

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique Et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique

Université 20 Aout 1955- Skikda

جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة

Faculté des sciences économiques, commerciales et de gestion علوم التسيير و العلوم الاقتصادية والتجارية و

Département : Science de gestion

قسم: علوم التسيير

Réf :

المرجع:



أطروحة مقدمة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث - ل.م.د -

تخصص إدارة مؤسسات

بعنوان

انعكاسات إعادة الهندسة على نجاح المؤسسة

-دراسة حالة المؤسسة المينائية سكيكدة E.P.S-

الأستاذ المشرف:

د. العياشي زرزار

من إعداد الطالبة:

كنزة جمال

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
د. أحسن طيار	أستاذ محاضر قسم - أ -	جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة	رئيسا
د. العياشي زرزار	أستاذ محاضر قسم - أ -	جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة	مشرفا
أ.د. عمر شريف	أستاذ التعليم العالي	جامعة باتنة - 1 -	مناقشا
د. ناصر بوعزيز	أستاذ محاضر قسم - أ -	جامعة 08 ماي 1945 - قالمة	مناقشا
د. عمار شلابي	أستاذ محاضر قسم - أ -	جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة	مناقشا
د. نور الدين مزياي	أستاذ محاضر قسم - أ -	جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة	مناقشا

السنة الجامعية: 2016 - 2017

إهداء

إلى الوالدين الكريمين اللذين وسعت دعواتهما كل خطوة أخطوها

أبي العزيز وأمي الغالية حفظهما الله وبارك لهما في عمرهما

إلى زوجي بدعمه لي

إلى إخوتي وأخواتي الأعزاء

إلى أهلي وأحبائي

إلى جميع الزملاء

إلى أساتذتنا الأفاضل اللذين أناروا لنا طريق العلم

إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل

شكر وتقدير

الحمد لله حمدا كثيرا طيبا مبارك فيه

أتقدم بالشكر وكل التقدير إلى أستاذي، الدكتور العياشي زرزار، الأستاذ المشرف على هذه الدراسة والذي لم يدخر جهدا في تقديم التوجيهات اللازمة سواء كان ذلك من الناحية المنهجية أو من الناحية الجوهرية لموضوع الدراسة.

كما أتقدم بالشكر إلى جميع الأساتذة الذين عملوا جاهدا على تعليمنا وتوجيهنا خلال مسيرتنا العلمية. كما أتقدم بالشكر إلى جميع إدارات المؤسسة المينائية سكيكدة، على تعاونهم معنا من خلال تقديم التسهيلات اللازمة والإجابة على مختلف الأسئلة والاستفسارات وتزويدنا بالوثائق اللازمة لإتمام البحث، سيما:

السيد: سعيد سيد

وأتقدم بالشكر أيضا إلى زملائي الباحثين الذين ساندوني وساعدوني في هذا العمل وأخيرا أتقدم بالشكر إلى كل من مد لي يد العون بالاهتمام والتشجيع على إتمام هذا البحث.

ملخص

تهدف الدراسة إلى تقديم الآثار المترتبة عن تطبيق أسلوب إعادة الهندسة في تحسين مستويات أداء المؤسسة، خاصة وأن هذا الأسلوب يقتضي تغييرات جذرية في بنية وعمليات المؤسسة، فهو يقتضي تغيير المرتكزات البشرية والتكنولوجية والتنظيمية فيها، خاصة في ظل عولمة الاقتصاد وحرية التجارة، التي كونت ظروف جديدة في بيئة الأعمال، فأصبحت تتميز بعدم الاستقرار والمنافسة الشديدة. هذه الظروف فرضت الحاجة إلى التغيير التنظيمي، الأمر الذي أدى إلى المسارعة في تبني مختلف الأساليب الإدارية التي تسمح لها بالتغييرات اللازمة لمواكبة هذه التطورات، وأسلوب إعادة الهندسة من أهم الأساليب الإدارية التي انتهجتها مختلف المؤسسات لإحداث تغييرات جذرية لتحقيق طفرات في الأداء الذي يعتبر مرآة عاكسة لمدى نجاحها، فالأداء هو قدرة المؤسسة على البقاء والاستمرار في ظل المتغيرات البيئية باستغلال مختلف إمكاناتها لتحقيق قيمة مضافة، ويتطلب تطبيق أسلوب إعادة الهندسة في المؤسسة مجموعة من المتطلبات، على رأسها تكنولوجيا معلومات متطورة، كون هذه الأخيرة تسهل عملية الاتصال في المؤسسة، بالإضافة إلى أنها تسمح للأعمال أن تتم في مواقع مختلفة، كما توفر المرونة في العمل وتسمح بالتسليم السريع للعملاء، وتدعم المعاملات دون الورقية مما يسرع العمل، فهي عموماً تسمح بالتغيير الكفء والفعال في طريقة أداء العمل.

كمحاولة لإسقاط الضوء على بيئة الأعمال الجزائرية، تم اختيار المؤسسة المينائية سكيكدة كدراسة حالة، وشملت الدراسات إطارات المؤسسة، وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة بين تطبيق أسلوب إعادة الهندسة على تحسين أداء المؤسسة من خلال تطوير العمل وتحسين عملية اتخاذ القرار بمشاركة الأفراد العاملين بها، وتحسين الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة لتحقيق رضا العملاء، خاصة وأن العميل أصبح محور العملية الإنتاجية اليوم.

توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى مجموعة من الاقتراحات، أهمها ضرورة انتهاج المؤسسات الجزائرية منهج التغيير من خلال تطبيق أسلوب إعادة الهندسة، من خلال تكامل قدرات أفراد المؤسسة مع التكنولوجيا المستخدمة في ظل هيكل تنظيمي يسمح بانسياب العمل، لتحسين مستويات أدائها.

الكلمات المفتاحية: أسلوب إعادة الهندسة، أداء المؤسسة، إعادة هندسة الموارد البشرية، إعادة هندسة نظم المعلومات، إعادة هندسة الهيكل التنظيمي، تحسين الأداء.

Résumé

Cette étude a pour objet la présentation des effets résultant de l'application du système de réengineering dans l'amélioration des niveaux de performance de l'entreprise, notamment que cette méthode exige des changements radicaux de la structure et des opérations de l'entreprise, ainsi, il nécessite le changement des éléments humains, technologiques et organisationnels y afférents, particulièrement dans le cadre de la mondialisation de l'économie et la libéralisation du commerce qui ont constitué de nouvelles circonstances dans l'environnement des affaires. De ce fait ils sont caractérisés par l'instabilité et la concurrence intense. Ces circonstances ont exigé le besoin à un changement organisationnel, ce qui a engendré la précipitation des entreprises à adopter les différents systèmes administratifs qui leur permettent de procéder aux changements nécessaires pour convoier ces développements. Le système de réengineering est parmi les plus importants systèmes administratifs qui ont été poursuivis par les différentes entreprises pour créer des changements radicaux à l'effet de réaliser des rebonds dans la performance qui est considéré l'image qui refléchet l'étendue de son succès. La performance est la capacité de l'entreprise de survivre et continuer à l'ombre des changeantes environnementales par l'exploitation de ses capacités pour réaliser une valeur ajoutée. La mise en œuvre du système de réengineering dans l'entreprise nécessite un ensemble d'exigences dont la plus importantes est la technologies informatique développée, étant donné que cette dernière facilite l'opération de communication dans l'entreprise ainsi qu'elle permet aux affaires d'avoir lieu dans des différents endroits, elle offre la flexibilité du travail, elle permet la livraison rapide aux clients et supporte les transactions sans beaucoup de documentation ce qui accélère le travail, en général il permet le changement efficace et effectif dans le procédé de la performance du travail.

Comme tentative de mettre en lumière l'environnement des affaires algériens, on a choisi l'entreprise portuaire de Skikda comme étude de cas, cette étude a concerné les cadres de l'entreprise et elle a conclu qu'il existe une relation entre l'application du système de réengineering sur la performance de l'entreprise à travers le développement du travail et l'amélioration de l'opération de la prise de décision par la participation de ses travailleurs ; l'amélioration du service fourni par l'entreprise pour aboutir à la satisfaction des clients, notamment que le client est devenu le centre de l'opération productive actuellement.

L'étude a abouti à un ensemble de propositions dont les plus importantes sont le besoin des entreprises algérienne à poursuivre le système de changement par le biais de l'application du système de réengineering, par l'intégrité des capacités des membres de l'entreprise avec la technologie utilisée dans le cadre d'un organigramme permettant le flux du travail pour améliorer les niveaux de sa performance.

Mots clés :

Système de réengineering, performance de l'entreprise, réengineering des ressources humaines, réengineering des systèmes d'information, réengineering de la structure organisationnelle, amélioration de la performance.

Abstract

This study aims to show the effects resulting from the application of the reengineering system in the improvement of the company's performance levels, in particular that this process requires radical changes in the company's structure and operations, thus, it is necessary to change the human, technological and organizational fundamentals related to the company, namely under the globalization of economics and liberalism of the commerce which have created new circumstances in the business environment. So they are characterized by the instability and the intensive concurrence. These circumstances have required the need to an organizational change, which have led to the haste of the companies to adopt the different administrative systems allowing them to proceed to the necessary changes to convoy these developments. The reengineering system is among the most important administrative systems followed by the different companies to create the radical changes in order to realize bounces in the performance which is considered as the image that reflect its success extent. The performance is the ability of the company to survive and continue under the environmental changes by the exploitation of its own abilities to realize an added value. The implementation of the reengineering system in the company requires a set of requirements of which the most important is the advanced information technology, considering that this later facilitates the communication operation in the company as well as it allows to business to take place in different places, it offers the work flexibility, it allows the prompt delivery to the clients and supports the transactions without much documentation which accelerates to work, and in general, it allows the efficient and effective change in the work performance process.

As attempt to bring the Algerian business environment to light, we have chosen the harbor company of Skikda as case research, this study concerned the company's executives and it has as result that it there is a relation between the implementation of the reengineering system on the company's performance through the work development and the improvement of the operation of making decision by the participation of the company's workers, the improvement of the supplied service by the company to reach the clients satisfaction, namely that the client becomes the center of the productive operation now.

The study resulted in a set of proposals of which the most important are the need of the Algerian companies to follow the change systems by means of the implementation of the reengineering system, by the integrity of the skills of the companies workers with the technology used within the context of a flow chart allowing the flow of the work in order to improve the levels of its performance.

Key words :

Reengineering system, company's performance, reengineering of the human resources, reengineering of the information systems, reengineering of the organizational structure, improvement of the performance.

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	الملخص
	شكر وتقدير
	إهداء
أ	المقدمة
01	الفصل الأول: مدخل إلى أسلوب إعادة الهندسة
02	تمهيد
03	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي أسلوب إعادة الهندسة
03	المطلب الأول: تأصيل أسلوب إعادة الهندسة ومفهومه
09	المطلب الثاني: مفاهيم أساسية مرتبطة بأسلوب إعادة الهندسة
11	المطلب الثالث: أهمية وأهداف ونتائج تطبيق أسلوب إعادة الهندسة
15	المطلب الرابع: الفرق بين أسلوب إعادة الهندسة وبعض أساليب التغيير
22	المبحث الثاني: تحليل أسلوب إعادة الهندسة
22	المطلب الأول: مرتكزات أسلوب إعادة الهندسة والمحاور الرئيسية له
24	المطلب الثاني: أبعاد أسلوب إعادة الهندسة
28	المطلب الثالث: أسباب ومؤشرات تطبيق أسلوب إعادة الهندسة
30	المطلب الرابع: تحديد العمليات التي تحتاج إلى إعادة هندسة والجهات المسؤولة على تطبيقه
34	المبحث الثالث: منهجية تطبيق أسلوب إعادة الهندسة في المؤسسة
34	المطلب الأول: المناهج المتبعة في تطبيق أسلوب إعادة الهندسة وشروط تطبيقها
37	المطلب الثاني: كيفية تطبيق أسلوب إعادة الهندسة
42	المطلب الثالث: عوامل نجاح أو فشل أسلوب إعادة الهندسة
46	خلاصة الفصل
47	الفصل الثاني: دراسة أداء المؤسسة
48	تمهيد

49	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للأداء
49	المطلب الأول: توطئة حول المؤسسة الاقتصادية
54	المطلب الثاني: مدخل مفاهيمي لأداء المؤسسة
59	المطلب الثالث: تحليل أداء المؤسسة
67	المبحث الثاني: قياس أداء المؤسسة
67	المطلب الأول: مفهوم وأهمية قياس أداء المؤسسة
69	المطلب الثاني: معايير قياس أداء المؤسسة
79	المبحث الثالث: تحسين أداء المؤسسة
79	المطلب الأول: توطئة حول إدارة الأداء
80	المطلب الثاني: مفهوم ودوافع تحسين الأداء
82	المطلب الثالث: مداخل تحسين الأداء
93	خلاصة الفصل
94	الفصل الثالث: علاقة أسلوب إعادة الهندسة بأداء المؤسسة
95	تمهيد
96	المبحث الأول: علاقة إعادة هندسة الموارد البشرية بأداء المؤسسة
96	المطلب الأول: الإطار العام للموارد البشرية
100	المطلب الثاني: منهجية إعادة هندسة الموارد البشرية
106	المطلب الثالث: انعكاسات إعادة هندسة الموارد البشرية على أداء المؤسسة
107	المبحث الثاني: علاقة إعادة هندسة نظم المعلومات بأداء المؤسسة
107	المطلب الأول: لمحة حول نظم المعلومات
114	المطلب الثاني: مفهوم إعادة هندسة نظم المعلومات
117	المطلب الثالث: انعكاسات إعادة هندسة نظم المعلومات على أداء المؤسسة
120	المبحث الثالث: علاقة إعادة هندسة الهيكل التنظيمي بأداء المؤسسة
120	المطلب الأول: تحليل الهيكل التنظيمي
126	المطلب الثاني: منهجية إعادة هندسة الهيكل التنظيمي في المؤسسة

129	المطلب الثالث: انعكاسات إعادة هندسة الهيكل التنظيمي على أداء المؤسسة
130	خلاصة الفصل
131	الفصل الرابع: الإطار العام للدراسة الميدانية بالمؤسسة المينائية سكيكدة
132	تمهيد
133	المبحث الأول: نبذة حول المؤسسة المينائية سكيكدة ومبررات اختيارها
133	المطلب الأول: تقديم المؤسسة المينائية سكيكدة
140	المطلب الثاني: مبررات اختيار المؤسسة المينائية سكيكدة
144	المطلب الثالث: تحليل بعض مؤشرات الأداء في المؤسسة
146	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية
146	المطلب الأول: المنهج ومجتمع الدراسة
148	المطلب الثاني: أدوات الدراسة
151	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات وصدق وثبات الاستبيان
153	خلاصة الفصل
154	الفصل الخامس: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية
155	تمهيد
156	المبحث الأول: التحليل الإحصائي للاستبيان
156	المطلب الأول: التحليل الإحصائي لخصائص عينة الدراسة
158	المطلب الثاني: التحليل الإحصائي لأسئلة الاستبيان
170	المبحث الثاني: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
170	المطلب الأول: اختبار الفرضيات
181	المطلب الثاني: عرض النتائج ومناقشتها
183	خلاصة الفصل
184	الخاتمة
190	قائمة المراجع
201	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
19	الفرق بين أسلوب إعادة الهندسة وإعادة الهيكلة	01
21	الفرق بين أسلوب إعادة الهندسة وإدارة الجودة الشاملة	02
76	لوحة القيادة في المؤسسة	03
77	مقاييس قياس أداء المؤسسة	04
78	مقارنة بين الطرق التقليدية والطرق الحديثة لقياس الأداء	05
82	متغيرات مداخل تحسين الأداء	06
113	أنواع نظم المعلومات	07
114	دور تكنولوجيا المعلومات في تطبيق أسلوب إعادة الهندسة	08
117	مقارنة بين القواعد القديمة والجديدة في المؤسسة بعد إعادة هندسة نظم المعلومات	09
123	مزايا وعيوب الهيكل التنظيمي الوظيفي	10
124	الهيكل التنظيمية حسب تقسيم وتجميع الأنشطة	11
126	مزايا وعيوب الهيكل التنظيمية حسب نطاق الإشراف	12
128	الفرق بين التوجه بالوظيفة والتوجه بالعملية	13
136	حجم عمالة المؤسسة المينائية سكيكدة	14
145	تطور نتائج التحقيق حول رضا العملاء خلال الفترة 2009-2016	15
147	إطارات المؤسسة المينائية سكيكدة حسب منصب العمل والفئات الاجتماعية	16
150	سلم ليكارت الخماسي	17
151	الوسط الحسابي المرجح	18
152	معاملات ثبات وصدق الاستبيان	19
156	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	20
156	توزيع أفراد العينة حسب العمر	21
157	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	22
157	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	23

158	توزيع أفراد العينة حسب الدرجة الوظيفية	24
159	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات واقع تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية سكيكدة	25
160	الوسط الحسابي الكلي والانحراف المعياري لواقع تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية سكيكدة	26
161	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات واقع تطبيق إعادة هندسة نظم المعلومات بالمؤسسة المينائية سكيكدة	27
162	الوسط الحسابي الكلي والانحراف المعياري لواقع تطبيق إعادة هندسة نظم المعلومات بالمؤسسة المينائية سكيكدة	28
163	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات واقع تطبيق إعادة هندسة الهيكل التنظيمي بالمؤسسة المينائية سكيكدة	29
164	الوسط الحسابي الكلي والانحراف المعياري لواقع تطبيق إعادة هندسة الهيكل التنظيمي بالمؤسسة المينائية سكيكدة	30
165	الوسط الحسابي الكلي والانحراف المعياري ودرجة التوفر لواقع تطبيق أسلوب إعادة الهندسة في المؤسسة المينائية	31
166	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات أثر تطبيق أسلوب إعادة الهندسة على تطوير عمل المؤسسة المينائية سكيكدة	32
167	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات أثر تطبيق أسلوب إعادة الهندسة على عملية اتخاذ القرار في المؤسسة المينائية سكيكدة	33
168	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات أثر تطبيق أسلوب إعادة الهندسة على رضا عملاء المؤسسة المينائية سكيكدة	34
169	الوسط الحسابي الكلي والانحراف المعياري ودرجة التوفر لعبارات أثر تطبيق إعادة الهندسة على رفع أداء المؤسسة المينائية سكيكدة	35
170	نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية	36
171	نتائج تحليل الانحدار المتعدد	37
171	معامل الارتباط بين مجالات محور واقع تطبيق إعادة الهندسة في المؤسسة المينائية سكيكدة	38

	وأدائها	
172	نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى	39
173	نتائج تحليل الانحدار الخطي للبعد الأول	40
173	معامل الارتباط بين مجال واقع تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية وأداء المؤسسة المينائية سكيكدة	41
174	نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية	42
174	نتائج تحليل الانحدار الخطي للبعد الأول	43
174	معامل الارتباط بين مجال واقع تطبيق إعادة هندسة نظم المعلومات وأداء المؤسسة المينائية سكيكدة	44
175	نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية	45
176	نتائج تحليل الانحدار الخطي للبعد الأول	46
176	معامل الارتباط بين مجال واقع تطبيق إعادة هندسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة وأداء المؤسسة المينائية سكيكدة	47
177	قيمة U لدلالة الفروق في إجابات الباحثين حول واقع تطبيق إعادة الهندسة في المؤسسة المينائية سكيكدة ترجع لمعيار الجنس	48
177	حساب قيمة كاي مربع لدلالة الفروق في إجابات الباحثين حول واقع تطبيق إعادة الهندسة في المؤسسة المينائية سكيكدة ترجع لمعيار العمر	49
179	حساب قيمة كاي مربع لدلالة الفروق في إجابات الباحثين حول واقع تطبيق إعادة الهندسة في المؤسسة المينائية سكيكدة ترجع لمعيار المستوى التعليمي	50
179	حساب قيمة كاي مربع لدلالة الفروق في إجابات الباحثين حول واقع تطبيق إعادة الهندسة في المؤسسة المينائية سكيكدة ترجع لمعيار المستوى التعليمي	51
180	قيمة U لدلالة الفروق في إجابات الباحثين حول واقع تطبيق إعادة الهندسة في المؤسسة المينائية سكيكدة ترجع لمعيار الدرجة الوظيفية	52

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
د	النموذج الفرضي للدراسة	01
07	مخطط لمفهوم أسلوب إعادة الهندسة	02
14	حصص العمليات ذات قيمة مضافة أو لا في المؤسسة	03
39	مخطط يوضح مراحل تطبيق أسلوب إعادة الهندسة في المؤسسة	04
119	إعادة هندسة نظم المعلومات وأداء المؤسسة	05
139	الهيكل التنظيمي للمؤسسة المينائية سكيكدة 2010 - 2014	06
143	خريطة عمليات المؤسسة المينائية سكيكدة	07

المقدمة

المقدمة

عرف العالم العديد من التغيرات الجذرية في بيئة الأعمال، والتي أسهمت في تطوير كل المفاهيم التقليدية، وأوجدت عصر جديد يتميز بسمات كثيرة، فهو عصر ثورة المعلومات، وعصر السرعة، وعصر التغير المستمر الذي تلعب التكنولوجيا المتطورة فيه دورا رئيسيا، الأمر الذي أدى إلى تزايد الاهتمام بأسلوب الإدارة المتبع والتركيز على تحقيق معدلات مرتفعة من الأداء، وهذا ما أدى إلى ظهور مفاهيم حديثة تواكب هذه التغيرات والتطورات، ونجحت في تطبيقها وتطويرها كثير من المؤسسات الخاصة والعامة والإدارات الحكومية في بعض الدول المتقدمة ثم انتقلت إلى العالم ككل، ومن أهم هذه المفاهيم أسلوب إعادة الهندسة.

فأسلوب إعادة الهندسة من أحدث وأبرز هذه المفاهيم والممارسات الجديدة، فبرز كفلسفة متكاملة تحاول تحقيق الطفرات النوعية والتحسين المستمر في مؤسسات القطاع العام والخاص على السواء.

إن أسلوب إعادة الهندسة هو مرادف لكلمة الهندرة، وهي كلمة عربية حديثة مركبة من كلمتي هندسة وإدارة، وظهرت الهندرة في بداية التسعينات وبالتحديد في عام 1992، عندما أطلق الكاتبان الأمريكيان Michael Hammer وJames Chambi كتابهما الشهير (هندرة المنظمات)، ومنذ ذلك الحين أحدث أسلوب إعادة الهندسة ثورة حقيقية في عالم الإدارة الحديث بما تحمله من أفكار غير تقليدية ودعوة صريحة إلى إعادة النظر وبشكل جذري في كافة الأنشطة والإجراءات والإستراتيجيات التي قامت عليها الكثير من المؤسسات والشركات العاملة في عالمنا اليوم، وإعادة الهندسة يقصد بها البدء من جديد وليس إصلاح وترميم الوضع القائم أو إجراء تغييرات سطحية، وإنما تعني التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة والتفكير بصورة جديدة، وإن أسلوب إعادة الهندسة يمكن تطبيقه في كل المؤسسات مما ينعكس إيجابا عليها، فالمؤسسات التي تواجه مشكلات ستتغير بالدرجة التي تمكنها من استعادة قواها أما المؤسسات التي قد تتوقع مشكلات خاصة وأنها تعمل في ظل بيئة متغيرة ستعد نفسها لمواجهة هذه المشكلات، وبالنسبة للمؤسسات الناجحة سيزداد حجم نجاحها، خاصة وأنه أصبح الوصول إلى درجة عالية من إتقان العمل وارتفاع مستويات الأداء الذي يصل إلى التميز هو الغاية المنشودة التي يطمح الجميع للوصول إليها، لذلك يمكن القول أن تبني أسلوب إعادة الهندسة أصبح ضرورة حتمية لا بد منها، ويمكن أن نجسد ذلك من خلال الإطار العام لأسلوب إعادة الهندسة الذي إذا ما طبق فانه يحقق منافع كبيرة للمؤسسة مهما كانت وضعيتها، فهو يقوم بإعادة تصميم الوظائف والعمليات وتخفيض مستويات الرقابة وتحسين نظام الاتصال وتحسين مستويات الأداء، والذي بدوره يؤدي إلى نجاح المؤسسة لأن الأداء ينعكس بدوره في صورة مسعى وتوجه إستراتيجي عام، تسعى المؤسسة إلى تحقيقه.

إن أداء المؤسسة اليوم يعتبر أحد أهم المواضيع التي تحظى بأهمية كبرى في تسيير المؤسسات، فالباحثين والدرسين في علم الإدارة يعتبرون أن الأداء هو الذي يعكس النتيجة المنتظرة من وراء كل نشاط للمؤسسة، وهذا من منطلق أن الأداء يمثل الدافع الأساسي لوجود أية مؤسسة من عدمه، كما يعتبر العامل الأكثر إسهاما في ضمان بقائها واستمرارها.

إن شدة التغيرات المختلفة في بيئة الأعمال، والمتمثلة بسرعة وتنوع وتعقيد التغيرات المختلفة، وحدة المنافسة وشدتها، وازدياد الحاجات وكثرة البدائل أمام العملاء، والثورة المعلوماتية، والتطور التكنولوجي الهائل تؤدي جميعها إلى ضرورة إعادة النظر في أهداف المؤسسة وإستراتيجيتها، إضافة إلى وجود فرص وعوامل جذب يمكن استثمارها مع وجود مخاطر وتهديدات ينبغي تجنبها في ذات الوقت، وتؤدي أيضا إلى عدم ملائمة الاستمرار بأساليب وطرق ونظم الأداء السابقة بدرجة معينة مما يتطلب التفكير بوسائل وطرق إدارية حديثة لتحسين أداء المؤسسة، فتطبيق أسلوب إعادة الهندسة يضمن للمؤسسة المرونة وسرعة الاستجابة لمختلف التغيرات، بالإضافة إلى أنه يحقق مزايا عدة أهمها رضا العملاء، وتحسين الإنتاجية، وتحسين الجودة، تخفيض النفقات، تطوير العمل في المؤسسة.

● إشكالية الدراسة

رغم ظهور مفاهيم ونماذج جديدة في علم الإدارة تركز على تحسين الأداء وتسعى لنجاح المؤسسات في ظل بيئة أعمال متغيرة، ومن أهمها أسلوب إعادة الهندسة، نلاحظ ضعف إدراك المدراء خصوصا في المؤسسات الجزائرية لأهمية تطبيق أسلوب إعادة الهندسة وانعكاساته على أداء المؤسسات، وهنا تكمن الإشكالية المراد لها بالدراسة والتحليل والمعبر عنها بالتساؤل:

ما أثر تطبيق المرتكزات الأساسية لأسلوب إعادة الهندسة على أداء المؤسسة المينائية سكيكدة؟

ويتفرع عن هذا السؤال الرئيس مجموعة من الأسئلة الفرعية هي:

- ما أثر تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية على أداء المؤسسة المينائية سكيكدة؟
- ما أثر تطبيق إعادة هندسة نظم المعلومات على أداء المؤسسة المينائية سكيكدة؟
- ما أثر تطبيق إعادة هندسة الهيكل التنظيمي على أداء المؤسسة المينائية سكيكدة؟
- هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول واقع تطبيق إعادة الهندسة في المؤسسة المينائية سكيكدة ترجع إلى المعلومات الشخصية للمبجوثين؟

● فرضيات الدراسة

تتمثل فرضيات الدراسة في فرضية رئيسية، تتفرع منها مجموعة من الفرضيات الفرعية كما يلي:

الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين واقع تطبيق أسلوب إعادة الهندسة وتحسين أداء المؤسسة المينائية
سكيكدة.

ينشق منها فرضيات فرعية متمثلة في:

الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين واقع تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية وتحسين أداء المؤسسة المينائية
سكيكدة.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين واقع تطبيق إعادة هندسة نظم المعلومات وتحسين أداء المؤسسة المينائية
سكيكدة.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين واقع تطبيق إعادة هندسة الهيكل التنظيمي وتحسين أداء المؤسسة المينائية
سكيكدة.

- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول واقع تطبيق إعادة الهندسة في المؤسسة المينائية
سكيكدة ترجع إلى المعلومات الشخصية للمبحوثين.

● نموذج الدراسة

من خلال مراجعة الأدبيات البحثية والأكاديمية المتعلقة بموضوع الدراسة، إلى جانب الإطلاع على العديد من الدراسات السابقة، قمنا ببناء وتصور نموذج نظري لهذه الدراسة يشمل مرتكزات تطبيق أسلوب إعادة الهندسة، إلى جانب دراسة أداء المؤسسة الذي يعبر بدوره على مدى نجاحها. ويمكن أن نبين هذا النموذج من خلال توضيح متغيرات الدراسة كما يلي:
تضمنت الدراسة نوعين من المتغيرات:

✓ **المتغير المستقل:** وهو أسلوب إعادة الهندسة، الذي تم تقسيمه إلى ثلاث أبعاد هي:

- إعادة هندسة الموارد البشرية.

- إعادة هندسة نظم المعلومات.

- إعادة هندسة الهيكل التنظيمي.

✓ **المتغير التابع:** يتمثل في أداء المؤسسة، الذي تم تقسيمه إلى ثلاث أبعاد هي:

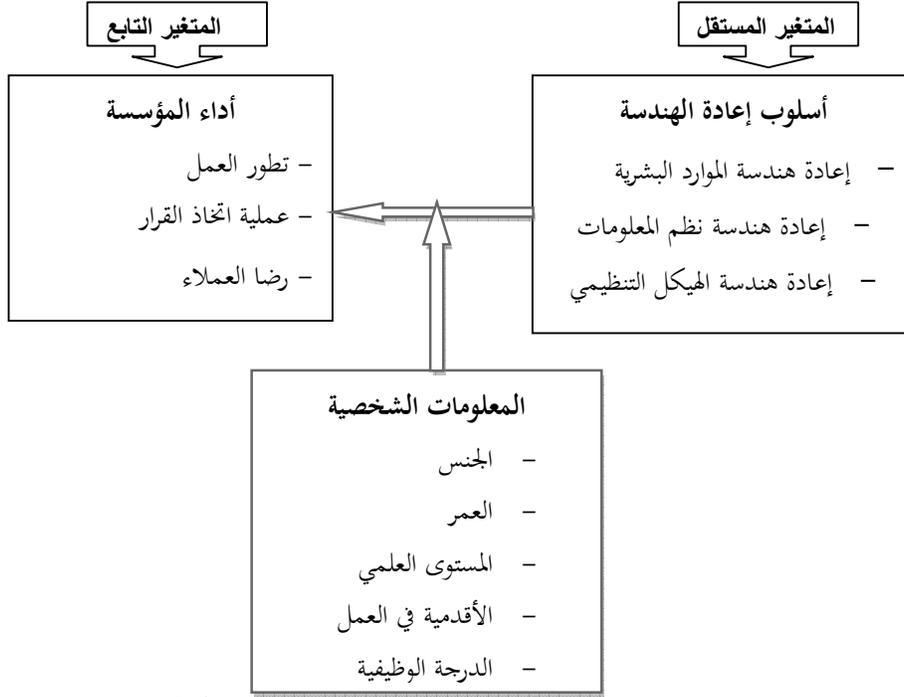
- تطور العمل.

- عملية اتخاذ القرار.

- رضا العملاء.

كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم 01: النموذج الفرضي للدراسة:



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة

• أهمية الدراسة

تسعى المؤسسات الاقتصادية لاكتساب مزايا تنافسية بهدف مواجهة المنافسة والبقاء والاستمرار، من خلال تحسين أدائها من مختلف جوانبه، لذلك فإن الحاجة إلى اعتماد أساليب حديثة في الإدارة أصبح أمراً ضرورياً، وهنا تكمن أهمية هذه الدراسة فهي تتناول مفهوم أسلوب إعادة الهندسة وانعكاساته على تطوير المؤسسات من خلال إحداث طفرات في الأداء، فتحسين الأداء أصبح المسعى الذي تصبو إليه مختلف المؤسسات في بيئة الأعمال اليوم، وأيضاً نتائج هذه الدراسة ستكون هامة لمتخذي القرارات في المؤسسات الجزائرية من أجل تحفيزهم وتوجيههم لتبني هذا الأسلوب الإداري.

• أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف والتي نوجزها فيما يلي:

- عرض أسلوب من أهم الأساليب الحديثة في علم الإدارة وهو أسلوب إعادة الهندسة، وإلقاء الضوء على أهمية هذا الأسلوب الإداري في تطوير العمليات الإدارية في المؤسسة.

- التأكيد على أهمية تطبيق أسلوب إعادة الهندسة من خلال تطبيق مرتكزاته الثلاث وهي إعادة هندسة الموارد البشرية وإعادة هندسة نظم المعلومات وإعادة هندسة الهيكل التنظيمي.
- التأكيد على أهمية دراسة أداء المؤسسة، فأداء المؤسسة هو المرآة التي تعكس لنا مدى نجاحها.
- تسليط الضوء على أهم مداخل تحسين الأداء، فهذا الأخير من أهم الأهداف التي تسعى المؤسسات اليوم لتحقيقه في ظل مختلف التحديات التي تواجهها اليوم.
- إبراز طبيعة العلاقة بين تطبيق أسلوب إعادة الهندسة وأداء المؤسسة وتفسيرها.
- تهدف هذه الدراسة إلى تحفيز وتوجيه المؤسسات الجزائرية نحو تطبيق أسلوب إعادة الهندسة لإحداث تغييرات تمكنها من مواجهة المنافسة في ظل نظام اقتصاد السوق.

• مبررات اختيار موضوع الدراسة

إن اختيارنا لهذا الموضوع، كان مرده لمجموعة من الأسباب التالية:

- لاقى أسلوب إعادة الهندسة اهتماما متزايدا من قبل الباحثين والممارسين خاصة في العلوم الإدارية، خاصة مع التوجه الحديث للمؤسسات نحو دراسة الأداء لتحسينه لتحقيق أهداف المؤسسات.
- توافق الموضوع مع طبيعة التخصص المتبع، حيث يعتبر من المواضيع التي تدخل في صميم تخصص إدارة المؤسسات.
- نقص إدراك المديرين بيئة الأعمال الجزائرية لأهمية أسلوب إعادة الهندسة في نجاح المؤسسات.

• منهج الدراسة

اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعتبر أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة، وتصويرها كمياً عن طريق جمع البيانات والمعلومات المقننة عن الظاهرة أو المشكلة، وتصنيفها وتحليلها، فهذا المنهج هو المناسب لطبيعة الموضوع إذ يأخذ جانبا كبيرا من الدراسة لوصف وتشخيص ظاهرة البحث بغرض فهم الإطار النظري، وللدراسة الميدانية تم استخدام دراسة حالة لتفسير الظاهرة المدروسة.

مناسبا

• حدود الدراسة

تقتصر هذه الدراسة على أسلوب إعادة الهندسة وتأثيره على أداء المؤسسة، لذلك يمكن إبراز حدود هذه

الدراسة فيما يلي:

- الحدود المكانية: تنحصر الدراسة في المؤسسة المينائية سكيكدة بمختلف فروعها المتواجدة بالولاية.
- الحدود البشرية : خصت الدراسة إطارات ومسيري المؤسسة المينائية سكيكدة في مختلف الوحدات التنظيمية.
- الحدود الزمانية: أجريت الدراسة الميدانية في الفترة الممتدة بين ماي 2016 وجانفي 2017.
- الحدود الموضوعية: ركزت هذه الدراسة على واقع تطبيق مرتكزات أسلوب إعادة الهندسة (إعادة هندسة الموارد البشرية، إعادة هندسة نظم المعلومات وإعادة هندسة الهيكل التنظيمي) لمعرفة أثرها في تحسين أداء المؤسسة بالاستعانة ببعض مؤشرات الأداء التي يركز عليها هذا الأسلوب وهي: تطور العمل، عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة ورضا العملاء.

● الدراسات السابقة:

بعد الاطلاع على أكبر قدر ممكن من الدراسات العربية والأجنبية في ميدان تسيير مؤسسات، وجدنا العديد من الدراسات السابقة التي تطرقت لشقي دراستنا (أسلوب إعادة الهندسة وأداء المؤسسة)، سواء بدراسة أحد المتغيرات أو دراسة المتغيرين معا، وسنحاول من خلال ما يلي التركيز على أهم الدراسات السابقة التي تناولت متغيري الدراسة معا، والوقوف عند نقاط التوافق والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية.

✓ الدراسات باللغة العربية:

1- دراسة مرام اسماعيل الأغا (2006): مذكرة ماجستير بعنوان: دراسة تطبيقية لإعادة هندسة العمليات الإدارية في المصارف في قطاع غزة، هدفت الدراسة إلى دراسة إعادة هندسة العمليات الإدارية في المصارف بمحافظات غزة وذلك بتبيان تأثيرها على عدة عوامل في المصارف وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: إعادة الهندسة تعمل على إعادة بناء الهياكل التنظيمية وتؤدي إلى زيادة صحة وفعالية العمليات المصرفية وتعمل أيضا على تحسين معايير الجودة الشاملة، وتكمن أوجه الاختلاف بين دراسة مرام اسماعيل الأغا ودراستنا، كون هذه الدراسة ركزت فقط على دراسة تطبيق أسلوب إعادة الهندسة في المصارف دون التركيز على مختلف الآثار المترتبة عن تطبيقه.

2- دراسة بوحنيفة قوي (2007): مقالة في مجلة الباحث وجاءت المقالة بعنوان: إعادة هندسة الأداء الجامعي: مقاربة معاصرة، هدفت الدراسة إلى التطرق إلى آليات توطين فلسفة إعادة الهندسة في قطاع التعليم العالي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن إعادة الهندسة جعلت المؤسسات أكثر ديناميكية وقادرة على مواجهة التحديات البيئية المفروضة على مؤسسات التعليم العالي.

3- دراسة لحازم عبد العزيز داود الننتشة (2009): رسالة ماجستير بعنوان: انعكاسات إعادة الهندسة الإدارية على جوانب النجاح المؤسسي في بلدية الخليل، هدفت الدراسة إلى التعرف على انعكاسات إعادة الهندسة

الإدارية على مختلف جوانب النجاح في البلدية من خلال بيان أثر إعادة الهندسة على تصميم الهيكل التنظيمي وعلى قدرات تكنولوجيا المعلومات وكفاءة وفاعلية المنظومة الإدارية وجودة الخدمات وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: تطبق بلدية الخليل معايير الجودة الشاملة بدرجة متوسطة ولكنها بحاجة إلى زيادة كفاءة وفاعلية العمليات الإدارية ومستويات الأداء.

4- دراسة أحمد عبد المجيد محمد أبو عمشة (2011): مذكرة ماجستير بعنوان: أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء صندوق الطالب بالجامعة الإسلامية من وجهة نظر الطلبة (دراسة حالة)، وهدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء صندوق الطالب بالجامعة الإسلامية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: تطبيق إعادة الهندسة أدى إلى تبسيط إجراءات العمل، تجويد الخدمة المقدمة وتحسين صورة العاملين بدائرة صندوق الطالب.

✓ الدراسات باللغة الأجنبية

5- دراسة Marie Christine ROY et autre (1995)، بعنوان إعادة هندسة الأعمال: دراسة مقارنة بين النظري والتطبيقي، La Réingénierie Des Processus D'affaires : Etude Comparative De La Théorie Et De La Pratique، هذه الدراسة مقال باللغة الفرنسية، تناول مفهوم إعادة هندسة الأعمال، منهجية تطبيقه في المؤسسات وأثره على الأداء، مع إجراء مقارنة بين الدراسة النظرية وبين واقع تطبيق الأسلوب ميدانيا، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أهمها عدم وجود منهج واحد محدد لتطبيق أسلوب إعادة الهندسة، حيث تطبيق كل مؤسسة هذا الأسلوب حسب الإمكانيات البشرية والمادية والتكنولوجية المتوفرة لديها مع مراعاة خصائص كل مؤسسة.

6- دراسة Sonia Ayachi et Slah Ghannouchi (2005)، بعنوان تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية لتحسين خدمات قسم الطوارئ، Application du BPR pour améliorer les activités d'un service des urgences، تناولت دراسة حالة حول قسم الطوارئ في مستشفى فرحات حشاد بسوسة، ركزت على مداخله باللغة الفرنسية، تناولت دراسة حالة حول قسم الطوارئ في مستشفى فرحات حشاد بسوسة، ركزت على ضرورة التغيير في مجال الصحة، لتحسين الأداء وخدمة المرضى بشكل أفضل، وتقديم خدمة أسرع بجودة أفضل، وذلك بانتهاج تطبيق أسلوب إعادة الهندسة وإجراء التغيير الجذري في مجال الصحة، ومن أهم نتائج الدراسة تأكيد مساهمة أسلوب إعادة الهندسة في تحسين الأداء في مجال الرعاية الصحية والتأكيد على التوجه نحو الإدارة بالعمليات.

7- دراسة Reynald MORISAU (2009)، بعنوان إعادة هندسة العمليات ونظم المعلومات

(Réingénierie des processus et des systèmes d'information)

مذكرة ماجستير، تناولت هذه الدراسة إعادة هندسة عمليات بعض المشاريع الصغيرة والمتوسطة، واستخدام هذا الأسلوب الإداري بهدف التغيير ومعالجة مشاكل هذه المشاريع للرفع من أدائها، وقد ركزت الدراسة في تطبيق

أسلوب إعادة الهندسة على الحفاظ على الهيكل العام للمشاريع مع تغيير العمليات وإعادة هندسة نظم المعلومات لتعزيز الاستفادة من المعلومات لتسيير المشاريع.

✓ التعليق على الدراسات السابقة

بعد أن قمنا باستعراض مجموعة من الدراسات التي لها علاقة بمتغيرات البحث، وهما أسلوب إعادة الهندسة وأداء المؤسسة والتركيز أكثر على الأبعاد التي تم تبنتها الدراسات، والأهداف المرتبطة بكل دراسة سواء كانت الدراسات عربية أو أجنبية.

نجد أن هذه الدراسات تتفق مع الدراسة الحالية في تناولها للطرح النظري بالنسبة لبعض الأبعاد المتبناة وتتفق الدراسة الحالية مع التوجه الحديث لتبني أسلوب إعادة الهندسة لإحداث طفرات في الأداء، والتركيز على منهجية تطبيق أسلوب إعادة الهندسة في المؤسسة، وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في مجموعة من النقاط نوجزها كما يلي:

- 1- تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث دراسة مرتكزات أسلوب إعادة، حيث حاولنا تبني بنظرة متكاملة مرتكزات أسلوب إعادة الهندسة ومدى أثرهما في تحسين أداء المؤسسة.
- 2- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، سواء من ناحية الإطار المكاني والزمني، وكذا قطاع النشاط بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة.
- 3- تتميز أيضا هذه الدراسة عن الدراسات السابقة، بأنها نموذجاً لتطبيق أسلوب إعادة الهندسة من خلال تطبيق المرتكزات الأساسية له وهي كل من إعادة هندسة الموارد البشرية، وإعادة هندسة نظم المعلومات وإعادة هندسة الهيكل التنظيمي.
- 4- حاولنا من خلال هذه الدراسة إلقاء الضوء على أسلوب إعادة الهندسة ودراسة أداء المؤسسة والتركيز عليه، في ظل الاهتمام المتزايد به من طرف المؤسسات كون الأداء هو المرآة العاكسة لمدى نجاحها.

• هيكل الدراسة

ليتم الإلمام بكل جوانب الدراسة للوصول إلى الأهداف المسطرة، تم هيكلتها في قسمين، قسم نظري يحتوي على الإطار المفاهيمي للدراسة وإلقاء الضوء على الجوانب المختلفة لمتغيرات الدراسة، تم تجزئته إلى ثلاث فصول، الفصل الأول تناول الإطار العام لأسلوب إعادة الهندسة الذي هو أحد أهم الأساليب الإدارية في عصرنا الحالي، فتم التطرق إلى مفهومه، مرتكزاته، أبعاده مع التركيز على منهجية تطبيقه في المؤسسة وتوضيح الفرق بينه وبين بعض الأساليب الإدارية، أما الفصل الثاني فخصص لدراسة أداء المؤسسة نظراً لأهمية هذا الأخير في تقديم صورة حقيقية عن وضعية المؤسسة التنافسي، في بداية الفصل تم تقديم نبذة حول المؤسسة الاقتصادية كونها النواة الأولى

في الاقتصاد ثم تم التطرق إلى مفهوم الأداء وأهميته وأنواعه، وبعد ذلك تم استعراض مختلف طرق قياسه وفي الأخير تم التركيز على أهم مداخل تحسين الأداء، الفصل الثالث جاء ليوضح العلاقة بين تطبيق مرتكزات أسلوب إعادة الهندسة وأداء المؤسسة خاصة وأن الهدف الرئيسي من تطبيق هذا الأسلوب المبني على التغيير الجذري هو إحداث طفرات في الأداء.

أما القسم التطبيقي، حاولنا من خلاله إسقاط متغيرات الدراسة في المؤسسة محل الدراسة للوصول إلى نتائج ميدانية، تم اختيار المؤسسة المينائية سكيكدة كدراسة حالة، قسم هذا القسم إلى فصلين، الفصل الأول قدمنا من خلاله المؤسسة محل الدراسة الميدانية مع توضيح مبررات اختيارها، واستعرض بعض مؤشرات الأداء التي تخدم الدراسة مع توضيح الإطار المنهجي للدراسة، الفصل الثاني خصص لتحليل وتفسير النتائج واختبار صحة الفرضيات من عدمها.

● صعوبات الدراسة

يتمثل أهم عائق لهذه الدراسة في جانبه التطبيقي، فقد واجهت الباحثة عقبة تمثلت في صعوبة الاتصال بالمسؤولين والمدبرين في المؤسسة المينائية سكيكدة في البداية، كما أن مفهوم أسلوب إعادة الهندسة كان مبهم لبعض المسؤولين في المؤسسة، كما وجدنا صعوبات تعلقت بتوزيع الاستبيان واسترداده.

الفصل الأول

مدخل إلى أسلوب إعادة الهندسة

تمهيد

منذ قدم الزمن عرف العالم تغيرات متواصلة حتى يومنا هذا، فتغيرت المفاهيم بدورها، ففي عالمنا المعاصر ما كان سابقا ثابتا أصبح الآن متغيرا، وأصبح التغيير هو الثابت الوحيد في بيئة الأعمال المعقدة، وتعد البيئة من المقومات والجوانب الهامة لنجاح أي مؤسسة، وتضم بيئة الأعمال جوانب داخلية وخارجية عديدة تؤثر على نشاط المؤسسة أهمها الأسلوب الإداري المعتمد والمطبق بها، وفي ظل هذا التغيير تهدف المؤسسات حاليا أن تحافظ على وضعها التنافسي من خلال التطوير وتقديم أحسن المنتجات والخدمات للعملاء، ومن أجل ذلك تعمل المؤسسات على التجديد والتطوير بإعادة تنظيم العمل حول عملياتها وتحول تركيزها من الوظائف والأعمال المنفردة إلى النظرة الكلية للمؤسسة، لذلك تتجه المؤسسات إلى تغيير إستراتيجياتها وذلك بالاعتماد على استخدام أحدث الأساليب الإدارية، ويعتبر أسلوب إعادة الهندسة مفهوم إداري حديث يهدف إلى تطوير المؤسسة وتحسين أدائها بإجراء تغييرات جذرية فيها.

ويعد أسلوب إعادة الهندسة مفهوما حديثا نسبيا، ونشأ عن جذور علوم الإدارة والكمبيوتر، ولقد وصفه العديد من المؤلفين بطرق مختلفة (إعادة هندسة العمليات، الهندسة الإدارية، إعادة الهندسة)، ولقد أصبح هذا المفهوم مشهورا في أنظمة الأعمال ونظم المعلومات لتوضيح التحول التنظيمي، ومع العديد من المداخل الإدارية الجديدة تتطلب إعادة الهندسة التركيز على العمليات الإدارية بدلا من الوظيفة أو المهام الوظيفية، وبهذا لا يكون أسلوب إعادة الهندسة مهمته وصف وتحديد كيفية أدائها للمهام أو وظائف معينة، بل ما إذا كنا متأكدين من أن المهام والوظائف ضرورية لتحقيق العملية الموجهة نحو العميل، وبهذه الطريقة يكون أسلوب إعادة الهندسة متميز عن مهام الوظائف، فهو يسعى إلى أداء الأعمال الصحيحة والمفيدة وذات قيمة مضافة وبالطريقة الصحيحة التي يريدها العميل ويتطلع إليها، فأسلوب إعادة الهندسة هو الوسيلة الإدارية التي تقوم على إعادة البناء التنظيمي من جذوره ويعتمد على الفكر الإبداعي وإعادة تصميم العمليات الإدارية بهدف تحقيق تطور جوهري في المؤسسات لتناسب مع إيقاع ومتطلبات هذا العصر، عصر السرعة والثورة التكنولوجية، لذلك سيتم في هذا الفصل التطرق إلى أسلوب إعادة الهندسة بالتفصيل من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لأسلوب إعادة الهندسة.

المبحث الثاني: تحليل أسلوب إعادة الهندسة.

المبحث الثالث: منهجية تطبيق أسلوب إعادة الهندسة في المؤسسة.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لأسلوب إعادة الهندسة

أسلوب إعادة الهندسة مصطلح من المصطلحات الحديثة التي أحدثت ثورة في ميدان العلوم الإدارية، فهو أحدث صيحة في عالم الإدارة في هذا العصر، لصبح تطبيق هذا الأسلوب ضرورة لتتمكن المؤسسة من مواجهة مختلف التحديات الداخلية والخارجية، خاصة مع التغيرات والتطورات التي يشهدها العالم اليوم خاصة في المجال التطور التكنولوجي.

المطلب الأول: تأصيل أسلوب إعادة الهندسة ومفهومه

يعتبر مصطلح إعادة الهندسة حديثا نسبيا، لكن هذا المفهوم من حيث الممارسة فهو ليس بمحدث، فكل طريقة أو أسلوب أو فكرة جديدة طبقت في علم الإدارة فهي إعادة هندسة، لذلك قبل التطرق لمفهوم أسلوب إعادة الهندسة، سنحاول في البداية تأصيل هذا الأسلوب.

• تأصيل أسلوب إعادة الهندسة

يمكن تأصيل أسلوب إعادة الهندسة من خلال تقويم أنماط عمل المؤسسات والمنظمات والتي كان لها نجاحا كبيرا في عمليات المقارنة بأولئك الذين أخفقوا في تحقيق طريقة جديدة لأداء تلك العمليات، وبالنظر إلى الأفكار والنماذج والنظريات في السابق والتي كان لها تأثير حياة وعمل المؤسسات، فتستطيع تسمية كل تلك الأحداث بأنها إعادة هندسة أوقاتهم وأماكنهم، فمؤيد Adam Smith لثروة أعمال الدولة سنة 1776 كان مثالا لإعادة الهندسة منذ مائتي عام، ورؤية Ford في صناعة السيارات كانت إعادة هندسة في عام 1903، ويمكن النظر إلى أسلوب إعادة الهندسة على أنه أفضل استخدام لأساليب التقنية المتاحة لإعادة تصميم العمليات الحالية للإدارة والتعليم من أجل تحقيق مهمة المؤسسة، وعندما نقوم بتطبيق أسلوب إعادة الهندسة على عملية ما، فإن الوظائف تنمو وتتطور من كونها متمركزة حول المهام إلى كونها عمل متعدد الأبعاد، فالأفراد في السابق كانوا يقومون بأعمالهم وفق ما يطلب منهم وبعد تطبيق الأسلوب يصبح الأفراد يقومون بالاختيار وصنع القرارات من تلقاء أنفسهم، فيتوقف المديرون عن العمل مثل المشرفين ويبدوون في التصرف كما لو كانوا مدرسين، ويركز الموظفون على حاجات العملاء بشكل أكثر من تركيزهم على حاجات المديرين، وبشكل عملي يتم تغيير كل جانب من المؤسسة، ومع هذا، فكل الموظفين يحتاجون إلى شيء من التعليم لطريقة جديدة لتنفيذ العمليات¹.

إن المؤسسات التي تطبق أسلوب إعادة الهندسة، تعتمد على مجموعة من المقومات الأساسية والمرتبطة ببعضها البعض وهي: الوظائف والمديرين والقيم أي ما يقدره الأفراد في المؤسسة وقيموه والعمليات، ونجاح أسلوب إعادة الهندسة يرتبط بالتفاعل والتناغم بين هذه العناصر الأربعة التي تمثل حلقة فيما بينها والتي ترتبط بنجاح أو فشل

¹ بوحنيفة قوي، إعادة هندسة الأداء الجامعي (مقارنة معاصرة)، مجلة الباحث، العدد 05، جامعة ورقلة- الجزائر، 2007، ص 137.

المؤسسة، فالعمليات تحدد الهياكل والوظائف، والهياكل تحدد نظام الإدارة المناسب، وأنظمة الإدارة هي المصدر الأساسي لقيم أفراد المؤسسة ومعتقداتهم بالنسبة للمؤسسة، وأخيراً فالقيمة والاعتقاد يشكّلان أداء ودعم هذه العمليات، ومصطلح إعادة الهندسة ظهر في بداية التسعينات في عام 1992، عندما تناوله الكاتبان الأمريكيان James Chambi و Michael Hammer، ومنذ ذلك الحين أحدث أسلوب إعادة الهندسة ثورة حقيقية في عالم الإدارة الحديث، بما تحمله من أفكار غير تقليدية ودعوة صريحة إلى إعادة النظر وبشكل جذري في كافة الأنشطة والإجراءات والاستراتيجيات التي قامت عليها الكثير من المؤسسات، ويعود الفضل إلى انتشار أسلوب إعادة الهندسة في مختلف المؤسسات حول العالم إلى رواد هذا الأسلوب وهما كل من Michael Hammer و James Chambi، فقد ظهر هذا الأسلوب في منتصف التسعينات في الموسوعة الإدارية في بحث بعنوان إعادة هندسة العمل، ولقد حظي هذا المفهوم بشهرة واسعة النطاق في

مجال إدارة الأعمال، ونظم المعلومات بهدف توضيح عملية التحول والتغيير التنظيمي، حيث ركز هذا المدخل في البداية على العمليات الإدارية بدلاً من المهام الإدارية،

وعلى الرغم من تعدد المسميات التي ارتبط بها هذا المفهوم في كل من مجال الصناعة وإدارة الأعمال مثل: إعادة تصميم نظم العمل، وإعادة تصميم العمليات، والهندسة الصناعية الجديدة وإعادة هندسة الأساليب الإدارية، إلا أنه قد تم انتقاد هذا الأسلوب على أنه مجرد واحدة من سلسلة كاملة للأساليب الإدارية التي تعبر عن الرفاهية داخل هذه المجالات، غير كل من Michael Hammer و James Chambi سنة 1993 قدموا رؤية جديدة عن الطريقة التي ينبغي أن تعمل بها المؤسسات¹.

إن إعادة الهندسة أسلوب حديث لإجراء التحسينات الفائقة في العمليات في ظل التحديات التي فرضتها ثورة المعلومات اليوم، وهو مرحلة من سلسلة من المراحل التحسين التي ابتكرت لتطوير العمليات وإدارتها ورفع أدائها، وهي كما يلي²:

- مرحلة ما قبل الثورة الصناعية: فترة ظهور اقتصاديات تقسيم العمل وإدراك المنافع الاقتصادية له، ومحاسبة التكاليف والرقابة على الجودة وتخصيص الوظائف على أساس المهارات.
- مرحلة ما بعد الثورة الصناعية: هذه المرحلة ظهرت فيها نظريات الإدارة التي وضعت مبادئ الإدارة والتي أحدثت تغييرات وطرقت علم الإدارة.

¹ سلامة عبد العظيم حسين، ثورة إعادة الهندسة (مدخل جديد لمنظومة التعليم)، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية- مصر، 2007، ص 18.

² ستار مجبل طالع العلياوي، متطلبات إعادة هندسة العمليات الصناعية وإمكانية تطبيقها في شركة الضمود العامة للصناعات الفولاذية في بغداد، مذكرة ماجستير، الأكاديمية العربية في الدمارك، بغداد- العراق، 2013، ص 27-28.

- مرحلة الإدارة الإنسانية: التي ركزت على الإنسان كعنصر أساسي لزيادة الإنتاج وقدرته على إحداث طفرات في الأداء.
- مرحلة بحوث العمليات: وفي هذه المرحلة أدى استخدام البرمجة الخطية إلى إحداث تغير جذري في الإنتاج والعمليات.
- مرحلة إدارة بيئة العمل الداخلية والخارجية: حيث كان لها تأثير كبير على انسيابية العمليات والإنتاج ونوعيته.
- مرحلة استخدام الحاسوب والبرمجيات الجاهزة: الأمر الذي أدى إلى تطوير الإنتاج بصفة خاصة وتطوير المؤسسة ككل بصفة عامة واختزال الوقت.
- مرحلة إعادة الهندسة: التي تهدف إلى التغيير الجذري وأحداث طفرات في الأداء باستخدام تكنولوجيا متطورة وتغيير العمليات.

● مفهوم أسلوب إعادة الهندسة

الهندسة في جوهرها هو خلق القيمة، وإعادة الهندسة هي تعظيم القيمة سواء للمنتج أو للعميل، والقيمة هي الربحية بالنسبة للمنتج، ولقد استخدمت العديد من الدراسات مسميات مختلفة لمفهوم أسلوب إعادة الهندسة، ومن أمثلة هذه المسميات: الهندرة، الهندرة الإدارية، إعادة التصميم الجذري للعمليات، إعادة الهندسة التنظيمية، إعادة هيكلة العملية، تجديد وابتكار العملية، إعادة هندسة الإجراءات الإدارية، إعادة هندسة الإدارة، وجميعها تعد ترجمة للمصطلح الأصلي وهو بالإنجليزية Business Reengineering، فأسلوب إعادة الهندسة يتعلق بطرح السؤال التالي: إذا كنت سأقوم بإعادة تأسيس هذه المؤسسة من جديد، فكيف سيكون شكلها في ظل ما لدي الآن من معلومات وفي ظل الوسائل التقنية الحالية؟ أي أن أسلوب إعادة هندسة يعني ترك العمل بالطرق القديمة والانطلاق نحو شيء جديد تماما، الأمر الذي يتطلب العودة إلى نقطة البداية وابتكار أساليب أفضل لأداء العمل¹.

يعتبر مفهوم إعادة الهندسة من ضمن المفاهيم التطويرية نظرا لكونه يستخدم التقنية في التنفيذ ويعمل إلى تغيير نمط الإدارة وسلوكه، وهو أحد الأساليب الإدارية التي تدعو إلى التغيير والابتكار ومخاطبة واستشراف المستقبل لتحقيق نقلات نوعية في الأداء، ويعتبر أسلوب إعادة الهندسة أحد أهم مداخل التطوير، وهو يركز على إعادة التصميم السريع والجذري للعمليات الإدارية الإستراتيجية وذات القيمة المضافة، وكذلك للنظم، والسياسات، والهياكل التنظيمية، بهدف تحسين الأداء في المؤسسة بصورة ملحوظة، ويقوم أسلوب إعادة الهندسة على عدة مفاهيم

¹ سحر قدوري، إعادة هندسة الثقافة التنظيمية للمؤسسات الجامعية: الجامعة المستنصرية نموذجا، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 93، الجامعة المستنصرية-العراق، 2012، ص 03.

أساسية تتبلور في التمكين ومفاده منح الأفراد والمرؤوسين في مختلف المستويات التنظيمية الحرية في ممارسة المهام وتحقيق الرقابة الذاتية على الأنشطة، والمشاركة في اتخاذ القرار، وقد اعتبر التمكين كفلسفة إدارية تمكن في إعطاء المزيد من المسؤوليات وسلطة اتخاذ القرار بدرجة أكبر للأفراد، وأيضاً بالإضافة إلى التمكين لدينا مفهوم فرق العمل والتعاون¹.

يقصد بمصطلح أسلوب إعادة الهندسة البدء بكل شيء جديد أو الأشياء والعناصر والأنشطة ذات القيمة المضافة، إنه يعتبر مقترحاً لإعادة اكتشاف المؤسسة، وكما يقول Michael Hammer إنهما: "تعتبر بمثابة بيان رسمي عن ثورة في المؤسسة"²، ويقال إنها الثورة التالية في المؤسسات والأعمال التجارية مقارنة بتأثير مفهوم التخصص وتقسيم العمل لـ Adam Smith والتي كانت لها أهميتها وفعاليتها خلال القرنين الماضيين، ويشير أحد الكتاب بأنها ليست تعديلاً إدارياً أو تغييراً تنظيمياً في الوضع الحالي للمؤسسة بل هي مفهوم لرفض ونقد المفهوم الكلاسيكي لتخصص العمل، إنها عبارة عن إعادة اكتشاف وتصميم المؤسسة من خلال إعادة تصميم العملية. ويعرف كل من Michael Hammer و James Chambi إعادة هندسة العمليات بأنها: "إعادة التفكير بصورة أساسية وإعادة التصميم الجذري للعمليات الرئيسية بالمؤسسات لتحقيق تحسينات جوهرية في معايير الأداء العصرية، المنتج والجودة والتكلفة وسرعة إنجاز العمل"³. ويمكن ملاحظة أن تعريف يشتمل أربعة عناصر أساسية هي⁴:

- إعادة التفكير بصورة أساسية: عند تطبيق أسلوب إعادة الهندسة، يجب على المؤسسة أن تقوم بتقييم عالي المستوى لإستراتيجية وأهداف المؤسسة ومتطلبات العملاء، لذلك تقوم المؤسسة في إعادة التفكير في ما يجب أن تفعله، وهل تذهب إلى تحديد أفضل السبل لتحقيق ذلك، وذلك يعني ببساطة أنه يجب على المؤسسة أن تعيد النظر في أسلوب العمل المتبع ومراجعة ما يقوم به الأفراد من أعمال والطريقة التي يتم بها إنجاز هذه الأعمال.

- إعادة التصميم بصورة جذرية: فأسلوب إعادة الهندسة يسعى إلى حلول جذرية لمشاكل العمل لا حلول سطحية ومؤقتة، وهو أمر يتميز به أسلوب إعادة الهندسة عن غيره من الأساليب الإدارية التي في معظمها

¹ عادل بوجمان، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل - بسكرة)، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر - بسكرة - الجزائر، 2014 - 2015، ص 115.

² مايكل هامر وجيمس شامي، ترجمة شمس الدين عثمان، إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات "المندرة"، دار شعاع، القاهرة - مصر، 1995، ص 21.

³ زيد منير عبوي، الإدارة واتجاهاتها المعاصرة (وظائف المدير)، الطبعة الأولى، دار دجلة، عمان - الأردن، 2007، ص 247.

⁴ سالم صلال الحسنواي، الآفاق المستقبلية لهندسة المنظمات ومدى تطبيقها في العراق، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 07 العدد 04، جامعة القادسية - العراق، 2006، ص 131.

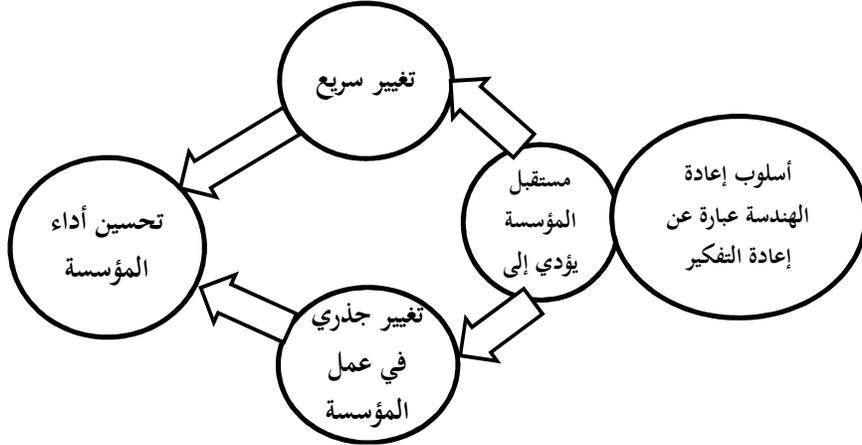
تسعى إلى تحقيق حلول عاجلة و سطحية لمشكلات العمل ومعوقاته، وبذلك فإن أسلوب إعادة الهندسة يعني التجديد والابتكار وليس تحسين أو تطوير أو تعديل أساليب العمل القائمة.

- العمليات الرئيسية: ويتميز أسلوب إعادة الهندسة بتركيزه على العمليات وليس الإدارات أو المهام فقط، فالعمليات أشمل وأكبر وتغطي سلسلة الإجراءات المتعلقة بالعمل ابتداء من طلب العميل وانتهاء بتقديم المنتج المطلوب مروراً بكافة الأقسام والإدارات ذات العلاقة بما يحقق الصورة الشاملة للمؤسسة؛
- نتائج تحسين هائلة: فأسلوب إعادة الهندسة لا يكتفي بالتحسين الطفيف للأداء وإنما يهدف إلى تحسينات كبيرة في معايير الأداء، فهو يعمل على مساعدة الإدارة في تحقيق نتائج هائلة في تحسين الدخل وتقليص الزمن اللازم لإنجاز العمل وتقديم الخدمات للعملاء.

كما أن التركيز في إعادة الهندسة يتم على العمليات المتنوعة في المؤسسة سواء عمليات الإنتاج أو التسويق أو التمويل أو عمليات الخدمة وغيرها، وباختصار فإن أسلوب إعادة الهندسة يهتم دائماً بالتوجه نحو العملاء وإشباع احتياجاتهم مع التركيز على فاعلية الموارد البشرية داخل المؤسسة، وفي ضوء ما سبق يمكن القول بأن أسلوب إعادة الهندسة يشير إلى التفكير الابتكاري للإدارة العليا ولأفراد المؤسسة، وأيضاً رغبتهم الأكيدة في إجراء التغييرات الجذرية أو على الأقل المؤثرة في عمليات الأنشطة ذات التأثير في المؤسسة، وذلك بهدف تحسين الأداء، والمخطط

التالي يوضح أسلوب إعادة الهندسة حسب Michael Hammer و James Chambi.

الشكل رقم 02: مخطط لمفهوم أسلوب إعادة الهندسة:



المصدر: مازن الشوبكي، العلاقة بين نظم دعم القرار وإعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، مذكرة ماجستير، جامعة الأزهر بغزة- فلسطين،

أما Ronald Rust فيعرف أسلوب إعادة الهندسة بأنه "إعادة تصميم العمليات بشكل جذري بهدف تحقيق طفرات كبيرة في الأداء"¹. هذا التعريف يركز على عنصرين رئيسيين، الأول إعادة تصميم العملية أي بناء مخطط جديد للقيام بالعمليات في المؤسسة، والعنصر الثاني هو الوصول إلى نتائج أفضل بواسطة هذا النموذج الجديد. ويعرفها Richard L. Daft على أنها: "إعادة تصميم عمليات الأعمال لتحقيق تحسينات جوهرية بها من حيث الجودة والتكلفة والخدمة والسرعة والتوجه باحتياجات العملاء، أي تحقيق قفزات جوهرية في الأداء الجيد كهذه العمليات بعد إعادة تصميمها وبدءاً من الصفر"². هذا التعريف يركز على معايير الجودة والتكلفة والخدمة والسرعة والتوجه، فهي تميز عالم اليوم، فأسلوب إعادة الهندسة يسمح بتحقيق نتائج وفوائد إيجابية وتحقيق تنمية إدارية وألوية جديدة تنافسية للإدارة، وللوصول إلى هذه النتائج يجب التعرف وإعادة النظر في عمليات المؤسسة وطرح مختلف الأسئلة حول قواعد العمل في المؤسسة.

أما Warren Bennis و Michelle Misch فيعرفان أسلوب إعادة الهندسة بأنه: "إعادة اكتشاف المؤسسة، فهو بمثابة التحويل الدائم للتوجهات الكلية للعاملين بالمؤسسة، فهي تعني تحدي القيم التقليدية وربما التضحية بها، وتحدي السوابق التاريخية، وهو يعني أيضاً تحدي الطرق السابق تجربتها في تنفيذ العمليات، ولذلك فإن أسلوب إعادة الهندسة بمثابة إحلال لمفاهيم وممارسات أخرى جديدة، إنه يحوي أيضاً إعادة توجيه العاملين وإعادة تدريبهم في هذه المفاهيم والممارسات الجديدة"³. هذا التعريف ركز على أن أسلوب إعادة الهندسة هو أسلوب تتبناه المؤسسة للتخلص من كل المفاهيم والممارسات القديمة، بهدف زرع توجهات جديدة للأفراد داخل المؤسسة. كما يعرفه فهد صالح سلطان بأن: "إعادة هندسة العمليات هي وسيلة إدارية منهجية تقوم على إعادة البناء التنظيمي من جذوره، وتعتمد على إعادة هيكلة وتصميم العمليات الإدارية بهدف تحقيق تطوير جوهري وطموح في أداء المؤسسات، يكفل سرعة الأداء وتخفيض التكلفة وجودة المنتج"⁴.

ومن خلال مختلف التعاريف التي تناولت أسلوب إعادة الهندسة، يمكن تقديم تعريف له بأنه: أسلوب إداري نشأ حديثاً، هدفه إحداث تغيير كلي في المؤسسة من خلال رسم صورة جديدة تماماً لها، لا إحداث تعديلات هامشية على بعض الوظائف والعمليات فقط، يتكون هذا الأسلوب من كلمات مفتاحية هي: أساسية، جذرية، تغيير وعملية، أي إحداث تغييرات أساسية وجذرية على العمليات في المؤسسة عبر مجموعة من المراحل وفق منهجية محددة بهدف تطويرها وتحسين أدائها، من خلال تعظيم القيمة للمؤسسة والعملاء على حد سواء.

¹ بلال خلف السكارنة، دراسات إدارية معاصرة، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان- الأردن، 2009، ص 121.

² علي عبد الهادي مسلم وآخرون، علم تحليل وتصميم منظمات الأعمال (مدخلي إعادة الهيكلة وإعادة الهندسة)، الدار الجامعية، الاسكندرية- مصر، 2007، ص 220.

³ سيد الهواري، الإدارة (الأصول والأسس العلمية للقرن الـ 21)، الطبعة الثانية عشر، مكتبة الجامعة، الشارقة- الإمارات العربية، 2000، ص 148.

⁴ فهد صالح سلطان، إعادة هندسة نظم العمل (النظرية والتطبيق)، مطابع الخالد، الرياض- السعودية، 1998، ص 31.

المطلب الثاني: مفاهيم أساسية مرتبطة بأسلوب إعادة الهندسة

هناك بعض المفاهيم والمصطلحات التي تعلق وتربط بأسلوب إعادة الهندسة وتطبيقه في المؤسسة، وحتى نستطيع فهم هذا الأسلوب ونطبقه بطريقة ناجحة علينا معرفة هذه المفاهيم، ومن أهم هذه المفاهيم: العملية، إدارة العمليات ومفهوم العملية الإدارية.

● **العملية:** عرفا Michael Hammer وJames Chambi العمليات بأنها: "مجموعة من الأنشطة التي تأخذ مدخلا أو أكثر وينتج عنها مخرجا له قيمة للعميل"¹، كما عرفها Philippe LORINO بأنها: " مجموعة من الأنشطة المترابطة فيما بينها، بواسطة تدفقات مادية أو معلوماتية، والتي تشارك من أجل تقديم منتج مادي أو غير مادي ومعرف بصفة واضحة"²، وعرفها Bernard FROMAN بأنها: " تتابع لمجموعة من الأنشطة، باستعمال موارد (أفراد، عتاد، معلومات،...) وفق مجموعة من القيود والشروط (المتطلبات الداخلية والخارجية، الأمن، البيئة) في توليد منتج منتظر، (من طرف الزبون) وكذلك أيضا منتج غير منتظر كالبقايا والمهملات"³، وقدم معيار (إيزو 9000) تعريفا للعملية وهو: "العملية هي مجموعة من الأنشطة المترابطة أو المتفاعلة التي تحول عناصر المدخلات إلى عناصر مخرجات، وعادة ما تكون عناصر مدخلات العملية هي مخرجات عملية أخرى، والعمليات في المؤسسة تخطط وتنفذ في ظروف عموما متقنة ومتحكم بها من أجل تحقيق قيمة مضافة"⁴.

تعرف العملية أيضا على أنها: "سلسلة من الأنشطة والخطوات التي تحول المدخلات إلى مخرجات، وهذه السلسلة تضيف قيمة للمدخلات بإجراء التعديلات الضرورية عليها لتنتج شيئا جديدا ذا قيمة للعمل"⁵، ومن أمثلة هذه العمليات، تلقي الطلبات من المستفيدين من الخدمة، والوفاء بتقسيم السلع والخدمات في الوقت المحدد حسب احتياجاتهم، وذلك تأسيسا أن التركيز على العمليات ومدى كفاءة كل واحدة منها هو الأساس لتحديد الخلل الذي قد يحدث في كل نشاط دون ربطه بالأنشطة الأخرى، وتحديد المقصود بسرعة للقائمين على إعادة الهندسة حيث تفكيرهم منصب على النتائج التي تخدم المستفيدين. من خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن⁶:

¹ مايكل هامر وجيمس شامبي، مرجع سبق ذكره، ص 56.

² مومن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، جامعة فرحات عباس - سطيف، الجزائر، 2011-2012، ص 17.

³ نفس المرجع السابق، ص 17.

⁴ Michel INVERNIZZI, Lexique - Définitions Normalisées (ISO 9000), AFNOR, Paris, 2005, p 02.

⁵ Michel CATTAN et Al, Maitriser les processus de l'entreprise, 6ème édition, Editions d'organisation, Paris, 2008, p 29.

⁶ مومن شرف الدين، مرجع سبق ذكره، ص 17.

