



جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا



كلية الدراسات العليا

تطبيق إعادة هندسة العمليات علي الموارد البشرية في

شركات التشييد بولاية الخرطوم

Application of Reengineering Processes to  
Human Resources in Construction Companies  
in Khartoum State

بحث مقدم للإستيفاء الجزئي لنيل درجة الماجستير في الهندسة المدنية تخصص

(إدارة تشييد)

إشراف د.

ابراهيم محمد أحمد

اعداد الدراسة:

سهي عبدالعزيز احمد الحاج

## الآية

قال الله تعالى:

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ أَمِنْ هُوَ قَانَتْ أَنْاءَ اللَّيْلِ سَاجِدًا وَقَائِمًا يَحْذَرُ الْآخِرَةَ وَيَرْجُو

مَرْحَمَةَ رَبِّهِ قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ إِنَّمَا

يَتَذَكَّرُ أُولُو الْأَلْبَابِ ﴾

صدق الله العظيم

وسورة الزمر الآية (9)

# الإهداء

إلى من جرع الكأس فارغاً ليسقيني قطرة حبه  
إلى من كتبت أنامله ليقدّم لنا لحظة سعادة  
إلى من حصد الأشواق عن دريبي ليمهد لي طريق العلم  
إلى القلب الكبير يا من أحمل اسمك بكل فخر (والدي العزيز)  
إلى بسمة الحياة وسر الوجود إلي من كان دنانها سر نجاحي  
إلى معني الحب وإلي معني العنان  
إلى ينبوع الصبر والتفائل والأمل  
إلى كل من في الوجود بعد الله ورسوله أمي الغالية  
إلى سندي وقوتي وملاذي بعد الله  
إلى من افتخر بهم واعتز بوجودهم  
إلى من أظهروا لي ما هو أجمل من الحياة  
إلى من كانوا ملاذي وملجئي  
إلى من تذوقته معهم أجمل اللحظات  
إلى من سأفتقدهم ..... وأتمنى أن يفتقدوني

إلى الشموع المتقدة دوماً والتي لا تنطفئ حتى تنير الدرج إلى الغير اساتذتي الأجلاء

## الشكر والتقدير

من لايشكر الناس لايشكر الله

بعد إتمام هذا العمل أتوجه بالشكر العميق

لكل من ساهم بتقديم الدعم العلمي والمعنوي في هذا البحث كما

أخص بالشكر كلية الدراسات العليا - جامعة السودان للعلوم

والتكنولوجيا - إدارة التشييد

وأخص بالشكر

د. ابراهيم محمد أحمد

مشرف البحث علي ماقدمه من جهد وارشاد والمساعدة

لإخراج هذا البحث

وأخيرا الشكر لكل من كان له الاثر طيب في إخراج هذا

البحث

وكل من تعاون معي

والشكر من قبل ومن بعد

الله رب العالمين

## المستخلص

هدفت هذه الدراسة الي التعرف علي تطبيق اعادة هندسة العمليات علي الموارد البشرية في شركات التشييد بولاية الخرطوم لتساهم في فهم وتفسير اعادة هندسة الموارد البشرية لتحسين الاداء الكلي في المؤسسات. لذا تم قياس اعادة هندسة الموارد البشرية من خلال اربع ابعاد وهي المجال الهيكلية باعادة تنظيم ادارة الموارد البشرية، وفي المجال التكنولوجي باستخدام تكنولوجيا المعلومات، المجال الفني باعادة تصميم عمليات الموارد البشرية، واخيرا المجال البشري بتغيير ادوار الرؤوساء والمرؤوسين.

وبغرض جمع البيانات الاولية تم اعداد استبانة وتم توزيع (100) استبانة علي موظفي شركات التشييد بولاية الخرطوم. وذلك بهدف تقييم ادراكهم لاعادة هندسة الموارد البشرية ومتطلبات تطبيقها ومعيقاتها في مؤسساتهم لاختبار فرضيات الدراسة.

وبعد تحليل البيانات واستخدام برنامج التحليل الاحصائي spss وبرنامج excel توصلت الدراسة الي ان هنالك حوجه ومناخ مناسب لتطبيق اعادة هندسة العمليات علي الموارد البشرية و تساهم في تحسين الاداء الكلي في المؤسسات الا انه لا يخلو من وجود بعض العوامل التي تعيق تطبيق التحولات والتغييرات الجذرية.

لذلك نوصي بالعمل على نشر ثقافة التغيير والتطوير لدى الأفراد وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات من خلال تطوير نظام تدريبي فعال، والاستفادة من التطور التكنولوجي في أنظمة المعلومات والحاسوب والاتصالات الحديثة واستغلالها بشكل امثل .

ومنح الأفراد الثقة والاستقلالية في العمل، وتوفير مناخ تنظيمي يسمح ويشجع على تقبل فكرة التمكين الإداري، والتشجيع نحو التغيير في أساليب العمل وتطوير إجراءات العمل وتسهيل تنفيذها لرفع مستوى أداء المنظمة.

## **Abstract**

This study aimed to identify the application of reengineering processes to human resources in the construction companies in Khartoum State to contribute to understanding and interpreting the reengineering of human resources to improve the overall performance in the institutions. The reengineering of human resources has been measured in four dimensions: restructuring the management of human resources, technology and information technology, redesigning human resources processes, and finally the human filed by changing the roles of heads and subordinates.

For the purpose of collecting preliminary data, a questionnaire was prepared and 100 questionnaires were distributed to the employees of the construction companies in Khartoum State. In order to evaluate their understanding of the re-engineering of human resources and the requirements of their application and impediments in their institutions to test the hypotheses of the study.

After analyzing the data and using the statistical analysis program Spss and excel program, the study concluded that there is a suitable atmosphere and atmosphere to apply re-engineering operations to human resources and contribute to improving the overall performance in institutions, but it does not exclude the existence of some factors that handicap the application of transformations and radical changes.

Therefore, we recommend working to spread the culture of change and development of individuals and human resources development in institutions through the development of an effective training system, and take advantage of the technological development in information systems and computer and modern communications and the exploitation in the ideal way .

Giving individuals confidence and independence in work, and providing an organizational environment that allows and encourages acceptance of the idea of administrative empowerment, encouraging change in working methods and developing work procedures and facilitating their implementation to raise the level of performance of the organization.

# الفهرس

i	..... الآية
ii	..... الإهداء
iii	..... الشكر والتقدير
iv	..... المستلخص
v	..... Abstract
vi	..... الفهرس
x	..... فهرس الأشكال
xi	..... فهرس الجداول

## الباب الأول

### 1. المقدمة

1	..... 1-1 عام
2	..... 2-1 مشكلة البحث :
2	..... 3-1 اهمية البحث :
3	..... 4-1 فرضيات البحث :
3	..... 5-1 اهداف البحث :
4	..... 6-1 منهجية البحث:

## الباب الثاني

### 2. الإطار النظري

- 1-2-1 إعادة هندسة العمليات : ..... 5
- 1-1-2-1 أساسيات حول إعادة هندسة العمليات..... 5
- 2-1-2-2 مفاهيم أساسية حول العمليات :..... 10
- 3-1-2-3 خصائص إعادة هندسة العمليات..... 17
- 4-1-2-4 أسس إعادة هندسة العمليات ومبادئها ..... 18
- 6-1-2-6: فوائد تطبيق إعادة هندسة العمليات ..... 21
- 7-1-2-7 إعادة هندسة العمليات ومداخل التغيير الأخرى ..... 26
- 8-1-2-8 أساسيات تحقيق أمثلة العمليات بالمنظمة ..... 30
- 9-1-2-9 عوامل فشل ونجاح عملية الهندسة ..... 41
- 10-1-2-10 تكنولوجيا المعلومات في إعادة الهندسة ..... 43
- 11-1-2-11 التقنيات المستخدمة في إعادة هندسة العمليات: ..... 45
- 2-2-2 الموارد البشرية: ..... 49
- 1-2-2-1 المفاهيم الأساسية لإدارة الموارد البشرية. .... 49
- 2-2-2-2 المسار النظري لإدارة الموارد البشرية: ..... 49
- 3-2-2-3 الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية: ..... 52
- 4-2-2-4 أهمية إدارة الموارد البشرية في مختلف المنظمات: ..... 55



- 59.....5-2-2 مكانة إدارة الموارد البشرية في المنظمة:
- 60.....6-2-2 مبادئ وأهداف عمليات إدارة الموارد البشرية:
- 61.....7-2-2 الأهداف العامة لإدارة الموارد البشرية:
- 63.....8-2-2 وظائف إدارة الموارد البشرية:
- 68.....9-2-2:التحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية:
- 72.....3-2-2 هندرة إدارة الموارد البشرية.....
- 72.....1-3-2 تعريف إعادة هندسة الموارد البشرية:
- 73.....2-3-2 اعادة هندسة الموارد البشرية على نطاق واسع:
- 73.....3-3-2 إعادة هندسة الموارد البشرية على نطاق أصغر:
- 74.....4-3-2 هندرة وظائف وعمليات الموارد البشرية:
- 79.....5-3-2 مراحل هندرة إدارة الموارد البشرية:
- 84.....6-3-2 مساهمة إدارة الموارد البشرية في تطبيق برامج إعادة الهندسة:
- 87.....7-3-2 مضمون اعادة هندسة الموارد البشرية:

### الباب الثالث

#### 3. الدراسة الميدانية

- 92.....1-3 تمهيد:
- 92.....2-3 منهج البحث:
- 92.....3-3 مجتمع وعينة الدراسة:

93.....	4-3 تصميم الاستبيان:
95.....	5-3 اختبار درجة مصداقية البيانات:
97.....	6-3 تحليل البيانات:

#### الباب الرابع

##### 4. تحليل ونتائج الدراسة الميدانية

99.....	1-4 تحليل ومناقشة نتائج فرضيات الدراسة:
99.....	2-4 التحليل الوصفي لبيانات الدراسة الميدانية.....

#### الباب الخامس

##### 5. الخلاصة والتوصيات

128.....	1-5 الخلاصة:
129.....	2-5 التوصيات:
130.....	3-5 الدراسات المستقبلية.....
131.....	المراجع:
136.....	الملاحق.....

## فهرس الأشكال

12 .....	شكل (2-1) يوضح مكونات العملية.....
93 .....	شكل (3-1) يوضح أسئلة عانمة.....
100 .....	شكل (4-1) يوضح نشاط المؤسسة.....
100 .....	شكل (4-2) يوضح سنوات الخبرة العملية.....

## فهرس الجداول

جدول (2- 1) يوضح تغييرات ادارة الموارد البشرية لمواكبة اعادة الهندسة.....	81
جدول (4- 1) يوضح نشاط المؤسسة .....	99
جدول (4- 2) يوضح سنوات الخبرة .....	100
جدول (4- 3) يوضح التوزيع التكراري لعينة الدراسة للفرضية الأولى (المستوى الهيكلي)	101
جدول (4- 4) يوضح التوزيع التكراري لعينة الدراسة للفرضية الأولى (المستوى الفني) .	103
جدول (4- 5) يوضح التوزيع التكراري لعينة الدراسة للفرضية الأولى (المستوى التكنولوجي)	105
جدول (4- 6) يوضح التوزيع التكراري لعينة الدراسة للفرضية الأولى (المستوى البشري)	107
جدول (4- 7) يوضح التوزيع التكراري لعينة الدراسة للفرضية الثانية (المتطلبات الإدارية)	109
جدول (4- 8) يوضح التوزيع التكراري لعينة الدراسة للفرضية الثانية (المتطلبات التنظيمية)	111
جدول (4- 9) يوضح التوزيع التكراري لعينة الدراسة للفرضية الثانية (المتطلبات البشرية)	112
جدول (4- 10) يوضح التوزيع التكراري لعينة الدراسة للفرضية الثانية (المتطلبات المادية)	114
جدول (4- 11) يوضح التوزيع التكراري لعينة الدراسة للفرضية الثانية (المتطلبات التكنولوجية)	115
جدول (4- 12) يوضح التوزيع التكراري لعينة الدراسة للفرضية الثالثة .....	116
جدول (4- 13) يوضح اختبار مربع كاي الفرضية التي تنص على: توجد حوجة لتطبيق إعادة الهندسة على الموارد البشرية (المستوى الهيكلي)	118
جدول (4- 14) يوضح اختبار مربع كاي الفرضية التي تنص على: توجد حوجة لتطبيق إعادة الهندسة على الموارد البشرية (المستوى الفني)	119
جدول (4- 15) يوضح اختبار مربع كاي الفرضية التي تنص على: توجد حوجة لتطبيق إعادة الهندسة على الموارد البشرية (المستوى التكنولوجي)	120
جدول (4- 16) يوضح اختبار مربع كاي الفرضية التي تنص على: توجد حوجة لتطبيق إعادة الهندسة على الموارد البشرية (المستوى البشري)	121
جدول (4- 17) يوضح اختبار مربع كاي الفرضية التي تنص على: يوجد مناخ مناسب في مؤسسات التشييد لتطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية (المتطلبات الإدارية)	122
جدول (4- 18) يوضح اختبار مربع كاي الفرضية التي تنص على: يوجد مناخ مناسب في مؤسسات التشييد لتطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية (المتطلبات التنظيمية)	123

- جدول (4-19) يوضح اختبار مربع كاي الفرضية التي تنص على: يوجد مناخ مناسب في مؤسسات التشييد لتطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية (المتطلبات البشرية) ..... 124
- جدول (4-20) يوضح اختبار مربع كاي الفرضية التي تنص على: يوجد مناخ مناسب في مؤسسات التشييد لتطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية (المتطلبات المادية) ..... 125
- جدول (4-21) يوضح اختبار مربع كاي الفرضية التي تنص على: يوجد مناخ مناسب في مؤسسات التشييد لتطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية (المتطلبات التكنولوجية) ..... 125
- جدول (4-22) يوضح اختبار مربع كاي الفرضية التي تنص على: توجد صعوبات ومعوقات تواجهها المؤسسة عند تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية ..... 126

## الباب الأول

### 1. المقدمة

#### 1-1 عام

لقد شهد العالم في الآونة الأخيرة مجموعة من التغييرات والتطورات السريعة في العديد من المجالات، حتى اطلق علي العصر الحالي عصر العولمة هذا التطور الهائل في تكنولوجيا الانتاج والمعلومات، قد اثر علي كمية ونوعية المعلومات التي تحتاج اليها القطاعات سواء العامه او الخاصة وذلك بهدف تسهيل تقديم الخدمات للمتعاملين مع هذه القطاعات، لذلك أدت الكثير من التغييرات والتطورات الحادة والمتسارعة التي شهدتها بيئة الاعمال خلال العقدين الماضيين الي احداث تغييرات جذرية في طبيعة وهياكل المنظمات، حيث فرضت عليها اعتماد اساليب ادارية جديدة للتأقلم مع البيئة الحالية، ولعل اهم هذه الاساليب اسلوب اعادة هندسة العمليات، والذي يحظى باهمية بالغه لدي المسيرين لتمييزه عن باقي مداخل التغيير التنظيمي في كونه يعتمد علي احداث تغييرات جذرية، ويفرض اعادة التفكير واعادة التصميم لكل ما تقوم به المنظمة من اعمال ومهام واجراءات ونظم وتدفق للعمل. لتحقيق تحسينات جوهرية وملموسة في كل المجالات. كما انه يمثل نقطة الانطلاق لتحقيق الاهداف الاستراتيجية للمنظمة، وتحسين ادائها سواء التشغيلي ولا الاستراتيجي.

قد يكون مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) به نوع من الغرابة لدى الأغلبية منا، فهي كلمة عربية مشتقة من الهندسة والإدارة، وهو نتيجة تطور الفكر والفلسفة في الإدارة الحديثة، وظهر هذا المفهوم في بداية التسعينات وبالتحديد في عام 1992 م، عندما أطلق الكاتبان الأمريكي مايكل هامر وجيمس شامبي الهندرة كعنوان لكتابهما الشهير (هندرة المنظمات) ومنذ ذلك الحين أحدثت الهندرة ثورة حقيقية في عالم الإدارة الحديث بما تحمله من أفكار غير تقليدية ودعوة صريحة إلى إعادة النظر وبشكل جذري في كافة الأنشطة والإجراءات والإستراتيجيات التي قامت عليها الكثير من المنظمات والشركات في عالمنا اليوم.

وتعد اعادة هندسة العمليات من الاساليب ذات التأثير الهام والمباشر علي ادارة الموارد البشرية، اذ باعتبارها عملية ديناميكية جذرية متكاملة فانها توكل لهذه الادارة مسؤوليات ومهام استثنائية، وتفرض وجود مهارات خاصة ومعرفة واسعة وخبرة عالية لقيادة وتنفيذ عملية التغيير الشامل، كما تتطلب توفير موارد بشرية متميزة ذات قدرة عالية علي التفكير الابداعي والتخطيط واتخاذ القرارات وتصور الحلول ووضع البدائل المختلفة. وهذا ما يفرض اعادة هندسة الموارد البشرية حتي تستطيع مواكبة هذه التغييرات وتحقيق ما هو منتظر منها للوصول الي ادارة موارد بشرية متميزة، خالقة للقيمة وذات دور استراتيجي في بناء المنظمات.

### **1-2 مشكلة البحث :**

هنالك ضعف اهتمام من المؤسسات بالإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وبتمية وتطوير اداء مواردها الداخليه لذلك قمنا باختيار اسلوب اعادة الهندسة لانه اسلوب اداري حديث كونه الاكثر تجسيدا للتغيير الجذري في مختلف المجالات واكثر الاساليب تحقيقا لنتائج جوهريه لحل بعض هذه المعضلات لرفع مستوى إهتمام المؤسسات بالإدارة الاستراتيجية لمواردهم.

### **1-3 اهمية البحث :**

تقديم هذا البحث كمساهمه بسيطه للمؤسسات في تبني احد الاساليب الاساسية في ادارة التغيير والمتمثل في اعادة هندسة العمليات .هذا الاسلوب الذي حاولنا تبنيه في ادارة الموارد البشرية لاهميتها في الحياة الوظيفية للأفراد بالمؤسسات وعلاقتها باساليب ادارتهم. وذلك لمكانتها المتميزه من خلال تفاعلها مع الخطط الاستراتيجية للمنظمة التي تسعى الي تنمية وتطوير مستوي الاداء الكلي حيث تكمن اهمية اعادة هندسة الموارد البشرية في كونها احداث لتغييرات جذرية علي عمليات ادارة الموارد البشرية الممارسة من قبل الاداريين، بالاضافه الي مساهمتها في تبني اساليب وطرق جديده تقدم قيمة للمستفيدين وباقل التكاليف من خلال الاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، الي جانب تغييرها التام للهيكلة التقليدية المعتمده علي التخصص القديم وتقسيم العمل، والتمركز الشديد للسلطات بالانتقال الي الهيكلة الافقيه المرنة المعتمده علي العمليات وليس الوظائف وفي شكل فرق عمل متعدد المهام

والاختصاصات ومستقلة اداريا وذاتيا. ولعل الجانب الاكثر اهمية في التغييرات التي يحدثها في مؤهلات وادوار موظفي ادارة الموارد البشرية بتركيزهم علي المهام الاستراتيجية ذات القيمة المضافة الاعلي، وممارسة المهام الادارية الاخرى في هذه الادارة من قبل المسيرين بتحولهم الي مختصين في ادارة الموارد البشرية .

ويساهم هذا البحث في زيادة اهتمام المؤسسات المبحوثة بادارة الموارد البشرية والعمل علي اعادة هندستها بما يتلاءم مع المتطلبات الحالية والتوجهات الحديثة لهذه الادارة. خاصة ان الظروف التي تعاني منها المؤسسات في الخرطوم تؤكد علي ضرورة القيام باعادة هندسة شاملة لجميع عمليات المؤسسة .

#### **1-4 فرضيات البحث :**

1. توجد حوجة لتطبيق اعادة الهندسة علي الموارد البشرية .
2. يوجد مناخ مناسب في مؤسسات التشييد لتطبيق اعادة هندسة الموارد البشرية .
3. توجد معوقات وصعوبات تواجهها المؤسسات عند تطبيق اعادة هندسة الموارد البشرية.

#### **1-5 اهداف البحث :**

1. تسليط الضوء علي مدخل اعادة الهندسة الذي يعتبر من المناهج الادارية الحديثة المبتكرة.
2. تسليط الضوء علي واقع ادارة الموارد البشرية في مؤسسات التشييد .
3. دراسة صلاحية اعادة هندسة الموارد البشرية ومساهمتها في تحسين الاداء البشري بمؤسساتنا .
4. إمكانية إحداث تغييرات في برامج وسياسات ومخططات ادارة الموارد البشرية في المؤسسات وذلك من خلال اعادة هندسة العمليات المتعلقة بتنمية وتطوير الموارد البشرية .



## 1-6 منهجية البحث:

اعتمدت الدراسة علي المنهج الوصفي التحليلي بالاضافة الي مقابلات شخصية واستخدام المراجع لتصميم استبيان واستخدام برنامج للتحليل .

## 1-7 هيكلية البحث :

يحتوي البحث علي خمسة أبواب :

الباب الأول المقدمة: يحتوي هذا الباب علي مقدمة عامة ومشكلة البحث وأهمية البحث وأهداف البحث وفرضيات البحث وهيكل البحث.

الباب الثاني الدراسات السابقة والاطار النظري: يتطرق هذا الباب للدراسات السابقة في مجال اعادة هندسة العمليات واعداد هندسة الموارد البشرية .

الباب الثالث: الدراسة الميدانية ويبين هذا الباب الطريقة التي استخدمت لإنجاز هذا البحث إعتمادا على المنهج الوصفي التحليلي حيث يقوم المنهج علي عرض الظاهر أو وصفها من ناحية نظرية كما تم استخدام المنهج الاحصائي والذي يقوم علي الدراسة الميدانية للظاهرة ومن ثم تحليل المشاهدات أو ردود المستجيبين للدراسة وتلخيصها والخروج منها بنتائج التحليل والنتائج والمناقشة.

الباب الرابع: تحليل ومناقشة نتائج فرضيات الدراسة.

الخامس: الخلاصة والتوصيات والدراسات المستقبلية.

## الباب الثاني

### 2. الإطار النظري

#### 1-2 إعادة هندسة العمليات :

تعرف البيئة المحيطة بالمنظمات في وقتنا الراهن الكثير من التطورات والتغيرات المتتالية والمتسارعة في كافة المجالات وقد نتج عن ذلك تحقيق قفزات نوعية في أداء المنظمات وتحسين مستمر للكثير من الأعمال والخدمات. وذلك من خلال تطبيق عدة نظريات واساليب علمية متطورة مكنت من احداث ومتابعة التغييرات الجديدة في النشاطات المختلفة. هذه التحولات والتطورات فرضت علي الإداريين إعادة النظر في جميع المفاهيم والاساليب والاجراءات الممارسة في المنظمات من خلال الاخذ بكل ما هو جديد ومتطور من اجل الارتقاء والنجاح .

وتعد إعادة هندسة العمليات من بين اهم مداخل التغيير المطبقة حاليا في المنظمات، لمساهمتها المتميزه في تحقيق تحسينات كبيره في الاداء، من خلال التغيير الجذري لطرق اداء الاعمال بالتركيز علي الاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات. فلا يعتبر هذا المفهوم تعديلا اداريا او تغييرا تنظيميا للوضع الحالي للمنظمة، وانما هو رفض للمفهوم التقليدي لتخصص العمل، باعادة اكتشاف المنظمة من خلال إعادة تصميم عملياتها .

#### 1-1-2 اساسيات حول إعادة هندسة العمليات

اولا: مفهوم إعادة هندسة العمليات

لقد ظهر مفهوم "إعادة هندسة العمليات الإدارية" بداية التسعينيات، وبالتحديد سنة 1992 م، عندما أطلق الكاتبان الأمريكيان 'مايكل هامر' و'جيمس شامبي (Michael.H & James. CH) إعادة هندسة العمليات الإدارية كعنوان لكتابهما الشهير (إعادة هندسة المنظمات) وبعدها انتشر هذا المفهوم على الساحة الأكاديمية في الدول الغربية، ولقي اهتماما كبيرا من طرف مختلف المنظمات وخاصة على مستوى منظمات القطاع الحكومي، نظرا للأوضاع الصعبة

التي مرت بها أواخر الثمانينيات، حيث أكد الكاتبان على أن الاقتصاد العالمي يواجه القرن الواحد والعشرين بمنظمات نشأت على أسس ومناهج تقليدية، الأمر الذي يستدعي الحاجة الملحة إلى البحث عن حل جديد، ويمكن ذلك في تبني مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية، والقيام بإحداث التغيير الجذري في جميع الأنشطة والإجراءات والاستراتيجيات التي قامت عليها الإدارة التقليدية. حيث تم تعريفها من قبل الباحثين في البداية علي أنها (البدء من جديد، أي من نقطة الصفر، وليس اصلاح وترميم الوضع القائم او مجرد اجراء تعديلات علي عمليات واجراءات العمل لكي تعمل بصورة افضل، او مجرد اجراءات شكلية تترك النظم والعمليات الاساسية كما هي، وانما تعني البدء من نقطة البداية واعادة النظر في نظم واجراءات العمل الاساسية واعادة تصحيحها بصورة جديدة ومختلفة. ولا تعني كذلك ترقيع الثقوب لكي تعمل المنظمات بصورة افضل، بل تعني التخلي التام عن اجراءات العمل القديمة والتفكير بصورة جديده ومختلفة جذرياً.

ولتحديدها اكثر وتوضيح عناصرها بدقة عرفها الباحثين الامريكيين من جديد علي انها: اعادة التفكير الاساسي واعادة التصميم الجذري للعمليات الادارية، لتحقيق تحسينات جذرية جوهرية وفائقة في معايير الاداء الحاسمة مثل التكلفة والسرعة والجودة والخدمة. ( Michael Hammer )  
فمن خلال هذا التعريف الاساسي الذي يعد الاكثر شمولية وتحديدا في مجال اعادة الهندسة نلاحظ ان:

- ✓ اعادة الهندسة هي عملية تغيير جذري لما هو سائد، اي نعيد تصميم العمليات بالمنظمة من جديد (من الصفر)
- ✓ تتم اعادة هندسة العمليات من اجل تحقيق تحسين وتطوير في مقاييس الاداء، اي تحسين الاداء علي وجه العموم بمختلف ابعاده.
- ✓ تتعلق اعادة هندسة بالعمليات، اذ يتم اعادة تصميم العمليات بالمنظمة وليس الوظائف او النشاطات.

وقد تضمن هذا التعريف مفاتيح عملية اعادة الهندسة والتي تتكون من اربع عناصر اساسية:  
(.Ibid, PP 41- 44)

### ○ اعادة تفكير اساسي: (fundamental rethinking)

يجب طرح اسئلة اساسية يتم من خلالها اعادة النظر في الاسس والفرضيات التي تحدد اساليب العمل المتبعة، وقد يثبت في الكثير من الاحيان انها مفاهيم خاطئة او قديمة، لذا فان اعادة الهندسة تبدا من العدم دون اي افتراضات راسخة او ثوابت مسبقة، اي تركيز علي مايجب ان يكون وتهمل ما هو كائن. وتتبع اعادة النظر هذه من دراسة مدى تاثير نظام العمل الحالي في المنظمة علي درجة رضا الزبائن ومستوي جودة الخدمات المقدمه لهم.

### ○ العمليات (: processes)

رغم انها اساس منهجية اعادة الهندسة الا ان هذا المفهوم بعد من المفاهيم الصعبة عند المسؤولين والاداريين، حيث يخطئ فريق العمل في بعض الاحيان بالتركيز علي الوظائف والهيكل التنظيمية بدل العمليات. فاذا اخذنا علي سبيل المثال عملية الشراء في المنظمة نجد وفق تعريف (hammer et champy) العمليات علي انها مجموعة من الانشطة التي تشمل واحدا او اكثر من المدخلات لتقديم منتج ذو قيمة للعملاء، يكون الهدف الاساسي لهذه العملية هو تسليم المنتج الي العميل وهو مايجب التركيز عليه عند اعادة هندسة هذه العملية، بدل التركيز علي مهامها الفردية المتعلقة باستيلاء طلب الشراء واخراج المواد من المخازن.

### ○ اعادة تصميم جذري (: radical redesign)

وتعني التغيير من الجذور وليس السطحي او التجميلي او الظاهري للوضع القائم من قبل، اي التخلص من القديم نهائيا (التخلي عن الهياكل والاجراءات السابقة) وايجاد اساليب جديدة وحديثة لاداء العمل. بمعنى الابتكار والتجديد وليس التحسين والتعديل.

### ○ نتائج فائقة وهائلة (: Dramatic results)

تهدف الي تحقيق نتائج هائلة وفائقه في معدلات الاداء، فهي لاتهتم بالتحسينات البسيطة وانما تتطلب التغيير الكلي والتخلص من القديم واستبداله بالجديد المبتكر.

لذا فانه يجب القيام باعادة الهندسة عندما تبرز حاجة كبيرة الي اجراء تغييرات جذرية في الاساليب ومستويات الاداء، فاجراء التحسينات البسيطة لايجتاج الي اكثر من ضبط بعض

التغييرات والتعديلات علي الوضع القائم بينما التغييرات الكلية تتطلب التخلص تماما مما هو قائم واستبداله بالجديد المبتكر، وهو ماجعل (hammer et champy) يصنفان المنظمات التي تحتاج عملياتها الي اعادة هندسة الي ثلاث تصنيفات وهي:

- المنظمات ذات الوضع المتدهور:

هي تلك المنظمات ذات الاداء المتدني والتي تعاني من ارتفاع تكاليف التشغيل وانخفاض جودة الخدمات، فضلا عن عدم قدرتها علي المنافسة وتحقيق الارباح (مثلا حدث لشركة فورد الامريكية لصناعة السيارات سنة 1980) لذا علي هذه المنظمات تطبيق عملية اعادة الهندسة حتي تواجه مختلف هذه المشاكل وتقضي عليها نهائيا.

- المنظمات التي في طريقها للتدهور: (لم تصل بعد للتدهور)

هي تلك المنظمات التي تمتلك مؤشرات قوية علي انها في طريق التدهور، مثل انخفاض حصتها السوقية والارتفاع التدريجي لتكاليف العمل، والانخفاض التدريجي للارباح، وعدم امتلاكها قدرة المنافسة ... الامر الذي يجعلها تتوقع الوصول الي مرحلة التدهور في اسرع وقت ممكن، لذا يجب عليها تطبيق اعادة الهندسة قبل وقوعها في مختلف هذه التهديدات. ( بلال خلف -2009 )

- المنظمات التي بلغت قمة النجاح والتقدم:

وهي المنظمات التي لا تعاني من المشاكل، حيث تتميز بالطموح والابداع والتفوق علي المنافسين، وتملك مؤشرات عن سيطرتها علي الاسواق وحصّة سوقية عالية، وتشهد ارتفاعا تدريجيا في ارباحها، ولا تعاني من زيادة التكاليف او انخفاض الجودة .. هذه المنظمات تحتاج اعادة الهندسة لتعميق الفجوة بينها وبين المنافسين وضمان البقاء في القمة، رغم ان اعادة الهندسة في هذه الحالة جد صعبة باعتبار ان هذه المؤسسات ناجحة ومتفوقه، وهذا يفرض التخلي عن الاساليب الناجحه وابتكار اساليب اكثر نجاحا(. خضير كاظم حمود - 2000)

وبناء علي ماسبق يمكننا القول ان كل المنظمات سوف تسعى الي تطبيق مدخل اعاهدة الهندسة سواء كانت صناعية او خدمية او تجارية، سواء كانت صغيره او كبيرة الحجم طالما تسعى دائما لتحقيق التفوق والريادة لضمان بقائها وديمومتها.

وإذا اخذنا تعاريف اخري لاعادة هندسة العمليات نجد غالبيتها تنصب تقريبا في هذا التعريف او مستمدة منه، الا ان هذا لايمنع التطرق الي وجهات نظر باحثين اخرين قصد تقديم بعض الاضافة ولتوضيح هذا المفهوم اكثر فاكثروا. فمن بين وجهات النظر الكثيرة حول هذا المفهوم الاساسي نجد التعريف التالي الذي يري بانها: اعادة تصميم نظم العمل بصفة جذرية التي تقرر المنظمة الاحتفاظ بها، وذلك فيما يتعلق بالمنتجات والخدمات وخطوات العمل باستخدام نظم المعلومات، والتي تشمل جميع انواع الحاسبات الشخصية واجهزة الهاتف الذكية والشبكات الالية(محمد الصيرفي،2009)

نلمس من هذا التعريف توضيحا اكثر لاسلوب اعادة الهندسة، حيث ان اعادة التصميم يخص العمليات التي تريد المؤسسة للاحتفاظ بها، وهذا الاسلوب يعتمد علي تحديد وتحليل مختلف العمليات، ومن ثم التركيز علي الاساسية والضرورية منها، اي التي لايمكن الاستغناء عنها لاختصاصها لاعادة تصميم.

كذلك يوضح هذا التعريف ان اسلوب اعادة الهندسة يتعلق بمنتجات وخدمات المؤسسة، اي بمخرجاتها من جهة وبخطوات العمل من جهة اخري. كما انه يعتمد علي استخدام نظم المعلومات بمختلف اشكالها وانواعها لما تقدمه من مساهمات تفيد في تطبيق اعادة الهندسة، وفي تخزين والاحتفاظ بمختلف المعلومات عن العمليات بعد اعادة هندستها، الي جانب تسهيل انجاز المهام والانشطة من خلال التحول الي العمل الالكتروني.

واعادة هندسة العمليات منهج للتغيير الواسع يركز علي تغيير العمليات الاساسية في المنظمة، وتسعي لجعل جميع العمليات اكثر كفاءه من خلال تجميع المهام وتحليلها واعادة تصميمها بغض النظر عن الاساليب التقليدية. وتعتمد اعادة الهندسة علي اعادة فحص كل عملية، وتقييمها فيما يتعلق بكيفية تاثيرها علي الزبائن بهدف تحقيق قفزات كبيره في الاداء.

وتعرف اعادة الهندسة علي انها: التصميم السريع والجزري للعمليات الادارية والاستراتيجية ذات القيمة المضافة (الجوهريه) وكذلك للنظم والسياسات والاجهزه التنظيمية المساندة بهدف تعظيم تدفقات العمل وزيادة الانتاجية في المنظمات. ( أحمد محمد غنيم – 2009 )

كما يعرف Mische and Bennis اعادة الهندسة بانها عملية اعادة تشكيل المنشاه، واجراء تحول ثقافي من خلال تحدي الاعتقادات التقليدية والممارسات الادارية، ونشاطات الاعمال، والنماذج التنظيمية واعادة تشكيل الموارد البشرية والمالية واعادة ترتيبها علي شكل عمليات وهياكل تنظيمية متقاطعة وظيفيا، لتعظيم التمرکز التنافسي والقيمة المضافة لاصحاب الاسهم وتعظيم مساهمه المجتمعية. ( Mische Michael-1996 )

## 2-1-2 مفاهيم اساسية حول العمليات :

تستهدف منهجية اعادة الهندسة احداث تغييرات جذرية في العمليات الاساسية بالمنظمة وليس التنظيمات في حد ذاتها، اي اعادة هندسة العمل التي تقوم به مختلف الادارات، وهو الامر الذي انشا الارتباك بين الوحدات التنظيمية والعمليات. ذلك ان الوحدات التنظيمية مالوفه ومتعارف عليها في مجال العمل ويمكن تحديدها بوضوح في الهياكل التنظيمية، في حين لايتوفر ذلك في العمليات

بالرغم من الاهمية الاساسية للعمليات في اعادة الهندسة الا انها تمثل اكثر المفاهيم صعوبه امام المسؤولين الاداريين، اذ يركز فريق العمل عادة علي المناصب والهياكل التنظيمية بدلا من العمليات.

### اولا: مفهوم العمليات

تتمركز العمليات حول تحقيق قيمة للزبون واشباع رغباته، لذا يتم تعريفها علي انها: مجموعة محدودة من أنشطة العمل المترابطة، ولكل نشاط مدخلات محددة (نقطة بداية) ومخرجات محددة (نقطة نهاية). قد تكون هذه المدخلات مواد خام او معدات او اشياء ملموسة او بيانات او معلومات ... والتي يتم تحويلها بواسطة سلسلة من الأنشطة الي مخرجات لتقدم الي مستقبل هذه المخرجات. وقد يكون مستقبل المخرجات عميلا داخليا او خارجيا مثلما يحدده

التعريف التالي الذي يري بان العمليات هي: مجموعة أنشطة مرتبطة فيما بينها لتبادل منتجات او معلومات تساهم في توفير خدمة ما لعميل داخلي او خارجي. (انعام علي الشهريلي، 2009)

فالعميل الخارجي هو الشخص او المنظمة التي تدفع مقابل الحصول علي الخدمة او علي المنتجات، والداخلي قد يكون قسما او مجموعة او بعض المعدات والالات، وقد يكون هذا المستقبل المكان التي تخزن به مخرجات العملية للاستخدام المستقبلي. (انعام علي الشهريلي، 2009)

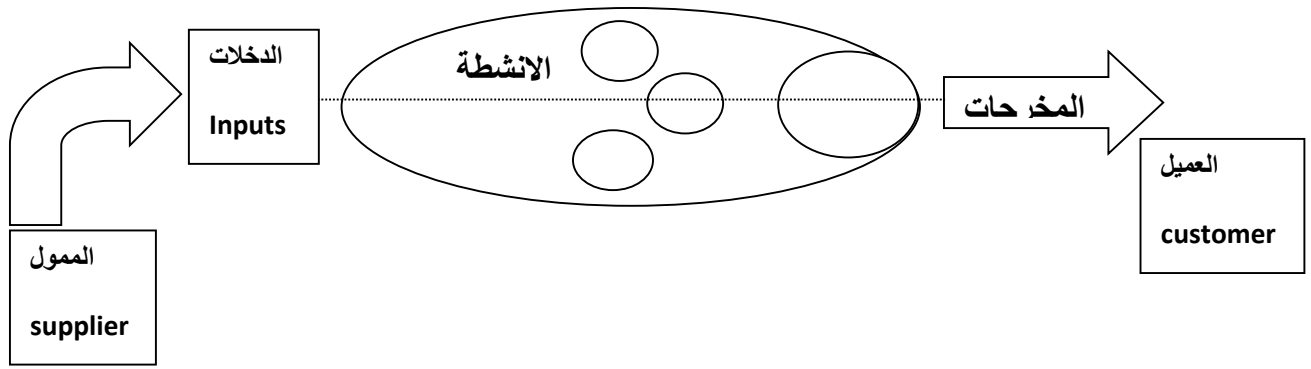
وايضا يقصد بها: مجموعة من المهام الرئيسية المكونة من مهام فرعية مترابطة ومتفاعلة فيما بينها، والتي تسعى جميعها نحو تحقيق هدف واحد مشترك. وبالتالي فالمنظمة هي مجموعة من العمليات التي تتكامل مع بعضها في سبيل تحقيق هدفها الكلي .

