

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
العنوان

العنوان
دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تفعيل حركة التغيير داخل منظمات الأعمال
-دراسة حالة المؤسسة المينائية جن جن- جيجل-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:
عمر قيرة

إعداد الطالبتين:
• سهام معارفي
• غادة مريوة

أعضاء لجنة المناقشة

الأستاذ	الجامعة	الصفة
	جامعة جيجل	رئيسا
عمر قيرة	جامعة جيجل	مشرفا ومقررا
	جامعة جيجل	مناقشا

السنة الجامعية: 2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

كلمة شكر وتقدير

من جعل الله خاتمة النعمة جعلها الله فاتحة المزيد

سبحانك ربنا ما عبدناك حق عبادتك وما شكرناك حق شكرك

فلك الحمد حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضا

...

بعد شكر الله عز وجل، نتقدم ببالغ الشكر والتقدير إلى الأستاذ المشرف "عمر قيرة" الذي أفادنا من خبرته وتفضل علينا بالنصائح والتوجيهات، والمؤطر الميداني بالمؤسسة المينائية -جن جن- "هشام..." الذي نتقدم له بخالص الشكر والامتنان على قبوله الإشراف علينا وعلى سعة صدره وصبره معنا ومدنا بكافة المعلومات التي أفادتنا في بحثنا هذا.

وكل موظفي المؤسسة المينائية ونخص بالذكر الإخوة "عبد المالك"، "أمين".

وكل الشكر للأخ "مسعود كرواز" على كل جهوده المبذولة التي رافقتنا طيلة فترة إعدادنا لهذا العمل المتواضع دون كلل أو ملل

وكل من لم يتسع لنا المجال لذكره وساهم من قريب أو بعيد ولو بالكلمة الطيبة في خروج هذا العمل إلى النور بعد طول انتظار.

نقول للجميع لنا لكم خالص عبارات الشكر والتقدير

والحمد لله أولاً وأخيراً.

الإهداء

إلى شمعة دربي وبلسم جروحي إلى من سهروا الليالي من أجلي إلى من إذا عشت الدهر لن أوفي
حقهما إلى من أوصاني ربي بطاعتها دون معصيته إلى سبب نجاحي وسعادتي في الدنيا والآخرة إلى
جنتي والدي الكريمين ___ حفظكم الله وأبقاكم لناظري
إلى من قاسموني حلوة الحياة ومرها وكانوا رفقتي في الحياة أخواتي هيبية، مديحه، بسمة ورقية وإلى
إخواني داود وعمار، إلى الكتاكيت سيف الإسلام، وقصي، وجواد، والين، وسلين ونهاد.
إلى التي لم تلدها أمي وأحسن من عرفني بها القدر التي كانت رفيقة الدرب والصديقة والأخت وسندي
في جميع سنواتي الدراسية والشخصية أختي رانيا شكرا على كل اللحظات التي جمعتنا معا شكرا على
تقاسمنا الفرح والحزن أتمنى لك النجاح في حياتك
إلى من جمعنتي معها أيام الدراسة إلى رفيقتي وأختي سهام وإلى كل من يذكرهم القلب قبل ان يكتبهم
القلم أقول لكم بعدتم ولم يبعد عن القلب حبكم وانتم في الفؤاد حضور، إلى كل من يحمل لقب "مريوة".

غادة

إلى من كرمهما الله في كتابه
إلى من أنار دربي في الحياة وزرع فيا طموحا صار يدفعني نحو مستقبل ناجح، إلى من رفعت رأسي
عاليا افتخارا به...أبي الغالي
إلى من حملتني وهنا على وهن، إلى من كرست حياتها لأجلنا، إلى مدرسة الحياة وأعز الناس، إلى من
أحى بدعواتها...أمي غاليتي
إلى من كانوا لي السند في الحياة إخوتي "محمد وحبيب"، إلى عصفورات قلبي "إسراء وأسيل"
إلى جدي "زلماط الصالح" وجدتي الغاليتين، إلى كل أسرتي الكبيرة...أهدي ثمرة جهدي
إلى التي لم تلدها أمي التي كانت لي الدعم والعرض "حبيبتي بشرى"، إلى من جمعنتي بها أيام الدراسة
" أختي غادة"...إلى خير صحبة لي في هذا الزمان كل باسمها...أهدي ثمرة جهدي
إلى من سكنوا يسار صدري...إلى من كانوا لي السند والخيبات حولي...إلى من أناروا دربي
هم الكل وهم نعمة ربي.

سهام

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
	شكر وتقدير
	اهداء
I	الفهرس
IV	قائمة الجداول
V	قائمة الاشكال
VI	قائمة الملاحق
VII	قائمة المختصرات
أ	مقدمة
الفصل الاول: الاطار النظري لإعادة الهندسة الادارية	
6	تمهيد
7	المبحث الاول: ماهية الهندسة الادارية
7	المطلب الاول: نشأة وتطور الهندسة الادارية
11	المطلب الثاني: مفهوم الهندسة الادارية
20	المطلب الثالث: دوافع ومبادئ الهندسة الادارية
26	المطلب الرابع: خصائص الهندسة الادارية
27	المطلب الخامس: اهداف الهندسة الادارية وفوائدها
29	المبحث الثاني: الابعاد المؤثرة في الهندسة الادارية ومراحل تطبيقها
29	المطلب الاول: الابعاد المؤثرة في الهندسة الادارية
40	المطلب الثاني: مراحل تطبيق الهندسة الادارية
42	المطلب الثالث: نماذج الهندسة الادارية
46	المطلب الرابع: عوامل نجاح الهندسة الادارية
49	المطلب الخامس: الابخاء المتوقعة في تطبيق الهندسة الادارية
50	المبحث الثالث: ادوات مدخل الهندسة الادارية والعمليات التي يتم اعادة هندستها
50	المطلب الاول: ادوات مدخل الهندسة الادارية
51	المطلب الثاني: العمليات التي يتم اعادة هندستها

51	المطلب الثالث: متطلبات تطبيق الهندسة الادارية
54	المطلب الرابع: المؤسسات التي تحتاج المؤسسة عملية اعادة الهندسة
55	المبحث الرابع: المداخل النظرية المفسرة للهندسة الادارية
55	المطلب الاول: مدخل النظم المفتوحة
57	المطلب الثاني: المدخل الهيكلية
59	المطلب الثالث: المدخل التكنولوجي
60	المطلب الرابع: مدخل الانساق الاجتماعية الفنية
62	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: مدخل الى التغيير التنظيمي	
64	تمهيد
65	المبحث الاول: ماهية التغيير التنظيمي
65	المطلب الاول: مفهوم التغيير التنظيمي
70	المطلب الثاني: اسباب التغيير التنظيمي
73	المطلب الثالث: خصائص التغيير التنظيمي
75	المطلب الرابع: اهداف التغيير التنظيمي
76	المطلب الخامس: انواع التغيير التنظيمي
77	المبحث الثاني: اساسيات التغيير التنظيمي
77	المطلب الاول: مجالات التغيير التنظيمي
79	المطلب الثاني: انماط التغيير التنظيمي
80	المطلب الثالث: مصادر التغيير التنظيمي
80	المطلب الرابع: مراحل التغيير التنظيمي
81	المطلب الخامس: استراتيجيات احداث التغيير التنظيمي
82	المبحث الثالث: مقاومة التغيير التنظيمي
82	المطلب الاول: مفهوم مقاومة التغيير التنظيمي
83	المطلب الثاني: اسباب مقاومة التغيير التنظيمي
83	المطلب الثالث: مراحل مقاومة التغيير التنظيمي
84	المطلب الرابع: انواع مقاومات التغيير
87	المبحث الرابع: اشكال مقاومة التغيير التنظيمي واساليب التغلب عليها
87	المطلب الاول: اشكال مقاومة التغيير

88	المطلب الثاني: استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي
90	المطلب الثالث: نتائج مقاومة التغيير التنظيمي.
92	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: دراسة ميدانية في مؤسسة ميناء جن جن - جيجل -	
94	تمهيد
95	المبحث الأول: تقديم مؤسسة ميناء جن جن
95	المطلب الأول: لمحة تاريخية في ميناء جن جن
95	المطلب الثاني: تعريف المؤسسة المينائية جن جن
95	المطلب الثالث: مهام وأهداف مؤسسة ميناء "جن جن"-جيجل
97	المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي لمؤسسة ميناء "جن جن"-جيجل
102	المبحث الثاني: : نتائج دراسة المقابلة
109	الاستنتاج
110	خلاصة
112	خاتمة
116	قائمة المراجع
135 - 123	الملاحق
136	ملخص

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
8	نشأة وتطور اعادة الهندسة	01
35	قدرات تكنولوجيا المعلومات	02
83	عوامل المقاومة من طرف الفرد	03
88	استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي	04

قائمة الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
33	تكامل نظم المعومات مع الإدارة والتنظيم	01
42	نموذج Hammer et champy لإعادة هندسة العمليات	02
44	نموذج Gunasekran et Kobu لإعادة هندسة العمليات	03
46	نموذج Jang لإعادة هندسة العمليات	04
53	متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات	05
69	أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة	06
71	الأساليب الداخلية والخارجية للتغيير التنظيمي	07
86	يبين أشكال التعبير عن مقاومة التغيير	08
97	الهيكل التنظيمي لمؤسسة ميناء جن جن	09

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق	الرقم
الشهادة الوصفية لمنصب العمل	01
خطة العمل	02
الهيكل التنظيمي	03
أسئلة المقابلة	04

الإختصار	المدلول
TQM	Total Quality Management
BPR	Business Process Re-engineering
ISO	International Organization for Standardization
HRM	Human Resource Management
SAS	Scandinavian Airlines System

مقدمة

مقدمة

تسعى المؤسسات الحديثة إلى إحداث التغييرات الجوهرية، وتحديث بنية العمليات والمعلومات لديها لدعم عملية اتخاذ القرار ومواكبة التغييرات التي تحدث في بيئتها المحيطة وزيادة قدرتها على المنافسة والبقاء، ولا شك أن التغيير يهدف بالدرجة الأولى والأساسية إلى إكساب المؤسسات المرونة والقدرة اللازمة لتجسيد أهدافها وتعزيز ثقافتها بما يخدم نظرتها المستقبلية وخطتها الإستراتيجية ويعزز ميزتها التنافسية، وهناك الكثير من الأساليب الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تحقيق مثل تلك الأهداف كإدارة الجودة الشاملة وإعادة هندسة العمليات الإدارية. ونظرا للتطور التكنولوجي الهائل وظهور الانترنت تم استخدام أسلوب إعادة الهندسة في كثير من الشركات والمصانع والوزارات والجامعات والمؤسسات الاقتصادية، لما له من دور كبير في خفض التكاليف والوقت وتحسين الجودة وحدة الجودة الإدارية، هذا ما جعل المنظمات في تحدي كبير لتحقيق أهدافها وتبني إستراتيجيات تساعد على تحقيق ذلك، لكن الإستراتيجيات التي تنتهج لتحقيق أهداف معينة تختلف من مؤسسة لأخرى، فنجد بعض المؤسسات تركز على إستراتيجيات تساعد على تحقيق ذلك، لكن الإستراتيجيات التي تنتهج لتحقيق أهداف معينة تختلف من مؤسسة لأخرى، فنجد بعض المؤسسات تركز على إستراتيجيات النمو وأخرى تركز على إستراتيجيات الاستقرار، ومنها من تتبع إستراتيجيات التغيير الجذري بمعنى هندسة العمليات الإدارية. هذه الأخيرة شهدت اهتماما كبيرا من قبل الباحثين والمخترعين في العلوم الإدارية بعد كتابة (Hummer and Champy) في هذا المجال.

أما في الجانب الميداني فقد قامت العديد من المؤسسات بانتهاج مقاربة إعادة الهندسة الإدارية خاصة تلك التي تتطلع للتخلص نهائيا من طرق وأساليب العمل القديمة وتبني أخرى جديدة، وقد ثبتت فعاليتها لما حققته من قفزات على مستوى الأداء والجودة الإنتاجية وغيرها .

1. الإشكالية الرئيسية:

وعليه فإن الإشكالية التي تعالجها الدراسة يمكن صياغتها في السؤال الرئيسي التالي:
إلى أي مدى تساهم إعادة هندسة العمليات الإدارية كإستراتيجية في تحقيق التغيير التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية؟

ومن هذا السؤال الجوهرى تتفرع من الأسئلة التالية:

- أ- ما المقصود بإعادة الهندسة في المؤسسة؟
- ب- ما دور إعادة الهندسة الإدارية في تحقيق التغيير الهيكلي في المؤسسة الاقتصادية؟
- ت- ما هو مستوى إدراك الموظفين لأبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسة الاقتصادية؟
- ث- كيف تم استغلال الثورة التكنولوجية والمعلوماتية في إعادة الهندسة الإدارية؟
- ج- هل للابتكار دور أساسي في تفعيل عملية الهندسة داخل المؤسسات؟

ح- ما هي مراحل إعادة الهندسة في المؤسسة؟

2. فرضيات الدراسة:

للإجابة على إشكالية الدراسة والأسئلة المتعلقة بها تم صياغة الفرضيات التالية:
الفرضية الرئيسية: تساهم إعادة الهندسة إلى حد كبير كإستراتيجية لتحقيق التغيير التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية.

الفرضيات الفرعية:

أ- المقصود بإعادة هندسة العمليات الإدارية إعادة وضع تصميم جديد لعمليات الأعمال. ربما هي إعادة وضع هيكل تنظيمي جديد؛

ب- للهندرة دور إستراتيجي في تحقيق التغيير الهيكلي والأداء الفعال في عمليات المؤسسة،

ت- هناك مستوى ضعيف لإدراك للموظفين بأبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسة الاقتصادية؛

ث- الثورة التكنولوجية أحد الوسائل الرئيسية في تطوير المنظمة؛

ج- هناك علاقة قوية بين الابتكار وإعادة الهندسة الإدارية؛

ح- من خلال إعادة التفكير الأساسي وإعادة تصميم العمليات الإدارية بصفة جذرية.

3. أهمية الدراسة:

تتناول هذه الدراسة مفهوم إعادة الهندسة كأحد المفاهيم التي حظيت بأهمية كبيرة في دول العالم وخاصة الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا، ولكنه لم يلقى اهتماما في الدول العربية. لذلك فمن الأهمية توضيح هذا المفهوم وأهمية تطبيقه خاصة في الآونة الأخيرة. وتسهم هذه الدراسة في لفت أنظار القائمين على واقع المنظمات الخدمائية إلى تطبيق مدخل جديد ومتكامل، مثل إعادة الهندسة، محاولة للبدء في تطوير وتغيير الأداء الحالي، وتحقيق مستوى أعلى للخدمات التي تقدمها هذه الجهات. وتطبق هذه الدراسة على قطاع خدماتي لما له من تأثير في مختلف جوانب الحياة، إذ يمثل هذا القطاع أهمية خاصة سواء على المستوى الاقتصادي أم على المستوى الاجتماعي، وبالتالي فإن تطبيق مستحدثات الفكر الإداري بهذا القطاع الحيوي سيكون له أثر إيجابي في الارتقاء بخدماته، ومن ثم تغيير النظرة السلبية التي رافقت مسيرته طويلا. و تتبع أهمية هذه الدراسة بالنسبة للباحث في رغبته في تأصيل الأساليب المنهجية الحديثة في الدارة لما لها من إضافات هامة وحيوية على السياسات الإستراتيجية، كما أنها تعمق معرفة الباحث في موضوع إعادة الهندسة، حيث يعتبر هذه الأخيرة احد الآليات المهمة في عملية التغيير التنظيمي من خلال إحداث تغير جذري في تادية نشاطات المؤسسة.

4. أهداف الدراسة:

(1) إثراء الجانب النظري حول إعادة الهندسة الإدارية؛

- (2) توضيح الدور بين إعادة الهندسة الإدارية والتغيير التنظيمي؛
 (3) الاطلاع على كيفية تطبيق مؤسسة ميناء جن جن -جيجل- لإعادة هندسة العمليات الإدارية؛
 (4) توضيح مفهوم إعادة الهندسة وأهمية اعتمادها في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؛
 (5) توضيح أهمية إعادة الهندسة كأحد استراتيجيات التغيير التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

5. المنهج المتبع:

اعتمدنا على المنهج الوصفي في تحديد خصائص كل من الهندسة الإدارية في تحقيق التطوير التنظيمي وفي وصف تأثير آليات إعادة الهندسة وأساليبها على الإدارة وكذا التطرق للعوامل المؤثرة في تطوير الإدارات وهذا بتفعيل تقنيات حديثة ومتطورة تواكب العصرنة.

✓ **الأدوات المستخدمة:** اعتمدنا في دراستنا هذه على الأدوات التالية:

المقابلة: حتى نتمكن من الحصول على معلومات دقيقة إضافة إلى شرح موضوع البحث لأفراد عينة الدراسة، لجأنا إلى الاستعانة ببعض المقابلات مع الإطار المستجوبة بالمؤسسة، وهذا في محاولة لإثراء الإجابات والوصول إلى نتائج موثوق بها وذات مصداقية.

الملاحظة: استخدمت الملاحظة لجمع المعلومات وكذلك لمعرفة علاقة العمال ببعضهم، وعلاقة الرؤساء بالمرؤوسين، ولمعرفة الأنشطة الموجودة بالمؤسسة وأقسامها وهيكلها التنظيمي.

✓ **أسباب اختيار الموضوع:** تكون الأسباب ذاتية وموضوعية على النحو التالي:

✓ **موضوعية:**

1. قلة الدراسات في الجزائر التي تناولت موضوع إعادة الهندسة الإدارية.
 2. محاولة ربط الجانب النظري بالجانب العملي.
 3. حداثة مفهوم إعادة الهندسة ومحاولة تطبيقها في المؤسسات.
 4. الأهمية التي يكتسبها هذا الموضوع وخاصة في المؤسسات الخدمية.
 5. لفت انتباه المؤسسات على أهمية إعادة الهندسة كأحد استراتيجيات التغيير التنظيمي.
- ✓ **ذاتية:** اهتمامنا وميولنا الشخصي بدراسة موضوع إعادة الهندسة والتغيير التنظيمي خاصة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

7. إطار الدراسة:

✓ **الحدود الموضوعية:**

اشتملت هذه الدراسة على تناول موضوع إعادة هندسة العمليات وكذا التغيير التنظيمي ومعرفة دور إعادة هندسة عمليات التغيير التنظيمي، هذا كان في الجانب النظري، أما الجانب التطبيقي فقد ركزنا على

تحليل المتغيرين: إعادة هندسة العمليات على التغيير التنظيمي من خلال إجراء مقابلة مع العاملين في مؤسسة ميناء جن جن-جيجل-.

✓ الحدود المكانية:

تمت الدراسة في مؤسسة ميناء جن جن-جيجل-.

✓ الحدود الزمانية:

لقد طبقت هذه الدراسة خلال السنة الدراسية 2023/2022 وكانت من شهر مارس الى غاية شهر جوان من عام 2022.

8. صعوبات الدراسة:

- يعتبر موضوع إعادة الهندسة موضوع جديد وغير متناول في اغلب الدراسات، لذلك واجهنا صعوبات في قلة المراجع التي نتحدث عن هذا الموضوع، فواجهنا صعوبة في جمع المعلومات وتنوعها لان موضوع إعادة الهندسة موضوع واسع جدا.
- غياب المدراء خلال فترة إجرائنا للمقابلة وانشغال موظفي المديرية التابعة للمؤسسة .
- عدم فهم اغلب الموظفين خاصة أعوان التحكم للموضوع وصعوبة التجاوب معنا وإفادتنا أكثر ومدنا بالمعلومات التي نحتاجها.

الفصل الأول: الإطار النظري لإعادة هندسة العمليات الإدارية

تمهيد

المبحث الأول: ماهية إعادة هندسة العمليات الإدارية

المبحث الثاني: أساسيات إعادة هندسة العمليات الإدارية

المبحث الثالث: أدوات مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية
والعمليات التي يتم إعادة هندستها

المبحث الرابع: المداخل النظرية المفسرة لإعادة هندسة
العمليات الإدارية

خلاصة

تمهيد:

تشط المنظمات في بيئة تتميز بالتغير المستمر والسريع، وهو ما أجبرها على البحث عن حلول مناسبة التي تسمح لها بالتكيف بنجاح مع الظروف البيئية المتغيرة، ومنها ضمان الاستمرارية والنمو...وقد تصل المنظمة إلى ذلك بوجود مديرين وإطارات مبدعين يتوقعون التغيير وقادرين على إدارته، مع انتهاج أساليب جديدة للتغيير، وتعتبر إعادة الهندسة للعمليات الإدارية كأحد التقنيات أو الأساليب التي لها الأثر البالغ في إنجاز العملية التغييرية في المنظمة وإعادة ترتيب الأعمال من خلال إحداث تغيير جذري في المنظمة، وعلى كيفية أدائها لنشاطاتها المختلفة بهدف تحسين الأداء وذلك على كل المستويات، التصميم، التشغيل، وغيره من العمليات التي تدفع بالمنظمة نحو أحسن مردودية وأحسن استغلال والتسيير لموارده المتاحة بهدف الرفع من القدرات التنافسية للمؤسسة وبالتالي ضمان مكانة مرموقة في السوق في ظل قانون تناقص الأرباح، وفي ظل الأوضاع البيئية الراهنة خاصة التعقيد و التغير السريع.

ويتناول هذا الفصل ماهية إعادة هندسة العمليات الإدارية في المبحث الأول، بينما في المبحث الثاني أساسيات إعادة هندسة العمليات الإدارية، أما الثالث فخصصناه لأدوات مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية والعمليات التي يتم إعادة هندستها، وكأخر مبحث في هذا الفصل تطرقنا إلى أهم المداخل النظرية المفسرة لإعادة هندسة العمليات الإدارية.

المبحث الأول: ماهية الهندسة الإدارية

إعادة هندسة العمليات الإدارية أو الندرة من المصطلحات الإدارية الحديثة، ومن خلال هذا المطلب سنكتشف كيف نشأت وتطورت وما هي مبادئها :

المطلب الأول: نشأة وتطور الهندسة الإدارية

سوف نحاول من خلال هذا المطلب أن نتعرف على الظروف التي برزت في ظلها إعادة الهندسة الإدارية، وكيف تم تطويرها.

الفرع الأول: نشأة إعادة الهندسة الإدارية:

إن مضمون إعادة الهندسة ليس وليد الدراسات والأبحاث الإدارية فقط، ولكن له جذور تمتد إلى مجالات عديدة من بينها ما جاء في قوله تعالى (إن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم) - سورة الرعد الآية 11- ومعناها إن الإنسان الذي يرى بأنه عاجز عن مواجهة التحديات التي تعترضه في حياته وأنه لا يستطيع المضي نحو الأمام في المجتمع الذي هو فيه، أو يريد الأصلاح أو الأنسب في حياته، فعليه البدء أولاً بتغييرات جذرية وأساسية بذاته البشرية.

ونفس المعنى نجده في علم الهندسة الوراثية، وهي التعديل والتحسين التقني للكائنات الحية ومسرح نشاطها الخلوية، وبالتحديد الجينات، حيث يتم برمجتها وفق تصميمات موضوعة سلفاً لتغيير وظائفها البيولوجية من أجل تبديل الإمكانات الوراثية للكائن الحي والحصول على كائنات حية معدلة وراثياً ذات كفاءة أعلى ومردودية أكبر، خاصة في مجال نمو المحاصيل الزراعية وتربية الحيوانات، وتعتبر عمليات التهجين التي تم القيام بها في سنة 1766 أول الإسهامات في هذا المجال .

كما نجد نفس المضمون في دراسات علوم الهندسة حيث يعود أصل كلمة هندسة إلى *ingénierie* باللاتينية، وتعني الإبداع والاستفادة من المبادئ والأصول العلمية في بناء الأشياء وتنظيمها وتقويتها. أما من الناحية التاريخية فإعادة الهندسة قد رافقت الإنسان منذ ظهوره على وجه الأرض إلى بروزها بهذه التسمية ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (1): نشأة وتطور إعادة الهندسة

الزمن	المسببات	مظاهر إعادة الهندسة
بدء الخليفة على الأرض ونزول سيدنا ادم	الخطأ المرتكب من أمنا حواء وإغراء الشيطان لها	الفرق الشاسع بين الحياة في السماء والحياة على وجه الأرض
نزول الكتب السماوية واختيار الله للرسول والأنبياء	الأعمال السيئة والعادات غير الجيدة التي تميز بها الناس في زمن كل نبي	الانقلاب على الواقع الموجود آنذاك والاعتماد على التعاليم السماوية والسر النبوية التي جاءت لتطوي صفحة الكفر وتبدأ بصحة الإيمان
الحضارات التي سادت ثم بادت مثل حضارة واد الرافدين، النيل، الرومان... الخ	أسباب عديدة أدت إلى زوالها منها الكوارث الطبيعية، الأمراض والحروب	انتهاء حارات بأكملها والبدء بعصر جديد مغاير
الثورة الصناعية	التطورات التكنولوجية، اختراع الآلات والمكائن وبروز المدارس والأفكار التنظيمية	اكتشاف موارد جديدة مثل النفط، ونقله نوعية وسريعة في معدلات الإنتاج وإحلال العمل الآلي محل العمل اليدوي
الحربين العالميتين الأولى والثانية	أسباب سياسية، اقتصادية وأطماع استعمارية للدول العظمى وزيادة حاجاتها للنفط	التغيرات في الخارطة الجغرافية للعالم نتيجة الاستعمار وسلب خيرات الدول وانهيار دول وبروز دول أخرى
ظهور التحالفات والاندماجات والاتحادات	بناء قاعدة أساسية وركيزة لمواجهة التحديات والتغيرات الحاصلة في الاقتصاد والسياسة.. الخ لدى اغلب الدول	البدء بتغيرات شاملة في جميع الاتجاهات والمجالات والانفتاح على العالم وبداية ظهور العولمة
العولمة والمعلوماتية	التطورات السريعة والهائلة في مجال الكمبيوتر والانترنت ورغبة الدول المتقدمة في تصريف منتجاتها بالخارج	اكتشاف إعادة الهندسة الإدارية لدى الباحثين وتطابق المضمون مع التسمية

وهكذا ظهر مفهوم إعادة هندسة الأعمال مع بداية عام 1990 عندما قام معهد ماساتشوسيتش للتكنولوجيا (MIT) Massachusetts Institute of Technologies بإجراء بحث بعنوان "الإدارة في عام

1990 " وكان الغرض من هذا البحث هو معرفة الدور الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات في منظمات ذلك الوقت ثم تلي ذلك مباشرة مقال لدافين بورت وشورت بعنوان "الهندسة الصناعية الجديدة: تكنولوجيا المعلومات وإعادة تصميم عمليات المنظمة" ومقال Hummer في دوريته "هارفارد بزنس ريفيو" حول "إعادة الهندسة".

وفي نفس العام قامت مجموعة من الباحثين لدى مؤسسة سي اس سي (CSC) للخدمات الاستشارية بإجراء بحث لفحص طبيعة العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وبين تغيير العمليات الإدارية في المنظمة. لذلك يرى العديد من الكتاب إن مدخل إعادة الهندسة نشأ لأول مرة في حقل تكنولوجيا المعلومات ثم انتشر بقوة في كافة المجالات الوظيفية داخل المنظمة، حيث كان من المتوقع نتيجة الاستثمارات الهائلة في مجال تكنولوجيا المعلومات زيادة الإنتاجية بنسب مرتفعة. إلا أن ذلك لم يحدث، فعلى سبيل المثال قدرت الاستثمارات في مجال تكنولوجيا المعلومات في صناعة الخدمات خلال العشر سنوات الأخيرة بـ 900 مليار دولار، في حين لم يؤدي ذلك إلى زيادة الإنتاجية إلا بمقدار 7% فقط، الأمر الذي دفع بهذه المنظمات إلى محاولة رفع هذه النسبة عن طريق الربط بين الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات وبين تغيير العمليات الإدارية.

وعندما قام كل من هامر وتشامبي بإطلاق أول كتاب في إعادة الهندسة بعنوان "إعادة هندسة المنظمات" في عام 1993 انتقل مفهوم إعادة الهندسة بسرعة في الأوساط الغربية على الساحة الأكاديمية وفي القطاع العام والخاص.

كما بدأت إعادة هندسة نظم العمل كفكر إداري جديد في أوائل التسعينات عندما حدد jims&Mikael (1993) المبادئ الأساسية لإعادة الهندرة والتي تعرف بأنها: "إعادة بناء نظم العمل لتسيير الإجراءات وتحسين الأداء الكلي في مثابة منهجية مخططة تدار من خلال منظومة متكاملة من النواحي والمحاور التنظيمية والإدارية والتقنية والفنية التي تعمل في تناغم وانسجام، هادفة إعادة البناء من الجذور بهدف تحقيق تطوير جوهري وتحديث حقيقي لكافة انظم والعمليات والإجراءات لتحسين الأداء وخفض التكلفة وزيادة الربحية في ضوء مواصفات الجودة الشاملة.

أما دافين بورت فيرى أن هناك العديد من المداخل والأساليب التي أدت إلى ظهور مدخل إعادة الهندسة وساهمت في تشكيل أسسه ومبادئه، وهي مدخل الجودة الشاملة - الهندسة الصناعية - مدخل النظم - المدخل الفني الاجتماعي - الحركة النشيطة للابتكارات - استخدام نظم المعلومات لتحقيق ميزة تنافسية¹.

1 - مراد محبوب، استخدام إستراتيجية إعادة الهندسة الإدارية في تحسين جودة الخدمات المصرفية - دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، وكالة بسكرة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، جامعة بسكرة، 2014/2013، ص 2-5.

الفرع الثاني: تطور إعادة الهندسة الإدارية:

أثار مدخل إعادة الهندسة الكثير من الجدل والخلاف بين الكتاب، فالبعض مثل دراكر يرى انه مدخل جديد ومبتكر ويجب تطبيق في حين يرى آخرون انه يعتبر بدعة إدارية انتشرت فترة من الزمن في مجال الفكر الإداري ما لبثت أن اختفت، بينما يرى فريق ثالث أن مدخل إعادة الهندسة قدم مجموعة من الأفكار منها ما هو جديد ومبتكر ومنها ما هو قديم ومكرر.

إلا أن تزايد حدة المنافسة وارتفاع مستوى توقعات الزبائن جعل عمليات الأعمال التي كانت تنظم على أساس مبدأ تقييم العمل غير قادرة على تحقيق الأداء المطلوب مما ساهم في بروز الثورة التي أطلقها هامر تشامبي ضد الحلول الإدارية التقليدية التي ركزت على التحسين التدريجي، والقبول بالواقع الحالي والعمل على تطويره عن طريق الميكنة أو الاتممة، التي كان ينظر إليها على أنها العصا السحرية القوية في ميدان الأعمال، هذا المفهوم لم يدم طويلا، حيث أثبتت حوله تساؤلات عديدة، واكتشف البعض أن ميكنة العمل لا تعدو كما أشار إليه هامر وتشامبي سوى إحلال تقنية عالية مكان تقنية متخلفة لأداء نفس الأعمال القديمة، أو توفير أساليب متقدمة لأداء نفس الأخطاء السابقة، وهو أمر يشبه تفريغ مشروب عديم الصلاحية في كاس جديدة .

لذلك أخذت الشركات تولي اهتماما متزايدا لإعادة هندسة أعمالها، استجابة للتغير في بيئة الأعمال وتشير بعض التقديرات إلا أن أكثر من (70%) من الشركات الأمريكية قد نفذت برامجها في إعادة الهندسة الإدارية ضمن أعمالها.

وأظهرت نتائج مسح عالمي شمل عدد كبير من التنفيذيين في الشركات العالمية تم خلال التسعينات أن الهندرة الإدارية أو إعادة الهندسة، كانت على رأس قائمة الجهود التي بذلتها الشركات والمنظمات المختلفة لمواجهة المتغيرات التي تجتاح السوق العالمية، حيث قدرت الدراسة مجموع ما صرفته الشركات الأمريكية على مشاريع الهندرة بما يقارب الخمسين مليار دولار أمريكي، وهو استثمار كبير قامت به تلك الشركات لقناعتها بان العائد على هذا الاستثمار سيكون اكبر بكثير وهو ما تحقق فعلا للعديد من الشركات.

وبالتالي أصبحت إعادة الهندسة شائعة أكثر من أي وقت سابق، وتتوقع بعض الدراسات أن يدخل (75%) من الشركات الأمريكية خلال السنوات الأولى من القرن الحادي والعشرون في احد أشكال إعادة الهندسة وستكون فوائدها مرتفعة نتيجة ذلك.

ومن بين أهم أنواع الشركات التي سوف تحتاج لإعادة الهندسة العمليات الإدارية حسب مايكل

هامر نجد:

أولاً: المنظمات ذات الوضع المتدهور

هي تلك المنظمات ذات الأداء المتدني، والتي تعاني من ارتفاع في تكاليف التشغيل وانخفاض في جودة منتجاتها، وليس لها قدرة على المنافسة وتحقيق الأرباح، مثل هذه المنظمات بحاجة لإعادة الهندسة الإدارية من أجل معالجة مشاكلها والعودة إلى التآلق من جديد.

ثانياً: المنظمات التي في طريقها لتدهور

هي تلك التي لم تتدهور بعد، ولكن هناك مؤشرات قوية بأنها في طريقها إلى التدهور، كتناقص حصتها في السوق لصالح المنافسين، والارتفاع التدريجي في تكاليف التشغيل والإنتاج، وانخفاض قيمة السهم، وتدني مستوى الأرباح .

هذه المنظمات التي تصارع من أجل البقاء، ولا تمتلك القدرة على مسايرة التطور والمنافسة بشكل قوي تحتاج حتماً لإعادة هندسة العمليات الإدارية لتتمكن من استعادة مكانتها في السوق.

ثالثاً: المنظمات المتميزة والتي بلغت قمة التفوق والنجاح:

وهي تلك المنظمات التي لا تواجه أية مشاكل إطلاقاً، وهناك مؤشرات قوية بأنها تسيطر على السوق، وتمتلك حصة عالية جداً مقارنة بالمنافسين، وتشهد ارتفاع تدريجي في أرباحها وأسهمها وحصتها في السوق، ولا تعاني من زيادة في تكاليف التشغيل، أو تدني جودة ما تقدمه من خدمات ومنتجات وهذه المنظمات تحتاج لإعادة هندسة العمليات الإدارية لتتمكن من البقاء في القمة وتحافظ على الفجوة بينها وبين المنافسين¹.

المطلب الثاني: مفهوم الهندسة الإدارية:

الهندسة الإدارية هي إعادة نظر أساسية وإعادة تصميم جذرية لنظم وأساليب العمل، وذلك لتحقيق نتائج هائلة في مقاييس الأداء العصرية مثل السرعة والتكلفة والجودة ومستوى الخدمة، و الهندرة هي مصطلح جديد في قاموس اللغة، فهي مركبة من مصطلح الهندسة والإدارة، أي أنها هندسة الإدارة، وكما عرفها غسان القضاة المشار إليه في (اللوزي، 1999) هي إجراء تحسين كبير دفعة واحدة عن طريق إعادة النظر الجذرية في العمليات والأنشطة التي تنفذها المؤسسة وذلك من فترة وجيزة، وهي تعن أيضاً ذلك الانتباه الحاد، والحذر في الفجوة التنظيمية بين المنظمات القائمة فيما يتعلق بمستوى الأداء والإنتاج، من خلال العمل على تطوير وتحديث أساليب العمل بشكل يساعد على إحداث طفرة في الأداء خلال فترة زمنية قصيرة. والهندرة تعني التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة الراسخة والتفكير بصورة جديدة ومختلفة في كيفية تصنيع المنتجات أو تقديم الخدمات لتحقيق رغبات الزبائن².

يطلق أحياناً على إعادة هندسة العمليات بالهندرة أو الهندسة الإدارية، ويعني مفهوم الهندسة الإدارية أو الهندرة إعادة بناء الشركة، أو بعض عملياتها، بعد تفكيكها وإلغاء إدارتها الوظيفية. فالهندرة

¹ - محبوب مراد، مرجع سبق ذكره، ص 5-8

² - زرافدة عمر الحريري، اتجاهات إدارية معاصرة، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 197

تعنى بالعمليات لا المنظمات. ومن الأمثلة على العمليات: عملية تطوير المنتج من فكرة إلى نموذج، وعملية تلبية الطلب من تلقي الطلب إلى تلقي قيمة هذا الطلب أو سداد ثمنه، وعملية الخدمة من الاستفسار إلى تقديم الحل.¹

كما تعرف إعادة هندسة العمليات الإدارية بأنها إعادة التفكير الأساسي، وإعادة التصميم الجذري لعمليات الأعمال لتحقيق تحسينات كبيرة في معايير الأداء الحاسمة مثل التكلفة، الجودة، الخدمة، والسرعة.² ولتوضيح مفهوم إعادة الهندسة الإدارية أكثر نتطرق إلى شرحها³:

من حيث المعنى والمصطلح:

لقد استخدمت مفاهيم ومصطلحات متعددة للتعبير عن مضمون الهندسة الإدارية، وذلك من خلال التطور التاريخي للفكر الاقتصادي والإداري، ويرجع هذا الاختلاف في المفاهيم لأسباب اقتصادية واجتماعية وإحصائية.

فهناك مصطلحات كثيرة تتداخل مع مصطلح الهندسة الإدارية، ولا بد من الوقوف عند هذه المفاهيم لمعرفة الفرق بينها والاقتراب من المعنى الحقيقي لمفهوم الهندسة الإدارية.

من حيث المعنى:

حتى نتمكن من الوصول إلى المفهوم العلمي الدقيق للهندسة الإدارية، نحاول أولاً تحليل المصطلحات المتقاربة كل على حدة، وتتمثل هذه المصطلحات فيما يلي:

1. التنمية الإدارية:

من التعريفات التي كتبت في التنمية الإدارية هي: بناء وتحديث الهياكل الإدارية وتطور النظم والإجراءات والقدرات والمهارات والعناصر البشرية في مختلف مواقع العمل . وهناك من عرف التنمية الإدارية بأنها: استثمار يتمثل في مختلف الجهود والإمكانات التي توفرها المنظمات المستثمرة لإعداد المدر والتجهيزات لإدارة مؤسسه. وللمساهمة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة بفاعلية من خلال توسع قدرته على مواجهة المهام المعقدة في الحاضر والمستقبل . وهناك تعريف آخر يشير إلى أن التنمية الإدارية: عملية واعية وهادفة تتجلى في القدرة المتجددة على بناء وتطوير المفاهيم والاتجاهات والأطر والأساليب والوسائل الإدارية، وبلورة الأهداف في مختلف مجالات الحياة، والربط العضوي للمؤسسات الحكومية والاجتماعية، وتوفير المناخ الملائم للتعاون والتنسيق بينها لرفع كفاءة مردودية النظام الإداري لمواجهة متطلبات التنمية الإدارية والاقتصادية والاجتماعية .

1 - فيصل فخر الجريا، اثر ادارة هندسة العمليات الادارية على الفاعلية التنظيمية للمستشفيات الخاصة في مدينة عمان، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، ص 12.

2 فخر فيصل الجريا، مرجع سابق، ص 12

3 - الهام مجاهد ، الهندسة الإدارية وإدارة الجودة الشاملة ودورها في تفعيل وتطوير الموارد البشرية، دار الرابطة للنشر والتوزيع، الأردن-عمان، 2019، ص56-78.

