

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم  
كلية العلوم الاقتصادية، والتجارية، وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير  
مذكرة تخرج مقدمة ضمن نيل شهادة ماستر أكاديمي  
تخصص إدارة و اقتصاد المؤسسة  
الموضوع :

**إعادة هندسة العمليات كمدخل لإدارة الموارد البشرية  
دراسة حالة مؤسسة إنتاج وتوزيع لمواد البناء**

إعداد الطالبة :

كريمة بولنوار

أعضاء لجنة المناقشة

أ/ مصطفى بن عامر	أستاذ مساعد	جامعة مستغانم رئيسا
د/ سيدي احمد كبداني	أستاذ محاضر	جامعة مستغانم مقررا
أ/ عمر قري	أستاذ مساعد	جامعة مستغانم مناقشا

السنة الجامعية : 2015 / 2016

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

كلية العلوم الاقتصادية، والتجارية، وعلوم التسيير

قسم العلوم التسيير

تخصص إدارة والاقتصاد المؤسسات

الموضوع: الاستبيان إعادة هندسة العمليات

السيد / السيدة المحترمة :

تهدف رسالة ماجستير خاص بي موسومة ب " إعادة هندسة العمليات كمدخل لإدارة الموارد البشرية " دراسة حالة " مؤسسة إنتاج و توزيع مواد البناء " إلى كشف طبيعة إعادة التفكير المبدئي والأساسي وإعادة تصميم العمليات الإدارية بصفة جذرية بهدف تحقيق تحسينات جوهرية في معايير الأداء الحاسمة مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة

نرجو منكم الإجابة عن الأسئلة التي بين أيديكم بأكبر قدر من الدقة، علماً أن الأسئلة المطروحة في هذا الاستبيان تتعلق برأيكم الشخصي في عملكم اليومي في مؤسستكم وتحتوي على مواضيع تخصكم وتفيدنا في بحثنا هذاو إن إجاباتكم تعنى بسرية تامة.

ونشكركم على حسن التعاون

الجزء الأول : بيانات شخصية ووظيفية

ضع إشارة (X) في المربع المناسب للإجابة التي تنطبق عليك :

- 1 - الجنس : ذكر  أنثى
- 2 - الفئة العمرية: ] 30- 20 [  ] 40 - 30 [
- 3 - المؤهل العلمي : ليسانس  ماجستير   
دكتوراه  مؤهل آخر
- 4 - عدد سنوات الخبرة في العمل ] 5 - 0 سنوات [  ] 10 - 5 سنوات [   
] 15 - 10 [  ] 20 - 15 [  ] 20 فأكثر [
- 5 - طبيعة العمل : فني  إداري

الجزء الثاني : هندسة العمليات و إدارة الموارد البشرية

تعد إعادة هندسة العمليات من الأساليب ذات تأثير الهام و المباشر على إدارة الموارد البشرية

المحور الأول :علاقة المورد البشري بالمؤسسة

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة
					1. هذه المؤسسة تعتبر من أفضل المؤسسات بالنسبة لي
					2. يهمني كثيراً مصير ونجاح هذه المؤسسة
					3. أهتم بتصحيح الأفكار السلبية لدى الآخرين في المؤسسة
					4. أتأخر بعد الدوام الرسمي إذا دعت الحاجة دون التطلع لمكافأة
					5. يزداد ارتباطي بهذه المؤسسة مع تقدّمي في العمر
					6. يتناسب عملي مع الشهادة التي أحملها
					7. يزداد ارتباطي بهذه المؤسسة مع تطوّر خبرتي
					8. تسمع الإدارة مشاكل العمال و تساعدهم على حلها

المحور الثاني : إعادة هندسة العمليات الإدارية :

مجموعة عبارات تهدف إلى معرفة هدف من إعادة الهندسة العمليات بشكل عملي و سليم التي من اجلها تتم إعادة الهندسة العمليات الإدارية في المؤسسة

العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1. إعادة الهندسة هي عملية التغيير الجذري لما هو سائد					
2. التركيز على العملاء					
3. السرعة في أداء المهام					
4. الجودة					
5. تخفيض التكلفة					
6. التفوق على المنافسين					

المحور الثالث : علاقة إدارة الموارد البشرية بإعادة هندسة العمليات يبرز هذا المحور علاقة الموارد البشرية بإعادة

هندسة العمليات إذ من المتوقع أن تتحسن إدارة الموارد البشرية بعد إجراء هندسة العمليات

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1. تعد إعادة هندسة العمليات من الأساليب ذات تأثير الهام و المباشر على إدارة الموارد البشرية					
2. مساهمة إدارة الموارد البشرية في تطبيق برامج إعادة هندسة					
3. إعادة هندسة العمليات له دور استراتيجي في بناء المؤسسة					
4. تأثير إعادة الهندسة على إدارة الموارد البشرية					
5. مساهمة ادارة الموارد البشرية في التحول من المهام البسيطة الى المهام المركبة					
6. أدت هندسة العمليات إلى إدارة الوقت بشكل فعال من قبل إدارة الموارد البشرية					
7. ما يميز إعادة هندسة العمليات الإدارية وجود حلول جذرية للمشكلات					

# الإهداء

اهدي عملي إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى أغلى الحبايب  
إلى من بها أكبر وعليه أعتد .. إلى شمعة متقدة تنير ظلمة حياتي ..  
إلى من بوجودها أكتسب قوة ومحبة لا حدود لها ..

## أمي الحبيبة

إلى من عرفت معهما معنى الحياة إلى من علمني العطاء بدون انتظار .. إلى من أحمل  
أسمه بكل افتخار .. أرجو من الله أن يمدنا في عمرك لتري ثماراً قد حان قطافها

## والدي العزيز

إلى زوجي ورفيق دربي في هذه الحياة إلى توأم روحي ورفيقة دربي .. إلى صاحبة القلب

## الطيب والنوايا الصادقة

## إلى أخي الوحيد محمد

إلى الأخوات رميسة وسميرة وسامية وسعاد وشيماء وحيزية و نورة ومريم

## إلى أخواتي

والى صديقتي سامية .. إلى ينابيع الصدق الصافي إلى من معها سعدت

إلى من كانوا معي على طريق النجاح والخير

إلى من عرفت كيف أجدهم وعلموني أن لا أضيعهم

أصدقائي سامية وعائشة وفاطمة وسليمة والعالية و سمير وبنابي عد

مما سبق يمكن القول انه لأسلوب إعادة هندسة العمليات تأثيرا أساسيا على إدارة الموارد البشرية بما يفرضه من تغييرات جذرية في إجراءاتها و عملياتها و أنشطتها و مهامها .... وهذا لا ينفي المساهمة الأساسية لهذه الإدارة في تجسيد برامج التغيير الشامل التي ينادي بها المنهج إعادة هندسة العمليات ، مما يجعل وظيفة الموارد البشرية من الوظائف جد حيوية و الأساسية لتبني مناهج التغيير لمساهمتها الفعالة في إرسائه و مساعدة الأفراد على تقبله و تدعيمه و حتى يكون إدارة الموارد البشرية دورا مميزا و فعالا أكثر و نظرا لاعتماد الكلي على تكنولوجيا المعلومات ، و التي فرضت التحول من التسيير التقليدي إلى التسيير الالكتروني للموارد البشرية ألزمت مختلف التغييرات المؤسسات على ضرورة تبني منهج إعادة الهندسة في إدارة الموارد البشرية حتى تصبح أكثر إستراتيجية خالقة للقيمة ، ذات نتائج جوهرية على المستويين العلمي و الاستراتيجي .

والإحاطة بإشكالية البحث وجهتها النظرية **الفصل الأول** بين أسلوب إعادة الهندسة العمليات الإدارية التحسين المستمر والبحث الدائم عن أداء الأعمال بشكل أفضل ، تكمن في أنها ربما تعطي إحساسا بالأمان فقد تعطي المديرين انطبعا بأنهم يقومون بإعمال ايجابية دائما وذلك باعتمادها على مبدأ التغييرات الجذرية في العمليات الإدارية مما يؤدي إلى رفع مستوى الجودة والتغيير الجذري في أداء المؤسسة إلى أفضل و ذلك في وقت قصير جدا

**الفصل الثاني** يبرز علاقة إدارة الموارد البشرية وبإعادة الهندسة حيث تعد إعادة هندسة العمليات من الأساليب ذات تأثير الهام و المباشر على إدارة الموارد البشرية .

وهذا ما يوضح **الفصل التطبيقي** في المؤسسة الإنتاج وتوزيع مواد البناء بمستغانم وهي مؤسسة عمومية لها عدة نشاطات وخبرة تتجاوز 29 سنة و الدراسة التحليلية لمؤسسة توضح اثر إعادة هندسة العمليات الإدارية على إدارة الموارد البشرية حيث إعادة هندسة توفر فرصا للتغيير ثقافة وهيكل المؤسسة من خلال الدراسة الميدانية و النظرة للموضوع ثم الوصول إلى مجموعة من النتائج التي تؤكد أو تنفي الفرضية المقترحة

**الفرضية :**

تساهم إعادة هندسة العمليات في بناء المؤسسة من خلال تأثيرها على إدارة الموارد البشرية وذلك باهتمام خاص بالموارد البشرية

تحرص إدارة الموارد البشرية على دعم وتأدية الجهود الرامية إلى إعادة هندسة العمليات

### التوصيات :

في ضوء ما تقدم من نتائج يمكن تقديم بعض التوصيات لمالكي هذه المؤسسة و التي يمكن حصرها كالآتي :

نشر وتعزيز مفهوم إعادة هندسة العمليات الكافة العاملين في المؤسسة

العمل على زيادة الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات اللازمة لدعم أسلوب إعادة هندسة العمليات التي تهدف إلى  
تقليل الوقت و الجهد و التكلفة

تنمية الموارد البشرية في مجال استخدام تقنية الاتصالات و المعلومات لدعم متطلبات مشروع إعادة هندسة  
العمليات الإدارية .

## تمهيد :

تعد إعادة هندسة العمليات احدث تطور في الفكر الإداري المعاصر ، فبعد أن تمكنت عدة شركات رائدة من تحقيق نتائج غير مسبوق في عالم التطوير، والتحسين المستمر الذي أحدثته اعتناق فلسفة الجودة الشاملة سارعت شركات أخرى في مختلف أنحاء العالم إلى اعتناق هذا الأسلوب الإداري الجديد و توظيف لتطوير مختلف جوانب العمل فيها ، ولكن السؤال الذي قد يفرض نفسه الآن : هل اعتناق هذا الفكر الحديث يعتبر تحلياً عن فكرة إدارة الجودة الشاملة ؟ في الحقيقة انه على الرغم من أن الفلسفة الجودة الشاملة تعتبر نقطة بداية ايجابية للعديد من المنظمات ، حيث أن تركيز على التحسين المستمر ، أو البحث الدائم عن أداء الأعمال بشكل أفضل ، إلا أن هناك بعض المنظمات التي تعمل في ظل بيئة ديناميكية للغاية ، تواجه فيها تغيرات سريعة و دائمة ، نتيجة لذلك فإن أسباب إدارة الجودة قد لا تكون مفيدة للغاية بالنسبة لهذا النوع من الشركات ، إن المشكلة من عمليات التحسين المستمر و التي تركز إليها فلسفة الجودة الشاملة ، تمكن في أنها ربما تعطي إحساساً بالأمان فقد تعطي المديرين انطباعاً بأنهم يقومون بأعمال ايجابية دائماً ، و قد يكون ذلك صحيحاً إلا أن التطور التدريجي الدائم يتجنب احتمالات ، أن التنظيم قد يحتاج في الواقع إلى إجراء تغيرات جذرية أو طفرية وليست تدريجية وهو ما ساعد على أبرز الحاجة لهذا المفهوم الجديد " إعادة هندسة العمليات " فماذا تعني هذه الفلسفة وما أهم السمات المميزة لها .

## المبحث الأول : مدخل إلى العمليات

لقد ركز الباحثين على المعلومات المكتوبة عن الأعمال و بشكل متزايد على أهمية العمليات في تحقيق المنافسة العالمية . ولإيضاح كيفية استفادة المدراء و الموظفين من الوظائف الأخرى ومن الإلمام و العلاقة بموضوع إدارة العمليات و أهمية مبادئ و طرق إدارة العمليات في اتخاذ القرارات الشخصية اليومية و المستقبلية .

## المطلب الأول : مفاهيم حول العمليات

## أولاً: تعريف العملية

قدم معيار الإيزو ( ISO 2000 -9000 )<sup>1</sup> تعريف التالي للعملية :

" العملية هي مجموعة من الأنشطة المترابطة و المتفاعلة فيما بينها تقوم بتحويل عناصر المدخلات إلى عناصر المخرجات "

كما عرفها Philippe lorino<sup>2</sup> بأنها " مجموعة من الأنشطة المترابطة فيما بينها بواسطة تدفقات المادية أو معلوماتية و التي تتشارك من اجل تقديم منتج مادي ومعرف بصفة واضحة "

و عرفها bernard froman<sup>3</sup> بأنها " تتابع لمجموعة من الأنشطة باستعمال موارد ( أشخاص، عتاد، معلومات ) وفق مجموعة من قيود و شروط ( منظمات الداخلية و الخارجية ، الأمن ، البيئة ) في توليد منتج منتظر ( من طرف الزبون ) و كذلك أيضا منتج غير منتظر كالبقايا و المهملات "

## من هذه التعاريف يمكن القول بان :

العملية هي مجموعة من الأنشطة ( تنظيم المؤسسة وفق نمط عملي وليس بواسطة الوظائف )

في داخل العملية الأنشطة مترابطة بتدفقات مادية أو معلوماتية

الأنشطة منتظمة وفق مبدأ النتيجة ( المخرجات ) أي هي عبارة عن علبة لها غاية محددة ، ( المخرجات ) ومن اجل

الوصول إلى هذه الغاية تستعمل عناصر خارجية ( المدخلات ) و التي تحول ( بإعطائها قيمة مضافة ) عن طريق

العمل و مجموعة من الوسائل ( الموارد )<sup>4</sup> و الشكل التالي يوضح ذلك :

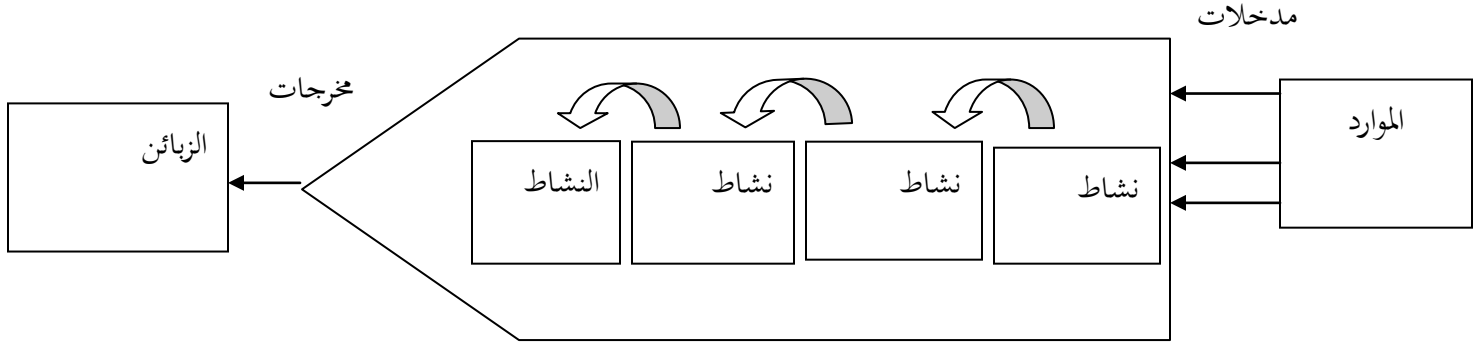
<sup>1</sup> علي هادي جبريل ، إدارة العمليات ، عمان ، دار الثقافة ، الطبعة الأولى ، 2006 ، ص 24

<sup>2</sup> " سليمان خالد عبيدات ، إدارة الإنتاج و العمليات ، الجامعة الأردنية ، عمان ، الطبعة الأولى ، 1997 ، ص 03

<sup>3</sup> إعادة هندسة العمليات ، احمد سيد كردي ، 2016-04-11 / 14h / 203407 / posts / kenanontine . com / users / ahmed kardy

<sup>4</sup> علي هادي جبرين ، إدارة العمليات ، مرجع سبق ذكره ص 26

الشكل رقم 01 :عناصر عملية إنتاج في المؤسسة



المصدر : احمد طرطار ، الترشيد الاقتصادي للطاقت الإنتاجية في المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ،

الطبعة الأولى 2001، ص 15

من هذا الشكل يلاحظ بأن عناصر المدخلات لعملية معينة هي عناصر المخرجات لعملية أو عمليات أخرى فلذلك فانه يجب أن تكون عمليات المؤسسة مخططة ومنفذة في شروط متحكم فيها من اجل إعطاء قيمة مضافة كذلك بمعنى آخر يمكن اعتبار المؤسسة ككل كعملية ، فهي مجموعة النشاطات و الموارد تقوم بتحويل المدخلات إلى مخرجات أو باعتبار وظيفة معينة داخل المؤسسة كعملية مثل الوظيفة التجارية تقوم بتحويل متطلبات الزبائن إلى الطلبات

#### ثانيا : خصائص العملية .

- من خلال التعريف يمكن كشف الخصائص التي تتميز بها العملية و هي<sup>1</sup>
- ✓ العمليات لها صيغة الديمومة على عكس المشاريع التي لها تاريخ بداية و نهاية لذلك فقيادة و تسيير العمليات هي عملية متكررة .
- ✓ العمليات لها حركية يمكن وصفها برسم تخطيطي بين نقل المنتجات و المعلومات بين مختلف الأنشطة الداخلة في تركيب العملية من اجل تحقيق خدمة مقدمة إلى الزبون
- ✓ يمكن أن تجمع العملية مجموعة أنشطة من مختلف الوظائف و الأقسام التي تكون تابعة هرميا لها ، وهذا ما يميز العملية بأنها عرضية

<sup>1</sup>علي هادي جبرين ، مرجع سابق ، ص 26

- ✓ يمكن أن تتكون العملية من عدة عمليات جزئية مترابطة فيما بينها
- ✓ جزء منظم مستقر ، مولد لأنشطة
- ✓ عرضية و موجهة نحو الزبون .
- ✓ العمليات مقاسة :

- عن طريق مطابقة المدخلات مع المخرجات
- عن طريق تقييم الأداء بواسطة تحليل المؤشرات على حسب الأهداف الموضوعية للعملية

### ثالثا : مكونات العملية

تتكون أي عملية داخل المؤسسة من المكونات الأساسية التالية :<sup>1</sup>

1. المدخلات و المخرجات : و هي العناصر التي تربط بين العمليات الأمامية أو الخلفية أو مع الزبائن أو أصحاب المصالح فالمدخلات هي مجموعة العناصر أو المواد الخام التي تجري عليها عملية التحويل ، و قد تكون مواد أولية ، منتجات أو خدمات عمليات أخرى ، في حين إن المخرجات هي النتيجة الملموسة عند قيام تحويل المدخلات و إضافة قيمة مضافة عليها .

### 2. مجموعة الأنشطة :

يمكن تعريف النشاط على انه مجموعة من المهام الفرعية المنحزة من قبل فرد أو مجموعة من الأفراد ، المتناسقة في الأداء ( تتأثر بنفس العوامل) الموجهة نحو الزبائن محددتين من خلال مجموعة من الموارد ( اليد العاملة ، الطاقة ....) لإعطاء مخرجات محددة سواء مادية أو غير مادية

فكل عملية تتكون من مجموعة أنشطة متتالية تشترك في تحقيق مخرجاتها (العملية ) ، عموما فان هناك

أربعة أنواع من الأنشطة : وهي الإنتاج ، التحويل ، التخزين ، و المراقبة .

### 3. الموارد :

تعد الأفراد و المعدات المكونات الأساسية لموارد العملية ، بمعنى آخر هي عناصر مستهلكة خلال عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات ، وهي العناصر الأساسية كمصاريف العمال ، الإيجار ، الكهرباء ، الهياكل ، ...

### 4. الإجراءات :

<sup>1</sup> احمد طرطار ،مرجع سابق ،ص 24-25

حسب معايير الايزو ( 2000- 9000 ) فان الإجراء هو طريقة محددة لانجاز نشاط او عملية بمعنى آخر ، فهي الطريقة التي بموجبها تم تحويل عناصر المدخلات إلى عناصر المخرجات ، و يمكن أن تكون هذه الإجراءات في وثيقة ، وتسمى بالإجراءات الموثقة ، حيث يمكن تخزينها في أوراق أو برامج ، كما يمكن أن تكون هناك إجراءات غير موثقة تكون متداولة عموما بين الأفراد و بدون وثائق محددة . عموما فالإجراء يحوي موضوع و مجال تطبيق النشاط أو العملية ، ما يجب أن يفعل ، متى أين ، و كيف إذن فهي تتعلق بمجموعة القواعد الخاصة بنشاط أو عملية محددة .

ربعا : أنواع العمليات .

هناك ثلاثة أنواع من العمليات و هي : العمليات التشغيلية ، عمليات الدعم ، و عمليات الإدارة .

1. العمليات التشغيلية : وتسمى أيضا هذه العمليات بعمليات الانجاز و هي تساهم مباشرة في إنتاج أي المنتج الذي يشتريه الزبون الخارجي ، بداية من تحديد حاجيات إلى غاية إشباع العمليات المرتبطة بدورة حيات المنتج ، البحث و التطوير الشراء ، الإنتاج ، المداد ، الخدمات بعد البيع

2. العمليات الإدارية : وهذا النوع من العمليات لها هدف قيادة جميع العمليات ، بتحويل المعلومات ( الآتية من العمليات أو من الخارج ) إلى أوامر و توجيهات ، وهي تسمح بتوجيه و ضمان التكامل بين جميع العمليات كما تسمح بقيادة المؤسسة إلى تحسين قدرتها على تطور ايجابيا ، و التأكد من أن القرارات مترابطة مع الأهداف المتبعة ، مثل إعداد وتنفيذ الإستراتيجية ، قيادة الأنشطة ، وإدارة التحسين المستمر ، ويكون تحت التصرف الكامل لفريق الإدارة .

3. عمليات الدعم : هي تلك التي هدفها تقديم الوسائل الأزمة لباقي العمليات و تساعدها بممارسة نشاطها بصفة عادية ، وعلى الرغم من أنها لا تساهم مباشرة في إعادة القيمة ، فهي لازمة لسير المستمر من خلال الشكل ، فان الجزء الكبير من مدخلات عمليات الإدارة تأتي من العمليات التشغيلية كمؤشرات و لوحات قيادة و نتائج وأيضا كمشاكل نبحت عن حلول و تكون مدخلاتها من جهة أخرى أراد أصحاب المصالح ، ( عمال ، مساهمين ، الشركاء ) ، و يمكن اعتبار مخرجاتها كأهداف و توجيهات تنظيمية ، مخططات عمل إلى غير ذلك و بالنسبة لعمليات الدعم ، فمدى حالاتها تتمثل في الحاجات و طلبيات من الوسائل المعبرة عنها من قبل العمليات الأخرى، و مخرجات هي الوسائل المقدمة لهذه العمليات من بين مجموعة العمليات داخل المؤسسة ، يكتسي البعض منها أهمية أكبر تسمى

هذه العمليات بالعمليات المفتاحية أو الإستراتيجية فبعض الأهداف داخل المؤسسة تعتبر كأهداف إستراتيجية و هذا لأنها تحوي على عناصر مفتاحية في نجاح المؤسسة

إن العمليات الإستراتيجية تعكس الرؤية وللعوامل المفتاحية للنجاح المؤسسة و تأقلمها مع محيطها الخارجي كما تساعد على تطوير المؤسسة على المدى المتوسط و الطويل و تعزيز مكانتها في السوق كما إن هذه العمليات تحوي على مخاطر هامة إذا ما أهملت بالمقارنة بباقي العمليات .<sup>1</sup>

### المطلب الثاني : الإدارة بالعمليات

إن ضرورة الأخذ بعين الاعتبار و جهة نظر الزبون وضمان أفضل ترابط بين الوظائف ، و ربط إستراتيجية الأعمال اليومية للمؤسسة ، قاد الكثير من المؤسسات إلى الاهتمام بتسيير العمليات لصفاتها العرضية و الاعتماد عليها كقاعدة ، سواء في تسييرها الاستراتيجي أو تسييرها اليومي و سيتم التعرف على مبدأ الإدارة بالعمليات ، و مراحلها و كيفية تحويل المؤسسة نحو الإدارة بالعمليات .

### أولا : تعريف الإدارة بالعمليات .

عرفها gvon mouGin بأنها "نظام للإدارة يقوم على المدخل النظامي يتكون من مجموعة أنظمة فرعية تسمى بالعمليات ، تتفاعل فيما بينها لتحقيق منتج عادي أو معنوي موجه إلى مستعملين ، و هو تقسيم نشاط المؤسسة إلى عمليات و مراقبتها من اجل محاذاتها مع الأهداف الإستراتيجية .

فالإدارة بالعمليات هي وسيلة لمعرفة الأنشطة المقادة لكل مستوى إداري داخل المؤسسة بمبدأ العمليات ، و قياس فعاليتها ، مما يتطلب إيجاد مؤسسة موجهة بالعمليات .

### ثانيا : العملية كأداة إدارية

تنص الفقرة الثانية من تعريف العملية ضمن معايير الايزو 9000، 2000 ISO "يجب أن تكون عمليات المؤسسة مخططة و منفذة في شروط متحكم فيها من اجل إعطاء قيمة مضافة "

و منه فان غاية العملية هي إعطاء قيمة مضافة فمعايير الايزو 9000، 2000 تمثل نظام إدارة الجودة يعتمد على شكل عمليات ، بالتالي فالحكم على نظام إدارة الجودة يعتمد على فعالية العمليات المكونة له ، كما ينص المبدأ الرابع لإدارة

<sup>1</sup> اعادة هندسة العمليات 2016-03-01/15h/ ./ksu . edu/facultg

الجودة بأنه يتم الوصول إلى نتيجة منتظرة و بطريقة فعالة إذا كانت الموارد و الأنشطة تسير كعملية ، في حين إن المبدأ الخامس ينص على أن تحديد و فهم و تسيير العمليات المترابطة على شكل نظام . يساهم في فعالية و نجاعة المؤسسة و في الوصول إلى أهدافها . و للفهم الجيد لربط الإدارة و الغايات و العمليات ، يمكن اعتبار أن العمليات كأدوات تخدم وتكمل غايات نظام الإدارة الجودة ، بمعنى إشباع الزبائن و جميع الأطراف ذات المصلحة من خلال إنتاج منتجات و خدمات وفق السياسة المتبناة من إدارة المؤسسة .

