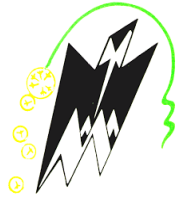




جامعة مولود معمري-تيزي وزو-

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية



إعادة هندسة العمليات الإدارية لتعزيز وتحسين الأداء التنافسي

دراسة ميدانية لمؤسسة لالة خديجة للمياه المعدنية

مذكرة ماستر مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم السياسية

تخصص: إدارة الموارد البشرية

إشراف الأستاذ:

د. حسين زاوش

اعداد الطالبتين:

لعماري صونية

حسين صبرينة

اللجنة المناقشة

د/.....رئيسا

د/حسين زاوش.....مشرفا ومقررا

د/.....مناقشا

السنة الجامعية: 2023/2022

شكر وتقدير

بعد الحمد والشكر لله عز وجل، نتقدم بجزيل الشكر وخالص التقدير الى كل من ساعدنا في
انجاز هذا العمل خاصة

الأستاذ المشرف "حسين زاوش" لقبوله الاشراف على هذا العمل ودعمه المتواصل.

وعلى كل من سهل لنا اجراء الدراسة الميدانية بمؤسسة لالة خديجة، والى كل من ساعدنا في
توزيع وجمع الاستبانة.

والى رئيسة إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة المبحوثة السيدة "نسنا سليحة" والى جميع
الموظفين.

كما لا ننسى ان نتقدم بخالص الشكر لأعضاء اللجنة الموقرة على قبولهم مناقشة هذا العمل.

نشكر كل من ساهم في انجاز هذا العمل من قريب او من بعيد ولو بالكلمة الطيبة، ولنا منكم
خالص عبارات الشكر والتقدير.

الاهداء

الى اعز انسانين يعجز القلم عن وصفهما، الى منبع الجنان والحب الى من تعلمت على يديها
حروف الحياة

امى الغالية، الى الذي احترق لينير دربي نورا مشيعا، الى الذي كان سندا لي طوال مشوار
الدراسة، ابي الغالي

حفظكم الله واطال فيى عمركما

الى اللذين قاسموني افراحي واحلامي اخوتي مصدر قوتي وفخري، توأم روجي وقررة عيني
الى روح جدتي الطاهرة والغالية على قلبي، رحمها الله

الى زوجي الغالي تاج رأسي، سندي وقررة عيني فيى هذه الحياة

الى صديقتي ونعم الأخت رفيقة دربي الغالية، والتي تشاركني هذا العمل

الى خالي الغالي والعزيز على قلبي

الى كل افراد عائلتي، الى كل الذين يحملهم قلبي ولم اذكرهم، الى كل أصدقاء الدرب
وزملاء الدراسة

الى كل من علمني حرف فيى هذه الحياة، الى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي وبعثي المتواضع
راجية من الله ان يوفقنا جميعا.

صبرينة

الأهداء

اهدي هذا العمل المتواضع ثمرة جهدي الى الوالدين العزيزين حفظهما الله

الى من زرعتم الأمل في قلبي، الى من ساندتيني في صلاتها ودعائها، الى من تشاركني افراجي واساتي، الى نبع العطفه الى أجل ايتسامة في حياتي، الى أروغ امرأة في الوجود
اهي الغالية.

الى من علمني ان الدنيا كفاح وسلاحها العلم والمعرفة، الى من شجعني على المثابرة طوال مشواربي الدراسي ولم يبخل علي بشيء، ابي العزيز.

الى روح جدي العزيزة رحمها الله.

الى اخواتي العزيزات هدية حياتي: كهيبة، نادية، فطمة، نسيم، ليتيسيا.

الى اخي العزيز، سدي، صديقي وامل حياتي: مزيان.

الى أبناء اخوتي الغاليين مصدر سعادتي: داسين، مريئة، اناييس، محمد، يونس، ليا، وانس.

الى صديقتي العزيزة، اختي ورفيقة دربي التي تشاركني هذا العمل: صبرينة.

الى خالتي العزيزة والحببية: فريدة.

الى كل من علمني حرفا ذات يوم.

الى كل هؤلاء اهدي ثمرتي عملي المتواضع.

إعادة هندسة العمليات الإدارية لتعزيز وتحسين الأداء التنافسي

(دراسة ميدانية لمؤسسة لالة خديجة للمياه المعدنية)

خطة الدراسة:

مقدمة

الفصل الأول: إعادة هندسة العمليات الإدارية كمدخل نظري

المبحث الأول: إطار مفاهيمي لإعادة الهندسة

المطلب الأول: مفهوم إعادة الهندسة

المطلب الثاني: نشأة إعادة الهندسة وتطورها

المطلب الثالث: مبادئ إعادة الهندسة، أهميتها وأهدافها

المطلب الرابع: دوافع اللجوء الى إعادة الهندسة

المبحث الثاني: متطلبات إعادة الهندسة

المطلب الأول: هندرة العمليات ومتطلباتها

المطلب الثاني: اعداد فريق الهندرة

المطلب الثالث: التقنيات الحديثة وإعادة الهندسة

المطلب الرابع: شكل المؤسسة بعد الهندرة

الفصل الثاني: هندرة العمليات الإدارية ودورها في تحسين الأداء التنافسي للمؤسسة

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للأداء التنافسي

المطلب الأول: مفهوم الأداء

المطلب الثاني: مفهوم الأداء التنافسي

المطلب الثالث: مداخل تحسين وتطوير الاداء

المطلب الرابع: دراسة البيئة التنافسية للمؤسسة

المبحث الثاني: علاقة إعادة هندسة العمليات الإدارية بالأداء التنافسي

المطلب الأول: مقاييس الأداء وتحسين تنافسية المؤسسة

المطلب الثاني: إعادة تصميم العمليات وتحسين الأداء التنافسي

المطلب الثالث: هندرة الموارد البشرية وتعزيز تنافسية المؤسسة

المطلب الرابع: الإدارة الإلكترونية والأداء التنافسي

الفصل الثالث: إعادة هندسة العمليات الإدارية - حالة مؤسسة لالة خديجة نموذجاً -

المبحث الأول: تعريف عام لمؤسسة لالة خديجة للمياه المعدنية

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة لالة خديجة

المطلب الثاني: تقديم مجمع "سيفيتال" ومؤسسة "لالة خديجة" وأهدافها

المطلب الثالث: النظام الداخلي لمؤسسة لالة خديجة

المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي لمؤسسة "لالة خديجة"

المبحث الثاني: مظاهر إعادة الهندسة في مؤسسة "لالة خديجة" ودورها في تطوير الاداء التنافسي

المطلب الأول: تطبيق إعادة هندسة العمليات في مؤسسة "لالة خديجة"

المطلب الثاني: الأداء التنافسي لمؤسسة "لالة خديجة"

المطلب الثالث: مكانة مؤسسة "لالة خديجة" في السوق الجزائرية

المطلب الرابع: عرض نتائج الاستبيان

خاتمة

تمهيد

يشهد العالم الذي نعيش فيه العديد من التطورات والتغييرات المتتالية والسريعة في جميع الاعمال والخدمات لذلك تواجه الإدارة اليوم تحديات تفرضها عليها هذه التحولات التي يعرفها العالم المعاصر، فأهم ما يميز علم الإدارة عن باقي العلوم هو حيويته وتقبله الدائم للتطور والتغيير، بعد ان كان التعامل مع التغيير يجري من خلال الإصلاح والترميم، اصبح العالم المتقدم يأخذ مسار التطوير والنهوض من خلال مدخل ثوري يدعى إعادة الهندسة (الهندرة) وهو مدخل او منهج معاصر في الفكر الإداري الاستراتيجي يقوم على التغيير الجذري للمؤسسات ونبذ الأساليب القديمة مع إعادة تصميم العمليات الأساسية التي تقوم عليها المؤسسة لتقدم انتاجاتها او خدماتها بشكل يلبي احتياجات عملائها.

الحاجة هي التي تدفع الدول والمؤسسات الى الاهتمام بموضوع إعادة الهندسة، ما جعلها في تحدي كبير لتحقيق أهدافها وتبني استراتيجيات تساهم في ذلك وتنمي قدراتها على تحسين الأداء التنافسي، الذي بات امر ضروري للحفاظ على استمراريته.

يعتبر مفهوم إعادة الهندسة أحد مداخل التطوير الذي يهدف الى إعادة التصميم السريع، وهو دعوة جريئة لإعادة النظر في كل ما اعتادت منظمات الاعمال القيام به وإعادة هيكلتها بشكل جذري، مما يعني التخلي التام على إجراءات العمل القديمة والتفكير بصورة جديدة تساعد على مواجهة التغييرات والاحداث المؤثرة في السوق وتحديات المنافسة وتوفير الإمكانيات اللازمة من اجل تحسين الأداء التنافسي، الذي يمثل هدفا استراتيجيا تسعى جميع المنظمات بمختلف أنواعها الى تحقيقه في ظل التحديات التنافسية الشديدة للمناخ الاقتصادي الراهن. وقد ثبتت فعالية إعادة الهندسة لما حققته من تطورات وقفزات على مستوى الأداء والجودة والإنتاجية وزيادة الكفاءة.

والمؤسسة الاقتصادية الجزائرية هي الأخرى مطالبة بإحداث تغييرات، وما يدفعها لذلك قوى وأسباب قد تكون داخلية او خارجية، لذلك يتوجب عليها البحث عن الاستراتيجيات المناسبة لإحداث هذا التغيير، ولعل إعادة الهندسة تعتبر من اهم هذه الاستراتيجيات.

سنتناول في هذه الدراسة اختبار الأثر المباشر لإعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء التنافسي، إضافة الى الأثر غير المباشر لها من خلال ممارسات او نظم عمل الأداء العالي، التي ستساعدنا وبشكل كبير في فهم وتفسير علاقة إعادة الهندسة بتحسين الأداء التنافسي، التي سندرسها ونتعرف عليها بشكل أوسع من خلال بحثنا لكونها عنصر أساسي فيه واهم هدف تسعى اليه المنظمات من خلال تطبيق إعادة

الهندسة، بحيث سنقوم بتطبيقها على مؤسسة لالة خديجة للمياه المعدنية التابعة لمجمع سيفيتال، وسنرى إعادة هندسة العمليات لديها واثرها على الأداء التنافسي.

1- أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية هذه الدراسة في:

- تتجلى أهمية الدراسة في كون مفهوم إعادة الهندسة من الأساليب الإدارية الحديثة، وان هذا الموضوع أصبح يشغل بال الكثير من الباحثين لما تحدثه من تغيير جذري لنشاطات المنظمة.
- تظهر أهمية الدراسة في ابراز العلاقة بين إعادة الهندسة والأداء التنافسي، وكيف ان إعادة الهندسة تأثر بأسلوبها المتطور على تحسين الأداء التنافسي في المؤسسات وذلك بعيدا عن الأساليب التقليدية.

2- اهداف الدراسة:

تهدف دراستنا الى:

- تسليط الضوء على مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية.
- دراسة أسلوب إعادة الهندسة كأحد تقنيات تطوير الأداء التنافسي داخل المنظمات الاقتصادية.
- تقييم مدى إدراك المسؤولين لأهمية إعادة هندسة العمليات وآليات تطبيقه لتحسين أداء المنظمة.
- قياس مدى ممارسة المنظمة لآليات إعادة هندسة العمليات، والربط بين تبني هذه الأخيرة وتطبيقها للوصول الى نتائج تساهم في بناء وتحسين الأداء التنافسي للمنظمة.
- التأكيد على ضرورة احداث تغييرات في برامج الإدارة من خلال التكفل بإعادة هندسة العمليات المتعلقة بتطوير الأداء التنافسي.

3- أسباب اختيار الموضوع:

اسباب شخصية: تتمثل فيما يلي:

➤ اهتمام وميول شخصي الى دراسة موضوع إعادة الهندسة خاصة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

أسباب موضوعية: تتمثل فيما يلي:

- أهمية هذا الموضوع وخاصة في المنظمات الاقتصادية والخدماتية.
- توجه المنظمات على أهمية إعادة هندسة العمليات لتحقيق الكفاءة والفعالية.
- كون التغيير مرحلة حاسمة لمواكبة التطورات العصرية وضمان الاستمرار للمؤسسات.
- أهمية تعزيز الأداء التنافسي داخل المنظمة وربطها بإعادة الهندسة.

4- ادبيات الدراسة:

1- دراسة د.مفلح راتب الحميدي، د.صبحي سلامة، د.مصطفى كافي، لسنة 2016، بعنوان إعادة هندسة العمليات Reengineering (الهندرة)، كتاب في إدارة الاعمال والعمليات الإدارية¹، هدفت هذه الدراسة الى التعريف بأهم أساليب الإدارة الحديثة التي من بينها إعادة هندسة العمليات الإدارية، وذلك من خلال التعرف على طرق تطبيق أسلوب إعادة الهندسة في المنظمات الحكومية تحديدا بالمؤسسات التعليمية، وبيان اهم المتطلبات الضرورية واللازمة لتطبيقه بنجاح، وكيفية تقليل نسبة المخاطرة التي ترافقه وتجنبها، وكيفية هندرة كل عملية واحداث تغييرات جذرية في القطاع، كما توصي الدراسة على تطبيق هذه النظرية الإدارية الحديثة في مؤسسات التعليم ومنظمات الاعمال ومجال الشركات الاقتصادية، فركزت هذه الدراسة على الهدف من اعتماد أسلوب إعادة الهندسة الذي هو تحسين الأداء وزيادة وتطوير الإنتاجية في كمها وكيفية بهدف إرضاء العملاء، فتوصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات من خلال تطبيق منهج إعادة هندسة العمليات انه لا يعد مفهوم حديث الا انه اخذ سمة حديثة مع التطورات التكنولوجية ودخول التقنيات الإدارية الحديثة، التي بدورها تساهم في احداث تغييرات جوهرية واكتشاف موارد جديدة أدت الى نقلة سريعة في طريقة تنفيذ الاعمال وزيادة قدرة المنظمات على المنافسة والبقاء.

2- دراسة د.ياسر عبد الوهاب، استخدام منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء²: دراسة حالة اتحاد الصناعات المصرية، المجلد33 ، العدد1، مارس 2018، صص 199،214، ركزت هذه الدراسة على اظهار دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين

1- مفلح راتب الحميدي ، صبحي سلامة ، مصطفى كافي. إعادة هندسة العمليات reengineering (الهندرة) ، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2016.

2 - ياسر عبد الوهاب، استخدام منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء: دراسة حالة اتحاد الصناعات المصرية، المجلة العربية للإدارة، مج38، ع1- مارس 2018.

الأداء والعلاقة التي تربط بينهم في المؤسسات الصناعية المصرية نظرا لحالة التنافس الشديدة فيما بينها وبين المؤسسات العربية والأجنبية، وانخفاض مستوى الأداء فيها الامر الذي يجعل عملية البحث عن منهجية ضرورية لدعم وتعزيز دورها في عملية التنمية الصناعية والاقتصادية، وهدفت هذه الدراسة الى نشر ثقافة منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية والتوصل الى توصيات ذات قيمة عملية إصلاحية تخدم المؤسسات الصناعية المصرية، توصلت الدراسة هذا المنهج ساهم في اجراء تغيير منتظم كما انه ركز على العنصر البشري أساسا، مع تعديلات جوهرية على الأنظمة الإدارية لضمان التحسين المستمر داخل المؤسسات المصرية، وضرورة توفير الشروط اللازمة كنظام المعلومات القادر على مواجهة التحديات الاقتصادية والتقنية، كما ان الدراسة استمدت نتائجها باستخدام أسلوب جمع البيانات والتحليل الاحصائي، اوصت الدراسة على ضرورة التطبيق الفعال لمنهج إعادة الهندسة لابتكار حلول للمشكلات التي تواجهها المؤسسات الصناعية المصرية فضلا عن تقليص الوقت والتكلفة ومن ثم الوصول الى الهدف الأساسي و هو تحسين الأداء.

3- دراسة إسعون عمر "إعادة هندسة عمليات تطوير إدارة الموارد البشرية في الإدارة الجزائرية"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم السياسية والاعلام، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، 2013/2012،³ هدفت هذه الدراسة الى تسليط الضوء على إدارة الموارد البشرية في الجزائر واهم العراقيل التي تواجهها، والى اظهار أسباب عدم فاعلية العنصر البشري وبالتالي ضرورة التشجيع على التغيير في برامج ومخططات إدارة الموارد البشرية في الإدارة الجزائرية من خلال تبني استراتيجية إعادة هندسة العمليات المتعلقة بتطوير الموارد البشرية، توصلت هذه الدراسة الى صحة فرضياتها وهي ان المورد البشري هي الدعامة الأساسية في نجاح المنظمات العمومية ما يؤدي الى تطوير أدائها، وعدم فاعلية الأجهزة الإدارية الجزائرية يرجع الى البرامج والسياسات التي تمكنها من التطور والتنمية في طاقتها البشرية، وقدرة نظام إعادة هندسة الموارد البشرية على احداث التغيير اللازم على مستوى الإدارة العمومية في الجزائر، كما توصي الدراسة بضرورة تقليص حجم الجهاز الإداري وتطوير مضمون برامج التكوين وتحديث أجهزة الرقابة وتوزيع استخدام

3- أسعون ، إعادة هندسة عمليات تطوير إدارة الموارد البشرية في الإدارة الجزائرية، رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 3: كلية العلوم السياسية والاعلام، تخصص إدارة الموارد البشرية 2013/2012.

التكنولوجيا الحديثة، ركزت هذه الدراسة على المورد البشري فقط وتجاهلت بعض المتغيرات الأخرى التي هي كفيلة بإحداث تغييرات في الإدارة العمومية الجزائرية.

5- إشكالية الدراسة:

نظرا لأهمية موضوع إعادة الهندسة والأداء التنافسي في المنظمة أردنا ان نتعرف على ممارسات وتطبيقات هذه المفاهيم في مؤسسة "لالة خديجة للمياه المعدنية"، وعليه فالإشكالية التي ستعالجها هذه الدراسة تظهر من خلال طرح التساؤل الرئيسي التالي:

كيف تساهم إعادة الهندسة في تعزيز الأداء التنافسي في مؤسسة لالة خديجة للمياه المعدنية؟

ولتفكيك الإشكالية قمنا بطرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هي الأسباب والدوافع التي أدت بلالة خديجة للجوء الى إعادة الهندسة؟
- ما هي العمليات التي تخضع لإعادة الهندسة؟
- هل تطبق مؤسسة "لالة خديجة للمياه المعدنية" إعادة هندسة العمليات؟
- هل تقوم مؤسسة "لالة خديجة للمياه المعدنية" بإعادة الهندسة لغرض تحسين الأداء التنافسي؟

6- فرضيات الدراسة:

وللإجابة على إشكالية الدراسة والاسئلة المتعلقة بها تم صياغة الفرضيات التالية:

- تسعى إعادة الهندسة الى إعطاء شكل جديد للمنظمة الذي يتميز بالمرونة لتتجاوب مع كل تغييرات بيئة المنظمة.
- نقص وعدم دراية بالمعنى الدقيق لمفهوم إعادة الهندسة لدى إطارات المؤسسة، يؤثر سلبا ويعرقل عملية تطبيقه.
- تقوم مؤسسة "لالة خديجة للمياه المعدنية" بإعادة هندسة العمليات للحفاظ على مكانتها السوقية وتحقيق نجاح أكبر امام منافسيها.
- تسعى مؤسسة "لالة خديجة للمياه المعدنية" من خلال تطبيقها لإعادة هندسة العمليات الى مواكبة التطورات الإدارية والتقنيات الحديثة.

7- حدود الدراسة: تتمثل فيما يلي:

• الحدود المكانية:

تمت الدراسة " بمجمع لالة خديجة " اقني كغران، دائرة واضية، ولاية تيزي وزو، الجزائر.

• الحدود الزمانية:

طبقت هذه الدراسة خلال السنة الدراسية 2021 / 2022 وكانت الدراسة من شهر سبتمبر الى شهر أكتوبر من عام 2022.

8- مناهج الدراسة:

اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي تماشياً مع طبيعة الموضوع، ومن اجل الإجابة على التساؤلات السابقة من خلال جمع المعلومات والبيانات حول إعادة هندسة العمليات والمنافسة وكذا العلاقة بينهما، اما الجانب التطبيقي فقد اعتمدنا منهج دراسة الحالة والمنهج الكمي وذلك بالاعتماد على الأساليب الإحصائية وتحليل البيانات ومن ثم استخلاص النتائج.

- تعريف المنهج الوصفي The descriptive Method⁴: تستخدمه العلوم الطبيعية والعلوم الاجتماعية، ويعتمد على الملاحظة بأنواعها بالإضافة الى عمليات التصنيف والاحصاء مع بيان وتفسير تلك العمليات، ويعد المنهج الوصفي اكثر مناهج البحث ملاءمة للواقع الاجتماعي كسبيل لفهم ظواهره واستخلاص سماته، ويأتي على مرحلتين، الأولى مرحلة الاستكشاف والصياغة التي تحتوي بدورها على ثلاث خطوات هي تلخيص تراث العلوم الاجتماعية فيما يتعلق بموضوع البحث، والاستناد الى ذوي الخبرة العلمية والعملية بموضوع الدراسة، ثم تحليل بعض الحالات التي تزيد من استبصارنا بالمشكلة وتلقي الضوء عليها، اما المرحلة الثانية فهي مرحلة التشخيص والوصف وذلك بتحليل البيانات والمعلومات التي تم جمعها تحليلاً يؤدي الى اكتشاف العلاقة بين المتغيرات وتقديم تفسير ملاءم لها، وتم الاستعانة بهذا المنهج من خلال التعرض الى مفهوم إعادة الهندسة كمدخل جديد ومدى تطبيقه في المؤسسات الجزائرية لتحسين الأداء التنافسي.

4- عيود عبد الله العسكري، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، دار النمير، الطبعة الأولى، دمشق، سوريا، 2002، ص 6

• تعريف منهج دراسة الحالة⁵ Case Study Method:

يتميز منهج دراسة الحالة بكونه يهدف الى التعرف على وضعية واحدة معينة وبطريقة تفصيلية دقيقة، فان الحالة التي يتعذر علينا ان نفهمها او يصعب علينا اصدار حكم عليها نظرا لوضعيتها الفريدة من نوعها، يمكننا ان نركز عليها بمفردها ونجمع جميع البيانات والمعلومات المتعلقة بها، ونقوم بتحليلها والتعرف على جوهر موضوعها، ثم نتوصل الى نتيجة واضحة بشأنها اذ لا بد:

-تحديد الظاهرة او المشكل الذي ينبغي دراسته

- تحديد الفروض وتوفر المعلومات عن الموضوع

-اختبار العينة الممثلة للحالة المدروسة

-تحديد وسائل جمع البيانات او الوثائق او المقابلة

-القيام بالدراسة من طرف اخصائي او خبير بالموضوع

-استخلاص النتائج وتوضيح الحقيقة

-اصدار توصيات وما ينبغي ان يكون عليه الوضع

تم الاستعانة بهذا المنهج من خلال اجراء دراستنا التطبيقية، التي طبقناها من اجل اختبار عينة الحالة المدروسة التي هي إعادة هندسة العمليات، وكذلك من اجل استخلاص النتائج المتحصل عليها.

• تعريف المنهج الكمي⁶: هو المنهج الذي يعتمد على القياس الكمي، أي على المتغيرات الكمية، واثبات العلاقة كميًا او احصائيًا، تم الاستعانة بهذا المنهج في دراستنا التطبيقية حيث انه وفر لنا إمكانية تعميم أكبر لنتائج البحث فيما يخص تحليل نتائج الاستبيان احصائيا وبيانيا.

9- الاقتربات:

استعنا اثناء بحثنا في دراستنا بثلاثة اقتربات تتماشى مع موضوعنا وتخدمه خاصة فيما يتعلق بالجانب التطبيقي، التي تتمثل في الاقتراب المؤسسي والاقتراب الاتصالي.

5- عمار بوحوش، دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية، المؤسسة الوطنية للكتاب، الطبعة الثانية، الجزائر، 2016، ص ص 31-30.

6- غريب ميرزا، يوسف فخر الدين، يوسف سلامة، مقدمة في مناهج البحث العلمي الاجتماعي، معهد الجمهورية لمنهجية البحث العلمي، الطبعة الأولى، سوريا، 2016، ص 91.

- **الاقتراب المؤسسي**⁷: يصب اهتمام هذا الاقتراب على الدولة ومؤسساتها التشريعية والتنفيذية والقضائية ويهتم بالمؤسسات الرسمية وتغلب فيه النظرة الوصفية والتاريخية والدستورية. ويتجاهل هذا الاقتراب عموما السلك السياسي والسياق الاقتصادي والاجتماعي والايديولوجي الذي تتحرك فيه المؤسسات، ويعتمد اقتراب المؤسسة الشرح والتفصيل الوصفي للمؤسسة من حيث:
 - الهدف من تكوينها.
 - مراحل تطورها، وما هي العوامل التي كانت لها الأدوار الحاسمة والتأثيرات الكبيرة في شكل المؤسسة.
 - تجنيد الأعضاء في المؤسسة.
 - الوسائل التي تستخدمها المؤسسة من اجل المحافظة على بقائها.
 - هياكل المؤسسة وابنيها أي مما يتكون هيكل المؤسسة.
 - علاقة المؤسسة بغيرها من المؤسسات.
 - اختصاصات المؤسسة حسب ما ينص عليه الدستور والقوانين.
 - الثقل النسبي للمؤسسات من حيث الأهمية والفاعلية والقوة والتأثير.
 - التنظيم الداخلي للمؤسسة وتوزيع الأدوار فيها.
- تم استخدام هذا الاقتراب من خلال دراسة المؤسسة من حيث هياكلها، اختصاصاتها، اهم أهدافها ومراحل تطورها، الطرق التي تستخدمها من اجل المحافظة على بقاءها.
- **الاقتراب الاتصالي**⁸: هو اقتراب يعتمد خصوصا على الاتصال وتبادل المعلومات بين صناع القرار والمجتمع المعني بالقرار المراد اتخاذه، والعملية الاتصالية في جوهرها هي عملية نقل المعلومات، او تبادل المعلومات بين طرفين او اكثر، او هي مجموعة إشارات او رموز تنبعث من طرف الى اخر ولو تعددت وتنوعت وسائل نقل المعلومات او الرموز او الإشارات، فالعمليات العصبية تمثل عملية اتصالية، والاشارات الالكترونية كذلك تؤدي وظيفة اتصالية، كما ان الكلمة المنطوقة او المكتوبة تمثل عملية اتصالية، وينظر الاقتراب الاتصالي الى الدولة والمنظمات على انها أنظمة اتصال. وأننا نستطيع فهم المجتمع او النظام او المنظمة كلما نظرنا اليها ودرسناها عبر رسائلها الاتصالية، أي من خلال دراسة انتقال المعلومات وتبادلها عبر اجزاءها وقنواتها المختلفة. تم استخدام هذا الاقتراب في دراستنا من خلال اتصال مباشر مع أعضاء المؤسسة، أي اجراء مقابلات مع إدارات المؤسسة، واتصال كتابي عن طريق توزيع استبيان.

⁷ - محمد شلبي، المنهجية في التحليل السياسي، مكتبة فلسطين للكتب المصورة، الطبعة الأولى، الجزائر، 1997، ص 119 و 120

⁸ - محمد شلبي، مرجع سابق، ص 145 و 141

10- صعوبات الدراسة:

واجهتنا العديد من الصعوبات عند انجاز هذا البحث، لعل أهمها:

- قلة الكتب في المكتبات التي تتناول موضوع إعادة هندسة العمليات الإدارية.
- عدم وجود مؤسسات كثيرة طبقت عمليات إعادة الهندسة بالشكل المتعارف عليه على المستوى المحلي.
- صعوبة فهم المبحوثين المصطلحات الواردة في الموضوع بسبب غموضها من جهة وحدائتها من جهة أخرى، مما استوجب إعادة صياغة الأسئلة وتبسيطها ووضع مصطلحات باللغة الفرنسية.
- عدم وجود التسهيلات الكافية لإجراء دراسة ميدانية في عدة مؤسسات، اين تعرضنا للرفض من قبل الكثيرين، والتماطل في الموافقة للبعض الآخر، نفس الشيء بالنسبة للمنظمة التي أجرينا دراستنا فيها، اين لم نجد عند البعض المساعدة الكافية والتسهيل اللازم لإجراء المقابلات والاستبيان، تماطل في المواعيد وعدم استقبالنا في الأيام المحددة مما سبب لنا هدر الكثير من الوقت والجهد.

11- هيكل الدراسة:

تم تقسيم العمل الى ثلاثة فصول:

الفصل الأول كان بعنوان إعادة هندسة العمليات الادارية كمدخل نظري ودرسنا فيه كل ما يتعلق بإعادة هندسة العمليات من مفاهيم ونشأة وأساليب ومراحل وتأثيرها على الوظائف والعمليات.

اما الفصل الثاني جاء تحت عنوان هندرة العمليات الإدارية ودورها في تحسين الأداء التنافسي للمؤسسة ودرس كل ما يتعلق بها من مفاهيم اساسية واهم الآليات والاستراتيجيات، كذلك العلاقة بين إعادة هندسة العمليات والأداء للتنافسي ومدى تأثيرها عليه.

اما الفصل الثالث يتعلق بالجانب التطبيقي، وجاء تحت عنوان إعادة هندسة العمليات الإدارية _ حالة مؤسسة لالة خديجة نموذجا _ وتطرقنا فيها الى التعريف بالمنظمة وهيكلها التنظيمي واهم التغييرات التي

قامت بها وما مدى تطبيقها لإعادة الهندسة وكذا نتائج الاستبيان الذي تم توزيعه على عينة من الإطارات المعنية بالدراسة وفي النهاية خاتمة تضم الاستنتاجات بالإضافة الى مقدمة عامة وخاتمة.

12- أدوات الدراسة:

الأدوات التي تم استخدامها في جمع المعلومات تتمثل فيما يلي:

من الجانب النظري:

- الكتب الالكترونية ذات صلة بموضوع بحثنا، وبعض الكتب المتاحة في المكتبة.
- مذكرات ماجستير واطروحات دكتوراه.
- المجالات والمقالات وملتقيات.

من الجانب التطبيقي:

- توزيع استمارة استبيان على عينة من العمال بالمنظمة.
- لقاءات مع مديرة الموارد البشرية بالمنظمة وطرح أسئلة لبعض الإطارات بالمنظمة.
- جمع معلومات منشورة من قبل الشركة وفي شبكات الانترنت.
- الملاحظة.

الفصل الأول

إعادة هندسة العمليات كمدخل نظري

تمهيد:

المبحث الأول: إطار مفاهيمي لإعادة الهندسة

المطلب الأول: مفهوم إعادة الهندسة

المطلب الثاني: نشأة إعادة الهندسة وتطورها

المطلب الثالث: مبادئ إعادة الهندسة، أهميتها وأهدافها

المطلب الرابع: دوافع اللجوء الى إعادة الهندسة

المبحث الثاني: متطلبات إعادة الهندسة

المطلب الأول: هندرة العمليات ومتطلباتها

المطلب الثاني: اعداد فريق الهندرة

المطلب الثالث: التقنيات الحديثة وإعادة الهندسة

المطلب الرابع: شكل المؤسسة بعد الهندرة

خلاصة واستنتاجات

تمهيد

في العالم الحديث، أصبح التغيير والتقدم سمة مشتركة بين المؤسسات الحديثة، نتيجة لعمليات التنمية السريعة غالبا ما تواجه المؤسسات ضغوطا كبيرة من قبل مصادر مختلفة، ولتنفيذ تعديلات في بنيتها وآليات العمل لديها تبحث المنظمة عن حلول فعالة للتكيف مع الظروف البيئية المتغيرة وضمان النمو والاستمرارية، وتعتبر إعادة الهندسة التقنية التي تحدث تغيير جذري للمنظمة وتحسن أدائها على جميع المستويات.

سيتناول هذا الفصل مدخل مفاهيمي لإعادة الهندسة في المبحث الأول، بينما يتضمن المبحث الثاني على متطلبات إعادة الهندسة.

المبحث الأول: إطار مفاهيمي لإعادة الهندسة

ظهر مفهوم إعادة الهندسة أو الهندرة Reengineering قبل أكثر من ثلاثين سنة تحديدا عام 1992، وهو مصطلح مركب بين الهندسة والإدارة، وأول من تناول هذا المفهوم هما الباحثان الأمريكيان "مايكل هامر وجامس شامبي" في كتاب بعنوان "إعادة هندسة المنظمات: مقدمة لثورة الأعمال". والذي أحدث ضجة كبيرة في عالم الإدارة، بفضل ما يحمله من أفكار حديثة مبادئ جديدة تواكب تطورات العصر بعيدا عن الأنماط التقليدية، حيث تهدف الى تفكيك الجهاز الإداري للمؤسسة وإعادة هندسة عملياتها ثم إعادة بناءها بشكل جديد كليا، سيتناول هذا المبحث تعريف إعادة الهندسة نشأتها خطوات تطبيقها، مبادئها خصائصها، ودوافع اللجوء اليها.

المطلب الأول: مفهوم إعادة الهندسة

ان المنظمات الحديثة اليوم مطالبة بضرورة إدارة التحويل اللازم للتجديد والابتكار والريادة، فالشركات مطالبة بالاستعداد لمواجهة المستقبل وذلك عن طريق تبني استراتيجيات تغيير جديدة، فظهر اتجاه حديث على يد الباحثين الأمريكيين جيمس شامبي و مايكل هامر يدعو إلى توسيع إطار التغيير ليشمل الإدارة في جميع قطاعاتها، يتمثل في مدخل إعادة الهندسة والذي يعتبر من احدث مفاهيم التغيير التي أحدثت ثورة في عالم الإدارة الحديثة.

هناك مجموعة من التعريفات التي وردت بخصوص مفهوم إعادة الهندسة، وفيما يلي سنتطرق الى مجموعة من هذه المفاهيم:

الفصل الأول : إعادة هندسة العمليات الادارية كمدخل نظري

يعرف كل من هامر وشامبي إعادة هندسة العمليات بانها إعادة التفكير بصورة جادة واسباسية في عمليات المنظمة، وإعادة تصميمها بشكل جذري لتحقيق تحسينات ثورية في معايير لبلداء الهامة مثل: التكلفة- الجودة- الخدمة- سرعة انجاز العمل.¹

ويعرف Hanganelli et Klein الهنطرة على انها: إعادة التصميم السريع الجذري، والجذري للعمليات الإدارية الاستراتيجية التي تحقق القيمة المضافة الى جانب التنظيم والسياسات والبنى المنظمة المساندة بهدف تعظيم تدفقات العمل وزيادة الإنتاجية في المنظمة.²

ويعرفها رايموند بانها: احداث تغيير جذري في العمليات التنظيمية من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات الاستخدام الأمثل، وذلك لتحقيق تحسينات جوهرية في الجودة و الأداء والإنتاجية.³

اما التعريف العلمي لمصطلح الهنطرة فهو: إعادة التفكير المبدئي والاساسي وإعادة تصميم العمليات الإدارية بصفة جذرية، بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة، وليست هامشية تدريجية، في معايير الأداء الحاسمة مثل: التكلفة والجودة والخدمة والسرعة.⁴

انطلاقاً من التعاريف السابقة نستنتج ان إعادة الهندسة هي طرح مثل هذا السؤال: إذا أعدت بناء هذه المنظمة مرة أخرى، فكيف سيبدو بالمعلومات المتوفرة لدي الآن والوسائل التقنية الحالية، فتعني إعادة الهندسة ترك الطرق القديمة للعمل والانتقال الى شيء جديد تماماً، الامر الذي يتطلب العودة الى حيث بدأت وتصميم طرق أفضل للعمل.

1- مفهوم إعادة هندسة العمليات:

مفهوم العمليات:

تعرف العملية بأنها " بناء وقياس الأنشطة الموضوعية والمصممة لتقديم مخرجات محددة لعميل أو سوق محدد.

وتعرف بصورة أخرى بأنها " مجموعة من الأنشطة التي تحتاج إلي نوع أو أكثر من المدخلات ثم تحويلها إلي المخرجات ذات القيمة للعميل "⁵.

1 - بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2013، ص 148.

2 - سعد علي حمود العنزي واحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الاعمال، عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2008، ص 371.

3 - بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 149.

4 - علي الحمادي، الطريق الى ... لا 15 طريقة للتغيير، بيروت: دار ابن حزم للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 1999، ص 124.

5 - محمد احمد بوصنوي، هشام عبد الحفيظ الغريب، المرجع الحديث في الهندسة الإدارية، جدة: مكتبة الملك فهد للنشر، 2013، ص 261.

الفصل الأول : إعادة هندسة العمليات الادارية كمدخل نظري

وتعرف أيضا على انها: سلسلة من الأنشطة والخطوات التي تحول المدخلات إلى مخرجات، وهذه السلسلة تضيف قيمة للمدخلات بإجراء التعديلات الضرورية عليها لتنتج شيئا جديدا ذو قيمة للزبون، ومن أمثلة هذه العمليات، تلقي الطلبات من المستفيدين من الخدمة، والوفاء بتقديم السلع والخدمات لهم في الوقت المحدد حسب احتياجاتهم. وذلك حيث أن التركيز على العمليات ومدى كفاءة كل واحدة منها هو الأساس لتحديد الخلل الذي قد يحدث في كل نشاط دون ربطه بالأنشطة الأخرى. وتحديد المقصود بسرعة للقائمين على إعادة الهندسة، حيث إن تفكيرهم منصب على النتائج التي تخدم المستفيدين¹.

ويعرفها Tinnila بانها التنظيم المنطقي للأفراد والمواد والطاقة والمعدات والإجراءات وذلك في أنشطة العمل المصممة لإنتاج منتج نهائي معين².

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف العمليات على انها نشاط او مجموعة من الأنشطة التي تستخدم الموارد لتحويل المدخلات الى مخرجات، ويمكن لكل منظمة تحديد عملياتها الرئيسية، ويمكن اعتبار جميع مخرجات أي عملية داخلية على انها مدخلات للعملية التالية.

مفهوم إعادة هندسة العمليات:

تعمل على خلق المرونة في الإدارة، وذلك بإعادة بناء بعض العمليات التي من شأنها تطوير أداء الموظفين، وتوجيههم نحو تحقيق اهداف المنظمة³.

ويعرف مدخل إعادة هندسة العمليات بانه: يقوم على إعادة النظر في العملية ككل وإعادة تصميمها ككل مرة أخرى، بحيث يتم التخلص من الخطوات غير ضرورية وبالتالي تخفيض التكاليف وتقليل فرص او احتمالات حدوث الأخطاء.

وتركز إعادة هندسة العمليات على تبسيط العمليات، ثم التخلص من الجهود الضائعة التي لا تضيف الى القيمة وتكلفتها اكبر من منفعتها⁴.

وأخيرا بعد تناولنا لتعاريف إعادة الهندسة يمكننا القول على انها مبنية على مجموعة من الأسس المتمثلة في:

1 - السعيد مبروك إبراهيم، إدارة المكتبات في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الثانية، 2012، ص276.
2 -مفلح راتب الحمدي، صبحي سلامة، مصطفى كافي، إعادة هندسة العمليات reengineering (الهندرة) ، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2016، ص30.
3 -اسعون عمر، إعادة هندسة عمليات تطوير إدارة الموارد البشرية في الإدارة الجزائرية،رسالة ماجستير في العلوم السياسية و العلاقات الدولية، جامعة الجزائر3: ، كلية العلوم السياسية والاعلام، تخصص إدارة الموارد البشرية، 2012/2013، ص8.
4 - وابل بن علي الوابل، مبادئ التكاليف والمحاسبة الإدارية، الرياض: دار وابل للنشر، اصدار الثالث عشر، 2012، ص19.

الفصل الأول : إعادة هندسة العمليات الادارية كمدخل نظري

- البدئ من جديد، من نقطة الصفر.
- التفكير بصورة جديدة، او إعادة التفكير بشكل أساسي.
- إعادة تصميم العمليات الإدارية جذريا.
- اتباع طرق جديدة مختلفة.

