ومع ازدياد عدد حاملي الأسهم أصبح من الصعب عليهم إدارة المشروع، فكان من الضروري وجود فئة من المديرين المحترفين عليهم إدارة المشروع مما أدى إلى فصل الإدارة عن ملكية المشروع، وعلى هذا الأساس أصبحت فئة المديرين هي المسؤولة عن نجاح المشروع أو فشله، مما دفعهم للبحث عن أساليب إدارية أفضل لأداء مسؤولياتهم نحو أصحاب رأس المال، وبهذا انتقلت السيطرة على المشروعات من طبقة الملاك إلى طبقة المديرين، وأطلق على هذا التحول اصطلاح الثورة الإدارية.

➤ تطبيق مبدأي تقسيم العمل والتخصص : مع كبر المشروعات ثم تطبيق مبدأي تقسيم العمل والتخصص أدى ذلك إلى سرعة أداء العمل وإتقان الأفراد لأعمالهم المتخصصة وزيادة الإنتاج بكميات كبيرة ، ولكن أدى هذا إلى ظهور مشاكل إدارية منها ضرورة التنسيق والتخطيط بين أجزاء العمل وكذلك الرقابة الجيدة على العمال.

---

\* **المناجمنت**: دخلت عبارة ولفظ المناجمنت (management) إلى اللغة الفرنسية بالنطق الفرنسي سنة 1973. انت مباشرة من الإنجليزية (to manage) التي تعني قاد، أدار من ناحية الانشقاق وأصل الكلمة (etymologie) نجد في الفرنسية الفعل (ménager) مستعملة في الاقتصاد وفي الإيطالية (managgiare) أدار وفي اللاتينية (manus) اليد، وكذا تعرف بتقنيات الإدارة وتسيير المؤسسات (تعريف قاموس لاروس).

1- الجوهري عبد الهادي، علم اجتماع الإدارة - مفاهيم وقضايا، دار المعارف، القاهرة، 1985، ص10.

➤ مع زيادة عدد المشروعات الخاصة في ظل النظم الرأسمالية وجدت العديد من المشاكل لتعارض مصالح الأفراد مع مصلحة المجتمع في اغلب الأحيان، فكان أن تدخلت الدولة بأشكال مختلفة من الضوابط لتوجيه وضبط حركة المشروعات الخاصة مثل قوانين حماية المستهلك ورقابة جودة المنتجات أو تحديد حد أدنى من الأجور وتشجيع المشروعات ببعض الامتيازات مثل الإعفاءات الجمركية أو الضريبية، وقد ضاعف ذلك من أعباء ومسئولية إدارة المشروع وتطلب الأمر ضرورة قيام المديرين بالتمعق في دراسة علاقة المشروع بالدولة والمجتمع والتشريعات المنظمة لذلك .

وقد ظهر عدد من رجال الإدارة والباحثين الذين حاولوا معالجة مشاكل الإدارة بالأسلوب العلمي المنظم بدلا من الاعتماد على أسلوب التجربة والخطأ، مما أدى إلى ظهور اتجاهات ومناهج مختلفة لدراسة الإدارة وفيما يلي نبذة مختصرة لهذه المدارس أو المداخل حسب تطورها التاريخي.

### **1-1 مدخل الإدارة العلمية:**

ارتبطت أفكار الإدارة العلمية باسم فريدريك تيلور (1856-1910) وكان يعمل مهندس بإحدى شركات الصلب بالولايات المتحدة الأمريكية ، وكان الهدف الأساسي للإدارة هو الحصول على اكبر قدر من الرفاهية لصاحب العمل مصحوبة بأكبر قدر من الرفاهية الممكنة للعامل، ويكون ذلك عن طريق الزيادة في إنتاجية الأفراد.

وقد لاحظ تيلور أن تحقيق الزيادة في الإنتاجية يحده قيذان<sup>1</sup>:

- جهل الإدارة بالطرق العلمية اللازمة لتحديد كمية العمل وزمنه.
- كسل أو تكاسل العمال في تأدية العمل بسبب الميل الغريزي في الإنسان ناحية الكسل، ومن ناحية أخرى عدم وجود حافز تشجيعي لزيادة الجهد في تأدية العمل من ناحية أخرى.

1 - Taylor f w, la direction scientifique des entreprises, dunod, 1911,p 35.

ويتلخص أسلوب الإدارة العلمية عند تيلور في أن هناك دائماً طريقه نموذجية أو نمطية لأداء أي عمل وان هدف الإدارة العلمية هو التوصل أو التعرف على الأسلوب الوحيد الأفضل لإتمام العمل بشكل أمثل.

فقد لاحظ تيلور أن كل عملية يقوم بها العامل تتكون من عدة حركات بسيطة، يمكن تحليلها وقياس الوقت الذي تستغرقه هذه الحركات باستخدام ساعة التوقيت الخاص، وذلك بغرض اختصار وتقادي الحركات الغير ضرورية وتحسين الأداء، ثم تحديد الوقت النموذجي لأداء كل عملية يقوم بها العامل، وسميت هذه الطريقة باسم " دراسة الوقت والحركة " .

فقام في بعض الحالات بدراسة الجانب المادي للعمل فوجد مثلاً أن الوزن الأمثل لحمولة الجاروف هي 22 رطل، وان هناك شكل مناسب لكل نوع من أنواع الجرف . وفي حالات أخرى قام بدراسة الجانب البشري للعمل فوجد انه من الممكن تدريب العامل الذي يقوم بمناولة الحديد الخام لعربات السكة الحديد بحيث تزداد الحمولة التي يقوم بمناولتها من 12.5 طن إلى 47.5 طن يومياً أي زيادة في إنتاجية الفرد إلى ما يقرب من أربعة أمثالها (400%).

وتتلخص مفاهيم تيلور عن الإدارة العلمية فيما يلي<sup>1</sup>:

- التخلي عن المفاهيم القديمة في الإدارة القائمة على التجربة والخطأ وإحلال الأساليب العلمية محلها.
- استخدام الطرق العلمية في اختيار وتدريب العمال.
- البحث عن أحسن طريق ممكنة لأداء أي عمل معين وتحديد الوقت الأمثل الذي يجب على أن يستغرقه الأداء.
- إيجاد وتنمية نوع من الصداقة والتعاون التام بين الإدارة والعمال.

1 - Taylor f w, La direction scientifique des entreprise,ibid, p 35.

- التركيز على وظيفة التخطيط وفصلها عن وظيفة التنفيذ، أي يكون هناك تقسيم عادل للمسئولية بين الإدارة والعمال، على أساس قيام الإدارة بمهام تخطيط العمل على أن يتولى العمال مهام التنفيذ 60 مشاركة العمال ماليا في المكاسب التي تتحقق نتيجة ارتفاع الكفاية الإنتاجية والربح (نظام الحوافز التشجيعية للعمال) .

- تطبيق مبدأ التخصص في وظائف الإشراف، بمعنى تقسيم عمل المشرف العام إلى عدة أجزاء يتولى كل جزء ملاحظ مباشر مثل ملاحظ لأوامر التشغيل وملاحظ للأمن وملاحظ لجودة الإنتاج وبالتالي يتلقى العامل الواحد تعليماته من أكثر من ملاحظ مباشر .

وقد قوبلت حركة الإدارة العلمية في الولايات المتحدة الأمريكية بمقاومة عنيفة وخاصة من النقابات العمالية، وتركز النقد في أن تيلور تعامل مع الإنسان كتعامله مع الآلة وتجاهل العلاقات الإنسانية، واعتبر أن زيادة الأجر هو المحرك الأساسي لرفع مستوى الأداء، كما حصر اهتمامه بالمستوى التشغيلي للمصنع واغفل النواحي الإدارية الأخرى.

وأخيراً اعتبر تيلور أن الإدارة علم له أصوله القابلة للتطبيق في حل جميع المشكلات وفي مختلف الظروف ، وتجاهل أهمية عنصر التقدير الشخصي والمهارات الفردية في اتخاذ القرارات، مع انه من المعروف أن الإدارة هي علم وفن في نفس الوقت.

## **2-2 مقومات الإدارة الناجحة:**

ومن هنا علينا دائماً أن نعرف أن طريق النجاح يبدأ من التفكير والاستشارة والتخطيط المدروس حتى نصل إلى الأهداف بأقل جهد وبأسرع وقت وبأفضل ثمر وهناك خطوات ينبغي أن نسلکها في هذا الاتجاه وهي كالتالي<sup>1</sup>:

1- عبد الباسط محمد حسن، علم الاجتماع الصناعي، مكتبة انجلو المصرية، القاهرة، 1972، ص 213.

- ✓ **التخطيط:** ونعني به وضع الأهداف وقراءة نتائجها ووضع الحلول للمضاعفات السلبية التي قد تتجم عنها مضافاً إلى تعيين اسلم الطرق للوصول إليها.
- ✓ **التنظيم:** ونعني به تحديد الأهداف البعيدة والأخرى القريبة وفرز الأولويات وتوزيع الأدوار والأوقات على الأفراد المناسبين أو اللجان لإنجازها.
- ✓ **المتابعة:** ومهمتها في بعدين:

**الأول:** التوجيه والتعليم والسعي المستمر لإيجاد التنسيق والتعاون بين أطراف العمل.  
**الثاني:** السيطرة والمراقبة على الأعمال للتأكد من سير الأعمال وفق الخطة الموضوعة وتصفية العوائق أو الموانع التي يمكن أن تعرقل مسيرة العمل.

وبعد كل هذا تبقى الإدارة بحاجة إلى وقفات بين آونة وأخرى لملاحظة سير العمل في الاتجاه العام وموازنة الخطط والطموحات مع مستوى الأداء.. لتكون مرحلة تقويم وموازنة. إذ لا يكفي أن ترسم الإدارة هدفاً وتضع خطة وتمشي في اتجاه الهدف وإنما لابد لها أن تعرف أيضاً أنها هل تضمن الوصول إلى الهدف.. وكيف ستضمن ذلك؟ لا شك أن هذه الخطوات هي مهمة المدير والإدارة الطموحة ولا يتحقق الطموح في الخطوة الأولى ولا الثانية منها.. ما لم يجمع المدير المستشارين ومشاركة كل من يمكن أن يسهم في تكاملية الخطوات ومنهجيتها بشكل إيجابي وفعال.

أما الثالثة فهي مهمة المدير أولاً ويمكن أن يديره بشكل مباشر أو بالوسائط عبر لجان أو أفراد وإن كان الأول أفضل وضمن. وعليه فإن الإدارة عملية دائرية تتكامل فيها كل الوظائف والأدوار على اختلاف المراتب وتعتمد بعضها على البعض الآخر لتشكّل حلقة دائمة الدوران في البعدين المحوري والدائري لتضمن السيرين العمودي والأفقي الناجح.

1-3 الاتصال:

يعد الاتصال هو الوسيلة الأساسية التي يتم عن طريقها نقل التعليمات والأوامر وتبادل المعلومات بين الأفراد داخل مؤسسات الأعمال. ومنظمات الأعمال المتميزة تتسم بوجود قنوات جيدة للاتصال بين الأفراد داخل المنظمة في مختلف المستويات، بحيث يتم تبادل المعلومات ونقل الأوامر والتوجيهات وتبادلها بين جميع المستويات داخل منظمة العمل بكل يسر وسهولة ووضوح دون لبس، وبعيداً عن سوء الفهم، الذي قد ينجم عن الاتصال غير الجيد .

وإذا كان وجود قنوات للاتصال فيما بين الأفراد داخل المنظمة هو أمر في غاية الأهمية، فإنه من الأهمية بمكان أن يتوافر لدى الأفراد داخل المنظمة على وجه العموم، ومديري هذه المنظمة على وجه الخصوص، مهارات الاتصال الجيد. تلك المهارات التي لا غنى عنها لأي فرد، والتي بدون توافرها في الأفراد داخل المنظمة تتعدم جدوى قنوات الاتصال. ويمكن إيجاز المهارات الرئيسية للاتصال التي يحتاج إليها مديرو منظمات الأعمال في أربع مهارات أساسية وهي كالآتي<sup>1</sup> : لا تعد القدرة على التحدث بشكل جيد أمراً كمالياً يمكن الاستغناء عنه بالنسبة لمديري منظمات الأعمال، مكتفين بالاعتماد على التعليمات والأوامر الكتابية التي تصدر منهم إلى مرؤوسيه، محددة المهام والتعليمات المطلوب منهم القيام بها، بل إن القدرة على التحدث بشكل جيد تعد إحدى المهارات الأساسية، التي يتعين توافرها في أي مدير، كما تعد في ذات الوقت أحد الأسباب التي يمكن أن تؤدي إلى ترقية بعض المديرين وتبوءهم مراكز مرموقة داخل منظمات الأعمال التي يعملون بها، دون مديرين آخرين قد يفوقونهم في الخبرة أو الاقدمية.

1 - E. Thall, *le langage silencieux*, édition seiul, coll points, paris,1978,p219.

### مهارة الإصغاء:

إذا ما كنت متحدثاً جيداً، فلا بد وأن تكون لديك في ذات الوقت أيضاً القدرة على الإصغاء بشكل جيد إلى ما يرغب الآخرون في إسماعك إياه، فالعلاقة تبادلية بين القدرة على التحدث بشكل جيد وبين القدرة على الإصغاء. والإصغاء هام في التعامل مع العملاء في الاستماع إلى طلباتهم والتعرف على رغباتهم، وهو هام أيضاً في التعامل مع أعضاء مجلس الإدارة والمساهمين في تلقي تعليماتهم والتعرف على توجهاتهم، وهام للغاية في التعامل مع المرؤوسين.

### مهارة إدارة الاجتماعات:

تكتسب الاجتماعات أهمية متزايدة في دنيا الأعمال، فمن خلال الاجتماعات مع العملاء يتم التفاوض بشأن الصفقات وإتمام الاتفاقات مع هؤلاء العملاء. ومن خلال الاجتماعات أيضاً يتم التفاوض مع موردي السلع والخدمات، للحصول على أفضل العروض وأحسن المواصفات، كما أن الاجتماعات مع فريق العمل داخل الشركة يكون لها الدور الأكبر في عقد جلسات العصف الذهني، Brain Storming التي يتم خلالها استطلاع الآراء وتلقي الاقتراحات، انتهاءً إلى صياغة الخطط والاستراتيجيات لفترات مقبلة، كما أن الاجتماعات مع فريق العمل هي وسيلة أساسية أيضاً لإدارة العمل اليومي بالشركة، والتعامل مع المشكلات التي يمكن أن تطرأ أثناء تنفيذ المشروعات.

### الحاجة الماسة للتطور:

التطور ليس هدفاً في حد ذاته وإنما هو منهج لتحقيق أهداف محددة في المنظمات التي تضع نصب أعينها رضا العملاء والوصول لأفضل النتائج، ويصبح التطور حاجة ماسة للمؤسسات التي تعاني من بعض أو جملة من المشكلات مثل: انخفاض الإنتاجية وتدني مستوى الأداء وتدهور الروح المعنوية داخل المؤسسة وانخفاض المبيعات أو تحول

المستهلكين، ويأتي التطور كذلك لحل مشكلات مثل التراجع عن مواجهة المنافسة وتراجع الكفاءة.

وتأتي هندسة الإدارة لتحقيق كلا العنصرين (الكفاءة والفعالية) بدرجة عالية من خلال تبني الفروض الجديدة التي تناسب العصر، وإهمال العمليات الحالية التي انخفضت كفاءتها وفعاليتها، وتصميم عمليات إدارية جديدة تتعامل بقوانين حديثة تناسب أهداف المنظمة وظروف سوقها، قوانين تهتم بالعميل وتتنظر بمنظاره وتبحث عن وسائل إرضائه، وإساعده<sup>1</sup>.

### **الإدارة ومتطلبات التحديث:**

تسعى المؤسسات لتحديث وتطوير أساليب تسييرها وذلك من خلال وضع خطط إستراتيجية للمؤسسة من أجل تحقيق أهدافها لابد من:

### **1- مهام الإعداد والتدريب:**

للإعداد والتدريب في المؤسسات التي تنتهج أسلوب إعادة الهيكلة وهندسة الإدارة شأن عظيم؛ حيث تتطلب هذه العملية نمطاً جديداً من المهارات الفنية والفكرية والسلوكية لدى العاملين تمكنهم من تجاوز الأساليب التقليدية في العمل، وتشمل عمليات الإعداد التهيئة النفسية والمعلوماتية للعاملين كما تُعنى بإبراز العيوب والمشكلات الموجودة فعلياً في المؤسسة مع بيان المجهودات المطلوبة من الأفراد.

وبعد إنجاز مرحلة الإعداد المناسب للعاملين تأتي مرحلة التدريب، ولكي تتم هندسة الإدارة بنجاح فإن التدريب اللازم للقائمين بها من مديرين وفنيين وعاملين تشمل عدة جوانب: أولها الجانب الفني، ويرتبط بالنواحي الفنية للعمل من رفع كفاءة الفرد، وتعميق مهاراته وقدراته المهنية في مجالات التسويق (دراسة المستهلك والمنافسة وأساليب الحفاظ

---

Ader emmanuel, l'analyse stratégique modern et ses outils, infutuabile, n72.dec1983, pp3-4. -1

على العميل ورضا المستهلكين والإنتاج) وتحليل البيانات والمعلومات ودور التكنولوجيا الحديثة في رفع كفاءة العمليات. يأتي بعد ذلك الجانب الفكري، وتتبع أهمية هذا الجانب من دوره في إيجاد القدرة على اتخاذ القرارات وحل المشكلات وتنظيم المعلومات وتنمية التفكير الإبداعي والإبتكاري، لأن القوة العاملة في القرن الحادي والعشرين هي رأس المال المعرفي.

أما التدريب السلوكي فبه تكتمل العملية التدريبية لتشمل تنمية قدرة المديرين والعاملين على العمل الجماعي، وكيفية العمل في فريق والتعاون المطلوب لهذا النوع من الأعمال.

#### علامات النظام والانظام:

وعدم الانتظام يظهر في عدة علامات منها: الانشغال المستمر في حل مشاكل ونزاعات جانبية لم يكن من المفروض حصولها منذ البداية إذا خططوا صحيحاً ومشوا طبق قواعد التخطيط المنظم أن فقدان النظام وانعدام خطة العمل لا تسمح للمدير بقراءة المستقبل غالباً كما لا تسمح له بإدارة حسنة للحال الحاضر لذلك يبتلى باضطرابات واختلالات في القرارات كما يجر القلق إلى العاملين وهو أمر من شأنه أن يشغل المدير بالحالات الطارئة دون الخطط الإستراتيجية<sup>1</sup>.

ومنها: الإهمال أو المماطلة والتسويق في توفير المعلومات اللازمة للعاملين بشأن القرارات والأهداف والخطط.. ومعلوم أن الأداء الجيد يتوقف على دقة المعلومات وفهم الخطط والأهداف توقفاً كبيراً.. ولكن مشكلة المدير غير المنظم تجعله في قائمة المسوفين أو المهملين الأمر الذي يتعب نفسه ويتعب من يتعامل معه وهذه نتيجة طبيعية للمدير غير

1- محمد سعيد احمد، التنظيم وتطوير أساليب العمل - نظريات وأساليب العمل، الفكر العربي، القاهرة، 1971، ص

المنظم. ليس لأن المدير يريد ذلك بل إما لأنه لم تتضح عنده الرؤية أيضاً فيعسر عليه نقلها إلى الآخرين أو لأن انشغاله الدائب في الهوامش يجهده ويتعب أعصابه بما لا يسمح له بنقل ذلك إلى الآخرين أو لا يبقى له مزيد من الوقت لبذله في هذا السبيل فإن الجزئيات الصغيرة كثيرة ولا تنتهي أزمتها ومعنى هذا أن المؤسسة ستمشي في طريق مظلم بلا نور ولا مصباح فيا ترى كيف ستكون النتائج؟ ومنها: المدير الفاشل يعمل على أساس نظام يومي بلا خطة مدروسة ونعني بذلك أنه يعمل في كل يوم بيومه فما يقع أمامه من أعمال في كل يوم يؤديه متغافلاً عن الأسس وعليه فهو يعيش لحظته الراهنة ولا يعيش للمستقبل وليس لديه وقت كافي للتفكير في المستقبل ولا لتقويم العمل ودراسة نواقصه وكمالاته. ومعنى هذا أن ما يبذله من جهود وأعمال ونفقات تؤدي إلى ضياع الوقت في الأمور البسيطة وعدم توفره لمعالجة المهمات.. وهذه وحدها تكفي لجعل المؤسسة تراوح في موضعها على أحسن الفروض.. كما تجعل العاملين يعيشون حالة اليأس والجمود والرتابة.. فهل يتوقع لها النجاح بعد ذلك؟ هذا فضلاً عن بروز حالات من ردود الأفعال النفسية وانعدام الثقة بين العاملين والإدارة والحال أن المدير الناجح يعيش بقوة شخصيته وحضوره في نفوس العاملين معه أيضاً وأول شيء يجعله قويا في نفوس الآخرين هو الثقة بينه وبين من يديرهم.. إلا أن اللانظام يهدم الجسر الوثيق ويبدل العلاقات المتينة إلى روابط مفككة يشوبها القلق.

### **ثانياً: الإدارة الإستراتيجية Strategic Management :**

ذكر كتاب الإدارة الإستراتيجية في كتاباتهم وأدبياتهم عدة تعريفات لمفهوم الإدارة الإستراتيجية يمكن عرض أهمها فيما يلي:

تشير الإدارة الإستراتيجية إلي أنها "مجموعة من القرارات والتصرفات التي تحدد الأداء طويل الأجل للمنظمات. كما تعرف بأنها مجموعة القرارات والتصرفات الخاصة بتكوين وتنفيذ الاستراتيجيات المصممة لانجاز أهداف المنظمة<sup>1</sup>.

إن الإدارة الإستراتيجية هي تلك العملية التي تتألف من مجموعة من الخطوات تقوم من خلالها الإدارة العليا بتحليل الفرص والقيود الموجودة في البيئة الخارجية، وأوجه القوة والضعف في المنظمة، وتحديد الرسالة والأهداف، ثم وضع الإستراتيجيات على مستوى المنظمة، ووحدات الأعمال والمستوى الوظيفي التي تتطابق مع أوجه القوة والضعف في المنظمة، وفرص وتهديدات البيئة الخارجية، ثم تطبيق تلك الإستراتيجيات وممارسة الرقابة الإستراتيجية<sup>2</sup>.

## **2-1 تعريف المفاهيم المرتبطة بالإدارة الإستراتيجية:**

إن الناظر إلي مفهوم الإدارة الإستراتيجية يلاحظ ورود بعض المفاهيم والمصطلحات ضمن مفهوم الإدارة الإستراتيجية وتحتاج هذه المفاهيم إلي توضيح وبيان حتى يسهل فهمها واستيعابها، وبالتالي يسهل فهم مفهوم الإدارة الإستراتيجية، وسوف يركز الباحث على بعض المفاهيم الشائعة الاستخدام عند الأكاديميين والممارسين وهي علي النحو التالي:

### **الإدارة Management:**

الإدارة هي علم وفن توظيف موارد بشرية ومالية ومادية ومعلوماتية وفنية لبلوغ هدف محدد أو أهداف محددة، في بيئة ديناميكية، خلال فترة محددة. وفي سبيل ذلك تضع الإدارة الأهداف وتصمم الاستراتيجيات المساعدة علي بلوغها، أي الخطط طويلة الأجل التي تحدد الاتجاه العام الذي يقود تحركات وقرارات المديرين في أداء وظائف المنظمة. كما يتطلب الأمر قيام المستويات العليا بتصميم سياسات كأدلة عمل مرشدة للأداء اليومي للعاملين في

1- نبيل محمد مرسي، احمد عبد السلام دخيل، الإدارة الإستراتيجية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2007، ص 11.

2- محمد احمد عوض، الإدارة الإستراتيجية- الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، القاهرة، 2003، ص 6.

## الفصل الثالث: المناجمت (تسير الموارد البشرية)

المستويات الأدنى، بكل مجالات أداء المنظمة أو وظائفها وهي: التسويق وإدارة العمليات والإنتاج والإدارة المالية وإدارة الموارد البشرية والبحوث والتطوير وهي ما تسمى بوظائف المنظمة<sup>1</sup>.

وكذلك تعرف الإدارة بأنها: "عملية مستمرة تهدف إلى تحقيق نتائج محددة باستخدام الموارد المتاحة، بأعلى درجة من الكفاءة و"الفعالية" وذلك في ظل ظروف موضوعية قائمة أو محتملة<sup>2</sup>.

إن الإدارة نشاط إنساني هادف تقوم به جماعة من الأفراد يتميزون بقدرات وخصائص معينة، بهدف التوصل إلى نتائج محددة وتم الاتفاق على أهميتها وضرورتها لإشباع رغبات معلومة عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

### **الإستراتيجية Strategy:**

"تستمد كلمة الإستراتيجية جذورها من الكلمة اليونانية Strategos والتي ارتبط مفهومها بالخطط المستخدمة في إدارة المعارك وفنون المواجهة العسكرية، إلا أنها امتدت بعد ذلك إلى مجال الفكر الإداري وصارت مفضلة الاستخدام لدى منظمات الأعمال وغيرها من المنظمات الأخرى المهمة بتحليل بيئتها وتحقيق المبادرة والريادة في مجالات نشاطها<sup>3</sup>.  
نبت مصطلح الإستراتيجية من مصدرين رئيسيين هما: الإستراتيجية العسكرية، ونظرية المباريات ( Game Theory ) باعتبار أنهما يشكلان الأساس العلمي لمفهوم ومعنى الإستراتيجية. واستخدم لفظ الإستراتيجية منذ قرون طويلة، ويرجع الاستخدام الأصلي لكلمة الإستراتيجية (Strateg).

---

1- احمد سيد مصطفى، الإدارة الإستراتيجية دليل المدير العربي للتفكير والتغيير الاستراتيجي، القاهرة، 2005، ص20.  
2- علي سلمى، سياسات واستراتيجيات الإدارة في الدول النامية، دار المعارف، القاهرة، 1972، ص14.  
3- ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين مرسي، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية، دار الجامعة، الإسكندرية، 2003، ص22.

• السياسات Policies :

عرفت السياسة بأنها عبارة عن موجّهات لعملية اتخاذ القرار وهي بذلك تعطي إشارات للمديرين فيما يتعلق بما يمكن أو ما لا يمكن اتخاذه من القرارات، والسياسة عادة ما توضع بصورة رسمية ومرتبّة بواسطة الإدارة للمنظمة وذلك بهدف تحسين فعالية المنظمة، وعكس بعض القيم الشخصية للإدارة العليا، والتغلب على بعض الصراعات التي يمكن أن تحدث عند المستويات الدنيا بالمنظمة، وعرفت أيضاً بأنها موجه عام ومرشد للتفكير في مجال إعداد واتخاذ القرارات وتكون موجهة للمرؤوسين وهي تحدد نطاق التصرف واتخاذ القرار وتعكس إطاراً موحداً للأنواع الأخرى من الخطط وتساعد المدير في تفويض سلطاته إلى معاونيه والاحتفاظ بحق الرقابة على أدائهم<sup>1</sup>.

"وكذلك تعرف بأنها مجموعة من العبارات الموجزة والتي توضع بقصد إرشاد المديرين عند تعاملهم مع المواقف المتكررة<sup>3</sup>". يتضح من التعريفات السابقة إن السياسة هي أحد الآليات المتاحة للإدارة العليا في المنظمة لوضع موجّهات عامة تهتدي بها المستويات الإدارية الدنيا في عملية اتخاذ القرار بالنسبة للمديرين وفي التصرف اليومي بالنسبة للعاملين في مجال التشغيل، وهي تساعد على تفويض السلطات بين المستويات الإدارية المختلفة.

\* الخطة Plan :

يرى ( Rue and Holland ) كما أورد عمر المقلي ان التخطيط يعني تحديد الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها في فترة مستقبلية محددة، ماذا يجب على المنظمة عمله لتحقيق هذه الأهداف. والتخطيط يمثل أحد المهام الإدارية التي يؤديها جميع المديرين على مختلف مستوياتهم ويساعد في الإجابة على ثلاثة أسئلة رئيسية<sup>2</sup>:

1- كاضم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية العولمة والمنافسة، دائل وائل لنشر، عمان، 2004، ص 45.

2- محمد احمد عوض، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 11.

- أين تقف المنظمة الآن؟
- أين تريد المنظمة أن تكون في المستقبل؟
- كيف يمكن للمنظمة الوصول إلى حيث تريد أن تكون؟

**السؤال الأول :** يتطلب تقييم الوضع الحالي، أما السؤال الثاني فيسعى إلى التقرير بشأن الأهداف المطلوب تحقيقها مستقبلاً والسؤال الثالث: يستوجب توضيح الإجراءات اللازم اتخاذها وتحليل الآثار المالية لهذه الإجراءات، وعندما تكتمل الإجابة على هذه الأسئلة تكون الخطة قد تم إعدادها على الوجه السليم. والتخطيط يعتبر أساسياً في التعامل مع المستقبل ويعنى بتحديد المدلولات المستقبلية للقرارات الحالية وليس للقرارات التي ستتخذ مستقبلاً، وهناك العديد من المسميات التي وردت في الأدبيات لوصف أنواع الخطط المختلفة كالخطط الطويلة ومتوسطة وقصيرة الأجل، والخطط الكلية والخطط الإستراتيجية والخطط التكتيكية.

## **2-2 التخطيط الإستراتيجي Strategic Planning :**

تعددت تعريفات التخطيط الاستراتيجي سواء في ميدان الإدارة بصفة عامة أو في ميدان الإدارة التعليمية (النظرية) بصفة خاصة فهناك من ينظر إليه باعتباره عملية إدارية تهدف إلى تغيير وتحويل نظام العمل في المؤسسات بطريقة تحقق الكفاية والفاعلية، وهناك من يعتبر التخطيط الاستراتيجي مجرد فلسفة تحدد طريقة ومنهاج حل المشكلات الإدارية في النظم المختلفة<sup>1</sup>.

التخطيط الاستراتيجي هو التصميم والتبصير برسالة الشركة وبأهدافها وبمسارها الرئيسي وتحديد العمليات والأنشطة والأعمال اللازمة لتحقيق ذلك<sup>2</sup>.

---

- عمر احمد عثمان المقلي، الإدارة الإستراتيجية، مطابع العملة، الخرطوم، 2002، ص 28. 1  
- ريم محمد الصالح، تحليل البيئة الخارجية لتحديد الفرص والتحديات التي تواجه المؤسسات العربية في ظل البيئة المتغيرة، مؤتمر التخطيط الاستراتيجي لتطوير أداء المؤسسات، السحاب لنشر والتوزيع، القاهرة، 2009، ص 138.

وكذلك يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه التبصر بالشكل المثالي للشركة في المستقبل وتحقيق هذا الشكل، فالتخطيط الاستراتيجي أذن هو<sup>1</sup>:

- كشف حجب المستقبل الخاص بالشركة.
- التبصر بملامح الشركة في المستقبل.
- تصور توجهات ومسار الشركة في المستقبل.
- رؤية رسالة وأهداف الشركة مستقبلا.
- تخيل مجال الأعمال والأنشطة التي تدخل فيها الشركة

### **2-3 التفكير الاستراتيجي Strategic Thinking :**

يشير التفكير الاستراتيجي إلى توافر القدرات والمهارات الضرورية لقيام الفرد بالتصرفات الإستراتيجية وممارسة مهام الإدارة الإستراتيجية بحيث يمد صاحبه بالقدرة علي فحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة، والقيام بإجراء التنبؤات المستقبلية الدقيقة، مع إمكانية صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة في ظروف التطبيق والقدرة علي كسب معظم المواقف التنافسية، بالإضافة إلي إدراك الأبعاد الحرجة والمحورية في حياة المنظمة والاستفادة من مواردها النادرة<sup>2</sup>.

---

- احمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية، دار الجامعية، الإسكندرية، بدون تاريخ نشر، ص 23. 1

-2 احمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية، نفس المرجع السابق، ص37.

-الأهداف Objectives :

الأهداف هي "النتائج النهائية المرغوبة من ممارسة الأنشطة المخططة أو إتباعاً لاستراتيجيات المطبقة، وتحدد الأهداف ما الذي يجب انجازه ومتى ،كما يجب التعبير عنها في صورة كمية. وتختلف الأهداف عن الغايات Goals بان الغاية هي عبارة عامة لما ترغب المنظمة في تحقيقه دون أن يكون ذلك محدد بإطار زمني أو أن يتم التعبير عنه كمياً. علي سبيل المثال قد تتمثل غاية منظمة ما في تحقيق الريادة السوقية<sup>1</sup>.

إذا الغاية تعبر عن النتائج المراد تحقيقها علي مدي زمني طويل نسبياً أطول زمنياً من الأهداف وترتبط بالإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي علي المدى الزمني الطويل ويهتم وبوضعها وتحديد لها اعلي مستوي إداري في المنظمة لأنها تحتاج إلي تفكير استراتيجي ومهارات ذهنية عالية. تعتبر الأهداف وتحديد لها بصورة معقولة ركناً أساسياً في العملية الإدارية في كافة أشكالها وعلى كافة مستوياتها وذلك لان الأهداف تحدد الاتجاه الذي تسير فيه المنظمة وتبنى عليها الإستراتيجيات والسياسات والخطط، كما أن وضوح الأهداف يوفر أساساً قوياً لتطوير المعايير اللازمة لتقييم أداء المنظمة وتحديد الإجراءات التصحيحية إذا لزم الأمر، حيث أن نجاح المنظمة يقاس بمدى تحقيقها لأهدافها بالكفاءة والفعالية المطلوبتين. وعرف الهدف بأنه أمل تسعى المنظمة إلى تحقيقه في الأجل الطويل وبمعنى آخر الهدف ما تريد المنظمة تحقيقه<sup>2</sup>. أيضاً عرف الهدف بأنه: "عبارة عن بيان ما تتوى المنظمة تحقيقه، وعادة تصاغ الأهداف في إطار يحدد مستوى الإنجاز المطلوب في حيز زمني محدد، ويمكن أن توضع الأهداف في شكل كمي، وأن تصاغ بأسلوب مبسط يسهل

1- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية للقرن القادم، دار أم القرى، المنصورة، 1988، ص 45.

2- ثابت عبد الرحمان إدريس، وجمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية، مرجع سابق

فهو لجميع المعنيين وأن تكون قابلة للقياس<sup>1</sup>. ويمكن تصنيف الأهداف إلى أهداف قصيرة المدى (عام واحد أو أقل) وأهداف متوسطة المدى (عام إلى 3 أعوام) وأهداف طويلة المدى (3 أعوام فأكثر) كما أنه يمكن تصنيفها على أساس مدى شمولها واتساع تأثيرها في المنظمة وهي أهداف كلية تطبق على المنظمة ككل. أما الأهداف التي تخص قسماً معيناً بالمنظمة فتعرف بأهداف القسم وتلك التي تطبق على إدارة محددة يطلق عليها أهداف الإدارة. ومن الأهداف الشائعة الاستخدام في المنظمات هدف الربحية (الأرباح الصافية)، هدف النمو، هدف حصة السوق، هدف الكفاءة والفعالية (خفض التكلفة والجهد)، هدف البقاء (تفادي الإفلاس)، هدف التوسع في السوق، هدف الابتكار والتطوير (القيادة التكنولوجية)، هدف المساهمة في خدمة المجتمع التوظيف، الزكاة، الضرائب، التبرعات، هدف رفاهية العاملين الأمان، الأجور، المزايا الوظيفية. وتتمثل أهمية تحديد الأهداف في الآتي<sup>2</sup>:

- ✓ تحديد بيئة المنظمة وشرعيتها القانونية وأسباب وجودها في البيئة.
- ✓ تحديد رسالة المنظمة.
- ✓ التنسيق بين مراكز اتخاذ القرارات.
- ✓ تقييم الأداء حيث توفر الأسس والمعايير الخاصة بقياسه على مستوى المنظمة وعلى مستوى الوحدات وعلى مستوى ميدان الأعمال الذي تنتمي إليه المنظمة.

### - غايات المنظمة Goals :

تعرف غايات المنظمة بأنها "تعبير عما تنوي المنشأة تحقيقه بشكل عام ومن خلال جهد متواصل وعبر فترة زمنية طويلة الأجل. أمثلة: تحسين رضا العميل من خلال جودة المبيعات والخدمة المقدمة، تحسين معدلات استغلال الموارد، تحسين الجودة، المحافظة على

- عمر أحمد عثمان المقلي، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص 37. 1

2- عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة، مكتبة الإشعاع للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1997، ص 30.

استقرار الأسعار ومعقوليتها، زيادة الإنتاجية، زيادة المبيعات، المحافظة علي معدل مرتفع من العائد علي حقوق الملاك<sup>1</sup>.

**- غرض المنظمة Purpose :**

الغرض "هو الشيء الذي من اجله وجدت المنشأة لكي تفعله. ومن الضروري أن نعكس الجملة الدالة علي الغرض بسرعة وبوضوح كيفية قيام المنشأة بإشباع حاجات المستهلكين. ومن أهم شروط الغرض الجيد: أن يتصف بالعمومية عند صياغته، أن يكون جوهريا وأساسيا، أن يكون مؤثرا وفعالاً، أن يتصف بالاستمرارية. مثال لغرض احدي شركات الاستشارات الإدارية وهو: مساعدة الشركات والهيئات والمؤسسات علي أن تكون أكثر نجاحاً<sup>2</sup>.

**2-4 الرؤية الإستراتيجية Strategic Vision:**

الرؤية الإستراتيجية هي "طموحات المنظمة وأمالها قي المستقبل والتي لا يمكن تحقيقها في ظل الموارد الحالية، وهي لا تمثل مرشدا محدداً لاستراتيجيات المنظمة نظراً لعمومية التوجهات التي تحتويها. والرؤية هي الأساس العام الذي تبني عليه الرسالة، في حين أن الرسالة تتضمن أهدافاً عامة يمكن تحقيقها في ظل الموارد الحالية<sup>3</sup>.

فغالبا ما تحدد المنظمة في رؤيتها أنها تحلم وتتطلع أن تكون صاحبة الريادة في العالم في مجال عملها لخدمة قطاعات مختلفة من العملاء أو الأسواق. في حين أن الرسالة تحدد أن المنظمة تسعى لتحقيق جزء معين من هذا الحلم أو الطموح أي جزء من الرؤية في حدود الإمكانيات المتاحة.

- نبيل محمد مرسي، استراتيجيات الإدارة العليا-تنفيذ مراجعة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006، ص 45. 1

- المرجع السابق، ص 46. 2

3- محمد احمد عوض، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 45.

**رسالة المنظمة Mission:**

رسالة المنظمة "هي وثيقة مكتوبة تمثل دستور المنظمة والمرشد الرئيس لكافة القرارات والجهود وتغطي عادة فترة زمنية طويلة نسبياً. والرسالة تحدد بوضوح طبيعة النشاط الذي تعمل فيه المنظمة وخصائص ما تقدمه من منتجات وخدمات، كما تحدد العملاء الذين تستهدف المنظمة إشباع حاجاتهم والإطار الأخلاقي والتكنولوجي الذي يميز المنظمة عن المنظمات الأخرى التي تعمل في نفس الصناعة<sup>1</sup>.

وتعرف رسالة المنظمة بأنها عبارة عن "تلك الخصائص الفريدة في المنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة لها<sup>2</sup>.

**- الإستراتيجيون Strategists :**

هم هؤلاء الأفراد المسؤولين بدرجة كبيرة عن نجاح أو فشل المنظمة، وهم طبقة الإدارة العليا ورؤساء الوحدات الإستراتيجية (Strategic Business Units) ورؤساء الأنشطة الرئيسية وتطلق عليهم عدة مسميات مثل رئيس مجلس الإدارة، العضو المنتدب، المالك، المدير التنفيذي، العميد، أو رجل الأعمال. "وهم الذين لهم حق اتخاذ القرارات الإستراتيجية<sup>3</sup>. "ويرى البعض أن الاستراتيجيين يتحملون ثلاث مسئوليات أساسية في المنظمات: خلق مجال للتغيير، بناء الالتزام والملكية، والموازنة بين الاستقرار والتجديد<sup>4</sup>.

1- محمد احمد عوض، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 9.

2- إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية- مفاهيم وآليات تطبيقية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1993، ص4.

- محمد احمد عوض، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 9. 3

- حمد احمد عوض، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 11. 4

وتدفع لهم مرتبات عالية لأنهم يتحملون أخطار فشل إستراتيجياتهم ويتصفون بالندرة النسبية.

**- الفرص والتهديدات Opportunities and Threats :**

"الفرص هي التغيرات المواتية في البيئة الخارجية للمنظمة والتي تؤثر إيجاباً عليها، والتهديدات هي التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية في غير صالح المنظمة وتؤثر عليها سلبياً وتقاس الفرص والتهديدات بالنسبة لنقاط القوة والضعف للمنظمة."

**- نقاط القوة والضعف Strengths and Weaknesses :**

نقاط القوة هي المزايا والإمكانيات التي تتمتع بها المنظمة بالمقارنة بما يتمتع به المنافسون.

وتتمثل نقاط الضعف في قصور الإمكانيات، والمشكلات التي تعوق المنظمة عن المنافسة بفاعلية كما إنها تقلل من رضاء المتعاملين معه<sup>1</sup>.

**- البيئة الخارجية External Environment :**

"تتكون البيئة الخارجية من المؤسسات والأفراد والقوى الاجتماعية والسياسية الاقتصادية والثقافية والتكنولوجية التي تؤثر على المنظمة كما أن المنظمة تؤثر عليها<sup>2</sup>.  
إن المنظمات تتأثر بالبيئة الخارجية كما ان لها تأثير علي البيئة الخارجية ويتضح ذلك جليا عندما تدخل المنظمات في التحالفات والتكتلات الاحتكارية والشبكات.

1- نادية العارف، التخطيط الإستراتيجي والعولمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002 ، ص18.

- محمد احمد عوض، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص10 2

**- البيئة الداخلية Internal Environment:**

تتكون البيئة الداخلية من الخصائص المادية والمعنوية التي تميز وحدات المنظمة الإدارية ومواردها البشرية والمادية والتي تميز (الحضارة) الثقافة السائدة فيها والقيم والعادات التي تحكم الممارسات الإدارية والفنية والإنسانية<sup>1</sup>.

**- فلسفة المنظمة Philosophy:**

فلسفة المنظمة هي عبارة عن "المعتقدات الأساسية، القيم، الأولويات التي يلتزم بها صناع القرارات الإستراتيجية داخل المنظمة. كما تعبر الفلسفة أيضا عن نوايا المنشأة في أداء نشاطها ومسئوليتها الاجتماعية تجاه المجتمع الخارجي<sup>2</sup>.

**- القوي الدافعة الإستراتيجية Strategic Thrusts :**

هي القضايا الإستراتيجية التي يجب أن تواجهها المنشأة خلال فترة زمنية طويلة الأجل (3-5 سنوات) وذلك حتى يمكنها تحقيق موقعا متميزا ومركزا قويا في الأسواق التي تنافس فيها. ومن أمثلة تلك القضايا: استبعاد أو التخلص من بعض الأنشطة، تخفيض وترشيد التكاليف، زيادة الاستثمارات، تخفيض معدلات الاقتراض، إعادة هيكلة المنشأة، تنمية وتطوير مهارات وخبرات العاملين بها<sup>3</sup>.

**- العميل Customer:**

العميل هو المستفيد من السلع والخدمات التي تقدمها المنظمة ويتوقف نجاح المنظمة أو فشلها على الدرجة التي يتم بها إشباع حاجات العملاء من خلال السلع والخدمات التي تقدمها. وعلى المنظمة أن تحدد في رسالتها إجابة محددة عن السؤال التالي: لمن تقدم (منتجاتنا) أو خدماتنا أو سلعا؟".

- نبيل محمد مرسي، عبد السلام دخيل، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 47. 1

- نبيل محمد مرسي، عبد السلام دخيل، الإدارة الإستراتيجية، المرجع السابق، ص 50. 2

- محمد احمد عوض، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 11. 3

**- البرامج Programs :**

البرنامج هو مجموعة من النشاطات والخطوات اللازمة لتحقيق خطة ذات غرض محدد، إنها تعمل علي تفعيل الإستراتيجية وقد تتضمن إعادة هيكلة المنظمة أو تغيير في ثقافتها أو البدء بجهود بحثية جديدة<sup>1</sup>.

**-الميزانيات Budgets " :**

هي ترجمة البرامج إلي قيم نقدية. إنها تتضمن وضع قوائم للتكاليف التفصيلية لكل برنامج لأغراض التخطيط والمتابعة. كأن نضع ميزانية للإعلان وأخرى للحوافز، وثالثة للبحث والتطوير<sup>2</sup>.

**-الإجراءات Procédures " :**

يشار إليها بالإجراءات التشغيلية المعيارية؛ إنها تصف تفصيلاً الأنشطة المختلفة التي يجب القيام بها لإنجاز برنامج المنظمة. علي سبيل المثال قد تضع المنظمة إجراءات محددة لكيفية استيراد الموارد الأولية من السوق المحلية أو الأجنبية. وقد تتضمن الإجراءات قائمة بالموردين الذين يجب الاتصال بهم وطرق كتابة نموذج موافقة وتفاصيل الدفع<sup>3</sup>.

