



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique  
جامعة محمد خيضر - بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



## الموضوع

# أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز تطبيق إعادة هندسة العمليات دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الزيبان-القنطرة-

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

فرع: تسيير المنظمات

تخصص: تسيير استراتيجي للمنظمات

الأستاذ  
المشرف:

الإعداد  
الطالبة:

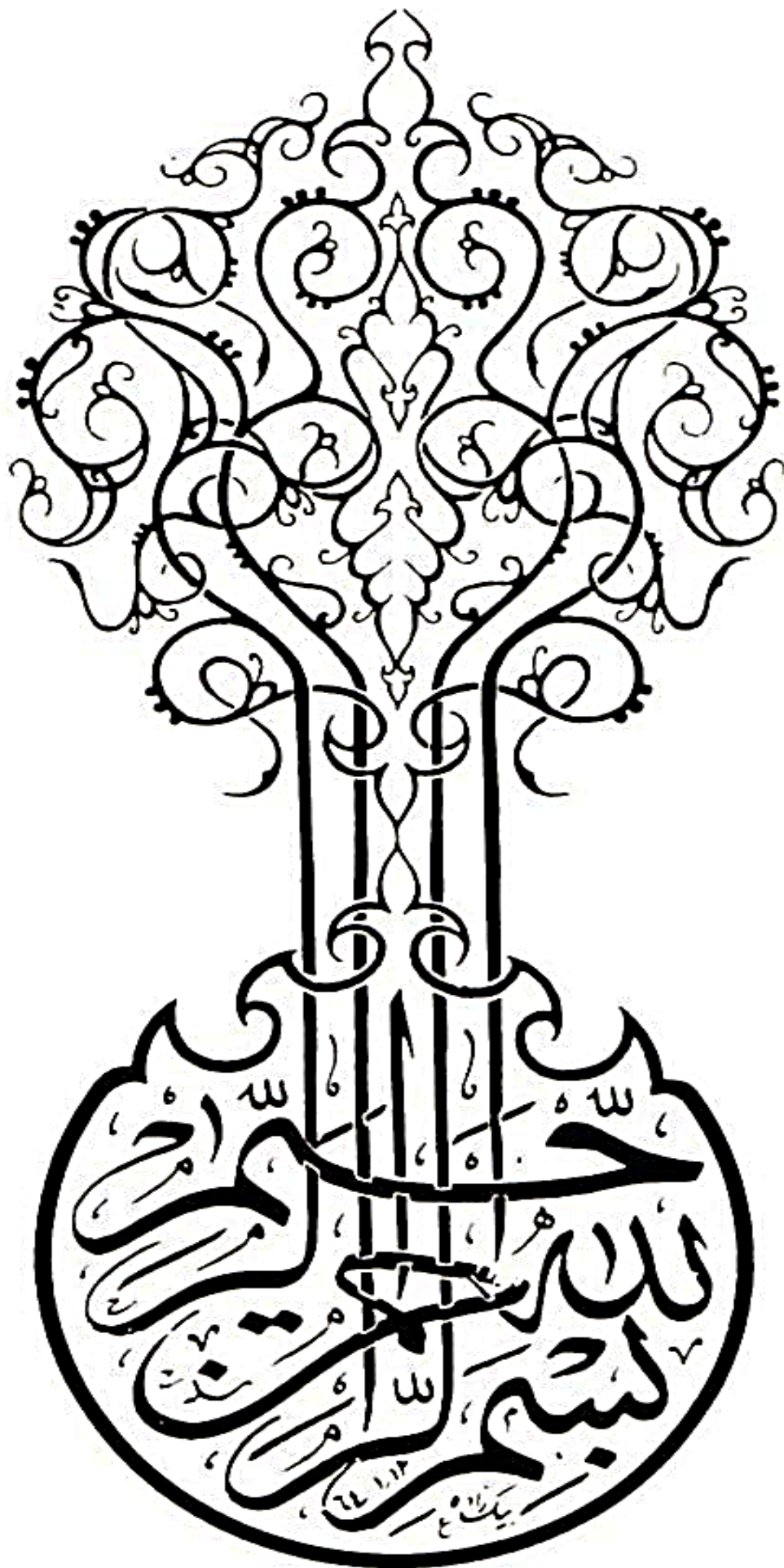
خان أحلام.

شلي آمنة.

رقم التسجيل:	...../Master-GE/GO -GSO /2017
تاريخ الإيداع	.....

الموسم الجامعي: 2016/2017

قسم علوم التسيير



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا

مَا بِأَنْفُسِهِمْ ﴾

صُرَّاحُ اللَّهِ الْعَظِيمِ  
صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ

# شكر وتقدير

الحمد لله الذي علم بالقلم، علم الانسان ما لم يعلم، والصلاة والسلام على معلم البشر، وعلى آله وصحبه اجمعين.

أولا وقبل كل شيء أتقدم بأسمى عبارات الشكر والامتنان والتقدير الى من يعجز لساني عن إيجاد العبارات

المناسبة لشكره، الى من سد خطاي وانا طريقي، الى واهبي الحياة، الى بي، رب العزة **بِحَمْدِ اللَّهِ**.

كما أتقدم بجزيل شكري وخالص تقديري وامتناني الى كل من ساعدني في انجاز هذا العمل وخاصة:

الإستاذة المشرفة "خان أحلام" على كل ما قدمته لي وافادتني من خبرتها وتفضلت عليا بالنصائح

والتوجيهات والمراجع... (سأل الله ان يزيدنا من علمه وفضله).

كل من سهل لي اجراء الدراسة الميدانية بالمؤسسة المجترة وبالأخص عممتي ناوية شلي.

رئيسة إدارة الموارد البشرية وكل موظفي المؤسسة المجترة على اجاباتهم الجدية على عبارات الاستبيان.

كل من ساعدني في توزيع وجمع استبانات الدراسة.

الإساتذة المحكمين على نصائحهم وتوجيهاتهم.

البروفيسورة صليحة شلي على ترجمة الملخص لي، وافادتني بنصائحها.

كما لا أنسى أن أتقدم بخالص الشكر لأعضاء اللجنة الموقرة على قبولهم مناقشة هذا العمل.

والى كل من لم يتسع لي المجال لذكره وسأهم من قريب أو من بعيد في خروج هذا العمل.

شلي آمنة.

## اهراء

لى قءوفى الالولى ... لى من رفعت راسى عالىاً افتخارابه...

لى من علمنى الصبر واللاجتهاء... لى من وهب نفسه لسعادتنا...

والدى اللىب

لى رمز العطاء والوفاء، لى من جعلت الجنة تحت اءءامها، لى ينبوع العطف والحنان والحب لى اشرف

مئال للئضفة

امى الغالفة

لى من برو عئهم كانت اءمءل ذكراىى... لى اللفء الءانىة لى عونافى حفاىى...

لى من هم بجانى فى جمفع لفظاء مشوارى...

اخي عبء الرءمان واخوانى شمس الالصفل وناءمان

لى من كانو سندا وعونافى فى اءمام هءا العمل المءواضع جءى، زوج اءىى وعمافى ناففة و صلففة

لى النجوم الذى اهءىى بها واسعد بروءها محمد وامن

لى صءفقاى عمرفى رمفساء، امفنة، آفة، هاجر، بسمة، عائشة، خءففة

لى كل من حوئهم ذا كرفى ونساهم قلمى.

## الملخص

تسعى الطالبة من خلال هذه الدراسة الى تعميق الوعي المجتمعي بأهمية مساهمة ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في (التوظيف الكفاء، التكوين الشامل، الحوافز والمكافآت، مشاركة الموظفين) في تعزيز تطبيق إعادة هندسة العمليات، والتعرف على تصورات المبحوثين ومستوى وعيهم حول مدى حاجة المؤسسة الى إعادة هندسة العمليات بأبعادها (الفني، التكنولوجي والتنظيمي).

أوردت الطالبة في الجانب النظري لدراستها محورين، تكلمت في المحور الأول عن إدارة الموارد البشرية من المنظور الحديث، فهي مجموعة من الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج اليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه. أما بالنسبة للمحور الثاني فقد تحدثت فيه عن إعادة هندسة العمليات والتي ليست بمفهوم جديد، لكنها أصبحت محور الاهتمام الرئيسي أو أصبحت كأساس لإعادة التفكير في اجراء التغييرات في اعمال المنظمات وعملياتها مع التركيز على الهدف القائم على اختصار الوقت باتجاه السوق لعرض خدمات ومنتجات جديدة للزبون.

الجانب العملي للدراسة تم تطبيقه في مؤسسة مطاحن الزيبان-القنطرة من خلال توزيع استبيان على عينة مكونة من 109 شخص، والمتمثلة في كافة إطارات المؤسسة وموظفي إدارة الموارد البشرية، وقد تم استعادة (77) استبانة صالحة للمعالجة الإحصائية، حيث تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية في تحليل البيانات اعتمادا على مقياس ليكارت الخماسي في تصميم الاستمارة وتم الحصول على النتائج باستخدام البرنامج الحاسوبي (Spss.V20).

وتوصلت الدراسة لمجموعة من الاستنتاجات التي تنسجم مع نتائج التحليل أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز تطبيق إعادة هندسة العمليات في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05، حيث فسر متغير ممارسات إدارة الموارد البشرية (36.9%) من التغيرات الحاصلة في إعادة هندسة العمليات. ووجود علاقة ارتباط قوية بين هذين المتغيرين بلغت (0,607). بينما قدمت الدراسة العديد من التوصيات أهمها: ضرورة إجراء دراسات جديدة حول إمكانية تطبيق هذا المدخل الإداري الحديث في منظمات وقطاعات أخرى في الجزائر، كي يتعمق انتشاره وتطبيقه بما يساهم في تطور وتقدم منظماتنا في الجزائر باعتمادها الأساليب الإدارية الحديثة.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة الموارد البشرية، ممارسات إدارة الموارد البشرية، إعادة هندسة العمليات.

## **Abstract**

This research study aimed to show the importance of human resources management practices to reinforce the application of the reengineering process. For this purpose, the descriptive analytical method was used through a questionnaire administered to a sample of 109 participants among the staff of Industrial and commercial complex, the Ziban mills; however, only 77 responded. The data obtained was analysed statistically through the Spss.V20 package. The results showed statistical significance according to value of 0.05. The main variable of human resources management practices revealed 36.9% from the changes occurring in the reengineering process, in addition to a strong relationship between these variables (0.607). The most important recommendation is the necessity of undertaking new research to reinforce the engineering process in order to develop the Algerian companies based on contemporary administrative methods.

### **Key words:**

Human Resource Management, Human resources management practices, Process reengineering.

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	بسملة
	آية قرآنية
	شكر وعرافان
	اهداء
	الملخص
	<b>Abstract</b>
	قائمة الجداول
	قائمة الاشكال
أ-ط	المقدمة
<b>الفصل الأول: إدارة الموارد البشرية-تأطير نظري-</b>	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية.
3	المطلب الأول: النشأة والتطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.
4	المطلب الثاني: مفهوم إدارة الموارد البشرية.
6	المطلب الثالث: أهمية إدارة الموارد البشرية.
8	المطلب الرابع: اهداف إدارة الموارد البشرية.
10	المبحث الثاني: اساسيات حول إدارة الموارد البشرية.
10	المطلب الأول: وظائف إدارة الموارد البشرية.



12	المطلب الثاني: أدوار إدارة الموارد البشرية.
15	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على عمل إدارة الموارد البشرية.
21	المطلب الرابع: التحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية.
22	المبحث الثالث: ممارسات إدارة الموارد البشرية.
22	المطلب الأول: التوظيف الكفاء.
23	المطلب الثاني: التكوين الشامل.
24	المطلب الثالث: الحوافز والمكافآت.
25	المطلب الرابع: مشاركة الموظفين.
27	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: إعادة هندسة العمليات - تأطير نظري-</b>	
29	تمهيد
30	المبحث الأول: ماهية إعادة هندسة العمليات.
30	المطلب الأول: مفهوم إعادة هندسة العمليات.
33	المطلب الثاني: أهداف وخصائص إعادة هندسة العمليات.
35	المطلب الثالث: دوافع ومبادئ إعادة هندسة العمليات.
37	المطلب الرابع: ابعاد إعادة هندسة العمليات.
41	المبحث الثاني: تطبيق إعادة هندسة العمليات.
41	المطلب الأول: المنظمات التي تحتاج الى إعادة هندسة عملياتها.
41	المطلب الثاني: الفوائد الأساسية من تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات.
42	المطلب الثالث: خطوات أو مراحل تطبيق إعادة هندسة العمليات.
44	المطلب الرابع: عوامل النجاح والفشل في تطبيق إعادة هندسة العمليات.

46	المبحث الثالث: ممارسات إدارة الموارد البشرية وإعادة هندسة العمليات.
486	المطلب الأول: مساهمة التوظيف الكفاء في تعزيز تطبيق إعادة هندسة العمليات.
46	المطلب الثاني: مساهمة التكوين الشامل في تعزيز تطبيق إعادة هندسة العمليات.
47	المطلب الثالث: مساهمة الحوافز والمكافآت في تعزيز تطبيق إعادة هندسة العمليات.
48	المطلب الرابع: مساهمة مشاركة الموظفين في تعزيز تطبيق إعادة هندسة العمليات.
49	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الزيبان-القنطرة.</b>	
51	تمهيد
52	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة مطاحن الزيبان -القنطرة.
52	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة.
55	المطلب الثاني: أهداف المؤسسة واستراتيجياتها.
56	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الزيبان -القنطرة.
62	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للبحث.
62	المطلب الأول: منهج البحث.
62	المطلب الثاني: مجتمع وعينة البحث والوصف الإحصائي لها وفق الخصائص الشخصية.
65	المطلب الثالث: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة.
66	المطلب الرابع: ثبات وصدق أداة البحث (الاستبانة).
69	المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها واختبار الفرضيات.
69	المطلب الأول: تحليل محاور الاستبانة على أسئلة البحث.
77	المطلب الثاني: الاختبارات القبلية لنموذج الانحدار.

79	المطلب الثالث: اختبار وتفسير الفرضيات.
86	خلاصة الفصل
88	الخاتمة
93	قائمة المراجع
100	قائمة الملاحق

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
6	الفرق بين مفهومي إدارة الموارد البشرية التقليدية والمعاصرة.	(01)
37	مقارنة بين المؤسسات التقليدية والمؤسسات المعاد هندستها.	(02)
47	عوامل النجاح والفشل في تطبيق إعادة الهندسة.	(03)
56	منتجات مؤسسة مطاحن الزيبان-القنطرة.	(04)
57	توزيع أفراد العينة حسب فئات المؤسسة.	(05)
65	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.	(06)
69	نتائج معاملات الثبات والصدق.	(07)
71	مقياس ليكارت للحكم على إجابات الأفراد.	(08)
74-72	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور إدارة الموارد البشرية.	(09)
78-76	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور إعادة هندسة العمليات الإدارية.	(10)
80	معاملات الالتواء والتفطح لمتغيرات الدراسة.	(11)
81	اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح.	(12)
82	نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.	(13)
82	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية.	(14)
83	اختبار أثر التوظيف الكفاء في تعزيز تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية من خلال الانحدار الخطي البسيط.	(15)

84	اختبار أثر التكوين الشامل في تعزيز تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية من خلال الانحدار الخطي البسيط.	(16)
85	اختبار أثر الحوافز والمكافآت في تعزيز تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية من خلال الانحدار الخطي البسيط.	(17)
86	اختبار أثر مشاركة الموظفين في تعزيز تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية من خلال الانحدار الخطي البسيط.	(18)
87	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأبعاد المتغير المستقل مجتمعة.	(19)

### قائمة الاشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
ج	نموذج الدراسة الافتراضي.	(01)
12	الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية.	(02)
16	التفاعل المتبادل بين المنظمة والبيئة الخارجية.	(03)
42	أبعاد نموذج إعادة هندسة العمليات.	(04)
54	هيكلية مجمع الصناعات الغذائي أفروديف.	(05)
62	هيكلية مصلحة الموارد البشرية.	(06)

يشهد العالم حالياً الكثير من التطورات والتغيرات المتتالية والسريعة في جميع الأعمال والخدمات، ونتج عن ذلك قفزات من التقدم والتحسين الذي انعكس أثره على كثير من الأعمال، وأدى إلى الارتفاع بمعدلات ومؤشرات الإنتاج بصورة أعلى، إضافة إلى الجودة وقلّة التكلفة في أداء كل مؤسسات القطاعين العام والخاص في معظم الدول المتقدمة من خلال تطبيق النظريات والأساليب العلمية الجديدة.

وتأسيساً على ما تقدم، يمكن للمنظمات تبني فكرة أو أسلوب هندسة التغيير أو ما يسمى بإعادة هندسة العمليات، التي تعتمد على التغيير الجذري والسريع للعمليات الأساسية في المؤسسات والشركات، وينصح أن يكون التغيير جذرياً حتى يمكن الوصول للنتائج المرجوة بطريقة أسهل وأسرع من حيث جودة الخدمة والسلعة وقلّة التكلفة، مما ينعكس أثره على المستفيد من هذه الخدمات، وبحيث يتم ذلك وفق أسلوب علمي مدروس لتحقيق الأهداف المرسومة.

وباعتبار أن إعادة الهندسة تتعلق بتغيير جذري لأسلوب أداء الأعمال، فإن ذلك يعني بالضرورة أن العاملين سيتأثرون بشكل مباشر عند اعتماد هذه الفلسفة، وهذا ما يفرض بالضرورة اهتمام خاص بالموارد البشرية. أين تعتبر إدارة الموارد البشرية الركيزة الأساسية وحلقة الوصل بين مختلف الإدارات بالمنظمة، حيث تهتم بالمتابعة والإشراف على كافة الأمور في المنشآت وتنظيم العمل إدارياً. وتعد الأدوار التي تؤديها في المنظمة عاملاً مهماً في تحديد وضعها التنظيمي في المنظمات المعاصرة التي تعيش بيئة تنافسية وميلاً متزايداً نحو العولمة، فالمنظمة الناجحة في البيئة التنافسية تشجع إدارات الموارد البشرية فيها لممارسة أدوار متعددة لتحقيق أهداف تحسين الإنتاجية ونوعية حياة العمل والاستجابة لمتطلبات البيئة الاقتصادية والقانونية والتكنولوجية.

ولكي تقوم إدارة الموارد البشرية بمهامها ومواجهة قضية هندسة التغيير، لا بد لها أن تقوم بعدة ممارسات من تحديد طبيعة عمل كل موظف، اختيار وتعيين الكفاءات، توجيه وتدريب الموظفين وتحديد كيفية مكافأتهم، تقديم الحوافز والمزايا للموظفين، تقديم المشورة والنصح، وتدعيم التزام الموظف اتجاه المنظمة. فالتركيز بشكل خاص هنا سيكون على دور المديرين في المنظمات وتصوراتهم حول مسائل الموظفين.

ومن هنا فإن هذه الدراسة تهدف إلى بحث تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على تطبيق إعادة هندسة العمليات.

### 1. مشكلة الدراسة:

تعد الموارد البشرية من أهم الموارد للمنظمات اليوم، فالأفراد وكيفية إدارتهم أصبحوا أكثر أهمية بسبب أن العديد من الموارد الأخرى اللازمة لنجاح المنظمة باتت أقل قوة مما كانت عليه. وأن أفضل أساليب العمل يتم تطبيقها إذا تم إكساب الأفراد المهارات اللازمة للتنفيذ الصحيح. لذا على إدارة الموارد البشرية امتلاك بعض الأدوات التي تساعد الأفراد في الحصول على إجابات مقنعة لتساؤلاتهم، وتحديد التغييرات وتأثيرها عليهم والتوقعات المحتملة، ومحاولة حل الصراع والضغوط التي يتعرض لها الأفراد أثناء التغيير الذي يعرفه محيط المؤسسات حالياً.

ومن هنا فإن مشكلة البحث تجسدت في محاولة تشخيص وتحليل العلاقات السببية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ومساهمتها في تطبيق إعادة هندسة العمليات.

وانطلاقاً من هنا، فإن إشكالية مذكرتنا تتمحور حول التساؤل الرئيسي الآتي:

ما أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز تطبيق إعادة هندسة العمليات بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة؟

وقصد ضبط الموضوع والتحكم في مساره قمنا بطرح التساؤلات التالية:

1. ما مدى اعتماد ممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة مطاحن الزيبان -القنطرة؟
2. ما مستوى حاجة مؤسسة مطاحن الزيبان -القنطرة الى إعادة هندسة العمليات؟
3. ما هو أثر أبعاد إدارة الموارد البشرية في تطبيق إعادة هندسة العمليات في مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة؟

### 2. أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة من جانبين: الجانب النظري ويتمثل في إلقاء الضوء على النواحي المختلفة للمتغيرات التي تشمل عليها الدراسة. والجانب العلمي المتمثل في كيفية مساهمة ممارسات إدارة الموارد البشرية في تطبيق أسلوب إعادة الهندسة. وتتمثل هذه الأهمية في النقاط التالية:

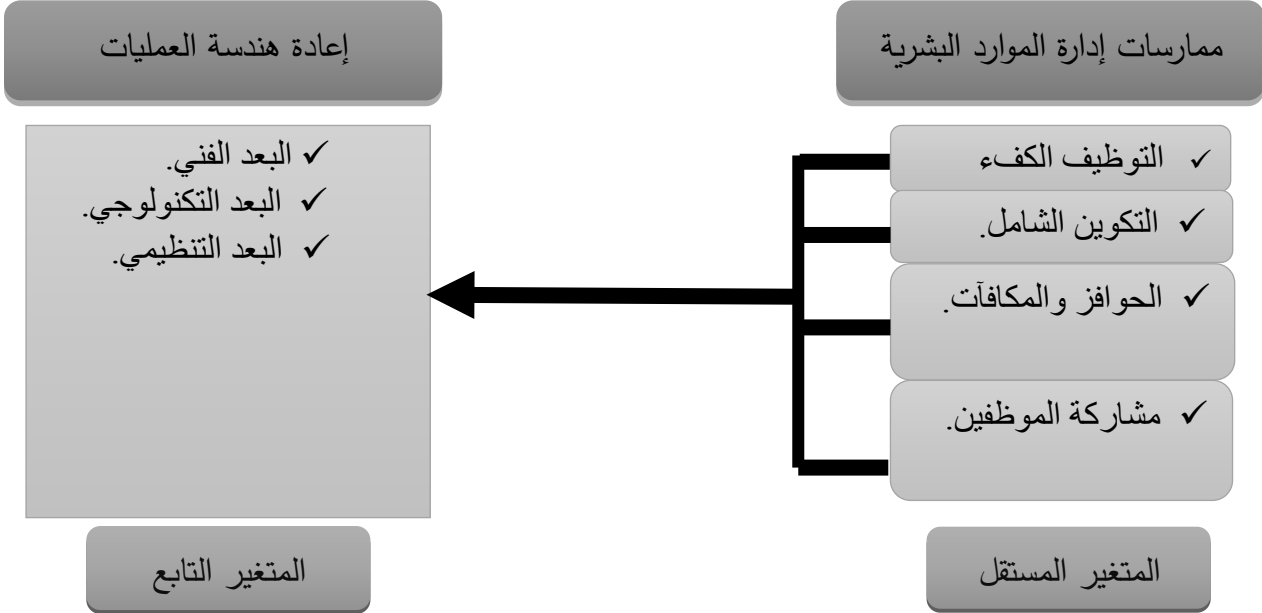
- الوقوف على واقع مؤسستنا الاقتصادية.
- التأكيد على أهمية مساهمة ممارسات إدارة الموارد البشرية في تطبيق إعادة الهندسة، وأثرها على المنظمة.
- قد تسهم هذه الدراسة في التوصل إلى فهم أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها الأربعة في المنظمة.
- إبراز دور إدارة الموارد البشرية وأنظمتها وسياساتها التي يمكن أن تؤدي دوراً أساسياً في المحافظة على التزام العاملين وولائهم اتجاه المنظمة والثقة فيها، وإبعاد الخوف في شعور عدم التأكد لديهم.

### 3. أهداف الدراسة:

- تصبو أي دراسة الى تحقيق بعض الأهداف عن طريق اختبار الفروض المطروحة ميدانيا وهذه الأهداف هي:
- تناول المفاهيم النظرية المتصلة بمفهومي إدارة الموارد البشرية وإعادة هندسة العمليات.
  - التعرف على مدى اعتماد ممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة مطاحن الزيبان -القنطرة
  - التعرف على مستوى حاجة مؤسسة مطاحن الزيبان -القنطرة الى إعادة هندسة العمليات.
  - التعرف على مساهمة ممارسات إدارة الموارد البشرية في تطبيق إعادة هندسة العمليات في مؤسسة مطاحن الزيبان - القنطرة.

4. نموذج الدراسة:

الشكل (01): نموذج الدراسة الافتراضي.



المصدر: من إعداد الطالبة.

5. فرضيات الدراسة:

انطلاقاً من إشكالية الدراسة يمكن صياغة مجموعة من الفرضيات التي تقوم عليها الدراسة وهي:

الفرضية الرئيسية:

- يوجد أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز تطبيق إعادة هندسة العمليات بمؤسسة مطاحن الزيبان - القنطرة. ويندرج عنها فرضيات فرعية:

- يوجد أثر للتوظيف الكفاء في تعزيز تطبيق إعادة هندسة العمليات بمؤسسة مطاحن الزيبان - القنطرة.
- يوجد أثر للتكوين الشامل في تعزيز تطبيق إعادة هندسة العمليات بمؤسسة مطاحن الزيبان - القنطرة.
- يوجد أثر للحوافز والمكافآت في تعزيز تطبيق إعادة هندسة العمليات بمؤسسة مطاحن الزيبان - القنطرة.
- يوجد أثر لمشاركة الموظفين في تعزيز تطبيق إعادة هندسة العمليات بمؤسسة مطاحن الزيبان - القنطرة.



6. **التعريفات الإجرائية:** سنقوم فيما يلي بتوضيح التعريف الإجرائي لبعض المصطلحات الأساسية الواردة في الدراسة سواء كانت محاور أساسية أو فرعية.

■ **التوظيف الكفاء:** تمثل عملية التوظيف الكفاء الامتداد الطبيعي لعملية التخطيط والادارة الأساسية التي يمكن من خلالها استخدام أفضل المرشحين لتوفير حاجة المنظمة من الموارد البشرية المخطط لها، واجراء المفاضلة بين المتقدمين وفقاً للمعايير العلمية والتعرف على من تتوفر فيهم الشروط اللازمة لأداء العمل وتحمل المسؤولية على أكمل وجه.

■ **التكوين الشامل:** هو عملية نظامية لتغيير سلوك العاملين باتجاه تحقيق اهداف المنظمة ويتعلق بمهارات العمل الحالية، كما انه نشاط موجه يشاعد العاملين في الحصول على المهارات والقابليات والمعارف التي يحتاجونها من اجل نجاحهم في العمل.

■ **الحوافز والمكافآت:** يمكن القول بان الحوافز هي العوامل التي تدفع العاملين في الوحدة الإنتاجية الى العمل بكل قواهم لتحقيق الأهداف المرسومة، كما تنفرد المكافآت بأهمية خاصة كأداة من أدوات التحفيز في منظمات الاعمال وتمنح كمقابل للجهود الغير عادية التي يبذلها العامل.

■ **مشاركة الموظفين:** عرفت وفقاً للمدخل الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية على أنها سلسلة من الاستراتيجيات التي تتبناها المنظمة والتي تسمح للعاملين بمزيد من المسؤولية والمحاسبة عليها في تقديم الخدمة.

■ **البعد الهيكلي:** هو عملية تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين واحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات مناخ وبيئة التنظيم الداخلية والخارجية، وان المحصلة النهائية لتغيير سلوك التنظيم هي تطويره وتنميته.

■ **البعد الفني:** هو احداث تغييرات جوهرية في نظم وإجراءات العمل وإعادة تصميم جذري للعمليات التي تعتبر محور إعادة الهندسة.

■ **البعد التكنولوجي:** هو ليس تحولاً لأتمتة الاعمال كما فسرها البعض بقدر ما هو إعادة تصور لكيفية انجاز الاعمال، وان تكنولوجيا المعلومات هي تطبيق المنهج العلمي في التعامل مع البيانات والمعلومات، بما يمكن المنظمات من اتخاذ القرارات الفعالة في كل المستويات الإدارية وفي شتى مجالات نشاطها.

■ **إعادة هندسة العمليات:** هي منهج اداري حديث يقوم على احداث تغيير جذري في البناء التنظيمي وإعادة تصميم العمليات الإدارية بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة وليست هامشية او تدريجية في معايير الأداء الحاسمة مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة.

7. **حدود الدراسة:** تم انجاز هذه الدراسة ضمن الحدود الآتية:

1. **الحدود الموضوعية:** اقتصر بحثنا الحالي على دراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها الاربعة (التوظيف الكفاء، التكوين الشامل، الحوافز والمكافآت، مشاركة الموظفين) في تعزيز تطبيق إعادة هندسة العمليات.

2. **الحدود المكانية:** تم إجراء البحث داخل حدود مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة.

3. الحدود البشرية: تم إجراء البحث على كافة الإطارات وموظفي إدارة الموارد البشرية لمؤسسة مطاحن الزيبان-القنطرة.

4. الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة على عينة البحث خلال السداسي الدراسي الثاني للسنة الجامعية 2017/2016.

8. هيكلية الدراسة:

للإجابة على إشكالية الدراسة تم تقسيم العمل الى ثلاثة فصول، أين يتعلق الفصل الأول والثاني بالجاني النظري للدراسة، حيث ينقسم كل فصل منهما الى ثلاثة مباحث. يتعلق الفصل الأول بالإطار النظري لإدارة الموارد البشرية، حيث سنتعرف على هذا المفهوم من جوانب مختلفة، بالتطرق الى مفاهيم أساسية حول إدارة الموارد البشرية، إضافة الى العوامل المؤثرة على عملها والتحديات التي تواجهها، كما سنتعرف بشيء من التفصيل على ممارسات إدارة الموارد البشرية.

ومن خلال الفصل الثاني المتعلق بالإطار النظري لإعادة هندسة العمليات سنتعرف على بعض المفاهيم الأساسية حول هذه العملية، وعلى خطوات أو مراحل تطبيقها، عوامل النجاح أو الفشل في تطبيقها، إضافة الى ممارسات إدارة الموارد البشرية ودورها في تعزيز تطبيق إعادة هندسة العمليات بشيء من التفصيل.

وبعد هذه الفصول النظرية يأتي الجزء التطبيقي الذي سيضم ثلاثة مباحث مكملية للفصول السابقة، أين نتعرف من خلال المبحث الأول على مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة، أهدافها والاستراتيجيات المنتهجة فيها، بالإضافة الى الهيكل التنظيمي لها. أما المبحث الثاني فسنتناول فيه الإطار المنهجي للبحث، حيث سيتم التركيز على مجتمع وعينة الدراسة، ثم سنتعرف على مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة، وكذلك ثبات وصدق الاستبانة. في حين تم تخصيص المبحث الثالث لعرض نتائج الدراسة وتحليلها واختبار الفرضيات. وذلك حتى تتمكن من الخروج بتوصيات واقتراحات من شأنها افادة المؤسسات أو الطلبة حول هذا الموضوع.

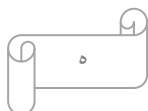
9. الدراسات السابقة في الموضوع:

فيما يلي عرض لعدد من الدراسات السابقة، والتي أجريت في هذا المجال حيث تم تقسيمها حسب متغيرات الدراسة والعلاقة بينهما.

أولاً: الدراسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية.

1- دراسة سعيد بن عبيد بن نمشة (2007) بعنوان:

"استراتيجية إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة وإمكانية تطبيقها في الأجهزة المدنية والأمنية بمدينة الرياض". أطروحة غير منشورة في العلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.



تهدف هذه الدراسة الى:

- الكشف عن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة.
- الوصول الى نتائج وتوصيات يمكن الاستفادة منها لتحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية بالمنظمات المدنية والأمنية بمدينة الرياض.

وتوصلت هذه الدراسة الى نتائج أهمها:

- وجود العديد من التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية بالمنظمات المدنية والأمنية بمدينة الرياض في ظل العولمة.
  - التوصل الى استراتيجيات لإدارة الموارد البشرية بالمنظمات المدنية والأمنية بمدينة الرياض لمواجهة تحديات العولمة.
- وتوصلت الدراسة الى مجموعة من التوصيات المتمثلة في:
- رفع مستوى الوعي لدى القيادات الإدارية بالمنظمات المدنية والأمنية بأهمية إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء المنظمات، وتحقيق التنافسية. وتمكين القائمين عليها من المشاركة في اعداد الخطط الاستراتيجية للمنظمة.
  - العمل على تحديث وتطوير الأساليب والأنظمة والممارسات لإدارة الموارد البشرية.

2- دراسة رقم ليندة(2014) بعنوان:

"دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى في ولاية سطيف". أطروحة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة سطيف 1.

هدفت هذه الدراسة الى:

- محاولة توضيح نوع العلاقات الموجودة بين الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية ومن ثم مجال السلطة الذي تتمتع به هذه الأخيرة وخاصة في فترات التغيير، مع العلم ان التغيير أصبح دائم الحضور في حياة المؤسسة.
  - التعرف على المهام الأكثر ممارسة، ومن ثم الأكثر أهمية في نشاط إدارة الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة.
- وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها:

- ان اغلب مديري الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة هم جامعيون متخصصون في العلوم الاقتصادية والعلوم القانونية والعلوم الاجتماعية، ما يبين غياب تام لمتخصصين في إدارة الاعمال وهذا الفراغ أدى الى سيطرة البعد الإداري ومن ثم التقليدي في تسيير المورد البشري.
- يشارك بعض مديري الموارد البشرية لهذه المؤسسات في اجتماعات اللجان الإدارية لمؤسساتهم مع الإدارة العليا وبقية الإدارات التنفيذية.

وتوصلت الدراسة الى مجموعة من التوصيات أهمها:

- على المؤسسات الاقتصادية العامة والخاصة الانتقال من استراتيجية تكيفية الى أخرى استباقية، ما يفرض عليها ضرورة امتلاك معارف حديثة في التسيير وبالذات تلك الخاصة بالتسيير الاستراتيجي، لان هذا ما يحقق لها البقاء والاستمرارية.
- معاملة العاملين باعتبارهم شركاء متعاونين مع وضع السياسات والإجراءات اللازمة لتجسيد هذا عالميا، فلا يوجد مكان لفكرة منفذ تابع ولا رئيس مقرر فالكل مسؤول عن نجاح هذه المؤسسات ومشاريع تغييرها.

ثانيا: الدراسات المتعلقة بإعادة هندسة العمليات.

1- دراسة مرام إسماعيل الاغا (اكتوبر 2006) بعنوان:

"دراسة تطبيقية لإعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في المصارف في قطاع غزة". مذكرة ماجستير في إدارة الاعمال، كلية التجارة، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة.  
هدفت هذه الدراسة الى:

- القاء الضوء على أهمية "الهندرة" في تحقيق تطوير ملموس في كفاءة العمليات الإدارية.
  - تحديد مدى تطبيق المصارف لمبدأ الهندرة وفق المعايير والمبادئ الخاصة بها.
  - قياس مدى حاجة المصارف لتطبيق مبدأ الهندرة.
- وتوصلت الدراسة الى مجموعة من التوصيات أهمها:
- تصميم العمليات المصرفية بناء على فهم متطلبات واحتياجات العميل.
  - تكوين فرق عمل عبر الإدارات الوظيفية تهدف الى التركيز على العميل وليس على إرضاء الإدارات العليا فقط.