ومن خلال هذه التعارف المختلفة يستنتج أن: التنمية الإدارية تعتمد على مجموعة من المقومات أو المبادئ التي تتطلب العمليات التنموية ضرورة تواجدها وهذه المبادئ هي:

• تطوير المنظمات:

حيث يجب على عمليات تطوير المنظمات الإدارية أن تأخذ بعين الاعتبار الهيكل التنظيمي وأهميته وأبعاده لأنه من الصعب البحث في الأنشطة الإدارية والعمليات الإدارية وتطويرها أو تنميتها دون إعطاء الأهمية للهيكل التنظيمي، ذلك الإطار الذي يجمع كل الأنشطة الإدارية، فالإدارة الناجحة وخطوط السلطة والمهام والواجبات، وكذلك الموارد البشرية .

• تطوير الإجراءات والأساليب:

فتنمية وتطوير الوسائل والإجراءات الإدارية تتطلب إجراء الدراسات المسحية للواقع التنظيمي قبل ظهور المؤشرات الدالة على وجود عيوب أو مشاكل، فدراسة الواقع التنظيمي تعتبر من العمليات الأساسية لتحديد أوجه الضعف والقصور في المنظمة الإدارية .

• تنمية الموارد البشرية:

فالعنصر البشري له دور أساسي هام في كل الجوانب الإنتاجية، من اقتصادية واجتماعية وسياسية، فمستوى التنمية يعتمد على نوعية وتركيب الموارد البشرية بشكل عام والقوى العاملة بشكل خاص، فكلما كان إعداد الموارد البشرية اللازمة للتنمية فاعلا من حيث الكفاءة والقدرات والمهارات، كانت خطط التنمية قادرة على تحقيق أهدافها الرامية إلى توفير مستويات معيشية جيدة للأفراد .

2. الإصلاح الإداري:

تحدد التعارف التي يذكرها بعض المختصين لمفهوم الإصلاح فمنهم من يرى بان: الإصلاح الإداري هو جهد يتمثل بكل العمليات الهادفة إلى إعداد أجهزة الإدارة في الدولة، بما في ذلك الأفراد، والمعدات، والوسائل، إعدادا عمليا يجعل تحقيق الدور الاستراتيجي، للجهاز الإداري أمرا ليس ممكنا فحسب، ولكن أمرا اقتصاديا كذلك.

ومنهم من يرى انه مجهود يستهدف تتبع مشكلات الجهاز الإداري حتى موقعها الاجتماعي، بالاستناد على حقيقة أن الجهاز الإداري في الدول النامية مظهر من مظاهر التخلف، ومرآة تعكس أوضاعه ومن ثم فانه في ذاته احد معوقات التنمية، ولن يكون ممكنا تحقيق التنمية بالجهاز الإداري، إلا لو تم تغيير المصادر الاجتماعية لمشكلات هذا الجهاز .

ويعرف الإصلاح الإداري على انه: إدخال تعديل في تنظيمات إدارية قائمة، أو استحداث تنظيمات إدارية جديدة وإصدار الأنظمة والقوانين واللوائح اللازمة لذلك.

إن مصطلح الإصلاح الإداري بمفهومه الحديث بدأ يظهر في أواخر الستينيات من القرن العشرين في بعض الدراسات، عندما قام علماء الإدارة أمثال (BRIBANTI ;SPENGLER ;RIGGS)

بالدعوة إلى إعادة تنظيم النظم الإدارية لتواكب التغير وتتماشى مع البرامج الإنمائية القومية.

3. الابتكار التنظيمي:

إن أكثر الصياغات شهرة لتعريف الابتكار التنظيمي، ما قام به (Mikle wist)، حيث حاول وضع صفات الابتكار التنظيمي (ORGANISATIONNEL INNOVATION) على النحو التالي:

- الابتكار هو عبارة عن منتج ملموس، أو عملية أو إجراء داخل منظمة ما، وقد تكون نقطة البداية للابتكار هي فكرة جديدة، ولكن لا يمكن إن نسميها ابتكاري حد ذاته .
 - ينبغي أن يمثل الابتكار شيئاً جديداً بالنسبة للمجتمع المرجو التطبيق فيه (بمعنى جماعة العمل، أو إدارة معنية، أو منظمة ككل)، حتى لو لم يكن جديداً بالضرورة، بالنسبة للفرد أو للأفراد الذين يقومون بتقديمه يجب أن يكون الابتكار شيئاً مقصوداً وليس أمراً عارضاً، فإذا قام احد المصانع بتخفيض إنتاجه بسبب الأثر الناجم عن موجة حارة أثرت على العاملين والمعدات، فلا يعتبر، هذا الأمر عملاً ابتكاري ومن ناحية أخرى إذا قام المصنع بنفس الفعل (تخفيض الإنتاج) بهدف تحسين جودة السلع التي ينتجها، أو لتقليل حالات المرض بين العاملين، عندئذ يمكن وصف هذا الفعل بأنه ابتكاري.
 - لا ينبغي أن يكون الابتكار مجرد تغيير روتيني، فقيام المنظمة بتوظيف شخص جديد ليحل محل شخص آخر قدم استقالته أو بلغ سن التقاعد، لا يمكن اعتباره تغييراً ابتكاري، إما إنشاء وظيفة جديدة تماماً يمكن إن يعتبر من قبيل الابتكار.
 - يجب أن يهدف الابتكار إلى تحقيق فائدة للمنظمة، أو بعض أقسامها الفرعية أو المجتمع الأوسع، إما أعمال التدمير المتعمد مثل عمليات التخريب أو التغيير الناجم عن تصرف غريب الأطوار فيتم استبعاده من تعريف الابتكار.
 - ينبغي أن يتسم الابتكار بعمومية أثاره، فإذا قام الشخص بعمل تغيير في طريقة أداء عمله ولم كن له أثراً ملحوظاً على باقي الأفراد في المنظمة، فلا يعتبر ذلك من قبل الابتكار.
- انطلاقاً من هذه الصفات يمكننا القول إن التفكير الأبتكاري يتضمن الخوض في أعماق الظواهر التي يواجهها القائد والكشف عن العلاقة بين المتغيرات المختلفة وتحديداً تلك التي لها دور أساسي في حل المشاكل.
- فالتفكير الأبتكاري لابد أن يقود إلى التغيير انسجاماً مع الحاجات والمتطلبات الإنسانية(حاجات المرؤوسين)من جهة، ومتطلبات التكنولوجيا واحتياجات السوق من الجهة الأخرى.

4. التغيير التنظيمي:

هناك من يرى إن التغيير التنظيمي يشير بوجه عام إلى المنهج الكلي macro level approche الذي يهتم بالمنظمة ككل، ونظمها الفرعية الرئيسية، أكثر من اهتمامه بمجموعات العمل الصغيرة وبالأفراد. وهناك بعض الباحثين أمثال (بيتجيرو)، يرى بان التغيير التنظيمي لا يفهم ألا من خلال أحقاب زمنية كبيرة .

بينما يرى (Wilk)، إن التغيير ليس عملية متتابعة، ومن ثم لا يمكن تحديده، عبر فترات زمنية محددة، فهو ظهر بشكل فوري نسبيا (بالرغم من انه قد بدو كما لو اشتمل على أحداث تاريخية متعاقبة). فالتغيير ليس عملية أو واجب، أو أداء، أو نشاط...، إن النظرية الخيالية للتغيير والتي تعني الوقت الذي يستغرق ليحدث تعطينا جزءا من الصورة التقليدية التي تجعل التغيير يبدو كما لو كان ثوريا أو سريعا جدا ومفاجئا، وكذلك كما لو كان يحدث تدريجيا وبشكل منطقي خطوة تتلو خطوة.

5. الهندسة الإدارية (الهندرة):**من حيث المصطلح:**

إن مصطلح الهندسة الإدارية هو آخر ما توصلت إليه علوم الإدارة في مجال الإصلاح والتغيير والتطوير.

فالهندرة مصطلح حديث في قاموس اللغة العربية وقد احدث هذا المصطلح ثورة في عالم الإدارة الحديثة.

والهندرة مأخوذة اصطلاحا من كلمتين: الهندسة والإدارة.

من حيث المعنى:

تناول الباحثون تعريف مصطلح الهندرة تحت مسميات عديدة :

هندسة التغيير:

إن الترجمة الحرفية لهندسة التغيير هي Business process re-engineering، أي هندسة التغيير لعمليات الأعمال.

ويعرفها الدكتور (إبراهيم تركي سلطان)، بأنها: إعادة التصميم الجذري والسريع للعمليات الإستراتيجية والتي لها قيمة مضافة، وكذلك إعادة التصميم الجذري والسريع للنظم والسياسات والهياكل التنظيمية التي تساند تلك العمليات، كل ذلك للوصول إلى انسياب في العمل وإنتاجية قصوى. ومن خلال التعريف المقصود بالعملية هي مجموعة متتابعة من الأنشطة ذات العلاقة، والتي تحول المدخلات إلى مخرجات.

وتتكون العمليات من ثلاثة أنواع من الأنشطة: أنشطة ذات قيمة مضافة (وهي الأنشطة الهامة للعاملين)، وأنشطة ليست ذات قيمة مضافة (وهي غير هامة للعامل)، وتحتوي الأخيرة بدورها على نوعين

من الأنشطة: أنشطة نقل العملية خلال الحدود المختلفة للهيكل التنظيمية، وأنشطة ضبط خلال الحدود المختلفة للهيكل.

وفي هندسة التغيير، يتم النظر ليس فقط للعمليات الإستراتيجية ذات القيمة المضافة، ولكن كذلك لكل النظم والسياسات والهيكل التنظيمية التي تساند تلك العمليات.

وتتراوح النظم المساندة لأنشطة العمليات بين معالجة البيانات ونظم المعلومات الإدارية من جهة، وبين النظم الاجتماعية والثقافية من جهة أخرى، وتشمل عادة السياسات المساندة لأنشطة العمليات على قواعد وتعليمات مكتوبة تصنف كيف يتم العمل.

وتقوم هندسة التغيير بإعادة هندسة التغيير تصميم العمليات، بالتركيز على الأنشطة ذات القيمة المضافة في العمالية مع محاولة حذف ما هو خلاف ذلك من أنشطة .

إعادة الهندسة:

يعرف بعض الكتاب مفهوم إعادة الهندسة بأنه: البدء بكل شيء جديد، أو الأشياء والعناصر ذات القيمة المضافة، انه يعتبر مقترحات اكتشاف المنظمة.

ويعرفها (مايكل هامر): بأنها تعتبر بمثابة بيان رسمي، عن ثورة في المنظمة، أنها الثورة للمنظمات والأعمال التجارية مقارنة بتأثير مفهوم التخصص وتقسيم العمل لأدم سميث، والتي كانت لها أهميتها وفعاليتها خلال القرنين الماضيين .

كما يشير احد الكتاب بأنها: ليست تعديلا إداريا أو تغيير تنظيم في الوضع الحالي للمنظمة، أنها مفهوم لرفض ونبذ المفهوم الكلاسيكي لتخصص العمل، أنها عبارة عن إعادة اكتشاف المنظمة من خلال إعادة تصميم العملية.

كما يعرفها آخرون بأنها: إعادة للتفكير الأساسي وإعادة التصميم الجذري لعمليات الأعمال ولتحقيق تحسينات جذرية ضخمة وهائلة في مقياس الأداء الحالية والحيوية مثل التكلفة، الجودة، الخدمة والسرعة.

إعادة هندسة العمليات:

يعرفها الدكتور (جمال الدين محمد المرسي)، بأنها: إعادة التصميم السريع والجذري للعمليات الإدارية والإستراتيجية ذات القيمة، وكذلك للنظم والسياسات والهيكل التنظيمية المساندة، بهدف تغطية تدفقات العمل وزيادة الإنتاجية بصورة خارقة .

ويحدد الملاح الرئيسية لإعادة هندسة العمليات في:

- التحديد الواضح للأهداف واستراتيجيات المنظمة؛
- إعادة التفكير في الوضع الحالي؛
- التركيز على العمليات وليس على الوظائف؛
- شمول المنشأة كلها (العمليات، النظم، والسياسات، والهيكل)؛

- التعرف على عمليات القيمة المضافة و العمليات المساندة ؛
 - حشر البيانات والمبررات والحجج اللازمة لاتخاذ قرارات سليمة؛
 - الاستخدام المناسب للأدوات الإدارية للتأكد من دقة المعلومات وما سيتم انجازه.
- إن إعادة هندسة العمليات تتضمن ثلاثة ملامح: التركيز على المستهلك هيكل تنظيمي مدعم للإنتاج، ورغبة في إعادة التفكير في كيفية أداء عمل التنظيم من البداية .

هندسة إعادة البناء التنظيمي:

إن الأستاذ الدكتور(عمار بوحوش)، تناول موضوع الهندرة، من زاوية يطلق عليها اسم ابتكار الحكومة، والذي هو في الواقع هندسة إعادة البناء التنظيمي.

فيرى بان إعادة ابتكار الحكومة، هي عبارة عن تصور إداري يقوم على أساس تحرير الموظفين و المواطنين من كل القيود بحيث يكونوا قادرين على أن يعملوا ما يوسعهم ويستخدموا الأساليب الإدارية للحصول على أفضل ما يمكن أن تفعله الحكومة.

كما أن إعادة ابتكار الحكومة هي عبارة عن استخدام وسائل مهنية وتقنية متطورة جدا لإحداث التغيير الجذري الشامل للمنظمة التي تقع تحت الدراسة وذلك لتوفير ما يحتاجه الزبائن والمستفيدين. ويعرفها أيضا بعض الباحثين بأنها: وسيلة إدارية منهجية تقوم على أساس إعادة البناء التنظيمي من جذوره، والاعتماد على إعادة هيكلة وتعميم العمليات الأساسية بهدف تحقيق وتطوير جوهرية وطموح في أداء المنظمات، يكفل سرعة الأداء، وتخفيض التكلفة، وجود المنتج أنها إعادة التفكير الجوهرية في عمليات المؤسسة وإعادة تصميمها بشكل جذري لتحقيق تحسينات مثيرة في الأداء، ويمكن قياس الأداء بطرق مختلفة مثل التكاليف المنخفضة أو السرعة في الانجاز أو الدقة في العمل.

هندسة نظم العمل(أو ما يعرف بالهندرة):

إن الدكتور (موسى اللوزي)، يعرف "الهندرة"بربطها بمفهوم إعادة هندسة نظم العمل، فيقول بان : الهندرة تعني إعادة النظر بالوضع القائم والتخلي التام عن كل إجراءات وأساليب العمل القديمة والبحث عما هو جديد ومختلف في كيفية أداء الأعمال.

إن الهندرة تعني البدء من جديد بإعادة النظر في التنظيم القائم وليس إصلاح أو ترميم هذا الوضع . أما الدكتور (محمد الصيرفي)، فيرى بان: الهندرة تعني بصفة عامة التخلص التام من ما هو قديم، أي تجاهل كل ما هو كائن والتركيز على ما ينبغي أن يكون، أي نبدأ مرة أخرى من الصفر، ولكن هذه المرة يجب البدء من مخرجات النظام.

➤ الهدرة على النطاق الأصغر تعني:

إعادة تصميم نظم العمل التي تقرر المنظمة الاحتفاظ بها، وذلك فيما يتعلق بالمنتجات والخدمات وخطوات العمل وذلك بصفة جذرية باستخدام أنظمة المعلومات والتي تشمل جميع أنواع الحسابات الشخصية وأجهزة الهاتف الذكية وكذا الشبكات.

➤ الهدرة على النطاق الأكبر :

إعادة التفكير في مدى الحاجة إلى القيام بالعمل من أساسه.

من خلال التعريفين السابقين يمكن الخروج بالخلاصة التالية: إن الهدرة هي إعادة التفكير المبدئي والأساسي وإعادة تصميم العمليات الإدارية بصفة جذرية، بهدف تحقيق تحسينات جوهرية في معار الأداء الحاسمة مثل التكلفة والجودة والخدمة والسعة ويتضمن هذا التعريف أربعة شروط أساسية للهدرة:

1. أساسية (FUNDAMENTAL RETHINKING):

وتعني أن تطبيق الهدرة يستلزم طرح أسئلة أساسية عن المنظمة وكيفية إدارتها وتشغيلها، حيث أن طرح مثل هذه الأسئلة يدفع المسؤولين إلى إعادة النظر في الأسس والفرضيات المحورية التي تحدد أساليب العمل المتبعة، والتي يثبت في كثير من الأحيان أنها مفاهيم خاطئة ، وعليه فإن الهدرة تحدد في البداية ما الذي يجب القيام به ثم كيفية القيام به، ولهذا فهي لا تعتمد على مفاهيم أو قواعد جامدة بل تتجاهل ما هو كائن وتركز على ما ينبغي أن كون.

2. جذرية (RADICAL REDESIGN):

تتضمن الهدرة حلول جذرية لمشاكل العمل الحالية، وهو أمر تميز به أسلوب الهدرة عن غيره من المفاهيم الإدارية السابقة التي كانت في معظمها تسعى إلى حلول عاجلة وسطحية لمشكلات العمل ومعوقاته ، وبالتالي فإن إعادة التصميم الجذرية تعني التغيير من الجذور وليس مجرد تغرات سطحية أو تجملات ظاهرية للوضع القائم، ومن هذا المنطلق فإنها تعني التجديد والابتكار وليس مجرد تحسين أو تطوير أو تعديل أساليب العمل القائمة.

3. جوهرية (DRMATIC RESULTS):

فالهدرة لا تتعلق بالتحسينات النسبية المطردة والشكلية، بل تهدف إلى تحقيق طرفات هائلة وفائقة في معدلات الأداء، وهي تعتبر ملحمة عندما تبرز الحاجة إلى إجراء تغييرات كلية جذرية في الأساليب ومستويات الأداء أما التحسينات البسيطة فإنها لا تحتاج لأكثر من ضبط بسيط لأوتار العمل.

4. العمليات (PROCESSES):

ويقصد بها مجموعة من المهام الرئيسية المكونة من المهام فرعية مترابطة ومتفاعلة فيما بينها، والتي تسعى جميعها نحو تحقيق هدف واحد مشترك.

أهمية إعادة الهندسة الإدارية:

يعد مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية أهم الأساليب الحديثة في الفكر الإداري، وقد برز نتيجة للدور الكبير الذي قام به في تحويل التنظيم الهرمي ذو المستوى العمودي إلى تنظيم أفقي أكثر مرونة، ومنح صلاحيات واسعة لزو الاختصاصات من العاملين، وما رافقه من تغيير في الثقافة التنظيمية السائدة، وتمكنهم من أداء الأعمال الصحيحة والمفيدة من خلال استخدام قاعدة التفكير الإبداعي "الخروج من الصندوق (out Box)"، التي تدعو العاملين إلى الإبداع في أعمالهم والتخلص من شبح الروتين القاتل، وبذلك فإن هندسة العمليات الإدارية تساهم في تحقيق العديد من المزايا نوجزها في النقاط التالية¹:

- تشجيع التفكير الإبداعي من خلال طرح أفكار جديدة ومبتكرة؛
 - تعزيز مستوى رضا العاملين؛
 - الجمع بين المركزية واللامركزية، وهذا باستخدام تكنولوجيا المعلومات في تمكين الإدارات من العمل بشكل مستقل وربطها بشبكة واحدة؛
 - التخلص من الأنشطة غير الضرورية وتقليص التكاليف إلى أقصى درجة.
- كما تبرز أهمية إعادة الهندسة بقدرته على إجراء تحسينات جذرية في المؤسسات، في حال توظيفه بشكل فعال، لكنه يحتاج إلى تغييرات عديدة في المؤسسة تتضمن الاحتياج الكبير إلى زيادة أنماط العمل، ووظائفه، واحتياجات المعارف، وقيم المؤسسة، كما يتضمن تكريس الوقت الطويل، والمصادر، والجهد، والعناصر المسهلة، مثل تكنولوجيا المعلومات، وإدارة الجودة الشاملة، وجميع إمكانيات المؤسسة.

¹ - بوز غاية نورهان، بن قويطن فريال، (إعادة هندسة العمليات الإدارية كمدخل لتحسين أداء المورد البشري دراسة حالة مؤسسة أقمشة الشرق DRAPES خنشلة)، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، جامعة خنشلة، جوان 2020، المجلد 4، العدد 1، ص338.

المطلب الثالث: دوافع ومبادئ إعادة الهندسة الإدارية

كما تطرقنا سابقا أن الهندسة الإدارية أو ما يعرف حديثا بالهندرة هي إعادة تصميم العمليات الإدارية جذريا، والتخلص من الطرق التقليدية نهائيا وإتباع طرق جديدة مختلفة، ومن هنا لكي تلجأ المؤسسة إلى إعادة هندسة عملياتها الإدارية يجب أن تتوفر مجموعة من الأسباب والدوافع التي تدفع بها إلى ذلك، إضافة إلى توفر جملة من المبادئ والأسس التي تحكم هذه العملية، وهذا ما سنتطرق إليه في ما يلي:

أولاً: دوافع إعادة الهندسة الإدارية

إن الاقتصاد العالمي (عصر العولمة واقتصاد السوق) القائم على التجارة الحرة والخصخصة والمنافسة القوية، وصعوبة إرضاء الزبون المعاصر الذي أصبح أكثر نضجا نتيجة للثورة التكنولوجية والمعلوماتية الهائلة، التي زادت من معرفته بالمنتجات والخدمات المقدمة من حوله في ظل المنافسة الشديدة، وتقدم وسائل الدعاية والاتصال، إضافة إلى قصر دورة حياة المنتجات والخدمات في الأسواق، نتيجة للتطوير والابتكار المستمرين، زيادة على ذلك حدة المنافسة والتطورات في عالم الأعمال، وما يصاحب ذلك من تغيرات كبيرة في تقنية المعلومات والاتصالات جعل بقاء واستمرارية المؤسسات أمرا صعبا وشاقا¹، وبالتالي تعمل هذه الأخيرة على مواكبة كل ما تطرقنا إليه والوصول إلى الريادة وتحقيق أهدافها الأساسية، وذلك من خلال إعادة هندسة عملياتها الإدارية. ومن هنا تتعدد الأسباب التي تدفع بالمؤسسة للإقدام على هندرة عملياتها²، ومن بين هذه الدوافع نذكر:

1. **الدوافع الداخلية:** إذ تعد البيروقراطية أهم سبب دعا إلى تبني إعادة الهندسة وخاصة في المؤسسات كبيرة الحجم، فاهتمام هذه الأخيرة بتحقيق النمو المتزايد بدلا من إعادة التفكير في العمليات الأساسية أدى إلى انتشار البيروقراطية من أجل ضمان النظام، مما أدى إلى تعقيد العمليات، إضافة إلى ذلك ظاهرة الإفلاس المتزايد وانتشار ظاهرة ارتفاع التكاليف والمخزون الراكد بسبب تدهور الإنتاجية وانخفاض الجودة وتحول الطلب على المنتجات الأجنبية.

وعليه أن مجمل هذه الأسباب نابعة وخاصة بالمنظمة سواء بالهيكل التنظيمي أو بنظم العمل؛ بمعنى أسباب داخلية داخل المنظمة ولا تمس البيئة المحيطة بها.

¹ - مفلح راتب الحميدي و صبحي سلامة و د، مصطفى كافي، إعادة هندسة العمليات (الهندرة)، دار الحامد للنشر، الأردن، 2016، ص 27
² - زينب فرج الله ، إعادة هندسة العمليات الإدارية وفعاليتها في تحسين الجودة-دراسة ميدانية بمكتبات جامعة 8ماي1945-قائمة، الجزائر، السنة الجامعية 2018/2019، ص 69-71.

حيث ميز (Maycal hamper and Champy) من خلال أنواع المنظمات ثلاث دوافع آخر للهندرة

تتمثل في:

التدهور والتحلل الإداري:

إذ أن المؤسسات ذات الوضع السيئ التي تعاني من مشاكل كبيرة، تتميز بالأداء المتدني، ارتفاع وانخفاض تكاليف التشغيل، وانخفاض جودة الخدمات أو المنتجات التي تقدمها، والتي تعاني من عدم قدرتها على المنافسة وتحقيق الأرباح العالية، (فتطبيق عملية الهندرة عليها سيمكنها من التغلب على المشاكل التي تعاني منها)¹.

بلوغ الإنحدار المنظمي:

فالمؤسسات التي في طريقها للتعرض للمشاكل، تظهر فيها مؤشرات لتدهور الوضع مستقبلا، كالارتفاع التدريجي في تكاليف التشغيل والإنتاج، والانخفاض التدريجي في الأرباح، فهي لا تملك القدرة على مسايرة التطور والمنافسة بشكل قوي، وعليه فهذه المنظمات تصارع من أجل البقاء، وبالتالي فهي تحتاج حتما لإعادة هندسة أعمالها لتتمكن من استعادة مكانتها في السوق.²

بلوغ التفوق والنجاح:

فالمؤسسات المتميزة التي تكون في أوج التفوق والنجاح، التي لا تعاني إطلاقا من أية مشكلة، وتوجد دلائل تشير على أنها قوية، وتملك حصة عالية جدا مقارنة بالمنافسين، وتشهد ارتفاعا تدريجي في أرباحها ولا تعاني إطلاقا من زيادة في تكاليف التشغيل، أو تدني جودة المنتجات أو الخدمات التي تقدمها، هذه المؤسسات تحتاج لإعادة هندسة العمليات الإدارية بدافع الطموح والمحافظة على الفجوة الواسعة بينها وبين المنافسين.³

¹ - نور الدين حاروش، (الهندسة الإدارية (الهندرة) بين المفاهيم والتطبيقات)، مجلة التواصل في الاقتصاد والإدارة والقانون، قالمه، أوت 2018، المجلد 24-العدد 02، ص 19، (بتصرف). نفس المرجع السابق

² - نفس المرجع السابق، ص 19.

³ - نوال زغينة، (إعادة هندسة الموارد البشرية (الهندرة) في المؤسسات التعليمية لتأسيس مجتمع المعرفة)، جامعة باتنة 1 مخبر التغيير الاجتماعي والعلاقات العامة في الجزائر، المجلة الجزائرية للأمن الإنساني، المجلد 06، العدد 02، ص 792.

2. **الدوافع الخارجية:** إن التعامل مع العولمة وتحديدًا التجارة العالمية، أدى بالمؤسسات المحلية إلى الاستعداد الكامل عن طريق التدريب المكثف، لتكون قادرة على الوقوف أمام منافسة المؤسسات الأجنبية، ولعل أبرز ما يميز هذه الفترة انتشار تكنولوجيا المعلومات الجديدة، حيث يرجع فشل كثير من المؤسسات إلى عدم الاستفادة من الاستثمار في ثورة المعلومات، فالعمليات كانت بسيطة وكان من الضروري إعادة هندستها للاستجابة والتوافق مع قدرة وكفاءة التكنولوجيا الجديدة. أما الآن زاد اهتمام المؤسسات وإدراكها بأن التكنولوجيا تسمح لها بعمل تعديلات جوهرية للعمليات التنظيمية مع العمل على تدريب وتأهيل العاملين لكي تتناسب وقدراتهم التكنولوجية الجديدة.

كما يمكن إيجاز دوافع القيام بعمليات مشاريع الهندرة في الآتي:

- الرغبة في تخفيض التكلفة؛
- ضغوط المنافسة في القطاعات المتعددة والمنظمات الخدمية؛
- تدني مستوى رضا العملاء.

إذ تعتبر رياح التغيير التي تجتاح عالم الأعمال اليوم هي الدافع والمحرك الحقيقي لمشاريع الهندرة، كما تظهر ثلاثة قوى تدفع المنظمات إلى تبني مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية ويطلق عليها (3Cs) وهي: Customers (الزبائن)، Compétition (المنافسة)، Change (التغيير) والتي يمكن توضيحها كالآتي¹:

(1) **الزبائن (Customers):** إذ تعتبر فرص الإبداع والابتكار في مجال تصميم المنتجات والاستجابة لحاجات الزبائن، من دواعي ومسببات تبني مدخل إعادة الهندسة الإدارية، فمع تغير شكل السوق العالمية من الإنتاج إلى التسويق، أصبح المستهلك يفرض رغباته ويحدد مواصفات السلع والخدمات التي يطلبها ومواعيد تسليمها وطريقة الدفع، مما أدى بالمنظمات إلى التحول من نظم إنتاج غير مرنة ذات إنتاج واسع إلى نظم مرنة تعتمد على التنوع في المنتجات. وبالتالي ظهرت حاجة تلك المنظمات إلى إحداث تغييرات جذرية.

(2) **المنافسة (Compétition):** إن اشتداد حدة المنافسة وتعدد أشكالها، جعل المنتجات تباع في الأسواق على أسس تنافسية متنوعة، مما ولد وخلق فرص واسعة للإبداع، وولد الحاجة إلى إعادة هندسة عمليات المنظمات لتمكين من التكيف والاستمرار.

¹ - محبوب مراد، مرجع سبق ذكره، ص ص 15، 16 .

(3) التغيير (Change): بفعل إفرزات التكنولوجيا الحديثة، وتزايد الانفتاح على الأسواق العالمية وتنشيط حركة الإبداع، أصبحت دورة حياة المنتجات قصيرة في السنوات الماضية، ومن هنا ظهرت الحاجة لاستخدام إعادة الهندسة الإدارية كأداة للتكيف والانسجام مع بيئة بالغة التعقيد.

لذا فإنه يجب القيام بإعادة الهندسة عندما تبرز الحاجة إلى إجراء تغييرات جذرية في الأساليب ومستويات الأداء، فإجراء التحسينات البسيطة لا يحتاج إلى أكثر من ضبط بعض التغييرات والتعديلات على الوضع القائم، بينما التغييرات الكلية تتطلب التخلص تماما مما هو قائم واستبداله بالجديد المبتكر، وهذا ما دفع ب (Maycal hamper and Jims Champy) إلى تصنيف المنظمات التي تحتاج عملياتها إلى إعادة الهندسة وهي المنظمات الثلاث التي تطرقنا إليها في البداية.

إن العديد من الأسباب لتنفيذ عملية الهندرة لوحظت باستجابة العاملين في المؤسسات، حيث أن أحد أسباب تنفيذ عملية إعادة هندسة العمليات هو أنه يجب التفكير للدفاع عن المؤسسة، إضافة إلى ضغط المنافسات الاقتصادية الهامة، وخاصة أن الممارسات التجارية السالبة بدأت بالتزايد بشكل غير ملائم، كما أن العديد من العاملين يصدقون ويؤمنون بالهندرة في مساعدتها لهم في: تقليل التكلفة، زيادة إنتاجية الموظفين، تحسين الكفاءة، الاستجابة لحاجات ورغبات العملاء وزيادة المبيعات والربح¹.

إن أحد أهم مجهودات الجزائر التي بذلتها كدولة من أجل معالجة مختلف الإشكاليات التي تعاني منها المؤسسات، ومحاولة رفع أدائها برنامج "ميديا MEDA"، الذي انبثق عن مسار برشلونة سنة 1995 وانطلق في أكتوبر 1998 ضمن برنامج ال MSFA- دعم عصرنه القطاع المالي الجزائري (Appui à la Modernisation du Secteur Financier) ، الذي يعتبر من أهم برامج التحديث والتطوير للنظام المصرفي الجزائري، حيث ركز على دعم التكنولوجيا في المؤسسات وتطبيق عملية الهندرة، بغية إحداث تغيير جذري في أداء البنك وتحقيق جودة في الخدمات المقدمة للعملاء والتفوق على المنافسين في الساحة المصرفية، خاصة مع باقي البنوك العمومية الجزائرية².

¹ - مرام إسماعيل الأغا و محمد ابراهيم المدهون، دراسة تطبيقية لإعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة في المصارف في قطاع غزة، مذكرة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2006، ص ص51، 50 .

² - فضيلة بوطورة و نوفل سمايلي ، (مراحل تطبيق إعادة هندسة العمليات (الهندرة) - دراسة تطبيقية على بنك الفلاحة والتنمية الريفية) ، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، الجزائر، العدد 06، ص 199 .

ثانياً: مبادئ إعادة الهندسة الإدارية

تجدر الإشارة إلى أن المفهوم الضيق لإعادة الهندسة تعني إعادة تصميم نظم العمل، التي تقرر المنظمة الاحتفاظ بها كالمنتجات والخدمات وخطوات العمل وذلك بصفة جذرية باستخدام نظم المعلومات، أما من حيث المفهوم الواسع فهي إعادة التفكير في مدى الحاجة إلى القيام بالعمل من أساسه مقابل الاستغناء عن القديم.

حيث تعددت وجهات نظر الباحثين والكتاب حول المبادئ التي تقوم عليها الهندرة ، وفيما يلي توضيح لهذه المبادئ حسب (Zejiaris) بالنقاط الآتية¹:

- ✚ تكامل عدة وظائف في وظيفة واحدة، أي دمج عدة وظائف متشابهة في وظيفة واحدة من خلال جهة اتصال موحدة بين العاملين؛
- ✚ تنفيذ عدة وظائف في وقت واحد، تسمح الهندرة بتنفيذ عدة وظائف متشابهة في وقت واحد أي أنها تعمل على تخفيض الوقت والجهد؛
- ✚ الحد من الضوابط والأعمال غير القيمة، أي تعمل على تجنب الأعمال التي ليست ذات قيمة مضافة؛
- ✚ تكامل منهج المركزية واللامركزية، تعمل الهندرة بالجمع بين مميزات المركزية واللامركزية في عملياتها.

إضافة إلى كون الهندرة²:

- ✚ تقوم على إعادة تصميم العملية الواحدة من جديد بكامل مراحلها وخطواتها وذلك من بدايتها إلى نهايتها؛
- ✚ تقوم على أساس تقنية المعلومات (نظام المعلومات) الحديثة وتبني اللامركزية في عملية استخدامها؛
- ✚ تسعى إلى دمج المهام الفرعية المتكاملة في مهمة واحدة؛
- ✚ تقوم على تفويض الموظفين السلطة الكافية لأداء مهامهم بكفاءة بعد هندسة العمليات.

¹ - إيمان جميل عبد الرحمان، (معوقات تطبيق الهندرة الإدارية والتطلعات المستقبلية لتجاوزها في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية- دراسة استطلاعية)، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، عمان-الأردن، ديسمبر 2017، المجلد 14، العدد 02، ص 109.

² - داليا طه محمود يوسف، (تصور مقترح لاستخدام الهندرة كمدخل للتغيير التنظيمي بالجامعات المصرية في ضوء تجارب بعض الدول)، أكتوبر 2014، ص 19.

زيادة على ذلك فهي تقوم على¹:

- ✚ تنظيم الأفراد وفرق العمل حول النتائج وليس حول المهام، وهذا ما يلغي الحاجة إلى اليد العاملة ويؤدي إلى مزيد من السرعة الإنتاجية والقدرة على الاستجابة للعملاء؛
- ✚ تنفيذ العملية من قبل الأقرب لها وهم مستخدمي مخرجاتها لاستخدامها كمدخلات لعملية أخرى؛
- ✚ التعامل مع الموارد المنتشرة جغرافيا كما لو كانت مركزية، حيث أنها تسهل المعالجة المتوازية للعمل من قبل وحدات تنظيمية منفصلة تؤدي نفس الوظيفة.

ومن خلال كل ما سبق فإن إعادة الهندسة تركز أيضا على العديد من المبادئ لعل من أهمها²:

- ✚ إعادة التفكير في الوضع الحالي وتحديد الأوضاع المستقبلية في مخطط استراتيجي؛
- ✚ التركيز على التعلم أكثر من التدريب، وهو ما يجعل الموظف قادر على اكتشاف متطلبات أداء الوظيفة بنفسه، وبالتالي يبدع في أدائها ويوجد لنفسه الطريقة الأكثر ملائمة للأداء مع خفض تكاليف التدريب؛
- ✚ التركيز على المقدرّة عند ترقية الموظفين، إذ يقيم الموظف على أساس مقدرته على القيام بالوظيفة المدمجة بدلا من أدائه للعمل، بمعنى أن يوجه التركيز للنتيجة بدلا من الطريقة والأداء نفسه، وعلى أساس النتيجة يتم ترقية وتعويض الموظف.
- ✚ تتبع الإدارة عدة خطوات لتطبيق هذه المنهجية، إذ يصف "دافنبورت" في 1992 منهج الخمس خطوات لنموذج إعادة الهندسة كما يلي³:

- ← تطوير رؤية العمل وعملية تحديد الأهداف (تخفيض التكاليف، تحسين الجودة)؛
- ← تحديد العمليات الواجب إعادة تصميمها؛
- ← فهم وقياس العمليات الموجودة وتوفير قاعدة للتحسين المستمر؛
- ← توفير قاعدة خاصة بتكنولوجيا المعلومات؛
- ← تصميم وبناء نموذج أصلي لعمليات جديدة ومستحدثة.

¹ - محمد السماني الخضر عبد القادر، الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في العلاقة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية والإبداع الإداري: الهيكل التنظيمي متغير معدل في القطاع الخدمي في قطاع الخرطوم، مذكرة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا-جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2019، ص ص 25،26.

² - صبرينة حديدات و أسماء خالد ، (إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة): قراءة مفاهيمية)، مجلة التميز الفكري للعلوم الاجتماعية والإنسانية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة الشاذلي بن جديد، الطارف، 2021، العدد05، ص53-54.

³ - أحمد إبراهيم و عبد الحميد عبد الفتاح شعلان، (تطوير التعليم الجامعي الليبي باستخدام أسلوب إعادة الهندسة في ضوء مدخل إعادة الهندسة الإدارية)، مجلة كلية التربية، أكتوبر 2019، العدد 120، ص 401.

المطلب الرابع: خصائص إعادة الهندسة الإدارية

في ضوء ما سبق وما تم ذكره فإن إعادة هندسة العمليات الإدارية هي بمثابة إعادة تشكيل المنظمة وإجراء تحول ثقافي من خلال تحدي الاعتقادات التقليدية والممارسات الإدارية ونشاطات الأعمال والنماذج التنظيمية وإعادة تشكيل الموارد البشرية والرأسمالية للمنظمة، وإعادة ترتيبها على شكل عمليات وهياكل تنظيمية متقاطعة وظيفيا لتعظيم المركز التنافسي والقيمة المضافة لأصحاب الأسهم وتعظيم المساهمة المجتمعية¹. ومن هنا تبرز مجموعة من الخصائص تتميز بها إعادة هندسة العمليات الإدارية والتي تتمثل في²:

- ✓ تكامل عدة وظائف في وظيفة واحدة، وهذا بالطبع عكس تقسيم العمل الذي كان سائدا إبان الثورة الصناعية الأولى، وهي الخاصية المشتركة بين نظم إعادة هندسة العمليات الإدارية، ويمثل جهة اتصال موحدة مع المواطنين؛
- ✓ تخفيض أعمال الإصلاح إلى أدنى حد ممكن، ويعد ذلك الطريق الآخر لتجنب الأعمال التي ليست ذات قيمة مضافة؛
- ✓ العمليات ذات أوجه متعددة، مع التنوع وفق لمتطلبات المستفيد؛
- ✓ يتم إجراء إعادة الهندسة للمواقع الأكثر حساسية وأهمية، إذ يجب اختيار القائم على إعادة الهندسة بحيث يكون قادرا على تحقيق عائد سريع.

إذ تبرز خصائص أخرى من خلال ما تم استنباطه من دراسة العلماء والمفكرين للهندرة والخوض في مفاهيمها نذكر منها ما يلي³:

- ✓ إعادة بناء من الجذور؛
- ✓ تختلف تماما عن أساليب التطوير الإداري التقليدي كالإصلاح والتجديد؛
- ✓ تركز على العمليات الإدارية لا على الأنشطة؛
- ✓ تقوم على هيكلة العمل كوحدة كاملة.

¹ - فيصل فخر الجريا، مرجع سابق الذكر، ص 17.

² - فيصل فخر الجريا، مرجع سبق ذكره ص ص 19، 20.

³ - السعيد مبروك إبراهيم، الإدارة الإستراتيجية للمكتبات في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة " الجودة الشاملة- الهندرة - إدارة المعرفة - الإدارة الإلكترونية"، ط2، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012، ص ص 235، 236.