ويمكن تلخيص ما سبق ان العمليات عبارة عن مزيج من مجموعة من الأنشطة، ترتبط فيما بينها من خلال تدفقات للمعلومات او لمواد معينة مما يسمح بتحقيق مخرجات محدد و بالتالي المساهمة في تحقيق قيمة للزبون، وفي تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمنظمة .

ويستخرج من هذا المفهوم للعمليات النقاط الثلاثة التالية: (Ibid, p 32).

- تتشكل العملية من مجموعة أنشطة، وبالتالي يتم وصف المنظمة من منظور عملي وليس تنظيمي او وظيفي .
- العملية عبارة عن تدفق مادي او معلوماتي (مدخلات - مخرجات) .
- التقسيم وفق العمليات يقسم الأنشطة حسب المخرجات المنتظرة، اي وفق منظور خارجي (زبائن داخليين وزبائن خارجيين) وليس وفق منظور داخلي (تقسيم العمل والمسؤوليات بالمنظمة) .





شكل (1-2) يوضح مكونات العملية

المصدر: احمد بن صالح عبد الحفيظ مرجع سابق ص 21

ومما سبق يمكن استخراج عدة مصطلحات لها ارتباط وثيق بمصطلح العمليات وهي:

(أحمد بن صالح عبد الحفيظ، 2003)

- **المدخلات (inputs):** هي المواد والمعدات والمعلومات والأشخاص والأموال التي تحتاجها المنظمة لتصنيع المنتج أو لتحقيق نتائج معينة بشكل عام .
- **المخرجات (outputs):** هي المنتجات أو الخدمات أو النتائج المقدمة للعميل .
- **العميل (customer):** هو الشخص المستخدم للمنتج وهما نوعان داخلي وخارجي .
- **الممول (supplier):** هي الجهة الممولة للمدخلات التي تستخدمها العملية .
- **العملية الرئيسية (macro process):** هي العملية التي تنتشر عبر العديد من الإدارات والأقسام المختلفة داخل المنظمة، والتي يشترك العديد من الإدارات والأشخاص في إنجازها.
- **العملية الفرعية (micro process):** هي عملية محددة داخل إطار العملية الرئيسية، وتتكون من خطوات مفصلة ويمكن أن يقوم بها شخص منفرد .
- **المسؤول عن العملية (process owner):** هو الشخص المسؤول عن العملية وصاحب القرار فيها بأكملها، ولديه السلطة الكافية لإدارتها وتحسينها .
- **حدود العملية (process boundaries):** هي حدود العملية تحت الدراسة من البداية إلى النهاية، أو من أول خطوه إلى آخرها .

- **الدورة الزمنية (cycle time):** هي الزمن الازم لانجاز العملية من بدايتها الي نهايتها، بحيث يتم قياس كل خطوة في العملية علي حدي .
  - **الوقت الفعلي (actual time):** هو الزمن المطلوب لانجاز الاجراء كاملا من دون حساب فترات الانتظار لحين الانتهاء من اعمال اخري .
  - **الوقت الكلي (elapsed time):** هو الزمن المستغرق لانجاز الاجراء كاملا مضافا اليه زمن الانتظار لحين انجاز اعمال اخري .
- وخلاصة القول ان المنظمات في وقتنا الراهن تتجه نحو التنظيم وفق العمليات لتحقيق اقصي فعالية وتحسين لادائها الذي يرتبط بشكل محدد برضا زبائنها ورضا موظفيها. حيث تنظم كل عمليات المنظمات لاجل الزبون .

#### ثانيا: خصائص العمليات

تتميز العمليات بالخصائص الاتيه: (جفري، 2002 )

#### ▪ **ملكية معرفة بوضوح: (clearly defined ownership)**

سابقا كانت ملكية العمليات المادية واضحة ومحددة، وكان مالك العملية هو مدير القسم، فهو المسؤول عنها وعن مخرجاتها، وكان اداء هذا المدير يقاس بمعايير كمية مثل التكلفة والجدول الزمني والجودة. وفي السنوات الاخيرة تحولت ملكية العمليات نحو مجموعات العمل ذات السلطة المفوضه وفرق العمل الموجهه ذاتيا حيث يتولي هؤلاء الافراد القيام ببعض ادوار الادارة كما هي دون تغيير، هذا المالك يجب عليه ادارة العمليات لتحقيق الاهداف المحدده، وان تكون لديه السلطة لتغيير العمليات لتحقيق المخرجات المرغوب بها.

#### ▪ **الحدود: (boundaries)**

تتألف حدود العملية من بداية ونهاية فمخرجات العمليات ومدخلاتها يجب ان تكون واضحة وغير غامضه، وذلك انه قد لاتحقق مواصفات المدخلات مواصفات المخرجات المطلوبه باستخدام العمليات الموجودة بسبب عدم فهم هذه المواصفات .

#### ▪ **الطاقة: (capacity)**

تمثل الطاقة معدل مخرجات العمليات ويعبر عنها عادة بطاقة التصميم (او الطاقة النظرية) والطاقة الفعالة حيث تحدد طاقة التصميم دون الاخذ بالاعتبار الاعتماد علي

المعدات والصيانة ومنحني التعلم والغياب، فاذا اخذت بالحسبان نتمكن من حساب الطاقة الفعالة .

#### ■ التوثيق ( documentation )

اي تدوين تدفق العمل في العمليات بشكل منفصل، ذلك لانه يوفر سجلا للتحويل المادي الذي يحدث في العملية الانتاجية ويوفر كذلك مرجعا لقياس التكرار في العمليات .

#### ■ نقاط المراقبة ( control point )

تنظم نقاط المراقبة جودة العمليات او توفر تغذية عكسية، كما تمكن من ادارة التغييرات الطبيعية التي تحدث في العمليات المادية .

#### ■ الفعالية (effectiveness)

تقيس الفعالية التغذية العكسية مقابل اهداف العملية، ويفضل تقييمها بواسطة مقاييس داخلية (تعكس متطلبات العملاء داخل وخارج المنظمة) ومقاييس خارجية (تعكس متطلبات العملاء) ونستطيع التعرف علي عدم فعالية العملية من خلال شكاوي العملاء، وعدم الاهتمام بالعمل وتذبذب جودة المخرجات .

#### ■ الكفاءة (efficiency)

تعكس الكفاءة درجة انتاجية العمليات الداخلية، ويمكن التعرف علي عدم كفاءة العمليات من خلال وجود أنشطة زائدة عن الحاجة او لا تضيف قيمة للمنتوج، وبالتالي تكاليف اضافية للأنشطة التي تحقق قيمة مضافة .

#### ■ قابلية التكيف (Adaptability)

اي مقدرة العملية علي التكيف مع التغيير، حيث تكون العملية قابلة للتكيف اذا كان بإمكانها التغيير لتتلاءم مع المتطلبات الجديدة بدون تعديلات جوهرية اي انها تتطلب بعض التغييرات في مسار العمل والافراد والمعدات .

#### ■ القياسات (Measurement)

توفر القياسات اساسا احصائيا لمراقبة تدفق العمل وادارة التغيير حيث تسمح القياسات المستمرة للعمليات ان تتكيف مع التغييرات الطبيعية التي تحدث في العمليات ،خاصة وان القياسات النهائية مكلفة وغير مفيدة .

## ▪ الاجراء التصحيحي (corrective action)

هو الاجراء المطلوب لتصحيح التغييرات الطبيعية في العمليات، لذلك فالتغذية العكسية والاجراء التصحيحي هما قلب مراقبة العملية وبدونها تفقد العملية قابليتها للتكرار وجودتها واتساقها .

### ثالثا: تصنيف العمليات

هنالك تصنيفات عديدة للعمليات تختلف باختلاف وجهات نظر الباحثين، ولكن عموما يمكن التمييز بين نوعين اساسيين للعمليات هما :

#### • العمليات الاساسية او الجوهرية (core processes)

هي العمليات المرتبطة بشكل مباشر بتقديم المنتج او الخدمة للعميل، فهي عمليات ذات قيمة مضافة وتشمل عادة كافة العمليات التي تعكس الانشطة الرئيسية في المنظمة، والتي لو لم تكن موجودة لاختلفت هوية المنظمة. ففي المؤسسات الصناعية علي سبيل المثال تعد عمليات تخطيط الانتاج وتطوير المنتج عمليات اساسية، لذا فان تحليل وتحسين هذا النوع من العمليات يتطلب قرارات ذات طابع استراتيجي. وكذلك الامر بالنسبة للعمليات التي تضمن نقل المنتج وفي الوقت اللازم، وايضا عمليات التصميم التي تضمن توفر تصور جديد للمنتج او الخدمة انتهاء بعمليات البيع لهذا المنتج او هذه الخدمة .

#### • عمليات مساندة (support processes)

هي عمليات لاتخلق قيمة للعميل ولكنها تساعد في خلق القيمة، من امثلتها الاجراءات المكتبية، عمليات الصيانه والحسابات ... وتتمثل غالبا في ادارة الموارد كتسيير الموارد البشرية، تسيير نظم المعلومات، وتسيير التجهيزات والاصول وعمليات تحسين وبث الطرق مثل طرق الجودة والتنظيم. (Ibid, p 124)

## رابعاً: العمليات التي تحتاج الي اعادة هندسة

لا يمكن للمنظمة ان تقوم باعادة هندسة جميع عملياتها الاساسية في آن واحد وانما يجب اخضاع العمليات الي ثلاثة معايير من اجل تحديد اولويات اخضاعها لاعادة الهندسة وهذه المعايير هي :

### • معيار الخلل :

تحديد اي العمليات تواجه درجة عالية من الخلل الوظيفي، مما يسبب ارتفاعا في التكاليف وضعفا في اداء العمل. ويشعر باعراض الخلل الوظيفي كلا من العميل الداخلي او الخارجي، حيث قد يكمن في الانشطة والسياسات الادارية والاتصالات غير الضرورية، والادوار الي لاتضيف قيمة. وهناك مجموعة من الظواهر التي تدل علي وجود خلل وظيفي مثل :

- ✓ الافراط في تبادل المعلومات .
- ✓ وجود معلومات زائده عن الحاجة.
- ✓ نقص في المخزون السلعي او تكديس وارتفاع نسبة التقادم .
- ✓ التزايد المستمر في الانشطة الرقابية مقارنة بالانشطة الانتاجية .
- ✓ تزايد نسب التعديلات الخاصة والحالات الاستثنائية .( محمد الصيرفي،2009)

### • معيار الاهمية :

تحديد اي العمليات اكثر تأثيرا علي العملاء .لذا يمكن للمنظمة هنا تحديد المعايير التي تهتم العملاء اكثر من غيرها مثل مواعيد التسليم، مواصفات المنتج .. ومن ثم ربط هذه المعايير بالعمليات ذات التأثير الاكبر علي العملاء وذلك لاعداد قائمة باولويات العمليات الي يجب اعادة هندستها .

### • معيار الجدوي :

تحديد اي العمليات التي تحظي باعلي درجة من جدوي اعادة التصميم، وهنا يتم اخذ عدة عوامل بعين الاعتبار اهمها :

- ✓ كبر حجم العملية، وذلك لأنه كلما كبر حجم العملية كلما اشترك فيها وحدات تنظيمية أكثر، لكن احتمال نجاحها قد يكون قليل .
- ✓ مدي كفاءة فريق العمل الذي سيقوم باعادة الهندسة .

### 2-1-3 خصائص اعادة هندسة العمليات

نلاحظ من خلال التعاريف السابقة لاعادة هندسة العمليات ان هذه الاخيرة تشتمل علي عدة خصائص اساسية تجعلها مفهوما شاملا ينتقل من البعد الوظيفي الي بعد العمليات، لتغييرها جذريا ويركز علي روح المغامرة وعلي تكنولوجيا المعلومات هذه الخصائص هي :

- اعادة الهندسة هي نقطة البداية من الصفر، بمعنى تعد تغييرا جذريا في مجال ادارة الاعمال .
- تسعى لتحقيق نتائج هائلة في مقاييس الاداء المختلفة ولا تكتفي بالتحسين .
- تركز اعادة الهندسة علي العمليات الادارية وعلي العملاء .
- تختلف اختلافا اساسيا عن اساليب التطوير الاداري الاخري .
- تركز علي الاستخدام الضروري والملح لانظمة وتقنية المعلومات .(عبد العزيز علي حسن -2009)
- تقدم الفرضيات التي قامت عليها العمليات الحالية، والتي انخفضت كفاءتها وفعاليتها، وتضع فروضا جديدة متطورة لابتدا بتحيز مسبق .
- التخلص من القوانين الجامدة التي تحدد مسبقا كيف تؤدي المنظمة اعمالها وتبني طرقا جديدة تناسب اهداف المنظمة وظروفها .
- التخلص من البيروقراطية في العمل ومن كل القواعد والمبادئ والممارسات القديمة .
- التجديد والاستغلال الامثل للكفاءات والامكانيات الاساسية.
- تحفيز الافراد ومشاركتهم في صنع القرارات .
- والطموح الفائق لتحقيق نتائج باهره وتحسينات فائقة في الاداء .
- التركيز علي العمليات الكلية والجوهرية وليست العمليات الهامشية وذلك للوصول بمقاييس الاداء لمستواها الامثل .

- الاستخدام الابتكاري لتكنولوجيا المعلومات، وهذه التكنولوجيا جزء لا يتجزأ من جهود إعادة الهندسة واحد عوامل نجاحه .( أحمد محمد غنيم)

## 2-1-4 أسس إعادة هندسة العمليات ومبادئها

هنالك العديد من الاسس والمرتكزات الي يجب التأكد من وجودها بالمنظمة لضمان تطبيق اسلوب إعادة الهندسة لعل اهمها: (Michael Hammer)

- ✓ وجود انظمة قيادية لمختلف التغييرات الحاصلة في محيط المؤسسات .
- ✓ التوجه نحو تحقيق الاهداف من خلال تعبئة مختلف الموارد والامكانيات .
- ✓ الاستجابة لطلبات العملاء وتحقيق رغباتهم بتقديم منتج او خدمة بجودة عالية .
- ✓ التركيز علي مفهوم القيمة المضافة .
- ✓ تعظيم الايرادات وتخفيض التكاليف .
- ✓ الاهتمام المتزايد بالتبادل الالكتروني للبيانات، واهمية نظم المعلومات في تسهيل مختلف المهام .
- ✓ اشترك كل افراد المؤسسة في كافة مراحل تطبيق إعادة الهندسة .

كما يتطلب تحقيق إعادة الهندسة وجود مجموعة من المبادئ التي لها علاقة بكيفية اداء العمل ومكان ادائه ودقته هذه المبادي وضحاها كل من hammer et champy فيما يلي:

- ✓ ربط الانشطة المتوازية ببعضها البعض بدلا من دمج نتائجها النهائية .
- ✓ تحديد نقطة اتخاذ القرار في المكان حيث ينجز العمل، ووضع انظمة فعالة للمراقبة داخل العملية .
- ✓ الحصول علي المعلومات المطلوبة مرة واحدة ومن مصدرها، وذلك بهدف تفادي حدوث الاخطاء الداخلية عند تجميع وتحليل ونقل البيانات، للتخلص كذلك من البيانات الفائضة

- ✓ تنفيذ العملية من قبل مستخدمي مخرجاتها كلما امكن ذلك .
- ✓ معرفة نقاط الضعف من الجذور .
- ✓ إعادة النظر في جميع الانشطة مهما صغر حجمها .

## 2-1-5 أهداف إعادة هندسة العمليات وأهميتها

تستهدف إعادة الهندسة ضمان تدفق عمليات المؤسسة والتكيف مع واقع السوق الحالي، ويتطلب تطبيق هذا المدخل إعادة التفكير وإعادة التصميم وإعادة النظر في الأدوات المستخدمة، وإعادة اختراع عمليات جديدة لتحقيق أداء أفضل. ومن أهم أهداف إعادة هندسة العمليات نذكر:

- ✓ إيجاد الطريقة المثلى لتنفيذ العمليات أو القيام بالمهام والنشاطات .
- ✓ أحداث تغييرات جذرية في أساليب العمل، من خلال تمكين الأفراد من تصميم العمل والقيام به وفق احتياجات العملاء وأهداف المنظمة .
- ✓ ترسيخ الفكر الإبداعي لدى الأفراد وهي قاعدة الخروج من الصندوق (out box) للسعي للإبداع في عملهم، والتخلص من قيود الروتين والتكرار، وذلك من خلال إخراجهم من الروتين اليومي ورتابة العمل إلى ظروف عمل متميزة بالتغيير والتجديد، ومهام وأعمال مصممة بطريقة محفزة للإبداعاتهم .
- ✓ مساعدة المؤسسات على مواجهة مختلف التغييرات المحيطة كالعولمة واتفاقيات التجارة الحرة والخصخصة، ذلك إن إعادة الهندسة تمكن المؤسسة من تلبية رغبات عملائها، وتمكنها من إرساء ثقافة التغيير الذي من شأنه مواجهة مختلف التحديات
- ✓ تمكن المؤسسات من تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة وذلك لمساهمتها في التخلص من العمل الروتيني وأسلوب العمل غير المرن، وتخفيض التكاليف وزيادة اللامركزية في اتخاذ القرارات .
- ✓ تحويل عمل الأفراد من رقابة وإشراف مستمر إلى عمل يتمتعون فيه بصلاحيات كبيره وتحمل للمسؤوليات.
- ✓ الجودة العالية في الأداء .
- ✓ أحداث التكامل والترابط بين مكونات العملية الواحدة .
- ✓ التخلص من التعقيدات والإجراءات المكتنية .
- ✓ استخدام نظم المعلومات في عمليات التحليل والرقابة والاتصالات .
- ✓ تخفيض عدد المستويات التنظيمية .



- ✓ تشجيع الابتكار ودعم النتائج المحققة .
- ✓ الحد من دور الادارة الوسطي (لا وجود لوسيط بين القائد والمرؤوسين لوجود فرق العمل).
- ✓ التركيز علي العمليات ذات القيمة المضافة في المنظمة .
- ✓ التركيز علي العملاء من خلال تحديد احتياجاتهم وتحقيق رغباتهم بحيث يتم اعادة بناء العمليات لتحقيق ذلك .
- ✓ تمكين المنظمة من القيام باعمالها بسرعة عالية من خلال توفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات وتسهيل عملية الحصول علي هذه المعلومات .
- ✓ تحسين جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها المنظمات لتناسب احتياجات ورغبات العملاء .
- ✓ تخفيض التكاليف من خلال الغاء المهام غير الضرورية .
- ✓ تحديد الاهداف والاستراتيجيات العامه للمنظمة بشكل عملي وواضح .
- ✓ الاستخدام المناسب للادوات الادارية للتأكد من دقة المعلومات .
- ✓ التعرف علي الرؤية الجديده التي تنتج عنها المنظمة والتي تمثل تغييرا كليا وليس جزئيا. بلال خلف السكارنة

ويمكن تلخيص اهمية اعادة هندسة العمليات في النقاط التالية: (بلال خلف السكارنة،2009)

- ✓ خلق التفكير الابداعي من خلال طرح افكار جديدة .
- ✓ تعزيز مستوي رضا الافراد في المنظمات .
- ✓ تحقيق الاستجابة الفورية لطلبات الزبائن، والارتقاء بنوعية المنتجات والخدمات المقدمة لهم .
- ✓ تحويل التنفيذيين الي قياديين يرسخون مفاهيم العمل وسلوكياته .
- ✓ تحقيق اقتصاديات الاداء من خلال تقديم عمل اكبر بطاقة اقل .
- ✓ تسريع الاستجابة للمتغيرات علي النحو الذي يعزز القدرة التنافسية للمنظمة .
- ✓ القضاء علي النظام البيروقراطي في العمل من خلال الغاء التقسيم السابق للعمليات والغاء التخصص الوظيفي .

- ✓ توفير جهة اتصال موحدة تتمثل في مدير العملية لتنسيق الاجراءات المعقدة للعمليات .
- ✓ امكانية الجمع بين المركزية واللا مركزية، حيث تعمل تكنولوجيا المعلومات علي تمكين الادارات من العمل بشكل مستقل، بالاضافة الي ربط جميع الادارات بشبكة واحدة .

## 2-1-6: فوائد تطبيق اعادة هندسة العمليات

### اولا: فوائد اعادة هندسة العمليات

يحقق تطبيق اعادة هندسة العمليات فوائد ومزايا عديدة تعود علي المنظمات بفعالية اكثر، وبشكل يحافظ علي بقائها واستمراريتها، هذه النتائج استخلصها كل من hammer et champy من التغييرات الناتجة عن قيام المؤسسات باعادة هندسة عملياتها والتي نوضحها في النقاط التالية :

#### ▪ تتحول وحدات العمل من ادارات وظيفية الي فرق عمليات:

تتكون هذه الفرق من مجموعة افراد يقومون بتنفيذ عمليات متكاملة، وذات خصائص متعددة متناسبة مع العميل ولا تعتمد علي الانتاج الجماعي والمنتجات المشابهة، لان لكل عميل احتياجاته ومتطلباته الخاصة، وهذا ما يفرض ضرورة التطوير المستمر لمهارات الافراد وقدراتهم حيث من خلال ادائهم لهذه العمليات المتكاملة يكتسبون فرص اكثر للنمو والتعلم واكتساب المهارات .

لذا ووفق هذا الطرح تشترك جماعة عمل (التي تمثل بديلا لتنظيم الادارات القديمة) في انجاز عملية واحدة متكاملة، وتصبح المسؤولية مشتركة بين اعضاء الفريق وتتلاشي المسؤولية الفردية مما يفرض المام كل فرد من اعضاء الفريق بطبيعة العمل والمهام الموكلة اليهم .  
تتحول الاعمال او المناصب من مهام بسيطة الي مهام مركبة: (دمج عدة مناصب في منصب واحد).

ذلك ان المهام البسيطة تؤدي الي زيادة الروتين والبطء في العمل والازدواجية والتكرار، في حين ان عملية التحول الي منصب واحد يقوم علي اداء مجموعة من الاجراءات يؤدي الي

الغاء تعدد الاختصاص، ويقضي علي كل مخاطر تقسيم العمل، وبالتالي التخلص من الاخطاء الروتينية، ويؤدي للاستثمار في الوقت وتخفيض التكاليف الادارية غير المباشرة ويحسن مستويات الرقابة والاشراف (الرقابه تكون علي عدد قليل من الافراد) مما يسهل توزيع المسؤوليات ورقابة الاداء ومنح حرية في الابداع، وانجاز العمل في مكانه دون الرجوع الي الاختصاصيين بتوفير كل الاحتياجات للعاملين في الوقت والمكان المناسبين. (رقية عدنان المعايطة، 2007)

#### يتحول دور الافراد من العمل المراقب الي العمل المستقل :

تساعد اعادة الهندسة علي اعطاء الافراد استقلالية اكثر اثناء تأدية مهامهم بدلا من الرقابة المستمرة، ذلك انها تساعد المنظمات علي استقطاب الافراد القادرين علي تأسيس القواعد والتعليمات بانفسهم وقيامهم بالمبادرات الشخصية المؤدية الي الابتكار والابداع، والابتعاد عن الدور التقليدي المعتمد علي تتبع التعليمات اليا. اذن المنظمات التي تستخدم اعادة الهندسة تعطي فرق العمل صلاحيات كبيره ومرونة عاليه والتزاما كبيرا في اداء الاعمال خاصة وان المسؤولية تكون جماعية مما ينعكس ايجابيا علي الاداء .

#### ▪ يتحول الاعداد الوظيفي من التكوين الي التعليم :

ذلك ان التكوين يساعد علي رفع القدرات والمهارات، اما التعليم فهو اكثر من ذلك اذ يزيد مدارك والمام الفرد بمحيط عمله، كما يساعد التعليم علي ايجاد موظفين قادرين علي اكتشاف متطلبات العمل بانفسهم وترسخها في اذهان الاخرين، وزيادة قدرتهم علي خلق مجالات العمل المناسبة لهم، والاستعداد المستمر لتنفيذها وفقا لمتطلبات العمل. (أحمد محمد غنيم)

#### ▪ يتحول التركيز في معايير الاداء والمكافآت من الانشطة الي النتائج :

يتم تعويض الافراد في المنظمات التي تستخدم مدخل اعادة هندسة العمليات علي اساس ادائهم (اداء اعضاء الفريق) ومكافاتهم علي اساس الناتج النهائي لاعمالهم وبشكل جماعي، لذا يجب علي المنظمات التي تسعى لتطبيق هذا المدخل اعادة النظر في انظمة الحوافز والمكافآت بالاستغناء عن بعض التعويضات التقليدية التي لم يعد لها محل في ادارة اليوم. (هيثم حمود الشبلي، 2009)

### • تتحول معايير الترقية من الاداء الي المقدره :

هذا يجب الفصل بين اساس مكافأة الافراد وبين ترفيتهم، فالمكافأة تكون مقابل الاداء، والترقية مقابل القدرات، اي يجب التفرقه بين الاداء والتقدم الوظيفي، فتعتبر الترقية تغييرا في الوضع الوظيفي للفرد، ولا يمكن اعتبارها مكافأة، هذا ما يؤدي بطبيعة الحال الي تغيير ثقافة المنظمة وتحويل اتجاهات الافراد وقيمتهم بشكل ايجابي لتقديم الخدمة المناسبة لهم .

### • تتحول القيم السائدة في المنظمة من الحمائية (الحماية، وقائية) الي انتاجية :

اي التحول في المفاهيم السائدة لدي الافراد من العمل لخدمة الرؤساء الي العمل لخدمة العملاء، حيث تتغير ثقافة الافراد وقيمهم من حمائية للمرؤوسين من بطش رؤوساهم الي انتاجية بخدمتهم للعملاء. وهنا يتم ادخال مفاهيم وافكار واتجاهات جديدة تؤدي كلها الي التركيز علي نوعية الخدمة ورضا العميل بالدرجة الاولي .

### • يتحول المسيرون من مشرفين الي موجهين :

في ظل اعادة الهندسة تتحول العمليات المعقدة الي عمليات بسيطة، وتحول المناصب البسيطة الي معقدة فالعملية التي يقوم بها شخص واحد او مجموعة افراد لاتحتاج الي رؤساء، وانما الي موجهين يقدمون المساعدة لاعضاء فريق العمل في الحالات الضرورية، كما يؤدون دورهم كقادة مهمتهم الاساسية تنمية مهارات وقدرات الافراد. (رقية عدنان المعاينة )

### • يتحول التنظيم من هرمي الي افقي :

لم تعد المؤسسات بحاجة الي الهياكل التنظيمية الهرمية، لان العمليات تستند الي فرق عمل تقوم باداء المهام من خلال سير العمل الطبيعي الذي تكلف به الفرق، لذا ينظم الهيكل التنظيمي علي اساس العمليات ويكون افقيا نظرا لان العمل ينجز بواسطة فرق العمل التي تضم افراد متكافئين ذو استقلالية كبيره والصلاحيات المطلقة .

### • يتحول المسؤولين الي مراقبين قياديين :

ينتج عن تطبيق اعادة الهندسة تغيير ادوار المسؤولين التنفيذيين، وذلك للتقريب بين قمة الجهاز التنفيذي بالمنظمة وكل من عملائها ومواردها البشرية التي تقوم بتنفيذ الاعمال، وهذا ما يتطلب تحول المسؤولين من مراقبين الي قياديين يعملون علي ترسيخ مفاهيم وسلوكيات العمل وتوضيحها للافراد والعمل علي تحفيزهم. اذن قد يصبح تطبيق مدخل اعادة الهندسة ضرورة حتمية لمعظم المشروعات التي تواجه صعوبات ومشاكل لانه يساعدها في الاجل الطويل علي تحقيق الاستمرارية والبقاء .

### • اتخاذ القرار مهمة المسؤول عن العمل :

اي ان اتخاذ القرار يتم من طرف كل فرد في المنظمة بدل اللجوء المستمر الي الرؤساء، مما يؤدي الي سرعة اداء العمل وتخفيض تكاليفه غير المباشره، فضلا عن تحسين مستويات الخدمات والمنتجات المقدمة للعملاء، كما يسمح بتفويض المزيد من الصلاحيات وتحميل المسؤولية للمرؤوسين .

### • تنفيذ خطوات العمليات حسب طبيعتها :

وليس حسب ترتيب هذه الخطوات وتسلسلها، وهو مايؤدي الي تخفيض وقت الانجاز وكذا انجاز العديد من الخطوات في آن واحد .

### ▪ تعدد خصائص العمليات :

فالعمليات التقليدية مصممة بطريقة واحدة وبالتالي فهي معقدة نظرا لانها تحتوي علي استثناءات خاصة لمعالجة حالات معينة، بينما العمليات متعددة الخصائص خاصة بمعالجة الحالات المناسبة، وبالتالي لاتحتاج الي الاجراءات الاستثنائية الخاصة .

### • انجاز العمل في الوحدات التنظيمية المناسبة :

ويقصد به عدم الاعتماد علي التخصص التام وانجاز العمل في مكانه، اي يؤدي العمل من خلال الوحدات التنظيمية المناسبة وهذا ما يحسن الاداء العام. ذلك ان العمل السابق كان يضم

كل العمليات التي تقوم بها الوحدات التنظيمية المستقلة، اما الاسلوب الجديد فيؤدي الي توحيد ونقل العمل الي الجهات الاكثر فعالية لانجازة وليس بالضروره ان تقوم به الادارة المختصة في ادائه اصلا. وهذا يساعد علي تخفيض وقت العمل وتكلفة ادائه، كما يقضي علي الحواجز التنظيمية بين مختلف الادارات ويدقم روح التعاون بين الافراد .

#### • تخفيض مستويات الرقابة والمراجعة :

ذلك ان أنشطة الرقابة والمراجعة ليس لها قيمة في العمل، لذا تهدف اعادة الهندسة الي اتباع اسلوب رقابة متوازن، باستبدال نظام الرقابة المستخدم بنظام رقابة كلية او مؤجلة، اي التجاوز عن الاخطاء البسيطة والمحدودة والنظر في الحالات العامة بدل الفردية. وتتم الرقابة من داخل الفريق المنفذ للعملية ذلك لان الافراد هنا يتمتعون بكفاءه عالية واستقلالية وقدرة علي الابداع، حيث يمكنهم تقرير البرامج الاضافية والنشاطات المختلفة دون انتظار قرارات الادارة العليا، مما ينافي اشكال الرقابة التقليدية المعتمدة علي التنظيم الهرمي ذو المستويات الرقابية المتعددة الذي يقلل فعالية انجاز المهام، ويقوم علي تحديد قواعد العمل للافراد وانتظار اتباع التعليمات فقط .

#### • تقليل الحاجة الي مطابقة المعلومات :

تقلص اعادة الهندسة عدد جهات الاتصال الخارجية لكل عملية اي تقليص عدد الادارات ذات الاتصال الخارجي بالمنظمات الاخرى، وهذا ما يقلل من فرص اختلاف المعلومات، ويقلل كذلك من الحاجة الي مطابقتها .

#### • اعتماد مفهوم مدير العملية (case manager) :

الذي يوفر جهة اتصال واحدة عندما تكون خطوات العملية معقدة او موزعة بين عدة جهات، لذا يكون مدير العملية بمثابة منسق للاجراءات المعقدة للعملية، كما يكون مسؤولا امام العميل عن العملية باكملها .

## • الجمع بين المركزية واللامركزية :

تساعد تكنولوجيا المعلومات علي تمكين الادارات من العمل بصورة مستقلة، كما تمكن المنظمة من الاستفادة من مزايا المركزية عن طريق ربط الادارات بشبكة اتصالات موحدة ( Michael Hammer)

### 2-1-7 اعادة هندسة العمليات ومداخل التغيير الاخري

اوضحت العديد من الدراسات والبحوث المتخصصة في دراسة مدخل اعادة هندسة العمليات وجود اختلافات جوهرية بين هذا المدخل والمداخل الاخري الخاصة باعادة بناء المنظمات، والمتمثلة عموما في اعادة الهيكلة، ادارة الجودة الشاملة، التقنية (Automatisation)، تصغير الحجم (Downsizing)، اعادة التنظيم، اعادة التصميم. فاعادة الهندسة ليست تقليص الحجم ذلك ان هذا الاخير هو التخلص من الافراد او الاعمال لتحسين المردودية المالية علي المدى القصير بل هي اعادة التفكير في العمل من القاعدة الي الاعلي لتخليص العمل مما هو غير ضروري، ولايجاد طرق افضل لاداء ما هو ضروري .

كما انها ليست اعادة التنظيم الذي هو " تعبير ملطف " لعملية تحريك الخريطة التنظيمية، بل انها تتمركز حول كيفية اداء العمل وليس حول كيفية تنظيم المنظمة ولا ينبغي خلطها بالامتة (الالية) رغم صلتها الوثيقة بها، غير ان دورها يتمثل في تفعيل تصميمات جديدة كالعمليات وليس توفير اليات جديدة لاداء القديم منه . (Michael Hammer)

لذا ومن خلال ماسبق سنقوم فيما يلي بشرح كل مدخل علي حدي، ومن ثم مقارنة هذه المداخل باعادة هندسة العمليات لتوضيح الفروقات الاساسية بينها .

### اولا: اعادة الهندسة وادارة الجودة الشاملة

يعتبر مفهوم ادرة الجودة الشاملة من المفاهيم الادارية الحديثة، والذي بدأت بتطبيقه العديد من المنظمات لتحسين وتطوير ونوعية خدماتها ومنتجاتها. حيث يعرفها معهد الجودة الفيدرالي علي انها " القيام بالعمل بشكل صحيح ومن اول خطوة مع ضرورة الاعتماد علي تقنية العمل لمعرفة مدي تحسن الاداء". وبشكل اكثر ايضاح " هي شكل جماعي لاداء الاعمال يركز علي

التحسينات فقط في الهياكل التنظيمية او في الاساليب والاجراءات ". وهذا مايتطلب اعادة النظر في المناصب والمهام والهيكل التنظيمي للمنظمة والتكنولوجيا والسياسات المتبعة سواء علي المستوي الكلي او الجزئي. وبالتالي فهو يركز علي تطوير العمليات التي يتم من خلالها تحقيق الاهداف والنتائج عالية القيمة .

وبالعودة الي اسلوب اعادة الهندسة الذي يعد مدخلا ثوريا وجذريا فان اسلوب ادارة الجودة الشاملة بخلاف ذلك ينتهج اسلوب التحسينات التدريجية، اذ يهدف هذا الاسلوب الي تحسين العمل تحت ظل النظام الحالي باعلي نسبة ممكنة لتقليل التكاليف والوقت الازم لاداء الخدمة.

ويتشابه المدخلين في عدة نقاط نوجزها فيما يلي : ( زاهر عبد الرحيم عاطف، 2009)

- كلاهما يركز علي العمليات .
- كلاهما يتطلب الاستثمار في الوقت من خلال اشتراكهما في نظره المستقبلية .
- كلاهما يتطلب قياس الاداء بمقاييس موضوعية .
- كلاهما يهدف للوصول الي نظم اكثر فعالية .
- كلاهما يتطلب التعرف علي حاجات ورغبات العملاء

اما نقاط الاختلاف فيمكن توضيحها في العناصر التالية :

- يحدث اسلوب اعادة الهندسة تغييرات جذرية في العمل، في حين اسلوب ادارة الجودة الشاملة يساهم في احداث تغيير تدريجي وتحين ماهو قائم
- يحتاج اسلوب اعادة الهندسة الي المتابعه والرقابة باستمرار، بينما اسلوب ادارة الجودة لا يحتاج لذلك
- تكنولوجيا المعلومات لها دور رائد في اعادة الهندسة، واستخدامها يعد جزء رئيسيا في مشاريع هذا التغيير الثوري، في حين ان دورها قليل الاهمية في ادارة الجودة الشاملة .

ومجمل القول ان هنالك تكامل بين ادارة الجودة الشاملة واعادة الهندسة، حيث ان اعادة الهندسة توفر الاجواء والظروف المناسبة لتطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة. وذلك لانها تساعد المنظمات علي التخلص من الروتين واساليب العمل غير المرنة، ومنح الافراد المزيد



من الصلاحيات وتشجيع لامركزية القرارات، اضافة الي انها تحقق للمنظمات جودة عالية في الاداء، وتخفيض التكاليف والسرعة والتميز في الخدمات .( مأمون سليمان الدراكة، 2008)

### ثانيا: اعادة الهندسة والتحسين المستمر

التحسين المستمر (kaizen) مصطلح ياباني، يقصد به تحسين الاداء في كل المجالات، فلا يقتصر علي مجال بذاته. يركز هذا المدخل علي تحسين العمليات ولا يهتم بالنتائج فقط ويراجع العمليات ويطورها ويحسنها للوصول الي افضل النتائج .( هيثم حمود الشبلي)

ونجد ان هنالك علاقة وثيقة بين مدخلي اعادة الهندسة والتحسين المستمر، ذلك ان الواقع اثبت انه لا يمكن للمنظمة ان تتحسن دائما لانه عند نقطة معينة من التحسينات يصبح التحسين مستحيلا او غير مجدي او مكلف وعندها يجب علي الفرد ان يبتكر او يعيد الهندسة. ومن جهة اخري لايمكن القيام باعادة الهندسة بشكل دائم ايضا، فبعد القيام بها تنتج اخطاء طفيفة تتطلب تصحيحها وتحسينها وضبطها. بالتالي يجب القيام بالتحسين المستمر واعادة الهندسة معاً.

