

جامعة ابن خلدون - تيارت -

كلية الحقوق والعلوم السياسية

مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

القسم: العلوم السياسية

تخصص: إدارة الموارد البشرية

بعنوان:

دور إعادة هندسة العمليات في تطوير إدارة الموارد البشرية
دراسة ميدانية بالمصلحة البيومترية ببلدية الدحموني 2016-2018

تحت

من إعداد الطالبتين:

إشراف:

الدكتور خليفة نصير

● بوزيان سامية خدوجة

● بلقاسم زينب

أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
رئيساً	أستاذة محاضرة "ب"	د. بن يحي عتيقة
مشرفاً مقررأ	أستاذ محاضر "أ"	د. خليفة نصير
عضواً مناقشا	أستاذ مساعد "ب"	أ. داسي سفيان

السنة الجامعية: 1439-

1440هـ/2018-2019م.



إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ

مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ

يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ ۗ

سورة الرعد الآية:

صدق الله العظيم

شكر وتقدير

الحمد والشكر لله عز وجل نحمده في كل خطوة وفي كل لحظة أمضيها في إنجاز هذا العمل وما توفيقنا إلا منه. بكلمة طيبة وبكل صدق نتقدم بالشكر الخالص إلى كل من ساعدنا في إنجاز هذا العمل، ونخص بهذا الشكر الدكتور الفاضل خليفة نصير لإشرافه على هذا العمل والذي لم يبخل علينا لا من وقته ولا من جهده ورعايته الخاصة جزاه الله خيراً جزاءً.

وكذلك جميع الأساتذة الذين صادفناهم في مسارنا الدراسي وأيضاً نتقدم بخالص الشكر للجنة المناقشة لقبولهم الاشتراك في اللجنة للحكم على المذكرة حفظهم الله.

بوزيان - بلقاسم



إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ

مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ

يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ ۗ

سورة الرعد الآية:

صدق الله العظيم

قائمة الأشكال

الرقم	الشكل	الصفحة
01	مراحل تطور إدارة الموارد البشرية	06
02	وظائف إدارة الموارد البشرية	12
03	مراحل تطبيق إعادة هندسة العمليات	25
04	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	80
05	أفراد العينة حسب السن	81
06	أفراد العينة حسب الحالة العائلية	82
07	أفراد العينة حسب طول فترة الخدمة	83
08	أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	84
09	أفراد العينة حسب المركز الوظيفي	86
10	السرعة والدقة في إنجاز العمليات الإدارية	87
11	ساعدت عملية التغيير في تقديم خدمة عالية الجودة	88
12	سهلت تكنولوجيا المعلومات الحديثة على التعاون والتنسيق في العمل الإداري	88
13	ساهمت عملية التغيير في القضاء والتخلص من الروتين	89
14	هناك تبسيط في إجراءات العمل في المنظمة	89
15	إدارة الموارد البشرية بحاجة إلى تبني أساليب جديدة في العمل	90
16	إعادة تصميم الأسس والمبادئ التي يقوم عليها نظام إدارة الموارد البشرية ضروري	91
17	لدى الإدارة الرغبة والإستعداد للتغيير الجذري	91
18	يتوفر لدى الإدارة الأساليب الممكنة لتدريب الموظفين لمواكبة التغييرات الحاصلة	92
19	المنظمة بحاجة لمراجعة بعض المناصب في إدارة مواردها البشرية	93
20	إدارة الموارد البشرية بحاجة لتوزيع بعض الاختصاصات	94
21	مهام الموظفين بحاجة لإعادة الهيكلة من خلال إنشاء أدوار	95

قائمة الأشكال

95	المنظمة لا زالت بحاجة إلى التخلص من النماذج الورقية	22
96	الإدارة تتجه لتغيير الهيكل التنظيمي الحالي بشكل أكثر مرونة	23
97	أسلوب إعادة هندسة العمليات داخل المصلحة فعال لرفع مستوى الأداء لدى الموظفين	24
98	الخدمة تحسنت بعد تبني عملية إعادة الهندسة الإدارية	25
99	تأثير التغيير الجذري داخل المنظمة على الموظفين	26
100	السلبيات الموجودة في أسلوب إعادة هندسة العمليات المتبع حاليا في المنظمة	27

خطة الدراسة

مقدمة

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة الموارد البشرية وإعادة هندسة العمليات

المبحث الأول: مدخل نظري ومفاهيمي لإدارة الموارد البشرية

المبحث الثاني: التأصيل النظري والمفاهيمي لإعادة هندسة العمليات (الهندرة)

المبحث الثالث: العلاقة بين إعادة هندسة العمليات و إدارة الموارد البشرية

خلاصة الفصل

الفصل الثاني: واقع تطوير إدارة الموارد البشرية في المنظمات الإدارية الجزائرية

المبحث الأول: التطور الكرونولوجي لإدارة الموارد البشرية في الجزائر

المبحث الثاني: سمات الانتقال من الإدارة الكلاسيكية إلى الإدارة المعاصرة في المنظمات العمومية الجزائرية

المبحث الثالث: مداخل تطوير إدارة الموارد البشرية في المنظمات الجزائرية

خلاصة الفصل

الفصل الثالث: دور إعادة هندسة العمليات في تطوير إدارة الموارد البشرية في بلدية الدحموني (المصلحة البيومترية)

المبحث الأول: الإطار العام للدراسة الميدانية

المبحث الثاني: إنعكاسات إعادة هندسة العمليات على تطوير إدارة الموارد البشرية في بلدية الدحموني

المبحث الثالث: آفاق ومستقبل تطوير إدارة الموارد البشرية

خلاصة الفصل

الخاتمة



مقدمة

لقد أدت التطورات العديدة والمتسارعة في عالم اليوم إلى ظهور توجهات إدارية جديدة في مجال إدارة الموارد البشرية، حيث فرضت عليها اعتماد وتبني أساليب إدارية حديثة للتأقلم مع البيئة الحالية ومواجهة التحديات والتغيرات المحيطة بها، ولعل أهم هذه الأساليب هو أسلوب إعادة هندسة العمليات أو ما يعرف بالهندرة، والتي لها أهمية كبيرة باعتبارها وسيلة من أكثر الوسائل فاعلية لتحقيق الأهداف سواء على مستوى المنظمة أو على مستوى العاملين، في هذا السياق شكلت التحديات الحديثة لتطوير إدارة الموارد البشرية خاصة لارتباطها مع الثورة التكنولوجية في وسائل الإعلام والاتصال.

وباعتبار الجزائر جزء من التطورات التي عاشها هذا العالم من التحديات التي تواجه نشاط المنظمات اليوم وجب عليها إحداث مثل هذه التغييرات، وإعادة النظر بشكل جذري في كافة الإجراءات التي تقوم عليها في مختلف العمليات التنظيمية والإدارية بغرض تحقيق تحسينات جوهرية.

إذ تعد بلدية الدحموني من أهم المرافق العمومية التي تحتاج إلى تبني أساليب إدارية جديدة وحديثة داخل المصلحة البيومترية، وذلك من أجل تقديم خدمات واحتياجات المواطنين وتلبية مطالبهم وكذا إنجاز العمليات الإدارية بسرعة وجودة عالية وتحقيق أفضل النتائج.

أولاً: إشكالية الدراسة

كغيرها من الدول اتجهت المنظمات الجزائرية إلى اعتماد أساليب إدارية حديثة كأسلوب إعادة هندسة العمليات، كآلية للتعامل والتكيف مع ما أفرزته تغيرات البيئة الدولية لإدارة الموارد البشرية، لكن عملية تطبيق هذه الأساليب والآليات المعاصرة قابلتها صعوبة في تنفيذها وكذا اختلاف البيئة بين المنظمات الإدارية للدول المتقدمة والدول النامية، وهذا نتج عنه إشكاليات كبيرة وتعتبر بلدية الدحموني من البلديات الجزائرية التي اعتمدت هذا الأسلوب وطبقته من خلال مجموعة المعايير والآليات للاستجابة لهذه التحولات، وعلى هذا السياق ووفق المعطيات السابقة سيتم صياغة المشكلة البحثية التالية:

إلى أي مدى يؤثر تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات على تطوير إدارة الموارد البشرية داخل المنظمات الإدارية الجزائرية بصفة عامة وبلدية الدحموني بصفة خاصة؟

إجابة على المشكلة البحثية السابقة يمكن صياغة مجموعة من التساؤلات الفرعية

وهي كالتالي:

1. ما المقصود بأسلوب إعادة هندسة العمليات وما علاقته بإدارة الموارد البشرية؟

2. ما واقع وسمات تطبيق إعادة هندسة العمليات في المنظمات الجزائرية؟

3. كيف يؤثر أسلوب إعادة هندسة العمليات على تطوير إدارة الموارد البشرية بالمصلحة البيومترية ببلدية الدحموني؟

انطلاقا من المشكلة الرئيسية والأسئلة الفرعية يمكن صياغة الفرضيات العامة على

النحو التالي:

● يؤثر أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية على تحسين جودة الخدمة العمومية داخل المنظمات.

● كلما كان هناك عدم توفر الأجهزة الإدارية المتطورة وفق استراتيجيات الهندرة كلما أدى ذلك إلى تطوير العمليات الإدارية داخل المنظمات الجزائرية.

كما تم طرح الفرضيات الجزئية على النحو التالي:

● هناك دلالة إحصائية بين سرعة ودقة إنجاز العمليات الإدارية وتطوير إدارة الموارد البشرية.

● هناك دلالة إرتباطية بين إعادة تصميم العمليات داخل المنظمة وتحسين نظام إدارة الموارد البشرية في بلدية الدحموني.

● هناك دلالة إحصائية بين إعادة الهيكلة داخل المنظمة الإدارية والرفع من أداء العاملين لبلدية الدحموني.

- كلما تم تغيير أسلوب العمليات داخل المصلحة البيومترية ساهم ذلك في زيادة فاعلية إدارة الموارد البشرية لبلدية الدحموني.

ثانيا: أهمية الدراسة

(1) **الأهمية العلمية:** تعتبر هذه الدراسة من أهم الدراسات العلمية الحديثة والتي تتطرق إلى اعتماد أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية حيث لها دور كبير في تطوير إدارة الموارد البشرية، وأن نجعل منه أرضية نظرية ودعم يمكن الباحثين مستقبلا من إنجاز دراسات أخرى مكتملة في هذا المجال.

(2) **الأهمية العملية:** تكمن أهمية الدراسة من الناحية العملية في تطرقها للبحث في أثر إعادة هندسة العمليات على تطوير إدارة الموارد البشرية في المنظمات الجزائرية بصفة عامة والمصلحة البيومترية في بلدية الدحموني بصفة خاصة، كما أن هذه الدراسة تعالج موضوعا حيويا وهو الهندرة باعتباره من المفاهيم الحديثة في حقل الإدارة، إذ يساعد تطبيق هذا المفهوم داخل المنظمات على التعرف على مختلف الجوانب في إدارة الموارد البشرية، وما له من تأثير سريع وإيجابي للارتقاء بالأداء الإداري للموظف وتغيير الواقع بصورة جذرية والبدء من جديد.

ثالثا: أهداف الدراسة

هناك مجموعة من الأهداف التي ترمي لها الدراسة ولعل أهمها ما يلي:

1. تحديد خطوات تطبيق الهندرة في المنظمات العامة المختلفة
2. تسليط الضوء على أهمية إعادة هندسة العمليات في تحقيق تطوير ملموس في المنظمات الإدارية الجزائرية.
3. قياس مدى تطبيق بلدية الدحموني لأسلوب الهندرة.

4. إعطاء صورة واضحة عن واقع تطبيق إعادة هندسة العمليات في المنظمات الجزائرية عامة وعن البلدية بشكل خاص.
5. التأكيد على ضرورة إحداث تغييرات في برامج وسياسات ومخططات إدارة الموارد البشرية في المنظمات الجزائرية.
6. تحديد نقاط القوة والضعف للأبعاد المؤثرة في إعادة هندسة العمليات في بلدية الدحموني.
7. إثراء المكتبات بمثل هذه المواضيع لتكون مراجع للباحثين في مرحلة الدراسات العليا.

رابعاً: دوافع اختيار الموضوع

تتعدد أسباب ودوافع لإختيار هذا الموضوع من بينها دوافع ذاتية وأخرى موضوعية يمكن إيجازها كما يلي:

1. **الدوافع الذاتية:** من أهم الدوافع التي أدت بالباحثين إلى دراسة هذا الموضوع هو تلك الصعوبات والنقائص الموجودة داخل المصلحة، وباعتبار الباحثين يقطنان ببلدية الدحموني والتمستا هذه العراقيل في العمليات الإدارية داخل المنظمة، الأمر الذي دفعهما لإعطاء هذه الدراسة بعدا تطبيقيا على مستوى بلدية الدحموني.

2. الدوافع الموضوعية:

- حداثة موضوع الهندرة.
- أهمية أسلوب إعادة هندسة العمليات وتأثيره على تطوير إدارة الموارد البشرية.
- غياب إهتمام المنظمات بتنمية وتطوير أداء مواردها البشرية.
- التعرف على رؤية المسيرين والعاملين ومدى إدراكهم لحاجة المنظمة للتغيير الجذري في مختلف المجالات ببلدية الدحموني.
- قلة الدراسات والأبحاث الخاصة بموضوع إعادة هندسة العمليات في الجزائر بصفة عامة.

خامسا: الدراسات السابقة

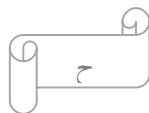
هناك مجموعة من الأدبيات التي عالجت موضوع أثر إعادة هندسة العمليات على تطوير إدارة الموارد البشرية سواء على المستوى المحلي أو الدولي أو العربي، ويمكن إيجازها في ما يلي:

1- الدراسة الأجنبية: دراسة باري كشواي موسومة ب: "إدارة الموارد البشرية" لسنة 2006¹، وتعتبر دراسة وصفية استخدم فيها الباحث إحدى عشرة فصلا وقد وظف العديد من المناهج والمقاربات حيث تناولت هذه الدراسة موضوع إدارة الموارد البشرية وتتنظر إليها على أنها تصور حديث، إذ يؤكد أن الأشخاص العاملين في المنظمة يمثلون جزء من الأصول وأحد الموارد التي يجب أن يتم إدارتها، والهدف الأساسي من وراء هذا الكتاب هو التركيز على موضوع الإدارة الإستراتيجية للأفراد وتطبيق الأساليب الإدارية الجديدة، وتختلف هذه الدراسة من حيث التخصص في العلوم السياسية والطابع الإقتصادي للدراسة، وجديد هذه الدراسة هو تطبيق إستراتيجيات وعمليات حديثة فعالة خاصة بالموارد البشرية.

2- الدراسة العربية: كتاب للدكتورين محمد أحمد بصناوي وهشام عبد الحفيظ الغريب تحت عنوان: "المرجع الحديث في الهندسة الإدارية" لسنة 2014²، وقد حاول الباحثين في هذه الدراسة الإجابة عن السؤال التالي: **كيف يمكن إستخدام هذه التقنية الحديثة في تطوير وتحسين عملياتنا الحالية؟** وقد استخدم الباحثين مجموعة من المناهج والمقاربات ومن بينها المنهج الوصفي والتاريخ، وقد تناول الكتاب سبعة عشرة فصلا بين فيها كيفية إستخدام تقنية إعادة الهندسة الحديثة في تطوير وتحسين العمليات الإدارية، التي سنستفيد منها من خلال تطرقنا إلى الدور الذي تلعبه إعادة الهندسة في تطوير إدارة الموارد البشرية في المنظمات، وقد تناول الباحثين موضوع إعادة هندسة العمليات من وجهة نظر اقتصادية، في حين

¹ باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، ط2، القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع، 2006.

² محمد أحمد بصنوي وهشام عبد الحفيظ الغريب، المرجع الحديث في الهندسة الإدارية، جدة: مكتبة الملك فهد إثناء النشر، 2013.



أن دراستنا سيتم التطرق إليها باستخدام مقاربات سياسية، والجديد الذي جاءت به هذه الدراسة هو ضرورة استخدام الإبداع في تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة لمواجهة التحديات التي تواجهها البلدان العربية.

3- الدراسة الجزائرية: دراسة للباحث إسعون عمر موسومة ب: "إعادة هندسة العمليات تطوير إدارة الموارد البشرية في الإدارة الجزائرية"، وهي مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير 2013¹، تناولت هذه الدراسة إعادة هندسة العمليات تطوير إدارة الموارد البشرية في الإدارة الجزائرية، وقد طرح الباحث الإشكالية التالية: إلى أي مدى يمكن لإعادة هندسة العمليات الإدارية أن تساهم في تطوير الموظفين، والرفع من مستوى الأداء الكلي في الإدارة الجزائرية؟ كما صاغ مجموعة من الفرضيات تمحورت حول:

- تعتبر الموارد البشرية الداعمة الأساسية في نجاح المنظمات العمومية، والتي ينبغي الإلمام بها من كل الجوانب، مما يؤدي حتما إلى تطوير أدائها.
- عدم فاعلية الأجهزة الإدارية الجزائرية، يرجع إلى غياب البرامج والسياسات التي تمكنها من تطوير وتنمية الطاقات البشرية المتوفرة.
- يمكن لنظام إعادة هندسة عمليات إدارة الموارد البشرية أن يحدث التغيير اللازم في البرامج التي خضع لها تدريب وتطوير الموظفين على مستوى الإدارة العمومية في الجزائر.

كما تناول الباحث ثلاث فصول وتعتبر هذه الدراسة وصفية ولذلك استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والمنهج التاريخي والمقاربة القانونية، وتتشابه هذه الدراسة مع دراستنا الحالية من خلال وجهات النظر فكلتا الدراستان تناولتا الموضوع من الجانب السياسي، حيث توصل الباحث إلى أن فاعلية الإدارة العمومية لا تتحقق إلا من خلال توفرها على موارد بشرية ذات كفاءة عالية، ونجاح إعادة هندسة العمليات لا يتحقق إلا

¹ إسعون عمر، "إعادة هندسة عمليات إدارة الموارد البشرية في الإدارة الجزائرية"، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر 3: كلية العلوم السياسية والإعلام، 2013.

بوجود دافعية وتحفيز لدى المسؤولين والموظفين للقيام بالتغيير الذي يسعى لإعطاء شكل جديد للمنظمات، أما جديد هذه الدراسة فهو التأكيد على ضرورة إحداث تغييرات في برامجها وسياساتها من خلال التكلفة بإعادة الهندسة المتعلقة بتطوير الموارد البشرية.

سادسا: حدود الدراسة

1. المجال الزماني: بغية الإحاطة بإشكالية البحث والوصول إلى نتائج تنفي أو تثبت صحة الفرضيات، قمنا بدراسة ميدانية في مقر بلدية الدحموني ركزنا فيها على الفترة الزمنية الممتدة من 2013 إلى 2018، والهدف من ذلك هو التعرف عن قرب على مختلف المكاتب التي تتكون منها المصلحة البيومترية التابعة لبلدية الدحموني، والتي يمثل أفرادها مجتمع البحث كما تمكنا من الإطلاع على مختلف الوثائق التي ساعدتنا على بناء موضوع البحث.

2. المجال المكاني: هذه الدراسة تم تجسيدها بمقر المصلحة البيومترية لبلدية الدحموني باعتبارها منظمة خدماتية، وكان الغرض من ذلك معرفة واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية بهذه المصلحة وأثرها على تطوير إدارة الموارد البشرية.

3. المجال البشري: شملت هذه الدراسة على العينة المتمثلة في المصلحة البيومترية التابعة لبلدية الدحموني من رئيس المصلحة وكافة العمال وشملت 30 عاملا.

سابعا: مفاهيم الدراسة

1. إدارة الموارد البشرية: "هي جزء من الإدارة يعني بشؤون العاملين من حيث التعيين والتدريب والتأهيل، وتطوير الكفاءات وكذلك وصف أعمالهم"¹.

2. إعادة هندسة العمليات الإدارية: هي عملية تعمل على خلق المرونة في الإدارة وذلك عن طريق بناء وتغيير جذري لبعض العمليات التي من شأنها تطوير أداء الموظفين وتوجيههم نحو تحقيق أهداف المنظمة².

¹ محمد شيخ صالح القدومي، إدارة المرد البشرية، عمان: دار المعترز، 2014، 29.

² محمد صاح الحناوي وإسماعيل البدو، قضايا معاصرة، مصر: مركز التنمية الإدارية المعاصرة، 1998، ص 227.

3. هندرة إدارة الموارد البشرية: هي إعادة النظر وإعادة التصميم الكلي للعمليات بإدارة الموارد البشرية لتحقيق تحسينات جوهرية وليست هامشية في مقاييس الأداء¹.

ثامنا: المناهج والإقترابات

1. المناهج:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي ويعد من المناهج الأكثر شيوعا في ميدان البحوث العلمية، وقد تم استخدامه بغرض وصف إعادة هندسة العمليات ودورها في تطوير إدارة الموارد البشرية.

ولتحليل المعطيات والبيانات ومضمون البحث واستخلاص النتائج وكذلك الاستثمارات تم استخدام منهج تحليل المحتوى.

كما تم استخدام المنهج التاريخي وذلك من خلال التطرق إلى التطور التاريخي للموارد البشرية والوصول إلى معرفة تطور الإدارة الجزائرية في مختلف المراحل الزمنية، وكذا التعرض إلى دراسة ومعرفة التطور النظري لمدخل إعادة هندسة العمليات.

ومن أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة قمنا أيضا باستخدام منهج دراسة حالة الذي يقوم على أساس التعمق في دراسة مرحلة معينة من تاريخ وحدة معينة، أو دراسة جميع المراحل التي مرت بها وذلك بهدف الوصول إلى تعميمات متعلقة بالوحدة المدروسة، وذلك من خلال عينة عشوائية مأخوذة من مجتمع البحث لبلدية الدحموني.

¹ رسلان نبيل إسماعيل، هندرة الموارد البشرية، المؤتمر الأول في إدارة وتنمية الموارد البشرية بالقطاع العام: الواقع والتطلعات، جامعة الدول العربية: الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا، القاهرة، 2010، ص.14.

وذلك تم استخدام المنهج الإحصائي الذي يعتمد على استعمال الوسائل الحاسوبية والعمليات اللازمة لتي تساعد في تجميع البيانات الرقمية وقد أفادنا في حساب إحصائيا الإستبيان التي قمنا بتوزيعها في بلدية الدحموني المصلحة البيومترية بالاعتماد على برنامج spss.

2. الإقترابات:

الإقتراب القانوني المؤسسي: تم استخدامه من خلال الاستعانة بالمراسيم والقوانين التنظيمية الخاصة بإنشاء البلدية، وذلك بغرض دراسة التغيير الحاصل في قوانين الوظيفة العمومية لعمل الإدارة الجزائرية التي تعتبر المنظم والمسير لها.

البنوي الوظيفي: اعتمدنا على هذا الإقتراب بإعتبار أن إدارة الموارد البشرية تقوم بعدة وظائف وقد استخدمناه في البلدية محل الدراسة كبناء ونسق داخل المنظمة لمعرفة أهم وظائفها.

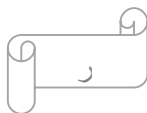
تاسعا: أدوات جمع المعلومات

تمثلت أدوات جمع البيانات المعتمدة في الدراسة في الجانب الأول على المسح المكتبي من خلاله تم جمع أكبر قدر ممكن من البيانات والمعلومات حول إدارة الموارد البشرية وإعادة هندسة العمليات من الكتب العلمية، ومختلف الدارسات التي لها علاقة بالموضوع كالأطروحات والمجلات والمذكرات.

أما البيانات الميدانية تم الاعتماد على وثائق البلدية والمقابلات الشخصية للحصول على معلومات أكثر وكذلك الملاحظة واستمارة الإستبيان.