إضافة إلى¹:

- ✓ إعادة الهندسة هي نقطة البداية من الصفر، بمعنى تعد تغييراً جذرياً في مجال إدارة الأعمال؛
- ✓ كونها تسعى لتحقيق نتائج هائلة في مقاييس الأداء المختلفة، ولا تكتفي بالتحسين؛
- ✓ تركز إعادة الهندسة على العمليات الإدارية وعلى الزبائن؛
- ✓ التخلص من بيروقراطية العمل، وكل القواعد والمبادئ والممارسات القديمة؛
- ✓ التحديد والاستغلال الأمثل للكفاءات والإمكانات الأساسية؛
- ✓ تحفيز الأفراد ومشاركتهم في صنع القرار؛
- ✓ الاستخدام الابتكاري لتكنولوجيا المعلومات، هذه التكنولوجيا جزء لا يتجزأ من جهود إعادة الهندسة وواحدة من أهم عوامل نجاحه.

المطلب الخامس: أهداف إعادة الهندسة العمليات الإدارية

تبنى إعادة هندسة العمليات الإدارية في المنظمة بشكل علمي وسليم يمكنها من تحقيق الأهداف

التي تسعى إليها، والتي نذكر منها ما يلي²:

1. **تحقيق تغيير جذري في الأداء:** إذ تهدف جهود عملية الهندسة إلى تحقيق تغيير جذري في الأداء ويتمثل ذلك في تغيير أسلوب وأدوات العمل والنتائج، من خلال تمكين العاملين من تصميم العمل والقيام به وفق احتياجات العملاء وأهداف المنظمة؛
2. **التركيز على العملاء:** بمعنى تهدف إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى توجيه المنظمة إلى التركيز على العملاء من خلال تحديد احتياجاتهم والعمل على تحقيق رغباتهم، بحيث يتم إعادة بناء العمليات لتحقيق هذا الغرض؛
3. **السرعة:** والمقصود بالسرعة هنا أن إعادة الهندسة للعمليات الإدارية تهدف إلى تمكين المنظمة القيام بأعمالها بسرعة عالية من خلال توفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات وتسهيل عملية الحصول عليها؛
4. **الجودة:** بحيث يعد تحسين جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها للتناسب واحتياجات ورغبات العملاء هدفاً لا بد من إعادة هندسة العمليات الإدارية الوصول إليه؛

¹ - شهرزاد بخدة ، (أهمية تكنولوجيا المعلومات ودورها في إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندسة)) - شركة فورد للسيارات نموذجاً، حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، العدد02، المجلد03، ص ص41،40.

² - مصطفى يوسف كافي، الإصلاح والتطوير الإداري بين النظرية والتطبيق، دار مؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، 2018، ص 145.

5. **تخفيض التكلفة:** تهدف إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى تخفيض التكلفة من خلال إلغاء العمليات الغير ضرورية والتركيز على العمليات ذات القيمة المضافة؛
6. **التفوق على المنافسين:** مساعدة المنظمة على التفوق على المنظمات المنافسة لها، التي قد لا يصعب اللحاق بهم، ولكن يصعب التفوق عليهم، فقد يتعذر تقليدهم لذلك كان مهما تحقيق ميزة تنافسية من خلال حسن استغلال الموارد المتاحة¹. وبالتالي يعد السعي للتفوق على المنافسين من الأهداف الأساسية التي لا بد من المنظمة بلوغها.

¹ - رايح أوكيل، ريم خالدي، (إعادة هندسة العمليات الإدارية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية)، المجلة الدولية للأداء الاقتصادي-ALPEC، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، جوان 2019، العدد 03، ص 69.

المبحث الثاني: الأبعاد المؤثرة في إعادة هندسة العمليات الإدارية ومراحل تطبيقها**المطلب الأول: الأبعاد المؤثرة في إعادة هندسة العمليات**

تعتبر إعادة هندسة العمليات الإدارية نموذج جديد يتأثر ويؤثر في تغيير بعض الأبعاد ومن هذه الأبعاد البعد التنظيمي، البعد التكنولوجي، البعد البشري وهذه الأبعاد هي ما سيتم التحدث عنها في هذا المبحث¹.

أولاً: البعد التنظيمي (تصميم الهيكل التنظيمي)

يشير الهيكل التنظيمي إلى ترتيب الأجزاء المختلفة في المنظمة من خلال وضع كلي يوضح العناصر الهيكلية والعلاقة بين هذه العناصر المستخدمة في إدارة المنظمة ككل، ويعتبر 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 الغير رسمي، حيث انه يعكس مجموعة العلاقات غير الرسمية السائدة بين أعضاء المنظمة، حيث يتجاوز الظل هذا حدود العلاقات الرسمية في المنظمة عموديا كانت أم أفقية.

أهمية عنصر التنظيم:**(1) التنظيم هو هيكل للعلاقات والسلطات:**

يوضح التنظيم بما يتضمنه من تسلسل في الوظائف والأعمال والتوزيع النسبي لمقدار السلطة المتاحة وحجم السلطة لكل فرد في التنظيم، وكذلك نوع هذه السلطات سواء قانونية أو عقابية.

التنظيم هو هيكل للاتصال والمعلومات:

يقوم هيكل التنظيم بتحديد الأجزاء أو الأفراد، ومن ثم يحدد هيكل الانسياب للمعلومات، ذلك لأنه يحدد الجهة التي تصدر منها وأسلوب إرسالها وجهة استقبالها.

(2) التنظيم هو هيكل لوظائف المنظمة :

يضم الهيكل التنظيمي مجموعة من الوظائف التي يهتم بها ويحقق من خلالها أهداف المؤسسة مثل التسويق والتمويل والأفراد.

(3) التنظيم هو هيكل للعمليات الإدارية:

حيث يضم الهيكل مجموعة من السياسات والإجراءات والقواعد التي تحدد كيفية أداء العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة واتخاذ القرارات.

الخرائط التنظيمية(الهيكل التنظيمي):

تتكون الخريطة التنظيمية في العادة من عدد من المفردات وعدد من الخطوط التي تربط بين تلك المفردات، والخريطة التنظيمية هي ملخص مرئي للتنظيم كله، فهي توضح العناصر التالية:

¹- مرام إسماعيل أغا، مرجع سابق، ص55-65.

- أنواع وعدد الوظائف في المنظمة سواء كانت هذه الوظائف رئيسية أم فرعية؛
- مناطق النشاط في حالة كون عمل المنظمة موزعا على مناطق؛
- أنواع الخدمات التي تقدمها المنظمة إذا كانت هذه السلعة والخدمات ذات أهمية مميزة؛
- المراحل التي يمر بها الإنتاج إذا كانت لهذه المراحل أهمية متميزة في التنظيم واسلون إدارة العمل؛
- المواقع (المناصب) المختلفة للمشرفين؛
- التسلسل الرئاسي لأصحاب المواقع؛
- عدد المستويات الإدارية الرئيسية والفرعية؛
- مدى التنسيق بين مختلف الأعمال في الوحدة الإدارية الواحدة؛
- عدد الوحدات الإدارية التي يشملها الهيكل أو البيان الإداري؛
- السلطات التنفيذية والاستشارية والعلاقات بينها.

إعادة التنظيم:

وتتمثل في قيام المدير أو المنظم بتصميم هيكل تنظيمي للمنظمة بأفضل الأسس والقواعد التنظيمي، هذا لا يعني أن هذه المنظمة وصلت إلى مرحلة الكمال، وأنها ستبقى في هذه الحالة دون تغيير، كما أن إعادة التنظيم تعني إجراء الدراسة اللازمة لهيكل المنظمة وإجراء التغييرات عليه لإزالة العيوب ونقاط الضعف وهي عملية مستمرة متجددة لا تتوقف عند حد معين.

التغيير الهيكلي (إعادة الهيكلة):

يتمثل في التصرف الإداري الذي يحاول تحسين الأداء من خلال تغيير الهيكل التنظيمي الرسمي للمنظمة، وكذلك تغيير علاقات السلطة داخلها. وقد يشمل التغيير الهيكلي التغييرات في طبيعة الوظيفة، و ذلك من خلال العناصر التالية:

- زيادة التوسع في الأعمال المسندة إلى الوظيفة أو إثراء الوظيفة، وهي التقليل من درجة التخصص الدقيق في الوظيفة، أي انه سيتم تغيير ملامح الوظيفة؛
- زيادة عدد المهام المسندة إلى الوظيفة، والهدف منها جعل الوظيفة أكثر إثارة وأهمية وتبعث التحدي؛
- التغييرات في العلاقة بين الإداريين والفنيين والاستشاريين من خلال خلق مكاتب ومساعدين فنيين استشاريين على أساس مؤقت أو دائم.

أن إعادة الهندسة (الهيكلة) ستقوم بعمل تغييرات جوهرية فهي تتطلب تدعيم ومساندة قوية من قبل الإدارة العليا، وكفاءات القيادة التحولية. كما انه قبل إجراء إعادة الهيكلة لا بد للمنظمة أن توضح استراتيجياتها ونوع العمل الذي تقوم به ومن هم عملائها وما هي العمليات الأساسية التي تخلق قيمة بالنسبة لهم. وإذا لم يتم توضيحها فانه من الجائز أن تقوم المنظمة بإعادة الهيكلة لأمر ليس لها أهمية بالنسبة للمستهلك، وبالرغم من وجود بعض المشاكل في تطبيق التطوير التنظيمي بصفة عامة إلا أن هناك بعض

الدراسات التي أشارت إلى أن أساليب التطوير الوظيفي تؤثر تأثيرا ايجابيا على الإنتاجية ورضا الأفراد واتجاهات العمل.

وفيما يلي سيتم عرض أهم الأسباب التي تدعو إلى إعادة تشكيل الهيكل التنظيمي:

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

التوجه بالوظيفة والتوجه بالعملية عند إعداد الهيكل التنظيمي:

ينتج عن أولويات العمل والاختلاف بين الوظائف وقت انتظار للعمل الذي يتم انجازه، كما تتسبب الهياكل التنظيمية في وجود صراع وعقبات بين أجزاء التنظيم ولهذا سيتم التعرف على مفهوم التوجه بالوظيفة والتوجه بالعملية.

التوجه بالوظيفة في تكوين الهيكل التنظيمي يقصد بها أن تشارك الوظائف الرئيسية في انجاز العملية بصورة فرعية وفقا للتسلسل الوظيفي في المنظمة بدون وضوح دور كل وظيفة أو إدارة. التوجه بالعملية هو مشاركة عناصر البيئة الداخلية بصورة مجتمعة مع إدارات المنظمة في سبيل انجاز العمليات.

العمل بروح الفريق:

هناك نتيجة متقدمة لتطبيق منهج العمل بروح الفريق، وهي الانتقال من الهيكل التنظيمي الوظيفي العادي إلى التنظيم الذي يعتمد على العمل في فريق، أي اختفاء الهيكل التنظيمي الحالي وظهور فرق العمل وقادة فرق العمل "التنظيم المستوى" flat organisation، والمقصود بذلك هو العمل في ظل فرق عمل تتحلى بالقدرة على الإدارة الذاتية، وان يصبح المرء قائدا في فريق، حيث قوم الفريق بعرض وتحليل المشكلات واتخاذ القرارات بشأنها بروح عالية ومسؤولية ويقوم الفرق أيضا بتحديد دور الفريق، التوقعات المتبادلة بين كل منهم.

فوائد العمل من خلال فريق:

تعد فرق العمل إحدى أهم وسائل نجاح العملية الإدارية ومن أبرز ملامح الإدارة الناجحة التي تحصل على الانجاز وتحترم التخصص وتسعى إلى المزيد من المشاركة بينهما وبين أفراد الإدارات الأخرى، وحتى ينجح الفريق لابد أن تكون أهدافه واضحة لجميع أعضائه، فهو بمثابة محطة توليد للطاقات الكامنة، وتتبنى فرق العمل لمزايا عدة منها:

- الاستفادة من المواهب المتعددة للأفراد؛
- زيادة الاتصال بين الأعضاء؛
- تبادل المعلومات والتجارب؛
- تخفيف الأعباء وتوزيع الأدوار؛
- تقديم أحدث وأدق المعلومات؛
- إتاحة الفرصة للجميع للمشاركة في اتخاذ القرار وتحمل مسؤولية تنفيذه؛
- تحقيق التوازن بين إنتاجية الفرد واحتياجات الأعضاء.

وهنا يجب التوقف للتذكير بنقطة وهي أن نجاح الفرق هو نجاح يرتبط بكل عضو من أعضائه، وفشله هو فشل لكل عضو أيضا.

هيكلية الفريق:

هناك ادوار عديدة يجب أن يؤديها أعضاء الفريق وأشخاص آخرون هم في مواقع المساندة، ويتكون هيكل الفريق من أعضاء الفريق وقائد الفريق.

أعضاء الفريق:

الدور الأهم هو دور عضو الفريق وأعضاء الفريق مجتمعين يضعون خطط العمل، ويجمعون المعلومات ويتخذون القرارات ويقومون بعمل الفريق.

قائد الفريق:

في معظم الفرق يصبح احد الأعضاء قائدا للفريق، القائد يمكن تعيينه من قبل الإدارة أو ينتخبه أعضاء الفريق مديرا أو مراقبا أو غير إداري، ودور قائد الفريق هو تسهيل أعمال الفريق وليس أن يقول للأشخاص ما ينبغي لهم أن يفعلوه.

ثانيا: البعد التكنولوجي (قدرات تكنولوجيا المعلومات):

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

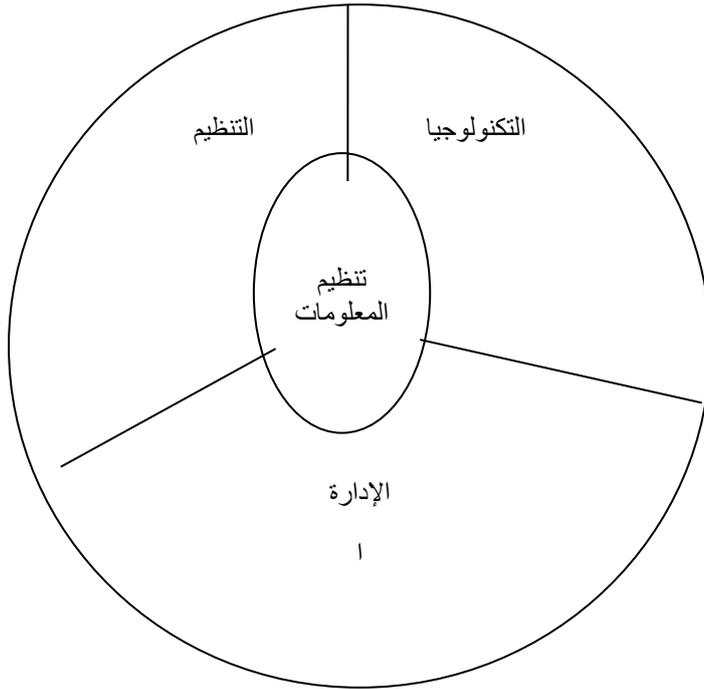
وإعدادها طبقا لاحتياجات مراكز العمل المختلفة بالمؤسسة أو الشركة، كما إن نظام المعلومات يعمل على تداول المعلومات وتجديدها بشكل شبه يومي واسترجاعها عند الحاجة.

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.

نظم المعلومات من المنظور الإداري:

تعتبر نظم المعلومات أكثر من مجرد نظام مدخلات وعمليات تحويلية ومخرجات، بل تعتبر نظم المعلومات حلا تنظيميا وإداريا مبنيا على تكنولوجيا المعلومات، لمواجهة التحديات المفروضة ضمن البيئة، كما أن نظم المعلومات تقدم حولا رئيسية للتحديات والمشاكل التي تواجه المنظمة، و هنا يجب على المديرين فهم الأبعاد التنظيمية والإدارية وتكنولوجيا المعلومات كنظام متكامل، ويوضح الشكل رقم(1) تكامل نظم المعلومات مع الإدارة والتنظيم.

شكل رقم(1): تكامل نظم المعلومات مع الإدارة والتنظيم



تكامل نظم المعلومات الإدارية حيث أن التنظيم يحتوي على:

أ/التنظيم:

إن مكونات أي تنظيم هي الأفراد والهيكل والإجراءات التشغيلية والسياسات والثقافات التنظيمية.

ب/الإدارة:

المديرون في التنظيم هم القادرون على إدراك التحديات في البيئة، وهم المسؤولون عن رسم الاستراتيجيات القادرة على مواجهة هذه التحديات، ويقومون بتخصيص الموارد البشرية والمالية لتحقيق أهداف الاستراتيجيات وتنسيق الأعمال.

ج/التكنولوجيا:

إن تكنولوجيا المعلومات تعتبر إحدى الأدوات الهامة المتاحة للمديرين للتكيف والتعامل مع التغيير، وتعتبر تكنولوجيا المعلومات هي المسؤولة عن تلاحم وتماسك التنظيم كوحدة واحدة، فهي الإدارة التي يمكن بواسطتها خلق ورقابة الأنشطة المختلفة للتنظيم.

تكنولوجيا المعلومات وأهميتها في الإدارة:

تعرف تكنولوجيا المعلومات على أنها " البرمجيات والأجهزة والاتصالات اللاسلكية، وإدارة قواعد البيانات، وتكنولوجيا تشغيل المعلومات الأخرى المستعملة في نظم المعلومات المحدودة بالحواسب.

وتعود أهمية تكنولوجيا المعلومات ودورها في الإدارة والتنمية الإدارية إلى ما يلي:

- تزايد نفوذ المعرفة والمعلومات في المجتمعات الصناعية الحديثة، وتزايد نفوذ وسلطات العاملين والمديرين في هذه المنظمات؛
- تنمية وتطوير شبكات الاتصالات والمعالجات الدقيقة المبنية على أجهزة الحاسبات الالكترونية وشبكة الاتصالات المتقدمة؛
- التغييرات التي طرأت على الطلب على المعلومات وعلى الطرائق والأساليب الفنية اللازمة لتشغيلها، والتي أدت إلى تغيير مفهوم ودور المعلومات، وزادت من أهميتها في ميدان التنمية الإدارية.

إن استخدام تكنولوجيا النظم في الأعمال منذ بداية هذا القرن يقودنا إلى استنتاج أن هناك علاقة طردية بين استخدام التكنولوجيا والمشكلات، فكلما تزايد استخدام تكنولوجيا النظم في إدارة المؤسسات كلما تزايدت المشكلات والتعقيدات، وإذا تابعنا استخدام الكمبيوتر في المؤسسات في محاولة لتقييم العائد من الاستثمار في تلك التكنولوجيا فسنجد أن هناك علاقة ملموسة بين الاستثمارات في تكنولوجيا النظم وبين احد

الأدنى من التحسينات التي طرأت على تلك المؤسسات، فما لاشك فيه أن أهم عنصر في تقييم استخدام تكنولوجيا هو نسبة الاستثمارات في الأجهزة والمعدات والنظم إلى الاستثمارات في الخبراء القادرين على تدريب ومساندة المستخدمين وهذا يقود إلى النتيجة التالية وهي أن الأمر لا يتعلق بحجم الاستثمارات بقدر ما يتعلق بكيفية إدارة التكنولوجيا واستخدامها الأمثل.

دور تكنولوجيا المعلومات:

إن دور تكنولوجيا المعلومات بصفة عامة يتمثل في تطوير التعاون وتفعيل المعلومات على المنظمات والتي تسمح لإدارة فعالة للمهام المنفصلة.

ثمان طرق مختلفة للتفكير بقدرة IT وتصادم منظماتهم مع مشروع BPR تظهر في الجدول رقم (2):

جدول رقم (2) : قدرات تكنولوجيا المعلومات

المميزات التنظيمية	قدرات تكنولوجيا المعلومات
لتحويل العمليات الغير مبنية إلى عمليات روتينية دورية	تعاملي
ليمكن التنقل السريع للمعلومات في المسافات الكبيرة تجعل العملية مستقلة جغرافيا	جغرافي
لتقليل أو استبدال الجهد البشري	أوتوماتيكي
إحضار طرق تحليل معقدة لتواكب العملية	تحليلي
إحضار كميات كبيرة من المعلومات المفصلة للعملية	معلوماتي
لتمكين المتغير في تتابع المهام في العملية وتمكين أكثر من مهمة تؤدي في وقت واحد بشكل متوازي	تتابع
تسمح بتصوير وتحسين المعرفة والخبرة لتطوير العملية	إدارة المعرفة
ربط جزأين بعملية واحدة، وتسمح بطريقة أخرى بالاتصال من خلال وسيط	عدم التدخل

المصدر: مرام إسماعيل أغا، مرجع سابق، ص55-65

دور تكنولوجيا المعلومات في إعادة البناء:

لاشك أن التكنولوجيا ونظم المعلومات لهما دور كبير في الإصلاح الاقتصادي وإعادة الهيكلة، ومفهوم نظم المعلومات هو نقل المعلومات والسيطرة عليها من مصادرها ومنتجها إلى المستفيدين والمستخدمين لها، ومن ثم يضم هذا المفهوم مجموعة العناصر البشرية والآلية اللازمة لجمع وتشغيل ومعالجة البيانات بغرض

تحويلها إلى معلومات تساعد في اتخاذ القرار، والعنصر البشري يتمثل في المتخصصين في نظم المعلومات ومبرمجين وبيوت الخبرة الاستشارية و مشغلي النظم، أما عنصر الآلات فيتمثل في وحدات المعالجة والشاشات ووحدات إدخال البيانات، وتتعاون هاتان المجموعتان في تقديم المعلومات التي تساعد في إصدار القرارات السليمة، وحفظ هذه المعلومات وسهولة استرجاعها في أوجه النشاط المختلفة لتلك المنظمات، مما يساعد في عملية البناء وإعادة الهيكلة بفاعلية.

ويتجلى دور تكنولوجيا المعلومات في إعادة البناء (الهندرة) في الأمور التالية:

- استخدام برامج المساعدة الآلية المرتبطة بنظم المعلومات المصرفية عن طريق الحاسب لمساعدة الزبائن في الحصول على الخدمة؛
- المساعدة في تخيل حلول جديدة لمشكلات لم تحدث بعد؛
- انجاز الأعمال بحركة وسرعة ومرونة وشفافية؛
- المساعدة على التكامل والاندماج بين أجزاء العمل لتكوين عمليات مترابطة ذات معنى؛
- وضع نظام للاختبارات في كافة برامج التدريب لتقييم فعالية التدريب وقدرات الموظفين.

تقديم التدريب الفعلي عن طريق الحاسب في الأعمال الخاصة بالموظف وذلك من خلال استخدام النظم الاستشارية الخاصة بالإدارة أو القيادة أو التحفيز أو غيرها من الاستشارات المتخصصة الأخرى، أو عن طريق العمل على توجيهات مباشرة على الحاسب الآلي أو تمارين متفاعلة على أشربة الفيديو.

فوائد تغيير النظام:

فوائد التكنولوجيا للمدراء والإدارات: من المعلوم اليوم أن أمي هذا العصر هو من لا يتقن اللغات الأجنبية واستثمار واستخدام المعلوماتية ولما لتكنولوجيا المعلومات من أهمية سيتم التعرف على فوائد التكنولوجيا للمدراء والإدارات.

- تنمية وتطوير مهارات المدراء والموظفين والمستثمرين للتكنولوجيا؛
- تخفيض حجم الجهاز الإداري وتخفيض التكاليف؛
- توسيع وتنشيط شبكة الاتصالات وابتكار طرائق جديدة لها؛
- تفرغ الإدارة للمهام الإستراتيجية والتخفيف عن الأعباء الروتينية؛
- التكيف والتأقلم مع المتغيرات نتيجة سرعة العلم بها؛
- فرز أنماط جديدة ومنتطورة من الإدارة؛
- توحيد النظرة والأسلوب تجاه القضايا التي تواجه الإدارة والمدير وبالتالي توحيد الحلول.

الدور الفعلي لتكنولوجيا المعلومات:

تلعب تكنولوجيا المعلومات دورا مهما في إحياء العمليات التجارية، ولا بد أن نشير هنا إلى أن نجعل العملية أوتوماتيكية من الممكن أن ينتج عنه نتائج ايجابية بدرجة كبيرة أو قليلة، مما سبق فإن تحقيق بعض الأحداث يكون تغييره ايجابيا ولكنه يمنعنا من رؤية جميع الفرص التي تقدمها عملية تحويل إعادة تصميم العمليات الإدارية ومعلومات قواعد البنية التحتية إلى عمليات تكنولوجياية تسبب بعض التغيرات والتحسينات كما يلي:

- إدخال البيانات والتحكم في عدد المستخدمين فينجز مرة واحدة في البداية، لذلك المستخدمون في المراحل المتأخرة هم من يقومون بعملية تحديث البيانات؛
- إدخال البيانات والتحكم بها يتم من قبل مستخدم مسؤول قادر على جعل النشاطات أو جزء منها تحت سيطرته؛
- جعل نشاطات تتابع العمل ممكنة، مطورة، ومتحكم بها أوتوماتيكية؛
- جعل تركيز المدراء الماليين غير منصب على جودة المعلومات وتدفع بالتركيز على عملية التحكم.

أهمية تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة العمليات:

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

- الاعتماد على الانترنت والبريد الالكتروني والمصادر المتعددة للمعلومات في ذات الوقت.
- التحول من قاعدة البيانات ونظام المعلومات الإدارية إلى شبكة المعلومات التي تساعد العديد على أداء العمل، مثال ذلك إدارة سلاسل التوريد (supply chain management)؛
- الاستفادة من شبكة الاتصالات السلكية واللاسلكية حتى يمكن الاستفادة من المركزية واللامركزية في نفس الوقت؛
- التحول من مركزية القرارات إلى شبكات القرارات، حيث يصبح كل فرد مسؤولا عن اتخاذ القرار.
- إرسال التقارير الفورية online دون التواجد بالمكاتب من خلال الحاسوب المحمول؛
- التحول من الاتصالات الشخصية بالعملاء إلى اتصالات الموضوعية الفعالة؛
- التحول من مراجعة الخطط دوريا إلى مراجعة الخطط تلقائيا.

أي انه تعتبر التكنولوجيا ضرورية لإعادة الهندسة.

ثالثاً: البعد البشري:

العملاء والموظفين هم الهدف الأكثر إفادة على الإطلاق ومن أجل أن تتضح BPR يجب علينا أن نركز على إدارة الموارد البشرية HRM 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 التزاما للتغيير من خلال الناس، ولو استطعنا إدارة الناس بشكل جيد وإرضائهم كونهم أسمى ثروة على وجه الأرض وفي المنظمة حينها سوف يساعد ذلك في تحقيق المستحيل.

العميل على حق.. هكذا يقول الجميع، فمن هو العميل، ولماذا هو على حق؟ ولماذا يسعى الجميع على إرضائه؟

العميل أو الزبون أو المستهلك أو المعتمد هي أسماء لأفراد أو مؤسسات تستلم معلومات أو بيانات أو خدمات أو موارد بأنواعها المختلفة من مصدر خارجي، وهي الكلمة المعاكسة لكلمة مورد أو مصدر، وهذا العميل يكن له جميع أرباب العمل اهتماما خاصا، ويعرفون مدى أهميته لنجاح أعمالهم وهو المفتاح الحقيقي للوصول إلى الازدهار والثروة، وبعض المؤسسات ترى العميل هو العمود الفقري لبقائها واستمرارها ونجاحها، وترى انه من الضروري على كل فرد من أفرادها أن يدرك أن راتبه لم يكن ليأتي لولا وجود العميل.

تعريف العميل:

هناك نوعان من العملاء عميل خارجي، وعميل داخلي، فالعميل الخارجي هو العميل المستخدم للخدمة أو المنتج الناتج عن العملية، ومثال ذلك الركاب المسافرون على خطوط الطيران، أما العميل الداخلي فهو الموظف أو العامل الذي يقدم الخدمة أو ينجز العمل.

الاهتمام والعناية بالعميل أول من أطلق هذا المفهوم رئيس شركة الخطوط الجوية الاسكندنافية SAS، حيث جمع العاملين لديه وقال لهم (أن لدينا 50,000 لحظة صدق في أعمالنا كل يوم) ووفقا لتصوره عن مفهوم الخدمة فانه يرى أن الشركة الجيدة هي التي تبقى في أذهان عملائها، ويمكن أن يحدث ذلك من خلال لحظات الصدق التي يتم ممارستها مع العميل، ومن وجهة نظر إدارة الخدمة فان مفهوم لحظة الصدق هي أي حالة يحدث فيها الاتصال المباشر للعميل مع أي جزء للمنظمة، ويخرج منه العميل بانطباع عن جودة خدماتها، ومن خلال ما سبق يتضح أن الإدارة ليس هي من تتحكم في

الجودة، بينما الموظف هو من يتحكم بها، وذلك لاتصاله بشكل مباشر مع العملاء.

التركيز على العملاء:

إن التركيز على احتياجات العملاء لطالما كان الشغل الشاغل لحركة إدارة الجودة الشاملة، وفي مجال إعادة هندسة العمليات التي تضفي الجودة والقيمة للعميل، وهي من المتوقع أن تفعل عملا تجاريا لتحقيق تفسيرات جوهرية، والآن وبالذهاب إلى ما وراء إعادة هندسة العمليات التجارية أو المصرفية فإن من الجلي أن العملية مجرد إضافة الجودة أو القيمة هي عملية غير كفاء، وان الهدف من إعادة هندسة نواة عمليات العمل التجاري هو التطبيع، وإرضاء الزبون أو المستهلك أو العميل، كما أن إعادة هندسة العملية عليها أن تجعل المستهلك يتصرف بطريقة مختلفة تماما.

عوامل نجاح الموارد البشرية:

عوامل نجاح الموظفين يتضمن التدريب، التعلم، اتخاذ القرارات، الملكية، تقوية، يعتبر التعليم والتدريب أقوى الأدوات في التحويل الثقافي، حيث يزيد الوعي والفهم "فهم العمل، فهم الزبون" التدريب يساعد الموظف في الحصول على الإبداع في حل المشكلة، مهارات اتخاذ القرارات، لذا هم يمكن ان يحسنوا أي صفقة بقضايا مركبة تؤثر على المشروع بشكل تام.

وفيما يلي نوضح العوامل البشرية للنجاح:

ضرورة أن تكون الإدارة حساسة ومدركة لدورها في خلق العمل الذي يسمح للموظفين التصرف بحرية في أفكارهم، ويجب على الإدارة أن توائم بين الحرية بأهداف وساسة الشركة.

تحتاج الإدارة لتبني الالتزام والملكية على كل المستويات، في نفس الوقت يجب أن تكون متسامحا مع الفشل، حيث أن السماح بالفشل والتعلم منه أساس في نجاح BPR.

للتعامل الفعال مع السياسات يجب في البداية على المدراء أن يكونوا مدركين لوجوده في تجاربنا، المدراء ابدأ لم يكن عندهم أي سبب لاستجواب البيئة السياسية

يجب على التعليم والتدريب أن يركز على تطور الناس للزدهار في بيئة ديناميكية حيث ان الناس يؤدون أفضل إذا فهموا كيف تلاءم وظائفهم المخطط العام للمنظمة.

يخاف الموظف التغيير ويحاول حماية مواقعهم حيث يجب على الإدارة بجميع مستوياتها العمل لتخفيض هذا الخوف وإخبار الموظفين بان وظائفهم آمنة، بينما يحدث التغيير لحل المشكلة القائمة.

على أية حال التغيير الناجح سيعاق ما لم تكن إدارة واعية على كل المستويات وتبذل جهدا واعيا للتعامل معه.

المطلب الثاني: مراحل تطبيق الهندسة الإدارية

تمر عملية إعادة الهندسة بمراحل أساسية تتمثل فيما يلي¹:

- **تحديد متطلبات العميل وأهداف العملية:** تحاول المنظمة في هذه المرحلة فهم تطلعات الزبائن وتحديد الموقع الحالي المحتمل من طرف العملية ومدى وفائه لمتطلبات الزبون، وبالطبع يتم ذلك بالاستعانة ببحوث ودراسات إرضاء الزبون، التي تسمح بتحديد المجالات التي تحتاج إلى التطور والتحسين.
 - **إعداد خريطة للعملية الحالية وإجراء القياسات اللازمة بشأنها:** تنطلق هذه العملية برسم خرائط توضيحية للعمليات التي تؤديها المؤسسة وإعطاء مسميات لهذه العمليات من أجل الوصول إلى الفهم الأفضل والجيد والمفصل للعملية الحالية قبل اقتراح الحلول لتحسينها، والتي تمس عملية الشراء، عملية التخزين، عملية التصنيع، عملية البيع...، أو بعبارة أخرى تنطلق من وقت استلام المدخلات إلى غاية تسليم المخرجات وما يصاحب ذلك من تسلسل وانسياب، وتوقف وتعطيل، وصيانة و انتظار...
 - **تحليل وتعديل العملية الحالية (التحليل الداخلي):** تتمثل في تحديد التعديلات اللازمة للعملية الحالية، وهي من أهم وأصعب الخطوات، فقد تستغرق وقتاً طويلاً وتتطلب جهوداً معتبرة، لأنه سوف يتم من خلالها تحديد التغيير المطلوب القيام به في العمليات التي تم دراستها سابقاً، ولهذا فالأمر يتطلب الحيطة والحذر وبعد النظر وكفاءة عالية لدى الفريق القائم بهذه المهمة، فضلاً عن الإبداع والتفكير الابتكاري والعمل الجماعي، والذي عادة ما يكون على شكل فرق عمل في مجالات وظيفية مختلفة.
 - **إعادة تصميم وبناء العمليات:** هذه المرحلة من أهم المراحل وأكثرها صعوبة لاعتمادها على استنباط أفكار وأساليب جديدة لتطوير وتحسين العمل، ومن المستحسن عند القيام بتصميم العملية الجديدة طرح أكثر من بديل وهذا من شأنه أن يترك المجال مفتوحاً للجنة القيادية للاختيار عند اختيار القرار وهو ما يساعد على نجاح جهود إعادة الهندسة.
- وحتى تتم العملية الجديدة في أحسن ظروف وبمردود أكبر من سابقتها، يتحتم على المؤسسة التغيير المستمر والفحص الدائم للعملية من أجل التأكد من الحاجة إلى تحسينات إضافية.
- **تنفيذ العملية الجديدة (التطبيق والمتابعة):** يتوقف مدى سهولة وصعوبة هذه المرحلة على مدى النجاح في انجاز المراحل الثلاث السابقة، أما مؤشر النجاح النهائي لبرنامج إعادة الهندسة فيتوقف على هذه

¹ - كلثوم وهابي، (إعادة هندسة العمليات كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية)، مجلة الدراسات المالية والمحاسبة الإدارية، جامعة بويرة، ديسمبر 2018، المجلد 5، العدد 2، ص 57@56.

المرحلة، والتي تتطلب إجراء اختبارات ومحاولات استكشاف للمدخل الجيد، وكذلك المتابعة للنتائج المتحققة، وأخيرا إعادة ترتيب الموظفين وبشكل مكثف¹.

أما السكارنة(2009) فيرى أن مراحل تطبيق إعادة الهندسة تتمثل فيما يلي²:

- مرحلة الإعداد: وتبدأ بالإعداد المناسب للوصول إلى إجماع حول الأهداف التي تمثل انطلاقة المنظمة، والأهداف التي تمثل الغرض من وجود مشروع هندسة التغيير؛
- مرحلة التحديد: وتتم بتطوير نموذج يهدف لتلبية احتياجات المعنيين، وتحديد العمليات الإستراتيجية ذات القيمة المضافة، وذلك بالمسح الشامل للمنظمة، بالإضافة الى تفعيل عمليات معينة مع تحديد أولويات القيام بها؛
- مرحلة التصور: ويتم فيها البحث عن الغرض، ويتحقق فيها انطلاقة كبيرة في عمليات هندسة التغيير، وتحديد الفرص المتاحة، باعتبارها تصورات للتغيير الجذري المراد إحداثه؛
- مرحلة الحل: وتنقسم هذه المرحلة إلى مرحلتين: أولهما الحصول على التصميم التقني لتطبيق التصورات، والمرحلة الثانية عمل التصميم الاجتماعي الذي ينظم ويرتب الموارد البشرية التي ستحل وظائف التغيير؛
- مرحلة التحول: وتتم من خلال بلوغ وتحقيق التصورات الخاصة بالعملية، والتطبيق على نموذج مصغر من اجل الإنتاجية الكاملة للعمليات الجديدة، وتعتبر هذه المرحلة من اخطر وأدق المراحل لتحديد شامل للتغيرات وإدارتها التي تحدث في المنطقة وبكيفية التعامل معه، وهو ما يبرز أيضا أهمية فهم إدارة التغيير وكيفية التعامل معها بفعالية.

أما عامر وفنديل(2010) فحددا مراحل تطبيق أسلوب هندسة العمليات بالمراحل الاربعة الآتية: مرحلة التحديد الدقيق لما تريد المؤسسة، ثم وضع خطة التطبيق، ثم تنفيذ التطبيق، ثم الرقابة والمتابعة.

1 - مصطفى ممدوح إسماعيل، (إعادة هندسة العمليات الإدارية: تأصيل للمفهوم مع التطبيق على جامعة الملك فيصل بالمملكة العربية السعودية)، المجلة العربية للإدارة، جامعة القاهرة، مصر، يونيو 2016، العدد 1، ص320.

2 - ماجد عبد خليل مقداد، درحة ممارسة مديري المناطق التعليمية بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة لأسلوب الهندرة من وجهة نظر مديري المدارس وسبل تطورها، مذكرة ماجستير في أصول التربية بكلية التربية بجامعة الأزهر، غزة، 2015، ص ص21-20.

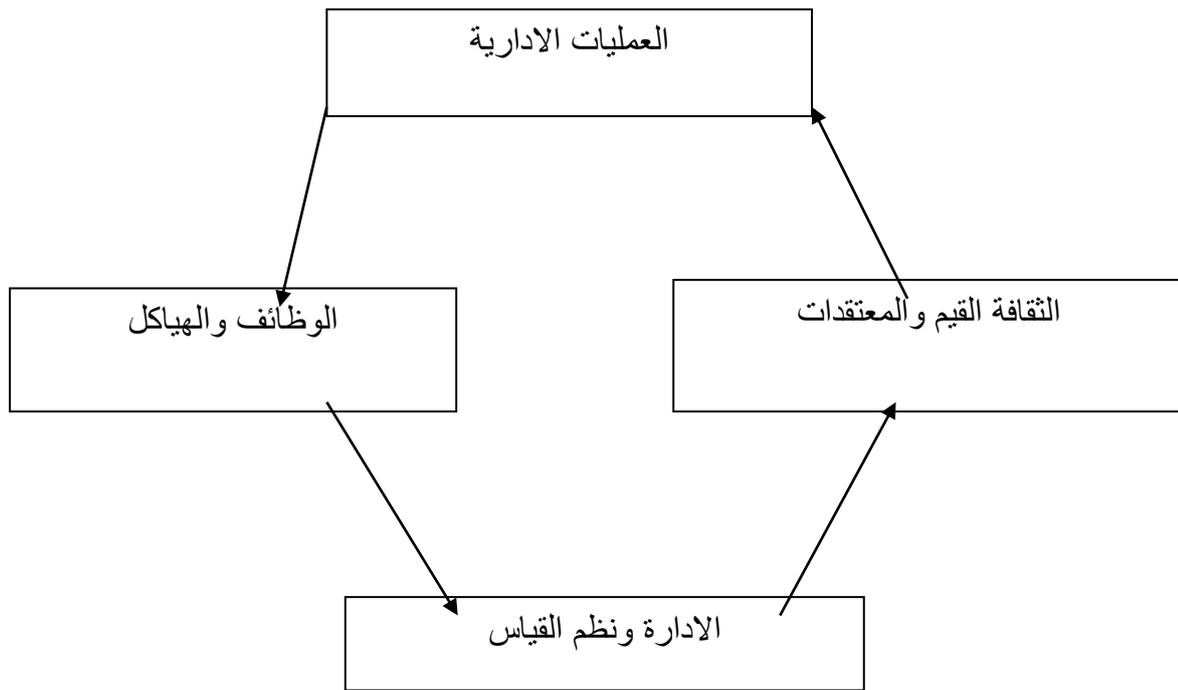
المطلب الثالث: نماذج الهندسة الإدارية

لقد تطرق العديد من الباحثين إلى دراسة إعادة هندسة العمليات كل حسب وجهة نظره وقدموا لنا مجموعة من النماذج نتيجة لأبحاثهم، سنحاول، من نسلط الضوء على أهمها من خلال هذا المبحث مع التطرق إلى أهم العوامل التي تساهم في نجاح إعادة هندسة العمليات أو فشلها.