- العملية هي عبارة عن مجموعة من الأنشطة (تنظم المؤسسة وفق نمط عملي وليس بواسطة الوظائف)؛
 - داخل العملية، الأنشطة مترابطة بتدفقات مادية ومعلوماتية؛
 - الأنشطة منتظمة وفق مبدأ النتيجة (المخرجات)؛
 - يمكن أن تجمع العملية مجموعة أنشطة من مختلف الوظائف والأقسام التي تكون تابعة هرميا لها، وهذا ما يميز العملية بأنها عرضية؛
 - العمليات لها حركية يمكن وصفها برسم تخطيطي يبين نقل المنتجات والمعلومات بين مختلف الأنشطة الداخلة في تركيب العملية من أجل تحقيق خدمة مقدمة للعملاء.
- إن المؤسسات تعمل من خلال التنظيمات الإدارية والأقسام التي يقوم فيها الأفراد في المؤسسة بأعمال متشابهة ومتعددة بهدف تحقيق خدمة أو منتج للمستفيد، كما أن لهذه الإدارات والأقسام حدودا تنظيمية واضحة ويمكن رسمها على الخرائط التنظيمية بمسميات محددة ومعروفة، إلا أن أسلوب إعادة الهندسة لا يعيد تصميم تلك الإدارات والأقسام، وإنما يعيد هندسة الأعمال التي يقوم بها العاملون في تلك الإدارات، فالعمليات تبدو كأنها تمر عبر عدد من الوحدات التنظيمية وتتوزع نشاطات العملية وخطواتها بين هذه الوحدات، بحيث تكون كل وحدة من الإدارات التنظيمية مسؤولة عن جزء من العمليات وليست مسؤولة عن عملية كاملة، فهي تؤدي مجموعة صغيرة من المهام فقط¹.
- **إعادة تصميم العملية:** يعتمد أسلوب إعادة الهندسة على مفهوم إعادة تصميم العملية، ويقصد بها تصميم نموذج جديد للقيام بالعملية، ويعتمد إعادة تصميم العملية على مجموعة من الأساسيات العامة، هذه الأساسيات نذكرها فيما يلي²:
 - تقليل المناولات، في كل مرة تنقل العملية من شخص لآخر، أو من مجموعة لأخرى، يمكن أن تحدث أخطاء، وعادة يفقد الوقت عندما تنتظر إحدى المجموعات أن تنتهي المجموعة الأخرى، أو تحتاج إلى استشارة مع المجموعة الأولى قبل الاستمرار.
 - إلغاء خطوات، أفضل طريقة لتوفير الوقت على خطوة معينة هو عدم عملها، إذا لم تكن الخطوة تضيف قيمة للمنتج، أو الخدمة، أو تجعل المنتج أكثر جاذبية للعملاء يجب أن يتم وقف تأديتها، في تنظيمات التصنيع نادرا ما يضيف النقل والتخزين والفحص قيمة، ويجب إلغاؤها كلما كان ذلك ممكنا.

¹ هيثم حمود الشبلي ومروان محمد النسور، إدارة المنشآت المعاصرة، الطبعة الأولى، دار صفاء، عمان- الأردن، 2009، ص 478.

² جيمس إيفان وجيمس دين، تعريب سرور علي ابراهيم سرور، الجودة الشاملة (الإدارة والتنظيم والاستراتيجية)، دار المريخ، الرياض- المملكة العربية السعودية، 2009، ص ص 333-334.

- تنفيذ الخطوات على التوازي بدلا من تنفيذها على التوالي، إذا كان يمكن تأدية العملية دون انتظار الانتهاء من عمليات أخرى فلماذا لا تؤدي أثناء تأدية العملية الأخرى؟
- شمول الأفراد الرئيسيين مبكرا، النقطة من هذا هي تجنب تكرار تأدية الأشياء عندما لا يقدم الأفراد الرئيسيون مدخلاتهم حتى تبدأ العملية، حيث لسنوات كان مهندسو التصميم في شركات التصنيع يصمموا المنتجات كلها قبل أن يستشيروا مهندسي التصنيع عند ذلك عددا من التغييرات التي كان مهندسي التصميم مترددين في إدخالها في تصميماتهم، وغيرت الكثير من المؤسسات الآن هذه العملية لتسمح بالشمول المبكر للتصنيع في التصميم، وهذه هي إحدى أكثر صيغ إعادة هندسة العملية شيوعا.
- **الإدارة بالعمليات:** إن الإدارة بالعمليات تسلط الضوء على مفهومين رئيسيين، الأول ونقصد بها إدارة العملية الفردية أي العمل على تحليل وتحسين عملية معينة، أما المفهوم الثاني فهو أكثر شمولا، ويشمل إدارة جميع عمليات المؤسسة، فالإدارة بالعمليات هي: "مجموعة من نشاطات التخطيط والمراقبة من أجل تقييم أداء إحدى العمليات بالمؤسسة، فالإدارة بالعمليات تتمثل في تحويل الوظائف بالمؤسسة إلى عمليات، وتطبيق تقنيات وطرق من أجل تحديد، توضيح، قياس، مراقبة وتحسين هذه العمليات من أجل إرضاء تطلعات العملاء"¹، كما يمكن القول بأن الإدارة بالعمليات هي: "إعادة تشكيل الأنشطة بالمؤسسة إلى عمليات، ووضعها تحت السيطرة من أجل جعلها تتماشى مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة"².

المطلب الثالث: أهمية وأهداف ونتائج تطبيق أسلوب إعادة الهندسة

تسعى المؤسسات إلى تطبيق أسلوب إعادة الهندسة لما له من أهمية كبيرة في تطوير المؤسسات وتحسين أدائها، وكذلك تطبيقه في المؤسسة بطريقة علمية وصحيحة يحقق لها مجموعة الأهداف، سنتطرق لها فيما يلي:

● أهمية أسلوب إعادة الهندسة

تنبع أهمية أسلوب إعادة الهندسة من أن معظم المؤسسات في العصر الحديث تفتقد للكفاءة التنظيمية من منظور ومقاييس الأسواق العالمية، مما يتطلب لجوؤها إلى وسائل وأساليب تطوير وتحسين تمكنها من التكيف مع متغيرات الاقتصاد العالمي والتطورات التكنولوجية والمعرفية لتكون كفئة وفعالة، فكانت إعادة الهندسة ثورة حقيقة في عالم الأعمال لما تحمله من أفكار غير تقليدية ودعوة لإعادة التفكير والنظر بشكل جذري في كافة أنشطة وإجراءات وإستراتيجيات العمل التي أسست عليها كثير من المؤسسات.

¹ Etienne Jasmin, Gestion par processus et optimisation des processus, centre d'expertise des grands organismes, 2013, P 04.

² Jean-François PILLOU et Pascal CAILLEREZ , Tout sur les systèmes d'information, 3^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2016, P 101.

حيث إن العمل في كثير من المؤسسات مازال يتمحور حول عدد من المتخصصين المحصورين ضمن أطر محددة تفصل فيما بينها حدود وظيفية محددة، يسمى بعضها إدارة مالية أو إدارة تسويق أو إدارة إنتاج أو إدارة مشتريات أو إدارة مبيعات أو إدارة مخازن..، وأن كل منها يعمل وفق توجه إدارته العليا وليس وفق متطلبات العملاء. لقد كانت تلك الأطر ممتازة بعد الثورة الصناعية، ولكن العالم تغير تماما خلال قرنين، وتغير أكثر خلال العقدين الماضيين.

إن رغبة المؤسسات في تحسين ورفع أدائها، وقدرتها للاستجابة لمتطلبات السوق دفعها إلى محاولات لإجراء التحسين، وإعادة التنظيم تحت مسميات إعادة الهيكلة وضغط النفقات واستخدام نظم المعلومات ومكنة العمليات القديمة وتسريعها، إلا أن هذه الأساليب لم تحقق النتائج المطلوبة، لأن تسريع العمليات لم يخلصها من نقاط ضعفها، وإن معظم تصاميم الوظائف جاءت من عصر تختلف فيه المنافسة ولم يكن يعرف الكمبيوتر، لذلك فهي تتوجه نحو تحقيق الكفاءة وضبط العمل، والكفاءة والضبط ليست من المفاهيم الحديثة، بل الابتكار والسرعة والخدمة والجودة المطلقة هي مفاهيم حديثة يجب تحقيقها. وقد أظهرت نتائج مسح عالمي شمل عدد كبير من التنفيذيين في المؤسسات العالمية أُنجز خلال التسعينيات، أن أسلوب إعادة الهندسة كان على رأس قائمة الجهود التي بذلتها المؤسسات المختلفة لمواجهة المتغيرات التي تجتاح السوق العالمية¹.

تكمن قوة أسلوب إعادة الهندسة في أنه، بمجرد أن تصبح العملية الجديدة موجودة، عادة ما يشعر الناس أن طريقة التشغيل الجديدة تكون أفضل كثيرا جدا، وأنهم كان يجب أن يتعلموها منذ وقت طويل، ورد الفعل الشائع الآخر هو لماذا سبق لنا عملها بالطريقة السابقة من الأساس؟ وعادة تكون الإجابة بأن هذه هي الطريقة التي سبق أن اعتدنا عليها².

● أهداف تطبيق أسلوب إعادة الهندسة

إن الهدف الرئيسي لأسلوب إعادة الهندسة هو تحسين أداء المؤسسة بشكل كبير، وهذا الهدف الرئيسي بدوره ينقسم إلى أهداف جزئية يمكن حصرها فيما يلي³:

- تحقيق تغيير جذري في الإدارة، حيث يتمثل هذا الهدف في العمل على تغيير طريقة وأدوات العمل والنتائج من خلال تمكين العاملين من تصميم العمل والقيام به وفقا لاحتياجات المؤسسة وأهدافها؛
- التخلص من التعقيدات والإجراءات المكتنبة؛

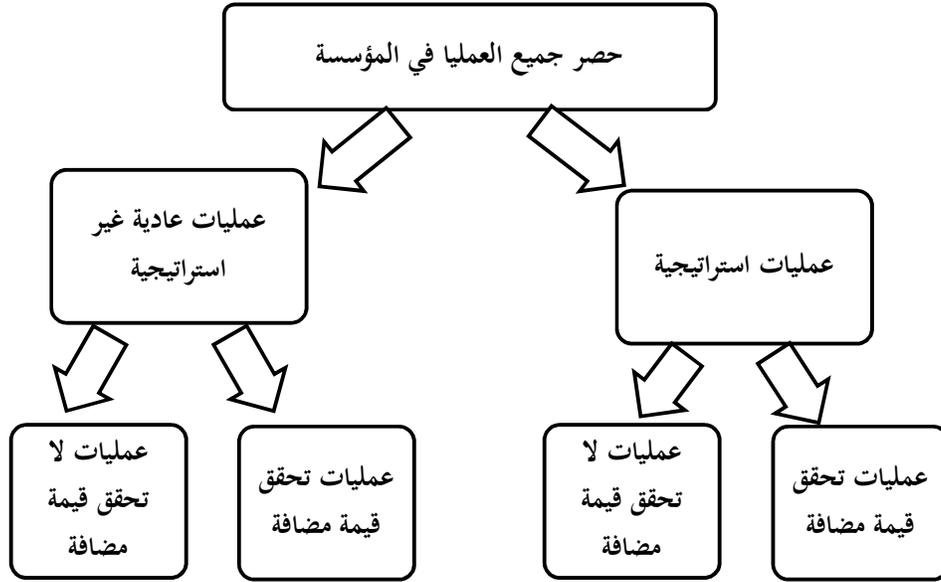
¹ ستار مجبل طالع العلياوي، مرجع سبق ذكره، ص 18.

² جيمس إيفان وجيمس دين، مرجع سبق ذكره، ص 332-333.

³ محمد الصيرفي، التطوير التنظيمي، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية- مصر، 2006، ص ص 150 - 151.

- السرعة والتميز في الأداء من خلال التوجه بالنتائج والتوجه بالعميل والقيادة وثبات الهدف والإدارة من خلال العمليات والحقائق وتطوير الأفراد والتعلم المستمر والابتكار والتحسين؛
 - استخدام نظم المعلومات في عمليات التحليل والرقابة والاتصالات ودعم القرار؛
 - خفض عدد المستويات التنظيمية بمعنى إدارات أقل، وظائف أقل ورقابة أقل؛
 - تحويل المديرين في المؤسسة إلى معلمين ومديرين في آن واحد، مع حتمية توافر مهارات عالية في أساليب التعامل مع الآخرين، فتكون فرق عمل تمارس صلاحيات مستقلة، وإعطاء التنظيم والأفراد العاملين درجة كبيرة من المرونة والبساطة بدلا من التعقيد، يؤدي إلى تحول دور المديرين من مشرفين إلى أفراد يعملون على مساعدة العاملين وتوجيههم وتحسس المشكلات التنظيمية والعمل على وضع حلول لها؛
 - تحويل التنظيم من هرمي إلى أفقي، عندما يتم تكوين فريق العمل أو فرق العمل للقيام بالمهام والواجبات، فإن عمليات اتخاذ القرار والمسؤوليات المترتبة على ذلك تنتقل إلى فريق العمل بدلا من الإدارات التي تحتاج إلى عقد اجتماعات عديدة لاتخاذ مثل هذه القرارات، وهو ما يعني إعطاء الصلاحيات إلى الأفراد ذوي الاختصاص في أداء الأعمال وفقا لأسلوب إعادة الهندسة، الأمر الذي يترتب عليه ضرورة إلغاء المستويات الإدارية الهرمية، والاستعانة بما يعرف بالتنظيم الإداري المنبسط الذي يعمل على بقاء البناء التنظيمي ثابتا وأفقيا، لأن فرق العمل تمارس أعمالها بحرية وباستقلالية؛
 - تشجيع الابتكار ودعم النتائج المحققة وتحفيز ومكافأة الأفراد العاملين، وطرح أفكار جديدة؛
 - الحد من دور الإدارة الوسطي حيث لم يعد هناك حاجة إلى وسيط بين الأفراد والقائد في إطار فرق العمل؛
 - التفويض في اتخاذ القرارات؛
 - تغيير أسلوب الترقية إلى التركيز على الأداء والقدرات؛
 - إجراءات تحسينات جوهرية وفائقة لخدمة العميل؛
 - التركيز على العمليات ذات القيمة المضافة في المؤسسة.
- ويؤدي ذلك إلى زيادة القيمة المضافة لكل عملية من العمليات حسب الشكل التالي:

الشكل رقم 03: حصر العمليات ذات قيمة مضافة أو لا في المؤسسة:



المصدر: فريد النجار، إعادة هندسة العمليات وهيكل الشركات - للتعامل مع العولمة والحروب التجارية الجديدة، دار طيبة، القاهرة- مصر، 2005، ص182.

• نتائج تطبيق أسلوب إعادة الهندسة

عند تطبيق أسلوب إعادة الهندسة في المؤسسة فإن ذلك يؤدي إلى مجموعة من النتائج المهمة التي يمكن أن تتمثل في أشكال تفصيلية من الفوائد، نوجزها في النقاط التالية¹:

- إتمام عمليات متكاملة وليس جزئيات صغيرة في المؤسسة.
- تشجيع الأفراد على المساهمة بالأفكار الجديدة في العمل وزيادة التنافس بين الأفراد في المؤسسة لتحقيق الأهداف.
- تشجيع الإبداع وتحسين العمل وتعميق روح الالتزام بالمسؤولية للأفراد في المؤسسة.
- تحسين أداء المؤسسة في الأمد الطويل والقصير من خلال تحسين الإنتاجية وتحسين خدمة العملاء وتنويع المنتجات أو الخدمات.
- زيادة درجة رضا العملاء عن المنتجات والخدمات أعلى مما تحققه منتجات وخدمات المنافسين.
- توضيق الفارق الزمني بين خطوات العمل واستخدام معايير دقيقة وأكثر موضوعية لقياس الأداء وتحسين جودة الخدمة.

¹ ستار مجبل العليايوي، مرجع سبق ذكره، ص 59.

- تخفيض زمن تقديم المنتجات والخدمات وتخفيض زمن الاستجابة لمتطلبات السوق وتخفيض زمن دورة تطوير وتصنيع المنتجات.
- تحسين نسبة المعرفة والاستخدام في المؤسسة.
- الحصول على وصف دقيق للعمليات الجوهرية اللازمة لتحقيق إستراتيجية المؤسسة.
- اعتماد حقيقة أن قيمة العميل هي المرشد الرئيسي لنشاط المؤسسة.
- تخفيض التكاليف ورفع جودة المنتجات.
- تغيير ثقافة المؤسسة، فهذه الأخيرة هي المحصلة الكلية للكيفية التي يفكر ويعمل بها الأفراد داخل المؤسسة.
- تجنب الأنشطة الغير ضرورية التي لا تضيف قيمة للعميل، أي اختيار الأنشطة ذات قيمة مضافة والتخلص من الأنشطة التي لا تقدم قيمة مضافة للمؤسسة والعميل.
- تخفيض الازدواج في الجهود والاستثمار من خلال تعزيز كل أنواع المشاركة بين المؤسسة والعملاء والموردين.

المطلب الرابع: الفرق بين أسلوب إعادة الهندسة وبعض أساليب التغيير

وفي هذا العنصر سنحاول إبراز الفرق بين أسلوب إعادة الهندسة وبعض الأساليب الإدارية الحديثة التي تهدف بدورها إلى تحسين أداء المؤسسة.

● مدخل التغيير التنظيمي

هذا المدخل يقصد به التأثير المباشر في موقف تنظيمي معين، أو تغيير طرق الأداء، أو في الاتجاهات والقيم السائدة في المؤسسة، ويتم التغيير إما في الأبعاد الأساسية للمؤسسات، وإما في النظم والأساليب الإدارية المتبعة في هذه المؤسسات أو أن يشمل التغيير كليهما، عرفه KURT Levin بأنه: "عبارة عن تحرك مؤثر في عملية توازن ديناميكي بين مجموعتين من القوى تعملان في اتجاهين متعاكسين في المجال المادي والاجتماعي والنفسي للعمل، وتتضمن إحدى هذه المجموعات قوى دافعة في حين تتضمن المجموعة المعاكسة قوى معيقة أو مقاومة"¹، ويعرفه Smith Steve بأنه: "عملية تحويل مؤسسة من خلال تطبيق منهج شمولي عملي متدرج من الواقع الحالي

¹ علي شريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية- مصر، 2003، ص 328.

إلى الواقع المراد الوصول إليه من خلال تطوير الأعمال والسلوك بإتباع أساليب عملية لتعزيز التغيير المراد إحداثه"¹، ويمكن التعامل مع التغيير من خلال بعض الوسائل التالية² :

- إيجاد وعي التغيير والافتناع بضرورته، وأول خطوة في هذا المجال وقبل كل شيء تجنب المفاجآت والقرارات الفوقية أو الارتجالية، وعن طريق إحاطة الأفراد العاملين مسبقا بما يراد عمله وأهدافه ودواعيه، والأفضل من ذلك، جعل الجميع يشعرون بضرورة التغيير والمساهمة في اتخاذ قراره، حتى يستعدوا للمرحلة الجديدة وتقبلها، بل والدفاع عنها مع الحفاظ على مستوى كبير من الثقة وحسن الظن بالإدارة، ويمكن إتباع أسلوب الاجتماعات واللقاءات والسماح للأفراد بإبداء الرأي ومناقشتهم في مجالات وطرق التغيير.
- العمل على توضيحات للأفراد في المؤسسة بمضامين التغيير ودوافعه ودواعيه وأسبابه بحيث يدركون ويتفهمون الأسباب الحقيقية من ورائه، مما يقطع دابر الشكوك والقلق، ويقطع سبل الإشاعات التي قد يثيرها بعض المعارضين.
- ضرورة إشعار الأفراد في المؤسسة بالمكاسب التي يمكن أن تتحقق لهم جراء التغيير بوصفه عاملا يراد منه الوصول بالجميع إلى الأفضل، الأمر الذي يسهم مساهمة فعالة في زيادة المكاسب المادية والمعنوية للعاملين، ومن الواضح أنه كلما اطمأن العاملون للإدارة وحسن تدبيرها، بل وكلما كانت الإدارة تحتل موقعا جيدا في نفوس الأفراد، كانت عملية نجاح التغيير أكبر، وتزداد النجاحات إذا شعر الجميع بالإنصاف.
- الاستعانة بالأفراد والأطراف الذين لهم تأثير فعال في الآخرين، ولو من خارج المؤسسة، لشرح التغيير وبيان دوافعه وأسبابه وفوائده، فإن ذلك قد يكون في بعض هذه الحالات إبعادا للشكوك والظنون السيئة.
- إشراك الأفراد في المؤسسة في بعض الاستراتيجيات بكافة مراحل التغيير كلما أمكن، فإن ذلك يكون من الضروري ولا يمكن الاستغناء عنه، والإنسان بطبيعته يتقبل أكثر ما يستشار فيه أو يوضع في صورته من أمور، عما يشترك فيه من تخطيط وتنفيذ.

هكذا يجب على أية مؤسسة مهما كانت طبيعة عملها وحجمها ودورها، ومهما كان نوع الإدارة المتبعة فيها أن تعمل على تحقيق الابتكارات والتغييرات التي تراها ضرورية بهدف ضمان بقائها، بل ونجاحها واستمرارها في القمة

¹ محمد عبد اللطيف بوضلاح وبن ناصر بوحرفة، نحو تفعيل دور إدارة التغيير بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، ص 136، نقلا عن:

www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/276/3/4/7442 بتاريخ 2016/02/15.

² ربحي مصطفى عليان، إدارة التغيير، دار صفاء، عمان- الأردن، 2014، ص 197.

وأن تعمل على إيجاد السبل والحلول التي تكفل استمراريتها في وسط المؤسسات العالمية، ويجب أن يبدأ التغيير من المدير نفسه فهو مطالب بالتفكير وتقييم قدراته ومهاراته ونقاط قوته وسلبياته، وأيضا التفكير في القوى البشرية التي ستعمل معه، وتوفر له الدعم وتشاركه في ترجمة وتقييم أفكاره المبدئية التي يطرحها عن التغيير المطلوب¹.

• مدخل التطوير التنظيمي

يمثل التطوير التنظيمي في جوهره تكريسا للمنهج السلوكي في الإدارة، مؤكداً لمقولة أساسية في الفكر الإداري ظلت مفترقا وحدا فاصلا بين المدارس التقليدية التي لا تنظر إلى الإنسان بوصفه أحد أدوات الإنتاج، وبين المدارس الحديثة في الإدارة التي تعد الفرد وكل ما يمثله من قيم وأعراف ومعتقدات محورا للعملية التنظيمية، لهذا أجمعت تعريفات التطوير التنظيمي على أن الفرد هو مركز الدائرة في التطوير التنظيمي بما يحمله من قيم وأعراف وأفكار². عرف Wendell French التطوير التنظيمي بأنه: "مجهودات منظمة تهدف لتحسين قدرات التنظيم على اتخاذ القرارات وحل المشاكل وخلق علاقات متوازنة بينه وبين البيئة عن طريق استخدام العلوم السلوكية"³، فالتطوير التنظيمي هو الجهد المخطط على مستوى التنظيم ككل تدعمه الإدارة العليا لزيادة فعالية التنظيم من خلال تدخلات مخططة في العمليات التي تجري في التنظيم مستخدمين في ذلك معرفة العلوم السلوكية، ويهدف التطوير التنظيمي إلى إرساء قواعد الثقة بين أفراد الجماعة وبين الجماعات المختلفة في المؤسسة وفي جميع مستوياتها التنظيمية، وإيجاد مناخ مفتوح لحل المشاكل في المؤسسة، تحديد مسؤولية اتخاذ قرارات حل المشاكل بحيث تكون القرارات أقرب ما يمكن إلى مصادر المعلومات والجهات المختصة المباشرة، وزيادة درجة الانتماء للمؤسسة ولأهدافها⁴.

إن مدخل التطوير التنظيمي يؤكد أنه لا يوجد تنظيم إداري نمطي أو تام يمكن تطبيقه في كافة المؤسسات أو حتى في معظمها، مع اختلاف نشاطها وظروفها وخصائصها وبيئة الأعمال التي تنشط بها، لذلك فإن مدخل التطوير التنظيمي يؤكد على أن عملية تطوير التنظيم تتطلب وضع مجموعة من الأسس والمبادئ التي تلائم كل مؤسسة دون غيرها، وبناء عليه يجب أن يتم تحديد الخصائص والسمات العامة للمؤسسة، وتصنيف نشاطاتها وكياناتها الرئيسية وتأثير ذلك في اختيار الأسس الملائمة التي ينتج عند تطبيقها التوصل إلى تنظيم إداري ملائم لأهداف المؤسسة⁵.

• إعادة الهيكلة

¹ سيد محمد جاد الرب، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الفكر العربي، القاهرة- مصر، 2009، 465.

² نفس المرجع السابق، ص 463.

³ بلال خلف سكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، الطبعة الثانية، دار المسيرة، عمان- الأردن، 2013، ص 23.

⁴ ستار مجيل طالع العليوي، مرجع سبق ذكره، ص 30.

⁵ مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الاسكندرية- مصر، 2005، ص 27.

تعتبر إعادة الهيكلة أحد مداخل التغيير والتي تستهدف الهيكل التنظيمي في المؤسسة، حيث عرف كل من Michael Hammer و James Chambi إعادة الهيكلة بأنها: "عملية إعادة تفكير في الجوانب الأساسية للتنظيم وإعادة تصميم الهيكل التنظيمي لتحقيق تحسن جوهري في أداء المؤسسة من حيث تكلفة وجودة وسرعة أداء العمل بين الإدارات والأقسام"¹. وعرفها أحمد ماهر بأنها: "إعادة ترتيب أو تغيير الوحدات التنظيمية خاصة الكبيرة منها سواء بالتوسع أو بالانكماش (أي دمج، تفكك، إلغاء) وغالبا ما يصاحبها تقليص حجم العمالة وبما يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة نظرا لانخفاض التكلفة"².

في ضوء التعاريف السابقة يمكن القول أن إعادة الهيكلة هي: مجموعة من الإجراءات المنهجية المخططة تسعى إلى التدخل من أجل إعادة تصويب الهياكل الفكرية والتنظيمية والبشرية والمالية والفنية والتسويقية للمؤسسة، مما يؤدي إلى تحسين الأداء كميًا ونوعيًا وضمان تحقيق أهداف المؤسسة. وإعادة الهيكلة هو المدخل الذي تلجأ إليه معظم مشروعات الإصلاح عالميًا، ولكنه ينطوي على كثير من الصعوبات وذلك حسب كيفية تطبيقه، وهو عملية مستمرة تقتضي تغييرا هيكليا، فمن الضروري إجراء مثل هذا التغيير لأنه يخدم عمليات الإصلاح ويساندها، ويمكن أن تطبق كليًا أو جزئيا.

ويشترك كل من أسلوب إعادة الهيكلة وأسلوب إعادة الهندسة في أن كلاهما يعتبر أسلوب إداري تطبقه المؤسسة من أجل رفع مستوى أداءها وكلاهما يهدف إلى التغيير، فأسلوب إعادة الهندسة يطرح مجموعة من الأسئلة لا تشمل فقط الطرق الإدارية المستخدمة، بل يتجاوزها إلى الأعمال نفسها والفرضيات التي تقوم عليها تلك الأعمال وهذا ما يشكل الفرق الأساسي بين أسلوب إعادة الهندسة وأسلوب إعادة الهيكلة، ونلاحظ أيضا أن كلا الأسلوبين متداخلين ولكنهما ليس متطابقين، فكل منهما يقوم بتصميم أجزاء في الإدارة بصورة جوهريّة، إلا أن أسلوب إعادة الهندسة يركز على الجوانب التنفيذية كالعمليات والمهام وإجراءات العمل، فإن أسلوب إعادة الهيكلة يركز على المستوى الأعلى والكلّي للإدارة ووظائفها الأساسية³. وبالإضافة إلى هذه الاختلافات إلا أن هناك اختلافات أخرى جوهريّة بين الأسلوبين يمكن إبرازها من خلال الجدول التالي:

¹ علي عبد الهادي مسلم وأمين علي عمر، علم تحليل وتصميم منظمات الأعمال (مدخلي إعادة الهيكلة وإعادة الهندسة)، الدار الجامعية، الاسكندرية- مصر، 2007، ص 219.

² أحمد ماهر، الإدارة (المبادئ والمهارات)، الطبعة الثالثة، الدار الجامعية، الاسكندرية- مصر، 2008، ص 557.

³ نفس المرجع السابق، ص 558.

جدول رقم 01: الفرق بين أسلوب إعادة الهندسة وإعادة الهيكلة:

أسلوب إعادة الهيكلة	أسلوب إعادة الهندسة
مجالات البحث لأسلوب إعادة الهيكلة تختص العلاقة بين المستويات الإدارية.	مجالات البحث لأسلوب إعادة الهندسة تشمل كل شيء في المؤسسة.
نطاق التغيير لأسلوب إعادة الهندسة يشمل الهيكل التنظيمي للمؤسسة.	نطاق التغيير لأسلوب إعادة الهندسة يشمل العملية الإدارية.
يركز أسلوب إعادة الهيكلة على الإدارات الوظيفية.	يركز أسلوب إعادة الهندسة على اتجاهات تدفق العمليات الإدارية.
يعمل أسلوب إعادة الهيكلة على تحقيق تغييرات هيكلية وبصورة تراكمية تدريجية.	يهدف أسلوب إعادة الهندسة إلى إجراء تغييرات سريعة وجذرية.

المصدر: أحلام خان، إعادة هندسة العمليات كمدخل لتميز إدارة الموارد البشرية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 12، 2012، جامعة محمد خيضر بسكرة- الجزائر، ص 160.

● إدارة الجودة الشاملة

يعتبر أسلوب إدارة الجودة الشاملة من الاتجاهات الحديثة في الإدارة، حيث تم تطبيق هذا الأسلوب في العديد من المؤسسات لتحسين وتطوير نوعية خدماتها وإنتاجها، والمساعدة في مواجهة التحديات الشديدة، وكسب رضا الجمهور. وقد حققت المؤسسات الإدارية الحكومية والخاصة نجاحات كبيرة إثر تطبيق هذا المفهوم خاصة في بعض الدول المتقدمة مثل اليابان، والولايات المتحدة الأمريكية، وبريطانيا، وفرنسا، أصبح مفهوم إدارة الجودة في الوقت الحالي أسلوبا إداريا مهما في مجال الإدارات الحديثة من خلال ما حققه هذا النمط الجديد من نجاحات في الإدارة¹.

كنتيجة لأهمية هذا المفهوم وانتشار تطبيقه في دول العالم، ازداد اهتمام الباحثين والدارسين ومراكز العلم به، وقدموا الكثير من المساهمات التي تساعد على تبنيه وتطبيقه. وقد طرحت تعاريف كثيرة لهذا المفهوم، وأصبح لكل تعريف مفهوم ومعنى وجهة نظر الباحث، إلا أن ذلك لم يؤثر ولم يغير مفهوم ومعنى إدارة الجودة. ويقدم معهد الجودة الفيديرالي تعريفا للجودة الشاملة على أنها: "القيام بالعمل بشكل صحيح ومن أول خطوة مع ضرورة الاعتماد على تقييم العمل في معرفة مدى تحسين الأداء"².

أما Steve Cohen وMarque Ronald، فيعرفان إدارة الجودة الشاملة بأنها: "التطوير والحفاظ على إمكانيات المؤسسة من أجل تحسين الجودة بشكل مستمر، والإيفاء بمتطلبات المستفيد وتجاوزها، وكذلك البحث عن الجودة

¹ موسى اللوزي، التطوير التنظيمي (أساسيات ومفاهيم حديثة)، الطبعة الخامسة، دار وائل، عمان- الأردن، 2012، ص 233.

² مؤيد عبد الحسين ويوسف حجييم الطائي، إدارة الجودة الشاملة، مؤسسة الوراق، عمان- الأردن، 2004، ص 316.

وتطبيقها في أي مظهر من مظاهر العمل بدءاً من التعرف على احتياجات المستفيد وانتهاءً بمعرفة مدى رضا المستفيد عن الخدمات أو المنتجات المقدمة له"¹.

ورغم اختلاف أسلوب إدارة الجودة الشاملة عن أسلوب إعادة الهندسة، فالكثير من المختصين والباحثين في العلوم الإدارية يعتبرون أن الأسلوبان عبارة عن وجهان لعملة واحدة، حيث لا يمكن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بمعزل عن تطبيق مفهوم إعادة الهندسة، وحول درجة التطابق والتكامل بين الأسلوبين يقول Michael Hammer و James Chambi بأن: "إعادة الهندسة وإدارة الجودة الشاملة لا تعتبران متناقضين كما لا تعتبران متطابقتين، وإنما تكملان بعضهما"².

غير أن هناك بعض الفروق بين الأسلوبين نبرزها من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 02: الفرق بين أسلوب إعادة الهندسة وإدارة الجودة الشاملة:

المؤشرات	أسلوب إعادة الهندسة	أسلوب إدارة الجودة الشاملة
مستوى التغيير	يعمل أسلوب إعادة الهندسة على تحقيق ما ترغب المؤسسات تحقيقه ولكن في فترة وجيزة.	تعمل إدارة الجودة الشاملة على تحقيق ما ترغب المؤسسات تحقيقه بصورة بطيئة ومستمرة.
الأسلوب	يهدف الأسلوب إلى الهدم الخلاق ويكون بصورة مفاجئة.	يهدف هذا الأسلوب إلى الصيانة والتحسين.
الاستثمارات	تقوم المؤسسة باستثمارات كبيرة ولكن مع جهد قليل للمحافظة عليها.	الاستثمارات في إدارة الجودة الشاملة قليلة ولكن تبذل المؤسسة جهد كبير للمحافظة عليها.
سرعة التغيير	يهدف أسلوب إعادة الهندسة إلى التغيير بصورة سريعة وجذرية.	تعمل إدارة الجودة الشاملة على تحقيق تحسينات إضافية جديدة وبصورة تراكمية تدريجية.
التوجه	نطاق التغيير لأسلوب إعادة الهندسة يشمل العملية الإدارية ويبدأ من القمة.	نطاق التغيير لأسلوب إدارة الجودة الشاملة تكون فيه البداية من القاعدة إلى القمة.
مجالات البحث	مجالات البحث لأسلوب إعادة الهندسة تشمل كل شيء في المؤسسة.	مجالات البحث لإدارة الجودة الشاملة تختص بمحاجات العملاء.
متابعة الأسلوب	يحتاج تطبيق أسلوب إعادة الهندسة إلى المتابعة والرقابة الإدارية اليومية.	أسلوب إدارة الجودة الشاملة بعد تطبيقه واستخدامه بصورة أساسية لا حاجة إلى الرقابة الإدارية الدائمة والمستمرة عليه.
التأثير في أفراد المؤسسة	يهدف أسلوب إعادة الهندسة إلى إثارة الإبداعات والابتكارات.	يهدف الأسلوب إلى بناء مهارات لدى الأفراد.
درجة المخاطرة	عالية، فعدم توفر العوامل المساعدة بموافقة الإدارة العليا ومشاركة الأفراد قد تؤدي إلى فشل المشروع.	درجة مخاطرة معتدلة.

المصدر: علي خلف سلمان الركابي، إدارة الجودة الشاملة والتحسين المستمر في تخفيض كلف الفشل، أطروحة دكتوراه، جامعة بغداد- العراق، 2011، ص 107.

¹ موسى اللوزي، التطوير التنظيمي (أساسيات ومفاهيم حديثة)، مرجع سبق ذكره، ص 234-235.

² مايكل هامر وجيمس شامبي، مرجع سبق ذكره، ص 120.

المبحث الثاني: تحليل أسلوب إعادة الهندسة

إن أسلوب إعادة الهندسة كغيره من الأساليب الإدارية، يجب تحليله لتتمكن المؤسسة من تطبيقه من خلال التعرف على أبعاده والعمليات التي تحتاج إلى إعادة هندسة وأسباب تطبيقه، والمسؤولين عن تطبيقه في المؤسسة، لتتمكن المؤسسة من إحداث تحسينات في الأداء لتضمن بقائها واستمراريتها في ظل البيئة المتغيرة والتطورات السريعة والمنافسة الشديدة.

المطلب الأول: مرتكزات أسلوب إعادة الهندسة والمحاور الرئيسية له

إن تطبيق أسلوب إعادة الهندسة في المؤسسة يركز على مجموعة من المرتكزات الرئيسية، بالإضافة إلى أنه يشمل عدة محاور، وسيتم التطرق لأهم هذه المرتكزات والمحاور.

● مرتكزات أسلوب إعادة الهندسة

يرتكز نجاح تطبيق أسلوب إعادة الهندسة في المؤسسة على مجموعة من المرتكزات الرئيسية، وهي كل من الموارد البشرية، نظم المعلومات والهيكل التنظيمي للمؤسسة، كما هو موضح فيما يلي¹:

- إعادة هندسة الموارد البشرية: الأفراد في المؤسسة هم الأكثر استهدافا من طرف المؤسسات التي تسعى من خلالها إلى تحقيق أهداف أسلوب إعادة الهندسة، ولهذا ينبغي عليها أن تركز على إعادة هندسة الموارد البشرية، والتي تعتبر الطريقة المستخدمة لدى المؤسسات العالمية لتطوير، وتقسيم، وتعزيز قدرة الأفراد وصلاحياتهم في المؤسسة، قصد تحقيق أهداف المؤسسة وتحسين أدائها.

- إعادة هندسة نظم المعلومات: إن الانتشار الواسع لتكنولوجية المعلومات يبقى السبب الرئيسي الذي أدى إلى تصميم واستخدام نظم المعلومات، وحسب Michael Hammer وJames Chambi، لا يوجد إعادة هندسة دون نظم معلومات، فهذه الأخيرة هي إحدى أهم الأدوات المتاحة للإدارة من أجل التكيف والتعامل مع التغيير، فنظم المعلومات هو الذي يسمح بتلاحم وتماسك التنظيم كوحدة واحدة، وبالتالي فإن تطبيق أسلوب إعادة الهندسة يعتمد بشكل أساسي على مواكبة التطور السريع لتكنولوجيا المعلومات، فأسلوب إعادة الهندسة يقوم بإعادة تصميم العمل بصفة جذرية باستخدام نظم المعلومات، لذلك يتم إعادة تصميم نظم المعلومات بالمؤسسة بما يخدم التغييرات التي تهدف المؤسسة لتحقيقها.

- إعادة هندسة الهيكل التنظيمي: الهيكل التنظيمي للمؤسسة هو الذي ينظم العلاقة بين السلطة وقنوات الاتصال، فالهيكل التنظيمي هو الذي ينظم نشاطات المؤسسة في مجموعة من الوظائف والإدارات، فهو يحدد خطوط السلطة وتوزيعها في المؤسسة ويحدد مهام وواجبات ومسؤوليات كل فرد فيها، وأدوات

¹ Michel Le Seac'h, LE REENGINEERING, 2^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2003, P 97.

التنسيق فيما بينهم، ولكي تنجح المؤسسة في تطبيق أسلوب إعادة الهندسة عليها أولاً أن تقوم بإعادة تصميم هيكلها التنظيمي.

● المحاور الرئيسية لأسلوب إعادة الهندسة

تمثل المحاور الرئيسية لبرنامج إعادة الهندسة في مجموعة من المحاور، أهمها¹:

- العمليات المتعلقة بمجال عمل محدد: إذا علمنا أن العملية هي مجموعة من الأنشطة ذات العلاقة بتحويل المدخلات إلى مخرجات، فإن العمليات الرئيسية تمثل العنصر الحوري المستهدف تطويره في برامج إعادة الهندسة، لأن هذه العمليات لها تأثير على القيمة من وجهة نظر العميل من خلال مجموعة من الأنشطة التي ستقوم بتحويل المدخلات إلى مخرجات بأحسن طريقة ممكنة وبمردودية عالية تفوق النتائج التي كانت تحقق قبل تطبيق أسلوب إعادة الهندسة، وعادة ما تشمل هذه العمليات التي تثير اهتمام المؤسسة وتدفعها إلى تغييرها جذرياً ما يلي: تطوير المنتج، تنفيذ أوامر الشراء، التصنيع أو عمليات التشغيل، الإمدادات والتوزيع والنقل، التسويق والمبيعات، وخدمة العميل.
- الأنشطة المحققة للقيمة المضافة: تتمثل في الأنشطة المشكلة للعملية والتي تضيف شيئاً ذو أهمية للعميل وتدفعه إلى الرغبة والاستعداد أكثر لدفع قيمة أكبر للحصول على المنتج، وعادة ما تشمل هذه الأنشطة ثلاثة أنواع: أنشطة محققة للقيمة، أنشطة المناولة، والمتمثلة في التعاملات اليومية التي تعمل على تحريك أجزاء ومكونات العمل عبر حدود الوظائف المختلفة داخل المؤسسة، وأنشطة الرقابة والمتابعة، التي تتولى مراقبة أنشطة المناولة عبر حدود المؤسسة.
- العمليات الإستراتيجية: حيث توجه المؤسسة اهتمامها نحو إعادة بناء وهندسة العمليات الضرورية اللازمة لإنجاز الأهداف وتحقيق الرؤية المستقبلية للمؤسسة وتحويلها إلى واقع ملموس.
- الهياكل التنظيمية: في هذا الصدد يجب أن توافق البنية الأساسية الداعمة، العمليات المطلوب إعادة بناءها من ناحية النظم والسياسات والهياكل التنظيمية، وذلك من خلال مراجعة وتنقيح نظم تشغيل البيانات حسب متطلبات واحتياجات العملية الجديدة، ونفس الشيء بالنسبة للسياسات والإجراءات، فضلاً عن ضرورة إعادة تصميم الهياكل التنظيمية في ضوء التوجه نحو الاعتماد على فرق العمل في مجالات وظيفية مختلفة كبديل عن الهياكل التنظيمية الوظيفية والهرمية المعروفة لدينا.

¹ فرحات غول، دور إعادة الهندسة كأسلوب للتغيير التنظيمي في ظل الأوضاع البيئية الراهنة، الملتقى العلمي الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، ماي 2011، جامعة الجزائر 03، ص 12.

- المثالية في تدفق العمل والإنتاجية: طبعاً إذا علمنا بأن نتيجة عملية إعادة الهندسة تتمثل في تحقيق المثالية في تدفق العمل والإنتاجية والتي تتوقف بذاتها على طبيعة ونوع العملية المطلوب إعادة بناؤها، سواء كانت عمليات متعلقة بمجال عمل معين والتي تشمل عمليات رئيسية وعمليات فنية، والمهم هو ضرورة التناسق والتناغم بين النوعين لأن الثاني يساهم في تحقيق نواتج النوع الأول.
- إعادة التصميم بشكل جذري وسريع: حيث أن برنامج إعادة البناء يستهدف تحقيق أعلى مستوى أداء في مجال أعمال معين من خلال إجراء إعادة تصميم للعمليات بشكل كلي وبحيث يمكن للمؤسسة جني ثمار هذا الجهد في وقت مناسب.

المطلب الثاني: أبعاد أسلوب إعادة الهندسة

يمكن حصر أبعاد أسلوب إعادة الهندسة في ثلاث أبعاد أساسية وهي: العناصر المكونة له والمبادئ التي يركز عليها، والخصائص التي يتميز بها عن باقي الأساليب الإدارية الأخرى.

● عناصر أسلوب إعادة الهندسة

يتميز أسلوب إعادة الهندسة بمجموعة من العناصر تميزه عن غيره من أساليب التغيير والتحسين، ونذكر أهم هذه العناصر فيما يلي¹:

- أن يكون التغيير أساسياً: إن أسلوب إعادة الهندسة يطرح أسئلة أساسية لا تشمل فقط الطرق والأساليب الإدارية المستخدمة، بل تتجاوزها إلى الأعمال نفسها، والفرضيات التي تقوم عليها تلك الأعمال مثل: لماذا نقوم بالأعمال التي نقوم بها؟ ولماذا نتبع هذا الأسلوب في العمل؟ مثل هذه الأسئلة الأساسية تضع الفرضيات التي تقوم عليها الأعمال محل التساؤل، وتدفع الأفراد العاملين إلى إعادة النظر في الفرضيات.
- أن يكون التغيير جذري: يجب أن يكون التغيير في أسلوب إعادة الهندسة جذرياً، وليس تغييراً سطحياً يتمثل في تحسين وتطوير ما هو موجود أي ترميم الوضع الحالي، إن التغيير الجذري يعني اقتلاع ما هو موجود من جذوره وإعادة بنائه بما يتناسب مع المتطلبات الحالية، وأهداف المؤسسة.
- أن تكون النتائج جوهرية وضخمة: يتطلع أسلوب إعادة الهندسة إلى تحقيق نتائج جوهرية وضخمة، أي لا تقتصر على التغيير والتحسين النسبي والشكلي في الأداء، والذي غالباً ما يكون تدريجياً.

¹ بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص ص 150 - 151.

- أن يكون التغيير في العمليات: تركز إعادة الهندسة على تحليل وإعادة بناء العمليات الإدارية، وليس الهياكل التنظيمية ومهام الإدارات أو المسؤوليات الوظيفية، فالعمليات الإدارية نفسها هي محور التركيز والبحث، وليس الأشخاص والإدارات.

- أن يعتمد التغيير على نظام معلومات: يعتمد أسلوب إعادة الهندسة على الاستثمار في تقنية المعلومات واستخدام هذه التقنية بشكل فعال، بحيث يتم توظيفها للتغيير الجذري الذي يخلق أسلوبا إبداعيا في طرق وأساليب تنفيذ العمل، وليس استعمال آلات فقط بهدف توفير الوقت.

- أن يعتمد التغيير على التفكير الاستقرائي: يعتمد أسلوب إعادة الهندسة على الاستقراء والمتمثل في البحث على فرص التغيير قبل بروز مشاكل تدعو للتغيير، ويرفض أسلوب إعادة الهندسة التفكير الإستنتاجي والمتمثل في الانتظار حتى بروز المشكلة ثم العمل على تحليلها والبحث عن حلول مناسبة لها.

● مبادئ أسلوب إعادة الهندسة

يركز أسلوب إعادة الهندسة على الوصول إلى تحسينات جوهرية في عمليات المؤسسة بما يحقق متطلبات العميل من ناحية الجودة، السرعة، التجديد، التنوع والخدمات، ويتطلب تحقيق هذا التعرف على المبادئ التي لها علاقة بكيفية أداء العمل ومكان أدائه وتوقيت أدائه وتجميع البيانات ودمجها وتحليلها، ومبادئ أسلوب إعادة الهندسة هي¹:

- نظم حول المخرجات وليس المهام: هناك كثير من المهام التي يؤديها مجموعة من الأفراد يجب أن تدمج في وظيفة واحدة، ويمكن أن تؤدي هذه الوظيفة بواسطة فرد واحد أو فريق، ويجب أن تحتوي الوظيفة الجديدة التي تم تواجدها على كل الخطوط التي تؤدي إلى الحصول على المخرجات المحددة، حيث أن التنظيم حول المخرجات يؤدي إلى تحقيق سرعة أكبر في تنفيذ الأعمال وتحسين الإنتاجية والاستجابة إلى طلبات العملاء.

- جعل الذين يستخدمون المخرجات يقومون بالعملية: يتطلب ذلك أن يكون الأفراد الذين يقومون بالعمل والمتخصصين بالعمليات والأقرب للعمليات هم المسئولين عن أداء العملية وهذا ينتج عنه تحويل العمليات عن الحدود التقليدية المتواجدة في التنظيم، فمثلا، يمكن للعاملين القيام بعمليات الشراء بأنفسهم دون أن يطلبوا من إدارة المشتريات القيام بذلك، يمكن للعملاء أن يقوموا بعمليات الإصلاح بأنفسهم ويمكن للموردين أن يديروا المخزن.

¹ سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، الاسكندرية- مصر، 2002، ص 313.

- دمج عمليات تشغيل المعلومات في العمل الحقيقي الذي ينتج المعلومات: يعني هذا أن الأفراد المسؤولين عن جمع المعلومات يجب أن يكونوا أيضا مسؤولين عن تشغيل المعلومات، وهذا يقلل الحاجة إلى مجموعة أخرى تكون مسئولة عن المعلومات ويقلل الأخطاء عن طريق تخفيض عدد نقاط الاتصال الخارجي بالمعلومات، فمثلا حسابات الدفع والتي تتطلب إصدار الأوامر واستلام الفواتير وإصدار الطلبات يمكن القضاء عليها عن طريق استخدام التبادل الإلكتروني للبيانات.
- معاملة الموارد الموزعة لا مركزيا كما لو كانت مركزية: إن الاعتماد على نظم المعلومات جعل من الممكن إتمام الإشراف والتخطيط للموارد اللامركزية كما لو كانت مركزية، فقواعد البيانات المركزية وشبكات الاتصال الالكترونية تمكن من ربط كثير من الوحدات اللامركزية في المجالات المختلفة مع الاحتفاظ بمرونتهم واستجابتهم للعملاء.
- دمج العمليات المتوازية بدلا من دمج نتائجهم: إن عمليات دمج نتائج العمليات فقط هو المسئول عن إعادة العمل، والتكاليف العالية وتأخير المخرجات النهائية، ولهذا لا بد من دمج العمليات نفسها والتنسيق بينها خلال العمليات، والهندسة المتزامنة خير دليل ومثال على ذلك حيث يتم خلال مرحلة التقييم دمج المسؤولين عن التصميم الهندسي والمسؤولين عن العمليات التشغيلية والمسؤولين عن الأنشطة التسويقية للتعرف على احتياجات العملاء المتوقعة وترجمتها في شكل مواصفات للمنتج تضمن ملاءمتها وتوافقها مع القدرات التنظيمية المتاحة ومتطلبات العملاء أيضا.
- جعل نقطة اتخاذ القرار حيث يتم أداء العمل وبناء الرقابة في العملية نفسها: إن عملية اتخاذ القرار يجب أن تكون جزء من العمل، وهذا ممكن مع وجود الكثير من العاملين ذو المعرفة والمتعلمين بالإضافة إلى توافر تكنولوجيا المعلومات المستعملة في نظم دعم القرار.
- الحصول على المعلومات من مصدرها: يجب أن يتم جمع المعلومات والحصول عليها فور حدوثها عن طريق نظام معلومات فعال، إن تطبيق هذه المبادئ يمثل إرشادات وتوجيهات ضرورية لمجهود أسلوب إعادة الهندسة.

● خصائص أسلوب إعادة الهندسة

أسلوب إعادة الهندسة من الأساليب التي ليس له نمط واحد عند تطبيقه، فعملية تطبيقه على طبيعة نشاط المؤسسة، ومدى اقتناع القائمين عليها بأهمية هذه العملية، والمواد التي تخصصها المؤسسة لهذه العملية، والواقع أن الدراسة التمهيدية التي تظهر الحاجة إلى إعادة الهندسة هي العامل المحدد للطريقة التي يتم على أساسها تطبيق

أسلوب إعادة الهندسة، وبشكل عام فإن الإطار العام لأسلوب إعادة الهندسة يتميز بمجموعة من الخصائص، نذكر أهمها فيما يلي¹:

- معرفة نقاط الضعف من الجذور، أي عند اكتشاف الخلل، يجب البحث عن المصدر الرئيسي والأصلي للخلل لكي يتم معالجته بصورة جذرية؛
- البدء بالعمليات ذات القيمة المضافة، ثم تحديد العمليات المساعدة التي لها أثر إيجابي على العملاء، مع اندماج وتداخل العمليات الجوهرية ذات القيمة المضافة والعمليات المساعدة في إطار نظم المعلومات.
- دمج عدة وظائف في وظيفة أخرى جديدة، حيث إن إلغاء تعدد جهات الاختصاص يعني التخلص من الأخطاء أو إعادة العمل، كما أنها تؤدي إلى خفض التكاليف الإدارية غير المباشرة، ومن المميزات أيضا تحسين مستوى الرقابة نظرا لتنفيذها بواسطة عدد أقل مما يسهل توزيع المسؤوليات عليهم ومراقبة أدائهم؛
- تنفيذ خطوات العمليات حسب طبيعتها والتخلي على أسلوب خطوات العمل الأمر الذي يؤدي إلى إنجاز العديد من خطوات العمل في وقت واحد، حيث يتميز أسلوب إعادة الهندسة بالتخلي عن أسلوب ترتيب الخطوات المتتالية للعمل، وإخضاع الترتيب لطبيعة العملية نفسها، والتدفق الطبيعي للعمل هو البديل المنطقي لخطوط العمل المصطنعة والتي لا تفيد في شيء سوى تأخير إنجاز العمل بطريقتين: الأولى، تتمثل في إنجاز العديد من الخطوات في وقت واحد، والثانية تتمثل في خفض الوقت المستغرق بين خطوات العمل الأولى والأخيرة مما يؤدي إلى تضيق الفارق الزمني بين تلك الخطوات؛
- الموظفون يتخذون القرارات، حيث أنه يلاحظ أن المؤسسات التي تتبنى إعادة الهندسة تقوم بإسناد العمليات أفقيا ورأسيا إلى الموظفين ومن ثم يستدعي الأمر منح هؤلاء الموظفين القدرة على اتخاذ القرارات بعد أن كان ذلك حكرا على المديرين فقط؛
- تعدد خصائص العمليات: فالعمليات التقليدية المصممة بطريقة واحدة لمعالجة جميع الحالات في غاية التعقيد نظرا لاشتمالها على إجراءات واستثناءات خاصة لمعالجة نطاق واسع من الحالات بينما تكون العمليات ذات المواصفات المتعددة على النقيض من ذلك نظرا لأن كل من مواصفاتها يتم تقييمها لمعالجة الحالات المناسبة فقط وبالتالي تنتفي الحاجة إلى الإجراءات الاستثنائية الخاصة؛
- إنجاز العمل في مكانه: بمعنى أن العلاقة بين العمليات وتنظيمات العمل بعد تطبيق أسلوب إعادة الهندسة تبدو مختلفة عن السابق، حيث يؤدي نقل العمل من خلال الوحدات التنظيمية المستقلة بينما

يؤدي الأسلوب الجديد المتمثل في توحيد ومناقلة العمل إلى الجهات الأكثر فعالية لانجازه إلى الاستغناء عن الحاجة إلى ضم أجزاء العمل المشتتة؛

- خفض مستويات الرقابة والمراجعة: حيث تستهدف إعادة الهندسة إتباع أسلوب مراقبة أكثر توازنا من خلال استبدال الخطوات الرقابية الصارمة بأساليب الرقابة الكلية بمعنى النظر في الحالات العامة بدلا من الحالات الفردية؛

- الجمع بين المركزية واللامركزية، تتمكن المؤسسات التي تطبق أسلوب إعادة الهندسة من الجمع بين مميزات المركزية واللامركزية في عملياتها، حيث تساعد تقنية المعلومات المتطورة على تمكين الإدارات من العمل بصورة مستقلة، وفي نفس الوقت تمكن المؤسسة من الاستفادة من مزايا المركزية عن طريق ربط جميع الإدارات بشبكة اتصالات واحدة.

المطلب الثالث: أسباب ومؤشرات تطبيق أسلوب إعادة الهندسة

المؤسسات التي تطبيق أسلوب إعادة الهندسة في الغالب يكون لديها مجموعة من الأسباب وتظهر لها مجموعة من المؤشرات الأمر الذي يجعلها تتبنى هذا الأسلوب بهدف إجراء التحولات اللازمة التي تسمح لها بمواجهة التغييرات وتلبية رغبات العملاء.

• أسباب تطبيق أسلوب إعادة الهندسة

بعد عدة سنوات منذ ظهور أسلوب إعادة الهندسة، الكثير من المؤسسات العامة والخاصة الربحية وغير الربحية انهمكت بنشاط وفعالية في عملية إعادة الهندسة، حيث يرى المهتمون بهذا المجال أن هذه المؤسسات كانت تحت ضغط داخلي وآخر خارجي للتغيير والاستجابة للمؤثرات والحوافز المختلفة، ففي حالة المؤسسات التي تسعى إلى الربح قد تشمل هذه الحوافز: المنافسة العالمية والاندماج، المنافسة المحلية أو الصناعية والاندماج التجاري وتكامل سلسلة التموين، العائد مقابل مشكلات التكاليف، أما بالنسبة للمؤسسات غير الربحية فهذه الحوافز قد تشمل ضغط العائدات، التخصص، الاندماج، وإدخال برامج جديدة بدون التحول الصحيح لتقديم الخدمات، ومهما كانت الأسباب فإن الضغط لتحسين المنتجات أو الخدمات المقدمة هو ضغط ثابت ومستمر ومكثف.

وفي دراسة عن تطبيق أسلوب إعادة الهندسة شملت مائتين وثمانية وأربعين مؤسسة موزعة على أربع وأربعين دولة، ضمت معظم قطاعات الأعمال (صحية، صناعية، تجارية، خدمية وتعليمية)، هدفت إلى كشف الأمور والجوانب المهمة في تلك التجارب العلمية، وتبين أن أهم ثلاثة أسباب لاعتماد أسلوب إعادة الهندسة هي: الرغبة في تقليل التكلفة، ضغوط المنافسة، تدني مستوى رضا العملاء¹.

¹ هشام حمود الشبلي ومروان محمد النور، مرجع سبق ذكره، ص 462.

إن ما جعل أسلوب إعادة الهندسة يلقي هذا الاهتمام من قبل كثير من المؤسسات الخاصة والعامة، الربحية والخدمية، هو شدة المنافسة وخصوصا بعد التغيرات الاقتصادية التي صاحبت تطبيق اتفاقية التجارة العالمية، وتدني مستوى رضا العميل، كما أن شدة الطلب وزيادته على كثير من الخدمات أوجد ضغطا شديدا على المؤسسات الخدمية ومن ثم أخذت تعمل على إعادة هندسة العمليات بها¹.

• مؤشرات تطبيق أسلوب إعادة الهندسة

تحتاج المؤسسات إلى دراسة وتحليل البيئة بصورة مستمرة، حيث تظهر هناك مؤشرات تدل على ضرورة إعادة النظر في الوضع القائم، ويمكن إجمال هذه المؤشرات في²:

1- المؤسسات المتراجعة: المؤسسات المتراجعة هي المؤسسات التي تعاني من مشاكل، تظهر هذه المشاكل من خلال الملاحظات أو الدراسات الاستطلاعية للوصول إلى مؤشرات تدل على ضرورة إجراء أسلوب إعادة الهندسة، ومن هذه المؤشرات ارتفاع تكاليف التشغيل، وزيادة المشكلات بين العاملين، وتعرش عمليات التشغيل وتراجع الأداء عموما، العجز المالي.

2- المؤسسات الساكنة: تلك المؤسسات التي في طريقها إلى التراجع من حيث عدم قدرتها على المنافسة، وعدم القدرة على تغيير أساليب العمل وتطويرها، أو عدم القدرة على تحديث وتطوير الأنظمة والقوانين المعمول بها.

3- المؤسسات الناجحة: تتمثل في المؤسسات ذات الطموح العالي التي ترغب في تحقيق النجاحات والاستمرار في العمل وليس بالضرورة أن يكون هنا بوادر لظهور المشكلات في العمل، ففي مثل هذه الحالة تكون إعادة هندسة نظم العمل، الحل الوحيد لتحقيق هذه الطموحات.

المطلب الرابع: تحديد العمليات التي تحتاج إلى إعادة هندسة والجهات المسؤولة على تطبيقه

عند تطبيق أسلوب إعادة الهندسة، فإن على المؤسسة أن تحدد أولا العمليات التي تحتاج إلى إعادة هندسة وهي العمليات التي تحتاج لإصلاح واختيار العمليات التي تعاني من خلل، وأيضا اختيار الجهات والأفراد المسؤولين عن تطبيقه، ومن خلال العناصر التالية سنحاول توضيح ذلك.

• العمليات التي تحتاج إلى إعادة هندسة

من الصعب أن تقوم المؤسسة بإعادة هندسة جميع عملياتها في وقت واحد ولكن عليها أن تخضع عملياتها إلى معايير من أجل تحديد أولويات إخضاعها لمشاريع إعادة الهندسة، وهذه المعايير هي³:

¹ نفس المرجع السابق، ص 463.

²Jean- François DAIGNE, Ré-ingénierie et reprise d'entreprise, Economica, Paris- France, P23.

³محمد الصوري، مرجع سبق ذكره، ص 148-149.

1- معيار الخلل: هو معيار يستخدم في تحديد أي العمليات تواجه درجة عالية من الخلل الوظيفي وهنا يمكن الاستفادة بمجموعة من الظواهر التي تدل على وجود خلل وظيفي، وهي: الإفراط في تبادل المعلومات، وجود معلومات زائدة عن الاحتياج، قيام الأفراد بالمؤسسة بإدخال معلومات مستخرجة من حاسب آلي إلى حاسب آلي آخر، نقص في المخزون من السلع أو تكادسه وارتفاع نسبة التقادم، التزايد المستمر في الأنشطة الرقابية في المؤسسة مقارنة بالأنشطة الإنتاجية، وتزايد نسب التعديلات الخاصة والحالات الاستثنائية.

2- معيار الأهمية: هو معيار يستخدم في تحديد أي معلومات أكثر تأثيراً على العملاء وهنا يمكن للمؤسسة تحديد المعايير التي تمم العملاء أكثر من غيرها مثل: موعد التسليم، مواصفات المنتج، السعر. وبعد ذلك يتم ربط هذه المعايير بالعمليات ذات التأثير الأكبر على العملاء وذلك بهدف إعادة قائمة بأولويات العمليات التي يجب إعادة هندستها.

3- معيار الجدوى: معيار يستخدم في تحديد العمليات التي تحظى بأعلى درجة من جدوى إعادة الهندسة وهنا يتم أخذ مجموعة من العوامل في الاعتبار، من أهمها: كبر حجم العملية، فكلما كان حجم العملية كبير كلما شاركت فيه وحدات تنظيمية أكثر وكلما اتسع نطاق تلك العملية غير أن احتمال النجاح هنا يكون قليلاً لأنه يعني الحاجة إلى مشاركة عدد أكبر من المديرين وكذا ضبط عدد كبير من النظم، بالإضافة إلى ذلك ارتفاع تكاليف عملية إعادة الهندسة حيث أن مشاريع إعادة الهندسة تتطلب استثمارات ضخمة ولاسيما في مجال نظم المعلومات، ومدى كفاءة فريق العمل الموكل إليه تنفيذ مشاريع إعادة الهندسة.

• الطرق المتبعة لتحديد العمليات التي تحتاج إلى إعادة هندسة

لا يجب دراسة جميع العمليات التي تحتاج إلى إعادة هندسة، إذ يتم اختيار العملية الأكثر احتياجاً لإعادة الهندسة لدراستها، ويتم التركيز على العملية التي لها تأثير كبير ومباشر على تطوير العمل، وهناك أساليب كثيرة للتعرف على أكثر العمليات احتياجاً لإعادة الهندسة، نذكر منها:

أسلوب تحليل باريتو: يستخدم هذا الأسلوب في تحديد المشكلة ذات الأثر الأكبر، وباستخدام هذا الأسلوب نستطيع أن نحدد أكثر العمليات احتياجاً لتطبيق أسلوب إعادة الهندسة والتي لها أكبر الأثر في تطور العمل، ويتم تطبيق هذا الأسلوب بإتباع الخطوات التالية¹:

- يتم عقد اجتماع، ويقوم كل عضو من الأعضاء المشاركين في الاجتماع بتطبيق المعايير السابق ذكرها على جميع العمليات، وإعطاء كل عملية مقياساً محدداً حسب شدة انطباق المعايير عليها وتسجيل جميع تلك المقاييس.

¹ أحمد بن صالح عبد الحفيظ، الهندسة (كيف تطبق منهج الهندسة خطوة بخطوة)، الطبعة الأولى، دار وائل، عمان - الأردن، 2003، ص 32.

- تجمع المقاييس المعطاة من جميع المشاركين في الاجتماع لكل عملية وترسم تنازليا بأسلوب الرسم البياني.
- نختار العمليات التي تشكل أكبر أثر على تطوير العمل ليتم إعادة هندستها.

• الجهات المسؤولة عن تطبيق أسلوب إعادة الهندسة في المؤسسة

الأفراد في المؤسسة هم الذين يقومون بتطبيق أسلوب إعادة الهندسة وليس التنظيمات، فلا بد من تحديد هؤلاء الأفراد الذين يقومون بتطبيق الأسلوب والمسؤولين عن هذه العملية، فاختيار وتنظيم المختصين بتطبيق هذا الأسلوب هو أساس لنجاح الجهود والأهداف المرتبطة بهذه العملية، ويمكن تحديد الجهات التي تتولى هذه في المؤسسة، وهي كما يلي¹:

1- قائد العملية: هو المؤسس الذي يتولى زمام المبادرة انطلاقاً من كونه أحد كبار المسؤولين التنفيذيين ذوي الصلاحيات الكافية لإحداث التغيير اللازم بالتنظيم وإقناع الأعضاء بقبول هذه التغييرات من خلال تطبيق هذا الأسلوب، وفي العادة لا يتم تكليف مسئول تنفيذي معين بمهام قيادة عمليات تطبيق أسلوب إعادة الهندسة، وإنما هي مبادرة ودور ذاتي يقوم به أي مسئول تنفيذي لديه الصلاحيات لتنفيذ تلك المهمة، فبدون وجود هذا القائد فإن المؤسسة قد تتمكن فقط من إعداد بعض الدراسات على الورق أو التوصل إلى مفاهيم جديدة لتصميم العمل، ولكن لن يتم ترجمتها إلى الواقع العملي ما لم تتوفر جهة قيادية لتوجيه واعتماد تطبيقه، بشرط أن تتوفر لديه الرغبة والحماس لتطوير وتحديد العمل بالمؤسسة وتحسين وضعها الحالي والدور الأساسي له كملهم ومحفز للقيام بهذه العملية وكذلك يقوم بإعطاء إشارة البداية وهو الذي يعين كبار المديرين لتولي مسؤولية العمليات التي ستخضع لإعادة الهندسة وتحقيق الأداء المتفوق المطلوب، كما يضع التصورات والمستويات الجديدة. على القائد أن يوصل للجميع أن أسلوب إعادة الهندسة يتطلب جهداً وتصميماً جدياً خلال كافة مراحلها حتى النهاية، كما أن المؤسسة تستمد طاقتها وحافزها المعنوي للبدء في استكشاف المجهول انطلاقاً من التصميم والحماس الذي يظهره القائد اتجاه تطبيق الأسلوب في المؤسسة. ويمكن للقائد ممارسة القيادة عن طريق الرسائل والإجراءات الرمزية والنظم الإدارية، ويجب على القائد عدم التوقف ومتابعة ومواصلة دوره القيادي في هذا الصدد، فبدون وجود القائد الواعي الملتزم وصاحب الإرادة والتصميم لن يتسنى إقناع المديرين الذين يديرون وحدات العمل المنفصلة بربط مصالح وحداتهم مع المصالح العامة المشتركة لجميع الوحدات.

2- صاحب العملية: يجب أن يتولى مسؤولية توجيه عملية تطبيق أسلوب إعادة الهندسة أحد المديرين في مستوى إداري عالي وذو مسؤوليات إدارية ميدانية كما يجب أن يتمتع بشخصية مرموقة ونافذة داخل المؤسسة، إذا

¹ بلال خلف السكرانة، التطوير التنظيمي والإداري، مرجع سبق ذكره، ص 125-126.

كان دور القائد يتمثل في تنفيذ الأسلوب على نطاق واسع فإن دور هذا المدير يتمثل في توجيهه في نطاق أقل وعلى مستوى محدد، وتفتقر معظم المؤسسات إلى مثل هذا الدور، لأنه لا يتم تصنيف العمل بالمؤسسات التقليدية على أساس مجالات العمل الفردية (العمليات)، وبالتالي فإن المسؤولية عن كل من مجالات العمل المختلفة تتوزع بين عدة وحدات تنظيمية ومسؤولين إداريين، ولذا يعتبر تحديد مجالات العمل الرئيسية المنفصلة من الخطوات الأولية والجوهرية لأسلوب إعادة الهندسة، فبعد تحديد مجالات العمل المراد تطبيق أسلوب إعادة الهندسة عليها يقوم القائد بتعيين المسؤولين الذين سيوجهون العمل في كل عملية، والذين يتم اختيارهم عادة من المشرفين على إدارة أحد المهام المتصلة بمجال العمل المعنى، ولكي يتمكنوا من القيام بهذا الدور يجب أن يكون هؤلاء المديرون متمتعين بتقدير زملائهم والرغبة الذاتية في تطبيق أسلوب إعادة الهندسة من خلال تقبلهم للتغيير وتحمل حالات الإرباك الناتجة ومعالجة محاولات مقاومة التغيير.

3- فريق العمل: يتمثل في مجموعة الأفراد المختصين بتطبيق أسلوب إعادة الهندسة والذين يقومون بتشخيص العملية الحالية وإعادة تصميمها وتنفيذها، ولا يستطيع أعضاء أي فريق القيام بتطبيق أسلوب إعادة الهندسة لأكثر من عملية واحدة في كل مرة مما يعني أنه عند الرغبة في تطبيق أسلوب إعادة الهندسة لأكثر من مجال يجب وجود أكثر من فريق عمل ويكون أعضاء الفريق بسيطا ويتكون من خمسة إلى عشرة أفراد من الداخل ومن الخارج، فالفريق يحتاج إلى أعضاء من داخل التنظيم لفهم وإدراك النظم المطلوب تغييرها، ولكن تغيير تلك النظم يحتاج إلى عناصر معارضة، وهم الأعضاء القادمون من الخارج، ونظرا لأن الأعضاء الخارجيين لا ينتمون إلى العملية المراد إعادة هندستها، فإنه تتوفر لديهم درجة عالية من الموضوعية والحياد. كما أنهم لا يتهيبون من طرح أي سؤال على أي جهة ولا يترددون في اقتحام الافتراضات والأفكار الراسخة لرؤية رؤى جديدة للعالم المحيط بها، ويجب أن يتميز الأعضاء من الخارج بقدرة عالية على الاستماع الجيد وتبادل الاتصالات، إضافة إلى تفتح الذهن وسرعة الدراسة والبحث والتقييم، لأن مهمتهم الإحاطة بقدر كبير من المعلومات خلال وقت قصير ومحدد عن كل النظم التي سيعالجونها، وفي حالة عدم توفر الأشخاص المناسبين للقيام بهذه العملية داخل المؤسسة، فإنه يمكنها الاعتماد على جهات خارجية مثل المكاتب الاستشارية ذات الخبرة في مجال إعادة الهندسة.

4- اللجنة الموجهة: تتشكل هذه اللجنة من مجموعة اختيارية من كبار المسؤولين الإداريين لتوجيه جهود أسلوب إعادة الهندسة، بعض المؤسسات تعتبرها محورا أساسيا، بينما تطبيق مؤسسات أخرى أسلوب إعادة الهندسة بدونها. وقد تضم اللجنة في عضويتها أصحاب العملية دون أن تقتصر عليهم بالضرورة، وهي تختص بتخطيط الإستراتيجية العامة لأسلوب إعادة الهندسة، ومعالجة الأمور الخارجة عن نطاق العمليات أو

المشروعات الفردية مثل تحديد أولوية إنجاز مشروعات إعادة الهندسة وكيفية توزيع الموارد بينها، وكذلك معالجة المشكلات التي يعجز المديرون المختصون وأعضاء فريق العمل عن حلها، وهي تقوم بحل الخلافات بين المديرين المختصين لكل عملية ويرأسها في العادة القائد المتوج.

5- منسق العملية: يتمثل دور المنسق في العمل كمساعد رئيسي لقائد العملية فيما يتعلق بمشروعات أسلوب إعادة الهندسة ويجب أن يكون مرتبطاً إدارياً من حيث المبدأ بالقائد وهو الشخص المسئول عن تطوير تطبيق أسلوب إعادة الهندسة بالمؤسسة والتنسيق بين المشروعات المنفصلة، ويقوم المنسق بمهمتين أساسيتين هما: تقديم المساعدة إلى أصحاب العمليات وفرق العمل، وتنسيق كافة أنشطة إعادة هندسة نظم العمل، وبالتالي فإن أول جهة يتصل بها صاحب العملية بعد تعيينه هو المنسق، الذي تتوفر لديه المعلومات الكافية عما هو مطلوب لتطبيق أسلوب إعادة الهندسة.

المبحث الثالث: منهجية تطبيق أسلوب إعادة الهندسة في المؤسسة

إن نجاح تطبيق أسلوب إعادة الهندسة يعتمد بشكل أساسي على منهجية تطبيقه في المؤسسة، وعلى الرغم من تعدد المناهج واختلافها في بعض الجزئيات إلا أنها تتفق جميعها في الأصول العامة، وسنحاول توضيح ذلك من خلال العناصر الموالية.

المطلب الأول: المناهج المتبعة في تطبيق أسلوب إعادة الهندسة وشروط تطبيقها

هناك عدة مناهج مطبقة ومستخدمة في أسلوب إعادة الهندسة، وتحاول جميعها أو البعض منها أن يقدم إطار عمل يسهل التعامل معه لوصف ما يحدث في نشاط إعادة الهندسة، وعلى حين تركز بعض هذه المنهجيات على مهام التحليل وإعادة الهندسة، فإن البعض الآخر يركز على تحديد الإستراتيجية، أو تنمية نظم المعلومات المستخدمة فيها، مما يوفر طرقاً عديدة ومتنوعة يمكن أن تستفيد بها المؤسسات عند تطبيق مفاهيم أسلوب إعادة الهندسة، وبالطبع ليس من المحتمل أن سيود أحد هذه المنهجيات أو أن يصبح معياراً ذهبياً تسير عليه المؤسسات وذلك راجع للتباين بين المؤسسات وخصائصها والمشكلات التي تواجهها، وسنحاول من خلال العناصر التالية توضيح عدد من مختلف المناهج وما تتضمنه من مراحل وتقديم أهم الشروط اللازمة لتطبيقها:

• منهجية Michael Hammer و James Chambi سنة 1993

لم يحددوا منهجاً واضحاً لأسلوب إعادة الهندسة، لكنهما اعتمدا على أن تطبيق أسلوب إعادة الهندسة سيقدم للمؤسسة رؤية جديدة تمكنها من تحقيق نتائج مرضية للعملاء.
وتعتمد منهجية Hammer و Chambi على عدة مبادئ هي:¹

¹ بلال خلف سكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، مرجع سبق ذكره، ص 152.