وكل هذا بهدف تحقيق تحسينات جوهرية في معايير الأداء الرئيسية التي هي التكلفة، الجودة، الخدمة، السرعة.

ويتضمن إعادة الهندسة على أربعة كلمات أساسية تتمثل في¹:

أ- **أساسي Fundamental**: عند تطبيق الهندرة يجب طرح الأسئلة الأساسية عن المنظمة وكيفية ادارتها وتشغيلها مثل: لماذا نقوم بهذا العمل؟ او لماذا نتبع أسلوب معين في أدائه؟ ان طرح مثل هذه الأسئلة الأساسية يدفع المسؤولين الى إعادة النظر في الأسس والفرضيات المحورية التي تحدد أساليب العمل المتبعة.

ب- **جذري Radical**: هذا التعبير من الكلمة اللاتينية Radix وتعني الجذور، وبالتالي فان إعادة التصميم الجذرية تعني التغيير من الجذور، وليس مجرد تغييرات سطحية او تجميليات ظاهرية للوضع القائم، وانما هي التخلص من القديم تماما.

ج- **فائق Dramatic**: الهندرة لا تتعلق بالتحسينات النسبية المضطربة والشكلية، بل تهدف الى تحقيق طفرات هائلة و فائقة في معدلات الأداء.

د- **العمليات processes**: بالرغم من ان هذه العبارة هي الأهم في تعريف مصطلح الهندرة، الا انها تمثل اكثر المفاهيم صعوبة امام المسؤولين الإداريين، حيث يركز فريق العمل عادة على الوظائف والهياكل التنظيمية بدلا من العمليات.

2- مرتكزات إعادة الهندسة:

يعبر مفهوم إعادة الهندسة عن منهج راديكالي للتطوير والتحسين، يمكن من خلاله الربط بين تكنولوجيا المعلومات والعمليات المتعلقة بمجال أعمال معين، وبما يؤدي إلى إعادة تصميم جذري للعمليات، بحيث تعظم من قيمة العميل.

¹ - على الحمادي، مرجع سابق، ص124.

الفصل الأول : إعادة هندسة العمليات الادارية كمدخل نظري

مرتكزات إعادة الهندسة:

ترتكز استراتيجية إعادة الهندسة في إحداث التغيير على جملة من المرتكزات نوجزها في¹:

أ- **التفكير بطريقة جديدة**: يجب أن تتغير عقلية القادة التنظيميين ونهجهم، وتعتمد هذه العقلية الجديدة على عدة مبادئ:

- تجاهل الافتراضات المسبقة .
- التخلي عن طرق التفكير والأساليب القديمة.
- التخلي عن التفكير الحالي.
- الرؤية إلى ما يجب أن يكون.
- وضع الفضل في الاعتبار .

ب- **إعادة تصميم العمليات**: ينصب التركيز في إعادة الهندسة على العملية. فهنا نعني بالعملية مجموعة الأنشطة التي تعالج مدخلا واحدا أو عدة مداخل للحصول على مخرجات محددة، نلاحظ أنها تركز على عنصر مهم يختلف عن مناهج التغيير الأخرى، والتي تركز بشكل خاص على التغيير الوظيفي، وإعادة توزيع الموارد والمهام والتغييرات الهيكلية أو التغييرات السلوكية التي تركز على برامج التدريب والتطوير الإداري.

ج- **الابتكار والتجديد**: تعتمد الأساليب الأخرى على التحسينات والتعديلات الجزئية على مستوى الكيان أو العلاقة، مع إضافة أو حذف محتوى آخر، دون تغييرات كبيرة. أما أسلوب إعادة هندسة العمليات فيشمل الابتعاد التام عن الوضع الراهن واعتماد أساليب ابتكارية جديدة يتوقع أن تحدث تحولات جذرية وواسعة.

د- **اعتماد تكنولوجيا وتنظيم متقدمين**: هي تغييرات تستند إلى استراتيجيات إعادة الهندسة واستخدام آلات جديدة، وتطوير أساليب إنتاج جديدة، وإدخال خطوط إنتاج مبتكرة، وبالتالي توفير خدمات محدثة للعملاء.

¹ -قاسمي كمال، إدارة التغيير: المنطلقات والاسس مع عرض لاهم الاستراتيجيات الحديثة للتغيير، ورقة مقدم الى المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، قسم علوم التسيير، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2005، ص58.

الفصل الأول : إعادة هندسة العمليات الادارية كمدخل نظري

هـ- التركيز على تكنولوجيا المعلومات: من خلال التركيز على تطوير أساليب التخزين والاسترجاع، واعتماد إجراءات اتخاذ القرار الأفضل، واعتماد شبكات اتصال كثيفة، وتحسين التفاعل بين الإنسان والحاسوب، وإنشاء قواعد بيانات Database وإدارة فعالة للمعلومات.

خصائص إعادة الهندسة:

يمكن تحديد عدة خصائص تميز إعادة الهندسة هي¹:

_ تكامل عدة وظائف في وظيفة واحدة، وهذا بالطبع عكس تقسيم الذي كان سائدا إبان الثورة الصناعية الأولى.

_ اتخاذ القرارات بواسطة العاملين، فالإدارة أصبحت ليست من الأهمية بمكان.

_ تتم خطوات أداء العملية بصورة طبيعية، ولا توجد هناك حدودا مصطنعة .

_ العمليات ذات أوجه متعددة، مع التنوع وفقاً لمتطلبات العميل.

_ يتم إجراء إعادة الهندسة للمواقع الأكثر حساسية وأهمية، حيث يجب اختيار القائم على إعادة الهندسة Reengineer بحيث يكون قادرا على تحقيق عائدا سريعا.

_ تخفيض أعمال الاختبار والرقابة، بحيث يتم تجنب الأعمال التي ليست ذات قيمة مضافة.

_ تخفيض أعمال الإصلاح إلي أدنى حد ممكن، ويعتبر ذلك هو الطريق الآخر لتجنب الأعمال التي ليست ذات قيمة مضافة.

_ تكامل المركزية واللامركزية في الأعمال وذلك باستخدام تكنولوجيا المعلومات.

¹ - محمد احمد بوصنوي، هشام عبد الحفيظ الغريب، مرجع سابق، ص266.

الفصل الأول : إعادة هندسة العمليات الادارية كمدخل نظري

جدول رقم 1.1: مقارنة بين المنظمات التقليدية والمنظمات المعاد هندستها.

خصائص المنظمات المعاد هندستها	خصائص المنظمات التقليدية
_ فرق المعالجة.	_ الأقسام الوظيفية.
_ أعمال متعددة الأبعاد.	_ مهام بسيطة (تقسيم العمل).
_ موظفون معززو السلطة.	_ عناصر مسيطر عليها من قبل الإدارة.
_ تحقيق الموظفين.	_ تدريب الموظفين.
_ رواتب منخفضة مع إضافات عالية مرتبطة بمستوى الأداء.	_ رفع الرواتب يستند إلى التغيير والإقدمية.
_ الترقية تستند إلى الأداء.	_ الترقية تستند إلى الإمكانيات.
_ يقوم المديرون بالتدريب وتقديم النصائح.	_ يقوم المديرون بالإشراف والسيطرة.
_ بنية أفقية.	_ بنية المنظمة هرمية.
_ فرق وظيفية متداخلة.	_ فصل الواجبات والوظائف.
_ عمليات متوازية ومتداخلة.	_ عمليات خطية و متسلسلة.
_ العمل في أي مكان، أعمال تفتيش و سيطرة خفيفة.	_ العمل في المكاتب، أعمال سيطرة و تفتيش مكثفة.

المصدر: مصطفى عبد اللطيف، إعادة الهندسة من خلال الأداء المتميز، أبحاث المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمؤسسات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 08_09 مارس 2005، ص476.

نستنتج من الجدول أعلاه أن المنظمات المعاد هندرتها تعتمد على فرق المعالجة التي تتمتع بتفويض كبير للسلطة مع وجود حوافز مادية ومعنوية، لدعم المنافسة الشريفة بين العمال، بالإضافة إلى إتباع البنية الأفقية للمنظمة والابتعاد قدر الإمكان عن الهرمية، مع تخفيض التفتيش والرقابة على عكس ما هو معمول في المنظمات التقليدية.

الفصل الأول : إعادة هندسة العمليات الادارية كمدخل نظري

3- خطوات إعادة الهندسة:

تتمثل اهم خطوات إعادة الهندسة في النقاط التالية¹:

- 1- **تعريف العملية:** لتحديد ضرورة إعادة الهندسة، تقوم المنظمة بترتيب الاجتماعات والمقابلات، وبالتالي إنشاء فهم واضح للعملية.
- 2- **تحديد استراتيجية واضحة:** وذلك من أجل إنشاء فهم شامل لأهداف المؤسسة واتجاهها، وتحديد العمليات الأساسية التي ترتبط ارتباطاً مباشراً باستراتيجيات المؤسسات.
- 3- **توثيق وتحليل الوضع الحالي للمؤسسة:** يكون ذلك بدقة لتحديد أي عقبات محتملة قد تعيق تحقيق استراتيجيتها، مع مراجعة إجراءاتها أيضاً.
- 4- **توثيق وتحليل الإجراءات الحالية:** يهدف الى التعرف على العمليات الإدارية الأساسية التي لها تأثير كبير على إنجاز الاستراتيجية، وكذلك دراسة الفرص المحتملة للنمو.
- 5- **تحديد خط للسير والإجراءات وسبل قياسها:** الهدف هو توثيق الإجراءات المحددة حديثاً والهيكل المؤسسي من خلال تحديد مسار العمل، وابتكار الإجراءات، وإنشاء طرق لقياس فعاليتها.
- 6- **بناء وتصميم الهيكل الجديد للمؤسسة:** تنفيذ إطار تنظيمي متوافق يتماشى مع متطلبات إعادة الهندسة.
- 7- **تطوير الوظائف:** هو منع تداخل المخرجات ووضع أهداف واضحة تتماشى مع استراتيجية المنظمة لكل دور.
- 8- **تطوير الوصف الوظيفي لكل عمل:** يهدف إلى تحديد المهارات الضرورية المطلوبة للوظيفة، ولضمان التخصيص المناسب للموارد لكل دور.
- 9- **تحديد الأداء اللازم لكل وظيفة:** يهدف الى دمج وربط العمليات المتعلقة بتنظيم الموارد البشرية مع اختصاصات المدير المباشر.
- 10- **إنشاء عمليات وإجراءات الإدارة:** بهدف تحديد آلية لإدارة العمليات والتحقق اي من هذه الآلية تتماشى مع بناء وهيكل المؤسسة.

¹ - بلعور سليمان، مصيطفى عبد اللطيف، إعادة الهندسة مدخلا للاداء المتميز، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، قسم علوم التسيير، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2005، ص476 ص477.

الفصل الأول : إعادة هندسة العمليات الادارية كمدخل نظري

المطلب الثاني: نشأة إعادة هندسة العمليات وتطورها

_ التطور التاريخي لإعادة الهندسة:

في القرن الحادي والعشرين، يجب أن تخضع المنظمات لتحويلات سريعة لمواكبة العصر، يعتبر استخدام منهجية إعادة الهندسة والمعروف أيضًا باسم هندرة التغيير أو هندسة التغيير، على نطاق واسع أحد الأساليب الأكثر أهمية لإدارة وتنفيذ التعديلات اللازمة في المنظمات، على الرغم من أن مصطلح الهندرة قد يبدو غير مألوف للبعض إلا أنه ليس مفاجئًا، لأنه مصطلح جديد مشتق من الإدارة والهندسة، ويمثل ترجمتي العربية للمصطلح **business reengineering**، ظهر مفهوم الهندسة في أوائل التسعينيات وتحديدًا في عام 1992، عندما نشر المؤلفان الأمريكيان مايكل هامر وجيمس تشامبي كتابهما الشهير "هندرة المنظمات" منذ ذلك الحين حولت إعادة الهندسة عالم الإدارة الحديثة بأفكارها الجذرية، وتحدي المنظمات والشركات لإعادة النظر في جميع أنشطتها وعملياتها واستراتيجياتها¹.

أثار نهج إعادة الهندسة الخلاف والجدل بين علماء الإدارة، في حين أن البعض يعتبرها نهجًا مبتكرًا وضروريًا، إلا أن البعض الآخر يعتبرها بدعة إدارية اكتسبت شعبية في مجال الفكر الإداري لفترة محدودة، ثم ما لبثت أن اختفت بينما يرى فريق ثالث أن مدخل إعادة الهندسة قدم مجموعة من الأفكار منها ما هو جديد ومبتكر ومنها ما هو قديم ومكرر.

وبحسب عبيدات، فإن إعادة الهندسة هي نهج جديد ومبتكر لإجراء تحسينات ملحوظة على عمليات الإنتاج لمواجهة التحديات التي تطرحها ثورة المعلومات في صناعة السلع والخدمات، و هي مرحلة في سلسلة مراحل التحسين التي ابتكرت لتطوير العمليات، وإدارتها وزيادة كفاءتها و انتاجيتها و هي كما يلي²:

1_ مرحلة ما قبل الثورة الصناعية 1776_1900 فترة ظهور اقتصاديات تقسيم العمل، تحقيق الفوائد الاقتصادية المرتبطة به، تبادل الأجزاء، حساب التكلفة والجودة، استخدام البطاقات المثقبة، تقسيم العمل على أساس مهارة العامل وعلاقته بالأجر وعلاقات أنظمة المكافآت، وتخصيص العمل القائم على المهارات، والوقت لتعلم أساسيات الحركة والإدارة العلمية.

2_ مرحلة ما بعد الثورة الصناعية (مرحلة الإدارة العلمية) 1900_1940 ويتمثل في مبادئ الإدارة لهنري فايول، ونظرية الانتظار، ومخططات نقطة التعادل واستخدام خطوط التجميع وتطوير نماذج الحجم

1 - بلال خلف السكارنه، مرجع سابق، ص 147،148.

2 - مفلح راتب الحمدي، صبحي سلامة، مصطفى كافي، مرجع سابق، ص، 43، 44، 45، 46.

الفصل الأول : إعادة هندسة العمليات الادارية كمدخل نظري

الأمثل، وعلم النفس الإداري وجدولة العمليات (مخططات جانن وعينات الاختبار والرقابة الإحصائية)، والمراقبة الإحصائية على الجودة، وتطوير عينة العمل.

3_ **مرحلة الإدارة الإنسانية:** التي ركزت على الانسان كعنصر حيوي منتج واسباسي في دفع الإنتاجية، تأخذ هذه المرحلة في الاعتبار تأثير العوامل المختلفة مثل القيم والثقافة والسلوك وبيئة مكان العمل على قدرة الموظف على تحقيق أهداف الإنتاج.

4_ **مرحلة بحوث العمليات 1940_1950:** قطعت أبحاث العمليات خطوات كبيرة في تطبيق البرمجة الخطية خلال هذه الفترة (استخدام طريقة السمبلكس والبرمجة الخطية ومخططات شبكات الاعمال في حل مشاكل الإنتاج (تطوير نظام الرقابة على الجودة، البرمجة الرياضية والعمليات الغير خطية والاحتمالية)، تطوير نموذج بيرت لتقييم ومراجعة المشاريع، تخطيط احتياجات الموارد، مدخل نظم الإدارة، تطوير نموذج كريت.

5_ **مرحلة تطبيق مفاهيم الإنتاج على عمليات انتاج وتقديم الخدمة 1950_1970** والتي تضمنت استخدام أجهزة الكمبيوتر في الإنتاج، وتطوير نظرية صفوف الانتظار، وتنفيذ تقييم المشروع وطرق البرمجة، وتخطيط الاحتجاجات.

6_ **مرحلة إدارة بيئة العمل الداخلية والخارجية** وأثرهما في انسيابية العمليات الإنتاجية والإنتاج ونوعيته.

7_ **مرحلة الهندسة البشرية (الارجونومكس).**

8_ **مرحلة استخدام البرمجيات الجاهزة في الإنتاج 1970** وظهر مفهوم الجودة الشاملة و نظام الإنتاج الآلي و التصنيع و التصميم المعادن بالحاسوب و نظام الإنتاج المرن.

9_ **مرحلة ظهور الجودة العالمية ومفاهيم إدارة الجودة الشاملة** اعتماد 9000 كشهادة لجودة عالمية ونظام التصنيع المتكامل، استخدام الحاسوب في التصميم والتصنيع 1980.

10_ **مرحلة الإنتاج المرن والتصنيع السريع** والإنتاج بالايصاء الواسع والاستجابة السريعة لرغبات العملاء وتخفيض الوقت الكلي لتلبية متطلبات العملاء وإعادة الهندسة وتطبيق الذكاء الصناعي وشبكات الانترنت 1990_2000.

11_ **مرحلة استخدام تكنولوجيا التصنيع المعتمدة على تكنولوجيا الانترنت** وعولمة العمليات وانتشار استخدام سلاسل التجهيز وتطبيق نظرية القيود في حل معضلات الإنتاج والدعوة للتصنيع الأخضر وحماية البيئة والتحول نحو الاقتصاد الرقمي عام 2000_2010.

12_ مرحلة الاستمرار في التطوير.

نستنتج من خلال دراسة المراحل السابقة ان مدخل إعادة الهندسة قدم المفاهيم والأدوات المتمثلة في تحليل العملية، تحليل تكلفة النشاط، تحليل القيمة المضافة، بطريقة مختلفة تماما عما قدمته الهندسة الصناعية في منتصف القرن العشرين من حيث البيئة التكنولوجية، التي وفرت إمكانيات تكنولوجية متطورة غير مسبوقة.

نلاحظ أيضا ان نهج إعادة الهندسة ظهر أولا في حقل تكنولوجيا المعلومات، ثم انتشر على نطاق واسع عبر جميع المجالات الوظيفية داخل المنظمة. فالاستثمارات الهائلة التي حدثت في مجال تكنولوجيا المعلومات وحدها لم تكن كافية لزيادة الإنتاجية بالنسب المرتفعة المرجوة من قبل المنظمات، وقد أدى هذا الى محاولة هذه الأخيرة زيادة هذه النسبة بشكل كبير من خلال ربط استثمارات تكنولوجيا المعلومات بتغيير العمليات.

الفصل الأول : إعادة هندسة العمليات الادارية كمدخل نظري

المطلب الثالث: مبادئ إعادة الهندسة أهميتها وأهدافها

أولاً_ مبادئ إعادة الهندسة:

نجد في مدخل إعادة الهندسة مجموعة من المبادئ التي بفضلها تخلق التغيير من اجل تحقيق الأهداف المرجوة من المنظمة وسنتطرق الى أهمها¹:

- التصميم من خلال التكرار أو الإعادة مع مراعاة المرونة وتزويد فرق العمل بالأدوات والأساليب الإدارية الحديثة.
- البدء بالعمليات ذات القيمة المضافة ثم تحديد العمليات المساعدة أيضاً ذلك أن الأخيرة لها أثر إيجابي على خدمة العميل.
- إدماج تكنولوجيا المعلومات للعمليات ذات القيمة المضافة الجوهرية والعمليات المساعدة.
- إعادة التفكير في الحدود ما بين العمليات بالمنظمة وتلك التي لدى الموردين والعملاء.
- إعادة التفكير في فوائد المركزية مقابل فوائد اللامركزية.
- الأخذ في الاعتبار تجزئة مدخلات العملية وخلق تدفق موازى للعملية الأصلية.
- إعادة تتابع الأنشطة المكونة للعملية حيث يمكن تجنب الحاجة لفصل العمليات الفرعية.
- إعادة التفكير وإعادة التعيين او تحديد حدود الرقابة.
- تبسيط الحدود المشتركة بين العمليات وتدفقات المعلومات.
- استخدام مخرجات عملية معينة كمدخلات لعملية أخرى .
- معالجة الموارد المنتشرة جغرافيا كما لو كانت مركزية.
- يدور التنظيم حول النتائج وليس حول المهام .
- السماح بالعمل المتزامن والمعتمد علي بعضه البعض.
- توفير القدرة على اتخاذ القرارات للعاملين.
- إقامة قنوات التغذية العكسية بالمعلومات .
- خلق التركيز على المستهلك.
- وضع المقارنة المرجعية Benchmarking للعملية.
- تحدى مبادئ التنظيم التقليدية.

¹ - محمد احمد بوصنوي، هشام عبد الحفيظ الغريب، مرجع سابق، ص، 267، 268، 269.

الفصل الأول : إعادة هندسة العمليات الادارية كمدخل نظري

ثانياً_ أهمية إعادة الهندسة:

تظهر أهمية إعادة الهندسة بالنسبة للمنظمة في العديد من النقاط نذكر منها ما يلي¹:

1. تغيير القيم من قيم وقائية إلى قيم إنتاجية.
2. تغيير العمل من التدريب إلى الثقافة.
3. تغيير الهيكل التنظيمي من هرمي تراتبي إلى مستوى جيد .
4. تغيير الأعمال من المهام البسيطة إلى الأعمال ذات الأبعاد المتعددة.
5. تغيير المدراء من مشرفين إلى مدربين.
6. تركيز مقاييس الأداء من النشاط إلى النتائج .
7. تغيير معيار التقدم من الأداء إلى القدرة.
8. تغيير وحدات العمل من الأقسام إلى الفرق العملية .
9. . تغيير دور الفرد من المراقب إلى الداعم.

ثالثاً: اهداف إعادة الهندسة:

تهدف المنظمات من خلال تطبيقها لاستراتيجيات إعادة هندسة العمليات الى جملة من الأهداف تتمثل فيما يلي²:

1. تحقيق تغيير جذري في الأداء: وهذا يتحقق من خلال تمكين العاملين من تصميم العمل والقيام به وفق احتياجات وتطلعات العملاء وأهداف المنظمة.
2. السرعة: وهذا يتحقق من خلال توفير قاعدة بيانات تسهل الحصول علي المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار وتمكين المنظمة من القيام بأعمالها بسرعة ودقة كبيرة.
3. الجودة: وهذا يتحقق من خلال تحسين جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها لتناسب مع احتياجات ورغبات العملاء .
4. تخفيض التكلفة: ويتحقق ذلك من خلال إلغاء العمليات الغير ضرورية والتركيز على العمليات ذات القيمة المضافة.

¹ -براهيم العديلي، فن الإدارة الحديثة، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 2018، ص104.

² - محمد احمد بوصنوي، هشام عبد الحفيظ الغريب، مرجع سابق، ص247،248.

الفصل الأول : إعادة هندسة العمليات الادارية كمدخل نظري

5. التركيز على العملاء :وهذا يتحقق بتوجيه المنظمة إلي التركيز علي العملاء من خلال رصد وتحديد احتياجاتهم ورغباتهم والعمل على تحقيقها، بحيث يتم توجيه إعادة بناء العمليات لتحقيق هذا الغرض.

خلاصة القول ان اهداف إعادة الهندسة في معظم الأحوال تتمثل في:

- تخفيض التكلفة.
- تخفيض الوقت.
- جودة المخرجات.
- جودة العمل والتعلم.

المطلب الرابع: دوافع اللجوء الى إعادة الهندسة

لا تختلف الهندرة عن باقي الأساليب الإدارية الأخرى في وضع طريقة علمية ومنهجية بغية تحقيق الأهداف المرجوة، بحيث سيتناول هذا المطلب اهم العوامل والأسباب التي تدفع المنظمة الى تطبيق إعادة هندسة العمليات.

أولاً_ متى تحتاج المنظمات للهندرة؟:

قد تواجه المنظمات بعض المشكلات الآتية او عددا منها والمتمثلة في¹:

- انخفاض الإنتاجية.
- انخفاض المبيعات.
- تحول المستهلكين
- ارتفاع معدل دوران العمل.
- تقادم أساليب دوران العمل.
- تقادم أساليب العمل.
- تدهور المركز المالي.
- ضعف الموارد والإمكانات.
- تدنى مستوى الأداء.

¹ -على عبد الوهاب، استراتيجيات التحفيز الفعال نحو أداء بشري متميز، بور سعيد: دار التوزيع والنشر الإسلامية، 2000، ص149.

- تدهور الروح المعنوية.
- التقهقر عن مواجهة المنافسة.
- ارتفاع الغياب والتأخير.
- ضعف نظم المعلومات.
- انخفاض الأرباح.
- تراجع الكفاءة.

ثانياً_ المؤسسات التي تحتاج الى إعادة الهندسة:

هناك ثلاث أنواع من المنظمات تحتاج الى إعادة الهندسة وهي¹:

1. **المنظمات ذات الوضع المتدهور:** وهي التي يكون أداؤها متدني وتعاني من ارتفاع في تكاليف التشغيل وانخفاض في جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها وكذلك عدم قدرتها على المنافسة وتحقيق الأرباح، فتطبيق عملية الهندرة في مثل هذه المنظمات سيمكنها من التغلب على المشاكل التي تعاني منها.
2. **المنظمات في طريق التدهور:** وهي منظمات لم تتدهور بعد ولكن توجد مؤشرات قوية بأنها في طريقها إلى التدهور مثل التناقص في حصة المنظمة في السوق لصالح المنافسين، الارتفاع التدريجي في تكاليف التشغيل والإنتاج، انخفاض تدريجي في الأرباح، مثل هذه المنظمات تصارع لأجل البقاء وهي لا تملك القدرة على مسايرة التطور والمنافسة بشكل قوي، لهذا فهي تحتاج لعملية الهندرة حتى تستطيع استعادة مكانتها في السوق.
3. **المنظمات المتميزة والتي بلغت التفوق:** مثل هذه المنظمات المتميزة لا تعاني من مشاكل على الإطلاق، وتوجد مؤشرات قوية بأن هذه المنظمات تسيطر على السوق وتمتلك حصة كبيرة جدا بالمقارنة مع المنافسين، وهي لا تعاني من ارتفاع في تكلفة التشغيل أو الإنتاج أو تدني في جودة الخدمات، أو المنتجات، ويتم تطبيق الهندرة في مثل هذه المنظمات ليس بدافع الخوف من التدني ولكن بدافع الطموح وتوسيع الفجوة بينها وبني المنافسين لها.

1 - السعيد مبروك إبراهيم، مرجع سابق، ص253.

الفصل الأول : إعادة هندسة العمليات الادارية كمدخل نظري

كما ان هناك حالات أخرى تحتاج الى تطبيق منهج إعادة الهندسة والمتمثلة فيما يلي¹:

_ حالة المنظمة التي تغيرت فلسفة نظام اقتصاد بيئتها التي تعمل فيها بشكل جذري كالتحول من نظام اشتراكي الى نظام الرأسمالي، حيث تفقد هذه المنظمات القدرة على الاستمرار في ظل تحديات الظروف الجديد.

_ حالة المنظمة التي تعرضت للتدمير بسبب الحروب والكوارث الطبيعية.

_ حالة المنظمة التي تريد الاستفادة من تطبيقات تكنولوجيا جديدة.

_ حالة المنظمة التي تريد انتاج منتجات او تقديم خدمات جديدة.

_ حالة المنظمة التي تتبنى استراتيجية الابداع في اعمالها.

_ حالة المنظمة التي تغير عملياتها من الإنتاج العسكري للإنتاج المدني او العكس.

ومما سبق نستنتج ان هناك مجموعة من العوامل والظروف تدفع بالمؤسسات والمنظمات للجوء الى تطبيق إعادة هندسة العمليات، من اجل تحقيق اهداف المنظمة المتمثلة في تحسين وتعزيز كفاءة وفعالية الأداء كذا استمراريتها في المنافسة والحفاظ على حصتها السوقية في الأسواق العالمية.

¹ - مفلح راتب الحمدي، صبحي سلامة، مصطفى كافي، مرجع سابق، ص، 34، 35.

الفصل الأول : إعادة هندسة العمليات الادارية كمدخل نظري

المبحث الثاني: متطلبات إعادة الهندسة

لكل نمط إداري عوامل محددة تدفع المنظمة الى تطبيقه وفقا لمراحل وخطوات متناسقة، مصاغة بطريقة منهجية بهدف تحقيق اهداف المنظمة ولا تختلف إعادة الهندسة عنه، وسنتطرق في هذا المبحث الى متطلبات تطبيق هندرة العمليات الادارية، كذلك شكل المؤسسة الجديد بعد إعادة هندسة العمليات واهم النتائج التي تتوصل اليها المنظمة.

المطلب الأول: هندرة العمليات ومتطلباتها

أولاً_ متطلبات تطبيق الهندرة الادارية

- من الأفضل أن تكون المؤسسة أو الشركة قد طبقت إدارة الجودة الشاملة كمتطلب أساسي لتطبيق الهندرة.
- أن تكون هناك حاجة ملحة وقناعة تامة من قبل الإدارة لأعمال الهندرة الإدارية، فعند عدم تحقيق طفرات في الأداء من خلال تبني إدارة الجودة تصبو هنا حاجة ملحة لأعمال الهندرة الإدارية.
- ضرورة التركيز علي العمليات وليس الإدارات، لأن ما يهم العميل هو نوع الخدمة أو السلعة وليس الإدارات ذات الصلة بإنتاجها.
- التركيز علي نوعية وتركيبية فرق العمل التي تقوم بالأداء وإعطائها درجة عالية من الاستقلالية والمرونة.
- محاولة التقليل من مقاومة العاملين وذلك بتوعيتهم بأهمية هذا المفهوم والفوائد التي تعود عليهم.
- ضرورة دعم الإدارة العليا .
- التركيز على الابتكار والإبداع كنهج في العمليات التنظيمية .
- ضرورة التخطيط العلمي لإنجاح تطبيق الهندرة ودراسة البيئة التنظيمية للتعرف على كل المتغيرات¹.

¹ - محمد احمد بوصنوي، هشام عبد الحفيظ الغريب، مرجع سابق، ص 250.

_ ثانيا: الابعاد المؤثرة في عملية إعادة الهندسة

الهندرة نهج جديد يؤثر على تغيير الابعاد هذا ما سنتناوله في العنصر الآتي¹:

1. البعد التنظيمي: عندما تلجأ المنظمة الى إعادة التنظيم يقوم الرئيس التنفيذي أو المنظم بتصميم

الهيكل التنظيمي وفق أفضل الأسس والقواعد التنظيمية، لذلك يجب أن يتخيل أنه وصل إلى مرحلة الكمال، وستبقى المنظمة على هذه الحالة إلى الأبد، ولن تتغير، وإعادة التنظيم هي إجراء البحوث اللازمة حول هيكل المنظمة وإجراء التغييرات وفقاً لذلك لإزالة عيوبها وضعفها، فعملية إعادة التنظيم هي عملية تجديد مستمر ولن تتوقف في حدود معينة.

- **التغيير الهيكلي:** تنتمي الى مجال التغيير الهيكلي كل من التغيير في التنظيم الرسمي للمنظمة، وعلاقات السلطة، وطبيعة العمل، وإعادة توزيع الاختصاصات، وإعادة تصميم قنوات الاتصال، وقنوات تدفق السلطة والمسؤولية، ونطاق الإدارة، والعلاقة بين المديرين والمستشارين، التغيير التنظيمي قد يلجأ إلى تغييرات كاسحة في الهيكل التنظيمي بأكمله، وهذا ما يعرف باسم (إعادة الهيكلة). أي باستخدام أساليب أو تقنيات عمل جديدة، بينما يجب على المنظمة توضيح استراتيجيتها، ونوع العمل الذي تقوم به، ومن هم عملاؤها، وما هو العمل الأساسي الذي يخلق قيمة لهم، وان لم توضح يجوز ان تقوم المنظمة بإعادة هيكلة أمور لا تضيف قيمة للعمل.
- **اعتماد فرق العمل:** يعتبر فريق العمل من أهم وسائل نجاح العملية الإدارية ومن أبرز سمات الإدارة الناجحة، وهي تحقيق الإنجاز واحترام التخصص والسعي إلى مشاركة أكبر مع أعضاء الإدارات الأخرى ومن أجل ان يكون الفريق ناجحاً، يجب أن يكون الهدف واضحاً لجميع الأعضاء.

2. البعد التكنولوجي: أصبح دور تكنولوجيا المعلومات اليوم الداعم الأكبر للمنظمات للحصول على

كفاءة أعظم ومن ثم القدرة على المنافسة بشكل افضل، وفي دراسة لـ "بارسون" قام فيها بتحديد مستويات التأثير الثلاث لإدارة المعلومات على عمليات العمل وهي:

- **المستوى الاقتصادي:** غيرت المنتجات الصناعية والخدمات السوقية والإنتاج الاقتصادي.
- **المستوى العلمي:** هنا يكون التأثير على القوى التنافسية الرئيسية.

¹ - وهيبه شاطري، إعادة هندسة العمليات كمدخل للتغيير في تنمية الميزة التنافسية، دراسة حالة شركة ABC PEPSSI بالروبية الجزائر، مذكرة ماستر، جامعة اكلي محند اولحاج، بويرة : كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة اعمال، 2018/2017، ص26،27.

الفصل الأول : إعادة هندسة العمليات الادارية كمدخل نظري

- المستوى الاستراتيجي: اثرت على استراتيجية العمل.

3. البعد البشري: عند القيام بإعادة هندسة العمليات يجب على المنظمات ان تركز على إدارة الموارد البشرية، فهي التي تجعل تطبيقه ممكننا وهذا ما تتبعه المنظمات العالمية من اجل تطوير واختيار وتقييم وتعزيز الموظفين لبلوغ النسب الكاملة للقوى العاملة، وذلك من اجل خدمة ووضع وتحقيق الأهداف، ذلك دون اهمال الزبون الذي يبقى المحرك الأساسي لإدارة الجودة الشاملة.

المطلب الثاني: اعداد فريق الهندرة

ليست المنظمات هي التي تعيد تصميم العمليات، انما هو المورد البشري، قبل البحث عن "كيف" أي ما هو النهج الذي سنتبعه لإعادة الهندسة، يجب أولاً ان نطرح على أنفسنا سؤال "من" بحيث ان تنظيم واختيار القائمون على إعادة الهندسة هي مفاتيح نجاح المشروع¹.

أولاً: القائمون بإعادة هندسة العمليات الإدارية

1. قائد عملية إعادة البناء: ويتولى قيادة فريق إعادة هندسة الإدارة والمعنيين بها.
2. صاحب العملية التي يعاد بناؤها: وهو المدير المسؤول عن تطبيق إعادة هندسة الإدارة في مجال معين او عملية معينة.
3. فريق العمل (الداخلي والخارجي) : وهو مجموعة الافراد المتخصصين الذين سيقومون فعلا بعملية إعادة هندسة الإدارة، من تشخيص، وتصميم، وتنفيذ.
4. لجنة الفكر: وهي فريق التطوير والبحث والذي ينمي ويطور وسائل وأدوات إعادة البناء².
5. كابتن إعادة الهندسة **le capitaine du Reengineering**: وهو الشخص المسؤول عن انشاء تقنيات وأدوات إعادة هندسة المنظمة، والذي يضمن سير مختلف مشاريعها³.

¹ - m.hammer j.champy , **le reengineering reinventer l'entreprise pour une amelioration spectaculaire de performance** , traduit de l'americain par michel le seac'h ,DUNOD , paris,1993,p113.

² - مفلح راتب الحمدي، صبحي سلامة، مصطفى كافي، مرجع سابق، ص،73

³ -m.hammer j.champy,op.cit , p 113.

الفصل الأول : إعادة هندسة العمليات الادارية كمدخل نظري

تجهيز واختيار فريق الهندرة:

عندما يتعلق الأمر بإعداد واختيار فريق الهندرة، فهناك بعض العوامل الرئيسية التي يجب أخذها في الاعتبار. في التأكيد على أهمية العملية، أكد مايكل هامر أيضًا على الدور الحاسم لفريق الهندرة. فوفقًا لهامر، يتحمل أعضاء الفريق العبء الأكبر عندما يتعلق الأمر بتنفيذ عملية إعادة الهندسة، هم المسؤولون عن تقديم أفكارهم وخططهم في مجال الهندرة ومن ثم تحقيقها، وبالتالي هم الذين يؤدون العمل الفعلي. ومع ذلك، قبل الخوض في مسؤوليات فريق الهندرة، من المهم ملاحظة ما يلي :

عندما يتعلق الأمر بالهندسة، فإن الفريق قادر فقط على التعامل مع عملية واحدة في أي وقت، هذا يعني أنه إذا كانت الهندسة في مجالات متعددة مطلوبة، فيجب أن يكون هناك أكثر من فريق واحد في المكان. هذه المجموعات، التي يشار إليها باسم "فرق العمل"، يجب عدم الخلط بينها وبين اللجان، لكي يعمل فريق العمل كوحدة متماسكة، يوصى بأن تظل عضويته بسيطة، مع مجموعة من خمسة إلى عشرة أفراد، وتشمل أعضاء الفريق الداخليين والخارجيين.

يُشار إلى الأشخاص الذين يعملون ضمن عملية هندسة الأنظمة على أنهم من الداخل، ويتم اختيارهم من بين مجموعة واسعة من الوظائف التي تشارك فيها. لكي يتم اختيارهم كجزء من الفريق، يجب أن يمتلك الأفراد قدرات إبداعية استثنائية وكفاءات فائقة.

من أجل الهندرة الفعالة، يجب أن يتكون الفريق من أعضاء داخليين يمكنهم تحديد وفهم الأنظمة التي تتطلب التغيير. ومع ذلك، فإن عناصر المعارضة، المكونة من أعضاء خارجيين، ضرورية لعملية التغيير لأنها توفر الحياد والموضوعية. هؤلاء الأعضاء الخارجيون، الذين لا ينتمون إلى النظام الذي تتم هندسته، قادرون على التحرك بحرية ودون قيود، تتيح لهم هذه الحرية العمل على تحقيق التغيير دون أي تضارب محتمل في المصالح من الأطراف التي يمكن أن تتأثر بجهودهم.

• ما هي عملية اختيار الأعضاء الخارجيين؟

من الواضح أن الأفراد الذين لا ينتمون إلى مجال هندسة أنظمة الأعمال يتم اختيارهم غالبًا كأعضاء خارجيين في الشركات التي لم تغامر بتطبيق منهج إعادة الهندسة من قبل. يجب أن يمتلك هؤلاء الأعضاء الخارجيون القدرة على الاستماع بنشاط والتواصل، بالإضافة إلى إظهار الانفتاح الذهني والسرعة في الدراسة والبحث والتقييم، حيث تتطلب مهمتهم قدرًا كبيرًا من اكتساب المعرفة في إطار زمني محدود حول جميع الأنظمة التي يريدون معالجتها. قد يكون هناك العديد من الأفراد المؤهلين داخل الشركة الذين يمكنهم العمل كأعضاء خارجيين في فرق إعادة الهندسة .

• من هم الأعضاء الخارجيون الذين يمكن ضمهم لفريق الهندرة؟

الفصل الأول : إعادة هندسة العمليات الادارية كمدخل نظري

من أجل الحفاظ على التوازن، من الضروري وجود نسبة تناسبية بين عدد الأعضاء الداخليين والخارجيين الموجودين في كل فريق، عادة يُقترح أنه يجب أن يكون هناك عضوان أو ثلاثة أعضاء داخليين لكل عضو خارجي، في حين أنه قد لا يكون من السهل تحقيق الانسجام بين الأعضاء الداخليين والخارجيين، فإن الخلافات بين أعضاء الفريق يمكن أن تكون حدثًا صحيًا لأنهم يعملون نحو هدف مشترك، كما قال الفيلسوف الأسكتلندي ديفيد هيوم: "الحقيقة تنشأ من خلاف الأصدقاء"، لذلك من الأهمية أن يعمل أعضاء الفريق معًا كأصدقاء من أجل تحسين أنظمة العمل التي يشاركون فيها. الفرق الهندسية موجهة ذاتيًا في المقام الأول لأن عملاتها هم مدراء متخصصون، وليسوا رؤسائهم. علاوة على ذلك، يجب أن تكون الطريقة المستخدمة لقياس ومكافأة أداء الفريق هي المقياس الأساسي لقياس التقدم نحو الهدف، بالإضافة إلى ذلك يجب أن يكون الأداء الجماعي للفريق هو المؤشر الوحيد والأكثر أهمية لنجاح كل عضو داخل الفريق.

