

جامعة عمار ثليجي بالأغواط  
كلية العلوم الإنسانية و العلوم الإسلامية والحضارة  
قسم العلوم الإعلام و الإتصال



الموضوع:

دور هندسة العمليات في تحسين أداء الموارد البشرية في مجال الإعلام  
والاتصال

دراسة ميدانية بمؤسسة إتصالات الجزائر ولاية الأغواط

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام و الاتصال  
تخصص : اتصال و علاقات عامة

إشراف الدكتور:  
بن لحبيب البشير

إعداد الطالبتين:  
هزارة نور الهدى  
بن لحبيب حنان

السنة الجامعية 2020-2021



جامعة عمار ثليجي بالأغواط  
كلية العلوم الإنسانية و العلوم الإسلامية والحضارة  
قسم العلوم الإعلام و الإتصال



الموضوع:

دور هندسة العمليات في تحسين أداء الموارد البشرية في مجال الإعلام و  
الإتصال

دراسة ميدانية بمؤسسة إتصالات الجزائر ولاية الأغواط

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام و الإتصال  
تخصص : اتصال و علاقات عامة

إشراف الدكتور:  
بن لحبيب البشير

إعداد الطالبتين:  
زهرة نور الهدى  
بن لحبيب حنان

السنة الجامعية 2020-2021

# شكر و تقدير

قَالَ تَعَالَى: ﴿رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا

تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ ﴿ النمل 19.

أشكر كل من كان ينبوع الأمل والطموح إلى كل من علمني حرف طوال مشواري الدراسي إلى يومنا

هذا وإلى جميع أساتذتنا الكرام وخاصة الأستاذ المشرف الذي لم يبخل علينا برصيده العلمي

والذي رافقنا طوال إنجازنا لبحثنا هذا.

وختاماً نسأل الله أن يرفعنا ويرفعنا بهذا العمل ويجعله عملاً صالحاً خالص الوجهه .

## الإهداء



أهدي تخرجي لمن نلقت لهما جناح الذل من  
الرحمة لأبي وأمي الحبيبين أعلم جيدا أن السطر لي  
تفني في حلقكما شيئا ولا ما يزن جناح بعوضه ولكن  
عذري أنني حاول قدر المستطاع الشكر لله ثم لكما  
يا ركائز هذا الإنجاز ويامن لستكون الفرحة ههـ دينهم  
في هذا الحفل وأخيرا أقدم لكما شهادة تخرجي  
لأنني لا أجد من هو أجدر منكما بها هذا ما استطعت  
عليه والشكر الخوتي ولاندي زوجي على دعمه وكل من  
ساندني في وصولي لهذه المرحلة.

✍ نور الهدية

## الإهداء



إلى صاحب السيرة العطرة والفكر الملتئير، فلقيد  
كان له الفضل الأول في بلوغني التعليم العالي (والديني  
الحيبي) أطال الله في عمره ، إلى من وضعتني على  
طريق الحياة وجعلتني ربط الجائش، وراعتني حتى

صرت كبيراً (أمي الغالية) طيب الله ثراها •

إلى إخوتي، من كان لهم بالغ الأثر في كثير من العقبات  
والصعاب، إلى جميع أساتذتي الكرام.

حنان

## فهرس المحتويات

.....	شكر و تقدير
.....	الإهداء
.....	فهرس المحتويات
.....	قائمة الجداول
.....	جدول الأشكال
أ.....	مقدمة

### الفصل الأول الإطار المنهجي

5.....	1- إشكالية الدراسة:
5.....	2_ فرضيات الدراسة:
6.....	3_ أهمية الدراسة:
6.....	4_ أهداف الدراسة:
7.....	5_ تحديد مصطلحات الدراسة
8.....	6_ منهجية الدراسة:
8.....	7_ مصادر جمع البيانات:
9.....	8_ الدراسات السابقة
13.....	9_ صعوبات الدراسة:
14.....	الفصل الثاني
14.....	إدارة الموارد البشرية

## الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية

- أولاً: مدخل إلى إدارة الموارد البشرية..... 15
- 1: مفهوم إدارة الموارد البشرية..... 15
- 1-1 وجهة نظر التقليدية..... 15
- 1-2 - وجهة النظر الحديثة..... 15
- 1-3 تعريف إدارة الموارد البشرية..... 16
- ثانياً: خصائص وأهداف إدارة الموارد البشرية..... 18
- 1: خصائص إدارة الموارد البشرية..... 18
- 1-2: أهداف إدارة الموارد البشرية..... 20
- 1-3: وظائف إدارة الموارد البشرية..... 21
- ثالثاً: مفهوم الأداء..... 23
- 1: تعريف الأداء و أنواعه:..... 23
- 1-1: تعريف الأداء..... 23
- 1-2: أنواع الأداء..... 23
- 1-3: مكونات الأداء و العوامل المؤثرة فيه..... 24
- ثانياً: العوامل المؤثرة في الأداء..... 25
- 2-3: محددات الأداء..... 26
- ثانياً: الدافعية..... 27
- ثالثاً: القدرات:..... 28
- 1: تعريف عملية تقييم الأداء..... 30

- 2\_2. تقييم النظراء في العمل: ..... 32
- 2\_3 التقييم من طرف خبراء أجنب أو مكاتب استشارية خارجية: ..... 32
- 3: أهمية و أهداف عملية تقييم الأداء: ..... 32
- 3-3: طرق عملية تقييم الأداء ..... 34

### الفصل الثالث: إعادة هندسة العمليات

- تمهيد: ..... 45
- أولاً: إعادة هندسة العمليات ..... 46
- 1- إعادة الهندسة : الأهداف ، المبادئ ، الخصائص ..... 46
- 1-1- أهداف إعادة الهندسة ..... 46
- 1-2 مبادئ إعادة الهندسة: ..... 49
- 1-3 خصائص إعادة الهندسة: ..... 51
- 2- عناصر إعادة الهندسة: ..... 52
- 3- مراحل وأدوات إعادة الهندسة ..... 55
- 3-1- مراحل إعادة الهندسة: ..... 55
- 3-2- أدوات إعادة الهندسة ..... 59
- 4- أدوار الموارد البشرية في ظل إعادة الهندسة ..... 61
- 4-1- الدور الأول : القائد: ..... 61
- 4-2- الدور الثاني : ملاك العملية: ..... 61
- 4-3- الدور الثالث : فريق تصميم العملية ..... 62
- 4-4- المتخصص في تصميم عملية الأعمال ..... 62

63	4-5- لجنة القيادة ( التوجيه )
63	4-6- نقيب إعادة الهندسة
64	ثانيا: إعادة هندسة وظيفة التكوين
64	1- أهمية إعادة هندسة التكوين
66	2- عناصر إعادة هندسة التكوين
68	3- أهداف إعادة هندسة التكوين
69	4- مراحل إعادة هندسة التكوين
71	خلاصة الفصل :

#### الفصل الرابع : الجانب التطبيقي

73	عرض البيانات وتحليل الجداول:
73	تمهيد:
74	1: الدراسة الاستطلاعية و المنهج و الأدوات المستخدمة:
74	أولا: الدراسة الاستطلاعية:
74	ثانيا: المنهج المستخدم:
75	ثالثا: الأدوات المستخدمة:
76	2: عينة الدراسة و مجالات الدراسة
76	ثانيا: مجالات الدراسة:
81	3: تفرغ البيانات حسب الفرضيات:
97	المبحث الثاني : تحليل البيانات حسب الفرضيات.
97	أولا :تحليل البيانات حسب الفرضية الأولى.

98	.....	ثانيا : تحليل البيانات حسب الفرضية الثانية.
98	.....	ثالثا :تحليل البيانات حسب الفرضية الثالثة.
99	.....	الاستنتاج العام.
102	.....	الخاتمة
105	.....	قائمة المراجع :
110	.....	الملاحق.

## قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	طريقة قوائم المراجعة لتقييم الأداء	39
02	مقارنة بين المؤسسات التقليدية والمؤسسات المعاد هندستها	52
03	الجنس	81
04	السن	82
05	سنوات الخبرة	82
06	تقوم المنظمة بتحليل الوظائف من أجل معرفة حاجيتها	83
07	ترسم المنظمة خطتها بناء على برامج معلومات داخلية و خارجية	83
08	تبنى المنظمة استراتيجيتها وفق قرارات تشاركيه	84
09	تقوم المنظمة بمراقبة تحسن اداء الموارد البشرية من أجل رسم خطط جديدة للمنافسية	84
10	المنظمة تحقق نسبة عالية من الأهداف المسطرة في خطتها الإستراتيجية	85
11	تقوم المنظمة بتغيير خطتها بشكل جذري عند الشعور بالخطر	86
12	المنظمة تغير في هيكلها التنظيمي البشري عند الشعور بالخطر أو الحاجة إلى ذلك	86
13	تقلص المنظمة من عدد عمالها تحت ظرف ما	87
14	تسعى الإدارة للتخلي عن بعض الوظائف لتقليل التكاليف	87
15	تسعى الإدارة لخلق وظائف جديدة خاصة بالمنظمة لا توجد عند الغير و ذلك حسب مستجدات السوق	88
16	تسعى الإدارة لتطوير و تدريب موظفيها ليصبحوا قادة قادرين على الإبداع و المشاركة في اتخاذ القرارات	88
17	قامت المنظمة بتغييرات جذرية على مستوى هيكلها التنظيمية	89
18	تقلص المنظمة من عدد عمالها تحت ظرف ما	90
19	تسعى الإدارة للتخلي عن بعض الوظائف لتقليل التكاليف	90

91	20	تسعى الإدارة لخلق وظائف جديدة خاصة بالمنظمة لا توجد عند الغير و ذلك حسب مستجدات السوق
91	21	تسعى الإدارة لتطوير و تدريب موظفيها ليصبحوا قادة قادرين على الإبداع و المشاركة في اتخاذ القرارات
92	22	قامت المنظمة بتغييرات جذرية على مستوى هيكلها التنظيمية
93	23	تستغل الإدارة الاتصال غير الرسمي داخل المنظمة لاستفيد منه في الاتصال الرسمي
93	24	تفعل الإدارة نظام الاتصال لأجل تبادل المعارف بين العاملين
94	25	تسعى المنظمة لتفعيل الاتصال مع و زبائنها بطريقة تمكنها من كسب ولائهم و الاستفادة من آرائهم. تطبق الإدارة أساليب إبداعية في إدارة وظائفها
95	26	تعتمد الإدارة على أساليب إبداعية و ابتكاريه في المجاز عملياتها
95	27	الإدارة تحفز العمال لطرح أفكار و حلول إبداعية جديدة
96	28	تحصل أفراد من المنظمة على براءة اختراع
96	29	المنظمة تدرب العمال الموهبين و تنمي قدراتهم من أجل أن يزودها بأفكار ابداعية و ابتكارية جديدة

## جدول الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	طريقة التدرج البياني لتقييم الأداء	36
02	طريقة التوزيع الإجمالي لتقييم الأداء	39
03	طريقة مراكز التقييم التقييم الأداء	43
04	بوضوح الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لإتصالات الجزائر	78

# المقدمة

ظهرت الهندرة إعادة هندسة العمليات الإدارية على يد مايكل هامر من خلال مقالة كتبها ونشرت في مجلة هارفارد بزنس ريفيو. وتعرف الهندرة بأنها: تغيير المنهج الأساسي في العمل لتحقيق تطوير جوهري في الأداء بالنسبة للسرعة والتكلفة والجودة. وكذلك تعني الهندرة بصفة عامة التخلص التام من كل ما هو قديم أي تجاهل كل ما هو كائن والتركيز على ما ينبغي أن يكون أي أن تبدأ مرة أخرى من الصفر ولكن في هذه المرة علينا أن نبدأ من مخرجات النظام . والهندرة على النطاق الصغير تعني " إعادة تصميم نظم العمل التي تقرر المنظمة الاحتفاظ بها وذلك فيما يتعلق بالمنتجات والخدمات وخطوات العمل وذلك بصفة جذرية باستخدام أنظمة المعلومات والتي تشمل جميع أنواع الحاسبات الشخصية وأجهزة الهاتف الذكية وكذا الشبكات الآتية" وتعني الهندرة على النطاق الأكبر " إعادة التفكير في مدى الحاجة إلي القيام بالعمل من أساسه مقابل الاستغناء عنه. و من أهم خصائص الهندرة \*إعادة بناء من الجذور \* .تختلف تماما عن أساليب التطوير الإداري التقليدي كالإصلاح والتجديد \* .،،تركز على العمليات الإدارية لا على الأنشطة \* .تهتم بالنتائج وحاجات المستفيدين والعملاء \* .تقوم على هيكله العمل كوحدة كاملة \* .تقوم على نقد أنشطة الرقابة والمراجعة بصورتها التقليدية لان تكلفتها تفوق قيمة نتائجها \* .تميل للرقابة اللاحقة وتقليل ضوابط الرقابة السابقة \* .الاعتماد بشكل أساسي على تقنية المعلومات.

و في موضوعنا هذا سنتطرق إلى مفهوم هندسة العمليات و دورها في تحسين أداء الموارد البشرية في مجال الإعلام و الإتصال.

هندسة العمليات (بالإنجليزية) (Process Engineering) هي أحد فروع علم الهندسة يختص بجميع عمليات التقنية التي نحول فيها موادا أولية أو موادا نصف مصنعة إلى منتجات باستخدام طرق كيميائية وفيزيائية أو طرق بيولوجية. بهذا فهذا الفرع من الهندسة يقف وسطيا بين استخراج المواد الأولية وبين ختام تصنيع المنتجات.

من أمثلة فرع هندسة العمليات استخراج المعادن من المواد الأولية أو فصل مكونات النفط. وقد تكون المادة الأولية هي نفسها أحد نواتج لعمليات إنتاج سابقة، وتستخدم لتصنيع منتجات جديدة. كذلك عمليات التدوير، حيث تعامل النفايات لاستخراج مواد مفيدة منها يمكن إعادة استغلالها، هي جزء من هندسة العمليات الصناعية. كما تطبق طرق هندسة العمليات في إنتاج الطاقة وعلى الأخص في مجال الطاقة الحيوية. حيث يوجد العديد من التعريفات التي وردت لتوضيح مفهوم إعادة هندسة العمليات، منها:

" -منهجية إدارية تقوم على إعادة البناء التنظيمي من جذوره، وتعتمد على إعادة هيكلة وتصميم العمليات الإدارية، بهدف تحقيق تطوير جوهري وطموح في أداء المنظمات، يكفل تحقيق: سرعة الأداء، تخفيض التكلفة، تحسين جودة الخدمة والتمتي." -مدخل يسعى لإعادة التفكير وإعادة الهيكلة المتزامنة لكل من عمليات المنظمة، ونظم المعلومات، والعمل على انسيابية كل من هيكل المنظمة وعملياتها والأنظمة الإدارية والعلاقات الخارجية بشكل يمكن من تحقيق تحسينات جذرية في كل من : الوقت، والتكلفة وكل ما يتعلق بالسلع والخدمات المقدمة للعميل.



-إحداث تغيير جذري في العمليات التنظيمية من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات الاستخدام الأمثل، وذلك لتحقيق تحسينات جوهرية في الجودة والأداء والإنتاجية.

إعادة التفكير الأساسي وإعادة التصميم الجذري للعمليات، ودراسة وفحص وتحليل تدفق الأنشطة والمعلومات المكونة للعمليات الجوهرية بالمنظمة، بهدف إعادة التصميم الجذري والسريع لعمليات المنظمة التصنيعية والإدارية، وكذلك للنظم والسياسات والهياكل التنظيمية المدعمة لهذه العمليات، لاستبعاد أي عمل لا يضيف قيمة، وتحسين تدفق العمل وتخفيض زمن دورة التشغيل، وتحقيق تحسينات جوهرية في معايير الأداء الهامة مثل : تخفيض التكلفة، تحسين الجودة، تطوير الخدمة، وتحقيق المرونة وسرعة إنجاز العمل، وذلك باستخدام تكنولوجيا المعلومات المتطورة كعامل تمكين أساسي يسمح للمؤسسات والمنظمات، بإعادة هندسة نظم أعمالها



تطرقنا أولاً إلى الإطار المنهجي للدراسة حيث يحتوي على مقدمة وإشكالية الدراسة والتساؤلات الفرعية التي تطرحها إضافة إلى الفرضيات وتحديد المفاهيم وكذلك أهمية وأهداف البحث وكذا تحديد مجتمع وعينة الدراسة إضافة إلى عرض الدراسات السابقة .

أما الإطار النظري فقد قسم إلى قسمين القسم الأول سلطنا الضوء عليه إدارة الموارد البشرية كمدخل عام يحتوي مفهوم إدارة الموارد البشرية وكذلك خصائص وأهداف ووظائف إدارة الموارد البشرية ومفهوم ومكونات الأداء والعوامل المؤثرة فيه محدداته أما القسم الثاني فتطرقنا فيه إلى إعادة هندسة وظيفة التطوير وعناصرها وأهدافها ومراحلها .

أما الإطار الثالث والأخير والذي يتناول الجانب التطبيقي للدراسة من تحليل ومناقشة البيانات ومعطياتها وكذا التعليق عليها ومن ثم استنتاج النتائج العامة للدراسة .



---



# الفصل الأول

## الإطار المنهجي

## الفصل الأول الإطار المنهجي

## 1- إشكالية الدراسة:

أصبح البحث عن مفاهيم وأساليب جديدة متطورة للتعامل مع المتغيرات البيئية المعقدة من المتطلبات والأهداف الأساسية لكل منظمة تبحث عف البقاء والاستمرارية والتميز في الأداء.

لقد استطاعت هندسة العمليات في تحسين أداء الموارد البشرية في مجال الإعلام والاتصال فلقد أضحت الموارد البشرية أهم مورد استراتيجي في المجال الإعلام والاتصال بالتفاعل مع الفرص والتهديدات المتضمنة في بيئتها.

وفي ضوء ما تقدم تظهر إشكالية هذه الدراسة من خلال طرح التساؤل الرئيسي التالي:

ما هو دور هندسة العمليات في تحسين الموارد البشرية في مجال الإعلام والاتصال؟

ويتفرع عن هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

□ ما مدى مساهمة إعادة هندسة العمليات في تحسين أداء الموارد البشرية؟

□ هل لمجال الإعلام والاتصال تأثير في تحسين أداء الموارد البشرية؟

الإقتصادية؟

□ ما مدى تأثير هندسة العمليات في تحسين أداء الموارد البشرية؟

## 2\_ فرضيات الدراسة:

تنطلق الدراسة من فرض رئيسي وهو:

هناك دور بين هندسة العمليات و تحسين أداء الموارد البشرية في مجال الإعلام و الإتصال.

وذلك على النحو التالي:

1-تساهم هندسة العمليات في تحسين أداء الموارد البشرية؟

2-يؤثر الإعلام والاتصال في تحسين أداء الموارد البشرية؟

3-تؤثر هندسة العمليات في تحسين أداء الموارد البشرية؟

## 3\_ أهمية الدراسة:

للدراسة أهمية عملية تتمثل في كونها تتناول موضوعا حيويا وهو الهندسة العملياتية (الهندرة) باعتباره من المفاهيم الحديثة في حقل الإدارة، حيث يساعد تطبيق مثل هذا المفهوم المنظمات المختلفة على التعرف على جوانب الهدر في الوقت، والموارد البشرية والمادية على السواء، كما يمنح الصلاحيات للعاملين ويدفعهم للنجاح، كما يحقق التوجه نحو العميل وتلبية احتياجاته بما يضمن كفاءة وفعالية الأداء، ويزيد من الأهمية العملية للدراسة تركيزها على مقومات النجاح في مؤسسات الإقتصادية.

وللدراسة - من ناحية أخرى أهمية علمية؛ من خلال ما ستقدمه للباحثين من إضافة حول مفهوم إعادة الهندسة الإدارية، وكذلك إمكانية تطبيقه في المنظمات المختلفة، بما يعد محاولة متواضعة لاستكمال مفردات الإصلاح الإداري.

## 4\_ أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة لتحقيق أربعة أهداف رئيسة على النحو التالي:

- 1- تحديد المقومات الرئيسية لنجاح تطبيق أسلوب هندسة العمليات والتي تعد بمثابة متطلبات أساسية يجب العمل على توفيرها حال التوجه نحو هذا الأسلوب الجديد.
- 2- تحديد خطوات تطبيق الهندرة في المنظمات العامة المختلفة.
- 3- الوقوف على أسباب إخفاق بعض المنظمات في تطبيق أسلوب إعادة الهندسة وآليات مواجهتها .
- 4- فحص مقومات تطبيق إعادة الهندسة الإدارية في إحدى الجامعات الحكومية كنموذج المؤسسة الإقتصادية ( إتصالات الجزائر ) بوصفها المنبع الرئيس - من خلال موظفيها - لمختلف منظمات المجتمع.

## 5\_ تحديد مصطلحات الدراسة

## أ- الموارد البشرية

## \*التعريف الإصطلاحي:

يرى البعض الآخر من المدربين أن إدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم الوظائف الإدارية في المنشآت. (1)

## \*التعريف الإجرائي:

هي إدارة القوى العاملة للمنظمات أو الموارد البشرية. وتختص بجذب الموظفين، والاختيار، التدريب، التقييم ومكافأة الموظفين، وأيضاً متابعة قيادة المنظمة والثقافة التنظيمية والتأكد من الامتثال بقوانين العمل. في حالات يكون الموظفون راغبين في إجراء مفاوضات جماعية، إدارة الموارد البشرية يكون دورها التواصل المبدئي مع ممثلي الموظفين (في العادة إتحادات العمال).

## ب- الأداء

## \*التعريف الإصطلاحي:

يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد ، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث تداخل بين الأداء والجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة ، أما الأداء قياس على أساس النتائج التي حققها الفرد<sup>2</sup>

## \*التعريف الإجرائي:

والأداء هو ذلك الأثر الناتج عن جهود مبذولة من طرف الأفراد التي تبدأ بالقدرة وإدراك الدور الهام ويعني هذا أن الأداء في وقت معين يمكن أن ننظر إليه على أنه إنتاج العلاقة متداخلة بين كل من الجهد الناتج عن الفرد وبين قدراته الشخصية وإدراكه للدور أو المهام.

<sup>1</sup>صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، المرجع السابق، ص 19.

<sup>2</sup>رواية محمد حسن ، إدارة الموارد البشرية ، رؤية مستقبلية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2001 ص 25.

## 6\_ منهجية الدراسة:

تستخدم الدراسة المنهج الوصفي لشرح مختلف أبعاد المفهوم كما وردت في الأدبيات المختلفة لتحديد ما هي محملة به من معاني ودلالات للوصول لرؤية متكاملة للمفهوم مع تحديد إمكانية تطبيقه. وتشير أدبيات البحث العلمي إلى أن للمنهج الوصفي أسلوبين رئيسيين: المسح الاجتماعي، ودراسة الحالة. والدراسة تستخدم أسلوب دراسة الحالة من خلال تطبيق المقومات الأساسية للهندسة الإدارية على إحدى مؤسسات الإقتصادية وهي إتصالات الجزائر ولاية الأغواط.

## 7\_ مصادر جمع البيانات:

للدراسة مصدران رئيسان لجمع البيانات وهما:

- المصادر الثانوية، وتتمثل في مراجعة الكتب، والدوريات، والرسائل العلمية، والتقارير، والإنترنت وغيرها من المصادر المكتوبة التي قام بفحصها الباحث الأصل الظاهرة محل التحليل من كافة جوانبها.

- المصادر الأولية، وتتمثل في القيام باستطلاع آراء عينة ممثلة من الموظفين الإداريين بمؤسسة إتصالات الجزائر ولاية الأغواط من خلال توجيه استمارة استبيان لهم تتضمن مقومات تطبيق الهندرة للوقوف على تحليل دقيق لموقف المؤسسة من تطبيق هذا المفهوم الجديد.

## - عينة الدراسة:

تم توزيع استبانة الدراسة على عدد (60) موظف، وتم استرداد (40) استبانة،

## - أداة الدراسة:

تتكون استبانة الدراسة من قسمين رئيسيين كما يلي:

**المحور الأول:** وهو عبارة عن بيانات شخصية عن المستجيب

**المحور الثاني:** دور هندسة العمليات في تحسين اداء الموارد البشرية

وتشمل الاستمارة في هذا القسم (23) سؤال .

## المحور الثالث: دور هندسة العمليات مجال الإتصال

وتشمل الاستمارة في هذا القسم (09) سؤال .

## الأساليب الإحصائية المستخدمة،

قام الباحث بتفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي ( SPSS )

- الدراسة الاستطلاعية، حيث تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية من مجتمع الدراسة مكونة (40) عاملا من مجتمع الدراسة .

## 8\_ الدراسات السابقة

من واقع استقراء الدراسات السابقة، يمكن القول إن الدراسات التي تناولت موضوع إعادة الهندسة الإدارية اهتمت بجانب مدخلات (Inputs) الهندرة، أو جانب النتائج المترتبة على الهندرة سواء ما يتعلق منها بالمخرجات (Outputs) أو العوائد (Outcomes)، أو الآثار (Impacts) على النحو التالي:

## 1- الدراسات التي ركزت على مدخلات الهندرة:

في إحدى الدراسات المهمة عن إعادة هندسة عمليات الأعمال وتصميم النظم وتحليلها في الولايات المتحدة الأمريكية، توصل "Jerva" إلى أن استخدام تقنيات إعادة هندسة عمليات الأعمال وأساليبها، يمكن أن يكون مستمرا عندما يتزامن مع تطوير نظم المعلومات. (10-5 Jerva, 2001:). وناقشت دراسة أخرى دور تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة العمليات، حيث أشار (Olalla) إلى أهمية تكنولوجيا المعلومات باعتبارها مسه لإعادة هندسة عمليات الأعمال، وبينت أن دورها مهم لأنها تتيح المجال للشركة لتعديل عملياتها بطريقتين: زيادة درجة التعاون وتخفيض درجة الوساطة، من خلال تنفيذ تقنيات الاتصال وقواعد البيانات المشتركة، وعليه فإن تكنولوجيا المعلومات تساعد الشركات في تحقيق تحسينات مهمة في متغيرات التكلفة، والجودة، ووقت التسليم. (9-2004 Olalla, 2004). كما يشير كلا من ( Arora Kumar & ) إلى العوامل التي تستدعي إعادة الهندسة، والأسباب المشتركة للفشل وبعض التوجيهات لتقليل فرص الفشل وطرق تقليل الخسائر التي يتم

استخدامها أثناء التماثل للشفاء من المشروعات الفاشلة، وتشير الدراسة إلى أن تحسين تكامل المشروع ضروري لتحسين أداء النظام وإن التقدم في تكنولوجيا المعلومات يجعل تحقيق التكامل ممكناً حتى في النظم المعقدة جداً.