عاشرا: تقسيمات الدراسة

بغرض دراسة أثر إعادة هندسة العمليات على تطوير إدارة الموارد البشرية تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول وبدوره كل فصل مقسم إلى ثلاثة مباحث حيث عالج كل من:



عالج الفصل الأول الذي جاء بعنوان الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة الموارد البشرية وإعادة هندسة العمليات و تم تسليط الضوء في المبحث الأول على المدخل النظري والمفاهيمي لإدارة الموارد البشرية، وذلك بتناولها من حيث التطور التاريخي ومفهومها ووظائفها وكذا الأهداف والأهمية، كما تم التطرق في المبحث الثاني إلى التأسيس النظري والمفاهيمي لإعادة هندسة العمليات، وذلك بالإشارة إلى التطور النظري لها ومفهومها وكذا مراحل تطبيقها إضافة إلى مبادئها وأهدافها، وفي المبحث الأخير تمت معالجة العلاقة بين كل من أسلوب إعادة هندسة العمليات وإدارة الموارد البشرية.

أما في الفصل الثاني المعنون بواقع تطوير إدارة الموارد البشرية في المنظمات الإدارية الجزائرية تم فيه معالجة التطور الكرونولوجي لإدارة الموارد البشرية في الجزائر منذ الاستعمار حتى الآن في المبحث الأول، وفي المبحث الثاني سمات الانتقال من الإدارة الكلاسيكية إلى الإدارة المعاصرة في المنظمات الجزائرية العامة، وتمت الإشارة فيه إلى إشكاليات الأزمة الإدارية في الجزائر ووظائف إدارة الموارد البشرية من خلال النصوص القانونية وكذا إستراتيجيات تطوير المورد البشري، وفي المبحث الثالث مدخل تطوير إدارة الموارد البشرية في المنظمات الجزائرية العامة والمتمثلة في مدخل الجودة الإيزو 9000 ، ومدخل إعادة هندسة العمليات وكذلك عصرنة الإدارة الجزائرية.

وعالج الفصل الثالث دراسة وتحليل أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية على تطوير إدارة الموارد البشرية من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها في المصلحة البيومترية التابعة لبلدية الدحموني، والتي سيتم من خلالها إسقاط الدراسة النظرية على المصلحة سالفة الذكر، حيث سوف نتعرف على هيكلها التنظيمي ونبذة عن البلدية والمصلحة البيومترية وبعدها في المبحث الثاني والثالث سنتطرق لانعكاسات إعادة هندسة العمليات على تطوير إدارة الموارد البشرية، مروراً بتقديم آفاق ومستقبل تطوير إدارة الموارد البشرية.

الفصل الأول

الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة

الموارد البشرية وإعادة هندسة

العمليات

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة الموارد البشرية وإعادة هندسة

العمليات

تمهيد:

تُعتبر إدارة الموارد البشرية إحدى أهم الوظائف في المنظمات العصرية وذلك راجع إلى الدور الذي تلعبه في تحقيق أهدافها، ولقد تنامي هذا الدور تدريجياً مع تنامي وتطور أنشطة المنظمات وكبر حجمها، وذلك ما يجعلها تسعى دائماً للنمو والتطور الدائم وقد تحقق ذلك من خلال تبني مناهج وأساليب جديدة كأسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية، الذي يعتبر من أهم وأحدث الأساليب في الإدارة والقائم على عملية التغيير الجذري والهيكلية في مختلف عمليات المنظمة ويساهم في تحسين جودة الخدمة وتميزها والرفع من مستوى الأداء، تماشياً مع المعطيات السابقة سيعالج هذا الفصل أهم الأطر المفاهيمية والنظرية الخاصة بإدارة الموارد البشرية وعلاقتها بإعادة هندسة العمليات، وفق المعطيات السابقة سيتم تقسيم هذا الفصل كما يلي:

المبحث الأول: مدخل نظري ومفاهيمي لإدارة الموارد البشرية

المبحث الثاني: التأسيس النظري والمفاهيمي لإعادة هندسة العمليات (الهندرة)

المبحث الثالث: العلاقة بين إعادة هندسة العمليات وإدارة الموارد البشرية

المبحث الأول: مدخل نظري ومفاهيمي لإدارة الموارد البشرية

تعد إدارة الموارد البشرية بصفة عامة عملية تعبئة وتوجيه موارد المنظمة من أجل تحقيق أهدافها، بإعتبار أن العنصر البشري قد أصبح أحد الركائز التي تسعى المنظمات من خلاله إلى تحقيق أعلى مستويات العمل والكفاءة، وعليه تم تقسيم هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب، عالج المطلب الأول التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية ثم في المطلب الثاني مجموعة من المفاهيم ثم وظائفها، وفي المطلب الثالث أهمية وأهداف هاته الموارد البشرية.

المطلب الأول: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

إن إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة وإنما هي نتيجة لعدد من التطورات التي ساهمت في إظهار الحاجة إلى وجودها، وفيما يلي تعرض مختلف وجهات النظر التي تتناول مراحل تطور الموارد البشرية (أنظر الشكل رقم 01).

1- مرحلة ما بعد الثورة الصناعية: تميزت هذه المرحلة الممتدة من القرن السابع عشر ميلادي إلى القرن الثامن عشر، ببروز الكثير من الكتابات التي دعت إلى الإهتمام بالعنصر البشري والتي تتلخص في كتاب "روبرت أوين" 1771 الذي أدرك الحاجة إلى ممارسة الأنشطة الخاصة بالأفراد،¹ ويمكننا القول أن جذور إدارة الموارد البشرية ترجع إلى الماضي البعيد، وأن تطورها إلى ما هي عليه يرجع إلى تطور بعد التسيير في المنظمة نظرا لما إمتازت به من دراسات وبحوث علمية ومحاولتها تطبيق تقنيات وأساليب تتماشى

¹قشي إلهام، "محددات تخطيط المسارات الوظيفية في إطار إدارة الموارد البشرية"، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة: منتوري، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية، 2009، ص.35.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة الموارد البشرية وإعادة هندسة العمليات

والظروف الإقتصادية والإجتماعية،¹ إذ يمكن أن تعتبر هذه المرحلة كمرحلة إنعراج وتطور مفهوم إدارة الموارد البشرية و ظهور إنعكاسات وأفكار واتجاهات جديدة.²

2- مرحلة ظهور حركة الإدارة العلمية: من أبرز الأمور التي ساهمت في تطور إدارة الموارد البشرية في بداية القرن الماضي هي حركة الإدارة العلمية التي تزعمها "فريدريك تايلور" في أمريكا الذي أطلق عليه آنذاك إسم "أبو الإدارة العلمية"،³ وقد وضع تايلور أربعة أسس للإدارة هي:⁴

- ✓ تطوير حقيقي للإدارة.
- ✓ الإختيار العلمي للعاملين.
- ✓ الإهتمام بتنمية وتطوير العاملين.
- ✓ التعاون الحقيقي بين الإدارة والموارد البشرية.

وبالرغم من الإنتقادات الموجهة للإدارة العلمية إلا أن المفاهيم التي أوردتها مازالت المنظمات الإنتاجية تأخذ بها وتطبقها،⁵ ومن ناحية أخرى فإن ظهورها في بداية القرن العشرين (1911) قد ساهم في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية، حيث تم التركيز على أهمية استخدام طرق علمية بهدف معرفة العاملين أصحاب القدرات والمهارات.⁶

3- مرحلة ظهور المنظمات العمالية: ظهرت في بداية القرن العشرين المنظمات العمالية في الدول الأوروبية خاصة في المواصلات والمواد الثقيلة، وحاولت النقابات العمالية

¹ خالد عبد الرحيم مطر الهيبي، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي، الأردن: دار حامد نعمان، 2000، ص21.

² إدريس التواتي، "التسيير التقديري للموارد البشرية"، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر: كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، 2001، ص.27.

³ أبو الشرش نور الدين ومحامدية إيمان، "واقع إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية"، مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية، ع.27 (ديسمبر 2016)، ص260.

⁴ أماني خضر شلتون، "تنمية الموارد البشرية كمدخل إستراتيجي لتعظيم الإستثمار في العنصر البشري"، رسالة ماجستير إدارة الأعمال، غزة: الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، 2009، ص.11.

⁵ يوسف رحيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي، عمان: مؤسسة الرواق، 2006، ص58.

⁶ جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2003، ص27.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة الموارد البشرية وإعادة هندسة

العمليات

زيادة أجور العمال وخفض ساعات العمل، وتعتبر حركة الإدارة العلمية التي حاولت إستغلال العامل لمصلحة صاحب العمل، من عوامل ظهور النقابات،¹ ومن خلالها إستطاع العاملون في المنظمات حل مشاكلهم في العمل، وأصبحوا ينظمون أنفسهم في نقابات تمثلهم وتدافع عن حقوقهم بعد أن عانو من الإستغلال والحرمان وظروف العمل العصبية.²

4- مرحلة بداية الحرب العالمية الأولى: في هذه المرحلة ظهرت الحاجة إلى وجود جهة متخصصة في المنظمة تهتم بحل المشاكل الإنسانية، وذلك بسبب حدوث عجز كبير في حجم قوة العمالة المعروضة للعمل و الشعور بضرورة بلوغ مستويات عالية من الإنتاج وتزايد الاهتمام بتحسين العمل، حيث أظهرت الحرب العالمية الأولى الحاجة إلى إستخدام طرق جديدة لإختيار المجندين قبل تعيينهم مثل إختبار (ألفا وبيتا) كما طبقت بنجاح على العمال تفاديا لأسباب فشلهم بعد توظيفهم، وتزايد الإهتمام بالرعاية الإجتماعية للعمال وأنشأت مراكز الخدمات الإجتماعية والترفيهية والتعليمية والإسكان، ويمثل إنشاء هذه المراكز بداية ظهور أقسام شؤون الموارد البشرية المستقلة.³

5- مرحلة ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية (1919-1945): نتج عن الحرب العالمية الأولى خسائر بشرية كبيرة أثرت على الإنتاج داخل المصانع، وأصبحت اليد العاملة نادرة جدا مقابل زيادة الطلب على السلع وحاجة الإدارات إلى من يسيرها، حيث أصبحت معظم الموارد البشرية موجهة إلى المجال العسكري،⁴ ومع بداية الثلاثينات ظهر نموذج العلاقات الإنسانية الذي يتزعمه (ألتون مايو) من خلال دراسة مصنع هوتسورن،

¹ خلاصي مراد، "إتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية وإستقرار الإطار في العمل"، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة: منتوري، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، 2007، ص.77.

² بورزامة رابح، "عملية تسيير الموارد البشرية في الهيئات الرياضية في ظل العولمة والإقتصاد الحر"، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر3: معهد التربية البدنية والرياضية، 2011، ص.186.

³ بن جبارة أمين وجلولي حمزة، " دور التدريب في تحسين أداء المورد البشري"، مذكرة ليسانس، جامعة الشلف: حسيبة بن بوعلي، كلية الحقوق والعلوم السياسية، 2013، ص.13.

⁴ عمر دمانة، "دور تنظيم إدارة الموارد البشرية في تطوير المنشآت الرياضية"، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر: معهد التربية البدنية والرياضية، 2008، ص.54.

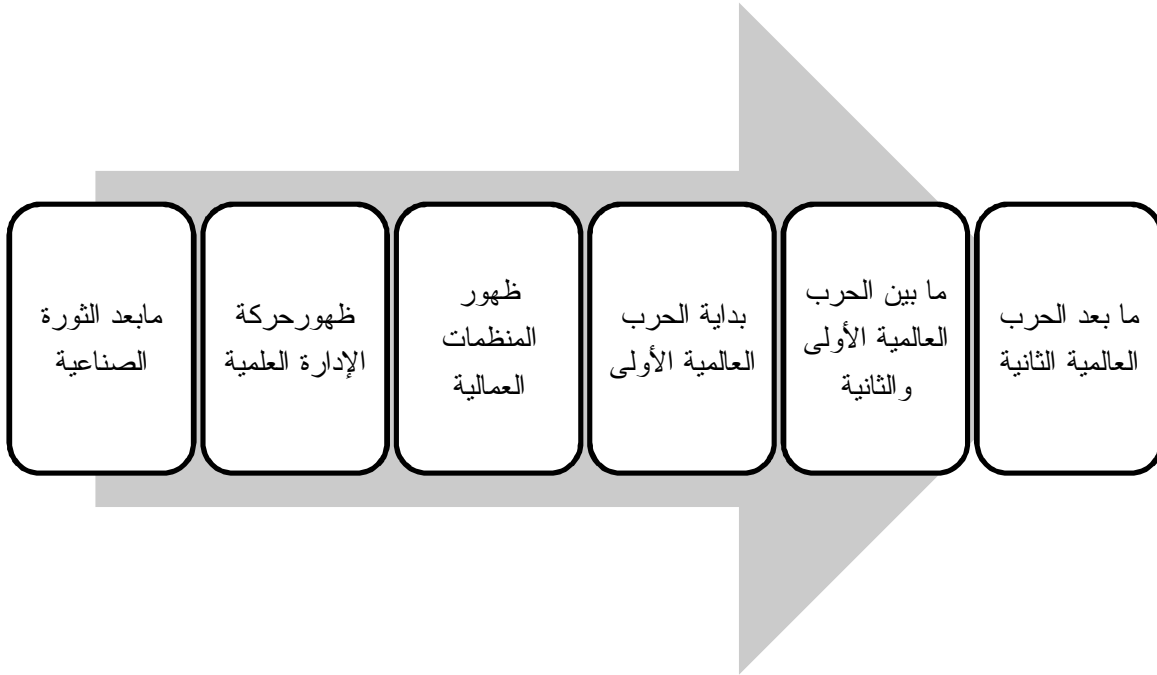
الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة الموارد البشرية وإعادة هندسة العمليات

الذي أوضح إهتمام الإدارة بالعاملين، والسعي لتحقيق رغباتهم والمحافظة على شعورهم، كما أظهرت الدراسة روح العمل الجماعي الذي يعد سبب في تحفيز الأفراد.¹

6- مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية: خلال هذه المرحلة أصبح الفرد هو المحور الأساسي للإنتاج لذا لا بد من الإهتمام به، كما أن الإهتمامات الرئيسية لإدارة الموارد البشرية لا تنص على رسم سياسات التوظيف بالبحث عن المهارات التي تتناسب مع التطور التكنولوجي، وبالتالي الإهتمام بتخطيط القوى العاملة،² حيث إتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية حيث شملت تدريب وتنمية العاملين ووضع برامج لتحفيزهم وترشيد العلاقات الإنسانية.³

مما سبق يمكن القول أن إدارة الموارد البشرية قد مرت بعدة مراحل تاريخية ساهمت في نموها المتزايد، وذلك بسبب أهميتها الكبرى في كافة المنظمات بمختلف أنواعها وهذا راجع إلى التغيرات السياسية والتكنولوجية الحاصلة.

الشكل رقم (1): مراحل تطور إدارة الموارد البشرية



¹ قنشي إلهام، مرجع سابق، ص.37.

² عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، عمان: مؤسسة زهران للنشر والتوزيع، 1991، ص150.

³ قنشي إلهام، مرجع سابق، ص.37.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة الموارد البشرية وإعادة هندسة العمليات

المصدر: من إعداد الباحث

يوضح هذا الشكل الفترات الزمنية للتطورات التي ساهمت في إظهار الحاجة لوجود إدارة الموارد البشرية والتي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية، إلى مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية.

المطلب الثاني: مفهوم إدارة الموارد البشرية

تعد إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات في أي منظمة حيث أصبح عمل المنظمة يتحدد بناء على هذا المورد، فكل جانب من جوانب أنشطة المنظمة يتحدد بنجاحه بناء على كفاءة وفعالية مواردها البشرية، وعليه يتم التركيز في هذا المطلب على تعريف الموارد البشرية وعلاقتها بالمفاهيم الأخرى في الإدارة.

الفرع الأول: تعريف الموارد البشرية

هناك مجموعة من التعاريف التي توضح معنى إدارة الموارد البشرية يمكن تحديدها فيما يلي:

تُعرف الموارد لغويا بالمصادر أو الوسائل أو الثروة، ومورد هي مفرد موارد ويعتبر المورد هو المكان الذي يأتي الناس إليه للحصول على شيء يحقق نفعاً لهم.¹

ومن الناحية الاصطلاحية تُعرف أنها عملية الإهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أية منظمة لتحقيق أهدافها، وهذا يشمل اقتناء الموارد والإشراف على استخدامها وصيانتها والحفاظ عليها وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة وتطويرها.²

ومن جهة تُعرف إدارة الموارد البشرية بأنها: "مجموع الأنشطة والجهود الإدارية التي تسعى للحصول المنظمة على إحتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية".¹

¹ البرنوطي وسعاد نايف، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار وائل للنشر، بدون سنة نشر، 2004، ص19.

² المكان نفسه.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة الموارد البشرية وإعادة هندسة العمليات

وفي نفس السياق أورد الخزامي تعريفاً لها بأنها: "جذب وتنمية الأفراد الذين يمتلكون المواهب والخيال اللازمين للمنظمات لكي تتنافس في بيئة متغيرة ومعقدة".²

وعرفها كل من Chruden&Sherrman إدارة الموارد البشرية بأنها: "تتضمن على عمليات أساسية يجب أدائها وقواعد يجب إتباعها، والمهمة الرئيسية لمدير الأفراد هي مساعدة المديرين في المنشأة وتزويدهم بما يحتاجونه من رأي ومشورة تمكنهم من إدارة مرؤوسيههم بفعالية أكثر".³

وكذلك أورد Bèlanger تعريفاً لها بأنها: "مجموعة من الأنشطة التي تركز على التنمية والحفاظ على الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة لتحقيق أهدافها، وأبرز هذه الأنشطة هي: التوظيف، التكوين، الترقية، مناصب العمل".⁴

من خلال المفاهيم السابقة يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية كعملية استقطاب الأفراد وتدريبهم والإبقاء عليهم لتحقيق أهداف المنظمة والموظف.

الفرع الثاني: الموارد البشرية وعلاقتها بالمفاهيم الأخرى

هناك العديد من المصطلحات المشابهة لمفهوم إدارة الموارد البشرية تتمثل فيما يلي:

(1) القوى العاملة: هي مجموعة أفراد يرتبطون مع المنظمة بعلاقات عقدية، ويتقاسمون الأدوار والمهام بمقتضى تنظيم.⁵

¹سامح عبد المطلب عامر، إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون، 2010، ص15.

²فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار أسامة، 2007، ص6.

³المكان نفسه.

⁴Belanger ed, **Gestion des ressources** (Approche Systémique, Gaston, Moine Québec, 1984) p.37.

⁵عقون شراف، "سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية"، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة: منتوري، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، 2007، ص5.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة الموارد البشرية وإعادة هندسة العمليات

(2) إدارة الأفراد: "هي تخطيط وتنظيم وتوظيف وقيادة ورقابة الأفراد العاملين في المنظمة."¹

(3) إدارة الموارد البشرية: يقصد بالموارد البشرية كل العناصر المتواجدة في المنظمة والموزعة عبر مختلف المصالح والمناصب، وهي تعمل من أجل تحقيق أهداف محددة على المدى القصير، المتوسط، البعيد.²

يتضح من التعاريف السابقة أن إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى أهم الوظائف في المنظمة التي تختص باستخدام العنصر البشري بكفاءة وفعالية لتحقيق مختلف أهدافها.

الفرع الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية

تتعدد وظائف إدارة الموارد البشرية إلى عدة أشكال، يرى جون ماري بريتي فيري (Jean marie Peretti) أن وظائف الموارد البشرية تتمثل في مختلف الأنشطة التي تقوم بها في الإدارة،³ (أنظر الشكل رقم 02) ويمكن تصنيف تلك الوظائف على النحو التالي:

أولاً/ التخطيط (Planning): لا بد لأي إدارة أن تضع خططا واضحة لأعمالها وجميع نشاطاتها من أجل تطبيق سياستها والعمليات المراد تنفيذها خلال فترة زمنية معينة،

¹نوري منير، تسيير الموارد البشرية، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2010، ص39.

²محمود عبود، دروس ومحاضرات حول تسيير الموارد البشرية، معهد تكوين المكونين ببنر خادم، الجزائر، 2010، ص10.

³Jean Marie Peretti, *Ressources Humaine* (Paris, Magnard – Voilent , edition21, juin2016) p.36.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة الموارد البشرية وإعادة هندسة العمليات

ويركز هذا النشاط على تقدير حاجة المنظمة من الموارد البشرية في المستقبل من حيث إعدادها ومواصفاتها، ويجري ذلك في ضوء نتائج تحليل وتصميم العمل.¹

ثانياً/ **التنظيم (Organizing)**: يشمل التنظيم تحديد مهام وواجبات كل وظيفة ومسؤوليات وسلطة كل فرد في المؤسسة وعلاقته بجماعات العمل، وكذا تنظيم الأقسام الإدارية وذلك بتجميع الموارد البشرية ووضعها بطريقة منظمة لتحقيق فعالية المنظمة،² عن طريق:³

- ✓ تكليف كل مرؤوس بعملية محددة.
- ✓ تكوين الأقسام والإدارات.
- ✓ تفويض السلطة للمرؤوسين.
- ✓ بيان تدفق خطوط السلطة وقنوات الاتصال.
- ✓ التنسيق بين أعمال المرؤوسين لضمان تنفيذ الخطة الموضوعية.

ثالثاً/ **الاستقطاب (Recruitment)**: تساعد هذه العملية على جذب مجموعة من الأفراد المرشحين للتأهيل للوظائف الشاغرة التي من الممكن اختيارها، ويعتبر الاستقطاب كنشاط إيجابي تتوجه به الإدارة في أسواق العمل للتعرف على المعروض من الموارد البشرية وفرز المصادر الأقرب إلى غاية توفر النوعيات المطلوبة، ثم تعمل على الاقتراب من تلك المصادر وإقامة علاقات معها واتخاذ إجراءات لحث الموارد البشرية على السعي لطلب العمل.⁴

¹ شامخ عزيزة، "معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية"، رسالة ماجستير، قسنطينة: منتوري، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، 2009، ص.138.

² حمداوي وسيلة، **إدارة الموارد البشرية**، الجزائر: مديرية النشر بجامعة قلمة، 2004، ص.139.

³ جاري ديسلر، **إدارة الموارد البشرية**، ترجمة محمد سيد أحمد المتعال، الرياض: دار المريخ للنشر، 2003، ص.34.

⁴ مدوري نور الدين، "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية"، رسالة ماجستير، جامعة تلمسان: أبي بكر بلقايد، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 1011، ص.28.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة الموارد البشرية وإعادة هندسة العمليات

رابعاً/ الإختيار (Sélection): تقوم إدارة الموارد البشرية من خلال هذه الوظيفة بعملية الإختيار من بين الأفراد المرشحين الذين تتوفر لديهم الشروط ويستطيعون أداء العمل بنجاح عن طريق مجموعة من الخطوات:¹

- إكمال نموذج التقديم.
- المقابلة الأولية.
- اختيار المتقدمين.
- المقابلة الشخصية.
- التدقيق المرجعي.
- الاختبارات الفيزيائية.
- القرار النهائي.

خامساً/ التعيين (Placement): تهتم هذه العملية بانتقاء أفضل المتقدمين طالبي التوظيف في المنظمة مما جرى استقطابهم وذلك باستخدام معايير الإختيار، وتعيينهم في الوظائف الشاغرة المتوافقة مع مواصفاتهم، والقيام بتوجيه الفرد الجديد إلى وظيفته حيث يتم تعريفه بمسؤوليته ومهامه، وأنظمة العمل وغيرها، وعادة ما يجري التعيين لمدة معينة تختلف حسب درجة ومستوى الوظيفة المراد شغلها.²

سادساً/ القيادة والرقابة:

¹ عبد العزيز النداوي، *عولمة إدارة الموارد البشرية: نظرة إستراتيجية*، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2009، ص48.