2- دراسة خيضر علي فيروز بعنوان:

"دور إعادة هندسة العمليات الاعمال (BPR) في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات الصناعية دراسة حالة في معمل الألبسة الجاهزة في النجف". مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 9، العدد 26، الكوفة.  
إن الغرض من هذه الدراسة هو تشخيص واستكشاف العلاقة بين عوامل نجاح إعادة هندسة عمليات الأعمال والميزة التنافسية.

حيث توصلت هذه الدراسة الى عدة استنتاجات أهمها:

- نظريا يعد موضوع البحث (إعادة هندسة العمليات) من الموضوعات المعاصرة التي حظيت باهتمام العديد من الأديبات الإدارية لدورها في دعم قدرة منظمات الأعمال على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.
  - أثبتت نتائج التحليل الإحصائي أن التخطيط الاستراتيجي هو المتغير الأهم في نجاح تنفيذ إعادة هندسة العمليات تليه المتغيرات الأخرى، القيادة، تكنولوجيا المعلومات، التدريب، مرونة الهياكل، على التوالي.
- وتوصلت الى عدة توصيات أهمها:

- ضرورة تبني إدارة المعمل لمدخل إعادة هندسة العمليات بوصفه من المداخل المهمة في تدعيم قدرة المعمل على تحقيق الميزة التنافسية.
- أن تولي إدارة المعمل اهتمامات متوازنة لجميع متغيرات وعوامل نجاح إعادة هندسة العمليات وتحديدًا في مجال تفعيل منظومة التخطيط الاستراتيجي.

### 3- دراسة يمن جمال عبد الهادي السر (2008) بعنوان:

- "واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة الداخلية والامن الوطني في قطاع غزة". مذكرة ماجستير في إدارة الاعمال، كلية التجارة، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة.
- هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في وزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة، ومحاولة التعرف على فروق دراسة ذلك الواقع وفقًا لمتغيرات: "الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وطبيعة العمل، ومكان العمل، والمسمى الوظيفي، وعدد الدورات التدريبية، وسنوات الخدمة".
- وقد خلصت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها:

- وجود وعي لدى قيادة وزارة الداخلية بمفاهيم التطوير الإداري، ولكن هناك قصور في فهم مفهوم هندرة "إعادة هندسة" العمليات الإدارية.
  - وجود ازدواجية وتداخل في الصلاحيات والعمل بين الإدارة العامة للشئون الإدارية المركزية، والإدارة العامة للشئون المالية المركزية، مع الإدارة العامة للشئون الإدارية، والإدارة العامة للشئون المالية في الجانب المدني.
- ومن أهم ما اوصت به الدراسة ما يلي:

- الاهتمام بتعزيز مفهوم الهندرة وإعادة البناء والتطوير لدى قيادة الوزارة.
- تحديد سياسات إدارية واضحة ومفهومة بحيث لا تتعارض مع القوانين والتشريعات.
- العمل على تجميع الأنشطة والمهام الفرعية ودمجها في مهمة واحدة.

ثالثا: الدراسات المتعلقة بالعلاقة بين إدارة الموارد البشرية وإعادة هندسة العمليات.

- دراسة خان أحلام (2012) بعنوان:

"إعادة هندسة العمليات كمدخل لتميز إدارة الموارد البشرية".

وتهدف هذه الورقة البحثية الى محاولة تسليط الضوء على طبيعة العلاقة بين أسلوب إعادة الهندسة وإدارة الموارد البشرية، وكيف بات من الضروري للمؤسسات إعادة هندسة مواردها البشرية لتحقيق التميز الإداري.

بعد استعراض الدراسات السابقة التي تمكنت الطالبة من تحصيلها اتضح ان هناك تنوعا في الأهداف والنتائج المتوصل اليها بتنوع الجوانب التي عالجتها، وان اغلب هذه الدراسات إذا لم يكن كلها لم تتطرق بشكل مباشر للعلاقة بين متغيري الدراسة ممارسات إدارة الموارد البشرية وإعادة هندسة العمليات. حيث ركزت الدراسة الحالية على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز تطبيق إعادة هندسة العمليات بالمؤسسة محل الدراسة، وحسب اطلاع الطالبة فان الإضافة في هذه الدراسة كانت في الابعاد المتبناة، فاعلمت الدراسات السابقة ركزت على إدارة الموارد البشرية بأبعادها التقليدية، بينما ركزت الدراسة الحالية على إدارة الموارد البشرية من منظور حديث. اما بالنسبة لإعادة هندسة العمليات فالدراسة الحالية تهدف لمعرفة كيفية تعزيز تطبيقها في مؤسسة مطاحن الزيبان-القنطرة.

# الفصل الأول: إدارة الموارد البشرية

- تأطير نظري -

## تمهيد:

يعد الانسان محور الارتكاز الاهم لأي نشاط بشري على وجه الأرض، وفي عالم الاعمال تفر الفلسفة النظرية الحديثة بضرورة الاهتمام بالعنصر البشري، كونه الاكثر أهمية من باقي عناصر العمل الأخرى (المال، المعلومات....)، فالإنسان هو المحرك للأموال والأعمال، فلا غنى عنه حتى في عصرنا الرقمي عصر التحكم الالكتروني والتكنولوجي، وبالاقتراب أكثر الى فضاءات عالم الاعمال ندرك أن معيار النجاح الاساس للمنظمات و المؤسسات يقاس بمدى اهتمامها بمكوئها البشري، وبالتالي فإن المنظمات \_ التي هي جزء من المنظومة البشرية \_ تجسد اهتمامها أكثر بالعنصر البشري من خلال تخصيص ادارة أو قسم يكون أكثر اهتمام بالفرد العامل فيها، وبناء على ذلك فان ادارة الموارد البشرية تعد احدى أهم الادارات في منظمات ومنشآت الاعمال، ولسنا بمنأى عن الصواب ان قلنا ان ادارة الموارد البشرية هي الادارة الأهم في أي منظمة كانت \_ فهي العمود الفقري للمنظمة \_ لأن أي نشاط وعلى أي وجه كان (اقتصادي، معرفي، خدمي،...) نقطة ارتكازه هي العنصر البشري، الأمر الذي يقتضي ان تحظى ادارة الموارد البشرية بأهمية أكثر، لارتباطها بالمحرك الاساسي للنشاط، فكل سياسات وممارسات هذه الادارة تخاطب الموظف، وتتجه بشكل كامل نحو الاهتمام به.

في هذا السياق ينطوي هذا الفصل على محاولة لاستيعاب أهم المفاهيم النظرية المتعلقة بموضوع إدارة الموارد البشرية، لتشكيل أرضية صلبة يمكن من خلالها تناول جوانب أخرى، حيث تناولت الطالبة مفهوم إدارة الموارد البشرية وفقاً لنشأتها وتطورها، أهميتها، أهدافها، ثم تطرقت لوظائفها، أدوارها، العوامل المؤثرة على عملها، والتحديات التي تواجهها، وأوردت في الأخير الجزء الأهم المتمثل في ممارسات إدارة الموارد البشرية من توظيف كفاء، تكوين شامل، الحوافز والمكافآت، ومشاركة الموظفين.

وهذا من خلال المباحث التالية:

**المبحث الاول: الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية.**

**المبحث الثاني: أساسيات حول ادارة الموارد البشرية.**

**المبحث الثالث: ممارسات إدارة الموارد البشرية.**



## المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية.

حظيت إدارة الموارد البشرية في العصر الحديث باهتمام كبير من قبل العديد من الباحثين وكذلك الممارسين نظرا لكونها إدارة لاهم وأعلى أصول المؤسسة وهو المورد البشري، فقد تم تناولها من جوانب متعددة ومتنوعة مما أدى الى ثراء محتواها.

## المطلب الأول: النشأة والتطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.

مرت ادارة الموارد البشرية بالعديد من التطورات المتداخلة والتي يرجع عهدها الى بداية الثورة الصناعية. وخلال مراحل تطورها، أخذت ممارساتها عدة مسميات تماشيا مع التطور في الفكر الاداري والتنظيمي حتى وصلت الى وضعها الراهن.

وقد اتسمت ادارة الموارد البشرية في المراحل التاريخية المبكرة بالبساطة وعدم التعقيد. ثم جاءت الثورة الصناعية والتي نجم عنها العديد من السمات التي انعكست بشكل مباشر على تطور ادارة الموارد البشرية وممارساتها. فقد أطلق مصطلح ادارة الأفراد في الشركات الخاصة الأمريكية، حين بدأ الاهتمام ينصب على العمالة وضرورة الاهتمام بحسن اختيارها واحلالها في المكان المناسب. ثم أخذت اهتماما خاصا عند انطلاقة المشاريع الصناعية في بداية القرن العشرين وأطلق عليها مسمى ادارة الأفراد والعلاقات الصناعية، والتي أعطت اهتماما خاصا للعلاقات الصناعية التي تربط العمال مع بعضهم او مع نقاباتهم واتحاداتهم.

ولكن استمرار اصحاب العمل في تجاهل اهداف العاملين ورغباتهم الاجتماعية والعاطفية ادى الى بروز العديد من المشكلات والقيم الانسانية في العمل، تمخضت عن ظهور مدرسة جديدة في الفكر الاداري هي مدرسة العلاقات الانسانية، التي قامت بدراسة أثر معنوية العمال على الكفاءة الانتاجية، وبرز مصطلح ادارة الافراد والعلاقات الانسانية، كنتيجة لزيادة الوعي بأهمية العنصر البشري والتحول في النظرة للقوى العاملة والاهتمام بالجانب الانساني خلافا لما كان الوضع عليه في السابق.

وفي منتصف القرن العشرين ومع زيادة الطابع الخدمي في أجهزة الادارة العامة شاعت تسمية ادارة الخدمة المدنية على تطبيقات الادارة الحكومية المتعلقة بشئون العاملين فيها، وتوافقا مع تطور الفكر الاداري وبروز اهمية المورد البشري بما يملكه من طاقات ابداعية وابتكارية جعلت منه المورد الأعلى و الأهم للمنظمات على مختلف أنشطتها، ظهر مصطلح ادارة الموارد البشرية كمسمى بديل للمصطلحات السابقة، وقد كانت سنة 1990م هي نقطة التحول عندما قامت الجمعية الامريكية لإدارة الأفراد، وهي اكبر منظمة متخصصة في مجال الإدارة، بتغيير المصطلح الى ادارة الموارد البشرية، ليتماشى مع

زيادة الدور الاستراتيجي للموارد البشرية في المنظمات. ويساهم هذا المصطلح في توظيف المعرفة المتاحة وتبرز أهميته على المستوى الوطني، كما أنه ينبه الى ضرورة تحقيق التوازن في توزيع العمالة على مختلف القطاعات والمنظمات.<sup>1</sup>

وعرفت سنوات الثمانينات الانتقال من مفهوم تقليدي الى مفهوم حديث لتسيير الموارد البشرية. وتعمق هذا الانتقال حينما ربط مصطلح "الاستراتيجية" بمصطلح "الموارد البشرية".

يشير هذا التحول من ناحية، الى أهمية توفر نظرة عامة للمنظمة ومواردها البشرية، ومن ناحية أخرى، ضرورة دمج هذه الموارد بالرهانات التنظيمية الكبرى، مما يفرض ضرورة العناية بالموارد البشري في مستوى آخر للتسيير غير المستوى التشغيلي، اي المستوى الاستراتيجي.

ويرجع الاستراتيجيون التنظيميون سبب هذا التحول والاهتمام المتزايد بالموارد البشرية الى شدة وعمق التغييرات وزيادة درجة عدم التأكد والتعقيد الذي يعرفه المحيط الحالي للمنظمات، مما يتطلب إيجاد حلول استراتيجية جديدة تسمح للمنظمة بالتغلب على منافسيها أو حتى التكيف مع ما يحدث في المحيط.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: مفهوم إدارة الموارد البشرية.

تباين الباحثون والكتاب في تحديدهم لمفهوم إدارة الموارد البشرية، ويعزى التباين في اغلب الأحيان الى تعدد الخلفيات الثقافية والفكرية والحضارية لهم. حيث اعتبرها عقيلي بأنها " إحدى الإدارات الأساسية في كافة أنواع المنظمات ومحور عملها جميع الموارد البشرية التي تعمل فيها وكل ما يتعلق من أمور وظيفية منذ ساعة تعيينها في المنظمة حتى ساعة انتهاء خدمتها وعملها فيها وهي تقوم بمجموعة من الأنشطة والمهام التي تتعلق بتقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتوفيرها بالموصفات المطلوبة وفي الوقت المطلوب ومن ثم العمل على تدريبها وتطويرها وتحفيز هذه الموارد ومساعدتها لتحقيق أهدافها وحل مشاكلها في مسعى لتحقيق التوافق بين أهدافها واهداف المنظمة".<sup>3</sup>

من الملاحظ أن هذا التعريف قد اشتمل على ذكر جميع نشاطات هذه الوظيفة من اختيار وتوجيه وتنمية وترقية ... مع البحث عن تحقيق الاستقرار والرضا الوظيفي.

ويعرف Peritti إدارة الموارد البشرية بأنها: " إحدى الوظائف الاستراتيجية التي تعمل على رفع وتحسين أداء الموارد البشرية بالشكل الذي يسمح بالمساهمة بفعالية في الأداء الكلي للمؤسسة، وذلك عن طريق إيجاد أحسن توافق بين

<sup>1</sup> سعيد بن عبيد بن نمشة، استراتيجية إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة وإمكانية تطبيقها في الأجهزة المدنية والأمنية بمدينة الرياض، أطروحة غير منشورة في العلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2007، ص. 18-19.

<sup>2</sup> رقام ليندة، دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى في ولاية سطيف، أطروحة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والتجارة، جامعة سطيف 1، 2014، ص 34.

<sup>3</sup> عائد عبد الكريم صالح، إدارة الموارد البشرية وتحديات العولمة، مجلة كلية التربية للبنات، المجلد 24، العدد 1، جامعة بغداد، بغداد، 2013، ص 207.

حاجات المؤسسة من الموارد البشرية في الوقت الحالي أو في المستقبل، وبين ما هو متاح منها داخل المؤسسة أو في سوق العمل"<sup>1</sup>. يبرز هذا التعريف أهمية هذه الوظيفة لكونها تبحث عن عقلنة استخدام الموارد البشرية.

وذهب Dissler في تعريفه لإدارة الموارد البشرية بأنها: " مجموعة الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه"<sup>2</sup>. ويظهر هذا التعريف الطبيعة الإدارية لإدارة الموارد البشرية.

وذكر بعض الباحثين بأن إدارة الموارد البشرية هي: "جميع الأنشطة التي تتوافق مع إدارة العلاقات الوظيفية في المنظمة"<sup>3</sup>.

ونستطيع القول أن إدارة الموارد البشرية هي نشاط من أنشطة التسيير، وتمثل أحد فروع إدارة الاعمال. وإذا نظرنا إليها من حيث الوظيفة فهي وظيفة كل رئيس في المؤسسة أيا كان مركزه التنظيمي. وهي كوحدة تنظيمية ذات طبيعة استشارية تقدم خدماتها ومساعداتها واقتراحاتها لكل المديرين والعاملين. ويعتبر الاستخدام الفعال للمورد البشري أولى وأهم انشغالاتها في جميع المستويات التنظيمية من خلال توفيرها للموارد ذات الكفاءات والمحافظة عليها وتطوير قدرتها ورغبتها في العمل، حتى تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها بأحسن فاعلية ممكنة.<sup>4</sup>

أشرنا من خلال التعريفين السابقين أن إدارة الموارد البشرية تعرف من خلال الأنشطة التي تقوم بها والأهداف التي يجب أن تسعى لتحقيقها باعتبارها تمثل جزءا هاما من الأهداف الكلية للمؤسسة.

<sup>1</sup> رجاء إبراهيم جواد، أثر التسيير التقليدي في إدارة الموارد البشرية، مجلة جامعة ذي قار، المجلد 8، العدد 4، حزيران 2013، ص 57.

<sup>2</sup> سعيد بن عبيد بن نمشة، مرجع سابق ذكره، ص 20.

<sup>3</sup> رانيا قاسم البدارين وآخرون، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على اكتشاف وتطوير القدرات الإبداعية للعاملين: دراسة تطبيقية على البنوك العاملة في إقليم الشمال، مجلة رؤى اقتصادية، العدد السابع، جامعة جدارا، الأردن، ص 67.

<sup>4</sup> رقام ليندة، مرجع سابق ذكره، ص 18.

وفي ذلك فان مفاهيم إدارة الموارد البشرية حاليا تختلف جذريا عن مفاهيم إدارة الافراد او إدارة الموارد البشرية التقليدية والتي يمكن توضيحها من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (01): الفرق بين مفهومي إدارة الموارد البشرية التقليدية والمعاصرة.

إدارة الموارد البشرية التقليدية	إدارة الموارد البشرية المعاصرة
1- اهتمت بالبناء المادي للإنسان وقواه العضلية وقدراته الجسمانية ومن ثم ركزت على الأداء الالي للمهام التي كلف بها دون ان يكون له دور في التفكير واتخاذ القرارات.	1- تهتم بعقل الانسان وقدراته الذهنية وامكانياته في التفكير والابتكار والمشاركة في حل المشاكل وتحمل المسؤوليات.
2- ركزت على الجوانب المادية في العمل واهتمت بقضايا الأجور والحوافز المالية وتحسين البيئة المادية للعمل.	2- تهتم بمحتوى العمل والبحث عما يشحن القدرات الذهنية للفرد ولذا فإنها تهتم بالحوافز المعنوية وتمكين الانسان ومنحه الصلاحيات للمشاركة في تحمل المسؤوليات.
3- اتخذت التنمية البشرية في الأساس شكل التدريب المهني الذي يركز على اكساب الفرد مهارات ميكانيكية يستخدمها في أداء العمل.	3- التنمية البشرية أساسا هي تنمية إبداعية وإطلاق نطاقات التفكير والابتكار عند الانسان وتنمية العمل الجماعي وروح الفريق.

المصدر: بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية: المفاهيم، الأسس، الابعاد الاستراتيجية، دار البازور العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 21.

المطلب الثالث: أهمية إدارة الموارد البشرية.

لقد تغيرت النظرة الى إدارة الموارد البشرية في الوقت الحالي، أين أصبحت واحدة من أهم الوظائف الإدارية في المنظمات الحديثة لكونها تؤدي دورا رئيسيا في وضع وتنفيذ الخطط الاستراتيجية، حيث يجب ان تتكامل استراتيجية الموارد البشرية مع كل من الاستراتيجية الكلية للمنظمة والاستراتيجيات الوظيفية الأخرى، كما اكتسبت إدارة الموارد البشرية أهميتها من خلال العناية بالعنصر البشري باعتباره العامل الرئيسي لزيادة الإنتاج ولتزايد أهمية العلاقات الإنسانية ولإشباع حاجاتهم ولان نجاح وفشل كافة المنظمات مرهون بالعنصر البشري بالإضافة الى ان النفقات التي تتحملها المنظمات لتغطية أجور وتعويضات العاملين تشكل جزءا كبيرا من نفقاتها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عائد عبد الكرم صالح، مرجع سابق ذكره، ص 209.

لذلك فان أهمية إدارة الموارد البشرية ترتبط بأهمية العنصر البشري نفسه، ويقول عالم الإدارة بيتر دراكر بهذا الصدد ان إدارة الافراد وليس إدارة الأشياء هي التي يجب ان تحتل الاهتمام الأول والرئيسي للمدير المتميز، وتعتبر الموارد البشرية هي العنصر الحاسم في تحقيق ما يسمى **بالميزة التنافسية للمؤسسات**.<sup>1</sup>

وتوجد مجموعة من المبررات التي دفعت العالم بمؤسساته المختلفة أن يولي الموارد البشرية اهتماما خاصا وعناية فائقة، ولعل أبرز هذه المبررات هي:

- كبر حجم المؤسسات أدى إلى زيادة التدخل الحكومي في توجيه النشاط الخاص بعمل المؤسسات المختلفة من أجل توليد علاقة حميمة بين إدارة المؤسسة والموظفين.
- إدراك المسؤولين في كافة المستويات الإدارية أن زيادة الإنتاجية تتوقف على تحسين استخدام الموارد البشرية.
- تنامي الاتجاه الإنساني في الإدارة، والذي ركز على قضية التعاون بين الموظفين وإدارة المؤسسة.
- ظهور تشريعات جديدة تحاول الارتقاء بالموارد البشرية من أجل زيادة الإنتاجية، وبالتالي تزداد الربحية.
- تحقيق النمو والسعي نحو الاستقرار الاقتصادي يتطلب الاهتمام بالموارد البشرية، على اعتبار أنها تعد أهم المدخل للنمو الاقتصادي.
- زيادة قوة النقابات العمالية، حيث أن ظهور هذه النقابات ساهم في حماية مصالح العمال والحصول على مزيد من الضمانات الاقتصادية والاجتماعية للعمال.
- تطوير أساليب الإنتاج، حيث ترتب على التطورات التكنولوجية حدوث تغيير في أساليب الإنتاج، فأصبحت تستخدم الآلات ذات التكنولوجيا المتطورة، ومثل هذه الآلات أصبح تشغيلها يحتاج إلى نوعية جديدة من العمالة، وأنماط جديدة من علاقات العمل.
- يعد الإنسان بمثابة الغاية والوسيلة لأي مؤسسة لأنه هو الذي يخطط، وهو الذي ينفذ، وهو الذي يراقب، وهو الذي يحقق الأهداف.
- تعد الموارد البشرية مدخل للتنمية المجتمعية، على اعتبار أن رأس المال البشري هو القادر على استغلال كافة الموارد لتحقيق أفضل إنتاجية ممكنة وبأقل التكاليف.
- تشمل الموارد البشرية المحدد الأساسي للإنتاج والتنمية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة، عمان، 2008، ص 14.

<sup>2</sup> رانيا جاسر علي أبو عوض، واقع تطبيق هندرة إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتطوير الأداء الوظيفي في ديوان الموظفين العام بقطاع غزة، مذكرة ماجستير، غير منشورة، تخصص القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، فلسطين، غزة، 2015، ص 14.

### المطلب الرابع: أهداف إدارة الموارد البشرية.

إن الغاية الأساسية المطلوب تحقيقها من خلال إدارة الموارد البشرية هي جذب الأشخاص الجيدين الى المنظمة لكي تتمكن من أداء مهامها بكفاءة عالية، ولا يمكن ان تحقق المنظمة ذلك الا من خلال مجموعة اهداف تحدد لإدارة الموارد البشرية لأجل ان تسهم في تحقيق ذلك للمنظمة، ومن هنا نرى ان الباحثين والكتاب قد اختلفوا في تحديد اهداف إدارة الموارد البشرية حيث يشير (السالم) الى ان اهداف إدارة الموارد البشرية بعضها يرتبط بالمجتمع والأخرى ترتبط بالمنظمة والأخرى ترتبط بالأفراد العاملين، ويرى (Robbins) ان اهداف إدارة الموارد البشرية تتحدد في الآتي:

1. التوظيف.
2. الصيانة.
3. التدريب والتطوير.
4. الدافعية (التحفيز).

ويرى (Schuler) ان اهداف إدارة الموارد البشرية تقسم الى ثلاثة اقسام:

#### 1. الأهداف العامة.

ان منظمة الاعمال تسعى الى تحقيق مجموعة من الأهداف وهذه الأهداف تتصف بالعمومية، حيث ان جميع المنظمات على اختلاف أنواعها تسعى الى الوصول اليها وهي:

- البقاء.
- التنافس.
- النمو.
- الربحية.
- المرونة.

#### 2. الأهداف المنظمة.

لأجل ان تحقق المنظمة أهدافها العامة لابد من ان تعمل على تحقيق مجموعة من الأهداف التي تعتبر أكثر خصوصية ترتبط بعوامل المنظمة المختلفة والتي تختلف من منظمة الى أخرى في إمكانية تحقيقها، وان تحقيق أي من الأهداف المنظمة يصب في تحقيق الأهداف العامة بشكل عام، حيث ان زيادة الإنتاجية للأفراد العاملين يؤدي الى زيادة إنتاجية المنظمة، وزيادة إنتاجية المنظمة يؤدي الى بقاء المنظمة واستمرارها ونموها وقدرتها على تحقيق الأرباح، وبالتالي امتلاكها القدرة على المنافسة مع بقية المنظمات وهكذا بالنسبة للعوامل المنظمة الأخرى وهي:

- أ- زيادة الإنتاجية للعاملين والمنظمة.
- ب- تحسين حياة العمل داخل المنظمة وخلق علاقات عمل جيدة.
- ج- الالتزام بالقوانين والأنظمة والتشريعات.
- د- خلق وإيجاد الميزة التنافسية في كوادرها او منتجاتها او خدماتها.
- هـ- خلق حالة التكيف للموارد البشرية داخل المنظمة.

### 3. الأهداف الخاصة.

إن الوصول الى تحقيق الأهداف التنظيمية والأهداف العامة للمنظمة تتطلب وجود أهداف خاصة في مجال إدارة الموارد البشرية، حيث أن هذا النوع من الأهداف يرتبط بشكل أساسي في مجال إدارة الموارد البشرية التي تساهم في تحقيق الأهداف الأخرى وتمثل الأهداف الخاصة:

- أ- الجذب: قيام المنظمة بجذب العناصر الجيدة من خلال عملية اختيار سليمة بما تؤدي الى الحصول على الافراد الاكفاء للعمل في المنظمة.
- ب- الاحتفاظ: قيام المنظمة بعملية تقويم أداء العاملين بما تؤدي الى فرز العناصر الجيدة والاحتفاظ بها وصيانتها لأجل استمرار تميزها.
- ج- الدافعية: قيام المنظمة بخلق الدوافع لدى العاملين في المنظمة من خلال عملية منح المكافآت والمنافع وبما يجعل العاملين يؤديون عملهم بشكل جيد.
- د- التدريب: قيام المنظمة بمواكبة عملية التطور العلمي وزيادة قدرات ومهارات العاملين من خلال عملية تدريب مبرمجة وناجحة.<sup>1</sup>

ومما سبق يمكن تلخيص أهم الأهداف فيما يلي:

- توفير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية بالأعداد والتخصصات والمهارات المناسبة لشغل الوظائف وتنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف.
- تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص لدى جميع العاملين في المنظمة من حيث التدريب والترقية والأجور.
- رفع كفاءة أداء العاملين بالمنظمة وذلك في كل المستويات الإدارية.<sup>2</sup>
- إيجاد الحافز لدى القوة العاملة لتقديم أقصى جهود لتحقيق اهداف المشروع.

<sup>1</sup> عبد العزيز بدر الندوي، عولمة إدارة الموارد البشرية: نظرة استراتيجية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص. ص 44-41.

<sup>2</sup> محاضرات في إدارة الموارد البشرية، تخصص إدارة مكتبية، الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، المملكة العربية السعودية، طبعة 1429 هجري، ص 7.

- تنمية العلاقات الطيبة في العمل بين جميع افراد التنظيم.<sup>1</sup>
- تحقيق انتماء وولاء الافراد للمنظمة والمحافظة على رغبتهم في العمل فيها وزيادتها كلما أمكن ذلك.
- إيجاد سياسات موضوعية تمنع سوء استخدام العاملين وتنفادي المهام التي تعرضهم للأخطار غير الضرورية.<sup>2</sup>

### المبحث الثاني: أساسيات إدارة الموارد البشرية بالمنظمة.

في ظل المنافسة الشديدة واقتصاد العولمة ينتظر من إدارة الموارد البشرية اليوم أكثر من أي وقت مضى المشاركة الفعالة والحيوية في حياة المؤسسة، لتساعدها على رفع التحديات المفروضة عليها. ويمكن ان تحقق ذلك كوحدة تنظيمية في المؤسسة بفضل الأدوار المسؤولة عنها والوظائف المسنودة لها، مع العلم ان كل من هذه الأدوار والوظائف ليست ثابتة بل هي ذات طبيعة متعددة ومتغيرة ومتطورة عبر الزمن.

#### المطلب الأول: وظائف إدارة الموارد البشرية.

تختلف وظائف إدارة الموارد البشرية باختلاف الدول والمجتمعات والثقافات تبعا للمستويات التطويرية والتنموية التي تعيشها المجتمعات من جهة وباختلاف أنشطة المنظمات ومستوى تأثيرها على المستوى المحلي والدولي من حيث احجامها ونشاطاتها من جهة أخرى.

فيرى علاقي بأن وظائف إدارة الموارد البشرية تتكون من نشاطات رئيسية منها: التخطيط والتنمية، والتعويض، وعلاقات الموظفين<sup>3</sup>.

كما ان الاتجاه المعاصر لإدارة الموارد البشرية أصبح يعطيها دورا أكبر لتصبح استراتيجية التوجه. وذلك للمساهمة بفاعلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية الرئيسية للمنظمة. فالإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية هي مدخل او إطار لصنع القرارات الاستراتيجية بشأن العاملين والمنظمة على كافة المستويات التنظيمية.

وتتكون وظائف إدارة الموارد البشرية على مستوى المنظمة من أربع وظائف رئيسية، وهي:<sup>4</sup>

**1. تخطيط الموارد البشرية:** ويتم من خلال تحديد طبيعة الوظائف، ومتطلبات شغلها، وإيجاد المعيار او المعايير اللازمة للمفاضلة بين المتقدمين للتعين. وتحديد الاحتياجات النوعية من العمالة بما يتوافق ومتطلبات شغل كل وظيفة.

<sup>1</sup> جمال الدين محمد مرسى، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، الابراهيمية، 2003، ص 39.

<sup>2</sup> عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، اريد، الطبعة الثانية، 2006، ص 19.

<sup>3</sup> مديني عبد القادر علاقي، إدارة الموارد البشرية: المنهج الحديث في إدارة الافراد، دار زهران للنشر والتوزيع، جدة، 1999، ص 77. ذكر عند سعيد بن عبيد بن نمشة، مرجع سابق ذكره، ص 26.

<sup>4</sup> مصطفى احمد سيد، المدير وتحديات العولمة، المكتبة الاكاديمية، القاهرة، 2001، ص. ص 503-524. ذكر عند سعيد بن عبيد بن نمشة، مرجع سابق ذكره، ص 26.



2. الاستقطاب والاختيار والتعيين: تعد من الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية لدورها الفعال في انتقاء اناس المتقدمين لشغل وظيفة او وظائف معينة وذلك باستخدام أدوات الاستقطاب والاختيار المتكاملة ومنها المقابلات الشخصية، الاختبارات، الاستفسار من الموظفين، الكشف الطبي، ومن ثم انهاء إجراءات تعيينهم.
3. تنمية الموارد البشرية: ويقصد بها الجهود المخططة والمنفذة لتنمية مهارات وترشيد سلوكيات الافراد العاملين بالمنظمة بما يعظم من فعالية أدائهم وتحقيق ذواتهم من خلال تحقيق أهدافهم الشخصية واسهامهم في تحقيق اهداف المنظمة.
4. تقييم الأداء: ويقصد بها قياس كفاءة العاملين وتحليل وتقييم أنماط ومستويات أدائهم وتعاملهم.

ومع التطورات التكنولوجية المتسارعة أصبحت إدارة الموارد البشرية في معظم المنظمات المتقدمة تأخذ بعدا آخر، حيث برزت العمالة المعرفية كعنصر أساسي في تمكين المنظمات من النمو والاستمرارية. وهو ما أشار اليه الباحثين بأن الثورات التكنولوجية الثلاث المتمثلة في ثورة الاتصالات والمعلومات والبرمجيات أوجدت عمالة معرفية في المنظمات أكثر من ذي قبل وأن استقطاب مثل هؤلاء لا يمكن أن يتم بالطرق التقليدية. وبالتالي تعددت النماذج المتعلقة بتحديد وظائف إدارة الموارد البشرية باختلاف المفكرين والباحثين وتباينهم الثقافي والاجتماعي، إضافة الى عنصر الزمان والمكان.<sup>1</sup>

وقد لخص باتنيك (Pattanayak) وظائف إدارة الموارد البشرية في التالي:<sup>2</sup>

1. التأكيد على ان المنظمة تعمل في برامجها للموارد البشرية ضمن إطار اتاحة فرص متساوية للتوظيف للجميع والالتزام بجميع المتطلبات الحكومية في ذلك.
2. القيام بتحليل الوظائف لتحديد المتطلبات الأساسية لكل وظيفة.
3. تحديد احتياجات المنظمة المستقبلية من الموارد البشرية لتمكينها من تحقيق أهدافها من حيث توفر الاعداد اللازمة من العاملين بالمهارات المطلوبة وتطوير خطط لمواجهة تلك الاحتياجات.
4. استقطاب واختيار الموظفين لشغل الوظائف الشاغرة بالمنظمة.
5. توجيه وتدريب العاملين.
6. تصميم وتنفيذ برامج تطويرية تنظيمية وإدارية.
7. تصميم أنظمة للحوافز والمكافآت.
8. مساعدة العاملين في تطوير مساراتهم المهنية.
9. تصميم وتنفيذ نظام الأجور لجميع العاملين.

<sup>1</sup> سعيد بن عبيد بن نمشة، مرجع سابق ذكره، ص. 26-28.

<sup>2</sup> Pattanayak biswajeet, Human Resource Management, prentice hall of India, new delhi, 2006, p11.

المطلب الثاني: أدوار إدارة الموارد البشرية.

إن الدور الذي كانت تقوم به إدارة الموارد البشرية لم يتغير كثيرا ولكنه أصبح أكثر استراتيجية وبه مهام وممارسات جديدة. لذا وضع ديفيد أورليتش الذي يعد أحد أهم الباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية نموذج به أربعة أدوار متميزة لخبراء الموارد البشرية، وأسماهم نماذج أورليتش الأربعة للموارد البشرية أو نماذج شريك الأعمال الأربعة للموارد البشرية، والتي من شأنها أن تخلق ميزة تنافسية كبيرة وتضيف قيمة تجارية كبيرة للأعمال التي تقوم بها المؤسسة. وهي بإيجاز عبارة عن:

1 - الشريك الاستراتيجي.

2 - عامل التغيير.

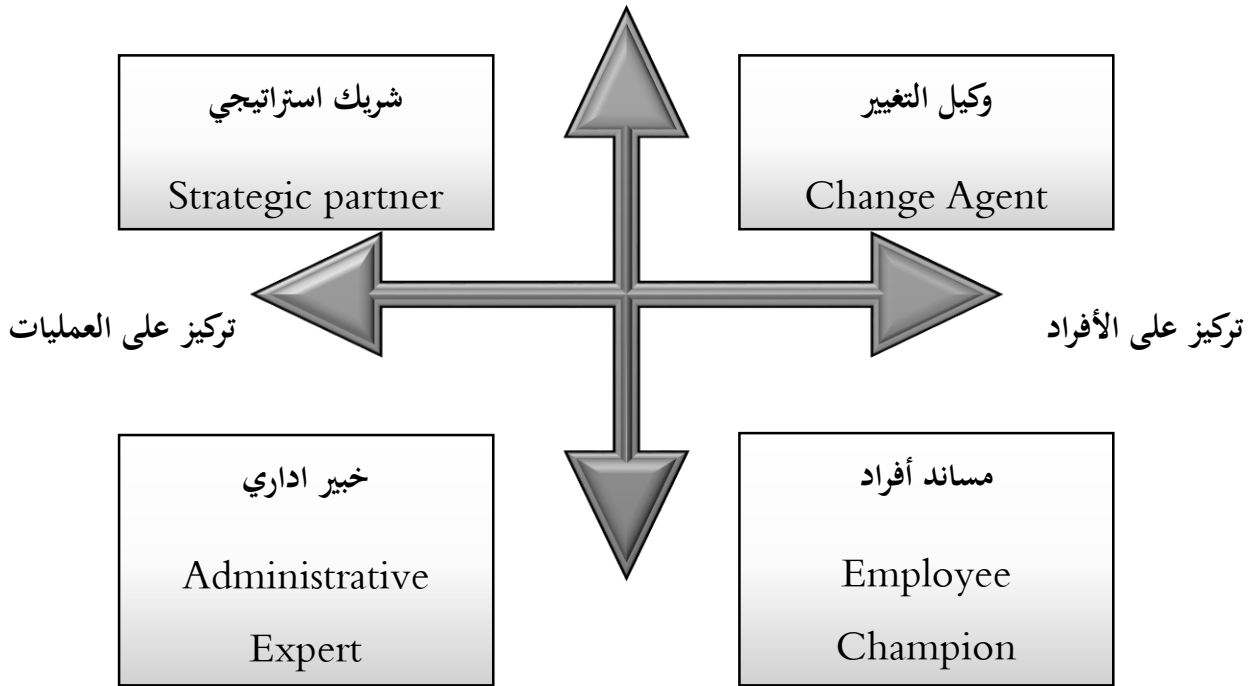
3 - بطل الموظفين.

