



جامعة مولاي الطاهر - سعيدة  
كلية الحقوق والعلوم السياسية  
قسم العلوم السياسية



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في العلوم السياسية

تخصص: ادارة محلية

## أهمية برنامج لوحة القيادة الاجتماعية وادارة هندسة العمليات في دعم وتعزيز الادارة المحلية.

تحت اشراف  
أ.طارق عاشور

من اعداد الطالبة:  
نحيلة سارة

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة
د.طارق عاشور	مشرفا ومقررا	سعيدة
د.رضوان بروسي	رئيسا	سعيدة
د.أحمد شيخاوي	مناقشا	سعيدة

السنة الدراسية:

2019-2018

## مقدمة:

حظي الإنسان منذ نشأته الأولى، بأفضل تكريم من الخالق سبحانه وتعالى، حيث أنشأه الله في أحسن تقويم ومكنه بالعقل والحكمة من إدارة ذاته وتسخير كافة الكائنات الحية المحيطة به لصالح البشرية، الى ان تمكن الانسان من أن يصبح هدف التنمية الرئيسي، وأحد أهم أدواتها في آن واحد. فالعنصر البشري يعتبر من أهم العناصر اللازمة لنجاح أي مشروع أو تنظيم، فبدون هذا العنصر لا يمكننا أن نحصل على المنتجات أو الخدمات النهائية، وبدون فعالية وقدرة الأفراد على العمل والإبتكار لا يمكننا أن نحصل على منتج بجودة مواصفات معينة.

من هذا المنطلق، إنَّ استثمار المورد البشري وإخراج إبداعاته من مكانها إلى أرض الواقع هي الشغل للبشرية في القرن الحادي والعشرين، وهو ما أثبتته أحد الباحثين في دراسته بقوله أن الوسيلة لنجاح كلِّ تنظيم تتمثل في قواها العاملة وبدونهم كلالإمكانات معطلة، أن الأداء يعتمد على الإنسان، مهارة ورغبة وقدرة على التفاعل تفانيا في أداء الوظائف، وتحملا للمسؤولية انه يعتمد على اتجاهاتهم وميولهم ومدى استعدادهم لتغييرهم، فالعنصر البشري يعتبر المتغير المحوري في كل المنظمات وبدونه تفقد الأصول المادية قيمتها تماما، بالتالي من اللازم على أي منظمة أن تخطط وتنظم وتقود وتقيم مواردها البشرية.

ونظرا لأننا نعيش اليوم واقعا جديدا ومختلفا عن الذي كان سائدا من ذي قبل، فنحن نعيش نظام عالمية النشاط الاقتصادي والاداري، حيث تلغى حدود الموقع الجغرافي، والقيود والحواجز السياسية والاقتصادية، فالفكر الاداري يعيش التقدم السريع، حيث يعرف تغييرا وتطويرا في المبادئ والنظريات، وتقدما سريعا في الأساليب والطرق والأدوات الادارية، وتعديلات تشريعية مستمرة، وتؤكد التجارب المختلفة أن عملية التعديل والتغيير هذه هي مسألة دائمة ومستمرة، لا تتوقف ولا تنتهي بتحقيق مستوى معين، وذلك بسبب المستجدات المتواصلة على جل الميادين، وأبرز التطورات التي ميزت وقتنا الحالي هي الديناميكية التي عرفها المجال التكنولوجي خاصة تلك المتعلقة بمعالجة المعلومات ونشرها أو بما أصبح يعرف بتكنولوجيا المعلومات، هذه التغيرات أدت الى احداث تعديلات على مستوى القوانين والنظم وعلى أنماط التنظيم وادارة المؤسسات، وأصبحت تهدد وجود واستمرار العديد منها، مما دفع قادتها الى اعادة النظر في قواعد المنافسة الجديدة من أجل صياغة استراتيجيات تمكنها من تحقيق أهدافها التي وجدت من أجلها وذلك بتلبية حاجات واشباع رغبات زبائنها الحاليين والمحتملين والحفاظ على رضاهم والعمل على وفائهم وولائهم.

فمنذ بدأ الخلق، والعنصر البشري في سعي دائم ومتواصل ويبحث جاد ومكثف عن الأدوات الفاعلة التي تمكنها من مواجهة تحديات المستقبل والتغيير والتغلب عليها، فتحقيق آفاق أفضل لتسيير الموارد البشرية، يستوجب البحث عن الأساليب الإدارية الفاعلة التي تمكن الإدارة من مواكبة مسيرة التقدم والتطور.

من كل هذا تبرز لنا أهمية لوحة القيادة والهندسة الإدارية في تفعيل تسيير إدارة الموارد البشرية وتطويرها.

## تصميم البحث:

من أجل تفصيل كلما قيل سابقا، وبالتالي تحقيق الغاية المرجوة من هذا البحث، فقد ارتأيت أن أقسم خطته الى فصلين:

### ✓ الفصل الأول:

تناول جزئين، الخاص بلوحة القيادة من مفهوم وكيفية استعمال لوح القيادة في المؤسسة.

### ✓ الفصل الثاني:

تمحور حول دور إعادة الهندسة الإدارية في تطوير إدارة الموارد البشرية وقد خصص هذا الفصل للإحاطة بالإطار النظري لإعادة الهندسة الإدارية، وفيه سيتم تحديد مفهومها، والمبادئ والأسس التي تقوم عليها، والتطرق إلى المراحل الأساسية في تطبيق هذا المدخل، من خلال عرض أهم الخصائص التي تميزه عن أساليب التطوير الأخرى.

وفي الأخير سنتشمل خاتمة هذا البحث على عرض مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات التي تم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة.

## اشكالية البحث :

وضمن هذا السياق، جاء هذا البحث ليسلط الضوء على مشكلات ومعوقات عمليات تطوير ادارة الموارد البشرية التي تعترض المنظومة الادارية في الجزائر، وكمحاولة لتشخيص الواقع القانوني والتنظيمي للبرامج الموجهة الى تفعيل وتطوير أداء الموظفين على مستوى الادارة العمومية، ومواكبتها للتحديات السياسية التي فرضتها المستجدات الراهنة، وطبقا لما سبق يمكن طرح الاشكالية الرئيسية التالية:

**إلى أي مدى يمكن لمدخل لوحة القيادة وهندسة العمليات أن يساهم في تطوير**

## رفع مستوى الادارة المحلية الجزائرية؟

تفرض علينا الاشكالية الأساسية مجموعة من التساؤلات الفرعية:

✓ مادور لوحة القيادة الاجتماعية، وكيف تحقق أهداف المؤسسة المحلية؟

✓ هل يمكن لمدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية أنت ساهم في الرفع من كفاءة وأداء

الموظفين في الادارة المحلية؟

و قصد الاجابة على هذه الاشكالية والتساؤلات الفرعية تم اعتماد الفرضيات التالية:

- يعتبر مدخل لوحة القيادة أداة ضرورية لدعم نظام مراقبة وتسيير المورد البشري في منظمات الادارة المحلية، حيث يسمح بتحليل أسباب الانحرافات الناتجة عن تحقيق الأهداف الموضوعية.

- يمكن لنظام إعادة هندسة العمليات في تسيير الموارد البشرية أن يدعم ويبرز فعالية وتنمية وتطوير الموظفين على مستوى الإدارة المحلية.

## منهج البحث:

لقد اعتمدت في دراستي لهذا لموضوع على **المنهج الوصفي التحليلي**، الذي يعتبر "طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة لوضعية أو مشكلة اجتماعية"، ويكون ذلك من خلال جمع المعلومات عن المشكلة محل الدراسة، والعمل على تصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسات الدقيقة، ولأننا نهدف إلى الكشف عن مدى أهمية العنصر البشري في عملية التسيير الإداري، والبحث عن المشاكل والظروف التي تعاني منها إدارة الموارد البشرية في الإدارة الجزائرية، وبالخصوص عمليات تطوير الموظفين وتنميتهم، وهو الأمر الذي لايقف عند حد التشخيص فحسب، بل يتعدى إلى البحث عن الحلول الملائمة والمتماشية معها.

كما استخدمت **المنهج التاريخي**، باعتباره يختص "بالبحث في الأحداث التاريخية الماضية وتحليل الحقائق المتعلقة به، قصد الوصول إلى معرفة الظروف المختلفة منذ الاستقلال، والتي أحاطت بفكر وممارسة الإدارة الجزائرية عبر تطورها في مختلف المراحل الزمنية، وذلك بهدف جمع معلومات عن الأحداث والحقائق الماضية، والقيام بفحصها وتحليلها، والتأكد من صحتها، وهذا في إطار تتبع الأسباب الموضوعية في مراحل تاريخية متباينة، والتي كان لها أثر بالغ الأهمية على الأداء الكلي للإدارة العمومية الجزائرية.

ومن أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة قمت أيضا باستخدام **منهج دراسة حالة**، وهو المنهج الذي يقوم على أساس التعمق في دراسة مرحلة معينة من تاريخ الوحدة المعينة، أو دراسة جميع المراحل التي مرت بها، وذلك بهدف الوصول إلى تعميمات متعلقة بالوحدة المدروسة وبغيرها من الوحدات المتشابهة، وذلك من خلال إسقاط جزء من الدراسة النظرية على واقع أداء مختلف الإدارات والمؤسسات بشكل عام، ومع التركيز بشكل خاص على مضمون برامج وسياسات تطوير أداء مواردها البشرية، قصد الكشف عن مدى مواكبتها للأنماط لإدارية الحديثة السائدة، واعتمدت في ذلك على المقاربة القانونية، التي ترى أن التغيير في مختلف مجالات الحياة يبدأ و ينتهي بالأطر التنظيمية والقانونية، وهذا بداية من الدستور وانتهاء بالمؤسسات التي يتشكل منها النظام السياسي، ويظهر ذلك من خلال التركيز على التغيير الذي حصل في قوانين الوظيفة العمومية التي تعتبر المنظم والمسير لعمل الإدارة العمومية الجزائرية.

وهذا إضافة إلى بعض أساليب وأدوات البحث العلمي التي اعتمدت عليها كالمسح المكتبي لجمع

المعلومات عن عينة الدراسة قصد الإلمام بجوانب البحث.

الملاحظة: والتي اقتصرت على ملاحظة وجود لوحات القيادة وطرق نشرها.

المقابلات الشخصية مع رؤساء المصالح لتدعيم بعض حقائق الملاحظة وللحصول على بعض المعلومات المرتبطة بموضوع الدراسة، وهذا للإجابة عن الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية المطروحة، واختبار الفرضيات المقترحة.

## أهمية الدراسة العلمية والعملية:

### 1\_ لوحة القيادة:

تعتبر الموارد البشرية الثروة الأولى والجوهرية للمؤسسة، وأحد العوامل الأساسية للأداء، ومصدر كل الإبداعات، حيث تسمح للمؤسسة بالبقاء و الإستمرار والنمو ضمن بيئة غير مستقرة، لهذا فلقد أصبحت المؤسسات والإدارات الجزائرية مطالبة برفع أدائها تحسبا للضغوطات الخارجية والداخلية والتحديات الكبرى على المدى القصير والطويل.

ويجب على المؤسسة أن تكون لها القدرة على إدارة تصرفات أداء العاملين لديها من خلال تقييم أدائهم، الذي أصبح هو الآخر يلعب دوراً هاماً في التعريف بكم ونوع ومستوى الإنجاز المحقق واللازم تحقيقه، بإعداد سياسة جديدة للرقابة وهي لوحة القيادة الإجتماعية.

فلوحة القيادة الإجتماعية تساعد في اختيار وعرض المعلومات لإتخاذ القرارات اللازمة، وتبقى دوماً في حاجة إلى عملية إمداد مستمرة للمعلومات والبيانات من خلال معلومات الموارد البشرية. لهذا تتضح أهمية الدراسة المعمقة للموضوع على إعتبار أن المورد البشري هو المحرك الرئيسي لأداء أي مؤسسة جزائرية، وأيضاً لتبصير الباحثين بما أحدثه نظام المعلومات في مجال الموارد البشرية.

### 2\_ الهندسة الادارية :

تبرز أهمية الهندسة الإدارية من خلال كونها مدخل هام للوصول إلى نظم أكثر كفاءة وفعالية، فهي تهدف إلى التركيز على تطوير نظم وإجراءات المنظمة اذ تعتبر أحد المداخل الحديثة لتحسين وتطوير المنظمات الإدارية، حيث يعرف المدخل بأنه إعادة تصميم عمليات وإجراءات العمل الرئيسية والإستراتيجية بشكل جذري دون التقييد بأي افتراضات تتعلق بالوضع الحالي، وبهدف تحقيق تحسينات ملموسة في معدلات الأداء، بحيث يشمل التحسين خفض التكلفة وتحسين نوعيات الخدمات وسرعة انجاز الأعمال ورضا العميل عن مستوى الخدمة المقدمة له. ومن الرؤية المستقبلية، يصبح هذا المدخل في بعده التغييري و الإصلاحى سمة من سمات الإدارة الناجحة والفعالة.

فعصرنا الحالي هو عصر التغيرات المتواصلة، التي تركت و تترك آثارها على الجميع، مما يكثف من حدّة الضغوط التي تواجه العنصر البشري داخل المنظمة حيث يتأثر الجميع بالتغيير وخاصة كلما اشتدت خطورته، وصعب التنبؤ بآثاره.

وإن السبيل الأساسي لنجاح أي منظمة، يمكن في حسن تفاعلها من الأصلح الجذري للإدارة والعمل بفلسفة جديدة وثورة فكرية شاملة.

وعلى هذا الأساس كان اختيار الموضوع وذلك لإبراز التلاحم الدائم والعلاقة الوطيدة بين الإنسان كأهم الموارد المتاحة، وبين ما يوجد لديه من موارد مادية أخرى يستطيع إدارتها بكفاءة واقتدار إذا ما توفرت له مقومات النجاح والقدرة على الإبداع والابتكار الفعال.

## دوافع اختيار الموضوع :

### الدوافع الموضوعية:

إنّ من أهم الأسباب التي دفعتني إلى اختيار هذا الموضوع، هي تلك الأسباب التي تتمحور في مجملها حول ضرورة إحداث تغييرات بهدف تطوير وتنمية الموارد البشرية في الإدارة العمومية، والتمثلة في:

1- بروز اتجاه فكري حديث في حقل إدارة الموارد البشرية، والذي يرجع فعاليته في مختلف المنظمات إلى أساليب تطوير أدائها، الأمر الذي شجعتني إلى التركيز على دراسة أهم الإستراتيجيات الحديثة في التنمية وتطوير الموارد البشرية.

2- ضعف اهتمام معظم الإدارات العمومية بالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، وبتنمية وتطوير أدائها الداخلي، مما أدى إلى عدم قدرتها على تأمين مواردها المتاحة واستخدامها في تحقيق الأهداف المحددة.

3- تغليب الإهتمام بتوفير الموارد المادية والتكنولوجية على حساب تطوير المحتوى البشري في الإدارة الجزائرية، ما انعكس سلباً على جودة أدائها، وعلى تحقيق أهدافها الإجتماعية والإقتصادية.

### الدوافع الذاتية:

إنّ بحثي في هذا الموضوع لم ينبع من ضرورات العصر الحديث إلى التجديد والتطوير والابتكار فحسب، بل أن دافعي الأول و الأساسي هو إيماني بأنّ تقدم رقيّ المنظمة لا يكون بإدخال تعديلات وتحسينات شكلية تمس الهيكل والشكل فحسب، بل إنّ الرقيّ يكون ويأتي من خلال إحداث الإصلاح من الأساس وفي الجذر، أي ادخال عملية تحسين كلية وجذرية تبنى من جديد وبأساليب حديثة وليست على أنقاض ما كان، بالإضافة إلى أنني أؤمن بأنه من لا يتقن صناعة المستقبل المتمثل في التجديد والتطوير والإبداع وبلوغ مرحلة إعادة البناء، مما يفرض البقاء والنمو، قد لا يجد مكاناً لمنظّمته في عالم اليوم.

وكذلك:

\_ قناعتني الخاصة بالقيمة المتميزة والأهمية الإستراتيجية التي تكتسبها الموارد البشرية بالنسبة للمنظمات العمومية الجزائرية، ورغبتني في التعرف على مدى اهتمام هذه المنظمات بتنمية وتطوير موظفيها، باعتبارها المكلفة بتطبيق السياسات العامة للدولة.

\_ محاولة لفت انتباه الباحثين والمسؤولين في هذه المنظمات إلى ضرورة تبني الأساليب الحديثة في تطوير وتنمية إدارة الموارد البشرية وعلى هذا الأساس كان تركيزي على دراسة موقع هاته الأساليب الحديثة في الإدارة الجزائرية، ودورها في تفعيل تسيير الموارد البشرية.

## أدبيات الدراسة:

للبحث العلمي أهمية قصوى في تقدم الشعوب ونهضتها وفي دفع عجلة التنمية الشاملة للأمام، فهو يساعد على تشخيص المشكلات وتحديدّها، ويعاون على وضع الحلول المناسبة لها، ويفتح آفاقاً جديدة للتطوير والإبداع في جميع المجالات.

ويتعاطم دور البحث العلمي باعتباره أداة دقيقة ومنظمة لتحديد اتجاهات التغيير ومتطلبات التطوير والإصلاح الإداري والصعوبات المتوقعة وطرق علاجها.

من هذا المنطلق حظيت دراسة لوحة القيادة الإجتماعية وهندسة العمليات وكذا تسيير الموارد البشرية باهتمام واسع من قبل المفكرين والباحثين، فصدرت العديد من الدراسات والبحوث العربية والأجنبية التي تناولت موضوع لوحة القيادة الإجتماعية وهندسة العمليات، وتأثيرهما على تسيير هذه الموارد داخل المنظمة بصورة خاصة.

\_ وبعد اطلاعي على أهم ما كتب حول الموضوع، يمكنني أن أورد منها على سبيل المثال لا الحصر:

1- دراسة بعنوان "إدارة الموارد البشرية" للدكتور (خالد عبد الرحيم الهيتي)، تناول فيها إدارة الموارد البشرية باعتبارها أهم الإدارات الوظيفية في المنظمة وأكثرها حساسية كونها تتعامل مع أهم وأخرج عنصر من عناصر الانتاج وأكثر موارد المنظمة عرضةً للتأثر بالتغيرات البيئية الداخلية والخارجية.

2- دراسة بعنوان "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية" للدكتور (فريد النجار)، تتطرق فيها لإدارة الموارد البشرية في المدى البعيد من خلال التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية، والتنظيم الفعال والرقابة للأخطاء والتحفيز، والدافعية والتنمية والتدريب المتكامل، فتناول القسم الأول: تنمية الموارد البشرية لتحقيق المزايا التنافسية، أما في القسم الثاني: فتناول الإدارة الإستراتيجية لمنظومة الموارد البشرية، وفي القسم الثالث والأخير: تعرض إلى مستقبل إدارة الموارد البشرية العربية.

3- دراسة بعنوان "الإدارة في ظل التغيير" للدكتور (سعيديس عامر)، تتطرق فيها إلى موضوع التغيير الإداري، فتناول موضوع التغيير: مناهجه، مقوماته، خطواته، كما تناول مناهج التغيير وأهم دعائمه، وكذا موضوع "الهندسة الإدارية في عصر اللغات"، حيث تطرق الى الإدارة في سياق المتغيرات العالمية كما وتطبيقاً، وعصر اللغات: التحديات العلمية والثقافية والاستجابات الادارية.

4- دراسة أخرى لنفس الباحث بعنوان "الإدارة وسرعة التغيير"، تطرق فيها الى أن التغيير الفعال أصبح سمة من سمات الادارة الناجحة.