² بن عنتر عبد الرحمان، *إدارة الموارد البشرية*، عمان: دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2010، ص29.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة الموارد البشرية وإعادة هندسة العمليات

أ- القيادة: هي عملية التفاعل بين الرئيس ومرؤوسيه فالقائد الناجح هو القادر على التأثير بالإيجاب في سلوكيات العمال، وتوجيههم لأداء أعمالهم ورفع معنوياتهم وزيادة دافعيتهم للعمل.¹

ب- الرقابة: هي وضع المعايير التي تعكس تحقيق الأهداف، والتأكد من أن الأداء الفعلي يتناسب مع هذه المعايير واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الضرورة،² وتتم هاته الوظيفة وفق مراحل متتابعة كالتالي:³

- وضع سياسات وإجراءات وقواعد الأداء.
- قياس الأداء الحقيقي.
- مقارنة الأداء الفعلي بالقواعد.
- القيام بالتعديلات والتصحيحات اللازمة.

سابعا/ التدريب (Training): هو وسيلة يتم بواسطتها تزويد المورد البشري بالمهارات والمعرفة الفنية في مجال عمل معين، باستخدام أساليب وأدوات محددة وإعداد برامج تدريبية مختلفة تهدف إلى تحسين القدرات لدى الفرد وتوسيع نطاق معرفته.⁴

ثامنا/ التحفيز (Motivating): يعتبر من أهم الوظائف في إدارة الموارد البشرية، لأنه عملية متعددة الأوجه يشمل مجموعة من المتغيرات أو القوى المحيطة ببيئة العمل،⁵ فالتحفيز بدوره يدفع العمال إلى الزيادة في الإنتاج من حيث الكم والنوع وهذا ينعكس على سمعة المنظمة بين أطراف المجتمع وتقضيها عن غيرها من المنظمات،⁶ من خلال الشكل التالي تتضح مختلف هذه الوظائف:

¹نوري منير، مرجع سابق، ص40.

²المكان نفسه.

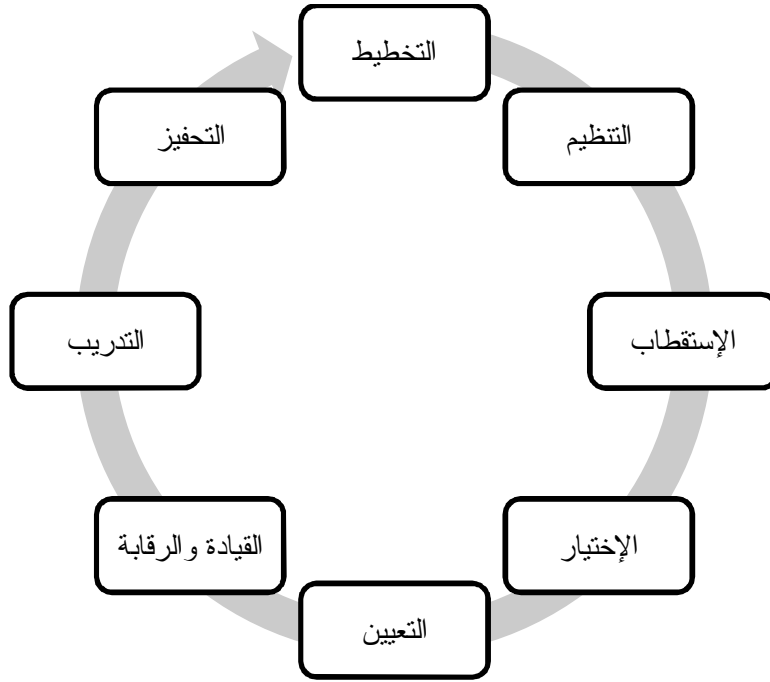
³حمداوي وسيلة، مرجع سابق، ص34.

⁴عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص233.

⁵سامح عبد المطلب عامر، مرجع سابق، ص ص35،36.

⁶محمد فاتح صالح، إدارة الموارد البشرية، الأردن، دار الحامد، 2004، ص39.

الشكل رقم(2): وظائف إدارة الموارد البشرية.



المصدر: من إعداد الباحث

يوضح الشكل الأخير مختلف الوظائف الإدارية التي تمارسها إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية

إن إدارة الموارد البشرية لها أهمية كبيرة نظرا للنتائج والمساهمات التي تنتج عنها والتأثيرات والوسائل والتقنيات المرافقة لنشاطها، أما الأهداف فلها مكانة الأهمية المخصصة لدراسة الموارد البشرية كونها تأتي مكتملة للأهمية.

الفرع الأول: أهمية إدارة الموارد البشرية

تعتبر إدارة الموارد البشرية ذات أهمية بالغة في تحقيق الكفاءة الإنتاجية وفعالية المنظمة حيث تكمن أهميتها في ما يلي:¹

- تقوم إدارة الموارد البشرية بتطوير المهارات لدى الأفراد العاملين بالمنظمة.

¹ أماني خضر شلتوت، مرجع سابق، ص13.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة الموارد البشرية وإعادة هندسة العمليات

- تدرس مشاكل الأفراد وتحاول معالجتها.
- تختار الأفراد المناسبين لشغل الوظائف.
- تحسين الإنتاجية ورفع الأداء وتفجير الطاقات لدى العاملين.
- تزايد إدراك المديرين بأن قدرة المنظمة على التنافس والتميز والإبداع تعتمد على رأس المال البشري لديها.
- تغير القيم الوظيفية لدى العاملين حيث يتطلعون إلى الاحترام والتقدير والمشاركة في صنع القرارات المتعلقة بعملهم.¹
- ضمان تحقيق النتائج المطلوبة وتحفيز الأفراد العاملين.²

الفرع الثاني: أهداف إدارة الموارد البشرية

تتمثل أهداف إدارة الموارد البشرية في نفس الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها، إذ تعمل إدارة الموارد البشرية على أداء مهامها ونشاطاتها بأكثر كفاءة وفعالية، ويمكن تحديد أهدافها من خلال ما يلي:

- توفير الدعم والظروف الملائمة للمديرين التنفيذيين لتحقيق أهدافهم.
- وضع قناة اتصال بين القوى العاملة وإدارة المنظمة.
- القيام بدور المشرف على القيم والمعايير في المنظمة.³
- تحقيق المشاركة.⁴

من خلال ما سبق يمكن القول أنه لإدارة الموارد البشرية مجموعة من الأهداف تعود بالمنفعة على كل من المنظمة والموظف، وأهمية بالغة تسعى لتوفير ما تحتاجه هاته الأخيرة.

¹ أبو الشرش نور الدين ومحامدية إيمان، مختار، مرجع سابق، ص 263.

² محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية: تنمية المديرين، تقييم الأداء، المتغيرات البيئية، الإسكندرية: دار التعليم الجامعي، 2011، ص 13.

³ باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، ط2، القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع، 2006، ص 13.

⁴ أماني خضر شلتوت، مرجع سابق، ص 15.

المبحث الثاني: التأصيل النظري والمفاهيمي لإعادة هندسة العمليات (الهندرة)

تُعتبر إعادة هندسة العمليات أفضل الأساليب الإدارية في الفكر الإداري المعاصر، حيث تتبع أهميتها من أنها تتبنى إعادة التفكير الأساسي في العمليات والهيكل التنظيمي وتكنولوجيا المعلومات ومحتوى الوظيفة وتدفق العمل بغية تحقيق تحسينات ملموسة في الإنتاج، كما يمكن النظر إلى إعادة هندسة العمليات (الهندرة) على أنها وسيلة إدارية منهجية تقوم بإعادة البناء التنظيمي من جذوره بهدف تحقيق التطوير الجوهرية.

حيث سيتم التطرق في المبحث الثاني إلى المقاربات النظرية لإعادة هندسة العمليات ومفهومها، إلى جانب المراحل والمبادئ التي تبني عليها وأهدافها.

المطلب الأول: المقاربات النظرية لإعادة هندسة العمليات (الهندرة)

يُعد مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية (Business Process Reengineering) أو ما يعرف باختصار في الأدبيات الإدارية بالهندرة كأحد الآليات التي تبنتها المنظمات المختلفة في محاولتها للتكيف مع التغيرات التي حدثت في بيئة الأعمال،¹ ويعد كل من "جيمس شامبي" و "مايكل هامر" من الرواد الأوائل في هذا المجال،² ويقصد بالهندرة "إعادة التفكير المبدئي والأساسي، وإعادة تصميم العمليات الإدارية بصفة جذرية من أجل تحقيق تحسينات جوهرية في معايير الأداء مثل: التكلفة، الجودة، الخدمة السرعة."³

بعد أن تمكنت عدة منظمات رائدة في تحقيق نتائج متميزة في عالم التطوير والتحسين المستمر نتيجة إتباع منهج إدارة الجودة الشاملة، سارعت منظمات أخرى في

¹ ممدوح مصطفى إسماعيل، "إعادة هندسة العمليات الإدارية: تأصيل للمفهوم مع التطبيق على جامعة الملك فيصل بالمملكة العربية السعودية"، *المجلة العربية للإدارة*، ع. 1 (يونيو 2016)، ص 308.

² فائق أبو بكر، *نظم الإدارة المفتوحة: ثورة الأعمال القادمة للقرن الحادي والعشرين*، القاهرة: إيتراك للنشر والتوزيع، 2001، ص 36.

³ جاري ديسلر، مرجع سابق، ص 313.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة الموارد البشرية وإعادة هندسة العمليات

مختلف أنحاء العالم وفي مختلف القطاعات إلى اعتناق هذا الأسلوب وتوظيفه لتطوير مختلف مجالات العمل، وقد لا يكون التطوير هو المطلوب أساساً بل يكون ما تحتاجه المنظمات هو التغيير الجذري والجوهرى لعملياتها، والتي ينتج عنها إعادة الهندسة،¹ وقد ساهم كل من مدخل الإدارة بالأهداف وإدارة الجودة الشاملة في التمهيد لظهور مفهوم جديد في فلسفة الإدارة الحديثة وهو مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة).

أولاً/ الإدارة بالأهداف (Management By Objectives): هناك اتفاق بين معظم الكتاب على أنه يمكن النظر إلى الإدارة بالأهداف والنتائج من عدة زوايا كما يمكن استخدامها لتحقيق عدة أغراض تعبر في حداثها عن مراحل التطور الذي مر بها هذا الاتجاه خلال الخمسين عاماً الماضية عن طريق عالم الإدارة "بيتر دراكر"،² ويتميز أسلوب الإدارة بالأهداف بالمشاركة الفعلية للقيادة الإدارية والعاملين في تحديد العناصر الأساسية لكل وظيفة ومستوى الأداء المطلوب الوصول إليه،³ إن ما تحتاج إليه المنظمات الإدارية في الوقت الحاضر هو إتاحة المجال لكل طاقات الفرد ومسؤولياته وإعطاء توجيه مشترك للجهد والرؤية، وكذلك تقليل مبدأ العمل بأسلوب الفريق وموائمة أهداف الفرد مع المصلحة العامة، والمبدأ الوحيد الذي يساهم في تحقيق ذلك هو أسلوب الإدارة بالأهداف،⁴ وتؤدي هذه الأخيرة دوراً كبيراً داخل المنظمات ويتضمن هذا الدور أربعة خطوات:⁵

1. تحديد الأهداف عن طريق المشاركة.
2. وضع البرامج التنفيذية.
3. التقييم الدوري للأهداف والبرامج والخطط ومراقبة تنفيذها.
4. إجراء التقييم السنوي للإنتاج.

¹ أبو حنية قوي، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات، عمان: مركز الكتاب الأكاديمي، 2010، ص190.

² فاتن جميعي ولبنى بوسيدة، مرجع سابق، ص8.

³ فاروق عبده خلية والسيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2005، ص243.

⁴ سعاد ناتف البرنوطي، الإدارة الحديثة، بدون بلد نشر: دار الوائل للنشر والتوزيع، 2008، ص37.

⁵ هاني خلف الطراونة، نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها، الأردن: دار الأسماء للنشر والتوزيع، 2012، ص234.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة الموارد البشرية وإعادة هندسة العمليات

ثانياً/ إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management): لقد ظهرت تعريفات عديدة ومتنوعة لتوضيح مفهوم الجودة وكانت كلها تحاول إبراز سمة معينة تقوم بالتمحور حولها، ويمكن إرجاع مفهومها إلى الكلمة اللاتينية التي تعني طبيعة الشخص أو الشيء ودرجة صلابته ومع تطور علم الإدارة وظهور المؤسسات الكبرى تغير مفهوم الجودة وأصبحت له أبعاد جديدة ومشبعة،¹ إذ يعرفها أب الجودة العالمية (إدوارد ديمينج) بأنها " الجودة الجيدة لا تعني بالضرورة الجودة العالية، إنها تعني درجة معقولة يمكن التنبؤ بها من الانتظام والاتساق والثقة بجودة تناسب السوق."² والهدف من تطبيق الجودة في جميع أجزاء المنظمة هو أداء كل الأعمال في الوقت المحدد وبالشكل الصحيح منذ البداية مع تجنب الأخطاء، وركزت هاته الأخيرة على المبادئ التالية:³

- (1) التوجه بالزبون.
- (2) دور القيادة.
- (3) التحسين المستمر.
- (4) الاشتراك الفعال للعاملين.

إن العامل الأساسي لتقييم أداء أي منظمة هو جودة منتجاتها، وقد ظهرت في الساحة العالمية بعد الحرب العالمية الثانية، مقاييس لقياس الجودة والنظم الخاصة بها متمثلة في مواصفات الإيزو 9000 (ISO)، فقد توصلت المنظمات إلى أن تطبيقها لمواصفات الإيزو ساعدها على إضفاء الصفة الرسمية على أنظمة جودتها، مما يثبت أن إدارة الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو متوافقتان ولا يوجد تعارض بينهما، فالمنظمة الحاصلة على شهادة مطابقة الإيزو 9000 تمثل أنظمة جودتها قاعدة قوية، تبنى عليها ثقافة إدارة الجودة الشاملة.⁴

¹ زيد منير عبوي، إدارة الجودة الشاملة، عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2006، ص32.

² فلكلوي نجوى، "تتمية الموارد البشرية وفق معايير الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية الجزائرية"، أطروحة دكتوراه العلوم، جامعة سطيف: محمد لمين دباغين، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2017، ص129.

³ صليحة رقاد، "محاضرات في جودة الخدمة"، سطيف1: جامعة فرحات، 2016، ص22.

⁴ فتيحة حبشي، إدارة الجودة الشاملة، أطروحة دكتوراه، جامعة قسنطينة: منتوري، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2007، ص205.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة الموارد البشرية وإعادة هندسة العمليات

ثالثاً/ إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة): تعد إعادة هندسة العمليات من أبرز المفاهيم والممارسات الجديدة لإدارة المنظمات والتي تركز أساساً على التغيير السريع والجذري والجوهري لعمليات هذه المنظمات الإدارية والإستراتيجية¹ وقد ظهر هذا المنهج وأصبح واضحاً في معالمة منذ بداية التسعينات من القرن العشرين، حينما صدر كتاب "إعادة الهندسة: مقدمة لثورة الأعمال" لمايكل هامر وجيمس شامبي عام 1993²، إذ تعد من الأساليب الفعالة لمواكبة التغيرات وهدفها الرئيسي هو تقديم معايير الأداء المتفوق من خلال تأسيس القدرات المستدامة للعمليات، والفكرة الإجمالية لإعادة الهندسة هي السعي للتحسين المستمر وذلك من خلال البدء من الصفر في إعادة تصميم العمليات³.

يمكن القول أن كل من الإدارة بالأهداف وإدارة الجودة على أنهما العاملان الأساسيان اللذان كان لهما الدور الكبير في ظهور مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية في المنظمات بغية إحداث تغيير جوهري وجذري داخلها ويوضح الجدول التالي الفرق بين كل من إعادة الهندسة وإدارة الجودة الشاملة:

جدول رقم(1): الفرق بين إعادة الهندسة وإدارة الجودة الشاملة

أوجه الاختلاف	إدارة الجودة الشاملة	إعادة الهندسة الإدارية
نوع التغيير	تطويري، طريقة أفضل للمنافسة.	ثوري، طريقة جديدة لإعادة العمل.
الوسيلة	إضافة قيمة للعمليات الحالية.	إلغاء العمليات الحالية.
المجال	تشمل المؤسسة ككل.	تركز على عمليات محددة.
دواعي الاستخدام	- كثرة شكاوي العملاء. - ضعف الأداء الإداري. - انخفاض الجودة.	- تعقد الإجراءات الإدارية. - ضعف الإنتاجية. - تدني كفاءة المؤسسة. - التغيير الجذري في متطلبات البيئة الخارجية.
متطلبات التنفيذ	- بناء فرق عمل. - تدريب مستمر للعاملين.	- التفكير الإبداعي. - استخدام الأساليب التقنية.

¹ راوية حسن، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2000، ص29.

² سيد محمد جاد الرب، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال، مصر: دار الكتب المصرية، 2010، ص228.

³ عزام حسين خلف إرميلي ونعمة عباس الخفاجي، إدارة عمليات الأعمال منظور إستراتيجي معاصر، عمان: دار الأيام للنشر والتوزيع، 2014، ص48.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة الموارد البشرية وإعادة هندسة

العمليات

المصدر: محبوب مراد، "إستخدام إستراتيجية إعادة الهندسة الإدارية في تحسين جودة الخدمات المصرفية"، أطروحة دكتوراه، جامعة بسكرة: محمد خيضر، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2014، ص.29.

يُوضح الجدول أن إدارة الجودة الشاملة تعمل على تحسين العمليات تدريجياً، بينما تستهدف إعادة هندسة العمليات إعادة تصميم جذري وتغيير جوهري في كل ما هو قائم في المنظمة.

المطلب الثاني: مفهوم إعادة هندسة العمليات (الهندرة)

تعد إعادة هندسة العمليات أحدث صيحة في عالم الإدارة اليوم بعد أن تمكنت عدة شركات من تحقيق أفضل النتائج جراء تطبيقها، وذلك من خلال التغيير الجذري لطرق أدائها في العمل، لذا سيتم التطرق في هذا المطلب إلى تعريف إعادة هندسة العمليات (الهندرة)، وعلاقتها بالمفاهيم الأخرى المشابهة لها.

الفرع الأول: تعريف إعادة هندسة العمليات (الهندرة)

لقد ظهر مفهوم إعادة هندسة العمليات (الهندرة) سنة 1992 عندما أطلق الكاتبان (مايكل هامر) و(جيمس شامبي)، "إعادة هندسة العمليات الإدارية" كعنوان لكتابهما الشهير "إعادة هندسة المنظمات"¹، وهي مصطلح جديد مركب من كلمتين هما (الهندسة) و (الإدارة) وترجمة للمصطلح الإنجليزي (BUSINESS REENGINEERING) الذي يعني إعادة هندسة الأعمال².

ليس للهندرة تعريفا لغويا فهي كلمة عربية مشتقة من كلمتي هندسة وإدارة وهي مفهوم إداري حديث يعني البدء من الصفر³.

¹ بلال خلف السكارنة، التطور التنظيمي والإداري، عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع، 2009، ص.148.

² محمد أحمد بصنوي وهشام عبد الحفيظ الغريب، المرجع الحديث في الهندسة الإدارية، جدة: مكتبة الملك فهد إثناء النشر، 2013، ص.26.

³ رانيا جاسر علي أبو عوض، مرجع سابق، ص.8.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة الموارد البشرية وإعادة هندسة العمليات

وعرفها رايموند وبيرجون إصطلاحاً بأنها إحداث تغيير جذري في العمليات التنظيمية من خلال إستخدام تكنولوجيا المعلومات بغرض تحقيق تحسينات جوهرية في الجودة والأداء والإنتاج.¹

تُعرف إعادة هندسة العمليات الإدارية أنها إعادة التفكير الجوهري وإعادة التصميم الجذري للعمليات، لتحقيق تحسينات لمقاييس الأداء المعاصرة.²

كما يورد الدكتور (عبد العزيز العيسوي) في كتابه (إدارة التغيير: الدليل العلمي لإدارة التغيير وإعادة الهندسة)، أن إعادة هندسة العمليات هي "أسلوب منهجي يعتمد على إعادة تنظيم الإجراءات من الجذور، بحيث تتفق مع الأهداف الجديدة للتنظيم."³

وفي نفس السياق يرى الدكتور (محمد الصرفي) بأن إعادة هندسة العمليات (الهندرة) "تعني بصفة عامة التخلص التام من كل ما هو قديم، و تجاهل كل ما هو كائن والتركيز على ما ينبغي أن يكون، أي البدء من الصفر ولكن هذه المرة يجب البدء من مخرجات النظام."⁴

وفيما يخص التعريف الذي قدمه الباحثين الأمريكيين (مايكل هامر) و (جيمس شامبي) فهو أكثر دقة، ومفاده أن إعادة هندسة العمليات (الهندرة) هي "إعادة التفكير المبدئي والأساسي والتصميم الجذري للعمليات الإدارية قصد إجراء تحسينات فائقة وجوهرية في معيار الأداء الحاسم."⁵

¹ المكان نفسه.

² عزام حسين خلف إرميلي ونعمة عباس الخفاجي، مرجع سابق، ص 48.

³ نايب إلهام، "إمكانية تطبيق الهندسة الإدارية وإدارة الجودة الشاملة لتفعيل تسيير الموارد البشرية"، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3: كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، 2002، ص 51.

⁴ محمد الصرفي، هندرة الموارد البشرية، الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية، 2006، ص 13.

⁵ مايكل هامر وجيمس شامبي، "الهندسة الإدارية بيان عن ثورة في إدارة الأعمال، القاهرة: السنة الأولى، إصدار الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)"، مجلة خلاصات كتب المدير ورجال الأعمال، ع. 20 (أكتوبر 1993)، ص 1.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة الموارد البشرية وإعادة هندسة العمليات

ويُعرفها كل من "ورن بنيس" WARREN BENNIS وزميله "مكايل ميش" MICHAEL MISH على أنها إعادة اكتشاف المنظمة، وتحدي القيم التقليدية وربما التضحية بها وتحدي السوابق التاريخية.¹

وتتضمن هذه التعريفات أربعة عناصر أساسية للهندرة تتمثل فيما يلي:

1. إعادة التفكير بصورة أساسية (FUNDENTAL RETHINKING): تعني أن تطبيق عملية الهندرة يستلزم في البداية تحديد ما الذي يجب القيام به ثم كيفية القيام به، لذا فهي لا تعتمد على مفاهيم أو قواعد جامدة بل تتجاهل ما هو كائن وتركز على ما ينبغي أن يكون.²
2. إعادة التصميم الجذري (RADICAL REDESIGN): تتضمن الهندرة حلول جذرية لمشاكل العمل الحالية، وهو أمر تميزت به عن غيرها من المفاهيم الإدارية السابقة التي كانت معظمها تسعى لحلول سطحية لمعوقات العمل، فهي تعني التجديد والابتكار في أساليب العمل وليس التحسين والتعديل.³
3. تحسينات جوهرية (DRAMATIC RESULT): تهدف الهندرة إلى تحقيق نتائج فائقة وهائلة في معدلات الأداء، فهي لا تهتم بالتحسينات البسيطة وإنما تتطلب التغيير الكلي والتخلص من القديم واستبداله بالجديد المبتكر، لذا فإنه يجب القيام بإعادة الهندسة عندما تبرز الحاجة لإجراء تغييرات جذرية في المنظمة.⁴

¹ هواري سيد، منظمة القرن 21: منهج تطوير الشركات والمؤسسات للعبور إلى القرن 21، مصر: مكتبة عين شمس، 1999، ص 122.

² الوليد عبد الله حمد وعلي عبد الله الحاكم، "المتغيرات البيئية وأثرها على إعادة هندسة العمليات الإدارية في منظمات الأعمال"، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 17، ع. 2 (2016)، ص 81.

³ ليل سبنسر، هندرة الموارد البشرية، ترجمة شمس الدين عثمان، القاهرة: الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، 2001، ص 25.