1. نموذج " Hammer et CHampy " لإعادة هندسة العمليات:

يمكن النظر إلى إعادة الهندسة كنظام مفتوح من خلال النموذج التالي للباحثين الأمريكيين اللذان أسسا هذا المفهوم، والموضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم(2): نموذج "Hammer et CHampy" لإعادة هندسة العمليات



المصدر: خان أحلام، أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015، ص25.

يرى الباحثان أن إعادة الهندسة تؤدي حتما إلى تغيير كل شيء في المنظمة، وبالتحديد العناصر التي تم توضيحها في الشكل السابق، حيث تضم العمليات الإدارية والهياكل التنظيمية والموارد البشرية ممثلة بقيمتها ومعتقداتها، والمسيرين ممثلين بالإدارة ونظم قياس الأداء. هذه العناصر متكاملة ومرتبطة جوهريا بحيث تحدد طبيعة العمليات والوظائف والهياكل التنظيمية، أين تضمن إعادة هندسة العمليات جميع كل

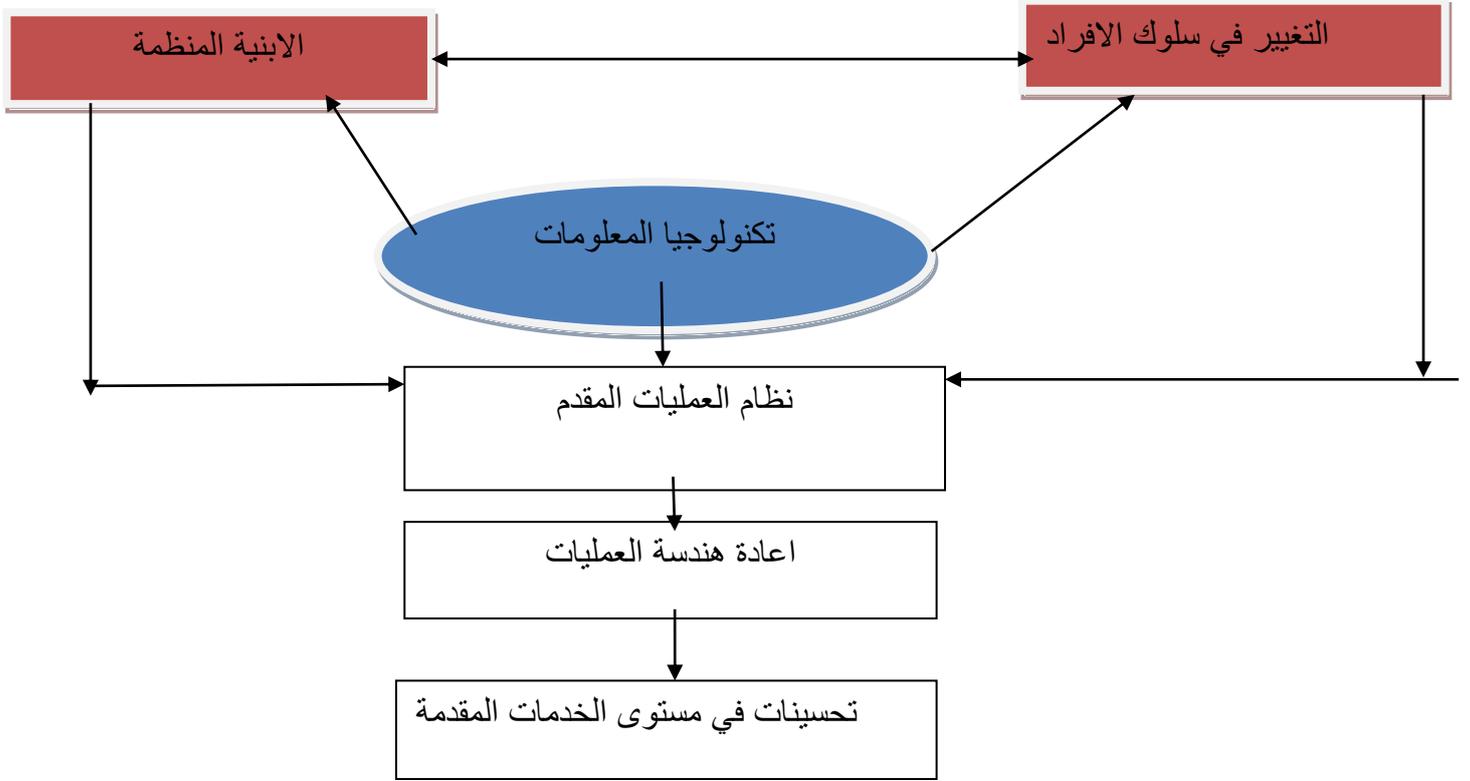
العمليات الضرورية واللازمة في مكان واحد حتى يسهل تنفيذها بأقل جهد ووقت وتكلفة. وبالتالي تحقيق رضا الزبون مما يتطلب بناء تنظيم جديد ومناصب جديدة، حيث تختفي الهياكل التنظيمية التقليدية القائمة على أساس التدرج الوظيفي لتستبدل بهياكل تنظيمية أفقية في شكل فرق عمل، توفر للأفراد صلاحيات أكثر واستقلالية أكبر ودرجة عالية من المرونة، ولتحقيق ذلك يتم اعتماد نظم قياس جديدة للأداء تقوم على أساس النتائج التي تحققها فرق العمل. أي تغيير طبيعة الهياكل التنظيمية يؤدي بدوره إلى تحديد نوع النظم الإدارية المناسبة. هذه الأخيرة تعتبر من القواعد الأساسية لتشكيل أداء الأفراد ومفاهيم حول المنظمة والعمل بها، وهذا يستدعي أن تساند ثقافة ومعتقدات وقيم الأفراد إعادة تصميم العمليات بالشكل الذي يسمح بسرعة انجازه¹.

2. نموذج (Gunasekran et Kobu) لإعادة هندسة العمليات

من خلال الشكل تظهر حلقة الارتباط بين إعادة التنظيم والتغيير في تصرفات الأفراد، وذلك بمساعدة تكنولوجيا المعلومات من أجل تحقيق إعادة هندسة العمليات، وبالتالي تقديم نظام خدمات فعال يؤدي إلى تحسين مستوى الخدمات المقدمة للزبون بما يحقق رضاه.

¹ - أحلام خان ، أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015، ص25.

الشكل رقم (3): نموذج (Gunasekran et Kobu) لإعادة هندسة العمليات



المصدر: خان أحلام، مرجع سابق، ص26

وشرح الباحثان العناصر المشكلة لهذا النموذج من خلال أن منهجية إعادة الهندسة تعتمد على تقدير قيمة جميع العمليات سواء كانت داخلية أو خارجية، والتي تحتاج إلى أن تكون متكاملة في عملية إعادة البناء التنظيمي، وذلك حتى تتم زيادة الفعالية داخليا وتحسين الخدمات المقدمة للزبائن خارجيا مع ضرورة الأخذ بعين الاعتبار للعوامل المسهلة المرافقة لهذه العمليات والمتمثلة في تكنولوجيا المعلومات التي تعد العامل الأساسي الأول في نجاح إعادة الهندسة. وهذا كله يتطلب تغيير في سلوكيات الأفراد واتجاهاتهم من خلال عدة آليات كالتعلم والتكوين وغيرها¹.

¹ - خان أحلام، مرجع سابق، ص27

3. نموذج "Jang" لإعادة هندسة العمليات:

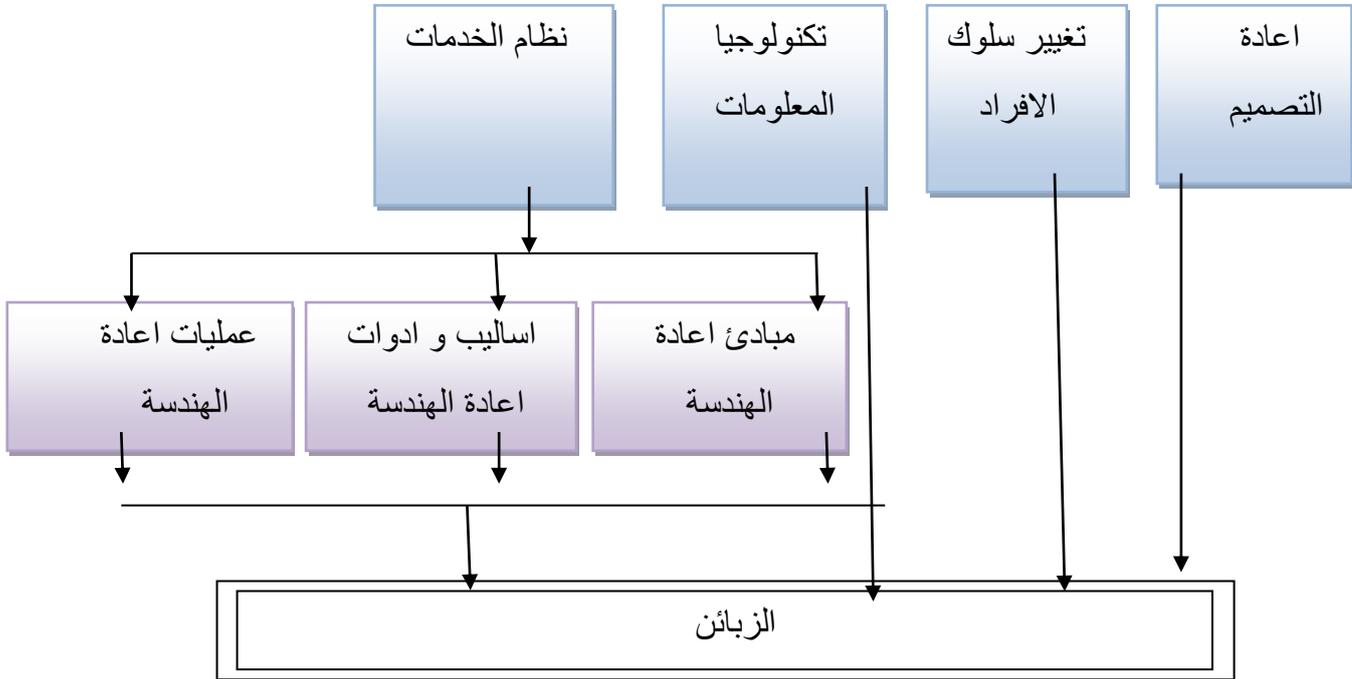
ركز "Jang" في نمودجه على نفس المكونات الأساسية السابقة الذكر في النموذجين الأول والثاني لكن بتركيز أكثر على البنية اللازمة لعملية إعادة الهندسة من مبادئ وعمليات و أدوات و أساليب، حيث تتمثل المكونات الأساسية في¹:

- ❖ إعادة تصميم المنظمة: بما يضمن التخلص من مختلف المعوقات الإدارية والتنظيمية، وتسهيل الحصول على المعلومات والمستلزمات المختلفة لانجاز الأعمال.
- ❖ تكنولوجيا المعلومات: تسهل تبادل المعلومات الكترونيا وانجاز مختلف التعليمات، والتطبيق ناجح لإعادة الهندسة.
- ❖ في سلوك الأفراد: والذي يمكن تحقيقه من خلال ممارسات التدريب والتعليم، وتشجيع الإثراء الوظيفي والتوسع في العمل، تفويض السلطة، العمل ضمن فريق ونظام الحوافز المعتمدة...
- ❖ الخدمات المرافقة للأعمال: والتي تتميز بتفاعلها وتماسكها لتحسين العمليات، التي تصبح أكثر إنتاجية من خلال هذه الخدمات، وتتمثل هذه الأخيرة في:
 - ◀ مبادئ إعادة الهندسة: وهي توجيه الأهداف، توجيه الوظائف، توجيه العمليات، إيجاد نماذج بديلة، التغيير المستمر.
 - ◀ عمليات إعادة الهندسة: تتكون من إيجاد الرؤية والرسالة، ونموذج ما هو متاح وما هو مرغوب، وتحليل الانجازات المقدمة، وتحديد فرص التحسينات، تطوير الخطط البديلة،...
 - ◀ أساليب وأدوات إعادة الهندسة: من أهمها تكاليف الأنشطة الأساسية، العصف الذهني، إدارة الجودة الشاملة، المحاكاة....

ويمكن تلخيص هذا النموذج في الشكل التالي:

¹ - احلام خان ، مرجع سابق، ص28

الشكل(4): نموذج "Jang" لإعادة هندسة العمليات



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على أحلام خان.

المطلب الرابع: عوامل نجاح الهندسة الإدارية

هناك مجموعة من العوامل والمؤشرات، التي يمكن أن تكون دافعا لنجاح عمليات إعادة الهندسة و

إعطائها فعالية أكثر، وتتمثل هذه العوامل أساسا فيما يلي¹:

- **توافر القوى الدافعة الخارجية الداعية إلى التغيير:** علما أن هذه البرامج تتطلب الالتزام الدائم، وكل هذا لا يتم إلا بإحساس إدارة المؤسسة بحتمية التغيير، الذي يدفع المؤسسة إلى التغيير لضمان التكيف مع المتغيرات الجديدة.
- **المساندة والتعضيد اللازمين من جانب أصحاب العملية:** وتعني ضرورة مشاركة العمال في إعادة الهندسة بصفقتهم أكثر تضررا، لأن مشاركتهم عبارة عن خطوة ايجابية ومساعدة تزيد من التعاضد في إنجاح العملية.

¹ - مجروبي شهرزاد، دور إعادة الهندسة في دعم قرارات خفض التكلفة بالمؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة-على شركة الجنوب الغربي للبناء- وحدة البيض، أطروحة دكتورا، سدي بلعباس، 2018/2017، ص ص50-49.

- **المعرفة الكاملة بحاجيات الزبون:** وهو بمثابة حجر الزاوية في برنامج إعادة الهندسة، وعليه فالمؤسسة لا بد عليها من بناء برنامج إعادة الهندسة على أساس معرفة متطلبات العميل حتى تضمن تلبية رغباته بأحسن طريقة ممكنة، وبالتالي جلب أكبر عدد ممكن من الزبائن على حساب المنافسين.
- **المساندة والدعم اللازمين من جانب الجهات الاستشارية:** والتي يمكن أن تكون خارجية عن المؤسسة بفعل تخصصها وخبرتها في هذا المجال، حيث تساعد المؤسسة على استكشاف النقائص وإيجاد الحلول لعملياتها أو تسهيل تنفيذ برنامج إعادة الهندسة، فضلا عن مساعدة أعضاء المؤسسة داخليا.
- **إعداد فرق عمل مدربة ومكونة في مجالات وظيفية مختلفة:** انه لمن الضروري مشاركة إداريين ماهرين يمثلون كل الإدارات الرئيسية المتأثرة بالعملية في فريق العمل من اجل ضمان نجاح العملية وكفائتها.
- **إعداد برامج متكاملة للموارد البشرية ونظم المعلومات:** علما إن برنامج إعادة الهندسة يعتمد على الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات، فلا بد من شمول هذا البناء (إعادة الهندسة) على هذين المجالين وتحسينها ليكونا في مستوى طموحات المؤسسة. بينما يرى البعض بأن مقومات يمكن حصرها فيما يلي:
- تبادل المعلومات المشتركة والشفافية؛
- دعم رسالة المؤسسة؛
- القيادة المرنة الفعالة؛
- خلق التكاليف ومحو الإسراف؛
- التشغيل الأمثل للتكنولوجيا؛
- استخدام مفهوم Juste-in-Time وفورة التوريد.

وفي ضوء العرض السابق، يلخص الباحث المتطلبات الأساسية التي أكدت عليها الكثير من الدراسات، والتي يمكن تسميتها بالعوامل الحاسمة للنجاح، بالنقاط التالية¹:

- **الإستراتيجية:** أوضحت العديد من الأدبيات أهمية إضفاء الطابع الاستراتيجي عند قيادة عملية إعادة الهندسة، إعادة الهندسة يجب أن يرتبط ارتباطا وثيقا بالرؤيا، والأهداف الإستراتيجية للمنظمة.
- وقد عزا "Chan and Chung" (1997) نسبة الإخفاق العالية في برامج إعادة هندسة العمليات إلى فشل العديد من المنظمات في دمج برنامج إعادة الهندسة في رؤيتهم وأهدافهم الإستراتيجية.
- **التزام وقناعة الإدارة العليا:** يتوقف نجاح إعادة هندسة العمليات على مدى التزام، وقناعة الإدارة العليا في المنظمة، بضرورة الحاجة لتبني برنامج لإعادة الهندسة، من اجل تحسين الوضع التنافسي

¹ - محمد احمد بصنوي و هشام عبد الحفيظ الغريب، المرجع في الحديث، جدة، 1435، ص196-199.

للمنظمة، هذه القناعة يمكن أن تتجلى في صورة تخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ البرنامج، حيث أظهرت العديد من الدراسات أهمية التزام، وقناعة الإدارة العليا ببرنامج إعادة الهندسة.

- **تمكين العاملين:** لا يمكن بأي حال من الأحوال تجاهل أهمية التمكين، وإدارة الموارد البشرية، في نجاح تطبيق إعادة الهندسة، فقد أظهرت العديد من الدراسات أهمية العنصر الإنساني، كعنصر أساسي، وحاسم لنجاح تنفيذ إعادة الهندسة.

حيث تشير نتائج البحوث إلى أهمية فكرة تمكين العاملين في دعم كفاءة، وفاعلية الأداء، والإنتاجية في منظمات الأعمال في القطاعين العام، والخاص، فقد وجد ان هناك علاقة موجبة قوية بين التمكين، لبناء الثقة بنفوس العاملين في المنظمات، وبين الرضا الوظيفي، ووضوح دور الأداء الإنتاجي، وتصميم الوظائف، ووسائل الرقابة، والعلاقات بين مستوى الاتصال في المنظمة، ووجد أن تدني فاعلية المنظمة له علاقة بضعف التمكين الذي يولد ضعف الثقة بين العاملين، والإدارة.

- **الاتصال:** يعتبر الاتصال احد العناصر الأساسية لنجاح مدخل إعادة الهندسة، وتبني التغييرات المصاحبة له، حيث يحتاج تطبيق هذا المدخل لعمليات اتصال فعالة بين مختلف المستويات الإدارية خلال تنفيذ مراحله المختلفة، حيث يترتب على ذلك زيادة قدرة الإدارة على التغيير، والتواصل المستمر مع أصحاب المصالح داخل المنظمة، وخارجها، كما تعتبر عملية الاتصال ضرورية، لتحقيق الاستقرار التنظيمي عند الشروع في تطبيق إعادة الهندسة.

- **الاستعداد للتغيير:** يعتبر الاستعداد للتغيير احد التحديات الأساسية التي توجهها منظمات القطاع العام عند تطبيق إعادة الهندسة، وان تقبل أفراد المؤسسة التغيير، حيث يعد عنصر حاسم لنجاح تطبيق إعادة الهندسة.

ويتضمن الاستعداد للتغيير الرغبة في عدم البقاء على الوضع الحالي، وإدخال تغييرات في القيم، والممارسات، والبناء التنظيمي، وهذا احد متطلبات تطبيق إعادة الهندسة تغيير الثقافة التنظيمية القديمة التي يتم بموجبها العمل، إلى ثقافة جديدة تركز على المقومات الأساسية اللازمة لتطبيق، وتشمل ثقافة المنظمة مجموعة المبادئ، والقيم، والمفاهيم، والمعقدات السائدة لدى الأفراد داخل المنظمة، وبالتالي تقوم الثقافة بدور أساسي في التأثير على قدرة المنظمة على التكيف مع التغيير.

- **تكنولوجيا المعلومات:** لقد أدت التطورات الحاصلة، والمتسارعة في بيئات المنظمات، إلى ازدياد تبني تكنولوجيا المعلومات بوصفها وسيلة إستراتيجية، وحاسمة في بقاء المنظمات المعاصرة، واستمرارها، إذ انه خلال السنوات الثلاثين الأخيرة، كان الجنس البشري قد أنتج كمية من المعلومات التي أنتجها في الخمسة آلاف سنة الماضية، كما أن 43% من المدراء في العالم مقتنعون بان القرارات المهمة تتأخر بسبب الحاجة إلى المزيد من المعلومات.

المطلب الخامس: الأخطاء المتوقعة في تطبيق الهندسة الإدارية

هذه الأخطاء الشائعة في عمليات الهندرة تؤدي إلى الفشل الحتمي. لماذا؟ لان الهندرة عملية صعبة ومخفية دون شك، لذا فهي تحتاج إلى تردد ولا تقبل إنصاف الحلول، ومن ابرز هذه الأخطاء¹:

- محاولة إصلاح العمليات بدلا من تغييرها تماما ؛
- التركيز على العمليات الإدارية وإعادة تصميمها فقط ؛
- تجاهل قيم الناس وثقافة المنظمة ؛
- القبول بالنتائج الطفيفة والتحسينات السخيفة ؛
- التراجع من منتصف الطرق ؛
- وضع العراقيل أمام الهندرة والتركيز على المظهر لا الجوهر ؛
- السماح للسلوكيات الإدارية السائدة ان تمنع الهندرة من الانطلاق ؛
- محاولة إجراء عملية الهندرة من الأسفل إلى الأعلى ؛
- تعيين شخص لا يفهم ما هي الهندرة لقيادة المعركة ؛
- دفن الهندرة في كومة من جداول الأعمال والأولويات ؛
- عدم تخصيص أية موارد لإجراء العملية ؛
- إجراء عملية الهندرة والمدير العام على وشك التقاعد ؛
- التركيز على التصميم وإهمال الهدف ؛
- مجاملة الإدارات المختلفة حتى لا يغضب احد ؛
- الرضوخ للضغوط ومقاومة التغيير .

كما توجد مجموعة من الأخطاء التي تؤدي إلى الفشل في تطبيق الهندسة الإدارية تمثلت فيما يلي²:

- محاولة تقويم العمليات بدلا من تغييرها ؛
- إهمال كل شيء باستثناء إعادة تصميم العمليات ؛
- تجاهل قيم ومفاهيم الأفراد ؛
- الاكتفاء بالنتائج المتواضعة ؛
- وضع قيود مسبقة على تحديد المشكلات ونطاق الهندرة ؛
- السماح للمفاهيم العامة والمواقف الإدارية بإعاقة الهندرة ؛

¹ مرام إسماعيل الأغا وإشراف محمد إبراهيم المدهون، مرجع سبق ذكره، ص53

² - ممدوح علي محمود، (واقع الهندرة في مكتبات الكليات بجامعة سوهاج-دراسة استكشافية تخطيطية)، المجلة الدولية لعلوم المكتبات والمعلومات، جامعة سوهاج، 2016، المجلد 3، العدد 2، ص146.

- البدء بالهندرة من القاعدة ؛
- تكليف أشخاص لا يعرفون الهندرة ؛
- تخصيص موارد محدودة لتطبيق الهندرة ؛
- إطالة فترة تطبيق الهندرة.

المبحث الثالث: أدوات مدخل الهندسة الإدارية والعمليات التي يتم إعادة هندستها

المطلب الأول: أدوات مدخل الهندسة الإدارية

حددت الدراسات مجموعة من الأساليب والأدوات التي يمكن الاعتماد عليها عند تطبيق مدخل إعادة الهندسة، وتتمثل هذه الأساليب، والأدوات فيما يلي¹:

- **عقد المؤتمرات:** ويعتبر احد الأساليب التي يعتمد عليها لحشد التأييد لمشروع إعادة الهندسة، ويتمثل في إحضار، وإشراك كل من له صلة بالعملية؛
- **إجراء الاتصالات:** ضرورة العمل على فتح الاتصالات بين جميع العاملين في المؤسسات، وكافة المستويات، ويجب أن تتسم هذه الاتصالات بالصدق، والصرحة، لضمان الحصول على تأييد ودعم كل من له صلة بالعملية؛
- **القيام بعمليات التفكير الاستقرائي:** يعتمد هذا النوع من التفكير الاستقرائي على التفكير أولاً في الحلول المحتملة، وتنظيمها، ثم البحث عن المشكلات؛
- **نمذجة العمليات:** وهي عبارة عن تكتيك لتنظيم، وتوثيق هيكل تدفق البيانات من خلال العمليات الخاصة، ويرتكز هذا الأسلوب على الإجراءات والسياسات المتبناة؛
- **تحديد الأنشطة ذات القيم المضافة:** التكلفة على أساس النشاط؛
- **برامج الحاسب لإعادة الهندسة:** هناك برامج جاهزة تستخدم للمساعدة في رسم خرائط تفصيلية عن العمليات لفهم العمليات الحالية، وللمساعدة في وضع تصميمات أخرى جديدة؛
- **المقارنات المرجعية:** هي مؤشرات أو نقطة مرجعية لإجراء مقارنات، وهي عملية تحديد المعايير، وتستخدم للمقارنات كوسيلة لتوليد التحسين، لتحديد نقاط الضعف، واتخاذ الإجراءات لتصحيحها، ونقاط القوة وتعزيزها؛
- **التحليل الاستراتيجي:** ويقوم على تحليل البيئتين الداخلية، والخارجية.

¹ - شادي يحي ربحان، معوقات تطبيق هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في المدارس الحكومية بمحافظة غزة وسبل الحد منها، رسالة ماجستير في أصول التربية، الجامعة الإسلامية، 2014، ص 36-35.

المطلب الثاني: العمليات التي يتم إعادة هندستها

العمليات محور الهندرة وفيصل التغيير الجذري في مجال إعادة هندسة العمليات الإدارية، وهذا ما يميز الهندرة من غيرها من وسائل التطوير الإدارية التقليدية، التي تصب الجهود فيها على التقسيمات الإدارية القائمة على الأنشطة والمهام المتشابهة وما يتفرغ عنها من إدارات وأقسام ووحدات بغض النظر عن العملية كوحدة مترابطة.

ولقد قام كل من willcocks and Smith بتقسيم عمليات المنظمة إلى أربعة أنواع كما يلي:

- **عمليات جوهرية Core processes:** وهي تلك العمليات التي ترتبط بشكل مباشر بتقديم المنتج أو الخدمة للعميل، ولذلك يطلق عليها عمليات ذات قيمة مضافة؛
- **عمليات مساعدة Support processes:** وهي عمليات مساعدة ومدعمة للعمليات الجوهرية، وهذه العمليات لا تخلق قيمة مضافة للعميل ولكنها تساعد في خلق القيمة المضافة. ومن أمثلة هذه العمليات الإجراءات المكتبية المصاحبة لتصنيع المنتج أو تقديم الخدمة، وكذلك عمليات الصيانة والتطوير؛
- **عمليات إدارية Management processes:** وهي عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة التي تمارس من قبل المستويات الإدارية المختلفة داخل المنظمة؛
- **عمليات تتم بين المنظمات Business network processes:** وهي العمليات التي تتم بين المنظمة وبين الأطراف الخارجية، مثل عملية الشراء من الموردين. ويستخدم مدخل إعادة الهندسة لإعادة تصميم العمليات السابقة بالشكل الذي يعظم القيمة المقدمة للعميل¹.

المطلب الثالث: متطلبات تطبيق الهندسة الإدارية

الهندرة الإدارية تعد من أبرز التطورات في الفكر الإداري المعاصر، لذا لا بد من وجود متطلبات عن تطبيقها، وعلى الرغم من اختلاف هذه المتطلبات من إدارة إلى أخرى إلا أن هنالك متطلبات أساسية تقوم عليها الهندرة الإدارية، يذكرها المبيضين من خلا النقاط التالية²:

- أن تكون المنظمات طبقت مفهوم إدارة الجودة الشاملة وسلسلة المواصفات العالمية (ISO 9000)؛
- أن تكون هناك حاجة ملحة وقناعة تامة لدى الإدارة العليا لتطبيق الهندرة الإدارية؛

1 - احمد عبد المجيد محمد أبو عمشة، اثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء صندوق الطالب بالجامعة الإسلامية من وجهة نظر الطلبة، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011، ص 53-52.

2 - إيمان جميل عبد الرحمن، (معوقات تطبيق الهندرة الإدارية والتطلعات المستقبلية تجاؤها في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية)، مجلة جامعة الشارقة، الأردن، 2017، العدد 2، ص 110-109.

- ضرورة ابتكار أساليب عمل جيدة، فتنطبق الهندرة الإدارية يتطلب التخلص من الأساليب التقليدية القديمة؛
- ضرورة التركيز على العمليات وليس على الإدارات، أي العمل على إرضاء المستفيدين؛
- التركيز على نوعية فرق العمل التي تقوم بأداء الأعمال؛
- التركيز على الإبداع والابتكار في العمليات التنظيمية؛
- ضرورة التخطيط العلمي لإنجاح تطبيق الهندرة الإدارية؛
- محاولة التقليل من مقاومة العاملين للتغيير فيما يتعلق بالهندرة الإدارية.

ومن متطلبات الهندرة كذلك نجد¹:

- إيمان الإدارة العليا ودعمها ومساندتها لعملية إعادة البناء فعلية إعادة البناء تبدأ بإحساس الإدارة العليا بحتمية التغيير وترجمته في صورة خطط وبرامج يتم تنفيذها؛
- الزبون هو محور الاهتمام خلال مراحل المشروع المختلفة لذلك يجب أن يكون عنصرا أساسيا في عملية البناء فلا يمكن لأي منظمة أن تستمر في السوق دون دراسة احتياجات ورغبات الزبون ومحاولة الوفاء بها بشكل أفضل مما يقدمه المنافسون؛
- لكي يكون التخطيط ناجحا لابد من تحديد دقيق للعملية التي سيتم هندستها بالإضافة إلى تحديد الرؤيا المستقبلية من قبل الإدارة التنفيذية حيث تحقق هذه الرؤيا رسالة وأهداف المنظمة؛
- نشر مفهوم الهندسة والتوعية بأهميته للموظفين والإدارات التي تشملها عملية الهندسة؛
- حسن اختيار وتكوين فرق عمل مشاريع الهندسة وتزويدها بالسلوكيات الايجابية التي تنظم دورها في إحداث التغيير المطلوب مع ضرورة اقتناع أعضاء الفريق بجدوى العمل الذي يقومون به هذا ما يساعدهم على تخطي الصعاب وفي حالة وجود عضو غير مقتنع يستحسن استبعاده واستبداله حتى لا يؤثر على الفريق؛
- ضرورة توفر نظام معلومات فعال لترشيد اتخاذ القرارات.

تتمثل أيضا في²:

- التعهد والالتزام Commitment بإعادة التصميم الكلي؛
- وضوح الرؤية الإستراتيجية والمساعدة الهيكلية؛
- الفلسفة الإدارية والتي تسهل من إعادة التصميم؛

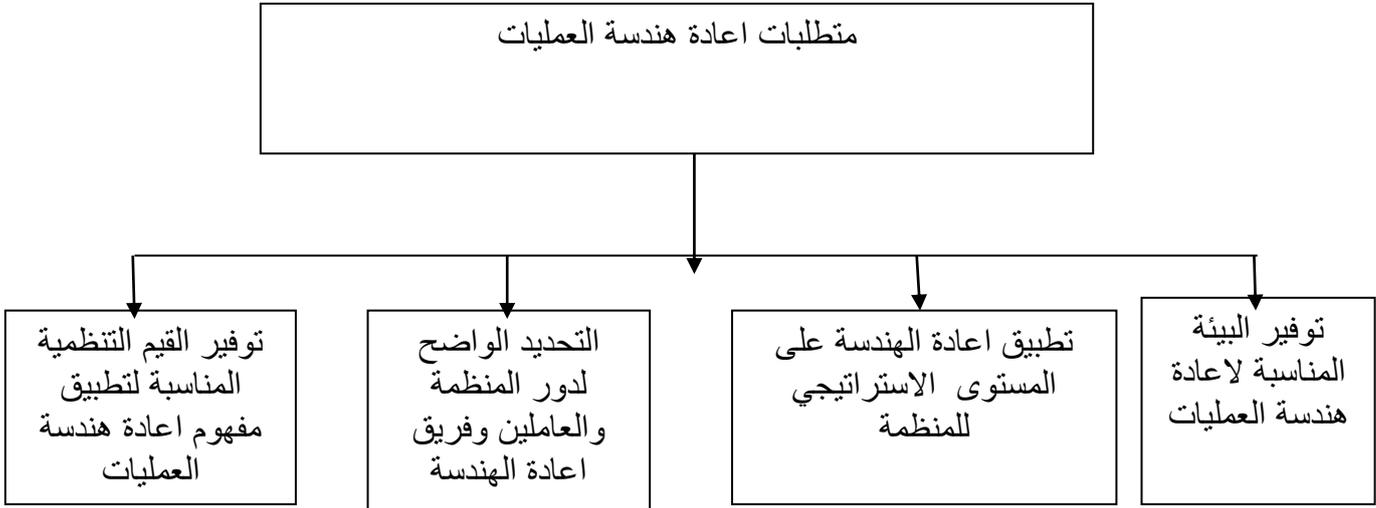
¹ - كلثوم وهابي، (إعادة هندسة العمليات كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية)، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، البويرة، الجزائر، 2018، العدد 2، صص 55-56.

² - محمد احمد بصنوي و هشام عبد الحفيظ الغريب، مرجع سبق ذكره ، صص 283-282.

- وضع هدف أداء طموح لإعادة الهندسة؛
- تحويل من 20%-50% من وقت الرئيس التنفيذي إلى مشروع إعادة الهندسة؛
- إتباع سلوك المراجعة الشاملة لاحتياجات المستهلك من خلال معرفة نقاط الفعالية الاقتصادية واتجاهات السوق؛
- تخصيص رئيس تنفيذي إضافي ليكون مسؤولاً عن التطبيق؛
- إتباع سلوك استطلاعي شامل للتصميم الجيد؛
- ضرورة إبداء من القمة.

كما يمكن توضيحها من خلال الشكل الموالي:

شكل رقم(5): متطلبات تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات



المصدر: دنيا حسن متولي مجاهد، إعادة هندسة عمليات التشغيل كمدخل لتطوير الشركات المصرية-دراسة تطبيقية على شركة نيسان-، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، القاهرة، 2011، ص98.

المطلب الرابع: المؤسسات التي تحتاج إلى تطبيق عملية إعادة الهندسة الإدارية

هناك ثلاثة أنواع من المنظمات التي تحتاج لتطبيق عملية الهندرة وهي:

المنظمات ذات الوضع المتدهور: وهي التي يكون أداؤها متدنيا، وتعاني من ارتفاع في تكاليف التشغيل، وانخفاض في جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها، وكذلك عدم قدرتها على المنافسة وتحقيق الأرباح، فتطبيق عملية الهندرة في مثل هذه المنظمات سيمكنها من التغلب على المشاكل التي تعاني منها¹.

الشركات التي ليست في ورطة ولكن لدى إدارتها بعد النظر لتوقع المشاكل القادمة: وهي الشركات التي تكون فيها النتائج المالية مرضية حاليا، ولكن ظهور منافس جديد أو تغير في متطلبات الزبائن أو خصائصها، والتغير البيئي والتنظيمي قد هدد نجاح الشركة، مثل هذه الشركات يجب أن يكون لديها منظور لبدء إعادة هندسة العمليات لديها قبل الوقوع في المشاكل².

المنظمات المتميزة والتي بلغت التفوق: مثل هذه المنظمات المتميزة لا تعاني من مشكلات على الإطلاق، وتوجد مؤشرات قوية بان هذه المنظمات تسطر على السوق، وتمتلك حصة كبيرة جدا بالمقارنة مع المنافسين، وهي لا تعاني من ارتفاع في تكلفة التشغيل والإنتاج، أو تدني في جودة الخدمات، ويتم تطبيق الهندرة في مثل هذه المنظمات ليس بدافع الخوف من التدني، ولكن بدافع الطموح وتوسيع الفجوة بينها وبين المنافسين لها³.

إضافة إلى جملة من الأهداف التي طرحها (Manjanely and kline) والتي تتمثل في⁴:

1. التعرف على الرؤية الجديدة التي تتجه إليها المؤسسة، والتي تمثل تغييرا كليا وليس تغييرا جزئيا؛
2. تحديد الأهداف والإستراتيجيات العامة للمؤسسة بشكل عملي وواضح؛
3. التركيز على التغيير السريع بدلا من الوقت الطويل الذي تحتاجه مشاريع الجودة؛
4. الاستخدام المناسب للأدوات الإدارية للتأكد من دقة المعلومات المساندة لها؛
5. إعداد خطة عمل تشمل المهام والموارد والجدول الزمني المناسب للتنفيذ؛
6. التخلص من الروتين القديم وأسلوب العمل الجامد والتحول إلى الحرية والمرونة⁵.

1 - صفاء محمد صلاح الدين، (إعادة هندسة العمليات وتأثيرها على التعليم الجامعي)، مجلة بحوث الشرق الأوسط، مصر، 2020، العدد 58، ص 134.

2 - عامر ابراهيم عمرو، مقترح لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في مكاتب التربية والتعليم في محافظة الخليل، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، 2018، ص 34

3 - اياد علي الننجي، (انموذج مقترح لاعادة هندسة العمليات الادارية وحوسبتها في مؤسسات التعليم العالي)، مجلة جامعة دمشق، سوريا، 2013، العدد الاول، ص 330.

4 - رافدة عمر الحريري، مرجع سبق ذكره، ص 199.

5 - مصطفى يوسف كافي، مرجع سبق ذكره، ص 145.

المبحث الرابع: المداخل النظرية المفسرة لهندسة العمليات الإدارية

المطلب الأول: مدخل النظم المفتوحة

وفقا لهذه النظرية، تعتمد مقدرة المنظمة على الاستمرار والنمو بمدى قدرتها على خلق علاقة إيجابية متوازنة مع البيئة الخارجية التي تتميز بالديناميكية المستمرة، وهو ما يفرض على المنظمات إتباع أساليب ومناهج تسيير جديدة تتواءم والمتغيرات البيئية، ومن هذه لأساليب "إعادة هندسة العمليات الإدارية"

نستطيع القول أن المنظمة وفقا لهذا التوجه تمثل نظاما ديناميكيا ومفتوحا وموجها ذاتيا يتميز¹:

لـ تعتبر المنظمة نظاما ديناميكيا، لأنها النظام النشط والمتغير في آن واحد، وإن طبيعة هذا النشاط وأليته قابلتان للتغيير؛

لـ كما تعتبر المنظمة نظاما مفتوحا، حيث تؤثر وتتأثر بالبيئة المحيطة من خلال المدخلات والمخرجات التي تتعامل معها؛

لـ وهي نظام موجها ذاتيا من حيث قيام النظام بعملية الرقابة والضبط الذاتي، ومن خلال وضع القواعد والتعليمات لمراقبة مستوى الأداء، والمحافظة على توازن النظام من خلال المعلومات المرتجعة؛

ووفقا لهذا الطرح نجد أن النظام يتكون من الآتي²:

- لـ المدخلات (Impots): وهي جميع ما يدخل المنظمة من البيئة من موارد بشرية ومادية ومعنوية؛
- لـ العمليات أو الأنشطة التحويلية (Processes): ويقصد بها مجموع النشاطات الإدارية والفنية والعقلية اللازمة للاستفادة من مدخلات النظام وتحويلها إلى مخرجات (سلع وخدمات) من أجل تقديمها للمجتمع؛
- لـ المخرجات (Outputs): وتشمل جميع ما يخرج من المنظمة إلى البيئة الخارجية من إنتاج مادي ممثلا في سلع وخدمات مقابل ثمن نقدي أو غيره من أشكال التعويض الاجتماعي؛
- لـ البيئة: والمقصود بها البيئة الخارجية التي يتفاعل معها النظام والتي تلعب دورا أساسيا في تحديد السلوك التنظيمي، كما تؤثر هذه البيئة في توفير المدخلات التي تستخدمها المنظمة؛
- لـ التغذية الراجعة: وهي مجموعة المعلومات التي ترد إلى المنظمة حول الآثار السلبية والإيجابية للمخرجات.