### ثالثا: اعادة الهندسة واعادة الهيكلة

يقصد باعادة الهيكلة واعادة التفكير في الجوانب الاساسية للتنظيم، واعادة تصميم الهيكل التنظيمي لتحقيق تحسين جوهري في اداء المنظمة. كما تعرف علي انها " تلك العملية الهادفة الي اجراء التصحيح الازم للهيكل التنظيمية والفنية والمالية للمنظمة مما ياعدها علي البقاء والاستمرار والنمو". (علي عبد الهادي مسلم)

وقد يكون ذلك من خلال انظمة ادارية تحل مكان القديمة، او اندماج بين الوحدات، او الغاء وحدات، او تصغير حجم المنظمة، او تقليل عدد الافراد، او تغيير هيكل راس المال، او اندماج المنظمة مع اخري .( أحمد ماهر)

وتعد اعادة الهيكلة من اهم المداخل الحديثة للتغيير التنظيمي وذلك من خلال اتجاه المنظمات لتحقيق كفاءة وفعالية اكبر، وزيادة القدرة التنافسية وذلك من خلال تخفيض عملياتها لاعادة تركيز مواردها وزيادة ارباحها وتخفيض نفقاتها .( أحمد محمد غنيم)

وتتشابه إعادة الهيكلة مع إعادة الهندسة في ان كليهما إعادة تصميم لاجزاء في المنظمة وتصحيح جوهرى في المسار. وتختلف إعادة الهيكلة عن إعادة الهندسة في كونها تتضمن تغييرا في عدد المستويات الادارية والوحدات التي يتكون منها الهيكل التنظيمي، وتحديد العلاقة الوظيفية بين الاقسام، وتؤكد إعادة الهيكلة كيفية ترتيب وحدات المؤسسة. في حين ان إعادة الهندسة تركز علي العمليات الاستراتيجية بغض النظر عن الهيكل التنظيمي والوحدات الوظيفية وتقسيم العمل. (سلامة حسين).

#### رابعاً: إعادة الهندسة والامتة او الالية (Automatisation)

يقصد بها انجاز جميع الاعمال بمساعدة معدات الية مثل معدات وبرامج معالجة البيانات، وذلك عن طريق استخدام الحاسب الالى، اي انها التشغيل الالى والاتوماتيكي لجهاز او عملية او نظام يتم التحكم به آليا عن طريق اجهزة اخري. (أحمد محمد غنيم)

وتعد الالية اداة من ادوات إعادة الهندسة. هذه الاخيره تتطلب استخدام اساليب تكنولوجية للقيام باعمال جديدة لم يسبق القيام بها. اذ ان اصعب مافي عملية إعادة الهندسة التعرف علي القدرات الجديدة للتكنولوجيا وليست القدرات المعروفة من قبل. وتجدر الاشارة الي ان إعادة الهندسة لا تركز اساسا علي احلال العمل الالى محل العمل اليدوي. ذلك ان هذا الاحلال مجرد توفير لاساليب اكثر فعالية لاداء نفس الاخطاء السابقة وبالتالي استبدال القديم بما هو حديث بل تعمل عكس ذلك، حيث يجب ان تعاد العمليات بالكامل حتي تستغل الامكانيات الكاملة للتكنولوجيا. (مايكل هامر)

#### خامساً: إعادة الهندسة وتصغير الحجم

يمكن النظر الي مدخل تقليص الحجم علي انه " الاستغناء عن موظفي بعض وحدات المنظمة بالكامل او جزء منهم " وقد يتم ذلك بشكل دائم او مؤقت ولكل الموارد البشرية بالمنظمة او جزء منها وذلك بسبب احداث جسيمة ماو بسبب التخطيط لمستقبل افضل .

ويستشابه هذا المدخل مع إعادة هندسة العمليات في ان كلاهما يهدف الي تحسين اوضاع المنظمة بحثا عن اداء اعظم، وزيادة قدره التنافسية من خلال تقليل تكلفة الموارد البشرية

الموجودة بالمنظمة، وزيادة قدرة المنظمة علي الاستجابة للتغيرات المحيطة بها، كما ان كلاهما يساعد علي سرعة الاستجابة للتغيرات التكنولوجية المتلاحقة.

الا انهما يختلفان بشدة حول جوهر عملية التغيير في حد ذاتها ففي حين ان اعادة الهندسة تهدف الي احداث تغيير جذري في كل المجالات بالمنظمة من خلال التركيز علي اعادة تصميم العمليات، نجد ان تقليص الحجم يسعى الي تقليص حجم الموارد البشرية بالتخلي عن جزء منها، وبالتالي التخلي عن بعض المناصب او دمجها بحيث تؤدي من قبل عدد اقل من الافراد. كما ان اعادة الهندسة لا تؤدي باي حال من الاحوال الي تقليص عدد الافراد في المنظمة كما هو الحال في مدخل تقليص الحجم بل تقوم بتوزيعهم حسب اختصاصاتهم ومؤهلاتهم .

#### سادسا: اعادة الهندسة ومدخل تبسيط الاجراءات

تبسيط الاجراءات هو اسلوب تقليدي يقصد به اختصار بعض اجراءات او روتين العمل من اجل تخفيض زمن الانجاز، وذلك من خلال تحليل الخطوات والغاء غير الضرورية منها لتخفيض الزمن وزيادة الانتاجية، والقيام باكثر من عملية في وقت واحد بما يوفر الجهد والوقت، اضافة الي دراسات حركة الافراد وتحركاتهم لتقليل الجهد المبذول، والحد من الاعداد المستخدمة من النماذج والتقارير والارساليات. اي ان هذا المدخل قريب جدا لاعادة الهندسة، ولو ان اعادة الهندسة ثورة ادارية حديثة تهدف للتغيير الجذري وليس تحسين ما هو قائم. (سلامة حسين )

#### 2-1-8 أساسيات تحقيق أمثلية العمليات بالمنظمة

لتطبيق اعادة هندسة العمليات تحتاج المنظمات الي تحديد الاطراف المسؤولة عن هذه العملية وذلك بتشكيل ما يسمى تحتاج المنظمات الي تحديد الاطراف المسؤولة عن هذه العملية، وذلك بتشكيل ما يسمى بفريق اعادة الهندسة. اي يقوم الفريق بانجاز مختلف عمليات التغيير الجذري في ظل توفير المنظمة لشروط ومتطلبات معينة. وهذا مانسقوم بتوضيحها فيما يلي.

## أولاً: القائمون علي تطبيق اعادة الهندسة بالمنظمة

للقيام بعملية اعادة الهندسة لابد من اختيار وتوظيف المختصين بتطبيق هذه العملية، وهذا هو أساس نجاح الجهود والاهداف المرتبطة بها. ونجد ان هذا الفريق يحتاج الي السلطة والدعم من قبل الاخرين كما يجب ان يتميز اعضاءه بالقدرة علي التفكير خارج النطاق المحدود وادراك اثر التغيير الجذري علي العملاء، لذا ينبغي تعيين المسؤول عن هذه العملية بحيث يكون قادراً علي المشاركة في تحديد ووضع الرؤية والاهداف والقيم، وفهم المغزي من هذه العملية والالتزام بالتغيير الجذري، ويملك الوقت الكافي والسلطة اللازمة لتنفيذ القرارات، ويجب ان يصبح اعضاء الفريق ذو صفات مميزه والتزام خاص بالتغير، وان يسود بينهم جو من الاحترام المتبادل المشجع علي المناقشة والتفاوض، ويعملون علي احتواء الاختلافات الثقافية الموجودة بينهم .

ويحتاج تطبيق اعادة الهندسة وجود ادارة للبرنامج عن طريق مدير لعملية اعادة الهندسة، او بعبارة اخري منسق يكون مسؤولاً عن العملية الرئيسية. (سلامة حسين )

وعادة ما يتم تشكيل فريق للقيام بتطبيق اعادة هندسة العمليات علي النحو التالي:

### ▪ قائد العملية ( Leader )

هو المؤسس الذي يطلق مبادرة القيام بهذه العملية ويكون احد المسؤولين من ذوي الصلاحيات الكافية لاحداث التغيير اللازم في المنظمة، وتهيئة واقناع الافراد بقبول هذه التغييرات الجذرية التي تحدثها عملية اعادة الهندسة، وجعلهم يساهمون في تطبيقها، وذلك بتوضيحه حالة المنظمة ومدى حاجتها للتغيير الجذري حتي تكون الافضل بين منافسيها، وتوضيح الاسباب حتي يتبني الافراد هذا التغير ويتقبلونه بل ويساهمون فيه. (السر حسن موسى)

والتكليف بهذه المهمة لا يخص مسؤولاً معيناً، وانما من تتوفر فيه الرغبة والحماس لتطوير العمل بالمؤسسة وتجديده وتحسين اوضاعها وبمبادره منه. ويقوم قائد العملية بتبني وتشجيع جميع جهود تطبيق عملية اعادة الهندسة، ويدعم المدير المسؤول (مالك العملية) وفريقه

### ▪ مالك العملية ( Process owner )

هو احد المسيرين في مستوي اداري اعلي يتولي مسؤولية توجية اعادة الهندسة في نطاق اقل من قائد العملية وعلي مستوي محدد، فهو الشخص المسؤول عن تطبيقها في مجال معين او عمليات محددة، اي يهمله تنفيذ عملية التغيير علي العمليات التي تتبع ادارته. مهمته ليست القيام باعادة الهندسة في حد ذاتها وانما الاطلاع ومتابعة سير عمل فريق اعادة هندسة العملية المعنية والذي يقوم بتشكيله بنفسه، وتشجيع اعضاءه علي الابداع والمبادرة ويكون علي اتصال مباشر بقائد العملية، حيث ينسق معه ويتلقي منه التشجيع والدعم، ويتمكك الصلاحيات التي تمكنه من توفير الموارد الازمه التي يحتاجها الفريق.  
(علي عبد الهادي مسلم)

### ▪ فريق العملية: ( Process reengineering team )

هم مجموعة افراد مختصين باعادة هندسة عملية محددة، يقع علي عاتقهم تقديم الافكار المتعلقة بهذه العملية من خلال قيامهم بتشخيص العملية الحالية واعادة تصميمها ودراسة مدي امكانية تنفيذ مقترحاتهم علي ارض الواقع .

وبشكل عام يقوم فريق العملية باعادة هندسة عملية واحدة وهذا ما يتطلب وجود اكثر من فريق عمل بعدد العمليات المراد اعادة تصميمها. او حسب نتائج كل عملية تم تغييرها ويجب ان يضم كل فريق مختصا في تكنولوجيا المعلومات لضمان الاستفادة القصوي منها والتي بدونها لايمكن تطبيق الاقتراحات المتعلقة باعادة تصمصم العمليات بالشكل الذي يحقق النتائج المنتظرة. (السر حسن موسى)

### ▪ منسق العملية (Czar)

اي المنسق بين العمليات التي تمت اعادة هندستها، ويتمثل دوره في تقديم النصح والمساعدة لكل مالك عملية ومساعدة ملاك العمليات الجدد علي تفهم دورهم الهام، وتعريفهم بالطرق والادوات اللازمة لاداء المطلوب منهم. وذلك من خلال عمله كمساعد رئيسي لقائد العملية.

ويجب ان يكون مرتبطا اداريا من حيث المبدأ بالقائد فهو الشخص المسؤول عن تطوير اعادة الهندسة بالمنظمة والتنسيق بين المشروعات المنفصلة، كما يبحث باستمرار عن الموارد المطلوبة لهذه العمليات ومستلزمات كل منها.

### ثانياً: متطلبات تطبيق اعادة هندسة العمليات

تستند عملية تطبيق اعادة الهندسة علي مدي توفر مجموعة من المقومات والمتطلبات التي تعزز جهود تنفيذها ومن اهم هذه المتطلبات نذكر: (سلامة حسين)

- الالتزام والتعهد باحداث التغيير الجذري، حيث يجب ان تؤمن المنظمات باهمية التغيير الجذري وقيمة بالنسبة لمستقبلها واستمراريتها في السوق .
- وضوح الرؤية الاستراتيجية والمساعدة الهيكلية .
- وجود فلسفة ادارية تسهل اعادة الهندسة، وذلك بنشر ثقافة التغيير لدي الافراد وتوعيتهم باهميتها لتحقيق اهداف المنظمة .
- وضع الاداء الطموح كهدف لاعادة الهندسة .
- اتباع اسلوب المراجعة الشاملة لاحتياجات العملاء .
- تخصيص رئيس تنفيذي مسؤولا عن عملية التطبيق .
- الاعتماد علي بناء فرق عمل فعالة لاحداث التغيير .
- ضرورة البدء من القمة .
- تكوين فرق لقيادة جهود إعادة الهندسة .
- ضرورة أن تكون الإدارة العليا المعنية بهذا التغيير .
- الاهتمام بتكنولوجيا المعلومات وسبل تبادلها الكترونيا .
- إعادة تصميم نظم واجراءات العمل .

## ثالثاً: مراحل الهندرة

ظهرت عدة مناهج قامت بتقسيم مراحل إعادة هندسة العمليات، حيث تلخصت هذه البحوث والدراسات في وجود اتجاهين رئيسيين لتحديد هذه المراحل. الاتجاه الأول يتصف بالإيجاز ومحدودية المراحل، أما الاتجاه الثاني فيحدد هذه المراحل مع التفاصيل المتعلقة بكل عملية. وتندرج ضمن الاتجاهين آراء عدة باحثين، حيث نجد أن من أهم باحثي الاتجاه الأول:

### ▪ منهج Guha (1993) والذي يتلخص في المراحل التالية :

✓ مرحلة التصوير: يتم فيها تحديد وتعريف فرص إعادة الهندسة والعوامل الإدارية المساعدة .

✓ مرحلة الإعداد والتمهيد: يتم تنظيم فريق العمل وتحديد أهداف المشروع .

✓ مرحلة التحميل: تشخيص العمليات الحالية وتحليلها وتحديد أهدافها .

✓ مرحلة إعادة التصميم: دراسة البدائل المتاحة وتقسيمها، وتخطيط العمليات ووضع نموذج لها.

✓ مرحلة إعادة البناء: يتم إدخال وتركيب النظام الجديد .

✓ مرحلة المراجعة والاختبار: يتم قياس الأداء وتقويمه من منظور تطوير الجودة.

▪ منهج (hall 1993) والذي يري ان مراحل اعادة الهندسة تقسم الي اربعة مراحل هي :

✓ تحميل المنظمة إلى مجموعة من العمليات والإجراءات وآلية تتابعها، مع تحديد أبرز العمليات المهمة والأساسية .

✓ إعادة التصميم على أساس سليم من خلال إعادة ترتيب إجراءات العمل وتصميمها على نحو يحقق متطلبات الزبائن .

✓ الإعداد للتغيير، ويتضمن تحضير مختلف المستلزمات المادية والبشرية .

✓ الاستبدال، ويعني إحلال الإجراءات والتصاميم الجديدة بدلا من السابقة ووضعها موضع التنفيذ.

▪ منهج Evan (1993) والذي قدم إعادة هندسة العمليات عبر الاجابة عن مجموعة

من الاسئلة والتي تشكل حسبه مراحل ستة يمكن القيام بها، وهي :

✓ اختيار العمليات التي تحتاج إلى إعادة الهندسة، والتي تأتي من خلال الإجابة على السؤال: من أين نريد أن نبدأ؟.

✓ تأسيس فريق العمل، وذلك بالإجابة على السؤال: من سوف يقوم بالعمل؟.

✓ فهم العملية الحالية، ويأتي من خلال الإجابة على السؤال: أين يري المساهمون المنظمة الآن؟

✓ تطوير الرؤية لتحسين العملية ،اي العمل على إيجاد نموذج جديد للعمليات، وذلك بالإجابة على السؤال: أين يريد المساهمون المنظمة أن تكون ؟ .

✓ تحديد الأعمال اللازمة للانتقال لعمليات جديدة، وذلك بالإجابة على السؤال: ماذا نحتاج لإنجاز الأعمال؟ .

✓ بناء الخطة اللازمة لإنجاز واطمام تلك الأعمال، وذلك بالإجابة على السؤال: كيف سوف يتم إنجاز هذه الأعمال ؟ .

▪ منهج Goldwasser (1995) والذي يقترح المراحل الاتية :

✓ التخطيط، ويتضمن البدء في المشروع بإدراج أشخاص معينين ووضع أهداف للوصول لإعادة الهندسة .

✓ التحميل الداخلي، بتحديد نقاط القوة والضعف في المنظمة وكذا مشاكلها الداخلية.

✓ التحميل الخارجي، بتحديد الفرص والمخاطر الموجودة في البيئة الخارجية.

✓ إعادة التصميم، اي توظيف نتائج التحليلين الداخلي والخارجي في إعادة التفكير بالعمل ومراحله .

✓ التطبيق، ووضع المهارات والوسائل والأدوات في مكانها الصحيح، من أجل تحقيق النجاح في الانتقال إلى الطريقة الجديدة للعمل.

وقد صاغ تشامبي مراحل وخطوات الهندسة على النحو التالي: (تشامبي: 2003) :

1. الإعداد لإعادة الهندسة: في هذه المرحلة يتم اتخاذ القرار بإعادة الهندسة والتنظيم لإعادة

الهندسة والتدريب على إعادة الهندسة وتحديد الرسالة والرؤية المستقبلية.



2. اختيار العملية الإدارية: حيث يتم اختيار العملية الإدارية طبقاً للمعايير التالية: مستوى الخلل في العملية، مستوى أهمية العملية، إمكانية التطبيق .
3. تشكيل فريق العمل لإعادة الهندسة: لا يوجد للفريق مدير أو رئيس بل منسق أو قائد فريق، كما أن الرقابة على أعمال الفريق داخلية وليست خارجية، ولا يعتمد الفريق على التصويت لاتخاذ قراراته النهائية بل يلجأ الأعضاء إلى النقاش والحوار والعصف الذهني ليتم التوصل إلى قرار جماعي، يستحسن ألا يكون أعضاء الفريق من إدارة واحدة.
4. تحليل المخرجات النشاط الأول لفريق العمل حيث يبدأ بتجديد العملاء الداخليين والخارجين وتحديد احتياجاتهم .
5. تحليل وإعادة الهندسة: يتم تحليل وإعادة الهندسة حيث يتم تقسيم الأنشطة إلى عمل وإهدار، ورسم خريطة لإجراءات العملية (تحديد النشاطات المهمة وغير المهمة)، وبناء العملية الإدارية الجديدة .

#### رابعاً: الأبعاد المؤثرة في الهندرة

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

##### ○ البعد التنظيمي (تصميم الهيكل التنظيمي):

يشير الهيكل التنظيمي إلى ترتيب الأجزاء المختلفة في المنظمة في وضع

كلي يوضح العناصر الهيكلية والعلاقة بين هذه العناصر المستخدمة في إدارة المنظمة ككل، إنه نظام المهام وانسياب الأعمال وعلاقات السلطة وقنوات الاتصال التي تربط أعمال الأشخاص والمجموعات المختلفة في المنظمة بعضها البعض، وهذا ما يسمى بالهيكل التنظيمي الرسمي، وهو بخلاف الهيكل التنظيمي غير الرسمي، حيث أنه يعكس مجموعة العلاقات غير الرسمية السائدة بين أعضاء المنظمة، حيث يتجاوز هذا حدود العلاقات الرسمية في المنظمة عمودية كانت أم أفقية(العتيبي، 2002) .

ويقصد بالهيكل التنظيمي هو " عبارة عن إطار يحدد الإدارات والأقسام المختلفة للمنظمة، فمن خلال الهيكل التنظيمي تتحدد خطوط السلطة وانسيابها بين الوظائف، وكذلك يبين لنا الهيكل

التنظيمي الوحدات الإدارية المختلفة التي تعمل معا على تحقيق أهداف المنظمة. (العميان، 2004)

**العوامل التي يجب مراعاتها عند إعداد الهيكل التنظيمي:**

في ضوء مفهوم الهيكل التنظيمي، تجدر الإشارة إلى أن هناك مجموعة من

العوامل التي يجب مراعاتها عند إعداد الهيكل الإداري والتنظيمي، ويمكن إيجاز أهم هذه العوامل على النحو التالي: (العميان، 2004)

1. يجب أن يتلاءم حجم الهيكل الإداري مع حجم وطبيعة المنظمة، ومع كمية ونوعية الأعمال المطلوب إنجازها.
2. التأكيد على ضرورة تحقيق التوازن بين السلطة والمسئولية بالنسبة لجميع العاملين.
3. التحديد الدقيق لنطاق إشراف المدير وبشكل يتناسب مع كفاءة العاملين.
4. ضرورة أخذ عنصر الرقابة الداخلية في الحسبان عند إعداد الهيكل التنظيمي.
5. الحرص على تطبيق مبدأ التخصص وتقسيم العمل حتى يمكن تقييم الأداء لجميع الأفراد والوحدات الفرعية داخل المنظمة.
6. يجب مراعاة أن يتم تجميع الأنشطة داخل الإدارات على أساس الوظائف وليس على أساس الأفراد شاغلي هذه الوظائف.
7. ضرورة مراعاة التغيرات المتوقعة وغير المتوقعة داخل المنظمة وخارجها بإعداد هيكل تنظيمي مرن يستطيع التكيف مع الأوضاع السائدة دون إحداث تعديلات أو تغيرات جذرية ذات تكلفة ضخمة.
8. مراعاة التكامل والتأثير المتبادل بين الإدارات المختلفة داخل المنظمة.

**أهداف الهيكل التنظيمي**

تسعى المنظمة من خلال هيكلها التنظيمي إلى تحقيق الأهداف التالية (اللوزي، 2002)

1. توضيح الإدارات والأقسام والوحدات داخل المنظمة.
2. توضيح المستويات الإدارية في المنظمة واختصاصات ومسئوليات كل مستوى.

3. إبراز مبدأ التخصص وتقسيم العمل.

4. توضيح خطوط السلطة.

5. توضيح العلاقات الرسمية.

6. توضيح نطاق الإشراف.

7. تقليل الازدواجية.

8. توضيح خطوط الاتصال.

9. ترتيب الوظائف والتنسيق بينها.

10. تسهيل عمليات بناء الوحدات والأقسام والإدارات.

**الأسباب التي تدعو إلى إعادة تشكيل الهيكل التنظيمي:**

(آل علي والموسوي، 2001)

1. حدوث تغيير في أهداف المنشأة، حيث أن التنظيم هو الوسيلة التي يتم بها تحقيق الأهداف.

2. حدوث تغيير في حجم المنشأة.

3. حدوث نقص في وظائف الإدارة العليا نتيجة ترك بعض المديرين أو نقلهم أو ما شابه.

4. مواجهة التغيرات في الظروف التي تواجه المنشأة، مثل التغيرات في شكلها القانوني أو التكنولوجيا المستخدمة.

5. قصور العمليات أو نقصها في داخل المنشأة، ومن أهم مظاهر القصور البطء في اتخاذ القرارات والتداخل بين وظائف الوحدات التنظيمية.

6. رغبة الإدارة الجديدة في إدخال أفكار تنظيمية جديدة.

7. لزيادة تفاعل العاملين مع المنظمة عن طريق وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

## مراحل بناء الهيكل التنظيمي:

يعد بناء الهيكل التنظيمي أمراً في غاية الأهمية، وهناك كثير من الإجراءات والمبادئ التي يجب مراعاتها، وعلى المنظمة أن تتأكد من أن المتطلبات اللازمة لهذا البناء متوافرة من حيث وضوح الأهداف وتوافر الكفاءات والموارد المادية، وإجراء الدارسات والاستشارات الضرورية ومع ذلك يجب أن تمر عملية بناء الهيكل التنظيمي بالمراحل التالية: (اللوزي، 2002)

1. مرحلة تحديد الأهداف الكلية والعامة والفرعية والتي يتم تحديد طبيعة الهيكل التنظيمي بناءً عليها.
2. تحديد الأنشطة الرئيسية والفرعية للوصول إلى الأهداف التي بموجبها يتم بناء الإدراك وكذلك الأقسام.
3. إعداد الوصف والمواصفات وكذلك تحديد اختصاصات كل قسم أو إدارة.
4. العمل على وصف العلاقات التنظيمية بين كل مستوى إداري وبين أقسام ووحدات كل مستوى.
5. تحديد الوظائف الإشرافية لكل مستوى إداري.
6. البدء بإعداد الهيكل التنظيمي.

### ○ البعد التكنولوجي

إن انتشار تكنولوجيا المعلومات كان الأساس الذي أدى إلى بناء وتصميم واستخدام نظم المعلومات الإدارية، التي نستطيع أن نعرفها بأنها " مجموعة من العناصر البشرية المدربة والعناصر الآلية اللازمة لجمع وتشغيل البيانات لغرض تحويلها إلى معلومات تساعد في اتخاذ القرارات، ويتكون هذا النظام من مدخلات وعمليات تحويل ومخرجات"، ويهدف نظام المعلومات الإداري إلى الكشف عن المعلومات وتجميعها وتحليلها وإعدادها طبقاً لاحتياجات مراكز العمل المختلفة بالمؤسسة أو الشركة، كما أن نظام المعلومات يعمل على تداول المعلومات وتجديدها بشكل شبه يومي واسترجاعها عند الحاجة (تيشوري، 2006).

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

فالثورة الحديثة في مجال تكنولوجيا المعلومات، والتقنيات الحديثة التي أبدعها العقل الإنساني أحاطت بنا من كل جانب، وأصبح اقتناء أجهزة الاتصالات ووسائل تكنولوجيا المعلومات والتعامل معها بمختلف أشكالها وأنواعها أمراً ضرورياً لا يمكن الاستغناء عنه، وأصبح التعليم والتدريب المعتمد على تكنولوجيا المعلومات يشكل هدفاً للساعين إلى التطوير (بني عيسى، 2009)

وهنا يمكن تعريف نظم المعلومات بأنها " مجموعة الإجراءات التي تتضمن تجميع وتشغيل وتخزين وتوزيع ونشر واسترجاع المعلومات بهدف تدعيم عمليات صنع القرار والرقابة داخل المنظمة (سلطان، 2000. )

ويترتب على استخدام وتطبيق تكنولوجيا المعلومات العديد من الفوائد والمزايا لكل من الأفراد والإدارات والأنظمة بشكل عام حتى على مستوى المجتمع بشكل أعم، ومن بين تلك الفوائد رفع مستوى الأداء، كذلك تلعب دور بارز في خلق قيمة للمنظمة خاصة في ظل حدة المنافسة بين المنظمات، كذلك دورها في فاعلية اتخاذ القرارات وإعادة هندسة عمليات التشغيل ونجاح المنظمات ذات المجالات الإدارية والتنظيمية المعقدة (مغربي، 2006) .

### أهمية تكنولوجيا المعلومات في إعادة الهندسة (الهندرة)

تساعد تكنولوجيا المعلومات في عمليات إعادة الهندسة من خلال العناصر التالية (النجار، 2005)

1. الاعتماد على الإنترنت والبريد الإلكتروني والمصادر المتعددة للمعلومات في ذات الوقت.

2. التحول من قاعدة البيانات ونظام المعلومات الإدارية إلى شبكة المعلومات التي تساعد العديد على أداء العمل.

3. الاستفادة من شبكة الاتصالات السلكية واللاسلكية حتى يمكن الاستفادة من المركزية واللامركزية في نفس الوقت.
4. التحول من مركزية القرارات إلى شبكات القرارات، حيث يصبح كل فرد مسئولاً عن اتخاذ القرار
5. إرسال التقارير الفورية online () دون التواجد بالمكاتب من خلال الحاسوب المحمول.
6. التحول من الاتصالات الشخصية بالعملاء إلى الاتصالات الموضوعية الفعالة.
7. التحول من مراجعة الخطط دورياً إلى مراجعة الخطط تلقائياً

#### ○ البعد البشري

العملاء الموظفين هم الهدف الأكثر إفادة على الإطلاق من أجل أن تتضح إعادة هندسة العمليات، لذا يجب علينا أن نركز على إدارة الموارد البشرية فهي الطريقة المستخدمة لدى المنظمات والمؤسسات العالمية لاختيار وتطوير وتقسيم وتعزيز الموظفين لتحقيق النسبة الكاملة للقوى العاملة لخدمة وإثراء أهداف الشركة وأدائها، ونحن في الصناعة العربية نحتاج أن نطور التزاماً للتغيير من خلال الناس، ولو استطعنا إدارة الناس بشكل جيد وإرضائهم كونهم أسمى ثورة على وجه الأرض في المنظمة، حينها سوف يساعد ذلك في تحقيق المستحيل (حريم، 2004) .

### 2-1-9 عوامل فشل ونجاح عملية الهندرة

#### 2-1-9-1 عوامل فشل الهندرة:

أن نجاح عملية الهندرة يعتمد على تشخيص الخطأ وتجنبه، والأخطاء تكون موجودة دائماً وبانتظار من يقع فيها وأكثر الأخطاء تكون بسبب الآتي: (تيشوري)

- محاولة إصلاح العمليات بدلاً من تغييرها جذرياً وإعادة تكوينها .
- عدم التركيز على العمليات، عدم اختيار العملية التي سيتم هندرتها بالشروط والأسس التي وضعت لذلك (مثل الأكثر تأثيراً على العملاء، الأكثر تكلفة، الأعداء إجراء، ... الخ) بل تم اختيارها بطرق عشوائية مما يؤدي إلى الفشل الذريع لمشروع الهندرة.

- تجاهل قيم ومفاهيم العاملين، حيث تتطلب إعادة الهندسة إعادة تشكيل المفاهيم وتكوين اتجاهات العاملين.
- الاكتفاء بالنتائج والنجاحات المتواضعة.
- التراجع المبكر عن عملية الهندرة.
- تكليف أشخاص لا يعرفون الهندرة ولا يستوعبونها وغياب العقلية القيادية اللازمة لقيادة فريق إعادة الهندسة وتوجيه جهوده.
- تحديد موارد محددة لعملية الهندرة وعدم تخصيص الموارد الكافية للعملية (المال، الوقت، الأفراد)
- إطالة تطبيق عملية الهندرة، أكثر مما يؤدي إلى فشل مشاريع الهندرة في تحقيق أهدافها وتحقيق الرؤيا المستقبلية التي تم وضعها هو استغراق الكثير من الوقت وضياح كثير من الجهد في دراسة وتحليل العملية الحالية مما يؤدي إلى عدم مقدرة فريق العمل على استنباط الأفكار المبدعة في التصميم الجديد فكلما أمضى الفريق وقتاً أكثر في العملية الحالية كلما ارتبط بأسلوب العمل الحالي أكثر.
- ضرورة توافر نظام فعال للمعلومات لترشيد عملية اتخاذ القرارات داخل المنشأة التي تقوم بإعادة البناء - عدم وجود الدعم الكافي من الإدارة التنفيذية حيث أنها من أكثر أسباب فشل مشاريع الهندرة شيوعاً في كثير من تجارب الشركات.
- اعتبار بعض الجهات مشاريع الهندرة فرصة للتخلص من بعض الموظفين المسبيين لبعض المشكلات لديها فتقوم بترشيحهم لعضوية فريق الهندرة أو عدم قيام بعض الجهات بإشراك الموظفين ذوي الخبرة خوفاً من تعضل الأعمال لديها.
- تتطلب الهندرة أفكاراً إبداعية ولكنها لا تتطلب أفكاراً مستحيلة وغير منطقية لا يمكن تطبيقها وذلك لعدم جدواها في سوق العمل أو لأن البنية التحتية لسوق العمل لا تساعد على تبني تلك الأفكار.
- سيادة مفاهيم تقليدية للإدارة وسيطرتها على أفكار القائمين بإعادة الهندسة.

## 2-1-9-2 عوامل نجاح عملية الهندرة:

إن هناك عدة خطوات مرشدة لنجاح إعادة الهندسة أهمها وضع الإستراتيجية أولاً، ثم بعد ذلك تحديد التسهيلات اللازمة لتطبيق إعادة هندسة الأعمال، والتعهد والالتزام بإدارة وقيادة التغيير، والبدء قبل وقوع الأزمة، وكذلك التصميم من خلال الإعادة والتكرار وتزويد فرق العمل بالأدوات الإدارية والإحصائية الجديدة للتصميم مع مراعاة المرونة. (رفاعي، 2006)

ولقد حدد اللوزي عدة عوامل لنجاح الهندسة الإدارية: (اللوزي، 1999)

- ضرورة دعم الإدارة العليا، حيث يتم البدء في تطبيقها من الإدارة العليا ثم الوسطى ثم الدنيا.
- ضرورة إبتكار أساليب علمية وكوادر بشرية ذات مهارات وقدرات عالية.
- ضرورة التركيز على العمليات وليس الإدارات، أي ضرورة إعادة هندسة العمليات
- لغايات إرضاء الجمهور.
- التركيز على نوعية وتركيبية الأفراد التي تقوم بأداء العمل، حيث أن إعادة هندسة فرق العمل من أساسيات نجاح إعادة هندسة العمليات.
- التركيز على الإبداع والابتكار في العمليات التنظيمية، بشكل يؤدي إلى تقديم خدمات ذات مواصفات جديدة تعكس رضا الجمهور.
- ضرورة التخطيط العلمي لإنجاح تطبيق إعادة هندسة العمليات ودراسة البيئة التنظيمية
- دراسة جيدة لتسهيل إنجاز هذه العملية.
- التقليل من مقاومة العاملين للتغيير إلى مفهوم هندسة العمليات، من خلال توعيتهم
- بأهمية هذا المفهوم والفوائد التي من الممكن أن تعود عليهم عند نجاحهم في تطبيقه.

## 2-1-10-2 تكنولوجيا المعلومات في إعادة الهندسة

تؤدي تكنولوجيا المعلومات دوراً جوهرياً في مجال إعادة الهندسة، حيث تعتبر جزءاً لا يتجزأ من جهودها انطلاقاً من كونها عامل مساند وأساسي، وهذا لا يعني أن استخدام الحاسبات الآلية في معالجة مشكلة ما سيؤدي إلى إعادة هندسة أساليب معالجتها، بل إن إساءة استخدام



الوسائل التقنية قد يعيق جهود إعادة هندسة النظم والأساليب كليا من خلال تكريس أساليب التفكير والأنماط السلوكية السالفة. (محمد الصرفي)

وقد أثبت الواقع أن معظم الرؤساء التنفيذيين يمارسون التفكير الإستنتاجي اي الكشف عن مجالات و طبيعة المشكلات أولا، ثم البحث و تقييم الحلول المناسبة. لكن استخدام تكنولوجيا المعلومات في إعادة الهندسة يستدعي تبين التفكير الاستقرائي، اي استقراء وتصور الحلول الإيجابية أولا، ثم البحث عن المشكلات التي يمكن أن تعالجها تلك الحلول. وقد يؤدي ذلك إلى اكتشاف مشاكل كانت خافية. 3 فالخطأ الجوهرى الذي ترتكبه معظم المنظمات هو النظر إلى التكنولوجيا من منظور العمليات القائمة، ثم محاولة الإجابة على السؤال: كيف يمكن استخدام هذه التقنية الحديثة في تطوير وتحسين عملياتنا الحالية؟ بينما الصحيح هو التفكير في كيفية الاستفادة من الوسائل التقنية في أداء ما لم ن فكر أنو يمكننا القيام به من قبل. ( M. Hammer et J. Champy)

أن تكنولوجيا المعلومات هي المحرك الأساسي لإعادة الهندسة، فلا يمكن لهذه الأخيرة أن تؤدي إلى تغيير جذري دون الاستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات، والتي تعد أحد المفاتيح والركائز الأساسية لإعادة الهندسة إلى جانب الأفراد والمعلومات. (بلال خف السكارنة)

كما أنه للقيام بإعادة تصميم العمليات يجب اعتبار تكنولوجيا المعلومات كأداة وليس كنتيجة، وهو مبدأ أساسي في هذه العملية. إذ أنه لا يوجد اي حل تقني يمكن أن يقوم بما لا تقوم به الطرق القديمة (بل يمكنه إدخال تحسينات طفيفة فقط في الوقت أو التكاليف) .

كما تبرز فوائد تكنولوجيا المعلومات في برامج إعادة الهندسة من خلال تحميل هذه البرامج، وتصميم عمليات إعادة الهندسة والرسوم والبرمجيات، وأدوات الحالة، وبرامج الجدولة وخرائط العملية وقواعد البيانات التي تتابع رضا الزبائن وشكواهم، كما يسهل البريد الالكتروني الاتصال والتنسيق عبر المسافات الجغرافية والتنظيمية.

إن تكنولوجيا المعلومات دورين أساسيين في إعادة هندسة العمليات، دور الممكن ضمن العديد من الممكنات كالموارد البشرية، والتغيير التنظيمي. أين ينبغي أن ينظر لتكنولوجيا المعلومات مع الممكنات الأخرى باعتبارها الوسائل التي تجلب التغيير للعمليات. ودور المنفذ

كونها تساعد القائمين على إعادة الهندسة في إنجاز عمل أسهل من خلال نمذجة عملية إعادة الهندسة، فتحدد العمليات واختيارها لإعادة التصميم يتطلب تحميل المعلومات حول الأداء، وهيكل العمليات،.... وهذا ما توفره تكنولوجيا المعلومات.

## **2-1-11 التقنيات المستخدمة في إعادة هندسة العمليات:**

من أهم تقنيات المعلومات المستخدمة في إعادة الهندسة نجد قواعد البيانات المشتركة، التبادل الإلكتروني للبيانات، الاتصالات الحاسوبية، برمجيات العمل الجماعي والنظم الخبيرة، والتي يمكن توضيحها باختصار فيما يلي:

### **- التبادل الإلكتروني للبيانات (Electronic Data Interchange)**

وهي عبارة عن عملية نقل البيانات والمعلومات باستخدام الاتصال عن بعد، منها وثائق معاملات الأعمال مثل وثائق الشراء والشحن عبر شبكات الحاسوب بين المنظمات وزبائنها ومورديها، إعداد تكاليف العمل والوقت وتساعد هذه التكنولوجيا في ربط المنظمات بمختلف الأطراف الخارجية، وتمكّنها من تبادل الوثائق إلكترونياً، وتقلل استخدام الوثائق الورقية، وتساهم في زيادة سرعة تدفق المعلومات بين المنظمات. ومع أن التبادل الإلكتروني للبيانات يتطلب التعاون بين المنظمات المرتبطة، إلا أن التطورات الحديثة في معايير الاتفاقيات المتعلقة بالتبادل الإلكتروني للبيانات جعلت تبني المنظمات لهذه التكنولوجيا أكثر سهولة وأقل تكلفة. (سيدّ جاد الرب، 2009)

### **- برمجيات العمل الجماعي (GroupWare)**

تيح هذه البرمجيات والمعدات لفرق العمل إمكانية القيام بالأعمال بفاعلية أكثر لدعم التحول من الأشكال التنظيمية الهرمية إلى الأشكال التنظيمية المبنية على فرق العمل.