### ثالثا : المؤسسة موجهة حسب العمليات

تعتبر الإدارة بالعمليات المؤسسة بأنها " مجموعة من العمليات الموجهة نحو خلق القيمة للزبائن و جميع الأطراف ذات المصلحة " فخلق القيمة للزبائن يتطلب دائما خبرة و معرفة متحكم فيها من قبل العمليات لذلك فالأهمية الكبرى للتنظيم الكلاسيكي عن طريق الوظائف أو المهن يمكن في التخصص و هذا ما يسمح إلى تراكم الخبرة و المعرفة و هو مهم بالنسبة للمؤسسة و بالنسبة لتطورها الاقتصادي مهما كان نوع التنظيم ، فهو يساهم في حفاظ و تراكم الخبرات ، لكن يبقى المشكل المطروح هو أن كل وظيفة أو مهنة تهتم فقط بالرفع من أدائها الخاص و ليس من قيمة المقدمة للزبون النهائي ، فكانت الحاجة إلى التنسيق بين العمليات و الوظائف بتكوين فرق متعددة الأنظمة لها استقلالية كبيرة في إطار مهمتها المرتكزة على تقديم القيمة للزبون الداخلي و الخارجي ، فيتم الحفاظ على الهيكل الوظيفي لكن بالنسبة لمسؤولي الوظائف فتحول إليهم مهام إضافية جديدة لمسؤولين ، فيكون دور المسؤولي الوظائف هو تقديم المعارف و الخبرة و تطوير الكفاءات في تسيير العمليات .

إن هذا الهيكل الجديد الممزوج بين الهيكل الوظيفي، والعمليات لا يظهر المشاكل، والتعارضات الموجودة في الهياكل المصفوفية مثل تعارض بين المسؤوليات أو الاهتمام بجزء أكثر من جزء آخر .

### المطلب الثالث : مراحل الإدارة بالعمليات .

لتنفيذ الإدارة بالعمليات بصفة فعالية ، لابد من تتبع أربعة مراحل أساسية هي : توضيح العمليات محاذاة الإستراتيجية بالعمليات، إدارة العمليات وتسريع خلق القيمة ، وهذا ما سنحاول التطرق إليه بالقليل من التفصيل في هذا المطلب أولا : **توضيح العمليات** خريطة العمليات : إن خريطة العمليات هي رسم بياني يقوم بتحديد العمليات و العلاقات

الموجودة بينها الهدف منها هو إنشاء صورة دقيقة شاملة للعملية برمتها تساعده في فهم كل جانب من جوانب المدخلات و المخرجات<sup>1</sup>

إن إعداد خريطة للعمليات داخل المؤسسة يتطلب المراحل التالية :

❖ التحديد الواضح للزبائن و متطلباتهم : وتعلق بطرح تساؤل التالي :

من هم زبائننا ؟ سواء الحاليين أو المستقبليين ، هذه الخطوة تسمح بتحديد الأطراف ذات المصلحة : الزبائن الخارجيين والزبائن الداخليين ( عمال ، المساهمين ،.....)

وتحديد متطلبات كل واحد منهم لان في بعض الأحيان يمكن أن تكون متطلباتهم مختلفة وحتى متعارضة يمكن تقسيم متطلبات الزبون إلى ثلاث مستويات هي :

- **المتطلبات القاعدية** : وهي مجموعة الخصائص الأساسية التي يجب أن تكون في المنتج أو الخدمة هذه الخصائص تستجيب للمتطلبات البديهية للزبون ، ووجودها في المنتج لا يؤكد أي إشباع للزبون ، ولكن غيابها يؤدي إلى رفض المنتج و الخدمة ، كشراء سيارة معطلة .
- **المتطلبات النسبية** : وهي الخصائص والمميزات الخاصة بالمنتج أو الخدمة التي تحقق إشباع الزبون ، بحث أن غيابها يؤدي إلى عدم إشباعه مثل : شراء سيارة بلون معين
- **المتطلبات الخفية** : وهي متطلبات غير معبر عنها سواء بسبب أن الزبون يجهل وجودها أو انه لا يعلم بأنه بحاجة إليها ، و يمكن أن يكون هناك إشباع حتى غياب هذه المتطلبات لكن و جودها يؤدي إلى إشباع من قبل الزبون ، مثل إنارة الأضواء أو مساحات الزجاج الاتوماتيكية في السيارة في الوقت الحالي

1. إعداد كل زوج منتج - خدمة / زبون : وهي تكمل المرحلة السابقة بطرح التساؤل التالي " ما هي المنتجات /

الخدمات المباعة و إلى أي نوع من الزبائن ؟ فهي تقوم بإعداد قائمة لكل ( منتج / خدمة ) الموجهة لكل زبون

2. تحديد العمليات : إن المرحلتين السابقتين ضروريتين لتحديد العمليات هذه المرحلة تقوم على طرح التساؤل التالي :

ما هي العمليات التي يمكن ان تعطينا منتجات وخدمات تشبع متطلبات الزبون .

إن تحديد العمليات يكون أولاً بتحديد العمليات المقرونة بتقديم المنتج / الخدمة للزبون الخارجي التي لها علاقة مباشرة

معه و هي العمليات التشغيلية ، ثم بعد ذلك العمليات الملحقه وهي عمليات الدعم ، ثم عمليات الإدارة ، وهذا

<sup>1</sup> غريغ يور ، 6 سيجما للمديرين ، الطبعة الأولى ، مكتبة جرير ، جدة ، 2007 ص 30

بتكوين سلسلة من العمليات انطلاقاً من العمليات الخلفية الموردة للعمليات الأساسية إلى غاية المورد الخارجي .  
يجب أن يحدد هذه العمليات فلا يجب أن تكون قليلة جداً إلى درجة أن تكون عامة ولا يجب أن تكون كثيرة جداً  
فيكون التقسيم كثير جداً ، يصعب فهمها نتيجة للتعقيد

3. إعداد خريطة : و هناك يجب توضيح الروابط بين جميع العمليات ، بمعرفة العمليات التسلسلية والعمليات الموازية ،  
مبينة في ذلك جميع التدفقات الموجودة بينها .

إن وضع الخريطة النهائية للعمليات يكون بتوضيح الحاجات التي يجب إشباعها على اليمين والزيائن على اليسار ،  
بحيث تكون العمليات التشغيلية تساهم مباشرة في إشباع الزبون من اليمين إلى اليسار ثم تتبع بعد ذلك عمليات  
الدعم التي توجه عرضياً نحو العمليات التشغيلية ، تقدم لها الوسائل اللازمة ، وكذلك بالنسبة لعمليات الإدارة ، فهي  
تقطع عرضياً نحو العمليات التشغيلية بتقديمها التوجيهات المناسبة بجميع العمليات .

### المبحث الثاني : الإطار المفاهيمي لإعادة هندسة العمليات

إعادة الهندسة أو الهندرة مصطلح مركب ، يجمع بين الهندسة و الإدارة ظهر في بداية التسعينيات و بالتحديد في  
1993 ، و ذلك عند صدور أول كتاب في هذا المجال على يد الباحثين الأمريكيين James Champg et Machael  
Hammer المعنوي ب " إعادة هندسة المنظمات : مقدمة لثورة الأعمال " و الذي احدثا به ثورة حقيقية في عالم  
الإدارة لما يحمله هذا المصطلح من أفكار غير تقليدية و مبادئ جديدة من نوعها ، حيث تدعو إعادة الهندسة بشكل  
واضح إلى إعادة النظر و بصيغة جذرية في مختلف الأنشطة و الإجراءات و العمليات التي تقوم عليها المنظمات

### المطلب الأول : مفاهيم إعادة هندسة العمليات

لم يختلف الباحثون كثيراً في تحديد مفهوم إعادة الهندسة وهذا راجع في الغالب لقلّة الدراسات التي تناولت هاته الفكرة

### أولاً : التطور التاريخي لإعادة هندسة العمليات

ظهرت إستراتيجية إعادة هندسة العمليات ( Business process – engineering ) في بداية النصف الثاني من  
الثمانينات وتطورها في التسعينات وما بعدها ادعاء الأذهان إلى المراحل التي شهدت تغيرات دراماتيكية في التاريخ  
تطور الإدارة والتنظيم ، وتتوقع الكتابات المعاصرة أن الزمن القادم سيشهد إعادة تفكير شاملة تلامس المبادئ

والأسس التي بدت وكأنها اكتسبت رسوخا صارما حيث لا تجد في التحسينات التدريجية أنها كافية لمواجهة التحديات الحالية والقادمة<sup>1</sup>

### ثانيا : تعريف إعادة هندسة العمليات :

لإعادة هندسة العمليات الإدارية عديد من التعاريف و فيما يلي أهم هذه التعاريف و أكثرها شيوعا و استخداما حيث تعرف إعادة هندسة العمليات بأنها " إعادة التصميم السريع و الجذري للعمليات الإدارية و الإستراتيجية ذات قيمة و كذلك للنظم و السياسات و الهياكل التنظيمية المساندة ، تهدف إلى تعظيم تدفقات العمل و زيادة الإنتاجية بصورة خارقة<sup>2</sup>

كما تعني البدء بكل شيء جديد أو الأشياء و العناصر و الأنشطة ذات القيمة المضافة ، إذ تعتبر مقترحا لإعادة اكتشاف المنظمة ، فهي أساس الثورة الإدارية في المنظمات حاليا مقارنة بتأثير مفهوم التخصص و تقسيم العمل " لأدم سميت " و التي كانت لها أهميتها و فعاليتها خلال القرنين الماضيين<sup>3</sup>

كما يقول احد الكتاب إن إعادة الهندسة ليست إعادة التنظيم ، " كما أنها ليست نبذا جديدا في زجاجة قديمة " فهي بحث عن إعادة تصميم جذري وسريع للعمليات ذات القيمة الإستراتيجية بهدف إحداث طفرات تحقق قيمة إستراتيجية مضافة بل تحقق قفزة قوية<sup>4</sup>

كما تعرف أنها إعادة التفكير الأساسي ، و إعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية لتحقيق تحسينات جوهرية في معايير قياس الأداء ، مثل التكلفة ، و الجودة ، و الخدمة ، و السرعة<sup>5</sup>

### ثالثا : مرتكزات الأساسية التي تقوم عليها إعادة هندسة الأعمال :<sup>6</sup>

<sup>1</sup> بسمان فيصل محبوب ، إدارة الجامعات العربية في ضوء الموصفات العملية : دراسة تطبيقية لكليات العلوم الإدارية و التجارية ، القاهرة منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية 2003 ص 149

<sup>2</sup> جمال الدين مرسي ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2003 ، ص 69

<sup>3</sup> السيد محمد جاد الرب ، " إطار مقترح لإعادة هندسة عمليات تدريب و تطوير الموارد البشرية ، دراسة ميدانية بالتطبيق على هيئة قناة السويس " مجلة البحوث التجارية المعاصرة المجلد 06 العدد الأول جامعة سوهاج 1992 ص 459

<sup>4</sup> بسمان فيصل ، المرجع السابق ص 149

<sup>5</sup> سيد محمد الرب ، موضوعات إدارية متقدمة و تطبيقاتها في منظمات الأعمال الدولية ، دار الكتب المصرية القاهرة ، الطبعة الأولى ، 2009 ص 85

<sup>6</sup> عمر وصفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية ، بعد استراتيجي ، دار وائل للنشر و التوزيع ، جامعة حلب ص 170 - 171

تقوم إعادة هندسة الأعمال احد احدث مداخل تصميم العمل في المنظمات الحديثة اليوم على مجموعة من القواعد و المبادئ نوجزها فيما يلي :

1. تصميم الهيكل التنظيمي من جديد :  
تسعى إعادة هندسة الأعمال إلى إعادة تصميم الهيكل التنظيمي لتحويل من هيكله العمودي إلى هيكل أفقي مبسط من اجل تفعيل عملية التنسيق بين أعمال المنظمة ، و تقصير خطوط الاتصال فيها ، و تسريع نقل المعلومات و الأداء و الأوامر .... الخ عبر المستويات التي يشتمل عليها هيكل المنظمة التنظيمي
2. تصميم مضمون الأعمال و الوظائف من جديد : تعمل إعادة هندسة الأعمال على إعادة تصميم أدوات الوظائف و الأعمال و تحويلها من أدوات فردية أي أدوات جماعية على شكل فريق عمل و إتاحة الفرصة لأعضائها أن يمارسوا عدة أعمال أو مهام بحرية و مرونة و استقلالية و أن يجدوا متسعا من الوقت لتطوير أدائهم الذاتي
3. تصميم السلطة من جديد : تؤكد إعادة هندسة الأعمال على ضرورة تفويض فوق العمل سلطة كافية لتمارس من أعمالها بحرية و مرونة كبيرتين و هذا يستوجب بالضرورة دفع تفويض السلطة و اتخاذ القرارات من أعلى الهرم التنظيمي في قاعدته ، و تركيز الإدارة المباشرة ، و قاعدة هذا الهرم Bottom line التي فيها تنفيذ الأعمال .
4. تصميم دور الإدارة الوسطى من جديد : تتطلب إعادة هندسة الأعمال تقليص عدد وظائف الإدارة الوسطى لجعل الهيكل التنظيمي منبسطا و ليس طويلا و تغيير نمط إشرافها و رقابتها التقليدي و جعله رقابة عن بعد و التدخل عند اللزوم ، لإتاحة الفرصة للإدارة المباشرة التي هي على تماس مع قاعدة الهرم التنظيمي ، إن تعمل بحرية و مرونة
5. تصميم أسلوب التحفيز من جديد : تطالب إعادة هندسة الأعمال بتغيير نمط التحفيز الإنساني من فردي إلى الجماعي لان تصميم الأدوار و أسلوب تنفيذها أصبح عل شكل فرق عمل مدارة ذاتيا و بالتالي تعطي الحوافز على أساس ما ينجز فريق العمل بكامل أعضائه و ليس العضو الواحد
6. تصميم معايير الأداء من جديد : تؤكد إعادة هندسة الأعمال على ضرورة جعل تقييم أداء الموارد البشرية في العمل قائما على أساس ما يحققه فريق العمل من قيمة مضافة إجمالية للمنظمة و هنا يستدعي تبني معايير التالية
  - زمن انجاز العمل
  - سرعة الأداء
  - تكلفة الأداء

- جودة الأداء و كميته

- تحقيق الهدف و هو تحقيق الرضا لدى عملاء المنظمة

7. إدخال تكنولوجيا المعلومات على العمل : تؤكد إعادة الهندسة الأعمال على ضرورة إدخال تكنولوجيا المعلومات على أعمال المنظمة و وظائفها ، لجعل تنفيذها و المساعدة على تحقيق معدلات أداء عالية : السرعة ، الدقة ، الجودة ، قلة التكلفة

8. تصميم العمليات من جديد : تطالب إعادة هندسة الأعمال بتصميم مراحل و خطوات تنفيذ الأعمال من بدايتها و حتى نهايتها من جديد وفق المبادئ التالية :

دمج المهام الفرعية المتكاملة في مهمة واحدة

تصميم العملية الواحدة بشكل يكون بإمكانها أداء أكثر من عمل واحد .

إلغاء التقيد بالتصميم القديم للعملية لإعادة الهندسة تعني الكتابة من جديد و في ورقة بيضاء

لا مجال للإصلاح و الترميم ، لإعادة هندسة هي عملية تحديد و ليس الإصلاح و ترميم لما كان معمول به سابقا .  
مراعاة تخفيض التكلفة الأدنى حد ممكن .

مراعاة تحقيق جودة الأداء بين مراحل تنفيذ العملية ، مما يجعل مسؤولية تحقيق الجودة مسؤولية كل من يعمل و ينفذ العملية ، و يستخدم لهذا الغرض أسلوبا يدعى بأسلوب تحليل و تقييم العملية الذي سنشرحه بعد قليل

تبنى مفهوم قيادي جديد

تؤكد إعادة هندسة الأعمال على ضرورة تبني القيادات الإدارية في المنظمة . مبدأ حب التجديد و التغيير و الخوف منه بان واحد ، فحب التجديد لوحده لا يفي بالغرض إذ يتطلب الخوف منه من قبل القادة ، فالخوف قوة تجعلهم جذرين و مندفعين بعقلانية ، مما يجعلهم أكثر فاعلية في إدخال التغييرات الجذرية التي تتطلب عملية إعادة الهندسة ، و هنا يستوجب من القادة الإقناع بعدم الخوف من الفشل لان سيطرة هذا الخوف يجعلهم لا يحبون و لا يقدمون على إحداث التغييرات المطلوبة في الأعمال ، و بالتالي تطلب إعادة هندسة الأعمال قادة يحبون التحدي و التغيير حذرين منه لكن لا يخافون من الفشل .

9. تقييم انسياب العمل كأسلوب لإعادة هندسة العمليات :

يستخدم مدخل إعادة هندسة الأعمال من اجل إعادة تصميم العمليات التي تؤدي في المنظمات أسلوبا يدعى " تقييم انسياب ( دقيق ) العمل الذي يعتمد على القيمة المضافة ، الذي بموجبه تقييم أداء المراحل أو الخطوات التي تتكون منها العملية الواحدة من بدايتها و حتى نهايتها على أساس ما تقدمه مراحل أو خطوات لبعضها بعضا من أداء و خدمة ذات جودة عالية حيث إذا ما أريد إنجاز العملية بإنتاجية عالية و تحقيق قيمة المضافة من ورائها ، يجب أن تؤدي كل مرحلة أو خطوة ( ضمن العملية الواحدة ) المطلوب منها بمستوى عالي من الجودة و الإنتاجية لتمكن المرحلة اللاحقة بها من تأدية ما هو مطلوب منها كذلك للمرحلة التي تليها و بالتالي فالمرحلة التالية القيمة المضافة التي تنتظر منها

#### رابعا : عناصر إعادة هندسة العمليات الإدارية :

- من خلال التعاريف السابقة لإعادة هندسة العمليات الإدارية ، يتبين إن جميعها تشترك في عدد من العناصر و التي تميزها عن غيرها من المفاهيم و نماذج التحسين و التطوير و أهم هذه العناصر التالية :<sup>1</sup>
1. أن يكون التغيير أساسي :
  - إن إعادة هندسة العمليات الإدارية تطرح أسئلة أساسية لا تشمل فقط الطرق و الأساليب الإدارية المستخدمة بل تتجاوز إلى الأعمال نفسها ، و الفرضيات التي تقوم عليها الأعمال ، مثل : لماذا نقوم بالأعمال التي نقوم عليها ؟ و لماذا نتبع هذا الأسلوب في العمل ؟ مثل هذه الأسئلة الأساسية تضع الفرضيات التي تقوم عليها الأعمال محل التساؤل و تدفع العاملين إلى النظر في هذه الفرضيات .
  2. أن يكون التغيير جذري :
  - يجب أن يكون المطلوب في إعادة هندسة العمليات الإدارية ، جذريا و له معنى و قيمة ، و ليس تغييرا سطحيا يتمثل في تحسين و تطوير ما هو موجود ( أي ترميم الوضع الحالي ) إن التغيير الجذري يعني اقتلاع ما هو موجود من جذوره وإعادة بنائه بما يتناسب مع المتطلبات الحالية وأهداف المنظمة
  3. أن تكون النتائج جوهرية و ضخمة :
  - أن تكون النتائج إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى تحقيق نتائج جوهرية و ضخمة ، أي لا تقتصر على التحسين

<sup>1</sup> إباد على الدجني ، نموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية وحوسبتها في المؤسسات التعليم العالي ، دراسة حالة الجامعات الإسلامية يونيو 2010

5. والتطور النسبي، و الشكلي في الأداء ، و الذي غالبا ما يكون تدريجيا .
4. أن يكون التغيير في العمليات : تركز إعادة هندسة العمليات الإدارية على تحليل وإعادة بناء العمليات الإدارية وليس على الهياكل التنظيمية ، ومهما الإدارات أو المسؤوليات والوظيفة فالعمليات الإدارية نفسها هي محور التركيز والبحث و ليس الأشخاص والإدارات
5. أن يعتمد التغيير على تقنية المعلومات : تعتمد إعادة هندسة العمليات الإدارية على الاستثمار في تقنية المعلومات واستخدام هذه التقنية المعلومات واستخدام هذه التقنية بشكل فعال ، بحيث يتم توظيفها للتغيير الجذري الذي يخلق أسلوبا إبداعيا في طرق وأساليب تنفيذ العمل وليس للمكينة التي تهدف لتوفير الوقت .
6. أن يعتمد على التفكير الاستقرائي و ليس لاستنتاجي :
- تعتمد إعادة هندسة العمليات الإدارية على الاستقراء و المتمثل في بحث عن فرص التطوير و التغيير قبل بروز مشاكل تدعو للتغيير و التطوير ، و ترفض إعادة هندسة العمليات الإدارية التفكير لاستنتاجي و المتمثل في الانتظار حتى بروز المشكلة ثم العمل على تحليلها و البحث عن حلول مناسبة لها .
- خامسا : أهداف إعادة هندسة العمليات الإدارية :**
- إعادة هندسة العمليات الإدارية بشكل عملي وسليم سوف تمكن المنظمة من حيث تحقيق الأهداف التالية ، التي من اجلها تتم إعادة هندسة العمليات الإدارية في المنظمات <sup>1</sup> :
1. تحقيق تغيير جذري في الأداء : تهدف جهود إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى تحقيق تغيير جذري في الأداء و يتمثل ذلك في تغيير أسلوب و أدوات العمل و النتائج ، من خلال تمكين العاملين من تصميم العمل و القيام به وفق احتياجات العملاء و أهداف المنظمة
  2. التركيز على العملاء : تهدف إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى توجيه المنظمة إلى التركيز على العملاء من خلال تحديد احتياجاتهم و العمل على تحقيق رغباتهم ، بحيث يتم إعادة بناء العمليات لتحقيق هذا الغرض
  3. السرعة : تهدف إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى تمكين المنظمة من القيام بإعمالهم بسرعة عالية من خلال توفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات و تسهيل عملية الحصول عليها

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي "مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة" دار وائل للنشر ، الطبعة الأولى ، عمان 2001 ص 25 – 26

4. تخفيض التكلفة : تهدف إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى تخفيض التكلفة من خلال إلغاء العمليات الغير ضرورية و التركيز على العمليات ذات القيمة المضافة
5. الجودة : تهدف إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى تحسين جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها للتناسب احتياجات و رغبات العملاء
- ويضيف الباحث أهداف أخرى تحققها عملية الهندسة أهمها :<sup>1</sup>
- تحقيق التخصصية في أداء الموظفين من خلال الانتقال إلى الموظف المهام المتعددة إلى موظف المهام المتخصصة ، مما يضيف أداء نوعيا و متميزا في الخدمة المقدمة
  - توثيق العمليات ضمن خرائط للتدفق تتضح معها صورة إجراءات العمل بطريقة سهلة وواضحة تمكن الجميع من العمل ووفقا لمنظومة محددة وواضحة
  - التقليل من تداخل العمل و تكرار أداء المهام ، حيث تعمل الهندسة على دمج العمليات المتشابهة في دوائر مختلف
- خامسا : من يحتاج لإعادة هندسة العمليات الإدارية : يبين مايكل هام لان هناك ثلاثة أنواع من المنظمات تحتاج لإعادة هندسة العمليات الإدارية و هي :<sup>2</sup>
1. المنظمات ذات الوضع المتدهور :

هي تلك المنظمات ذات الأداء المتدني ، و التي تعاني من ارتفاع في التكاليف التشغيل و انخفاض جودة الخدمات أو المنتجات التي تقدمها ، و التي تعاني من عدم قدرتها على المنافسة و تحقيق الأرباح العالية إعادة هندسة العمليات الإدارية في مثل هذه المنظمات ستمكنها من التغلب على هذه المشاكل التي تعاني منها .