لكي يعمل الفريق بشكل فعال من الضروري ان يكون الأعضاء موجودين فعليًا في مكان واحد، ومع ذلك يمكن أن يكون هذا إنجازًا صعبًا، حيث يوجد معظم أعضاء الفريق عادةً في مكاتب منفصلة نتيجة لذلك، تتمثل إحدى المسؤوليات الرئيسية للقائد في تأمين مساحة مناسبة للفريق للاجتماع، تتطلب إعادة الهندسة بطبيعتها مستوى معينًا من الإبداع والبراعة.، يجب أن يكون أعضاء فريق الهندرة على استعداد لتحمل المخاطر والتعلم من أي زلات على طول الطريق، أولئك الذين لا يمتلكون هذه الصفات هم ببساطة غير مناسبين لعملية إعادة الهندسة.

على الرغم من عدم وجود قائد معين لفريق الهندرة ، فقد يكون من المفيد أن يكون هناك واحد، قد يتم تعيين هذا الدور من قبل مالكي العملية أو يتم ترشيحه من قبل أعضاء الفريق أنفسهم ، يقوم رئيس فريق إعادة الهندسة ، سواء أكانوا أعضاء داخليين أو خارجيين ، بواجب حيوي للإشراف على أعمال الفريق وتنسيقها¹.

¹ - مفلح راتب الحمدي، صبحي سلامة، مصطفى كافي، مرجع سابق، ص 124، 125

• اللجنة الموجهة:

اتجاه جهود الهندرة هو المسؤولية الأساسية لمجموعة مختارة من كبار المسؤولين الإداريين يشار إليها باسم اللجنة، بينما تعتبر بعض الشركات هذه اللجنة محورًا حيويًا في الهندسة، يقوم البعض الآخر بتنفيذ العملية الهندسية بدونها، قد تشمل عضوية اللجنة أصحاب العملية، ولكنها لا تقتصر عليهم تركيزها الأساسي هو تطوير استراتيجية شاملة لإعادة الهندسة.

• القيصر: منسق الهندرة:

عندما يكرس المديرون المباشرون وفرقهم تنفيذ مشاريع الهندرة، فإن السؤال الذي يطرح نفسه هو: من المسؤول عن الإشراف على مبادرة الهندرة بأكملها في جميع أنحاء الشركة؟ من الواضح أن القائد مسؤول عن هذه المهمة، لكنه لا يستطيع الإشراف شخصيًا على جهود عملية إعادة الهندسة بشكل يومي بسبب ضيق الوقت، نتيجة لذلك سيحتاج القائد إلى مساعدة كبيرة من طرف آخر للاضطلاع بهذه المسؤولية وقد اطلق على هذا الطرف اسم القيصر، يجب أن يكون هذا الأخير هو المساعد الأساسي للقائد فيما يتعلق بمشاريع الهندرة ويجب أن يكون مرتبطًا إداريًا بالقائد من حيث المبدأ، ومع ذلك تجدر الإشارة إلى أن العلاقة الإدارية للمنسق قد تختلف باختلاف الشركات¹.

يقوم منسق الهندرة بمهمتين أساسيتين هما:

- تقديم المساعدة الى أصحاب العمليات وفرق الهندرة.
- تنسيق كافة أنشطة هندرة نظم العمل.

المطلب الثالث: التقنيات الحديثة وإعادة الهندسة

ادت التغييرات السريعة في البيئات التنظيمية إلى زيادة استخدام تكنولوجيا المعلومات كاستراتيجية بقاء حاسمة، يستلزم الكم الهائل من البيانات التي يتم إنشاؤها اعتماد التكنولوجيا المناسبة، في الثلاثين سنة الماضية وحدها، أنتجت البشرية معلومات أكثر مما أنتجت في الخمسة آلاف سنة الماضية مجتمعة، بالإضافة إلى ذلك يعتقد 43% من المديرين العالميين أن الحاجة إلى مزيد من المعلومات تسبب تأخيرًا في اتخاذ القرارات المهمة.

¹ - مفلح راتب الحمدي، صبحي سلامة، مصطفى كافي، مرجع سابق، ص 127

الفصل الأول : إعادة هندسة العمليات الادارية كمدخل نظري

تتكون تكنولوجيا المعلومات من الأجهزة والبرامج والموارد البشرية والمعدات التي تساعد في تحويل المدخلات إلى مخرجات، مما يجعلها أداة فعالة لتوفير المعلومات وتسليمها للمنظمات، وبالتالي تسهيل العمليات الإدارية عبر جميع المستويات.

ويعتقد الباحثون بأن توفير تكنولوجيا معلوماتية متطورة يساهم في تنفيذ خطط المنظمة وسياساتها خصوصاً بظهور ما يسمى بتوجهات العولمة، وتغير احتياجات الزبائن وتنوعها ورغبة المنظمة في البقاء والاستمرار مما يتطلب مواجهة تحديات البيئة الخارجية ومحاولة المواءمة بين المتغيرات المختلفة¹.

يمكن توضيح دور تكنولوجيا المعلومات في هندرة العمليات الإدارية في الأمور التالية²:

- يتم استخدام أنظمة المعلومات الصوتية المرتبطة ببرامج المساعدة الآلية المحوسبة لمساعدة العملاء والمواطنين في الحصول على الخدمات.
- يتم توفير الدعم في تنفيذ المهام الجديدة التي كان يتعذر الوصول إليها سابقاً، مثل إجراء المؤتمرات عبر الهاتف.
- المساعدة في تصور حلول مبتكرة للقضايا التي لم تظهر بعد.
- المساعدة في القضاء على الأنماط القديمة وغير المرنة.
- يتطلب التنفيذ الناجح للمهمة خفة الحركة والسرعة والقدرة على التكيف والوضوح في النهج.
- يتم تقديم المساعدة في دمج أجزاء العمل المختلفة وربطها ببعضها البعض لتشكيل عمليات متماسكة وذات مغزى.
- يمكن تحديث المعلومات من خلال وسائل إلكترونية مختلفة مثل البريد الإلكتروني ولوحات الإعلانات الإلكترونية وحلقات المناقشة وقواعد معلومات المستندات.
- الحصول على برامج تدريبية شاملة من معاهد ومراكز تدريب خارج المنظمة.
- لضمان كفاءة التدريب وقدرات الموظفين، يوصى بإنشاء نظام تقييم شامل يتضمن اختبارات في جميع برامج التدريب.
- يجب أن توفر الأنظمة الآلية اختباراً مستمراً وفرصاً للتعليم الذاتي لإعادة تقييم مستويات الأداء.
- يمكن للمرء أن يجد معلومات تتعلق بالبرامج التدريبية ورسوم الدورات وتواريخ الدورات وتسجيل الدورات مباشرة على الكمبيوتر.

1 - محمد احمد بوصنوي، هشام عيد الحفيظ الغريب، مرجع سابق، ص 341.

2 - السعيد مبروك إبراهيم، مرجع سابق، ص 254، 255.

الفصل الأول : إعادة هندسة العمليات الادارية كمدخل نظري

- تقديم التدريب الفعلي عن طريق الحاسب في محطة العمل الخاصة بالموظف وذلك عبر استخدام النظم الاستشارية الخاصة بالإدارة أو القيادة أو التحفيز أو غيرها من الاستشارات المتخصصة الأخرى أو عن طريق العمل على توجيهات مباشرة على الحاسب الآلي أو تمارين متفاعلة على أشرطة الفيديو.

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

كما أضافت اهتماما جديدا في العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات واستراتيجيات المنظمة وإيجاد حلول تمكن تكنولوجيا المعلومات من تعزيز أداء المنظمات¹.

مما سبق يمكن القول ان تكنولوجيا المعلومات ومستجدات التقنيات الحديثة ضرورية لإعادة الهندسة حيث تعتبر المحرك الأساسي، فلا يمكن لهذه الأخيرة ان تؤدي الى تغيير جذري دون الاستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات، التي تعد أحد أبرز المفاتيح والركائز الأساسية لإعادة الهندسة الى جانب الافراد والمعلومات.

¹ - محمد احمد بوصنوي، هشام عبد الحفيظ الغريب، مرجع سابق، ص 343، 344.

الفصل الأول : إعادة هندسة العمليات الادارية كمدخل نظري

ويمكن تلخيص كيفية تدخل تكنولوجيا المعلومات في تسهيل تنفيذ عملية إعادة الهندسة من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 2.1: مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تسهيل تنفيذ عملية إعادة الهندسة

العمليات والقواعد الجديدة	التقنية المتدخلة	العمليات والقواعد القديمة
تظهر المعلومات في جميع الأماكن التي تحتاج إليها وبشكل متزامن.	قواعد المعلومات المشتركة والبريد الالكتروني.	تظهر المعلومات فقط في مكان واحد في نفس الوقت.
يستطيع الكل تنفيذ اعمال معقدة.	الأنظمة الخبيرة.	الخبير فقط هو الذي يستطيع تنفيذ عمل معقد.
يمكن الجمع بكفاءة بين المركزية واللامركزية.	الاتصالات عن بعد والشبكات.	يمكن ان يكون العمل اما مركزيا او لا مركزيا.
اتخاذ القرار مهمة الجميع.	أنظمة دعم القرار والأنظمة الخبيرة.	يقوم المدراء باتخاذ كافة القرارات.
يمكن للموظفين الميدانيين ان يتعاملوا مع المعلومات في أي مكان يتواجدون فيه.	الاتصالات اللاسلكية والحوايب المحمولة والبريد الالكتروني.	يحتاج الموظفون الميدانيون الى مكاتب من اجل استلام وارسال وتخزين ومعالجة المعلومات.
تتم مراجعة الخطط كل لحظة.	الأنظمة الحاسوبية عالية الأداء.	تتم معالجة الخطط بصورة دورية.
يمكن انتاج المنتجات المخصصة وتقديم الخدمات الخاصة بصورة سريعة وبتكلفة منخفضة.	برامج التصميم بمساعدة الحاسوب وبرامج الهندسة الحاسوبية.	ان المنتجات والخدمات المخصصة ذات تكاليف مرتفعة تحتاج الى زمن طويل لإنجازها.
يمكن تحقيق زمن الوصول الى السوق بنسبة 90 بالمئة.	برنامج تبادل المعطيات الكترونيا والبرمجيات التعاونية وبرامج معالجة الصور والوثائق.	هناك وقت طويل بين ظهور الفكرة ونزول المنتج للسوق.
تنظيمات وعمليات مستندة على المعرفة.	الذكاء الصناعي والأنظمة الخبيرة.	تنظيمات وعمليات مستندة على المعلومات.

المصدر: مصطفى عبد اللطيف، إعادة الهندسة من خلال الأداء المتميز، أبحاث المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمؤسسات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 08_09 مارس 2005، ص 479.

الفصل الأول : إعادة هندسة العمليات الإدارية كمدخل نظري

المطلب الرابع: شكل المؤسسة بعد الهندرة

أولاً_ العمليات بعد هندرتها: تبدو العمليات الإدارية بعد إصلاحها بأشكال مختلفة، ولكن هناك خصائص أساسية تتم بها العمليات المهندرة، ومنها¹:

_ **دمج عدة وظائف في واحدة:** في الماضي، اعتادت البنوك على تعيين موظف واحد لكل مهمة مثل موظف لصرف الشيكات وآخر يقوم باستلام الشيكات وآخر لفتح الاعتمادات، اما في العصر الحديث يكون الموظف الواحد قادراً على أداء جميع هذه المهام بالتتابع دون الحاجة إلى تقديم تقرير مستمر إلى مشرفه إلا في ظروف استثنائية، يتم تحقيق ذلك من خلال دمج عدة وظائف في وظيفة واحدة.

_ **تتم الهندرة بخطوات منطقية:** على عكس الخطوات المصنعة التي فرضها التخصص وكثافة الإنتاج، قدمت فوجي في الأسواق آلة تصوير رخيصة تستخدم مرة واحدة مع الفيلم ويمكن اعادةتها الى مصنع التحميص لاستخراج الصور وإعادة استخدام أجزاء الكاميرا في صناعة كاميرا أخرى، وكان على شركة "كوداك" ان ترد اعتبارها في السوق وتستجيب لهذا الابتكار، ومن أجل تسريع الإنتاج قامت "كوداك" بتصميم أدوات الإنتاج في نفس الوقت الذي تصمم فيه المنتج نفسه، فاستطاعت ان تنزل منتجها المنافس الى السوق في نصف الوقت المتوقع مبدئياً في بداية المشروع.

_ **لكل عملية أكثر من طبعة:** بدلا من توحيد المعايير والعمل من خلال عمليات متشابهة في كل زمان ومكان، فان الشركات التي تهندر عملياتها تستطيع ان تصمم طبعات مختلفة من العمليات تناسب كل الأسواق وكل الاذواق، في شركة IBM credit وهي الفرع الاستثماري الذي يتولى تمويل واقراض العملاء، كانت المشكلة هي بطء حركة المعلومات بين الإدارات، من هنا بدأ البحث عن حل لتسريع العمل، وكانت نتيجة الهندرة ان صممت عملية اصدار القروض بثلاث طبعات: الأولى للحالات السهلة وهذه يتولاها الكمبيوتر والثانية للحالات الصعبة التي يتولاها موظف واحد يسمى مركب العملية، بمساعدة الكمبيوتر، اما الحالات الاستثنائية المعقدة جدا، فيلجأ فيها منفذ العملية او صاحب الحالة كما يسمى، الى احد المستشارين طالبا المساعدة.

_ **يؤدي العمل في المكان المناسب:** أجرت إحدى الشركات تحليلاً لنظام المشتريات الخاص بها واكتشفت أن تكلفة شراء البطاريات مقابل بضعة دولارات كانت في الواقع مائة دولار عند احتساب

¹ -مايكل هامر، جيمس شامبي، **الهندسة الإدارية او الهندرة بيان عن ثورة في عالم الاعمال**، القاهرة: خلاصات كتب المدير ورجل الاعمال، اصدار الشركة العربية للاعلام العلمي شعاع، السنة الأولى العدد عشرون، 1993، ص 4.

الفصل الأول : إعادة هندسة العمليات الادارية كمدخل نظري

العمليات المحاسبية والنفقات الداخلية، ونتيجة لذلك اتخذت الشركة قراراً بأن يشتري موظفوها العناصر منخفضة التكلفة بأنفسهم لتقليل النفقات.

_ التحكم والرقابة تنخفض: الإجراءات التقليدية مُثقلة بلوائح صارمة لمنع أي سوء استخدام أو سرقة من ناحية أخرى، فإن البروتوكولات المصممة أكثر تساهلاً وتسمح بقليل من إساءة الاستخدام، تعتمد شركات التأمين على متخصصين في تقييم الأضرار لتحديد المبلغ الذي سيدفعونه مقابل إصلاح السيارات في متجر الميكانيكي، يتعين على هذه الشركات دفع أقساط التأمين.

ألغت إحدى شركات التأمين دور المقدر عندما تكون المطالبات بسيطة أو معتدلة بدلاً من ذلك، يوجهون حاملي وثائق التأمين إلى ورشة عمل معتمدة ويعوضون الفواتير عند تقديمها، ومع ذلك تقوم الشركة بفحص الفواتير بشكل دوري وتناقض التكاليف من ورش العمل المختلفة للكشف عن أي أسعار متضخمة بشكل مصطنع، إذا تم الكشف عن أي مخالفات، فإنها تتخذ إجراءات على الفور من خلال التواصل مع ورشة العمل وإخبار ورش العمل الأخرى بقرارها.

ثانياً_ التغييرات التي تحدثها الهندرة في بيئة العمل:

عند تطبيق إعادة هندسة العمليات تحدث تغييرات أساسية في مجالات العمل، ولعل أهمها تتمثل فيما يلي¹:

_ تتحول وحدات العمل من إدارات وظيفية تخصصية الى فرق عمليات: لتنظيم العمل الفعلي الذي يتم تنفيذه بشكل أفضل، تقوم الشركات بتحويل الإدارات المتخصصة إلى فرق عمليات، حيث يتعاون الموظفون لتنفيذ عمليات كاملة، وتعد هذه المنهجية خروجاً عن التنظيم السابق للعمل في أقسام صغيرة متخصصة شبيهة بخطوط تجميع "آدم سميث" و "هنري فورد"، ولا تتطلب ممثلين من كل قسم وإنما تمثل بديلاً لكل الإدارات القديمة.

_ تتحول الوظائف من مهام بسيطة الى اعمال مركبة: بعد عملية إعادة الهندسة، يتضح لأعضاء فرق العمليات أن وظائفهم قد تطورت من مهام بسيطة إلى مسؤوليات معقدة، يختلف العمل الجديد اختلافاً كبيراً عن واجباتهم السابقة، حيث يتقاسم أعضاء الفريق الآن المسؤولية عن نتائج العمل بدلاً من

¹ - على الحمادي، مرجع سابق، ص 148.

الفصل الأول : إعادة هندسة العمليات الادارية كمدخل نظري

المسؤولية الفردية بالإضافة إلى ذلك، من المتوقع أن يشاركوا في مسؤولية إنجاز المهام، لا يمكنهم الاعتماد فقط على مهاراتهم وقدراتهم الحالية، ولكن يجب عليهم التركيز على تعزيزها وتطويرها.

ـ **يتحول دور الموظفين من العمل المراقب الى العمل المستقل (الصلاحيات):** فيما مضى، كانت الشركات التي تركز على وظائف محددة توظف العمال وتطالب بالالتزام الصارم بإرشادات الشركة، ففي الشركات التي طبقت الهندرة، من المتوقع أن يتمتع الموظفون بمستوى من الاستقلالية والمبادرة الفردية، بدلاً من اتباع مجموعة من التعليمات المحددة مسبقاً، تطلب الشركات المعنية بالهندرة عمالاً قادرين على إنشاء وتنفيذ قواعدهم الخاصة، يتم تفويض كل فريق عمل بمسؤولية تنفيذ عملية كاملة، وتمنح الإدارات ذات الصلة السلطة اللازمة لاتخاذ القرارات المطلوبة لإكمال المهمة المحددة لهم.

ـ **يتحول الإعداد الوظيفي من التدريب الى التعلم:** لقد تطور نهج التحضير لوظيفة ما من مجرد تدريب الموظفين لأداء مهام محددة أو التعامل مع مواقف محددة، كما كان شائعاً في الشركات التقليدية بدلاً من ذلك، تحول التركيز إلى التعلم والذي يمكّن الموظفين من تعزيز كفاءاتهم وقدراتهم كما يعرفهم التعلم أيضاً على بيئة العمل والأسباب الكامنة وراء أداء المهام بطريقة معينة، كما يعلمهم "لماذا" يتم أداء العمل بهذه الطريقة؟

ـ **يتحول التركيز من معايير الأداء والمكافآت من الأنشطة الى النتائج:** هذا يتطلب من الشركات إعادة تقييم بعض مفاهيمها الأساسية فيما يتعلق بالحوافز والمكافآت، فمثلاً أداء الموظف لوظيفة تمت هندرتها خلال سنة ما، لا يضمن استمرار ارتفاع أدائه في السنوات التي تليها، ففي الشركات التي تتبنى نهجاً مستقراً نسبياً لإعادة الهندسة يتم منح الأفراد ذوي الأداء العالي مكافآت تقديرية بدلاً من زيادات الرواتب مع تعديلها وفقاً للتضخم.

ـ **تتحول معايير الترقية من الأداء الى المقدرة:** بمجرد تطبيق إعادة الهندسة، تتحول معايير التقدم الوظيفي من الأداء إلى القدرة، حيث تعتمد الترقيات فقط على قدرات الموظف بدلاً من أدائه، وذلك لأن الترقيات يُنظر إليها على أنها تغيير في حالة الوظيفة وليس مكافأة.

الفصل الأول : إعادة هندسة العمليات الادارية كمدخل نظري

ـ **تحول القيم من حمائية الى إنتاجية:** يتميز التحول من الحمائية إلى الإنتاجية بتغيير في الهياكل التنظيمية للشركات، والذي يصاحب عملية الهندرة يتطلب هذا التغيير في الهيكل من الموظفين تبني عقلية جديدة للعمل لخدمة العملاء، بدلاً من مجرد خدمة رؤسائهم.

ـ **يتحول المديرون من مشرفين الى موجهين:** في الآونة الأخيرة، انتقل المديرون من كونهم مجرد مشرفين إلى العمل كموجهين، بدلاً من التركيز على تبادل المستندات بين الإدارات، يكرسون وقتهم الآن لمساعدة الموظفين في مهام أكثر ثراءً وذات مغزى.

ـ **يتحول التنظيم من هرمي الى افقي:** مع انتقال المؤسسة من التدرج الهرمي إلى الأفقي، يتم تكليف فرق العمل بمسؤولية العمليات الكاملة التي تتضمن إدارة العملية ومعالجة الأمور المشتركة بين الإدارات، وبالتالي يتم التخلص من الحاجة إلى عقد اجتماعات بين المديرين ورؤسائهم لمعالجة هذه الأمور، ويمكن لفريق العمل أداء مهامهم من خلال سير العمل العادي المخصص لهم.

من خلال منح سلطة اتخاذ القرار للموظفين المسؤولين عن المهام المطروحة، يتم إلغاء الدور التقليدي للمديرين، والذي بدوره يقلل من الحاجة إلى العديد من المستويات الإدارية الهرمية في الشركات لإدارة ودمج جوانب العمل المختلفة.

ـ **يتحول المسؤولين من مراقبين الى قياديين:** مع انتقال المسؤولين من مجرد مراقبين إلى قادة، يُطلب من الرؤساء التنفيذيين التحول إلى قادة بأنفسهم، ووضع معايير لممارسات الأعمال في كل من أفعالهم وأقوالهم.

ثالثاً_ نتائج إعادة الهندسة: لقد بينت الدراسات والتطبيقات لهذا النظام أيضاً أن تطبيقه واستخدامه في المؤسسة سينعكس جذرياً على فعاليتها وعملياتها بأشكال وأوجه عدة منها¹:

- زيادة نوع وحجم الأعباء والمسؤوليات الملقاة على عاتق العاملين.
- زيادة الشعور بالثقة والاستقلالية لدى العاملين.
- توسيع وامتداد مدى النشاطات والمهام التي تمارس من قبل العاملين والإدارة .
- العمل في بيئة عمل جديدة .

¹ - مصطفى عبد اللطيف، إعادة الهندسة من خلال الأداء المتميز، أبحاث المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمؤسسات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 08_09 مارس 2005، ص 477.

الفصل الأول : إعادة هندسة العمليات الادارية كمدخل نظري

- التركيز على العمليات الرئيسية لأداء المهام والأعمال وإعادة تنظيمها وترتيبها ومحاولة حذف أو إلغاء أو التقليل بقدر الإمكان من العمليات الفرعية والثانوية أو غير المهمة على الإطلاق.

الفصل الأول : إعادة هندسة العمليات الادارية كمدخل نظري

خلاصة واستنتاجات:

نستخلص من دراستنا في هذا الفصل حول إعادة هندسة العمليات كمدخل نظري تبين ما يلي:

ان إعادة الهندسة أحد الاستراتيجيات التي تعمل على احداث تغيير جذري يمس جميع نشاطات المؤسسة وعملياتها، واحداث القطيعة مع التقاليد الإدارية والسلوكية التي لا جدوى من العمل بها، بل الهدف هو السرعة في الإنجاز والتقليل في التكلفة، كما ان هناك محاور كثيرة تتم من خلالها عملية إعادة الهندسة انطلاقا من تحسين العمليات المتعلقة بمجال عمل معين، وصولا الى إعادة التصميم بشكل جذري وسريع للعمليات بشكل يمكن للمؤسسة من جني ثمار هذا المجهود في الوقت المناسب، مروراً بعمليات أخرى كتحديد الأنشطة المضافة للقيمة، والعمليات الاستراتيجية الجوهرية.

يتحقق نجاح عملية إعادة الهندسة نظرا الى وجود دافعية وتحفيز لدى المسؤولين والمرؤوسين للقيام بالتغيير ومعرفة الهدف من وراء ذلك، والتمسك بمبادئ التغيير ومتطلباته مع تكوين فرق عمل مدربة، ومن نتائج إعادة الهندسة ظهور شكل جديد للمنظمة تتميز بالبساطة والمرونة، وهياكل تنظيمية مسطحة، والعمل بفرق عمل مؤهلة، تركز على اللامركزية في اتخاذ القرارات، ويغلب عليها الطابع التكنولوجي والمعلوماتي المتطور.

الفصل الثاني

هندرة العمليات الإدارية ودورها في تحسين الأداء التنافسي للمؤسسة

تمهيد:

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للأداء التنافسي

المطلب الأول: مفهوم الأداء

المطلب الثاني: مفهوم الأداء التنافسي

المطلب الثالث: مداخل تحسين وتطوير الاداء

المطلب الرابع: دراسة البيئة التنافسية للمؤسسة

المبحث الثاني: علاقة إعادة هندسة العمليات الإدارية بالأداء التنافسي

المطلب الأول: مقاييس الأداء وتحسين تنافسية المؤسسة

المطلب الثاني: إعادة تصميم العمليات وتحسين الأداء التنافسي

المطلب الثالث: هندرة الموارد البشرية وتعزيز تنافسية المؤسسة

المطلب الرابع: الإدارة الإلكترونية والأداء التنافسي

خلاصة واستنتاجات

تمهيد

تسعى المنظمات الى البقاء والاستمرارية ومواجهة التحديات والصعوبات رغم متغيرات بيئة تمتاز بالديناميكية المستمرة، وإزاء هذا التغيير تتجه المنظمات الى تبني أساليب ومفاهيم إدارية حديثة لتصبح قادرة على التعامل مع التغيير المستمر بالقدر المناسب من السرعة والمهارة والبحث عما يميزها عن غيرها من المنافسين من اجل تحسين أدائها التنافسي.

ينقسم هذا الفصل المسمى " هندرة العمليات الإدارية ودورها في تحسين الأداء التنافسي للمؤسسة " الى مبحثين هما: _ مدخل مفاهيمي للأداء التنافسي.

_ علاقة إعادة هندسة العمليات الإدارية بالأداء التنافسي

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للأداء التنافسي

يشهد العالم تحولات كبيرة نتيجة العولمة والاتجاه المتزايد نحو تحرير الاقتصاد، الذي أدى الى زيادة شدة المنافسة بين المؤسسات الاقتصادية في الإطار الدولي والوطني، فمن الملاحظ اليوم ان الأداء التنافسي أصبح يمارس ضغوطا على المنظمة في جميع القطاعات، ومن خلال هذا المبحث سنتطرق الى مفهوم الأداء والأداء التنافسي وكذا مؤشرات وتحليل بيئته.

المطلب الأول: مفهوم الأداء

ان تحسين الأداء جزءا من طبيعة المنافسة وما يتضمنه من قوى وعوامل وذلك بحكم خوف المنظمة الدائم من تراجع او تدهور مركزها في السوق فسنتناول في هذا المطلب مفهوم الأداء والعوامل المؤثرة فيه.

أولاً- تعريف الأداء: تعدد مفاهيم وتعريف الأداء بتعدد المعايير والمقاييس التي تستخدم من طرف المدراء والمنظمات، وبالرغم من هذا التباين فإن معظم الباحثون يقيسون الأداء من خلال النجاح الذي تتميز به المنظمة في تحقيق أهدافها.

فقد عرف richard الأداء: قدرة الإدارة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم الى عدد من المنتجات بمواصفات محددة وباقل تكلفة ممكنة¹.

¹ - ياسر عبد الوهاب، استخدام منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء: دراسة حالة اتحاد الصناعات المصرية، المجلة العربية للإدارة، مج38، ع1- مارس 2018، ص 207.

الفصل الثاني : هندرة العمليات الإدارية ودورها في تحسين الأداء

يقصد بمفهوم الأداء: المخرجات او الأهداف التي يسعى النظام الى تحقيقها، لذا فهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي انه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة الى تحقيقها داخل المنظمة¹.

إن الاختلاف حول مفهوم الاداء ينبع من اختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد في دراسة الاداء وقياسه والتي يستخدمها المدراء والمنظمات، ويرى **Hofer** أن هذا الاختلاف يعود لتنوع الاهداف والاتجاهات في دراسة الأداء.

وعلى الرغم من هذا الاختلاف، فإن أغلب الباحثين يعبرون عن الأداء من خلال النجاح الذي تحققه المنظمة في تحقيق أهدافها، وفي هذا السياق يعبر **Ecclec** عن الأداء بكونه " انعكاس لقدرة منظمة الأعمال وقابليتها على تحقيق أهدافها "، ويتفق مع هذا السياق كل من **Wiersema & Robins**، إذ يعبران عن الأداء بكونه " قدرة المنظمة على تحقيق أهداف طويلة الأمد"².

مما سبق نستنتج ان الأداء يعبر عنه من خلال مؤشرات نجاح المنظمة ونموها، ويرتبط ارتباطا وثيقا بالقدرة التنافسية للمنظمات.

ثانياً_ أنواع الأداء: يثير تصنيف الأداء مسألة استخدام معيار دقيق وموحد للحكم على انواعه المختلفة، فمن الباحثين من صنفه على أساس الشمولية وبما ان الأداء مفهوم مرتبط بالأهداف يمكننا تصنيفه على حسب المعايير الشمولية، الكلية والجزئية وهما كما يلي³:

1_ الأداء الكلي: يتمثل في الإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف او الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن إنجازها بوجود عنصر دون العناصر الأخرى، وفي هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن كيفية تحقيق المؤسسة أهدافها الشاملة، كاستمرارية، الشمولية، الأرباح، النمو.

2_ الأداء الجزئي: ينعكس على مستوى النظام الفرعي للمنظمة، ويمكن تقسيمه الى: أداء وظيفة المالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج، وأداء وظيفة التسويق وذلك حسب المعايير الوظيفية.

1 - توفيق محمد عبد المحسن، **تقييم الأداء مداخل جديدة لعالم جديد**، مصر: دار النهضة العربية، 1997، ص3.
2 - طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس، **الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل**، عمان: دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، 2015، 29، ص 477.
3 - عبد الملوك مزهوده، **الاداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم**، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد1، نوفمبر2001، ص 89.

الفصل الثاني : هندرة العمليات الإدارية ودورها في تحسين الأداء

ان الأداء الكلي للمؤسسة هو في الواقع نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية، فحسب أحد الباحثين انه من اجل دراسة الأداء الشامل لمنظمة ما يجب أيضا دراسة الأداء على مستوى مختلف مهامها.

وينقسم الأداء في أي مؤسسة الى ما يلي¹:

1_ **الأداء الفردي**: فيما يتعلق بأداء الأفراد العاملين وكفاءة عملهم ومستوياتهم السلوكية، يتم تقييم الأداء الفردي من خلال مقارنة مستويات أدائهم بالمعايير المحددة مسبقاً.

2_ **أداء الوحدات التنظيمية**: تحديد المستوى الفعلي لإنجاز كل إدارة على حدة، وكل قسم من اقسامها ومدى تحقيقها للأهداف المعلنة والكفاءة التي تنفذ بها مهامها.

3_ **الأداء المؤسسي**: معرفة مدى فعالية مؤسسة أو شركة في تحقيق أهداف عملها.

ثالثاً_ العوامل المؤثرة في الأداء ومحدداته: والمتمثلة فيما يلي²:

1_العوامل المؤثرة على الأداء:

وجود أهداف محددة: يمكن للمنظمات التي لديها خطط مفصلة لعملها وأهدافها وإنتاجيتها التي سيتم تنفيذها قياس ما تم تحقيقه، أو مساءلة الموظفين عن مستوى أدائهم.

مشاركة الإدارة: يشارك الموظفون في مختلف المستويات التنفيذية في التخطيط واتخاذ القرار، مما يؤدي إلى فجوة بين القيادة التنفيذية والموظفين على المستوى التنفيذي، وضعف المساءلة ومهارات العمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة، وبالتالي ينتج ضعف أداء هؤلاء الموظفين.

اختلاف مستويات الأداء: من العوامل التي تؤثر على أداء الموظف عدم وجود أساليب إدارية ناجحة تربط الأداء بالمكافآت المادية والمعنوية التي يحصل عليها.

قضايا الرضا الوظيفي: الرضا الوظيفي المنخفض أو الضعيف يمكن أن يؤدي إلى ضعف الأداء وانخفاض الإنتاجية.

1 - وفاء رابيس، **دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء التنافسي لمنظمات الاعمال**، ملتقى دولي حول: راس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة- يومي 13 و14 ديسمبر 2011.

2 - أبو بكر بوسالم، هدى شهيد، **دور أسلوب كايزن (النموذج الياباني) في تحسين أداء المؤسسة- دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال اوريدو- ولاية بشار**، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، العدد الثامن، ديسمبر، 2017، ص 632، 633.

الفصل الثاني : هندرة العمليات الإدارية ودورها في تحسين الأداء

ب_ محددات الأداء:

-الجهد : هو الطاقة التي يبذلها المستخدم لأداء عمله، وتأتي هذه الطاقة من الدافع الذي يؤثر على المستخدم لبذل جهد معين.

-القدرات : تنقسم الى نوعين قدرات مكتسبة وقدرات فطرية، فالمكتسبة هي التي تلعب البيئة والزمن دورا في تكوينها وصلها، أما الفطرية هي قدرات عقلية تظهر في ذكاء الفرد.

_الإدراك: هي العملية الذهنية لإختيار وتنظيم وتعديل وتفسير المعلومات من الحواس بناءً على الانطباعات والمعايير.

-الوظيفة : هي واجبات ومسؤوليات الوظيفة.

-البنية التنظيمية الداخلية : هو كل التنظيمات الموجودة في المنظمة، والتي يمكن استخدامها لتسهيل وتنظيم عملية الإنتاج ، بما في ذلك آليات وطرق إدارة المنظمة ، مثل أساليب القيادة وأنظمة الحوافز وأنظمة الاتصال الداخلية.

-المحيط الخارجي : البيئة الخارجية لها تأثير على أداء العامل في مؤسسته ، مثل الرواتب المدفوعة في مؤسسات أخرى.

_ مفاهيم مرتبطة بالأداء: هي مصطلحات تقترب في مضمونها من مصطلح الأداء ومنها نجد¹:

-الكفاءة : إن مفهوم الكفاءة يتصل بالتوازن بين كمية الموارد المستخدمة في المنظمة كمدخلات وبين كمية النتائج المحققة في المخرجات."

-الفعالية : وتتمثل في القدرة على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تحسين أداء الأنشطة المناسبة بمعنى آخر هل يحسن العاملون أداء ما يجب أن يؤدي لتحقيق الأهداف.

¹ - أبو بكر بوسالم، شهيد هدى، مرجع سابق، ص 631.

الفصل الثاني : هندرة العمليات الإدارية ودورها في تحسين الأداء

رابعا_ أهمية الأداء: الإنتاجية والأداء مصطلحان مترادفان، ولمفهومهما مدلول ذو أهمية كبيرة وعظيمة في المنظمة المعاصرة وخاصة من حيث العطاء والتواصل مع البيئات الداخلية والخارجية بأشكال عديدة، فالأداء الأفضل أو الأعلى نوعا وكما يضع اية منظمة على طريق النجاح الحقيقي في عالم المنافسة والسمعة المرموقة.

عندما تنشأ المنظمات وتتطور غالبا ما تكون الغاية الأساسية والمهمة هي الوسيلة والغاية في نفس الوقت، ذلك هو الأداء الوجه الآخر للإنتاجية الفردية أو التنظيمية، فبالأداء تحيا المنظمة ومن خلاله تتلمس طريقها للتوسع والتميز والاستمرار، او بسببه قد تخفق وتفشل، لذلك تسعى المنظمة الى تدعيم مركزها بين المنظمات المتماثلة او المتنافسة بوضع الأداء نصب عينها كهدف يقود الى اهداف أخرى اقتصادية واجتماعية، من اجل البقاء والاستمرار والارتقاء المتواصل¹.

المطلب الثاني: مفهوم الأداء التنافسي

أولاً_ تعريف التنافسية: ان التنافسية تعد من الوسائل الرئيسية لتحسين وتطوير قدرة المنظمة على الاستمرار والنمو في بيئة تنافسية تتميز بالتغيير المستمر، فهي تمثل رهان يجب على كل منظمة كسبه بمختلف الطرق، وسنتطرق الى بعض التعاريف منها:

التنافسية تعرف على: أنها قدرة البلد على تصريف بضاعته في الأسواق الدولية، كما انها لم تعد مجرد الإنتاج بأقل التكاليف بل تعدت ذلك من خلال ظاهرة العولمة الى ترسيخ مبدأ الجودة/التميز وهو ما يسمح بالمنافسة بالرغم من ارتفاع التكاليف².

عرف فريد النجار التنافسية على أنها: " القدرة على الصمود أما المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من الربحية ونمو واستمرار وتوسع وابتكار وتجديد"، أي أن التنافسية هي قدرة المؤسسة على البقاء في القطاع ومواجهة المنافسين مع تحقيق أهم أهدافها ألا وهو الأرباح³.

اما Roger percerou فيرى ان: "المؤسسة التنافسية هي التي لديها التكاليف الأقل".

1 - على حسون الطائي، اكرم سالم الجنابي، قراءات في الفكر الإداري والتنظيمي، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2013، ص 28.

2 - محمد تواتي، سامي مباركي، نماذج تحليل البيئة الصناعية ودورها في زيادة الأداء التنافسي، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 13 ديسمبر 2017، ص 170.

3 - عادل بو عافية، هيكل الصناعة واثره على أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، حالة: مؤسسة موبيليس للهاتف النقال خلال الفترة (2001-2009)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص: الاقتصاد الصناعي، 2017، ص 80.

الفصل الثاني : هندرة العمليات الإدارية ودورها في تحسين الأداء

وعلى أساس تحقيق المنفعة يعتبر **Dilmorth** ان: "التنافسية تقترن بقدرة المنظمة على تحقيق منافع مضاعفة الى منتجاتها بما يحقق جذبا للزبائن"¹.

_ ثانيا: أنواع التنافسية: تنقسم الى ثلاثة أنواع وتتمثل في²:

1-التنافسية على مستوى المؤسسة : تشير القدرة التنافسية للمؤسسة إلى قدرتها على تلبية احتياجات العملاء ومتطلباتهم بشكل أكثر فاعلية من المؤسسات الأخرى.

2-التنافسية على مستوى القطاع: تشير إلى قدرة المنظمات في قطاع صناعي معين في بلد ما على تحقيق نجاح مستدام في الأسواق الدولية أو المحلية دون الاعتماد على الدعم والحماية من الحكومة، أهم مؤشرات هي الربحية الإجمالية للقطاع، وميزانه التجاري ونتائج الاستثمار الأجنبي المباشر، فضلاً عن التدابير المتعلقة بالتكاليف والجودة.

3-تنافسية الدولة : قدرة الدولة على تحقيق مستوى دخل مرتفع ومستدام لأعضائها، ويتحقق ذلك من خلال زيادة الإنتاج، الأمر الذي يؤدي بدوره إلى ارتفاع الأجور، وبالتالي ضمان مستوى مرتفع ومعدل نمو مستدام لدخل الفرد، أو قدرة البيئة الوطنية (الدولة) على دعم تنافسية المؤسسات وتنميتها.

_ثالثا: مؤشرات قياس التنافسية: يمكننا معرفة وقياس تنافسية المنظمة من خلال العديد من المؤشرات نذكر منها³:

1_ الحصة السوقية: يمكن اعتبار المؤسسة تنافسية إذا تمكنت من زيادة حصتها في السوق والحفاظ عليها في مواجهة المنافسة الشديدة، ويتم تحديد وضعها من خلال مقارنة أدائها الفعلي بأداء منافسيها، وعن طريق حساب الحصة السوقية النسبية، وهي النسبة بين حصة سوق المؤسسة وحصة المنافس الأفضل أداءا.

2_ الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج: تعتبر المنظمة قادرة على المنافسة إذا كانت قادرة على زيادة إنتاجية عوامل الإنتاج، بسبب تغيير التقنية وتحرك دالة التكلفة نحو الأسفل أو تحقيق وفورات في الحجم.