4 - الخبير الإداري.

وقد وضع Dave Ulrich الأدوار الجديدة لإدارة الموارد البشرية في الشكل الموالي:

الشكل رقم (02): الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية.

توجه استراتيجي/مستقبلي



توجه تشغيلي/يومي

**1. الشريك الاستراتيجي:** يصبح موظف الموارد البشرية شريكا استراتيجيا هاما وفعالا للمؤسسة عندما يركز على تنفيذ بضعة أمور بأن يحول الاستراتيجيات الخاصة بالمؤسسة الى نتائج وواقع ملموس من خلال بناء القدرات الداخلية لإدارة الموارد البشرية والتي تخلق قيمة قوية وفعالة لهذه الاستراتيجيات التي ستكون قد تحولت من مجرد بضعة كلمات على الورق الى قوانين وقرارات وأنشطة أي تحولت بالفعل الى واقع مادي ملموس، وعندما يصبح موظف الموارد البشرية شريكا استراتيجيا فهو يصبح جزءا من تطوير وانجاز الخطة العامة والاستراتيجيات المخصصة لتسيير الأعمال بالمؤسسة، وبهذا يتأهل إلى أن يكون لديه عقلية كبيرة وواعية إلى متطلبات الأمور كشريك استراتيجي وعقلية الشراكة الاستراتيجية\* هذه يوظفها ويستخدمها جيدا ويحرص على أن يكون لها دور هام تؤثر فيه على جميع خدمات الموارد البشرية مثل (تصميم الوظائف، التوظيف، الأجور، التخطيط، الرواتب، ..... ) والعديد من الخدمات الأخرى.

ولكي يكون موظف الموارد البشرية ناجحا عليه أن يفكر كرجال الأعمال لأنهم أصحاب رؤوس الأموال وأصحاب المؤسسات التي تعمل بها إدارة الموارد البشرية، ويجب عليه أيضا أن يلم ببعض الأمور الهامة مثل:

— الأمور المالية والمحاسبية.

— كيفية خفض التكاليف وقياس برامج وعمليات الموارد البشرية.

— أن يمتلك الفطنة أو الذكاء العام الذي يؤهله لقيادة الاعمال.

**2. عامل التغيير:** التغيير هو سنة الحياة وسنة الله في الأرض، ومن الطبيعي أن يحدث تغيير داخل المؤسسة فهذا يحدث منذ القدم لكل المؤسسات سواء كانت كبيرة أو متوسطة أو صغيرة، واليوم أصبحت المؤسسات عرضة للتغيير بشكل أسرع من أي وقت مضى، وأصبحت إدارة الموارد البشرية هي من تتحمل مسؤولية إدارة وقيادة هذا التغيير كونه أحد أهم الأدوار الرئيسية المنوطة بها ويجب عليها أن تكون جزءا من هذا التغيير وتكون أيضا سببا في نجاحه. ولكي تكون سببا في نجاحه فعليها أيضا أن تدعو بالتغيير داخل الاقسام الأخرى وتعد النماذج المسؤولة عن هذا الأمر، وتقوم بتوقع القضايا التي سوف تحدث بفعل هذا التغيير فضلا عن حل هذه القضايا وقت حدوثها أو وضع إجراءات تمنع حدوثها، وعليها أيضا أن تضيف شكلا تنظيميا لهذا التغيير الذي سيحدث داخل المؤسسة من خلال تنفيذ بعض من العمليات التي تتسم بالفاعلية والمرونة في هذا الصدد.

وحتى يستطيع موظفي وخبراء الموارد البشرية ان يكونوا عوامل للتغيير فعليهم ان يمتلكوا الاتي:

— المرونة والقدرة على التكيف.

\* المقصود هنا من مصطلح العقلية الاستراتيجية: هو ان يصبح موظفي وخبراء الموارد البشرية سابقين في معالجة واقع العمل وايضا تنفيذ هذه المعالجة بشكل سريع وفعال.

— فهم ثقافة المؤسسة بشكل كامل.

— معرفة كيفية التعامل مع العقبات التي ستحدث من جراء التغيير.

— مساعدة الآخرين على استيعاب وقبول هذا التغيير.<sup>1</sup>

ويرى (Dave Ulrich) أن ادارة الموارد البشرية تقوم بدور كبير في ادارة التغيير والتحول الذي يحدث في المنظمة نتيجة المتغيرات البيئية والمنافسة الشديدة، ومساعدة المنظمة على التطوير التنظيمي من خلال أساليب ادارية حديثة مثل ادارة الجودة الشاملة واعادة هندسة العمليات.<sup>2</sup>

**3. بطل الموظفين:** في هذا النموذج تركز ادارة الموارد البشرية على امور هامه هي:

— صقل كفاءة الموظفين وزيادة قدرتهم على المشاركة والمنافسة والالتزام.

— الاستماع للموظفين والسماح لهم بالتعبير عن آرائهم ومخاوفهم.

— تعزيز ثقة التواصل المفتوح والصادق.

ولكي تصبح خبيراً وبطلاً للموظفين يجب ان يشعر الموظفون بان ادارة الموارد البشرية هي المدافع عن حقوقهم وقضاياهم فتكون هي وجهتهم ومقصدتهم التي يتوجهون اليها. وللقيام بذلك يجب ان تكون الموارد البشرية على معرفة تامه بالموظفين لديها وان تمضي الوقت معهم تستمع فيه إليهم وتسمح لهم بالتعبير عن مخاوفهم في بيئة امنة ومطمئنة لهم، وايضا يجب ان يشعر الموظف انه جزء من فريق العمل وبان امامه فرصة كبيرة في ان يصبح الافضل فيما يفعله، وفي تحقيق الهدف الذي يصبو اليه، وعلى كل موظف ان يرى وبوضوح كيف ان كل واحد منهم يساهم وبشكل كبير في نجاح المؤسسة، وان عليه ان يبذل المزيد من الجهد لتحقيق نتائج أفضل وأكبر في المهام المنوط به تنفيذها.

**4. الخبير الإداري:** دور الخبير الإداري هو الدور التقليدي للموارد البشرية، ولكنه هنا يتميز بتنفيذ الأمور الادارية بشكل أفضل وأسرع وأقل تكلفة من ذي قبل، وبالنظر في هذا النموذج نجد أن هناك تحولاً ادارياً قد حدث في إدارة الموارد البشرية وبالبحث في هذا الامر نجد ان سبب التحول هو نقطتين اساسيتين وهم:

— زيادة استخدام التكنولوجيا.

— الاستعانة بالكثير من المصادر الخارجية.

<sup>1</sup> احمد سلامة، " الدور الجديد للموارد البشرية (نماذج اورليتش)", 26 مارس 2017، 21:50،

[http://freelearninghr.blogspot.com/2015/11/blog-post\\_25.html](http://freelearninghr.blogspot.com/2015/11/blog-post_25.html)

<sup>2</sup> عادل احمد الساعدي، دور إدارة الموارد البشرية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، المؤتمر العربي العاشر لإدارة الموارد البشرية، اتحاد المدربين العرب، الكويت، 2016، ص6.

الكثير من العمليات تحدث داخل ادارة الموارد البشرية ولتحسين هذه العمليات يجب عليها ان تستفيد من تحسين تقديم خدماتها والطريقة التي تقدم بها هذه الخدمات والتدابير التي تتخذها والتقارير التي ترفعها للإدارة العليا عن هذه العمليات والخدمات.

وأيضاً يجب أن ننوه الى أن ادارة الموارد البشرية يقع على عاتقها مسؤولية كبيرة تجاه توقع احتياجات العمل المستقبلية، وتضع المزيد من التركيز على بضعة أمور تساعد في هذه المهمة الشاقة مثل (التخطيط الاستراتيجي - استراتيجيات التعويض - اداء ادارة الموارد البشرية وقياس نتائجها) مثل هذه الأمور تساعد على تحسين النتائج العامة للإدارة والمؤسسة على حد سواء.

ولكن رغم كل هذا لا تلعب ادارة الموارد البشرية في كثير من المؤسسات دوراً رئيسياً في قيادة استراتيجيات المؤسسة بالكامل وبدلاً من ذلك تقوم فقط بتنفيذها من خلال انشطه الموارد البشرية.

ولكن في سوق العمل في هذا العصر يجب على ادارة الموارد البشرية حتى تتمكن من احداث تأثير حقيقي وذو قيمه على النتائج النهائية، وتحقيق قيمة حقيقية وفعالة من خلال موظفيها، فهي تحتاج الى المشاركة في جميع المجالات، ويجب عليها ان تكون مشاركة وبشكل فعال وأساسي في وضع استراتيجيات العمل وكذلك تنفيذها.<sup>1</sup>

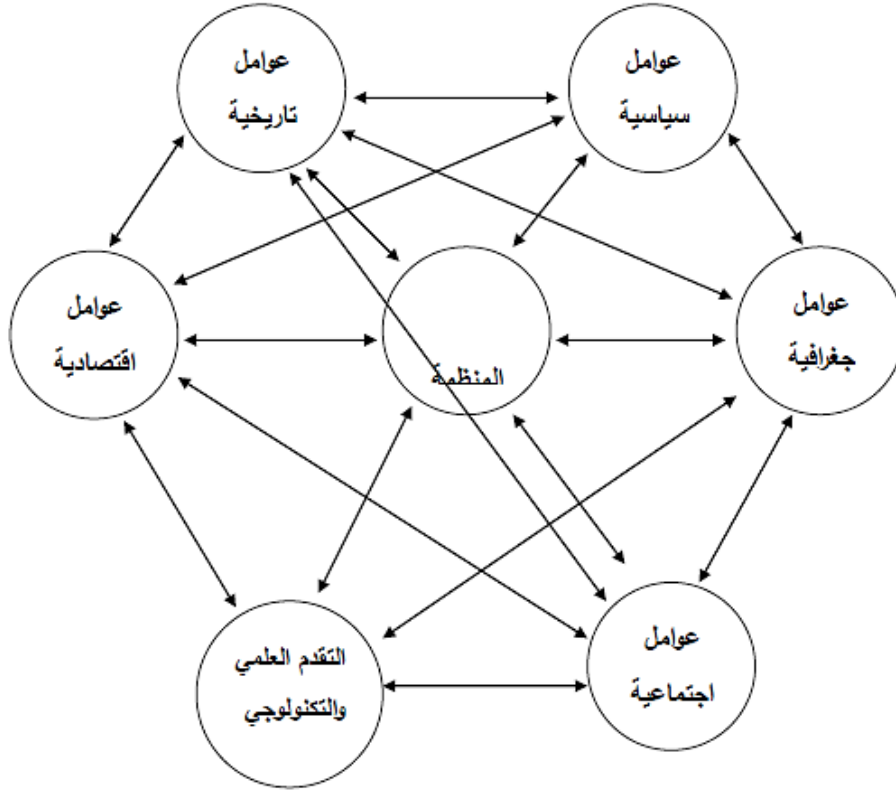
### المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية.

يركز المدخل الاستراتيجي على اعتبار أن المنظمات تتفاعل مع البيئة المحيطة بكل مدخلاتها، فالمنظمة لا تعمل بمعزل عن البيئة الموجودة بها، فهي تؤثر وتتأثر بما يحدث من تغيرات خارجية، والتي تفرض بدورها بعض التغيرات الداخلية، لذا فهي لا تستطيع أن تقف مكتوفة الأيدي أمام تلك التغيرات ولكن يجب أن تبادر بالتنبؤ بالتغيرات المحتملة وتخطط لها مقدماً حتى تستطيع أن تواجهها.

والشكل التالي يوضح مختلف هذه العوامل:

<sup>1</sup>احمد سلامة، مرجع سابق ذكره.

والشكل رقم (03) يوضح التفاعل المتبادل بين المنظمة والبيئة الخارجية.



المصدر: محمد عاطف، غيث غريب محمد، محمد أحمد يومي، دراسات في علم الاجتماع التطبيقي، دار المعرفة الجامعية، 1990، ص43.

إن دراسة البيئة المحيطة بالمنظمة تعتبر من أولويات الإدارة لأن المنظمة تتأثر كثيرا بالبيئة التي تنمو فيها، إذ أن هناك تفاعل متبادل بين المنظمة والبيئة الخارجية، فدراسة البيئة وجمع المعلومات عنها وتحليلها يقدمان للإدارة بعدا علميا يساعد على تجاوز المعوقات والمشاكل ويعطيها فرصة للاستعداد لتطوير آليات عمل جديدة تساعد في التصدي لكل المتغيرات البيئية المحيطة.

والموارد البشرية هي أول من يتأثر بهذه التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية، ومن ثم فإن إدارة الموارد البشرية هي من أكثر الإدارات التي تتأثر بهذه التطورات أو العوامل نظرا لكونها المسؤولة عن الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية، فهذه

العوامل تعتبر بمثابة ضغوط تحدث سواء من داخل المؤسسة أو من خارجها تفرض عليها ضرورة ان تكون الأفضل والاقوى والاسرع. ويمكن تقسيم هذه العوامل الى: عوامل بيئية خارجية، عوامل تنظيمية داخلية.<sup>1</sup>

**1. العوامل البيئية الخارجية:** المؤسسة نظام مفتوح في علاقة مستمرة مع المحيط الخارجي، لذلك تؤثر التطورات والتغيرات الخارجية على مختلف عملياتها الداخلية وعلى كيفية تسييرها لمواردها البشرية. ومن ثم كان على مديري إدارات الموارد البشرية مراقبة وتتبع عوامل المحيط التي من الممكن أن يكون لها أثر على مهام وممارسات وظيفتهم. وعليهم تحليله والانتباه اليه خاصة في ظل العولمة التي فرضت تحديات ليس لها حدود.

ويمكن تلخيص العوامل البيئية الخارجية المؤثرة على عمل إدارة الموارد البشرية في: عوامل اقتصادية، عوامل اجتماعية ثقافية، عوامل سياسية قانونية، عوامل تكنولوجية.<sup>2</sup>

**1.1 العوامل الاقتصادية:** إن حالة الاقتصاد الوطني والظروف المحيطة به تؤثر على الموارد البشرية، لأن المؤسسات تتجه إلى التوسع في الأنشطة الخاصة بإدارة الموارد البشرية في فترات الرواج وتقليصها في فترات الكساد، بمعنى أن الأحوال الاقتصادية تؤثر على أداء الموارد البشرية، بحيث يسعى العمال إلى رفع وتحسين مستواهم المعيشي وهذا لا يتحقق إلا بزيادة الأجر والمدخول الذي يحفزهم ويدفعهم إلى تحسين عملهم.<sup>3</sup>

ومن أهم العوامل الاقتصادية التي تغيرت وبتغيرها اثرت على المؤسسات بكل أنواعها واحجامها ومن ثم على وظيفة الموارد البشرية بما: زيادة حدة المنافسة بسبب عولمة الأسواق، تغير القطاعات الاقتصادية، القيود المالية.

√ **العولمة:** زادت من حدة المنافسة الدولية بحيث لم تعد هناك قطاعات محمية، لذلك مهما كان نشاط المؤسسة عليها ان تواجه وتتغلب على المنافسة العالمية التي تتطلب منها تنافسية لا على مستوى السعر فقط، مثلما كان سائدا في السابق، بل تطالبها بأحسن نوعية وسرعة الاستجابة لمؤشرات السوق وتلبية رغبات الزبائن وبالقضاء على التكاليف الزائدة والتبذير.<sup>4</sup>

√ **التغير في القطاعات الاقتصادية:** حيث نشهد اليوم تراجع الاهتمام بالقطاع الصناعي، الذي ميز الحقبة الماضية، ليحل محله قطاع التكنولوجيا العالية "Industrie de pointe" او قطاع الخدمات الذي يشغل أكبر نسبة من اليد العاملة النشطة. ان راس المال النقدي الذي كان يشكل المورد الاستراتيجي للمؤسسات يترك مكانه للمعرفة.

<sup>1</sup> بودوح غنية، استراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية: المؤسسة الاستشفائية العمومية بمدينة بسكرة \_أمودجا\_، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012-2013، ص71.

<sup>2</sup> رقام ليندة، مرجع سابق ذكره، ص 78.

<sup>3</sup> محمد احمد إسماعيل، العوامل المؤثرة على تسيير الموارد البشرية، 22 ماي 2017، 08:05، <https://hrdiscussion.com/hr2128.html>

<sup>4</sup> رقام ليندة، مرجع سابق ذكره، ص 78.

مثل هذا التحول يعيد النظر في مفهوم المؤهلات وديمومة التوظيف. كما يحل عمال المعرفة محل العمال اليدويين، حيث يجب على هؤلاء البرهنة على قدراتهم على الابداع في حين ينسحب أولئك من السباق لأنه ليس لديهم القدرة او الامكانية على التعلم. كما يتطلب هذا التحول سياسات مرنة وسريعة للتقليل من تكاليف اليد العاملة وعدم فاعلية استثمارها من خلال سياسات التشغيل الوقي او الأني، والاحتفاظ بقائمة للكفاءات يرجع اليها عند الحاجة.

√ **تزايد القيود المالية:** على مجموع المؤسسة وتظهر إدارة الموارد البشرية الأكثر تأثراً بذلك. فهي من جهة مرغمة على وضع سياسة تعويضية يكون هامش رفع الاجر فيها محدوداً، وتنفيذ سياسة تخفيض حجم العمالة في حالة إعادة الهيكلة. ومن جهة أخرى هي مطالبة بتحقيق ولاء والتزام العاملين للمؤسسة. فهي امام معادلة من الصعب تحقيقها وتحمل عبئاً يثقل كاهلها.<sup>1</sup>

2.1 **عوامل اجتماعية ثقافية:** ويقصد بها مجموعة العوامل المتعلقة بالقيم والعادات والتقاليد والتطورات الديموغرافية، وتأثيراتها على السلوكيات العامة للناس، وهناك الكثير من الجوانب التي تؤثر على أداء المؤسسة الإدارية والموارد البشرية كذلك، وهذه الجوانب تعود للعوامل الاجتماعية<sup>2</sup>، يمكن حصر هذه الجوانب فيما يلي:

√ فيما يتعلق **بالتطورات الديمغرافية** يؤكد عدة باحثين على اتجاه سكان الدول المتقدمة نحو الشيخوخة، مما يخفض من عدد السكان النشطين هناك، ويجعلها تفتح المجال لاستقبال المهاجرين من مختلف الدول النامية ذات الكثافة السكانية العالية والتي تغلب عليها فئة الشباب، هذا من جهة. ومن جهة أخرى يلاحظ هؤلاء الباحثون العودة القوية للنساء الى العمل مما يتطلب اتخاذ الإجراءات المناسبة لتسيير هذا التنوع في قوة العمل.<sup>3</sup>

√ أما فيما يخص **زيادة المستوى التعليمي** للموارد البشرية، فقد لاحظ الباحثون تزايد نسبة الذين يواصلون دراستهم لمدة أطول، لذلك يطرح على إدارات الموارد البشرية في مختلف المؤسسات مشكل استعمال هذا المنتج المتعلم أكثر فأكثر من جهة، وتعددية اهداف ورغبات هذا المنتج (اثبات الذات، استعمال كفاءاته، التطور، المشاركة، الاعتراف...) من جهة أخرى.

√ **تغير القيم الثقافية** بسبب تأثير قوى العولمة التي تتطلب تطوير ثقافة عامة تتناسب مع قيم الموارد البشرية المحلية والأجنبية. هذه القيم التي تحتوي تطلعات وآمالاً جديدة ومختلفة لدى الافراد في العمل، دون اهمال أهمية الاجر والاستمرارية في العمل التي تبقى الانشغال الأول لدى الموارد البشرية. فالقيم المرتبطة بامتلاك السلع المادية تترك مكانها لقيم أخرى كاحترام الاختلاف والاعتراف بالكفاءات ونوعية حياة أفضل سواء داخل العمل ام خارجه.

3.1 **عوامل سياسية وقانونية:** إن النظام السياسي للدولة وما يفرضه من قيود والتزامات وآراء سياسية يمثل عاملاً هاماً مؤثراً على تنمية الموارد البشرية وعلى كفاءتها، وتلعب أجهزة الإدارة العامة دوراً مهماً في التأثيرات الإيجابية على

<sup>1</sup> رقام ليندة، مرجع سابق، ص 80.

<sup>2</sup> بودوح غنية، مرجع سابق ذكره، ص 72.

<sup>3</sup> رقام ليندة، مرجع سابق ذكره، ص. ص 80-82.



التنظيمات، فأنظمة الرقابة واجراءاتها على السلع والأجور يساعدان على تخفيف الاستقرار والأمن الوظيفي، إضافة إلى وجود الأنظمة والقوانين التي تنظم عمليات التصنيع والتسويق والمحافظة على البيئة ومنع التلوث.

من ناحية أخرى أصبحت العوامل القانونية ذات تأثير قوي على سياسات الموارد البشرية بالمؤسسة، حيث أنها تشمل الإطار الذي يجب أن تعمل إدارة الموارد البشرية من خلاله وتلتزم بتطبيق التشريعات والقوانين التي تم العاملين<sup>1</sup>.

وتتأثر إدارة الموارد البشرية بمختلف القوانين الاجتماعية التي تسنها الدول والحكومات لحماية الموارد البشرية وضمان أمنها وسلامتها في العمل. الا ان بعض الباحثين يرى ان هناك تراجعاً لتدخل الدولة في هذا الموضوع، حيث ترك الامر كمسألة داخلية في كل مؤسسة تخضع لاتفاقياتها مع الجهات الممثلة للعمال هناك.

**4.1 عوامل تكنولوجية:** ان التطورات التكنولوجية الحديثة لم تؤثر على محتوى العمل ونوعية العمالة فحسب بل اثرت أيضا وبشكل كبير على سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات.

√ من حيث **محتوى العمل**: فقد غيرت التكنولوجيات من طبيعة العمل بالشكل الاتي:

- سيطر الطابع الفكري للعمل على الطابع اليدوي له.
- سهلت تكنولوجيا الاتصال والاعلام من قيام الفرد بتنفيذ العمل أينما كان وحينما وجد.
- توسع استخدام الحاسوب في العمليات الإنتاجية والتصميم من خلال أنظمة CAD/CAM.
- التخفيض من الحجم الساعي للعمل.

√ أما فيما يتعلق **بنوعية العمالة**: فيرى أحد الباحثين ان التطورات التكنولوجية التي بدأت في السبعينيات اعادت تكوين وتشكيل وتنظيم مكونات اليد العاملة سواء تعلق الامر بحجمها، ام كفاءتها، ام تكلفتها، ام هيكلتها، ام سلوكياتها. وتم ذلك على النحو الاتي:

- التخفيض من اعداد العاملين بتطبيق المخططات الاجتماعية.
- ظهور كفاءات جديدة تعتمد على المعرفة أكثر من اعتمادها على القوة الجسمية.
- تزداد تكاليف اليد العاملة ذات الكفاءات المميزة بسبب طلبها لأجور أكبر والاستثمار المستمر في تكوينها حتى تستجيب لسرعة التطورات والتغيرات التكنولوجية.<sup>2</sup>

## 2. العوامل التنظيمية الداخلية:

هي عوامل داخلية تؤثر بصورة مباشرة على عمل إدارة الموارد البشرية، كما تلعب إدارة المؤسسة وسياساتها دورا كبيرا في توجيهها، نذكر أهمها: استراتيجيات المؤسسة، الهياكل التنظيمية، ثقافة المؤسسة.

**1.2 استراتيجيات المؤسسة:** تسعى المؤسسات اليوم الى الحصول على ميزة تنافسية في كل مجال عمل من الاعمال التي تقوم بها. وتوجد العديد من الاستراتيجيات التنافسية التي يمكن للمؤسسة الاختيار من بينها وفقا لإمكاناتها وظروفها.

<sup>1</sup> بودوح غنية، مرجع سابق ذكره، ص 73.  
<sup>2</sup> رقام ليندة، مرجع سابق ذكره، ص. ص 82-83.

والعمل باي استراتيجية من الاستراتيجيات المتاحة للمؤسسة سيؤثر لا محالة على المورد البشري فيها ومنه الإدارة التي تهتم بشؤونه.

✓ **استراتيجية التمييز:** عندما تختار المؤسسة استراتيجية التمييز فان تسيير الموارد البشرية يتأثر بالشكل الاتي:

- تسيير تنبئي للكفاءات مع منح أهمية خاصة لعملية الاختيار.
- توصيف وظيفي عام أي وصف الوظائف لا يكون بشكل مفصل ودقيق لتشجيع الابداع.
- التقييم يعتمد على نظام التقييم بالأهداف مع وضع موازنة الكفاءات.
- الترقية تتم حسب الاستحقاق.

✓ **استراتيجية الجودة:** تؤثر استراتيجية الجودة على ممارسات إدارة الموارد البشرية فتجعل أداء الافراد العاملين يتحسن أكثر فأكثر، ويتم ذلك من خلال ما يلي:

- استعمال نظام تقييمي يركز على تقييم السلوك ومصمم بهدف تحقيق التنمية الفردية.
- نظام التعويضات قائم على نموذج الكفاءة.
- برامج تكوينية موجهة نحو تنمية روح الفريق والمساواة.

✓ **استراتيجية الريادة في التكلفة:** والتي تسعى الى التخفيض من التكاليف بكل أنواعها لتحقيق وفورات الحجم، مركزة أساسا على أرباح الإنتاجية وتقليل دورة الإنتاج. وبالتالي يتحقق تعظيم الأداء المالي من خلال سياسات إدارة الموارد البشرية والتي تحتوي في هذه الحالة على الخصائص الاتية:

- الوصف الدقيق للوظائف.
- التخطيط العددي للأفراد بإعطاء الأولوية للتوظيف.
- برامج تكوين متخصصة تركز على المعرفة والمهارة.

✓ **استراتيجية المرونة:** يركز الجهود التنظيمي هنا على تحقيق التكيف والتأقلم مع احتياجات السوق بالاعتماد على الابداع في إجراءات العمل. وهناك نوعان من استراتيجية المرونة وهما: المرونة الكمية، المرونة التنظيمية.

- المرونة الكمية: والتي تفرض ضرورة التغيير في اعداد العاملين حسب أعباء العمل مما يؤدي الى ظهور عمال مؤقتين.
- تسيير الموارد البشرية هنا له خصائص التسيير الإداري للأفراد، حيث تتشابه ممارساته مع تلك الموجودة في حالة استراتيجية الريادة في التكاليف.

- المرونة التنظيمية: والتي تعني ضرورة تغيير تنظيم العمل واوقاته لجعله يتماشى مع تغيرات الطلب المتنوع. حيث تقترب ممارسات تسيير الموارد البشرية هنا من تلك الموجودة في استراتيجية التمييز.<sup>1</sup>

**2.2 الهياكل التنظيمية:** ان شدة المنافسة التي تواجهها المؤسسات في السوق العالمي، وسرعة التغيرات التي يعيشها محيطها الحالي، أدى بها الى إعادة النظر في هيكلتها. فقد انتقلت من هيكله جامدة آلية الى هيكله مرنة عضوية لتكون أكثر قدرة على التكيف مع المتغيرات الحاصلة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> رقام ليندة، مرجع سابق ذكره، ص. ص 85-86.

<sup>2</sup> جاري دسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد احمد عبد المتعال وعبد المحسن جودة، دار المريخ للنشر، الرياض، 2003، ص49.

— الهيكلية الآلية: تؤثر الهيكلية الآلية على مكانة العنصر البشري ومن ثم الإدارة التي تعنى بشؤونها فتجعلها تعمل بالسياسات والممارسات.

— الهيكلية العضوية: تؤثر هذه الهياكل والتي تتخذ اشكالاً متعددة (مثلاً: هياكل على شكل مصفوفة، الشبكية، المنبسطة) على مختلف أوجه العلاقات الموجودة بين المسيرين والعمال مما يؤدي الى إعادة النظر فيها. حيث تواجه إدارة الموارد البشرية في ظل الهيكلية العضوية تعقيدات متزايدة بسبب الظروف الصعبة التي تواجهها، والتي تفرض عليها التغير والتطور المستمر في العمق.

**3.2 الثقافة التنظيمية:** أصبحت الثقافة السائدة في المؤسسة من العوامل المحددة لنجاحها او فشلها. فهي من العوامل الداخلية الهامة التي تلعب دوراً في تسهيل المهمة التي أنشئت لأجلها المؤسسة او حتى عرقلة تحقيقها.

✓ **ثقافة تهتم بالعنصر البشري وتعتبره مورداً استراتيجياً:** سيادة هذا النوع من الثقافة التي تؤكد على الأهمية البالغة للعنصر البشري في المؤسسة يؤثر على عمل إدارة الموارد البشرية باعتبارها المسؤولة المباشرة عن توفير المناخ المناسب لعمل الافراد وتطوير مستوى أدائهم. بحيث يفرض هذا النوع من الثقافة على إدارة الموارد البشرية تسيير العنصر البشري حسب نموذج الكفاءة، مما يجعلها هي في مكانة المحترف الخبير ذي الأهمية الاستراتيجية في المؤسسة.

✓ **ثقافة تركز على تحقيق اهداف المؤسسة:** هذه الثقافة تستخدم الفرد كوسيلة لتحقيق اهداف المؤسسة، لذلك ان انشغال إدارة المؤسسة بتحقيق أهدافها دون الاهتمام بالموارد البشرية واعتباره أداة للتنفيذ فقط يؤثر دون شك على مكانة ونشاطات إدارة الموارد البشرية فيها، ويجعلها منشغلة بقضايا ضمان استمرارية تدفق الرواتب والأجور، وتسيير الملفات الفردية للعاملين، وتسيير عقود العمل والمفاوضات مع النقابات... فهي إدارة مساندة تساعد الإدارات الأخرى في المؤسسة على أداء مهامها حتى تحقق أهدافها. ويغيب عنها الدور الاستراتيجي واتخاذ قرارات التغيير عند الضرورة، باعتبار ان العنصر البشري التي تعنى به لا يسير كمورد وكفاءات.

#### المطلب الرابع: التحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية.

لقد حدثت الكثير من التغيرات في مجالات العمل المختلفة في وقتنا الحاضر صاحبت الكثير من التحديات والعقبات امام إدارة الموارد البشرية وسنذكر فيما يلي بعض الأمثلة لهذه التحديات:

**1. زيادة الاعتماد على التكنولوجيات الحديثة:** إن التطورات التكنولوجية تشكل قيدا على إدارة الموارد البشرية لان التغيرات الملحوظة في التكنولوجيا الالكترونية تؤدي الى تغيرات جذرية في أنواع الاعمال والمهارات، وهنا تزداد أهمية بعض الأنشطة مثل التدريب والتنمية والتخطيط للمستقبل الوظيفي بما يتناسب مع تلبية احتياجات هذه التغيرات.<sup>1</sup>

**2. التغيرات في تركيب الموارد البشرية:** نظرا لما خلفته الثورة الصناعية من تغيرات وتطورات في التكنولوجيا المعلومات والأجهزة، كل هذا أدى إلى تغيير في تركيبة الموارد البشرية داخل المؤسسة، ومن بين هذه التغيرات نجد زيادة نسبة النساء العاملات، وأصبحت المرأة تنافس الرجل في العديد من الوظائف هذا يعني أن عمل المرأة أصبح ينافس الرجل، هذا ما

<sup>1</sup> بن عنتر عبد الرحمان، مرجع سابق ذكره، ص. 27-28.

يشكل عائقا على إدارة الموارد البشرية نتيجة المطالبة بتحقيق المساواة بين الجنسين سواء في الدفع أو في فرص الترفي، وكذلك تتطلب الزيادة في معدل النساء العاملات وإعداد سياسات خاصة بهن، خاصة الأمهات كالرعاية الطبية و إجازات الحمل و الولادة، هذا يعني أنه على الإدارة أن تضع خطط خاصة بهن و أن تكون مستعدة للتجاوب مع عمالة خاصة من الجنس<sup>1</sup>.

**3. نظم المعلومات في إدارة الموارد البشرية:** لكي تساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنشأة بطريقة أفضل فإنها تحتاج الى نظم معلومات حديثة تشمل على كل بيانات وخطط إدارة الموارد البشرية في شكل قسم متخصص يقدم النصح للإدارة، والتحدي الذي يواجهه معظم المنشآت في الوقت الحاضر هو مقدرتها على التقدم بمعلومات ذات قيمة للإدارة تساعد على اتخاذ قرارات رشيدة تجاه الموارد البشرية.

**4. تغير القيم والاتجاهات:** تؤدي القيم والاتجاهات والمعتقدات دورا هاما بالنسبة لإدارة الموارد البشرية، وقد لوحظ ان هناك اتجاهات واضحة بين الافراد، لها أثر سلبي على الأداء والإنتاجية ومن امثلة هذه الاتجاهات الميل الى التهرب من المسؤولية، النظرة المضادة للتغير والتجديد، وتفشي ظاهرة اللامبالاة وعدم الولاء والانتماء للعمل... الخ. كل هذه التغيرات في قيم العمل تعتبر تحديا لإدارة الموارد البشرية، حيث يقع على عاتق الإدارة مسؤولية مواجهة هذه المعوقات والتخلص منها او على الأقل التقليل من حدتها.

**5. العائد والتعويض المادي للعاملين:** يؤدي التضخم الاقتصادي الى طلب العاملين اجورا اعلى، وعدم قدرة الكثير من المنشآت على دفع أجور اعلى للعاملين تتناسب مع مستوى هذا التضخم قد يؤدي الى عدم الانتظار في العمل والبحث عن اعمال إضافية خارج العمل الرسمي وبهذا فان إدارة الموارد البشرية تجد صعوبة لعدم قدرتها على دفع أجور اعلى للعاملين وحفزهم لبذل جهودا كبيرة<sup>2</sup>.

### المبحث الثالث: ممارسات إدارة الموارد البشرية.

اهتمت معظم الدراسات بتعريف إدارة الموارد البشرية من خلال الممارسات والأعمال التي تقوم بها حيث تبين من خلال دراسة المقالات، أن هناك ممارسات وأعمال حديثة ومتنوعة، واستنتج الباحثون أن هناك أربعة أعمال رئيسية مرتبة حسب أهميتها، تتضمن التوظيف الكفاء، التكوين الشامل، الحوافز والمكافآت، ومشاركة الموظفين. وهي موضحة كالآتي:

#### المطلب الأول: التوظيف الكفاء (Selective staffing):

يرى أن التوظيف الفعال يتطلب العديد من الأمور أولها: وجود مجتمع كبير من المتقدمين الى العمل يمكن الاختيار من خلاله بسهولة، والثاني: ضرورة معرفة المنظمة بالمهارات والخصائص الحرجة في ذلك المجتمع من المتقدمين، وثالثا: ضرورة

<sup>1</sup> أحلام قاسي، سيرورة عملية توظيف الموارد البشرية في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة: دراسة ميدانية في مؤسسة مون جرجرة، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، معهد العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العقيد اكلي محند اولحاج، البويرة، الجزائر، 2012، ص. ص 58-59.