¹ -فايز جمعة النجار، نظم المعلومات الإدارية-منظور إداري-، الطبعة 3، دار حامد للنشر، عمان، 2010، ص44.

² -ياسر أحمد عربيات، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار يافا العلمية، عمان، 2008، ص44.

لقد وضع كل من (Kanz and Haken) جملة من الخصائص التي يتميز بها النظام المفتوح وهي كالاتي¹:

- ✓ **استيراد الطاقة:** يحتاج التنظيم المفتوح إلى التزود بالطاقة، فهو يحتاج إلى اليد العاملة وإلى المواد الأولية وإلى المعلومات وغيرها من الواردات؛
- ✓ **التحويل:** يقوم النسق المفتوح بتحويل الطاقة المستوردة إلى طاقة جديدة تصبح بدورها ضرورية وأساسية لأنساق أخرى؛
- ✓ **الدورية:** والمقصود بهذه الخاصية نمط النشاط في تبادل الطاقات مع المحيط، إذ يكون هذا بتحويلها. والنمط الدوري يمكن تمثيله بدائرة حيث يستورد التنظيم طاقة معينة يقوم إلى طاقة جديدة يطرحها في المحيط لتصبح بدورها من مدخلات تنظيم آخر؛
- ✓ **اللاتلاشي:** يجب على التنظيم أن يتغلب على قانون التلاشي أو الاضمحلال، حتى يضمن بقاءه في المحيط ولا يتسنى له ذلك إلا من خلال ضمان دورة الاستيراد والتحويل والتصدير؛
- ✓ **المعلومات والتغذية العكسية:** لا يكتفي النظام المفتوح باستيراد الطاقة وتحويلها وتصديرها بل يسعى دائماً إلى الحصول على القدر الكافي من المعلومات المتعلقة بمحيطه لمعرفة الطاقات المتوفرة والمطلوبة، ومن هنا يقوم بتقنين هذه المعلومات وتوثيقها ثم تعديل العلاقة بينه وبين المحيط بناء على هذه المعلومات؛
- ✓ **ثبات الحالة:** يمتاز النظام المفتوح بالانسجام رغم التفاعل والتبادل المستمر للطاقات مع المحيط، وهو ما يمكنه من تحقيق الثبات النسبي، فهو كثير الثبات وقليل التغير.

كما نجد أن (Jims and Tompson) يرى أن داخل المنظمة المفتوحة توجد ثلاثة أبعاد وهي²:

- ↳ **البعد التقني والفني:** وهو يعبر عن الآلات والتكنولوجيا المستخدمة والتي تعتمد عليه الهندرة كبعد أساسي في الانفتاح على البيئة الخارجية؛
- ↳ **البعد الإداري:** وهو يعبر عن الإدارات المشرفة على عملية الهندرة داخل المؤسسة؛
- ↳ **البعد المؤسسي:** وهنا يقصد به الهيئات الخارجية المتدخلة في إحداث عملية الهندرة في المؤسسة بحد ذاتها.

¹ - عبد الكريم بوحفص، تطور الفكر التنظيمي-الرواد والنظريات-، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2017، ص ص147،148.

² - عامر الكبيسي، الفكر التنظيمي، دار الرضا، دمشق، 2013، ص25.

وعليه نجد أن هذا المدخل يقوم على مجموعة من الأسس والمرتكزات والتي يمكن إيجازها في الآتي¹:

- يؤكد أن المنظمة هي نظام مفتوح وليس مغلقاً، تتفاعل فيه مع محيطها، فهي تأخذ مدخلاتها من البيئة وتعطيها مخرجاتها؛
- يتشكل النظام الكلي من مجموعة من الأنظمة الجزئية والتي تعمل جميعاً في سبيل تحقيق الهدف الكلي للنظام؛
- يتضمن مفهوم النظام مفهوم التعاضد (التعاون)، وهو يبين أن كل جزء يؤدي دوره، وفي نفس الوقت يساعد الأجزاء الأخرى وينعكس بالتالي على أداء المنظمة ككل؛
- يؤكد المقاربة على تفاعل المنظمة مع البيئة الخارجية وبالتالي على رصد وتشخيص البيئة وكيفية إدارتها بنجاح لاسيما في ظل البيئة المضطربة.

المطلب الثاني: المدخل الهيكلي

هو ذلك المدخل الذي يعمل على إحداث التغيير من خلال إجراء تعديل وتغيير في الهيكل التنظيمي للمنظمة الذي يعتبر الإطار المؤسس والواضح لمكونات المنظمة وما تضمنه من الأقسام والفروع التي تتبعها والمحدد للمستويات التي تتدرج عليها، وللاتصالات التي ينبغي أن تتفاعل عن طريقها، وللأنشطة التي تنهض بها، وللمستويات والصلاحيات التي تعطى لها².

كما يتكون الهيكل التنظيمي من تصميم العمل والتخصص، التفويض، نطاق الإدارة والتكوين التنظيمي، ومن ثم فإن أي تغيير في أحد أو بعض هذه المكونات يدخل في مجال التغيير الهيكلي أو البنائي، مع ملاحظة أنه من الصعوبة تحديد العناصر أو المتغيرات التي تقع ضمن المجال الهيكلي، إلا أن المنظمات قد تلجأ إلى إحداث تغيير شامل في بنائها التنظيمي ككل، ويطلق على هذه العملية اصطلاحاً "إعادة التنظيم"³.

وهو المقوم الأساسي لعملية إعادة هندسة العمليات الإدارية التي تعني إعادة تصميم نظم العمل (العمليات) بشكل جذري (شامل). والهدف من إعادة التنظيم هو الكشف عن أوجه الخلل الموجودة في البناء وإعادة تكوينه على أساس أن يكون أكثر ملائمة للأهداف والتطوير ومواكبا للبيئة المحيطة بالمنظمة المتمسمة بالتغيير نتيجة للتطور التكنولوجي والعولمة.

¹ - رسلان علاء الدين، التطوير التنظيمي، دار رسلان، دمشق، 2013، ص25.

² - جمال عبد الله محمد، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار المعتز، عمان، 2000، ص329.

³ علي الشريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص329.

وعليه يمكن إيجاز ما قد يشمله التغيير الهيكلي خاصة فيما يتعلق بطبيعة الوظيفة كآتي¹:

- ✓ زيادة التوسع في الأعمال المسندة إلى الوظيفة أو إثراء الوظيفة، وهي التقليل من درجة التعقيد والتخصص الدقيق في الوظيفة، بمعنى أنه سيتم تغيير ملامح الوظيفة؛
- ✓ زيادة عدد المهام المسندة إلى الوظيفة، والهدف منها جعل الوظيفة أكثر إثارة وأهمية وتبعث على التحدي؛
- ✓ التغييرات في العلاقة بين الإداريين والفنيين والاستشاريين من خلال خلق مكاتب ومساعدين فنيين استشاريين على أساس مؤقت أو دائم.

وعليه فالمدخل الهيكلي يعمل على تحقيق تصحيح مسار المنظمة وتعديل استراتيجياتها، لأن المؤسسة تنشط في بيئة متغيرة تفرض عليها التغير والتغيير التنظيمي، نتيجة لظهور معطيات جديدة في السوق يصعب التكيف معها بنفس الأساليب السابقة، وذلك بغية تحسين الأداء وتحقيق الأهداف المسطرة، وكذلك من أجل ضمان موقعا سوقيا والبقاء لأطول مدة ممكنة. وعليه يمكن إيجاز العوامل التي تستوجب إعادة تصميم الهيكل التنظيمي فيما يلي²:

1. وقوع خطأ في تصميم الهيكل التنظيمي الأساسي الذي يظهر بعد إقراره، مثل زيادة عدد المستويات الإدارية دون مبرر والتوزيع الجغرافي غير الملائم؛
2. إعادة التنظيم منعا لتصرفات إدارية غير مرغوب فيها، كسوء استخدام السلطة، وعدم قدرة الإداريين على تحمل مسؤولياتهم؛
3. تغيير المعايير والأسس التي اعتمدها المؤسسة، مثل اكتشاف أساليب عمل جديدة وإدخال آلات حديثة، مما يتطلب تغييرا جذريا في الهيكل التنظيمي وهو قوام الهندرة؛
4. تغير ظروف المؤسسة كأن تمر في فترات من الانتعاش أو التراجع أو تغيير الالتزامات القانونية؛
5. عدم قدرة الهيكل التنظيمي الحالي للمؤسسة على مجاراة تغيير أنشطتها كالنمو في الأرباح، أو عدم قدرته على مواكبة الاستراتيجيات الجديدة التي فرضتها متغيرات بيئية جديدة.

¹ - أحمد ماهر، إدارة التغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 599.

² - سمير عماري، دور التطوير التنظيمي في إنجاح عملية التغيير بالمؤسسة، مذكرة ماجستير تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-جامعة المسيلة، 2013، ص 65.

المطلب الثالث: المدخل التكنولوجي

لقد احتل قطاع المعلومات وتكنولوجيا الاتصال حيزا كبيرا في عالمنا اليوم، وأصبح مصدرا أساسيا ذو تأثير قوي وواضح على جميع الأنشطة التي يقوم بها الأفراد أو المؤسسات، وبذلك فقد دخلت التكنولوجيا كمعطى جديد ضمن أهم البنى التحتية للمؤسسات وكمدخل مهم من مدخلات المؤسسات المفتوحة، والتي تريد أن تواكب التطورات الجديدة.

لذلك فهذا المدخل يتم التركيز فيه لإحداث التغيير على إعادة تركيب وتدفق العمل، وعلى أنماط العمل وأساليبه وطرقه، أو على الوسائل المستخدمة في أداء العمل، أو إدخال معدلات وأدوات وأساليب جديدة في العمل. كما أن العوامل التنافسية فرضت على وكلاء التغيير ابتداع معدلات ووسائل وأساليب عمل جديدة تمكنهم من إحراز السبق على غيرهم من المنظمات المنافسة، وبالتالي لاشك في أن للتكنولوجيا دور مهم ومؤثر في فعالية المنظمة.

هنا يظهر اتجاهين يتمثلان في¹:

➤ **الاتجاه الأول** : وهو الذي يهتم بأثر التكنولوجيا في سلوك واتجاهات العاملين والذي يعرف بالاتجاه "التكنولوجي - الاجتماعي"، ويعتمد هذا الاتجاه على نواحي التكنولوجيا والسلوك معا لتحقيق فعالية أداء أنظمة تكنولوجيا المعلومات، أي تحقيق موائمة بين التكنولوجيا المستخدمة مع احتياجات المنظمة والأفراد في النظم عن طريق التدريب والتعليم والتخطيط والتطوير والتنظيم، لكي يسمح بالاستخدام الأمثل للتكنولوجيا المتاحة ولضمان سرعة التطوير وبهدف الأداء الفاعل والكفاء؛

➤ **الاتجاه الثاني** : هذا الاتجاه يهتم ويركز بصفة أساسية على دراسة أثر التكنولوجيا على الهيكل التنظيمي.

وتتبنى المنظمات المدخل التكنولوجي وفقا لهذا المنظور، والذي ينص على ترميز المعلومات المنظمة من خلال الرقابات والعمليات الإدارية والتكنولوجيا الرسمية.

كما يأخذ التغيير التكنولوجي عدة أشكال أهمها: استخدام تقنيات حديثة بغرض زيادة الإنتاجية، وخفض تكلفة الصيانة وتحسين جودة الإنتاج، كما أن مجال التكنولوجيا لم يعد مقصورا على نشاط الإنتاج بل يشمل النشاط الإداري حيث تم استبدال المعاملات الورقية والآلات الكاتبة بأجهزة الكمبيوتر الشخصية.

¹ - شاكر حيدر البرزنجي و محمود حسن جمعة، تكنولوجيا ونظم المعلومات في المنظمات المعاصرة، مطبعة ابن العربي، بغداد، 2013، ص10.

ويقسم هذا المدخل المنظمات إلى نمطين أو نوعين هما¹:

➤ **النمط أو النموذج الميكانيكي** : الذي يتسم بالاستقرار والثبات النسبي والرسمية في الهيكل التنظيمي والمركزية في اتخاذ القرار، ويتم استخدام هذا النمط في حالة الإنتاج النمطي الثابت الذي يتم على وتيرة واحدة وبالتالي التكنولوجيا المستخدمة ثابتة والهيكل التنظيمي بعناصره المختلفة ثابت وغير متغير.

➤ **النمط أو النموذج العضوي** : الذي يتميز بالتغير وعدم الرسمية في الهيكل التنظيمي واللامركزية في اتخاذ القرار، ويتم استخدام هذا النمط في حالة المنظمات التي تعمل في ظروف متغيرة وغير مستقرة وغير ثابتة في ظل المنافسة، وبالتالي يكون كل من الهيكل التنظيمي وقنوات الاتصال تتسم بالمرونة والغير الرسمية وتكون هناك درجة أكبر من اللامركزية.

ويعتبر هذا النموذج الأخير (العضوي) هو ما يتوافق مع مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية التي تسعى ومن خلال الاعتماد على التكنولوجيا إلى تحقيق المرونة في الهياكل التنظيمية وفي العمليات الإدارية التي تتسم بالمرونة هي كذلك.

المطلب الرابع: مدخل الأنساق الاجتماعية الفنية

يعتبر مدخل أو اتجاه النسق الاجتماعي الفني، امتداداً للاتجاه البنائي الوظيفي، لأنه يستخدم التنظيم كنسق اجتماعي، مع إدخال أبعاد تنظيمية جديدة لم يتطرق إليها أنصار الاتجاه البنائي الوظيفي، وتمثلت في تأثير العوامل التكنولوجية والفنية على البناء والعملية التنظيمية، وكذا في نظرتهم إلى التنظيم باعتباره نسق تسود فيه علاقات متداخلة الارتباط بين التكنولوجيا والبيئة وعواطف الأعضاء والشكل التنظيمي، علماً أن استقرار التنظيم وبقائه يتوقف على نوعية العلاقات المتبادلة بين العوامل المذكورة.

وعليه يقوم هذا المدخل على عدد من المبادئ²:

- أولها أن المنظمات هي نتاج لنسقين أساسيين هما: نسق اجتماعي يتمثل في العمال وتفاعلاتهم، ونسق فني تقني يتمثل في الأدوات والمعدات التكنولوجية، بحيث يهدف هذا المدخل إلى زيادة كفاءة كلا النسقين؛
- أما المبدأ الثاني هو: التأكيد على أن أي منظمة أو وحدة إنتاج تكون دائماً في حالة تفاعل مع البيئة المحيطة، فهي تأخذ من تلك البيئة مدخلات معينة (الطاقة - المعلومات، الأدوات ...) وتمدها بمخرجات هي منتجات تلك المنظمة أو خدماتها.

¹ عادل رزق، إدارة الأزمات المالية العالمية، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2010، ص396.

² - معتز السيد عبد الله، إدارة التغيير التنظيمي، الجزء 01، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، 2014، ص323.

وقد استعان هذا المدخل بأداة تصورية حيوية تمثلت في تأثير التكنولوجيا ومتطلبات السوق على الشكل التنظيمي، الذي ركز على قضية الأداء الفعال للمهمة الأساسية للتنظيم في علاقته باحتياجات التكنولوجيا والبيئة وأعضاء التنظيم، حيث يتكون البعد التكنولوجي في دراسة التنظيمات من القضايا التالية:

← تظهر التنظيمات كأنساق تعمل على تحقيق أهدافها من خلال العلاقات الإنسانية والأخرى غير إنسانية؛

← تعتبر التكنولوجيا أفضل وسيلة لفهم عمليات التغيير على التنظيمات عموماً؛

← توجد هناك علاقات هامة يمكن فهمها في دراسة التنظيمات مثل العلاقة بين نوعية التكنولوجيا والحجم التنظيمي، والإشباع المهني وتحقيق الأهداف والعلاقات الاجتماعية وأنساق الضبط والمكانة.

ويهدف هذا المدخل إلى إجراء تطوير تنظيمي الذي يعتبر مجموعة من الأساليب والإجراءات السلوكية التي تستخدم لتغيير بيئة العمل أو الوضع الحالي الذي يمارس فيه العمل، والذي سيؤدي بدوره إلى تغيير أفكار وسلوك الأفراد، الأمر الذي يخلق وضعاً جديداً أحسن وأكثر كفاءة بين الإمكانيات المنظمة ككل من جهة واحتياجات ومتطلبات البيئة التي تعمل فيها من جهة أخرى. وأحسن وأشهر ترجمة فعلية تنفيذية لمنحى الأنساق الاجتماعية - الفنية هو أسلوب ونظام "فرق العمل"، وهو الأسلوب الذي تعتمد عليه عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)، فهذه الفرق تدار ذاتياً وتقود نفسها بنفسها متوافقة مع الإطار البيئي التي تعمل فيه، على أن يراعى في اختيار أفرادها عدداً من الشروط أهمها الكفاءة، لأنها تترك لهؤلاء الأفراد الفرصة ليصمموا بأنفسهم خطة ونظام عملهم وعملياتهم الإدارية. باعتبار أن الأفراد هم الأكثر دراية بالمراحل التي تمر بها العمليات، وذلك لتلبية طلبات الزبائن، وبالاعتماد على هذا الأسلوب تكون الرقابة المباشرة من القيادات العليا أقل ما يكون¹. على اعتبار أن إعادة هندسة العمليات الإدارية تقوم على إرساء معالم اللامركزية، وتقلل الرقابة المباشرة للقادة، وتلزمهم على أن يوفرُوا للمعارف والمعلومات والتكنولوجيا الضرورية، ومنحهم أكبر قدر ممكن من حرية الحركة والتصرف.

¹ - معتز السيد عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص 94.

خلاصة

تناولنا في هذا الفصل كل ما يخض عملية إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) من حيث: مفهوم وأهداف هذه الأخيرة وأهم المبادئ التي تقوم عليها وكذا خصائصها، وقد توصلنا إلى طريقة عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية، ومنهم الأشخاص القائمون على هذه العملية. كما أوضحنا المنظمات التي تحتاج إلى تطبيق هذه العملية، وما هي الأخطاء الشائعة في تطبيقها، وما هي العمليات التي يجب إعادة هندستها. وفي النهاية تم التوصل إلى وجود منهجية لإعادة هندسة العمليات الإدارية من خلال إتباع مجموعة من الخطوات والأخذ بعين الاعتبار أهم متطلبات تطبيقها أو تنفيذها بشكل ناجح فعال.

الفصل الثاني: مدخل إلى التغيير التنظيمي

تمهيد

المبحث الأول: ماهية التغيير التنظيمي

المبحث الثاني: أساسيات التغيير التنظيمي

المبحث الثالث: مقاومة التغيير التنظيمي

المبحث الرابع: أشكال مقاومة التغيير التنظيمي وأساليب التغلب عليها

خلاصة

تمهيد

إن المنظمات الاقتصادية تعتبر كنظام مفتوح، فهي دائماً في حالة تطور ونمو تتفاعل مع الفرص والتحديات في ظل التغيرات المستمرة المحيطة بها سواء كانت اقتصادية، سياسية، أو اجتماعية، لذا بهي في حاجة إلى التغيير الذي يعتبر أمراً لازماً وضرورياً يحدث في أي منظمة وذلك استجابة للمتطلبات الجديدة للعملاء وما يحققه لها من أهداف ومميزات، وفي هذا الصدد تناولنا في هذا الفصل ماهية التغيير التنظيمي كمبحث أول، وأنواع التغيير التنظيمي كمبحث ثاني، أما المبحث الثالث فتناولنا فيه مقاومة التغيير التنظيمي، وفي آخر مبحث تطرقنا إلى أشكال مقاومة التغيير التنظيمي وأساليب التغلب عليها.

المبحث الأول: ماهية التغيير التنظيمي

المطلب الأول: مفهوم التغيير التنظيمي

أولاً: تعريف التغيير التنظيمي

اختلفت وتعددت المفاهيم حول مصطلح التغيير التنظيمي، بتعدد الباحثين واتجاهاتهم في هذا المجال كل حسب وجهة نظره، فلا نجد مفهوماً شاملاً ووحيداً لهذا المصطلح، لذلك سوف نتطرق لجملة من المفاهيم بهدف إعطاء نظرة عامة لملاح التغيير التنظيمي.

هناك فرق جوهري بين التغيير والتطوير فالتغيير بالمعنى العام هو: "التحول من نقطة التوازن الحالية إلى نقطة التوازن المستهدفة، ويعني ذلك الانتقال من حالة إلى أخرى في المكان والزمان"، أما التطوير فهو: "عملية إدخال تحسين على المنظمة بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل¹".

عرف (Jons) التغيير التنظيمي على أنه: "عملية بواسطتها تنتقل المنظمات من موضعها الحالي إلى وضع ترغب فيه مستقبلاً لزيادة فعاليتها"².

عرفه (حسن محمد أحمد محمد مختار) بأنه: "العملية أو مجموعة من العمليات التي تقوم بها المنظمة حتى يتسنى لها التحرك من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي مرغوب فيه بهدف زيادة فعالية المنظمة"³.

يعرف التغيير التنظيمي حسب (محمد إسماعيل) بأنه: "التحول أو التنقل أو التعديل على مستوى الأهداف، الهيكل التنظيمي، العمليات، الإجراءات، القواعد... وذلك بغرض التفاعل الإيجابي مع البيئة بهدف المحافظة على المركز التنافسي الحالي وتطويره، ومن هذا المنطلق يمكن تعريف التغيير التنظيمي بأنه: العمليات التي من خلالها تتبنى قيادة المنظمة مجموعة معينة من القيم، المعارف، التقنيات... مقابل التحلي عن قيم، معارف أو تقنيات أخرى..."⁴.

¹ - علي صادقي، (التغيير التنظيمي من المعايير العلمية إلى ضغوطات الرفض والتحفظ- محاولة محاكاة الأسلوب الأنجع لتفسير الجوانب البشرية في المنظمات)، حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، بشار، العدد02، المجلد05، ص305.

² - الزهرة جعلاب، (ضرورة إدارة التغيير لمنظمات الأعمال من خلال تفعيل دور الثقافة التنظيمية)، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية-دراسات اقتصادية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، ص25.

³ - عفاف حداد و عبد المالك ججيق، (العلاقة التأثيرية بين أبعاد التغيير التنظيمي وتفعيل مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مطاحن عمر بن عمر - قالمة)، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، قالمة، ديسمبر 2020، العدد02، ص100.

⁴ - عفاف حداد و عبد المالك ججيق، نفس المرجع السابق، ص100.

عرف (Gherwerd and womeston، 1998) التغيير التنظيمي على أنه: "إحداث تحويل وتعديل جذري أو جزئي في هياكل المنظمة وعناصرها وكفاءاتها الداخلية حتى تتماشى مع بيئتها التي تتشظ فيها بمختلف التغييرات التي تطرأ عليها"¹.

وفق تعريف (أحمد ماهر) فالتغيير التنظيمي هو: "إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر آخر من عناصر العمل التنظيمي بهدف ملائمة أوضاع التنظيم وأساليب عمل الإدارة وأنشطتها مع تغييرات وأوضاع جديدة في المناخ المحيط به، أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم سبق على التنظيمات الأخرى"².

كما يمكننا القول أيضا أن: "التغيير التنظيمي هو عملية طبيعية تقوم على عمليات إدارية معتمدة، ينتج عنها إدخال تطوير بدرجة ما على عنصر أو أكثر، ويمكن رؤية كسلسلة من المراحل التي من خلالها يتم الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد"³.

وبالتالي من خلال التعاريف السابقة، يمكن القول أن التغيير التنظيمي هو: "عملية تقوم بها المنظمة كرد فعل لإدراكها التغييرات الحاصلة في محيطها الداخلي أو الخارجي، حيث تعتبر هذه الأخيرة بمثابة دوافع للتغيير التنظيمي".

ثانيا: أهمية التغيير التنظيمي

للتغيير التنظيمي أهمية كبيرة سواء على مستوى الفرد أم على مستوى المؤسسة أو على مستوى العملاء حتى، فلا بد من إدخال تعديلات كلية أو جزئية في كل مجال من مجالات المجتمع المادية أو المعنوية فحتى يكون هناك تنمية وتقدم لا بد من كسر حالة الجمود التي تعيشها الدول والمؤسسات والانتقال بالمجتمع من المرحلة البدائية إلى مراحل أكثر تقدما، تعتمد على التصنيع والإبداع الإنساني، والتحول من مستهلكي التكنولوجيا إلى مجتمعات منتجة ومبدعة. ومن بين العناصر التي توضح أهمية التغيير نجد ما يلي⁴:

¹ -بوديب دنيا و جنوحات فضيلة، (إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية كمدخل لإنجاز التغيير التنظيمي في المنظمات المعاصرة)، مجلة الاقتصاد الجديد، 2020، المجلد 11، العدد 01، ص 155.

² - نوال شنافي، (أثر التغيير التنظيمي في إرساء الإبداع الإداري بمنظمات الأعمال)، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، الجزائر، 2020، المجلد 04، العدد 01، ص 86.

³ - بلقرويصات رشيد و يحيى بروفقات عبد الكريم، (التغيير في منظمات الأعمال المعاصرة من خلال نظام إدارة الجودة الشاملة)، مجلة العلوم الاقتصادية، أبريل 2007، المجلد 02، العدد 02، ص 40.

⁴ - علي صادقي، مرجع سبق ذكره، ص 305-307.

الحفاظ على الحيوية: أي الوصول إلى مبادئ التجديد والحيوية داخل البيئة التنظيمية إضافة إلى دعم مبدأ الاقتراح وتمكين الأفراد، واختفاء اللامبالاة والسلبية والروتين الذي يقتل الإبداع؛

تنمية القدرة على الابتكار: التغيير يحتاج دائما إلى جهد للتعامل معه على أساس أن هناك فريقين منهم ما يؤيد التغيير ويكون تعامله بالإيجاب ومنهم من يتعامل بقاومة ذلك التغيير، لأن التغيير يطلق كما هائلا من مشاعر الخوف من المجهول، وفقدان الميزات والمراكز وفقدان الصلاحيات والمسؤوليات؛

إذكاء الرغبة في التطوير: يعمل التغيير على إذكاء الرغبات والدوافع نحو التغيير والارتقاء والتطوير وتحسين العمل عن طريق:

✓ مواجهة المشكلات ومعالجتها؛

✓ تجديد وتطوير القوى الإنتاجية القادرة على الإنتاجية والعمل؛

✓ التطوير الشامل والمتكامل الذي يقوم على تطبيق أساليب جديدة كالجودة الشاملة أو إدخال تكنولوجيا حديثة.

التوافق مع المتغيرات: أي ضرورة التعلم على كيفية التأقلم مع التغيير وأداء الأدوار الصعبة؛

الوصول إلى تطوير الأداء: ويتم ذلك عن طريق زيادة المقدرة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة، وتشخيص وتحليل الوضع الراهن، وتحليل أسباب حدوث المشاكل بإتباع منهج البحث العلمي وزيادة قدرات المؤسسة على التعلم والإبداع...وتطوير نماذج القيادة، والتخلص من البيروقراطية والفساد الإداري وتحديد مكان وتجهيزات العمل؛

تطوير خطط الإنتاجية: أي بمعنى في برنامج لزيادة الإنتاجية يستدعي تدريب الأفراد، خطط ومعايير الإنتاج كمعايير الإيزو ISO، نظم التوريد، جودة المنتج أو شكله أو حجمه...الخ، وكل هذا لأجل تطوير خطط الإنتاجية للمؤسسة؛

مجارات التطورات التكنولوجية: فمثلا إذا حدثت تطورات على مستوى البرمجيات يستوجب على المؤسسة أن تجاري هذه التطورات التكنولوجية والمحافظة على مركزها التنافسي.

وعلى العموم هناك ثلاث عناصر أساسية جعلت لعملية التغيير التنظيمي أهمية كبيرة والتي تتمثل في:

❖ أهمية التغيير التنظيمي بالنسبة للعاملين:

بالنسبة لأهمية التغيير التنظيمي المتعلقة بأصحاب المصالح والأفراد في المؤسسة فهي تمس¹:

- ❖ المساواة في المناخ التنظيمي بحيث يحقق لهم التأثير المتبادل في علاقاتهم داخل المؤسسة؛
- ❖ رغبة الأفراد في المزيد من الاحترام من طرف الإدارة لتحقيق الكرامة الإنسانية؛
- ❖ رغبة العاملين في وظائف تتحدى مهاراتهم، وهذا من أجل تنمية شخصياتهم وتوسيع خبراتهم.
- ❖ أهمية التغيير أيضا تتجلى في إشباع حاجة الانتماء وسيادة روح الفريق وجودة الحياة، بدلا من التنافس والتصارع مما يجعل أفراد المؤسسة يذهبون إلى أعمالهم ولديهم قيم وتوقعات مختلفة عما كانت عليه في الماضي... .

❖ أهمية التغيير التنظيمي بالنسبة للعملاء (الزبائن):

لقد أخذ التغيير التنظيمي بعين الاعتبار موضوع العملاء بحيث أصبح له دورا بارزا في إستراتيجية المنظمات من خلال الشراكة في وضع السياسات والإجراءات. فالعميل يريد من المؤسسة أن تقدم له منتجات خالية من العيوب، وأن تسلمها له في الوقت المناسب وبالكمية المناسبة، وبالتالي فإن رضا العملاء احتل مكانة الصدارة في استراتيجيات المؤسسة وأصبح له تأثير كبير عليها، لدرجة أصبح البعض يتكلم عن جودة الخدمة المادية والمعنوية وأصبحت الجودة تعرف بأنها كل ما يلبي رغبة واحتياجات العملاء².

❖ أهمية التغيير التنظيمي بالنسبة للمنظمة (الجودة الشاملة):

المؤسسة وباختلاف أنواعها وطبقا لنظرية النظم، هي نظام مفتوح ومتفاعل مع البيئة الخارجية يتأثر بها ويؤثر فيها، فهي ليست في حال سكون أو ثبات، وإنما تتغير باستمرار وبالتالي عليها العمل بكل ما لديها من أجل مواجهة هذا التغيير والتأقلم معه. ولكي تكون المؤسسة متميزة يجب أن تعمل كل عناصرها وأنظمتها بطريقة صحيحة ومتكاملة، فكل جزء أو نشاط أو شخص يؤثر ويتأثر بالآخرين، بالتالي كثرة الأخطاء تؤدي إلى نشر المشاكل في أماكن عديدة من المؤسسة، فمدخل الجودة الشاملة الذي يعني بها التحسين المستمر يمكن من النقاء والتفاف كل أعضاء المنظمة في كل الإدارات وعلى جميع المستويات على هدف مشترك وهو التحسين المستمر للأداء³.

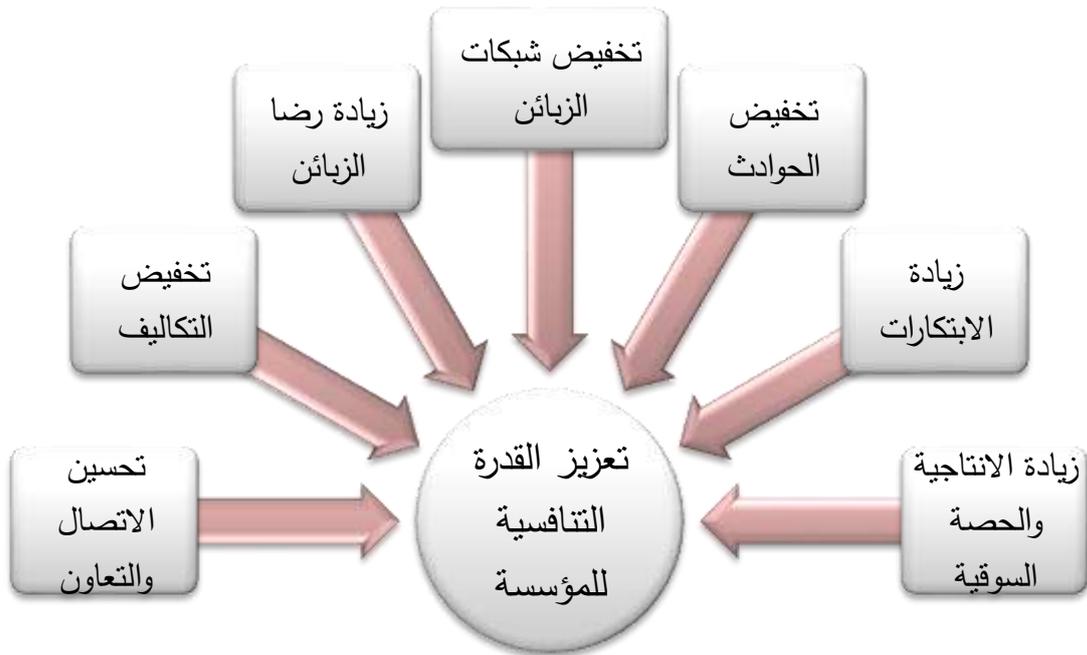
¹ - ليلي بن عيسى و آخرون، (مقاومة التغيير التنظيمي " المفهوم، الأسباب، طرق المعالجة")، مجلة الاقتصاد الصناعي (خزارتك)، الجزائر، 2021، المجلد 11، العدد 02، ص 247.

² - ليلي بن عيسى و آخرون مرجع سبق ذكره، ص 247، 248.

³ - ليلي بن عيسى و آخرون ، نفس المرجع السابق، ص 248.

لقد ثبت من خلال الاستخدام الهادف لإدارة الجودة الشاملة، تحقيق العديد من المكاسب، وهذا حسب ما برهنت عليه التجارب الدولية والتي نبينها في الشكل التالي¹:

الشكل(06): أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة



المصدر: من إعداد الطالبتين استنادا على مرجع ليلي بن عيسى وآخرون، ص248.

¹ - بلقرويصات رشيد و يحيى برويقات عبد الكريم، مرجع سبق ذكرن ص43.

المطلب الثاني: أسباب التغيير التنظيمي

تواجه المنظمة عديدا من التغيرات والمستجدات في بيئة عملها، كما تتعرض للعديد من الضغوط التي تفرض عليها إحداث تغيير وتطوير تنظيمي، ويمكن أن تنقسم أسباب التغيير إلى أسباب داخلية وأخرى خارجية والتي تتمثل في ما يلي:

1. أسباب خارجية: إذ تواجه المنظمة العديد من الظروف البيئية التي تلزم الاستجابة لها بالتغيير والتطوير، وعادة ما يستهدف التغيير تحقيق التوافق بين المنظمة وبيئتها وكيفية السيطرة على تلك البيئة أو جزء منها، وهي القوى والمسببات الناشئة من خارج المنظمة بسبب التفاعل المستمر بين المنظمة وبيئتها¹، ومن أهم القوى الخارجية التي تدفع بها إلى التغيير التنظيمي هي:

✍ التنافس الحاد بين المنظمات؛

✍ التطورات التكنولوجية المتسارعة؛

✍ التقدم السريع للمنتجات سواء كانت سلعا أو خدمات " قصر دورة حياة المنتج "؛

✍ الثورة المعرفية والنمو المتسارع في مجالات العلم والمعرفة.

2. أسباب داخلية: فعملية التغيير لا تحدث بطريقة عفوية أو تلقائية وإنما هناك أسباب تدعو المنظمة إلى

إجراء التغيير والقيام به، ومن بين هذه الأسباب:

✍ الحفاظ على حيوية المنظمة وفعاليتها؛

✍ تنمية القدرة على الابتكار؛

✍ إثارة الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء؛

✍ زيادة مستوى الأداء.

وتظهر الحاجة إلى التغيير التنظيمي عند حدوث مستجدات جديدة في بيئة العمل الداخلية وإمكانيات وقدرات المنظمة وأهدافها، أو عندما تواجه المنظمة مشكلات ذاتية داخلية، مما ينتج عنه عدم ملائمة التنظيم الحالي للتعامل مع التغييرات الحالية في البيئة الداخلية، أو عدم التوافق بين عناصر التنظيم، مما يتطلب ضرورة إحداث تغييرات أو تطوير تنظيمي.

¹ - سليم العايب و نوال زواوي، (إستراتيجيات إدارة التغيير والتقليل من حدة مقاومته)، حوليات جامعة الجزائر 01، الجزائر، العدد 29، الجزء 02، ص 166.167.

وعلى ذلك يمكن تلخيص الأسباب التي تجبر المنظمات إلى اللجوء للتغيير التنظيمي لمواكبة التغيرات المختلفة والتي تتمثل في¹:

الشكل(07): الأسباب الداخلية والخارجية للتغيير التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على ما سبق.

¹ - عبد الرحمان توفيق، منهج تنمية الموارد البشرية-أساليب إحداث التغيير، الطبعة 03، مركز الخبراء المهنية للإدارة 'بميك"، 2004، ص8.

بحيث نفصل الأسباب الخارجية في ما يلي¹:

- الأسباب التكنولوجية: ومن هذه الأسباب نذكر مثلاً: الانفجار العلمي، تقدم المعارف وانتشار الابتكار؛
- الأسباب السياسية: وهذا ما يبرز من خلال التبعية التي تعاني منها مختلف الدول، إلى جانب التحالفات السياسية وغيرها من الأسباب التي مهدت لظهور ما يسمى بالنظام العالمي الجديد؛
- الأسباب الاجتماعية: والتي تتمثل في المسؤولية الاجتماعية التي تظهر من خلال مختلف قيم العمل في المجتمع؛
- الأسباب الاقتصادية: إلى جوار العديد من الأسباب الاقتصادية، يعتبر فقدان الاستقرار للنظم الاقتصادية والتغيير في هياكل قوى العمل والتغيير في السياسات المالية أسباب كفيلة للجوء إلى التغيير التنظيمي في المؤسسة.

ونفصل الأسباب الداخلية التي تطرقنا لها سابقاً في ما يلي²:

• الحفاظ على الحيوية الفاعلة:

يعمل التغيير التنظيمي على تجديد الحيوية داخل المنظمات، فالتغيير يؤدي إلى انتعاش الآمال، وإلى سيادة روح التفاؤل، ومن ثم تظهر المبادرات الفردية والجماعية، وتظهر الآراء والاقتراحات ويزداد الإحساس بأهمية وجدوى المشاركة الإيجابية، ومن ثم تختفي روح اللامبالاة والسلبية الناجمة عن الثبات والاستقرار الممتد لفترة طويلة من الزمن.

• تنمية القدرة على الابتكار:

التغيير يحتاج دائماً إلى جهد للتعامل معه سواء التعامل الإيجابي بالتكليف، أو التعامل السلبي بالرفض، وكلا النوعين من التعامل يتطلب إيجاد وسائل وأدوات وطرق مبتكرة ومن ثم يعمل التغيير على تنمية القدرة على الابتكار في الأساليب وفي الشكل والمضمون.

• إثارة الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء:

يعمل التغيير على تفجير المطالب وإثارة الرغبات وتنمية الدافع نحو الارتقاء والتقدم، وما يستدعيه ذلك من تطوير وتحسين متلائم في كل المجالات كزيادة الإنتاجية وتحسين وضع الأفراد المادي والمعنوي من خلال:

➤ عمليات الإصلاح والمعالجة للعيوب والأخطاء التي حدثت والمشاكل التي نجمت عنها؛

¹ - عبد الرحمان توفيق، مرجع سبق ذكره، ص 8.