كان للتحويلات الفكرية الجذرية في مفاهيم وتقنيات الإدارة المعاصرة تأثيراتها الواضحة على مفاهيم إدارة الموارد البشرية بدرجة واضحة. وتتمثل أهم تلك التأثيرات فيما يلي:

---

- مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل لنشر و التوزيع، عمان، 2005، ص32. 1  
- مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، نفس المرجع السابق، ص32. 2  
- مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، نفس المرجع السابق، ص32. 3

- تغيير النظرة إلى إدارة الموارد البشرية من كونها مجموعة أعمال إجرائية تتعلق بتنفيذ سياسات ونظم العاملين، إلى اعتبارها وظيفة إستراتيجية تتعامل مع أهم موارد المنظمة وتتشارك مع الأهداف والاستراتيجيات العامة لها.
- الانطلاق بفكر إدارة الموارد البشرية من الانحصار في مشكلات الاستقطاب والتوظيف للعاملين حسب احتياجات الإدارات التنفيذية المختلفة إلى الانشغال بقضية أكثر أهمية وحيوية وهي إدارة الأداء وتحقيق الإنتاجية الأعلى وتح الارتفاع بمستوى القائمين على أعمال إدارة الموارد البشرية إلى مرتبة الإدارة العليا، فقد أصبحت وظيفة إدارة الموارد البشرية في كثير من المنظمات تعادل في مستواها التنظيمي إدارات الإنتاج والتسويق والتمويل.
- إدماج أفكار وتقنيات إدارة التنوع في فلسفة إدارة الموارد البشرية للتعامل بكفاءة مع مختلف نوعيات العاملين في المنظمات ذات الاتجاه نحو العولمة.
- الانتشار في عمليات البحث والاستقطاب إلى سوق العمل العالمي وعدم الانحصار في السوق المحلي بحثاً عن أفضل العناصر وأكثرها قدرة على تحقيق أهداف المنظمة بغض النظر عن اعتبارات الجنسية والمواطنة التقليدية.
- النظر إلى مهام إدارة الموارد البشرية باعتبارها عمليات متكاملة ومترابطة، وليست إجراءات مستقلة ومنقطعة الصلة. وبهذا يمكن استثمار المعلومات والخبرات الناشئة من سين الكفاءة والفعالية من بعض العمليات في تطوير وتحسين كفاءة عمليات أخرى.
- اعتبار تكلفة المهام التي تتولاها إدارة الموارد البشرية [مثل نفقات التدريب والتنمية، ونفقات تطوير النظم، ونفقات بناء استراتيجيات الموارد البشرية] على أنها نفقات استثمارية تدر عائداً على الاستثمار وليست مجرد نفقات إيرادية بدون مردود.
- إدماج تقنيات المعلومات والاتصالات في عمليات إدارة الموارد البشرية والتحول نحو نظم وتقنيات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية.

- تبني مفاهيم وتقنيات إدارة الجودة الشاملة في عمليات إدارة الموارد البشرية، واعتبار مختلف الإدارات التي تخدمها إدارة الموارد البشرية بمثابة العملاء الداخليين الذين يجب العمل على إرضائهم.

- نشر فكر إدارة الموارد البشرية بين مختلف المديرين والمشرفين، واعتبار كل منهم مسؤولاً عن الموارد البشرية وليس فقط فريق المتخصصين العاملين في التقسيم التنظيمي المختص بشئون الموارد البشرية.

والخلاصة أن ما حدث ويحدث في العالم المعاصر من تغييرات وتحولات قد وجدت طريقها للتأثير في أوضاع المنظمات وفكر الإدارة، ونتج عن ذلك فلسفة جديدة ونموذج إداري متطور يختلف عن مفاهيم وأفكار الإدارة التقليدية التي سادت في عصر ما قبل المعلومات والتقنية. وامتد تأثير الإدارة الجديدة إلى إدارة الموارد البشرية كي تتحول إلى فلسفة وتقنيات جديدة ومختلفة تضع الإنسان في قمة اهتماماتها، وتدمج استراتيجياتها وبرامج عملها في البناء الاستراتيجي للمنظمة.

### ثالثاً: التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية

تعتبر الموارد البشرية ممثلة في العاملين بالمنظمة من مختلف الفئات والمستويات والتخصصات هي الدعامة الحقيقية التي تستند إليها المنظمة الحديثة.

إن العاملين هم الأداة الحقيقية لتحقيق أهداف الإدارة، فهم مصدر الفكر والتطوير، وهم القادرون على تشغيل وتوظيف باقي الموارد المادية المتاحة للمنظمة. كما تساهم الموارد البشرية مساهمة فعالة في تحقيق أهداف المنظمة إذا توفرت الظروف الإيجابية التي تدفع الإنسان إلى العمل والعطاء وأهمها ما يلي<sup>1</sup>:

- أن يسند إلى الإنسان العمل المناسب لخبراته وتخصصاته ومهاراته (أي أن يحب عمله).

1 -Ader emmanual, lanalyse stratégique modrn et ses outils, ibid,p5.

- أن يسمح للإنسان بقدر من السلطة المناسبة مع المسؤولية التي يتحملها حين ممارسة عمله (أي يتم تمكينه للقيام بمسئوليته معتمداً على قدراته وتقديره للأمور).
- أن يعلم الإنسان مسبقاً الأسس والمعايير التي يتم تقييم أداءه وفقاً لها.
- أن يحصل الإنسان على التوجيه الإيجابي والإشراف المساند من رؤسائه.
- أن يوضع الإنسان في مجموعة عمل متجانسة.

ونظراً للأهمية الفائقة للموارد البشرية وقدرتها على المساهمة إيجابياً أو سلبياً في تحقيق أهداف المنظمة، تولي الإدارة الحديثة اهتماماً متناسباً بقضايا الموارد البشرية من زاويتين: الأولى، تخطيط الموارد البشرية والثانية، تنمية الموارد البشرية. وتتكامل الزاويتان في مفهوم "إدارة الموارد البشرية" وقد أضيفت لها في السنوات الأخيرة صفة "الإستراتيجية" لتصبح "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية" دلالة على الأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية وارتباط التعامل معهم بالاستراتيجيات العامة للمنظمة.

### 3-1 الموارد البشرية في الفكر الإداري الحديث

إن اهتمام الإدارة المعاصرة بقضايا الموارد البشرية يعبر عن محاولة إيجاد التوازن دائماً بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد، وبين التكلفة والعائد في التعامل مع الأفراد. وتنطلق الإدارة الحديثة في اهتمامها بالتنمية البشرية من اعتقاد علمي سليم أن الإنسان لديه طاقات وقدرات ذهنية تفوق كثيراً ما يتم استغلاله أو الاستفادة به فعلاً في مواقع العمل المختلفة، وأن الاستفادة القصوى من تلك القوة الذهنية هي المصدر الحقيقي لتميز المنظمات وقدرتها على تحقيق إنجازات باهرة غير تقليدية. ولذلك نجد أن المحور الأساسي في فكر الإدارة الجديدة هو خلق القدرة التنافسية، وأن الموارد البشرية الفعالة هي ركيزة تكوين هذه القدرة وذلك وفقاً للمنطق التالي<sup>1</sup>:

1 -Likart,rensis, **new paterns of management**, newyork, rohand press,1961,p 3.

- إن النتيجة الأساسية لحركة المتغيرات في عالم اليوم هي بروز الانفتاح والتحرر والمرونة كعناصر رئيسية في حركة منظمات الأعمال وكلها تؤدي إلى إشعال قوى التنافس فيما بينها.
- يتحدد مصير منظمة الأعمال في عالم اليوم وما قد تحققه من أرباح ونتائج على ما يتوفر لها من قدرات تنافسية تصل بها إلى إرضاء العملاء والتفوق على المنافسين.
- تتكون القدرات التنافسية لمنظمة الأعمال بالتصميم والتخطيط والإعداد لتحويل المزايا والموارد المتاحة لها إلى منافع وقيم أعلى للعملاء، وتميز واختلاف عن المنافسين.
- أن المصدر الحقيقي لتكوين القدرات التنافسية واستمرارها هو "المورد البشري" الفعال، حيث يبرز دوره في كل عنصر من عناصر القدرة التنافسية للمنظمة. إن ما يتاح لمنظمة العمال من موارد مادية ومالية وتقنية ومعلوماتية، وما قد تتميز به تلك الموارد من خصائص، وإن كانت شرطاً ضرورياً لإمكان الوصول إلى القدرة التنافسية، إلا أنها ليست شرطاً كافياً لتكون تلك القدرة. ذلك أنه لا بد من توفر العمل البشري المتمثل في عمليات التصميم والإبداع الفكري، التخطيط والبرمجة، التنسيق والترتيب، الإعداد والتهيئة، التطوير والتحديث، التنفيذ والإنجاز، والتقييم والمحاسبة. تلك العمليات التي هي نتاج العمل الإنسان ومظاهره هي أساس النجاح في المنظمات وبدونها لا يتحقق أي نجاح مهما كانت الموارد الأخرى المتاحة للمنظمة<sup>1</sup>.
- وتعتبر تلك العمليات البشرية من منظور الفكر الإداري المعاصر هي الآلية الحقيقية لتحويل ما تملكه المنظمات من موارد (طاقات محتملة) إلى قدرات تنافسية (طاقات مستغلة فعلاً). والحقيقة المهمة التي يركز عليها الفكر الإداري المعاصر أن هذا الجهد البشري لا يمكن أن يصل إلى تحقيق نتائج ذات قيمة بمجرد أن يتوافر، بل لا بد من التخطيط والإعداد

1 -Licart, rensis, **new patrens of managements**, ibid, p15.

والتوجيه والتنمية المستمرة في إطار نظام متطور لإدارة الموارد البشرية بالتناسق مع استراتيجيات المنظمة.

### 2-3 الفلسفة الجديدة لإدارة الموارد البشرية:

لعل أبرز ما أحدثته المتغيرات والتوجهات العالمية وروافدها الإقليمية والمحلية من تأثيرات جذرية في مفاهيم الإدارة الجديدة، هو ذلك الانشغال التام والعناية الفائقة بالموارد البشرية باعتبارها حجر الأساس والمورد الأهم الذي تعتمد عليه الإدارة في تحقيق أهدافها. وقد تبلور هذا الاقتناع الكامل بالدور الرئيسي للموارد البشرية في مجموعة الأسس التالية التي يتضمنها هيكل الفكر الإداري الجديد<sup>1</sup>:

- أن المورد البشري هو بالدرجة الأولى طاقة ذهنية وقدرة فكرية ومصدر للمعلومات والاقتراحات والابتكارات، وعنصر فاعل وقادر على المشاركة الإيجابية بالفكر والرأي.
  - أن الإنسان في منظمة الأعمال يرغب بطبيعته في المشاركة وتحمل المسؤولية، ولا يقتنع بمجرد الأداء السلبي لمجموعة من المهام تحددها له الإدارة، بل هو يريد المبادرة والسعي إلى التطوير والإنجاز.
  - أن الإنسان إذا أحسن اختياره وإعداده وتدريبه وإسناد العمل المتوافق مع مهاراته ورغباته، فإنه يكفي بعد ذلك توجيهه عن بعد وبشكل غير مباشر ولا يحتاج إلى التدخل التفصيلي من المشرف أو الرقابة اللصيقة لضمان أداءه لعمله.
  - أن الإنسان يزيد عطاؤه وترتفع كفاءته إذا عمل في مجموعة [فريق] من الزملاء يشتركون معاً في تحمل مسؤوليات العمل وتحقيق نتائج محددة.
- ويتلخص المنطق الأساسي لإدارة الموارد البشرية الجديدة في ضرورة احترام الإنسان واستثمار قدراته وطاقاته بتوظيفها في مجالات العمل الأنسب له، واعتباره شريك في العمل

1 - Bennis werm, **reusionist thior of leaderships**, harvard, business, 1961, p 151.

وليس مجرد أجير. وفي ذلك فإن مفاهيم إدارة الموارد البشرية الجديدة تختلف جذرياً عن مفاهيم إدارة الأفراد أو إدارة الموارد البشرية التقليدية على النحو التالي:

**الجدول (3) الفرق بين إدارة الموارد البشرية التقليدية وإدارة الموارد البشرية الجديدة**

إدارة الموارد البشرية الجديدة	إدارة الموارد البشرية التقليدية
- تهتم بعقل الإنسان وقدراته الذهنية وإمكانياته في التفكير والابتكار والمشاركة في حل المشاكل وتحمل المسؤوليات.	- اهتمت بالبناء المادي للإنسان وقواه العضلية وقدراته الجسمانية، ومن ثم ركزت على الأداء الآلي للمهام التي يكلف بها دون أن يكون له دور في التفكير واتخاذ القرارات.
- تهتم بمحتوى العمل والبحث عما يشدذ القدرات الذهنية للفرد، ولذا تهتم بالحوافز المعنوية وتمكين الإنسان ومنحه الصلاحيات للمشاركة في تحمل المسئوليات.	- ركزت على الجوانب المادية في العمل، واهتمت بقضايا الأجور والحوافز المالية، وتحسين البيئة المادية للعمل.
- التنمية البشرية أساساً هي تنمية إبداعية وإطلاق لطاقات التفكير والابتكار عند الإنسان، وتنمية العمل الجماعي وشدذ روح الفريق.	- اتخذت التنمية البشرية في الأساس شكل التدريب المهني الذي يركز على إكساب الفرد مهارات ميكانيكية يستخدمها في أداء العمل دون السعي لتنمية المهارات الفكرية أو استثمارها.

**3-3 سمات النموذج الفكري الجديد لإدارة الموارد البشرية.**

- إن إدارة الموارد البشرية هي نظام متكامل ومتربط يتضمن مجموعة من العمليات المتصلة والمتداخلة<sup>1</sup>.

1- Henry mintzberg, jean nizetet françois, l'analyse Des organization à l'épreuve des faits, in l'expansion management revieww, n 80, mars, 1996.pp88-91

- إن فعالية إدارة الموارد البشرية تنبع من وجود مجموعة من السياسات المتناسقة التي توجه العمليات والممارسات الإدارية في قضايا الموارد البشرية بما يتناسق وأهداف المنظمة من جانب، ويتماشى مع المفاهيم الجديدة لإدارة الموارد البشرية والنظرة الصحيحة إلى العنصر البشري باعتباره شريك من جانب آخر.
- أهمية تصميم إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية الحديثة تستهدف تعظيم العائد على الاستثمار البشري متمثلاً في القيمة المضافة بواسطة المورد البشري بالنسبة إلى تكلفة هذا المورد.
- يعتمد نجاح إدارة الموارد البشرية في الوصول إلى المخرجات المستهدفة على الفهم الصحيح والتحليل الموضوعي لمتطلبات الأداء وظروفه داخل وخارج منظمة الأعمال، وعلى الإدراك الصحيح لخصائص ومميزات الموارد البشرية المتاحة، ومن ثم يأتي الإعداد والتخطيط والتنفيذ للعمليات والأنشطة في نظام الموارد البشرية متوازناً وفعالاً.
- يتوقف نجاح إستراتيجية الموارد البشرية على مدى توازنها واتساقها مع باقي استراتيجيات قطاعات النشاط الأخرى بالمنظمة من تسويق وإنتاج وتمويل وتطوير، ومن ثم تصبح جزءاً عضوياً في البناء الاستراتيجي الشامل للمنظمة.
- الإنسان طاقة ذهنية في الأساس يعمل برغبة في الإنجاز ويحتاج إلى نمط متحرر من القيادة، ويبدع حين يعمل ضمن فريق متجانس. وبالتالي يصبح إطلاق الطاقات البشرية هو المدخل الذي تتبعه إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية لتعظيم القيمة المضافة من الأداء البشري بالنسبة لتكلفته، ويتم ذلك بالدرجة الأولى من خلال:
- تحليل هيكل الموارد البشرية المتاحة للمنظمة وتقييم طاقاته ومهارته قياساً إلى متطلبات الأداء وظروفه.
- تحديد الفجوة بين هيكل الموارد البشرية المستهدف [مهارات، اتجاهات، طاقات ذهنية]، وبين الهيكل المتاحة والبحث عن مداخل لسد هذه الفجوة.

- تخطيط الأداء البشري وتوجيه هيكل المهارات والقدرات بالتوافق مع متطلبات العمل حالياً ومستقبلاً.
- تخطيط أساليب وآليات ومحفزات تعظيم العائد من الاستثمار البشري.
- توفير العمل الجماعي والمشاركة الإيجابية لعناصر المورد البشري في حل مشاكل المنظمة وتطوير أوضاعها وهكذا فإن هذا التحول في فكر إدارة الموارد البشرية إنما يعكس إدراك الإدارة المعاصرة لقيمة العمل الإنساني والمتمثل بالدرجة الأولى في التفكير والإبداع الذهني. وقد زاد اقتناع الإدارة المعاصرة بهذه الحقيقة بعد أن أظهرت الصناعة اليابانية قدراتها الفائقة على المنافسة والتميز على الصناعات الغربية عموماً والأمريكية على وجه الخصوص، وذلك باستثمار الطاقات الإبداعية للعامل الياباني وتفعيل نمط للإدارة يقوم على الاحترام الكامل للإنسان وتنمية نمط العلاقات الوظيفية الممتدة والمبني على الولاء.

### **3-4 أهمية الإدارة الإستراتيجية:**

تتمثل أهمية الإدارة الإستراتيجية في الآتي<sup>1</sup>:

- 1- تجعل المديرين أكثر استجابة ووعياً لما يدور في البيئة الداخلية والخارجية.
- 2- تؤدي إلي تنمية و"تطوير" عادات التفكير في المستقبل.
- 3- تعمل علي دقة التنبؤ بنتائج التصرفات الإستراتيجية.
- 4- تؤدي إلي التميز في الأداء المالي وتطوير أو تحسين الأداء الكلي للمنظمة في الأجل الطويل.
- 5- توحيد وتنسيق جميع الجهود أو الإدارات نحو أهداف وغايات واحدة.
- 6- تعمل علي توفير فرص مشاركة جميع المستويات الإدارية في العملية ثم تقليل المقاومة التي قد تحدث عند القيام بتنفيذ أي برنامج للتغيير.

---

1- يتصرف عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة، مرجع سابق، ص 20.

7- تساهم في تحديد توجهات المستقبل ... إلى أين توجه المنظمة؟.

8- تساعد في تحديد وتقدير الفرص المستقبلية وكذلك المشكلات المتوقعة.

ومما سبق يمكن القول أن عملية الإدارة الإستراتيجية عملية تمكن الإدارة العليا من تحديد التوجهات طويلة الأجل للمنظمة وكذلك الأداء من خلال التصميم الدقيق والتنفيذ المناسب والتقييم المستمر للإستراتيجية الموضوعة.

### **3-5 أهداف الإدارة الإستراتيجية:**

تهدف الإدارة الإستراتيجية إلى تحقيق التفوق على المنافسين والحد من تأثيرهم على حصة المنظمة في السوق وزيادة وبناء مركز تنافسي قوى للمنظمة، وزيادة قيمة المنظمة من وجهة نظر العملاء وحملة الأسهم والمجتمع ككل وفي سبيل ذلك تسعى إلى تحقيق الأهداف الآتية<sup>1</sup>:

1- تهيئة المنظمة داخلياً بإجراء التعديلات في الهيكل التنظيمي والإجراءات والقواعد والأنظمة والقوى العاملة بالشكل الذي يزيد من قدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة وفعالية.

2- اتخاذ قرارات هامة ومؤثرة تعمل على زيادة حصة المنظمة في السوق وتقوية مركزها التنافسي، وزيادة رضا العملاء وتعظيم المكاسب لأصحاب المصلحة سواء كانوا من المساهمين أو المجتمع كله أو قطاع منه.

3- تحديد الأولويات والأهمية النسبية في وضع الأهداف طويلة الأجل والأهداف السنوية والسياسات والبرامج وإجراء عمليات تخصيص الموارد حسب هذه الأولويات.

- مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق ص 32. 1

4- زيادة فاعلية وكفاءة عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية والتنسيق والرقابة بين جميع الوحدات الوظيفية في المنظمة واكتشاف وتصحيح الانحرافات التي قد تحدث والعمل على الحد من تكرارها ومعالجتها قبل وقوعها وذلك لوجود معايير واضحة تتمثل في الأهداف الإستراتيجية.

5- إيجاد المقياس الموضوعي للحكم على كفاءة الإدارة ومعرفة مدى نجاحها في تحقيق الأهداف الموضوعية، فالإدارة التي تفشل في تحقيق أهداف المنظمة هي إدارة فاشلة مهما كان حجم ما تدعيه من إنجازات وتطوير داخل المنظمة.

6- الاهتمام والتركيز على السوق والبيئة الخارجية بغرض استغلال الفرص والمكاسب التي تعود على المنظمة ودرء ومقاومة التهديدات والمخاطر التي قد تعترض المنظمة، وهو المعيار الأساسي الذي يحدد مدى نجاح المنظمة.

7- تجميع البيانات عن نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات وتحليلها والاستفادة من نتائجها في اكتشاف المشاكل قبل وقوعها والأخذ بزمام المبادرة بدلاً من أن تكون قرارات المنظمة هي رد فعل لقرارات واستراتيجيات المنافسين (أي المنظمات الأخرى) .

8- إيجاد نظام للإدارة الإستراتيجية يستخدم الأساليب العلمية في حل المشاكل حتى يشعر العاملين بأهمية المنهج العلمي في حل المشكلات.

9- تشجيع اشتراك العاملين من خلال العمل الجماعي مما يزيد من التزام العاملين لتنفيذ الخطط التي اشتركوا في مناقشتها ووافقوا عليها، ويقلل من مقاومتهم للتغيير، ويزيد من فهمهم لأسس تقييم الأداء داخل المنظمة.

10- تسهيل عملية التنسيق والاتصال داخل المنظمة وزيادة فعاليتها والعمل على منع التعارض والاحتكاك بين الإدارات لوجود معايير وأهداف واضحة تستخدم للفصل بين وجهات النظر المختلفة.

11- تساهم في عملية الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة والعمل على توزيعها وتخصيصها بين البدائل المختلفة.

12- تساعد على اتخاذ قرارات رشيدة مبنية على معلومات صحيحة تعبر عن رسالة المنظمة وتوحيد اتجاهاتها.

### **3-5 الاتجاهات الحديثة للفكر الإستراتيجي:**

يعتمد الفكر الإستراتيجي الحديث على مفاهيم أساسية تعتبر المرشد الأساسي للمنظمات التي تسعى للتفوق على المنافسين وزيادة قيمة المنظمة من وجهة نظر المتعاملين (العملاء) معها وهم اتجاهات هذا الفكر في هذا العصر هي<sup>1</sup>:

- 1-العولمة Globalization :** يعتمد الفكر الإستراتيجي على إدراك أن البيئة هي وحدة كونية متكاملة (Globalization) فالبيئة التي تعمل فيها المنظمات لا تقتصر فقط على البيئة المحلية بل تمتد لأبعد من ذلك بحسب طبيعة نشاط المنظمة وحجمها. فالمنظمات تنظر للأسواق العالمية باعتبارها أسواق محتملة وفرص ينبغي أن تسعى لاستغلالها كما أن معظم المنظمات لا تكتفي بالموردين المحليين بل تبحث عن مصادر للتوريد أرخص وأكثر كفاءة، سواء تعلق ذلك بالموارد أم بالعمالة هذا ولم يتوقف تعريف المنافسة على المنافسين في السوق المحلي بل اتسع تعريف المنافسة ليشمل العالم كله ويمتد أكثر ليشمل المنظمات التي تعمل في صناعات أخرى ويمكن أن تنتج بدائل تنافس منتجات المنظمة.
- 2-الجودة الشاملة :** لم يعد مقبولاً استراتيجياً الاعتماد على فكرة الميزة التنافسية الوحيدة،

1 - Ader emmanual, , lanalyse stratégique modrn et ses outils . ibid, p35.

فلم تعد المنظمات قادرة على الاعتماد على ميزة تنافسية وحيدة تميزها عن المنافسين. مثل اعتماد على تقديم سلعة رخيصة بل تحولت المنظمات لفكرة الجودة الشاملة والجودة الكاملة (ZeroDefect) والتي تعنى أن المنظمة تنافس على كل خصائص السلعة وعلى جودة كل ما تقدمه من خدمات وما تقوم به من أعمال وأنشطة. فقد بينت التجارب تعدد أسباب فشل المنظمات وأظهرت أن النجاح الحقيقي هو التركيز على الكفاءة وعلى جودة كل أجزاء المنظمة ككل.

**3-زيادة أهمية العميل :** أدركت المنظمات المعاصرة ان التنظيم الداخلي الإجراءات والقواعد ينبغي أن توضع من أجل العميل لزيادة رضائه. فالمنظمات التي لا تفكر في خصائص منتجاتها ومزاياها ولكن تفكر فيما تشبعه من احتياجات للعميل، فكل عمليات التصميم والتنفيذ والتقييم ينبغي أن تتم من وجهة نظر العميل باعتباره محور اهتمام الإدارة الإستراتيجية ومن ثم تحول الاهتمام من المنتج إلى العميل ورغباته واحتياجاته.

**4-نسبية الفرص والتهديدات والقوة والضعف :** أدركت المنظمات أنه لا توجد فرصة مطلقة أو تهديد مطلق، فهذه أمور نسبية تختلف من منظمة لأخرى وتختلف من وقت لآخر بالنسبة للمنظمة ذاتها، فما يمكن اعتباره قوة في بداية المنظمة مثل انتشارها الجغرافي الواسع قد يعتبر نقطة ضعف عند تدهور المنظمة نظراً لصعوبة التخلص من بعض منافذ التوزيع في بعض المناطق الجغرافية، كما أن تحديد الفرص والتهديدات يتوقف على إمكانيات المنظمة متمثلة في نقاط قوتها وضعفها. كما أدركت المنظمات أن نقاط قوتها وضعفها ليست مسألة مطلقة أيضاً بل ينبغي أن تقيم بالمقارنة بالمنافسين فالاختلاف في القوة والضعف بالمقارنة بالمنافسين هو الذي يؤخذ في الحسبان.

رابعاً: ماذا يعني أن تكون مناجير؟

تعريف المناجير: حسب بيتر دراكر إنطلاقاً من المهام التي يقوم بها:

- تحديد الأهداف.
  - تحليل وتنظيم العمل في بيئة مواتية.
  - القياس بالمعايير.
  - تكوين الأفراد.
  - التحفيز والتواصل.
- وعليه يجب على المتصرف، أن يتجنب الأخطاء الأكثر شيوعاً مثل:
- تجنب خلق مهام الأكثر تجزأ ( التي تقلص الحافزية في العمل)
  - تجنب خلق مناصب المتعاونين
  - تجنب تحديد المهام الناقصة أو الأكثر ثقلاً (ينظر العامل دوماً إلى العمال الآخرين) التي ينتج عنها إما اجتماعات أو تنقلات من مكان لآخر سواء داخل الورشة أو بين الورشات (المكاتب بالمؤسسة).
  - تجنب منح سندات للمكافأة، يعني محاربة ثقافة القانون الداخلي.
  - تجنب تحديد المناصب دقيقة جداً، بمعنى يجب توافق البنية مع الموظف أو العكس وهذا مشكل كبير جداً بل يجب تحديد المناصب الواسعة،
  - تجنب تنظيم العمل من فوق إلى تحت ( يعني تنازلياً) بل يجب تبني مبدأ المساعدة والاحتياط.<sup>1</sup>

---

1 - Entretien avec peter drucker, **créer une entreprise : c'est une question de rigueur pas de génie**, revue l'essentiel du management, novembre,1966,p 174-180.

الإدارة شيء فريد ووظيفة مميزة لها حدودها وعلينا إن نعترف بذلك، الكفاءة والأداء على مستوى عال لكن هذا العمل يحتاج إلى عبقرية عالية اليوم، في ظل انفتاح العالم والشراكات وهذا يتطلب الإلمام بالعلوم الإدارية الحديثة واستخدام الحاسوب والانترنت واللغات الأجنبية والقراءة ومتابعة ما يجري من تطورات جديدة في عصر المعرفة وعلى المناجير مواكبة هاته التطورات<sup>1</sup>:

#### 4-1 مهام المناجر:

• على المناجير مهمة إيجاد كيان كلي حقيقي يفوق حجمه الأجزاء التي يتكون منها وشخصية إنتاجية تنتج أكثر مما يدخلها من موارد أي إن المدير قائد اوركسترا قائد فرقة موسيقية من خلال جهده ورؤيته وقيادته للأجزاء والمكونات بكل مفرداتها أي إن المدير يقوم بدور المؤلف والقائد للاوركسترا إن هذه المهمة تتطلب من المدير إن يستخرج وينشط أي نوع من أنواع القوة المتوفرة في الموارد المتاحة له والاهم من ذلك القدرة الكامنة في الموارد البشرية بصفة خاصة وان يتخلص من أي نوع من الضعف وهذه هي الوسيلة الوحيدة التي يمكن من خلالها إيجاد كيان كلي حقيقي كما ينبغي على المدير إن يحقق التوازن والتوافق بين ثلاثة وظائف وهي إدارة الشركة أو المؤسسة وإدارة المدراء وإدارة العمل وإدارة الإجراءات إن مهمة إيجاد كيان كلي حقيقي تتطلب إن يكون المدير في كل فعل من أفعاله مراعيًا في ذات الوقت الأداء والنتائج في المؤسسة بالكامل ويجب دائما رفع مستوى الأداء العام.

• المهمة الثانية الجوهرية للمدير هي تحقيق التوافق في كل قرار أو فعل حول متطلبات المستقبل القريب والبعيد أي لا يستطيع إن يقول سنعبّر الجسر عندما نصل إليه كما لا يستطيع إن يقول إن المائة عام القادمة هي المهمة فليس عليه الإعداد لعبور الجسر

1- Bennis werm, , reuisionist thior of leaderships, ibid,p 135.

البعيد بل عليه إن يبني الجسر قبل إن يصل إليه وإذا لم يهتم بالأيام المائة القادمة فلن يكون هناك مائة عام قادمة والحقيقية انه قد لا يوجد خمسة أعوام قادمة وكل ما يفعله المدير لا بد إن يكون سليما من حيث الأهداف والمبدأ المعلومات هي أداة المدير يمتلك المدير أداة معينة يستخدمها وهي المعلومات فهو لا يتعامل مع الأفراد فحسب بل يحفزهم ويرشدهم وينظمهم لأداء أعمالهم ووسيلته الوحيدة في ذلك هي الكلمة المسموعة أو المكتوبة أو لغة الأرقام وبصرف النظر عما إذا كان عمله هندسيا أو حسابيا أو في المبيعات فان فاعليته تعتمد على قدرته على الاستماع والقراءة وعلى الكلام والكتابة فهو يحتاج إلى هذه المهارة حتى ينقل فكره إلى الآخرين ولا يجوز إن يكون المدير من غير رؤية ثابتة وناضجة ويجب إن يفهم ما يرمى إليه الآخرون<sup>1</sup>.

#### 4-2 المهارات المطلوب توفرها في الماناجار

- ومن كل هذه المهارات المطلوبة فان مدير الحاضر لا بد إن يمتلك قدرات القراءة والكتابة والكلام والتخمين واللغات، فالنظرة إلى ما يطلق لغة السياسة في العديد من الشركات الكبيرة يثبت إلى أي مدى نحن جهلاء فالتحسن ليس مسألة تحسين سرعة القراءة والكتابة والخطابة فقط بل ينبغي على المدراء إن يتعلموا معرفة اللغة وان يفهموا ماهية الكلمات ومعناها والأكثر من ذلك عليهم احترام اللغة باعتبارها أعلى هبة وميراث لدى الإنسان وينبغي على المدير إن يفهم التعريفات القديمة للتعبيرات البلاغية باعتبارها الفن الذي يجذب قلب الإنسان إلى حب المعرفة وبدون القدرة على تحفيز الناس وحب الناس عن طريق الكلمة المكتوبة والمنطوقة أو نطق الأرقام فلن يكون المدير ناجحا المدير لا يعني نزاهة التعامل بل النزاهة الشخصية هي الجوهر يقال إن كل مهنة تحتاج إلى نزاهة كالتبيب والمحامي أو المشرع أو السياسي لكن هناك اختلاف بالنسبة إلى المدير لان المدير يعيش مع من يرأسهم ويقرر عملهم ويوجههم ويدربهم على هذا

1- علي السلمي، السلوك الإنساني في الإدارة، مكتبة غريب، القاهرة، بدون تاريخ، ص 223.

العمل لذا المدير يشبه أكثر في دوره الوالد أو المدرس لذا هنا النزاهة الشخصية هي الأهم وهي الجوهر بالنسبة للمدير هل يتطلب المدير إن يكون عبقريا؟؟ وظيفة المدير ليست فن وحنس وليست الإدارة استعراض لبطولات شخصية ومظاهر خداعة، الإدارة علم وفن وموهبة وفضائل وأخلاق ومن بينها فضيلة لا يمكن تعلمها فضيلة لا يستطيع المدير إن يكتسبها لكنها يجب إن تولد معه ليست هي العبقرية بل الشخصية القوية والثقة بالنفس وحب المعرفة ، إذا فما الذي يصنع المدير<sup>1</sup> ؟

- المدير ليس مسؤول عن مجموعة من الناس فقط.
- الأهمية هي التي تحدد كون المدير مديرا.
- الرؤية الإدارية اليوم هي الأساس.
- الراتب أمر مهم جدا اليوم للمدير لتوفير استقرار نفسي ومعيشي ليتفرغ المدير لا بداع الحلول للمشاكل التي تواجه مؤسسته.
- يجب إن يوفر مكانة رفيعة وكرامة للمديرين
- لكنني أقول إن الأهم من كل هذا الوظيفية التعليمية للمدير أي أنا مدير وطني وحقوقي عندما اترك المؤسسة ويستطيع إن يحل محلي أكثر من عشرين شخصا من الذين يعملون تحت إدارتي.
- أي على المدير إن يعطي الآخرين الرؤية والقدرة على الأداء ولا مهمة أثن منها
- على المدير أن يمتلك عيون حادة وأقدام سريعة:

يجب أن يمتلك المدير ثقافة التحرك للأمام وهذا يكون جزء من ثقافة الحكومة والدولة بشكل عام وإلا يفقد المجتمع وتفقد الإدارة القدرة على التحرك وتصبح الإدارة فيل ضخم لديه التهاب مفاصل لذا يجب أن يتمتع المدير بالمرونة والمبادرة والسرعة وعلى النظام الإداري بالكامل أن يكون كذلك ويجب التخلي عن المركزية الشديدة وحتى تنجح الإدارة في القرن

- حنفي محمود سليمان، الإدارة منهج تحليلي ذاتي، دار الجامعة المصرية الإسكندرية، بدون تاريخ، ص 403-404. 1

الحادي والعشرين يجب أن تتمتع بدرجة من اليسر في تحريك الموارد وخاصة الموارد الإنسانية البشرية المدربة حيث يمكن تحريك الموارد من موقع وظيفي إلى آخر ومن نشاط إلى آخر.

#### **3-4 الإدارة بالأخلاق والقيم:**

بعض الدارسين والمحللين يعززون ضعف الإدارة العامة إلى انهيار منظومة الأخلاق والقيم حيث يعتبرون أن ظهور قيم جديدة أهمها التقرب والتعرف على المسؤولين الكبار ولا سيما الأمنيين بالإضافة إلى امتلاك المال الوافر والكثير وبالتالي يكون لك التقدير وتستطيع أن تكون في الموقع الذي تريد ونحن نقول لهم إن هذا التحليل ولى واليوم انطلق قطار الإصلاح وهناك معاهد وطنية تخرج المدراء وهؤلاء لا يدفعون شيئاً ولد يهم أخلاق وقيم إدارية جديدة رفيعة سنستعرضها في هذا البحث القصير المتواضع مساهمة منا في الإضاءة على نمط إداري جديد معمول به في العالم وأدى إلى نتائج ايجابية وخلاقة.

العالم اليوم: تعيش البشرية اليوم حالة من انعدام الوزن بين التكنولوجيا والمعلومات والعولمة وهذا التسارع الحضاري والزخم التكنولوجي المحاصر لحياة البشر لن يجد له مستقراً إلا بعد أن يعاد للإنسان إنسانيته المفقودة ولقد استجاب البشر لكل قوى التجارة والتصنيع والخدمات بشكل واسع في القرن العشرين ولكن عالم القرن الحادي والعشرين لن يكون كذلك لأن منجزات التكنولوجيا صارت أصعب تسويقاً للبشر ولا بد من الاستجابة بشكل علمي في الجانب النفسي والفكري والعاطفي للبشر لأنهم لن يقبلوا عالماً مؤتمتاً فردياً بعيداً عن تالف البشر من جهة ومن جهة أخرى لن يقبلوا عالم مادي يلغي كياناتهم الفكري والإنساني ويعاملهم كآلات أو حيوانات مستهلكة.

لذلك ليس المهم فقط تحقيق الربح عبر ممارسة الفعاليات الاقتصادية والإدارية وإنما يجب بناء مؤسسات تحترم القيم الاجتماعية والإنسانية في إدارتها بعد هذا التهميش والتناسي للقيم في عالم أعمال القرن الحادي والعشرين. فمؤسسات المستقبل لن تستطيع استثمار طاقات أفرادها والتزامهم وانتمائهم إلا من خلال رسالة وقيم اجتماعية تتبناها ولا يمكن للبشر أن يعملوا بهدف الربح والمادة دون النظر لما يحققونه لمجتمعاتهم ومن هنا نؤكد على الترابط والتكافل الاجتماعي والنسيج الوطني المتين ولنبتعد عن الفردية والمصلحة الشخصية<sup>1</sup>.

- يجب الابتعاد عن هيمنة الفرد.
- يجب أن تكون القيم والمثل هي الرى نيس الجديد للجهة العامة والمؤسسة والشركة.
- الإدارة بالقيم والأخلاق فلسفة إدارية جديدة، قيم جديدة يتفق عليها الجميع وأهمها الاستقامة والنجاح والعدالة والرضا الوظيفي وغيرها من القيم والاحتكام الى هذه القيم يؤدي من وجهة نظري إلى الأداء والإنجاز المتميزين.
- يجب على الجميع العمل بروح الفريق والبحث عن هذه القيم وهي موجودة في داخلنا لكن يجب إيقاظها وتقجيرها والعمل بها، الاجتماعي والثقافي والأخلاقي ألقيمي يستطيع إن يساهم في الإصلاح الإداري.
- يجب إعداد وتهيئة أسس سلوكية ترصد أفعال الناس في حياتهم الخاصة وفي أماكن العمل.
- الهدف الأول للحياة الوصول والنجاح والهدف الثاني الاتصال والارتباط والهدف الثالث المشاركة والاندماج أو الوجود المستقبلي وهذا يعني القيم ومبادئ أخلاقية علينا العمل بها من اجل إعطاء حياتنا قيمة وأهمية واهم شيء في ذلك: أخلاق عمل حسنة ورضا الناس.

- بتصرف علي السلمي، السلوك الإنساني في الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص 223. 1

- إن الإدارة بالقيم والأخلاق والمثل هي مرسة للنجاة ويمكن اللجوء إليها اليوم فنحن اليوم بأمس الحاجة إلى القيم وإلى الرؤية التطويرية وإلى الذهنية التطويرية.
- إن من يحيل الإدارة بالقيم إلى واقع هم الناس الموظفون ولا سيما المدراء الذين يستلمون مواقع أمامية ويجب أن يشكلوا عامل القدوة في ممارستهم الإدارية.
- القيم هي موضع احترام من قبل الجميع وهي التي يلتقي حولها الناس كجماعات وهي تدفعهم للعمل معا بغية الوصول إلى أهداف مشتركة والقيم بمثابة القوة الجاذبة وهي مغناطيس وهي المنظومة التي تملك تأثيرا على الجماعات من الناس.
- على كل فرد منا أن يفعل الصواب في أموره وقضاياه وكل ما عدا ذلك يأتي من تلقاء ذاته وجرب هذا الأمر وهذه القيمة ولاحظ كيف تسير الأمور بشكل أفضل.
- عندما يزعم المد يرون أنهم يمارسون سياسة الباب المفتوح لكنك عندما تحاول أن تقابلهم فتصاب بالإحباط، هؤلاء لا يتصفون بأخلاق عالية ولا يتصرفون بالقيم وهم يفعلون عكس ما يقولون.
- إن القاعدة الرئيسية للإدارة من خلال القيم والأخلاق هي أن الرئيس الحقيقي في المؤسسة والشركة هو القيم التي تم تبنيها والاتفاق عليها وهذه هي السلطة التي يدين لها الجميع بالولاء والالتزام وهي كل ما يفعله المدراء والموظفين
- أهم القيم الجوهرية التي تمثل مكون أساسي لهذه الفلسفة الإدارية هي<sup>1</sup>:
  - التصرف بنزاهة واستقامة في جميع الصفقات والعمليات ومع الزبائن والمراجعين.
  - معاملة جميع الموظفين في المؤسسة بعدالة وإخلاص.
  - وضع جميع المعلومات عن المؤسسة لمن يرغب دون أية أسرار.
  - التعرف المبكر والدائم على احتياجات الناس والمراجعين والزبائن وتنفيذ الالتزامات تجاههم.

- حامد عبد السلام زهران، علم النفس الاجتماعي، عالم الكتب، ط5، القاهرة، 1984، ص 310-313. 1

- احترام أفكار العاملين ومعاملتهم بتقدير.
  - تشجيع المبادرات الفردية وتبني خبرات العاملين جميعاً.
  - الانتباه إلى قضية الجودة في تقديم أية خدمة للناس.
  - الإعلان عن القيم وتوضيحها وممارستها ومعايشتها يومياً.
  - التحدث عن قصص النجاح وتكريم المبدعين والمتفوقين وفق معايير حقيقية والتركيز على قصة نجاح القيم.
  - افعال الصواب دائماً واختصر طرق القرارات عبر اللامركزية وحدد معايير النجاح. وافحص النتائج وابحث دائماً عن العمل المفيد وقلل كثيراً من مضيعات الوقت.
  - حدد أهداف تطوير صريحة لكل عامل ودع الأفعال تتبع الأقوال فهذه الرحلة بدون نهاية.
  - الإدارة بالقيم تحتاج إلى فضاء زمني واسع لتعطي ثمارها ولكننا بحاجة إلى فئة الناس الذين تنطبق عليهم صفة الحماس العفوي وهؤلاء يفضلون التغيير والتحول وسوف يشاركون في مشروع الإدارة بالقيم دون تردد عندما يتعرفون على المزايا الايجابية التي تنعكس على المؤسسات والشركات نتيجة تنفيذ هذه الفلسفة عبر انسنة البنى الإدارية لجعلها أكثر حساسية للذين يؤمنون بالتضامن والتعاون والعدالة وخدمة الناس.
- هذه القيم يجب أن تسود
- الصدق • الفاعلية • الاستقامة • الأداء المتميز • المرح • حماية البيئة • الثقة • الأمانة • المرونة
  - الرؤية المستقبلية • المقدرة على المنافسة • الابتكار • وعي الهدف • التعاون • الدعابة • الشراكة
  - الحب • النظام • الذكاء • السلام • الوضوح • العلم • الجودة • عمل الفريق • العمل الجاد •

- تقوية وعي كل العاملين بأهمية هذه القيم وأنا أؤكد أن الإدارة بالقيم لا تبتعد كثيرا عن مشروع تحديث وتطوير وتغيير وان هذه القيم هي مضمون المشروع التحديثي والتطويري وهي تحتاج إلى المزيد من الإقتداء والعمل والى القليل من التنظير.

#### 4-4 الإبداع:

هو رؤية الفرد لظاهرة ما بطريقة جديدة لذلك يمكن القول إن الإبداع يتطلب القدرة على الإحساس بوجود مشكلة تتطلب المعالجة ومن ثم القدرة على التفكير بشكل مختلف ومبدع ومن ثم إيجاد الحل المناسب.

يظهر الإبداع في العديد من المستويات<sup>1</sup>:

**الإبداع على المستوى الفردي:** بحيث يكون لدى العاملين إبداعية خلاقة لتطوير العمل وذلك من خلال خصائص فطرية يتمتعون بها كالذكاء و الموهبة أو من خلال خصائص مكتسبة كحل المشاكل مثلا ،وهذه الخصائص يمكن التدرج عليها وتنميتها ويساعد في ذلك ذكاء الفرد وموهبته.

**الإبداع على مستوى الجماعات:** بحيث تكون هناك جماعات محددة في العمل تتعاون فيما بينها لتطبيق الأفكار التي يحملونها وتغيير الشيء نحو الأفضل كجماعة فنية في قسم الإنتاج مثلا. الإبداع على مستوى المنظمات: فهناك منظمات متميزة في مستوى أداءها وعملها وغالبا ما يكون عمل هذه المنظمات نموذجي ومثالي للمنظمات الأخرى ،وحتى

---

1- خليل محمد حسن الشماع، خفير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار الميسرة، ط1، عمان، 2000، ص427.

\* **الإبداع:** يختلف مفهوم الإبداع عن الاختراع مع أنهما مفهومان مرتبطان ف الاختراع يعني إدخال شيء جديد لهذا العالم لم يسبق إليه احد، أما الإبداع فيتضمن قيام المنظمة بإنتاج سلع أو خدمات معينة أو استخدام طرق جديدة للمدخلات لم يسبق لها أن استخدمت وهذا يعني إجراء تغييرات تكنولوجية معينة. ويعتبر الاختراع جزء من عملية الإبداع (نظرية المنظمة، ص 427).

## الفصل الثالث: المناجنت (تسير الموارد البشرية)

تصل المنظمات إلى الإبداع لابد من وجود إبداع فردي وجماعي. وإن هناك العديد من الباحثين الذين ميزوا بين نوعين رئيسيين من الإبداع على مستوى المنظمات وهما: **الإبداع الفني:** بحيث يتعلق بالمنتج سواء السلع أو الخدمات، ويتعلق بتكنولوجيا الإنتاج أي بنشاطات المنظمة الأساسية التي ينتج عنها السلع أو الخدمات.

**الإبداع الإداري:** ويتعلق بشكل مباشر بالهيكل التنظيمي والعملية الإدارية في المنظمة، وبشكل غير مباشر بنشاطات المنظمة الأساسية. وقد قام (تايلور) بتقسيم الإبداع إلى مستويات مختلفة هي:

**الإبداع التعبيري (Expressive Creativity):** وتكون فيه الأصالة والكفاءة على قدر قليل من الأهمية.

**الإبداع الإنتاجي (Productive Creativity):** وهو الذي يرتبط بتطوير آلة أو منتج أو خدمة.

**الإبداع الإختراعي (Inventive Creativity):** ويتعلق بتقديم أساليب جديدة.

**الإبداع الإبتكاري (Innovative Creativity):** يشير إلى التطوير المستمر للأفكار وينجم عنه اكتساب مهارات جديدة.

**إبداع الانبثاق (Emergence Creativity):** هو نادر الحدوث لما يتطلبه من وضع أفكار وافتراضات جديدة كل الجدة.

### 4-5 قيادة فريق العمل:

القيادة الحكيمة هي التي تكون قادرة على قيادة الآخرين من أجل تحقيق إنجازات متميزة وهذا النوع من القيادة يكون له السبق في فهم الوضع الحالي وما يؤثر عليه من مستجدات

كما أنها تكون قادرة على فهم ما سيكون عليه المستقبل حيث تنظر إليه بطريقة ذكية وتعمل على تطويعه لخدمة أهدافها.