- يجب موافقة الإدارة العليا على تطبيق أسلوب إعادة الهندسة؛
- وضع مجموعة واضحة من الأهداف؛
- تحديد بدقة ما يريده العملاء؛
- وضع تصور مثالي؛
- الاعتماد على التكنولوجيا باعتبارنا في عصر التكنولوجيا المتطورة؛
- تحويل المؤسسات إلى فرق عمليات؛
- التنظيم يكون مركزا على المخرجات لا على المهام؛
- اتخاذ القرار في مكان تأدية العمل؛
- الحصول على المعلومات فوراً ومن المصدر.

● مناهج أخرى لتطبيق أسلوب إعادة الهندسة

إن مختلف المناهج التي جاءت حول إعادة الهندسة جاءت بعد Michael Hammer و James Chambi، وكل المناهج جاءت لتحاول وضع إطار عملي يسير عليه أسلوب إعادة الهندسة عند تطبيقه في المؤسسات المختلفة، وتشارك جميع المناهج في معظم المراحل وتختلف في إضافة مرحلة أو أكثر، وفي ترتيب تلك المراحل، وأهم مناهج أسلوب إعادة الهندسة هي كما يلي¹:

- منهجية Henry Johansson وآخرون سنة 1993: هذه المنهجية تتميز بثلاث مراحل أساسية، تتمثل الأولى في مرحلة الاكتشاف، وفيها يتم ابتكار التصور الاستراتيجي للمؤسسة كما يتم فيها أيضا تحديد العمليات المحورية المساعدة على تحقيق هذه الإستراتيجية، والثانية هي مرحلة إعادة التصميم، فهي توجه نحو تفصيل، تخطيط وهندسة العملية، والثالثة هي مرحلة الإدراك، وتهتم ببحث تأثير التصميم المعاد صياغته على الإستراتيجية عند التنفيذ.
- منهجية Daniel Morris و Joel Brandon سنة 1993: تتكون هذه المنهجية من قسمين رئيسيين: الأول هو تحديد الموضع (المكانة) حيث يتم تنمية الاستراتيجيات الخاصة بالمؤسسة في إطار غايات محددة وأهداف صارمة، وفي نفس الوقت تقدم نموذج للعمل الحالي في صورة خرائط نشاط العمل ثم يخضع هذا النموذج للتحليل لتحديد مشروعات إعادة الهندسة، والثاني هو إعادة الهندسة أي تشكيل فرق عمل،

¹ هالة عبد المنعم أحمد سليمان، إدارة التغيير التربوي وإعادة هندسة المدرسة الثانوية العامة، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة - مصر، 2007، ص 72 - 78.

وتتكون هذه المنهجية من تسع خطوات، تبدأ بتحديد الفرص ثم تعريف وتقويم الحلول البديلة يليه اختيار العمل الأكثر ملائمة وتنفيذه، ويتبع ذلك باستكمال مشروع الإعادة وتحديث البيانات، أو وضع نموذج جديد للعمل يستخدم كأساس لأي تغيير آخر، وهذه المنهجية قليلا ما تستخدم نظرا لغلبة الشكل القصصي عليها، وتقديمها بدون تحديد واضح للمهام أو نواتج العمل.

- منهجية Bruce Murray و Charles Adair سنة 1994: تتكون هذه المنهجية من ست خطوات بداخل كل منها عدد من المهام التابعة، كما يتضح بها استخدام العديد من أساليب الإدارة التقليدية مثل: تحليل تدفق العمل وتحليل زمن الدورة والمفاضلة المعيارية، يفترض أن أسلوب إعادة الهندسة تتكون من حلقتين متسلسلتين، الأولى يتحدد فيها أي العوامل تحتاج إلى إعادة هندسة، والبدء في فهم العميل، وفهم السوق والتحرك خلال رؤية عريضة لتحديد استراتيجيات وصيغ العمليات، والثانية تعبر عن المدخل الكلاسيكي لإعادة الهندسة، وتستمر كلا الحلقتين بواسطة فرق إعادة الهندسة والتي تعمل في مشاريع عديدة داخل المؤسسة.

- منهجية James Reagan سنة 1995: تحتوي هذه المنهجية على خمس مراحل أساسية تتفق مع المراحل الأساسية الكبرى لأي نشاط من حيث جمع وتوفير المعلومات، ثم اتخاذ القرار، ثم تطوير الخطة وتنفيذها، ومن مزايا هذه المنهجية أن جيمس ريجان وأوضح الهدف من مراحل منهجيته واهتم بكل مرحلة، ونظر إليها من خلال مجموعة من المخططات، وحدد نواتجها ووصف العملية الخاصة بكل مرحلة، كما أورد قائمة بالمعايير الخارجية اللازمة للإجراء المرحلة، وقدم الأدوات والطرق المستخدمة داخل المرحلة، وأخيرا أوضح المخاطر المحتملة وما قد تتعرض له المرحلة من مشكلات.

- منهجية Marc Klein و Raymond Manjanelli سنة 1995: تتكون هذه المنهجية من خمس مراحل (الإعداد، التحديد، التصور، الحل والتحويل) وتتضمن داخلها خمسا وأربعين خطوة ومن أبرز ملامحها أنها تركز على إحداث تغييرات جذرية في العمليات الإستراتيجية ذات القيمة المضافة.

- منهجية Davenport: تتكون منهجيته من خمس خطوات، وأوضحت هذه المنهجية أن عملية بناء (تصميم النموذج) تتضمن جانبين، الأول: بناء العمليات، والثاني: تصميم النموذج الجديد، ويعني ذلك أخذه في الاعتبار العناصر التنظيمية الأخرى ذات التأثير على العمليات الخاضعة لإعادة الهندسة والتي يجب أن يشملها أيضا جهد إعادة الهندسة.

● شروط تطبيق أحد مناهج إعادة الهندسة في المؤسسة

باعتبار أن المنهج هو الطريقة المنظمة والواضحة لتحقيق أهداف محددة، فإن المنهج العلمي لإعادة الهندسة، يشتمل على مجموعة من الشروط، التي ينبغي على المؤسسات التقيد بها من أجل اختيار المنهج المناسب لتطبيق أسلوب إعادة الهندسة، نذكر أهم هذه الشروط فيما يلي¹:

- أن يكون المنهج المتبع مناسباً لأهداف المؤسسة، ومرناً بما يجعله مهيئاً للتعامل مع التطبيقات الخدمائية أو الإنتاجية بها؛
- أن يكون المنهج الذي تم اختياره قد سبق استخدامه بنجاح، بما يجعله سهل التعلم من طرف الأفراد المؤسسة؛
- يجب أن يكون المنهج واضحاً، كي يساعد على تحديد مسؤوليات كل المشاركين في تطبيقه؛
- أن يتميز المنهج بقدرته على تحديد المشكلات وحلها، واكتشاف الفرص واستغلالها؛
- القدرة على غرلة البيانات، وفرز المعلومات الضرورية المتعلقة بكل عملية، لاتخاذ القرارات اللازمة في الوقت المناسب؛
- القدرة على توفير البدائل، والعمل على تقييم الرؤية المبدئية للعمل، مع قياس الأداء الحالي والأداء المتوقع بعد تطبيق أسلوب إعادة الهندسة؛
- القدرة على تحقيق النتائج الخارقة، والتي ترضي فريق إعادة الهندسة، وذلك في حدود التكاليف المقررة، والإطار الزمني المحدد؛
- توافق المنهج المطبق من طرف المؤسسة مع تكنولوجيا المعلومات لدى المؤسسة.

المطلب الثاني: كيفية تطبيق أسلوب إعادة الهندسة

تعتمد الأساليب الإدارية على طرق علمية لتطبيقها بنجاح، فلا يمكن تطبيقها بطريقة عشوائية وإنما يجب إتباع مجموعة من المراحل واستخدام الأدوات اللازمة، وعلى غرار ذلك فإن عملية تطبيق أسلوب إعادة الهندسة تمر بمجموعة من المراحل الأساسية وذلك بالاعتماد على مجموعة من الأدوات، سنحاول تلخيصها من خلال المبحث التالي.

● مراحل تطبيق أسلوب إعادة الهندسة

رغم تعدد مناهج تطبيق أسلوب إعادة الهندسة، ولكن معظمها اجتمع على ستة مراحل أساسية وهي كالتالي²:

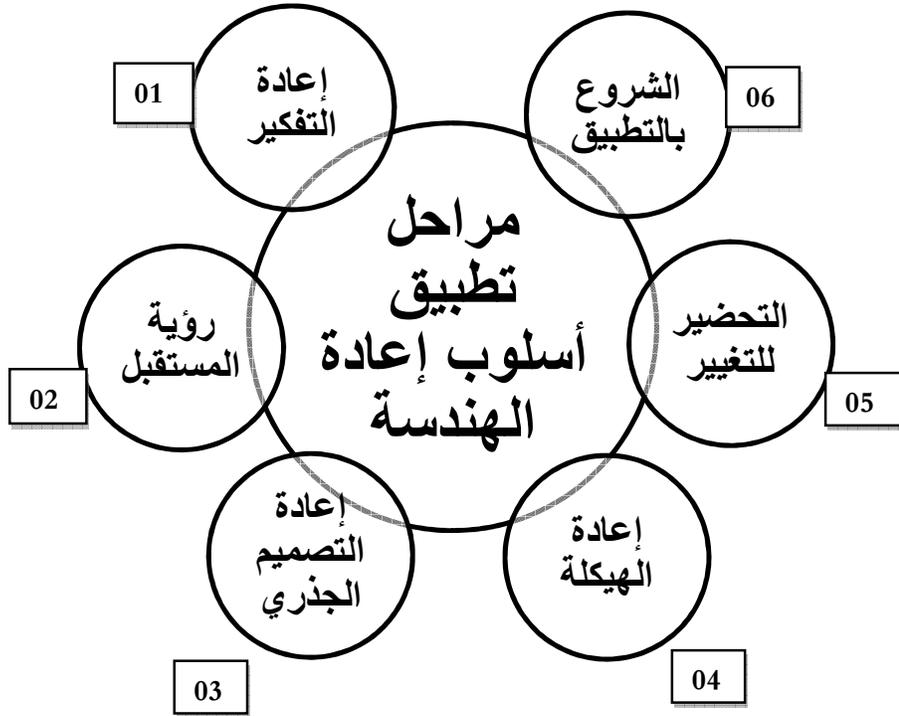
¹ عمر اسعون، إعادة هندسة عمليات تطوير إدارة الموارد البشرية في الإدارة الجزائرية، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2012-2013، ص 58.

²MIGHAEL BALLE, Reengineering des processus(Guide pratique), DUNOD, Paris,P 30.

- المرحلة الأولى: مرحلة إعادة التفكير: ترتبط هذه المرحلة بتقييم الوضع الحاضر وما هو المطلوب من المؤسسة مستقبلاً، من خلال مدى تلبية احتياجات العملاء، وتحديد ما هو هدف المؤسسة، وبماذا تمتاز مؤسستنا، ومن هم عملاؤنا، إذ أصبحت الإجابة الواضحة عن هذه التساؤلات هي المفتاح الحقيقي للوقوف اتجاه المنافسين وبما يعكس درجة النضج في المؤسسة في تحديد البدائل والاختبارات الجديدة.
- المرحلة الثانية: رؤية المستقبل: تهدف هذه المرحلة إلى تكوين رؤية واضحة للمستقبل من خلال تحليل البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة، وما تفرضه من استراتيجيات وسياسات ومستجدات محتملة، إذ تعد هذه المرحلة النقطة الأساسية لجهود تطبيق أسلوب إعادة الهندسة، والتي تبدأ بتحديد احتياجات العملاء، فرؤية المستقبل تساعد في رفع أداء المؤسسة خلال السنوات القادمة لنشاطها كما تحدد المهارات التي يمكن للمؤسسة أن تهتم بها، كما تحدد الفرص البيئية بوضوح ودقة لإمكانية استغلالها.
- المرحلة الثالثة: إعادة التصميم الجذري للعمليات الأساسية: بعد ما تم في المراحل السابقة، فإن هذه المرحلة تهتم بإجراء تغييرات جذرية لمجموعة العمليات التي تستوعب واحداً أو أكثر من المدخلات لتقديم منتج ذي قيمة للعملاء، كما تتميز جهود إعادة الهندسة بالتزام التغيير المستمر من خلال منظومة المقترحات المفروضة على الأفراد في المؤسسة، في جميع الاختصاصات والمستويات وبما يقدم أفكاراً إبداعية تقود إلى ابتكار أساليب ونظم عمل أكثر تطوراً.
- المرحلة الرابعة: إعادة الهيكلة: ترتبط هذه المرحلة بإجراء التغييرات في الهيكل التنظيمي، وإعادة توزيع الأدوار والمسؤوليات وتعديل الصلاحيات نتيجة للتغيرات الجذرية التي نفذت في المرحلة السابقة.
- المرحلة الخامسة: التحضير للتغيير: يتطلب إجراء عملية التغيير عموماً، تهيئة المناخ الملائم لتنفيذ التغيير فعلياً من خلال توفير جميع المستلزمات المادية الضرورية لهذا التغيير، مع توفير الأطر البشرية اللازمة وبالإمكانات المطلوبة وثقافة التغيير المحددة.
- المرحلة السادسة: الشروع بالتطبيق: تعد المرحلة الأخيرة من مراحل جهود تطبيق أسلوب إعادة الهندسة، فبعد التغييرات التي أجريت في المراحل السابقة فإنه يتم تطبيق ما ورد أعلاه على الواقع الفعلي مع ضرورة إجراء المقارنة المستمر مع العمليات المخططة بهدف كشف الانحرافات في الوقت المناسب دون تفاقمها بعد فترة من الزمن.

الشكل التالي يوضح تعاقب مراحل تطبيق أسلوب إعادة الهندسة:

الشكل رقم 04: مخطط يوضح مراحل تطبيق أسلوب إعادة الهندسة في المؤسسة:



المصدر: بلال خلف سكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، الطبعة الثانية، دار المسيرة، عمان- الأردن، 2013، ص 166.

• أدوات إعادة الهندسة

هناك أنواع متعددة من الأدوات التي يمكن استخدامها في إطار المنهجيات العديدة في مشروع تطبيق أسلوب إعادة الهندسة، ولضمان القيام بمراجعة منتظمة للأدوات المستخدمة، فإن الفئات التالية تمثل مرجعا لنموذج أدوات تطبيق أسلوب إعادة الهندسة¹:

- إدارة المشروع: خطة، وجدولة، وميزانية، وتقرير ومشروعات متابعة؛
 - التنسيق: توزيع الخطط وتداول أحداث التفاصيل للخطط؛
 - النموذج: عمل نموذج من شيء ما لفهم تركيبية وطريقة عمله (نموذج عمل)؛
 - تحليل العمليات: تقسيم العمل إلى أجزاء وتداخلات هذه الأجزاء؛
 - تحليل وتصميم الموارد البشرية: تحليل وتصميم وإنشاءات الجزء البشري من النظام؛
 - تطوير النظام: تحويل التحليلات إلى عملية تجارية.
- ورغم أن هذه القائمة تقوم بربط الأدوات في شكل فئات منظمة إلا أن العديد من الأدوات الحقيقية تضم العديد من الفئات كما تعكس تلك القائمة أنواع الأنشطة التي يتم القيام بها في مشروع تطبيق أسلوب إعادة الهندسة.

¹هالة عبد المنعم أحمد سليمان، مرجع سبق ذكره، ص ص 79-80.

ووفقا لتصنيف آخر يمكن تقسيم الأدوات المستخدمة في إعادة الهندسة إلى:

- أدوات خاصة بتحليل المستهلك؛
- أدوات خاصة بتحليل العمليات؛
- أدوات خاصة بتحليل العاملين؛
- أدوات خاصة بتحليل المشاركين.

وبشكل أكثر تفصيلا يتضح فيه الأدوات المستخدمة داخل كل مرحلة من مراحل إعادة الهندسة، ويقدم Tomas التصنيف التالي:

أولا: أدوات ضبط (فهم) العملية، أمثلتها: نماذج العمل ومخططات التدفق.

ثانيا: أدوات تحليل العملية، ومنها: التحليلات الإحصائية، التحليل المقارن، والنمذجة الدينامكية.

ثالثا: أدوات إعادة تصميم العملية ومنها: القياسات المختلفة لتدفق العمل.

رابعا: أدوات التوثيق.

لتطبيق أسلوب إعادة الهندسة في المؤسسة يجب الاعتماد بمجموعة من الأدوات، نذكرها فيما يلي¹:

- عقد المؤتمرات: يعتبر أحد الأدوات التي يعتمد عليها للحصول على الموافقة على تطبيق أسلوب إعادة الهندسة، وهو عبارة عن دعوة وإشراك كل من له صلة بالعملية؛
- إجراء الاتصالات: ضرورة العمل على فتح الاتصالات بين جميع الأفراد في المؤسسة في كافة المستويات، وهذه الاتصالات يجب أن تتميز بالصدق والصراحة لضمان الحصول على الموافقة ودعم كل من له صلة بالعملية؛
- القيام بعمليات التفكير الاستقرائي: وذلك من خلال البحث أولا في الحلول المقترحة وتنظيمها قبل المشكلات؛
- نمذجة العمليات: وهي عبارة عن تكتيك لتنظيم، وتوثيق هيكل تدفق البيانات من خلال العمليات الخاصة بالمؤسسة، ويرتكز هذا الأسلوب على الإجراءات والسياسات المتبناة داخل المؤسسة؛
- تحديد الأنشطة ذات القيمة المضافة: أي اعتماد مبدأ 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؛

¹ شادي يحيى ربحان، معوقات تطبيق هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في المدارس الحكومية بمحافظة غزة وسبل الحد منها، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة- فلسطين، 2014، ص 35.

- المقارنات المرجعية: هي مؤشر أو نقطة مرجعية لإجراء مقارنات، وهي عملية تحديد المعايير، وتستخدم للمقارنات كوسيلة لتوليد التحسين، أي عملية مقارنة أداء المؤسسات فيما بينها لتحديد نقاط الضعف واتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيحها، وتحديد نقاط القوة وتعزيزها؛
- التحليل الاستراتيجي: يقوم على تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وذلك بمراجعة كل من البيئة الخارجية بغرض التعرف على أهم الفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة، والبيئة الداخلية بغرض التعرف على أهم نقاط الضعف والقوة في المؤسسة، ويجب أن تكون هذه العملية مستمرة لكي تخدم عملية تصميم الإستراتيجية.

● مدة تطبيق أسلوب إعادة الهندسة

- في المجال التطبيقي كثيرا ما يطرح التساؤل حول المدة الزمنية اللازمة لتطبيق أسلوب إعادة الهندسة في المؤسسة، والإجابة على ذلك تعتمد على عدد من المتغيرات منها:
- مجال وعدد، ومدى تعقيد العمليات التي تم اختيارها لإعادة هندستها.
 - إحساس الإدارة العليا بضرورة التغيير الجذري والحاجة له.
 - مستوى الأفراد المراد إشراكهم في تطبيق الأسلوب.
 - قدرة الغدارة العليا على مواجهة المقاومة ومدى اشتراك المؤسسة ككل في مبادرة إعادة الهندسة.
- وكما تطرقنا سابقا أنه لا توجد منهجية وطريقة واحدة نمطية لتطبيق أسلوب إعادة الهندسة في كل المؤسسات، فإنه من الممكن أن تأخذ مدة إتمام تطبيق أسلوب إعادة الهندسة من سنة إلى ثلاث سنوات أو أكثر، في المقابل هناك بعض المؤسسات التي قامت بتنفيذ تغييرات مذهلة من خلال تطبيق أسلوب إعادة الهندسة في أربعة أشهر فقط، بينما استغرقت مثل هذه التغييرات في مؤسسات أخرى أكثر من ثلاث سنوات، مع الأخذ في عين الاعتبار كل المتغيرات خاصة الثقافية والتكنولوجية لهذه المؤسسات¹.

المطلب الرابع: عوامل نجاح أو فشل أسلوب إعادة الهندسة

يقول Ron Zemake أن عود إعادة الهندسة لم تكن الدواء المعجزة ويقول أيضا إن أسلوب إعادة الهندسة هو إفلاس تام²، ويقول E. Ross أنها "تعتبر عملية إعادة الهندسة عملية مربكة ومحبطة لكثير من المديرين، هم

¹ هيثم حمود الشبلي ومروان محمد النور، مرجع سبق ذكره، ص 484.

² سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص 07.

يعرفونها كعملية، ولكن يدركونها كواحدة وسط جزر العمليات، ويستطرد قائلاً إن الربط بين العمليات يعتبر محيراً ومراوغاً¹.

وقد ذكرت إحدى المجلات الاقتصادية أن نسبة الفشل في مجهودات إعادة الهندسة فاقت نسبة 75% وذلك خلال عام 1994 ويرى بعض الكتاب أن فشل البدايات لتطبيق إعادة الهندسة يرجع إلى التركيز على العمليات وليس على الأفراد الذين يقومون بالعمل، ومن أجل ذلك سنوجز أهم عوامل نجاح وفشل تطبيق أسلوب إعادة الهندسة.

• عوامل نجاح أسلوب إعادة الهندسة

يتطلب الوصول إلى الفوائد التي ينتجها تطبيق أسلوب إعادة الهندسة توافر مجموعة من العناصر التي تسهل الأخذ بهذا المفهوم وهذه العناصر هي²:

- أن تكون هناك حاجة ملحة وقناعة تامة من قبل الإدارة بالعمل على تطبيق أسلوب إعادة الهندسة، وأن تتوفر درجة كبيرة من الوضوح في سياسات التطوير التي ترغب المؤسسة باعتمادها، فإذا كان الهدف هو تحقيق طفرات عالية في الأداء ولم يستطع تحقيقها من خلال تبني أسلوب إداري مختلف، فإن ذلك دليل على وجود حاجة ملحة لتطبيق أسلوب إعادة الهندسة، وتقليص الفجوة بين منتجات المؤسسة من سلع وخدمات ومنتجات المؤسسات الأخرى المنافسة.
- ضرورة دعم الإدارة العليا، حيث يتم البدء في تطبيقها من الإدارة العليا ومن ثم الوصول إلى الإدارة الوسطى والدنيا، كذلك فتبني الإدارة العليا لهذا المفهوم أمر ضروري للعمل على تطبيقه من خلال إجبار الأفراد العاملين على القيام بذلك من خلال عمليات التفكير الاستنباطي، وتخصيص الموارد، وتغيير بعض الإجراءات الداخلية مثل سلم الرواتب وأنظمة الحوافز والترقيات.
- ضرورة ابتكار أساليب عمل جديدة، وكوادر بشرية جديدة ذات مهارات وقدرات عالية، فتطبيق مفهوم أسلوب إعادة الهندسة يتطلب التخلص من أساليب العمل القديمة واستبدال أساليب عمل جديدة بها، كما يتطلب قوة عمل فعلية.
- ضرورة التركيز في أسلوب إعادة الهندسة على العمليات وليس على الإدارات، أي ضرورة العمل على أسلوب إعادة الهندسة لغايات إرضاء العملاء لأن ما يهم العملاء هو نوع الخدمة أو السلعة المقدمة وليس الإدارات أو تغييرها.

¹ نفس المرجع السابق، ص 08.

² موسى اللوزي، التطوير التنظيمي (أساسيات ومفاهيم حديثة)، الطبعة الخامسة، دار وائل، عمان-الأردن، 2012، صص 273-274.

- التركيز على نوعية وتركيبه فرق العمل التي تقوم بأداء العمل، حيث يعتبر أسلوب إعادة الهندسة أن فرق العمل من أساسيات نجاح هذا الأسلوب في نظم العمل والعمليات، كون هذه الفرق تتمتع بدرجة كبيرة من الاستقلالية والمرونة.
- التركيز على الإبداع والابتكار في العمليات التنظيمية بشكل يؤدي إلى تقديم خدمات ذات مواصفات جيدة تعكس رضا العملاء.
- ضرورة التخطيط العلمي لإنجاح تطبيق أسلوب إعادة الهندسة، والعمل على دراسة البيئة التنظيمية دراسة جيدة للتعرف على كل المتغيرات اللازمة لتسهيل إنجاح هذه العملية.
- محاولة التغيير من مقاومة الأفراد في المؤسسة للتغيير إلى مفهوم أسلوب إعادة الهندسة، وذلك من خلال توعيتهم بأهمية هذا المفهوم، والفوائد التي من الممكن أن تعود عليهم عند نجاحهم في تطبيقه.

● معوقات تطبيق أسلوب إعادة الهندسة

ويتضح من الآراء والأقوال السابقة أن أسلوب إعادة الهندسة كمفهوم وكمنهج وأسلوب إداري حديث يعترضه بعض المعوقات والقيود التي تحد من فاعلية تطبيقه، ويمكن إجمال هذه المعوقات من خلال آراء عديد من الكتاب كما يلي¹:

- اقتصار عملية التغيير على إعادة تصميم العمليات فقط دون أن تشمل جوانب العمل الرئيسية الأخرى؛
- عدم التركيز على العمليات والاهتمام ببعض المفاهيم الإدارية السائدة؛
- عدم تخصيص موارد كافية لمشروع تطبيق أسلوب إعادة الهندسة؛
- عدم وجود الدعم الكافي من الإدارة التنفيذية، فمن أهم معوقات تطبيق أسلوب إعادة الهندسة في المؤسسة هو أن يكون مدير المؤسسة مقتنع بضرورة تطبيق أسلوب إعادة الهندسة ولكنه لم يعطه الدعم الكافي في جميع مراحل العملية، الأمر الذي قد يكون سببا في فشل تطبيقه وضياع الكثير من الوقت والجهد؛
- عدم وضوح وتحديد الرؤية المستقبلية للمشروع من قبل الإدارة التنفيذية أو أن الرؤية المستقبلية لم توضع بالشكل المناسب الذي يحقق أهداف المؤسسة؛
- الأخذ في الاعتبار تأثير وتأثر أسلوب إعادة الهندسة بنظم المعلومات فقط، وإهمال أثرها على باقي النظم داخل المؤسسة؛

¹ محمد سرور الحزري، إدارة العمليات الإدارية الحديثة المتقدمة، الدار المنهجية، عمان- الأردن، 2016، ص ص 178-179.

- يغفل المديرين العموم عن تقديم الدعم الدائم والصورة الواضحة عن تقديم أسلوب إعادة الهندسة وماذا يفعل؛
- في غياب الصورة الواضحة لأسلوب إعادة الهندسة، فإن الخوف والرعب ونقص الأمان تتأثر وتؤثر على سلوك العاملين في المؤسسة، حيث يؤدي التطبيق في أحيان كثيرة إلى فقد بعض الموظفين لوظائفهم، وهناك اعتقاد سائد لدى الموظفين بأن تطبيق أسلوب إعادة الهندسة غالبا ما يصاحبه تخفيض في قوة العمل، ولذلك يجب أن نتوقع أن يسود الضيق والملل والتمرد داخل قوة العمل، ويمكن من خلال التدريب والتوجيه إتاحة الفرصة للموظفين لكي يعرفوا كيف يؤثر عليهم أسلوب إعادة الهندسة، وإعطائهم الفرصة لأخذ رأيهم، وهذا يقلل من المقاومة والعداء.
- سوء اختيار العملية التي تحتاج إلى إعادة الهندسة، فكثير من مشاريع إعادة الهندسة التي قامت على تحقيق مصالح شخصية وصلت إلى طريق مسدود وفشل ذريع، أو اختيار العملية لم يتم بالشروط والأسس التي وضعت لذلك مثل أساس الأكثر تكلفة أو الأكثر تأثير على العملاء إلى غير ذلك، بل تم اختيارها بطرق عشوائية مما يؤدي إلى فشل تطبيق أسلوب إعادة الهندسة؛
- الاختيار السيئ لفريق العمل، فهو يعتبر المفتاح الأهم لإنجاح تطبيق أسلوب إعادة الهندسة، لذلك يجب الاختيار الجيد لأعضاء فريق العمل بكل حيادية وتطبيق معايير دقيقة لاختيار الأفراد لفريق العمل؛
- عدم اقتناع فريق العمل بجدوى تطبيق أسلوب إعادة الهندسة في المؤسسة، حيث يمكن أن تتوافر في عضو فريق العمل المزايا المطلوبة ولكن حضوره ومشاركته لفريق العمل قد تكون تلبية لتوجيه إداري من الإدارة فقط، فهذا يؤدي إلى الفشل في الوصول إلى التغيير المطلوب؛
- التخطيط السيئ للمشروع، فعدم التخطيط الجيد لأداء أي عمل سبب رئيسي للوقوع في مشكلات يمكن أن تؤدي إلى الفشل في نجاح هذا العمل، فالتخطيط لتطبيق أسلوب إعادة الهندسة ضروري جدا بسبب ترابط المراحل واعتماد بعضها على بعض بصورة كبيرة جدا، لذلك يجب وضع خطة تفصيلية محكمة لجميع المراحل ومناقشتها والموافقة عليها حتى ولو تطلب ذلك وقت طويل؛
- وضع حلول غير منطقية، فأسلوب إعادة الهندسة يتطلب أفكارا إبداعية، ولكن لا يتطلب أفكارا مستحيلة وغير منطقية ولا يمكن تطبيقها ولا يمكن للمؤسسة أن تقوم بتنفيذها أو تنفيذها يكون له آثار سلبية على المؤسسة، لذلك يجب تبنى أفكار مبتكرة وإبداعية يمكن تحقيقها وتنفيذها؛

- عدم استخدام نظام معلومات جيد ومتطور، فعدم استخدامه سيؤدي إلى عدم فعالية التصميم الجديد حتى ولو كان جيدا؛
- قد يستعجل فريق العمل في مرحلة تصميم العملية الجديدة ولا يعطيها حقها في الوقت، وقد يؤدي هذا إلى إغفال دراسة كثير من تفاصيل الإجراءات المطلوب تقديمها في نهاية مشروع إعادة الهندسة، مما قد يسبب فشل عملية التطبيق مستقبلا لعدم دراسة وتقديم تلك التفاصيل بالشكل المناسب.
- من أكثر الأسباب التي قد تؤدي إلى فشل تطبيق أسلوب إعادة الهندسة في المؤسسة هو عدم إشراك الجهة المستفيدة في اختيار الحل، ولو قدم الحل للجهة المستفيدة دون مشاركتهم في اختياره، حيث يمكن أن ينظر إليه على أنه حل مفروض وليس قابلا للنقاش، وهذا يؤدي إلى رفض الحلول وفشل تطبيق أسلوب إعادة الهندسة.

خلاصة الفصل

تطرق هذا الفصل لأحد أهم الأساليب الإدارية في عصرنا الحالي وهو أسلوب إعادة الهندسة، والذي يمثل أحد أهم مداخل إدارة الأداء التي تعمل على تنظيم وتوجيه الأداء الفردي والجماعي في المؤسسة. ظهر أسلوب إعادة الهندسة في بداية التسعينيات كأساس للبحث في فرضيات إدارية جديدة تناسب متغيرات الوقت الحالي الذي يتميز بدوره بشدة التعقيد والتغير المستمر في بيئة العمل، فهو أسلوب إداري أساسه التغيير الجذري وإعادة تصور المؤسسة بمنظور جديد بهدف إحداث طفرات في الأداء.

إن أسلوب إعادة الهندسة من أهم الأساليب الإدارية الحديثة التي تبتتها العديد من المؤسسات، فهو يركز على تطوير الأفراد لأنهم يمثلون الركن الرئيسي في المؤسسة والعاملين على تحقيق أهدافها والوصول بها إلى أقصى درجات النجاح، بالإضافة إلى ذلك فإن أسلوب إعادة الهندسة يجمع عدة وظائف في عملية واحدة ويقلص المستويات الإدارية في المؤسسة، ومن أهم مقوماته، بناء نظام معلومات متطور يربط بين كل وحدات المؤسسة ويرفع من مستويات العمل واتخاذ القرار فيها.

الفصل الثاني

دراسة أداء المؤسسة

تمهيد

في ظل تزايد حدة المنافسة بين مختلف المؤسسات تسعى المؤسسة للنجاح لتضمن بقاءها وتواصل نشاطها وتحقق أهدافها، فأصبحت المؤسسة مطالبة بتحسين أدائها لتواجه هذه المتغيرات، ويمثل الأداء الدالة التي من خلالها يمكن قياس درجة النجاح، الأمر الذي جعل المؤسسات تعتمد على الأداء في استخدام الموارد المتاحة والتوفيق بين أهداف المراد تحقيقها والموارد المتاحة لديها، فالأداء يمثل الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة والعمليات التي تقوم بها المؤسسة، لذلك فارتفاع مستوى الأداء في المؤسسة يعد مؤشرا واضحا لنجاحها، بالإضافة إلى ذلك فإن مفهوم الأداء من أهم المفاهيم التي تحظى باهتمام كبير في علوم التسيير من طرف الباحثين والمفكرين والممارسين في مجال تسيير المؤسسات.

ويعتبر الأداء الدافع الأساسي لنشاط المؤسسة وهو المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء، كونه يشكل أهم أهداف المؤسسة، فمستوى أدائها هو الذي يحدد بقاء المؤسسة من عدمه خاصة في ظل المتغيرات البيئية الحاصلة اليوم لذلك تعمل المؤسسات جاهدة على تحسين أدائها بتبني الأسلوب الإداري الذي يتناسب مع خصائصها وإمكانياتها، ويهدف تحسين أداء المؤسسة إلى خلق التوازن بين حجم المؤسسة ومحيطها الداخلي والخارجي، ويتطلب تحقيق هذا الهدف الأخذ في الاعتبار العديد من العوامل منها محدودية الموارد، تطور التكنولوجيا المستخدمة، الهيكل التنظيمي للمؤسسة، والعلاقة بين المؤسسة وعملائها.

نظرا لأهمية أداء المؤسسة في وقتنا الحالي بكونه المحدد الأساسي لنجاح المؤسسة واستمراريتها، خصصنا هذا الفصل لدراسة أداء المؤسسة من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: الإطار النظري لأداء المؤسسة.

المبحث الثاني: قياس أداء المؤسسة.

المبحث الثالث: تحسين أداء المؤسسة.

المبحث الأول: الإطار النظري لأداء المؤسسة

طريقة تنظيم وعمل المؤسسات اليوم تتركز على مجموعة من الخصائص المشتركة، وبما أن المؤسسة الاقتصادية هي الوحدة الأساسية المكونة للاقتصاد وهي مركز القرار الاقتصادي في المجتمع، ولأنها تمثل أرضية دراستنا فمن الضروري تقديم أهم المفاهيم الخاصة بها، ومعرفة مختلف الجوانب المتعلقة بها، فالمعرفة الجيدة بالمؤسسة تمكننا من دراسة أدائها بصورة أكثر شمولية.

المطلب الأول: توطئة حول المؤسسة الاقتصادية

تعتبر المؤسسة الاقتصادية من أهم المواضيع التي يركز عليها مختلف الباحثين والمختصين في العلوم الاقتصادية، نظرا للأهمية التي تصدرها في الاقتصاد والمجتمع، وسيتم من خلال العناصر التالية تقديم تعريف لها مع التطرق إلى خصائصها وعناصرها.

• تعريف المؤسسة الاقتصادية

كغيره من المصطلحات الاقتصادية، فتعريف المؤسسة الاقتصادية من أكثر المفاهيم تباينا واختلافا في الأدبيات الاقتصادية وهذا لاختلاف وجهات النظر للمؤلفين الاقتصاديين رغم التشابه الكبير الذي يحتويه المضمون.

فتعرف المؤسسة الاقتصادية بأنها: "كيان منظم، يهدف إلى تحقيق قيمة مضافة بإنتاج سلع وخدمات، والتي تحتاج إليها الجهات الاقتصادية والاجتماعية الأخرى، وهذا الكيان يعمل على تجميع مجموعة من الأفراد لهذا الهدف، يختلف عددهم حسب حجم المؤسسة"¹.

وتعرف المؤسسة أيضا على أنها: الوحدة الاقتصادية التي تمارس النشاط الإنتاجي والنشاطات المتعلقة به من تخزين وشراء وبيع من أجل تحقيق الأهداف التي أوجدت المؤسسة من أجلها، وعرفها Robenss بأنها: "كيان اجتماعي مفتوح منسق بطريقة واعية راشدة، وله حدود شبه معروفة، ويعمل بصورة منتظمة ومستمرة إلى حد ما، لتحقيق الأهداف المحددة، كما يعرفها مكتب العمل الدولي على أنها كل مكان لمزاولة نشاط اقتصادي ولهذا المكان سجلات مستقلة"².

وحسب Pierre Lauzel فهو يعطي مفهومين للمؤسسة، فأما المفهوم الأول يتناول المؤسسة على أنها: "مجموعة أعضاء مترابطين فيما بينهم، منظمون حسب غايات محددة لتأدية وظائف معينة أنشئت من أجلها، بتنفيذ عمليات معقدة ومتشابكة نوعا ما وتكرر لتؤدي إلى عملية التسليم في سوق السلع والخدمات، حيث أن البيع

¹ Remy BUCHELER, Introduction à l'entreprise (théorie et exercice), édition Loisirs et Pédagogie, suisse, 2013, P07.

² حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، الطبعة الأولى، دار الحامد، عمان- الأردن، 2006، ص 16.

هو النتيجة الحتمية، بينما المفهوم الثاني فيعتبر المؤسسة كتكتل أو تجمع إنساني متسلسل يستعمل وسائل فكرية، مادية، مالية بغية استخراج، تحويل، نقل، توزيع ثروات أو إنتاج خدمات، طبقا لأهداف موضوعة ومسطرة من طرف الإدارة سواء كانت فردية أم جماعية، بإدخال مجموع العوامل المحددة للربح وللمنفعة الاجتماعية بدرجات مختلفة"¹.

وعرفها Rachid ZAMMAR أيضا على أنها: "وحدة اقتصادية وقانونية وظيفتها الرئيسية إنتاج السلع والخدمات ليتم بيعها في السوق، ويمكن تقسيم نشاط المؤسسة إلى مرحلتين متميزتين، الأولى تتمثل في النشاط الإنتاجي، أي خلق سلع أو خدمات، والثاني هو نشاط توزيع الثروة في مقابل سلع أو خدمات"².

قدمت للمؤسسة الاقتصادية العديد من المفاهيم، اختلفت باختلاف الكتاب ولكن الملاحظ أنها جميعها أجمعت بأنها المكون الأساسي للاقتصاد، تمتلك مجموعة من الموارد لإنتاج مختلف المنتجات سواء كانت سلعية أو خدمية لإشباع حاجات الأفراد والمجتمع، وتحقيق أهداف محددة.

● خصائص المؤسسة

للمؤسسة الاقتصادية مجموعة من الصفات والخصائص التي تتصف بها وهي كالتالي³:

- للمؤسسة شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها لحقوق وصلاحيات أو من حيث واجباتها ومسؤولياتها.
- القدرة على الإنتاج أو أداء الوظيفة التي وجدت من أجلها.
- أن تكون المؤسسة قادرة على البقاء بما يكفل لها من تمويل كان و ظروف سياسية مواتية و عمالة كافية، وقادرة على تكييف نفسها مع الظروف المتغيرة.
- التحديد الواضح للأهداف السياسية والبرامج وأساليب العمل فكل مؤسسة تضع أهدافا معينة تسعى إلى تحقيقها أهداف كمية و نوعية بالنسبة للإنتاج، تحقيق رقم أعمال معين... الخ.
- ضمان الموارد المالية لكي تستمر عملياتها، و يكون ذلك إما عن طريق الإعتمادات، و إما عن طريق الإيرادات الكلية، أو عن طريق القروض أو الجمع بين هذه العناصر كلها أو بعضها حسب الظروف.
- لا بد أن تكون المؤسسة مواتية للبيئة التي وجدت فيها وتستجيب لهذه البيئة، فالمؤسسة لا توجد منعزلة فإذا كانت ظروف البيئة مواتية فإنها تستطيع أداء مهمتها في أحسن الظروف أما إذا كانت معاكسة فإنها يمكن أن تعرقل عملياتها الموجودة وتفسر أهدافها.

¹ أحلام محيي، تقييم المؤسسة من وجهة نظر البنك (دراسة حالة شركة الأشغال العامة والطرق)، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة- الجزائر، 2006-2007، ص 14.

² Rachid ZAMMAR, cours d'entreprenariat, Université Mohamed V- Agdal, Rabat- Maroc, 2011-2012, p 02.

³ السعيد بلوم، أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية (دراسة ميدانية بمؤسسة المحركات والجرارات بالسوناكوم)، مذكرة ماجستير، جامعة قسنطينة-

- المؤسسة وحدة اقتصادية أساسية في المجتمع الاقتصادي فبالإضافة إلى مساهمتها في الإنتاج ونمو الدخل الوطني، فهي مصدر رزق الكثير من الأفراد.
- يجب أن يشمل اصطلاح مؤسسة بالضرورة فكرة زوال المؤسسة إذا ضعف مبرر وجودها أو تضاءلت كفاءتها.

● عناصر المؤسسة الاقتصادية

- تختلف المؤسسات في تركيبها وبنيتها وحتى في أهدافها، ولكنها جميعا تشتمل على عناصر مشتركة وهي¹:
- الأهداف: وهي أساس وجود المؤسسة، وأي مؤسسة تنشأ لتحقيق أهداف معينة وهي عديدة ومتنوعة.
 - الأفراد: وهم أهم عنصر في المؤسسة، فهم الذين يسهمون بمجهودهم في المؤسسة لتحقيق أهدافها، ومقابل ذلك يحصلون على عوائد معينة تدفع لهم.
 - البناء الاجتماعي: ويشير إلى العلاقات بين الأفراد في المؤسسة.
 - البيئة: إن أي مؤسسة تعمل وتتواجد في بيئة مادية وتقنية وثقافية واقتصادية واجتماعية وسياسية معينة، وعليها أن تتكيف معها ومع متغيراتها، خاصة في عالمنا اليوم الذي يتميز بالتغير المستمر.
 - التقنيات: وتشير إلى جميع أنواع المعارف والأجهزة والأدوات والوسائل المختلفة التي تستخدمها المؤسسة في أعمالها في سبيل تحقيق أهدافها.

● أهداف المؤسسة الاقتصادية

تشغل المؤسسة الاقتصادية أهمية بالغة في بيئة الأعمال اليوم، سواء كان ذلك من الناحية الاقتصادية وحتى الاجتماعية، ويرجع ذلك لدور المؤسسة في التنمية الاقتصادية من خلال الأهداف التي تسعى لتحقيقها، سواء كانت عامة وخاصة، وأهم الأهداف التي تشترك فيها جميع المؤسسات هي كما يلي²:

- 1- الأهداف الاقتصادية: يمكن حصرها في مجموعة من الأهداف الأساسية، وهي كما يلي:
 - إنتاج وتوزيع السلع والخدمات للعملاء لتغطية الطلبات: وهذا من خلال تحقيق كامل عناصر الإنتاج لتلبية الحاجات المتزايدة، ويجب أن يحقق الإنتاج مستوى عالي من المرونة، وأن يتم الإنتاج في وقته المحدد دون تقديم أو تأخير، بالإضافة إلى تسليم السلعة وتقديم الخدمة في الوقت المحدد.

¹ حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 17.

² Karl BIRKHOLZER, Le rôle des entreprises sociales dans le développement économique local, la 2e Conférence internationale EMES sur l'entreprise, l'Université technique de Berlin, Berlin- Allemagne, mai 2009, P P 05-06.

- تحقيق الأرباح: فالأرباح تمثل ضمان لاستمرار المؤسسة الاقتصادية في ظل المنافسة، يعتبر تحقيق الربح المربر الأساسي لوجود المؤسسة لأنه يسمح لها بتعزيز طاقتها التمويلية الذاتية التي تستعملها في توسيع قدراتها الإنتاجية و تطويرها أو على الأقل الحفاظ عليها وبالتالي الصمود أمام المنافسة.
- عقلنة الإنتاج: أي الاستعمال الرشيد لعوامل الإنتاج و رفع إنتاجياتها من خلال التخطيط المحكم والدقيق للإنتاج والتوزيع ثم مراقبة تنفيذ الخطط و البرنامج وذلك بهدف تفادي الوقوع في المشاكل الاقتصادية والمالية والإفلاس في آخر المطاف نتيجة لسوء استعمال عوامل الإنتاج.
- ضمان بقاء واستمرار المؤسسة: وذلك من خلال نموها وتأقلمها مع بيئتها خاصة البيئة الخارجية الخاصة والعامه.
- 2- الأهداف الاجتماعية: نجدها تتداخل مع أهداف أخرى في معظم المؤسسات، ولكن بالنسبة للبعض، تمثل الأهداف الرئيسية كالخدمة العامة وإشباع حاجات الأفراد، ومن أهم الأهداف الاجتماعية للمؤسسة ما يلي:
- ضمان مستوى مقبول من الأجور: فالأفراد في المؤسسة هم المستفيدون الأوائل من نشاطها، فهم يتقاضون أجورا مقابل جهدهم وعملهم، وهذه الأجور تختلف من مؤسسة إلى أخرى بين انخفاض وارتفاع حسب طبيعة ونشاط المؤسسة وطبيعة النظام الاقتصادي ومستوى المعيشة في المجتمع وحركة السوق وغيرها من العوامل المعقدة، وغالبا ما تتدخل الدولة لتحديد مستوى مقبول من الأجور يسمح للفرد من خلاله بتلبية رغباته.
- تحسين مستوى المعيشة للأفراد: نظرا للتغيرات الكبيرة التي يشهدها عصرنا اليوم خاصة في المجال التكنولوجي، الأمر الذي أدى إلى زيادة رغبات الأفراد والذي بدوره فرض على المؤسسة مواكبة هذه التغيرات وتلبية رغبات الأفراد المتزايدة وتحسين مستوى معيشتهم.
- توفير حاجات المستهلكين: يعتبر هذا الهدف من أهم أهداف المؤسسة، حيث تقوم المؤسسة بتقديم مختلف المنتجات التي يحتاجها المجتمع والأفراد.
- توفير تأمينات ومرافق لأفراد المؤسسة: حيث تعمل المؤسسة على توفير بعض التأمينات للأفراد العاملين لديها مثل التأمين الصحي والتأمين ضد حوادث العمل، كما هناك العديد من المؤسسات تعمل على تأمين مختلف المرافق مثل المطاعم.

• أنواع المؤسسة الاقتصادية

تختلف المؤسسات حسب اختلاف الوضعية الاقتصادية في كل بلد، حيث أن هذه الأخيرة تفرض نوعا ما من التصنيف، وتصنف المؤسسات حسب عدة معايير تتمثل في: معيار الشكل القانوني، معيار الحجم، نوع النشاط الممارس ومعيار الملكية، ونذكرها بقليل من التفصيل فيما يلي¹:

- حسب الشكل القانوني: في هذا الإطار يتم التصنيف من الناحية القانونية وبالتالي يطلق على مصطلح المؤسسة مصطلحا آخرأ ألا وهو الشركة ويساهم شخصان أو أكثر بتوظيف أموالهم داخل الشركة مع تحمل المسؤولية المتأتية من وراء هذا التوظيف وتقبل النتائج سواء كانت أرباحا أم خسائر وتقسم الشركات حسب هذا المعيار إلى شركات الأشخاص وشركات الأموال.
- حسب معيار الحجم: يكون للحجم في هذا النوع من المؤسسات تأثيرا كبيرا على طبيعة التنظيم وعلى نمط العلاقات بين الإدارات، فالمؤسسات ذات نفس الحجم يكون لها سلوك تنظيمي متماثل ويمكن الاعتماد على المعايير التالية: عوامل الانتاج، حجم النشاط وعامل المردودية.
- حسب النشاط الأساسي الممارس: يكون تصنيف المؤسسات بحسب النشاط الأساسي الممارس موافقا لطبيعة القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة، ويعرف القطاع على أنه مجموعة المؤسسات التي تمارس نفس النشاط الأساسي على خلاف الفرع الذي يتطرق لإنتاج نفس النوع من المنتجات من طرف مؤسسات معينة وتقسم المؤسسات بحسب هذا المعيار إلى مؤسسات القطاع الأول (المناجم)، مؤسسات القطاع الثاني وهي كافة المؤسسات الصناعية التي تحول المواد الأولية عن طريق عملية التصنيع إلى منتجات نهائية وكذلك منشآت الأشغال العمومية، ومؤسسات القطاع الثالث وهي المؤسسات الخدمية والتجارية.
- حسب معيار الملكية: تصنف المؤسسات طبقا لهذا المعيار حسب طبيعة ملكية رأس المال ويقصد بذلك الجهة المالكة له وهي المؤسسات الخاصة، المؤسسات العمومية والمؤسسات المختلطة.

المطلب الثاني: مدخل مفاهيمي لأداء المؤسسة

يمثل أداء المؤسسة الركيزة الأساسية لنجاح المؤسسة الأمر الذي أدى إلى تركيز الجهود حوله، فهو الدالة التي من خلالها يمكن تمثيل النجاح، ويعتبر الأداء من المفاهيم التي نالت اهتمام كبيرا من طرف الباحثين

¹ خليل محمد حسن الشماغ وحضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، الطبعة الخامسة، دار المسيرة، عمان-الأردن، 2014، ص ص 34-36.

والدارسين في البحوث والدراسات الإدارية بشكل عام، لذلك في هذا المبحث سنحاول تسليط الضوء على أداء المؤسسة، خاصة أن محور الدراسة هنا هو أداء المؤسسة بشكل خاص وليس الأداء بشكل عام.

● مفهوم أداء المؤسسة وتطوره

التطورات والتغيرات التي يعرفها علم الإدارة في عصرنا اليوم سلطت الضوء على أداء المؤسسة، خاصة وأن العديد من الباحثين والدارسين يرون أنه انعكاس لنجاح المؤسسة، ويعود أصل كلمة أداء إلى القرن الثالث عشر، حيث تم اشتقاقها من الكلمة اللاتينية Parformer التي تعني إنجاز أو تنفيذ، إلا أن المصطلح استمد مفهومه الواسع في القرن الخامس عشر من اللغة الإنجليزية بظهور الفعل To perform والذي يعني إنجاز عملية أو مهمة، تحقيق النتائج والنجاح في الوصول إلى الأهداف المسطرة¹.

ولقد تعددت مفاهيم الأداء بتعدد الباحثين والدارسين في هذا المجال ولم يتفق علماء الإدارة على تقديم مفهوم دقيق وشامل، وهذا راجع لاختلاف المقاييس والمعايير والمؤشرات لدراسة الأداء، بالإضافة أن لكل واحد وجهة نظر الخاصة به، حيث عرف الأداء بأنه عبارة عن النجاح أي هو عبارة عن دالة للتمثيل النجاح، فتتغير هذه الدالة بتغير المؤسسات أو الأفراد العاملين فيها².

وعرفه كل من bromiley و miller على أنه: "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية، واستغلالها بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها بأفضل الطرق"³، ويعرف العايب عبد الرحمن الأداء على أنه: "صورة حية تعكس نتيجة ومستوى قدرة المؤسسة على استغلال مواردها وقابليتها في تحقيق أهدافها الموضوعية من خلال أنشطتها المختلفة، وفقا لمعايير تلاءم المؤسسة وطبيعة عملها، فالأداء هو الهدف المركزي لعملية التحول والذي يوضح مدى تحقيق الأهداف، ومستوى تنفيذ الخطط"⁴. ومن خلال هذه التعاريف فالأداء هو قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

عرفه Angeli على أن: "أداء المؤسسة يتجسد في تنفيذ استراتيجي، وتمكنها من مواجهة القوى التنافسية"⁵، ونلاحظ في هذا التعريف أن الكاتب يرى الأداء من وجهة الإدارة الإستراتيجية، عبارة عن قدرة المؤسسة على تنفيذ إستراتيجيتها بنجاح.

02, sur : http://www.creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/Management_de_la_performance_des_concepts_aux_outils.pdf, Consulté Le : 16/09/2015.

² بلعور سليمان ومصطفى عبد اللطيف، إعادة الهندسة مدخلا للأداء المتميز، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات يومي 08-09 مارس 2005، جامعة ورقلة- الجزائر، ص 471.

³ الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 07/2009-2010، الجزائر، ص 218.

⁴ العايب عبد الرحمن، التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل التحديات التنموية المستدامة، أطروحة دكتوراه، جامعة فرحات عباس بسطيف- الجزائر، 2010-2011، ص 143.

⁵ عبد المليك مزهود، الأداء بين الكفاءة والفعالية (مفهوم وتقييم)، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر بيسكرة- الجزائر، العدد الأول، نوفمبر 2001، ص 87.

أما المنظمة العربية للتنمية الإدارية فتعرف الأداء بأنه: " المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية وهو يشتمل علي ثلاثة إبعاد هي: أداء الأفراد في إطار وحداتهم التنظيمية المتخصصة، وأداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمؤسسة، وأداء المؤسسة في إطار البيئة النشطة بها (اقتصادية، اجتماعية، ثقافية، تكنولوجية)"¹، ركز هذا التعريف على أبعاد الأداء.

وعرف أحمد سيد مصطفى الأداء على أنه: "درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المنظمة الأهداف المخططة بكفاءة وفعالية"²، هذا التعريف يربط الأداء بالقدرة على تحقيق الأهداف وجعله مرهونا بحجم الفجوة بين الهدف الفعلي والمخطط، فكلما ازدادت الهوة بين ما تحقق وما خطط له انخفض مستوى الأداء والعكس صحيح.

من خلال ما سبق من تعاريف مختلفة للأداء، يمكن تقديم تعريف لأداء المؤسسة بأنه قدرة المؤسسة على البقاء والاستمرارية من خلال استغلال مختلف مواردها لتلبية رغبات عملائها.

يعتبر مفهوم أداء المؤسسة من المفاهيم التي تتسم بالديناميكية في محتوى مفهومها، حيث عرف هذا المفهوم تطورا ملحوظا منذ بداية استعماله إلى وقتنا الحالي، وذلك بفعل التطورات الاقتصادية الكبيرة والتغيرات التي عرفتها بيئة الأعمال، والتي بدورها كانت دافعا لبروز إسهامات الباحثين في هذا الحقل من المعرفة، فلقد تجسدت النظرة التقليدية للأداء لفترة طويلة في التركيز على متغير واحد يتمثل في البعد المالي فقط، حيث يعد استخدام مؤشرات الأداء المالي القاسم المشترك بين الكتاب والباحثين والمديرين سواء أكان ضمن الدراسات التطبيقية أو النظرية في عمليات تقييم الأداء ضمن الواقع العملي في مختلف منظمات الأعمال. وهناك من يرى بأن الأداء المالي سيبقى المقياس المحدد لمدى نجاح المؤسسات، وأن عدم تحقيق المؤسسات للأداء المالي بالمستوى الأساسي المطلوب يعرض وجودها واستمرارها للخطر، ويذهب بعض الكتاب إلى أبعد من ذلك في التأكيد على أهمية الأداء المالي، وضمن هذا التوجه، يعبر عن تلك الأهمية بالقول أن الأداء المالي يعد هدف المؤسسات الأساسي وأن الأهداف الثانوية للمؤسسة يمكن تحقيقها ضمنا من خلال تحقيق الأداء المالي. غير أنه ومع مرور الزمن فقد عرف هذا المفهوم تطورا جديدا في محتواه، فبدلا من اقتصره على البعد المالي فقط تم الانتقال إلى الأخذ في الحسبان التطورات والتغيرات التي تشهدها البيئة كمتغير آخر عند تحديد مفهوم للأداء، فأصبح مفهوم الأداء يهتم بالقيمة التي يجنيها العميل من تعامله مع المؤسسة، وهذا التطور في مفهوم الأداء نحو أخذ القيمة بعين الاعتبار قد ظهر في الثمانينيات من القرن الماضي كنتيجة للتطور في مقاربات الجودة التي تضع العميل في قلب المؤسسة³. وعلى هذا

¹ رغبة أحمد الصغير، تقييم أداء المؤسسة الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية)، مذكرة ماجستير، جامعة قسنطينة 02-الجزائر، 2013-2014، ص 05.

² عبد الحليم مزغيش، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر-الجزائر، 2011-2012، ص 20.

³ المرجع السابق ذكره، ص 09.

الأساس يمكن القول أن مفهوم الأداء قد توسع وأصبح بذلك يشمل كل من الأداء العملياتي (الإنتاجية، رضا العميل، الميزة التنافسية)، والفعالية التنظيمية التي تحمل في طياتها كل من الأداء المالي والعملياتي، بالإضافة إلى مدخل المنتفعين أي الأداء يشمل كل من له مصلحة مع المؤسسة سواء من الداخل أو خارج المؤسسة¹.

• مفاهيم ذات علاقة بالأداء

لا يمكن التطرق إلى مفهوم الأداء دون التطرق إلى كل من مفهوم الكفاءة، الفعالية والفاعلية الذين يمثلون سويا مثلث الأداء بالإضافة إلى كل من الإنتاجية والتنافسية والجودة.

- الكفاءة: هي تمثل العلاقة بين الموارد والأهداف، حيث تعرف بأنها وبشكل مختصر على أنها عمل الأشياء بشكل صحيح، فهي تشير إلى الطريقة الاقتصادية التي يتم إنجاز العمليات المتعلقة بالأهداف²، وهي بذلك تعبر عن علاقة الكلفة بالنتائج وهي عبارة عن علاقة نسبية بين المدخلات والمخرجات شأنها في ذلك شأن الإنتاجية، حيث أنها تستخدم في قياس مدى تحسن الإنتاجية، أي كلما زاد معدل الكفاءة كلما قلت المدخلات المطلوبة، فالكفاءة تعني تحقيق أعلى منفعة مقابل التكاليف³. وتمثل الكفاءة أحد مؤشرات الأداء في المؤسسة.

- الفعالية: هي تعبر عن العلاقة بين النتائج والأهداف، فتعرف على أنها قدرة المؤسسة على تأمين الموارد المتاحة واستخدامها لتحقيق أهداف محددة، ومن خلال هذا التعريف نستنتج أن الفعالية تهتم بقياس مدى تحقيق الأهداف بغض النظر عن الإمكانيات التي استخدمت في تحقيقها وهذا ما يسميه المتخصصين (الفعالية- معيار) وهي تعبر عن النسبة بين الأهداف المحددة والأهداف المحققة، وبذلك فالفعالية تستخدم كمؤشر لمراقبة الأداء وتعكس أيضا مدى نجاح المؤسسة⁴، كما تعرف أيضا على أنها: هي قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المتعلقة برعاية مصالح مختلف الأطراف المتعاملين معها والمرتبط بقائها بالدعم الذي يقدمونه⁵، وعرفت الفعالية كذلك بأنها البحث عن حجم الفارق الموجود بين الأهداف المحققة والمخطط لها إيجابيا كان أو سلبيا على المؤسسة⁶، فهي تعبر عن النسبة بين الأهداف المحددة والأهداف المحققة، وبذلك فالفعالية تستخدم كمؤشر لمراقبة الأداء وتعكس أيضا مدى نجاح

¹ العايب عبد الرحمن، مرجع سبق ذكره، ص 150.

² زيد منير عبوي، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، دار الشروق، عمان- الأردن، 2006، ص 28.

³ الياس بوجعادة، تفعيل الموارد البشرية وأثره في تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة (دراسة حالة المؤسسة المينائية لسكيكدة)، مذكرة ماجستير، جامعة 20 أوت 1955

- سكيكدة- الجزائر، 2006-2007، ص 76.

⁴ نفس المرجع السابق، ص 76.

⁵ الطيب داودي ومراد محبوب، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي، مجلة العلوم الانسانية، العدد الثاني عشر، جامعة محمد خيضر بسكرة- الجزائر،

2007، ص 44.

⁶ Pdf 65, p 21

المؤسسة، والفعالية أيضا عبارة عن إنجاز الأعمال الصحيحة والأهداف التي يجب أن تنجز وتعمل في الزمان والمكان المحدد¹، في هذا التعريف لا ننظر للفعالية من أنها تحقيق الأهداف فقط بل يجب الوصول إلى الأهداف الموضوعية في الوقت اللازم ويتم إنجازها في المكان المحدد.

من خلال مختلف التعاريف التي قدمت للفعالية يمكن إنجاز تعريف مجمل لها، فكلها ركزت على أن الفعالية هي مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها ومدى نجاحها، فهي عبارة عن مؤشر لقياس الأداء لأنها تنظر الأهداف الموضوعية من طرف المؤسسة والأهداف المحققة فعليا.

- الفاعلية: هي تعبر عن العلاقة بين الموارد والنتائج، إلى جانب كون الأداء مفهوم يرتبط بالكفاءة والفعالية، وكلاهما يتعلق بمدى بلوغ الأهداف، يتطلب الأمر تنسيق وموائمة ثلاثة جوانب أساسية وهي الأهداف، مدى ملائمة الوسائل المستخدمة لإنجاز الأهداف من جهة، كذلك النتائج المحققة مقارنة بالأهداف المسطرة ومدى تناسبها مع الوسائل المستخدمة².

- الإنتاجية: تعد الإنتاجية مقياسا لمعرفة الاستخدام الأفضل للمدخلات، ومن ثم لمعرفة الكفاية الاقتصادية ولاسيما الاستخدام الأمثل للمدخلات، فهي إذا عبارة عن قياس العلاقة بين المخرجات والمدخلات أو جميع عناصر الإنتاج التي استخدمت في الحصول على تلك المخرجات، فهي تتمثل في كمية أو قيمة الإنتاج منسوبة إلى عنصر أو أكثر من عناصر الإنتاج، ويمكن استخدام معايير الإنتاجية في قياس درجة حسن استغلال الموارد³. فالإنتاجية تعبر عن كفاءة الإدارة في استغلال الموارد والإمكانات المتاحة لها، والحصول من هذه الإمكانيات على أحسن نتيجة ممكنة، وبالتالي فإن زيادة الإنتاجية قد تعني تقدم التكنولوجيا وتطوير المنتج ورفي الأساليب والخطامات والتسهيلات وملائمة مهارات العمال .. أي استخدام المؤسسة لمواردها بأفضل شكل ممكن، ومن جهة أخرى فإن انخفاض الإنتاجية يعني أن المؤسسة لم تحسن استغلال الموارد التي تمتلكها⁴.

- التنافسية: ترتبط التنافسية بقدرة المؤسسة على زيادة أو المحافظة على حصتها السوقية، ونجد العديد من المؤشرات التي تم استخدامها للتعبير عن التنافسية وتعكس كذلك أبعاد معينة للأداء، خاصة من منظور العملاء ضمن منظورات بطاقة الأداء المتوازنة في عملية تقييم الأداء. حيث تعد الآثار التابعة للتنافسية على مستوى المؤسسة والمتعلقة بالوصول إلى أهداف الاقتصاد الكلي، إلى جانب نمو الدول، وتحديد

¹ عبد الباري درة وآخرون، الإدارة الحديثة (المفاهيم والعمليات)، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان- الأردن، 2002، ص 08.

² فريد فهيم ريادة، إدارة الأعمال (الأصول والمبادئ)، الطبعة الثالثة، دار المكتبة الوطنية، عمان- الأردن، 2004، ص 213.

³ Yvon MOUGIN, la cartographie des processus, 2^{eme} édition, édition d'organisation, Paris, 2004, P22.

⁴ ماجد حسن هنية، العوامل المؤثرة على إنتاجية العاملين في القطاع الصناعي (دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات الخشبية في قطاع غزة)، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية-

غزة- فلسطين، 2005، ص 04.

العلاقات النسبية وصولاً إلى النتائج من المحددات التنافسية للمؤسسة، أو على مستوى الدول. فقد عرفت التنافسية على مستوى المؤسسة على أنها قدرة المؤسسة مقارنة بمنافسيها على عرض منتجات ذات قيمة عالية بتكاليف مناسبة، أو قيمة متساوية بتكاليف أقل، وكذا الوصول إلى وضعيات تنافسية ذات أفضلية تسمح بتحقيق أداءات اقتصادية مرتفعة في المدى الطويل، فالتنافسية على هذا النحو على أنها هي قدرة المؤسسة على إنتاج السلع والخدمات المطلوبة ذات الجودة العالية، وبالسعر والتوقيت الملائمين، أي القدرة على مواجهة حاجات العملاء بكفاءة أكثر من المؤسسات الأخرى، أي أن المؤسسة التي لها تنافسية هي التي يمكنها تقديم المنتجات والخدمات ذات النوعية والجودة المميزة، وبتكلفة منخفضة مقارنة مع المنافسين¹.

– الجودة: مفهوم الجودة يحمل معاني كثيرة ومتعددة، فلقد تعددت التعاريف المقدمة له، فالجودة ذات معنى واقعي ومعني حسي، فالمعنى الواقعي يعني التزام المؤسسات باستخدام مؤشرات حقيقية كمعدل الإنتاج ونسبة الفاقد والهدر، ومن ثم استخدام معايير والتزام المؤسسات بالمواصفات والمقاييس المتعارف عليها، أما المعنى الحسي فإنه يركز على مشاعر وأحاسيس متلقي الخدمة والمستفيد منها، بمعنى اقتناع العميل ورضاه عن المنتجات التي المؤسسة. وهناك من يعرفها بأنها تمثل دقة استخدام الموارد حسب ما يتطلبه العميل، أي تركز الجودة على منظور العميل وتوقعاته، فهي تعكس الريادة والامتياز في عمل الأشياء من خلال المؤسسة، والجودة حسب منظمة المواصفات العالمية الإيزو تعرف بأنها: مجموعة من المواصفات العالمية المميزة للسلعة أو الخدمة والتي تجعله ملبيا للحاجات المعلنة والمتوقعة، فالجودة هي إنتاج المؤسسة لسلعة أو تقديم خدمة متميزة من أجل تلبية رغبات العميل بأقل تكلفة. والجودة من هذا المنطلق هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الإتقان وجودة المنتج سواء كان خدمة أو سلعة ولذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة، لذلك يفضل وجود مرجع وثائقي لدى الرؤساء والأفراد العاملين للاحتكام إليه إذ دعت الضرورة، فضلا عن ضرورة الاتفاق على مستوى الجودة المطلوب في أداء العمل في ضوء التصميمات السابقة للإنتاج والأهداف والتوقعات².

المطلب الثالث: تحليل أداء المؤسسة

¹ عادل بوجمان، مرجع سبق ذكره، ص 49.

² محمد عبد العزيز بن كاملة، إشكالية ترقية آليات الجودة لتفعيل المنافسة والأداء، الملتقى العلمي الوطني حول إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة، جامعة سعيدة- الجزائر، 2010، ص 02.

أداء المؤسسة مفهوم واسع له جوانب متعدد، ونتيجة لعدم وجود اتفاق حوله من ناحية تعريفه، قياسه، تعددت أبعاده، وتصنيفاته، ومستوياته، لذلك سيتم تحليل أداء المؤسسة من خلال التطرق إلى أبعاده، العوامل المؤثرة فيه، أصنافه ومستوياته.

● أبعاد أداء المؤسسة

يعتبر أداء المؤسسة المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، وهو يشمل الأبعاد التالية¹:

1- الأداء الفردي: يتكون الأداء الفردي من الأنشطة التي يمارسها الفرد للقيام بمهامه المكلف بها أو مسؤولياته التي يقوم بها في المؤسسة؛ للإسهام في تحقيق أهدافها. ويقاس أداء الفرد بمجموعة متنوعة من مؤشرات الأداء التي تعكس أداء ومدى تحقق المستهدف من عمله أو وظيفته من حيث الكم أو الجودة المنشودة، وغالبا ما يقوم الرئيس المباشر بتقييم أداء الفرد باستخدام مؤشرات عديدة مثل: مقدار الأعمال المنجزة مقارنة بالأهداف المعيارية المستهدفة. والوقت المستنفذ في القيام بهذه الأعمال مقارنة بالوقت المعياري، والتكلفة المستغرقة في إنجاز العمل مقارنة بالتكلفة المعيارية، ودرجة التعاون مع الرؤساء والزملاء و المراجعين كما تعكسه مؤشرات الرضى عن مناخ العمل ورضى المراجعين، ومدى الانتظام والانضباط في العمل، وإطاعة الأوامر الرئاسية والاستعداد لبذل الجهد الزائد في المواقف التي تتطلب ذلك وتحمل المسؤولية والمبادرة بحل مشكلات العمل والولاء والانتماء للمؤسسة التي يعمل بها.

2- أداء الوحدات التنظيمية: يمكن القول بأن الوحدات التنظيمية هو الجهود التي تقوم بها الوحدة التنظيمية للقيام بدورها الذي يحدد لها في المؤسسة؛ لتحقيق الأهداف المحددة لها، والمنبثقة عادة من الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وسياساتها العامة. وعادة تتولى الإدارة العليا في المؤسسة وعمادة الجودة قياس أداء الوحدات التنظيمية، حيث يتم استخدام مؤشرات الفعالية والكفاءة الإدارية مثل: مدى تحقق الأهداف التشغيلية للوحدة وارتباطها مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، ومعايير ضمان الجودة المؤسسية والبرامجية، ودرجة التخصص ووضوح تقسيم العمل لمنع الازدواجية والتضارب، ودرجة استخدام التقنيات الحديثة في الاتصالات والعمل بصفة عامة، ووضوح الصلاحيات ودرجة التفويض، ومدى التعاون في فرق العمل واللجان المشكلة لإنجاز المهام الطارئة والخاصة، ومدى استخدام قدرات الأفراد في الوحدات التنظيمية، ومدى الالتزام بالتكاليف والموازنات المعيارية الموضوعية.

3- الأداء المؤسسي للمؤسسة كاملة: يعكس الأداء المؤسسي مدى استجابة أداء المؤسسة بفعالية لظروف ومتغيرات البيئة الخارجية والداخلية، وكذلك لتوقعات الأطراف ذات العلاقة (المستفيدين). فهناك العديد من

¹ إلياس بوجعادة، مرجع سبق ذكره، ص 63.

الأطراف التي تؤثر في رؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها، وتؤثر أيضا في تحديد سياستها العامة وما هو المقبول وغير المقبول في أساليب الأداء لتحقيق هذه الأهداف، ومن أهم أدوات قياس أداء المؤسسات هو استخدام مؤشرات الأداء الخاصة بمعايير ضمان الجودة المؤسسية، وكذلك استخدام أنواع المقارنات المناسبة في هذا المجال. فالأداء هو محصلة لكل من الأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية بالإضافة إلى مختلف تأثيرات البيئة (الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، السياسية والقانونية) عليهما¹.

● العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة

هناك العديد من العوامل التي تؤثر على أداء المؤسسة بأبعاده الثلاث، بعضها داخلي والآخر خارجي، إن دراستها وتحليلها أمر ضروري لتحقيق منهجية سليمة في تقييم وتقويم الأداء، لهذا سيتم التطرق إليها من خلال تقسيمها إلى مصدرين أو عاملين أساسيين هما:

1- العوامل الداخلية: تتمثل العوامل الداخلية في مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية والتي تؤثر على أدائها، ويمكن للمسير أن يتحكم فيها ويحدث فيها تغيرات تسمح بزيادة آثارها الايجابية أو التقليل من آثارها السلبية، ومن أبرز هذه العوامل أو المتغيرات التي تخضع لسيطرة المؤسسة هي:

- العوامل التقنية: وهي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة، وتضم على الخصوص ما يلي:

- نوع التكنولوجيا سواء المستخدمة في الوظائف الفعلية أو المستخدمة في معالجة المعلومات.
- نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال.
- تصميم المؤسسة من حيث المخازن، الورشات، التجهيزات والآلات.
- نوعية المنتج وشكله ومدى مناسبة التغليف له.
- التوافق بين منتجات المؤسسة ورغبات طالبيها.
- التناسب بين طاقتي التخزين والإنتاج في المؤسسة.
- نوعية المواد المستخدمة في عملية الإنتاج.
- مستويات الأسعار.
- الموقع الجغرافي للمؤسسة.

¹ محمد الكرجي، مؤشرات الأداء الرئيسية، الطبعة الأولى، دار المناهج، عمان- الأردن، 2015، ص 56.

- الهيكل التنظيمي: هو الإطار الرسمي الذي يحدد درجة التخصص وتقسيم العمل بين الوحدات والأفراد، وعدد المجموعات الوظيفية، وكذا عدد المستويات الإدارية ، ولمن يتبع كل شخص ومن هم الأشخاص الذين يتبعون له، وهي سلطات ومسؤوليات كل منهم، وكيف يتم التنسيق بين وحداتهم أو أقسامهم.

- الموارد البشرية: أظهرت الأبحاث في مجال العلوم السلوكية أن الموارد البشرية ومعاملتها كمورد بدلا من اعتبارها عامل من عوامل الإنتاج كرأس المال والمواد الخام والآلات والمعدات والوقت، واعتبار الفرد إنسان يتحرك ويتصرف على أساس مشاعره وعواطفه، يمكن أن يحقق فوائد ومزايا لكل من المؤسسة ولنفسه، ويمكن إبراز مدى تأثير الموارد البشرية على أداء المؤسسة من خلال¹:

■ اليد العاملة المؤهلة: تجد معظم المؤسسات نفسها أمام صعوبات تنبع في غالبها من تضاؤل الأصول الفكرية القادرة على التألق مع المتطلبات الجديدة التي تفرضها البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، مما يدفع بها إلى تدريب الأفراد حتى يصبحوا ذو قدرة على فهم وتحليل واتخاذ القرار السليم بما يتناسب مع مختلف التغييرات.