وفي إضافة أخرى، درس (Fathee) أهمية تطوير الهياكل التنظيمية لبناء نظام متكامل للهندرة. وفي دراسة عن تطبيق الهندرة في المصارف بمحافظة غزة، درست "الأغا" تأثير وعلاقة بعض العوامل والمقومات اللازمة لتطبيق الهندرة، ومن هذه العوامل إعادة بناء الهياكل التنظيمية، والقدرات التكنولوجية العالية، والموارد البشرية الكفوءة. (الأغا، 2006: 110-118). كما جاءت دراسة "الكساسبة" للتعرف على درجة تأثير تقنيات المعلومات المستخدمة في الشركات بالتطبيق على شركة الاتصالات الأردنية على إعادة الهندسة. وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، صمم الباحث نموذجاً مبتكراً لدور تكنولوجيا المعلومات في إعادة الهندسة في شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن. (الكساسبة، 2004: 6-20). كما أشار "المالكي" في دراسته على وكالة الآثار والمتاحف السعودية، إلى الأبعاد الإدارية والأمنية لهندرة العمليات الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الوكالة، ومدى ملاءمة تلك الأبعاد سواء الإحداث التغيير والتطوير الجوهرى لأساليب وإجراءات العمل والحكم على فاعلية تلك الأبعاد وتقييمها.

وحاول كل من Chattopadhyay & Chiplunkar في دراستهما عن: إعادة هندسة عمليات الأعمال في الولايات المتحدة تحليل بيئة الأعمال التنافسية بمساعدة تكنولوجيا المعلومات، مع الأخذ بالاعتبار التفاعلات المختلفة بين عمليات الأعمال المتعددة عندما يتم تطبيق إعادة هندسة عملية الأعمال، واقترحت الدراسة نموذجاً متكامل لنظم المعلومات كإحدى القوى المحركة للهندرة وفي إحدى الدراسات المهمة عن عادة هندسة العمليات، استهدف المؤلفون تقديم تأصيل للمفهوم مع عرض خلفية تاريخية لنشأته وتوضيح الفارق بينه وبين إدارة الجودة الشاملة. كما عرضت الدراسة في جزئها الثاني لمراحل إعادة الهندسة بدءاً بتحديد العمليات وحتى إتمام عملية الهندرة وتقييمها. وأكدت الدراسة على تتابع خطوات

الهندرة بدءاً من الإعداد للهندرة، مروراً بالتحليل الدقيق للموقف، وتصميم العمليات، وانتهاءً بتنفيذ عملية الهندرة، ومتابعتها وتقييمها بهدف التحسين المستمر. كما ألفت الدراسة الضوء على الأهمية الكبيرة لنظم المعلومات في تطبيق إعادة هندسة العمليات. واختتم المؤلفون الدراسة بأسباب إخفاق بعض المنظمات في تطبيق الهندرة مع التركيز بصفة خاصة على القياس الخاطئ للأداء، والاتصال غير الفعال.

وقد حاول كل من "حبيب" و"شاه" في دراسة مرجعية وافية مراجعة الأدبيات الخاصة بإعادة الهندسة سواء فيما يتعلق بالاقترابات أو التطبيقات. وقد ركزت الدراسة على تقديم نظرة شاملة لمفهوم الهندرة، ونظرياتها، ونماذجها، واقتراباتها، وأسباب نجاح بعض المنظمات في تطبيقها، مع إخفاق غيرها.

وقد تناولت الدراسة نشأة المفهوم منذ قدمه "هامر" (1990)، مؤكدة أهمية الحاجة للتغيير بالنسبة لكافة المنظمات على اعتبار أن المنظمة التي لا تغير من نفسها تفتقد أية ميزة تنافسية. وأن التغيير هو آلية المحافظة على العميل الذي يسعى دائماً للتغيير من أجل الحصول على أفضل منتج أو خدمة. وأكدت الدراسة أن الهندرة آلية مهمة للتغيير وقارنت بين التحول التدريجي والتحول الجذري الذي تستند إليه عملية إعادة الهندسة. ثم عرضت الدراسة خطوات عملية إعادة الهندسة من واقع مراجعة الأدبيات والحالات التطبيقية التي رصدها المؤلفان في: الفهم، والمبادأة، وتحليل الموقف، والتصميم، والتنفيذ، والتقييم. وفيما يتعلق بأسباب النجاح والفشل أكدت الدراسة بصفة خاصة على عوامل حاسمة رئيسة وهي: الاتصالات الفعالة، والحوافز المناسبة، وتهيئة المناخ بالقضاء على أية مقاومة للتغيير، كأعمدة مهمة في نجاح عملية الهندرة، وبالتالي فانفتاحها يؤدي إلى إخفاق في التطبيق.

كما راجعت إحدى الدراسات المهمة الأدبيات الخاصة بالمفهوم في عينة مختارة من 116 مقالة في عدد من الدوريات المحكمة للوصول إلى أبعاد مفهوم الهندرة، والقضايا المهمة بصدده، مؤكدة بصفة خاصة على الطبيعة الجذرية للهندرة، وعلى ضرورة توافر متطلبات سابقة مقومات أساسية) قبل الشروع في تطبيق هذا الاقتراب الإصلاحي الجديد. وفي دراسة

أخرى لحبيب، تم رصد عوامل النجاح الحاسمة في تطبيق إعادة هندسة العمليات، والتي رصدها المؤلف في: القيادة والتزام الإدارة العليا، والعلاقات الإنسانية الجيدة وروح الفريق، والنظم المعلوماتية المناسبة، وتطبيق نظم فعالة الإدارة التغيير (نظم جديدة للتحفيز، قياس موضوعي للأداء، تمكين الموظفين، نظم فعالة للتدريب والتنمية البشرية) . كما حاولت دراسة أخرى فحص أهمية نظم المعلومات لتيسير عملية الانتقال نحو الهندرة، مع دراسة أثر تطبيق نظام إدارة موارد بشرية فعالة بمفرداتها المختلفة - من اختيار وتعيين، وتدريب وتنمية بشرية، وتقييم أداء ، وتعويضات وحوافز . إلخ على نجاح تطبيق الهندرة الدراسات التي ركزت على نتائج إعادة الهندسة:

أشار "Jerva" إلى أن إعادة تصميم العمليات الإدارية ليتكامل مع تكنولوجيا المعلومات تعطي المنشأة احتمالية التحسين الجذري لنقل المعلومات، وزيادة قيمة المعلومات فيما يخص المحتوى، كما تؤدي إلى تسهيل عملية تخفيض التكلفة والتمايز في المنتجات، وأن الفائدة النهائية من تكامل إعادة هندسة عمليات الأعمال وتطوير تكنولوجيا المعلومات هي التمكين والمشاركة المستمرة للعاملين في صنع القرارات. (Jerva, 2001: 15-20). وفحصت دراسة (Fabio Zucchi) أثر التحول نحو إعادة الهندسة على إدارة الموارد البشرية (Human Resources Management)، وتوصلت إلى أن المنظمات التي تم تدراسها والتي طورت لديها مشروع إعادة الهندسة، أوجدت نموذجاً واضحاً جداً وتناغماً كبيراً مع عمليات إدارة الموارد البشرية.

كما ربطت دراسة (النتشة) بين التطبيق الجيد لإعادة الهندسة الإدارية، وتحقيق النجاح المؤسسي في بلدية الخليل، حيث بينت الدراسة أثر إعادة الهندسة الإدارية على تصميم الهيكل التنظيمي، وعلى قدرات تكنولوجيا المعلومات، وكفاءة وفاعلية المنظومة الإدارية، وجودة خدمات بلدية الخليل، كما حاولت الدراسة التعرف على انعكاسات إعادة الهندسة الإدارية على توقعات المواطنين المستفيدين من خدمات بلدية الخليل. (النتشة، 2009: 106-110). كما حاولت دراسة

Aremu & Adeyemi ، تحليل آثار إعادة الهندسة على الأداء التنظيمي، وأثبتت وجود علاقة طردية بينهما .

كما أثبتت دراسة "Magutu" وجود تأثير قوي لإعادة الهندسة على تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات المختلفة وفي محاولته لبناء نموذج لإعادة هندسة العمليات الإدارية وحوسبتها في مؤسسات التعليم العالي، توصل الدجني إلى أن تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي لدى موظفي مؤسسات التعليم العالي في كافة مستوياتهم الإدارية. كما أكد الباحث على أن تطبيق الهندرة أدى إلى إحداث تعديلات جوهرية على أنظمة الجامعة الإدارية بما ينسجم مع متطلبات إعادة الهندسة وتحسين الخدمة (الدجني، 2010: 2-37).

وفي دراسته عن أثر تطبيق هندسة العمليات الإدارية على أداء صندوق الطالب بالجامعة الإسلامية، توصل أبو عمشة إلى أن تطبيق أسلوب إعادة الهندسة أدى إلى تبسيط إجراءات العمل، وتجويد الخدمة المقدمة، وتحسين صورة العاملين بدائرة صندوق الطالب. وقد اقترح ضرورة إعادة هندسة العمليات للدوائر والعمادات التي تعاني من مشكلات في أداء مهامها وفق قواعد منهج إعادة الهندسة بهدف إحداث تغييرات جوهرية تزيد من كفاءة العمليات رغبة في رفع مستوى الأداء وزيادة فعاليته. كما اقترح ضرورة الإسراع في تفعيل تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على باقي المنح والقروض والهبات التي يقدمها صندوق الطالب لطلبة الجامعة (أبو عمشة، 2011: 127-132).

## 9\_ صعوبات الدراسة:

كأي دراسة علمية لا بد من التصادم مع صعوبات في إنجاز البحث ومن بين هذه الصعوبات التي صادفتنا:

- 1- قلة المراجع في مجال الهندسة العملية.
- 2- بعد المسافة (بعد مكان السكن عن المؤسسة المبحوثة).
- 3- عدم تجاوب بعض المبحوثين حيث وزعنا 60 إستبيان و تم إسترجاع 40 فقط



---



# الفصل الثاني

## إدارة الموارد البشرية



## الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية

## أولاً: مدخل إلى إدارة الموارد البشرية

## 1: مفهوم إدارة الموارد البشرية

يطلق على وظيفة إدارة الموارد البشرية في المنظمات تعمرات متعددة منها إدارة الأفراد، إدارة الموارد البشرية، وإدارة القوى العاملة، وإدارة شؤون العاملين ... إلخ إلا أن أكثر التسميات في الاستخدام في إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية،<sup>(1)</sup> ولقد اختلفت جهات نظر المدربين في الحياة العلمية في تحديد مفهوم موحد و متفق عليه الإدارة الموارد البشرية ويمكن التمييز بين وجهتي نظر رؤوس مرتين في الحياة العلمية هما: وجهة نظر التقليدية، ووجهة النظر الحديثة وتوضع فرما إلى الفرق بينهما بتفصيل اكثر.

## 1-1 وجهة نظر التقليدية

يرى بعض مدرينا إدارة الموارد البشرية ما هي إلا مجرد وظيفة قليلة الأهمية في المنظمات او تقتصر على القيام بأعمال روتينية تنفيذية ومن أمثلنا حفظ المعلومات عن العاملين في ملفات وسجلات معينة، ومتابعة النواحي المتعلقة بالعاملين من ضبط أوقات الحضور والانصراف، والإنجازات والترقيات وصرف مرتباتهم ويبدو أن إدارة الموارد البشرية لم تحضى باهتمام هولاء المدربين، حيث يروا أن تأثيرها ضئيل على كفاءة ونجاح المنشآت وقد انعكس ذلك على ثور الذي يقوم مدير إدارة الموارد البشرية في المنشآت وكذلك على الوضع التنظيمي لهذه الإدارة<sup>(2)</sup>

## 1\_2 - وجهة النظر الحديثة

ايرى البعض الآخر من المدربين أن إدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم الوظائف الإدارية في المنشآت،<sup>(3)</sup> وهي لا تقل أهمية عن الوظائف الأخرى كالتسويق والإنتاج والإدارة والمالية

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيل، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة زهران، الأردن، دس، ص 21.

<sup>2</sup> صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999-2000، ص 19

<sup>3</sup> صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، المرجع السابق، ص 19.

وذلك الأهمية العنصر البشري وتأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمنشآت ولذلك اسم مفهوم إدارة الموارد البشرية يشمل أنشطة رئيسية من أهمها: تحليل وتوصيف الوظائف، تخطيط الموارد البشرية جذب واستقطاب الموارد البشرية وزيادة دافعيتهم العمل، تقييم أداء الموارد البشرية بالإضافة إلى النشاط التقليدي المتعلق بشؤون الموارد البشرية في المنشآت ويعبر عن مفهوم إدارة الموارد البشرية بصورة شمولية عن عمليات تخطيط وتوجيه و تنظيم ومتابعة الأفراد العاملين في أي منظمة باختلاف تخصصها وأهدافها باعتبارهم من أهم الموارد التي لا يمكن الحصول عليها بسهولة على اعتبار أن الموارد البشرية هي راسمال استثماري يجب تنميته وتطويره لأنه ذو بعد استراتيجي بالشكل الذي يعمل على توجيه الرعاية والعناية التامة بالأفراد ومساعدتهم على أداء أعمالهم بأحسن صورة ربما يبرز نشاطهم المتميز والافكار والطاقت الإبداعية ومحصلة ذلك هو تحقيق مصلحة وأهداف المنظمة بما يوفر لها قدرة تنافسية في عالم العمل والإنتاج والبقاء بقوة وثبات في المسار المتخصص لعملها.<sup>(1)</sup>

### 3\_1 تعريف إدارة الموارد البشرية

إن إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة، إنما هي نتيجة لعدد من التطورات ساهمت بشكل مباشر أو غير مباشر في إظهار الحاجة والى وجود إدارة موارد بشرية متخصصة ترعى شؤون العاملين بالمنشأة، وسنتطرق في هذا المطلب إلى تعريف الموارد البشرية. " إن إدارة الموارد البشرية يجب النظر إليها كعملية تتكون من أربع وظائف رئيسية: الاستقدام (الحصول)، التنمية، التحفيز، الصيانة (المحافظة) ويمكن القول بعبارة أخرى وببساطة، أن هذه العملية تتكون من أربع خطوات تتضمن البعد الذي يتعلق بالناس في الإدارة الحصول عليها واعدادهم وتنشيطهم والإبقاء عليهم.<sup>(2)</sup>

<sup>1</sup> عبد القادر إسحاق إسماعيل، إجابات في إدارة الموارد البشرية، رسالة تخرج لنيل شهادة ماجستير، الأكاديمية العربية بالدنمارك، كلية الإدارة والاقتصاد، 1999، ص 02.

<sup>2</sup> محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، ط2، 2000، ص 33.

➤ جمعية إدارة الأفراد الأمريكية: الفن الحصول على القوى العاملة المتخصصة، وتميئتها، والحفاظ عليها بطريقة تحقق المنظمة أهدافها ووظائفها بأقصى كفاءة وبأقصى درجة اقتصادية.

➤ تعرف الموارد البشرية على أنها مجموعات الأفراد المشاركة في رسم الأهداف والسياسات والنشاطات وانجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسات •

➤ فرنش french: إدارة الموارد البشرية بأنها عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية العاملة بالمنظمة

➤ martin.J : إدارة الموارد البشرية بانها تلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالناس كإفراد او مجموعات، وعلاقتهم داخل التنظيم، وكذلك الطرق التي يستطيع بها الأفراد المساهمة في كفاءة التنظيم، وهي تشمل على الوظائف التالية: تحليل التنظيم، تخطيط القوى العاملة، التدريب و التنمية الإدارية، العلاقات الصناعية، مكافآت وتعويضات الموارد البشرية وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية، ثم أخيرا المعلومات والسجلات الخاصة بالموارد البشرية

• sikula : إدارة الموارد البشرية بانها استخدام القوى العاملة داخل المنشأة أو بواسطة المنشأة، ويشمل ذلك عمليات تخطيط القوى العاملة بالمنشأة، الاختيار والتعيين، تقييم الأداء، التدريب و التنمية، التعويض و المرئيات، العلاقات الصناعية، تقييم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين، وأخيرا بحوث الأفراد.

\* w. glueck : إدارة الموارد البشرية بأنها تلك الوظيفة في التنظيم التي تختص بإمداده بالموارد البشرية اللازمة، ويشمل ذلك تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة، البحث عنها ثم تشغيلها ثم تدريبها وتعويضها و أخيرا الاستغناء عنها.

miner m & miner j : إن الوظائف التنفيذية لإدارة الموارد البشرية تشمل التخطيط التنظيمي وتحليل الوظائف، تخطيط القوى العاملة، تقييم أداء الموارد البشرية، الاختيار

والتعيين التدريب و التنمية الإدارية، إدارة المرتبات والأجور، الخدمات الصحية والاجتماعية و العلاقات الصناعية و الاتصالات.

" myres c & pegros p : إدارة الموارد البشرية عبارة عن القانون أو النظام الذي يحدد طرق وتنظيم معاملة أفراد الموارد البشرية بالمنشأة بحيث يمكن تحقيق ذواتهم، وأيضا الاستخدام الأمثل لقدراتهم و إمكانياتهم لتحقيق أعلى إنتاجية •

flippoe : إدارة الموارد البشرية بأنها تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد وتمييزهم وتعويضهم والمحافظة عليهم بغرض تحقيق أهداف المنشأة. • الدكتور على عبد الوهاب: " أنها وظيفة من وظائف الإدارة أو جزء من العمليات الإدارية تختار العاملين من ذوي الكفاءات المناسبة وتستثمر جهودهم وتوجه وظائفهم وتنمي مهاراتهم وتحفز هؤلاء العاملين وتقيم أعمالهم وتبحث مشاكلهم وتقوي علاقات التعاون بينهم وبين زملائهم ورؤسائهم وبذلك تساهم في تحقيق الهدف الكلي للمنظمة".<sup>(1)</sup>

مما سبق يمكننا تعريف إدارة الموارد البشرية أنها: مجموعة من الوظائف المترابطة فيما بينها حيث تشمل التخطيط والتنظيم و التوجيه و الرقابة بالإضافة إلى وظائف أخرى كالتوظيف والتدريب والتكوين والتنمية وسياسات الجور والترقية، والصيانة".

ثانيا: خصائص وأهداف إدارة الموارد البشرية

### 1: خصائص إدارة الموارد البشرية

إن إدارة الموارد البشرية تتميز بعدة سمات من بينها مايلي :

✚ إدارة الموارد البشرية عبارة عن نظام متكامل و مترابط يتضمن مجموعة من الأنشطة المتصلة و المتداخلة.

<sup>1</sup> صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية والبار الجامعية الإسكندرية، ب ط، 1999/2000 ، ص ص 20، 21

وجود سياسات متناسقة توجه العمليات أو الممارسات الإدارية في قضايا الموارد البشرية  
 يتناسق مع أهداف المنظمة و تتماشى مع المفاهيم الجديدة لإدارة الموارد البشرية و النظر  
 إلى الفرد على أنه شريك و هذه السياسات تضمن فعالية إدارة الموارد البشرية. ,  
 أهمية التصميم الإستراتيجية الموارد البشرية تهدف إلى تعظيم العائد على الاستثمار  
 البشري متمثلا في القيمة المضاف.

الوصول إلى مخرجات مستهدفة مبنية على الفهم الصحيح والتحليل الموضوعي  
 المتطلبات الأداء وظروفه داخل و خارج منظمة الأعمال، و إدراك خصائص ومميزات الفرد  
 المتوفرة. ,

إن نجاح إستراتيجية الموارد البشرية يتوقف على مدى توازنها و اتاقها مع باقي  
 استراتيجيات الأنشطة الأخرى بالمنظمة و بالتالي تصبح جزء عضوي في البناء الإستراتيجي  
 بالمنظمة.

إطلاق الطاقات البشرية باعتبار الفرد طاقة ذهنية تعمل و تبذل ضمن فريق متجانس ومنه  
 تعظيم القيمة المضافة من الأداء البشري بالنسبة للتكلفة و ذلك من خلال:

(1) - تحليل هيكل الموارد البشرية و تقييم الطاقات و القدرات و المهارات الفردية قياسا مع  
 متطلبات الأداء وظروفه و تحديد الفجوة بين الهيكل المستهدف من المهارات والقدرات وبين  
 الهيكل المتاح و البحث عن طرق سد هذه الفجوة.

(2) - تخطيط الأداء البشري و توجيه هيكل المهارات والقدرات بالتوافق مع متطلبات العمل  
 الحالية والمستقبلية، وكذا تخطيط الآليات ومحفزات تعظيم العائد من استثمار المورد البشري.

(3) - توفير العمل الجماعي والمشاركة الفعلية للفرد في حل المشاكل و تطوير أوضاع  
 المنظمة إضافة إلى الخصائص المسابقة الذكر يمكننا إنشاء بعض الخصائص التي تهدف  
 إلى تحسين فعالية العنصر البشري: .

المرونة: التي تهدف إلى البحث عن أكبر قدر من السهولة في حل المشاكل و إيجاد  
 الطرق السليمة في تسيير العنصر البشري .

الإدماج: من خلال الإدماج تبحث المنظمة عن التعريف بسياساتها و ثقافتها الداخلية من أجل اشتراك جميع العمال و دمجهم ضمن مشاريع المنظمة. و الابتكار  
الإبداع : يسمح بإبراز القدرات الإبداعية و استغلال حسن الطاقات البشرية .  
تنوع الاختصاصات : وهذا لدى الفرد الواحد.<sup>(1)</sup>

## 1\_2: أهداف إدارة الموارد البشرية

يكمن الهدف الرئيسي لإدارة الأفراد في تكوين قوى عمل مستقرة وفعالة أي مجموعة من القوى البشرية القادرة على العمل و الرغبة فيه وتشكل قوة الدافع الأساسية للمؤسسة في الوقت الحاضر وفي المستقبل من هذا الهدف الشامل لإدارة الموارد البشرية نورجر الأهداف الفرعية التالية:

- ✚ تكوين قوة عمل مستقرة ومنتجة .
- ✚ تنمية الموارد البشرية وتطوير أدائها.
- ✚ صيانة الموارد البشرية و المحافظة على سلامتها ومستوى مهاراتها الأدائية.
- ✚ كسب رضا الأفراد العاملين في المؤسسة.
- ✚ إتباع الأسلوب الملتزم بين أهداف الأفراد و أهداف المؤسسة .
- ✚ ممارسة العلاقات العامة وتنمية الصلة والترابط بين العاملين والمؤسسة من خلال البرامج الترفيهية والخدمات الصحية والاجتماعية و الثقافية المختلفة.
- ✚ اشتراك الأفراد في وضع وتنظيم لوائح وإجراءات العمل وفقا لأحكام القانون العام بما يضمن المعالجة الفورية والموحدة لمشاكل العاملين ووضع الحدود السلوك المديرين اتجاه العاملين وذلك لضمان الاستقرار.

- بناء على ما ذكرنا فان تحقيق الهياكل الأهداف المؤسسة في العصر الحديث يتوقف

<sup>1</sup> مرسلي أحمد، يعلي شريف سيد أحمد، التدريب في ظل التغيرات الحديثة و أثره في تفسير الموارد البشرية، رسالة الإعداد شهادات الدراسات العليا المتخصصة في الموارد البشرية، دفعة جوان 2004، الجزائر، ص 13 .

بالدرجة الأولى على الرؤية الواضحة لظروفها وللبيئة التي تعمل في إطارها وتتوقف بالدرجة الثانية على التحديد الواضح لدور إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمية.<sup>(1)</sup>

### 1\_3: وظائف إدارة الموارد البشرية

هي عبارة عن مختلف الأنشطة التي تقوم بها هذه الأخيرة والتي في الحقيقة تخدم كل من المنظمة ومصالح العمال، وهذه الوظائف يمكن تقسيمها إلى وظائف رئيسية وأخرى ثانوية.

أولاً: الوظائف الرئيسية للموارد البشرية ويتم تقسيمها إلى النقاط التالية:

1- **تحليل العمل:** تعني هذه العملية التعرف على الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة، وتوصيف . هذه الوظيفة، وتحديد المسؤوليات الملقاة على عاتقها - تصميم الوظيفة بشكل مناسب، وتحديد مواصفات من يشغلها.

2- **تخطيط القوى العاملة:** ونعني بها تحديد احتياج المنظمة من أنواع وأعداد العاملين ويتطلب هذا تحديد طلب المنظمة من العاملين، وتحديد ما هو معروض ومتاح منها والمقارنة بينهما لتحديد صافي العجز والزيادة في القوى العاملة بالمنظمة.

3- **الاختيار والتعيين:** وتهتم هذه الوظيفة بالبحث عن العاملين في سوق العمل وتصنيفهم من خلال طلبات التوظيف والاختبارات والمقابلات الشخصية، وغيرها من الأساليب، وذلك ضماناً توضع الفرد المناسب في المكان المناسب.

4- **تصميم هيكل الأجور:** وتهتم هذه الوظيفة بتحديد القيمة والأهمية النسبية لكل وظيفة وتحديد درجات اجرية للوظائف، كما تهتم الوظيفة بإدارة سليمة لنظام الأجور حتى يتم ضمان مقابل سليم للقيم والأهميات المختلفة للوظائف المختلفة.

<sup>1</sup> علي شريف سيد أحمد التدريب في ظل التغيرات الحديثة و أثره في تسير الموارد البشرية نفس المرجع السابق، ص

5- تصميم أنظمة الحوافز: وتعني الوظيفة بمنح مقابل عادل للأداء المتميز ويمكن تحفيز العاملين على أدائهم الفردي، أو أدائهم الجماعي، فتظهر الحوافز الفردية والحوافز الجماعية وهناك أيضا حوافز على أساس أداء المنظمة ككل.<sup>(1)</sup>

6- تصميم أنظمة مزايا وخدمات العاملين: تهتم المنظمات بمنح عمالها مزايا عينية مثل المعاشات والتأمينات الخاصة بالمرض والعجز والبطالة، ما تهتم المنظمات بتقديم خدمات العاملين في شكل خدمات مالية واجتماعية ورياضية، وقانونية وقد تمتد إلى الإسكان والمواصلات وغيرها.

7- تقييم الأداء: تهتم كل المنظمات تقريبا بتقييم أداء موظفيها، ويتم ذلك من خلال أساليب معينة، وغالبا ما يقوم بالتقييم الرؤساء المباشرين بغرض التعرف على الكفاءة العامة للعاملين وبغرض التعرف على أوجه القصور في هذا الأداء.

8- التكوين التدريب: تمارس المنظمات أنشطة التدريب بغرض رفع كفاءة ومعارف ومهارة العاملين، وتوجيه اتجاهاتهم نحو أنشطة معينة، وعلى الشركات أن تحدد احتياجات المرؤوسين للتدريب وأن تستخدم أساليب والطرق المناسبة وأن تقيم فعالية هذا التدريب.

9- تخطيط المسار الوظيفي: تهتم هذه الوظيفة بالتخطيط للتحركات الوظيفية المختلفة العاملين بالمنظمة، وعلى الأخص فيما يمس النقل، الترقيّة، التدريب، ويحتاج هذا التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف لدى الفرد. ثانيا: الوظائف المساعدة في إدارة الموارد البشرية:

1- العلاقة مع النقابات: وهي وظيفة تهتم بتقييم العلاقة مع التنظيمات العمالية أي النقابات والتطرق إلى موضوعات مثل الشكاوى، النزاعات العمالية، التأديب والفصل من الخدمة.

<sup>1</sup> بن سنوسي حليلة، التوظيف في المؤسسة العمومية، دراسة حالة في المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية بالأغواط، دفعة

2004/2007 ، المعهد الوطني الوطني المتخصص في التكوين المهني للمسيرة الأغواط، ص 16

2- أمن وسلامة العاملين: وهي تهتم بإجراءات الحفاظ على حماية وسلامة العاملين وفقا للنظام يتناسب وطبيعة المنظمة.