### **- تقنيات الاتصالات المبنية على الحاسوب (Computer-Based Communication Technologies)**

يمكن البريد الإلكتروني والمؤتمرات الحاسوبية وما شابهها فرق العمل المتباعدة جغرافياً بشكل واسع على العمل بفاعلية، فبعض الشركات طورت منتجات جديدة باستخدام فرق

التطوير المنتشرة حول العالم، والتي كان أعضاؤها يعملون معاً كل يوم، مع أنهم نادراً ما كانوا يلتقون وجهاً لوجه.

وتتضمن هذه التقنيات استخدام المنظمة شبكة الإنترنت (Intranet) في اتصالاتها الداخلية بين العاملين بها، واستخدام شبكة الاكسترنات (Extranet) في اتصالاتها مع زبائنها ومورديها واستخدام تطبيقات التجارة الإلكترونية في البيع والشراء على شبكة الإنترنت. (Internet)

#### - الشبكات ذات الموجة العالية (High Bandwidth Networks)

توفر تقنيات الشبكات الجديدة القدرة على نقل أحجام كبيرة من البيانات أكثر مما مضى، كما تتيح عملية المشاركة في المعلومات.

#### - نظم إدارة قواعد البيانات (Database Management Systems)

تمكن قواعد البيانات المتكاملة وبرمجيات إدارة قواعد البيانات المشاركة السهلة في البيانات من قبل عمليات مختلفة.

#### - هندسة البرمجيات بمساعدة الحاسوب (Computer-Aided Software Engineering CASE)

بعض أدوات هندسة البرمجيات بمساعدة الحاسوب يتم تحويلها إلى أدوات هندسة النظم بمساعدة الحاسوب عن طريق إضافة خصائص موجهة نحو دعم إعادة تصميم العمليات.

#### - تخطيط موارد المؤسسة (Enterprise Resource Planning – ERP)

يعتبر نظام تخطيط موارد المؤسسة أوسع نظام متكامل للمعلومات، الذي يدعم العديد من عمليات المنظمة واحتياجاتها للبيانات، فهي مجموعة من النماذج المستخدمة للبرمجيات التي تتسجم مع نظم المعلومات القائمة في المنظمة، والتي تحقق نظام متكامل وشامل للمعلومات. وتعمل نظم تخطيط موارد المشروع من خلال تكامل المجالات الوظيفية في المنظمة، وتركز على عمليات المشروع أكثر من الحدود الوظيفية، إذ تساهم في تعميم وتطبيق نظام الاتصالات عن بعد من خلال توفير مختلف المعلومات اللازمة. كما تعد بديلاً لنظم المعلومات المتداولة والقديمة، أي تزيل مجموعة كبيرة من التكاليف، وتقدم الحلول للمشاكل التي تواجه الزبائن.

وتساهم تكنولوجيا المعلومات في جهود إعادة الهندسة من خلال (سلامه حسين)

- توفير التكلفة وتحسين دقة المعلومات، بالإضافة إلى تجنب الأخطاء البشرية الملازمة لانجاز مهمات معقدة ومكررة.
- توفير الأموال بسبب تقليل الأخطاء وتقليص وقت انجاز المهام، والتخلص من السجلات الورقية.
- معالجة خطوات العمليات الزائدة عن الحاجة، وتحديد محاور أفضل للعمليات، من خلال تغذية الحاسوب بالمكونات الأساسية للعمليات، والذي بدوره يقوم بتصميم سريع للنماذج المختلفة للعمليات وتقديم بدائل مناسبة لانجازها من خلال برامج خاصة.
- استخدام برامج المساعدة الآلية المرتبطة بنظم المعلومات عن طريق الحاسب الآلي لمساعدة الزبائن في الحصول على الخدمات.
- المساعدة في القيام بأعمال جديدة لم تكن موجودة من قبل كاستخدام المؤتمرات عن بعد.
- تسهيل التكامل والاندماج بين أجزاء العمل لتشكيل عمليات مترابطة ذات معنى.
- التحديث المستمر للمعلومات عن طريق لوحات الإعلان الإلكتروني وحلقات المنافسة والبريد الإلكتروني.
- الحصول على دورات تدريبية عامة من مؤسسات خارجية. 2
- الحصول على المعلومات في عدة مواقع وفي نفس الوقت باستخدام قواعد المعلومات المشتركة، وذلك بفضل تقنية قواعد المعلومات التي توفر المعلومات والمستندات المشتركة لمختلف الموظفين بمختلف المواقع في نفس الوقت.
- قيام الموظفين العاديين بمهام الخبراء، وذلك من خلال النظم الخبيرة، ذلك أن القيمة الفعلية لتقنية نظم الخبرة تتمثل في تمكين الموظفين وذوي المهارات البسيطة نسبياً من العمل بكفاءة مقارنة لمستوي الخبراء المدربين.
- إمكانية الجمع بكفاءة بين المركزية واللامركزية وذلك من خلال شبكات الاتصال، حيث جعلت شبكات الاتصال المحلية تبادل المعلومات داخل المنظمة ومع فروعها ممكناً. فعلى سبيل المثال وبالنظر إلى مستوي المركزية المناسب لحالة التوسع في

استخدام تكنولوجيا المعلومات في منظمات الأعمال، من المتوقع أن يؤدي التوسع في استخدام تكنولوجيا المعلومات في منظمة ما إلى زيادة مستوى المركزية في اتخاذ القرارات فيها، وذلك لأنه يزيد من قدرة المدراء على معالجة المزيد من المعلومات والاحتفاظ بها، مما يمكنهم من تركيز المزيد من صلاحيات اتخاذ القرارات الإدارية لديهم. وفي نفس الوقت يمكن القول أنو من المتوقع أن يؤدي التوسع في استخدامات تقنية المعلومات إلى زيادة مستوى اللامركزية في اتخاذ القرارات، وذلك لأن هذا التوسع يقلل من تكاليف التنسيق والاتصال الداخلية، وبالتالي يمكن من تفويض الصلاحيات لاتخاذ مزيد من القرارات إلى مستويات متوسطة ودنيا في سلم الإدارة.

- مراجعة الخطط في كل وقت من خلال تقنية الحاسبات الالية المتقدمة.

## 2-2 الموارد البشرية:

تعتبر إدارة الموارد البشرية من بين أهم الأصول التي تمتلكها المنظمات، والتي من خلالها تسعى إلى تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وذلك بالقيام بعملية تطوير وتنمية الموارد البشرية، التي لاتخضع بدورها إلى عوامل ثابتة يمكن للمنظمات السيطرة عليها، مما أعطى للعنصر البشري أهمية بالغة، وسنقوم من خلال هذا الفصل بادراج المسار النظري لإدارة الموارد البشرية، وتحديد مفهومها، وأهم المبادئ والأسس التي تتحكم فيها، إضافة إلى أهمية العنصر البشري في مختلف المنظمات، وسنوضح أيضا التحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية نتيجة التطبيقات الحديثة في مجال تدريب وتطوير أداء العنصر البشري.

### 2-2-1 المفاهيم الأساسية لإدارة الموارد البشرية.

مما لا شك فيه أن إدارة الموارد البشرية قد عرفت تطوراً هاماً في الفكر الإداري الحديث، وهذا بالنظر إلى المكانة التي أصبحت تحتلها في الهيكل التنظيمي لمختلف المنظمات، ويكمن ذلك في العمليات الأساسية التي تؤديها من خلال تنظيم، وتخطيط، وتوجيه، ورقابة القوى العاملة، التي أصبحت تحظى ببالغ الأهمية من طرف المنظمات المعاصرة، وباعتبار أن العنصر البشري قد أصبح أحد الركائز التي تسعى المنظمات من خلاله إلى تحقيق أعلى مستويات الأداء والكفاءة، فإن النظرة إلى إدارة الموارد البشرية قد تغيرت من المنظور التقليدي القائم على الوظيفة الروتينية لأداء الفرد، إلى المنظور الحديث الذي يعتبرها كأهم الإدارات التي تسعى إلى توظيف وتطوير أداء الفرد من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية للمنظمة.

### 2-2-2 المسار النظري لإدارة الموارد البشرية:

إن اتفاق أغلب الدراسات على أن حقل إدارة الموارد البشرية قد نشأ وتطور خلال مراحل تاريخية لازمت تطور الفكر الإداري، يلزم علينا التطرق إلى المسار النظري لإدارة الموارد البشرية، حتى نتمكن من تحديد مفهومها الدقيق والعلمي، ولأن الاهتمام بها يعتبر قديماً،

ومرتبطاً بتطور الحضارات الإنسانية عبر التاريخ، سنقوم بعرض المسار النظري لإدارة الموارد البشرية في المراحل التالية:

### أولاً/ مرحلة قبل وما بعد الثورة الصناعية:

إن المرحلة التي جاءت قبل الثورة الصناعية كانت تتميز بنظام الإنتاج العائلي العفوي، وكانت في المنظمات صغيرة الحجم، ويتولى فيها كبار العاملين من ذوي الخبرة ممارسة مهام وظيفة الموارد البشرية، وتمنح الأولوية في التوظيف لأفرد من المجتمع المحلي، الذين كانوا يكتسبون المهارت ويتعرفون على أفضل الأساليب والطرق لأداء الأعمال، في حين كانت أجورهم تتميز بالضآلة وعدم توافقها مع أدائهم في العمل، وبالتالي فإن هذه المجتمعات كانت تركز على التنظيم العفوي، وتعبئة الجهد البشري لتحقيق أهدافها الإستراتيجية، ولهذا فإن وظيفة الموارد البشرية في هذه المرحلة لم تكن متطورة كغيرها من الوظائف الإنتاجية، والتسويقية، والمالية.

وبعد ظهور الثورة الصناعية، برزت أولى الاهتمامات بإدارة الموارد البشرية، والتي تميزت بالتقدم الصناعي للعمل والتقليل من الاعتماد على الجهد البشري، وتطبيق آليات الرقابة المركزية للعمل والتخصص فيه، وكما تميزت هذه المرحلة الممتدة من القرن 17 م إلى القرن 18 م، ب بروز الكثير من الكتابات التي دعت إلى الاهتمام بالعنصر البشري والتي تتلخص في كتابات "روبرت أوين (R. Owen, 1771)" والذي أدرك الحاجة إلى ممارسة الأنشطة الخاصة بالأفراد، وضرورة تدريبهم، وتقليل ساعات العمل، وتحديد الحد الأدنى لسن العمل بالنسبة للأطفال، وهذا بالإضافة إلى ما أشار إليه كل من "آدم سميث" و"أندرو A. Smith" (1776, 1783) Andrew & حول الأفكار والمبادئ الخاصة بإدارة الموارد البشرية. (خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، 2000)

### ثانياً/ إسهام حركة الإدارة العلمية وحركة العلاقات الإنسانية:

لقد ساهمت حركة الإدارة العلمية في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية مع مطلع القرن العشرين حيث ركزت على استخدام أساليب علمية بهدف التعرف على العاملين ذوي المهارات والقدرات الكافية كما ركز رائد الإدارة العلمية "فريدريك تايلور -"

(1856) F.W.Taylor (1915)، لتحقيق الأداء الفعال على القياس العلمي للعمل، وتحديد أفضل الوسائل للأداء، والاختيار، والتعيين للأفراد المناسبين وفق مؤهلاتهم، وبسبب الاعتماد المفرط على مبدأ الرجل الاقتصادي، أغفلت الإدارة العلمية مبادئ علم السلوك التنظيمي، مما أدى إلى التمهيد لظهور حركة العلاقات الإنسانية، وذلك أثناء الفترة الممتدة ما بين (1930 م - 1940 م) حيث استندت هذه المدرسة إلى نتائج دراسات مصانع هاثورن (HAWTHORN) وركزت على ضرورة زيادة الرضا عن العمل كونه السبيل الوحيد إلى زيادة الإنتاجية وقد اكتشف كل من "التون مايو و روثلز برجر & Elton.Mayo (R.Berger)، أن طبيعة العلاقات بين الأفراد أثناء ممارسة وظائفهم لا ترتبط بوصفهم أفراد فحسب، بل باعتبارهم أعضاء في جماعات تؤدي وظائف محددة، وبالتالي فإن تحقيق الأداء المطلوب يكون بالتعاون الحيوي بين أعضاء الجماعة والإدارة في جو إنساني. (جمال الدين محمد المرسي، 2003)

وبمجرد الربط بين الحركتين نجد أن الحركة العلمية قد ركزت على التنظيم، والتسلسل في القيادة، ونطاق الاشراف، في حين ركزت حركة العلاقات الإنسانية على التنظيم غير الرسمي، وضغوطات الجماعة وبرامج المشاركة، مما أدى إلى ظهور نظرية (x) و (y) التي ركزت على الجمع بين مبادئ الحركتين، والتي توجت بظهور نظرية (z) من خلال الدراسات التي أجرتها الإدارة اليابانية. (الهيبي)

وكخلاصة للمسار النظري لإدارة الموارد البشرية، يمكننا القول بأن المصطلح الذي يشير إلى المورد البشري ظل في حدود ما يسمى بإدارة الأفراد إلى غاية مطلع الستينات من القرن العشرين، وظهر ما يسمى "بمدخل الموارد البشرية" الذي أصبح يهتم بالمورد البشري، واعتباره كأحد الموارد التي يمكن أن تحقق للمنظمة أهدافها الاستراتيجية، وكونه من بين مدخلات العملية الإنتاجية، فبمجرد زيادة فاعليته في العمل يمكن أن يساهم في زيادة فاعلية الأنشطة الإدارية الأخرى.



## 2-2-3 الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية:

لقد اختلفت وجهات النظر في تحديد مفهوم موحد لإدارة الموارد البشرية، فقد استخدمت عدة مفاهيم ومصطلحات للتعبير عن مضمونها، ومن أجل الوصول إلى المفهوم العلمي الدقيق لإدارة الموارد البشرية، سنقوم بتحديد المصطلحات التالية:

1. القوى العاملة (Man Power): (مصطفى نجيب شاويش، 1999)

ويقصد بالقوى العاملة " تلك الفئة من السكان القادرة على العمل والراغبة فيه، وتحدد سنوات العمر لفئة القوى العاملة، فتشمل القوى العاملة في بلد ما جميع الأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين (18 - 64 عاما)، ويتمثل هذا التحديد الحد الأدنى القانوني لعمر الفرد في سوق العمل"، وبالتالي فإن مفهوم القوى العاملة يتضمن ثلاث مقومات وهي:

أ. قدرة الفرد على العمل . (Abirity to work)

ب. رغبة الفرد في العمل. (Willingness to work)

ج. إتاحة (استعداد) الفرد للعمل. (Availability to work)

2. إدارة القوى العاملة: (Man Power Management): (حسين حسن عمار، 1411هـ)

ويقصد بها "مجموعة الأساليب التي تهدف إلى تحسين الاستفادة من الطاقات البشرية، وعدم السماح بوضعها في غير موضعها مع تحديد خط واضح لكل فرد في موقع عمله الذي يناسبه، وذلك عن طريق توصيف، وتحليل، وتقييم الوظائف، والتنظيم الإداري، وقياس الكفاءة والتوجيه والتدريب المهني"، وهناك من يعرفها على أنها: "ذلك الجانب من الإدارة الذي يختص بالقوى العاملة في المنظمات، وهي تلك الأنشطة المتعلقة بإحداث الوظائف، والتخطيط للقوى العاملة، وتوظيفها، وإدارتها، وتطويرها، وتحفيزها في العمل قصد تحقيق الأهداف المطلوبة."

### 3. إدارة الأفراد : (Personnel Management)

إن إدارة الأفراد هي: "وظيفة من وظائف الإدارة، أو جزء من العملية الإدارية، التي تختار العاملين، وتقيم أعمالهم، وتبحث مشاكلهم، وتقوي علاقات التعاون بينهم وبين زملائهم ورؤسائهم، وبذلك تسهم في زيادة وتحقيق الهدف الكلي للمنظمة، من حيث زيادة الإنتاجية وبلوغ النمو المطلوب للأعمال والأفراد"، كما يمكن تعريفها أيضا على أنها: "فرع من فروع المعرفة، يبحث في الأدوات التي يمكن استخدامها للحصول على أداء أفضل من العمال، وتكلفة أقل للأجور، وملحقاتها، واستقرار في العلاقات مع العاملين." (عاطف محمد عبيد، 1985)

### 4. الموارد البشرية : (Human Resources)

ويعتبر مفهوم الموارد البشرية الأكثر اتساعا، ويقصد بها: "جميع الأفراد الذين يعيشون في بلد ما، مهما اختلفت مستويات أعمارهم، وقدراتهم على العمل، وهذا يعبر عنه إحصائيا بعدد السكان"، وكانت سنة 1990 م نقطة التحول من مصطلح الأفراد إلى مصطلح الموارد البشرية، وذلك بعد الدراسة التي قامت بها الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد، وبالتالي أصبحت الموارد البشرية أهم عنصر من عناصر الإنتاج الأخرى كالأموال، والتكنولوجيا، والتسهيلات الأخرى، ويمكن تعريف الموارد البشرية على أنها:

"حجم القوى العاملة لبلد ما، ومستوى مهارة هذه القوة، وقد يتم التمييز بين العمالة الفنية وغير الفنية، والعمالة ذات الخبرة التنظيمية.... (راوية محمد حسن، 1999)

### 5. إدارة الموارد البشرية: (Human Resources Management)

بعد أن تطرقنا إلى أهم المفاهيم والمصطلحات المعبرة عن مضمون إدارة الموارد البشرية سنسعى إلى الخروج بفكرة أساسية حول المفهوم الشامل لإدارة الموارد البشرية، وبالتالي سنقوم بعرض بعض التعريفات، بغية الوصول إلى مفهوم موحد وأكثر وضوحا، ومن بين هذه التعريفات نذكر:

• تعرف مارتن. ج (J.Martin) إدارة الموارد البشرية على أنها:

ذلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالناس كأفراد أو مجموعات، وعلاقاتهم داخل التنظيم، وكذلك الطرق التي يستطيع بها الافراد المساهمة في كفاءة التنظيم، وهي تشمل الوظائف التالية: تحليل التنظيم، تخطيط القوى العاملة، التدريب والتنمية الإدارية، العلاقات الصناعية، مكافأة وتعويض العاملين، وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحة، ثم اخيرا المعلومات والسجلات الخاصة بالعاملين."

• كما يعرف كل من "شرودان"، و"شيرمان"، (Chruden.H & Sherman. A) إدارة الموارد البشرية على انها: "تتضمن على عمليات أساسية ينبغي أدائها، ومجموعة من القواعد العامة التي يجب إتباعها، وكذلك مجموعة أدوات وأساليب يتعين استخدامها لإدارة مجموعات الأفراد في التنظيم، ومهمة إدارة الموارد البشرية هي مساعدة المديرين في المنظمة، وتزويدهم بما يحتاجون إليه من رأي ومشورة متخصصة تمكنهم من إدارة مرؤوسيههم بطريقة أكثر فاعلية." (صلاح الدين عبد الباقي، 2002)

• في حين يعرفها الأستاذ 'حمدي أمين عبد الهادي' على أنها: "اتجاه بالغ الأهمية يرتبط بإدارة الأفراد وتدريبهم، فالفعالية الكاملة لأي نظام للإدارات العاملة تتوقف إلى حد كبير على نوعية الموظفين العاملين لاسيما من يعملون في المستويات العليا."، ويؤكد على أن "وظيفة إدارة الموارد البشرية لن تقتصر على النهوض بكفاءة الجهاز الإداري فحسب بل سوف تمتد لتشمل دور الدولة في (الاستخدام الفعال للقوى البشرية في أعلى مستويات المهارة وربط ذلك بالخدمة المدنية للدولة." (أمين عبد الهادي حمدي، 1977)

ومن خلال التعريفات السابقة لإدارة الموارد البشرية يتضح لنا أنها تعتبر من بين إحدى الوظائف الهامة في المنظمات الحديثة، التي تختص بتخطيط، تنظيم، تنسيق، توظيف، قيادة، ورقابة الموارد البشرية، بغية تحقيق أهداف الفرد والجماعة، ويعتبر فيها العنصر البشري هو المسئول عن توجيه العمل من خلال الأنشطة التي تسعى إلى زيادة فاعليته، كالاستقطاب، والتوظيف، والتدريب، والتطوير، المكافأة، ومنه يتضح لنا ما يلي:

1- إدارة الموارد البشرية هي إحدى فروع إدارة الأعمال يستخدم فيها الأسلوب العلمي في الإدارة من أجل معالجة مختلف المشكلات المتعلقة بالعمالة، والذي من شأنه ترشيد وتفعيل استخدام الموارد البشرية.

2- أهمية الدراسات المتخصصة في السلوك الإنساني من خلال دافعية الفرد وقدراته في العمل مهد لظهور إدارة الموارد البشرية.

3- تركز إدارة الموارد البشرية على أساس التنمية البشرية، والتي تعني الاستخدام الأمثل لقدرات ومهارات الأفراد العاملين، وذلك من أجل تحقيق الرضا الوظيفي لضمان الاستقرار في الإنتاجية.

4- التركيز على التدريب وقياس نظم رأس المال المعرفي للإنسان، والخضوع إلى تقويم الأداء والفاعلية لدى الأفراد العاملين.

5- تعتبر إدارة الموارد البشرية مرتبطة بإدارة الأعمال، وعلوم السياسة، والاقتصاد، والنفوس، والاجتماع، الأمر الذي يجعل الرأسمال المعرفي العنصر الأساسي في رسم السياسات العامة، وإدارة مختلف الأزمات التي تعاني منها المنظمات الحديثة. (محمد حسن)

ومن خلال ما سبق، فإن إدارة الموارد البشرية تعتبر ذلك الجزء الذي لا يمكن الاستغناء عنه من العملية الإدارية في أي منظمة، وهذا باعتبارها النظام الفرعي الذي يتفاعل مع الأنظمة الفرعية الأخرى المكونة للمنظمة، من أجل تحقيق الأهداف المسطرة، وبالتالي فإن إدارة الموارد البشرية تعتبر نظاماً مفتوحاً يتفاعل مع جميع الأنظمة التي تعنى بمختلف الأنشطة والعمليات الإدارية في المنظمة.

## 2-2-4 أهمية إدارة الموارد البشرية في مختلف المنظمات:

إن أهم ما أحدثته التحولات العالمية الجديدة من تأثير جذري في الفكر الإداري، هو الاهتمام المتزايد بالموارد البشري، واعتباره طاقة ذهنية، وقدرة فكرية، ومصدراً من مصادر المعلومات، وعنصراً فاعلاً وقادراً على المشاركة الإيجابية والمبادرة والسعي للتطوير، وبالتالي أصبحت إدارة الموارد البشرية أحد أهم العوامل في نجاح وفاعلية المنظمات، وخاصة

بعد تراجع الدور التقليدي لوظيفة الموارد البشرية الذي لم يعد كافيا لتحقيق أهداف المنظمة، واتسع دورها في الوقت الحاضر، بعد أن كان مجرد إدارة الأنشطة التقليدية للتوظيف، والعلاقات الصناعية والتعويضات، في حين أصبحت أكثر شمولاً وتطوراً، كما أن مهارة، وكفاءة، ومعرفة العنصر البشري أدى إلى تنامي الوعي بأهمية إدارة الموارد البشرية، والتركيز عليها مقارنة بموارد المنظمة المالية والتكنولوجية.

أولاً: الخصائص التي يتميز بها العنصر البشري:

هناك مجموعة من الخصائص التي يتميز بها المورد البشري عن باقي الموارد المتاحة الأخرى في مختلف المنظمات، والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

1-التخصص الوظيفي: ويعتبر العنصر البشري الأكثر ميلاً إلى التخصص، وخصوصاً بعد أن تعددت مجالات العمل الفني، حيث أصبح من الضروري أن تتخصص كل مجموعة من العاملين في كل فرع من فروع العمل، والسعي نحو الإلمام بالجوانب الفنية للعمل، والتمكن من مسايرة التطور المستحدث داخل المنظمة، وهذا ما ينطبق على المجال الإداري، حيث أصبح لزاماً على العاملين في المجال الإداري التخصص في مختلف مجالات الأداء الإداري. (علي السلمي، 1999).

2- تنظيم الجهود داخل المنظمة: يعتبر التنظيم العامل الأساسي الذي من خلاله تتمكن الجهود الجماعية للعاملين من تحقيق الأهداف المسطرة من طرف إدارة المنظمة، ويسعى التنظيم إلى تقسيم العمل إلى فئات وفروع مختلفة حسب التخصص الذي تؤديه كل فئة، ومع تحديد مستويات إدارية لكل فئة على مستوى المنظمة، والتي تتولى مسؤولية العمل الإداري، وفق المؤهلات والخبرات التي تملكها الموارد البشرية، ولهذا فإن تنظيمها في المنظمات الكبيرة الحجم يشمل ثلاث مستويات إدارية والمتمثلة فيما يلي:

أ/ المستوى الأول، الإدارة العليا: (Top level Management): وتعرف أيضاً بالإدارة المؤسسية (Institutional Management) باعتبارها المسؤولة عن المنظمة ككيان، وتتكون من رئيس مجلس الإدارة أو رئيس المنظمة، وكل المسؤولين الذين يشرفون على الإدارة العامة فيها، وتقع عليهم مسؤولية تحديد الوظائف للعاملين ومراقبتهم، وبالإضافة إلى وضع الأهداف

والتخطيط لسياسات المنظمة، وينبغي على المسؤولين في الإدارة العليا الوعي التام لكل العوامل المحيطة بالمنظمة، والتغيرات المحتملة فيها والتي ستعكس على المنظمة.

ب/ المستوى الثاني، الإدارة الوسطى (Middle level Management) : وهذا المستوى يشتمل على عدة مستويات فرعية تتلخص في الإدارات الفرعية داخل المنظمة، ويراسها مدراء تتركز مهامهم في رقابة مجريات العمل المقررة من طرف الإدارة العليا، والسعي أيضا إلى تحقيق الأهداف المحددة، وتنفيذ السياسات الموضوعية.

ج/ المستوى الثالث، الإدارة الدنيا (Lower level Management) : وتعرف أيضا، بالإدارة الإشرافية (Supervisory Management) باعتبارها تشتمل على المشرفين على الأقسام الإدارية والفنية في المنظمة، ويكون المشرف في علاقة مباشرة وشخصية مع من ينفذون العمل اليومي، وبالتالي فان مهام المشرفين تقتصر على تطبيق السياسات والاجراءات المقررة من طرف الإدارة العليا في المنظمة. (د. محمد حافظ حجازي، 2002)

ومن خلال عرضنا لأهم المستويات الإدارية التي تشمل تنظيم القوة العاملة في مختلف المنظمات، يتضح لنا أن إدارة الموارد البشرية على علاقة دائمة بالإدارات الأخرى، ولذلك فان مدير إدارة الموارد البشرية يقوم بوظائف من أجل تقديم مساعدات متخصصة للإدارات والأقسام الأخرى داخل المنظمة، ويمكن تلخيص هذه الوظائف فيما يلي: (عبد الباقي، 2002)

**الوظيفة التنفيذية:** يقوم مدير الموارد البشرية بممارسة وظائف تنفيذية تتمثل في توجيه أنشطة الأفراد العاملين في قسم أو إدارة الموارد البشرية، وكما يمكن أيضا تدعيم الإدارة العليا باعتباره ذو خبرة فيما يتعلق بالموارد البشرية، وخاصة في الأمور القانونية، بحيث تؤخذ مقترحاته على أنها قرارات فاصلة من طرف الإدارة العليا.

**الوظيفة التنسيقية:** يقوم مدير إدارة الموارد البشرية بوظيفة التنسيق لأنشطة الموارد البشرية، أو ما يعرف بالرقابة الوظيفية، ومن خلالها يسعى مدير الموارد البشرية إلى التأكد من تطبيق الأهداف، والسياسات، والإجراءات التي تم الموافقة عليها من قبل الإدارة العليا.

**الوظائف الخدمائية:** وتتمثل هذه الوظائف في تقديم النصائح والخدمات للمديرين التنفيذيين، بحيث نجد أن مدير الموارد البشرية يساعد في تعيين، وتدريب، وتقييم أداء الموظفين،

وترقية، وتحفيز، والاستغناء عن العمالة، ويساهم أيضا في تطبيق برامج إعادة هندسة المنظمة، وإعادة الهيكلة، وإعادة تصميم الوظائف التي تتطلبها التغييرات البيئية الحديثة. (راوية محمد حسن، 2005)

3- إمكانية الاستثمار في العنصر البشري: إذا كانت درجة كفاءة المنظمات ما زالت تقاس بمدى ما تنجزه وما تحققه من عائدات مالية، فإن المؤشرات المالية لم تعد وحدها المستخدمة، باعتبار أن الإدارة في المنظمات أصبحت تعتمد على وجود القدرات اللازمة لإحداث التغيير والتطوير بما يتناسب مع أهداف المنظمة، وبالتالي أصبح لزاما على المنظمات الاستثمار في الموارد والكفاءات البشرية، وخاصة في ظل تطورات تكنولوجيا الاتصال والمعلومات، مما يزيد من ضرورة الإنفاق على هذه الكفاءات، ومتابعة أنواع عدة من التدريبات والأبحاث العلمية والعملية لمسايرة تطورات التخصص الوظيفي في مختلف المجالات، وبهذا المفهوم يمكن اعتبار المورد البشري، عنصرا استثماريا سواء على مستوى المنظمة أو على المستوى القومي.

4- تميز العنصر البشري بالابتكار: باعتبار أن المنظمة هي تنظيم اجتماعي وإنساني فإن التركيز على الموارد والكفاءات البشرية أصبح امرا ضروريا في تنمية الإبداع من أجل إحداث التطوير اللازم في المنظمة، ونظرا لما يتميز به العنصر البشري عن باقي عناصر العملية الإنتاجية من خصائص الابتكار، والمسؤولية، والاستقلالية، والتعاون، والالتزام، مما يجعله مؤهلا لاتخاذ القرار، وإيجاد البدائل اللازمة، وبالتالي فإن العنصر البشري يسعى دائما إلى تطوير وتحسين مؤهلاته وكفاءاته، وفقا لما توفره المنظمة من الإمكانيات المادية والتكنولوجية، وذلك لضرورة الاستفادة من ابتكارات جديدة، والتي من شأنها تطوير الأفكار والأساليب والاختراعات المستحدثة، وتطبيقاتها المختلفة.

5- تأثير الظروف الخارجية على العنصر البشري: باعتبار أن العنصر البشري، هو عنصر يتأثر بمجموعة من الظروف الداخلية والخارجية المحيطة بالمنظمة، وتمثل الظروف الخارجية تلك العوامل البيئية التي تتلخص في التشريعات والقوانين، والتي تخضع العنصر البشري لمجموعة من الشروط والقيود التي ينبغي مراعاتها، وهذا بالإضافة إلى التنظيم الاقتصادي للدولة الذي بدوره يحدد المجالات الأساسية التي تمارس فيها السلطة في اتخاذ القرارات،

ويؤثر التنظيم الاجتماعي أيضا في نمط العلاقات الاجتماعية السائدة في المنظمة، إضافة إلى الفروق الفردية التي تؤثر في العنصر البشري، ويكمن ذلك في الاختلاف الموجود بين الأفراد، في قدراتهم على التعلم، والاستيعاب، والتدريب العلمي والعملية، وجمع وتنظيم المعلومات المكونة لخبراتهم، واختلافهم أيضا على المستوى الصحي، ولهذا ينبغي على المنظمة مراعاة كل هذه الظروف من أجل تطوير وتحسين الأداء.

## 2-2-5 مكانة إدارة الموارد البشرية في المنظمة:

في ظل التحولات والتطورات التي تعرفها مختلف المنظمات، وازدياد الدور الذي يلعبه العنصر البشري في العملية الإنتاجية، فإن دور إدارة الموارد البشرية بدأ يظهر للمسؤولين، وذلك باعتبارها كطرف رئيسي ضمن الإدارة العليا المسؤولة عن اتخاذ القرارات الإستراتيجية ومراقبة تنفيذها على المستوى الوظيفي والتشغيلي، وأصبحت هذه الإدارة تلعب دوراً أساسياً في نشاطات وأعمال الأفراد، مما أدى إلى تطور مكانها في الهيكل التنظيمي داخل المنظمة.

وبالتالي فإن وظيفة الموارد البشرية قد تحولت من دورها التقليدي الذي لم يعد كافياً، حيث أصبحت ذات طابع استراتيجي في قيادة ونجاعة المنظمات، هذا بعد أن كانت في السابق تعتبر جزء من الوظائف التنفيذية التي تهتم بتسيير العمليات اليومية الخاصة بالعاملين، كشؤون التوظيف، أو إعداد بعض البرامج التدريبية، أو تسوية الأجور، وفي ظل هذه التحولات أصبح لوظيفة الموارد البشرية دور استراتيجي يختلف عن دورها التقليدي في الجوانب التالية:

1. تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع متغيرات نظام البيئة التنافسية.
2. تحقيق تكامل بين استراتيجيات الموارد البشرية، والإستراتيجية العامة للمنظمة.
3. زيادة دور الموارد البشرية والرفع من سلطتها ومكانتها التنظيمية.
4. قيادة التغيير التنظيمي والمشاركة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية. (سواكري

مباركة، 2004)



## 2-2-6 مبادئ وأهداف عمليات إدارة الموارد البشرية:

تعتبر إدارة الموارد البشرية من بين أهم الركائز التي تسعى من خلالها المنظمات إلى رفع مستوى أدائها، وهذا بالنظر إلى المبادئ والأسس التي تتحكم في مختلف الوظائف التي تؤديها إدارة الموارد البشرية، والتي تشترك في أهدافها مع السياسة العامة للمنظمة.

المبادئ الرئيسية لإدارة الموارد البشرية.

هناك العديد من المبادئ والأسس التي تتحكم في إدارة الموارد البشرية، والتي سنذكر أهمها

فيما يلي: (إسماعيل حميد محمد عثمان، 1993)

1- مبدأ المسؤولية العامة: إن الجهاز المشرف على إدارة الموارد البشرية له علاقة عمل وظيفية مع باقي الإدارات في المنظمة، وبالتالي ينبغي على إدارة الموارد البشرية الاحتفاظ بالسجلات والمستندات المتعلقة بالعاملين، ومراقبة تطبيق سياسات التوظيف، وهذا ما يجعلها مسؤولة على تحقيق العدالة في التصرف والسلوك مع جميع العاملين.

2- مبدأ المعاملة المتماثلة: ويكون ذلك بتطبيق إجراءات، ونظم، ولوائح عمل ثابتة، من خلال سياسات وقواعد موحدة تضمن وحدة التطبيق وعدم التمييز بين العاملين وظيفياً، مما يؤدي إلى الحد من سوء التفاهم الموجود بين العاملين والإدارة.

3- تحديد نظام الأجور: وذلك بوضع نظام عادل للأجور، والحوافز، والمكافآت، والترقية، والتدرج الوظيفي، مما يعكس الكفاءة في الأداء والجهد المبذول في العمل.

4- تحديد البرامج التدريبية: وذلك بالتخطيط الجيد لبرامج التدريب، من خلال السياسات التدريبية التي تستجيب لمستوى مهارات العاملين، ومع تحديد برامج ونظم الخدمات التي تقدم للعاملين، مما يحقق التكامل بين المسؤولية الإنتاجية والإدارية لإدارة الموارد البشرية.

5- تنمية الاتصال والعلاقات العامة: ويكون ذلك بتزويد العاملين بتكنولوجيا المعلومات حتى يتسنى لهم أداء وظائفهم بأعلى درجة من الكفاءة المبنية على الثقة والتفاهم المتبادل مع المديرين، وتحقيق الاندماج الكامل في المنظمة.

وبالإضافة إلى هذه المبادئ والأسس العامة ينبغي على المنظمات مراعاة ما يلي:

أ/ العمل على تدريب العنصر البشري على ممارسة عملية اتخاذ القرار، وإكسابه مهارات الاتصال، وطرق التحكم في الضغوطات النفسية والاقتصادية التي قد يواجهها الفرد في المنظمة.

ب/ القيام بتنمية المهارات المهنية لدى الفرد، وذلك بتوفير بيئة عمل لائقة ومحفزة على تقديم أداء مميز، وتشجيع الفرد على تنمية واستغلال مهاراته لخدمة أهداف المنظمة.

ج/ تحقيق التوازن بين برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية وحاجات الأفراد، والتركيز على نشاط تطوير الموارد البشرية، باعتباره نشاطاً دائماً ومستمر من شأنه أن يساهم في تحقيق التوازن بين الفرد وإدارة المنظمة.

## 2-2-7 الأهداف العامة لإدارة الموارد البشرية:

نظراً للدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في رفع الكفاءة الإنتاجية للمنظمة، فإنها تمثل أحد أهم الركائز التي من خلالها يسعى الأفراد إلى الرفع من قدراتهم وأدائهم في العمل، من أجل تحقيق الأهداف العامة للمنظمة، وبالتالي فإن إدارة الموارد البشرية لها دور فعال في رفع مستوى أداء الأفراد، وتساهم بشكل كبير في رفع الكفاءة الإنتاجية للمنظمة، ويمكن تلخيص الأهداف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية فيما يلي: (محمد ماهر عيش)

1. تحقيق رضا الأفراد: تكمن مسؤولية إدارة الموارد البشرية في تحقيق رضا الأفراد، حتى يتجاوب الأفراد لسياسات وبرامج إدارة الموارد البشرية التي ينبغي أن تحقق ذلك، هذا بتركيزها على عدة أمور أهمها:

- الاستماع لمطالب الأفراد، وخاصة إذا كانت مطالب مشروعة وعادلة، والتي يجب أن تلقى الرد بالمعاملة الحسنة من طرف الإدارة.
- المعاملة اللينة، وتجنب اللجوء دائماً إلى الشدة، وهذا من أجل ضمان الاستمرارية في نظام العمل، باعتباره أحد الروابط الأساسية التي تحافظ من خلاله المنظمة على وحدة وتماسك الجماعة في أداء وظائفها.