<sup>2</sup> بن عنتر عبد الرحمان، مرجع سابق ذكره، ص. ص 27-28.

انسجام المهارات والقدرات مع المتطلبات الخاصة بالوظيفة وطريقة التعامل مع السوق، والامر الرابع والأخير: هو ملاحظة الخصائص التي يصعب تغييرها من خلال التدريب، على سبيل المثال المهارات الفنية سهلة المنال بالمقارنة مع مواقف العمل الجماعي وتقديم الخدمة.

ومن المهم استقدام أفضل المرشحين لتوفير حاجة المنظمة من الموارد البشرية المخطط لها، لشغل الوظائف التي تعد استراتيجية للمنظمة، فاستقطاب الأشخاص المهيين للعمل، يعد في حقيقته الجوهر الذي تبني عليه استراتيجية التوظيف الفاعلة، ومن المهم جدا ولأسباب استراتيجية الاخذ بعين الاعتبار مراحل تطور العمل لان العديد من خصائص العمل مثل معدل النمو، وخطوط الإنتاج، وحصص السوق، وفرص التكنولوجيا تتغير مع تغير المنظمة.

وتبدأ العديد من المنظمات بممارسات عالية التوجيه للتعين والانتقاء فالتعيين يميل باتجاه ان يكون موسع ومركز للحصول على أفضل مجموعة من المرشحين للتعين، ثم يتم انتقاء العاملين ذوي المهارات والذين يمتلكون القابلية على التعلم المستمر والعمل بروح التعاون، فالمنظمات ترغب في تعويض الوقت الذي أمضته في الاختيار والانتقاء من خلال هؤلاء العاملين، فالعاملون الموهوبون يتطورون بسرعة أكبر وبوقت أقل.

بعد حصول المنظمة على الموارد البشرية اللازمة كما ونوعا بما يتفق مع متطلبات أهداف المنظمة لا بد من تنمية مهاراتهم بصفة مستمرة لرفع مستوى الكفاءة وتحسين الأداء. وهذا يتم من خلال التدريب المعمق. وذلك لضمان سلامة تنفيذ العمل.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: التكوين الشامل (Comprehensive training):

التكوين الشامل أو ما يعرف بالتدريب المعمق هو عملية نظامية لتغيير سلوك العاملين باتجاه تحقيق أهداف المنظمة، وهو يتعلق بمهارات العمل الحالية، كما أنه نشاط موجه يساعد العاملين في الحصول على المهارات والقابليات والمعارف التي يحتاجونها من اجل نجاحهم في العمل، فالتكوين والتطوير مشابه تماما لعمليتي الاختيار والانتقاء، فالتكوين يركز على التأكد بان العاملين الذين تم اختيارهم يتمتعون بالمهارات المطلوبة لتحملهم مسؤولية أكبر في المنظمة.

فضلا عن ذلك فقد بدأت بعض المنظمات في السنوات القليلة الماضية بإبداء اهتمام محدد لإعادة تعريف منظماتهم بأنها منظمات متعلمة أو الى برنامج تدريب فعال بل تنظر اليه على أنه جزء مستمر وأساسي ودائم لعلاقة عمل المنظمة والفرد العامل وأكد أن هذه الممارسات يتحقق من وراءها ما يلي:

أ- التأكد من أن العاملين يمتلكون المهارات والقدرات الأساسية للتعامل مع التكنولوجيا الجديدة.

ب- زيادة معرفة العاملين بالثقافة والمنافسة الخارجية.

<sup>1</sup> سعد علي حمود العنزي، سمر عادل حسين، تطوير ممارسات منظومة عمل الأداء العالي لضمان الفاعلية التنظيمية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 19، العدد 73، جامعة بغداد، بغداد، 2013، ص18.

ج- تدعيم ادراكات العاملين وفهمهم لكيفية أداء العمل بصورة فاعلة، من خلال الفرق المساعدة في تعزيز جودة المنتج أو الخدمة.

د- التأكيد على ان ثقافة المنظمة تركز على الابداع والتعلم.<sup>1</sup>

إن الهدف الرئيسي لأي برنامج تدريبي هو ربطه بأهداف العمل، وثمة العديد من العوامل التي تؤثر على فاعلية برنامج التدريب مثلاً لا يقرر نجاح التدريب فقط بجودة التدريب بل باستعداد الفرد للتدريب ودرجة الدعم التنظيمي، كما وأن خصائص الفرد وبيئة العمل تعد مؤثرات مهمة أيضاً قبل التدريب من خلال التأثير في الدافع للمشاركة.<sup>2</sup>

إن قابليات العاملين ومهاراتهم ومعارفهم ودافعيتهم يمكن أن تحسن عن طريق التكوين وتوظيف الممارسات المتطورة، وقد أشار الباحثون بأن التكوين الشامل يتضمن بعدين هما:

— تكثيف التدريب Training Intensity: ويركز على عمق التداخل المعرفي والخبروي، وفترة البرامج ومواد التدريب المحدثة باستمرارية.

— مجال التدريب Training Scope: ويركز على سعة التدريب والانواع المختلفة لفرص التدريب المقدمة للعاملين.<sup>3</sup>

### المطلب الثالث: الحوافز والمكافآت

إن المنظمات الآن تحصل على قدر كبير من المساهمات من العاملين بها، فالأفراد يقومون بإجراء تحسينات كبيرة في العمليات التي يمتلكونها. وكذلك فانهم يمتلكون مهارات متعددة ومتنوعة تساعدهم على أداء أكثر من مهمة في نفس الوقت. ونتيجة لزيادة هذه المساهمات من قبل الافراد للمنظمة، فانهم يحصلون على مكافآت كبيرة تسمى حزمة المكافآت والحوافز.<sup>4</sup>

ان بعض العاملين قد يكون لديهم رغبات قوية بما يوفره العمل لهم من حوافز غير مالية وغير مادية، هذه الحوافز تتضمن الدعم والاسناد من قبل الإدارة ومن امثلتها: المواقع الوظيفية الأعلى والعناوين التشريعية وتوسيع الصلاحيات الوظيفية، ان لهذه الحوافز المعنوية أهمية كبيرة حتى وان وجد الحافز المادي وأحياناً قد يلقي التحفيز المعنوي استجابة كبيرة من قبل الكثير من العاملين. ومن امثلة الحوافز غير المادية أيضاً وجود أماكن انتظار لسيارات العاملين بالمنظمة، تقديم وجبات لهم، تقديم تذاكر للسينما او المسرح للتسلية...، ومن المكافآت التي يحصلون عليها: مكافآت الترقية، مكافآت مقابل تقديم العامل لمقترحات لتحسين الأداء ومكافآت تقديم العامل لمعرفته وخبرته في العمل.

<sup>1</sup> نور خليل، متطلبات منظومة عمل الأداء العالي لتحقيق الريادية في العمل الجامعي: بحث تحليلي في كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 19، العدد 73، بغداد، 2013، ص246.

<sup>2</sup> سعد علي حمود العنزي، سمر عادل حسين، مرجع سابق ذكره، ص19.

<sup>3</sup> سعد علي محمود واخرون، أنظمة عمل الأداء العالي كمنهج لتعزيز استراتيجية إدارة الموهبة في المنظمات، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 89، الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق، 2011، ص96.

<sup>4</sup> "الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية"، 2017/02/07، 14:36، <https://fr.scribd.com/document/322208461/>

ولذا يجب تحفيز العاملين بطرق مناسبة لضمان الاستفادة من قدراتهم، وقد تكون عوامل التحفيز مالية، وكذلك مكافآت اجتماعية، والاهم من ذلك الاعتراف بمساهماتهم في تحقيق الأهداف او القيام بالأعمال بطرق مبتكرة وابداعية من قبل الإدارة والزملاء.

### المطلب الرابع: مشاركة الموظفين

عرفت مشاركة العاملين وفقا للمدخل الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية على انها سلسلة من الاستراتيجيات التي تتبناها المنظمة والتي تسمح للعاملين بمزيد من المسؤولية والمحاسبة عليها في تقديم الخدمة<sup>1</sup>، في حين طرح العنزى تعريفا أكثر شمولية لمشاركة العاملين اخذا بعين الاعتبار معطيات ومحددات البيئة التي تعمل فيها المنظمة، اذ يرى ان مشاركة العاملين هي " تفاعل الفرد ذهنيا ووجدانيا وعاطفيا واجتماعيا مع جماعة العمل، بما يساعد في توضيح دوره الذي يؤديه ضمنها، ويفيد في تعبئة جهوده وطاقاته لتحقيق الأهداف المشتركة وتحمل المسؤولية ازاءها بادراك وحماس ذاتيين في النجاح والفشل، وفي ظل معطيات ومحددات البيئة التي تعمل من خلالها المنظمة"<sup>2</sup>.

يمكن وصف مشاركة العاملين بانها معادلة ذات طرفين تمثل الإدارة من مشرفين ومدراء ومجالس إدارة طرفها الأول فيما يمثل العاملون افرادا وجماعات طرفها الثاني، والمشاركة بهذا الوصف لا تفعل خارج رغبة واستعداد وإيمان كلا الطرفين بما فلا الادارة بقادرة على فرض المشاركة قسرا على العاملين من غير رغبتهم وإيمانهم بها وبالمقابل ليس بإمكانهم ان ينجزوا مشاركتهم خارج نطاق موافقة ودعم الإدارة ويشير (Lawler,1987) أن مشاركة العاملين هي عامل أساسي للتنسيق الفعال والتغذية العكسية الفاعلة في أية منظمة ولكنه حاسم ومهم جدا في أنظمة عمل الاداء العالي اذ ينبغي على هذا النظام توفير القدرة للأفراد على تنسيق وادارة انفسهم، فالمدير الذي يتميز نمط اشرافه بالتعامل الإنساني و يتيح لمروؤسيه المشاركة في اتخاذ القرارات غالبا ما يكون لديه موظفين يتميزون بمستوى عال من الاداء قياسا بزميله الذي يغلب على نمطه القيادي الانفراد بالرأي والتسلط في العمل<sup>3</sup>.

وذكر الزبيدي (2004) أن من فوائد مشاركة العاملين، والتي تنعكس آثارها على العاملين والمنظمات على حد سواء ما يأتي:<sup>4</sup>

**1.** التوصل الى قرارات أفضل وأدق لما تتيحه من تفاعل بين وجهات النظر المختلفة وبين التجارب والاختصاصات المتباينة، وبذلك تقل نسبة الخطأ المحتملة وتقل معها نسب التعديل والالغاء للقرارات الصادرة.

<sup>1</sup> سعد علي حمود العنزى، سمر عادل حسين، مرجع سابق ذكره، ص. ص 11-21.

<sup>2</sup> العنزى سعد علي، العبادي هاشم فوزي، أنظمة عمل الأداء العالي وأداء المنشأة الصناعية العامة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 15، العدد 54، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2009، ص65.

<sup>3</sup> نور خليل، مرجع سابق ذكره، ص 247.

<sup>4</sup> الزبيدي غني دحام، سعد علي حمود العنزى، علاقة الالتزام المنظمي بمشاركة العاملين وأثرها في تحقيق متطلبات الجودة للموارد البشرية: دراسة استطلاعية في قطاع الاعمار والسكان، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 61، جامعة بغداد، 2006، ص43.

2. تساعد على تحسين عملية الاتصال والتعاون المشترك والتنسيق بين العاملين، ومن ثم ينعكس على توفير وقت للإدارة، ويؤدي الى تنامي الخبرة في مجال حل المشكلات وتسهيل التعلم التنظيمي.
3. تحسين الدافعية لدى العاملين، من خلال مشاركتهم في وضع الأهداف وصياغة القرارات المشتركة وتوقع المكافآت من نتائج العمل.
4. زيادة مستويات الرضا الوظيفي للأفراد وتخفيض حالات الصراع ومعدلات دوران العمل لديهم.
5. تسهم في خلق الدوافع لدى المشاركين لإنجاح قراراتهم وتحمسهم للإسهام في تنفيذها والدفاع عنها بسبب شعورهم بمسئولياتهم التضامنية في اتخاذها، خلافا للقرارات التي تفرض عليهم من الإدارة العليا.
6. تمنح مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وتخطيط ممارسات المنظمة فهم أكبر لأهدافها وتحسن من مستويات التزامهم لتحقيق تلك الأهداف.



## خلاصة الفصل الأول:

قبل ان تتجسد إدارة الموارد البشرية في وحدة تنظيمية في المؤسسة، فهي وظيفة يمارسها كل مسؤول مسير في المؤسسة، أما كونها إدارة (مديرية، مصلحة، قسم...) فيمارسها مختصون معتمدون على خلفياتهم النظرية العلمية والقانونية في ممارستها. مع العلم أن لهذه الإدارة أهمية تطورت تاريخيا من إدارة العنصر البشري كقوة عضلية الى إدارة استراتيجية ترى في العنصر البشري فاعلا مؤثرا على الخيارات الاستراتيجية للمؤسسة. أيضا لهذه الإدارة اهداف فهي تقوم بأدوار ووظائف جعلتها تحتل مكانة تنظيمية مميزة في العصر الحديث وتنشغل بقضايا استراتيجية منها إدارة التغيير مثلا، فإدارة الموارد البشرية تعيش هذا التغيير يوميا نتيجة التأثيرات العديدة سواء كانت داخلية أم خارجية التي تواجهها المؤسسة، ولعل أهم هذه التغييرات التي عرفتها المنظمات في الآونة الأخيرة إعادة هندسة العمليات التي تعد بمثابة الانطلاق من نقطة الصفر من خلال اجراء التغيير الجذري على كل عمليات المؤسسة، وهو الأمر الذي تعززه إدارة الموارد البشرية، وهو ما يمكن توضيحه من خلال الفصل الموالي.

## تمهيد:

يعد التعبير عن الاكتشاف من أصدق التعابير التي يمكننا استخدامها عند الحديث عن مفهوم إعادة هندسة العمليات، فنحن نتحدث عن البدء بكل شيء جديد للأنشطة ذات القيمة، وإعادة الهندسة ليست تعديلا إداريا أو تغييرا تنظيميا في الوضع الحالي للمؤسسة بل إعادة التفكير الأساسي وإعادة التصميم الجذري لعمليات الأعمال.

فقد أصبحت إعادة هندسة العمليات أحد سمات عصرنا الحاضر في كثير من الأجهزة والمؤسسات الحكومية ومنظمات ومنشآت الأعمال الصغيرة والكبيرة الخدمية والإنتاجية التعليمية والصحية والصناعية دون استثناء، وذلك لقناعة القيادات والمديرين والمهتمين في الإدارة بهذا المفهوم الجديد، والذي ساهم في تطوير وتغيير العديد من المنشآت العامة والخاصة، وجعلها منظمات حديثة تستعد لدخول قرن جديد سمته الاهتمام بالعميل والتركيز على العمليات، والمنافسة في عصر المعلومات وتلاشي المسافات الجغرافية والتاريخية في ظل نظام العولمة ونظام التجارة العالمية (الجات). لذا نحاول في هذا الفصل التعرف على إعادة هندسة العمليات من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية إعادة هندسة العمليات.

المبحث الثاني: تطبيق إعادة هندسة العمليات.

المبحث الثالث: ممارسات إدارة الموارد البشرية وإعادة هندسة العمليات.

## المبحث الأول: ماهية إعادة هندسة العمليات.

يمكن اعتبار إعادة هندسة العمليات منهجا للتفكير الابتكاري لدى قيادات المؤسسة وإداراتها العليا، ورغبتهم الأكيدة في إجراء التغييرات الجذرية أو على الأقل إجراء التحسينات الملموسة، لتحقيق مستويات عليا من رضا المستفيدين، وقد اصطلح على هذا المفهوم اختصار بكلمة واحدة هي كلمة الهندرة، وهي كلمة عربية جديدة مركبة من كلمتين، هندسة وإدارة، وهي تمثل الترجمة العربية لكلمتي (Reengineering Business).

## المطلب الأول: مفهوم إعادة هندسة العمليات (Process Reengineering).

## 1. تعريف إعادة هندسة العمليات:

يعد كل من مايكل هامر وجيمس شامبي (MICHAEL HAMMER & JAMES CHAMPY) من الرواد الأوائل في مجال إعادة هندسة العمليات، والتي تعني بصفة عامة التخلص من كل ما هو قديم... أي تجاهل كل ما هو كائن والتركيز على ما ينبغي ان يكون... أي ان نبدأ مرة أخرى من الصفر ولكن في هذه المرة علينا ان نبدأ من مخرجات النظام<sup>1</sup>. فهي لا تعني مجرد إصلاح الوضع القائم أو مجرد إجراء تعديلات على عمليات واجراءات العمل لكي تعمل بصورة أفضل، أو مجرد إجراء تغييرات شكلية تترك النظم والعمليات الأساسية كما هي، وإنما تعني البدء من نقطة البداية، وإعادة النظر في نظم وإجراءات العمل الأساسية، وإعادة تصحيحها بصورة جديدة ومختلفة، ولا تعني كذلك ترقيع الثقوب لكي تعمل المنظمات بصورة أفضل، بل تعني التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة والتفكير بصورة جديدة ومختلفة جذريا<sup>2</sup>. وركزت هذه الفكرة على زاوية المفهوم الصفري، وهي فكرة أساسية تعني الانطلاق من نقطة الصفر والبدء من جديد.

ولتحديدها أكثر وتوضيح عناصرها بدقة عرفها كل من رولاند راست واخرين على أنها: "إعادة تصميم العمليات بشكل جذري بهدف تحقيق طفرات كبيرة في الأداء"<sup>3</sup>.

وإذا نظرنا للمنظمات على أنها أنظمة اجتماعية تقنية مفتوحة يجب عليها التأقلم بشكل متكامل مع بيئاتها من أجل تحسين الخدمة المقدمة للعملاء. فهنا تعرف إعادة هندسة العمليات على أنها: "إعادة تصميم العمليات ونظم العمل بشكل جذري للوصول بالأداء الى أعلى مستويات ممكنة وتقليل الفاقد والاستجابة الفورية لمتطلبات العملاء والأسواق العالمية"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> محمد عبده حافظ، الهندرة الإدارية، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2010، ص9.

<sup>2</sup> خان أحلام، أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية: دراسة استطلاعية لآراء مسؤولي الموارد البشرية بمجموعة من المؤسسات الاقتصادية في ولاية بسكرة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016، ص11

<sup>3</sup> موسى اللوزي، التطور التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الثالثة، 2009، ص266.

<sup>4</sup> علي عبد الهادي مسلم وإين علي عمر، قراءات في علم تحليل وتصميم منظمات الاعمال: مدخلي إعادة الهيكلة وإعادة الهندسة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص290.

وانطلق جوزيف كيلادا من أن إعادة الهندسة هي: "تغيير جذري في طريقة التفكير، وبالتالي في أداء الأشياء، ويشمل هذا التغيير العمليات والهياكل التنظيمية بالإضافة إلى نمط الإدارة وسلوكها، ونظم التعويضات والمكافآت، بالإضافة إلى العلاقات مع أصحاب الأسهم والعملاء والموردين والشركاء الخارجيين الآخرين".<sup>1</sup>

وهذا ما عززه عمر العقيلي في تعريفه على أنها: "أحدى أنواع التغيير التنظيمي الجذرية والحديثة، التي يمكن أن تستخدمها جميع أنواع المنظمات، من أجل إدخال تغييرات أساسية وجذرية على عملياتها وأساليب وطرق وإجراءات العمل لديها".<sup>2</sup> حيث ركزت هذه التعاريف الأخيرة على زاوية المفهوم العملي لإعادة هندسة العمليات الإدارية، أي على ضرورة تحديد من أين تبدأ عملية التغيير الجذري؟ ماهي الجهات المعنية بذلك؟ ومن أين تنبع أفكار التغيير الجذري؟

وبناء على ما تقدم يمكن القول أن إعادة هندسة العمليات هي مدخل منطقي منظم يركز على العمليات وليس الوظائف وعلى المهام والعاملين، ينطوي على أحداث تغيير جذري في العمليات الإدارية الاستراتيجية المحققة للقيمة المضافة، وأساليب وطرق وإجراءات العمل، والنظم والسياسات والبيئة التنظيمية المساندة بهدف تحسين الأداء وزيادة الكفاءة الإنتاجية، والاستفادة القصوى من الموارد المادية والبشرية المتاحة، وزيادة كفاءة وفعالية العمليات، من أجل تحقيق رضا العملاء وزيادة قدرة المؤسسة التنافسية في بيئة الأعمال.<sup>3</sup>

ومن تعريف (Hammer & Champy) الذي ينص على أن إعادة هندسة العمليات هي عبارة عن: "إعادة التفكير المبدئي والتصميم الأساسي للعمليات بصورة جوهرية، بهدف تحقيق تحسينات جذرية فائقة غير هامشية وغير متدرجة في معايير الأداء الحاسمة الخاصة بالتكلفة والجودة والخدمة السرعة".<sup>4</sup> نلاحظ أن الكلمات المفتاحية لمنهجية إعادة هندسة العمليات هي أساسي، جذري، التغيير، مثير، عمليات، إذ أن جميع المفردات السابقة تصل إلى هدفين أساسيين لوجود منهجية إعادة هندسة العمليات وهي:

- زيادة الكفاءة على الصعيد الداخلي.
- تحسين الخدمات المقدمة إلى العملاء على الصعيد الخارجي.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> كيلادا، جوزيف، تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة. ترجمة: سرور على إبراهيم سرور، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2004، ص 131.

<sup>2</sup> عزة أبو شقدهم، أثر التنمية الإدارية على الأداء الوظيفي في الوزارات الحكومية العاملة في محافظة نابلس، مشروع تخرج، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، 2010-2011، ص 16.

<sup>3</sup> حاييف سي حاييف شيراز، دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مجموعة من مؤسسات قطاع الطحن بولاية بسكرة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016، ص 110.

<sup>4</sup> خيضر علي فيروز، دور إعادة هندسة عمليات الأعمال (BPR) في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات الصناعية: دراسة حالة في معمل الألبسة الجاهزة في النجف، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 9، العدد 26، الكوفة، العراق، 2013، ص 99.

<sup>5</sup> رقية عدنان المعاينة، الارجونوميكا: هندسة البشر، دار الشروق، عمان، الأردن، 2007، ص 97.

ويمكن توضيح اهم العناصر التي تميز إعادة هندسة العمليات الإدارية عن غيرها من المفاهيم ونماذج التحسين والتطوير كالتالي:

- **أساسي:** ان إعادة هندسة العمليات تبدأ من دون أي افتراضات راسخة، او ثوابت مسبقة، كما انها لا تعتمد على مفاهيم او قواعد جازمة، بل تتجاهل ما هو كائن، وتركز على ما ينبغي أن يكون.
- **جذري:** هذا التغيير مستخلص من الكلمة اللاتينية (RADIX)، وتعني الجذور، وبالتالي فان إعادة التصميم الجذرية تعني التغيير من الجذور، وليس مجرد تغييرات سطحية أو تجميلات ظاهرية للوضع القائم، وانما هي التخلص من القديم تماما.
- **مثير أو فائق (DRAMATIC):** ان إعادة هندسة العمليات لا تتعلق بالتحسينات النسبية المضطربة والشكلية، بل تهدف الى تحقيق طفرات هائلة وفائقة في معدلات الأداء. حيث ان التحسينات البسيطة قد لا تحتاج لأكثر من ضبط بسيط لأوتار العمل، بينما يتطلب التغيير الكلي نفس القوالب القديمة تماما، واستبدالها بالجديدة المبتكرة.
- **العمليات:** ان إعادة هندسة العمليات تركز على "العملية" ككل متكامل دون تجزئة، حيث يحاول أصحابها انجاز العملية مرة واحدة.<sup>1</sup>

## 2. الفرق بين إعادة هندسة العمليات وإعادة هندسة الاعمال:

اتفق العديد من الكتاب على التفرقة بين المصطلحين مثل (Drew 1994، Talwar 1993)، حيث يرى Drew ان إعادة هندسة الاعمال Business Reengineering أكثر اتساعا في المجال والغرض من إعادة هندسة العملية Process Reengineering .

كما يقسم Talwar إعادة الهندسة الى تقسيمين هما:

- إعادة هندسة العمليات، حيث يعتبر أكثر التقسيمات شيوعا وفيها يتم التأكيد على العمليات الجوهرية التي يتم تحليلها وإعادة التفكير الجذري وإعادة تصميم عملية التنفيذ الخاصة بها.
- إعادة هندسة الاعمال، حيث يشتق هذا المدخل من الاستراتيجية العامة للمنظمة، كما أنه يبني على افتراض أساسي هو أن نجاح المنافسة في المستقبل سوف يبني على العلاقة القوية بين الاستراتيجية والكفاءة والعمليات الجوهرية والبناء التنظيمي.

<sup>1</sup> اياد علي الدجني، نموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية وحوسبتها في مؤسسات التعليم العالي: الجامعة الإسلامية-دراسة حالة، مجلة جامعة دمشق، المجلد 29، العدد الأول، دمشق، 2013، ص324.

المطلب الثاني: أهداف وخصائص إعادة هندسة العمليات.

### 1. أهداف إعادة هندسة العمليات:

تستهدف إعادة الهندسة ضمان تدفق عمليات المؤسسة والتكيف مع واقع السوق الحالي، ويتطلب تطبيق هذا المدخل إعادة التفكير وإعادة التصميم وإعادة النظر في الأدوات المستخدمة، وإعادة اختراع عمليات جديدة لتحقيق أداء أفضل. ومن أهم أهداف إعادة هندسة العمليات نذكر<sup>1</sup>:

- ✓ تخفيض تكلفة القيام بالعمل.
- ✓ زيادة الاهتمام بإدارة تكاليف الوحدات.
- ✓ وجود قيادة متفتحة وواعية.<sup>2</sup>
- ✓ جعل المنظومة أكثر قدرة على المنافسة.
- ✓ تقليل المنافسة بين الأقسام الوظيفية وزيادة التعاون بين افراد المنظمة.
- ✓ زيادة الإنتاجية واشباع حاجات العملاء.<sup>3</sup>
- ✓ التخلص من التعقيدات والإجراءات المكتئبة.
- ✓ السرعة والتميز في أداء الخدمات.
- ✓ استخدام نظم المعلومات في عمليات التحليل والرقابة والاتصالات ودعم القرار.
- ✓ تحويل المديرين الى معلمين ومدرسين في آن واحد مع حتمية توافر مهارات عالية في أساليب التعامل مع الآخرين.
- ✓ تحويل التنظيم من هرمي الى أفقي.
- ✓ تشجيع الابتكار ودعم النتائج المحققة وتحفيز ومكافأة العاملين.
- ✓ التركيز على العمليات ذات القيمة المضافة في المنظمة.<sup>4</sup>

### 2. خصائص إعادة هندسة العمليات.

تشتمل إعادة الهندسة على عدة خصائص أساسية تجعلها مفهوما شاملا يتنقل من البعد الوظيفي الى بعد العمليات لتغييرها جذريا، وتركز على روح المغامرة وعلى تقنية المعلومات، هذه الخصائص هي:

- ✓ تهدم الفرضيات التي قامت عليها العمليات الحالية، والتي انخفضت كفاءتها وفعاليتها وتضع فروضا جديدة متطورة، لا تبدأ بتحيز مسبق.

<sup>1</sup> خان أحلام، مرجع سابق ذكره، ص 19.

<sup>2</sup> علي عبد الهادي مسلم، إيمان علي عمر، مرجع سابق ذكره، ص. 300-302.

<sup>3</sup> سلامة حسين، ثورة إعادة الهندسة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 33.

<sup>4</sup> محمد عبده حافظ، مرجع سابق ذكره، ص 16.

- ✓ تتخلص من القوانين الجامدة او الأصول التي تحدد مسبقا كيف تؤدي المنظمة اعمالها، وتتبنى طرقا جديدة تناسب أهداف المنظمة وظروفها.<sup>1</sup>
  - ✓ إعادة هندسة العمليات الإدارية تبدأ من نقطة الصفر فهي في الواقع أداة لإعادة البناء من جذوره.
  - ✓ تختلف اختلافا أساسيا عن أساليب التطوير الإداري التقليدية كإصلاح الإداري والتجديد والتطوير... الخ.
  - ✓ تركز على العمليات الإدارية لا على الأنشطة كما هو الحال بالنسبة لأساليب التنظيم الإدارية التقليدية.<sup>2</sup>
  - ✓ إعادة التفكير في الأساسيات.
  - ✓ كسر القواعد وتحطيم القوانين الموروثة.
  - ✓ إعادة التصميم الجذري.
  - ✓ الاستخدام الابتكاري لتكنولوجيا المعلومات.<sup>3</sup>
- ولفهم تلك الخصائص أكثر يمكننا أن نقارن بين المؤسسات التقليدية والمؤسسات التي تعتمد إعادة الهندسة في الجدول التالي:

<sup>1</sup> خان أحلام، إعادة هندسة العمليات كمدخل لتميز إدارة الموارد البشرية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 12، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ديسمبر 2012، ص 158.

<sup>2</sup> هيثم حمود الشبلي ومروان محمد النصور، إدارة المنشآت المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2009م، ص 471.

<sup>3</sup> الشيخ الداوي، سمية برنو، أثر عملية إعادة الهندسة في تطوير الخدمة المصرفية: دراسة حالة البنك الوطني الجزائري، ورقة بحث مقدمة الى المؤتمر العلمي الثالث حول الإصلاحات المصرفية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، أفريل 2008، ص 4.

جدول رقم (02): مقارنة بين المؤسسات التقليدية والمؤسسات المعاد هندستها.

خصائص المؤسسات المعاد هندستها	خصائص المؤسسات التقليدية
<ul style="list-style-type: none"> <li>• فرق المعالجة.</li> <li>• أعمال متعددة الأبعاد.</li> <li>• موظفون معزوزو السلطة.</li> <li>• تحقيق الموظفين.</li> <li>• رواتب منخفضة + إضافات عالية مرتبطة بمستوى الأداء.</li> <li>• الترقية تستند إلى الأداء.</li> <li>• يقوم المدبرون بالتدريب وتقديم النصائح.</li> <li>• بنية أفقية.</li> <li>• فرق وظيفة متداخلة.</li> <li>• عمليات متوازية ومتلاقية</li> <li>• العمل في أي مكان ، أعمال تفتيش وسيطرة خفيفة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الأقسام الوظيفية.</li> <li>• مهام بسيطة (تقسيم العمل).</li> <li>• عناصر مسيطر عليها من قبل الإدارة.</li> <li>• تدريب الموظفين.</li> <li>• رفع الرواتب يستند إلى التغيير والأقدسة.</li> <li>• الترقية تستند إلى الإمكانيات.</li> <li>• يقوم المدبرون بالإشراف والسيطرة.</li> <li>• بنية مؤسسية هرمية.</li> <li>• فصل الواجبات والوظائف.</li> <li>• عمليات خطية ومتسلسلة.</li> <li>• العمل في المكاتب ، أعمال تفتيش وسيطرة مكثفة.</li> </ul>

المصدر: بلعور سليمان ومصطفى عبد اللطيف، إعادة الهندسة مدخلا للأداء المتميز، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، قسم علوم التسيير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005، ص 476.

### المطلب الثالث: دوافع ومبادئ إعادة هندسة العمليات.

تحقق إعادة هندسة العمليات فوائد عديدة تعود على المنظمات، منها زيادة الكفاءة في استخدام الموارد والفعالية في بلوغ الأهداف، والقدرة على مواجهة التحديات المتعلقة بالمنافسين، وبتأثير ذلك من خلال اعتماد مجموعة من المبادئ التي تمثل أساسا لإعادة هندسة العمليات.

1. دوافع تبني إعادة هندسة العمليات: بسبب التغيير السريع في بيئة الأعمال تظهر ثلاث قوى تدفع المنظمات إلى تبني مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية يطلق عليها (3cs) كونها تبدأ في الإنجليزية بالحرف C وهي الزبائن customers، المنافسة competition، والتغيير change<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> محبوب مراد، استخدام استراتيجية إعادة الهندسة الإدارية في تحسين جودة الخدمات المصرفية: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية-وكالة بسكرة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، ص16.



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

**ثانياً: المنافسة:** إن اشتداد حدة المنافسة وتعدد أشكالها، جعل المنتجات تباع في الأسواق على أسس تنافسية متنوعة منها ما هو متعلق بالسعر أو بالجودة أو بخدمات ما بعد البيع، مما خلق فرصاً واسعة للإبداع، وولد الحاجة إلى إعادة هندسة عمليات المنظمات لتمكين من التكيف والاستمرار.

**ثالثاً: التغيير المستمر:** بفعل إفرات التكنولوجيا الحديثة، وتزايد الانفتاح على الأسواق العالمية، وتنشيط حركة الإبداع أصبحت دورة حياة المنتجات قصيرة مقارنة مع السنوات الماضية، وظهرت الحاجة لاستخدام إعادة هندسة العمليات كأداة للتكيف والانسجام مع بيئة بالغة التعقيد.

## 2. مبادئ إعادة الهندسة الإدارية.

يتطلب تحقيق إعادة الهندسة وجود مجموعة من المبادئ يمكن اجمالها بالآتي:

- ✓ التحديد الواضح لأهداف واستراتيجيات المنظمة.
- ✓ إعادة التفكير في الوضع الحالي.
- ✓ التركيز على العميل باعتباره القوة المحركة للأهداف والاستراتيجيات، وكذلك التركيز على العمليات وليس الوظائف.
- ✓ التعرف على عمليات القيمة المضافة والعمليات المساندة<sup>1</sup>.
- ✓ دمج عملية جمع المعلومات ومعالجتها بيد مجموعة واحدة من الأفراد لما لذلك من أثر في تقليل حجم العمالة وتقليل الأخطاء.
- ✓ قيام الموظفين باتخاذ اغلب القرارات الخاصة بتنفيذ العملية مما يجعل الرقابة جزءاً من تنفيذ العملية حتى يمكن تقليص المستويات الهرمية للإدارة.
- ✓ التعامل مع الموارد المنتشرة جغرافياً بأسلوب مركزي وذلك بالاستفادة مما توفره التقنيات الحديثة من إمكانيات الاتصال، والحصول على المعلومات من مصدرها الأصلي ولمرة واحدة وذلك لضمان سلامتها وتقليل تكاليفها<sup>2</sup>.
- ✓ ربط الأنشطة المتوازنة ببعضها البعض بدلاً من دمج نتائجها النهائية (المقصود هو اتباع مفهوم إعادة الهندسة المشتركة حيث تعمل فرق مختلفة بالتنسيق مع بعضها البعض لتصميم العملية واتخاذ العمل فيها).

<sup>1</sup> بوحنية قوي، إعادة هندسة الأداء الجامعي: مقارنة معاصرة، مجلة الباحث، العدد الخامس، جامعة ورقلة، 2007، ص 138.

<sup>2</sup> غازي عبد العزيز سليمان وآخرون، خفض التكاليف باستخدام مدخل إعادة هندسة العمليات: دراسة تطبيقية في جامعة السليمانية، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 4، العدد 9، العراق، 2012، ص 350.

✓ الطموح لتحقيق نتائج باهرة وتحسينات فائقة في الأداء.<sup>1</sup>

### المطلب الرابع: أبعاد إعادة هندسة العمليات.

تعتبر إعادة هندسة العمليات نموذج جديد يتأثر ويؤثر في تغيير بعض الأبعاد ومن هذه الأبعاد: البعد الفني، البعد التكنولوجي والبعد الهيكلي، وهي ما سيتم الحديث عنها في هذا المطلب.