3- ساعات وجداول العمل، وتهتم هذه الوظيفة بتحديد ساعات العمال والراحة والإجازات ووضع نظام يكفل كفاءة العمل.<sup>(1)</sup>

### ثالثا: مفهوم الأداء

#### 1: تعريف الأداء و أنواعه:

##### 1\_1: تعريف الأداء

- لغة: تقابل اللفظة اللاتينية "Performn" التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما والتي اشتقت منها اللفظة الانجليزية Performnce التي تعني إنجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه وهو نفس المعنى الذي ذهب إليه قاموس Petit la rousse يرى البعض أنه يعني قيام القرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله.

- اصطلاحا: هو التفاعل بين السلوك والإنجاز وانه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا وينبغي الإشارة هنا إلى هذه النتائج يجب أن تكون قابلة للقياس.<sup>(2)</sup>

والأداء هو ذلك الأثر الناتج عن جهود مبذولة من طرف الأفراد التي تبدأ بالقدرة وإدراك الدور الهام ويعني هذا أن الأداء في وقت معين يمكن أن ننظر إليه على أنه إنتاج العلاقة متداخلة بين كل من الجهد الناتج عن الفرد وبين قدراته الشخصية وإدراكه للدور أو المهام.

##### 2\_1: أنواع الأداء

يمكن تصنيف الأداء إلى قسمين كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الاقتصادية.

<sup>1</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص ص 35، 36.

<sup>2</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، نفس المرجع السابق، ص 36.

أ-الأداء الكلي: هو الذي يتجسد في الانجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر من عناصرها من دون مساهمة باقي العناصر، أو بعبارة أخرى هو ناتج تفاعل أدوات الأنظمة الفرعية للمؤسسة .

ب\_الأداء الجزئي: هو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن تقسيمه حسب الوظيفة إلى أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة مالية. (1)

### 1\_3: مكونات الأداء و العوامل المؤثرة فيه

#### 1\_3\_1: مكونات الأداء:

تعنى بأداء العامل قيامه بالأنشطة و المهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويمكننا أن نميز بين الأبعاد المكونة له:

1- كمية الجهد المبذول: تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية معينة وتعتبر المقاييس التي تقيس الأداء أو كميته خلال فترة زمنية معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

2- نوعية الجهد المبذول: أما نوعية الجهد المبذول فنعني بها مستوى الدقة و الجودة ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة، ففي بعض أنواع العمل قد لا تهتم سرعة أو كمية العمل بقدر ما تهتم نوعية وجودة الجهد المبذول ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس ما يلي: - درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات.

- درجة خلو الأداء من الأخطار.

- درجة الإبداع والابتكار،

<sup>1</sup> عبد العالي إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، دار الفنك، الأردن، ب ط 2003 ، ص30

**3- نمط الإنجاز:** المقصود به في العمل الأسلوب أو الطريقة التي تؤدي بها أنشطة في العمل، فعلى أساس نمط الإنجاز يمكن تمثيل قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى كما يقاس بالطريقة التي تتبع في كتابة تقرير أو منكرة وذلك إذا كان العمل ذو طابع ذهني. تمثيل المكونات الثلاثة في الأداء كمية الجهد المبذول ونمط إنجاز الأسس التي يقاس بها الأداء وبحكم من خلالها درجة هذا الأداء ونسبته، حصر الأداء الفعال لأي وظيفة من وظائف الأفراد.<sup>(1)</sup>

### ثانيا: العوامل المؤثرة في الأداء

برى محمد بن عبد الله الحربي أن هناك مجموعة من العوامل الرئيسية التي تؤثر في قياس العمل وتنتج هذه العوامل من تفاعل خصائص الفرد وتتمثل في جميع العوامل الذهنية، الجسمية والاجتماعية والعاطفية، الخبرة العلمية السابقة، التعليم والتدريب وكذا خصائص الموقف تتمثل في جميع العوامل التي تتعلق بجوانب العمل باستثناء الفرد لأنه يتم قياس أدائه. وكذلك عوامل أخرى منها:

**1- الإشراف:** يعتبر الإشراف من أبرز العمليات الرئيسية تحرص من خلالها المؤسسة على تحقيق أكبر مستوى من الفاعلية في الأداء للوصول إلى درجة عالية من الكفاية الإنتاجية فالممارسة اليومية للمشرفين تؤثر بشكل كبير على إنتاجية المؤسسة سلبا أو إيجابا حيث يوفر المشرف المحيط المناسب عن طريق تحفيز العمال وتنظيمهم وبالتالي تحسين مستوى الإنتاجية ولا يستطيع أن ينكر أهمية الإشراف على العمل.

**2- الحوافز:** يعتبر العنصر البشري من أهم عناصر الإنتاج في المؤسسة ومن أجل كفاءة هذا العنصر لابد من تحفيز الأفراد ودفعهم لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة وخاصة التحفيز المادي الذي يبقى له الأثر البارز على أداء العمال فكل عامل يسعى لتحقيق منفعة مادية ومعينة

<sup>1</sup> رواية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتبة الجامعية الحديثة، الإسكندرية ، ط 1، 1999، ص 216.

- 3- **الظروف الفيزيائية:** إن الظروف الفيزيائية والمادية للعمل إذا كانت غير مناسبة لممارسة النشاط فيها فإنه يكون لها قوة الجذب التي يمارسها محيط العمل على العامل لقوة ارتباطه بالعمل وبالتالي تنعكس على درجة أدائه لعمله يمكن إدراج بعض العوامل منها:
- أ- **الحرارة:** لها أثر سلبي على العامل في محيط عمله و منه يجب أن يعمل العامل في بيئة تتوفر فيها درجة حرارة معتدلة لأن كفاءة الفرد تقل كلما زادت درجة الحرارة أو انخفضت فتغيرها الغير مناسب يمكن أن يؤدي إلى حوادث مفاجئة.
- ب- **الإضاءة:** الإضاءة في المصنع قد لا تكون مناسبة أو غير موزعة توزيعاً جيداً الأمر الذي يؤدي إلى التأثير في حوادث العمل وهذا ما يعود سلباً على أداء العامل.<sup>(1)</sup>
- ج- **التهوية:** إن التهوية داخل المؤسسة تعد من الأساسيات وذلك من أجل التخلص من مختلف الغازات والأتربة و تجديد الهواء مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعامل ومنه التقليل من حوادث العمل.
- د- **فترة العمل :** من المحتمل أن الأوقات الطويلة في العمل تكون على الطاقة الجسمية للعامل
- و التي تساهم في التعرض للحوادث أثناء العمل وتؤدي للتعب عن العمل.
- هـ- **طبيعة العمل :** تشير إلى مدى الأهمية التي يبديها العامل و مقدار فرص الترقية المتاحة وكذلك مقدار الإشباع المترتبة عن المهمة حيث كلما زادت درجة توافقة مع مهنته كلما زادت دافعيته وولائه للمؤسسة.
- 2\_3: محددات الأداء**

### 2\_3\_1: إدراك الدور الوظيفي:

**طبيعة الإدراك:** إن السلوك الذي يمارسه الفرد سواء سلوكاً مستمراً أو سلوكاً ضمناً أو ظاهرياً لا شك أنه يتأثر بفهم وإدراك الفرد للظروف التي تحيط به وما يحتويه من مثيرات

<sup>1</sup> أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعية، جامعة الإسكندرية، 1999، ص 33.

تؤثر على سلوك الفرد تتم من خلال عمليات إدراكية تنتهي بتكوين معاني وتفسيرات معينة لما تتلقاه حواس الفرد عن هذه المؤثرات<sup>(1)</sup>

- مراحل عملية الإدراك:

أ- **إستقبال الشعور للمدركات:** تبدأ بوصول المثيرات إلى مراكز الاستقبال الحسية أي الحواس ثم تبدأ أدوات الاستقبال بنقل هذه المثيرات إلى المخ مثل مواجهة الفرد لرئيسه الذي يتخاطب معه أو دخوله قسم الإنتاج ومواجهة معدلات الإنتاج.

ب- **إستقبال وتسجيل المعلومات:** وهي مرحلة استقبال المعلومات في الحواس والأعصاب وتحديد ما يتم استقباله منها أن قدرات السمع والإبصار لدى العامل تنقل ما يريد الرئيس إيصاله للعامل

ج- **التفسير والاستقبال:** هي مرحلة تتمثل في إنتقاء المعلومات من الجهاز العصبي واعطائها معنى يحدد دلالة هذه المعلومات فنبرة صوت الرئيس والتعبيرات الوجهية يتم التركيز على بعضها واعطاء تفسير أو معنى لها.

د- **الإستجابة السلوكية:** تمثل هذه المرحلة النهائية لعملية الإدراك فعلى أساس ما أدرك تتحدد ردود الفعل التي تأخذها إما صورة سلوكية مستمرة، إما سلوك ظاهر على ما يدرك من معلومات.<sup>(2)</sup>

ثانيا: الدافعية

تعرف الدوافع بأنها القوي أو الطاقات النفسية الداخلية التي توجه وتتسق تصرفات الفرد وسلوكه في أثناء استجابته للمواقف والمؤثرات البيئية المحيطة به.

**1- محددات الدافعية:** إن سلوك الفرد تتسببه عملية مفاصلة بين بدائل القيام به كما تتمثل في البدائل أنماط الجهد المختلفة التي يمكن أن يقوم بها الفرد وتتم هذه المفاصلة على

<sup>1</sup> محمد بن عبد الله الحربي، الروح المعنوية و علاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين بإدارة الدفاع الوطني بالرياض، د س،

أساس قيمة المنافع المتوقعة من بدائل السلوك التي تكون متعلقة بأداء معين في العمل تحكمه منافع العوائد التي يتوقع أن يحصل عليها من الأداء ودرجة التوقع ويمكن صياغة هذا الفرض في الآتي:

**دافعية أداء معين = قوة الجذب X التوقع فالدافعية**

هي محصلة تفاعل قوة الجذب الكاملة في العوائد التي تحصل عليها الفرد ودرجة توقع الفرد لتحقيق هذه العوائد كنتيجة للأداء. كما أن الدافعية تتحقق بإشباع حاجات الفرد وأهميتها بالنسبة للفرد في تدرج الإشباع للقيام بسلوك معين و ذلك حسب الحاجات التي تنقسم إلى مجموعات:

أ- **الحاجات الفزيولوجية:** وهي الحاجات الأساسية للفرد التي تقوم بدور فعال في دوافع الإنسانية وتتمثل هذه الحاجات في الاحتياجات ذات العلاقة بتكوين الإنسان البيولوجي كالماء والهواء والأكل.

ب- **الحاجة إلى الأمن:** تتمثل في توفير البيئة الآمنة والمساعدة على كينونة الفرد وبقائه وأن يكون مؤمناً من الأخطار وأن يشعر بقدر من الاطمئنان النفسي والمعنوي.

ج- **الحاجات الاجتماعية للانتماء:** حيث يحتاج الإنسان إلى الشعور بالثقة والمركز الاجتماعي كذا يحتاج إلى الشعور بقيمته داخل جماعته وإلى رؤية ذلك التقدير والاحترام ويشعر بأهمية وجوده أنه يستحق كامل الفرص المتاحة أمامه والمتعلقة بمواهبه وكفاءاته.<sup>(1)</sup>

**ثالثاً: القدرات:**

1- **القدرات العقلية:** يتأثر تعريف القدرات العقلية بوجهات النظر حسب اساليب قياس تلك القدرات، حيث يمكن تمثيلها بعامل عام هو الذي يؤثر على الأداء في المهام الصعبة والاختيارات العقلية المختلفة، ويمثل الذكاء العام العنصر الذي تتفرع منه مجموعتان:

- القدرات الحسابية التعليمية ترتبط بالأداء المدرسي التعليمي

<sup>1</sup> د ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني و التنظيمي، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1993، ص13.

- قدرات عقلية ذات طابع ميكانيكي التي ترتبط بمفهوم الأمور المحدودة في الأداء.
- ومن جهة أخرى تفترض أن القدرات العقلية متعددة الأبعاد فنجد مثلا:
- عامل القدرات الحسية.
- عامل القدرات الميكانيكية.
- عامل السرعة والإدراك.
- 2- القدرات غير العقلية:** يمكن تصنيفها إلى مجموعتين:
- أ- قدرات الحواس:** إن من يستعرض البحوث التي أجريت على الحواس (السمع، البصر، الشم، | اللمس، الذوق ) فإن معظمها قد أجريت على حاستي السمع والبصر كما تتدرج تحتها القدرات
- حدة البصر والسمع
- تمييز المسافات
- تمييز الألوان
- التنسيق الأبصاري.
- القدرات الحركية:** تعرف القدرات العقلية على أنها تلك التي تتضمن الاستجابة المركزية التي يقوم بها الفرد بناء على إدراكه لمثيرات معينة أهمها:
- السرعة:** تعتبر من الخصائص الهامة للقدرات الحركية وتتكون من عدة عوامل أهمها القرد على الاستجابة السريعة لأحد المثيرات.
- التنسيق:** تظهر قدرات التنسيق عند القيام بعمليتين أو أكثر توافق أداء وإنجاز مهمة معينة.
- اللياقة والكفاءة الجسمية:** وتتضمن العوامل الآتية:
- **القوة:** هي القدرة على بذل جهد جسماني مكثف.
- **المرونة:** وهي القدرة على تغيير موضوع الجسم وتحريكه في اتجاه معين وبطريقة معينة.

### ثالثاً: تقييم الأداء:

تعتبر عملية تقييم الأداء من السياسات الإدارية الهامة لأنها تجبر الرؤساء على متابعة وملاحقة مرؤوسيههم بشكل مستمر وإصدار حكم موضوعي على قدرة الموظف في أداء واجباته ومسؤولياته والتحقق من سلوكه أثناء العمل والتحسين الذي طرأ على أدائه لها، ويجب أن يكون هذا الأداء العمل بكفاءة وفاعلية لأن ذلك يبين مدى مساهمة الفرد في الإنتاجية ، ويجب اعتبار هذه العملية وسيلة لا غاية تهدف إلى إعطاء العمال حقوقهم كالتدريب، الترقية،... الخ وتعمل على الاستفادة بقدر ممكن من طاقات العمال. **المطلب الأول : ماهية عملية تقييم الأداء:**

اتعددت التسميات التي أطلقها كتاب الإدارة على تقييم الأداء فقد سميت تارة بتقييم الأداء وتارة قياس الكفاءة، ولاخرون سموها بتقييم الكفاءة إلا أننا نرى أن أفضل تسمية لها هو تقييم الأداء الانتشار استعمالها.

### 1: تعريف عملية تقييم الأداء

يمكن تعريف عملية تقييم الأداء على أنها:

- عملية تقييم كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائه.
  - تقييم الأداء عبارة عن دراسة وتحليل جوانب القوة والضعف التي تكشف انجاز الأنشطة على مستوى الأفراد أو المنظمة أو أي جزء من أجزائها. (1)
  - تقييم الأداء معرفة سلبيات وإيجابيات مختلف الأنشطة الإنسانية وكفاءة عملها لأجل ترتيبها مقارنة مع التصور المتوقع أن ينجز به العمل.
  - وقد عرفه المعهد البريطاني بأنه "عملية تقييم الفرد القائم بالعمل فيما يتعلق بأدائه ومقدرته وغير ذلك من الصفات اللازمة لتأدية العمل بنجاح". (2)
- ومن خلال هذه التعاريف يمكن أن نخلص إلى التعريف التالي:

<sup>1</sup> محمد الضيوني، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، دار قنديل للنشر و التوزيع، مصر، ط2003، 1، ص264.

<sup>2</sup> أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، مرجع سابق، ص ص 99، 71.

عملية تقييم الأداء هو نظام تستخدمه المؤسسات لاكتشاف المستوى الحقيقي لأداء عمالها عند قيامهم بأعمالهم، ومدى قابليتهم لتطوير مستوياتهم، كما يعمل هذا النظام على رفع أداء العمال لتحقيق الكفاءة الإنتاجية المنتظرة، ويحافظ على حقوق العمال في مقابل قيامهم بواجباتهم ثانياً: من يقوم بعملية تقييم الأداء ؟

تتوقف عملية نجاح التقييم على درجة كفاءة الأفراد الذين يجمعون المعلومات، لذلك يجب أن يكون هؤلاء الأشخاص خبراء في الميدان وعلى دراية واسعة بطبيعة العمل في المنظمة التي يجرى فيها التقييم وكذا سلوك وأداء الفرد الذي يجري تقييمه. وهناك أربع مصادر يمكن اللجوء إليها التي تسند إليهم مهمة التقييم: 2. **التقييم الذاتية**: المقيم هنا يكون الفرد نفسه الذي يخضع للتقييم، حيث يطلب منه دراسة عمله وأدائه بشكل مستمر خلال فترة القياس ليقوم في نهاية الفترة بتقييم أدائه، وهذا لأنه أدرك جميعاً حقيقة أدائه، ومهمة الرئيس في هذه الحالة إيداء ملاحظاته حول التقييم، إلا أن استخدام هذا النوع يتطلب وعي وموضوعية كبيرين من طرف الفرد والتي قد لا تتوفر في جميع الأفراد، لأن دافع الأناية يؤدي بالفرد إلى المغالاة في تقدير إنجازاته أمام الإدارة والرئيس المباشر.<sup>(1)</sup>

**2\_1 الرئيس المباشر**: تتجمع أغلب الآراء أن أنسب شخص تتوافر لديه المعلومات الكافية عن أداء الأفراد هو رئيسه المباشر، وهذا يسبب اتصاله المباشر به وإمكانية الحصول على المعلومات التي يريدها، والتي تتعلق بضروريات التقييم دون صعوبات. إلا أن هذا النوع من التقييم تظهر فيه سلبيات وهي كالتالي: - أن الرئيس قد يتميز بالتحيز والمحسوبية تجاه بعض الأفراد.

- أن الرئيس لا يملك دائماً القدرات اللازمة للحكم على الفرد.  
- أن الرئيس يملك القدرة على معاقبة ومكافأة المرؤوس الأمر الذي يجعل هذه القدرة والسلطة تهديداً للفرد.

<sup>1</sup>سعاد نائف، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، بيروت، د س، ص 378.

- التقييم في هذه الحالة هو أحادي مما يجعل الفرد في حالة دفاع عن نفسه وأدائه في العمل.

## 2\_2. تقييم النظراء في العمل:

يقصد بالنظير الزميل في العمل والمستوى، والمجموعة التي يعمل فيها الفرد الذي يجري تقييمه، ويعود السبب في إسناد مهمة التقييم للنظراء في العمل لأن لديهم معلومات كافية عن سلوك وإنجاز الفرد نتيجة احتكاكهم المستمر به، وفي الحقيقة لا ينصح بالاعتماد بشكل كلي على النظراء في عملية التقييم وقياس أداء العاملين وذلك خشية وجود صراعات داخلية بينهم، تؤدي في نهاية الأمر لأن تكون نتائج التقييم غير موضوعية لذلك ينصح بأن يكون رأي النظراء في التقييم إرشادياً، يساعد في إعطاء الصورة كاملة للمقيم الأصلي عن أداء وإنجاز الفرد.

## 2\_3 التقييم من طرف خبراء أجنب أو مكاتب استشارية خارجية:

هي طريقة مفيدة لكونها تعتمد على أشخاص ذو خبرة في هذا المجال توكل إليهم عملية التقييم مقابل أتعاب معينة إلا أنهم لا يملكون صورة كاملة للمقيم الأصلي في حين المكاتب الاستشارية مهمتها إسداء النصح والإرشاد لموظفي المنظمة الذين يقومون بعملية التقييم.<sup>(1)</sup>

## 3: أهمية و أهداف عملية تقييم الأداء:

إن أي مؤسسة اقتصادية تحتاج إلى إدارة شؤون أفرادها إلى عملية تقييمهم وتستخدم نتائج هذه العملية في وضع باقي السياسات المختلفة لها كالتعيين، الأجور، الترقية، التحويل ... الخ.

ومنه تبدو أهمية العملية في مدى كفاءة التطبيق حيث تسمح بتحقيق أهداف المؤسسة.

## 3-1: أهمية عملية تقييم الأداء:

و تكمن أهمية تقييم أداء الكفاءات في أهم نقاط هي :

<sup>1</sup> عبد السلام أبو قحف، أساسيات في الإدارة، الدار الجامعية، بيروت، دس، ص 135.

- 1- التقييم مهم للأفراد لأنهم يأملون في الحصول على تقدير موضوعي لجهودهم وان يحصلوا على المزايا المترتبة على التقييم الجيد للأداء كاختيار الأكفاء للترقية وإعطائهم مكافآت أو علاوات أو القيام بحملات تدريبية.
- 2- هذه العملية مهمة أيضا للأفراد لأنها تساعدهم على إشباع الحاجة لإثبات الذات واكتساب احترام الآخرين
- 3- أما بالنسبة للإدارة فهو مهم لها لأنه يساعدنا على التعرف بشكل حقيقي على ذوي الأداء المنخفض والأداء الجيد حتى تعالج هؤلاء وتستفيد من أولئك وأن تنمي المنافسة بين الأفراد ليحققوا نتائج أفضل باستمرار
- 4- كذلك التقييم الجيد والدقيق للأداء يسهل مهمة الإدارة في رسم سياسات التدريب والتنمية وتخطيط القوى العاملة والحوافز.
- 5- يعد وسيلة لضمان عدالة الحكم على كفاءة وفعالية الأفراد وبالتالي تتجاوز الإدارة إشكالية التخمين.<sup>(1)</sup>

### 3-2 : أهداف عملية تقييم الأداء:

إن الغرض العام لعملية تقييم أداء الأفراد هو التعرف على جودة الأداء لكل الفرد وفي جميع المستويات التي يتكون منها التنظيم ووضع هذه المعلومات تحت نظر الإدارة، ومنه هناك ثلاث أطراف في المؤسسة تستفيد من عملية التقييم

- الجهاز الإداري.

- المشرفين.

- العمال.

وتهدف برامج تقييم الأداء إلى تحسين مستوى الانجاز عند الفرد بالإضافة إلى تحقيق الغايات التالية:

<sup>1</sup> عادل حسن، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مركز الإسكندرية للكتاب الأزرق الرابطة، 1995، ص 183.

- اختبار الأفراد العاملين المتابعين الأداء الأعمال حسب قدراتهم ومهارتهم
- تسهيل وتنمية الفرد
- توفير أسس موضوعية وعلمية لترقية الأفراد ومنح المكافآت والحوافز الهدف منه زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته.
- رفع معنويات العاملين
- الكشف عن الحاجات التدريبية وتحديد أنواع البرامج وتطويرها وباختصار تقوم برامج تقييم الأداء بتحقيق الأهداف الآتية:
- الأهداف الإدارية: قرارات الترفية والنقل، قرارات تحديد العقود، إعادة النظر في إجراءات الاختبار.
- أهداف التوجيه والإرشاد: استخدام نتائج التقييم وأساليب تحسين رضا العامل
- إرشاد الموظفين في البرامج التدريبية أو إعادة التأهيل.<sup>(1)</sup>
- أهداف البحث العلمي: متابعة وتقييم البرامج التدريبية، التحقق من صحة عمليات الاستقطاب والاختيار.

### 3-3: طرق عملية تقييم الأداء

تنقسم إلى طريقتين هما:

#### 1: الطرق التقليدية.

بأداء الفرد ويقوم الرئيس المباشر على هذا النموذج وإفادة إدارة الموارد البشرية بمحتواه حتى يتسنى لها اتخاذ الإجراءات اللازمة كالترقية، التدريب، العزل، العلاوة، التحويل، الخصم... الخ.

يحتوي هذا النموذج عادة على المعلومات التالية :

<sup>1</sup>حمدي أمين عبد الهادي، إدارة شؤون موظفي الدولة، دار الفكر العربي، القاهرة، د س، ص 203.

الانضباط، الإلمام بالوظيفة، القدرة على الفهم والتميز، القدرة التنظيمية، الاتجاهات، إمكانية الاعتماد على الفرد، الابتكار، التعامل مع الأفراد، القيادة، الكفاءة الشخصية. لكن مع مرور الوقت اتضح أن هذه الطرق لا تعكس في كثير من الأحيان الأداء الفعلي للأفراد وذلك لجملة من العوامل المؤثرة في تقييم الأداء التي سبق شرحها.<sup>(1)</sup>

## 2: الطرق الحديثة.

نتيجة لأوجه النقد العديدة التي وجهت إلى أساليب التقليدية بدأ الكثير من الباحثين يسعون إلى إيجاد طرق أفضل يمكن بها تقييم الأداء، فكانت الخلاصة ثلاثة اتجاهات أساسية في التقييم وهي: أسلوب التقييم الموضوعي، أسلوب التقييم الذاتي، أسلوب التقييم بالنتائج.

### 1-2: أسلوب التقييم الموضوعي:

وهي أن تقاس إنجازات الأفراد عن طريق:

- كمية ناتج الأداء: يمكن الحصول على مقياس موضوعي لكمية ناتج الأداء وتحديد وحدة قياسه وأمثلة هذا النوع عدد الوحدات التي تم تجهيزها أو قيمة وثائق التأمين المباعة أو عدد الصفحات المطبوعة في اليوم أو عدد الفواتير التي تم مراجعتها.

- جودة ناتج الأداء: في بعض الحالات يتطلب معرفة جودة ناتج الأداء الذي يؤديه الفرد بصرف النظر عن سرعته في الأداء وعلى الرغم من أن مفهوم الجودة لا يكتنفه الغموض إلا أن ترجمته إلى مقياس يثير صعوبات ناتجة عن تأثير المقياس بعوامل خارجية عبر مساهمة الفرد ذاته، كأن تراجع الجودة إلى عوامل متعلقة بنوعية المواد أو دقة الآلات أو ترجع إلى أداء الأفراد مراحل العمل السابقة.

- كمية وجودة ناتج الأداء: هو عندما يكون استنباط مقياس يجمع بين الكم والجودة معا فإن هذا المقياس يعتبر أفضل من حيث شمولية من تلك المقاييس التي تعكس الكم والجودة معا،

<sup>1</sup>حمدي أمين عبد الهادي، إدارة شؤون موظفي الدولة، المرجع السابق، ص ص 203، 204.

وتعتبر الوحدات غير المعيبة وقيمة المبيعات الصافية بعد طرح مردودات المبيعات، وعدد الكلمات الصحية المكتوبة في الآلة وكتابة أمثلة لهذا النوع من المقياس.<sup>(1)</sup>

## 2-2 : أسلوب التقييم الذاتي:

يحتوي هذا الأسلوب على الطرق التالية:

- **طريقة المقاييس التدريجية:** وتنقسم بدورها إلى طريقتين:
  - **طريقة التدرج** تعتمد هذه الطريقة على وضع تصنيفات للأفراد العاملين يمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء فقد تكون هناك ثلاثة تصنيفات كالاتي: الأداء المرضي الأداء الغير مرضي، الأداء المميز . توضع هذه التصنيفات من قبل الإدارة أو المقيم ومن ثم مقارنة أداء الأفراد وفقا لهذه التصنيفات المحددة مسبقا حيث يوضع كل فرد وفقا لدرجة أداءه، لذلك كل فرد من الأفراد العاملين إما أن يستلم درجة متميزة أو مرضية أو غير مرضية.
  - **طريقة التدرج البياني:** تعتمد هذه الطريقة على الصفات أو الخصائص التي تتعلق بالعمل والأداء حيث تكون لكل صفة أو خاصية درجة مختلفة مرقمة أو مصنفة بشكل متسلسل مثل كمية الإنتاج، نوع الإنتاج، الإبداع، التعاون، وغيرها وبناءا على ذلك يتم تقييم كل فرد وفقا لدرجة امتلاكه لهذه الصفات أو الخصائص المرتبطة بالأداء الفعال كما تستخدم في حال وجود أعداد كبيرة أو صغيرة وهي تلاعب قطاع الخدمات لسهولة تحديد الصفات، مثلا: الصفة المواظبة.