فإن لم تستطع هذه القيادة تطويع المستقبل ليتلاءم مع خططها، أبدعت أساليب متطورة وغيرت من خططها لخلق ظروف أفضل للنجاح. إن هذا النوع من القيادة تكون متبصرة للمستقبل آخذة بعين الاعتبار إنجازاتها في الماضي. فهي كقائد السيارة، ينظر في معظم الوقت إلى الأمام لكنه يلتفت بين الفينة والأخرى في المرآة ليرى ما خلف وراءه.

هذه القيادة تكون قادرة وبكل المقاييس على الإبداع والخلق وهي قادرة على إحاطة نفسها بأناس قادرين على مد يد العون والمساعدة لها في أي وقت لإتمام الخطط التي وضعتها. وهؤلاء الناس هم دعامة القيادة الرئيسية وهم الفرق التي تحقق النجاح لها بشكل خاص وللمؤسسة التي يعملون فيها بشكل عام، حيث يسمو الهدف الأكبر لهذه الفرق على الهدف الخاص لكل فرد من أفراد الفريق<sup>1</sup>.

- القيادة المتبصر تُخرج أفراد الفرق خارج منطقة الراحة ليتدربوا على ظروف وأعمال وأوضاع ليست مألوفة إليهم، ولتحصنوا بالبصيرة ووسع الأفق والتدريب على العمل بفعالية أكبر مع بعضهم البعض. إن العمل خارج منطقة الراحة يضع الفرق أمام تحد لانفعالاتهم ومقدرتهم الجسدية والعقلية كذلك. تقدم أن العمل ضمن الفرق يؤدي إلى:

- ✓ إحرار نتائج متميزة للفرد والفريق والمؤسسة.
- ✓ تطوير الثقة والتفاني والفهم بين الأفراد.
- ✓ إدراك مدى الطاقة المخترنة لدى الأفراد وبناء الثقة بينهم.
- ✓ تطوير روح الفخر لدى الأفراد بسبب إنجازاتهم.
- ✓ ممارسة نوع من الإثارة والفرح لكسبهم المعرفة من بعضهم بعضاً.

1- نادية العارف، التخطيط الإستراتيجي والعلومة، مرجع سابق، ص 18-22.

✓ التعلم على العمل الجماعي بمتعة.

من أهم الأعمال التي تقع على عاتق المناجير نجد:

➤ القيادة : وهي القدرة على توظيف وتنشيط العمال والمستخدمين وكذا تحقيق الترابط والتواصل والانسجام بين النشاطات .

➤ التخطيط: تحتاج هذه العملية إلى اهتمام بالغ بعوامل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، لأن الفرضيات التخطيطية التي تمثل المستقبل الذي على أساسه توضع الخطط التسييرية الخاصة بالمنظمة .

➤ التنظيم: هو تحقيق التكوين العضوي المتزن للمؤسسة القائم على التوافق الحيوي بين رأس المال المادي والبشري وذلك بوضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

➤ إدارة الوقت: هي عملية تضمن الاستفادة من الوقت المتاح لتحقيق أهداف المؤسسة وذلك من خلال:

✓ التخطيط للوقت: تحديد الوقت المتاح لإنجاز الأعمال المطلوبة، أي أنه عملية استشراف للمستقبل والتنبؤ بما يجب القيام به من الأنشطة والأعمال المطلوب إنجازها في وقت معين<sup>1</sup>.

✓ تنظيم الوقت: توزيع ساعات اليوم على الفعاليات المراد إنجازها يومياً بحيث لا يطغى زمن فعالية على زمن فعالية أخرى<sup>2</sup>.

✓ توجيه الوقت: وهو إرشاد العاملين إلى الاستخدام الأمثل للوقت في ذروة نشاطهم صباحاً وتعيين الأعمال الروتينية لوقت الظهيرة، على أن تتوفر قاعدة سليمة ومناخ اجتماعي في المنظمة لكي تحقق أكثر فائدة من الوقت أثناء التوجيه<sup>1</sup>.

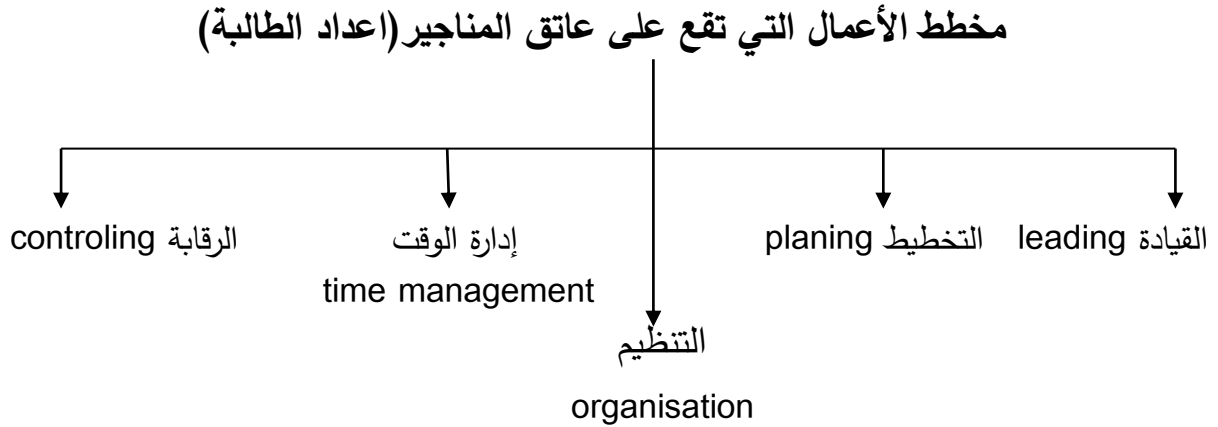
1 - الصريفي محمد، التخطيط الإبداعي، سلسلة كتب المعارف الإدارية، مطابع مؤسسة حور الدولية، الإسكندرية، 2005، ص36.

2- الخضري محسن، الإدارة التنافسية للوقت المنظمة المتكاملة لامتلاك المزايا التنافسية الشاملة في عصر العولمة وما بعد، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2000، ص 98.

✓ الرقابة على الوقت: مقارنة الوقت الفعلي بالوقت المخطط له، وتحديد الإنحرافات وتحليلها لمعرفة أسبابها وإتخاذ قرارات تصحيحية<sup>2</sup>.

➤ الرقابة الحديثة: وهي السهر على تحقيق الانضباط بين القواعد والنظم المقررة والأعمال المنفذة. والغرض منها ضمان تحقيق أهداف المنظمة وليس التسلط وتقييد الأفراد وفرض الهيمنة والسيطرة عليهم.

الشكل (2)



خلاصة الفصل :

1 -Drucker peter, **innovation : the agent of American business**, the institute for innovation, 1985, p33.  
Green d, skimer p, does time management training Works : an évaluation, international journal of training and

2 -développement vol :9, n2, p 124.

إن التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية يمثل الاتجاه طويل المدى لوظيفة تسيير الموارد البشرية، إذ يتم من خلاله إيجاد الخيارات الأنسب للمؤسسة في تسيير موادها البشرية، كذا وضع متغيرات البيئة في عين الاعتبار طبيعة الأهداف.

- النظام والعمليات والموارد المتاحة، كذا وضع متغيرات البيئة في عين الاعتبار من أجل تنمية كفاءات هذه الموارد لابد من وضع نماذج للتسيير أولهما نموذج إعادة الهندسة والثاني التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وثالثاً تنمية قدرات الموارد البشرية من خلال نموذج تسيير الكفاءات ونموذج تسيير المعرفة والاستثمار في رأس المال البشري من أجل تثمين وتوظيف القدرات والمهارات والمعرفة الكامنة للموارد البشرية وكل هذه النماذج مرتبطة إستراتيجياً بالموارد البشرية، الأمر الذي يفرض ضرورة تسييرها وفق منظور إستراتيجي من خلال الكفاءات وهذا ما سنقوم بتحليله في الفصل الموالي.

## الفصل الرابع: تنمية كفاءة الموارد البشرية

تمهيد

أولاً: أهمية تنمية الموارد البشرية

- 6-1 أهداف تنمية الموارد البشرية
- 7-1 المرتكزات الرئيسية لعملية تنمية الموارد البشرية.
- 8-1 وسائل تنمية الموارد البشرية.
- 9-1 خصائص تنمية الموارد البشرية.
- 10-1 العوامل المؤثرة على تنمية الموارد البشرية.

ثانياً: مفهوم الأداء الوظيفي.

- 1-2 عناصر إدارة الأداء.
  - 2-2 سمات عملية إدارة الأداء الناجح.
  - 3-2 العوامل المتعلقة بالفرد العامل.
  - 4-2 العوامل المتعلقة بالتنظيم.
- ثالثاً: الحوافز وتأثيرها على الأداء الوظيفي.

رابعاً: التكوين

- 1-4 الفرق بين التكوين ومفاهيم أخرى.
- 2-4 التكوين قبل الوظيفة أو الإعداد لها
- 3-4 التكوين أثناء الوظيفة.
- 4-4 التكوين من أجل الترقية.
- 5-4 التكوين التأهيلي أو التحويلي.

خامساً: تعريف الكفاءة

- 1-5 مقاربات وأنواع الكفاءات.
- 2-5 المقاربة العلمية.
- 3-5 المقاربة الإستراتيجية.
- 4-5 أنواع الكفاءات.
- 5-5 مؤشرات قياس الكفاءة
- 6-5 مفهوم رأس المال الفكري.
- 7-5 الاستثمار في رأس المال الفكري.

خلاصة

تمهيد :

إن التأثير العميق أحدثته التغييرات، والتطورات والتوجيهات العالمية في مفاهيم الفكر الإداري هو توجيه اهتمام المؤسسات المعاصرة بالموارد البشري واعتبار أحدهما ملامح ناجحاً أين أصبح العنوان الأول في توجيههما نحو النهوض بمستوياتها المختلفة ومجابهة التحديات والتطورات الحاصلة وتتمثل أهم هاته الأسس التي تبرز مكانة الموارد البشرية في الفكر الإداري الحديث فيما يلي<sup>1</sup>:

المورد البشري طاقة ذهنية وفكرية ومصدر للمعلومات وإسناده العمل الذي يتوافق مع مهاراته ورغباته، فإنه يكفي بعد ذلك التوجيه عن بعد وبشكل غير مباشر.

إن العنصر البشري يزيد عطاءه وترتفع كفاءته إذا استغلت أفكاره بشكل الصحيح وخاصة الاستثمار في تنمية رأس المال الفكري للمورد البشري وهذا ما يلقي على عاتق الدولة والمؤسسات مسؤولية الكفاءات والمهارات اللازمة وكذا الالتزام ببرامج التدريب والتكوين لهاته العناصر.

**تعريف تنمية المورد البشري:** هو عملية زيادة الطاقات والمعلومات لدى أفراد المنظمة، فمن الناحية الاقتصادية تعني الاستخدام الكفء لرأس المال البشري المتاح وخلق رأس مال بشري جديد للمساهمة في تنمية وتطوير المجتمع. ومن الناحية السياسية تعني إعداد أفراد المجتمع الإعداد السليم ليتمكنوا من المشاركة الفعالة في الحياة السياسية في بلادهم. أما من الناحية الاجتماعية فتعني الأخذ بيد أفراد المجتمع حتى يتمكنوا من العيش حياة مثمرة مفيدة<sup>2</sup>.

1 - بوحنية قوي، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات، مركز الكتاب الأكاديمي، ط1، عمان، 2008، ص126-127.

2 - بوحنية قوي، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات، المرجع السابق، ص126/127.

أولاً: أهمية تنمية الموارد البشرية:

✓ إن أهمية تنمية الموارد البشرية يمكن اكتشافها ولمسها من خلال دور هذه التنمية في صيانة الموارد البشرية الموجودة في الدول سواء من حيث ضمان حقها في الحياة وتحسين ظروفها الصحية والمعيشية وفسح المجال لتعليم والتكوين، وإبعاد شبح الجهل والامية عنها، أو من حيث فسح المجال لها للمشاركة بشكل فاعل في خدمة المجتمع وتسيير شؤونه وتطويره.

✓ ويمكن أن نكتشف أهمية تنمية الموارد البشرية من خلال الوقوف على الدور الهام الذي تلعبه هذه الموارد في المجال الإنتاجي، حيث أنها ساهمت وما تزال تساهم في زيادة الدخل القومي للمجتمعات البشرية عبر التاريخ، فالموارد البشرية هي القوة المحركة للموارد المختلفة و لعناصر الإنتاج المتنوعة، فالذي كان يزرع الأرض هو البشر والذي يشغل الآلة في المصنع هو البشر.

✓ وتعتبر التنمية البشرية من المقومات الأساسية للتنمية الشاملة في أي مجتمع، بل يمكن اعتبارها هي الأساس، فلا توجد تنمية حقيقية في أي مجتمع كان دون تنمية موارده البشرية وتطويرها.

✓ إن الدول التي لا تملك موارد طبيعية كافية لا يمكن الحكم عليها بالفناء والفشل عرفت كيف تستثمر في تنمية مواردها البشرية، وخير مثال على ذلك اليابان المشهورة بشح مواردها الطبيعية استطاعت من خلال اعتمادها على تنمية مواردها البشرية من تحقيق تقدم تكنولوجي هائل واحتلال الرتبة الثانية عالمياً من حيث القوة الاقتصادية بعد الولايات المتحدة الأمريكية.

✓ لقد أصبحت تنمية الموارد البشرية في الوقت الحاضر تكتسي أهمية بالغة بسبب تنامي التقدم العلمي والتقني وبسبب تزايد مساهمة اقتصاد المعرفة في الاقتصاد العالمي وفي الناتج القومي للدول، وبسبب تدويل رأس المال البشري وتداول أسواق العمل وتزايد دور

## الفصل الرابع: تنمية كفاءة الموارد البشرية

وأهمية اليد العاملة المؤهلة في العملية الإنتاجية، ناهيك عن انتشار المجاعات في أنحاء مختلفة من العالم، وعودة بعض الأمراض منذ زمن بعيد.

✓ إن هذه التحديات تجعلنا نؤكد بان الموارد البشرية هي الثروة الحقيقية التي يجب المراهنة عليها في أي مجتمع كان، وتنميتها هو السبيل الأوحد للمجتمعات لمواجهة تلك التحديات والتغلب عليها<sup>1</sup>.

### 1-1 أهداف تنمية الموارد البشرية:

✓ تطوير قدرات ومهارات الأفراد بما يحقق أداء أفضل في الحاضر والتحضير للمستقبل .  
تنمية الجوانب العلمية والثقافية لدى الأفراد العاملين وهذا مما يساعد المدراء على فهم وتفهم الموظفين ومعرفة وتشخيص مشكلاتهم والعمل على حلها.

✓ تنمية قدرات العاملين من خلال تدريبهم لمواجهة التغيرات المتلاحقة في البيئة التنافسية.

✓ تمكين الأفراد من العيش بصحة جيدة ولمدة طويلة، وذلك من خلال إشباع الحاجات الأساسية لهم والمتمثلة في المأكل، الملابس، المسكن... الخ  
✓ تعليم الأفراد والقضاء على الأمية.

✓ ضمان المشاركة المرأة مشاركة كاملة في كافة مناحي الحياة.

✓ تكريس الحرية السياسية، والمشاركة الشعبية واحترام حقوق الإنسان والعدل والإنصاف.

✓ تمكين الموارد البشرية من التكيف مع التطورات التكنولوجية<sup>2</sup>.

### 1-2 المرتكزات الرئيسية لعملية تنمية الموارد البشرية :

✓ تشير التقارير الصادرة عن الأمم المتحدة أن تنمية الموارد البشرية تركز على ثلاثة محاور أساسية، تتمثل في الآتي:

✓ أن يعيش الناس حياة مديدة وصحية (خالية من الأمراض).

1 - لعلي بوكميش، مدخل الى تنمية الموارد البشرية، دار الراية، ط1، ادرار الجزائر، 2012، ص 11.

2 - نفس المرجع السابق، ص 11-20.

- ✓ أن يكتسبوا المعارف (التعلم) أن يحصلوا على الموارد اللازمة لمستوى معيشة لائق. وقد حددت الجمعية العامة للأمم المتحدة مرتكزات تنمية الموارد البشرية فيما يلي:
- ✓ اعتماد نهج شامل محكم الإعداد ومتكامل يجعل المنظور المتعلق بنوع الجنس في الصميم، ويراعي احتياجات الناس، رجال ونساء، ويضم مجالات حيوية من قبل السكان والصحة والتغذية والمياه والمرافق الصحية والإسكان والاتصالات والتعليم والتدريب والعلم والتكنولوجيا، ويأخذ في الاعتبار أيضا الحاجة إلى توفير مزيد من فرص العمل، في إطار بيئة تكفل الحرية السياسية، والمشاركة الشعبية، واحترام حقوق الإنسان، والعدل والإنصاف، وهي جميعا أمور أساسية لتعزيز القدرة البشرية على مواجهة تحديات التنمية.
- ✓ تطبيق السياسات اللازمة لتنمية الموارد البشرية، عن طريق التعليم والتدريب، وبالسعي إلى زيادة التقبل للابتكارات التكنولوجية، بما في ذلك الابتكارات في ميدان تكنولوجيا المعلومات.
- ✓ ضمان مشاركة المرأة في وضع وتنفيذ السياسات الوطنية الرامية إلى تعزيز تنمية الموارد البشرية<sup>1</sup>.

### 3-1 وسائل تنمية الموارد البشرية :

لاشك أن وسائل تنمية الموارد البشرية عديدة ومتنوعة ولعل أبرزها التعليم والتدريب، وقد اختلف بعض المؤلفين في تحديد عدد ونوع هذه الوسائل، إلا أننا سوف نحاول التعرض لأهم الوسائل الأساسية التي قد تحقق الحد الأدنى من هذه التنمية:

- **التغذية** : لاشك أن توفير الغذاء هو شرط أساسي ومطلب سابق على جميع وسائل تنمية الموارد البشرية، إذ يتعين أولا توفير الغذاء المناسب الصحي للعمال والذي يمكنه من العمل بنشاط وحيوية، وكما نلاحظ في مختلف دول العالم خاصة في إفريقيا أن سوء التغذية يؤثر سلبا على البنية الصحية للإنسان ومن ثم على مردوده في عمليات الإنتاج.

1 - لعل بوكميش، مدخل الى تنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره 11-20.

-الرعاية الصحية: تعتبر الخدمات الصحية من بين الوسائل الهامة في تنمية الموارد البشرية، من خلال ما توفره للموارد البشرية من رعاية صحية وحماية ضد الأمراض، الأمر الذي يساهم في طول العمر وتخفيض نسبة الوفيات<sup>1</sup>.

-سياسات التعليم : تشكل السياسات التعليمية الجيدة حجر الأساس في تنمية الموارد البشرية، حيث تؤثر السياسات التعليمية على تركيبة القوى العاملة من خلال ما توفره من تخصصات، ومهارات قادرة على إشباع الاحتياجات السوقية والعمل على تحقيق التوازن بين العرض والطلب على القوى العاملة<sup>2</sup>.

**التدريب :** التدريب هو نشاط يهدف إلى تنمية القدرات والمهارات الفنية والسلوكية للأفراد العاملين لتمكينهم من تحقيق ذواتهم من خلال مزج أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة (المؤسسة) بأعلى كفاءة مهنية ممكنة<sup>3</sup>.

**الإعلام :** يلعب الإعلام دورا مهما في تنمية الموارد البشرية من خلال ما يطرحه من قضايا تنموية محلية وبواقعية، توحد الجهود وتزيد الوعي لدى كافة القطاعات لخلق القناعات في المجتمع بأهمية تنمية الموارد البشرية<sup>4</sup>.

-**المؤسسات الثقافية والفكرية :** والمقصود بها تلك المؤسسات الرسمية وغير الرسمية التي يكون هدفها هو زيادة الوعي الثقافي وتنمية مدارك الإنسان ومعارفه في مجالات متنوعة، وهذه المؤسسات لها دور في نشر الوعي ونشر المعرفة والثقافة من جهة، والمساهمة في ترشيد الأفراد نحو حسن استغلال أوقات فراغهم<sup>5</sup>.

1 - مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي ، الإثراء لنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2009، ص34.

2 - موسى اللوزي، تنمية الإدارية، دار وائل لنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2009، ص 85.

3 - موسى اللوزي، تنمية الإدارية، مرجع السابق، ص 101.

4 - سمير احمد محمد، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة، ط1، عمان، 2009، ص 85.

5 - لعلي بوكميش، مدخل إلى تنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 17-18.

### 4-1 خصائص تنمية الموارد البشرية :

هناك خصائص تتميز بها تنمية الموارد البشرية لما للمورد البشري من أهمية نذكرها:

✓ تنمية الموارد البشرية عملية إستراتيجية : في وقتنا الراهن يمكن النظر إلى عملية تنمية الموارد البشرية على أنها عملية إستراتيجية، فهي تتكون من مجموعة مخططة من برامج التدريب والتنمية المستمرة التي تهدف لتطوير وتحسين أداء كل من يعمل في المؤسسة، وتعليمه كل جديد بشكل مستمر بهدف مساعدتهم على تحقيق مكاسب وظيفية ومستقبل وظيفي جيد، وفي نفس الوقت تسعى هذه الإستراتيجية إلى تشكيل بنية تحتية من المهارات البشرية التي تحتاجها المؤسسة في الحاضر والمستقبل بغرض رفع الكفاءة الإنتاجية والفعالية التنظيمية باستمرار لتحقيق الرضا لدى زبائننا، وكذلك التأقلم والتكيف مع التغيرات الحاصلة في البيئة<sup>1</sup>.

عملية تنمية الموارد البشرية عملية تعلم مستمرة : إذ تعتمد على التعلم، حيث تهدف بذلك إلى بناء معارف مهارات وسلوكيات واتجاهات لدى الموارد البشرية، بغرض تحسين وتطوير أدائها الحالي والمستقبلي والتكيف مع التغيرات البيئية، وبالتالي فهي تعبر عن مساعي جادة لإحداث الموائمة بين خصائص أعمالها الحالية من ناحية أخرى وجعل أدائها في تحسين مستمر ودائم<sup>2</sup>.

### 5-1 العوامل المؤثرة على تنمية الموارد البشرية :

لا يمكن لأي مؤسسة أن تعمل بمعزل عن البيئة الخارجية فهي تؤثر فيها وتتأثر بها، وذلك من خلال التغيرات المستمرة الحاصلة، وهذا ما اوجب المبادرة إلى إيجاد أو التنبؤ بطرق لمواجهةها، ومن بين العوامل المؤثرة على تنمية الموارد البشرية نذكر:

-العوامل التعليمية: تعتبر العوامل التعليمية من أهم المؤثرات الخارجية بالنسبة لإدارة الموارد البشرية، فالنظام التعليمي هو الذي يمد المؤسسات باحتياجاتها من القوى العاملة من حيث

1 - سمير احمد محمد، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 55.

2 - عمر وصفي عقلي، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة لنشر والتوزيع و الطباعة، 2011، ص 45.

أنواع التخصصات والإعدادات المطلوبة من كل تخصص، وعجز النظام التعليمي عن أداء هذه المهمة ينعكس على كفاءة الموارد البشرية في تحقيق أهدافها، وفي هذه الحالة تعتبر العوامل التعليمية من معوقات تنمية الموارد البشرية ومن هذه المعوقات نجد:

✓ ارتفاع نسبة الأمية بين المواطنين.

✓ قصور نظام التعليم عن توفير بعض التخصصات الفنية والمهنية.

✓ قصور في برامج تدريب والتنمية الإدارية التي تقوم بها مؤسسات الأعمال وأجهزة التدريب الحكومية.

✓ تضخم خريجي الجامعات عن الحاجة في بعض التخصصات غير المطلوبة لخطط تنمية الموارد الاقتصادي<sup>1</sup>.

-العوامل الاجتماعية : ويقصد بها مجموعة العوامل بالقيم والعادات والتقاليد، وتأثيراتها على السلوكيات العامة للناس وهناك الكثير من الجوانب التي تؤثر على أداء المؤسسة الإدارية والأفراد كذلك، وهذه الجوانب تعود للعوامل الاجتماعية ويمكن حصر هذه الجوانب في:

- المسؤولية الاجتماعية : فهيات الأعمال تضم الأفراد والجماعات ذات المصالح المختلفة، لذا على الإدارة ضرورة مراعاة هذه الأمور.
- الجوانب الأخلاقية : هذه الجوانب تشير إلى مجموعة من القواعد والأعراف التي تشكل دليلاً للأفراد لبيان ما هو خاطئ وما هو صحيح.
- الزيادة السكانية : يشير هذا الجانب إلى أن الزيادة السكانية سوف يترتب عليها زيادة في الطلب على السلع والخدمات، الأمر الذي يتطلب ضرورة وضع استراتيجيات معينة تساعد التنظيم على تجاوز ما قد يظهر من معوقات<sup>2</sup>.

1 - عبد الباقي صلاح الدين، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة لنشر، الإسكندرية، 2002، ص 62.

2 - موسى اللوزي، التنمية الإدارية، مرجع سابق، ص 205.

• **العوامل السياسية والقانونية** : إن النظام السياسي لدولة وما يفرضه من قيود والتزامات وأراء سياسية يمثل عاملا هاما ومؤثرا على تنمية الموارد البشرية وعلى كفاءتها، فأنظمة الرقابة وإجراءاتها على السلع والأجور يساعدان على تخفيف الاستقرار والأمن الوظيفي، إضافة إلى وجود الأنظمة والقوانين التي تنظم عمليات التصنيع والتسويق والمحافظة على البيئة من ناحية أخرى أصبحت العوامل القانونية ذات تأثير قوي على سياسات الموارد البشرية من خلاله وتلتزم بتطبيق التشريعات والقوانين التي تهم العاملين.

- **العوامل الاقتصادية** : تأثير التكنولوجيا على تنمية الموارد البشرية: يقوم جوهر التنمية على تغيير نمط تقسيم العمل وتشجيعه للحاق بتكنولوجيا العصر وتحديث القيم وإزالة هياكل الجمود والتبعية التي أطلق عليها " دور كايم " اسم التضامن الآلي تميزها عن أنماط التضامن العضوي، تواجه الدول النامية تحديات ناتجة من التقدم التكنولوجي الهائل الذي يصعب من القدرة التنافسية لها في مواجهة المنافسة الشديدة في الأسواق سواء المحلية أو العالمية<sup>1</sup>.

### ثانياً: مفهوم الأداء الوظيفي:

يشكل الأداء السلوك الوظيفي للعاملين في المنظمات لتحقيق أهدافها، وبالتالي تبرز أهمية تحديد واجبات ومسؤوليات الوظيفية لكي يتسنى للموظف معرفة واجباته وحقوقه، ومن ثم ممارسة الصلاحيات واختصاصات محددة لوظيفته وتحمل المسؤولية الناجمة عنها. يعرف الأداء بأنه ناتج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة لإنجاز عمل معين<sup>2</sup>. ويرى بعض الإداريين أن الأداء هو وسيلة لتحقيق غاية، وهي النتائج، وبهذا فإن الأداء هو

1 - راوية حسن، إدارة الموارد البشرية - رؤية مستقبلية ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 35.

1- وائل محمد صبحي إدريس وطاهر محسن منصور الغالبي، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي (أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن)، دار وائل النشر، ط1، 2009، ص36.

الترجمة العلمية لكافة مراحل التخطيط، و الناتجة عن التفاعل عدد من العوامل المتداخلة في التنظيم<sup>1</sup>.

كما يعرف الأداء بأنه النتائج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل ممكن الأعمال<sup>2</sup>.

وعرفه فريدريك تايلر: إن الأداء في المنظمات ما هو إلا تحقيق أقصى إنتاجية من الفرد والآلة<sup>3</sup>.

لكي يكون الأداء الذي يقوم به الأفراد متميز، لا بد من توافر إدارة خاصة به. هاته الأخيرة التي تقوم بتصميم نظام خاص بهذا الأخير للوصول إلى مستوى أداء يحقق أهداف الكل.

إدارة الأداء: إدارة الأداء تشير إلى دور ومسؤولية إدارة الموارد البشرية في تصميم نظام تقييم الأداء الذي يشتمل على الأطر والمكونات التي يتم من خلالها التقييم، وقواعد وإجراءات تطبيقها وفق ما هو مستهدف من النظام كله، للوصول إلى نتائج موضوعية وعادلة، توضح مستوى كفاءة أداء الموارد البشرية في كافة المستويات التنظيمية في المنظمة<sup>4</sup>.

• إدارة الأداء: هي الجهود الهادفة من قبل المنظمات والمؤسسات والشركات المختلفة لتخطيط وتنظيم وتوجيه الأداء الفردي والجماعي، ووضع معايير ومقاييس واضحة ومقبولة كهدف يسعى الجميع لقبولها. وما يمكن تداركه من هذا التعريف ما يلي:

1- درويش عبد الكريم وليلى تكلا، أصول الإدارة العامة، القاهرة، مكتبة انجلو المصرية، 1980، ص87.

3- هايز ماروباي ترجمة محمود مرسي وزهير الصباغ، إدارة الأفراد (دليل الشامل للأشراف الفعال) معهد الإدارة العلمية، 2009، ص281.

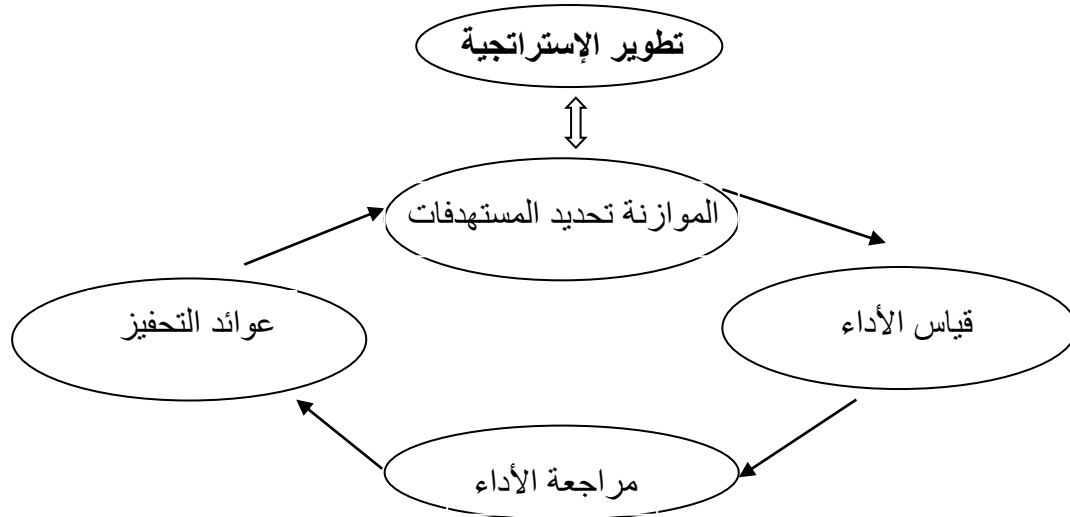
4- الغيث سعود: فعالية الدور الرقابي لهيئة الرقابة والتحقيق من وجهة النظر القيادات التنفيذية بالوزارات، رسالة ماجستير، الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 1998، ص8.

4- عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل لنشر، عمان، الأردن، ط2005، ص1، ص381.

• أي منظمة تسعى لتحقيق أهداف معينة، ولأجل تحقيق هذه الأهداف، يجب تأدية أنشطة وبذل جهود للوصول إلى نتائج متميزة. ومن الضروري جدا القيام بتخطيط الأداء وتنظيمه ومتابعته وتقييمه لاستمرار السيطرة عليه في الاتجاهات المختلفة للأهداف. فهناك دائما متغيرات وعوامل تؤدي إلى انحراف الأداء. ولتطويره وتحسينه وترشيده بما يحقق الأهداف، لا بد من إيجاد آلية إدارية لتوجيه الأداء، وكذا إعطاء الفرص لتبادل المعلومات والآراء والخبرات بين هذه الموارد ومستعمليها عن طريق تسهيل عملية قيام المشرفين بتوصية وإرشاد الموارد البشرية، وإدارة الأداء عليها القيام بالتقويم المستمر للأداء الخاطئ قبل أن تتحول إلى جزء من السلوك الدائم للموارد البشرية، والتركيز على تصحيح الأداء والقضاء على مفهوم تقييم الأداء بمجرد الثواب والعقاب فقط عن طريق توفير المناخ المناسب للتفاوض حول المشكلات.

ويمكن الإشارة هنا إلى ضرورة التفرقة بين إدارة الأداء وعملية تقييم الأداء، لأن هذا الأخير (عملية تقييم الأداء) تعتبر مرحلة أو جزء من عناصر إدارة الأداء<sup>1</sup>.

### والشكل 03 يوضح تتابع عمليات الفرعية للإدارة :



**المصدر:** وائل محمد صبحي إدريس وطاهر محسن المنصور الغالبي، سلسلة إدارة الأداء

الاستراتيجي (أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن)، دار وائل للنشر، ط1، 2009، ص115.

1- وائل محمود صبحي إدريس وطاهر محسن المنصور الغالبي: سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي مرجع سابق، ص114.

### 1-2 عناصر إدارة الأداء: لإدارة الأداء مجموعة من الأسس والتي تتمثل في:

1 - تخطيط الأداء والذي يتضمن تحديد الأهداف، تحديد الأداء الحالي، تحديد الأداء المطلوب وتحليل المعايير.

2 - تنظيم الأداء، ويتضمن المسؤوليات والمهام، قنوات الاتصال، إضافة للوائح والقوانين.

3 - توجيه الأداء، ويتضمن تبسيط الإجراءات، الإرشاد، التغذية العكسية، تصحيح الأخطاء، ملاحظة التقدم الملحوظ.

✓ **تقييم الأداء ويتضمن:** القصور في الأداء، المهارات المستهدفة. العدالة والرضا، بيانات اتخاذ القرارات المرتبطة بالأفراد، مراقبة وتوثيق الأداء، مكافأة السلوك الإيجابي، والتقدم نحو الأهداف، الوصول إلى تحسين أداء الأفراد والمنظمة.

✓ **معايير الأداء:** يتم وضع معايير أداء دقيقة من خلال:

- استخدام تقنية العصف الذهني والتفكير الإبداعي.
- ترتيب الأولويات حسب الأهمية ودرجة الصعوبة.
- استخدام عناصر الجودة في صياغة المهام وتحديد طرق قياس التنفيذ فيها.
- مراجعة معايير الأداء السابقة المستخدمة والعمل على تقييم مدى فائدتها في قياس أداء العمل.
- مناقشة المعايير مع المديرين لأن ذلك من شأنه تعزيز الثقة بين الموظفين ومرؤوسيهم وهذا ما يؤدي للوصول لأداء أفضل والتعرف في نفس الوقت على الأغراض أو القصور في الأداء المطلوب<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>- وائل محمد صبحي إدريس وظاهر محسن منصور الغالبي : سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي (أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن) مرجع سبق ذكره ،ص116 بتصرف .

2-2 سمات عملية إدارة الأداء الناجح: ينبغي أن يتم خلال عملية إدارة الأداء الناجحة والفعالة التوصل إلى النتائج التالية:

- وضع أهداف واضحة وتحديد عملية صحيحة لتعريف وتطوير وقياس ومراجعة هذه الأهداف.
  - تتكامل أهداف المؤسسة التي يتم وضعها بواسطة الإدارة العليا مع أهداف الأفراد العاملين.
  - قدر أكبر من الوضوح بشأن أهداف المؤسسة وأهداف العمال وما يمكن تحقيقه.
  - تطوير ما يطلق عليه ثقافة الأداء التي تمنح النتائج من خلالها أولوية أكبر من الجوانب الشكلية للوظائف المؤسسية مثل التوافق مع الإجراءات القياسية.
  - إنشاء نوع من الحوار المستمر بين الإدارة والموظفين وما ينتج من ذلك من تأكيد أكبر على احتياجات تطوير الأفراد.
  - تطوير بيئة عمل تعليمية أكثر انفتاح يتم من خلالها تقديم الحلول والأفكار ومناقشتها بطريقة عادية وما ينتج عن ذلك من تطوير لثقافة تعليمية.
  - جعل المؤسسة جهة فاعلة، حيث يتم القيام ببعض الأشياء والتوصل إلى بعض النتائج
  - التشجيع على التطوير الذاتي<sup>1</sup>.
- الأداء المتميز:** الاعتراف بالجدارة هي أداة إدارية ناجحة وبمقتضاها يتم إرسال رسالة للموظف بالتعبير عن اعتراف المنظمة بالأداء المتميز للموظف، وهي بذلك تخدم في تحفيز الموظفين عن الأداء بشكل أفضل، وبالتالي تحسين الروح المعنوية والإنتاجية. ونظم الاعتراف بالجدارة بأنواعها المختلفة منتشرة الآن بين المنظمات سواء في القطاع العام أو الخاص.

<sup>1</sup> - باري كشولي، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، ط3، القاهرة، 2000، ص91.

ويمكن للمنظمة تقديم حوافز للاعتراف بالموظفين ذوي الأداء المتميز. وتشمل هذه الحوافز منح شهادة تقدير تعلق بمكاتبهم مصحوبة بمكافأة مالية مناسبة أو ترقيات الجدارة (ترقيات استثنائية تتم خلاف الترقيات العادية).

\*مكافآت الجدارة: إذا اعتبرت أن مستوى الأداء للموظف في الوحدة التي تشرف عليها، الذي حصل على مرتبة "ممتاز" على الأقل مرة واحدة لجودة وكمية العمل الذي يقوم به لفاعلية الإدارة أكثر جدارة، لأنه قد قام بالوفاء بأحد أو أكثر من المعايير التالية.

– حقق إنتاجية متميزة.

– ساهم في تخفيض التكاليف أو تحسين كفاءة التشغيل.

– أدى بتطوير مهارات إضافية للعمل، أو حصل على مؤهلات إضافية مفيدة للشركة.

مكافأة الجدارة يمكن منحها كذلك لفريق العمل في أمر هام من أعال الشركة والاعتراف بفريق العمل ربما يستخدم في المساعدة لتحفيز روح الانتماء الداخلية للمنظمة. وأي عضو من أعضاء الفريق يوفي عمله المعايير السابقة يمكن أن تكون داخل وحدة العمل أو من أقسام مختلفة أو إدارات مختلفة من نفس الشركة<sup>1</sup>.

إن الإبداعات في العمل الوظيفي، هي واحدة من أهم لبدائل المطروحة أمام المنظمات لمواجهة التحديات الكثيرة المتمثلة في التقدم التكنولوجي والانفتاح والمنافسة ونتيجة لأهمية هذا البديل، تناوله الباحثون والدارسون بكثير من الاهتمام. وقد عرف "تورنس" الإبداع بأن "عملية الإحساس بالمشكلات، أو تغير المعلومات وصياغة الأفكار والفروض، واختيار هذه الفروض وتعديلها بهدف الوصول إلى النتائج. وهذه العملية تقود إلى العديد من الاستنتاجات المتنوعة اللفظية وغير اللفظية الحسية والمجردة". أما الإبداع الوظيفي وهو ما يهمنا، عرف بأنه تقديم منتج جديد على شكل سلعة وخدمة أو التجديد في عملية إنتاج سلعة أو خدمة وتوزيعها<sup>2</sup>.

1- بسيوتى محمد البرادعي، تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، ايرك لطباعة والنشر والتوزيع ، ط1، مصر، 2005، ص 218-219.

2- موسى اللوزي، تنمية الإدارية، مرجع سابق ، ص 134.

**2-3 العوامل المتعلقة بالفرد العامل:**

- الكفاءات: وهي تشتمل العوامل التالية:
- المعرفة: وهو ما يختزنه الفرد من معلومات وحقائق ومفاهيم وعلاقات.
- المهارات: وهي تمثل مستوى الأداء الذي يمتلكه الفرد العامل ومقدرته على أن يطبق معلوماته في مواقف عملية. وقد تكون هذه المعلومات فنية أو عقلية فكرية أو إنسانية اجتماعية.
- الاتجاهات: وهي نزعات الفرد العامل أو ميوله للقيام بفعل أو ردود فعل إيجابية أو سلبية أو محايدة أو الأفعال أو القيم أو الأفكار أو المعلومات أو الأحداث و الأوضاع.
- القدرات: وهي إمكانية الفرد وطاقته لأن تنجز عملا بشكل مقبول أو مثالي .
- الخبرات: وهي ما يميز الفرد من تجارب وما يكتسبه من مواقف نتيجة تفاعله مع الأشخاص والبيئة التي تحيط به.
- الشخصية: وهي مجموع الخصائص والسمات وأنماط تكيف الفرد في تفاعله مع الآخرين، ومع البيئة من حوله.
- الإيمان بالقدرة الذاتية: و لا تعني القدرة الذاتية ما يمتلكه الفرد من مهارات، بل ما يعتقد أنه يستطيع أن يفعل بتلك المهارات.
- الدوافع: وهي حالة من التوتر داخل الفرد توجهه لتحقيق هدف أو تلبية حاجة.
- الإيمان بالله والتقوى: خشية الله وإحساس الفرد بأن الله يراقبه في السر والعلن، وأنه يجازي المحسن والمسيء، وأن العمل وإتقانه عبادة، وأن رضاه هو الغاية، وأن الجرأة في القول والعمل من صفات المؤمن القوي<sup>1</sup>.
- العوامل المتعلقة بالعمل: وتمثل هذه العوامل في نظرية الدكتور عبد الباري درة في أن وجودها يسهم في الأداء البشري المتميز للأفراد.

1- فيصل عبد الرؤوف الدحله، تكنولوجيا الأداء البشري (مفهوم وأساليب القياس والنماذج )، عمان، الأردن، 2001، ص28-59 بتصرف.

- الاختيار السليم للعاملين: بموجب هذا العامل، فإن المنظمة ذات الأداء المتميز، تحرص على إيجاد نظام يتم بموجبه اختيار الموظفين القادرين على أداء الأعمال بكفاءة.
- الوصف الوظيفي: بموجب الوصف الوظيفي، يتم تحديد مسؤوليات الفرد العامل، ويتم اشتقاق الوصف الوظيفي من رسالة المنظمة وأهدافها.
- معايير الأداء: وتعني وجود مستويات معينة للأداء المقبول من الأفراد.
- توفر التغذية الراجعة السليمة: التغذية الراجعة هي المعلومات المتجمعة عن مدى التقدم الحاصل من تحقيق هدف. ويكون ذلك استناداً إلى عدد من المعايير والأسس الموضوعية لهذا الغرض. وتشمل التغذية الراجعة جانبين هما: إعطاء التغذية الراجعة والجانب الثاني، تلقي هذه التغذية.
- أسلوب المشرف الإداري الناجح: يوجد للمشرف الجيد دور كبير في توجيه العامل الفرد ومساعدته على إتقان عمله وتحقيق أهداف التنظيم. وقد دلت الدراسات على أن المشرف الذي يتعامل مع العاملين معه بعدل وحزم وتفهم. ويتبع أسلوباً تشاركياً في اتخاذ القرارات، يشكل أحد العوامل الرئيسية في دعم لأداء المتميز للعاملين.
- الثواب والعقاب: الثواب لمن يحسن العمل، والعقاب هو لمن يقصر في عمله. وهذه من عناصر البيئة المواتية التي تساعد على الأداء البشري المتميز<sup>1</sup>.

### 2-4 العوامل المتعلقة بالتنظيم: وتتمثل فيما يلي:

- وجود رسالة وغايات وأهداف واستراتيجيات واضحة.
- الهيكل التنظيمي المرن: تعكس الخريطة التنظيمية للمنظمة هيكلها التنظيمي، ويلاحظ أن وجود هيكل تنظيمي المرن يساعد كثيراً على تحسين الأداء.

1- فيصل عبد الرؤوف الدحلة : تكنولوجيا الأداء البشري (مفهوم وأساليب القياس والنماذج )، مرجع سبق ذكره، ص156-

- توفر الموارد المادية المناسبة: إن توفير الموارد بالكميات المناسبة وتصميمها بحيث تساعد العاملين على القيام بأعمالهم بسهولة ويسر، وهذا ما يوفر البيئة المواتية للأداء الحسن.
- توفر نظام معلومات حديث: المعلومات تساعد على التواصل الفعال وعلى حل المشكلات واتخاذ القرارات الرشيدة، وهذا كله يساهم في الوصول إلى الأداء المتميز للأفراد العاملين من مواقع العمل.
- البيئة الخارجية القريبة والبعيدة: يحيط بالمنظمة نوعان من البيئة الخارجية (قريبة وبعيدة) الأولى بيئة خارجية قريبة وهي مرتبطة ببيئة التنظيم، والثانية بيئة خارجية بعيدة عامة، وهي تشكل بعدها فرصا وقيودا بنفس الوقت. ولذلك فإن هذه البيئة قد تكون عاملا لأداء المتميز للأفراد أو المنظمات أو قد تكون عاملا إحباط وإعاقة قد تؤدي إلى الفشل أحيانا<sup>1</sup>.

#### ثالثاً: الحوافز وتأثيرها على الأداء الوظيفي:

- لا تخلو المؤسسة أو المنظمة من وجود برنامج أو بالأحرى نظام محدد ومدروس للحوافز وذلك ليساعد الموظفين على تقديم أفضل ما لديهم للعمل مما ينعكس بشكل إيجابي على تفعيل دور المنظمة داخل المجتمع و بالتالي تكون قادرة على تحقيق أهدافها كما أن لكل مؤسسة داخل المجتمع وبتالي تكون قادرة على تحقيق أهدافها كما انه لكل مؤسسة نظام حوافز يختلف عن نظيرتها وذلك حسب طبيعة ودور كل مؤسسة داخل المجتمع<sup>2</sup>.

1- فيصل عبد الرؤوف الدحلة: تكنولوجيا الأداء البشري (مفهوم وأساليب القياس والنماذج )، مرجع سابق، ص364.

2 - جودة عادل، الحوافز، المنظمة العربية للعلوم، دمشق، 1980، ص 18.