#### 1. البعد الفني (تغيير نظم وإجراءات العمل):<sup>2</sup>

يهدف مدخل إعادة هندسة العمليات كمنهج إداري حديث الى ابتداء كامل لكيفية أداء العمل، من خلال احداث تغيرات جوهرية في نظم وإجراءات العمل وإعادة تصميم جذري للعمليات التي تعتبر محور إعادة هندسة العمليات، وهذا ما أكدته الشركات الامريكية التي تبنت هذا المدخل من خلال الغائها لممارساتها التقليدية التي تركز على مبادئ آدم سميث في التخصص وتقسيم العمل وترتكز على الوظائف والهياكل التنظيمية، وحولت اهتمامها الى العمليات.

تعد إعادة تصميم نظم وإجراءات العمل المبدأ الأساسي لإعادة هندسة العمليات، وتقتضي إعادة النظر في الأنشطة التي تؤدي ضمن وظيفة معينة وطريقة تجميع هذه الأنشطة في مهام، وإعادة توزيع هذه المهام، وما يترتب عن ذلك من تغييرات هامة تمس العديد من الجوانب نذكر منها ما يلي:

- تغيير الواجبات والمسؤوليات الوظيفية وإعادة تصميم مكونات الوظيفة وانشطتها، بشكل يساعد على تحسين أداء المؤسسة.
- تغيير الصلاحيات والسلطات المخولة لشاغل الوظيفة، وهو ما يعني تغيير في الصلاحيات المالية، الإدارية، الإشرافية، والتنظيمية، مما يساعد على تطوير أداء المؤسسة.
- تغيير العلاقات الوظيفية وتحسين مستوى الاتصالات بين الوظيفة والأطراف الداخلية مثل الرئيس والمرؤوسين، والأطراف الخارجية مثل العملاء والموردين والمنظمات الحكومية...
- تغيير مواصفات شاغل الوظيفة وتحديد أفضل ما يجب توفره من مواصفات من حيث التعليم، الخبرة، والمهارات...

#### 2. البعد التكنولوجي (قدرات تكنولوجيا المعلومات):

إن انتشار تكنولوجيا المعلومات كان الأساس الذي أدى إلى بناء وتصميم واستخدام نظم المعلومات الإدارية، التي نستطيع أن نعرفها بأنها " مجموعة من العناصر البشرية المدربة والعناصر الآلية اللازمة لجمع وتشغيل البيانات لغرض تحويلها إلى معلومات تساعد في اتخاذ القرارات، ويتكون هذا النظام من مدخلات وعمليات تحويل ومخرجات"<sup>3</sup> ،

<sup>1</sup> علي عبد الهادي مسلم وابن علي عمر، مرجع سابق ذكره، ص. 306-307.

<sup>2</sup> حاييف سي حاييف شيراز، مرجع سابق ذكره، ص176.

<sup>3</sup> تيشوي، عبد الرحمن، اعادة هندسة وتصميم العمل وادارة الأعمال، 2017/05/12، 21:49،

ويهدف نظام المعلومات الإداري إلى الكشف عن المعلومات وتجميعها وتحليلها وإعدادها طبقا لاحتياجات مراكز العمل المختلفة بالمؤسسة أو الشركة، كما أن نظام المعلومات يعمل على تداول المعلومات وتحديد شكل شبه يومي واسترجاعها عند الحاجة<sup>1</sup>.

ترتبط تكنولوجيا المعلومات بإعادة هندسة العمليات وتلعب دور فعال في نجاحها، لذا هي تأثر فيها وتتأثر بها أيضا، وإعادة تصميم الهيكل التنظيمي، تغيير إجراءات العمل وإعادة تصميم العمليات تستوجب بالضرورة تغيير تكنولوجيا المعلومات، وهذه المجالات الثلاث مترابطة ببعضها البعض وبينها تأثير متبادل فلا يمكن احداث تغيير في مجال دون أن تتأثر المجالات الأخرى<sup>2</sup>.

### 3. البعد الهيكلي (إعادة الهيكلة):

تعتبر إعادة الهيكلة واحدة من أهم مجالات التغيير التنظيمي تهدف الى زيادة قدرة المؤسسة على تحقيق الكفاءة والفعالية، تعرف على انها: " عملية إعادة تفكير في الجوانب الأساسية للتنظيم وإعادة تصميم الهيكل التنظيمي لتحقيق تحسن جوهري في أداء المنظمة من حيث تكلفة وجودة وسرعة أداء العمل بين الإدارات والاقسام"<sup>3</sup>. بمعنى أن أساس إعادة الهيكلة هو تغيير البناء التنظيمي وما يترتب عليه من تغييرات والتحول نحو هيكل جديدة تتميز بالمرونة والقدرة على التكيف وتناسب مع أهداف المؤسسة وتوجهاتها وذلك بهدف تحسين أدائها<sup>4</sup>.

وفيما يلي سيتم عرض أهم الأسباب التي تدعو الى إعادة تشكيل الهيكل التنظيمي:<sup>5</sup>

- حدوث تغيير في اهداف المنشأة، حيث ان التنظيم هو الوسيلة التي يتم بها تحقيق الأهداف.
- حدوث تغيير في حجم اعمال المنشأة.
- حدوث نقص في وظائف الإدارة العليا نتيجة ترك بعض المديرين أو نقلهم أو ما شابه.
- مواجهة التغييرات في الظروف التي تواجه المنشأة، مثل التغييرات في شكلها القانوني أو التكنولوجيا المستخدمة.
- قصور العمليات او نقصها في داخل المنشأة، ومن أهم مظاهر القصور البطء في اتخاذ القرارات والتداخل بين وظائف الوحدات التنظيمية.

<sup>1</sup> رانيا جاسر علي أبو عوض، مرجع سابق ذكره، ص37.

<sup>2</sup> بلقيدوم صباح، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة (NTIC) على التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة2، الجزائر، 2012-2013، ص212.

<sup>3</sup> مسلم علي عبد الهادي، عمر، ابن علي، مرجع سابق ذكره، ص219.

<sup>4</sup> حاييف سي حاييف شيراز، مرجع سابق ذكره، ص169.

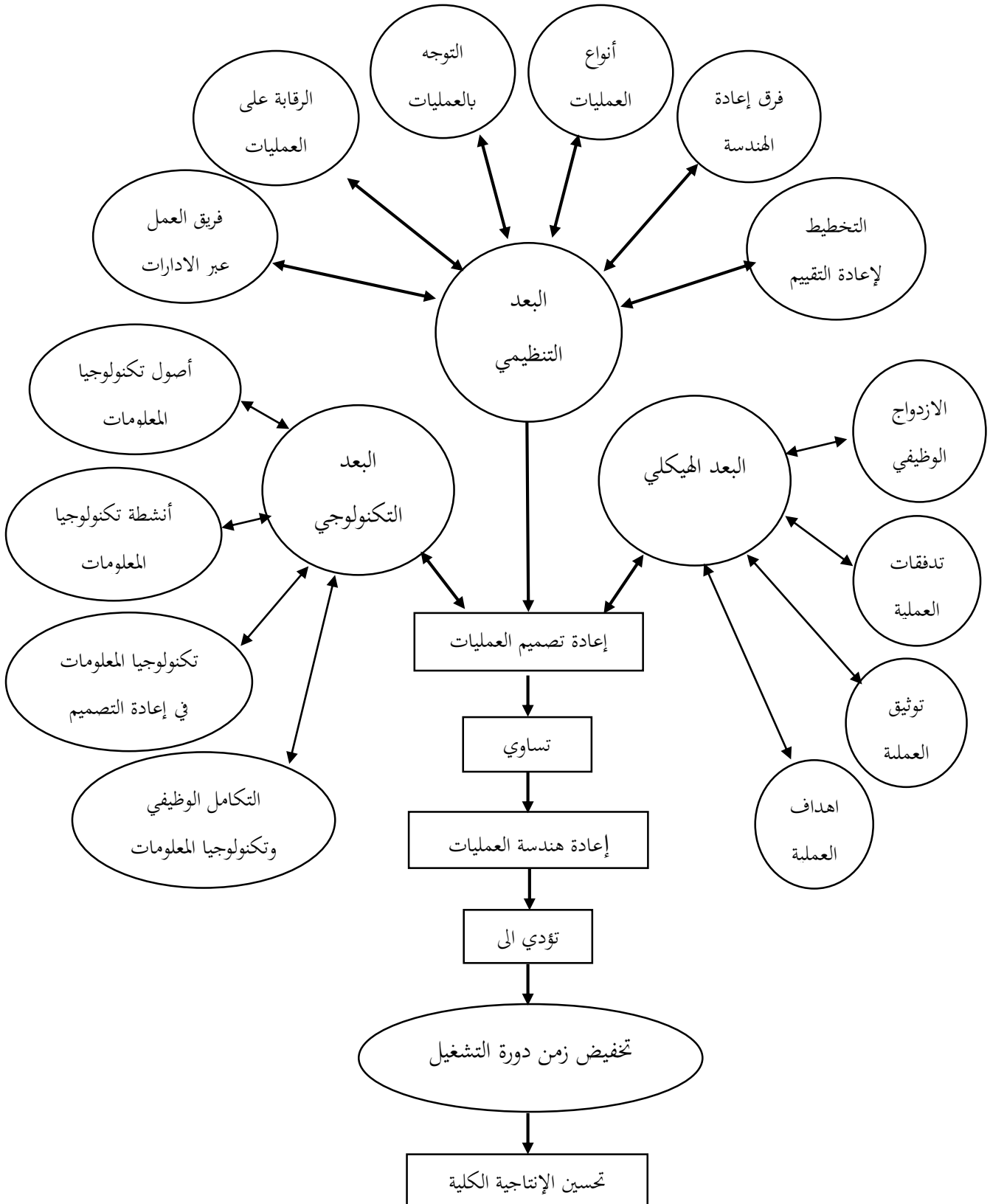
<sup>5</sup> مرام إسماعيل الاغا، دراسة تطبيقية لاعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في المصارف في قطاع غزة، مذكرة ماجستير في إدارة الاعمال، كلية التجارة، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006، ص 57.

وتلجأ المؤسسة إلى إعادة الهيكلة من أجل تحقيق جملة من الأهداف نوجزها في النقاط التالية:<sup>1</sup>

- زيادة القيمة السوقية لرأس مال المؤسسة المهيكلة.
  - زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة في السوق المحلي والعالمي.
  - تطوير المنتجات والخدمات.
  - التشغيل الفعال لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لدعم القرارات والاستراتيجيات.
  - التكيف والتفاعل مع مختلف التغييرات البيئية.
- ويوضح الشكل رقم(02) أبعاد إعادة هندسة العمليات.

<sup>1</sup> حايف سي حايف شيراز، مرجع سابق ذكره، ص169.

الشكل رقم (04): أبعاد نموذج إعادة هندسة العمليات.



المصدر: ممدوح عبد العزيز رفاعي، إعادة هندسة العمليات، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، 2006، ص 8.

## المبحث الثاني: تطبيق إعادة هندسة العمليات.

تمر إعادة هندسة العمليات بجملة من المراحل التي توضح كيفية إحداث التغييرات المطلوبة والمفيدة للمؤسسة، وفيما يلي نتعرض لأهم تلك المراحل، وإلى أنواع المؤسسات التي تحتاج إلى إعادة هندسة عملياتها، وبعض الأسباب التي قد تعيق عملية التنفيذ وتؤدي إلى فشلها، ومن أجل الوقوف أكثر على مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية سنقوم بتحديد أهم فوائد تطبيقها.

## المطلب الأول: المنظمات التي تحتاج إلى إعادة هندسة عملياتها.

تتنوع المنظمات التي تحتاج تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات في الشكل والحجم والطبيعة والمشكلات ومدى النجاح ومدى التعثر، واستناداً لذلك هناك ثلاثة أنواع من المنظمات تحتاج لتطبيق إعادة هندسة العمليات وهي:

1. **المنظمات ذات الوضع المتدهور:** وهي تلك المنظمات التي يتصف أداؤها بالتدني وتعاني من ارتفاع في تكاليف التشغيل وانخفاض في جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها، وكذلك عدم قدرتها على المنافسة وتحقيق الأرباح.
2. **المنظمات التي في طريقها للتدهور:** وهي تلك المنظمات التي لم تتدهور بعد ولكن توجد مؤشرات قوية بأنها في طريقها إلى التدهور مثل انخفاض الحصة السوقية للمنظمة لصالح المنافسين، وكذلك الارتفاع التدريجي في تكاليف التشغيل والإنتاج، والانخفاض التدريجي في أرباح وأسهم المنظمات، وهذه المنظمات تصارع لأجل البقاء وهي لا تملك القدرة على مسايرة التطور والمنافسة بشكل قوي.
3. **المنظمات المتميزة والتي بلغت قمة التفوق والنجاح:** هي المنظمات المتميزة ولا تعاني من مشاكل على الإطلاق، ولكن توجد مؤشرات قوية بأن هذه المنظمات تسيطر على السوق وتمتلك حصة سوقية كبيرة جداً بالمقارنة مع المنافسين، وتشهد ارتفاعاً تدريجياً في أرباحها وأسهمها وهي لا تعاني من ارتفاع في تكلفة التشغيل والإنتاج، أو تدني في جودة الخدمات، أو المنتجات التي تقدمها، ويتم تطبيق إعادة هندسة العمليات في هذه المنظمات ليس بدافع الخوف من التدني بل من أجل التمكين والبقاء في القمة وتوسيع الفجوة بينها وبين المنافسين لها.<sup>1</sup>

## المطلب الثاني: الفوائد الأساسية من تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات.

يحقق تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الكثير من الفوائد والتي تعود على المنظمات بكفاءة وفعالية عالية وبشكل يحافظ على بقاء واستمرار المنظمات الإدارية في مواجهة التحديات الجديدة. ومن خلال التغييرات التي يحدثها تطبيق الأسلوب في بيئة العمل يمكن استخلاص العديد من الفوائد الإيجابية نلخصها كالتالي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> احمد عبد المجيد محمد أبو عمشة، أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء صندوق الطالب بالجامعة الإسلامية من وجهة نظر الطلبة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، عمادة الدراسات العليا، غزة، 2011، ص 47.

<sup>2</sup> احمد عبد المجيد محمد أبو عمشة، مرجع سابق، ص 49.

1. دمج الوظائف المتخصصة في وظيفة واحدة، وهنا لا بد من تجميع الأعمال ذات التخصصات الواحدة في مكان واحد بشكل يترتب عليه توفير الوقت وتخفيض التكاليف وتنسيق الأعمال وتنظيمها.
2. تتحول الأعمال من مهام بسيطة إلى أعمال مركبة بحيث يترتب عليها مسئولية مشتركة بين أعضاء فريق العمل.
3. تزيد من استقلالية الافراد في أداء المهام، حيث يتم تشغيل الافراد القادرين على المبادرة وتأسيس قواعد العمل والإبداع والابتكار.
4. التشجيع على التعليم إضافة إلى التدريب وذلك لتنمية مهارات وقدرات الأفراد وتوسيع مداركهم.
5. تتم مكافأة الأفراد وتقسيم نتاج عملهم بناءً على النتائج النهائية وبشكل جماعي.
6. تعمل إعادة هندسة العمليات على تغيير الثقافة التنظيمية السائدة، بحيث يصبح الأداء الجيد والاهتمام بالعملاء من أهم أولويات العاملين.
7. تنفيذ خطوات العمل حسب طبيعتها، وهذا الأمر يؤدي إلى إنجاز العديد من الخطوات في وقت واحد، إضافة إلى تقليل الوقت بين خطوات العمل.

#### المطلب الثالث: خطوات أو مراحل تطبيق إعادة الهندسة.

ظهرت عدة مناهج قامت بتقسيم مراحل إعادة هندسة العمليات، ومن هذه المناهج منهج جوها 1993 Guha م، ومنهج كلاين 1993 Klein م، ومنهج كيم 1996 Kim م.

ويتلخص منهج جوها واخرون في ست مراحل هي:<sup>1</sup>

- مرحلة التصوير: يتم فيها تحديد وتعريف فرص إعادة الهندسة والعوامل الإدارية المساعدة.
- مرحلة الاعداد والتمهيد: يتم تنظيم فرق عمل مشروع إعادة الهندسة ورسم اهداف المشروع.
- مرحلة التحليل: يتم فيها تشخيص العمليات الحالية وتحديدها وتحليل أسبابها وأهدافها.
- مرحلة إعادة التصميم: وفيها يتم دراسة البدائل المتاحة وتقسيمها وتخطيط وتطوير العمليات ووضع نموذج أساسي لها.
- مرحلة إعادة البناء: يتم تركيب وإدخال النظام الجديد.
- مرحلة المراجعة والاختبار: يتم فيها قياس الأداء في هذه المرحلة وتقويمه من منظور تطوير الجودة.

<sup>1</sup> هيثم حمود الشبلي ومروان محمد النسور، مرجع سابق ذكره، ص. 475-476.

كما طرح السلطان منهجا مقترحا لمشروع إعادة الهندسة يتضمن أربع مراحل رئيسية تتكون كل مرحلة من عدد من الخطوات، وذلك على النحو التالي:<sup>1</sup>

### المرحلة الأولى: التصور.

وتتضمن هذه المرحلة الخطوات الرئيسية التالية:

1. الإحساس بالمشكلة والايمان بضرورة التغيير.
2. القناعة بأسلوب إعادة الهندسة والايمان بفاعليته كأداة لإعادة البناء التنظيمي.
3. اصدار قرار يعلن عن ضرورة تبني مشروع إعادة الهندسة.
4. رسم رسالة المنظمة من خلال بيان الحاجة الملحة لعدم البقاء في الحالة الراهنة، وبيان التصور العام المعبر عن النظرة للمستقبل والهدف الذي تطمح المنظمة لتحقيقه.
5. وضع أو تحديد اهداف المنظمة على ان تكون واضحة وقابلة للقياس وممكنة التحقيق وواقعية ومعدة وفق جدول زمني مرتبط بحاجة العميل ومتطلباته.
6. تحديد تقنية المعلومات اللازمة لتطبيق المشروع (مثل مناهج تحليل العمليات).
7. اعداد الجدول الزمني للعمل.

### المرحلة الثانية: مرحلة التشخيص.

وتتضمن تحليل وتشخيص العملية المرشحة لإعادة الهندسة بوصفها المرتكز الرئيس للمشروع وفيها يتم:

1. تحديد ووصف العمليات الحالية والتعرف الى أسبابها ودوافعها.
2. تحليل العمليات الإدارية تحليلا كميًا.
3. تحليل العلاقات السببية لإيضاح العامل المؤثر.
4. تحليل على أحدث الوسائل التقنية والنماذج الناجحة.
5. وضع قائمة بأولويات العمليات المرشحة لإعادة الهندسة.
6. تعريف العمليات المرشحة وتحديد نطاق العمل.
7. تحديد فريق إعادة الهندسة.
8. وضع وتحديد اهداف الأداء ومعايير القياس.

<sup>1</sup>حسين بن سعيد الزهراني، دور الهندرة في تبسيط الإجراءات بالمؤسسة العامة للصناعات الحربية بالخرج، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2013، ص. 31-33.



المرحلة الثالثة: إعادة التصميم.

وتتضمن الخطوات التالية:

1. دراسة البدائل المتاحة للتصميم وتصوير العملية الجديدة.
2. إعادة هيكلة الجانب البشري.

المرحلة الرابعة: مرحلة التطبيق.

وتتضمن:

1. خطة التحول الى التصميم الجديد للعمليات.
2. التطبيق ويتضمن ثلاث خطوات فرعية هي الاختبار والتطبيق والتوثيق.

المطلب الرابع: عوامل النجاح والفشل في تطبيق إعادة الهندسة.

يمكن تلخيص مختلف عوامل نجاح وفشل تطبيق إعادة هندسة العمليات في الجدول التالي:

الجدول رقم (03): عوامل النجاح والفشل في تطبيق إعادة الهندسة

عوامل النجاح	عوامل الفشل
وجود قيادة إدارية فعالة.	عدم توفر المعلومات اللازمة لتطبيق مشاريع إعادة الهندسة.
تدريب وتأهيل الأفراد على كيفية تطبيق إعادة الهندسة علمياً.	القصور في تدريب الأفراد وتأهيلهم على تطبيق مشاريع إعادة الهندسة.
تركيز إعادة الهندسة على نتائج العمليات التي تمّ العملاء.	مقاومة بعض الأفراد لإعادة الهندسة.
توفير الاستثمارات المالية اللازمة للقيام بمشاريع إعادة الهندسة.	عدم وضوح الأدوار لبعض الأفراد أثناء تطبيق مشاريع إعادة الهندسة.
توفير أنظمة فعالة للاتصالات بالمنظمة.	قصور أنظمة الاتصالات بالمنظمة.
دراسة ثقافة وعادات وتقاليده وقيم العمل بالمنظمة.	إهمال عادات وتقاليده العمل.
إعادة الهندسة تخدم الأهداف والخطط الاستراتيجية للمنظمة.	قصور النظرة المستقبلية لبعض المنظمات لغياب التخطيط الاستراتيجي.
التخطيط الجيد ذو الأهداف الواضحة والنتائج القابلة للقياس.	المبادرات المتعددة غير المنسقة والتخطيط السيئ.
السير وفق منهجية منظمة ومعروفة لإعادة هيكلة الإجراءات.	عدم توفر طرق وأدوات ومنهجيات واضحة.
انسجام أنشطة إعادة تصميم الإجراءات مع أهداف العمل.	عدم الرغبة في التغيير والالتزام القوي بالإجراءات الحالية.
مواصلة العمل بإعادة هندسة إجراءات العمل وعدم توقفها بنهاية المشروع.	توقف مشروع إعادة الهندسة وعدم استمراريته.
توفر أنظمة فعالة لتكنولوجيا المعلومات.	عدم الاهتمام بتكنولوجيا المعلومات.
الاهتمام ببحوث قياس رضا العميل.	عدم دراسة حاجات ورغبات العميل.
وضوح الرؤية المستقبلية لمشروع إعادة الهندسة.	عدم وجود الدعم الكافي من الإدارة التنفيذية.
الاختيار الجيد لفريق عمل إعادة الهندسة.	عدم اقتناع فريق عمل إعادة الهندسة بجدوى هذه العملية.
اشراك الجهات المستفيدة من التغيير في عملية إعادة الهندسة.	سوء اختيار العملية التي تحتاج إلى إعادة الهندسة.
متابعة فريق العمل عملية تطبيق إعادة الهندسة إلى غاية التأكد من سير العمل بالصورة المطلوبة.	استغراق وقت طويل في دراسة العمليات الحالية.

المصدر: خان أحلام، أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية: دراسة استطلاعية لآراء مسؤولي الموارد البشرية بمجموعة من المؤسسات الاقتصادية في ولاية بسكرة، مرجع سابق، ص 46.

## المبحث الثالث: ممارسات إدارة الموارد البشرية وإعادة هندسة العمليات.

باعتبار أن إعادة الهندسة سوف تغير أسلوب أو طريقة أداء الأعمال، فهذا يعني أن العاملين سوف يتأثرون بشكل مباشر عند تبني هذه الفلسفة الجديدة، وهذا ما يفرض بالضرورة اهتمام خاص بالموارد البشرية. اين تعتبر إدارة الموارد البشرية الركيزة الأساسية وحلقة الوصل بين مختلف الإدارات بالمنظمة، فمسؤولية هذه الأخيرة في احداث التغيير الجذري تتعاظم وتزداد أهميتها.

لذا سنحاول فيما يلي التعرف على مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في تعزيز تطبيق إعادة هندسة العمليات، كما يلي:

## المطلب الأول: مساهمة التوظيف الكفاء في تطبيق إعادة الهندسة:

تدعم إدارة الموارد البشرية إعادة هندسة العمليات في المنظمة من خلال التوظيف الكفاء، بتركيزها على جذب واستقطاب العناصر البشرية الأكثر تميزا وذات المهارات العالية، والقادرة على تحقيق الاستغلال الأمثل لبقية الموارد الأخرى في المنظمة. وذلك من خلال ما يلي:

- إعطاء المتقدم لوظيفة ما في المنظمة معلومات عن الوظيفة وعن قيم واتجاهات المنظمة.
- التعرف على القيم والاتجاهات الشخصية للمتقدم.
- قبول المتقدم لشغل الوظيفة إذا كان هناك تطابقا وانسجاما بين ثقافته وثقافة المنظمة.
- كما يتم التركيز في خطوات الاختيار على قدرة المتقدم للوظيفة على حل المشاكل، والانسجام مع أعضاء الفريق. وعلى قدرته على أداء العمل بدقة وتميز، وكذلك القدرة على الابتكار والابداع.<sup>1</sup>

وعند تطبيق إعادة الهندسة، فإن على كل فرد من افراد المؤسسة أن يتميز بمجموعة من المهارات التي تؤهله للقيام بذلك. وهنا تقوم إدارة الموارد البشرية بتعيين افراد ذوي مستوى عال من المهارات والقدرات وفي نفس الوقت تزودهم ببرامج تكوين تشبع حاجتهم الحقيقية.

## المطلب الثاني: مساهمة التكوين الشامل في تطبيق إعادة الهندسة:

يعرف التكوين بأنه: "اجراء منظم يتزود الأفراد من خلاله بالمعرفة والمهارات المتعلقة بأداء مهمة أو مهام محددة، أي يمكن النظر للتدريب باعتباره أداة لإحداث التغيير في المعرفة والمهارات والاتجاهات نحو العمل او أنماط تصرفاتهم مع المشرفين والزملاء والعملاء".<sup>2</sup> ففي هذا الإطار تقوم إدارة الموارد البشرية بمشاركة باقي الإدارات لتحديد:

<sup>1</sup> حداد بختة وسيد حياة، إدارة الموارد البشرية ودورها في احداث التغيير في المنظمات المعاصرة: دراسة ميدانية لمؤسسة مسير المنظومة الكهربائية OS- فرع لجمع سونلغاز، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، العدد 06، الجزائر، 2015، ص185.

<sup>2</sup> جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرون، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص332.

- الدور المناسب للتدريب والتعليم.
- تغيير ومراجعة برامج التدريب والتعليم لتناسب مع متطلبات التغيير.
- التركيز على اعتبار الموارد البشرية أصول رأس مالية وليست تكلفة فقط.
- تصميم وتنفيذ البرامج المساعدة والمؤدية الى التقدم الوظيفي للموظفين.
- التركيز على طرق أكثر فاعلية في التدريب على التغيير الثقافي مثل: التدريب أثناء الوظيفة، تفويض السلطة، والمشاركة وغيرها.<sup>1</sup>

فعند تطبيق إعادة الهندسة تحتاج الإدارة العليا إلى دعم البرامج التدريبية الموجهة للعاملين، والتي توضح لهم مزايا المنهج 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 المنظمة، وبالتالي فالتدريب هو أحد الخطوات الأساسية عند تطبيق نظم إعادة الهندسة في المنظمة<sup>2</sup>.

#### المطلب الثالث: مساهمة الحوافز والمكافآت في تطبيق إعادة الهندسة:

يعرف التحفيز على أنه: "مجموعة من المؤثرات الداخلية والخارجية التي تدفع بالأفراد لإشباع حاجاتهم المتعددة من خلال إقدامهم على تصرفات وسلوكيات معينة"<sup>3</sup>. إن الشرط الضروري للاستعداد للتغيير الجذري هو الدرجة العالية من التحفيز من جانب الموظفين لتغيير جوانب المنظمة. وينتج هذا التحفيز عادة عن عدم الرضا من الوضع الراهن والحماس لتحقيق الأفضل، كما أن هناك مستوى معين من الاضطراب، أو الخوف، أو عدم الارتياح-الناتج عن إحساس قوي بالحاجة الملحة – والذي ينبغي أن يظهر ليأخذ التغيير الحقيقي فرصته. لذلك فإن إدارة الموارد البشرية من خلال استراتيجية التحفيز تساعد على دعم إعادة هندسة العمليات (التغيير الجذري) في المنظمة من خلال ما يلي:

- زيادة الأجور والمكافآت المصاحبة للتغيير الجذري حتى تنخفض مقاومة العاملين للتغيير.
- تحفيز العاملين نحو إرضاء العملاء وربط ذلك بنظام المكافآت.
- إدارة التكاليف بفاعلية مع الحفاظ على التوازن بين التكاليف والعائد.
- ربط نظم التحفيز والمكافآت بالنتائج العامة للأداء.
- مكافآت الرؤساء والمدبرين على تطوير موظفيهم.

ولكن لا يمكن أن تنتج المكافآت بمفردها التغييرات المرغوبة إذا كان الأشخاص الراغبون بتحقيق التغيير الجذري يفتقدون للمعرفة والمعلومات، والقوة التي يحتاجونها لتنفيذ العمل.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> حداد بختة وسيد حياة، مرجع سابق، ص. 186-187.

<sup>2</sup> بوحنية قوي، مرجع سابق ذكره، ص 140.

<sup>3</sup> كامل بربر، إدارة الموارد البشرية: اتجاهات وممارسات، دار منهل، بيروت، 2008، ص 28.

<sup>4</sup> حداد بختة وسيد حياة، مرجع سابق، ص 187.

## المطلب الرابع: مساهمة مشاركة الموظفين في تطبيق إعادة الهندسة:

تساعد إدارة الموارد البشرية على دعم تطبيق إعادة الهندسة من خلال مشاركة الأشخاص الذين سيتأثرون بعملية التغيير في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتغيير الجذري، وكذلك المشاركة في التخطيط، فكلما زادت مشاركة الافراد في عملية التغيير ازداد شعورهم بالاطمئنان وبأنهم قادرون على التأثير في اتجاه التغيير وشدته مما يقلل مقاومتهم له. لذا فان مشاركة العاملين هو عامل اساسي للتنسيق الفعال والتغذية العكسية الفاعلة في أية منظمة.

بالإضافة إلى ما سبق، فإن دور إدارة الموارد البشرية في إحداث التغيير الجذري في المنظمة يتوقف على قوة وحجم إدارة الموارد البشرية في المنظمة ودرجة مشاركتها في وضع القرارات الاستراتيجية ومنها قرارات التغيير التنظيمي، و كذا على طبيعة العلاقة و التنسيق و التكامل بين إدارة الموارد البشرية و الإدارات الأخرى، حجم الإمكانيات، و المساحة المتاحة لإدارة الموارد البشرية في التصرف و اتخاذ القرارات السليمة عند الاختيار و التعيين و التدريب و المكافآت و غيرها، و حجم الإمكانيات المتاحة لها، و كذا كفاءة و خبرات أخصائي إدارة الموارد البشرية في المنظمة و مدى الاستعانة بالخبراء و الاستشاريين للمساهمة في إحداث التغيير، و أخيرا الأساليب العلمية و العملية التي تتبعها إدارة الموارد البشرية في إحداث التغيير<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> حداد بختة وسيد حياة، مرجع سابق ذكره، ص.ص 187-188.

## خلاصة الفصل الثاني:

تتمثل إعادة الهندسة في تحسين أداء المؤسسة عن طريق إجراء تغييرات جذرية في عمليات تنفيذ الأعمال، وهذا يعني تكوين بنية معمارية جديدة من اجل عمليات تنفيذ الأعمال وعمليات الإدارة، وهي تستدعي رسم حدود المؤسسة وإعادة تحديد المهام والوظائف والمهارات اللازمة لتنفيذها، كما أن إعادة الهندسة لا تعني تخفيض عدد الموظفين، وهي ليست عملية أتمته تقليدية.

كما أن تطبيق إعادة الهندسة الإدارية لا يقتصر على المنظمات ذات الأداء المتدني بل يمكن أن تكون وسيلة للمنظمات المتفوقة لتمكين من البقاء في القمة وتحافظ على الفجوة بينها وبين المنافسين.

وتحتاج إعادة الهندسة إلى نظرة جديدة من الإدارة، وربما فلسفة جديدة. لذا ومن أجل تحقيق النجاح في إعادة الهندسة، فإن على الإدارة العليا أن تُغير طريقة تفكيرها، وتُطور مهارات جديدة أين يؤدي المورد البشري نجاحها.

وفي هذا الإطار يصبح من الضروري دراسة علاقة إدارة الموارد البشرية بإعادة هندسة العمليات، خاصة أن هذه الإدارة حظيت باهتمام واسع من طرف المختصين نظراً لأهميتها في المنظمات كونها المحرك الأساسي لبقية الموارد والمؤثر الأول عليها. حيث تحرص إدارة الموارد البشرية على دعم وتأييد الجهود الرامية الى إعادة هندسة العمليات، وذلك من خلال تعيين الافراد الذين يتمتعون بقيم صحيحة، وتكوينهم كي يتمكنوا من أداء أنشطة إعادة الهندسة، وتقديم الحوافز المناسبة لهم، بالإضافة الى مشاركتهم في عملية التغيير.

وبغرض التعرف على هذه الإشكالية أكثر سنحاول دراستها ميدانيا في احدى المؤسسات الاقتصادية بولاية بسكرة والمتمثلة في مؤسسة مطاحن الزيبان-القنطرة-وهذا ما يوضحه الفصل الموالي.

## الفصل الثاني: إعادة هندسة العمليات

- تأطير نظري -

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة

مطاحن الزيبان - القنطرة -



## تمهيد

بعد ما تطرقنا في الفصلين السابقين لكل من إدارة الموارد البشرية وإعادة هندسة العمليات من جانبهما النظري، سنقوم في هذا الفصل بإسقاط ما تم التوصل إليه نظريا على مؤسسة مطاحن الزيبان -القنطرة.

حيث سنحاول تحديد أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز تطبيق إعادة هندسة العمليات وفق وجهة نظر إطارات وموظفي إدارة الموارد البشرية لمؤسسة مطاحن الزيبان -القنطرة وذلك من خلال ثلاث مباحث، هي كالآتي:

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة مطاحن الزيبان.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للبحث.

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها واختبار الفرضيات.

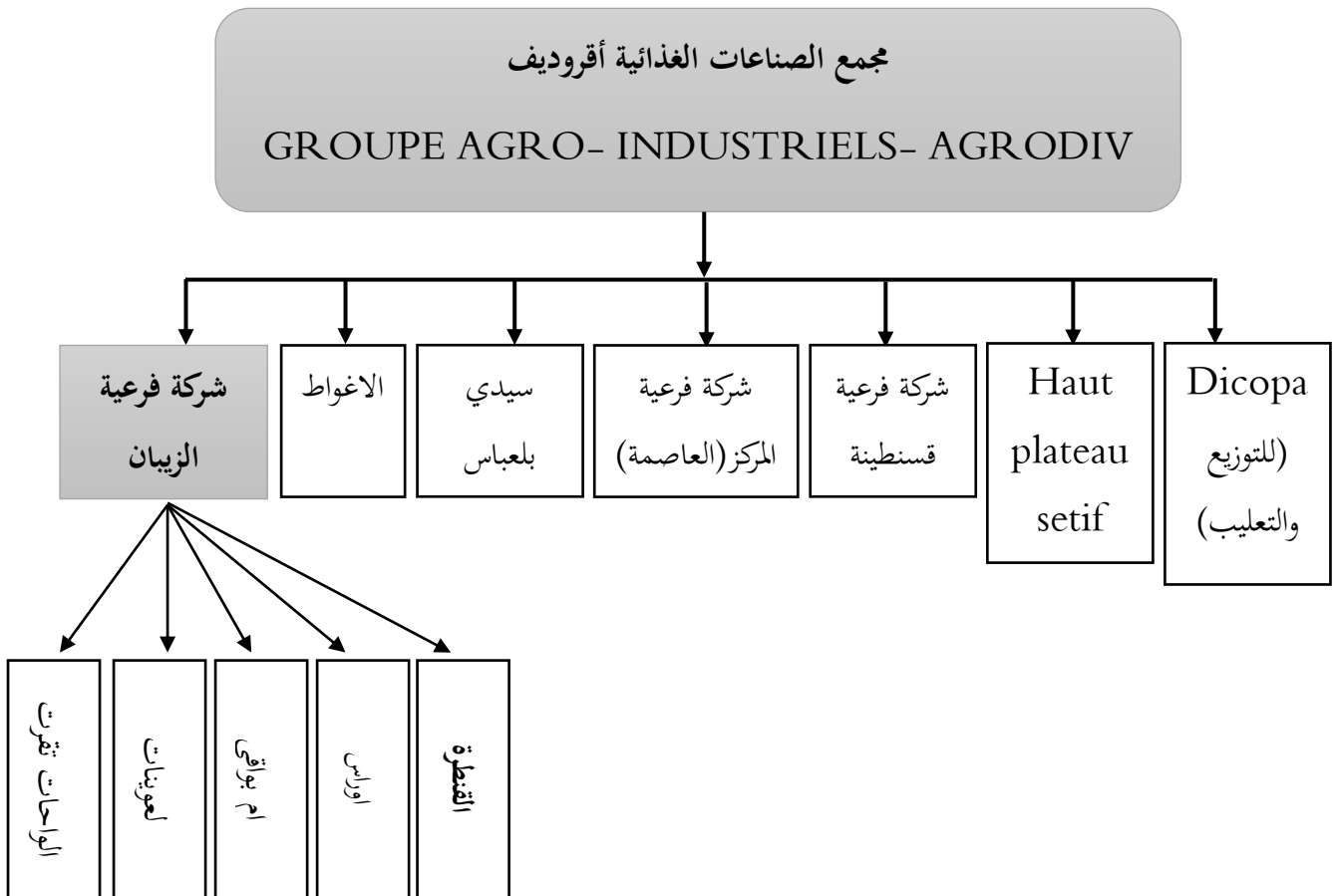
المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة مطاحن الزيبان -القنطرة.