### الشكل رقم (01): طريقة التدرج البياني لتقييم الأداء



<sup>1</sup>عقيلي عمر وصفي، تقييم أداء العاملين بالجهاز الحكومي، المنظمة العربية للعلوم الإدارية العدد 196، ص13. 14.

كثير التغيب الأسباب تافهة يغتم الفرص للتغيب متغيب لأسباب معقولة عادي التغيب مواظب باستمرار

المصدر: محمد علي ربايعة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 91

ويتم تكرار العملية لباقي الخصائص ويستخرج التقييم لجميع الصفات كما يلي:

التعاون 90 د، المواظبة على العمل 80د، حسن التصرف 60د، القدرة على التفكير 90د، معاملة الأفراد 80د، فالمجموع يكون 400 د، ويستخرج المتوسط الحسابي كما يلي:  $80 = 5/400$  د، ثم تحول إلى قيمة وصفية،

أقل من 50	درجة ←	ضعيف
60_50	درجة ←	مقبول
70_60	درجة ←	جيد
80_70	درجة ←	جيد جداً
90_80	درجة ←	ممتاز

ومن عيوب هذه الطريقة ما يلي: 1- أن لا يرتبط بسلوك الأفراد موضع التقييم حيث أن الفرد العامل يقيم وفقاً لأحكام المشرفين فيما يتعلق بكمية نوع العمل مما يؤدي إلى التحيز في عملية التقييم.

- من الصعب على الفرد العامل تحديد كيفية تغيير سلوكه للحصول على تقييم عالي.  
- يتطلب استخدام هذا الأسلوب درجة عالية من الشعور بالمسؤولية والحكم العادل من قبل المشرف المباشر كما يتطلب جهوداً كبيرة في الملاحظة والإشراف على سلوك العاملين ومتابعتهم،

2- طريقة المقاييس الترتيبية: وتنقسم إلى

طريقة الترتيب البسيط: تعتمد هذه الطريقة على ترتيب الأفراد العاملين بالتسلسل حيث يضع المقيم كل فرد في ترتيب يبدأ من أحسن أداء إلى أسوأ أداء إذ أن كل الأفراد العاملين في القسم يعرفون بأن بعض الأفراد أفضل من البعض الآخر<sup>(1)</sup>.

تتميز هذه الطريقة بالبساطة و سهولة الإستخدام أما عيوبها فهو كيف يتم معرفة درجة الأفضلية كما أن هذه الطريقة عرضة للتأثيرات الشخصية في العلاقة المقيم بالفرد العامل و يمكن معالجة هذا بالإعتماد على أكثر من مقيم لتفادي التحيز.

### 2\_3 طريقة المقارنة المزدوجة:

يقوم المقيم هنا بمقارنة كل فرد عامل مع جميع الأفراد العاملين بحيث يتم تحديد مرتبة الفرد بين زملائه فمثلا إذا كان هناك خمسة أفراد فإنه سيتم تقييم الفرد الأول مع الثاني و الثالث و هكذا حتى يتم معرفة من هو الأفضل .

لذلك نجد أن إستخدام هذه الطريقة لخمسـة أفراد تتضمن 10 قرارات لذا كل قرار يأخذ شخصين فقط ،كما هو موضح في المعادلة التالية:

$$\text{عدد القرارات} = \frac{n(n-1)}{2}$$

ن: عدد الأفراد المطلوب تقييمهم.

### 2\_4 طريقة التوزيع الإجباري (الإلزامي):

و بهذه الطريقة يقيم الفرد على أساس الأداء للعمل و تتم العملية على النحو التالي: <sup>(2)</sup>  
 أ) يتم كتابة أسماء الأفراد المطلوب تقييم أدائهم على بطاقات صغيرة كل إسم على بطاقة.

ب) يطلب من المشرف أن يوزع هذه البطاقات على خمس مجموعات كالتالي:

1. المجموعة الأولى : 10% من الأفراد

2. المجموعة الثانية : 20% من الأفراد

<sup>1</sup> محمد ربايعة ،إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق،ص91.

<sup>2</sup> مرجع نفسه ،ص92

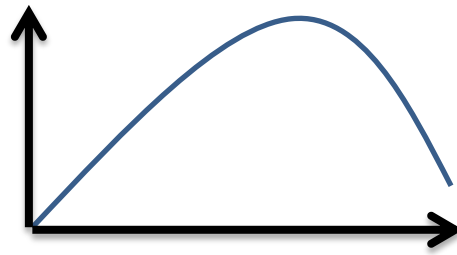
3. المجموعة الثالثة :30% من الأفراد

4. المجموعة الرابعة :40% من الأفراد

5. المجموعة الخامسة :50% من الأفراد

و تقوم هذه الطريقة على أساس التوزيع الطبيعي و الذي يقوم بأن أي ظاهرة تميل لها ويقبل تركيزها عند الطرفين.

الشكل رقم(02): طريقة التوزيع الإيجابي لتقييم الأداء



المصدر: محمد علي ربايعه، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص93

3\_ طريقة القوام السلوكية: تنقسم بدورها إلى:

3\_1) طريقة قوائم المراجعة:

حسب هذه الطريقة يستخدم المقيم قوائم خاصة بالأوصاف السلوكية المحددة من قبل إدارة الموارد البشرية وعلى المقيم أن يؤشر ويختار العبارة أو الصفة التي تصف أداء الأفراد العاملين ويكون تأثير المقيم بنعم أو لا وعند إتمام قوائم العوامل المحددة في القائمة حسب درجة أهميتها وفقا لهذه الطريقة فإن المقيم يتدخل ولا يعرف الدرجات المحددة مسبقا لأنها تتطلب إعداد قوائم بقدر التصنيفات الموجودة طبقا للأعمال وأن فقرات القائمة تختلف من عمل لآخر، والجدول التالي يوضح هذه القائمة

جدول رقم (01): طريقة قوائم المراجعة لتقييم الأداء

الفقرات	نعم	لا
_هل يتبع تعليمات المشرف		

		- هل يقترح أفكار جديدة
		- هل يتطوع لمساعدة زملائه
		- هل يرتكب أخطاء في عمله

المصدر: محمد علي ربايعه، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق ص.93

### 2-3) طريقة الاختيار الإيجابي (الإلزامي):

تتطلب هذه الطريقة من المقيم أن يختار الصفة التي تكون أكثر وصفا وانطباقا على الفرد العامل واختيار بلد أو رأي واحد من بين بلدين أو رأيين.

مثال 1: أستاذ جامعي: . يحاضر بثقة. - يبدي انتباها واهتماما للصف.

مثال 2: رئيس مصلحة: . يعمل بجد وحرص .

. يتأخر عادة في العمل. على المقيم أن يلتزم بالعبارات التي تصف سلوك الفرد الفعلي، سواء كانت إيجابية أو سلبية. وهذه الصفات تجمع من قبل إدارة الموارد البشرية وتعطى لها درجات تكون في سرية وغير معروفة لكي تقلل من التحيز.<sup>(1)</sup>

### 3-3) طريقة الوقائع الحرجة (المواقف الحرجة، الأحداث الحرجة):

بموجب هذه الطريقة يركز المقيم على السلوكيات الأساسية للمساهمة في أداء العمل بفعالية أو أدائه بمستوى منخفض من الفعالية، وهذه السلوكيات يتم تسجيلها من قبل المقيم خلال فترة معينة لكل فرد، حيث يتضمن التسجيل خلاصة توضح ما حدث، أي تسجل المواقف الإيجابية والسلبية التي حدثت، فهي تركز على السلوك وليس الشخصية والهدف منها هو تنمية الأفراد وتصحيح أخطائهم عن طريق التغذية العكسية.

### 4-3) طريقة المقالة التقرير المكتوب:

تعتمد هذه الطريقة على كتابة التقرير التفصيلي من قبل المشرف المباشر يصف فيها جوانب القوة والضعف والأداء الماضي ومهارات العاملين إضافة إلى وضع الاقتراحات

<sup>1</sup> علي محمد ربايعه، إدارة الموارد البشرية، تخصص نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع،

- التطويرية لكل منها. ومنه طريقة القوائم السلوكية لها مزايا وعيوب منها: مزايا هذه الطريقة
- تقلل الأخطاء المرتبطة من عملية التقييم بحيث تحديدها لابعاد العمل المقيم.
  - يوضح المقياس بالمشاركة بين الأفراد العاملين الذين يمثلون معارف ومهارات في العمل ما يؤدي إلى زيادة الصدق والموضوعية لهذا المقياس.
  - تساعد في تحديد نقاط الضعف وتحديد الاحتياجات التدريبية والتطويرية للأفراد العاملين عيوب هذه الطريقة:
  - ارتفاع التكاليف والوقت والجهد المطلوبين في تطوير المقاييس وتنفيذها تتطلب مقاييس متعددة لكل عمل وتستخدم فقط للأعمال التي تحتوي على سلوكيات مثل التي تتضمن الحركات الجسمية وليس المحتويات الذهنية والإبداعية.
  - لا يمكن استخدامه في المنظمات الصغيرة لارتفاع كلفتها.<sup>(1)</sup>
  - لا توفر درجة عالية من الموضوعية والثبات في نتائجها

#### 4- أسلوب التقييم بالنتائج:

تنقسم إلى ثلاثة طرق هي:

##### 1- طريقة الإدارة بالأهداف:

يمكن استخدام هذه الطريقة كأساس في تصميم نظام تقييم أداء العاملين وبصورة خاصة في التقييم حسب هذه الطريقة على أساس النتائج وليس على أساس كيفية الانجاز وتتضمن هذه الطريقة خطوتين أساسيتين الأولى تحديد الأهداف والثانية مراجعة الأداء فعند تحديد الأهداف يكون لقاء كل فرد مع رئيسه ويتم تحديد الهدف بالاتفاق لفترة معينة وفقا للواقع الفعلي للعمل والجهد ، أما في الخطوة الثانية يلتقي الرؤساء والمرؤوسين لمناقشة مدى التقدم في تحقيق الأهداف لكل فرد ويتم تقييم الأفراد حسب ما تم تحديده من أهداف لذلك اعتمد التقييم حسب هذه الطريقة على النتائج وليس على السلوك. مزايا هذه

<sup>1</sup> محمد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار قباء للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2003، ص197.

الطريقة:

- تشجيع الأفراد في تحديد الأهداف.
- هي من الطرق الموضوعية المعتمدة والمحدد رسمي على الأداء الفعلي.
- تسجيل عملية التخطيط والتنسيق في الأهداف لعموم المنظمة عيوب هذه الطريقة:
- التأكيد على النتائج مما يؤدي إلى إهمال كيفية تحقيق هذه النتائج.
- من الصعب مقارنة مستوى أداء الأفراد نظرا لكل فرد مقيم وفقا لمدى تحقيقه للأهداف المحددة.

- صعوبة تطبيقها في الواقع العملي لأنها تتطلب مهارات إدارية عالية الأهداف ومهارة في صيانة الأهداف بشكل واضح.<sup>(1)</sup>

- طريقة مراكز التقييم: تستخدم هذه الطريقة لتطوير المديرين وتقييم أدائهم لذا إجراءاتها تساعد الأفراد على فهم نقاط الضعف والقوة، إن الصفات الأساسية التي تسعى إلى قياسها مراكز التقييم تتضمن مهارات التخطيط والتقييم والعلاقات الإنسانية ونوعية التفكير والدوافع نحو العمل ودرجة الاعتماد على الآخرين إضافة إلى مهارات التفاعل والاتصال. مزايا هذه الطريقة:

- استخدامها من قبل الإدارة العليا في التنظيم
- يؤدي الأخذ بالعوامل الأساسية السابقة ويكون لدى الفرد القابلية للتأثير على الآخرين إضافة إلى التحسيس وتقدير مشاعر ورغبات الآخرين.

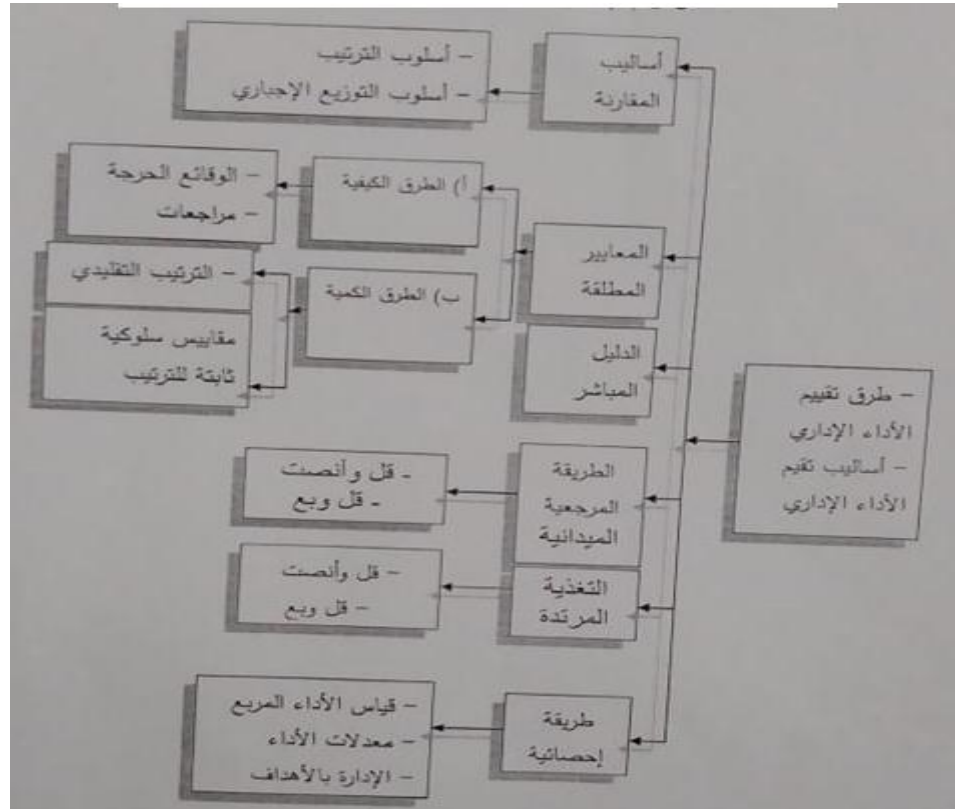
عيوب هذه الطريقة:

- تكلفتها العالية
- عدم إمكانية استخدامها في جميع المستويات الإدارية المختلفة
- 3- طريقة مراجعة تخطيط العمل : تشبه تماما طريقة الإدارة بالأهداف إلا أن الاختلاف

<sup>1</sup>مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، مكتب المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان 2003، ص ص 198، 199.

يكن في المراجعة الدورية فتكون هذا المراجعة بصفة دائمة.

الشكل رقم (03): طريقة مراكز التقييم التقييم الأداء



المصدر: عبد الرحمن توفيق، منهج الإدارة العليا، أدوات تقييم الأداء،

# الفصل الثالث

## إعادة هندسة العمليات

## الفصل الثالث: إعادة هندسة العمليات

## تمهيد:

إن أبرز ما أحدثته المتغيرات والتوجهات العالمية وروافدها الإقليمية والمحلية من تأثيرات جذرية في مفاهيم التسيير الحديث، هو ذلك الانتقال التام والعناية الفائقة بالموارد البشرية، وفي هذا الصدد ركز ميشال كروزيه على ضرورة الانتقال من إدارة الأشياء إلى إدارة الأفراد باعتبارها حجر الأساس والمورد الأهم الذي تعتمد عليه إدارة المؤسسة في تحقيق أهدافها..

و تعتبر إدارة الموارد البشرية من الوظائف الحيوية عند تطبيق المفاهيم الجديدة، وعند إجراء التغييرات التنظيمية والهيكلية في المؤسسة، و تحتاج الإدارة العليا إلى دعم ومساندة ، وذلك من خلال البرامج الموجهة للعاملين والتي توضح لهم مزايا المناهج الجديدة، والآثار الإيجابية عليهم، وكل ذلك يؤدي إلى تقليل مقاومة الأفراد للتغييرات الجديدة والتكيف معها. وإذا كان المستهدف من نشاط تنمية الموارد البشرية عند إدخال نظم ومفاهيم ومناهج جديدة وإجراء تغييرات جوهرية في العمل، فإن الأمر يتطلب تطوير وإحداث تغييرات جذرية في نشاط إدارة الموارد البشرية نفسها و بالأخص وظيفة التكوين حتى يكون أداة قوية لتحقيق أهداف المؤسسة.

وينصب اهتمامنا في هذا الفصل على إبراز أهم المفاهيم الأساسية المتعلقة بتنمية الموارد البشرية، وإعادة الهندسة، كأحد أهم مداخل التنظيم العصرية ، وسيتم تناول هذه المفاهيم بالتفصيل .

أولاً: إعادة هندسة العمليات

1- إعادة الهندسة : الأهداف ، المبادئ ، الخصائص

1-1- أهداف إعادة الهندسة

تستهدف إعادة الهندسة ضمان تدفق عمليات المؤسسة والتكيف مع واقع السوق الحالي، ويتطلب تطبيق هذا المدخل إعادة التفكير وإعادة التصميم وإعادة النظر في الأدوات المستخدمة وإعادة اختراع عمليات جديدة لتحقيق أداء أفضل من الأوضاع الحالية، و قدم الكاتب دانيال بيتروزو خمسة أهداف عملية تساعد المؤسسة على تطبيق منهج إعادة الهندسة وهذه الأهداف هي:<sup>1</sup>

أ. تخفيض تكلفة القيام بالعمل

حيث أن تخفيض تكاليف العمليات بات من الأمور الحيوية في عالم اليوم والتي يمكن أن تكون عاملاً أساسياً في نجاح أو فشل المؤسسة ، ويمكن تدنية التكاليف من خلال الحد من:

\* العمليات المتكررة وغير المفيدة.

\* اللوائح والتنظيمات المعيقة لعمل .

\* دورات المتابعة والتحسين التي تأخذ وقتاً طويلاً .

\* المصاريف الإدارية الإضافية .

ب. زيادة الاهتمام بإدارة تكاليف الوحدات:

ويتم ذلك عن طريق تحديد قيمة للمنتجات و الخدمات الخاصة بكل وحدة أو إدارة وكذا العمليات داخلها، وذلك باستخدام مبادئ علمية لتقليل تكلفة الإنتاج بشكل كبير والعمل في الوقت نفسه على تحسين جودة السلع والخدمات المقدمة للعملاء .

- التوجه باحتياجات العملاء مع تحسين المنتج أو الخدمة :

<sup>1</sup> على عبد الهادي مسلم، أيمن على عمر، قراءات في علم تحليل وتصميم منظمات الأعمال - مدخل إعادة الهيكلة وإعادة الهندسة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص300.

المقصود بهذا العنصر أن المنتجات أو الخدمات لو أصبحت ذات قيمة ورفاهية أكثر للعميل فإنه سيكون مستعدا لدفع الكثير من المال للحصول عليها، كما أن المؤسسة ينبغي عليها ألا تدخر جهدا في سبيل كسب هذا العميل في حدود إمكانياتها وطاقاتها.

### ج. استمرارية عمليات التحسين :

إن عملية التحسين ليست إجراء يتم عمله مرة واحدة، وإنما هي دراسة مستمرة من طرف المديرين لاحتياجات العميل والوصول إلى جودة المنتجات، ونتيجة لذلك فإن عمل إعادة تصميمات جذرية في مراحل العمل لا يعني مطلقا أن نكف عن عملية التحسين.

### د. وجود قيادة متفتحة وواعية:

إن هدف إعادة الهندسة هو إيجاد مديرين أكثر إدراكا لمسؤولياتهم ومحيطهم تتوفر فيهم خصائص القيادة الواعية والمتعلمة، لأنها تمثل النقطة الحرجة لنجاح مساعي إعادة الهندسة بما تتضمنه من أفكار جذرية وثنوية ومدير مبتكر وصبور.

كما قدم الكاتب sotiris zigiaris سبعة عناصر تهدف إعادة الهندسة إلى تحقيقها هي التركيز على العميل ، السرعة ، الاختزال، المرونة، الجودة، الابتكار، وكذا الإنتاجية، وتفصيل هذه العناصر كما يلي:<sup>1</sup>

• **السرعة** : تولى إعادة الهندسة لعنصر الزمن أهمية كبرى ، فعمليات الأعمال المحورية يجب إنهاء مهامها في أقرب الآجال، فإذا كان زمن دورة العملية قبل إعادة الهندسة خمس ساعات، ينبغي أن يكون زمن انجازها بعد إعادة الهندسة في حدود نصف ساعة ، ففي منهج إعادة الهندسة يشكل عنصر الزمن ضغطا كبيرا على مسؤولي العملية وكذا العاملين.

• **الاختزال ( التخفيض )** : تهدف إعادة الهندسة إلى التقليل أو التخلص من أغلب المهام المكلفة على طول سلسلة القيمة في المؤسسة، وكون هذا الأمر بالإضافة إلى تنظيم العمليات يؤديان إلى إرساء الشفافية فيها، وتخفيض التكلفة في المستوى التشغيلي، ففي ظل

<sup>1</sup> Sotiris Zigiariis, Bousiness Process Re-Engineering, Report Produced For The EC Funded Project Innoregio Project, January , 2000, Edition Country Isn't Mentionned, PP : 8,9.

الإدارة التقليدية إذا ما قررت المؤسسة مثلا أن تقوم بعملية شراء كبيرة للمواد الأولية بخصم قدره 50 بالمائة مثلا ، سيكون هذا القرار مرتبطا بأحد عشر عملية تقييم موزعة على مختلف الوظائف والمستويات الإدارية، ابتداء من التدفق النقدي، والجرد وصولا إلى تخطيط الإنتاج التسويقي، أما في ظل إعادة الهندسة فتصبح هذه العمليات المتعلقة بالمراجعة والتقييم سهلة الإنجاز بوجود فرق العمل العابرة للوظائف، حيث يتم أمثلة عملية اتخاذ القرار وتخفيض التكاليف التشغيلية.

• **المرونة** : تسعى إعادة الهندسة إلى تحقيق المرونة في عملياتها وهيكلها بهدف الوصول إلى العملاء وإشباع حاجاتهم ورغباتهم، لأن العمليات والهيكل المتكيفة مع الظروف المعتبرة والمنافسة الشديدة تمكن المؤسسة من تنمية آليات الاستكشاف السريع لنقاط الضعف والتكيف مع متطلبات السوق.

• **الجودة** : تهدف إعادة الهندسة إلى تحقيق الجودة في عمليات ومنتجات المؤسسة، ومن المهم التذكير أن الجودة لا تعني العامل الذي يقدم الخدمة للعميل وحده وإنما هي مسؤولية جميع عاملي المؤسسة.

• **الابتكار**: تستهدف إعادة الهندسة تحقيق ريادة سوقية للمؤسسة، وذلك عن طريق القيام بتغييرات مستمرة تمكنها من الانفراد بميزة تنافسية في جانب معين أو جوانب متعددة عن غيرها من المؤسسات.

• **الإنتاجية** : تهتم إعادة الهندسة بعنصر الإنتاجية عن طريق التركيز على الكفاءة والفعالية داخل المؤسسة حيث تمكن أساليبها من تحقيق معدلات كبيرة فيهما.

• **التفوق على المنافسين**: مساعدة المنظمة في التفوق على المنظمات المنافسة التي قد لا يصعب اللحاق بهم ولكن يصعب التفوق عليهم، فقد يتعذر تقليدهم أو تختفي الدافعية للتغيير

لذلك كان مهماً تحقيق ميزة تنافسية مثل ضغط التكاليف مع زيادة قيمة المنتج وذلك من خلال تحسين استغلال الموارد المتاحة وترشيد العمليات والبيع بشروط أفضل<sup>1</sup>.  
و حسب ميشيل ارمسترونج، تتمثل في انسياب وربط العمليات معاً وبالتالي تحسين الأداء، بشكل محدد، وبذلك نجد أن إعادة الهندسة تهدف إلى ضمان<sup>2</sup>:

- التركيز على النتائج، وليس المهام.
- التركيز على النقاط الأكثر منطقية.
- يتم تأدية العملية بشكل مرتب-وهي مسلسل على أساس ماذا يجب أن يتبع ماذا، والأنشطة المتوازية المتصلة.
- يتم إلغاء الأنشطة والمهام غير الضرورية أو جمعها في عملية واحدة.
- يتم إزالة العوائق بين فرق العمل وأنشطتهم.
- تتغير الوظائف من المهام البسيطة إلى متعددة الأبعاد، وبالتالي عمل متعدد المهارات.

### 1-2 مبادئ إعادة الهندسة :

تهدف فلسفة إعادة الهندسة إلى إحداث تحسينات جذرية في مختلف عمليات المنظمة لإشباع رغبة المستهلكين من ناحية الجودة، السرعة...ولتحقيق كل هذا لابد من توفر مجموعة من المبادئ نوردتها فيما يلي<sup>3</sup>:

**1-2 نظم حول المخرجات وليس المهام:** حيث أن هناك كثير من المهام يقوم بها مجموعة من الأفراد والتي نستطيع أن ندمجها في وظيفة واحدة ويقوم بها شخص واحد أو فريق من الأفراد ، حيث يجب في هذه الوظيفة توفر مجموعة من الخطوط التي تؤدي إلى الحصول

<sup>1</sup> خليل عطا الله، دور هندسة العمليات في دعم قرارات خفض التكاليف في ظل فلسفة إدارة التغيير، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثامن إدارة التغيير ومجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة، الأردن ، 2008 ، ص 14 .

<sup>2</sup> ميشيل ارمسترونج، المرجع الكامل في تقنيات الإدارة، الرياض : مكتبة جرير للنشر والتوزيع، ط1، 2003، ص 766-765.

<sup>3</sup> دبون عبد القادر ، دور مداخل التكيف التكنولوجي في إدارة التغيير في المؤسسة، مجلة الباحث، العدد 06، 2008، ص166.

على المخرجات، فتنظيم هذه الأخيرة يؤدي إلى تحقيق السرعة في تنفيذ الأعمال وتحسين الإنتاجية والاستجابة لمتطلبات المستهلكين وتحقيق رغباتهم.

- قيام مستخدمي المخرجات بالعمليات: وهذا من خلال قيام الأفراد المتخصصين بالعمليات بمسؤولية أداء هذه العمليات، وهذا سوف ينتج عنه تحويل الحدود التقليدية المتواجدة في التنظيم<sup>1</sup>.

- دمج عمليات تشغيل المعلومات في العمل الحقيقي الذي ينتج المعلومات: حيث أن الأفراد المسؤولين عن جمع المعلومات هم أيضا مسؤولين عن تشغيلها، مما يؤدي إلى التقليل من المجموعة التي تكون مسؤولة عن تشغيل المعلومات.

- التعاون مع الموارد اللامركزية مثل التعاون مع المركزية: الاعتماد على لغة تكنولوجيا المعلومات، جعل إمكانية التخطيط للموارد اللامركزية كالتخطيط للموارد المركزية، فشبكات الاتصال الإلكترونية وقواعد البيانات المركزية أدت إلى ربط الكثير من الوحدات اللامركزية في مختلف المجالات مع إبقائها على مرونتها، واستجابتهم لمتطلبات العملاء.