⁴ سالم صلال راهي الحساوي، "الأفاق المستقبلية لهندرة المنظمات ومدى تطبيقها في العراق"، دورية فصلية علمية محكمة تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد 8، ع. 4 (2006)، ص 131.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة الموارد البشرية وإعادة هندسة العمليات

4. العمليات (PROCESSES): "إن الهندرة تركز على العملية ككل متكامل دون تجزئة، حيث يحاول أصحابها إنجاز العملية مرة واحدة."¹

من خلال التعاريف السابقة يتضح أن إعادة هندسة العمليات (الهندرة) هي عملية تغيير جذري لما هو سائد، أي إعادة تصميم العمليات في الإدارة من جديد (من الصفر).

الفرع الثاني: إعادة هندسة العمليات (الهندرة) وعلاقتها بالمصطلحات المشابهة لها

أولاً/الإصلاح الإداري: "هو إدخال تعديل في المنظمات في تنظيمات إدارية قائمة، أو استحداث تنظيمات إدارية جديدة وإصدار الأنظمة والقوانين واللوائح اللازمة لذلك."²

ثانياً/ التغيير التنظيمي: هو مجهود طويل المدى لتحسين قدرة المنظمة على حل المشاكل وتجديد عملياتها، ويتم ذلك من خلال إحداث تطوير شامل في المناخ السائد في المنظمة.³

ثالثاً/ إعادة الهيكلة الإدارية: هي مختلف الإستراتيجيات والخطط والبرامج المتجددة التي تصنعها الإدارة لتغيير العلاقات التي تقوم بين مكوناتها المختلفة في لحظة زمنية معينة، وذلك قصد تحسين أدائها ورفع قدراتها التنافسية، ويتم ذلك من خلال تغيير البيئة (الهيكل) التنظيمية لمجموعة ما من أجل اكتساب هيكل جديد يناسب أهداف المنظمة ويلاءم الوضع والظروف التي تعيشها.⁴

من خلال التعاريف السابقة للمصطلحات المشابهة لإعادة هندسة العمليات يظهر أن العنصر المشترك بين تلك المفاهيم هو التغيير من جديد في المنظمة، لكن الهندرة أضافت إجراءات حديثة من خلال القيام بعملية التغيير الجذري والشامل للمنظمات والتخلص التام من الأساليب القديمة وإعادة تأسيسها من جديد.

¹ مجلة مهدي محمود، "أثر إعادة الهندسة في تحقيق المزايا التنافسية"، مجلة التقني، المجلد العشرون، ع.2 (2007)، ص5.

² محمد قاسم القربوني، الإصلاح الإداري بين النظرية والتطبيق، عمان: دار وائل للطباعة والنشر، 2001، ص17.

³ أميمة الدهان، نظريات منظمات الأعمال، عمان: مطبعة الصفي، 1992، ص161.

⁴ مغاري عبد الرحمان، إعادة الهيكلة الإدارية وتحقيق التنمية الإدارية، ورقة مقدمة في الملتقى العربي الثاني: الإصلاح المالي والإداري-تبسيط الإجراءات في المعاملات المالية والإدارية، تركيا، 18-21 ماي 2014، ص4.

الفرع الثالث: مراحل إعادة هندسة العمليات (الهندرة)

لقد قدم الباحثون والمهتمون بأسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية العديد من المناهج العلمية التي تتضمن مجموعة من المراحل التطبيقية والتي يجب إتباعها لتطبيق هذا المفهوم بصورة سليمة ومناسبة (أنظر الشكل رقم 03)، وهي كالتالي:

1- مرحلة الرؤية والتصوير: تحديد رؤية العمل بشكل عام وتقييم الوضع الحالي من قبل

قائد فريق إعادة الهندسة،¹ وتتضمن هذه المرحلة الخطوات الرئيسية التالية:²

✓ الإحساس بالمشكلة والإيمان بضرورة التغيير.

✓ القناعة بأسلوب الهندرة وفعاليتها كأداة لإعادة البناء التنظيمي.

✓ القرار ورسم رسالة المنظمة.

✓ تحديد أهداف المنظمة.

✓ تحديد تقنية المعلومات اللازمة لتطبيق مشروع الهندرة.

✓ إعداد الجدول الزمني للعمل.

2- مرحلة التحضير: هي مرحلة الحشد والإستعداد تهدف إلى تعبئة وتنظيم وتنشيط

العاملين الذين سيقع عليهم عبء الهندرة، ويتم ذلك من خلال:³

• الإحساس بالمشكلة.

• موافقة الإدارة.

• تدريب الفريق.

• تخطيط التغيير.

¹ عبد الله سمير البحيري، "دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري في وزارة الصحة الفلسطينية"،

رسالة ماجستير، فلسطين: الجامعة الإسلامية، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، 2015، ص.37.

² تور سعد عبد الحميد الخطيب، "درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات الجامعة المستنصرية في العراق

لأسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية وعلاقتها بدرجة إستخدام أعضاء هيئة التدريس لتكنولوجيا التعليم من وجهة

نظرهم"، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط: كلية العلوم التربوية، 2013، ص.21.

³ رانية جاسر علي أبو عوض، "واقع تطبيق هندرة إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتطوير الأداء الوظيفي في ديوان

الموظفين بقطاع غزة"، رسالة ماجستير، فلسطين: جامعة الأقصى، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، 2015،

ص.31.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة الموارد البشرية وإعادة هندسة العمليات

3- **مرحلة التخطيط:** تهدف هذه المرحلة إلى تكوين رؤية كفيلة بتحقيق التغيير الجذري السريع، فهي إيضاح مفصل بأهداف إعادة البناء،¹ لا بد من تكوين رؤية واضحة في اختيار عمليات الأعمال لإعادة تصميمها، تكون أهدافها واضحة قابلة للقياس، واكتشاف العمليات يساعد في تكوين فريق المشروع الخاص بإعادة الهندسة.²

4- **مرحلة البرمجة:** يقيم الفريق المشاريع والوثائق والعمليات الحالية، والنقاط المكشوفة ووضع الأسس والمعايير، لقياس المستقبل وتحسينه وتتركز الجهود التي يبذلها الفريق على تحديد انطلاقة جديدة.³

5- **مرحلة التنفيذ:** فيها يتم وضع الخطة التفصيلية موضع التنفيذ، حيث تقوم فرق العمل بمساعدة الإدارة العليا بإنجاز المهام المسندة إليها ومحاولة القضاء على أي صعوبات.⁴

6- **مرحلة التقييم:** تعتبر هذه المرحلة من أهم المراحل لاستمرارها في عملية التقدير وعملية الالتزام، وتتضمن تقييم نجاح الجهود في تحقيق الأهداف المحددة.⁵

في الأخير يتضح أن إعادة هندسة العمليات تمر بمجموعة من المراحل خلال القيام بعملية التغيير لأنها لا تقوم على مبدأ إعادة الترميم، بل تقوم على التفكير الأساسي والإبداعي للعمليات في المنظمة بغرض تحقيق الأهداف المراد الوصول إليها.

الشكل رقم (3): مراحل تطبيق إعادة هندسة العمليات

¹ عامر سامح عبد المطلب قنديل وعلاء محمد السيد، *التطوير التنظيمي*، عمان- الأردن: دار الفكر ناشرون وموزعون، 2010، ص 320.

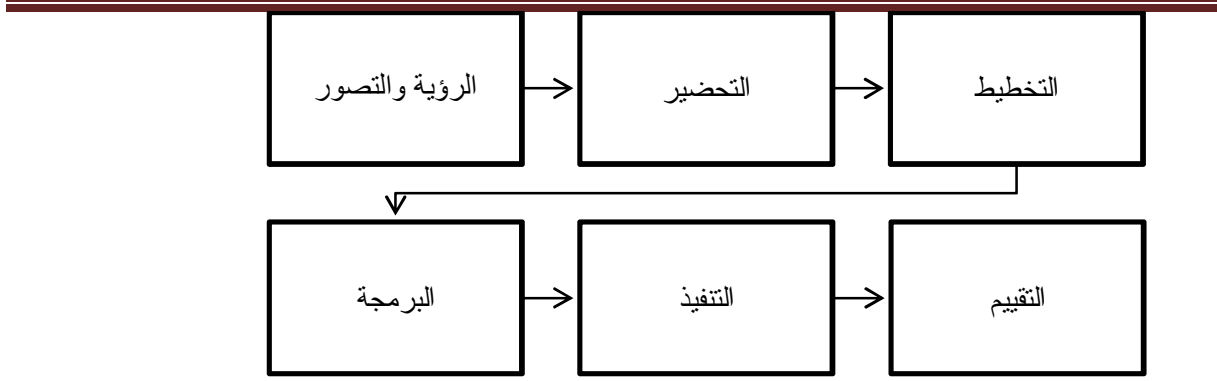
² مرام إسماعيل الأغا، "دراسة تطبيقية لإعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في المصاريف في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، غزة: الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، 2006، ص 52.

³ حازم عبد العزيز داود النتشة، "انعكاسات إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) على وانب النجاح المؤسسي في بلدية الخليل"، رسالة ماجستير، جامعة الخليل: كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، 2009، ص 27.

⁴ عبد الله سمير البحيري، مرجع سابق، ص 38.

⁵ عبد الله سمير البحيري، مرجع سابق، ص 39.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة الموارد البشرية وإعادة هندسة العمليات



المصدر: من إعداد الباحث

يوضح الشكل في الأعلى مراحل إعادة هندسة العمليات وكيفية تنفيذها بإعتماد **هات** الطرق التي تساعد في القيام بتلك العملية وتطبيقها داخل المنظمات الإدارية حتى تكون نافعة ومرضية وسليمة.

المطلب الثالث: مبادئ وأهداف إعادة هندسة العمليات

ترتكز إعادة الهندسة على تطبيق تحسينات أساسية في عمليات المؤسسة بما يحقق أهدافها، وعلى معتق مبدأ الهندرة الالتزام بمجموعة من المبادئ، ومن أجل تحقيق هذا يجب التعرف على المبادئ والأهداف التي لها علاقة بكيفية أداء العمل وتجميع البيانات ودمجها وتحليلها.

الفرع الأول: مبادئ إعادة هندسة العمليات

يمكن إبراز مبادئ إعادة هندسة العمليات (الهندرة) في النقاط التالية:

- ❖ الهندرة تبدأ من النقطة الصفر فهي في الواقع أداء لإعادة البناء من جذوره.
- ❖ تهتم بالنتائج وتركز على حاجات الزبائن الذين يتلقون الخدمات أو يقدمونها داخل المنظمة.¹
- ❖ الاستعانة بنظام معلوماتي حديث.
- ❖ إعطاء السلطة الكافية للأفراد لأداء مهامهم بكفاءة.²

¹ نايب إلهام، مرجع سابق، ص.62.

² محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص.19.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة الموارد البشرية وإعادة هندسة العمليات

- ❖ دمج العمليات المتوازية بدلا من دمج نتائجها.
- ❖ الحصول على المعلومات من مصدرها.¹
- ❖ توفير المرونة الكافية في تنفيذ مراحل وخطوات العمليات.
- ❖ تسعى الهندرة إلى زيادة القدرة التنافسية للمنظمات الكبيرة التي تستخدم تقنيات متقدمة.²

الفرع الثاني: أهداف إعادة هندسة العمليات

إن المنظمة التي تسعى لتطبيق إعادة هندسة العمليات (الهندرة) يمكنها أن تحقق الأهداف التالية:

- السرعة والجودة في الأداء وتحقيق تغيير جذري.³
- ترسيخ الفكر الإبداعي لدى الأفراد والتخلص من قيود الروتين والتكرار.
- تحسين جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها المنظمات لتناسب احتياجات ورغبات العملاء.
- إعداد خطة عمل تشمل المهام والموارد والجدول الزمني المناسب للتنفيذ.⁴
- العمل على تغيير الثقافة التنظيمية السائدة.
- تحويل الوظائف من مهام بسيطة إلى أعمال مركبة.⁵
- تخفيض التكلفة من خلال إلغاء العمليات الغير ضرورية، والتركيز على العمليات ذات القيمة المضافة.¹

¹ خالد العامري وآخرون، إدارة الأفراد: مرشد الأذكىء الكامل، مصر: دار الفاروق للنشر والتوزيع، 2001، ص500.

² إيباد علي الدجني، "أنموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية وحوسبتها في مؤسسات التعليم العالي"، مجلة جامعة دمشق، المجلد 29، ع.1 (2013)، ص326.

³ رانيا جاسر علي أبو عوض، مرجع سابق، ص33.

⁴ مأمون سليمان الدراكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، عمان- الأردن: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2008، ص232.

⁵ مصطفى اللوزي، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، ط2، عمان: دار وائل للطباعة والنشر، 2003، ص268.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة الموارد البشرية وإعادة هندسة العمليات

لقد تبين من خلال المبادئ والأهداف التي تقوم عليها إعادة هندسة العمليات أن هاته الأخيرة تساعد على تسهيل الأعمال داخل المنظمة، إضافة إلى عصرنتها باستخدام مختلف الوسائل الحديثة في العمل.

المبحث الثالث: العلاقة بين إعادة هندسة العمليات وإدارة الموارد البشرية

تَرتكز إعادة الهندسة على عاملين أساسيين هما العمليات والموارد البشرية، لذا فإن إعادة هندسة الموارد البشرية هي عملية مخططة ومبرمجة لتعظيم قيمة الموارد البشرية،

¹عوادي مصطفى، فلسفة إعادة هندسة الموارد البشرية مطلباً ملحا لإستدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الوطني حول إشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر: يومي 6-7 ديسمبر 2017، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، ص.3.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة الموارد البشرية وإعادة هندسة العمليات

وذلك عن طريق إعادة تصميم الأسس والمبادئ والعمليات التي يتم على أساسها إدارة نظام الموارد البشرية في الإدارة ككل.

من خلال هذا المبحث سيتم التعرف على مفهوم إعادة هندسة الموارد البشرية في المطلب الأول، ثم تأثيرها على إدارة الموارد البشرية في المطلب الثاني، في حين سيخصص المطلب الثالث حول المنظمات التي تحتاج إلى تطبيق إعادة الهندسة.

المطلب الأول: مفهوم إعادة هندسة الموارد البشرية

تتأثر إدارة الموارد البشرية بالبيئة الخارجية هذا ما يتطلب منها المساهمة في إعداد وتنفيذ إستراتيجيات جديدة وتغيير أدوار المسؤولين داخل المنظمة، ويتم ذلك عن طريق تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات باعتباره أسلوب مساعد في استمرارية وديمومة المنظمات.

الفرع الأول: تعريف إعادة هندسة الموارد البشرية

تختلف التعاريف حول إعادة هندسة الموارد البشرية إذ يتم النظر إليها كفرصة بالنسبة للأفراد لإنهاء العمل الروتيني وتقليص إجراءات العمل، حيث تسمح لهم بالتركيز على ما هو مهم لدى الزبون.

يُعرف البعض إعادة هندسة الموارد البشرية على أنها "إعادة تصميم نظم العمل بصفة جذرية باستخدام تقنية المعلومات من قبل كل العاملين لتحقيق تحسينات جوهرية فائقة الجودة والإنتاجية".¹

وفي نفس الإطار ينظر ليل سبنسر (Lyle Spenser) الذي يعد من أهم الباحثين في هذا المجال إلى إعادة هندسة الموارد البشرية من زاويتين: نطاق أكبر (واسع) ونطاق أصغر (ضيق):

¹ محمد مصطفى الحشروم، "هندسة الموارد البشرية"، متوفر على الرابط التالي: www.4com.shared، في (03/03/2019) على 11:00.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة الموارد البشرية وإعادة هندسة العمليات

أ- إعادة هندسة الموارد البشرية على نطاق واسع (Macro Reengineering):

يقصد بها إعادة التفكير في مدى الحاجة إلى القيام بالعمل من أساسه وبالتالي فإن

إعادة هندسة الموارد البشرية تعتمد على ثلاثة بدائل وهي:

○ التخلص من الأنشطة أو إلغائها (Elimination).

○ التعاقد خارجياً (Externalisation).

○ إعادة التصميم (Redésigne).

ب- إعادة هندسة الموارد البشرية على نطاق ضيق (Micro Reengineering):

يقصد بها إعادة تصميم نظم العمل بصفة جذرية باستخدام تكنولوجيا المعلومات

(الحاسبات الآلية، أجهزة الهاتف الذكية،...)¹.

مما سبق يمكن القول أن إعادة هندسة الموارد البشرية تعتبر كمحاولة مخططة

ومبرمجة لتعظيم قيمة الموارد البشرية لتحقيق القوة التنافسية في المنظمة.

الفرع الثاني: المقومات الأساسية لإعادة هندسة الموارد البشرية

تستند إعادة هندسة الموارد البشرية على مجموعة مقومات تعد بدورها قاعدة للقيام

بمشاريع إعادة الهندسة وتتمثل في:

أولاً/تقنية المعلومات: يتم تحقيق إعادة الهندسة بالاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات

وشبكات الحاسب الآلي، التي توفر إمكانية إنجاز إجراءات العمل الورقي بإدارة الموارد

البشرية إلكترونياً، حيث يتميز النظام الجديد لإدارة الموارد البشرية بما يلي:²

✓ نظام معلومات اجتماعي متكامل مع نظم معلومات المنظمة.

✓ تطور خدمات إدارة الموارد البشرية إلى خدمات مباشرة.

✓ اعتماد التكوين الإلكتروني.

¹ كريمة بولنوار، "إعادة هندسة العمليات كمدخل لإدارة الموارد البشرية"، رسالة ماجستير، جامعة مستغانم: عبد الحميد بن باديس، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2016، ص.56.

² خان أحلام، "أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية"، أطروحة دكتوراه، جامعة بسكرة: محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2015، ص.86.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة الموارد البشرية وإعادة هندسة العمليات

ثانياً/العمليات: تتم مراجعة العمليات التي يقوم بها الأفراد في المنظمة باستخدام أساليب الهندسة لتحليل العمل والقيمة، والمتمثلة عموماً في طرق المحاسبة على أساس الأنشطة وتحليل القيم، تحليل تدفق العمل.¹

ثالثاً/الموارد البشرية: تمثل الموارد البشرية أهم مقومات إعادة هندسة العمليات، حيث أن خطوات وإجراءات العمل التي تمت إعادة هندستها لا يمكن تنفيذها دون وجود موظفين ذوي امتيازات وكفاءة عالية، تمنح لهم الصلاحيات للقيام بالمهام المطلوبة.²

تحتاج إعادة هندسة الموارد البشرية لمجموعة من المقومات الأساسية من وسائل حديثة وعمليات يقوم بها موظفون ذوي كفاءة ومهارات فعالة في تطوير المنظمة.

الفرع الثالث: مراحل إعادة هندسة الموارد البشرية

تمر عملية إعادة هندسة الموارد البشرية بثلاثة مراحل حيث تبدأ بالقاعدة وتتجه للقمة، وهذه المراحل هي:

1- مرحلة التخلص أو التعاقد الخارجي أو إتمام كافة الأعمال الإدارية: وهذا من خلال تمكين الأفراد من أداء الخدمة بأنفسهم والاستغناء عن الأوراق، أي قيام المسيرين بإنهاء جميع المعاملات الخاصة بالموارد البشرية عن طريق الحاسبات الآلية الشخصية.³

2- مرحلة تطوير أنظمة خدمات سريعة بأقصر الطرق: وذلك عن طريق تقديم العديد من الخدمات باستعمال الأنظمة الآلية المتخصصة الموجودة بمكاتب الموارد البشرية، بمعنى تطوير الأجهزة والبرامج لتقديم خدمات عند طلبها وفي أقرب موقع للجهات المستفيدة.⁴

¹ خان أحلام، مرجع سابق، ص 86.

² المكان نفسه.

³ خان أحلام، "إعادة هندسة العمليات كمدخل لتميز إدارة الموارد البشرية"، أبحاث اقتصادية وإدارية، ع 12. (ديسمبر 2012)، ص 171.

⁴ المكان نفسه.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة الموارد البشرية وإعادة هندسة العمليات

3- مرحلة تطوير أنظمة معلومات التنفيذيين الخاصة بالتخطيط الإستراتيجي: يتم تطوير هذه الأنظمة لتحسين التخطيط الإستراتيجي بالنسبة للتوظيف واختيار الموظفين والتدريب والتحفيز، إضافة إلى تحقيق مستويات الكفاءة اللازمة للقيام بعملية إعادة الهندسة.¹

المطلب الثاني: تأثير إعادة هندسة العمليات على إدارة الموارد البشرية

تُوفر إعادة هندسة العمليات فرصاً لتغيير ثقافة وهيكـل المنظمة، وذلك بخلق جو عمل مشجع للتعلم المستمر والتأهيل والتحسين، كما توفر للأفراد إمكانية تشكيل رابط بين مهاراتهم ومؤهلاتهم من جهة وتوجهات المنظمة من جهة أخرى.

الفرع الأول: مساهمة إدارة الموارد البشرية في تطبيق برامج الهندسة

باعتبار أن إعادة هندسة العمليات تتعلق بتغيير جذري لأسلوب أداء الأعمال فإن ذلك يعني بالضرورة أن العاملين سيتأثرون بشكل مباشر عند تطبيق هاته الفلسفة، لذا على إدارة الموارد البشرية امتلاك الأدوات المساعدة وتحديد التغييرات والتوقعات المحتملة وتصميم وتنفيذ العديد من البرامج التكوينية وذلك لإكساب الأفراد المهارات اللازمة لتأدية المهام الجديدة:

- 1) الحصول على الدعم والتأييد لجهود إعادة هندسة العمليات الإدارية من خلال تعيين أفراد يتمتعون بقيم صحيحة، وتقديم الحوافز المناسبة لهم.
- 2) مساهمة إدارة الموارد البشرية في تشكيل فرق العمل عن طريق الإختيار السليم للأعضاء وتكوينهم ليتمكنوا من أداء أنشطة إعادة هندسة العمليات.
- 3) مساهمة إدارة الموارد البشرية في تغيير طبيعة العمل عن طريق تعيين أفراد ذوي مستوى عال من القدرات والخبرات وتزويدهم ببرامج تكوين تشجع حاجاتهم.²
- 4) مساهمة إدارة الموارد البشرية في التحول من مهام المراقبة إلى المهام الممكنة مما يستلزم منها التركيز على ضرورة توفر هيكل مناسب من القيم عند اختيار

¹ خان أحلام، مرجع سابق، ص. 172.

² خان أحلام، مرجع سابق، ص. 166.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة الموارد البشرية وإعادة هندسة العمليات

الموظفين الجدد، كما أن تطبيق إعادة هندسة العمليات يتطلب التقليل من الإشراف الواقع على الأفراد.

5) المساهمة في التحويل من التكوين إلى التعلم فقد أصبح من المهم التأكيد على حاجة فريق العمل إلى تعليم يساعدهم في تحليل وحل المشاكل ويؤدي إلى التحسين المستمر للعمليات.

6) توفير موارد بشرية ذات عقليات قيادية وإدارية ناجحة، التي يمكنها تنفيذ عمليات التطبيق بنجاح وتميز، ويتوفر لديها الالتزام الذاتي لإنجاز الأهداف المرجوة وأن تكون واعية بمفهوم العمليات.¹

وبالتالي يجب على إدارة الموارد البشرية إعادة توصيف وتعريف أنشطتها وإيصال التغييرات للأفراد العاملين لمعرفتها، الأمر الذي يفرض مساهمة متميزة لإدارة الموارد البشرية في التنفيذ الناجح لجهود إعادة الهندسة.