3_ تكلفة الإنتاج المتوسطة: تعتبر التكلفة مؤشرا مهما في فرع نشاط المنتجات المتجانسة، إذا لم يكن ضعفها على حساب الربحية المستقبلية للمؤسسة، هذا ما يؤدي إلى استعمال تكلفة وحدة العمل بديلا عندما

¹ - شيراز حايڤ سي حايڤ، دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية – دراسة حالة مجموعة من مؤسسات قطاع الطحن بولاية بسكرة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص: علوم التسيير، 2015، 2016 ص 45.

² - عادل بو عافية، مرجع سابق، ص 81، 82.

³ - عادل بو عافية، مرجع سابق، ص 82، 83.

الفصل الثاني : هندرة العمليات الإدارية ودورها في تحسين الأداء

تكون اليد العاملة مشكلة لجزء كبير من التكلفة الإجمالية، عل الرغم من ان هذا قد انخفض الى حد ما في البيئة الحالية.

4_ الربحية: هي مؤشر كاف على القدرة التنافسية الحالية، وكذلك تشكل الحصة السوقية مؤشرا على التنافسية إذا كان المشروع يعظم أرباحه، أي أنه لا يتنازل عن الربح لمجرد غرضه في رفع حصته السوقية، ولكن يمكن أن تكون تنافسية في السوق يتجه هو ذاته نحو التراجع، وبالتالي فان قدرتها التنافسية الحالية لا تضمن ربحيتها المستقبلية.

_ رابعا: مؤشرات الأداء التنافسي: يعرض العديد من الباحثين مؤشرات مختلفة لقياس الأداء التنافسي للمؤسسة وهذا تبعا للجانب الذي عولج منه مفهومي الأداء والتنافسية ونذكر أبرزها¹:

1_ الجودة: هي السلاح الاستراتيجي للمؤسسة لأنها تحقق ميزة تنافسية في مجال نشاطها، فقد عرفت: "ان الجودة هي عبارة عن مجموع الخصائص في المنتج والتي تضفي عليه القدرة على اشباع رغبات المستهلك".

2_ الإنتاجية: على الرغم من النظر اليها بشكل مختلف، يمكن تعريف الإنتاجية على نطاق واسع على انها مقياس لمدى استخدام الموارد الإنتاجية بشكل جيد.

3_ الربحية: هي قدرة المنظمة على تحقيق أرباح بشكل مستدام.

4_ التحكم في التكاليف: يعتبر خفض تكاليف المنظمة عاملا مهما في زيادة ربحيتها، ومنحها القدرة على التنافس مع منافسيها بأداء عالي.

5_ الحصة السوقية: تعتبر الحصة السوقية من أهم مؤشرات فعالية الميزة التنافسية لأي مؤسسة وربحيتها، لذا فإن استخدام ذلك كمقياس للأداء هو أحد المقاييس الجيدة والواضحة.

_ خامسا: مزايا وحدود الأداء التنافسي:

يفضل الأداء التنافسي يمكن للمنظمة التمرکز في سوق النشاط الذي تمارسه بالمقارنة مع منافسيها وفي مقابل زبائنها، ما يمكنها من تعديل الإجراءات ومختلف القرارات المتخذة لتحقيق الأهداف المرسومة وتطوير النتائج المتوصل اليها.

¹ - أمنة دداش، عثمان بوزيان، الحوكمة ودورها في تحسين الأداء التنافسي للمؤسسات الاقتصادية، مجلة المالية و الأسواق ، 1 جامعة مستغانم ، المجلد 3 ، عدد 6 ، 2017 ، ص، 238،239.

الفصل الثاني : هذرة العمليات الإدارية ودورها في تحسين الأداء

كما يسمح كذلك قياس واستعمال الأداء التنافسي بالتعرف على الزبائن و الفصل بينهم بعدة معايير كالولاء ، الأذواق، ما يجعل منه أداة لفهم سلوكياتهم بغرض معرفة رغباتهم و حاجاتهم مقارنة بما تقدمه المؤسسة من جهة و ما يقدمه المنافسون من جهة أخرى، إلا أن هذا النوع من الأداء يستلزم متابعة مستمرة و دقيقة للتغيرات التي تطرأ على النظام التنافسي في سوق النشاط ، كما أن قياس الأداء التنافسي يسلب الضوء على مكامن القوة و الضعف في نشاط المؤسسة لكن لا يحدد مرتكزات الميزة التنافسية للمؤسسة.¹

_ سادسا: الاسبقيات التنافسية: تتمثل الاسبقيات التنافسية فيما يلي²:

1_ الكلفة: الكلفة هي أحد مؤشرات التقييم لوظيفة انتاج العمليات، بالإضافة الى ذلك يعتقد العديد من الباحثين انها الخط الفاصل بين قدرة المنظمة على مواصلة العمل وفرصة البقاء في السوق، اذ أشار Horngren et al الى الكلفة على انها اسبقية تنافسية تتضمن إمكانية المنظمة في الإنتاج بأقل كلفة مقارنة بالمنافسين، وهذا يتم من خلال تحسين الإنتاجية والكفاءة وإلغاء الهدر والرقابة على التكاليف.

2- الجودة: تمثل الجودة احدى الأولويات التنافسية الأساسية لإدارة العمليات، فهي تمثل الهدف الرئيسي لكل مدير وقوة المنظمة التي يمكن من خلالها تحسين وضعها التنافسي.

يؤدي تحسين الجودة الى زيادة مستويات الكفاءة، وبالتالي تقليل الخسائر والتكاليف المرتبطة بعملية الإنتاج، وذكر Shafer et Meredith المزايا التي تكتسبها المؤسسات الصناعية من خلال جعل الجودة أولوية تنافسية على النحو التالي:

_ تحسين هوامش الربح.

_ زيادة الحصة السوقية.

_ التغلب على المنافسين.

_ تقليل مخاطر الصحة والسلامة.

_ تخفيض الهدر وزيادة الكفاءة الإنتاجية.

1 - محمد بوديسة، إثر الاستثمار في راس المال البشري على تعزيز الأداء التنافسي في المؤسسات الاقتصادية دراسة ميدانية، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، شعبة علوم التسيير، تخصص استراتيجيات المؤسسة وإدارة الموارد البشرية، 2021، ص 193.
2 - علاء فرحان طالب، حسين حريجة غالي، استراتيجية العمليات والاسبقيات التنافسية، الأردن: دار البازوري للنشر والتوزيع، 2012، ص، 62،61،60،59.

الفصل الثاني : هندرة العمليات الإدارية ودورها في تحسين الأداء

3_ المرونة: هي قدرة المنظمة في الاستجابة والتكيف السريع لتلبية طلبات السوق كما ونوعا وحسب متطلبات الزبائن.

هناك خمس مستويات للمرونة والمتمثلة فيما يلي:

_ المرونة في اجراء التغييرات في حذف او إضافة منتج او عملية.

_ مرونة التبديلات أي التغيير في خصائص المنتج.

_ المرونة في إعادة الترتيب للمكائن والمعدات.

_ مرونة المواد لمواجهة حالات عدم السيطرة على انجاز الاعمال.

_ المرونة المتكررة في حالة عدم التأكد من القدرة على إيصال المواد الأولية لموقع العمل.

4_ التسليم: هو توفير المنتج في المكان والزمان المطلوب، وهو استراتيجية تقديم المنتج وتسليمه في الوقت المحدد وحسب جدولة زمنية معينة، وتشير هذه الاسبقية الى قدرة العمليات في مواجهة الطلبات وتسليمها بانتظام.

تتمثل اسبقية التسليم في بعدين أساسيين هما:

_ سرعة التسليم: انجاز عملية الإنتاج بشكل سريع وسرعة الاستجابة لطلبات الزبائن.

_ اعتمادية التسليم: تجهيز المنتج قبل تاريخ استحقاق التسليم الموعد.

المطلب الثالث: مداخل تطوير وتعزيز الأداء

نظر لانفتاح الأسواق، واشتداد المنافسة تصبح المحافظة على المركز التنافسي أمرا صعبا للمؤسسة إن لم تعمل على تحسين أدائها، وتميز منتجاتها للتفوق على المنافسين وإشباع رغبات المستهلكين، بشكل يتفوق تماما على المنافسين.

أولاً: مفهوم تطوير الأداء: تقاس أهمية ودرجة تقدم أي دولة من خلال قدرتها على إدارة الأداء لزيادة الإنتاجية ، حيث أن تحسين الإنتاجية من الناحيتين الكمية والنوعية هو العمود الفقري لتقدم الإدارة ، هذه الأهمية تجعل المنظمات تفكر في تعريف مفهوم إدارة الإنتاجية أو إدارة الأداء كأحد أهم مسؤوليات الإدارة ، تماماً كما يعتقد الاقتصاديون أن الإنتاجية هي مقياس لمدى نجاح الوحدة الاقتصادية في

الفصل الثاني : هندرة العمليات الإدارية ودورها في تحسين الأداء

الاستخدام الأمثل للموارد الاقتصادية المتاحة، إنتاج السلع المرغوبة وبعبارة أخرى ، يعتبرون الإنتاجية مؤشراً مهماً لأداء الوحدات الاقتصادية¹.

ثانياً: مداخل وأساليب تحسين الأداء: هناك مداخل عديدة لتطوير وتحسين الأداء نذكر أبرزها²:

1_ مدخل تبسيط الإجراءات: هناك العديد من السبل لتطوير الأداء وتحسينه، ومن أبرزها مدخل تبسيط الإجراءات: تشير الإجراءات إلى الترجمة الفعلية لكيفية تنفيذ السياسات التنظيمية، والتي يمكن تسميتها بالإجراءات الروتينية، العمليات، أو طريقة العمل، لتبسيط الإجراءات فهو نهج تقليدي يهدف إلى اختصار بعض الإجراءات أو روتين العمل لتقليل الوقت حتى الانتهاء من خلال تحليل الخطوات من متخصصين ثم الغاء بعض الخطوات او الإجراءات غير الضرورية، اختصاراً للوقت ولزيادة إنتاجية العامل بمرور الزمن، يمكن القول ان مدخل تبسيط إجراءات العمل قريب نوعاً ما الى مدخل إعادة الهندسة.

2_ مدخل التطوير التنظيمي: أجمعت تعريفات التطوير التنظيمي على ان العنصر البشري هو مركز الدائرة في التطوير التنظيمي، بما يحمله من قيم وأفكار، وفي هذا الإطار يعرف فرنش وبيل التطوير التنظيمي بأنه مجهود طويل المدى لتحسين قدرة المنظمة على حل المشكلات وتجديد عملياتها، على ان يتم ذلك من خلال معالجة اكثر فعالية وتعاوناً مع ثقافة المنظمة في حل المشكلات وتجديد عملياتها، على ان يتم ذلك من خلال معالجة اكثر فعالية وتعاوناً مع ثقافة المنظمة وقيمتها، ومع تركيز خاص على ثقافة مجموعات العمل الرسمية.

3_ مدخل التغيير التنظيمي: يعني هذا المدخل التأثير المباشر في موقف تنظيمي معين، او تغيير طرق الأداء، او في الاتجاهات والقيم السائدة بالمنظمة، ويتم التغيير اما في الابعاد الحضارية للمنظمات، او اما في النظم والأساليب الإدارية المتبعة في هذه المنظمات او ان يشمل التغيير الاثنين معاً.

4_ مدخل حلقات الجودة: تعد حلقات الجودة من الأساليب الحديثة نسبياً التي أنتجتها الإدارة اليابانية لرفع إنتاجية العاملين وتحقيق الجودة العالية في المنتج النهائي أو الخدمة، ومن مزايا تطبيق هذا المدخل أنه يعمل على تحفيز العاملين واستثمار مواهبهم وقدراتهم وتحقيق أعلى مستوى من التفوق من خلال زيادة وعي المنظمة والإدارة التقليدية بمبادئ الجودة. كما أن هذا المدخل يعمل على تضيق الفجوة التي تفصل

1 - بلال خلف السكارنه، مرجع سابق، ص 146.

2 - السعيد مبروك إبراهيم، مرجع سابق، ص من 263 الى 271.

الفصل الثاني : هذرة العمليات الإدارية ودورها في تحسين الأداء

بين أوضاع المنظمة وطرق العمل بها وأسلوب التنظيم ووسائل التخطيط والإدارة التقليدية عموماً من ناحية، وبين متطلبات التعامل والتفاعل مع معطيات عصر المعلومات من ناحية أخرى.

5_ مدخل التحسين المستمر في الأداء ¹Kaizen: تعود جذور التحسين (Continuous

Improvement أو Kaizen وفق اللغة اليابانية إلى اليابان، فبعد الحرب العالمية الثانية، بدأت اليابان بعملية أطلقت عليها عمليات إعادة البناء إذ اعتمدت العديد من الشركات اليابانية على تطبيق واعتماد برنامج التحسين المستمر.

يتكون المصطلح الياباني Kaizen من مقطعين، الأول Kai ويعني التغيير، والثاني zen يعني نحو الأفضل بمعنى التغيير نحو الأفضل.

ا_ المبادئ الأساسية لمدخل كايزن:

- التحسين المستمر لمنهج كايزن هو مسؤولية كل فرد في المنظمة بدءاً من الإدارة العليا حتى العاملين.
- إن التطور المستمر يقوم على أساس العمليات وتطويرها لتحقيق نتائج أفضل.
- يهدف منهج أو طريقة كايزن إلى تحسين الأداء في جميع مجالات العمل داخل المنظمة.
- إن Kaizen هو مزيج شامل من التفكير الإداري، لأنه يشمل أنظمة العمل وطرق تحليل المشكلات واتخاذ القرار.
- تقوم فلسفة Kaizen على أساس الاعتراف بأهمية العملاء وتلبية احتياجاتهم.
- إن Kaizen عملية مستمرة في ذاتها لذا يجب على كل من الإدارة والعمال أن يولوها اهتماماً واسعاً.

ب_ فوائد استخدام أسلوب كايزن:

- تمكين الموظفين والعمال.
- اكتشاف قدرات وإمكانيات جديدة.
- تحسن ملموس في معنويات العاملين.
- تقليل للأخطاء.

¹ - أبو بكر بوسالم، شهيد هدى، مرجع سابق، ص 634، 635.

الفصل الثاني : هندرة العمليات الإدارية ودورها في تحسين الأداء

- تخفيض في التكلفة وزيادة في الكفاءة.

6_ مدخل إدارة الجودة الشاملة: يعد نهج إدارة الجودة الشاملة أحد أكثر طرق التغيير التتموي شهرة في

السنوات الأخيرة، حيث يجذب انتباه الباحثين والممارسين، ظهر هذا الأسلوب لأول مرة في الولايات المتحدة الأمريكية، ثم اخذته اليابان وطورته في العديد من المنظمات، ويهدف هذا المنهج الى إرضاء العميل والخدمة الموحدة وفقاً لرغباته، فإن هذا النهج له مبادئ مهمة تهدف إلى عملية التحسين المستمر للأداء التنظيمي. لذلك تحتاج برامج الجودة إلى التفاعل مع جميع الموظفين وأهدافهم وتوفير وسائل اتصال فعالة ومتجددة، بالإضافة إلى التدريب المكثف للعاملين في فرق العمل.

7_ مدخل إعادة هندسة العمليات: تتم إعادة هندسة العمليات في المنظمات التي من شأنها تحقيق نتائج

مهمة وسريعة من خلال إحداث تغييرات جذرية في العمليات الاستراتيجية ذات القيمة المضافة بطريقة علمية منهجية. وأن التعرف على مناهج إعادة هندسة العمليات الإدارية من الأدوار الأساسية التي ينبغي تناولها، حيث إنها جوهر العوامل المؤثرة في نجاح أو فشل إعادة هندسة العمليات.

ثالثاً : مفهوم وأهمية قياس الأداء:¹ تم تعريف قياس الأداء على أنه المراقبة المستمرة وتسجيل النتائج

المخططة للمنظمة ، خاصة فيما يتعلق بالتقدم نحو تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً، والجهة التي تقوم بإجراء عملية قياس الأداء هي الإدارة المسؤولة عن مفردات برنامج المنظمة، ومن الجدير بالذكر أن مقاييس الأداء يمكن أن تتناول نوع أو مستوى أنشطة البرنامج المنفذة، والمنتجات والخدمات التي تنشأ عن البرنامج، ونتائج تلك المنتجات والخدمات المقدمة. والمقصود بالبرنامج هو أما أن يكون نشاط أو مشروع أو وظيفة أو سياسة لها غاية محددة أو مجموعة من الأهداف.

ومن الناحية الكمية فإن مقاييس الأداء تعطينا صورة مهمة حول المنتجات والخدمات والعمليات التي تؤدي إلى إنتاج تلك الخدمات والمنتجات، ومن بين الأمور المهمة التي يمكن أن تساعد على معرفة مقاييس الأداء الجيدة هي:

- مستوى جودة الخدمة.
- مستوى تحقيق الهدف.
- رضا العملاء.
- توافق الإجراءات والعمليات مع المعايير والمقاييس الإحصائية المعمول بها.

¹ - طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس، مرجع سابق، ص 487.

الفصل الثاني : هندرة العمليات الإدارية ودورها في تحسين الأداء

- مدى التحسين ومتى وأين يحتاج إليه.

أما عن أهمية قياس الأداء ومنافعه، يمكن إيجازها فيما يلي¹:

- ان عملية قياس الأداء تؤدي إلى تحقيق فوائد كثيرة للمنظمة، حيث أنها توفر مدخل واضح للتركيز على الخطة الاستراتيجية للبرنامج فضلاً عن غاياته ومستوى أداءه.
- يركز قياس الاداء بالاهتمام على ما يجب إنجازه ويحث المنظمات على توفير الوقت والموارد والطاقات اللازمة لتحقيق الأهداف.
- ان قياس الأداء يؤدي إلى تحسين إدارة المنتجات والخدمات وعملية إيصالها إلى العملاء.
- ان قياس الأداء يحسن واقع الاتصالات الداخلية ما بين العاملين، فضلاً عن الاتصالات الخارجية بين المنظمة وعملائها ومتعاملها.
- ان قياس الأداء يساعد في إعطاء توضيحات حول تنفيذ البرامج وتكاليف هذه البرامج.
- إن قياس الأداء يشجع على التوجه بشكل بناء نحو حل المشاكل. حيث أن القياس يوفر بيانات حقيقية ملموسة يمكن الاستناد عليها في اتخاذ قرارات سليمة حول عمليات المنظمة.
- القياس يزيد من تأثير المنظمة، حيث يتم التعرف من خلاله على المحاور التي تحتاج إلى الاهتمام والتركيز ويجعل من الممكن تحقيق التأثير الإيجابي في تلك المحاور.
- لا يمكن أن يكون هنالك تحسين من دون قياس، فإذا ما كانت المنظمة لا تعلم أين هي الآن من حيث واقع عملياتها، لا يمكن أن تعرف ما هو مستقبلها، وبالتأكيد لا يمكن الوصول إلى حيث تريد.

نلاحظ مما سبق ان النظرة الى الأداء تقتصر فقط على الزمن المستغرق للأفراد والمعدات لتحديد الأداء، ولكن سرعان ما تطورت تلك النظرة وفقاً لتطورات المحيط، وان فهم منطق التفاعل للنظام التنافسي يعتبر بمثابة المحدد للنجاح او الفشل، لا يمكن التفكير في الرفع من الأداء التنافسي ما لم يتم فهم الكيفيات التي يتطور بها هيكل وشكل المنافسة في القطاع الذي تنتمي اليه المؤسسة، وهذا بدوره لا يتحقق الا بتوفر أدوات ونماذج تحليل متخصصة بالمجال التنافسي الذي يتعلق بفهم هيكله العوامل التي ترتكز عليها المنافسة.

¹ - طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس، مرجع سابق، ص 489.

الفصل الثاني : هندرة العمليات الإدارية ودورها في تحسين الأداء

المطلب الرابع: تحليل البيئة التنافسية للمؤسسة

1_ دراسة البيئة الخارجية: تعني دراسة وتحليل الوضع خارج المؤسسة وانعكاسه عليها بالإيجاب او السلب اما على شكل فرص او تهديدات.

وتتكون بيئة المنظمة الخارجية من 6 عناصر او مكونات متعارف عليها والمتمثلة فيما يلي¹:

أ- البيئة الاقتصادية: وهي النقطة الحيوية لتطور الشركة، حيث أنه تؤثر بشكل مباشر على نمو السوق وقدرة الشركة على جني الأموال لتمويل مشاريع قائمة أو جديدة، وبالرغم من صعوبة تغيير أو تعديل البيئة الاقتصادية، إلا أنه يمكن أن تتكيف معها وتتخذ قرارات تسويقية

ب- البيئة التكنولوجية: حيث أن جميع جوانب التقدم التكنولوجي تعتبر حاسمة لأي صناعة، خاصة تلك التي بنيت بالفعل على تقنية مكثفة ورأس المال وقاعدة المعرفة.

ج- البيئة الاجتماعية: على الرغم من صعوبة متابعتها، إلا أن التغيرات في البيئة الاجتماعية تمثل إما أكبر فرصة أو أكبر تهديد، فهناك جانبين مهمين للتغيير الاجتماعي، الأول يتعلق بالتغيرات في تركيبة واتجاهات وطراز السكان، ومن امثله تزايد نسبة السكان في العديد من دول العالم، ومدى تأثير ذلك على توفير خدمات و سلع خاصة لكبار السن، اما الثاني فيهتم باتجاهات وتوقعات العمال، ومن امثله مدى تأثير ساعات العمل القصيرة وتساوي الفرص، وزيادة الرواتب ووقت الفراغ على نمط تكاليف المنظمة.

د- البيئة السياسية: ان دور الحكومة في عالم الاعمال او بيئة العمل يعد من أبرز العوامل السياسية المؤثرة في أي صناعة، فالحكومة غالبا ما تكون المستهلك/العميل الأكثر تأثيرا وربحية من وجهة نظر الصناعة، كما ان تأثيرات الحكومة بدأت بالنمو خاصة في البلدان المتقدمة، من خلال العديد من التعليمات والقوانين والتشريعات التي تصدرها والتي تستهدف إعادة تنظيم العديد من الصناعات.

هـ- البيئة التنافسية: عادة ما تكون حدة المنافسة في أي صناعة متصلة بهيكلها الاقتصادي، كما ان كثافة المنافسة تذهب الى ابعد من مجرد سلوك المنافسين القائمين، فهي تعتمد على خمس قوى تنافسية حسب بورتر:

¹ - هاجر سحر عباوي، فاعلية استراتيجية الاتصال في تحسين الأداء التنافسي للمؤسسة الخدمية دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية لمؤسسة موبيليس بشار، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستعام: تخصص اتصال وعلاقات عامة، قسم العلوم الإنسانية، شعبة علوم الاعلام والاتصال، الجزائر، 2019/2018، ص 74،75،76،77،78.

الفصل الثاني : هندرة العمليات الإدارية ودورها في تحسين الأداء

أ_ **المنافسون الحاليون**: يتم تمثيل المنافسين الحاليين من قبل جميع المؤسسات العاملة في الصناعة، والتي عادة ما تكون متشابهة في الحجم والقدرات، حيث تتنافس هذه المنظمات مع بعضها البعض للحصول على الموارد لتقديم منتجات أو خدمات متنوعة للعملاء.

ب_ **المنافسون المحتملون (التهديد)**: إنها كل مؤسسة لم تدخل مجال المنافسة بعد، لكنها تستطيع المنافسة طالما أرادت ذلك، حيث نجد بأن المؤسسات العاملة في صناعة ما، تسعى دائماً لتحسين وضعيتها التنافسية في السوق وإبداد عزائم المنافسين المحتملين على الدخول في مجال المنافسة.

ج_ **القوة التفاوضية للزبائن**: تظهر في قدرة العملاء على التفاوض حيث أنهم يمثلون هيكل الطلب على المنتجات المؤسسية، ويسعون دائماً للحصول على بعض الفوائد والمكاسب التي لها تأثير على الربحية المؤسسية.

د_ **تهديد المنتجات البديلة**: المنتج البديل هو منتج تقدمه مؤسسة أخرى يلبي حاجة المستهلك تماماً بنفس الطريقة والأسلوب.

هـ_ **قوة تفاوض الموردين**: يمكن أن يكون لتأثير الموردين على مستوى المؤسسة تأثير كبير على ربحية المنظمة، بالإضافة إلى فرض شروط مبيعات معينة، ولكن أيضاً من خلال التحكم في الأسعار، أو التمتع بالحق في أنشطة التسويق مثل التوزيع.

و_ **بيئة الكائنات الحية والعلاقات القائمة بينهما**: تؤثر هذه البيئة التي تبدو غريبة نوعاً ما على الكثير من الأسواق، فالإدراك المتنامي بالمنتجات وتأثيراتها الجانبية والقلق المتزايد حول ضرورة الحفاظ على البيئة ضد الاستخدام الجائر، بالإضافة إلى تزايد عدد جمعيات الدفاع عن حقوق المستهلكين، هذه القوى وغيرها باتت تترك بصماتها على صناعات كثيرة.

نستنتج مما سبق انه من الضروري اجراء مسح بيئي لفهم وإيجاد الفرص التي يمكن ان تحققها المنظمة لصالحها.

2_ **دراسة البيئة الداخلية**¹: تتضمن دراسة البيئة الداخلية القاء نظرة تفصيلية على النظام الداخلي للمؤسسة وذلك من اجل تحديد مستويات الأداء ومجالات القوة والضعف، وتعتبر عاملاً مهماً في اكتشاف الفرص الجاذبة في السوق، فضلاً لامتلاك المعرفة عن المنافسين فيه للنجاح في استغلال هذه الفرص فكل وحدة من وحدات الاعمال تحتاج الى تقييم لنقاط الضعف والقوة بشكل آني، فعناصر القوة

1 - هاجر سحر عباوي، مرجع سابق، ص 78، 79، 80.

الفصل الثاني : هندرة العمليات الإدارية ودورها في تحسين الأداء

تتمثل بصورة أساسية في كفاءة التنظيم والقدرة على الحركة وتحقيق افضل الإنجازات الصناعية الاقتصادية، اما عناصر الضعف فهي تعني ضعف القدرة على صنع القرار المناسب في ضوء تحليل إمكانيات وموارد المنظمة، وتشمل البيئة الداخلية على ما يلي:

أ_ الهيكل التنظيمي: ويشمل الاتصال والسلطة وسلسلة القيادة ويظهر في مخطط تنظيمي.

ب_ الجوانب التسويقية: جوانب: مثل سمعة المؤسسة، وحصص السوق، ورضا العملاء، والاحتفاظ بالعملاء، وجودة المنتج، وفعالية التسعير، وفعالية التوزيع، وفعالية الترويج، وفعالية البائع، وفعالية الاختراع، والتغطية الجغرافية.

ج_ التمويل: ويشمل ذلك كفاية الائتمان، والتدفق النقدي، ومطلوبات المنظمة، والاستقرار المالي للمنظمة.

د_ التصنيع: وتشمل مرافق المبيعات، والقدرة على تلبية الطلبات في الوقت المحدد، والمهارات في تقنيات التصنيع وطرق الإنتاج.

هـ_ التنظيم: وهذا يشمل صدق العمال وشعورهم بالانتماء والقيادة والإبداع في العمل وأساليب الإدارة التي يجب اتباعها.

و_ تحليل نقاط القوة والضعف: ويتم ذلك بالاعتماد على تحليل نموذج SWOT ويقصد به:

Strengths ,Weaknesses ,Opportunities,Threats أي تحليل مكامن قوة وضعف الشركة، المنتج، والفرص والتهديدات القائمة في السوق، البيئة، وهو أسلوب غالبا ما يستخدم لتوحيد البيانات المتجمعة من عمليات مراجعة تدقيق السوق والبيئة والمنتج والشركة، يلخص هذا النموذج نتائج التشخيص الداخلي والخارجي باعتباره يقطع نقاط القوة ونقاط الضعف، وكذا يعتبر من الطرق المصممة للمساعدة في تحقيق الآتي:

1_ تحديد موضع المنتج في اذهان العملاء عن طريق استبدال المنتج، أي اختيار أفضل شريحة في السوق والدخول إليها، وتحديد سبب الدخول.

2_ تحديد الرسالة التي يجب استخدامها في عملية استهداف قطاع السوق، وتحديد أسباب اختيار مثل هذه الرسالة (كيفية تمييز المنتج).

3_ تحديد الجمهور المستهدف، وأسباب اختيار هذا الجمهور بذاته.

4_ ءءفء الأءءاف ءءءفكفة واولوفاءها.

5_ ءنففء ءءة ءءءفكفة ءءق هءه الأءءاف واءءاف المنءء Product Goals.

6_ اءراء ءءقق نهائف للءأكد من ان الشركة ءءرفف مرابءة واسعة لسوقها ومنتءاءها.

باءءصار نسنءءء بان البءء وءءللل البفئة الءاءلفة للمؤسسة هو عامل مهم فف اءءءاف واءءلال الفرص المءاءة الءاضرة فف السوق، واءءساب المعرفة والمعلوماء الأكءر ءقة عن المنافسفن، وءءف من ءلالها ءسعى المنءمة للبءء عنها وءءلللها والنءاب فف اسءءلالها، ءفء ان كل عنصر من عناصر العمل فءءلب نءفم نءاط الضعف والقوة.

الفصل الثاني : هندرة العمليات الإدارية ودورها في تحسين الأداء

المبحث الثاني: علاقة إعادة هندسة العمليات الإدارية بالأداء التنافسي

ان عملية إعادة الهندسة من أفضل الأساليب الإدارية في الفكر المعاصر ويتجلى ذلك في انها الطريقة الأكثر نجاحا في طرق تحسين الأداء، بحيث تجمع عدة مهام ووظائف في وحدات عمل متناسقة، فتنبع أهميتها من انها تعمل بصورة جذرية وقد يصل مستوى التحسين في التكلفة والوقت والجودة والخدمة الى عشرة اضعاف مثيلة في بعض برامج التطوير الأخرى، وذلك لتحقيق تحسينات ملموسة والتفوق على المنظمات المنافسة، وسنتطرق في هذا المبحث الى مساهمة ابعاد إعادة الهندسة في تحسين الأداء التنافسي للمؤسسة.

المطلب الأول: مقاييس الأداء وتحسين تنافسية المؤسسة

إن المؤسسات الاقتصادية في ظل التطورات الراهنة للاقتصاد ملزمة بالتحسين والتطوير في مستويات أدائها ومنتجاتها وخدماتها المقدمة لزبائنها ضمانا لبقائها واستمراريتها، نظرا لما تتميز به هذه المؤسسات من تقلبات مفاجئة في بيئتها الداخلية والخارجية، ولقد جاءت الدراسات الحديثة بالعديد من التقنيات والأساليب التي تسعى الى تحقيق الاستقرار وضمان الاستمرارية في الأسواق، فأسلوب إعادة هندسة العمليات هنا يلعب دور في تحسين الأداء وبالتالي تعزيز وتطوير الأداء التنافسي للمؤسسة.

وتعتمد قوة المؤسسات في السوق أيضًا على كفاءة وفعالية أدائها التنافسي، بالإضافة إلى التحليل الاستراتيجي لعوامل البيئة الداخلية في تحديد نقاط الضعف والقوة وإيجاد استراتيجيات تمكنها من مواجهة المنافسة الشرسة في الأسواق المحلية والدولية، وتشخيص التغيرات في البيئة الخارجية، وتحديد الفرص والتهديدات، استنادًا إلى ثنائي (الفعالية والإنتاجية) يمكن تحديد موقع المؤسسة من التنافسية وبمقارنة أداء المؤسسة في السوق بأداء منافسيها، فنجد أن الأداء هو المؤشر الرئيسي الذي يتحكم في القدرة التنافسية للمؤسسة.

توصل بحث "بورتر" إلى تفسير سبب استخدام بعض المؤسسات منتجاتها بنجاح للحصول على ميزة تنافسية بينما يفشل البعض الآخر، حيث يمكن معرفة نسبيًا موقع المؤسسة في البيئة التنافسية من خلال مقارنة أداء المؤسسة في السوق بأداء منافسيها، ونقول ان المؤسسة ذات الأداء الفعال اذ تمكنت من تحقيق الأهداف المسطرة لها في استراتيجيتها.

الفصل الثاني : هندرة العمليات الإدارية ودورها في تحسين الأداء

فالأداء هو عبارة عن استغلال القدرات الموجودة والتي تساعد على الحفاظ على الوضعية الجيدة، مع تطوير أنواع جديدة من الميزة التنافسية عبر خلق قواعد جديدة في المجال التنافسي للمستقبل، فالأداء التنافسي يعتمد بالدرجة الأولى على التحليل الاستراتيجي للمجال التنافسي¹.

يعتبر قياس الأداء الطريقة التي بواسطتها تحدد جميع العناصر المؤثرة في التقدم نحو الهدف بحيث يكون قياسا شاملا لجميع ابعاد الأداء، كما هو موضح في الجدول الآتي للمقاييس الأكثر استعمالا لقياس الأداء.

الجدول رقم:1.2: المقاييس الأكثر استعمالا لقياس الأداء

المقياس	يقيس	التعبير عنه بالوحدات
الكفاءة	قدرة المؤسسة على أداء مهامها.	المدخلات الفعلية إزاء المدخلات المخططة.
الفاعلية	قدرة المؤسسة على التخطيط لمخرجات العملية.	المخرجات الفعلية إزاء المخرجات المخططة.
الجودة	مسألة انجاز العمل بشكل صحيح، وان تدابير الصحة تتجدد حسب احتياجات العملاء.	عدد الوحدات المنتجة بشكل صحيح إزاء اجمالي عدد الوحدات المنتجة.
التوقيت	مسألة انجاز وحدة العمل في التوقيت المحدد، وان معايير التوقيت تحدد حسب احتياجات العملاء.	عدد الوحدات المنتجة في الوقت المحدد إزاء اجمالي عدد الوحدات المنتجة.
الإنتاجية	حجم الموارد التي تستخدم لإنتاج وحدة العمل.	المخرجات إزاء المدخلات.

المصدر: دداش أمانة، بوزيان عثمان، مرجع سابق، ص 235.

يحصّر بعض الباحثين الأداء في احد بعديه يجعله مرادفا اما للكفاءة او الفعالية، في الواقع الكفاءة والفاعلية هما وجهان متلازمان عندما يتعلق الأمر بقياس الإنجازات كما يعكس ذلك التوجه الذي يعرف الأداء انطلاقا من البعدين معا، حيث عرف بأنه: العلاقة بين النتيجة والمجهود وهو أيضا معلومة كمية

¹ - أمانة دداش، عثمان بوزيان، مرجع سابق، ص 240.

الفصل الثاني : هندرة العمليات الإدارية ودورها في تحسين الأداء

في اغلب الأحيان تبين حالة او درجة بلوغ الغايات والاهداف والمعايير والخطط المتبعة من طرف المنظمة¹.

هناك العديد من الأمثلة اين نجحت المؤسسات في تحسين أدائها بفضل تبني استراتيجية إعادة هندسة العمليات الإدارية حيث حققت الصدارة في المنافسة، بحيث ان الناجحين من رجال الاعمال في اليابان قد اثبتوا انه من الممكن تحقيق أساليب أداء اعلى واكثر دقة، فلقد ضاعفوا سرعة تطوير المنتجات، واستخدموا الأصول بمعدل إنتاجية اعلى ثماني مرات، وحققوا استجابة لطلبات العملاء بشكل اسرع وبعض الشركات الامريكية الكبرى أظهرت أيضا ما يمكن ان تقدمه إعادة الهندسة، فمثلا شركة فورد موتورز، وشركة مينيوال بنيفيت لايف للتأمين على الحياة، قد اعادت هندسة أساليب عملها وحققتا نتائج مبهرة وتقدما كبيرا نحو الصدارة في المنافسة، فشركة فورد للسيارات اعادت هندسة عمليات قسم حسابات الدفع، وشركة مينيوال بنيفيت لايف اعادت هندسة عمليات طلبات التأمين².

ـ المنافسة والأداء³: أدت زيادة وتيرة المنافسة الدولية في منتصف الثمانينات الى تطور متباين في شروط المنافسة، فوجد ان "بورتر" قد أشار الى انه قد تتميز المنافسة في بعض القطاعات في بلد ما بالتبعية لمنافسة البلدان الأخرى المهمة، فالمنافسة تكون على السلم العالمي وبالتالي وضعية جيدة لمؤسسة ما في بلد تكون غير دفاعية على المدى الطويل، اذن اذا ارادت مؤسسة ما تحقيق أداء فعال في قطاع خاص والذي يتسم بالمنافسة العالمية فيجب ان تحترم ثلاثة ركائز مهمة تميز السوق الجديد للمنافسة والمتمثلة في التالي:

- 1_ يبحث العملاء المختلفون عن أنواع مختلفة من القيم، فلهذا يتوجب اختيار الزبائن، وبالطبع حسن اختيار القيم التي تصبح مركز اهتمام المؤسسة من اجل جلب هؤلاء الزبائن.
- 2_ تزداد احتياجات العملاء في نفس الوقت الذي تزداد فيه احتياجاتهم النمطية، ومن اجل الحفاظ على الأولوية من الافضل للمؤسسة ان تكون دائما محفزة لتطوير عروضها ومنتجاتها لتلبية رغبات واحتياجات غير نمطية.
- 3_ لتحقيق اعلى مستوى من القيمة الخاصة المقدمة للعملاء، يتطلب نموذج عملي خاص لهذه القيمة.

1 - عبد الملوك هز هودة، مرجع سابق، ص 87.

2 - توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء- مداخل جديدة لعالم جديد، مصر: دار النهضة العربية، 1997، ص 233.

3 - هجيرة شبقارة، الاستراتيجية التنافسية ودورها في أداء المؤسسة دراسة حالة: المؤسسة الوطنية للمواد الدسمة ENCG، مذكرة نيل شهادة ماستر في علوم التسيير، جامعة الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص إدارة اعمال، 2005/2004، ص 119، 120.

الفصل الثاني : هندرة العمليات الإدارية ودورها في تحسين الأداء

بعد تحليل القدرة التنافسية لكل نشاط في المنظمة، قد يؤدي الى تبيان الأنشطة التي تؤثر على أداء المؤسسة في ثلاث مستويات:

_ في حالة دفاع كون ان المؤسسة تحاول استعمال التنافسية الأساسية.

_ تعديل التوازن التنافسي مع التلاعب بقواعد التنافسية داخل القطاع.

_ التنبؤ بتطوير القطاع من اجل بناء الميزات التنافسية المستقبلية قبل المنافسين.

مما سبق نستنتج أن الأداء عبارة عن استغلال القدرات والامكانيات الموجودة استغلالاً أمثل للحفاظ على الوضع الجيد للمؤسسة واستمراريتها، وبالتالي تطوير أنواع جديدة من الميزات التنافسية، كما ان المنظمات اليوم تعمل على تحقيق درجات مختلفة من الكفاءة والفاعلية، فالبعض يحققها بدرجة عالية والبعض الآخر بدرجة منخفضة، كما ان هناك من لا يبلغ غايته من كلا العنصرين وهذا راجع الى أحد الأسباب الجوهرية ان هذه المنظمات مازالت تعمل بأسلوب تقليدي قديم.

المطلب الثاني: إعادة تصميم العمليات وتحسين الأداء التنافسي

التركيز الأساسي في إعادة الهندسة هو العمليات، والتي تتضمن أخذ المدخلات وتحويلها إلى مخرجات محددة بهدف نهائي هو تحقيق التميز التنظيمي وتحسين الأداء التنافسي، فهذا يعتبر من أهم المجالات التي تهتم بها المنظمات.

موضوع الاهتمام الرئيسي في هذا السياق هو العمليات، نتيجة لذلك يميز مجال الهندرة نفسه عن مجالات التطوير الأخرى التي اعتمدت على طرق أخرى للنهج في النقاط التالية¹:

1- تغيير الوظائف والمهام

2- تغيير الهياكل التنظيمية

3- التغيير السلوكي: تطوير الافراد، قدراتهم ورغباتهم واتجاهاتهم.