■ الأخلاق: هي مجموعة القواعد والمبادئ المجردة التي يخضع لها الانسان في تصرفاته ويحتكم إليها في تقييم سلوكه، وعندما نتحدث عن أخلاق المهنة فهذا لا يعني أن الأخلاق تختلف من مهنة إلى أخرى رغم أن لكل مهنة قيما ومبادئ ومعايير أخلاقية ومعرفة علمية وأساليب ومهارات فنية تحكم عمليات المهنة وتحدد ضوابطها، فإن افتقر أي مما سبق كان الافتقار لأخلاق المهنة، وتقتضي الأخلاق الفائدة أي أن العمل يكون ذا فائدة وصالحا لصاحبه والآخرين، وعدم الإيذاء، بالإضافة إلى عدم الاستغلال وتقتضي العدالة أي يحتاج الفرد إلى انضباط نفسي ويكون الفرد مخلصا لعمله.

■ نظام الاختيار والتعيين.

■ التدريب والتأهيل والتنمية.

■ نظام الأجور والمكافآت.

■ نظم تقييم الأداء.

2- العوامل الخارجية: يقصد بالعوامل الخارجية، هي مجموعة التغييرات والقيود والمواقف التي هي بمنأى على رقابة المؤسسة، وبالتالي قد تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في أنشطة وقرارات المؤسسة وتخرج عن نطاق سيطرتها، ومن بين العوامل التي تؤثر بشكل غير مباشر على المؤسسة، وهي كما يلي²:

¹ عبد الحليم مزغيش، مرجع سبق ذكره، ص 48.

² ربيعة محمد الصغير، مرجع سبق ذكره، ص 18.

- العوامل السياسية: إن علاقة المؤسسة بالمتغيرات السياسية تشمل جانب القرارات السياسية كالحرب، التأميمات، الحظر على نشاط بعض المؤسسات، الانقلابات، كلها عوامل تؤثر على أداء المؤسسة.
 - العوامل الاقتصادية: تعتبر العوامل الاقتصادية من أهم العوامل التي تؤثر على المؤسسات وأدائها، ويرجع ذلك لطبيعة عمل ونشاط المؤسسات من جهة، ومن جهة أخرى فإن المحيط الاقتصادي هو المصدر لمختلف موارد المؤسسة، وتنقسم العوامل الاقتصادية بدورها إلى نوعين، هي عوامل اقتصادية عامة مثل سياسات التجارة الخارجية، معدلات التضخم وأسعار الفائدة إلى غير ذلك، وعوامل اقتصادية قطاعية كدرجة المنافسة، هيكل السوق، ومستوى الأجور، وتميز العوامل القطاعية بتأثيرها المباشر على أداء المؤسسة في الأجل القصير نسبياً، في حين تكون آثار العوامل الاقتصادية العامة غير مباشرة وطويلة نسبياً.
 - العوامل الاجتماعية والثقافية: يتأثر أداء المؤسسة بمختلف العوامل الاجتماعية والثقافية التي تنشط فيها المؤسسة، وذلك ناتج عن الارتباط الوثيق بين المؤسسة والمجتمع، وتمثل العوامل الاجتماعية والثقافية في التركيبة السكانية، التوزيع الجغرافي، الأنماط الاستهلاكية، مستوى التعليم... الخ.
 - العوامل التكنولوجية: وتشمل معدلات الإنفاق على البحوث والتطوير، تطور وسائل الاتصالات وأنظمة المعلومات، والاختراعات الجديدة وغيرها من القوى التي تساهم في حل مشكلات العمل من خلال التقنيات الحديثة.
 - العوامل القانونية والتشريعية: منها القوانين الخاصة بتنظيم علاقة المؤسسة بالعاملين، القوانين المرتبطة بالبيئة التي تعمل على حمايتها والمحافظة عليها من التلوث، القوانين الخاصة بالدفاع عن حقوق المستهلكين.
- أما العوامل الخاصة أو ذات التأثير المباشر على أداء وقرارات المؤسسة منها: العملاء أو المستفيدين من مخرجات المؤسسة، الموردين، النقابات، المؤسسات المنافسة وأصحاب المصالح الأخرى في المجتمع المحيط بالمؤسسة، وتمثل هذه العوامل حسب Porter في خمس قوى ، وهي كما يلي¹:
- المنافسة بين المنتجين الحاليين: تتوقف حدة المنافسة بين المنتجين الحاليين على عدة اعتبارات أهمها عدد هؤلاء المنتجين، درجة تعلقهم بالصناعة أو النشاط، مدى التنوع في المنتجات والخدمات والمعروضة، مدى وجود تكاليف ثابتة مرتفعة، وجود عوائق للخروج، وبصفة عامة، كلما زاد عدد المنافسين المباشرين كلما ارتفعت درجة كثافة المنافسة.
 - تهديدات المنافسين المحتملين: يتمثل أحد مصادر المنافسة المحتملة في أولئك الذين يودون الدخول في مجالات أنشطة الصناعة، ويتوقف دخولهم الفعلي للصناعة وبمجال النشاط على عدة اعتبارات أهمها:

الحجم وطبيعة عوائق الدخول الصناعية، ومن ثم فإن تحليل عوائق الدخول للصناعة ومجال النشاط يعتبر أمراً هاماً في تحليل درجة المنافسة المحتملة وبالتالي مستويات الربحية في المستقبل.

■ تهديدات المنتجات البديلة: تتمثل المنتجات البديلة في مجموعات المنافسين والذين تم تحديدهم على أنهم يمثلون مصدراً للمنافسة أقل حدة من المنافسين المباشرين، إلا أن تأثيرهم على معدل نمو الصناعة وعلى معدلات الربحية فيها مازال قائماً، فوجود بدائل قوية تمثل تهديداً تنافسياً كبيراً وذلك من خلال: توفر بدائل قريبة، تكاليف التبديل بالنسبة لمستخدم السلعة، تكاليف مصنعي السلعة البديلة ومدى تشددهم، وسعر السلعة البديلة.

■ القوة التفاوضية للعملاء: عندما يمتلك العميل قوة تفاوضية نسبياً بالمقارنة بالبائع أو المنتج، فإنه يمكن أن يرغب الأخير على تخفيض السعر أو زيادة نطاق أو كثافة الخدمات، الأمر الذي يؤثر على معدلات الربحية المحققة، وترتفع القوة التفاوضية للمستهلك في حالات هي: عندما تمثل مشترياته نسبة كبيرة من حجم أعمال البائع، أو عند وجود عدد كبير من البائعين أو المنتجين قياساً على عدد المشترين، أو عند وجود إمكانية للتكامل الخلفي بحيث يستطيع تصنيع كل أو بعض ما يحتاجه أو عندما يمتلك العميل معلومات كاملة عن عمليات المنتج.

■ القوة التفاوضية للموردين: يمكن للموردين أن يمارسوا ضغطاً على المنتجين في صناعة ما من خلال تهديدهم برفع الأسعار أو خفض جودة السلع أو الخدمات، وعليه فإنه يتمتع الموردون بقوة تفاوضية في حالات هي: عندما يسيطر على مصادر التوريد عدد محدود من المؤسسات والتي تتميز بالتركيز قياساً على الصناعة التي يتم البيع لها، أو ضعف أو محدودية المنتجات البديلة التي يمكن أن يلجأ إليها المنتجون في الصناعة التي تقوم بالشراء، أو عندما لا تكون المؤسسة المشتري عميلاً هاماً لمجموعة الموردين، أو عندما يكون منتج المورد أحد المدخلات الهامة في نشاط المؤسسة المشتري، أو عندما تتسم منتجات المؤسسات الموردة بالتنوع أو المقدره على التحول إلى مجالات إنتاجية أخرى أو عندما تستطيع مجموعة الموردين أن تمارس تهديداً بإمكانية إحداث التكامل الرأسي للأمام، ويضع ذلك قيوداً على مقدرة الصناعة أو المؤسسة المشتري على تحسين شروط الشراء.

● مستويات الأداء وتصنيفه

للأداء مستويات عدة وتصنيفات مختلفة حسب عدة معايير، سوف نحاول التطرق إلى أهم مستويات

الأداء وتصنيفاته من خلال العناصر التالية:

1- **مستويات الأداء:** توجد مجموعة من مستويات للأداء التي تمكن المؤسسة من معرفة مستوى أدائها، وتتمثل هذه المستويات في¹:

- مستوى الأداء الاستثنائي: يبين التفوق في أداء المؤسسة، بالإضافة إلى قيام الأفراد بالالتزام لتحقيق أهداف المؤسسة ووفرة السيولة وازدهار الوضع المالي للمؤسسة.
- الأداء البارز: يكون فيه الحصول على عدة عقود عمل كبيرة، وامتلاك أفراد ذو كفاءة، وامتلاك مركز ووضوح مالي متميز.
- الأداء الجيد جدا: اتضح الرؤية المستقبلية للمؤسسة إلى جانب التمتع بالوضع المالي الجيد.
- الأداء الجيد: يتميز الأداء وفق المعدلات السائدة مع توازن نقاط القوة والضعف، مع امتلاك وضع مالي غير مستقر.
- الأداء المعتدل: يمثل سيورة أداء المؤسسة دون المتوسط، وتغلب فيه نقاط الضعف على نقاط القوة مع صعوبة الحصول على الأموال اللازمة للبقاء والنمو.
- الأداء الضعيف: يمثل الأداء دون المعدل بكثير، مع وضوح لنقاط الضعف في جميع المحاور تقريبا، مع وجود صعوبات في استقطاب الكفاءات، بالإضافة إلى ذلك مواجهة مشاكل كبيرة على المستوى المالي.

2- **تصنيف الأداء:** تختلف تصنيفات الأداء حسب معيار الحاجة الخاصة لدراسة وقياس الأداء، ومن أهم المعايير لدراسة الأداء: معيار المصدر ومعيار الشمولية، معيار الوظيفة ومعيار الطبيعة، وهي كالتالي:

- معيار المصدر: وفقا لهذا المعيار، يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى نوعين هما²:
 - أداء داخلي: وينتج من تفاعل مختلف أداءات الأنظمة الفرعية للمؤسسة؛ أي مختلف الأداءات الجزئية المتمثلة في الأداء البشري والأداء التقني والأداء المالي الخاص بالإمكانيات المالية المستعملة.
 - أداء خارجي: الناتج عن تغيرات البيئة المحيطة بالمؤسسة، فهو ينتج عن المحيط الخارجي للمؤسسة، حيث قد يظهر هذا الأداء في نتائج جيدة تحصل عليها المؤسسة، على سبيل المثال قد يزيد حجم مبيعات المؤسسة بسبب التحسن في الأوضاع الاقتصادية.
- معيار الشمولية: يعبر هذا المعيار على حجم الأداء المراد قياسه في المؤسسة أي قياس أداء المؤسسة ككل أو أداء جزء أو أجزاء منها، يمكن تقسيم هذا المعيار بدوره إلى نوعين هما¹:

¹ عمر تيمحغدين، دور استراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية (دراسة حالة مؤسسة كوندور - برج بوغريبيج)، مذكرة ماجستير، جامعة محمد خيضر - بسكرة- الجزائر، 2012-2013، ص 50.

² مومن شرف الدين، مرجع سبق ذكره، ص 52.

■ أداء كلي: يتجسد في الإنجازات التي ساهمت كل الوظائف والأنشطة والعمليات الفرعية للمؤسسة في تحقيقها دون انفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها، ومن خلال الأداء الكلي يمكن الحكم على مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها كاستمرارية والنمو والربحية.

■ أداء جزئي: الذي يقصد به الأداء الذي يتحقق على مستوى الأنشطة الفرعية للمؤسسة والوظائف والعمليات الأساسية، حيث أن الأداء الكلي في الحقيقة هو عبارة عن تفاعل أداءات المؤسسة الفرعية (الأداءات الجزئية)، وهو ما يعزز فكرة أو مبدأ التكامل والتسلسل بين الأهداف في المؤسسة.

- معيار الوظيفة: حسب هذا المعيار يقسم الأداء إلى أداء الوظائف الأساسية في المؤسسة وهي الإنتاج، المالية، التسويق والموارد البشرية ويتم تقسيم الأداء كما يلي²:

■ أداء وظيفة الإنتاج: يهتم هذا الأداء بالعملية الإنتاجية في المؤسسة، يتحقق عندما تحقق المؤسسة إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمؤسسات الأخرى من خلال إنتاج منتجات بجودة عالية وتكاليف أقل تسمح لها بالمنافسة.

■ أداء الوظيفة المالية: يعبر أداء الوظيفة المالية في المؤسسة على قدرتها في تحقيق التوازن المالي، وقدرتها في بناء هيكل مالي فعال، تحقيق المردودية وتعظيم العائد على الاستثمار.

■ أداء وظيفة التسويق: تمثل وظيفة التسويق اليوم من أهم الوظائف والإدارات في المؤسسة، ويمكن تحديد أداء وظيفة التسويق في المؤسسة من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بها، نذكر منها: الحصة السوقية، رضا العملاء، شهرة العلامة.

■ أداء وظيفة الموارد البشرية: يمثل المردد البشري اليوم أهم مورد للمؤسسة، والمحرك الرئيسي لها، فأصبح بقاء واستمرارية المؤسسة مرهون بأداء العامل البشري فيها، حتى الوظائف السابقة الذكر أداؤها مرهون بأداء المورد البشري، فأصبح على المؤسسة الاهتمام بأداء وظيفة الموارد البشرية المسؤولة على اختيار وتعيين الأفراد فيها، والتأكد من اختيار الكفاءات وذوي المهارات العالية ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب والوقت المناسب.

- معيار الطبيعة: هذا المعيار يقسم الأداء إلى اقتصادي، اجتماعي، تقني،... إلخ، وفي إشارة إلى هذا التصنيف يقول أحد الباحثين، لا يمكن للمؤسسة أن تحسن صورتها بالاعتماد على الأداء الاقتصادي أو التكنولوجي فحسب، بل أن الأداء الاجتماعي له وزنه الثقيل على صورة المؤسسة في الخارج، فبناء هذه

¹ عبد الملك مزهود، مرجع سبق ذكره، ص ص 89-90.

² محمد سليمان، الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة (دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة)، مذكرة ماجستير، جامعة المسيلة- الجزائر، 2006-2007، ص ص 118-119.

المقابلة بين طبيعة الأهداف وأنواع الأداء يمكن القول بأن الأهداف الاقتصادية تدل على وجود الأداء الاقتصادي، الذي يعتبر تحقيقه المهمة الأساسية للمؤسسة، أما الأهداف الاجتماعية وإن كانت في الحقيقة تمثل قيودا مفروضة على المؤسسة يلزمها بها كل من مجتمعها الداخلي والخارجي، فيعبر سعي المؤسسة إلى بلوغها الأداء الاجتماعي لها. وبغض النظر عن كونها أهدافا أم قيودا، فإن تحقيقها يجب أن يكون بالتزامن مع الأهداف الاقتصادية، وبذلك يتلزم الأداء الاقتصادي والاجتماعي، والمؤسسة الناجحة هي التي تعرف كيفية الوصول إلى تحقيق أكبر مستوى من النوعين معا. وإلى جانب ذلك يمكن الحديث عن الأداء التقني أو الثقافي للمؤسسة، خاصة إذا كانت تسعى إلى تكوين ثقافة خاصة بها أو التأثير على السلوك الثقافي لمحيطها بخلق أنماط استهلاكية جديدة.

المبحث الثاني: قياس أداء المؤسسة

لا يمكن التحكم أو تحسين أو إدارة أي عنصر في المؤسسة دون القدرة على قياسه، فهناك العديد من المختصين في العلوم الإدارية يؤكدون أنه لا وجود لأي صورة أو أي شكل للإدارة بعيدا عن عملية القياس. ونظرا لأن قياس أداء المؤسسة هو الذي يعكس لنا الصورة الحقيقية لأدائها، سيتم من خلال هذا المبحث التطرق له ببعض من التفصيل.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية قياس أداء المؤسسة

إن عملية قياس الأداء هي من أهم الموضوعات الإدارية التي حظيت باهتمام الباحثين والدارسين في العلوم الإدارية خاصة، فهي عملية أساسية من العمليات الإدارية في المؤسسة، ونظرا لأهميتها في المؤسسة تناولنا فيما يلي مفهوم قياس الأداء وأهميته في المؤسسة.

• مفهوم قياس أداء المؤسسة

لقد حظي موضوع الأداء بأهمية كبيرة في إطار موضوع نجاح المؤسسة بصورة عامة، إذ أن قياس مستوى الأداء من شأنه أن يخلق الأجواء القادرة على متابعة الأنشطة.

والقياس هو تحديد كمية أو طاقة عنصر معين، وغياب القياس يدفع المسيرين إلى التخمين واستخدام الطرق التحريبية التي قد تكون أو لا تكون ذات دلالة، إذن قياس الأداء هو تحديد مقدار نتائج المؤسسة، فمنذ أكثر من قرن، كتب lord kelvin قائلا: "عندما يكون بإمكانك قياس ما تتحدث عنه وتعبّر عنه في صورة أعداد وأرقام، فإن ذلك يعني أنك تعرف شيئا عنه، ولكنك عندما تعجز عن قياسه أو التعبير عنه في صورة عددية،

يكون معنى ذلك أن معرفتك به ضئيلة أو غير مرضية¹، كما يضيف Jenise بأن ما يتم إخضاعه للقياس بالطريقة السليمة، يزداد احتمال أدائه بطريقة سليمة².

ويقاس الأداء دائما بالأرقام، بالأرباح أو المردودية المحققة، ولكن يعتبر الأداء مفهوما أكثر شمولية، فالأداء هو نتيجة مجموعة التحسينات والتطورات في مؤسسة أكثر منه مجرد نتائج رقمية، فالأداء يؤكد بتتبع وتطبيق الإستراتيجية التي تنتهجها المؤسسة والأفراد بها. فأصبح قسم من أهداف المؤسسة الوصول إلى نتائج مالية إيجابية إلى جانب تحقيق أهداف أخرى مثل تحسين صورة المؤسسة، تحسين جودة المنتجات، تحسين عملياتها، الوصول إلى رضا العملاء³.

وبذلك أصبح قياس الأداء عبارة عن مفهوم أكثر شمولية بدوره، واختلفت التعاريف المقدمة لقياس الأداء باختلاف وجهات النظر حولها، طبقا للمؤسسة أو الجهة المقيمة بشكل يتناسب معها ومع أهدافها، فهناك من يعرف قياس الأداء بأنه التحديد الكمي للإجراءات والمخرجات باستعمال مقاييس الأداء، وعرف أيضا بأنه هو المقياس الصحيح الذي يتحدد من خلال جمع جميع العوامل المؤثرة في التقدم نحو الهدف، وقياس قدرة كل واحد منها على حدة ثم القياس التجميعي لها ثم قياس النتيجة الصحيحة بعيدا عن العوامل الوهمية التي قد تطفو على السطح، إن قياس الأداء هو الوسيلة الصحيحة التي بواسطتها تحدد من خلال جميع العوامل المؤثرة في التقدم نحو الهدف بحيث يكون قياسا شاملا لجميع أبعاد الأداء⁴.

قياس الأداء لا يتم في أغلب الحالات إلا بتوفر مجموعة من المعايير والمؤشرات التي تمكن من تحديده وتحديد تطورات المحققة إذا استلزم الأمر مقارنة بينه وبين الأداء السابق له، وهذه المؤشرات تدمج في خطة إستراتيجية متكاملة، ولا يمكن قياس أداء المؤسسة ما لم يتم تقسيم أقسام العمل داخل المؤسسة إلى مراكز مسئولية محددة تقدم التقارير عن أدائها وتكون مسئولة عنه.

• أهمية قياس أداء المؤسسة

تقوم مختلف المؤسسات بقياس أدائها خاصة القياس الكمي للأداء، لمعرفة المعلومات المهمة عن المنتجات والخدمات التي تقدمها والعمليات التي تقوم بها، فقياس الأداء هو منهجية تساعد في فهم وإدارة وتحسين الأعمال التي تقوم بها المؤسسات، وتكمن أهمية قياس أداء المؤسسة في الفوائد التالية⁵:

¹ كريس أشتون، تقييم الأداء الإستراتيجي، ترجمة علا أحمد إصلاح، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة- مصر، 2001، ص 30.

² المرجع السابق ذكره، ص 30.

³ Définition et évaluation de la performance, p 37.

⁴ عبد الوهاب محمد جبين، تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف، أطروحة دكتوراه، جامعة سانت كليمنتس العالمية- سوريا، 2009، ص 16

⁵ عبد الوهاب محمد جبين، تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف، أطروحة دكتوراه، جامعة سانت كليمنتس العالمية- سوريا، 2009، ص 16.

- تفادي مشكلة عدم الواقعية في تحديد الأهداف؛
- تقوم المؤسسة بتحديد أهداف واضحة قابلة للقياس لإعطاء توصيف دقيق للأعمال المطلوب القيام بها لتحقيق تلك الأهداف؛
- اتخاذ الإجراءات الوقائية والتصحيحية والتحفيزية في أوقاتها المناسبة؛
- يساعد قياس الأداء المؤسسة في تحديد التحسينات الضرورية التي تسعى إلى إحداثها لتطوير الأداء؛
- تفعيل دور الإدارة المتواصل في تحقيق رضا العميل وتجاوز توقعاته والارتقاء بجودة المنتج المقدمة؛
- المساعدة في إعداد ومراجعة الميزانيات إضافة إلى المساهمة في ترشيد النفقات وتنمية الإيرادات.

وتعتبر البيانات السابقة هي المصدر الأساسي الذي تعتمد عليه المؤسسة في اتخاذ القرارات المهمة والتي تمكنها من القيام بأعمالها. وتهدف نظم قياس الأداء إلى قياس مدى نجاح الإستراتيجية، فعند قيام المديرين في المؤسسة بتصميم نظام قياس الأداء يتم اختيار مجموعة من المقاييس المهمة التي تعبر عن إستراتيجية المؤسسة بشكل جيد، وتركز على عوامل النجاح المهمة في الوقت الحالي وفي المستقبل، ومن خلال تطوير هذه العوامل تستطيع المؤسسة إنجاز أهدافها. والشرط الأول لتحسين وتحقيق التميز في أداء المؤسسة هو تطوير وتنفيذ نظام قياس الأداء، حيث يلعب قياس الأداء دورا مهما في جعل المؤسسة على علم بالعوامل الأساسية التي تحقق لها النجاح، كما يساعدها في تحديد المناطق التي تحتاج إلى تحسين. ويعتبر تحديد متطلبات قياس الأداء الجيد والتركيز على المقاييس المناسبة التي ترتبط بنظام القياس عملية مهمة لأنها تحدد نجاح أو فشل المؤسسة.

المطلب الثاني: معايير قياس أداء المؤسسة

تعدد طرق قياس الأداء في المؤسسات حسب ما تضمنه الفكر الإداري، والتي تهدف في مجملها إلى رفع أداء المؤسسات من خلال الكشف عن مستواه، ويتم الاعتماد على مجموعة من المؤشرات التي يتم اختيارها أو تصميمها لهذا الغرض، وتمثل هذه العملية المرحلة التي تزود إدارة المؤسسة بقيم رقمية تعكس مستوى ودرجة تحقيق الأهداف في مختلف الأنشطة والوظائف في المؤسسة، وقياس الأداء هو الوسيلة الصحيحة التي بواسطتها تستطيع المؤسسة أن تحدد من خلاله جميع العوامل المؤثرة في التقدم نحو الهدف، بحيث يكون قياسا شاملا لأداء المؤسسة، وهناك عدة مقاييس يمكن استخدامها لقياس الأداء وهي تنقسم إلى نوعين التقليدية والحديثة.

● تعريف المؤشر وخصائصه

قبل عرض أهم مؤشرات الأداء، بداية سيتم تعريف مصطلح المؤشر، حيث تعددت تعاريف المؤشر تبعا لاستخداماته ويعد المؤشر كمصطلح ذو العديد من الدلالات، ولغة المؤشر يقصد به دل وأشار وبين، أما

اصطلاحاً، فحسب المعجم الاقتصادي فإنه عبارة عن مفهوم عام يبين ويخصص أداة للقياس، أو معيار لتحديد حالة ظاهرة في وقت محدد، بينما عرف آخرون المؤشر على أنه عبارة عن معلومة تسمح وتساعد الفرد أو الجماعة على قيادة سيرورة العملية نحو الوصول إلى الأهداف، وبما يسمح بتقييم النتائج من خلال هذين التعريفين يتبين لنا أن للمؤشر دالتين، الأولى أنه يتعلق بالقيمة، من أجل قياس ظاهرة ما (مقارنته)، والثاني المؤشر هو كأداة للقياس. وبذلك فإن المؤشر لا يعكس قياس موضوعي للظاهرة المراد قياسها، وإنما يتم تحديده من خلال العملية التي يتم تبنيتها، والأهداف المراد الوصول إليها، فهو بمثابة أداة للقياس تقدم ملاحظات مفيدة. ويعرف في المجال الاقتصادي على أنه رقم ذو دلالة لوضعية اقتصادية لبلد ما ولفترة معينة كالنتائج القومي الخام، مؤشر السعر، معدل البطالة، وتصدر الإشارة إلى أن هناك فروقات بين المعايير والمؤشرات، فعملية القياس لا يمكن أن تتم إلا بتوافر مجموعة من المعايير، التي هي الأخرى تفسر من خلال مجموعة من المؤشرات فالمعيار يعني الأساس أو الركيزة التي تستند عليها عملية تقييم الأداء، أما المؤشر فهو أداة للقياس وتفسير المعيار. وبهذا فإن المعيار يتم قياسه وتفسيره من خلال مجموعة من المؤشرات، كما أن هناك من عرف المقياس على أنه المؤشر الذي يحدد العلاقة بين عوامل النجاح، والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة. فمن خلاله يمكننا الحكم على سير ونشاط عملية محددة، وتقدم هذه المؤشرات مرجعيات تسمح بقياس التقدم في تحقيق الهدف الإستراتيجي، وهي بذلك مهمة جدا في عملية تحويل الخطط الإستراتيجية إلى سلوكيات وتصرفات، كما تقدم للمسؤولين دلالات ومؤشرات هامة ترتكز على قياس التقدم في العمليات، ومدى تنفيذها ومقارنة النتائج مع المعايير، لهذا أصبحت المؤشرات ومقاييس الأداء ذات أهمية في قياس الرؤية والأهداف الإستراتيجية، وتعد بطاقة لأداء المتوازن من بين الأدوات الحديثة لقياس الأداء ومتابعته من خلال المعايير التي تسمح بقياس درجة تحقيق الأهداف الإستراتيجية ومدى جعل الرؤية وأهداف المنظمة قابلة للقياس إلى جانب كونها أداة للتفكير، وسيتم التفصيل أكثر في هذه المؤشرات والمقاييس بالنسبة للبطاقة المتوازنة في المباحث القادمة، خاصة تلك المتعلقة بنماذج القيادة، وليس بالضرورة أن يكون المؤشر في شكل رقمي وإنما يأخذ أي شكل للمعلومات التي من خلالها تستجيب إما لقيادة عملية ما، أو لتقييم النتائج كإشارة معينة، حكم نوعي، التعبير بالأشكال، وبذلك لا يمكن اعتبار المؤشر على أنه معطيات بسيطة بل هو أداة للتسيير يتم إعدادها بجمع العديد من المعلومات¹.

أشار العديد من الباحثين إلى مجموعة من الخصائص بالنسبة للمؤشرات ويمكن إيضاحها فيما يلي²:

¹ عادل بوجمان، مرجع سبق ذكره، ص 59.

² مجيد الكرخي، مرجع سبق ذكره، ص 36.

- الملائمة: أي ارتباط المقاييس بطريقة مباشرة ومنطقية بالأهداف الأساسية، أو بعبارة أخرى مدى قابلية المؤشر لتفسير الهدف من القياس، أي أن المعلومة التي يقدمها المؤشر تعكس بصورة دقيقة الظاهرة المدروسة، ولكي يكون المؤشر أكثر ملائمة ودلالة (معنوية)، يجب أن يكون ذا موثوقية ولديه القدرة على الاستجابة، أي أن المعلومات التي يعكسها المؤشر دقيقة وصالحة للاستخدام وتعكس الهدف من القياس.
- الثبات: أي أن استخدام المؤشر في حالة استخدامه مرات عديدة، وفي نفس الظروف والشروط تكون نتائجه ثابتة (تخص أكثر الجوانب الكمية).
- الوضوح: أي أن المقياس يعطي معلومات بطريقة يسهل على الجميع فهمها واستيعابها.
- المقارنة: الهدف من إعداد المؤشرات بصفة عامة، هو قابليتها للمقارنة بهدف الوقوف على ما تم التخطيط له وما تم الوصول إليه فعلا.
- الاستفادة: أي إعطاء المؤشرات والمقاييس معلومات ونتائج ذات قيمة.
- التوافق: أي المقياس متكاملًا ومغطيا للجوانب المختلفة في الأداء.

● المقاييس التقليدية لقياس الأداء

ركزت الطرق التقليدية لقياس أداء المؤسسة على الأداء المالي فقط، ويقصد بالأداء المالي مدى نجاح المؤسسة في استخدام الموارد المالية المتاحة وتحقيق أهداف مالية معينة، وتستخدم الطرق التقليدية لقياس الأداء مجموعة من المؤشرات المالية، نذكرها كما يلي:

- مؤشرات الربحية: وهي مؤشرات عن الأرباح التي حققتها المؤسسة خلال فترة زمنية معينة، وهي تعبر عن العلاقة بين قيمة الأموال المستثمرة والأرباح التي حققتها المؤسسة وتشمل أربعة مقاييس هي: هامش الربح، القدرة الإدارية، العائد على الاستثمارات والعائد على حقوق الملكية.
- مؤشرات النمو: من خلال هذا المؤشر تستطيع المؤسسة من مقارنة نشاط المؤسسة الحالي بمستوى سابق لمعرفة النمو أو التراجع في نشاطها، ومن بين هذه المؤشرات نذكر: معدل نمو الدخل، معدل نمو المبيعات.
- مؤشرات النشاط: هذا المؤشر يقيس مدى فعالية المؤسسة في استخدام مواردها الاقتصادية ونذكر منها: معدل دوران المخزون، متوسط فترة التحصيل، المبيعات اليومية، معدل دوران الأصول الثابتة ومعدل دوران مجموع الأصول.

- مؤشرات عن القروض: تمثل مدى اعتماد المؤسسة على التمويل الخارجي، ومن بين هذه المؤشرات: نسبة الاقتراض، معدل نقطة الفوائد، معدل تغطية التكاليف الثابتة.

- مؤشرات السيولة: هذه المؤشرات تعبر عن قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها المالية بالاعتماد على الأموال السائلة، ومن بين هذه المؤشرات: نسبة التداول، نسبة السيولة ونسبة السيولة السريعة.

● المقاييس الحديثة لقياس الأداء

وجهت العديد من الانتقادات للطرق التقليدية لقياس الأداء وذلك لتركيزها على الجانب المالي فقط في المؤسسة وإهمال الجوانب الأخرى الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، لذلك توجه الفكر الإداري إلى تبني مؤشرات مالية وغير مالية لقياس الأداء، وطورت طرق حديثة لقياس أداء المؤسسة بصورة أكثر شمولية نذكر أهمها فيما يلي:

1- بطاقة الأداء المتوازن: تعتبر بطاقة الأداء المتوازن أحد الأساليب والتقنيات الإدارية الحديثة التي ساهمت في ضبط أداء المؤسسات، فهي تعتبر من أدوات الإدارة الإستراتيجية التي تعتمد عليها المؤسسات لتحسين أدائها وتحقيق أهدافها، وهي تعد نظاماً إدارياً وخطوة إستراتيجية لتقييم أنشطة وأداء المؤسسة وفق رؤيتها وإستراتيجيتها، ويمكن تطبيقها في المؤسسة سواء كانت ربحية أو غير ربحية، خدمية أو صناعية، حكومية أو غير حكومية، صغيرة أو كبيرة، وإن بطاقة الأداء المتوازن كما قال Kaplan و Norton تعكس التوازن بين الأهداف قصيرة وطويلة الأجل، المقاييس المالية وغير مالية، بين قيادة أو اتباع الظواهر والتغيرات، وبين معايير منظورات الأداء الخارجية والداخلية، ولذا تقيس بطاقة الأداء المتوازن أداء المؤسسة من خلال أربعة عناصر أساسية: الجانب المالي، جانب العميل، جانب العمليات الداخلية وجانب التعلم والنمو وأضيف إليها جانب خامس وهو الجانب البيئي، وتؤثر إستراتيجية المؤسسة على المقاييس المستخدمة في كل مجال من هذه المجالات¹.

ويعرف البعض بطاقة الأداء المتوازن بأنها: "أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لقياس وتقييم الأداء والذي يهتم بترجمة إستراتيجية المؤسسة إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر، كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المؤسسة"².

انتشر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في عديد من المؤسسات في مختلف دول العالم، وذلك لمدى نجاعتها في تحسين أداء المؤسسات، وتتكون بطاقة الأداء المتوازن من أربعة محاور أساسية أضيف إليها محور أو منظور خامس يتمثل في منظور أبعاد الاستدامة، وتمثل المحاور الأربعة الأساسية في: المحور المالي، محور العميل أو العملاء، محور العمليات الداخلية ومحور التعليم والنمو، ويمكن التعرض إليها بقليل من التفصيل فيما يلي:

¹ مريم شكري محمود ندم، تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (دراسة اختبارية في شركة طيران الملكية الأردنية)، رسالة لنيل درجة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط - الأردن، 2012-2013، ص 14.

² عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، بطاقة الأداء المتوازن (المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي)، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية، مصر، 2009، ص 57.

- المحور المالي: يركز هذا المنظور على الوفاء باحتياجات حاملي الأسهم أي تحقيق ما يريد حاملي الأسهم فهل تحقق المؤسسة عائداً مناسباً على الاستثمار، وهل تزيد من قيمة المؤسسة في السوق مما يؤدي إلى زيادة ثروة حاملي الأسهم؟ وتقاس النتائج باستخدام المؤشرات الخاصة بأرباح المؤسسة والتدفقات النقدية، والعائد على الاستثمارات، وسعر السهم في السوق، ونصيب السهم من الأرباح.¹

- محور العميل: إن المؤسسة تحتاج إلى أن توجه اهتمامها إلى تلبية احتياجات ورغبات عملائها، لأن هؤلاء العملاء هم الذين يدفعون للمؤسسة لتغطية التكاليف، وتحقيق الأرباح.

وهذا المنظور يمكن المؤسسة من وضع مؤشرات تعكس وضع العميل بالنسبة للمؤسسة، مثل رضا العميل ودرجة الولاء للمؤسسة، والقدرة على الاحتفاظ بالعميل، والقدرة على اجتذاب العميل وربحية العميل.²

- محور العمليات الداخلية: يقصد بالعمليات الداخلية جميع الأنشطة والفعاليات الداخلية التي تتميز بها الوحدة عن غيرها من الوحدات والتي من خلالها يتم مقابلة حاجات العملاء وأهداف المالكين، وعليه فإن المقاييس المرتبطة بالعمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن يفترض أن تنبثق من العمليات التي يكون لها أثر على رضا العملاء وتقنياتها المطلوبة لضمان السير على خط قيادة السوق وعليها أن تقرر ما هي العمليات التي يفترض أن تتفوق أو تتميز بها ومن ثم تحدد مقاييس هذا التميز.

وفقاً لكل من Kaplan و Norton فإن هذا المنظور يتضمن ثلاث دورات، هذه الدورات الثلاثة بأنشطتها تعد الحلقة الرابطة بين حاجات العملاء ومتطلباتهم ومستوى الرضا المتحقق من تعاملهم مع المؤسسة وهذه الدورات هي³:

■ دورة الإبداع: حيث يتم وفق هذه الدورة تحديد حجم السوق التي تستوعب السلعة أو الخدمة ويتم هذا بعد إجراء دراسات السوق، بعد ذلك تحدد وتوضع خطة الإنتاج المطلوبة ونوعية ومعدات الإنتاج والمدة الزمنية للإنتاج؛

■ دورة العمليات: تتضمن إنتاج وتسليم السلع والخدمات التي تلي احتياجات الزبون؛

¹ هاني عبد الرحمن العمري، منهجية تطبيق بطاقة القياس المتوازن في المؤسسات السعودية، المؤتمر الدولي نحو التنمية الإدارية "نحو أداء متميز في القطاع الحكومي" أيام 01-04 نوفمبر 2009، الرياض - المملكة العربية السعودية، ص 17.

² نفس المرجع السابق، ص 17.

³ سحر طلال ابراهيم، تقويم أداء الوحدات الاقتصادية باستعمال بطاقة الاداء المتوازن، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 35 - بغداد- العراق، 2013، ص

■ دورة الخدمات ما بعد البيع: والتي تتركز بها الأنشطة على تحديد طبيعة ونوعية الخدمات المقدمة للزبون ما بعد عملية التجهيز، كذلك يدخل ضمن تلك الدورة برامج التعليم التي تعدها الوحدة لتدريب الزبائن على كيفية استخدام ما تقدمه لهم.

- محور التعليم والنمو: ويختص هذا المنظور بتحديد كيف تستطيع المؤسسة أن تجعل قدراتها على التغيير والتطوير مستمرة، ولهذا فهو يتضمن مؤشرات توضح مستوى التعليم والنمو بالمؤسسة، مثل هل هناك تحسينات أدخلت على المنتجات، وهل هناك تطوير في الإجراءات المتبعة في الإنتاج؟.. الخ.

وقد أضاف العديد من الباحثين مثل (Brown) و (Zingales Et All) أبعادا مثل البعد البيئي، البعد الاجتماعي، أو تم تضمين تلك الأبعاد في بعد عمليات التشغيل الداخلية، تبعا للجوانب الأساسية في المؤسسة والإستراتيجية التي تتبعها المؤسسة¹.

بالإضافة إلى هذه المحاور الأربعة، فإن كل محور يتكون من أربعة أقسام متكاملة فيما بينها، ويختلف كل قسم من محور لآخر وهذه الأقسام هي²:

■ الأهداف: النتائج المنشود تحقيقها، وهي موزعة على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وتحمل نفس الأهمية، وتكون قابلة للقياس والتحقق؛

■ القياسات أو المؤشرات: تمثل الجانب الذي يحدد حالة الهدف المراد تحقيقه عن طريق مقارنته بقيمة محددة سلفا؛

■ المعيار: مقدار محدد يتم القياس بناء عليه لتحديد مقدار الانحراف عن الهدف المراد تحقيقه؛

■ المبادرات: تشير إلى المشاريع التشغيلية اللازم تنفيذها لتحقيق الهدف.

وتكمن أهمية بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء المؤسسة من خلال استقراء النقاط التالية³:

- تترجم الإستراتيجية إلى أهداف قابلة للقياس؛

- تعتبر نظاما إداريا يحفز على التغيير في المجالات الحرجة كالمنتجات والأجزاء، والعملاء، وتطوير وتنمية الأسواق؛

- تساعد المؤسسات على تعديل إستراتيجيتها بحيث يصبح كسب الخبرة والتعلم حقيقة معاشة داخل المؤسسة؛

¹ هاني عبد الرحمان العمري، مرجع سبق ذكره، ص17.

² نور الدين مزباني وصالح بلاسكة، أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في القيادة الاستراتيجية، مجلة الباحث الاقتصادي، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة- الجزائر، العدد 02، ماي 2014، ص252.

³ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 68.

- تجمع بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة والعملاء والمجتمع؛
- تحقق من خلال المعلومات لمختلف أبعادها توازن بين المقاييس الداخلية والخارجية؛
- تربط المستويات الدنيا للأهداف، والأدوار، والعمليات بالمستويات العليا للمؤسسة؛
- تعد توضيحا وتجييدا للإستراتيجية بشكل مستمر؛
- تجمع وحدات وأهداف الأفراد بالإستراتيجية؛
- تساعد في إجراء مراجعة دورية للأداء لمعرفة إمكانية تحسين الإستراتيجية مستقبلا؛
- التأكيد على التغذية العكسية الإستراتيجية على أسس كمية ورقمية واضحة؛
- تربط بين مقاييس الأداء والنجاح الإستراتيجي.

2- **لوحة القيادة:** هناك تعريفات مختلفة للوحة القيادة، حيث تعرف بأنها: "مجموعة من المعطيات التلخيصية التي تعلمنا وتبلغنا عن درجة تحقيق الأهداف الرئيسية للمؤسسة، وهي أداة فعالة لقيادة وتوجيه المؤسسة، تسمى المعطيات الملخصة مؤشرات التسيير، وهي تقوم على أساس ما هو محقق وما هو تقديري (التحقيقات والأهداف)، وتسمح لوحة القيادة بالكشف السريع عن الانحرافات لتصحيحها في الوقت المناسب"¹.

وتعرف لوحة القيادة بأنها: "أداة تسييرية تهدف إلى تزويد المسؤولين بالوضعية الحقيقية للمؤسسة في وقت معين، وقياس الانحرافات المتواجدة بالنسبة للوضعية التنبؤية بواسطة مجموعة من المؤشرات الهامة والملائمة، كما تقوم لوحة القيادة بجمع المعلومات الدقيقة والمفصلة عن كل نشاط في المؤسسة بطريقة ديناميكية في الوقت المناسب من أجل اتخاذ الإجراءات التصحيحية التي تتلائم والمحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة، إذن هي عرض شامل ومرقم لأهم المعلومات التي يستعملها المسيرون للاستغلال الأمثل للوسائل المادية والبشرية المتاحة لديهم"².

إن لوحة القيادة توضح باستمرار المعرفة المتعلقة بالنظام، وعليه يجب على مستعمل نظام لوحات القيادة أن يعتمد على نفسه في مجال الإعلام الآلي، لأنه قد يتحتم على صاحب القرار اتخاذ قرارات استعجالية وفي هذه الحالة إذا توفرت له معارف مصيغة خاصة بالإعلام الآلي فإن ذلك يكون في غاية الأهمية، وتمثل وظائف لوحة القيادة في المؤسسة فيما يلي³:

- أداة لقياس الأداء: فلوحة القيادة تقوم بتزويد المسؤولين في المؤسسة بمختلف التطورات في مختلف الوظائف والعمليات.

¹ Jean Emmanuel Combes et Marie Christine Labrousse, audit financier et contrôle de gestion, Union édition, France, 1997, P 156

² بن خضر محمد العربي، دور لوحة القيادة في تحسين القرارات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان - الجزائر، 2014-2015، ص 13.

³ نفس المرجع السابق، ص ص 40-41.

- أداة اتصال: لوحة القيادة أداة لتفعيل تبادل المعلومات في المؤسسة بهدف التحسين المستمر للأداء.
- أداة للقيادة: لوحة القيادة تمثل طريقة لاتخاذ القرار، حيث مؤشرات اللوحة توفر المعلومات اللازمة لمتخذي القرار في المؤسسة، بما يسمح لهم من اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين الوضع في المؤسسة.
- التنبيه بالحالات الطارئة: تلعب لوحة القيادة دور وقائي حيث تعمل كمنبه في حالة تجاوز المؤسسة عتبة معينة، أو أي نوع من المنبهات، وتوجد بعض الأنظمة المتخصصة تساعد في تشخيص أو توضيح بعض العناصر التي تبين تواجد الخطأ وتقوم بالإبلاغ.
- مرجع مشترك للمجموعة: تعتبر لوحة القيادة كمرجع مشترك لكل المجموعة بحيث تقوم بتوضيح المنهجية وتوحد الآراء فقد تحدث مشاكل في حالة تعدد الأفكار فهي توحد الرؤية المشتركة لوضعية ما بحيث يكون عمل المجموعة أشمل من مجموعة عمل الأفراد، كما أن ثقة كل فرد في لوحة القيادة يؤدي إلى تبادل الآراء ووجهات النظر ومنه إلى فعالية في القرارات المتخذة.
- أداة شخصية: لوحة القيادة لا تعتبر أداة نمطية لكل المسؤولين فالمعلومة المستعملة والمستنبطة مرتبطة بشكل شخصي بمستعملها، والتي ستراجع وتصحح لتكون مطابقة للنظام المراد قيادته.

ويمكن توضيح الشكل العام للوحة القيادة في المؤسسة من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 03 : لوحة القيادة في المؤسسة:

المؤشرات	التصميم الأساسي		
	التحقيقات	الأهداف	الانحرافات
	التحقيقات الخاصة بالسنة السابقة	النتيجة المحتمل بلوغها في نهاية السنة	أهداف نهاية السنة
			البرنامج المتبقي تنفيذه

المصدر: بلقاسم زايري ووهيبة مقدم، الحاجة إلى تصميم لوحة قيادة من أجل دمج المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال و قياس الأداء تجاهها، الملتقى العلمي الدولي حول سلوك المؤسسة الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية يومي 20 و 21 نوفمبر 2012، جامعة قاصدي مرباح بورقلة- الجزائر، ص 226.

لوحة القيادة في المؤسسة تنقسم إلى نوعين الأولى وهي لوحة القيادة الوظيفية، ولوحة قيادة التسيير، وهي تتعلق بكل جوانب نشاط المؤسسة، أي أنها حصيلة تفاعل مختلف وظائف المؤسسة، وتحتوي على المؤشرات والمعلومات الأساسية لمتابعة النشاط حسب اتجاهات والسياسات المسطرة وهدفها متابعة النتائج ومراقبة ما هو محقق بين مستويات المؤسسة.

لكل مؤسسة لوحة قيادة خاصة بها تتغير بتغير الغاية والأهداف، ومن ثم تتغير المؤشرات المكونة للوحة القيادة تبعاً لذلك، كما تمنح لوحة القيادة للمسير صورة حول أوضاع المؤسسة باعتبارها وسيلة تساعد على اتخاذ القرار، وتستطيع المؤسسة أن تجني عدة فوائد من تبنيتها للوحة القيادة كـمقياس لأدائها، من أهمها¹:

- منح المعلومات المناسبة للأشخاص المناسبين.
- تمكين مختلف المسؤولين من المعلومات وليس فقط الإدارة العليا.
- توفير المعلومات لكل شخص التي هو بحاجة إليها في المؤسسة لقيادة أداء الوحدة التي يتأسسها، مع ضمان توافق في المعلومات المقدمة لجميع الوحدات.

3- مقاييس أخرى لقياس أداء المؤسسة: تطرقنا فيما سبق إلى كل من بطاقة الأداء المتوازن ولوحة القيادة كأهم طرق القياس الحديثة للأداء، وإضافة إليها هناك مقاييس أخرى متكاملة لقياس أداء المؤسسة، سيتم توضيحها من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 04: مقاييس قياس أداء المؤسسة:

المقياس	التفسير
تسليم العمليات	يتم الحكم على تسليم العمليات بشكل جيد من خلال مجموعة من العناصر وهي: الجودة، الآجال، الكمية، المكان، الشكل والوثائق.
تخفيض الآجال	يقصد بهذا المقياس التركيز على التخفيض المستمر لآجال البيع، الإنتاج، التوزيع والشراء.
الجودة	تتعلق بمنظور العميل وتوقعاته وذلك بمقارنة الأداء الفعلي للمنتج أو الخدمة مع التوقعات المرجوة من هذا المنتج أو الخدمة وبالتالي يمكن الحكم من خلال منظور العميل بجودة أو رداءة ذلك المنتج أو الخدمة، وتصدر الإشارة إلى أن هذا المؤشر يمكن تطبيقه على وظائف المؤسسة.
احترام البرنامج	يقصد بهذا المقياس أنه يجب على جميع العمال داخل المؤسسة احترام وتطبيق برامج العمل التي تم تسطيرها في المؤسسة.
إدخال منتجات جديدة	وهذا المقياس يتم حسابه بالعلاقة التالية: عدد الأوامر الخاصة بمنتجات جديدة في مدة محددة / عدد الأوامر الواجب أدائها في المدة المحددة.
السرعة	يقصد بهذا المقياس سرعة تقديم القيمة المضافة، ويتم حسابه بالعلاقة التالية: الزمن المستغرق لتقديم قيمة مضافة / الزمن الكلي للنشاط.
الإنتاجية	تستعمل الإنتاجية كمؤشر لقياس وتقييم أداء المؤسسة لمختلف عوامل الإنتاج، ومؤشر الإنتاجية يشمل إنتاجية مدخل العمل، إنتاجية الآلات، إنتاجية المواد والإنتاجية الكلية.
مؤشر الحصة السوقية	يعبر هذا المؤشر عن نصيب المؤسسة في السوق بالمقارنة مع المنافسين، والحصة السوقية تعتبر من المقاييس الجيدة للتمييز بين المؤسسات الناجحة والغير ناجحة في نشاطها، لذلك تجد مختلف المؤسسات الاقتصادية تسعى إلى تحقيق أكبر حصة سوقية لها.

¹ الشيخ الداوي، مرجع سبق ذكره، ص 224.

تسعى المؤسسة لإرضاء عملائها باختلاف أنواعهم، ومن بين المؤشرات التي يعتمد عليها لقياس أداء المؤسسة لدينا: حجم التعويضات للعملاء، انخفاض الأسعار والأرباح، عدد الوحدات التي أرجعت من طرف العملاء والمستهلكين، فترة الاستجابة لطلبات العملاء، وبالإضافة إلى هذه المؤشرات يمكن للمؤسسة الاعتماد على طرق أخرى لمعرفة رضا العملاء كعمليات الاستقصاء وصر الآراء.	مؤشر رضا العميل
يعتبر هذا المؤشر من أهم الطرق لحساب الإنتاجية، ولكنه يعتبر كذلك مؤشرا لقياس أداء المؤسسة، فكلما حققت المؤسسة قيمة مضافة أكبر دل ذلك على أن أداءها الاقتصادي جيد بالمقارنة مع المنافسين ومع أدائها السابق.	مؤشر القيمة المضافة
يمثل هذا المؤشر قدرة المؤسسة على الأداء بطريقة ليس بإمكان المنافسين لها إتباعها، ويمكن قياس الميزة التنافسية من خلال: التكلفة، الجودة، سرعة تسليم المنتج للعميل، المرونة، الإبداع والابتكار.	مؤشر الميزة التنافسية

المصدر: الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 07 /2009-2010، الجزائر، ص 224-225.

● مقارنة بين الطرق التقليدية والطرق الحديثة لقياس الأداء

لأجل تبسيط وتوضيح أوجه المقارنة بين الطرق التقليدية والطرق الحديثة التي تستند على الوسائل الحديثة

والمتجددة، فإن الجدول التالي يلخص ذلك كما يلي:

الجدول رقم 05: مقارنة بين الطرق التقليدية والطرق الحديثة لقياس الأداء:

الطرق الحديثة	الطرق التقليدية
تتكون على أساس القيمة	تعتمد على التكلفة فقط
تقوم على توافق الأداء	تقوم على التبادل بين الأداء
الطرق الحديثة موجهة نحو العميل	الطرق التقليدية لقياس الأداء تركز على الربحية
هذه الطرق ذات توجهات طويلة الأجل	هذه الطرق ذات توجهات قصيرة الأجل
شائعة في مقاييس الفريق	شائعة في المقاييس الفردية
شائعة في المقاييس العرضية	شائعة في المقاييس الوظيفية
تقوم على متابعة التطور	يتم مقارنتها بالمعايير
تهدف إلى التقييم والاحتواء والتغلغل	تهدف إلى التقييم

المصدر: مجيد الكرخي، مؤشرات الأداء الرئيسية، الطبعة الأولى، دار المناهج، عمان- الأردن، 2015، ص 56.

المبحث الثالث: تحسين أداء المؤسسة

تسعى المؤسسة جاهدة للبقاء والاستمرار، خاصة في ظل تغيرات البيئة غير المستقرة، لذلك تعمل دائما على تحسين أدائها سواء كان ذلك بصورة مستمرة أو بصورة جذرية، والتحسين هو إنجاز الأشياء والأعمال بطريقة أفضل وإقامة وتحقيق مستويات أعلى للأداء، فأصبح التحسين هدفا أساسيا من أهداف المؤسسة تسعى لتحقيقه بشتى الطرق وتبنيها مختلف الأساليب الإدارية لذلك.

المطلب الأول: توطئة حول إدارة الأداء

توجهت مختلف المؤسسات في السنوات الأخيرة إلى إدارة الأداء، خاصة وأن هذه الأخيرة تركز على النتائج، فإدارة الأداء تسعى إلى تحسين أداء المؤسسة، لذلك سنتطرق إلى مفهوم إدارة الأداء وأهم أهدافها في المؤسسة.

• مفهوم إدارة الأداء

إن إدارة الأداء هو مصطلح واسع ابتدعه Aubrey Daniels في أواخر 1970، لتوظيف التكنولوجيا والعلوم في المجالات التطبيقية والإدارية بهدف إدارة كل من السلوك والنتائج في المؤسسات، وتعرف إدارة الأداء بأنها مجموعة الأنشطة التي تضمن استمرار العمل حتى بلوغ الأهداف المسطرة بأحسن طريقة، ويمكن لغدارة الأداء أن تركز على أداء المؤسسة بشكل عام وعلى إدارة معينة بشكل خاص، كما يراد بإدارة الأداء العمليات التي تسعى المؤسسة فيها مواءمة مواردها مع النظم والأفراد معا من أجل تحقيق الأهداف والأولويات الإستراتيجية الواردة في خطتها¹.

يمكن تعريف إدارة الأداء بأنها عملية منهجية تشرك فيها المؤسسة موظفيها، بوصفهم أفرادا وأعضاء في مجموعة، في تحسين أداء المؤسسة وتحقيق أهدافها².

وتعرف إدارة الأداء أيضا على أنها الجهود الهادفة من قبل المؤسسات المختلفة لتخطيط وتنظيم وتوجيه الأداء الفردي والجماعي، ووضع معايير ومقاييس واضحة ومقبولة كهدف تسعى جميع عناصر المؤسسة للوصول إليه³.

• أهداف إدارة الأداء

¹ مجيد الكرخي، مرجع سبق ذكره، ص 32.

² إيفن فونتين أورتيز وآخرون، إدارة الأداء والعقود، وحدة التفتيش المشتركة بالأمم المتحدة، جنيف- سويسرا، 2004، ص 04، نقلا من الموقع:

https://www.unjiu.org/ar/reports-notes/JIU_REP_2004_8_Arabic.pdf

³ بشار يزيد الوليد، نظم المعلومات الادارية، دار الراية، الطبعة الأولى، عمان - الأردن، 2009، ص 305.

يتمثل الهدف العام لإدارة الأداء هو ضمان عمل المؤسسة وبكل ما لديها من أنظمة فرعية (العمليات والوظائف والفرق والأفراد وما إلى ذلك) معا في الطريقة الأمثل لتحقيق الأهداف والوصول إلى النتائج المرجوة من جانب المؤسسة، وهذا الهدف الرئيسي يمكن تقسيمه إلى أهداف فرعية وهي¹:

- تحسين نظم المعلومات والإبلاغ والرصد داخل المؤسسة وفروعها إن وجدت.
- إعطاء الفرصة لتبادل المعلومات والآراء والخبرات بين هذه الموارد وقيادتها.
- تسهيل عملية قيام المشرفين بتوجيه وإرشاد الموارد البشرية.
- التقويم المستمر للأداء الخاطيء قبل أن يتحول إلى جزء من السلوك الدائم للموارد البشرية.
- التركيز على تصحيح الأداء والقضاء على مفهوم تقييم الأداء مجرد الثواب والعقاب فقط.
- القيام بعمليات تخطيط الموارد البشرية في الشكل الصحيح في المؤسسات.
- توفير المناخ المناسب للتفاوض حول المشكلات.
- تسهيل عملية اختيار القيادات وتفويض المساعدين.
- زيادة الاهتمام بتحديد الأداء المتوقع من جانب الأفراد والمديرين في المؤسسة.
- وضع ترتيبات توظيف موجهة نحو النتائج وتتضمن حوافز وجزاءات استنادا إلى الأداء الفردي داخل المؤسسة.

المطلب الثاني: مفهوم ودوافع تحسين الأداء

إن فلسفة تحسين الأداء تمثل سياسة عامة تنتهجها المؤسسات الحديثة حيث يسود الاقتناع بضرورة التحسين لكافة العوامل التنظيمية المتبعة في المؤسسة التي تؤثر على الأداء، وإن هدف تحسين الأداء لا يتحقق إلا من خلال الدراسة الشاملة للدوافع، وتحليل العوامل التنظيمية المؤثرة التي دفعت بالمؤسسة إلى البحث عن الأساليب الفعالة لتحسين ورفع أدائها.

● مفهوم تحسين الأداء

يقصد بمصطلح التحسين القيام بأساليب معينة بهدف التغيير، الترقية، الإصلاح وكذلك القيام بالتطوير والانتقال من طور إلى طور أفضل، وتحسين الأداء عبارة عن عملية إدارية تركز على المخرجات الكلية للمؤسسة، من خلال جهود مستمرة للضبط والتحسين، بدلا من البحث عن الأخطاء أثناء العمل، وذلك لتقليل الفجوة بين ما يجب أن يكون وما نحن عليه، وهي العمليات المستمرة والمنهجية المنتظمة لتضييق الفجوة بين الأداء الحالي

¹ نفس المرجع السابق، ص 305.

والنتائج المرغوب فيها، ويمكن القول كذلك بأن تحسين الأداء هو الدراسة مستمرة التي تهدف إلى تأقلم مهام لزيادة احتمالات تحقيق المخرجات المطلوبة وتحقيق احتياجات العملاء والمنتفعين بالخدمة.

وإن مفهوم التحسين الدائم تقوم على فكرة أن المحاولات المستمرة للوصول لمستويات أعلى للأداء في كل موقع من مواقع المؤسسة يوفر مجموعة من الزيادات التدريجية التي تساعد على أداء رفيع المستوى، ومن أجل تحقيق التحسين الدائم يجب على المؤسسة أن تعمل لخلق بيئة يمكن أن يشارك فيها جميع أفراد المؤسسة لتطوير مستوى الأداء وتحقيق الفعالية الشاملة لأنفسهم والتي تعتبر جزءا مكتملا لعملهم¹.

ويمكن تعريف تحسين الأداء بأنه عبارة عن عملية منظمة توظف مجموعة من الطرق والاستراتيجيات، بهدف رفع مستوى الأداء المنظم في المؤسسة، وكذلك المساعدة على الحصول على أفضل النتائج، وبذلك فإن تحسين الأداء هو أي نشاط يقوم بفحص الأنظمة الحالية وعمل خطة لتحسينها².

• دوافع تحسين الأداء في المؤسسة

يوجد العديد من العوامل التي تؤدي بالمؤسسات إلى تحسين أدائها، ونذكر من أبرزها ما يلي³:

- مواجهة معدلات التغيير السريعة: تمثل مجموعة القوى التي تؤثر على نشاط وقرارات المؤسسة وتتاثر بها، وتمثل البيئة نقطة البداية والنهاية للمؤسسة، فهي المصدر الرئيسي للحصول على الموارد التنظيمية من مواد أولية ورؤوس أموال، بالإضافة إلى الموارد البشرية والمعلومات، وبالمقابل فإن البيئة هي المستقبل لمنتجات وخدمات المؤسسة، فكلما تميزت البيئة بعدم التأكد نتيجة لعدم الاستقرار والتغير المستمر، فإن المؤسسة تعمل على تحسين ورفع أدائها للاستمرار.
- المحافظة على المكانة: تعكس مكانة المؤسسة الموقع التنافسي لها بين بقية المؤسسات الناشطة في نفس المجال، ويمكن أن تحقق ميزة تنافسية عندما تقوم بتطبيق الاستراتيجيات التي تخلق القيمة للعملاء، والتي لا يمكن للمنافسين الحاليين أو المرتقبين تطبيقها، فإن المؤسسة يمكن أن تملك ميزة تنافسية دائمة من خلال المزج الدقيق بين المهارات البشرية والأصول المادية، بطريقة فريدة تؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة.
- ضرورة تلبية احتياجات للعملاء: أدى التنافس الحاد بين المؤسسات إلى ضرورة التركيز على إشباع حاجات ورغبات العميل وإرضائه تماشيا مع التقدم السريع الذي يشهده العالم، وتوسعي المؤسسات الناجحة دائما لمعرفة التغير في طلبات ورغبات العملاء للارتقاء بمستوى المنتج المقدم لهم سواء كان سلعة أو خدمة، من أجل الاحتفاظ بهم واستمرار تعاملهم مع المؤسسة.

¹ عبد الوهاب محمد جبين، مرجع سبق ذكره، ص 59.

² نفس المرجع السابق، ص 147.

³ عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز (الطريق إلى منظمة المستقبل)، الطبعة الثانية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة- مصر، 2006، ص 11.

- ضرورة مواكبة المتغيرات: يشهد العالم اليوم تغيرات كبيرة في مختلف المجالات، أهمها التطور الكبير في المجال التكنولوجي، لذلك على المؤسسات تبني التحسين المستمر للأداء لمواكبة هذه التغيرات، ويتطلب ذلك سرعة الاستجابة للمتغيرات وتبسيط الإجراءات والفعاليات التشغيلية.
- الجودة: إن المتغيرات السريعة التي تحيط بنشاط المؤسسات، خاصة الهادفة للربح، واشتداد المنافسة، تحتم على هذه المؤسسات أن تجد لنفسها الأسلوب الذي يمكنها من دمج معارفها ومواردها المختلفة لتحقيق مستوى عال من الأداء لضمان جودة منتجاتها لإرضاء العملاء.
- المنافسة: وهي تعبر عن حالة الصراع الموجود بين المؤسسات ومحاولة كل منها كسب الريادة في السوق وذلك باعتماد عدة استراتيجيات تمكنها من تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء، لذلك على المؤسسة القيام التحديث المستمر لاستراتيجياتها وتتبع متغيرات البيئة الخارجية.

المطلب الثالث: مداخل تحسين الأداء

تعتبر مداخل تحسين الأداء فلسفة إدارية تعمل على تحسين العمليات والأنشطة بصورة مستمرة وذلك لتقليل العيوب ورفع الأداء ومواجهة المنافسين، وهناك عدة مداخل لتحسين الأداء ولكن هذه المداخل بدورها تنقسم إلى نوعين رئيسيين هما: مداخل التحسين المستمر ومداخل التحسين الجذري، والجدول التالي يوضح الفرق بين النوعين:

جدول رقم 06: متغيرات مداخل تحسين الأداء:

التحسين الجذري	التحسين المستمر	البيان
جذري	جزئي	طبيعة التغيير
البدء من جديد	عملية موجودة	نقطة البداية
منخفضة	مرتفعة	تكرار التغيير
طويل	قصير	الوقت اللازم
من أعلى إلى أسفل	من أسفل إلى أعلى	المشاركة
واسع (بين الأقسام)	ضيق (داخل الأقسام)	مدى التغيير

المصدر: مومن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية، مآكرة ماجستير، جامعة فحات عباس - سطيف، الجزائر، 2011-2012، ص 60.

من خلال الجدول السابق يتضح أن مداخل التحسين المستمر تعنى ب: التغييرات الصغيرة، المتكررة، التدريجية ويظهر التحسين في وقت قصير، في حين أن التحسين الجذري يعنى ب: التغييرات الكبيرة، والمحددة، والتي ليس لها علاقة بالسير الموجود في داخل المؤسسة وتأخذ فترة نوعا ما طويلة لتنفيذها. من المهم توضيح أنه لا يوجد هناك تفضيل مدخل على آخر، فكل المدخلين متكاملين تقدم أداء مرتفع ودائم، لهذا فمن اللازم على كل مؤسسة أن تقوم بكلى التحسينيين بصفة مستمرة ودورية ومتتالية مع بعضها البعض.

إن مداخل التحسين المستمر والتحسين الجذري يتشاركون في إشباع الزبون عن طريق تعديل عمليات المؤسسة، فالتحسين المستمر يقوم بأعمال تصحيحية على مستوى الاختلالات بصفة مستمرة عن طريق الفاعلين المباشرين في العمليات، أما التحسين الجذري فهو يركز أكثر على الاختلالات التي تحتاج إلى تصحيح كبير جداً وفق نظام قيادي¹.

● مداخل التحسين المستمر

يشير مفهوم التحسين المستمر إلى السعي نحو التحسين التدريجي بطريقة مستمرة وأداء الأشياء الصغيرة بطريقة أفضل، وإقامة وتحقيق مستويات أعلى للأداء، فالتحسين المستمر يتم بمشاركة جميع أفراد المؤسسة في هذه العملية عن طريق التعرف على فرض التحسين واختيار طرق جديدة للعمل، وعرف التحسين المستمر على أنه تقنية تهدف إلى تحسين العمليات والأنشطة الموجودة في المؤسسة من خلال المشاركة الشاملة للإدارة والأفراد لتحقيق مجموعة من الأهداف أهمها تحسين الجودة مع خفض التكاليف وتحقيق رضا الزبون². ومن أهم المداخل الإدارية لتحسين الأداء بشكل مستمر في المؤسسة، نذكر ما يلي:

1- نموذج مثلث جوران: يعتبر مدخل Joseph juran من أفضل مداخل التحسين المستمر للأداء، فهذا المدخل يركز على عملية التحسين المستمر، حيث اهتم بإدارة الجودة، وهو يرى الجودة من خلال رؤيتين، الرؤية الأولى تحاول تقليص النقص أو العجز في المنتج، المقدمة، وبالتالي تخفيض معدلات الأخطاء، والرؤية الثانية تحاول تحسين شكل المنتج ومحتوياته، من أجل تحقيق إشباع احتياجات ومتطلبات العملاء وتوقعاتهم، من خلال³:

- زيادة درجة رضا العملاء؛
- زيادة المقدرة على التنافس مع المؤسسات المماثلة؛
- زيادة الربحية على المدى الطويل؛
- انخفاض معدلات الأخطاء؛
- انخفاض الازدواجية في العمل؛
- انخفاض معدلات الخسائر والتلفيات.
- زيادة الوعي لدى الأفراد بأهمية عملية التحسين وتحديد احتياجاتها؛
- تحديد أهداف عملية التحسين المستمر؛

¹ مومن شرف الدين، مرجع سبق ذكره، ص 60.

² علي خلف سلمان الركابي، دور إدارة الجودة الشاملة والتحسين المستمر في تخفيض كلف الفشل، أطروحة دكتوراه، جامعة بغداد- العراق، 2011، ص 96.

³ عياش قويدر، مدخل إدارة الجودة الشاملة كمحدد للأداء المتميز في المنظمات، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات يومي 08 و 09 مارس 2005، جامعة ورقلة- الجزائر، ص 226.

- الاهتمام بعملية التنظيم من اجل تحقيق الأهداف المنشودة من خلال تأسيس مجلس الجودة، تحديد المشكلات، اختيار مشروعات التحسين، تحديد فرق العمل، تعيين منسقين للجودة؛
- الاهتمام بعملية التدريب وتوفيرها لكل فرد؛
- الاهتمام بتنفيذ مشاريع تساعد المؤسسة في حل مشكلاتها؛
- الاهتمام بتقديم تقارير دورية وشاملة عن وضع المنشأة وتقديم العمل؛
- تشجيع الأفراد وحثهم على تحسين الأداء من خلال الاعتراف بما يقدمونه من خدمات متميزة؛
- الاهتمام بعملية الاتصال بين أقسام المؤسسة والتركيز على أهمية التغذية العكسية كوسيلة لتوصيل النتائج للأقسام المعنية؛
- الاهتمام بتوثيق النتائج وتسجيلها على شكل بياني؛
- الاهتمام بعملية التوسع من خلال اعتبار التحسين السنوي جزء لا يتجزأ من نظم المؤسسة وعملياتها المختلفة.

وانصبت جهوده حول كيفية تقديم أفكاره إلى رجال الإدارة العليا، بشكل بسيط ومفهوم، ويتطلب هذا النموذج ثلاث عمليات مندمجة مع بعضها البعض، وهي كما يلي¹:

- التخطيط: تبدأ عملية التخطيط لتحسين العمليات بالعميل الخارجي، إذ يتم تحديد طلبات العميل بواسطة قسم التسويق، وبعدها يتم تطوير صفات وخصائص المنتجات أو الخدمات التي تستجيب لرغبات العميل، وبذلك يجب تطوير عمليات المؤسسة لتكون قادرة على إنتاج المنتجات أو الخدمات بالمواصفات والخصائص التي تم تحديدها.
- الرقابة: يتم استعمال معلومات التغذية العكسية بواسطة فرق العمل لكي يتم التأكد من أن المنتجات تتوافق مع متطلبات العملاء ورغباتهم.
- التحسين: تبدأ عمليات التحسين بإنشاء البنية الأساسية مثل مجالس الجودة، ومن أهم واجبات هذه المجالس هو تحديد مشروعات التحسين وإنشاء فرق التحسين، فضلا عن المجلس يحتاج إلى تزويد الفرق بالموارد اللازمة لتحديد وتشخيص الأسباب وخلق الحلول والمحافظة على الفوائد والتحسينات التي تحققت وراقبتها، ويجب التأكيد على أن تكون جهود التحسينات مستمرة ولا تتوقف.

¹ علي خلف سلمان الركابي، مرجع سبق ذكره، ص 99.

2- مدخل إدارة الجودة الشاملة: تطرقنا إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة في الفصل السابق، وبالرغم من اختلاف المصطلحات لتعبير عن الجودة من قبل الباحثين، إلا أنهم اتفقوا جميعاً على نفس المبادئ، حيث تركز على تحسين الجودة كقوة محفزة في كافة المجالات الوظيفية، وهذه المبادئ تتلخص فيما يلي¹:

- التركيز على العميل: يعتبر العميل أهم المرتكزات التي تستند إليها إدارة الجودة الشاملة، فالمؤسسة تعمل علة تلبية حاجاته والحصول على رضاه، من خلال التعرف الدائم على احتياجاته الحالية والمتوقعة وإنتاج منتج مناسب لرغباته وقياس مدى رضاه نحو المنتج؛
- دعم وتأييد الإدارة العليا: وهو التزام واقتناع الإدارة العليا في المؤسسة بحتمية وضرورة التطور والتحسين المستمر ومن ثم اتخاذ قرار استراتيجي، لاستخدام الجودة كسلاح يضمن لها النجاح والتفوق على المنافسين في السوق؛
- التركيز على إدارة الموارد البشرية: حيث تعتبر إدارة الموارد البشرية في المؤسسة ذات أولوية كبيرة في تنشيط وتفعيل إدارة الجودة الشاملة، فتحقيق النجاح يستدعي الاهتمام بالأفراد في المؤسسة لغرض التحسين المستمر في الأداء؛
- التحسين المستمر: إن فكرة التحسين المستمر تعتمد على تدعيم البحث والتطوير وتشجيع الإبداع وتؤدي بالضرورة إلى أعلى مستوى من الرضا للعميل كنتيجة لتقدم قيمة في المنتج النهائي؛
- تكمن أهمية تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة في كونها لا تنعكس على المؤسسة فقط بل يتعدى ذلك إلى الأفراد العاملين فيها والعملاء المتعاملين معها، وسنوضح ذلك في النقاط التالية²:
- بالنسبة للمؤسسة: تظهر أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة في العناصر التالية:
 - تحسين الجودة والقدرة على المنافسة؛
 - تحسين الإتصال والتعاون داخل المؤسسة؛
 - زيادة الابتكار والتحسين المستمر؛
 - تقليل معدل دوران العمالة؛
 - تقليل الأخطاء والوقاية منها، من منطلق أداء العمل الصحيح من أول مرة، الأمر الذي يؤدي إلى خفض التكلفة.

¹ عمارة العبيدي، محاولة قياس أداء المورد البشري في ظل مقارنة إدارة الجودة الشاملة (دراسة حالة مؤسسة روائح الورد)، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر 3، 2014-2015، ص 10-12.

² عياش قويدر، مرجع سبق ذكره، ص 711

- بالنسبة للعاملين: من بين الفوائد التي ستعكس على العاملين نتيجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة نجد:

- رفع معنويات العاملين؛
- تخفيض شكاوي العاملين وتحسين التعاون والاتصال؛
- خفض نسبة الحوادث الصناعية؛
- زيادة الابتكار والقدرة الإبداعية للعاملين في حل المشاكل.

- بالنسبة للعملاء: يعد الزبون جوهر وسر وجود المؤسسة، وتهدف إدارة الجودة الشاملة إلى:

- كسب رضا العميل؛
- المحافظة على العملاء الحاليين والعمل على جذب المزيد منهم؛
- تصميم منتجات تلبي احتياجات العملاء المتغيرة والجديدة؛
- حماية الزبون بتوفير كافة المعلومات عن السلعة، من حيث التركيب والصلاحية والمواصفات؛
- تقليل وقت إنجاز الأعمال، وتطوير المنتجات التي تلي رغباته.

أثبتت الدراسات أن المؤسسات تتحمل تكلفة تقدر بـ 4 إلى 5 مرات من تكلفتها المنفقة للمحافظة على عملائها الحاليين إذا اضطرت إلى جذب عملاء جدد، فعلى المؤسسات أن تهتم بزبائنهم أكثر، وتقوم بتوطيد علاقتها معهم لفهم تطلعاتهم وبالتالي كسبهم، تحقيق تخفيض التكاليف تجنباً لعدم موالاةهم للمؤسسة، ومن ثم التأثير على مركزها التنافسي.