- دمج العمليات المتوازية بدل دمج نتائجها: بما أن عمليات دمج نتائج العمليات هي المسؤولية عن إعادة العمل وكذا التكاليف العالية و تأخير المخرجات النهائية، و بالتالي وجب دمج العمليات نفسها و التنسيق بينها خلال العمليات.

- جعل نقطة اتخاذ القرار: جعل عملية اتخاذ القرار جزء من العمل، و هذا يكون عند توفر عدد من العاملين ذوي المعرفة و المتعلمين و يضاف إليه تكنولوجيا المعلومات التي تستخدم في نظم دعم القرار.

- الحصول على المعلومات من مصادرها: و يتم هذا من خلال جمعها و الحصول عليها وقت حدوثها وهذا يكون عن طريق نظم الوقت الحقيقي.

<sup>1</sup> سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، 2003، ص310.

## 1-3 خصائص إعادة الهندسة:

- تقوم إعادة الهندسة على جملة من الخصائص التي تميزها نذكرها في ما يلي<sup>1</sup>:
- يتم جمع عدة وظائف في وظيفة واحدة.
  - يقوم الموظفون باتخاذ القرارات (تعزيز سلطة الموظفين)، حيث يصبح القرار جزءا من الوظيفة.
  - يتم تنفيذ الخطوات حسب ترتيبها الطبيعي، ويتم تنفيذ بعض المهام بصورة متزامنة.
  - يتم تنفيذ العمل في الأماكن الأكثر منطقية، بما في ذلك أماكن تواجد الموردين، أو الزبائن وهكذا يمكن أن يتم نقل العمل عبر حدود المؤسسة، وحتى عبر الحدود الدولية.
  - يتم التقليل من عمليات الضبط والاختيار وغيرها من العمال التي تتصف بكونها لا تقدم أية قيمة مضافة إلى المنتجات وذلك إلى الحد الأدنى.
  - يتم التقليل ما أمكن من عمليات إعادة التوظيف، وخلق تحالفات العمال.
- ويضيف كل من Hamal و Parahaled إلى بعض الخصائص التي تتميز بها إعادة الهندسة<sup>2</sup>
- إمكانية الجمع بين المركزية و اللامركزية إذ تعمل تقنية المعلومات المستخدمة على تمكين الأدوات من العمل بشكل مستقل، فضلا عن إمكانية ربط الإدارات بشبكة واحدة.
  - توفير جهة اتصال موحدة (مدير العملية)، والعمل على تنسيق الإجراءات المفيدة للعمليات
  - توفير الاعتماد على تطبيقات النظم الآلية والمعلوماتية لإسناد إجراءات التغيير الجذري للعمليات.
  - تحسين اقتصاديات الأداء من خلال تقديم إنتاج أكبر بطاقة أقل.

<sup>1</sup> Serge Raynal, le Management par projets « Approche stratégique du changement », Editions d'organisation, paris 3<sup>ème</sup> édition; 2003,p:256.

<sup>2</sup> بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة ، عمان ، الأردن ، 2009 ، ص 152 ، 153 .

ولفهم هذه الخصائص يمكننا أن نقارن بين المؤسسات التقليدية والمؤسسات التي اعتمدت إعادة الهندسة في الجدول التالي:

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

خصائص المؤسسات المعاد هندستها	خصائص المؤسسات التقليدية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- فرق المعالجة - أعمال متعددة الأبعاد.</li> <li>- موظفون معززو السلطة- تحقيق الموظفين.</li> <li>- رواتب منخفضة+إضافات عالية مرتبطة بمستوى الأداء - الترقية تستند إلى الأداء.</li> <li>- يقوم المديرون بالتدريب و تقديم النصائح.</li> <li>- بنية أفقية - فرق وظيفية متداخلة .</li> <li>- عمليات متوازية و متلاقية .</li> <li>- العمل في أي مكان، أعمال تفتيش و سيطرة خفيفة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-الأقسام الوظيفية - مهام بسيطة (تقسيم العمل).</li> <li>-عناصر مسيطر عليها من قبل الإدارة.</li> <li>- تدريب الموظفين.</li> <li>- رفع الرواتب يستند إلى التغيير والأقدمية.</li> <li>- الترقية تستند إلى الإمكانيات</li> <li>- يقوم المديرون بالإشراف و السيطرة</li> <li>- بنية المؤسسة هرمية - عمليات خطية ومتسلسلة.</li> <li>- فصل الواجبات و الوظائف.</li> <li>- العمل في المكاتب، أعمال سيطرة و تفتيش مكثفة.</li> </ul>

المصدر: مصطفى عبد اللطيف، إعادة الهندسة من خلال الأداء المتميز، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمؤسسات والحكومات، ورقة 08-09 مارس 2005.

## 2- عناصر إعادة الهندسة:

من خلال التعاريف سالفة الذكر لإعادة الهندسة، يتبين أن جميعها تشترك في عدد من العناصر والتي تميزها عن غيرها من مفاهيم ونماذج التحسين والتطوير، وأهم هذه

العناصر ما يلي:<sup>1</sup>

أ- أن يكون التغيير أساسيا :إن إعادة الهندسة تطرح أسئلة لا تشمل فقط الطرق والأساليب التسييرية المستخدمة، بل تتجاوز إلى الأعمال نفسها، والفرضيات التي تقوم عليها تلك الأعمال، مثل : لماذا نقوم بالأعمال التي نقوم بها ؟ ولماذا نتبع هذا الأسلوب في العمل ؟ مثل هذه الأسئلة الأساسية تضع الفرضيات التي تقوم عليها الأعمال محل تساؤل، وتدفع العاملين إلى إعادة النظر في هذه الفرضيات.

فإعادة الهندسة تقوم في أساسها على رفض وضع افتراضات مسبقة، فالمؤسسات التي تتبنى منهج إعادة الهندسة عليها أن تلاقى الأفكار التقليدية المتعلقة بالعمليات، ومن الأمثلة الحية على ذلك نجد بعض المؤسسات تطرح السؤال التالي : كيف نضمن مراجعة جيدة للقروض الموجهة للزبائن؟ فهي إذن تفترض مسبقا أنه من الضروري مراجعة هذه القروض بينما في منهج إعادة الهندسة ينبغي البدء بتحديد ما يتوجب على المؤسسة القيام به قبل الحديث عن كيف يمكننا فعل ذلك ، فإعادة الهندسة لا يوجد في قاموسها مصطلح المسلمات والمكتسبات، وإنما تتجاوز ما هو موجود لتتجه بما ينبغي أن يكون موجودا.<sup>2</sup>

ب- أن يكون التغيير جذريا :يجب أن يكون المطلوب في إعادة الهندسة جذريا، وله معنى وقيمة، وليس تغييرا سطحيا يتمثل في تحسين وتطوير ما هو موجود. إن التغيير الجذري يعني اقتلاع ما هو موجود من جذوره وإعادة بنائه بما يتناسب والمعطيات الحالية وأهداف المؤسسة. كما تقوم إعادة الهندسة على باستبعاد كل الهياكل والإجراءات الموجودة والتفكير في ابتكار طرق جديدة لإنجاز العمل ، بحيث تسعى إلى إعادة اختراع ( ابتكار) المؤسسة و ليس مجرد تحسين أو إجراء تعديلات على هذه الأخيرة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> ليل سبنسر، هندرة الموارد البشرية، ترجمة شمس الدين عثمان، الشركة العربية للإعلام العلمي، القاهرة، 2001 ، ص20.

<sup>2</sup> M.hammer, J.champy, le reenginring-réinventer l'entreprise pour une amelioration spectaculaire de ses performances , traduit de l'américain par Michel le sea'h , dunod , Paris , france1993 , pp 42-45 .

<sup>3</sup> Ibid, p43.

ج- أن تكون النتائج جوهرية وضخمة: تتطلع إعادة الهندسة إلى تحقيق نتائج جوهرية وضخمة، أي لا تقتصر على التحسين والتطوير النسبي والشكلي في الأداء، والذي غالبا ما يكون تدريجيا.

فإذا كانت مؤسسة ما تحقق 10% من أهدافها وكانت تكاليفها مرتفعة بمعدل 10% وكانت الجودة منخفضة بمعدل 10% وأرادت هي أن تحسن في خدماتها للعملاء بمعدل 10% فهي ليست بحاجة إلى إعادة الهندسة ، فالطرق التقليدية المستعملة لتحفيز فريق العمل بغية القيام ببرامج تحسين الجودة كفيلة بتغطية انحراف بـ 10%، فلا ينبغي الدخول في إعادة هندسة العمليات إلا إذا كان من الضروري القيام بوثبة كبيرة في الأداء ، فمن أجل تحقيق تحسين هامشي يكفي فقط إجراء بعض التعديلات والتصحيحات، لكن إذا أردنا الحصول على تحسين جوهري فينبغي هدم القديم وبناء الجديد مكانه.<sup>1</sup>

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

ونقصد بالعملية التشغيلية تتابع مجموعة من الأنشطة التي من خلال مجموعة من المدخلات تنتج لنا مخرجات تعطي قيمة للعميل ، ومن الجدير بالذكر أنه نتيجة تأثير المؤسسات الحديثة بفكرة آدم سميث حول تقسيم العمل والتخصص فإن مديري هذه المؤسسات يركزون على المهام والأنشطة الفردية ومن أمثلة ذلك استقبال سند الطلبة، وضع السلع في المخازن ..إلخ، ويميلون إلى التخلي عن النظرة إلى الهدف الجماعي والذي ينبغي على الكل السعي لتحقيقه وهو توصيل المنتجات للعملاء، فالأنشطة الفردية المساعدة للعمليات جد مهمة لكن لا أحد فيها يساوي شيئا في نظر العميل إذا كانت العمليات في مجملها معطلة، أي لم تتمكن من تسليم المنتجات بالمواصفات والشروط المتفق عليها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Ibid, p43-44.

<sup>2</sup> Ibid, p45.

هـ- أن يكون التغيير على تقنية المعلومات: تعتمد إعادة الهندسة على الاستثمار في تقنية المعلومات واستخدام هذه التقنية بشكل فعال، بحيث يتم توظيفها للتغيير الجذري الذي يخلق أسلوباً إبداعياً في طرق وأساليب تنفيذ العمل التي تهدف لتوفير الوقت.

و- أن يعتمد التغيير على التفكير الاستقرائي وليس الاستنتاجي: تعتمد إعادة الهندسة على الاستقراء والمتمثل في البحث عن فرص التطوير والتغيير قبل بروز مشاكل تدعو للتغيير والتطوير، وترفض إعادة الهندسة التفكير الاستنتاجي والمتمثل في الانتظار حتى بروز المشكلة ثم العمل على تحليلها والبحث عن حلول مناسبة لها.

ويمكن فهم مدخل إعادة الهندسة بمعرفة مراحلها الستة، والذي يرمز لها اختصاراً (6R) وهي:<sup>1</sup>

- إدراك المشكلة Realization
- تحديد المتطلبات الداخلية والخارجية سواء للمنظمة أو العملاء Requirement .
- إعادة التفكير في الممارسات الحالية Rethink.
- إعادة تصميم العمليات Redesign.
- إعادة النظر في الأدوات وتطبيق تكنولوجيات وأدوات جديدة Retool .
- إعادة تقييم العملية بأكملها Reevaluate.

### 3- مراحل وأدوات إعادة الهندسة

#### 3-1- مراحل إعادة الهندسة:

كغيره من النماذج الإدارية الأخرى فإن منهج إعادة الهندسة له مراحل وخطوات لتنفيذه ، وفي هذا الصدد هناك خمس مراحل تتمثل في : مرحلة الإعداد ، مرحلة التمييز والتدقيق ، مرحلة تكوين الرؤية ، مرحلة الحلول ، التصميمات الفنية ، مرحلة العلاج، وتفصيلها كما يلي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 42.

<sup>2</sup> فريد النجار، إعادة هندسة العمليات وهيكل الشركات - للتعامل مع العولمة والحروب التجارية الجديدة، بدون دار نشر، القاهرة، مصر، 2004، صص 183، 187.

## المرحلة الأولى : الإعداد

في هذه المرحلة نقوم بتعيين الإمكانيات والموارد وتحديد فريق العمل المسؤول عن إعادة الهندسة والذي يقوم ببناء نموذج لإحداث التغيير، ولذا ففي هذه المرحلة من الضروري القيام بالأمور التالية:<sup>1</sup>

- تحديد الأهداف والمرامي والتوقعات ودرجات الالتزام بمشروع إعادة الهندسة.
- الاتفاق على أهداف مشروع إعادة الهندسة .
- اختيار فريق إعادة الهندسة وتحديد مهاراته وقدراته.
- تحديد أهداف مشروع إعادة الهندسة بطرحها على العاملين .

وعلى العموم ينبغي في هذه المرحلة التحقق من أربع قضايا وهي : الاعتراف بالحاجة إلى إعادة الهندسة ، وتنمية مفهوم موحد للرسالة ، ورؤية إعادة الهندسة ، بالإضافة إلى تدريب فريق العمل.

## المرحلة الثانية : التسيير والتدقيق

تهدف هذه المرحلة إلى تحديد وتنمية نموذج إعادة الهندسة ، ويتم ذلك عن طريق التعريف بالنظم والعمليات المطلوب انجازها ، ومقاييس الأداء والنجاح ، وكذا تحديد نشاطات القيمة المضافة والتعرف على المواد الخام والأحجام ونقطة التعادل ، والهيكل التنظيمي ، والأسئلة التي تطرح في هذه المرحلة تتمحور حول ماهية العمليات الإستراتيجية وكيفية ارتباطها بإشباع حاجات المتعاملين ، وكذا ماهية العمليات الواجب هندستها حسب سلم الأولويات

وللاجابة عن الأسئلة وغيرها نحتاج إلى ما يلي:<sup>2</sup>

- نموذج للمتعاملين والمستهلكين .
- مقاييس الأداء.

<sup>1</sup> فريد النجار ، المرجع السابق ، ص 183 ، 184.

<sup>2</sup> المرجع نفسه ، ص 184 ، 185.

- تحديد العلاقات بين الأسباب والنتائج لكل عملية .
- توصيف الأنشطة الاستراتيجية .
- توصيف المعايير النمطية الإستراتيجية.
- تطوير نموذج الأداء لرفع معدلات القيمة المضافة.
- اقتراح إعادة التنظيم وإعادة تخصيص الموارد الذي يحقق أهداف إعادة الهندسة و أولويات التشغيل.

### المرحلة الثالثة : تكوين الرؤية

- ترتبط الرؤية بالتعريف بالأنشطة ، وتدفق المعلومات ، والهيكل التنظيمي ، وفي هذا الصدد الأسئلة التي يمكن طرحها تكون كالاتي:<sup>1</sup>
- ما هي العمليات والأنشطة اللازمة .
  - كيف يتم استخدام المعلومات والموارد اللازمة لتحقيق العمليات.
  - ما هي أفضل الطرق لأداء العمليات والأنشطة.
  - ما هي مقومات القوة ومواطن الضعف في كل عملية من العمليات.
  - ما هي الطريقة التي تتعامل بها المؤسسة مع العمليات المركبة.
  - هل هناك مقاييس إرشادية ونماذج مثالية للاسترشاد بها .
- ويستدعي كل ذلك المعرفة الجيدة لهيكل العملية وتدفقها، وأنشطة القيمة المرتبطة بها، و أداء النموذج الأمثل، مع ضرورة تقدير الفرص الجديدة وربط الرؤية الداخلية والخارجية بالأهداف المنشودة .

### المرحلة الرابعة: الحلول - التصميمات الفنية

لتطبيق مقترحات إعادة الهندسة بكفاءة وفعالية نحتاج إلى جملة من التصميمات الفنية التكنولوجية الجديدة، إضافة إلى ضرورة تحديد الموارد اللازمة للتطبيق العلمي،

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق ، ص186.

وضرورة مواكبة النواحي الاجتماعية مع النواحي الفنية، و من أهم الطرق والأساليب التكنولوجية التي تستخدم في إعادة الهندسة نذكر: التحليل الإحصائي والمحاكاة، المستندات والصور اللازمة، الاتصالات وتبادل المعلومات، استخدام الهاتف النقال والانترنت، بالإضافة إلى قواعد البيانات ونظم دعم القرارات.<sup>1</sup>

### المرحلة الخامسة: العلاج - التصميمات الاجتماعية

نقصد بالتصميمات الاجتماعية للهندرة<sup>(\*)</sup> التوصيف الدقيق للتنظيم الجديد والوظائف الجديدة ، مسارات الترقية والحوافز المقترحة، وخطط التوظيف والتدريب ، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية :

- ما هي الاحتياجات البشرية والفنية لإعادة الهندسة.
- ما هي الفرص الحالية والمستقبلية.
- ما هي التخصصات والمهارات السلوكية اللازمة.
- ما هي مجالات تنمية وتفجير طاقات العاملين لإرضاء المستهلك.
- وتشمل عمليات التحول التي تتم بإعادة الهندسة ما يلي :
- تصميم منظومة متكاملة للأعمال.
- بناء التصميمات الفنية المرشحة كأداة لإعادة الهندسة.
- تنمية واختيار الخطط اللازمة لتنفيذ إعادة الهندسة.
- تقييم أداء الموارد البشرية.
- تدريب فرق العمل الخاصة بإعادة الهندسة.
- إعادة تعريف الرؤية والرسالة والاستراتيجيات.
- بناء برنامج للتحسينات المستمرة.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق ، ص186.

(\*) الهندرة : هي كلمة عربية مركبة من كلمتي هندسة وإدارة وهي تمثل الترجمة العربية لكلمتي business reengineering .

## 3-2- أدوات إعادة الهندسة

إذا كانت المحاور تمثل الأطر العامة التي تتدرج ضمنها المقومات الأساسية لإعادة الهندسة، فإن الأدوات هي تلك الوسائل والتقنيات والأساليب التي يستعين بها النمط الإداري الحديث في تحقيقه للأهداف التي وجد من أجلها، ألا وهو تحقيق ظفرات هائلة في الأداء عن طريق العناية بمقوماته الأساسية، الجودة، السرعة، الخدمة، التكلفة، ويمكن تفصيل هذه الأدوات كالآتي :

## 3-2-1 تحليل النظم

إن هذه الأداء مفيدة بشكل كبير في اكتساب فهم لعمليات الأعمال، فالنظام كما نعلم يتكون من أجزاء هي عبارة عن أنظمة فرعية تعمل كلها على تحويل المدخلات إلى مخرجات، فكل مكون من هذه المكونات أو كل نظام فرعي ينظر إليه على أنه عملية مصغرة أو عملية فرعية، وبما أن كل مكون أو نظام فرعي كوحدة لا تقدم نتيجة نهائية لها قيمة بالنسبة للعميل فلا ينظر إليه على أساس أنه عملية كاملة، ويعتبر تحليل النظم أداة قوية في دراسة حالات ضعيفة التحديد وضعيفة الهيكلية، فهو يسعى إلى هيكلية المشكلة بشكل متزايد ومنحها درجات من التقدم في ذلك خاصة فلي المشكلة غير المهيكلة، وكما هو معروف فإن تحليل النظم يركز بصفة خاصة على تحديد العلاقات بين مكونات النظام وخاصة الرئيسية منها ، لأن التركيز على ذلك يعطي صورة كاملة ومعبرة على وضعية هذا النظام و إضافة إلى ذلك فإنه بمعرفة العلاقات بين المكونات المختلفة يمكن تلاقي الميل إلى صفة الأمثلية لأحد أجزاء النظام على حساب بقية الأجزاء، من بين الطرق المستعملة في تحليل النظم نذكر رسم النظم بمختلف مكوناتها وفروعها بالإضافة إلى العلاقة بينها<sup>1</sup>.

إن القرار الأهم في تطوير رسومات النظام هو معرفة حدوده، ونقصد بالحد المكونات التي يتم اعتبارها كجزء من النظام، وبالتالي القيام بدراستها في إطار هذا النظام و بنوع من

<sup>1</sup> سكوت شافيز، جاك ميرديث، إدارة العمليات، ترجمة سرور علي ابراهيم سرور، دار المريخ ، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2005، ص217.

التركيز، وتبقى المكونات والأجزاء الأخرى خارج حدود النظام، لكنها تتفاعل مع النظام وتتداخل معه بشكل معين، هذه الموجودات تنتمي إلى بيئة النظام التي توفر للنظام مدخلاته وتستقبل منه مخرجاته.<sup>1</sup>

وما يمكن أن نستنتجه من خلال هذا أن إعادة البناء يتوقف حتماً على تحديد و تعريف حدود النظام بشكل كافي لكل المكونات المحيطة به و حتى في بيئته والمتفاعلة والمتداخلة معه، من أجل تحقيق أهداف النظام من جهة و اكتساب ولاء العملاء من جهة أخرى.

### 3-2-2 تحديد العلاقات

يعتبر تحديد العلاقات أداة مهمة في تعريف عمليات الأعمال ، ففي التنظيم الوظيفي يكون لكل قسم مدخلات والتي يقوم بتشغيلها وإفرازها كمخرجات ، ومخرجات أي قسم من الأقسام إنما هي مدخلات لقسم آخر، والخطوة الأولى في تعريف العلاقات هي أن يقدم مدير كل قسم الموردين للقسم وما يوردونه وكذا العملاء للقسم والمخرجات التي تورد لهم، بالإضافة إلى القيمة التي يساهم بها كل قسم في المنتج النهائي، وبعد معرفة كل هذه التفاصيل من كل مديري الأقسام يمكن أن تربط الأقسام مع بعضها البعض لتشكيل سلسلة العلاقة عميل - مورد ، ويجب أن يكشف تحليل السلسلة عمليات الأعمال الرئيسية.<sup>2</sup>

### 3-2-3 خرائط تدفق العملية

هذه الأداة تستخدم في إعادة هندسة العملية، فهي تفيدنا في دراسة العملية بالتفصيل بعد تعريفها وتحديدها، والإضافة الأساسية التي تقدمها هذه الخرائط تكمن في تحديد التأخيرات والمناولات المشمولة في العمليات، وفي هذا النوع من الخرائط يتم توثيق كل خطوات العملية باستخدام رموز نمطية قد تكون على شكل رسومات هندسة كدائرة أو مثلث أو قرص ، أو تلك التي تستخدم في تحديد الاتجاه كالأسهم أو الحروف الأبجدية، وبعد

<sup>1</sup> سكوت شافيز، المرجع سابق، ص219.

<sup>2</sup> المرجع نفسه ، ص220.

توثيق العملية كلها يستطيع فريق إعادة الهندسة أن يدرس الخريطة لتمديد الطرق التي استخدمها لإلغاء التأخيرات والنقل والخطوات التي لا تضيف قيمة.<sup>1</sup>

#### 4- أدوار الموارد البشرية في ظل إعادة الهندسة

##### 4-1- الدور الأول : القائد:

يبدأ بتصميم عملية الأعمال عندما يتصور أحد مديري الإدارة العليا هيكلًا تنظيميًا مختلفًا بشكل جذري يسمح للشركة بتحسين أدائها وخدمة عملائها بشكل جيد ، ويجب أن يكون القائد مرتفعًا في التنظيم بدرجة كافية تمكنه من اتخاذ القرارات التي تعبر الحدود الوظيفية ، ولذلك غالبًا ما يكون المدير العام أو الرئيس.

و توجد أربع مهام أولية يجب أن ينفذها القائد، أولها يجب عليه أن يصوغ الرؤية المستقبلية ، وثانيها يجب إيصال هذه الرؤية للعاملين داخل المؤسسة، ولقد وجدت إحدى الدراسات أنه عندما تفشل برامج إعادة الهندسة يكون السبب الأول أن القائد قلل من تقدير كمية الاتصالات اللازمة، ويضاف متطلب آخر وهو أن المستمع يجب أن لا يكتفي بما يتم توصيله له فقط وإنما يصبح ملتزمًا أيضًا بالرؤية الأكثر تعقيدًا للمشكلة، وثالثها أن القائد يحتاج أن يضمن أن يظل كل فرد مشمول في الجهد محفزًا وملتزمًا بصورة كبيرة بالأهداف المحددة، وبالتالي من الحتمي أن يوضح القائد بصورة مستمرة التزامه وحماسه، ورابعها اختيار ملاك العملية وهو الناس الذين تترك لهم مسؤولية النتائج التي تنتجها العملية.<sup>2</sup>

##### 4-2- الدور الثاني : ملاك العملية:

يكون ملاك العملية مسئولين عن كل من تصميم العملية وتشغيلها، وفي دورهم كمصممين يختار ملاك العملية فريق إعادة الهندسة وهذا الفريق هو المسؤول فعليًا عن العملية الجديدة وليس ملاك العملية، مع أن الفريق ينبغي أن يدار ذاتيًا مع رؤية ملاك العملية كعملاء وليس كمديرين له، إضافة إلى ذلك يكون ملاك العملية مسئولًا عن حصول

<sup>1</sup> سكوت شافيز، المرجع السابق ، ص220.

<sup>2</sup> المرجع نفسه ، ص، ص208، 210.

الفريق على الموارد التنظيمية لإتمام مهمته لحماية الفريق من الضغوط التنظيمية الخارجية، وبعد الانتهاء من تصميم العملية الجديدة يكون مالك العملية مسئولاً عن الانتقال إلى تنفيذ العملية وإدارتها بصفة مستمرة<sup>1</sup>.

#### 4-3- الدور الثالث : فريق تصميم العملية

يتكون فريق تصميم العملية من مجموعة من الأفراد مهمتهم الفعلية تصميم العملية الجديدة، ويشتمل هذا الفريق على أعضاء داخليين وآخرين خارجين، حيث يكون الداخليون عاملين في الوظائف التي تتطلبها العملية الجديدة ويقدمون معرفتهم المتعلقة بعمل جزء من العملية الكلية إلى الفريق، ويكون الخارجيون أفراد غير معنيين بصورة مباشرة بالعملية، وبالتالي يمكن أن يكون لهم نظرة موضوعية أكثر، وعادة ما يطرح الخارجيون أسئلة تدوا تافهة بالنسبة للداخليين تكون مصدراً هاماً لأفكار ابتكاريه، و يمكن أن يكون الخارجيون عاملين في المؤسسة أو استشاريين تستعين بهم لخبرتهم المتخصصة في مجال محدد مثل استخدام تقنيات المعلومات، وللخارجيين أهمية كبرى لأن العاملين المعتادين على العملية الموجودة يمكن أن يكون لديهم صعوبة في البداية في تخيل طرق جديدة لإنجاز العمل، ويجب أن يخصص أعضاء الفريق وقتاً كاملاً للمشروع بل أكثر من هذا يجب انتقاء العاملين الممتازين في المؤسسة، و قد يبدو هذا صعباً لأن المديرين ليس من السهل عليهم التفريط في كوادرمهم وترك مناصبهم شاغرة، لكن على الجميع أن قصية الرجوع إلى المناصب السابقة لأنه من الممكن إذا نجح مشروع إعادة الهندسة أن لا يصبح ثمة مبرر لبقاء المناصب السابقة<sup>2</sup>.

#### 4-4- المتخصص في تصميم عملية الأعمال

يقصد بالمتخصص في تصميم عملية الأعمال ذلك الخبير في الأدوات والأساليب المستخدمة في تصميم عملية الأعمال، وفي هذا الصدد يقدم فريق العمل على استشارة

<sup>1</sup> سكوت شافيز، المرجع السابق، ص210.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص، ص210-211.