- التركيز على العامل الإنساني في إدارة الموارد البشرية، وخاصة عند وضع الخطط وإدخال التغييرات الفنية، التي ينبغي أن تتماشى مع الجوانب الإنسانية للأفراد، وكذا اتخاذ القرارات الكفيلة برفع معنويات العاملين، وتنمية شعورهم الخاص نحو ضرورة تحقيق أهداف المنظمة

2. رفع الكفاءة الإنتاجية: وتتجسد الكفاءة الإنتاجية في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، والتي تقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة، باعتبار المنظمة أداة لتحويل المدخلات إلى مخرجات، وبالتالي فإن العنصر البشري من بين العوامل الأساسية لمدخلات العملية الإنتاجية في المنظمة، ومن أجل تحقيق الكفاءة الإنتاجية فإن إدارة الموارد البشرية تقع على عاتقها المسؤولية التالية:

- تحقيق التعاون بين جميع المستويات العاملة في المنظمة.
- العمل على تنمية الفهم والمهارة الأساسية في العلاقات الإنسانية.
- الاهتمام بتخطيط القوى العاملة، والإحساس والتنبؤ بالمشاكل الفنية التي قد يواجهها الأفراد في المنظمة، والعمل على دراستها وتحليلها تحليلًا اجتماعيًا واقتصاديًا، من أجل الوصول إلى حلول إيجابية لها.
- تنمية القيادة الديمقراطية والإيجابية، مما يمكن إدارة الموارد البشرية من تحقيق الحماسة في الأداء، وخلق روح الانتماء، والفروق بين العاملين.

ومما سبق يمكن تلخيص الأهداف العامة لإدارة الموارد البشرية فيما يلي:

- العمل على استقطاب أفضل العناصر البشرية المؤهلة للعمل في المنظمة.
- التركيز على الاحتفاظ بأفضل العناصر المنتجة داخل المنظمة.
- تحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء من خلال تحفيز الأفراد ومكافأتهم.
- التركيز على الجمع والتوفيق بين أهداف الأفراد وأهداف المنظمة.
- الاستغلال الأمثل للطاقات والقدرات المختلفة لدى الأفراد من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

- توفير الحياة الكريمة والمناسبة للعاملين، وذلك بتهيئة المناخ المادي والمعنوي والذي من شأنه أن يرفع الكفاءة الإنتاجية للمنظمة، وإتاحة الفرصة أمام العاملين من أجل تحقيق أهدافهم الشخصية (محمد أبو النصر مدحت، 2007).

## 2-2-8 وظائف إدارة الموارد البشرية:

باعتبار أن إدارة الموارد البشرية هي الوظيفة التي تختص بالعنصر البشري في المنظمات الحديثة، فإن الاهتمام بها يتطلب عددا من الوظائف الفرعية التي يمكن تلخيصها فيما يلي:

1. الرقابة على ظروف العمل، ويكون ذلك بالتركيز على إدارة الخدمات الخاصة بالعاملين، والقيام بإعداد السجلات والبيانات المتعلقة باستخدام العمالة وتتبع مسارهم الوظيفي.

2. الإشراف على وضع وتطبيق خطة العمالة للمنظمة، وتحديد الخطط الخاصة بموازنة الأجور، والمرتبات، والحوافز، والمكافآت، والعلاوات، وبالإضافة إلى الإشراف على تنفيذ القرارات الخاصة بالترقيات، وتنظيم عمليات حضور وانصراف العاملين، وكذا تنظيم السجلات المرتبطة باستخدام القوى العاملة.

3. التنسيق مع كافة الإدارات في الأمور التي تختص بإدارة العنصر البشري، ورعايته اجتماعيا، وصحيا، ومهنيا، بما يحقق عمالة راضية ومنتجة.

4. تلقي شكاوي ومقترحات العاملين، ودراستها، والرد عليها، والاتصال بالإدارات المهتمة بشؤون العمل والعمال، والعمل على حل مشاكل العاملين في كافة المجالات، وتقرير وتنفيذ السياسة الإدارية التي تهتم بشؤون الأفراد.

5. القيام بالدراسات الخاصة بتحليل سياسات الأفراد، ولوائح استخدام القوى العاملة، والتي من شأنها أن تساعد فيما يلي:

أ/ تنسيق التنظيم وتحديد تفصيلات الهيكل التنظيمي.

ب/ الكشف عن أفضل الوسائل لرفع القدرة الإنتاجية للمنظمة.

ج/ استنباط مؤشرات استخدام القوى العاملة، وتوفير البيانات، والمعلومات التي تساعد في صنع واتخاذ القرارات، ووضع السياسات المرتبطة بتحسين ظروف العمل، وتدعيم العلاقات بين النقابات العمالية والمنظمة. (إسماعيل حميد).

وبالإضافة إلى الوظائف الفرعية، فإن إدارة الموارد البشرية تقوم بممارسة وظائف رئيسية تتمثل فيما يلي:

1. تهيئة القوى العاملة: يقتضي الاهتمام بالموارد البشرية، تهيئة القوى العاملة بالأعداد والخصائص المعينة، وفي الأوقات المحددة لذلك، وبالتالي فإن تهيئة العمالة في مختلف المنظمات يتطلب مجموعة من الأنشطة المتمثلة فيما يلي:

- وضع قائمة بالوظائف الرئيسية للمنظمة: وتعد قائمة الوظائف من خلال المهام التي تحتاج المنظمة إلى تنفيذها، ويتم تحديد السياسات التي تقوم بتحويل هذه المهام إلى وظائف، وعدد العاملين فيها، وهذا وفقا لحجم عملها.
- تحليل وتوصيف العمل: وتعني هذه الوظيفة التعرف على الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة، ويقوم التوصيف بالتعرف على الأفراد المناسبين من خلال مؤهلاتهم حتى يتسنى للمنظمة تعيينهم في الوظائف المناسبة لقدراتهم، والعمل على تحديد المسؤوليات الملقاة على عاتقهم في أداء هذه الوظائف.
- تخطيط القوى العاملة: ويعني هذا إعداد خطة تتضمن عدد من تحتاجهم المنظمة من العاملين، والتعرف على طلب المنظمة من الاحتياجات التشغيلية، والقيام بتحديد ما هو معروض ومتاح منها والمقارنة بينها، من أجل تحديد صافي العجز والزيادة في القوى العاملة بالمنظمة، ومع تحديد احتمالات التقاعد والترقي وغيرها.
- الاختيار والتعيين: ويقضي على المنظمة تحديد مصادر الحصول على القوى العاملة، والإعلان عن الحاجة لها، ودراسة طلبات التوظيف، وتحديد طرق وأساليب اختيارهم، والقيام بكل ما يلزم لتعيينهم وتعريفهم بأعمالهم وتوزيعهم (على الدوائر الخاصة بهم، وذلك ضمانا لمبدأ الفرد المناسب في المكان المناسب). (سعاد نائف برنوطي، 2000)

2. مكافأة الأفراد وتعويضهم: يقتضي على المنظمات قبل القيام باستقطاب العاملين، تحديد المكافآت والتعويضات التي سيحصل عليها الأفراد وذلك بإعداد هيكل مناسب للرواتب والأجور، ونظام للحوافز والمكافآت المادية والمعنوية، وبالتالي فإن هذه الوظيفة تتطلب توافر الأنشطة المتمثلة فيما يلي:

- وضع هيكل للأجور (الرواتب): وتهتم هذه الوظيفة بتحديد هيكل للأجور، ويعتبر الأجر مفهوماً أكثر شمولية فهناك أجر مباشر، وهو المبلغ الذي يتقاضاه الموظف مقابل الجهد المبذول، أما بالنسبة للأجر غير المباشر فيتمثل في المكافآت التحفيزية التي تمنح للموظف نظراً لأدائه الجيد في العمل، وهذا من أجل ضمان الكفاءة الإنتاجية التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها.
- وضع أنظمة الحوافز: وتهتم هذه الوظيفة بمنح مقابل عادل للأداء المتميز للعاملين، وهذا يتطلب تحديد السلوك الذي تريده المنظمة من أجل تحفيز العاملين للقيام به، فقد يتم تحديد السلوك ليشمل الإنتاج، أو الانضباط، أو الإبداع، أو المبادرة... الخ، في حين تقوم المنظمة بتحديد نوعية المكافأة عن هذا السلوك مالية كانت أو معنوية، وبالتالي يمكن تحفيز العاملين على أدائهم بصفة فردية أو جماعية.
- وضع نظام للترقيات: وتعتبر الترقيات ضرورية في مختلف الوظائف، وذلك بتشكيل نوع من المكافأة للعاملين ذوي الخدمة الجيدة والذين تطورت قدراتهم، وأصبح بإمكانهم تولي وظائف أكثر مسؤولية في المنظمة.
- وضع نظام مزايا وخدمات العاملين: تهتم المنظمات بتحديد المزايا المختلفة التي تقدمها للعاملين، وتشمل "المزايا" الخدمات والأشياء العينية التي تقدمها لهم بالإضافة إلى الأجور والرواتب مثل: المعاشات، والتأمينات الخاصة بالمرض، والعجز، والبطالة، كما تهتم بعض المنظمات بتقديم خدمات للعاملين تمس الجوانب المالية، والاجتماعية، والرياضية، والقانونية الخاصة بهم.

3. صيانة القوى العاملة: إن المنظمات تحتاج إلى الاهتمام باحتياجات العاملين، ومتابعة عملهم اليومي، وحتى تتمكن من صيانة العمالة التي تملكها تقوم بمجموعة من الأنشطة الفنية المهمة، والمتمثلة فيما يلي:

- تقييم الأداء: أي مراجعة أداء كل فرد لعمله للتأكد من مستوى هذا الأداء، بحيث تهتم المنظمات ذات الممارسات الإدارية بتحديد نظام موحد، ومستمر للتقييم، ويتم ذلك من خلال أساليب معينة، وكما يقوم الرؤساء أحيانا بالتقييم بغرض التعرف على الكفاءة العاملة، وعلى أوجه القصور في هذا الأداء.

- ممارسة الضبط: تسعى المنظمات إلى فرض الانضباط لدى العاملين، ويتطلب ذلك نظاما للانضباط من أجل تحديد السلوك المرفوض وعواقبه، فكل منظمة تحتاج إلى تحديد السلوك المرفوض وعقوبة من يصدر منه، وضمان الانضباط التام من طرف كافة الموظفين

- سلامة العاملين: تعتبر السلامة من اهتمامات كل المنظمات، وبالتالي فإنها تحتاج إلى نظام متطور للسلامة والأمن، مما يضمن التقليل من حصول الحوادث، وهذا باختلاف طبيعة المنظمة وممارساتها.

- تسجيل المعلومات: تركز مختلف المنظمات على العمل المكتبي لأغراض تسجيل المعلومات الخاصة بالأفراد، وذلك بتحديد مجموعة من المؤشرات المهمة عن حركة العاملين، والتي تتمثل في معدلات الغياب، والترك، والدوران، والمقصود بهذا الأخير نسبة من يتكون المنظمة، ومجموع العاملين فيها، وهو مهم باعتباره يقوم بقياس جاذبية المنظمة ومدى الولاء لها. (ناف برونوي)

4. تطوير وتدريب العاملين: ينبغي على المنظمة القيام بتدريب الأفراد وتمييزهم، بصفة مستمرة من أجل تطوير قدراتهم ومهاراتهم، ولمواجهة التغييرات التي قد تطرأ على أساليب ونظم العمل، وبالتالي فإن التنمية الإدارية قد أصبحت من بين أهم الأنشطة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، والتي تتطلب مجموعة من الأنشطة الموجهة خصيصا لتطوير وتدريب الأفراد، وتشمل وظيفة التطوير نشاطين أساسيين هما: (أحمد ماهر، 1999)

- إعداد خطط تطوير واضحة وتطبيقها: تركز هذه الخطط على تهيئة الأفراد لتولي مواقع مستقبلية في المنظمة، وذلك من خلال التوسيع التدريجي لمؤهلاتهم، ومهاراتهم، ومعارفهم، بحيث تحدد المنظمة خطة التطوير التي تشمل إشراك الموظفين في برامج للتدريب، ومطالبتهم بالحصول على شهادات عليا، وإخضاعهم لدورات تدريبية،

وإشراكهم في ندوات...الخ، والهدف من ذلك هو توفير المنظمة على العدد الذي تحتاجه من العمالة، وبالمؤهلات المناسبة.

- التدريب: وباعتبار أن التدريب هو نشاط تعليم وتغيير للعاملين من أجل إكسابهم مهارت ومعارف محددة، ويركز على عاملين في وظائف معينة، وعلى مؤهلات يحتاجونها لتحسين أدائهم فيها، فإن المنظمات تلجأ إلى أنشطة التدريب بغرض الرفع من كفاءة، ومعارف، ومهارات العاملين، وتستخدم في ذلك الأساليب والطرق المناسبة، وفي الأخير تقوم بتقييم فعالية هذا التدريب.

5. تحقيق التكامل بين مصالح الفرد والمنظمة: حيث تسعى المنظمات إلى خلق جو نفسي مناسب للعمل، وذلك من خلال العمل المستمر لمعرفة اتجاهات العاملين ورغباتهم، ويرتبط ذلك بعدة مشاكل فرعية مثل: نظام الاتصالات في التنظيم، والنمط القيادي السائد في المنظمة، والتنظيمات غير الرسمية، والعلاقات مع المنظمات والنقابات العمالية التي ينتمي إليها العاملون، وبالتالي فإن إدارة الموارد البشرية تقوم بمجموعة من الأنشطة والتمثلة فيما يلي:

- العلاقة بين النقابات: وتهتم هذه الوظيفة بتنظيم العلاقة مع التنظيمات العمالية (أي النقابات)، وتعتبر النقابة أكثر قوة وأكثر وعي ومعرفة بالقضايا الخاصة بالعاملين، وذلك كلما سعت إلى التفاوض على أكبر قدر ممكن من القضايا المتمثلة في قائمة الوظائف وشروط التعيين، والترقية، والنقل، والأجور، والتدريب... الخ، وبالتالي فإن جوهر إدارة الموارد البشرية يكمن في إدارة هذه العلاقة، والتطرق إلى موضوعات أخرى مثل: الشكاوى، والنزاعات العمالية، والتأديب، والفصل من الخدمة...الخ.

- أمن وسلامة العاملين: وتهتم هذه الوظيفة بإجراءات الحفاظ على حماية وسلامة العاملين، وتوفير الرعاية الصحية، والاجتماعية، والنفسية لهم، وذلك من أجل إيجاد نوع من الاتجاهات الايجابية نحو المنظمة.

- تحديد ساعات وجداول العمل: وتهتم هذه الوظيفة بتحديد ساعات العمل، والراحة، والعطل، وفقا لنظام يناسب طبيعة المنظمة، مع وضع نظام خاص يكفل كفاءة العمل.

وبالتالي فإن إدارة الموارد البشرية قد أصبحت تؤثر في أداء المنظمة، وفي استراتيجياتها، ومن أهم التغييرات التي شملت دور الموارد البشرية، نجد مشاركتها بدرجة أكبر في تنمية



وتنفيذ استراتيجيات المنظمة، التي أصبحت تعتمد وبشكل متزايد على تدعيم وتقوية التنافس التنظيمي، وأيضا على بناء فرق عمل أكثر التزاما، هذا ما وضع إدارة الموارد البشرية موضع الاهتمام، وجعل دورها محوريا بالنسبة للمنظمة، حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بصفة عامة باتخاذ ثلاثة أنواع من القرارات الإستراتيجية في المنظمة والمتمثلة فيما يلي:

1. القرارات الإستراتيجية على مستوى المنظمة: وهي التي تحدد جملة الأعمال التي تقوم بها المنظمة، وكيفية ارتباط هذه الأعمال ببعضها البعض.
2. القرارات الإستراتيجية على مستوى الأعمال (الإستراتيجية التنافسية): وهي تحدد كيفية بناء وتدعيم المركز التنافسي في السوق لكل مجال من مجالات الأعمال في الأجل الطويل.
3. القرارات الإستراتيجية الوظيفية: وهي تحدد مجموعة التصرفات والأفعال على مستوى الأقسام أو فروع الأعمال المختلفة، وتساعد الإدارات على تحقيق الأهداف التنافسية للمنظمة. وتختلف أيضا استراتيجيات إدارة الموارد البشرية باختلاف الإستراتيجية العامة للمنظمة، فمثلا إذا كانت إستراتيجية المنظمة هي النمو، فإن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية هي الهجوم في الاختيار والتعيين، وإذا كانت المنظمة تمارس إستراتيجية تخفيض حجم المنظمة فإن إدارة الموارد البشرية تطبق إستراتيجية ترك العاملين للمنظمة بشكل اختياري، ويمكن توضيح فكرة الارتباط أو التكامل بين إستراتيجية المنظمة وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية.

## 2-2-9: التحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية.

تواجه إدارة الموارد البشرية مجموعة من التحديات التي أنتجتها العولمة وغيرها من التغييرات، مما أدى إلى التوجه نحو تبني المنظمات لبعض الممارسات مثل: إعادة هندسة أنشطتها، أو إعادة تصميم وظائفها، أو التقليل من المستويات الإدارية، ومن خلاله سنقوم بتوضيح أهم التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية.

## 2-2-9-1: إدارة الموارد البشرية في ظل تخفيض حجم المنظمات

بعدما كانت المنظمات تلجأ إلى تكديس العاملين، أو إلى تعيين أفراد دون الحاجة الفعلية إليهم، أصبحت تسعى إلى تخفيض حجمها، وهو الأمر الذي يثير عددا من القضايا الأخرى، إلى جانب تخفيض التكلفة مثل: زيادة عبء العمل على الأفراد الباقين في العمل، ولهذا فإن تطبيق إعادة الهندسة قصد تخفيض حجم المنظمة، دون إعادة التصميم الصحيح للوظائف، أو دون تدريب الأفراد يمكن أن يلغي الآثار الإيجابية الناتجة من تطبيق حجم المنظمة، لأن الكثير من المنظمات تقوم بتخفيض حجمها وعدد مستوياتها الإدارية دون مراعاة الجانب الإنساني لهذه العملية، وأمام هذه العوامل أصبح لزاما على إدارة الموارد البشرية مواجهة هذه الآثار، وأن تتوافق في توجهاتها مع الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة، حيث يجب أن يكون لها دور في عملية تخفيض حجم المنظمة وإعادة هندستها، ويمكن تحقيق ذلك من خلال ما يلي:

- تأكد إدارة الموارد البشرية من الاتصال الفعال والصحيح قبل تطبيق إستراتيجية تخفيض حجم المنظمة.
- تخفيض الآثار السلبية الناجمة من الشائعات بالتأكيد على وصول معلومات صحيحة للأفراد.
- تعامل إدارة الموارد البشرية مع الاستغناء الفعلي عن الأفراد، ويتم هذا من خلال تقديم برامج لمساعدة الأفراد الذين تم الاستغناء عنهم، والإجابة عن تساؤلاتهم فيما يخص كيفية التعامل مع التامين الصحي، والتعويضات، وإعادة التدريب... الخ. (راوية محمد حسن، 2002)

وبالتالي فإن مختلف المنظمات تستخدم ثلاث استراتيجيات محتملة لتصغير حجمها والمتمثلة فيما يلي:

### 1. استراتيجيات تخفيض العمالة:

وهي التي تركز على تخفيض عدد الأفراد العاملين في المنظمة، وتتمثل هذه الاستراتيجيات في المعاش المبكر، والنقل، والعمل في وظيفة أخرى خارج المنظمة، وتتولى الإدارة العليا

تنفيذ هذه الاستراتيجيات قصد التخلص الفوري من العمالة الزائدة وتخفيض التكاليف، ولكن صعوبة التنبؤ بهذه العمالة يعتبر من الآثار السلبية لهذه الاستراتيجيات.

## 2. استراتيجيات إعادة تصميم العمل:

وتهدف إلى تخفيض عبء العمل بالإضافة إلى تخفيض العمالة، وتمارس هذه الاستراتيجيات مجموعة من الأنشطة المتمثلة في: تقليص الوظائف، والمستويات الإدارية، والجماعات، والأقسام، وهي تطبق من خلال إعادة تصميم المهام، أو إدماج الوحدات، أو تخفيض ساعات العمل، وبالتالي فإن هذه الاستراتيجيات تساعد على التأكد من تغيير العمليات المتعلقة بالعمل والترتيبات التنظيمية، ومن خلالها يتم ضمان تحقيق أكبر درجة من الكفاءة نتيجة لتبسيط الهيكل.

## 3. الاستراتيجيات المنتظمة:

وتختلف هذه الإستراتيجية عن الاستراتيجيات السابقة، باعتبارها تركز على تغيير الثقافة التنظيمية، واتجاهات وقيم الأفراد، وبالإضافة إلى تركيزها على تخفيض حجم العمالة.

## 2-2-9-2: إدارة الموارد البشرية في ظل إعادة الهندسة.

ومن خلال تخفيض حجم المنظمة يتضح لنا أن التحدي الأساسي الذي يواجه المسؤولين عن إدارة الموارد البشرية في مختلف المنظمات يتمثل في نشوء تغييرات نتيجة لعمليات إعادة الهندسة، ولمواجهة هذه التغييرات ينبغي على المنظمة إحداث تغييرات في متطلبات التوظيف، وخاصة أن التحديات التكنولوجية التي تقوم بها المنظمة غالبا ما تؤدي إلى تخفيض عدد الموظفين، إضافة إلى التغييرات التي تحدث في نظام الإدارة والمتمثلة في الهيكل التنظيمي، وطرق أداء العمل، والنظم، والمهام، والتي بدورها تتطلب إجراء تغييرات في الصفات الواجب توافرها في الموارد البشرية من حيث العدد، والتوزيع، والتدريب المطلوب.

## 1. الأنشطة الأساسية لإعادة هندسة الموارد البشرية:

إن عملية إعادة هندسة الموظفين مرتبطة بالتخطيط للموارد البشرية، وبأنشطة التطوير والتدريب في المنظمة، وبمجرد التنسيق بين هذه العناصر، فإن إدارة الموارد البشرية ستتمكن من تحقيق أهدافها الطموحة، والتأكد من حصولها على العمالة التي تحتاجها من حيث العدد

والكفاءة في الأداء، وبالتالي فإن إعادة توزيع الموظفين في المنظمة تعتبر عملية دائمة ومستمرة، ولهذا ينبغي على إدارة الموارد البشرية إنشاء وحدة خاصة بتوزيع الموظفين، ويكون ذلك بتشكيل فريق متخصص في مجال التخطيط الفني، وتخطيط الموظفين، والتوظيف، والاختيار، وتصنيف الوظائف، وتطوير وتدريب الموارد البشرية، من أجل تنفيذ أنشطة إعادة توزيع الموظفين بشكل شامل في المنظمة، ويجب أيضا تصميم العمليات التي يتم إدخالها قصد التأكد من الإدارة المناسبة لإعادة التوزيع، والعمل على تدريب الموظفين الذين تم تعيينهم بغية تطبيق الإجراءات الجديدة بشكل دقيق وفعال، وبالتالي يجب على إدارة الموارد البشرية تنفيذ الأنشطة الأساسية التالية) علي عبد الهادي مسلم، (2007)

- القيام بوضع إطار عمل لوحدة إعادة توزيع الموظفين، بحيث تقوم بتنفيذ أنشطتها طبقا لسياسات المنظمة واستراتيجياتها.
- تحديد العمليات العامة التي سيتم تنفيذها داخل المنظمة، قصد التأكد من الإدارة الملائمة لنظام توزيع الموظفين (من خلال توافقها مع نظم تخطيط أعمال المنظمة، والإجراءات الإدارية، وانسياب المعلومات، وقنوات الاتصال... الخ.
- تصميم العمليات الإدارية المطلوب إدخالها إلى الوحدة المسؤولة عن إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة، حتى يصبح نظام إدارة إعادة توزيع الموظفين كنظام فرعي ضمن "نظام إدارة الموارد البشرية".
- القيام بتنظيم وحدة إعادة توزيع الموظفين، ووضع نظم العمل والإجراءات الخاصة بها، حتى تتمكن من تنفيذ أنشطتها بشكل دقيق وفعال.
- توفير التدريب المناسب للموظفين المشاركين في إدارة إعادة توزيع الموظفين داخل المنظمة على المستوى التنظيمي والتشغيلي، قصد التأكد من التنفيذ الملائم للإجراءات الإدارية المتبعة.

ومن خلال ما سبق يتضح لنا أن تخفيض حجم المنظمة يركز على تخفيض عدد العاملين قصد إحداث تخفيضات قصيرة الأجل في النفقات، وبينما تركز إعادة هندسة الموارد البشرية على التفكير من جديد في طرق تطوير وتنمية العاملين في أداء وظائفهم، مع استبعاد الوظائف غير الضرورية، والبحث المستمر عن أفضل الأساليب لأداء العمل الضروري بالكفاءة والفعالية المطلوبة. (غانم السيد، 2006)

## 2-3- هندرة إدارة الموارد البشرية

إذا كان جوهر الهندسة هو خلق القيمة، فجوهر إعادة الهندسة هو تعظيم القيمة سواء للمنتج أو المستخدم، لذا فإن إعادة هندسة الموارد البشرية هي محاولة مخططة ومبرمجة لتعظيم قيمة الموارد البشرية، فلا تقتصر على إعادة تكوين وتشكيل محتوى المعارف والمهارات لدى راس المال البشري وتفعيل استخدامه لصالح المؤسسة، وتحويله إلى رأس مال فكري قادر على تدعيم وتنمية قدرة المؤسسة وتنافسيتها... وإنما تتجاوز ذلك إلى إعادة تصميم الأدوات والأساليب التي يتم بها إعادة تصميم وتكوين رأس المال البشري في المنظمة (الاختيار، التكوين، المسار المهني) لن تكسب المؤسسة أي شيء بتنفيذ عمليات إعادة الهندسة إذا لم يتم دعم هذه العمليات بتكيف العنصر البشري مع المتطلبات الجديدة. ويجب مراجعة عدد وصفات الكادر العامل في الأجزاء المختلفة من المؤسسة مراجعة شاملة. ونظراً لعلاقة ذلك بعملية إعادة هندسة المؤسسة تسمى هذه العملية " إعادة هندسة الموارد البشرية " وإن إعادة هندسة الموارد البشرية لن تؤدي إلى أي مشكلة إذا كنا قادرين على التخلص من الكادر الوظيفي الموجود حالياً، وتوظيف كادراً جديداً تبعاً لمتطلبات المؤسسة الجديدة. ونفس الشيء ينطبق على إعادة هندسة المؤسسة إذا كنا قادرين على استبدال المؤسسة الموجودة حالياً بأخرى جديدة اعتماداً على رؤية مثالية، إلا أن ذلك لا يعتبر بديلاً عملياً، وبالتالي يصبح من الضروري إيجاد وحدة تنظيمية خاصة مهمتها تحقيق متطلبات التوظيف الناتجة عن التغيرات في المؤسسة، وبالتالي الاستفادة من الفوائد الممكنة من الموارد البشرية الموجودة حالياً. (رضوان، 2008).

### 2-3-1 تعريف إعادة هندسة الموارد البشرية:

ينظر إلى إعادة هندسة الموارد البشرية على أنها إعادة تصميم الأسس والمبادئ والعمليات التي يتم على أساسها إدارة نظام الموارد البشرية في المنظمة ككل. (اسماعيل، 2008).

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

وينظر (ليل سبنسر) الذي يعد من أهم الباحثين في هذا المجال إلى إعادة هندسة الموارد البشرية من زاويتين نطاق أصغر ونطاق أكبر.

### 2-3-2 إعادة هندسة الموارد البشرية على نطاق واسع:

يقصد بها إعادة التفكير في مدى الحاجة إلى القيام بالعمل من أساسه (مقابل الاستغناء عنه) وإذا كان القيام بالعمل ضرورياً إذن تحديد امكانية القيام به داخل المؤسسة من قبل موظفيها أو عن طريق التعاقد مع جهات خارجية، ليكون العمل مناسباً لاعادة هندسته إذا كان ضرورياً واستراتيجياً ومن هنا ترى (خان) أن إعادة هندسة الموارد البشرية تعتمد على ثلاث بدائل أساسية وهي كما يلي: (خان، 2012).

1. التخلص من الخدمات والأنشطة ذات القيمة الضئيلة (التي لا تضيف قيمة)، وذلك

لعدم تضييع الوقت والاموال في إعادة هندسة الأعمال أو المنتجات أو الخدمات التي لا تحتاجها المنظمة والتي يتم التخلص منها.

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

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

### 2-3-3 إعادة هندسة الموارد البشرية على نطاق أصغر:

ويقصد بها إعادة تصميم نظم العمل بصفة جذرية باستخدام تكنولوجيا المعلومات (شبكة الأجهزة الرقمية الشخصية المساعدة)، ويشمل ذلك كل أنواع الحاسبات الآلية الشخصية وأجهزة الهاتف

الذكية المتطورة التي يتم استخدامها من قبل موظفين ذوي كفاءة وصلاحيات للقيام بتقديم خدمات كاملة إلى العملاء أو لأنفسهم لتحقيق تحسينات جوهرية فائقة في الجودة والإنتاجية.

## 2-3-4 هندرة وظائف وعمليات الموارد البشرية:

يجب تصور أنشطة الموارد البشرية علي أساس انها تمثل عمليات مشتركة بين عدة وظائف وليس علي انها وظائف في حد ذاتها، ذلك انة ما زالت معظم ادارات وخصائيو الموارد البشرية تنظم في شكل تنظيمات وظيفية. ولتحديد ماهية ادارة الموارد البشرية ومختلف عملياتها من خلال توضيح تحليل نتائج الدراسات التي أجرتها جمعية إدارة الموارد البشرية (SHRM) بان الموارد البشرية هي في الأساس عبارة معلومات ومعارف تشمل ما يلي: (رسلان، 2010)

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

من خلال هذه النقاط يتضح لنا مدي اهمية لا مركزية وحرية ادارة الموارد البشرية خاصة في مستوي اخصائي الموارد البشرية، لذا يعتبر التحدي الاساسي الذي تواجهه اعادة هندسة الموارد البشرية هو كيفية توعية او تمكين المدراء الفرعيين والموظفين من العمل بكفاءة كإخصائي موارد بشرية عموميين (HR generalists)

ويوجد فيما يلي ملخصا لافكار عملية الهندره الخاصه بمجالات ووظائف الموارد البشرية:

### 1. استرجاع البيانات :

إذا كانت معظم اجراءات الموارد البشرية عبارة عن نصوص معلومات فإن أحد الخطوات البديهية لهندرتها ستكون تضمين كافة تلك النصوص في قاعدة معلومات للمستندات وجعلها

متاحة لجميع المدراء والموظفين في مجتمعات المعلومات الآلية العامة أو على شاشات حاسباتهم الآلية الشخصية. ويمكن تضمينها كافة قوائم الخدمات بما في ذلك كتيبات الدورات التدريبية والبرامج الصحية وبرامج الامتيازات ونماذج التسجيل بالدورات في هذا النوع من قواعد المعلومات، ويتضمن أبسط أنواع قواعد المعلومات المشار إليها ميزة البحث عن العبارات الأساسية فمثلاً يقوم موظف لديه الرغبة في التدريب فيبحث بالحاسب الآلي عن أي الدورات التدريبية التي تقدمها المؤسسة .

وأيضاً يوجد مستوى اعلي من تلك الخدمات والذي يشمل توفير نماذج وخطط قياسية مثل (نماذج الوصف الوظيفي، نماذج طلبات التوظيف، نماذج تقديم الاداء ... والتي يمكن استخدامها من قبل الموظفين والمدراء لمقابلة احتياجاتهم الخاصة .

ويمكن أن تشمل معلومات الموارد البشرية المتوفرة فورياً على شاشة الحاسب الآلي ما يلي :

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

يعتبر ادني مستويات هذه الخدمات هو ان توفر قاعدة معلومات يمكن لمستخدميها البحث في ملفاتها للحصول علي المعلومات الي يحتاجون اليها.



## 2. مساندة القرارات:

اضافة الى الاجراءات البسيطة المتمثلة في استخراج النصوص والبيانات توجد أيضاً نماذج تحليلات الجداول والأنظمة التخصصية التي تساعد المدراء والموظفين على اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية. وتشمل نماذج الجداول الآلية الخاصة بتحليل القرارات التي يطورها موظفو الموارد البشرية مايلي:

- نماذج تخطيط وميزانية القوي العاملة .
- النماذج الخاصة بالتحليل:
  - خطط التعويضات البديلة
  - تحليل التكاليف مقابل اختلافات الميزانية
  - الاختبارات الاحصائية لدقة وسلامة البيانات
  - تحليل التكاليف (العائدات لتقديم الاساليب البديلة لتقديم الخدمات).

## 3. الأنظمة التخصصية:

هي الخدمات التي تعتبر اكثر تطوراً من مجرد تقديم نصوص المعلومات والتي تقوم فعلياً بإرشاد المستخدمين حول كيفية مواجهة ومعالجة المواقف الصعبة والمعقدة .

حيث تقوم انظمة استشارات الموارد البشرية المتخصصة بتقديم الخدمات التالية الي الجهاز الإداري :

- تحليل المشاكل المتعلقة باداء الموظفين .
- معالجة المشاكل المتعلقة بالتحفيز والروح المعنوية .
- اجراء تقييم الاداء والاجراءات التأديبية والتوجيهية .
- اختيار اساليب القيادة والاساليب الادارية المناسبة .
- معالجة الامور الاخلاقية والقانونية .

## 4. التدريب :

تشمل الخدمات المهنده في مجال التدريب ما يلي:

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

## 5. ادخال البيانات :

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

- تحليلات الوظائف ونماذج الوصف الوظيفي بما في ذلك النظام الآلي المتخصص محلل الوظائف الذي يساعد على تحديد المهارات والقدرات الوظيفية التي يحتاج إليها الموظفون لتأدية مهامهم الوظيفية بكفاءة.
- تقديم السير الذاتية للموظفين عن طريقة جهاز المسح الي لوحات عرض الوظائف الإلكترونية.
- طلبات التوظيف.
- الاختبارات السابقة للتعيين.

- مراجعة المؤهلات والخبرات الوظيفية السابقة والجهات التي يمكن الاتصال بها للتأكد من المعلومات التي يقدمها المتقدمون للوظائف.
  - بيانات الفحص الطبي.
  - بيانات تقييم الأداء.
  - اقتراحات الموظفين.
- 6. التنظيم وتصميم الوظائف :**

يجب اجراء التصميمات الوظيفيه عن طريق الحاسب الالي مع التحديث المستمر للخرائط التنظيمية وتوفيرها في متناول جميع المدراء والموظفين بمجمعات الخدمات الالية او محطات العمل الخاصة بهم. كما يجب توافر نماذج الوصف الوظيفي لكافة الوظائف بالمؤسسة بالحاسب الالي لتمكين المدراء الاطلاع عليها .

#### **7. تعيين / تقليص الموظفين:**

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

#### **8. ادارة الاداء :**

يمكن مكنة أنظمة إدارة الأداء عن طريق إج ا رء جميع الخطوات المتعلقة بإدارة الأداء بواسطة النظام الآلي:

- وضع أهداف أو مستويات الأداء في بداية العمل بكل مشروع فيما يتعلق بالنتائج المتوقعة عن العمل المطلوب.

- التوجيه: قيام المدير بالمساعدة وتقديم الارشادات والتدريب والرد على استفسارات المرؤوسين ومساندتهم وتشجيعهم أثناء فترة العمل بكل مشروع.
- تقييم الأداء / نتائج التقييم.
- المكافأة التقديرية (أو الإجراء النظامي المناسب) عند نهاية العمل.

### 2-3-3 مقومات هندرة إدارة الموارد البشرية الأساسية:

تستند إعادة هندسة الموارد البشرية على المقومات الاساسية التالية، والتي تعد قاعدة القيام بمشاريع إعادة الهندسة:

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

**العمليات:** مراجعة العمليات التي يقوم بها الأفراد في المنظمة باستخدام أساليب الهندسة الصناعية لتحليل العمل والقيمة (والمتمثلة عموماً في طرق المحاسبة على أساس الأنشطة، تحليل القيمة، تحليل تدفق العمل) .

**الموارد البشرية:** تمثل الموارد البشرية أهم مقومات إعادة الهندسة، حيث أن خطوات واجراءات العمل التي تمت إعادة هندستها لا يمكن تنفيذها من دون توفر موظفين ذوي كفاءه وصلاحيات لاستخدامها ويعني تفويض الصلاحيات وذلك بمنح موظفي مواجهة العملاء الصلاحيات الكافية للقيام بجميع مهام العمل المطلوبة .

### 2-3-5 مراحل هندرة إدارة الموارد البشرية:

تمر إعادة هندسة الموارد البشرية بثلاث مراحل وهي :

#### ▪ المرحلة الأولى تنقية الشؤون الادارية :

ترتكز علي التخلص أو التعاقد الخارجي أو ميكنة كافة الأعمال الإدارية الورقية الروتينية .ومن مفاهيم الهندرة البناء هنا قيام العميل بالخدمة الذاتية بنفسه (Do it your self- diy)

والاستغناء عن الأوراق، أي قيام المسييرين بانتهاء جميع معاملاتهم بالموارد البشرية عن طريق شاشات الحاسبات الآلية الشخصية أو عن طريق أجهزة الهاتف. ومن أمثلة هذه المعاملات تغيير بيانات الموظفين الشخصية، تقييم الأداء بواسطة الأنظمة الآلية المتخصصة.

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

يمكن تقديم العديد من خدمات الموارد البشرية (مثل الاستشارات الخاصة باختيار الامتيازات والدورات التدريبية المناسبة) عن طريق الأنظمة الآلية المتخصصة الموجودة بمكاتب خدمات الموارد البشرية الآلية، أي تطوير أجهزة وبرامج آلية تقدم خدمات الموارد البشرية عند طلبها (Just in time) . وفي أقرب موقع للجهات المستفيدة. وتشمل امثلة برامج البحث عن الوظائف وبرامج التوجيه والتدريب الآلي المباشر، وبرامج المعلومات والمراج المساعدة للموظفين .