### - استراتيجيات تحفيز الكفاءات الفردية:

إن الهدف من إستراتيجية التحفيز الكفاءات إلى تحديد كمية الأجر الممنوح للكفاءات الفردية، بحيث تسعى المؤسسات إلى أن تتصف حوافزه بالعدالة وأن تكون مرضية لجميع الكفاءات، وتصنف هذه الإستراتيجية إلى<sup>1</sup>:

#### \* إستراتيجية التحفيز على أساس المهارة:

ضمن هذه الإستراتيجية يتم تامين ما تمتلكه الكفاءات الفردية من قدرات ومعرفة في أداء العمل، بحيث يؤثر مستواها العلمي في تحديد تلك المهارات، وهي "المهارات العميقة ذات الصلة بالمجال التخصصي للكفاءات له بما يجعلها خبيرة في حقلها، والمهارات الأفقية، المرتبطة بالأعمال الأخرى ضمن المؤسسة، والمهارات العمودية التي تعبر عن قابلية القيام بوظائف كالتنسيق والتدريب والقيادة، وهنا يتم دفع الحوافز على أساس المهارات التي يمتلكها الفرد بغض النظر عن طول الخدمة في المؤسسة. وتساعد هذه الإستراتيجية المؤسسة في الحصول على الإبداع والتقليل من المستويات التنظيمية.

#### \* إستراتيجية التحفيز على أساس الأداء:

• تعد الإنتاجية دالة لثلاثة متغيرات هي التكنولوجيا ورأس المال والموارد البشرية، إلا أنه وفي العديد من المؤسسات يتم التركيز على المتغيرين الأول والثاني مع إهمال للمتغير الثالث بالرغم من أهميته الإستراتيجية، بالنظر إلى أن أداء الموارد البشرية والكفاءات لمهامها يؤثر بشكل حاسم في الإنتاجية، فإن الأداء المعياري يعد الأساس الذي يمكن بموجبه تمييز العاملين والكفاءات ومن خلال مساهمتهم في تحسين الجودة أو الكمية أو وفرة في وقت العمل أو أي مورد مالي آخر، بحيث يمكن اعتبار الأداء فوق العادي، أو الأداء المتميز أو الناتج النهائي للعمل أهم المعايير تقدير الحوافز الممنوحة للأفراد العاملين.

1 - عبد الرزاق رضا وآخرون، إدارة الأفراد، دار الحكمة للطباعة والنشر، بغداد، 1987، ص 210.

- إن التحفيز لا يستطيع وحده أن يدفع إلى الأداء الأفضل وإنما ينبغي أن يكون له القدرة، وهيكلية العمل دافعاً نحو التحفيز كوحدة متكاملة. وتشير هيكلية العمل إلى مجموعة الموارد المتاحة للمؤسسة والعمليات التي يضاف إليها أداء العمل للوصول إلى المخرجات وكي تصل الإدارة إلى مستوى الأداء الأفضل ينبغي عليها أن تقوم بإعداد أنظمة عمل ثابتة ومتطابقة مع قدرات وإمكانيات المؤسسة والأفراد العاملين بيئة العمل من خلال تقديم:
- طرائق العمل الجيدة وخلق القناعة لدى الموارد والكفاءات، والمشرفين.
- ويعتمد نظام التحفيز المستند إلى الأداء على ثلاثة افتراضات رئيسة أولهما اختلاف الموارد البشرية والكفاءات في طرق عملها ومقدار مساهمتها الأداء الكلي للمؤسسة، الذي يعتمد على أعلى درجة من الأداء المقدم من الأفراد أو مجموعات العمل في المؤسسة، والقدرة على المحافظة وجذب الكفاءات ذات الأداء الجيد من خلال تقديم الحوافز<sup>1</sup>.

### رابعاً: التكوين:

يتعدد مفهوم التكوين من باحث لآخر وهذا بالنظر إلى الهدف الذي يسعى كل واحد منهم بلوغه. كما تركز هاته المفاهيم على تجارب عرفتها بعض المنظمات في ظل التطورات التي عايشتها باختلاف اتجاهاتها (علمية، اقتصادية، اجتماعية... إلخ) ليعمل الباحثون في حقله على محاولة نقلها وصياغتها قصد التجاوب مع الانشغالات المطروحة، حتى يجعلوا من التكوين وسيلة في خدمة تسيير، ترقية وتثمين المورد البشري وقبل الخوض في تعريفه يجدر التنبية بوجود عدة اعتبارات وحقائق تحيط بالمسألة منها<sup>2</sup>:

- استخدام الدارسين في حقل الموارد البشرية لمصطلحين مختلفين للدلالة على نفس المعنى، حيث يلاحظ استخدام الدارسين -المشاركة- والأنجلوسكسونيين- لمصطلح "التدريب Training" واستخدام -المغاربة- والفرنكفونيين- منهم لمصطلح "التكوين" ، "la

1- علي سلمي، إدارة الموارد البشرية ، دار الغريب لنشر، ط2، القاهرة ،مصر، 1997، ص328-329.

2 - صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، دار الجامعة، الإسكندرية، 2000، ص 211.

Formation وهما بهذا مصطلحين يؤديان نفس المعنى سيتم استخدامها على هذا الأساس.

- كون التكوين في الأصل يختلف بحسب المجال والهدف الذي يتمحور في ظله، إذ يختلف من تكوين أو تدريب فني، عسكري، رياضي، إداري إلى غير ذلك من الأنواع.
- كون التكوين متواجد في بيئة إدارية تتفاعل تركيبها الداخلية مع البيئة المحيطة.
- ارتباط التكوين (أو بالأحرى التدريب) بالشقين النظري والتطبيقي، كونه ترجمة المعارف النظرية إلى ممارسة ميدانية وهو ما يعد المعيار الحقيقي لقياس مدى تحقق أهداف التكوين وبالتالي الحكم على مدى تكفل برنامج التكوين ككل بالنجاح أو الفشل.
- هناك اختلاف قائم بشكل بارز أحيانا بين مفهوم التكوين -التدريب- وبين مفاهيم قد تستعمل وتقاربه كالتعليم التطوير، التنمية... إلخ<sup>1</sup>.
- على ضوء ما سبق ذكره من اعتبارات سيتم التطرق لحصر مفهومه وفق ما يلي:

### التكوين الإداري بوجه خاص:

لا يختلف اثنان على مسألة ورود عدة تعاريف بشأن توضيح مدلول فكرة التكوين الإداري بوجه خاص يمكن توضيحها وفق ما يلي:

عرفه الأستاذ صلاح الدين عبد الباقي فيه: " كونه وظيفة مكملة لعملية التوظيف حيث أنها تلي عملية التعيين وتسعى لتطوير المستخدمين وتحسين أدائهم".

نجد بأن المصطلحات تختلف بخصوص التدريب الإداري الذي يستعمل عند المشاركة بمفهوم التدريب، (The Training) وعند المغاربة والفرانكفونيين بمصطلح التكوين (La Formation)

ومنه يمكن القول على ضوءها بأن التكوين هو عملية مخططة، منظمة ومستمرة تعمل على إثراء جوانب المعارف، المهارات والسلوكات (التطبيقية) الحالية والمستقبلية بقصد تحقيق رفع الكفاءة لتحسين الأداء وتفعيله بما يتوافق مع الأهداف الشخصية للموظف وتلك التي

1 - صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 211.

تسعى المنظمة لبلوغها وفق إستراتيجيتها العامة وهذا بقصد التكيف مع التغيير الحاصل أو إحداثه بأكبر قدر من النجاعة للمنظمة.

ومن هنا يمكن القول بأن للتكوين عدة أسس وركائز لا بد من الاعتماد عليها يمكن الإشارة إليها وفق ما يلي<sup>1</sup>:

الفرد (الموظف): يعد محور التكوين وموضوعه وذلك عن طريق تنمية قدراته ومعارفه بحيث لا تعد أصول الإنتاج الأخرى لدى المنظمة هي موضوع التكوين وتحسين المستوى بل المورد البشري بها فقط وعلى وجه الخصوص.

✓ اشتراط وجود قدرات ومكاسب سابقة: بحيث لا يعد من المنطقي تنمية العدم فلا بد من أن تتوفر للمستفيد منه قاعدة قابلة للمراجعة و التطوير.

✓ حقل التكوين يشمل ثلاث جوانب جوهرية متكاملة : المعرفة و المهارة المرتبطين بالشق النظري للمسألة (والسلوك ) الجانب التطبيقي له ويؤكد في هذا الشق تحديدا بأن هذه الجوانب ليست كما يعتقد البعض هي هدف للعملية التكوينية ،بقدر ما هي وسيلة يمكن من خلالها الوصول إلى الغايات المرجوة من تنظيميه، تحسين للأداء، وزيادة في الإنتاجية وتحقيق للرضا الوظيفي ورضا المستفيدين من الخدمة العمومية.

✓ أن يكون حقل التكوين محددًا ومختصًا: فلا يمكن إجراء دورات تكوينية ذات محتوى عام، حيث أن البرنامج التكويني يضبط انطلاقًا من الاحتياجات المنبثقة من محيط العمل حتى يأتي بثماره.

✓ يلجئ للتكوين بقصد تغطية النقص الحاصل في القدرات والمهارات قصد تأدية المهام الموكلة بنجاعة وكذا مواكبة التغيرات الطارئة في محيط العمل من تكنولوجيات.....إلخ.

- ينتظر من البرنامج التكويني إحداث تغيير ملموس في معارف وسلوك الأفراد المعنيين به بصفة ظاهرة.

1 - برعي محمد جمال، التدريب والتنمية، عالم الكتب، القاهرة، 1973، ص417.

✓- هو عملية شاملة ومنظمة تتبع من تعاون واشتراك مجموعة من الفاعلين بطريقة تنسيقية. من هنا يمكن الحديث عن معادلة للتكوين الناجح وفق الصياغة التالية:

ومنه وبتوفر عناصر المعادلة يصبح التدريب بحق بمثابة الخطوة السلمية لتحقيق توافق الفرد مع المجتمع وتوافق المجتمع مع الفرد خاصة إذا علمنا بأن اللجوء للتدريب هو أصلاً لسد الحاجات يشكل عائقاً وحائلاً أمام حلقات التكيف والتطور. مدرب ماهر مؤهل عملياً + متدرب مهياً وله رغبة + خطة تدريبية سليمة + توجيهات وإيضاحات + خدمات مرافقة + معدات صالحة للاستعمال أثناء العملية التدريبية = هذا يعادل الحد الأعلى من التدريب الناجح أي ما يعرف بالوصول للكفاية التكوينية أو التدريبية<sup>1</sup>.

بعد التطرق إلى عرض المفاهيم المختلفة للتكوين وتوضيح قوامه يصبح من اللازم إيضاح الفرق بالمقارنة مع غيره من المصطلحات التي قد تستعمل للدلالة عليه غير أنها تختلف عنه.

**4-1 الفرق بين التكوين ومفاهيم أخرى:** هناك من الدارسين من يعتبر التكوين شكلاً من أشكال التعليم وذلك لانطباق بعض مبادئ التعليم على التكوين منها الرغبة في التعلم، القدرة على التعلم من ناحية ضرورة أن تكون مادة التعليم هادفة وذات معنى للمتعلم. إلا أنه وبالرغم من ذلك فهي اهتمام كل من المفهومين بالتغيير الإنساني نحو الأفضل من ناحية قيمه ومعارفه إلا أنهما يختلفان في الإطار والعمق وفق ما يلي:

كون التعليم يهدف لإمداد الأفراد بالأساس العريض الذي ينطلقون منه، في مجال تخصصه إلى مجالات العمل المختلفة، بينما يكون التكوين أكثر تخصصاً وتحديداً من نطاق التعليم<sup>2</sup>.

كما أن التكوين يهتم بتمكين الفرد من إتقان عملية أو عمليات بذاتها، بينما يرتبط التعليم - عموماً - بأهداف الفرد أكثر من ارتباطه بأهداف المنظمة في حين يرتبط التكوين في الغالب

1 - sontag Michel, *développer et intégrer la formation en entreprise*, ed, l'Esprit, paris, 1994, p 417.

2 - الهيتي عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية، دار وائل لنشر، عمان الأردن، 2000، ص 255.

بأهداف و حاجات المنظمة وما تريده من خلال تغيير مهارات وسلوكات الأفراد والجماعات بقصد تحقيق النجاح في أعمال معينة.

-**الفرق بين التكوين والتنمية:** عادة ما يقرن بعض الدارسين فكرة التكوين بالتنمية، على اعتبار كل ما زاد عمق التنمية وتشعبت مجالاتها واتسعت أفاقها كلما اتسعت دائرة التكوين وتشابكت حلقاته ومسالكه، وترتبط بذلك أهدافه بشكل مباشر بالتنمية وتطوير المورد البشري.

كما أن هناك من يفرق بين التكوين والتنمية على أساس المستوى الإداري، حيث يختص التكوين بالعاملين في مستوى إداري محدود نسبيا من ناحية السلم الإداري بينما تختص برامج التنمية بالمستويات الإدارية العليا وبهذا يتبين بأن التنمية تشمل التكوين وتتجاوزه<sup>1</sup>.

- **الفرق بين التكوين والتأهيل:** يقصد بعملية التأهيل مساعدة الموظف (القادم الجديد) في بداية فترته الأولى بالوظيفة التي تم اختياره لها داخل التنظيم وهذا بقصد إعداده لتقلد هاته الوظيفة بطريقة سهلة وميسرة بقصد تحقيق التكيف والتلاؤم مع التنظيم والبيئة الخاصة به وبهذا يتوافق مفهومه أكثر مع " التكيف الاجتماعي " مع ما يبدو فجائيا في فترته الابتدائية.

وتفيد العملية التأهيلية في ما يلي<sup>2</sup>:

-زيادة فعالية الفرد الجديد و بأقصى سرعة ممكنة.

-تشجيع الفرد على الولاء للتنظيم وبالتالي الرغبة في الاستمرار فيه.

-إيجاد الألفة والانسجام بين الفرد والوظيفة بالشكل الذي يجعله يتقبل العمل ولا يشعر بتخوف أو غرابة فيه .

1 - الهييتي عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 224.

2 - مصطفى مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية لنشر والتوزيع، مصر، 1994، ص 319.

وبهذا يتبين الفرق بين التكوين والتأهيل في كون الأول يشمل التأهيل و يتعداه من ناحية محتوى المادة المتلقاة كونه أكثر ثراء ومن ناحية المدة الزمنية كون التكوين يدوم طول مدة الحياة المهنية للمستخدم.

✓ أصناف التكوين وما يصبو إليه من أهداف:

• أصناف التكوين الإداري وأهدافه يجدر الاعتراف بكون التكوين عامل يرافق حياة الموظف طيلة مساره المهني (من بدأ التحاقه بالوظيفة لغاية نهايتها)، و لقد تبين بأن التكوين الوظيفي يختلف من ناحية أدائه باختلاف الوظائف و المهام الموكلة للموظفين وذلك باختلاف مستوياتهم ودرجاتهم، وباعتبار أن التكوين يهدف في الأصل إلى تطابق نوعية الخدمة المؤداة للإدارات الخدمائية وكذا رفع كفاءة وأداء الأجهزة الإنتاجية فإنه يتخذ بالضرورة صوراً وأنواعاً، وعليه يمكن أن نصنف التكوين الإداري وفق المعايير التالية<sup>1</sup>:

### 4-2- التكوين قبل الوظيفة أو الإعداد لها:

يقصد بالإعداد للوظيفة التأهيل (أو التحضير) المسبق لتولي وظيفة عمومية، بحيث يلتحق المترشح الناجح في اختبار القبول أي قبل أن يتم تعيينه في الوظيفة، بدورة تكوينية تسمى ب"دورة إعدادية مكملة" أو "تكوين تخصصي" أو "تكوين سابق للوظيفة"، تنظمها الإدارة المختصة بالتوظيف أو جهاز متخصص كمعهد للإدارة مثلاً.

ويهدف التكوين الإعدادي للوصول بالمترشح إلى درجة من المعرفة و الخبرة و المهارة تتماشى مع المستوى المطلوب لتولي الوظيفة، بحيث ارتأت الإدارة بأن التكوين القاعدي لهذا المستخدم هو غير كاف أو غير متناسق مع ما سيتولاه من وظائف وما سيوكل له من مهام وعليه، تشمل هذه الدورة الإعدادية برنامجاً تكوينياً مكثفاً يقوم به أساتذة ومكونون مختصون يضم بالإضافة إلى البرامج العلمية النظرية، برامج عملية تفسح المجال أمام المترشح لممارسة العمل فعلياً في بعض الإدارات والمؤسسات العامة وعلى سبيل المثال تقوم بعض مراكز

1 - برعي محمد جمال، فن التسيير الحديث في مجالات التنمية، دار الحمامي، القاهرة، 1970، ص 151-154.

التكوين المهني والتمهين بإجراء هذا النوع من التكوين بقصد تلبية حاجيات بعض وظائف الخدمة العمومية كالدراسات المالية والإدارية، و كذا بعض المهن الحرفية كالكهرباء والنجارة، كما تعمل بعض الوزارات أو المصالح الحكومية على تقديم برامج إعدادية للمتكونين تكون مرتبطة بوظائفها كبرامج التكوين على الوظائف الفنية في المهن الطبية (الأشعة) والبرامج ذات العلاقة بالمهن الهندسية كمراقبة المباني والمنشآت والهاتف<sup>1</sup>.

بالرغم من الأهمية التكوين قبل التوظيف الى انه غير معمول به في الدول العربية فهو يساعد على تكييف طاقات ومعارف الموارد البشرية المعينة حديثا مع احتياجات الإدارة لها.

**3-4 التكوين أثناء الوظيفة:** أو ما يمكن أن نطلق عليه "التكوين المتواصل": يقصد بالتكوين أثناء الوظيفة ذلك الذي يقترن زمنيا مع الالتحاق الفعلي للمستخدم بالوظيفة حيث يستفيد هذا الأخير بدورة تدريبية تتحدد أشكالها، مدتها، محتواها، مكانها، بحسب ما يطمح إليه من خلالها من أهداف، أوضح أهمها فيما يلي<sup>2</sup>:

• **التكوين الأولي la formation d'entretien:** ويقصد بها ذلك التكوين الذي يتاح للموظف الجديد المعين على مستوى الإدارة والذي يتم في الأيام والأسابيع الأولى من عمله وذلك بهدف تعريفه بالخدمة التي تؤديها الإدارة المنضم إليها، وما ينظمها من لوائح وتعليمات كما يشمل على وصف كافي للتنظيم الذي يعمل فيه الفرد ومكانه الفعلي بالمنظمة، التعريف بحقوقه،وظائفه و واجباته باعتباره أحد الموظفين بها .ويبدأ هذا البرنامج التكويني من الناحية الميدانية بمقابلة المسؤول الأول في الهيئة الإدارية، هذا الأخير الذي يعطيه نبذة عن هذه الأخيرة وما تصبو إليه من أهداف وما تمارسه من أنشطة وما تنتهجه من سبل في معاملة موظفيها وكذا تعريفهم بالفرص المتوفرة لهم في التقدم الوظيفي من حوافز وتطوير القدرات .تتمثل أهمية هذا التكوين الأولي في كونه

1 - جل بروكس، قدرات التدريب والتطوير - دليل علمي، ترجمة عبد الإله إسماعيل كتبي، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2001، ص 166-167.

2 - برعي جمال، التدريب والتنمية، مرجع سابق، ص 417.

يشعر الموظف بتقييم الإدارة له، فيخلق لديه الشعور بالانتماء لها وتزرع لديه الرغبة في العمل تحت لوائها. وانطلاقاً من أن التكوين الأولي لا يمكنه ضمان تحصيل الكفاءات وتطوير المعارف وتنميط السلوك خلال طيلة مدة الممارسة المهنية بالإضافة إلى التغييرات التي يفرضها المحيط الإداري والبيئي من ضرورة تطوير المهن، مشروطية الإحترافية ونوعية الخدمة المؤداة بالإضافة إلى رغبة وتطلعات الموظفين في التطور داخل وظائفهم، يتم إلحاق المستخدمين بأنماط أخرى من التكوين<sup>1</sup>.

(2)-**التكوين التخصصي**: وهو التكوين الذي يهدف لتنمية المهارات المتخصصة، الخبرات والمعارف اللازمة لشغل وظيفة معينة، وتشمل هذه المهارات عادة الأعمال المحاسبية ( طرق إعداد الميزانية، طرق إعداد مخططات التكوين، طرق التحكم في التقنيات الحديثة للتسيير، المناجمنت... إلخ.

ويمكن أن نستنتج بأن هذا النوع من التكوين يهدف لتطوير جانب الأداء (le Savoir) (Faire) إزاء الوظيفة التي يشغلها ويسمى كذلك بالتكوين حسب حاجات المنصب المشغول، أو حسب أهداف المصلحة

(2)- **التكوين حسب حاجات المنصب المشغول La Formation au poste de travail occupé** : ويعتمد هذا التكوين على تحصيل وتطوير جانب الاحترافية المرتبط بصفة عامة بطرق الأداء، وتطوير جانب العلاقات الإنسانية حتى يتمكنوا من المساهمة في تحقيق أهداف الإدارة .

ويخلق هذا النوع من التكوين لدى المستفيدين منه قدرات إيجابية كما ينمي فيهم روح الابتكار والإبداع والتجديد وأكثر منها رؤيا جديدة عن المؤسسة في المستقبل<sup>2</sup>.

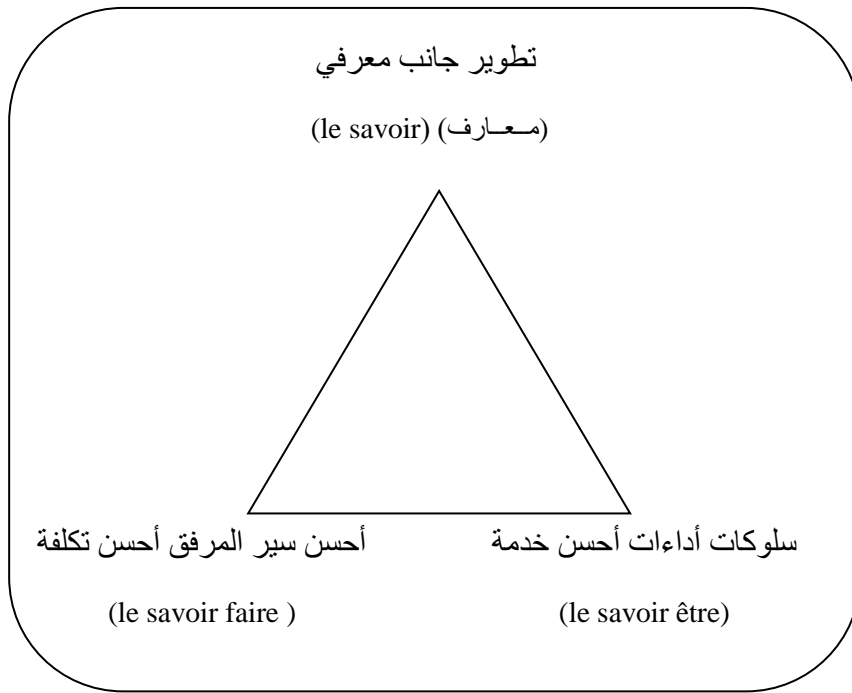
1 - برعي جمال، التدريب والتنمية، مرجع سابق، ص 417.

2- شحادة نظمي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء لنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص52.

## الفصل الرابع: تنمية كفاءة الموارد البشرية

4-4 التكوين من أجل الترقية **la formation pour promotion**: يركز هذا النوع من التكوين على تطوير الجانب المعرفي لدى المستفيد منه، وبالأحرى يتمكن من النجاح وبسهولة في الاختبارات والامتحانات المهنية على ضوء ما سبق ذكره بين الهرم التالي محتوى التكوين المتواصل.

### الشكل رقم 4 هرم يوضح محتوى التكوين المتواصل



المصدر: شحادة نظمي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء لنشر والتوزيع، عمان.

التكوين التأهيلي أو التحويلي **la formation pour reconversion** : يختص هذا النوع من التكوين لبعض الموظفين الذين كانوا يشغلون بعض الوظائف التي لم تعد الحاجة قائمة إليها، وذلك حتى يتمكنوا من تأدية مهام أخرى، مثال عن ذلك إدخال نظام الإعلام الآلي في الإدارة يتم تكوين أعوان الرقن على هذه التقنية . وعليه نستنتج بأن التكوين الذي يتم أثناء الخدمة (أي التكوين المتواصل)، والذي تأخذ به غالبية الدول وتطبقه في معاهدها الإدارية

يمكن الموظفين من التوغل في حقل المعارف لبلوغ الاحترافية وهم دائما يمارسون وظائفهم .  
ويظهر دور هذا التكوين في أنه يمنح فائدة ثلاثية الأبعاد<sup>1</sup>:

- يثمن الحياة المهنية للموظف بمعارف جديدة.
- يحسن نوعية و كمية الخدمات التي تؤديها الإدارات العمومية.
- يساعد على تحقيق الأهداف المسطرة في ظل الإستراتيجية العامة للهيئة الإدارية.

وما دمت بصدد التعريف بأنواع التكوين هناك من يصنفها بحسب المكان الذي تتم فيه إلى تكوين الذي يتم ضمن الإدارة نفسها التي ينتمي إليها الموظف العامل، أو تكوين يتولاه جهاز متخصص كمعاهد الإدارة، وكذا إلى تكوين يتم داخل الدولة أو خارجها وهناك من يصنفها بحسب معيار المدة الزمنية التي يستغرقها التكوين إلى تكوين قصير، متوسط، أو طويل المدة، وأركز بأن مدة التكوين تتعلق بمحتوى البرنامج التكويني، الغاية منه، هذا بالإضافة للميزانية المخصصة له وكذا الالتزامات المهنية للمكونين. ففي حالة أن ارتأت المنظمة تكييف الموظفين مع وظائفهم يلتجئ لتكوين قصير الأجل، في حين إذا ارتأت التكيف مع المحيط عليها أن تلجئ لسياسات تكوين متوسطة وطويلة الأجل كما هناك من يصف التكوين من خلال معيار الوسائل المستعملة فيه إلى ما يعرف بتكوين تقليدي وتكوين عصري وما يعرف بالتدريب عن بعد والحث على استعماله نظرا لما يمنحه من مزايا تسهيلية من ناحية تقليص التكاليف ، ربح الوقت ، والاعتماد فيه على التدريب الشخصي، وما يزر به هذا النوع من التدريب من حادثة و غزارة في حقل المعلومات المقدمة و طرق عرضها.

وعلى العموم يتم الاختيار بين أنواع التدريب السابق ذكرها بحسب الأهداف والغايات المتوخاة من عملية التكوين وبحسب حاجات الهيئة الإدارية.

1 - الدوسري عادل شاهين، الإستراتيجية الوطنية الموحدة لتدريب، جامعة الملك فهد للبترول والمعادن، الكويت، 2003، ص3.

كان هذا بخصوص الأصناف والأساليب التي يتم وفقها التكوين الإداري داخل المنظمات بوجه عام، فماذا عن الأهداف المرجو تحقيقها من خلاله؟

إن أول ما يجب التفكير فيه عند إعداد برنامج التكوين هو مسألة تحديد أهدافه بشكل دقيق وواضح ومحدد زمنياً، لأن هذه الأهداف سوف تساعد في التعبير عن المسار الذي يؤدي إلى تحقيقها والقدرة على تقييم مدى فعالية العملية التدريبية من جهة، هذا من جانب ومن جانب آخر - وكما هو معلوم - فإنه بالنظر إلى كون تكلفة التكوين تتطلب مبالغ مالية معتبرة من جانب آخر نجد بأن الإدارة تقوم برسم الأهداف المرجو تحقيقها مسبقاً وإمكانية الوصول إليها بأقل تكلفة و في مدة زمنية قصيرة<sup>1</sup>.

وفي هذا الإطار يمكن تعريف الأهداف المرجو تحقيقها من عملية التكوين بكونها الحصيلة المراد الوصول إليها عن طريق مواجهة النتائج النهائية مع ما تم تخطيطه في بداية العملية التدريبية.

✓ تحديد الغاية المراد تحقيقها من كل مرحلة يتضمنها المسار التكويني".

وحتى يتم تحقيق الأهداف المرجوة يتطلب الأمر بأن تدعم المسار التكويني بما يلزمه من الوسائل والمعدات المادية والمالية، التنظيمية و كذا البشرية والتقنية وذلك بالنظر إلى الأهمية التي يشكلها للعملية التكوينية للهيئة المتواجد بها.

إنه وبالإضافة إلى الوسائل المذكورة أعلاه، وحتى يتوصل مبدئياً لبلوغ ما يطمح له من أهداف يجب أن تصاغ الخطة التكوينية وفق شروط محددة يمكن إتباعها وفق ما يلي:  
- أن تحدد الأهداف أو بالأحرى يعبر عنها بطريقة دقيقة، واضحة و بصورة كمية قدر المستطاع حيث أن هذا الأمر يمكن في اللاحق من إمكانية تقويمها وإثبات صحتها.

- أن يتم التوضيح الدقيق لكامل السلوك المراد التوصل إليه عند الانتهاء.

1 - الدوسري عادل شاهين، الإستراتيجية الوطنية الموحدة لتدريب، جامعة الملك فهد للبترول والمعادن، مرجع سابق، ص

✓ أن يتم توضيح كافي لكافة الظروف التي سيتم خلالها إنجاز العملية التكوينية. بالنسبة للإدارة نجد التكوين يهدف إلى:

✓ تحسين صورة الإدارة ضمن محيطها و كسب ثقة متعامل بها .

✓ المحافظة على ديمومتها واستمرارها واستقرارها: حيث ترتبط هذه الاستمرارية والاستقرار بمدى توفرها على رصيد من الأفراد المكونين والمؤهلين لشغل أي مركز أو وظيفة يغادر شاغلها بصفة فجائية وبالتالي يسمح التكوين بانتقاء العلاقة بين دوام الإدارة واستقرار الأفراد.

✓ المرونة في الإدارة أي قدرتها على التكيف السريع مع أي تغيرات في حجم الوظيفة أو نوعيتها في الآجال القصيرة عن طريق توافر موظفين ذوي كفاءات متعددة للتعامل إلى الوظائف التي تحتاج إليهم : حيث أن توفر الكفاءات لن تحوزها المنظمة عن طريق عملية تحويلها أو إستردادها الخارجي بل عن طريق عملية إنتاجها بواسطة السياسة التكوينية.

✓ تنمية الكفاءات وتطويرها باستمرار أثناء التوظيف وعمليات الترقية الداخلية حتى تتمكن المنظمة من ممارسة أعمالها على أسس صحيحة وسليمة.

✓ وضع نظام توافقي لمسار مهني متدرج متصاعد للمعارف و المهارات للتكيف الشامل لهذه الكفاءات مع احتياجات الإدارة.

✓ التعريف بالإدارة في شموليتها عن طريق التكوين والتعلم.

✓ رفع مستوى التأطير في جانبه المهاري والثقافي وتعليم أساليب و فنيات القيادة الإدارية

✓ إرساء ثقافة جديدة بالإدارة تتميط العادات والقيم التي يمكن أن تشكل الأبعاد الأساسية لثقافة المنظمة كإحلال نظام جديد للاتصال والتشاور وتمكين المستخدمين من العمل ضمن فريق جماعي، مع اعتماد أسلوب مشترك للتخاطب عن طريق انتهاج نفس أدوات النشاط و نفس القيم.

✓ إزالة أو معالجة نقاط ضعف الأداء سواء بالنسبة للأداء الحالي أو المستقبلي المتوقع الأمر الذي يسمح في تطوير المنظمة واستمرارها<sup>1</sup>.

4-5 أما بالنسبة للموظف باعتباره الطرف الثاني في المعادلة يهدف التكوين بخصوصه إلى ما يلي:

✓ إرساء مناخ من المصداقية والصدق والتفتح والثقة في جانب العلاقات الإنسانية بالمنظمة.

تحسين العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين (الإطارات وفئات مهنية أخرى: أعوان تحكم، تنفيذ....)

✓ تسهيل تنمية المستخدمين عن طريق الترقية الداخلية.

✓ يساعد الموظف في فهم السياسة والتصرفات الإدارية.

✓ يساعد المستخدمين على التكيف مع التغيرات بل يكونون من ضمن فاعليتها.

✓ يساعد في تسيير النزاعات و الوقاية من الضغوطات.

✓ يسمح بالتطلع والتدرج نحو تحقيق الأهداف الشخصية، الأمر الذي يمكن المواطن من ممارسة الأساليب المتطورة بالفعالية المطلوبة وذلك على أساس تجريبي قبل الانتقال إلى مرحلة التطبيق الفعلي.

✓ المساهمة في زيادة مردوديته في العمل، احترافيته، فاعليته وبوجه خاص تطوير المهارات في رسم وتجسيد أهداف الإدارة، ومن الكفاءات والمهارات المراد تطويرها.

✓ مهارات قيادية وإدارية.

✓ مهارات في التعبير و نقاش وإدارة الندوات والحلقات.

✓ القدرة على اتخاذ القرارات.

✓ القدرة على تنظيم العمل والاستفادة من الوقت<sup>1</sup>.

1 - عبد الرحمان توفيق، العملية التدريبية- موسوعة التدريب والتنمية البشرية، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر، 1993، ص 217.

### خامساً: تعريف الكفاءة

لقد وردت العديد من التعاريف بهذا الصدد وذلك باختلاف الباحثين والدارسين لهذا المجال فمن أقدمها نذكر تعريف عالم اللسانيات "شومسكى" بان الدراية هي أساس الكفاءة حيث تمثل مزجا تطوريا من التجارب، القيم، المعلومات والخبرات التي تشكل بدورها إطار لتقييم و إدماج تجارب ومعلومات جديدة. إذن الدراية هي القاعدة المرجعية لتشكيل المعرفة، هذه الأخيرة تدخل كعنصر جوهري في الكفاءة.

وأما من وجهة نظر إستراتيجية فيمكن تعريف الكفاءات بأنها "مجموع المعارف العملية التي تضمن تميزا تنافسيا في السوق، فالكفاءات الأساسية تعزز الوضع التنافسي للمؤسسة وبالتالي فالمنشأة التي تتوفر على كفاءات يعني أن لها ميزة تنافسية تمثل إحدى نقاط القوة ويمكن تعريف الكفاءة حسب الزاوية التي ينظر إليها .

#### • فالكفاءة من وجهة نظر العمال:

"هي القدرة التي يظهرها الفرد في وضع معارفه حيز التنفيذ "

كما تعرف الكفاءة علي أنها هي " القدرات علي انجاز مجموعة من المهام المحددة والواضحة والقابلة للقياس في إطار النشاط "2.

كما يمكن تعريفها علي أنها " الرشد في استخدام الموارد المتاحة بالشكل الذي يحقق أعلى مردودية وذلك بإشباع حاجات ورغبات الأفراد العاملين ورفع الروح المعنوية لديهم ليعزز رغبتهم واندفاعهم للعمل ".

---

1 - عبد الرحمان توفيق، العملية التدريبية- موسوعة التدريب والتنمية البشرية، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مرجع سابق، ص 217.

2- الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، نوفمبر

وعليه فالمنظمات التي لا تستطيع خلق درجات الرضا الوظيفي لدي أفرادها ضمن الإطار المعنوي، وتسعي إلي استثمار طاقاتها المادية فقط، فان هذا يؤدي إلي تعطيل طاقات المنظمة وخفض كفاءتها في استثمار الجهود البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية بشكل أمثل<sup>1</sup>.

كما يمكن القول إن الكفاءة تعنى بالنسبة للفرد أو العامل أن يوفر له العمل المرضى والمناسب و يمنحه القدر الملائم من السلطة مع التحديد الواضح للاختصاصات و إن يشارك في حل مشاكله وخلق فرص الترقية أمامه وتوفير الأجر المناسب<sup>2</sup>.

### • أما الكفاءة من وجهة نظر الإدارة :

" فهي النظام القادر علي تخفيض تكاليف الموارد اللازمة لانجاز الأهداف المحددة والمرغوبة دون التضحية بمخرجات النظام "

بمعني أنها القدرة علي أداء الأشياء بطريقة صحيحة , ومن ثمة فهي تعتمد علي مفهوم المدخلات والمخرجات فالنظام الكفاء هو الذي يتمكن من تحقيق مخرجات تفوق المدخلات المستخدمة<sup>3</sup>.

- كما يعرف « C.Sauret » و « D.thierry » إدارة الكفاءات على أنها: تصميم (وضع)، تنفيذ ومتابعة خطط عمل متجانسة بهدف تقليص الفروق بين الاحتياجات وموارد المؤسسة<sup>4</sup>.

- كما تعرف الكفاءة الإدارية على أنها : انجاز المهام الإدارية بكفاءة.

- فالإدارة الجيدة هي التي تملك مستوى جيد من الخبرات العامة في مجالات التخطيط والتنظيم و التوجيه والرقابة.<sup>1</sup>

1- خليل محمد محسن الشماع، خيضر كاظم حمود- نظرية المنظمة، دار المسيرة عمان، 2000 ، ص331

2- عبد الغفار حنفي، أساسيات إدارة منظمات الأعمال، الدار الجامعية الإسكندرية، 2006، ص 224

3 - ثابت عبد الرحمان إدريس، كفاءة وجودة الخدمات اللوجيستية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2002 ص145

4- الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، مرجع سابق.

### • أما مفهوم الكفاءة بالنسبة للمالكين:

فهي تعنى معيار الرشد في استخدام الموارد المادية والمالية والبشرية والمعلوماتية المتاحة، حيث أن المنظمة الهادفة للنمو والتطور لابد أن تؤمن إمكانية استمرار التدفق البشري والمادي والمالي و المعلوماتي لكي تعمل بشكل فعال ومستمر خاصة وأن واقع البيئة المعاصرة يتسم بمحدودية الموارد المتاحة، مما جعل مالكي المنظمة يعانون باستمرار من صعوبة الحصول على الموارد المذكورة بالكميات والنوعيات اللازمة لأداء أنشطتها ، لذلك لابد أن يقوم مالكي المنظمة بالاعتماد على الأسلوب الراشد في التوجيه نحو تحقيق الأمثل في استخدام الموارد المتوفرة ، وكذلك محاولين التوفيق بين الأهداف المتوخاة وما يتوافر لديهم من موارد بشرية و مادية و مالية ومعلوماتية . فالمبالغة في إمكانية تحقيق الأهداف، مع عدم كفاية الموارد المتوفرة يجعل مالكي المنظمة يعانون من إخفاقات حادة في مجمل أنشطتهم .

- وقد أكد كارزو ويانوزاس على أن مالكي المنظمة تصبح لديهم كفاءة عالية حينما يقومون باستثمار مواردهم المتاحة في المجالات التي تعطي اكبر الموارد .

- بمعنى أن المالك الكفاء هو الذي يستثمر في الميادين التي تولد أعلى المردودات والاستثمار الأمثل للموارد المتاحة<sup>2</sup>.

### 5-1 مقاربات وأنواع الكفاءات

#### • مقاربات الكفاءة:

#### - المقاربة التسييرية للكفاءات:

تتمثل وجهة نظر المقاربة التسييرية " l'approche gestionnaire " في مجمل المعارف والخبرات الفردية والجماعية المتراكبة عبر الزمن وعلى قدرة استغلال تلك المعارف والخبرات في ظل ظروف مهنية مختلفة، فمن هذا المنطق تصبح الكفاءات متكونة من رأس المال ومن

1 -محمد عبد الحسين آل فرج الطائي، نظام المعلومات الإدارية المتقدمة، دار وائل للنشر والتوزيع، 2004، ص224.

2- خليل محمد الشماع - خطير كاظم حمود، نظرية المنظمة، - مرجع سابق - ص330 .

المعرفة "le savoir" ومن المهارات "le savoir faire" وحسن التصرف "le savoir être"

- إن المقاربة التسييرية تقترض أن تكون جاهزية كفاءات للتعبئة والاستغلال عالية أمام اي وضعية وظيفية محتملة، وبالتالي فان الكفاءات وفق هذا المنظور تعد أداة متطورة وملازمة للوضعيات المهنية للعامل أثناء أداءه لمهامه.

- وإن الكفاءة كمنظومة متكاملة تعد مسؤولية كل من الموارد البشرية "أفراد و مجموعات" بسبب امتلاكها للمعرفة والخبرة والإدارة التي تقع عليها مسؤولية توفير البيئة التنظيمية المناسبة و المنظومة التحفيزية.

### 2-5 المقاربة العملية:

من منظور المقاربة العملية "l'approche opérationnelle" تكون الكفاءات وليدة التفاعل المستمر بين التدريب الجماعي و السيرورة التنظيمية والتكنولوجيا، وقدرة المؤسسة على تعظيم التفاعل الايجابي بينها وأن الميزة التنافسية المتعلقة بالكفاءات لا يمكن أن تتحقق إلا بتفاعل دائم و مستمر بين تلك المكونات.

- فالقدرة حسب المقاربة العملية ليست فردية بل جماعية، و ليست مطلقة بل نسبية ومتغيرة مثل قدرة المجموعة على السيطرة و التحكم في التكنولوجيا المتاحة و كذا القدرة على التأقلم والتفاعل.<sup>1</sup>

### 3-5 المقاربة الإستراتيجية:

وفق المقاربة الإستراتيجية "l'approche stratégique" تحقق الكفاءات للمؤسسة ميزة تنافسية من خلال انجاز مشاريع و تحقيق الأهداف الإستراتيجية، فالكفاءات تتحدد في تلك

1 - سملاي يحضيه، اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه 2003-2004، ص 128-129 .

القدرات المعرفية، والعملية، والتنظيمية المتسمة بصعوبة تقليدها من طرف المنافسين أو تعويضها بنمط تكنولوجي جديد أو تعويضها بابتكار طرق تنظيمية حديثة أو كفاءات أخرى متشابهة.

### 4-5 أنواع الكفاءات:

تصنف الكفاءات إلى:

- الكفاءات الفردية والجماعية: مهما كان مستوى الأفراد في الهيكل التنظيمي فان المناصب التي يشغلونها تتطلب كفاءة معينة لأداء مهامهم بصورة تحقق معها أهداف المؤسسة وفيما يلي عرض الكفاءات التي ينبغي توفرها في الأفراد.

- المثابرة و القدرة على العمل والتأقلم مع الظروف المتغيرة والغامضة.

- القدرة على التعلم السريع والتحكم في التقنيات التكنولوجية.

- توظيف المواهب، التعامل الايجابي مع المرؤوسين.

كما يمكن للمؤسسة أن تتوفر على كفاءة فردية باعتماد معايير وأسس موضوعية في عملية التوظيف، بالإضافة إلى عملية التكوين التي تمنحها إياهم بشكل يتماشى مع الوظائف التي يشغلونها.

بينما نعتبر الكفاءات الجماعية أحد مجالات اهتمام المتزايد للمؤسسات، فهي تنشأ من خلال تآزر وتعاون الكفاءات الفردية، ويتم ذلك من خلال عملية الاتصال بينهم و تبادل المعلومات والتعاون ومعالجة الصراعات.

- الكفاءات الإستراتيجية: إذ يجب تحديد الكفاءات و القدرات التي يتمتع بها العاملون ومقارنتها مع تلك التي يتطلبها تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

والكفاءات الإستراتيجية للمؤسسة لا ترتبط فقط بالموارد البشرية لان كفاءة الفرد تتكون من خلال مجموع الصفات الفردية " المعرفة، المهارة، السلوك" في حين الكفاءات كقدرة على العمل بطريقة فعالة لا ترتبط بفرد واحد وإنما تقوم على آليات التعاون ضمن إقامة علاقات التأثير المتبادل.

- وبعبارة أخرى فان الكفاءة الإستراتيجية تأتي من الطريقة التي يتم بها خلق تكامل ما بين الكفاءات الفردية واليات تنسيق معينة.

ويمكن تنمية الكفاءات الإستراتيجية من ثلاث أنواع للموارد فهي:

- الموارد المادية ( المعدات، التكنولوجيا، المباني...الخ).

- الموارد البشرية (القدرات، المهارات، والمعرفة، ...الخ).

- الموارد التنظيمية ( الهيكل، والرقابة،...الخ).

3- الكفاءات التنظيمية: ترتبط كفاءات التنظيمية للمؤسسة بمدى الإستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها، وان تحولات البيئة التنافسية ودرجة تعقدها وعدم استقرارها تفرض على المؤسسات الاقتصادية مرونة عالية في تسير مواردها البشرية قصد إعطائها حرية الإبداع وتطوير كفاءاتها الفردية أو الجماعية لان المؤسسات التي تتصف بالمرونة هي تنظيمات غالبا ما تكون ذات كفاءة في تخصيص مواردها المادية و البشرية<sup>1</sup>.

### 5-5 مؤشرات قياس الكفاءة

قياس الكفاءة: لغرض قياس الكفاءة هناك العديد من المؤشرات و المعايير المستعملة في

هذا الخصوص منها :

1 -سملالي يحضيه - أطروحة دكتوراه اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مرجع سابق، ص127.

1- مؤشرات " معايير " مباشرة:

تتضمن هذه المعايير قياس عمليات المنظمة من خلال مقارنة المخرجات " السلع والخدمات " بالمدخلات " الموارد المستخدمة" خلال مدة زمنية معينة و تشمل ما يلي:

- المقاييس الكلية للكفاءة مثل ( الريح الصافي قياسا بمجموع الموجودات أو حق الملكية )

- المقاييس الجزئية للكفاءة مثل ( المبيعات المحققة قياسا بعدد العاملين في قسم المبيعات)

- المقاييس النوعية للكفاءة مثل ( الارتفاع بمستوى جودة المنتج باستخدام الموارد ذاتها)

- وقد تعجز مثل هذه المؤشرات عن توفير المقاييس الدقيقة خصوصا في بعض الأنشطة الخدمية التي يتعذر فيها استخدام مثل هذه المقاييس.

- مؤشرات " معايير " غير مباشرة:

تعاني المعايير المباشرة من القصور في قياس الكفاءة في بعض المنظمات للأسباب

الآتية:

1- عدم دقة البيانات المتعلقة بالمدخلات والمخرجات بالمقارنة مع متطلبات تحقيق سبل القياس المطلوبة للكفاءة.

2- عدم دقة المقارنات التي تعد محور قياس الكفاءة، وكذلك صعوبة إجرائها بين الوحدات والأقسام المختلفة للمنظمة.

لذلك فإن القياسات غير المباشرة تعد في بعض المجالات طريقا أفضل في قياس الكفاءة، وذلك عن طريق قياس الرغبة في العمل، والتعرف على درجات رضا الأفراد العاملين، والروح المعنوية، هذا إضافة إلى دراسة وتحليل إمكانية الاستثمار الرشيد للموارد البشرية والمادية و المالية والمعلومات المتاحة<sup>1</sup>.