2. المنظمات التي في طريقها للتدهور :

هي تلك التي لم تتدهور بعد ، و لكن هناك مؤشرات قوية بأنها في طريقها إلى التدهور كتناقص حصتها في السوق لصالح المنافسين و الارتفاع التدريجي في التكاليف التشغيل و الإنتاج و الانخفاض التدريجي في الأرباح ، و انخفاض

<sup>1</sup> من إعداد طالب الدكتوراه إياه علي الدجني ، نموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية و حوسبتها في المؤسسات التعليم العالي ، مجلة جامعة دمشق ، المجلد ، 29 . العدد الأول 2013 ص 325

<sup>2</sup> احمد السيد كردي ، موسوعة الإسلام و التنمية http:// Remanaonlion .com 14/03/2016-18h :30

الأسهم هذه المنظمات التي تصارع من اجل البقاء و لا تملك القدرة على مسايرة التطور و المنافسة بشكل قوي ، تحتاج حتما لإعادة هندسة العمليات الإدارية لتتمكن من استعادة مكانتها في السوق .3. المنظمات المتميزة و التي بلغت قمة التفوق و النجاح :

هي تلك المنظمات التي لا تعاني من المشاكل إطلاقا ، و هناك مؤشرات قوية بأنها تسيطر على السوق ، و تملك حصة عالية جدا مقارنة بالمنافسين ، وتشهد ارتفاعا تدريجي في أرباحها وأسهمها وحصتها في السوق ، ولا تعاني إطلاقا من زيادة في التكاليف التشغيل ، أو تدني جودة ما تقدمه من خدمات ومنتجات ، هذه المنظمات تحتاج لإعادة هندسة العمليات الإدارية لتتمكن من البقاء في القمة وتحافظ على الفجوة بينها وبين المنافسين

### سادسا : مبادئ إعادة الهندسة العمليات و عناصرها :

إن أهم المبادئ التي تقوم عليها إعادة هندسة العمليات هي

- التحديد الواضح لأهداف والاستراتيجيات المنظمة
- إعادة التفكير في الوضع الحالي
- التركيز على العميل باعتبار القوة المحركة للأهداف و الاستراتيجيات
- التركيز على العمليات و ليس الوظائف
- شمول المنظمة ككل ( العمليات ، النظم ، السياسات ، و الهياكل )
- التعرف على عمليات القيمة المضافة و العمليات المساندة
- حشد البيانات و المعلومات و المبررات اللازمة لاتخاذ القرارات السليمة .
- الاستخدام المناسب لأدوات الإدارة لتأكد من دقة المعلومات وما سيتم إنجازه <sup>1</sup>

### سابعا :عناصر مفهوم إعادة هندسة فتشمل على : <sup>2</sup>

- دمج العديد من الوظائف في وظيفة واحدة
- اشتراك العمل في اتخاذ القرارات
- تؤدي العملية من خلال خطوات منظمة

<sup>1</sup> جمال المرسي ، مرجع سبق ذكره ص 69 ،

<sup>2</sup> سيد محمد جاد الرب ، مرجع سبق ذكره ص 460

- للعمليات صورة متعددة ، فالعمل ينفصل إلى روتيني وصعب و غير عادي
  - يؤدي العمل عند الحاجة الفعلية
  - المراجعون و المراقبون يتم تخفيضهم حيث تزداد الثقة في الموظفين
  - مدير الموقف يعتبر طرف الأساسي لاتصال
  - تسود العمليات المركزية و اللامركزية في آن واحد
  - تغيير وحدات العمل من فرق وظيفية إلى فريق عمليات
  - تتغير ادوار الأفراد من متحكم فيها إلى الإدارة الذاتية أو الدعم الذاتي
  - يتغير إعداد الموظفين من التدريب إلى التعليم
  - تتغير مقاييس الأداء و التعويضات من اعتماد على الأنشطة إلى اعتماد على النتائج
  - تتغير معايير التقدم من الأداء إلى القدرة
  - تتغير القيم من الحماية إلى الإنتاجية
  - يتغير المدبرون من مشرفين إلى المديرين
  - تتغير الهياكل التنظيمية من هرمية إلى أفقية
  - التنفيذيون يتغيرون من محافظين على الأداء إلى القادة
- سادسا : خصائص إعادة هندسة العمليات :**

نلاحظ من خلال التعاريف السابقة اشتمال إعادة الهندسة على عدة خصائص أساسية تجعلها مفهوما شاملا ينتقل من البعد الوظيفي إلى بعد العمليات لتغييرها جذريا و تركز على روح المغامرة و على تقنية المعلومات هذه الخصائص هي :

- إعادة الهندسة هي نقطة البداية الصفر ، بمعنى تعد تغييرا جذريا في مجال إدارة الأعمال
- تسعى لتحقيق نتائج هائلة في مقاييس الأداء المختلفة ، و لا تكتفي بتحسين
- تركز إعادة الهندسة على العمليات الإدارية و العملاء
- تختلف اختلافا أساسيا على أساليب التطوير الإداري الأخرى

- تركز على الاستخدام الضروري و الملح لأنظمة و تقنية المعلومات <sup>1</sup>
- تهدم الفرضيات التي قات عليها العمليات الحالية التي انخفضت كفاءتها و فاعليتها و تضع قروضا جديدة و متطورة ، لا تبدأ يتحيز المسبق
- تتلخص من القوانين الجامدة أو الأصول التي تحدد مسبقا كيف تؤدي المنظمة أعمالها وتتبنى طرقا جديدة تناسب مع أهداف المنظمة وظروفها
- التخلص من البيروقراطية في العمل ، و كل القواعد والمبادئ والممارسات القديمة .
- التحديد والاستغلال الأمثل للكفاءات و الإمكانيات الأساسية
- تحفيز الأفراد ومشاركتهم في صنع القرارات <sup>2</sup>
- تتميز بطموح الفائق لتحقيق نتائج باهرة و تحسينات فائقة في الأداء
- التركز على العمليات الكلية و الجوهرية و ليست العمليات لها مشية و ذلك للوصول بمقاييس الأداء لمستواها الأمثل
- الاستخدام الابتكار لتكنولوجيا المعلومات ، هذه التكنولوجيا جزء لا يتجزأ من جهود إعادة الهندسة و واحدة من أهم عوامل نجاحه <sup>3</sup>

### المطلب الثاني : الفرق بين إعادة هندسة العمليات و بين مداخل التغيير الأخرى

أوضحت العديد من الدراسات و البحوث المتخصصة في دراسة مدخل إعادة هندسة العمليات و وجود اختلافات جوهرية بين هذا المدخل و المداخل الأخرى الخاصة بإعادة بناء المنظمات ، و المتمثلة عموما في إعادة هيكلة ، إدارة الجودة الشاملة التقنية ، تصغير الحجم ، إعادة تنظيم ، إعادة تصميم ، إعادة الهندسة ليست تقليص الحجم ذلك إن هذا الأخير هو التخلص من الأفراد أو الأعمال لتحسين المردودية المالية على المدى القصير بل هي إعادة التفكير في العمل من القاعدة إلى الأعلى لتقليص العمل مما هو غير ضروري و لإيجاد طرق أفضل لأداء ما هو ضروري ، كما أنها ليست إعادة التنظيم الذي هو " تعبير ملطف " لعملية تحريك الخريطة التنظيمية بل أنها تتمركز حول كيفية تنظيم

<sup>1</sup> عبد العزيز علي حسن : الإدارة المتميزة للموارد البشرية : تميز بلا حدود ، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع ، 2009 ، ص 423

<sup>2</sup> سلام حسين ، ثورة إعادة الهندسة : مدخل جديد لمنظومة التعليم ، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية ، 2007 ، ص 28 .

<sup>3</sup> احمد محمد غنيم ، إعادة هندسة نظم العمل ، الثورة الإدارية المضادة ، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع ، منصوره ، 2009 ، ص ص 51- 52

المنظمة ، ولا ينبغي خلطها بالآلية رغم صلتها الوثيقة بما غير أن دورها يتمثل في تفعيل تصميمات جديدة كالعمليات و ليس توفير آليات جديدة لأداء القديم منه <sup>1</sup>

إذن مما سبق يمكن تلخيص أوجه الاختلاف بين المداخل السابقة الذكر و مدخل إعادة الهندسة في الجدول التالي:

الجدول رقم 01: تلخيص أوجه الاختلاف بين المداخل السابقة الذكر و مدخل إعادة الهندسة

التغيير لأبعاد	إعادة هندسة الأعمال	إعادة الهيكلة	إدارة الجودة الشاملة	الآلية (الامتية)	إعادة التنظيم
مجالات البحث	كل شيء في المنظمة	العلاقات بين المستويات الإدارية	حاجات الزبائن	التطبيقات التقنية	المنظمة بالكامل باستثناء العمليات
نطاق التغيير	العملية الإدارية	الهيكل التنظيمي	البداية من القاعدة إلى القمة	النظم	التنظيم (توسيع أو تقليص المنظمة أفقياً أو عمودياً
التركيز	اتجاهات تدفقات العملية الإدارية	الإدارات الوظيفية	العملية الإدارية	الإجراءات	إيجاد تنظيم إداري جديد يشرف على العمليات القديمة نفسها
أهداف التغيير	خارقة وسريعة وجزرية	تراكمية / تدريجية	تراكمية / تدريجية	تراكمية / تدريجية	تدريجية

<sup>1</sup> بوحنيقة قوى ، إعادة هندرة الأداء الجامعي : مقارنة معاصرة ،ابحاث الاقتصادية و الإدارية ، ص 160

المصدر : خان أحلام ، إعادة هندسة العمليات كمدخل لتميز إدارة الموارد البشرية ، أبحاث اقتصادية و إدارية ، العدد

الثاني عشر ديسمبر 2012، ص 160

أوجه الاختلاف بين مدخل إعادة هندسة الأعمال وغيره من مداخل التطوير الأخرى:

يظهر الاختلاف فيما يلي:<sup>1</sup>

✓ التكنولوجيا المتقدمة: وتتضمن عدد من الجوانب مثل:

• إيجاد واستخدام خدمات جديدة (أمتن وأوفر)

• استخدام آلات جديدة (أسرع وأدق وأقل تكاليف)

• تطوير أساليب جديدة أكثر إنتاجية.

• إعادة التشغيل.

✓ تكنولوجيا المعلومات:

• تغيير وتحسين أساليب الحفظ والاسترجاع.

• تبني إجراءات أفضل لاتخاذ القرارات.

• استخدام شبكات الاتصال الكثيفة.

• تحسين التعامل بين الإنسان والآلة في مواقع العمل.

• الاستخدام المبتكر للمعلومات للقيام بأعمال جديدة.

• استخدام أساليب البحث والابتكار.

✓ إدارة الجودة الكلية:

تهدف إدارة الجودة الكلية كإعادة هندسة الأعمال إلى تحسين القدرات التنافسية وكفاءة ومرونة المنظمة وتتضمن

الجودة الكلية عديداً من أساليب التحسين المستمر, وتجعلها مسؤولية جميع أفراد المنظمة, ومن ثم فإن الجودة

الكلية تشتمل على:

• استخدام تقنية متطورة.

• تخفيض التكاليف من خلال تقليل العادم والفاقد.

<sup>1</sup> . محمد عبد المحسن توفيق ، تقييم الأداء ، ص 210

- تقييم الأداء بشكل دقيق من أجل تحسينه.
- جودة تصميم السلعة وكفاءة أدائها.
- جودة العلاقات بين المنظمة والمتعاملين معها سواء داخلياً (العمل الجماعي والتعاون والتفاهم), أو خارجياً (الصورة الجيدة مع المستهلكين والموردين)
- ✓ تخفيض الحجم: تلجأ المنظمات إلى تخفيض حجمها أو قوة العمل بها وذلك بغرض :
  - زيادة القدرة التنافسية وبذلك سيصبح تخفيض قوة العمل وسيلة لمواجهة المنافسة الشديدة التي تأتي من المنظمات الكبيرة التي تستخدم تقنيات متقدمة.
  - تخفيض التكاليف وترشيد الموارد المتاحة: فيصبح خفض قوة العمل هنا هدفاً في حد ذاته وخاصة أن تكاليف العمالة قد ارتفعت في الآونة الأخيرة إلى ما يزيد عن نصف التكاليف الكلية.
- إعادة الهيكلة:
  - تلجأ المنظمات لهذا الأسلوب عندما تريد زيادة كفاءتها وتخفيض تكلفتها فتعمد إلى إعادة التنظيم وإجراء تعديلات تنظيمية في إدارتها وأقسامها ووحداتها في الترتيب الأفقي والرأسي (عدد المستويات الإدارية).
  - وقد تعني إعادة الهيكلة إما التوسع أو الانكماش فرما تضيف إدارات أو تلغي أخرى، أو تدمج إدارات مع بعضها.
  - ولكن في الغالب تتضمن إعادة الهيكلة تخفيض في حجم التنظيم، وكذلك تخفيضاً في حجم العمالة .
  - وتعرف إعادة الهيكلة أيضاً بتصويب الحجم أو تصحيح حجم المنظمة، ليس فقط عن طريق خفض المستويات التنظيمية وتقليص حجم العمالة ولكن أيضاً تصحيح العلاقة بين الوحدات التنظيمية.
  - وهناك محاولات أخرى للتطوير إلى جانب الخمسة عناصر المتقدمة كالإدارة بالأهداف، وبرنامج تحسين الأداء، وزيادة الإنتاجية، ولكن إعادة هندسة الأعمال تختلف عن تلك الجهود اختلافاً جذرياً وإن كانت متشابهة معها في:
- ✓ هدف التطوير.
- ✓ الرغبة في التحسين.
- ✓ تقليل التكاليف.

- ✓ تقديم خدمة أفضل للعملاء.
- ✓ مشاركة العاملين
- ✓ تخفيض الإجراءات.
- ✓ جودة التنظيم.

وبذلك تتميز إعادة هندسة الأعمال عن برامج التطوير الأخرى لتركيزها على ما يلي من منهجية التطوير والتحسين:

- التركيز على العمليات بدلاً من المجالات التنظيمية والوظيفية.
- التغيير الجذري بدلاً من التغييرات الجزئية.
- تغيير الفلسفة الإدارية وطريقة التفكير لدى المديرين.
- البدء من جديد وإتباع أساليب مختلفة تماماً عما قبل<sup>1</sup>.

الملامح الرئيسية لإعادة هندسة العمليات :

- ✓ التحديد الواضح لأهداف و استراتيجيات المنظمة
- ✓ إعادة التفكير في الوضع الحالي
- ✓ التركيز على العميل باعتباره القوى المحركة للأهداف و الإستراتيجية
- ✓ التركيز على العمليات و ليس الوظائف
- ✓ شمول المنشأة كلها ( العمليات ، النظم و السياسات ، الهياكل )
- ✓ التعرف على العمليات القيمة المضافة و العمليات المساندة
- ✓ حشد البيانات و المبررات و الحجج اللازمة لاتخاذ قرارات سليمة
- ✓ الاستخدام المناسب للأدوات الإدارية للتأكد من دقة المعلومات ، وأوجه الاختلاف بين مفهوم إعادة هندسة العمليات، والمفاهيم الأخرى التي تستهدف التغيير<sup>2</sup>

<sup>1</sup> إعادة هندسة العمليات الإدارية لتحقيق التميز التنافسي للمنظمات المعاصرة، احمد كردي ، 2016-02-24 / 18h / kenanaonline . com

/ users /

<sup>2</sup> جمال الدين محمد المرسي ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، كمدخل لتحقيق ميزة التنافسية للمنظمة القرن الحادي و العشرون ، دار الجامعة 2006

وتأخذ إعادة هندسة العمليات طريقها إلى المنظمة ، عندما يتم تقييم ، وتغيير ما يزيد عن 70 % من الأنشطة والعمليات داخل المنظمة ، وبالتالي فهي تتطلب من أعضاء التنظيم أن يعيدوا التفكير في ما هي العمل الواجب القيام به، وكيف يتم انجازه ، وما هي أفضل الوسائل لتنفيذ هذه القرارات، أي أن إعادة هندسة العمليات تركز على تبسيط العمليات، وجعلها أكثر فعالية، ولكن تركيزا على احتياجات المستهلك .  
وعموما فان إعادة هندسة العمليات تتضمن ثلاث سمات رئيسية هي :

- التركيز على العميل ( أي المستهلك )
- هيكل تنظيمي يكون مدعما للإنتاج أو موجه للإنتاج
- الرغبة في إعداد التفكير، والنظر في العمل التنظيمي<sup>1</sup>

### المطلب الثالث : نتائج إعادة هندسة العمليات

يحقق تطبيق إعادة هندسة العمليات فوائد و مزايا عديدة تعود على المنظمات بكفاءة و فعالية أكبر و بشكل يحافظ على بقائها، واستمراريتها هذه النتائج استخلاصها كل من هامر وشامي من خلال التغييرات التي تحدث بعد القيام المؤسسات بإعادة هندسة عملياتها ، و التي نوضحها في النقاط التالية :

1. تتحول وحدات العمل من إدارات وظيفية إلى الفرق عمليات : تتكون هذه الفرق من مجموعة أفراد يقومون بتنفيذ عمليات متكاملة و ذات خصائص متعددة متناسبة مع العميل ، و عدم الاعتماد على الإنتاج الجماعي و المنتجات المتشابهة لان لكل عميل احتياجاته و متطلباته الخاصة ، و هذا ما يفرض ضرورة التطوير المستمر للمهارات الأفراد و قدراتهم ، حيث من خلال أدائهم لهذه العمليات المتكاملة يكتسبون فرص أكثر للنمو و التعلم و اكتساب المهارات<sup>2</sup> لذا ووفق هذا تشترك جماعة عمل تمثل بديلا لتنظيم الإدارة القديمة في انجاز عملية واحدة و متكاملة ، و لهذا تصبح المسؤولية مشتركة بين كل أعضاء الفريق و تتلاشى المسؤولية الفردية مما يفرض إلمام كل فرد من أعضاء الفريق بطبيعة العمل و المهام الموكلة إليهم
2. تتحول الأعمال أو المناصب من المهام البسيطة إلى المهام المركبة : ذلك أن المهام البسيطة تؤدي إلى زيادة الروتين و البطء في العمل والازدواجية والتكرار ، في حين أن عملية التحول إلى منصب واحد يقوم على أداء مجموعة من المهام

<sup>1</sup> رواية حسن ، المرجع السابق ص 27

<sup>2</sup> رقية عدنان المعايطية ، الارجونوميكا ، هندسة البشر ، دار الشروق للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2007 ص 102

يؤدي إلى إلغاء تعدد الاختصاصي، و يقضي على كل المخاطر تقسيم العمل، وبالتالي التخلص من الأخطاء الروتينية ويؤدي للاستثمار في الوقت، وتخفيض التكاليف الإدارية غير المباشرة، ويحسن في مستويات الرقابة والإشراف ( الرقابة تكون على عدد قليل من الأفراد ) مما يسهل توزيع المسؤوليات والأداء ومنح الحرية في الإبداع، وانجاز العمل في مكانه دون الرجوع إلى الاختصاصيين بتوفير كل الاحتياجات للعاملين في الوقت والمكان المناسبين

3. يتحول دور الأفراد من العمل المراقب إلى العمل المستقل : تساعد إعادة هندسة على إعطاء الأفراد الاستقلالية أكثر تأدية مهامهم بدلا من الرقابة المستمرة ، ذلك أنها تساعد المنظمات على الاستقطاب الأفراد القدرين على تأسيس القواعد و التعليمات بأنفسهم و قيامهم بالمبادرات الشخصية المؤدية إلى الابتكار والإبداع والابتعاد عن دور التقليدي المعتمد على تتبع التعليمات ، إذن المنظمات التي تستخدم إعادة هندسة تعطي أعضاء الفريق صلاحيات كبيرة، ومرونة عالية، والتزاما كبيرا في أداء الأعمال الخاصة، وأن المسؤولية تكون جماعية مما ينعكس إيجابيا على الأداء<sup>1</sup>

4. يتحول الإعداد الوظيفي من التكوين إلى التعليم : ذلك إن التكوين يساعد على رفع القدرات و المهارات أما التعليم فهو أكثر من ذلك إذ يزيد إدراك، وإلمام الفرد بمحيط عمله كما يساعد التعليم على إيجاد موظفين قادرين على اكتشاف متطلبات العمل بأنفسهم، وترسيخها في أذهانهم، وزيادة قدرتهم على خلق مجالات العمل المناسبة لهم والاستعداد المستمر لتنفيذها وفقا لمتطلبات العمل

5. يتحول التركيز في معايير الأداء، والمكافآت من الأنشطة إلى النتائج : يتم تعويض الأفراد في المنظمات التي تستخدم مدخل إعادة الهندسة العمليات على أساس أدائهم ( أداء أعضاء الفريق )، ومكافأهم على أساس الناتج النهائي لإعمالهم، وبشكل جماعي لذا يجب على المنظمات التي تسعى لتطبيق هذا المدخل إعادة النظر في أنظمة الحوافز والمكافآت بالاستغناء عن بعض التعويضات التقليدية التي لم يعد لها محل في إدارة اليوم .

6. تتحول معايير الترقية من الأداء إلى المقدرة : يجب الفصل بين أساس المكافأة الأفراد، وبين ترقيتهم ، فالمكافأة تكون مقابل الأداء، والترقية مقابل القدرات أي ضرورة الترقية بين الأداء، والتقدم الوظيفي فالترقية تعتبر تغييرا في الوضع

<sup>1</sup> حسام أبو وطفة ، إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" جامعة الإسلامية ، غزة ، كلية الدراسات العليا ماجستير محاسبة و تمويل

- الوظيفي للفرد ، و لا يمكن اعتبارها مكافأة ، هذا ما يؤدي بطبيعة الحال إلى تغيير ثقافة المنظمة و تحويل اتجاهات الأفراد و قيمتهم بشكل ايجابي لتقدم الخدمة المناسبة<sup>1</sup>
7. تتحول القيم السائدة في المنظمة من الحماية إلى الإنتاجية : أي التحول في المفاهيم السائدة لدى الأفراد من العمل لخدمة الرؤساء إلى العمل لخدمة العملاء حيث تتغير ثقافة الأفراد و قيمهم و حماية للمرؤوسين من التسلط رؤسائهم إلى الإنتاجية بخدمتهم للعملاء و هنا يتم إدخال مفاهيم و أفكار و اتجاهات جديدة تؤدي كلها إلى التركيز على نوعية الخدمة و رضا العميل بالدرجة الأولى .
8. يتحول التنظيم من هرمي إلى أفقي : لم تعد المؤسسات تحتاج إلى الهياكل التنظيمية الهرمية لان العمليات تسند إلى فرق العمل التي تقوم بأداء المهام من خلال سير العمل الطبيعي المكلفة به هذه الفرق ، لذا ينظم الهيكل التنظيمي على أساس العمليات الكاملة و يكون أفقيا نظرا لان العمل ينجز بواسطة فرق العمل التي تنظم أفراد متكافئين ذوو استقلالية كبيرة و الصلاحيات اللازمة
9. يتحول المسيرون من مشرفين إلى الموجهين : في ظل إعادة هندسة تتحول العمليات المعقدة إلى عمليات بسيطة و تتحول المناصب البسيطة إلى معقدة ، فالعملية التي يقوم بها شخص واحد أو مجموعة أفراد لا تحتاج إلى رؤساء و إنما إلى موجهين يقدمون المساعدة لأعضاء فريق العمل في الحالات الضرورية كما يؤدي دورهم كقيادة مهمتهم الأساسية تنمية المهارات و قدرات الأفراد .
10. يتحول المسؤولين من مراقبين إلى قياديين : ينتج عن تطبيق إعادة هندسة تغير ادوار المسؤولين التنفيذ و ذلك للتقريب بين قمة الجهاز التنفيذي بالمنظمة و كل من عملائها و مواردها البشرية التي تقوم بتنفيذ الأعمال و هذا ما يتطلب تحول المسؤولين من مراقبين إلى القياديين يرسخون مفاهيم وسلوكات العمل و يوضحونها للأفراد و يحفزونهم . إذن مدخل إعادة الهندسة قد يصبح تطبيقه ضرورة حتمية لمعظم المشروعات التي واجه صعوبات و مشكلات لأنه يساعدها في الأجل الطويل على تحقيق الاستمرارية و البقاء<sup>2</sup>

<sup>1</sup> رقية عدنان المعايطبة ، مرجع سابق ، ص 101

<sup>2</sup> احمد محمد غنيم ، إعادة هندسة نظم العمل، الثورة الإدارية المضادة المكتبية العصرية للنشر و التوزيع ، المنصورة 2009 ص 51 ، 52

## خلاصة :

وتأخذ إعادة هندسة العمليات طريقها إلى المنظمة عندما يتم تقييم وتغيير ما يزيد عن 70% من الأنشطة والعمليات داخل المنظمة ، إنما تتطلب من أعضاء التنظيم أن يعيدوا التفكير في ماهية العمل الواجب القيام به كيف يمكن انجازه، وما هي أفضل الوسائل لتنفيذ هذه القرارات، بمعنى أن إعادة هندسة العمليات تركز على تبسيط العمليات وجعلها أكثر فعالية وأكثر تركيزاً على احتياجات المستهلك.

وبخلاصة أن إعادة هندسة العمليات تتضمن ثلاث ملامح التركيز على المستهلك ، هيكل التنظيمي مدعم للإنتاج ، ورغبة في إعادة التفكير في كيفية أداء عمل التنظيم من البداية ، لقد ساعدت جهود عمليات إعادة الهندسة العديد من المنظمات في تحقيق إنجازات في مجالات جودة الإنتاج سرعة الأداء الابتكار، وخدمة العملاء .

وعلى الرغم من تعدد القواعد المترتبة على اعتناق فلسفة إعادة هندسة العمليات إلا أن هناك بعض المخاطر والمتطلبات الحاكمة، لإعادة هندسة العمليات ليست عملية تحدث مرة واحدة كما أنها ليست عملية إصلاح سريعة ولكنها عملية مراجعة مستمرة للهيكل، والممارسات التنظيمية ، وهذه النقطة الأخيرة لا يمكن تجاهلها، حيث تشير نتائج العديدة من الدراسات إلى فشل جهود إعادة هندسة العمليات يرجع إلى تصور دور الإدارة في هذا الجانب ، بمعنى أن يسعى إلى تحقيق إعادة هندسة دون تغيير أنماط القيادة ، أو اتجاهات العاملين أو أسلوب مشاركتهم في اتخاذ القرارات المؤثرة على أعمالهم أو أساليب تكوين فريق عمل سوف يؤدي إلى عدم تحقيق الأهداف .

### تمهيد :

تعتبر مؤسسة الإنتاج وتوزيع مواد البناء لب الاقتصاد الوطني تسعى للبقاء و الاستمرارية ولقد تطرقنا من خلال الجانب التطبيقي إلى معرفة مدى تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية في بناء المؤسسة و مدى أهميتها و فعاليتها في رفع أداء العمل و التميز بالمؤسسة و معرفة واقعها في المؤسسات الجزائرية ارتأينا أن تكون دراستنا في مؤسسة إنتاج وتوزيع مواد البناء " EDIMCO " بمستغانم و تم تقسيم هذا الفصل إلى المبحثين بحيث يتم التطرق فيه إلى :

المبحث الأول : نظرة عامة عن المؤسسة

المبحث الثاني : دراسة تحليلية لمؤسسة " EDIMCO "

المبحث الأول : نظرة عامة عن المؤسسة :

المطلب الأول : التعريف بالمؤسسة "EDIMCO"

المؤسسة الوطنية لإنتاج و توزيع مواد البناء المختصرة في " EDIMCO " هي مؤسسة أنشأت في 25 سبتمبر 1984 ، كان هذا بمقتضى القرار الوزاري رقم 5280 / م ع / م ت / و المتضمن ذلك مقرها الرئيسي بولاية مستغانم برأسمال يقدر ب 20000000 دج

تمتلك المؤسسة 29 سنة خبرة في مختلف مجالات البناء ، و استمرارها و بقائها طيلة هذه السنوات ناتج عن النجاح الذي حققته بتحكمها في معظم النشاطات سواء كانت إنتاجية أو تجارية و قطاع مواد البناء ، و كذلك النتائج القياسية التي حققتها في الانجاز و المقاوله . كما تهدف المؤسسة إلى بناء علاقات دائمة مع الزبائن و مختلف المتعاملين معا ، حيث تعمل على تلبية و إرضاء حاجياتهم .