3- مدخل كايزن لتحسين الأداء: هي تقنية استخدمها اليابانيون وتعني التغيير الجيد لعمليات المؤسسة وأفرادها بهدف تحسين أدائها، وطريقة Kaizen تعمل على القيام بالتطوير المستمر في جميع المجالات وفي كل الأوقات، وطريقة Kaizen هي عبارة عن سيورة تدريجية تحت كل عامل على التفكير في محيط عمله، واقتراح تحسينات لذلك فهو لا يتطلب الكثير من الاستثمارات المالية بل فقط التحفيز القوي للعامل، فطريقة Kaizen تبدأ من فرضية أن كل عمل يمكن تحسينه، وكل عملية لا بد وأنها تحتوي هدراً، لذلك فلا بد الاستمرار في التعديل والتخلص من هذا الهدر الذي ينتج قيمة مضافة للعملية، ويستفيد الزبون من نتائجها، لذلك فطريقة Kaizen هو منهج موجه نحو حل المشاكل البسيطة والتحسين السريع للعمليات في ورشات العمل، وتستمر لعدة أيام يوضع فيها فريق يكرس جميع وقته في مشروع التحسين يدعى بفريق التحسين المستمر، وتتميز طريقة كايزن بمجموعة من الخصائص هي¹:

¹ Christian hohmann, Kaizen amélioration continue, sur :

<http://christian.hohmann.free.fr/index.php/lean-entreprise/lean-management/289-kaizen-amelioration-continue>.

- يتحمل المسؤولية في المؤسسة كل فرد داخل المؤسسة؛
 - التطوير المستمر يعمل على تطوير وتحسين جميع العمليات لتحقيق نتائج أحسن للمؤسسة؛
 - يشمل التحسين المستمر لكايزن تطوير الأداء في كل مجالات المؤسسة؛
 - تعطي هذه الطريقة الأهمية للعميل وذلك لإرضائه وتلبية حاجاته؛
 - يجب على المؤسسة إعطاء هذه الطريقة أهمية لا تقل عن 50% من الوقت لتنفيذها.
- وطريقة كايزن كغيرها من الأساليب الإدارية تطبيقها يحتاج إلى مجموعة من مراحل نوجزها فيما يلي¹:
- المرحلة الأولى: التخطيط: ويتعلق الأمر بالأهداف المراد الوصول إليها، والعمليات التي يجب تحسينها، كذلك بتعيين الأفراد المشاركون في فريق التحسين المستمر، وهذا فقط لفترة من الزمن مع وضع القواعد الأساسية لسير عملية التحسين، فعملية التخطيط تشمل الإجابة عن كيفية تحقيق تحسينات ملموسة في وقت قصير تسمح بتغيير كل من الماضي (إلغاء التبذير والهدر في الموارد)، الحاضر (تحسين العمليات)، والمستقبل (دمج عملية التحسين في سير المؤسسة).
 - المرحلة الثانية: ما قبل Kaizen: وهو قيام فريق التحسين بالتحسين فيما يخص: شرح مبادئ كايزن كأدوات الأساسية المستعملة، توضيح العمليات التي ستدرس، زيارة الأمكنة التي ستدرس من أجل معرفة الوضع الحالي.
 - المرحلة الثالثة: التحسين: وتتم هذه المرحلة من خلال تقييم حجم الاستثمارات اللازمة وتعبئة الموارد، وضع لوحات التحسين للأفراد التي فيها المشاكل والحلول للعمليات، إزالة الأنشطة التي لا تولد قيمة، وتقليص عدد مراحل سير العمليات، وضع التنسيق بين الأقسام، وتنظيم الأدوات اللازمة لأدوات التحسين.
 - المرحلة الرابعة: ما بعد كايزن: وفي هذه المرحلة تتم المتابعة اللصيقة لأنشطة Kaizen من طرف فريق داخلي صغير له وظيفة متابعة نتائج Kaizen ومشاريع التحسين.
- وتكمن أهمية تطبيق أسلوب Kaizen في تحسين الأداء، بتوفير مجموعة من الفوائد التالية²:
- التخلص من الهدر في العمليات قدر الإمكان، مما يؤدي بالتالي في تحسين زمن وتكلفة وجودة العملية؛

¹ محمد صلاح ، كاييز ، الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، نقلا عن الموقع الإلكتروني: www.vb.naqaae.eg بتاريخ 2016/10/19 .

² مؤمن شرف الدين، مرجع سبق ذكره، ص 67.

- تحسين الجانب الاجتماعي بتغيير ثقافة العاملين والمؤسسة من خلال التعلم باعتبار أن التعلم جزء أساسي في فلسفة Kaizen وهذا بأن الفرد يتعلم كيف يحدد أهدافه ويصل إليها بنفسه؛
 - يساعد مدخل Kaizen على خلق بيئة قيادية متفاعلة مع النتائج وترغب في صنع التغيير مهما كلف الأمر من جهد؛
 - تفتقد مؤسسات القطاع العام طعم العمل بروح الفريق وبالتالي فإن Kaizen يساعد على جعل هذه الروح لدى جميع الأفراد؛
 - يقلل مدخل Kaizen من المناوشات والاختلافات التي تكون بين الطبقات الإدارية، كما يساعد على تكوين أسس الإبداع داخل المؤسسة.
- من هذا يتبين أن الخصائص الأساسية لـ Kaizen، هو إدخال جميع الفاعلين في المؤسسة في عمليات التحسين التي تشمل: تحسين التدفقات، تحسين الجودة، تحسين الزمن، تحسين الإنتاجية، تحسين تسيير الموارد، تطوير المنتجات الجديدة.

● مداخل التحسين الجذري

التحسين الجذري هو تحسين تسعى المؤسسة لتحقيقه ليس بصورة تدريجية بل بقفزة نوعية في مستوى الأداء، وتلجأ المؤسسات إلى هذه الطريقة إذا كان هناك فرق كبير بين الأداء الحالي والأداء المرغوب فيه الذي يستلزم إشباع العملاء أو مواجهة المنافسة الحادة ومواكبة التغيرات البيئية، فتجرى على العمليات تعديلات جذرية في طريقة تسييرها، فالتحسين الجذري يقوم على مفهوم الإبداع وأيضاً الاختراق والتقدم المفاجئ، حيث يتم استحداث أشياء جديدة ومبتكرة لتحل محل القديمة، فالتحسين يجب أن يتم دفعة واحدة للوصول إلى أعلى مستوى للأداء، فالتغيير الجذري يعني التخلص من ما هو موجود من جذوره وتحسين العمل بصورة سريعة بما يتناسب مع المتطلبات الحالية وأهداف المؤسسة، ومن أهم مداخل التحسين الجذري، نذكر ما يلي:

1- إدارة هوشين كانوري: إن إدارة هوشين هي طريقة للإدارة الإستراتيجية تسمح للمؤسسة بتعبئة مواردها من أجل التركيز على بعض النقاط المفتاحية التي تتعلق بأهداف النمو، وكلمة *Hoshin Kanri* هي كلمة يابانية تتكون من مقطعين: هو وتعني طريقة *Hoshin* تعني البوصلة، أما كلمة *Kanri* فتعني التخطيط، فإدارة *Hoshin* تعمل بمثابة بوصلة للإدارة من أجل توجيه السياسات الإستراتيجية وتنفيذها على نسق واحد¹، وإن إدارة *Hoshin* هي طريقة لتوحيد موارد المؤسسة لسد الثغرات الحيوية في الأداء الإستراتيجي، فالطرق التقليدية

¹ خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، سر الإدارة اليابانية، الشركة العربية للإعلام العلمي شعاع، القاهرة، العدد الثامن، أبريل 1996، نقلا عن www.edara.com بتاريخ 2016/04/25.

للتخطيط الإستراتيجي تضع الأولويات بناءً على تغيرات الظروف البيئية، طبيعة الصناعة وحاجات الزبون، أما التخطيط بواسطة *Hoshin*، فيحدد أكثر هذه الأولويات أهمية، ويدفع المؤسسة لتحقيق رؤيتها بصفة دائمة. إدارة *Hoshin Kanri* تعتبر أن التحسين يكون على عمليات المؤسسة في جميع المستويات التنظيمية الإستراتيجية، التكتيكية والعملية، وهذا كما يلي¹:

- التكامل العمودي: بتوجيه جميع الأفراد داخل المؤسسة نحو تحقيق الأهداف، أي تلك الصورة والرؤية المشتركة المحددة لاتجاه المؤسسة؛
- التعاضد الأفقي: بقيادة المؤسسة عن طريق الأعمال العرضية متعددة الأنظمة والوظائف بواسطة أدوات التخطيط والمراقبة؛
- أمثلة الوحدات: بتحديد الأهداف لكل وحدة حتى يتمكن كل نشاط من التكيف بسرعة مع التغيرات البيئية الخارجية والداخلية.

وترتكز إدارة *Hoshin Kanri* على مجموعة من المبادئ وهي كما يلي:

- التخطيط الإستراتيجي من خلال وضع الأهداف والأولويات، الوسائل والموارد اللازمة في إنجاح مشروع التحسين؛
- نشر الأهداف على جميع المستويات بدمجها في المهام اليومية لنشاط المؤسسة؛
- المراقبة المستمرة من أجل تجنب الانحرافات للأعمال المنجزة؛
- الأهداف الموضوعية طموحة وواقعية لتحفيز العمال.
- ملاءمة أهداف المؤسسة مع المتغيرات في البيئة الخارجية.
- التركيز على معالجة الثغرات الإستراتيجية الحيوية.
- مشاركة كل المستويات الإدارية و التنفيذية في وضع الخطط لغلق الثغرات.
- تحديد طرق ومعايير قياس تحقيق الأهداف الإستراتيجية.
- ربط الخطة الإستراتيجية طويلة المدى بالخطط المرحلية قصيرة المدى.
- تعديل الخطط بصفة مستمرة، اعتماداً على التغذية الراجعة من المستويات الإدارية و التنفيذية السفلى.
- وتعمل إدارة *Hoshin Kanri* وفقاً لمجموعة من الخطوات هي كما يلي:

¹ www.lyc-passy-rueil.ac-versailles.fr/IMG/pdf/HOSHIN.pdf le 25/04/2016.

- تهيئة المؤسسة للإستجابة لمتغيرات بيعتها الخارجية؛
- تحديد الثغرات الإستراتيجية؛
- ترجمة الثغرات الإستراتيجية إلى مجموعة من المهام على كافة المستويات الإدارية؛
- تعبئة موارد المؤسسة بكاملها لسد هذه الثغرات لأداء هذه المهام .
- ويمكن إبراز أهمية إدارة هوشين كانري كمدخل لتحسين الأداء من خلال النقاط التالية:
- التحسين في الأعمال اليومية، مثل تحسين الجودة، تخفيض التكلفة، .. إلخ.
- حل المشكلات سواء القديمة أو الحديثة أو حتى الصعوبات المستقبلية؛
- الإبداع في مختلف المجالات في المؤسسة: التقنية، التكنولوجية، الإدارية...؛
- تدريب الأفراد وتطوير كفاءتهم.

م سبق فإن إدارة *Hoshin Kanri* هي طريقة لإدارة التغيير، فهي توحد الرؤية وتنسق أنظمة المؤسسة الرئيسة لتحقيق أهداف محددة، فهذا المدخل يفرض مراقبة النتائج المتحصل عليها من أجل مقارنتها مع الأهداف. وإذا كانت التطورات المنتظرة ليست موافقة لمخطط العمل الموضوع، تحدد المشاكل وتوضع الأعمال التصحيحية، لذلك توضع معايير لقياس مستوى تحقيق الأهداف عند كل مرحلة تحسين، فعندما يحقق هدفا فإنه في الواقع تتحقق مرحلة واحدة من مراحل التحسين المتتابعة، ويحتاج توجيه المؤسسة إلى أربعة نظم إدارية أساسية هي:

- إدارة إشرافية لإدارة المستقبل؛
- إدارة يومية لإدارة الوضع الراهن؛
- إدارة عرضية لإدارة العمليات أفقيا؛
- إدارة إستراتيجية لإدارة التغيير.

2- أسلوب إعادة الهيكلة: يعتبر مدخل إعادة الهيكلة من أهم الأساليب الإدارية التي تتبناها المؤسسات بهدف تحسين أدائها ولقد تطرقنا إلى مفهوم هذا الأسلوب في الفصل السابق، وسنحاول إبراز أهمية هذا الأسلوب الإداري في تحسين أداء المؤسسة.

تبرز أهمية إعادة الهيكلة في تحسين الأداء من خلال:

- إحداث التغييرات الهيكلية للتخلص من القيود الإدارية التي تعيق عمل المؤسسة؛
- ويعمل على تبني أساليب المتطورة التي تكفل ترشيد القرارات؛
- تعظيم الاستفادة من موارد المؤسسة المتاحة مع الأخذ في الاعتبار النفقة والعائد، وتغليب منطق الخدمة والعائد على منطق السلطة؛

■ بالإضافة إلى ذلك فمنهج إعادة الهيكلة يعمل على نشر سياسة اللامركزية وذلك من خلال تفويض الصلاحيات الكافية لكل مستوى إداري يتناسب مع طبيعة النشاط التي تمارسه المؤسسة، وكذلك إعادة توزيع السلطات في الهيكل التنظيمي للمؤسسة بحيث تتركز سلطة اتخاذ القرارات عند المستوى التنظيمي وليس بالضرورة في الإدارة العليا؛

■ تكريس مبدأ المحاسبة على أساس النتائج المحققة، والتخلص من الهياكل التنظيمية الثابتة وقبول صور التنظيم التي تختلف باختلاف طبيعة نشاط المؤسسة ومجال عملها، ذلك أن فكرة التوحيد والتنميط لا تعمل على تحسين أداء المؤسسة وتؤدي إلى عدم التشجيع على الابتكار والإبداع والتحديد.

فإعادة الهيكلة يقوم بإحداث تغييرات جذرية في طرق العمل والمفاهيم الإدارية المستعملة وهذا بما يسمح بإزالة القيود التي تحد من فعالية المتغيرات، وتفعيل العلاقات بين المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي التي تسمح بدورها بتحسين ورفع مستوى الأداء، من خلال تحسين نوعية الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة وهذا بتحسين أداء الأفراد العاملين بها بتطبيق مبدأ المساءلة من تحسين أداء العمل، والاهتمام بتدريب الموظفين ومتابعة مساهمهم المهني، وتشجيعهم على تحسين إنتاجيتهم، وكذا تسهيل أنظمة العمل وتحسينها وضع تصور واضح للوظائف التي تؤديها المؤسسة وما تتطلبه من إدارة الموارد البشرية¹.

3- إعادة الهندسة: تم التطرق لأسلوب إعادة الهندسة بالتفصيل في الفصل الأول، فأسلوب إعادة الهندسة يعمل على التغيير الجذري ذلك بنشر سلوك الفريق داخل التنظيم والتخلي على المدخل التقليدي للإدارة، حيث يكون الفريق مسئول عن قياس الأداء ومتابعة الأنشطة والمهام ويقوم بتقييم العمليات وبالقيااس المقارن بأفضل أداء وبعد إتباع المؤسسة سلوك الفريق ويتم التدريب عليه حتى تتوصل إلى تحسين الأداء كعملية عادية في السلوك الإداري. وقد يطبق التحسين المستمر وإعادة الهندسة داخل المؤسسة بالوظائف المختلفة إذا كان تحسين العمليات بواسطة التصنيع أو الرقابة على الجودة، أما عمليات التجديد تدعم بواسطة تكنولوجيا المعلومات². المطلوب في تطبيق أسلوب إعادة الهندسة، يكون جذريا وله معنى وقيمة، وليس تغييرا سطحيا يتمثل في تحسين وتطوير ما هو موجود (أي ترميم الوضع الحالي) إن التغيير الجذري يعني اقتلاع ما هو موجود من جذوره وإعادة بنائه بما يتناسب مع المتطلبات الحالية وأهداف المؤسسة، ويعتبر الهدف الرئيسي لأسلوب إعادة الهندسة هو تحسين أداء المؤسسة بشكل كبير³. وبذلك فإن أهمية تبني أسلوب إعادة الهندسة لتحسين أداء المؤسسة يمكن حصرها فيما يلي⁴:

¹ منصور عبدالله الميمان، إعادة الهيكلة الإدارية ودورها في تحسين الأداء، صحيفة المدينة، نقلا من: www.al-madina.com/node/222248 بتاريخ 2016/10/20.

² مومن شرف الدين، مرجع سبق ذكره، ص 169.

³ موسى اللوزي، التنظيم الإداري (الأساليب والاستشارات)، الطبعة الأولى، دار زمزم، عمان- الأردن، 2010، ص 90.

⁴ نور الدين حاروش وآخرون، علم الإدارة (من المدرسة التقليدية إلى الحديثة)، دار الأيام، عمان- الأردن، 2015، ص 321.

- يهدف أسلوب إعادة الهندسة إلى إعادة التفكير في العمليات لتحسين الأداء والنظر إليها بطرق جديدة وتغيير أساليب الأداء الحالية إلى أساليب أخرى، وجعلها أكثر كفاءة وفعالية.
- تحقيق تغيير جذري في الأداء وتغيير نظام وأدوات العمل وتحرير الأفراد في المؤسسة من القيود الجامدة، وتشجيعهم على الابتكار والإبداع والتنفيذ وفق متطلبات المؤسسة وأهدافها.
- التركيز على العملاء، وذلك من خلال تحديد احتياجاتهم الفعلية وتحقيق رغبتهم وتوفير الإمكانيات اللازمة التي تمكنها من الوصول إلى ذلك؛
- السرعة، وذلك لتحقيق السرعة في أداء الأعمال من خلال توفير ما تتطلبه العملية من معلومات ومتطلبات، الأمر الذي يؤدي إلى سرعة اتخاذ القرار في الوقت المناسب، وتمكين المؤسسة من تنفيذ أعمالها حسب الجدول الزمني المحدد؛
- الجودة، وذلك من خلال التأكد من أن المخرجات تم إنجازها بكفاءة عالية وجودة وفقا لمعايير تم تحديدها مسبقا، وبذلك تستطيع المؤسسة مواكبة المتطلبات والاحتياجات وعدم إهمال التغيرات البيئية ومواجهة المنافسة؛
- تقليل التكاليف، يعمل أسلوب إعادة الهندسة على تخفيض التكاليف لأي عملية إنتاجية أو خدمية وذلك من خلال الاستغلال الأمثل لكل عناصر المؤسسة ومواردها والتركيز بشكل أساسي على العمليات الضرورية وإلغاء العمليات غير الضرورية والتي لا تقدم قيمة مضافة.

خلاصة الفصل

أصبحت المنافسة العنصر الأكثر تأثيراً في بيئة الأعمال اليوم، الأمر الذي أدى إلى الاهتمام وإلقاء الضوء على أداء المؤسسة وأصبح مركز اهتمام الباحثين والدارسين، فهو الذي يعكس نجاح أو فشل المؤسسات، فكان دراسة أداء المؤسسة ضرورة ملحة لمعرفة مختلف جوانبه، خاصة وأن المؤسسة الاقتصادية تلقى اهتماماً متزايداً، نظراً للدور الفعال الذي تلعبه في العالم اليوم سواء كان هذا الدور من الناحية الاقتصادية أو الاجتماعية.

ونجد المؤسسات الاقتصادية على اختلاف أنواعها تسعى إلى تحسين أدائها، فهذا الأخير هو الذي يضمن لها الارتقاء والاستمرارية والنجاح في عالم تسوده المنافسة الشديدة. ومن أجل ذلك تركز المؤسسات جهودها على اختيار الأسلوب الإداري الأحسن الذي يحقق لها ذلك، فهناك مؤسسات ترغب في التحسين المستمر وهناك مؤسسات أخرى تفضل التحسين الجذري، لذلك فرغم تعدد أساليب تحسين الأداء، فإن كل مؤسسة تختار الأسلوب الإداري الذي يتناسب معها ومع إمكانياتها البشرية والمادية والتكنولوجية.

ولا يمكن للمؤسسة تحسين أدائها دون قياسه، فلا بد أولاً القيام بعملية القياس، فنجد العديد من المقاييس التي تطورت بتطور الفكر الإداري، من مقاييس تقليدية تركز على المؤشرات المالية فقط إلى مقاييس أكثر شمولية تشمل مؤشرات مالية ومؤشرات غير مالية، مثل بطاقة الأداء المتوازن ولوحة القيادة.

وبذلك فإن الأداء هو العنصر الحاسم الذي يحقق للمؤسسة أهدافها، فيجب على المؤسسة أن تحرص على اختيار الأسلوب الإداري الأحسن لها والذي يمكنها من رفع أدائها لضمان نجاحها.

الفصل الثالث

علاقة أسلوب إعادة الهندسة بأداء

المؤسسة

تمهيد

تواجه المؤسسات اليوم تحديات كبيرة من أهمها المنافسة القوية، التغير وعدم استقرار بيئة الأعمال، التطور التكنولوجي الهائل وصعوبة إرضاء العملاء، الأمر الذي دفعها إلى تبني أساليب إدارية جديدة تحقق لها أهدافها وتضمن بقائها واستمراريتها وتغيير أساليبها التقليدية التي لا تتناسب مع هذه التحديات، فالكثير من المؤسسات في السنوات الأخيرة تبنت تطبيق أسلوب إعادة الهندسة نتيجة لما يحققه من طفرات في الأداء، فهذا الأسلوب يتضمن مجموعة من الآليات لتحسين عمل المؤسسة وتحسين قدرات المديرين والأفراد لمواجهة مختلف التحديات من منافسين وتغيرات في بيئة الأعمال الغير مستقرة، ويرتكز تطبيق أسلوب إعادة الهندسة في المؤسسة على كل من إعادة هندسة الموارد البشرية وإعادة هندسة نظم المعلومات وإعادة هندسة الهيكل التنظيمي، فقد تزايد الاهتمام بهذه المراكز كون الموارد البشرية اليوم أصبحت تمثل رأس مال بالنسبة للمؤسسة، استثماره بطريقة جيدة يعود بفوائد كبيرة للمؤسسة، وكذلك تلعب نظم المعلومات دور حاسم في رفع أداء المؤسسات حيث توفر كافة المعلومات المناسبة في الأوقات الأكثر ملائمة لمختلف المستويات الإدارية الأمر الذي يتطلب بدوره إعادة النظر في الهيكل التنظيمي للمؤسسة بما يتماشى مع خصائص المؤسسة، وذلك لدعم جميع المهام والوظائف الإدارية بالإضافة إلى تحسين وتطوير حركة الاتصالات وتدفق المعلومات بين تلك المستويات، وكل ذلك من شأنه أن ينعكس إيجابيا على أدائها الإجمالي، وسنحاول إبراز العلاقة بين أسلوب إعادة الهندسة بمركزاته الثلاث وأداء المؤسسة من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: علاقة إعادة هندسة الموارد البشرية بأداء المؤسسة.

المبحث الثاني: علاقة إعادة هندسة نظم المعلومات بأداء المؤسسة.

المبحث الثالث: علاقة إعادة هندسة الهيكل التنظيمي بأداء المؤسسة.

المبحث الأول: علاقة إعادة هندسة الموارد البشرية بأداء المؤسسة

تغيرت المفاهيم الإدارية بتطور علم الإدارة، ففي الماضي كان التركيز في العملية الإنتاجية ينصب على الجوانب المادية فقط، دون إعطاء العنصر البشري الاهتمام الذي يستحقه، لكن التطور المعرفي والإداري توصل إلى ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري كونه العنصر الفعال في المؤسسة، الأمر الذي فرض على المؤسسة والإدارة بصفة خاصة الاستجابة لحاجات الأفراد ومتطلباتهم حتى يتمكنوا من إدارة وتوجيه الموارد المادية في المؤسسة، وبذلك تحولت نظرة الإدارة نحو الأفراد فبدل أن يكونوا أحد أدوات الإنتاج أصبح هو هدف العملية الإنتاجية والتنظيمية في المؤسسة، ومن خلال هذا المبحث سيتم تقديم أهم المفاهيم المتعلقة بالموارد البشرية وإعادة هندستها مع التركيز على علاقتها بأداء المؤسسة ككل.

المطلب الأول: الإطار العام للموارد البشرية

تمثل الموارد البشرية أهم موارد المؤسسة وأهم العوامل التنافسية لنجاعة، الأمر الذي دفع المؤسسات إلى الاهتمام بها والنظر إليها بطريقة إستراتيجية، فأصبحت الموارد البشرية من أهم ركائز المؤسسة لتحقيق التميز التنافسي، لذلك سيتم تعريف الموارد البشرية وتقديم أهم خصائصها.

• مفهوم الموارد البشرية

توجد لدى كل مؤسسة مجموعة من الأفراد يمثلون المشاركين الذين يساهمون في تحديد نشاطاتها والأهداف المرجوة منها في توزيع النشاطات على الأفراد بعد تصنيفها. أما التوزيع أو التقسيم للعمل، فإنه يأتي نتيجة لتعدد الوظائف أو النشاطات، بحيث أن كل وظيفة أو نشاط أو كل مجموعة من الوظائف أو النشاطات تستدعي مهارات متنوعة، وأحياناً محددة للقيام بها. لقد أدى تزايد عدد الوظائف والحاجة إلى المهارات المختلفة إلى زيادة في عدد الأدوار، ومن ثم في كيفية توزيعها على الأفراد، ونتج عن ذلك اهتمام كبير بإيجاد السبل الكفيلة بتوظيف الأفراد الأكثر قدرة على فهم الأدوار، بهدف تلبية مستلزمات وحاجات النشاطات والأعمال. ولكي تواجه المؤسسات التحديات التي فرضتها تخصصية العمل وتقسيمه إلى أدوار سارعت إلى تدريب أفرادها على مختلف المهارات المطلوبة وعملت جاهدة على استقطاب الأفراد الذين بوسعهم القيام بمستلزمات التدريب والتوجيه. أما على صعيد العلاقات فأصبح مختلف الأفراد والجماعات في المؤسسة باختلاف مستواهم ومهامهم ومسؤولياتهم يشكلون ما يعرف بالموارد البشرية. وتعرف الموارد البشرية على أنها مجموعات الأفراد المشاركة في رسم أهداف وسياسات ونشاطات وإنجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسات، وهناك من يقسمها في المؤسسة إلى الموارد الاحترافية، الموارد القيادية، الموارد الإشرافية، الاتحادات العمالية¹.

¹ حسن ابراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، بيروت- لبنان، 2002، ص 17.

وتعرف الموارد البشرية على أنها جميع الأفراد الذين يعملون في المؤسسة رؤساء ومرووسين، والذين جرى توظيفهم فيها، لأداء كافة وظائفها وأعمالها تحت مظلة هي: ثقافة المؤسسة التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد أنماطهم السلوكية، ومجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات، التي تنظم أداء مهامهم وتنفيذهم لوظائف المؤسسة، في سبيل تحقيق رسالتها وأهداف إستراتيجيتها المستقبلية. ولقاء ذلك تتقاضى الموارد البشرية من المؤسسة تعويضات متنوعة تتمثل في رواتب وأجور ومزايا وظيفية في عملية تبادل للمنفعة تتم بينهم وبينها، الموارد البشرية هي أهم عناصر العمل والإنتاج، وتعتبر الموارد البشرية أهم موارد المؤسسة ذلك لأنها هي التي تقوم بالعملية.

● مفاهيم مرتبطة بالموارد البشرية

عند ذكر مصطلح الموارد البشرية فإنه مباشرة يرتبي إلى الأذهان مجموعة من المصطلحات المرتبطة بها وهي رأس المال البشري، رأس المال الفكري.

- مفهوم رأس المال البشري: يقول الفريد مارشال في كتابه أصول الاقتصاد والتي مفادها: "أن أثنى ضروب رأس المال هو ما يستثمر في البشر، لأن رأس المال البشري يتميز بسمة لا تتوافر في غيره هي أن منحى إنتاجيته يتصاعد بنفس اتجاه منحى خبراته ومهاراته وأن عمره المعنوي يتحدد مع تغيرات العصر ولن يندثر إلا بتوقف عمره الزمني، ومعنى ذلك أنه لا يخضع لقانون المنفعة المتناقصة"¹. ويعرف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي رأس المال البشري بأنه: "كل ما يزيد من إنتاجية العمال والموظفين من خلال المهارات المعرفية والتقنية التي يكتسبونها أي من خلال العلم والمعرفة"².

وركز العديد من الباحثين على أن ما يميز القرن الحادي والعشرين هو ظهور قوة المعرفة، وكيفية استخدامها في المؤسسات ذات القاعدة المعرفية، وأهمية عمال المعرفة (صناعها) في تكوين الثروة والقوة معا، وبناء على ذلك أصبحت تنمية الموارد البشرية عاملا مهما في تعزيز القدرات الإنتاجية والتنافسية للمؤسسات وللأمم، ولعل الأولوية التي يحتلها رأس المال البشري في الاقتصاد المعرفي ستقود إلى صراع عالمي حول الموهوبين، تماما كما كانت الشعوب في الماضي تتصارع حول الأرض كأحد أصول الإنتاج، ومن هنا فإن الحكومات والمنظمات أن تولي موضوع بناء قاعدة رأس المال البشري الأهمية التي يستحقها، من خلال التركيز على المناهج التعليمية التي تؤسس الإبداع وتدعمه سواء أكان في المدارس أو الجامعات، أو من خلال تدريب الموارد البشرية وإعادة هندستها بعد التحاقها بالعمل لضمان حيويتها وفعاليتها والحفاظة

¹ عادل حروحوش المقرجي وأحمد علي صالح، رأس المال الفكري (طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة- مصر، 2007، ص 8.

² عماد الدين أحمد المصباح، رأس المال البشري في سورية (قياس عائد الاستثمار في رأس المال البشري)، جمعية العلوم الاقتصادية، سوريا، 2005، ص 05.

عليها لمواجهة المنافسة، ومن جانب آخر أن تشجع الإبداع والابتكار وأن تؤسس وتدعم البنية التحتية المؤسساتية اللازمة للأعمال والعمال لضمان بقاءها واستمرارها.¹

يمكن تعريف رأس المال البشري بأنه مجموع الخبرات والمعارف والطاقات والحماس والإبداع والصفات التي يمتلكها الأفراد في المؤسسة ويستثمروها في العمل.

- مفهوم رأس المال الفكري: ظهر مفهوم رأس المال الفكري في نهاية القرن العشرين بغية الاستفادة من الإبداعات والمبدعين المتواجدين في المؤسسات، وبدأ الاهتمام بموضوع رأس المال الفكري منذ بداية وبدأ الاهتمام بموضوع رأس المال الفكري منذ بداية التسعينيات عندما أطلق RALPH Stir مدير شركة جونسون فيلي للأطعمة عبارة رأس المال الفكري، حيث قال: "في السابق كانت المصادر الطبيعية أهم مكونات الثروة الوطنية وأهم موجودات المؤسسات، بعد ذلك أصبح رأس المال هو أهم مكونات المؤسسات والمجتمع، أما الآن فقد حل محل المصادر الطبيعية ورأس المال رأس المال الفكري الذي يمثل حاليا الثروة الحقيقية للمؤسسات، فهو المعرفة وليست كل معرفة، بل هو المعرفة المفيدة للمؤسسة والتي يمكن توظيفها لرفع أدائها"².

يعرف رأس المال الفكري بأنه: "هو المهوبة والمهارات والمعرفة التقنية والعلاقات، الممكن استخدامها لخلق الثروة"، ويشير هذا التعريف إلى أن رأس المال الفكري هو المعرفة (المهارات، الخبرات، والتعليم المتراكم في العنصر البشري) التي يمكن تحويلها إلى قيمة، كما يعرف أيضا على أنه: "هو مجموع ما يعرفه كل الأفراد في المؤسسة ويحقق ميزة تنافسية في السوق"³. ومن خلال هذا التعريف نلاحظ بأنه يركز على أن رأس المال الفكري مصدر لتحقيق الميزة التنافسية التي تمكن المؤسسة من مواجهة المنافسة الشديدة في الأسواق يمكن تقديم مفهوم لرأس المال الفكري بأنه: يتمثل في القدرة العقلية لدى فئة معينة من الموارد البشرية ممثلة في الكفاءات القادرة على توليد الأفكار المتعلقة بالتطوير الخلاق والإستراتيجي للأنظمة والأنشطة والعمليات والإستراتيجيات بما يضمن للمؤسسة امتلاك ميزة تنافسية مستدامة. وبذلك فإن رأس المال الفكري هو مجموعة من الأشخاص الذين يمتلكون المعارف والخبرات والمنجزات التي تمكنهم من الإسهام في أداء المؤسسات التي يعملون بها.

• خصائص الموارد البشرية

¹ عبد الستار العلي، وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار الميسرة، الطبعة الثانية، عمان - الأردن، 2009، ص 143.
² رضا ابراهيم صالح، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية بعنوان: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، الرياض - المملكة العربية السعودية، 2009، ص 07.
³ نفس المرجع السابق، ص 07.

يتميز المورد البشري بخصائص عديدة، فهو كمورد يختلف عن خصوصية الموارد الأخرى فهو مورد وبشري في الوقت نفسه، ولهذا وجب الالتزام بنوعيات وقيود هذا المورد بذاته ومن خلال عمله، فهذا المورد يمتلك مجموعة من الخصائص لا تمتلكها أية موارد أخرى، فهو يمتلك القدرة على التناسق والتنسيق والتكامل والحكم والتقدير والتصور وهذا ما يمثل خصائص ارتقائه. التي تم إيجازها في النقاط التالية¹ :

- النتائج الجيدة هي السلوك وليست الإمكانيات المادية: عندما ذهب خبراء أوروبا و فنيوها إلى الولايات المتحدة الأمريكية تحت مشروع " مارشال " لدراسة الأسباب التي تكمن وراء ارتفاع مستوى النتائج الأمريكية، دهشوا عندما وجدوا أن الإمكانيات والأدوات الأساليب التي تستخدمها المنظمات الأمريكية سواء العسكرية، والاقتصادية هي نفسها ولا تختلف كثيرا عنها في أوروبا ومن ثم أدركوا أن الإمكانيات المادية ليست السبب، ولكن وراء كل صور التقدم الآلي والأدائي والإجرائي هو سلوك الإنسان العامل، ومن ثم استنتجوا شعار عام لا يزال ساريا إلى اليوم وهو أن الإنتاجية سلوك أي أن النتائج الجيدة تأتي بفضل سلوك الإنسان وليست بفضل أدوات العمل.
- التحفيز بالترغيب: إن التحفيز التقليدي لم يعد له وجود في المجتمعات المتقدمة وإن هذه المجتمعات قد حققت نتائج أعلى مما كانت تحققه تحت نير التخويف، وفي حد ذاته لا يمكن يخلق الحافز للعمل فلذلك لا بد أن نستبدله بدوافع إيجابية، ويمثل الوصول إلى هذه الدوافع من أصعب وأهم واجبات ومسؤوليات القائد حاليا.
- قدرة الإنسان على التحكم والسيطرة: أن المورد البشري دون كل الموارد الأخرى يمكنها أن تتحكم وتسيطر على جودة ما تعمل وكم، ومتى، وأين تعمل، ولماذا؟ فهي تساهم مساهمة كبيرة وإيجابية، عكس الموارد الأخرى التي تعتبر مساهمتها مرتبطة بإرادة الإنسان وفقا لشروطه ودوافعه التي يحددها، ونأخذ على سبيل المثال: الكمبيوتر فهو أحدث الآلات دقة لا يزيد على نظام يلعب الإنسان فيه الدور
- الأول في كفاءة تشغيله بل وفي أصل وجوده، هذا ناهيك عن الأعمال والواجبات التي تحتاج إلى تصورات وتخيلات الإنسان وأحاسيسه وعواطفه وتقديراته.
- الميول الاجتماعي للإنسان: فالمخلوق البشري اجتماعي يميل للعمل دائما في شكل أو آخر من أشكال الجماعة بل إنه يسعى عمدا إلى تكوين هذه الجماعة التي تلتف حول عمل مشترك، يتبادل التأثير بينه

¹ فضيل دليو، أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية (دراسة ميدانية بمؤسسة سونارليك فرجوة)، مذكرة ماجستير، جامعة الإخوة منتوري بقسنطينة - الجزائر، 2005-2006، ص ص 48-50.

وبين أفراد جماعته، ولذلك وجب أن ينسق ويوفق بين الفرد ككيان له ذاتيته وبين الجماعة كتكوين له
اعتباره.

- تطور الإنسان وتنميته عملية داخلية ذاتية: فالإنسان يتميز بأن تنميته و تطوره ليست عملية من خارجه
تصنع له، ولكنها شيء داخلي اسمه النمو، لأن النمو يبدأ من الداخل والذات، وإن خصائص التفوق
أقوى دائما وأكثر دوما إذا بدأت من الداخل، ومع ذلك فإن نوع العمل لا بد وأن يساعد على خلق
وتشجيع الجو الذي يخلق لدى الفرد الشعور والسعي للنمو والتطور.

- طاقة الإنسان على إحداث التغيير: يمتلك الإنسان طاقة التغيير فهو يسعى دوما إلى الأشياء الجديدة
والمغايرة، وكل ما هناك هو أنه يتعين توفير عدد من الشروط التي تهيئ الإنسان نفسيا لقبول التغيير، ومن
هذه الشروط أن يبدووا له التغيير منطقيا ورشيدا أو أن يطلب منه أن يتعلم الجديد فهو يتعلم بسرعة
مذهلة، ولا يمكن أن يتحقق تعريف الفرد بالوظيفة بطريقة فعالة بدون الفهم الواضح لمطلبات الوظيفة
فلا بد من تعريف الواجبات ومسؤوليات الوظيفة بوضوح قبل أن يتعلم الفرد الجديد كيفية أداء الوظيفة.

المطلب الثاني: منهجية إعادة هندسة الموارد البشرية

يقوم أسلوب إعادة الهندسة على تغيير أسلوب أو طريقة الأداء، فبذلك يتم إعادة هندسة مختلف الجوانب في
المؤسسة، بما في ذلك الأفراد، فهم المؤثرون في عملية إعادة الهندسة والمتأثرون بشكل مباشر عند تبني هذا
الأسلوب.

● مفهوم إعادة هندسة الموارد البشرية

إن تعبئة الموارد البشرية تمثل الدعم اللازم لنجاح تطبيق أسلوب إعادة الهندسة، لذلك يتم بداية إعادة
هندسة الموارد البشرية، خاصة وأن إعادة هندسة الموارد البشرية لا تركز على الجانب التقني فقط، ولكن على
الجانب الاجتماعي والنفسي، فمن خلال إعادة هندسة الموارد البشرية يتم التركيز على تقديم ثقافة تضمن إشراك
ومشاركة الأفراد، ليتم تحويل ثقافة الأفراد في المؤسسة نحو التغيير الجذري بالاعتماد على تكنولوجيا معلومات
متطورة¹.

فإعادة هندسة الموارد البشرية هي محاولة مخططة ومبرمجة لتعظيم قيمة الموارد البشرية، فهي لا تقتصر على إعادة
تكوين وتشكيل محتوى المعارف والمهارات لدى الأفراد وتفعيلهم لصالح المؤسسة، وإنما تتجاوز ذلك إلى إعادة
تصميم الأدوات والأساليب التي يتم بها إعادة تصميم الموارد البشرية وتكوين رأس مال بشري في المؤسسة، فإعادة

¹ Marie Christine ROY et autre, La Réingénierie Des Processus D'affaires : Etude Comparative De La Théorie
Et De La Pratique, DUNOD, Vol 07, N° 04, Paris, 1995, P 412.

هندسة الموارد البشرية هي إعادة تصميم الأسس والمبادئ والعمليات التي يتم على أساسها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة¹.

يتم إعادة هندسة الموارد البشرية من خلال²:

- عمل الأفراد في شكل فرق متعاونة وإعطائهم سلطة أكبر في اتخاذ القرارات؛
- تدريب وتطوير الأفراد وتحسين قدرات الأفراد خاصة لمواكبة التغيرات التكنولوجية التي تتميز بالتطور السريع؛
- توفير آليات للإجابة على تساؤلات الأفراد المتأثرين بالتغيير وتحديد التغيرات وتأثيرها عليهم والتوقعات المحتملة، ومحاولة حل الصراع والضغط التي يتعرض لها الأفراد أثناء التغيير؛
- الاهتمام بالتدريب سواء كان التغيير على عمليات جديدة أو لتدعيم استخدام تكنولوجي معين، أو للعمل في فرق عمل، أو لممارسة سلطة أكبر في اتخاذ القرارات، في كل الأحوال السابقة سيحتاج الأفراد إلى اكتساب مهارات جديدة، لأنه مهما توفر للمؤسسة كل الإمكانيات، فإن المهارات المطلوبة لتأدية المهام الجديدة هي أهم مطلب؛
- إعادة النظر في أساليب التدريب التقليدية وتخصيص ميزانية خاصة لهذا الغرض، لتدريب الأفراد على عمليات جديدة؛
- إقامة الفرق ذات الأداء العالي وخاصة هنا إتباع النماذج اليابانية؛
- وضع خطط للعمليات الجديدة السهلة وتجنب الخطط الصعبة المعقدة؛
- رقابة الروح المعنوية لدى الأفراد في المؤسسة ورفعها؛
- بناء قدرات جديدة في الموارد البشرية واستثمارها بالشكل المناسب والصحيح بما يرفع أداء المؤسسة؛
- إعادة هندسة النظم واللوائح والإجراءات وتبسيطها؛
- إعادة تصميم طرق التحفيز ومفاهيم القيادة؛
- إعادة هندسة مسوحات سوق العمل والبيانات الديموغرافية؛
- إعادة تصميم أساليب إعداد المديرين.

¹ أحلام خان، مرجع سبق ذكره، ص 168.

² زاهر عبد الرحيم عاطف، الهيكل التنظيمي للمنظمة (الهندسة)، دار الراية، عمان- الأردن، 2010، ص 38.

إن أفضل أساليب العمل يصعب تطبيقها ما لم يتم إكساب العاملين المهارات اللازمة للتنفيذ الصحيح، بالإضافة إلى ذلك فإنه كما تمت إعادة تصميم وتنقيح العديد من مخرجات التنظيم، فإن العديد من أنشطة الموارد البشرية يجب تغييرها، وعموما بالنسبة لدور الموارد البشرية في إعادة الهندسة يتم التركيز على التدريب كعنصر استراتيجي من عناصر إعادة الهندسة.

فعند تطبيق أسلوب إعادة الهندسة تحتاج الإدارة العليا إلى دعم البرامج التدريبية الموجهة للأفراد، والتي توضح لهم مزايا الأسلوب الجديد والآثار الإيجابية عليهم، وإذا كان النشاط التدريبي يستهدف إدخال نظم ومفاهيم ومناهج جديدة وإجراء تغييرات جوهرية في العمل، فإن الأمر يتطلب تطوير وإحداث تغييرات جذرية في النشاط التدريبي نفسه حتى يكون أداة قوية لتحقيق أهداف المؤسسة، وهنا تأتي أهمية إعادة هندسة التدريب بالمؤسسة. فالتدريب هو عملية تعديل إيجابي ذو اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها وتحصيل المعلومات التي تنقصه، والاتجاهات الصالحة للعمل وللإدارة والأنماط السلوكية والمهارات الملائمة، من أجل رفع الأداء وتحسينه، بحيث تتحقق في الفرد الشروط المطلوبة لإتقان العمل مع السرعة والاقتصاد في التكلفة، وكذلك في الجهود المبذولة والوقت المستغرق¹.

وبالتالي فالتدريب هو أحد الخطوات الأساسية عند تطبيق نظم إعادة الهندسة في المؤسسة. فهناك من يعرف أسلوب إعادة الهندسة بأنه مراجعة كاملة للعمليات الحيوية وإعادة تصميمها لتصبح أكثر كفاءة في تقديم التدريب بجودة عالية، فالأسلوب مهممة للتأكيد على فوائد التدريب الجديدة وتطوير البرامج التي يمكن عقدها².
يتم تدريب الأفراد في المؤسسة عموما في المجالات التالية³:

- المعارف والمعلومات؛
- الاتجاهات وأسلوب التفكير؛
- المهارات اللازمة للوظيفة والعمل؛
- الأداء الإنساني؛
- العلاقات بين الأفراد والجماعات؛

إن التدريب اللازم في إطار إعادة هندسة الموارد البشرية في المؤسسة، يشمل النواحي التالية⁴:

¹ نور الدين شنوفي، أنظمة وآلية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم، الجزائر، 2011، ص 66.

² زيد منير عبوي، إدارة التغيير والتطوير، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة، عمان- الأردن، 2006، ص 202.

³ Eugene MCKENNA and Nic BEECH, Human resource Management, 03rd edition, Pearson education limited, UK, 2014, P 06.

⁴ نور الدين حاروش وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 333-334.

1- التدريب الفني: يختص هذا النوع من التدريب الجوانب الفنية للعمل من خلال تعميق المهارات والقدرات المهنية لفرد حتى يتمكن من رفع أدائه حسب المجال المراد إعادة هندسته في المؤسسة، وبالتالي فإنه يتم تقديم برامج تدريبية حسب الحاجة وحسب المجال.

2- التدريب الفكري: تعتبر الإدارة عملية فكرية في المقام الأول، والفرد العامل اليوم لم يعد المنفذ لبرامج وخطط الرؤساء، بل أصبح يساهم بأفكاره وابداعه وابتكاراته، والمؤسسة الحالية أصبحت تسمى بالمؤسسة المعرفية لأنها تعتمد على الأفراد الذين يفكرون ويبدعون في إيجاد طرق جديدة، كما أن الأفراد في المؤسسة اليوم أصبحوا يمثلون رأس مال فكري الذي هو عبارة عن القدرة العقلية التي تمثل الثروة الحقيقية للمؤسسات، كما تسمى المجتمعات المتقدمة بمجتمعات المعرفة. إذا كان الأمر بهذه الصورة، فمن الأجدر تدريب الأفراد في المؤسسة رؤساء ومرؤوسين في المجالات التالية: اتخاذ القرارات وكيفية حل المشكلات، نظم المعلومات، التفكير الإبداعي والابتكاري. وهي كلها مجالات فكرية معرفية تحسن الأفراد وتهيئهم لمواجهة الصعوبات والتحديات وما يخفيه المستقبل من طوارئ.

3- التدريب السلوكي: لا شك أن التدريب بصفة عامة يهدف إلى تغيير سلوك الأفراد وتوجيهه نحو الوجهة المرغوبة من طرف المؤسسة، وذلك من خلال تغيير طريقة الأداء نحو الأحسن باتباع أساليب علمية ومنهجية، وعليه فإن التدريب السلوكي حتمية ضرورية، ولا يكتمل الجانب الفني والفكري إلا بالتدريب السلوكي حسب المقولة: أفعل ما أقول وأقول ما أفعل.

بالإضافة إلى التدريب، فإن من أهم عناصر إعادة هندسة الموارد البشرية في المؤسسة هو إعادة تصميم أساليب التحفيز داخل المؤسسة، بحيث تصبح أساليب التحفيز جماعية لا فردية، أي تعطى الحوافز على أساس ما ينجزه فريق العمل بأكمله داخل المؤسسة بما يرفع أدائها¹.

ويشمل الجانب السلوكي تدريب الأفراد على العمل في إطار جماعي وكفريق واحد وتنمية العلاقات بينهم، لأن أسلوب إعادة الهندسة عموماً يحتاج إلى روح التعاون والعمل ضمن فريق عمل متناسق ومشاركة فعالة وتجاوب، ومنه وجب تنمية مهارات الأفراد في العمل الجماعي لرفع أداء المؤسسة عموماً.

يتم إعادة هندسة الموارد البشرية في المؤسسة من خلال تمكين الأفراد وفرق العمل، حيث ويؤكد كل من Hall و Torrington أن: "عمل الفريق يعد أسلوباً يستخدم لتمكين العاملين أو الأفراد لتطوير قدراتهم، ومهاراتهم، ورفع أداء المؤسسة، وأنه ينسجم مع التغيرات الهيكلية في المؤسسات، من حيث توسيع نطاق الإشراف والتحول

¹ صالح علي عودة الحلات، إدارة التنمى (الممارسة الحديثة في إدارة منظمات الأعمال)، الطبعة الأولى، دار وائل، عمان- الأردن، 2014، ص 111.

إلى المؤسسة الأفقية واعتماد هيكل تنظيمي منبسط أو مسطح بدلا من الهياكل التنظيمية الهرمية إلى جانب أن تمكين الفريق يعطي له دورا أكبر في تحسين مستويات الأداء"¹.

● إعادة هندسة تدريب الموارد البشرية

إعادة هندسة الموارد البشرية أمر رئيسي لنجاح تطبيق أسلوب إعادة الهندسة، وقد ركزت الأبحاث على أهمية التدريب في عملية إعادة هندسة الموارد البشرية، والحقيقة هي أن التدريب بالطرق التقليدية لا يؤدي إلى نجاح العملية، بل تطورت المفاهيم إلى إعادة هندسة التدريب أيضا لتطوير قدرات الأفراد في المؤسسة بما يخدم التغييرات اللازمة إجرائها في إطار تطبيق أسلوب إعادة الهندسة في المؤسسة.

ويقصد بالتدريب التقليدي ذلك التدريب الذي يتم في الفصول الدراسية وداخل قاعات الدرس، وفي أماكن منعزلة عن أداء المهام والواجبات الوظيفية، سواء كانت هذه الأماكن داخل أو خارج المؤسسة، ويشمل التدريب التقليدي على مدرّبين ومصممي برامج ليس لديهم الكفاءة اللازمة لتقديم الخبرات والمهارات للأعمال المتغيرة والجديدة، ويعتمد التدريب التقليدي على حشو عقول المتدربين بكميات هائلة من المعلومات والبيانات بهدف تنمية مهاراتهم والاستفادة منها في تحسين الأداء، ومن أهم جوانب قصور التدريب التقليدي نذكر ما يلي²:

- النظرة غير الموضوعية للتدريب من قبل الإدارة العليا؛
- عدم التخطيط العلمي للبرامج التدريبية مما يؤدي إلى عجز النظم التدريبية عن تخريج أفراد مؤهلين بالمهارات الأساسية؛
- الافتقار إلى تكنولوجيا التدريب في عصر المعلومات والتكنولوجيا المتطورة؛
- تضيق وقت طويل دون جدوى خاصة عندما يكون التدريب خارج المؤسسة؛
- عدم الاستفادة في معظم الحالات من المعلومات والمعارف التي حصل عليها الأفراد عند عودتهم إلى عملهم بسبب أن هذه المعلومات والمعارف لا تناسب وظائفهم أو لكونها تحتاج إلى متطلبات وإجراءات لا تتوافق مع بيئة العمل في المؤسسة؛
- غياب قسم أو إدارة مسئولة عن التدريب في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

¹ Torrington.D and Hall L and Taylors , Human resource Management, 06 ed , Prentice Hall, Europ, 2005, P 32.

² سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص 22-23.

إن التدريب التقليدي لم يعد يتناسب مع متطلبات التغيير والتطوير في بيئة الأعمال اليوم، لذلك سعت المؤسسات نحو تطبيق منهج إعادة هندسة تدريب الموارد البشرية، وإيجاد حلول جذرية لمشكلات التدريب التقليدي، وتتم عملية إعادة هندسة تدريب الموارد البشرية عبر مجموعة من المراحل نوجزها كما يلي¹:

المرحلة الأولى: دعم الإدارة العليا لأسلوب إعادة الهندسة: إن دعم واهتمام الإدارة العليا هو أحد المفاتيح الرئيسية لنجاح المؤسسة، فما من تقدم أو قصور في المؤسسة إلا وكانت الإدارة العليا من أسبابه الجوهرية، وفي هذا الإطار يمكن أن يكون دعم الإدارة العليا لتطبيق أسلوب إعادة الهندسة كما يلي:

- الرغبة والاستعداد للتغيير الجذري لعمليات التدريب خاصة في ظل المنافسة الشديدة في بيئة الأعمال؛
 - الاستعداد لتحمل مخاطر ومعوقات التدريب في الأجل القصير؛
 - دراسة جدوى تطبيق المنهج الجديد والتعرف على النتائج المتوقعة في الأجل القصير والطويل؛
 - عدم التأخير في تنفيذ برامج إعادة هندسة التدريب والبعد عن التردد والخوف من الفشل؛
- المرحلة الثانية: توفير متطلبات إعادة هندسة التدريب: يظهر الدعم الحقيقي للإدارة العليا من خلال توفير المتطلبات التنظيمية والبشرية والمادية لتطبيق إعادة هندسة التدريب.
- المرحلة الثالثة: التطبيق العملي لإعادة هندسة التدريب: من خلال تحديد الأهداف من العملية، وهذه الأهداف يجب أن تكون طموحة وغير روتينية وقابلة للقياس الكمي، التغيير في الدور الذي يقوم به المسؤولون عن التدريب وإعادة هندسة دور ووظيفة المديرين فيجب أن يكونوا على مستوى عالي في استعمال التكنولوجيا، والاعتماد على أساليب تدريب حديثة تعتمد على تكنولوجيا معلومات متطورة.
- المرحلة الرابعة: تقييم نتائج إعادة هندسة تدريب الموارد البشرية: والتي تعني مقارنة الأداء والمعايير المستهدفة بالمعايير الفعلية.
- المرحلة الخامسة: المتابعة والتصحيح المستمر للأداء التدريبي: ويتم ذلك كما يلي:
- تحديد أكثر الطرق التدريبية فعالية ليتم التركيز عليها؛
 - تحديد أكثر الطرق والأساليب التدريبية فشلا لإعادة النظر فيها أو حذفها والتخلص منها نهائيا؛
 - تقييم التكاليف من وقت ومال وجهد في التدريب وقياس العائد الناتج في تحسين الأداء من خلال تحقيق مستويات عالية في رضا العملاء إذا ما كان يتناسب مع هذه التكاليف.

المطلب الثالث: انعكاسات إعادة هندسة الموارد البشرية على أداء المؤسسة

تقوم المؤسسة بإعادة هندسة الموارد البشرية بغية تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها نجاح عملية تطبيق أسلوب إعادة الهندسة في المؤسسة ككل، ورفع أداء المؤسسة إلى أعلى المستويات، لذلك سنحاول إيجاز أهم النتائج المترتبة على أداء المؤسسة من خلال تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية¹:

- يصبح الأفراد في المؤسسة قادرين على الإبداع في أعمالهم والتخلص من قيود التكرارية والرتابة والنظر إلى الأمور المحيطة بأعمالهم بنظرة شمولية تساعد على تفجير الطاقات الإبداعية الكامنة في كل فرد.
- عند تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية يتحول دور الأفراد من العمل المراقب إلى العمل المستقل، فيصبح الأفراد قادرين على تأسيس القواعد والتعليمات بأنفسهم (الإبداع والمبادرة في العمل) لرفع أداء المؤسسة.
- من خلال إعادة هندسة الموارد البشرية، يتحول عمل الأفراد في المؤسسة من العمل الفردي إلى العمل الجماعي في شكل فرق.
- إعادة هندسة الموارد البشرية تمكن الأفراد وتزيد من مهاراتهم بما ينسجم مع مستوى الطموح الذي تسعى إليه المؤسسة.
- إعادة هندسة الموارد البشرية تسمح بتغيير الثقافة التنظيمية السائدة، وذلك من خلال ترسيخ في أذهان الأفراد العاملين بالمؤسسة بأن أهم ما في التنظيم هو تقديم خدمات ذات جودة عالية للعملاء وليس الرؤساء كما هو في المفهوم التقليدي، حيث يتم إدخال مفاهيم وأفكار واتجاهات جديدة تؤدي كلها إلى التركيز على نوعية الخدمة ورضا العملاء.

¹ بلال خلف السكارنة، دراسات إدارية معاصرة، مرجع سبق ذكره، ص 119.

المبحث الثاني: علاقة إعادة هندسة نظم المعلومات بأداء المؤسسة

رغم تعدد الأساليب الإدارية المعتمدة في المؤسسات اليوم بهدف رفع أداء المؤسسة، فإن استعمال نظام معلومات متطور أصبح ضرورة في المؤسسة، وعلى غرار مختلف الأساليب الإدارية فإن إعادة الهندسة بدوره يمس نظام المعلومات، لذلك يكاد الخبراء في هذا المجال يجمعون على أهمية وضرورة تقنية المعلومات ودورها في إعادة هندسة العمليات الإدارية، فنجاح أسلوب إعادة الهندسة يتطلب إعادة هندسة نظم المعلومات، وهذا ما سنحاول دراسته في هذا المبحث من خلال إبراز انعكاسات إعادة هندسة نظم المعلومات على أداء المؤسسة.

المطلب الأول: لمحة حول نظم المعلومات

في ظل المنافسة التي أصبحت تعرفها المؤسسات اليوم، أضحت المعلومات مورد أساسي من موارد المؤسسة، وإن كثرة البيانات والمعلومات وصعوبة السيطرة عليها يتطلب من المؤسسة بناء وتصميم أنظمة معلومات تعمل على جمع ومعالجة وتخزين الكم الهائل من المعلومات.

• تعريف نظم المعلومات

نظم المعلومات تمثل البيانات المواد الخام التي تم جمعها ولم يتم ترتيبها أو معالجتها بعد، أما ناتج عملية المعالجة فيطلق عليه ما يسمى بالمعلومات، أي أن المعلومات تكون ذات جدوى ويمكن الاستفادة منها، النظم التي تتعامل مع البيانات والمعلومات أيا كانت يطلق عليها بنظم المعلومات وهذه النظم تتضمن الأشخاص وسجلات البيانات والفعاليات التي تعالج البيانات والمعلومات في المؤسسة إضافة إلى العمليات اليدوية والعمليات المؤتمتة، ومع تطور الحواسيب والبرمجيات والتوسع الكبير لنظم المعلومات، أصبح هناك حاجة ملحة لاستخدام نظم المعلومات المحوسبة في شتى المجالات¹.

ويعرف نظام المعلومات أيضا على أنه عبارة عن مجموعة من العناصر المتداخلة أو المتفاعلة بعضها مع بعض والتي تعمل على جمع مختلف البيانات والمعلومات، حيث تعمل على معالجتها وتخزينها وبثها وتوزيعها على المستخدمين بغرض دعم صناعة القرارات وتحسين الأداء وتأمين التنسيق للسيطرة على المؤسسة، وبالإضافة إلى ذلك فإن نظام المعلومات يقوم بتحليل المشكلات وتأمين النظرة المتفحصة على مختلف الموضوعات المعقدة².

ويمكن تعريف نظام المعلومات على أنه مجموعة من الإجراءات والوثائق التي تعطي المعلومات المفيدة وتساعد في وظائف التسيير، ومن جهة ثانية الوسائل المادية والبشرية الضرورية لمعالجة، تخزين وتحويل البيانات إلى معلومات بهدف استغلالها الجيد والصحيح³.

¹ ماهر شعبان العاني، نظم المعلومات الادارية (منظور تكنولوجي)، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان - الأردن، 2009، ص 18.

² عامر ابراهيم قنديلجي وآخرون، نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الثانية، دار المسيرة، عمان - الأردن، 2007، ص 27.

³ بشار يزيد الوليد، نظم المعلومات الادارية، دار الرابية، الطبعة الأولى، عمان - الأردن، 2009، ص 115.

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف نظم المعلومات بأنه مجموعة من العناصر تتفاعل مع بعضها البعض وهذه العناصر هي كل من الأفراد وعناصر مادية وبرمجية تعمل معا على تجميع البيانات وتصنيفها وفرزها ومعالجتها ثم تحويلها إلى معلومات تستخدم عند الحاجة إليها، تساعد الإدارة في إنجاز أعمالها واتخاذ القرارات اللازمة في الوقت المناسب وبالتكلفة والكمية المناسبة.

• أهمية نظم المعلومات

تهتم نظم المعلومات بتصميم وإدارة تدفق المعلومات في المؤسسة وذلك لغرض اتخاذ قرارات رشيدة تمكن وتساعد من زيادة فعالية المؤسسة وتحسين أدائها، ومتابعة التطورات التكنولوجية والتكيف مع تغيرات البيئة، فهذه النظم تجمع وتخزن وتحلل كل المعلومات لتضعها بطريقة تساعد على تحقيق الإجابة على مجموعة من الأسئلة. وتسعى المؤسسات من وراء بناء نظم المعلومات إلى الحصول على الدعم والمساندة اللازمين لتحقيق أهدافها، وتعد هذه النظم ذات أهمية إستراتيجية كونها تعد آلية دعم ومساندة لعوامل النجاح التي تؤدي إلى استمرار المؤسسات في بيئة الأعمال المعاصرة شديدة التغير.

تنبع الأهمية الإستراتيجية لنظم المعلومات من خلال الأدوار التي تؤديها في خدمة المؤسسات فبعد أن كانت نظم المعلومات تقوم بعمليات جمع وتصنيف وتحليل وتخزين ومعالجة واسترجاع البيانات وتقديم المعلومات من خلال التقارير والملخصات إلى مراكز اتخاذ القرارات ودعم وظائف الإدارة، فقد ظهر لها أدوار تقوم بتعزيز دور الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات، من خلال المشاركة في صياغة الرؤيا الإستراتيجية للمؤسسة، ودعم عملية صياغة رسالة المؤسسة، وذلك من خلال تحديد أنواع أنشطة الأعمال الأساسية، وتقديم المعلومات في الأسواق التي تستهدفها المؤسسة، فضلا عن تحليل الميزات التنافسية الإستراتيجية. ويمكن تلخيص أهمية نظم المعلومات في المؤسسة من خلال النقاط التالية¹:

- المساعدة والمساندة في عملية صنع واتخاذ القرار في جميع المستويات التنظيمية من خلال توفير التقارير التي تتضمن المعلومات اللازمة لتلك القرارات وفي التوقيت المناسب.
- يهدف نظم المعلومات الإدارية إلى مساندة ودعم العمليات الخاصة بالمؤسسة في مجالاتها الوظيفية المختلفة من تسويق، إنتاج، تمويل وغيرها.

¹ اسماعيل مناصرة، دور نظم المعلومات الإدارية في الرفع من فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية (دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم)، مذكرة ماجستير، جامعة محمد بوضياف بمسيلة- الجزائر، 2003-2004، ص 52

- يعمل النظام على تدعيم ومساعدة الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة، نظرا لاهتمامه بالأحداث الماضية، الحاضرة والمستقبلية، وعليه يمكن استخدامه في التوقع والتنبؤ مما يخدم عملية التخطيط، إضافة إلى عملية الرقابة بمقارنة الأداء الفعلي للمؤسسة مع ما هو مخطط.
- العمل على ربط أهداف النظم الفرعية للمنظمة بالهدف العام لها، وبالتالي المساهمة في زيادة التنسيق بين الأهداف.
- تكمن كذلك أهمية هذه النظم في تحسين إنتاجية المؤسسة، وذلك بإنتاج التقارير الروتينية للمنظمة بدقة، تحديث البيانات والمعلومات، والتنبؤ بالمشاكل التي تتعرض لها المؤسسة.
- يتميز هذا النظام بتوفيره للمعلومات عن البيئة الخارجية، وعليه فهو يساعد في التعرف على الفرص المتاحة في البيئة، وكذا التهديدات التي تواجه المؤسسة.
- كما يوفر معلومات عن عمليات المنظمة الداخلية، مما يوضح نقاط القوة في المؤسسة والعمل على تدعيمها و تنميتها، والتنبيه إلى مواطن الضعف لكي تعمل المنظمة على تصحيحها وتداركها أو التقليل من أثارها السلبية.
- كذلك تبرز أهمية نظم المعلومات الإدارية في تحسين ورفع أداء المؤسسات من خلال ما تتيحه من معلومات مرتدة عن تنفيذ المخطط والمشروعات.
- وما يميز نظم المعلومات الإدارية كذلك بشكله الحديث هو اعتماده على الحاسب الآلي في شكل متكامل بين الفرد والآلة.
- وعليه يمكن القول بأن نظم المعلومات الإدارية تخدم كافة المجالات الوظيفية للمؤسسة وكذا جميع الأنشطة الإدارية في جميع المستويات التنظيمية وتحقق جملة من المهام التي تعكس أهمية نظم المعلومات الإدارية، سواء على الأداء الداخلي للمؤسسة أو على مستوى أدواتها الاستراتيجية في بيئة الأعمال التي تحيط بها.

• مكونات نظم لمعلومات

هناك علاقة تبادلية بين المؤسسة ونظم المعلومات، وأصبح نوع نظم المعلومات المستخدم مهما جدا للمؤسسة، وذلك راجع لمجموعة من الأسباب أهمها مدى تطور التكنولوجيا المستخدمة، ورغم تعدد نظم المعلومات إلا أنه يمكن القول بأنها جميعا متشابهة من حيث مجموعة العناصر المكونة لها، وفيما يلي مكونات نظم المعلومات¹:

1 عامر إبراهيم قنديلجي وعلاء الدين عبد القادر الجنابي، نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، الطبعة الثامنة، دار المسيرة، عمان- الأردن، 2016، ص 269.

- 1- الأجهزة: تتضمن أجهزة نظام المعلومات كل من الآلات الكاتبة، الحاسوب الإلكتروني بأجزائه المختلفة المكملة مثل وحدة التشغيل المركزية، أجهزة المدخلات والمخرجات، وسائل الاتصالات.
- 2- وسائل حفظ وتخزين البيانات: يتضمن الذاكرة المركزية للحاسوب أو وحدة التخزين الرئيسية الداخلية، بالإضافة إلى التخزين الثانوي للبيانات والمعلومات على الأسطوانات الممغنطة الصغيرة أو على الشرائط الممغنطة.
- 3- البرامج: هي من الأجزاء المادية لنظم المعلومات القائمة على استخدام الحاسبات الإلكترونية فقط، ويمكن التمييز بين نوعين من البرامج هما: برامج النظام الخاصة بتشغيل الحاسوب والاستفادة من كل قدراته، ويعدّها صانعو الحواسيب، وبرامج تطبيقية الخاصة بالوظائف المختلفة المطلوب تشغيلها باستخدام الحاسب مثل برامج الأجور، حسابات العملاء.
- 4- قاعدة البيانات: هي مجموعة كبيرة من البيانات المنظمة لغرض خدمة عدد من التطبيقات بكفاءة، عن طريق تخزين وإدارة البيانات لكي تظهر وكأنها في موقع واحد، أي أنها تتضمن مجموعة من البيانات الموحدة التي تستخدم بواسطة نظم المعلومات الفرعية المتعددة.
- 5- إجراءات التشغيل: هي فرع من الأجزاء المادية، فهي عادة ما تكون في كتيبات يطلق عليها دليل التشغيل، وتتضمن التعليمات الخاصة بإعداد البيانات والتعليمات الخاصة باستخدام الحاسوب.
- 6- العنصر البشري: يمكن نظام المعلومات من أن يكون قابلاً للتشغيل، ويضم محلي ومصممي النظم وواضعي البرامج ويشمل القائمين على تشغيل النظام في مراكز الحاسوب وأفراد مسئولين عن جمع وإعداد البيانات لتصبح مدخلات، وأخيراً مستخدمي النظام وهم المستخدمين النهائيين للمعلومات التي ينتجها النظام.

• أنواع نظم المعلومات

توجد أنواع متعددة لنظم المعلومات، ويعتمد كل نوع من هذه الأنظمة على نوع العمل الذي يؤديه النظام، وعلى المهام التي يقوم بها، وهذه الأنظمة كما يلي:

توجد ثلاث تصنيفات رئيسية لنظم المعلومات تدعم المستويات الإدارية المختلفة في المؤسسة، وهي: نظم المستوى التشغيلي، نظم المستوى الإداري، ونظم المستوى الإستراتيجي، فنظم المستوى التشغيلي تعمل على دعم النشاطات الروتينية المتكررة ومتابعة سير المعاملات داخل المؤسسة والمرتبطة بالوظائف الأساسية من تسويق ومبيعات، إنتاج وتصنيع، مالية ومحاسبة، موارد بشرية، وهي تجيب على الأسئلة المختلفة المتعلقة بهذه الوظائف.

أما نظم المستوى الإداري، فهي تعمل على مساندة مسؤولي الأنشطة في اتخاذ القرارات شبه الهيكلية وتسيير الأنشطة في الإدارة الوسطى، كما تُخدم تخطيط الوظائف عن طريق تقديم ملخص روتيني يهدف إلى تحقيق السرعة في إنجاز التقارير المطلوبة.

وأخيراً، نظم المستوى الإستراتيجي، التي تمكن المسيرين في الإدارة العليا من القيام بالنشاطات ذات البعد الإستراتيجي، وتسمح لهم بتحديد الأهداف طويلة الأجل، واختيار الوسائل الضرورية لتحقيقها فالهدف من هذه النظم هو إحداث التوافق بين التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمؤسسة مقارنة بقدرتها الحالية والمستقبلية¹.

1- نظم معالجة البيانات: نظم معالجة المعاملات هي نظم محوسبة تدعم المستوى التشغيلي في المؤسسة، عن طريق استخدامها في جمع وتسجيل ومعالجة الوقائع والأحداث وتفاصيل الأنشطة الروتينية اليومية الخاصة بالمجالات الوظيفية المختلفة، وذلك فور حدوثها أو عن طريق تخزينها في قاعدة بيانات، كما تدعم هذه النظم علاقات المؤسسة مع محيطها الخارجي، بالإضافة إلى أنها تنتج حجم كبير من المعلومات والتي تستخدمها الأنواع الأخرى من نظم المعلومات².

2- نظم المعلومات الإداري: إن انتشار تكنولوجيا المعلومات كان الأساس الذي أدى إلى بناء وتصميم واستخدام نظم المعلومات الإداري، ويمكن تعريفها على أنها نظم تعتمد على الحاسوب الآلي، تقدم المعلومات للمدراء في المستوى الإداري في شكل تقارير دورية وتقارير استثنائية أو خاصة لتدعيم العملية الإدارية من تخطيط ورقابة، وتدعيم أنشطة اتخاذ القرارات. نظام دعم القرار: في عصر الشبكات واقتصاد الشبكات، أصبح نظام المعلومات الإداري بمثابة قاعدة تطبيق تقنية نظام دعم القرار، الذي عبر عنه Geritte على أنه: "ذلك المزيج من الفعال من الذكاء الإنساني وتكنولوجيا المعلومات والبرمجيات، التي تتفاعل بقوة فيما بينها من أجل حل المشكلات المعقدة"³، وإن استخدام نظام دعم القرارات داخل المؤسسة، يؤدي إلى تحقيق فوائد عديدة وذلك بالاستفادة من ما توفره نظم المعلومات الأخرى من معلومات مثل نظام معالجة البيانات ونظام المعلومات الإداري، فهو يعمل على تحسين القرارات الإستراتيجية والتكتيكية في المؤسسة، فهو يقدم تسهيلات لاختيار نموذج القرار المطلوب وتحقيق فهم أفضل للمشكلة ومسبباتها، وإن استخدام نظام دعم القرار لتقنيات معلوماتية متطورة، يؤدي بالمؤسسة إلى الحصول على ميزة تنافسية مقارنة بالمؤسسات المنافسة لها والتي لا تستخدم مثل هذه النظم⁴.

3- نظم أتمتة المكاتب: تعتبر نظم أتمتة المكاتب أحد تطبيقات تكنولوجيا المعلومات التي تم تصميمها لزيادة إنتاجية العاملين في المكاتب من خلال دعم أنشطة التنسيق والاتصالات لمكتب معين، وإن هذه النظم تتولى التنسيق بين العاملين، وبين الوحدات المتفرقة جغرافياً، و بين المجالات الوظيفية، بأكثر دقة فإن نظم أتمتة المكاتب

¹ مراد مرمي، أهمية نظم المعلومات الادارية كأداة للتحليل البيئي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية (دراسة حالة مؤسسة CHIALI Profiplast بسطيف، مذكرة ماجستير، جامعة فرحات عباس - سطيف- الجزائر، 2010/2009، ص 31.

² ابراهيم سلطان، نظم المعلومات الادارية (مدخل النظم)، الدار الجامعية، الاسكندرية - مصر، 2005، ص 237.

³ STEVEN Alter, Information Systems, prentice Hall, USA, 2002, P VII .

⁴ حبيبة حناش، دور نظم المعلومات في المؤسسات الاقتصادية (دراسة حالة مركب تكرير البترول - سوناطراك - سكيكدة)، مذكرة ماجستير، جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة، 2010/2009، ص 53.

تعمل على معالجة الوثائق، وكتابة الخطابات والمطبوعات، ورسم الخرائط والرسوم البيانية وتنظيم الوقت والاتصالات من خلال البريد الإلكتروني، والبريد الصوتي والمؤثرات بالفيديو وتحويل الوثائق إلى شكل رقمي ومن ثم تخزينها والوصول إليها في أي وقت عن طريق الحاسوب، فهو يهدف إلى إعادة تصميم انسيابية العمل وتصميم طريقة العمل والتكامل بين البرمجيات¹.

4- النظام الخبير: يمكن تعريف النظام الخبير بأنه: "نظام معلومات مبني على الحاسب الآلي، يتكون من أجزاء هي أداة التفاعل مع المستخدم وأداة الاستدلال والخبرات المحترفة، والغرض من النظام الخبير هو تقديم النصائح والحلول بشأن المشاكل الخاصة بمجال معين تماثل هذه النصائح تلك التي يمكن أن يقدمها الخبير في هذا المجال، والنظام الخبير يكون قادراً على حل المشاكل أو توضيح كيفية الوصول لهذا الحل وتوفير الأدوات التي يمكن الاعتماد عليها في حل المشاكل المماثلة، فالنظام الخبير عبارة عن برنامج ذكي للحاسب الآلي يعتمد على استخدام المعرفة الموجودة في قاعدة المعرفة التي تتمثل في الحقائق والقواعد البديهية للاستدلال، كما يعتمد على استنباط حقائق جديدة للوصول إلى حل للمشكلات المعقدة التي يحتاج حلها إلى استشارة الخبراء"².