5- دراسة للباحث والمؤلف الدكتور (موساللوزي) ، بعنوان " التنمية الادارية: المفاهيم، الأسس، التطبيقات"، تناول فيها ضرورة إحداث تغيير وإصلاح للمنظمات الإدارية القائمة، شارحاً ومبيناً أهمية مفهوم أنظمة المعلومات في تحقيق التنمية الإدارية.

6- دراسة بعنوان "هندرة الموارد البشرية" للدكتور (محمد الصريفي)، تناول فيها أن العصر الجديد في عالم إدارة الأعمال هو عصر الهندرة التي بواسطتها تتمكن المنظمات من مواجهة تحديات العصر، من خلال إرساء قواعد جديدة لنظم وطرق العمل الجديدة المبتكرة .

هذا عن أهم الكتب باللغة العربية، أما ما كتب باللغة الأجنبية فنجد:

1- دراسة للباحث و المؤلف (جاك اجلان Jack Igalens)، بعنوان "طرق تسيير الموارد البشرية Méthodes de Recherche en gestion des Ressources"، حاول أن يوضح فيها الأساليب المختلفة للبحث في تسيير الموارد البشرية داخل المنظمة.

2- دراسة للباحث (روبارتبوسكي Robert Bosquet)، بعنوان: "نحو تسيير استراتيجي للموارد البشرية داخل المنظمة Vers une gestion stratégique de Ressources humaines"، تطرق فيها لمذلول الاستراتيجية وأهم خصائصها ومراحلها والتصور الحديث لها، ودورها في تسيير الموارد البشرية.

3- دراسة للباحث (باتال كريستيان Batal Cristian)، بعنوان: "تسيير الموارد البشرية في القطاع العمومي: تحليل الوظائف La Gestion des Ressources Humaines dans le secteur public: L'analyse des métiers"، تناول فيها ادارة الموارد البشرية بوظائفها المختلفة، ومكانتها في القطاعات العمومية.

4- أما الباحث الشهير (تيرونس Terence)، فقد تفحص بعق وتفصيل في دراسته "Encyclopédie des ressources humaines" لإدارة الموارد البشرية حيث خصص لها موسوعة مكونة من ثلاثة أجزاء : -الجزء الأول من هذه الموسوعة بعنوان: "من وظيفة الأفراد الى وظيفة الموارد البشرية De la Fonction Personnel a la fonction Ressources humaines".

-الجزء الثاني من الموسوعة بعنوان: "الانسان مورد استراتيجي (مادة التفكير) L'homme ressource stratégique (Matière à réfléchir).."  
-الجزء الثالث من هذه الموسوعة كان بعنوان: "المورد البشري واستراتيجية المؤسسة Ressource humaine et stratégie d'entreprise".

### المصطلحات المستعملة في البحث:

✓ **المنظمة (l'organisation):** يستخدم مصطلح منظمة على أي تنظيم مهما كانت طبيعة نشاطه، ونوعه سواء كانت تجارية أو خدمية، وفي هذا البحث استخدمنا مصطلح المنظمة للدلالة على الادارة العمومية.

✓ **الادارة العمومية (Les Administrations Publiques):** وتتمثل في المنظمات الحكومية غير الربحية، والتي ينبغي أن نميزها على المنظمات العمومية الاقتصادية الربحية.



✓ المورد البشري (Ressource Humain): ويتمثل في مجموعة الأفراد العاملين في لمنظمة، ولقد تعددت المصطلحات المستخدمة مثل: الموظفين، العاملين، الأفراد، الكوادر، الأشخاص، العنصر البشري....الخ.

✓ الأداء (La Performance): ويركز الأداء على محورين هما: تحقيق النتيجة الموجبة للنشاط، وارتباط ذلك بالفعل (ACTION) الذي يقود الى النجاح، والذي يمتد على طول مراحل التسيير، أما من الناحية الاقتصادية فهو يغطي عدة حقائق مثل: الفعالية (التي ترتبط بالتكاليف)، والكفاءة (التي ترتبط بالأهداف).

✓ اعادة هندسة العمليات الادارية (Le Re-engineering): وتعمل على خلق المرونة في الادارة، وذلك باعادة بناء بعض العمليات التي من شأنها تطوير أداء الموظفين، وتوجيههم نحو تحقيق أهداف المنظمة.

## الفصل الأول: لوحة القيادة في السياق النظري .

ظهرت فكرة لوحة القيادة في بداية الأمر من منطلق تجميع المعلومات وغربلتها وتقديمها بشكل سريع للمسؤول الأول عن المؤسسة، لتسمح له بالوقوف على مختلف الأنشطة التي تقوم بها بغرض مراقبتها والتحكم فيها، كما كانت انعكاساً للتطور الذي عرفته إدارة المعلومة والإهتمام بالعنصر البشري باعتباره محور العملية التنظيمية.

### 1. تعريف لوحة القيادة الإجتماعية:

عرفت لوحة القيادة مجموعة تحولات على مستوى منهجية التصميم والوظائف التي تقوم بها وأصبحت من الوسائل الأكثر استعمالاً في مجال قياس النتائج المحققة من قبل المؤسسات. فلوحة القيادة عبارة عن "نظام للمعلومات يسمح بمعرفة دائمة وسريعة للبيانات الضرورية لمراقبة تسيير المؤسسة على المدى القصير، ولتسهيل أداء المسؤوليات، وتظهر في شكل رسوم وأشكال بيانية وجدول مقارنة تحتوي على أرقام، تسمح بتحديد الانحرافات والكشف عن المشاكل واتخاذ الخطوات الضرورية لمعالجة الوضعية، أي هي وسيلة تسييرية تساعد على اختيار وعرض المعلومات التي تعد بمثابة مفاتيح لاتخاذ القرار، هذه اللوائح يجب أن تكون سهلة القراءة وملائمة لكل مستعمل، كما ستحتوي على جزء من المعطيات في شكل أهداف مسطرة وأيضاً قياس الانحرافات، وغالباً ما يترك في هذه اللوائح مكان للتعليق".<sup>1</sup>

وتعرف أيضاً على أنها "مجموعة قليلة من المؤشرات تتراوح بين 5 و10، مصاغة بطريقة تسمح للمسيرين بمعرفة وضعية تطور الأنظمة التي يقودونها وتجديد الإتجاهات التي تؤثر على الآفاق التي ترتبط بطبيعة الوظائف التي تقوم بها أي وسيلة قياس الأداء الضرورية لاتخاذ القرار من كل أعوان المؤسسة".<sup>2</sup> كما أنها "وسيلة تسيير تسمح بقياس التوقعات، والتحقق منها سواء كانت قصيرة أو متوسطة الآجال، وتؤمن الوصول إلى الأهداف المحددة مسبقاً، فهي تجمع دورياً مجموعة من المؤشرات تختارها كأسس ومبادئ قوية للعمل بها، لهذا تمّ الإتفاق على تحديد معيار لكل مؤشر وعندما تفوق قيمة المؤشرات الشكل القانوني تعمل كمؤشرات إنذار شرط أن يقود المقرر الأعمال التصحيحية الضرورية التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المقترحة، وتعتمد على منطق مماثل للميزانية الإجتماعية، لأنها تقوم بإعداد مؤشرات تسمح بروية وتقدير لتسيير المورد البشري وأيضاً تعتبر وسيلة تسيير لتحليل التطورات الإجتماعية".<sup>3</sup>

من خلال كل التعاريف السابقة يمكن أن نستنتج مايلي:

✓ تشكل لوحة القيادة وثيقة معلومات في شكل خلاصة حول وضعية المؤسسة.

✓ تتجّه لوحة القيادة نحو مراقبة التسيير واتخاذ القرارات.

<sup>1</sup> Michel Gervais, *Contrôle de Gestion et Planification de l'entreprise*, 2eme édition, Paris, édition Economica, 1983, p: 160.

<sup>2</sup> Bernard Colosse, *Encyclopédie de Contrôle de Gestion et Audit*, Paris, édition Economica, 2000, p: 133.

<sup>3</sup> Guerrero Sylvie, *Les Outils des RH, les Savoir -Faire Essentiels en GRH*, Paris, édition Dunod, 2006, p: 192.

- ✓ تسمح لوحة القيادة للمسؤول في المؤسسة بتحليل الوضعيات وتوقع التطورات والاستجابة في الوقت الفعلي.
- ✓ تعتبر لوحة القيادة وسيلة اتصال متجانسة بالنسبة لمختلف الأطراف التي تتشكل منها المؤسسة.
- ✓ تمثل لوحة القيادة أداة مخاطبة بين الرئيس والمرؤوس انطلاقاً من الأهداف المسطرة التي يسعى لتحقيقها.
- ✓ تبرز الغاية من لوحة القيادة في تحقيق الأهداف المحددة (أين تشكل مؤشرات التعبير الرقمي لهذه الأهداف).
- ✓ بالرغم من الحجم الكبير للمعلومات المرتبطة بنشاط المؤسسة إلا أنه يجب أن لا تكون لوحة القيادة مزدهمة بالمعلومات، وإثمات تكون واضحة من خلال اعتماد مؤشرات تتعلق بالميزانية.

انطلاقاً من التعاريف المقدمة للوحة القيادة يمكن القول أن نشأتها ترجع للأسباب التالية:<sup>1</sup>

- ✓ باعتبار أن المؤسسة نظام يتشكل من مجموعة من العناصر المتعددة والمتفاعلة والمتراصة الغاية من وجودها اتخاذ القرارات التي تسمح بتحقيق التوازن بين مختلف المدخلات وتحقيق الأهداف المسطرة لمختلف الأطراف المكونة لها والمرتبطة بها، كان يجب أن يتوفر لها مجموعة مؤشرات فعالة تضمن لها القيادة السليمة والحركة السريعة والاستجابة لمختلف المؤثرات.
- ✓ باعتبار أن عملية التسيير تتجه نحو تشخيص العوائق التي تواجه تحقيق الأهداف المسطرة واتخاذ الإجراءات الضرورية لضبط مسار عملية تحقيق الأهداف، فإن لوحة القيادة تشكل نظام معلومات الذي يسمح بضبط الحركية وتحديد المهلة الكافية للقيام بالإجراءات التصحيحية الناجحة.

- ✓ تعكس لوحة القيادة صورة مختصرة للهيكل التنظيمي للمؤسسة، التنظيمية بحيث تتواجد في كل المستويات وتحتوي على المعلومات الضرورية لمختلف العمليات التي يقوم بها كل مسؤول حسب تخصصه، ومنه تقديم النتائج إلى المستويات العليا في شكل مؤشرات هامة تسمح له بالقيادة، التي من خلالها يقف على وضعية تقدم أشغال مخطط الأعمال المسطر على مستوى المؤسسة.

## 2. الشكل العام للوحة القيادة:<sup>2</sup>

تحتوي أغلب لوحات القيادة الحالية على أربع مناطق تظهر في الشكل الموالي:

### الشكل رقم 1- لوحة القيادة الخاصة بمركز مسؤولية ما.

<sup>1</sup> عبد الوهاب السويسي، "الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة"، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 2004-2003، ص: 163.

<sup>2</sup> قرشي محمد الصغير، لوحة القيادة كأداة لمراقبة تسيير المؤسسات البنكية، مذكرة ماجستير، إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2004، ص: 135.

لوحة القيادة الخاصة بمركز مسؤولية ما.			
الفروقات	الأهداف	النتائج	
			الصف 1: - مؤشر أ - مؤشر ب
			الصف 2:
			الصف ن:

منطقة المقاييس الاقتصادية      منطقة النتائج      منطقة الأهداف      الفروقات

#### أ. منطقة المقاييس الاقتصادية *zone de paramètres économiques*

توجد في الجهة اليمنى من لوحة القيادة التابعة لمسؤول معين في المؤسسة قائمة من الأصناف *ubriques*، تتمثل عموماً في (مراكز مسؤولة، مصالح، ورشات...)، هذه الأصناف تابعة لهذا المسؤول، وكل صنف يرتبط بالجهة التي فوض لها المسؤول جزءاً من صلاحياته وتفاوض معها على تحقيق أهداف معينة، فيمكن أن يتمثل الصف رقم 1 في إدارة الإنتاج، والمسؤول عنها هو مدير الإنتاج، وهذا الأخير خاضع لسلطة الإدارة العامة. كما يشترط أن يكون لكل صنف موجود بلوحة القيادة وزن اقتصادي مقارنة بمجموع النشاطات في المؤسسة، بمعنى أهمية نشاط المؤسسة. إضافة إلى أن كل صنف يضم مجموعة من المؤشرات التي تخص دائرة نشاطه (عادة تكون هناك مؤشرات مشتركة)، وهذه المؤشرات تسمح للمسؤول عن المركز بالتركيز على أهم النقاط الأساسية في إدارته.<sup>1</sup>

#### ب. منطقة النتائج الفعلية:

إنّ النتائج المعروضة بهذه المنطقة يمكن أن تكون:

- شهرية (خاصة بشهر واحد)، تراكمية (مجموعة نتائج الشهر منذ بداية السنة).
- شهرية وتراكمية معاً.

كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم 2- لوحة القيادة لقسم "أ".

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص: 137.

التائج الفعلية لشهر مارس	أهداف شهر مارس	فروقات شهر مارس	معلنة 1
			معلنة 2
التائج الفعلية التراكمية	الأهداف التراكمية	الفروقات التراكمية	معلنة 1
			معلنة 2
نتائج فعلية	أهداف	فروقات	معلنة 1
تراكمية	تراكمية	شهرية	معلنة 2

والمعلومات المتواجدة في لوحة القيادة ترتبط ب:<sup>1</sup>

✓ النشاط: ويعبر عنه من خلال وحدات النشاط كعدد الوحدات المنتجة، كمية المواد المستهلكة، عدد الساعات، عدد ساعات العمل...، إضافة إلى قيم غير مالية (نوعية) كمعدل الغياب، وحصة السوق وغيرها...

✓ الأداء المالي لمراكز المسؤولية .

✓ الأعباء والتكاليف.

✓ هوامش ومساهمات المنتجات.

✓ النتائج الوسطية (قيمة مضافة، التمويل الذاتي...).

إضافة إلى عرض نتائج لوحة القيادة شهرياً وتراكمياً يمكن عرض النتائج المرتبطة بالنشاط والأداء المالي في وثيقة واحدة يعبر عنها بمؤشرات كمية ومالية، أو الفصل بين نتائج الأداء المالي والنتائج المتعلقة بالنشاط لنفس مراكز المسؤولية لتسهيل عملية المتابعة وتحديد الخلل.

### ج. منطقة الأهداف:

تظهر هذه المنطقة من لوحة قيادة الأهداف التي حدّدت لفترة معينة، ويتم استخدام نفس

الأسلوب في عرض الأهداف:

✓ أهداف شهرية أو تراكمية أو الإثنين معاً.

✓ أهداف تخص النشاط أو الأداء المالي أو الإثنين معاً.

### د. منطقة الفروقات:

يتم الحصول على الفروقات بايجاد الفرق بين الأهداف والنتائج الفعلية، ويعبر عنها بقيم مطلقة

أو نسب مئوية حسب طبيعة المؤشرات، ويتم عرض الفروقات بنفس الطرق السابقة.

<sup>1</sup>المرجع نفسه، ص: 140.

## هـ. مناطق إضافية في لوحة القيادة:

في أغلب الأحيان يكون من الأفضل تكملة لوحات القيادة بنقاط أساسية مرجعية منها:

- ✓ نتائج الدورة السابقة، لتسمح بعملية مقارنة نتائج الدورة الحالية بالنتائج السابقة.
  - ✓ نتائج 12 شهراً الماضية (المجموع السنوي المتحرك)، لتقادي تأثير الظواهر الموسمية.
  - ✓ الهدف المراد تحقيقه في نهاية الدورة: فهو يذكر المسؤولين طوال السنة الجارية بالنقطة المراد الوصول إليها (تذكير المسؤول بالتزاماته في تحقيق الأهداف المحددة).
  - ✓ عرض النتيجة المحتمل تحقيقها في نهاية السنة. يمكن أن يتم هذا العرض دورياً أو مرة أو مرتين في السنة (كأن يكون في نهاية شهر سبتمبر)، ففي هذه الحالة لا يتعلق الأمر بهدف جديد ولكن بالنقطة المراد الوصول إليها في نهاية الدورة، مع الأخذ في الحسبان الفروقات التي حدثت والنتائج المحتملة للأشهر المتبقية من بدأ عرض النتيجة، وتستمر عملية مقارنة الفروقات بالأهداف المبدئية.
  - ✓ البرنامج قيد التنفيذ: وهذا لتركيز الجهود على الأهداف التشغيلية المتبقية واعداد برامج عمل جديدة تسمح بالوصول الى الهدف النهائي المرتبط بالسنة العملية.<sup>1</sup>
- وفيما يلي الإضافات الواردة على لوحة القيادة.
- الشكل رقم 3- الإضافات الواردة على لوحة القيادة.

### الإضافات

المؤشرات	لوحة القيادة الأساسية			نتائج السنة السابقة	عرض النتيجة المحتمل تحقيقها نهاية السنة	أهداف نهاية السنة	البرنامج قيد التنفيذ
	نتائج معينة	أهداف	فروقات				
-							
-							
-							
-							
-							
-							

Source : P. Lorino, Méthodes et Pratiques de la Performance, 3ème édition, paris, Les édition d'organisation, 1998, p: 237

من خلال هذا الشكل يمكن ايجاد عدة أشكال من لوحة القيادة، كأن يتم عرض نتائج السنة السابقة شهرياً ومقارنتها بنتائج السنة الحالية.

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص: 150.

## و. المؤشرات:

تعتبر المؤشرات المكون الرئيسي للوحات القيادة، حيث أنهذه الأخيرة ما هي إلا عرض لأهم المؤشرات والمعلومات التي تساعد المسؤولين في إدارة عملياتهم، "ويتعدى المؤشر كونه رقمًا فهو في الحقيقة أداة تسيير معقدة نوعًا ما، تجمع فيها المعلومات لتعرض بشكل يسمح للمسؤولين بمتابعة تحقيق الأهداف وبرامج العمل".<sup>1</sup>

بالنسبة لكل مؤشر فإنه يشترط أن يتم عن طريقه توضيح المعلومات الآتية:

- ✓ اسم المؤشر: كمعدل الغياب، عدد الطلبات...
- ✓ طريقة حساب المؤشر.
- ✓ بيان أو كشف بمصادر المعلومات المستخدمة في تحضير هذا المؤشر.
- ✓ طريقة عرض المؤشر: رقم، منحنى...
- ✓ مرجع أو هدف يتم من خلاله مقارنة هذا المؤشر لتحديد المستوى الذي يجب أن يكون عليه هذا المؤشر.
- ✓ المسؤول عن هذا المؤشر: من قام بحسابه؟ من يراقبه ويتابعه؟ والجهة التي حضر لأجلها؟
- ✓ تحديد فترة تحضير المؤشر.
- ✓ تحديد طرق المتابعة، كأن يرفق المؤشر بالخانات التالية (الأهداف، نتائج السنة القادمة...)
- وهناكوظائف عديدة للمؤشرات أهمها:
- ✓ متابعة العمليات والنشاطات.
- ✓ تقييم العمليات.
- ✓ تشخيص وضع ما، أو مشكل ما...
- ✓ التنبيه ومراقبة التغيرات والمحيط الذي تعيش فيه المؤسسة.

### 3. تصميم وعرض لوحات القيادة في المؤسسة:

يعتبروضع نظام لوحات القيادة بالمؤسسة استثمارًا مريحًا نظرًا للمزايا العديدة لهذه الأداة، التي تسمح خاصة بمتابعة النقاط الأساسية في عملية التسيير. في هذا الجزء سيتم عرض أهم المراحل الأساسية لتصميم نظام لوحات قيادة فعال، وأهم الطرق المتبعة في عرضها.