الفرع الثاني: عملية إعادة الهندسة وعلاقتها بتطوير إدارة الموارد البشرية

إن تحقيق نتائج إعادة هندسة العمليات يتطلب بالضرورة مواجهة قضية المورد البشري، فعند تغيير أسلوب العمل ذلك يعني أن العمال سيتأثرون عند تبني هذا المنهج وهذا من خلال:²

- ❖ توفير آليات للإجابة على تساؤلات الأفراد المتأثرين بالتغيير ومحاولة حل الصراع الذي يتعرض له الأفراد أثناء حدوث التغيير.
- ❖ الإهتمام بالتدريب فهو يلعب دوراً أساسياً في تنمية المهارات البشرية، فزيادة الكفاءة والفاعلية لدى الأفراد لا تتحقق إلا من خلال الاعتماد على البرامج التدريبية التطويرية.

¹ رانية جاسر علي أبو عوض، مرجع سابق، ص.50.

² كريمة بولنوار، مرجع سابق، ص.60.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة الموارد البشرية وإعادة هندسة العمليات

❖ إعادة توصيف وتعريف أنشطة ومهام إدارة الموارد البشرية، فكلما تمت إعادة تصميم وتنقيح مخرجات النظام فإن العديد من أنشطة الموارد البشرية يجب تغييرها.

من الطبيعي أنه خلال القيام بعملية التغيير داخل المنظمة سيؤثر ذلك على الموارد البشرية بمختلف درجاتها وعملها داخل المنظمة لذا عليها توفير كل المتطلبات اللازمة لهاته العملية.

الفرع الثالث: التدريب كأداة لإعادة هندسة الموارد البشرية

تحدث تغييرات في نظام الإدارة والتي بدورها تتطلب تغييرات في الصفات الواجب توفرها في الموارد البشرية المطلوبة، وهكذا يتضح أنه من الضروري إيجاد تناغم بين التغييرات التنظيمية كنتيجة لعمليات إعادة الهندسة، وفي معظم الحالات يكون هناك تغيير في القدرات والمعارف والاتجاهات المطلوبة لتنفيذ العمل بفعالية، ولن تكتسب المنظمة أي شيء بتنفيذ عمليات إعادة الهندسة إذا لم يتم دعم هذه العمليات بتكيف العنصر البشري مع المتطلبات الجديدة، والتدريب يعتبر من الأدوات الحيوية عند تطبيق إعادة هندسة العمليات، فالإدارة تحتاج إلى دعم ومساندة التدريب لها وذلك من خلال البرامج التدريبية الموجهة للعاملين التي توضح لهم مزايا المنهج الجديد والآثار الإيجابية عليهم، وبالتالي يصبح من الضروري إيجاد وحدة تنظيمية خاصة مهمتها تحقيق متطلبات التوظيف الناتجة عن التغييرات الحاصلة.¹

والأمر المستهدف من النشاط التدريبي عند إدخال نظم ومفاهيم جديدة وإجراء تغييرات جوهرية في العمل، هو الاستفادة القصوى من الفوائد الممكنة عند تطبيق أي نظام لإعادة هندسة العمليات في المنظمة، وقد يتطلب الأمر تطوير وإحداث تغييرات جذرية في النشاط التدريبي نفسه حتى يكون أداة قوية لتحقيق أهداف المنظمة.²

¹ سامية خرخاش، "إعادة هندسة عمليات تدريب الموارد البشرية باستخدام الإنترنت في المؤسسة الإقتصادية"، مجلة العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، ع.15 (2015)، ص.258.

² المكان نفسه.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة الموارد البشرية وإعادة هندسة العمليات

لا شك أن المنظمة تحتاج لتدريب مواردها البشرية للتعرف على المنهج الجديد الذي تبنته، وتوضيح مختلف التغييرات للتكيف معه.

المطلب الثالث: المنظمات التي تحتاج إلى تطبيق إعادة هندسة العمليات

هناك مجموعة من الأسباب التي تستوجب على المنظمات تبني أو تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات، من بينها أسباب داخلية كتفشي البيروقراطية خاصة في المنظمات الكبرى مما أدى إلى تعقيد العمليات إضافة إلى ظاهرة الإفلاس المتزايد في المنظمات، وأسباب أخرى خارجية كظهور العولمة وتحديد التجارة الدولية وكفاءة التكنولوجيا الجديدة.

حدد مايكل هامر وجيمس شامبي أنواع المنظمات التي تحتاج لتطبيق الهندسة وهي:

1. المنظمات ذات الوضع المتدهور (Companies in deep trouble): هي

المنظمات التي ليست لها قدرة تنافسية بسبب ارتفاع تكاليف التشغيل لديها وتدني مستوى خدماتها، مما يدفع عملائها إلى الشكوى والتذمر الأمر الذي يدفعها لتطبيق الهندسة، إضافة إلى مشاكل أخرى تتمثل فيما يلي:¹

- انخفاض الإنتاجية.
- انخفاض المبيعات.
- ضعف الموارد والإمكانات.
- ضعف نظم المعلومات وتقدم أساليب العمل.

2. المنظمات التي في طريقها للتدهور (Companies that see trouble coming): وهي

منظمات لم تتدهور بعد ولكن توجد مؤشرات قوية بأنها في طريقها إلى التدهور، وهذه المنظمات تصارع لأجل البقاء لأنها تملك القدرة على مسايرة التطور والمنافسة بشكل قوي لذا فهي تحتاج لعملية إعادة الهندسة حتى تستطيع استعادة مكانتها في السوق.²

¹ شريفة رفاع وآخرون، "دور الرقابة والتقييم في دعم إعادة البناء الهندسي لإدارة الخدمة العمومية الجزائرية"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، ع.08 (2015)، ص.51.

² إيايد علي الدجني، مرجع سابق، ص.329.

3. المنظمات التي بلغت قمة التفوق والنجاح (Companies that are in peak condition):

هي منظمات متميزة لا تعاني من مشكلات على الإطلاق، وتوجد مؤشرات قوية بأن هذه المنظمات تسيطر على السوق ولا تعاني من إرتفاع في تكلفة التشغيل والإنتاج أو تدني في الجودة والخدمات، ويتم تطبيق إعادة الهندسة فيها ليس بدافع الخوف من التدني ولكن بدافع الطموح وتوسيع الفجوة بينها وبين منافسيها ومواكبة المستقبل.¹

يُمكن القول أن المنظمات بمختلف أنواعها سواء كانت متدهورة أو في قمة التفوق فهي بالضرورة تحتاج لإعادة هندستها، وذلك بهدف التعايش مع التغييرات الحاصلة في البيئة المحيطة بها.

¹سيناء جار الله أحمد، "إعادة هندسة العمليات الإدارية ودورها في تحسين أداء شركات التأمين"، مجلة الجامعة العراقية، ع.37 (2012)، ص.474.

خلاصة الفصل الأول:

يُشكل المورد البشري أهم مطلب من مطالب المنظمات لما له من قدرة على الإبداع، التعلم والتدريب على جميع المواقف الوظيفية، ومن بين أهم الأساليب الإدارية التي استخدمت بنجاح وساهمت في رفع المستوى الوظيفي في بعض المنظمات أسلوب إعادة هندسة العمليات أو ما يعرف بالهندرة، الذي يركز على استخدام تكنولوجيا المعلومات في تطوير المنظمات، التي تعد عملية متكاملة تحتوي على مراحل متسلسلة تهدف إلى التغيير الجذري للعمليات الإدارية من أجل مواجهة مختلف التحديات ومواكبة التغيرات الحاصلة في البيئتين الداخلية والخارجية.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة الموارد البشرية وإعادة هندسة العمليات

الفصل الثاني

واقع تطوير إدارة الموارد البشرية في
المنظمات الإدارية الجزائرية

تمهيد:

إن الإدارة الجزائرية لا تخلو من المظاهر التي تؤثر في فعالية أجهزتها وتطور منظماتها، والتي تقف في طريقها لمواكبة التغيرات الحاصلة في جميع أنحاء العالم، لذا أصبح عليها من الضروري الإهتمام بتمتية وتطوير إدارة مواردها البشرية بدلا من التركيز على الإصلاحات في هياكلها الإدارية، الأمر الذي يستدعي منها تبني وتطبيق أساليب إدارية حديثة تهدف لتعاضد دورها في مختلف الأجهزة من بينها منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية الذي ينعكس بدوره على الأداء الكلي للإدارة الجزائرية، من خلال المعطيات السابقة سيتم تقسيم هذا الفصل كما يلي:

المبحث الأول: التطور الكرونولوجي لإدارة الموارد البشرية في الجزائر

المبحث الثاني: سمات الانتقال من الإدارة الكلاسيكية إلى الإدارة المعاصرة في

المنظمات العمومية الجزائرية

المبحث الثالث: مداخل تطوير إدارة الموارد البشرية في المنظمات الجزائرية

المبحث الأول: التطور الكرونولوجي لإدارة الموارد البشرية في الجزائر

مرّت المنظمات الجزائرية بمراحل وأحداث تاريخية عديدة من فترة الاحتلال حتى بعد الاستقلال إلى يومنا هذا، حيث أن كل مرحلة من مراحلها تعبر عن فترة زمنية عرفت فيها المنظمات الجزائرية وقائع وأحداث مختلفة انعكست على مواردها البشرية. ومن خلال هذا المبحث سيتم التطرق إلى مرحلة البناء المؤسسي والقانوني لإدارة الموارد البشرية في ظل الاستعمار الفرنسي في المطلب الأول، ومرحلة التسيير الذاتي والاشتراكي في المطلب الثاني، وفي المطلب الثالث مرحلة إعادة الهيكلة واستقلالية المنظمات حتى الآن.

المطلب الأول: مرحلة البناء المؤسسي والقانوني لإدارة الموارد البشرية في ظل الاستعمار الفرنسي (1962/1832)

كانت الحكومة الفرنسية في هذه المرحلة تستولي على كل القطاعات والميادين بما فيها المنظمات الإدارية والتجارية والصناعية، مع تحويل كل ثروات الجزائر إلى مصانعها وأسواقها، وكانت المنظمات مقسمة إلى نوعين: منظمات اقتصادية ذات فروع تابعة مباشرة لمنظمات موجودة في فرنسا، وأخرى خاصة بالمعمرين الأوروبيين بالجزائر.

أنّجت هذه المنظمات أرباحا طائلة استفاد منها المستعمر وحده فقط، فقد كان هناك تعسف واضح حول نظام التشغيل المتعلق بالعامل الجزائري، ويؤكد محمد العربي سعودي في دراسة أجراها حول تاريخ المنظمات المركزية والمحلية في الجزائر على الطابع العدواني الذي عم على المنظمات الإدارية الكولونية، إذ يرى أن واقع التسيير الاستعماري للمنظمات ترك تأثيرا عميقا وسلبيا على المنظمات الجزائرية بعد الاستقلال¹. أدى الوضع الذي عاشه الشعب الجزائري خاصة العمال في هذه المرحلة، إلى بروز تنظيم نقابي وظهور عدة فروع تحت إشراف النقابة الفرنسية وعموما تميزت أعمال النقابات بالسيطرة من قبل الاستعمار الفرنسي، ما أدى لقيام العمال بعدة إضرابات خلال هذه المرحلة التي عبرت عن وعي الطبقة العاملة بحقوقها، ولكن رغم الإضرابات

¹ محمد العربي سعودي، المؤسسات المركزية والمحلية في الجزائر، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2006، ص132.

الفصل الثاني: واقع تطوير إدارة الموارد البشرية في المنظمات الإدارية الجزائرية

وكثرتها إلا أنها لم تخضع لتنظيم نقابي جزائري إلى غاية سنة 1956 العام الذي تأسس فيه الإتحاد العام للعمال الجزائريين بطريقة رسمية، الذي ناد بضرورة تحسين ظروف الطبقة العاملة في الجزائر مما جعل من النقابات جزء لا يتجزأ من الثورة التحريرية، بالتالي فقد شكلت الطبقة العاملة من كل المنظمات وفي مختلف القطاعات سندا للجزائر لاسترجاع سيادتها وحريتها لشعبها¹.

المطلب الثاني: مرحلة التسيير الذاتي والاشتراكي (1979/1962)

بعد مرور الدولة الجزائرية بالمرحلة الأولى والتي عانت فيها كثيراً وعاشت ظروف قاسية، تأتي المرحلة الموالية المسماة بمرحلة التسيير الذاتي والاشتراكي والتي قد بدأت الجزائر فيها بالنهوض من أزماتها وتحسين ظروفها في مختلف المجالات.

الفرع الأول: التسيير الذاتي (1971/1962)

بعد خروج الجزائر من حرب أنهكتها اصطدمت بواقع متأزم في مختلف المجالات من ناحية، ومن ناحية أخرى سجلت غياب شبه كلي لإطارات وطنية قادرة على تسيير الإدارات، وحتى تثبت عكس الفرضية الفرنسية المصروفة بفشل الجزائر في تسيير اقتصادها خرج العمال بمختلف فئاتهم لشغل كل الوحدات المهملة بغية حماية اقتصاد البلاد ومواصلة الإنتاج وتلبية حاجات المجتمع، و كان سبب انتهاج أسلوب التسيير الذاتي الاستجابة لظروف واقعية فرضت تبني هذا النمط، وقد قامت المنظمات الجزائرية على مجموعة من الهيئات في ظل هذا التسيير، إذ يعتبر مجرد مرحلة مؤقتة نظراً لحدثة المنظمة وفقدانها للإطارات القادرة على تجسيد هذه الآلية².

الفرع الثاني: التسيير الاشتراكي (1971/ 1979)

بعد انهيار التسيير الذاتي بسبب الصعوبات والعراقيل التي واجهها برز نظام جديد عرف بالتسيير الاشتراكي، الذي وجد نقداً من المتمتعين بالسلطة الواسعة في مرحلة التسيير الذاتي، لأنه جاء هادفاً لإعادة تنظيم المنظمات وفق قانون يراعي مشاركة العمال

¹ مؤات السعيد، "الحركة النقابية: دراسة سوسيو سياسية منذ نشأتها إلى غاية استرجاع السيادة الوطنية"، مجلة أبحاث روسيكادا، ع.1 (2003)، ص172-183.

² حسين بومنجل وداود معمر، "دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين ظروف العمل بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، مجلة التواصل في العلوم الإنسانية والاجتماعية، ع.50 (جوان 2017)، ص143.

الفصل الثاني: واقع تطوير إدارة الموارد البشرية في المنظمات الإدارية الجزائرية

في تحديد الأساليب والتقنيات داخل المنظمة، وتعتبر هذه المرحلة من أهم المراحل الإنمائية التي عرفتها الجزائر حيث تم إنشاء أكبر المركبات الصناعية كمركب الحديد والصلب "الحجار" دليلاً على الإهتمام بالتوظيف في مختلف القطاعات، ونجد أن الالتحاق بمناصب العمل يتم طبقاً لمبدأ "لكل حسب عمله ومؤهلاته" والتطور المهني يتوقف على القدرة والكفاءة لكل عامل¹، ولكن الالتزام بتطبيق القوانين بطرق علمية كان مهمشاً ومهملاً، الأمر الذي أدى لفشل هاته التجربة كما فشلت التجربة التي سبقتها مما دعا الحكومة للبحث عن حل، لذا قامت بإصدار مشروع جديد وهو ما يعرف بإعادة الهيكلة لإعادة التوازن للمنظمات.²

المطلب الثالث: مرحلة إعادة الهيكلة واستقلالية المنظمات (1832/1962) حتى الآن

مرت الجزائر بمرحلتين مختلفتين اصطدمت في كل منها بأحداث وتغييرات مست كل جوانبها، وجاءت بعدها مرحلة إعادة الهيكلة التي ساهمت في العمل على السيطرة على المنظمات وإعادة تقسيمها وتسييرها بالشكل المطلوب والناجح.

الفرع الأول: مرحلة إعادة الهيكلة (1832/1962)

يرى العديد من الباحثين الجزائريين أن السبب الأساسي لإعادة هيكلة المنظمات هو كبر حجمها الأمر الذي جعل من الصعب التعامل معها والتحكم والسيطرة عليها، لذلك تم تقسيمها إلى منظمات صغيرة كي يسهل عليها إدارتها، لكن رغم ذلك لم يتحقق الأداء ولم يعالج سوء التشغيل بل بالعكس تماماً زادت حدة البيروقراطية والتدخل السياسي في حياة المنظمة الوطنية، ما فتح الباب لإصلاحات أخرى خلال الثمانينات وهي منح الاستقلالية للمنظمات بمعنى عدم تدخل الدولة في تسييرها، وتميز هذا الوضع بالخصائص التالية³:

¹ بن عنتر عبد الرحمان، "مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وآفاقها المستقبلية"، مجلة العلوم الإنسانية، ع.2 (2002)، ص3-4.

² هشام بوكفوس، "أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية"، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة: الإخوة منتوري، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، 2006، ص.111/-/115.

³ ليندة رقام، "دراسة واقع إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال الجزائرية"، مجلة التواصل، ع.24 (جوان 2009)، ص139-140.

الفصل الثاني: واقع تطوير إدارة الموارد البشرية في المنظمات الإدارية الجزائرية

✓ صدور القانون العام للعامل الذي نص على أن الدولة هي المالكة الوحيدة للمنظمات العمومية وهي أول مستخدم في هذا البلد.

✓ إنهاء القانون العام للعامل العديد من القضايا المرتبطة بتسيير الموارد البشرية مع شل الكثير منها.

✓ تقليص هامش الحرية للعامل من خلال القانون العام.

✓ تغيير سلوكيات العمال من الوفاء والالتزام والآمال إلى خيبة أمل بسبب التراجع المستمر لظروف معيشتهم.

يمكن القول أن هاته التصحيحات لوظائف الموارد البشرية أصبحت أكثر انغلاقا مما يجعلها أكثر هامشية، لأن القانون العام للعامل من المفروض جاء ليعيد للعمل قيمته لكن للأسف جعل من تنظيم العمل أكثر ضعفا.

الفرع الثاني: مرحلة استقلالية المنظمات 1988-2018

تُعرف استقلالية المنظمات أنها إعطاء المنظمة مزيدا من الحرية والمبادرة في إطار العمل للتجسيد الفعلي للامركزية، وبما أن المنظمة تعاني دوما من عجز مالي كانت خزينة الدولة تستعمل نسبة كبيرة من تكديس الإيرادات لتغطية العجز، وحتى عندما شهدت الجزائر بحبوحة مالية مع نهاية السبعينات وبداية الثمانينات جراء ارتفاع أسعار المحروقات لم تسعى السلطات في البلاد لإنشاء مشاريع جديدة والتجديد في الاستثمارات القائمة، فقد ولد التدخل المستمر للدولة في شؤون تسيير المنظمات روح الاتكال وعدم المحاولة في تحسين المردودية وتأزم دور المنظمات من عدة جوانب، إذ يركز التحرير للمنظمة واستقلاليتها على نقاط مهمة وهي¹:

- تتحمل المنظمة أعمالها كاملة مدنيا وجزائريا.
- اعتماد المنظمة على الكفاءات العلمية والخبرة المهنية.
- إضفاء الشخصية المعنوية على المنظمة وهذا ما يدعم الاستقلالية من حيث:
 - وجود ذمة مالية مستقلة.
 - التمتع بأهلية قانونية كاملة.

¹ ابن علي عبد الوهاب، "مشروع التغيير وعلاقته بتحقيق فعالية التنظيم"، رسالة ماجستير، جامعة وهران 2: كلية العلوم الاجتماعية، 2015، ص.129.

الفصل الثاني: واقع تطوير إدارة الموارد البشرية في المنظمات الإدارية الجزائرية

- الحد من التدخل الخارجي في الشؤون الداخلية للمنظمة.
- تمتع المنظمة بالأهلية الكاملة بحيث تشترط و تلتزم وتتعاقد باستقلالية وبمقتضى قانونها الأساسي.

من خلال التطرق إلى المراحل السابقة التي مرت بها إدارة الموارد البشرية داخل المنظمات الجزائرية يتضح أن المنظمات في البداية كانت تحت حكم المستعمر الفرنسي ثم بعد الاستقلال ظهر كل من التسيير الذاتي الذي شهد غياب للإطارات ما أدى لظهور التسيير الاشتراكي في المنظمات الجزائرية الذي عمل على تنظيمها وإشراك العمال داخلها، ولكن رغم ذلك فشلت هاته التجارب ما أدى إلى ظهور مشروع إعادة الهيكلة الذي ركز على تقسيم المنظمات لكبر حجمها، إضافة إلى إعطاء هاته الأخيرة حريتها الكاملة واستقلاليتها التامة.

الفصل الثاني: واقع تطوير إدارة الموارد البشرية في المنظمات الإدارية الجزائرية

المبحث الثاني: سمات الانتقال من الإدارة الكلاسيكية إلى الإدارة المعاصرة في المنظمات العمومية الجزائرية

تشهد الإدارة الجزائرية تصادم مع العديد من الظروف التي كانت سبب تدني أجهزتها الإدارية، وذلك بالنظر للفشل الذي يلازم مختلف النشاطات والأعمال والمشاريع التنموية والسبب الأساسي الذي كان وراء ذلك هو عدم كفاءة الموارد البشرية في مختلف الإدارات الجزائرية ككل.

تم تقسيم هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب يتضمن المطلب الأول تحديد إشكاليات الأزمة الإدارية في الجزائر، ووظائف إدارة الموارد البشرية من خلال النصوص القانونية في المطلب الثاني، ويعالج المطلب الثالث إستراتيجيات تطوير المورد البشري في المنظمات الجزائرية.

المطلب الأول: إشكاليات الأزمة الإدارية في الجزائر

مرت الجزائر بمجموعة من التعديلات أثرت فيها مختلف العوامل السياسية والإقتصادية والإجتماعية والثقافية، مما أدى إلى المماس بالبناء الهيكلي لإدارتها وذلك بعد تبني الجزائر المنهج الاشتراكي الناتج عنه نزاعات وخلافات حول إيديولوجية بناء النظام السياسي والاقتصادي، الأمر الذي أدى إلى أزمة إدارية متعددة الجوانب إذ شهدت الجزائر عملية تغيير نتيجة التحول الديمقراطي.

الفرع الأول: الإدارة الجزائرية وفق النموذج البيروقراطي

إن البيروقراطية كثيرة الاستعمال في الإدارات الجزائرية منذ عهد الاستقلال وقد زادت مظاهرها في فترة ما بعد الاستقلال، وباعتبارها من بين النظريات الإدارية التي عرفت جدلا كبيرا نتيجة لاتساع مجالات تطبيقها، الأمر الذي زاد من غموضها وتعقيدها وأهم أسباب بيروقراطية الإدارة الجزائرية بالرغم من التنديد المستمر لها ومحاولة القضاء عليها مبكرا هو الإدارة القوية للحكومة في وحدة الشعب الجزائري، وبذلك تحكمت في مختلف المنظمات الإدارية إذ من خلال ذلك يمكن الإشارة أن الإدارة الجزائرية تمحورت حولها الأبعاد التالية¹:

¹ سليمة مراح، "التسيير الحديث والإدارة العمومية الجزائرية"، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر: كلية الحقوق والعلوم الإدارية، 2001، ص. 24-25.

الفصل الثاني: واقع تطوير إدارة الموارد البشرية في المنظمات الإدارية الجزائرية

أولا/ البعد الإيديولوجي: إن سبب تبني الجزائر للنهج الاشتراكي بعد الاستقلال هو الرغبة في التخلي عن وراثته النظام الإداري الفرنسي الذي كان يخدم مصالحه الخاصة، الأمر الذي تطلب تأقلم الإدارة الجزائرية مع التوجه الاشتراكي وعليه قامت القيادة السياسية بوضع خطط تنموية من خلال ثلاث برامج المتمثلة في:

أ- **برنامج طرابلس 1962**: كان جدول أعمال المؤتمر مناقشة وإقرار برنامج عمل أصبح يعرف فيما بعد ببرنامج طرابلس، حيث هدف إلى ضرورة تفعيل سياسة اجتماعية لرفع مستوى المعيشة وخلق اقتصاد وطني والقضاء على ظاهرة الأمية، وقد كلفت مسؤولية تطبيق هذه الأهداف إلى المنظمات الإدارية الناشئة بالنسبة للدول حديثة الاستقلال¹.