و لقد تم تطوير شبكة التوزيع للشركة بولاية مستغانم و هذا خلال الفترة الممتدة ما بين 1985 و 1990 عن طريق فتح منافذ تأجير في عدة مناطق .، و تم تحويل مؤسسة توزيع مواد البناء لتأخذ شكل شركات ذات الأسهم SPA/EPE بمقتضى العقد التوثيق رقم 30/96 و الصادر في 17/01/1996

المطلب الثاني : وحدات إنتاج و التوزيع مواد البناء

لقد تم تعيين السيد مدير لحسن كرئيس مجلس الإدارة للمؤسسة بمقتضى محضر المجلس الإداري المنعقد بتاريخ 27 / 04 / 2002 و الذي نص في قراره بذلك ، تتكون مؤسسة إنتاج و توزيع مواد البناء ، من وحدات تتمثل فيما يلي :

وحدة الحديد و الصلب

وحدة التعبئة و التغليف و التوزيع

وحدة الترقية العقارية

الوحدة التجارية

### المطلب الثالث : أهداف مؤسسة إنتاج و توزيع مواد البناء

للمؤسسة عدة أهداف ترغب و تسعى إلى تحقيقها منها ما هي اقتصادية و أخرى اجتماعية و يبقى أهم هدف للمؤسسة هو ضمان البقاء و الاستمرار.

#### الأهداف الاقتصادية : يمكن تلخيصها في النقاط التالية :

العمل على تحقيق عائد مناسب على رأس المال المستثمر عن طريق استغلال كل الطاقات الإنتاجية و المهارات الفنية للعمال

العمل على توسيع النشاط بغية الانضمام و الدخول في الأسواق الدولية .

العمل على زيادة قدراتها التنافسية عن طريق اكتساب ميزة تنافسية تتمثل في إرضاء العميل

العمل على تلبية رغبات الزبائن عن طريق إنجاز و توفير طلباتهم في اقل فترة ممكنة

محااربة الاحتكار و المنافسة في الأسواق الوطنية .

#### أهداف الاجتماعية : تتمثل فيما يلي :

تلبية احتياجات السوق الوطني و الاستغناء عن الاستيراد من الخارج خاصة إذا تم بالعملية الصعبة ، و من ثم تصدير

الفائض الذي يكون بدوره للعملية الصعبة

رفع المستوى المعيشي للعمال عن طريق خلق و توفير فرص عمل لهم و تكوينهم ، و رفع مستواهم المهني

المساهمة في تحقيق التنمية الوطنية الشاملة

المساهمة في تمويل الخزينة العامة<sup>1</sup>

#### مهام مؤسسة إنتاج و توزيع مواد البناء :

لكل مؤسسة وظائف و مهام خاصة بنشاطها و أهداف مسطرة تسعى لتحقيقها من خلال إرضاء و تلبية رغبات و

أذواق المستهلكين و هذا لضمان بقائها و استمرارها في السوق

تتولى المؤسسة مهام تسويق مواد البناء (الاسمنت ، الحديد و الصلب ، المنتجات الخشبية ، البلاط و منتجات التدفئة

... الخ وذلك في إطار المخطط الوطني للتنمية الاقتصادية و الاجتماعية إضافة إلى :

– مهمة المؤسسة الرئيسية هي الإنتاج ، البيع التوزيع

<sup>1</sup> مصلحة المستخدمين ، مؤسسة إنتاج و التوزيع مواد البناء

- مكلفة بالإنتاج و التوزيع لمواد البناء و في ظروف من الحماية و بأقل تكلفة .
- وضع سياسة لتطوير نظام إنتاج و توزيع كفاء و قادر على تلبية احتياجات السوق العالمي
- وضع القوانين و البرامج و إشرافها على كل الوحدات التابعة لها قانونيا

### الهيكل التنظيمي للمؤسسة :

**المدير :** يمثل أعلى سلطة في الهرم التنظيمي و من مهامه :

تسيير الشركة و الإشراف عليها .

متابعة المصالح و الأقسام التي تقع تحت سلطته

تحليل التقارير الواردة من المصالح و الأقسام و اتخاذ القرارات الهامة و المناسب .

تسيير و مراقبة رؤساء المصالح التابعين لإدارة الوحدة .

عقد اجتماعات و إدراج السياسات و الإجراءات الخاصة بكل مصلحة

**الأمانة :** تقوم هذه الأخير بالمهام التالية :

مساعدة المدير في تدبير شؤونه و تنظيم أعماله

تحويل التقارير من المصالح إلى المدير

ضبط الاستقبالات الخاصة بالأشخاص المتعاملين مع المدير و إبلاغه بذلك

الرد على المكالمات الموجهة للمدير ,

**المراجع الداخلي :** يقوم المراجع الداخلي بفحص و تقييم نظام الرقابة الداخلية لخدمة الإدارة عن طريق التأكد من

أن النظام المحاسبي كفو و يقدم بيانات سليمة و دقيقة للإدارة و من خلال منع الأخطاء و الغش و الانحراف عن

سياسات الموضوعية

**مدير الإدارة المالية :** هو المسؤول عن المصلحة المالية و تعتبر هذه الأخيرة مركزية في مؤسسة توزيع مواد البناء ،

حيث تتفرع هذه المصلحة إلى :

الأمانة : تقوم بمساعدة مدير الإدارة المالية

**قسم النزاعات :** يهتم بالجانب القانوني للمؤسسة و يقوم أيضا بحل كل النزاعات القانونية بين العمال داخل

المؤسسة .

### قسم المحاسبة :

يتولى المحاسب مختلف التسجيلات المحاسبية للعمليات التي تقوم بها الشركة ( عمليات الشراء ، البيع ، التنازل ، التحصيل ، التسديد ... الخ ) و كذلك ييسط يوميات مساعدة حسب الحاجة إليها ، و ينقسم هذا القسم إلى فرعين : فرع المحاسب العام و فرع الخزينة ، حيث إن المحاسب الأول في المؤسسة يقوم بالعمل الذي يقوم به المحاسب العم / و العمل الذي يقوم به فرع الخزينة

### قسم إدارة الموارد البشرية :

تتم بالعنصر البشري حيث أنها الجهة المسؤول عن العاملين بالمؤسسة و يتكون هذا القسم من : مكتب الإدارة و العلاقات الاجتماعية : تهتم بالضمان الاجتماعي للعامل و تدرس الحالة الصحية و هي المتعلقة بالعامل من يوم بدئه العمل إلى غاية نهاية تعاقدته

**مكتب الأجور :** يقوم بدراسة أيام العمل و مجموعة العطل و العيابات و يحدد الأجور اللازمة و المحافظة على ممتلكات الوحدة و مراقبة حركة العمال ، المواد و البضائع

**مدير تقني :** مسؤول على ممتلكات الوحدة و يتفرع هذا القسم إلى :

**قسم البناء :** يوجد به مكتب تفني يهتم بالتخطيط للمشروع أي كمية المواد اللازمة للبناء و هناك مكتب آخر يقوم بتنفيذ ما قد خطط له

**قسم البيع :** يوجد به مكتب مكلف ببيع ما تم بنائه و مكتب يقوم بشراء الأراضي من اجل البناء

**مدير تجاري :** يوجد به :

**قسم التجاري :** يقوم بشراء وبيع مواد البناء داخل المؤسسة وهذا يبيعها إلى المدير التقني وأيضا يقوم هذا القسم بالبيع خارج المؤسسة

**قسم الإنتاج :** حيث يقوم هذا القسم بالإنتاج

**قسم الصيانة :** يتكفل بصيانة الآلات و المعدات التي تستخدم في نشاط المؤسسة<sup>2</sup>

نظام العمل في المؤسسة إنتاج و توزيع البناء :

توظف مؤسسة إنتاج و توزيع مواد البناء 170 عامل ، و نظام العمل في المؤسسة يكون على النحو التالي :

<sup>2</sup> مرجع سبق ذكره

## الفصل الثالث : واقع إعادة هندسة العمليات في مؤسسة إنتاج و توزيع مواد البناء

---

فريق يعمل من الساعة 6 صباحا إلى غاية 14 مساء

فريق يعمل من الساعة 14 مساء إلى غاية 22 ليلا

فريق يعمل من المساء 22 ليلا إلى غاية 6 صباحا

و فترات الراحة كل نهاية الأسبوع أيام الجمعة و السبت بالنسبة لبعض العمال و لكل عامل الحق في اخذ رحة

لمدة شهر واحد

### المبحث الثاني : دراسة تحليلية لمؤسسة "EDMCO"

إن أي مؤسسة اقتصادية تبحث عن فرص التطوير و التغيير قبل بروز المشكلة و ليس بعد حدوثها ، حيث تقوم منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية على التغيير ليس في المهمات و المسؤوليات الوظيفية فقط فالعمليات هي المحور وليس الأشخاص و الإدارات و لمعرفة مدى انعكاس هذا على المؤسسة تم اخذ عينة 30 عامل مكونة من مجموعة من الأسئلة في عبارات مختلفة مقسمة إلى ثلاث محاور

#### المطلب الأول : مكونات الاستبيان

باعتبار أن الاستبيان هو وسيلة مستعملة لجميع المعلومات و أداة من أدوات الحصول على الحقائق و البيانات فيتم جمع هذه البيانات عن طريق وضع عبارات و تكون هذه العبارات متنوعة يتم تحضيرها انطلاقا من أهداف معينة و انطلاقا من الجانب النظري للدراسة و من بين مزايا هذه الطريقة الاقتصاد في الوقت ، الجهد كما أنها تساهم في الحصول على بيانات من عدة أفراد في اقل وقت .

و لقد وزعت الاستبيان على الأفراد العينة و أعيد جمعها لتخضع إلى تفريغ بعد جمع الاستبيانات و هذا بحساب عدد التكرارات و الأجوبة الخاصة بكل عبارة يتم تحليلها و ذلك بعد تدوينها في الجدول ليتم تحليل هذه النتائج المتحصل عليها من خلال تفريغ الاستبيان و كذا إعطاء تفسيرات لهذه النتائج

#### عينة الدراسة :

تم تقديم و استلام الاستبيان باستخدام طريقة التوزيع و الجمع المباشر و قد استعنا ببعض العمال لتوزيع و جمع الاستبيان

#### مجالات البحث :

المجال البشري : اشتمل هذا البحث على مجموعة موظفين و المقدر ب 140 عامل لمؤسسة EDIMCO مع العلم انه لم يأخذ بعين الاعتبار عامل الجنس أو الأقدمية

مجال المكاني : أقيم البحث بولاية مستغانم و بالضبط في مؤسسة EDIMCO و هي مؤسسة خاصة بالإنتاج و توزيع مواد البناء

## الفصل الثالث : واقع إعادة هندسة العمليات في مؤسسة إنتاج و توزيع مواد البناء

المجال الزمني : تم توزيع 30 استبيان بتاريخ 2016/04/28 و استرجاع في ظرف أسبوعين 28 استمارة في نفس اليوم ثم بدأت عملية تفرغ البيانات المحصل عليها و تحليلها

### تحليل نتائج الاستبيان :

تمحورت أسئلة الاستبيان حول معلومات شخصية ووظيفية عن أفراد العينة و علاقة الموارد البشرية بالمؤسسة و إعادة هندسة العمليات الإدارية و علاقتها بإدارة الموارد البشرية

### المطلب الثاني : تفرغ الاستبيان

#### الجزء الأول : بيانات شخصية ووظيفية

#### جدول رقم 02: الجنس

النسبة %	عدد التكرار	الأرقام النوع
90%	26	الذكر
10%	2	الأنثى
100%	28	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على تفرغ الاستبيان

يلاحظ من خلال الجدول أن نسبة الذكور بلغت 90% أما الإناث 10% وذلك لان المؤسسة في منطقة معزولة و أعمال الإنتاج و التوزيع مواد البناء هي من تخصص الرجال فلإناث معظم أعمالها هي الإدارة و التصميم و الهندسة أو الإشراف على الأعمال .

الجدول 03: الفئة العمرية

النسبة	عدد التكرار	التوزيع النوع
47%	13	] 30 – 20 ]
29%	8	] 40 – 30 ]
10%	3	] 50 – 40 ]
14%	4	] 50 – فأكثر ]
100%	28	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على التفريغ الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أن الفئات العمرية الشابة ] 40 – 20 ] بلغت 76 % لان المؤسسة الإنتاج تعتمد في نشاطها على الفئات النشيطة بينما لا تزال تحتفظ بالفئات العمالية التي تتجاوز سنها 50 سنة بسبب خبرتها و استغلالها في تزويد العمال الجدد بالتكوين و بما هو جديد في العمل لأنهم سوف يحالون إلى التقاعد

الجدول رقم 04 : المؤهل العلمي

النسبة	عدد التكرار	الأرقام النوع
33%	9	دكتوراه
14%	4	ماجستير
10%	3	ليسانس
43%	12	مؤهل آخر
100%	28	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على تفريغ الاستبيان

## الفصل الثالث : واقع إعادة هندسة العمليات في مؤسسة إنتاج و توزيع مواد البناء

نلاحظ من خلال الجدول أن هذه المؤسسة الإنتاج و توزيع مواد البناء مزجت بين ليسانس و المؤهل الأخر حيث بلغت 76 % و هذا يعني أن عملية الإنتاج بحاجة كبيرة للمورد البشري الذي هو محور تحقيق هدف المؤسسة و كذلك لطبيعة النشاطات التي تقوم بها ربما تعتمد على شهادات تطبيقية و ميدانية متعلقة بتخصص المؤسسة

الجدول رقم 05 : سنوات الخبرة

النسبة	عدد التكرار	التوزيع النوع
29%	8	[0-5 سنوات ]
35%	10	[5-10 سنوات ]
7%	2	[10-15 سنة ]
7%	2	[15-20 ]
22%	6	[20 فأكثر ]
100%	28	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على التفريغ الاستبيان

يلاحظ من خلال الجدول أن متوسط الخبرة لهذه المؤسسة من ( 0 إلى 15 ) بلغت 71% كما أن إستراتيجية واضحة في الحفاظ على تراكم الخبرة و المعرفة و لعمالها و هي تحاول أن تستثمر فيها باعتمادها على الفئة الاقدمية في تمرير و تزويد الجدد من العمال بالمهارات اللازمة للعمل و ثقافة المؤسسة

الجزء الثاني : هندسة العمليات وإدارة الموارد البشرية

تعد إعادة هندسة العمليات الأساليب ذات التأثير الهام والمباشر على إعادة الموارد البشرية و يمكن معالجتها كالتالي

المحور الأول: علاقة المورد البشري بالمؤسسة

الجدول رقم 06 : هذه المؤسسة تعتبر من أفضل المؤسسات بالنسبة لي ويهمني مصير نجاحها

النسبة	عدد التكرار	البيانات
64%	18	موافق بشدة
29%	8	موافق
7%	2	محايد
0%	0	غير موافق
0%	0	غير موافق بشدة
100%	28	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على تفرغ الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أن معظم العاملون يعتبرون المؤسسة من أفضل المؤسسات بالنسبة لهم هم 73 % كون المؤسسة توفر لهم جميع وسائل الراحة ( الأجر ، المكافأة ، الترقية ، العطل ) و هذا ما يستدعي اهتمام بمصير ونجاح المؤسسة

الجدول رقم 07: اهتم بتصحيح الأفكار السلبية لدى الآخريين في المؤسسة

النسبة	عدد التكرار	البيانات
35%	10	موافق بشدة
35%	10	موافق

## الفصل الثالث : واقع إعادة هندسة العمليات في مؤسسة إنتاج و توزيع مواد البناء

30%	8	محايد
0%	0	غير موافق
0%	0	غير موافق بشدة
100%	28	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة بناءا على تفرغ الاستبيان

يتضح من خلال الجدول بيانات الجدول أن أغلبية العمال تغيرت نظرهم لمؤسستهم باعتبارها الملاذ الأول و الأخير لهم وهم يحاولون قدر المستطاع تغيير الأفكار السلبية في ما بينهم و اتجاه مؤسستهم من اجل ضمان استمراريتها بنسبة 70 % وهو ما يؤكد زيادة ارتباطهم كلما تقدموا في السن مثلما يوضح الجدول الموالي

الجدول رقم 08 : يزداد ارتباطي بهذه المؤسسة مع تقدمي في العمر و تطور خبرتي

النسبة	عدد التكرار	البيانات
71%	20	موافق بشدة
28%	7	موافق
1%	1	محايد
0%	0	غير موافق
0%	0	غير موافق بشدة
100%	28	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة بناءا على تفرغ الاستبيان

الجدول رقم 09 : يتناسب عملي مع الشهادة التي احملها كما تسمع الإدارة المشاكل العمال و مساعدتهم على حلها

النسبة	عدد التكرار	البيانات
32%	9	موافق بشدة
61%	17	موافق
7%	2	محايد
0%	0	غير موافق
0%	0	غير موافق بشدة
100%	28	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة بناءا غلى تفرغ الاستبيان

باعتبار أن إستراتيجية المؤسسة في التوظيف خاضعة للسلطات الحكومية فانه نادرا أو قليلا ما يكون توظيف العمال خارج عن احتياجات المؤسسة فهي لا تفتح مناصب شغل أو توظيف عمال جدد في وظائف شاغرة من دون النظر إلى تخصصاتهم أو مؤهلاتهم العلمية مثلما تبينه النسبة 93 % باستثناء بعض الوظائف التي لا تحتاج فيها إلى شهادة معينة مثل البستاني ، منظم حارس.... الخ

المحور الثاني : إعادة هندسة العمليات الإدارية .

الجدول رقم 10 :إعادة الهندسة هي عملية التغيير الجذري لما هو سائد

النسبة	عدد التكرار	البيانات
43%	12	موافق بشدة
15%	4	موافق
7%	2	محايد
35%	10	غير موافق
0%	0	غير موافق بشدة
100%	28	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة بناءا على تفرغ الاستبيان

لوحظ من خلال إجابات العمال عدم درايتهم الكافية بموضوع إعادة الهندسة فهم يعتقدون أنها عبارة عن تخطيط رياضي أو فزيائي أو غيره و هو الأمر الذي يتطلب من المؤسسة شرحه لهم فقد تختلف تسميتها إلا أن جهلهم بها واضح تماما ( 35%غير موافق ) في حين يأخذ البعض الآخر بجدية الموضوع باعتبارها أسلوب جديد لإدارة العمل ( 58%) وهو بادرة خير لهذه المؤسسة

الجدول رقم 11: التركيز على العملاء

النسبة	عدد التكرار	البيانات
71%	20	موافق بشدة
29%	8	موافق
0%	0	محايد
0%	0	غير موافق
0%	0	غير موافق بشدة
100%	28	المجموع

المصدر : من إعداد الطلبة بناء على تفرغ الاستبيان

من خلال الجدول يتضح جليا إن المؤسسة تولي اهتماماتها و انشغالها بالتركيز على العملاء من خلال تحديد احتياجاتهم و العمل على تحقيق رغباتهم بحيث تتم إعادة بناء العمليات لتحقيق هذا الغرض و هو ما يندرج ضمن ما يسمى بإعادة هندسة العمليات و هو ما تؤكد نتائج الفقرة بنسبة 100%.

الجدول رقم 12 : السرعة في أداء المهام

النسبة	عدد التكرار	البيانات
0%	0	موافق بشدة
0%	0	موافق
29%	8	محايد
71%	20	غير موافق
0%	0	غير موافق بشدة
100%	28	المجموع

## الفصل الثالث : واقع إعادة هندسة العمليات في مؤسسة إنتاج و توزيع مواد البناء

المصدر : من إعداد الطالبة بناءا على تفرغ الاستبيان

يلاحظ من خلال الجدول إن المؤسسة تعاني بشكل واضح في إدارة الوقت المتعلق بأداء المهام بحيث إن حوالي 71% يعتقدون إن بعض مصالح المؤسسة و أقسامها لا تقوم بمهامها في الوقت مناسب و ذلك نظرا لغياب المعلومات الضرورية و الذي يؤثر على القرارات الآنية و التي تحتاج إليها مباشرة مهامها

الجدول رقم 13 : الجودة

البيانات	عدد التكرار	النسبة
موافق بشدة	10	35%
موافق	9	33%
محايد	5	17%
غير موافق	2	7%
غير موافق بشدة	2	7%
المجموع	28	100%

المصدر : من إعداد الطالبة بناءا على تفرغ الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول إن المؤسسة تهتم بالجودة بنسبة 68% و هذا ما تهدف إليه إعادة الهندسة العمليات إلى تحسين جودة الخدمات و المنتجات التي تقدمها لتناسب مع احتياجات و رغبات العملاء ، بينما يرى البعض الآخر إن المنتجات المؤسسة هي نمطية بخصائص السوق المحلي

الجدول رقم 14 : تخفيض التكلفة

النسبة	عدد التكرار	البيانات
89%	25	موافق بشدة
7%	2	موافق
0%	0	محايد
4%	1	غير موافق
0%	0	غير موافق بشدة
100%	28	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة بناءا على تفرغ الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أن المؤسسة استطاعت تخفيض ولو جزئيا و ذلك راجع إلى قيامها بإلغاء العمليات الغير ضرورية و التركيز على العمليات ذات القيمة المضافة مثلما تبينه النسبة 97 %.

الجدول رقم 15 : التفوق على المنافسين

النسبة	عدد التكرار	البيانات
7%	2	موافق بشدة
89%	25	موافق
0%	0	محايد
4%	1	غير موافق
0%	0	غير موافق بشدة
100%	28	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة بناءا على تفرغ الاستبيان

## الفصل الثالث : واقع إعادة هندسة العمليات في مؤسسة إنتاج و توزيع مواد البناء

نلاحظ من خلال الجدول إن المؤسسة قادرة إن تتفوق على منافسيها في اعتقاد عمالها و هذا إذا تم تطبيق إعادة هندسة العمليات لان هدفها أساسي هو مساعد المؤسسة في التفوق على المؤسسات المنافسة من خلال تحقيق ميزة تنافسية و مزيج تسويقي منافس للمنتجات البديلة المطروحة في السوق باعتمادها الصريح على زيادة الإنتاج بتحسين استغلال الموارد المتاحة و ترشيد العمليات و البيع بشروط أفضل .

### المحور الثالث : علاقة إدارة الموارد البشرية بإعادة هندسة العمليات

الجدول رقم 16: تعد إعادة هندسة العمليات من الأساليب ذات التأثير الهام و المباشر على إدارة الموارد البشرية

النسبة	عدد التكرار	البيانات
0%	0	موافق بشدة
0%	0	موافق
29%	8	محايد
71%	20	غير موافق
0%	0	غير موافق بشدة
100%	28	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على تفرغ الاستبيان

باعتبار إن إعادة هندسة العمليات و إحداث التغيير في طرق الإنتاج و الإدارة والبيع سواء كان جذريا عن طرق ابتكار أفكار جديدة أو عن طريق التحسين المستمر فان التغيير نفسه يبدأ من العنصر البشري لذا يتجسد التأثير الأول و المباشر في إدارة الموارد البشرية إذ لا يمكن انتظار نتائج فعلية لمختلف عمليات المؤسسة مادامت إدارة الموارد البشرية تعمل بطرق تقليدية تكون في معظمها مليئة بالعراقيل ولذلك كان لابد من التركيز على بدا هذه العملية بإدارة الموارد البشرية هي المسؤولة فيما بعد على تطبيق برامج إعادة الهندسة الجدول الموالي يبين ذلك .

الجدول رقم 17: مساهمة إدارة الموارد البشرية في تطبيق برامج إعادة هندسة

النسبة	عدد التكرار	البيانات
29%	8	موافق بشدة
54%	15	موافق
14%	4	محايد
3%	1	غير موافق
0%	0	غير موافق بشدة
100%	28	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة بناءا على تفرغ الاستبيان

رقم 18: إعادة هندسة العمليات له دور استراتيجي في بناء المؤسسة

النسبة	عدد التكرار	البيانات
36%	10	موافق بشدة
43%	12	موافق
18%	5	محايد
3%	1	غير موافق
0%	0	غير موافق بشدة
100%	28	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة بناءا على تفرغ الاستبيان

## الفصل الثالث : واقع إعادة هندسة العمليات في مؤسسة إنتاج و توزيع مواد البناء

يؤكد الجدول أعلاه إن إعادة هندسة هي عملية متواصلة و متكاملة وهو ما تحتاجه إعادة بناء المؤسسة ' العلاقات الخارجية بشكل حديث و إن هذا الأمر يتطلب تظاهر جهود كل الفئات العمالية من المسؤولين و المرؤسين حتى يمكن القول فيما بعد أن إعادة الهندسة هو الخطوة الإستراتيجية التي تبنتها هذه المؤسسة لإعادة بناء نفسها .

الجدول رقم 19: تتحول أعمال المؤسسة أو مناصب من مهام بسيطة إلى مهام مركبة

النسبة	عدد التكرار	البيانات
22%	6	موافق بشدة
57%	16	موافق
11%	3	محايد
7%	2	غير موافق
3%	1	غير موافق بشدة
100%	28	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على تفرغ الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أن أعمال مؤسسة أو مناصب في حالة تحول بنسبة 57% من مهام بسيط إلى مهام مركبة و ألان المهام البسيطة تؤدي إلى زيادة الروتين و البطء في العمل و الازدواجية و التكرار في حين أن عملية التحول إلى منصب واحد يقوم على أداء مجموعة من المهام يؤدي إلى إلغاء تعدد الاختصاص و يقضي على كل المخاطر تقسيم العمل و بالتالي الخلل من الأخطاء الروتينية و يؤدي هذا إلى الاستثمار في الوقت و تحقيق التكاليف الإدارية غير المباشرة مما يسهل توزيع المسؤوليات و رقابة الآراء و منح الحرية في الإبداع ، و أن الأمر المساعد في ذلك هو ربط المنح و العلاوات بالمروددية ، مما يشكل حافزا لدى العمال

### المطلب الثالث : مقومات النجاح وأسباب الفشل إعادة هندسة العمليات

#### أولاً: عوامل النجاح

- توفير المنهجية المناسبة لإعادة هندسة العمليات الإدارية.
- الاستثمار في تقنية المعلومات واستخدامها في إعادة هندسة العمليات الإدارية.
- التركيز على العملاء الداخليين والخارجيين.
- تمكين كافة العاملين في المنظمة من اتخاذ القرارات المناسبة ذات العلاقة بعملهم.
- التركيز على جمع وتوحيد كافة الأنشطة والعمل على أن يتم القيام بها بشكل متزامن أو متوازي.
- دعم الإدارة العليا ومساندتها وتحفيزها لكافة القائمين على المشروع.
- الجمع بين فوائد المركزية واللامركزية وعدم التركيز على أحدهما.
- التدريب اللازم لفرق العمل والقائمين على تطبيق المفهوم الجديد.
- توفير الموارد المالية والبشرية اللازمة لنجاح المشروع.