المتخصص إذا احتاج أعضاؤه إلى مساعدة، فهو يساعد هذا الفريق في الحصول على المعلومات والأدوات التي يحتاجها أعضاؤه لإتمام المهمة الموكلة إليهم، كما أن ملاك العملية بإمكانهم هم الآخرون استشارة المتخصص عند اختيارهم أعضاء الفريق، وبالمثل يمكن أن يسعى القائد إلى الحصول على نصيحة المتخصص المرتبطة بتقييم التقدم في جهود إعادة الهندسة وتحديد الفرص الإضافية.<sup>1</sup>

#### 4-5- لجنة القيادة ( التوجيه)

إن لجنة القيادة هي مكون اختياري للهيكل العام الذي يدير إعادة الهندسة، فهناك بعض المؤسسات لا تدار إلا بواسطتها، بينما تتجاوزها الأخرى أو لا تريدها، وتتكون لجنة القيادة من إطارات سامية نجد من بينها في العادة مسئولو العملية، ودورها الأساسي هو تحديد الإستراتيجية الشاملة لإعادة الهندسة و رئيس هذه اللجنة هو القائد، وتتلقى هذه اللجنة الأسئلة الأكثر شمولاً من تلك المتعلقة بالعمليات و المشاريع الفردية فتعمل على سبيل المثال على الترتيب حسب الأولوية لمختلف مشاريع إعادة الهندسة، وكذا تحديد الموارد التي تتطلبها، كما أن مهام هذه اللجنة حل المشاكل الكبيرة التي يعجزوا مسئولو العملية حلها، وكذا معالجة المشاكل التي تنشأ بين مسئولو العملية في حد أنفسهم.<sup>2</sup>

#### 4-6- نقيب إعادة الهندسة

إن ملاك العملية وفريقهم يركزون جهودهم على مشاريع إعادة الهندسة الخاصة لكنهم لا يهتمون بالتسيير الدائم لعمليات إعادة الهندسة، فالقائد وبالرغم من أنهم يتمتعون بنظرة جيدة وملمة بالأمر إلا أنهم ليس لهم الوقت للإدارة اليومية لجهود إعادة الهندسة، وهم يحتاجون في سبيل ذلك إلى من يساعدهم في هذا الجانب ، وهذا هو صلب وظيفة نقيب إعادة الهندسة، وعلى العموم فإن نقيب إعادة الهندسة له دوران أولهما مساعدته ودعمه

<sup>1</sup> سكوت شافيز، المرجع السابق، ص210.

<sup>2</sup> M.Hammer, J.Champy , op.cit,p125.

لجميع مسؤولي العملية وكل فرق إعادة الهندسة، و ثانيها ربطه بين جميع ورشات إعادة الهندسة قيد العمل.<sup>1</sup>

ثانيا: إعادة هندسة وظيفة التكوين

### 1- أهمية إعادة هندسة التكوين

إن تنمية الموارد البشرية تعتبر من الأدوات الحيوية عند تطبيق المفاهيم الجديدة وعند إجراء التغييرات التنظيمية والهيكلية في المؤسسة، و عند تطبيق إعادة الهندسة تحتاج الإدارة العليا إلى دعم البرامج التدريبية الموجهة للعاملين، والتي توضح لهم مزايا المنهج الجديد والآثار الإيجابية عليهم، وإذا كان النشاط التدريبي يستهدف إدخال نظم ومفاهيم ومناهج جديدة وإجراء تغييرات جوهرية في العمل، فإن الأمر يتطلب تطوير وإحداث تغييرات جذرية في النشاط التدريبي نفسه حتى يكون أداة قوية لتحقيق أهداف المنظمة، وهنا تأتي أهمية إعادة هندسة التدريب بالمنظمة، وبالتالي فالتدريب هو احد الخطوات الأساسية عند تطبيق نظم إعادة الهندسة في المنظمة، لذا يرى **Marianne Kolbosuka** "أن تكون تنمية الموارد البشرية إحدى الخطوات الأولى عند تطبيق أي نظم لإعادة الهندسة في المؤسسة"<sup>2</sup> وتبرز المؤشرات التالية بوضوح تعاطم الأهمية الإستراتيجية لتدريب العاملين في المؤسسات العالمية:<sup>3</sup>

- تشير إحصائيات المعهد الأمريكي للتدريب والتطوير بفيرجينيا أن المؤسسات الأمريكية تتفق ما يعادل 1,5% من الميزانية الكلية في تنمية مواردها البشرية
- كل دولار ينفق على التدريب يعطي عائدا على الإنتاجية قدره 30 دولار كل ثلاث سنوات.

<sup>1</sup> سيد محمد جاد الرب، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء - الأطر المنهجية والتطبيقات العلمية، دار النشر غير موجودة، مصر، 2005، ص، ص 180، 183.

<sup>2</sup> بوحنية قوي، إعادة هندسة الأداء الجامعي، مقارنة معاصرة، بدون تاريخ، ص 140.

<sup>3</sup> حسين يرقى، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، رسالة دكتوراه غير منشورة في العلوم الاقتصادية، فرع تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007/2008، ص 122.

- قامت مؤسسة موتورولا بتخفيض التكاليف الكلية بها بمقدار 3,3 مليون دولار سنة 1987 وذلك من خلال برنامج تدريب منظم للعاملين بها عن العمليات الإنتاجية البسيطة، تخفيض الفاقد في الوقت والإنتاج والمواد، وقد أدى ذلك إلى تضاعف الأجر فيما بين عامي 1987 و 1992 ، كما أن الأرباح زادت بنسبة 47 %

وفي استقصاء قامت به مجلة التدريب موجه للمؤسسات الأمريكية في سنة 1994 ،

تبين ما يلي:<sup>1</sup>

- أ - تتفق هذه المؤسسات 50,6 مليار دولار سنويا على التدريب الرسمي لموظفيها.
- ب- أن هذه التكلفة لا تشمل تكلفة الوقت الفاقد في التدريب -أي فترة البرنامج التدريبي والسفر والانتقال - كما لا تشمل تكلفة تدريب وتوجيه الموظفين أثناء تأدية الوظيفة.
- ج - والاستقصاء لا يشمل المؤسسات التي بها أقل من 100 فرد، وبالتالي يمكن القول بأن الإنفاق على التدريب في المؤسسات الأمريكية يفوق 50,6 مليار دولار بكثير.
- د - إن % 72 من نفقات تنمية الموارد البشرية موجهة إلى أقسام تنمية الموارد البشرية في هذه المؤسسات.

- هـ- إن 9,9 بليون دولار من نفقات تنمية الموارد البشرية تذهب للتدريب خارج المؤسسات الأمريكية، وتشمل أيضا البرامج والتجهيزات والخدمات التدريبية الخارجية.
- و - تتفق هذه المؤسسات المتميزة حوالي % 3,2 من النفقات التدريبية على أجر المدربين.
- ز - تقدم المؤسسات الأمريكية 3,4 يوم تدريبي لكل موظف سنويا.
- ح - يوجد فريق تدريب بالمؤسسة يعمل طوال الوقت في خدمة كل 150 موظف.
- ط - إن نسبة المؤسسات الأمريكية التي تهتم بالتدريب على إعادة الهندسة تمثل 28% ، كما أن حوالي 50% من التدريب على إعادة الهندسة يتم داخل المؤسسة، و 50% منها يتم خارج المؤسسة.

<sup>1</sup> بوحنية قوي ، نفس المرجع السابق ، ص 141.

كما أظهرت دراسة استكشافية سنة 1995 في الولايات المتحدة الأمريكية نفذتها جمعية التدريب والتنمية الأمريكية في عدد من المؤسسات، الفوائد التي حققتها وظيفتها التدريب في إطار إعادة هندسة التدريب:<sup>1</sup>

- زيادة الكفاءة الإنتاجية بمقدار 77 %.
- تحسين جودة المنتج بنسبة 72 %.
- زيادة رضا الزبائن بنسبة 75 %.
- انخفاض الفاقد والهدر بنسبة 55 %.

كل هذه المؤشرات توحى لنا أن إعادة هندسة التدريب جاءت من أجل تطوير مهارات الفرد واكتساب معارف جديدة، تتماشى وفق متطلبات العصر المبني أساسا على اقتصاد المعرفة، هذه الأخيرة جعلت من المؤسسات الجزائرية عامة ومؤسسة سوناطراك خاصة أن تعيد النظر في البرامج التدريبية وذلك من خلال اعتمادها لمنهج إعادة الهندسة، خاصة ونحن في بيئة تنافسية تزداد تعقيدا كلما ظهرت تقنيات حديثة .

## 2- عناصر إعادة هندسة التكوين

يتميز العصر الحالي بتلاحق التغيرات المستمرة والمتسارعة -في مجال الأعمال - بحيث تصبح المعلومات والمعارف لدى العاملين متقادمة خلال فترة قصيرة، وما تحتاجه لمواجهة هذه الظاهرة هو التعليم المستمر، فالتعليم التقليدي ليس هو الحل المناسب، حيث أنه لا يواكب التغيرات والمتطلبات، لذا يجب على المدراء ومسؤولي تنمية الموارد البشرية استحداث طرق جديدة لتصميم وتنفيذ البرامج التدريبية في مؤسساتهم، وفي نفس الوقت عليهم الانتباه لتغيير طريقة عمل دوائرهم التدريبية، والمصطلح الحديث الذي يصف هذه الفكرة يسمى إعادة هندسة دائرة تنمية الموارد البشرية، وبصورة مختصرة، فإن إعادة هندسة دائرة تنمية الموارد البشرية تعني التغيير في عمليات التدريب لتحقيق توفيرات كبيرة في

<sup>1</sup> حسين يريقي ، المرجع السابق ، ص124

التكلفة والوقت وتحسين الخدمات المعروضة، وذلك باستخدام التقنيات الحديثة لتحقيق هذه الأهداف.

وتعتمد إعادة هندسة التدريب إلى أربع عناصر أساسية تتمثل فيما يلي<sup>1</sup>:

- **الوقت**: إن الحصول على التدريب بتضمينه في جدول دون تحديد وقت الحاجة لهذا التدريب لم يعد فكرة مقبولة بعد الآن.
- **المحتوى**: جرت العادة أن يكون محتوى البرنامج التدريبي مستقرا، إلا أن التغييرات أصبحت ضرورة لا بد منها.

وأحد أسباب ذلك، هي التغييرات المتسارعة في التقنية، لذا فعلى دوائر تنمية الموارد البشرية أن تقوم بتطوير أنظمة التدريب المعتمد على الحاسوب، واستخدام شبكات الاتصال لتوزيع التدريب على شكل وحدات مباشرة إلى أماكن العمل التي تحتاج التدريب في الوقت المناسب.

- **المكان**: يتم تصميم البرامج بحيث تعطى داخل غرف صافية وحسب برنامج زمني محدد، ويجب أن يجتمع المتدربون معا في مكان واحد للحصول على التدريب.
- وقد أدركت العديد من المؤسسات أن هذه العملية مكلفة، وتتطلب ضياع وقت كبير، إضافة لبرمجة هذه البرامج التدريبية في أوقات قد لا تتناسب المتطلبات، ولذلك فهناك تفضيل لمفهوم التدريب الموزع والذي يوفر المعلومات للموظف بوسائل إلكترونية في الأوقات التي يحتاجها.

- **التقنية**: مع التطور التقني الهائل وانخفاض أسعار تقنية الحواسيب، وتعلم الكثيرين على كيفية استخدام الحاسوب، حدث تغير كبير في أشكال التدريب، ويمكن القول أن 65% من التدريب يعقد خارج الغرف الصفية في الدول المتقدمة.

<sup>1</sup> حسين يريقي ، المرجع السابق ، ص124 ، 125.

وقد أدت جميع هذه العوامل إلى خلق تيار تغيير في دوائر التدريب، فلقد قامت بعض دوائر التدريب بإدخال تغييرات جوهرية متضمنة في مصطلح إعادة الهندسة، وقد أدخلت هذه التغييرات كنتيجة لعملية إعادة الهندسة التي تخضع لها المؤسسة بشكل عام. كما أن التأخير في فهم وتطبيق إعادة الهندسة من جانب المديرين، يجعلهم يتوسعون في النظم والسلطات الرقابية الحاكمة، أما في ظل إعادة الهندسة فيزداد الاعتماد على فرق العمل الموجهة ذاتيا ودعم العمالة للتقدم وتحسين الجودة في كل المستويات.

### 3- أهداف إعادة هندسة التكوين

إن إعادة هندسة التدريب، لها أهدافاً متعددة لكنها تهدف كلها إلى تنمية قدرات الأفراد واكتساب مهارات جديدة تلبي احتياجاتهم ورغباتهم وكذا احتياجات المنظمة، وعموماً يمكن تقسيم أهداف إعادة هندسة التدريب إلى ثلاثة رئيسية تتمثل في:<sup>1</sup>

- الاستخدام الأقصى للتسهيلات التقنية لتقليل وقت التدريب، زيادة الإنتاجية، تقليل التكلفة، وتحسين نتائج عملية التعلم.

- استغلال الطرق الأفضل التي توصلت إليها مراكز التدريب والمعاهد والجامعات.

- خلق نظام دعم إلكتروني لمساعدة الموظفين في عملهم لاستخدامها في مكاتبهم، فحسب إحصائيات مجلة التدريب، فإن 46% من المؤسسات تستخدم الآن التدريب المعتمد على الحاسوب، و لقد قامت العديد من المؤسسات التي تنفذ عملية إعادة الهندسة بتحليل الأعمال والمهارات والمعلومات المطلوبة لتنفيذها، والتي تكون متطلب للمدربين الجدد، ودلت هذه التحليلات على حاجة المدربين - حتى في المؤسسات المتقدمة - إلى جرعات كبيرة من التدريب لتحضير أنفسهم للوسائل الجديدة لتنفيذ البرامج التدريبية للمؤسسة، ويقول أحد الكتاب أنه عندما تتزامن الخطط الطموحة وتنمو مع تزايد قوة وحدة المنافسة السوقية، فإن

<sup>1</sup> حسين يرقى ، مرجع سابق ، ص 125.

المؤسسة يجب أن تتحرك بسرعة وعلى نحو صارم إلى التكيف مع الأساليب الجديدة، خاصة إعادة التدريب ومع بيئة العمل الداخلية.<sup>1</sup>

#### 4- مراحل إعادة هندسة التكوين

إن إعادة الهندسة التدريب هي عملية تطوير وتصميم جذرية تمس كافة العمليات التعليمية وما يرتبط بها من مناهج وطرق بحثية على مستوى كافة المستويات التنظيمية ، وبالتالي فإن فعالية البرامج التدريبية المنطوية تحت غطاء إعادة الهندسة تمر بخمس مراحل أساسية وهب كالآتي :

##### أ - دعم الإدارة العليا لمنهج إعادة هندسة التكوين والتطوير : وذلك من خلال:<sup>2</sup>

\* الاعتقاد بأهمية منهج إعادة الهندسة والثقة في النتائج النهائية لتطبيقه سواء على مستوى المنظمة ككل، أو على مستوى أحد أنشطة التدريب.

\* الرغبة والاستعداد للتغيير الجذري لعمليات التدريب والتطوير خاصة في ظل المنافسة الشديدة التي تتعرض لها منظمات الأعمال.

\* الاستعداد لتحمل المخاطر ومعوقات التدريب في الأجل القصير .

\*دراسة جدوى تطبيق المنهج الجديد والتعرف على النتائج المتوقعة خاصة في الأجل الطويل.

وهذا كله يتطلب السرعة، فكل تأخر في فهم إعادة الهندسة من جانب المديرين ، يوسع في النظم والسلطات الرقابية، كما يجب الاعتماد على فرق العمل الموجهة ذاتياً، ودعم العمالة للتقدم وتحسين الجودة على كل المستوي.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> www.ituarabic.org/doc15/unit%2026.doc, consultée le: 03/07/2012.

<sup>2</sup> سيد محمد جاد الرب ، مقترح لإعادة هندسة عمليات تدريب وتطوير الموارد البشرية :دراسة ميدانية بالتطبيق على هيئة قناة السويس ، مجلة البحوث التجارية المعاصرة .المجلد6 ، العدد الأول، جامعة أسيوط، مطبعة جامعة بسوهاج، 1992 ، ص484 .

<sup>3</sup> سيد محمد جاد الرب ، نفس المرجع ، ص 486 482.

- ب - توفير متطلبات تطبيق منهج إعادة الهندسة: إذ يجب على الإدارة العليا توفير المتطلبات التنظيمية والبشرية والمادية لإعادة الهندسة، كما يلي:<sup>1</sup>
- المتطلبات التنظيمية: وذلك بتوفير:
    - \* قسم أو إدارة مسؤولة عن إعادة الهندسة التدريب في الهيكل التنظيمي.
    - \* إعادة هيكلة النشاط المستهدف (التدريب) في المنظمة بما يؤدي إلى المرونة والسرعة والدقة في الأداء.
    - \* تحديد العلاقة بين إعادة هندسة القسم المستهدف (قسم التدريب) والأنشطة الأخرى.
  - المتطلبات البشرية: وذلك ب:
    - \* الإعداد الجيد للمدرسين لإحداث التغيير الجذري في المفاهيم والأفكار.
    - \* إقناع وتأهيل الأفراد (العمال) المرتبطين بعملية التدريب، داخل الجامعة لقبول إعادة الهندسة والمشاركة في تنفيذها، مع شرح مزايا إعادة الهندسة بالنسبة لهم في الأجل الطويل.
    - \* بناء الثقافة التنظيمية لدى الأفراد مثل التكيف مع إعادة الهندسة والجودة الشاملة والتحول إلى فرق العمل الموجهة ذاتيا، وتطوير التزام الأفراد بخدمة العميل.
  - المتطلبات المادية: وتشمل:
    - \* توفير الميزانيات الملائمة لتحقيق أهداف إعادة الهندسة.
    - \* تصميم نظم فعالة للأجور والمكافآت.
    - \* توفير بيئة عمل مناسبة من حيث الموقع، التصميم، المساحة، التجهيزات التدريبية.
    - \* إدخال نظم متقدمة مثل شبكة الإنترنت والانترنت والاتصال عن بعد، والاعتماد على التجهيزات الآلية لترشيد الوقت والجهد والتكلفة .

<sup>1</sup> سيد محمد جاد الرب ، نفس المرجع ، ص 486.

## خلاصة الفصل :

حاولنا في هذا الفصل تسليط الضوء على مدخل إعادة هندسة العمليات وإعادة هندسة التكوين، بدءاً بماهية التدريب التي رأيناها هامة ومفيدة في إثراء محتوى الدراسة، كما تم التطرق على إعادة هندسة النشاط التدريبي وخلصنا إلى أن التدريب نشاط إنساني مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة بهدف رفع مستوى مهارات ومعارف وخبرات الأفراد أو تعديل في ميولهم وتصرفاتهم أو سلوكياتهم، بعدها تناولنا طبيعة التدريب وفق منهج إعادة الهندسة، هذه الأخيرة أعادت النظر في البرامج التدريبية باعتمادها على تكنولوجيا المعلومات، وخلصنا في النهاية أن إعادة هندسة التدريب أمر ضروري في تنمية الكفاءات بمقاييس عالمية بغية الوصول إلى أداء عالي الدقة بأقل تكلفة و زمن محدد .

# الإطار التطبيقي

## الفصل الرابع : الجانب التطبيقي

## عرض البيانات وتحليل الجداول:

## تمهيد:

أصبحت الدراسات و الأبحاث الاجتماعية بمختلف مجالاتها لا تكفي بمجرد التفسيرات النظرية بل هي الأخرى تسعى إلى التقرب من الواقع الاجتماعي، و ذلك بإجراء دراسات ميدانية لتحقيق الكثير من النتائج و الأهداف دون الاكتفاء بالتأمل العقلي و التطور النظري كأساس للوصول إلى الحقائق التي تفسر الواقع الاجتماعي.

حيث تظهر حاليا النتائج الكثيرة التي بلغت الدراسات الاجتماعية في الدول المتقدمة نظرا لتقدم الأساليب البحث العلمي و الاجتماعي و استخدام المناهج و التقنيات المختلفة لاستغلالها في تحليل الواقع الاجتماعي و الوصول إلى نتائج علمية ما أمكن ذلك، و لا يكون ذلك إلا بالنزول إلى الميدان و هو الجانب المهم للدراسة مع الاعتماد على الجانب النظري الذي يساعد على التوفيق و التكامل المنهجي لدراسته بان يربط بين التصور النظري و الواقع الميداني لاستخلاص النتائج الجيدة و من ثم اقتراح الحلول.

**1: الدراسة الاستطلاعية و المنهج و الأدوات المستخدمة:****أولاً: الدراسة الاستطلاعية:**

إن إجراء الدراسات الاستطلاعية يعد أمراً ضرورياً في كثير من البحوث لأنها أساس أي عمل، و تكمن كذلك في معرفة الصعوبات و تحديد المشكلات الهامة.

و هي عبارة عن جولة استطلاعية قمنا بها بمؤسسة وحدة البريد الجزائر لولاية الأغواط حيث استغرقت مدتها 10 أيام ابتداءً من 20 جوان إلى 30 جوان 2021 .

تم من خلالها التعرف على المؤسسة و مصالحتها و هيكلها و عدد العمال العاملين فيها و كيفية عملها.

**ثانياً: المنهج المستخدم:****(1) تعريف المنهج:**

يعتبر المنهج مجموعة العمليات و الخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه و للخروج بالفرضيات الصحيحة.

و بالتالي فالمنهج هو " الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاستكشاف الحقيقة و الإجابة عن الأسئلة".<sup>(1)</sup>

و انطلاقاً من هذا سنحاول الوقوف على دور هندسة العمليات في تحسين أداء الموارد البشرية في مجال الإعلام و الإتصال لذلك استخدمنا المنهج الوصفي في دراستنا الذي يصف لنا الظاهرة و ينسجم مع معطيات الدراسة الاستطلاعية و التي تحتاج إلى الوصف و التحليل و الكشف عن العلاقات و فحصها للوصول إلى رصد دور هندسة العمليات في تحسين أداء الموارد البشرية في مجال الإعلام و الإتصال.

فيمكن القول أن المنهج الوصفي هو " عبارة عن طريقة الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة و تصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها"<sup>(2)</sup>

و من خلال هذا الأسلوب و إتباعه يمكننا رصد دور هندسة العمليات في تحسين أداء الموارد البشرية في مجال الإعلام و الإتصال .

<sup>1</sup> رشيد زرواطي، تدريسيات على من هجبة البحث العلمي، ط1، دار الفتح، الجزائر، 2002، ص.95

<sup>2</sup> محمد مشير سعد الدين، برامج التلفزيون التنشئة التربوية و الاجتماعية للأطفال، ط1، بيروت، لبنان، 2003، ص.45

## ثالثاً: الأدوات المستخدمة:

إن الأدوات المستخدمة هي الوسيلة التي يجمع بها الباحث بياناته و ليس هناك تصنيف موحد لهذه الأدوات حيث تتحكم طبيعة الموضوع أو الظاهرة المراد دراستها و فروض البحث في اختيار الأدوات و الوسائل و التقنيات التي سوف يستعملها الباحث لذلك نستخدم مجموعة من الأدوات وفقاً لمبدأ المرونة المنهجية لذلك اعتمدنا على أداة الملاحظة و أداة الاستبيان.

## (1) الملاحظة:

تعتبر الملاحظة من أهم الوسائل أو أدوات جمع البيانات بأنها تسجل السلوك بما يتضمنه من مختلف العوامل في ذات الوقت الذي يحدث فيه فقد عرفها علماء المنهج بأنها:"المشاهدة الدقيقة لظاهرة ما مع الاستعانة بأساليب البحث و الدراسة التي تتلاءم مع طبيعة هذه الظاهرة".<sup>1</sup> و استعملنا الملاحظة لما لها من مميزات عديدة من تسجيل السلوك بمختلف أنواعه، و استخدمناها كنوع بسيط في جمع البيانات و ذلك لمنع التي تخدم الموضوع و تكمل الاستمارة.

## (2) الاستمارة:

الاستمارة هي "مجموعة من الأسئلة المنظمة و المصنفة حسب محاورها، فكل محور من محاورها يمثل بعداً أو جانباً في مشكلة الدراسة".<sup>2</sup> و تعرف الاستمارة بأنها "نموذج يظم مجموعة من الأسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف و يتم تنفيذ الاستمارة إما عن طريق المقابلة الشخصية أو ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد".

كما أنها "إحدى الوسائل الشائعة الاستعمال للحصول على معلومات و حقائق بآراء و اتجاهات الجمهور حول موضوع معين أو موقف معين".<sup>3</sup>

-كما تعد الاستمارة "أقل وسائل جمع البيانات تكلفة، كما يمكن الحصول عن طريقها على بيانات إجابات عدد من الأفراد و بأقل جهد و وقت ممكن بالإضافة إلى سهولة تقنياتها أكثر من أية وسيلة أخرى".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> غريب محمود سيد أحمد، تصميم تنفيذ البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، مصر، سنة 1986، ص 268

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 268.

<sup>3</sup> ماجد محمد الخياط، أساسيات البحوث الكمية و النوعية في العلوم الاجتماعية، ط 1، دار الراجحة للنشر و التوزيع،

المزون، عمان، 2009، ص 35

<sup>4</sup> المرجع نفسه، ص 36.

وعند صياغة و إعداد الاستمارة ينبغي مراعاة فروضها و عدم الخروج عن أطرها و مضامينها وهي تمكن الباحث من جمع المعلومات دون الخروج عن الموضوع حيث تم صياغة أسئلة الاستمارة وتصنيفها ضمن أربعة محاور رئيسية منسقة تماما مع محاور فروض البحث .

## 2: عينة الدراسة و مجالات الدراسة

### أولا : عينة الدراسة:

#### 1-تعريف العينة:

إن طبيعة موضوع الدراسة و المتمثلة في الدور الذي تلعبه الرقابة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة الاقتصادية لوحدة بريد الجزائر بولاية الأغواط. فيمكن تمثيل العينة بأنها "مجتمع البحث أو جمهور البحث أي جميع مفردة الظاهرة التي يدرسها الباحث أو جميع الأفراد أو الأشخاص أو الأشياء الذين يكون موضوع مشكلة البحث" <sup>1</sup>. كما يقصد بها أيضا "عدد الظواهر التي لها خواص مشتركة و التي تكون جزءا من المجتمع الإحصائي بحيث تكون العينة ممثلة للمجتمع الأصلي تمثيلا صادقا" (2).