الجدول التالي يوضح أهم نظم المعلومات في المؤسسة.

الجدول رقم 07: أنواع نظم المعلومات:

¹ عامر إبراهيم قنديلجي وعلاء الدين عبد القادر الجنابي، نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، مرجع سبق ذكره، ص 89.

² إبراهيم سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 377.

النوع	الهدف	الخصائص
نظم معالجة البيانات	تدعيم ومساندة العمليات اليومية في المؤسسة	<ul style="list-style-type: none"> - تفصيلي أو موجه بالتقارير. - تشغيل نمطي. - الأداء الجيد والاعتمادية. - التكنولوجيا المستخدمة مستقرة.
نظم المعلومات الإدارية	مساندة الإدارة في العمل الإداري	<ul style="list-style-type: none"> - تقارير ملخصة ومتنوعة. - التوقيت والاعتمادية - نماذج مبسطة مع كل هيكل أساسي للبيانات. - التكنولوجيا مستقرة إلى حد ما.
نظام دعم القرارات	دعم عمليات اتخاذ القرارات	<ul style="list-style-type: none"> - نظام للتسهيل أكثر من كونه نظام أساسي. - يمثل الاستجابة السريعة للاحتياجات المتنوعة من المعلومات. - المرونة والقدرة على التكيف. - يشتمل على النماذج ويمكنه تنمية نماذج جديدة - التكنولوجيا متطورة.
نظم أتمتة المكاتب	دعم اتصالات المكتب على مستوى المعرفة في المؤسسة	<ul style="list-style-type: none"> - نظام متعدد لوسائل الاتصال. - تطبيقاته متعددة ومتنوعة. - السرعة والاعتمادية. - تكنولوجيا متطورة بشكل كبير.
نظم دعم الإدارة العليا	دعم احتياجات المديرين التنفيذيين من المعلومات	<ul style="list-style-type: none"> - مستوى عالي من المعلومات الإجمالية ولكن نمطية. - تحقيق التكامل لصادر عديدة للبيانات. - التوقيت والدقة. - تكنولوجيا متطورة.
النظام الخبير	حل المشاكل وتسهيل اتخاذ القرارات من خلال الدراسات والمعلومات المخزنة	<ul style="list-style-type: none"> - تقليد التفكير الإنساني. - معلومات مخزنة على نطاق واسع. - نماذج متعددة للقرارات.
الذكاء الاصطناعي	محاكاة العقل البشري في استخدام الذكاء في التفكير وحل المشاكل	<ul style="list-style-type: none"> - تكنولوجيا حديثة تحت التطوير باستخدام جيل جديد من الحاسبات الآلية.

المصدر: محمد نور برهان، إبراهيم رحو: نظم المعلومات المحسوبة، دار المناهج، عمان، الأردن، 2003، ص 344.

المطلب الثاني: مفهوم إعادة هندسة نظم المعلومات

تلعب تكنولوجيا المعلومات دوراً رئيسياً في نجاح تطبيق أسلوب إعادة الهندسة في المؤسسة، فلا يمكن تطبيق هذا الأخير بمعزل عن تكنولوجيا المعلومات، لذلك وقبل التطرق لمفهوم إعادة هندسة نظم المعلومات سيتم توضيح العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وأسلوب إعادة الهندسة.

● العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وأسلوب إعادة الهندسة

كل من Michael Hammer و James Chambi يعتبران أن تكنولوجيا المعلومات هي المفتاح الرئيسي لتطبيق أسلوب إعادة الهندسة في المؤسسة، فتطبيقه يستلزم تكوين نظرة عميقة حول تكنولوجيا المعلومات، فإمكانيات تكنولوجيا المعلومات يجب أن تدعم أسلوب إعادة الهندسة، وهذا الأخير يجب أن يتماشى مع تكنولوجيا المعلومات المتوفرة، فهي تعتبر وسيلة لتخفيض تكاليف التنسيق بين وحدات التنظيم، فالاستخدامات المبتكرة لتكنولوجيا المعلومات يجب أن تؤدي إلى تطوير هياكل تنسيقية جديدة تمكنها من تنسيق أنشطتها بطرق لم توجد من قبل الأمر الذي يؤدي إلى مزايا إستراتيجية للمؤسسة، ويمكن تقسيم مهام تكنولوجيا المعلومات في تطبيق أسلوب إعادة الهندسة إلى 03 مراحل هي: مرحلة قبل تصميم العملية، مرحلة أثناء سير العملية ومرحلة ما بعد الانتهاء من التنفيذ، والجدول التالي يلخص هذه المهام¹:

الجدول رقم 08: دور تكنولوجيا المعلومات في تطبيق أسلوب إعادة الهندسة:

أثناء التنفيذ	أثناء تصميم العملية	قبل تصميم العملية
- ابتكار تغذية عكسية بالاعتماد على الرقمنة.	- توفير أكبر قدر ممكن من المعلومات لتصميم العملية.	- توفير البنى التحتية ونظم المعلومات التي تدعم تطور المؤسسة.
- تحسين تكنولوجيا معلومات العمليات لتلبية الاحتياجات المتزايدة للانقسامات التي تندرج في إطار تطبيق أسلوب إعادة الهندسة.	- استخدام أساليب تحليلية معقدة على العملية.	- تبنى فكر العمليات في المؤسسة.
- إنشاء برنامج لتصحيح ومراقبة الأضرار في حالة الفشل.	- تعزيز قدرة الأفراد في المؤسسة على اتخاذ القرارات مع التقليل من التدفق العمودي للمعلومات في المؤسسة.	- تحديد واختيار العملية المراد إعادة تصميمها.
- المساعدة على الالتزام بتطبيق أسلوب إعادة الهندسة.	- تكنولوجيا المعلومات تسمح بتحديد العوامل المساعدة على تصميم العملية.	- المشاركة في التنبؤ بطبيعة التغيير وتوقع المعلومات التي تحتاجها المؤسسة لدعم هذا التغيير.
	- تحديد طبيعة التغيير المقترح ومطابقة إستراتيجية تكنولوجيا المعلومات مع هذا التغيير.	- تدريب الأفراد في المؤسسة على استخدام تكنولوجيا المعلومات
	- تحديد ونشر المعرفة والخبرة اللازمة لتحسين العملية.	- المشاركة في تصميم مقاييس النجاح أو الفشل في تطبيق أسلوب إعادة الهندسة.
	- قياس أداء العملية الحالية	
	- تحديد أهداف واضحة للأداء لسير تطبيق العملية.	
	- تحديد حدود ونطاق العملية.	
	- وضع أسس ومعايير لتقييم العملية.	

Source : Mohsen Attaran, **Exploring the Relationship Between Information Technology and Business Process Reengineering**, Information and Management, California- USA, Volume 41, Issue 5, May 2004, p587.

● أسباب إعادة هندسة نظم المعلومات

¹ Mohsen Attaran, **Exploring the Relationship Between Information Technology and Business Process Reengineering**, Information and Management, California- USA, Volume 41, Issue 5, May 2004, P 586.

بهدف تحسين نوعية المنتجات التي تقدمها المؤسسة للعملاء، العديد من المؤسسات تستثمر في تطبيق أسلوب إعادة الهندسة وخاصة إعادة هندسة نظم المعلومات، خاصة عندما تكون المعلومات التي ينتجها النظام لا تلبي احتياجات المؤسسة، أو عندما يكون نظام المعلومات غير مناسب أو غير فعال، فإنه قد يحدث مشاكل كبيرة في المؤسسة مما يستدعي تغييره، ورغم الأسباب المختلفة والمتعددة لإعادة هندسة نظم المعلومات، سنحاول إيجاز أهم الأسباب كما يلي¹:

- في حالة إنتاج معلومات لا تستوفي معايير الجودة، يصبح هناك حاجة لتغيير نظم المعلومات؛
- الحاجة إلى طرق جديدة للتسيير، ويكون نظام المعلومات لا يتوافق مع احتياجات المؤسسة؛
- ضغط المنافسين، فعندما يتوفر لدى المنافسين نظم معلومات متطورة وذات أداء عالي، هذا الأمر يدفع بالمؤسسة إلى تطوير نظام المعلومات لمواجهة منافسيها؛
- التطور التكنولوجي، عندما يكون نظام المعلومات المتوفر في المؤسسة لا يتوافق مع تكنولوجيا المعلومات في بيئة الأعمال؛
- التغيرات التشريعية والقوانين: تقوم المؤسسة بإعادة هندسة نظم المعلومات في ظل تغيير البيئة التشريعية والقانونية، مثل حساب الضرائب.

● تعريف إعادة هندسة نظم المعلومات

يقول كل من Michael Hammer و James Chambi أن: "المؤسسة التي لا يمكن تغيير الطريقة التي تفكر بها اتجاه نظم المعلومات لا يمكنها القيام بإعادة الهندسة"².

إن نظم المعلومات بالمؤسسة عبارة عن مجموعة من العناصر المتداخلة أو المتفاعلة بعضها مع بعض ويشمل ذلك كافة أنواع الحاسبات المتطورة التي يتم استخدامها بواسطة أفراد ذوي كفاءة، وهذه العناصر تعمل على جمع مختلف البيانات والمعلومات، حيث تعمل على معالجتها وتخزينها وبنها وتوزيعها على المستخدمين بغرض دعم صناعة القرارات وتحسين الأداء وتأمين التنسيق للسيطرة على المؤسسة، وبالإضافة إلى ذلك فإن نظام المعلومات يقوم بتحليل المشكلات وتأمين النظرة المتفحصية على مختلف الموضوعات المعقدة³. وإعادة هندسة نظم المعلومات هو نتيجة إرادة التغيير في المؤسسة، وذلك نتيجة العديد من الدوافع، فالمعلومة عندما ينتجها نظام معلومات لا يلبي احتياجات المؤسسة، أو عندما لا يمكن تكييف نظام المعلومات في المؤسسة أو يصبح عديم الجدوى فينتج عن ذلك الكثير من المشاكل للمؤسسة التي تستدعي إعادة هندسة نظم المعلومات لديها.

¹ Reynald MORISAU, Réingénierie des processus et des systèmes d'information, mémoire magistère, université du valenciennois et du Hainaut Cambrésis, 2001-2003, P 14.

² Michael Hammer And James Champy, Reengineering The Corporation, Harper Business Essentials, New York- USA, 2003, P87.

³ عامر ابراهيم قنديلجي وآخرون، نظم المعلومات الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص 27.

وتعرف إعادة هندسة نظم المعلومات بأنها الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات كعنصر تمكين يمكن المؤسسة من إجراء تحسينات فائقة في الأداء، وتقليل التكلفة وتقليل المخاطر وتقييمها وصنع القرارات في المؤسسة وليس كبديل لها¹. إن إعادة هندسة نظم المعلومات هي استخدام تكنولوجيا المعلومات لخلق وتوليد عمليات وأساليب وأنماط عمل جديدة من خلال ما تقدمه من إمكانيات ظاهرة وإمكانيات كامنة تظهر نتيجة لفهم وتصوير التطبيقات الممكنة لتكنولوجيا المعلومات التي تنتج من التفكير الاستقرائي الذي يتصور ويضع الحلول الإيجابية يجب استخدامها بشكل مبتكر ومبدع².

وإن مفهوم إعادة هندسة نظم المعلومات مختلف عن مفهوم المكننة، ويجعلها تركز على الابتكار والتحديد والاستفادة من أحدث القدرات التقنية في تحقيق أهداف جديدة وهذا مثل الجزء الأصعب منها لأنه يتطلب إدراك قدرات غير مألوقة للتقنية الجديدة أو المستحدثة بدلا من الوسائل والأساليب التقنية المعروفة بمعنى، إننا يجب أن نفكر في كيفية الاستفادة من التقنية في انجاز أعمال كانت خارج نطاق الممكن في تفكيرنا، بدلا من أن نفكر في كيفية استخدام التقنية في تطوير وتحسين أعمالنا، فإن القيمة الحقيقية لنظم المعلومات تكمن في تمكين المؤسسات لتغيير قواعد وأساليب العمل واستحداث قواعد وأساليب جديدة تساعد على إعادة هندسة العمل، ولكي نحقق هذا التمكين تحتاج المؤسسة إلى التفكير الاستقرائي في الأساليب والقدرات التكنولوجية لنظم المعلومات بمعنى اكتشاف وتحديد الأساليب والقواعد التي تقيد طرق العمل والتي يمكن التخلص منها بواسطة الأساليب التقنية، واكتشاف فرص التطوير التي يحدثها التخلص من الأساليب والقواعد القديمة وهذا هو جوهر ما تتيحه تكنولوجيا المعلومات في هندسة العمل³.

وتعرف أيضا إعادة هندسة نظم المعلومات بأنها إعادة تصميم العمل بصفة جذرية باستخدام تقنية أنظمة المعلومات، ويشمل ذلك كافة أنواع الحاسبات الآلية الشخصية وأجهزة الهاتف الذكية المتطورة التي يتم استخدامها بواسطة موظفين ذوي كفاءة وصلاحيات للقيام بتقديم خدمات كاملة إلى العملاء أو لأنفسهم. وتختلف إعادة الهندسة اختلافا كبيرا عن أساليب المكننة التقليدية، في أنها لا تقوم فقط بتطبيق تكنولوجيا المعلومات وفقا للعمليات القائمة وبالشكل الذي هي عليه، بل أنها تستخدم تكنولوجيا المعلومات لخلق عمليات جديدة، فالمكننة التقليدية تبدأ بوصف مفصل لهذه العمليات كي نستطيع تطوير التكنولوجيا لها، في حين تعمل إعادة

¹ حازم عبد العزيز دادو النشئة، انعكاسات إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) على جوانب نجاح المؤسسي في بلدية الخليل، مذكره ماجستير، جامعة الخليل - فلسطين، 2009، ص 42.

² Mohsen Attaran, Exploring the Relationship Between Information Technology and Business Process Reengineering, Information and Management, California- USA, Volume 41, Issue 5, May 2004, p 548.

³ ستار مجبل طالع العليايوي، مرجع سبق ذكره، ص 66.

الهندسة على عكس هذه العملية تماما إذ لا ينبغي تكيف التكنولوجيا كي تلائم العمليات، بل إن العمليات يجب أن يعاد تشكيلها بالكامل كي تستغل الإمكانيات الكاملة للتكنولوجيا¹.

المطلب الثالث: انعكاسات إعادة هندسة نظم المعلومات على أداء المؤسسة

إن إعادة هندسة نظم المعلومات قد يجد مقاومة من طرف الأفراد داخل المؤسسة، خاصة إذا تم تبديل نظام المعلومات التقليدي بنظام معلومات المحوسب، فقد يجد الأفراد صعوبة في التعامل معه، والسبب في ذلك يعود إلى أن إعادة هندسة نظم المعلومات قد تغير العديد من الأبعاد التنظيمية في المؤسسة، حيث قد تتبدل ثقافة المؤسسة، البنية التنظيمية بها، مختلف السياسات والقرارات وحتى طريقة العمل ككل².

يعتمد أسلوب إعادة الهندسة على الاستثمار في تقنية المعلومات واستخدام هذه التقنية بشكل فعال، بحيث يتم توظيفها للتغيير الجذري الذي يخلق أسلوبا إبداعيا في طرق وأساليب تنفيذ العمل وليس الميكنة التي تهدف إلى توفير الوقت، وتخطئ معظم المؤسسات عندما تفكر باستخدام تقنيات نظم المعلومات بتقنيات تكنولوجيا متطورة فقط، فعلى المؤسسة أن تسأل نفسها: كيف يمكننا استخدام الإمكانيات الجديدة لتسهيل ما نقوم به من أعمال ورفع أداء المؤسسة؟ إن إعادة هندسة نظم المعلومات تسمح بأداء أعمال لم تكن متوقعة أو معروفة، فيتم توظيف التقنية لإلغاء قواعد قديمة لرفع الأداء، والجدول التالي يوضح مقارنة بين القواعد القديمة والقواعد الجديدة بعد إعادة هندسة نظم المعلومات³.

جدول رقم 09: مقارنة بين القواعد القديمة والجديدة في المؤسسة بعد إعادة هندسة نظم المعلومات:

القاعدة القديمة	القاعدة الجديدة
- يمكن لنفس المعلومات أن تظهر في نفس الوقت في أماكن كثيرة حسب الحاجة، والفضل يرجع لشبكات المعلومات.	- يمكن لنفس المعلومات أن تظهر في مكان واحد فقط في نفس الوقت.
- الموظف العادي يستطيع أن يؤدي عمل الخبير، والفضل يعود لنظم الخبرة.	- لا يستطيع أداء الأعمال المعقدة في المؤسسة سوى الخبراء.
- يمكن للمؤسسة أن تجني ثمار المركزية واللامركزية في نفس الوقت، والفضل يعود لنظم الاتصال الحديثة.	- على المؤسسة أن تختار بين المركزية واللامركزية.
- اتخاذ القرارات جزء من عمل كل إنسان، والفضل يعود لنظم دعم القرار.	- المديرون فقط يتخذون القرارات في المؤسسة.
- تتم مراجعة الخطط في كل لحظة، والفضل يعود للحاسبات الآلية السريعة والذكية.	- تتم مراجعة الخطط في المؤسسة بصفة دورية.

المصدر: مايكل هامر وجيمس شامي، الهندسة الإدارية (بيان عن ثورة في عالم الأعمال)، مجلة خلاصات كتب المدير ورجال الأعمال إصدار الشركة العربية للإعلام الآلي، العدد العشرون، القاهرة - مصر، 1993، ص 05.

من خلال المقارنة بين القواعد القديمة والقواعد الجديدة ، نلاحظ أنه عند إعادة هندسة نظم معلومات المؤسسة نحصل على:

¹ حازم عبد العزيز دادو النتشة، مرجع سبق ذكره، ص 42.

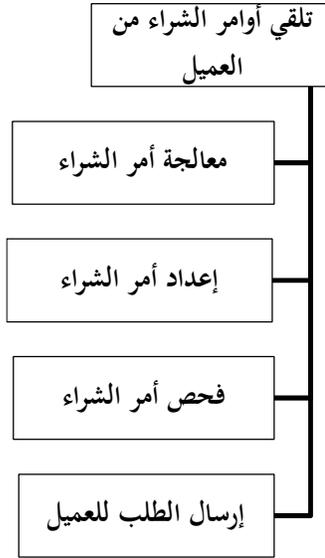
² عامر ابراهيم قديلي وآخرون، نظم المعلومات الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص 125.

³ مايكل هامر وجيمس شامي، الهندسة الإدارية (بيان عن ثورة في عالم الأعمال)، مجلة خلاصات كتب المدير ورجال الأعمال إصدار الشركة العربية للإعلام الآلي، العدد العشرون، القاهرة - مصر، 1993، ص 06.

- تتغير وظائف المؤسسة، حيث الوظائف الضيقة تتسع؛
 - يتغير الأفراد في المؤسسة من محكومين إلى متمكنين؛
 - يتغير الهيكل التنظيمي للمؤسسة من الشكل الهرمي إلى فرق عمل ويصبح مرتكز الأداء العملية الإدارية بدلا من الأقسام الإدارية؛
 - يتغير قياس الأداء من نشاط إلى نتيجة؛
 - تتغير مهمة الإدارة في المؤسسة من الإشراف إلى التعليم؛
 - يتغير المدير من مراقب إلى قائد؛
 - تتغير أولويات المؤسسة من الإيرادات المالية إلى أداء العمليات نفسها؛
 - تغير اهتمام الأفراد في المؤسسة من إرضاء المدير إلى إرضاء العميل.
- إعادة هندسة نظم المعلومات في المؤسسة يمكنها من القيام بأعمالها بسرعة عالية من خلال توفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات وتسهيل عملية الحصول عليها، وبذلك تحسين أداء المؤسسة.
- وسنوضح مدى التأثير الفعال لإعادة هندسة نظم المعلومات في تحسين أداء المؤسسة بالشكل التالي، الذي يبين حالة نشاط بيعي قبل وبعد إعادة هندسة نظم المعلومات في المؤسسة:

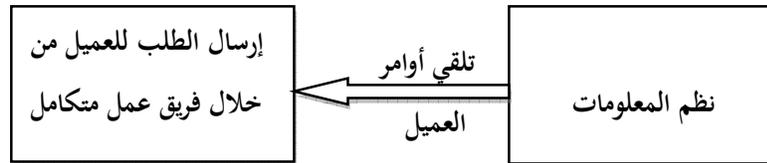
الشكل رقم 05: إعادة هندسة نظم المعلومات وأداء المؤسسة:

الحالة الأولى: قبل تطبيق إعادة هندسة نظم المعلومات:



زمن العملية من 15 إلى 20 يوم

الحالة الثانية: بعد تطبيق إعادة هندسة نظم المعلومات:



زمن العملية ساعات أو عدة أيام فقط

المصدر: طارق طه، إدارة الأعمال (منهج حديث معاصر)، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية- مصر، 2006، ص 266.

الشكل أعلاه يوضح لنا مدى التأثير الفعال لإعادة هندسة نظم المعلومات في تحسين زمن أداء الأنشطة والعمليات في المؤسسة، حيث تم مقارنة نفس العملية قبل وبعد إعادة هندسة نظم المعلومات، وهي عبارة عن نشاط بيعي لمؤسسة، تبدأ العملية بتلقي أوامر الشراء من العملاء وتنتهي بإرسال الطلب إليهم، ففي الحالة الأولى استغرقت العملية من 15 إلى 20 يوم، وفي الحالة الثانية انخفض الزمن المستغرق إلى عدة أيام فقط إن لم تكن ساعات، وهذا يعتبر مثالا فقط على مدى تأثير إعادة هندسة نظم المعلومات على أداء المؤسسة.

المبحث الثالث: علاقة إعادة هندسة الهيكل التنظيمي بأداء المؤسسة

من أهم مقومات نجاح المؤسسة هو قدرتها على بناء هيكل تنظيمي يتناسب مع بيئتها الداخلية والخارجية، وأيضاً يجب أن يكون على درجة عالية من التكيف والتطابق والموائمة مع أهدافها، وكفاءة العنصر البشري، وكفاءة مواردها المادية ويتبين من خلال هذا أهمية وجود الهيكل التنظيمي للمؤسسة يحدد المهام والمسؤوليات داخلها، وتطور مختلف المفاهيم الإدارية، ولمواكبة التغيرات التي يشهدها عالمنا اليوم أصبح إعادة هندسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة ضرورة لرفع أداء المؤسسة وتحقيق النجاح، وسيتم في هذا المبحث التطرق إلى ماهية الهيكل التنظيمي ومفهوم إعادة هندسة الهيكل التنظيمي وإبراز علاقة إعادة هندسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة برفع أدائها.

المطلب الأول: تحليل الهيكل التنظيمي

الهيكل التنظيمي عبارة عن إطار يحدد الإدارات والأقسام الداخلية المختلفة للمؤسسة، فمن خلال الهيكل التنظيمي تتحدد خطوط السلطة وانسيابها بين الوظائف، وكذلك يبين الوحدات، وهو يختلف من مؤسسة لأخرى وذلك نتيجة مجموعة من العوامل التي تؤثر في اختيار النوع الأنسب للمؤسسة، وسيتم من خلال هذا المطلب تعريف الهيكل التنظيمي وإبراز أهميته والتطرق لأهم العوامل المؤثرة في اختياره وتحديد أهم أنواعه.

• مفهوم الهيكل التنظيمي

كل مؤسسة يجب أن ترتب أنشطتها لتصل إلى أهدافها، والهيكل التنظيمي هو مخطط هذا الترتيب، لم يستطع مفكرو الإدارة والتنظيم الاتفاق حول مفهوم واحد لمصطلح الهيكل التنظيمي، لذلك سنحاول من خلال هذا العنصر تقديم بعض هذه المفاهيم.

فيعرف كل من Bradley و Wilkie الهيكل التنظيمي بأنه "بناء نموذج للعلاقات بين مكونات وأجزاء التنظيم المختلفة"، وعرفه Rebet Appleby أنه: "إطار يوجه سلوك المدير في اتخاذ القرارات، وتتأثر هذه الأخيرة بطبيعة الهيكل التنظيمي"، أما Stoner فيعرفه على أنه "الآلية الرسمية التي يتم من خلالها إدارة المؤسسة عبر تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين"¹.

وعرفه الكاتب البريطاني Wix بأنه "يمثل مجموعة العوامل المنتظمة والمتناسقة وشبه الثابتة التي تمكننا من التمييز بين التنظيمات ككينونات متميزة". بينما يعرفه Fox على أنه "مجموعة متماثلة من نماذج السلوك والتي تستمر لفترات زمنية مختلفة"².

وعرف أيضاً على أنه نموذج لتنظيم القرار في المؤسسة وهو خاص بكل مؤسسة، فهو يؤدي إلى إنشاء وحدات تملك بعض القدرة على القرار ويمكن أن تنظم حسب عدة نماذج، عمودياً وأفقياً في نفس الوقت، وتكون درجة

¹ محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، عمان- الأردن، 2002، ص 205.

² مصطفى مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة- مصر، 1994، ص 59.

اللامركزية تقريبا أكثر وضوحا حين يمكن تسليم كل القرارات لمدراء تنفيذيين ولكن بعضها يجب تركها مركزة في الإدارة العليا، لكونها إستراتيجية أو لأنه يعتبر أنها ستكون أفضل إذا اتخذت في المستوى الأعلى¹.

من خلال ما قدم من مفاهيم للهيكل التنظيمي فنلاحظ أنها جميعا أجمعت على أنه وسيلة وأداة ضرورية تسمح بتحقيق أهداف المؤسسة، وهو تعبير عن المجال الذي تمارس فيه السلطة من خلال تقسيمات تنظيمية ووحدات مختلفة، والتخصص في العمل ووجود مهام محددة، وتحديد نطاق الإشراف وخطوط السلطة والمسئولية مع تحديد مواقع اتخاذ القرار من حيث المركزية واللامركزية.

وتتبع أهمية الهيكل التنظيمي في المؤسسة لعدة أسباب، أهمها ما يلي²:

- ترتيب العلاقات داخل المؤسسة؛
 - يعد إحدى الأدوات الإدارية التي تساعد التنظيم على الوصول إلى أهدافه حيث يشبه الهيكل التنظيمي بالهيكل العظمي للإنسان كونه يمسك بالأنظمة الفرعية المختلفة لجسم الإنسان، فدون هذا البنيان تبقى الدوائر والأقسام المختلفة وحدات منعزلة عن بعضها للمؤسسة؛
 - توضيح الإدارات والدوائر والأقسام والمهام داخل المؤسسة.
 - توضيح المستويات الإدارية في المؤسسة واختصاصات ومسؤوليات كل مستوى؛
- ولا يقف المفهوم المعاصر للهيكل التنظيمية عند حد اعتباره خريطة تنظيمية توضح التبعية الإدارية، والمسئولية الإشرافية أو مجرد تحديد منضبط للاختصاصات الوظيفية للوحدات الإدارية المكونة للتنظيم، وإنما يمثل مع كل هذا أداة هدفها النهائي إلغاء القوى التي تعرقل أداء المؤسسات وتحد من انطلاقها نحو غاياتها، ويعتمد نجاح المؤسسات في بناء هياكلها التنظيمية على قدرتها في خلق بيئة عمل مناسبة لتحقيق درجة عالية من التكيف والتطابق بين الهيكل التنظيمي وأهداف المؤسسة وكذلك كفاءة العنصر البشري ومواردها.

● العوامل المؤثرة في اختيار الهيكل التنظيمي

هناك مجموعة من العوامل تؤثر في اختيار الهيكل التنظيمي المناسب للمؤسسة، ومن أهم هذه العوامل نذكر³:

1- إستراتيجية المؤسسة: يعتبر الهيكل التنظيمي وسيلة تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها، ولأن إستراتيجية المؤسسة مشتقة من أهدافها، فمن المنطق أن يكون هنالك نوعان من الترابط والملائمة ما بين الهيكل التنظيمي

¹ فرانسواز جيرو وآخرون ترجمة وردية واشد، المراقبة الإدارية وقيادة الأداء، الطبعة الأولى، الجزائرية للكتاب، الجزائر، 2006، ص 38.

² ماجد محمد الفراء ونبيب اللوح، تطور الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية في قطاع غزة وأثره على الكفاءة الإدارية، مجلة الجامعة الإسلامية بغزة، المجلد الخامس عشر، العدد الثاني، 2007، ص 469.

³ زاهر عبد الرحيم عاطف، هندرة المنظمات: الهيكل التنظيمي للمنظمة، دار الراية، عمان- الأردن، 2010،

والإستراتيجية، والهيكل هو الذي يتبع الإستراتيجية، فإذا تم تعديل أو تغيير الإستراتيجية فلا بد أن يتبع ذلك تعديلا أو تغييرا في الهيكل التنظيمي، حتى يتم التكيف مع التغيير.

2- حجم المؤسسة: يؤثر حجم المؤسسة في اختيار الهيكل، وهذه العلاقة ليست علاقة خطية، بل أن حجم المؤسسة يؤثر في الهيكل بمعدل متناقص، فكلما زاد حجم المؤسسة يزداد تطبيق مبدأ التخصيص في العمل ويزداد التنوع الأفقي العمودي مما تزداد القواطع والتعليمات الصادرة عن إدارة المؤسسة.

3- التكنولوجيا: تستخدم المؤسسات العديد من أنواع التكنولوجيا في تحويل مدخلاتها إلى مخرجات، ولقد وجد أن هناك علاقات قوية ما بين حجم العمليات والهيكل التنظيمي المتبع في المؤسسة، كما وجد أن أداء المؤسسة يعتمد ولدرجة كبيرة على مدى التناسب ما بين التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة والهيكل التنظيمي لتلك المؤسسة.

4- البيئة: هناك علاقة وطيدة بين الهيكل التنظيمي للمؤسسة وبيئتها، حيث يختلف الهيكل التنظيمي المتبع حسب اختلاف واستقرار البيئة التي تعمل فيها.

• أنواع الهياكل التنظيمية

لا يوجد نوع واحد أو تصنيف واحد للهياكل التنظيمية، فالمؤسسات لا تقوم بتطبيق نفس الهيكل التنظيمي، فكل مؤسسة لها خصائص وأهداف وظروف خاصة بها، فكل مؤسسة تقوم ببناء هيكلها التنظيمي بناء على ما يناسبها ويناسب أهدافها ويحقق لها التنسيق الأحسن بين الأفراد العاملين بها ومختلف الأنشطة والعمليات داخل المؤسسة، لذلك سنحاول التطرق لأهم تصنيفات الهياكل التنظيمية وأنواعها:

1- الهياكل التنظيمية حسب تدرج السلطة: من خلال أنواع السلطة يمكن تقسيم الهياكل التنظيمية إلى ثلاث أنواع موضحة في الجدول التالي هي:

الجدول رقم 10: مزايا وعيوب الهيكل التنظيمي الوظيفي:

عيوب الهيكل التنظيمي	مزايا الهيكل التنظيمي	نوع الهيكل التنظيمي
<ul style="list-style-type: none"> - إهمال مبدأ التخصص. - المبالغة في أهمية الرؤساء الإداريين بمنحهم السلطة الكاملة في التصرف في المسائل الداخلية في نطاق اختصاصهم. - يتعذر فيه تحقيق التعاون والتنسيق بين الإدارات المختلفة. 	<ul style="list-style-type: none"> - الوضوح والبساطة. - تسير السلطة بخطوط من الأعلى إلى الأسفل. - المسؤولية محددة. - الاعتماد على النظام وطاعة الأوامر والتعليمات الصادرة من الرؤساء إلى المرؤوسين. 	<p>الهيكل التنظيمي التنفيذي: يسمى الهيكل الرأسي أو السلطوي وهو من أقدم الهياكل التنظيمية يقوم على مبدأ السلطة المركزية الموجودة في أعلى قمة المؤسسة، أي هناك رئيس واحد يتولى اتخاذ القرارات في المؤسسة ثم تتدرج السلطة بطريقة منظمة من مسئول لآخر.</p>
<ul style="list-style-type: none"> - التناقض بين التنفيذيين والاستشاريين مما ينعكس سلباً على كفاءة الهيكل التنظيمي. - ميل الفنيين إلى ممارسة السلطة التنفيذية مما يؤدي إلى تدخل السلطة. - صعوبة تحديد مجال ومدى السلطة في الاستعانة بخبرة الاستشاريين من قبل التنفيذيين. 	<ul style="list-style-type: none"> - السلطة محددة. - الاستفادة من مبدأ التخصص. - تقوية مركز الرؤساء بوجود مساعدين فنيين في المسائل التي لها طبيعة متخصصة. - توفير معلومات لمراكز اتخاذ القرار مما يجعلها قادرة على اتخاذ قرارات فعالة. 	<p>الهيكل التنفيذي الاستشاري: يقوم الهيكل التنفيذي بالاستعانة بالمستشارين كالمستشار القانوني والفني والمالي، أو وحدات إدارية كوحدة البحوث والدراسات والهدف منها تقديم النصح والمشورة مما يساعد على أداء أحسن.</p>
<ul style="list-style-type: none"> - عدم وضوح السلطة والمسؤولية مما يؤدي إلى التهرب من المسؤولية. - صعوبة فرض النظام في المستويات الإدارية الدنيا مما يؤدي إلى فوضى إدارية. 	<ul style="list-style-type: none"> - الاستفادة من مبدأ التخصص من خلال استخدام الخبراء والمختصين. - إمكانية إيجاد طبقة من العمال مدربين على تأدية المهام والأعمال. - تحقيق التعاون والتنسيق بين الأفراد والرؤساء في الأقسام المختلفة والحصول على المعلومات - من مصادرها المختصة. - سهولة التنسيق والإشراف على الأعمال 	<p>الهيكل التنظيمي الوظيفي: يقوم على مبدأ التخصص بحيث يقسم نشاط المؤسسة إلى أنشطة رئيسية وفرعية، تسند مهمة أداء كل نشاط إلى وحدة إدارية متخصصة يرأسها مدير متخصص في مجال نشاطها وله الحق في ممارسة السلطة وإصدار الأوامر لكل من يعمل ضمن نطاق إشرافه وتخصصه.</p>

2- الهياكل التنظيمية حسب تقسيم وتجميع الأنشطة: تختلف الهياكل التنظيمية حسب تقسيم وتجميع الأنشطة،

فالهيكلة التنظيمية حسب هذه الأسس يأخذ عدة أنواع هي:

الجدول رقم 11: الهياكل التنظيمية حسب تقسيم وتجميع الأنشطة:

عيوب الهيكل التنظيمي	مزايا الهيكل التنظيمي	نوع الهيكل التنظيمي
- صعوبة التنسيق في حالة تعدد المنتجات أو المناطق الجغرافية.	- الاستفادة من التخصص في العمل. - تحقيق التنسيق في أداء الأنشطة.	الهيكل التنظيمي على أساس الوظيفة
- صعوبة التنسيق بين عمل الفترات المتتابعة. ارتفاع التكاليف نتيجة التغيير في الآلات وتجهيز الطلبات المختلفة.	- القدرة على التكيف ومواجهة التغيير في الطلب على السلع والخدمات، وقياس نتائج كل فترة ومراقبتها. - انجاز طلبات الزبائن في الوقت المحدد.	الهيكل التنظيمي على أساس الزمن
- زيادة مشاكل التنسيق بين العمليات المختلفة. - نقل الأفراد بين الأقسام يعتبر أمر صعب. - ظهور الحاجة إلى تطوير المديرين، حيث تحتاج المؤسسة إلى المزيد من المهبة الإدارية لكل قسم.	- يكون لكل قسم مسئول عن عملية وعن آلاته المتخصصة. - التركيز والاهتمام بالعمليات الداخلية في المؤسسة. - زيادة الكفاءة في الأداء نتيجة التخصص وتقسيم العمل. - تنمية الخبرات والكفاءات.	الهيكل التنظيمي على أساس العمليات
- صعوبة وضع سياسات عامة لكافة المناطق. - احتمال إساءة استخدام الإداريين في المناطق للسلطات الممنوحة لهم. - احتمال إتباع سياسات في المناطق تخالف السياسات التي يسير عليها المركز الرئيسي مع صعوبة التنسيق بين المناطق الجغرافية من جهة وبين المركز الرئيسي من جهة أخرى.	- إلمام الإداريين القائمين بالعمليات في هذه المواقع بالمعلومات الدقيقة عنها. - إمكان اتخاذ القرارات بالسرعة التي تناسب الحدث نظراً لعدم المركزية. - سهولة تنسيق العمليات المختلفة بالموقع الواحد. - توفير خدمات سريعة وبأقل تكلفة لسكان المنطقة.	الهيكل التنظيمي الجغرافي : عندما تكون العمليات موزعة علي مواقع متفرقة يكون من الأفضل إقامة التنظيم على أساس الموقع الجغرافي.
- احتمال عدم التماثل في معاملة المؤسسة. - لا يتيح الاستفادة من وفرة الإنتاج كبير الحجم. - صعوبة التنسيق بين الأقسام الأمر الذي يؤدي إلى وجود ازدواج في ممارسة بعض الأنشطة الوظيفية. - الحاجة إلى نوعيات متميزة من الأفراد العاملين، مع ارتفاع تكاليف استقطاب هؤلاء	- يمكن التنسيق بين كل النشاطات المتعلقة بنوع معين من العملاء بسهولة دون أن يكون هنالك عدة إدارات. - يتيح للأفراد العاملين القدرة على إشباع رغبات وحاجات العملاء. - اكتساب خبرات متنوعة ومتميزة في التعامل مع كل نوع من العملاء. - القدرة العالية في التكيف مع التغيرات	الهيكل التنظيمي على أساس العملاء: هذا النوع من التنظيم يكون علي حسب العملاء ، فمثلا يكون لمؤسسة معينة عملاء متنوعين كالذين يبيعون بالجملة أو بالقطاعي أو للمؤسسات.

<p>الأفراد.</p> <p>- إذا خفض أحد الأقسام الأسعار لعملائه قد يخلق ذلك نوعا من الغضب لدى عملاء الأقسام الأخرى.</p>	<p>البيعية.</p> <p>- يتميز بدرجة عالية من اللامركزية.</p>	
<p>- صعوبة الحصول علي رؤساء إداريين يكون لديهم المقدرة الكافية في كل عمليات المؤسسة.</p> <p>- صعوبة التنسيق بين عمليات الشراء المتعددة .</p> <p>- ازدواج أداء الوظائف من منتج لآخر.</p>	<p>- المرونة والتكيف مع ظروف ومشاكل المنتج.</p> <p>- سرعة القرارات لدى مسئول كل منتج.</p> <p>- الاستفادة من الخبرة المتخصصة في السلعة.</p> <p>- التنسيق الكامل بين العمليات المختلفة مثل الشراء والإنتاج والتخزين والبيع.</p> <p>- سهولة تحديد المسؤولية خاصة بالنسبة لكل منتج.</p> <p>- سهولة المتابعة والرقابة على كل منتج.</p>	<p>الهيكل التنظيمي على أساس المنتج: يتم تقسيم أوجه النشاط حسب المهنة أو السلعة ، كان يقسم النشاط الذي يقوم به مصنع ينتج السلعة (أ)والسلعة(ب) كل نشاط في مجموعة</p>
<p>الهيكل التنظيمي يحتوي على أكثر من طريقة في تقسيم وتجميع الأنشطة وذلك بهدف تحقيق الأهداف المطلوبة بأداء عالي، يتم تقسيم العاملين حسب الوظائف في هيكل وظيفي وكذلك يتم اختيار مسئول عن كل منتج بحيث يكون أيضا مديرا لعاملين في وظائف مختلفة، بالطبع في هذه الحالة قد يكون للموظف رئيسان. مثال: مؤسسة لديها إدارة مشروعات يرتبط بها مدراء مشروعات مدير المشروع (أ) ومدير المشروع (ب) وكل مدير يتبعه عاملين من إدارات مختلفة يكون لكل منهم له رئيس آخر في إدارته.</p>	<p>الهيكل التنظيمي المركب (المصفوي):</p>	

المصدر: راضية بغداد، تحليل وتطور التنظيم والهيكل التنظيمية (دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن)، مذكره ماجستير، جامعة محمد بوقرة بومرداس- الجزائر، 2007-2008،

3- الهياكل التنظيمية حسب نطاق الإشراف: هناك نوعين أساسيين من الهياكل التنظيمية بحسب نطاق الإشراف، ألا وهما الهيكل الطويل والمسطح، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 12: مزايا وعيوب الهياكل التنظيمية حسب نطاق الإشراف:

نوع الهيكل التنظيمي	مزايا الهيكل التنظيمي	عيوب الهيكل التنظيمي
الهيكل التنظيمي الطويل	- تمكين المدير من تخصيص وقت أطول لكل أفراد في المؤسسة. - سهولة وسرعة الاتصال بين الأفراد والمدير المسئول المباشر.	- قد يقع المدير في خطأ التدخل في أعمال الأفراد المسئول عنهم، مما يضعف قدراتهم على الاستقلالية في العمل، ويعرقل تطوهم الوظيفي. - زيادة عدد المستويات قد يضعف وينقص من فعالية الاتصال.
الهيكل التنظيمي المسطح	- العمل على وضع سياسات واضحة عند تعيين الأفراد في المؤسسة، بحيث يتم اختيار النوعية القادرة على اتخاذ القرار دون اللجوء إلى المسئولين.	- الإشراف على عدد كبير من الأفراد في المؤسسة قد يمثل عبئاً على المدير مما يؤدي في بعض الأحيان إلى تأخير إنجاز الأعمال. - ارتفاع تكاليف تدريب الأفراد خاصة المراد ترقيتهم لشغل الوظائف الإشرافية.

المصدر: فؤاد الشيخ سالم وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة السادسة، مركز الكتب الأردني، الأردن، 1998، ص 146.

المطلب الثاني: منهجية إعادة هندسة الهيكل التنظيمي في المؤسسة

يقوم أسلوب إعادة الهندسة على مجموعة من المرتكزات، ومن أهم هذه المرتكزات هو إعادة تصميم الهيكل التنظيمي في المؤسسة، وتحويله من الهيكل العمودي أو ما يعرف بالهيكل الهرمي إلى هيكل أفقي، حتى يتم تفعيل عملية التنسيق بين الأعمال والوظائف في المؤسسة واختصار قنوات الاتصال فيها، وكل ذلك بهدف سرعة نقل وتداول المعلومات بين جميع مستويات الهيكل التنظيمي، ويتم ذلك خاصة بإعادة تصميم دور الإدارة الوسطى بتقليص عدد وظائفها، ومن تغيير آلية متابعتها وإشرافها ورقابتها من المباشرة إلى غير مباشرة أي الرقابة عن بعد وعدم التدخل في الأعمال التي تشرف عليها الإدارة الوسطى إلا عند الحاجة إلى هذا التدخل، وذلك لتوفير الفرصة كاملة للإدارة التنفيذية (المباشرة) المتصلة مباشرة مع قاعدة الهرم التنظيمي للعمل بمرونة وحرية كاملة¹.

فعند تطبيق أسلوب إعادة الهندسة تسند مسؤولية كل عملية كاملة إلى فريق عمل، فمسؤولية إدارة العملية تصبح جزءاً من مهام الفريق وبالتالي تتحول القرارات والأمور المشتركة بين الإدارات والتي كانت في السابق تتطلب عقد

¹ بلال خلف السكارنة، دراسات إدارية معاصرة، مرجع سبق ذكره، ص 122.

الاجتماعات بين المديرين ورؤسائهم لمعالجتها، إلى فريق العمل الذي يقوم بتلك المهام من خلال سير العمل الطبيعي المكلف به ويعني نقل صلاحية اتخاذ القرارات إلى الموظفين المختصين بأداء العمل وإلغاء الدور التقليدي للمديرين، وبذلك لم تعد المؤسسة تحتاج إلى حجم كبير من المستويات الإدارية الهرمية لتنسيق وضم إجراء العمل وإنما يكون البناء التنظيمي أفقياً وتكون العلاقة أكثر وضوحاً ومباشرة بين رئيس فريق العمل والإدارة العليا¹. إن أسلوب إعادة الهندسة سيقوم بعمل تغييرات جوهرية، فهي تتطلب تدعيم ومساندة قوية من قبل الإدارة العليا، وكفاءات القيادة التحويلية، وقبل تطبيق الأسلوب لا بد للمؤسسة أن توضح استراتيجياتها ونوع العمل الذي تقوم به، ومن هم عملائها، وما هي العمليات الأساسية التي تخلق قيمة بالنسبة لها، وفيما يلي سيتم عرض أهم الأسباب التي تدعو إلى إعادة هندسة الهيكل التنظيمي في المؤسسة²:

- حدوث تغيير في أهداف المؤسسة، حيث التنظيم هو الوسيلة التي يتم بها تحقيق الأهداف؛
 - حدوث تغيير في حجم أعمال المؤسسة؛
 - حدوث نقص في وظائف الإدارة العليا نتيجة ترك بعض المديرين أو نقلهم؛
 - مواجهة التغيرات في الظروف التي تواجه المؤسسة، مثل تغير التكنولوجيا المستخدمة؛
 - قصور العمليات أو نقصها في داخل المؤسسة مثل: البطء في اتخاذ القرارات أو التداخل بين وظائف الوحدات التنظيمية؛
 - رغبة الإدارة الجديدة في إدخال أفكار تنظيمية جديدة.
- تتم عملية إعادة هندسة الهيكل التنظيمي من خلال ما يلي³:
- إدخال تغييرات على الهيكل التنظيمي للمؤسسة لتحريرها من القيود التنظيمية والإدارية التي تعيق تطورها، ويتم ذلك باعتماد هيكل تنظيمي جديداً أكثر تطوراً بالشكل الذي يسمح باتخاذ القرارات الرشيدة التي تضمن الاستغلال العقلاني للموارد المتاحة.
 - ضرورة إعادة النظر في مفهوم الوظيفة العامة والاهتمام أكثر بمنطق الخدمة والعائد من منطق السلطة والسيادة.

¹ حسين بن سعيد الزهراني، دور الهندرة في تبسيط الإجراءات في المؤسسة العامة للصناعات الحربية بالخرج، مذكرة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض - السعودية، 2013، ص 21.

² مرام اسماعيل الأغا، دراسة تطبيقية لإعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في المصارف في قطاع غزة، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة - فلسطين، 2006، ص 57.

³ مغاري عبد الرحمن، إعادة الهيكلة الإدارية وتحقيق التنمية الإدارية، الملتقى العربي الثاني بعنوان: الإصلاح المالي والإداري وتبسيط الإجراءات في المعاملات المالية والنقدية من 18 إلى غاية 21 ماي 2014، جامعة الدول العربية، اسطنبول - تركيا، ص 06.

- الاعتماد المدروس لعمليات تفويض الصلاحيات من خلال تطبيق واسع للامركزية، بحيث تصبح عمليات اتخاذ القرار غير متركزة بيد القائد الأعلى الموجود بقمة هرم السلطة، كل هذا في إطار تحميل المسؤوليات للمستويات الإدارية المختلفة وتطبيق مبدأ المحاسبة بناء على النتائج المحققة.

- اعتماد هياكل تنظيمية مرنة تضمن مساهمة الموظفين في سير المؤسسة بطريقة فعالة ومستمرة، وتظهر مرونة هذه الهياكل في تكيفها حسب طبيعة القطاع الذي تعمل فيه المؤسسة ونوع النشاط الذي تمارسه، وبهذا الخصوص نرى أن اعتماد هيكلا تنظيميا واحدا بالنسبة لكل المؤسسة لا يحفز على المبادرة ويعطل الكفاءات ويقتل الابتكار والتجديد واتخاذ القرارات المستقلة والمسؤولة.

- الالتزام بالقواعد الموضوعية فيما يخص تخطيط الأعمال، متابعة سيرها ثم تقييمها اعتمادا على معايير تسمح بالحكم على أدائها، كما يتعين على المؤسسة تطبيق قواعد واضحة وعادلة فيما يخص المساءلة والمحاسبة وما يرتبط بهما من مكافأة وعقاب.

خلال إعادة هندسة الهيكل التنظيمي يتم التوجه بالوظيفة والتوجه بالعملية عند إعداد الهيكل التنظيمي، فالتوجه بالوظيفة في تكوين الهيكل التنظيمي يقصد بها أن تشارك الوظائف الرئيسية في إنجاز العملية بصورة فرعية وفقا للتسلسل الوظيفي في المؤسسة بدون وضوح دور كل وظيفة أو إدارة، أما التوجه بالعملية فهو مشاركة عناصر البيئة الداخلية بصورة مجتمعة مع إدارات المؤسسة في سبيل إنجاز العمليات¹. وسنحاول توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 13: الفرق بين التوجه بالوظيفة والتوجه بالعملية:

البيان	التوجه بالوظيفة	التوجه بالعملية
العمليات	منظمة وموحدة	مختلفة من وحدة لأخرى
قنوات الاتصال	رقابة هيكلية عالية على تدفق المعلومات	تدفق حر للمعلومات
عملية اتخاذ القرار	تتم باحترام الموقع التنظيمي الرسمي في المؤسسة	تتخذ من خلال مشاركة الأفراد واستغلال خبراتهم المكتسبة
المشاركة	تقدم أقل قدر من المعلومات للتنفيذيين	التركيز على فرق العمل، والتنسيق بين فرق العمل الأخرى
الرقابة	من خلال التنظيم الرسمي	تكون بالتركيز على إنجاز العمليات

المصدر: عمر اسعون، إعادة هندسة عمليات تطوير إدارة الموارد البشرية في الإدارة الجزائرية، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2012-2013، ص 72.

ونظرا لمرونة التوجه بالعمليات مقارنة مع التوجه بالوظيفة، فلقد تبنت العديد من المؤسسات في مختلف

العالم الإدارة بالعمليات، خاصة المؤسسات الكبرى لضمان تسيير أسهل وأفضل لعملياتها.

¹ إسعون عمر، إعادة هندسة عمليات تطوير الموارد البشرية في الإدارة الجزائرية، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر 03- الجزائر، 2012-2013، ص 71.

المطلب الثالث: انعكاسات إعادة هندسة الهيكل التنظيمي على أداء المؤسسة

- إن إعادة هندسة الهيكل التنظيمي في المؤسسة ينعكس بطريقة مباشرة على الأداء، فالأفراد وحتى العمل ككل في المؤسسة سيتأثر بهذه التغيرات، ومن أهم نتائج إعادة هندسة الهيكل التنظيمي في المؤسسة، نذكر ما يلي¹:
- إعادة تصميم الهيكل التنظيمي في المؤسسة، وتحويله من هيكله العمودي إلى هيكل أفقي، يسمح بتفعيل عملية التنسيق بين أعمال المؤسسة، واختصار قنوات الاتصال فيها، ومن ثم سرعة نقل وتداول البيانات والمعلومات بين جميع مستويات الهيكل التنظيمي في المؤسسة.
 - إن إعادة تصميم الأدوار، والمهام، والمسؤوليات، وصلاحيات الأعمال والوظائف وتحويلها من أدوار فردية إلى أدوار جماعية على شكل فرق عمل يتيح لأعضائها المزيد من الاستقلالية، والحرية، والمرونة، والتطوير في أدائها.
 - إن إعادة هندسة الهيكل التنظيمي في المؤسسة، يعطي فرق العمل قدرا من السلطة يتيح لها مزاوله وممارسة أعمالها بمرونة وحرية، وهذا يستلزم دفع تفويض السلطات من أعلى إلى قاعدة الهرم التنظيمي داخل المؤسسة، ويحقق هذا التفويض جودة عالية في أداء الأفراد في المؤسسة، سواء كانوا رؤساء أو مسؤولين، فضلا عن إنجاز الأعمال في الوقت المحدد لها.
 - من خلال إعادة هندسة الهيكل التنظيمي يتم إعادة تصميم دور الإدارة الوسطى بتقليص عدد وظائفها، وتغيير آلية متابعتها، وإشرافها، ورقابتها من المباشرة إلى غير المباشرة (الرقابة عن بعد)، وعدم التدخل في الأعمال التي تشرف عليها الإدارة الوسطى إلا عند الحاجة إلى هذا التدخل، وذلك لتوفير الفرصة كاملة للإدارة التنفيذية المتصلة مباشرة مع قاعدة الهرم التنظيمي للعمل بمرونة وحرية كاملة لانجاز المهام بطريقة ترفع أداء المؤسسة وتحقق أهدافها.
 - إن إعادة هندسة الهيكل التنظيمي، يسمح بانسياب العمل، إذ يقدر مستوى وجودة الأداء الذي تحققه خطوات أو مراحل العملية لبعضها، وذلك من أجل تحقيق هدف تطبيق أسلوب إعادة الهندسة وهو: القيمة المضافة التي تقدمها المؤسسة.

خلاصة الفصل

لا يمكن التطرق أسلوب إعادة الهندسة دون التطرق إلى أداء المؤسسة، فالمؤسسات تطبق أسلوب إعادة الهندسة بمرتكزاته الثلاث وهي إعادة هندسة الموارد البشرية وإعادة هندسة نظم المعلومات وإعادة هندسة الهيكل التنظيمي، بهدف تحسن أدائها ورفعها إلى أعلى المستويات بما يسمح لها التفوق والاستمرارية والنجاح. فأسلوب إعادة الهندسة يركز على الأفراد في المؤسسة باعتبارهم أهم مواردها، وإعادة هندسة الموارد البشرية هي عملية مخططة ومبرمجة لتعظيم قيمة الموارد البشرية بإعادة تصميم الأدوات والأساليب التي يتم بها إعادة تصميم الموارد البشرية وتكوين رأس مال بشري في المؤسسة الأمر الذي يؤدي بدوره إلى تعظيم قيمة المؤسسة، وإعادة هندسة نظم المعلومات يقوم بإعادة تصميم نظم المعلومات وتقديم حلولاً رئيسية للتحديات والمشاكل التي تواجه المؤسسة وتساعد على تحقيق نجاحها خاصة وأن المعلومات اليوم أصبحت مورداً اقتصادياً واستراتيجياً هاماً، ويركز أسلوب إعادة الهندسة أيضاً على إعادة تصميم الهيكل التنظيمي في المؤسسة، وتحويله من الهيكل العمودي إلى هيكل أفقي، حتى يتم تفعيل عملية التنسيق بين الأعمال والوظائف في المؤسسة واختصار قنوات الاتصال فيها، بهدف تحقيق قيمة مضافة، وإعادة تصميم الهيكل التنظيمي ينعكس بطريقة مباشرة على الأداء، فالأفراد ومختلف الوظائف والعمليات في المؤسسة ستتأثر بهذه التغييرات.

لذلك يمكن القول على أسلوب إعادة الهندسة عبارة عن إحداث تغييرات جذرية بالمؤسسة من خلال تكامل العنصر البشري مع التكنولوجيا المستخدمة في ظل هيكل تنظيمي يحدد الشكل العام للمؤسسة وذلك بهدف تحسين أداء المؤسسة ورفعها إلى أعلى المستويات، لتتمكن من خلاله المؤسسة مواجهة منافسيها في ظل مختلف التغييرات.

الفصل الرابع

الإطار العام للدراسة الميدانية

بالمؤسسة المينائية سكيكدة

تمهيد

بعد تطرقنا في الفصول السابقة إلى الأسس النظرية لمفهوم أسلوب إعادة الهندسة وتقديم الإطار المفاهيمي له باعتباره من أهم الأساليب الإدارية الحديثة والذي يهدف إلى إحداث تغييرات جذرية في المؤسسة، تناولنا أيضا أداء المؤسسة خاصة وأن هذا الأخير، يعتبر المحور الذي تدور حوله أهداف المؤسسة، فتحقيق أداء عالي يضمن لها البقاء والاستمرارية والنجاح، وبعد ذلك تم توضيح العلاقة بين كل من أسلوب إعادة الهندسة وأداء المؤسسة وأثر تطبيق هذا الأسلوب الإداري على رفع الأداء، وللتأكد من العلاقة بين تطبيق أسلوب إعادة الهندسة وأثره على أداء المؤسسة، خصصنا هذا الفصل للدراسة الميدانية في المؤسسة المينائية سكيكدة باعتبارها من أهم المؤسسات الاقتصادية في ولاية سكيكدة وفي الجزائر ككل، وإسقاط الجانب النظري عليها للتوصل إلى نتائج ميدانية. ويهدف هذا الفصل إلى تقديم الإطار العام للدراسة الميدانية لعرض ومناقشة الجوانب التطبيقية لموضوع الدراسة بإسقاط الأسس النظرية السابقة، من أجل التعرف على واقع تطبيق أسلوب إعادة الهندسة في المؤسسة المينائية سكيكدة وانعكاساته على أدائها.

المبحث الأول: نبذة حول المؤسسة المينائية سكيكدة ومبررات اختيارها.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.

المبحث الأول: نبذة حول المؤسسة المينائية سكيكدة ومبررات اختيارها

يعتبر ميناء سكيكدة من أهم الموانئ في الجزائر وهذا لما يتميز به من موقع جغرافي هام، الشيء الذي جعله حلقة وصل بين العديد من مناطق الإنتاج كما يمتد نفوذه إلى كافة المناطق الجنوبية الشرقية للبلاد، وهي تعتبر من أهم المؤسسات الاقتصادية التي تهتم بتطبيق معايير الجودة الشاملة باستغلالها لإمكاناتها المينائية.

المطلب الأول: تقديم المؤسسة المينائية سكيكدة

تعرف المؤسسة المينائية سكيكدة أنها من أهم المؤسسات الاقتصادية الناشطة في الجزائر، ولقد مر تطورها بمجموعة من المراحل التاريخية حتى أصبحت بالحجم والأهمية التي تشغلها اليوم.

• التطور التاريخي للمؤسسة المينائية سكيكدة

ولكن يمكن القول أنه تم اعتبار الميناء بسكيكدة ميناء سنة 1969، أين بدأت الأشغال في الميناء لتحويله إلى ميناء مختلط للمحروقات، وتمت الأشغال نهائيا سنة 1972، حيث أنه في سنة 1968، تم إنشاء المنطقة الصناعية في سهل العربي بن مهدي (شرق مصب نهر واد الصفصاف)، وموازة مع ذلك، أنشأ ميناء متخصص بالمحروقات، حيث انطلقت الأشغال في جانفي 1970 وتمت سنة 1972، وقد تم في هذا الصدد إنشاء رصيف رئيسي بطول 1875 متر، ورصيف ثانوي بطول 650 متر.

في سنة 1981 تم القيام بعمليات تهيئة، وعمليات تنظيف لزيادة طاقة إستقبال الميناء، حيث تم إنشاء رصيف مارينال، وبقيت الأشغال به حتى تم الانتهاء من تهيئته كرصيف تجاري سنة 1985. أما بخصوص نشاط الصيد البحري، فقد حول إلى ميناء سطورة، الذي أصبح ميناء للصيد البحري والنزهة، وهذا في 24 فيفري 1981. ومن الناحية الإدارية ففي سنة 1982، أصبحت المؤسسة المينائية بسكيكدة هي المؤسسة التي تتكفل بتسيير العمليات داخل الميناء، ومن سنة 1989، تحولت المؤسسة المينائية بسكيكدة إلى مؤسسة عمومية اقتصادية.

وقبل إنشاء المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة مر القطاع المينائي بعدة مراحل من التنظيم والأنظمة الإدارية هي كما يلي:

- 1962-1971 : كان ميناء سكيكدة يسير من طرف غرفة التجارة والصناعة.

- 1971-1982 إنشاء الديوان الوطني للموانئ (13 ماي 1971) المكلف بتسيير، استغلال وما

يخصه من تطوير الموانئ، تم تنظيم الموانئ على شكل وحدات مينائية وتمارس احتكار عمليات إرشاد

السفن و امتيازات الشرطة والأمن المينائي.

- 1982-1988 : إنشاء المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة (مرسوم 82-284 بتاريخ 14 أوت 1982) المنشأة بتجمع الديوان الوطني للموانئ، الشركة الوطنية للتشوين و خدمات الإرشاد وخدمة النقل التي كانت في السابق تؤديها الشركة الوطنية الجزائرية للملاحة، شركة اجتماعية ذات طابع اقتصادي، والتي كانت تضمن احتكار الخدمات المذكورة إضافة إلى امتيازات القوة العمومية للشرطة والأمن المينائي. انتهى هذا التسيير تحت وصاية وزارة النقل بصدور القانون حول استقلالية المؤسسات رقم 01/88 المؤرخ في 12 جانفي 1988.

- 1988/89-2003 : إنشاء المؤسسة العمومية الاقتصادية (م.ع.أ) الشركة ذات أسهم (ش.ذ.أ) في 21 مارس 1989 (تاريخ المرور إلى الاستقلالية)، برأس مال قدره 135 مليون دينار جزائري. احتفظ المؤسسة بنفس امتيازات النظام السابق. وحفاظة أسهمها تحتفظ بها شركة تسيير مساهمات الموانئ (SOGEPORIS).

- سنة 1998: إعادة تنظيم القطاع المينائي (انتقال جاري) مع إصدار القانون رقم 05/98 المتضمن القانون التجاري الذي كرس فصل مهام القوة العمومية عن المنشآت التجارية والمرسوم التنفيذي رقم 200-99 المؤرخ في 18 أوت 1999 المتضمن تعيين السلطة المينائية للشرق بولاية سكيكدة.

● التعريف بالمؤسسة المينائية سكيكدة

تعرف المؤسسة المينائية سكيكدة كما يلي:

- التسمية : المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة، باختصار م.م. سكيكدة.
- الشكل القانوني: مؤسسة عمومية اقتصادية، شركة ذات أسهم تخضع للقوانين والتنظيمات المتعلقة باستقلالية المؤسسات.
- تاريخ الإنشاء : مرسوم رقم 82-284 المؤرخ في 14 أوت 1982 وتعديل القانون الأساسي إلى شركة ذات أسهم بتاريخ 21 مارس 1989
- المقر الاجتماعي : طريق رأس الماعز ص.ب 65 - سكيكدة 21.000 الجزائر.
- رأس المال الاجتماعي : 9.000.000.000 دج بحوزة مساهم وحيد، شركة تسيير مساهمات الدولة "الميناء" (SOGEPORIS).
- التنظيم: تنظم المؤسسة على شكل هيئة تسيير المؤسسة، حيث يسير المؤسسة مجلس إدارة يتكون من ستة (06) أعضاء، أربعة (04) أعضاء يمثلون شركة تسيير مساهمات الدولة "الميناء" باختصار

(SOGEPORTS)، وعضوين (02) يمثلان العمال، والمؤسسة منظمة على شكل مديرية عامة أحادية الوحدة.

- النشاطات والمهام: تتمثل مهام المؤسسة في:
 - تسيير واستغلال المعدات والمنشآت المينائية؛
 - ممارسة عمليات قطر، إرشاد وإرساء السفن؛
 - ممارسة عمليات الشحن والتشوين؛
 - ممارسة مهام الشركة والأمن المينائي؛
 - تنفيذ أشغال الصيانة، التهيئة وتجديد الإنشاءات العلوية المينائية؛
 - إعداد، بالتعاون مع بقية السلطات المعنية، برنامج أشغال الصيانة، التهيئة وإنشاء بنىات تحتية مينائية.
- الاختصاص الإقليمي: يمتد الاختصاص الإقليمي للمؤسسة المينائية لولاية سكيكدة إلى الموانئ التالية:
 - ميناءين تجاريين: الميناء المزدوج لسكيكدة والميناء الجديد المختص في المحرقات؛
 - مركزين للتحميل في البحر؛
 - ثلاث موانئ صيد: ميناء القل، ميناء سطورة وميناء المرسى.
- القدرات المينائية للعبور: تتمثل قدرات المؤسسة للعبور في:
 - عبور السلع عموماً: 4.000.000 طن/سنة، 14 موقع في الرصيف بمجموع MI 2.180 للرصيف.
 - عبور المحرقات : 30.000.000 طن/سنة، 10 أرصفة عائمة للسفن من 25 إلى 130.000 طن DWT، عوامتين في عرض البحر بسعة 300.000 طن DWT.
- المساحات التجارية: وتتمثل فيما يلي:
 - مساحة تجارية مغطاة (مخازن، حظائر قابلة للتعديل، ملاجئ تحت إفريزات): 7815 م².
 - مساحات تجارية أرضيات، الميناء الجديد: 21560 م².
 - مساحات تجارية أرضيات، الميناء القديم: 58931 م².
 - مساحات تجارية حظيرة الحاويات: 81239 م².

- حجم العمالة: يمكن تلخيص حجم العمالة للمؤسسة المينائية سكيكدة في الجدول التالي:
- الجدول رقم 14: حجم عمالة المؤسسة المينائية سكيكدة:

مجموع العمالة			
المجموع	إناث	ذكور	الجنس التخصص
330	53	277	إطار
383	19	364	التحكم
1186	47	1139	التنفيذ
1899	119	1780	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق خاصة بالمؤسسة المينائية سكيكدة سنة 2016.

تعمل المؤسسة المينائية بسكيكدة من خلال نشاطها إلى تحقيق الأهداف التالية :

- ضمان التحقيق المستمر للأرباح باعتباره هدف عام تسعى إليه جميع المؤسسات الاقتصادية من أجل البقاء؛
- احتلال مكانة هامة في القطاع المينائي، خاصة مع الظروف الاقتصادية الحالية مع الدخول إلى اقتصاد السوق وزيادة المنافسة من قبل المؤسسات المينائية الأخرى؛
- زيادة الدخل الوطني مما يؤدي بدوره إلى انتعاش الاقتصاد الوطني؛
- العمل على خدمات في أحسن الظروف وأقل التكاليف؛
- تقديم المساعدات إلى المؤسسات الوطنية في عمليتي التصدير والاستيراد؛
- تنويع خدماتها وتحسين جودتها؛
- العمل على تلبية رغبات العملاء وإرضائهم؛
- العمل على زيادة الحصة السوقية.

● الهيكل التنظيمي للمؤسسة المينائية سكيكدة

إضافة إلى الصلاحيات المخولة لها بموجب القانون البحري، القانون التجاري وقانوننا الأساسي، تسيير المؤسسة المينائية لسكيكدة من طرف مجلس إدارة، يتم تسييرها من طرف الرئيس المدير العام ويساعده في مهامه مديرين عامين مساعدين و مجموعة من المساعدين.

المؤسسة المينائية لسكيدكة منظمة ومهيكله على شكل مديرية عامه وتسعه (09) مديريات مركزية وهذا حسب الهيكل التنظيمي إلى غاية نهاية 2014، هي كما يلي:

✓ المديرية العامة: تهتم تسيير وتنسق وتراقب كل نشاطات المؤسسة المينائية لسكيدكة عبر الهيئات التي تشكلها، وتضم: المدير العام، الأجهزة المساعدة، دائرة الشؤون القانونية، المدير العام المساعد.

✓ مديرية القيادة: تتمثل مهمة مديرية القيادة في العمل في حدود الأملاك العمومية للميناء البرية والبحرية، الشركة، أمن مخططات الماء، الأراضي اليابسة والمنشآت وهذا بهدف العمل بشكل دائم، على المحافظة على المنشآت، الحركة وأمن الأشخاص والممتلكات، كما أنها مسؤولة بمجموع الأعمال المتعلقة بالملاحة، رسو السفن وتموضع السفن في الرصيف، تتكون مديرية القيادة من دائرتين هما: دائرة الشرطة وأمن الميناء القديم وأيضاً دائرة الشرطة وأمن الميناء الجديد.

✓ مديرية التحميل والتشوين: وتشمل كل من: دائرة التحميل والتشوين: وهي مكلفة بممارسة عمليات التحميل والتشوين، وضع المعدات تحت تصرف الزبائن، التسيير التجاري للأملاك العامة والمنشآت الخاصة، متابعة حركة السلع، وجمع المعلومات الإحصائية وفوترة الخدمات المتعلقة بمجال اختصاصها، ودائرة التحميل، دائرة الرفع، دائرة التشوين.

✓ مديرية القطر: هي مكلفة بتوفير القاطرات للسفن من أجل احتياجات حركتها، ومساعدتها وإنقاذ الأرواح البشرية في البحر في إطار التشريع والتنظيم الساري المفعول.

✓ مديرية الصيانة: مكلفة بالصيانة والعناية بالتجهيزات التي تسييرها المؤسسة المينائية لسكيدكة (آلية متحركة، عربات رفع، رافعات و ملحقات)، بالتموين وتسيير المخزون (من قطع الغيار، العجلات، الزيوت و الشحوم، ... الخ).

✓ مديرية الأشغال: مكلفة بالمحافظة على الممتلكات ومتابعة إنجاز أشغال البنية التحتية والبنية العلوية المينائية.

✓ مديرية الإدارة العامة: مكلفة بتسيير الموظفين، الشؤون العامة للمؤسسة، و كذا متابعة و تنفيذ برامج التكوين المهني والرسكلة، وأيضاً هيئة تسيير الخدمات الاجتماعية المتفرعة في دائرة هي تابعة لهذه المديرية، وتتكون مديرية الإدارة العامة من أربعة دوائر هي دائرة الموارد البشرية، دائرة الشؤون العامة، دائرة التكوين، دائرة الخدمات الاجتماعية واثني عشر مصلحة.

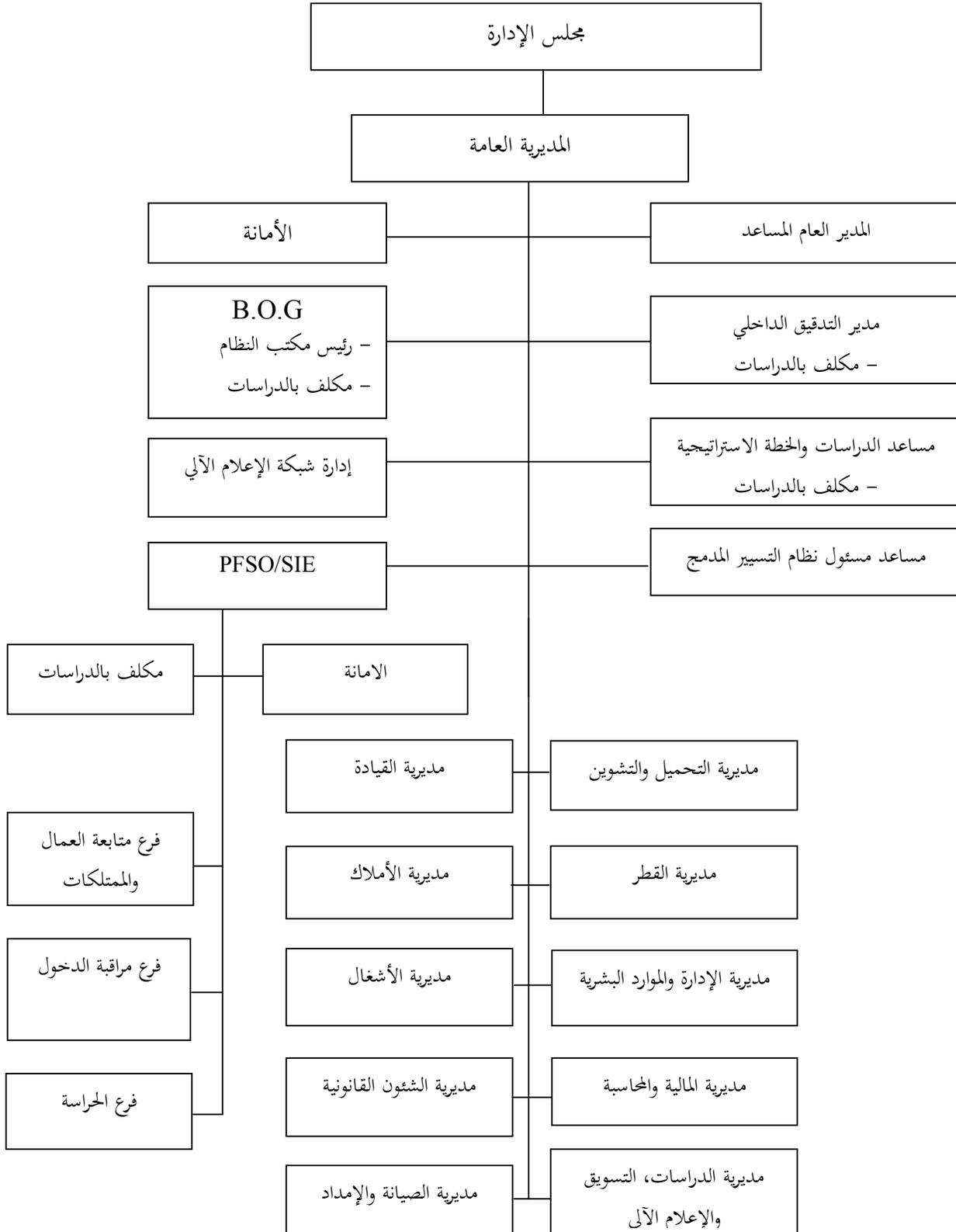
✓ مديرية المالية والمحاسبة: تتمثل مهمة مديرية المالية والمحاسبة في ضمان تسيير العمليات المالية ومسك محاسبة المؤسسة.

✓ مديرية الدراسات، التسويق والإعلام الآلي: مكلفة بسير الأعمال المتبعة بخصوص الدراسات ومراقبة التسيير، التسويق، الاتصال والإعلام الآلي، تتكون مديرية الدراسات، التسويق والإعلام الآلي من دائرة دائرة الإعلام الآلي وأربعة مصالح.

تم إجراء تغييرات على الهيكل التنظيمي للمؤسسة المينائية سكيكدة سنة 2015، بإضافة مجموعة من المديرية والمصالح بهدف تطوير العمل في المؤسسة بما يخدم مصلحة العملاء، حيث تم إدراج كل من:

- مديرية القيادة؛
 - مديرية الأملاك؛
 - إدارة شبكة الإعلام الآلي؛
 - تعديل مصلحة الأمن الداخلي للمؤسسة بإضافة 03 فروع لها: فرع متابعة العمال والممتلكات، فرع مراقبة الدخول وفرع الحراسة.
 - تم إضافة مصلحة الإمداد إلى مديرية الصيانة.
- والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي الحالي للمؤسسة المينائية سكيكدة.