#### ثانياً : أسباب الفشل

- التركيز على العمليات ذات القيمة المضافة دون تجاهل العمليات المساندة. التركيز على التطوير والتحسين التدريجي للعمليات الحالية (ترميم الوضع القائم).
- استخدام تقنية المعلومات في العمليات القائمة مما يؤدي إلى ترسيخها وتثبيتها.
- عدم توحيد المفهوم بشكل سليم وتطبيقه بشكل مبتور مما يؤدي إلى إحباط القيادة الإدارية العليا وتراجعها عن الالتزام والدعم والمساندة والتحفيز.
- استعجال النتائج مما يدفع العمل إلى الاكتفاء بالتحسين والتطوير البسيط لما هو موجود.

## الفصل الثالث : واقع إعادة هندسة العمليات في مؤسسة إنتاج و توزيع مواد البناء

- عدم القدرة على التخلص من القواعد الإدارية والمفاهيم السائدة.
- اعتقاد القيادة الإدارية العليا بأن دورها يتوقف عند اتخاذ القرار.
- البدء بتصور مسبق ومحدد للمشاكل والحلول وكيفية التطبيق , وتوجيه الجهود لخدمة
- هذا التصور والعمل من خلاله (إطار فكري محدد مسبقاً).
- الإفراط في التوقعات من إعادة هندسة العمليات الإدارية.
- الانغلاق على الذات وعدم محاولة الاستفادة من تجارب الآخرين.
- تجاهل القيم والمفاهيم السائدة في المنظمة ومدى قبول أو مقاومة التغيير لدى العاملين

خلاصة:

نستنتج من خلال ما سبق ذكره أن إعادة الهندسة هي عملية متكاملة تحتوي على مراحل متسلسلة تهدف إلى التغيير الجذري للعمليات الإدارية من اجل مواجهة التحديات البيئية المفروضة على المؤسسة EDIMCO وابرز ما يميز إعادة هندسة العمليات الإدارية على إيجاد حلول جذرية للمشكلات حيث أنها تساعدنا على الخروج من الروتين و النظرة الضيقة للعمل و عدم الشمولية فان التغيير نفسه يبدأ من العنصر البشري لذا يتجسد التأثير الأول ومباشر في إدارة الموارد البشرية وذلك بتركيز على العملاء من خلال تحديد احتياجاتهم و العمل على تحقيق رغباتهم وذلك تكون المؤسسة قادرة على أن تتفوق على منافسيها حيث تعتبر إعادة هندسة العمليات خطوة إستراتيجية تبنتها هذه المؤسسة ولو أن تسميتها لا تتوافق مع الأدبيات النظرية إلى أنها لا تزال مراحل المبكرة

## تمهيد :

تعد إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات الوظيفية في المنظمة و أكثرها حساسية كونها تتعامل مع عناصر الإنتاج أكثر موارد المنظمة عرضة للتأثير بالتغيرات البيئية الداخلية لبيئة المنظمة ، و التغيرات البيئية الخارجية ، البيئة العامة والخاصة ويتفق اغلب الكتاب الإدارة بشكل عام والإدارات الوظيفية بشكل خاص ، بان المنظمة بإدارة الموارد البشرية وعن طريقها تتمكن من إحراز الكثير من المزايا التنافسية التي تمكنها من مواجهة التحديات البيئية وضمن الاستمرار والبقاء .

إن إعادة الهندسة في نشاط المؤسسات أصبح مطلب من اجل ممارسة العمل الإداري بما يتناسب مع متطلبات العصر الخاصة فيما يتعلق بالموارد البشري إذ أنها تعد احدث صيحة في العالم الإداري اليوم بعد أن تمكنت عدة مؤسسات رائدة من تحقيق نتائج لم يسبق مثيل في عالم التطور و التحسين المستوى جراء تطبيق عملية الهندسة سارعت المؤسسات الأخرى في مختلف أنحاء العالم إلى اعتناق هذا الأسلوب الإداري الجديد و توظيفه لتطوير مختلف جوانب العمل فيها من ناحية النظرية البحث فان الهندسة أداء لتطوير المؤسسات التي تطبقها وذلك خلال التغيير الجذري لطرق أدائها لإعمالها ، ولكن الصعوبة الحقيقية تكمن في كيفية تطبيق الهندرة تماما عن غيرها ، ولكي تنجح الهندرة في مهمتها على إدارة المؤسسة أن مبدأ التغيير الجذري من اجل التطوير حتى لا تؤول التجربة إلى الفشل الذي يرجع في كثير من الحالات القليلة أما لسوء فهم الهندسة نفسها وأما لتطبيقها بطريقة خاطئة ، هذا يعني أن الهندسة استخدمت من قبل الكثيرين في سياقها لذا يجب أن نتفاجأ إذا كانت معظم برامج التغيير تفشل في تحقيق أهدافها.

## المبحث الأول : إدارة الموارد البشرية

كان المفهوم السائد بشأن إدارة الأفراد هو أن كل مدير في المؤسسة يقوم بإدارة الأفراد الذين يعملون ضمن مسؤوليته دون الحاجة إلى وجود إدارة متخصصة في شؤون العاملين ، و قد ساعد على نجاح مثل هذا المفهوم صغر حجم المشروعات التي كانت منتشرة في تلك الفترة الزمنية و لكن بعد الثورة الصناعية و حدوث التطورات المختلفة أدى إلى اختلاف و جهات النظر لمفهوم إدارة الموارد البشرية.

## المطلب الأول : مكانة إدارة الموارد البشرية

لقد تعددت التسميات التي أطلقت على الإدارة المعنية بالعنصر البشري في المنظمات لكثرة المترادفات فمنهم من يسميها إدارة الموارد البشرية أو إدارة الأفراد أو إدارة الأشخاص أو إدارة القوى العاملة أو إدارة شؤون العاملين أو إدارة شؤون الموظفين

## أولاً : تعريف إدارة الموارد البشرية :

و لكن مهما تعددت هذه التسميات فان نشاط يتغلغل في جميع الوظائف التي تؤديها الإدارات الأخرى و لقد تعددت تعاريف إدارة الموارد البشرية تبعاً لاختلاف و جهات نظر المفكرين و المؤلفين ، وهناك مفاهيم مختلفة لإدارة الموارد البشرية ويمكن التمييز بين وجهتي نظراً رئيسيتين في الحيات العلمية هما :

1 . النظرة التقليدية لموارد البشرية :

يرى بعض المديرين إن إدارة الموارد البشرية ما هي إلا مجرد وظيفة قليلة الأهمية في المنشآت و تقتصر على قيام بأعمال روتينية تنفيذية ، و من أمثلتها حفظ المعلومات عن العاملين في ملفات و سجلات معينة و متابعة النواحي المتعلقة بالعاملين مثل ضبط أوقات الحضور، و الانصراف ، و الإجازات ، الترقية ، صرف مرتباتهم، و يبدو أن إدارة الموارد البشرية لم تحظى باهتمام هؤلاء المديرين ، حيث يرون أن تأثيرها ضئيل على كفاءة و نجاح المنشآت و قد انعكس ذلك على الوضع التنظيمي لهذه الإدارة

## 2 . النظرة الحديثة لموارد البشرية :

يرى أصحاب وجهة النظرة الحديثة أن إدارة الموارد البشرية من أهم الوظائف الإدارية في المشاة ، ولا تقل أهمية عن الوظائف الأخرى ، وذلك لأهمية العنصر البشري و تأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمنشأة ، ولذلك اتسع مفهوم إدارة الموارد البشرية ليشمل أنشطة رئيسية من أهمها :

تحليل وتوصيف الوظائف ، تخطيط الموارد البشرية ، جذب واستقطاب الموارد البشرية المناسبة للعمل بالمنشأة ، تدريب وتنمية الموارد البشرية ، بإضافة إلى النشاط التقليدي المتعلق بشؤون الموارد في المنشأة.<sup>1</sup>

وفي ما يلي البعض من هذه التعاريف :

عرف وليام سيكولا ( w sikla ) " إدارة الأفراد بأنها استخدام القوى العاملة داخل المؤسسة أو بواسطة المؤسسة ، ويشمل ذلك عمليات التخطيط القوى العاملة للمؤسسة ، الاختيار و التعيين ، وتقييم الأداء ، التدريب والتنمية ، التعويض و المرتبات ، العلاقات الصناعية تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين" كما تعرف بأنها ذلك النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من القوى العاملة والعمل على توفيرها بالإعداد و الكفاءات المحددة وتنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة<sup>2</sup>

وتعرف أيضا : إدارة الموارد البشرية هي تلك النشاط الإداري الذي يتمثل في وضع تخطيط للقطاع البشري الذي سيضمن دائمية وجود القوى العاملة التي تحتاجها المؤسسة ودائمية إمدادها بالعناصر البشرية المطلوبة<sup>3</sup>

كما يتمثل هذا النشاط في تنمية قدرات العاملين و تحسين أدائهم ورفع كفاءاتهم الفنية والعملية والاستمرارية فيه ، و حثهم على المشاركة بولائهم الذاتي لتحقيق أهداف المؤسسة و يدخل في كل هذا كل من توفير المزايا والحوافز المادية والأدبية والمعنوية لإشباع حاجياتهم أو رغباتهم الفردية أو الجماعية

كما تعرف : مارتين " martin " إدارة الأفراد بأنها تلك الجانب من إدارة الذي يهتم بالناس كإفراد داو مجموعات ، وعلاقتهم داخ التنظيم، وكذلك الطرق التي يستطيع بها الأفراد المساهمة في كفاءة التنظيم ، وهي تشمل الوظائف التالية : تحليل التنظيم ، تخطيط القوى العاملة ، التدريب والتنمية الإدارية ، العلاقات الصناعية ، مكافئة وتعويض العاملين وتقديم الخدمات الاجتماعية أو الصحية ثم أخيرا المعلومات ، والسجلات الخاصة بالعاملين ، فيما يرى " بيقرس " " bigros " و ميرس " mgres " بان إدارة الأفراد هي عبارة عن قانون أو نظام الذي يحدد طرق وتنظيم معاملة الأفراد العاملين بالمؤسسة بحيث يمكنهم تحقيق أدواتهم والاستخدام الأمثل لقدراتهم

<sup>1</sup> صلاح الدين عبد الباقي ، مرجع سابق ،ص 16

<sup>2</sup> مصطفى نجيب شاوش ، إدارة الموارد البشرية ، الجامعة الأردنية، 1996 ،ص 27

<sup>3</sup> احمد منصور ، المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة ، وكالة المطبوعات الكويت ، 1997 ص 10

وإمكاناتهم لتحقيق أعلى إنتاجية<sup>1</sup>

وكمفهوم حديث لإدارة الموارد البشرية هناك أربع نقاط جوهرية يمكن تلخيصها في ما يلي :

1. البحث عن الرجل أو الشخص المناسب ( المواصفات العلمية ... )
2. يجب أن تكون عملية التوظيف تبعا للاحتياجات ( التناسب مع الحجم العددي و العملي )
3. يجب أن تكون عملية التوظيف في الوقت المناسب ( الاهتمام بعنصر الوقت )
4. وضع الأشخاص في أماكنكم المناسبة ( تحديد الاختصاصات )

بالإمكان القول أن إدارة الموارد البشرية هي سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فعالية المنظمة والعاملين فيها

أو هي العملية الخاصة باستقطاب الأفراد وتطويرهم والمحافظة عليهم في إطار تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق أهدافهم وبالإمكان تصور إدارة الموارد البشرية في المنظمة على أنها مجموعة المهام المرتبطة بالحصول على الأفراد وتدريبهم ، وتطويرهم وحفزهم وتنظيمهم والمحافظة عليهم

ويفهم من ذلك إن إدارة الموارد البشرية تمثل المحور الأساسي في تنظيم العلاقة بين المنظمة والعاملين ، وترمي الى تحقيق أهدافها وأهدافهم ويتم ذلك من خلال مجموعة أنشطة وبرامج خاصة بالحصول على الموارد البشرية وتنميتها وتوظيفها وتقييم أدائها وصيانتها والاحتفاظ بها بشكل فعال وهي من هذا المنطلق تعد إدارة إستراتيجية هامة لا يمكن الاستغناء عنها وتعمل في إطار المفاهيم الآتية:<sup>2</sup>

إن إدارة الموارد البشرية وظيفة إدارية أساسية في المنظمة شأنها شأن بقية الوظائف التنفيذية الأخرى ، لوظيفة الإنتاج ووظيفة التسويق

إن إدارة الموارد البشرية تشترك في تخطيط الاستراتيجي الشامل للمنظمة

<sup>1</sup> صلاح الدين عبد الباقي ، مرجع سابق ص 17

<sup>2</sup> عادل حرحوش صالح و مؤيد سعيد سالم ، إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي - عالم الكتب الحديثة للنشر و التوزيع ، 2006 ، ص 11

إن إدارة الموارد البشرية تتعامل مع العنصر البشري ( الموظفين ) على أساس أنهم أصولا استثمارية يجب إدارتها وتطويرها بفعالية وكفاءة إذا أرادت المنظمة أن تحقق مردودا جيدا في الأمد الطويل ممثلا في زيادة الإنتاجية وتفوق الأداء .

### ثانيا : أهداف إدارة الموارد البشرية :

- يمكن ذكر بعض أهداف إدارة الموارد البشرية فيما يلي :<sup>1</sup>
- استقطاب واختيار الموارد البشرية القادرة على تحقيق أهداف المؤسسة
  - التعريف بالمؤسسة بشكل سليم بحيث يرغب طالبي العمل في الانضمام إلى المنظمة
  - المحافظة على القوى العاملة وتأمين مساهمتها المستمرة في إنجاح أهداف المنشأة
  - استقرار اليد العاملة في المنظمة
  - إعداد مجالات كاملة ومنظمة للعاملين
  - العمل على تحقيق التعاون بين العاملين حتى يساهم كل منهم بشكل ايجابي وعن إقناع في تحقيق المستوى المنشود من الأداء
  - تحفيز الأفراد
  - تطوير قدراتهم ومهاراتهم
  - مساعدة الأفراد العاملين في إشباع رغباتهم وحاجاتهم بدرجة أساسية
  - الحصول على الأفراد الأكفاء للعمل في مختلف الوظائف من اجل إنتاج السلع أو الخدمات بأحسن الطرق و اقل التكاليف
  - الاستفادة القصوى من جهود العاملين في إنتاج السلع أو الخدمات وفق المعايير الكمية والنوعية المحددة سلفا
  - تحقيق انتماء وولاء الأفراد للمنظمة و المحافظة على رغبتهم في العمل فيها وزيادتها كلما أمكن ذلك تنمية القدرات العاملين من خلال تدريبهم لمواجهة التغيرات التكنولوجية و الإدارية في البيئة
  - إيجاد ظروف عمل جيدة تمكن العاملين من أداء عملهم بصورة جيدة وتزيد من إنتاجيتهم ومكاسبهم المادية
  - إيجاد سياسات موضوعية تمنع سوء استخدام العاملين تتفادى المهام التي تعرضهم لأخطاء غير الضرورية
  - كما يتوقع العاملون أن يجدوا فرص عمل جيدة وان تتاح لهم فرص التقدم والترقي في المنظمة عندما يصبحون مؤهلين لذلك
  - كما يتوقع العاملون وجود ضمان اجتماعي وصحي جيد<sup>1</sup>

<sup>1</sup> يوسف جحيم لطاني - إدارة الموارد البشرية ، ص ص 59، 60

### ثالثا : إطار عمل إدارة الموارد البشرية و ممارستها

ينطوي نشاط وممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة على العديد من الوظائف والنشاطات ، يشكل مجموعها فرعا من فروع المعرفة الإدارية يعطي مجالات التوظيف والعمل في المنظمات على اختلاف أنواعها ، ويشتمل إطار عملها على العديد من الوظائف ، يشكل مجموعها نطاق ومجال عملها داخل المنظمة

#### أولا : وظيفة تكوين الموارد البشرية<sup>2</sup>

وهي نشاط رئيسي يتكون من أنشطة فرعية متكاملة مترابطة يشكل مجموعها سلسلة من الأعمال ، تقوم من خلال إدارة الموارد البشرية بتوفير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية على اختلاف أنواعها و نعرض فيما يلي هذه النشاطات الفرعية :

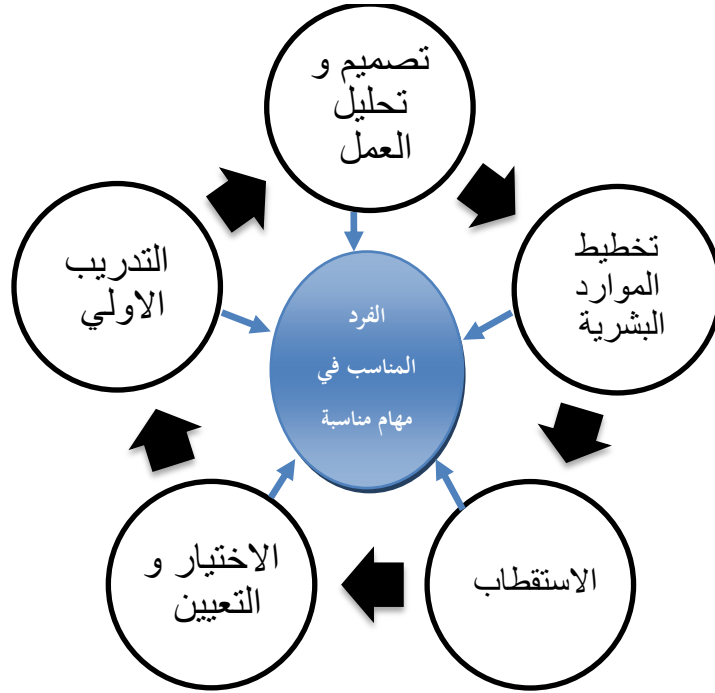
- تصميم و تحليل العمل : يعمل هذا النشاط على تحديد واجبات و المسؤوليات ووظائف المنظمة
- تخطيط الموارد البشرية : يقوم هذا النشاط بتقدير حاجة المنظمة من الموارد البشرية في المستقبل من حيث اعدادها و نوعيتها
- استقطاب الموارد البشرية : في ضوء نتائج الناشطين يقوم هذا النشاط بعملية ترغيب و جذب للموارد البشرية من سوق العمل و طلب توظيف في المنظمة
- اختيار و تعيين الموارد البشرية: يقوم هذا النشاط بانتقاء أفضل المتقدمين طالبي التوظيف في المنظمة ممن جرى استقطابهم
- التأهيل : يعمل على تدريب الموارد البشرية الجديدة التي تم اختيارها و تعيينها تدريبا أوليا من اجل تمكينها من مباشرة أعمالها بشكل جيد منذ البداية

في ضوء ما تقدم يمكن القول بان عملية تكوين الموارد البشرية عملية متكاملة بشكل أساسي إلى انتقاء أفضل المتقدمين للعمل و إسناد الأعمال المناسبة لهم ، كما يتضح من الشكل التالي الذي يبين الترابط و التكامل بين الأنشطة التي تشتمل عليها وظيفة التكوين :

<sup>1</sup> عادل حرحوش صالح و مؤيد سعيد السالم نفس المرجع السابق 18، 19

<sup>2</sup> عمر وصفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي - دار النشر وائل ، ط 01 ، 2005 ، ص 15 16

الشكل رقم 02 : أنشطة وظيفة التكوين



المصدر : عمر وصفي عقيلي ، نفس المرجع السابق ، ص 16

### ثانيا: وظيفة التعويضات<sup>1</sup>

تقوم إدارة الموارد البشرية من خلال هذه الوظيفة الرئيسة ، بتصميم عدد من الأنظمة التي على أساسها يجري وضع تعويضات و مكافآت الموارد البشرية التي تعمل في المنظمة ، وذلك وفق أسس و قواعد موضوعية و عادلة و تشمل هذه الأنظمة على ما يلي :

- نظام تقييم الوظائف : عملية تقوم بها إدارة الموارد البشرية لتحديد قيمة و أهمية كل وظيفة من الوظائف المنظمة ، و ذلك في ضوء نتائج تصميم و تحليل العمل ، التي توضح حجم مسؤوليات و صعوبة الوظائف و المواصفات حيث على أساس نتائج التقييم يحدد تعويض المباشر الذي تستحقه كل وظيفة
- نظام تعويض المالي المباشر : هو هيكل للرواتب و الأجور تصممه إدارة الموارد البشرية ، يشتمل على معايير يتم على أساسها دفع رواتب و أجور الموارد البشرية و يجري تصميم هذا الهيكل و توضح المعايير في ضوء النتائج التي يتوصل إليها تقييم الوظائف

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي ، نفس المرجع السابق ، ص 17

- نظام المزايا الوظيفية الإضافية : و يسميه بعضهم بالتعويض غير المباشر و هو نظام للتحفيز غير المالي على شكل خدمات متنوعة
- نظام تقييم الأداء : هو مجموعة من الأسس و القواعد و الضوابط التي تستخدم من اجل تقييم أداء و كفاءة الموارد البشرية في العمل

### ثالثا: تدريب و تنمية الموارد البشرية

تشتمل هذه الوظيفة على نشاطين فرعيين يكملان بعضهما ، و يهدفان إلى جعل الموارد البشرية قوة عمل ذات كفاءة و أداء عالي المستوى و متميز لتلبية مطالب تحقيق إستراتيجية المنظمة و أهدافها و تتكون هذه الوظيفة من :

- التعلم و التدريب : يسعى هذا النشاط إلى إكساب الموارد البشرية مهارات جديدة في ضوء تقييم أدائها يعمل على معالجة جوانب الضعف في هذا الأداء ، و تدعيم و تقوية جوانب القوة فيه فيسعى إلى تطوير و تحسين أداء هذه الموارد و تمكينها مما هو مطلوب منها من مهام في الوقت الحاضر
- التنمية : يسعى هذا النشاط إلى تنمية أداء الموارد البشرية المستقبلي من اجل جعلها مؤهلة و قادر على ممارسة وظائف أعلى مستوى في مستقبل و تزويدها بشكل مستمر بكل جديد في مجالات المعرفة ، و تمكينها من التكيف مع المتغيرات التي تدخل على المنظمة .