بناء عليه، هناك مبادئ أساسية لعمل نظام لوحات القيادة، فلكي يستطيع نظام لوحات القيادة

تأدية وظيفته بكفاءة، يجب احترام المبادئ الآتية:<sup>2</sup>

✓ تتناسق لوحات القيادة مع التنظيم في المؤسسة: تركز عملية التنظيم على أساس تفويض السلطات من أجل تسهيل تنفيذ المهام، وبما أن الغرض الأساسي من لوحة القيادة هو مساعدة المسؤولين على

<sup>1</sup>P.Lorino, *Méthodes et Pratiques de la Performance*, 3ème édition, paris, Les édition d'organisation, 1998, p:237-238.

<sup>2</sup>علي عبد الوهاب، إدارة الأفراد: منهج تحليلي، القاهرة، مكتبة عين الشمس، 1984، ص: 36.

التحكم الجيد في نشاطاتهم، فمن الضروري أن يكون هناك تطابق بين تنظيم المؤسسة وتنظيم لوحات القيادة، فعملية تفويض السلطات في المؤسسة تشبه في عملها هرمًا يتم فيه ما يلي:

- كل مسؤول أيًا كان مستواه التنظيمي (ماعداد الإدارة العليا) يتلقى تفويضًا من مستوى تنظيمي أعلى منه، كما يجب على هذا المسؤول أن يقدم تقريرًا دوريًا حول النتائج التي حققها.
  - كل مسؤول يقوم بتفويض جزء من سلطته إلى المستوى التنظيمي الأدنى منه مباشرة، وفي هذا الهرم التنظيمي للوحات القيادة، فإن كل مسؤول يحقق عملية التواصل في ثلاثة اتجاهات:
- تواصل تنازلي: أين يتلقى مدير قسم معين تفويضًا (مهمة مرفقة بوسائل) ويلزم بتحقيق الأهداف الموكلة إليه.

- تواصل أفقي: تتطلب عملية تحقيق الأهداف وعملية التسيير اليومي تواصلًا فيما بين الأقسام أو المصالح المتواجدة في نفس المستوى التنظيمي.

- تواصل تصاعدي: يقوم كل مسؤول بتقديم تقرير دوري حول النتائج التي حققها. ولكي يستطيع نظام لوحات القيادة تحقيق هذا التواصل يجب أن يتميز بما يلي:<sup>1</sup>

- كل مسؤول له لوحة القيادة الخاصة به.

- كل لوحة قيادة تحتوي على إطار تلخيصي يتم فيه تجميع مختلف التفاصيل التي تحدّد النتيجة النهائية لمركز المسؤولية المعني، مرفوقة بتعليق المسؤول وتحليلاته. يظهر هذا الإطار التلخيصي في لوحة القيادة للمستوى التنظيمي الأعلى منه مباشرة.

- يجب أن يتم عرض لوحات القيادة المتواجدة بنفس المستوى التنظيمي بشكل متجانس ومتشابه لتسمح بتجميع المعطيات (تجميع المؤشرات).

- عملية تجميع المعلومات المتواجدة بلوحات القيادة والمصادقة عليها تنطلق من المستويات السفلى وتتم تعاقبيًا؛ فمن غير المعقول أن يتصرف المدير العام في نتائج قسم معين قبل المسؤول عن هذا القسم.

✓ معلومات لوحة القيادة ملخصة وهادفة *agréger et synoptique*: يتعلق الأمر باختيار من بين جميع المعلومات المتاحة تلك التي تهتم المسؤول في ادارته، فعملية الاختيار ترتكز على تحديد المؤشرات المناسبة التي تتوافق مع مجال عمل المسؤول والمهام الموكلة إليه، كما يجب جمع المعلومات ذات العلاقة فيما بينها بغرض الحصول على مؤشرات ذات دلالة؛ ويجب التنبيه في هذه النقطة كذلك إلى أن عملية البحث عن المؤشرات الجيدة يمكن أن تؤدي إلى تعطيل عملية عرض لوحة القيادة.<sup>2</sup>

✓ السرعة في تحضير لوحة القيادة: بما أن الدور الفعلي للوحة القيادة هو تنبيه المسؤولين بجدول السير اليومي لعملياتهم، فهذا يستوجب تحضير لوحة القيادة بسرعة، فغالبًا ما يكون الحصول على معطيات تقديرية معيارية في مدة قصيرة أفضل من الحصول على معلومات فعلية دقيقة في مدة

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص: 53-54.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص: 55.



أطول، كأن يتم تقييم المخزون باستخدام التكاليف المعيارية عوض انتظار عملية الجرد للحصول على نتائج فعلية ودقيقة لا يستفاد منها نظراً لطول فترة تحصيلها، ويتم تحصيل أغلبية المعطيات من التقارير الشهرية ونتائج المحاسبة العامة والتحليلية. كما يجب التنبيه في هذه النقطة الى أن أغلبية لوحات القيادة يتم تحريرها كل شهر، وتستغرق مدة التحضير من 5 الى 8 أيام في الغالب، إلا أن هناك أقساماً في المؤسسة تحتاج إلى معلومات يومية ومتجددة حول نشاطها، مما يوجب تحريراً يومياً للوحات القيادة بهذه الأقسام، ولكي يكون هناك تناسق بين مختلف لوحات القيادة في المؤسسة (تحرير شهري)، يتم تشكيل لوحة القيادة الشهرية لبعض الأقسام عن طريق تجميع المعلومات والنتائج اليومية والأسبوعية التي تكون خلال الشهر.<sup>1</sup>

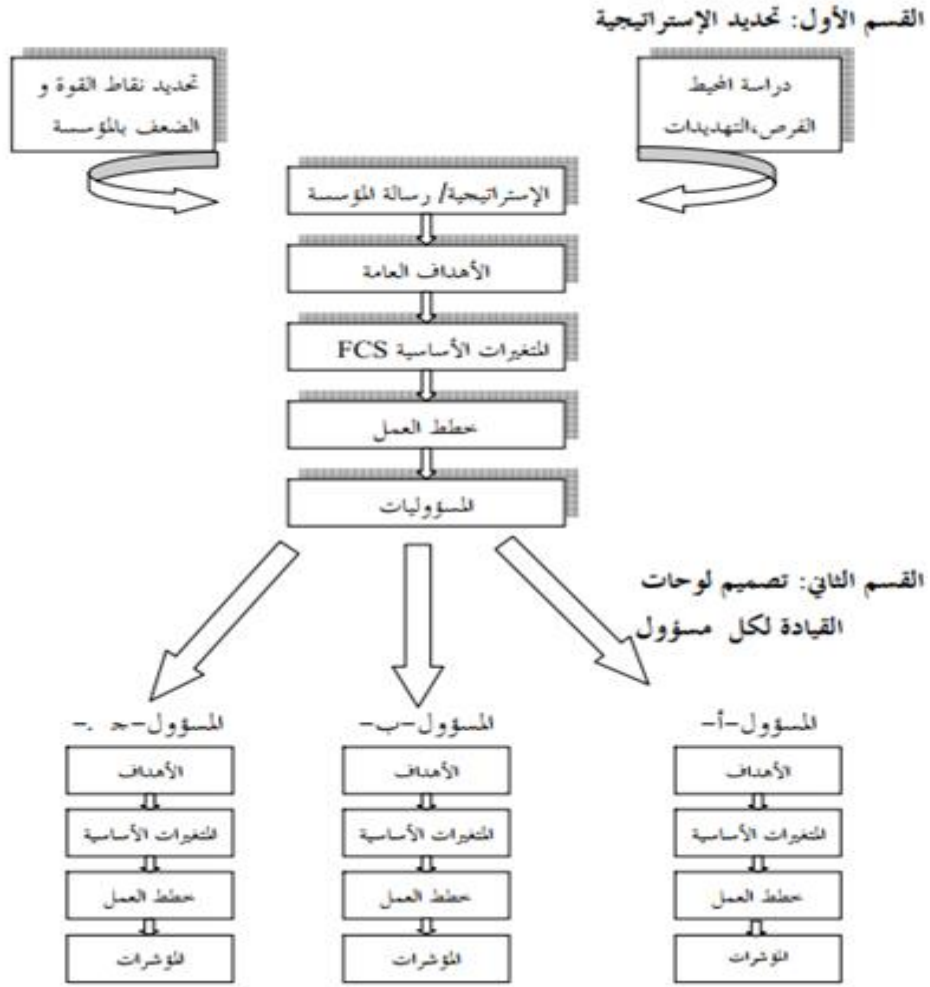
#### 4. مراحل تصميم نظام لوحة القيادة:<sup>2</sup>

يجب التطرق عند القيام بعملية تصميم نظام لوحات القيادة إلى كل ما من شأنه التأثير على المؤسسة، فحصر عملية تصميم نظام لوحات القيادة في إعداد المؤشرات فحسب يعتبر خطأ كبيراً صحيح أن المؤشرات هي أهم مكونات لوحة القيادة، غير أنها تبقى مجرد أدوات تم وضعها لتلبية حاجات المسؤولين في ظل الظروف المحيطة بالمؤسسة، لذا يجب البحث في المحيط الذي تعيش فيه المؤسسة وتحليله وتحديد الاستراتيجيات والمسؤوليات من أجل ضمان التناسق بين لوحات القيادة المعدة والإستراتيجية المتبعة. من هذا المنطلق، يمكن أن نمثل أهم المراحل الأساسية المتبعة في تصميم لوحات القيادة كما هو موضح في الشكل التالي:

#### الشكل رقم -4- المراحل الأساسية المتبعة في تصميم لوحات القيادة.

<sup>1</sup>المرجع نفسه، ص: 56.

<sup>2</sup>قرشي محمد الصغير، المرجع السابق ذكره، ص: 157.



Source : Source P. Lorino, Op.Cit, P: 21.

#### 4-1. دراسة محيط المؤسسة والتعرف عليها:<sup>1</sup>

أولاً، يجب معرفة وضعية المؤسسة وحصتها من السوق كي تسهل عملية فهم الاستراتيجية المطبقة والآثار الناجمة عنها. هناك عدة عوامل أساسية تحدد من خلالها درجة تعقد السوق منها: تغير رغبة الزبائن، والمنافسة، والتنوع في المنتجات، والشركاء، والتشريعات القانونية وغيرها.

علاوة على ذلك، يستخدم في نظام لوحات القيادة أدوات عالية التكنولوجيا، لذا يجب معرفة قدرة المؤسسة على ادماج تجهيزات تكنولوجية جديدة، وما مدى تجاوب المستعملين والأفراد في المؤسسة مع الأنظمة المعلوماتية الحديثة؟ لذا يجب الاهتمام بنمط الإدارة المطبق في المؤسسة. يمكن في هذا الصدد أن نقدم ملخصاً حول الأنواع المختلفة من الإدارة حسب المعيارين التاليين: المصلحة الموجهة للأفراد، والمصلحة الموجهة للإنتاج، وقد اجتمع مختلف علماء الإدارة على أن النمط الإداري الأكثر فعالية هو ذلك الذي يتم فيه الإهتمام بالمعيارين، أي الإدارة بالمشاركة، لذا يجب معرفة النمط الإداري المتبع من طرف المؤسسة أهو تقليدي أم قائم على مبدأ المشاركة؟

#### 4-2. تحديد الأهداف:

<sup>1</sup> \_ المرجع نفسه، ص: 158.

تتم عبر مراحل:<sup>1</sup>

✓ الانتقال من الإستراتيجية إلى الأهداف: يتم دراسة الموارد الخاصة بالمؤسسة، وطبيعة الهيكل التنظيمي... بعد ذلك يتم تحليل المحيط ودراسته لتحديد وضعية المؤسسة مقارنة بمنافسيها، ثم وضع الخطوط العريضة للإستراتيجية، التي تترجم إلى أهداف كميّة مع الإشارة إلى رزنامة النشاطات التقديرية التي تعبّر عن التقدّم في العمليات المرغوب فيها، وكلّ هدف يرفق ببرنامج عمل، وهذا الأخير يحدّد المسؤوليات والوسائل الضرورية لتنفيذ العمليات.

✓ اختيار الهدف: الهدف هو الشيء المراد الوصول إليه وليس مهمة واجب اتمامها، فهو يعبر عن النتيجة المراد بلوغها في مدة زمنية محدّدة؛ ومن أجل اختيار الأهداف يجب أن تتوفر فيه الخصائص التالية:<sup>2</sup>

- ❖ أن يكون معبراً عنه بقيم قابلة للقياس وأن يفترن تنفيذه بمدة زمنية محددة.
- ❖ أن يتميز بالبساطة: فالهدف المبسط هو ذلك الذي لا يقيس إلا شيئاً واحداً لا غير.
- ❖ الملائمة: أي توافق الهدف مع السياسات العامة للمؤسسة، وأن لا يحدث تعارض بين الأهداف.
- ❖ الموضوعية: فمن الأفضل أن يتم تحديد الهدف بدراسة تحليلية معمّقة.
- ❖ يجب أن يتم تحديد الأهداف على أساس التفاوض والمشاركة، فهذا يحفز الأفراد في المؤسسة على تحقيقه.
- ❖ أن يرتبط تعيين الهدف بالمسؤولية، ففي حالة غياب المسؤولية عن الهدف فإن حظوظ تحقيقه وتجسيده تكون ضعيفة.
- ❖ الدفع المتبادل للأهداف: من خلال عملية تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد العاملين بها يتحقق الدفع المتبادل للأهداف. يعني ذلك أن تحقيق أهداف المؤسسة يؤدي بدوره الى تحقيق أهداف الأفراد التي من أجلها تم الالتحاق بالمؤسسة.
- ❖ اختيار المؤشرات وإعدادها: نظراً لكون المؤشرات أهمّ مكونات لوحة القيادة فإنّ سلامة هذه الأخيرة مرتبط بشكل كبير بمدى سلامة المؤشرات، والمؤشرات الجيدة هي تلك التي تتميز ب:
  - الملاءمة: أي أن تركز هذه المؤشرات على أهم العوامل الأساسية للنجاح في المؤسسة، وأن ترتبط بهدف معين.
  - سهولة تحضيرها: وهذا يعني أنّ عملية الوصول إلى المعلومات ومعالجتها بغرض تحضير المؤشر لا تستغرق وقتاً طويلاً ولا تكلف كثيراً.
  - سهولة القراءة: فمن بين أهم الشروط الواجب توفّرها في المؤشر هي أن يكون سهلاً لشرح والفهم.

<sup>1</sup>عبدالواهب سويسي، المرجع السابق ذكره، ص: 174.

<sup>2</sup>- المرجع نفسه، ص: 178.

- يجب أن يستعمل المؤشر في الوقت الفعلي (أثناء سير العمليات) كي يسمح بعملية اتخاذ القرارات في الوقت المناسب، ما يستدعي تحصيل المعلومة في وقتها كي لا يتم الوقوع في الإستعمال الخاطئ للوحات القيادة وتستعمل كتقارير، ويساهم نظام المعلومات الفعال في توفير المعلومات في الوقت المناسب.

- تجميع المعلومات: بعدما تتم عملية تحديد المؤشرات واختيار الأنسب منها، تبدأ مرحلة تشكيل المؤشرات انطلاقاً من المعلومات التي تمتلكها المؤسسة، وفي هذه المرحلة يقوم كل مسؤول بتحديد المعلومات التي يحتاجها لتحضير المؤشرات التي تخصه كما تحدّد المدّة اللازمة للحصول عليها (يومياً، شهرياً..)<sup>1</sup>.

حيث تمثل المعلومة المعطيات التي يتمّ تحويلها في شكل له معنى بالنسبة للشخص المستقل لها، وتتميز بالخصائص التالية:

- ✓ سهولة فهمها، ودرجة ملاءمتها وصحتها.
- ✓ وقت ظهورها ومدة صلاحيتها والوقت اللزم لتحصيلها.
- ✓ الشروط المادية والقانونية للحصول عليها (طرق استغلالها والأشخاص المسموح لهم باستعمالها).
- ✓ درجة الدقة الواجب توفرها في المعلومة.
- يمكن للمؤسسة أن تحصل على المعلومات من مصادر عديدة سواء من داخل المؤسسة أو من خارجها، ومن بين أهم مصادر هذه المعلومات توجد:
- ✓ الأطراف المتعاملة مع المؤسسة: الزبائن،...
- ✓ من داخل المؤسسة: الإدارة العامة، والإدارات الأخرى كالتسويق، والإنتاج...
- ✓ من طرف موردي المعلومات، كمراكز التوثيق وآراء الخبراء.
- ✓ من طرف المعاهد الوطنية أو الدولية، كمراكز البحث والمعاهد المتخصصة.

## 5. طرق عرض لوحات القيادة:<sup>2</sup>

ان من أهم مميزات لوحة القيادة أنها تحتوي على معلومات تلخيصية ومرتبطة وشمولية، حيث أن هناك عدة طرق متبعة لتحريرها وهي كالاتي:

- الجداول Les Tableaux: ويقصد بالجدول الأنظمة البسيطة مثل EXCEL، التي يمكن من خلالها نشر لوحات القيادة، وتستعمل الجداول غالباً في المؤسسات الصغيرة التي تتميز ببساطة هيكلها التنظيمي والحجم القليل من المعلومات المستعملة فيها، فهي تسمح بعرض المعطيات على شكل منحنيات وجدول، كما تسمح بالقيام ببعض العمليات الاحصائية.

<sup>1</sup>ابونقيب أحمد، دور لوحات القيادة في زيادة فعالية ومراقبة التسيير، مذكرة ماجستير منشورة، ادارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر، 2006، ص:177  
<sup>2</sup>المرجع نفسه، ص:178

تحتوي الجداول على أرقام وبيانات تزود المسؤولين بمعلومات مفصلة تسمح لمستعملها بالقيام بعمليات حسابية تكميلية، غير أن قدرة الجداول على اعطاء نظرة شاملة وسريعة حول سير العمليات تبقى ضعيفة، والشكل الموالي يمثل لوحة قيادة تم عرضها على شكل جدول.

الشكل رقم 5- لوحة قيادة تم عرضها على شكل جدول متابعة نشاط تجاري.