1- خليل محمد محسن الشماع، نظير كاظم محمود، نظرية المنظمة، مرجع سابق، ص ص331,332.

- ويتضح لنا مما سبق أن الكفاءة العالية تعني الاستخدام الأمثل لموارد التنظيم " المدخلات " مع تعظيم المخرجات. " السلع والخدمات "

- وتقاس الكفاءة عن طريق النسبة بين المخرجات والمدخلات<sup>1</sup>.

المخرجات

أي الكفاءة = \_\_\_\_\_

المدخلات

- وعليه تقاس الكفاءة عموماً بنسبة إنتاج النظام " المخرجات " إلى الموارد المدخلات " المستخدمة في تحقيق هذه المخرجات أو الناتج.

- وانطلاقاً من ذلك فإنه يمكن زيادة الكفاءة عن طريق أي بديل من البدائل التالية:

- زيادة كمية المخرجات مع بقاء كمية المدخلات ثابتة.

- زيادة كمية المخرجات بنسبة أعلى من نسبة زيادة كمية المدخلات.

- انخفاض كمية المدخلات مع بقاء كمية المخرجات ثابتة.

- انخفاض كمية المدخلات بنسبة أعلى من نسبة انخفاض كمية المخرجات<sup>2</sup>.

### 5-6 مفهوم رأس المال الفكري:

كان من أهم نتائج ثورة العلم والتقنية وحركة المتغيرات العولمة بدأ ظاهرة مختلفة في منظمات الأعمال - والمنظمات عامة - وهي ارتفاع الأهمية النسبية للأصول غير المادية أو ما

1- عبد الغفار محمد حنفي، أساسيات إدارة منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 24.

2- ثابت عبد الرحمن إدريس، كفاءة وجودة الخدمات اللوجيستية، مرجع سابق، 2002، ص 146.

\*الكفاءة : هي مجموعة من المعارف والمهارات وفن المعاملة التي يحل بها العامل والتي يستعملها و يوظفها في ارض الواقع من اجل حل مشكل ما قد صادفه أنفاً، وإذا لم يصادفه فهو يحاول الإبداع وابتكار الحلول، بجمع كل من معارفه ومهاراته وهو مدرك بالنتيجة التي سيتوصل إليها فالكفاءة هي ممارسة عملياتية تتميز ب الخبرات التي يتميز بها العامل متطلبات المنصب.

يطلق عليه الأصول غير الملموسة [المعنوية] إذ أصبحت تمثل النسب الأكبر في أصول الشركات والمنظمات. وبالتحليل البسيط يتضح أن تلك الأصول غير الملموسة هي المعرفة المتراكمة في عقول الموارد البشرية والناجمة عن الممارسة الفعلية للعمل، والتوجيه والمساندة من القادة والمشرفين، وتبادل الأفكار والخبرات مع الزملاء في فرق العمل، ومتابعة المنافسين، والتعرض لمطالب العملاء، وكذا نتيجة التدريب وجهود التنمية والتطوير التي تستثمر فيها المنظمات مبالغ طائلة. إن هذه المعرفة المتزايدة والمتراكمة هي الثروة الحقيقية للمنظمات بل وللدول، وهي بالتالي ما يطلق عليه الآن "رأس المال الفكري"، وهي أيضاً حاصل عمليات التعلم المستمرة في المنظمات التي تحولت إلى "منظمات متعلمة"<sup>1</sup>.

من أجل هذا أصبحت المنافسة الحقيقية بين المنظمات بل وبين الدول في محاولة بناء وتنمية رأس المال الفكري بكل الوسائل الممكنة، وحتى بمحاولة السطو على العناصر الفكرية المتميزة من المنافسين أو المنظمات والدول الأخرى. ويعتبر العاملون في المنظمات من ذوي المعرفة والخبرة هم المصدر الرئيسي لرأس المال الفكري، ومن ثم يتضاعف الاهتمام بتطوير نظم وتقنيات إدارة الموارد البشرية من أجل التعامل الإيجابي مع هذه الموارد النادرة ذات القيمة.

وفي العالم المعاصر أصبحت المنظمات أشد استيعاباً واستخداماً للمعرفة نتيجة سرعة المتغيرات وتعاضل الفرص الناشئة عنها من ناحية، وتزايد المنافسة وضغوط العملاء من ناحية أخرى. لذا نجد المنظمات المعاصرة وقد أصبحت أكثر اعتماداً على المعلومات والمعرفة من أجل البحث عن الجديد من المنتجات والخدمات والأساليب التي تستخدمها للوصول والأكفاً والأسرع إلى العملاء وسبق المنافسين. وتتمثل استخدامات المعرفة في المنظمة المعاصرة في عمليات البحوث والدراسات في المجالات التسويقية، الإنتاجية والإدارية. كما تبدو الحاجة للمعرفة واضحة في تصميم المنتجات والخدمات، وتطوير النظم والتقنيات، وأعمال التخطيط

1 - توماس ستيفارت، ثورة المعرفة - رأس المال الفكري و مؤسسة القرن الحادي والعشرين، ترجمة علا احمد إصلاح، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، مصر، 2004، ص25.

الاستراتيجي واتخاذ القرارات ومتابعة الأداء وتقييم النتائج والإنجازات. في جميع تلك الحالات يكون الأساس دائماً هو الخبرة والمعرفة والقدرات الذهنية التي يتمتع بها المديرون والخبراء في المنظمة ومن تستعين بهم من المستشارين والمتخصصين من خارجها. إن مشكلة واحدة تتعرض لها معظم المنظمات المعاصرة مثل التعامل في أسواق المال ومتابعة حركة أسعار الأسهم والوراق المالية والعملات في الأسواق المالية من أجل إدارة محفظة الاستثمارات للمنظمة، توضح أهمية استخدام المعرفة وتوظيف القدرات الذهنية للموارد البشرية التماساً للحلول الصحيحة<sup>1</sup>.

إن المعرفة لم تعد فقط أداة في عمليات بناء وتنمية القدرات التنافسية للمنظمات، بل أصبحت أيضاً عنصراً من عناصر المنافسة. ومثال ذلك أن المعرفة متمثلة في تقنيات المعلومات والاتصالات هي التي أتاحت لشركة ناشئة في مجال توزيع الكتب وهي أن تنافس أعتا وأقدم دور النشر العالمية وتتفوق عليها، ذلك أنها تنافس بالمعرفة. وبالتالي فإن المعلومات على الحاسبات الآلية قد حلت محل تلال الكتب التي كانت وما تزال تملأ مستودعات وأرفف دور بيع الكتب التقليدية وتمثل مخزوناً تتجمد فيه أموالاً طائلة وتتكلف نفقات هائلة للمحافظة عليها من أخطار السرقة والحريق وغيرها وتتفق الأيام في جرده وحصره. وبشكل عام فإن المنظمات الأكثر اعتماداً على المعرفة بدأت في التحول نحو امتلاك المزيد من الأصول غير الملموسة [أي رأس المال الفكري] والتخلص من أعباء امتلاك الأصول الملموسة. ففي تلك المنظمات المتعلمة ذات المعرفة تقل الاحتياجات إلى المباني، والتجهيزات المكتبية، والمساحات الشاسعة ومعدات النقل ومستلزمات التخزين، وتتحول كل تلك الأصول إلى أرقام ومعلومات ومعرفة تخزن في الحاسبات الآلية وعلى شبكات الإنترنت والإنترنت.

1 - توماس ستيوارت، ثورة المعرفة- رأس المال الفكري و مؤسسة القرن الحادي والعشرين، مرجع سبق ذكره، ص25.

ويصاحب الحديث عن رأس المال الفكري مفهوم "رأس المال البشري" ويقصد به قيمة الموارد البشرية المتاحة للمنظمة محسوبة بقدر ما أنفق عليها من تعليم وتدريب ورعاية اجتماعية وثقافية وفرص للتعليم الذاتي على وقت المنظمة<sup>1</sup>.

### من يملك رأس المال في المنظمات المعاصرة؟

كان التصور في الماضي أن من يقدمون المساهمات المالية لتكوين الشركات ومنظمات الأعمال هم أصحاب رأس المال، ولكن الواقع الجديد يطرح حقيقة أخرى أهم، أن من يملك المعرفة يملك المنظمة. إن رأس المال الفكري يقدمه أصحاب المعرفة، فهم أصحاب رأس المال الحقيقي والأهم. وبذلك حين تتعامل إدارة الموارد البشرية مع أفراد المنظمة يجب أن ينطلق هذا التعامل من تلك الحقيقة، أن العاملين ليسوا أجراء يعملون لقاء أجر، كما أنهم ليسوا شركاء كما صورتهم بعض الاتجاهات الحديثة نسبياً والتي أدركت أهمية دور الموارد البشرية وحاولت التخلص من بعض السلبيات التي تمثلها أفكار الإدارة التقليدية، ولكنهم في الواقع أصحاب المنظمة لأنهم يملكون رأس المال الفكري "الحقيقي" الذي لا يمكن الاستغناء عنه. إن الأموال يمكن اقتراضها، ولكن لا توجد بنوك ومؤسسات لإقراض الأفكار والمعرفة<sup>2</sup>.

### 5-7 الاستثمار في رأس المال الفكري

رأس المال الفكري: مجموعة من الأصول المعرفية المتفردة والمعتمدة على العقول البشرية المبدعة ومتطلبات نظم العمل والعلاقة مع العملاء والتي تؤدي إلى الإنتاج المستمر للأفكار والأساليب الجديدة التي تحقق قيمة مضافة للمنظمة وتدعم قدرتها التنافسية<sup>3</sup>.

1- vander heijden, prerequisites to guarantee life long employment, personell review, vol 31, n 1, p 44-66.

2 - vander heijden, prerequisites to guarantee life long employment. bid, p 44-66.

3- توماس ستيورت، ثورة المعرفة- رأس المال الفكري و مؤسسة القرن الحادي والعشرين، مرجع سبق ذكره، ص 24.

استقطاب رأس المال الفكري: ويمثل قدرة المنظمة على البحث عن الخبرات المتقدمة والمهارات النادرة وجذبها للعمل فيها<sup>1</sup>.

صناعة رأس المال الفكري: قدرة المنظمة على زيادة رصيدها المعرفي باستمرار من خلال تعزيز القدرات وتنمية العلاقات بين الأفراد للتعاون في حل المشكلات المعقدة<sup>2</sup>.

تنشيط رأس المال الفكري: وهي مجموعة الأساليب المستخدمة من قبل المنظمة لإنعاش عملية الإبداع والابتكار عند العاملين باستمرار<sup>3</sup>.

المحافظة على رأس المال الفكري: وتمثل قدرة المنظمة على اهتمام بطاقات المعرفة والكفاءات من العاملين القادرين على إنتاج أفكار جديدة أو تطوير أفكار قديمة تخدم المنظمة.

### خلاصة الفصل:

تعتبر إعادة الهندسة (Reengineering) أحد التقنيات أو الأساليب التي لها الأثر البالغ في إنجاح العملية التغييرية بالمؤسسة وإعادة ترتيب الأعمال، من خلال إحداث تغيير جذري في المؤسسة وعلى كفاءات ممارستها لنشاطات المختلفة دف تحسين الأداء، ذلك على كل المستويات والعمليات التي تدفع بالمؤسسة نحو أحسن مردودية وأحسن استغلال للموارد المتاحة، هدفها الرفع من القدرات التنافسية للمؤسسة وبالتالي ضمان مكانة هامة في السوق في ظل قانون تناقص الأرباح وفي إطار الأوضاع البيئية الراهنة التي تتميز بالتعقيد والتغير السريع .

1 - الطراونة راتب، اثر الاستثمار في رأس المال الفكري على الأداء المؤسسي دراسة ميدانية المؤسسات العامة الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن، 2011، ص 47.

2 - رزق محمود عبد الفتاح، إطار مقترح لتحديد تكاليف وتقدير عن رأس المال المعرفي ، المجلة المصرية لدراسات التجارية -كلية التجارة ، جامعة المنصورة، العدد 2، 2007، ص 96-121.

3 - أبو الغنم خالد، اثر تنمية رأس المال الفكري في فعالية نظم المعلومات الإستراتيجية في شركات الصناعات الغذائية في جدة، دراسات إدارية، المجلد 5، العدد9، 2012، ص1-36.

وتتضمن إعادة الهندسة ثلاث خصائص هي: التركيز على العميل، هيكل تنظيمي موجه بالإنتاج وأخيرا اعتبار المؤسسة مولودة حديثا أي وكأنها لم تكن موجودة أساسا.

حيث تتأثر الموارد البشرية في المؤسسة تأثرا كبيرا بهذه العملية، لذلك لا بد من التركيز على تنميتهم ووضع برامج تدريبية من شأنها أن تفهم الموارد البشري معنى وسبب التغيير، أيضا برامج تنمية مهارات حل الصراعات والضغوط التي يتعرضون لها أثناء التغيير، بالإضافة إلى مهارات التعامل مع التكنولوجيات الجديدة أو ممارسات جديدة ناتجة عن إعادة الهندسة.

وعليه يمكن القول أن المؤسسات المعاصرة على اختلافها في ظل هذه المؤثرات من عولمة، تنوع في مزيج القوى العاملة، التوجه إلى اللامركزية، التوجه إلى التصغير وإعادة هندسة عملياتها وغيرها من التغيرات البيئية الكثيرة والديناميكية المستمرة، تضطر المؤسسة أن تعمل على تقديم برامج التعليم والتعلم المستمر لمواردها البشرية بهدف تنمية وصقل مهاراتهم ومعارفهم.

## الفصل الخامس: التعريف بميدان الدراسة

- 1- نبذة تاريخية عن شركة سونلغاز.
- 2- مهام وأهداف الشركة.
- 3- الإطار القانوني للشركة
- 4- التعريف بمختلف الهياكل التنظيمية
- 5- التعريف بخصائص العينة.

## 1- نبذة تاريخية عن شركة سونلغاز:

تم في سنة 1947 إنشاء المؤسسة العمومية "كهرباء وغاز الجزائر" المعروفة اختصارا بالحروف الرامزة EGA، التي أسند إليها احتكار إنتاج الكهرباء ونقله وتوزيعه وكذلك الغاز. وتضم EGA المؤسسات السابقة للإنتاج والتوزيع، وهي تنتمي إلى قانون أساسي خاص منها لوبون (LEBON) وشركائه SAE (الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز) ثم وقعت تحت مفعول قانون التأميم الذي أصدرته الدولة الفرنسية سنة 1946.

فمؤسسة EGA تكفلت بها الدولة الجزائرية المستقلة وما إن أنقضت بضعة سنوات وبفضل مجهود معتبر بذل في سبيل التكوين سمح التأطير والعاملون الجزائريون من تولي تسيير المؤسسة. وفي سنة 1969 تحولت EGA إلى سونلغاز (الشركة الوطنية للكهرباء والغاز) وما لبثت أن أضحت مؤسسة ذات حجم هام، فقد بلغ عدد العاملين فيها نحو 6000 عون. وكان الهدف من تحويل الشركة هو إعطاء المؤسسة قدرات تنظيمية وتسييرية لكي يكون في مقدورها مرافقة ومساندة التنمية الاقتصادية للبلاد. والمقصود بوجه خاص هو التنمية الصناعية. وحصول عدد كبير من السكان على الطاقة الكهربائية (الإنارة الريفية) وهو مشروع يندرج في مخطط التنمية الذي أعدته السلطات العمومية.

تزوّدت المؤسسة في سنة 1983 بخمس شركات فرعية للأشغال المتخصصة:

◆ شركة الإنارة وإيصال الكهرباء

◆ شركة التركيبات والمنشآت الكهربائية

◆ شركة إنجاز شبكات نقل الغاز

◆ شركة الهندسة المدنية

◆ شركة التركيب الصناعي

◆ شركة لصنع العدادات وأجهزة القياس والمراقبة.

فبفضل هذه الشركات المتفرعة أصبحت سونلغاز تمتلك حاليا منشآت أساسية كهربائية وغازية تفي باحتياجات التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد.

وفي سنة 1991 تحولت سونلغاز إلى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري (EPIC) والتي تحتكر لحساب الدولة النشاطات التالية :

1- إنتاج نقل وتوزيع الكهرباء والغاز

2- نقل وتوزيع الغاز

وكذلك تلتزم ب :

- تلبية كل طلب على الكهرباء والغاز ضمن الشبكة الموجودة وانتظام في الخدمة .

- ضمان القيام ببرامج تطوير الهياكل القاعدية الكهربائية وخاصة برامج إيصال الكهرباء والتوزيع العمومي للغاز .

- تطبيق المساواة في المعالجة لكل الزبائن

إلا أنه وفي إطار التحولات الاقتصادية التي طرأت تحولت مؤسسة سونلغاز من الشركة ذات طابع صناعي وتجاري EPIC إلى مؤسسة ذات أسهم SPA وهذا بموجب مرسوم رقم 201 المؤرخ بتاريخ 22 ذي القعدة عام 1422 الموافق لـ 5 فيفري سنة 2002.

وهذه الترقية تمنح المؤسسة سونلغاز إمكانية توسيع أنشطتها لتشمل ميادين أخرى تابعة لقطاع الطاقة كما تتيح لها إمكانية التدخل خارج حدود الجزائر. وباعتبارها شركة مساهمة، فإنه يتعين عليها حياة حافظة أسهم وقيم أخرى منقولة، مع إمكانية امتلاك أسهم في شركات أخرى.

ونظرا للتنظيم الهيكلي الذي تتميز به المؤسسة فلقد تمكنت من الصمود في وجه المتغيرات التي عصفت بالعديد من المؤسسات الوطنية ودولية حيث مكنها هذا

التنظيم من إثبات جدارتها على المستوى المتوسط وذلك في إطار ما يعرف باقتصاد السوق .

وتماشيا والتحولات السابقة الذكر عمدة مؤسسة سونلغاز إلى انتهاج طرق جديدة سواء في المجال التنظيمي أو التسيير، هذا ما ألت إليه سونلغاز في سنة 2004 حيث أضحت مجمعا أو شركة قابضة، بإعادة هيكلتها نفسها في شكل شركات متفرعة مكلفة بالنشاطات الأساسية:

◆ شركة إنتاج الكهرباء والطاقات المتجددة (sktm)

◆ شركة تسيير شبكة نقل الكهرباء (GRTE)

◆ شركة تسيير شبكة نقل الغاز (GRTG)

وفي سنة 2006 تمت هيكلتها وظيفة التوزيع في أربع شركات فرعية:

◆ ناحية التوزيع الجزائر العاصمة.

◆ ناحية التوزيع وسط.

◆ ناحية التوزيع شرق.

◆ ناحية التوزيع غرب.

ومن وراء هذا التطور يبقى ضمان الخدمة العمومية هي المهمة الجوهرية لسونلغاز ذلك أن توسيع مجال أنشطتها وتحسين نمط تسييرها الاقتصادي يفيدان في المقام الأول هذه المهمة التي تشكل الأساس الراسخ لثقافتها كمؤسسة.

تماشيا مع التحولات الاقتصادية للبلاد، شهدت سنة 2017 إعادة تنظيم مجمع سونلغاز، بحيث يمكن هذا التنظيم الجديد فروع المجمع بأن يسيروا الموارد البشرية بأكثر فعالية و أكثر كفاءة وأن تكون لهم أكثر قدرة على خلق القيمة المضافة.

هذا التنظيم الجديد مس مجمل فروع المجمع الأساسية : قطاع الإنتاج، النقل، التوزيع، والشركات الأخرى الثانوية، ويتمثل في عملية ضم/امتصاص للشركات المكونة للمجمع.

أدى التنظيم الجديد إلى توحيد مهنة التوزيع و ذلك من أجل المرونة والعقلانية في التسيير وكذا تنفيذ مشاريع معا لتحديث نشاط التوزيع. هذا التنظيم مكن من إنشاء شركة فرعية للمجمع مقرها البلدية ناتجة عن عملية ضمن/امتصاص شركات توزيع الكهرباء والغاز للشرق، للغرب وللوسط والتي سميت ب: الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (SDC) أما بخصوص شركة توزيع الكهرباء والغاز للجزائر فبقيت على حالها.

أي في يوم 2017/02/09 تم ضم شركات التوزيع الثلاثة ( SDC SDO.SDE) (الوسط - الشرق - الغرب) في شركة واحدة سميت ب: الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (SDC) مع الإبقاء على شركة توزيع الكهرباء والغاز للجزائر (SDA) كفرع للشركة الجديدة.

### 2- مهام وأهداف الشركة

✓ **مهام الشركة:** تتمثل مهمة الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز الوسط (SDC) فيما يلي :

- استغلال وصيانة شبكة توزيع الكهرباء والغاز.
- تطوير شبكات الكهرباء والغاز بحيث يسمح بربط زبائن جدد بها.
- تسويق الكهرباء والغاز.
- ضمن ظروف أفضل من حيث السلامة ونوعية الخدمة وبكلفة أقل.
- المشاركة في توجيه السياسة العامة للتوزيع العام (من حيث الخدمات المقدمة للعملاء، وتنمية المبيعات، وتحصيل الديون...).
- وضع وتنفيذ سياسة الشركة التجارية ومتابعتها.
- تلبية أفضل الشروط من حيث التكلفة والوقت، وتقديم المشورة والمساعدة.
- تأكيد التسيير (قيادة، استغلال، صيانة، تطوير الشبكات وضم المرافق).
- إنشاء برامج العمل ذات الصلة ومهمتها ضمان إدارة المشاريع.
- إدارة وتنمية الموارد البشرية المادية اللازمة لتشغيل المركز.
- ضمان سلامة الأشخاص والممتلكات في إطار أنشطة التوزيع.

- ضمان تمثيل سونلغاز على المستوى المحلي.
- ✓ أهداف الشركة: حددته المادة 06 من القانوني الأساسي رقم 195/02 وتتلخص هذه الأهداف فيما يلي:
- إنتاج الكهرباء سواء في الجزائر أو في الخارج ونقلها وتوزيعها وتسويقها.
- إنشاء فروع وأخذ مساهمات وحياسة كل حقبة أسه أو غيرها من القيم المنقولة في كل شركة موجودة أو سيتم إنشائها في الجزائر أو في الخارج.
- تطوير كل شكل من الأعمال المشتركة في الجزائر أو خارج الجزائر مع شركات جزائرية أو أجنبية.
- تطوير كل نشاط له علاقة مباشرة بالصناعة الكهربائية والغازات وكل نشاط يمكن أن تترتب عليه فائدة لسونلغاز.
- دراسة كل شكل ومصدر للطاقة وترقيته وتنميته.
- توزيع الغاز عن طريق القنوات سواء في الجزائر أو في الخارج وتسويقها.
- تطوير وتقديم الخدمات الطاقوية بكل أنواعها.
- توزيع الغاز لتلبية حاجيات السوق لوطنية.

### 3- الإطار القانوني للشركة:

تخضع سونالغاز «ش.ن.ا» لأحكام القانون الأساسي المتضمن في المرسوم الرئاسي رقم (02-195) المؤرخ في 19 ربيع الأول 1423 الموافق للأول من يونيو سنة 2002، وكذا لأحكام القانون المتعلق بالكهرباء وتوزيع الغاز بواسطة القنوات وأيضا لإحكام القانون التجاري.

وحسب (المادة 03) من أحكام القانون الأساسي لعام 2002. فان المقر الاجتماعي لشركة سونلغاز (ش.ن.ا) يكون بالجزائر العاصمة ويمكن نقله إلى أي مكان آخر من التراب الوطني.

تتوفر سونلغاز على رأسمال يقدر بمائة وخمسين مليار دينار (150 000 000 000 دج) موزع على مائة وخمسين ألف (150 000) سهم، قيمة كل سهم مليون دينار (1000 000 دج) تكتبها وتحررها الدولة دون سواها.

حسب (م 04 من نفس القانون)، أما عن محاسبة هذه الشركة فتمسك على الشكل التجاري حسب (م5) من نفس القانون أيضا.

تهدف سونلغاز «ش.ن.ا.» إلى ما يأتي:

- إنتاج الكهرباء سواء في الجزائر أو في الخارج و نقلها و توزيعها وتسويقها.
- نقل الغاز لتلبية حاجيات السوق الوطنية.
- توزيع الغاز عن طريق القنوات سواء في الجزائر أو في الخارج وتسويقه.
- تطوير وتقديم الخدمات الطاقوية بكل أنواعها.
- دراسة كل شكل ومصدر للطاقة وترقيته وتنميته.
- تطوير كل نشاط له علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالصناعات الكهربائية أو الغازية. وكل نشاط يمكن أن تترتب عنه فائدة « لسونلغاز ش.ن.ا.» وعموما كل عملية مهما كانت طبيعتها ترتبط بصفة عامة مباشرة أو غير مباشرة بهدف الشركة. لا سيما البحث عن المحروقات واستكشافها وإنتاجها وتوزيعها.
- تطوير كل شكل من الأعمال المشتركة في الجزائر وخارجها مع شركات جزائرية أو أجنبية.
- إنشاء فروع واخذ مساهمات وحياسة كل حقيبة أسهم وغيرها من القيم المنقولة في كل شركة موجودة أو سيتم إنشاؤها في الجزائر أو الخارج.

### 4- الهيكل التنظيمي للشركة

#### 1- التعريف بالمؤسسة محل الدراسة :

تمت دراسة موضوع هذا التبرص لمديرية توزيع الكهرباء والغاز تمنراست الواقعة بالحي الإداري صورو يحدها شمالا مجمع سكني وجنوبا دار البيئة ومركز ارشيف ولاية تمنراست أما شرقا فيحدها ا مجمع سكني وغربا ديوان الحظيرة الوطنية للاهقار.

بعض المؤشرات المتعلقة بتوزيع الكهرباء و الغاز

## الفصل الخامس: التعريف بميدان الدراسة

### - جدول رقم (4) يوضح مؤشرات نشاط توزيع الكهرباء

عدد الخطوط الكهربائية ع	عدد المحولات زبائن		طول شبكة ت ع	طول شبكة ت م
	خدمة عمومية	عدد المحولات		
32	692	611	1778 كم	900 كم

المصدر: مصلحة الموارد البشرية سونلغاز تمناست.

### 2- جدول رقم (5) يوضح مؤشرات نشاط توزيع الغاز

عدد زبائن الغاز	عدد توصيلات الغاز	طول شبكة توزيع الغاز	عدد مصادر التموين بالغاز	
6546 زبون	23602 توصيلة	524 كم	08 مراكز عمومية لتوزيع الغاز	02 محطتين لتخزين البروبان

المصدر: مصلحة الموارد البشرية سونلغاز تمناست.

### 3- جدول رقم (6) مؤشرات النشاط التجاري

عدد زبائن الضغط العالي	عدد زبائن الضغط المنخفض	عدد زبائن التوتر العالي صنف أ	عدد زبائن التوتر المنخفض
01	6546	611	55726

المصدر: مصلحة الموارد البشرية سونلغاز تمناست.

4- جدول رقم (7) يوضح مؤشرات خاصة بالموارد البشرية

العدد الإجمالي للعمال	الإطارات	أعوان التحكم	أعوان التنفيذ	نسبة العنصر النسوي
340	89	138	113	14%

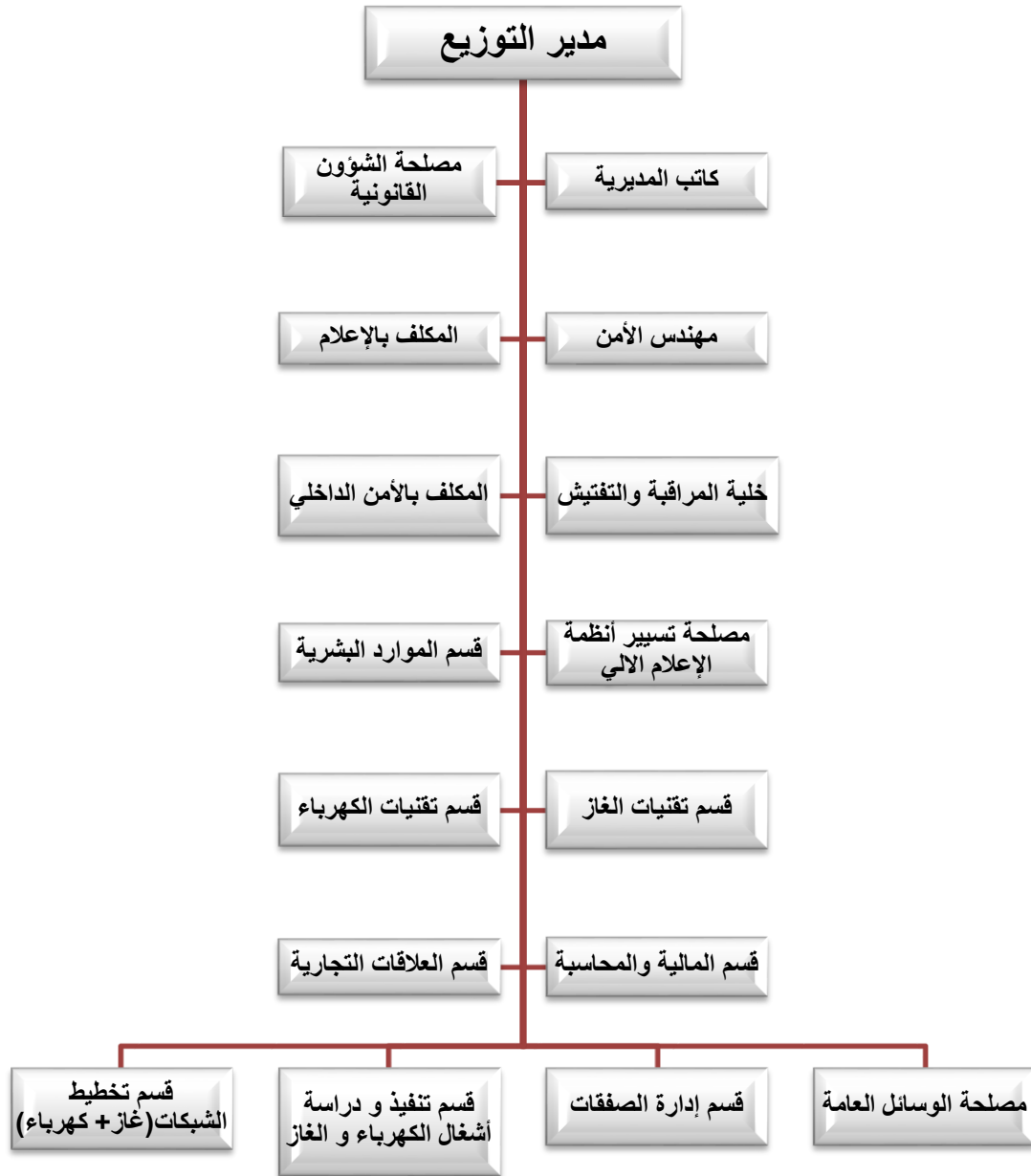
المصدر: مصلحة الموارد البشرية سونلغاز تمناست.

الهيكل التنظيمي لشركة توزيع الكهرباء والغاز الوسط 'مديرية التوزيع تمناست يتكون من عدة أقسام ومصالح متمثلة في :

- قسم تقنيات الكهرباء (يضم ثلاثة (03) مصالح ومقاطعتين (02) للكهرباء).
  - قسم تقنيات الغاز (يضم مصلحتين (02) ومقاطعتين (02) للغاز) .
  - قسم دراسات وتنفيذ أشغال الكهرباء والغاز ( يضم أربعة (04) مصالح).
  - قسم العلاقات التجارية ( يضم ثلاثة (03) مصالح ووكالتين (02) تجاريتين).
  - مصلحة استغلال أنظمة الإعلام الآلي.
  - قسم المالية والمحاسبة ( يضم أربعة (04) مصالح) .
  - قسم الموارد البشرية (يضم مصلحتين (02)).
  - مصلحة الشؤون العامة.
  - قسم تخطيط شبكات الكهرباء والغاز (يضم مصلحتين (02)).
  - قسم إدارة الصفقات ( يضم ثلاثة (03) مصالح).
  - مصلحة الشؤون القانونية.
- بالإضافة إلى مساعدي المدير ( المكلف بالأمن الداخلي.مهندس الأمن.المكلف بالإعلام. أمين المديرية).

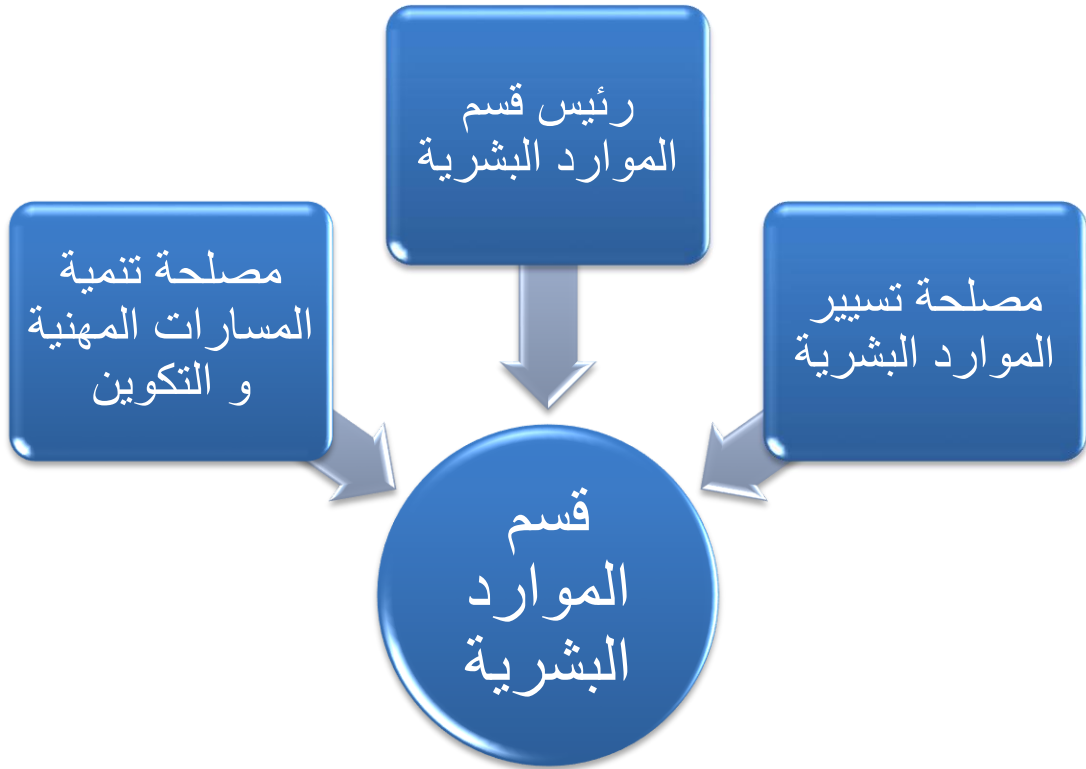
## الفصل الخامس: التعريف بميدان الدراسة

الشكل رقم (5) الخاص بالهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز تمرست :



المصدر: مصلحة الموارد البشرية سونلغاز تمرست

الشكل رقم (6) الخاص بالهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية



المصدر: مصلحة الموارد البشرية سونلغاز تمناست.

5- تحديد أفراد عينة مجتمع البحث:

من أجل دراسة علمية لابد من وضع منهجية تتوافق مع طبيعة البحث وفي إطار هذه المنهجية يتم تحديد نوع العينة المختارة كأساس للبحث لأنها جزء من المجتمع الذي يجري اختيارها منه وفق قواعد وطرق علمية بحيث تمثل المجتمع تمثيلاً صحيحاً.

وكما سبق القول أننا اخترنا العينة القصدية أو العمدية لملاءمتها لبحثنا وتم العمل بها عن طريق المسح الشامل للإطارات في شركة سونلغاز لأنها تحقق أهداف الدراسة المطلوبة فقد قمنا باختيار جميع الإطارات العاملين بالشركة لأن الهدف من الدراسة هو معرفة كيف يتصرف المناجير مع الموارد البشرية وما هي الآليات المتخصصة لتنمو كفاءات هاته الأفراد.

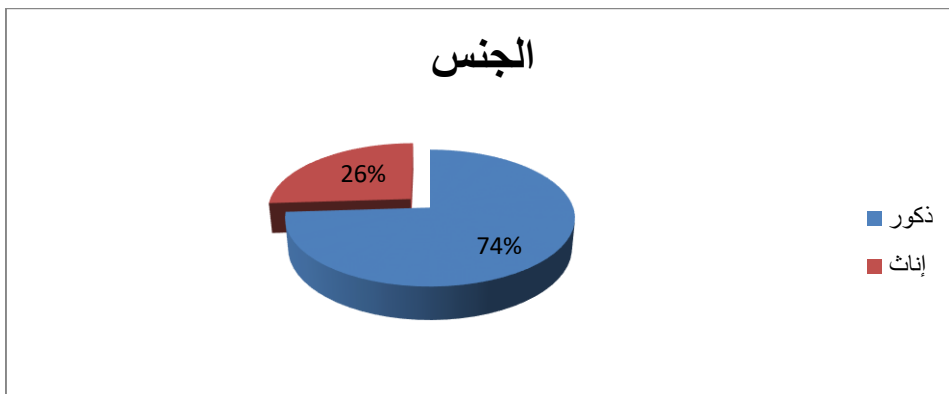
جدول رقم (8): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
74%	56	ذكور
26%	20	إناث
100%	76	المجموع

يبين لنا الجدول أعلاه أن نسبة الذكور كانت 74 % أما الإناث فقد كانت نسبتهم 26%.

يتضح من خلال المعطيات الإحصائية للجدول رقم (8) أن نسبة الذكور تتفوق على نسبة الإناث وهذا راجع إلى طبيعة نشاط المؤسسة.

بما أنها شركة لتوزيع الكهرباء والغاز فمن الطبيعي ان نجد أن نسبة الذكور تتفوق على نسبة الإناث، نرجع قلة تواجد الإناث حتى لو كانت تعمل في الإدارة لكون المؤسسة تحتل مساحة جغرافية كبيرة، فهن يحتجن إلى التنقل والذهاب في مهمات عمل وهذا ما لا تقبله بعض العائلات المحافظة وكذا النسوة المتزوجات خاصة.



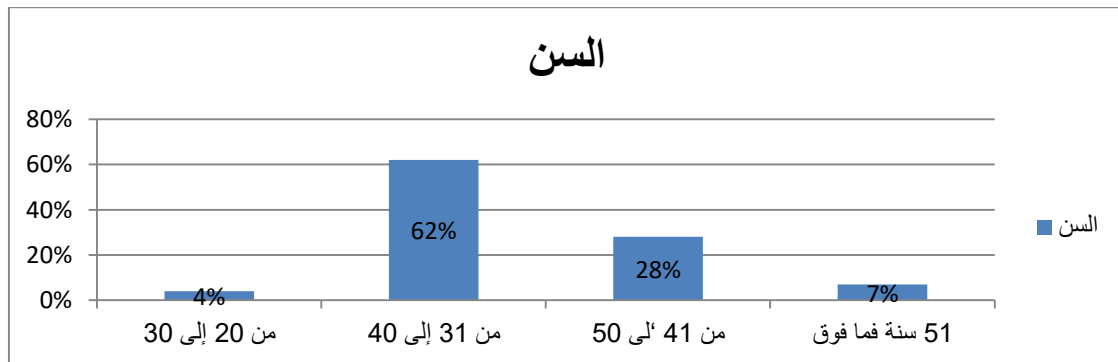
الشكل رقم (7) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجدول رقم (9): توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة المئوية	التكرارات	السن
4%	3	من 20 إلى 30
62%	47	من 31 إلى 40
28%	21	من 41 إلى 50
7%	5	51 سنة فما فوق
100%	76	المجموع

الجدول أعلاه يبين أن أعلى نسبة كانت 62% بالنسبة للعمال الذين تتراوح أعمارهم (من 31 إلى 40 سنة) ونسبة 28% للعمال الذين يبلغون من العمر (41 إلى 50 سنة) ونجد نسبة 7% للعمال الذين بلغت أعمارهم (51 سنة فما فوق) وأما أصغر نسبة فكانت للفئة العمرية (من 20 إلى 30 سنة) بنسبة 4% .

ومن خلال النتائج المحصل عليها أعلاه نجد أن نسبة ارتفاع فئة الشباب في المؤسسة خاصة المتراوح أعمارهم من 31 إلى 40 سنة يعود إلى سياسة التوظيف التي تنتهجها المؤسسة وكذا على التعاقد فهي تميل إلى جذب الكفاءات البشرية والمهارات العالية، خاصة تلك التي لها شهادات عليا من أجل الاستفادة من التغيير والتجديد، في حين نجد أن العمال البالغين من العمر 41 إلى 50 سنة فما فوق تعبر عن فئة الأقدمية والخبرات داخل المؤسسة.



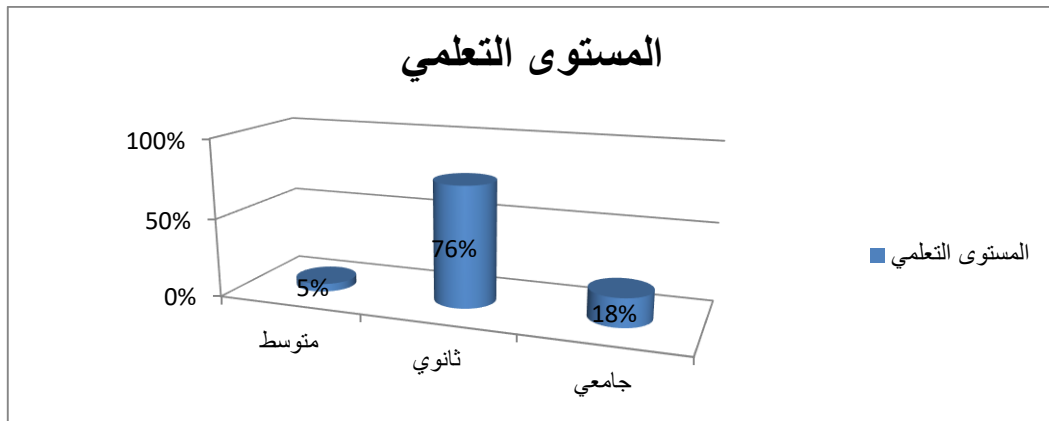
شكل رقم (8) يوضح لنا توزيع أفراد العينة حسب السن

جدول رقم (10) توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى_التعليمي
5%	4	متوسط
76%	58	ثانوي
18%	14	جامعي
100%	76	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نرى أن العمال ذوي المستوى الثانوي بنسبة 76% ويليها المستوى الجامعي بنسبة 18% وأخر نسبة هي المستوى المتوسط ب 5%.

تشير القراءة الإحصائية للجدول أن: أكبر نسبة للموظفين في المؤسسة كانت لأصحاب المستويات الثانوية وهذا راجع لطبيعة عمل الشركة وهي توزيع الكهرباء والغاز التي تتطلب عدداً ضخماً من العمال خاصة المتوجدين في فرق العمل أي العناصر المنفذة تكون أكبر فهم لا يحتاجون إلى شهادات جامعية بل نجد أن أكثرهم لديهم دبلومات خارجية مثل الحدادة وصيانة الأجهزة الميكانيكية وغير ذلك وبعدها مباشرة نجد فئة الجامعيين.



الشكل رقم (9) يوضح لنا توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

## الفصل الخامس: التعريف بميدان الدراسة

الجدول رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب الرتبة الوظيفية.

الرتبة	التكرارات	النسبة المئوية
إطار	34	45%
مستخدم التأطير	28	37%
مستخدمي تنفيذ	41	81%
المجموع	76	100%

يوضح الجدول إن فئة المؤطرين 47% من العينة مقابل 39% من مستخدمي التأطير ومثلت فئة مستخدمي التنفيذ 14%.

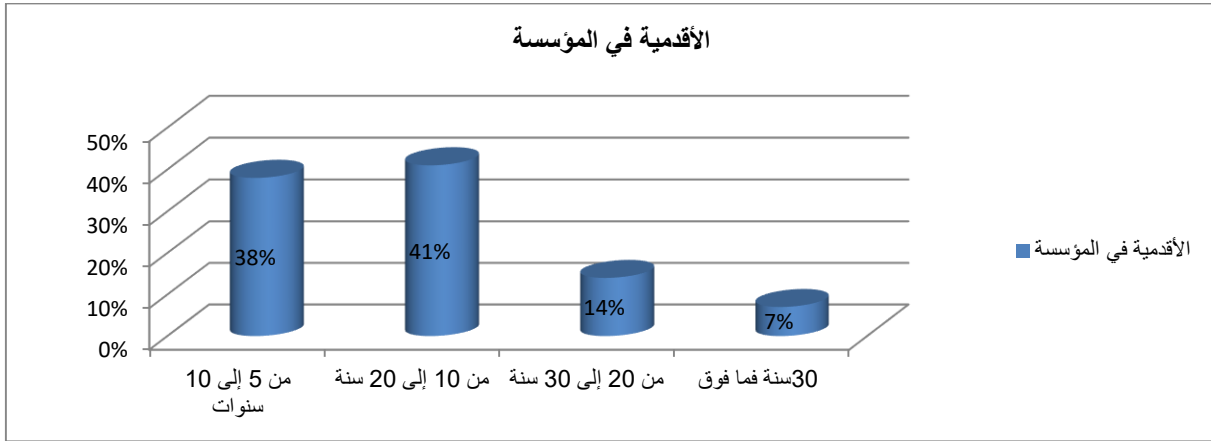
يرجع ارتفاع فئة التأطير ومستخدمي التأطير في المؤسسة إلى أن فئة المؤطرين هم الذين يدققون في كل صغيرة وكبيرة يصدرها المدير وذلك لضمان السير الحسن والجيد للمؤسسة، ثم نجد فئة مستخدمي التأطير وهي مرتفعة وهذا لكثرة فروع المؤسسة ومصالحها، أما فئة المنفذين فنجد بأنهم قليلون نوعاً ما داخل المديرية العامة لأن أغلبها يكونون في الورش الإنتاجية.