### رابعا: صيانة الموارد البشرية

تتكون وظيفة الصيانة كسائر وظائف إدارة الموارد البشرية من نشاطين فرعيين متكاملين ، يهدفان إلى توفير السلامة و الصحة للموارد البشرية في مكان عملها و تتكون من :

- توفير الصحة : من خلال تصميم برامج صحية ، تحمي الموارد البشرية من الأمراض الناتجة عن طبيعة العمل و مناخ المادي
- توفير السلامة : من خلال تصميم برامج فنية إدارية مشتركة لحماية الموارد البشرية من حوادث و إصابات العمل التي قد تتعرض لها أثناء ممارستها لأعمالها

### خامسا: علاقات الموارد البشرية

تشتمل هذه الوظيفة على نشاطين فرعيين أساسيين هما :

- دمج الموارد البشرية : نشاط يتم من خلال تصميم برامج تشتمل على سبل م اجل تفعيل مشاركة الموارد البشرية في العمل و اتخاذ القرارات ، و توفير الرعاية الاجتماعية و المعاملة الإنسانية الطيبة لهم وحل الصراعات التنظيمية التي تنشأ بينهم في فرق العمل أو بينهم إدارة المنظمة و هذا كله لتحقيق الولاء و الانتماء لديها تجاه المنظمة التي تعمل فيها
- علاقات العمل : يسمى هذا النشاط في السابق ' بالعلاقات الصناعية ' التي تمثل علاقة المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية مع النقابات ، حيث تقوم هذه الإدارة نيابة عن أصحاب المنظمة بالتفاوض معها فيما يختص بشؤون العمل و التوظيف ، و إبرام اتفاقيات معها بخصوص ذلك

#### رابعا : وظائف إدارة الموارد البشرية نظام متكامل :

تشكل وظائف الموارد البشرية مع بعضها نظاما متكاملا و متفاعلا ، يشير إلى وجود اعتمادية متبادلة بين ما تقوم به هذه الوظائف من أعمال وان القرارات التي تتخذ في مجال كل منها يكمل بعضه بعضا ، فجميعها يصب في قرار واحد يهدف إلى تحقيق هدف إدارة الموارد البشرية وهو توفير و تهيئة قوة عمل مؤهلة مدربة محفزة جيدا و سنوضح هذا التكامل و التفاعل بعدد من الأمثلة على سبيل المثال و ليس الحصر :

#### أ. وظيفة تصميم و تحليل العمل :

- تم هذه الوظيفة و توفر لوظيفة الاختيار معايير الانتقاء و المفاضلة لاختيار أفضل المتقدمين لطلب العمل
- توفر لوظيفة الاستقطاب مواصفات الموارد البشرية التي عليها استقطابها
- تم وظيفة تخطيط الموارد البشرية بحجم العمل المطلوب الذي على أساسه يجري تحديد حاجة المنظمة من موارد البشرية
- توفر لوظيفة تقييم الأداء المعايير التي على أساسها سيتم التقييم
- توفير لوظيفة التدريب ما سوف تتدرب عليه الموارد البشرية ، وذلك من خلال تحديدها مهام و مسؤوليات الوظائف و متطلبات أدائها<sup>1</sup>

#### ب. وظيفة تخطيط الموارد البشرية :<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي ، نفس المرجع السابق ، ص 20

- توفر لوظيفة الاستقطاب أعداد و نوعيات الموارد البشرية المراد استقطابها
- توفر لوظيفة الاختيار أعداد و نوعيات الموارد البشرية المراد انتقائها و تعيينها
- تعتمد على نتائج وظيفة و تصميم و تحليل العمل في معرفة عبء العمل ، لتحديد على أساسه احتياجات المنظمة من الموارد البشرية

#### ج. وظيفة الاستقطاب :<sup>2</sup>

- استقطاب العدد الكافي من الموارد البشرية لوظيفة الاختيار لتمكّنها من تحقيق انتقاء الأفضل منها
- تعتمد على نتائج وظيفة تصميم و تحليل العمل و تخطيط الموارد البشرية في معرفة عدد و نوع و مواصفات من سوف تقوم باستقطابها من الموارد البشرية

#### د. وظيفة الاختيار :<sup>3</sup>

- تعتمد على توفير الموارد البشرية المستقطبة من قبل وظيفة الاستقطاب
- تعتمد على نتائج تصميم و تحليل العمل من اجل تحديد معايير انتقاء الموارد البشرية
- تعتمد على نتائج وظيفة تخطيط الموارد البشرية لمعرفة عدد الذين سوف تختارهم
- تعتمد على نتائج تقييم أداء الموارد البشرية التي اختارهم لتقييم مدى نجاحها في اختياراتهم

#### هـ. وظيفة التدريب و التنمية :<sup>4</sup>

- تعتمد على نتائج تصميم و تحليل العمل لمعرفة ما الذي سوف تتدرب عليه الموارد البشرية ذلك لان وظيفتنا التصميم و التحليل توضحان مهام و مسؤوليات الوظائف
- تعتمد على تقييم الأداء لمعرفة جوانب الضعف في أداء الموارد البشرية للعمل من خلال برامج التدريب التي تعدها و تنفذها

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي ، المرجع السابق ذكره ، ص 20

<sup>2</sup> خضير كاظم حمود و ياسين كاسب الخرشة ، إدارة الموارد البشرية ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، الطبعة الأولى 2007 و ط02 ،

2009 ، عمان ، ص 31

<sup>3</sup> حسين وليد حسين عباس ، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية - المدخل الحديث لاستدامة الميزة التنافسية - دار حامد للنشر و التوزيع ، الأردن ، طبعة

الأولى 2015 ص 32

<sup>4</sup> عمر وصفي عقيلي مرجع سبق ذكره ص 22

- تعتمد على نتائج وظيفة الاختيار لتعد برامج تأهيل الموارد البشرية الجديدة التي جرى تعيينها حديثا في المنظمة

- تعمل على تدريب العاملين على حماية أنفسهم من مخاطر و إصابات العمل و إمرضه و هذه علاقة مباشرة مع وظيفة صيانة الموارد البشرية

#### و. وظيفة تقييم الأداء :

توفير التغذية العكسية عن مستوى أداء الموارد البشرية الجديدة ، لتعرف وظيفة الاختيار مدى نجاحها في عملية اختيارهم

تمدد وظيفة التدريب و التنمية بتغذية العكسية حول نجاحها في تدريب الموارد البشرية ، حيث إذا أشارت هذه النتائج إلى تحسين مستوى أدائها بعد التدريب معنى ذلك أنها نجحت في تدريبهم<sup>1</sup>

#### ز. وظيفة تقييم الوظائف :

تمد وظيفة التعويضات بمعايير تحديد الرواتب و الأجور ذلك لان التقييم يوضح مدى أهمية و صعوبة هذه الوظائف ، حيث من خلالها توفر العدالة و الموضوعية في دفع الرواتب و الأجور و المكافآت المالية.<sup>2</sup>

#### خامسا : التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية :

هناك عدة تحديات تنافسية أثرت، ومازالت تؤثر على تطبيقات إدارة الموارد البشرية الأمر الذي أدى بإدارة الموارد البشرية إتباع عدة استراتيجيات و سياسات مختلفة لتواكب تلك المتغيرات و نذكر ما يلي:

#### 1. تحديات السوق العالمية :

تلبية التوقعات الزبون هي من الأمور الأساسية لأي منظمة ما فالإضافة إلى التركيز على قضايا الإدارة الداخلية كما يتطلب من المنظمات أن تنسق عملياتها وفقا لاحتياجات الزبون ، وان ابتكار الإدارة مثل إدارة

<sup>1</sup> حسين وليد حسين عباس نفس المرجع السابق ص41

<sup>2</sup> خضير كاظم حمود و ياسين كاسب الخرشة ، نفس المرجع السابق ، ص 36

الجودة الشاملة ، وعملية إعادة الهندسة هما مفهومان شاملان من مفاهيم الاستجابة إلى الزبائن وكل منهم لديه تطبيقات مرتبطة بالموارد البشرية .

## 2. تحديات مستوى التأهيل للوظائف :

يتطلب أي تغيير في مجموعات الوظائف و الصناعات مستويات تعليمية أعلى كما أن عدد الوظائف التي تتطلب مستويات تعليمية أعلى من المواقع أن تزداد بسرعة أكبر ، وهذا يتطلب طريقة جديدة في تحديد مهام الفرد مع الحاجة إلى إعادة النظر جذرية في تصميم الوظائف لتلائم هذه البيئة الجديدة .

## 3. تحديات التكنولوجيا الجديدة :

يؤثر التقدم التكنولوجي على إدارة الموارد البشرية و تطبيقاتها من خلال التغيير في التراكيب التنظيمية ، إن إدارة الموارد البشرية تتمثل في صياغة الاستراتيجيات الخاصة بالموارد البشرية وتنفيذها بما يتواءم مع الاستراتيجيات التنظيمية .ولقد غيرت تكنولوجيا المعلومات وجه إدارة الموارد البشرية في العالم ، وربما يكون استخدام التكنولوجيا الأكثر مركزية في إدارة الموارد البشرية وهو نظام لأي منظمة .

## 4. تحديات تطوير رأس المال البشري :

إن احد أسباب هذه العملية هو أن الموظفين يمتلكون رأس مالي بشري خاص بهم وهذا مالا تمتلكه المنظمة لغرض التنافس من خلال الأفراد ينبغي أن تقوم المنظمات بعمل جيد في إدارة رأس المال البشري . ووجدنا أن تأهيل القوى العاملة قضية مهمة و معقدة و أن تحويل اهتمام علماء الاقتصاد تدريجيا بحث أصبح حاليا باعتباره يتعلق بحالة رأس المال البشري وتكوينه أي دور أجهزة التعليم لتكوين والتأهيل الذي يحتاجه الاقتصاد والمحافظة عليه من الهجرة و غيرها .

## 5. تحديات المعلومات :

إن النظرة إلى الموارد البشرية و إمكانية إدارتها وتفعيلها وتأهيلها وتطويرها تختلف اليوم عما كانت عليه

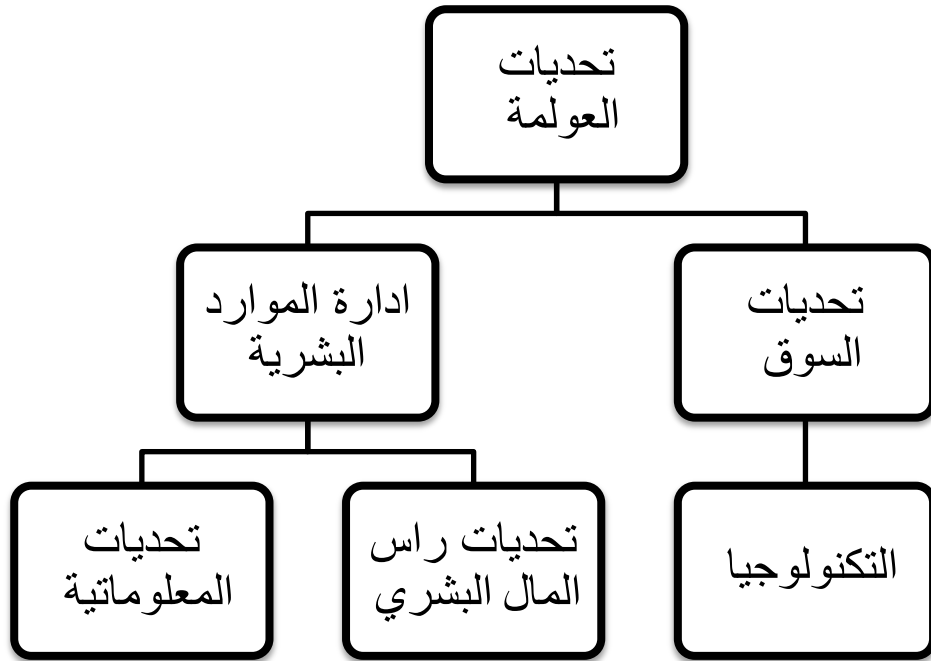
لسببين رئيسيين هما :<sup>1</sup>

1. الانتشار السريع للمعلومات .

2. العولمة واتفاقيات التجارة العالمية .

<sup>1</sup> رواية حسن ، إدارة الموارد البشرية ، كلية التجارة الجامعية الإسكندرية الطبعة 2003 ص16

الشكل رقم 03: أهم التحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية



المصدر: رواية حسن، إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة الجامعية الإسكندرية الطبعة 2003 ص 16

#### المطلب الثاني : خطوات إستراتيجية الموارد البشرية

توضع إستراتيجية الموارد البشرية خلال ست خطوات تأتي متتابعة تعتبر مخرجات كل خطوة مدجلات قيمة للخطوات التالية :

الخطوة الأولى : بناء رؤية الموارد البشرية :<sup>1</sup>

<sup>1</sup> أشوك شاندا شلباكويرا ترجمة عبد الحكم الخزامي - إستراتيجية الموارد البشرية - دار الفجر للنشر و التوزيع ، 2002 الطبعة الأولى ، ص 59 63 بتصرف

توفر الرؤية توجهها للأنشطة في المنظمات إذا لم يملك ن هناك رؤية للموارد البشرية فانه من المهم اشتقاق واحدة استنادا إلى الحاجات ، الطلبات و وجود أصحاب المصلحة و المنتفعين الرئيسيين في المنظمة .

ا ناي رؤية عبارة عن نموذج فكري للمستقبل الأمثل و المرغوب لأي منظمة و لكن الأكثر من ذلك ... ماذا عن الرؤى التي يمكن أن تجدد أو تغير المنظمة ؟ الرؤية عبارة عن أداء توجيه نحو الجوهر الذي يجب الحفاظ عليه و المستقبل الذي يجب الحفاظ عليه و المستقبل الذي يجب تحريك و مصاحبة التقدم للوصول إليه تعد الرؤية إشارة مرور توضح الطريق لمن يحتاج أن يهتم ما هي هذه المنظمة إلى أي تريد أن تذهب ؟ أن عاجلا أو أجلا سيأتي هذا الوقت الذي تحتاج فيه أي منظمة إلى إعادة توجيه أو ربما إلى تغيير كامل و في هذا الوقت لا بد أن تكون أول خطوة تتخذ هي رؤية جديدة .

ليست الرؤية مجرد فكرة أو تصور لمستقبل أكثر جاذبية للمنظمة ، و لكن الرؤية الصحيحة عبارة عن فكرة تشحن الطاقات بحيث أنها تقفز إلى المستقبل باستدعاء المهارات و المواهب و الموارد التي تعمل على تحقيقها مفهوم رؤية الموارد البشرية :

يرتكز بيان رؤية الموارد البشرية على توقعات العملاء من وظيفة الموارد البشرية ، تحدد رؤية الموارد البشرية آراء المنظمة و طريقة إدارة أفرادها في الأجل الطويل و ذلك من اجل بناء كفاءتهم و التزامهم بما يضمن الحفاظ على المكانة التنافسية للمنظمة في مجال أعمالها ، لا تحتاج رؤية الموارد البشرية إلى التحديد في بداية سياسات المنظمة فقط و لكن يجب إعادة فحصها في فترات منظمة ، و لا بد من اخذ العديد من العوامل في الاعتبار ، وذلك مثل الوضع الحالي للممارسات الموارد البشرية ، التغيرات في المركز التنافسي للموارد البشرية التغيرات على مستوى الإدارة العليا ، التكنولوجيا الحديثة و أثرها على الموارد البشرية ، زيادة تكلفة الموارد البشرية ، و جميع القضايا الأساسية الأخرى.

و لنفرض انك تشرع في تطوير رؤية الموارد البشرية لأول مرة ، فمن أين تبدأ ؟<sup>1</sup>

أولا : تحتاج إلى أن تطلق العنان لأفكارك ، و تبقي ذهنك متفتحا و أنت تتحرى اختيار الرؤية الجديدة ، يمكن التقدير الصحيح لاتجاه منظمك واضحا و لكن تراهن عليه

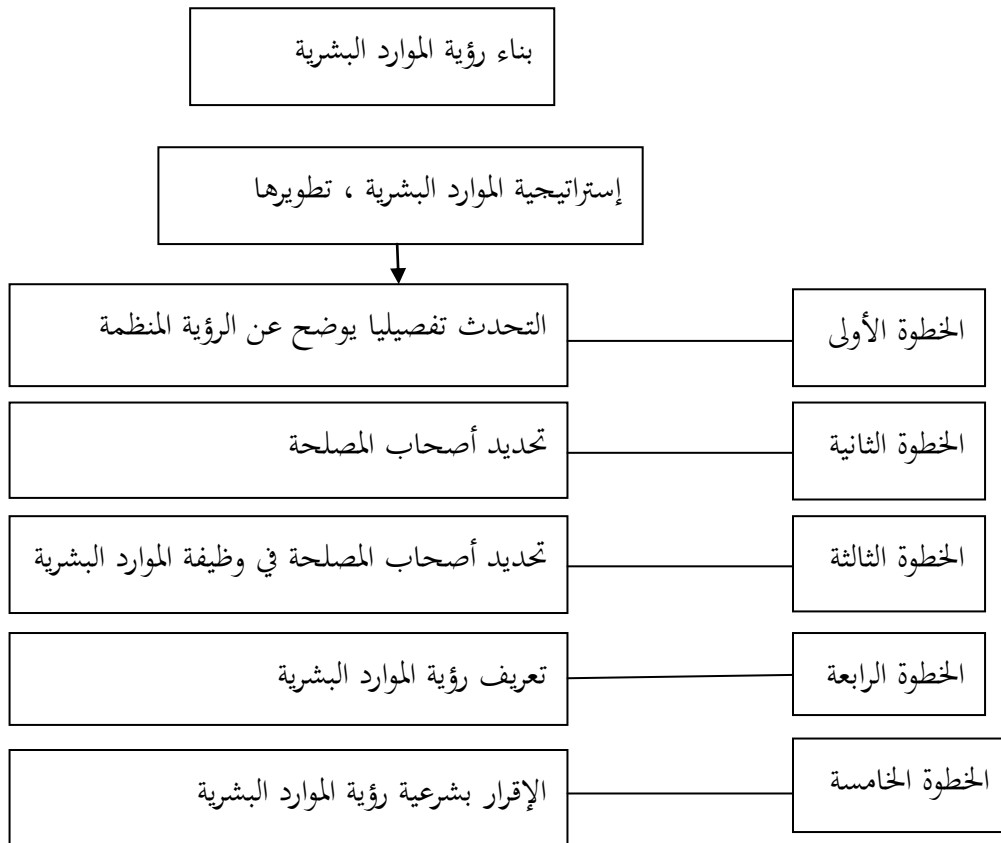
<sup>1</sup> اشوك شاندا شلباكويرا ، المرجع السابق ذكره ، ص 68 ، 70

ثانيا : قم بتشجيع مساهمات زملائك و المرؤوسين .

ثالثا : إذا كنت عضوا جديدا في المنظمة لا تمهل رؤيتها السابقة فكل فرد يتوقع منك شيئا جديدا

وتتكون عملية تطوير وضع رؤية الموارد البشرية من خمس خطوات

شكل رقم 04: عملية تطوير وضع رؤية الموارد البشرية



المصدر : أشوك شاندا شلبا كوبرا ، المرجع السابق ذكره ، ص 68

### الخطوة الثانية: عملية المسح المتفحص للبيئة<sup>1</sup>

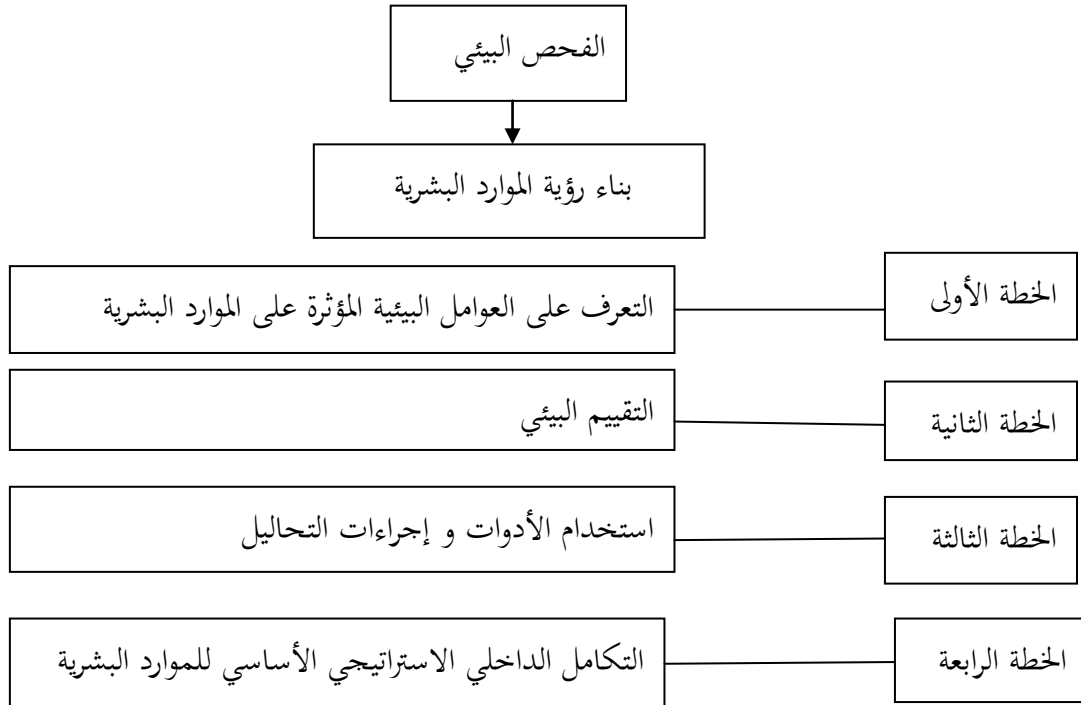
يحتل مفهوم المسح البيئي مكانة عالية من الأهمية في الموارد البشرية ، يعني مسح البيئي النظر عن قرب الى كل ما يحدث في ساحة الموارد البشرية و ما يحدث حولها في العديد من المنظمات

<sup>1</sup> اشوك شاندا شلبا كوبرا ، المرجع السابق ذكره ، ص 82 ، 95 بتصرف

تساهم عملية المسح البيئي في مكونات و أدوات تشكيل إستراتيجية الموارد البشرية ، حيث إن مكونات البيئية الداخلية و البيئة الخارجية عملية متراكمة و مفيدة في نفس الوقت لأنها تساعد في تقييم تأثير هذه المكونات على عمليات المنظمة و بتحليل هذا التأثير تصل إلى صورة واضحة تعبر عن وضع المنظمة أمام بيئة الموارد البشرية و يمكن استخدام العديد من الأدوات في عملية المسح البيئي

تقسم العملية إلى أربع خطوات

الشكل رقم 05: عملية المسح البيئي



المصدر : أشوك شاند شلباكورا ، المرجع السابق ، ص 82

و خلاصة هذه الخطوة أن النظر إلى المدخلات البيئية الإستراتيجية الموارد البشرية عملية حاسمة لأنها تصحح المتضادات ، و لكنها لا تحتاج إلى معرفة مالا نعرفه و يستلزم فحص البيئة تسهيل تحليل البيئة الداخلية و البيئة الخارجية للمنظمة ، البيئة الخارجية هي التفاعل بين مختلف العوامل التكنولوجية و الاقتصادية و الاجتماعية ، بينما البيئة الداخلية هي تحقيق التوازن الحساس بين الثقافة و الهيكل التنظيمي و عمليات الموارد البشرية ، أن

تركيز على تحديد العوامل على البيئة ، و تقييم البيئة و استخدام الأدوات اللازمة لإجراء التحليل و تكامل النتائج داخل إستراتيجية الموارد البشرية الرئيسية يعتبر الطريقة الصحيحة لفحص البيئي<sup>1</sup>

### الخطوة الثالثة : مراجعة الكفاءات و الموارد<sup>2</sup>

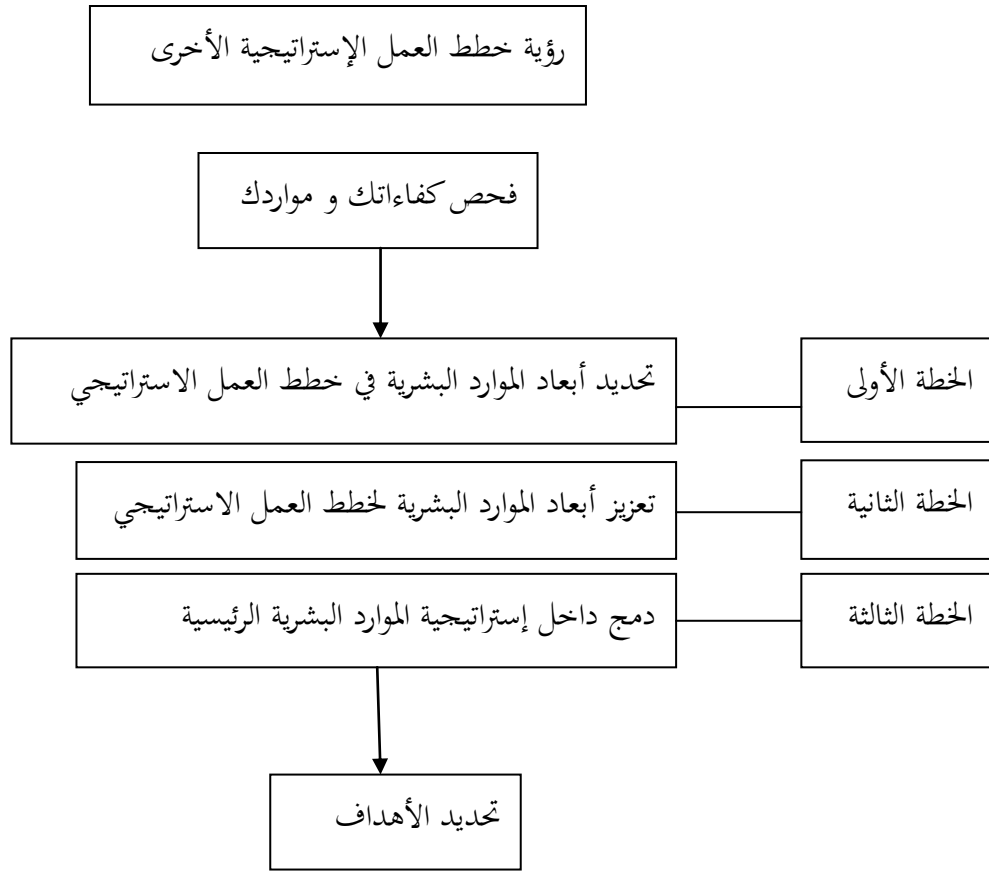
المراجعة هي كلمة قاسية و لكنها ضرورية و هي تعطي الإجابات التي تحصل عليها بعد عملية المراجعة نظرة شاملة على مستوى الكفاءات و الموارد التي تعمل بنجاح وان قرار المراجعة عمليات الموارد البشرية في أي منظمة لا يحدث من فراغ و لكنه جزء من العملية الأدائية في المنظمة أن تقييم كفاءات الموارد البشرية الحالية ، و الموارد المادية و نظم الموارد البشرية الموجودة يعتبر خطوة معقدة لأنه يتضمن تقييم العديد من الثوابت فيما يتعلق باحتياجات المنظمة ، و لكن ذلك سوف يساعد المرء في الحصول على نتيجة حول ما هو موجود بالفعل و ما هو مطلوب أكثر ، و من المهم الأخذ في الاعتبار ما ذكر سابقا حول أهمية عملية المراجعة و الفحص أثناء تصميم إستراتيجية المستقبل ، و ذلك لأنها سوف تسهل معرفة الفجوات و بالتالي إعادة التأهيل المطلوب ب على مستوى الكفاءات و الموارد لمواجهة تحديات المستقبل المتوقعة في إستراتيجية الموارد البشرية ، و يمكن تقييم و الأخذ في الاعتبار أي مجالات أو نقاط محددة لها علاقة باحتياجات و المتطلبا ت الموارد البشرية بالمنظمة في أثناء القيام بعملية المراجعة

**الخطوة الرابعة :** رؤية خطط العمل الإستراتيجية الأخرى تعتبر عملية تحليل التخطيط الاستراتيجي للعمل و محاولة الفهم تصور الاهتمامات البشرية في الخطط الإستراتيجية للعمل على مستوى الوحدات التنظيمية الأخرى و هناك ثلاث خطوات لذلك ، و هناك ثلاث خطوات لذلك

<sup>1</sup> اشوك شاندا شلبا كويرا ، المرجع السابق ذكره ، ص 116 / بتصرف

<sup>2</sup> اشوك شاندا شلبا كويرا ، المرجع السابق ذكره ، ص 119 ، 120 / بتصرف

الشكل رقم 06: خريطة تدفق العملية



المصدر : اشوك شاندا شلباكوبرا ، نفس المرجع السابق ، ص 159

و خلاصة الخطة الرابعة تعتبر مراجعة خطط العمل الإستراتيجية للوحدات التنظيمية الأخرى عملية مهمة ، ليس فقط في مناسبة خاصة و لكن على أساس مستمر و متواصل ، يتطلب خلق وضع الصحيح في المركز التسويقي عملية تطوير مستمر للخيارات الإستراتيجية و استغلال طاقات الموارد البشرية بالكامل و تقييم و إعادة تقييم الخيارات بانتظام و في النهاية اختيار الأفضل ، ليس من المفيد الحديث كثيرا عن موضوعات الموارد البشرية بكون ربطها بخطط العمل الإستراتيجية أثناء صياغة خطط العمل الإستراتيجية لمجموعات العمل فمن ضروري تشخيص و تحديد و تعزيز جميع موضوعات الموارد البشرية الرئيسية<sup>1</sup>

<sup>1</sup> أشوك شاندا شلباكوبرا ، نفس المرجع السابق ، ص ، 158 ، 159 ، 170

**الخطوة الخامسة : تحديد الأهداف**<sup>1</sup> إن عملية تحديد أهداف الموارد البشرية يتطلب من منظور العمل و الإدارة الإدراك الشامل للنواحي الفنية المعقدة و المتطورة لإعمال وظيفة المارد البشرية ، و في الحقيقة يجب ألا تدعم الأهداف المعتمدة وظيفة الموارد البشرية فقط بل تدعم أيضا رؤية المنظمة ، يؤثر أداء الأهداف بطريقة مباشرة على نجاح المنظمة ، نموذجيا يجب أن تتوافق الموارد البشرية مع ثقافة المنظمة و يجب أن تعمل على :

- مسايرة نواحي القوة في وظيفة الموارد البشرية مع الفرص المتاحة .
- تقليل التهديدات لوظيفة الموارد البشرية .
- إزالة الضعف في وظيفة الموارد البشرية .