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

يتم تطوير هذه الأنظمة لتحسين التخطيط الاستراتيجي بالنسبة للتوظيف وإختيار الموظفين والتدريب والتحفيز وتحقيق مستويات الكفاءة اللازمة للقيام بإعادة الهندسة. (ليل سبنسر)

#### 2-3-5 تأثير إعادة الهندسة على إدارة الموارد البشرية:

ترتكز إعادة الهندسة على عاملين أساسيين هما العمليات والموارد البشرية، فبالنسبة للعمليات فهي تحاول حل مشاكل التجزئة والتفكك بتركيزها على العمليات الأساسية وليس على الهيئات والوظائف، حيث تتخطى الحدود التقليدية بين المنظمة وأف ردها ، وبالنسبة للموارد البشرية فهي تحمل تغييرات لعمل الأفراد ولمسارهم المهني ولإرتباطاتهم، وتوفر فرصاً لتغيير ثقافة وهيكل المنظمة، وذلك بخلق جو عمل مشجع للتعلم المستمر وللتأهيل والتحسين، كما توفر للأفراد إمكانية تشكيل ربط بين مهاراتهم ومؤهلاتهم وطموحاتهم المهنية من جهة وتوجهات المنظمة من جهة أخرى. (خان :163:164:2012)

جدول (2- 1) يوضح تغييرات ادارة الموارد البشرية لمواكبة اعادة الهندسة

التغييرات الازمة	ممارسات ادارة الموارد البشرية
<ul style="list-style-type: none"> <li>• مراجعة معايير الاختيار التي تراعي ان العمل سيكون اكثر صعوبة واكثر اجهادا (افراد متعلمين )</li> <li>• قابلية العمل الجماعي.</li> <li>• الاستقلالية في اتخاذ القرار.</li> <li>• الجرأة</li> <li>• مهارات عالية في إدارة نظم المعلومات .</li> </ul>	التوظيف
<ul style="list-style-type: none"> <li>• التسريح المحتمل نتيجة الاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات.</li> <li>• تخفيض عدد المستويات التنظيمية.</li> <li>• النقل من مناصب المختصين والاداريين.</li> <li>• اخرجة الانشطة</li> </ul>	تسيير الخروج من المؤسسة
<ul style="list-style-type: none"> <li>• إعادة وصف العمل حسب العمليات وليس حسب المهام .</li> <li>• تجميع المناصب في منصب واحد.</li> <li>• التعيين لا يكون لجهة واحدة( الفرد ينتقل عبر كل العمليات التي تحتاج مهاراته ) .</li> <li>• ادوار ومسؤوليات جديدة (تمكين، تفويض السلطة، تعدد المهام )</li> </ul>	وصف المناصب
<ul style="list-style-type: none"> <li>• علاقة مباشرة بين التقييم ورقم الأعمال والإنتاجية ورضا الزبون</li> <li>• مسؤولية مشتركة</li> <li>• تقييم المسؤولين من طرف اعضاء الفريق .</li> <li>• تقييم عمل الفرق حسب مدي رضا العميل او المورد .</li> </ul>	التقييم
<ul style="list-style-type: none"> <li>• التخلي عن منح الاجور وفق الخبرة او المستوي الوظيفي .</li> <li>• الاجور القاعدية ثابتة نسبيا .</li> <li>• الاداء الاستثنائي تتم مكافئته علي اساس تقديم علاوة وليس بزيادة في الاجر</li> <li>• يتم احتساب الأجر حسب القيمة المحققة وليس حسب وقت العمل.</li> <li>• تقديم مكافآت أكثر إذا تحسنت نتائج المؤسسة أكثر.</li> </ul>	المكافأة
<ul style="list-style-type: none"> <li>• النفرقة بين التقدم والأداء، فالتقدم في العمل أو الترقية يعتمد علي مدي استعداد الفرد لشغل المنصب المترقي إليه وليس علي مدي تميزه في منصب</li> </ul>	الترقية

ما. أما الأداء فتتم مكافئته بعلاوة و ليس بالترقية.	
<ul style="list-style-type: none"> <li>المستويات الوظيفية تنخفض.</li> <li>دور المسيرين يتحول جذريا، حيث يصبح المطلوب منهم التنشيط وتقليل الرقابة (تصبح الرقابة ذاتية من قبل الافراد) .</li> </ul>	القيادة
<ul style="list-style-type: none"> <li>تركيز علي الاهداف المراد تحقيقها .</li> <li>التركيز بصفة كبيرة علي اقناع الافراد بضرورة التغيير .</li> </ul>	الاتصال
<ul style="list-style-type: none"> <li>نقص الرقابة .</li> <li>الاجر مستقل تماما عن وقت العمل .</li> </ul>	وقت العمل
<ul style="list-style-type: none"> <li>تطبيق روابط جديدة معتمدة علي تخطي الحدود التنظيمية .</li> <li>القدرة علي تطبيق شراكات مع ممثلي العمال ونقاباتهم وليس معارضتها</li> </ul>	العلاقات المهنية

المصدر:

Michèle Garant, Philippe Scieur, **Organisations et système de formation**, éditions de Boeck Université,: Bruxelles, 2002, pp 123-124.

كما يضيف James champy ان تأثر ممارسات إدارة الموارد البشرية بعمليات إعادة الهندسة يختلف من منظمة إلى أخرى كذلك وفق الغرض والثقافة كالعلاقات الخاصة بكل واحدة، إلا أنه أدرج الممارسات التالية والتي تشترك بين العديد من المنظمات وهي:

#### • التأهيل :

حتى يستطيع المسيرون النجاح في عملهم يجب أن يتصفوا بخصائص عالية، وان يتمتعوا بمهارات قوية في العمل المشترك، كما يجب ان يتمكنوا من الخروج من نطاق اعمالهم، وان يربطوا اهدافهم باهداف المنظمة. ولتحقيق ذلك يجب التركيز على النقاط التالية:

- بعد تحديد إمكانيات القيادة المتوفرة لدي شخص ما يجب إخضاعه لتكوين مكثف على القيادة، إذ بالإمكان تعليمه بعض المهارات القيادية التي يحتاجها .
- ينبغي أن يتضمن التأهيل تفهم عمل الزملاء، حيث نتيح للأفراد فرصة التعلم من بعضهم البعض والتشارك في العمل.

- يجب أن يكون التأهيل متواصلا ومكثفا حتى يحيط الأفراد بكل ما يتعلق بعملهم وبمحيطه الداخلي والخارجي.
  - ينبغي تشجيع الأفراد على التطوير الشخصي مما يفيدهم ويفيد المنظمة بالدرجة الأولى.
  - تفرض إعادة توزيع المناصب دعما أكبر للمديرين مقارنة بالمرؤوسين، حيث أنه ليس من السهل على المدير أن يخطو خطوة كبيرة إلى الخلف.
  - حتى يتأقلم تأهيل المسيرين مع المواقف الجديدة يجب حشد جميع المصادر التطويرية ممثلة في ممارسي الموارد البشرية كالمرؤوسين الذين سيقدمون لهم الدعم والتوجيه .
- **التوظيف :**

تتطلب التغييرات التي تنتج عن تنفيذ عمليات إعادة الهندسة تغييرا أساسيا في متطلبات التوظيف في مختلف المجالات في المنظمة. وتؤدي التحديثات التقنية غالبا إلى تخفيض في عدد الموظفين المطلوب لتشغيل الأجهزة والمعدات، كما تحدث تغييرات في الهيكل التنظيمي وطرق أداء المهام، وبالتالي تتغير الصفات الواجب توفرها في الموارد البشرية المتاحة والمطلوبة. وعليه يجب إيجاد توافق بين التغييرات التنظيمية الناتجة عن عملية إعادة الهندسة والصفات الواجب توفرها في الموارد البشرية التي تعتمد عليها المنظمة في تنفيذ هذه التغييرات، إضافة إلى ذلك يتم إعادة توزيع الأفراد على المناصب بحكم تخفيض عددهم في عدة إدارات، كما يكون هنالك تغيير في القدرات والمعارف والاتجاهات المطلوبة لانجاز العمل.

وتتطلب عملية إعادة الهندسة عمليات أكثر تطورا في مجال اختيار وتعيين المترشحين للمناصب، لذا يجب أن تتوافر في عملية التوظيف المتطلبات التالية :

- تطوير المواصفات الخاصة بالمهارات الفنية والشخصية التي يتطلبها العمل الجديد.
- التركيز على توفر القدرة على التعلم في المترشح للمنصب، باعتبارها إحدى القدرات الهامة التي تبحث عنها المنظمة.
- المراقبة المكثفة للكيفية التي يعمل بها المرشح في أجواء عمل حقيقية أو مشابهة لظروف العمل.
- توسيع نطاق المقابلة لتشمل أعضاء الفريق الذي سيعمل ضمنه المترشح.



- لا يجب حصر نطاق المترشحين من خلال طلب الخبرة السابقة، ذلك ان هذه الخبرة قد لا تتناسب مع العمل الجديد، كما أنها قد تستبعد مرشحين مميزين .
- تصميم عملية التوظيف بكيفية تعرض ثقافة المنظمة على المترشح، حيث يجب أن يستوعب من خلال هذه العملية ماذا يعني له العمل في المؤسسة.
- **التعويضات والمكافآت :**

يجب أن تدعم برامج التعويض العمل المطلوب كالثقافة التي تطمح إليها المنظمة، ولكن يجب الانتباه إلى جعل مقاييس الأداء واضحة وبسيطة، لذا يجب أن يكون نظام الرواتب قائم على أساس المهارات، اي يعتمد على تشجيع الأفراد ليصبحوا أكثر إنتاجية من خلال تعلمهم لمهارات جديدة. مع التذكير بأن إعادة هندسة العمليات تفرض تغيرات على مستوى تقييم المهارات و الاعتراف بها وتقييمها، حيث أنو تبعا للتقسيم الجديد للعمل فإن مسؤولية الفرق التقنية يتم تقييمها من قبل مسؤولين ليسوا تقنيين، كما أن التكوين والترقية يجسدان تحت رقابة البعد التجاري للمؤسسة، باعتبار أن هذه الفرق التقنية مرتبطة بالزبائن (تسمى هذه الفرق وحدات الزبائن) لذا لاحظت

Cornet (1998) ان أبعاد إدارة الموارد البشرية تتفاعل بوقت متأخر عن تطبيق مشروع إعادة الهندسة خاصة في مجالات المكافآت ووقت العمل.

كما أنه لا يمكن تجاهل التكلفة الاجتماعية لإعادة الهندسة والناجمة عن تأثيرها السلبي على الشغل بالمنظمة، من خلال دعوتها الصريحة إلى تخفيض والتخلص من بعض الأنشطة والمهام، مما يؤدي إلى تخفيض عدد الأفراد، رغم أن العديد من الباحثين قد أكدوا على أن إعادة الهندسة ليست هي مرادفا لتخفيض العمالة، وانما هي مرادف لتحسين جودة الخدمات وزيادة وتيرة الإبداع واشباع حاجات الزبائن واثراء مهام الموظفين ..

### 2-3-6 مساهمة إدارة الموارد البشرية في تطبيق برامج إعادة الهندسة:

باعتبار أن إعادة الهندسة تتعلق بتغيير جذري لأسلوب أداء الأعمال، فإن ذلك يعني بالضرورة أن العاملين سيتأثرون بشكل مباشر عند اعتماد هذه الفلسفة، وهذا ما يفرض بالضرورة إهتمام خاص بالموارد البشرية.

فتطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية قد يترتب عليه شيء من الغموض وعدم التأكد، مما يؤثر سلباً على علاقات العمل المستقرة، ويزيد حدة الضغوط عند إعادة تصميم العمل وتغيير أسلوب أدائه، لذا على إدارة الموارد البشرية امتلاك بعض الأدوات التي تساعد الأفراد في الحصول على إجابات مقنعة لتساؤلاتهم، تحديد التغييرات وتأثيرها عليهم والتوقعات المحتملة، ومحاولة حل الصراع والضغوط التي يتعرض لها الأفراد أثناء التغيير. كما أنها بحاجة إلى تصميم وتنفيذ العديد من البرامج التكوينية التي تتناول اتخاذ القرارات، والتعامل مع مقاومة الافراد للتغيير. وذلك لاكساب الافراد المهارات اللازمة في هذه الجوانب( المرسى 2003 71-72).

اذ مهما توفر المنظمة من امكانيات فإن المهارات المطلوبة لتأدية المهام الجديدة هي أهم متطلب، كما يجب على إدارة الموارد البشرية إعادة توصيف وتعريف أنشطتها، فمثلاً إذا كانت إعادة تصميم ممارسات العمل ستتسبب في إحداث بعض التغييرات في سياسة التعويضات، فإن هذه التغييرات يجب أن تصل للأفراد لمعرفةها (حسن، 2000 -30-29) .

وهذا ما يفرض مساهمة متميزة لإدارة الموارد البشرية في التنفيذ الناجح لجهود إعادة الهندسة، ويمكن إبراز ذلك من خلال ما يلي: خان: (166-167: 2012) .

#### - الحصول على الدعم والتأييد لجهود إعادة هندسة العمليات:

تحرص إدارة الموارد البشرية على دعم وتأييد الجهود الرامية إلى إعادة هندسة العمليات، وذلك من خلال تعيين الافراد الذين يتمتعون بقيم صحيحة، وتقديم الحوافز المناسبة لهم، بالإضافة لوجود نظام اتصالات فعال يضمن تبادل الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين.

#### - مساهمة ادارة الموارد البشرية في تشكيل فرق العمل:

تستلزم عملية اعادة الهندسة الانتقال من تنظيم المؤسسة على اساس وظيفي الى التنظيم على اساس فرق العمل، حيث تعمل ادارة الموارد البشرية على الاختيار السليم لاجزاء الفريق وتكوينهم كي يتمكنوا من أداء أنشطة إعادة الهندسة.

## - مساهمة إدارة الموارد البشرية في تغيير طبيعة العمل:

تتطلب إعادة الهندسة الانتقال من التخصص الدقيق إلى المهام المتعددة، وتكون المسؤولية مشتركة بين كل أفراد العمل وليس الفرد لوحده، لذا على كل فرد أن يتميز بمجموعة من المهارات التي تؤهله للقيام بذلك. وهنا تقوم إدارة الموارد البشرية بتعيين أفراد ذوي مستوى عالٍ من المهارات والقدرات وفي نفس الوقت تزويدهم ببرامج تكوين تشبع حاجاتهم الحقيقية.

## - مساهمة إدارة الموارد البشرية في التحول من المهام المراقبة إلى المهام الممكنة:

يحتاج الأفراد إلى قدر كبير من التمكين، يمكن اعتباره حافزاً يجعلهم يقومون بمهام متعددة، كما أن تطبيق إعادة الهندسة يتطلب النقل من الإشراف والواقع على الأفراد مما يستلزم من إدارة الموارد البشرية التركيز على ضرورة توفر هيكل مناسب من القيم عند اختيار الموظفين الجدد.

## - المساهمة في التحول من التكوين إلى التعلم:

لم يعد الأمر في المنظمة مقتصرًا على تدريب الفرد على أداء مهامه بشكل أفضل، بل أصبح من المهم التأكيد على حاجة فريق العمل إلى تعليم يساعدهم في تحليل وحل المشاكل ويؤدي إلى التحسين المستمر للعمليات، لذا على الفرد أن يفهم ليس فقط كيفية أداء المهام، وإنما أيضًا لماذا تمارس هذه المهام (ديسلر،: 314-315.2003)

## - توفير موارد بشرية ذات عقليات قيادية وإدارية ناجحة:

إذا ما أرادت المنظمات نجاح عمليات إعادة الهندسة عليها توفير الموارد البشرية المؤهلة والمبدعة، والتي يمكنها تنفيذ عمليات التطبيق بنجاح وتميز، حيث يجب أن تستوعب مفهوم إعادة هندسة العمليات، وأن يتوفر لديها الالتزام الذاتي لإنجاز الأهداف المرجوة، وأن تكون واعية بمفهوم العمليات (غنيم، 2009: 127).

ومما سبق يمكن القول أن أسلوب إعادة هندسة العمليات تأثيراً أساسياً على إدارة الموارد البشرية بما يفرضه من تغييرات جذرية في إجراءاتها وعملياتها وأنشطتها ومهامها.

## 2-3-7 مضمون اعادة هندسة الموارد البشرية:

حتى تحقق المؤسسة التميز الذي تطمح اليه في مجال ادارة الموارد البشرية وفي اطار برامج اعادة الهندسة دائما يجب عليها الاعتماد علي الاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات، والتي توفر الوقت والجهد والتكلفة وتزيد فعالية اداء الاعمال فمن اهم مزايا استخدام تكنولوجيا المعلومات نذكر :

### - اشترك شبكات الحاسب الالي في قواعد المعلومات المركزية :

اي توفير كافة المعلومات لجميع الموظفين علي شاشات الحاسب الالي باستخدام تصاميم قواعد المعلومات الخاصة بالعميل - الوسيط (client-server)، وتفرض اعادة الهندسة هنا جمع المعلومات من مصادرها الاصلية مرة واحدة وعدم اعادة ادخال المعلومات، خاصة وان العديد من مهام الافراد اليومية تتضمن قيامهم بادخال البيانات عبر الحاسب الالي بعد تعبئة نماذج ورقية. لذا تسعى اعادة الهندسة الي قيام الموظف او العميل بادخال المعلومات الخاصة به مرة واحدة فقط في كل من الحاسب الالي وقاعدة المعلومات المركزية المتوفرة لكافة مسيري الموارد البشرية، والتي تكون مؤمنة وسهلة الاستخدام من قبل المعنيين بها .

### - معالجة المعلومات في موقع مستخدميها :

يقوم جهاز الوسيط (Server) بحفظ كم المعلومات التي تتم معالجتها باجهزة معالجة الكلمات (Word Processors) وتحليلها عن طريق الجداول الالية (spread sheets) من قبل الافراد الذين يحتاجون اليها .

وتقوم قواعد معلومات الموارد البشرية المشتركة بدمج كافة مهام الموارد البشرية، حيث يتضمن نظام المعلومات المتكامل للموارد البشرية ادخال اي عملية من عمليات شئون الافراد بمجرد حدوثها وفي موقع حدوثها، لذا يتيح هذا النظام لكل العاملين الاطلاع الفوري علي معظم المعلومات المحفوظة كلما احتاجو ذلك. وتكون هذه المعلومات معتمدة وموثقة ويتم تحديثها باستمرار، كما يتاح للافراد استخراج التقارير والمعلومات كلما احتاجوها في محطات العمل الخاصة بهم، مما يبسط العديد من مهام ادارة الموارد البشرية .

## - جعل العملاء والموردين جزء من نظام المعلومات الالي :

اي توسعة نطاق خدمات نظام المعلومات الالي ليرتبط بالموردين والعملاء للحصول علي المعلومات التي يريدها العملاء او التي يراد توصيلها للموردين في وقت الحاجة اليها وبالطريقة المناسبة. ففي مجال ادارة الموارد البشرية يتمثل الموردون مثلا في المحيط الخارجي من شركات التوظيف والجامعات وادارات امتيازات الموظفين والتقاعد ...

وتتوفر لادارة الموارد البشرية مختلف المعلومات الخاصة بالمرشحين المناسبين للمناصب وذلك عن طريق الانترنت واللوحات الالكترونية للاعلان عن الشغل والتي تحتوي علي السير الذاتية للمتقدمين للمناصب، ... هنا يمكن لمسييري الموارد البشرية البحث عن المرشحين المناسبين وفقا لهذه المعلومات ووفقا للمعايير الموضوعية للاختيار .

## - الخدمة الذاتية :

تشمل اعادة الهندسة المنتجات والخدمات وخطوات العمل التي تقرر المنظمة الاحتفاظ بها بما في ذلك الخدمة الذاتية (No Work Diy)، اي تمكين المستفيد من الخدمة من الحصول عليها بنفسه. ويتضمن تصور خدمات الموارد البشرية في المستقبل اعتماد هذا المفهوم ( Do it yourself diy) حيث يتاح لاي شخص في عمل ما او مرشح للعمل او اي جهة مستفيدة من الحصول الفوري علي اي خدمة او معلومات يحتاج اليها في مجال الموارد البشرية في اي مكان دون التحرك من مكان عمله، وذلك عن طريق استخدام المساعد الرقمي الشخصي (PDA) الخاص به. مما يسمح بتوفير الوقت والمال وتكاليف التخزين، واتمته اغلب النشاطات الادارية وهذا ما يوفر الوقت لادارة الموارد البشرية او يسمح باعادة توزيع موظفي مصلحة الموارد البشرية الي مهام اخري ذات قيمة مضافة اكثر.

## - الاستغناء عن الموارد البشرية :

اي الاستعانة باقل عدد من الافراد بفضل الاعتماد علي الميكنة (automatisation) وذلك من خلال توفير الخدمة الذاتية للعميل عن طريق الهاتف المتفاعل (IVR) وجهاز البيع الالي ومكاتب ارشادات الامتيازات الالية ...، وقد اوضحت احدي الدراسات ان 70% من اجمالي عمليات واجراءات الموارد البشرية يمكن تنفيذها عن طريق انظمة الهاتف المتفاعل التي يتم

ربطها بقواعد انظمة معلومات الموارد البشرية. حيث تهدف هذه الانظمة الي دمج المهام بحيث يتمكن موظف واحد من ادائها عند اول نقطة اتصال مع العميل. فقواعد العمل والمستويات الادارية التقليدية كانت تعتمد علي تنفيذ 85% من الاجراءات الخاصة بالعملاء من قبل اول موظف يقابله العميل، وتحتاج 15% فقط من الاجراءات احالتها الي مستوي ثاني 5% الي مستوي اعلي. اما اعادة الهندسة فتهدف الي انهاء اكثر من 95% من قبل اول موظف. اي ان موظفي المواجهة ذوي المهارات يعملون بمثابة مدراء ميدانيين ( case managers) بالنسبة لعملائهم، حيث يقومون تقريبا بكل مايريده العميل دون اللجوء الي مدراء اخرين. ومن ناتج هذا التحول وجود تنظيم اداري افقي يتضمن عددا قليلا من المستويات الادارية .

#### - الافراد اقل تكلفة واعلي تكلفة :

العمل الذي تتم اعادة هندسته يتطلب مهارات وقدرات عالية، حيث الي افراد ذوي قدرة علي اداء المهام المتعلقة بالعملاء والعمل بأقصى طاقتهم. هؤلاء الافراد ذوي المهارات العالية ورغم اجورهم العالية الا انهم اقل تكلفة عند الاخذ بعين الاعتبار عوامل التكاليف والانتاجية (الانتاجية = المخرجات / المدخلات اي وحدات المنتج او الخدمة / ساعات العمل xتكلفة الساعة) .

فرغم ان الافراد ذوي كفاءات يكفون اكثر (المدخلات تكون كبيرة) الا انهم يؤدون الي تحقيق اعلي المخرجات، وبالتالي يزيد معدل الانتاجية. لذا يصور تشارلز هاندي ( Charles handey) صورة العمل في اطار اعادة الهندية علي اساس العلاقة:  $3x2x.05$ ، اي العمل ينفذه نصف الافراد الحاليين والذين يتحصلون علي ضعف الاجور، الا انهم ينجزون ثلاثة اضعاف حجم العمل الحالي.

#### - الامتناع عن استحداث او نقل او تخزين اي عمل ورقي :

ان توجيه الافراد بالتخلي عن فكرة الاحتفاظ بالعمل الورقي( اداء جميع خطوات العمل دون اعداد او لمس او نقل او تخزين اي اوراق) يساعدهم علي التفكير خارج الاطار التقليدي

واكتشاف اساليب مختلفة لاعادة هندسة خطوات العمل. ومن امثلة اجراءات الموارد البشرية التي يمكن تنفيذها دون عمل ورقي :

- التخزين الالي المباشر لمبالغ رواتب الموظفين .
- توفير معلومات آلية مباشرة وفورية عن تغيير وضع الموظفين .
- التسجيل الآلي المباشر لامتيازات الموظفين الجدد وادخال اي تعديلات تطراً علي امتيازات الافراد .
- الحصول علي اي معلومات تحتاجها ادارة الموارد البشرية من الموظفين من خلال استخدام انظمة الدراسات والاستبيانات الآلية .
- عرض كافة الانظمة والاجراءات الخاصة بالموارد البشرية، قوانين العمل، المعلومات الخاصة بالامتيازات، .. علي شاشة الحاسب الآلي باستخدام قواعد معلومات آلية لحفظ المستندات (Document data bases) بحيث يتمكن جميع الافراد بالمؤسسة الاطلاع عليها يوميا وذلك من خلال نشرة آلية يومية تحتوي علي ملخص لاي تغييرات او اضافات في سياسات المؤسسة .

#### - الاستغناء عن المكاتب :

يمكن للافراد ان يباشرو مهامهم من اي مكان عن طريق الاجهزة الآلية ( computer modem) البريد الالكتروني، الاجتماعات المرئية الآلية عن طريق الفيديو، وكذلك باستعمال الاتصالات اللاسلكية التي ساهمت في تخفيض نسبة الغياب عن العمل، تخفيض معدل ترك العمل، رفع الروح المعنوية والرضا الوظيفي ،تخفيض ضغوط العمل، تحسين سلامة الموظفين.

#### - تضمين آلية رصد الاخطاء ومراقبة الحالات الاستثنائية في نظام المعلومات :

تملك الحاسبات الآلية امكانية رصد او منع او تصحيح الكثير من الاخطاء مثل رفض رموز الموظفين غير الصحيحة، كما يمكن ان يطلق الحاسب الآلي اشارة تحذير عند محاولة اي فرد تقديم معلومات غير دقيقة او غير واقعية .

- تفويض صلاحية مراقبة الجودة وقرارات الموافقة الي الشخص المسؤول عن انجاز العمل:

منهج اعادة الهندسة تكون صلاحية كل من مراقبة الجودة واتخاذ القرارات في ايدي موظفي المواجهة، اي الذين يتصلون مباشرة بالعمل .

- تطبيق درجة عالية من اللامركزية في تقديم خدمات الموارد البشرية :

اي استبدال تقديم الخدمات بواسطة اخصائي الموارد البشرية الي المدراء الفرعيين بقيام الفرد بالحصول علي الخدمة ذاتيا ومباشرة من محطة عمله وذلك بواسطة انظمة استشارات الموارد البشرية المتخصصة اي يصبح كل المسيرين مسيري موارد بشرية .

- اعادة النظر في توزيع التكاليف:

معظم المؤسسات تقوم بتخصيص 60% من التكاليف والانشطة والموظفين بادارة الموارد البشرية للشؤون الادارية وحفظ السجلات والاجراءات الناظمية والعمل الورقي، بينما تخصص 30% من التكاليف لتقديم خدمات الموارد البشرية والتوظيف والتدريب وتقديم الاستشارات وتخطيط المسار الوظيفي وادارة الاداء ... وتخصص 10% الباقية للتخطيط الاستراتيجي والتطوير التنفيذي والحصول علي الموارد البشرية المناسبة... وهذه التكاليف تتقابل عكسيا مع القيمة المضافة لكل نشاط من المستويات الثلاثة، لذا تبدأ إعادة هندسة الموارد البشرية بالطبقة السفلى للهرم أين يوجد ارتفاع للتكاليف رغم ضعف القيمة المضافة، وهذا للتخلص من أعباء الإجراءات الإدارية أو التعاقد على أدائها خارجيا أو أتمتها قدر الإمكان، لتركز جهود إدارة الموارد البشرية على الأنشطة ذات القيمة المضافة الأعلى، وهي تقديم الخدمات والتخطيط الاستراتيجي، ولو أن إعادة هندسة الموارد البشرية تتجه إلى أنشطة تقديم خدمات الموارد البشرية وبالتدرج نحو أنشطة التخطيط الاستراتيجي.



## الباب الثالث

### 3. الدراسة الميدانية

#### 3-1 تمهيد:

يتناول هذا الباب وصفا لمنهج البحث وتحديد مجتمع الدراسة وخصائص افراد الدراسة أو العينة المستهدفة الذي يحقق اهدافها واثبات فرضياتها وذلك من خلال جمع البيانات والتأكد من صحتها وثباتها وأساليب المعالجات الاحصائية التي استخدمت في تحليل المعلومات.

#### 3-2 منهج البحث:

يتم استخدام المنهج التحليلي الوصفي الذي يعتمد علي دراسة الواقع أو الظاهرة كما هي في الواقع لغرض الوصول الي نتائج الدراسة وذلك عن طريق جمع البيانات وتحليلها إحصائيا لاختبار صحة فرضيات الدراسة.

#### 3-3 مجتمع وعينة الدراسة:

يقصد بمجتمع الدراسة المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة، ويتكون المجتمع الاساسي للدراسة من العاملين بشركات صناعة التشييد في ولاية الخرطوم .

يحسب عينة الدراسة (n) مفردة، حيث تتجاوز الحد الادني المطلوب وفق المعادلة الاحصائية المحددة لحجم العينة.

$$n = \frac{z^2(P[1 - P])}{e^2}$$

فعند درجة ثقة تبلغ 95% فإن  $Z^2 = 1.96$

حيث  $N =$  حجم العينة.

$Z^2 =$  الدرجة المعيارية المقابلة لمستوي الثقة 1.96

(P) = نسبة النجاح 50%

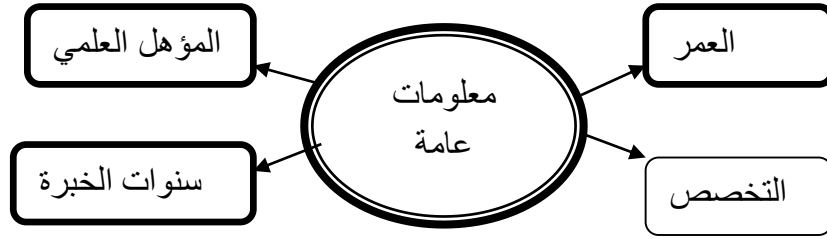
$(e)^2 = \pm 0.05\%$  الخطأ المعياري

### 3-4 تصميم الاستبيان:

من أجل الحصول علي المعلومات والبيانات الاولية لهذه الدراسة تم تصميم الاستبانة بهدف معرفة تطبيق إعادة هندسة العمليات علي الموارد البشرية في شركات التشييد بناء علي المنهج المتبع و علي طبيعة البيانات وبألاستعانة بفرضيات البحث تقسم الاستبانة وفق التالي :

#### القسم الاول:

يحتوي هذا القسم علي معلومات عامة

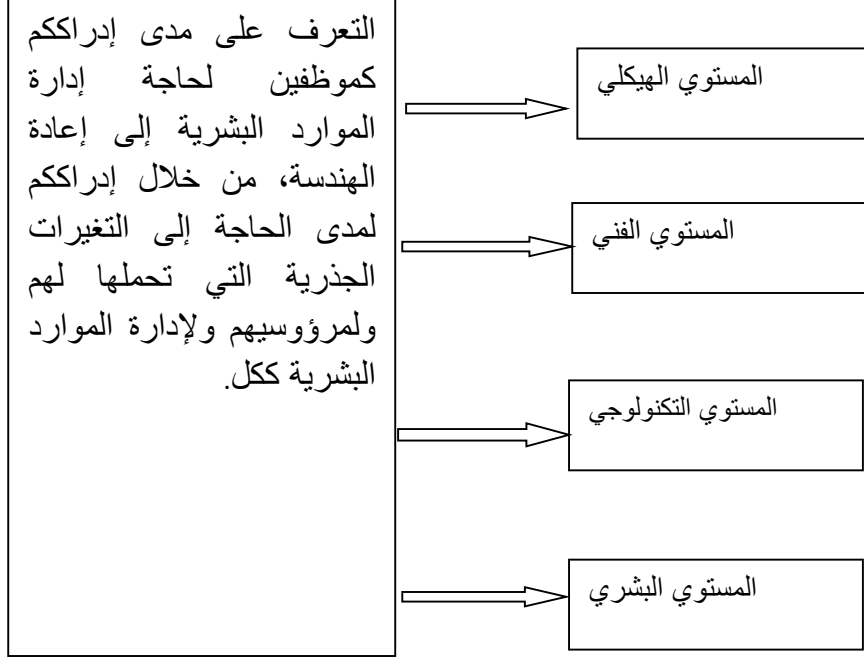


شكل (3-1) يوضح أسئلة عامة

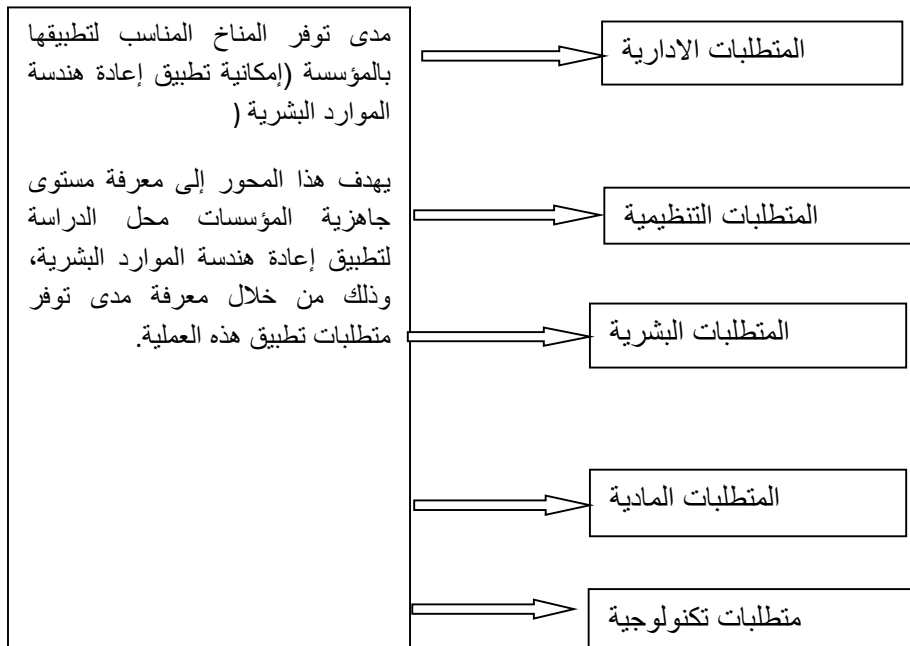
القسم الثاني:

اشتمل علي محاور البحث

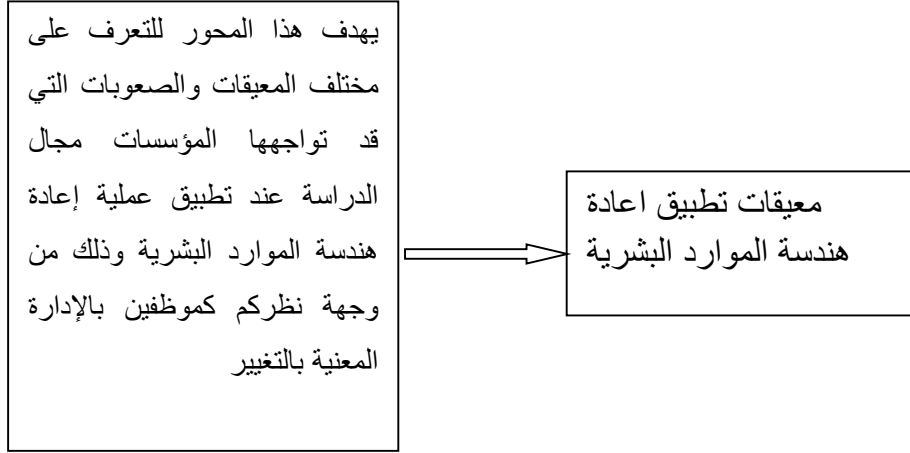
المحور الاول:



المحور الثاني:



### المحور الثالث:



### 3-5 اختبار درجة مصداقية البيانات:

والاستبانة هي من الوسائل المعروفة لجمع البيانات الميدانية وتتميز بإمكانية جمع المعلومات من مفردات متعددة من عينة الدراسة ويتم تحليلها للوصول للنتائج المحددة.

اتباع الباحث خلال عملية بناء أداة الدراسة الخطوات التالية:

1. الرجوع إلى الأدبيات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة.
2. عرض أداة الدراسة بصورتها الأولية على المشرف للدراسة، كما تم الاستفادة من خبرات وتجارب بعض المختصين كمحكمين حيث طلب منهم إبداء آرائهم وإصدار أحكامهم على الأداء من حيث مدى اتساق الاسئلة مع فرضيات الدراسة وفي ضوء ملاحظاتهم تم ما يلي:

أ. حذف الاسئلة التي اقترح حذفها .

ب. تعديل بعض الاسئلة وإعادة صياغتها لتعطي المدلول المقصود منها.

حرص الباحث في صياغة عبارات الاستبانة علي مراعاة الحيادية الممكنة والمستويات الثقافية للمستقضي منهم بالابتعاد عن المعاني التي يصعب فهمها أو يلتبس معناها متجنباً العبارات المخرجة.

وبناءً على ذلك تم تصميم استمارة الاستقصاء لتفي بالغرض المطلوب لمجتمع الدراسة والعينة المختارة وفق أسلوب احصائي، وبعدها تم إعداد الاستبانة في صورتها النهائية.

ثبات الاختبار بان يعطي المقياس نفس النتائج إذا ما استخدم أكثر من مرة واحدة تحت ظروف مماثلة. ويعني الثبات أيضاً أنه إذا ما طبق إختبار ما على مجموعة من الأفراد ورصدت درجة كل منهم ثم أعيد تطبيق الاختبار نفسه على المجموعة نفسها وتم الحصول على الدرجة نفسها يكون الإختبار ثابتاً تماماً. كما يعرف الثبات أيضاً بأنه مدى الدقة والاتساق للقياسات التي يتم الحصول عليها مما يقيسه الاختبار. ومن أكثر الطرق استخداماً في تقدير ثبات المقياس هي:

1- طريقة التجزئة النصفية باستخدام معادلة سبيرمان - براون.

2- معادلة ألفا - كرونباخ.

3- طريقة إعادة تطبيق الاختبار.

4- طريقة الصور المتكافئة.

5- معادلة جوتمان.