جدول متابعة نشاط تجاري					لشهر....
المؤشرات	شهر السنة السابقة	شهر السنة الحالية	الفرق	...	...
عدد الزيارات الفعلية أو الخففة					
معدل التكرار اليومي للزيارات					
عدد الزبائن الجدد					
عدد الطلبات الجديدة					

\_الرسومات البيانية Les graphiques: مقارنة بالجدول المرقمة فإن الرسومات البيانية لها عدة مزايا هي:<sup>1</sup>

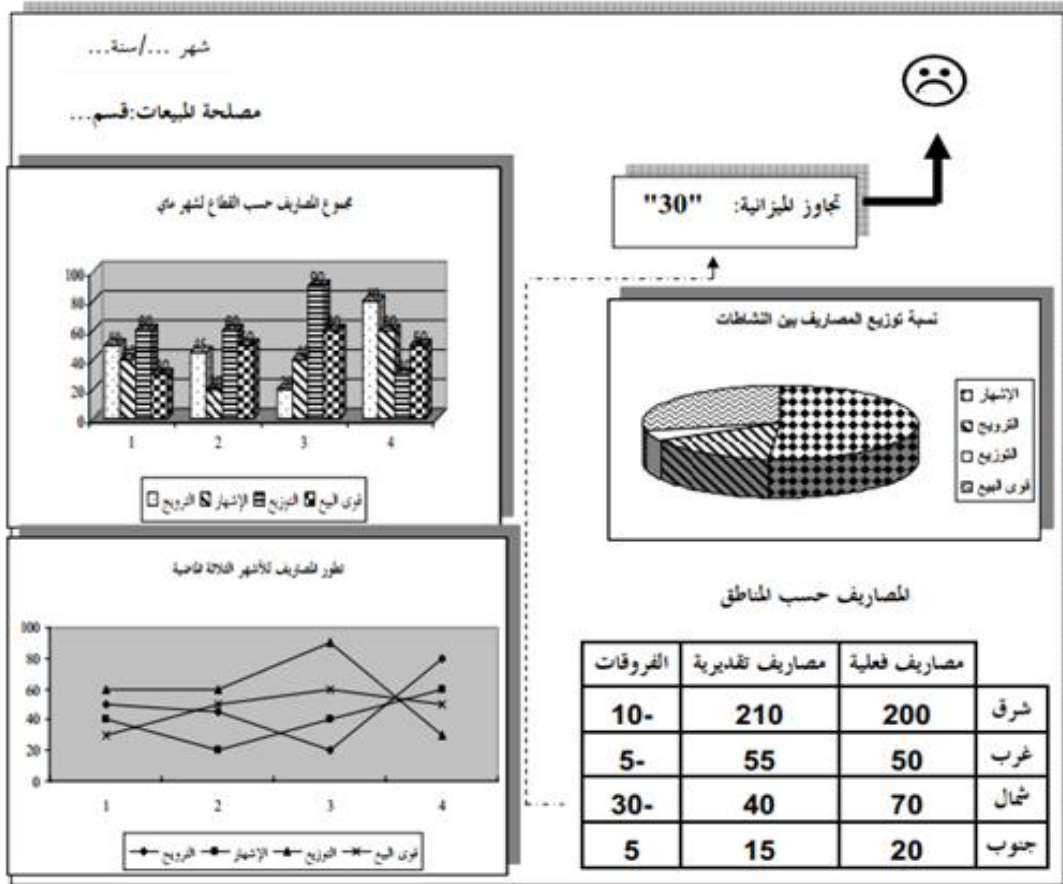
- تسهيل عملية فهم الظواهر المعقدة.
- شرح التغيرات الحاصلة والفروقات.
- تسمح بالقاء نظرة سريعة حول التطورات الحاصلة والاتجاهات العامة، وهناك عدة أنواع من الرسومات المستعملة في لوحات القيادة منها:<sup>2</sup>
  - المنحنيات: تستخدم المنحنيات لتتبع تطور رقم الأعمال، والأعباء، والهوامش، والكميات... إن عملية عرض عدة منحنيات في نفس الوقت تساعد على اجراء المقارنة بين النتائج الفعلية والأهداف أو حتى مع نتائج الدورة السابقة.
  - الأعمدة و الأقراص: وتستعمل عموماً لمتابعة:
    - توزيع الأعمال (حسب المنتج، وحسب المناطق..)
    - توزيع الأعباء حسب طبيعتها (مواد أولية، وأعباء المستخدمين).
    - حصص السوق.
  - المنبهات Les clignotants: ويتعلق الأمر بإشارات مرئية signaux visuels تظهر لتبين حدوث انحرافات خطيرة نتجت عن حدوث شيء غير عادي في سير العمليات كاقتراب المؤشر من منطقة

<sup>1</sup>المرجع نفسه، ص: 179.

<sup>2</sup> عبد الوهاب سويسبي، المرجع السابق ذكره، ص: 180.

الخطر، فمثلاً عند تجاوز نسبة شكاوى العملاء حداً معيناً تظهر اشارة ضوئية تنبه المسؤولين بضرورة معالجة الوضع بسرعة، بينما إذا لم تصدر أي اشارة فهذا يعني أن العملية تسير بشكل جيد،<sup>1</sup> وهناك أشكال عديدة للمنبهات منها:

#### الشكل رقم 6- الأشكال المختلفة لتحليل عمليات لوحة القيادة.



Source : Source P. Lorino, Op.Cit, P: 23.

من خلال هذا الشكل يتبين أنه يمكن للوحة القيادة أن تحتوي على جداول، ورسوم بيانية ومنبهات، بغرض تسهيل عملية التحليل واعطاء نظرة دقيقة حول مختلف العمليات التي تخص المصلحة. ويمكن الاستفادة من البرمجيات Logiciel في اعداد المنحنيات والرسوم البيانية بشكل أفضل.

#### 6. وظائف لوحة القيادة الإجتماعية: تقوم لوحة القيادة بالوظائف التالية:<sup>2</sup>

➤ متابعة التوقعات:

<sup>1</sup>.Nobert Guedj, )et al(, Le Contrôle de Gestion, 3ème édition, Paris, édition d'Organisation, 2000, p: 285.

<sup>2</sup>بركاني سمير، لوحة القيادة التسويقية كأداة فعالة في تسيير العمليات التسويقية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البلدة، 2004، ص ص: 59-60.

يقوم مدير الموارد البشرية عند إعداد خططها بالإعتماد على عدد من التوقعات من خلال الغياب، و التقاعد، و حوادث العمل...، بناء

عليه، يمكن للوحة القيادة الاجتماعية أن تضم هذا النوع من المعلومات من أجل مقارنتها مع ماتم تحقيقه.

### ➤ متابعة الأهداف:

من أجل القيام بعملية تقييم تسيير الموارد البشرية يجب أو لأن يتم تحديد الأهداف والمقاييس بوضوح وبدقة و لتعبير عنها كمياً، لأن لوحة القيادة الاجتماعية تعتمد على المؤشرات والبيانات الكمية، و عليه فإن متابعة الأهداف الاجتماعية يعدّ عاملاً و شرطاً أساسياً لتحقيقها، فلا يمكن تصور عملية تسيير خالية من الرقابة على إنجاز الأهداف.

### ➤ لوحة حوصلية:

من بين خصائص لوحة القيادة الاجتماعية هو تميزها بالبساطة، و الوضوح و الإختصار، فهي تقتصر على لنقاط و المحاور الأساسية التي يقف عليها تسيير الموارد البشرية في المؤسسة.

### ➤ العمليات التصحيحية:

تعتبر عملية مشاهدة المؤشرات عبر لوحة القيادة الاجتماعية سبب كافي للقيام بتحليل الإنحرافات و التدقيق في أسبابها من أجل التدخل و اتخاذ الإجراءات التصحيحية. إذن نتوصل إلى أن لوحة القيادة الاجتماعية هي عبارة عن أداة ضرورية لمراقبة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة. تتضمن متابعة الأهداف كما هي معرفتها، بالإضافة إلى التوقعات الأساسية و التحقق منها، فهي أداة لقيادة و التدخل. سمح بتحليل و تدقيق أسباب الإنحرافات الناتجة عن تحقيق الأهداف.

وتظهر الأدوار التي تؤديها و المكانة التي تحظى بها من خلال المهام التالية:<sup>1</sup>

### ❖ لوحة القيادة أداة تجميع البيانات:

إن عملية التجميع لا تعني حذف أو إهمال لمعلومات تتعلق بالموارد البشرية، وإنما لوحة القيادة الاجتماعية تمثل بناء متكامل لجمع معطيات اجتماعية تسمح بمتابعة تطور التوظيف، و مراقبة ارتفاع الكتلة الأجرية، و زيادة الكفاءات، و إنتاجية العمال، و البيئة الاجتماعية، و أحوال الموظفين أو العمال،... كل هذا تقدمه في شكل معلومات رقمية.

### ❖ لوحة القيادة أداة للقياس:

تقوم لوحة القيادة الاجتماعية بقياس أداء المورد البشري و مقارنته مع أهدافه المسطرة فالفرق المستخرج ما بين الأهداف المعتمدة و الأداء المحقق يسمح لمدير الموارد البشرية أن يقيم أداء و فعالية قسمه في تحقيق الأهداف، و عليه فإن لوحة القيادة الاجتماعية أداة لتقييم أداء المورد البشري.

### ❖ لوحة القيادة أداة للتشخيص:

يمكن للوحة القيادة الاجتماعية أن تلفت انتباه مدير الموارد البشرية إلى الظواهر غير الطبيعية و غير العادية التي تواجه عملية تحقيق الأهداف، سواء كان ذلك بالقيمة المطلقة أو النسبية فالمؤشرات الاجتماعية تقوم بإخبار مدير الموارد البشرية بالوضع القائم، و يقوم هو بدوره بالبحث

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص: 62-63.

عن أسباب الانحرافات والتفكير في العمليات التصحيحية المناسبة، ومن خلال هذه العملية يقوم بالكشف عن نقاط الضعف في نشاط الموارد البشرية، وهو ما يوحي بالقول بأنّ لوحة القيادة الإجتماعية هي أداة للتشخيص.<sup>1</sup>

#### ❖ لوحة القيادة أداة لإدارة الحوار:

إنّ لوحة القيادة الإجتماعية تفيد مستعمليها كونها لغة مشتركة ما بين أعضاء إدارة الموارد البشرية ومدير الموارد البشرية والإدارة العليا، فمن خلالها يمكن لمدير الموارد البشرية أن يعرض النتائج المحققة ويعلق عليها ويشرح أسباب الانحرافات والإجراءات التصحيحية المتخذة على مستوى دائرته.

ويطلب في حالة الحاجة، وسائل إضافية وصلاحيات وإمكانات تحقق له أمنية شاملة وتعزز من مخطط تسيير الموارد البشرية. وعليه، فلوحة القيادة لإجتماعية تعتبر وسيلة للحوار، مفضلة داخل المؤسسة، وداعمة أساسية في تحليل النتائج.

#### ❖ لوحة القيادة أداة لتحفيز المسؤولين:

تمثل لوحة القيادة لإجتماعية بالنسبة لمستعمليها مرآة تعكس أداء النشاط والمسيرين في نفس الوقت، فهي بذ لك تعكس أداء ومسؤول الموارد البشرية واستعداداته نحو رفع التحدي، فهي تبيّن له مستوى التقدم نحو تحقيق الأهداف فمن خلال توليد الشعور بالتحكم، التحفيز والإنسجام بين أعضاء فريق الموارد البشرية عامة، ولدى مدير الموارد البشرية على وجه الخصوص.

#### ❖ لوحة القيادة أداة لتحسين الكفاءات:

تقوم لوحة القيادة لإجتماعية بإشعار مدير الموارد البشرية بالنقاط المحورية الخاصة بتسيير عمليات الموارد البشرية، واستغلالها يسمح بإرساء مختلف التصورات التي تساعد على اتخاذ الحلول الممكنة والتعرف على مشاكل الآخرين، فهي تسمح بتتمية التكوين لدى المسؤولين وقدرة على اتخاذ القرارات والاتصال مع المتعاونين معهم لإيجاد أفضل الحلول للمشاكل المطروحة.

#### ❖ لوحة القيادة أداة لعلام:

تمنح لوحة القيادة لإجتماعية مميزات تتمثل في إعلام مدير الموارد البشرية في الوقت الحقيقي، ممكّنة بذلك هذا الأخير من متابعة نشاطه من جهة وإعلام الإدارة العليا بحقيقة ما يجري بطريقة شاملة من جهة أخرى، فهي تساهم في تطوير ثقافات الأفراد داخل المؤسسة من خلال الإجتماعات واللقاءات التشاورية بين المهتمين بها وبناتجها، فتبعث بذلك روح الفريق الواحد وتزيد في روحه المعنوية مما يؤدي إلى تراجع وتقلص الحواجز النفسية، لكن مع الحذر أن يكون لها دور الإنعكاس السلبي في حدوث صراعات تنظيمية تؤثر على الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة.<sup>2</sup>

#### ❖ لوحة القيادة أداة للتنبؤ:

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص: 65.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص: 66.



تساعد لوحة القيادة الاجتماعية بالتنبؤ بالحالة المستقبلية وذلك بناء على استقرار الماضي ودراسته الحاضر. لولوج إلى المستقبل، بعبارة أخرى، فإن لوحة القيادة الاجتماعية لا تقدم الوضعية الحالية والماضية فحسب، وإنما الوضعية المراد بلوغها مستقبلاً انطلاقاً من دراسته وملاحظة اتجاهات مكونات لوحة القيادة، التي يعبر عليها بالأهداف، لذلك يمكن القول إن لوحة القيادة الاجتماعية تسمح بزيادة نسبة التأكد من المستقبل بالنسبة لمسير الموارد البشرية في ظل بيئة ديناميكية تتميز بعدم التأكد (الحصول على مستقبل بقليل من الشكوك).

#### ❖ لوحة القيادة أداة للمراقبة:

تشكل لوحة القيادة الاجتماعية الأداة المفضلة في نظام المراقبة انطلاقاً من كونها تسمح بتعديل مستوى النجدي، الذي يتحقق من خلال الوصول لمعلومات دقيقة توفرها نظام معلومات الموارد البشرية، ما تجدر الإشارة إليه أيضاً، أن المراقبة من خلال لوحة القيادة الاجتماعية لا تعني العقاب، وإنما توجيه وإرشاد قسم الموارد البشرية نحو تحقيق الأهداف المسطرة بفعالية كبيرة وتوضيحه مسار عمل المورد البشري والمؤسسة على حد سواء.<sup>1</sup>

#### ❖ لوحة القيادة أداة مساعدة لاتخاذ القرارات:

إن لوحة القيادة الاجتماعية ليست وسيلة لاتخاذ القرار، وإنما تؤدي دوراً في عملية اتخاذ القرار، بحكم إنتماءها بالنطاق الرقابي على مستوى الموارد البشرية، ومنه الحكم على فعالية القرارات المتخذة. على هذا الأساس، فإن المشرف على لوحة القيادة الاجتماعية يجب أن يتمتع بروح المسؤولية، والضمير المهني، والأمانة العلمية وتقديم المصلحة العامة قبل المصلحة الخاصة. وعلى اعتبار أن لوحة القيادة تتميز بكل هاته المهام فلها دور فعال في المؤسسة.

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص: 66-67.

## الخلاصة:

عرفت مكانة الموارد البشرية داخل المؤسسات الاقتصادية تغيرات وتطورات كبيرة ومتنوعة تبعاً لتأثيرات البيئة المتغيرة التي وجدت فيها، فالأنماط الإدارية والتنظيمية التي عرفتها المؤسسة عبر تطورها التاريخي تشير إلى مدى تفاعلها مع بيئتها الخارجية من جهة، واعتنائها واهتمامها وإدارتها لمواردها الداخلية من جهة أخرى.

لهذا فإن إدارة الموارد البشرية تقوم بمدّ المديرين في جميع المستويات التنظيمية بأنسب المناهج ذات العلاقة بالموارد البشري، بغرض ، وتمكين هاته الأخيرة من توجيه عملية القيادة في الإتجاه السليم بناء على مجموعة من الأهداف الواقعية من خلال مجموعة المؤشرات التي يتم اختيارها بعناية وبالعدد المحدود.

لهذا عرفت لوحة القيادة تطوراً ملحوظاً في المحتوى والدور الذي تؤديه، وانتقلت من الإعتماد على مؤشرات مالية وكمية لقياس الأهداف، إلى مؤشرات كيفية تسمح بتسيير الإستراتيجيات والمخططات الإجتماعية. وعلى اعتبار لوحة القيادة نظام مساعد على اتخاذ القرارات تبقى في حاجة إلى عملية إمداد مستمرة بالمعلومات والبيانات، من خلال نظام معلومات الموارد البشرية وقواعد البيانات، كون المعلومات عنصراً من عناصر الإنتاج لها دور هام في تحديد فعالية كفاءة المؤسسة، التي اتجهت بدورها إلى تصميم وبناء أنظمة معلومات من أجل السيطرة على الكم الهائل من المعلومات الضرورية لإدارة شؤونها. وذلك لضمان وصول المعلومات موثوقة وصحيحة ودقيقة إلى كافة المستويات الإدارية وبالشكل الملائم والوقت المناسب من أجل استخدامها في اتخاذ قرارات رشيدة.

استكمالاً لما سبق، نتناول فيما يلي كيفية استعمال لوحة القيادة الإجتماعية في المؤسسة:

يعتبر تأسيس الميزانية الإجتماعية، لوحة قيادة فرضت من طرف المشرعين، والتي من خلالها يجب وضع الأهداف والتفكير في طريقة للوصول إليها، واعتبارها كقاعدة مرجعية اجتماعية خارجية، فلا إعداد لوحة القيادة الإجتماعية يستند مدير الموارد البشرية إلى الميزانية الإجتماعية لإتباع أهم المبادئ المنهجية. وتعرف على أنها تلخص في وثيقة واحدة المعطيات الرقمية الرئيسية التي تسمح بتقييم حالة المؤسسة في الميدان الإجتماعي، وتسجيل الإنجازات المحققة وقياس التغيرات الحاصلة.

من هذا المنطلق، كيف تُطبق أو (يُستفاد) من لوحة القيادة الاجتماعية في المؤسسة الجزائرية؟

## الفصل الثاني: ادارة الهندسة بين النظري والتطبيقي.

لقد تعرضت في الآونة الأخيرة مختلف المنظمات إلى عمليات تحديث واسعة في جميع أنحاء العالم، والتي تميّزت بإحداث تغييرات في نمط الإدارة التقليدية، حيث أصبح من الضروري على كل منظمة التعامل مع هذه التغيرات حسب واقعها واحتياجاتها الخاصة بها، وقد تزامنت هذه التعديلات مع موجة العولمة التي أفرزت عدة تطورات على العمليات التنظيمية والإدارية، قصد تحقيق تحسينات مهمة في كمية وجودة السلع والخدمات التي تقدمها المنظمات.

وقد أثار ذلك عدة تساؤلات حول قدرة الآليات الإدارية الحالية على التعامل مع هذه المستجدات، مما أدى إلى التفكير في إعادة هندسة العمليات الإدارية، وخاصة في المنظمات ذات الطابع العمومي، باعتبار أنّ تطبيق إعادة الهندسة ينحصر على أحد عناصر التنظيم الإداري كتبسيط الإجراءات، أو تقديم خدمة عمومية ذات جودة عالية في إطار الإدارة الإلكترونية، أو تدريب وتطوير الموارد البشرية من خلال إعادة التفكير في طرق أداء العمل، وهو الأمر الذي جعلها أحد التحديات الأساسية التي تواجه إدارة الموارد البشرية في مختلف المنظمات.

كما مهدت عدة ظروف لظهور مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية، وخاصة بعد دعوة كل من 'مايكل هامر' وزميله 'جيمس شامبي' إلى ضرورة إحداث ثورة في الإدارة الحديثة، من خلال إعادة النظر في الإجراءات القديمة للعمل، وهذا المدخل هو من بين أهم الأساليب التي من شأنها تحسين وتطوير الأداء الإداري، وتعتبر كخطوة جريئة نحو التخلي عن أساليب الإدارة التقليدية، وإحداث تغيير جذري في البناء الهيكلي للمنظمة، وذلك بالتركيز على العمليات الأساسية لإدارة الموارد البشرية، وتوفير الموارد اللازمة من أجل رفع كفاءة الأداء وتخفيض تكاليف الخدمة، ولذلك فإن نجاح تطبيق إعادة الهندسة الإدارية، وتحقيق أهدافها مرتبط بشكل أساسي بمنهجية تطبيقها.<sup>1</sup>

إنّ مدخل "الهندرة" كان يعرف في الفكر الإداري بتحليل الطرق والإجراءات، وذلك منذ سنة 1920م، حيث كان هذا المدخل يستخدم من أجل تحقيق عملية إعادة هيكلة تدفق الأنشطة، وتحسين الأداء الوظيفي، وهو ما لقي تطبيقاً واسعاً من طرف مختلف المنظمات في تلك الفترة، وبما أنّ أسس وقواعد هذا المدخل قد تزامنت مع ظهور الإدارة العلمية 'لفريدريك تايلور' (F.W.Taylor)، فإنّ هذا الأمر قد ساعد العديد من الإتجاهات في إحياء المفهوم العلمي له، وخاصة من قبل أنصار إدارة الجودة الشاملة (TQM)، وهذا إلى غاية سنة 1992م، أين ظهر هذا المدخل بمفهوم جديد هو 'إعادة هندسة العمليات' (BPR)<sup>2</sup>، وبعدها تزايدت محاولات تطبيقه من قبل المنظمات المتواجدة في الولايات المتحدة الأمريكية، وخاصة بعد المساهمة التي قدمها كل من 'مايكل هامر' و'جيمس شامبي' حول عجز هذه المنظمات على رفع الناتج القومي الإجمالي

<sup>1</sup> -بلال خلف السكارنة، التطور التنظيمي والإداري، عمان، دار الميسرة للنشر والتوزيع، 2009، ص: 148.