الجدول رقم (12) : يبين لنا توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في المؤسسة

الأقدمية	التكرارات	النسبة المئوية
من 5 إلى 10 سنوات	29	38%
من 11 إلى 20 سنة	31	41%
من 21 إلى 30 سنة	11	14%
31 سنة فما فوق	5	7%
المجموع	76	100%

نلاحظ من خلال الجدول (12) أن 41% من العينة تتراوح أقدمتهم ما بين (11 إلى 20 سنة) وتليها نسبة 38% للذين تتراوح أقدمتهم بين ( 5 إلى 10 سنوات) ونسبة 14% تتراوح أقدمتهم بين ( 21 إلى 30 سنة) أما الفئة 7% والأخيرة تمثل 7% تتراوح أقدمتهم بين (30 سنة فما فوق).

وما يجدر بنا ملاحظته هو أن الفئة الأخيرة بالرغم من أقليتهم إلا أنها الأكثر استقراراً ومحافظة على وظائفهم، أما بالنسبة لبقية الفئات فهو يعود إلى طبيعة نشاط المؤسسة وسياسة التوظيف المتبعة لديها فهي تحتاج إلى فئة الشباب أكثر في إنجاز الأعمال خاصة تلك التي تتطلب مجهوداً بدني وهذا ما يوكده الشكل رقم (11) والذي وضع الأقدمية داخل المؤسسة.



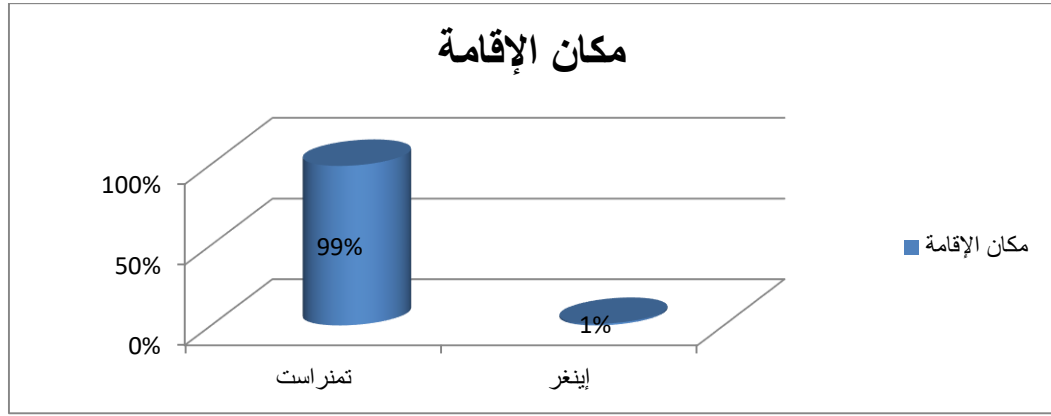
شكل رقم (10) توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في المؤسسة

جدول رقم (13) يبين لنا توزيع أفراد العينة حسب مكان الإقامة

النسبة المئوية	التكرارات	مكان_الإقامة
1%	1	إينغر
99%	75	تمنراست
100%	76	المجموع

الجدول أعلاه يوضح لنا أن نسبة 99% من العينة يقيمون داخل الولاية وواحد بالمئة فقط يقيم خارجها.

والغرض من ذكر مكان الإقامة هو معرفة مدى قرب العنصر البشري من مكان العمل وهذا ما سيساعدنا في تحليل المعطيات خاصة بالنسبة للمناجير ومدى قربهم من العمال ومدى استجابة العمال للتوجيهات والإرشادات المقدمة للمساعدة في تحسين الأداء والرفع من كفاءته وكما نعلم بأن المساحة العامة لولاية تمنراست كبيرة لذي توجب علينا معرفة مكان الإقامة وهذا ما أكدته الشكل رقم (12).



الشكل رقم (11) يبين توزيع أفراد العينة حسب مكان الإقامة

## الفصل السادس: تحليل المعطيات الميدانية

المحور الأول :حرص المؤسسة على تطبيق آلية إعادة هندسة التصرف .

المحور الثاني : الأساليب المعتمدة لتنمية كفاءات الموارد البشرية من خلال إعادة الهندسة.  
الاستنتاج العام .

المحور الأول : حرص المؤسسة على تطبيق آلية إعادة هندسة التصرف

جدول رقم(14) : جدول يوضح معرفة العمال بأسلوب إعادة هندسة التصرف

النسبة المئوية	التكرارات	لديك فكرة عن إعادة هندسة التصرف كأسلوب للتسيير الحديث
61%	46	نعم
39%	30	لا
100%	76	المجموع

يوضح لنا الجدول بأن نسبة 61% لهم دراية عن ماهية إعادة الهندسة، أما نسبة 39% فهي لا تعلم بالتحديد ما هي هذه السياسة.

حسب أجوبة الباحثين نجد أن الأغلبية كانت على دراية ومعرفة بأن إعادة هندسة التصرف هي أسلوب تسييري بحث يتسم بالمرونة ودينامكية وتغيير مناهجه حسب متطلبات وفائدة الشركة وما يناسبها من أجل تحقيق أهدافها لإعادة الهندسة في أساسها تقوم على رفض الفرضيات المسبقة فالمؤسسات التي تتبنى منهج إعادة الهندسة يجب عليها إنجاز العملية التغييرية بالمؤسسة، وذلك بإحداث تغيير جذري فيها من خلال تكنولوجيا المعلومات، الاستخدام الأمثل وذلك لتحقيق تحسينات جوهرية والأداء والإنتاجية.

ف نجد أن إعادة الهندسة حسب (هامر وجيمس شابي) أنه توجد العديد من العوامل التي يجب مراعاتها عند القيام بإعادة الهندسة نذكر منها الهيكل التنظيمي الذي يحدد الإطار والاقسام المختلفة للمنظمة من أجل تحقيق الأهداف المراد الوصول إليها، إبراز مبدأ التخصص وتقسيم العمل كم ذكر عند "فريدريك تايلر" وهذا من أجل توضيح خطوط السلطة وكذا توضيح العلاقات الرسمية وإضا توضيح نطاق الإشراف، وترتيب الوظائف، والتنسيق بينها وتسهيل عمليات بناء الوحدات والأقسام والإدارات. ومن بين أحد أهم

عوامل إعادة الهندسة هو البعد التكنولوجي والذي عرف انتشاراً واسعاً لتكنولوجيا المعلومات الإدارية، من خلال إعادة البناء والتصميم وجمع العناصر البشرية المدرسة، والعناصر الآلية اللازمة لجمع وتشغيل البيانات لغرض تحويلها إلى معلومات تساعد في اتخاذ قرارات علمية ومدروسة وكذا تساهم في تحقيق العدالة فهي تعطي لكل ذي حق حقه.

فلقد أصبحت أمر لا بد منه سواء في الحياة الاجتماعية أو العملية للأفراد وذلك من خلال الاتصال والتعليم والتدريب المعتمد تقريباً بشكل كلي على التكنولوجيا خاصة في الفترة الحالية والمتعلقة بالوضع البيئية فقد أصبح كل شيء عبر الانترنت وهو ما يشكل هدفاً للساعين الى التطور، وهذه كانت إجابات المبحوثين العاملين بالإدارة وأغلبهم من الإطارات والموظفين أما بالنسبة للبقية الذين كانت لديهم معلومات مشوشة حول هذا الأسلوب فقد قالوا بأن إعادة الهندسة هي نفسها إعادة الهيكلة أو إعادة الرسكلة إلى غيرها من الأساليب التسييرية الأخرى وترجع إجاباتهم أيضاً إلى أن أكثرهم من عمال التنفيذ أي أنهم يقومون فقط بما يوكل إليهم من متطلبات العمل وجوب معرفة ما تعنيه هذه الأساليب وأنه إذا قامت المؤسسة بأي تغييرات فسيقومون بالتدريب أو التكوين على هذه الآلات والمعدات الجديدة و فقط، ومن أجل معرفة أكثر وتعمق أكبر في الفرق بين أساليب التسيير أرجع إلى الفصل الثاني تحت عنوان مدخل إلى إعادة الهندسة والمداخل السابقة لريموند مانجيلي، ومارك كلاين (الدليل العلمي للهندرة).

**جدول رقم (15) يبين حرص المؤسسة على ضبط وتحديد مهام وصلاحيات كل منصب**

النسبة المئوية	التكرارات	تحرص المؤسسة على ضبط وتحديد مهام وصلاحيات كل منصب
80%	61	نعم
20%	15	لا
100%	76	المجموع

يبين الجدول أعلاه أن نسبة 80% أكدوا على حرص المؤسسة على تحديد المهام، في حين نفت نسبة 20% حرص المؤسسة على تحديد المهام.

ونلاحظ من خلال قراءتنا الإحصائية أن حرص المؤسسة على تحديد المهام، وذلك من أجل توضيح خصوصيات كل منصب عمل وتسهيل القيام بالعمل من أجل تحقيق النجاعة، وهذا ما أكدته أغلب نظريات تنظيم العمل التي ركزت على تحليل وتركيب حركة سير العمل، التي يتمثل هدفها الأساسي في تحسين الكفاءة الاقتصادية ولا سيما إنتاجية العمل، وعدا التحليل نجدها تتضمن المنطق والعقلانية والتجريب وأخلاقيات العمل والكفاءة وازدراء التقاليد التي تتم المحافظة عليها من أجل حماية النمط الأدائي للعمل فبرغم من قدم هذه النظريات، إلا أنها تبقى مرجعاً أساسياً خاصة في تقسيم العمل.

ومما سبق نستنتج أن حرص المؤسسة على تحديد المهام راجع إلى أسلوب إعادة الهندسة الذي يقوم بدوره بتحليل منصب العمل الذي يشغله كل عامل والذي يتطلب ضبط دقيق ومحدد لأدق تفاصيل العمل.

أما بالنسبة لفئة المبحوثين الذين راو أن المؤسسة لا تحرص على تحديد صلاحيات وضبط المهام وكانت إجاباتهم أن تحديد المهام لا ترتبط فقط بتوجيهات المسؤول المباشر فهو تحديد سطحي مثل " أنت قم بهذا العمل وروح نحسبوه ليك فيما بعد " لكن أين هو التطبيق الفعلي والقوانين والتنظيمات التي تتطلب وجود نظام تعريفي وتحديد ديناميكية لمناصب العمل حين يتم ضبط حدود ومسؤوليات وكفاءة كل منصب.

**جدول رقم (16) : يوضح أهمية مشاركة العمال في اتخاذ القرار في مواقف معينة**

النسبة المئوية	التكرارات	يسمح لك بوضع اقتراحات واتخاذ القرار في مواقف معينة
82%	62	نعم
18%	14	لا

100%	76	المجموع
------	----	---------

من خلال الجدول نلاحظ أن 82% أجابوا بأن الصلاحيات المتاحة لهم تسمح لهم باتخاذ القرار في مواقف معينة وكذا وضع اقتراحات ونسبة 19% أجابوا بأنهم غير مخولين لاتخاذ أي قرارات لكنهم يستطيعون أن يضعوا اقتراحات خاصة بالعمال.

وما نستطيع قراءته من هاته المعطيات التي جاءت عادية وذلك راجع إلى الهيكل التنظيمي داخل المؤسسة والذي يعتبر عن مصالح كبرى لا توجد في الكثير من المؤسسات وهو شيء مميز بالنسبة لشركة سونلغاز فاتخاذ القرارات بطبيعة الحال ليست كلها بل ما به الإطار القانوني والصلاحيات الممنوحة لكل مدير مصلحة ومدير فرع فلهم الحق في اتخاذ القرار حسب الحاجة إلى ذلك فيما يتعلق بوحدتهم وكيفية سيرها ولكن لا يتم اتخاذ القرار فيها يخص المؤسسة ككل وبما أن شركة سونلغاز هي شركة ذات أسهم فلا يستطيع أي رئيس مصلحة اتخاذ قرارات كبيرة بل هي راجعة إلى المدراء العاملين الخاصين بالشركة ونوابهم على المستوى الوطني كما سبق الذكر في إطار ما يسمح به القانون أما البقية فقد أكدوا بأن الصلاحيات الممنوحة لهم لا تخولهم إطلاقاً لاتخاذ أي قرار إلا بالرجوع لمن هم أعلى سلطة منهم حسب رتبهم ومناصبهم العضوية فاتخاذ القرار المرتبط بالرتبة والوظيفة والمنصب الذي يشغله العامل فنجد هذه الفئة عملهم مقتصر على تنفيذ القرارات وليس اتخاذها لكن تستطيع هذه الفئة المساهمة بشكل كبير في وضع اقتراحات لتحسين العمل والخدمة بناءً على توفير الجهد اللازم لإنجاز المعاملات خلال خفيض الوقت اللازم لإنجاز المعاملات وذلك بالتركيز على العملاء إي توجيه المنظمة للتركيز على العملاء من خلال تحديد احتياجاتهم والعمل تحقيق رغباتهم بحيث يتم إعادة بناء العمليات لتحقيق هذا الغرض، تقليل الحاجة لعمال منافسين وتكاليف زائدة من خلال تخفيض التكلفة ومن خلال إلغاء العمليات الغير ضرورية والتركيز على العمليات ذات القيمة المضافة، كذا اقتراح أساليب للتفوق على المنافسين، فمن سياسة الشركة وضع ملف خاص بالاقتراحات مهما كانت بسيطة ويعقد اجتماع كل ثلاثة أشهر لمناقشة هذه الاقتراحات.

الجدول رقم (17) يوضح لنا مساعدة المانجير في تحسين الأداء

النسبة المئوية	التكرارات	يساعدك المانجير الخاص بك على تحسين أدائك
76%	58	يساعد
24%	81	لا يساعد
100%	76	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نجد أن نسبة 76% أكدت أن المانجير يساعد في تحسين أدائهم، أما 18% إجابة بالنفي أي أنه لا يساعدهم في تحسين أدائهم.

من خلال الجدول الموضح أعلاه وكذا استناداً على إجابات المبحوثين نجد أن 76% أكدوا على الدور الفعال الذي يلعبه المانجير في تطبيق أسلوب إعادة الهندسة وفهمه فهماً جيداً مما يسهل عليه شرح هذا الأسلوب لفرق العمل التي تعمل تحت إشرافه، وما أكثرهم فشركة سونلغاز تعتمد بشكل كبير على العمل الجماعي ومن صلاحيات المانجير هي قيادة فريق العمل، ولكل مانجير يوجد مانجير أعلى منه وهكذا فيتوجب على من يقود فرق العمل أن يتمتع بالحكمة في قيادته حتى تكون هاته الفرق قادرة على قيادة الآخرين من أجل تحقيق إنجازات متميزة وبطريقة ذكية تركز على تعاون العمال في تقديم الخدمة، وتتسم هاته القيادة بالإبداع والخلق وهي قادرة على إحاطة نفسها بعمال قادرين على يد مد العون والمساعدة لهم في أي وقت من أجل إتمام الخطط التي وضعتها، تعتبر أيضاً قيادة متبصرة تخرج أفراد الفرق خارج منطقة الراحة ليتدربوا على ظروف وأعمال وأوضاع ليست مألوفة وكذا التدريب على العمل بفاعلية أكبر مع بعضهم البعض.

كما نجد كذلك التنظيم بين رأس المال المادي والبشري وذلك من خلال وضع الرجل المناسب في المكان المناسب ومن خلال تنظيم الأعمال وتقسيمها وإدارة الوقت التي تضمن الاستفادة من الوقت المتاح لتحقيق أهداف المؤسسة وذلك من خلال التخطيط للوقت كتحديد حد أقصى لإنجاز الأعمال المطلوبة وهذا ما ينمي عملية الاستشراف للمستقبل والتنبؤ بما يجب القيام به من أنشطة وأعمال بمجرد النظر إلى كمية العمل الموكلة إلى الفرد العامل وأيضا تنظيم الوقت أي توزيع ساعات اليوم على الفعاليات المراد إنجازها يوميا بحيث لا يطغى زمن فعاليات على زمن فعاليات أخرى وتلبية حاجيات العملاء بدقة وفي وقت محدد، ونجد أيضا توجيه الوقت وهو توجيه العمال إلى الاستخدام الأمثل للوقت في ذروة نشاطهم ومقارنة الوقت الفعلي بالوقت المخطط له لإنجاز الأعمال وبالتالي اتخاذ قرارات تصحيحية « plan B » .

كل هذا يساهم في تحسين أداء العمال، أما بالنسبة للذين قالوا بأن المناجير لا يقوم بمساعدتهم بل يكفي بتوجيههم فهم رؤساء المصالح الكبرى داخل المديرية والذين يمثلون بدورهم مناجير على عمال تحت إمرتهم فهم لديهم العديد من الصلاحيات والمسؤوليات تحت إمرتهم ويجب عليهم مساعدتهم.

**الجدول رقم (18) متعلق بمبادرة المؤسسة بإدخال تحديثات جديدة باستمرار.**

النسبة المئوية	التكرارات	تبادر مؤسستكم بإدخال تحديثات باستمرار
87%	66	نعم
31%	10	لا
100%	76	المجموع

من الجدول أعلاه نرى بأن 88% أجابوا بأن المؤسسة تحدث تغييرات جديدة.

تشير القراءة الإحصائية أن الأغلبية الساحقة أجمعت على أن المؤسسة تقوم بمبادرة بإدخال تحديثات جيدة باستمرار وهذا ما يقوم عليه مبدأ إعادة الهندسة الإدارية فهي ضد كل ما هو ستاتيكي ثابت وهذا ما أكده كل من مايكل هامر وجيمس شابي فقد

وجهو دعوة صريحة لإعادة النظر وبشكل جدي وجذري في جميع أنشطة العمليات وكذا الإجراءات الإستراتيجية التي قامت عليها منظمات الأعمال والخدمات ومن أهمها هي إدخال تحديثات متمثلة في شراء أدوات وأجهزة حديثة، تقوم شركة سونلغاز بشراء معدات سنوياً لمواكبة كل ما هو حديث في عالم صيانة الكابلات الكهربائية والبرمجيات من اجل تحسين خدمة الزبائن وتسهيلها عليهم.

أما بالنسبة للعنصر البشري فهي تقوم دورياً بتشكيل فرق عمل تقوم بتنفيذ أفكار واقتراحات جديدة وهذا من أجل رفع الكفاءة وتحسين مستوى الخدمات والسرعة في الإنجاز من خلال التخلص من الهياكل والإجراءات الروتينية القديمة.

**جدول رقم (19) يوضح لنا تطبيق إعادة الهندسة في المؤسسة**

المجموع	قدمت لك شروحات حول إعادة الهندسة المراد العمل بها داخل المؤسسة				نعم	لا
	لا		نعم			
	ن	ك	ن	ك		
47	13%	10	49%	37	نعم	لديك فكرة عن إعادة هندسة التصرف كأسلوب لتسيير الحديث
29	30%	23	8%	6	لا	
76	43%	33	57%	43	المجموع	

ما نلاحظه من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 49% من العمال قالوا بان لديهم معرفة بأسلوب إعادة هندسة التصرف كأسلوب لتسيير الحديث وهذا من خلال ما قدمته المؤسسة من شروحات حول هذا الأسلوب وكذا نجد أن 13% قالوا بأن المؤسسة توفر الشروحات حول إعادة الهندسة داخل المؤسسة والأهداف المراد تحقيقها من خلال هذا الأسلوب أما 30% فلم تقدم لهم شروحات حسب إجاباتهم، لكن 8% منهم لديهم خلفية عن فكرة إعادة الهندسة كأسلوب حديث في تسيير المؤسسات ومن خلال هذه القراءة نجد بأن 57% من العمال داخل المؤسسة يرون من خلال تقديم المؤسسة لشروحات حول

إعادة الهندسة يوفر كل المعلومات وكيفية تطبيق أسلوب إعادة الهندسة داخل المؤسسة بطريقة صحيحة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وضمان نتائج المرجو التحصل عليها فمن الضروري تقديم شروحات مفصلة وأدوات حول هذا الأسلوب فهذا الأسلوب أن طبق بشكل صحيح فتكون النتائج جد هائلة وثرية داخل المؤسسة، كل حسب احتياجات التغيير التي تحتاجها المؤسسة.

ونجد أن أسلوب إعادة الهندسة معقد نوعاً ما لإعادة الهندسة الخاصة بالعمليات الإدارية والتي تسعى إلى تحقيق تغييرات جذرية في أساليب العمل والطرق التي تؤدي بها الأعمال في المنظمات لئلا تتناسب مع متطلبات العصر التكنولوجي وكذا متطلبات الزبون أو العميل فهي تسعى إلى تحقيق الجودة والسرعة وتخفيض التكلفة وتحسين أداء العاملين ليقوموا بالأعمال الصحيحة والمفيدة وبالطرق الصحيحة التي يريدونها العميل ويتطلع إليها وتأتي إعادة هندسة العمليات الإدارية لتحقيق مجموعة أهداف نذكر منها:

- **تحقيق تغيير جذري في أداء العمال:** ويتمثل ذلك في تغيير أسلوب وأدوات العمل والنتائج من خلال تمكين العاملين من تصميم العمل والقيام به وفق احتياجات العملاء والأهداف المنظمة.
- **التركيز على العملاء:** توجيه المنظمة إلى التركيز على العملاء من خلال تحديد احتياجاتهم والعمل على تحقيق رغباتهم بحيث تم إعادة بناء العمليات لتحقيق هذا الغرض.
- **تحقيق السرعة:** تمكين المنظمة من القيام بأعمالها بسرعة عالية من خلال توفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات، وتسهيل عملية الحصول عليه.
- **تخفيض التكلفة:** من خلال إبقاء العمليات الغير ضرورية والتركيز على العمليات ذات القيمة المضافة.
- **التفوق على المنافسين:** مساعدة المنظمة في التفوق على المنظمات المنافسة التي قد يصعب اللحاق بهم ولكن يصعب التفوق عليهم، فقد يتعذر تقليدهم أو تخنفي الدافعية للتغيير لذا كان من المهم تحقيق الميزة التنافسية مثل ضغط التكاليف مع

زيادة قيمة المنتج وذلك من خلال تحسين استغلال الموارد المتاحة وترشيد العمليات والبيع بشروط أفضل.

حسب ما يقوله بيتر دراك صاحب نظرية الإدارة بأهداف أداء التسيير الاستراتيجي فهو يقول بان التسيير الإداري المناجمنت وظيفة ضرورية وأساليب لمجتمعنا وهو الشيء مهم جداً بالنسبة للمقاولات العمومية الخاصة وكذا يقول أن التسيير الإداري هو عمل ككل الأعمال يقوم على الكفاءة خاصة وأدوات مميزة ويضيف بيتر دراك من خلال نظرية الإدارة بالأهداف هو الجمع بين الإدارة والعمال وعندما نقول العمال لا نقصد العمال التقليديين إنما نقصد العمال الحديثين المطورين<sup>202</sup> وهذا ما سنوضحه في الجدول المركب الثاني الخاص بالفرضية الأولى والتي تتمثل في حرص المنظمات الجزائرية على تطبيق آلية إعادة الهندسة بشكل دقيق وذلك من خلال تقديم شروحات حول هذا الأسلوب والتعريف به حتى تتضح أعمال أما بالنسبة للعمال الذين قالوا بأن المؤسسة لا تقدم الشروحات اللازمة من أجل الفهم الجيد لإعادة الهندسة لكنهم على دراية بهذا الأسلوب وبما فيها من مصاعب وتحديات خاصة بالنسبة للعمال ذوي الخرجات المستمرة - بما أن سونلغاز هي شركة خاصة بتوزيع الكهرباء والغاز فأكثر الموظفين والعاملين بها يقوم باستمرار بنزلات ميدانية فلا يكونون على إطلاع دائم بكل التغيرات ولا يستطيعون دائماً حضور الدورات التي تقوم بتحضيرها الإدارة لذا يجب على الإدارة هنا بذل مجهود أكبر واقتراح أساليب جيدة تضمن لكل عامل حقه في فهم كل التفاصيل التي تخص المنظمة حتى لا تخالف أهدافه أهداف المؤسسة وهذا ما يؤدي إلى فشل نظام أو أسلوب إعادة الهندسة.

**الجدول رقم (20) يوضح لنا دور المناجيري في تطبيق أسلوب إعادة الهندسة من خلال**

**معرفته**

المجموع	يملك المناجير المعرفة الكافية المتعلقة بمتطلبات العمل
---------	---

<sup>202</sup> – peterferdinanddrucker ,managing in the next society, martin 's publishing , laur, 2007, p, 115.

	لا		نعم			
	ن	ك	ن	ك		
63	9%	7	37%	55	يساعد	يساعدك المناجير الخاص بك على
13	11%	8	7%	5	لا يساعد	تحسين أدائك
76	20%	15	80%	61	المجموع	

من خلال الجدول المبين أعلاه نجد بأن 73% من المبحوثين أجابوا بأن المناجير يساعد على تحسين أداء العاملين و80% من إجابات المبحوثين قالوا بأن المناجير الخاص بهم يملك المعرفة الكافية المتعلقة بالأعمال الموكلة إليه ونجد أن نسبة 11% قالوا بأن المناجير الخاص بهم يساعدهم في تحسين آداهم وكذا نجد أن 9% من العمال أيضا أجابوا بأن المناجير لا يملك كافة المعلومات المتعلقة بالعمل وهذا بنسبة 20% من العينة.

ومن خلال هذه القراءة يتضح لنا أن نسبة 80% من العمال أكدوا بأن للمناجير علاقة بتحسين الأداء وهذا بالضبط ما تدعو إليه أساسيات إعادة هندسة الموارد البشرية ففي الجدول الذي تناولناه سابقاً والمعنيون بمبادئ حرص المؤسسة على تقديم شروحات خاصة بإعادة الهندسة أردنا من خلاله توضيح إعادة هندسة العمليات الإدارية وذلك من خلال الفهم الجيد لهذا الأسلوب أما في هذا الجدول فهو إعادة هندسة العمليات البشرية وذلك من خلال " كفاءة العنصر البشري وتوضيح أهمية في تحسين أداء العمال وهذا ما نصت عليه إدارة بأهداف لبيتر دارك وفي هذا الصدد بالذات بأن الاستثمار في رأس المال البشري يكون من خلال عملية المشاركة بين الرئيس المناجير ومساعديه في تحديد الأهداف أي أن الهدف الذي يلتزم به المرؤوس يكون ناتجاً للمشاركة بينه وبين الرئيس

في عملية تحديده في نفس الوقت ويكون معلوماً للمرؤوسين وأن العوائد التي سوف يحصل عليها ترتبط بمستوى أدائه في إنجاز الهدف أو الأهداف المتفق عليها<sup>203</sup>.

من خلال هذا الجدول الموضح أعلاه نستنتج أن أسلوب إعادة هندسة التصرف خاصة تركز على العمال بشكل كبير من أجل تحقيق أهدافها وذلك من خلال عملية الاستثمار في رأس المال البشري من خلال إدراج طاقته الفكرية والبدنية كمصدر للمعلومات وبالتالي إسناده إلى العمل الذي يتوافق مع مهاراته ورغباته فالعصر البشري يزيد عطائه وترتفع كفاءته إذا استغلت أفكاره وبشكل صحيح وخاصة الاستثمار في تنمية رأس المال الفكري للمورد البشري وهذا ما تسعى إليه إعادة هندسة التصرف فهي تسعى إلى أن كل عامل داخل المؤسسة يجب عليه أن يكون متصرف أو مناجير في حد ذاته مهما كانت رتبته الوظيفية فيجب على كل العاملين أن يتسموا بالفطنة والتفكير السريع وكذا إيجاد الحلول للمعوقات التي تواجههم وذلك من خلال ما يستوحونه من المناجير المكلف بهم أو الرئيس المشرف عليهم فيجب على المناجير أن يمتلك قدرات القراءة والكتابة والكلام والتخمين واللغات وكذا النزاهة فهو يعيش مع المرؤوسين ويقرر أعمالهم ويوجههم ويدربهم على كل صغيرة وكبيرة حتى يستطيعون العمل بمفردهم وتأدية أعمالهم بالشكل الصحيح دون الرجوع إليه في كل صغيرة وكبيرة وبالتالي تضييع قيمة الوقت فعلى المناجير تخطي عقلية المدير المتسلط والاتجاه إلى المرونة والمشاركة في كل شيء وهو ما يرسخ روح المسؤولية بالنسبة للعاملين وهي ما تعرف بالإدارة بالأخلاق، وهذا ما حثنا عليه رسولنا الكريم من خلال قوله " كلكم راعٍ وكلكم مسؤول عن رعيته " فالشعور بالمسؤولية تجاه الآخرين، وأن أي تقصير سيؤدي إلى أذية الغير وبالتالي عدم القيام بأعمال بالشكل المطلوب والإخلال بمنظومة العمل فلذا يجب الابتعاد عن الهيمنة المفرطة على الأفراد ويجب أن تكون القيم هي الرئيس الجديد للمؤسسة والشركة فالإدارة بأخلاق القيم هي فلسفة إدارية يتفق عليها الجميع وأهمها الاستقامة والنجاح والعدالة والرضا الوظيفي وغيرها من القيم فالاحتكام إليها أداء وإنجاز عملي مميز ومن هنا يجب

203 - peterferdinanddrucher, the end of economic man the origins of totalitarianism, trdnactionpuplichers, 1995, p 250.

إدراج أخلاق المناجير في الحساب قبل إعطائه أي منصب فيجب على المناجير أن يتصف بالصدق والفعالية، الاستقامة، المرح، الثقة، الأمانة، المرونة، الابتكار، الإبداع، التعاون، الشراكة إلى غير ذلك فكل هاته العوامل تكون من أهم عوامل قيادة الفرق من أجل تحقيق إنجازات متميزة وهذا النوع من القيادة يكون له السبق في فهم الوضع الحالي للمؤسسة وما يؤثر عليه من مستجدات كما أنها تكون قادرة على فهم ما سيكون عليه من مستجدات كما أنها تكون قادرة على فهم ما سيكون عليه المستقبل حيث تنظر إليه بطريقة ذكية وتعمل على تطويره لخدمة أهدافها وبالتالي فالمناجير ومن خلال العمل مع فريقه يساعد على إحراز نتائج متحيزة سواء بالنسبة للفرد وذلك من خلال مشاركة المعلومات وكذا تطوير الأعمال وهذا بالتابعة والرقابة على العمال مما يساهم في التحسين والرفع من الأداء، كذلك نجد إدراك الطاقة المخترنة لكل فرد وتفعيلها من خلال بناء ثقة بين العامل والمناجير الخاص به وهو ما يسمح أيضا بتفجير هاته الطاقة والإبداع في القيام بالأعمال الموكلة لهم وهذا ما يكسبهم نوع من الفخر عند الاعتراف بمجوداتهم من خلال نسب كل إنجاز إلى صاحبه ويعتبر هذا بنسبة حافز معنوي لهم وهو ما يدفعهم دائماً للتطوير والقيام بما هو أحسن وفي الأخير نجد أن المناجير يمثل آلية من آليات التسيير الحديث للمؤسسات أي أنه عامل مهم جداً في إعادة الهندسة أن لم نقل العامل الأهم فيها.

أما بالنسبة لبقية العمال الذين يشكلون 20% والذين أجابوا بان المناجير لا يملك المعلومات الكافية حول العمل ونتيجته عدم القدرة على مساعدتهم في القيام بأعمالهم ولا يقدم لهم أساليب ومعلومات تدي إلى تحسين أدائهم فيجب هنا العمل أكثر على الاتصال بين الرئيس والمرؤوسين وتعزيز الثقة بينهم، حتى يتجنبوا منازعات من شأنها أن تخل بتحقيق أهداف المنظمة فهذا لا ينقص شيئاً من كفاءة المنظمات بل هي أمور جد عادية وتحصل في أرقى وأعرق وأقوى الشركات فقط يجب التقطن إلى هاته الهفوات ومحاولة إصلاحها.

الاستنتاج الجزئي للفرضية الأولى:

من خلال النتائج والمعطيات السابقة والتي تخص الفرضيات الأولى وهي مدى تطبيق إعادة هندسة التصرف داخل المؤسسة الجزائرية فنجد أنها قد تحققت بشكل كبير وهذا من خلال ما توصلنا إليه فقد وجدنا ما يلي:

1- تعتمد شركة سونلغاز على أسلوب إعادة الهندسة كآلية تسييرية حديثة من خلال إدخال تحديثات باستمرار على سياساتها التنظيمية فهي تبادر دائماً بشرح هذا الأسلوب باعتباره أسلوب جديد في عالم التسيير خاصة بالنسبة للمؤسسات الجزائرية، حيث نجد أن العمال يعرفون جيداً الفرق بين إعادة الهندسة وإعادة الهيكلة وإعادة الرسكلة وهذا إن دل على شيء فإنه يدل على حصولهم على المعلومات الكافية والصحيحة بخصوص إعادة الهندسة.

2- حرص المؤسسة على تنفيذ وتحقيق الأهداف المسطرة بإتباع استراتيجية حديثة وهي التركيز على المهمة من أجل تحقيق الهدف فيمكن أن تكون المهمة هنا العمال أو الأعمال والمقصود هو إعادة هندسة الموارد البشرية التي تستدعي ذلك من خلال وضع برامج تكوينية وتدريبية وذلك من أجل الوصول إلى تحقيق تحسينات هائلة في جودة العمل وبالتالي الخروج بنتائج مذهلة من خلال التفكير بكيفية إنجاز العمل داخل المؤسسة وبالتالي تحقيق المبدأ الرئيسي لعملية إعادة الهندسة وهو خفض التكاليف وربح الوقت من خلال التفكير الذكي والحصول على أرباح كبيرة وكذا الرفع من جودة الخدمات.

3- بما ان إعادة هندسة التصرف تحمل في طياتها وتعاليمها أن كل موظف يجب أن يكون مناجير وأن موضوع المذكرة هو إعادة هندسة التصرف فستوضح الدور الذي يلعبه المناجير في تحقيق أسلوب إعادة الهندسة من خلال المهام التي تقع على عاتقه من خلال النتائج المتحصل عليها فنجد أن المناجير قد تحققت فيه بعض الشروط كالتخطيط والقيادة من خلال الإشراف والتوجيه ومساندة ومساعدة العمال في أداء أعمالهم لكنه أغفل الكثير من العوامل التي تعتبر جوهرية في تحقيق أسلوب إعادة الهندسة وتطبيقه بشكل جيد على أرض الواقع فنجد أنه وقع في فخ إدارة الوقت

وهذا لكثرة الضغوطات المفروضة من المشرع الجزائري وكذا التنظيمات والتقييد بسياسات العمل التي لا تعطي الكثير من الحريات.

4- من خلال ما سبق نستنتج أن من أجل التطبيق الفعلي لعملية إعادة هندسة التصرف لابد من توفر موارد مادية وبشرية قادرة على إيصال فكرة هذا الأسلوب فمن الضروري امتلاك المؤسسة قيادة إدارية مؤهلة قادرة على تحفيز العاملين وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة المرجو تحقيقها من خلال الخطة الإستراتيجية الموضوعة مسبقاً والمبنية على أسس علمية بحتة، فالمناجير هنا لا يلعب دور القائد أو المسؤول فقط بل هو المفتاح لتطبيق إعادة الهندسة تطبيقاً جيداً داخل المؤسسة فإن لم تمنح له الصلاحيات والتدريبات الكافية لن يستطيع تحقيق النتائج المراد تحقيقها من هاته العملية لذا وجب وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

5- وجوب استحداث قوانين جديدة مرنة بدل القوانين القديمة التي لاتسمن ولا تغني من جوع فنجد أن المؤسسة تطبق إعادة الهندسة بشكل كلاسيكي من خلال تغيير التنظيمات واللوائح القانونية فنجد أن تبقي على البيروقراطية التي تتعارض مع أفكار إعادة الهندسة التي تحت على القضاء على النظم القديمة إن لم تكن تأتي بنتائج واستبدالها بنظم جديد كلياً تتماشى مع أسس إعادة الهندسة التي تنص على إحداث تغييرات جذرية على مستوى العمل والعمال من أجل الحصول على نتائج وهذا نجده في مؤسساتنا فنجد أن المؤسسة لا تستطيع المجازفة بكل شيء خاصة أن الدولة لا تخصص ميزانية أو أي موارد لتحقيق هذه العملية فهي تبقى على بعض الأشياء خاصة الإدارة من أجل إتمام المعاملات والتزامات خاصة تربطها بشركات أخرى وزبائن ونجد أن طبيعة العمل الذي تقوم به شركة سونلغاز المختصة في إنتاج وتوزيع الكهرباء والغاز هو عمل جد خاص وحساس وحيوي فلا نستطيع تطبيق هذا الأسلوب بنسبة 100% لكنها تعتمد بشكل كبير ومن هنا نستطيع القول أن شركة سونلغاز تعتمد المانجمنت أي التسيير الاستراتيجي الحديث والذي يشكل 90% من إعادة الهندسة في تسيير الشركة وتحاول أن تقوم بالعديد من التحديثات لكن هاته التحديثات لا تكون جذرية إذن فأسلوب إعادة هندسة التصرف يبقى كغيره من الأساليب الإدارية في الجزائر لا يمكن تطبيقه

بصفة كاملة مهما بلغت المحاولات وهذا ما أكدت لنا نتائج الفرضية الأولى وخاصة سؤال: حسب رأيك هل يجب إعادة النظر في الأسلوب التسييري للمؤسسة؟ حيث أجمعت عينة البحث دون استثناء إلى ضرورة النظر في أسلوب التسييري وتحسينه حتى يتماشى مع الأهداف المسطرة للشركة.

إن عملية إعادة هندسة التصرف عملية صعبة ومخيفة دون شك لذا فهي لا تحتاج إلى تردد ولا تقبل أنصاف الحلول

المحور الثاني : الخاص بتحليل معطيات الفرضية الثانية ( الأساليب المعتمدة )

المحور الثاني : الأساليب المعتمدة لتنمية كفاءات الموارد البشرية من خلال إعادة الهندسة.

الجدول رقم (21) يوضح الهدف من التكوين

النسبة المئوية	التكرارات	الهدف من تكوينك
35%	27	التكيف مع المنصب
4%	3	التكيف مع المنصب + تغيير المنصب
3%	2	التكيف مع المنصب + تغيير المنصب + تحسين الأداء
21%	16	التكيف مع المنصب + تحسين الأداء

5%	4	التكيف مع المنصب + تحسين الأداء + الترقية
3%	2	التكيف مع المنصب + الترقية
7%	5	تغيير المنصب
4%	3	تغيير المنصب + تحسين الأداء
1%	1	تغيير المنصب + تحسين الأداء + الترقية
16%	12	تحسين الأداء
1%	1	الترقية
100%	76	المجموع

يوضح الجدول المبين أعلاه الهدف من التكوين عند 36% كان الهدف منه هو التكيف مع المنصب مقابل 21% كان الهدف هو التكيف مع المنصب زائد تغيير المناصب ونجد أيضا نسبة 19% إجابات بأن الهدف هو تحسين الأداء ونجد 7% كان الهدف تغيير المنصب أم بالنسبة للنسب الأخرى فقد كانت جد متقاربة بين 5% أجابوا بانهم قاموا بتكوين من اجل التكيف مع المنصب زائد تحسن الأداء زائد الترقية ونسبة 4% هو التكيف مع المنصب زائد تغيير المنصب، ونسبة 3% كانت التكيف مع المنصب زائد تغيير المنصب زائد تحسين الأداء أما آخر نسبة فكانت 1% لكل من تغيير المنصب زائد تحسين الأداء وكذا الترقية وأيضا تغيير المنصب والترقية.

ومن خلال هذه القراءة يتضح لنا بأن الهدف من التكوين بالنسبة للعمال داخل المؤسسة فكل واهتماماته وكل به أهداف من خلال التكوين الذي يتبعه العامل فالمؤسسة تفرض على العمال بالتكوين وكذا العمال يطالبون بتكوينات محددة وهذا ما تسعى إليه الإدارة الإستراتيجية داخل المنظمة فهي عملية منظمة تهدف إلى تحقيق نتائج محددة باستخدام الموارد المتاحة، بأعلى درجة من الكفاءة والفاعلية وذلك في ظل ظروف موضوعية قائمة أو محتملة ولذلك نجد أن العمال يستخدمون الإدارة الإستراتيجية على

أنها مجموعة من القرارات والتصرفات التي تحدد الأداء الطويل الأمد للمنظمة فلذا نجد العمال يتخذون قرارات بناءً على تكوينات خاصة ولكل منهم هدف معين يريد الوصول إليه لكي يحقق أهدافهم وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة بطريقة مباشرة وغير مباشرة وذلك عن طريق تصميم استراتيجيات قصيرة أو طويلة الأمد كالسياسات المعتمدة من طرف المؤسسات وهي عادة ما تكون بصورة رسمية ومرتبطة بإدارة المنظمة وذلك بهدف تحسين فعالية المنظمة.

فلذا نجد أن لكل من عمال هدف من التكوين مختلف تماماً عن عمال آخرين وهذا ما تشجبه إعادة هندسة التصرف تحمل في طياتها وتعاليمها ان أي موظف يجب أن يكون مناجير في حد ذاته ويجب عليه التفكير على ذلك الأساس من أجل تحقيق أهدافه حتى يكون راضٍ على العمل الذي يقوم به فهو يحقق له الرفاهية والراحة وبالتالي العامل سيعطي ويعمل بكل جدية من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

**الجدول رقم (22) يوضح طبيعة البرامج التكوينية المقدم**

النسبة المئوية	التكرارات	طبيعة البرامج التكوينية المقدمة لك
12%	9	شاملة
5%	4	شاملة + متخصصة
61%	46	متخصصة
20%	17	ناقصة
100%	76	المجموع

من الجدول نجد أن أعلى نسبة كانت 61% كانت خاصة بالبرامج التكوينية المتخصصة ثم تليها نسبة 20% بالنسبة للبرامج التكوينية الناقصة ثم نسبة 12% بالنسبة للبرامج الشاملة وفي الأخير نسبة 7% بالنسبة للبرامج الشاملة والمتخصصة.

حسب ما يوضحه لنا الجدول فإننا نلاحظ تباين بين البرامج التكوينية المقدمة من طرف شركة سونلغاز ويرجع ذلك يرجع إلى طبيعة كل منصب والتكوين المفروض عليه فنجد أن أغلبية الذين بلغت نسبتهم 61% تلقوا تكويننا متخصص وذلك لمتطلبات المنصب فلا يمكن إجراء دورات تكوينية ذات محتوى عام حيث أن البرامج التكوينية تضبط انطلاقاً من الاحتياجات المنبثقة من محيط العمل حتى يأتي بثماره ونجد أن شركة سونلغاز لديها مركزين خاصين بالتدريب والتكوين في بن عكنون وكذا نجد المدرسة التقنية لمجمع سونلغاز بالبلدية، تلجئ سونلغاز إلى التكوين المتخصص بقصد تغطية النقص الحاصل في القدرات والمهارات قصد تأدية المهام الموكلة بنجاحه وكذا مواكبة التغيرات الطارئة في محيط العمل من تكنولوجيات وكذا ينتظر من هذا التكوين إحداث تغيير ملموس في المعارف وسلوكيات الأفراد المعنيين بصفة ظاهرة واستعانة بكفاءتهم في كافة البلاد دون الاستعانة بمختصين من الخارج فنجد مثلاً أن الشركة عندما تشتري معدات جديدة من أي بلد تفرض على البلد المصدر تكوين العنصر البشري على آلية في اتفاقيات الشراء وذلك لتفادي المصاريف الزائدة والوقت وهذا ما تهدف إليه إعادة هندسة التصرف من تفكير استراتيجي ليجنبها تبعيات هي في غنا عنها.

أما بالنسبة للتكوينات الشاملة فهي عملية شاملة ومنظمة تتبع من التعاون واشتراك مجموعة من الفاعلين بطريقة منبثقة ودورية تقوم بها الشركة لكل العمال على حد سواء وذلك لضمان وجود توافق مجتمعي مع بيئة العمل والظروف المفروضة فيه.

أما بالنسبة للتكوينات الشاملة + التكوينات المتخصصة فنجدها عند الفرق فيما بينهم فنجد أن التكوين يرافق العامل طيلة حياته المهنية، باعتبار أن التكوين في الأصل يهدف إلى نوعية تطابق الخدمة المؤدات فلا يجب على الفرق إيجاد أي صعوبة في ممارسة أعمالهم وبشكل متقن فنجد أنها تلقت نفس التكوين الأولي والمعروف باسم التأهيل ويكون قبل الوظيفة أو نستطيع القول أنه التحضير المسبق لتولي الوظيفة العمومية، وتسمى بالدورة التكوينية أو دورة إعدادية مكملة تنظيمها الإدارة المختصة بالتوظيف كمعهد الإدارة مثلاً.

وهذه الدورة تقدم لكافة الموظفين نفس البرامج التكوينية والتدريب عليها وتستمر معهم إلى تكوين أثناء الوظيفة ثم تكوين تخصص وصول للتكوين الذي يعتبر عنصر جد فعال وقيم جداً خاصة في شركات حساسة كشركة ضخمة مثل سونلغاز فهذا التكوين يسمح للعامل باستخلاف أي عنصر غائب مختص في فرع أو وحدة ما فسنجد أن الشركة توفر ذلك التكوين لشخص آخر وهذا ما سيجنب الشركة خسارة الوقت والجهد والمال وهذا ما يقصد بالتكوين الشامل والمتخصص في نفس الوقت وهو من اهم آليات في إعادة هندسة التصرف وهو أسلوب استراتيجي بحث بسبب إدارة الأهداف.

والتي تتسم بالمرونة إي قدرتها على التكيف السريع مع أي تغيرات في حجم الوظيفة أو نوعيتها في الآجال القصيرة عن طريق توفر الموظفين ذوي الكفاءات المتعددة لتنتقل إلى الوظائف التي تحتاج إليهم حيث أن توفر الكفاءات لن تحوزها المنظمة عن طريق عملية تحويلها أو استيرادها الخارجي بل عن طريق عملية إنتاجها بواسطة سياسة تكوينية أما بالنسبة لإجابات المبحوثين حول نقص التكوين فأرجعوها إلى بعد المسافة فنجدها بالرغم من توافر الإمكانيات فإننا نجد بين الفينة والأخرى غياب المؤطرين والمكونين أو إعادة البرامج التكوينية.

### تحليل الجدول رقم (23) تصنيف احتياجات التكوين داخل المؤسسة.

التعيين على أساس تصنيف احتياجات التكوين في المؤسسة	التكرارات	النسبة المئوية
تطوير المهارات والمعارف الفردية	27	36%
تطوير المهارات والمعارف الفردية+زيادة مردودية المؤسسة	17	22%
زيادة مردودية المؤسسة	32	42%

100%	76	المجموع
------	----	---------

الجدول السابق يبين لنا أن نسبة 42% أجابوا بأن التكوين يكون من أجل زيادة مردودية المؤسسة و36% أجابوا بأن التكوين يقوم على أساس تطوير المهارات والمعارف الفردية و22% دمجوا بين زيادة المردودية وتحسين المعارف الفردية وتطوير المهارات.