ولا شك ان هذه العناصر ستعرض للتغيير أيضا بصورة جذرية عند تغيير العمليات. ولكن الأخيرة هي الركيزة الأساسية للهندرة.

نشأ مفهوم إعادة هندسة العمليات في المنظمات بعد حركة الجودة الشاملة، التي قامت على فكرة التحول التنظيمي الذي يعد جزء من جهود تغيير الأنظمة من خلال جهود تطوير واسعة النطاق، وشمل ذلك تغيير تدفق الأعمال، ومواصفات الوظائف، وهياكل الأجور، وبرامج تدريب القوى العاملة لإحداث التحول التنظيمي، إعادة هندسة العمليات لتحقيق هذا التحول هو تحد كبير لمختلف الإدارات داخل المنظمات.

• تقسيم عمليات إعادة الهندسة بالمنظمة:

تتضمن عمليات إعادة هندسة المنظمة تقسيم العملية إلى مهام فرعية ومجالات فنية متخصصة، بهدف تحسين أدائها. في حين أن هذا يمكن أن يؤدي إلى بعض الفوائد، فمن غير المحتمل إجراء تحسينات كبيرة إذا كانت العملية نفسها قد عفا عليها الزمن، ومن ثم فإن إعادة الهندسة تركز على إعادة التصميم العملي من خلال إعادة التفكير في كيفية إنجاز العمل داخل المنظمة، بهدف تحقيق تحسينات جوهرية تتجاوز التحسينات الوظيفية أو التدريجية، يهدف هذا النهج إلى توفير أكبر قدر ممكن من الفوائد لعملاء الخدمة والجمهور عند إعادة هيكلة الأعمال وتنفيذ إعادة الهندسة.

¹ - علي عبد الوهاب، مرجع سابق، ص 147.

الفصل الثاني : هندسة العمليات الإدارية ودورها في تحسين الأداء

تعتبر العمليات عنصرًا حاسمًا ومجال التركيز الأساسي للتغيير، الهدف هو تجديد هياكل المنظمة والتقسيمات الإدارية بطريقة جديدة، يمكن تصنيف عمليات المنظمة على النحو التالي¹:

- **عمليات جوهرية:** تشير العمليات الأساسية للأعمال التجارية إلى تلك التي تشارك في تقديم المنتجات أو الخدمات، والتي تُعرف عمومًا باسم العمليات ذات القيمة المضافة. تتطلب هذه العمليات إصلاحًا شاملاً، بما في ذلك التقييم الدقيق والفحص والتحليل لتدفق الأنشطة والمعلومات المكونة للعمليات الجوهرية بالمنظمة بهدف إعادة تصميم عمليات المنظمة الإنتاجية والخدمات والنظم والسياسات والهياكل التنظيمية المدعمة لهذه العمليات لاستيعاد أي عمل لا يضيف قيمة بخدمات ومنتجات المنظمة.
- **عمليات مساعدة:** تشير العمليات المساعدة إلى مجموعة من الإجراءات التي تدعم العملية الأساسية دون خلق قيمة للمؤسسة، ترتبط هذه العمليات بتصنيع المنتجات وتقديم الخدمات والصيانة والتطوير من خلال تقليل وقت دورة التشغيل، يمكن إجراء تحسينات كبيرة في خفض التكلفة، وتحسين الجودة، وتطوير الخدمة، وتحقيق المرونة والانتهاج السريع من العمل.
- **عمليات إدارية:** يتم استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من قبل المستويات الإدارية داخل المنظمة لتسهيل عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، مما يؤدي في النهاية إلى تحول كبير في الإجراءات التنظيمية والإدارية.
- **عمليات تتم بين المنظمات:** يمكن أن يؤثر فحص وإنشاء إجراءات العمل والتدفقات داخل المنظمة وبين الأطراف الخارجية، والمعروفة باسم العمليات المشتركة بين المنظمات، بشكل كبير على نتائج الأداء مثل السرعة والتكلفة والجودة.
- يستخدم مدخل إعادة هندسة عمليات المنظمة اذن لإعادة تصميم العمليات السابقة بالشكل الذي يعظم القيمة المقدمة لجمهور وعملاء المنظمة ما يعني القدرة على تطوير وتحسين الأداء التنافسي، بحيث يكفل تحقيق سرعة الأداء وتخفيض التكلفة وتحسين جودة المنتجات والخدمات التي تركز على عمليات المنظمة وخاصة العمليات الإدارية التي تهتم بالنتائج وترتكز على حاجة المستفيد، اذ تقوم على هيكلة العمل على أساس العملية ككل وتتميز

¹ - عمر احمد أبو هاشم الشريف، أسامة محمد عبد العليم، هشام محمد بيومي، الإدارة الإلكترونية- مدخل الى الإدارة التعليمية، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2013، ص 244، 246.

الفصل الثاني : هندرة العمليات الإدارية ودورها في تحسين الأداء

بموجهاها الفائقة حيث تتضمن مفاهيمها التركيز على عبارات التغيير الجذري وتحسينات جوهرية او إعادة البناء الأساسي وإعادة التصميم الكلي.

تعتبر إعادة هندسة العمليات نقطة الانطلاق الأولى والتي ياخذها المدير التنفيذي في الاعتبار لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، فالمنافسة، القدرة على تحقيق الربح، زيادة النصيب السوقي هي القضايا التي تحظى بالاهتمام الأكبر للمدير التنفيذي في برنامج إعادة هندسة العمليات.

كما تسعى إعادة هندسة العمليات الى تحسين الأداء طويل وقصير الاجل وذلك من خلال:

تحسين الإنتاجية.

تحسين الخدمة للعملاء.

التنوع في منتجات وخدمات المنظمة¹.

وخلاصة القول، ان اهداف إعادة هندسة العمليات في معظم الأحوال تتمثل في:

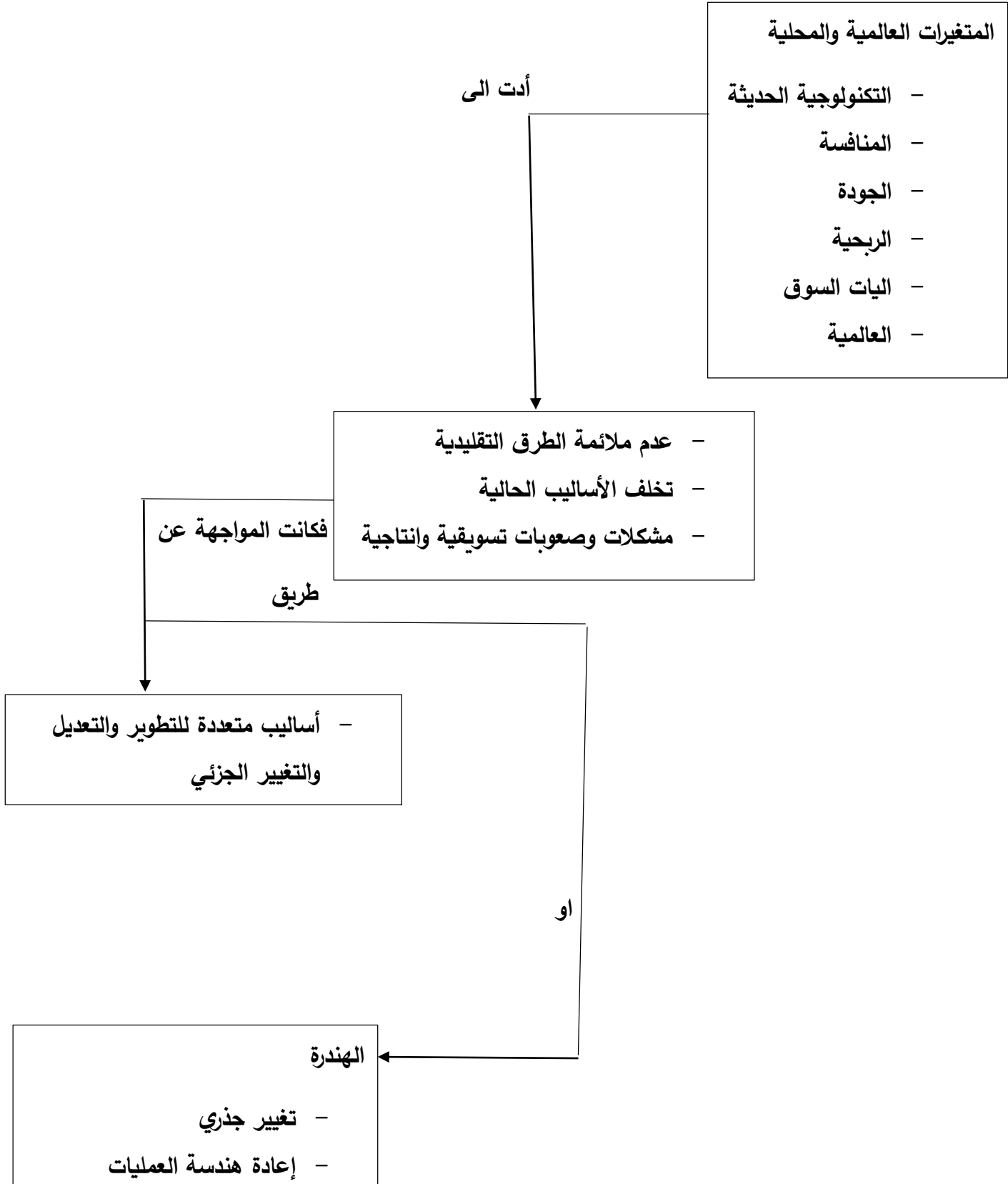
إعادة تصميم العمليات ذات القيمة المضافة أي العمليات الأساسية داخل المنظمة، كذلك العمليات المساعدة ودمجها مع تكنولوجيا المعلومات والتقنيات الحديثة لتحقيق مقاييس الأداء التنافسي.

ومن هنا يمكننا الاستنتاج ان كل هذه الأهداف كفيلة بتحقيق تطوير وتحسين الأداء التنافسي للمنظمات.

¹- محمد احمد بصنوي، هشام عبد الحفيظ الغريب، مرجع سابق، ص 278.

الفصل الثاني : هندرة العمليات الإدارية ودورها في تحسين الأداء

شكل رقم 1.2: التغييرات التي تؤدي للجوء الى إعادة تصميم العمليات



المصدر: علي عبد الوهاب، مرجع سابق، ص 149

المطلب الثالث: هندرة الموارد البشرية وتحسين تنافسية المؤسسة

لقد توصلت العديد من الدراسات الى الربط بين كلا من المورد البشري وأداء المؤسسة التنافسي على نحو متباين من حيث القياس والنتائج.

فمثلا أراد ان يبين Prefer في دراسته ان البيئة التنافسية الجديدة والسريعة التغيير والتي تتميز بعولمة السواق والمنافسة الشديدة وتغيير اذواق العملاء وتنوع احتياجاتهم لا تزال تدفع بالمؤسسات الى تحسين أدائها وبالتالي تحسين انتاجياتها، وجودة منتجها عن طريق الابتكار والتطوير للوظائف والعمليات من خلال توظيف رأسمالها البشري، وهو ما يؤكد على دوره المحوري في تعزيز أداء المؤسسة وميزتها التنافسية.

اوضح Graw أيضا ان القيمة الحقيقية للمؤسسة تكمن في مواردها البشرية وقدرتها على تطبيق المعرفة المتأصلة فيها وتحويلها الى تطبيقات تحقق أداء عاليا وبالتالي تطوير قدرتها التنافسية، واثار Yound الى ان التسيير الفعال لرأس المال البشري يعتبر محددًا أساسيا لأداء ونجاعة المؤسسة.

وعليه يجب على المؤسسات الراغبة في تحسين الأداء التنافسي والتفوق فيه، زيادة استثماراتها في الموارد البشرية والفكرية، فضلا عن قدرتها على جذب الكفاءات والمهارات التي تفوق منافسيها، نتيجة لذلك يطلب من الموظفين الانتقال من الوظائف التقليدية ذات المسؤوليات التنفيذية المحددة الى العمل المعرفي، حيث تمتد مسؤولياتهم لمجموعة أوسع من النشاطات¹.

1_ إعادة هندسة الموارد البشرية

وتتم هذه العملية عبر النقاط التالية²:

- إقامة الفرق ذات الأداء العالي وخاصة الطرائق اليابانية.
- وضع خطط للعمليات الجديدة السهلة وتجنب الصعبة المعقدة.
- رقابة الروح المعنوية وقياسها.
- بناء قدرات جديدة في الموارد البشرية واستثمارها بالشكل المناسب والصحيح.
- إعادة النظر وهندسة القوانين والتشريعات والمراسيم.
- إعادة هندسة النظم واللوائح والإجراءات وتبسيطها.

¹ - أمين مخفي، نور الدين مدوري، تسيير استراتيجي لرأس المال الفكري والكفاءات لتحسين الأداء التنافسي، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، شلف، الجزائر، يومي 13 و 14 ديسمبر 2011، ص 13.

² - السعيد مبروك إبراهيم، مرجع سابق، ص 254.

الفصل الثاني : هندرة العمليات الإدارية ودورها في تحسين الأداء

- إعادة هندسة التصاميم وطرائق التحفيز ومفاهيم القيادة.
- إعادة هندسة منتوجات سوق العمل والبيانات الديموغرافية.
- إعادة هندسة أساليب إعداد وتسمية المديرين.

2_ تأثير إعادة الهندسة على إدارة الموارد البشرية لتحسين الأداء¹:

تتمثل إعادة الهندسة على عنصرين أساسيين هما العمليات والموارد البشرية، وبالنسبة لهذه الأخيرة فهي تحمل تغييرات لعمل الافراد ولمسارهم المهني ولارتباطاتهم، وتوفر فرصا لتغيير ثقافة وهيكل المنظمة، وذلك يخلق جو عمل مشجع للتعلم المستمر وللتأهيل والتحسين، كما توفر للأفراد إمكانية تشكيل رابط بين مهاراتهم ومؤهلاتهم وطموحاتهم المهنية من جهة وتوجهات المنظمة من جهة أخرى، كل هذه التغييرات تفرض تحولات عديدة على إدارة الموارد البشرية لمواكبة مشاريع إعادة الهندسة وبالتالي تحقيق الأداء التنافسي، والتي يمكن تمثيلها في الجدول التالي²:

الجدول رقم.2.2

تغييرات الموارد البشرية لمواكبة إعادة الهندسة

التوظيف	
مراجعة معايير الاختيار التي تراعي ان العمل سيكون أكثر صعوبة وأكثر اجهاد (افراد متعلمين). _قابلية العمل الجماعي. _الجرأة. _مهارات عالية في إدارة نظم المعلومات.	
تسيير الخروج من المؤسسة	_التسريح المحتمل نتيجة الاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات. _تخفيض عدد المستويات التنظيمية (نطاق سيطرة واسعة). _التقليل من مناصب المختصين والاداريين.

¹- مفلح راتب الحمدي، صبحي سلامة، مصطفى كافي، مرجع سابق، ص، 187.

²- مفلح راتب الحمدي، صبحي سلامة، مصطفى كافي، مرجع سابق، ص، 187، 188.

الفصل الثاني : هندرة العمليات الإدارية ودورها في تحسين الأداء

<p>_ اخرجة الأنشطة.</p>	
<p>_ إعادة وصف المناصب حسب العمليات وليس حسب المهام. _ جميع عدة مناصب في منصب واحد. _ التعيين لا يكون لجهة واحدة. _ ادوار ومسؤوليات جديدة (تمكين، تفويض السلطة، تعدد المهام،...).</p>	<p>وصف المناصب</p>
<p>_ علاقة مباشرة بين التقييم ورقم الاعمال، الإنتاجية ورضا الزبون. _ مسؤولية مشتركة. _ تقييم المسؤولين من طرف أعضاء الفريق. _ تقييم عمل الفرق حسب مدى رضا العميل.</p>	<p>التقييم</p>
<p>_ التخلي عن منح الأجور وفق الخبرة او المستوى الوظيفي. _ الأجور القاعدية ثابتة نسبيا. _ الاداء الاستثنائي تتم مكافئته على أساس تقديم علاوة وليس بزيادة في الاجر. _ يتم احتساب الاجر حسب القيمة المحققة وليس حسب وقت العمل. _ تقديم مكافآت اكبر اذا تحسنت نتائج المؤسسة اكثر.</p>	<p>المكافأة</p>
<p>_ التفرقة بين التقدم والأداء، فالتقدم في العمل او الترقيية يعتمد على مدى استعداد الفرد لشغل المنصب المترقي اليه وليس على تميزه في منصب ما، اما الأداء فنتم مكافئته بعلاوة وليس بترقية.</p>	<p>الترقية</p>
<p>_ التسويات الوظيفية تنخفض. _ دور المسيرين يتحول جذريا، حيث يصبح المطلوب منهم التنشيط وتقليل الرقابة (رقابة ذاتية للأفراد).</p>	<p>القيادة</p>

الفصل الثاني : هندرة العمليات الإدارية ودورها في تحسين الأداء

الاتصال	_ التركيز على الأهداف المراد تحقيقها. _ التركيز بصفة كبيرة على اقناع الافراد بضرورة التغيير.
وقت العمل	_ نقص الرقابة. _ الاجر مستقل تماما عن وقت العمل.
العلاقات المهنية	_ تطبيق روابط جديدة معتمدة على تخطي الحدود التنظيمية. _ القدرة على تطبيق شراكات مع ممثلي العمال ونقاباتهم وليس معارضتها.

المصدر: مفلح راتب الحمدي، صبحي سلامة، مصطفى كافي، مرجع سابق، ص 187، 188

تظهر العلاقة المباشرة لإعادة الهندسة والموارد البشرية من حيث إجراءات إعادة الهندسة على منح صلاحيات جديدة للمورد البشري، مما يدفعه للنجاح والاهتمام بالعملاء والمستفيدين بتلبية احتياجاتهم، وتحقيق تطلعاتهم من خلال إعادة التفكير بصورة أساسية وإعادة التصميم الجذري الى العمليات الرئيسية بالمنظمات التي يمكن ان تضمن كفاءة وفعالية الأداء وتحقيق نتائج جيدة طموحة بمقاييس الأداء العصرية كالخدمة والجودة والتكلفة وسرعة انجاز الاعمال، كما انها تدعم الابداع في الاعمال والتخلص من التكرارية والقيود والرتابة، وتساهم في تفجير الطاقات الابتكارية الكامنة في الافراد.

المطلب الرابع: الإدارة الالكترونية والأداء التنافسي

استجابة للتغير السريع في المشهد التنظيمي، تحولت العديد من المنظمات المعاصرة إلى تكنولوجيا المعلومات كأداة استراتيجية للبقاء والاستمرارية، مع الزيادة الهائلة في حجم المعلومات التي يتم إنشاؤها على مدى الثلاثين عامًا الماضية، أصبح اعتماد التكنولوجيا المناسبة أمرًا ضروريًا نتج عن الكمية الهائلة من المعلومات التي تم إنتاجها في السنوات الأخيرة، والتي تجاوزت الخمسة آلاف سنة الماضية، فإن 43% من المديرين في جميع أنحاء العالم يعانون من تأخيرات في اتخاذ قرارات مهمة بسبب الحاجة إلى مزيد من المعلومات.

وبحسب الباحثين، فإن قدرة المؤسسة على تنفيذ خططها وسياساتها تتعزز بتوافر تكنولوجيا المعلومات المتقدمة، لا سيما في ظل التحديات التي تفرضها العولمة، وتطور احتياجات العملاء، ورغبة المنظمة في الازدهار والمثابرة لتحقيق هذا الهدف، يعد التوافق بين المتغيرات المختلفة ضروريًا للتنقل الفعال في البيئة الخارجية .

نتيجة للمشهد التنافسي العالمي، أصبحت تكنولوجيا المعلومات عنصرًا أساسيًا في الحفاظ على الميزة التنافسي، إذ أصبح السبب الأساسي في عدم نجاح بعض المنظمات في إنجاز أهدافها هو فشل إدارتها في تبني تقنية معلوماتية مناسبة¹.

مدخل الإدارة الالكترونية:

تناول مفهوم الإدارة الالكترونية من قبل البعض على انه مشتق من كلمة E_Management حكومة الكترونية عند نقل المصطلح من الإنجليزية الى العربية، وذهب بعض المتخصصين الى استبداله بالإدارة الالكترونية، وذلك لشيوع لفظ الحكومة الى الأعمال السياسية على الرغم من انها تتضمن اعمال إدارية، لذا يمكن القول ان الإدارة الالكترونية مدخل اداري حديث له فلسفته وأهدافه ونظم عملياته الإدارية والأنشطة المرتبطة بإجراءات العمل من خلال منصات الإدارة الالكترونية والبيئة التنظيمية له².

فهو طريقة للممارسة الإدارية والإشراف والسيطرة على العمليات التجارية والأنشطة بطريقة الكترونية باستخدام البنية التحتية لتقنيات المعلومات، فنجد ان تطور الفكر الإداري ومدارسه ومداخله الحديثة التي استخلصها المختصين في الإدارة وحددوا مسارا تاريخيا متصاعدا لتطورها على مدى أكثر من قرن زمن، يمثل امتدادا للتطور الطبيعي للمدارس الإدارية ومداخلها وليس تجاوزا لها.

1 - محمد احمد بصنوي، هشام عبد الحفيظ الغريب، مرجع سابق، ص341

2 - عمر احمد أبو هاشم الشريف، أسامة محمد عبد العليم، هشام محمد بيومي، مرجع سابق، ص61.

الفصل الثاني : هندرة العمليات الإدارية ودورها في تحسين الأداء

وفي ذلك يقول بورتر ان الإدارة على الدوام استفادت من كل التطورات في المفاهيم والأساليب والتقنيات المتطورة، وهذا ما يمكن ان تفعله مع الانترنت وشبكات الاعمال، والدليل والبرهان القاطع ان الشركات التي اندفعت وراء الاعمال الالكترونية وجدت نفسها بحاجة الى العودة الى المبادئ الأساسية في تقسيم الاعمال وادارتها، لذا يرى ان اغلب المتخصصين ان الإدارة الالكترونية امتداد لتطور الفكر الإداري الذي عبر عنه اكثر من قرن من الزمن ابتداء من المدرسة الكلاسيكية المتضمنة في النموذج البيروقراطي لماكس فيبر، والإدارة العلمية لفريدريك تاييلور، ووظائف الإدارة لهنري فايول، ومدرسة العلاقات الإنسانية لإلتون مايو، الى المدخل الكمي لمدرسة النظم، ثم المدرسة الموقفية، ثم المنظمة المتعلمة وأخيرا مدخل الإدارة الالكترونية¹.

التطور التكنولوجي وإعادة الهندسة:

تلعب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات دور مهم في تمكين إعادة هندسة العمليات من بلوغ أهدافها، إذ ازداد هذا الدور في الآونة الأخيرة للأسباب الآتية:

- 1- انخفاض أسعار أدوات تكنولوجيا المعلومات وكلف تطبيقها .
- 2- تزايد وعي الأفراد العاملين بضرورة التفاعل الإيجابي معها وفي جميع مجالات العمل.
- 3- الإمكانيات المالية المتاحة التي شجعت علي استخدام تكنولوجيا المعلومات .

تتضح مزايا دمج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في برامج إعادة الهندسة في تقييم تحليل برنامج إعادة الهندسة، وإنشاء عمليات إعادة الهندسة، والرسوم، والبرمجيات، وأدوات الحالة، وبرامج الجدولة، وخرائط العمليات، وقواعد البيانات التي تراقب موافقة العميل والتطلعات، ويسهل البريد الإلكتروني الاتصال والتنسيق عبر المسافات الجغرافية والتنظيمية.

بالإضافة إلى ذلك، طورت اهتمامًا جديدًا بالعلاقة بين الاستراتيجيات التنظيمية وتكنولوجيا المعلومات، وعملت على تحديد الحلول الفعالة التي تمكن تقنية المعلومات من تحسين الأداء التنظيمي.

يمكن أن يؤدي استخدام تكنولوجيا المعلومات إلى تعزيز إنتاجية المنظمة وكفاءتها. يمكن تحقيق ذلك من خلال القضاء على الأدوار الإدارية المشتركة، والتحايل على التكرار الذي لا طائل من ورائه، وتبسيط الوصول إلى مصادر المعلومات التي يمكن أن تقلل التأخير. وتجدر الإشارة إلى أن إعادة

¹- عمر احمد أبو هاشم الشريف، أسامة محمد عبد العليم، هشام محمد بيومي، مرجع سابق، ص55.

الفصل الثاني : هندرة العمليات الإدارية ودورها في تحسين الأداء

الهندسة تهدف إلى تحسين استخدام التكنولوجيا لدعم المهام والواجبات، مع ضمان وجود توافق منطقي بين تكنولوجيا المعلومات والمنظمة، كما أن معظم جهود إعادة هندسة العمليات التي تساندها تكنولوجيا المعلومات تشمل إعادة التصميم الجذري للعمليات الوظيفية التي لها الأثر في النتائج الاستراتيجية للمنظمة مع توفر نوع من المرونة في هذه التكنولوجيا ، بحيث من الممكن توفير أية معلومة في أي وقت وعن طريق أساليب مختلفة ، فهناك تكامل بين مكونات تكنولوجيا المعلومات وإعادة الهندسة ويصعب ان يؤدي أي منهما دورا منفردا في التغيير الجذري وتحقيق طفرة في الأداء¹.

مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تدعيم إعادة هندسة العمليات:

ان تكنولوجيا المعلومات تساهم بشكل فعال من خلال العديد من الإجراءات الموضحة كما يلي²:

- التصميم الآلي Automated design تقوم تكنولوجيا المعلومات بدعم كبير في التصميم السريع للنماذج المختلفة للعمليات من خلال مكونات تلك العمليات والتي يتم تغذية الكمبيوتر بها وذلك باستخدام البرامج الخاصة بـ Physical models of design ومن خلال النظم الخبيرة يمكن تقديم العديد من البدائل للعمليات لما يعرف بالنموذج الأولي Prototyping.
- محاكاة النظم Simulation systems تساهم تكنولوجيا المحاكاة بشكل كبير في دعم تطبيق BPR من خلال البرامج الجاهزة لذلك حيث يتم ادخال مكونات العمليات والمحددات من بيئة العمل والموارد البشرية وضغوط العمل وتوزيع احمال العمل Loading، ويتم عرض ومحاكاة النظم المستقبلية من خلال ما يعرف Virtual reality أي الحقيقة الواهمة فيحاكي النظم والعمليات التي تتم فيها، كما ان هذه النظم تساهم بشكل جيد في الدراسات التنبؤية لوضع الاستراتيجيات المستقبلية لتلك العمليات الجديدة.
- نظم الاتصال داخل المنظمة Interorganization Communication System توفر تكنولوجيا المعلومات اتصال فعال على كافة مستويات المنظمة من خلال الرسائل الالكترونية ومؤتمرات الفيديو عن بعد والوسائل الأخرى التي تكون قاعدة معلومات عن كيفية تطبيق العمليات الجديدة، كما انها تعطي معلومات كافية على الوضع الراهن عند بداية تصميم العمليات الجديدة.

¹ - محمد احمد بصنوي، هشام عبد الحفيظ الغريب، مرجع سابق، ص346

² - فاروق عبده فليح، اقتصاديات التعليم: مبادئ راسخة واتجاهات حديثة، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2003، ص 377، 378.

الفصل الثاني : هندرة العمليات الإدارية ودورها في تحسين الأداء

اسهام تطبيق نظام تكنولوجيا المعلومات في تطوير الأداء التنافسي للمؤسسة:

لتطبيق نظام إدارة الأداء الالكتروني دور كبير في تحسين تنافسية المؤسسات التي تطبقه، فهو يوفر لها العديد من المزايا أهمها¹:

اختصار الوقت وتخفيض التكلفة.

تحسين الأداء وتطويره.

انجاز عمليات النقل والترقية في وقت قصير.

معرفة مقومات ومشاكل العمل وإيجاد الحلول بسرعة.

تؤدي تكنولوجيا المعلومات دورا هاما واساسيا في المعاونة على إتمام عمليات إعادة الهندسة والمساهمة في نجاحها وتحقيق النتائج المرجوة منها لما توفره من تقنيات جديدة ومتطورة تسهل تطبيق إعادة الهندسة وبالتالي بلوغ أهدافها التي من أهمها تطوير الأداء التنافسي للمنظمة.

¹ - سامي بوديوس، خالد زهمول، إدارة الموارد البشرية: رؤية استراتيجية وتطبيقات عملية، بنغازي: دار الكتب الوطنية، 2020، ص383.

خلاصة واستنتاجات:

من خلال ما تطرقنا اليه في هذا الفصل استطعنا استنتاج أبرز ما يميز العلاقة بين الأداء التنافسي وإعادة هندسة العمليات الإدارية، وكيف تعمل هذه الأخيرة على تحقيق التطور والنجاح للمنظمات، حيث تعرفنا على اهم ابعاد إعادة الهندسة، ويمكننا القول ان هذه الابعاد تتأثر إيجابيا بعد هندرته أي إعادة تصميمها بشكل جذري، فتلعب دور كبير في تحسين الوضع التنافسي للمؤسسة من خلال مساهمتها في تحقيق الاسبقيات التنافسية اذا ما طبقت بالشكل الصحيح، فتسمح هذه الميزة للمنظمة بالتميز عن منافسيها اما بالسعر او الجودة، السرعة وامتلاك نقاط قوة تمكنها من مواجهة تهديدات البيئة الخارجية، وذلك عن طريق الابداع والابتكار، المرونة والتسليم، والتي تعتبر من اهم العوامل التي تعمل على رقي المنظمة وحفاظها على الصدارة لكسب رضا وولاء زبائنها.

الفصل الثالث

إعادة هندسة العمليات الإدارية - حالة مؤسسة لالة خديجة نموذجاً -

تمهيد:

المبحث الأول: تعريف عام لمؤسسة لالة خديجة للمياه المعدنية

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة لالة خديجة

المطلب الثاني: تقديم مجمع "سيفيتال" ومؤسسة "لالة خديجة" واهدافها

المطلب الثالث: النظام الداخلي لمؤسسة لالة خديجة

المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي لمؤسسة "لالة خديجة"

المبحث الثاني: مظاهر إعادة الهندسة في مؤسسة "لالة خديجة" ودورها في

تطوير الاداء التنافسي

المطلب الأول: تطبيق إعادة هندسة العمليات في مؤسسة "لالة خديجة"

المطلب الثاني: الأداء التنافسي لمؤسسة "لالة خديجة"

المطلب الثالث: مكانة مؤسسة "لالة خديجة" في السوق الجزائرية

المطلب الرابع: عرض نتائج الاستبيان

خلاصة واستنتاجات

تمهيد

تعتبر شركة لالة خديجة لمجمع سفيتال من انجح الشركات على المستوى المحلي وهي من الشركات التي تسعى الى تنمية لاقتصاد الوطني لذا اخترناها لتكون محل دراستنا، تطرقنا في الفصول السابقة الى اعادة هندسة العمليات وتحسين الأداء التنافسي كل في حدى والى العلاقة بينهما في الجانب النظري، قمنا بتطبيقها على هذه الشركة، ففي هذا الفصل سنرى إعادة هندسة العمليات لدى هذه الشركة وكيف تم تطبيقها، كذلك اثرها على الأداء التنافسي معتمدين في ذلك على مبحثين:

- تعريف عام لمؤسسة "لالة خديجة"
- مظاهر إعادة الهندسة في مؤسسة "لالة خديجة" ودورها في تنمية الميزة التنافسية

المبحث الأول: تعريف عام لمؤسسة "لالة خديجة"

كتعريف عام للشركة حاولنا ان نلم فيه كل التطورات التاريخية، كذلك نظامها الداخلي وهيكلها التنظيمي واهميتها الاقتصادية.

المطلب الأول: لمحة تاريخية لمؤسسة لالة خديجة

ان مؤسسة المياه المعدنية لالة خديجة هي احدى المؤسسات الجزائرية التي ظهرت في فترة دخول البلاد في اقتصاد السوق وذلك من خلال صناديق خاصة عام 1998، تتمركز وحدة المياه المعدنية لالة خديجة عند سطح جبال جرجرة في بلدية اقني كغران، دائرة واضية على بعد حوالي 35 كلم جنوب غرب ولاية تيزي وزو، ومصدر هذه المياه من منبع "تنزار" source Thinzar يقع على جانب جبل الكوريت Kouriet التي تديره شركة القبائل السياحية منذ عام 1990 ثم تم بيعه الى شركة الأغذية "سفيتال" Cevital عام 2004.

وقع الاختيار على شركة سفيتال في إطار استراتيجية تنموية وتوسيع هذا المجال وكذا تغيير البنى التحتية مع دمج تقنيات الجيل الأخير، ومن ثم في جويلية من عام 2007 اخذت المياه المعدنية مكانتها في السوق العالمية.¹

¹ - وثائق مسلمة من طرف الشركة.

المطلب الثاني: تقديم مجمع سيفيتال ومؤسسة "لالة خديجة" وأهدافها

شركة سيفيتال للصناعات الزراعية فرع من مجموعة سيفيتال SPA هي شركة وطنية متخصصة في تطوير وإنتاج وتعبئة وتسويق المنتجات الغذائية: كالكسكس الأبيض، الكسكس البني، الكسكس السائل، كسكس بودرة، زيت الطبخ، الزبدة والسمن والدهون النباتية، مشروبات عصير الفواكه، المعلبات والمربى، المياه المعدنية والمياه المعدنية الغازية، مسحوق الشكولاتة، العبوات البلاستيكية، جير ثاني أكسيد الكربون.

هي مجموعة عائلية مبنية على مجموع من القيم والمبادئ جعلت منها مؤسسة ناجحة ذات سمعة جيدة، تم انشاؤها في عام 1971، من طرف رجل الاعمال ايسعد ربراب، وهي اول شركة جزائرية خاصة وأول فاعل اقتصادي في القطاع الخاص في الجزائر، الذي استثمر في عدة قطاعات ونشاطات، تحقق المجموعة اليوم ما يقارب 4 مليارات دولار في ثلاث قارات (افريقيا، اوروبا وامريكا اللاتينية) بمتوسط نمو 30 بالمئة سنويا، دون ان ننسى الاعداد لمشاريع كبرى².

أنشطة سيفيتال متنوعة وهي منقسمة الى ثلاث اقطاب:

- الصناعة الزراعية والتوزيع.
- صناعة السيارات والخدمة والعقارات.
- الصناعة.

سيفيتال موجود في أكثر من عشرة أنواع من الأنشطة، والوظائف اليوم أكثر من 18000 موظف، مما يساهم في تطوير الاقتصاد الجزائري وتعزيز لمعرفة الخاصة بالجزائر.

مؤسسة لالة خديجة احدى فروع مجمع سيفيتال، المتخصصة في انتاج المياه المعدنية النابعة مباشرة من جبال جرجرة، هذه المؤسسة تسعى دائما لتحقيق الجودة ولتوفير منتوجها في كل ارجاء الوطن حتى انها قامت بتصدير المنتج خارج الوطن سنتي 2021/2020 الى الصين، ما يميزها هو ذوق مياهها العذبة النقية من دون أي إضافات كيميائية، وتركيزها على تصفية واختبار عينات مياهها حيث انها لا توزع للزبائن حتى تمر 72 ساعة، يميزها كونها تقوم بتصنيع منتوجها بما يشمل التعبئة والتغليف داخل مؤسستها³.

- اهداف المؤسسة: تتمثل اهداف مؤسسة لالة خديجة فيما يلي⁴:

² - معلومات من بعض إشارات فريق العمل

³ - وثائق مسلمة من طرف الشركة

⁴ - وثائق مقدمة من إدارة الشركة

الفصل الثالث : إعادة هندسة العمليات الإدارية – حالة مؤسسة لالة –

- توفير مناصب الشغل.
- المساهمة في إنعاش الاقتصاد الوطني وجعله أكثر ديناميكية.
- تقديم منتج صحي ذو جودة.
- تكوين علاقات وثيقة مع الزبائن والموردين.
- ادخال تكنولوجيا حديثة ومتطورة في عملية تحليل وتعبئة المياه المعدنية.
- الدخول الى الأسواق العالمية من خلال عملية تصدير المنتج الى الخارج.
- يتمثل الهدف الآلي لوحدة المياه المعدنية لالة خديجة في انتاج سريع من اجل الوصول الى سعة 3000000 قارورة بلاستيكية في اليوم، مع مجموعة منتجات من الصفات الجيدة من جهات النظر النظرية والحسية وبالتالي تلبية متطلبات المستهلكين الجزائريين والأجانب.

المطلب الثالث: النظام الداخلي لمؤسسة لالة خديجة

تتضمن مؤسسة المياه المعدنية لالة خديجة على نظام داخلي خاص بها يضمن السير الجيد لها وذلك بتحديد واجبات وحقوق كل عضو من أعضائها، يحتوي هذا النظام على ثلاثة أبواب، وسنتعرف على هذه الأبواب فيما يلي⁵:

• الباب الأول: التنظيم التقني للعمل

- شروط التشغيل (تحديد السن الأدنى 16 سنة، تبرير وضعيته فيما يخص الخدمة الوطنية...).
- أوقات العمل.
- مدة العمل.
- العطل السنوية والمرضية.
- التأخيرات او الغيابات (مدفوعة الاجر والغير مدفوعة الاجر).
- الالتزامات المهنية.
- استخدام مواد ومعدات الشركة.

• الباب الثاني: خاص بالنظافة وطب العمل

- النظافة في العمل.
- الحماية والامن في العمل.
- طب العمل.

⁵- وثائق مسلمة من طرف الشركة

الفصل الثالث : إعادة هندسة العمليات الإدارية – حالة مؤسسة لالة -

• الباب الثالث: الانضباط والعقوبات في العمل

- الذي يتضمن فصول التي تحتوي سوء السلوك والاطفاء التي قد يرتكبها الموظفين والعقوبات المرفق بالجدول الذي يوضح طبيعة الخطأ والعقوبة المناسبة له، ويتكلم أيضا عن كيفية اجراء قضية تأديبية وكيفية إدارة لجنة التأديب.

المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي لمؤسسة لالة خديجة

ان الهيكل التنظيمي هو البناء او الشكل الذي يبين مختلف المستويات الإدارية والوحدات التنظيمية الرئيسية والوحدات التنظيمية الرئيسية والفرعية والوظائف، ويبين اشكال وأنواع الاتصالات وشبكات العلاقات القائمة داخل المؤسسة.

ولتحقق مؤسسة لالة خديجة أهدافها، تسعى الى تصميم هيكل تنظيمي مرن، أي هيكل تنظيمي قادر على الاستجابة لمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية. ويتكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة لالة خديجة من مجموعة الوظائف الأساسية والفرعية لتحقيق انسجام التنظيم وفاعليته، ان محدودية حجم المؤسسة يجعل تبني الهيكل التنظيمي البسيط المقسم حسب الدوائر والمصالح هو الاجدر في هذه الحالة، وبساطته تظهر في⁶:

- تدفق المعلومات بشكل سريع بين مختلف مصالح المؤسسة.
 - تكوين علاقات مباشرة بين الرئيس والمرؤوسين.
 - وجود مرونة تنظيمية تمكن من مجابهة تقلبات محيط العمل.
- وباعتبار الهيكل التنظيمي للمؤسسة هرم يوضح مختلف المستويات والوظائف والعلاقات المختلفة بين الوظائف الموجودة بشكل متسلسل وتصاعدي، سنحاول فيمل يلي:

- مصلحة الإنتاج Production Service

ان وظيفة الإنتاج هي العملية التي يتم من خلالها انتاج سلع عن طريق تحويل المدخلات من المواد الأولية ووسائل الإنتاج الى مخرجات من سلع نهائية، كما تقوم مصلحة الإنتاج باتخاذ القرارات الخاصة بعملية الإنتاج للتأكد من مطابقة المواصفات المطلوبة والكميات المحددة لتحقيق رغبات الزبائن وتلبية حاجياتهم.