<sup>2</sup> -مرام اسماعيل الآغا، "دراسة تطبيقية لإعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في المصارف في قطاع غزة"، أطروحة ماجستير، غزة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، 2006، ص: 32.

للولايات المتحدة الأمريكية، ممّا عجل من ضرورة تطبيق هذا المدخل، بهدف تحسين الأداء بالسرعة اللازمة ومع تخفيض في التكلفة، ومراعاة مقاييس الجودة في الخدمة أو السلعة المطلوبة، وخاصة أمام المتغيرات السياسية، والاقتصادية، والتكنولوجية التي أثرت بدرجة كبيرة على الإتجاهات الفكرية للإدارة، وأدت إلى بروز العديد من الإسهامات في المجال الإداري، ومن خلاله يمكن لنا حصر المتغيرات التي كانت وراء ظهور هذا المدخل فيما يلي:<sup>1</sup>

✓ التّحول من اهتمامات قصيرة المدى إلى اهتمامات طويلة المدى، والتي دفعت إلى تزايد أهمية التخطيط الإستراتيجي.

✓ زوال مفهوم النّطاق المحليّ الذي اعتمدت عليه الإدارة من قبل، والذي كان يمثل مجالاً غير محدود الأبعاد في العمل الذي تؤديه الإدارة.

✓ تصدّع الضمانات التي كانت تتمتع بها الإدارة في تعاملاتها محلياً، وما كانت تحصل عليه من أفضلية، وهذا التصدع كان نتاج لظاهرة العالمية، وما صاحبها من سهولة وحرية الحركة للمنظمات بين الدّول، وإلغاء الحواجز الجمركية، وغيرها من أشكال الحماية.

✓ انتقال المنافسة بين المنظمات من العملية الإنتاجية إلى الخدمات التي تقدمها هذه المنظمات والمتمثلة في كل من أنشطة البحوث، والتّطوير، والتّصميم، والرقابة على الجودة.

وبناءً على هذه الظروف والمتغيرات قد تدعّم الفكر الإداري بالكثير من المناهج والبحوث التي حاولت بلورة هذه الإتجاهات الإدارية الحديثة، والتي أسهم كل منها في إضافة أفكار جديدة ومبادئ هامة في تطوير الفكر الإداري، وفي هذا المجال قد أدى كلّ من مدخل الإدارة بالأهداف وإدارة الجودة الشاملة إلى التمهيد لظهور مفهوم جديد في فلسفة الإدارة الحديثة، وهو مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة).

ومما سبق يمكن لنا أن نتبيّن المناهج الإدارية التي تبلورت من خلالها مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)، والتي تضمنت فلسفات وممارسات جديدة لمواجهة الواقع العالمي، وهو الأمر الذي ميّز الفكر الإداري الحديث عن الفكر الذي كان سائداً في الإدارة الكلاسيكية، ومن بين هذه الخصائص المميّزة نذكر ما يلي:<sup>2</sup>

✓ التّوجه نحو العالمية والتّخلص من القواعد التّنظيمية الجامدة، والإتجاه نحو تصميم تنظيمات مرنة تتكيف مع الظروف والمتغيرات البيئية.

✓ تزايد الإهتمام بالعنصر البشري، وذلك من خلال الإهتمام بتتمية قدراته وتدريبه.

<sup>1</sup>-موسى حريم، ادارة المنظمات: منظور كلي، ط1، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2003، ص: 291.

<sup>2</sup>- المرجع السابق، ص: 262.

✓ استخدام تكنولوجيا المعلومات ودورها الفعال في تحقيق مشروع إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) لأهدافه، والذي من شأنه أن يحقق الترابط، والتكامل، والتناسق الثام والدقيق لأجزاء المنظمة.

✓ الإهتمام بالعملاء والمستهلكين، والإستجابة الفورية لرغباتهم وتوجهاتهم المختلفة.  
✓ التوجه نحو تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة، والذي يهدف إلى تحسين الأداء الكلي للمنظمة.

✓ التركيز على تطبيق آليات التخطيط الإستراتيجي للأجلين القريب والبعيد، مع رصد قوى التغيير، والتنبؤ باتجاهاتها المستقبلية.<sup>1</sup>

### 1\_ مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة):

قبل التحدث عن مفهوم 'إعادة هندسة العمليات الإدارية'، يجدر بنا أن نوضح وبايجاز المقصود بلفظ 'الهندرة' في حد ذاته، باعتبارها كلمة عربية جديدة مركبة من كلمتي هندسة وإدارة، وهي في الواقع ترجمة للمصطلح الإنجليزي، «*Business reengineering*» الذي لا يعني إعادة الهندسة الإدارية بالترجمة الحرفية، إلا أنه يعني إعادة التصميم الجذري للعمليات والنظم الإدارية وفقاً لأدبيات هذا الأسلوب وتطبيقاته، وهو المدخل الذي اعتبرته العديد من الكتابات كأحد أهم الإتجاهات الحديثة في علم الإدارة، والذي من شأنه إحداث التغييرات الجذرية في بعض المنظمات والبداية من نقطة الصفر<sup>2</sup>، وذلك بإعادة النظر في كافة الأنشطة والإجراءات والإستراتيجيات التي قامت عليها الإدارة التقليدية، والتوجه نحو الدعوة إلى التجديد والإبتكار من أجل بلوغ أعلى المستويات وضمان الجودة والسُرعة في الأداء الوظيفي.

ظهر مفهوم بداية التسعينيات، وبالتحديد سنة 1992م، عندما أطلق الكاتبان الأمريكيان 'مايكل هامر' و'جيمس شامبي' (*Michael.H & James. CH*)، "إعادة هندسة العمليات الإدارية" كعنوان لكتابهما الشهير (إعادة هندسة المنظمات)، وبعدها انتشر هذا المفهوم على الساحة الأكاديمية في الدول الغربية، ولقي اهتماماً كبيراً من طرف مختلف المنظمات، وخاصةً على مستوى منظمات القطاع الحكومي، نظراً للأوضاع الصعبة التي مرت بها أواخر الثمانينيات، حيث أكدَّ الكاتبان على أن الإقتصاد العالمي يواجه القرن الواحد والعشرين بمنظمات نشأت على أسس ومناهج تقليدية، الأمر الذي يستدعي الحاجة الملحة إلى البحث عن حلّ جديد، ويكمن ذلك في تبني مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية، والقيام بإحداث التغيير الجذري في جميع الأنشطة والإجراءات والإستراتيجيات التي قامت عليها الإدارة التقليدية.

<sup>1</sup>- بلال خلف السكارنة، التطور التنظيمي و الإداري، عمان، دار المسير للنشر والتوزيع، 2009، ص: 148.

<sup>2</sup>- مرام إسماعيل الأغا، "دراسة تطبيقية لإعادة هندسة العمليات الإدارية(الهندرة) في المصارف في قطاع غزة"، أطروحة ماجستير، غزة: كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، سنة 2006م، ص 32.

لقد تناولت الكثير من الدراسات والبحوث تعريف إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)، ونذكر من بين هذه التعاريف ما يلي:

➤ تعريف 'وارن بينيس' (Warren. BENNIS)، وزميله 'مكايل ميش' (Michael (MISHE) على أنها: «إعادة اكتشاف المنظمة...، وهي بمثابة التحويل الدائم للتوجهات الكلية للعاملين بالمنظمة، وتعني تحدي القيم التقليدية، وربما التضحية بها، أو تحدي السوابق التاريخية، أي أنها تحدي للطرق السابق تجربتها في تنفيذ العمليات، ولذلك فإنها إحلال لمفاهيم وممارسات أخرى جديدة، وإعادة توجيه وتدريب العاملين على هذه المفاهيم والممارسات الجديدة.

➤ وقد عرفها (حريم)، بأنها: «إعادة النظر في الأسلوب المتبع في تجزئة العمل إلى مهام بسيطة، وإعادة دمج المهام الرئيسية في عمليات متماسكة بحيث يبدأ العمل من الصفر في إعادة تصميم العمليات، فهو يركّز على المنظمات باعتبارها أنظمة اجتماعية مفتوحة ينبغي عليها التأقلم بشكل متكامل مع بيئتها من أجل تحسين الخدمة المقدمة للمستهلك، وهذا يعني إعادة تصميم العمليات ونظم العمل بشكل جذري للوصول إلى أعلى مستويات الأداء الوظيفي مع الإستجابة الفورية لمتطلبات الأسواق المحلية والعالمية<sup>1</sup>».

➤ كما عرفها (اللوزي) على أنها: «ذلك انتباه الحاد والحذر في الفجوة التنظيمية بين التنظيمات القائمة، فيما يتعلق بمستويات الأداء والإنتاج من خلال العمل على تطوير، وتحديث أساليب العمل بشكل يساعد على إحداث طفرة في الأداء خلال فترة زمنية قصيرة<sup>2</sup>».

❖ وفيما يخص التعريف الذي قدمه الباحثين الأمريكيين 'مايكل هامر' و'جيمس شامبي' (Michael.H& James.Ch) فهو أكثر دقة ومفاده أن إعادة هندسة العمليات الإدارية هي:<sup>3</sup> «إعادة التفكير المبدئي والأساسي، والتصميم الجذري للعمليات الإدارية قصد إجراء تحسينات فائقة وجوهرية في معايير الأداء الحاسم، مع تحسين هذه العمليات وفق مقاييس التكلفة والجودة والسرعة في تقديم السلعة أو الخدمة، وهذا ما يعني إعادة النظر في التصميم الكلي للعمليات الإدارية لتحقيق تحسينات جذرية- وليس هامشية - وإعادة بناء المنظمة أو بعض عملياتها، بعد القيام بتفكيكها وإلغاء إدارتها الوظيفية، أي البدء من جديد والتركيز على العمليات الإستراتيجية دون غيرها، مع ابتكار أساليب جديدة للعمل، أيعدما لإهتمام بإصلاح وترميم الأوضاع الحالية، كما لا تعني أيضا القيام بتفكيك الثغرات التي تعاني منها نظم العمل، وإنما تعني التخلي الكلي عن إجراءات العمل القديمة، والتفكير بصورة مختلفة عن نظم الإدارة الكلاسيكية.

<sup>1</sup>- موسى حريم، ادارة المنظمات: منظور كلي، المرجع السابق، ص: 292.

<sup>2</sup>- موسى اللوزي، التطور التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، ط2، الأردن، دار وائل للنشر، 2003، ص: 266.

<sup>3</sup>- مايكل هامر، وجيمس شامبي، "الهندسة الادارية بيان عن ثورة ادارة الأعمال"، مجلة خلاصات كتب المدير ورجال الأعمال، السنة الأولى،

العدد20، القاهرة، اصرار الشركة العربية للاعلام العلمي (شعاع)، اكتوبر 1993، ص: 1-2.

## 2\_ عناصر إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة).

من خلال التّمعّن في التعاريف السابقة لمفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) يتضح لنا أنّها ترتكز على أربع عناصر أساسية والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:<sup>1</sup>

➤ عملية أساسية: وهذا يعني أن تطبيق إعادة الهندسة يستلزم طرح أسئلة أساسية عن المنظّمة وكيفية إدارتها وتشغيلها، الأمر الذي يدفع بالمسؤولين إلى إعادة النّظر في الأسس والفرصيات المحورية التي تحدّد أساليب العمل المتبعة، والتي يثبت في كثير من الأحيان أنّها مفاهيم خاطئة، وهنا يجدر بنا الإشارة إلى أنّ إعادة الهندسة تحدّد في البداية ما الذي يجب القيام به، ثمّ كيفية القيام به، ولهذا فهي لا تعتمد على مفاهيم أو قواعد جامدة بل تتجاهل ما هو كائن وتركز على ما ينبغي أن يكون وبأسلوب علمي يساعد الإدارة على بلوغ أهدافها.

➤ عملية جذرية: باعتبار أنّ إعادة هندسة العمليات الإدارية هي عملية تسعى إلى ابتكار أساليب جديدة للعمل وليست مجرد إجراء تحسينات على الوضع القائم فهي تعني التخلص من جميع الهياكل والإجراءات السابقة، والعمل على ابتكار أساليب جديدة ومستحدثة لأداء العمل ومن هذا المنطلق فهي تعني: التجديد والابتكار وليس مجرد تحسين وتعديل أو تطوير أساليب العمل القائمة.

➤ عملية فائقة أو هائلة: وهذا يعني أن إعادة هندسة العمليات الإدارية تهدف إلى تحقيق طفرات هائلة وفائقة في معدلات الأداء، وأنّها لا تنظر إلى التّحسينات البسيطة، وأنّما تركز على التّغييرات الكلية والجذرية في أساليب ونظم العمل، أي أنّها تسعى إلى تحقيق قفزة هامة والتي من شأنها تقديم التّحسينات المنتظرة، وذلك ناتج عن الضّبط الدقيق للعمل وأساليب أدائه، بحيث نجد أنّ منظمات القطاع الحكومي تسعى من خلال تطبيقها لمدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى تحقيق ثلاثة أهداف أساسية وهي: تقديم خدمات ذات مواصفات عالية، وترشيد الإنفاق العام، وتحقيق رضا الجماهير، وهو الأمر الذي أدى إلى اهتمامها المتزايد بهذا المدخل، وخصوصاً بعد التّغيرات الإقتصادية التي أدت إلى شدة الطلب وزيادته على كثير من الخدمات العامة، وأمام هذا الضّغط الشّديد أخذت هذه المنظّمات تعمل على إعادة هندسة عملياتها الإدارية.

➤ العمليات: والمقصود بالعمليات تلك المجموعة من المهام الرّئيسية المكوّنة من مهام فرعية مترابطة ومتفاعلة فيما بينها، والتي تسعى جميعها نحو تحقيق هدف واحد ومشارك، ومن خلال هذا المفهوم يمكن النّظر إلى المنظّمة باعتبارها مجموعة من العمليات التي تتكامل مع بعضها من أجل تحقيق هدفها الكليّ، ولأنّ الخلط بين الوحدات

<sup>1</sup>-Michael Hammer, James Champy, **Le Reengineering, Réinventer L'entreprise pour une amélioration spectaculaire de ses performances**, (traduit de l'américain par : Michel le Seach, Dunod), Paris, 1993, nouvelle présentation, 2003,p : 42-44.

الإدارية والعمليات ناتج عن تعود الموظفين على أداء وظائف تلك الإدارات، وعدم تعودهم على العمليات، وتكون تلك حدود واضحة ومرسومة على الخريطة التنظيمية، أما العمليات فهي تبقى غير ظاهرة للموظفين، ومن أجل تحقيق التنسيق بين الموظفين والعمليات ينبغي تحديد مسميات هذه العمليات، وذلك بالنظر في مدخلات ومخرجات كل عملية، وبالتالي فإن المنظمات تنظر إلى هذا المدخل كفرصة لمواصلة التقدم في تحسين أدائها الكلي، وبالنظر إلى الدراسات والبحوث التي تناولت مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) نلاحظ أنها قد جاءت تحت عدد من التعريفات التي تختلف جزئياً في صياغتها، ولكنها تتفق إلى حد بعيد في مضمونها، ومن خلال الدراسة والتحليل لهذه العناصر يمكن لنا اعتبار إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) على أنها وسيلة إدارية منهجية تقوم على إعادة البناء التنظيمي من جذوره، وتعتمد على إعادة هيكلة وتصميم العمليات الأساسية بهدف تحقيق تطوير جوهري وطموح في أداء المنظمات، مع تحقيق ميزة السرعة في الأداء، وتخفيض التكلفة، والرفع من جودة الخدمة أو السلعة المقدمة من طرف المنظمة<sup>1</sup>.

### 3\_ المبادئ الأساسية لإعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة).

إن تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) يلتزم بالمبادئ الأساسية التالية:<sup>2</sup>

- ✓ الدمج في الوظائف: أي دمج المهام الفرعية المتكاملة في مهمة واحدة، بحيث يجب القيام بمراجعة الأنشطة بشكل واع من قبل الإدارة، وهذا من شأنه أن يقود إلى دمج أكثر من وظيفة، كالقيام بدمج وظيفة تلقي طلبات العملاء، ووظيفة تنفيذ الطلبات، في وظيفة واحدة وهي وظيفة خدمة العملاء، وكما أنها تؤدي إلى تحسين مستوى الرقابة بالنظر إلى أن تنفيذ الوظائف يتم بأقل عدد من الموظفين، مما يسهل توزيع المسؤوليات عليهم ومراقبة أدائهم.

- ✓ تخفيض عدد المستويات التنظيمية: ويتمثل ذلك في القيام بتخفيض المستويات التنظيمية على مستوى الإدارات والوظائف، كالقيام بتصميم عملية واحدة بشكل يمكنها من أداء أكثر من عمل في آن واحد، وهذا ما يؤدي إلى تقليل عدد مرات المراجعة، والتدقيق لتوفير السرعة في الأداء، والتقليل من الرقابة.

- ✓ التوفيق بين مركزية ولامركزية اتخاذ القرار: ويعني ذلك الإستعانة بنظام معلومات حديث مع تبني فكرة اللامركزية في استخدامه، ومثالاً على ذلك تقوم المنظمات الحديثة بتزويد موظفيها بتقنيات الإتصال الحديثة كالحاسوب، والهاتف اللاسلكي... الخ، والتي

<sup>1</sup> -فريد النجار، إعادة هندسة العمليات وهيكل الشركات للتعامل مع العولمة والحروب التجارية الجديدة، ط1، القاهرة، دار طيبة، 2005، ص: 180.

<sup>2</sup> - فانتن أبو بكر، نظم الإدارة المفتوحة: ثورة الأعمال القادمة للقرن الحادي والعشرين، المرجع السابق، ص: 40.



يستخدمها الأفراد في أداء وظائفهم، وهذا من خلال مركزية الإرتباط مع الإدارة العامة، ولا مركزية التسيير من خلال قدرة الموظف على اتخاذ القرار السليم في الوقت المناسب.

✓ تحويل التنظيم من هرمي إلى أفقي: وذلك من خلال تبني أسلوب فرق العمل والجهد الجماعي، وبالتالي يتراجع التسلسل الهرمي، والتنظيم يعمل من خلال فرق عمل وله صلاحيات واسعة في اتخاذ القرارات، وهذا ما يؤدي من جهة أخرى إلى اتخاذ قرارات فورية دون إبطاء، ومواجهة المشاكل المتراكمة في التسلسل الهرمي.