#### 2-اختيار نوع العينة:

إن المجتمع الأصلي لدراستنا الحالية يتكون من 40 عاملا بموجب الموضوع الدراسة طبقنا عليها المسح الشامل لجميع العمال و كانت العينة 40 عاملا، و ذلك نظرا لحجم المؤسسة و صغرها. و الذي يقصد به ذلك النوع من الدراسات التي يتم بواسطتها تطبيق أداة الدراسة على جميع أفراد مجتمع الدراسة أو عينة كبيرة منهم و ذلك لقصد وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها و درجة وجودها فقط دون أن يتجاوز ذلك دراسة العلاقة أو استنتاج الأسباب. (2)

### ثانيا: مجالات الدراسة:

#### 1-المجال المكاني:

##### أ- لمحة تاريخية عن المؤسسة:

مؤسسة إتصالات الجزائر بولاية الأغواط: هي عبارة عن مؤسسة (وحدة) عملية للإتصالات خاصة بولاية الأغواط،بدأت نشاطها سنة 2003 مباشرة بعد التأسيس ، نظرا للأهمية الاقتصادية و الإجتماعية التي

<sup>1</sup> ماجد محمد الخياط، أساسيات البحوث الكمية و النوعية في العلوم الاجتماعية، ط 1، الرابطة، الأردن، عمان، 2009 ، ص 193

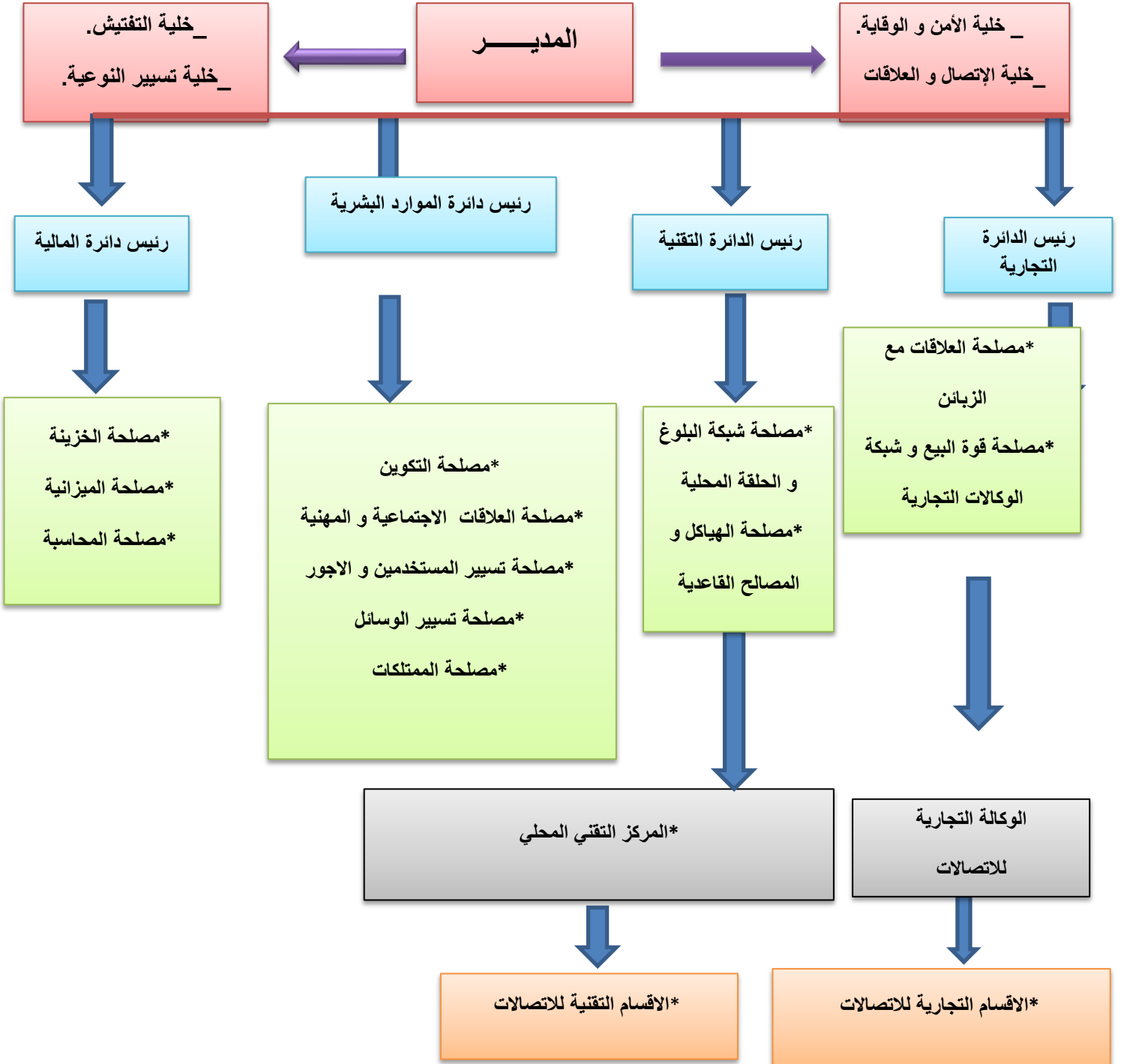
<sup>2</sup> رشيد زرواتي، التدريبات على من هجبة البحث في العلوم الاجتماعية، ط 1، دار هومة، 2002 ،ص

تتمتع بها الولاية، انشئت المديرية الولائية للإتصالات بالأغواط عام 2003، أي بعد تقسيم قطاع البريد و المواصلات إلى منطمتين ( بريد الجزائر و إتصالات الجزائر) كشركة عمومية ذات أسهم، وقد كانت تسمى في بداية 2003 بالوحدة العلمية للإتصالات إلى غاية جوان 2010، أين تم تغيير الإسم إلى المديرية العلمية و هي تابعة إلى المديرية الإقليمية للإتصالات بولاية الأغواط و التي بدورها تتبع إلى المديرية العامة في الجزائر العاصمة .

أ\_ الموارد البشرية بالمديرية العملية: وهي تشغل (287 عاملا) حيث يقسمون إلى أربع فئات و هي إطارات سامية، إطارات، أعوان تحكم، أعوان التنفيذ .

ب\_ الهيكل التنظيمي في المصالح المختلفة:

الشكل ( 04 ) يوضح الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لإتصالات الجزائر



المصدر : نقلا عن تعليمية مصلحة صادرة في 2010/07/25، عن المديرية المركزية للموارد البشرية متعلقة بالمهام و

المسؤوليات و الهياكل الإقليمية لإتصالات الجزائر

### جـ. مهام و مسؤولية الدوائر و المصالح:

إن المديرية العملية للإتصالات هي وحدة عملية مستقلة ماليا في تسيير الوحدات التقنية و التجارية التابعة لها و هي مقسمة إلى أربع دوائر أساسية مرتبطة مباشرة بالمديرية العملية للإتصالات و هي كمايلي:  
الدائرة التجارية،الدائرة التقنية، دائرة الموارد البشرية و الوسائل،دائرة المالية و المحاسبة.

#### تقديم المصالح:

أهم المصالح الموجودة داخل المؤسسة:

تتكون المؤسسة من عدة مديريات و دوائر و مصالح لتسيير شؤون المؤسسة و التي تتكون مما يلي:

#### مصلحة الإدارة العامة و الوسائل:

تعتبر مصلحة الإدارة العامة و الوسائل ركيزة من الركائز الأساسية للمؤسسة و من أهم الأنشطة التي تقوم بها:

تقوم بجمع كل المعلومات الخاصة بتمويل المكاتب.

تقوم بتوزيع كل المستلزمات الخاصة بالمكاتب الموجودة بكل أنحاء الولاية.

تقوم بإحصاء جميع الوسائل الخاصة بالمصلحة.

تقوم بإنجاز و السهر على مشاريع البناء التابعة للمؤسسة.

و تتبثق عن هذه المصلحة عدة فروع منها:

#### مكتب المستخدمين:

و هي ذلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالناس كأفراد أو مجموعات و علاقاتهم داخل المؤسسة،  
حي أنها تتكفل بمسيرتهم في إطار تنظيمي و تتابع كل عامل منذ دخوله المؤسسة إلى غاية خروجه منها  
و هي مسيرة من طرف رئيس و لها علاقات وطيدة بكل المكاتب خاصة مكتب المدير و تكون علاقتها  
في شكل قرارات صادرة للموظفين و العمال.

#### مكتب الإعلام الآلي:

يمثل خلية الإعلام و الاتصال في المؤسسة كما يعتبر نقطة ربط بين جميع المكاتب المزودة  
بالإعلام الآلي من بين مهامه:

القيام بتغيير و تبديل جميع العناد المعطل.

التدخل السريع في حالات التعطل ( قطع الشبكات ).

ب - المصالح المالية و البريدية: و ينبثق عنها فرعين:

مكتب المصالح البريدية:

تعتبر مصلحة الاستثمار البريدي من أهم المصالح على مستوى الوحدات البريدية، المديرية الإقليمية و كذلك المديرية العامة و هذا ما سيتجلى لنا من خلال المهام الموكلة للمشرفين على المكتب و التي تتمثل خاصة في:

الإشراف على تنظيم و تشغيل مكاتب البريد.

متابعة و معالجة احتجاجات المتعلقة بالإرساليات في النظام الداخلي و الدولي.

إحصاء الاحتياجات فيما يتعلق بالتجهيزات البريدية.

متابعة و تنظيم توزيع البريد.

مراقبة عمل الموزعين فيما يتعلق بالمسالك أو الأخطاء المرتكبة.

مراقبة التزام رؤساء المكاتب البريدية بالساعات المخصصة لفتح و إغلاق المكاتب البريدية.

اقتراح و تقديم طلبات خلق مؤسسات بريدية جديدة.

مكتب المصالح المالية:

يهتم بمراقبة و متابعة الميزانيات و جميع العمليات المحاسبية التي تخص مختلف المكاتب البريدية ( سحب، إيداع، تحويل)، كما تسهر على مراقبة التجاوزات المالية و الأخطاء المحاسبية و توفير جميع المطبوعات المحاسبية، و تتكون من رئيس المصلحة ثم رئيس مكتب ثم الأعوان.

ج- مصلحة التجارة و التسويق:

و تنبثق عن هذه المصلحة لعدة مكاتب:

مكتب التسويق و الاتصال يتمثل فيما يلي:

تعريف سياسة الاتصال.

المشاركة في توزيع الإنتاج.

تقوم لإنتاج الطوابع البريدية و الصكوك البريدية.

دراسة و اقتراح معايير أو مقاييس موافقة المنتوجات الموجودة في السوق كالجودة.

مكتب التجارة النوعية:

تقوم بتسويق و تصدير و توزيع المنتوجات حتى تشهر لمنتجاتها.

**مكتب بيع المنتوجات:**

مسؤولة عن متابعة الطلبات من عملية التنفيذ إلى التسليم المستعملة في ذلك وسائل الإعلام الآلي.

**2-المجال الزمني:**

بدأت الدراسة الميدانية بمؤسسة وحدة بريد الجزائر التي استغرقت 10 أيام من 20/06/2021 إلى 30/06/2021

حيث تم تجريب الاستمارة و في شكلها النهائي بعد إدخال بعض التعديلات عليها و لم يكن تطبيق الاستمارات عن طريق توزيعها و لكن عن طريق مقابلتهم إما فرديا أو جماعيا حتى يتسنى لنا التعرف أكثر عن المبحوثين و توضيح أي سؤال لا يفهمه المبحوثين ( العمال).

**3-المجال البشري:**

يقدر عدد العمال بمؤسسة بريد الجزائر ب 40 عامل. بعد ما توصلنا إليه من مجموعة من الحقائق و الوقائع من خلال الدراسة الميدانية، لا بد من الاطلاع على جميع المعلومات و تسطيرها بطريقة جيدة ليسهل عليه العمل بأقل جهد و أكثر فعالية.

**3: تفرغ البيانات حسب الفرضيات:**

أولا: تفرغ البيانات حسب خصائص الحالات:

**الجدول رقم 3: الجنس**

	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية الصالحة
ذكر	21	52,5	52,5
أنثي	19	47,5	47,5
المجموع	40	100,0	100,0

التعليق على الجدول رقم 3:

نلاحظ من خلال جدولنا أن نسبة الذكور تفوق نسبة الإناث حيث قدرت نسبة الذكور بـ 52,5% و نسبة الإناث قدرت بـ 47,5%.

الجدول رقم 4: السن

	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية الصالحة
20-30	13	32,5	32,5
30-40	9	22,5	22,5
40-50	14	35,0	35,0
أكثر من 50	4	10,0	10,0
Total	40	100,0	100,0

التعليق على الجدول رقم 4:

مثلت نسبة 35% كأعلى نسبة إحتلتها فئة العمال الذين عمرهم ما بين 50 و 40 سنة و تليها فئة 20, 30 سنة بنسبة 32,5% و جاءت فئة 30 و 40 سنة في المرتبة الأخيرة بنسبة 22,5%

الجدول رقم 5: سنوات الخبرة

	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية الصالحة
أقل من 5 سنوات	9	22,5	22,5
من 10 إلى أقل من 15	16	40,0	40,0
من 15 إلى أقل من 20	11	27,5	27,5
20 فما فوق	4	10,0	10,0
Total	40	100,0	100,0

التعليق على الجدول رقم 5:

يمثل هذا الجدول خبرة العمال فأحتلت نسبة 40% للعمال الذين لديهم خبرة ما بين 10 و 15 سنة و تليها من هم يمثلون نسبة 27,5% للذين لديهم خبرة ما بين 15 و 20 سنة و

نسبة 22,5 % للذين يحوزون على خبرة أقل من 5 سنوات.

الجدول رقم 6: تقوم المنظمة بتحليل الوظائف من أجل معرفة حاجيتها

	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية الصالحة
موافق بشدة	11	27,5	27,5
موافق	14	35,0	35,0
محايد	9	22,5	22,5
غير موافق	3	7,5	7,5
غير موافق بشدة	3	7,5	7,5
Total	40	100,0	100,0

التعليق على الجدول رقم 6:

تمثلت نسبة 27,5 % من أجابوا ب موافق بشدة و عددهم تمثل في 11 عاملا.

تمثلت نسبة 35 % من أجابوا ب موافق و عددهم كان 14 عاملا.

تمثلت نسبة 22,5 % من كانت إجابتهم ب محايد و عددهم كان 9 عمال

تمثلت نسبة 7,5 % من كانت إجابتهم ب غير موافق عددهم كان 3. عمال.

تمثلت نسبة 7,5 % من كانت إجابتهم ب غير موافق بشدة عددهم كان 3. عمال.

الجدول رقم 7: ترسم المنظمة خطتها بناء على برامج معلومات داخلية و خارجية

	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية الصالحة
موافق بشدة	4	10,0	10,0
موافق	11	27,5	27,5
محايد	20	50,0	50,0
غير موافق	5	12,5	12,5
Total	40	100,0	100,0

التعليق على الجدول رقم 7:

تمثلت نسبة 10 % من أجابوا ب موافق بشدة و عددهم تمثل في 4 عمال.

مثلت نسبة 27,5 % من أجابوا ب موافق و عددهم كان 11 عاملا.  
 مثلت نسبة 50 % من كانت إجابتهم ب محايد و عددهم كان 20 عاملا.  
 مثلت نسبة 12,5 % من كانت إجابتهم ب غير موافق عددهم كان 5 عمال.

**الجدول رقم:8 تبني المنظمة استراتيجيتها وفق قرارات تشاركيه**

	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية الصالحة
موافق بشدة	18	45,0	45,0
موافق	14	35,0	35,0
محايد	4	10,0	10,0
غير موافق	3	7,5	7,5
غير موافق بشدة	1	2,5	2,5
Total	40	100,0	100,0

**التعليق على الجدول رقم:8:**

مثلت نسبة 45 % من أجابوا ب موافق بشدة و عددهم تمثل في 18 عاملا.  
 مثلت نسبة 35 % من أجابوا ب موافق و عددهم كان 14 عاملا.  
 مثلت نسبة 10 % من كانت إجابتهم ب محايد و عددهم كان 4 عمال.  
 مثلت نسبة 7,5 % من كانت إجابتهم ب غير موافق عددهم كان 3 عمال.  
 مثلت نسبة 2,5 % من كانت إجابتهم ب غير موافق بشدة عددهم كان عامل واحد.

**الجدول رقم:9 تقوم المنظمة بمراقبة تحسن اداء الموارد البشرية من أجل رسم خطط**

**جديدة للمنافسية**

	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية الصالحة
موافق بشدة	9	22,5	22,5
موافق	12	30,0	30,0
محايد	9	22,5	22,5
غير موافق	9	22,5	22,5

غير موافق بشدة	1	2,5	2,5
Total	40	100,0	100,0

التعليق على الجدول رقم 9:

مثلت نسبة % 22,5 من أجابوا ب موافق بشدة و عددهم تمثل في 9 عمال.

مثلت نسبة 30 % من أجابوا ب موافق و عددهم كان 12 عاملا.

مثلت نسبة 22,5 % من كانت إجابتهم ب محايد و عددهم كان 9 عمال.

مثلت نسبة 22,5 % من كانت إجابتهم ب غير موافق عددهم كان 9 عمال.

مثلت نسبة 2,5 % من كانت إجابتهم ب غير موافق بشدة عددهم كان عامل 1.

الجدول رقم 10: المنظمة تحقق نسبة عالية من الأهداف المسطرة في خطتها الإستراتيجية

	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية الصالحة
موافق بشدة	9	22,5	22,5
موافق	13	32,5	32,5
محايد	10	25,0	25,0
غير موافق	7	17,5	17,5
غير موافق بشدة	1	2,5	2,5
Total	40	100,0	100,0

التعليق على الجدول رقم 10:

مثلت نسبة % 22,5 من أجابوا ب موافق بشدة و عددهم تمثل في 9 عمال.

مثلت نسبة 32,5 % من أجابوا ب موافق و عددهم كان 13 عاملا.

مثلت نسبة 25 % من كانت إجابتهم ب محايد و عددهم كان 10 عمال.

مثلت نسبة 17,5 % من كانت إجابتهم ب غير موافق عددهم كان 7 عمال.

مثلت نسبة 2,5 % من كانت إجابتهم ب غير موافق بشدة عددهم كان عامل 1.

الجدول رقم 11: تقوم المنظمة بتغيير خطتها بشكل جذري عند الشعور بالخطر

	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية الصالحة
موافق بشدة	16	40,0	40,0
موافق	20	50,0	50,0
محايد	3	7,5	7,5
غير موافق بشدة	1	2,5	2,5
Total	40	100,0	100,0

التعليق على الجدول رقم 11:

مثلت نسبة 40 % من أجابوا ب موافق بشدة و عددهم تمثل في 16 عاملا.

مثلت نسبة 50 % من أجابوا ب موافق و عددهم كان 20 عاملا.

مثلت نسبة 7,5 % من كانت إجابتهم ب محايد و عددهم كان 3 عمال.

مثلت نسبة 2.5 % من كانت إجابتهم ب غير موافق عددهم كان عامل 1.

الجدول رقم 12: المنظمة تغير في هيكلها التنظيمي البشري عند الشعور بالخطر أو

الحاجة إلى ذلك

	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية الصالحة
موافق بشدة	10	25,0	25,0
موافق	8	20,0	20,0
محايد	17	42,5	42,5
غير موافق	5	12,5	12,5
Total	40	100,0	100,0

التعليق على الجدول رقم 12:

مثلت نسبة 25 % من أجابوا ب موافق بشدة و عددهم تمثل في 10 عمال.

مثلت نسبة 20 % من أجابوا ب موافق و عددهم كان 8 عمال.

مثلت نسبة 42 % من كانت إجابتهم ب محايد و عددهم كان 17 عاملا.

مثلت نسبة 12,5 % من كانت إجابتهم ب غير موافق عددهم كان 5 عمال.

**الجدول رقم 13: تقلص المنظمة من عدد عمالها تحت ظرف ما**

	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية الصالحة
موافق بشدة	8	20,0	20,0
موافق	14	35,0	35,0
محايد	11	27,5	27,5
غير موافق	7	17,5	17,5
Total	40	100,0	100,0

التعليق على الجدول رقم 13:

مثلت نسبة 20 % من أجابوا ب موافق بشدة و عددهم تمثل في 8 عاملا.

مثلت نسبة 35 % من أجابوا ب موافق و عددهم كان 14 عاملا.

مثلت نسبة 27,5 % من كانت إجابتهم ب محايد و عددهم كان 11 عاملا.

مثلت نسبة 17,5 % من كانت إجابتهم ب غير موافق عددهم كان 7 عمال .

**الجدول رقم 14: تسعى الإدارة للتخلي عن بعض الوظائف لتقليل التكاليف**

	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية الصالحة
موافق بشدة	11	27,5	27,5
موافق	12	30,0	30,0
محايد	9	22,5	22,5
غير موافق	3	7,5	7,5
غير موافق بشدة	5	12,5	12,5
Total	40	100,0	100,0

التعليق على الجدول رقم 14:

مثلت نسبة % 27,5 من أجابوا ب موافق بشدة و عددهم تمثل في 11 عاملا.

مثلت نسبة 30 % من أجابوا ب موافق و عددهم كان 12 عاملا.

مثلت نسبة 22,5 % من كانت إجابتهم ب محايد و عددهم كان 9 عمال .

مثلت نسبة 7,5 % من كانت إجابتهم ب غير موافق عددهم كان 3 عمال .

مثلت نسبة 12,5 % من كانت إجابتهم ب غير موافق بشدة عددهم كان 5 عمال .

**الجدول رقم 15: تسعى الإدارة لخلق وظائف جديدة خاصة بالمنظمة لا توجد عند الغير**

**و ذلك حسب مستجدات السوق**

	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية الصالحة
موافق	11	27,5	27,5
محايد	23	57,5	57,5
غير موافق	5	12,5	12,5
غير موافق بشدة	1	2,5	2,5

التعليق على الجدول رقم 15:

مثلت نسبة % 27,5 من أجابوا ب موافق بشدة و عددهم تمثل في 11 عاملا.

مثلت نسبة 57,5 % من أجابوا ب موافق و عددهم كان 23 عاملا.

مثلت نسبة 12,5 % من كانت إجابتهم ب محايد و عددهم كان 5 عمال .

مثلت نسبة 2,5 % من كانت إجابتهم ب غير موافق عددهم كان عاملا واحد .

**الجدول رقم 16: تسعى الإدارة لتطوير و تدريب موظفيها ليصبحوا قادة قادرين على**

**الإبداع و المشاركة في اتخاذ القرارات**

	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية الصالحة
موافق بشدة	15	37,5	37,5
موافق	12	30,0	30,0

محايد	9	22,5	22,5
غير موافق	1	2,5	2,5
غير موافق بشدة	3	7,5	7,5
Total	40	100,0	100,0

التعليق على الجدول رقم 16:

مثلت نسبة % 37,5 من أجابوا ب موافق بشدة و عددهم تمثل في 15 عاملا.

مثلت نسبة 30 % من أجابوا ب موافق و عددهم كان 12 عاملا.

مثلت نسبة 22,5 % من كانت إجابتهم ب محايد و عددهم كان 9 عمال .

مثلت نسبة 2,5 % من كانت إجابتهم ب غير موافق عددهم كان عامل 1 .

مثلت نسبة 7,5 % من كانت إجابتهم ب غير موافق بشدة عددهم كان 3 عمال .

الجدول رقم 17: قامت المنظمة بتغييرات جذرية على مستوى هيكلها التنظيمية

	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية الصالحة
موافق بشدة	6	15,0	15,0
موافق	13	32,5	32,5
محايد	12	30,0	30,0
غير موافق	9	22,5	22,5
Total	40	100,0	100,0

التعليق على الجدول رقم 17:

مثلت نسبة % 15 من أجابوا ب موافق بشدة و عددهم تمثل في 6 عمال .

مثلت نسبة 32,5 % من أجابوا ب موافق و عددهم كان 13 عاملا.

مثلت نسبة 30 % من كانت إجابتهم ب محايد و عددهم كان 12 عاملا.

مثلت نسبة 22,5 % من كانت إجابتهم ب غير موافق عددهم كان 9 عمال.

الجدول رقم 18: تقلص المنظمة من عدد عمالها تحت ظرف ما

	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية الصالحة
موافق بشدة	16	40,0	40,0
موافق	14	35,0	35,0
محايد	8	20,0	20,0
غير موافق	1	2,5	2,5
غير موافق بشدة	1	2,5	2,5
Total	40	100,0	100,0

التعليق على الجدول رقم 18:

مثلت نسبة 40 % من أجابوا ب موافق بشدة و عددهم تمثل في 16 عاملا.

مثلت نسبة 35 % من أجابوا ب موافق و عددهم كان 14 عاملا.

مثلت نسبة 20 % من كانت إجابتهم ب محايد و عددهم كان 8 عمال .

مثلت نسبة 2,5 % من كانت إجابتهم ب غير موافق عددهم كان عامل 1.

مثلت نسبة 2,5 % من كانت إجابتهم ب غير موافق بشدة عددهم كان عامل 1 .

الجدول رقم 19: تسعى الإدارة للتخلي عن بعض الوظائف لتقليل التكاليف

	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية الصالحة
موافق بشدة	12	30,0	30,0
موافق	18	45,0	45,0
محايد	6	15,0	15,0
غير موافق	3	7,5	7,5
غير موافق بشدة	1	2,5	2,5
Total	40	100,0	100,0

التعليق على الجدول 19:

مثلت نسبة 30 % من أجابوا ب موافق بشدة و عددهم تمثل في 12 عاملا.

مثلت نسبة 45 % من أجابوا ب موافق و عددهم كان 18 عاملا.  
 مثلت نسبة 15 % من كانت إجابتهم ب محايد و عددهم كان 6 عمال .  
 مثلت نسبة 7,5 % من كانت إجابتهم ب غير موافق عددهم كان 3 عمال .  
 مثلت نسبة 2,5 % من كانت إجابتهم ب غير موافق بشدة عددهم كانعامل واحد .  
**الجدول رقم 20: تسعى الإدارة لخلق وظائف جديدة خاصة بالمنظمة لا توجد عند الغير  
 و ذلك حسب مستجدات السوق**

النسبة المئوية الصالحة	النسبة المئوية	التكرار	
25,0	25,0	10	موافق بشدة
30,0	30,0	12	موافق
37,5	37,5	15	محايد
5,0	5,0	2	غير موافق
2,5	2,5	1	غير موافق بشدة
100,0	100,0	40	Total

التعليق على الجدول رقم 20:

مثلت نسبة 25 % من أجابوا ب موافق بشدة و عددهم تمثل في 10 عمال.  
 مثلت نسبة 30 % من أجابوا ب موافق و عددهم كان 12 عاملا.  
 مثلت نسبة 37,5 % من كانت إجابتهم ب محايد و عددهم كان 15 عاملا.  
 مثلت نسبة 5 % من كانت إجابتهم ب غير موافق عددهم كان 2 عمال.  
 مثلت نسبة 2,5 % من كانت إجابتهم ب غير موافق بشدة عددهم كان عامل 1.  
**الجدول رقم 21: تسعى الإدارة لتطوير و تدريب موظفيها ليصبحوا قادة قادرين على  
 الإبداع و المشاركة في اتخاذ القرارات**

النسبة المئوية الصالحة	النسبة المئوية	التكرار	
42,5	42,5	17	موافق بشدة

موافق	17	42,5	42,5
محايد	3	7,5	7,5
غير موافق	1	2,5	2,5
غير موافق بشدة	2	5,0	5,0
Total	40	100,0	100,0

التعليق على الجدول رقم 21:

- مثلت نسبة % 42,5 من أجابوا ب موافق بشدة و عددهم تمثل في 17 عاملا.
- مثلت نسبة 42,5 % من أجابوا ب موافق و عددهم كان 17 عاملا.
- مثلت نسبة 7,5 % من كانت إجابتهم ب محايد و عددهم كان 3 عمال.
- مثلت نسبة 2,5 % من كانت إجابتهم ب غير موافق عددهم كان عاملا 1
- مثلت نسبة 5 % من كانت إجابتهم ب غير موافق بشدة عددهم كان عاملان 2.
- الجدول رقم 22: قامت المنظمة بتغييرات جذرية على مستوى هياكلها التنظيمية

	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية الصالحة
موافق بشدة	14	35,0	35,0
موافق	13	32,5	32,5
محايد	10	25,0	25,0
غير موافق	2	5,0	5,0
غير موافق بشدة	1	2,5	2,5
Total	40	100,0	100,0

التعليق على الجدول 22:

- مثلت نسبة % 35 من أجابوا ب موافق بشدة و عددهم تمثل في 14 عاملا.
- مثلت نسبة 32,5 % من أجابوا ب موافق و عددهم كان 13 عاملا.