² - زيد منير عبوي، إدارة التغيير والتطوير، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص ص 24، 25.

✚ عمليات التجديد والإحلال محل القوى الإنتاجية التي استهلكت وأصبحت غير قادرة على الإنتاج أو العمل؛

✚ التطوير الشامل والمنكامل الذي يقوم على تطبيق أساليب إنتاج جديدة تعتمد على تكنولوجيا جديدة.

المطلب الثالث: خصائص التغيير التنظيمي

من خلال ما سبق نجد أنه يمكن إحداث تغيير، من خلال تقديم حزمة متكاملة من الإطارات القيمة التي تهدف إلى تطوير المنظمات وتنميتها، والتي تستمد من المفاهيم الأفكار الإدارية والتنظيمية، التي أصبحت تمثل اتجاهات عالمية، وكل ذلك بتوفر مجموعة خصائص تتمثل في ما يلي¹:

- ✓ **التكامل أو التوافقية:** تسعى عملية التغيير إلى تحقيق قدر من التكامل بينها وبين احتياجات القوى المختلفة وإشباع حاجاتها، لأن عملية التغيير ليست ممارسة ترف فكري على مجموعة من الموظفين، بل تقوم على نسبة الرضا المتبادل لما يخدم مصلحة المنظمة والقوى العاملة؛
- ✓ **المشاركة:** لتكون إدارة التغيير بيئة آمنة وتضمن استمراريتها فهي بحاجة إلى نوع من الانسجام، وضمان ذلك يكون عن طريق المشاركة الفعالة بين قادة التغيير والقوى المتأثرة به؛
- ✓ **الواقعية:** إن المنظمة عليها أن تدرك أن عملية التغيير يجب أن تكون في حدود مقدرتها وطاقاتها المتوفرة ومواردها المتاحة؛
- ✓ **القدرة والفعالية:** إن نجاح إدارة التغيير يتوقف على قدرتها في امتلاك هامش من الحرية لاتخاذ القرارات من أجل توجيه القوى الفاعلة داخل المنظمة وإجراء التغيير على النظم الإدارية المراد تصحيحها؛
- ✓ **الغائية:** فعملية التغيير داخل المنظمة هو فعل واع ومقصود بعيد عن العبيثية يهدف إلى:
- ✚ إقناع التيار المعارض للتغيير بالتأقلم مع الأوضاع الجديدة ودمجه داخل المناخ العام للمنظمة بصفته عنصراً فاعلاً لا عامل هدم؛
- ✚ إشاعة جو من المرونة داخل الكيان الإداري.
- ✓ **الشرعية القانونية:** لا بد أن تكون لإدارة التغيير مرجعية شرعية قانونية من أجل الحفاظ على كيانه من الاتجاهات المعادية للتغيير. كما أنها تتبنى المبادئ الأخلاقية السائدة في المجتمع، وتتوفر على دوائر إعلامية تعمل باستمرار على ترسيخ مبدأ التغيير كأداة لتحقيق نجاحات ومكاسب لمنظمة؛
- ✓ **الإصلاح:** أي العمل على الحفاظ على بنية المنظمة، وذلك عن طريق حمايتها من كل ما يضر بها والسعي لإصلاح كل ما طرأ عليها من اختلالات؛
- ✓ **الرشادة والمسؤولية:** وهو مستوى الإدراك العميق لما سينجر عن عملية التغيير من تبعات، إذ يجب دراسة كل خطوات التغيير قبل إتخاذ أي قرار أو تصرف؛

¹ - بهاء الدين المنجي العسكري، إنعام الاحيالي، (إدارة التغيير في منظمات الأعمال)، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2015، ص ص34،33.

- ✓ **الإبداع:** إن خاصية الإبداع صفة مرتبطة بالمنظمات المعاصرة التي تتبنى منهج التغيير للحفاظ على قدراتها، لذا فالتغيير يلعب دوراً ريادياً في غرس قيم الابتكار والجودة داخل بيئة المنظمة، بما أنه يعمل على تنمية القدرة الدافعة على التطوير، ويسعى لتقديم بدائل متطورة، تنهض بالمستوى المعرفي للموظفين؛
- ✓ **امتصاص الضغوطات والتكيف مع الأحداث:** كثيراً ما تعصف بالمنظمة أحداث تهدد كيانها وتندثر بزوالها، وهنا يجب على السلطة الفاعلة أن تتكيف بسرعة مع الواقع الجديد، وتسيطر على الحدث لتجنب المنظمة الصدام الذي يؤدي إلى دمارها بل إنها تمسك بمجريات الأحداث وتوجهها حفاظاً على المنظمة ومكاسبها.

إضافة إلى وجود مجموعة خصائص للتغيير التنظيمي تتمثل في كونه¹:

- ◀ **عملية مستمرة:** حيث أن التغيير هو استجابة لتغيرات حدثت في ظروف المنظمة أو من المتوقع أن تحدث، والتي غالباً ما تكون في فترات متقاربة والبعض الآخر يحدث على فترات متباعدة، ومن هنا يستلزم إحداث التغيير كلما استلزمت تلك الظروف المتغيرة لذلك، وبالتالي فهو عملية مستمرة لا يحدث لمرة واحدة ثم يتوقف؛
- ◀ **عمل مخطط:** فهو يقوم على أساس اكتشاف الحاجة للتغيير والتي عادة ما يحدث نتيجة مشاكل في النظام الحالي أو تغيرات حدثت في الظروف أو من المتوقع أن تحدث في الظروف ويستلزم ذلك إدخال تغييرات مخطط لها لمواجهة ذلك بتحديد ما المطلوب تغييره، وكيف يمكن تغييره، ومتى يتم تغييره، تكلفته، ومشاكل التغيير المتوقعة، وكيف يمكن التغلب عليها، ومن الذي يكون مسئول عن عملية التغيير، وماهي النظم الأخرى التي ينبغي أن يحدث التغيير بها، حتى يكتب النجاح للتغيير في النظام الموجه إليه هذا الأخير، وماهي النتائج المتوقعة من إحداث التغيير. وبالتالي التغيير لا يتم بشكل عشوائي ولا تلقائياً مع الزمن، ولكنه تغير مخطط ومقصود إدخاله في المنظمة.

¹ - محمد الصيرفي، إدارة التغيير، دار الفكر الجامعي، شركة الجلال للطباعة، الإسكندرية، 2007، ص 34.

المطلب الرابع: أهداف التغيير التنظيمي

إن عملية التغيير التنظيمي لا تأتي بطريقة عفوية وارتجالية وإنما تكون عملية هادفة ومدروسة ومخطط لها، لأجل تحقيق أهداف مسطر لها. ومن بين أهداف التغيير التنظيمي نذكر ما يلي¹:

✎ زيادة مقدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدرتها على البقاء والنمو؛
✎ زيادة مقدرة المنظمة على التعاون بين مختلف المجموعات المتخصصة من أجل إنجاز الأهداف العامة للمنظمة؛

✎ مساعدة الأفراد العاملين على تشخيص مشكلاتهم وتحفيزهم لإحداث التغيير والتطوير المطلوب لتحقيق الرضا الوظيفي لهم وتحقيق الأهداف التنظيمية؛

✎ مساعدة المنظمة للكشف عن الصراع بهدف إدارته وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة؛

✎ بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد العاملين والمجموعات في المنظمة؛

✎ تمكين المديرين من إتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلا من أساليب الإدارة التقليدية؛

✎ إيجاد المناخ المناسب لحل المشكلات بدلا من إخفائها أو تحميلها للآخرين، وزيادة الإحساس بديناميكية الجماعة وتأثيرها على الأداء²؛

إضافة إلى³:

✎ خلق قيم وأوضاع تنظيمية وأنماط سلوكية حتى تتمكن المنظمة من تأدية رسالتها وتحقيق أهدافها؛

✎ البقاء والاستمرارية في النشاط ثم التوسع والانتشار للمنافسة الشديدة في محيط تميزه؛

الوصول إلى جودة الخدمة لنيل رضا الزبائن خصوصا وأفراد المجتمع عموما.

¹ -فريد النجار، التغيير والقيادة والتنمية التنظيمية-محاور الإصلاح الإستراتيجي في القرن 21، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص26.

² - ليلي بن عيسى و محمد قريشي و راضية مغزي لعراقي، مرجع سبق ذكره، ص 245.

³ - مصطفى يوسف كافي، مرجع سبق ذكره، ص ص241،242.

المطلب الخامس: أنواع التغيير التنظيمي

يتطلب نجاح عملية التغيير فهما لطبيعة التغيير التنظيمي وأنواعه، فهناك عدة أنواع من التغيير حسب المعيار المستخدم في التصنيف، والتي سنبينها في ما يلي¹:

1. حسب معيار الشمولية:

لـ التغيير الشامل والتغيير الجزئي: إذا اعتمدنا درجة شمول التغيير معيارا لاستطعنا أن نميز بين التغيير الجزئي الذي يقتصر على جانب واحد أو قطاع واحد كتغيير الآلات والأجهزة، والتغيير الشامل الذي يشتمل على كافة أو معظم الجوانب والمجالات في المنظمة، والخطوة في التغيير الجزئي أنه قد ينشئ نوعا من عدم التوازن في المؤسسة بحيث تكون بعض الجوانب متطورة والأخرى متخلفة مما يقلل من فاعلية التغيير. فعلى سبيل المثال، يحتاج تغيير أدوات الإنتاج إلى تغيير في عمليات الإنتاج وأساليب التسويق وتدريب العاملين وغير ذلك.

2. حسب معيار موضوع التغيير:

لـ التغيير المادي والتغيير المعنوي: إذا أخذنا موضوع التغيير أساسا لأمكن التمييز بين التغيير المادي (مثل التغيير الهيكلي والتكنولوجي) والتغيير المعنوي (التغيير النفسي والاجتماعي)، فعلى سبيل المثال قد نجد أن بعض المؤسسات لديها معدات وأجهزة حديثة ولكن أنماط سلوك العاملين وأساليب العمل فيها تقليدية، وهذا النوع من التغيير شكلي وسطحي وغير فعال.

3. حسب وتيرة التغيير:

لـ التغيير السريع والتغيير التدريجي: يوجد تقسيم آخر لأنواع التغيير حسب سرعته، وهو يشمل التغيير البطيء والتغيير السريع، وعلى الرغم من أن التغيير التدريجي البطيء يكون عادة أكثر رسوخا من التغيير السريع المفاجئ، إلا أن اختيار السرعة المناسبة لإحداث التغيير يعتمد على طبيعة الظروف.

إضافة إلى تصنيفات أخرى يراها الباحثين أكثر بلاغة بخصوص أنواع التغيير التنظيمي والتي تتمثل في²:

← التغيير المخطط: وهو عبارة عن تلك العمليات التي تحوي قدرا من الانتقال السلس، من رؤية إستراتيجية واضحة سابقة إلى وضع مستقبلي مرغوب كإنتاج ناجح من سلع أو خدمات، وتجدر الإشارة إلى أن التغيير المخطط ليس فقط استجابة لمعالجة مشكلة ما، وغنما رصد وتوقع لتغيرات محتملة الحدوث. من ناحية أخرى، فهو لا يقتصر على إيجاد حلول لمشاكل معينة وإنما يمتد ليشمل محاولة استغلال فرص

¹ - زيد منير العبوي، مرجع سبق ذكره، ص ص29، 28.

² - فريد لعور و كمال حمامة، (أساليب قيادة التغيير وأثرها على إدارة التغيير -دراسة حالة المؤسسة المينائية سكيكدة)، مجلة الباحث الاقتصادي، الجزائر، 2021، المجلد 09، العدد 02، ص 520.

وإمكانيات معينة لتحقيق مزيد من النجاح والنمو والتوسع للمؤسسة. ومن مزايا التغيير المخطط أنه يقلل من مقاومة التغيير لأنه قبل التنفيذ يتطلب من الإدارة العليا تحديد القوى المؤيدة والمعارضة حتى يمكن إزالتها ليسهل تنفيذه.

← **التغيير الطارئ:** وهو التغيير الذي يحدث تلقائياً دونما تخطيط مسبق، وقد يكون ضاراً أو مدمراً أو مفيداً، وهو يعتبر ظاهرة تطورية نتيجة لتفاعل الخصائص الاقتصادية، السياسية وقطاع الأعمال. إن التغيير الطارئ قد يواجه مقاومة عنيفة لأن الأفراد لا يمتلكون رؤية واضحة من ورائه مما قد يشعروهم بالخوف والتهديد.

المبحث الثاني: أساسيات التغيير التنظيمي

المطلب الأول: مجالات التغيير التنظيمي

انطلاقاً من تعريف التغيير التنظيمي الذي يعني "أي تبديل يتعلق بالأفراد العاملين بالمنظمة أو هيكلها التنظيمي أو التقنيات التي تستخدمها"، ويمكن القول بأن المحاور الأساسية لعملية التغيير التنظيمي تتجسد في¹:

التغيير الاستراتيجي:

هو التغيير الذي يمس التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة بما تتضمنه من رؤية وسياسات وأهداف، فقد تتحول المؤسسة من نشاط آخر، أو من مؤسسة وحيدة النشاط إلى مؤسسة متعددة الأنشطة أي من إستراتيجية التخصص إلى إستراتيجية التنوع، كأن تضيف نشاطات أخرى إلى نشاطها الرئيسي، أو أن تقرر إخراج بعض الأنشطة والوظائف التي كانت تقوم بها سابقاً externalisation...

ويمكن أن يمس هذا النوع من التغيير الإستراتيجية العامة للمؤسسة أو إستراتيجية إحدى وظائفها، بما يؤدي إلى إعادة النظر في التوجهات العامة وفي تخصيص الموارد لتحقيق الأهداف الجديدة. وعادة ما يمكن هذا النوع من التغيير صعب الإدارة والتنفيذ نظراً لشموليته فهو في كثير من الحالات يوصف بأنه تغيير جذري يعيد النظر في العديد من المكونات الرئيسية للمؤسسة بما يتطلب ضرورة وجود قيادة قوية وكفأه قادرة على حسن إدارته، كما أنه في حالات كثيرة أيضاً يواجه بمقاومة كبيرة من جانب المتأثرين به لما يشكل في نظر العديد من الأفراد من خطر على وظائفهم ومستقبلهم المهني.

¹ - برباش توفيق، التغيير التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: بين الحتمية البيئية والاختيار الاستراتيجي- دراسة حالة- مجموعة مؤسسات بولاية سطيف، - دراسة حالة -مؤسسة مامي للمشروبات بسطيف، رسالة دكتورا علوم اقتصادية، جامعة سطيف، 2016/2015، ص30-28.

التغيير الهيكلي:

توزع الأعمال والمسؤوليات والسلطات بين العمال من خلال الهيكل التنظيمي، وقد تلجأ منظمات الأعمال في بعض الأحيان إلى إحداث تغيير داخل المؤسسة والذي يصاحبه تغيير على مستوى الهيكل التنظيمي كإعادة تحديد المسؤوليات أو إعادة توزيع بعض الاختصاصات أو حذف بعض الوحدات التنظيمية وذلك بما يتماشى مع التغييرات الحاصلة.

التغيير التكنولوجي:

يقصد بالتغيير التكنولوجي الطريقة التي تعتمدها المؤسسة في تصنيع وتسويق منتجاتها، أو في الطريقة التي تستعملها التكنولوجيا لإدارة أنظمتها وعملياتها.

ويفهم من هذا أن التغيير التكنولوجي لا يستهدف فقط الآلات والتجهيزات التي تستعملها المؤسسات في عمليات الإنتاج، وتلجأ إلى اقتناء أكثرها تطورا في سبيل تكيفها مع التطورات التقنية وتخفيض تكاليف إنتاجها، وتحسين جودة مخرجاتها.. وإنما قد يستهدف التغيير التكنولوجي كذلك طرق تنظيم الإنتاج والتخزين والتسويق وتنظيم عمل العمال...

واكبر دليل على ذلك هو الاستخدام المكثف لتكنولوجيا الإعلام والاتصال في الكثير من المجالات سواء على المستوى الداخلي للمؤسسة فيما بين مختلف أقسامها والإفراد العاملين بها عبر نظم المعلومات المختلفة التي أصبحت أكثر الكترونية، أو على مستوى الزبائن والموردين وغيرهم ممن تتعامل معهم المؤسسة من خلال التواصل الإلكتروني.

التغيير الثقافي:

يوجد الكثير من مشاريع التغيير التي تستهدف الهياكل التنظيمية وتكنولوجيا الإنتاج وطرق العمل لم تحقق الأهداف المرجوة منها، لأسباب عدة منها إغفال هذه المشاريع للجانب الإنساني والثقافي، إذ إن كل ما يحدث داخل المؤسسة هو في الواقع متوقف على الفرد وكل تغيير إنما يتم من خلاله، لذلك لا يمكن الحديث عن التغيير الحقيقي إلا إذا كان مقرونا بتغيير في الفرد على مستوى إدراكه وقيمه وذهنياته واتجاهاته وبصفة عامة على ثقافته ثم سلوكياته.

الشروط الواجب توافرها لنجاح برامج التطوير التنظيمي:

لقد حدد french and bell مجموعة من الشروط التي يعتقدان أنها ضرورية لنجاح برنامج التطوير التنظيمي في الواقع العملي وأهمها ما يلي:¹

- إدراك وتفهم الإدارة وغيرها من المديرين بأن المنظمة تواجه بعض المشاكل فبدون هذا الإدراك فإنه لا ضرورة ولا فائدة للوقت والجهد والمال المستثمر في التطوير التنظيمي؛
- استخدام الخبراء الاستشاريين الخارجيين والمتخصصين في المعرفة السلوكية وتطبيقاتها العملية؛
- التأييد والاستعداد للاشتراك منذ البداية من جانب المديرين في مستوى الإدارة العليا حيث يمكنهم أن يلعبوا دوراً أساسياً في التغلب على المقاومة للتغيير التي تظهر في البداية. وعدم التأييد والاشتراك من جانبهم يعطي إشارة المديرين في المستويات الأقل بأن هذا النشاط غير هام؛
- اشتراك قادة جماعات العمل وبشكل فعال في أنشطة التطوير المختلفة؛
- الاعتراف بجوانب القوة والايجابيات للإدارة بالرغم من القيام بالتطوير وإحداث التغيير؛
- تعريف أعضاء المنظمة بالتغيير والتطوير التنظيمي، وذلك لتفهم الأسباب الحقيقية وراء التغيير، وفلسفة التغيير، وأهدافه، والأسس التي سيعتمد عليها وذلك حتى يمكن كسب دعم وتأييد أعضاء المنظمة؛
- الاشتراك والتعاون مع مصادر وأفراد التطوير التنظيمي الداخلية بالمنظمة للاستفادة.

المطلب الثالث: مدخل التغيير التنظيمي

- إدارة الجودة الشاملة: تلجأ الكثير من المؤسسات إلى مواجهة شدة المنافسة من خلال الاستماع الجيد للزبائن والعمل على تلبية حاجاتهم ورغباتهم بشكل أفضل مما يقوم به المنافسون، ومن بين الأساليب المستعملة في ذلك ما يعرف بإدارة الجودة الشاملة (TQM).

وقد كانت بدايات تجارب المؤسسات مع هذا الاتجاه في الجودة المرتبطة بالمنتج، لتنتقل بعد ذلك إلى المفهوم الموسع ليشمل جودة كل ما تقوم به المؤسسة، كما لم تعد الجودة مسؤولية قسم الإنتاج فقط بل مسؤولية كل الأفراد وفي مختلف الأقسام والمستويات.

ومادام أن فلسفة إدارة الجودة الشاملة خدمة الزبون، ومادام أن حاجاته ورغباته وأدواقه هي في تغيير مستمر، فإن مبدأ أساسياً آخر تقوم عليه هذه الفلسفة في التسيير هو التحسين المستمر لمختلف الوظائف والأنشطة والعمليات داخل المؤسسة، لذلك نجد بأن معظم التعارف المقدمة لإدارة الجودة الشاملة تركز على هذه الخاصية.

¹ - ثابت عبد الرحمن إدريس، المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية، 2003/2002، ص ص421-420.

• **إعادة الهندسة:** ويرى صاحب هذا المدخل في إحداث التغيير إن إعادة الهندسة تعيد النظر بشكل جذري في مختلف العمليات الإدارية والإستراتيجية ذات القيمة، وفي النظم والسياسات والهيكل التنظيمية، وان يتم هذا العمل بشكل سريع حتى يؤدي إلى زيادة الإنتاجية بصورة كبيرة.

كما تعني البدء بكل شيء جديد أو الأشياء والعناصر والأنشطة ذات القيمة المضافة، اذ تعتبر مقترحا لإعادة اكتشاف المنظمة فهي أساس الثورة الإدارية مقارنة بتأثير مفهوم التخصص وتقسيم العمل لأدم سميث والتي كانت أهميتها وفعاليتها خلال القرنين الماضيين.

• **إعادة الهيكلة:** قد يستعمل مصطلح إعادة الهيكلة للتعبير عن التغيير الذي يتم إحداثه سواء على المستوى الكلي (الاقتصاد الوطني) أو الجزئي (المؤسسة).

إن استعمال هذا المصطلح على مستوى المؤسسة يشير إلى التغيير الذي تحدثه الإدارة العليا في كامل المؤسسة أو في احد أجزائها من خلال إعادة النظر في استراتيجياتها او هيكلها التنظيمي أو عملياتها او وظائفها ونشاطاتها.¹

المطلب الرابع: مراحل التغيير التنظيمي

تعرض العديد من الباحثين والمتخصصين إلى عرض المراحل التي يمر بها التغيير التنظيمي كل حسب رأيه وذلك بعد المحاولة الأولى ل: Kurt Lewn كارت لوين 1951 حيث بين أن أي تغيير يمر بثلاث مراحل، فيبدأ بإذابة الجليد Dégel للنظام القائم الحالي وذلك قبل المرور إلى مرحلة التغيير changement ثم إلى مرحلة التجميد (Regel) للنظام الجديد كما يلي:

• الإذابة (التهيئة والإعداد):

إن تفكيك أو إذابة الجليد أمر يسهل للأفراد والقائمين على التغيير التنظيمي توضيح مشاكل توجد في العمل تحتاج إلى تغيير وحل، وبعد ذلك تتم عادة مناقشة مخططة بين الأفراد وجماعات العمل، والمشرفين على برنامج التغيير، ومن هنا تكون الإذابة للقيم القديمة والعادات والمعتقدات والهيكل التي تقوم عليها المنظمة.

كما يتم في هذه المرحلة حشد الجهود التي تبذلها المنظمة لكي تجعل الأفراد العاملين بها يتقبلون عملية التغيير اعتمادا على أساليب تحرير وإذابة الجليد بعد التوصل إلى عدم جدوى الأساليب القديمة المطبقة لانجاز التغيير التنظيمي.¹

¹ - برباش توفيق، مرجع سبق ذكره ، ص50-53.

• التغيير Chagement :

وتعني هذه المرحلة التدخل الذي يقوم به القائمون على التطوير التنظيمي على الأنظمة وأساليب العمل والإجراءات التنظيمية وعلى السلوك الفردي والجماعي في المنظمة، أي أنها مجموعة من التغييرات المخططة التي تستخدم في التطوير التنظيمي، بمعنى التوجه نحو مستوى جديد، وبإدخال برنامج أو تطبيقات أو ممارسات أو مهارات. وينظر البعض إلى مرحلة التغيير ليس فقط على أنها مرحلة تدخل بل أنها مرحلة تعلم أي مرحلة يكتسب فيها الأفراد وجماعات العمل والمنظمة أنماطا جديدة من التصرف والسلوك والتي تساعدهم في مواجهة مشاكلهم وفي التغيير إلى الأحسن².

• التجميد:

أنها المرحلة الأخيرة من مراحل التغيير التنظيمي وفيها يتم تثبيت ما أذيب وغيّر وتصبح الأنماط السلوكية الجديدة ثابتة راسخة من خلال ما تم تغييره، وهنا على المنظمة بناء درجة عالية من الالتزام للأفراد نحو الإستراتيجية الجديدة دون خلق أي نوع من المقاومة.

وكما يلاحظ أن التجميد يكسب التغيير صفة الثبات والجمود والتوقف في حين على العكس من ذلك، فإن التغيير مستمر ومتجدد، أي في كل مرة يأتي بالجديد، والمقصود هنا بالتجميد هو ترسيخ كل شيء³.

المطلب الخامس: إستراتيجية إحداث التغيير التنظيمي

• الإستراتيجية العقلانية التجريبية: وتقوم على أن الأشخاص عقلانيون وسوف يقبلون بالتغيير إذا كان سينعكس عليهم بشكل ايجابي ويقدم لهم مزايا ويحقق مصالحهم⁴.

كما تقوم على افتراض أن العدو الرئيسي للتغيير هو الجهل وعدم الوعي والخرافات وبالتالي فإنها تنتظر للتعليم والبحوث العلمية والدراسات على أنها العامل الرئيسي الذي يقوم عليه التغيير، فالتعليم وسيلة لنشر المعرفة العلمية، لذلك تقوم المنظمات بتصميم برامج تدريبية تركز بشكل رئيسي على تزويد المتدربين بالمعلومات وكذلك تشجيع البعثات الدراسية والبحوث والدراسات العلمية⁵.

1 - بوشمال احمد، سوسيولوجيا التغيير التنظيمي وفعالية المنظمات مدخل التحليل الاستراتيجي- دراسة ميدانية - مؤسسة مطاحن الاغواط، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة ورقلة، 2010/2011، ص42-48.

2 - احمد إبراهيم احمد، التطوير التنظيم في المؤسسة التعليمية، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، ص41.

3 - بوشمال احمد، سبق ذكره، ص48.

4 - بهاء الدين المنجي العسكري، مرجع سبق ذكره، ص48.

5 - زيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره، ص31.

- **إستراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة:** تفرض هذه الإستراتيجية أن الحاجز الرئيسي أمام التغيير ليس نقص المعلومات أو عدم توافرها، بل عدم اقتناع الأشخاص أو المنظمات بضرورة التغيير أو عدم رغبتهم فيه أو خوفهم منه. فقد يكون في التغيير تهديد لمصالح بعض الأشخاص أو تضارب مع قيمهم ومعتقداتهم وبالتالي فإنهم يقيمونه ولا يتقبلونه.¹
- **إستراتيجية القوة الكسرية:** وفقا لهذه الإستراتيجية، فإنه يتم استخدام كافة الأساليب والوسائل في إحداث التغيير، فالتغيير يفرض على الجهات المعنية بالقوة. ويتم التغلب على كافة أشكال المقاومة باستخدام العقوبات والجزاءات لكل من يخالف أو يقاوم. وهذه الإستراتيجية قد تكون فعالة في بعض الظروف وفي بعض الحالات الطارئة ولكنها غير فعالة في المدى البعيد لأنها لا تضمن ولاء الأفراد ودعمهم للتغيير.²

المبحث الثالث: مقاومة التغيير التنظيمي

المطلب الأول: مفهوم مقاومة التغيير

تشير جل الكتابات إلى أن الكثير من عمليات التغيير لا تحقق الأهداف المسطرة لها لأسباب عديدة من بينها المقاومة التي يقابل بها الأفراد التغيير، وعليه يمكن اعتبار ظاهرة المقاومة ملازمة ومصاحبة لكل مشروع تغيير.

ومن بين التعارف المقدمة لمقاومة التغيير أنها "كافة ردود الفعل السلبية للأفراد تجاه النتائج التي قد تحدث أو التي حصلت بالفعل في المنظمة لاعتقادهم بتأثيرها السلبي عليهم"³.

عملية التغيير تتوقف بدرجة أولى على قابلية وتعاون الأفراد لإحداث التغيير، حيث يعتبر الفرد في المؤسسة العنصر الأساسي في عملية التغيير، لذا فهم قد يقاومون التغيير المراد إحداثه، سواء من حيث نوعه، حجمه، توقيته، أو طريقة إدخاله. وقد تكون هذه المقاومة علنية مباشرة كتشكيل نقابات معارضة، أو كإحجامهم عن العمل، وعليه فهم يعارضون فكرة التغيير صراحة، وذلك بإبلاغ إدارتهم بذلك. وقد تكون المقاومة غير مباشرة أو غير ظاهرة أو خفية، وتكون بطرق عديدة كالتغيبات وخلق الأعداء والتماطل في الأداء الوظيفي وارتكاب الأخطاء.⁴

1 - بوشمال احمد، ص سبق ذكره 49.

2 - محمد الصافي، إدارة التغيير، دار الفكر الجامعي الإسكندرية، 2007، صص 86 و85.

3 - برباش توفيق، مرجع سبق ذكره، ص 56.

4 - اسامة محمد علي غربية، العوامل المؤثرة على أداء التغيير التنظيمي، رسالة ماجستير في قسم إدارة التربية الإسلامية، جامعة اندونيسيا، 2015، ص 38.

كما يمكن تعريفها بأنها " شكل من أشكال رفض عملية التغيير المزعم القيام بها في مؤسسة ما، أو هي عدم قبول ذلك التغيير، وللمقاومة جانبيين احدهما داخلي والآخر خارجي وهو الجانب السلوكي"¹.

المطلب الثاني: أسباب مقاومة التغيير التنظيمي

أسباب مقاومة التغيير في المنظمات كثيرة وطويلة ولذلك سنحاول التطرق إلى أهم تلك الأسباب من خلال النقاط التالية²:

أسباب على مستوى الفرد: بحيث تمثل العادات والسلوكيات المترسبة من المراحل والتجارب السابقة للتغيير عائقا رئيسيا أمامه، والأمر الذي يدعم قوتها هو غياب الوضوح حول عملياته وأهدافه الشيء الذي يدعم الخوف من المجهول عند الفاعلين، خاصة في ظل تجارب تغيير سابقة كان مآلها الفشل ذكر بعض هذه الأسباب في الجدول التالي:

الجدول رقم(3): يوضح عوامل المقاومة من طرف الفرد

عنوان الجدول:العوامل المنطقية	العوامل النفسية	العوامل الاجتماعية
_ الوقت المطلوب للتكيف.	الخوف من المجهول.	التحالفات السياسية.
_ الوقت الإضافي لإعادة التعلم.	عدم التسامح مع التغيير.	القيم المضادة للتغيير.
احتمالات نشوء ظروف غير مرغوبة.	عدم الميل نحو الإدارة أو وسيط التغيير.	نصرة ضيقة تهتم فقط بمصلحة الجماعة.
تكاليف التغيير.	الحاجة للأمن والرغبة في الحفاظ	الحفاظ على مصالح مكتسبة.
التساؤل حول الجدوى الفنية للتغيير.	على الوضع الراهن.	الرغبة في الحفاظ على العلاقات الراهنة.

المصدر: سماتي حاتم، مرجع سبق ذكره، ص74-76.

لقد كانت عادات الفرد داخل المنظمة عامل أساسي لتوفير درجات عالية من الرضا الوظيفي، لذلك فإن التغيير الناجح هو الذي يأخذ هذه العادات بعين الاعتبار واستخدامها كمؤيد وداعم للتغيير. ومن جهة أخرى يعد الخوف من إمكانية فقدان الوظيفة أو تخفيض مستوى الدخل أو الزيادة في عبء العمل أو إدخال أساليب عمل حديثة لا تتوافق مع قدرات ومهارات الفرد من العوامل المؤثرة في نجاح التغيير. كذلك قد يكون للخوف من القائمين على عملية التغيير أو الخوف من فقدان السلطة وعلاقات السيطرة والنفوذ السائدة والخوف من عدم نجاح التغيير دور في تعزيز المقاومة.

¹ - ضياف زين الدين، السلوك الإشرافي وعلاقته بمقاومة التغيير التنظيمي، أطروحة دكتورا في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة قسنطينة، 2006/2005، ص197.

² -سماتي حاتم، مرجع سبق ذكره، ص74-76.

• أسباب على مستوى الجماعة:

يعتبر كل من الخوف من التنافس والصراع بين الأقسام وقلة التعاون فيما بينها لحل المشاكل التي تواجههم، والرغبة في الحفاظ على العلاقات الاجتماعية القائمة، وتهديد التغيير للتحالفات والعلاقات القائمة، وتعارض التغيير مع قيم ومبادئ الجماعة، من العوامل _ على مستوى الجماعة _ التي تؤدي إلى مقاومة التغيير.

أسباب على مستوى المنظمة: يمكن حصر الأسباب التي قد يكون لواقع المنظمة دور فيها في، النقاط التالية:

- الرفع من المكافآت؛
- عدم توفر المناخ التنظيمي المناسب؛
- التكاليف العالية التي انجرت على التغييرات السابقة؛
- ضعف اختيار الطرق المناسبة في إدخال التغيير؛
- الفشل في تغييرات سابقة؛
- جمود الهيكل التنظيمي.

المطلب الثالث: مراحل مقاومة التغيير التنظيمي

- الصدمة: وهو شعور حاد بعدم التوازن، وعدم القدرة على التصرف؛
- عدم التصديق: الشعور بعدم واقعية وموضوعية سبب التغيير.
- الذنب: هو شعور الفرد بأنه ارتكب خطأ كان السبب وراء تغييره.
- الإسقاط: محاولة لوم أفراد آخرين وتأنيبهم على التغيير الذي حدث.
- التبرير: من خلال وضع بعض المبررات والأسباب الخاصة بالتغيير.
- التكامل: يكون عن طريق احتواء التغيير والاندماج معه وتحويله إلى مزايا يتمتع بها.
- القبول: وهو عبارة عن خضوع وتقبل الفرد للوضع الجديد¹.

المطلب الرابع: أنواع مقاومة التغيير التنظيمي

- المقاومة الايجابية في مقابل المقاومة السلبية:

يمكن أن تمثل مقاومة التغيير ظاهرة صحية ايجابية إذا نتجت عن أسباب موضوعية ومنطقية تتعلق بمصالح الأفراد وتحقق أهداف الجماعة، فهذا من شأنه أن يتيح درجة من الثبات للسلوك وإمكان

¹ - سماتي حاتم، مرجع سبق ذكره، ص76.

التنبؤ به. فإذا لم تكن هناك مقاومة فإن السلوك التنظيمي سوف يتخذ على أسس عشوائية مشوشة ولن تتحقق الأهداف المأمولة. فمقاومة التغيير يمكن أن تثير نقاشاً صحياً حول جدارة الفكرة أو جدواها مما يؤدي اتخاذ أفضل قرار في هذا الموضوع.

أما المقاومة السلبية، فهي غير صحية لأنها تعوق محاولات التكيف مع إجراءات التغيير وتعرق الرغبة في التقدم حيال تحقيق الأهداف المأمولة، وهي الأكثر شيوعاً في الغالب، وتتم على أسس غير واقعية ولأسباب عديدة .

• المقاومة المباشرة(الفورية)في مقابل المقاومة المرجاة(المؤجلة):

ويقصد بهذا البعد أن المقاومة يمكن أن تأخذ إحدى الصورتين: الأولى أنها تتم بصورة مباشرة (فورية) بعد الإعلان عن التغيير الذي تهدف المنظمة إلى القيام به. فنجد أن العاملين يُظهرون فوراً معارضتهم من خلال الشكاوى، والتباطؤ في العمل، وانخفاض الدافعية، والتهديد بالدخول في إضراب عن العمل. أما الثانية، فتتمثل في أن المقاومة يمكن أن توجّل لفترة زمنية معينة، ثم سرعان ما تنفجر بصورة تبدو خارج نطاق السيطرة، ولا سيما إذا كانت هذه الاستجابة نتيجة لتراكم تأثير تغييرات سابقة مما يزيد من شدتها.

فالمقاومة المرجاة(المؤجلة) تمثل بهذا المعنى حلقة وصل بين أسباب المقاومة (عملية التغيير) والاستجابة لها. فالتغيير ربما يؤدي في بدايته إلى أقل استجابة ممكنة، أو لا يظهر شيئاً على الإطلاق، ولكن ربما تظهر المقاومة بعد ذلك وتستمر لأسابيع وشهور وأحياناً سنوات بشكل يصعب من مهمة القائمين على التغيير في مواجهته بصور مرضية.

• المقاومة الصريحة في مقابل الضمنية (الخفية):

تتمثل المقاومة الصريحة في الرفض العلني للأفكار الجديدة التي يأتي بها التغيير. وتأخذ هذه المقاومة مظاهر سلوكية متعددة كالاعتراض والرفض والنقد والتذمر، وربما تفصح المقاومة الصريحة عن بعض أشكال العنف الموجه نحو التغيير ذاته أو نحو القائمين على تنفيذه وإدارته. وعلى ذلك فمن السهل تحديد هذا الشكل من المقاومة، وبالتالي إمكان مواجهتها.

ويقابل هذا النوع من المقاومة الصريحة ما يطلق عليه المقاومة الضمنية(الخفية) التي تكون أصعب في تمييزها والتعرف عليها، وتتمثل في العداة الخفية لأفكار التغيير الجديد، والسعي لإلحاق الفشل لما يؤمل تحقيقه. وتتمثل أهم مظاهر التعبير عن المقاومة الضمنية أو الخفية في عدم المبالاة بالتغيير وفقدان الولاء

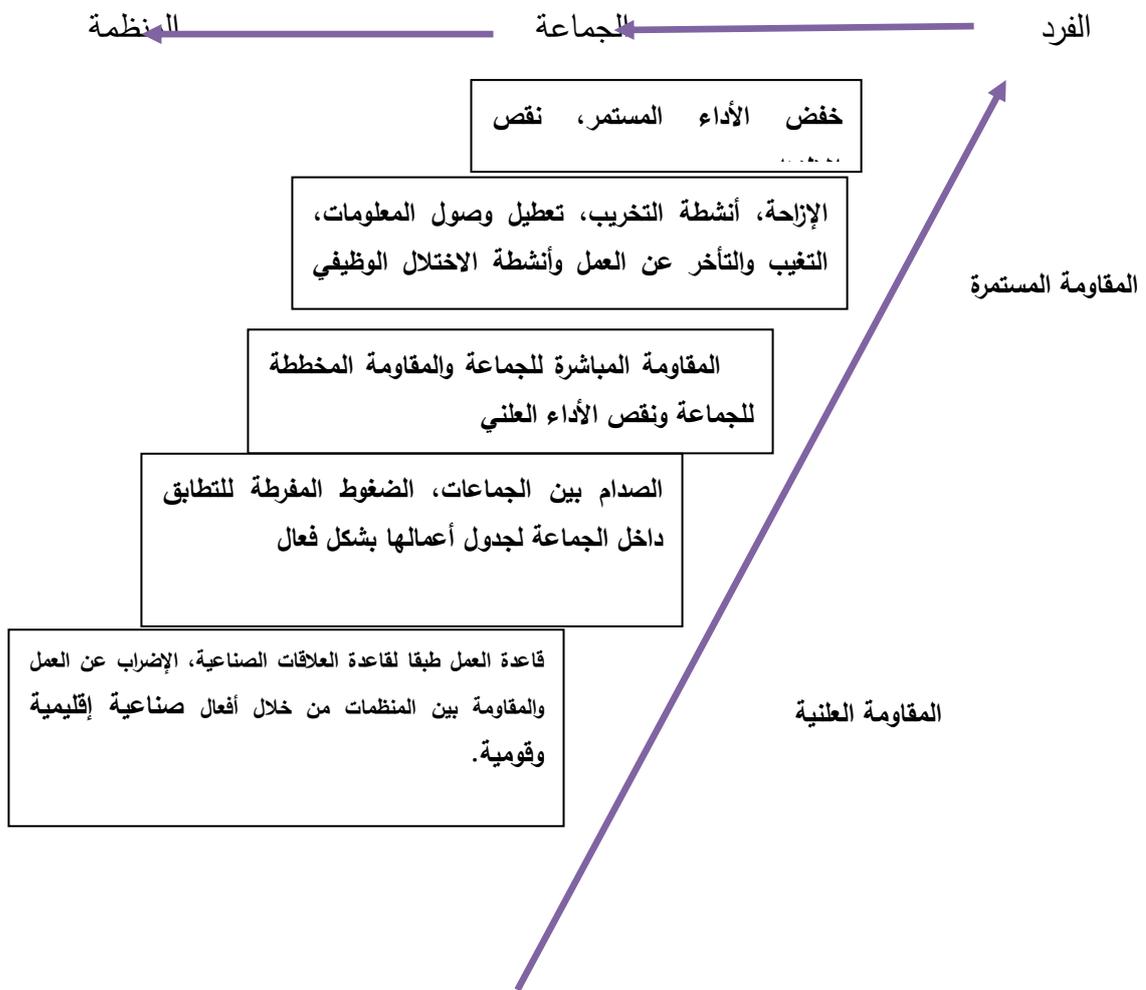
وانخفاض الدافعية للعمل، والتباطؤ والفتور، وعدم إتقان العمل، وزيادة الأخطاء، وانخفاض الإنتاجية، وزيادة معدلات التغيب عن العمل، والتمارض، وتثبيط دافعية الآخرين... الخ.