✓ إعطاء الموظفين السلطة الكافية: وهذا ما يُمكنُ الموظفين من أداء مهامهم بكفاءة أكثر، حيث يتم تبني القاعدة الحديثة بدلاً من القاعدة الكلاسيكية التي كانت فيها المعلومات تتمركز في مكان واحد، وبينما أصبحت القاعدة الحديثة تعتمد على ظهور المعلومات اللازمة، التي يتمكن من خلالها الموظفين مشاركة القيادة في اتخاذ القرارات.<sup>1</sup>

#### 4\_ خصائص إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة).

من خلال ما سبق يمكن تحديد أهم الخصائص التي تميز إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) عن غيرها من برامج التغيير، والتي نذكر منها ما يلي:<sup>2</sup>

~ اتجاه العملية من البنية إلى التنفيذ: وهذا يعني أن القيام بتوجيه عمليات الإدارة هي في حدّاتها محاولة لتجاوز بعض المشاكل القائمة، والناجمة عن النظرة الحتمية تجاه البنية التخصصية في أداء العمل وهذا بعد التوجه نحو عالمية السوق، ومجمل التغييرات التي أفرزت التوجه الحديث للإدارة، وبالتالي قد تغيرت وجهة العملية الإدارية من عمليات بنائية قائمة بين الإدارة وفروعها إلى مجموعة من العمليات المتداخلة.

~ محتوى ومعايير عمليات الإدارة: إن محتوى ومعايير عمليات الإدارة يختلف من منظمة لأخرى، وكما أن عملية إعادة هندسة العمليات قد أكدت على ضرورة قيام المنظمة بتميز أنشطتها القائمة، عن غيرها من المنظمات الأخرى، فكلّ منظمة مجموعتها الخاصة من العمليات الإدارية.

~ القيام بتوجيه الزبون: وتعتبر إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)، ذات توجه مركزو منصب على الزبون، بحيث أن مخرجات العمليات الإدارية لا يجب أن تدعم فقط أهداف المنظمة، وينبغي عليها أن ترضي مطالب واحتياجات الزبون، وهذا الأخير يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار في عملية إعادة التنظيم.

~ الأسلوب التصاعدي والتنازلي للعمليات المعاد هيكلتها: إن النظرة المتكاملة تتوافق مع الأسلوب التصاعدي والتنازلي للعمليات، وذلك لشمولية وتعدد الوظائف الخاصة بإعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)، وبالتالي قد أصبح لزاماً على الإدارة العليا أن تبدأ في التحكم والمراقبة الثامة لعملية إعادة التنظيم والهيكلية، باعتبار أن إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) تقوم

<sup>1</sup> - عليوة سيد، برنامج الهندسة الادارية، ط1، مكتبة جزيرة الورد العلمية، 2002، ص: 94.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص: 95.

بإتباع قاعدة تصاعدية وتنازلية بعكس برامج تطوير الجودة والأداء، التي تتبع فقط الطريقة التصاعدية في أداء الوظائف.

~ استخدام وسائل المقارنة بأفضل المنافسين في السوق المحلية والعالمية: بإعتبار أن الإدارة هي التي يتم فيها تصميم وتنظيم التطوير المستمر، والتنمية الفعالة، بغية تخفيض تكلفة ووقت الخدمة أو السلعة المقدمة، وهذا ما يؤدي إلى زيادة مرونة المنظمة، وتأقلمها مع الأوضاع الطارئة، ومسايرة مختلف التغيرات التي تحدث سواءً في السوق المحلية أو العالمية، ولهذا فإن إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) تلجأ دائماً إلى وسائل المقارنة، والتحكم في تكنولوجيا المعلومات من أجل تحقيق الميزة التنافسية، والعمل على إرضاء الزبون.

~ التغيير الأساسي والجذري في العمليات الإدارية: تقوم إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) بمعالجة البنية الإدارية التي تحمل بداخلها مخاطر جمة، فقد أكد (مايكل هامر) بأن 70% من مشاريع إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) التي قام بها قد فشلت، ومع ذلك فإن الفرص لازالت متاحة أمامه للقيام بالتغييرات الجذرية الكفيلة بتحقيق الأهداف، بما أن إدارة الجودة الشاملة تهدف بدورها إلى تحقيق 30%، إلى 40% من التطويرات على مستوى العمليات التي تقوم بها، وهذا بالنظر إلى أن إعادة تصميم وتنظيم العمليات الإدارية قد قام بتقليص فترة العمر.

~ مسؤولية تسيير عمليات الإدارة: بمعنى أن أي إدارة فعالة يجب أن تتحمل أعباء ملكيتها، فعملها مسؤولية تسيير عمليات الإدارة، من أجل تحقيق إدارة ناجحة، وبالتالي ضمان استمرارية عملية التطوير.

## 5\_ أهداف إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة):

إن المنظمات التي تسعى إلى تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)، هي ملزمة بتحقيق الأهداف التي تم تحديدها لتبني هذا المدخل، وباختلاف وجهات النظر، نجد العديد من الآراء التي قامت بتحديد هذه الأهداف، وبالتالي سنقوم بعرض الأهداف الرئيسية، والطموحات المنتظر تحقيقها من خلال تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)، والمتمثلة فيما يلي:<sup>1</sup>

~ تخفيض تكلفة القيام بالعمل: من الطبيعي أن يكون تخفيض تكاليف العمليات قد أصبح من الأولويات التي تسعى المنظمات الحديثة إلى تحقيقها، وهذا بإعتبار أن نجاح أو فشل أي منظمة مرتبط بتحديد التكاليف اللازمة لأداء الوظائف، وبالتالي يتم تخفيض التكاليف عن طريق الحد من:

✓ الحد من العمليات المتكررة وغير الكفاءة.

✓ القضاء على اللوائح والتنظيمات التي تعيق القيام بالعمل.

<sup>1</sup> - فريد النجار، تكنولوجيا الإدارة المعاصرة في ظل العولمة، ط1، الاسكندرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2007، ص: 430.

✓ التقليل من دورات المتابعة والتّحسين، التي تتطلب الوقت الطويل في عملها.

✓ الحد من المصاريف الإدارية الإضافية.

زيادة الإهتمام بإدارة تكاليف الوحدات: ويتم ذلك بالإعتماد على طريقة تحديد قيمة المنتجات والخدمات، وذلك لكل وحدة أو إدارة، أو عملية من العمليات الإدارية، وهذا يكون وفق مبادئ علمية للعمل على تقليل تكلفة الإنتاج، والعمل في نفس الوقت على تحسين جودة السلع والخدمات المقدمة من طرف المنظمة، وعلى سبيل المثال:<sup>1</sup>

✓ نجد أن وكالات الحكومة الفيدرالية الأمريكية، قد قامت عند إعادة هندسة عملياتها الإدارية بتحديد التكاليف الخاصة بمنتجاتها وخدماتها، واعتمدت في ذلك على استخدام مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)، ومعتمدة في ذلك على التكنولوجيات الحديثة في الاتصال والمعلومات، حيث قامت بتصميم النظم الجديدة للعمل، والتي سعت من خلالها إلى تخفيض تكلفة الإنتاج، وقد حققت هذه الوكالات نجاحاً معتبراً في ذلك، نظراً لأهمية إدارة التكلفة ومراقبتها عند تطبيق هذا المدخل في أي منظمة، وسيتم توضيح ذلك لاحقاً من خلال عرضنا للتجربة الأمريكية التي تعتبر من بين التجارب الناجحة في هذا المجال.

~ التركيز على احتياجات العملاء مع تحسين جودة السلعة أو الخدمة: وهذا يعني أن السلع والخدمات المقدمة من طرف المنظمة، إذا أصبحت ذات قيمة وجودة عالية فإن العملاء لا يوفرون أي جهد للحصول عليها، ويتحقق ذلك بالتركيز على متطلبات العميل، والعمل على تلبيةها بالجودة العالية وبأقل تكلفة، والذي يمكن اعتباره من أهم الأهداف التي يسعى مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) إلى تحقيقها.

~ الإستمرار في عمليات التحسين: إنّ إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)، تهدف إلى تحقيق التحسين المستمر في جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها المنظمات، وهذا لتتناسب مع رغبات واحتياجات العملاء، وبالتالي فإن عملية التحسين ليست مجرد إجراء يتم القيام به لمرة واحدة، وإنما هي دراسة مستمرة لاحتياجات العميل من طرف المسؤولين، وهذا ما ينتج عنه إعادة التصميم الجذرية لمراحل العمل عن طريق الجمع بين الجودة والتحسينات المستمرة، وهو الأمر الذي يضع المنظمات موضع الثقة والقبول من طرف العميل.

~ إيجاد قيادة واعية ومتفتحة: باعتبار أنّ القيادة هي المسؤولة عن النتائج التي تحققها المنظمات، فهي ملزمة بالإطلاع الدقيق على المداخل الإدارية الحديثة، فالقيادة تمثل النقطة الحرجة في نجاح أو فشل مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)، لما تتضمنه من أفكار جذرية وثنورية، والتي ينبغي على المدير أن يكون صبوراً ومبتكراً لتجسيدها على أرض الواقع.

<sup>1</sup> علي عبد الهادي مسلم و ايمن علي عمر، علم تحليل وتصميم منظمات الأعمال: مدخلي إعادة الهيكلة وإعادة الهندسة، المرجع السابق،

وبالإضافة إلى هذه الأهداف، هناك أهداف أخرى تعبر عن كافة المبادرات التي تسعى من خلالها إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) إلى تحقيق النجاح لمختلف المنظمات، والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:<sup>1</sup>

✓ العمل على توسيع النطاق الذي تؤدي فيه الوظيفة، وهذا ينتج عن عملية دمج عدة وظائف في وظيفة واحدة، من أجل تحقيق السرعة والتميز في أداء الخدمات المختلفة للمنظمة.

✓ القيام بإتاحة الفرصة أمام الموظفين لاتخاذ القرارات الحاسمة بأنفسهم، وذلك بتفويض الموظفين السلطة الكافية لأداء مهامهم.

✓ تحويل المديرين إلى مدربين ومعلمين في نفس الوقت مع حتمية توافر مهارات عالية في أساليب التعامل مع الموظفين، ومع استخدام وسائل تقييم الأداء كلما أمكن الأمر.

✓ السعي المتواصل من طرف كافة الموظفين بالمنظمة، من أجل تخفيض تكاليف العمليات المتواجدة على مستوى وحدات المنظمة، وخاصة تلك التكاليف الثابتة الموجهة لإنتاج السلع أو تقديم الخدمات للعملاء.

✓ العمل بروح واحدة ومشاركة، من أجل تحسين جودة الأداء، وذلك بتبني أسلوب فرق العمل والجهد الجماعي، والتي من شأنها أن تؤدي أكثر من عمل في آن واحد.

✓ التخلّص من التعقيدات والإجراءات المكتبية، ويتم ذلك باستخدام التكنولوجيات الحديثة، ونظم المعلومات في عمليات التحليل، والرقابة، والاتصالات، مع دعم عمليات اتخاذ القرارات الحاسمة.

## 6\_ الأخطاء التي تؤدي إلى فشل تطبيق إعادة الهندسة (الهندرة):

في بعض الأحيان قد يؤدي تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) إلى الفشل، وهذا ما أشار إليه (مايكل هامر) بخصوص المنظمات التي منيت بالفشل في تطبيقها لهذا المدخل، وبالتالي فإن أسباب الفشل تتمثل فيما يلي:<sup>2</sup>

~ عدم التركيز على العمليات الأساسية، وعدم تحديد المشكلات بدقة، نتيجة التركيز على إصلاح العمليات بدلاً من تغييرها تماماً.

~ التركيز على بعض العمليات وإعادة تصميمها، مع الإكتفاء بالنتائج المتواضعة والتحسينات الطفيفة.

~ تجاهل قيم وسلوكيات العاملين، وهذا ما يؤدي إلى تجاهل ثقافة المنظمة ككل.

~ وضع قيود مسبقة على نطاق تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)، ممّا يؤدي إلى انهيار التصميمات الجديدة الخاصة بأداء العمل.

<sup>1</sup> - نفس المرجع السابق، ص: 302.

<sup>2</sup> - محمد الصريفي، هندرة الموارد البشرية، ط1، الاسكندرية، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، 2006، ص: 19-20.

~ السماح للسلوكيات الإدارية السائدة والمناهج التقليدية، في عرقلة تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة).

~ محاولة تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) بالبدء من قاعدة الهيكل التنظيمي للمنظمة.

~ تخصيص موارد محدودة، وتكليف أفراد لا يعرفون أصول، ومهام، وأهداف تطبيق مشروع إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة).

~ عدم التمييز بين مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) ومدخل التطوير الأخرى، في حين نجد بعض المنظمات تقوم بتطبيق مدخل تبسيط الإجراءات، وتعتبره تطبيقاً لمدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة).

## 7\_ مراحل تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة):

إنَّ نجاح مشروع إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في إحداث تطوير ملموس، يتوقف على مدى نجاح منهجية تطبيقها في المنظمة، وعلى الرغم من تعدد المناهج واختلافها في بعض الجزئيات إلا أنَّها تتفق في الأصول العامة التي تتضمن برنامج عمل يسهر على إعداد المشروع وتحقيق أهدافه، هذا وقد طرح الباحثون على المستوى الأكاديمي عدداً من المناهج العملية لإعداد المشروع، بحيث يكون تكييف المنهج وفقاً لمتطلبات المنظمة التي تخضع إلى إعادة هندسة عملياتها.

## 7\_1\_ المنهج العلمي لإعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة):

إنَّ المناهج والطرق العلمية لإعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) تشترك في المسميات والأسس الرئيسية، حيث تتضمن التركيز التام على بناء ووضع النُّصُور العام، وتطوير خطة العمل، مع وضع معايير دقيقة لقياس الأداء ثمَّ تطبيق العمليات المصممة والنُّظُم المطورة من أجل تحسين الأداء الكلي للمنظمة، وبالتالي فإنَّ إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) تقوم بالتركيز على نظم العمل، أو ما يعرف بالعمليات الرئيسية للمنظمات، حيث تتم دراسة وهندسة العمليات بكاملها ابتداءً من استلام طلب العميل إلى أن يتم إنجاز الخدمة المطلوبة<sup>1</sup>، وقد قام كل من 'ريموند مانجانيلي' و'مارك كلاين' (Raymond.M & Mark. K) باقتراح منهجية علمية للقيام بإعداد مشروع إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)، وهذا انطلاقاً من التعريف التالي (إنَّ إعادة هندسة العمليات الإدارية، هي إعادة التصميم السريع والجذري للعمليات الإدارية والإستراتيجية، ذات القيمة المضافة (الجوهرية)، وللنُّظُم، والسياسات، والهيكل التنظيمية المساندة، بهدف تعظيم تدفق العمل، وزيادة الإنتاجية في المنظمة وبصورة خارقة)<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - المرجع السابق، ص: 78 و ص: 79.

- ريموند مانجانيلي ومارك كلاين، الدليل العلمي للهندرة، مجلة خلاصات كتب المدير ورجال الأعمال، السنة الثالثة، العدد السادس، القاهرة، إصدار الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، مارس، 1995، ص: 2 و1.

ويعني ذلك أن إعادة هندسة العمليات تسعى إلى توضيح الصورة الكاملة للعمل وتنقله بين الإدارات المختلفة، ومعرفة الحواجز التشغيلية والتنظيمية التي تعيق العمل، والتي تطيل من الوقت اللازم لتقديم الخدمة وإنهاء العمل، ومن ثمّ فإن إعادة هندسة العمليات تعمل على الانتقال من التفكير المبني على المهام، والأفراد، والهياكل إلى التفكير المبني على العمليات، وبالتالي فإن أول ما تأخذه إعادة هندسة العمليات بعين الاعتبار هو العمليات الإدارية والإستراتيجية ذات القيمة المضافة.

وباعتبار أن العمليات الإدارية هي "مجموعة من النشاطات الإدارية المترابطة والمتناسقة التي تمّ تصميمها معاً، لتحويل مدخلات معينة إلى مخرجات محددة بهدف تحقيق رغبات العملاء أو متطلبات الأسواق، ولإضافة قيم ونتائج إدارية مرغوبة"،<sup>1</sup> فإنه يمكن تقسيم العمليات الإدارية إلى مجموعتين رئيسيتين، الأولى هي العمليات الأساسية ذات القيمة المضافة، والتي ترتبط بالعمل الخارجي، أمّا الثانية فهي العمليات المساندة، وهي التي تساعد العمليات الأساسية على الأداء، وفيما يخصّ النشاطات الإدارية التي تشكل أي عملية من العمليات، فيمكن حصرها في ثلاثة أنواع وهي:<sup>2</sup>

أ/ نشاطات عالية القيمة: وهي تلك النشاطات التي تضيف قيمة حقيقية للعميل، وذلك بالتركيز على السلعة أو الخدمة التي يحتاجها العميل ويطلبها، وهو مستعد للدفع مقابلها، فهو يهتم بكلّ النشاطات الإدارية التي تنعكس على مستوى الخدمة التي يتلقاها.

ب/ نشاطات روتينية: وهي تلك النشاطات اليومية التلقائية والمألوفة عند الموظفين، والتي يتحرك من خلالها العمل، عبر الإدارات والأقسام المختلفة داخل المنظمة، ويمكننا التعرف على النشاطات الروتينية من خلال التفكير حول الطرق التي يؤدي فيها العمل عند انتقاله من مرحلة إلى أخرى.

ج/ نشاطات رقابية: وهي مجموع النشاطات التي تعمل على مراقبة النشاطات الروتينية، خلال تدفقها من إدارة لأخرى، وذلك عبر الحدود والحواجز التنظيمية القائمة داخل المنظمة، ومن أمثلة النشاطات الرقابية نجد تلك التقارير التي تبين أن الإدارة المالية قد استلمت التكاليف المترتبة عن كل العمليات التي أتمتها الإدارات الأخرى.

وعند النّمعن أكثر في تحوّل العملية الإدارية من مرحلة إلى أخرى، نجدها تأخذ طريقها بدون فاعلية وكفاءة، عبر الأقسام الإدارية المختلفة في المنظمة، وبالتالي فإنّ كل نشاط روتيني (هو جزء من العملية) بحيث يأخذ دوره بنوع من التّشتيت والتأخير، والذي من شأنه أن يؤدي إلى الإختلال في باقي الإدارات والأقسام الأخرى، ولهذا وجدت آلية رقابية تقوم على مراقبة الشّخص الذي يسلم النشاط، والشّخص الذي يستلمه، هذا لأنّ الأنشطة الروتينية داخل المنظمة لا تضيف القيمة الحقيقية لا للعميل ولا للخدمة المقدمة.

<sup>1</sup> عادل هادي البغدادي وآخرون، أثر ادارة المعرفة في اعادة هندسة عمليات منظمة الأعمال: دراسة تطبيقية في معمل اطارات بابل، جامعة الكوفة، مجلة لعلوم الاقتصادية، العدد 21، المجلد الخامس، العراق، جوان 2008 ، ص: 125 .

<sup>2</sup> مانجانيلي وكلاين، الدليل العلمي للهندرة، المرجع السابق، ص: 3.

## 7\_2\_ شروط تطبيق المنهج العلمي لإعادة الهندسة (الهندرة).

باعتبار أنّ المنهج هو الطريقة المنظّمة والواضحة لتحقيق أهداف محددة، فإنّ المنهج العلمي لإعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)، يشتمل على مجموعة من الشّروط، التي ينبغي على المنظّمات التّقيّد بها من أجل اختيار المنهج المناسب لتطبيق مشروع إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)، والتي سيتم ذكرها فيما يلي<sup>1</sup>:

~ أن يكون المنهج مناسباً للأهداف، ومرناً بما يجعله مهيئاً للتعامل مع التّطبيقات الخدمائية أو الإنتاجية.

~ أن يكون المنهج قد سبق استخدامه بنجاح، بما يجعله سهل التّعلم من طرف العاملين به.