ب- **ميثاق الجزائر 1976**: يمثل توجه القيادة السياسية الجديدة المنبثقة عن انقلاب 19 جوان 1965، والمؤكد لضرورة تبني الاشتراكية المستمدة من النموذج الماركسي مع إدخال بعض التعديلات حول ما يخص مسألة إنشاء المؤسسات الوطنية حيث تميزت هذه الفترة بالخطاب الشعبي في تسيير الأجهزة الإدارية².

ت- **الميثاق الوطني 1976**: وقد عمل على ما يلي³:

- تحديد الأهداف الرئيسية للإستراتيجية التنموية التي تبنتها القيادة السياسية.
- توجيه التركيز نحو القطاع الصناعي والزراعي للتقليل من تبعية الجزائر للأسواق
- خلق وظائف إدارية جديدة تتوافق مع تحديات اقتصاد وطني يتمتع بهياكل مستقلة ومتكاملة.

ثانيا/ البعد السياسي: إن الإيديولوجية الاشتراكية كان لها الدور الكبير في تحديد آليات إتخاذ القرار السياسي، وقد كانت السلطة السياسية تتخذ القرارات وفقا لتوجهات ذاتية ويتم

¹ Bruno, Etienne, *le socialisme Algérien, Introduction a l'Afrique du Nord contemporaine* (Paris: Edition CNRS, 1975) p.368.

² إسعون عمر، "إعادة هندسة عمليات إدارة الموارد البشرية في الإدارة الجزائرية"، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر3: كلية العلوم السياسية والإعلام، 2013، ص.83.

³ محمد حسن بهلول، *الجزائر بين الأزمة السياسية والأزمة الاقتصادية*، الجزائر: مطبعة دحلب، 1993، ص.25.

الفصل الثاني: واقع تطوير إدارة الموارد البشرية في المنظمات الإدارية الجزائرية

تنفيذها من خلال الأجهزة الحكومية ما أدى إلى انعدام ديمقراطية فعلية في المؤسسات الدستورية، والتي انعكست على ممارسات الإدارة العمومية بمختلف أجهزتها فيما يلي¹:

✓ كانت الوظيفة الإدارية تتناسب مع أهداف الحزب وقد عكست القيادة السياسية للحزب من خلال تطبيقها لبرامج التنمية الوطنية، حيث فرضت سيطرتها على عدة هياكل إدارية حتى انقلاب جوان 1965.

✓ توظيف الحزب لمختلف الأجهزة الإدارية لاحتواء القاعدة الشعبية ما نتج عنه تكييف الأنشطة الإدارية بما يتوافق مع إيديولوجية الحزب التي تسعى لتحقيق أهداف الثورة الاشتراكية وذلك بعد الإعلان عن قيام نظام 10 جويلية 1965.

✓ تعزيز موقع الحزب في الإدارة الجزائرية من خلال سيادة الخطاب الشعبي وضمان استقرار الطبقة البيروقراطية وثبات وضعها، بحيث تتوافق مع السلطة الفردية في إطار الرقابة العمومية.

ثالثا/ البعد التنظيمي: تميزت الإدارة الجزائرية في المرحلة الأولى من حكم النظام السياسي بتوجهها الاشتراكي حتى مرحلة صعود النخبة العسكرية، التي قامت بإدراج أجهزة الحزب ضمن مؤسسات الدولة بحيث يكون له الدور الكبير في تنشيط العملية الإدارية، ويظهر ذلك من خلال تطبيق قانون التوظيف العمومي على أعضاء الحزب، حيث حدد مجموعة من الشروط لتطبيق سياسة التوظيف ومن أهمها النضال في الحزب والتعهد بخدمة أهداف الثورة الاشتراكية، ومن خلال دستور 1976 حددت القواعد المنظمة لسياسة التوظيف في الإدارة العمومية، إذ جاء في المادة 97 أن جبهة التحرير هي القوة الطلائعية لقيادة الشعب وتنظيمه من أجل تجسيد أهداف الثورة الاشتراكية، ونظرا للتسيير العشوائي لمختلف الهياكل الإدارية فقد عانت المنظمات الجزائرية من تعدد أجهزتها وتزايد موظفيها، الأمر الذي أدى لتحديد إطار قانوني يخضع له جميع الموظفين في الإدارة العمومية وفقا للأمر 133/66 المؤرخ في جوان 1966، المتضمن القانون

¹ عبد الحميد براهيم، في أصل الأزمة الجزائرية 1958-1999، بيروت: مركز دراسة الوحدة العربية، 2001، ص63/-/65.

الفصل الثاني: واقع تطوير إدارة الموارد البشرية في المنظمات الإدارية الجزائرية

الأساسي العام للوظيفة العامة¹، ولتحقيق الفعالية الإدارية أخضع الجانب التنظيمي في الإدارة الجزائرية للمبادئ التالية²:

✚ توسيع نطاق اللامركزية الإدارية من خلال المشاركة الفعلية للجماهير في تسيير الشؤون العامة.

✚ تطبيق البرامج ذات التوجه الاشتراكي وتوسيع نطاقها في تنظيم الإدارة الجزائرية.

الفرع الثاني: الإدارة الجزائرية وفق التوجهات الحديثة

سيّطرت سلطة الحزب في الفترة السابقة على جميع نشاطات الإدارة الجزائرية إذ انعكس ذلك سلبا على أداء مختلف المنظمات العمومية، التي رسبت في تحقيق أهدافها وعاشت تنامي انحرافات الطبقة البيروقراطية، الأمر الذي ساهم في خلق نوع من الخذلان الشعبي تجاه الأجهزة الإدارية التي لم تعمل على خدمة المواطن ما أدى إلى أزمة متعددة الاتجاهات ويظهر ذلك في أحداث الانفجار الشعبي في أكتوبر، 1988 واجهت الإدارة العامة تحديات مسار التحول الديمقراطي وقد ميزت هذه المرحلة مجموعة من الإصلاحات مست مختلف هياكل الدولة³، وظهرت الحاجة للتغيير مع بداية 1988 بعد إصدار القانون رقم 01/88 المؤرخ في 12 جانفي 1980 المتعلق باستقلالية المنظمات والإدارات العمومية، حيث يعد خطوة هامة ولازمة لتطبيق اللامركزية بهدف محاربة كل عراقيل البيروقراطية المنتشرة في الهياكل الإدارية، كما تميز هذا القانون باختلافه عن النصوص القانونية التي كانت سائدة في الفترة السابقة بالتحديد دستور 1976، وجاء الإعلان في المادة 40 من دستور 1989 عن التعددية السياسية وتم تحديد العلاقة بين

¹إسعون عمر، مرجع سابق، ص.86،85.

²المكان نفسه.

³غازي حيدوسي، الجزائر: التحرير الناقص، ترجمة خليل أحمد خليل، بيروت: الطليعة للطباعة والنشر، 1997، ص.35.

الفصل الثاني: واقع تطوير إدارة الموارد البشرية في المنظمات الإدارية الجزائرية

النظام السياسي والإدارة العامة¹، وتمحورت أهم الإصلاحات حول هاته العلاقة فيما يلي²:

- ☒ القضاء على مبدأ احتكار السلطة.
 - ☒ بناء أسس في نظام الحكم تقوم على سيادة الشعب.
 - ☒ التأكيد على مبدأ الفصل بين السلطات.
 - ☒ فتح المجال أمام الأحزاب والتشكيلات السياسية المختلفة.
 - ☒ تثبيت الممارسات الديمقراطية في العملية السياسية.
 - ☒ العمل على توجيه سلطة الجيش إلى الدفاع عن سلامة وأمن التراب الوطني والحفاظ على الاستقلال ومواجهة أي عدوان قد يهدد البلاد.
- إضافة إلى ما جاء به دستور 1996 المؤكد على ضرورة تكريس القطيعة مع الممارسات السابقة التي كانت وراء الأزمة الإدارية، ما أدى للربحية في إحداث إصلاحات جوهرية في مختلف الإدارات والمنظمات العمومية بهدف ضمان استقلالية وحياد الإدارة عن النظام السياسي، وبالتالي إحداث تغيير جذري في المنظمات الإدارية بغية امتصاص الغضب الشعبي وإعادة تفعيل دور الإدارة العامة³، ويمكن تلخيص الإصلاحات التي حدثت في هذه الفترة فيما يلي:

- محاولة رد الاعتبار للإدارة العامة من خلال تحديد صلاحيات مختلف الأجهزة الإدارية.
- إصلاح الإدارة المحلية من خلال إصدار قانوني البلدية والولاية.
- إنشاء جهاز إداري فعال ورشيد من خلال محاربة العراقل الإدارية كالفساد الإداري والرشوة، التسبب والمحسوبية... الخ.

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، *الجريدة الرسمية*، ع.2، المادة 43، القانون رقم: 01/88 المؤرخ في 12 جانفي 1980، المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية، الصادر بتاريخ 1988، ص36-37.

² سنوسي خنيش، "الإدارة والبيئة في النظرية والتطبيق"، *رسالة ماجستير*، جامعة الجزائر: معهد العلوم السياسية والعلاقات الدولية، 1997، ص.84.

³ جياذ أعتامنة، "الإصلاحات السياسية والتعددية الحزبية في الجزائر"، *رسالة ماجستير*، جامعة الجزائر: معهد العلوم السياسية والعلاقات الدولية، 1995، ص.151.

الفصل الثاني: واقع تطوير إدارة الموارد البشرية في المنظمات الإدارية الجزائرية

- عصرنة الإدارة العمومية من خلال تطوير طرق إنجاز العمل وتوفير أهم التكنولوجيات الحديثة¹.
- التنسيق بين مختلف الإدارات المركزية والمحلية.
- استحداث جهاز دائم يتولى قيادة وإصلاح الإدارة في جميع القطاعات، وأسندت إليه المهام التالية: - التنظيم والعمل الإداري. - العصرنة والتطور الإداري. - التقييم والتحليل الإستراتيجي².
- القيام بإنشاء هيئة وطنية للوقاية من الفساد ومكافحته حيث أسندت إليه المهام التالية:

✓ إعداد برامج تحسيسية لتوعية المواطن بالأضرار الناتجة عن الفساد الإداري.

✓ إعداد سياسة شاملة للوقاية من الفساد.

✓ العمل على التنسيق والتعاون مع هيئات مكافحة الفساد على المستوى الوطني³.

✓ مباشرة تطبيق آليات الإدارة الإلكترونية من خلال تبني مشروع الجزائر الإلكترونية 2008-2013 وتطبيقه في جميع الإدارات العمومية⁴.

يُمكن القول أن المنظمات الجزائرية قد عاشت بعد الثورة أزمة إدارية في مختلف القطاعات وذلك راجع لعدم وجود كفاءات تشغل مناصبها الإدارية، وطغيان البيروقراطية وتحكمها في منظماتها ثم شهدت هاته الأخيرة مجموعة من الإصلاحات الديمقراطية للقضاء على البيروقراطية.

¹ المكان نفسه.

² الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، *الجريدة الرسمية*، ع.30، المرسوم التنفيذي رقم: 192/03، المؤرخ في 28 أبريل 2003، المحدد لمهام المديرية العامة للإصلاح الإداري وتنظيمها، ص.08.

³ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، *الجريدة الرسمية*، ع.74، المرسوم الرئاسي 413/06، المؤرخ في 22 نوفمبر 2006، المحدد لتشكيلة الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد ومكافحته وتنظيمها وكيفية سيرها، ص.17-20.

⁴ رفيق بن مرسل، "الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق"، *رسالة ماجستير*، جامعة تيزي وزو: مولود معمري، كلية الحقوق والعلوم السياسية، 2011، ص.150.

المطلب الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية من خلال النصوص القانونية

تضع كل دولة قوانين ونصوص لمجال العمل في الإدارة تستعين بها داخل المنظمة لضبط وتنظيم أعمالها ووظائفها، فلكل نشاط قانون يحكمه يحدد فيه شروط أساسية التي بواسطتها تسهل عملية تسيير الوظائف داخل الإدارة، والجزائر كغيرها من الدول تعتمد على منظومة من القوانين خاصة داخل المنظومة الإدارية، إذ تستند على قانون الوظيف العمومي وقانون العمل في المنظمات الإدارية.

بناءً على هذا سيتم تحديد أهم الوظائف الخاصة بإدارة الموارد البشرية في الإدارة الجزائرية من خلال القانون الأساسي العام للوظيفة المرسوم رقم 06/03 المؤرخ في 15 يوليو 2006 والمعمول به حالياً في المنظمات الإدارية الجزائرية وقانون 90/11 لتشريع وتنظيم العمل فيما يلي:

1. التوظيف: تشمل المواد المتعلقة بالتوظيف كل من المادة 74 التي تنص على تطبيق مبدأ المساواة خلال التوظيف والتعيين، أما المادة 75 فتضع الشروط الواجب توفرها في الأفراد المترشحين ومن بين تلك الشروط نذكر¹:

- ☒ أن يكون المترشح جزائري الجنسية.
- ☒ أن يكون متمتعاً بالحقوق المدنية.
- ☒ أن يكون في وضعية قانونية تجاه الخدمة الوطنية بالنسبة للذكور.
- ☒ أن يكون حاملاً لشهادة سوابق قضائية تتنافى ومنع ممارسة الوظيفة.
- ☒ أن يتوفر فيه شرط السن 18 سنة والقدرة البدنية والذهنية والمؤهلات، كما تضع المادة 80 الطرق التي يلتحق بها الفرد للعمل.

2. التربص: يمر المترشح الذي تم اختياره للوظيفة بفترة التربص إذا كانت مؤهلاته أكبر من متطلبات الوظيفة كما جاء في المادة 83 من نفس القانون، وبعدها يتم تعيينه في رتبته أو إخضاعه لفترة تربص أخرى حسب الحالة وإما تسريحه دون إشعار مسبق في حالة عدم إبراز كفاءته حسب ما تنص عليه المادة 85.²

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية، العدد 46، المواد: 74-75-80، 16 جويلية 2006، ص 8.

² المرجع نفسه، ص 9.

3. التسيير الإداري للمسار المهني للموظف: على الإدارة تكوين ملف إداري خاص بكل موظف حسب المادة 98، ويحتوي هذا الملف على مختلف المعلومات المتعلقة بالموظف من شهادات ومؤهلات،... وغيرها، ويتم استعمال هذا الملف لتسيير الحياة المهنية للموظف.

4. تقييم الموظف: تشير المادة 97 إلى أن كل موظف في مساره المهني يخضع إلى تقييم مستمر ودوري ليتم تقدير مؤهلاته المهنية، في حين حددت المادة 98 من نفس الأمر أهداف هذا التقييم فيما يلي:

- ✓ الترقية في الدرجات.
- ✓ الترقية في الرتبة.
- ✓ منح امتيازات مرتبطة بالمردودية والأداء.
- ✓ منح أوسمة شرفية ومكافآت، وتتص المادة 99 على المعايير التي تركز عليها عملية التقييم وهي:
 - كيفية الأداء.
 - الكفاءة المهنية.
 - الفعالية والمردودية.
 - احترام الواجبات العامة المنصوص عليها في القوانين.

5. التكوين التدريب: يشير القانون إلى أن شروط التدريب وكيفية تنظيمه ومدته الزمنية تتم كلها عن طريق التنظيم، بحيث تختص الإدارة قانونيا بتنظيم دورات تكوينية لضمان تحسين وتأهيل أكبر للموظف وإعداده للقيام بمهام جديدة حسب ما نصت عليه المادتين 104-105 من الأمر 03/06 .

6. الترقية: تتم الترقية حسب سياسة التنظيم لتقديم الموظف في مساره المهني وذلك بالانتقال من رتبة إلى رتبة أخرى، وهناك نوعين من الترقيات: ترقية في الرتب وترقية في الدرجات، هذا ما أشارت إليه المادة 106 من نفس الأمر¹.

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية، ع.46، المواد: 74-75-80، 16 جويلية 2006، ص11.

الفصل الثاني: واقع تطوير إدارة الموارد البشرية في المنظمات الإدارية الجزائرية

7. المكافآت: تنص المادة 113 على مكافئة الموظف أثناء قيامه بعمل ساهم من خلاله في تحسين الإدارة أو القسم الذي ينتمي إليه.

8. الأجر: حسب المادة 119 من الأمر 03/06 يستفيد الموظف من المنح ذات الطابع العائلي إضافة إلى الأجر الذي يتكون من الراتب الرئيسي ومختلف العلاوات والتعويضات، وتحدد قيمة الأجر حسب طبيعة الوظيفة والواجبات المسندة للموظف حسب المادة 120.¹

9. النقل الوظيفي والوضعيات القانونية للموظف: يتم النقل الوظيفي تبعا للقانون وفق الحالات التالية :

- القيام بالخدمة.
- الانتداب خارج الإطار.
- الإحالة على الاستيداع.
- الخدمة الوطنية، ولكل حالة شروط ووضعيات خاصة بها حسب ما نصت عليه المادة 178.

10. النظام التأديبي: هناك مجموعة من المواد تختص بنظام التأديب في حالة الإساءة بالوظيفة والمساس بالانضباط ومخالفة القوانين، لهذا صنف القانون مجموعة من العقوبات التأديبية حسب الأخطاء المرتكبة من قبل العمال من خلال المادة 163 ، والمتمثلة في :

الدرجة الأولى: التنبيه، الإنذار الكتابي، التوبيخ.

الدرجة الثانية: التوقيف عن العمل من يوم إلى ثلاثة أيام، الشطب من قائمة التأهيل.

الدرجة الثالثة: التوقيف عن العمل من أربعة إلى ثمانية أيام، التنزيل من درجة إلى درجتين، النقل الإجباري.

الدرجة الرابعة: التنزيل إلى الرتبة السفلى، التسريح.²

11. إنهاء الخدمة: هذه العملية هي آخر خطوة تقوم بها المنظمة في مسيرة الحياة المهنية للعامل، والتي تتم بسبب¹ :

¹ المكان نفسه.

² الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية، العدد 46، المواد: 74-75-80، 16 جويلية 2006، ص 15.

الفصل الثاني: واقع تطوير إدارة الموارد البشرية في المنظمات الإدارية الجزائرية

☒ في حالة فقدان الجنسية الجزائرية أو التجريد منها.

☒ في حالة فقدان الحقوق المدنية.

☒ في حالة الاستقالة أو العزل أو التسريح.

☒ في حالة التقاعد أو الموت، وذلك وفقا للمادة 216 من الأمر 03/06.

12. نظام حفظ الصحة العامة في أماكن العمل: حدد القانون في المرسوم التنفيذي رقم 05/91 المؤرخ في 19 جانفي 1991 المتعلق بحفظ الصحة العامة في أماكن العمل، وتؤكد المواد (02-03-04-06) ضرورة النظافة ووقاية الصحة في الأماكن المخصصة للعمل، مع وجوب تنظيف الأرضية والتهوية والإضاءة².

13. المشاركة العمالية: بعد تبني الجزائر أسلوب التسيير الاشتراكي جاء الباب الخامس من القانون 11/90 الذي ينص على تحديد الطرق التي يتم بواسطتها المشاركة العمالية، إذ خصص الباب السادس من هذا القانون لشروط ومبادئ التفاوض الجماعي، ويعد هذا القانون الأرضية الأولى لقوانين المنظمة³.

مما سبق يتضح أن مختلف وظائف إدارة الموارد البشرية في المنظمات الجزائرية تحدها مجموعة من القوانين والنصوص القانونية التي تساهم في تنظيمها المحددة في أمر 03/06 من قانون الوظيف العمومي وقانون 11/90.

المطلب الثالث: إستراتيجيات تطوير المورد البشري في المنظمات الجزائرية

تعيش مختلف المنظمات الإدارية عدم الاستقرار في وضعها الإداري وخلل في تسيير الحياة المهنية لموظفيها، إضافة إلى فشلها في التحفظ على الأفراد ذوي الكفاءات وذلك راجع إلى عدة ظواهر منتشرة داخل المنظمة من بينها التسيب الإداري وهذا عائد إلى انعدام وقلة التحفيزات بمختلفها، إلى جانب سوء التسيير في الإدارة الجزائرية. **الفرع الأول:** في ظل هذه الوضعية عرفت الإدارات الجزائرية إستراتيجيات مختلفة عبر الزمن وعلى العموم يمكن أن نذكر هذه الأساليب وذلك من خلال:

¹ المرجع نفسه ، ص19.

² *Code de travail*, Édition, (Berti édition, Alger, 2003), p.530-538.

³ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قانون 90-11، المؤرخ في 21 أبريل 1990، المتعلق بعلاقات العمل، معدل ومتمم.

الفصل الثاني: واقع تطوير إدارة الموارد البشرية في المنظمات الإدارية الجزائرية

أولاً /أسلوب الرقابة القبليّة: يتمحور هذا الأسلوب في حق المنظمة في حق موظف أي شخص تراه يليق بحاجاتها وتتوفر لديه كل شروط التوظيف المناسبة بمنصب العمل، وبعد توظيفه تقوم بتحرير قرار توظيف له وترسله مع ملفه لمصالح التوظيف العمومي التي تقوم بالرقابة والتحقق، وفي حالة توفر الشروط القانونية تتم التأشير على هذا القرار أو تقوم برفضه في حالة مخالفته لذلك، لتقوم المنظمة الموظفة بإعادة دراسة الملف ثم يرسل مرة أخرى إلى مصالح التوظيف العمومي، وفي حالة التأشير بالموافقة يرسل هذا الملف إلى مصالح المراقب المالي التي تقوم بالتأكد من توفر المنصب المالي ثم التأشير أو الرفض حسب الحالة، غير أنه بالرغم من هذه الامتيازات أظهرت هذه الطريقة عيوب ومشاكل ترجع إلى سوء التسيير وعدم فهم النصوص التنظيمية¹.

ثانياً /أسلوب الرقابة البعدية: يعتمد هذا النوع من الرقابة على مراقبة قرارات التوظيف بعد عملية التوظيف، وذلك بإرسال المنظمة لنسخة من قرار التوظيف في مدة لا تتجاوز 3 أيام من قبل المنظمة الموظفة، ثم تقوم إدارة التوظيف العمومي بمراقبة مدى احترام الشروط المعمول بها، وأثناء المراقبة لا تقيد مصالح التوظيف العمومي بزمان هذا ما يعتبر أهم عيب من العيوب، إذ تعتمد الرقابة البعدية على مخطط التسيير التقديري للموارد البشرية الذي تحاول من خلاله تحديد وتنظيم مختلف العمليات².

ثالثاً /مخطط التسيير التقديري للموارد البشرية: يهدف هذا المخطط لتطوير وعصرنة قطاع إدارة الدولة من خلال أسلوب يعتمد على التحكم في تسيير الموارد البشرية وفقاً لمخطط تسييري وتقديري، فكما سبقت الإشارة أن معظم منظمات الجزائر تعاني من عدم التوازن بين الإحتياجات الكمية والنوعية وإحتياجات التنظيم، مما ينعكس سلباً على مردودية هذه المنظمات وبذلك فإن مخطط التسيير التقديري للموارد البشرية عبارة عن أسلوب تسييري يعتمد على التنبؤ ويهدف هذا المخطط إلى :

- وضع الآليات المناسبة لضمان التحكم المنتظم في الإدارة.
- تقييم فعالية المصالح المكلفة بتسيير الموارد البشرية.

¹ مزيان التاج، "أي تسيير للموارد البشرية في التوظيف العمومي الجزائري؟"، رسالة ماجستير، جامعة تلمسان: أبي بكر بلقايد، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التكنولوجية، 2007، ص.20.

² مزيان التاج، مرجع سابق، ص.21.

الفصل الثاني: واقع تطوير إدارة الموارد البشرية في المنظمات الإدارية الجزائرية

• إلزام المسيرين بإعداد مخطط سنوي لتسيير الموارد البشرية في كل منظمة وإدارة.