الشكل رقم 06: الهيكل التنظيمي للمؤسسة المينائية سكيكدة ابتداءً من 2015:



المصدر: وثائق خاصة بالمؤسسة المينائية سكيكدة.

المطلب الثاني: مبررات اختيار المؤسسة المينائية سكيكدة

لقد وقع الاختيار على المؤسسة المينائية سكيكدة للدراسة الميدانية، لعدة أسباب نذكر أهمها:

- تعتبر المؤسسة المينائية سكيكدة من أهم المؤسسات الوطنية والمينائية، حيث تعالج المؤسسة المينائية 25% من المبادلات التجارية الجزائرية عن طريق البحر، فالمؤسسة المينائية لسكيكدة مؤسسة اقتصادية خدمية، وهي تعتبر ركيزة للنشاط الاقتصادي بمدينة سكيكدة.
- الترحيب والدعم الذي تلقيناه من المؤسسة لإعداد هذا البحث، وإبداء الأفراد العاملين فيها التعاون معنا خاصة الفئة المستهدفة والتي تمثلت في إطار المؤسسة، من خلال إعطاءنا المعلومات الوثائق اللازمة والإجابة على الاستبيان لإتمام هذا البحث.
- تقوم المؤسسة المينائية سكيكدة بعقد معاهدات مشتركة مع المعاهد العليا والجامعات للتربصات القصيرة والطويلة المدى بهدف تدريب الأفراد وتطوير معارفهم ومهاراتهم لمواكبة التطورات والتغيرات في بيئة الأعمال.
- تطبق المؤسسة المينائية بسكيكدة معايير الجودة الشاملة، وقامت بدمج إستراتيجية الجودة الشاملة، ضمن الإستراتيجية العامة للمؤسسة، حيث تعتمد المؤسسة على المواصفات القياسية الإيزو واستغلال هذه المقاييس في التميز على المنافسين، وتحقيق التنمية المستدامة في المؤسسة، حيث أنشأت هذه المعايير من قبل المؤسسة الدولية للمعايير، والتي تعتبر بدورها شبكة مؤلفة من مجموعة من المؤسسات تابعة لمائة وثمانية وأربعين دولة، ويقع مركزها الرئيسي في مدينة جنيف السويسرية وهو المسئول عن تنسيق النظام، وبدأت الإيزو رسمياً في فيفري 1947 بهدف توحيد معايير الجودة في الاقتصاد في جميع أنحاء العالم، وتطبق المؤسسة المينائية سكيكدة كل من معايير الإيزو التالية¹:

✓ **الإيزو 9000**: تكون من ثلاثة مستويات لتحقيق مواصفات ضمان الجودة، المستوى الأول يتمثل في الإيزو 9001 يهتم بنموذج مواصفات الجودة ويركز على المواصفات التي يجب أن تتوفر في المؤسسة وهي التصميم، التطوير، الإنتاج والخدمات، التركيب، المستوى الثاني وهو الإيزو 9002 ويهتم بمواصفات الجودة الخاصة بالإنتاج والتركيب، أما المستوى الثالث فهو الإيزو 9003 يركز على مواصفات الجودة الخاصة بالاختبارات النهائية للمنتج.

✓ **الإيزو 18000**: يعرف نظام إدارة الصحة وسلامة العمل الإيزو 18000 بأنه عبارة عن جزء من النظام العام لإدارة يهدف إلى تسهيل تسيير المخاطر، الحوادث المرتبطة بنشاطات

¹ www.ISO.org consulté le 19/11/2016 à 19 :30.

المؤسسة، ويعتبر نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية الإيزو 18000، من أهم الأنظمة الحديثة التي تسعى المؤسسة اعتمادها في سياستها التنافسية، بضمان توفير أفضل الظروف العملية لأفرادها، وبالتالي رفع أدائهم.

✓ **الإيزو 26000**: هو معيار دولي أطلقته المنظمة الدولية للمعايير في 2010 ليقدّم توجيهات بخصوص المسؤولية الاجتماعية والهدف منه هو المشاركة في عملية التنمية المستدامة العالمية من خلال تشجيع المؤسسات والمنظمات الأخرى على المشاركة في ممارسة المسؤولية الاجتماعية لتحسين هذه الممارسة على عمال هذه المؤسسات والمنظمات وبيئتها الطبيعية ومجتمعاتها، وهو معيار توجيهي تطوعي وبالتالي هو لا يحتوي على متطلبات مثل تلك المعايير التي يمكن استخدامها للحصول على (شهادة مطابقة).

✓ **الإيزو 14000**: تم تطويره من طرف اللجنة الفنية المختصة لوضع المواصفات ضمن منظمة الإيزو، وتشكل مواصفات هذه السلسلة القاعدة الأساسية لنظم الإدارة البيئية، وتعي العديد من المؤسسات والجهات الصناعية والإنتاجية أهمية توافقتها مع متطلبات هذه المواصفات القياسية أو محاكاتها لتلك النظم، وتعرف سلسلة مواصفات الإيزو 14000 بأنها مواصفات موثقة تستدعي من المؤسسة المساهمة في الحفاظ على استخدام المواد الأولية وإنتاج ومعالجة وتصريف الفضلات الخطيرة، ويمكن تصنيف مواصفات الإيزو 14000 إلى سبع مواصفات رئيسية، هي كالتالي: مواصفات نظام الإدارة البيئية، ومواصفات التدقيق البيئي، ومواصفات الملصق البيئي، ومواصفات تقييم الأداء البيئي، ومواصفات تقييم دورة الحياة، ومواصفة مصطلحات الإدارة البيئية، والجوانب البيئية.

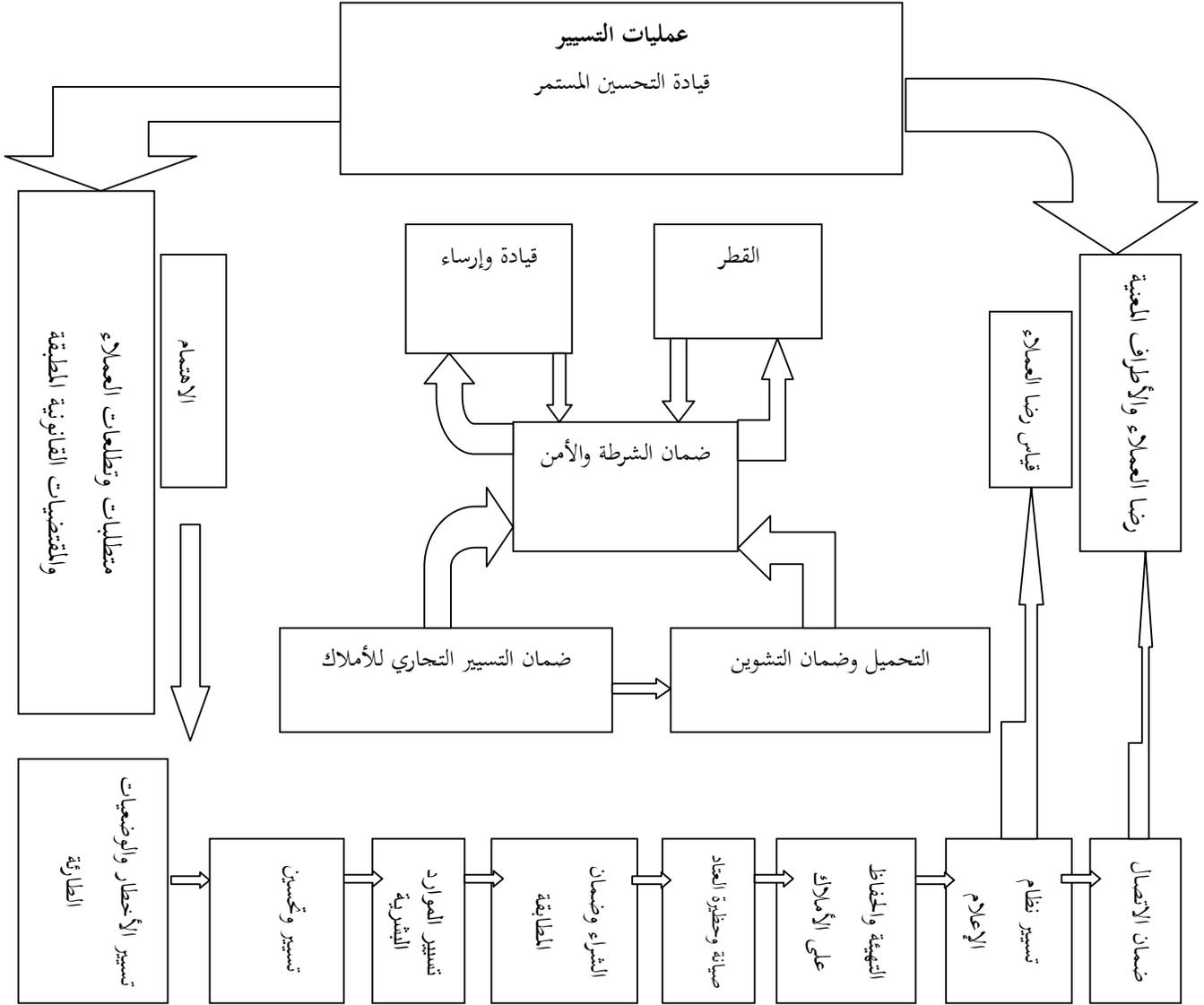
- إدارة المؤسسة المينائية سكيكدة تهدف إلى تطوير المؤسسة باستمرار لمواكبة التطورات الحاصلة في بيئة الأعمال ومن أهم هذه التطورات ما يلي:

✓ تقوم إستراتيجية المؤسسة وسياستها على خدمة عملائها والاحتفاظ بهم وكسب اتجاهاتهم ورضاهم والاحتفاظ بهم.

✓ تطبق المؤسسة المينائية سكيكدة الإدارة بالعمليات، حيث تساهم الإدارة بالعمليات في القيادة الجيدة للمؤسسة، وتقدم الإدارة بالعمليات مؤشرات تساعد على القياس الجيد للأداء لتمكين المؤسسة من تحسينه، وتعمل على تلبية حاجات العملاء الداخليين والخارجيين، وأيضا الاهتمام بعدة معايير تلي هذه الرغبات، بالإضافة إلى أنه يمكن تطبيق أسلوب إعادة الهندسة الذي يعتبر

من أهم مداخل تحسين الأداء والذي يعتمد على الإدارة بالعمليات بهدف إحداث طفرات في الأداء، ومن أهم أهداف الإدارة بالعمليات أنها تساعد في استغلال جميع الطاقات والمجهودات، نحو تحقيق هدف معين، حيث يربط منظور العملية كل أجزاء التنظيم مع بعضها البعض، ويزيد من فهم الأفراد للنظام كله، بدلا من التركيز على جزء منه، فضبط الهيكل التنظيمي مع العمليات الفعلية التي يؤديها التنظيم، يمكن أن تقدم الخدمة للعملاء بفعالية أكبر ، مع الفهم الجيد للقيود الخلفية والحاجيات الأمامية للعملية، وفي هذا السياق فإن التنظيم ليس معد عن طريق وظائف أو مهن، ولكن على حسب منتجات نهائية وخدمات مقدمة، ومن المشاكل التي أزالتها الإدارة بالعمليات، إزالة الحواجز الموجودة بين الأقسام وكل قسم يركز حصريا على مجال إهتمامه، وإزالة أيضا الأقسام التي ليس لها علاقة مباشرة مع العميل والتي ليس لها تأثير على خدمته، وتقلص الوسائل والحلول للفرق التي تواجه مشاكل في أداء أعمالها. والشكل التالي يوضح عمليات المؤسسة المينائية سكيكدة.

الشكل رقم 07: خريطة عمليات المؤسسة المينائية سكيكدة:



المصدر: اعتمادا على وثائق خاصة بالمؤسسة المينائية سكيكدة.

المطلب الثالث: تحليل بعض مؤشرات الأداء في المؤسسة

بعدها تطرقنا سابقا إلى التعريف بالمؤسسة وبنشاطها، ومبررات اختيارها كدراسة حالة في دراستنا، سنحاول الوقوف على بعض جوانب الأداء فيها من خلال مجموعة من المؤشرات.

● حجم الاستثمارات

تعمل المؤسسة المينائية سكيكدة جاهدة لزيادة استثماراتها لتحقيق رضا عملائها الداخليين والخارجيين، حيث بلغت قيمة استثمارات المؤسسة مليار دينار جزائري سنة 2016، وأهم استثمارات المؤسسة لسنة 2016 هي كما يلي:

- الاستثمار في مجال تكنولوجيا المعلومات من خلال:

- شراء برنامج كمبيوتر متخصص في مجال الملاحة والأرصاد؛
- شراء برنامج كمبيوتر متخصص في المحاسبة،
- شراء برنامج كمبيوتر لمعالجة الأجور.

- شراء 04 سيارات جديدة من نوع Skoda و Renault، بهدف تسهيل عملية التنقل داخل الميناء ومن أجل إنجاز المهمات خارج المؤسسة.

- لتسهيل وتسريع عملية الشحن والتشوين في الميناء قامت المؤسسة المينائية سكيكدة بشراء ما يلي:

- 05 قاطرات جدد؛
- عربة رافعة صغيرة الحجم؛
- 03 آليات تحميل صغيرة الحجم؛
- 02 جرار منائي؛
- 02 مضخات آلية.

● رضا العملاء

تهتم المؤسسة المينائية سكيكدة برضا عملائها، فهي تطبق معايير الجودة الشاملة فيما يخص ذلك بالإضافة أنه نلاحظ انخفاض عدد شكاوى العملاء وارتفاع عدد العملاء الجدد، والجدول التالي يوضح تطور نتائج التحقيق حول رضا العملاء خلال الفترة 2009-2016.

الجدول رقم 15: تطور نتائج التحقيق حول رضا العملاء خلال الفترة 2009-2016:

السنة	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
خدمات مساعدة الملاحه	/	%79.37	%67	/	%69	%81.66	%82	%82
خدمات التشوين	%78.83	%33.66	%37.22	%51	%50.41	%73.38	%73.50	%74

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق خاصة بالمؤسسة المينائية سكيكدة.

يتمثل عملاء المؤسسة المينائية سكيكدة في مجموعة من المتعاملين الاقتصاديين الناشطين في ولاية سكيكدة ونسبتها 45% وهذا يرجع إلى قريهم من الميناء، وباقي المتعاملين متمركزين في ولايات متعددة من شرق ووسط الوطن، تقدر نسبتهم بـ55%.

• تحليل لوحة القيادة الخاصة بالموارد البشرية

نظرا للاهتمام المتزايد بالموارد البشرية في المؤسسة المينائية سكيكدة، تستخدم المؤسسة لوحة قيادة خاصة بالموارد البشرية، تحتوي على مجموعة من المؤشرات المساعدة على إدارة الموارد البشرية، أهم هذه المؤشرات ما يلي:

- تحديد الأصناف الوظيفية و نسبة الأفراد في كل فئة في المؤسسة؛
- قياس نسبة حركة الموارد البشرية في المؤسسة؛
- تحديد حجم العمالة وتقسيماتها على الهيئات؛
- تحديد نسبة الاحتجاجات الأفراد على الوضعية في المؤسسة التي وضعت هدف محاولة تلبية حاجات أفراد المؤسسة الأمر الذي يؤدي إلى أداء أفضل من طرف الأفراد، خاصة وأن المؤسسة وضعت هدف تقليص احتجاجات الأفراد في المؤسسة إلى أقل من 05%، والبيانات المستخرجة من لوحة القيادة توضح تقليص النسبة إلى 06%.
- تحديد نسبة غياب الأفراد في فترة تقدر بكل 03 أشهر، حيث وصلت النسبة إلى أقل من 1.5%، وهذا يدل على رضا الأفراد العاملين في المؤسسة، الأمر الذي يدفع الأفراد إلى العمل بكفاءة وفعالية مما يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

هذا المبحث تطرق إلى الطريقة التي تم إتباعها في إعداد هذه الدراسة، والمصادر التي تم استخدامها في الحصول على البيانات، وأدوات البحث المستخدمة، ويوضح أيضا مجتمع الدراسة، وإجراءات الصدق والثبات لتلك الأدوات، وكذلك الطرق الإحصائية التي تم استخدامها في عملية استخلاص النتائج والتحليل.

المطلب الأول : المنهج ومجتمع الدراسة

في هذا المطلب سنوضح المنهج المتبع في الدراسة الميدانية فهي تستهدف جمع كافة البيانات الأولية من مجتمع البحث لتحقيق أهداف الدراسة، وسيتم أيضا تحديد مجتمع وعينة الدراسة بدقة.

• منهج المتبع في الدراسة

إن أي بحث علمي لا يمكن أن يصل إلى النتائج المرغوبة منه دون السير وفق منهج واضح يتم من خلاله دراسة المشكلة محل البحث، ويقصد بالمنهج نوع التصميم الذي يختاره الباحث لدراسة مشكلة معينة. كما أن طبيعة الموضوع تفرض على الباحث نوع المنهج المختار كما يستعين الباحث بمجموعة من الإجراءات والقواعد بغية الوصول إلى نتائج علمية موثوقة.

يعتبر هذا البحث دراسة ميدانية تم تطبيقها في المؤسسة المينائية سكيكدة وتم استهداف إطارات المؤسسة في هذه الدراسة، تم استخدام المنهج الإحصائي كأسلوب متكامل في هذه الدراسة الميدانية، واتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى نتائج البحث التي ستظهر لاحقا، وذلك باعتباره المنهج الذي يقوم بوصف الظاهرة ودراستها وجمع البيانات والمعلومات الدقيقة، وحيث أنه يعتمد على دراسة الواقع، إذ يهتم هذا الأسلوب بوصف الواقع والتعبير عنه كما وكيفا.

• مجتمع الدراسة

مجتمع البحث هو مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجري عليها البحث، ويتمثل مجتمع البحث في هذه الدراسة في إطارات المؤسسة المينائية سكيكدة باختلاف رتبهم ومراكزهم، وبلغ عددهم 330 إطار.

• عينة الدراسة

لقد تم توزيع الاستبيان على مجتمع الدراسة الذي تكون من إطارات المؤسسة المينائية سكيكدة والذي بلغ عددهم 330 إطار، ونظرا لأهمية الدراسة فضلنا أن تكون عينة الدراسة كامل مجتمع الدراسة أي قمنا بالحصص الشامل لمجتمع الدراسة، أي ما نسبته 100 % من حجم المجتمع الكلي للدراسة، وهي عينة ممثلة إحصائيا.

وذلك رغبة منا في الحصول على نتائج تمتاز مستويات عالية من الدقة من أجل رفع إمكانية تعميم النتائج وما يترتب عليها من توصيات.

لذلك قمنا بتوزيع 330 استبيان، تم استرجاع 195 استبيان، تم رفض 07 استبيانات لعدم الإجابة على جميع عبارات الاستبيان، وبذلك تم قبول 188 استبيان، تمثل 56.97% من مجتمع الدراسة، وهي نسبة كافية لإتمام هذه الدراسة، وتمثل إشارات المؤسسة المينائية سكيكدة حسب التدرج الوظيفي كما يلي:

الجدول رقم 16: إشارات المؤسسة المينائية سكيكدة حسب منصب العمل والفئات الاجتماعية:

الرقم	منصب العمل	الفئات الاجتماعية المهنية
01	مهندس تطبيقي	إطار فئة 01
02	ضابط ميناء رقم 01	إطار فئة 01
03	محلل مبرمج	إطار فئة 02
04	محلل	إطار فئة 02
05	مسير تقني إداري	إطار فئة 02
06	مهندس ميكانيك	إطار فئة 02
07	مدقق	إطار فئة 03
08	مكلف بالجباية درجة 03	إطار فئة 03
09	ضابط الراديو درجة 03	إطار فئة 03
10	مراجع ما بين رؤساء مهمة التدقيق	إطار فئة 04
11	مكلف بالدراسات	إطار فئة 04
12	ضابط ميناء رقم 02	إطار فئة 04
13	مهندس	إطار فئة 05
14	مهندس هندسة بحرية	إطار فئة 05
15	مهندس معماري في الأشغال العمومية	إطار فئة 05
16	رئيس منطقة	إطار فئة 05
17	رئيس مناوبة	إطار فئة 06 أ
18	مكلف بالدراسات درجة 02	إطار فئة 06 ب
19	رئيس مشروع	إطار فئة 06 ب
20	مكلف بالدراسات رئيسي	إطار فئة 07
21	رئيس الخدمة درجة أولى	إطار فئة 08
22	مكلف بالدراسات درجة ثالثة	إطار فئة 09
23	مهندس دولة	إطار فئة 10
24	رئيس مصلحة درجة ثانية	إطار فئة 11

إطار فئة 11	مراقب	25
إطار فئة 11	رئيس مصلحة التدقيق الرئيسي	26
إطار فئة 12	مستول الجودة	27
إطار فئة 13	رئيس قسم	28
إطار فئة 13	طبيب	29
إطار فئة 13	رئيس هيئة ميناء الصيد	30
إطار فئة 13 أ	رئيس قطاع	31
إطار فئة 14 أ	رئيس مشاريع خدمة الحاويات	32
إطار بحري فئة 01	رئيس مساعد للقطر	33
إطار بحري فئة 01	رئيس مركب الضخ	34
إطار بحري فئة 01 أ	رئيس ميكانيكي للقطر	35
إطار بحري فئة 02	قائد قاطرة	36
إطار بحري فئة 03	مرشح مرشد	37
إطار بحري فئة 04	مرشد رقم 01	38
إطار بحري فئة 04	مرشد رقم 02	39
إطار بحري فئة 05	مرشد رقم 03	40
إطار فئة 14	مساعد المدير العام	41
إطار فئة 15	المدير	42

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق خاصة بالمؤسسة المينائية سكيكدة سنة 2016.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

بغرض إتمام عمليات البحث تم الاستعانة بمجموعة من الأساليب اللازمة، والمناسبة لكل مرحلة من مراحل البحث أهم هذه الوسائل ما يلي:

✓ **المقابلة** : استخدمت المقابلة تديما للاستبيان في جمع البيانات والمعلومات اللازمة لموضوع الدراسة، ومعرفة أبعاده الميدانية، إذ توجد معلومات أساسية لا يمكن استقصائها والحصول عليها إلا عن طريق بعض الأشخاص الذين لهم دراية بمجال البحث، و يمارسون عليه نوع من التأثير، ولقد احتلت أداة المقابلة الحرة في هذا البحث مركزا هاما، لما لها من أهمية في تحديد والتوفيق بين طموحات هذه الدراسة والمعطيات الميدانية، وذلك من خلال القيام بمجموعة من المقابلات الحرة مع بعض الإطارات بالمؤسسة المينائية سكيكدة، ولقد تضمنت هذه المقابلات أسئلة لم تطرح في الاستبيان و إنما جاءت مكملة له.

✓ **الوثائق والسجلات :** تم الاستعانة بمجموعة من الوثائق والسجلات التي تتعلق بتطبيق أسلوب إعادة

الهندسة في المؤسسة المينائية سكيكدة، حيث تمت دراسة هذه الوثائق وتحليلها واستخراج كل ما يمكن أن يحتويه هذه الوثائق من بيانات تساعد على إثراء الموضوع المدروس، ومن أهم هذه الوثائق ما يلي:

- شهادات الإيزو التي تحصلت عليها المؤسسة المينائية سكيكدة بالنسبة لمعايير الجودة.
- استمارات التقييط المستعملة الخاصة برضا العملاء.
- الهيكل التنظيمي للمؤسسة والقانون الداخلي للمؤسسة.
- بطاقة تقنية عن المؤسسة.

✓ **الاستبيان:** هو عبارة عن أداة جمع بيانات ميدانية، فهو أداة لفظية بسيطة ومباشرة تهدف إلى التعرف

على ملامح خبرات المفحوصين واتجاهاتهم نحو موضوع معين ومن خلال توجيه أسئلة قريبة من التقنين في الترتيب والصياغة وما شابه ذلك¹. تم إعداد الاستبيان بأسئلة مغلقة بما يتلاءم ومتطلبات الدراسة وتم الاعتماد على سلم ليكارت الخماسي في تصميمه ، وتم إعداد الاستبيان وفق المراحل التالية:

- إعداد استبيان أولي من اجل استخدامه في جمع البيانات والمعلومات؛
- عرض الاستبيان على المشرف من اجل اختبار مدى ملائمته لجمع البيانات؛
- تعديل الاستبيان حسب ما يراه المشرف وتصحيح ما يجب تصحيحه وحذف ما لا يلزم الدراسة من عبارات؛
- إجراء دراسة استطلاعية ميدانية أولية للاستبيان وتعديله حسب ما يناسب الدراسة؛
- توزيع الاستبيان على جميع مفردات مجتمع الدراسة لجمع البيانات اللازمة للدراسة.

وقد تم بناء الاستبيان على ثلاث محاور أساسية وهي:

✓ **المحور الأول:** المعلومات الشخصية: ويشتمل هذا المحور على مجموعة من المعلومات والبيانات الشخصية

والوظيفية للمفردة البحث، حيث يضم خمس فقرات تتعلق بكل من:

- الجنس؛
- العمر؛
- المستوى العلمي؛
- الأقدمية في العمل؛

¹ زياد بن علي بن محمود الجرجاوي، القواعد المنهجية التربوية لبناء الاستبيان، الطبعة الثانية، مطبعة أبناء الجراح، غزة- فلسطين، 2010، ص 16.

■ الدرجة الوظيفية.

✓ المحور الثاني: واقع تطبيق أسلوب إعادة الهندسة في المؤسسة المينائية سكيكدة: وتضمن هذا المحور 30

عبارة، ولقد تم تقسيمه بدوره إلى ثلاث مجالات متكاملة هي:

- المجال الأول: واقع تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية في المؤسسة المينائية سكيكدة، حيث يضم 10

عبارات كان الغرض منها معرفة واقع تطبيق المؤسسة المينائية لإعادة هندسة الموارد البشرية، فهذه الأخيرة أصبحت تمثل أهم موارد المؤسسة، وسيتم الإجابة عليها وفق سلم ليكارت الخماسي؛

- المجال الثاني: واقع تطبيق إعادة هندسة نظم المعلومات في المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة، تتضمن 13

عبارة تناولت إعادة هندسة نظم المعلومات، فالمؤسسات اليوم عليها مواكبة تكنولوجيا المعلومات وتطورها واستثمارها بطريقة تخدم المؤسسة، وسيتم الإجابة عليها وفق سلم ليكارت الخماسي؛

- المجال الثالث: واقع تطبيق إعادة هندسة الهيكل التنظيمي في المؤسسة المينائية سكيكدة، وتضمن 07

عبارات متناسقة مع بعضها البعض، وسيتم الإجابة عليها وفق سلم ليكارت الخماسي.

✓ المحور الثالث: أثر تطبيق أسلوب إعادة الهندسة على رفع أداء المؤسسة المينائية سكيكدة: احتوى هذا

المحور على 25 عبارة، وسيتم الإجابة عليها وفق سلم ليكارت الخماسي.

كما ذكرنا سابقا أن إجابات الفقرات هي وفق سلم ليكارت الخماسي كما يلي:

الجدول رقم 17: سلم ليكارت الخماسي:

التصنيف	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
الدرجة	05	04	03	02	01

المصدر: عز عبد الفتاح، مقدمة في الاحصاء الوصفي و الاستدلالي باستخدام SPSS ، ص 540، نقلا من:

www.site.iugaza.edu.ps/mbarbakh/files/2010/02/questionnaire_analyzis.pdf

انطلاقا من سلم ليكارت الخماسي، تم حساب المتوسط الحسابي (المتوسط الحسابي المرجح) الذي يعبر عن

درجة الانطباق أي مستوى النتائج بالنسبة للمتوسط المرجح، حيث يلاحظ أن طول الفترة المستخدمة هي 5/4

أي حوالي 0.8، وقد حسبت طول الفترة على أساس أن الأرقام الخمسة قد حصرت فيما بينها 04 مسافات،

وبذلك فإن قيم المتوسط المرجح هي كما يلي:

الجدول رقم 18: الوسط الحسابي المرجح:

التصنيف	ضعيفة جدا	ضعيفة	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا
المتوسط الحسابي المرجح] 1.8 - 1]] 2.6 - 1.8]] 3.4 - 2.6]] 4.2 - 3.4]] 5 - 4.2]

المصدر: من إعداد الباحثة.

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات وصدق وثبات الاستبيان

الأساليب الإحصائية هي مجموعة الوسائل الإحصائية التي يستخدمها الباحث لتنظيم البيانات وتحليلها والإجابة عن تساؤلات دراسته أو اختبار صحة فروضه للوصول إلى نتائج، و سنعرض فيما يلي الأساليب الإحصائية المستخدمة في دراستنا.

• الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

للإجابة على أسئلة البحث واختبار صحة فرضياته، تم استخدام برنامج الحجم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS 23 من خلال الاعتماد على المقاييس الآتية المبينة فيما يلي:

- معامل الثبات ألفا كرونباخ: وذلك لقياس ثبات أداة البحث المتمثلة في الاستبيان.
- مقاييس الإحصاء الوصفي: وذلك لوصف مجتمع الدراسة وإظهار خصائصها، بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات، والإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب متغيرات الدراسة حسب أهميتها، وذلك بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- تحليل التباين للانحدار: وذلك لاختبار مدى ملائمة النموذج المقترح لتمثيل العلاقة بين المتغيرين محل الدراسة وهما المتغير المستقل أسلوب إعادة الهندسة والمتغير التابع أداء المؤسسة.
- تحليل الانحدار المتعدد: وذلك لاختبار أثر المتغيرات المستقلة المتعلقة بالنموذج المتبنى واقع تطبيق أسلوب إعادة الهندسة من خلال واقع تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية، وإعادة هندسة نظم المعلومات وإعادة هندسة الهيكل التنظيمي ومدى تأثيرها على أداء المؤسسة المينائية سكيكدة.
- تحديد معامل ارتباط بيرسون لفرضيات البحث: يتم اختبار العلاقة لفرضيات الدراسة باستخدام أسلوب معامل ارتباط بيرسون، فهذا المعامل يقيس مدى الارتباط أو طريقة معرفة قوة أو ضعف الارتباط بين المتغيرين من خلال الأخذ في الاعتبار قيمة مقياس الارتباط تحدد العلاقة بين متغيرين فقط، وأن قيمة معامل الارتباط تقع بين القيمتين $(-1, +1)$ ، وعندما تكون قيمة معامل الارتباط موجبة تدل على أن الارتباط بين المتغيرين طردي أي أن زيادة المتغير المستقل تؤدي إلى زيادة في زيادة المتغير التابع، وعندما تكون قيمة معامل الارتباط سالبة فإنها تدل على أن الارتباط عكسي بين المتغيرين المستقل والتابع، وأن أعلى قيمة للارتباط هي إما $+1$ أو -1 ، وإن اقترنت قيمة معامل الارتباط من الصفر يشير ذلك إلى ضعف الارتباط بين المتغيرين، وأن قيمة الصفر لمعامل الارتباط تشير إلى عدم وجود ارتباط بين المتغيرين.
- اختبار مان-وتني: وهو اختبار غير معلمي للمقارنة بين عينتين مستقلتين، مثل الجنس.

- اختبار كروسكال- واليس: وهو اختبار غير معلمي، يقوم بحساب الرتب بدلا من القيم، فهو بديلا غير معلمي للاختبار المعلمي تحليل التباين الأحادي، وهو امتداد لاختبار اختبار مان-وتني الذي يصلح لحساب الفروق في الرتب بين عينتين مستقلتين فقط، لذلك نستخدم اختبار كروسكال- واليس للمقارنة بين مجموعة من العينات المستقلة، مثل العمر، المستوى التعليمي والأقدمية في العمل.

• ثبات وصدق الأداة

يقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج، أو نتائج متقاربة لو كررت الدراسة في ظروف متشابهة باستخدام الأداة نفسها، والجدول التالي يوضح لنا درجة ثبات وصدق الاستبيان باستخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ:

الجدول رقم 19: معاملات ثبات وصدق الاستبيان:

المتغيرات	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ	معامل الصدق
المتغيرات المستقلة	30	0.994	0.997
المتغيرات التابعة	25	0.993	0.996
الاستبيان ككل	55	0.996	0.998

المصدر: من إعداد الباحثة انطلاقا من نتائج SPSS.23.

ومن خلال الجدول أعلاه، يتضح لنا أن معامل الثبات ألفا كرونباخ الكلي لأداة البحث قدر بـ 0.996 وهو معامل ثبات مرتفع ومناسب لأغراض البحث، كما تعتبر جميع معاملات الثبات لمتغيرات البحث مرتفعة أيضا، فبالنسبة للمتغير المستقل أسلوب إعادة الهندسة قدر معامل الثبات ألفا كرونباخ بـ 0.994، وبالنسبة للمتغير التابع فكان معامل الثبات مرتفع بدوره وقدر بـ 0.993، ومن خلال هذه النتائج نكون قد بينا ثبات وصدق الاستبيان.

خلاصة الفصل

اهتم هذا الفصل بتقديم الإطار العام للدراسة الميدانية، بداية تم تقديم المؤسسة المينائية سكيكدة كدراسة حالة باعتبارها من أهم المؤسسات الجزائرية الناشطة في مجال تسيير الموانئ، مع تحليل بعض مؤشرات الأداء في المؤسسة والتي تخدم جوانب الدراسة، حيث تم التركيز على أهم الاستثمارات التي قامت بها المؤسسة حديثا وتطور نتائج التحقيق حول رضا العملاء بالإضافة إلى حركة الأفراد داخل المؤسسة من خلال لوحة القيادة، ثم بعد ذلك تم التطرق إلى الإطار المنهجي للدراسة الميدانية، من خلال وصف وتبرير منهجية البحث المعتمدة في الدراسة التي اعتمدت على استبيان تم تصميمه وفق الخطوات العلمية وبالرجوع إلى الدراسات السابقة، ذلك لمعرفة العلاقة بين متغيرات الدراسة حسب النموذج المقترح، وتمت معالجته وتحليله إحصائيا لاختبار الفرضيات بغية الوصول إلى نتائج تسهم في تحسين أداء المؤسسات ونجاحها.

الفصل الخامس

تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية

تمهيد

توجهت المؤسسة المينائية سكيكدة بدورها نحو إحداث تغييرات جوهرية لتواكب التطورات الحاصلة في بيئة الأعمال وتنافس غيرها من المؤسسات، ولقد تطرقنا في الفصل السابق إلى تقديم المؤسسة المينائية سكيكدة ومبررات اختيارها كدراسة حالة لموضوعنا، بالإضافة إلى عرض المنهجية المتبعة في الدراسة. تم التعرف على متغيرات الدراسة في القسم النظري من الدراسة، وفي هذا الفصل سنحاول دراسة هذه المتغيرات على مستوى الواقع المدرس، بعرض وتحليل نتائج الاستبيان وتفسيرها، وذلك في إطار الأهداف والأسئلة والفرضيات التي تم تحديدها سابقا، وبعد ذلك سيتم عرض نتائج الدراسة ودلالاتها في ضوء الأهداف الموضوعية لها، وذلك من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: التحليل الإحصائي للاستبيان.

المبحث الثاني: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج.

المبحث الأول: التحليل الإحصائي للاستبيان

اعتمادا على إجابات أفراد عينة الدراسة، تمت دراسة خصائص أفراد العينة حسب المتغيرات الشخصية والعلمية والوظيفية وقمنا بالتحليل الإحصائي للاستبيان باستخدام مجموعة المقاييس الإحصائية.

المطلب الأول: التحليل الإحصائي لخصائص عينة الدراسة

فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والعلمية والوظيفية بحساب التكرارات في هذه الفئات وحساب النسب المئوية لهذه التكرارات.

• توزيع أفراد العينة حسب الجنس

جدول رقم 20: الجنس:

البيان	التكرارات	النسب المئوية
ذكور	141	75.0
إناث	47	25.0
المجموع	188	100

المصدر: من إعداد الباحثة انطلاقا من نتائج SPSS 23.

يتضح من الجدول أعلاه أن معظم عينة الدراسة من الذكور وذلك بنسبة 75.0 %، و 25.0 % من الإناث، ويرجع ذلك إلى أن أغلبية المدراء في المؤسسة المينائية سكيكدة هم ذكور، بالإضافة إلى طبيعة العمل في المؤسسة وثقافة المجتمع أدت إلى وجود الذكور في المؤسسة بنسبة أكبر.

• توزيع أفراد العينة حسب العمر

جدول رقم 21: العمر:

البيان	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 25 سنة	08	4.3
من 25 إلى 34 سنة	92	48.9
من 35 إلى 44 سنة	80	42.6
من 45 إلى 54 سنة	08	4.3
المجموع	188	100

المصدر: من إعداد الباحثة انطلاقا من نتائج SPSS 23.

نلاحظ من الجدول أعلاه بأن النسبة الأكبر من أفراد العينة تقع أعمارهم في الفئة التي تتراوح أعمارهم من 25 إلى 34 سنة بنسبة تقدر بـ 48.9 %، تلتها الفئة العمرية من 35 إلى 44 سنة بنسبة تقدر بـ 42.6 %، أما النسبة الأدنى فكانت لذوي الفئة أقل من 25 سنة وفئة من 45 إلى 54 سنة، بنسبة تقدر بـ 4.3 % من

بمحمل عينة الدراسة، وهذا دلالة على أن المؤسسة المينائية سكيكدة تحرص على توظيف أفراد شباب مما يسمح بتبني أفكار جديدة تسمح بتطوير المؤسسة ورفع أدائها.

• توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

الجدول رقم 22: المستوى التعليمي:

النسبة المئوية	التكرارات	البيان
12.2	23	شهادة الدراسات التطبيقية الجامعية
70.7	133	شهادة ليسانس
06.4	12	مهندس (ة)
10.6	20	دراسات عليا
100	188	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة انطلاقا من نتائج SPSS 23.

يتضح من الجدول أعلاه أن معظم عينة الدراسة من حملة الشهادات الجامعية ونسبتهم هي 70.7%، ونسبة أفراد العينة فئة دراسات عليا تقدر بـ 10.6%، أما نسبة أفراد العينة الذين يحملون شهادة الدراسات التطبيقية الجامعية هي 12.2%، وأفراد العينة الذين يحملون شهادة مهندس تمثل الفئة الأدنى نسبة، وتقدر بـ 06.4%، ومن خلال هذه النسب فإن أفراد عينة الدراسة على درجة عالية من المستوى العلمي وهو مؤشر على أن الأفراد في المؤسسة المينائية سكيكدة قادرين على أداء عملهم بصورة كفأه وفعالة، بالإضافة إلى التغيرات السريعة والمتطورة التي تعرفها المؤسسات الاقتصادية والتي أصبحت تعتمد على التكنولوجيا المتطورة، مما يتطلب قدرات تعليمية تتلاءم مع المناصب المتوفرة، وبذلك نستنتج أن المؤسسة المينائية سكيكدة تشترط مستوى تعليمي يتوافق مع طبيعة التطور والتغيير.

• توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

الجدول رقم 23: الخبرة المهنية:

النسبة المئوية	التكرارات	البيان
31.9	60	أقل من 05 سنوات
35.1	66	من 05 إلى 09 سنوات
21.3	40	من 10 إلى 14 سنة
08.5	16	من 15 إلى 19 سنة
03.2	06	أكثر من 20 سنة
100	188	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة انطلاقا من نتائج SPSS 23.

يتضح من الجدول أعلاه أن معظم أفراد عينة الدراسة ذوي خبرة مهنية من 05 إلى 09 سنوات بنسبة تقدر بـ 35.1%، تليها فئة الأفراد ذوي خبرة مهنية أقل من 05 سنوات وتقدر بـ 31.9%، ونسبة أفراد عينة الدراسة

ذو خبرة مهنية من 10 إلى 14 سنة تقدر بـ 21.3 %، ونسبة فئة أفراد العينة ذو خبرة مهنية من 15 إلى 19 سنة تقدر بـ 08.5 %، أما النسبة الأدنى فهم أفراد فئة أكثر من 20 سنة، بنسبة تقدر بـ 03.2 % فقط، ومن خلال هذه النسب فإنه يتضح أن هناك تباين في مستويات الخبرة في المؤسسة المينائية سكيكدة، إلا أن النسبة الأكبر فهم الأفراد ذو الخبرة المهنية المتوسطة، وبذلك فإن أفراد المؤسسة المينائية سكيكدة يملكون مؤهلات وكفاءات وقدرات مقبولة، وهذه الخبرة المهنية والأقدمية في العمل اكتسبوها من خلال سنوات العمل في المؤسسة وكذلك عن طريق الدورات والتدريبات والتربصات التي تقوم بها المؤسسة سواء داخل الوطن أو خارجه للرفع من الكفاءة والمهارة و هذا لكي تتماشى مع التطورات والتغيرات التي تشهدها بيئة الأعمال.

• توزيع أفراد العينة حسب الدرجة الوظيفية

الجدول رقم 24: الدرجة الوظيفية:

النسبة المئوية	التكرارات	البيان
02.1	04	إطار سامي
97.9	184	إطار
100	188	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة انطلاقاً من نتائج SPSS 23.

استهدفت الدراسة مجتمع إطارات المؤسسة المينائية سكيكدة، ومن خلال الجدول رقم 24 يتضح لنا أن نسبة الإطارات السامية في المؤسسة لا تتعدى 02.1 %، والنسبة الباقية للإطارات وتقدر بـ 97.9 % موزعة في فئات اجتماعية موضحة في الجدول رقم 16.

المطلب الثاني: التحليل الإحصائي لأسئلة الاستبيان

في هذا المطلب سيتم عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على أسئلة الاستبيان التي تمحورت حول واقع تطبيق أسلوب إعادة الهندسة في المؤسسة المينائية سكيكدة والآثار المترتبة لتطبيق هذا الأسلوب على أدائها.

• عرض وتحليل نتائج الإجابات على أسئلة الاستبيان المتعلقة بواقع تطبيق أسلوب إعادة الهندسة في المؤسسة المينائية سكيكدة:

فيما يلي عرض وتحليل نتائج التحليل الوصفي للبيانات من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة، وإبراز الأهمية النسبية لكل إجابة وتحديد المستوى المرجح لها بناء على قيمة المتوسط الحسابي حول واقع تطبيق المؤسسة المينائية سكيكدة.

✓ الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات واقع تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية

بالمؤسسة المينائية سكيكدة: تم عرض نتائج التحليل الوصفي للبيانات من خلال حساب المتوسطات

الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة وإبراز الأهمية النسبية لكل إجابة وتحديد المستوى المرجح لها بناءً على قيمة المتوسط الحسابي، وتم حصر عشرة أسئلة حول واقع تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية سكيكدة، ركزت على تدريب وتطوير الأفراد وتحسين قدرات الأفراد لمواكبة التغيرات التكنولوجية التي تتميز بالتطور السريع ومدى إعطاء السلطة في اتخاذ القرارات للأفراد.

الجدول رقم 25: الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات واقع تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية سكيكدة:

الرقم	العبارة	عدد المفردات	القيم المفقودة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى بالنسبة للمتوسط
06	تقوم المؤسسة بالاستفادة من الخبرات المتراكمة عند أفرادها.	188	00	3,87	0,046	مرتفع
07	تقوم المؤسسة بتخصيص ميزانية خاصة لتدريب الأفراد.	188	00	3,98	0,046	مرتفع
08	تمنح المؤسسة فرص التعلم والتدريب لجميع الأفراد بالمؤسسة.	188	00	3,66	0,060	مرتفع
09	يتم تدريب الموارد البشرية بالمؤسسة على أساليب حديثة في العمل.	188	00	3,76	0,057	مرتفع
10	يتم تدريب الأفراد في المؤسسة بشكل مستمر ودوري.	188	00	3,69	0,057	مرتفع
11	تطبيق المؤسسة المينائية سكيكدة معايير الجودة الشاملة فيما يخص تكوين وتطوير الأفراد.	188	00	3,87	0,055	مرتفع
12	الأفراد في المؤسسة يتم تدريبهم بشكل مستمر لمواكبة التطور التكنولوجي	188	00	3,73	0,057	مرتفع
13	يعمل الأفراد في المؤسسة المينائية سكيكدة في شكل فرق متعاونة.	188	00	3,62	0,065	مرتفع
14	المستوى التعليمي للأفراد في المؤسسة المينائية سكيكدة يسمح لهم بتطبيق التغيرات.	188	00	3,74	0,054	مرتفع
15	الأفراد في المؤسسة على دراية أن إحداث التغيير هي مسؤولية الجميع.	188	00	3,56	0,071	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثة انطلاقاً من نتائج SPSS.23.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الوسط الحسابي لمختلف عبارات محور واقع تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية في المؤسسة المينائية سكيكدة محصور بين القيمتين 03.56 و 03.98 حسب مقياس ليكارت الخماسي وهو مرتفع، وانحراف معياري لا يتجاوز 0.1، وهذا يفسر اهتمام المؤسسة المينائية بالأفراد العاملين لديها من خلال التعامل معهم على أساس عملاء داخليين تسعى لإرضائهم برقابة الروح المعنوية لديهم، والاهتمام بالتدريب سواء كان التغيير على عمليات جديدة أو لتدعيم استخدام تكنولوجي معين، مع تطوير آليات التدريب مما يسمح بإجراء التغييرات اللازمة في إطار إعادة الهندسة.

- الوسط الحسابي الكلي لعبارات واقع تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية سكيكدة:

الجدول رقم 26: الوسط الحسابي الكلي والانحراف المعياري لواقع تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية سكيكدة:

المستوى بالنسبة للمتوسط	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	البيان
مرتفع	0,05405	3,7489	واقع تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية في المؤسسة المينائية سكيكدة

المصدر: من إعداد الباحثة انطلاقاً من نتائج SPSS. 23.

من خلال الجدول رقم 26 وحسب مقياس ليكارت الخماسي نلاحظ أن الوسط الحسابي يقدر بـ 3.7489 وهو مرتفع وانحراف معياري يقدر بـ 0.05405، وهذا دلالة على تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية في المؤسسة المينائية سكيكدة، من خلال مايلي:

- عمل الأفراد في شكل فرق متعاونة وإعطائهم سلطة أكبر في اتخاذ القرارات.
- تدريب وتطوير الأفراد باحترام معايير الجودة الشاملة فيما يخص تدريب الأفراد.
- توفير آليات للإجابة على تساؤلات الأفراد المتأثرين بالتغيير وتحديد التغيرات وتأثيرها عليهم والتوقعات المحتملة، ومحاولة حل الصراع والضغوط التي يتعرض لها الأفراد أثناء التغيير حيث قامت المؤسسة المينائية بتطوير برنامج الكتروني خاص بتساؤلات العملاء الداخليين والخارجيين.
- إعادة النظر في أساليب التدريب التقليدية وتخصيص ميزانية خاصة لهذا الغرض، لتدريب الأفراد بطريقة تطبيقية على عمليات جديدة.

✓ الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات واقع تطبيق إعادة هندسة نظم المعلومات بالمؤسسة المينائية سكيكدة:

فيما يلي عرض نتائج التحليل الوصفي للبيانات من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول واقع تطبيق إعادة هندسة نظم المعلومات بالمؤسسة المينائية سكيكدة، من حيث حجم الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات، ومدى الاستفادة من نظم المعلومات في تحقيق أهداف المؤسسة، وأيضا تم إبراز الأهمية النسبية لكل إجابة وتحديد المستوى المرجح لها بناء على قيمة المتوسط الحسابي حسب الجدول الموالي.

الجدول رقم 27: الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات واقع تطبيق إعادة هندسة نظم المعلومات بالمؤسسة المينائية سكيكدة:

الرقم	العبارة	عدد المفردات	القيم المفقودة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى بالنسبة للمتوسط
16	تعتمد المؤسسة على اتصالات سلكية ولاسلكية متصلة بالحاسوب في المؤسسة.	188	00	4,05	0,046	مرتفع
17	المؤسسة تعتمد على أجهزة حاسوب جديدة ذو تقنية عالية.	188	00	3,92	0,046	مرتفع
18	المؤسسة تعتمد على برامج متطورة لحماية البيانات.	188	00	3,81	0,060	مرتفع
19	تستعمل المؤسسة برامج الكترونية متطورة لاتخاذ القرار	188	00	3,72	0,059	مرتفع
20	تخصص المؤسسة ميزانية مالية لشراء وصيانة الأجهزة والحواسيب.	188	00	4,15	0,037	مرتفع
21	تخصص المؤسسة ميزانية مالية لشراء البرامج الالكترونية المتطورة	188	00	3,99	0,045	مرتفع
22	الأفراد في المؤسسة على خبرة عالية في استعمال الحواسيب وتكنولوجيا المعلومات.	188	00	3,67	0,059	مرتفع
23	الأفراد في المؤسسة على خبرة عالية بجمع ومعالجة وتجهيز ونقل المعلومات داخل المؤسسة.	188	00	3,65	0,057	مرتفع
24	تستعين المؤسسة بالحاسوب والبرامج الجاهزة في تصميم عملياتها.	188	00	3,82	0,051	مرتفع
25	المؤسسة تعتمد على أفراد ذو خبرة عالية في صيانة ومتابعة الأجهزة	188	00	3,82	0,048	مرتفع
26	تقوم المؤسسة المينائية سكيكدة بمواكبة التطورات التكنولوجية في البيئة المحيطة.	188	00	3,82	0,051	مرتفع
27	ترتبط الحواسيب المستخدمة في المؤسسة بشبكة داخلية.	188	00	4,16	0,039	مرتفع
28	وجود قاعدة بيانات مشتركة بين مختلف فروع المؤسسة.	188	00	3,93	0,051	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثة انطلاقا من نتائج SPSS.23.

من خلال الجدول رقم 27 نلاحظ أن الوسط الحسابي لمختلف عبارات محور واقع تطبيق إعادة هندسة نظم المعلومات في المؤسسة المينائية سكيكدة محصور بين القيمتين 03.65 و 04.16 حسب مقياس ليكارت الخماسي وهو مرتفع، وانحراف معياري لا يتجاوز 0.1.

- الوسط الحسابي الكلي لعبارات واقع تطبيق إعادة هندسة نظم المعلومات بالمؤسسة المينائية سكيكدة:

الجدول رقم 28: الوسط الحسابي الكلي والانحراف المعياري لواقع تطبيق إعادة هندسة نظم المعلومات بالمؤسسة المينائية سكيكدة:

المستوى بالنسبة للمتوسط	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	البيان
مرتفع	0.04626	3.8850	واقع تطبيق إعادة هندسة نظم المعلومات في المؤسسة المينائية سكيكدة

المصدر: من إعداد الباحثة انطلاقا من نتائج SPSS. 23.

من خلال الجدول رقم 28 وحسب مقياس ليكارت الخماسي نلاحظ أن الوسط الحسابي يقدر بـ 3.8850 وهو مرتفع وانحراف معياري يقدر بـ 0.04626، وهذا دلالة على تطبيق إعادة هندسة نظم المعلومات في المؤسسة المينائية سكيكدة، حيث تعمل المؤسسة المينائية جاهدة على مواكبة التطورات التكنولوجية من خلال شراء وتطوير برامج الكترونية بتكنولوجيا عالية لتوفير المعلومات اللازمة بالكفاءة المطلوبة في الوقت المناسب لمتخذ القرار بهدف تطوير العمل في المؤسسة.

✓ **الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات واقع تطبيق إعادة هندسة الهيكل التنظيمي بالمؤسسة المينائية سكيكدة:**

فيما يلي عرض نتائج التحليل الوصفي للبيانات من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول واقع تطبيق إعادة هندسة الهيكل التنظيمي بالمؤسسة المينائية سكيكدة، من حيث إعادة تصميم هيكلها التنظيمي، وأيضا تم إبراز الأهمية النسبية لكل إجابة وتحديد المستوى المرجح لها بناء على قيمة المتوسط الحسابي حسب الجدول الموالي.

الجدول رقم 29: الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات واقع تطبيق إعادة هندسة الهيكل التنظيمي بالمؤسسة المينائية سكيكدة:

الرقم	العبرة	عدد المفردات	القيم المفقودة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى بالنسبة للمتوسط
29	يوجد هيكل تنظيمي في المؤسسة المينائية سكيكدة.	188	00	4,39	0,040	مرتفع
30	الهيكل التنظيمي ملائم لاحتياجات العمل في المؤسسة المينائية سكيكدة.	188	00	3,89	0,048	مرتفع
31	يساعد الهيكل التنظيمي بالمؤسسة المينائية سكيكدة على سرعة الاتصال الإداري داخل المؤسسة.	188	00	3,98	0,050	مرتفع
32	هناك تنسيق بين الأعمال والوظائف في المؤسسة.	188	00	3,97	0,049	مرتفع
33	تقوم المؤسسة المينائية سكيكدة بتطوير الهيكل التنظيمي بشكل مستمر يساعد على إنجاز العمل.	188	00	4,05	0,048	مرتفع
34	تركز المؤسسة المينائية سكيكدة على العمليات في بناء وتطوير الهيكل التنظيمي	188	00	3,99	0,049	مرتفع
35	يعمل المدير بالمؤسسة على دمج المهام الفرعية المتكاملة في مهمة واحدة.	188	00	3,83	0,046	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثة انطلاقا من نتائج SPSS.23.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الوسط الحسابي لمختلف عبارات محور واقع تطبيق إعادة هندسة الهيكل التنظيمي في المؤسسة المينائية سكيكدة محصور بين القيمتين 03.83 و 04.39 حسب مقياس ليكارت الخماسي وهو مرتفع، وانحراف معياري لا يتجاوز 0.1، وهذا يدل على أن المؤسسة المينائية طبقت إعادة هندسة الهيكل.

- الوسط الحسابي الكلي والانحراف لعبارات واقع تطبيق إعادة هندسة الهيكل التنظيمي بالمؤسسة
المينائية سكيكدة:

الجدول رقم 30: الوسط الحسابي الكلي والانحراف المعياري لواقع تطبيق إعادة هندسة الهيكل التنظيمي بالمؤسسة المينائية سكيكدة:

البيان	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى بالنسبة للمتوسط
واقع تطبيق إعادة هندسة نظم المعلومات في المؤسسة المينائية سكيكدة	4,0152	0,04375	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثة انطلاقاً من نتائج SPSS.23.

من خلال الجدول رقم 30 وحسب مقياس ليكارت الخماسي نلاحظ أن الوسط الحسابي يقدر بـ 4.0152 وهو مرتفع وانحراف معياري يقدر بـ 0.04375، وهذا دلالة على تطبيق إعادة هندسة الهيكل التنظيمي في المؤسسة المينائية سكيكدة، حيث تقوم المؤسسة المينائية بتغيير هيكلها التنظيمي بطريقة تواكب المستجدات الداخلية والخارجية، ففي سنة 2015 قامت بتغيير هيكلها التنظيمي وحاليا هناك مشروع لتغيير الهيكل التنظيمي، وهذا من أجل إن إعادة تصميم الأدوار، والمهام، والمسؤوليات بما يخدم المؤسسة، فالمؤسسة قامت بإعادة تصميم هيكلها التنظيمي بزيادة عدد المديرين والمصالح بهدف تحويل هيكلها من الشكل العمودي إلى هيكل أفقي، يسمح بتفعيل عملية التنسيق بين أعمال المؤسسة، واختصار قنوات الاتصال فيها، ومن ثم سرعة نقل وتداول البيانات والمعلومات بين جميع مستويات في المؤسسة.

✓ الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى التوفر لواقع تطبيق إعادة الهندسة في المؤسسة

المينائية سكيكدة:

بعد عرض وتحليل نتائج التحليل الوصفي للبيانات من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة والأهمية النسبية لكل إجابة حول واقع تطبيق مركاتر أسلوب إعادة الهندسة، والجدول التالي يوضح الوسط الحسابي الكلي والانحراف المعياري ودرجة التوفر لواقع تطبيق أسلوب إعادة الهندسة في المؤسسة المينائية سكيكدة.

الجدول رقم 31: الوسط الحسابي الكلي والانحراف المعياري ودرجة التوفر لواقع تطبيق أسلوب إعادة الهندسة في المؤسسة المينائية سكيكدة:

المستوى بالنسبة للمتوسط	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	البيان
مرتفع	0,05405	3,7489	واقع تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية في المؤسسة المينائية سكيكدة
مرتفع	0.04626	3.8850	واقع تطبيق إعادة هندسة نظم المعلومات في المؤسسة المينائية سكيكدة
مرتفع	004375	4.0152	واقع تطبيق إعادة هندسة الهيكل التنظيمي في المؤسسة المينائية سكيكدة
مرتفع	0,04752	3,8831	واقع تطبيق إعادة الهندسة في المؤسسة المينائية سكيكدة

المصدر: من إعداد الباحثة انطلاقا من نتائج SPSS .23.

من الجدول رقم 31 وحسب مقياس ليكارت الخماسي، نلاحظ أن المتوسط الحسابي لواقع تطبيق إعادة الهندسة في المؤسسة المينائية سكيكدة مرتفع وقدر بـ 3.8831 بانحراف معياري قدر بـ 0.04752، أي أن المؤسسة المينائية تطبق أسلوب إعادة الهندسة من خلال:

- إعادة هندسة الموارد البشرية وذلك من خلال عمل الأفراد في المؤسسة المينائية سكيكدة في شكل فرق متعاونة وإعطائهم سلطة أكبر في اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى تدريبهم بصورة مستمرة وتخصيص ميزانية خاصة لهذا الغرض، لتدريب الأفراد على عمليات جديدة أو لتدعيم استخدام التكنولوجيا، حيث تطبق المؤسسة المينائية سكيكدة معايير الجودة الشاملة فيما يخص تكوين وتطوير الأفراد وتحسين قدرات الأفراد خاصة لمواكبة التغيرات.
- وإعادة هندسة نظم المعلومات من خلال اقتناء أجهزة حاسوب ذو تقنية عالية، وتوظيف أفراد على خبرة عالية في استعمال الحواسيب وتكنولوجيا المعلومات وتدريبهم بصفة مستمرة لمواكبة التكنولوجيا، واقتناء برامج متطورة لحماية البيانات وبرامج متخصصة لاتخاذ القرار، وتخصيص ميزانية خاصة لشراء وصيانة الأجهزة والبرامج.
- وإعادة هندسة الهيكل التنظيمي باعتماد المؤسسة المينائية هيكلًا تنظيميًا يركز على العمليات الذي يساعد على انجاز العمل ويسمح باتخاذ القرارات الرشيدة التي تضمن الاستغلال العقلاني للموارد المتاحة، وتقوم المؤسسة بتطوير هيكلها التنظيمي بشكل مستمر ليتناسب مع طبيعة القطاع الذي تعمل فيه

المؤسسة ونوع النشاط الذي تمارسه، ويعمل مدير المؤسسة على تفويض السلطة الصلاحيات من خلال تطبيق واسع للامركزية، ويقوم المسئولين بالمؤسسة المينائية سكيكدة على دمج المهام الفرعية المتكاملة في مهمة واحدة لتسهيل وتطوير العمل بالمؤسسة.

• عرض وتحليل نتائج أسئلة الاستبيان المتعلقة بأثر تطبيق أسلوب إعادة الهندسة على تحسين أداء المؤسسة المينائية سكيكدة:

فيما يلي سيتم عرض وتحليل نتائج التحليل الوصفي للبيانات من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات عينة الدراسة حول أثر تطبيق أسلوب إعادة الهندسة على تحسين أداء المؤسسة المينائية سكيكدة.

– الوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لعبارات أثر تطبيق أسلوب إعادة الهندسة على تطوير عمل المؤسسة المينائية سكيكدة:

الجدول رقم 32: الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات أثر تطبيق أسلوب إعادة الهندسة على تطوير عمل المؤسسة المينائية سكيكدة:

الرقم	العبرة	عدد المفردات	القيم المفقودة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى بالنسبة للمتوسط
36	الأفراد في المؤسسة يعملون على تحسين أساليب أداء العمل وحل المشكلات.	188	00	3,90	0,050	مرتفع
37	يأخذ المدير في المؤسسة آراء الأفراد عند حل المشكلات.	188	00	3,33	0,071	مرتفع
38	يقوم المدير بإعطاء الأفراد أكبر قدر ممكن من الحرية في اتخاذ مختلف القرارات.	188	00	3,41	0,063	مرتفع
39	يعطي المدير الحرية والاستقلالية للأفراد في ممارسة أعمالهم.	188	00	3,58	0,061	مرتفع
40	الأفراد في المؤسسة على استعداد على تحمل مسؤوليات إضافية.	188	00	3,77	0,051	مرتفع
41	تميز المعلومات والبيانات في المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة بوفرته وسهولة الحصول عليها مما يؤدي إلى أداء الأعمال بسرعة ودقة.	188	00	3,99	0,043	مرتفع
42	قللت المؤسسة المينائية خطوات تنفيذ عملياتها من خلال استخدام نظم المعلومات.	188	00	3,84	0,049	مرتفع
43	زيادة درجة التعاون بين فرق العمل من خلال استخدام نظم المعلومات.	188	00	3,97	0,042	مرتفع
44	استخدام نظم المعلومات في المؤسسة قلل من الإجراءات الروتينية المتبعة.	188	00	3,97	0,038	مرتفع
45	استخدام نظم المعلومات في المؤسسة ساهم في إنجاز معاملات المواطنين دون تأخير أو تأجيل.	188	00	3,85	0,048	مرتفع

مرتفع	0,049	3,95	00	188	الاعتماد على برامج الكترونية متطورة ساعد على تطوير العمل في المؤسسة.	46
مرتفع	0,045	3,91	00	188	تساعد نظم المعلومات على إنجاز الأعمال المعقدة في الوقت المحدد.	47
مرتفع	0,040	3,87	00	188	العمل بمبدأ الإدارة بالعمليات أدى إلى تطوير العمل بالمؤسسة المينائية سكيكدة.	48

المصدر: من إعداد الباحثة انطلاقاً من نتائج SPSS.23.

من خلال الجدول رقم 32 نلاحظ أن الوسط الحسابي لمختلف عبارات مجال أثر تطبيق أسلوب إعادة الهندسة على تطوير عمل المؤسسة المينائية سكيكدة محصور بين القيمتين 03.33 و 03.99 حسب مقياس ليكارت الخماسي وهو مرتفع، وانحراف معياري لا يتجاوز 0.1، وهذا دلالة على أن التغييرات التي قامت بها المؤسسة في إطار إعادة الهندسة أدت إلى تطوير العمل بها من خلال مشاركة الأفراد على المساهمة بالأفكار الجديدة في العمل، وتشجيع الإبداع وتحسين العمل وتعميق روح الالتزام بالمسؤولية لدى أفراد المؤسسة المينائية سكيكدة، مع تضيق الفارق الزمني بين خطوات العمل خاصة بفضل تطوير قدرات الأفراد في استخدام التكنولوجيا.

– الوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لعبارات أثر تطبيق أسلوب إعادة الهندسة على عملية اتخاذ القرار في المؤسسة المينائية سكيكدة:

الجدول رقم 33: الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات أثر تطبيق أسلوب إعادة الهندسة على عملية اتخاذ القرار في المؤسسة المينائية سكيكدة:

الرقم	العبرة	عدد المفردات	القيم المفقودة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى بالنسبة للمتوسط
49	تعمل نظم المعلومات على خفض الوقت اللازم للبحث عن المعلومات اللازمة.	188	00	3,95	0,040	مرتفع
50	يساعد نظم المعلومات على تحليل البيانات والمعلومات والسرعة في اتخاذ القرار.	188	00	3,94	0,044	مرتفع
51	قللت المؤسسة عمليات الرقابة من خلال استخدام نظم المعلومات.	188	00	3,90	0,045	مرتفع
52	تمتيز المؤسسة بسهولة انتقال المعلومات بين المستويات الإدارية بها.	188	00	3,96	0,043	مرتفع
53	تساعد تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة المينائية سكيكدة على سهولة اتخاذ القرار.	188	00	3,96	0,042	مرتفع
54	الهيكل التنظيمي للمؤسسة المينائية سكيكدة يسمح بانسياب المعلومات بسهولة، بما يخدم عملية اتخاذ القرار في المؤسسة.	188	00	3,98	0,042	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثة انطلاقاً من نتائج SPSS.23.

الجدول رقم 33 يوضح أن الوسط الحسابي لمختلف عبارات مجال أثر تطبيق أسلوب إعادة الهندسة على عملية اتخاذ القرار في المؤسسة المينائية سكيكدة محصور بين القيمتين 03.90 و 03.98 حسب مقياس ليكارت

الحماسي وهو مرتفع، وهذا دلالة على أن التغييرات التي قامت بها المؤسسة المينائية سكيكدة في إطار إعادة الهندسة أدت إلى تحسين عملية اتخاذ القرار في المؤسسة، وهذا يرجع إلى إعطاء صلاحيات أكبر للأفراد من خلال الجمع بين المركزية واللامركزية، وتغيير الهيكل التنظيمي مما يسمح بانسياب المعلومات بين المستويات الإدارية بسهولة، بالإضافة إلى عادة هندسة نظم المعلومات الذي سمح بتوفر المعلومات اللازمة في الوقت والمكان اللازم لمتخذ القرار.

- الوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لعبارات أثر تطبيق أسلوب إعادة الهندسة على رضا العملاء في المؤسسة المينائية سكيكدة:

الجدول رقم 34: الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات أثر تطبيق أسلوب إعادة الهندسة على رضا عملاء المؤسسة المينائية سكيكدة:

الرقم	العبارة	عدد المفردات	القيم المفقودة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى بالنسبة للمتوسط
55	تقوم المؤسسة المينائية سكيكدة بتقديم الخدمات للعملاء في الآجال المحددة وبالأسعار المناسبة.	188	00	3,77	0,048	مرتفع
56	يتركز اهتمام أفراد المؤسسة المينائية سكيكدة على إرضاء العملاء وذلك من خلال تقديم خدمات تتميز بمعايير الجودة .	188	00	3,95	0,046	مرتفع
57	تطبيق المؤسسة المينائية سكيكدة معايير الجودة الشاملة فيما يخص رضا العملاء.	188	00	3,97	0,049	مرتفع
58	استخدام نظم معلومات متطور أدى إلى تحسين الخدمة المقدمة للعملاء.	188	00	3,97	0,045	مرتفع
59	يركز الهيكل التنظيمي للمؤسسة المينائية سكيكدة على العمليات والخدمات المقدمة للعملاء.	188	00	3,93	0,044	مرتفع
60	ينسجم أسلوب أداء العمل بالمؤسسة المينائية سكيكدة مع رغبات العملاء.	188	00	3,86	0,045	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثة انطلاقاً من نتائج SPSS.23.

الجدول رقم 34 يوضح أن الوسط الحسابي لمختلف عبارات مجال أثر تطبيق أسلوب إعادة الهندسة على عملية اتخاذ القرار في المؤسسة المينائية سكيكدة محصور بين القيمتين 03.77 و 03.97 حسب مقياس ليكارت الحماسي وهو مرتفع، وهذا دلالة على أن التغييرات التي قامت بها المؤسسة المينائية سكيكدة في إطار إعادة الهندسة أدت إلى رضا عملاء المؤسسة على الخدمات المقدمة لهم، وهذا يعود إلى تركيز المؤسسة على عملائها بدرجة أولى باعتماد مبدأ أن قيمة العميل هي المرشد الرئيسي لنشاط المؤسسة.

- الوسط الحسابي الكلي والانحراف المعياري ودرجة التوفر لعبارات أثر تطبيق إعادة الهندسة على تحسين أداء المؤسسة المينائية سكيكدة:

الجدول التالي يوضح الوسط الحسابي الكلي والانحراف المعياري ودرجة التوفر لعبارات أثر تطبيق إعادة الهندسة على تحسين أداء المؤسسة المينائية سكيكدة:

الجدول رقم 35: الوسط الحسابي الكلي والانحراف المعياري ودرجة التوفر لعبارات أثر تطبيق إعادة الهندسة على تحسين أداء المؤسسة المينائية سكيكدة:

البيان	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى بالنسبة للمتوسط
أثر تطبيق إعادة الهندسة على تطوير عمل المؤسسة المينائية سكيكدة	3.7958	0.04676	مرتفع
أثر تطبيق إعادة الهندسة على عملية اتخاذ القرار المؤسسة المينائية سكيكدة	3.9468	0.04096	مرتفع
أثر تطبيق إعادة الهندسة على رضا عملاء المؤسسة المينائية سكيكدة	3.96060	0.04393	مرتفع
أثر تطبيق إعادة الهندسة على تحسين أداء المؤسسة المينائية سكيكدة	3.8585	0.04427	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثة انطلاقاً من نتائج SPSS. 23.

حسب نتائج الجدول رقم 35 وحسب مقياس ليكارت الخماسي، نلاحظ أن المتوسط الحسابي لواقع تطبيق إعادة الهندسة في المؤسسة المينائية سكيكدة مرتفع وقدر بـ 3.8585 بانحراف معياري قدر بـ 0.04427، أي أنه هناك تأثير مباشر بين تطبيق أسلوب إعادة الهندسة وتحسين أداء المؤسسة المينائية سكيكدة، فأسلوب إعادة الهندسة يهدف إلى تطوير المؤسسة من خلال تحسين مستويات الأداء، فمختلف مؤشرات الأداء المعتمدة في دراستنا كانت مرتفعة، فتطبيق أسلوب إعادة الهندسة أدى إلى تطوير العمل بسرعة الأداء وجودة الخدمة المقدمة للعملاء، بالإضافة إلى أنه أثر إيجاباً على عملية اتخاذ القرار في المؤسسة بتوفير المعلومات اللازمة في الوقت المناسب وانسياب المعلومات بسرعة بين المستويات الإدارية، والنتائج توضح التأثير الإيجابي لأسلوب إعادة الهندسة على رضا العملاء، فهو يركز على العملاء والعمليات الإدارية لا على الأنشطة.

المبحث الثاني: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

في هذا المبحث سنحاول الوقوف على نتائج الدراسة وذلك باختبار الفرضيات التي تم طرحها في إطار إجراء هذه الدراسة، وذلك بغرض إثبات صحتها أو نفيها معتمدين على الطرق والأدوات الإحصائية الملائمة، كما يتم تقديم عرض للنتائج المتوصل إليها من الدراسة الميدانية ومناقشتها.

المطلب الأول: اختبار الفرضيات

بعد استعراض التحليل الإحصائي للاستبيان، سنحاول من خلال هذا المطلب اختبار فرضيات الدراسة المتمثلة في فرضية رئيسية انشقت منها مجموعة من الفرضيات الفرعية، وسيتم اختبار فرضيات الدراسة باستخدام قاعدة القرار المتمثلة في قبول الفرضية الصفرية (النفي) إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية ومستوى الدلالة يكون أكبر من 0.05، وترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة (الإيجاب) إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية ومستوى الدلالة أقل من 0.05.

• اختبار الفرضية الرئيسية

سيتم من خلال ما يلي اختبار الفرضية الرئيسية والمتمثلة في:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تطبيق المراكز الأساسية لأسلوب إعادة الهندسة على أداء المؤسسة المينائية سكيكدة.

بداية سنتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى، حسب نتائج الجدول التالي:

الجدول رقم 36: نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية:

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	67.373	03	22.458	2688.851	0.000
الخطأ	1.537	184	0.008		
المجموع الكلي	68.910	187			

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05.

المصدر: من إعداد الباحثة انطلاقاً من نتائج SPSS، 23.

من الجدول أعلاه، نلاحظ أن قيمة F المحسوبة تقدر بـ 2688.851، مستوى الدلالة Sig (0.000)، هو أقل من مستوى الدلالة 0.05، فإن خطية العلاقة بين المتغيرات قد تحققت، ونستدل على صلاحية نموذج الدراسة الميدانية.

سيتم اختبار الفرضية الرئيسية من خلال نموذج الانحدار المتعدد لاختبار علاقات التأثير للأبعاد المتعلقة بالمتغير المستقل واقع تطبيق أسلوب إعادة الهندسة وهي إعادة هندسة الموارد البشرية، إعادة هندسة نظم المعلومات وإعادة هندسة الهيكل التنظيمي على أداء المؤسسة المينائية سكيكدة، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 37: نتائج تحليل الانحدار المتعدد:

مستوى الدلالة Sig	قيمة t المحسوبة	Beta	الانحراف المعياري	B	المتغيرات المستقلة
0,000	5,970	0,386	0,053	0,317	إعادة هندسة الموارد البشرية في المؤسسة المينائية سكيكدة
0,186	1,327	0,114	0,082	0,109	إعادة هندسة نظم المعلومات في المؤسسة المينائية سكيكدة
0,000	10,675	0,501	0,047	0,507	إعادة هندسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة المينائية سكيكدة
0.000	86.041	0.988	0.011	0.920	تطبيق أسلوب إعادة الهندسة في المؤسسة المينائية سكيكدة

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05.

*المتغير التابع أداء المؤسسة المينائية سكيكدة.

المصدر: من إعداد الباحثة انطلاقاً من نتائج SPSS. 23.

الجدول رقم 38: معامل الارتباط بين مجالات محور واقع تطبيق إعادة الهندسة في المؤسسة المينائية سكيكدة وأدائها:

البيان	معامل الارتباط	معامل التحديد
القيم	0.989	0.978

المصدر: من إعداد الباحثة انطلاقاً من نتائج SPSS. 23.