~ يجب أن يكون المنهج واضحاً، كي يساعد على تحديد مسؤوليات كلّ المشاركين في تطبيقه من: قيادات، ومسؤولين، ونظم المعلومات، والعلماء، والمستشارين... الخ.

~ التّمييز بالكفاءة في تحديد المشكلات، واكتشاف الفرص.

~ القدرة على غربلة البيانات، وفرز المعلومات الضّرورية المتعلقة بكلّ عملية، لاتّخاذ القرارات اللازمة و توفير البدائل، والعمل على تقييم الرؤية المبدئية للعمل، مع قياس الأداء الحالي والأداء المتوقع بعد إتمام مشروع إعادة هندسة العمليات الرادارية (الهندرة).

~ القدرة على تشكيل خطط عمل تحدد المسؤوليات، والموارد المطلوبة، والأولويات لتحقيق النتائج الخارقة، والتي ترضي فريق إعادة الهندسة، وذلك في حدود التّكاليف المقررة، والإطار الزمني المحدد، حيث يتوافق المنهج مع قواعد وبرامج تحليل البيانات المتاحة في السّوق.

## 8\_ مراحل ومهام إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة):

إنّ المنهجية المتبعة لإعادة هندسة نظم العمل في أي منظمة، تركز على مراحل أساسية، وعلى عشرات الخطوات الفرعية التي تنتهي بتحقيق رؤية الفريق القائم على إعادة الهندسة، وقد أوضح الدكتور (أحمد ماهر) أنّ: عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) تمر بأربع مراحل رئيسية، والتي تنقسم بدورها إلى مجموعة من المهام الفرعية، والمتمثلة فيما يلي<sup>2</sup>:

### \_ المرحلة الأولى: التصور والتّحضير.

وتقوم هذه المرحلة بتعبئة المنظمة والعاملين لما سيبدأ من مجهود ودراسة، وتبدأ من خلال تدخل المستشارين أو فريق الدراسة، وتنتهي بقيام الإدارة العليا بتكليفهم بالدراسة، وهي تحتوي على المهام التالية:

<sup>1</sup>- المرجع نفسه، ص: 6.

<sup>2</sup>- أحمد ماهر، تطوير المنظمات: الدليل العملي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير، ط1، الاسكندرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2007، ص: 554.

✓ الشعور بالمشكلة: وهي وضع كافة المشاكل على السطح لكي يشعر بها العاملون والإدارة حتى يتم إقناعهم بما سيتم من دراسة للحصول على دعمهم (الإيمان بضرورة التغيير).

✓ موافقة الإدارة: إنَّ دعم الإدارة العليا بالموافقة يعني التصريح بالتعاون والتزويد بالمعلومات والموارد، وحق المنظمة على هذا التعاون.

✓ تدريب فريق العمل: يجب تدريب المشاركين في فريق الدراسة على أسس وخطوات الهندرة، ويفضل أن يكون الفريق من المستشارين الخارجيين مع الأخصائيين الداخليين.

✓ إعداد الجدول الزمني (خطة العمل): يجب أن يكون هناك خطوات ومهام واضحة ومرتبطة زمنياً، ومحددة التواريخ.

### **المرحلة الثانية: دراسة العملاء والعمليات (التشخيص)**

ويتم في هذه المرحلة تحديد وتشخيص العملاء والعمليات المراد إعادة هندستها، بوصفها المرتكز الرئيس للمشروع، وتحتوي هذه المرحلة على المهام التالية:<sup>1</sup>

✓ دراسة عملاء المنظمة: إنَّ العملاء الخارجيين أو الوحدات الإدارية الداخلية التي يتم خدمتها يعتبرون بمثابة عملاء ويجب دراسة احتياجاتهم، ويجب التوصل إلى شكل يوضح العلاقة الحالية، وأيضاً العلاقة المثالية مع العملاء.

✓ دراسة العمليات: وهنا يتم التركيز على دراسة الإجراءات الأساسية، وعددها، وتواليها والزمن الذي تستغرقه كل واحدة منها.

✓ تحليل الأنشطة التابعة للعمليات: تحليل الأنشطة ومعرفة العمليات والأنشطة الهامة، أو ما يطلق عليها العمليات والأنشطة الإستراتيجية أو ذات القيمة المضافة على كفاءة المنظمة.

✓ دراسة العاملين والأدوات والمعلومات: يتم دراسة كل ما يرتبط بالعمليات من العاملين القائمين بها، والنماذج المستخدمة والأدوات والأجهزة المستخدمة، وعلاقات ومعلومات مرتبطة بها.

✓ دراسة العوامل المؤثرة: يجب دراسة وجمع معلومات أخرى عن أي عوامل أو عناصر مؤدية لنجاح أو فشل العمليات والأنشطة.

✓ تحديد التنظيم المناسب: وهنا يتم تحديد السلطات وحدود المسؤولية في كل عملية أو نشاط تابع حتى يتحدد التنظيم الملائم لها.

### **المرحلة الثالثة: إعادة التنظيم (التصميم):**

<sup>1</sup> - المرجع نفسه، ص: 555.



وتهتم هذه المرحلة بالتوصل إلى تصور مثالي عن التصميم الذي ستأخذه كل من العمليات والمهام، حيث يتسم هذا التصميم الجديد بأنه مفاجئ وجذري، بما يؤدي إلى نتائج ايجابية للغاية، كما تحتوي هذه المرحلة على المهام التالية:<sup>1</sup>

✓ تحليل وفهم العمليات: تحليل كافة العمليات وما يتبعها من مهام، ومعرفة أثر تغيير أو إلغاء أو دمج أي منها على الناتج النهائي لتقديم الخدمة للعميل.  
✓ تحليل وفهم التدفق: تحليل خطوات سير العمليات والمهام المتتابة لها ووقف كل خطوة والتعطل في الخطوات، وأهمية وأثر كل خطوة على الناتج النهائي لتقديم الخدمة للعميل.

✓ تحديد أنشطة القيمة المضافة: التوصل إلى العمليات والمهام ذات الأهمية الكبيرة (أي ذات القيمة المضافة) والتي يجب الإبقاء عليها، وإلى العمليات الهامشية والتعطلات التي يجب إلغاؤها.  
✓ المقارنة بمنظمات أخرى: مقارنة العمليات وتدفعها في منظمات أخرى، وذلك للحصول على أفكار جديدة للتطوير.

✓ تحديد مشاكل العمليات: الحصول على معلومات عن مشاكل العاملين والأدوات وظروف العمل، والسلطات والمسئوليات، والتنسيق، والتشابك بين العمليات أو بين الوحدات الإدارية بغرض تعديلها وتحسين الأداء.

✓ تحديد بدائل التحسين (تحديد البدائل): تحديد البدائل والاحتمالات المختلفة للتحسين، ويستمر التحليل هنا لمعرفة مزايا وعيوب تكلفة وعائد كل بديل للتوصل إلى أفضلها، وأهم بدائل التحسين هي دمج عمليات أو مهام في عملية أو مهمة واحدة، وإلغاء البعض منها، وإعادة تصميم خطوات التدفق، وأماكن العمل، والنماذج المستخدمة، وتمكين العاملين من التصرف واتخاذ القرار، وتقليل نقاط التوقف والمراجعة والتدقيق أو إلغاؤها، وتوحيد نقاط الاتصال والتنسيق في يد مسئول واحد.

✓ إعادة التصميم الفني والاجتماعي: يتم ترجمة الخطوات السابقة إلى تصور للتصميم المثالي، وهو ينقسم إلى تصميم فني يهتم بالعمليات والمهام التابعة وتدفعها، وإلى تصميم اجتماعي حينما تؤخذ في الحسبان الأبعاد الإنسانية والنفسية والاجتماعية من خلال قبول الناس، وإدراكهم للتصميم الجديد، وعلاقته بمكانة الفرد والمزايا الوظيفية التي يحصل عليها من التصميم المثالي.

المرحلة الرابعة: التحول والتطبيق:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - المرجع نفسه، ص: 556.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص: 558.

وتعتبر المرحلة الأخيرة في عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)، حيث تقوم بتنفيذ وتطبيق التصميم الذي تم التوصل إليه، وتنقسم هذه المرحلة إلى المهام التالية:

✓ وضع الهندرة في شكل مصور: هنا يتم ترجمة التصميم إلى خرائط تدفق تحدد العمليات، والمهام، والزمن المستغرق، وأوقات التعطل.

✓ تصميم النماذج: هنا تحتاج بعض العمليات والمهام إلى نماذج أو سجلات أو أوامر أو مستندات، ويجب تصميمها بشكل مبسط ومتكامل، مع عمليات التوقيع أو المراجعة أو الطابع أو الرسوم المطلوبة.

✓ تصميم الأدوات والتكنولوجيا: وهنا يتم تحديد دور الأدوات والمعدات والآلات مثل الأدوات المكتبية وماكينات التصوير والكمبيوتر وأي أجهزة أخرى ذات علاقة بتسيير تدفق العمليات والمهام.

✓ وضع النظام على شكل برامج: تعتبر أنظمة المعلومات وشبكات الإتصال، والإنترنت، والبرامج أساليب جيدة ومعاونة لجعل الهندرة ذات تأثير جذري ويجب الاستفادة من هذه الموارد المتاحة.

✓ تدريب وتحفيز العاملين: هنا يجب أن يكون العاملون على دراية بما يحدث من عمليات ومهام مرتبطين بها، وما لم يكن هؤلاء العاملون محفزين جيداً على إتباع النظام الجديد فيمكن أن تهدد الهندرة بالفشل.

✓ تجربة النظام (التطبيق): يتم هنا تطبيق البرامج والمهارات التي تدرّب عليها العاملون، ويمكن تطبيق النظام الجديد بشكل تجريبي حتى يمكن معرفة بعض جوانب الضعف فيه لتعديلها وتطويرها.

✓ التعديل النهائي للنظام: هنا يتم معرفة نقاط الضعف حيث يتم تعديل النظام للتوصل للصورة النهائية له تمهيداً لإقراره وتنفيذه بشكل واقعي.

## 9\_ نماذج تطبيق برنامج إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة).

إن سعي المنظمات نحو التحسين المستمر، يفرض عليها المقارنة بأفضل النماذج الناجحة، وهي تعتبر من بين الأساليب الإدارية الحديثة التي نجحت من خلالها الكثير من المنظمات في تحقيق قفزة هائلة في معايير الأداء العصرية، حيث يمكن استخدام طريقة المقارنة بأفضل نمط عند تبني غالبية أساليب التطوير الحديثة، وخصوصاً على مستوى منظمات القطاع العام، وهذا قصد التعرف على أفضل التطبيقات على مستوى المنظمات التي قامت بتطبيق إعادة الهندسة الإدارية، وفيما يلي سنقوم بمراجعة أهم التجارب الرائدة في تطبيق هذا المدخل على المستوى العربي والدولي:

## 9\_1\_ / من التجارب العربية:

## ﴿ تجربة حكومة دبي: <sup>1</sup>﴾

تعد حكومة « دبي » الالكترونية التي دشنت مطلع عام 2002م، مبادرة رائدة في المنطقة العربية التي تهدف إلى تزويد مواطني الإمارة، ومؤسساتها بكافة الخدمات الحكومية بصورة الكترونية وعبر رؤية واضحة المعالم، وهي تعتبر كخطوة سباقة في مجال تطبيق الحكومة الإلكترونية، ويظهر ذلك جلياً من خلال الموقع الذي يمثل حكومة « دبي » الإلكترونية.

وقد بنيت هذه الرؤية على إستراتيجية تقوم على عدد من المحاور، حيث تم في البداية تشكيل فريق تنفيذي لهذا المشروع، والإستعانة بالدعم الفني لإحدى الخبرات العالمية لتنفيذ المشروع بنجاح، وصيغت لهذا المشروع أهداف رئيسية من شأنها تحقيق اقتصاد متوازن للإمارة، والذي يعتمد على مجموعة من القطاعات، بالإضافة إلى السعي وراء استقطاب الشركات العالمية قصد تحسين الخدمات الخاصة بها، ومنافسة مختلف المؤسسات الحكومية في الدول المجاورة، وهذا بهدف تخفيض التكاليف في تقديم الخدمات وتحسين مستوى أداء الإدارات والمؤسسات الحكومية، وزيادة إيراداتها بما يحقق لها الإكتفاء الذاتي.

وبالتالي فإنَّ منهجية التنفيذ لبرنامج إعادة الهندسة الإدارية قد اعتمدت في البداية على مستوى عدد من القطاعات الحكومية، وخصوصاً في مجال الإستفادة من التقنيات المعلوماتية مثل: الإدارة المحلية لإمارة « دبي »، وشرطة « دبي »... الخ، وتم استكمالها بعد ذلك لتشمل جميع الإدارات والمؤسسات الحكومية للإمارة.

وبهذا تكون حكومة « دبي » قد استفادت من هذه التجربة من خلال ما يلي: <sup>2</sup>

- قامت هذه التجربة بفتح المجال أمام المواطن للحصول على مختلف الخدمات عن بعد، ودون الحاجة إلى زيارة الدوائر الرسمية لمختلف الإدارات الحكومية، ممّا أدى إلى تسهيل حياة المواطن والشركات في إمارة « دبي ».

- وكما ساهمت في تدعيم الطاقات الإبداعية لمختلف الإدارات الحكومية، من خلال توظيفها في خدمة الجمهور عن طريق القنوات الإلكترونية المبتكرة من جهة، والمحافظة على المستويات الأساسية لجودة الخدمة العمومية، وذلك من خلال توفير حلول مركزية من قبل الحكومة الإلكترونية لهذه الدوائر من جهة أخرى.

- تمَّ تطبيق "نظام تخطيط الموارد الحكومية" الذي يمثل حجر الزاوية في عملية التّكامل الإلكتروني، من خلال توحيد وتأمين استخدامه من طرف حكومة « دبي »، وذلك بالإعتماد على بنية إلكترونية تحتية تقدم وظائف إدارة الموارد البشرية، والأنظمة المالية، والعديد من الخدمات

<sup>1</sup> - حازم عبد العزيز داود النتنشة، انعكاسات إعادة الهندسة الادارية(الهندرة) على جوانب النجاح المؤسسي في بلدة الخليل، أطروحة ماجستير، جامعة الخليل، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، قسم ادارة الأعمال، 2009، ص: 51.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص: 52.

الذاتية للموظفين...الخ، ممّا أدى إلى تركيز الإدارات الحكومية على أداء وظائفها الأساسية، وتقليل الجهد المبذول في تقديم خدماتها للجمهور عن طريق دورة عمل بلا أوراق.

## 9\_2/ من التجارب الأجنبية (الدولية):

### ➤ التجربة الأمريكية:<sup>1</sup>

لقد بينت العديد من الدراسات في أواخر الثمانينات، أنّ استخدام القطاع الحكومي للتقنيات المعلوماتية قد تأخر كثيراً مقارنة بالقطاع الخاص، ممّا كان له آثار سلبية في فعالية ومستوى أداء الأجهزة الحكومية، وكذا تراجع دورها في خدمة المواطن، وفي هذا الشأن قد قامت الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1993م بتطبيق نظرية «إعادة الهندسة الإدارية»، حيث بادرت حكومة الرئيس السابق «بيل كلينتون» الذي أوكل نائبه " آل جور " مشروع حركة الإصلاح الإداري في الحكومة الفيدرالية الأمريكية، وقام ببلورة جهود التخطيط للمعلوماتية خاصة فيما يتعلق بتنفيذ استخدام التقنيات الحديثة في القطاع الحكومي.

وقد صدر التقرير النهائي عام 1993م، تحت عنوان «إعادة هندسة القطاع الحكومي»، الذي أعده (آل جور)، وأكدّ فيه على ضرورة تطبيق برامج منظمات الأعمال في الإدارات والمؤسسات الحكومية، بغية القضاء على الروتين، وتخفيض تكاليف الخدمات التي تقدمها، والتخلص من التضخم في الموظفين، وعلى هذا الأساس قامت الإدارة الحكومية في الولايات المتحدة بالبحث عن السبل والمناهج الكفيلة بتطوير طرق انجاز العمل الإداري.

ومن وجهة نظر الباحثين "دافيد أوزبورن" «David. O» و"تيد قيبيلر" «Tde. Gaebler»، فإنّ الإبتعاد عن التطبيق الحرفي للقوانين والتقيّد بالتعليمات الحكومية بات أمراً ضرورياً، والتّوجه نحو أسلوب جديد للعمل المتمثل في تحديد المهام من طرف الحكومة، وكما ينبغي على الإداريين أن يقوموا بتحقيق النتائج المطلوبة، وهي الفكرة التي تبناها نائب الرئيس الأمريكي " آل جور " من خلال تقريره الخاص بمراجعة الأداء الوطني « National Performance Review » حيث أكدّ بأنّه يتعيّن على الحكومة الفيدرالية أن تبحث عن الفعالية، وتسدّد المهام إلى المنظمات التي تلتزم بتقديم الخدمات للمواطن بأسعار مناسبة، كما أشار في هذا التقرير أيضاً إلى ضرورة تخفيض ميزانيات الإدارات التي تعاني من تضخم في الجهاز البيروقراطي، والوقوف أمام هدر الثروات بدون فائدة، وبدون جدوى.<sup>2</sup>

ومما سبق نستخلص من تقرير (آل جور) أنّ الإبداع ضروري في القطاع العام والخاص على حد سواء، وأنّ الحكومة في حاجة ماسة إلى مؤسسات حكومية تقوم بوظائف ذات جدوى اقتصادية، وخدمات راقية، مثله مثل القطاع الخاص الذي تحرر من القيود التي كانت تحرمه من القيام بنشاطات

<sup>1</sup> - عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، ط1، جامعة الجزائر، بيروت، دار الغرب الاسلامي، 2006، ص:

160 و161.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص: 162.

فيها إبداع وحرية في العمل مكنته من تحقيق نتائج باهرة، وحسب نفس التقرير، فإنّ الحكومة الفيدرالية مطالبة بتحديد مهام كلّ وكالة فدرالية، والقيام بعدها بتخصيص الأموال اللازمة حسب المهمة التي أسندت لكل وكالة حكومية.

والجدير بالذكر، هو أنّ الجماعات الضاغطة تبقى دائماً تتصارع من أجل إقرار مشاريعها التي تخدم مصالحها الخاصة، وهذا بتواطؤ من أعضاء السلّطة التشريعية، ممّا يستدعي ضرورة الفصل بين صانعي القرار الذين يعدون الإستراتيجية المناسبة، ويحددون المهام، ورجال الإدارة الذين يتعيّن عليهم إعداد خطة التشغيل، وتحقيق الأهداف التي رسمتها القيادة.

وهو الأمر الذي أوضحه الرئيس الأمريكي السّابق «بيل كلينتون» سنة 1993م، حين قال: « إن هدفنا هو أن نجعل الإدارة الحكومية تصرف أموالاً أقلّ وانجاز الأعمال بفعالية أكثر، وأن يتمّ تغيير ثقافة البيروقراطية من الغرور بالنفس إلى العمل بكفاءة والقيام بالمبادرات والمشاركة في اتخاذ القرارات...<sup>1</sup>».

ويُضح من خلال ما قاله الرئيس الأمريكي، أنّ الهدف من حركة الإصلاح الإداري في الإدارة الأمريكية، هو تغيير ثقافة البيروقراطيين وانتقاء القادة الإداريين الذين يؤثرون في الموظفين، ويقنعوهم بالتّحول من الأسلوب التقليدي في الإدارة، إلى أسلوب المحاسبة على التّنتيجة وتلبية رغبات الجمهور الذي يسعى إلى الحصول على خدمات جيدة وبثمن منخفض ومعقول، حيث برزت هذه الإصلاحات بشدة على مستوى الحكومات المحلية التي تجاوبت مع توجهات الحكومة الفيدرالية خاصة فيما يتعلق بالنّوجه نحو تحسين الخدمات الحكومية من خلال التّطبيق الفعال للتّقنيات المعلوماتية، وقد نجحت غالبية الولايات في تنفيذ مشاريع معلوماتية وتقنية، وهذا بتفاوت على مستوى التّقدم في تحقيق الحكومة الإلكترونية من ولاية إلى أخرى.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - المرجع نفسه، ص: 163 و164.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص: 166.