من خلال هذا المبحث سنحاول الإلمام قدر الإمكان بكل ما يتعلق بالمؤسسة محل الدراسة ألا وهي مطاحن الزيبان -القنطرة.

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة.

مطاحن الزيبان القنطرة مؤسسة عمومية اقتصادية على شكل شركة مساهمة ذات رأس مال يقدر بـ 235.000.000 دج، وتم رفع رأس المال في 2007 إلى 896.260.000 دج، كانت تابعة للشركة الأم الرياض سطيف (مؤسسة الصناعات الغذائية من الحبوب ومشتقاتها)، أما الآن فهي تابعة للشركة الفرعية الزيبان مع 4 وحدات أخرى، كما هي مبينة في الشكل (05).

الشكل رقم (05): هيكله مجمع الصناعات الغذائية أقروديف.



المصدر: من اعداد الطالبة بالاستعانة بوثائق المؤسسة.

ويمكن تقديم بعض المعلومات حول المؤسسة محل الدراسة فيما يلي:

- الاسم الجديد: المركب الصناعي التجاري-مطاحن الزيبان القنطرة.

- طبيعة النشاط: للمؤسسة أنشطة إنتاجية مقسمة على نوعين وهي كالآتي:

- الأنشطة الرئيسية: تحويل الحبوب وإنتاج وتسويق المنتجات التي تم الحصول عليها (السميد الدقيق).
- الأنشطة الثانوية: انتاج وتسويق المنتجات الثانوية (النخالة والاعلاف) وبيعها كأغذية للمواشي.

-الموقع: تقع في الجنوب الشرقي لمدينة القنطرة على الطريق الوطني رقم 3 الرابط بين القنطرة وولاية بسكرة وهي تبعد عن الولاية بـ 55 كلم.

-المساحة: تقدر مساحتها الإجمالية بـ 315647م<sup>2</sup> وهي تنقسم إلى قطعتين:

- القطعة الأولى: مساحتها 530000م<sup>2</sup> خاصة بالمطاحن والإدارة ومنها 11158م<sup>2</sup> مبنية والباقي غير مبني.
- القطعة الثانية: تقدر مساحتها 15642م<sup>2</sup> تتكون من السكنات الوظيفية.

- طاقة الإنتاج:

✓ 1500 قنطار في اليوم من القمح اللين.

✓ 5900 قنطار في اليوم من القمح الصلب.

-سعة التخزين:

✓ 39000 قنطار من المنتج النهائي

✓ 125000 قنطار من القمح

-احتياجات المؤسسة من الماء:

✓ 3000 لتر من الماء يوميا.

✓ أما الكهرباء فتستهلك حسب عمل الآلات.

-الطاقة التشغيلية: يقدر عدد عمال الوحدة حاليا بـ 179 عامل.

- منتجات المؤسسة:

الجدول رقم (04): منتجات مؤسسة مطاحن الزيبان-القنطرة.

المنتوج	النوع	السعة
السميد	سميد غليظ	(25 كلغ)
	سميد ممتاز	(10 كلغ - 25 كلغ)
	سميد عادي	(25 كلغ)
الدقيق	دقيق ممتاز	(5 كلغ)
	دقيق عادي	(25 كلغ - 50 كلغ)
	دقيق ثانوي	(25 كلغ)
النخالة	نخالة حمراء (نخالة القمح الصلب)	(40-100 كلغ)
	نخالة بيضاء (نخالة القمح اللين)	(40-100 كلغ)
	نخالة مكعبة	(40-100 كلغ)

المصدر: وثائق المؤسسة.

ولديها منتجات أخرى جديدة منها:

✓ CERFIBRES.

✓ النافع (سميد كامل من القمح الصلب).

✓ سميد الشعير.

-المجال البشري:

تحتوي كل مؤسسة على مجموعة من العمال الذين بدورهم يساهمون على نشأة وتطور هذه المؤسسة والرفع من إنتاجها وتحسين مردودها فمن خلال تمهيدنا هذا وجدنا أن العدد الإجمالي لعمال مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة بـ: 179 عامل يتوزعون حسب التسلسل المهني للفئات.

والجدول التالي يضع توزيعهم حسب الفئات:

جدول رقم (05): يمثل توزيع أفراد العينة حسب فئات المؤسسة.

الفئات	العدد	النسبة المئوية
الإطارات	30	17%
أعوان التحكم	79	44%
المنفذين	70	39%
المجموع	179	100%

المصدر: وثائق المؤسسة (الاحصائيات حتى مارس 2017).

المطلب الثاني: أهداف المؤسسة واستراتيجياتها:

### 1. بعض الاستراتيجيات المنتهجة في مؤسسة مطاحن الزيبان-القنطرة:

يوجد مفهوم خاص للاستراتيجية في المؤسسة، حيث عرفها مستشار التوجيه على أنها هي التي تقوي مكانة المؤسسة في السوق وتخلق الثروة وكذا مناصب العمل.

ان الاستراتيجية الأكثر إتباعا في المؤسسة هي استراتيجية السيطرة بالتكاليف وكذا استراتيجية التميز (فأساس اعتماد المؤسسة على هذه الاستراتيجيات هي قواعد السوق أي قانون الطلب والعرض). ولكن هناك استراتيجيات أخرى متمثلة في:

✓ استراتيجية التنوع: تنوع في الحجم حسب احتياجات الزبائن وفي المنتج كذلك.

✓ استراتيجية التخصص: متخصصة في السميد والطحين.

✓ استراتيجية تجارية: تشتري منتوجات وتقوم ببيعها (شراء العجائن الغذائية وبيعها).

وتهدف الى توجه جديد ألا وهو انتاج كسكس الشعير.

2. المنافسة: كثيفة باعتبارها موجودة في قطاع الصناعات الغذائية، حيث ان هناك مؤسسات رائدة في الجزائر مثل (Sim - سفينة) التي تجعل مؤسسة مطاحن الزيبان-القنطرة تواجه منافسة شرسة.

كما ان المنتج يحظى بمنافسة محلية (مطاحن الكبرى للجنوب بسكرة، مطاحن البركة زربية الوادي) ، وأنها جهوية كذلك في الشرق إلا أننا من خلال ملاحظتنا نعتقد أنها منافسة وطنية بما أن المنتجات تصل إلى السوق المحلي والجهوي.

3. أهداف المؤسسة: إن المؤسسة أمام منافسة قوية من المنتجات الوطنية الخاصة والعمومية وحتى الأجنبية وحتى يتسنى لها جذب المستهلك لطلب منتجاتها سطرت مجموعة من الأهداف التي تحاول تحقيقها وتتمثل فيما يلي:

- الوصول إلى أكبر جمهور من المتعاملين الاقتصاديين للفت انتباههم وجلب اهتمامهم لعلامتها التجارية في النوعية أولاً ودائماً.
- تغطية رغبات المستهلكين والأسر الصغيرة والمجموعات المحلية عموماً.

4. سياسة المؤسسة: ان القدرات الإنتاجية والوضعية المالية المريحة للشركة الفرعية مطاحن الزيبان القنطرة هما عاملان مشجعان على انتعاش السياسة التجارية ولن تدخر أي جهد في ترجمة هذه السياسة بالأفعال:

- التوضيح في الشفافية للممارسات والخدمات التجارية مع الشركاء (الزبائن، المساهمين، والمحيط...).
- ترقية ثقافة الإصغاء إلى الزبون والتكفل النظامي لكل الشكاوى.
- تكوين وتحسيس مجموعة العمال.
- الاتصال في الداخل لتفاعل كل العمال، وفي الخارج لضمان جودة الخدمة والمنتوج.
- التحديث وصيانة طاقة الإنتاج.

#### المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة:1

تعتبر مؤسسة مطاحن الزيبان من المؤسسات المتوسطة العامة التي تمارس نشاطها الصناعي فهي من الناحية التنظيمية تنقسم إلى عدة مديريات ومصالح، وهذا من أجل السير الحسن للمؤسسة وتسهيل عمليات الرقابة، وفيما يلي سيتم التعرف على مصالح المؤسسة.

1- الرئيس المدير العام: يعد المسؤول الأول عن كل رؤساء الهياكل والمصالح ويشرف على تسيير المؤسسة من كل النواحي، بالإضافة إلى انه:

- يمثل المؤسسة خارجياً (الناطق الرسمي للمؤسسة).
- يعقد اجتماعات دورية مع مختلف الإطارات (مجلس المديرية العامة).
- يتأسس مجلس الإدارة.
- رئيس لجنة حفظ الصحة والأمن.

<sup>1</sup> بناء على وثائق المؤسسة.

**2- أمانة الرئيس المدير العام:** تعد أمانة الرئيس المدير العام همزة الوصل بين المدير العام وباقي مصالح المؤسسة، من مهامها (كل هذه المهام مرتبطة بالرئيس المدير العام):

- استقبال، تسجيل وتوزيع البريد الوارد وإرسال البريد الصادر.
- استقبال المكالمات الهاتفية الداخلية والخارجية وكذلك الفاكس.
- كتابة المراسلات وتوزيعها على مخلف المصالح.
- تحرير اجتماعات مجلس الإدارة.
- استقبال الضيوف (زبائن، الإدارة العامة للرياض، الزوار...).
- توصيل تعليمات المدير العام لمختلف رؤساء المصالح.

**3- هيئة إعادة الهيكلة، دراسة السوق والاتصال:**

- دراسة إعادة الهيكلة للمؤسسة.
- دراسة السوق.
- تنظيم المشاركة في المعارض الاقتصادية، الإشهار.
- تمثل المؤسسة من ناحية الإعلام.

**4- المستشار القانوني:** يتلخص دور المستشار القانوني في إبداء الاستشارة القانونية لمختلف المصالح، أما مهامه فتتمثل في:

- التكفل بقضايا الشركة محل نزاع سواء مع الأشخاص الطبيعية او المعنوية (اغلب المنازعات التجارية مع مجموع الزبائن الذين ترتب في ذمتهم ديون تجارية غير مسددة).
- متابعة ملفات الصكوك بدون رصيد أمام القسم الجزئي على مستوى مختلف الجهات القضائية المختصة.
- متابعة إجراءات التنفيذ الجبري على العقارات المرهونة بمعية المحضرين القانونيين قصد تحصيل الديون المترتبة في ذمة المدين الراهن.
- متابعة ملفات التأمين على ممتلكات الشركة ضد جميع الأخطار بمعية شركة التأمين CAAT-وكالة بسكرة- وتحصيل جميع التعويضات في هذا الشأن. هذا فضلا عن العمل الإداري الاعتيادي على مستوى الشركة:
- تحرير المراسلات الإدارية الداخلية والخارجية.
- تمثيل الشركة كعضو في اللجان المختلفة كلجنة حفظ الصحة والأمن، لجنة التأديب، لجنة الصفقات، لجنة تحديد ومراجعة السعر، لجنة إثبات ملفات الزبائن.

- تمثيل الشركة أمام الجهات القضائية المختصة بموجب تفويض من المديرية العامة.
- 5- مشروع الإعلام الآلي: تم إدماج الإعلام الآلي في المؤسسة من اجل تسهيل التعاملات بين جميع المصالح والتسريع في وصول المعلومة بالإضافة إلى النتائج السريعة والموثوقة مقارنة بالعملية اليدوية من المهام:
  - إنشاء برامج او أحداث التغييرات التطورات اللازمة على البرامج التابعة لمختلف المصالح، من بين البرامج الموجودة في المؤسسة (حساب الأجور-الفوترة- المحاسبة - تسيير المخزون -الاستثمارات -الإهتلاكات...).
  - برمجة وصيانة حواسيب المؤسسة.
  - ادارة شبكة الإعلام الآلي.
  - مراقبة البرامج وتطبيقها بالإضافة إلى تقديم المعلومات اللازمة على مختلف البرامج.
  - المساهمة في الجرد السنوي.
- 6- مصلحة النظافة والأمن: تقوم هذه المصلحة بالحفاظ على أمن المؤسسة بمختلف أنواعه ونظافتها، وتنقسم الى فرعين:
  - أ- فرع الأمن: يشرف عليه رئيس فرع مسؤول رؤساء أفواج يشرفون على مجموعة من أعوان الأمن. يمكن تقسيم مهامهم إلى قسمين:
    - مهام خاصة بالأمن العام:
      - \*حراسة المؤسسة ووسائلها والآلات من كل سرقة أو تعدي.
      - \*مراقبة كل من يدخل أو يخرج من مؤسسة.
      - \*إعطاء تأشيرة دخول الشاحنات من اجل رفع المنتج.
    - مهام خاصة بالأمن الصناعي:
      - \*المحافظة على امن الآلات من الأخطار.
      - \*رش الأدوية على المواد الأولية والآلات لإزالة بعض الأخطار كإزالة السوس مثلاً.
      - \*الحفاظ على صحة العمال من أخطار الآلات.
      - \*إتقان استعمال وسائل الدفاع عن الحريق.
  - ب- فرع النظافة: يوجد تحت إمرة رئيس الفرع مجموعة من العمال والعاملات المسؤولين عن:
    - التنظيف الدوري.



- مراقبة مستوى مخزون المياه وتعقيمه.

**7-مصلحة مراقبة التسيير وإعادة التقييم:** تعد من أهم المصالح، كون أن هذه المصلحة مسؤولة عن مراقبة التسيير داخل المؤسسة، من أهم مهامه:

- إعداد الميزانية التقديرية للمؤسسة: يتم إعدادها بإتباع خطوط التوجيه التي تقدمها المديرية العامة، وتشمل كل من الميزانية التقديرية للتموين، تسيير المخزون، الإنتاج، المبيعات، الاتصالات (الإشهار...)، الموارد البشرية. تقوم كل مصلحة بإعداد الميزانية الخاصة بها فمثلا مصلحة المبيعات تقوم بإعداد الميزانية التقديرية.
  - إعداد اللوح البياني للمؤسسة (التسويق، الإنتاج، المبيعات، الموارد البشرية...) ومقارنتها مع التقديرات وتحليل النتائج.
  - إعداد التقارير الثلاثية والسادسية: تمثل تراكم نتائج الأشهر السابقة.
  - إعداد التقرير السنوي للتسيير: وهو تقرير مفصل عن نشاط المؤسسة خلال السنة.
  - تقديم إحصائية ثلاثية للديوان الوطني للإحصائيات ردا على مراسلاتهم.
- أي أن دور رئيس المصلحة يكمن في:

- جمع المعلومات من مختلف المصالح.

- تحليل المعلومات.

- إعداد التقارير الشهرية، الثلاثية، السادسة والسنوية.

**8-هيئة الاحساب:** تعد وظيفة الاحساب وظيفة مستقلة، وهي تقييم مراقبة العمليات على مستوى مصالح المؤسسة، وهدف المراقبة في هذا المجال تقدير وتقييم نجاعة مختلف المراقبات الأخرى أي متابعة أعضاء المؤسسة في أداء مسؤولياتهم، وفي هذا الهدف الاحساب الداخلي يقدم التحليلات، التقييمات، التوصيات، الآراء والمعلومات التي تخص الوظائف التي تمت فيها عملية الاحساب.

من جهة أخرى الاحساب الداخلي يختلف عن المراقبة الداخلية، فالمراقبة الداخلية هي مجموع التدابير الموجودة داخل التنظيم والمناهج وهدفها هو تأمين حماية الممتلكات، صحة العمليات، تطبيق العمليات، جودة ونوعية المعلومة ونجاعة عمال المؤسسة.

**9-دائرة الاستغلال:** تعد دائرة الاستغلال دائرة تقنية بحتة نظرا للمصالح المكونة لها، أساس هذه الدائرة الإنتاج، ومهمتها تحويل القمح إلى مادة منتهية، لذا تعد مصلحة الإنتاج أهم مصلحة في الدائرة أما باقي المصالح فهي مصالح دعم من اجل تحقيق أهداف المصلحة.

**10. مسؤول التقنيات التجارية:** ويندرج تحت مهامه (03) مصالح وهما:

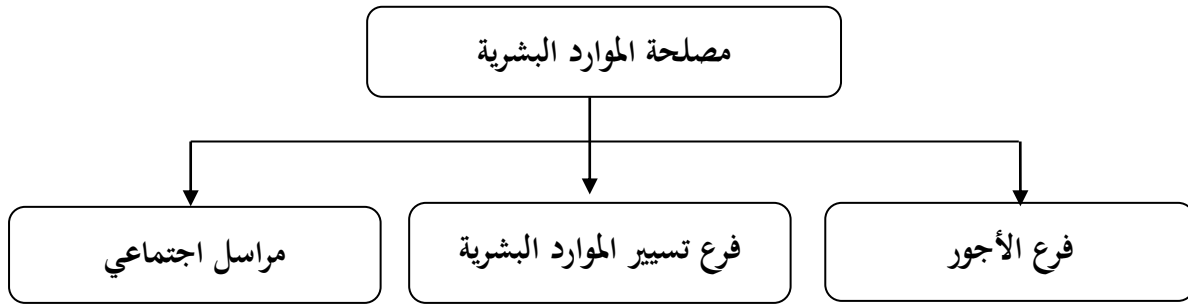
أ- مصلحة المبيعات: تعد هذه المصلحة هي المتعامل المباشر مع الزبائن.

ب- مصلحة النقل والوسائل العامة: وتقوم هذه المصلحة بتسيير حظيرة المؤسسة وايصال الطلابيات إلى الزبائن.

ج- **مصلحة الإرسال والتوزيع:** تقوم هذه المصلحة بمهام عديدة، حيث تبدأ المهام من مصلحة المبيعات التي ترسل المعلومات اللازمة والخاصة بالزبائن، كما تقوم هذه المصلحة بإرسال وصل مبيعات إلى مصلحة المبيعات للقيام بالعمليات الحسابية، وتقوم هذه المصلحة بإعداد تقرير يومي والموضوع فيه خروج البضاعة، ثم إرساله إلى مدير الإنتاج، كما لهذه المصلحة علاقة بقسم التعبئة والتغليف، حيث يصدر إليهم الأمر بإرسال البضاعة بعد تعبئتها.

**11-مصلحة الموارد البشرية:** تهتم إدارة الموارد البشرية في المؤسسة بكل ما يتعلق بالعمال باعتبارهم الجهاز المتحرك والعملي داخل المؤسسة، وتعمل هذه المصلحة على ضمان حقوق الموظفين بما ومتابعة مساهمهم المهني ومن بين هذه الحقوق (الأجر، المنح، العلاوات...) .

الشكل رقم 06: هيكله مصلحة الموارد البشرية.



المصدر: وثائق المؤسسة.

أ- **رئيس مصلحة الموارد البشرية:** وهو المسؤول الأول في المصلحة، ومن مهامه:

\* تطبيق سياسة المؤسسة فيما يخص تسيير الموارد البشرية:

- التطبيق الكامل للاتفاقية الجماعية.
- احترام تطبيق النظام الداخلي للمؤسسة.
- المتابعة اليومية لملفات المستخدمين.
- متابعة تطور المسار المهني للمستخدمين.
- تطبيق منهجيات العمل في الإطار القانوني.
- المساهمة في إعداد الميزانية التقديرية للمصلحة.

\* متابعة الإحصائيات:

- إعداد مخطط التكوين والسهر على تطبيقه.
- المشاركة مع رؤساء المصالح في إعداد مخطط التوظيف.
- مراقبة كشف الأجور والرواتب للمستخدمين قبل التخليص.

— تقييم عملية تكوين المستخدمين.

**ب- فرع تسيير الموارد البشرية:** يهتم هذا الفرع بكل ما يتعلق بالمسار المهني للموظف من بداية توظيفه حتى نهاية الخدمة، وهذا الفرع له علاقة مباشرة مع فرع الأجور، ومن مهام هذا الفرع ما يلي:

\* متابعة مستجدات ملفات الموارد البشرية.

\* مراقبة كشف الحضور للعمال والمتمهين وتقديمها لفرع الأجور نهاية الشهر.

\* التكفل بالعطل : السنوية، المرضية، الاستثنائية.

\* تحرير المقررات (التقاعد، التعيين، تغيير المنصب ...).

\* تحرير العقوبات على العمال بعد استجوابهم.

**ج- مراسل اجتماعي:** يقوم بالمهام التالية:

\* إنشاء ترقيم للعمال في صندوق الضمان الاجتماعي.

\* دفع ملفات المرض، حوادث العمل لدى صندوق الضمان الاجتماعي.

\* استرجاع مصاريف الأدوية من صندوق الضمان الاجتماعي.

\* السهر على متابعة ومراقبة ملفات العمال المتواجدة في صندوق الضمان الاجتماعي.

**د- فرع الأجور:** يقوم هذا الفرع بتمثيل حق العامل من خلال الأجر الذي يتقاضاه، ويتم ذلك كما يلي:

\* تطبيق العقود الجماعية لإعداد الأجور.

\* جمع المعلومات لحساب الأجور (مقدمة من فرع تسيير الموارد البشرية).

\* إدخال معطيات الأجور في قاعدة البيانات.

\* طبع كشف الأجور.

**12. مصلحة المحاسبة والمالية:** تقوم بمراقبة كل العمليات المحاسبية للمؤسسة وتساهم في تطبيق وإنشاء البرنامج التجاري.

## المبحث الثاني: الإطار المنهجي للبحث.

تعتبر منهجية الدراسة واجراءاتها محورا رئيسيا يتم من خلاله انجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل الى نتائج التي يتم تفسيرها في ضوء ادبيات المتعلقة بموضوع الدراسة، وبالتالي تحقق الأهداف التي تسعى الى تحقيقها.

## المطلب الأول: منهج البحث.

من أجل تحقيق أهداف هذا البحث قمنا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعد طريقة للبحث تتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة ومتاحة للدراسة والقياس من خلال منهجية علمية صحيحة وتصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها، حيث يعتبر من أنسب المناهج وأكثرها استخداما في دراسة الظواهر الإنسانية والاجتماعية، ويتسم المنهج الوصفي التحليلي بالواقعية لأنه يدرس الظاهرة كما هي في الواقع، ويستخدم مختلف الأساليب المناسبة من كمية وكيفية للتعبير عن الظاهرة وتفسيرها من أجل التوصل إلى فهم وتحليل الظاهرة المبحوثة، أين يهدف البحث إلى دراسة أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تعزيز تطبيق إعادة هندسة العمليات في مؤسسة مطاحن الزيبان- القنطرة.

وقد اعتمد هذا البحث على نوعين أساسيين من البيانات:

1. **البيانات الأولية:** تم الحصول عليها من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على عينة من مجتمع الدراسة، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج Spss.V 20 (Statistical package for Social Science) الإحصائي وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى الدلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

2. **البيانات الثانوية:** تم الحصول عليها من خلال مراجعتنا للكتب والدوريات والمنشورات الورقية والإلكترونية والرسائل الجامعية والمجلات والمقالات المتعلقة بالموضوع قيد البحث سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث، والهدف من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في هذا البحث، هو التعرف على الأسس والطرق السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحديث في مجال بحثنا الحالي.

## المطلب الثاني: مجتمع وعينة البحث والوصف الإحصائي لها وفق الخصائص الشخصية.

## 1. مجتمع وعينة البحث:

يتمثل مجتمع البحث في الأفراد العاملين بمؤسسة مطاحن الزيبان -القنطرة، حيث أن مجتمع الدراسة قد بلغ (179) فردا، وأن عينة البحث تمثلت في كافة الإطارات وموظفي إدارة الموارد البشرية البالغ عددهم (109)، كون الموضوع يمس ظاهرة أساسية واستراتيجية غير مطبقة بالمؤسسة، لذا فهي تمس فئة الإطارات بشكل أكثر هذا من جهة، ومن جهة أخرى جانب إدارة الموارد البشرية الذي يمس إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة، حيث تم توزيع الاستبانات عليهم جميعا وذلك

عبر زيارات ميدانية وقد تم استرجاع ما مجمله (80) استبانة، وبعد فحصها تم استبعاد (03) استبانات وذلك نظرا لعدم تحقيقها شروط الإجابة الصحيحة، وبهذا يصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (77) استبانة، بنسبة (70.64%).

## 2. الوصف الإحصائي لعينة البحث وفق الخصائص الشخصية والوظيفية.

فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص أفراد عينة البحث حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

الجدول رقم (06): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	51	66,2%
	أنثى	26	33,8%
	المجموع	77	100%
العمر	أقل من 30 سنة	49	63,6%
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	14	18,2%
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	13	16,9%
	من 50 سنة فأكثر	1	1,3%
	المجموع	77	100%
عدد سنوات الاقدمية	اقل من 5 سنوات	48	62,3%
	5 - اقل من 10 سنوات	11	14,3%
	10 - اقل من 15 سنة	3	3,9%
	15 - اقل من 20 سنة	4	5,2%
	أكثر من 20 سنة	11	14,3%
	المجموع	77	100%
عدد الدورات التدريبية الإدارية	لم أشارك	36	46,8%
	مرة واحدة	16	20,8%
	مرتان	9	11,7%
	ثلاث مرات	10	13,0%
	أربع مرات أو أكثر	6	7,7%

المؤهل العلمي	المجموع	77	%100
ثانوي فأقل	28		% 36,4
ليسانس	20		% 26,0
مهندس	9		% 11,7
تقني سامي	5		% 6,5
ماجستير فأكثر	8		% 10,4
دراسات عليا متخصصة	1		% 1,3
اخرى	6		% 7,8
المجموع	77		%100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20

يظهر من الجدول (06) أن غالبية الباحثين كانوا من الذكور، حيث بلغت نسبتهم (66,2%) في حين بلغت نسبة الإناث (33,8%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، ويعود ذلك لطبيعة النشاط الخاص بمؤسسة مطاحن الزيبان الذي يتميز بطغيان الجانب الفني على الكثير من المهام. وبما أن نشاط المديرية في معظمه لا يتطلب جهدا عضليا كبيرا الا ان هذا النوع من الاعمال طغى عليه الطابع الذكوري.

وبالنسبة للعمر فيتضح من الجدول أعلاه أن اغلب أفراد العينة كانت أعمارهم أقل من 30 سنة وذلك بنسبة (63,6%) في حين أن نسبة (18,2%) أعمارهم تتراوح من 30 إلى أقل من 40 سنة، ونجد أن نسبة (16,9%) تتراوح أعمارهم بين (40 وأقل من 50 سنة)، ونسبة (1,3%) كانت أعمارهم من 50 سنة فأكثر، وهذا يدل على أن المديرية تعمل على تجديد اليد العاملة لتستفيد من الطاقة الشبابية في إطار القانون الذي سطرته الدولة لتشغيل أكبر عدد من الشباب.

وعند التدقيق في عدد سنوات الاقدمية لدى الباحثين نجد أن (62,3%) منهم تقل خبرتهم عن 5 سنوات، و (14,3%) من الباحثين تقع خبرتهم في المجال (من 5 إلى أقل من 10 سنوات)، في حين نجد أن نفس النسبة من الباحثين (14,3%) بلغت خبرتهم أكثر من 20 سنة، تليها نسبة (5,2%) من الباحثين تقع خبرتهم في المجال (من 15 - أقل من 20 سنة)، أما الأفراد الذين تقع خبرتهم ضمن المجال (من 10 - أقل من 15 سنة) فقد حددت نسبتهم بـ (3,9%) من مجموع أفراد عينة البحث، وما يفسر ارتفاع نسبة قليلي الخبرة هو أن المؤسسة انتقلت إلى المقر الجديد واستخدمت مكاتب جديدة بالمديرية تطلب منها تعيين عمال جدد. وكذلك هذه النسبة مرتبطة بفترة أعمار العينة.

أما بالنسبة لعدد الدورات التدريبية الإدارية يتضح من الجدول ان غالبية افراد الدراسة لم يشاركوا في دورات تدريبية، وذلك ما تمثله نسبة (46.8 %) من اجمالي الباحثين، في حين ان الباحثين الذين شاركوا مرة واحدة بلغت نسبتهم (20.8 %)، تليها نسبة (13 %) للذين شاركوا في دورات تدريبية لثلاث مرات، ثم يأتي الباحثين الذين شاركوا مرتين بنسبة (11.7 %)، واما في الترتيب الأخير فجاءت فئة الباحثين الذين شاركوا أربع مرات أو أكثر في دورات تدريبية، وذلك بنسبة (6.5 %).

ويلاحظ من الجدول بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي ان اغلبية العينة من المستوى الثانوي فأقل، وهي الفئة التي تقابلها نسبة (36.4 %)، والفئة التي تليها في الترتيب يمثلها الافراد الحاصلين على شهادة ليسانس وذلك بنسبة (26 %)، في حين كانت نسبة المهندسين (11.7 %)، تليها فئة الماجستير فأكثر بنسبة (10.4 %)، وفئة الافراد المتحصلين على شهادات أخرى بنسبة (7.8 %)، تليها نسبة (6.5 %) من حاملي شهادة تقني سامي، اما المتحصلين على شهادة دراسات عليا متخصصة فكان عددهم جد قليل اذ قدرت نسبتهم ب (1.3 %). وهي نسبة تتماشى مع طبيعة المؤسسة وأعمالها الإدارية.

**المطلب الثالث: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة.**

### 1. مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات.

تمثل الاستبانة المصدر الرئيسي لجمع البيانات والمعلومات لهذه الدراسة والتي صممت في صورتها الأولية بعد الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وقد تم إعداد الاستبانة على النحو التالي:

- إعداد استبانة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.
  - عرض الاستبانة على المشرف من أجل اختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات .
  - تعديل الاستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.
  - تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم.
  - توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة.
- وقد تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين كما يلي :

**القسم الأول:** البيانات الشخصية المتعلقة بعينة الدراسة وتتكون من (5) فقرات.

**القسم الثاني:** وينقسم إلى محورين: الأول خاص بممارسات إدارة الموارد البشرية وأبعادها المختلفة وتتضمن (28) عبارة، أما المحور الثاني خاص بمتغير إعادة هندسة العمليات ويتضمن (19) عبارة .

وقد تم اعتماد مقياس للإجابة يتراوح من (1 إلى 5) والذي يدعى بسلم ليكرت الخماسي، بحيث كلما اقتربت الإجابة من (5) كلما كانت الموافقة بشكل أكبر.

## 2. الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

للإجابة على أسئلة البحث واختبار صحة فرضياته، تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss.V20) والمتمثلة في:

أ. مقاييس الإحصاء الوصفي: (Descriptive Statistic Measures) وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه، بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات، والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

ب. تحليل التباين للانحدار (Analysis of variance): لقياس مدى صلاحية النموذج للانحدار.

ج. تحليل الانحدار البسيط: (Sample Regression) وذلك لاختبار أثر المتغيرات المستقلة الآتية: (التوظيف الكفاء، التكوين الشامل، الحوافز والمكافآت، مشاركة الموظفين) على المتغير التابع وهو إعادة هندسة العمليات الادارية.

د. اختبار معامل الالتواء (Skewness) ومعامل التفلطح: (Kurtosis) لأجل التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات (Normal Distribution).

هـ. معامل الثبات "ألفا كرو نباخ": Cronbach's Cefficient Alpha: وذلك لقياس ثبات أداة البحث.

و. معامل صدق المحك: وذلك لقياس صدق أداة البحث .

ز. معامل تضخم التباين والتباين المسموح: وذلك للتأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة.

ي. تحليل الانحدار المتعدد: وذلك لاختبار أثر أبعاد المتغير المستقل مجتمعة في المتغير التابع.

المطلب الرابع: ثبات وصدق أداة البحث (الاستبانة).

### 1. ثبات الأداة (Reliability):

ويقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف متشابهة باستخدام الأداة نفسها، وفي هذا البحث تم قياس ثبات أداة البحث باستخدام معامل الثبات "ألفا كرونباخ" "coefficient alpha" "cronbach's"، الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى (0.60) فأكثر، حيث كانت النتائج كما يلي:



جدول رقم (07): نتائج معاملات الثبات والصدق.

معامل الصدق	معامل الثبات "ألفا كرو نباخ"	عدد العبارات	المحور	
0,907	0,824	6	التوظيف الكفاء	ممارسات إدارة الموارد البشرية
0,940	0,884	8	التكوين الشامل	
0,919	0,846	7	الحوافز والمكافآت	
0,909	0,828	7	مشاركة الموظفين	
0,966	0,935	28	المجموع	
0,777	0,605	5	البعد الفني	إعادة هندسة العمليات
0,856	0,734	8	البعد التكنولوجي	
0,868	0,755	6	البعد التنظيمي	
0,917	0,841	19	المجموع	
0,969	0,939	47	جميع العبارات	

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v20

من خلال الجدول رقم (07) يتبين أن معامل ثبات الاتساق الداخلي "ألفا كرونباخ" بلغت قيمته (0,939) وهي قيمة مرتفعة، وكذلك كانت القيمة لمحاور الدراسة وأبعادها، حيث بلغت قيمة معامل "الفا كرونباخ" (0,935) بالنسبة لعبارات محور ممارسات إدارة الموارد البشرية كذلك، في المقابل ما قيمته (0,841) بالنسبة لعبارات محور إعادة هندسة العمليات، وهو ما يدل على أن الاستمارة ثابتة، أي أنها تعطي نفس النتائج إذا تم استخدامها أو اعادتها مرة أخرى تحت ظروف مماثلة.

## 2. صدق أداة البحث (صدق الاستبانة).

يقصد بصدق الأداة (Validity) قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، فهي تتضمن فقرات ذات صلة بالمتغيرات التي تعمل على قياسها، وأن مضمونها يتفق مع الغرض التي صممت لأجله.

وللتحقق من صدق الاستبانة المستخدمة في البحث تم دراسة نوعين من الصدق:

## أ. صدق المحتوى أو الصدق الظاهري:

للتحقق من صدق محتوى أداة البحث والتأكد من أنها تخدم أهداف البحث، تم عرضها على هيئة من المحكمين من الأكاديميين المختصين في مجال التسيير، الذين يعملون في جامعة محمد خيضر بسكرة (الملحق رقم 03)، وطلب إليهم أيضا النظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات وشموليتها، وتنوع محتواها وتقويم مستوى الصياغة اللغوية والإخراج أو أي ملاحظات أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو التغيير أو الحذف وفق ما يراه المحكم لازما.