المبحث الرابع: أشكال مقاومة التغيير التنظيمي وأساليب التعامل معها

المطلب الأول: أشكال مقاومة التغيير

يعتمد العمال في المنظمة على أساليب وأشكال مختلفة للتعبير عن عدم تقبلهم للتغيير، حيث قد يكون هذا التعبير في بعض الأحيان مستترا وفي الغالب يكون علنيا، كما قد تكون المقاومة على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة. وهذا ما يبينه الشكل أدناه:

الشكل رقم (08): يبين أشكال التعبير عن مقاومة التغيير



يظهر الشكل أن مقاومة التغيير التنظيمي قد تأخذ عدة أشكال، حيث قد تكون علنية ومصريح بها وقد تكون مستترة غير واضحة، فقد تكون مجرد مناقشات كلامية وقد تتطور لتطور إجماعاً وامتناعاً عن العمل أو تخريباً لوسائل العمل، بحيث قد يقوم الفرد ببعض التصرفات التي تظهر عدم تقبله للتغيير نذكر منها¹:

- قيام الفرد بالتهجم على الآراء والأفكار الجديدة؛
- توجيه العديد من الأسئلة من قبل الفرد؛
- السكوت وعدم إبداء الرأي؛
- يظهر الفرد انه منزعج وغير قادر على اتخاذ القرار بشأن التغيير المقترح؛
- الدفاع عن الأسلوب الحالي ومحاولة توضيح انه الخيار الأمثل؛
- الإصرار على عدم عدالة التغيير؛
- إثارة نتائج سلبية حول المقترحات الجديدة؛
- محاولة إظهار الموافقة على التغيير مع خلق أعداء، مثل القول، الفكرة الجيدة... لكن؛
- محاولة اقتراح حلول سريعة،
- زيادة العداء نحو المبادرين باقتراح التغيير؛
- تخفيض الأداء والصدام بين الجماعات؛
- الميل نحو الاتحاد وأنشطة نقابات العمل؛
- زيادة معدلات الغياب والتأخير والتخريب.

المطلب الثاني: استراتيجيات التقليل من مقاومة التغيير التنظيمي

إن الإدارة الذكية هي التي تحاول أن تبني قبل كل عملية تغيير استراتيجيات وطرق التقليل من مقاومته، فأسباب مقاومة العمال للتغيير تختلف، لذلك يجب التعرف على أهم تلك الاستراتيجيات، بحيث تنحصر أغلبيتها في ستة استراتيجيات هي كالتالي²:

1. **الاتصال والتعليم:** تساعد هذه الإستراتيجية العمال على رؤية مدى الحاجة للتغيير والوقوف على منطقه، بحيث تكون على شكل مناقشات فردية أو جماعية أو تقارير، بحيث يتم اللجوء إلى هذه الإستراتيجية عندما تكون المعلومات حول التغيير ناقصة أو هناك خطأ في تحليلها أو فهمها، ومن أهم إيجابيات هذه الطريقة إن اقتناع العمال بمدى أهمية التغيير يجعل منهم مساهمين في العملية، في حين يعاب عليها تستغرق وقتاً طويلاً خاصة عندما يكون عدد المقاومين كبيراً؛

¹ -سماتي حاتم، مرجع سبق ذكره، ص78-80.

² - عباس سمير، (آليات التعبير عن مقاومة التغيير في المنظمات وكيفية التعامل معا-دراسة الأبعاد النفسية-)، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية-جامعة قسنطينة 2، الجزائر، جوان 2017، العدد10، ص217-219.

2. **المشاركة:** من الصعب أن يقاوم العامل قرارا كان قد شارك في صياغته، لذلك فإن إشراك الأفراد الذين يعتقد أنهم سوف يقاومون التغيير في صناعة القرارات يجعلهم متفهمين أكثر لأسباب التغيير؛
3. **التسهيل والدعم:** وتعتمد هذه الإستراتيجية على تكوين تدريب العمال على اكتساب مهارات ومعارف جديدة تجعلهم أكثر تأقلا مع التغيير المنشود، لكن هذه الطريقة تتطلب تكاليف عالية ووقت طويل لتنفيذها؛
4. **التفاوض والاتفاق:** يتم اللجوء إلى هذه الإستراتيجية في حالة ما إذا كان هناك طرف ما سوف يتأذى من التغيير الذي سوف يتم استحداثه، لذلك فإن على القائمين تقديم حلول ترضي جميع الأطراف بتقديمها تنازلات ومنحهم بعض الامتيازات والحوافز والخدمات مقابل تقبلهم لعملية التغيير، وما يعاب على هذه الطريقة هو التكلفة العالية والخوف من عدم التزام الأطراف المقاومة؛
5. **الاستغلال واختيار الأعضاء:** من خلال هذه الطريقة يتم اختيار احد الأعضاء المقاومين وخاصة الأكثر تأثيرا في المجموعة ليمثل أفراد المقاومة في اتخاذ القرارات الخاصة بالتغيير من جهة، ولإستغلاله للتأثير على باقي الأفراد المقاومين للتغيير، ومن أهم ايجابياتها أنها سريعة وغير مكلفة نوعا ما، ومن سلبياتها أنها قد تؤدي إلى حدوث مشاكل في حال شعر العمال انه قد تم استغلالهم من طرف المؤسسة؛
6. **الإكراه الضمني والصريح:** وتعتبر من أصعب واخطر الاستراتيجيات، إذ يلجأ المدراء إلى استخدام هذه الإستراتيجية باستخدام السلطة الرسمية من اجل إجبار العمال على قبول التغيير وذلك عن طريق استخدام بعض الأساليب التهديدية الضمنية منها أو الصريحة كتهديد الأفراد المقاومين بخسارة وظائفهم أو خسارة بعض الامتيازات أو حرمانهم من الترقيات.

والجدول التالي يوضح استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي والموقف التي تستخدم فيها مع ذكر مزايا وعيوب كل أسلوب:

الجدول رقم(04): استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي

الأسلوب	المواقف المستخدمة	المزايا	العيوب
الاتصال والإقناع	في حالة عدم نقص المعلومات أو التفسير والتحليل الخاطئ للمعلومات	بمجرد إن يقتنع الفرد سوف يساعد في تنفيذ عملية التغيير.	يستغرق وقتا طويلا إذا كان عدد الأفراد كبير.
المشاركة	نقص المعلومات المطلوبة لتصميم التغيير، ويكون للآخرين قدرة كبيرة على المقاومة.	الأفراد المشاركون سيلتزمون بتنفيذ التغيير.	تأخذ وقتا طويلا وان تكون خطط المشاركون تتعارض مع ما يقتضيه التغيير.

التسهيل والدعم	في حال كان سبب المقاومة هو مشكل التكيف والتأقلم مع الوضع الجديد.	من الأفضل الأساليب لعلاج مشكل عدم التأقلم.	يأخذ وقتا طويلا مع إمكانية فشله.
التفاوض	في حالة وجود شخص أو مجموعة سوف تخسر بسبب إحداث التغيير.	إحساس الشخص أو المجموعة بالاهتمام، وحل مشكلة المقاومة.	ذات تكلفة عالية، خاصة إذا أراد الأشخاص الآخرون نفس المعاملة.
المناورة	يتم اللجوء إلى هذا الأسلوب عندما تفشل الوسائل الأخرى أو تكون عالية التكلفة.	غير مكلف نسبيا.	من الممكن أن يولد مشاكل على المدى البعيد.
التهديد الضمني والصريح	عندما تكون هناك حاجة ملحة للتغيير ومقاومة التغيير قوية جدا.	سريع وبإمكانه التغلب على كل أنواع المقاومة.	يعتبر حل سطحي فقط ولا يقضي على جذور المقاومة.

المصدر: - عباس سمير، مرجع سبق ذكره، ص 217-219.

المطلب الثالث: نتائج مقاومة التغيير التنظيمي.

إن التغيير غير المدروس قد يسبب تنظيم عمليات المقاومة من قبل قوى المقاومة في شكل خطط مدروسة بشكل دقيق، وقد تكون هذه القوى محمية بنفوذها وتغلغلها في التنظيم أيضا، مما يتسبب في فشل التغيير. وبالتالي تبرز نتائج مقاومة التغيير التنظيمي في ما يلي¹:

❖ الجمود الهيكلي: أي يتم استمالة العناصر والأفراد والقيادات الموجهة للمساهمة في إحداث التغيير من أجل تحييدها أو جرّها إلى صفوف المقاومة، وبالتالي قد تنقسم المنظمة إلى جماعات يمثل كل جماعة تيار يحميها ويؤيدها ويعرقل عمل التيار الآخر، مما يؤدي إلى حدوث صراعات داخل المنظمة تهدد بقاءها واستمراريتها، خاصة إذا لم يتم إدارة الصراعات بنوع من الحكمة والحنكة؛

❖ تقييد جماعات العمل أو المشاريع والخطط وعرقلتها بذرائع مختلفة؛

❖ زيادة تمسك بعض الأفراد بما عندهم من مهام وإمكانات وتشديد القبضة عليها، لكي تعطيم التحكم بها متى أرادوا خوفا من فقدانها، أو عنادا للتغييرات الجديدة؛

❖ اشتداد حالة التذمر وتوسيع نطاقها وهذا الأمر يستفيد منه الأفراد الذين لديهم قدرة عالية على التنظيم والإدارة لتحويل المقاومة إلى رأي عام داخل المنظمة، وبالتالي فتح جبهات متعددة على الإدارة بما يحول دون وصولها إلى أهدافها من التغيير؛

¹ - هبال عبد المالك، دور القيادة الإدارية في نجاح التغيير التنظيمي-دراسة ميدانية عن تطبيق نظام "ل.م.د" في جامعات الشرق الجزائري، أطروحة دكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سطيف، 2016، ص 131، 132.

- ✍ تأخير سرعة التغيير من خلال استنزاف طاقة قوى التغيير في قضايا ثانوية جانبية أو توجيه الموارد إلى أغراض هامشية كإقامة الاحتفالات والمهرجانات؛
- ✍ ازدياد دوران العمل وانخفاض الروح المعنوية والولاء لدى العاملين وترسيخ أساليب العمل القديمة؛
- ✍ تخلف المنظمة عن مسايرة ومجاراة المنظمة الأخرى المنافسة، أو على الأقل محاولة اللحاق بها في زمن السرعة والحركة والتطور والإبداع، مما يؤدي إلى اللحاق بركب التغيير؛
- ✍ محاربة الأفكار والرؤى الجديدة، مما يتسبب في عدم الاهتمام وغياب التعاون، ودعم المقاومين، وتأثر العاملين بأفكارهم السلبية اتجاه التغيير؛
- ✍ المقاومة تؤدي إلى تدني الأداء ومستويات الإنتاج مما يتسبب في انهيار المنظمة وتلاشيها بحلها أو إعلان إفلاسه.

خلاصة

من خلال ما سبق نستنتج أن التغيير التنظيمي أصبح ضرورة حتمية على المنظمة تفرضها التغيرات الواسعة والسريعة للبيئة الخارجية، إلا أن للتغيير التنظيمي عدة مستويات يجب أن يسلكها في المنظمة وهذا حسب نوع التطوير المطلوب.

وان حتمية التغيير التنظيمي تنجر عليها حتمية أخرى هي حتمية مقاومة التغيير التنظيمي، فلا بد لأي تغيير يحدث أن يجد أفراداً أو جماعات أو حتى مؤسسات تعارض تطبيق هذا التغيير وذلك لأسباب معينة، لذلك فإن التغيير الناجح هو الذي يأخذ بعين الاعتبار الأفراد الذين يقاومون التغيير ومحاولة استمالتهم واقناعهم بأن التغيير هو لصالح المؤسسة.

الفصل الثالث: الإطار العملي للدراسة

تمهيد

المبحث الاول: تقديم المؤسسة

المبحث الثاني: عرض نتائج المقابلة

تمهيد

بعد التطرق في الجانب النظري إلى مفهوم إعادة الهندسة وأساسيات ومفاهيم عامة حول التغيير التنظيمي، فسيتم في هذا الفصل الثالث التطرق إلى دور إعادة الهندسة كأحد استراتيجيات التغيير التنظيمي لمؤسسة ميناء جن جن - جيبل - وذلك بإسقاط المفاهيم النظرية التي تم التعرف عليها على واقع المؤسسة المينائية جن جن، من أجل معرفة مدى تطبيق هذه المؤسسة لمفهوم ومبادئ إعادة الهندسة، ومدى التوافق بين ما تم تقديمه في الفصول النظرية والممارسة على أرض الواقع ولتحقيق ذلك سوف نتناولها في هذا الفصل.

المبحث الأول: نشأة وتعريف مؤسسة ميناء جن جن:

المطلب الأول: لمحة تاريخية في ميناء جن جن:

يعتبر ساحل ولاية جيجل منطقة إستراتيجية هامة، فقد كانت منذ القدم محل اهتمام داخلي وخارجي واستطاع أن يكون منطقة عبور للسفن التجارية. وفي الحقبة الاستعمارية قررت السلطات الفرنسية بناء ميناء جديد لنقل البضائع والمواصلات أساسا في منتجات الفلين والكروم والتي سيطرت على نسبة كبيرة من الصادرات نحو الخارج وبالضبط إلى فرنسا وبلجيكا. وبعد حصول الجزائر على استقلالها أصبح ميناء جيجل من بين الهياكل القاعدية للدولة حيث كان تابعا لميناء بجاية الرغاية 1984م تاريخ إعادة هيكلة هذه المؤسسة حيث أصبح الميناء منتقلا تحت لواء مؤسسة ميناء جيجل طبقا للمرسوم الرئاسي 173/84 المؤرخ في 1984/07/21 حيث أصبحت هذه المؤسسة ذات أسهم بلغ رأس مالها حوالي 35 مليون دينار جزائري.

ونظرا لتزايد النشاط التجاري في حل المستوى الوطني والمساحة التجارية أصبحت مدة الانتظار بالموانئ طويلة بالإضافة إلى عدم وجود موانئ خاصة بالبواخر كبيرة الحمولة أي ذات العمق الكبير، تقرر بناء ميناء جديد بمنطقة أشواط بجيجل الذي اكتملت فكرة إنشائه بمشروع مصنع الحديد والصلب، حيث تقرر بناء هذا الأخير بمنطقة بلارة والذي كان من المتوقع تعامله مع الميناء ب 3 مليون طن، أي ما يعادل 66.66% من الطاقة الإجمالية للميناء. بدأت أشغال ميناء جن جن في 1984/11/19 وانتهت في نهاية 1999 وقد أوكلت مهمة إنشائه إلى مجموعة شركات ايطالية وهولندية تترأسها شركة CONDOSTIE وقد بلغت تكلفة انجازه حوالي 5.2 مليار دج وكانت ممولة من عدة أطراف هي: الدولة الجزائرية، الصندوق السعودي للتنمية، الصندوق العربي للتنمية الاقتصادية والاختصاصية والبنك الإسلامي للتنمية. كانت أول باخرة رست في هذا الميناء قبرصية في جويلية 1989 محملة بمعدات لإتمامه لحساب شركة كون دونا، وفي سنة 1993 أصبح الميناء يسمى بميناء جن جن في حين انتقل ميناء جن جن إلى البحرية الوطنية.

المطلب الثاني: تعريف المؤسسة المينائية جن جن:

مؤسسة ميناء جن جن بجيجل هي مؤسسة اقتصادية عمومية وهي شركة ذات رأسمال حالي يقدر ب 1.040.000.000.000 دج تقع هذه المؤسسة في الجهة الشرقية لجيجل في المنطقة المسماة أشواط.

المطلب الثالث: مهام وأهداف مؤسسة ميناء "جن جن"-جيجل:

✓ **مهام مؤسسة ميناء "جن جن" جيجل:**

تتمثل مهام المؤسسة المينائية في تقديم مختلف الخدمات المينائية التي تتمثل في التكفل بالبواخر في يوم وصولها إلى خليج الميناء وحين خروجها وذلك عن طريق ما يلي:

- الاتصال بطاقم الباخرة قصد إعطائه الضوء الأخضر لدخول الميناء.
- المساعدة عن طريق تقديم نصائح خاصة بالأحوال الجوية وكيفية الدخول إلى الميناء ولتسهيل هذه العملية تقوم قيادة الميناء بتزويد الباخرة بضابط مينائي وبالساحبات والزوارق والإرشادات وهذا لتفادي وقوع أي خسائر مادية أو بشرية اثر وقوع أي حادث وتتكسر نفس العملية عند خروج الباخرة من الميناء.
- تسهر على حماية البضائع من التلف والسرقة، وذلك بوضعها في المستودعات.
- التأكد من مدى مطابقتها للمواصفات الأمنية.
- حراسة البضائع ليلا ونهارا لحين استلامها.
- كراء مختلف المخازن والأماكن المخصصة للتخزين.
- المساعدة بمختلف التجهيزات من ساحبات وزوارق وغيرها للبواخر الداخلة والخارجة من وإلى الميناء.
- ✓ أهداف مؤسسة ميناء "جن جن"-جيجل:

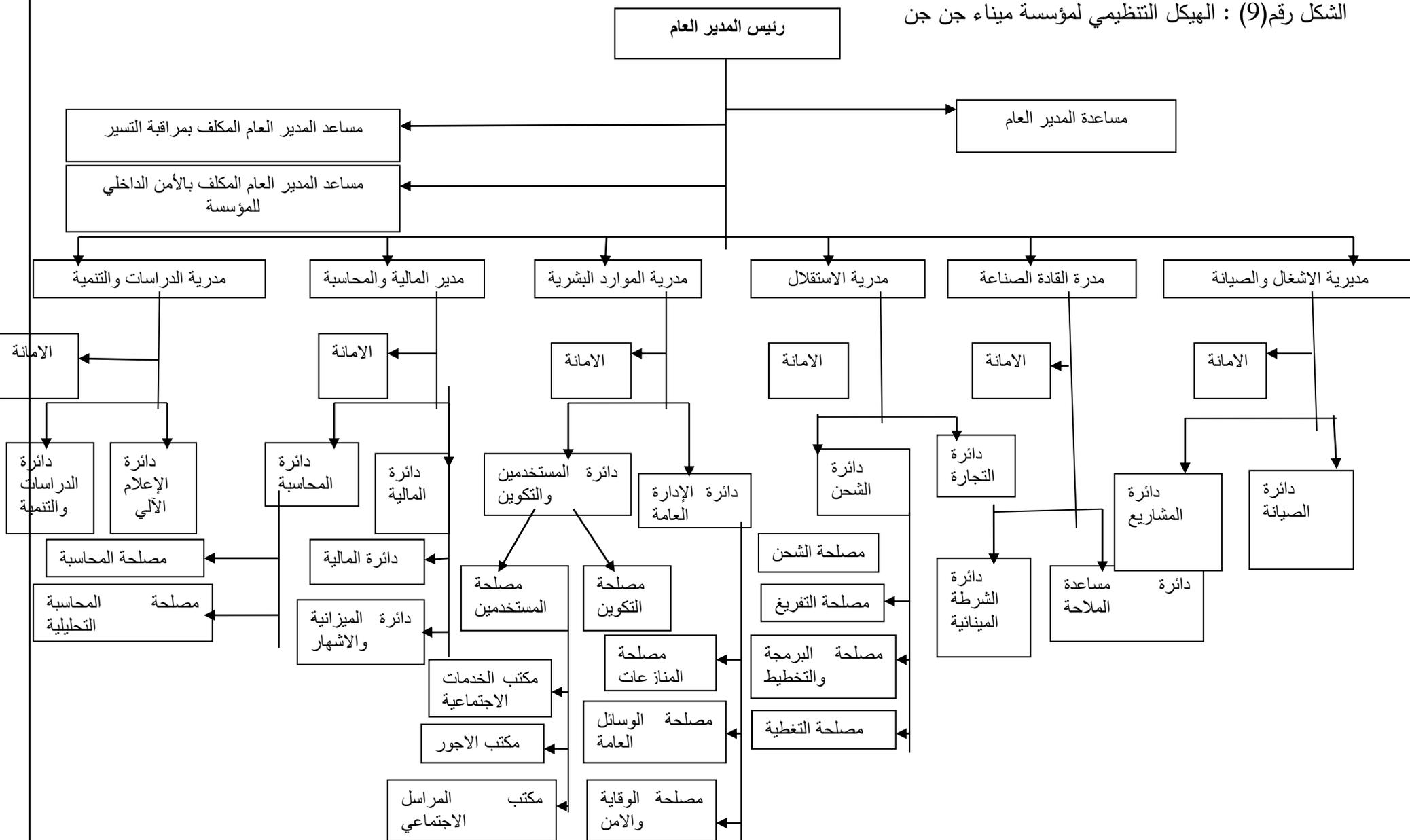
لكل مؤسسة أهداف وحدت من اجلها ولمؤسسة جن جن أهداف نذكر منها:

- الريح: أي محاولة تحقيق اكبر ربح ممكن.
- النمو: أي زيادة رأس المال وكذا توسيع المؤسسة وذلك بفتح وحدات في أماكن أخرى.
- الزيادة في حجم التعاملات.
- استمرار المؤسسة في نشاطها وذلك بتحسين الخدمات المقدمة وفق المقاييس المعمول بها.
- زيادة الدخل القومي.
- توفير العملة الصعبة.
- المساهمة في تنشيط حركة التجارة الخارجية للبلاد، خصوصا في مجال الصادرات المنتظرة من المنتجات الصناعية المرشحة للتطور مستقبلا.

المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي لمؤسسة ميناء "جن جن"-جيجل:

لقد عرفت مؤسسة ميناء جن جن بجيجل تغييرات كثيرة في هيكلها التنظيمي في السنوات الأخيرة وذلك حسب تطور نشاطها الاقتصادي، ويمكن تقسيم الهيكل التنظيمي للمؤسسة المينائية إلى الشكل التالي:

الشكل رقم (9) : الهيكل التنظيمي لمؤسسة ميناء جن جن



والهيكل التنظيمي هو عبارة عن تركيبة تنظم مختلف أجزاء المؤسسة من مصالح ومكاتب وفروع بهدف تحديد مهامها والعلاقة الموجودة فيما بينها وتوزيع النشاطات. ويشكل الهيكل التنظيمي وسيلة قاعدة للتسيير والتنظيم من أجل تسريع حركة المعلومات وسهولتها بين مختلف مصالح ومكاتب المؤسسة.

✓ شرح الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة ميناء جن جن:

المديرية العامة: تتكون أساسا من مكتب الرئيس المدير العام الذي يعتبر الأمر النهائي ذو السلطة العليا حيث تنص المادة 11 من المرسوم رقم 84.173 المؤرخ في شوال عام 1404 الموافق ل 21 يونيو 1984 يتضمن إنشاء مؤسسة ميناء جن جن على مهامه كالتالي:

- تنسيق ومراقبة مديريات المؤسسة.
- يعتبر بمثابة حاسوب لكل التكاليف والمسؤول عن أي عقد أو اتفاق تقوم به المؤسسة.
- يمثل المؤسسة في جميع نشاطات الحالة المدنية.
- يقوم بفتح حسابات لدى المؤسسات المالية لتسهيل أي عملية مالية وذلك وفق الشروط المعمول بها.
- يكون مسؤول عن أي تذكرة أو صك خاص بالتبادلات أو مختلف الأعمال التجارية وتشمل هذه المديرية بالإضافة إلى الرئيس: المدر العام، مساعد الرئيس المدر العام والأمانة.

الأمانة: وتتنحصر مهامها فيما يلي:

- استقبال البريد الخاص برئيس المدر العام.
- استقبال الفاكسات والتلكسات من خارج المؤسسة.
- تمرير المراسلات واستقبال المكالمات الهاتفية الخاصة بالمدير وتحويلها.
- ترتيب الوثائق في الخزائن وترتيب مواعيد المدير.

مساعد الرئيس العام:

- تنسيق نشاطات هيكل المؤسسة بغرض تحقيق الأهداف المتعلقة بسياسة التنمية والتنظيم والتسيير في المجال التقني وفي مجال الاستغلال والأمن.
- يعمل على نشر وادعة الأهداف المبتغى تحقيقها.
- يترأس الاجتماعات بغرض تحقيق الأهداف المتعلقة بسياسة التنمية والتنظيم والتسيير في المجال التقني وفي مجال الاستغلال والأمن.
- يراقب ويواجه المديريات.
- اطلاع المدير العام على ما تم تحقيقه من السياسات المتبعة من طرف المؤسسة.

مديرية الأشغال والصيانة: ومن أهم مهام هذه المديرية ما يلي:

- السهر على تطبيق القوانين المعمول بها.

- السهر على تطبيق قرارات المجلس الإداري.
- صيانة حوافز الخدمات والعتاد وباقي المنشآت داخل الميناء وتشمل هذه المديرية على دائرتي الصيانة والأشغال.
- أ- دائرة الصيانة: تتمثل مهامها في:
 - التعبير عن مختلف احتياجاتها من مختلف قطاع الغيار والأدوات.
 - التخطيط لسياسة المؤسسة في مجال النظافة.
 - المراقبة والربط بين عمال المصالح التابعة له.
 - اتخاذ الإجراءات التي تمكن من تأمين وحفظ الوسائل لمدة أطول من التلف، وتتكون دائرة الصيانة من ثلاثة مصالح:
 - مصلحة الصيانة.
 - مصلحة الشبكات.
 - مصلحة الأشغال.

ب- دائرة الأشغال:

- متابعة ومراقبة كل الصفقات والعقود التي تبرم مختلف المؤسسات.
- تعيين النوعية ومطابقة الأعمال مع الإمكانيات الممكنة.
- اختيار خطة العمل الخاصة بالأشغال الممكنة للقيام بها ومتابعتها.
- تقوم بإمضاء فواتير أعمال نهاية الشهر من أجل المصاريف.
- اختيار المقاول الأنجح لمختلف الأشغال.

مديرية القيادة المينائية: وأهم مهام هذه المديرية ما يلي:

- السهر على تطبيق القوانين المعمول بها.
- السهر على تطبيق القوانين الخاصة بالتنقل والتفريغ والشحن بالتنسيق مع مديرية الاستغلال.
- مسؤولية عن الرقابة ومواجهة الحوادث التي قد تحدث.
- تحديد أولوية السفن بالتنسيق مع مديرية الاستغلال في الميناء.
- إعداد تقارير حول الحقائق والتطبيقات المعمول بها في جميع الميادين الداخلية للمؤسسة، وتحديد القيود والعراقيل ومعوقات العمل، وإعطاء حلول تقنية واقتراحات تصحيحية لبعض المشاكل، ويتفرغ منها دائرتين هما: دائرة الشرطة والأمن، ودائرة المساعدات الملاحية.

- أ- دائرة المساعدات البحرية: وتتمثل مهامها فيما يلي:
- مكلف بتأمين حركة البواخر انطلاقاً من وصولها إلى الميناء حتى خروجها من أجل الاستعمال الحسن للرصيف المخصص لإرسال السفن.
 - تنظيم وتنسيق عملية الربط والإرساء والسحب من خلال توفير الموارد البشرية والمادية اللازمة لمختلف عمليات المساعدة البحرية، والسهر على سلامة ونظافة الأجهزة المستعملة لمختلف مصالحه.
- ب- مديرية الاستغلال: تتمثل مهامها فيما يلي:
- تنشيط ومراقبة وتوزيع نشاطات الهيكل المسؤول عنها قصد بلوغ وتحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة.
 - يسهر على تنفيذ تعليمات القوانين والنصوص التشريعية السارية المفعول.
 - تحسين أداء الخدمات.
 - السهر على الاستعمال الأمثل للإمكانيات المتوفرة في الميناء.
 - دراسة طرق الاستغلال الحديثة، وتشمل هذه المديرية دائرتين: دائرة التجارة ودائرة الشحن والتفريغ.
 - متابعة عملية استغلال إمكانيات المديرية المتمثلة في التجهيزات والمصالح المينائية المختلفة.
- مديرية المالية والمحاسبة: مدير هذه المؤسسة مسؤول عن:
- حث ومراقبة وتوجيه نشاط مختلف مصالحه من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.
 - السهر على تطبيق قرارات المديرية العامة ومجلس الإدارة.
 - السهر على تطبيق القوانين والمواد السارية المفعول.
 - التنسيق من أجل تحسن أداء ونوعية العمل لمختلف مصالحه.
 - مشاركة المدير العام في وضع الخطوط العريضة لسياسة المؤسسة من أجل تطوير وتنظيم وتسيير الحوادث التقنية والأمن واستغلال الميناء.
 - الاطلاع على كل التطورات التنموية المحققة في مجال تقنيات التنظيم واستيراد التكنولوجيا الحديثة التي لها علاقة بالنقل البحري وشحن وتفريغ السفن.
 - اقتراح حلول تقنية ومبادرات التسوية الضرورية لكل المشاكل العائقة.
 - تمثيل المدير العام أمام الجهة الوصية والمؤسسات الخارجة وتشمل هذه المديرية دائرتين: دائرة المالية ودائرة المحاسبة.

المبحث الثاني: نتائج دراسة المقابلة:

س/ هل قامت مؤسسة ميناء جن جن بإعادة التصميم الجذري لعملياتها (إعادة هندسة عملياتها)؟.

ج/ أعوان التحكم: نعم قامت مؤسسة ميناء جن جن بإعادة التصميم الجذري لعملياتها.

الإطارات: مؤسسة ميناء جن جن قامت بإعادة تحديث الهيكل التنظيمي.

التعليق: من خلال مقابلتنا مع فئة أعوان التحكم والإطارات تبين لنا أن المؤسسة لم تقم بإعادة الهندسة ب قامت بتعديل في الهيكل التنظيمي فقط، هذا ما يفسر صعوبة فهم أعوان التحكم لمصطلح إعادة الهندسة.

س/ ما هي الدوافع التي دفعت مؤسسة ميناء جن جن إلى القيام بإعادة النظر في التنظيم القائم (الهندرة)؟

ج/ الدوافع التي دفعت مؤسسة ميناء جن جن إلى القيام بإعادة النظر في التنظيم القائم (الهندرة) هي:

1. صياغة إستراتيجية جديدة لتحقيق الفعالية.
 2. متغيرات السوق العالمي والظروف الاقتصادية.
 3. تحسين الخدمات لعملاء (الزبائن).
 4. المنافسة الداخلية والخارجية.
 5. انفتاح السوق العملية.
 6. تحسين الخدمات للزبائن.
- س/ ما هو الهدف من إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسة المينائية جن جن؟.

ج/ الهدف من إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسة المينائية جن جن هو:

1. تحسين ظروف العمل.
2. إرضاء وجلب الزبون.
3. السير بالمؤسسة إلى بر الأمان.
4. تحسين أداء العمل.
5. الوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة بسرعة كبيرة وجودة ممونة.
6. التخلي عن الأساليب القديمة.
7. مواكبة الأساليب الحديثة العالمية.

س/ ما هي الطرق والمقاربات التي اتبعتها مؤسسة ميناء جن جن في إعادة هندسة عملياتها؟.

ج/ الطرق والمقاربات التي اتبعتها مؤسسة ميناء جن جن في إعادة هندسة عملياتها هي:

1. تحديث الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
2. تحديث الشهادات الوصفية لمناصب العمل.
3. العمل على تحقيق العدالة في العمل (الأجر، المهام، المسؤوليات، الصلاحيات..).
4. تكوين الكفاءة إدخال الرقمنة (الإعلام الآلي).
5. تكوين لجنة متخصصة تقوم بدراسة العملية والمناقشة.

س/ ما هي الأقسام والمصالح المسؤولة عن إعادة هندسة العمليات في المؤسسة المينائية جن جن؟.

ج/ كل الأقسام والمديرية المعنية بهذه العملية كل في حدود اختصاصه تحت إشراف مديرية الموارد البشرية.

التعليق: قسم الموارد البشرية له الدور الأساسي في إعادة هندسة العمليات الإدارية مع إشراك كل المديرية.

س/ ما هو دور إدارة الموارد البشرية في تنظيم وإعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسة المينائية جن جن؟.

ج/ يتمثل هو دور إدارة الموارد البشرية في تنظيم وإعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسة المينائية جن جن في:

1. تقديم الدعم والمساعدة لكل المديرية.
2. همزة وصل بين مختلف المديرية وله الدور الفعال.

س/ هل فرضت إعادة الهندسة الإدارية على مؤسسة ميناء جن جن من طرف جهات خارجية (الوصاية مثلا) أو كانت بإرادة ذاتية؟.

ج/ إرادة ذاتية من المديرية العامة.

توصيات مختلف هيئات التدقيق الخارجية.

س/ هل أنجزت عملية إعادة الهندسة الإدارية في مؤسسة ميناء جن جن من طرف المؤسسة في حد ذاتها ام من طرف جهة متخصصة (مكتب دراسات مثلا)؟.

ج/ انجزت عملية إعادة الهندسة الادارية في مؤسسة ميناء جن جن من طرف جهات خارجية مختصة (المعهد العالي للتسيير بعنابة ISGA).

س/ برأيكم ما هي الشروط التي يجب أن تتوفر في المؤسسة قبل مباشرة عملية إعادة الهندسة؟.

ج/ الشروط التي يجب أن تتوفر في المؤسسة قبل مباشرة عملية إعادة الهندسة هي:

1. توفر الإرادة وإشراك (Imolication) جميع الأطراف.
2. توفر الكفاءات ذات الخبرة في هذا المجال.
3. توفر الوسائل اللازمة.
4. دراسة شاملة على المؤسسة لأسباب التي تدفعها إلى القيام بإعادة الهندسة من الناحية المادية والمالية.

التعليق: تبين لنا أن من أساسيات القيام بإعادة الهندسة توفر الكفاءات كشرط مهم جدا وذو حتمية لتنفيذ هذه العملية.

س/ كم مرة يجب على المؤسسة القيام بعملية إعادة الهندسة؟ وهل تعتبر عملة مستمرة ام دورية؟.

ج/ تعتبر عملية دورية، كما تكون حسب الحاجة ومرتبطة بظروف وعوامل داخلية وخارجية.

س/ ما هي المدة التي تحتاجها مؤسسة ميناء جن جن من اجل التنفيذ الكامل لعملية إعادة الهندسة؟.

ج/ المدة التي تحتاجها مؤسسة ميناء جن جن من اجل التنفيذ الكامل لعملية إعادة الهندسة هي:

18 شهر

06-12 شهر.

التعليق: المدة ما بين 06 أشهر حتى 12 شهرا ويكون التطبيق تدريجي وهذا من اجل التحكم في النفقات، غير أن مؤسسة جن جن لظروف خارجية مثل جائحة كورونا تأجلت هته العملية.

س/ على ماذا بنيت إعادة هندسة العمليات الإدارية، هل على إرضاء العملاء أم على إرضاء العمال؟.

ج/ بنيت من أجل تحقيق ربح أكبر وذلك باستقطاب أكبر عدد من العملاء ومحاولة المحافظة عليهم ولا يتم ذلك إلا بإرضائهم.

التعليق: من خلال الأجوبة، أن آراء العملاء في الغاية الأولى للمؤسسة، وهذا لا يعني أن إرضاء العمال خارج اهتمامات المؤسسة.

س/ ما هي التغيرات التي أحدثتها إعادة الهندسة على إدارة الموارد البشرية؟.

ج/ التغيرات التي أحدثتها إعادة الهندسة على إدارة الموارد البشرية هي:

1. تسهيل إيصال المعلومات بين المديريات.
2. تقليص الوقت في إنجاز العمل مقارنة من قبل.
3. ساهم في انضباط العمال والعدل بين العمال.
4. تطوير الكفاءات.
5. ما هي التغيرات التي أحدثتها إدارة الموارد البشرية على المؤسسة المينائية جن جن؟.

س/ كيف كان واقع مؤسسة ميناء جن جن قبل وبعد عملية الهندرة؟، وبرأيكم كيف كانت مساهمة الهندرة في ذلك؟، هل كانت ملموسة ام غير ملموسة؟

ج/ كان نظام المؤسسة ضعيف وبعد عملية إعادة الهندسة تحسن .

نعم كانت محسوسة وعنوا احسم من قبل.

س/ هل تعتبر المؤسسة المينائية جن جن تدريب العمال وتكوينهم من الخطوات المهمة لإعادة هندسة العمليات الإدارية وهل قامت بذلك؟

ج/ نعم وتقوم بذلك بشكل دوري.

س/ يحتاج مدخل إعادة هندسة العمليات اتصال فعال بين مختلف المستويات الإدارية خلال تنفيذ ذلك، كيف وفرت ذلك في مؤسستكم؟.

ج/ من خلال تحديد المهام الأساسية لكل مديرية وكل عامل، ومن خلال كذلك الاجتماعات الدورية، اللوائح.

س/ تعلمون أن أي عملية تطوير أو إعادة هندسة يمكن أن تعتلها مجموعة من العيوب والإختلالات، ما هي الإختلالات التي حاولتم تجنبها عند وضع عملية إعادة الهندسة موضع التنفيذ؟.

ج/ الخوف من استحداث مناصب جديدة، عامل الوقت، عدم وجود عمال يعرفون المناصب الجديدة، غياب الوسائل المادية.

س/ ما هي القيم التنظيمية التي يريد المسؤولون ترسيخها داخل المؤسسة المينائية جن جن؟.

ج/ القيم التنظيمية التي يريد المسؤولون ترسيخها داخل المؤسسة المينائية جن جن هي:

1. الولاء وحب المؤسسة والتفاني في العمل والإلتقان،

2. احترام العمل؛

3. احترام رأي العاملين؛

4. زرع روح المبادرة؛

5. وضع إستراتيجية للتواصل الفعال.

س/ ما هي السلوكيات والتصرفات الواجب تفاديها من قبل العامل قبل البدء بعملية اعادة هندسة العمليات ؟.

ج/ السلوكيات والتصرفات الواجب تفاديها من قبل العامل قبل البدء بعملية اعادة هندسة العمليات

هي:

1. الحكم المسبق وسوء النية؛

2. تجنب تشخيص المناصب؛

3. يجب أن يكون منضبط ويعرف مهامه ويعرف نظام السلامة.

س/) فيما تكمن أهمية تكنولوجيا المعلومات وما هو دورها في إعادة هندسة العمليات بمؤسسة ميناء جن جن؟

ج/ تكمن أهمية تكنولوجيا المعلومات وما هو دورها في إعادة هندسة العمليات بمؤسسة ميناء جن جن في:

1. السرعة في وصول المعلومة؛

2. الدقة في العمل؛

3. هي الأساس في الوقت الراهن.

س/ ما هو الدور الذي تلعبه نظم المعلومات في تطبيق إعادة الهندسة في المؤسسة المينائية جن جن؟.