## الخلاصة والإستنتاجات:

لقد حاولت من خلال هذا الفصل إلقاء الضوء على المفاهيم الأساسية لإعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)، والتي تنطلق من التشكيك في مشروعية العملية الإدارية من أجل إحداث التغيير وإعادة البناء، وهذا ما يختلف عن أساليب التطوير التقليدية الأخرى، بحيث يهدف هذا المدخل إلى إحداث تغييرات جذرية وأساسية على مختلف العمليات الإدارية، والسعي نحو رفع مستوى الكفاءة، وتحسين الأداء، وتخفيض مستويات التكلفة.

كما تطرقت أيضاً، إلى الأهمية التي تحظى بها إعادة هندسة العمليات الإدارية في مختلف المنظمات، وأهم الخصائص التي يتميز بها هذا المدخل، وبالإضافة إلى المبادئ والأسس التي تقوم عليها، قمت بالتطرق إلى المنهج العلمي الذي يوضح أهم المراحل، والمهام، والخطوات التي ينبغي إتباعها في تطبيق هذا المدخل، ووضحت أيضاً تأثير كل من البعد البشري، والتنظيمي، والتكنولوجي في نجاح تطبيق هذا المشروع.

وبما أن المورد البشري هو الهدف الأساسي لإعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)، والوسيلة الأولى من أجل إحداث تغييرات جذرية في مختلف العمليات الإدارية، فإن هذا المدخل يسعى بدوره إلى تطوير أداء وكفاءة الموارد البشرية.

## الخاتمة:

توفّر وظيفة الموارد البشرية للمنظمة عاملاً رئيسياً من عوامل الإنتاج وهو العامل البشري، كونه المحرك الذي يدفع بقية العوامل الأخرى بالمؤسسة لضمان استمرارها في النشاط، كما يسمح لها بتحقيق ميزة تنافسية تعزز مكانتها في السوق، وعليه يجب أن يحظى العامل البشري بالإهتمام اللازم وتتوفر الشروط الملائمة لأداء مهامه وتحقيق أهداف المؤسسة، ومن بين المناهج المؤدية الى تحقيق هذه الوظيفة القيام بالرقابة وتتبع مسار العامل من خلال لوحة القيادة الاجتماعية.

فبعد تعرضنا للوحة القيادة الاجتماعية في المؤسسة الجزائرية والتأكيد على دورها في التسيير ومدى مساهمتها في تحسين وظيفة الموارد البشرية داخلها، سنحاول الإجابة على اشكالية البحث:

✓ يستطيع مدير الموارد البشرية القيام بتحليل وتدقيق أسباب الانحرافات من خلال لوحة القيادة التي تعتبر أداة متميزة تضمن التفاعل لمستعملها مع حقيقة الأوضاع والقدرة على الإدراك السريع لما يجري، فهي لغة مزدوجة بين الأرقام والأشكال البيانية، وتتكون من مجموعة من المؤشرات منها ما يقيس الأهداف الكمية ومنها ما يقيس الأهداف الكيفية.

✓ يتوقف نجاح تطبيق لوحة القيادة الاجتماعية على فعالية نظام معلومات الموارد البشرية فتقديمه للمعلومات بصفة آنية ومستمرة تضمن تحديث المؤشرات الاجتماعية بالمعطيات الجديدة ليتسنى لمدير الموارد البشرية اتخاذ قراراته حسبها، والترصد بانتظام لتطور متغيرات البيئة التنافسية.

✓ تقوم لوحة القيادة من خلال عرضها الشامل للمؤشرات الاجتماعية بلفت انتباه مدير الموارد البشرية في المؤسسة الى انحرافات المسجلة عن الأهداف، وتجبره على القيام باتخاذ القرارات اللازمة من خلال الإجراءات التصحيحية التي تخص تعديل ومراجعة المخططات العملية بالإضافة الى إمكانية تعديل الإستراتيجيات المتعلقة بالموارد البشرية .

✓ لا توجد لوحة قيادة اجتماعية معيارية او مقياسية، فهي ناتجة عن تصور المؤسسة من خلال هيكلها التسييري واحتياجاتها للمعلومات الاجتماعية وخصوصيات نشاطها والأهداف التي ترغب في تحقيقها.

اجابة على اشكالية البحث الرئيسة يمكن اعتماد لوحة القيادة الاجتماعية كأداة جديدة لتسيير الموارد البشرية، كونها تستعمل للتخطيط من خلال تقييم النتائج المختلفة على المدى القصير والمتوسط والنتائج المتراكمة على المدى الطويل، فهي لا تخلو من التنبؤات المتمثلة في الأهداف المتبعة، وهي كذلك مرجع لإعادة تنظيم الموارد البشرية في اطار العمليات التصحيحية، بالإضافة إلى كونها أداة توجيه من خلال الإتصال بين المستويات الإدارية والمديريات الجهوية. بالتالي، يمكنها توجيه وتحفيز العمال، علاوة على ضمانها المتابعة المستمرة لمدى تحقيق الاهداف.

فمن خلال الدراسة الميدانية التي كانت على مستوى مديرية الصحة بولاية عنابة تم توصل الى

جملة من النتائج نوجزها فيما يلي:

✓ يتبع مدير الموارد البشرية في إعدادها للوحة القيادة الاجتماعية تحديد الأهداف واختيار المؤشرات، أما القيام بالتصحيحات اللازمة غير وارد دائماً كونه لا يقوم بحساب المؤشرات التي تبين الانحرافات، إذ يقوم بعرض قيم ومتغيرات المؤشرات لا غير، وهذا لا يتوافق مع شروط ومراحل إعداد لوحة القيادة الاجتماعية.

✓ تعتبر لوحة القيادة وسيلة لاتخاذ القرارات وذلك بعرض شامل للمعلومات، فاختيار المؤشرات مرتبط بالأهداف، وكذلك القيام بدراسة توقعية في جميع النشاطات المتعلقة بالموارد البشرية.

✓ القيام بالتعليق على التمثيلات البيانية وتوضيح التطورات سواء بالزيادة أو النقصان.

✓ لا تعتمد على جميع التمثيلات البيانية كما تعرضنا له في الجانب النظري، فهناك بعض التمثيلات تكون أكثر دلالة وتعبيراً، وتسهل القراءة والفهم أكثر من الجداول التي تكون طويلة.

✓ لوحة القيادة في مديرية الصحة ليست مطبقة بكل المقاييس النظرية خاصة فيما يتعلق بعرض المؤشرات وطريقة تقديمها.

✓ لوحة القيادة أداة تضم مركبات لتسيير الموارد البشرية، فهي أداة حقيقية لتحسين تسيير الموارد البشرية من خلال :

• اعتماد المؤسسة على عمال يملكون خبرة عالية كون اغلبيتهم قضوا فترة تفوق العشر سنوات بالمؤسسة وهذا يعتبر دليلاً على الاستقرار الوظيفي وانخفاض معدل الغياب ودوران العمل.

• اعتماد المؤسسة بشكل كبير على العمل بعقود غير محددة الأجل، وهذا مايزيد من فرصة الاستثمار في الكفاءات، فهذا النوع من العقود يسبب نوع من الاستقرار لدى العمال ويزيد من ولائهم للمؤسسة ، بالتالي رفع مستوى ادائهم.

• الرغبة الكبيرة لدى العمال في تلقي التكوين والترخيص سواء على مستوى المديرية او خارجها، وهذا يدل على الرغبة والقابلية لديهم في تنمية الكفاءات.

بالاعتماد على الاستنتاجات السابقة فإنه يمكن تقديم بعض الاقتراحات والتوجيهات للمنظمة الحكومية المحلية لتحسين مواردها البشرية من خلال لوحة القيادة في النقاط التالية:

➤ تعزيز مكانة قسم الموارد البشرية على مستوى المنظمة من خلال اعطائه وزن أكبر في رسم الاستراتيجية العامة للموارد البشرية، ومنحه كل الصلاحيات لتقديم حلول واقتراحات للحد من النزاعات والشكاوي المتعلقة بالموارد البشري.

➤ الاستفادة من الخبرة الكبيرة التي يتمتع بها العمال عند اعداد برامج التكوين والتدريب لصالح العمال الأقل خبرة في الميدان؛ بالتالي، تضمن المؤسسة تعويض العمال المحالين للتقاعد بعمال قادرين على تحمل المسؤولية والحفاظ على سير النشاط بنفس الوتيرة، وذلك لتحقيق رغبات العمال في اكتساب كفاءات جديدة.



- تزويد قسم الموارد البشرية بأفراد مؤهلين لرصد المعلومات الاجتماعية، وتركيز عملهم أكثر على كل ما يجري بالمديريات الجهوية من أجل متابعة مجريات النشاطات والأعمال قصد تزويد لوحة القيادة الاجتماعية بالمعطيات الجديدة وتمكين المسيرين من اتخاذ القرارات اللازمة.
  - تصميم أنظمة ربط بين لوحات القيادة في المنظمة وبكل الفروع وكل المديريات من أجل قياس أدائها أكثر ومدى مساهمتها في الأداء العام للإدارات الحكومية المركزية بشكل عام، والمحلية خاصة.
  - بناء نظام معلومات متكامل للموارد البشرية من خلال تطوير مهامه أي لا يتبع مسار الأفراد واعداد الأجور فحسب، بل يتعدى ذلك لجميع وظائف ادارة الموارد البشرية.
  - ربط لوحة القيادة الاجتماعية بأحد البرمجيات المختصة في اعداد هاته اللوحات، والتي تقوم بحساب المؤشرات وتمثيلها بيانياً كبرمجية (EIS).
  - التكوين المستمر للأفراد واطارات الموارد البشرية في الإدارة المحلية على كيفية تجهيز لوحات القيادة والميزانيات الاجتماعية وكل أساليب تسيير الموارد البشرية باعتبارها العنصر الفعال في المنظمة الحكومية.
  - تكوين الأفراد بصفة مستمرة في ميدان استخدام تقنيات الإعلام الآلي الحديثة، بإعداد إستراتيجية لإدخال تقنيات حديثة الى مختلف الوحدات وعلى جميع المستويات الوظيفية، لتتماشى مع التطور التكنولوجي من جهة، وتحسين نوعية الخدمات المقدمة للزبائن من جهة أخرى، وزيادة انتاجية العمال وتخفيض التكاليف، خاصة المتعلقة بعنصر الزمن، والتي تلعب التقنيات الحديثة دوراً كبيراً في تقليصها.
  - اتخاذ الاجراءات اللازمة للحد من ظاهرة الغياب بتخفيض درجات الترقية، الخصم من الأجور، .... الخ
- علاوة على هذا، يمكن اقتراح بعض المواضيع التي يمكن معالجتها مستقبلاً لاكمال البحث في هذا الميدان وهي:

- المراجعة والتشخيص الاجتماعي في المؤسسة الجزائرية.
- التدقيق الاجتماعي في المؤسسة الجزائرية.
- قياس الفعالية التنظيمية في المؤسسات الجزائرية.
- القيادة الاستراتيجية للمورد البشري في المؤسسة الجزائرية.

وبالتركيز على أسلوب إعادة الهندسة الإدارية الذي يعتبر من أبرز ما أحدثته تطورات الفكر الإداري المعاصر، بمساهمته في إنتاج مفاهيم وممارسات جديدة لإدارة الخدمة العمومية، والتي جاءت كفلسفة متكاملة بهدف تحقيق الطفرات النوعية والتحسين المستمر في مختلف إدارات ومؤسسات القطاع العام، حيث تؤدي فيها ادارة الموارد البشرية دوراً رائداً في تدعيم برامج التطوير والتحسين المستمر المراد تحقيقه، بإحداث التغييرات التي من شأنها زيادة الجهود المبذولة للتحسين، كما تقوم بإعداد الأفراد لهذا التحول من خلال التركيز على أهم العمليات التي تمارسها ادارة الموارد البشرية

(كالتوظيف، والتكوين، والتحفيز،..)، والعمل على اكساب الموظف المهارات المرتبطة بالعمليات المتطورة، وهي الضرورة الملحة التي تلزم الوظيفة العمومية الجزائرية بتطبيق أسلوب إعادة الهندسة الإدارية لإدارة مواردها البشرية، قصد الرفع من مستوى أدائها، والتخفيض من تكلفة الخدمة التي تقدمها مختلف الإدارات والمؤسسات العمومية الجزائرية.

في ختام هذه الدراسة، يمكن التأكيد على أن الإدارة الفعالة هي التي تساهم في التنمية الاجتماعية والاقتصادية، ويتحقق ذلك بترسيخ البرامج المناسبة في مجال تنمية وتطوير الموظفين التي تؤدي إلى تجسيد الأهداف الفعلية للإدارة العمومية على أرض الواقع، ولكي تكون الإدارة العامة الجزائرية في مستوى التحديات الراهنة، فإن تطوير الهياكل والتركيز على الإجراءات لا يمكن وحده من تحقيق الأهداف المحددة، بل يلزمها التحول من الإدارة التقليدية غير الفعالة إلى إدارة حديثة ذات مستويات عليا من الأداء الكلي، ومن خلاله خلص هذا البحث إلى النتائج التالية:

✓ ان فعالية الادارة العمومية لا تتحقق الا من خلال توفرها على موارد بشرية ذات كفاءة عالية في أدائها للوظائف والمسؤوليات المسندة اليها، ولهذا ينبغي التكفل بها من كل الجوانب، مما يؤدي حتما إلى تطوير ادائها.

✓ ان نجاح ادارة الهندسة لا يتحقق الا بوجود دافعية وتحفيز لدى المسؤولين للقيام بالتغيير ومعرفة الهدف منه، وبالتالي فان الالتزام بمبادئ ومرتكزات إعادة الهندسة يؤدي إلى تكوين فرق عمل مؤهلة في مجالات وظيفية متعددة.

✓ تعتبر اعادة الهندسة أحد الآليات المهمة في عملية التغيير التنظيمي، من خلال التحول الجذري في تآدية نشاطات المؤسسة وعملياتها، وابتكار طرق جديدة للعمل، مع احداث قطيعة مع التقاليد الادارية والسلوكية التي لا تضيف أي قيمة بالنسبة للمنظمة التي تهدف إلى سرعة الانجاز بتكلفة أقل.

✓ إن تأخر الإدارة الجزائرية في الاعتماد على تطبيق الاتجاهات الادارية الحديثة التي يمكن لها أن تحدث التغيير اللازم في البرامج التي تخضع لها عمليات تطوير القادة، يلزمها بمواكبة هذا النوع من البرامج قصد تحسين مستوى أداء موظفيها وقادتها، ومواجهة التحديات التي تقف أمام تحقيق أهدافها الاجتماعية والاقتصادية.

## المراجع:

أولاً: باللغة العربية:

الكتب:

- أحمد ماهر، تطوير المنظمات: الدليل العملي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير، ط1، الاسكندرية، دار الجامعة للنشر والتوزيع، 2007.
- بلال خلف السكارنة، التطور التنظيمي والإداري، عمان، دار الميسرة للنشر والتوزيع، 2009.
- موسى حريم، إدارة المنظمات: منظور كلي، ط1، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2003.
- موسى اللوزي، التطور التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، ط2، الأردن، دار وائل للنشر، 2003.
- فريد النجار، إعادة هندسة العمليات وهيكلية الشركات للتعامل مع العولمة والحروب التجارية الجديدة، ط1، القاهرة، دار طيبة، 2005.
- عليوة سيد، برنامج الهندسة الإدارية، ط1، مكتبة جزيرة الورد العلمية، 2002.
- فريد النجار، تكنولوجيا الإدارة المعاصرة في ظل عولمة، ط1، الاسكندرية، دار الجامعة للنشر و التوزيع، 2007.
- محمد الصريفي، هندرة الموارد البشرية، ط1، الاسكندرية، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع، 2006.
- عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد و العشرين، ط1، جامعة الجزائر، بيروت، دار الغرب الاسلامي، 2006.
- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية : بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2005.

الأطروحات:

- حازم عبد العزيز داود الننتشة، انعكاسات إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) على جوانب النجاح المؤسسي في بلدة الخليل، أطروحة ماجستير، جامعة الخليل، كلية الدراسات العليا و البحث العلمي، قسم إدارة الأعمال، 2009.
- مرام اسماعي لآغا، "دراسة تطبيقية لإعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في المصارف في قطاع غزة"، أطروحة ماجستير، غزة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، 2006.
- مقدم وهيبه، رسالة ماجستير "جدول القيادة: مرآة المؤسسة"، جامعة مستغانم، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، 2017.

## المذكرات:

- السعيد بلوم، أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية -دراسة ميدانية بمؤسسات المحركات والجرارات بالسوناكوم-(SONACOME) ،مذكرة ماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة قسنطينة، الجزائر.
- باباه ولد سيدن، دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء -دراسة حالة: البنك الموريتاني للتجارة الدولية-BMCI، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة تلمسان، الجزائر، 2010.
- بركاني سمير، لوحة القيادة التسويقية كأداة فعالة في تسيير العمليات التسويقية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2004.
- بن لخضر محمد العربي، دور لوحة القيادة في تحسين القرارات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة تلمسان، الجزائر، 2015.
- بونقيب أحمد، دور لوحات القيادة في زيادة فعالية ومراقبة التسيير، مذكرة ماجستير منشورة، ادارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر، 2006
- ريغة أحمد الصغير، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن -دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية-PMO، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2014.

## المطبوعات:

- قريشي محمد الصغير، رفاع شريفة، مطبوعة دروس في مراقبة التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2015.
- مراكشي محمد أمين، مطبوعة في مراقبة التسيير، جامعة البليدة، الجزائر، 2012.
- عبدالحמיד عبد الفتاح المغربي، قياس الأداء المتوازن : المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي، كلية التجارة، جامعة المنصورة.

## ثانيا:المراجع باللغة الفرنسية:

- Bernard Colosse, Encyclopédie de Contrôle de Gestion et Audit, Paris, édition Economica, 2000.
- Caroline Selmer ; construire et défendre son budget(outils, méthodes et comportements) ; Dunod ; Paris ; 2001
- Claude Alazard et Sabine Sépari ; contrôle de gestion ; Dunod ; Paris ; 5ème édition ; 2001
- Jean René Edighoffer, précis de gestion d'entreprise ; édition Nathan ; France ; 2001

- Karine Fontaine-Gavino et Adrien Zambeux ; bilan social et tableaux de bord : des outils de pilotage au service des ressources humaines ; collection les diagnostics de l'emploi territorial,
- Michael Hammer, James Champy, Le Reengineering, Réinventer L'entreprise pour une amélioration spectaculaire de ses performances, (traduit de l'américain par : Michel le Seach, Dunod), Paris, 1993, nouvelle présentation, 2003.
- Michel Gervais, Contrôle de Gestion et Planification de l'entreprise ,2eme édition, Paris, édition Economica, 1983
- Nohbert Guedj, )et al(, Le Contrôle de Gestion, 3ème édition, Paris, édition d'Organisation, 2000.
- Guerrero Sylvie, Les Outils des RH, les Savoir -Faire Essentiels en GRH, Paris, édition Dunod, 2006.
- P. Lorino, Méthodes et Pratiques de la Performance, 3ème édition, paris, Les édition d'organisation, 1998