نستنتج من خلال ما هو موضح أعلاه أن الغرض من التكوين ينقسم إلى جزئين جزء خاص بإدارة الأهداف المسطرة وجزء آخر يخص الموظفين فتصنيف التكوين يبدو انه ضمن السياسة التخطيطية للموارد البشرية داخل المؤسسة فمن الضروري في سياق تحليل الاقتراب النظري للتكوين الإداري التطرق بنوع من التفاصيل إلى تحديد توقعه ضمن السياسة التسييرية للموارد البشرية لإدارة (المنظمة) التي يتواجد عليها هذا التكوين ودرجة تفاعله مع السياسات والمركبات الأخرى التي تحتويها المنظمة، وبالتالي محاولة التعرف من خلال هذا على دعائم نجاحه وتداعيات فشله، وعلى ضوء ما سبق التطرق إليه بخصوص التكوين الإداري سيتم استخلاص مقدار أهمية بالنسبة للمنظمة من خلال:

- تحديد احتياجات التكوين.
  - تصميم أهداف وأولويات التكوين.
  - ترجمة الأهداف التكوينية إلى برامج تكوينية (إي التكلفة المادية).
  - تصميم معايير الأداء التكوينية ( قياس مدى الفعالية).
  - تحديد الفترة الزمنية التي يستغرقها البرنامج التكويني.
- ومن هنا يتضح لنا جلياً أن تكوين الموارد البشرية هو أداة في يد الإدارة لتحقيق التنمية والتميز الإداري وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة.

ومن هنا نجد بأن التكوين يهم الإدارة من أجل تحقيق الأهداف لكن يوجد تكوين يهم الموظفين وذلك من أجل تنمية مهاراتهم وتحسين أدائهم فتكوين المستمر يحسن من أداء الموظفين فالموظف القادر على تأدية مهامه في الوقت الحاضر يصبح غير قادر

على ذكره في المستقبل إذا تغيرت الشروط إذا لم يطور من كفاءة كل حسب نطاق اختصاصه وإمكانياته عن طريق التكوين.

وعليه فهذا الأخير يساعد الموظف من ممارسة أعماله بنفسه درجة النجاعة مهما تغيرت الظروف المحيطة ( إيجابياً وسلبياً) وذلك طول مدة خدمته العمومية.

من خلال فتح فرصة للموظفين أن يتمكنوا من الاطلاع الوافي والكافي على الأساليب المتطورة على أساس تجريبي قبل الانتقال إلى مرحلة التطبيق الفعلي.

الرفع من المستوى المهني والاجتماعي والمعرفي للموظف إذ يحظى الفرد بعدها لا محالة بترقية في الحياة المهنية تمكنه من الحصول على منصب أعلى من الذي يشغله، وبالتالي يكون الموظف الذي تابع تكويناً أكثر من الناحي المهنية والاجتماعية.

يزرع التكوين في المكون إحساس بالثقة في النفس، ويمكنه من تأدية مهامه بالشكل المطلوب، كما يساعده على الإشراف على تسيير الملفات بنفس وإبداع وأفكار جديدة

المساهمة في إنتاج الكفاءة، كونها من بين أهدافه الأساسية، كما سبق الإشارة إلى هذه المسألة، وذلك قصد التحكم في الوضعيات والظروف المهنية وتطوراتها حيث يعد المورد الذي يزود الموظف بطاقات متجددة.

يدعم التكوين العمل باحترافية ويتم بالمرونة في العمل.

ومن هنا نستنتج أنه مهم كانت صفة التكوين سواء كانت إدارة أو خاصة بالموظفين فكلاهما يصب في بوتقة واحدة وهي تحسين الأداء الوظيفي وبالتالي تحسين وتطوير الإنتاجية بالنسبة للمؤسسة فهو يساعد على ربط أهداف الموظفين بأهداف الإدارة كما يجعل من أهداف الإستراتيجية موضوع تطبيق عملي ويقوي فعالية الاتصالات والاستثمارات الداخلية التي تعود بالمنفعة على المؤسسة وبالتالي على الموظفين.

إضفاء جو الاستقرار والمرونة على أعمال الإدارة، كون الاستقرار يتمثل في الاستمرار في ممارسة النشاط بوتيرة وكفاءة عالية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

الجدول رقم ( 24 ) يوضح دور التعيين في فهم البرامج التكوينية داخل المؤسسة.

المجموع	التكوين المقدم لك يتماشى مع قدراتك العلمية					تم تعيينك في المنصب الذي تشغله على أساس
	لا		نعم			
	%	ك	%	ك		
48	11%	8	53%	40	شهادة	
3	0%	0	4%	3	شهادة + خبرة	
4	0%	0	5%	4	شهادة + خبرة + تكوين	
8	0%	0	11%	8	شهادة + تكوين	
2	0%	0	3%	2	خبرة	
10	0%	0	13%	10	تكوين	
1	0%	0	1%	1	اجتياز امتحان الانتقاء	
76	11%	8	89%	68	المجموع	

من خلال الجدول الموضح أعلاه نجد أن 53% من العينة أجابوا بأن التكوين المقدم لهم يتماشى مع قدراتهم العلمية وكانت هذه إجابات العمال الذين تم تعيينهم على أساس الشهادة، ونجد نسبة 13% أجابوا بأن سبب تماشي التكوين مع قدراتهم العلمية هو التكوين المقدم لهم وكذا أجاب 11% من العينة أن سبب تماشي التكوين مع قدراتهم العلمية هو الشهادة زائد التكوين المقدم لهم في حين أرجعت نسبة 5% سبب تماشي التكوين هو الشهادة زائد التكوين والخبرة، في حين نفت نسبة 11% من العينة توافق التكوين مع قدراتهم العلمية بالرغم من أن تعيينهم كان على أساس الشهادة.

من خلال المعطيات الإحصائية المذكورة سابقاً يتضح من خلال الإجابة الأولى التي تؤكد مسعى توافق التكوين المقدم من طرف الشركة يتماشى والقدرات العلمية للموارد البشرية داخل المؤسسة خاصة أصحاب الشهادات من الإطارات يرون بأنهم يستطيعون فهم البرامج التكوينية المقدمة من طرف المؤسسة وذلك لما لهم من معارف مسبقة من خلال التحصيل العلمي المسبق وكذا فهم أهداف المؤسسة وعلى هذا الأساس يتم وضع هاته البرامج التكوينية.

كما نلتمس من خلال إجابات المبحوثين أن الخبرة والتكوين والشهادة لهم دور كبير في تعيينهم داخل المؤسسة وذلك راجع إلى ثقافة المنظمة التنظيمية لأنها تهدف إلى تعيين أفراد بمواصفات وأنماط سلوكية معينة وتوجهات مناسبة لشركة سونلغاز فهي شركة ضخمة وتحمل مسؤوليات كبيرة على عاتقها فهي لا تريد تعيين أفراد لا يأتون بالفائدة لها بل تريد تعيين أشخاص ذوي قدرات علمية مسبقة وهي تريد من كفاءتهم من خلال البرامج التكوينية المقدمة الموضوعية خصيصاً لمناصب محددة ومن خلال أسلوب إعادة الهندسة فلكل منصب تكوين خاص به فليس من صالحها تعيين أفراد غير أكفاء فهذا يعتبر إهدار للمال والوقت، أما بالنسبة للمبحوثين الذين أجابوا بأن التكوين لا يتماشى مع قدراتهم العلمية فأرجعوا ذلك بأن العنصر البشري عبارة عن طاقة ذهنية وفكرية لذا وجب على المؤسسة مراعاة القدرات العلمية لكل فرد وإسناده العمل الذي يتوافق مع مهاراته ورغباته.

فبرغم من أنهم أصحاب الشهادات إلا أن التكوين لا يتماشى وقدراتهم في ظل التغيرات والتطورات الحاصلة في عالم الشغل ولا بد على المؤسسة القيام بجهد أكبر لتوفير برامج تكوينية تناسب كل فرد سواء كانت من حيث اللغة أو من حيث التكوين في حد ذاته وهذا من أجل الوصول إلى نتائج مرضية للعمال والمؤسسة في حد السوء.

الجدول رقم (25) يوضح امتلاك المؤسسة لشبكة إنترنت خاصة.

النسبة المئوية	التكرارات	تحتوي المؤسسة على شبكة انترنت خاصة
84%	64	نعم
16%	12	لا
100%	76	المجموع

الجدول المبين أعلاه يوضح أن 84% من العمال يرون بأن الشركة تحتوي على شبكة إنترنت خاصة بها وأما 16% أجابوا بالنفي.

من خلال ملاحظتنا عندما قمنا بالزيارة الميدانية لشركة سونلغاز أن أغلب المكاتب بها حواسيب فلقد أصبحت الشركات والمؤسسات تتفاخر بالكم الذي تملكه من حواسيب فهو يدل على مستوى تقدمها ومواكبتها للعصر فلقد أدى التقدم في مجال تكنولوجيا المعلومات إلى توفر كافة المعلومات وتجعلها في متناول جميع لموظفين على شاشات الحاسب الآلي، وتشمل مبادئ إعادة الهندسة ضرورة استخدام التكنولوجيا بمختلف أنواعها فهو يعمل على تحسين الأداء لهذه الشركة من جهة وتخفيض تكاليف وزيادة الإنتاجية من جهة أخرى وتوفير تكنولوجيا المعلومات من جهة أخرى وتوفير تكنولوجيا المعلومات المركزية يسمح بتطوير الإنتاجية وتخفيف رضا الزبائن فأحد أهم عوامل النجاح إعادة الهندرة يكمن في تمكن أفرادها من التكنولوجيا وهذا من أجل تسهيل عمليات اتصال وتوسعة نظام خدمات آلية تربط الموردين بالعملاء و هذا ما يسمى بنظام الخدمات الذاتية وهو ما تصور آلية الشركة خلال إنشاء شبكة تسمح للعملاء بالولوج إلى فائورتهم أو أي شيء آخر عن طريق رقم سري أما بالنسبة ل 16% والذين أجابوا بأن الشركة لا تحتوي على شبكة عنكبوتية خاصة فهم بالأساس لا يملكون حواسيب داخل مكاتبهم حسب ما أجابوا به.

الجدول رقم (26) يوضح أجيال الحاسوب المستخدمة داخل المؤسسة

النسبة المئوية	التكرارات	أجيال الحاسوب المستخدمة من طرف المؤسسة
16%	12	الحديثة
1%	1	قديمة
83%	63	مختلطة
100%	76	المجموع

نلاحظ من الجدول أعلاه أن 83% قالوا بأن الحواسيب مختلطة الأجيال بين القديمة والحديثة و16% أقرروا بأن الحواسيب المستخدمة حديثة ومتطورة و 1% قالوا بأن الحواسيب قديمة.

وقد كان الغرض من معرفة مواكبة الشركة لأساليب إعادة الهندسة الفعلية هي مكننة العمل وكذا الاحتفاظ بعدد قليل من الموارد البشرية والمادية كلما تطورت الحواسيب قامت بالعمل بشكل فعال في أي مجال من خلال دمج المهام وآداها في ظرف زمني قياسي وكذا يشترط التنقل من مكان لآخر وكذا ضمان عدم ضياع أي معلومة فالفكرة الأساسية في قاعدة البيانات أن المعلومة لا تضيع أن لم يعتمد حذفها ولكن تحفظ بطريقة جيدة حتى تؤدي الغرض منها ومنه ند بأن شركة سونلغاز تعتمد بشكل كبير على الحواسيب من أجل تسيير أعمالها وتسهيل عملية الاتصال بالإدارة المركزية في الجزائر العاصمة بما أنها في أقصى الجنوب فنجد أنها تعتمد الحواسيب بمختلف أنواعها منها الحواسيب القديمة وفي أغلب المكاتب نجد أنها تعتمد الحواسيب المختلفة وذلك لما تتطلبه وسائل العمل داخل البسيطة والمعاملات المؤسسة ولذا نجد من العمال ما يحتاج إلى حواسيب ومتطورة ونجد البعض الآخر يحتاج إليها لإجراء بعض المراسلات الوتيني.

**الجدول رقم (27): يوضح مساهمة المؤسسة في تنمية وتحسين الأداء .**

النسبة المئوية	التكرارات	تساهم المؤسسة في تنمية وتحسين أداء
----------------	-----------	------------------------------------

		العاملين بها
83%	63	نعم
71%	31	لا
100%	76	المجموع

يوضح الجدول المبين أعلاه أن نسبة 83% أكدت على أن المؤسسة تساهم في تحسين أداء العاملين بها أما نسبة 17% فقد نفت مساهمة المؤسسة في تحسين أداء عمالها.

ومن خلال ملاحظة الجدول أعلاه نجد بأن الأغلبية أكدوا بأنه توجد العديد من الوسائل والبرامج التي تستخدمها المؤسسة في تنمية وتحسين الأداء، وذلك من خلال الوقوف على الدور الهام الذي تلعبه هذه الموارد في مجال الإنتاجية، حيث أنها ساهمت وما تزال تساهم في زيادة الدخل القومي للمجتمعات البشرية عبر التاريخ وتعتبر التنمية البشرية من المقومات الأساسية للتنمية الشاملة في أي مجتمع بل يمكن اعتبارها هي الأساس فلا توجد تنمية حقيقية في أي مجتمع دون تنمية موارده البشرية وتطويرها، فالدول التي لا تملك موارد طبيعية كافية لا يمكن الحكم عليها بالفناء والفشل فاليابان مثلاً تعرف شحاً في الموارد الطبيعية لكنها استطاعت من خلال الاهتمام بتنمية مواردها البشرية من تحقيق تقدم تكنولوجي ضخم والتي استطاعت من خلاله احتلال المرتبة الثانية عالمياً من حيث القوة الاقتصادية بعد الولايات المتحدة الأمريكية وبما أن الهدف الرئيسي والأساسي على لشركة سونلغاز كغيرها من الشركات الاقتصادية والخدماتية على حد سواء فيجب الحرص على تنمية مواردها البشرية وكذا التحسين من أداءهم من خلال حرصها على أن يكتسب معارف ( التعلم ) إي أن يحصلوا على الموارد اللازمة لمستوى معيشي لائق وهذا ما يؤكد الراتب الشهري فهو مرتفع بالنسبة لمؤسسات أخرى بشكل ملحوظ، ونجد أيضاً الرعاية الصحية فهي تعتبر عامل جد مهم من بين أهم الوسائل في

تمنية الموارد البشرية ومن خلال توفره للموارد من رعاية صحية وتأمينات على صحة وسلامة الفرد مما يساهم في تحسين أداء العاملين نجد أيضاً سياسية التعليم حيث شكلت هذه السياسات التعليمية الجدية حجر الأساس في تركيبة القوى العاملة من خلال ما توفره من تخصصات ومهارات قادرة على إشباع الاحتياجات السوقية والعمل على تحقيق التوازن بين العرض والطلب.

فنجد أن الإعلام يساهم بشكل كبير في زيادة الوعي لدى المورد البشري وبالتالي التحسين من إدراكه الفكري والعلمي وكذا كل ما كان المورد البشري على دراية بتطورات العوامل السياسية والاقتصادية والقانونية في ما يخص بيئة العمل المحيطة به سيكون عاملاً هاماً ومؤثراً في عملية تنظيم عمليات التصنيع والتسويق والمحافظة على البيئة من ناحية أما بالنسبة للناحية القانونية فنجد أن العامل يحمي نفسه ضد أي تعسفات وذلك بتطبيق التشريعات والقوانين التي تهم العامل أما بالنسبة للبقية وحسب إجاباتهم أن كل ما تقوم به المؤسسة من دورات تدريبية وتعليمية وتثقيفية فهو من صلاحيات العامل فند الكثير من إجابات أن وبالحراف: بالسيف عليهم يوفروا هاد الأشياء. فهم لا يرون أن المؤسسة تبذل جهد ومال من أجل تحسين أداءهم وأنه من الواجب عليهم.

وعليه نستنتج حسب ما قال تايلر، أن تحسين أداء عمال داخل المؤسسة ما هو إلا لتحقيق أقصى إنتاجية بين الفرد والآلة ولكي يكون الأداء الذي يقوم به الفرد متميزاً، لابد من توفر إدارة خاصة بهذه الأخيرة هي التي تقوم بتصميم نظام خاص بهذا الأخير للوصول إلى أداء يحقق أهداف الكل فإدارة الأداء تشير إلى دور ومسؤولية إدارة الموارد البشرية في تصميم نظام تقييم الأداء الذي يشتمل على الأطر والمكونات التي يتم من خلالها التقييم والقواعد والإجراءات التي ستطبق وفق ما هو مستهدف من النظام ككل، للوصول إلى نتائج موضوعية وعدالة، توضح مستوى كفاءة أداء الموارد البشرية في كافة المستويات التنظيمية فيجب بذل الجهود والأنشطة للوصول إلى نتائج متميزة وذلك من خلال القيام بتخطيط الأداء ومتابعته وتقسيمه لاستمرار السيطرة عليه في اتجاهات مختلفة للأهداف، فهناك دائماً متغيرات وعوامل تؤدي إلى انحراف الأداء ولتطويره وتحسينه وترشيده بما يحقق الأهداف لابد من إيجاد آلية إدارية للتوجيه وكذا إعطاء

الفرص لتبادل المعلومات والآراء والخبرات بين الموارد ومستعملها عن طريق تسهيل عملية قيام المشرفين بتوصية وإرشاد الموارد البشرية، والإدارة عليها القيام بالتقويم المستمر للأداء الخاطئ قبل أن يتحول إلى جزء من السلوك الدائم للموارد البشرية

التركيز على تصحيح الأداء والقضاء على مفهوم تقييم الأداء بمجرد الثواب العقاب فقط عن طريق توفير المناخ المناسب للتفاوض حول المشكلات، ويمكن إشارة هنا إلى ضرورة التفرقة بين إدارة الأداء وعملية تقييم الأداء لان هذا الأخير (تقييم الأداء) يعتبر مرحلة أو جزء من عناصر إدارة الأداء.

**الجدول رقم (28): يوضح تطوير المؤسسة من خلال التغييرات الجديدة في العمل**

النسبة المئوية	التكرارات	تعتقد أن التغييرات الجديدة في العمل ساهمت في تطوير المؤسسة
84%	64	نعم
16%	12	لا
100%	76	المجموع

من خلال الجدول الموضح أعلاه نجد ان 91% أكدوا بان إحداث أي تغيير داخل المؤسسة يؤدي بشكل مباشر إلى تحسين وتطوير أداء المؤسسة أما 9% أجابوا انه ليس بالضرورة أن كل التغييرات تؤدي إلى تطور المؤسسة.

من خلال قراءتنا للجدول نجد ان قضية التغيير قضية عالمية، بسبب المتغيرات السريعة، في عالم تحرك الثوابت وتفجر المعرفة، وثروت المعلومات والبحث الدؤوب عن التغيير الشامل والمتكامل على الجميع أن يتغير ويغير من أساليبه وأفكاره وهذا على قوله تعالى: (( أن الله لا يغير ما يقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم )) فالتغيير ليس هو انتقال من وضع إلى وضع آخر أفضل وأكثر إنتاجاً واداءاً، أو انتقال من واقع إلى واقع آخر منشود خلال فترة زمنية معينة من خلال إدخال تحسينات أو تطوير على المنظمة بحيث تكون

مختلفة عن وضعها الحالي وتتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل وهذا بالتحديد ما تسعى إليه إعادة الهندسة من خلال إعادة ترتيب الامور بالاستفادة من عوامل التغيير الإيجابي وتجنب أو التقليل من عوامل التغيير السلبي أي انها تعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرائق اقتصادياً لإحداث مجموعة من التغييرات والتي يقوم بها المانجير مع فريق عمل متخصص من القادة والإداريين بعمل خطه محكمه في فترة زمنية محددة ويتم تنفيذها بدقة من خلال توظيف أساليب إعادة الهندسة من تخطيط وإدارة للوقت حسب الإمكانيات المتاحة داخل المؤسسة (إمكانيات مادية وبشرية) ومن الأهداف التي نكرها المبحوثين نجد ما يلي:

- الفحص المستمر لنمو أو تراجع المنظمة والفرص المحيطة بها.
- تطوير أساليب المنظمة في معالجتها للمشاكل التي تواجهها.
- زيادة حماس ومقدرة الأفراد في الالتزام والارتباط.
- بناء مناخ محابي للتغيير والتطوير والإبداع.
- كما ذكروا أيضا أهم الأسباب التي تدفع بالمنظمة إلى التغيير نجد:
- التطور الحاصل في الأساليب المستخدمة في العمل.
- التغييرات في السياسات والقوانين والأنظمة.
- تطور وعي العاملين وزيادة طموحاتهم وحاجاتهم.
- إدراك الصلة بين أسلوب التعامل مع العامل وإيضاح المجال له بالمشاركة في اتخاذ القرار.
- فقد أكد الباحثون أنه من الضروري إحداث تغير هذا من أجل تحسين وتطوير المؤسسة وبالتالي تغير وتطوير حالته بصفة آية.

تحليل الجدول رقم (29) تأثير التكنولوجيا الحديثة على تغير طرق العمل

النسبة المئوية	التكرارات	أثرت التكنولوجيا الحديثة في تغير طرق العمل
91%	69	نعم
9%	7	لا
100%	76	المجموع

من الجدول الموضح أعلاه نجد أن 95% أجابوا بأن التكنولوجيا لها تأثير كبير على كيفية أداء الأعمال وأجاب 5% على أنها لا تغير من نمط أدائهم لوظيفتهم.

من خلال ما سبق نجد بأن الاهتمام بتكنولوجيا المعلومات أصبح محل اهتمام كل المؤسسات الاقتصادية وذلك لما لها من تأثير في أداء العمال من خلال تغير طرق العمل بصفة عامة فمن بين أهم التحديات التي تواجه المنظمات في المستقبل القريب مع عنصر المنافسة الشديد بين المنظمات هذا ما يدفعها إلى مراجعة سياساتها وتصميم خططها الإستراتيجية التي تمكنها من تنمية مواردها ورفع من كفاءتها في استخدام هاته الموارد فإدارة الإستراتيجية تمكن إدارة المنظمات من توجيه منظماتهم بداء من الانتقال من مجرد عملية إدارية يومية روتينية إلى رؤية مختلفة للعوامل الداخلية والخارجية القادرة على تحقيق التغير بما يحقق في النهاية توجيهها فعالاً لمنظماتهم بحيث تكون الرؤية الجديدة من حيث نظم المعلومات وأثرها على أتمه الذكاء البشري بمعنى إعطاء الآلة خاصية الذكاء البشري وهذا ما يسمى بمنظمات المستقبل.

فمنظمات المستقبل تتأثر بشكل كبير بالبيئة المحيطة بها كالمحيط الاقتصادي الديموغرافي، التشريعي وخاصة التكنولوجي، فيجب عليها إدماج التطور التكنولوجي خصوصاً فيما يسمى بعصر ثورة المعلومات، حيث أن أهم عمل يميز عمل المنظمات في عصرنا هذا هو تعاظم دور التكنولوجيا ومحاولة الاستفادة منها وتطوير وسائل العمل

وتقديم الخدمة وإن عصر المعلوماتية يتطلب ضرورة تكييف المنظمات من التغييرات القائمة فتغير التكنولوجي باعتباره تغير دائم ومؤثر في الإدارة يقتضي اتخاذ مجموعة من المفاهيم التي تشكل أرضية انتقال المنظمات من وضعها الحالي إلى منظمات المستقبل وذلك خلال بلورة الاتجاهات المستقبلية الناجحة فتكنولوجيا تمثل واحدة من القوى التي تشير إلى قوة المؤسسة من حيث الاتصال، فقد أكدت عملية الانتقال من العمل التقليدي إلى مهمة أكثر شمولية لتقديم الخدمات كما أن التأكيد على أهمية دور المعلومات يسمح بدخول منافسين كما أنها توفر إمكانيات متقدمة لإدخال عمليات تطوير خدمات جديدة وبذلك سيزداد الطلب على استخدام تكنولوجيا نتيجة المنافسة فنجد أن من بين أهم التغييرات.

خفض التكاليف، وهذا يعتبر حاجز للمؤسسة في تطوير نظم المعلومات فهو يترجم ويلاحظ من خلال المهام اليومية ( الروتينية) يهدف إلى تقليل حجم العمالة مع تحسين العمليات وجودتها خاصة في بعض الميادين كالمحاسبة تسيير المخزونات وإدارة المبيعات، فكل هذه النظم يقوم بها شخص واحد، فهي كذلك تساهم في تقليل استخدام الورق، وهذا من شأنه تقليل استهلاك هذه المادة والتكاليف المتعلقة بها من ملصقات، إعداد الميزانيات، سجلات... الخ.

كذا التكاليف المتعلقة بالمساحة التي تشغلها، أما النظم الحديثة فاعتماد على قواعد بيانات.

تقليل من الحركة والتنقل داخل التنظيم من مكتب إلى آخر وبالتالي ربح الوقت في أداء أعمال أخرى وهذا ما يسمى بإدارة الوقت في الإدارة الإستراتيجية.

خلق القيم المضافة لقد أدركت العديد من المؤسسات (خاصة المبدعة) أن نظام المعلومات هو بمثابة مورد إستراتيجي دائم يسمح لهما برفع القيمة المضافة من خلال الزبائن فمن خلال نظام المعلومات الحديثة تنتقل المعلومات داخل التنظيم بسلاسة ودون تشويه حتى تصل إلى الأفراد المبدعين مما يعمل على ترجمة هاته المعلومات ( أفكار الزبائن وآراهم) في شكل منتج تسمح بتلبية حاجياتهم كما تسمح نظم المعلومات بتفعيل

عملية الرقابة على الموارد وبهذا تساعد على حسن استغلالها. كذا نجد أبرز وأهم التغيرات الا وهي إعادة تنظيم العمليات حيث أنها أدت نظم المعلومات على الحاسوب إلى إعادة تشكيل جذري للعمليات وإجراءات وهو ما يعرف بإعادة الهندسة والتي تعتمد على التركيز المكثف لاستخدام تكنولوجيا المعلومات وأهم التطورات الحاصلة فيها بما يسمح ويسهل أداء العمليات ومن ثم تخفيض زمن الأداء والكلفة وزيادة الإنتاجية وتطوير وتحسين جودة أداء، هذا التغير الجذري للعمليات والمهن يتمحور حول ثلاثة متغيرات وهي :

1-تغيير أدوات العمل.

2-تغيير الإجراءات المتخذة من طرف المستخدمين.

3-تغيير مهن المستخدمين.

الجدول رقم (30) متعلق بمدى مساهمة المؤسسة في تطوير وتنمية أداء عمالها من خلال إحداث تغييرات جديدة في العمل.

المجموع	تعتقد أن التغييرات الجديدة في العمل ساهمت في تطوير المؤسسة				نعم	تساهم المؤسسة في
	لا		نعم			
	ن	ك	ن	ك		
65	4%	3	82%	62	نعم	

11	5%	4	9%	7	لا	تنمية وتحسين أداء العاملين بها
76	9%	7	91%	69		المجموع

يوضح لنا الجدول المبين أعلاه أن 91% من العينة أجابوا بأن المؤسسة تسعى إلى تطوير وتنمية أداء العمال من خلال التحديثات والتغيرات الجديدة التي تقوم بها المؤسسة و 9% أجابوا بأن قيام المؤسسة بتغيرات لا يساهم في تحسن أدائهم ولا تنمية كفاءاتهم.

من خلال القراءة المتحصل عليها نجد أن أغلبية المبحوثين يؤكدون ونسبة 91% وهي الأغلبية الساحقة ترى بأن إحداث تغييرات جديدة في أساليب مناهج العمل ساهمت بشكل كبير في تنمية وتحسين أداء العاملين داخل المؤسسة فمن المعروف أن أسلوب إعادة الهندسة الهدف الأساسي منه هو إحداث تغييرات جذرية من أجل الحصول على نتائج مبهرة في العمل وهذا ما أكدته لنا النتائج المتحصل عليها في هذا الجدول وفي الجداول السابقة خاصة الجدول الخاص بمساهمة المؤسسة في تنمية وتحسين أداء العاملين بها (الجدول رقم 27/ والجدول رقم 32) وكذا الجدول الخاص بالأساليب المتبعة في التسيير ونجد أن كلا الجدولين يدعمون ما هو موجود في هذا الجدول فنجد أن علاقة بين استحداث طرق من أجل تغيير أساليب وطرق العمل يساهم ويؤثر تأثير مباشر فيما تقوم به المؤسسة ببرامج لتطوير وتحسين الأداء، ولعل من أبرز هذه البرامج هي سياسات التعليم الجديدة والتي تركز بشكل أساسي على المورد البشري من خلال إشباع احتياجاته وذلك من خلال التدريب الذي يهدف إلى تنمية القدرات والمهارات الفنية والفكرية والسلوكية للعامل وهذا من أجل تحقيق ذاتهم من خلال مزج أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة وجعلها تصب في بوتقة واحدة.

الاتصال والذي يعتبر عاملاً أساسياً في تحسين الأداء وهذا حسب المدير العام لشركة سونلغاز قال: " إن الاتصال هو الخط الرابط بين الإدارة والعمال فيما بينهم لذا قاموا بتطوير هذه التقنية وذلك عبر شراء أجهزة اتصال لاسلكية بالنسبة للعمال الذين

يؤدون مهام خارج الشركة وهذا لضمان تقديم أداء أفضل وذلك من خلال الاتصال المباشر أن كان هناك صعوبة أو أي إشكالية في عمل ما وبالتالي سيكون هناك مرافقة أو مساعدة سواء عن طريق استشارة أو انتقال الفوري إلى المكان من أجل تقديم المساعدة".

وذلك نجد التحفيز من خلال المكافآت الجدارة والتي تقدمها الشركة للعمال الذين حققوا إنتاجية متميزة من خلال المساهمة في تخفيض التكاليف أو برامج معينة أو من خلال اقتراح طرق سهلة وغير مكلفة لأداء العمل، وكذا تمنح لفرق العمل الذين أبدعوا في أداء أعمالهم وكذا تمنح علاوات بمبالغ محترمة بالإضافة إلى التحفيز المعنوية التي تقوي روح الانتماء للشركة وبالتالي أداء ضمان جيد وكذا تحرص شركة سونلغاز على تطوير وتحديث وتجربة أساليب جديدة من أجل الحصول على تطوير وتحديث وتجربة أساليب جديدة من أجل الحصول على نتائج مرضية تتوافق مع متطلباتها وأهدافها وكذا طموحاتها.

ومن خلال الجدول نجد كذلك نسبة 4% يقولون بأن التطوير والتحديث من آليات العمل يجب أن يتبعه تطوير في بيئة العمل والذين أكدوا أن للبيئة الداخلية والخارجية علاقة وطيدة بالأداء خاصة في المنطقة الصحراوية قاسية نوعاً ما لا تساعد على القيام بأعمال بالشكل المطلوب في بعض الأحيان فمن بين أهم الصعوبات التي يواجهونها هي بعد المسافة والإجهاد البدني الذي يعانون منه لكن الشركة توفر وسائل النقل الحديثة وأن أستدعى الأمر ينتقلون عن طريق الطائرة فالبيئة تفرض قيود وفرصاً في نفس الوقت وأجاب أحد المبحوثين بأن " البيئة قد تساهم في أداء متميز وقد تحبطني وقد تكون عاملاً في الفشل أحياناً".

ومن خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 9% من العمال والخاص بسؤال هل تساهم المؤسسة في تنمية وتطوير مهاراتك عن طريق استحداث طرق جديدة للعمل فيؤكدون أنه لا توجد مجالات لتطوير قدراتهم ويرجعون ذلك إلى عدم توفر الوسائل اللازمة في المؤسسة لتطوير مهاراتهم وقدراتهم وكذا أرجعوا ذلك إلى ساعات العمل الطويلة في

الشركة لتوزيع الكهرباء والغاز وكل ما تعانيه من انقطاعات فيجب العمل حتى أن تطلب الأمر ساعات متأخرة من الليل فهم يعملون دوامهم العادي وكذا الدوام الاستعجالي خاصة بالنسبة للعمال ذوي الخبرة الكبيرة فهم يواجهون صعوبة في تطوير قدراتهم نظراً لضيق الوقت والعمل الدائم الذي يشكل عائق في تنمية وتطوير مهاراتهم واختزال وقت تدريبهم وكذا تكوينهم.

ويمكن القول وكما وضحه الجدول ونسبة 11% أن الشركة تقوم بعمل جيد فمن خلال تطوير وتحسين آليات العمل على المستوى المادي والبشري فهي تحقق أهداف الشركة بالنسبة للعامل وكذا المؤسسة وذلك من خلال تجديد المعارف وبذات المهارات وبالتالي مساعدة العامل على الاستقرار في عمله، وبذلك يضمن منصبه وبضمان منصبه يطور في قدرته وهذا ما يؤهله إلى شغل مناصب أعلى عن طريق الترقية سواء كانت عمودية أو أفقية وبالتالي يضمن المستوى المعيشي الذي يريده والشركة تضمن تحقيق أهدافها وبرامجها بشكل متميز ومبدع وهذا ما تنص عليه الإدارة الإستراتيجية الحديثة.

**الجدول رقم (31) يوضح لنا مطابقة البرامج التكوينية مع التغيرات التكنولوجية المستخدمة في العمل .**

المجموع	من الضروري مساندة مؤسستكم للتكنولوجيا الحديثة في العمل			
	نعم			
	ن	ك		
74	97%	74	نعم	برامج التكوين المقدمة من طرف المؤسسة تساهم في تنمية وتحسين أدائك
2	3%	2	لا	

76	100%	76	المجموع
----	------	----	---------

من خلال الجدول المبين أعلاه نجد أن نسبة 97% من العينة أكدوا بأن طبيعة البرامج التكوينية المقدمة من طرف المؤسسة تتوافق بشكل موجب مع التطورات الحاصلة في العمل ومنها التطور التكنولوجي أما 3% من العينة أجابوا بأنه لا توجد برامج تكوينية مواكبة للتغيرات الحاصلة من الناحية التكنولوجية.

ومن خلال الجدول نستطيع القول بأن 97% يرون أن التكوين هو الذي يأهل ويرفع من قدرات العامل بطريقة مستمرة حتى يكون قادراً على مجرات التحولات الحاصلة في مجال العمل لذا فإن النظرة الحديثة لعملية التكوين في عصر المعلومات للموارد البشرية هي بمثابة استثمار مستقبلي وليس تكلفة يتحملها التنظيم كما كان عليه الحال سابقاً.

وحتى يؤتي برامج التكوين ثماره ينبغي أن يبنى على أسس علمية ومنهجية وهذا يتطلب وضع مخطط محكم لبرامج العملية التكوينية ويحتوي على الافراد المراد تكوينهم أو الاحتياجات التدريبية ونوعية البرامج التكوينية (تصميم) أرجع الى الجدول رقم (22) الخاص بالبرامج التكوينية لشركة سونلغاز من أجل فهم أكثر ومع الانفتاح العالمي والتأثيرات النابعة من العولمة وما أوجدته هذه الأخيرة من تغيرات وتحديثات في طبيعة العمل عموماً وإدارة الموارد البشرية بشكل خاص وهذا ما يجب على الإدارة وضعه في الحسبان عند القيام بوضع برامجها التكوينية وبالاستعانة بالجدول رقم (29) حول تأثير التكنولوجيا في تغير طرق العمل فقد وجدنا أن 95% قد أجابوا بأن لتكنولوجيا دوراً كبيراً في تغير طرق العمل وكذا تأثر على طريقة أدائهم وأعمالهم وبمأن شركة سونلغاز تطمح بأن تكون الموزع رقم واحد في إفريقيا من ناحية إنتاج ونقل الطاقة وتوزيعها فيجب عليها وكضرورة حتمية إتباع طرق حديثة والمتمثلة في استخدام التكنولوجيا وامتلاك شبكة انترنت خاصة بها وكذا أجيال مختلفة من الحواسيب وهذا ما تناولناه في الجداول السابقة الجدول رقم (25) والجدول رقم (26) والجدول رقم (29) فتوفر نظام معلوماتي حديث يساعد على التواصل الفعال وعلى حل المشكلات واتخاذ القرارات الرشيدة وهذا كل ساهم

في الوصول إلى أداء متميز بالنسبة للعاملين في مواقع العمل كل حسب اختصاصه ومجاله وهذا من خلال قاعدة المعلومات الأساسية الخاصة بكل عامل وكذلك برامج إلكترونية تعتبر كبطاقة تعريف للعامل فيها كل المعلومات الخاصة به وكل التقييمات ومتابعة التي قام بها والنتائج المتحصل عليها فلا يستطيع أي شخص التلاعب بهاته المعلومات لأنها عندما تدخل لا يمكن التلاعب بها أو ضياعها كأوراق ومعاملات تقليدية إلا أن تعمد أحد مسحها، أذن فهي توفر نوعاً من الراحة والاستقرار بالنسبة للعامل.

ومن خلال مقابلة مع السيد المدير العام لشركة سونلغاز (تمنراست) أكد لنا على ضرورة امتلاك الشركة للتكنولوجيا وعلى مدى حرص الشركة على تكوين عماله على هاته التكنولوجيا فهم يتعاملون مع شركات كبرى خارج الجزائر وهذا ما فرض على إدارة الموارد البشرية اليوم التعامل مع أفراد متعددي الثقافات واللغات والعروف والأجناس لذي وجب على الشركة تكوين العمال خاصة الذين هم في احتكاك وتواصل مباشر مع هاته الشركات ببرامج جد خاصة ومتخصصة في هذا المجال وبالتالي الدفع من القيمة المادية والمعنوية للشركة فالقيمة المعنوية (السمعة) على حسب قوله تلعب دوراً هاماً في إعطاء الثقة للمديرين والعمال ووجب المحافظة عليها من خلال التكوين والتدريب والاتصال وحسن التعامل مع الآخرين فكل هاته تعتبر تنمية لكفاءات العمال على لمستوى المادي أي الاحتكاك المباشر مع الآلة المستوردة الجديدة والتي تتطلب معرفة بكل أجزائها وبمأن الشركة في تطور مستمر فهي تحتاج إلى آلات جديدة ومتطورة بصفة دورية من أجل تحقيق الخدمة للزبون وتسهيل عملية التواصل بينه وبين الشركة يمكن الاطلاع على الجدول (29) فنجد أنه من أهم التأثيرات التكنولوجية في تغيير طرق العمل نجد :

- استحداث مهام جديدة وإلغاء المعاملات الغير مهمة.
  - تحسين الخدمة للعميل ( الزبون)
  - تخفيف المعاملات الورقية.
  - التقليل من الإجراءات الروتينية اللامركزية في تسيير واتخاذ القرارات.
- أما نسبة 3% من المبحوثين والذين قالوا بأن التكنولوجيا لا تساعدهم في تطوير أدائهم حتى وأن قدمت لهم تدريبات خاصة فقد أرجعوا ذلك إلى صعوبة استخدام الأجهزة

الحديثة وعدم الاستفادة من الدورات التكوينية وكذا الاعتماد على مهارات الزملاء وكفاءتهم دفعهم إلى عدم التطور فكما واجهتهم مشكلة اتجهوا إلى زملائهم، وكذا عدم وجود برامج تكوينية متواصلة أثناء الخدمة.

**تحليل الجدول رقم (32) تغيير أسلوب العمل ووضع اقتراحات جديدة من أجل المساهمة في تنمية كفاءات الموارد البشرية .**

المجموع	تعتقد أن التكنولوجيا في أداء العمل يطور من معارفك ويزيد من كفاءاتك		ماذا تقترح على مستوى العمل
	نعم		
	ن	ك	
1	1%	1	أسلوب أنجع في التسيير باستعمال التكنولوجيا الحديثة
1	1%	1	إضافة عمال مكونين
1	1%	1	إعادة النظر في أسلوب الحوار بين طبقات العمال
1	1%	1	إعطاء العامل مجال أوسع في إبدائه الرأي والإبداع والشخص في أداء العمل
1	1%	1	إجراء تریصات وملتیقات
3	4%	3	إدخال أجهزة حديثة
1	1%	1	إدراج مقاسي جديدة في سلم التقيط حسب المردودية ومؤهلات وطبيعة العمل
1	1%	1	استخدام التكنولوجيا الحديثة
1	1%	1	التأطیر والمتابعة

1	1%	1	التحفيز على العمل وروح المسؤولية وتحسين ظروف العمل والتكوين
1	1%	1	التركيز على جودة العمل
26	34%	26	التكوين
1	1%	1	التكوين الخارجي
2	3%	2	التكوين خارج الوطن
3	4%	3	التكوين والتأطير
1	1%	1	النظر الى العامل وحاجياته وكذا الترقيات
1	1%	1	انشاء ديناميكية تسير ومتطلبات الزمان والمكان
1	1%	1	برامج تكوينية لتحسين الأداء
4	5%	4	بعثات خارج الوطن
2	3%	2	تحديث الأنظمة وتكوين العمال وتشجيع العمال وحثهم في العمل في مجموعات
4	5%	4	تشجيع العمال وحثهم في العمل في مجموعات
2	3%	2	تطوير المعارف واشراك العمال في اهداف المؤسسة
2	3%	2	تغيير أساليب العمل والتنسيق وإعطاء المشعل للشباب ذوو الكفاءات العالية
1	1%	1	تغيير السياسة المعتمد
1	1%	1	تغييرات جديدة
1	1%	1	تفعيل لجان المشاركة وعقد ندوات واجتماعات مع الشركاء

1	1%	1	تكثيف استعمال الوسائل
2	3%	2	تكوين خارج المؤسسة
2	3%	2	دورات تكوينية
1	1%	1	زيادة دورات تكوينية والتركيز على الكفاءات
3	4%	3	سياسة جديدة تراعي ظروف المنطقة
2	3%	2	سياسة جديدة تراعي ظروف المنطقة
76	100%	76	المجموع

من خلال الجدول المبين أعلاه أجمعت العينة على أن أسلوب العمل ووضع اقتراحات على مستوى العمل ساهم في تنمية كفاءات الموارد البشرية وذلك بنسبة 100% وقد قدم كل المبحوثين اقتراحات على كيفية تطوير المؤسسة والأداء وذلك عن طريق التكوين بنسبة 34% وقد أجاب 5% من المبحوثين أن التكوين يجب أن يكون عبر بعثات خارج الوطن وكذلك نجد نسبة 5% لتشجيع العمال وحثهم على العمل في مجموعات ونجد نسبة 4% بالنسبة للمبحوثين الذين أجابوا أن التغيير يجب أن يشمل إدخال أجهزة حديثة وإرفاقها بالتكوين والتأطير اللازم ونجد أيضا نسبة 4% وضع سياسات جديدة تراعي ظروف المنطقة وخصوصياتها، وأجاب 3% بضرورة الإدارة بالأخلاق ونجد أيضا 3% من العينة أجابوا بضرورة التثقيف من استعمال الوسائل الحديثة والتدريب عليها من خلال التكوين خارج المؤسسة وأرتا آخرون إلى ضرورة تسليم زمام الأمور للشباب ذوي الكفاءات العالية بنسبة من العينة أجابوا بضرورة التثقيف من استعمال الوسائل الحديثة والتدريب عليها من خلال التكوين خارج المؤسسة وأرتا آخرون إلى ضرورة تسليم زمام الأمور للشباب ذوي الكفاءات العالية بنسبة 3% وذلك من خلال إشراكهم في أخذ القرار وعلى الإدارة وضع العمال في أهدافها واتجه 3% من المبحوثين إلى وجوب تطوير أجهزة التكوين وتشجيع العمال في أهدافها واتجه 3% من المبحوثين إلى وجوب تطوير أنظمة التكوين وتشجيع العمال وحثهم على العمل في مجموعات.

ونجد نسبة 1% من العينة أكدوا على أن الأسلوب الأنجع للتسيير هو باستعمال التكنولوجيا الحديثة إضافة إلى عمال مكونين ونجد كذلك نسبة 1% أكدوا على ضرورة إعطاء العامل مجال أوسع لإبداء رأيه الشخصي والإبداع في العمل وأجاب 1% من المبحوثين إلى وجوب إجراء تربيصات وملتقيات وأضاف 1% إلى وجوب إدراج مقاييس جديدة في سلم التنقيط حسب المردودية ومؤهلات وطبيعة العمل وأضاف 1% من العينة على التركيز على جودة العمل ونجد أيضا 1% من المبحوثين إلى النظر إلى العامل وحاجياته وكذا الترقية وكذا إنشاء ديناميكية تسيير ومتطلبات الزمان والمكان بنسبة 1% واقترح آخر بأن البرامج التكوينية يجب أن تكون بغرض تحسين الأداء وذلك بنسبة 1% وأضاف مبحوث آخر أنه يجب تغيير السياسة المعتمدة داخل المؤسسة بنسبة 1% وأجاب 1% بتفعيل لجان المشاركة وإدماجها في اتخاذ القرارات.

ومن خلال إجابات المبحوثين وبأخذ التكرارات في الحسبان نجد أن مجموع العينة اتفق على وجوب إعادة النظر في أسلوب التسيير المنتهج في المؤسسة وذلك من أجل الحصول على أكبر قدر من الكفاءة لإنجاز أهداف المنظمة وذلك من خلال الاقتراحات التي وضعوها من أجل تطوير المنظمة حسب رأيهم.

وقد صبت جميع اقتراحاتهم في المبادئ الأساسية لإعادة الهندسة التي تهدف إلى إحداث تحسينات وتغييرات جذرية في مختلف عمليات المنظمة لإشباع رغبة المستهلكين من ناحية الجودة والسرعة ولتحقيق هذه النتائج يجب:

- جمع عدة وظائف في وظيفة واحدة.
- يقوم الموظفين باتخاذ القرار لتعزيز سلطة الموظفين وهذا ما أشار إليه الكثير من المبحوثين حيث يصبح القرار جزءاً من الوظيفة المؤدات.
- يتم تنفيذ الخطوات حسب ترتيبها الطبيعي ويتم تنفيذ بعض المهام بصورة متزامنة.
- يتم التقليل من عمليات الضبط وغيرها من العمال التي تصف بكونها لا تساعد في تحسن أداء العمال بل تقوم بتقييدهم.
- تحسب اقتصاديات الأداء من خلال تقديم إنتاج أكبر بطاقة أقل.