مثلت نسبة 25 % من كانت إجابتهم ب محايد و عددهم كان 10 عمال .

مثلت نسبة 5 % من كانت إجابتهم ب غير موافق عددهم كان عاملا 2.

مثلت نسبة 2,5 % من كانت إجابتهم ب غير موافق بشدة عددهم كان عاملا 1.

الجدول رقم 23: تستغل الإدارة الاتصال غير الرسمي داخل المنظمة لاستفيد منه في

الاتصال الرسمي

	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية الصالحة
موافق بشدة	15	37,5	37,5
موافق	16	40,0	40,0
محايد	7	17,5	17,5
غير موافق	1	2,5	2,5
غير موافق بشدة	1	2,5	2,5
Total	40	100,0	100,0

التعليق على الجدول رقم 23:

مثلت نسبة 37,5 % من أجابوا ب موافق بشدة و عددهم تمثل في 15 عاملا.

مثلت نسبة 40 % من أجابوا ب موافق و عددهم كان 16 عاملا.

مثلت نسبة 17,5 % من كانت إجابتهم ب محايد و عددهم كان 7 عمال.

مثلت نسبة 2,5 % من كانت إجابتهم ب غير موافق عددهم كان عاملا 1 .

مثلت نسبة 2,5 % من كانت إجابتهم ب غير موافق بشدة عددهم كان عاملا 1 .

الجدول رقم 24:تفعل الإدارة نظام الاتصال لأجل تبادل المعارف بين العاملين

	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية الصالحة
موافق بشدة	13	32,5	32,5
موافق	12	30,0	30,0
محايد	8	20,0	20,0
غير موافق	4	10,0	10,0

غير موافق بشدة	3	7,5	7,5
Total	40	100,0	100,0

التعليق على الجدول رقم:24

مثلت نسبة % 32,5 من أجابوا ب موافق بشدة و عددهم تمثل في 13 عاملا.

مثلت نسبة 30 % من أجابوا ب موافق و عددهم كان 12 عاملا.

مثلت نسبة 20 % من كانت إجابتهم ب محايد و عددهم كان 8 عمال.

مثلت نسبة 10 % من كانت إجابتهم ب غير موافق عددهم كان 4 عمال .

مثلت نسبة 7,5 % من كانت إجابتهم ب غير موافق بشدة عددهم كان 3 عمال .

الجدول رقم 25: تسعى المنظمة لتفعيل الاتصال مع و زبائننا بطريقة تمكنها من كسب

ولائهم و الاستفادة من آرائهم. تطبق الإدارة أساليب إبداعية في إدارة وظائفها

	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية الصالحة
موافق بشدة	21	12,5	52,5
موافق	8	20,0	20,0
محايد	5	52,5	12,5
غير موافق	4	10,0	10,0
غير موافق بشدة	2	5,0	5,0
Total	40	100,0	100,0

التعليق على الجدول رقم 25:

مثلت نسبة % 12.5 من أجابوا ب موافق بشدة و عددهم تمثل في 5 عمال.

مثلت نسبة 20 % من أجابوا ب موافق و عددهم كان 8 عمال .

مثلت نسبة 52,5 % من كانت إجابتهم ب محايد و عددهم كان 21 عاملا.

مثلت نسبة 10 % من كانت إجابتهم ب غير موافق عددهم كان 4 عمال .

مثلت نسبة 5 % من كانت إجابتهم ب غير موافق بشدة عددهم كان عاملان 2 .

الجدول رقم 26: تعتمد الإدارة على أساليب إبداعية و ابتكاريه في المجاز عملياتها

	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية الصالحة
موافق بشدة	12	30,0	30,0
موافق	13	32,5	32,5
محايد	10	25,0	25,0
غير موافق	3	7,5	7,5
غير موافق بشدة	2	5,0	5,0
Total	40	100,0	100,0

التعليق على الجدول رقم 26:

- مثلت نسبة 30 % من أجابوا ب موافق بشدة و عددهم تمثل في 12 عاملا.
- مثلت نسبة 32,5 % من أجابوا ب موافق و عددهم كان 13 عاملا.
- مثلت نسبة 25 % من كانت إجابتهم ب محايد و عددهم كان 10 .
- مثلت نسبة 7,5 % من كانت إجابتهم ب غير موافق عددهم كان 3 عمال .
- مثلت نسبة 5 % من كانت إجابتهم ب غير موافق بشدة عددهم كان عاملان 2 .

الجدول رقم 27: الإدارة تحفز العمال لطرح أفكار و حلول إبداعية جديدة

	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية الصالحة
موافق بشدة	13	20,0	32.5
موافق	12	30,0	30,0
محايد	8	32,5	20
غير موافق	4	10,0	10,0
غير موافق بشدة	3	7,5	7,5
Total	40	100,0	100,0

التعليق على الجدول رقم 27:

- مثلت نسبة 20 % من أجابوا ب موافق بشدة و عددهم تمثل في 8 عمال.

- مثلت نسبة 30 % من أجابوا ب موافق و عددهم كان 12 عاملا.  
 مثلت نسبة 32,5 % من كانت إجابتهم ب محايد و عددهم كان 13 عاملا.  
 مثلت نسبة 10 % من كانت إجابتهم ب غير موافق عددهم كان 4 عمال.  
 مثلت نسبة 7,5 % من كانت إجابتهم ب غير موافق بشدة عددهم كان 3 عمال.

**الجدول رقم 28: تحصل أفراد من المنظمة على براءة اختراع**

	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية الصالحة
موافق بشدة	12	30,0	30,0
موافق	16	40,0	40,0
محايد	7	17,5	17,5
غير موافق	3	7,5	7,5
غير موافق بشدة	2	5,0	5,0
Total	40	100,0	100,0

التعليق على الجدول رقم 28:

- مثلت نسبة 30 % من أجابوا ب موافق بشدة و عددهم تمثل في 12 عاملا.  
 مثلت نسبة 40 % من أجابوا ب موافق و عددهم كان 16 عاملا.  
 مثلت نسبة 17,5 % من كانت إجابتهم ب محايد و عددهم كان 7 عمال .  
 مثلت نسبة 7,5 % من كانت إجابتهم ب غير موافق عددهم كان 3 عمال .  
 مثلت نسبة 5 % من كانت إجابتهم ب غير موافق بشدة عددهم كان عاملان 2 .

**الجدول رقم 29: . المنظمة تدرب العمال الموهبين و تنمي قدراتهم من أجل أن يزودها بأفكار ابداعية و ابتكارية جديدة**

	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية الصالحة
موافق بشدة	9	22,5	22,5
موافق	11	27,5	27,5
محايد	14	35,0	35,0

غير موافق	3	7,5	7,5
غير موافق بشدة	3	7,5	7,5
Total	40	100,0	100,0

التعليق على الجدول رقم 29:

مثلت نسبة % 22,5 من أجابوا ب موافق بشدة و عددهم تمثل في 9 عمال .

مثلت نسبة % 27,5 من أجابوا ب موافق و عددهم كان 11 عاملا.

مثلت نسبة 35 % من كانت إجابتهم ب محايد و عددهم كان 14 عاملا.

مثلت نسبة % 7,5 من كانت إجابتهم ب غير موافق عددهم كان 3 عمال.

مثلت نسبة % 7,5 من كانت إجابتهم ب غير موافق بشدة عددهم كان 3 عمال.

**المبحث الثاني : تحليل البيانات حسب الفرضيات.**

انطلاقا من الدراسة التي أجريناها في وحدة إتصالات الجزائر في ولاية الأغواط على عينة قدرها 40 فرد.

فمن خلال تفرغ البيانات المتحصل عليها و التي قمنا بتحليلها و ترجمتها تحصلنا و توصلنا إلى النتائج التالية:

**أولا : تحليل البيانات حسب الفرضية الأولى.**

-- - اعتبار عمال المؤسسة بأن هندسة العمليات و متابعة الأداء مما يحقق لهم أهدافهم و هذا ما : تسعى الإدارة لتطوير و تدريب موظفيها ليصبحوا قادة قادرين على الإبداع و المشاركة في اتخاذ القرارات يبينه الجدول رقم ( 14 ) بنسبة 37%

- اعتبار عمال المؤسسة فهمهم لهندسة العمليات بأن نوع الرقابة المطبقة يكون عن طريق التأكد من الالتزام بالقوانين و تبني المنظمة استراتيجيتها وفق قرارات تشاركيه و هذا بنسبة 45 % حسب الجدول رقم ( 6 ) و هذا يدل على نباهة العمال بنوع الرقابة المطبقة عليهم.

- اعتبار العمال أن الهندسة العملية و مختلف عملياتها تساعد على احترام التوقيت الفعلي للعمل على أنها تسعى الإدارة لخلق وظائف جديدة خاصة بالمنظمة لا توجد عند الغير و

ذلك حسب مستجدات السوق و هذا ما دل عليه الجدول رقم 18 بنسبة 30 % و يرجع للعملية مدى تطبيقها بمرونة انطلاقا من هذه النتائج يبين لنا تحقق الفرضية الأولى و التي مفادها " تؤثر هندسة العمليات الفعالة على تحسين أداء الموارد البشرية

#### ثانيا : تحليل البيانات حسب الفرضية الثانية.

-تم التوصل أن عمال المؤسسة يعتبرون هندسة العمليات كعملية مهمة في مراقبة نوعية الخدمة و تفعل الادارة نظام الاتصال لأجل تبادل المعارف بين العاملين هذا بنسبة % 32.5 حسب الجدول رقم(22).

-إقرار عمال المؤسسة بأنها قامت المنظمة بتغييرات جذرية على مستوى هيكلها التنظيمية تساهم في توجيه الدافعية و رفعها لديهم بنسبة 35 % حسب الجدول رقم (20) مما يدل على الدور البارز لعملية المراقبة.

و انطلاقا من نتائج هذه المعطيات يمكن القول أنه قد تحققت الفرضية الثانية التي مفادها " : يعد تطبيق هندسة العمليات العامل الأساسي في تحسين أداء الموارد البشرية.

#### ثالثا :تحليل البيانات حسب الفرضية الثالثة.

-إجماع أغلبية عمال المؤسسة على أن تعتمد الإدارة على أساليب إبداعية و ابتكاريه في المجاز عملياتها و هذا بنسبة 30 % حسب الجدول رقم (24) ما لهذا المعيار من فعالية في التقييم.

-كما يبين الجدول رقم ( 23 ) أنها تسعى المنظمة لتفعيل الاتصال مع و زبائنها بطريقة تمكنها من كسب ولائهم والاستفادة من آرائهم. تطبق الإدارة أساليب إبداعية في إدارة وظائفها وهذا بنسبة 52,5 %لما له من إيجابيات عليهم.

-كما تبين أن الإدارة تحفز العمال لطرح أفكار و حلول إبداعية جديدة و هذا بنسبة 32 % حسب الجدول رقم 25 .

و انطلاقا من هذا سيتضح لنا أنه قد تحققت الفرضية الثالثة التي مفادها " إدارة الموارد البشرية مفردة مهمة من مفردات الهندرة سواء منها ما يتعلق بالقيادة أو الموظفين الآخرين

## الاستنتاج العام

إننا نستطيع القول من كل ما سبق عرضه و شرحه أن هندسة العمليات تمثل إحدى الوظائف الرئيسية للإدارة التي يمكن كن خلالها زيادة مستوى أداء العاملين في المؤسسة. إن الهندسة العملية هي علي العكس مما يتصور البعض من أنها تتبع التنفيذ حيث تولي اهتمام عن الأخطاء و الانحرافات فقط، بل هي بمفهومها الحديث هي الركيزة و الطريقة التنظيمية للمؤسسة، والتي من خلالها تضبط و ترفع مستوى أداء العمال و تساهم بشكل فعلى في زيادة الفعالية ،وهي عملية مستمرة منذ بدء التخطيط وحتى المرحلة الأخيرة من التنفيذ أي ملازمة لهذا التنفيذ و التنبؤ بما سيحدث فهي تكون مقرونة بجميع العمليات جميعها.

لهذا فإن الهندسة العملية لا يمكن لها أن تحقق نتائج حسنة في تقييم الأداء إلا إذا اعتمدت على نظام رقابي يعتمد علي إطار قانوني مرن واضح و دقيق يتماشى مع كل الوظائف الموجودة في المؤسسة وفق أساليب و وسائل متطورة تعتمد علي الحداثة و التكنولوجيا بحيث تحقق رضا الموظفين و ضمان حقوقهم للمزيد من الإمداد و المساهمة في تحسين ظروف العمل.

و رغم هذا لا ننسى بعض السلبيات لهذه العملية إلا إذا طبق بطريقة غير صحيحة ، فتكبح لإبداعات العمال و قد يحس بأنه مراقب و تقييم بطريقة خاطئة.

وهكذا و كنتيجة عامة يمكن القول بأن هندسة العمليات في التنظيم ضرورية و أن تمارس بطرق علمية معقولة و مدروسة بشكل أفضل، حتى تتم استمرارية المؤسسة في العمل و بالتالي تؤدي إلى زيادة إنتاجها و فعاليتها وهذا ما بينه الجانب الميداني.

يمكن تلخيص أهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال دراستنا هاته حول ما مدى تطبيق هندسة العمليات في تحسين أداء الموارد البشرية في مجال الإعلام و الإتصال وذلك في مؤسسة إتصالات الجزائر لولاية الأغواط فيما يلي:

❖ إن هندسة العمليات لها دور في زيادة الفعالية .

- ❖ هندسة العمليات لها دور في تحسين الكفاءة الإنتاجية و الرضا الوظيفي.
- ❖ قناعة أفراد المؤسسة بأن هندسة العمليات و تطبيقها في المؤسسة تتماشى على متطلباتهم من تفتيش و متابعة و تحقق الرضا الوظيفي للعمال.
- ❖ اعتبار هندسة العمليات عنصر مهم في تطوير الخدمات و فعاليتها.
- ❖ تعود أفراد المؤسسة على أن تقييم أدائهم لن يكون منصفا من طرف المشرفين .

# الخاتمة

في الأخير نصل أن لهندسة العمليات فوائد و نتائج و متغيرات و على رأسها:

\_ تغيير وحدات العمل من الأقسام إلى الفرق العملية \_ تغيير الأعمال من المهام البسيطة إلى الأعمال ذات الأبعاد المتعددة \_ تغيير دور الفرد من المراقب إلى الداعم \_ تغيير العمل من التدريب إلى الثقافة \_ تركيز مقاييس الأداء من النشاط إلى النتائج \_ تغيير معيار التقدم من الأداء إلى القدرة \_ تغيير القيم من قيم وقائية إلى قيم إنتاجية \_ تغيير المدراء من مشرفين إلى مدربين \_ تغيير الهيكل التنظيمي من هرمي تراتبي إلى مستوي \_ تغيير العمليات الإدارية لا تطويرها وتعديلها \_ التركيز على العمليات وعدم الاهتمام ببعض المناهج الإدارية السائدة \_ إعادة بناء المنظمة ككل وليس إعادة تصميم العمليات فقط .

\_ عدم تجاهل القيم والمفاهيم السائدة في بيئة المنظمة والعمل على تغيير السلوكيات بما يتناسب مع قيم العمل الجديدة \_ مواصلة مشروع الهندرة وعدم التراجع عنه عند وجود بعض المشاكل أو التوقف عند الإحساس بالنجاح الجزئي \_ عدم تحديد المشكلات التي تواجه المنظمة بشكل مسبق \_ عدم إتاحة الفرصة للمفاهيم التقليدية بالمنظمة للعمل على إعاقة المشروع \_ تبني الهندرة والبدء بها من القمة, لا من القاعدة \_ وجود قياديين مدركين لأبعاد ومفهوم وماهية العمليات ويتبنون المشروع \_ تخصيص موارد كافية لمشروع الهندرة الوقت، المال، الجهد، الاهتمام \_ وضع المشروعات في قمة الأولويات والتعامل معها بجدية \_ التركيز على المشروع وعدم تشتيت الجهود على عدد محدود من العمليات .

\_ تطبيق الأفكار والتصاميم الجديدة للعمليات وعدم التوقف عند طرح الأفكار وإعادة التصميم \_ عدم تقييد المشروع برضى الجميع \_ عدم استغراق المشروع لأكثر من عام لإعادة التصميم وبدء التنفيذ \_ الإعداد المناسب للتغيير الذي سيحدثه المشروع \_ عدم الإفراط في التوقعات \_ وجوب إدراك صعوبة التطبيق \_ وجوب الاستعانة بتقنية المعلومات عند بدء المشروع وخلال مراحل التطبيق \_ توفير المنهجية المناسبة للتطبيق \_ إعادة

التنظيم على أساس النتائج وليس العمليات .\_ التركيز على احتياج العملاء بالدرجة الأولى .\_ تفويض العاملين بالصلاحيات لاتخاذ القرارات ذات العلاقة بعملهم .\_ جمع وتوحيد الأنشطة التي يجب أن تؤدي من خلال عمليات متوازية .\_ ضرورة اقتناع وتعاون العاملين الذين سيشملهم المشروع .\_ الاهتمام بالعمليات الإستراتيجية ذات القيمة وعدم إهمال العمليات المساندة .\_ الأخذ بمنهج المركزية واللامركزية.

# قائمة المراجع

قائمة المراجع :

1. أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعية، جامعة الإسكندرية، 1999
2. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.
3. بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة ، عمان ، الأردن ، 2009.
4. بن سنوسي حليلة، التوظيف في المؤسسة العمومية، دراسة حالة في المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية بالأغواط، دفعة بوحنية قوي ، إعادة هندسة الأداء الجامعي، مقاربة معاصرة ، بدون تاريخ.
5. حسين يريقي ، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية ، رسالة دكتوراه غير منشورة في العلوم الاقتصادية ، فرع تسيير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2008/2007.
6. حمدي أمين عبد الهادي، إدارة شؤون موظفي الدولة، دار الفكر العربي، القاهرة، د.س.
7. خليل عطا الله، دور هندسة العمليات في دعم قرارات خفض التكاليف في ظل فلسفة إدارة التغيير، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثامن لإدارة التغيير ومجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة، الأردن ، 2008
8. دبون عبد القادر ، دور مداخل التكيف التكنولوجي في إدارة التغيير في المؤسسة، مجلة الباحث، العدد 06، 2008.
9. رشيد زرواتي، التدريبات على من هجية البحث في العلوم الاجتماعية، ط 1، دار هومة، 2002
10. رشيد زرواطي، تدريسيات على من هجية البحث العلمي، ط1، دار الفتح، الجزائر، 2002 .

11. رواية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتبة الجامعية الحديثة، الإسكندرية ، ط 1 ، 1999، 1 .
12. سعاد نائف، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، بيروت، د س،
13. سكوت شافيز، جاك ميرديث، إدارة العمليات، ترجمة سرور علي ابراهيم سرور، دار المريخ ، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2005.
14. سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، 2004.
15. سيد محمد جاد الرب ، مقترح لإعادة هندسة عمليات تدريب وتطوير الموارد البشرية : دراسة ميدانية بالتطبيق على هيئة قناة السويس ، مجلة البحوث التجارية المعاصرة .المجلد 6، العدد الأول، جامعة أسيوط، مطبعة جامعة بسوهاج، 1992
16. سيد محمد جاد الرب، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء - الأطر المنهجية والتطبيقات العلمية، دار النشر غير موجودة، مصر، 2005.
17. صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية والبار الجامعية الإسكندرية، ب ط، 1999/2000
18. صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999-2000.
19. عادل حسن، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مركز الإسكندرية للكتاب الأزرق الرابطة، 1995
20. عبد السلام أبو قحف، أساسيات في الإدارة، الدار الجامعية، بيروت، د س.
21. عبد العالي إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، دار الفنك، الأردن، ب ط 2003 .
22. عبد القادر إسحاق إسماعيل، إجابات في إدارة الموارد البشرية، رسالة تخرج لنيل شهادة ماجستير، الأكاديمية العربية بالدنمارك، كلية الإدارة والاقتصاد، 1999.

23. عقيلي عمر وصفي، تقييم أداء العاملين بالجهاز الحكومي، المنظمة العربية للعلوم الإدارية العدد 196.
24. على عبد الهادي مسلم، أيمن على عمر، قراءات في علم تحليل وتصميم منظمات الأعمال - مدخل إعادة الهيكلة وإعادة الهندسة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007.
25. علي محمد ربايعه، إدارة الموارد البشرية، تخصص نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان
26. عمر وصفي عقيل، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة زهران، الأردن، د.س.
27. غريب محمود سيد أحمد، تصميم تنفيذ البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، مصر، سنة 1986
28. فريد النجار، إعادة هندسة العمليات وهيكله الشركات - للتعامل مع العولمة والحروب التجارية الجديدة، بدون دار نشر، القاهرة، مصر، 2004
29. ليل سبنسر، هندرة الموارد البشرية، ترجمة شمس الدين عثمان، الشركة العربية للإعلام العلمي، القاهرة، 2001 .
30. ماجد محمد الخياط، أساسيات البحوث الكمية و النوعية في العلوم الاجتماعية، ط 1 ، دار الراهة للنشر و التوزيع ، المزون ، عمان ، . 2009 .
31. ماجد محمد الخياط، أساسيات البحوث الكمية و النوعية في العلوم الاجتماعية، ط 1، الراهة، الأردن، عمان، 2009 .
32. محمد الضيوني، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، دار قنديل للنشر و التوزيع، مصر، ط2003، 1.
33. محمد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار قباء للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2003.

34. محمد بن عبد الله الحربي، الروح المعنوية و علاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين بإدارة الدفاع الوطني بالرياض، د س.
35. محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، ط2، 2000.
36. محمد مشير سعد الدين، برامج التلفزيون التنشئة التربوية و الاجتماعية للأطفال، ط1، بيروت، لبنان، 2003 .
37. مرسللي أحمد، يعلي شريف سيد أحمد، التدريب في ظل التغيرات الحديثة و أثره في تسيير الموارد البشرية، رسالة الإعداد شهادات الدراسات العليا المتخصصة في الموارد البشرية، دفعة جوان 2004، الجزائر.
38. مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، مكتب المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان 2003.
39. ميشيل ارمسترونج، المرجع الكامل في تقنيات الإدارة، الرياض : مكتبة جرير للنشر والتوزيع، ط1، 2003،
40. ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني و التنظيمي، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1993.

الملاحق

الملاحق

الاستبيان:

في إطار الدراسات الجامعية و ضمن متطلبات مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر تحت عنوان دور هندسة العمليات في تحسين أداء الموارد البشرية في مجال الإعلام و الإتصال نرجوا من سيادتكم ملا هذا الإستبان مع سابق التعهد بسرية و حصرية المعلومات ، و بهذا تكون سيادتكم قد ساهتمتم بمساعدتي في الحصول على إحصائية فعلية تعطي دراستي أكثر مصداقية و الشكر الجزيل مسبقا .

المحور الأول : معلومات شخصية

- الجنس:

ذكر  أنثي

العمر :  30-20  40-30  50-40  60-55  أكثر من 60 سنة

سنوات الخبرة :

أقل من 5 سنوات  من 10 إلى أقل من 15  من 15 إلى أقل من 20

من 5 إلى أقل من 10  20 فما فوق

ضع علامة X في الخانة المناسبة

المحور الثاني: دور هندسة العمليات في تحسين أداء الموارد البشرية

الأسئلة:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الرقم
					1) تقوم المنظمة بتحليل الوظائف من أجل معرفة حاجيتها
					2) ترسم المنظمة خطتها بناء على برامج معلومات داخلية و خارجية
					3) تبني المنظمة استراتيجيتها وفق قرارات تشاركية
					4) تقوم المنظمة بمراقبة تحسن اداء الموارد البشرية من أجل رسم خطط جديدة للمنافسة
					5) المنظمة تحقق نسبة عالية من الأهداف المسطرة في خطتها الإستراتيجية
					6) تقوم المنظمة بتغيير خطتها بشكل جذري عند الشعور بالخطر
					7) المنظمة تغير في هيكلها التنظيمي البشري عند الشعور بالخطر أو الحاجة إلى ذلك
					8) تقلص المنظمة من عدد عمالها تحت ظرف ما
					9) تسعى الإدارة للتخلي عن بعض الوظائف لتقليل التكاليف
					10) تسعى الإدارة لخلق وظائف جديدة خاصة بالمنظمة لا توجد عند الغير و ذلك حسب مستجدات السوق
					11) تسعى الإدارة لتطوير و تدريب موظفيها ليصبحوا قادة قادرين على الإبداع و المشاركة

					في اتخاذ القرارات
					12) قامت المنظمة بتغييرات جذرية على مستوى هيكلها التنظيمية
					13) تعمل الإدارة على مرونة العمليات و تنوعها لتتلاءم مع التطورات و التغييرات الحاصلة في الأسواق
					14) تقوم الإدارة بتعديل جدولة بعض العمليات لإنجازها في نفس الوقت
					15) تعتمد الإدارة في أداء عملياتها على فرق العمل أكثر من اعتمادها على العمل الفردي
					16) المنظمة تعتمد فريق خاص يعمل على دراسة التغيير في كل المستويات من أجل المنافسة
					17) أجرت الإدارة تغييرا في تصميم عملياتها تماشيا مع نوعية التقنيات الحديثة.
					18) سبق و أن طبقت المنظمة اعادة هندسة العمليات
					19) تسعى الإدارة لدمج عدة عمليات في عملية واحدة
					20) تعمل الإدارة لتخفيض الرقابة على المستويات الإدارية
					21) تعمل الإدارة على التخفيض من إيقاف العمل من أجل الرقابة
					22) تسعى الإدارة لغرس ثقافة المنظمة لدى العاملين للتقليل من الرقابة

					23) المنظمة تمتلك نظام معلومات متطورة تعتمد عليه في صنع القرارات
<b>المحور الثالث: دور هندسة العمليات مجال الإتصال</b>					
					24) تملك المنظمة وسائل اتصال متميزة
					25) تملك المنظمة نظام اتصال فعال يخدم كل المستويات و يسمح نقل المعلومات بسرعة
					26) تستغل الإدارة الاتصال غير الرسمي داخل المنظمة لاستفيد منه في الاتصال الرسمي
					27) تفعل الإدارة نظام الاتصال لأجل تبادل المعارف بين العاملين.
					28) تسعى المنظمة لتفعيل الاتصال مع و زبائننا بطريقة تمكنها من كسب ولائهم و الاستفادة من آرائهم. تطبق الإدارة أساليب إبداعية في إدارة وظائفها
					29) تعتمد الإدارة على أساليب إبداعية و ابتكارية في المجاز عملياتها.
					30) الإدارة تحفز العمال لطرح أفكار و حلول إبداعية جديدة
					31) تحصل أفراد من المنظمة على براءة اختراع
					32) . المنظمة تدرب العمال الموهبين و تنمي قدراتهم من أجل أن يزودها بأفكار ابداعية و ابتكارية جديدة