- مصلحة مراقبة النوعية Qualité Service

تتولى هذه المصلحة مراقبة المنتج عبر مختلف مراحل العملية الإنتاجية للتأكد من مدى مطابقته للمواصفات المطلوبة، كما تعمل على:

6 - وثائق مسلمة من طرف الشركة

الفصل الثالث : إعادة هندسة العمليات الإدارية – حالة مؤسسة لالة –

- مراقبة مستمرة للمنتج وذلك بالتحليل الدقيق للمياه المعدنية.
- السهر على تنفيذ سياسة المؤسسة وهذا على مستوى النظافة ومراقبة الجودة.
- السهر على احترام إجراءات مراقبة العينات وتحليلها.
- تحديد حاجيات المخبر من المنتجات والتجهيزات والمواد اللازمة لعمليات التحليل المصادقة على نتائج التحليل الدورية.
- تقديم نتائج التحليل للمسؤولين مع الملاحظات والتوجيهات الضرورية.

- مصلحة الصيانة Maintenance Service

- لهذه الوظيفة علاقة مباشرة مع عمليتي الإنتاج والتوزيع، ذلك انها تقوم ب:
- صيانة وسائل الإنتاج لضمان استمرارية العمل.
 - ضمان تجديد الآلات القديمة وبرمجتها.
 - القيام بالدراسات التقنية.
 - متابعة وصيانة وسائل نقل المنتجات.
 - اصلاح المعطل من العتاد الإنتاجي او وسائل النقل وتحديد مختلف الاحتياجات اللازمة لتوفيرها.

- مصلحة النظافة والامن HSE Service

وهو المجال الذي يدرس وينفذ الجوانب العملية لحماية البيئة والسلامة في العمل بعبارات بسيطة، هو ما يجب على المنظمات القيام به للتأكد من أنشطتها لا تسبب ضررا لاحد من وجهة نظر الصحة والسلامة، فانه يتم صنع جهود منظمة وإجراءات لتحديد المخاطر في مكان العمل والحد من الحوادث والتعرض للأوضاع والمواد الضارة كما يشمل تدريب الموظفين على الوقاية من الحوادث والاستجابة لها، والاستعداد للطوارئ، واستخدام الملابس والمعدات الواقية.

- مصلحة تسيير المخازن GDS Service

تتولى عملية تسيير المخزون للمواد الأولية اللازمة في العملية الإنتاجية او المنتجات الموجهة للبيع.

- مصلحة الموارد البشرية RH Service

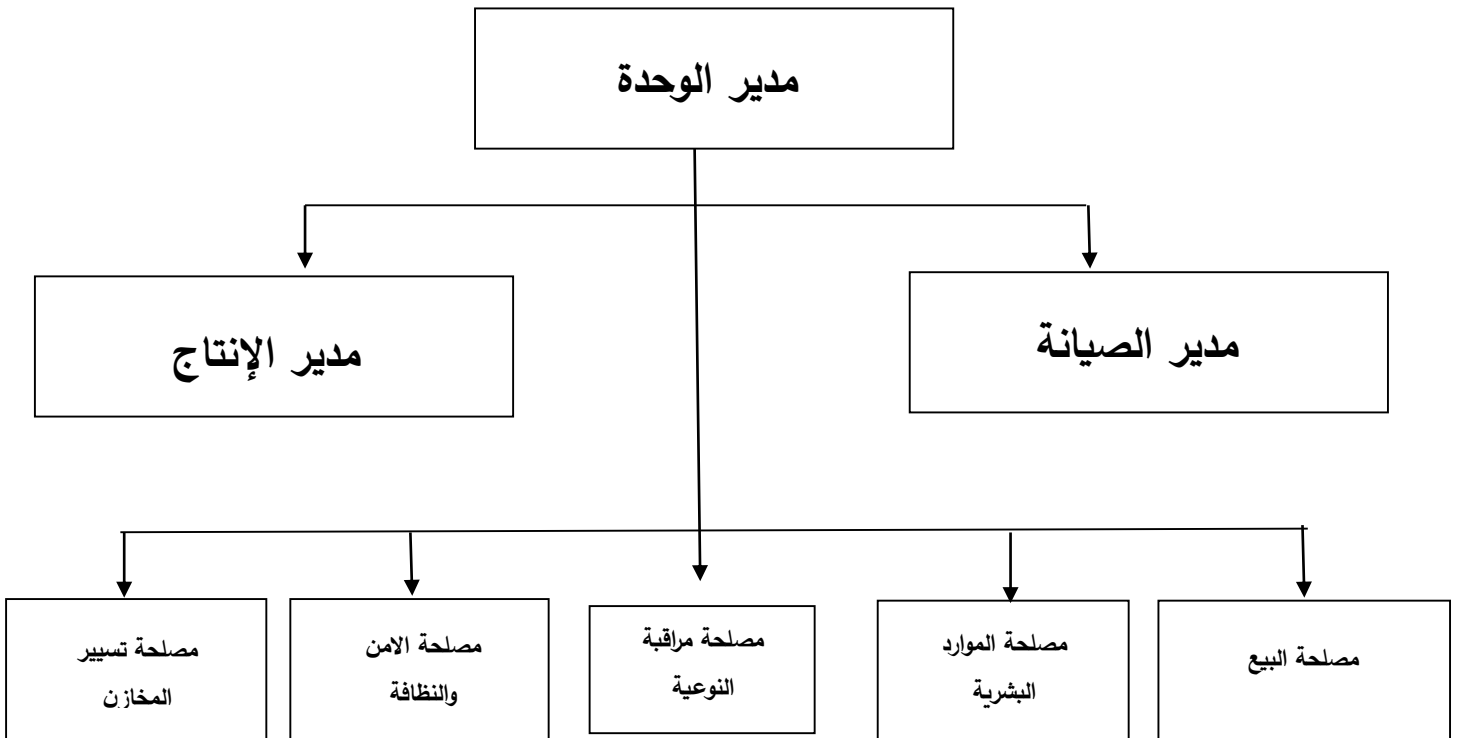
تعمل على تخطيط، تنظيم ومراقبة العمل وتنمية جميع المهارات الى جانب تحقيق الهدف الذي تسعى اليه المنظمة.

- مصلحة البيع (التجارة) Expédition Service

الفصل الثالث : إعادة هندسة العمليات الإدارية - حالة مؤسسة لالة -

تضمن عملية تسويق المنتجات في أحسن الظروف، وبالتنظيم المحكم، كما تقوم بتقديم التسهيلات اللازمة لعملية البيع.

الشكل رقم 1.3: الهيكل التنظيمي للمؤسسة



الفصل الثالث : إعادة هندسة العمليات الإدارية – حالة مؤسسة لالة –

المبحث الثاني: مظاهر إعادة الهندسة في مؤسسة لالة خديجة ودورها في تطوير الاداء التنافسي

شركة سيفيتال للصناعات الزراعية تولي أهمية كبيرة لاحترام قيم مجموعتها وتضمن ان يحترمها جميع الموظفين والفاعلين الإداريين، وتحقيقا لهذه الغاية فانه يضمن ان الإدارة تسعى لخلق بيئة عمل ملائمة للتحفيز على أساس مشاركة الموظفين، مع مراعات التشريعات المعمول بها، وإعادة الهندسة من الأساليب التي تبنتها شركة "لالة خديجة" التابعة لسيفيتال، لخلق مكانة تتميز بالاستمرارية والحفاظ على ميزتها التنافسية في السوق وبالتالي تنمية الاقتصاد الوطني.

المطلب الأول: تطبيق إعادة هندسة العمليات في مؤسسة "لالة خديجة" سيفيتال

-تركيز إدارة الشركة على مبادئ ومتطلبات معايير الإدارة الدولية:⁷ يأخذ بعين الاعتبار الوضع الوطني والدولي، وزيادة حدة المنافسة في قطاع الأغذية الزراعية، للتمكين والسيطرة على الوضع الاستراتيجي يقوم بتحسين الأداء والتحسين الداخلي للمنظمة، ليضمن استدامة وتطوير العلامة التجارية بالمؤسسة.

تم تطوير استراتيجية مترجمة الى محاور استراتيجية ادناه والتي تسمح بتحديد الأهداف والمؤثرات التي سيتم مراقبتها وتعديلها وتحديثها حسب الحاجة مع مراعاة التحديات الداخلية والخارجية للشركة

-قيمنا IRIS: النزاهة، الاحترام، المبادرة، التضامن

تتعهد سيفيتال بإنشاء وصيانة أنظمة إدارة الجودة وسلامة الأغذية التي تتوافق مع متطلبات المعايير ISO 9001 et ISO 22000 والبرتوكول FSSC 22000 المعترف بها دوليا

-تلبية متطلبات عملائنا من حيث جودة وسلامة المدخلات الغذائية

تضع سيفيتال رضا عملائها في صميم أولوياتها وتطوير علامتها التجارية وسمعتها من خلال العمل باستمرار على:

- تزويدهم بمنتجات عالية الجودة بأفضل الأسعار
- ضمان الجودة في جميع انحاء سلسلة القيمة من خلال منع أي خطر من الاعمال الخبيثة، والقضاء على أي خطر فزيائي وكيميائي وميكروبيولوجي، ومن خلال تطبيق شروط النظافة في جميع البنى

7 - وثائق مسلمة من طرف الشركة

الفصل الثالث : إعادة هندسة العمليات الإدارية – حالة مؤسسة لالة –

التحتية، وفي هذا الامتثال الصارم لمتطلبات العملاء أنشئت بالاتفاق المشترك معهم واللوائح الوطنية والدولية

-تقوية المهارات البشرية والتنظيمية:

- تطوير مهارات الموظفين من خلال التدريب والتوعية والدعم في مختلف المجالات
- تنفيذ نظام إدارة المواهب لتطوير وتدريب الموظفين والاحتفاظ بالعملاء

-ضمان تأثير التقارب مع الأطراف المعنية ذات الصلة من خلال التواصل الفعال الذي يهدف الى مراعاة احتياجاتهم وتوقعاتهم والعمل الاستباقي تجاههم من اجل خلق المزيد من القيم المشتركة والاستماع الى نجاح المنظمة:

- توصيل جميع المعلومات التي قد يكون لها تأثير على جودة وسلامة المواد الغذائية داخليا وخارجيا عن طريق الهاتف، البريد الإلكتروني، الموقع الإلكتروني، شعارات، عروض، نشر الوعي.

-تعزيز الصادرات غير السكر وزيادة حصتها في السوق

-تطوير أنشطة جديدة وخطوط انتاج جديدة

-تكسير البذور الزيتية مما يضمن ويغطي جميع احتياجات المنظمة من المواد الخام الزيتية

-معالجة البلاستيك

-توقع التغييرات والمخاطر:

- نشر نهج قائم على التحكم في المخاطر والفرص على جميع مستويات المؤسسة لضمان تحقيق والتحسين المستمر لها

-رقمنة الأنشطة:

- تزويد مؤسستنا بنظام معلومات حديث وفعال وتلتزم شركة سيفيتال الزراعية الصناعية بتطوير وتحسين أنظمة ادارتها بشكل مستمر ولتوفير الوسائل بحيث تكون ذات صلة وتحمل قيمة مضافة من اجل ضمان توافق اهداف المنظمة مع سياستها، وتتم مراجعة جميع هذه الأنظمة سنويا.

طبقت مؤسسة لالة خديجة إعادة الهندسة فيما يخص هيكلها التنظيمي المتمثل فيما يلي:

-وضع نظام داخلي في المؤسسة

-ميثاق القيم

الفصل الثالث : إعادة هندسة العمليات الإدارية – حالة مؤسسة لالة –

-ميثاق لمنع الغش والتحايل

- المخطط التنظيمي: organigramme الذي هو تمثيل تخطيطي للروابط والعلاقات التنظيمية والهرمية الوظيفية الموجودة بين عناصر وافراد المنظمة الرسمية، بسلط الضوء على هيكلها التنظيمي

-التخطيط المستقبلي للوظائف والمهارات: وهي إدارة استباقية ووقائية للموارد البشرية وفق معوقات البيئة والخيارات الاستراتيجية للشركة

-الوصف الوظيفي: هو نوع من بطاقة الهوية الوظيفية داخل الشركة ويهدف الى تأطير وظائف الموظف بغض النظر عن طبيعة عقد العمل او وضعه، يتضمن جميع المعلومات اللازمة لإنجاز المهمة الموكلة للموظفين بشكل صحيح، بفضل هذا الملف تكون كل مسؤوليات الموظف مفصلة ويكون على دراية تامة بمهامه ومن هو المسؤول عليه لكي لا تكون هناك نزاعات داخل المنظمة ثم تمضي من طرفه ومن طرف ثلاث مسؤولين آخرين

الدخول في مشروع شهادات ايزو واعتماد المعايير الدولية على تعزيز التنمية والاندماج والتنقل الداخلي في المؤسسة والتركيز على جودة المنتج، والعمل في إطار الصحة والامن في العمل، والشهادات العالمية التي اعتمدها مؤسسة لالة خديجة في تطبيقها لإعادة الهندسة تتمثل فيما يلي:

-ISO 45001: هو معيار دولي نشر في مارس 2018 والذي يحدد المتطلبات والمبادئ التوجيهية لنظام إدارة الصحة والسلامة المهنية

-ISO 9001: تعزز مبادئ المقياس للمنظمة الدولية لتوحيد المقاييس، من أجل تحسين جودة الخدمات التي تقدمها وترسيخ ثقافة الجودة في الخدمة العامة

-ISO 22000: المعيار الطوعي الدولي الوحيد لإدارة سلامة الأغذية يجعل من الممكن اثبات القدرة على تحديد المخاطر المتعلقة بسلامة الأغذية والتحكم فيها، ولكن أيضا لتزويد المنتجات النهائية بشكل مستمر وأمن

- بروتوكول شهادة FSSC 22000: هو بروتوكول يصف المتطلبات المتعلقة بالتدقيق وإصدار الشهادات لأنظمة إدارة سلامة الأغذية SMSDA وأنظمة إدارة الجودة SMQ من مؤسسات السلسلة الغذائية طبق مجمع سيفيتال ومؤسسة لالة خديجة مجموع هذه البروتوكولات والشهادات المعترف بها دولياً⁸

8 - وثائق مسلمة من طرف الشركة

الفصل الثالث : إعادة هندسة العمليات الإدارية – حالة مؤسسة لالة –

تطبيق مؤسسة لالة خديجة لإعادة الهندسة فيما يخص بعض العمليات الإدارية المتمثلة فيما يلي⁹:

• اجراءات التوظيف:

في 2007 و2006 كان هناك فوضى ولا يوجد أي إجراءات للتوظيف كان هناك توظيف مباشر من دون شروط والعمل على خلق مناصب جديدة بطريقة عشوائية بدون استخدام المخطط التنظيمي

-بعد إعادة الهندسة أصبح التوظيف يتم من الداخل وليس من الخارج، الأولوية يكون داخل المنظمة اما التوظيف الخارجي اذ توجب ذلك يكون من ANEM

- العمل على نقص العمال وتوظيف ما يلزم فقط من العمال وما تحتاج اليه المؤسسة من اجل خفض التكاليف

- البحث عن تاريخ انضباط العامل، المتمثلة في الانضباط في المواعيد والالتزام مع وجوب خضوعه لزيارة طبية ليعرف إذا كان العامل لائق بدنيا

-عند دخول أي موظف جديد يجب ان تملى عليه مجموعة من التعليمات والقوانين التي تحافظ على الامن والسلامة والسلوك الداخلي في المنظمة

-تعطي للموظف الجديد ما يسمى بالوصف الوظيفي لكي يكون بدراية عن المهام الموكلة اليه ومسؤولياته ومن هو المسؤول عنه

-توفير فرص العمل المباشرة في المؤسسة والغير المباشرة في ارجاء ونواحي المؤسسة

-الرقمنة التي لعبت دورا كبيرا في سرعة انجاز المهام وريح الوقت ومرونة العمليات

-العامل يعامل كزبون حيث تسعى المنظمة لتوفير مناخ وجو ملائم له لمساعدته على الاندماج وأداء مهامه بكفاءة وفعالية وتركيزه على عمله دون التفكير في أمور أخرى

• اجراءات التكوين:

-اجراء تكوين للموظفين لتذكيرهم بقوانين الامن والسلامة ومعايير الجودة المتبعة كذلك للتوعية

-تحديد التقييم السنوي للاحتياجات إذا كان هناك نقص، تحدد النقائص والاحتياجات اللازمة ثم يبعث العامل الى التدريب للتطوير من نفسه

9 - انطلاقا من المقابلة مع مسؤولة إدارة المورد البشرية

الفصل الثالث : إعادة هندسة العمليات الإدارية – حالة مؤسسة لالة –

-هناك تدريبات ذو أولوية يجب البدء بها قبل المرور الى أشياء أخرى ويحاولون ان تشمل الجميع، على الأقل تدريب واحد في السنة.

المطلب الثاني: الأداء التنافسي لمؤسسة "لالة خديجة"

تسعى شركة "لالة خديجة" الى تحقيق أهدافها الاستراتيجية لضمان مكانتها في السوق واستمراريتها في مواجهة حدة المنافسة، حيث تعمل على جعل علامتها التجارية متميزة عن باقي العلامات الأخرى، تشجع شركة لالة خديجة على الابداع والابتكار هذا ما يعطيها ميزة تنافسية في تنوع المنتج والجودة وطرح الجديد الى السوق، كما تعمل على ابتكار طرق جديدة لتخفيض التكاليف والحفاظ عليها حتي تتمكن من التميز في السعر والحفاظ على حصتها السوقية، كما تسعى أيضا الى تغطية كل أسواقها المحلية وكذلك التصدير الى الخارج حيث سبق و ان صدرت الى الصين والآن تسعى الى التصدير الى دول اوروبا، كما تستجيب الى طلبات الزبائن حيث تعطي الأولوية الى تلبية حاجيات الزبون وتوفير المنتج في كل ارجاء الوطن، استراتيجية لالة خديجة المتبعة لتنمية ميزتها التنافسية هو الجمع بين جودة العمليات الإنتاجية أي تقدم منتج ذو جودة بمعايير عالمية حيث تمتلك شهادات معترف بها دوليا منها شهادة PSSC لإدارة الجودة وسلامة الأغذية، وايزو 9001 لتحسين جودة الخدمات وترسيخ ثقافة الجودة في الخدمة العامة، مع تزويدهم بمنتجات عالية الجودة بأفضل الأسعار أي تركز أيضا على تخفيض التكاليف، كما تضع رضا عملائها في صميم أولوياتها وتطوير علامتها التجارية وسمعتها¹⁰.

تبقي قارورات لالة خديجة للمياه المعدنية تحت المراقبة لمدة 72 ساعة ثم يوزع المنتج، يتم تصنيع العبوات البلاستيكية في الشركة ب مواد أولية من مشتقات البترول PET لامتلاكهم وحدة بلاستيكية لإنتاج القارورات، كل هذا ما يؤدي الى تحسين دائم للأداء الذي يعتبر تحسين للمنظمة الداخلية، كما انها تعمل على قيم أخلاقية المتمثلة في النزاهة، الاحترام، المبادرة، والتضامن، كل هذا شكل ميزة تنافسية لمؤسسة لالة خديجة لنجاحها في احتلال السوق الجزائرية.

10 - انطلاقا من المقابلة مع مسؤولة إدارة الموارد البشرية.

الفصل الثالث : إعادة هندسة العمليات الإدارية – حالة مؤسسة لالة –

المطلب الثالث: مكانة مؤسسة "لالة خديجة" في السوق الجزائرية

ينمو سوق المياه المعدنية في الجزائر باستمرار بإنتاج سنوي يتجاوز 1.5 مليار لتر من المياه المعدنية، مما يجعل حدة المنافسة على السوق مستمرة ودائمة، فأكثر من 40 نوعا من المياه المعدنية تباع في السوق الجزائرية، من بينها خمسة علامات تجارية تتشارك 70% من حصة السوق. التي تتمثل في: ايفري، سعيدة، لالة خديجة، قديلا ونيستلي.

تستمد مياه لالة خديجة تميزها من كونها مياه طبيعية 100% من دون أي إضافات كيميائية، تفرغ داخل القارورات مباشرة بعد استخراجها من منبع جبال جرجرة وتصفيتها. ويشهد المستهلكون عن جودتها بذوقها المتميز والعذب، مؤسسة لالة خديجة تسعى سنويا لتحقيق حجم مبيعات يقدر بـ 7 مليارات دينار ويسمح لها بذلك كونها تنتج 150000 قارورة في الساعة، بعد ان كانت تنتج 4000 قارورة في الساعة قبل إعادة هندستها وتزويدها بمعدات جديدة ذات تقنية عالية من أصل أوروبي. استطاعت مؤسسة لالة خديجة ان تزود السوق الجزائرية بتوزيع منتوجها على التراب الوطني وحتى على الصعيد الدولي بعد تصديرها للخارج سنتي 2020 و2021، ما يجعلها من أكبر المساهمين في الاقتصاد الوطني ويكسبها مكانة هامة في السوق الجزائرية.

مؤسسة لالة خديجة تابعة لشركة سيفيتال للصناعة الزراعية ما يعني تشاركتها لنفس المكانة في السوق، ويظهر ذلك فيما يلي:

- اول مجمع خاص في الجزائر.
- 26 شركة تابعة في ثلاثة قارات.
- 18000 موظف.
- 4 مليارات دولار حجم المبيعات.
- المجموعة الصناعية الزراعية الأولى افريقيا.
- المجمع الأول للتصدير غير الهيدروكربونية.
- اول مجمع خاص مساهم في الميزانية العامة للدولة.
- أكثر من 10 مهن.
- 30% من متوسط النمو السنوي.

الفصل الثالث : إعادة هندسة العمليات الإدارية – حالة مؤسسة لالة –

المطلب الرابع: عرض نتائج الاستبيان

سننظر في هذا المطلب الى تحليل نتائج الاستبيان المتحصل عليها بالاعتماد على التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينات الدراسة.

عينة البحث:

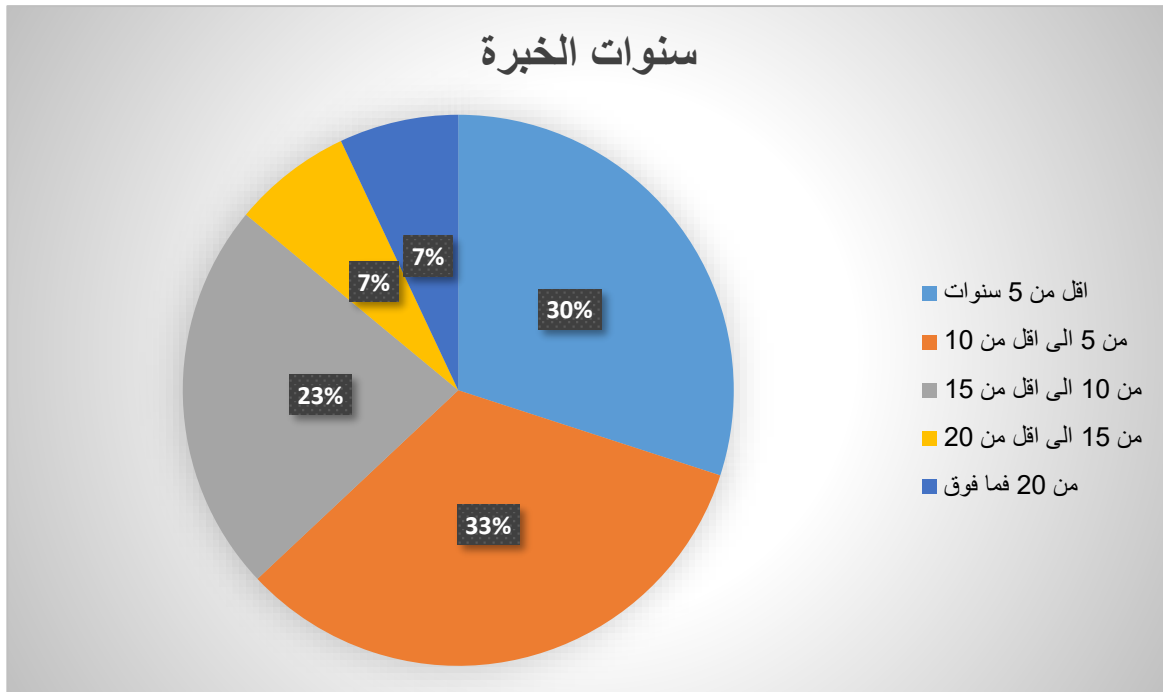
على ضوء ما تطرقنا اليه في الجانب النظري سيتم التطرق الى استراتيجية إعادة الهندسة التي تتبعها مؤسسة " لالة خديجة للمياه المعدنية "، والتي تساعد في تحسين أدائها التنافسي وهذا من خلال تحليل أجوبة المبحوثين من خلال الاستمارة الموزعة عليهم. فقد تم الاعتماد على العينة العشوائية التي شملت كل من المسيرين، الإداريين، المساعدين، المهندسين، التقنيين، وقد تم توزيع (40) استمارة في الفترة الممتدة ما بين 04 أكتوبر الى 28 أكتوبر 2022 على المبحوثين، وتم استعادة (30) استمارة.

الفصل الثالث : إعادة هندسة العمليات الإدارية – حالة مؤسسة لالة –

الجدول رقم 1.3: النسبة المئوية لسنوات الخبرة

النسبة المئوية	العدد	سنوات الخبرة
30%	09	اقل من 5 سنوات
33%	10	من 6 الى اقل من 10
23%	07	من 11 الى اقل من 15
07%	02	من 16 الى اقل من 20
07%	02	من 20 فما فوق

الشكل 2.3 الدائرة النسبية لسنوات الخبرة



المصدر: من اعداد الباحثين اعتمادا على نتائج الاستبيان.

نلاحظ من خلال الجدول ان النسبة الأعلى من الخبرة المهنية تراوحت ما بين 6-10 اذ بلغ عددهم 10 مفردة بنسبة 33% وبالرغم من احتلال هذه الفئة النسبة الأكبر من مجتمع الدراسة الا ان المؤسسة لا يمكن لها الاستغناء عن الخبرات العالية والتي تجاوزت مدة خدمتها للمؤسسة اكثر من 11 سنة والتي بلغ عددها

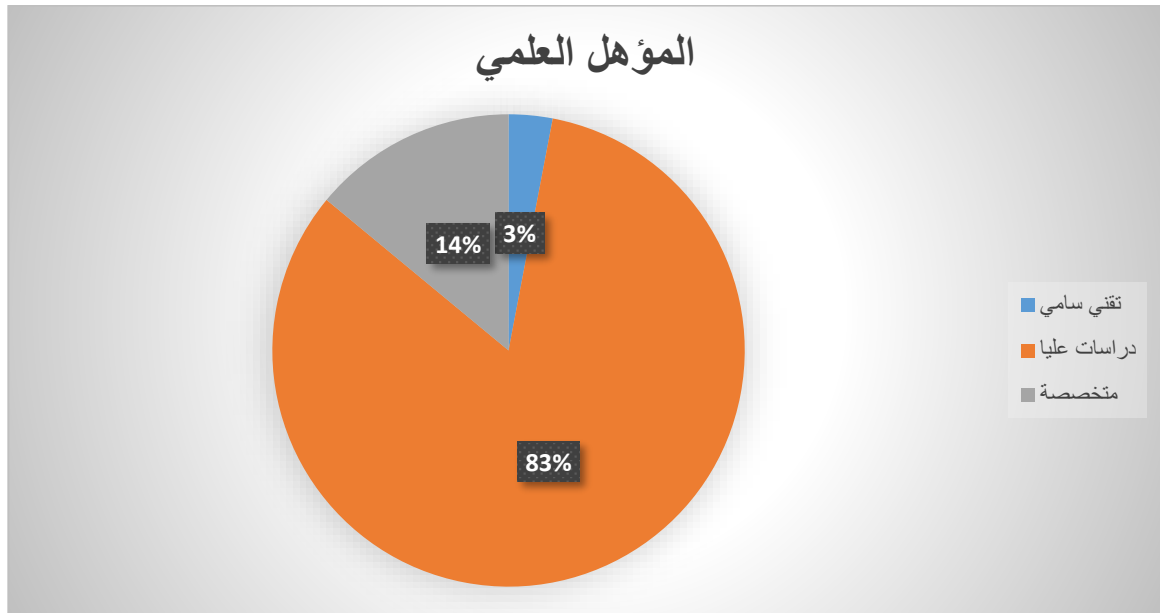
الفصل الثالث : إعادة هندسة العمليات الإدارية – حالة مؤسسة لالة –

(7) مفردات بنسبة 23% وهذا دليل على ان المؤسسة لازالت تمتلك اشخاص ذوي الخبرة نظرا لاملاكهم العديد من المعارف في المؤسسة وهو من العوامل المساعدة على تحسين الأداء التنافسي.

الجدول رقم:2.3: نسبة المئوية للمؤهل العلمي

النسبة المئوية	العدد	المؤهل العلمي
03%	01	تقني سامي
83%	25	دراسات جامعية
14%	04	متخصصة

الشكل 3.3: الدائرة النسبية للمؤهل العلمي



المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

يتضح من الجدول ان غالبية العينة المبحوثة حاصلون على مؤهل جامعي حيث بلغ عددهم (25) مفردة ونسبتهم 83%، وهذا يعني ان كل افراد العينة ذوي كفاءة علمية ومستوى تعليمي عالي وهو ما يشير الى

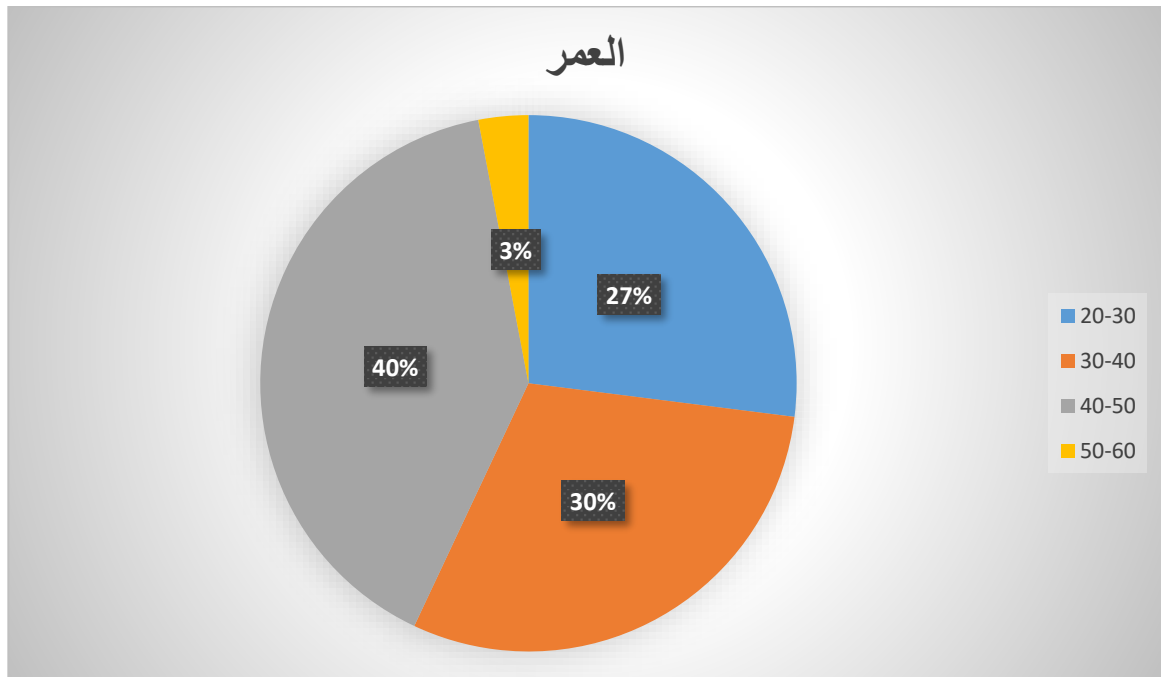
الفصل الثالث : إعادة هندسة العمليات الإدارية – حالة مؤسسة لالة –

تركيز مؤسسة لالة خديجة على استقطاب حاملي الشهادات الجامعية لضمان الحد الأدنى من المعرفة اللازمة للقيام بالمهام وبالتالي ينعكس ذلك على أداء المؤسسة بالإيجاب.

جدول رقم 3.3: النسبة المئوية للعمر

العمر	العدد	النسبة المئوية
130-20]	08	27%
140-30]	9	30%
150-40]	12	40%
160-50]	01	03%

الشكل 4.3 الدائرة النسبية للعمر



المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

يتضح من الجدول ان غالبية المبحوثين تقع أعمارهم في الفئة ما بين 40-50 حيث بلغ عددهم (12) شخص بنسبة 40% وهذا ما يبين ان مؤسسة لالة خديجة تعتمد على استراتيجية الاستقطاب الداخلي أي بترقية الموظفين ذوي الكفاءة والخبرة العالية للاحتفاظ بهم مما يخدم أداء المؤسسة ويجعلها أكثر فاعلية، وهذا

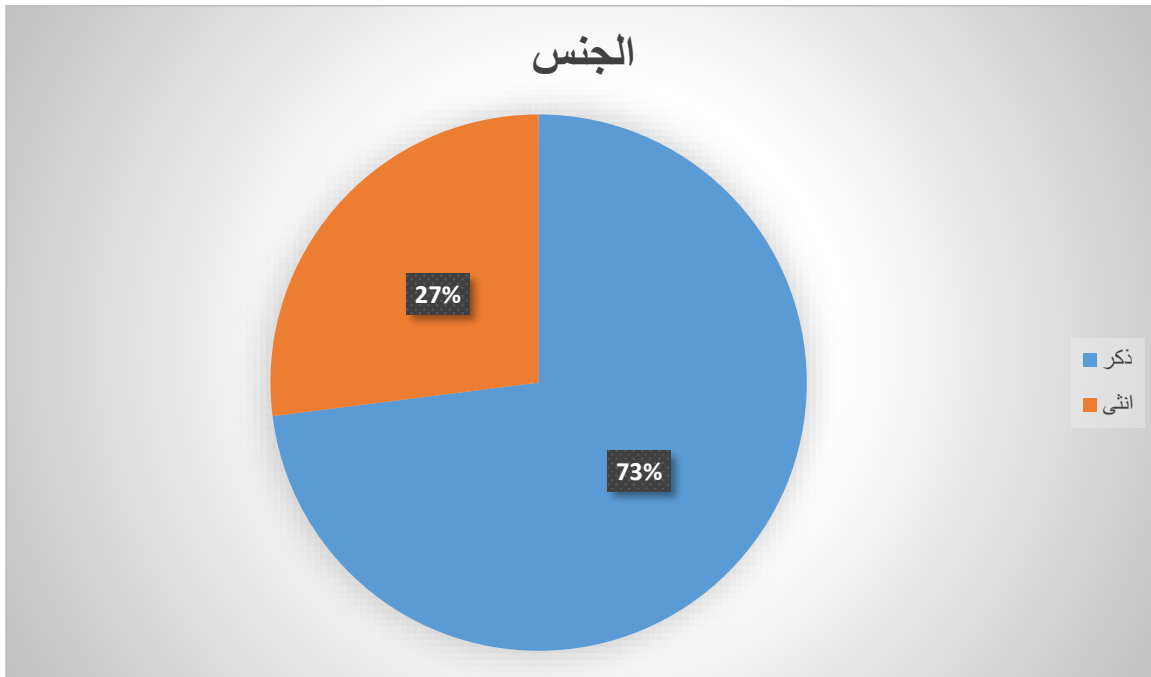
الفصل الثالث : إعادة هندسة العمليات الإدارية – حالة مؤسسة لالة –

لا يمنعها من توظيف عناصر شابة، حيث فئة الشباب التي تتراوح بين 20-30 الذي يبلغ عددهم (8) بنسبة 27% تساعد المؤسسة على تأدية نشاطاتها بحيوية.

جدول رقم 4.3: النسبة المئوية للجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية
ذكر	22	73%
انثى	08	27%
المجموع	30	100%

الشكل 5.3 الدائرة النسبية للجنس



المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

بناء على النتائج الظاهرة في الجدول فان اغلبيية افراد العينة فيما يتعلق بالجنس ان نسبة الذكور والبالغ عددها (22) مفردة ما يعادل 73% أكبر من نسبة الاناث التي يبلغ عددها (8) بنسبة 27% وهذا لاختلاف العدد في المجتمع الذي سحبت منه العينة بحيث عدد العمال الذكور في المؤسسة اكثر من الاناث.

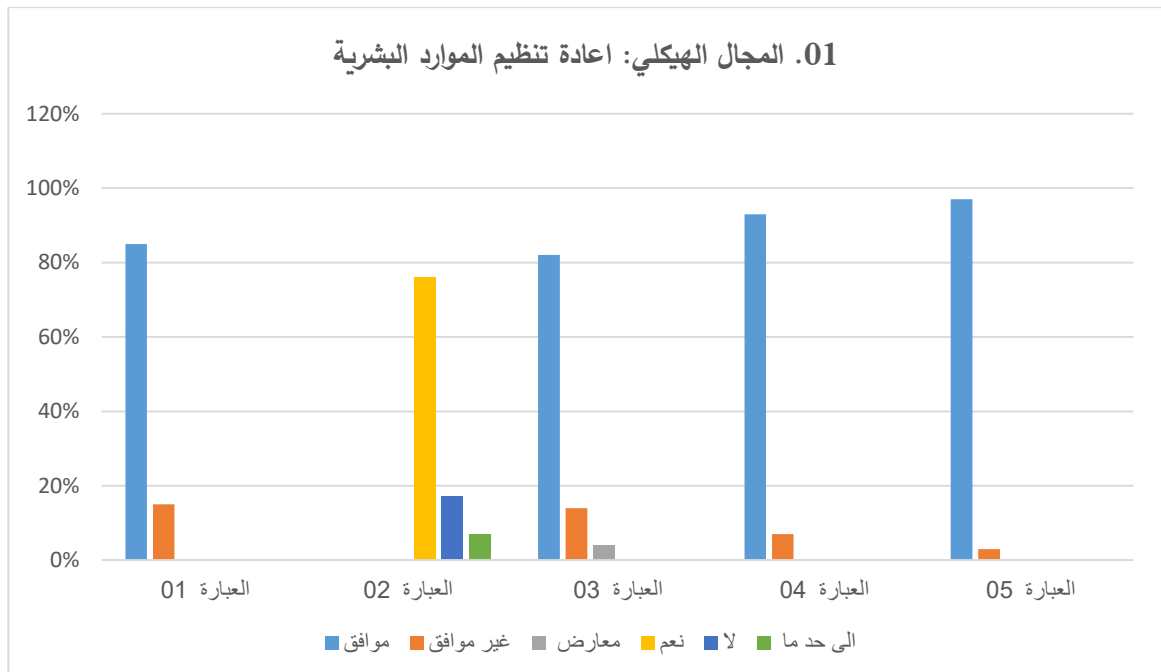
الفصل الثالث : إعادة هندسة العمليات الإدارية – حالة مؤسسة لالة –

- نتائج استجابات الافراد للبعد الأول المتعلق بالمجال الهيكلي:

_ الجدول رقم 5.3: النسب المئوية للمجال الهيكلي

الجواب	موافق		غير موافق		معارض		نعم		لا		الى حد ما	
	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد
01	85%	25	15%	04	/	/	/	/	/	/	/	/
02	/	/	/	/	/	/	76%	23	17%	05	07%	02
03	82%	24	14%	04	04%	01	/	/	/	/	/	/
04	93%	28	07%	02	/	/	/	/	/	/	/	/
05	97%	29	03%	01	/	/	/	/	/	/	/	/

الشكل رقم 6.3 : النسب المئوية لفقرات المجال الهيكلي



المصدر: من اعداد الباحثان اعتمادا على نتائج الاستبيان

الفصل الثالث : إعادة هندسة العمليات الإدارية – حالة مؤسسة لالة –

- **العبارة 01:** من الضروري إعادة تصميم العمليات الإدارية التي يقوم عليها نظام إدارة المنظمة الحالي بما يتلاءم مع تطورات العمل، يتضح من خلال النتائج المتحصل عليها ان 85% من الإجابات تصب الى موافق و 15% الى غير موافق و 0 معارض، مما يشير الى اتجاه راي المبحوثين الى الموافقة.
 - **العبارة 02:** إعادة تغيير بعض الاختصاصات من خلال دمج مهام بعض المناصب مع بعضها واستحداث مناصب جديدة، يتضح من خلال النتائج ان 76 % من الإجابات تصب الى نعم و 17% لا و 77% الى حد ما، مما يشير الى اتجاه راي المبحوثين الى حد ما.
 - **العبارة 03:** الهيكل التنظيمي الحالي للمؤسسة بحاجة الى التوسع في اللامركزية، والتخفيف من مركزية السلطة، يتضح من خلال النتائج المتحصل عليها ان 82 % من الإجابات تصب الى موافق % 14 الى غير موافق و 04 معارض، مما يشير الى اتجاه راي المبحوثين الى الموافقة.
 - **العبارة 04:** وسائل الاتصالات الحالية بحاجة الى إعادة تصميم لضمان النقل السريع في مختلف الاتجاهات وبشكل جماعي، يتضح من خلال النتائج المتحصل عليها ان 93% من الإجابات تصب الى موافق و 7% الى غير موافق و 0 معارض، مما يشير الى اتجاه راي المبحوثين الى الموافقة.
 - **العبارة 05:** إدارة المنظمة بحاجة الى تركيز اهتمامها على دمج القدرات والامكانيات الفردية في أنشطة واعمال تعاونية للاستفادة منها وتطويرها، يتضح من خلال النتائج المتحصل عليها ان 97% من الإجابات تصب الى موافق و 03% الى غير موافق و 0 معارض، مما يشير الى اتجاه راي المبحوثين الى الموافقة.
- يتضح لنا من خلال الجدول والبيانات ان اغلبية الموظفين يؤيدون فكرة إعادة تنظيم المجال الهيكلي وإعادة تصميم العمليات فيما يخص الهيكل التنظيمي للمؤسسة نظرا للنسب المئوية التي تحصلنا عليها، فالعبارة 1،3،4،5 تصب كلها الى الموافقة، ماعدا العبارة 2 التي توجهت نسبة الإجابات فيها الى حد ما، بسبب تردد بعض الموظفين من فكرة دمج بعض المناصب، من جهة هناك بعض المناصب يصعب او يستحيل دمجها نظرا لطبيعة كل اختصاص، ومن جهة أخرى، خوف بعض الموظفين من فقدان مناصبهم بعد دمجها.