يعتبر تحديد الأهداف المخطط لها لانجاز رؤية الموارد البشرية و نقطة التحول للنجاح هو فن دمج العناصر التي تظهر مباشرة من رؤية الموارد البشرية و دمجها مع مدخلات خطط العمل الإستراتيجية الأخرى التي تركز على الجانب البشري و الفحص البيئي و الكفاءة و مراجعة الموارد .

تمثل أهداف الموارد البشرية نقطة التحول تجاه انجاز المنظمة لرؤية الموارد البشرية و هي الأهداف المطلوبة لترجمة بيان رؤية الموارد البشرية للمنظمة إلى شروط محددة و قياسية .

تعتبر صياغة هدف الموارد البشرية واحدة من المرحلة البالغة الأهمية في تطوير إستراتيجية الموارد البشرية ، تحتاج عملية وضع الهدف إلى مدخلات محددة من رؤية الموارد البشرية و خطط العمل الإستراتيجية الأخرى للمنظمة .

## الخطوة السادسة : تكامل الخطط التنفيذية :

<sup>2</sup>

تعد عملية وضع خطة التنفيذية عملية نشطة في تفاعلاتها و تستغرق وقتا كبيرا ، فكلما يحدث شيء غير متوقع يجب أن يتم إعادة صياغتها و عادة ما تصبح الأشياء غير المتوقعة هي الوضع الطبيعي في بيئة العمل دائمة التغيير يصبح تحديد خطط تنفيذ الموارد البشرية عملية مرهقة للغاية .

بصفة عامة تخطط و تصبغ الإدارة العليا أهداف الموارد البشرية و برغم من ذلك سوف لا يتحقق الهدف المحدد إلا مع وجود التخطيط على المستويات التفصيلية ، و تعتبر خطط تنفيذ الموارد البشرية أهم جزء في هذه التجربة

<sup>1</sup> اشوك شاند شلبا كوبرا ، نفس المرجع السابق، ص ، 177 ، 186 / بتصرف

<sup>2</sup> اشوك شاند شلبا كوبرا ، نفس المرجع السابق، ص ، 191 ، 193 ، 209 / بتصرف

حيث أنها تقدم تفصيلا لكل الأوجه المتعلقة بعمليات الموارد البشرية المطروحة . يمكن تعريف خطط تنفيذ الموارد البشرية بأنها الخطوات المفصلة لتحقيق أهداف الموارد البشرية . خطة التنفيذ هي عملية نشيطة في تفاعلاتها ، و تعمل خطط التنفيذ على إعطاء الشكل الرسمي للاتجاه الذي يحدد أنظمة الموارد البشرية . تعتبر خطط التنفيذ خطوات تفصيلية لتحقيق أهداف الموارد البشرية تتطلب صياغة خطط التنفيذ توازن دقيق بين كونها ملائمة و محددة و قابلة للقياس ، تتطلب عملية تكامل خطط التنفيذ تحديد أنظمة الموارد البشرية لتحقيق الهدف ، و رسم جدول زمني طويل الأجل لكل نظام ، و ترابط الأنظمة و عمل خطط تنفيذية مفصلة لكل نظام في كل عام

### المطلب الثالث : المورد البشري و إعادة هيكلة المنظمة<sup>1</sup>

تتطلب التغيرات التي تنتج عن تنفيذ عمليات إعادة الهندسة المذكورة أعلاه تغيرات في متطلبات التوظيف في مختلف المجالات في المنظمة ، وتؤدي التحديثات التقنية غالبا إلى تخفيض في عدد الموظفين المطلوب لتشغيل الآلات و المعدات و في نفس الوقت تتطلب التحديث أن التقنية قدرا أعلى من المهارات الفنية ، و على نفس المنوال تحدث تغيرات في نظام الإدارة ( مثل الهيكل التنظيمي و طرق أداء العمل و النظم و المهام ) و التي بدورها تتطلب تغيرات في الصفات الواجب توافرها في الموارد البشرية المطلوبة ( من حيث العدد و التوزيع و التدريب المطلوب ) و هذا يتضح أن من ضروري إيجاد التناغم بين التغيرات التنظيمية كنتيجة لعمليات إعادة الهندسة و الصفات الواجب توافرها في العنصر البشري الذي تعتمد عليه المنظمة في تنفيذ هذه التغيرات ، و يجب ملاحظة تخفيض عدد الموظفين لتنفيذ العمل المطلوب في كل إدارة من إدارات المنظمة ، و في معظم الحالات يكون هناك تغيير في القدرات و المعارف و المواقف ( الاتجاهات ) المطلوبة لتنفيذ العمل بفعالية في جميع المواقع التي يتم إنشائها في المنظمة و لن تكسب المنظمة أي شيء بتنفيذ عمليات إعادة الهندسة إذا لم يتم دعم هذه العمليات بتكيف المورد البشري مع متطلبات الجديدة و نظرا لعلاقة ذلك بعملية إعادة هندسة المنظمة تسمى هذه العملية " إعادة هندسة الموارد البشرية في المنظمة "

أن إعادة هندسة الموارد البشرية لن يؤدي إلى أي مشكلة إذا كنا قادرين على التخلص من كادر الوظيفي الموجود حاليا ، توظيف كادرا جديدا تبعا لمتطلبات المنظمة الجديدة ، و نفس الشيء ينطبق على إعادة هندسة المنظمة إذا كنا قادرين على استبدال المنظمة الموجودة حاليا بأخرى جديدة اعتمادا على رؤية متتالية إلا أن ذلك لا يعتبر

<sup>1</sup> سهيلة محمد عباس ، إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي - دار وائل للنشر و التوزيع ، ط 01 ، 2002 ، ص 26 / بتصرف

بديلا عمليا ، ويمكن استدلال من التعريف السابق للوحدة التنظيمية على تشابه بين مفهوم نقل الموظفين في النظم التقليدية لإدارة الموارد البشرية .

### أولا : مفهوم نقل الموظفين التقليدي :

يدور مفهوم نقل الموظفين حول نظام يحتوي على برامج و آليات يتم تنفيذها لإعادة توزيع الموظفين على مجالات يتم استغلال خدماتهم بشكل أفضل حسب الإستراتيجية المستقبلية للمنظمة .

وينتج عن ذلك نظام أي مجموعة من العناصر المترابطة المصممة لتحقيق هدف ما و يصمم نظام نقل الموظفين للتأكيد من إعداد المنظمة و مدخلات هذا النظام هي :

النظام هي نقل الموظفين ، وإعادة التدريب ، وبرامج التطوير ، وإعادة توزيع المواقع الوظيفية ، وتبديل مواقع الموظفين وغير ذلك يوضح ذلك

وتعتبر إستراتيجية المنظمة المستقبلية أساسية لتنفيذ برامج ملائم لإعادة توزيع الموظفين ولا يقتصر الأمر على وجود فكرة واضحة عن اتجاه المنظمة .<sup>1</sup>

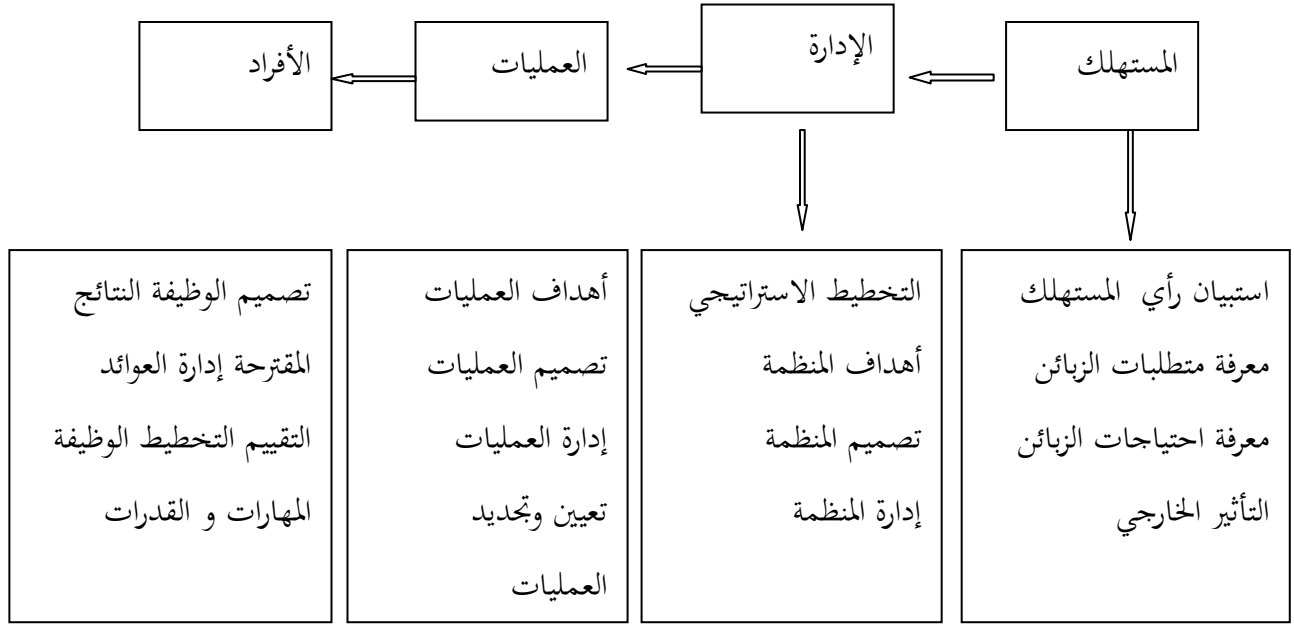
### توزيع الموظفين لضمان نجاح هذا النظام :

ويجب توزيع الموظفين بحيث نحصل على أقصى فائدة ممكنة للعنصر البشري في المنظمة ، وان يتم هذا التوزيع من وجهة نظر عامة مع الأخذ بعين الاعتبار وضع المنظمة كوحدة متكاملة ، وليس كأجزاء ، وهناك أمثلة كثيرة على التوزيع الخاطئ للموارد البشرية في المنظمات ، مثل افتقار بعض الإيرادات للعدد الكافي ، وزيادة عدد الموظفين في مواقع أخرى ، وافتقار بعض الموظفين للحافز للقيام ببعض المهام التي لا تتناسب مع مؤهلاتهم<sup>2</sup>

<sup>1</sup> سهيلة محمد عباس ، مرجع سبق ذكره ، ص 30

<sup>2</sup> يوسف جحيم الطاني ، نفس المرجع السابق ص 29 ، 30

الشكل 07: سير عملية إعادة الهندسة



المصدر : د يوسف جحيم الطائي ، المرجع السابق ذكره ، ص 30

من خلال الشكل نجد أن من الضروري على المنظمة الاهتمام بثلاثة مستويات مختلفة لتخطيط الأداء و هي : مستوى المنظمة ، مستوى الإجراء ، و مستوى الأفراد .<sup>1</sup>

1. مستوى المنظمة : و يشمل هذا المستوى التخطيط الاستراتيجي ، و تحديد الأهداف و المقاييس العامة و العمليات الأساسية ، و تعين الأفراد العاملين بعد عملية لاختيارهم .

2. مستوى الإجراء : و نعني به أن دراسة الإجراء تشمل دراسة سير العمل أي كيفية عمل بالإجراء و تحديد المنظمة لمخرجاتها عن طريق الإجراء معتمد الأعمال و هذه الإجراءات سوف تتبع الايطار العام للايزو و من خلال دراسة مستوى الإجراء سيحدد الهيكل العام للمنظمة ، حيث أن معظم عمليات التطوير و التحسين على الأداء سيتم في هذا المستوى ، كما أن الإجراءات المستخدمة سيكون لها مخرجات قابلة للقياس و التي ستتماشى مع احتياجات المستهلك و الأهداف الإستراتيجية للمنظمة .

3. مستوى الأفراد : لقياس مستوى أداء الأفراد العاملين للمهام الموكلة إليهم، لا بد على المنظمة أن تجيب على الأسئلة التالية :<sup>2</sup>

<sup>1</sup> سهيلة محمد عباس ، نفس المرجع السابق ، ص 31 ،

<sup>2</sup> سهيلة محمد عباس ، المرجع السابق ذكره ، ص 32

- هل يمكن اعتبار حجم العمالة كاف لأداء المهام المطلوبة ؟
- هل الأفراد الحاليين قادرين على إنجاز المهام الموكلة إليهم؟
- هل تتم مكافأة الأفراد العاملين على إنجازهم لأعمالهم و تحقيق الأهداف ؟
- هل لدى الأفراد العاملين في المنظمة المعرفة و المهارات اللازمة لانجاز الأعمال و تحقيق الأهداف ؟
- هل بيئة العمل مناسبة لتحقيق الأهداف ؟

نستنتج من ذلك بان الهيكل المناسب للمنظمة و الذي سيدعم احتياجاتها الإستراتيجية يتطلب الاهتمام

بالعوامل التالية :

- الأهداف

- التصميم

- الإدارة

حيث يجب أن يتم تصميم الإجراءات لتلبي الأهداف ، و يجب أن يعمل الأفراد المسؤولين عن إجراء معين لتحقيق الأهداف المحددة لهم ، كما يجب أن تحقق الإدارة من أن الأهداف الموضوعية قابلة للانجاز بالطريقة الصحيحة .

### المبحث الثاني : إعادة هندسة الموارد البشرية.

تثبت مفاهيم شمولية لعملية إعادة تصميم أو ما يسمى " إعادة الهندسة " و يمكن وصف عملية إعادة الهندسة على أنها ( إعادة التفكير الأساسي و إعادة التصميم الجذري للعملية التجارية ) ، لتحقيق تحسينات هائلة في الكلفة و الجودة ، والخدمة ، السرعة و تتطلب عملية إعادة الهندسة من المدراء البدء في إعادة تفكير في كيفية انجاز العمل و كيف يتعامل الأفراد و التكنولوجي سويًا ، و كيف يتم تركيب المنظمات الداخلية .

#### المطلب الأول : إعادة هندسة الموارد البشرية تعريفها ، و مقوماتها ، و مراحلها .

أولاً: تعريف إعادة هندسة الموارد البشرية .

1. إعادة الهندسة : (Re – engineering): هي عملية تفكير جديد لإحداث تغييرات جذرية أساسية RADICAL تدخل على تصميم و هيكل أعمال المؤسسة ، بهدف تمكين هذه الأعمال من تحقيق النتائج المطلوبة منها ، وذلك عن طريق إدخال تحسينات جوهرية على مضمونها ، وأسلوب تنفيذها في ظل معايير أساسية وهي تخفيض تكلفة الأداء والانجاز ، تحقيق الجودة في الأداء ، تحقيق السرعة في الانجاز ، وتأدية الخدمة المطلوبة منها<sup>1</sup>

إذا كان جوهر الهندسة هو خلق القيمة ، فجوهر إعادة الهندسة هو تعظيم القيمة سواء للمنتج أو المستخدم ، لذا فإن إعادة هندسة الموارد البشرية ، فلا تقتصر على إعادة تفكير و تشكيل محتوى المعارف و المهارات لدى رأس المال البشري وتفعيل استخدامه لصالح المؤسسة ، وتحويله إلى رأس مال فكري قادر على تدعيم وتنمية قدرة المؤسسة تنافسها ... وإنما تتجاوز ذلك إلى إعادة تصميم الأدوات والأساليب التي يتم بها إعادة تصميم و تكوين رأس المال البشري في المنظمة ( الاختيار ، التكوين ، المسار المهني ) .

2. إعادة الهندسة الموارد البشرية ينظر على إنها إعادة تصميم الأسس و البادئ و العمليات التي يتم على أساسها إدارة نظام الموارد البشرية في المنظمة ككل فهي فرصة بالنسبة للأفراد الأتمتة العمل الروتيني و الممل ، و تقليص إجراءات العمل ذات قيمة اقل ، و يسمح لهم بتركيز اهتمامهم حول ما هو مهم لدى الزبون

<sup>1</sup> محمد احمد إسماعيل . دور إعادة هندسة الموارد البشرية حسب احتياجات المنظمة ، المنتدى العربي لإدارة

- وعلى القرارات التي تخص طريقة خدمته كما ينظر إليها على أنها توفير كافة خدمات الموارد البشرية بطريقة فورية عند طلب وفي الموقع الأقرب للموظف في أي مكان في العالم.<sup>1</sup>
3. ويعرفها البعض على أنها إعادة تصميم نظم العمل بصفة جذرية باستخدام تقنية المعلومات من قبل كل العاملين لتحقيق تحسينات جوهرية قائمة في الجودة الإنتاجية أي أن هذه العملية تحتاج إلى تقنيات ووسائل خاص لتنفيذها كما أن الموارد البشرية تمثل بالنسبة لها هدف و وسيلة في نفس الوقت .<sup>2</sup>
4. وفي نفس الإطار دائما عرفت على أنها " إعادة التفكير الأساسي و التغيير الجذري في نظم العمل من اجل تحسين جوهرية في مقياس الأداء ، التكلفة، الجودة ، رأس المال ، الخدمات ، سرعة التنفيذ "
5. و يرى احد الباحثين أن إعادة الهندسة تتضمن إلغاء الخدمات ذات القيمة المضافة المنخفض و الاعتماد على المصادر الخارجية و استعمال تكنولوجيا المعلومات الجديدة ، التي ستكون لها تأثير بالغ على نشاطات و مكانة و دور المسير و الموارد البشرية .
6. و ينظر ليل سبنسر " Igl spenser " الذي يعد من أهم الباحثين في هذا المجال إلى إعادة هندسة الموارد البشرية من زاويتين نطاق ضيق و نطاق واسع
7. إعادة هندسة الموارد البشرية على نطاق واسع Macro Reengineering : ويقصد بها إعادة التفكير في مدى الحاجة إلى قيام به داخل المؤسسة من قبل ومضيفها أو عن طريق التعاقد مع جهات خارجية Outsourcing ، ليكون العمل مناسباً لإعادة هندستها إذا كان ضروريا و استراتيجيا
- من هنا نرى إن إعادة هندسة الموارد البشرية تعتمد على ثلاث بدائل أساسية مرتبة كما يلي :
- 1) التخلص أو إلغاء الأنشطة ( Elimination ) ذات قيمة ضئيلة ، وذلك لعدم تضييع الوقت و الأموال في إعادة هندسة الأعمال أو المنتجات أو الخدمات التي لا تحتاجها المنظمة و التي يتم التخلص منها .<sup>3</sup>
- 2) التعاقد الخارجي ( outsourcig/ Exeteralisation) : إسناد الخدمات و الأنشطة التي يمكن تقديمها بأقل تكلفة أو بأعلى جودة من قبل أطراف من الخارج المؤسسة و ذلك حتى تتفادى المنظمة القيام بنشاط يمكن الحصول عليه بتكلفة اقل وجودة أعلى من مصدر خارجي .وتسمح بالتالي

<sup>1</sup> L'aspect humain de La réingénierie op.cit

<sup>2</sup> بندر محمد القحطاني ، هندرة الموارد البشرية ، في الخطوط السعودية . sa . Ksi .edu . www

<sup>3</sup> هيثم حمود الشبلي ، النسور إدارة المنشآت المعاصرة ، دار صفاء للنشر و التوزيع عمان الأردن 2009 ص 455

إدارة الموارد البشرية بالعمل على أنشطة إستراتيجية أكثر ، وتمكن وظيفة الموارد البشرية من أداء دور أساسي وفعال و استراتيجي .<sup>1</sup>

(3) إعادة تصميم الأنشطة ذات الأهمية الإستراتيجية العالية و التي لا يمكن إسنادها إلى أطراف خارجية ، إذ على المؤسسة ألا تشرك الأطراف الخارجية في الأمور الإستراتيجية أو الكفاءات الجوهرية ، بل تتولاها بنفسها ، ذلك أهم مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة و للاحتفاظ به هو الموارد البشرية .

(4) إعادة هندسة الموارد البشرية على نطاق ضيق (Micro Ré – engineering): يقصد بها إعادة تصميم نظم العمل بصفة جذرية باستخدام التكنولوجيا المعلومات ، و يشمل ذلك كل الأنواع الحسابات الآلية الشخصية و أجهزة الهاتف الذكية المتطورة التي يتم استخدامها من قبل الموظفين ذوي كفاءة و صلاحية للقيام بخدمات كاملة إلى العملاء أو لأنفسهم لتحقيق تحسينات جوهرية فائقة في جودة و الإنتاجية<sup>2</sup>

#### ثانيا: مقوماتها الأساسية :

تستند إعادة هندسة المورد البشري على المقومات الأساسية التالية ، و التي تعد قاعدة القيام بمشاريع إعادة الهندسة :

**تقنية المعلومات :** يتم تحقيق إعادة الهندسة بالاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات ، وشبكات الحاسب الآلي التي توفر إمكانية إنجاز إجراءات العمل الورقي بإدارة المورد البشرية الكترونيا وأتمته تقديم معظم الخدمات المرتبطة بالموارد البشرية ،<sup>3</sup>

**العمليات :** مراجعة العمليات التي يقوم بها الأفراد في المنظمة باستخدام أساليب الهندسة الصناعية لتحليل العمل و القيمة (والمتمثلة عموما في طريق المحاسبة على أساس الأنشطة ، تحليل القيمة ، تحليل تدفق العمل

<sup>1</sup> بندر قحطاني ، مرجع سابق .

<sup>2</sup> محمد الصيرفي ، هندرة الموارد البشرية ، مؤسسة حورس الدولية للطباعة و النشر و التوزيع ، الإسكندرية ، 2006 ص 13

<sup>3</sup> جزيف كيلادا ، تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة ، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور ، دار المريخ للنشر ، السعودية 2004 ص 131 .

الموارد البشرية: تمثل الموارد البشرية أهم مقومات إعادة الهندسة منح الموظفين الذين يتعاملون مع العملاء مباشرة ، الصلاحيات الكافية للقيام بجميع المهام المطلوبة من خلال القيام بدور مدراء حالات ميدانية للعملاء الذين يقومون بخدمتهم .<sup>1</sup>

### ثالثا : مراحل إعادة هندسة الموارد البشرية :

تمر إعادة هندسة الموارد البشرية بثلاث مراحل مرتبطة بالمستويات الثلاث المذكورة سابقا في التعريف ، حيث تبدأ بالقاعدة وتتجه إلى القمة هذه المراحل هي :

#### المرحلة الأولى : التخلص أو التعاقد الخارجي أو إتمام كافة الأعمال الإدارية الروتينية

وتمكن الأفراد من أداء الخدمة بأنفسهم و الاستغناء عن الأوراق ، أي قيام المسيرين بإنهاء جميع المعاملات الخاصة بالموارد البشرية عن طريق الحسابات الآلية الشخصية مثلا، ومن أمثلة هذه

المعاملات تغيير بيانات الموظفين الشخصية ، تقييم الأداء بواسطة الأنظمة الآلية المتخصصة<sup>2</sup>

#### المرحلة الثانية : تطوير أنظمة خدمات سريعة بأقصر الطرق :

يمكن تقديم العديد من الخدمات الموارد البشرية عن طريق الأنظمة الآلية المتخصصة الموجودة لمكاتب خدمات الموارد البشرية الآلية ، أي تطوير أجهزة و برامج آلية تقدم خدمات موارد بشري عند طلبها ، وفي اقرب موقع للجهات المستفيدة.<sup>3</sup>

#### المرحلة الثالثة : تطوير أنظمة معلومات الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي :

يتم تطوير هذه الأنظمة المعلومات لتحسين التخطيط الاستراتيجي بالنسبة للتوظيف و اختيار الموظفين و التدريب و التحفيز وتحقيق مستويات الكفاءة الأزمة للقيام بإعادة الهندسة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> عبد العزيز علي حسن ، الإدارة المتميزة للموارد البشرية ، تميز بلا حدود ، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع ، مصر 2009 ص 423

<sup>2</sup> احمد محمد غنيم ، إعادة هندسة نظم العمل ، ثورة الإدارية المضادة ، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع ، 2007 ص 28

<sup>3</sup> رقية عدنان المعاينة ، الارجونوميكا : هندسة الموارد البشرية ، دار الشروق للنشر و التوزيع ، عمان ، 2007 ص 10

<sup>4</sup> محمد مصطفى الحشوم ، هندرة الموارد البشرية Wwww.ushared . Com

## المطلب الثاني : علاقة إعادة الهندسة بإدارة الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية و إعادة الهندسة :<sup>1</sup>

إذا ما تقبلنا الافتراض بان إعادة الهندسة سوف يغير أسلوب أو طريقة أداء العاملين سوف يتأثرون بشكل مباشر عند اعتناق هذه الفلسفة و عليه فان تحقيق نتائج إعادة الهندسة يتطلب بالضرورة التصدي لقضية العنصر البشري.

في بداية فان تطبيق إعادة الهندسة قد يترتب عنه شيء من الغموض و الغضب معا فعلى الرغم من أنها تركز إلى مشاركة العاملين خلال جميع مراحل التطبيق يجب أن نعترف بان إعادة الهندسة تتسبب في انتشار مشاعر الضيق و عدم التأكد بالنسبة لبعض العاملين فعلاقات العمل المستقرة سابقا سوف تتغير كما أن مستويات الضغوط الناتجة عن إعادة التصميم العمل و تغيير أسلوب أدائه سوف تتزايد ، و عليه فان إدارة الموارد البشرية يجب أن تمتلك بعض الأدوات التي تساعد في الحصول العاملين على إجابات مقنعة لتساؤلاتهم و توجيه فعال لما هو متوقع منهم بالإضافة إلى المساعدة في التغلب على نواحي التعارض أو الصراع الذي يمكن أن ينشأ داخل التنظيم . و على الرغم من أن الجانب المشاعر أو العاطفي من الصعب التعامل معه في هذا الموقف إلا أن إدارة الموارد البشرية كى تحقق ثمار إعادة الهندسة فإنها تحتاج إلى تصميم و تنفيذ العديد من البرامج التدريبية التي تتناول اتخاذ القرارات التعامل مع مسببات الصراع التنظيمي و ذلك لإكساب العاملين المهارات اللازمة في هذه الجوانب و غيرها .