ج/ له دور فعال في تسهيل العمل، كما يساعد في إيصال وتخزين المعلومة.

س/ يقوم الهيكل التنظيمي بتحديد الأجزاء أو الأفراد، ومن ثم يحدد هيكل انسياب المعلومات، كيف ذلك؟

ج/ من خلال تحديد السلم التدريجي (مديرية، دائرة، مصلحة)، وبين المدراء على مستوى المديریات.

س/ تعتبر إدارة الجودة الشاملة توجه إداري للنجاح بعيد المدى من خلال إرضاء العملاء ومشاركة العمال صنع القرار، هل تعتمد مؤسسة ميناء جن جن على إدارة الجودة الشاملة كمدخل من مداخل التغيير التنظيمي؟

ج/ نعم وذلك من خلال حصولها على شهادة ISO، 9001 (الخاصة بالجودة)، 14000 (الخاصة بالبيئة)، و 45001 (الخاصة بالأمن والصحة في العمل).

س/ يعتبر التغيير التنظيمي على أنه: "عملية بواسطتها تنتقل المنظمات من موضعها الحالي إلى وضع ترغب فيه مستقبلاً لزيادة فعاليتها"، فيما تكمن، أهمية التغيير التنظيمي بالنسبة للعامل، وبالنسبة للعملاء، وبالنسبة للمؤسسة في حد ذاتها؟.

ج/ تكمن أهمية التغيير التنظيمي بالنسبة للعامل، وبالنسبة للعملاء، وبالنسبة للمؤسسة في حد ذاتها في:

1. بالنسبة للعامل: تحسن الوضع ومكاسب مادية ومعنوية.
2. بالنسبة للزبون: توفير الراحة وتسهيل التعامل، مكاسب مادية.
3. بالنسبة للمؤسسة: تحقيق الربح والأهداف والسمعة.

س/ ما هي الشروط الواجب توافرها لنجاح برنامج التطوير التنظيمي في الواقع العملي؟.

ج/ الشروط الواجب توافرها لنجاح برنامج التطوير التنظيمي في الواقع العملي هي:

1. توفر الإرادة؛
2. وجود الكفاءات؛
3. توفر وسائل (مادية وتكنولوجية)؛
4. تحسيس العمال على التغيير.

س/ تعتبر مقاومة التغيير من أكبر العراقيل التي قد تواجه أي مؤسسة عند تطبيق التغيير، كيف تتعامل مؤسستكم مع مقاومة التغيير؟ وكيف تواجهه؟

ج/ تتعامل معها من خلال الترويج من أجل التغيير وإجراء التكوين والتدريب.

وتتعامل معها عن طريق التكون والتوعية وإلقاء المحاضرات.

س/ ما الذي يجعل الأفراد والعاملين يقاومون التغيير؟.

ج/ من بين الأسباب ما يلي:

1. التعود على العمل البدائي (اليدوي إلى التكنولوجي)؛
2. عدم توفير تسهيلات اللازمة من أجل معرفة التغيير وتقبله؛
3. الخوف من عدم القدرة على المجاراة وعدم القدرة على تنفيذ العمل.

س/ إلى أي مدى تساهم إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة؟.

ج/ إلى أبعد الحدود ونحو الأحسن دائماً.

س/ (كيف تساهم إعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية في المؤسسة المينائية جن جن لتحقيق التكيف مع البيئة المحيطة بها؟.

ج/ خلق جو ملائم للعمل وتوفير تسهيلات الراحة للزبائن المستقطبين من كل النواحي.

الاستنتاج:

من خلال المقابلة التي أجريناها بمؤسسة ميناء جن جن ومن خلال أجوبة المقابلة استنتجنا أن مؤسسة ميناء جن جن لم تقم بتطبيق عملية إعادة الهندسة بمفهومها العام وإنما قامت بإجراء تغيير في الهيكل التنظيمي بمسمى إعادة الهندسة، وهذا ما يفسر لعدم فهم أغلبية عمال المؤسسة لموضوع إعادة الهندسة وصعوبة إيصال الفكرة والحصول على المعلومات عند إجرائنا للمقابلة، لذلك توفير الكفاءات والقيام بتوعية العمال من أهم الشروط التي يراها العمال لنجاح عملية إعادة الهندسة.

كما نستنتج أن مديرية إدارة الموارد البشرية تعتبر العنصر المهم في المؤسسة لما لها من دور فعال في إيصال المعلومات، إذ تعتبر همزة وصل بين المديرين.

خلاصة

حاولنا في هذا الفصل أن نتعرف على مؤسسة ميناء جن جن -جيجل-، وذلك من حيث نشأتها وتعريفها وكذا الإطلاع على هيكلها التنظيمي، وقمنا بإجراء مقابلة مع موظفيها. ومن خلال تحليل وتلخيص نتائج المقابلة التي أجريناها في ما يخص هذه الدراسة وقيامنا بالاستطلاع إن كانت المؤسسة فعليا طبقت مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية أم لا، اتضح لنا أن التغيير التنظيمي أصبح ضرورة حتمية لا مفر منها، إذ لا بد من إحداث تعديلات وتطوير أساليب العمل لكي تتماشى مع متطلبات العصر، وهذه التعديلات قد تقابل بالقبول والتطبيق من جهة، ومن جهة أخرى قد ترفض أو تكون هناك مقاومة لهذا التغيير الذي يحدث في المؤسسة، والذي له تأثير كبير ودور فعال في مؤسسة من خلال زيادة أو خفض في الأداء المقدم من قبل العمال، وبالتالي الزيادة أو الركود في الإنتاج. فدراستنا هذه أكدت لنا على الدور الكبير الذي تحدثه إعادة هندسة العمليات الإدارية تحقيق التغيير التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية.

الخاتمة

خاتمة:

جاءت هذه الدراسة كامتداد للدراسات السابقة التي تناولت موضوع إعادة هندسة العمليات الإدارية والتغيير التنظيمي، مع المساهمة في فهم العلاقة بينهما، وعلى ضوء الدراسة النظرية والميدانية التي تمكننا من إثبات الفرضيات المحددة في سياق الإجابة على الإشكالية المطروحة، حاولنا في الخاتمة الوقوف على أهم النتائج المتوصل إليها، مع طرح بعض الاقتراحات.

النتائج:

- ✓ إعادة هندسة العمليات هي تغيير جذري لواقع المنظمة، المفروض فهي تشمل كل مبادئ التغيير وتعني كل مستويات المنظمة؛
- ✓ اتضح أن هناك علاقة قوية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية والتغيير التنظيمي؛
- ✓ اتضح أن نجاح العملية التغييرية مرتبط بعناصر إعادة الهندسة، إذ يعتبر هذا الأخير من مداخل التغيير التنظيمي؛
- ✓ تساهم إعادة الهندسة إلى حد كبير في تحقيق التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية وهذا ما ينسجم مع مضمون الفرضية الرئيسية؛
- ✓ تسعى إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى إعطاء شكل جديد للمنظمة، يتميز بالمرونة والبساطة والذي يمكنها من التجاوب مع كل المتغيرات؛
- ✓ تضمن إعادة هندسة العمليات استمرارية للمنظمة من خلال منحها ميزة تنافسية من خلال الإبداع والتحسين المستمر؛
- ✓ يرتبط تطبيق إعادة الهندسة للعمليات الإدارية في المؤسسة بالفهم الكبير لحالتها ووضعها الاقتصادي؛
- ✓ وضع أهداف واضحة لعملية إعادة الهندسة مع المتابعة والتدقيق تعتبر من أبرز عوامل نجاح المؤسسة في تحقيق التغيير التنظيمي؛
- ✓ التركيز على الابتكار والإبداع في العمليات التنظيمية يصل بالمؤسسة إلى تقديم خدمات ذات مواصفات جيدة تعكس رضا العملاء؛

- ✓ تسعى المؤسسة من خلال التغيير التنظيمي إلى تحقيق الميزة التنافسية؛
- ✓ إعادة هندسة العمليات منهج يحتاج تفعيله إلى استخراج أقصى ما لدى الأفراد العاملين من معارف ومهارات.

المقترحات:

- ✎ وضع مخطط تدريب أو ملتقيات داخل المؤسسة في مجال إعادة هندسة العمليات لجميع الفئات العمالية من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية المسطرة؛
- ✎ إشراك جميع العمال في إعادة هندسة العمليات لتجنب أي نقص أو فشل في تحقيق العملية ولأهداف المسطرة؛
- ✎ ضرورة التخطيط العملي لإنجاح عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسة من خلال دراسة البيئة التنظيمية بشكل جيد للتعرف على جميع التغيرات اللازمة لتسهيل نجاح هذه العملية؛
- ✎ ضرورة محاولة التقليل من مقاومة العاملين للتغيير في مفهوم التغيير الجذري على مستوى العمليات التنظيمية في المؤسسة من توعية الأفراد بالفوائد التي من الممكن أن تعود عليهم عند نجاحها في تطبيق هذا المفهوم؛
- ✎ ضرورة ابتكار أساليب عمل جديد وكوادر بشرية جديدة ذات مهارات وقدرات عالية؛
- ✎ ضرورة تبني التغيير في المؤسسات حتى تتمكن من متابعة ما يستجد في البيئة؛
- ✎ الاهتمام بمكونات إعادة الهندسة في المؤسسات لأنها تعد من أكثر المداخل ملائمة لإنجاح عملية التغيير، والتي تتمثل في أربعة مكونات أساسية هي إعادة التفكير، التصميم بصورة جذرية، التغيير في العمليات، تحقيق نتائج فائقة؛
- ✎ منح المتفوقين في الدورات التدريبية حوافز ومكافآت تشجيعية؛
- ✎ العمل على نشر ثقافة التغيير التنظيمي والتطوير التنظيمي لدى الأفراد والتركيز على المقومات الأساسية التي يتطلبها تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية؛
- ✎ تجديد ثقافة العمال، استجابة لما يعرفه الاقتصاد العالمي من تحولات.

آفاق الدراسة:

رغم بحثنا المتواضع في ما يخص هذا الموضوع ومحاولتنا الإلمام بجميع جوانبه، إلا أنه لكون إعادة إعادة الهندسة للعمليات الإدارية موضوعنا واسع المجالات، حاولنا التطرق العناصر المهمة في هذا الموضوع، ودوره في تحقيق وتفعيل التغيير التنظيمي بالرغم من الصعوبات التي واجهناها في تحرير كل هذه المعلومات. فوجدنا أنه من الضروري تطرق الباحثين إلى دراسة مثل هكذا مواضيع وخاصة فيما يتعلق بإعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية، وكذا ارتأينا الإشارة إلى بعض منها:

1. دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحقيق الميزة التنافسية؛
2. أثر استثمار المورد البشري على إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسة الاقتصادية؛
3. العلاقة بين الابتكار وإعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسة الاقتصادية؛
4. دور إدارة المعرفة في تفعيل عمليات إعادة الهندسة؛
5. أثر انتشار ثقافة التغيير وإعادة هندسة العمليات الإدارية في قطاع منظمات الأعمال؛
6. دور ثقافة المنظمة في تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية؛
7. أثر إعادة الهيكلة في تفعيل حركة التغيير.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

1. احمد إبراهيم أحمد، التطوير التنظيم في المؤسسة التعليمية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية.
2. أحمد ماهر، إدارة التغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
3. السعيد مبروك إبراهيم، الإدارة الإستراتيجية للمكتبات في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة " الجودة الشاملة- الهندرة - إدارة المعرفة - الإدارة الإلكترونية "، ط2، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012.
4. ثابت عبد الرحمن إدريس، المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية، 2003.
5. جمال عبد الله محمد، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار المعتز، عمان، 2000.
6. رافدة عمر الحريبي، اتجاهات إدارية معاصرة، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
7. رسلان علاء الدين، التطوير التنظيمي، دار رسلان، دمشق، 2013.
8. زيد منير عبوي، إدارة التغيير والتطوير، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
9. شاكر حيدر البرزنجي و محمود حسن جمعة، تكنولوجيا ونظم المعلومات في المنظمات المعاصرة، مطبعة ابن العربي، بغداد، 2013.
10. شاكر حيدر البرزنجي و محمود حسن جمعة، تكنولوجيا ونظم المعلومات في المنظمات المعاصرة، مطبعة ابن العربي، بغداد، 2013.
11. عادل رزق، إدارة الأزمات المالية العالمية، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2010.
12. عبد الرحمان توفيق، منهج تنمية الموارد البشرية-أساليب إحداث التغيير، الطبعة 03، مركز الخبراء المهنية للإدارة "بميك"، 2004.
13. عبد الكريم بوحفص، تطور الفكر التنظيمي-الرواد والنظريات-، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2017.
14. علي الشريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
15. فايز جمعة النجار، نظم المعلومات الإدارية-منظور إداري-، الطبعة 3، دار حامد للنشر، عمان، 2010.
16. فريد النجار، التغيير والقيادة والتنمية التنظيمية-محاور الإصلاح الإستراتيجي في القرن 21، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
17. مجاهد إلهام، الهندسة الإدارية وإدارة الجودة الشاملة ودورها في تفعيل وتطوير الموارد البشرية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2019.

18. محمد احمد بصنوي و هشام عبد الحفيظ الغريب، المرجع في الحديث، جدة، 1435.
19. محمد الصافي، إدارة التغيير، دار الفكر الجامعي الإسكندرية، 2007.
20. محمد الصيرفي، إدارة التغيير، دار الفكر الجامعي، شركة الجلال للطباعة، الإسكندرية، 2007.
21. معتز السيد عبد الله، إدارة التغيير التنظيمي : الأسس النظرية والمهارات التطبيقية العملية، جامعة القاهرة.
22. مفلح راتب الحميدي و صبحي سلامة و د،مصطفى كافي، إعادة هندسة العمليات (الهندرة)، دار الحامد للنشر، الأردن، 2016.
23. ياسر أحمد عربيات، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار يافا العلمية، عمان، 2008.

المجلات:

1. أحمد إبراهيم و عبد الحميد عبد الفتاح شعلان، (تطوير التعليم الجامعي الليبي باستخدام أسلوب إعادة الهندسة في ضوء مدخل إعادة الهندسة الإدارية)، مجلة كلية التربية ، أكتوبر 2019، العدد 120.
2. الزهرة جعلاب، (ضرورة إدارة التغيير لمنظمات الأعمال من خلال تفعيل دور الثقافة التنظيمية)، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية-دراسات اقتصادية، جامعة زيان عاشور بالجلفة.
3. إياد علي الدنجي، (أنموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية وحوزتها في مؤسسات التعليم العالي)، مجلة جامعة دمشق، سوريا، 2013، العدد 01.
4. إيمان جميل عبد الرحمان، (معوقات تطبيق الهندرة الإدارية والتطلعات المستقبلية تجاوزها في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية)، مجلة جامعة الشارقة، الأردن، 2017، العدد 2.
5. بهاء الدين المنجي العسكري، إنعام الاحتيالي، (إدارة التغيير في منظمات الأعمال)، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2015.
6. داليا طه محمود يوسف، (تصور مقترح لاستخدام الهندرة كمدخل للتغيير التنظيمي بالجامعات المصرية في ضوء تجارب بعض الدول)، أكتوبر 2014.
7. دنيا بوديب و فضيلة جنوحات ، (إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية كمدخل لإنجاز التغيير التنظيمي في المنظمات المعاصرة)، مجلة الاقتصاد الجديد، 2020، المجلد 11، العدد 01.
8. رابح أوكيل، ريم خالدي، (إعادة هندسة العمليات الإدارية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية)، المجلة الدولية للأداء الاقتصادي-ALPEC، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، جوان 2019، العدد 03.

9. رشيد بلقروبيصات و يحيى بروبيقات عبد الكريم، (التغيير في منظمات الأعمال المعاصرة من خلال نظام إدارة الجودة الشاملة)، مجلة العلوم الاقتصادية، أبريل 2007، المجلد 02، العدد 02.
10. زينب فرج الله ، إعادة هندسة العمليات الإدارية وفعاليتها في تحسين الجودة-دراسة ميدانية بمكتبات جامعة 8ماي1945-قائمة، الجزائر، السنة الجامعية 2019.
11. سليم العايب و نوال زاوي، (إستراتيجيات إدارة التغيير والتقليل من حدة مقاومته)، حوليات جامعة الجزائر 01، الجزائر، العدد 29، الجزء 02.
12. سمير عباس ، (آليات التعبير عن مقاومة التغيير في المنظمات وكيفية التعامل معا-دراسة الأبعاد النفسية)، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية-جامعة قسنطينة 2، الجزائر، جوان 2017، العدد 10.
13. شهرزاد بخدة ، (أهمية تكنولوجيا المعلومات ودورها في إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) - شركة فورد للسيارات نموذجا، حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، العدد 02، المجلد 03.
14. صيرينة حديدات و أسماء خالد ، (إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة): قراءة مفاهيمية)، مجلة التميز الفكري للعلوم الاجتماعية والإنسانية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة الشاذلي بن جديد، الطارف، 2021، العدد 05.
15. صفاء محمد صلاح الدين،(إعادة هندسة العمليات وتأثيرها على التعليم الجامعي)، مجلة بحوث الشرق الأوسط، مصر، 2020.
16. عفاف حداد و عبد المالك ججيق، (العلاقة التأثيرية بين أبعاد التغيير التنظيمي وتفعيل مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مطاحن عمر بن عمر -قائمة)، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، قائمة، ديسمبر 2020، العدد 02.
17. علي صادقي، (التغيير التنظيمي من المعايير العلمية إلى ضغوطات الرفض والتحفظ- محاولة محاكاة الأسلوب الأنجع لتفسير الجوانب البشرية في المنظمات)، حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، بشار، العدد 02، المجلد 05.
18. علي ممدوح محمود،(واقع الهندرة في مكتبات الكليات بجامعة سوهاج-دراسة استكشافية تخطيطية)، المجلة الدولية لعلوم المكتبات والمعلومات، جامعة سوهاج، 2016، المجلد 3، العدد 2.

19. فريد لعور و كمال حمانة، (أساليب قيادة التغيير وأثرها على إدارة التغيير-دراسة حالة المؤسسة المينائية سكيكدة)، مجلة الباحث الاقتصادي، الجزائر، 2021، المجلد 09، العدد 02.
20. فضيلة بوطورة و نوفل سمايلي ، (مراحل تطبيق إعادة هندسة العمليات (الهندرة) - دراسة تطبيقية على بنك الفلاحة والتنمية الريفية) ، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، الجزائر، العدد 06.
21. كلثوم وهابي،(إعادة هندسة العمليات كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية)، مجلة الدراسات المالية والمحاسبة الإدارية، جامعة بويرة، ديسمبر 2018، المجلد 5، العدد 2.
22. ليلي بن عيسى وآخرون، (مقاومة التغيير التنظيمي " المفهوم، الأسباب، طرق المعالجة")، مجلة الاقتصاد الصناعي (خزارتك)، الجزائر، 2021، المجلد 11، العدد 02.
23. مصطفى يوسف كافي، الإصلاح والتطوير الإداري بين النظرية والتطبيق، دار مؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، 2018.
24. مصطفى ممدوح إسماعيل، (إعادة هندسة العمليات الإدارية: تأصيل للمفهوم مع التطبيق على جامعة الملك فيصل بالمملكة العربية السعودية)، المجلة العربية للإدارة، جامعة القاهرة، مصر، يونيو 2016، العدد 1.
25. نوال شنافي، (أثر التغيير التنظيمي في إرساء الإبداع الإداري بمنظمات الأعمال)، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، الجزائر، 2020، المجلد 04، العدد 01.
26. نوال زغينة، (إعادة هندسة الموارد البشرية (الهندرة) في المؤسسات التعليمية لتأسيس مجتمع المعرفة)، جامعة باتنة 1 مخبر التغير الاجتماعي والعلاقات العامة في الجزائر، المجلة الجزائرية للأمن الإنساني، المجلد 06، العدد 02.
27. نور الدين حاروش، (الهندسة الإدارية (الهندرة) بين المفاهيم والتطبيقات)، مجلة التواصل في الاقتصاد والإدارة والقانون، قالمة، أوت 2018، المجلد 24-العدد 02.
28. نورهان بوزغاية ، فريال بن قويطن ، (إعادة هندسة العمليات الإدارية كمدخل لتحسين أداء المورد البشري - دراسة حالة - مؤسسة أقمشة الشرق DRAPES خنشلة)، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، جامعة خنشلة، جوان 2020، المجلد 4، العدد 1.

المذكرات:

1. احمد بوشمال ، سوسيولوجي التغيير التنظيمي وفعالية المنظمات مدخل التحليل الاستراتيجي - دراسة ميدانية - بمؤسسة مطاحن الأغواط، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة ورقلة، 2011.
2. احمد عبد المجيد محمد أبو عمشة، اثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء صندوق الطالب بالجامعة الإسلامية من وجهة نظر الطلبة، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011.
3. أحلام خان ، أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015.
4. أسامة محمد علي غربية، العوامل المؤثرة على أداء التغيير التنظيمي، رسالة ماجستير في قسم إدارة التربية الإسلامية، جامعة اندونيسيا، 2015.
5. توفيق برباش ، التغيير التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: بين الحتمية البنينة والاختيار الاستراتيجي - دراسة حالة - مجموعة مؤسسات بولاية سطيف ، - دراسة حالة - مؤسسة مامي للمشروبات بسطيف، رسالة دكتورا علوم اقتصادية، جامعة سطيف، 2016.
6. سمير عماري ، دور التطوير التنظيمي في إنجاح عملية التغيير بالمؤسسة، مذكرة ماجستير تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-جامعة المسيلة، 2013.
7. شهرزاد مجروبي ، دور إعادة الهندسة في دعم قرارات خفض التكلفة بالمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة - على شركة الجنوب الغربي للبناء-وحدة البيض-، أطروحة دكتورا، سدي بلعباس، 2018.
8. زين الدين ضياف ، السلوك الإشرافي وعلاقته بمقاومة التغيير التنظيمي، أطروحة دكتورا في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة قسنطينة، 2006.
9. عامر إبراهيم عمرو، مقترح لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في مكاتب التربية والتعليم في محافظة الخليل، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، 2018.
10. عبد المالك هبال، دور القيادة الإدارية في إنجاح التغيير التنظيمي-دراسة ميدانية عن تطبيق نظام "ل.م.د" في جامعات الشرق الجزائري ، أطروحة دكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سطيف، 2016.
11. فيصل فنز الجريا، اثر إدارة هندسة العمليات الإدارية على الفاعلية التنظيمية للمستشفيات الخاصة في مدينة عمان، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان.
12. ماجد عبد خليل مقداد، درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية بوكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة لأسلوب الهندرة من وجهة نظر مديري المدارس وسبل تطورها، مذكرة ماجستير في أصول التربية بكلية التربية بجامعة الأزهر، غزة، 2015.

13. محمد السمانى الخضر عبد القادر، الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في العلاقة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية والإبداع الإداري: الهيكل التنظيمي متغير معدل في القطاع الخدمي في قطاع الخرطوم، مذكرة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا-جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2019.
14. مراد محبوب، استخدام إستراتيجية إعادة الهندسة الإدارية في تحسين جودة الخدمات المصرفية -دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، وكالة بسكرة، أطروحة دكتوراه، جامعة بسكرة، 2014.
15. مرام إسماعيل الأغا و محمد إبراهيم المدهون، دراسة تطبيقية لإعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في المصارف في قطاع غزة، مذكرة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2006.
16. يحي شادي ربحان، معوقات تطبيق هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في المدارس الحكومية بمحافظة غزة وسبل الحد منها، رسالة ماجستير في أصول التربية، الجامعة الإسلامية، 2014.

الملاحق

<p>Entreprise Portuaire de JIJEL</p> <p>Fiche descriptive du poste de travail</p>	<p>Libellé du poste de travail</p> <p>OUVRIER MANUTENTIONNAIRE</p>
	<p>Famille professionnelle</p> <p>Manutention</p>
	<p>Activité</p> <p>Exploitation</p>
	<p>Mission principale</p> <p>Chargé d'exécuter les opérations de manutention des marchandises à bord des navires et sur les quais.</p>
<p>Tâches techniques de base</p> <ul style="list-style-type: none"> • Exécuter sous les directives et instructions de sa hiérarchies les opérations de : <ol style="list-style-type: none"> 1. chargement <ul style="list-style-type: none"> - 2. déchargement <ul style="list-style-type: none"> - - - - • Exécuter les tâches de : <ul style="list-style-type: none"> - ... - - - 	
<p>Qualification, Formation et Connaissances Requises</p> <ul style="list-style-type: none"> • 	
<p>Caractéristiques particulières du poste de travail</p> <ul style="list-style-type: none"> • ... • • • 	
<p>Conditions générales d'exercice</p> <ul style="list-style-type: none"> - - - - - 	

الكفاءات و المهارات المطلوبة	
 -
 -
 -
 -
 -
 -
 -
 -
العلاقات المهنية	
العلاقات الخارجية	العلاقات الداخلية
/	لمسؤولين المباشرين التابعين لمديرية العمليات (رئيس فرق لعمال، رئيس الرصيف.....).
	لمعارف المرتبطة بالمنصب : - المعرفة الجيدة بإجراءات العمل الخاصة بالمؤسسة. - معرفة طرق تقديم الإسعافات الطبية الأولية.
	المهارات السلوكية المتعلقة بالمنصب : - الاستماع الدقيق. - التفكير التحليلي. - الاتصال و التعامل الإنساني.
المسؤوليات (عتاد، أشخاص) المكلف بها	
 -
 -
 -
مسؤوليات متعلقة بنظام الجودة، النظافة، الأمن و البيئة	

<input checked="" type="checkbox"/> جيد	<input type="checkbox"/> حسن	<input type="checkbox"/> مقبول	العربية :
<input type="checkbox"/> جيد	<input type="checkbox"/> حسن	<input type="checkbox"/> مقبول	الفرنسية :
<input type="checkbox"/> جيد	<input type="checkbox"/> حسن	<input type="checkbox"/> مقبول	الإنجليزية :
التصنيف المهني لمنصب العمل			
<input checked="" type="checkbox"/> عون تنفيذ	<input type="checkbox"/> عون تحكم	<input type="checkbox"/> إطار	<input type="checkbox"/> إطار مسير
إمضاء		الإسم و اللقب :	
المعنى		الرتبة :	
ملاحظات			
مدير الإدارة و الموارد البشرية		مدير العمليات	

- جميع العمال مسؤولون عن الأداء الجيد للمهام الموكلة إليهم كجزء من أنشطة الشركة.
- يجب على العامل الوفاء قدر استطاعته بالالتزامات المتعلقة بمنصب عمله، والعمل بجد واجتهاد في إطار العمل المنظم الذي سطرته الشركة.
- يجب على العامل الالتزام الصارم بتعليمات النظافة والسلامة في مكان العمل وداخل الشركة. كذلك هو مطالب بضمان نظافة غرف تغيير الملابس، المطعم، دورة المياه وأي وسيلة أخرى متاحة له من قبل المؤسسة.
- يجب أن يبقى العامل على مكان عمله ومحيطه في حالة ثابتة من النظافة. وهو مسؤول عن التأكد من أن المساحات المحيطة بمكان عمله مفتوحة و سهلة الدخول.
- إبلاغ وإعلام المسؤولين عن أي حالة تشكل خطر وقوع حادث أولها تأثير سلبي على البيئة أو عدم مطابقة المنتج أو الخدمة لمعايير الجودة.
- يجب على العامل احترام القواعد و الإجراءات المتعلقة بالبيئة والصحة والسلامة المنصوص عليها في القانون الداخلي للمؤسسة .
- يجب على العامل المشاركة في الدورات التكوينية التي تبرمجها المؤسسة وفي أي نشاط يتعلق بمنصب عمله وذلك من أجل المحافظة على الأداء الجيد لنظام إدارة QHSE.
- كل عامل مسؤول عن المحافظة على الأدوات والمعدات والمواد والأجهزة التي توفرها له المؤسسة و التي يحتاجها أثناء تأديته لعمله.
- يعد ارتداء معدات السلامة الشخصية أمراً إلزامياً على العمال الذين يشغلون مناصب العمل التي تتطلب ذلك.

شروط و أماكن العمل

- ساعات العمل: ستة (06) ساعات ثمانية (08) ساعات أربع و عشرون (24) ساعة
- أماكن العمل: في المكتب في إحدى الآلات (بحرية / أرضية) في الورشة في الميدان

شروط الإلتحاق أو استحقاق منصب العمل

المستوى الدراسي المطلوب :

- تعليم متوسط فما فوق.

تكوينات مهنية أخرى :

- تكوين في ميدان السلامة المهنية (مستحسن).

الخبرة المهنية:

غير مطلوبة.

اللغة المطلوبة:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
 REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
 وزارة النقل
 مجمع الخدمات المينائية - ش.ذ.أ
 المؤسسة المينائية جن جن - ش.ذ.أ

MINISTERE DES TRANSPORTS
 GROUPE SERVICES PORTUAIRES «SERPORT - spa»
 ENTREPRISE PORTUAIRE DE DJEN DJEN - spa

activités actuel.	poste occupé	expérience professionnelle	
06 Etablir les fiches de métier de chaque poste.	Bien définir les missions et les taches assignées au personnels de l'entreprise afin d'éclaircir les responsabilités et les objectifs attendues chaque année.	Rassembler les informations collecter durant cette opération et de la statuer définitive.	18.12 au 15.04
07 Calculer l'impact d'application.	Bien maîtriser les couts salariaux (charges, l'effet masse...	La masse salariale	17.04 au 30.04
08 Etablir un accord collectif	voie légale.	Enregistrement I.T- Trib.C.T	/

Fin d'opération le : 31.03.2022.

ش.ذ.أ رأسمالها الإجمالي 4 000 000 000 دج
 NIS : 0982 1805 0056 139 R.C : 00 B 00442292
 العنوان. ص.ب 87 الأشواط الطاهر 18002 - جيجل
 Tél. +213 34 54 21 64 - +213 30 47 84 10 Fax. +213 34 54 21 60

SPA au capital social de 4 000 000 000 Dinars
 NIF : 0000 1804 422 9262 Article : 1805 0 133 850
 Adresse.BP N°87 Achouat Taher 18002 - Jijel
 contact@djedjen-port.com www.djedjen-port.com



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
 REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
 MINISTERE DES TRANSPORTS
 GROUPE SERVICES PORTUAIRES «SERPORT - spa»
 ENTREPRISE PORTUAIRE DE DJEN DJEN - spa



وزارة النقل
 مجمع الخدمات المينائية - ش.ذ.أ.
 المؤسسة المينائية جن جن - ش.ذ.أ.

Djen Djen le :01.09.2021

Objectif : Mettre en place la nouvelle Organisation de l'Entreprise.

Dans le cadre de la mise en place de la nouvelle organisation de l'entreprise et conformément à la résolution du conseil d'administration lors de l'approbation de cette organisation qui a décidé la mise en place graduel du nouvel organigramme, un plan d'action est mis afin d'exécuter cette opération.

Plan d'action

N°	Action	Objectif	Comment	Délais.
01	Fixer et arrêter les postes pour chaque direction selon le nouvel organigramme.	Elaborer la nomenclature des postes de l'entreprise.	Selon la nouvelle organisation	01.09 au 20.09
02	Mettre les critères d'évaluation des postes	Obtenir un système de cotation.	Selon qualification, responsabilités, risques.....	23.09 au 19.10
03	Identifier les activités liées au poste	Cerner les principales missions de poste.	Rencontrer les responsables de chaque direction	20.10 au 02.11
04	Reclassifier les postes par catégorie socioprofessionnelle.	Mettre en place une classification claire.	Selon la convention collective de l'entreprise.	03.11 au 30.11
05	Cerner la population concernée nécessitant un changement de leurs	déploiement des agents occupant des postes non adéquat ou non répondus aux exigences de	Exigence de poste. Formation professionnelle et	01.12 au 17.12

ش.ذ.أ. رأسمالها الإجمالي 4 000 000 000 دج
 NIS : 0982 1805 0056 139 R.C : 00 B 00442292
 العنوان: ص.ب 87 الأشواط الطاهر 18002 - جيجل
 Tél. +213 34 54 21 64 - +213 30 47 84 10 Fax. +213 34 54 21 60

SPA au capital social de 4 000 000 000 Dinars
 NIF : 0000 1804 422 9262 Article : 1805 0 133 850
 Adresse.BP N°87 Achouat Taher 18002 -Jijel
 contact@djendjen-port.com www.djendjen-port.com



عنوان المذكرة: دور إعادة هندسة العمليات الادارية في تفعيل حركة التغيير داخل منظمات الاعمال -دراسة حالة- المؤسسة المينائية جن جن -جيجل-.

من اعداد الطالبتين: مريوة عادة

معارفي سهام

اسئلة المقابلة

1) هل قامت مؤسسة ميناء جن جن بإعادة التصميم الجذري لعملياتها(إعادة هندسة عملياتها)؟.

.....
.....

2) ما هي الدوافع التي دفعت مؤسسة ميناء جن جن الى القيام بإعادة النظر في التنظيم القائم(إعادة الهندسة)؟

.....
.....
.....

3) ما هو الهدف من إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسة المينائية جن جن؟.

.....
.....

4) ما هي الطرق والمقاربات التي اتبعتها مؤسسة ميناء جن جن في اعادة هندسة عملياتها؟.

.....
.....
.....

5) ما هي الاقسام والمصالح المسؤولة عن اعادة هندسة العمليات في المؤسسة المينائية جن جن؟.

.....
.....
.....

6) ما هو دور إدارة الموارد البشرية في تنظيم وإعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسة المينائية جن جن؟.

7) هل فُرضت إعادة الهندسة الإدارية على مؤسسة ميناء جن جن من طرف جهات خارجية (الوصاية مثلا) او كانت بإرادة ذاتية؟.

8) هل أنجزت عملية إعادة الهندسة الإدارية في مؤسسة ميناء جن جن من طرف المؤسسة في حد ذاتها ام من طرف جهة متخصصة (مكتب دراسات مثلا)؟.

9) برأيكم ما هي الشروط التي يجب ان تتوفر في المؤسسة قبل مباشرة عملية اعادة الهندسة؟.

10) كم مرة يجب على المؤسسة القيام بعملية اعادة الهندسة؟ وهل تعتبر عملية مستمرة ام دورية؟.

11) ما هي المدة التي تحتاجها مؤسسة ميناء جن جن من اجل التنفيذ الكامل لعملية اعادة الهندسة؟.

12) على ماذا بنيت اعادة هندسة العمليات الادارية، هل على ارضاء العملاء ام على ارضاء العمال؟.

13) ماهي التغيرات التي أحدثتها إعادة الهندسة على إدارة الموارد البشرية؟

.....

.....

.....

.....

14) ماهي التغيرات التي أحدثتها إدارة الموارد البشرية على المؤسسة المينائية جن جن؟

.....

.....

.....

.....

15) كيف كان واقع مؤسسة ميناء جن جن قبل وبعد عملية إعادة الهندسة؟ وبراأيكم كيف كانت مساهمة إعادة الهندسة في ذلك؟، وهل كانت هذه المساهمة ذات معنوية أم لا (محسوسة أم لا)؟

.....

.....

.....

.....

16) هل تعتبر المؤسسة المينائية جن جن تدريب العمال وتكوينهم من الخطوات المهمة لإعادة هندسة العمليات الادارية وهل قامت بذلك؟

.....

.....

.....

.....

17) يحتاج مدخل إعادة هندسة العمليات اتصال فعال بين مختلف المستويات الادارية خلال تنفيذ ذلك، كيف وفرتم ذلك في مؤسستكم؟

.....

.....

.....

.....

18) تعلمون ان اي عملية تطوير او إعادة هندسة يمكن ان تعطيها مجموعة من العيوب والاختلالات، ما هي الاختلالات التي حاولتم تجنبها عند وضع عملية إعادة الهندسة موضع التنفيذ؟

.....

.....

.....

.....

.....

 19) ماهي القيم التنظيمية التي يريد المسؤولون ترسيخها داخل المؤسسة المينائية جن جن؟.

.....

 20) ماهي السلوكات والتصرفات الواجب تفاديها من قبل العامل قبل البدء بعملية اعادة هندسة العمليات ؟.

.....

 21) فيما تكمن اهمية تكنولوجيا المعلومات وما هو دورها في اعادة هندسة العمليات بمؤسسة ميناء جن جن؟

.....

 22) ما هو الدور الذي تلعبه نظم المعلومات في تطبيق اعادة الهندسة في المؤسسة المينائية جن جن؟.

.....

 23) يقوم الهيكل التنظيمي بتحديد الأجزاء أو الأفراد، ومن ثم يحدد هيكل انسياب المعلومات، كيف ذلك؟

.....

 24) تعتبر إدارة الجودة الشاملة توجه إداري للنجاح بعيد المدى من خلال إرضاء العملاء ومشاركة العمال

صنع القرار، هل تعتمد مؤسسة ميناء جن جن على إدارة الجودة الشاملة كمدخل من مداخل التغيير

التنظيمي؟

25) يعتبر التغيير التنظيمي على أنه: "عملية بواسطتها تنتقل المنظمات من موضعها الحالي إلى وضع ترغب فيه مستقبلاً لزيادة فعاليتها"، فيما تكمن، أهمية التغيير التنظيمي بالنسبة للعامل، وبالنسبة للعملاء، وبالنسبة للمؤسسة في حد ذاتها؟.

.....

.....

.....

26) ماهي الشروط الواجب توافرها لنجاح برنامج التطوير التنظيمي في الواقع العملي؟.

.....

.....

.....

27) تعتبر مقاومة التغيير من اكبر العقائل التي قد تواجه اي مؤسسة عند تطبيق التغيير، كيف تتعامل مؤسستكم مع مقاومة التغيير؟ وكيف تواجهه؟

.....

.....

.....

28) ما الذي يجعل الافراد والعاملين يقاومون التغيير؟.

.....

.....

.....

29) الى اي مدى تساهم اعادة هندسة العمليات الادارية في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة؟.

.....

.....

.....

30) كيف تساهم اعادة التصميم الجذري للعمليات الادارية في المؤسسة المينائية جن جن لتحقيق التكيف مع البيئة المحيطة بها؟.

.....

.....

.....

ملخص:

تطرق هذه الدراسة إلى موضوع دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تفعيل حركة التغيير داخل منظمات الأعمال وتوضيح المفاهيم الأساسية المرتبطة بهذين المصطلحين ، ثم معرفة أهمية مدخل إعادة هندسة العمليات في إحداث التغيير بالمؤسسة، حيث اتبعنا في دراستنا هذه على المنهج الوصفي حيث إذ تم وصف آليات إعادة الهندسة وأساليبها وتحديد خصائص كل من إعادة الهندسة والتغيير التنظيمي، وكانت الأدوات المستخدمة هي المقابلة . وتوصلت الدراسة إلى إن لإعادة الهندسة دور فعال في تفعيل حركة التغيير داخل منظمات الأعمال من خلال التغيير الجذري الذي تحدثه، غير إن مؤسسة ميناء جن جن اكتفت بالقيام بإعادة الهيكلة فقط.

الكلمات المفتاحية: استراتيجيات التغيير، إعادة الهندسة، التغيير التنظيمي، قوى التغيير، القوى التنافسية.

Abstract:

This study addressed the role of re-engineering administrative processes in activating change within business organization clarifying The basic concepts related to these terms, and then knowing the importance of the input of process re-engineering in bringing, entries is fundamental to make changes inside the organization. As we flowed in our study the descriptive method, that describe re-engineering process and it techniques, define properties of each management engineering and organizational change, interview was the asked tool.

The study concluded that re-engineering has an effective role in the business changing movement in side organization through a radical change ; knowing that restructuring in Jen Jen port corporation was sufficient.

Keywords: strategies, reengineering, organizational change, forces of change, competitive forces