الفصل الثالث : إعادة هندسة العمليات الإدارية – حالة مؤسسة لالة –

نتائج استجابات الافراد للبعد الثاني المتعلق بالمجال التكنولوجي:

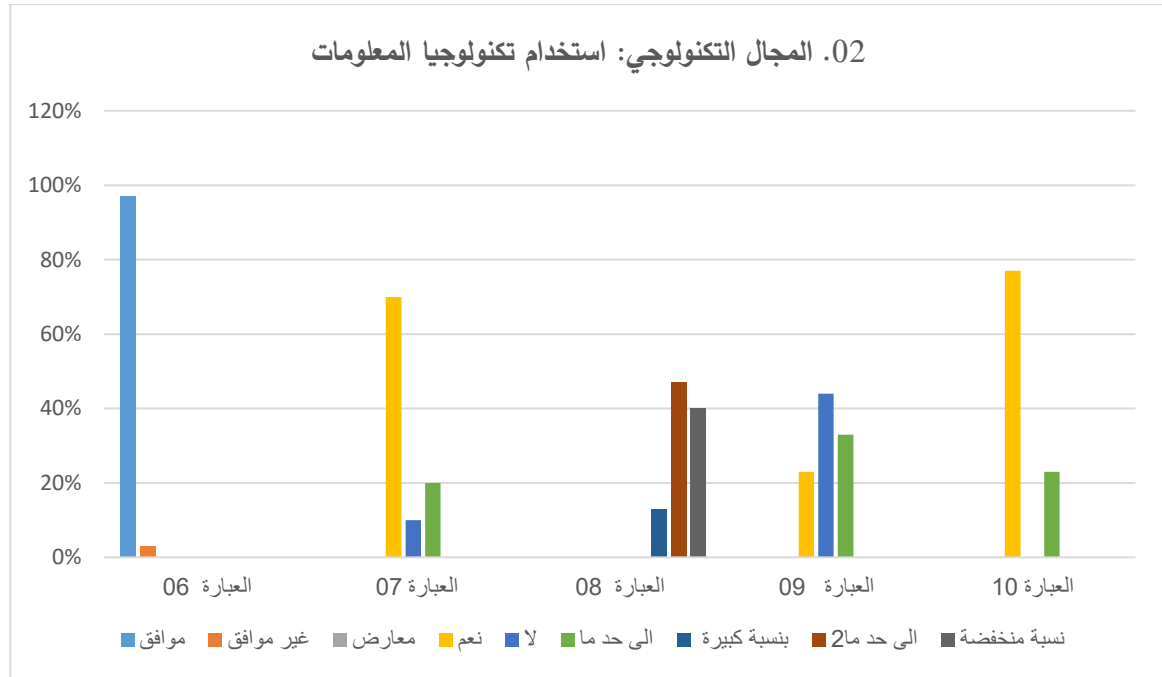
- الجدول رقم 6.3: النسب المئوية للمجال التكنولوجي

الى حد ما		لا		نعم		معارض		غير موافق		موافق		الجواب
ن	ع	ن	ع	ن	ع	ن	ع	ن	ع	النسبة	العدد	العبرة
/	/	/	/	/	/	/	/	3%	1	97%	29	06
20%	6	10%	3	70%	21	/	/	/	/	/	/	07
33%	10	44%	13	23%	7	/	/	/	/	/	/	09
23%	7	0%	/	77%	23	/	/	/	/	/	/	10

نسبة منخفضة		الى حد ما 2		نسبة كبيرة		الجواب
ن	ع	ن	ع	النسبة	العدد	العبرة
40%	12	47%	14	13%	04	08

الفصل الثالث : إعادة هندسة العمليات الإدارية – حالة مؤسسة لالة –

الشكل رقم 7.3: النسب المئوية لفقرات المجال التكنولوجي



المصدر: من اعداد الباحثان اعتمادا على نتائج الاستبيان

- **العبارة 06:** يتعين ممارسة إجراءات وعمليات إدارة المنظمة بالاعتماد على شبكة الانترنت، يتضح من خلال النتائج المتحصل عليها ان 97% من الإجابات تصب الى موافق و 3% الى غير موافق و 0% معارض، مما يشير الى اتجاه راي المبحوثين الى الموافقة.
- **العبارة 07:** تستخدم المؤسسة الانترنت في بعض مراحل عمليات التوظيف، يتضح من خلال النتائج ان 70% من الإجابات تصب الى نعم و 10% لا و 20% الى حد ما، مما يشير الى اتجاه راي المبحوثين الى نعم.
- **العبارة 08:** الموظفون يطلعون الكترونيا وبشكل فوري على المهام الموكلة إليهم والتعليمات والمستجدات، يتضح من خلال النتائج المتحصلة عليها ان 13% تصب الى بنسبة كبيرة و 47% الى حد ما و 40% بنسبة منخفضة، مما يشير الى اتجاه راي المبحوثين الى حد ما.
- **العبارة 09:** تسعى المنظمة لإدخال التكنولوجيا لتقليص عدد العمال وتخفيض التكلفة، يتضح من خلال النتائج ان 23% من الإجابات تصب الى نعم و 44% لا و 33% الى حد ما، مما يشير الى اتجاه راي المبحوثين الى لا.

الفصل الثالث : إعادة هندسة العمليات الإدارية – حالة مؤسسة لالة –

- العبارة 10: تعمل المنظمة على تبني نظام البرمجيات لتعديل هيكلها التنظيمي ومواكبة تطورات التكنولوجيا، يتضح من خلال النتائج ان 77% من الإجابات تصب الى نعم و 0 لا و 23% الى حد ما، مما يشير الى اتجاه راي المبحوثين الى نعم.

نستنتج من خلال النسب المتحصل عليها ان مؤسسة لالة خديجة وموظفيها يهتمون بمجال التكنولوجيا الذي يخدم سياسة المؤسسة فهي تسعى دائما الى انتاج اكبر في وقت اقصر ذلك لتطوير أدائها التنافسي والحفاظ على مكانتها السوقية بتطوير أساليب ذات تكنولوجيا متطورة كإدخال نظام البرمجيات، استخدام الانترنت في أداء بعض العمليات كالتوظيف، ويتضح ذلك من نسب العبارات 10،7،6 التي تصب الى الموافقة، الا ان هناك دائما بعض التخويف نظرا لإجابات الموظفين في العبارة 9 ظنا منهم ان الاعتماد على التكنولوجيا قد يصبح كلي وبالتالي يمكن التخلي عن خدماتهم، وهناك فئة قليلة أخرى يعارضون استعمال التكنولوجيا لعدم اتقانهم لها وتمسكهم بالأساليب التقليدية.

الفصل الثالث : إعادة هندسة العمليات الإدارية – حالة مؤسسة لالة –

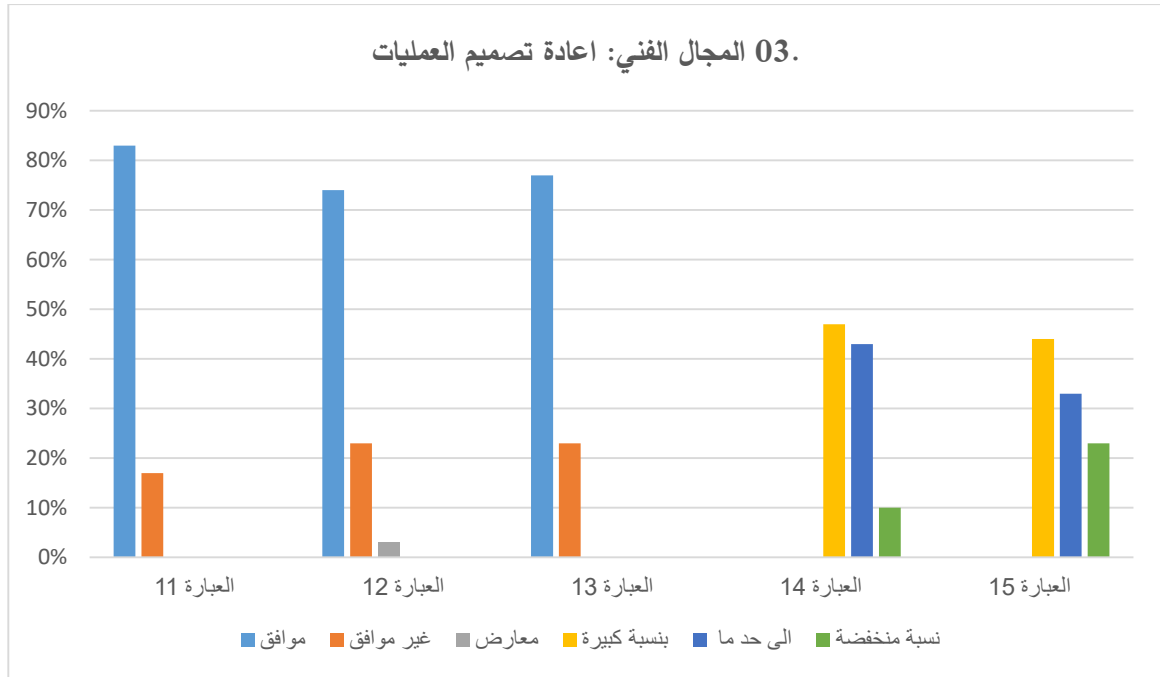
نتائج استجابات الافراد للبعد الثالث المتعلق بالمجال الفني:

- الجدول رقم 7.3: النسب المئوية للمجال الفني

ن. منخفضة		الى حد ما		ن. كبيرة		معارض		غير موافق		موافق		الجواب
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	العبارة
/	/	/	/	/	/	/	/	17%	05	83%	25	11
/	/	/	/	/	/	03%	01	23%	07	74%	22	12
/	/	/	/	/	/	/	/	23%	07	77%	23	13
10%	03	43%	13	47%	14	/	/	/	/	/	/	14
23%	07	33%	10	44%	13	/	/	/	/	/	/	15

الفصل الثالث : إعادة هندسة العمليات الإدارية – حالة مؤسسة لالة –

الشكل رقم 8.3 النسب المئوية لفقرات المجال الفني



المصدر: من اعداد الباحثان اعتمادا على نتائج الاستبيان

- **العبارة 11:** من الضروري إعادة ترتيب إجراءات العمل في إدارة المنظمة وتصميمها على نحو يفي بمتطلبات أعضائها، يتضح من خلال النتائج المتحصل عليها ان 83% من الإجابات تصب الى موافق و 17% الى غير موافق و 0 معارض، مما يشير الى اتجاه راي المبحوثين الى الموافقة.
- **العبارة 12:** المؤسسة بحاجة للتخلص من بعض الأنشطة والمهام في المنظمة التي لا تضيف قيمة في حين تستهلك الوقت والجهد، يتضح من خلال النتائج المتحصل عليها ان 74% من الإجابات تصب الى موافق و 23% الى غير موافق و 3% معارض، مما يشير الى اتجاه راي المبحوثين الى الموافقة.
- **العبارة 13:** يتعين تصميم عمليات إدارة المنظمة وفق المتطلبات والتغيرات الحالية التي فرضتها تكنولوجيا المعلومات، يتضح من خلال النتائج المتحصل عليها ان 77% من الإجابات تصب الى موافق و 23% الى غير موافق و 0 معارض، مما يشير الى اتجاه راي المبحوثين الى الموافقة.
- **العبارة 14:** قامت المنظمة باستحداث مهام جديدة ومتنوعة في الإدارة لتحسين جودة العمل المطلوب، يتضح من خلال النتائج المتحصل عليها ان 47% من الإجابات تصب الى بنسبة كبيرة و 43% الى حد ما و 10% الى بنسبة منخفضة، مما يشير الى اتجاه راي المبحوثين الى بنسبة كبيرة.

الفصل الثالث : إعادة هندسة العمليات الإدارية – حالة مؤسسة لالة -

- العبارة 15: تهتم المؤسسة بإعادة تصميم عمليات تقييم الأداء والمكافآت بما يتناسب مع تنفيذ العمليات الجديدة، يتضح من خلال النتائج المتحصل عليها ان 44% من الإجابات تصب الى بنسبة كبيرة و 33% الى حد ما و 23% الى بنسبة منخفضة، مما يشير الى اتجاه راي المبحوثين الى بنسبة كبيرة. نستخلص من النسب المتحصل عليها في العبارات 11،12،13،14،15 التي تصب كلها الى الموافقة ان إعادة تصميم العمليات تعد من متطلبات إعادة الهندسة، ذلك ما يفسر الإجابات المتحصل عليها، فعند تبني أي مؤسسة لاستراتيجية إعادة الهندسة لابد لها من التركيز على إعادة تصميم العمليات على نحو يفي بمتطلبات افراد المؤسسة فهو خطوة ضرورية في هذا المنهج، والعمل على التخلص من الأنشطة التي ليس لها قيمة مضافة هذا ما يعلل إجابات موظفي مؤسسة لالة خديجة كونها طبقت ولازالت تطبق عملية إعادة الهندرة.

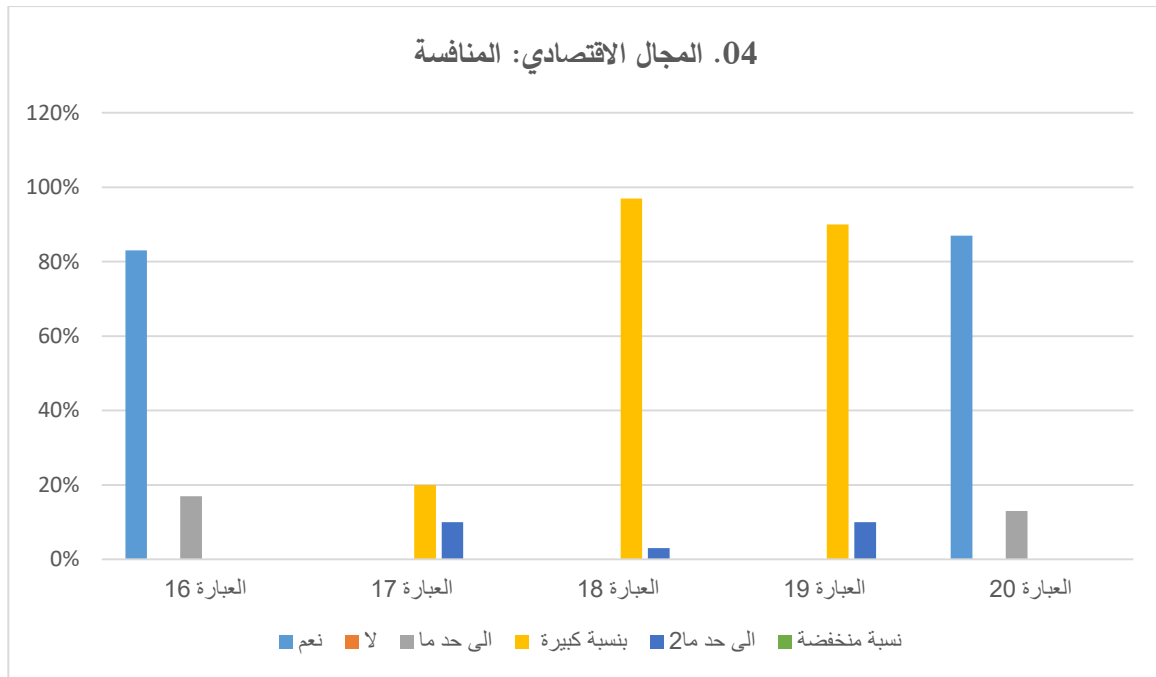
نتائج استجابات الافراد للبعد الرابع المتعلق بالمجال الاقتصادي التنافسي:

الجدول رقم 8.3: النسب المئوية للمجال الاقتصادي التنافسي

ن . منخفضة		الى حد ما 2		ن . كبيرة		الى حد ما		لا		نعم		الجواب
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	العبارة
/	/	/	/	/	/	17%	05	/	/	83%	25	16
/	/	10%	03	90%	27	/	/	/	/	/	/	17
/	/	03%	01	97%	29	/	/	/	/	/	/	18
/	/	10%	03	90%	27	/	/	/	/	/	/	19
/	/	/	/	/	/	13%	04	/	/	87%	26	20

الفصل الثالث : إعادة هندسة العمليات الإدارية – حالة مؤسسة لالة –

الشكل رقم 9.3 : النسب المئوية لفقرات المجال الاقتصادي التنافسي



المصدر: من اعداد الباحثان اعتمادا على نتائج الاستبيان

- **العبارة 16:** سبق وان ابتكرت المنظمة طرق جديدة لتخفيض التكاليف من اجل السيطرة على حصتها السوقية، يتضح من خلال النتائج المتحصل عليها ان 83 % من الإجابات تصب الى نعم و 0 % الى لا و 17 % الى حد ما، مما يشير الى اتجاه راي المبحوثين الى نعم.
- **العبارة 17:** تركز المنظمة على تغطية الأسواق بمنتجاتها، يتضح من خلال النتائج المتحصل عليها ان 90% من الإجابات تصب الى بنسبة كبيرة و 10% الى حد ما و 0 الى بنسبة منخفضة، مما يشير الى اتجاه راي المبحوثين الى بنسبة كبيرة.
- **العبارة 18:** تستجيب المنظمة لطلبات زبائنها كما ونوعا، يتضح من خلال النتائج المتحصل عليها ان 97% من الإجابات تصب الى بنسبة كبيرة و 3% الى حد ما و 0% الى بنسبة منخفضة، مما يشير الى اتجاه راي المبحوثين الى بنسبة كبيرة.
- **العبارة 19:** تركز المنظمة على جودة العمليات الإنتاجية وتحديثها، يتضح من خلال النتائج المتحصل عليها ان 90% من الإجابات تصب الى بنسبة كبيرة و 10% الى حد ما و 0 الى بنسبة منخفضة، مما يشير الى اتجاه راي المبحوثين الى بنسبة كبيرة.

الفصل الثالث : إعادة هندسة العمليات الإدارية – حالة مؤسسة لالة –

- العبارة 20: تعتمد المنظمة المواصفات العالمية للتميز بمنتجاتها، يتضح من خلال النتائج المتحصل عليها ان 87% من الإجابات تصب الى نعم و% 0 الى لا و 13% الى حد ما، مما يشير الى اتجاه راي المبحوثين الى نعم.

نستنتج من النسب المتحصل عليها في العبارات 16،17،18،19،20 التي تتجه كلها الى نعم، ما يوضح ان المؤسسة المبحوثة حققت كل مقاييس تطوير الأداء من الجودة، التكلفة، المرونة، التسليم، وهذا ما نلاحظه من خلال تطويرها لأساليب تحسين الأداء والذي بفضلها حققت ميزة تنافسية واستطاعت الميز عن غيرها من المنظمات والحفاظ على مكانتها في السوق بالاعتماد على المعايير العالمية، ذلك ما يثبت بنسبة كبيرة نجاح تطبيق منهج إعادة الهندسة في مؤسسة لالة خديجة وسيره في الاتجاه الصحيح.

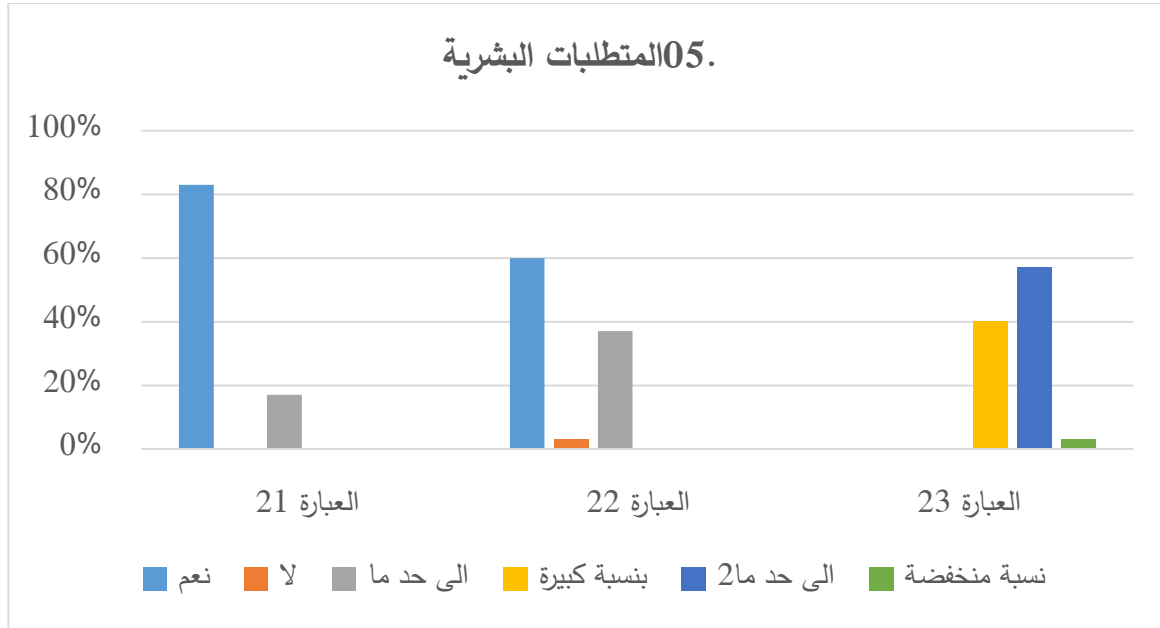
- نتائج استجابات الافراد للبعد الخامس المتعلق بالمتطلبات البشرية:

- الجدول رقم 9.3: النسب المئوية للمتطلبات البشرية

العبارة	نعم		لا		الى حد ما		ن. كبيرة		الى حد ما 2		ن. منخفضة	
	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
21	25	83%	/	/	05	17%	/	/	/	/	/	/
22	18	60%	01	03%	11	37%	/	/	/	/	/	/
23	/	/	/	/	/	/	12	40%	17	57%	01	03%

الفصل الثالث : إعادة هندسة العمليات الإدارية – حالة مؤسسة لالة –

الشكل رقم 10.3: النسب المئوية لفقرات المتطلبات البشرية



المصدر: من اعداد الباحثين اعتمادا على نتائج الاستبيان.

- **العبارة 21:** تلقي موظفو المؤسسة برامج تكوينية حول مختلف التحولات التي يجب ان تمس المنظمة لتواكب المستجدات الحالية، يتضح من خلال النتائج المتحصل عليها ان 83 % من الإجابات تصب الى نعم و 0 % الى لا و 17% الى حد ما، مما يشير الى اتجاه راي المبحوثين الى نعم.
 - **العبارة 22:** هناك اقتناع للموظفين بحاجة إدارة المنظمة الى التغيير ويتقبلون المشاركة في تنفيذه، يتضح من خلال النتائج المتحصل عليها ان 60% من الإجابات تصب الى نعم و 03% الى لا و 37% الى حد ما، مما يشير الى اتجاه راي المبحوثين الى نعم.
 - **العبارة 23:** يوجد بالمؤسسة الإطار البشري اللازمة لتنفيذ إعادة الهندسة، يتضح من خلال النتائج المتحصل عليها ان 40% من الإجابات تصب الى بنسبة كبيرة و 57% الى حد ما و 3 % الى بنسبة منخفضة، مما يشير الى اتجاه راي المبحوثين الى حد ما.
- نلاحظ من النسب المتحصل عليها في العبارة 21 ان مؤسسة لالة خديجة تركز على تدريب وتكوين المورد البشري لكونه اهم عنصر في المؤسسة وذلك من اجل تحقيق الكفاءة والفعالية ومواكبة المستجدات التي قد يفرضها تطبيق إعادة الهندسة.

الفصل الثالث : إعادة هندسة العمليات الإدارية – حالة مؤسسة لالة –

اما في إجابات العبارة 22 نلاحظ ان اغلبية الموظفين في المؤسسة المبحوثة يتقبلون فكرة التغيير ويشاركون في تنفيذه، ذلك ما يبين وعيهم وارادتهم لتحقيق التغييرات اللازمة لتطوير الأداء وقيادة المنظمة الى الريادة والنجاح.

فيما يخص العبارة 23 انطلاقا من الإجابات نستنتج ان المؤسسة تملك الى حد ما الإطارات البشرية اللازمة لتطبيق إعادة الهندسة بمشاركة الموظفين حتي وان لم يكونوا متخصصين في ذلك المجال فالمنظمة التي تطبق هذا المنهج تنظم دورات تكوينية لتنمية معارفهم وتوضيح مفهوم إعادة الهندسة، للتخلص من الغموض والتساؤلات حوله وحول متطلبات تطبيقه.

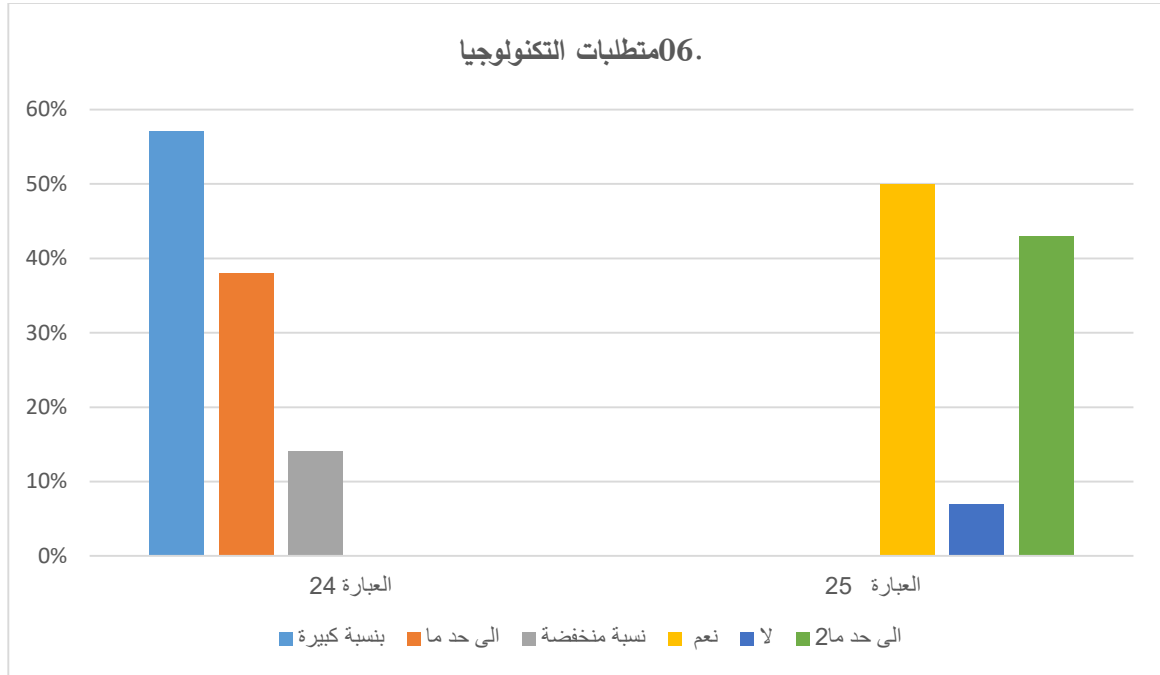
- نتائج استجابات الافراد للبعد السادس المتعلق بمتطلبات التكنولوجيا

- الجدول رقم 10.3: النسب المئوية للمتطلبات التكنولوجية

الى حد ما 2		لا		نعم		ن. منخفضة		الى حد ما		ن. كبيرة		الجواب
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	العبارة
/	/	/	/	/	/	14%	04	38%	11	57%	15	24
43%	13	07%	02	50%	15	/	/	/	/	/	/	25

الفصل الثالث : إعادة هندسة العمليات الإدارية – حالة مؤسسة لالة –

الشكل رقم 11.3: النسب المئوية لفقرات متطلبات التكنولوجيا



المصدر: من اعداد الباحثين اعتمادا على نتائج الاستبيان.

- **العبارة 24:** التكنولوجيا المعتمدة بالمؤسسة تساعد على تطبيق منهج إعادة الهندسة، يتضح من خلال النتائج المتحصل عليها ان 57% من الإجابات تصب الى بنسبة كبيرة و 38% الى حد ما و 14% الى بنسبة منخفضة، مما يشير الى اتجاه راي المبحوثين الى بنسبة كبيرة.
 - **العبارة 25:** توفر المؤسسة عددا كافيا من التجهيزات الحديثة والبرامج الحاسوبية اللازمة للقيام بعدة مهام إدارية، يتضح من خلال النتائج المتحصل عليها ان 50% من الإجابات تصب الى نعم و 07% الى لا و 43% الى حد ما، مما يشير الى اتجاه راي المبحوثين الى نعم.
- انطلاقا من النتائج المتحصل عليها نستنتج ان المؤسسة المبحوثة تملك الإمكانيات والتجهيزات التكنولوجية اللازمة للقيام بمختلف المهام والتي تخدم تطبيق منهج إعادة الهندسة.

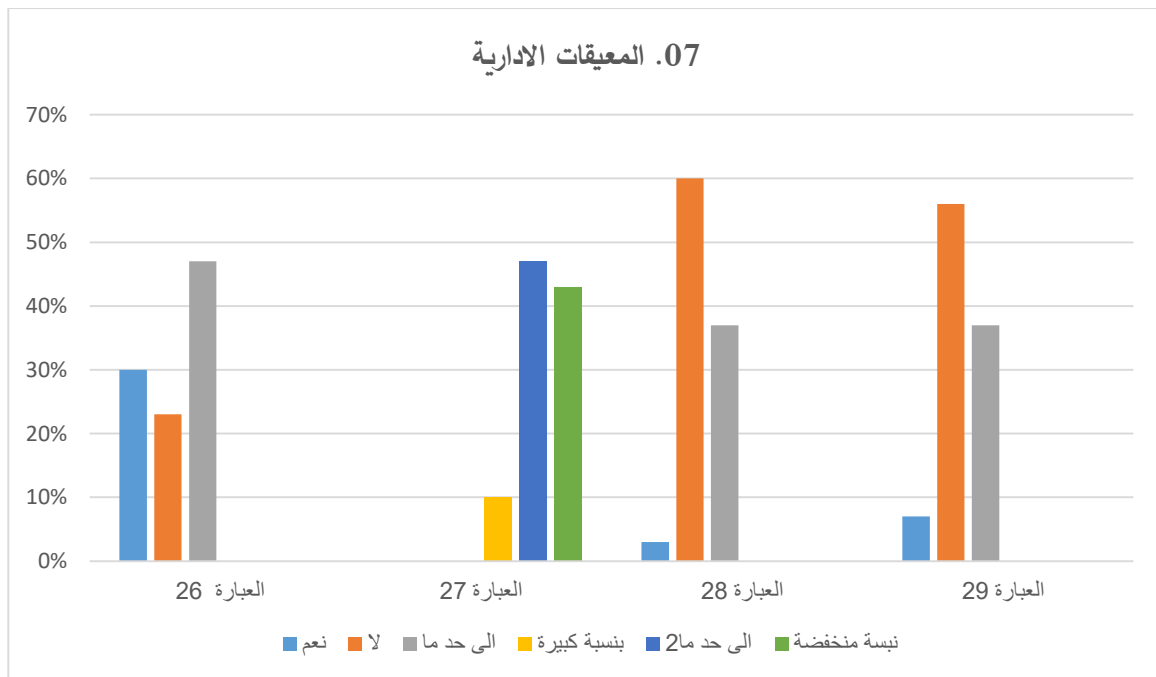
الفصل الثالث : إعادة هندسة العمليات الإدارية – حالة مؤسسة لالة –

- نتائج استجابات الافراد للبعد السابع المتعلق بالمعوقات الإدارية:

- الجدول رقم 11.3: النسب المئوية للمعوقات الادارية

العبارة	نعم		لا		الى حد ما		ن. كبيرة		الى حد ما 2		ن. منخفضة	
	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
26	09	30%	07	23%	14	47%	/	/	/	/	/	/
27	/	/	/	/	/	/	03	10%	14	47%	13	43%
28	01	03%	18	60%	11	37%	/	/	/	/	/	/
29	02	07%	17	56%	11	37%	/	/	/	/	/	/

الشكل رقم 12.3: النسب المئوية لفقرات المعوقات الإدارية



المصدر: من اعداد الباحثين اعتمادا على نتائج الاستبيان

الفصل الثالث : إعادة هندسة العمليات الإدارية – حالة مؤسسة لالة –

- **العبارة 26:** غموض مفهوم إعادة الهندسة لدى إطارات المؤسسة وإدارتها العليا، يتضح من خلال النتائج المتحصل عليها ان 30% من الإجابات تصب الى نعم و 23% الى لا و 47% الى حد ما، مما يشير الى اتجاه راي المبحوثين الى حد ما.

- **العبارة 27:** تميز المؤسسة بالإجراءات الروتينية الشديدة التي تؤثر في تطبيق عملية إعادة الهندسة، يتضح من خلال النتائج المتحصل عليها ان 10% من الإجابات تصب الى بنسبة كبيرة و 47% الى حد ما و 43% الى بنسبة منخفضة، مما يشير الى اتجاه راي المبحوثين الى حد ما.

- **العبارة 28:** عدم وجود استشاريين مختصين بتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية سواء داخل المؤسسة او خارجها، يتضح من خلال النتائج المتحصل عليها ان 03% من الإجابات تصب الى نعم و 60% الى لا و 37% الى حد ما، مما يشير الى اتجاه راي المبحوثين الى لا.

- **العبارة 29:** عدم توافق اللوائح ونظم العمل في المؤسسة مع تطبيق إعادة الهندسة، يتضح من خلال النتائج المتحصل عليها ان 7% من الإجابات تصب الى نعم و 56% الى لا و 37% الى حد ما، مما يشير الى اتجاه راي المبحوثين الى لا.

من خلال إجابات العبارة 26 نأكد ما لاحظناه اثناء اجراء دراستنا الميدانية الا وهو غموض مفهوم إعادة الهندسة لدى نسبة كبيرة من الموظفين والاطارات رغم تطبيق المؤسسة لهذا المنهج.

وفي العبارة 27 نستنتج ان الإجراءات الروتينية تؤثر بحد ما على تطبيق إعادة الهندسة، فالموظف في أي مؤسسة يتبنى نظام روتيني يتبعه يوميا مما يصعب عليه تقبل فكرة الخروج من هذا الروتين وإعادة تنظيمه بما يتناسب مع إجراءات تطبيق منهج الهندرة.

اما في العبارة 28 و 29 فنستخلص من الإجابات ان مؤسسة لالة خديجة قد وضعت كل الإجراءات اللازمة لتطبيق منهج إعادة الهندسة من المستشارين والمختصين الذين سيقومون بتنفيذ هذه المهمة، وأيضا تنظيم لوائح ونظم العمل بما يتوافق مع برامج إعادة الهندسة.