فإعادة الهندسة لا تشمل تغيرات اعتباطية بل يجب أن تكون هذه التغيرات مدروسة وقبل القيام بأي تغيير يجب على المؤسسة الرجوع إلى الأسباب المراد تغيير من أجلها فالمؤسسات التي يجب إحداث التغيير بها هي المؤسسات التي على حافة الانهيار والمؤسسات التي لم تحقق أرباح منذ مدة طويلة وبقيت في خط مستقيم وكذا المؤسسات التي حققت نتائج باهرة في إنتاجيتها.

ومن هنا نستنتج أن التغيير يجب أن يكون استقرائياً وليس استنتاجياً حيث تعتمد إعادة الهندسة على الاستقراء، المتمثل في البحث عن طرق جديدة للتطوير والتغيير وترفض إعادة الهندسة التفكير الاستنتاجي والمتمثل في الانتظار حتى بروز المشاكل ثم العمل على تحليلها والبحث عن الحلول المناسبة لها سواء كان الهدف من إعادة هندسة الموارد البشرية أو إعادة هندسة العمليات وهذا ما اقترحه العمال من خلال إجاباتهم فقد انقسمت إجاباتهم إلى ضرورة أو إعادة تقييم الوضع بالنسبة للإدارة والمهام الخاصة بها وكذا بالعمال وذلك من خلال الأخذ بعين الاعتبار إجاباتهم ومحاولة إصلاح الوضع القائم بالرجوع دائماً إلى ما هو موجود وليس ما يفترض أن يكون.

### نتائج الجزئية للفرضية الثانية:

من خلال النتائج والمعطيات السابقة في ما يخص الفرضية الثانية تبين دور إعادة الهندسة في تنمية كفاءات الموارد البشرية داخل المؤسسة.

- 1- تبين لنا أن إعادة الهندسة تساهم بشكل كبير في تنمية كفاءة الموارد البشرية داخل المؤسسة من خلال المراكز والبرامج التكوينية والتدريبية التي توفرها المؤسسة لشركة سونلغاز مركزين خاصين للتدريب والتكوين لعمالها الأول في بن عكنون خاص التدريب والتكوين والثاني مدرسة تقنية لمجمع سونلغاز بالبليدة.
- 2- اتضح بان الغرض من التكوين بالنسبة للمؤسسة هو تطوير وتنمية مهارات العمال على حد سوء من اجل تقديم أفضل خدمة للزبون وكذا من اجل تطوير الشركة وتوسيعها فهي تطمح أن تكون المنتج الأول للكهرباء والغاز في إفريقيا لذا نجد أن الشركة تولي أهمية كبيرة لتكوين وتدريب عمالها.

3- كما أسفرت نتائج الدراسة أن طبيعة التكوين يتوافق مع متطلبات منصب العمل من خلال البرامج التكوينية المقدمة فنجد أن التكوين إما أن يكون شاملاً أو متخصصاً كل على حسب منصب العمل الذي يشغله ولا يتنافى مع أهداف الشركة لأنه يجب التكيف مع المتغيرات التي يعرضها المنصب وكذا التغيرات التكنولوجية الحاصلة في عالم الشغل وضرورة مواكبتها وبالتالي ركزت الشركة على ضرورة ربط احتياجات المنصب مع طبيعة التكوين وكذلك مع قدرات المورد البشري وهذا ما لاحظناه في شركة سونلغاز .

4- وقد استنتجنا أن أغلبية العمال يرون بأن التكوين سلاح ذو حدين فهو يتماشى مع أهداف ومتطلبات المؤسسة وهذا حسب احتياجات المنصب وإمكانياته فنجد هنا أن التكوين يتماشى والاستراتيجيات الخاصة بتطوير الأداء والإنتاجية ونلاحظ أن بعض العمال يشكون من التكوين المكرر ويرجعون هذا إلى نقص المكونين في هذا المجال وكذا عدم تماشي المقررات التكوينية سواء مع قدرات الفرد في بعض الأحيان هاجس اللغة المستعملة في التكوين أي عدم تماشي قدرات الفرد الكبير من ناحية التكنولوجية خاصة بالنسبة للألات المستوردة، فنجد أن العمال يلاقون صعوبة من هاته الناحية وهذا ما يؤثر سلبياً على طريقة آداهم لأعمالهم وما يسبب لهم ضغط، فلا يجدون أي تحسن من ناحية آداهم أو من ناحية زيادة معارفهم.

5- من خلال المعطيات وجدنا أن إدارة الأداء بالنسبة للشركة تقليدية نوعاً ما من خلال الآلية المستخدمة وهي عبارة عن كتيبات يتم ملؤها دورياً من أجل تقييم أداء العاملين فقد أعرب الكثير من الإطارات والعمال عن رغبتهم في إلغائها واستبدالها بتقنية جديدة فهي تسبب مصدر ضغط لهم بالإضافة إلى عدم معرفتهم بنتائج هاته التقييمات الكتيبات وقد أدرجناها في قائمة الملاحق وهي خاصة بالمسؤول المباشر فهو من يستطيع تقييم أداء العمال مما يعطي سلطة غير شرعية حسب رأيهم فمن المفروض ان التقييمات تكون مرنة وليست ثابتة فمن الإجحاف إن يقيم العامل بطريقة غير علمية. وهذا ما جعلهم لا يقتنعون بنتائج التقييم خاصة بأن هناك غياب في قنوات الاتصال رسمية لشرح وتوضيح فكرة التقييم.

6- اتضح أن مجالات تقييم الأداء في المؤسسة من أجل الترقية والتكوين، إذ أن الهدف من الترقية هو تحسين وضعية العامل من الناحية المادية والوظيفية من خلال المكانة التي يكتسبها التقييم بغرض التكوين فهو من أجل تحسين وتطوير قدرات الأفراد والرفع من أداء المؤسسة.

7- كشفت الدراسة عن حضور قوي بالنسبة لتكنولوجيا المعلومات داخل شركة سونلغاز وهذا لما تفرضه سياسة المؤسسة فكما سبق الذكر بأن المؤسسة تنتهج أسلوب إعادة الهندسة وهذا الأسلوب يعتمد بشكل كبير على نظام تكنولوجيا المعلومات في أداء الأعمال فما بالك بشركة ضخمة ذات موارد هائلة من الناحية المادية والبشرية فطبيعة النشاط تفرض عليها توفير نظام معلوماتي حديث حتى يساعد على التواصل الفعال وعلى حل المشكلات واتخاذ القرارات الرشيدة وهذا يساهم في الوصول إلى أداء متميز للأفراد وبالتالي توفير الجودة في خدمة العملاء، ومن هنا نجد أن الأسلوب التسييري لإعادة الهندسة ساهم وبشكل كبير في تطوير وتحسين أداء العمال.

8- كشفت الدراسة عن وجود علاقة بين أسلوب إعادة الهندسة الخاص بنظام المعلومات وتطوير كفاءة العمال وتحقيق الفعالية عن طريق استخدام التكنولوجيا في كافة المجالات خاصة في تطوير رأسمال البشري من خلال اكتساب لمهارات إدارة الوقت والكفاءة من خلال أداء الأعمال بطريقة صحيحة فهي تعتمد على نظام قادر على تكاليف الموارد اللازمة لإنجاز الأهداف المحددة دون إضاعة الجهد والمال والوقت فنظام المعلومات يقلل من الأعمال الروتينية ويقلص من الأفراد في إنجاز المهام.

9- اتضح لنا أن شركة تحوز على رأس المال الفكري وذلك من خلال صناعته في الشركة تسعى دائماً ومن خلال استراتيجيات التكوين والعمل بأساليب حديثة فهي تزيد من رصيدها المعرفي باستمرار من خلال تعزيز القدرات وتنمية العلاقات بين الأفراد وخاصة العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين داخل الشركة ونجد أن الشركة كذلك تشجع على عملية الإبداع والابتكار وذلك من خلال المشاركة في وضع اقتراحات تخص العمل وكذا المشاركة في اتخاذ القرارات وبهذا فهي تحافظ على الرأسمال الفكري لها.

ومن خلال ما سبق نجد أن عملية إعادة الهندسة تساهم وبشكل كبير في تنمية قدرات وكفاءات العاملين من خلال وضع برامج تدريبية من شأنها أن تفهم الموارد البشرية وما تحتاجه من مهارات فنجد أن المؤسسة ليست بمنى عن مجموع التطورات الحاصلة في العالم من خلال فهم الضغوطات التي يتعرض لها العامل وإثاء القيام بعملية التغيير، وهذا ما يضطر المؤسسة إلى استحداث برامج تعليمية بصفة دورية ومستمرة لمواردها البشرية بهدف تنمية وصقل مهاراتهم وعارفهم.

### الاستنتاج العام :

توجد الكثير من الأساليب التسييرية في العالم منها التقليدية التي لا تزال سارية المفعول ومنها الحديثة التي طرأت مؤخراً على تسيير الإدارة وهذا ما أردنا تسليط الضوء عليه من خلال دراستنا المتمثلة في إعادة هندسة التصرف ودورها في تنمية كفاءات الموارد البشرية وكان الهدف هو الوصول إلى مدى تطبيق هاته الآلية في المؤسسات الجزائرية وما أن كان لها دور مباشر في تنمية كفاءات الموارد البشرية.

ومن خلال هذا خلصنا إلى مجموعة من النتائج والملاحظات التي يجب أخذها بعين الاعتبار من أجل الوصول إلى النجاعة والتميز سواء كان في أداء أو جودة الخدمات المقدمة.

- تبين لنا صحة الفرضية الأولى والثانية مع بعض التحفظات فلقد لاحظنا أن كل النتائج تشير إلى وجود هاته الآلية داخل المؤسسة الجزائرية وفي نفس الوقت يوجد تقصير في تطبيق هاته الآلية بشكل فعلي لها وذلك بعدم تخلي الشركة عن أساليب تسييرية قديمة من شأنها أن تعيق مجرى النتائج المرجوة من عملية إعادة الهندسة فعملية إعادة الهندسة يجب أن تشمل تغييرات جذرية فهي لا ترضى بإنصاف الحلول وفي هذا الصدد أيضاً نجد أن القائمين على هاته العملية ليسوا مختصين في عملية إعادة الهندسة فهاته الآلية تحتاج إلى فريق كامل ومتكامل مختص ومكون على كيفية تطبيق هاته الآلية بشكل علمي ودقيق بالاستعانة طبعاً بفريق من المؤسسة من أجل معرفة حيثيات الشغل.

- وكذا نجد ان الشركة لا تخصص ميزانية خاصة ولا تستحدث أي مناصب خاصة تعنى باستقطاب أخصائيين في إعادة الهندسة خاصة البشرية وهذا لا يقع على عاتق الشركة فقط بل يتعادها إلى سياسة الدولة ونظمها، فشنأنا أم أبينا فالجزائر ما تزال بعيدة من هاته التسييريات بالرغم من المحاولات الدائمة للتجديد فنجد أننا دائما نستخدم أسلوب إعادة هيكلة المؤسسات أو الأنظمة أو إعادة رسكلتها لكن من خلال هاته الأساليب فنحن لا نضرب عمق المشكلة ونزيله من الجذور بل هناك فقط محاولات ترقيعيه.

- وجدنا أن شركة سونلغاز من الشركات أو المؤسسات القليلة جداً التي تعتمد هذا الأسلوب وتحاول أن تكون رائدة فبه وهذا ما يستدعي تشجيع القائمين عليها من عمال وإدارة لأنه أسلوب حقاً صعب التطبيق لكن ان طبق بشكل جيد سيحدث ثورة في الإنتاج والأداء.

وهذا ما توصلنا إليه من خلال نتائج الفرضية الثانية ألا وهو وجود علاقة بين إعادة الهندسة وتنمية الكفاءات فنجد أن لإعادة الهندسة دور هام في تطوير وتنمية كفاءات الموارد البشرية خاصة من الجانب التكويني الذي توليه المؤسسة أهمية بالغة وذلك من خلال وضع استراتيجيات واضحة لتنمية وتطوير المسار الوظيفي لجميع الوظائف دون استثناء فوجود برامج تدريبية ذكية تعمل على القيمة الفكرية للمؤسسة الإنتاجية.

- ومن خلال أجوبة المبحوثين وجدنا العلاقة المنبثقة بين التكنولوجيا وإعادة الهندسة ودوره في تنمية كفاءات الموارد البشرية من خلال توظيف المعلومات بالشكل المناسب لتحقيق الإبداع في العمل، وهذا ما يسهل من تحسين وجودة أداء العاملين.

- مساعدة العمال وإعطائهم فرص لتقارب أكثر وذلك من خلال الاتصال مع بعضهم على الرغم من تباعدهم مكانياً.

- نجد أيضا أن تكنولوجيا المعلومات لعبت دوراً هاماً في مساعدة العملاء بالحصول على خدمات من خلال استخدام برامج المساعدة الآلية المرتبطة بنظم المعلومات الصوتية عن طريق الحاسوب.

- المساعدة في القيام بأعمال جديدة خاصة في الوضعية الوبائية كتنظيم مؤتمر عن بعد.
- المساعدة في تصور حلول لمشكلات من المتوقع حدوثها وذلك من خلال إدراج النتائج والأهداف المرجوة.
- التحديث المستمر للمعلومات عن طريق البريد الإلكتروني ولوحات إعلانية وإلكترونية.
- توفير احتياجات التعلم الذاتي والمستمر من الاختبارات، وإعادة تحديد مستويات الأداء عن طريق نظم آلية.
- فمن أجل أن تدخل عملية إعادة الهندسة حيز التطبيق الفعلي فمن الضروري توظيف البنية التحتية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات التي يجري ترسيخها لدعم مبادرات إعادة الهندسة فنجدها مشتركة بين كل أقسام المنظمة لذلك يجب أن يكون هناك فهم واضح لطبيعة نشاط المؤسسة بهدف تطوير أنظمة المعلومات الخاصة بها.
- ومن خلال النتائج السابقة تبين أن الهندرة أو إعادة الهندسة لها دور هام في تنمية كفاءات الموارد البشرية في شركة سونلغاز - تمنراست - وعلى الشركة الاهتمام أكثر بتطبيق أفضل لعملية إعادة الهندسة وآلياتها من أجل تحقيق الامتياز في العمل.

خاتمة

## خاتمة

انطلاقاً مما سبق وبعد عرضنا لمحتوى الدراسة بشقيه النظري والتطبيقي يمكن القول بأن موضوع إعادة هندسة التصرف ودوره في تنمية كفاءات الموارد البشرية، أصبح يكتسي أهمية بالغة في التسيير حيث أصبح من الضروري على المؤسسات تبني استراتيجية واضحة ودقيقة فيما يخص تنمية كفاءات مواردها البشرية والاستثمار فيها واختيار أفضل الأساليب الملائمة لطبيعة نشاطها من أجل تحقيق فعالية أكبر في ميدان العمل، ومن هنا برز اهتمامنا بميدان الدراسة الذي جاء من أجل اختبار تصوراتنا النظرية حول التطبيق الفعلي لإعادة هندسة التصرف داخل شركة سونلغاز وكيف تساهم هاته الآلية في تنمية كفاءات الموارد البشرية داخل المنظمة الذي يظهر جلياً من خلال تحسن مردودية المؤسسة وهذا ما تم ملاحظته.

فشركة سونلغاز كتنظيم كانت السبابة إلى إحداث تغييرات جذرية من خلال تبين سياسة الاستشراف والذي يساهم كثيراً في تحقيق نتائج مرضية وكذا اعتمدت بشكل كبير على المناجمنت والمناجير في تسيير مواردها من خلال إعطاء الحرية والابتعاد عن المركزية في اتخاذ القرارات وكذا اتصفت بالمرونة في التعامل مع العقبات التي تواجهها.

ولتحقيق أهداف المنظمة استعانت شركة سونلغاز بتكنولوجيات المعلومات التي كانت لها أثر بالغ في تخفيض تكلفة القيام بالعمل لكون هاته الأعمال كانت تتطلب كفاءة عالية وتكوين خارجي فمن خلال تكنولوجيا المعلومات أصبح التكوين عن بعد بدل إلزامية الحضور إلى التكوينية والتدريبية، فلقد أصبح التعليم ذاتي من خلال أخذ اختبارات إلكترونية وطنية فلا داعي للتنقل وتضييع المال والوقت فأصبحت الإطارات تتكيف بسرعة مع مناصب عملها وهذا ما يمليه منهج إعادة هندسة التصرف، وبالتالي فإن تكنولوجيا المعلومات ساهمت بشكل كبير في تخفيض النفقات التي كانت عبئاً كبيراً على المؤسسة خاصة أنها تتسم ببعدها الجغرافي فكما نعلم أنه من

## خاتمة

أجل بعثات إلى داخل الوطن فقط يكلف مبالغ طائلة بين تمارست والجزائر العاصمة  
فما بالك بإرسال بعثات إلى الخارج من أجل تكوينهم.

كما أثبتت الدراسة أن سونلغاز رغم مكانتها العالمية ومدخيلها المادية إلا أنها  
لا تخصص ميزانية خاصة لإعادة الهندسة وهذا ما ينقص من فعالية تطبيق إعادة  
الهندسة فنجد أنها غير مطبقة بشكل صحيح لنقص الكفاءات فمن أجل التطبيق  
السليم يجب توفر موارد ذات كفاءات عالية للقيام بإعادة الهندسة بالطريقة الصحيحة  
أو يجب عليها تكوين فريق خاص ومتخصص للقيام بهاته العملية.

وجدنا كذلك حتى وأن وجدت تنظيمات واستراتيجيات جيدة لتسيير الموارد البشرية  
يبقى التحدي الحقيقي هو كيفية الحصول على موارد بشرية متحمسة وواثقة ثقة  
عمياء بهاته التغييرات فنجد أن الكثير من الشركات تخرج عن مسارها لأنها لا  
تستطيع التواصل بشكل صحيح مع عمالها فبالنتالي تخرجها أوتوماتيكياً من كونه  
جزء من الفريق الفائز والذي أن حسست الموارد البشرية أنها جزء منه فتقوم بالمستحيل  
من أجل تحقيق الأهداف المرجوة ( الشعور بالانتماء ضرورة حتمية بالنسبة للموارد  
البشرية).

وتبقى عملية إعادة الهندسة عملية معقدة وضخمة يجب الاقتناع بها وتطبيقها  
جيداً من أجل الحصول على نفس النتائج الاستثنائية المتحصل عليها في الدول  
الغربية ومن هنا نطرح التساؤل التالي: كيف يمكن تحقيق نتائج مبهرة بالنسبة  
للمؤسسات العربية من خلال تطبيق إعادة الهندسة بكل ما تحمله من آليات  
وتنظيمات مستقتات من وحي المجتمعات الغربية أم أنها تستدعي إعادة النظر فيها؟.

المراجع

## المصادر والمراجع

### ➤ الكتب:

- 1- إحسان محمد الحسن، الأسس العلمية لمناهج البحث الاجتماعي، دار الطليعة لنشر والتوزيع، ط2، بيروت، 1986.
- 2- أحلام خان، إعادة هندسة الموارد البشرية: مدخل متميز لتحسين الأداء البشري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2018.
- 3- أحمد سيد أحمد، تصميم وتنفيذ البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1993.
- 4- احمد سيد مصطفى، الإدارة الاستراتيجية دليل المدير العربي للتفكير والتغيير الاستراتيجي، القاهرة، 2005.
- 5- أحمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الاستراتيجية، دار الجامعية، الإسكندرية، بدون تاريخ نشر.
- 6- إسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية- مفاهيم وآليات تطبيقية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1993.
- 7- آل علي رضا، الموسوي سنان، وظائف الإدارة المعاصرة نظرة بانورامية عامة، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001.
- 8- الجوهري عبد الهادي، علم اجتماع الإدارة- مفاهيم وقضايا، دار المعارف، القاهرة، 1985.
- 9- الخضري محسن، الإدارة التنافسية للوقت المنظمة المتكاملة لامتلاك المزايا التنافسية الشاملة في عصر العولمة وما بعد، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2000.
- 10- الدوسري عادل شاهين، الاستراتيجية الوطنية الموحدة لتدريب، جامعة الملك فهد للبترول والمعادن، الكويت، 2003.

## المصادر والمراجع

- 11- الرفاعي ممدوح عبد العزيز، إعادة هندسة العمليات، كلية التجارة، جامعة عين الشمس، مجلة الدراسات والأبحاث التجارية، جامعة بنها، 2006.
- 12- السلطان فهد بن صالح ، إعادة هندسة نظم العمل - النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار الجامعة الجديدة لنشر، القاهرة، 2000.
- 13- الشبلي هيثم، النسور مروان، إدارة المنشآت المعاصرة، دار الصفاء لنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2009.
- 14-الصريفي محمد، التخطيط الإبداعي، سلسلة كتب المعارف الإدارية، مطابع مؤسسة حور الدولية، الإسكندرية، 2005.
- 15-العتيبي صبحي، تطور الفكر والأنشطة الإدارية، دار مكتبة حمدان، عمان، الأردن، 2002.
- 16-العلاقي مدني عبد القادر، المنهج الحديث في ادارة الافراد -ادارة الموارد البشرية، دار الزهران لنشر والتوزيع، جدة، السعودية، 2000.
- 17- العميان محمود، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار وائل لنشر، عمان، الأردن، 2004.
- 18-الغريب محمد وآخرون، البحث العلمي لتصميم المنهج والإجراء، مكتبة فضاء الشروق، مصر، 1987.
- 19-اللوزي موسى، التطور التنظيمي أساليب ومفاهيم حديثة، الطبعة الأولى، دار وائل لطباعة والنشر، عمان، الأردن، 1999.
- 20- اللوزي موسى، التنظيم وإجراءات العمل، الطبعة الأولى، دار وائل لنشر، عمان، الأردن، 2002.
- 21- النجار فريد، إعادة هندسة العمليات وهيكله الشركات - التعامل مع العولمة والحروب التجارية الجديدة، دار طيبة لنشر والتوزيع، القاهرة، 2005.

## المصادر والمراجع

- 22- الهيتي عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية، دار وائل لنشر، عمان الأردن، 2000.
- 23- باري كشولي، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، ط 3، القاهرة، 2000.
- 24- برعي محمد جمال، التدريب والتنمية، دار النشر عالم الكتب، القاهرة، 1973.
- 25- برعي محمد جمال، فن التسيير الحديث في مجالات التنمية، دار الحمامي، القاهرة، ب ط، 1970.
- 26- بسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، ايراك لطباعة والنشر والتوزيع ، ط1، مصر، 2005.
- 27- بلال خلف السكارنه، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة ، عمان الأردن، 2009.
- 28- بن عيسى إبراهيم أمجلي، استخدام المشرفين التربويين لتكنولوجيا المعلومات للإشراف التربوي في الأردن والصعوبات التي تواجههم من وجهة نظرهم، أطروحة دكتوراه، جامعة اليرموك، الأردن، 2009.
- 29- بوحنية قوي، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات، مركز الكتاب الأكاديمي، ط1، عمان، 2008.
- 30- تشامبي جيمس، إعادة هندسة الإدارة - مطلب حتمي للقيادة الجديدة، الرياض، 2003.
- 31- توماس ستيفارت، ثورة المعرفة- رأس المال الفكري ومؤسسة القرن الحادي والعشرين، ترجمة علا احمد إصلاح، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، مصر، 2004.

## المصادر والمراجع

- 32- ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين مرسي، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية، دار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- 33- جل بروكس، قدرات التدريب والتطوير - دليل علمي، ترجمة عبد الإله إسماعيل كتيبي، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2001.
- 34- جودة عادل، الحوافز، المنظمة العربية للعلوم، دمشق، 1980
- 35- حامد عبد السلام زهران، علم النفس الاجتماعي، عالم الكتب، ط5، القاهرة، 1984  
حامد عبد السلام زهران، علم النفس الاجتماعي، عالم الكتب، ط5، القاهرة، 1984.
- 36- حنفي محمود سليمان، الإدارة منهج تحليلي ذاتي، دار الجامعة المصرية الإسكندرية، بدون تاريخ.
- 37- خليل محمد حسن الشماع، خير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار الميسرة، ط1، عمان، 2000.
- 38- خليل محمد محسن الشماع، خيضر كاظم حمود - نظرية المنظمة، دار المسيرة عمان، 2000.
- 39- درويش عبد الكريم وليلى تكلا، أصول الإدارة العامة ، القاهرة ،مكتبة انجلو المصرية، 1980.
- 40- ديون عبد القادر، دور مداخل التكيف التكنولوجي في إدارة التغيير في المؤسسة، مجلة الباحث، العدد06، 2008.
- 41- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية - رؤية مستقبلية ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- 42- سكوت شافيز، جاك ميرديث، إدارة العمليات، ترجمة سرور علي سرور، دار المريخ، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2005.

## المصادر والمراجع

- 43- سمير احمد محمد، الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة، ط1، عمان، 2009.
- 44- سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003-2004.
- 45- شحادة نظمي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء لنشر والتوزيع، عمان، 2000.
- 46- صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، دار الجامعة، الإسكندرية، 2000.
- 47- عايدة سيد الخطاب، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي في قطاع الأعمال والخدمات، دار الفكر العربي، مصر.
- 48- عبد الباسط محمد حسن، علم الاجتماع الصناعي، مكتبة انجلو المصرية، القاهرة، 1972.
- 49- عبد الباقي صلاح الدين، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة لنشر، الإسكندرية، 2002.
- 50- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية للقرن القادم، دار أم القرى، المنصورة، 1988.
- 51- عبد الرحمان توفيق، العملية التدريبية - موسوعة التدريب والتنمية البشرية، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر، 1993.
- 52- عبد الرزاق رضا وآخرون، إدارة الأفراد، دار الحكمة للطباعة والنشر، بغداد، 1987.
- 53- عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة، مكتبة الإشعاع للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1997.

## المصادر والمراجع

- 54- عبد الغفار حنفي، أساسيات إدارة منظمات الأعمال، الدار الجامعية الإسكندرية، 2006.
- 55- عبد الكريم القنبي الادريسي، الثقافة المقاولاتية- من نظريات المدارس إلى آليات المقاربات مقدمات في سوسيولوجيا التنظيم، منشورات مقاربات سلسلة ، ط1، فاس المملكة المغربية، 2013.
- 56- عبد الله عامر الهاملي، أسلوب البحث الاجتماعي وتقنياته، منشورات جامعة قار يونس، بنغازي (ليبيا)، 1988.
- 57- علي السلمى، الإدارة بالأهداف - طريق المدير المتفوق، دار غريب لطباعة ونشر وتوزيع، القاهرة، بدون تاريخ.
- 58- علي السلمى، السلوك الإنساني في الإدارة، مكتبة غريب، القاهرة، بدون تاريخ.
- 59- علي سلمى، سياسات واستراتيجيات الإدارة في الدول النامية، دار المعارف، القاهرة، 1972.
- 60- علي سلمى، إدارة الموارد البشرية ، دار الغريب لنشر، ط2، القاهرة، مصر، 1997.
- 61- علي عبد الهادي مسلم، أيمن علي عمر، قراءات في علم تحليل وتصميم منظمات الأعمال- مدخل إعادة الهيكلة وإعادة الهندسة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007.
- 62- عمار بوحوش، محمد محمود الدبيات، مناهج البحث العلمي، أسس وأساليب، مكتبة المنار، الأردن، 1989.
- 63- عمر احمد عثمان المقلي، الإدارة الاستراتيجية، مطابع العملة، الخرطوم، 2002.

## المصادر والمراجع

- 64- عمر وصفي عقلي، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة لنشر والتوزيع والطباعة، 2011.
- 65- عمر وصفي عقلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل لنشر، عمان، الأردن ، ط1.2005.
- 66- فريد النجار، إعادة هندسة العمليات وهيكله الشركات - التعامل مع العولمة والحروب التجارية الجديدة، بدون دار نشر، القاهرة، مصر، 2004.
- 67- فيصل عبد الرؤوف الدحل، تكنولوجيا الأداء البشري (مفهوم وأساليب القياس والنماذج)، عمان، الأردن، 2001.
- 68- كاضم نزار الركابي، الإدارة الاستراتيجية العولمة والمنافسة، دائر وائل لنشر، عمان، 2004.
- 69- لعلي بوكميش، مدخل الى تنمية الموارد البشرية، دار الراية، ط1، ادرار الجزائر، 2012.
- 70- لونتال جفري، إعادة هندسة المنظمة - منهج الخطوة بخطوة - لتجديد حيوية الشركة، ترجمة خالد الدخيل الله، الطبعة الأولى، دار المريخ، الرياض، 2002.
- 71- ليل سبانسر، هندرة الموارد البشرية، ترجمة شمس الدين عثمان، الشركة العربية للإعلام العلمي، القاهرة، 2001.
- 72- محمد احمد عوض، الإدارة الاستراتيجية- الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، القاهرة، 2003.
- 73- محمد سعيد احمد، التنظيم وتطوير أساليب العمل- نظريات وأساليب العمل، الفكر العربي، القاهرة، 1971.
- 74- محمد عبد الحسين ألفرجالطائي، نظام المعلومات الإدارية المتقدمة، دار وائل للنشر والتوزيع، 2004.

## المصادر والمراجع

- 75- مرام اسماعيل الاغا، دراسة تطبيقية لإعادة هندسة العمليات الادارية الهندرة في المصارف في قطاع غزة، الجامعة الإسلامية غزة، 2006.
- 76- مصطفى مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية لنشر والتوزيع، مصر، 1994.
- 77- موسى اللوزي، تنمية الإدارية، دار وائل لنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2009.
- 78- مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي ، الإثراء لنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2009.
- 79- نادية العارف، التخطيط الاستراتيجي والعولمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- 80- نبيل محمد مرسي، احمد عبد السلام دخيل، الإدارة الاستراتيجية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2007.
- 81- نبيل محمد مرسي، استراتيجيات الإدارة العليا-تنفيذ مراجعة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006.
- 82- نور الدين طروش، رفيق حروش، علم الإدارة من المدرسة التقليدية إلى الهندرة، دار الأيام، الأردن، 2015.
- 83- هامر مايكل، شامبي جيمس، إعادة هندسة تنظيم العمل في المنظمات - الهندرة - دعوة صريحة لثورة إدارية جديدة، ترجمة شمس الدين عثمان، الطبعة الأولى، الشركة العربية للإعلام العلمي "الشعاع"، القاهرة، مصر، 1995
- 84- هايز ماروباى ترجمة محمود مرسي وزهير الصباغ، إدارة الأفراد(دليل الشامل للأشراف الفعال) معهد الإدارة العلمية، 2009.

## المصادر والمراجع

85- وائل محمد صبحي إدريس و طاهر محسن منصور الغالبي، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي (أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن)، دار وائل النشر، ط1، 2009.

### ➤ الرسائل الجامعية

86- الطراونة راتب، اثر الاستثمار في رأس المال الفكري على الأداء المؤسسي دراسة ميدانية المؤسسات العامة الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن، 2011.

87- الغيث سعود: فعالية الدور الرقابي لهيئة الرقابة والتحقيق من وجهة النظر القيادات التنفيذية بالوزارات، رسالة ماجستير، الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 1998.

88- ايمن جمال عبد الهادي السر، واقع اعادة هندسة العمليات الادارية في وزارة الداخلية والامن الوطني في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية غزة، 2008.

89- سملاي يحضيه، اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه 2003-2004.

90- سليم العايب، هندسة تسيير الاطارات بالمؤسسة الصناعية، رسالة دكتوراه، جامعة يوسف بن خدة الجزائر، 2006/2007.

### ➤ المعاجم

91- ابن منظور الافريقي المصري، لسان العرب المجلد 5، الطبعة الاولى، مطبعة الميرية ببولاق، مصر، 1300 هـ.

## المصادر والمراجع

- 92- أبو الغنم خالد، اثر تنمية رأس المال الفكري في فعالية نظم المعلومات الاستراتيجية في شركات الصناعات الغذائية في جدة، دراسات إدارية، المجلد 5، العدد9، 2012.
- 93- الريادي جمال الدين ، معجم ثلاثي موسع المصطلحات علم الادارة ( ادارة الاعمال ، التصرف، التسيير) عربي، انجليزي، فرنسي، مركز الناشر الجامعي، المغرب، 2005.
- 94- علية محمد بشير، القاموس الاقتصادي - عربي، فرنسي، انجليزي، الماني، المؤسسة العربية لدراسات والنشر، بيروت، بدون سنة.
- 95- محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، الهيئة المصرية العامة للكتاب، الاسكندرية، 1979.

### المجلات :

- 96- رزق محمود عبد الفتاح، إطار مقترح لتحديد تكاليف وتقرير عن رأس المال المعرفي ، المجلة المصرية لدراسات التجارية -كلية التجارة ، جامعة المنصورة، العدد 2، 2007.
- 97- خان أحلام، هندسة العمليات كمدخل لتميز إدارة الموارد البشرية، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد ثاني عشر، جامعة بسكرة الجزائر، 2012.

### الملتقيات :

- 98- أحلام خان، إعادة هندسة العمليات كمدخل لتميز إدارة الموارد البشرية الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، نوفمبر 2012.

## المصادر والمراجع

99- الغامدي عبد العزيز بن صقر، تنمية الموارد البشرية ومتطلبات التنمية المستدامة للأمن العربي، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية نموذجاً، الملتقى العربي الثالث لتربية وتعليم، بيروت، 2006.

100- ريم محمد الصالح، تحليل البيئة الخارجية لتحديد الفرص والتحديات التي تواجه المؤسسات العربية في ظل البيئة المتغيرة، مؤتمر التخطيط الاستراتيجي لتطوير أداء المؤسسات، السحاب لنشر والتوزيع، القاهرة، 2009.

101- رسلان نبيل إسماعيل، هندرة الموارد البشرية، المؤتمر الأول في إدارة وتنمية الموارد البشرية في القطاع العام-الواقع والتطبيقات-، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا، جامعة الدول العربية، القاهرة، مصر، 2010.

102- مصطفى عبد اللطيف، إعادة الهندسة من خلال الأداء المتميز، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمؤسسات والحكومات ، ورقة 09/08 مارس 2005

المراجع باللغة الأجنبية:

- 1- Ader emmanuual, **l'analyse stratégiue modern et ses outils**, infutuaible, n72,dec1983.
- 2- Benniswerm, **reuisionistthiory of leaderships**, harvard, business, 1961.
- 3- Drucker peter, **innovation : the agent of American business**, the institue for innovation, 1985.

## المصادر والمراجع

- 4- E. Thall, **le langage silencieux**, édition seiul, coll points, paris,1978.
- 5- Entretien avec peterdrucker, **créer une entreprise : c'est une question de rigueur pas de génie**, revue l'essentiel du management, novembre,1966.
- 6- Entretien avec peterdrucker, **créer une entreprise : c'est une question de rigueur pas de génie**, revue l'essentiel du management, novembre,1966.
- 7- Fred nicola's, the first fit between renjineering and quality management, distance consulting, usa, 1993.
- 8- Green d, skimer p, does time management training Works : an évaluation, international journal of training and développementvol :9, n2.
- 9- Hartiniahmed, arthurfrancis, mohamedziari, **business process reengineering** : critical suces in higher education, business process managment journal, vol13, iss3M.hamer ,J.champy, **le rengeniring-réinventer l'entreprise pour une amélioration de ses performances**,trattuit de l'américain par michel le sea'h, dunod, paris, France, 1993.

## المصادر والمراجع

- 10- Henry Mintzberg, Jean Nizet François, **l'analyse Des organization à l'épreuve des faits, in l'expansion managementreview**, n 80, mars, 1996.
- 11- Jean Claude Scheid, **les grand auteurs en organisation**, ed, d'organisation, paris, 1982.
- 12- Likart, Rensis, **new paterns of management**, newyork, rohand press, 1961.
- 13- Lueboyer et Noel Equilber. **Equilber.organiation : théories et applications**. Ed. organisation – a bien des points. De vue. H. Mintzberg relève de ce courant. Il est cependant présenté au sein des approches systémiques en raison de ses conceptions sur la structure de firme. 1976.
- 14- Nobe Tom, **managment du chargeement éléments de base pour change management différencieet intégre**, gestion, mai-juin, 1999/2000.
- 15- Peter Ferdinand Drucker, **managing in the next society**, martin 's puplishing , 1aur, 2007.
- 16- Peter Ferdinand Drucker, **the end of evonomic man the origins of totalitarianism**, trdnactionpuplichers, 1995.

## المصادر والمراجع

- 17- sergeRaynal, **lemanagement par project**  
« **aproche stratégique du changement** »edition  
d'organisation, paris 3<sup>ème</sup> édition :2003.
- 18- sontag Michel, **développeretintegrer la formation**  
**en entreprise**, ed, laision, paris, 1994.
- 19- Sotiris ziagiaris,**bousiness process re-**  
**engineering, report produced fortheec**,funded project  
innonegio project , january ,2000 edition, contryismt  
mentioned
- 20- Sukila, **personnel and administration human**  
**resorcesmanagement**, new york, 1976.
- 21- Taylor f w, **la direction scientifiquesdes**  
**entreprises**,dunod, 1911.
- 22- vanderheijden, **prerequisites to guarantee life**  
**long employment**, personellreview,vol 31.
- 23- Willcocksleslie& smith gill, **it- enabled business**  
**possesreengineering :organisation and humane**  
**ressource dimension**, journal of stratégique information  
systems, 1995.

الملاحق

# جامعة الجزائر 02 أبو القاسم سعد الله

## قسم علم الاجتماع والديمغرافيا

في إطار القيام بدراسة علمية في شركتكم تتمثل في انجاز رسالة الدكتوراه نرجو منكم مساعدتنا في إنجاز هذا البحث العلمي حول دور إعادة هندسة التصرف . من خلال الإجابة على الأسئلة الخاصة بالاستمارة بتأني بعد قراءتها بشكل جيد والتي أعدت خصيصاً لأغراض البحث العلمي.

ملاحظة : إن المعلومات المقدمة من طرفكم في هذه الاستمارة موجهة لأغراض علمية بحتة وسرية ، الرجاء التكرم بالتعاون معنا وشكراً.

✓ يرجى التفضل بوضع علامة X في الخانة المناسبة

### 1: البيانات الشخصية :

- 1- الجنس:  أ  ذ
- 2- السن:  30-20  40-31  50-41  51 فما فوق
- 3- المستوى التعليمي:  ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي
- 4- الرتبة : إطار  مستخدم التآطير  مستخدم التنفيذ
- 5- الاقدمية: 5-10 سنوات  11-20  21-30  31 فما فوق
- 6- مكان الإقامة: .....

## 2: إعادة هندسة التصرف

7- تبادر مؤسستكم بإدخال تحديثات باستمرار؟

فيما تتمثل هذه التحديثات؟

لا

نعم

فيما تتمثل هذه التحديثات؟

- شراء أدوات وأجهزة حديثة

- تشكيل فرق عمل تقوم بتنفيذ أفكار واقتراحات

- التخلص من الهياكل وإجراءات

أخرى تذكر .....

.....

.....

8- على أي أساس تبنى قرارات التحديث والتغيير في مؤسستكم؟

- الاتصال المستمر بين العمال والإدارة

- تدريب العمال على استخدام وسائل العمل الحديثة.

- الحوار والتشاور مع العمال.

- تحسين تقديم الخدمة لزيون

9- لديك فكرة عن إعادة هندسة التصرف كأسلوب لتسيير الحديث ؟

لا

نعم

10- قدمت لك شروحات حول إعادة الهندسة المراد العمل بها داخل المؤسسة؟

لا

نعم

إذا كانت الإجابة ب لا فكيف تقوم بأداء وظيفتك؟

- عن طريق المهام والواجبات التي تفرضها طبيعة كل منصب
- عن طريق المعارف والخبرات
- عن طريق اخذ تعليمات واضحة من الإدارة العليا

**11-** كيف يحرص مسيري مؤسستكم على تنفيذ أهداف المؤسسة؟

- الالتزام بأوقات الدخول والخروج
- الاهتمام بإحتياجات العمال
- التدخل السريع للمسيرين في حال وقوع أي إشكالية متعلقة بالعمل أو العميل

**12-** يساعدك المناجار الخاص بك على تحسين أدائك؟

- يساعد  لا يساعد

إذا كان يساعدك كيف ذلك؟

- تلبية حاجيات العملاء بدقة وفي وقت محدد
- تعاون العمال في تقديم الخدمة
- تفهم المشاكل التي تواجه العملاء والزبائن وتعاطفهم

**13-** يملك المناجار المعرفة الكافية المتعلقة بمتطلبات العمل؟

- نعم  لا

إذا كانت الإجابة بنعم كيف ينعكس ذلك على سير العمل؟

- أداء المعاملات بطريقة صحيحة
- امتلاك القدرة على تفادي الأخطاء
- امتلاك القدرة على الاستشراف بأزمات وإيجاد حلول لها الخطة ب

14- يوجد تنسيق بين فرق العمل في أداء الأعمال؟

نعم  لا

في حالة الإجابة بنعم كيف يظهر ذلك؟

- التعاون والتفاعل الإيجابي بين العمال
- سهولة تبادل المعلومات
- احترام اقتراحات العميل (الزبون)
- التحلي بالمسؤولية الجماعية في تنفيذ العمل

15- يسمح لك بوضع اقتراحات واتخاذ القرار في مواقف معينة؟

نعم  لا

إذا كانت إجابتك بنعم، هل تعتقد أن إشراك العمال في طريقة العمل يساهم في تحسين الخدمة من خلال.

- توفير الجهد اللازم لإنجاز المعاملات
- تخفيض الوقت اللازم لإنجاز المعاملات
- تقليل الحاجة لعمال إضافيين وتكاليف زائدة

16- بحكم خبرتكم العملية، هل تؤيد إعادة النظر في أسلوب التسيير المنتهج حالياً

بمؤسستكم؟

نعم  لا

17- ماذا تقترح على مستوى العمل؟

.....

.....  
.....  
18- إن عرض عليك منصب آخر في مؤسسة أخرى تقبل به؟

نعم  لا

في كلتا الحالتين لماذا؟

.....  
.....  
.....

3: إعادة الهندسة وتنمية الكفاءات الموارد البشرية

19- على أي أساس تم تعيينك في هذا المنصب الذي تشغله؟

شهادة  خبرة  تكوين

أخرى أذكرها.....

20- طبيعة المنصب تتوافق وتحديد مهام وصلاحيات كل منصب؟

نعم  لا

21- تحرص المؤسسة على ضبط وتحديد مهام وصلاحيات كل منصب؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة ب لا. فكيف تقومون بأداء وظائفكم

.....

22- تساهم المؤسسة في تنمية وتحسين أداء العاملين بها؟

نعم  لا

البرامج المستخدمة من طرف مؤسستكم لتنمية وتحسين أدائكم؟.....

.....

.....

23- تلقيت تكويننا في المؤسسة؟

نعم  لا

في حالة الإجابة بنعم أين تم تكوينك؟

- داخل المؤسسة

- مراكز تكوين تابعة للمؤسسة

- مراكز تكوين عامة

- بعثات الى الخارج

24- الهدف من تكوينك؟

- التكيف مع المنصب

- تغيير المنصب

- تحسين الأداء

- ترقية

25- طبيعة التكوين تتوافق مع متطلبات منصبك؟

.....

.....

.....

26- التكوين المقدم لك يتماشى مع قدراتك العلمية؟

نعم  لا

..... في حالة الإجابة بلا علل

.....

27- طبيعة البرامج التكوينية المقدمة لك؟

- شاملة

- متخصصة

- ناقصة

28- قمت بتطبيق ما تعلمته في عملك من خلال عملك؟

- نعم  لا

إذا كانت إجابتك بلا

..... علل

29- على أي أساس يتم تصنيف احتياجات التكوين في المؤسسة؟

- تطوير المهارات والمعارف الفردية

- زيادة مردودية المؤسسة

30- تلقيت صعوبات أثناء فترة تكوينك؟

- نعم  لا

..... في حالة الإجابة بنعم ما نوعها؟

31- برامج التكوين المقدمة من طرف المؤسسة تساهم في تنمية وتحسين أدائك؟

- نعم  لا

في كلتا الحالتين ما هي البرامج التي تقترحها؟

.....

.....

.....  
.....  
32- التكوين المقدم لك يتوافق ومتطلبات العمل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة؟

نعم  لا

33- تعتقد أن التغييرات الجديدة في العمل ساهمت في تطوير المؤسسة

نعم  لا

إذا كانت الإجابة ب نعم كيف ذلك ؟

- من خلال تكوينك يمكنك القيام بأعمال أي عامل مخالف لمجال تخصصك

- وجود تحسن على مستوى القيام بالأعمال

- الاستغناء عن الاستعانة بإطارات وعمال من خارج المؤسسة

- زيادة في مستوى العمل وتحقيق الجودة والامتياز

- من خلال رضا الزبون (العميل)

34- من الضروري مساندة مؤسستكم للتكنولوجيا الحديثة في العمل؟

نعم  لا

35- أذكر أجيال الحاسوب المستخدمة من طرف المؤسسة؟

.....

.....

.....

36- تحتوي المؤسسة على شبكة انترنت خاصة ؟

نعم  لا

37- متى بدأ الاستخدام الفعلي للانترنت داخل المؤسسة؟

.....

.....

.....

.....

38- الدور تلعبه الانترنت داخل المؤسسة؟

.....

.....

.....

.....

39- تعتقد أن التكنولوجيا في أداء العمل يطور من معارفك ويزيد من كفاءاتك

نعم  لا

- إذا كانت الإجابة ب لا هل يرجع ذلك إلى:

- صعوبة استخدام الأجهزة الحديثة
- عدم الاستفادة من دورات تكوينية
- الاعتماد على مهارات الزملاء وكفاءتهم
- عدم وجود برامج تكوينية متواصلة أثناء الخدمة

40- أثرت التكنولوجيا الحديثة في تغير طرق العمل؟

نعم  لا

في حالة الإجابة بنعم كيف يظهر تأثيرها:

- استحداث مهام جديدة وإلغاء المعاملات الغير مهمة

- تحسين الخدمة العميل (الزبون)

- التخفيف من المعاملات الورقية

- التقليل من الإجراءات الروتينية

**41-** الآفاق المستقبلية لاستخدام التكنولوجيا الاتصال الحديثة داخل مؤسساتكم؟

.....

.....

.....

.....