حيث يوضح هذا المخطط عمليات التوظيف، عمليات الترقية وحركة المستخدمين، والتكوين وتحسين المستوى إضافة إلى الإحالة على التقاعد، كما يحتوي على 14 جدولاً في 3 أجزاء كالتالي:

الجزء الأول: يتضمن الجداول من 1 إلى 3 ويتعلق بحالة تعداد المستخدمين في المنظمة والإدارة.

الجزء الثاني: يتضمن الجداول من 4 إلى 7 يتعلق بمخطط التسيير التوقعي للموارد البشرية الخاضع لمصادقة الوظيف العمومي.

الجزء الثالث: ويتضمن الجداول من 8 إلى 13 المتعلق بالمراقبة وتقييم درجة إنجازه مخطط التسيير التوقعي للموارد البشرية¹.

رابعاً /خطوات تقدير الموارد البشرية في المنظمات الجزائرية: يعتمد المسيرون في هذا المخطط على مجموعة من الخطوات في تقدير المنظمات الجزائرية، وذلك من خلال التمعن في هذا المخطط والنماذج التي تعتمد عليها مختلف الإدارات، وتقسّم هاته الخطوات إلى:

الخطوة الأولى: تتعلق بجرد الموارد البشرية والمالية المتاحة عن طريق ما يلي:

☒ إعداد وضبط القائمة الاسمية التي تعرف المنظمة من خلالها وضعية كل موظف والمهام التي يشغلها.

☒ حصيلة التشغيل التي تسمح بمعرفة مختلف الوضعيات المتعلقة بالمناصب وطرق التوظيف والمستوى لدى كل فرد².

¹ مرشد مخطط التسيير التقديري للموارد البشرية، مجموعة النصوص والوثائق لإجراء الرقابة لمصالح الوظيف العمومي، المديرية العامة للتوظيف العمومي، 1995، ص 74.

² إدريس التواتي، "التسيير التقديري للموارد البشرية"، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2001، ص 173، 172.

الفصل الثاني: واقع تطوير إدارة الموارد البشرية في المنظمات الإدارية الجزائرية

الخطوة الثانية: تعمل من خلالها الإدارة على إعداد ما يعرف بالحالة (ب) وهي عبارة عن وثيقة إدارية تعدها المنظمة بعد معرفة المناصب المالية للسنة الجارية من قبل الوزارة الوصية، ومن خلالها تتمكن الإدارة من وضع مخطط التسيير التقديري للموارد البشرية. **الخطوة الثالثة:** هي إعداد مخطط التسيير التقديري السنوي للموارد البشرية وذلك من حيث تقدير إحتياجات وطرق التوظيف.¹

الفرع الثاني: سمات إدارة الموارد البشرية في المنظمات الإدارية الجزائرية

بحكم تصنيف الدول العربية في قائمة الدول المتخلفة النامية والتي من بينها الجزائر، فإن النظرة الأولى التي تؤخذ على منظماتها الإدارية هي صفة التخلف لكن لا يمكن تطبيق هذا الحكم على كامل المنظمات، فقد ظهرت في الفترة الأخيرة منظمات إدارية ذات فعالية تنظيمية عالية ومتطورة في جميع الجوانب²، ومن بين الخصائص والسمات التي تم استنتاجها من خلال الأبحاث والدراسات لواقع الإدارة داخل المنظمات الجزائرية ما يلي:³

- ✚ انعدام الإطار ذات الخبرة والكفاءة في إدارة الموارد البشرية.
- ✚ عدم وجود اتفاق بين المنظمات على تسمية الإدارة.
- ✚ بعد أنشطة إدارة الموارد البشرية عن البعد الواقعي والتطبيقي.
- ✚ انعدام الإستراتيجيات الحديثة داخل المنظمات الإدارية الجزائرية.
- ✚ تبني قوانين ولوائح لا تخدم طبيعة الأفراد ولا ظروفهم وتطبيقها على العاملين في جميع المنظمات.
- ✚ استيلاء الطابع الشخصي المحسوبية على أنشطة إدارة الموارد البشرية.
- ✚ وجود خلل كبير في تطبيق وممارسة سياسات إدارة الموارد البشرية في المنظمات الجزائرية.
- ✚ تنافي مؤهلات العاملين في الإدارة مع طبيعة ونوعية المهام المسندة إليهم.

¹ المديرية العامة للوظيفة العامة، مجموعة المنشير والتعليمات، المطبعة الرسمية، الجزائر، 2009، ص124-130.

² صديرة رماش، "معوقات الاتصال بين إدارة الموارد البشرية والعمال في المؤسسة العمومية الجزائرية"، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة: معهد علم الاجتماع، 2004، ص.142.

³ المكان نفسه.

الفصل الثاني: واقع تطوير إدارة الموارد البشرية في المنظمات الإدارية الجزائرية

عدم تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية وفق أسس علمية سليمة. يمكن القول أن المنظمات الجزائرية قامت بانتهاج مجموعة من الإستراتيجيات المختلفة لتطوير أداء الموظف في إدارة الموارد البشرية، كما تميزت المنظمات بمجموعة من الخصائص التي توضح مدى تطورها.

المبحث الثالث: مداخل تطوير إدارة الموارد البشرية في المنظمات الجزائرية

يشهد العالم تغيرات مستمرة ومتسارعة تساهم في زيادة حدة المنافسة التي تواجهها المنظمات الإدارية، ويعد المورد البشري من أهم الموارد القادرة على تحقيق التكيف مع هذه التغيرات والوصول للأهداف المرجوة، حيث يتم تطوير إدارة الموارد البشرية من خلال مجموعة من المداخل المختلفة.

حيث سيتم التطرق في هذا المبحث لمدخل الجودة الإيزو 9000 في المطلب الأول، في حين سيخصص المطلب الثاني لمدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية في الجزائر، ومدخل عصرنة الإدارة الجزائرية في المطلب الأخير.

المطلب الأول: مدخل الجودة الإيزو 9000

لقد أصبح لزاما على المنظمات الجزائرية مواكبة ومعايشة التطورات الحاصلة، والتي في بعض الأحيان يشترط عليها للتنافس وجوب الحصول على شهادة الجودة العالمية التي تثبت كفاءة وجودة النظام الداخلي للمنظمة.

الفصل الثاني: واقع تطوير إدارة الموارد البشرية في المنظمات الإدارية الجزائرية

لقد أصدرت الدولة الجزائرية في مجال المواصفات مجموعة من النصوص التشريعية والتنظيمية من بينها:¹

- ❖ قانون رقم 89/23 الصادر في ديسمبر 1989 المتعلق بالتقييس.
- ❖ المرسوم التنفيذي 90/132 الصادر في 15 ماي 1990 المتعلق بتنظيم وعمل التقييس.
- ❖ القرار الرسمي ل 3 نوفمبر 1990 المتعلق بإنشاء معايير الجودة.
- ❖ القرار الرسمي ل 3 نوفمبر 1990 المتعلق بتنظيم وعمل اللجان التقنية.
- ❖ القرار الرسمي الصادر في 2 نوفمبر 1992 المتعلق بإنشاء اللجان التقنية المكلفة بأعمال التقييس.
- ❖ القرار الرسمي ل 23 أبريل 2000 المعدل والمتمم والموافق للقرار الرسمي الصادر في 2 نوفمبر 1990 بشأن اللجان التقنية المسئولة عن وضع معايير التقييس.
- ❖ القرار الرسمي الصادر في 23 جويلية 1996 المثبت لشروط وإجراءات حماية علامات المطابقة للمقاييس الجزائرية.
- ❖ القرار الرسمي الصادر في 24 جويلية 1996 المتعلق بإنشاء اليوم الوطني للتقييس.
- ❖ المرسوم التنفيذي رقم 98/69 الصادر في 1998 المتعلق بإنشاء وتنصيب المعهد الجزائري للتقييس.
- ❖ المرسوم التنفيذي رقم 2000/110 الصادر في 10 ماي 2000 المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 90/132 الصادر في 15 ماي 1990 المتعلق بتنظيم وعمل التقييس.

¹ يحياوي مفيدة ويحياوي إلهام، تنمية المورد البشري أساس تحسين تسيير الإنتاج لاندماج المؤسسة الجزائرية في الاقتصاد العالمي، مداخلة في الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة: 09-10 مارس 2004، ص.183-184.

الفصل الثاني: واقع تطوير إدارة الموارد البشرية في المنظمات الإدارية الجزائرية

❖ المرسوم التنفيذي رقم 2000/111 الصادر في 10 ماي 2000 المتعلق بالمجلس الجزائري لاعتماد المنظمات بتقييم التوافق.

❖ المنشور الوزاري لرئيس الحكومة الصادر في 20 ماي 2000 المتعلق بالتنسيق في المعايير والقوانين التقنية.

بدأت ملامح إهتمام عدة منظمات جزائرية بضرورة التوافق مع مواصفات الجودة العالمية لكن يبقى ذلك في إطار محدود، حيث بينت إحصائية صادرة عن وزارة الصناعة من مديرية تقييس الجودة والأمن الصناعي في 2005 وجود 173 منظمة جزائرية حاصلة على مواصفات الإيزو 9000، ومن خلالها لاحظنا على هذه المنظمات ما يلي¹:

- 56,7% منها منظمات خاصة والباقي عامة.
- 65% منها منظمات إنتاجية و 35% خدماتية.
- 99% منها منظمات حاصلة على الإيزو 9001 نسخة 2000.
- ونجد 61% من فرنسا و 20% من كندا و 16% من بلجيكا و 3% من كل من إيطاليا و ألمانيا و الولايات المتحدة الأمريكية بالنسبة للهيئة المانحة لشهادة المطابقة، حيث أدى تطبيق أنظمة إدارة الجودة في المنظمات الجزائرية التركيز على العنصر البشري من حيث²:

أ- **التأهيل:** إن بعض الأنشطة تتطلب تأهيل الأفراد لأنه يساعد في البرهنة على إمكانية تطبيق معيار داخل المنظمة.

ب- **التحفيز والتحسين بالجودة:** بمعنى توضيح أهمية العمل المحض جيدا لكل فرد بالمنظمة وتوضيح النتائج الناجمة عن إرضاء الزبون والسيطرة على تكاليف ورفاهية المنظمة، عن طريق وضع برنامج تحسيبي للجودة بمحتوى ملائم لكل الأفراد.

ت- **التدريب:** وهو يخص كل أصناف الأفراد داخل المنظمة الممارسين لأنشطة الجودة، والتدريب المتبع في لجزائر يلاحظ على أنه أتى ببعض النتائج خاصة

¹ يحياوي مفيدة ويحياوي إلهام، مرجع سابق، ص 184.

² محمد سيد جاد الرب، "إطار مقترح لإعادة هندسة عمليات تدريب وتطوير الموارد البشرية"، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، المجلد 6، ع 1 (1992)، ص 442-489.

الفصل الثاني: واقع تطوير إدارة الموارد البشرية في المنظمات الإدارية الجزائرية

عندما يكون مبنيا على الإحتياجات الحقيقية للمنظمات، وقد يفشل في بعضها الآخر إذا كانت نوعيته ناقصة بسبب قلة الخبرة وعدم ملائمة مجال العمل.

المطلب الثاني: مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية

من خلال التطورات الحاصلة التي أنتجتها العولمة تعد الإدارة العمومية الجزائرية ملزمة بمواكبة كل التغييرات لتحسين ورفع أداء موظفيها، الذي يسمح لها بتحقيق أهدافها الأمر الذي يستهدف عمليات تطوير إدارة الموارد البشرية من خلال إعادة هندستها من حيث توجيهها ونوعيتها وتمويلها وتطوير أدائها، إضافة إلى تحديث معلوماتها وتدريب مواردها البشرية بما يتعلق بالتوجهات المستقبلية للإدارة العمومية، وإن تحقيق التطور يقع تحت مفهوم إعادة هندسة العمليات الذي تتسم مداخله بمستوى عالي من التعامل والخبرات المتقدمة.

إن تبني مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية يترك أثرا في فعالية الإدارة العمومية الجزائرية، وفي ظل البيئة التي تعيش فيها الإدارة ونظرا لتنوع مدخلاتها التي تفرض عليها إتباع أساليب تطوير جذرية لرفع مستوى خدماتها، لأن إعادة الهندسة تقوم بعملية تطوير وتغيير جذري لكل العمليات التي تمارسها الموارد البشرية وذلك من خلال مجموعة من المراحل المتمثلة فيما يلي:

1. دعم الإدارة العليا لمنهج إعادة هندسة العمليات:

ويتم ذلك وفق ما يلي¹:

➤ الرغبة والإستعداد للتغيير الجذري لعمليات إدارة الموارد البشرية خاصة في ظل المنافسة.

➤ دراسة مدى فعالية تطبيق المنهج الجديد.

➤ الثقة بأهمية منهج إعادة هندسة العمليات والنتائج المتوقعة بعد تطبيقه.

➤ الإستعداد لمواجهة المخاطر والعراقيل في تكوين وتدريب موظفي الإدارة العامة.

➤ الاعتماد على فرق العمل الموجهة ذاتيا.

➤ السرعة في تطبيق منهج إعادة هندسة العمليات من خلال المديرين.

➤ دعم العمالة وتحسين الجودة في كل المستويات.

¹ إسعون عمر، مرجع سابق، ص.120.

2. توفير متطلبات تطبيق منهج إعادة هندسة العمليات:

على الإدارة توفير مجموعة من المتطلبات لإعادة الهندسة الإدارية وتتمثل في¹:

المتطلبات المادية: وذلك بتوفير ما يلي:

- توفير بيئة عمل مناسبة.
- توفير الميزانية الملائمة لتحقيق أهداف إعادة هندسة العمليات.
- توفير نظم متقدمة كالاعتماد على شبكة الإنترنت والأجهزة الآلية.

المتطلبات البشرية: وتشمل:

- شرح مزايا إعادة الهندسة للأفراد وإقناعهم بقبولها والمشاركة في تنفيذها.
- بناء الثقافة التنظيمية للأفراد للتكيف مع عملية إعادة الهندسة.
- إحداث التغيير الجذري في المفاهيم والأفكار عن طريق الإعداد الجيد للمدربين.

المتطلبات التنظيمية: وذلك من خلال:

- تحديد العلاقة بين إعادة هندسة عمليات القسم المستهدف والأنشطة الأخرى.
- إعادة هندسة النشاط المستهدف في الإدارة ما يؤدي للمرونة والسرعة والدقة في الأداء.
- استحداث الإدارة المسؤولة عن إعادة هندسة عمليات إدارة الموارد البشرية.

3. التطبيق العملي لإعادة هندسة عمليات النشاط التدريبي: والتي بدورها تتطلب ما يلي :

2

- تحديد أهداف إعادة هندسة النشاط التدريبي وتكون قابلة للقياس وغير روتينية.
- القيام بإجراءات التطوير والتغيير على مستوى المسؤولين عن التدريب وذلك من خلال :
 - تحديد الإحتياجات التدريبية لإكساب الأفراد مهارات جديدة ومتنوعة.
 - توفير مصممي البرامج التدريبية.
 - تحديد ميزانية التكوين.
 - التأكد من إلمام الموظفين بالمعلومات والبيانات اللازمة لتطوير الأداء، والمدرب في ظل إعادة الهندسة يحتاج إلى:

¹ المكان نفسه.

² إسعون عمر، مرجع سابق، ص.121.

الفصل الثاني: واقع تطوير إدارة الموارد البشرية في المنظمات الإدارية الجزائرية

- تنمية قدراته على استخدام التكنولوجيا الحديثة.
- استخدام طرق وأساليب جديدة في ظل تطبيق منهج إعادة الهندسة.

4. تقييم نتائج إعادة هندسة التدريب: تكون عملية التقييم كالاتي¹:

- ✓ تنمية التقييم الذاتي.
- ✓ ربط عملية التقدم في الأداء بنظام فعال للمكافآت.
- ✓ اشتراك المتدربين والمدربين في عملية التقييم.
- ✓ تكون عملية التقييم مستمرة تبدأ قبل وأثناء وبعد تنفيذ البرامج التدريبية.
- ✓ تكون عملية التقييم متعددة الجوانب.

5. المتابعة والتصحيح المستمر للأداء التدريبي: تكون عملية المتابعة والتصحيح في ظل

إعادة الهندسة بطرح التساؤلات التالية²:

- ❖ ماهي أكثر طرق وأساليب التدريب فعالية ليتم التركيز عليها؟
- ❖ ما هو حجم الانحرافات عن الأهداف المسطرة؟
- ❖ هل التكاليف في الجهد والوقت والمال المنفقة على التدريب تتماشى مع العائد الناتج؟

المطلب الثالث: مدخل عصرنة الإدارة الجزائرية

لقد حاولت الجزائر اللحاق بالدول الساعية لتطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في كافة مرافقها الإدارية ومختلف منظماتها الاقتصادية والاجتماعية، وتقدمت خطوة إلى الأمام باعتمادها على جملة من الإصلاحات والتطويرات لضمان التنافسية والتنوع داخل المنظمات الجزائرية، وأخذت لنفسها موقعا ضمن سياق العولمة فقد كان الإجراء الذي قامت به في برنامجها في 24 جانفي 2000 أهم الإجراءات المتمثل في إجراء تعديل شامل لقطاع البريد والمواصلات الهادف للترقية والتطوير.

الفرع الأول: مؤشرات تطور الإدارة الإلكترونية في الجزائر

شملت مؤشرات تطور وعصرنة الإدارة الجزائرية مختلف القطاعات وذلك من

خلال:¹

¹ إسعون عمر، مرجع سابق، ص.122.

² المكان نفسه.

الفصل الثاني: واقع تطوير إدارة الموارد البشرية في المنظمات الإدارية الجزائرية

1. قطاع البريد والاتصالات: في إطار التحولات والتغيرات الجذرية التي شهدتها الجزائر في كافة المجالات ما سمي بإعادة الهيكلة فرضت عليها إصلاحات عميقة تجسدت فيما يلي:

أ- إعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات في الجزائر: ولد عن التغيير الحاصل في وظائف وزارة البريد والمواصلات إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا.

ب- مؤسسة بريد الجزائر والخدمة الإلكترونية: تماشيا مع التطور المحيط ببيد الجزائر اتجهت مؤسسة البريد إلى الاعتماد على نموذج الخدمات بشكل يعزز الثقة ويكرس أفضل النتائج ويمكن ترجمة تلك النماذج فيما يلي:

- الشباك الإلكتروني.
- بطاقة السحب الإلكترونية، وغيرها من الخدمات التي تقدمها منظمة البريد الإلكترونية من خلال شبكة الإنترنت.

2. قطاع التعليم العالي والبحث العلمي: عملت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في إطار عصرنة الإدارة على محاولة الارتقاء بنموذج إداري يتماشى مع أهداف هاته المنظومة، وتعتبر عملية التحول للإدارة الإلكترونية وتوفير فرص النجاح في الجامعة مطلب ضروري تمليه الظروف خاصة في ظل التحول نحوى مفاهيم التعليم الإلكتروني، إذ عملت مختلف الجامعات والمراكز الجزائرية على تفعيل تقنية الإدارة الإلكترونية والتي من بينها التسجيلات الجامعية.²

3. الخدمات الإلكترونية في قطاع العدالة: يمثل مشروع إصلاح هذا القطاع في برنامج الحكومة الجزائرية أحدث المشاريع الأساسية الذي تهدف من وراءه لتحقيق النزاهة وإقرار العدالة والتأسيس لدولة الحق والقانون، إذ يمكن رصد أهم الإنجازات الخاصة بعصرنة قطاع العدالة.³

¹ عبان عبد القادر، "تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر"، *أطروحة دكتوراه*، جامعة بسكرة: محمد خيضر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2016، ص. 93/-/96.

² المرجع نفسه، ص 97.

³ عبان عبد القادر، مرجع سابق، ص ص 98/-/100.

الفصل الثاني: واقع تطوير إدارة الموارد البشرية في المنظمات الإدارية الجزائرية

4. قطاع البنوك: لإبراز مستوى التحول نحو الخدمات الإلكترونية داخل البنوك يمكن توضيح ذلك من خلال: - بطاقة الخصم. - بطاقة الائتمان. - البطاقة الذكية.

5. قطاعي التكوين المهني والتربية الوطنية: شهد كل من قطاع التربية والتكوين المهني في الجزائر مبادرات في مجال الخدمة الإلكترونية، والتي توصف بالمبادرات المتواضعة كونها تمثل بداية وانطلاقة أولية¹.

الفرع الثاني: مشروع الجزائر الإلكترونية 2008-2013

تبنت الجزائر مشروع الجزائر الإلكترونية بداية من عام 2008 ويهدف هذا المشروع أساساً إلى عصرنة الإدارة وتقريب المواطن منها، أي تطبيق النظام الإداري الإلكتروني المعروف بالإدارة الإلكترونية وتتحصر خطة هذا المشروع في 13 محوراً تتمثل في²:

- ✓ تسريع استعمال تكنولوجيا الإعلام والاتصال في الإدارة العمومية لتطوير الأداء.
- ✓ تعزيز البنية الأساسية للاتصالات.
- ✓ تطوير القدرات البشرية وذلك ما يفرض إعادة النظر في مجال التكوين.
- ✓ إنجاز بنية تحتية للاتصالات ذات التدفق السريع والفائق السرعة وذات خدمات عالية الجودة.
- ✓ الإجراءات التنظيمية وذلك من خلال تدعيم الانسجام والتسيق وطنياً وبين القطاعات.
- ✓ توفير الموارد المالية اللازمة مع التسيير العقلاني لها.
- ✓ تدعيم البحث في مجال التطوير والإبداع وذلك عن طريق التنظيم والبرمجة وتثمين نتائج البحث.
- ✓ تسريع استعمال تكنولوجيا الإعلام والاتصال على مستوى المنظمات.
- ✓ دفع تطوير الاقتصاد المعتمد على المعرفة لتطوير الخدمات وتوجيه النشاط الاقتصادي في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال.

¹ المرجع نفسه، ص 101.

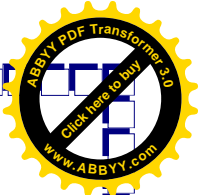
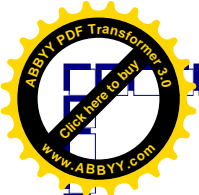
² إيمان آيت مهدي، "تسيير الموارد البشرية في ظل الإدارة الإلكترونية"، أطروحة دكتوراه، جامعة سطيف 2: محمد لمين دباغين، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2018، ص 107-108.

خلاصة الفصل الثاني:

مما سبق يظهر أن الدولة الجزائرية تسعى دائما للعمل على تطوير إدارة مواردها البشرية داخل جميع منظماتها بمختلفها، ويتضح ذلك من خلال القوانين والتعليمات التي تصدرها والتي هي بدورها تهدف إلى ترقية الأساليب الحديثة المنتهجة في الإدارة، من بينها تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات التي تساهم وبدور كبير في تحسين مستوى الخدمة داخل المنظمات ورفع الأداء لدى الموظفين وكذلك تطوير وتنمية إدارة الموارد

الفصل الثاني: واقع تطوير إدارة الموارد البشرية في المنظمات الإدارية الجزائرية

البشرية، كما سعت الدولة الجزائرية إلى مواكبة التطورات التكنولوجية وذلك من خلال تبني برنامج الجزائر الإلكترونية 2008-2013 الذي ساعد بمضاعفة الجهود في العمل.