لاختبار مدى توافر الثبات والاتساق الداخلي بين الآراء على العبارات تم احتساب معامل المصدقية ألفا كرونباخ (Alpha- cronbach) وتعتبر القيمة المقبولة إحصائياً لمعامل ألفا كرونباخ 60%. وقد تم إجراء اختبار المصدقية على إجابات المستجيبين للاستبانة لجميع محاورها. أما الصدق فهو أيضاً مقياس يستخدم لمعرفة درجة صدق المبحوثين من خلال إجاباتهم على مقياس معين، ويحسب الصدق بطرق عديدة أسهلها كونه يمثل الجذر التربيعي لمعامل الثبات. وتتراوح قيمة كل من الصدق والثبات بين الصفر والواحد الصحيح.

في هذه الدراسة تم استخدام طريقة التجزئة النصفية لحساب ثبات المقياس، حيث يتم فصل إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات ذات الأرقام الفردية عن إجاباتهم على العبارات الزوجية، ومن ثم حسب معامل ارتباط بيرسون بين إجاباتهم على العبارات الفردية والزوجية وفق الصيغة الآتية:

$$r = \frac{N(\sum RP) - (\sum P)(\sum R)}{\sqrt{[N(\sum P^2) - (\sum P)^2] * [N(\sum R^2) - (\sum R)^2]}}$$

حيث:

r: معامل ارتباط بيرسون.

n: حجم العينة.

$\sum P$ : مجموع درجة الإجابات على العبارات الفردية.

$\sum R$ : مجموع درجة الإجابات على العبارات الزوجية.

$\sum P^2$ : مجموع مربعات درجة الإجابات على العبارات الفردية.

$\sum R^2$ : مجموع مربعات درجة الإجابات على العبارات الزوجية.

$\sum PR$ : مجموع حاصل ضرب درجة الإجابات على العبارات الفردية في الإجابات على العبارات الزوجية.

وأخيراً حسب معامل الثبات وفق معادلة سبيرمان-براون بالصيغة الآتية:

$$\text{معامل الثبات} = \frac{2*r}{1+r}$$

أما معامل الثبات فهو يمثل الجذر التربيعي لمعامل المصدافية ألفا كرنباخ، ويتراوح كل من الصدق والثبات بين الصفر و100%، فكلما كانت النتيجة قريبة إلى 100% دل ذلك على الثبات والصدق العالين في إجابات أفراد عينة الدراسة.

### 3-6 تحليل البيانات:

يتم تحليل البيانات الإحصائية بواسطة الحاسب الآلي وذلك باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) . Statistical Package for Social Sciences

كما تم استخدام اختبار مربع كأي للاستقلالية chi-square test for independence لاختبار الدلالة الإحصائية لفرضيات الدراسة تم استخدام هذا الاختبار وذلك للإجابة علي الفرضيات ويعتبر مربع اختبار كأي إختبارا لا معلميا هاما, يستخدم لدراسة وجود علاقة بين متغيرين إسميين أو متغير إسمي وآخر ترتيبي. ويعتمد علي مقارنة القيم المشاهدة (observed) مع القيم المتوقعة (expected) عند مستوى معنوية 5% وهل يوجد علاقة بين المتغيرين ويعنى ذلك انه إذا كانت القيمة الاحتمالية لإختبار (chi) المحسوبة عند مستوى المعنوية اقل من 5% يرفض فرض العدم ويكون الفرض البديل (فرض الدراسة) صحيحا. أما إذا كانت قيمة (chi) عند مستوى المعنوية اكبر من 5% فذلك معناه قبول فرض العدم وبالتالي يكون الفرض البديل (فرض الدراسة) ليس صحيح. حيث أنه في بعض الأحيان يمكن قبول نسبة حتى 20% من القيم المتوقعة أقل من 5.

## الباب الرابع

### 4. تحليل ونتائج الدراسة الميدانية

#### 4-1 تحليل ومناقشة نتائج فرضيات الدراسة:

يتناول الباحث في هذا الجزء مناقشة وتفسير نتائج الدراسة الميدانية وذلك من خلال المعلومات التي اسفرت عنها جداول تحليل البيانات الاحصائية من خلال توزيع عدد 100 استبانة وفق المنهجية المتبعة, وكذلك نتائج التحليل الاحصائي لاختبار فرضيات الدراسة الميدانية.

#### 4-2 التحليل الوصفي لبيانات الدراسة الميدانية

اولاً التحليل الوصفي للبيانات الشخصية

شملت عينة الدراسة الاتي

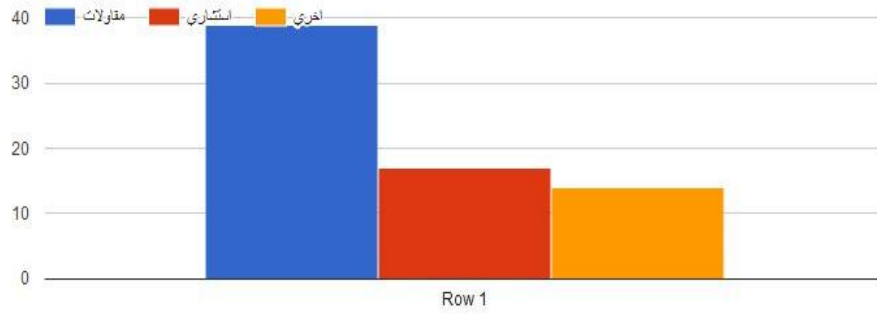
جدول (4-1) يوضح نشاط المؤسسة

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
55	55	%55.7	39	مقاولات
24.2	24.2	%24.3	17	إستشارية
20	20	%20	14	اخرى
100	<b>100</b>	<b>%100</b>	70	Total

يتضح من الجدول رقم (4-5) والشكل رقم (4-4) ان 55.7% من شركات المقاولات و24.3% من الشركات الاستشارية و20% من شركات اخرى عاملة في صناعة التشييد ونجد ان اغلب التخصصات من الشركات العاملة في صناعة التشييد.



## نشاط المؤسسة



شكل (4-1) يوضح نشاط المؤسسة

جدول (4-2) يوضح سنوات الخبرة

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
14.2	14.2	%14.2	10	اقل من 5 سنوات
62.2	62.8	%62.8	44	من 5 وحتى 10 سنوات
20	20	%20	14	من 10 وحتى 15 سنة
2.85	2.85	%2.85	2	اكثر من 15 سنة
100	100	%100	70	Total

القيمة الاحتمالية  $\chi^2 = 0.00$  توجد علاقة طردية بين العمر وسنوات الخبرة اي كلما زاد العمر زادت سنوات خبره واكد ذلك القيمة الاحتمالية 0.00.

## الخبرة العملية



شكل (4-2) يوضح سنوات الخبرة العملية

جدول (4-3) يوضح التوزيع التكراري لعينة الدراسة للفرضية التي تنص على: التعرف على مدى إدراككم كموظفين لحاجة إدارة الموارد البشرية إلى إعادة الهندسة، من خلال إدراككم

لمدى الحاجة إلى التغييرات الجذرية التي تحملها لهم ولمرؤوسيههم وإدارة الموارد البشرية ككل.

جدول (4-3) يوضح التوزيع التكراري لعينة الدراسة للفرضية الأولى (المستوى الهيكلي)

لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		أوافق بشدة		أوافق		العبرة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	المستوى الهيكلي
0	0	%1.6	2	%4	5	%19.2	24	%31.2	39	إدارة الموارد البشرية في المؤسسة بحاجة إلى إعادة توزيع بعض الاختصاصات من خلال دمج مهام بعض المناصب مع بعضها واستحداث مناصب جديدة .
0	0	1.6	2	%1.6	2	%32	40	%20.8	26	مهام الموظفين الحالية بحاجة إلى إعادة تصميم من خلال إنشاء أدوار جديدة لهم أو إعادة توزيعهم على مهام أخرى في المؤسسة .
0	0	2.4	3	%2.4	3	%28	35	%23.2	29	من الضروري زيادة مشاركة المرؤوسين في ممارسة بعض مهام إدارة الموارد البشرية إلى جانب الرؤساء والعمل كفرق عمل .
0	0	%3.2	4	%4.8	6	%32	40	%16	20	يتعين على المؤسسة الانتقال من نمط تقسيم العمل وفق التخصص الدقيق المعتمد حالياً إلى نمط العمل متعدد المهام في إطار فرق العمل

يوضح الجدول أعلاه ان المستوي الهيكلي اعادة تنظيم ادارة الموارد البشريه بحاجه الي اعادة توزيع بعض المناصب 31% من عينة الدراسة يوافقون ,وان مهام الموظفين بحاجه الي اعادة تصميم 32% يوافقون بشدة, وان من الضروري زيادة مشاركة المرؤوسين 28% يوافقون بشدة, ويتعين علي المؤسسات الانتقال من نمط تقسيم العمل الي العمل متعدد المهام 32% يوافقون. وبشكل عام نجد أن المبحوثين يؤكدون على حاجة مؤسساتهم لإحداث تغييرات جذرية على مستوى هيكله إدارة الموارد البشرية والعمل في شكل فرق مستقلة ذاتيا

جدول (4-4) يوضح التوزيع التكراري لعينة الدراسة للفرضية الأولى (المستوى الفني)

لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		العبارة المستوي الفني
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
0	0	0	0	%5.6	7	%20.8	26	%29.6	37	يتعين إعادة النظر في عمليات الموارد البشرية الممارسة حالياً، حيث هناك مهام يمكن دمجها للقيام بها من طرف نفس الموظف، وبالمقابل هناك مهام يجب فصلها لحاجتها إلى عدة موظفين للقيام بها.
3.2	4	%4.8	6	%6.4	8	%28.8	36	%12.8	16	إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة بحاجة إلى إبداع أساليب جديدة في العمل، فمثلاً يمكن إجراء مقابلات التعيين عن طريق النظام الآلي الذي لديه كافة المعلومات عن ملف المترشح دون الحاجة إلى العمل الورقي تماماً.
0	0	%1.6	2	%3.2	4	%31.2	39	%20	25	الطرق والأساليب المستخدمة في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة (أساليب التوظيف، طرق التدريب، طرق تقييم الأداء، أساليب تحديد المكافآت) بحاجة إلى تغييرها بشكل جذري، من خلال اقتراح طرق وأساليب مغايرة تقدم نفس العمل في وقت أقل وتكلفة منخفضة.
0	0	%0.8	1	%3.2	4	%29.6	37	%24.8	31	بعض العمليات في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة بحاجة إلى إنجازها بالتوازي مع بعضها البعض، وليس بالضرورة انتظار نهاية عملية لبدء عملية أخرى

يوضح الجدول أعلاه ان المستوى الفني باعادة تصميم عمليات ادارة الموارد البشرية من خلال دمج المهام للقيام بها من قبل موظف او فصلها لحاجتها لعدة موظفين 29.6% من عينة

الدارسة يوافقون ,وهناك حاجة لابداع اساليب جديده في العمل 28.8% يوافقون بشدة, وايضا هناك حاجة الي تغيير جذري للطرق والاساليب المستخدمة في ادارة الموارد البشرية 31.2% يوافقون بشدة, وبعض عمليات الموارد البشرية بحاجة الي انجازها مع بعضها البعض 29.6% يوافقون بشدة. وبشكل عام يمكن القول أن المبحوثين بالمؤسسات محل الدارسة غير راضين عن العمميات الممارسة من قبل إدارة الموارد البشرية، ويتفقون على إلغاء ما لا يضيف قيمة، واعادة تصميم المهام الأساسية بحيث يتم انجازها لتحقيق أكبر الفوائد.

جدول (4- 5) يوضح التوزيع التكراري لعينة الدراسة للفرضية الأولى (المستوى التكنولوجي)

لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		العبارة المستوى التكنولوجي
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
0	0	0	1.8	%3.2	4	%29.6	37	%22.4	28	المؤسسة في حاجة إلى تطوير إدارة مواردها البشرية من خلال دعم عمليات هذه الإدارة بالممارسة الإلكترونية. والتخلص من التعامل الورقي
0	0	%2.4	3	%5.6	7	%24.8	31	%23.2	29	المؤسسة بحاجة إلى الربط بين برمجيات الأجور وبرمجيات الأداء، وإتاحتها للرؤساء والمرؤوسين مباشرة على الموقع الإلكتروني للمؤسسة
	0	%1.6	2	%4	5	%35.2	44	%15.2	19	من المهم أن يستخدم في تدريب الموظفين عدة أساليب الكترونية المؤتمرات المرئية، التعليم عن بعد.... والتي تمكنهم من الاستفادة دون مغادرة أماكن عملهم
0	0	0	0	%0.8	1	%36	45	%18.4	23	من الضروري أن توفر المؤسسة في موقعها الإلكتروني حساب خاص بكل موظف، يمكنه من الإطلاع على بياناته الشخصية أو تعديلها، وتسجيل أوقات الحضور والانصراف،....
0	0	0	0	%0.8	1	%36	45	%18.4	23	من المفيد جدا أن يتمكن الموظف من طلب مختلف الخدمات المتعلقة به، كطلب العطل والغياب، الإطلاع على المكافآت والأجور، الحصول على معلومات حول الدورات التدريبية. بشكل مباشر عن طريق الشبكات الإلكترونية

يوضح الجدول أعلاه ان المستوى التكنولوجي في حاجه الي تطوير ادارة الموارد البشرية وذلك من خلال دعم عمليات هذه الاداره بالممارسة الالكترونية والتخلص من العمل الورقي 29.6% من عينة الدارسة يوافقون بشدة , وبحاجة المؤسسه الي ربط برمجيات الاجور و الاداء واتاحتها للرؤوساء والمرؤوسين علي الموقع الالكتروني 24.8% يوافقون بشدة, وان من المهم ان يتم تدريب الموظفين باساليب الكترونية 35.2% يوافقون بشدة, ويجب ان توفر المؤسسه في موقعها الالكتروني حساب خاص لكل موظف 36% يوافقون بشدة .وان من المفيد جدا ان يطلب الموظف الخدمات المتعلقة به بشكل مباشر من خلال الشبكة الالكترونيه 36% يوافقون بشدة. اذن وبشكل عام تؤكد نتائج هذا البعد بأهمية التحول إلى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في مؤسساتهم، والاعتماد على الخدمة الذاتية في القيام بمختلف المهام الإدارية الروتينية سواء تم ذلك من قبل المرؤوس أو من قبل الرئيس.

جدول (4-6) يوضح التوزيع التكراري لعينة الدراسة للفرضية الأولى (المستوى البشري)

لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		العبارة المستوي البشري
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
0	0	%0.8	1	%1.6	2	%29.6	37	%24	30	يتعين على موظفي إدارتكم أن يكونوا مؤهلين لتطبيق مختلف التغييرات الجذرية التي تخص أدوارهم ومسؤولياتهم
0.8	1	13.6	17	10.4	13	%14.4	18	16	20	من المهم أن يتوفر في موظفي إدارتكم القدرة على مواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة
0.8	1	13.6	17	10.4	13	%14.4	18	16	20	يتعين الاستغناء عن بعض موظفي إدارة الموارد البشرية في تقديم بعض خدمات هذه الإدارة، بحكم أنو سيقوم بها الرؤساء والمرؤوسين بأنفسهم
0	0	0	0	5.6	7	20	25	30.4	38	المؤسسة بحاجة إلى مساهمة الرؤساء في الحصول على احتياجات إدارتهم من الموظفين بأنفسهم وبطريقة أسرع، وذلك سواء من داخل المنظمة أو من خارجها عن طريق الشبكات الآلية الخاصة بالمؤسسة

يوضح الجدول أعلاه ان المستوى البشري ان يكون الموظفين مؤهلين لتطبيق التغييرات الجذرية التي تخص ادوارهم ومسؤولياتهم 29.6% من عينة الدارسة يوافقون بشدة ,ومن



المهم ان يكونو قادرين علي مواكبة التطورات التكنولوجية 16% يوافقون , وان يتم الاستغناء عن بعض الموظفين في تقديم بعض خدمات ادارة الموارد لان الرؤساء والمرؤوسين سيقومون بها بانفسهم 16% يوافقون, وان الاداء الكلي للمؤسسات يرتبط بالتدريب 43% يوافقون .وان المؤسسة بحاجة إلى مساهمة الرؤساء في الحصول على احتياجات إداراتهم من الموظفين بأنفسهم وبطريقة أسرع 38% يوافقون. وبشكل عام تبقى كل العبارات في اتجاه اراء موافقة مما يؤكد الدعم الكبير الذي يحمله الرؤساء بالمؤسسات محل الدراسة لمتغيرات التي تحملها إعادة هندسة الموارد البشرية فيما يتعلق بهم وبمرؤوسيهم سواء من ناحية مؤهلاتهم، أو من ناحية المطلوب والمنتظر منهم.

جدول (4-7) يوضح التوزيع التكراري لعينة الدراسة للفرضية التي تنص على المحور الثاني :

مدى توفر المناخ المناسب لتطبيقها بالمؤسسة (إمكانية تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية (يهدف هذا المحور إلى معرفة مستوى جاهزية المؤسسات محل الدراسة لتطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية، وذلك من خلال معرفة مدى توفر متطلبات تطبيق هذه العملية.

جدول (4-7) يوضح التوزيع التكراري لعينة الدراسة للفرضية الثانية (المتطلبات الإدارية)

لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		العبارة المتطلبات الادارية
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
0	0	4	5	3.2	4	19.2	24	29.6	37	تتوفر لدى الإدارة العليا قناعة بأن النماذج المستخدمة في إجراءات العمل بحاجة إلى التطوير المستمر
1.6	2	6.4	8	12.8	16	20	25	16	20	هناك توجه للإدارة العليا نحو إحداث تغييرات جذرية إداريا وتنظيميا
1	2	4.8	6	6.4	8	18.4	23	25	32	يتم تقديم دورات تدريبية متخصصة للموظفين المعنيين بالأعمال الالكترونية في كل المجالات ومن بينها إدارة الموارد البشرية
8.	1	4	5	12	15	24,8	31	14.4	18	تحرص الإدارة العليا على مواكبة المستجدات التقنية في مجال الحاسب الآلي في كل الإدارات

يوضح الجدول أعلاه ان من المتطلبات الادارية قناعة الادارة العليا بان النماذج المستخدمة في اجراءات العمل بحاجة الي تطوير 29.6% من عينة الدارسة يوافقون ,وان هنالك توجه للادارة بتغييرات جذرية

تنظيمية وادارية 20% يوافقون بشدة, وان يتم تقديم دورات تدريبيه متخصصه للموظفين المعنيين بالاعمال الالكترونية 25% يوافقون بشدة, وتحرص الادارة علي مواكبه المستجدات التقنية 24.8% يوافقون بشدة. وبشكل عام هنالك مناخ إداري مناسب لتبني مشروع إعادة هندسة الموارد البشرية في بعض المؤسسات المبحوثة وذلك حسب إجابات موظفي هذه المؤسسات .

جدول (4-8) يوضح التوزيع التكراري لعينة الدراسة للفرضية الثانية (المتطلبات التنظيمية)

لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		العبرة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	المتطلبات التنظيمية
3.2	4	4	5	10.4	13	12.8	16	25.6	32	تعمل المؤسسة باستمرار على تقليل المستويات الإدارية وتوسيع نطاق الإشراف والقيادة
8.	1	5.6	7	11.2	14	19.2	24	20	2	تبحث المؤسسة عن إحداث التغييرات اللازمة في الهيكل التنظيمي (إلغاء، دمج...)
8.	1	11.2	14	8.8	11	12	15	22.4	28	لبعض الإدارات أو الوحدات بما يكفل كفاءة وفعالية التنظيم، ويتوافق مع إعادة هندسة الموارد البشرية.
8.	1	11.2	14	8.8	11	12	15	22.4	28	تثافة المؤسسة تشجع التكيف مع التغيير والتحول إلى فرق العمل الموجهة ذاتيا
2.4	3	7.2	9	9.6	12	21.6	27	15.2	19	يمنح الرؤساء بالمؤسسة كافة الصلاحيات لمروسيهم للتصرف عند وجود مشكلة ما دون الحاجة للرجوع إليهم

يوضح الجدول أعلاه ان في المتطلبات التنظيمية تعمل المؤسسة علي تقليل المستويات الإدارية وتوسيع نطاق الإشراف والقيادة 25.6% من عينة الدراسة يوافقون ،وان تبحث المؤسسة عن إحداث التغييرات اللازمة في الهيكل التنظيمي 20% يوافقون، وان ثقافة المؤسسة تشجع التكيف مع التغيير والتحول إلى فرق العمل الموجهة ذاتيا 22.4% يوافقون ، وان يمنح الرؤساء بالمؤسسة كافة الصلاحيات لمروسيهم للتصرف 21.6% يوافقون بشدة. بشكل عام يوجد مناخ تنظيمي ملائم للقيام بإعادة هندسة الموارد البشرية في المؤسسات المبحوثة.

جدول (4-9) يوضح التوزيع التكراري لعينة الدراسة للفرضية الثانية (المتطلبات البشرية)

لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		العبارة المتطلبات البشرية
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
8.	1	6.4	8	9.6	12	12	15	27.2	34	يتمتع الأفراد بمؤسستكم بقدرات كبيرة على تنويع الأعمال، والانتقال السريع بين مواقع العمل المختلفة.
0	0	3.2	4	7.2	9	21.6	27	24.8	31	هناك اقتناع للموظفين بحاجة إدارة الموارد البشرية إلى التغيير وينقبولون المشاركة في تنفيذه
0	0	0.8	1	6.4	8	16.8	21	32.8	41	يدرك الأفراد أهمية التحول للإدارة الالكترونية في مختلف المجالات، وخاصة في إدارة الموارد البشرية
0	0	1.6	2	11.2	14	20	25	24	30	الأفراد بالمؤسسة قادرون على استخدام لمختلف التقنيات الحديثة في المعلومات والاتصالات
1.6	2	10.4	13	9.6	12	15.2	19	20	25	يتوفر لدى الرؤساء والمرؤوسين مهارات ومعارف كثيرة حول عمليات الموارد البشرية
0.8	1	8	10	13.6	17	20.8	26	13.3	17	يملك الأفراد المهارات والمعارف اللازمة للتحول إلى الإدارة الالكترونية واعتماد الخدمة الذاتية.

يوضح الجدول أعلاه ان المتطلبات البشرية بتمتع الأفراد بمؤسستكم بقدرات كبيرة على تنويع الأعمال، والانتقال السريع بين مواقع العمل المختلفة 27.2% من عينة الدراسة يوافقون، وان هناك اقتناع للموظفين بحاجة إدارة الموارد البشرية إلى التغيير ويتقبلون المشاركة في تنفيذ 53% يوافقون، وان يدرك الأفراد أهمية التحول للإدارة الالكترونية في مختلف المجالات، وخاصة في إدارة الموارد البشرية 32.8 % يوافقون، وان الأفراد بالمؤسسة قادرون على استخدام لمختلف التقنيات الحديثة في المعلومات والاتصالات 24% يوافقون. وان يتوفر لدى الرؤساء والمرؤوسين مهارات ومعارف كثيرة حول عمليات الموارد البشرية 20% يوافقون. وان يملك الأفراد المهارات والمعارف اللازمة للتحول إلى الإدارة الالكترونية واعتماد الخدمة الذاتية 20.8% يوافقون بشدة. وبشكل عام يمكن القول أن المؤسسات محل الدراسة تملك موارد بشرية مؤهلة تملك الرغبة في التغيير ومستعدة وخاصة فيما يتعلق باستخدام التكنولوجيا الحديثة.

جدول (4- 10) يوضح التوزيع التكراري لعينة الدراسة للفرضية الثانية (المتطلبات المادية)

لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		العبارة المتطلبات المادية
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
0	0	4	5	4	5	20.8	26	27.2	34	تتوفر الميزانيات اللازمة لتطبيق عمليات إعادة هندسة إدارة الموارد البشرية
0.8	1	8	10	13.6	17	20.8	26	13.6	17	يوجد الدعم المالي اللازم للاستعانة بمدرّبين مؤهلين لتدريب الأفراد على تطبيق آليات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ونظام الخدمة الذاتية

يوضح الجدول أعلاه ان المتطلبات المادية بتوفر الميزانيات اللازمة لتطبيق عمليات إعادة هندسة إدارة الموارد البشرية 27.2% من عينة الدراسة يوافقون ,وان يوجد الدعم المالي اللازم للاستعانة بمدرّبين مؤهلين لتدريب الأفراد على تطبيق آليات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ونظام الخدمة الذاتية 20.8 % يوافقون بشدة,وبشكل عام يمكن القول أن المؤسسات المبحوثة وحسب وجهة نظر موظفي إدارة الموارد البشرية تتوفر الإمكانيات المادية والمالية الملائمة لتطبيق عملية إعادة الهندسة.

جدول (4- 11) يوضح التوزيع التكراري لعينة الدراسة للفرضية الثانية (المتطلبات التكنولوجية)

لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		العبرة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	متطلبات تكنولوجية
0	0	4	5	4	5	20.8	26	27.2	34	تملك المؤسسة موقع إلكتروني على شبكة الإنترنت
0.8	1	8	10	7.2	9	23.2	29	17.6	22	توفر المؤسسة شبكات اتصالات داخلية وخارجية متاحة لجميع الأفراد وفي جميع الإدارات
0.8	1	5.6	7	8	10	18.8	23	24	30	توفر المؤسسة عددا كافيا من التجهيزات الالكترونية الحديثة والبرامج الحاسوبية اللازمة للقيام بعدة مهام إدارية في إدارة الموارد البشرية
1.6	2	8	10	10.4	13	19.2	24	17.7	22	يوجد خبراء في المؤسسة في مجال تصميم وتطوير البرامج الالكترونية

يوضح الجدول أعلاه ان المتطلبات التكنولوجية ان تملك المؤسسة موقع إلكتروني على شبكة الانترنت 27.2% من عينة الدراسة يوافقون، وان توفر المؤسسة شبكات اتصالات داخلية وخارجية متاحة لجميع الأفراد وفي جميع الإدارات 23.2% يوافقون بشدة، وان توفر المؤسسة عددا كافيا من التجهيزات الالكترونية الحديثة والبرامج الحاسوبية اللازمة للقيام بعدة مهام إدارية في إدارة الموارد البشرية 24% يوافقون ، وان يوجد خبراء في المؤسسة في مجال تصميم وتطوير البرامج الالكترونية 19.2% يوافقون بشدة. وبشكل عام المؤسسات المبحوثة تمتلك تكنولوجيا حديثة وتقنيات معلوماتية متطورة، وتملك مختصين في البرمجيات الحديثة وتطويرها وذلك وفق اراء وظيفي إدارة الموارد البشرية، أن التكنولوجيا المتوفرة تساعد على تطبيق منهج إعادة الهندسة.



جدول (4-12) يوضح التوزيع التكراري لعينة الدراسة للفرضية التي تنص على المحور الثالث:  
 معيقات تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية يهدف هذا المحور للتعرف على مختلف المعوقات  
 والصعوبات التي قد تواجهها المؤسسات مجال الدراسة عند تطبيق عملية إعادة هندسة الموارد  
 البشرية وذلك من وجهة نظركم كموظفين بالإدارة المعنية بالتغيير

جدول (4 - 12) يوضح التوزيع التكراري لعينة الدراسة للفرضية الثالثة

لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		العبارة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
0	0	1.6	2	8	10	17.6	22	28.8	26	غموض مفهوم إعادة هندسة العمليات لدى إدارات المؤسسة وإدارتها العليا
0.8	1	8.8	11	10.4	13	11.2	14	23.2	29	تميز إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة بالمركزية الشديد
0	0	5.6	7	9.6	12	12	15	28.8	36	تميز المؤسسة بالإجراءات الروتينية الشديدة التي تؤثر في تطبيق عملية إعادة الهندسة في إدارة الموارد البشرية بفعالية
0	0	4.8	6	9.6	12	16	20	25.6	32	نقص الدورات التدريبية في مجال الإدارة الالكترونية والعمل الالكتروني وخاصة لموظفي إدارة الموارد البشرية
0	0	3.2	4	11.2	14	0	0	40.8	51	عدم وجود استشاريين متخصصين بتطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية سواء داخل المؤسسة أو خارجها
0	0	4	5	7.2	9	15.2	19	29.6	37	تسارع التغيرات في تكنولوجيا المعلومات ( التي هي أساس عملية إعادة الهندسة) وصعوبة مسايرتها
0.8	1	2.4	3	9.6	12	11.2	14	30.4	38	افتقار إدارة الموارد البشرية إلى قواعد بيانات دقيقة ومتكاملة
0.8	1	8.8	11	9.6	12	16.8	21	20	25	قلة الأجهزة والبرمجيات المتوفرة في

										إدارة الموارد البشرية وضعف متابعتها
0.8	1	8.8	11	12.8	16	12	15	21.6	27	شبكات الاتصالات الداخلية والخارجية الموجودة بالمؤسسة غير كافية لتطبيق إعادة هندسة الدوارد البشرية
3.2	4	15.2	19	8.8	11	14.4	18	14.4	18	عدم ثقة الموظفين في العمل الالكتروني ويتجنبونه
0.8	1	4	5	8	10	13.6	17	27.2	34	مقاومة بعض موظفي إدارة الموارد البشرية للتغييرات التي ستسهم جراء إعادة الهندسة لاعتقادهم بتهديدها لمراكزهم
0.8	1	5.6	7	8.8	11	16	20	23.2	29	انخفاض ثقة موظفي إدارة الموارد البشرية بقدرتهم على أداء مهامهم عند تطبيق عملية إعادة الهندسة
0.8	1	4.8	6	9.6	12	8	10	32.8	41	ارتفاع التكلفة المادية عند تطبيق إعادة الهندسة على إدارة الدوارد البشرية
1.6	2	3.2	4	5.6	7	17.6	22	26.4	33	قلة الميزانية المخصصة لتصميم وتطوير برامج وتطبيقات الحاسب الآلي

يوضح الجدول أعلاه هنالك غموض في مفهوم إعادة هندسة العمليات لدى إدارات المؤسسة وإدارتها العليا 28.8% من عينة الدراسة يوافقون. وان هنالك تميز إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة بالمركزية الشديد 23.2% من يوافقون. وتتميز المؤسسة بالإجراءات الروتينية الشديدة التي تؤثر في تطبيق عملية إعادة الهندسة في إدارة الموارد البشرية بفعالية 28.8% من يوافقون. وايضا نقص الدورات التدريبية في مجال الإدارة الالكترونية والعمل الالكتروني وخاصة لموظفي إدارة الموارد البشرية 25.6% يوافقون. عدم وجود استشاريين متخصصين بتطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية سواء داخل المؤسسة أو خارجها 40.8% يوافقون. وتسارع التغيرات في تكنولوجيا المعلومات (التي هي أساس عملية إعادة الهندسة) وصعوبة مسايرتها 29.6% يوافقون. افتقار إدارة الموارد البشرية إلى قواعد بيانات دقيقة ومتكاملة 30.4% يوافقون. وايضا قلة الأجهزة والبرمجيات المتوفرة في إدارة الموارد البشرية وضعف متابعتها 20% يوافقون. شبكات الاتصالات الداخلية والخارجية الموجودة بالمؤسسة غير كافية لتطبيق إعادة هندسة الدوارد البشرية 21.6%.

عدم ثقة الموظفين في العمل الالكتروني ويتجنبونه 15.2% لا يوافقون. مقاومة بعض موظفي إدارة الموارد البشرية للتغييرات التي ستمسهم جراء إعادة الهندسة لاعتقادهم بتهديدها لمراكزهم 27.2% يوافقون. انخفاض ثقة موظفي إدارة الموارد البشرية بقدرتهم على أداء مهامهم عند تطبيق عملية إعادة الهندسة 23.2% يوافقون. ارتفاع التكلفة المادية عند تطبيق إعادة الهندسة على إدارة الموارد البشرية 32.8% يوافقون. قلة الميزانية المخصصة لتصميم وتطوير برامج وتطبيقات الحاسب الآلي 26.4% يوافقون .

وخلاصة القول أن المؤسسات المبحوثة كغيرها من المؤسسات لا تخلو من وجود عوامل تعيق تطبيق التحولات والتغييرات الجذرية خاصة إذا تعلق الأمر بجزء من أجزاء المؤسسة وتحديدًا بإدارة الموارد البشرية .

جدول (4- 13) يوضح اختبار مربع كاي الفرضية التي تنص على: توجد حوجة لتطبيق إعادة الهندسة على الموارد البشرية (المستوى الهيكلي)

الاستنتاج	القيمة الاحتمالية	درجة الحرية	قيمة اختبار مربع كاي	العبارة
دالة	0.000	4	78.789 <sup>a</sup>	إدارة الموارد البشرية في المؤسسة بحاجة إلى إعادة توزيع بعض الاختصاصات من خلال دمج مهام بعض المناصب مع بعضها واستحداث مناصب جديدة.
دالة	0.000	3	60.514 <sup>b</sup>	مهام الموظفين الحالية بحاجة إلى إعادة تصميم من خلال إنشاء أدوار جديدة لهم أو إعادة توزيعهم على مهام أخرى في المؤسسة .
دالة	0.000	3	49.086 <sup>b</sup>	من الضروري زيادة مشاركة المرؤوسين في ممارسة بعض مهام إدارة الموارد البشرية إلى جانب الرؤساء والعمل كفرق عمل.
دالة	0.000	3	47.257 <sup>b</sup>	يتعين على المؤسسة الانتقال من نمط تقسيم العمل وفق التخصص الدقيق المعتمد حاليا إلى نمط العمل متعدد المهام في إطار فرق العمل.

من الجدول اعلاه نجد ان القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي هي اقل من 0.05 عليه توجد فروق ذات دلالة احصائية وعليه أخذت اراء المبحوثين جانب الموافقة علي جميع عبارات الفرضية الأولى (المستوى الهيكلي)، وهذا ما يؤكد أن موظفي إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات محل الدراسة يدركون أهمية التغييرات الجذرية التي تحتاجها هيكله إدارتهم، ويؤيدون ضرورة إحداثها لإدراكهم تأثيرها الايجابي على أداء الوظيفة والمؤسسة بشكل عام.

جدول (4- 14) يوضح اختبار مربع كاي الفرضية التي تنص على: توجد حوجة لتطبيق

إعادة الهندسة على الموارد البشرية (المستوى الفني)

الاستنتاج	القيمة الاحتمالية	درجة الحرية	قيمة اختبار مربع كاي	العبارة
دالة	0.000	2	19.743c	يتعين إعادة النظر في عمليات الموارد البشرية الممارسة حالياً، حيث هناك مهام يمكن دمجها للقيام بها من طرف نفس الموظف، وبالمقابل هناك مهام يجب فصلها لحاجتها إلى عدة موظفين للقيام بها.
دالة	0.000	4	49.143d	إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة بحاجة إلى إبداع أساليب جديدة في العمل، فمثلا يمكن إجراء مقابلات التعيين عن طريق النظام الآلي الذي لديه كافة المعلومات عن ملف المترشح دون الحاجة إلى العمل الورقي تماما.
دالة	0.000	3	53.771b	الطرق والأساليب المستخدمة في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة (أساليب التوظيف، طرق التدريب، طرق تقييم الأداء، أساليب تحديد المكافآت) بحاجة إلى تغييرها بشكل جذري، من خلال اقتراح طرق وأساليب مغايرة تقدم نفس العمل في وقت أقل وبتكلفة منخفضة.
دالة	0.000	2	30.029c	بعض العمليات في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة بحاجة إلى انجازها بالتوازي مع بعضها البعض، وليس بالضرورة انتظار نهاية عملية لبدء عملية أخرى

من الجدول اعلاه نجد ان القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي هي اقل من 0.05 عليه توجد فروق ذات دلالة احصائية وعليه أخذت اراء المبحوثين جانب الموافقة علي جميع عبارات الفرضية الأولى (المستوى الفني)، يمكن القول أن غالبية المبحوثين بالمؤسسات محل الدراسة غير راضين عن العمليات الممارسة من قبل إدارة الموارد البشرية، ويتفقون على إلغاء ما لا يضيف قيمة، واخراج ما يمكن انجازه من طرف الغير بشكل أحسن، واعادة تصميم المهام الأساسية بحيث يتم انجازها آليا لتحقيق أكبر الفوائد.

جدول (4- 15) يوضح اختبار مربع كاي الفرضية التي تنص على: توجد حوجة لتطبيق إعادة الهندسة على الموارد البشرية (المستوى التكنولوجي)

الاستنتاج	القيمة الاحتمالية	درجة الحرية	قيمة اختبار مربع كاي	العبارة
دالة	0.000	3	54.000b	المؤسسة في حاجة إلى تطوير إدارة مواردها البشرية من خلال دعم عمليات هذه الإدارة بالممارسة الإلكترونية. والتخلص من التعامل الورقي
دالة	0.000	3	45.543b	المؤسسة بحاجة إلى الربط بين برمجيات الأجور وبرمجيات الأداء، وإتاحتها للرؤساء والمرؤوسين مباشرة على الموقع الإلكتروني للمؤسسة
دالة	0.000	3	36.286b	من المهم أن يستخدم في تدريب الموظفين عدة أساليب الكترونية المؤتمرات المرئية ، التعليم عن بعد.... والتي تمكنهم من الاستفادة دون مغادرة أماكن عملهم
دالة	0.000	3	62.914b	من الضروري أن توفر المؤسسة في موقعها الإلكتروني حساب خاص بكل موظف، يمكنه من الإطلاع على بياناته الشخصية أو تعديلها، وتسجيل أوقات الحضور والانصراف،....
دالة	0.000	2	42.087e	من المفيد جدا أن يتمكن الموظف من طلب مختلف الخدمات المتعلقة به، كطلب العطل والغياب، الاطلاع على المكافآت والأجور، الحصول على معلومات حول الدورات التدريبية. بشكل مباشر عن طريق الشبكات الالكترونية

من الجدول اعلاه نجد ان القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي هي اقل من 0.05 عليه توجد فروق ذات دلالة احصائية وعليه أخذت اراء المبحوثين جانب الموافقة علي جميع عبارات الفرضية الأولى (المستوى التكنولوجي), تؤكد نتائج هذا البعد واعي موظفي ادارة الموارد البشرية في المؤسسات المبحوثة بأهمية التحول إلى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في مؤسساتهم، والاعتماد على الخدمة الذاتية في القيام بمختلف المهام الإدارية الروتينية سواء تم ذلك من قبلهم أو من قبل المرؤوسين أو من قبل الرؤساء.