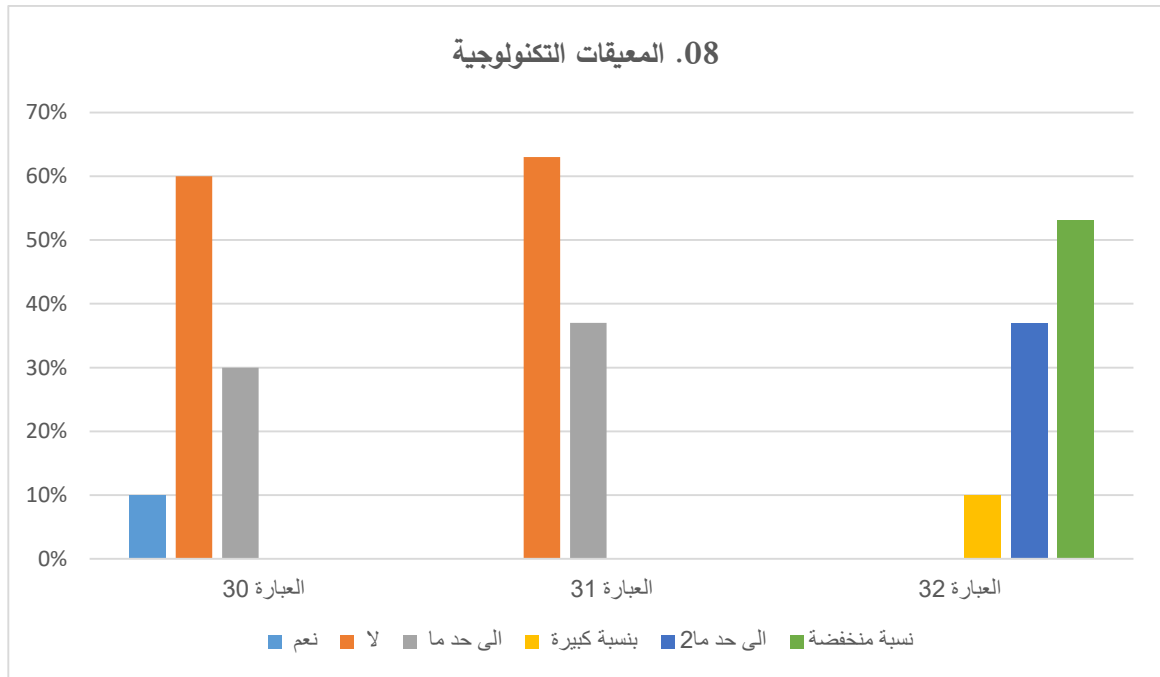
الفصل الثالث : إعادة هندسة العمليات الإدارية – حالة مؤسسة لالة –

– نتائج استجابات الافراد للبعد الثامن المتعلق بالمعوقات التكنولوجية

– الجدول رقم.12.3: النسب المئوية للمعوقات التكنولوجية

ن. منخفضة		الى حد ما 2		ن. كبيرة		الى حد ما		لا		نعم		الجواب
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	العبرة
/	/	/	/	/	/	30%	09	60%	18	10%	03	30
/	/	/	/	/	/	37%	11	63%	19	/	/	31
53%	16	37%	11	10%	03	/	/	/	/	/	/	32

الشكل رقم 13.3: النسب المئوية لفقرات المعوقات التكنولوجية



المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

الفصل الثالث : إعادة هندسة العمليات الإدارية – حالة مؤسسة لالة –

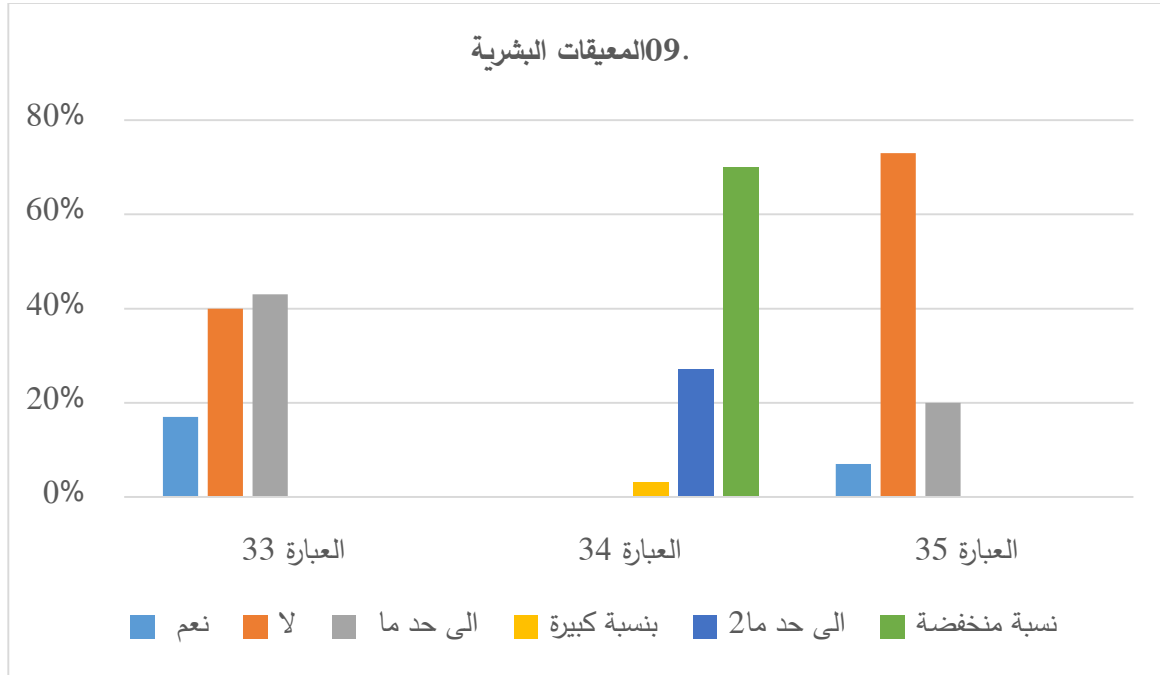
- **العبارة 30:** قلة الأجهزة والبرمجيات المتوفرة في إدارة المنظمة، وضعف متابعتها، يتضح من خلال النتائج المتحصل عليها ان 10% من الإجابات تصب الى نعم و 60% الى لا و 30% الى حد ما، مما يشير الى اتجاه راي المبحوثين الى لا.
- **العبارة 31:** عدم مواكبة الأجهزة وتقنيات العمل للتطورات التقنية التي تطلبها تطبيق إعادة الهندسة، يتضح من خلال النتائج المتحصل عليها ان 0 من الإجابات تصب الى نعم و 63% الى لا 37% الى حد ما، مما يشير الى اتجاه راي المبحوثين الى لا.
- **العبارة 32:** عدم ثقة الموظفين في العمل الالكتروني ويتجنبونه، يتضح من خلال النتائج المتحصل عليها ان 10% من الإجابات تصب الى بنسبة كبيرة و 37% الى حد ما و 53% الى بنسبة منخفضة، مما يشير الى اتجاه راي المبحوثين الى بنسبة منخفضة.
- من خلال ما سبق نستخلص ان المجال التكنولوجي لا يشكل عائقا في مؤسسة لالة خديجة كونها تملك العتاد التكنولوجي اللازم من التجهيزات والبرامج وغيرها من المعدات الحديثة، وان نسبة كبيرة من الموظفين يتقنون في العمل الالكتروني ويملكون القدرة والكفاءة في استخدامه.

- نتائج استجابات الافراد للبعد التاسع المتعلق بالمعوقات البشرية
- الجدول رقم 13.3: النسب المئوية للمعوقات البشرية

ن. منخفضة		الى حد ما 2		ن. كبيرة		الى حد ما		لا		نعم		الجواب
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	العبارة
/	/	/	/	/	/	43%	13	40%	12	17%	05	33
70%	21	27%	08	03%	01	/	/	/	/	/	/	34
/	/	/	/	/	/	20%	06	73%	22	07%	02	35

الفصل الثالث : إعادة هندسة العمليات الإدارية – حالة مؤسسة لالة –

الشكل رقم 14.3: النسب المئوية لفقرات المعينات البشرية



المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

- **العبارة 33:** مقاومة بعض موظفي المنظمة للتغييرات التي ستمسهم جراء إعادة الهندسة لاعتقادهم بتهديدها لمراكزهم، يتضح من خلال النتائج المتحصل عليها ان 17% من الإجابات تصب الى نعم و 40% الى لا و 43% الى حد ما، مما يشير الى اتجاه راي المبحوثين الى حد ما.
- **العبارة 34:** انخفاض ثقة موظفي المنظمة بقدرتهم على أداء مهامهم عند تطبيق عملية إعادة الهندسة، يتضح من خلال النتائج المتحصل عليها ان 3% من الإجابات تصب الى بنسبة كبيرة و 27% الى حد ما و 70% الى بنسبة منخفضة، مما يشير الى اتجاه راي المبحوثين الى بنسبة منخفضة.
- **العبارة 35:** عدم رغبة الموظفين في تعلم مستجدات التقنيات الحديثة، يتضح من خلال النتائج المتحصل عليها ان 7% من الإجابات تصب الى نعم و 73% الى لا و 20% الى حد ما، مما يشير الى اتجاه راي المبحوثين الى لا.

يتضح لنا من خلال نتائج العبارات 34 و 35 ان موظفي مؤسسة لالة خديجة يملكون الثقة في قدراتهم على تطبيق منهج إعادة الهندسة، ذلك ما يفسر لنا إجابات العبارة 35 التي تتمثل في رغبة الموظفين في تعلم مستجدات التقنيات الحديثة التي تعتبر من أسس الهندرة وبالتالي مواكبة التغييرات والتطورات التي تفرضها هذه الأخيرة.

الفصل الثالث : إعادة هندسة العمليات الإدارية – حالة مؤسسة لالة –

اما في العبارة 33 اشارت الإجابات الى 43% الى حد ما، في مقاومة بعض الموظفين للتغييرات دائما خوفا من تهديد هذه الأخيرة لمناصبهم ومراكزهم بعد اجراء التعديلات التي تتبع إعادة الهندسة.

الفصل الثالث : إعادة هندسة العمليات الإدارية – حالة مؤسسة لالة –

خلاصة واستنتاجات

حاولنا في هذا الفصل ان نتعرف على شركة "لالة خديجة" للمياه المعدنية، من حيث نشأتها وتعريفها وكذا هيكلها التنظيمي والنظام الداخلي، وقمنا بالاستطلاع ان كانت الشركة قد طبقت إعادة هندسة العمليات الإدارية فيما سبق وكان الامر فعليا انها طبقتها، وكذلك حول المنافسة والأداء التنافسي وأنها تعمل دوما على اكتساب ميزة تنافسية، حيث قمنا بتحليل الاستبيان عن طريق التكرارات والنسب المئوية، الذي دعم ما قلناه وكذا اثبت العلاقة بين إعادة هندسة العمليات والأداء التنافسي والتأثير فيما بينهما.

الخاتمة

يعتبر موضوع إعادة هندسة العمليات الإدارية من المواضيع التي تستحق العناية والاهتمام من قبل الباحثين، فتوظيفها في القطاع الحكومي او الخاص له أثر كبير على دعم كفاءة العمليات الإدارية وتحقيق تحسينات جوهرية ملموسة في الإنتاجية.

أدركت العديد من المنظمات ان خيار إعادة هندسة العمليات أصبح من البدائل الاستراتيجية الملزمة في ظل تحول المنافسة من الكلفة والجودة نحو المرونة وسرعة الاستجابة، فهذا المدخل الإداري المعاصر يركز على منطوق تطوير تنافسية المنظمات ويسعى لتحقيق القيمة المستدامة عبر تبني منهج تغيير جذري متكامل، لان السعي وراء تحقيق التغيير من اجل تحسين الأداء التنافسي أصبح امرا ضروريا لبقاء المنظمات واستمراريتها وتحقيق اهداف المنظمة ليس بكفاءة فقط، بل بتميز وتفوق أكبر.

اختبار صحة الفرضيات:

- بعد الاطلاع على النسب المئوية لنتائج الاستبيان فيما يتعلق بالبعد الأول الذي يشمل المجال الهيكلي، يتضح لنا ان معظم الإجابات تصب الى الموافقة أي انها كانت إيجابية مما يثبت لنا ان الفرضية: تسعى إعادة الهندسة الى إعطاء شكل جديد للمنظمة الذي يتميز بالمرونة ليتجاوب مع كل تغيرات بيئة المنظمة هي **فرضية صحيحة**.
- ان مؤسسة لالة خديجة للمياه المعدنية تركز على التقنيات الحديثة وتهتم بإعادة تصميم عملياتها وفقا للتغيرات والتطورات التكنولوجية حتى تتمكن من مواكبة التطورات وقد استنتجنا ذلك من خلال دراسة النسب المئوية لنتائج الاستبيان التي كانت باتجاه نعم، وهذا ما يثبت لنا ان الفرضية: تسعى مؤسسة لالة خديجة للمياه المعدنية من خلال تطبيقها لإعادة هندسة العمليات الى مواكبة التطورات الإدارية والتقنيات الحديثة، **فرضية صحيحة**.
- ان التغيرات المتسارعة في بيئة الاعمال تخلق مجموعة من العراقيل تهدد بقائها واستمرارها ولكي تسيطر المنظمة على وضعها ومكانتها تتجه نحو التغيير وتطبيق إعادة هندسة العمليات ما يجعلها تبكر طرق جديدة لتحسين ادائها التنافسي ، وذلك لكي لا تتعرض للزوال والتقليد من طرف المنافسين فتركز على الابداع، التميز والجودة وتسعى لكسب رضا زبائنها وولائهم، ومن خلال النسب المئوية المتحصل عليها من نتائج الاستبيان في البعد الاقتصادي التنافسي التي كانت باتجاه بنسبة كبيرة ونعم أي إيجابية، تمكننا من تأكيد واثبات كل من الفرضيات التالية: تقوم

مؤسسة لالة خديجة للمياه المعدنية بإعادة هندسة العمليات للحفاظ على مكانتها السوقية وتحقيق نجاح اكبر امام منافسيها، تعتبر إعادة هندسة العمليات خطوة حاسمة للمنظمة لضمان بقائها واستمراريتها وتعزيز أدائها التنافسي، على انهما فرضيتين صحيحتين.

- رغم تطبيق مؤسسة لالة خديجة للمياه المعدنية لإعادة هندسة العمليات، الا ان غموض مفهوم إعادة الهندسة لازال يطرح اشكالا بسبب حدائته بين موظفي واطارات المؤسسة، وهذا ما يعرقل تطبيق استراتيجياته أحيانا، هذا ما بينته لنا النسب المئوية المتحصل عليها من الاستبيان حيث ان معظمها تصب الى اتجاه الى حد ما، وبالتالي الفرضية: نقص وعدم دراية بالمعنى الدقيق لمفهوم إعادة الهندسة لدى إطارات المؤسسة يؤثر سلبا ويعرقل عملية تطبيقه، فرضية صحيحة.

نتائج الدراسة

نستنتج من خلال دراستنا من الجانبين النظري والتطبيقي ما يلي:

النتائج النظرية:

- إعادة الهندسة هي تغيير جذري يشمل كل عمليات ونشاطات المنظمة، ويظهر ذلك من خلال التحويل الجذري وابتكار طرق جديدة للعمل بإحداث قطيعة مع الأساليب الإدارية التقليدية التي لا تضيف أي قيمة للمؤسسة.
- تعتبر إعادة الهندسة من اهم الاتجاهات الإدارية الحديثة التي بقدرتها احداث تغيير في البرامج التي تخضع لها عمليات التطوير، فالمنظمات اليوم ملزمة بمواكبة هذا النوع من البرامج بهدف تحسين مستوى أدائها.
- الهدف من تطبيق برامج إعادة الهندسة هو إعطاء شكل جديد للمنظمة، الذي يتصف بالبساطة والمرونة حيث يغلب عليه الطابع التكنولوجي والمعلوماتي المتطور فيوفر لها إمكانية مواجهة مختلف التحديات والعقبات التي تقف امام تحقيق أهدافها.
- تتبنى إعادة الهندسة فرق العمل أكثر من العمل الفردي، وتركز على لا مركزية اتخاذ القرارات الإدارية وتخفيض مستويات الرقابة مما يساهم في التشجيع على الابداع والابتكار وخلق روح المنافسة داخل المنظمة وذلك ينعكس على أدائها ومكانتها في السوق.

النتائج التطبيقية: بعد قيامنا بالدراسة الميدانية في شركة "لالة خديجة" من خلال استعمالنا لأدوات البحث المتمثلة في الاستبيان، ومن خلال مقابلتنا وتحدثنا لبعض إطارات المؤسسة والملاحظة توصلنا لمجموعة من النتائج المتمثلة فيما يلي:

- تهتم الشركة بتلبية احتياجات زبائنها من اجل كسب ولاءهم بحيث تعتبر من أولويات الشركة، حيث انها تعتني بعملية تسليم المنتج وكذا على كسب زبائنها والتحكم في عمليتي الإنتاج والتوزيع، توصلنا لهذه المعلومة من إجابات الاستبيان باتجاه نعم %97.
- تعتبر الجودة اهم ميزة تمتلكها الشركة باعتمادها مقاييس الجودة العالمية في كل عملياتها واكتسابها شهادات عالمية المتمثلة في ايزو PSSC et 9001 حيث تحصلت على % 90 بنسبة كبيرة في جودة العمليات الإنتاجية.
- الاهتمام والتركيز بالصحة والسلامة المهنية لامتلاكها الشهادة العالمية ايزو 45001 للصحة والسلامة في العمل توصلنا لهذه المعلومة من خلال تحدثنا لمسؤولي إدارة الموارد البشرية.
- امتلاك المؤسسة للمواصفات العالمية تم اثباته في المقابلات واجابات الاستبيان باتجاه نعم ب% 87.
- تعتبر التكاليف المنخفضة ميزة تسعى المنظمة لتحقيقها حتى تتمكن من التميز في السعر والحفاظ على حصتها السوقية نستنتج من خلال إجابة الاستبيان بنسبة كبيرة %83.
- منتجات الشركة تغطي كل الأسواق المحلية بمنتجاتها حتى وأنها سبق وان صدرت الى الخارج (الصين) وتهدف حاليا التصدير الى اوروبا تم التوجه الى نعم % 90.
- كما استنتجنا ان هناك نقص وعدم دراية بالمعنى الدقيق لإعادة هندسة العمليات لدى عدد من إطارات الشركة بالإجابة المتحصل عليها في الاستبيان على %47 الى حد ما و% 30 نعم.
- تشجيع الشركة على الابداع والابتكار هذا ما يعطيها ميزة في تنوع المنتج والجودة هذا ما استنتجناه من خلال المقابلات والاستبيان.
- تهدف الشركة الى الانتقال من موضع الاستيراد الى موضع التصدير، استنتجناه من خلال المقابلة.
- ثقة الموظفين بقدرتهم على اداء مهامهم عند تطبيق عملية إعادة الهندسة عالية بنسبة %70 نعم، ورجبتهم في تعلم التقنيات والمستجدات الحديثة %73 نعم.

الخاتمة

- يتفق الرؤساء والموظفون على إمكانية إعادة تصميم العمليات لوجود بعض المهام التي يمكن الاستغناء عنها، ووجود مهام أخرى يمكن دمجها دون التأثير على العمل، حيث سيساهم ذلك في توفير الوقت والجهد والتكلفة في الإنجاز، توجهت الإجابات الى 85% بنسبة كبيرة.
- لم يسمح لنا على الاطلاع فيما يخص الميزانية المخصصة لتطبيق اعادة الهندسة، كذلك أجور العمال والمكافآت الممنوحة لهم، مما يعنى ان لازالت هناك قيود تعيق الموظفين.

الاقتراحات

- قيام فريق الهندرة بعمل دورات تدريبية داخلية وخارجية، وتنظيم اجتماعات لعرض برامج إعادة الهندسة ونتائجها واهمية تطبيقها الفعال.
- ضرورة تقبل الرؤساء مبدأ تمكين العاملين وتفويض السلطات والمشاركة في اتخاذ القرارات.
- تقبل التغيير الجذري والسريع للعمليات والأنشطة وحب المغامرة والمخاطرة لتطوير وتطبيق الأفكار الجديدة.
- العمل بروح الفريق والاتصالات الفعالة والسعي الى الابداع والابتكار الجماعي بأفكار جديدة ناجحة.
- وضع خطة استراتيجية مدعمة بخطط وبرامج واضحة للهندرة، ومراجعة مستمرة لنتائجها وحل المشكلات التي تواجه تطبيقها.
- الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، لدعم متطلبات مشروع إعادة هندسة العمليات الإدارية.

افاق البحث

- مقارنة إعادة الهندسة بالأساليب الإدارية الحديثة.
- دور اللامركزية في تحسين الأداء التنافسي للمؤسسة.
- تطبيق إعادة هندسة العمليات في القطاع الحكومي.
- أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في تطبيق إعادة هندسة العمليات.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

1- الكتب

- السكارنة، بلال خلف. التطوير التنظيمي والإداري، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2013.
- العنزي سعد علي حمود، صالح احمد علي، إدارة راس المال الفكري في منظمات الاعمال، عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2008.
- الحمادي، على. الطريق الى... لا 15 طريقة للتغيير، بيروت: دار ابن حزم للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 1999.
- السعيد، مبروك إبراهيم. إدارة المكتبات في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الثانية، 2012.
- الحميدي مفلح راتب، سلامة صبحي، كافي مصطفى. إعادة هندسة العمليات reengineering (الهندرة)، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2016.
- الوابل، وابل بن على. مبادئ التكاليف والمحاسبة الإدارية، الرياض: دار وابل للنشر، اصدار الثالث عشر، 2012.
- العديلي، إبراهيم. فن الإدارة الحديثة، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 2018.
- عبد الوهاب، على. استراتيجيات التحفيز الفعال نحو أداء بشري متميز، بور سعيد: دار التوزيع والنشر الإسلامية، 2000.
- الغالبي طاهر محسن منصور، ادريس وائل محمد صبحي، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، عمان: دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، 2015.
- الطائي، على حسون، والجنابي، اكرم سالم، قراءات في الفكر الإداري والتنظيمي، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2013.
- الشريف عمر احمد أبو هاشم، عبد العليم أسامة محمد، بيومي هشام محمد، الإدارة الالكترونية- مدخل الى الإدارة التعليمية، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2013.
- العسكري، عبود عبد الله. منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، دمشق: دار النمير، الطبعة الأولى، 2002.
- المحمودي، محمد سرحان علي. مناهج البحث العلمي، صنعاء: دار الكتب، الطبعة الثالثة، 2019.

- بوصنوي محمد احمد، الغريب هشام عبد الحفيظ، المرجع الحديث في الهندسة الإدارية، جدة: مكتبة الملك فهد للنشر، 2013.
- بودبوس سامي، زهمول خالد، إدارة الموارد البشرية: رؤية استراتيجية وتطبيقات عملية، ليبيا: دار الكتب الوطنية، 2020.
- بوحوش، عمار. دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية، الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب، الطبعة الثانية، 2016.
- شلبي، محمد. المنهجية في التحليل السياسي، الجزائر: مكتبة فلسطين للكتب المصورة، الطبعة الأولى، 1997.
- طالب علاء فرحان، غالي حسين حريجة، استراتيجية العمليات والاسبقيات التنافسية، الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2012.
- عبد المحسن، توفيق محمد. تقييم الأداء - مداخل جديدة لعالم جديد، مصر: دار النهضة العربية، 1997.
- غريب ميرزا، يوسف فخر الدين، يوسف سلامة، مقدمة في مناهج البحث العلمي الاجتماعي، معهد الجمهورية لمنهجية البحث العلمي، سوريا: الطبعة الأولى، 2016.
- فليه، فاروق عبده. اقتصاديات التعليم: مبادئ راسخة واتجاهات حديثة، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2003.
- هامر مايكل ، شامبي جيمس ، الهندسة الإدارية او الهندرة بيان عن ثورة في عالم الاعمال، القاهرة: خلاصات كتب المدير ورجل الاعمال، اصدار الشركة العربية للإعلام العلمي شعاع، السنة الأولى العدد عشرون، 1993.

2-المجلات

- بوسالم، أبو بكر. شهيد هدى، دور أسلوب كايزن (النموذج الياباني) في تحسين أداء المؤسسة- دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال اوريدو - ولاية بشار، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، العدد الثامن، ديسمبر، 2017
- تواتي محمد، مباركي سامي، نماذج تحليل البيئة الصناعية ودورها في زيادة الأداء التنافسي، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 13 ديسمبر 2017.
- ددش أمنة، بوزيان عثمان، الحوكمة و دورها في تحسين الأداء التنافسي للمؤسسات الاقتصادية ، مجلة المالية و الأسواق ، 1 جامعة مستغانم ، المجلد 3 ، عدد 6 ، 2017.

- عبد الوهاب، ياسر استخدام منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء: دراسة حالة اتحاد الصناعات المصرية، المجلة العربية للإدارة، مج38، ع1- مارس 2018.
- مزهوده، عبد المليك. الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، بسكرة: مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، 2001.

3- ملتقيات

- بلعور سليمان، عبد اللطيف مصطفى، إعادة الهندسة مدخلا للأداء المتميز، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، قسم علوم التسيير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2005.
- رايس، وفاء. دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء التنافسي لمنظمات الاعمال، ملتقى دولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة- يومي 13 و14 ديسمبر 2011.
- عبد اللطيف، مصطفى. إعادة الهندسة من خلال الأداء المتميز، أبحاث المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمؤسسات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 08_09 مارس 2005.
- قاسمي، كمال. إدارة التغيير: المنطلقات والاسس مع عرض لاهم الاستراتيجيات الحديثة للتغيير، ورقلة مقدم الى المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، قسم علوم التسيير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2005.
- مخفي امين، مدوري نور الدين، تسيير استراتيجي لرأس المال الفكري والكفاءات لتحسين الأداء التنافسي، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، شلف، الجزائر، يومي 13 و14 ديسمبر 2011.

4- الاطروحات

- أسعون عمر، إعادة هندسة عمليات تطوير إدارة الموارد البشرية في الإدارة الجزائرية، رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر3: كلية العلوم السياسية والاعلام، تخصص إدارة الموارد البشرية 2012/2013.
- بوعافية عادل، هيكل الصناعة واثره على أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، حالة: مؤسسة موبيليس للهاتف النقال خلال الفترة (2001-2009) ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص: الاقتصاد الصناعي، 2017.

- بوديسة محمد، اثر الاستثمار في راس المال البشري على تعزيز الأداء التنافسي في المؤسسات الاقتصادية دراسة ميدانية، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، شعبة علوم التسيير، تخصص استراتيجية المؤسسة وإدارة الموارد البشرية، 2021.
- 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 مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص: علوم التسيير، 2015، 2016.
- شاطري وهيبة، إعادة هندسة العمليات كمدخل للتغيير في تنمية الميزة التنافسية، دراسة حالة شركة ABC PEPSSI بالروبية الجزائر، مذكرة ماستر، جامعة اكلي محند اولحاج، بويرة: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة اعمال، 2017/2018.
- شيقارة هجيرة، الاستراتيجية التنافسية ودورها في أداء المؤسسة دراسة حالة: المؤسسة الوطنية للمواد الدسمة ENCG، مذكرة نيل شهادة ماستر في علوم التسيير، جامعة الجزائر: تخصص إدارة اعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2004/2005.
- عباوي هاجر سحر، فاعلية استراتيجية الاتصال في تحسين الأداء التنافسي للمؤسسة الخدماتية دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية لمؤسسة موبيليس بشار، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغام، الجزائر: تخصص اتصال وعلاقات عامة، قسم العلوم الإنسانية، شعبة علوم الاعلام والاتصال، 2018/2019.

5- مراجع باللغة الأجنبية

- ¹ - m.hammer j.champy , le reengineering reinventer l'entreprise pour une amelioration spectaculaire de performance , traduit de l'americaian par michel le seac'h ,DUNOD , paris,1993.

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
99	الدائرة النسبية لسنوات الخبرة	2.3
100	الدائرة النسبية للمؤهل العلمي	3.3
101	الدائرة النسبية للعمر	4.3
102	الدائرة النسبية للجنس	5.3
103	النسب المئوية للمجال الهيكلي	6.3
106	النسب المئوية للمجال التكنولوجي	7.3
109	النسب المئوية للمجال الفني	8.3
111	النسب المئوية للمجال الاقتصادي التنافسي	9.3
113	النسب المئوية للمتطلبات البشرية	10.3
115	النسب المئوية للمتطلبات التكنولوجية	11.3
116	النسب المئوية للمعوقات الادارية	12.3
118	النسب المئوية للمعوقات التكنولوجية	13.3
120	النسب المئوية للمعوقات البشرية	14.3
114	استبيان	1
121	مبادئ لالة خديجة	2
122	صورة	3

إستبيان

في إطار الدراسات الجامعية وضمن متطلبات مذكرة التخرج لنيل شهادة ماستر تخصص إدارة الموارد البشرية، تحت عنوان "إعادة هندسة العمليات الإدارية لتعزيز وتحسين الأداء التنافسي" نرجو من سيادتكم ملأ هذا الاستبيان مع سابق التعهد بسرية وحصرية المعلومات، وبهذا تكون سيادتكم قد ساهمتم بمساعدتنا في الحصول على إحصائية فعلية تعطي دراستنا أكثر مصداقية، والشكر الجزيل مسبقاً.

تحت اشراف الأستاذ: زاوش حسين

من اعداد الطلبة: -لعماري صونية

- حسين صبرينة

أولاً: معلومات شخصية

- الجنس: ذكر انثى

- العمر: [30-20] - [40-30] - [50-40] - [60-50] - أكثر من 60 سنة

- المؤهل العلمي: بكالوريا تقني سامي شهادات متخصصة

دراسات جامعية متخصصة شهادات من خارج البلاد

- سنوات الخبرة: اقل من 5 سنوات من 5 الى اقل من 10

من 10 الى اقل من 15 من 15 الى اقل من 20 من 20 فما فوق

ضع علامة X في الدائرة المناسبة

01.المجال الهيكلي: إعادة تنظيم الموارد البشرية

1. من الضروري إعادة تصميم الأسس والمبادئ التي يقوم عليها نظام إدارة الموارد البشرية الحالي للمؤسسة بما يتلاءم مع تطورات العمل
 - موافق
 - غير موافق
 - معارض
 2. إعادة توزيع بعض الاختصاصات من خلال دمج مهام بعض المناصب مع بعضها واستحداث مناصب جديدة
 - نعم
 - لا
 - الى حد ما
 3. الهيكل التنظيمي الحالي للمؤسسة بحاجة الى التوسع في اللامركزية (تفويض صلاحيات كبيرة للموظفين) و التخفيف من مركزية السلطة (التخفيف من تركيزها لدى الرؤساء بشكل كامل)
 - موافق
 - غير موافق
 - معارض
 4. وسائل الاتصالات وقنوات تدفق السلطات والمسؤوليات الحالية بحاجة الى إعادة تصميم، لضمان النقل السريع في مختلف الاتجاهات وبشكل جماعي
 - موافق
 - غير موافق
 - معارض
 5. إدارة الموارد البشرية في المؤسسة بحاجة الى تركيز اهتمامها على دمج القدرات والامكانيات الفردية في أنشطة واعمال تعاونية للاستفادة منها وتطويرها
 - بنسبة كبيرة
 - الى حد ما
 - بنسبة منخفضة
- ### 02.المجال التكنولوجي: استخدام تكنولوجيا المعلومات
6. يتعين ممارسة إجراءات وعمليات إدارة المنظمة بالاعتماد على شبكة الانترنت
 - موافق
 - غير موافق

○ معارض

7. تستخدم المؤسسة الانترنت في بعض مراحل عمليات التوظيف (الإعلان عن التوظيف، ارسال الملفات، الاختيار

واجراء الاختبارات، المقابلات ...)

○ نعم

○ لا

○ الى حد ما

8. الموظفون يطلعون الكترونيا وبشكل فوري على المهام الموكلة إليهم، والتعليمات والمستجدات

○ بنسبة كبيرة

○ الى حد ما

○ بنسبة منخفضة

9. تسعى المنظمة لإدخال التكنولوجيا لتقليص عدد العمال وتخفيض التكلفة

○ نعم

○ لا

○ الى حد ما

10. تعمل المنظمة على تبني نظام البرمجيات لتعديل هيكلها التنظيمي لمواكبة التطورات التكنولوجية

○ نعم

○ لا

○ الى حد ما

03.المجال الفني: إعادة تصميم العمليات

11. من الضروري إعادة ترتيب إجراءات العمل في إدارة الموارد البشرية وتصميمها على نحو يفي بمتطلبات أعضاء

المنظمة

○ موافق

○ غير موافق

○ معارض

12. المؤسسة بحاجة للتخلص من بعض الأنشطة والمهام في المنظمة التي لا تضيف قيمة في حين تستهلك الوقت

والجهد

○ موافق

○ غير موافق

○ معارض

13. يتعين تصميم عمليات إدارة المنظمة وفق المتطلبات والتغيرات الحالية التي فرضتها تكنولوجيا المعلومات

- موافق
- غير موافق
- معارض

14. قامت المنظمة باستحداث مهام جديدة ومتنوعة في إدارة الموارد البشرية لتحسين جودة العمل المطلوب

- بنسبة كبيرة
- الى حد ما
- بنسبة منخفضة

15. تهتم المؤسسة بإعادة تصميم عمليات تقييم الأداء والمكافآت بما يتناسب مع تنفيذ العمليات الجديدة

- بنسبة كبيرة
- الى حد ما
- بنسبة منخفضة

04. المجال الاقتصادي: الأداء التنافسي

16. سبق وان ابتكرت المنظمة طرق جديدة لتخفيض التكاليف من اجل السيطرة على حصتها السوقية

- نعم
- لا
- الى حد ما

17. تركز المنظمة على تغطية الأسواق بمنتجاتها

- بنسبة كبيرة
- الى حد ما
- بنسبة منخفضة

18. تستجيب المنظمة لطلبات زبائنها كما ونوعا

- بنسبة كبيرة
- الى حد ما
- بنسبة منخفضة

19. تركز المنظمة على جودة العمليات الإنتاجية وتحديثها

- بنسبة كبيرة
- الى حد ما
- بنسبة منخفضة

20. تعتمد المنظمة المواصفات العالمية للتميز بمنتجاتها

- نعم
- لا
- الى حد ما

05. المتطلبات البشرية

21. تلقي موظفو المؤسسة برامج تكوينية حول مختلف التحولات التي يجب ان تمس المنظمة لتواكب المستجدات الحالية

- نعم
- لا
- الى حد ما

22. هناك اقتناع للموظفين بحاجة إدارة الموارد البشرية الى التغيير ويتقبلون المشاركة في تنفيذه

- نعم
- لا
- الى حد ما

23. يوجد بالمؤسسة الإطارات البشرية اللازمة لتنفيذ إعادة الهندسة

- بنسبة كبيرة
- الى حد ما
- بنسبة منخفضة

06. متطلبات التكنولوجيا

24. التكنولوجيا المعتمدة بالمؤسسة تساعد على تطبيق منهج إعادة الهندسة

- بنسبة كبيرة
- الى حد ما

○ بنسبة منخفضة

25. توفر المؤسسة عددا كافيا من التجهيزات الحديثة والبرامج الحاسوبية اللازمة للقيام بعدة مهام إدارية

○ نعم

○ لا

○ الى حد ما

07. المعايير الإدارية

26. غموض مفهوم إعادة الهندسة لدي إدارات المؤسسة واداراتها العليا

○ نعم

○ لا

○ الى حد ما

27. تميز المؤسسة بالإجراءات الروتينية الشديدة التي تؤثر في تطبيق عملية إعادة الهندسة

○ بنسبة كبيرة

○ الى حد ما

○ بنسبة منخفضة

28. عدم وجود استشاريين مختصين بتطبيق إعادة هندسة العمليات سواء داخل المؤسسة او خارجها

○ نعم

○ لا

○ الى حد ما

29. عدم توافق اللوائح ونظم العمل في المؤسسة مع تطبيق إعادة الهندسة

○ نعم

○ لا

○ الى حد ما

08. المعايير التكنولوجية

30. قلة الأجهزة والبرمجيات المتوفرة في إدارة الموارد البشرية، وضعف متابعتها

○ نعم

○ لا

○ الى حد ما

31. عدم مواكبة أجهزة وتقنيات العمل للتطورات التقنية التي تطلبها تطبيق إعادة الهندسة

○ نعم

○ لا

○ الى حد ما

32. عدم ثقة الموظفين في العمل الالكتروني ويتجنبونه

○ بنسبة كبيرة

○ الى حد ما

○ بنسبة منخفضة

09. المعوقات البشرية

33. مقاومة بعض موظفي المنظمة للتغييرات التي ستمسهم جراء إعادة الهندسة لاعتقادهم بتهددها لمراكزهم

○ نعم

○ لا

○ الى حد ما

34. انخفاض ثقة موظفي المنظمة بقدرتهم على أداء مهامهم عند تطبيق عملية إعادة الهندسة

○ بنسبة كبيرة

○ الى حد ما

○ بنسبة منخفضة

35. عدم رغبة الموظفين في تعلم مستجدات التقنيات الحديثة

○ نعم

○ لا

○ الى حد ما



Lalla Khedidja®

MONTAGNES DU DJURDJURA



فهرس الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
58	التغيرات التي تؤدي للجوء الى إعادة تصميم العمليات.	1.2
73	الهيكل التنظيمي للمؤسسة.	1.3

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجداول	رقم الجداول
08	مقارنة بين المنظمات التقليدية والمنظمات المعاد هندستها.	1.1
26	مساهمة التكنولوجيا في تسهيل تنفيذ عملية إعادة الهندسة.	2.1
52	المقاييس الأكثر استعمالا لقياس الأداء.	1.2
60	تغييرات الموارد البشرية لمواكبة إعادة الهندسة.	2.2

.....	مقدمة.....
17-8
.....	الفصل الأول: إعادة هندسة العمليات كمدخل نظري
19	المبحث الأول: إطار مفاهيمي لإعادة الهندسة
19	المطلب الأول: مفهوم إعادة الهندسة
27	المطلب الثاني: نشأة إعادة الهندسة وتطورها
30	المطلب الثالث: مبادئ إعادة الهندسة، أهميتها وأهدافها
32	المطلب الرابع: دوافع اللجوء الى إعادة الهندسة.....
35	المبحث الثاني: متطلبات إعادة الهندسة
35	المطلب الأول: هندرة العمليات ومتطلباتها
37	المطلب الثاني: اعداد فريق الهندرة.....
40	المطلب الثالث: التقنيات الحديثة وإعادة الهندسة.....
44	المطلب الرابع: شكل المؤسسة بعد الهندرة.....
49	خلاصة
.....	الفصل الثاني: هندرة العمليات الإدارية ودورها في تحسين الأداء التنافسي للمؤسسة.....
51	المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للأداء التنافسي
51	المطلب الأول: مفهوم الأداء
55	المطلب الثاني: مفهوم الأداء التنافسي
59	المطلب الثالث: مداخل تحسين وتطوير الأداء
64	المطلب الرابع: دراسة البيئة التنافسية للمؤسسة
68	المبحث الثاني: علاقة إعادة هندسة العمليات الإدارية بالأداء التنافسي.....

68	المطلب الأول: مقاييس الأداء وتحسين تنافسية المؤسسة
72	المطلب الثاني: إعادة تصميم العمليات وتحسين الأداء التنافسي
76	المطلب الثالث: هندرة الموارد البشرية وتعزيز تنافسية المؤسسة
80	المطلب الرابع: التطوير التكنولوجي والأداء التنافسي
84	خلاصة
	الفصل الثالث: إعادة هندسة العمليات الإدارية - حالة مؤسسة لالة خديجة نموذجا -
86	المبحث الأول: تعريف عام لمؤسسة لالة خديجة للمياه المعدنية
86	المطلب الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة لالة خديجة
87	المطلب الثاني: تقديم مجمع "سيفيتال" ومؤسسة "لالة خديجة" واهدافها
88	المطلب الثالث: النظام الداخلي لمؤسسة لالة خديجة
89	المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي لمؤسسة "لالة خديجة"
	المبحث الثاني: مظاهر إعادة الهندسة في مؤسسة "لالة خديجة" ودورها في تطوير الاداء التنافسي
92
92	المطلب الأول: تطبيق إعادة هندسة العمليات في مؤسسة "لالة خديجة"
96	المطلب الثاني: الأداء التنافسي لمؤسسة "لالة خديجة"
97	المطلب الثالث: مكانة مؤسسة "لالة خديجة" في السوق الجزائرية
98	المطلب الرابع: عرض نتائج الاستبيان
122	خلاصة
123	خاتمة
127	قائمة المراجع
131	قائمة الملاحق

141	قائمة الاشكال
142	قائمة الجداول
143	فهرس المحتويات

الملخص

تناولنا في هذه الدراسة موضوع إعادة هندسة العمليات تحت عنوان "إعادة هندسة العمليات لتحسين وتعزيز الأداء التنافسي" من خلال البحث في الإشكالية: كيف تساهم إعادة الهندسة في تعزيز الأداء التنافسي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟، تم معالجة هذا البحث من خلال تقسيمه الى ثلاثة فصول وقد خصصنا فصلين للإطار النظري اين تناولنا مجموع المفاهيم والمبادئ وكذلك العلاقة بين متغيري دراستنا إعادة الهندسة والأداء التنافسي، اما فيما يخص الجانب التطبيقي فقد تم تطبيق هذه الدراسة على شركة "لالة خديجة للمياه المعدنية" وباستخدام الاستبيان والمقابلة وتحليل نتائجهما فقد اثبتنا ان معظم الفرضيات مقبولة، كما توصلت الدراسة الى جملة من الاستنتاجات أهمها ان إعادة الهندسة تساهم بشكل كبير في تحقيق نتائج واهداف مرضية للمنظمة ومن جهة أخرى لاحظنا ان معظم الموظفين والاطارات ليست على علم بمعنى مفهوم إعادة الهندسة. وعليه فالهدف الأساسي من هذه الدراسة هو توضيح المفاهيم الأساسية المرتبطة بإعادة الهندسة، ثم معرفة أهمية ودور هذا الأخير في تحقيق تنافسية المؤسسة الاقتصادية.

الكلمات المفتاحية: إعادة الهندسة، المؤسسة، الأداء التنافسي، العمليات، لالة خديجة.

Abstract

In this study, we discussed the subject of process reengineering to improve and enhance competitive performance, through research into the problem: how does reengineering contribute to enhancing competitive performance in the algerian economic enterprise ? This research has been addressed by dividing in into three chapters ; we have devoted two chapters to the theoretical framework where we have addressed the totality of concepts and principles, as well as the relationship between our study changes : re-engineering and competitive performance. As for the applied aspect, this study has been applied to the company « Lalla khadija mineral water » and using the questionnaire and interview and analysis of their results, we have shown that acceptable. The study also found series of important conclusion that reengineering greatly contributes to the achievement of satisfactory results and objectives for the organization. On the other hand, we noted that the staff and tyres are not aware of the meaning of the reengineering concepts. Thus the main objective of this study is to clarify the basic concepts associated with re-engineering and then to know the importance and role of the latter in achieving the competitiveness of the economic enterprise.

Keywords : Re-engineering, Eenterprise, Competitive performance, Process, Lalla khadija.