إن أفضل النظريات و الأفكار و أساليب العمل يصعب تطبيقها ما لم يتم إكساب العاملين المهارات اللازمة للتنفيذ الصحيح بالإضافة إلى ذلك فانه كما تمت إعادة التصميم و تنقيح العديد من مخرجات التنظيم فان العديد من أنشطة الموارد البشرية يجب تغييرها على سبيل المثال فان إعادة تصميم ممارسات العمل يجب أن تصاحبها تغيرات جذرية في أساليب التحفيز و التعويضات العمل و المزايا الوظيفية و كذلك أساليب تقييم أداء العاملين و غيرها من الأنشطة .

<sup>1</sup> جمال الدين محمد المرسي ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية : المدخل لتحقيق ميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي و العشرون ، دار الجامعية ،

تتطلب عملية إعادة الهندسة من المدراء البدء في إعادة التفكير في كيفية إنجاز العمل و كيف يتفاعل الأفراد و التكنولوجيا سويا و كيف يتم تركيب المنظمات الداخلية<sup>1</sup>.

إن قضايا الموارد البشرية هي بالأصل تعتبر قضايا أساسية لهذه القرارات و ذلك بسبب :

- لان عملية إعادة الهندسة تتطلب من المدراء العمل على خلق بيئة للتغير و عليه ستؤدي قضايا الموارد البشرية للتغير .
- تعتمد جهود إعادة الهندسة على القيادة المؤثرة و عمليات الاتصال و كلاهما مترابط بإدارة الموارد البشرية
- تتطلب عملية إعادة الهندسة أنظمة إدارية مدققة
- يتضح من ذلك بان عملية الاختيار ، والوصف الوظيفي ، والتدريب ، والتخطيط المهني ، وتقييم الأداء ، والتعويض ، وعلاقات العمل ، كلها خاضعة للتغيير لاستكمال ، ودعم جهود إعادة الهندسة

### المطلب الثالث : دور إدارة الموارد البشرية في عملية إعادة هندسة المنظمة .

إن الهندسة ستغر من طريقة أو كيفية أداء العمل ، فلا بد أيضا من الإشارة إلى إن الأفراد في المنظمة سوف يتأثرون بصورة مباشرة ، فلا يمكن تحقيق مكاسب التي تقدمها إعادة الهندسة إذا لم تأخذ الأمور المتعلقة بالأفراد في الاعتبار ومن هذه الأمور .

أولا : توفير آليات للإجابة على تساؤلات الأفراد المتأثرين بالتغيير ، و تحديد التغيرات ، و تأثيرها عليهم و التوقعات المحتملة و محاولة حل الصراع و الضغوط التي يتعرض لها الأفراد أثناء التغيير .

ثانيا : الاهتمام بالتدريب سواء كان التغيير على عمليات ، جديدة أو التدعيم استخدام تكنولوجيا معين أو للعمل في فريق عمل ، أو الممارسة سلطة أكبر في اتخاذ القرارات ، في كل الأحوال السابقة سيحتاج الأفراد إلى اكتساب مهارات جديدة ، لأنه مهما توافر كل الأحوال السابقة سيحتاج الأفراد إلى اكتساب مهارات جديدة ، لأنه مهما توافر كل الإمكانيات للمنظمة ، فان المهارات المطلوبة لتأدية المهام الجديدة هي أهم مطلب

ثالثا : إعادة توظيف ، وتعريف أنشطة إدارة الموارد البشرية التي ستؤثر على الأفراد ، فمثلا ، إذا كان إعادة تصميم ممارسات العمل سيتسبب في إحداث بعض التغيرات في سياسة التعويضات فان هذه التغيرات يجب أن تصل

<sup>1</sup> سهيلة محمد عباس ، المرجع السابق ذكره ص 26

بعض التغيرات في سياسة التعويضات فإن هذه التغيرات ، يجب أيضا على إدارة الموارد البشرية تعريف الأفراد بها .<sup>1</sup>

إن أفضل أساليب العمل يصعب تطبيقها ما لم يتم اكتساب العاملين المهارات اللازمة للتنفيذ الصحيح ، بالإضافة إلى ذلك فانه كما تمت إعادة تصميم، وتنقيح العديد من مخرجات التنظيم ، فان العديد من الأنشطة الموارد البشرية يجب تغييرها ، وعموما بالنسبة لدور الموارد البشرية في إعادة الهندسة يتم التركيز على التدريب كعنصر استراتيجي ( ارتيادي ) من عناصر إعادة الهندسة .

فعند تطبيق إعادة الهندسة تحتاج الإدارة العليا إلى دعم البرامج التدريبية الموجهة للعاملين ، والتي توضح لهم المزايا المنهج الجديد، والآثار الايجابية عليهم و إذا كان النشاط التدريبي يستهدف إدخال نظم و مفاهيم و مناهج جديدة، وإجراء تغييرات جذرية في النشاط التدريبي نفسه حتى يكون أداة قوية لتحقيق أهداف المنظمة وهنا تأتي أهمية إعادة الهندسة التدريب بالمنظمة، وبالتالي فالتدريب هو احد الخطوات الأساسية عند تطبيق نظم إعادة الهندسة في المنظمة ، ومن خلال هذا نذكر أهم المراحل التي تمر بها العملية بالضبط على مستوى التدريبي أي إعادة هندسة التدريب والتطوير وهي تمر بخمسة مراحل أساسية و هي :

- دعم الإدارة العليا لمجهودات إعادة هندسة التدريب و التطور .
- توفير متطلبات تطبيق إعادة هندسة التدريب و التطوير .
- التطبيق الفعلي لإعادة هندسة التدريب و التطوير .
- تقييم نتائج إعادة هندسة التدريب .
- المتابعة المستمرة لإعادة الهندسة .<sup>2</sup>

<sup>1</sup> رواية حسن ، محمد سعيد سلطان ، مرجع سبق ذكره ، ص 41

<sup>2</sup> سيد محمد جاب الرب ، المرجع السابق ، ص 482

خلاصة الفصل :

ترتكز إعادة الهندسة على عاملين أساسيين هما العمليات، والموارد البشرية فبنسبة للعمليات فهي تحاول حل مشاكل التجزئة، والتفكك بتركيزها بان إعادة هندسة العمليات تفرض تغييرات على مستوى تقييم المهارات والاعتراف بها، وتقييمها، وهذا ما يفرض مساهمة متميزة لإدارة الموارد البشرية في تنفيذ الناجح لجهود إعادة هندسة كما تحرص إدارة الموارد البشرية على دعم، وتأييد الجهود الرامية إلى إعادة هندسة العمليات

لقد أدت الكثير من التغيرات و التطورات الحادة والمتسارعة التي شاهدها بيئة الأعمال خلال العقدين الماضيين إلى إحداث تغيرات جذرية في طبيعة و هياكل المنظمات حيث فرضت عليها أساليب إدارية جديدة للتأقلم مع البيئة الحالية ، ولعل أهم هذه الأساليب أسلوب إعادة هندسة العمليات و الذي يحضي بأهمية بالغة على إحداث تغيرات جذرية و يفوض إعادة التفكير وإعادة التصميم لكل ما تقوم به المؤسسة من أعمال ومهام وإجراءات ونظم وتدقق للعمل .. . لتحقيق تحسينات جوهرية و ملموسة في كل المجالات ، كما انه يمثل نقطة الانطلاق لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ، وتحسين أدائها سواء التشغيلي أو الاستراتيجي

وتعد إعادة هندسة العمليات من الأساليب ذات التأثير الهام والمباشر على إدارة الموارد البشرية ، إذ باعتبارها عملية ديناميكية جذرية متكاملة فإنها توكل لهذه الإدارة مسؤوليات ومهام استثنائية وتفرض وجود مهارات خاصة ومعرفة واسعة وخبرة عالية للقيادة و تنفيذ عملية التغيير الشامل كما تتطلب توفير موارد بشرية متميزة ذات قدرة عالية على التفكير الإبداعي والتخطيط واتخاذ القرارات وتصوير الحلول ووضع البدائل المختلفة ... و هذا ما يفرض إعادة هندسة نظم الموارد البشرية حتى تستطيع مواكبة هذه التغيرات و تحقيق ما هو منتظر منها الوصول إلى إدارة الموارد البشرية متميزة خالقة للقيمة ، ذات دور الاستراتيجي في بناء المؤسسات

### الإشكالية المطروحة :

كيف يساهم أسلوب إعادة هندسة العمليات في تحقيق تميز إدارة الموارد البشرية ؟ و ما هو واقع إعادة هندسة العمليات في مؤسسة إنتاج وتوزيع مواد البناء ؟

وتندرج ضمن هذه الإشكالية أسئلة الفرعية التالية :

ما هو الإطار المفاهيمي لإعادة هندسة العمليات ؟

ما هو اثر إعادة هندسة العمليات على إدارة الموارد البشرية ؟

ما هو واقع إعادة هندسة العمليات في مؤسسة " إنتاج وتوزيع مواد البناء " EDIMCO ؟

### فرضية البحث :

إن إعادة هندسة العمليات يساهم في بناء المؤسسة من خلال تأثيرها على إدارة الموارد البشرية

### دراسات سابقة :

- دراسة (إياد علي الدجني) يونيو 2010 ، "نموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية و حوسبتها

في مؤسسات التعليم العالي " جامعات الإسلامية دراسة حالة "

نتائج هذه الدراسة :

- إن استخدام أسلوب تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية ( الهندرة ) يؤدي إلى زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي الجامعة في كافة مستوياتهم الإدارية
- إن تطبيق إعادة هندسة العمليات أدى إلى إحداث تعديلات جوهرية على أنظمة الجامعة الإدارية بما ينسجم مع متطلبات إعادة الهندسة و تحسين الخدمة
- دراسة " على فيرون " بعنوان 'دور إعادة هندسة عمليات الأعمال في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات الصناعية' ، دراسة حالة في معمل الألبسة الجاهزة هدف البحث هو تشخيص و استكشاف العلاقة بين عوامل نجاح إعادة هندسة عمليات الأعمال و الميزة التنافسية وأظهرت نتائج البحث أن تلك العوامل يمكن إن تفسر معنويًا التباين و الاختلاف في قدرة المعمل قيد الدراسة على تحقيق الميزة التنافسية
- دراسة ( الاغا، 2006 ) بعنوان " إعادة هندسة العمليات الإدارية " ' الهندرة ' في المصارف في قطاع غزة ، هدف هذه الدراسة التعرف على مدى تأثير و علاقة بعض العوامل المؤثرة على الهندرة و من بين هذه العوامل إعادة بناء الهياكل التنظيمية وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها ما يلي توجد علاقة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية الكفاء و قدرات تكنولوجية عالية .

أهداف البحث و أهميته :

تهدف هذه الدراسة إلى :

- إلقاء الضوء على الجوانب المختلفة الأسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية " الهندرة " من حيث المفهوم و آلية التطبيق و النتائج التي تحققها
- بيان مدى أهمية و حاجة المؤسسات لتطبيق أسلوب الهندرة
- تقديم تصور مقترح لتطبيق أسلوب إعادة الهندسة كأحد مداخل لتمييز إدارة الموارد البشرية

أهمية هذه الدراسة :

تتبع أهمية الدراسة من جانبين الجانب النظري ويتمثل في إلقاء الضوء على النواحي المختلفة للمتغيرات التي تشمل عليها الدراسة والجانب العملي التطور المقترح لتطبيق أسلوب إعادة الهندسة

- تناولت هذه الدراسة إحدى مؤسسات و هي مؤسسة EDIMCO و تدرس واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية و علاقتها بالموارد البشرية

- تستمد هذه الدراسة أهميتها من الفائدة المستقبلية المتوقعة ، و مقدار العائد الذي يمكن أن تحققه المؤسسة EDIMCO و انعكاس ذلك على كل المؤسسات إذا ما تم الأخذ بنتائجها و توصياتها وتطبيقاتها على سائد المؤسسات الأخرى

### أسباب اختيار الموضوع :

أسباب شخصية : تقدم مساهمة علمية تكون مرجع للطلبة في المستقبل وخصوصا انها مدعمة بالجانب التطبيقي .

أسباب موضوعية : هناك عدة أسباب من عدم التطرق لهذا الموضوع من قبل والبحث عن ما هو جديد خاصة في مجال تخصصنا إدارة واقتصاد المؤسسة ولأهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية في إعادة بناء المؤسسة

### منهج الدراسة :

المنهج الوصفي التحليلي لوصف وبيان واقع إعادة هندسة العمليات في المؤسسة انتاج وتوزيع مواد البناء "EDIMCO" حيث قمت بوضع استبيان للتعريف واقع العمليات الإدارية في المؤسسة وقد طبقت أداة البحث على المؤسسة الإنتاج وتوزيع مواد البناء كدراسة حالة .

### تقسيم الدراسة :

للإجابة عن الإشكالية قسمنا البحث إلى مقدمة عامة وخاتمة عامة وثلاث فصول .

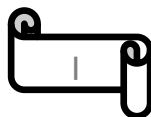
الفصل الأول أساسيات إعادة هندسة العمليات ،يتضمن مراحل إدارة العمليات و الفرق بينها وبين مداخل الأخرى و نتائجها

أما الفصل الثاني يتضمن إدارة الموارد البشرية و إعادة الهندسة الموارد البشرية علاقات إدارة الموارد البشرية بإعادة الهندسة

و أخيرا يتضمن الفصل الثالث واقع إعادة هندسة العمليات في إدارة الموارد البشرية دراسة ميدانية في مؤسسة الإنتاج وتوزيع مواد البناء يتضمن تطبيق إعادة هندسة العمليات في المؤسسة وهي عملية متواصلة ومتكاملة وهو ما تحتاجه المؤسسة في إعادة بناءها

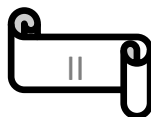
## قائمة المحتويات

الصفحة	البيان
	الشكر
	الإهداء
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
3-1	مقدمة عامة
	<b>الفصل الأول: أساسيات إعادة هندسة العمليات</b>
5	مقدمة الفصل
6	المبحث الأول: مدخل إلى العمليات
6	المطلب الأول: مفاهيم حول العمليات
10	المطلب الثاني: الإدارة بالعمليات
11	المطلب الثالث: مراحل الإدارة بالعمليات
13	المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لإعادة هندسة العمليات
13	المطلب الأول: مفاهيم إعادة هندسة العمليات
22	المطلب الثاني: الفرق بين إعادة هندسة العمليات وبين مداخل التغيير الأخرى
27	المطلب الثالث: النتائج إعادة هندسة العمليات
30	خاتمة الفصل
	<b>الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية وإعادة هندسة العمليات</b>
32	مقدمة الفصل
33	المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية
33	المطلب الأول: مكانة إدارة الموارد البشرية
44	المطلب الثاني: خطوات إستراتيجية الموارد البشرية
51	المطلب الثالث: المورد البشري و إعادة هيكلة المنظمة
55	المبحث الثاني: هندسة الموارد البشرية
55	المطلب الأول: إعادة هندسة الموارد البشرية تعريفها ، ومقوماتها ،ومراحلها
59	المطلب الثاني: علاقة إعادة هندسة بإدارة المورد البشرية



## قائمة المحتويات

60	المطلب الثالث : دور إدارة الموارد البشرية في عملية إعادة هندسة المنظمة
62	خاتمة الفصل
	الفصل الثالث : واقع إعادة الهندسة العمليات في إدارة الموارد البشرية دراسة حالة المؤسسة إنتاج وتوزيع مواد البناء EDIMCO
64	مقدمة الفصل
65	المبحث الأول : نظرة عامة عن المؤسسة
65	المطلب الأول : تعريف مؤسسة EDIMCO
65	المطلب الثاني : مهام مؤسسة EDIMCO
66	المطلب الثالث : أهداف مؤسسة EDIMCO
70	المبحث الثاني : دراسة تحليلية لمؤسسة EDIMCO
70	المطلب الأول : مكونات الاستبيان
71	المطلب الثاني : تفرغ الاستبيان
82	المطلب الثالث : مقومات النجاح وأسباب الفشل إعادة هندسة العمليات
84	خاتمة الفصل
86_85	خاتمة عامة
90-87	قائمة المراجع
	ملاحق



## قائمة الأشكال

الصفحة	البيان	رقم الشكل
7	عناصر العملية الإنتاجية في المؤسسة	01
38	أنشطة وظيفية التكوين	02
44	أهم التحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية	03
46	عملية تطوير وضع رؤية الموارد البشرية	04
47	عملية المسح البيئي	05
49	خريطة تدفق العملية	06
55	سير عملية إعادة الهندسة	07

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
23	تلخيص أوجه الاختلاف بين المداخل السابقة الذكر ومدخل إعادة الهندسة	01
71	خاص بلجنس	02
72	خاص بلفئة العمرية	03
72	خاص بلقؤول العلمى	04
73	خاص بالسنوات الخبرة	05
74	ىوضه اهتمام العاملين بالمؤسسة	06
74	ىوضه اهتمام العاملين بتصحيح الأفكار السلبية لدى الآخرين فى المؤسسة	07
75	ىوضه ارتباط العامل بالمؤسسة مع تقدمه فى العمر وتطور خبرتى	08
75	ىوضه تناسب عمل العاملين مع الشهادة التى يحملها	09
76	إعادة الهندسة هى عملية التغيير الجذرى لما هو سائد	10
77	ىوضه التركيز إعادة الهندسة العمليات على العملاء	11
77	ىوضه السرعة العاملين فى أداء المهام	12
78	ىوضه إعادة الهندسة فى تحقيق الجودة	13
78	ىوضه تخفيض التكلفة فى المؤسسة	14
79	يبين التفوق المؤسسة على المنافسين	15
80	إعادة هندسة العمليات تعد من الأساليب ذات التأثير الهام و المباشر على إدارة الموارد البشرية	16
80	مساهمة إدارة الموارد البشرية فى تطبيق برامج إعادة هندسة	17

## قائمة الجداول

81	يوضح دور استراتيجي لإعادة هندسة العمليات في بناء المؤسسة	18
81	يوضح تتحول مناصب أعمال المؤسسة	19

- 1) أحمد طرطار ، الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، الطبعة الأولى 2001،
- 2) أحمد محمد غنيم ، إعادة هندسة نظم العمل ، الثورة الإدارية المضادة ، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع ، منصور ، 2009 .
- 3) أحمد منصور ، المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة ، وكالة المطبوعات الكويت ، 1997
- 4) أشوك شاندا شلبا كويرا ترجمة عبد الحكم الخزامي - إستراتيجية الموارد البشرية - دار الفجر للنشر و التوزيع ، 2002 الطبعة الأولى
- 5) إياد علي الدجني ، نموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية وحوسبتها في المؤسسات التعليم العالي ، دراسة حالة الجامعات الإسلامية يونيو 2010
- 6) جزييف كيلادا ، تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة ، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور ، دار المريخ للنشر ، السعودية 2004 .
- 7) جمال الدين محمد المرسي ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، كمدخل لتحقيق ميزة التنافسية للمنظمة القرن الحادي و العشرون ، دار الجامعة 2006 .
- 8) جمال الدين مرسي ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2003 .
- 9) حسين وليد حسين عباس ، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية - المدخل الحديث لاستدامة الميزة التنافسية ، دار حامد للنشر و التوزيع ، الأردن ، طبعة الأولى 2015
- 10) خضير كاظم حمود و ياسين كاسب الخرشة ، إدارة الموارد البشرية ، دار المسيرة للنشر و التوزيع والطباعة ، الطبعة الأولى 2007 وط02 ، 2009 ، عمان .

- 11) الرب سيد محمد ، موضوعات إدارية متقدمة و تطبيقاتها في منظمات الأعمال الدولية ، دار الكتب المصرية القاهرة ، الطبعة الأولى ، 2009 .
- 12) رقية عدنان المعاينة ، الارجو نو ميكا : هندسة الموارد البشرية ، دار الشروق للنشر و التوزيع ، عمان ، 2007
- 13) رواية حسن ، إدارة الموارد البشرية ، كلية التجارة الجامعية الإسكندرية الطبعة 2003
- 14) سلام حسين ، ثورة إعادة الهندسة : مدخل جديد لمنظومة التعليم ، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية ، 2007
- 15) سليمان خالد عبيدات ، إدارة الإنتاج و العمليات ، الجامعة الأردنية ، عمان ، الطبعة الأولى ، 1997 .
- 16) سهيلة محمد عباس ، إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي - دار وائل للنشر و التوزيع ، ط 01 ، 2002 ،
- 17) صلاح الدين عبد الباقي ، إدارة الأفراد ، كلية التجارية ، جامعة الإسكندرية ، الطبعة الأولى 2001
- 18) عادل حرحوش صالح و مؤيد سعيد سالم ، إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي - عالم الكتب الحديثة للنشر و التوزيع ، 2006
- 19) عبد العزيز علي حسن : الإدارة المتميزة للموارد البشرية : تميز بلا حدود ، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع ، 2009 .
- 20) عقيلي عمر وصفي "مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة " دار وائل للنشر ، الطبعة الأولى ، عمان 2001

- (21) علي هادي جبريل ، إدارة العمليات ، عمان ، دار الثقافة ، الطبعة الأولى ، 2006 ،  
(22) عمر وصفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة : بعد استراتيجي ، دار النشر وائل ، ط 01 ،

2005

- (23) غريغ يور ، 6 سيحما للمديرين ، مكتبة جرير، جدة، الطبعة الأولى ، 2007 ،  
- محمد الصيرفي ، هندرة الموارد البشرية، مؤسسة حورس الدولية للطباعة و النشر و التوزيع ، الإسكندرية  
2006 ،

(24) مصطفى نجيب شاوش ، إدارة الموارد البشرية ، الجامعة الأردنية 1996

المراجع باللغة الفرنسية

Patrich mongillon et stephame verdoux – op cit pp31 32

المواقع الالكترونية

1. وحنيفة قوى ، إعادة هندرة الأداء الجامعي : مقارنة معاصرة ، أبحاث الاقتصادية و الإدارية
2. خان أحلام ، إعادة هندسة العمليات كمدخل لتميز إدارة الموارد البشرية ، أبحاث اقتصادية و إدارية ،  
العدد الثاني عشر ديسمبر 2012 هيثم حمود الشبلي ، النسور إدارة المنشآت المعاصرة ، دار صفاء  
للنشر و التوزيع عمان الأردن 2009 ص 455
3. إعادة هندسة العمليات ، احمد سيد كردي ، kenanontine . com / users / ahmed  
kardy / posts / 203407/ 14h/ 11 -04-2016
4. إعادة هندسة العمليات 2016-03-01 / 15h/ 01-03-2016 facultg / ksu . edusa/..
5. إعادة هندسة العمليات الإدارية لتحقيق التميز التنافسي للمنظمات المعاصرة، احمد كردي ، 18h /  
kenanaonline . com / users / 24-02- 2016

6. محمد احمد إسماعيل . دور إعادة هندسة الموارد البشرية حسب احتياجات المنظمة ، المنتدى العربي لإدارة

الموارد البشرية [www . hrdixussion . com](http://www.hrdixussion.com)

7. محمد القحطاني، هندرة الموارد البشرية ، في الخطوط السعودية . [www facule .Ksi .edu . sa](http://www.facule.Ksi.edu.sa)

Michael 23/04/2016 22 :34

8. محمد مصطفى الحشروم ، هندرة الموارد البشرية [Www ushared . Com](http://Www.usshared.Com)

9. حسام أبو وطفة ، إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة " جامعة الإسلامية ، غزة ، كلية الدراسات

العليا ماجيستر محاسبة و تمويل 10:34 23/04/2016 [http ://reengineering2008a125](http://reengineering2008a125)

10. السيد محمد جاد الرب ، "إطار مقترح لإعادة هندسة عمليات تدريب و تطوير الموارد البشرية ، دراسة

ميدانية بالتطبيق على هيئة قناة السويس " مجلة البحوث التجارية المعاصرة المجلد 06 العدد الأول جامعة

سوهاج 1992

11. بسمان فيصل محجوب ، إدارة الجامعات العربية في ضوء المواصفات العاملة : دراسة تطبيقية لكليات

العلوم الإدارية و التجارية ، القاهرة منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية 2003



لا بد لنا ونحن نخطو خطواتنا الأخيرة في الحياة الجامعية من وقفة تعود إلى  
أعوام قضيناها في رحاب الجامعة مع أساتذتنا الكرام الذي قدموا لنا الكثير  
بأذنين بذلك جهودا كبيرة في بناء جيل لتبعث الأمة من جديد

وبأخص أقدم أسمى آيات الشكر والامتنان والتقدير والمحبة إلى جميع  
أساتذتنا الأفاضل وخاصة إلى الأستاذ كبداني سيد احمد إلى من وقف إلى

جانبي

" كن عالما... فإن لم تستطع فكن متعلما ، فإن لم تستطع فأحب العلماء

فإن لم تستطع فلا تبغضهم"

## ملخص البحث

يهدف البحث إلى إلقاء الضوء على الجوانب المختلفة لأسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية من حيث المفهوم و آلية التطبيق و المزايا التي تحققها وبيان مدى أهمية وحاجة المؤسسات لتطبيق أسلوب الهندرة و تقديم تصور مقترح لتطبيق أسلوب إعادة هندسة كأحد مداخل تمييز إدارة الموارد البشرية .

الكلمات المفتاحية :

إعادة الهندسة العمليات الإدارية، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة الإنتاج و توزيع مواد البناء

# قائمة الجداول

# قائمة الأشكال

خاتمة عامة

الفصل الاول :  
أساسيات إعادة هندسة العمليات

الفصل الثاني :  
إدارة الموارد البشرية و إعادة الهندسة

# قائمة المراجع

مقدمة عامة

الملاحق

# قائمة المحتويات