لاختبار الفرضية الرئيسية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد، ومن الجدول رقم 37 نستنتج ما يلي:

- يوجد أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى الدلالة 0.05 للمتغير المستقل والمتمثل في أسلوب إعادة الهندسة بشكل عام على أداء المؤسسة المينائية سكيكدة، وذلك من وجهة إشارات المؤسسة، إذ بلغت قيمة قيمة t المحسوبة 86.041 بمستوى دلالة 0.000، ومن الجدول رقم 38، نلاحظ أن معامل الارتباط قدر بـ 0.989 وهو عال جداً ويدل على علاقة ارتباط قوية جداً، أما معامل التحديد فقد قدر بـ 97.8% وهو عال جداً أيضاً، وهذا يدل على أن 97.8% من التغيرات التي تطرأ على أداء المؤسسة المينائية سكيكدة نفسرها لأبعاد المتغير المستقل أسلوب إعادة الهندسة وهي مجتمعة، أما النسبة المتبقية وهي 2.2% تعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة، وتوضح هذه القيمة المرتفعة نسبياً المقدرة التفسيرية لنموذج الدراسة المعتمد وجودته الإحصائية وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة التي

تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين تطبيق المرتكزات الأساسية لأسلوب إعادة الهندسة وتحسين أداء المؤسسة المينائية سكيكدة.

- من خلال الجدول رقم 37، الذي يوضح معادلة الانحدار المتعدد التدريجي، يوجد أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى الدلالة 0.05 لإعادة هندسة الموارد البشرية على أداء المؤسسة المينائية سكيكدة، حيث بلغت قيمة قيمة t المحسوبة 5,970 بمستوى دلالة 0.000، ويوجد أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى الدلالة 0.05 لإعادة هندسة الهيكل التنظيمي على أداء المؤسسة المينائية سكيكدة، حيث بلغت قيمة قيمة t المحسوبة 10,675 بمستوى دلالة 0.000، إلا أن نتائج تحليل الانحدار المتعدد توضح عدم وجود أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى الدلالة 0.05 لإعادة هندسة نظم المعلومات على أداء المؤسسة المينائية سكيكدة، حيث قدرت قيمة قيمة t المحسوبة 1,327 بمستوى دلالة $0.05 < 0.186$ ، وهذا يفسر إلى عدم تكافئ القدرات التكنولوجية لنظم المعلومات مع كفاءة العنصر البشري، رغم أن المؤسسة المينائية سكيكدة تعمل على تدريب أفرادها بطريقة مستمرة حتى يتم مواكبة مختلف التغيرات في بيئة الأعمال، ولكن رغم هذه الجهود المبذولة من طرف المؤسسة، فإنه تبقى هناك فجوة بين قدرات الأفراد في التحكم في التكنولوجيا والتكنولوجيا التي تستخدمها المؤسسة المينائية سكيكدة.

✓ اختبار الفرضية الفرعية الأولى: سيتم من خلال ما يلي اختبار الفرضية الفرعية الأولى والمتمثلة في: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين واقع تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية على تحسين أداء المؤسسة المينائية سكيكدة.

التأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى، حسب نتائج الجدول التالي:

الجدول رقم 39: نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى:

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	65,335	1	65,335	3398,932	0.000
الخطأ	3,575	186	0.019		
المجموع الكلي	68,910	187			

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05.

المصدر: من إعداد الباحثة انطلاقاً من نتائج SPSS. 23.

من الجدول رقم 39، نلاحظ أن قيمة F المحسوبة تقدر بـ 3398.932، مستوى الدلالة Sig (0.000)، هو أقل من مستوى الدلالة 0.05، فإن خطية العلاقة بين المتغيرات قد تحققت، ونستدل على صلاحية نموذج الدراسة الميدانية.

سيتم اختبار الفرضية الفرعية الأولى من خلال نموذج انحدار، لاختبار علاقة التأثير بين واقع تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية في المؤسسة المينائية سكيكدة على أدائها، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 40: نتائج تحليل الانحدار الخطي للبعد الأول:

مستوى الدلالة Sig	قيمة t المحسوبة	Beta	الانحراف المعياري	B	المتغيرات المستقلة
0,000	58.300	0.974	0.014	0.798	إعادة هندسة الموارد البشرية في المؤسسة المينائية سكيكدة

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05.

* المتغير التابع أداء المؤسسة المينائية سكيكدة.

المصدر: من إعداد الباحثة انطلاقاً من نتائج SPSS .23.

الجدول رقم 41: معامل الارتباط بين مجال واقع تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية وأداء المؤسسة المينائية سكيكدة:

البيان	معامل الارتباط	معامل التحديد
القيم	0.974	0.948

المصدر: من إعداد الباحثة انطلاقاً من نتائج SPSS .23.

من خلال نتائج الجدول رقم 40، نلاحظ أنه يوجد أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى الدلالة 0.05 لبعد واقع تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية على أداء المؤسسة المينائية سكيكدة، وذلك من وجهة إدارات المؤسسة، إذ بلغت قيمة t المحسوبة 58.300 بمستوى دلالة 0.000، ومن الجدول رقم 41، نلاحظ أن معامل الارتباط قدر بـ 0.974 وهو عال جداً ويدل على علاقة ارتباط قوية جداً بين المتغيرات، أما معامل التحديد فقدر بـ 94.8% وهو عال جداً أيضاً، وهذا يدل على أن 94.8% من التغيرات التي تطرأ على أداء المؤسسة المينائية سكيكدة نفسرها للتغيرات الجذرية التي قامت بها المؤسسة لإعادة هندسة مواردها البشرية، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية وتحسين أداء المؤسسة المينائية سكيكدة أما النسبة المتبقية وهي 5.2% تعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة.

✓ اختبار الفرضية الفرعية الثانية: سيتم من خلال ما يلي اختبار الفرضية الفرعية الثانية والمتمثلة في: يوجد

أثر ذو دلالة إحصائية بين واقع تطبيق إعادة هندسة نظم المعلومات على تحسين أداء المؤسسة المينائية سكيكدة، باستخدام نموذج انحدار خطي لاختبار علاقة التأثير بين واقع تطبيق إعادة هندسة نظم

المعلومات على أداء المؤسسة المينائية سكيكدة، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 42: نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية:

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	66,283	1	66.283	4692.768	0.000
الخطأ	2,627	186	0.014		
المجموع الكلي	68,910	187			

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05.

* المتغير التابع أداء المؤسسة المينائية سكيكدة.

المصدر: من إعداد الباحثة انطلاقاً من نتائج SPSS .23.

من الجدول رقم 42، نلاحظ أن قيمة F المحسوبة تقدر بـ 4692.768، مستوى الدلالة Sig (0.000)، هو أقل من مستوى الدلالة 0.05، فإن خطية العلاقة بين المتغيرات قد تحققت، ونستدل على صلاحية نموذج الدراسة الميدانية.

الجدول رقم 43: نتائج تحليل الانحدار الخطي للبعد الأول:

المتغيرات المستقلة	B	الانحراف المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
إعادة هندسة نظم المعلومات في المؤسسة المينائية سكيكدة	0.939	0.014	0.981	68.504	0,000

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05.

* المتغير التابع أداء المؤسسة المينائية سكيكدة.

المصدر: من إعداد الباحثة انطلاقاً من نتائج SPSS .23.

الجدول رقم 44: معامل الارتباط بين مجال واقع تطبيق إعادة هندسة نظم المعلومات وأداء المؤسسة المينائية سكيكدة:

البيان	معامل الارتباط	معامل التحديد
القيم	0.981	0.962

المصدر: من إعداد الباحثة انطلاقاً من نتائج SPSS .23.

من خلال نتائج الجدول رقم 43، نلاحظ أنه يوجد أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى الدلالة 0.05 لبعد واقع تطبيق إعادة هندسة نظم المعلومات على أداء المؤسسة المينائية سكيكدة، وذلك من وجهة إدارات المؤسسة، إذ بلغت قيمة قيمة t المحسوبة 68.504 بمستوى دلالة 0.000، ومن الجدول رقم 44، نلاحظ أن معامل الارتباط قدر بـ 0.981 وهو عال جداً ويدل على علاقة ارتباط قوية جداً بين واقع تطبيق إعادة هندسة نظم المعلومات وأداء المؤسسة المينائية سكيكدة، أما معامل التحديد فقدر بـ 96.2% وهو عال جداً أيضاً، وهذا يدل على أن 96.2% من التغيرات التي تطرأ على أداء المؤسسة المينائية سكيكدة نفسرها للتغيرات الجذرية التي

قامت بها المؤسسة فيما يتعلق بتطوير نظم المعلومات، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين تطبيق إعادة هندسة نظم المعلومات وتحسين أداء المؤسسة الميائية سكيكدة، أما النسبة المتبقية وهي 05.2% تعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة.

✓ **اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:** سيتم من خلال ما يلي اختبار الفرضية الفرعية الثالثة والمتمثلة في: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين واقع تطبيق إعادة هندسة الهيكل التنظيمي على تحسين أداء المؤسسة الميائية سكيكدة، وذلك باستخدام نموذج انحدار خطي لاختبار علاقة التأثير بين واقع تطبيق إعادة هندسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة الميائية سكيكدة على أدائها، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 45: نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية:

مستوى الدلالة Sig	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.000	4089.662	65.912	1	65,912	الانحدار
		0.016	186	2,998	الخطأ
			187	68,910	المجموع الكلي

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05.

* المتغير التابع أداء المؤسسة الميائية سكيكدة.

المصدر: من إعداد الباحثة انطلاقاً من نتائج SPSS .23.

من الجدول رقم 45، نلاحظ أن قيمة F المحسوبة تقدر بـ 4089.662، مستوى الدلالة Sig (0.000)، هو أقل من مستوى الدلالة 0.05، فإن خطية العلاقة بين المتغيرات قد تحققت، ونستدل على صلاحية نموذج الدراسة الميدانية.

الجدول رقم 46: نتائج تحليل الانحدار الخطي للبعد الأول:

مستوى الدلالة Sig	قيمة t المحسوبة	Beta	الانحراف المعياري	B	المتغيرات المستقلة
0,000	63.950	0.978	0.015	0.990	إعادة هندسة نظم المعلومات في المؤسسة الميائية سكيكدة

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05.

* المتغير التابع أداء المؤسسة الميائية سكيكدة.

المصدر: من إعداد الباحثة انطلاقاً من نتائج SPSS .23.

الجدول رقم 47: معامل الارتباط بين مجال واقع تطبيق إعادة هندسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة وأداء المؤسسة الميائية سكيكدة:

معامل التحديد	معامل الارتباط	البيان
0.956	0.978	القيم

المصدر: من إعداد الباحثة انطلاقاً من نتائج SPSS .23

من خلال نتائج الجدول رقم 46، نلاحظ أنه يوجد أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى الدلالة 0.05 لبعد واقع تطبيق إعادة هندسة الهيكل التنظيمي على أداء المؤسسة المينائية سكيكدة، وذلك من وجهة إدارات المؤسسة، إذ بلغت قيمة قيمة t المحسوبة 63.950 بمستوى دلالة 0.000، ومن الجدول رقم 47، نلاحظ أن معامل الارتباط قدر بـ 0.978 وهو عال جدا ويدل على علاقة ارتباط قوية جدا بين واقع تطبيق إعادة هندسة الهيكل التنظيمي وأداء المؤسسة المينائية سكيكدة، أما معامل التحديد فقد قدر بـ 95.6% وهو عال جدا أيضا، وهذا يدل على أن 95.6% من التغيرات التي تطرأ على أداء المؤسسة المينائية سكيكدة نفسرها للتغيرات الجذرية التي قامت بها المؤسسة فيما يتعلق بتطوير هيكلها التنظيمي، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين تطبيق إعادة هندسة الهيكل التنظيمي وتحسين أداء المؤسسة المينائية سكيكدة، أما النسبة المتبقية وهي 4.04% تعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة.

✓ اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: سيتم من خلال ما يلي اختبار الفرضية المتمثلة في:

يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول واقع تطبيق إعادة الهندسة في المؤسسة المينائية سكيكدة ترجع إلى المعلومات الشخصية للباحثين.

وسنقوم بمعرفة إذا توجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول أثر تطبيق أسلوب إعادة الهندسة على تحسين أداء المؤسسة المينائية سكيكدة تعزى لمتغيرات المعلومات الشخصية، والتحقق من الفرضية الفرعية باستخدام اختبار مان- ويتني لقياس دلالة الفروق بين عينتين مستقلتين عند مستوى دلالة 0.05، واختبار كروسكل- واليس للمقارنة بين عينتين مرتبطتين وذلك عند مستوى دلالة 0.05.

- معيار الجنس: يتم استخدام الاختبار الإحصائي مان- ويتني للمقارنة بين عينتين مستقلتين لمعرفة أثر معيار الجنس على إجابات الباحثين كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 48: قيمة U لدلالة الفروق في إجابات الباحثين حول واقع تطبيق إعادة الهندسة في المؤسسة المينائية سكيكدة ترجع لمعيار الجنس:

البيان	عدد المفردات	متوسط الرتب	مجموع متوسط الرتب	مان- ويتني U	مستوى الدلالة Sig
إناث	47	163.95	7705.50	49.500	0.000
ذكور	141	71.35	10060.50		

المصدر: من إعداد الباحثة انطلاقا من نتائج SPSS. 23

من خلال الجدول رقم 48، يتضح أن متوسط الرتب للإناث هو 163.095 بمجموع رتب بلغ 7705.50، في حين كان متوسط رتب الذكور 71.35 وبلغ مجموع الرتب 10060.50، وتشير نتائج الجدول أيضا أن

قيمة الاختبار الإحصائي مان- ويتني بلغت 49.500، بمستوى دلالة 0.000، مما يؤكد أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط رتب الإناث ومتوسط رتب الذكور وهذا يعني أن توظيف الذكور بنسبة أكبر من الإناث في المؤسسة المينائية سكيكدة ساهم في تطبيق أسلوب إعادة الهندسة، فهذا الأسلوب يعتمد على العمل في فرق، والذكور لديهم قابلية أكبر للعمل كفريق، بالإضافة إلى قدرتهم على التحكم في مشاعرهم الشخصية أكثر من الإناث اللواتي أحيانا تسيطر عليهم مشاعرهم العاطفية بصورة أكبر.

- معيار العمر: سيتم استخدام الاختبار الإحصائي كروسكال- واليس للمقارنة بين مجموعة من العينات المستقلة (العمر)، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 49: حساب قيمة كاي مربع لدلالة الفروق في إجابات الباحثين حول واقع تطبيق إعادة الهندسة في المؤسسة المينائية سكيكدة ترجع لمعيار العمر:

مستوى الدلالة Sig	درجة الحرية	كاي مربع	متوسط الرتب	عدد المفردات	البيان
0.000	03	145.600	4.50	08	أقل من 25 سنة
			55.80	92	من 25 إلى 34 سنة
			139.20	80	من 35 إلى 44 سنة
			182.50	08	من 45 إلى 54 سنة

المصدر: من إعداد الباحثة انطلاقاً من نتائج SPSS .23

من خلال الجدول رقم 49، نلاحظ أن قيمة كاي مربع المحسوبة هي 145.600 بدرجة حرية 03، وهذه القيمة هي أكبر من القيمة الجدولية، ومستوى الدلالة 0.000 هو أقل من 0.05، وبذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول واقع تطبيق إعادة الهندسة في المؤسسة المينائية سكيكدة ترجع لمعيار العمر، حيث نلاحظ أن عدد أفراد المجموعة الأولى هو 08 بمتوسط رتب 4.50، أما المجموعة الثانية قدر عددهم بـ 92 بمتوسط رتب 55.80، والمجموعة الثالثة بلغ عدد أفرادها 80 بمتوسط رتب 139.20، والمجموعة الرابعة بلغ عدد أفرادها 08 أفراد فقط بمتوسط رتب 182.50، أي أن المؤسسة تحرص على توظيف أفراد لا تتجاوز أعمارهم 35 سنة، حيث أكدت نتائج الدراسة أن النسبة الأكبر من أفراد المؤسسة المينائية سكيكدة لا تتجاوز أعمارهم 35 سنة، لأن هذه الفئة العمرية تمتاز بمجموعة من الخصائص هي:

✓ فترة الذروة في نشاط الفرد تتراوح بين 25 إلى 35 سنة، حيث في هذا العمر يقدم الفرد أقصى طاقة في أداء أعماله.

✓ الأفراد في هذا العمر يكونوا قادرين على التعامل مع متطلبات العصر من استخدام للتكنولوجيا ومواكبتها واستيعاب الأنظمة المحوسبة أكثر من غيرهم من الأفراد في الفئات العمرية الأخرى.

✓ يتميز أفراد هذه الفئة بأنهم يكونوا غير متأثرين بالمؤثرات السلبية الداخلية والخارجية والتي قد يكتسبونها من خلال الأقدمية في العمل لأنهم يعتبروا جدد في المؤسسة بالإضافة إلى أنهم حديثو التخرج من الجامعات.

✓ الأفراد في هذا العمر، تكون المعرفة العلمية لديهم والتي تلقوها خلال سنوات الدراسة الجامعية حديثة، ويمكن استغلالها والتأسيس عليها حسب ما يخدم متطلبات أعمال المؤسسة المينائية سكيكدة.

✓ من خلال توظيف أفراد شباب، تستطيع المؤسسة المينائية سكيكدة بإحداث التغيرات والتطورات اللازمة التي تخدم المؤسسة، لأن الشباب لديهم مقاومة أقل للتغيير من غيرهم.

- معيار المستوى التعليمي: سيتم استخدام الاختبار الإحصائي كروسكال- واليس للمقارنة بين مجموعة من العينات المستقلة (المستوى التعليمي)، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 50: حساب قيمة كاي مربع لدلالة الفروق في إجابات الباحثين حول واقع تطبيق إعادة الهندسة في المؤسسة المينائية سكيكدة ترجع لمعيار المستوى التعليمي:

البيان	عدد المفردات	متوسط الرتب	كاي مربع	درجة الحرية	مستوى الدلالة Sig
شهادة الدراسات التطبيقية الجامعية	23	12.02	122.062	03	0.000
شهادة ليسانس	133	102.00			
مهندس (ة)	12	29.50			
دراسات عليا	20	178.50			

المصدر: من إعداد الباحثة انطلاقاً من نتائج SPSS 23.

من خلال الجدول رقم 50، نلاحظ أن قيمة كاي مربع المحسوبة هي 122.062 بدرجة حرية 03، وهذه القيمة هي أكبر من القيمة الجدولية، ومستوى الدلالة 0.000 هو أقل من 0.05، أي يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول واقع تطبيق إعادة الهندسة في المؤسسة المينائية سكيكدة ترجع لمعيار المستوى التعليمي، حيث لعبت الفئة ذو مستوى الجامعي الدور الفعال في انجاح تطبيق أسلوب إعادة الهندسة.

- الأقدمية في العمل: سيتم استخدام الاختبار الإحصائي كروسكال- واليس للمقارنة بين مجموعة من العينات المستقلة (الأقدمية في العمل)، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 51: حساب قيمة كاي مربع لدلالة الفروق في إجابات الباحثين حول واقع تطبيق إعادة الهندسة في المؤسسة المينائية سكيكدة ترجع لمعيار الأقدمية في العمل:

البيان	عدد المفردات	متوسط الرتب	كاي مربع	درجة الحرية	مستوى الدلالة Sig
أقل من 05 سنوات	60	30.50	167.997	04	0.000
من 05 - 09 سنوات	66	95.95			
من 10 - 14 سنة	40	142.45			
من 14 - 19 سنة	16	175.63			
20 سنة فأكثر	06	182.50			

المصدر: من إعداد الباحثة انطلاقاً من نتائج SPSS. 23

من خلال الجدول رقم 51، نلاحظ أن قيمة كاي مربع المحسوبة هي 167.997 بدرجة حرية 04، وهذه القيمة هي أكبر من القيمة الجدولية، ومستوى الدلالة 0.000 هو أقل من 0.05، وبذلك يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول واقع تطبيق إعادة الهندسة في المؤسسة المينائية سكيكدة ترجع لمعيار الأقدمية في العمل، فالفئة الأكبر هي فئة من 05 إلى 09 سنوات خبرة، تليها فئة أقل من 05 سنوات خبرة الأمر الذي أدى إلى التقليل من نسبة مقاومة التغيير، فأثبتت الدراسات أنه كلما كانت سنوات الخبرة كبيرة أدى ذلك إلى مقاومة أكبر للتغيير في المؤسسة، فالأفراد يتعودون على طريقة معينة في العمل مما يؤدي إلى صعوبة تغييرها، على عكس الأفراد الجدد تكون لديهم رغبة أكبر في التغيير والإبداع.

معيار الدرجة الوظيفية: سيتم استخدام الاختبار الإحصائي مان- ويتي للمقارنة بين عينتين مستقلتين (الدرجة الوظيفية)، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 52: قيمة U لدلالة الفروق في إجابات الباحثين حول واقع تطبيق إعادة الهندسة في المؤسسة المينائية سكيكدة ترجع لمعيار الدرجة الوظيفية:

البيان	عدد المفردات	متوسط الرتب	مجموع متوسط الرتب	مان- ويتي U	مستوى الدلالة Sig
إطار سامي	04	2.50	10.00	0.000	0.001
إطار	184	96.50	17756.00		

المصدر: من إعداد الباحثة انطلاقاً من نتائج SPSS. 23

من خلال الجدول رقم 52، يتضح أن متوسط الرتب الإطار السامي هو 2.50 بمجموع رتب بلغ 10.00، في حين كان متوسط رتب إطار 96.50 وبلغ مجموع الرتب 17756.00، وتشير نتائج الجدول أيضاً أن قيمة

الاختبار الإحصائي مان- ويتني كانت 0.000، بمستوى دلالة 0.001، مما يؤكد أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط رتب الإطارات السامية ومتوسط رتب الإطارات، وهذا ما يؤكد وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول واقع تطبيق إعادة الهندسة في المؤسسة المينائية سكيكدة ترجع إلى معيار الدرجة الوظيفية، وهذا يرجع إلى أن تطبيق أسلوب إعادة الهندسة يبدأ من القمة (الإدارة العليا للمؤسسة) والمتمثلة في الإطارات السامية، ثم المستويات الإدارية الأخرى، وبذلك يجب تبني هذا الأسلوب أولاً من طرف الإطارات السامية ثم باقي إطارات المؤسسة المينائية سكيكدة للتأثير على باقي أفراد المؤسسة.

المطلب الثاني: عرض النتائج ومناقشتها

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الآثار المترتبة عن تطبيق أسلوب إعادة الهندسة بمرتكزاته الثلاث والمتمثلة في إعادة هندسة الموارد البشرية، إعادة هندسة نظم المعلومات وإعادة هندسة الهيكل التنظيمي بالمؤسسة، على تحسين أدائها من خلال تطوير العمل وتحسين عملية اتخاذ القرار والوصول إلى رضا العملاء، ويتم في هذا استعراض النتائج التي تم التوصل إليها من عملية التحليل الإحصائي، ومناقشتها.

• نتائج اختبار فرضيات الدراسة

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 05% بين واقع تطبيق أسلوب إعادة الهندسة وتحسين أداء المؤسسة المينائية سكيكدة.

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 05% بين واقع تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية وتحسين أداء المؤسسة المينائية سكيكدة.

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 05% بين واقع تطبيق إعادة هندسة نظم المعلومات وتحسين أداء المؤسسة المينائية سكيكدة.

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 05% بين واقع تطبيق إعادة هندسة الهيكل التنظيمي وتحسين أداء المؤسسة المينائية سكيكدة.

✓ يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 05% في إجابات المبحوثين حول واقع تطبيق إعادة الهندسة في المؤسسة المينائية سكيكدة ترجع إلى المعلومات الشخصية.

• مناقشة النتائج

يمكن تلخيص أهم النتائج التي خلصت إليها هذه الدراسة على النحو التالي:

- أشارت نتائج الدراسة أن التغييرات التي تطرأ على أداء المؤسسة المينائية سكيكدة نفسرها لأبعاد المتغير المستقل أسلوب إعادة الهندسة وهي مجتمعة، فتطبيق كل مرتكز من المرتكزات يساهم بطريقة مباشرة في نجاح تطبيق المرتكز الآخر، لذلك على المؤسسات تطبيق أسلوب إعادة الهندسة بمرتكزاته الثلاثة معا حسب الوسط الحسابي الذي قدر بـ 4.0152 وانحراف معياري قدره 0.04375.

- نتائج الدراسة تؤكد أن المؤسسة المينائية سكيكدة تقوم بتدريب وتطوير الأفراد العاملين بها وتطبق معايير الجودة الشاملة فيما يخص تدريب وتطوير الأفراد الأمر الذي أدى إلى تحسين أدائها من خلال تطوير العمل وتحسين عملية اتخاذ القرار والعمل على رضا العملاء.

- نتائج الدراسة تؤكد أن إعادة هندسة نظم معلومات المؤسسة المينائية سكيكدة وذلك من خلال شراء أفضل الأجهزة وأكثرها تطورا واستخدام تكنولوجيا وبرامج الكترونية متطورة بالإضافة إلى تدريب الأفراد على استخدام هذه الأجهزة والتكنولوجيا وربط هذه الأجهزة بشبكة داخلية مع وجود قاعدة بيانات مشتركة بين مختلف فروع المؤسسة، أدى بدوره إلى تحسين أداء المؤسسة بتقليل الكلفة الزمنية خاصة في انجاز العمل.

- إن إعادة تصميم الهيكل التنظيمي في المؤسسة المينائية سكيكدة بالتركيز على العمليات ودمج عدة عمليات في مهمة واحدة في بناء هيكلها التنظيمي أدى إلى سهولة العمل والتنسيق بالمؤسسة.

- أكدت نتائج الدراسة أن توظيف الذكور بنسبة أكبر من الإناث في المؤسسة المينائية سكيكدة ساهم في تطبيق أسلوب إعادة الهندسة، فنسبة الإطارات من الذكور بالمؤسسة تقدر بـ 83.93%، أما نسبة الإناث فلا تتجاوز نسبة 16.07%.

- نتائج الدراسة الميدانية تؤكد فاعلية توظيف أفراد أعمارهم أقل من 34 سنة، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين لا تتجاوز أعمارهم 34 سنة في المؤسسة المينائية سكيكدة 53.2%، وهذا راجع لخصائص هذه الفئة العمرية كما تطرقنا سابقا، فهذه الفئة العمرية تكون لها استعدادات أكبر لتقبل التغيير، ويكون لها رغبة أكبر في الإبداع والابتكار وإظهار قدراتها أمام الإدارة العليا خاصة.

- نتائج الدراسة الميدانية تؤكد أهمية المستوى التعليمي للأفراد داخل المؤسسة، فكلما كان المستوى التعليمي مرتفع ساهم في فهم وتقبل الأفراد للتغييرات فهذه الفئة تتوفر لديها المعارف اللازمة التي تسمح بتطبيق التغييرات، وهذا ما انطبق على المؤسسة المينائية سكيكدة، حيث قدرت نسبة الفئة الجامعية بـ 70% من إطارات المؤسسة المينائية سكيكدة.

- نتائج الدراسة توصلت إلى أن مجموع إطارات المؤسسة المينائية سكيكدة ساهمت في تطبيق أسلوب إعادة الهندسة، فنسبة إطارات المؤسسة المينائية سكيكدة تقدر بحوالي 20 % من إجمالي حجم العمالة بالمؤسسة، وهذه النسبة تمثل الأفراد العاملين في المستويات الإدارية العليا وهي نسبة كافية تسمح بتأثير هذه الفئة (الإطارات) على باقي أفراد المؤسسة لتقبل التغيير والمساهمة في نجاح تطبيق أسلوب إعادة الهندسة.

خلاصة الفصل

تعتبر مرحلة عرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات من أهم مراحل إعداد البحث العلمي، فهذه المرحلة هي انعكاس للقسم النظري على الميدان، ففيها يتم التوصل إلى نتائج ميدانية من الواقع الملموس، فهدفت هذه الدراسة على تأكيد ضرورة تبني المؤسسات لأسلوب إعادة الهندسة لإجراء التغييرات اللازمة حتى تتمكن من تحسين مستوى أدائها ليصل إلى مستوى أداء المؤسسات الناجحة التي تتميز بقدرات تنافسية عالية ومردودية مرتفعة، وهذا ما أكدته نتائج الدراسة الميدانية في هذا الفصل التي وضحت العلاقة الطردية بتطبيق أسلوب إعادة الهندسة بمرتكزاته الثلاثة على تحسين أداء المؤسسة المينائية سكيكدة التي انتهجت منهج التغيير.

وتؤكد نتائج الدراسة الميدانية أن نجاح تطبيق منهج التغيير في المؤسسات لا يرجع فقط للإمكانيات التي توفرها المؤسسة، بل يجب أن يتقبل الأفراد ويدركوا أهمية التغيير لهم وللمؤسسة، ونتائج الدراسة توصلت إلى أن الصفات الشخصية للأفراد لها دور فعال لنجاح مبدأ التغيير، فالصفات الشخصية لأفراد المؤسسة المينائية سكيكدة كان لها الدور الفعال في نجاح تطبيق أسلوب إعادة الهندسة، أي أن المؤسسة قامت بتطبيق التغييرات اللازمة في إطار إعادة الهندسة وتوصلت إلى النتائج التي كانت ترغب في تحقيقها من خلال تطبيقه، وهي تحسين مستويات الأداء.

الخاتمة

النجاح هو الهدف الرئيسي الذي تسعى المؤسسات للوصول إليه، خاصة مع التعقيدات التي تعرفها بيئة الأعمال في ظل ثورة المعلومات التي عرفها العالم حديثا، فأصبح التطور ضرورة ملحة لمواكبة مختلف التطورات والتغيرات التي تشهدها بيئة الأعمال وتحقيق النجاح، تسارعت المؤسسات لتبني مختلف الأساليب الإدارية الحديثة بهدف النجاح ومواجهة المنافسة الشديدة، ومن أهم هذه الأساليب التي تعتمد على التطور التكنولوجي كأهم ركائزها، أسلوب إعادة الهندسة الذي ظهر بداية في الولايات المتحدة الأمريكية ثم انتشر حول العالم.

ويعد أسلوب إعادة الهندسة من المواضيع الهامة التي حظيت باهتمام كبير في بيئة الأعمال الحديثة، وبعد انتشار تطبيق هذا الأسلوب في مختلف المؤسسات حول العالم، أصبح هذا الأسلوب الإداري نموذجا ضروريا للتغيير والمساهمة في مواجهة التحديات، بهدف تحسين عملية اتخاذ القرار في المؤسسة، وتطوير العمل، وتحقيق الميزة التنافسية من خلال الجودة والتكاليف والوقت والمرونة، وأيضا العمل على رضا العملاء، حيث أصبح هذا الأسلوب من أهم الأساليب المتبعة لتحسين الأداء، فهو يعتبر من أهم مداخل التحسين الجذري، فهو يجمع بين المهام الفرعية المتكاملة في مهمة واحدة وذلك من خلال تطوير الهيكل التنظيمي واستخدام نظم المعلومات، خاصة وأن المعلومات اليوم أصبحت هي المحرك الرئيسي في بيئة الأعمال، ويبقى جوهر نجاح أسلوب إعادة الهندسة في تبني هذا الأسلوب من طرف أفراد المؤسسة، بدءا بالإدارة العليا مرورا إلى كل الأفراد الآخرين العاملين بها.

فمن خلال هذه الدراسة حاولنا تقديم أهم الركائز التي يقوم عليها أسلوب إعادة الهندسة ومدى تأثيرها في تحسين أداء المؤسسة مما يؤدي إلى نجاحها، وهذه الركائز تتمثل في: إعادة هندسة الموارد البشرية باعتبار المورد البشري هو أهم مورد للمؤسسة، فلا يمكن نجاح تطبيق أسلوب إعادة الهندسة بمعزل عن أفرادها، والركيزة الثانية هي إعادة هندسة نظم المعلومات، لأن ظهور أسلوب إعادة الهندسة ارتبط أساسا بالتطور التكنولوجي، أما الركيزة الثالثة هي إعادة هندسة الهيكل التنظيمي، فهذا الأخير هو الذي يحدد المستويات الإدارية والمهام والعمليات في المؤسسة، وبذلك يجب تطويره بما يساهم في نجاح هذه العملية، واخترتنا المؤسسة المينائية سكيكدة للدراسة الميدانية كنموذج للمؤسسات الجزائرية، خاصة وأن العديد من المؤسسات الجزائرية توجهت للإدارة بالعمليات لتكييف أنظمتها الإدارية وتحسينها، وهذا بالأخذ بعين الاعتبار مختلف الأنشطة من أجل تحسين الأداء.

فمن خلال دراستنا النظرية والميدانية لهذا الموضوع، توصلنا لمجموعة من النتائج النظرية والميدانية نوجزها فيما يلي:

• النتائج

- 1- أسلوب إعادة الهندسة هو أسلوب إداري يقدم الكثير من الوعود للمؤسسات، فهو يركز على تحسين أداء المؤسسات بطريقة كبيرة.
- 2- يعتبر أسلوب إعادة الهندسة من أهم مداخل الإدارة بالعمليات التي تهدف إلى تحسين أداء المؤسسة.
- 3- تعددت مناهج تطبيق أسلوب إعادة الهندسة، ومعظم الدراسات أكدت على عدم وجود منهج محدد لتطبيق هذا الأسلوب بل يمكن لكل مؤسسة تطبيق أسلوب إعادة الهندسة حسب إمكانياتها البشرية والمادية والتكنولوجية المتوفرة.
- 4- يمكن للمؤسسة أن تطبق أسلوب إعادة الهندسة على المؤسسة ككل أو على عملية محددة فيها.
- 5- تلعب تكنولوجيا المعلومات دورا فعالا في إعادة تصميم عمليات المؤسسة وفي نجاح تطبيق أسلوب إعادة الهندسة.
- 6- كل من إعادة هندسة الموارد البشرية، إعادة هندسة نظم المعلومات وإعادة هندسة الهيكل التنظيمي تمثل الركائز الرئيسية لتطبيق أسلوب إعادة الهندسة في المؤسسة.
- 7- زيادة الاهتمام بتبني منهج التغيير، خاصة منهج التغيير الجذري من طرف المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، بهدف مواجهة المنافسة والتغيرات المتواصلة في بيئة الأعمال.
- 8- نجاح تطبيق أسلوب إعادة الهندسة يكمن في قناعة الإدارة العليا بضرورة التغيير الجذري ثم نقل هذه القناعة إلى المستويات الإدارية الأخرى.
- 9- لا يعتمد نجاح تطبيق أسلوب إعادة الهندسة على العوامل المادية والتكنولوجية فقط، بل تلعب الصفات الشخصية لأفراد المؤسسة كالسن، والمستوى التعليمي، وسنوات الخبرة الدور الفعال في نجاحه، خاصة وأن منهج إعادة الهندسة يتطلب قبول ومشاركة الأفراد في التغيير الجذري بالإضافة إلى استخدامهم العالي لتكنولوجيا المعلومات المتطورة، لتطوير العمل.
- 10- أسلوب إعادة الهندسة يركز على إعادة هندسة نظم المعلومات الأمر الذي يؤدي إلى تحويل مركزية القرارات إلى شبكات القرارات ليصبح كل فرد مشارك ومسئول عن اتخاذ القرار بالمؤسسة.

11- أسلوب إعادة الهندسة يركز على إعادة هندسة الهيكل التنظيمي في المؤسسة بما يسمح الاستفادة من المركزية واللامركزية في نفس الوقت.

12- أسلوب إعادة الهندسة من أهم الأساليب الإدارية التي تركز على رضا العملاء الداخليين والخارجيين، مما يسمح بزيادة الاهتمام بمستوى توقعات العميل، والاستجابة لهذه التوقعات.

13- أصبح التغيير ضرورة مفروضة على المؤسسات الجزائرية في ظل التغيرات التي تعرفها بيئة الأعمال وفي ظل السوق المفتوح.

14- توجهت المؤسسة المينائية سكيكدة نحو منهج التغيير لتواكب مختلف التطورات من خلال تطبيق أسلوب إعادة الهندسة.

15- تطبيق المؤسسة المينائية سكيكدة أسلوب إعادة الهندسة من خلال مرتكزاته الثلاث وهي كل من إعادة هندسة الموارد البشرية وإعادة هندسة نظم المعلومات وإعادة هندسة الهيكل التنظيمي حيث أكدت نتائج الدراسة أن الوسط الحسابي قدر بـ 8585.3 وانحراف معياري 0.04427.

16- تطبيق أسلوب إعادة الهندسة من خلال مرتكزاته الثلاث، أدى إلى تحسين أداء المؤسسة المينائية سكيكدة، فتطبيق هذا الأسلوب أدى إلى تطوير العمل في المؤسسة بالإضافة إلى تحسين عملية اتخاذ القرار، بالإضافة إلى ذلك فإن تطبيق هذا الأسلوب الذي يركز على العملاء، نجح في كسب رضا عملاء المؤسسة المينائية سكيكدة.

17- رغم أننا نشهد عصر المعلومات والتطور التكنولوجي الهائل، إلا أنه ما زال الفرد الجزائري يعاني نقص التحكم في هذه التكنولوجيا وهذا ما أكدته نتائج الدراسة الميدانية، حيث معادلة الانحدار المتعدد أكدت عدم وجود أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى الدلالة 0.05 لإعادة هندسة نظم المعلومات على أداء المؤسسة المينائية سكيكدة، حيث قدرت قيمة قيمة t المحسوبة 1,327 بمستوى دلالة $0.05 < 0.186$ ، وهذا يدل على أنه رغم الجهود التي بذلتها المؤسسة المينائية سكيكدة في هذا المجال من خلال شراء أحدث الأجهزة والبرامج الالكترونية، إلا أن تفاعل الأفراد مع هذه التكنولوجيا كان ضعيفا.

• الاقتراحات

من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية لهذه الدراسة، وبهدف التركيز على تطبيق المرتكزات الرئيسية لأسلوب إعادة الهندسة من أجل تحسين أداء المؤسسة، يمكن أن نقدم جملة من التوصيات على ضوء هذه الدراسة والمثلة فيما يلي:

1- على المؤسسات الجزائرية التوجه للإدارة بالعمليات التي تعتبر نمط إداري شامل، يعتمد على الإدارة العرضية الموجهة نحو العمل، والتي يمكن تطبيقها في جميع أنواع المؤسسات وفي كل مستوياتها.

2- نقترح على المؤسسات الجزائرية التركيز على الأداء كونه هو الدالة التي تعكس حقيقة نجاحها، من خلال استخدام أحدث الأساليب لأداء الأعمال.

3- في ظل التغيرات التي تشهدها بيئة الأعمال، على المؤسسات الجزائرية أن تنتهج منهج التغيير لمواجهة هذه التغيرات والاستمرار بتبني الأساليب الإدارية التي تحقق لها النجاح وعلى رأسها أسلوب إعادة الهندسة.

4- على المدراء في المؤسسات الجزائرية إدراك أهمية التغيير من خلال تطبيق أسلوب إعادة الهندسة لتحسين أدائها، مما يسمح لها بمواجهة منافسيها.

5- من المهم جدا إعادة النظر في الطرق المتبعة لتدريب الأفراد في المؤسسات الجزائرية، واستخدام طرق حديثة تحقق الهدف من التدريب.

6- في عصر التكنولوجيا، على المؤسسات الجزائرية استخدام تكنولوجيا متطورة للوصول إلى مستويات أداء عالية، ومواكبة هذه التكنولوجيا.

7- على الإدارة في المؤسسات الجزائرية تقدير الثروة الحقيقية للمؤسسة والمتمثلة في الأفراد العاملين بها، والاستثمار في هذه الثروة بطريقة ناجحة لتحقيق النجاح الذي تصبوا إليه.

8- نقترح على المؤسسات الجزائرية إعادة هندسة نظم المعلومات لديها، لإنتاج معلومات تخدم عملية اتخاذ القرار في المؤسسة.

9- نقترح على المؤسسات الجزائرية الجمع بين المركزية واللامركزية، حتى تتمكن من الجمع بين مميزات المركزية اللامركزية في عملياتها، خاصة بمساعدة تكنولوجيا المعلومات، التي تمكن الإدارات من العمل بصورة مستقلة،

وفي نفس الوقت تمكن المؤسسة من الاستفادة من مزايا المركزية عن طريق ربط جميع الإدارات بشبكة اتصالات واحدة.

10- نقترح على المؤسسات الجزائرية إعادة هندسة هيكلها التنظيمي لتقليص المستويات الإدارية فيها، بالإضافة إلى التدفق السريع للمعلومات بين المستويات الإدارية لضمان السير الحسن للعمل.

11- أصبح العمل اليوم يمثل محور العملية الإنتاجية، لذلك نوصي المؤسسات الجزائرية بالتركيز على مخرجات عملياتها التي يجب أن تلبى احتياجات العمل لتحقيق رضاه.

• آفاق البحث والدراسات المستقبلية

لقد ركزت هذه الدراسة على دراسة أسلوب إعادة الهندسة والتركيز على الآثار المترتبة عن تطبيقه في تحسين أداء المؤسسة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أهمها ضرورة توجه المؤسسات الجزائرية نحو تطبيق مختلف أساليب التغيير والتطوير لتواكب مختلف التغيرات التي تعرفها بيئة الأعمال، لذلك فإن هذه الدراسة تعتبر مقدمة لدراسات جديدة.

ومن خلال تطرقنا لهذه الدراسة والتعمق في الجوانب المرتبطة بها، يمكن استشارة مجموعة من المواضيع ذات الصلة وتدرج ضمن موضوع الدراسة الحالية والتي نراها كمواضيع تستحق الدراسة، نذكر منها ما يلي:

- دراسة أسلوب إعادة الهندسة بين الإطار النظري وواقع تطبيقه في المؤسسات الجزائرية.

- مساهمة أسلوب إعادة الهندسة في تحسين تنافسية المؤسسة.

- العلاقة بين أسلوب إعادة الهندسة والمنظمة المتعلمة.

قائمة المراجع

• المراجع باللغة العربية

✓ الكتب

- 1- إبراهيم سلطان، نظم المعلومات الادارية (مدخل النظم)، الدار الجامعية، الاسكندرية - مصر، 2005.
- 2- أحمد بن صالح عبد الحفيظ، الهندرة (كيف تطبق منهج الهندرة خطوة بخطوة)، الطبعة الأولى، دار وائل، عمان- الأردن، 2003.
- 3- أحمد ماهر، الإدارة (المبادئ والمهارات)، الطبعة الثالثة، الدار الجامعية، الاسكندرية- مصر، 2008.
- 4- بشار يزيد الوليد، نظم المعلومات الادارية، دار الراية، الطبعة الأولى، عمان - الأردن، 2009.
- 5- بلال خلف السكارنة، دراسات إدارية معاصرة، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان- الأردن، 2009.
- 6- بلال خلف سكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، الطبعة الثانية، دار المسيرة، عمان- الأردن، 2013.
- 7- جيمس إيفان وجيمس دين، تعريب سرور علي ابراهيم سرور، الجودة الشاملة (الإدارة والتنظيم والاستراتيجية)، دار المريخ، الرياض - المملكة العربية السعودية، 2009.
- 8- حسن ابراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، بيروت- لبنان، 2002.
- 9- حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، الطبعة الأولى، دار الحامد، عمان- الأردن، 2006.
- 10- خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، الطبعة الخامسة، دار المسيرة، عمان- الأردن، 2014.
- 10- ربحي مصطفى عليان، إدارة التغيير، دار صفاء، عمان- الأردن، 2014.
- 11- زاهر عبد الرحيم عاطف، الهيكل التنظيمي للمنظمة (الهندرة)، دار الراية، عمان- الأردن، 2010.
- 12- زيد منير عبوي، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، دار الشروق، عمان- الأردن، 2006.
- 13- زيد منير عبوي، إدارة التغيير والتطوير، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة، عمان- الأردن، 2006.
- 14- زيد منير عبوي، الإدارة واتجاهاتها المعاصرة (وظائف المدير)، الطبعة الأولى، دار دجلة، عمان - الأردن، 2007.

- 15- سلامة عبد العظيم حسين، ثورة إعادة الهندسة (مدخل جديد لمنظومة التعليم)، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية- مصر، 2007.
- 16- سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، الاسكندرية- مصر، 2002.
- 17- سيد محمد جاد الرب، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الفكر العربي، القاهرة- مصر، 2009.
- 18- سيد الهواري، الإدارة (الأصول والأسس العلمية للقرن الـ 21)، الطبعة الثانية عشر، مكتبة الجامعة، الشارقة- الإمارات العربية، 2000.
- 19- صالح علي عودة الهلالات، إدارة التميز (الممارسة الحديثة في إدارة منظمات الأعمال)، الطبعة الأولى، دار وائل، عمان- الأردن، 2014.
- 20- طارق طه، إدارة الأعمال (منهج حديث معاصر)، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية- مصر، 2006.
- 21- عادل حرحوش المفرجي وأحمد علي صالح، رأس المال الفكري (طرق قياسه وأساليبه المحافظة عليه)، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة- مصر، 2007.
- 22- عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز (الطريق إلى منظمة المستقبل)، الطبعة الثانية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة- مصر، 2006.
- 23- عامر ابراهيم قنديلجي وآخرون، نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الثانية، دار المسيرة، عمان- الأردن، 2007.
- 24- عامر إبراهيم قنديلجي وعلاء الدين عبد القادر الجنابي، نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، الطبعة الثامنة، دار المسيرة، عمان- الأردن، 2016.
- 25- عبد الباري درة وآخرون، الإدارة الحديثة (المفاهيم والعمليات)، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان- الأردن، 2002.
- 26- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، بطاقة الأداء المتوازن (المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي)، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية، مصر، 2009.
- 27- عبد الستار العلي، وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة، الطبعة الثانية، عمان - الأردن، 2009.
- 28- علي شريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية- مصر، 2003.

- 29-علي عبد الهادي مسلم وأيمن علي عمر، علم تحليل وتصميم منظمات الأعمال (مدخلي إعادة الهيكلة وإعادة الهندسة)، الدار الجامعية، الاسكندرية- مصر، 2007.
- 30-عماد الدين أحمد المصباح، رأس المال البشري في سورية (قياس عائد الاستثمار في رأس المال البشري)، جمعية العلوم الاقتصادية، سوريا، 2005.
- 31-فرانسواز جيرو وآخرون ترجمة وردية واشد، المراقبة الإدارية وقيادة الأداء، الطبعة الأولى، الجزائرية للكتاب، الجزائر، 2006.
- 32- فريد فهمي ريادة، إدارة الأعمال (الأصول والمبادئ)، الطبعة الثالثة، دار المكتبة الوطنية، عمان- الأردن، 2004.
- 33- فريد النجار، إعادة هندسة العمليات وهيكلية الشركات - للتعامل مع العولمة والحروب التجارية الجديدة، دار طيبة، القاهرة- مصر، 2005.
- 34-فؤاد الشيخ سالم وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة السادسة، مركز الكتب الأردني، الأردن، 1998.
- 35-كريس أشتون، تقييم الأداء الإستراتيجي، ترجمة علا أحمد إصلاح، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة- مصر، 2001.
- 36- مايكل هامر وجيمس شامبي، ترجمة شمس الدين عثمان، إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات "الهندرة"، دار شعاع، القاهرة- مصر، 1995.
- 37- مجيد الكرخي، مؤشرات الأداء الرئيسية، الطبعة الأولى، دار المناهج، عمان- الأردن، 2015.
- 38- محمد سرور الحريري، إدارة العمليات الإدارية الحديثة المتقدمة، الدار المنهجية، عمان- الأردن، 2016.
- 39- محمد نور برهان، إبراهيم رحو: نظم المعلومات المحسوبة، دار المناهج، عمان، الأردن، 2003.
- 40- محمد الصيرفي، التطوير التنظيمي، الطبعة الثانية، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية- مصر، 2007.
- 41- محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، عمان- الأردن، 2002.
- 42- مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الاسكندرية- مصر، 2005.
- 43- مصطفى مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة- مصر، 1994.

- 45- مزهر شعبان العاني، نظم المعلومات الادارية (منظور تكنولوجي)، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان - الأردن، 2009.
- 46- موسى اللوزي، التنظيم الإداري (الأساليب والاستشارات)، الطبعة الأولى، دار زمزم، عمان- الأردن، 2010.
- 47- موسى اللوزي، التطوير التنظيمي (أساسيات ومفاهيم حديثة)، الطبعة الخامسة، دار وائل، عمان- الأردن، 2012.
- 48- مؤيد عبد الحسين ويوسف حجيم الطائي، إدارة الجودة الشاملة، مؤسسة الوراق، عمان- الأردن، 2004.
- 49- نور الدين حاروش وآخرون، علم الإدارة (من المدرسة التقليدية إلى الهندرة)، دار الأيام، عمان- الأردن، 2015.
- 50- نور الدين شنوفي، أنظمة وآلية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم، الجزائر، 2011.
- 51- هالة عبد المنعم أحمد سليمان، إدارة التغيير التربوي وإعادة هندسة المدرسة الثانوية العامة، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة - مصر، 2007.
- 52- هيثم حمود الشبلي ومروان محمد النسور، إدارة المنشآت المعاصرة، الطبعة الأولى، دار صفاء، عمان- الأردن، 2009.

✓ الرسائل الجامعية

- 1- أحمد الصغير ريغة، تقييم أداء المؤسسة الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية)، مذكرة ماجستير، جامعة قسنطينة 02- الجزائر، 2013-2014.
- 2- أحلام محيي، تقييم المؤسسة من وجهة نظر البنك (دراسة حالة شركة الأشغال العامة والطرق)، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة- الجزائر، 2006-2007.
- 3- إسماعيل مناصرية، دور نظم المعلومات الإدارية في الرفع من فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية (دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم)، مذكرة ماجستير، جامعة محمد بوضياف بمسيلة- الجزائر، 2003-2004.
- 4- الياس بوجعادة، تفعيل الموارد البشرية وأثره في تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة (دراسة حالة المؤسسة المينائية لسكيكدة)، مذكرة ماجستير، جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة- الجزائر، 2006-2007.

- 5- أمنة بن قارة، أهمية نظام معلومات الموارد البشرية في الإدارة الإستراتيجية، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2008-2009.
- 6- بن لخضر محمد العربي، دور لوحة القيادة في تحسين القرارات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان - الجزائر، 2014-2015.
- 7- حازم عبد العزيز دادو النتشة، انعكاسات إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) على جوانب نجاح المؤسسي في بلدية الخليل، مذكرة ماجستير، جامعة الخليل - فلسطين، 2009.
- 8- حبيبة حناش، دور نظم المعلومات في المؤسسات الاقتصادية (دراسة حالة مركب تكرير البترول - سوناطراك - سكيكدة)، مذكرة ماجستير، جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة، 2009-2010.
- 9- حسين بن سعيد الزهراني، دور الهندرة في تبسيط الإجراءات في المؤسسة العامة للصناعات الحربية بالخرج، مذكرة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض - السعودية، 2013.
- 10- راضية بحدود، تحليل وتطور التنظيم والهياكل التنظيمية (دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن)، مذكرة ماجستير، جامعة محمد بوقرة بومرداس - الجزائر، 2007-2008.
- 11- ستار مجبل طالع العلياوي، متطلبات إعادة هندسة العمليات الصناعية وإمكانية تطبيقها في شركة الصمود العامة للصناعات الفولاذية في بغداد، مذكرة ماجستير، الأكاديمية العربية في الدنمارك، بغداد - العراق، 2013.
- 12- السعيد بلوم، أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية (دراسة ميدانية بمؤسسة المحركات والجرارات بالسوناكوم)، مذكرة ماجستير، جامعة قسنطينة - الجزائر، 2007-2008.
- 13- شادي يحيى ريجان، معوقات تطبيق هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في المدارس الحكومية بمحافظات غزة وسبل الحد منها، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة - فلسطين، 2014.
- 14- صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (دراسة حالة بعض المؤسسات)، مذكرة ماجستير، جامعة فرحات عباس بسطيف - الجزائر، 2011-2012.
- 15- عادل بوجمان، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل - بسكرة)، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر - بسكرة - الجزائر، 2014-2015.
- 16- عبد الحليم مزغيش، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر - الجزائر، 2011-2012.

- 17- عبد الرحمن العايب، التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل التحديات التنموية المستدامة، أطروحة دكتوراه، جامعة فرحات عباس بسطيف- الجزائر، 2010-2011.
- 18- عبد الوهاب محمد جبين، تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف، أطروحة دكتوراه، جامعة سانت كليمنتس العالمية- سوريا، 2009.
- 19- علي خلف سلمان الركابي، إدارة الجودة الشاملة والتحسين المستمر في تخفيض كلف الفشل، أطروحة دكتوراه، جامعة بغداد- العراق، 2011.
- 20- عمارة العبيدي، محاولة قياس أداء المورد البشري في ظل مقارنة إدارة الجودة الشاملة (دراسة حالة مؤسسة روائح الورد)، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر 3، 2014-2015.
- 21- عمر اسعون، إعادة هندسة عمليات تطوير إدارة الموارد البشرية في الإدارة الجزائرية، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2012-2013.
- 22- عمر تيمجغدين، دور استراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية (دراسة حالة مؤسسة كوندور- برج بوعرييج)، مذكرة ماجستير، جامعة محمد خيضر- بسكرة- الجزائر، 2012-2013.
- 23- فضيل دليو، أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية (دراسة ميدانية بمؤسسة سوناريك فرجيو)، مذكرة ماجستير، جامعة الإخوة منتوري بقسنطينة-الجزائر، 2005-2006.
- 24- ماجد حسن هنية، العوامل المؤثرة على إنتاجية العاملين في القطاع الصناعي (دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات الخشبية في قطاع غزة)، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية- غزة- فلسطين، 2005.
- 25- مازن الشوبكي، العلاقة بين نظم دعم القرار وإعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، مذكرة ماجستير، جامعة الأزهر بغزة- فلسطين، 2010.
- 26- محمد سليمان، الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة (دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة)، مذكرة ماجستير، جامعة المسيلة- الجزائر، 2006-2007.
- 27- مراد مرمي، أهمية نظم المعلومات الإدارية كأداة للتحليل البيئي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية (دراسة حالة مؤسسة CHIALI Profiplast بسطيف، مذكرة ماجستير، جامعة فرحات عباس - سطيف- الجزائر، 2009-2010.

- 28- مرام اسماعيل الأغا، دراسة تطبيقية لإعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في المصارف في قطاع غزة، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية ، غزة- فلسطين-، 2006.
- 29- مريم شكري محمود نديم، تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (دراسة اختباريه في شركة طيران الملكية الأردنية)، مذكرة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط -الأردن، 2012-2013.
- 30- مومن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، جامعة فرحات عباس- سطيف، الجزائر، 2011- 2012.

✓ الملتقيات العلمية

- 1- بلقاسم زايري ووهيبة مقدم، الحاجة إلى تصميم لوحة قيادة من أجل دمج المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال و قياس الأداء تجاهها، الملتقى العلمي الدولي حول سلوك المؤسسة الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية يومي 20 و 21 نوفمبر 2012، جامعة قاصدي مرباح ورقلة- الجزائر.
- 2- رضا ابراهيم صالح، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية بعنوان: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، الرياض- المملكة العربية السعودية، 2009.
- 3- سليمان بلعور وعبد اللطيف مصيطفي، إعادة الهندسة مدخلا للأداء المتميز، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات يومي 08- 09 مارس 2005، جامعة ورقلة- الجزائر.
- 4- عبد الرحمن مغاري، إعادة الهيكلة الإدارية وتحقيق التنمية الإدارية، الملتقى العربي الثاني بعنوان: الإصلاح المالي والإداري وتبسيط الإجراءات في المعاملات المالية والنقدية من 18 إلى غاية 21 ماي 2014، جامعة الدول العربية، اسطنبول- تركيا.
- 5- عبد الله بلوناس وسمية تية، رأس المال الفكري مدخل معاصر لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، مؤتمر دولي حول رأس المال الفكري العربي نحو رؤية إستراتيجية جديدة للاستثمار والتطوير، الجزء الأول، معهد الإدارة العامة، مسقط- سلطنة عمان، 2014.
- 6- عياش قويدر، مدخل إدارة الجودة الشاملة كمحدد للأداء المتميز في المنظمات، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات يومي 08 و 09 مارس 2005، جامعة ورقلة- الجزائر
- 7- عياش قويدر، إدارة الجودة الشاملة كأداة لتحقيق تنافسية ال م ص و، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل ال م ص و في الدول العربية، يومي 17 و 18 أفريل 2006 ، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف- الجزائر.

8- فرحات غول، دور إعادة الهندسة كأسلوب للتغيير التنظيمي في ظل الأوضاع البيئية الراهنة، الملتقى العلمي الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، ماي 2011، جامعة الجزائر 03.

9- محمد عبد العزيز بن كاملة، إشكالية ترقية آليات الجودة لتنفيذ المنافسة والأداء، الملتقى العلمي الوطني حول إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة، جامعة سعيدة- الجزائر، 2010.

10- هاني عبد الرحمان العمري، منهجية تطبيق بطاقة القياس المتوازن في المؤسسات السعودية، المؤتمر الدولي نحو التنمية الإدارية "نحو أداء متميز في القطاع الحكومي" أيام 01-04 نوفمبر 2009، الرياض- المملكة العربية السعودية.

✓ المجالات العلمية

1- أحلام خان، إعادة هندسة العمليات كمدخل لتميز إدارة الموارد البشرية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 12، 2012، جامعة محمد خيضر بسكرة- الجزائر.

2- بوحنيفة قوي، إعادة هندسة الأداء الجامعي (مقاربة معاصرة)، مجلة الباحث، العدد 05، جامعة ورقلة- الجزائر، 2007.

3- سالم صلال الحسنوي، الآفاق المستقبلية لهندسة المنظمات ومدى تطبيقها في العراق، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 07 العدد 04، جامعة القادسية- العراق، 2006.

4- سحر طلال ابراهيم، تقويم أداء الوحدات الاقتصادية باستعمال بطاقة الاداء المتوازن، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 35 - بغداد- العراق، 2013.

5- سحر قدوري، إعادة هندسة الثقافة التنظيمية للمؤسسات الجامعية: الجامعة المستنصرية نموذجاً، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 93، الجامعة المستنصرية- العراق، 2012.

6- الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 07 / 2009-2010، الجزائر.

7- عبد الملوك مزهود، الأداء بين الكفاءة والفعالية (مفهوم وتقييم)، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة- الجزائر، العدد الأول، نوفمبر 2001.

8- الطيب داودي ومراد محبوب، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الثاني عشر، جامعة محمد خيضر بسكرة- الجزائر، 2007.

- 9- ماجد محمد الفرا ونبيل اللوح، تطور الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية في قطاع غزة وأثره على الكفاءة الإدارية، مجلة الجامعة الإسلامية بغزة، المجلد الخامس عشر، العدد الثاني، 2007.
- 10- مايكل هامر وجيمس شامبي، الهندسة الإدارية (بيان عن ثورة في عالم الأعمال)، مجلة خلاصات كتب المدير ورجال الأعمال إصدار الشركة العربية للإعلام الآلي، العدد العشرون، القاهرة - مصر، 1993.
- 11- نور الدين مزياي وصالح بلاسكة، أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في القيادة الاستراتيجية، مجلة الباحث الاقتصادي، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة- الجزائر، العدد 02، ماي 2014.

المراجع باللغة الأجنبية

✓ Livres

- 1- DEREK Torrington and Others , Human Resource Management, Sixth ed, Prentice Hall, Great Britain, 2005.
- 2- Eugene MCKENNA and Nic BEECH, Human resource Management, 03rd edition, Pearson education limited, UK, 2014.
- 3- Etienne Jasmin, Gestion par processus et optimisation des processus, centre d'expertise des grands organismes, 2013.
- 4- Frédéric LEROY, Les stratégies de l'entreprise, 04^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2012.
- 5- Jean Emmanuel Combes et Marie Christine Labrousse, audit financier et contrôle de gestion, Union édition, France, 1997.
- 6- Jean- François DAIGNE, Ré-ingénierie et reprise d'entreprise, Economica, Paris- France. 7- Jean-François PILLOU et Pascal CAILLEREZ , Tout sur les systèmes d'information, 3^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2016.
- 8- Michel CATTAN et Al, Maitriser les processus de l'entreprise, 6ème édition, Editions d'organisation, Paris,2008.
- 9- Michael Hammer And Jemes Champy, Reengineering The Corporation, Harper Business Essentials, New York- USA, 1993.
- 10- Michel INVERNIZZI, Lexique - Définitions Normalisées (ISO 9000), AFNOR, Paris, 2005.
- 11- Michel Le Seac'h, LE REENGINEERING, 2^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2003.
- 12- Mighael BALLE, Reengineering des processus(Guide pratique), DUNOD, Paris.
- 13- Remy BUCHELER, Introduction à l'entreprise (théorie et exercice), édition Loisirs et Pédagogie, Suisse,2013.
- 14- STEVEN Alter, Information Systems, prentice Hall, USA, 2002.
- 15- Yvon MOUGIN, la cartographie des processus, 2^{ème} édition, édition d'organisation, Paris, 2004.

✓ Les articles

- 1- Marie Christine ROY et autre, La Réingénierie Des Processus D'affaires : Etude Comparative De La Théorie Et De La Pratique, DUNOD, Vol 07, N° 04, Paris, 1995.
- 2- Mohsen Attaran, Exploring the Relationship Between Information Technology and Business Process Reengineering, Information and Management, California- USA, Volume 41, Issue 5, May 2004.
- 3- Rachid ZAMMAR, cours d'entrepreneuriat, Université Mohamed V- Agdal, Rabat- Maroc, 2011- 2012.

✓ Les Conférences

- 1- Karl BIRKHOLZER, Le rôle des entreprises sociales dans le développement économique local, la 2^{ème} internationale EMES sur l'entreprise, l'Université technique de Berlin, Berlin- Germanie, mai 2009.
- 2- Sonia Ayachi et Slah Ghannouchi, Application du BPR pour améliorer les activités d'un service des urgences, 3^{ème} Conférence internationale: Sciences of Electronic, Technologies of Information and Telecommunications, Mars 27-31, 2005 – TUNISIE.

✓ Thèses

- 1- Reynald MORISAU, Réingénierie des processus et des systèmes d'information, mémoire magistère, université du valenciennois et du Hainaut Cambrésis, 2001-2003.

✓ مواقع الانترنت

- 1- إيفن فونتين أورتيز وآخرون، إدارة الأداء والعقود، وحدة التفتيش المشتركة بالأمم المتحدة، جنيف - سويسرا، 2004، ص 04، نقلا من الموقع:
https://www.unjiu.org/ar/reports-notes/JIU_REP_2004_8_Arabic.pdf
- 2- محمد صلاح، كاينز، الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، نقلا عن الموقع الإلكتروني:
www.vb.naqaae.eg بتاريخ 2016/10/19.
- 3- محمد عبد اللطيف بوضلاح وبن ناصر بوجرفة، نحو تفعيل دور إدارة التغيير بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، ص 136، نقلا عن: www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/276/3/4/7442 بتاريخ 2016/02/15.
- 4- خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، سر الإدارة اليابانية، الشركة العربية للإعلام العلمي شعاع، القاهرة، العدد الثامن، أبريل 1996، نقلا عن www.edara.com بتاريخ 2016/04/25.
- 5- منصور عبدالله الميمان، إعادة الهيكلة الإدارية ودورها في تحسين الأداء، صحيفة المدينة، نقلا من:
www.al-madina.com/node بتاريخ 2016/10/20.

6- Christian hohmann, Kaizen amélioration continue, sur :

<http://christian.hohmann.free.fr/index.php/lean-entreprise/lean-management/289-kaizen-amelioration-continue>, Consulté Le : 23/12/2016

7- J.AKOKA, Processus et système d'information, 2006, P 17, sur

: [www.dphu.org/uploads/attachements/books/books.pdf/reconfiguration des processus](http://www.dphu.org/uploads/attachements/books/books.pdf/reconfiguration%20des%20processus)

8- Stéphane Jacquet, Management de la performance : des concepts aux outils, P 02, sur :

<http://www.creg.ac>, Consulté Le : 16/09/2015.

الملاحق

استبيان

استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه تخصص تفسير المؤسسة، يسرني أن أقدم لكم هذا الاستبيان والذي يخص الدراسة التي أقوم بإعدادها والموسومة بـ:

انعكاسات إعادة الهندسة على نجاح المؤسسة

- دراسة حالة المؤسسة المينائية سكيكدة E.P.S -

ظهر أسلوب إعادة الهندسة في بداية التسعينيات، نشأ عن جذور علوم الإدارة والكمبيوتر، وهو عبارة عن إعادة تصميم العمليات بشكل جذري، والكثير من المؤسسات في السنوات الأخيرة تبنت تطبيق أسلوب إعادة الهندسة نتيجة لما يحققه من طفرات في الأداء، فهذا الأسلوب يتضمن مجموعة من الآليات لتحسين عمل المؤسسة وتحسين قدرات المديرين والأفراد في المؤسسة لمواجهة مختلف التحديات من منافسين وتغيرات في بيئة الأعمال الغير مستقرة، ويرتكز تطبيق أسلوب إعادة الهندسة في المؤسسة على كل من إعادة هندسة الموارد البشرية وإعادة هندسة نظم المعلومات وإعادة هندسة الهيكل التنظيمي.

ونأمل منكم التكرم بتعبئة الاستبيان بعناية ودقة، واختيار الإجابة التي تراها مناسبة، علماً بأن الإجابات ستحاط بالسرية التامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، كما أنه في هذا الاستبيان لا توجد إجابة صحيحة أو خاطئة، ولكن الإجابة الصحيحة هي التي تعبر عن وجهة نظرك بصراحة وموضوعية، وهو ما نطمح إليه لنجاح هذه الدراسة.

شكراً

المحور الأول: المعلومات الشخصية:

1- الجنس:

	ذكر
	أنثى

2- العمر:

	أقل من 25 سنة
	25 - 34 سنة
	35 - 44 سنة
	45 - 54 سنة
	55 سنة فأكثر

3- المستوى العلمي:

	ثانوي
	تقني سامي
	جامعي
	دراسات عليا

4- الأقدمية في العمل:

	أقل من 05 سنوات
	من 05 - 09 سنوات
	من 10 - 14 سنة
	من 14 - 19 سنة
	21 سنة فأكثر

5- الدرجة الوظيفية:

	إطار سامي
	إطار

المحور الثاني: واقع تطبيق أسلوب إعادة الهندسة في المؤسسة المينائية سكيكدة:

المجال الأول: واقع تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية في المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة					
الرقم	البيان	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق تماما
06	تقوم المؤسسة بالاستفادة من الخبرات المتراكمة عند أفرادها.				
07	تقوم المؤسسة بتخصيص ميزانية خاصة لتدريب الأفراد.				
08	تمنح المؤسسة فرص التعلم والتدريب لجميع الأفراد بالمؤسسة.				
09	يتم تدريب الموارد البشرية بالمؤسسة على أساليب حديثة في العمل.				
10	يتم تدريب الأفراد في المؤسسة بشكل مستمر ودوري.				
11	تطبيق المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة معايير الجودة الشاملة فيما يخص تكوين وتطوير الأفراد.				
12	الأفراد في المؤسسة يتم تدريبهم بشكل مستمر لمواكبة التطور التكنولوجي				
13	يعمل الأفراد في المؤسسة المينائية سكيكدة في شكل فرق متعاونة.				
14	المستوى التعليمي للأفراد في المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة يسمح لهم بتطبيق التغييرات.				
15	الأفراد في المؤسسة على دراية أن إحداث التغيير هي مسؤولية الجميع.				
المجال الثاني: واقع تطبيق إعادة هندسة نظم المعلومات في المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة					
الرقم	البيان	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق تماما
16	تعتمد المؤسسة على اتصالات سلكية ولاسلكية متصلة بالحاسوب في المؤسسة.				
17	المؤسسة تعتمد على أجهزة حاسوب جديدة ذو تقنية عالية.				
18	المؤسسة تعتمد على برامج متطورة لحماية البيانات.				
19	تستعمل المؤسسة برامج الكترونية متطورة لاتخاذ القرار				
20	تخصص المؤسسة ميزانية مالية لشراء وصيانة الأجهزة والحواسيب.				

					21	تخصص المؤسسة ميزانية مالية لشراء البرامج الالكترونية المتطورة
					22	الأفراد في المؤسسة على خبرة عالية في استعمال الحواسيب وتكنولوجيا المعلومات.
					23	الأفراد في المؤسسة على خبرة عالية بجمع ومعالجة وتجهيز ونقل المعلومات داخل المؤسسة.
					24	تستعين المؤسسة بالحاسوب والبرامج الجاهزة في تصميم عملياتها.
					25	المؤسسة تعتمد على أفراد ذو خبرة عالية في صيانة ومتابعة الأجهزة
					26	تقوم المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة بمواكبة التطورات التكنولوجية في البيئة المحيطة.
					27	ترتبط الحواسيب المستخدمة في المؤسسة بشبكة داخلية.
					28	وجود قاعدة بيانات مشتركة بين مختلف فروع المؤسسة.
المجال الثالث: واقع تطبيق إعادة هندسة الهيكل التنظيمي في المؤسسة المينائية سكيكدة						
غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما		البيان
					29	يوجد هيكل تنظيمي في المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة.
					30	الهيكل التنظيمي ملائم لاحتياجات العمل في المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة.
					31	يساعد الهيكل التنظيمي بالمؤسسة المينائية لولاية سكيكدة على سرعة الاتصال الإداري داخل المؤسسة.
					32	هناك تنسيق بين الأعمال والوظائف في المؤسسة.
					33	تقوم المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة بتطوير الهيكل التنظيمي بشكل مستمر يساعد على انجاز العمل.
					34	تركز المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة على العمليات في بناء وتطوير الهيكل التنظيمي
					35	يعمل المدير بالمؤسسة على دمج المهام الفرعية المتكاملة في مهمة واحدة.

المحور الثالث: أثر تطبيق أسلوب إعادة الهندسة على رفع أداء المؤسسة المينائية سكيكدة:

المجال الأول: اثر تطبيق إعادة الهندسة على تطوير العمل في المؤسسة المينائية سكيكدة:					
الرقم	البيان	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق تماما
36	الأفراد في المؤسسة يعملون على تحسين أساليب أداء العمل وحل المشكلات.				
37	يأخذ المدير في المؤسسة آراء الأفراد عند حل المشكلات.				
38	يقوم المدير بإعطاء الأفراد أكبر قدر ممكن من الحرية في اتخاذ مختلف القرارات.				
40	يعطي المدير الحرية والاستقلالية للأفراد في ممارسة أعمالهم.				
41	الأفراد في المؤسسة على استعداد على تحمل مسؤوليات إضافية.				
44	تميز المعلومات والبيانات في المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة بوفرته وسهولة الحصول عليها مما يؤدي إلى أداء الأعمال بسرعة ودقة.				
45	قللت المؤسسة المينائية خطوات تنفيذ عملياتها من خلال استخدام نظم المعلومات.				
46	زيادة درجة التعاون بين فرق العمل من خلال استخدام نظم المعلومات.				
47	استخدام نظم المعلومات في المؤسسة قلل من الإجراءات الروتينية المتبعة.				
48	استخدام نظم المعلومات في المؤسسة ساهم في انجاز معاملات المواطنين دون تأخير أو تأجيل.				
49	الاعتماد على برامج الكترونية متطورة ساعد على تطوير العمل في المؤسسة.				
50	تساعد نظم المعلومات على انجاز الأعمال المعقدة في الوقت المحدد.				
51	العمل بمبدأ الإدارة بالعمليات أدى إلى تطوير العمل بالمؤسسة المينائية سكيكدة.				
المجال الثاني: اثر تطبيق إعادة الهندسة على عملية اتخاذ القرار في المؤسسة المينائية سكيكدة:					
52	تعمل نظم المعلومات على خفض الوقت اللازم للبحث عن المعلومات اللازمة.				
53	يساعد نظم المعلومات على تحليل البيانات والمعلومات والسرعة في اتخاذ القرار.				
54	قللت المؤسسة عمليات الرقابة من خلال استخدام نظم المعلومات.				

					55
					تميز المؤسسة بسهولة انتقال المعلومات بين المستويات الإدارية بها.
					56
					تساعد تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة على سهولة اتخاذ القرار.
					58
					الهيكل التنظيمي للمؤسسة المينائية لولاية سكيكدة يسمح بانسياب المعلومات بسهولة، بما يخدم عملية اتخاذ القرار في المؤسسة.
المجال الثالث: اثر تطبيق إعادة الهندسة على رضا العملاء في المؤسسة المينائية سكيكدة:					
					39
					تقوم المؤسسة المينائية سكيكدة بتقديم الخدمات للعملاء في الآجال المحددة وبالأسعار المناسبة.
					42
					يتركز اهتمام أفراد المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة على إرضاء العملاء وذلك من خلال تقديم خدمات تتميز بمعايير الجودة .
					43
					تطبق المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة معايير الجودة الشاملة فيما يخص رضا العملاء.
					57
					استخدام نظم معلومات متطور أدى إلى تحسين الخدمة المقدمة للعملاء.
					59
					يركز الهيكل التنظيمي للمؤسسة المينائية لولاية سكيكدة على العمليات والخدمات المقدمة للعملاء.
					60
					ينسجم أسلوب أداء العمل بالمؤسسة المينائية لولاية سكيكدة مع رغبات العملاء.