جدول (4- 16) يوضح اختبار مربع كاي الفرضية التي تنص على: توجد حوجة لتطبيق إعادة الهندسة على الموارد البشرية (المستوى البشري)

العبارة	قيمة اختبار مربع كاي	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية	الاستنتاج
يتعين على موظفي إدارتكم أن يكونوا مؤهلين لتطبيق مختلف التغييرات الجذرية التي تخص أدوارهم ومسؤولياتهم	42.087e	2	0.000	دالة
من المهم أن يتوفر في موظفي إدارتكم القدرة على مواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة	59.943b	3	0.000	دالة
يتعين الاستغناء عن بعض موظفي إدارة الموارد البشرية في تقديم بعض خدمات هذه الإدارة، بحكم أنو سيقوم بها الرؤساء والمرؤوسين بأنفسهم	16.725f	4	0.000	دالة
المؤسسة بحاجة إلى مساهمة الرؤساء في الحصول على احتياجات إدارتهم من الموظفين بأنفسهم وبطريقة أسرع، وذلك سواء من داخل المنظمة أو من خارجها عن طريق الشبكات الآلية الخاصة بالمؤسسة	20.771c	2	0.000	دالة

من الجدول اعلاه نجد ان القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي هي اقل من 0.05 عليه توجد فروق ذات دلالة احصائية وعليه أخذت اراء المبحوثين جانب الموافقة علي جميع عبارات الفرضية الأولى (المستوى البشري) , هذا ما يؤكد أن موظفي إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات محل الدراسة يدركون ضرورة ممارستهم لمهام أخرى أكثر أهمية في إدارتهم وترك المهام الإدارية الروتينية للرؤساء والمرؤوسين، إضافة إلى ضرورة امتلاكهم لمؤهلات أخرى جديدة ومتطورة غير مؤهلاتهم السابقة.

جدول (4- 17) يوضح اختبار مربع كاي الفرضية التي تنص على: يوجد مناخ مناسب في مؤسسات التشييد لتطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية (المتطلبات الإدارية)

الاستنتاج	القيمة الاحتمالية	درجة الحرية	قيمة اختبار مربع كاي	العبرة
دالة	0.000	4	68.930a	تتوفر لدى الإدارة العليا قناعة بأن النماذج المستخدمة في إجراءات العمل بحاجة إلى التطوير المستمر
دالة	0.000	4	24.000a	هناك توجه للإدارة العليا نحو إحداث تغييرات جذرية إداريا وتنظيميا
دالة	0.000	4	45.690a	يتم تقديم دورات تدريبية متخصصة للموظفين المعنيين بالأعمال الالكترونية في كل المجالات ومن بينها إدارة الموارد البشرية
دالة	0.000	4	39.714d	تحرص الإدارة العليا على مواكبة المستجدات التقنية في مجال الحاسب الآلي في كل الإدارات

من الجدول اعلاه نجد ان القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي هي اقل من 0.05 عليه توجد فروق ذات دلالة احصائية وعليه أخذت اراء المبحوثين جانب الموافقة علي جميع عبارات الفرضية الثانية (المتطلبات الادارية) , بان هناك مناخا إداريا مناسباً نوعاً ما لتبني مشروع إعادة هندسة الموارد البشرية في بعض المؤسسات المبحوثة وذلك حسب إجابات موظفي هذه المؤسسات.

جدول (4- 18) يوضح اختبار مربع كاي الفرضية التي تنص على: يوجد مناخ مناسب في مؤسسات التشييد لتطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية (المتطلبات التنظيمية)

الاستنتاج	القيمة الاحتمالية	درجة الحرية	قيمة اختبار مربع كاي	العبارة
دالة	0.000	4	36.429d	تعمل المؤسسة باستمرار على تقليل المستويات الإدارية وتوسيع نطاق الإشراف والقيادة
دالة	0.000	4	30.901a	تبحث المؤسسة عن إحداث التغييرات اللازمة في الهيكل التنظيمي (إلغاء، دمج....) لبعض الإدارات أو الوحدات بما يكفل كفاءة وفعالية التنظيم، ويتوافق مع إعادة هندسة الموارد البشرية.
دالة	0.000	4	27.159f	ثقافة المؤسسة تشجع التكيف مع التغيير والتحول إلى فرق العمل الموجهة ذاتيا
دالة	0.000	4	24.571d	يمنح الرؤساء بالمؤسسة كافة الصلاحيات لمروسيهم للتصرف عند وجود مشكلة ما دون الحاجة للرجوع إليهم

من الجدول اعلاه نجد ان القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي هي اقل من 0.05 عليه توجد فروق ذات دلالة احصائية وعليه أخذت اراء الباحثين جانب الموافقة علي جميع عبارات الفرضية الثانية (المتطلبات التنظيمية) , ويمكن القول أن هناك تفاوت واختلاف في الراي بين موظفي ادارة الموارد البشرية بالمؤسسات المبحوثة حول مدي توفر بعض المتطلبات التنظيمية اللازمة لتطبيق مشروع إعادة هندسة الموارد البشرية.



جدول (4- 19) يوضح اختبار مربع كاي الفرضية التي تنص على: يوجد مناخ مناسب في مؤسسات التشييد لتطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية (المتطلبات البشرية)

الاستنتاج	القيمة الاحتمالية	درجة الحرية	قيمة اختبار مربع كاي	العبارة
دالة	0.000	4	43.571d	يتمتع الأفراد بمؤسستكم بقدرات كبيرة على تنويع الأعمال، والانتقال السريع بين مواقع العمل المختلفة.
دالة	0.000	3	29.676g	هناك اقتناع للموظفين بحاجة إدارة الموارد البشرية إلى التغيير ويتقبلون المشاركة في تنفيذه
دالة	0.000	3	52.211g	يدرك الأفراد أهمية التحول للإدارة الالكترونية في مختلف المجالات، وخاصة في إدارة الموارد البشرية
دالة	0.000	3	26.183g	الأفراد بالمؤسسة قادرون على استخدام لمختلف التقنيات الحديثة في المعلومات والاتصالات
دالة	0.000	4	20.761a	يتوفر لدى الرؤساء والمرؤوسين مهارات ومعارف كثيرة حول عمليات الموارد البشرية
دالة	0.000	4	24.423a	يملك الأفراد المهارات والمعارف اللازمة للتحول إلى الإدارة الالكترونية واعتماد الخدمة الذاتية.

من الجدول اعلاه نجد ان القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي هي اقل من 0.05 عليه توجد فروق ذات دلالة احصائية وعليه أخذت اراء الباحثين جانب الموافقة علي جميع عبارات الفرضية الثانية (المتطلبات البشرية) , المؤسسات محل الدراسة تملك موارد بشرية مؤهلة تملك الرغبة في التغيير ومستعدة وخاصة فيما يتعلق باستخدام التكنولوجيا الحديثة.

جدول (4- 20) يوضح اختبار مربع كاي الفرضية التي تنص على: يوجد مناخ مناسب في مؤسسات التشييد لتطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية (المتطلبات المادية)

الاستنتاج	القيمة الاحتمالية	درجة الحرية	قيمة اختبار مربع كاي	العبارة
دالة	0.000	3	37.543 <sup>b</sup>	تتوفر الميزانيات اللازمة لتطبيق عمليات إعادة هندسة إدارة الموارد البشرية
دالة	0.000	4	24.423 <sup>a</sup>	يوجد الدعم المالي اللازم للاستعانة بمدربين مؤهلين لتدريب الأفراد على تطبيق آليات الإدارة الالكترونية للموارد البشرية ونظام الخدمة الذاتية

من الجدول اعلاه نجد ان القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي هي اقل من 0.05 عليه توجد فروق ذات دلالة احصائية وعليه أخذت اراء المبحوثين جانب الموافقة علي جميع عبارات الفرضية الثانية (المتطلبات المادية) , يمكن القول أن المؤسسات المبحوثة وحسب وجية نظر موظفي ادارة الموارد البشرية تتوفر الإمكانيات المادية والمالية الملائمة لتطبيق عملية إعادة الهندسة.

جدول (4- 21) يوضح اختبار مربع كاي الفرضية التي تنص على: يوجد مناخ مناسب في مؤسسات التشييد لتطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية (المتطلبات التكنولوجية)

الاستنتاج	القيمة الاحتمالية	درجة الحرية	قيمة اختبار مربع كاي	العبارة
دالة	0.000	3	37.543 <sup>b</sup>	تملك المؤسسة موقع إلكتروني على شبكة الانترنت
دالة	0.000	4	35.127 <sup>a</sup>	توفر المؤسسة شبكات اتصالات داخلية وخارجية متاحة لجميع الأفراد وفي جميع الإدارات
دالة	0.000	4	40.197 <sup>a</sup>	توفر المؤسسة عددا كافيا من التجهيزات الالكترونية الحديثة والبرامج الحاسوبية اللازمة للقيام بعدة مهام إدارية في إدارة الموارد البشرية
دالة	0.000	4	22.873 <sup>a</sup>	يوجد خبراء في المؤسسة في مجال تصميم وتطوير البرامج الالكترونية

من الجدول اعلاه نجد ان القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي هي اقل من 0.05 عليه توجد فروق ذات دلالة احصائية وعليه أخذت اراء المبحوثين جانب الموافقة علي جميع عبارات الفرضية الثانية (المتطلبات التكنولوجية) , ويمكن القول أن هناك اتفاق في ال الراي بين موظفو ادارة الموارد البشرية بالمؤسسات المبحوثة حول توفر بعض المتطلبات التكنولوجية اللازمة لتطبيق مشروع إعادة هندسة الموارد البشرية.

جدول (4- 22) يوضح اختبار مربع كاي الفرضية التي تنص على: توجد صعوبات ومعوقات تواجهها المؤسسة عند تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية

العبارة	قيمة اختبار مربع كاي	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية	الاستنتاج
غموض مفهوم إعادة هندسة العمليات لدى إدارات المؤسسة وإدارتها العليا	37.657b	3	0.000	دالة
تميز إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة بالمركزية الشديد	29.647h	4	0.000	دالة
تميز المؤسسة بالإجراءات الروتينية الشديدة التي تؤثر في تطبيق عملية إعادة الهندسة في إدارة الموارد البشرية بفعالية	27.943b	3	0.000	دالة
نقص الدورات التدريبية في مجال الإدارة الالكترونية والعمل الالكتروني وخاصة لموظفي إدارة الموارد البشرية	21.657b	3	0.000	دالة
عدم وجود استشاريين متخصصين بتطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية سواء داخل المؤسسة أو خارجها	53.304e	2	0.000	دالة
تسارع التغيرات في تكنولوجيا المعلومات التي هي أساس عملية إعادة الهندسة وصعوبة مسايرتها	34.914b	3	0.000	دالة
افتقار إدارة الموارد البشرية إلى قواعد	63.912h	4	0.000	دالة

				بيانات دقيقة ومتكاملة
دالة	0.000	4	25.143d	قلة الأجهزة والبرمجيات المتوفرة في إدارة الموارد البشرية وضعف متابعتها
دالة	0.000	4	25.143d	شبكات الاتصالات الداخلية والخارجية الموجودة بالمؤسسة غير كافية لتطبيق إعادة هندسة الدوارد البشرية
دالة	0.000	4	11.857d	عدم ثقة الموظفين في العمل الالكتروني ويتجنبونه
دالة	0.000	4	50.239i	مقاومة بعض موظفي إدارة الموارد البشرية للتغييرات التي ستمسهم جراء إعادة الهندسة لاعتقادهم بتهديدها لمراكزهم
دالة	0.000	4		الانخفاض ثقة موظفي إدارة الموارد البشرية بقدرتهم على أداء مهامهم عند تطبيق عملية إعادة الهندسة
دالة	0.000	4		ارتفاع التكلفة المادية عند تطبيق إعادة الهندسة على إدارة الدوارد البشرية

من الجدول اعلاه نجد ان القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي هي اقل من 0.05 عليه توجد فروق ذات دلالة احصائية وعليه أخذت اراء المبحوثين جانب الموافقة علي جميع عبارات الفرضية الثالثة (معيقات تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية) ,ويمكن القول أن هناك تفاوت واختلاف في ال أراي بين موظفو ادارة الموارد البشرية بالمؤسسات المبحوثة حول بعض العناصر التي تعيق تطبيق مشروع إعادة هندسة الموارد البشرية بين من يوافق على وجودها، وبين معارض وبيّن معارض لوجودها، وبيّن غير متأكد من ذلك، وهذا وفق ما تظهره إجابات المبحوثين علي هذه العبارات حسب كل مؤسسة.

## الباب الخامس

### 5. الخلاصة والتوصيات

يلخص الباب نتائج التحليل الاحصائي للدراسة التي توصل اليه الباحث من خلال البحث والدراسة تم التوصل للخلاصة وتوصيات الدراسة.

#### 1-5 الخلاصة :

1. أغلب أفراد عينة الدراسة سواء كانوا رؤساء أو موظفين من ذوي المستوى التعليمي الجامعي ذوي أقدمية في مجال عملهم، كما أنهم يتحكمون في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بشكل جيد، مما يفيد بأن أفراد العينة يمتلكون المعرفة والدراية والخبرة الكافية لإبداء آرائهم حول حاجة مؤسساتهم إلى التغييرات الجذرية خاصة في المجال التكنولوجي، ويملكون القدرة على فهم إعادة هندسة الموارد البشرية وتقييم نتائجها.
2. تميز إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات المبحوثة وكغيرها من المؤسسات بالمركزية الشديدة فيما يتعلق بممارسة عملياتها ومهامها، وبدورها المساعد والاستشاري لباقي الإدارات، كما أنها تمارس مهامها التقليدية المعروفة بشكل روتيني دون تجديد في الأساليب أو الطرق أو الإجراءات المتبعة، ولو أنه وبالعموم هناك استخدام لشبكات الاتصالات الداخلية والخارجية والبرمجيات والتجهيزات في تسجيل ومتابعة العمل بهذه الإدارة، غير أن هذا الاستخدام تختلف حدته من مؤسسة إلى أخرى .
3. يتفق الرؤساء والموظفون في المؤسسات المبحوثة على حاجة مؤسساتهم إلى إعادة هندسة الموارد البشرية من خلال التحول إلى الهيكلة الأفقية المرنة المشجعة على سهولة الاتصال وانسيابية المعلومات، والتركيز على اللامركزية بشكل مكثف من خلال إعادة توزيع الأدوار والمسؤوليات.
4. يتفق الرؤساء والموظفون كذلك على ضرورة التحول إلى العمل الإلكتروني في إدارة الموارد البشرية وبشكل مكثف للتخلص من الأعمال الورقية والاستفادة من مزايا استخدام التقنيات الحديثة، إلى جانب الاعتماد على الخدمة الذاتية في انجاز مختلف المهام الإدارية والروتينية.

5. يتفق الرؤساء والموظفون على إمكانية إعادة تصميم عمليات إدارة الموارد البشرية لوجود بعض المهام التي يمكن الاستغناء عنها، ووجود مهام أخرى يمكن دمجها دون التأثير على العمل، حيث سيساهم ذلك في توفير الوقت والجهد والتكلفة في الانجاز.
6. تتميز الموارد البشرية المناسبة لمرحلة إعادة الهندسة وما بعدها بالقدرات والمهارات العالية التي تمكنهم من مواكبة التغيرات والتطورات التكنولوجية اللازمة للفترة الحالية، والتي تمكنهم من المشاركة في إدارة الموارد البشرية وتقاسم بعض مهامها، وفتح المجال أمام موظفي الموارد البشرية ليكونوا شركاء استراتيجيين في إدارتهم.
7. يحتاج الأفراد في المؤسسات المبحوثة إلى تغيير ممارسات وأساليب وأنظمة العمل من خلال تشجيع الاندماج الوظيفي وزيادة التمكين وتصميم نظام الحوافز والمكافآت على أساس ما تم تحقيقه من مستويات أداء متميزة، مما سيدفعهم للعمل بشكل أفضل وينمي سلوكياتهم الإبداعية ويكرس ثقافة العمل التطوعي والدور الإضافي.

## 5-2 التوصيات:

### 5-2-1 توصيات نابعة من الدراسة :

1. عقد دورات تدريبية لموظفي إدارة الموارد البشرية في مجال إعادة هندسة العمليات من حيث مفاهيمها وعملياتها وخاصة فيما يتعلق بإعادة هندسة العمليات التي يمارسونها.
2. تنمية الموارد البشرية بالمؤسسات من خلال تطوير نظام تدريبي فعال، يتيح لجميع الأفراد فرصة الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لدعم متطلبات مشروع إعادة هندسة العمليات الإدارية.
3. العمل على نشر ثقافة التغيير والتطوير لدى الأفراد، والتي تركز على المقومات الأساسية التي يتطلبها تطبيق عملية إعادة الهندسة .
4. الاهتمام بهيكلية المنظمة بحيث تكون قادرة على أن تلبي الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمنظمة بما يساهم في تحسين مستوى أداء العاملين وتحقيق الأهداف.
5. إعادة النظر في السلم الوظيفي (التدرج الوظيفي) وفحص مدى مناسبه مع احتياجات وتطلعات الموظفين.

6. الاستفادة من التطور التكنولوجي في أنظمة المعلومات والحاسوب والاتصالات الحديثة والعمل على استغلالها بشكل أمثل.
7. منح الأفراد الثقة والاستقلالية في العمل، وتوفير مناخ تنظيمي يسمح ويشجع على تقبل فكرة التمكين الإداري، والتشجيع نحو التغيير في أساليب العمل وتطوير إجراءات العمل وتسهيل تنفيذها لرفع مستوى أداء المنظمة.

### 3-5 الدراسات المستقبلية

8. دور هندرة إدارة الموارد البشرية في زيادة الأداء الوظيفي لدى العاملين في القطاع الخاص.
9. علاقة هندرة الموارد البشرية بمتغيرات أخرى (بالتميز المؤسسي، الجودة الشاملة).

## المراجع:

### المراجع العربية:

1. بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009.
2. خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2000.
3. محمد الصيرفي، هندرة الموارد البشرية، مؤسسة حورس الدولية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2009.
4. أحمد محمد غنيم، اعادة هندسة نظم العمل، الثورة الادارية المضادة، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، 2009.
5. إنعام علي الشيربلي، تقويم نظم المعلومات بواسطة بحوث العمليات، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
6. أحمد بن صالح عبد الحفيظ، المنهج العلمي لتطبيق الهندرة، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن، 2003.
7. جفري آن لوينثال، اعادة هندسة المنظمة: منهج الخطوة بخطوة لتجديد حيوية الشركة، ترجمة: خالد بن عبد الله الدخيل، دار المريخ، الرياض، 2002.
8. عبد العزيز علي حسن، الادارة المتميزة للموارد البشرية تميز بلا حدود، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2009.
9. رقية عدنان المعايطه، الارجونوميكا هندسة البشر دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
10. هيثم حمود الشبلي، مروان محمد النسور، ادارة المنشآت المعاصرة، دار صفاء لمنشر والتوزيع، عمان، 2009.
11. زاهر عبد الرحيم عاطف، هندرة المنظمات: الهيكل التنظيمي للمنظمة، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.



12. مأمون سليمان الدراكعة، ادارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
13. علي عبد الهادي مسلم، أيمن علي عمر، قراءات في علم وتحليل منظمات الاعمال: مدخل اعادة الهيكلة واعادة الهندسة الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
14. أ حمد ماهر، تطوير المنظمات، الدليل العلمي لاعادة الهيكلة والتميز الاداري وادارة التغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
15. مايكل هامر، ستيفن ستانتن، ثورة اعادة الهندسة، دليلك الي ثورة اعادة الهندسة العمليات الادارية، ترجمة حسين الغلافي، دار آفاق الإبداع لمنشر والإعلام، الرياض، 2000.
16. سلامة حسين، ثورة اعادة الهندسة: مدخل جديد لمنظومة التعليم، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2007.
17. السر حسن موسى، اعادة هندسة الادارة والشركات وادوات تطبيقها، دار عالم الكتب للطباعة والنشر والتوزيع، الرياض، 2002.
18. العتيبي، صبحي: تطور الفكر والأنشطة الإدارية، الطبعة الأولى، دار مكتبة الحامد، عمان 2002.
19. العميان، محمود: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان 2003 .
20. اللوزي، موسى: التنظيم وإجراءات العمل، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان 2002.
21. آل علي، رضا والموسوي، سنان: وظائف الإدارة المعاصرة نظرة بانورامية عامة، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان 2001.
22. مغربي، عبد الحميد: الادارة الأصول العلمية والتوجيهات المستقبلية لمدير القرن الحادي والعشرين، المكتبة العصرية، المنصورة، مصر 2006.
23. النجار، فريد: إعادة هندسة العمليات وهيكله الشركات للتعامل مع العولمة والحروب التجارية الجديدة، الطبعة الأولى، دار طيبة، القاهرة 2005.

24. حريم، حسين: السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان 2004.
25. تشواري، باري: ادارة الموارد البشرية، اعداد قسم الترجمة بدار الفاروق، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر 2003.
26. رفاعي، ممدوح: إعادة هندسة العمليات، الطبعة الأولى، جامعة عين شمس، القاهرة 2006.
27. اللوزي، موسى: التطوير التنظيمي أساليب ومفاهيم حديثة، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة والنشر، الجامعة الأردنية، عمان 1999.
28. جاد الرب، سيد: ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي لتنظيم القدرات التنافسية 2009.
29. الهيتي خالد عبد الرحيم مطر، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار حامد نعمان، الطبعة الاولى الأردن 2000.
30. المرسي جمال الدين محمد، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2003.
31. نجيب شاويش مصطفى، إدارة الأفراد، الطبعة الاولى، الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع، 1999.
32. حسن عمار حسين، إدارة شؤون الموظفين: المبادئ والأسس العامة والتنظيمات، السعودية: المكتبة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، 1411 هـ.
33. عاطف محمد عبيد، إدارة الأفراد، القاهرة: دار النهضة العربية، 1985.
34. راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 1999 م.
35. صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002 م.
36. حمدي أمين عبد الهادي، الإدارة العامة العربية والمعاصرة، القاهرة: دار الاتحاد العربي للطباعة، 1977.

37. السلمي علي، الإدارة بالأهداف طريق المدير المتفوق، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر، 1999 م.
38. د. حجازي محمد حافظ، المنظمات العامة: (البناء - العمليات - النمط الإداري)، الطبعة الأولى القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، سنة 2002 م.
39. صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002 م.
40. محمد عثمان إسماعيل حميد، إدارة الموارد البشرية، القاهرة: دار النهضة العربية، 1993 م.
41. أبو النصر مدحت محمد، إدارة وتنمية الموارد البشرية "الاتجاهات المعاصرة"، ط 1، القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2007 م.
42. محمد عثمان إسماعيل حميد، إدارة الموارد البشرية، القاهرة: دار النهضة العربية، 1993 م.
43. د. علي عبد الهادي مسلم، تكنولوجيا الإدارة المعاصرة في ظل العولمة، ط 1، الإسكندرية: الدار الجامعية، سنة 2007 م.
44. غانم السيد، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، ط 1، جامعة الجزائر، بيروت: دار الغرب الإسلامي، سنة 2006 م.
45. سبنسر، ليل: (هندرة الموارد البشرية، تحقيق نتائج خارقة في جودة العمل وتخفيض التكاليف)، ترجمة شمس الدين، عثمان، مراجعة بندر القحطاني، الشركة العربية للإعلام العلمي "شعاع"، القاهرة 2000.

#### المراجع الأجنبية:

1. Machael Hammer, James Champy, le Reengineering, Réinventer l'entreprise pour une amélioration spectaculaire de ses performances, Dunod, Paris, 1993.

## الرسائل الجامعية والبحوث والشبكة العنكبوتية (الانترنت):

1. خان، أحلام (2012): (هندسة العمليات كمدخل لتميز إدارة الموارد البشرية)، أبحاث اقتصادية وإدارية - العدد الثاني عشر، جامعة بسكرة الجزائر.
2. رضوان، مسعد (2008): (إعادة هندسة الإجراءات)، ورقة عمل مقدمة في ندوة تطوير الإدارات الحكومية من منظور إعادة هندسة الإجراءات، نواكشوط، الجمهورية الإسلامية الموريتانية.
3. رسلان، نبيل اسماعيل (2010): (هندرة الموارد البشرية، المؤتمر الأول في إدارة وتنمية الموارد البشرية في القطاع العام -الواقع والتطلعات-)، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا - جامعة الدول العربية، القاهرة.
4. قاسم، إسماعيل (2009): (تحسين جودة الخدمة في الجامعات الفلسطينية عبر إعادة هندسة العمليات الإدارية" الهندرة دراسة حالة: الجامعة الإسلامية - غزة)، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية - غزة.
5. خان احلام، أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية، رساله دكتوراه جامعة بسكرة الجزائر 2015.
6. رانيا جاسر علي، واقع تطبيق هندرة الموارد البشرية، رسالة ماجستير، فلسطين غزة.
7. المعاينة، رقية عدنان فرحان (2010): (تطوير أداء العاملين في وازرة التربية والتعليم الأردنية لزيادة كفاءتهم في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات)، مجلة جامعة. أم القرى للعلوم التربوية والتقنية، مجلد 2، عدد 1.

## الملاحق

بسم الله الرحمن الرحيم

إستبيان

اعادة هندسة الموارد البشرية

### Human Resources Reengineering

#### مقدمة:

هذا البحث للأغراض الأكاديمية البحتة لتطوير الإدارة ككل و إدارة التشييد خاصة و دراستهما بجامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا، خصص لقياس مدى معرفة منظمات التشييد السودانية بهندرة الموارد البشرية.

كل المعلومات المجمعة من هذا الإستبيان ستؤخذ بمنتهى الجدية للإجابة عن فرضيات البحث حسب آرائكم، و ستعامل بسرية تامة و ستتم الإستفادة منها لأغراض البحث العلمي فقط ولن تستخدم لغرض آخر. نرجو منك التكرم بقراءة العبارات بدقة والإجابة عنها بموضوعية. وستكون دقة إجاباتك ومساعدتك عوناً كبيراً لي في التوصل إلى نتائج موضوعية وعملية.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير..

الباحث

أولاً: البيانات الشخصية:

الإسم (إختياري) الإيميل

نشاط المؤسسة:

مقالات  شاري  أخرى حدد

الوظيفة:

مهندس  في عام  آخر  بد

الخبرة العملية:

أقل من 5 سنة  من 5 سنوات

من 10 - 15 سنوات  من 15 سنة

ثانياً: أسئلة الإستبيان:

إعادة هندسة الموارد البشرية: هي إحداث تغييرات جذرية في إدارة الموارد البشرية، وذلك على المستوى الهيكلي بإعادة تنظيم هذه الإدارة في شكل فرق عمل، وعلى المستوى الفني بإعادة تصميم عمليات هذه الإدارة للتخلص من النشاطات التي لا تضيف قيمة والتركيز فقط على الأنشطة الإستراتيجية، وعلى المستوى التكنولوجي بالتحول إلى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، وعلى المستوى البشري بتخلص موظفي ادارة الموارد البشرية من المهام الاداريه والروتينيه ويركزون علي المهام الاستراتيجيه والاساسية في هذه الادارة .

## المحور الاول :

التعرف على مدى إدراككم كموظفين لحاجة إدارة الموارد البشرية إلى إعادة الهندسة، من خلال إدراككم لمدى الحاجة إلى التغييرات الجذرية التي تحملها لهم ولمرؤوسيهـم و لإدارة الموارد البشرية ككل.

لذا يرجى منكم إبداء رأيكم حول موافقتكم على أهمية ومدى الحاجة إلى ما يلي في مؤسستكم، من خلال وضع إشارة √ في المربع الذي يناسب وجهة نظركم\_\_\_\_\_.

الرقم	العبارات المستوي الهيكلي	اوافق	اوافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1.	إدارة الموارد البشرية في المؤسسة بحاجة إلى إعادة توزيع بعض الاختصاصات من خلال دمج مهام بعض المناصب مع بعضها واستحداث مناصب جديدة .					
2.	مهام الموظفين الحالية بحاجة إلى إعادة تصميم من خلال إنشاء أدوار جديدة لهم أو إعادة توزيعهم على مهام أخرى في المؤسسة .					
3.	من الضروري زيادة مشاركة المرؤوسين في ممارسة بعض مهام إدارة الموارد البشرية إلى جانب الرؤساء والعمل كفرق عمل .					
4.	يتعين على المؤسسة الانتقال من نمط تقسيم العمل وفق التخصص الدقيق المعتمد حاليا إلى نمط العمل متعدد المهام في إطار فرق العمل.					
<b>المستوي الفني</b>						
1.	يتعين إعادة النظر في عمليات الموارد البشرية الممارسة حاليا، حيث هناك مهام يمكن دمجها للقيام بها من طرف نفس الموظف، وبالمقابل هناك مهام يجب فصلها لحاجتها إلى عدة موظفين للقيام بها .					
2.	إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة بحاجة إلى إبداع أساليب جديدة في العمل، فمثلا يمكن إجراء مقابلات التعيين عن طريق النظام الآلي الذي لديه كافة المعلومات عن ملف المترشح دون الحاجة إلى العمل الورقي تماما .					
3.	الطرق والأساليب المستخدمة في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة (أساليب التوظيف، طرق التدريب، طرق تقييم الأداء، أساليب تحديد المكافآت،..) بحاجة إلى تغييرها بشكل جذري، من خلال اقتراح طرق					

					وأساليب مغايرة تقدم نفس العمل في وقت أقل وبتكلفة منخفضة .
					4. بعض العمليات في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة بحاجة إلى انجازها بالتوازي مع بعضها البعض، وليس بالضرورة انتظار نهاية عملية لبدء عملية أخرى
					<b>المستوي التكنولوجي</b>
					1. المؤسسة في حاجة إلى تطوير إدارة مواردها البشرية من خلال دعم عمليات هذه الإدارة بالممارسة الإلكترونية. والتخلص من التعامل الورقي
					2. يتعين لممارسة إجراءات وعمليات إدارة الموارد البشرية بالمنظمة بالاعتماد على شبكات المعلومات الداخلية والخارجية (الانترنت )
					3. المؤسسة بحاجة إلى الربط بين برمجيات الأجور وبرمجيات الأداء، وإتاحتها للرؤساء والمرؤوسين مباشرة على الموقع الإلكتروني للمؤسسة
					4. من المهم أن يستخدم في تدريب الموظفين عدة أساليب الكترونية المؤتمرات المرئية، التعليم عن بعد.... والتي تمكنهم من الاستفادة دون مغادرة أماكن عملهم
					من الضروري أن توفر المؤسسة في موقعها الإلكتروني حساب خاص بكل موظف، يمكنه من الإطلاع على بياناته الشخصية أو تعديلها، وتسجيل أوقات الحضور والانصراف،....
					5. من المفيد جداً أن يتمكن الموظف من طلب مختلف الخدمات المتعلقة به، كطلب العطل والغياب، الإطلاع على المكافآت والأجور، الحصول على معلومات حول الدورات التدريبية. بشكل مباشر عن طريق الشبكات الإلكترونية
					<b>المستوي البشري</b>
					1. يتعين على موظفي إدارتكم أن يكونوا مؤهلين لتطبيق مختلف التغييرات الجذرية التي تخص أدوارهم ومسؤولياتهم
					2. من المهم أن يتوفر في موظفي إدارتكم القدرة على مواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة
					3. يتعين الاستغناء عن بعض موظفي إدارة الموارد البشرية في تقديم بعض خدمات هذه الإدارة، بحكم أنو سيقوم بها الرؤساء والمرؤوسين بأنفسهم
					4. المؤسسة بحاجة إلى مساهمة الرؤساء في الحصول على احتياجات إدارتهم من الموظفين بأنفسهم وبطريقة أسرع، وذلك سواء من داخل المنظمة أو من خارجها عن طريق الشبكات الآلية الخاصة بالمؤسسة



## المحور الثاني:

مدى توفر المناخ المناسب لتطبيقها بالمؤسسة (إمكانية تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية) يهدف هذا المحور إلى معرفة مستوى جاهزية المؤسسات محل الدراسة لتطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية، وذلك من خلال معرفة مدى توفر متطلبات تطبيق هذه العملية. لذا يرجى منكم ابداء رأيكم حول مدى توفر المتطلبات التالية بمؤسساتكم بشكل عام، وبإدارتكم بشكل خاص من خلال وضع إشارة √. المربع الذي يناسب وجهة نظرك

الرقم	العبارات	وافق	وافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>المتطلبات الإدارية</b>						
1.	تتوفر لدى الإدارة العليا قناعة بأن النماذج المستخدمة في إجراءات العمل بحاجة إلى التطوير المستمر					
2.	هناك توجه للإدارة العليا نحو إحداث تغييرات جذرية إداريا وتنظيميا					
3.	يتم تقديم دورات تدريبية متخصصة للموظفين المعنيين بالأعمال الالكترونية في كل المجالات ومن بينها إدارة الموارد البشرية					
4.	تحرص الإدارة العليا على مواكبة المستجدات التقنية في مجال الحاسب الآلي في كل الإدارات					
<b>المتطلبات التنظيمية</b>						
1.	تعمل المؤسسة باستمرار على تقليل المستويات الإدارية وتوسيع نطاق الإشراف والقيادة					
2.	تبحث المؤسسة عن إحداث التغييرات اللازمة في الهيكل التنظيمي (إلغاء، دمج، ....) لبعض الإدارات أو الوحدات بما يكفل كفاءة وفعالية التنظيم، ويتوافق مع إعادة هندسة الموارد البشرية.					
3.	ثقافة المؤسسة تشجع التكيف مع التغيير والتحول إلى فرق العمل الموجهة ذاتيا					
4.	يمنح الرؤساء بالمؤسسة كافة الصلاحيات لمروسيهم للتصرف عند وجود مشكلة ما دون الحاجة للرجوع إليهم					
<b>المتطلبات البشرية</b>						
1.	يتمتع الأفراد بمؤسستكم بقدرات كبيرة على تنويع الأعمال، والانتقال السريع بين					

					مواقع العمل المختلفة.
					2. هناك اقتناع للموظفين بحاجة إدارة الموارد البشرية إلى التغيير ويتقبلون المشاركة في تنفيذه
					3. يدرك الأفراد أهمية التحول للإدارة الالكترونية في مختلف المجالات، وخاصة في إدارة الموارد البشرية
					4. الأفراد بالمؤسسة قادرون على استخدام لمختلف التقنيات الحديثة في المعلومات والاتصالات
					5. يتوفر لدى الرؤساء والمرؤوسين مهارات ومعارف كثيرة حول عمليات الموارد البشرية
					6. يملك الأفراد المهارات والمعارف اللازمة للتحول إلى الإدارة الالكترونية واعتماد الخدمة الذاتية .
<b>المتطلبات المادية</b>					
					1. تتوفر الميزانيات اللازمة لتطبيق عمليات إعادة هندسة إدارة الموارد البشرية
					2. يوجد الدعم المالي اللازم للاستعانة بمدربين مؤهلين لتدريب الأفراد على تطبيق آليات الإدارة الالكترونية للموارد البشرية ونظام الخدمة الذاتية
<b>متطلبات تكنولوجياية</b>					
					1. تملك المؤسسة موقع إلكتروني على شبكة الانترنت
					2. توفر المؤسسة شبكات اتصالات داخلية وخارجية متاحة لجميع الأفراد وفي جميع الإدارات
					3. توفر المؤسسة عددا كافيا من التجهيزات الالكترونية الحديثة والبرامج الحاسوبية اللازمة للقيام بعدة مهام إدارية في إدارة الموارد البشرية
					4. يوجد خبراء في المؤسسة في مجال تصميم وتطوير البرامج الالكترونية
					5. ترتبط أجهزة الحاسوب في المؤسسة مع قواعد البيانات الالكترونية التي تتوفر للموظفين لتسهيل حصولهم على المعلومات

### المحور الثالث: معيقات تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية

يهدف هذا المحور للتعرف على مختلف المعوقات والصعوبات التي قد تواجهها المؤسسات مجال الدراسة عند تطبيق عملية إعادة هندسة الموارد البشرية وذلك من وجهة نظركم كموظفين بالإدارة المعنية بالتغيير. لذا يرجى منكم ابداء رأيكم حول مدى موافقتكم على توفر المعوقات التالية بمؤسساتكم بشكل عام، وبإدارتكم بشكل خاص من خلال وضع إشارة (√) في المربع الذي يناسب وجهة نظركم.

الرقم	العبارات	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1.	غموض مفهوم إعادة هندسة العمليات لدى إدارات المؤسسة وإدارتها العليا					
2.	تميز إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة بالمركزية الشديد					
3.	تميز المؤسسة بالإجراءات الروتينية الشديدة التي تؤثر في تطبيق عملية إعادة الهندسة في إدارة الموارد البشرية بفعالية					
4.	نقص الدورات التدريبية في مجال الإدارة الالكترونية والعمل الالكتروني وخاصة لموظفي إدارة الموارد البشرية					
5.	عدم وجود استشاريين متخصصين بتطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية سواء داخل المؤسسة أو خارجها					
6.	تسارع التغيرات في تكنولوجيا المعلومات (التي هي أساس عملية إعادة الهندسة) وصعوبة مسايرتها					
7.	افتقار إدارة الموارد البشرية إلى قواعد بيانات دقيقة ومتكاملة					
8.	قلة الأجهزة والبرمجيات المتوفرة في إدارة الموارد البشرية وضعف متابعتها					
9.	شبكات الاتصالات الداخلية والخارجية الموجودة بالمؤسسة غير كافية لتطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية					
10.	عدم ثقة الموظفين في العمل الالكتروني ويتجنبونه					
11.	مقاومة بعض موظفي إدارة الموارد البشرية للتغييرات التي ستمسهم جراء إعادة الهندسة لاعتقادهم بتهديدها لمراكزهم					
12.	انخفاض ثقة موظفي إدارة الموارد البشرية بقدرتهم على أداء مهامهم عند تطبيق عملية إعادة الهندسة					
13.	ارتفاع التكلفة المادية عند تطبيق إعادة الهندسة على إدارة الموارد البشرية					
14.	قلة الميزانية المخصصة لتصميم وتطوير برامج وتطبيقات الحاسب الآلي					