وقامت الطالبة بدراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم وأجرت التعديلات في ضوء توصيات وآراء هيئة التحكيم لتصبح الاستبانة أكثر فهما وتحقيقا لأهداف البحث. حيث تظهر الاستبانة بصورتها النهائية في الملحق رقم (02).

وقد اعتبرت الطالبة أن الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري وصدق محتوى الأداة وبذلك اعتبرت الطالبة أنها صالحة لقياس ما وضعت له.

## ب. صدق المحك:

تم حساب معامل صدق المحك من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرو نباخ" وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (07) إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث هو معامل مرتفع جدا ومناسب لأغراض وأهداف هذا البحث كما نلاحظ أيضا أن جميع معاملات الصدق لمحاور البحث وأبعادها كبيرة جدا ومناسبة لأهداف هذا البحث. بهذا يمكننا القول إن جميع عبارات أداة البحث هي صادقة لما وضعت لقياسه.

وقد بلغ معامل الصدق الكلي، الذي يعبر عن الجذر التربيعي لمعامل الثبات، ما قيمته (0,969) وهو يدل على صدق أداة الدراسة، هذا ما دعمته معاملات الصدق المرتفعة بالنسبة لعبارات محور ممارسات إدارة الموارد البشرية، حيث بلغت قيمتها (0,966) في مقابل (0,917) كمعامل صدق لعبارات محور إعادة هندسة العمليات.

### المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها واختبار الفرضيات.

نتناول في هذا المبحث كل من التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات والذي يتم فيه الإجابة عن تساؤلات الدراسة. ونتطرق في اختبار فرضيات الدراسة إلى اختبار الأثر بين متغيرات الدراسة باستخدام معامل التحديد.

#### المطلب الأول: تحليل محاور الاستبانة على أسئلة البحث.

في هذا العنصر سوف نقوم بتحليل محاور الاستبانة بغية الإجابة على أسئلة البحث، حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكرت "1-5") لإجابات افراد عينة البحث عن عبارات الاستبانة المتعلقة بالمتغيرات "ممارسات إدارة الموارد البشرية" و"إعادة هندسة العمليات" وذلك وفق ما يوضحه الجدول التالي.

#### جدول رقم (08): مقياس ليكرت للحكم على إجابات الأفراد.

درجات الموافقة	فئات المتوسط الحسابي
غير موافق تماما	(1 - 1.79)
غير موافق	(1.80 - 2.59)
محايد	(2.60 - 3.39)
موافق	(3.40 - 4.19)
موافق تماما	(4.20 - 5)

المصدر: من إعداد الطالبة.

ويظهر الجدولان تلك النتائج كما يلي:

#### السؤال الأول: ما مدى اعتماد ممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة مطاحن الزيبان -القنطرة؟

للإجابة على هذا السؤال سوف نقوم بتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي.

الجدول رقم (09): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور إدارة الموارد البشرية.

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتجاهات الآراء
	1. التوظيف الكفاء.	3,4264	,8013 06	3	موافق
1	تجري المؤسسة عمليات مفاضلة للمصادر الداخلية لملء المناصب الشاغرة.	3,34	1,096	5	محايد
2	تجري المؤسسة عمليات مفاضلة للمصادر الخارجية لملء المناصب الشاغرة.	3,29	1,050	6	محايد
3	عملية اختيار الموظفين تتم وفق أسس وخطوات علمية مدروسة.	3,42	1,239	4	موافق
4	تعتمد المؤسسة معايير كفاءة في استقطابها للعاملين ذوي الكفاءات العالية.	3,43	1,081	3	موافق
5	تحرص إدارة المؤسسة على تحقيق الانسجام بين مهارات العاملين ومتطلبات أداء الوظيفة.	3,55	1,070	1	موافق
6	تحرص المؤسسة على انتقاء العاملين الذين يمتلكون القابلية على التعلم المستمر والعمل بروح الجماعة.	3,55	1,046	2	موافق
	2. التكوين الشامل.	3,5487	,7793 05	1	موافق
7	توجد خطة موضوعة لتطوير العاملين في المؤسسة.	3,45	1,033	6	موافق
8	تحرص المؤسسة عند تصميم البرامج التدريبية على توافقها مع متطلبات العمل المستقبلية.	3,62	0,974	3	موافق
9	تحاول المؤسسة تصميم برامج تدريب متنوعة لإكساب العاملين مهارات عديدة.	3,53	1,119	4	موافق
10	تحرص المؤسسة ان يطبق الموظفين المهارات المكتسبة من الدورات التكوينية.	3,74	1,031	2	موافق

موافق	1	0,996	3,82	تسعى المؤسسة من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية إلى تغيير أداء العاملين نحو الأفضل.	11
موافق	5	1,071	3,47	تهتم المؤسسة بالإبداع من أجل تطوير قدرات العاملين من خلال البرنامج التدريبي.	12
موافق	7	0,979	3,43	تحرص إدارة المؤسسة على توجيه برامج تدريبية للعاملين جميعا بهدف التعرف على أساليب حل المشكلات.	13
محايد	8	1,175	3,32	تحرص المؤسسة على تقويم نتائج كل برنامج تدريبي عند انتهائه.	14
محايد	4	,8274 05	3,2449	<b>3. الحوافز والمكافآت.</b>	
موافق	1	1,062	3,71	تعمل المؤسسة على نشر روح التقدير والاحترام بين العاملين لتحفيزهم على العمل.	15
محايد	3	1,019	3,32	يجري دوريا تقويم أثر استراتيجية التحفيز المتبعة في المؤسسة في تعديل سلوكيات العاملين.	16
محايد	4	1,285	3,18	تمنح الترتيبات للموظفين ذوي الأداء المتميز.	17
محايد	7	1,056	2,87	تمنح المؤسسة شهادات التقدير والاجازات الاستثنائية للمتميزين.	18
محايد	6	1,246	3,03	يتحصل الموظفون في المؤسسة على المكافآت النقدية وغير النقدية نتيجة تميزهم.	19
موافق	2	0,953	3,56	يشعر الموظفون بالاستقرار والامن الوظيفي في المؤسسة.	20
موافق	5	1,352	3,04	المستوى العام للأجور في المؤسسة هو عامل لجذب الكفاءات والاحتفاظ بهم بشكل فاعل.	21
موافق	2	,7111 01	3,4434	<b>4. مشاركة الموظفين.</b>	
موافق	5	1,142	3,47	يعمل جميع العاملين في المؤسسة كفريق عمل واحد.	22
محايد	6	1,114	3,39	تسعى المؤسسة الى مشاركة عامليها في حل المشكلات.	23

24	تولي المؤسسة أهمية كبيرة للمقترحات التي يقدمها العاملين.	3,23	0,999	7	محايد
25	تعطي القيادة الإدارية الفرصة للعاملين للمساهمة في تطوير آليات العمل.	3,48	0,968	3	موافق
26	يتفاعل العامل في المؤسسة ذهنيا وعاطفيا واجتماعيا مع جماعة العمل.	3,56	0,910	1	موافق
27	تنسجم الاتجاهات الفكرية لأعضاء الفريق مع استراتيجية المؤسسة.	3,49	0,927	2	موافق
28	يوجد توافق بين مهارات وخبرات وقدرات أعضاء الفريق الواحد.	3,48	1,008	4	موافق
	إدارة الموارد البشرية ككل.	3,4202	,6481 03		موافق

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v20

من خلال الجدول رقم (09) نستخلص ما يلي:

1. **التوظيف الكفاء:** من خلال الجدول نلاحظ أن بعد "التوظيف الكفاء" جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,42) بانحراف معياري (0,80)، و هو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40 - 4.19) والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو الموافقة، أي أنهم موافقين على ممارسة التوظيف الكفاء في المؤسسة، كما نلاحظ أن أفراد عينة البحث موافقين على أغلبية عبارات هذا البعد، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.29) و (3.55)، باستثناء العبارتين الأولى والثانية فقد اتجهت الآراء نحو الحياد في العبارة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ (1,09) و في العبارة الثانية بمتوسط حسابي قدر بـ (1,05).

وهذا راجع لكون المؤسسة تابعة للقطاع العمومي وتخضع لقانون التوظيف العمومي. فالتوظيف يكون حسب الاحتياجات ومربوط بالميزانيات، وما يؤكد المبحوثين محل الدراسة حيث أنه يكون موسعا ومركزا للحصول على أفضل مجموعة من المرشحين للتعيين، أين يتم انتقاء العاملين ذوي المهارة والذين يمتلكون القابلية على التعلم المستمر والعمل بروح التعاون في هذه المؤسسة.

2. **التكوين الشامل:** من خلال الجدول نلاحظ أن بعد "التكوين الشامل" جاء بالترتيب الاول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,54) بانحراف معياري (0,77)، و هو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40 - 4.19) والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو الموافقة، أي أنهم موافقين على ممارسة التكوين الشامل في المؤسسة، كما نلاحظ أن أفراد عينة البحث موافقين على أغلبية عبارات هذا البعد، بحيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.32) و (3.82). باستثناء العبارة رقم (14) المتعلقة بتقويم كل برنامج تدريبي عند انتهائه فقد اتجهت الآراء نحو الحياد بمتوسط حسابي قدر بـ (3,32).

من خلال تحليل العبارات نجد أن التكوين الشامل احتل المرتبة الأولى بدرجة قبول كبيرة جدا، فأفراد العينة يرون أن المؤسسة تقوم بكل شيء ممكن لتسهيل تطوير مهارات العاملين بكل أنواع طرق التكوين من أجل حل أي مشكلة تظهر في المؤسسة.

3. **الحوافز والمكافآت:** من خلال الجدول نلاحظ أن بعد " الحوافز والمكافآت " جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,24) بانحراف معياري (0,82)، و هو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (2.60 – 3.39) والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو الحياد، أي أنهم مترددون حول ممارسة الحوافز والمكافآت في مؤسستهم، كما نلاحظ أن أفراد عينة البحث محايدون على أغلب عبارات هذا البعد، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.87) و (3.71). باستثناء العبارات التالية (21،20،15) المتعلقة بالاحترام بين العاملين، الشعور بالأمن الوظيفي في المؤسسة وان المستوى العام للأجور هو عامل جذب الكفاءات في المؤسسة، فقد اتجهت الآراء نحو الموافقة بمتوسط حسابي قدر بـ (3,71)، (3,56)، (3,04) على الترتيب.

ويعود ذلك لأن كل الحوافز والمكافآت تكون بشروط ومعايير محددة مسبقا، فحسب المؤسسة هناك مردودية فردية وجماعية كل 3 أشهر وهناك أيضا الأرباح كل عام. ولكن نجد أن بعض العمال من يقدم الأفضل للمؤسسة ويؤدي وظيفته على أحسن وجه ويلتزم بواجباته ولكنه لا يستوف حقه في المكافأة ولا يكافأ على أدائه الجيد ومشاركته الفعالة، وبالتالي فإن بعض أفراد العينة غير موافقين على الحوافز والمكافآت في المؤسسة.

4. **مشاركة الموظفين:** من خلال الجدول نلاحظ أن بعد " مشاركة الموظفين " جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,44) بانحراف معياري (0,71)، و هو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40 – 4.19) والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو الموافقة، أي أنهم موافقين على توفر مشاركة الموظفين في المؤسسة، كما نلاحظ أن أفراد عينة البحث موافقين على أغلبية عبارات هذا البعد، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.23) و (3.56)، باستثناء العبارتين (23) و (24) المتعلقة بمشاركة العاملين في حل مشكلات المؤسسة وإعطاء أهمية كبيرة لمقترحاتهم. فقد اتجهت الآراء نحو الحياد بمتوسط حسابي قدر بـ (3.39) و (3.23) على الترتيب.

وهذا ما يؤكد ان المبحوثين محل الدراسة يدركون أهمية مشاركة العاملين والتفاعل القائم بين وجهات النظر المختلفة، لما لذلك من فوائد تنعكس عليهم وعلى المؤسسة. فالمؤسسة محل الدراسة لديها نقابة ولجنة مشاركة تساهم في التوصل الى قرارات أفضل وأدق وحل المشكلات...

❖ من خلال النتائج السابقة نلاحظ أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد ممارسات إدارة الموارد البشرية بشكل متوسط من خلال متوسطها الحسابي البالغ (3,4202)، وهذا راجع إلى اعتمادها على الحوافز والمكافآت بشكل متوسط مما أثر في ممارسات إدارة الموارد البشرية ككل بالرغم من أن مستوى أو مدى اعتمادها على التكوين الشامل جاء مرتفعا في المنظمة

وكذلك التوظيف الكفاء ومشاركة الموظفين، وهنا يبرز دور إدارة الموارد البشرية كونها الجهة المسؤولة على العنصر البشري المكون الأساسي للمؤسسة باعتبارها تسعى لتدعيم سلوكيات معينة و تنمية المهارات.

**السؤال الثاني:** ما مستوى حاجة مؤسسة مطاحن الزيبان -القنطرة الى إعادة هندسة العمليات؟

للإجابة على هذا السؤال سوف نقوم بتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي.

الجدول رقم (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن

عبارات محور إعادة هندسة العمليات.

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
	1. البعد الفني.	3,633 8	,6418 7	2	موافق
1	تطبيق المؤسسة لإعادة هندسة العمليات سيؤدي الى إعادة ترتيب عملياتها بشكل متزامن.	3,51	0,955	4	موافق
2	يمكن للمؤسسة القيام بدمج عدة وظائف بوظيفة واحدة وعدة عمليات في عملية واحدة.	3,56	1,141	3	موافق
3	المؤسسة بحاجة للتخلص من بعض الأنشطة والمهام التي لا تضيف قيمة في حين تستهلك الوقت والجهد.	3,30	1,193	5	محايد
4	المؤسسة بحاجة إلى إعادة تصميم عمليات تقييم الأداء بما يتناسب وتنفيذ العمليات الجديدة.	3,79	0,908	2	موافق
5	المؤسسة بحاجة إلى إبداع أساليب جديدة في العمل.	4,01	0,925	1	موافق
	2. البعد التكنولوجي.	3,789 0	,6094 3	1	موافق



موافق	4	0,876	3,91	يدفع التطور التكنولوجي المؤسسة باتجاه تبني عملية التغيير لدى المؤسسة.	6
موافق	1	0,786	3,99	المؤسسة بحاجة إلى الربط بين برمجيات الأجور وبرمجيات الأداء.	7
موافق	2	0,910	3,96	المؤسسة بحاجة لنقل المعلومات بين موظفي المؤسسة بشكل سريع ومنتظم.	8
موافق	3	0,920	3,91	أرى ان المؤسسة قادرة على إعادة تقييم عملياتها الإدارية من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات.	9
موافق	8	1,092	3,58	يتعين على المؤسسة فتح إمكانية التعامل مع الموظفين عن بعد عبر مناطق جغرافية مختلفة دون الحاجة إلى تواجدهم بالمؤسسة.	10
موافق	5	1,069	3,74	من المهم أن يستخدم في تدريب الموظفين عدة أساليب الكترونية مثل المؤتمرات المرئية (vidéo conférence)، الفصول الافتراضية (classe virtuelle)، التعليم عن بعد ...، والتي تمكنهم من الاستفادة دون مغادرة أماكن عملهم.	11
موافق	6	1,350	3,60	الموظفون بالمؤسسة بحاجة إلى الدخول إلى نظام عملهم إلكترونيا عبر شبكة الانترنت حتى وهم خارج العمل.	12
موافق	7	1,136	3,62	من الضروري أن توفر المؤسسة في موقعها الإلكتروني حساب خاص بكل موظف، يمكنه من الاطلاع على بياناته الشخصية أو تعديلها، وتسجيل أوقات الحضور والانصراف.	13
موافق	3	,6741 7	3,608 2	<b>3. البعد التنظيمي.</b>	
موافق	3	0,985	3,71	يساعد تطوير الهيكل التنظيمي باستمرار على إنجاز أعمال المؤسسة بسرعة أكبر.	14
موافق	1	0,879	3,79	التعديل المستمر في الهيكل التنظيمي يساعد على تطوير أداء الموظفين.	15

موافق	2	0,951	3,74	مهام الموظفين الحالية بحاجة إلى إعادة تصميم من خلال إنشاء أدوار جديدة لهم أو إعادة توزيعهم على مهام أخرى في المؤسسة.	16
محايد	6	1,037	3,29	يساعد الهيكل التنظيمي الحالي على سرعة الاتصال الإداري داخل المؤسسة.	17
موافق	5	1,033	3,55	الهيكل التنظيمي الحالي للمؤسسة بحاجة إلى التوسع في اللامركزية (تفويض صلاحيات كبيرة للمرؤوسين) ، والتخفيف من مركزية السلطة والمسؤولية (التخفيف من تركيزها لدى الرؤساء بشكل كامل) .	18
موافق	4	1,129	3,57	يتعين على المؤسسة الانتقال من نمط تقسيم العمل وفق التخصص الدقيق المعتمد حاليا إلى نمط العمل متعدد المهام في إطار فرق العمل.	19
موافق		,5204 9	3,691 0	إعادة هندسة العمليات ككل	

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v20

من خلال الجدول رقم (10) نستخلص ما يلي:

**1. البعد الفني:** من خلال الجدول نلاحظ أن "البعد الفني" جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,63) بانحراف معياري (0,64)، و هو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40- 4.19) والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو الموافقة، كما نلاحظ أن أفراد عينة البحث موافقين تماما على اغلبية العبارات لهذا البعد، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.30) و(4.01)، باستثناء العبارة الثالثة و التي قوبلت بالحياد بمتوسط حسابي قدر بـ (3.30).

مما يؤكد على أن المبحوثين محل الدراسة على درجة كبيرة من الوعي بحاجة المؤسسة الى تغيير نظم وإجراءات العمل وإعادة تصميم العمليات وفقا لما تفرضه الظروف، وإلغاء العمليات غير الضرورية لأنها تكلف المؤسسة الوقت والجهد بلا مبرر ويجب التخلص منها.

**2. البعد التكنولوجي:** من خلال الجدول نلاحظ أن "البعد التكنولوجي" جاء بالترتيب الاول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,78) بانحراف معياري (0,60)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40- 4.19) والذي يشير إلى أن الآراء

اتجهت نحو الموافقة، أي أنهم يؤيدون حاجتهم للتغيير التكنولوجي، كما نلاحظ أن أفراد عينة البحث موافقين على كل عبارات هذا البعد بمتوسط حسابي تراوح بين (3.58) و (3.99).

وهذا ما يبين أن المبحوثين محل الدراسة يدركون أهمية التغيير التكنولوجي، ويؤيدون ضرورة ذلك نظرا لتأثيره الإيجابي على أداء المؤسسة بشكل عام، حيث وافق أغلبهم على حاجة المؤسسة للنظم الالكترونية وضرورة الاعتماد على الشبكات (الانترنت، الانترانت والاكسترانت) لتسهيل التواصل مع مختلف المتعاملين...

**3. البعد الهيكلي:** من خلال الجدول نلاحظ أن "البعد التنظيمي" جاء بالترتيب الثالث والآخر من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.60) بانحراف معياري (0.67)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرات الخماسي (3.40-4.19) والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو الموافقة، أي أنهم يؤيدون حاجتهم للتغيير الهيكلي في مؤسستهم، كما نلاحظ أن أفراد عينة البحث موافقين على أغلب عبارات هذا البعد بمتوسط حسابي تراوح بين (3.29) و (3.79). باستثناء العبارة رقم (17) والتي قوبلت بالحياد بمتوسط حسابي قدر بـ (3.29).

ويعود ذلك أيضا لكون إطارات وموظفي إدارة الموارد البشرية لمطاحن الزيبان-القنطرة يدركون جيدا أهمية التغييرات الجذرية التي تحتاجها هيكلية مؤسستهم، ويدركون ان نظم الإدارة لهذه المؤسسة مبنية على أسس تقليدية ويغلب عليها الطابع الروتيني، وتحتاج الى تجديد لتواكب التطورات الحاصلة في المحيط. ويؤيدون فكرة التحول من نمط تقسيم العمل وفق التخصص الدقيق الى نمط العمل متعدد المهام في إطار فرق العمل.

❖ من خلال النتائج السابقة نلاحظ أن الموظفين داخل المؤسسة محل الدراسة يشعرون بالحاجة للتغييرات الجذرية في مؤسستهم والدليل على ذلك رضاهم وموافقتهم على الحاجة للتغيير وأهميته وأهم يؤيدون ذلك، إذ بلغ متوسط الحسابي لإعادة هندسة العمليات ككل (3,6910).

#### المطلب الثاني: الاختبارات القبليّة لنموذج الانحدار.

قبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة، تم إجراء بعض الاختبارات، وذلك من أجل ضمان ملاءمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار، وذلك على النحو التالي:

#### 1. اختبار التوزيع الطبيعي:

سنقوم بحساب التوزيع الطبيعي من خلال معامل الالتواء والتفلطح (skewness و kurtosis)، ومن بين الدراسات في هذا المجال نجد دراسات تقول أن (Skewness) يجب أن تكون محصورة بين [-3, 3] و (Kurtosis) محصورة بين [-10, 10]، بينما نجد دراسات أخرى تقول أن (Skewness) يجب أن تكون محصورة بين [-1, 1] و (Kurtosis) محصورة بين [-3, 3]، في حين تطابق نتائج دراستنا الدراسة الأولى.

وفيما يلي حساب قيمة الالتواء والتفلطح للإجابات حول الفقرات المكونة لكل متغير من متغيرات الدراسة مع الأخذ بعين الاعتبار أن تدرج المقياس المستخدم في الدراسة هو سلم ليكارت.

الجدول رقم (11): معاملات الالتواء والتفلطح لمتغيرات الدراسة.

### Statistiques descriptives

المتغيرات	الحد الأدنى	الحد الأعلى	Asymétrie		Kurtosis	
			الإحصائيات	الخطأ المعياري	الإحصائيات	الخطأ المعياري
الأبعاد						
التوظيف الكفاء	1,00	5,00	-0,675	0,274	0,630	0,541
التكوين الشامل	1,00	4,75	-1,581	0,274	2,471	0,541
الحوافز والمكافآت	1,00	4,43	-0,807	0,274	0,202	0,541
مشاركة الموظفين	1,00	4,86	-1,273	0,274	2,283	0,541
إدارة الموارد البشرية	1,00	4,64	-1,469	0,274	2,680	0,541
البعد الفني	1,60	5,00	-0,794	0,274	0,730	0,541
البعد التكنولوجي	1,50	5,00	-0,773	0,274	1,988	0,541
البعد التنظيمي	1,00	5,00	-0,809	0,274	2,269	0,541
إعادة هندسة العمليات	1,74	4,68	-1,111	,255	2,415	0,541

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v20

من خلال الجدول (11) يتضح ان معاملات الالتواء لمتغيرات الدراسة بمختلف ابعادها كانت محصورة بين [ -1,581 و -0,675 ] وبالتالي فمتغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي وتؤكد من ذلك أيضا من خلال معاملات التفلطح (kurtosis) التي كانت محصورة بين [ 0,202 و 2,680 ] حيث تشير بعض الدراسات إلى أن هذا الأخير

يجب أن يكون محصور بين [ 10 ، - 10 ]، في حين تشير الدراسات الأخرى الأولى إلى أنه يجب أن يكون محصوراً بين [3،-3].

## 2. اختبار الارتباط الخطي:

تم التأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity) باستخدام اختبار معامل تضخم التباين (VIF) (Variance Inflation Factory)، واختبار التباين المسموح (Tolerance) لكل متغير من متغيرات الدراسة، مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين (VIF) للقيمة (10)، وقيمة اختبار التباين المسموح (Tolerance) أكبر من (0.05)، والجدول رقم (12) يبين نتائج هذه الاختبارات.

الجدول رقم (12): اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح.

المتغيرات المستقلة	VIF	Tolerance
التوظيف الكفاء	1,569	0,638
التكوين الشامل	2,724	0,367
الحوافز والمكافآت	1,947	0,514
مشاركة الموظفين	2,285	0,438

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20

نلاحظ أن قيم اختبار معامل تضخم التباين (VIF) لجميع المتغيرات تقل عن 10 وتتراوح بين (1,569 و2,724)، وأن قيم اختبار التباين المسموح (Tolerance) تراوحت بين (0,367 و0,638)، وهي أكبر من (0.05)، ويعد هذا مؤشراً على عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity).

## المطلب الثالث: اختبار وتفسير الفرضيات.

وسنقوم فيما يلي باختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية:

### 1. اختبار وتفسير الفرضية الرئيسية:

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية (التوظيف الكفاء، التكوين الشامل، الحوافز والمكافآت، مشاركة الموظفين) في تعزيز تطبيق إعادة هندسة العمليات بمؤسسة مطاحن الزيبان-القنطرة عند مستوى الدلالة 0.05"، ويمكن توضيح نتائج التحليل في الجدول الموالي:

جدول رقم (13): نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	F مستوى الدلالة
الانحدار	7,592	1	7,592	43,807	,000*0
الخطأ	12,997	75	0,173		
المجموع الدوري	20,589	76			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

معامل التحديد (R2) = 0,369

معامل الارتباط (R) = 0,607

من خلال النتائج الواردة في الجدول السابق يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (43,807) وبقية احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)،

وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية بفروعها المختلفة، أين اعتمدنا في ذلك على الانحدار الخطي البسيط حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

جدول رقم (14): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز تطبيق إعادة هندسة العمليات.

المتغير المستقل	(B)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	R2 معامل التحديد
ممارسات إدارة الموارد البشرية	0,488	6,619	0,000*	43,807	0,607	0,369

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20.

من خلال الجدول يتضح لنا وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لممارسات إدارة الموارد البشرية في المتغير التابع إعادة هندسة العمليات في مؤسسة مطاحن الزيبان -القنطرة، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (43,807) وكذلك قيمة (T) البالغة (6,619) بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من (0.05) وبالتالي فإن

قيمة كل من (F) و (T) دالتان عند مستوى الدلالة (0.05)، إضافة إلى قوة ارتباط قوية بين المتغيرين بنسبة 60.7% حيث أن متغير ممارسات إدارة الموارد البشرية يفسر ما نسبته (36.9%) من التباين الحاصل في إعادة هندسة العمليات، وبالتالي من خلال ما سبق نقبل الفرضية التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز تطبيق إعادة هندسة العمليات بمؤسسة مطاحن الزيبان-القنطرة عند مستوى الدلالة 0.05".

وسنحاول تفسير علاقة التأثير هذه من خلال تفسير أثر كل بعد من أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية بإعادة هندسة العمليات وذلك فيما يلي:

## 2. اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الأولى:

تنص هذه الفرضية على أنه " يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتوظيف الكفاء في تعزيز تطبيق إعادة هندسة العمليات بمؤسسة مطاحن الزيبان-القنطرة عند مستوى الدلالة (0.05) "

لغرض اختبار وجود أثر ذو دلالة احصائية للتوظيف الكفاء في تعزيز تطبيق إعادة هندسة العمليات تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

الجدول رقم (15): اختبار أثر التوظيف الكفاء في تعزيز تطبيق إعادة هندسة العمليات من خلال الانحدار الخطي البسيط.

المتغير المستقل X1	(B)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	R2 معامل التحديد
التوظيف الكفاء	0,304	4,590	0,000*	21,071	0,468	0,219

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20.

من خلال الجدول يتضح لنا وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للتوظيف الكفاء في تعزيز تطبيق إعادة هندسة العمليات بمؤسسة مطاحن الزيبان-القنطرة، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (21,071) وكذلك قيمة (T) البالغة (4,590) بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من (0.05)، إضافة إلى قوة ارتباط متوسطة بين المتغيرين بنسبة (0,468) حيث أن بعد التوظيف الكفاء يفسر ما نسبته (21.9%) من التباين الحاصل في إعادة هندسة العمليات، وبالتالي من خلال ما سبق نقبل الفرضية التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتوظيف الكفاء في تعزيز تطبيق إعادة هندسة العمليات بمؤسسة مطاحن الزيبان-القنطرة عند مستوى الدلالة 0.05".

وهذا راجع إلى ان التوظيف الكفاء يساهم إلى حد ما في تحسين مستوى أداء المؤسسة ويعزز تطبيق إعادة هندسة العمليات من خلال استقطاب أفضل المرشحين واختيارهم، للاستفادة الكبرى من الإمكانيات وقدرات ومهارات الموارد البشرية للمؤسسة.

### 3. اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الثانية:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتكوين الشامل في تعزيز تطبيق إعادة هندسة العمليات بمؤسسة مطاحن الزيبان -القنطرة عند مستوى الدلالة (0.05) ."

لغرض اختبار وجود أثر ذات دلالة إحصائية للتكوين الشامل في تعزيز تطبيق إعادة هندسة العمليات تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

الجدول رقم (16): اختبار أثر التكوين الشامل في تعزيز تطبيق إعادة هندسة العمليات من خلال الانحدار الخطي البسيط.

المتغير المستقل X2	(B)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	R2 معامل التحديد
التكوين الشامل	0,411	6,755	0,000*	45,634	0,615	0,378

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20.

من خلال الجدول يتضح لنا وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للتكوين الشامل في تعزيز تطبيق إعادة هندسة العمليات بمؤسسة مطاحن الزيبان -القنطرة ، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (45,634) وكذلك قيمة (T) البالغة (6,755) بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من (0.05)، إضافة إلى قوة ارتباط متوسطة بين المتغيرين بنسبة (0,615) حيث أن بعد التكوين الشامل يفسر ما نسبته (37.8%) من التباين الحاصل في إعادة هندسة العمليات، وبالتالي من خلال ما سبق نقبل الفرضية التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتكوين الشامل في تعزيز تطبيق إعادة هندسة العمليات بمؤسسة مطاحن الزيبان -القنطرة عند مستوى الدلالة 0.05."

وهذا راجع إلى أن المؤسسة محل الدراسة تعتبر التكوين من الاستثمارات ذات الأولوية، فتدعم هذه السياسة وتهتم وتحرص على أن يدرب جميع الموارد البشرية لديها لكسب المعارف والمهارات الكافية لأداء عملها بنجاح ومواكبة



التطورات التكنولوجية وتحسين جودة خدماتها ومنتجاتها. فالتكوين يعتبر أحد الخطوات الأساسية عند تطبيق نظم إعادة الهندسة في المؤسسة.

#### 4. اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الثالثة:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز والمكافآت في تعزيز تطبيق إعادة هندسة العمليات بمؤسسة مطاحن الزيبان -القنطرة عند مستوى الدلالة (0.05) "

لغرض اختبار وجود أثر ذات دلالة إحصائية للحوافز والمكافآت في تعزيز تطبيق إعادة هندسة العمليات تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

الجدول رقم (17): اختبار أثر الحوافز والمكافآت في تعزيز تطبيق إعادة هندسة العمليات من خلال الانحدار الخطي البسيط.

المتغير المستقل X3	(B)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	R2 معامل التحديد
الحوافز والمكافآت	0,279	4,283	0,000*	18,344	0,443	0,197

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20.

من خلال الجدول يتضح لنا وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للحوافز والمكافآت في تعزيز تطبيق إعادة هندسة العمليات بمؤسسة مطاحن الزيبان -القنطرة، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (18,344) وكذلك قيمة (T) البالغة (4,283) بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من (0.05)، إضافة إلى قوة ارتباط متوسطة بين المتغيرين بنسبة (0,443) حيث أن بعد الحوافز والمكافآت يفسر ما نسبته (19.7%) من التباين الحاصل في إعادة هندسة العمليات، وبالتالي من خلال ما سبق نقبل الفرضية التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز والمكافآت في تعزيز تطبيق إعادة هندسة العمليات بمؤسسة مطاحن الزيبان -القنطرة عند مستوى الدلالة (0.05)".

وهذا راجع الى ان الشعور بالتحفيز في المؤسسة يشجع على رفع مستوى أداء العاملين، ويغير ويوجه سلوكهم وتصرفهم نحو تحقيق الأهداف المخططة. كما يعد شرطاً ضرورياً لتغيير جوانب المؤسسة.

5. اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الرابعة:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمشاركة الموظفين في تعزيز تطبيق إعادة هندسة العمليات بمؤسسة مطاحن الزيبان-القنطرة عند مستوى الدلالة (0.05) "

لغرض اختبار وجود أثر ذات دلالة إحصائية لمشاركة الموظفين في تعزيز تطبيق إعادة هندسة العمليات تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

الجدول رقم (18): اختبار أثر مشاركة الموظفين في تعزيز تطبيق إعادة هندسة العمليات من خلال الانحدار الخطي البسيط.

المتغير المستقل X4	(B)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	R2 معامل التحديد
الحوافز والمكافآت	0,348	4,678	0,000*	21,880	0,475	0,226

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20.

من خلال الجدول يتضح لنا وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لمشاركة الموظفين في تعزيز تطبيق إعادة هندسة العمليات بمؤسسة مطاحن الزيبان-القنطرة، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (21,880) وكذلك قيمة (T) البالغة (4,678) بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من (0.05)، إضافة إلى قوة ارتباط متوسطة بين المتغيرين بنسبة (0,475) حيث أن بعد مشاركة الموظفين يفسر ما نسبته (22.6%) من التباين الحاصل في إعادة هندسة العمليات، وبالتالي من خلال ما سبق نقبل الفرضية التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمشاركة الموظفين في تعزيز تطبيق إعادة هندسة العمليات بمؤسسة مطاحن الزيبان-القنطرة عند مستوى الدلالة (0.05)."

وهذا راجع الى أن موظفي المؤسسة يجذبون التعاون مع بعضهم في انجاز المهام المطلوبة منهم بسبب التقارب والتفاهم السائد بينهم، ولأن المجموعة تساعدهم في أداء أعمالهم لان بعض المهام تتطلب المساعدة دائما. وبالتالي شعورهم بالاطمئنان، وهذا ما يؤكد قدرتهم على التأثير في اتجاه التغيير ويقلل مقاومتهم له.

أما بالنسبة لأبعاد ممارسات ادارة الموارد البشرية مجتمعة نجد أنها لم تحقق تأثيرات دالة معنوية ما عدا بعد التكوين الشامل، وهو ما تبينه نتائج الانحدار المتعدد الموضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم (19) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأبعاد المتغير المستقل مجتمعة.

الأبعاد المستقلة	B	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2
التوظيف الكفاء	0,098	0,152	1,324	0,190	0,631	0,398
التكوين الشامل	,3040	0,455	3,012	0,004		
الحوافز والمكافآت	,0310	0,049	0,382	0,704		
مشاركة الموظفين	,0400	0,055	0,397	0,693		

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول السابق نجد أن أبعاد ممارسات ادارة الموارد البشرية مجتمعة تفسر 39.8 % من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع، حيث لم تؤثر الأبعاد الثلاثة (التوظيف الكفاء، الحوافز والمكافآت ومشاركة الموظفين) على المتغير التابع بشكل معنوي، في حين كان المؤثر والمساهم الوحيد في تفسير تعزيز تطبيق إعادة هندسة العمليات البعد المستقل الثاني والمتمثل في التكوين الشامل وذلك عند مستوى دلالة 0,004.

## خلاصة الفصل:

تناولنا خلال هذا الفصل الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، حيث تم تحديد مجتمع وعينة البحث، وتوضيح مكان اجراء الدراسة الميدانية وهي مؤسسة مطاحن الزيبان -القنطرة، وقدمنا تعريفا موجزا للمؤسسة محل الدراسة من خلال التركيز على بعض خصائصها وهيكلها التنظيمي، ولغرض تحقيق اهداف هذه الدراسة تم اختيار الاستبانة كاداة أساسية لجمع المعلومات، وقمنا بتصميمها في شكلها النهائي بعد اجراء بعض التعديلات عليها فتضمنت ثلاثة محاور أساسية، واستهدفت إطارات وموظفي إدارة الموارد البشرية للمؤسسة محل الدراسة ووزعت عليهم من خلال زيارة ميدانية وبطريقة وجه لوجه مع الشرح لهم، كما تم التأكد من صدق أداة الدراسة وثباتها وصلاحياتها لاهداف هذا البحث باستخدام معامل الثبات (Alpha Cronbach)، ومعامل صدق المحك.

ومن خلال اختبار فرضيات الدراسة وعرض وتحليل وتفسير النتائج تبين لنا وجود وعي كبير لدى إطارات وموظفي إدارة الموارد البشرية بأهمية وحاجة مطاحن الزيبان لإعادة هندسة العمليات، ومدى اعتماد إدارة الموارد البشرية للمؤسسة محل الدراسة على كل من هذه الممارسات (التوظيف الكفاء، التكوين الشامل، الحوافز والمكافآت، مشاركة الموظفين). حيث ظهر ان هناك علاقة ارتباط إيجابية وأثر ذو دلالة إحصائية لكل بعد من ابعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز تطبيق إعادة هندسة العمليات للمؤسسة، واختلفت درجة التأثير حيث ظهر بعد التكوين الشامل كأهم متغير والأكثر تأثيرا، وفسر هذا البعد التباين في إعادة هندسة العمليات بنسبة (37.8%) وهي اعلى نسبة تأثير مقارنة بالأبعاد الأخرى.

خاتمة

أصبحت هناك ضرورة ملحة تفرض نفسها على الحكومات ومنظمات الأعمال، ألا وهي تفعيل دور إدارة الموارد البشرية لديها، باعتبارها الجهة المسؤولة على المورد البشري والركيزة الأساسية التي تعتمد عليها المنظمة في تحقيق أهدافها. وأصبح البحث عن إحداث التغيير من أجل تحسين الأداء من منظور كمي وشامل شرطاً أساسياً لبقاء المنظمات واستمراريتها، وتكوين وتدعيم القدرات التنافسية للمنظمات. هذه الأخيرة في ظل بيئتها الحالية المتميزة بالتعقيد والتغير المستمر تبحث دائماً عن المفاهيم الحديثة والسبل المثلى للتعامل مع هذه التغيرات وتحقيق أهدافها ليس فقط بكفاءة وفعالية أكثر بل بتميز وتفوق أكبر. لذا اتجهت المنظمات إلى أسلوب إعادة هندسة العمليات الذي يعد من أبرز ما أفرزته تطورات الفكر الإداري المعاصر، أين ساهم في إنتاج مفاهيم وممارسات إدارية جديدة، وجاء كمنهج وفلسفة متكاملة لتحقيق الطفرات النوعية والتحسين المستمر في مختلف الإدارات.

وتهدف الطالبة هنا إلى استعراض أهم نتائج الدراسة التي خلصت إليها بعد عمليات تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، والوقوف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز تطبيق إعادة هندسة العمليات بمؤسسة مطاحن الزيبان - القنطرة، ثم تقدم الطالبة اقتراحاتها في ضوء نتائج الدراسة بهدف الاهتمام بممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة مطاحن الزيبان - القنطرة وذلك لمعرفة كيفية تعزيز تطبيق إعادة هندسة العمليات وحاجة المؤسسة لهذه الأخيرة.

## 1. النتائج

### أ. النتائج النظرية:

من خلال تطرقنا إلى الأدبيات المتعلقة بموضوعي ممارسات إدارة الموارد البشرية وإعادة هندسة العمليات توصلنا إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- إدارة الموارد البشرية هي ذلك الجزء من التنظيم الذي يهتم بالبعد البشري في المنظمة.
- تتمثل إدارة الموارد البشرية في مجموعة من الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه.
- تتأثر إدارة الموارد البشرية أثناء ممارستها لمهامها وانشطتها بعدة عوامل مثلها مثل المنظمة ككل باعتبارها نظاماً فرعياً لها.
- هناك أربع ممارسات رئيسية مرتبة حسب درجة استخدامها، تتضمن التوظيف الكفاء، التكوين الشامل، الحوافز والمكافآت، ومشاركة الموظفين.
- ان أفضل ممارسات إدارة الموارد البشرية لها أثر في كل المنظمات التي تطبق فيها، كما أن هناك علاقة مباشرة بين تبني أفضل ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء المنظمة.

- إن ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في (التوظيف الكفاء، التكوين الشامل، الحوافز والمكافآت، ومشاركة الموظفين) تهدف إلى الموازنة بين العمليات والتقنيات والهياكل والبيئة الخارجية من خلال تزويد العاملين بالمعارف والمهارات والقدرات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة.
- إعادة الهندسة هي انقلاب كلي على الواقع المفروض، فهي نظرة شمولية تتكون من عدة خطوات مبنية أساساً على إعادة النظر في كل ما يتم في المنظمات من تفكير وتنظيم وتصميم وتحسين وتقييم....
- تركز إعادة الهندسة على عاملين أساسيين هما العمليات والموارد البشرية، فبالنسبة للعمليات فهي تحاول حل مشاكل التجزئة والتفكك بتركيزها على العمليات الأساسية وليس على الهيئات والوظائف، أما بالنسبة للموارد البشرية فتعتبرها القوة المحركة للأهداف والاستراتيجيات.
- عندما يتم تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في منظمات الأعمال ينبغي أن يكون التغيير جذرياً وليس سطحياً، وذلك من خلال اقتلاع ما هو موجود من جذوره، وإعادة بنائه بما يتناسب مع المتطلبات الحالية وأهداف المنظمة.

### ب. النتائج الميدانية:

توصلنا من خلال الدراسة الميدانية إلى نتائج عديدة أهمها:

- تصورات الباحثين حول مدى اعتماد ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة جاءت موافقة وفقاً لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجاباتهم عن أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية مجتمعة (3,4202) بانحراف معياري (0,64813).
- تصورات الباحثين حول حاجة المؤسسة محل الدراسة لإعادة هندسة العمليات جاءت موافقة وفقاً لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجاباتهم عن أبعاد إعادة هندسة العمليات مجتمعة (3,6910) بانحراف معياري (0,52049).
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز تطبيق إعادة هندسة العمليات في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05، إذ إن هناك علاقة ارتباط قوية بين هذين المتغيرين بلغت (0,607)، فيما فسر متغير ممارسات إدارة الموارد البشرية (36.9%) من التغيرات الحاصلة في إعادة هندسة العمليات في المؤسسة محل الدراسة.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتوظيف الكفاء في تعزيز تطبيق إعادة هندسة العمليات بمؤسسة مطاحن الزيبان - القنطرة عند مستوى الدلالة (0.05)، إذ إن هناك علاقة ارتباط متوسطة بين هذين المتغيرين بلغت (0,468)، فيما فسر بعد التوظيف الكفاء (21.9%) من التباين الحاصل في إعادة هندسة العمليات في المؤسسة محل الدراسة.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتكوين الشامل في تعزيز تطبيق إعادة هندسة العمليات بمؤسسة مطاحن الزيبان - القنطرة عند مستوى الدلالة (0.05)، إذ إن هناك علاقة ارتباط متوسطة بين هذين المتغيرين بلغت (0,615)، فيما فسر بعد التكوين الشامل (37.8%) من التباين الحاصل في إعادة هندسة العمليات في المؤسسة محل الدراسة.

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز والمكافآت في تعزيز تطبيق إعادة هندسة العمليات بمؤسسة مطاحن الزيبان - القنطرة عند مستوى الدلالة (0.05)، إذ أن هناك علاقة ارتباط متوسطة بين هذين المتغيرين بلغت (0,443)، فيما فسر بعد الحوافز والمكافآت (19.7%) من التباين الحاصل في إعادة هندسة العمليات في المؤسسة محل الدراسة.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمشاركة الموظفين في تعزيز تطبيق إعادة هندسة العمليات بمؤسسة مطاحن الزيبان - القنطرة عند مستوى الدلالة (0.05)، إذ أن هناك علاقة ارتباط متوسطة بين هذين المتغيرين بلغت (0,475)، فيما فسر بعد مشاركة الموظفين (22.6%) من التباين الحاصل في إعادة هندسة العمليات في المؤسسة محل الدراسة.
- وجد أن أبعاد ممارسات ادارة الموارد البشرية مجتمعة تفسر 39.8 % من التغيرات الحاصلة في إعادة هندسة العمليات، وأن المؤثر والمساهم الوحيد في تفسير تعزيز تطبيق إعادة هندسة العمليات هو البعد المستقل الثاني والمتمثل في التكوين الشامل وذلك عند مستوى دلالة 0,004.

## 2. الاقتراحات:

- ضرورة أن تتبنى القيادات الواعية في مؤسسة مطاحن الزيبان - القنطرة فكر مدخل إعادة هندسة العمليات، لما له من آثار إيجابية على هذه المؤسسة، بما يسهم في تعزيز مزاياها التنافسية، وأن تبادر هذه القيادات بتهيئة ثقافة جديدة وفكر جديد في مؤسستها لتطبيق هذا المدخل الإداري الجديد في عملياتها.
- العمل الجاد على اختيار العناصر القيادية في المنظمات التي لها قناعات تامة بضرورة العمل المتواصل ضمن استراتيجيات التغيير المتواصل المواكب للتغيرات السريعة الحاصلة في البيئة سواء الداخلية أو الخارجية.
- ضرورة وجود رؤية ورسالة واضحة للمؤسسة وكذلك ضرورة توضيح الهدف النهائي للمؤسسة مما سيساعد في إحداث التغيير.
- اجراء عمليات المقارنة المرجعية وارسال بعض العاملين للاطلاع على التجارب الرائدة ميدانيا للاستفادة منها، وذلك في سبيل تحسين آلية تطبيق إعادة هندسة العمليات وبقية المداخل المعاصرة و تثقيف العاملين في المنظمة بمنافع ذلك.
- التخلص من مختلف اشكال الروتين وكذلك الامر بالنسبة لإجراءات العمل المتبعة بشكل تقليدي.
- التخلص من الإجراءات الرقابية الصارمة التي تقضي على روح المبادرة والابداع، ومنح الافراد الاستقلالية وقدر من حرية التصرف.
- اطلاع مدير المؤسسة محل الدراسة على نماذج مؤسسات ناجحة في تطبيق مدخل إعادة الهندسة، والاستفادة بما حققته هذه المؤسسات، مما يساعده على الانطلاق وتبني التغيير.
- إجراء دراسات جديدة حول إمكانية تطبيق هذا المدخل الإداري الحديث في منظمات وقطاعات أخرى في الجزائر، كي يتعمق انتشار وتطبيق هذا المدخل الإداري بما يساهم في تطور وتقدم منظماتنا في الجزائر باعتمادها الأساليب الإدارية.



### 3. آفاق البحث:

على ضوء أهداف بحثنا الحالي والنتائج التي أسفر عنها واستكمالاً لها يمكن اقتراح البحوث المستقبلية التالية:

- معوقات تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات في المؤسسات الاقتصادية.
- علاقة إعادة هندسة العمليات بالتميز المؤسسي.
- دراسة تأثير عوامل النجاح الحرجة في إعادة هندسة العمليات.
- إعادة هندسة عمليات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع:

### أ- الكتب:

1. بربر كامل، إدارة الموارد البشرية: اتجاهات وممارسات، ط 1، بيروت، دار منهل، 2008.
2. بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية: المفاهيم، الأسس، الابعاد الاستراتيجية، دار اليازور العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
10. جاري دسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد احمد عبد المتعال وعبد المحسن جودة، دار المريخ للنشر، الرياض، 2003.
11. حافظ محمد عبده، الهندرة الإدارية، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2010.
3. حرحوش صالح عادل، مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، اربد، الطبعة الثانية، 2006.
4. حسونة فيصل، إدارة الموارد البشرية، ادار أسامة، عمان، الطبعة الأولى، 2008.
12. رفاعي ممدوح عبد العزيز، إعادة هندسة العمليات، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، 2006.
5. سلامة حسين، ثورة إعادة الهندسة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2007.
13. سيد مصطفى احمد، المدير وتحديات العولمة، المكتبة الاكاديمية، القاهرة، 2001.
14. الشبلي هيثم حمود ومروان محمد النصور، إدارة المنشآت المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2009م.
15. عاطف محمد، غيث غريب محمد، محمد أحمد يومي، دراسات في علم الاجتماع التطبيقي، دار المعرفة الجامعية، دون سنة نشر.
6. عبد الهادي علي مسلم وايمن علي عمر، قراءات في علم تحليل وتصميم منظمات الاعمال: مدخلي إعادة الهيكلة وإعادة الهندسة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007.
16. علاقي مدني عبد القادر، إدارة الموارد البشرية: المنهج الحديث في إدارة الافراد، دار زهران للنشر والتوزيع، جدة، 1999.
17. كيلادا جوزيف، تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة. ترجمة: سرور على إبراهيم سرور، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2004.
18. اللوزي موسى، التطور التنظيمي: اساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الثالثة، 2009.
19. مرسى جمال الدين محمد، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، الابراهيمية، 2003.
7. المرسي جمال الدين محمد، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرون، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.

8. المعاينة رقية عدنان، الارجونوميكا: هندسة البشر، دار الشروق، عمان، الأردن، 2007.
9. الندوي عبد العزيز بدر، عولمة إدارة الموارد البشرية: نظرة استراتيجية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.

#### ب- الرسائل والأطروحات:

1. أبو عمشة احمد عبد المجيد محمد، أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء صندوق الطالب بالجامعة الإسلامية من وجهة نظر الطلبة، مذكرة ماجستير في إدارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، عمادة الدراسات العليا، غزة، 2011.
2. أبو عوض رانيا جاسر علي، واقع تطبيق هندسة إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتطوير الأداء الوظيفي في ديوان الموظفين العام بقطاع غزة، مذكرة ماجستير، غير منشورة، تخصص القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، فلسطين، غزة، 2015.
3. الاغا مرام إسماعيل، دراسة تطبيقية لإعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في المصارف في قطاع غزة، مذكرة ماجستير في إدارة الاعمال، كلية التجارة، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006.
4. بلقيوم صباح، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة (NTIC) على التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، 2012-2013.
5. بن عبيد بن نمشة سعيد، استراتيجية إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة وإمكانية تطبيقها في الأجهزة المدنية والأمنية بمدينة الرياض، أطروحة غير منشورة في العلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2007.
6. بودوح غنية، استراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية: المؤسسة الاستشفائية العمومية بمدينة بسكرة \_أمودجا\_، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012-2013.
7. حايف سي حايف شيراز، دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مجموعة من مؤسسات قطاع الطحن بولاية بسكرة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016.
8. خان أحلام، أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية: دراسة استطلاعية لآراء مسؤولي الموارد البشرية بمجموعة من المؤسسات الاقتصادية في ولاية بسكرة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016.

9. رقام ليندة، دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى في ولاية سطيف، أطروحة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة سطيف 1، 2014.
10. الزهراني حسين بن سعيد، دور الهندرة في تبسيط الإجراءات بالمؤسسة العامة للصناعات الحربية بالخرج، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2013.
11. عزة أبو شقلم واخرون، أثر التنمية الإدارية على الأداء الوظيفي في الوزارات الحكومية العاملة في محافظة نابلس، مشروع تخرج، قسم إدارة الاعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، 2010-2011.
12. قاسي أحلام، سيورة عملية توظيف الموارد البشرية في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة: دراسة ميدانية في مؤسسة مون جرجرة، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، معهد العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العقيد اكلي محند اولحاج، البويرة، الجزائر، 2012.
13. محبوب مراد، استخدام استراتيجية إعادة الهندسة الإدارية في تحسين جودة الخدمات المصرفية: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية-وكالة بسكرة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.

### ج- المجلات والملتقيات:

1. بلعور سليمان ومصطفى عبد اللطيف، إعادة الهندسة مدخلا للأداء المتميز، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، قسم علوم التسيير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005.
2. حداد بختة وسيد حياة، إدارة الموارد البشرية ودورها في احداث التغيير في المنظمات المعاصرة: دراسة ميدانية لمؤسسة مسير المنظومة الكهربائية OS- فرع لمجمع سونلغاز، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، العدد 06، الجزائر، 2015.
3. خان أحلام، إعادة هندسة العمليات كمدخل لتميز إدارة الموارد البشرية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 12، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ديسمبر 2012.
4. خيضر علي فيروز، دور إعادة هندسة عمليات الاعمال (BPR) في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات الصناعية: دراسة حالة في معمل الألبسة الجاهزة في النجف، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 9، العدد 26، الكوفة، 2013.
5. الدجني اياد علي، نموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية وحوسبتها في مؤسسات التعليم العالي: الجامعة الإسلامية-دراسة حالة، مجلة جامعة دمشق، المجلد 29، العدد الأول، دمشق، 2013.

6. رجاء إبراهيم جواد، أثر التسيير التقليدي في إدارة الموارد البشرية، مجلة جامعة ذي قار، المجلد 8، العدد 4، حزيران 2013.
7. الزبيدي غني دحام، سعد علي حمود العنزي، علاقة الالتزام المنظمي بمشاركة العاملين وأثرها في تحقيق متطلبات الجودة للموارد البشرية: دراسة استطلاعية في قطاع الاعمار والسكان، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 61، جامعة بغداد، 2006.
8. الساعدي عادل احمد، دور إدارة الموارد البشرية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، المؤتمر العربي العاشر لإدارة الموارد البشرية، اتحاد المدربين العرب، الكويت، 2016.
9. الشيخ الداوي، أثر عملية إعادة الهندسة في تطوير الخدمة المصرفية: دراسة حالة البنك الوطني الجزائري، المؤتمر العلمي الثالث حول الإصلاحات المصرفية، 13-14-15 مارس، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر.
10. صالح عائد عبد الكريم، إدارة الموارد البشرية وتحديات العولمة، مجلة كلية التربية للبنات، المجلد 24، العدد 1، جامعة بغداد، بغداد، 2013.
11. العنزي سعد علي حمود، سمر عادل حسين، تطوير ممارسات منظومة عمل الأداء العالي لضمان الفاعلية التنظيمية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 19، العدد 73، بغداد، 2013.
12. العنزي سعد علي محمود وآخرون، أنظمة عمل الأداء العالي كمنهج لتعزيز استراتيجية إدارة الموهبة في المنظمات، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 89، 2011.
13. العنزي سعد علي، العبادي هاشم فوزي، أنظمة عمل الأداء العالي وأداء المنشأة الصناعية العامة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 15، العدد 54، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2009.
14. غازي عبد العزيز سليمان وآخرون، خفض التكاليف باستخدام مدخل إعادة هندسة العمليات: دراسة تطبيقية في جامعة السليمانية، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 4، العدد 9، 2012.
15. قاسم البدارين رقيه وآخرون، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على اكتشاف وتطوير القدرات الإبداعية للعاملين: دراسة تطبيقية على البنوك العاملة في إقليم الشمال، مجلة رؤى اقتصادية، العدد السابع، جامعة جدارا، الأردن.
16. قوي بوحنية، إعادة هندسة الأداء الجامعي: مقارنة معاصرة، مجلة الباحث، العدد الخامس، جامعة ورقلة، 2007.
17. نور خليل، متطلبات منظومة عمل الأداء العالي لتحقيق الريادية في العمل الجامعي: بحث تحليلي في كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 19، العدد 73، بغداد، 2013.

## د-محاضرات:

1. محاضرات في إدارة الموارد البشرية، تخصص إدارة مكتبية، الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، المملكة العربية السعودية، طبعة 1429 هجري.

## ه-المواقع الالكترونية:

1. احمد سلامة، " الدور الجديد للموارد البشرية (نماذج اورليتش)"، 26 مارس 2017، 21:50،

<https://fr.scribd.com/document/322208461>

2. محمد احمد إسماعيل، العوامل المؤثرة على تسيير الموارد البشرية، 22 ماي 2017، 08:05،

<https://hrdiscussion.com/hr2128.html>

3. "الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية"، 07/02/2017، 14:36،

[http://freelearninghr.blogspot.com/2015/11/blog-post\\_25.html](http://freelearninghr.blogspot.com/2015/11/blog-post_25.html)

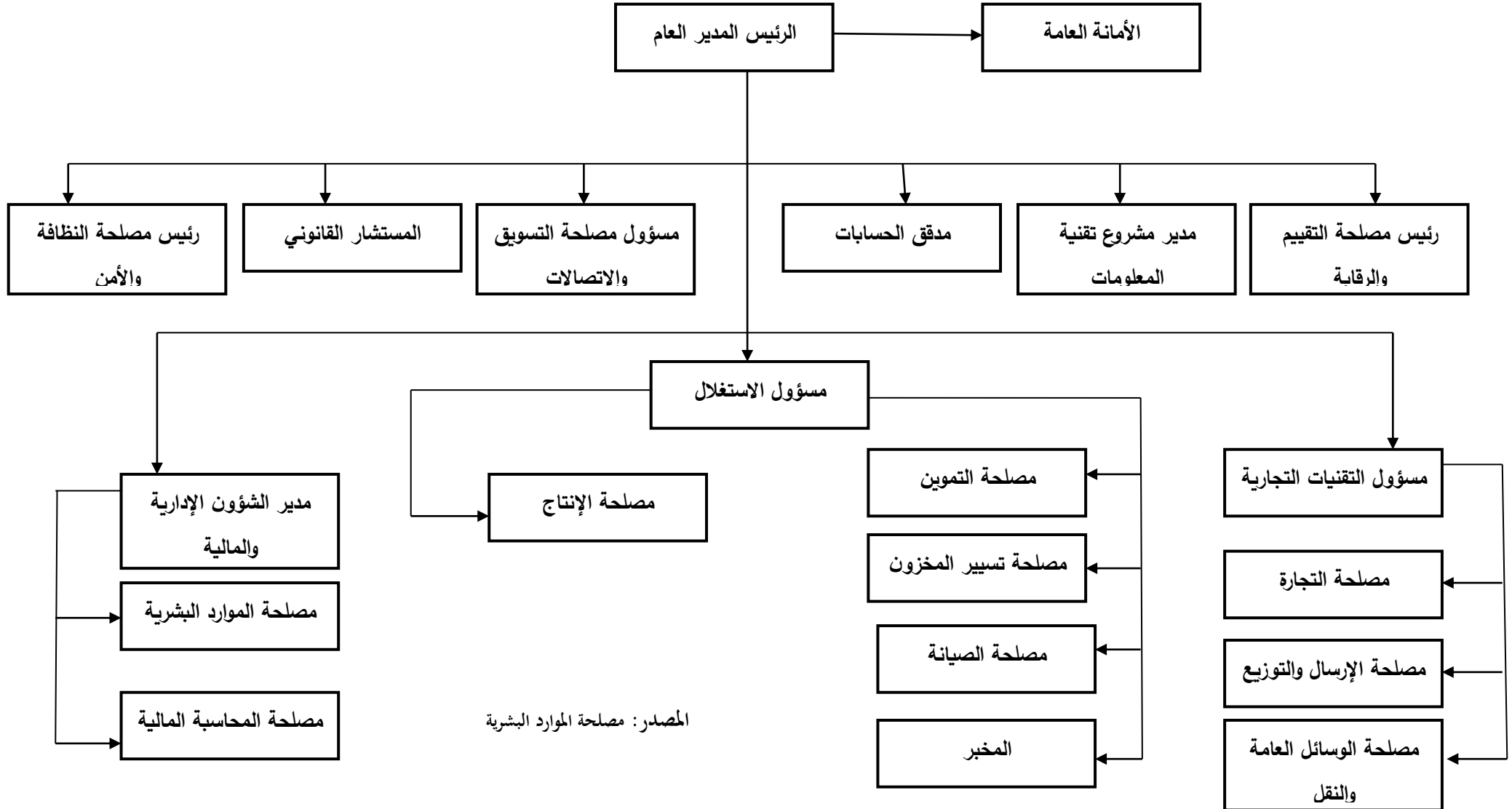
4. تيشوي، عبد الرحمن، اعادة هندسة وتصميم العمل وادارة الأعمال، 12/05/2017، 21:49،

[www.rezgar.com](http://www.rezgar.com)

## و-المراجع الأجنبية:

1. Dave Ulrich, Human Resources Champions, éditions Harvard Business School press, 1996.
2. Pattanayak biswajeet, Human Resource Management, prentice hall of India, new delhi,2006

الملحق رقم (01): الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة





الملحق رقم (02)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

السنة الثانية(ماستر) تخصص: تسيير استراتيجي للمنظمات

## استبيان البحث

حول أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز تطبيق إعادة هندسة العمليات

دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الزيبان - القنطرة

تحية طيبة وبعد.

يشرفني التقدم لسيادتكم المحترمة بهذا الاستبيان الذي يندرج ضمن مشروع نهاية الدراسة وذلك لاستفتاء متطلبات نيل شهادة الماستر في التسيير الاستراتيجي للمنظمات، وهو يهدف لاستقصاء آراء واتجاهات إطارات وموظفي إدارة الموارد البشرية لمؤسسة مطاحن الزيبان حول أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها المختلفة (التوظيف الكفاء، التكوين الشامل، الحوافز والمكافآت، مشاركة الموظفين) في تعزيز تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية.

ونظرا لما تتمتعون به من خبرة واطلاع من خلال موقعكم الإداري، فإن الطالبة تأمل منكم التكرم بالإجابة بدقة وموضوعية على فقرات الاستبانة المرفقة لما يمثله رأيكم من إضافة نوعية لإتمام هذه الدراسة على أكمل وجه، واحيطكم علما ان كل المعلومات التي تقدمونها سوف تحاط بالسرية التامة وان نتائج هذا الاستبيان لن تستخدم الا لأغراض البحث العلمي. ارجو منكم عدم ترك أي عبارة دون إجابة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا،

وتفضلوا بقبول فائق الشكر والتقدير.

الأستاذة المشرفة:

الباحثة:

خان أحلام.

شلي آمنة.

## المحور الأول: البيانات العامة:

يهدف هذا القسم للتعرف على بعض الخصائص الشخصية والوظيفية لإطارات وموظفي إدارة الموارد البشرية للمؤسسة، بغرض التمكن من تحليل وتفسير بعض النتائج فيما بعد، لذا يرجى من سيادتكم وضع العلامة المقابلة (√) في المربع الملائم لاختياركم.

الجنس	ذكر <input type="checkbox"/> انثى <input type="checkbox"/>
العمر	اقل من 30 <input type="checkbox"/> 30-اقل من 40 <input type="checkbox"/> 40-اقل من 50 <input type="checkbox"/> 50 فأكثر <input type="checkbox"/>
عدد سنوات الاقدمية	اقل من 5 سنوات <input type="checkbox"/> 5-اقل من 10 سنوات <input type="checkbox"/> من 10-اقل من 15 سنة <input type="checkbox"/> من 15 - اقل من 20 <input type="checkbox"/> أكثر من 20 سنة <input type="checkbox"/>
عدد الدورات التدريبية الإدارية التي شاركت فيها	لم أشترك <input type="checkbox"/> مرة واحدة <input type="checkbox"/> مرتان <input type="checkbox"/> ثلاث مرات <input type="checkbox"/> اربع مرات او اكثر <input type="checkbox"/>
المؤهل العلمي	ثانوي فاقل <input type="checkbox"/> ليسانس <input type="checkbox"/> مهندس <input type="checkbox"/> تقني سامي <input type="checkbox"/> ماجستير فأكثر <input type="checkbox"/> دراسات عليا متخصصة <input type="checkbox"/> أخرى <input type="checkbox"/>

## المحور الثاني: ممارسات إدارة الموارد البشرية.

تهدف العبارات الواردة في هذا القسم لإبراز مدى اعتماد إدارة الموارد البشرية لهذه المؤسسة على كل من هذه ممارسات (التوظيف الكفاء، التكوين الشامل، الحوافز والمكافآت، مشاركة الموظفين)، لذلك يرجى منكم وضع العلامة (√) امام كل عبارة وفق ما ترونه مناسباً من بين الخيارات المتاحة.

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	لا أدرى	موافق	موافق بشدة
<b>I. التوظيف الكفاء</b>						
1	تجري المؤسسة عمليات مفاضلة للمصادر الداخلية لملء المناصب الشاغرة.					
2	تجري المؤسسة عمليات مفاضلة للمصادر الخارجية لملء المناصب الشاغرة.					

					3	عملية اختيار الموظفين تتم وفق أسس وخطوات علمية مدروسة.
					4	تعتمد المؤسسة معايير كفاءة في استقطابها للعاملين ذوي الكفاءات العالية.
					5	تحرص إدارة المؤسسة على تحقيق الانسجام بين مهارات العاملين ومتطلبات أداء الوظيفة.
					6	تحرص المؤسسة على انتقاء العاملين الذين يمتلكون القابلية على التعلم المستمر والعمل بروح الجماعة.
<b>.II التكوين الشامل (التدريب المعمق)</b>						
					7	توجد خطة موضوعة لتطوير العاملين في المؤسسة.
					8	تحرص المؤسسة عند تصميم البرامج التدريبية على توافقها مع متطلبات العمل المستقبلية.
					9	تحاول المؤسسة تصميم برامج تدريب متنوعة لإكساب العاملين مهارات عديدة.
					10	تحرص المؤسسة ان يطبق الموظفين المهارات المكتسبة من الدورات التكوينية.
					11	تسعى المؤسسة من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية إلى تغيير أداء العاملين نحو الأفضل.
					12	تهتم المؤسسة بالإبداع من أجل تطوير قدرات العاملين من خلال البرنامج التدريبي.
					13	تحرص إدارة المؤسسة على توجيه برامج تدريبية للعاملين جميعا بهدف التعرف على أساليب حل المشكلات.
					14	تحرص المؤسسة على تقويم نتائج كل برنامج تدريبي عند انتهائه.
<b>.I الحوافز والمكافآت</b>						
					15	تعمل المؤسسة على نشر روح التقدير والاحترام بين العاملين لتحفيزهم على العمل.
					16	يجري دوريا تقويم أثر استراتيجية التحفيز المتبعة في المؤسسة في تعديل سلوكيات العاملين.
					17	تمنح الترقيات للموظفين ذوي الأداء المتميز.

					18	تمنح المؤسسة شهادات التقدير والاجازات الاستثنائية للمتميزين.
					19	يتحصل الموظفون في المؤسسة على المكافآت النقدية وغير النقدية نتيجة تميزهم.
					20	يشعر الموظفون بالاستقرار والامن الوظيفي في المؤسسة.
					21	المستوى العام للأجور في المؤسسة هو عامل لجذب الكفاءات والاحتفاظ بهم بشكل فاعل.
<b>.II مشاركة الموظفين</b>						
					22	يعمل جميع العاملين في المؤسسة كفريق عمل واحد.
					23	تسعى المؤسسة الى مشاركة عامليها في حل المشكلات.
					24	تولي المؤسسة أهمية كبيرة للمقترحات التي يقدمها العاملين.
					25	تعطي القيادة الإدارية الفرصة للعاملين للمساهمة في تطوير آليات العمل.
					26	يتفاعل العامل في المؤسسة ذهنيا وعاطفيا واجتماعيا مع جماعة العمل.
					27	تنسجم الاتجاهات الفكرية لأعضاء الفريق مع استراتيجية المؤسسة.
					28	يوجد توافق بين مهارات وخبرات وقدرات أعضاء الفريق الواحد.

### المحور الثالث: الحاجة الى إعادة هندسة العمليات الإدارية.

تهدف العبارات الواردة في هذا القسم لإبراز أهمية وحاجة المؤسسة الى إعادة هندسة العمليات الإدارية بأبعادها (الفني، التكنولوجي والتنظيمي)، لذلك يرجى منكم وضع العلامة المقابلة (√) امام كل عبارة وفق ما ترونه مناسب.

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	لا أدرى	موافق بشدة	موافق
<b>.I البعد الفني</b>						
29	تطبيق المؤسسة لإعادة هندسة العمليات سيؤدي الى إعادة ترتيب عملياتها بشكل متزامن.					
30	يمكن للمؤسسة القيام بدمج عدة وظائف بوظيفة واحدة وعدة					

					عمليات في عملية واحدة.
					31 المؤسسة بحاجة للتخلص من بعض الأنشطة والمهام التي لا تضيف قيمة في حين تستهلك الوقت والجهد.
					32 المؤسسة بحاجة إلى إعادة تصميم عمليات تقييم الأداء بما يتناسب وتنفيذ العمليات الجديدة.
					33 المؤسسة بحاجة إلى إبداع أساليب جديدة في العمل.
<b>.II البعد التكنولوجي</b>					
					34 يدفع التطور التكنولوجي المؤسسة باتجاه تبني عملية التغيير لدى المؤسسة.
					35 المؤسسة بحاجة إلى الربط بين برمجيات الأجور وبرمجيات الأداء.
					36 المؤسسة بحاجة لنقل المعلومات بين موظفي المؤسسة بشكل سريع ومنتظم.
					37 أرى ان المؤسسة قادرة على إعادة تقييم عملياتها الإدارية من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات.
					38 يتعين على المؤسسة فتح إمكانية التعامل مع الموظفين عن بعد عبر مناطق جغرافية مختلفة دون الحاجة إلى تواجدهم بالمؤسسة.
					39 من المهم أن يستخدم في تدريب الموظفين عدة أساليب الكترونية مثل المؤتمرات المرئية (vidéo conférence)، الفصول الافتراضية (classe virtuelle)، التعليم عن بعد ...، والتي تمكنهم من الاستفادة دون مغادرة أماكن عملهم.
					40 الموظفون بالمؤسسة بحاجة إلى الدخول إلى نظام عملهم إلكترونياً عبر شبكة الانترنت حتى وهم خارج العمل.
					41 من الضروري أن توفر المؤسسة في موقعها الإلكتروني حساب خاص بكل موظف، يمكنه من الاطلاع على بياناته الشخصية أو تعديلها، وتسجيل أوقات الحضور والانصراف.

.III البعد التنظيمي					
				يساعد تطوير الهيكل التنظيمي باستمرار على انجاز اعمال المؤسسة بسرعة أكبر.	42
				التعديل المستمر في الهيكل التنظيمي يساعد على تطوير أداء الموظفين.	44
				مهام الموظفين الحالية بحاجة إلى إعادة تصميم من خلال إنشاء أدوار جديدة لهم أو إعادة توزيعهم على مهام أخرى في المؤسسة.	45
				يساعد الهيكل التنظيمي الحالي على سرعة الاتصال الإداري داخل المؤسسة.	46
				الهيكل التنظيمي الحالي للمؤسسة بحاجة إلى التوسع في اللامركزية ( تفويض صلاحيات كبيرة للمرؤوسين) ، والتخفيف من مركزية السلطة والمسؤولية (التخفيف من تركزها لدى الرؤساء بشكل كامل) .	47
				يتعين على المؤسسة الانتقال من نمط تقسيم العمل وفق التخصص الدقيق المعتمد حالياً إلى نمط العمل متعدد المهام في إطار فرق العمل.	48

شكرا على حسن تعاونكم

الملحق رقم 03: قائمة محكمي استمارة البحث

الرقم	اسم المحكم	المكان الوظيفي
1	خان أحلام	قسم علوم التسيير - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة بسكرة.
2	يحياوي مفيدة	قسم علوم التسيير - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة بسكرة.
3	اقتي جوهرية	قسم علوم التسيير - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة بسكرة.
4	حايف سي حايف شيراز	قسم علوم التسيير - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة بسكرة.
5	سلاف رحال	قسم علوم التسيير - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة بسكرة.