الفصل الثالث

دور إعادة هندسة العمليات في تطوير
إدارة الموارد البشرية في المصلحة
البيومترية بلدية الدحموني - تيارت -

الفصل الثالث: دور إعادة هندسة العمليات في تطوير إدارة الموارد البشرية في المصلحة البيومترية ببلدية الدحموني - تيارت -

تمهيد:

تَعتمد الدولة الجزائرية في تكوينها وتسييرها الداخلي على وحدات وهيئات إقليمية قاعدية من بينها البلدية التي تعتمد على نظام لا مركزي مطلق، وتمتاز هذه الهيئات بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي مما يساعدها بالنهوض لتحسين أوضاع المجتمع وتنميته في جميع الميادين، إذ سيتم في هذا الفصل دراسة وتحليل أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية على تطوير إدارة الموارد البشرية من خلال دراسة ميدانية تم إجرائها على مستوى بلدية الدحموني وبالأخص إلى المصلحة البيومترية، باعتبارها مصلحة رئيسية كانت لها الحصة الأكبر في عملية الهندرة، من خلال المعطيات السابقة سيتم تقسيم الفصل كما يلي:

المبحث الأول: الإطار العام للدراسة الميدانية

المبحث الثاني: إنعكاسات إعادة هندسة العمليات على تطوير إدارة الموارد البشرية في بلدية الدحموني

المبحث الثالث: آفاق ومستقبل تطوير إدارة الموارد البشرية

الفصل الثالث: دور إعادة هندسة العمليات في تطوير إدارة الموارد البشرية في المصلحة البيومترية ببلدية الدحموني - تيارت -

المبحث الأول: الإطار العام للدراسة الميدانية

تُعتبر البلدية الجماعة المحلية للدولة وهي تشكل الرابط الأساسي بين الحكومة والشعب من حيث تلبية حاجاتهم وتحقيق رغباتهم، ونظراً لأهميتها لجأ المشرع الجزائري إلى تكييف النصوص القانونية المنظمة لها تماشياً مع الظروف السياسية والإقتصادية للبلاد، وعليه تم تقسيم المبحث إلى ثلاث مطالب حيث خصص المطلب الأول للتعريف ببلدية الدحموني وفي المطلب الثاني نبذة عن المصلحة البيومترية وعالج المطلب الأخير أدوات الدراسة ومجتمع البحث.

المطلب الأول: البناء المؤسسي والقانوني لبلدية الدحموني

تُعد الجماعات المحلية كهيئة لامركزية أعطت لها الدولة صلاحيات واسعة في جميع المجالات وذلك عبر الإصلاحات التي عرفتها البلاد بغية النهوض بمشاريع التنمية على المستوى المحلي، إذ جعل منها المشرع الجزائري القاعدة اللامركزية الإقليمية للدولة وعليه سيتم في هذا المطلب تقديم بلدية الدحموني من خلال تحديد مفهومها وهيكل التنظيمي لها.

الفرع الأول: التعريف بالبلدية

أولاً/ إن كلمة بلدية مشتقة من كلمة بلدة أو جزء من البلد، و هذا الأخير يقصد به كل مكان في الأرض عامراً كان أم خالياً.

لقد اختلفت الآراء حول تعريف البلدية فالبعض يعرفها على أنها هيئة محلية ذات حدود معلومة و هي الجزء الأصغر في التنظيم الإداري على مستوى الولاية، و البعض الآخر عرفها على أنها القاعدة الأساسية في التقسيم الإداري الجزائري¹.

وقد عرفها قانون البلدية رقم 11/ 10 في 22 جويلية 2011 حيث عرف البلدية في المادة 01: "هي الجماعة الإقليمية القاعدية للدولة و تتمتع بالشخصية المعنوية و الذمة المالية المستقلة و تحدث بموجب القانون"، و باعتبار أن البلدية تشكل الإطار المؤسسي

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية، قانون البلدية رقم 37، المؤرخ في 22 جويلية 2011.

الفصل الثالث: دور إعادة هندسة العمليات في تطوير إدارة الموارد البشرية في المصلحة البيومترية ببلدية الدحموني - تيارت -

لممارسة الديمقراطية المحلية فقد نص نفس القانون أن البلدية هي القاعدة الإقليمية للمركزية و مكان ممارسة المواطنة و تشكل إطار مشاركة المواطن في تسيير الشؤون العمومية.¹

ثانيا/ لمحة تاريخية لبلدية الدحموني: لقد عرفت المنطقة سلسلة من الغزوات ناتجة لوجود عدت قبائل من بينها الرستميين التي تمركزت في جبل سيدي رابح وكاف أمزاب والعويسات من أسلاف ابن خلدون، وكان هدفها شغل الأراضي الفلاحية والبحث عن الاستقرار، و حسب التفسيرات المتعددة المنقطة ترجع تسميتها "الدحموني" إلى ما قبل القرن الثاني عشر ميلادي بوجود قائد عربي يسمى "دحمان" بينما أقوال أخرى تطلق هذا الاسم على أحد من أسلاف قبيلة بني هلال المدعو "زوغبة" الذي تمركز بالمنطقة في بداية القرن الثاني عشر.

في حين حين يربط المؤرخ الشهير البكري تسمية الدحموني إلى قرية فلاحية غنية تابعة لمنطقة تيهرت الرستمية تسمى دحمان أو "دمان"، أما الأقوال الشعبية تفسر تسمية الدحموني بمرور الشيخ سيدي أحمد بالمنطقة رفقة أحد الأفراد من قبيلته ومكث فيها وحثهم بالمرور عليه أثناء عودتهم من السفر بقوله "دحموني"، وفي القرن السابع عشر، جاء من قبيلة بني ونيف (الجنوب الغربي لبشار) الشيخ سيدي العبادي ليستقر بالمنطقة وبعد وفاته بنيت قبة فوق ضريحه التي مازالت قائمة إلى يومنا هذا².

ثالثا/ المجال الجغرافي: تقع بلدية الدحموني trumelet سابقا في الشمال الشرقي لولاية تيارت عبر الطريق الوطني رقم 14 نحو تيسمسيلت والجزائر العاصمة وكذلك الطريق الوطني نحو ولايات الشرق المسيلة، برج بوعريريج وولايات الوسط الجزائر العاصمة فهي تحتل موقعا إستراتيجيا هاما تبعد عن مقر الولاية حوالي 15 كم، يحدها شمالا بلديتي سيدي حسني و واد ليلي، وجنوبا بلدية عين بوشقيف، أما شرقا بلدية سبعين، وغربا بلدية تيارت، أما مساحتها فتبلغ 172.05 كلم² بعد التقسيم الإداري لسنة 1985 وتحتضن مقر الدائرة منذ 1985.01.01 وحسب الإحصائيات التي جرت خلال جوان

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية، قانون البلدية رقم 37، المؤرخ في 22 جويلية 2011.

² مقابلة مع السيد العايش عبد القادر، الأمين العام لبلدية الدحموني، 16 أبريل 2019 على الساعة 15:00.

الفصل الثالث: دور إعادة هندسة العمليات في تطوير إدارة الموارد البشرية في المصلحة البيومترية ببلدية الدحموني - تيارت -

2008 قدر عدد سكانها 17.368 نسمة، موزعة كما يلي: مركز الدحموني 13555 نسمة، و المناطق الريفية 3.813 نسمة.

رابعا/ طابع البلدية: بلدية الدحموني ذات طابع فلاحي رعوي لإنتاج الحبوب كالقمح والشعير خاصة بمنطقة الزلجة وسيدي معرف وتقيقت وبعض الحبوب الجافة الأخرى منها العدس والحمص وأشجار الكروم ،التي اشتهرت بها منذ زمن بعيد وبعض الخضراوات على ضفاف نهر واصل وسد الدحموني وتفتقر للمؤسسات الاقتصادية ما عدا المؤسسات الصغيرة لإنتاج البلاط وأجر الإسمنت والمحاجر الرملية والحصوية، منها مرملة أولاد عدة وخربة أولاد بوزيان ومحجرة الخربة وأولاد بوغدوا ومؤسسة إنتاج الحصى عند مدخل البلدية نحو طريق تيسمسيات التابعة للخواص ليست لها اثر إيجابي على النمو الاقتصادي للبلدية¹.

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لبلدية الدحموني

تتكون بلدية الدحموني من مجموعة من الهياكل داخل إدارته وسيتم التركيز على مديرية التنظيم والشؤون العامة بإعتبار المصلحة البيومترية تابعة لها، و التي تعد مجالا للدراسة الميدانية التي أجريت.

ويحتوي الهيكل التنظيمي على:

1- رئيس المجلس الشعبي البلدي: هو الرجل الأول في البلدية و يشكل الهيئة التنفيذية لمداولات المجلس الشعبي البلدي، بحيث يعين من طرف أعضاء القائمة التي نالت أغلبية المقاعد في الانتخابات المحلية لعهدة انتخابية مدتها 05 سنوات، وهذا خلال 08 أيام الموالية لإعلان نتائج الاقتراع ويساعده في عمله ثلاثة نواب يختارهم بعد استشارة المجلس ويتمتع رئيس المجلس الشعبي البلدي بعدة صلاحيات فتارة يمثل البلدية وتارة أخرى يمثل الدولة ويشكل المجلس البلدي 19 عضوا منتخبا من بينهم 04 نواب و 04 لجان، ولكن ونظرا لحالة الانسداد التي تعيشها بلدية الدحموني قرر والي ولاية

¹ مقابلة مع السيد ميسوم ميلود، رئيس مكتب تكوين الموارد البشرية لبلدية الدحموني، 16 أفريل 2019 على الساعة

الفصل الثالث: دور إعادة هندسة العمليات في تطوير إدارة الموارد البشرية في المصلحة البيومترية ببلدية الدحموني - تيارت -

تيارت تكليف السيد الأمين العام للبلدية بصفة مؤقتة بإدارة وتسيير شؤون مصالح البلدية رفقة ثلاث أعضاء من الإدارة.

2- مكتب أمانة المجلس الشعبي البلدي: يمارس المهام الآتية:

- استدعاء أعضاء المجلس الشعبي البلدي وتدوين المداوالات.
- تحضير محاضر مداوالات المجلس الشعبي البلدي.
- تسجيل البريد الوارد والصادر وتحرير جداول الإرسال.
- تحرير مداوالات المجلس الشعبي البلدي عن طريق مقررات الجلسة.
- توزيع البريد على المصالح الإدارية وكذا الهاتف والأمر بمهمة.

3- الأمانة العامة للبلدية: تُعتبر أهم جزء من الهيكل التنظيمي لإدارة البلدية بسبب مهامها العامة، وطبيعة عملها خاصة عندما يتعلق الأمر بالجوانب التكنوقراطية ويشرف عليها الأمين العام الذي يعد من المنصب النوعية العليا ويعين بقرار من رئيس المجلس الشعبي البلدي والمتمثلة مهامه في¹:

- السهر على السير الحسن لمصالح البلدية وإعداد مخطط هيكل يتلاءم وطاقتات البلدية وإمكانياتها.
- ممارسة السلطة السلمية على مستخدمي البلدية وبرمجة عمليات تكوين وتحسين لمستواهم وهذا بالاتصال مع المصالح المعنية.
- التنسيق بين مختلف مصالح البلدية وتنشيطها، والمساهمة في عدة عمليات خاصة بالمداولة كاستدعاء أعضاء المجلس وتحضير جدول الأعمال وتلخيص المداوالات.
- كتابة المداوالات والإشراف على تنفيذ كل القرارات الصادرة عن المجلس الشعبي البلدي.

¹ محضر إجتماع المنعقد بمقر الولاية- مديرية الإدارة المحلية (مصلحة الموظفين) بتاريخ 14-06-2010، الخاص بمناقشة وإثراء الهياكل التنظيمية للبلديات ذات الكثافة السكانية أقل من 20 ألف نسمة.

الفصل الثالث: دور إعادة هندسة العمليات في تطوير إدارة الموارد البشرية في المصلحة البيومترية بلدية الدحموني - تيارت -

- الإشراف على عمليات التحرير الإداري والرد على جميع المراسلات وتسجيل القرارات في سجلات خاصة.
- الاستفادة من تفويض الإمضاء في بعض الحالات.
- تمثيل رئيس المجلس الشعبي البلدي في مختلف النشاطات سواء العلمية أو الشعبية.
- إعداد المخطط النموذجي للتدخل " plan orsec " في حالة الكوارث.
- إعداد مختلف المخططات البلدية وعلى رأسها المخطط البلدي للتنمية "PCD".

ويضم جهاز الأمانة العامة لبلدية الدحموني الفروع التالية :

- فرع الأرشفة.
- فرع البريد المركزي.
- فرع المداورات.
- فرع الإعلام الآلي والإحصاء.
- فرع التوثيق والتخليص.

الفقرة الأولى: مصلحة المالية والوسائل العامة

وهي مصلحة مهمة إذ تكاد تعتبر محرك إدارة البلدية بسبب المهام الحساسة المنوطة بها وتضم 04 مكاتب:

أولا/ مكتب تسيير وتكوين الموارد البشرية: يقوم هذا المكتب أساسا بثلاثة وظائف هي:

1- التوظيف و التكوين: حيث يوظف هذا المكتب من المناصب الشاغرة و ذلك وفق الطرق المحددة والمتعلقة بكيفية التنظيم وإجراء مسابقات المهنية، وهذا في إطار المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية الذي يعده مكتب متابعة الحياة المهنية و المصادق عليه من مفتشية الوظيف العمومي.

2- متابعة حركة المستخدمين: وذلك بمتابعة الغياب والحضور والعطل المرضية والسنوية و ترك المنصب.

الفصل الثالث: دور إعادة هندسة العمليات في تطوير إدارة الموارد البشرية في المصلحة البيومترية ببلدية الدحموني - تيارت -

3- متابعة الحياة المهنية للمستخدمين: وهذا من تاريخ تنصيبهم إلى غاية نهاية المدة القانونية للعمل بسبب الوفاة، التقاعد، العزل أو الاستقالة وذلك طبقا لجملة من القوانين الجاري العمل بها، كما يهتم المكتب بالتقاعد بالنسبة للذين بلغوا سن 60 سنة للرجال أو 55 سنة للنساء بشرط أن يكونوا دفعوا اشتراك 15 سنة للصندوق الوطني للتقاعد والضمان الاجتماعي، وكذلك يقوم المكتب بالإشراف على مسابقات التوظيف والمسابقات المهنية التي تنظمها البلدية من أجل توظيف عمال جدد أو في حالة الترقية، كما يقوم المكتب بإعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، و يتمثل هذا المخطط على قوائم الموظفين ووضعهم القانونية، حركتهم، وعمليات التوظيف المتوقعة للسنة المقبلة.

ثانيا/مكتب المالية والمحاسبة: ويقوم بإعداد الميزانية الأولية والإضافية للبلدية والحساب الإداري، حيث تعرف ميزانية البلدية بأنها: « جدول التقديرات الخاصة بإيراداتها ونفقاتها السنوية، وتشكل كذلك أمرا بالإذن للمجلس حتى يتمكن من حسن سير المصالح العمومية» ويظم هذا المكتب (03) ثلاث فروع:¹

1. فرع التسيير: ويقوم بتسديد الأجور للعمال الدائمين والمؤقتين، والمنح بمختلف أنواعها وتسديد الفواتير المتعلقة بتسيير مصالح البلدية كفاتورة الكهرباء والغاز وفواتير صيانة بعض البنايات التابعة للبلدية، و إرسال تقارير شهرية لمصالح التامين قصد إعلامها بالأعباء المدفوعة باسم المستخدمين.

2. فرع التجهيز: تسجل به البرامج والمشاريع التنموية والاقتصادية والاقتطاعات من ميزانية التسيير المسجلة لحسابه، بالإضافة إلى تسجيل مشاريع أخرى ممولة من طرف المخطط البلدي للتنمية والصندوق المشترك للجماعات المحلية ومشاريع تدعيم الإنعاش الاقتصادي إضافة إلى العقود، الاتفاقات الخاصة بكراء ممتلكات البلدية.

¹ بناء على مداولة المجلس الشعبي البلدي رقم 35 المؤرخة في 27-09-2010 المتعلقة بالمصادقة على تعديل الهيكل التنظيمي الخاص بالبلديات أقل من 20 ألف نسمة.

الفصل الثالث: دور إعادة هندسة العمليات في تطوير إدارة الموارد البشرية في المصلحة البيومترية ببلدية الدحموني - تيارت -

3. فرع الميزانية: ويتكفل بتحضير مشاريع الميزانية بمختلف أنواعها من أجل عرضها على المجلس الشعبي البلدي، ثم تحرير الصورة النهائية لها من أجل إرسالها إلى الوصاية للموافقة عليها أو إلى مجلس المحاسبة بخصوص الحساب الإداري.

ثالثا/ مكتب ممتلكات البلدية: ويقوم بما يلي:

✓ إحصاء الأملاك العقارية الغير منتجة للمداخل وتسييرها والمتمثلة في المدارس الابتدائية، المباني الإدارية التابعة للملاعب، المقابر والحدائق العمومية... الخ.

✓ تحصيل عائدات الأملاك العقارية المنتجة للمداخل والنتيجة عن إيجار المحلات والسكنات، السوق الأسبوعية، المذبح والمحشر، العتاد البلدي، حقوق الأفراح... الخ.

✓ تحصيل الإيرادات الجبائية العائدة للبلدية ومنها الرسم على القيمة المضافة، الرسم العقاري، الرسم على النشاط المهني، رسم التطهير.

✓ متابعة عمليات التسوية العقارية التي تقوم بها البلديات لصالح بعض المواطنين المستفيدين من أملاك البلديات، ومعظم هذه الحالات تتعلق بالتنازل عن سكنات تابعة للبلدية لصالح بعض الموظفين.

ويعتبر القابض البلدي أو الأمين العام للخرينة ما بين البلديات هو المحاسب

الرئيسي لميزانية البلدية حيث يتولى ما يلي:

- متابعة استخلاص جميع مداخل البلدية وجميع المبالغ التي ترجع إليها.
- وفاء النفقات الصادرة عن المجلس الشعبي البلدي الأمر بصرفها.

رابعاً/ الوسائل العامة: يشرف هذا المكتب أساساً على:

1. فرع تسيير المخزون: يقوم بالمهام التالية:

- متابعة مخزني البلدية.
- هيكله دفاتر وسجلات جميع المخزونات.

الفصل الثالث: دور إعادة هندسة العمليات في تطوير إدارة الموارد البشرية في المصلحة البيومترية ببلدية الدحموني - تيارت -

2. فرع تسيير الحظيرة: تقوم هذه المصلحة بتلبية حاجيات مصالح البلدية، من خلال توفير وسائل النقل اللازمة للقيام بمهامهم، كما تتولى تصليحها و صيانتها وكذا:
- صيانة العتاد المتحرك والمراقبة الدورية للسيارات والشاحنات التابعة للبلدية.
 - تسجيل كل الإصلاحات والتغييرات المنجزة على العتاد.

الفقرة الثانية: مصلحة التنظيم والشؤون العامة

وتضم 05 مكاتب:¹

أولا/ مكتب الشؤون الاجتماعية والثقافية: ويتولى المهام التالية:

- ملف المنحة الجغرافية للتضامن و منحة النشاطات ذات المنفعة العامة (الشبكة الاجتماعية).
- الشغل والتشغيل وتقديم الإعانات للفقراء والمحتاجين.
- الاهتمام بالأماكن الأثرية والتاريخية والمعارض وغيرها من الشؤون الثقافية.
- إحصاء ومتابعة ملفات المعوقين والمسنين والعجزة.

ثانيا/ مكتب النشاط الاجتماعي

- الوقاية في الوسط المدرسي والحماية المدنية وإعداد مخططات مواجهة الكوارث الطبيعية وتنظيم الإسعافات.
- المخيمات الصيفية وذلك بضبط قوائم المستفيدين منها.
- الإشراف على بعض المبادرات التي تقوم بها البلدية لصالح عمالها.

ثالثا/ مكتب الانتخابات والحج و الخدمة الوطنية: ويضطلع بمهمة رئيسية تتمثل في الإشراف على ملف الانتخابات حيث يتكفل بتسجيل المواطنين والمواطنات البالغين 18

¹ بناء على مداولة المجلس الشعبي البلدي رقم 35 المؤرخة في 27-09-2010 المتعلقة بالمصادقة على تعديل الهيكل التنظيمي الخاص بالبلديات أقل من 20 ألف نسمة.

الفصل الثالث: دور إعادة هندسة العمليات في تطوير إدارة الموارد البشرية في المصلحة البيومترية ببلدية الدحموني - تيارت -

سنة وهذا عند المراجعة السنوية والمحددة بتاريخ 1 أكتوبر إلى 31 أكتوبر من كل سنة، كما يقوم هذا المكتب بعملية الشطب من القائمة الانتخابية بسبب تغيير الإقامة، الوفاة، التسجيل المزدوج أو فقدان الحقوق المدنية، كما يقوم بالتصحيات الخاصة ببطاقة الناخب وإعداد قوائم الانتخابات وملفات البناء الريفي.

كما يقوم هذا المكتب بتسجيل كل المواطنين المعنيين بالخدمة الوطنية وإحصائهم، حيث تتكفل بتسجيل المواطنين المتقدمين إلى مقر البلدية وتضيف لهم قائمة بأسماء الأشخاص الذين لم يتقدموا لتسجيل أنفسهم، وكذلك يتكفل المكتب بتسجيل الراغبين في أداء مناسك الحج.

رابعاً/ مكتب التنظيم والمنازعات الإدارية والشؤون القانونية: ويسهر على القيام بما يلي:

- استقبال القضايا المتنازع فيها ومتابعتها أمام المحاكم وتسجيلها في سجلات خاصة.
- محاولة حل بعض القضايا دون اللجوء إلى العدالة.
- طلب إرشادات وتوجيهات من الوصاية وتحرير تقارير حول القضايا المهمة بالنسبة إلى البلدية.
- تمثيل البلدية أمام مختلف درجات القضاء.

خامساً/ مكتب الحالة المدنية: ويقوم ب:

- مسك سجلات الازدياد والزواج والوفاة.
- تسليم وثائق الحالة المدنية ووثائق أخرى، والقيام بإحصائيات الحالة المدنية. حيث تتمثل هذه الوثائق أساساً في شهادة الإقامة شهادة الميلاد، شهادة الزواج، شهادة الوفاة، شهادة شخصية أو عائلية للحالة المدنية، شهادة ثبوت الشخصية، شهادة عدم العمل، شهادة عدم العمل، شهادة عدم الزواج وغيرها من الوثائق...

الفقرة الثالثة: مصلحة التعمير والتهيئة

الفصل الثالث: دور إعادة هندسة العمليات في تطوير إدارة الموارد البشرية في المصلحة البيومترية ببلدية الدحموني - تيارت -

وتتمثل في¹:

أولاً/مكتب البناء والتعمير: ويتولى:

- ✚ تقديم رخص البناء, الترميم والتحقيقات التقنية.
- ✚ متابعة البناءات الفوضوية والترخيص بالهدم.
- ✚ ترتيب الممتلكات العقارية وإعداد بطاقة البلدية والقيام بالدراسات الهندسية.
- ✚ متابعة مدى احترام تطبيق المخططات العمرانية المعدة من طرف البلدية والمصادق عليها من طرف المصالح التقنية.
- ✚ المصادقة والتأشير على كشف وضعية الأشغال المتعلقة بالدراسات، وإعداد ملفات نزع الملكية.

ثانياً/مكتب الدراسات التقنية وحماية البيئة: يهتم بكل ما يخص بالبيئة.

ثالثاً/ مكتب الصفقات العمومية ومتابعة البرامج: يهتم بكل الصفقات العمومية في كل مراحلها ابتداء من اقتراح المشروع إلى الإسلام النهائي التي تخص البلدية وأجهزتها.

رابعاً/مكتب النظافة والوقاية: حفظ الصحة والنظافة العمومية من أهم المواضيع المطروحة بقوة على المستوى المحلي وهي من المهام القارة للبلدية ويتولى:

- ✘ إعداد وتنفيذ برامج محاربة الأمراض المتولدة عن المياه، ومراقبة شبكة التطهير والتدخل لإصلاحها، وإجراء التحاليل اللازمة للمياه بالتنسيق مع مصالح الصحة.
- ✘ إحصاء الآبار والينابيع والخزانات الموجودة على تراب البلدية ومراقبة نظافتها.
- ✘ الإشراف على عمليات رفع القاذورات ومراقبة الفرق المكلفة بالنظافة.
- ✘ الإشراف على عملية قتل الحيوانات المتشردة ومنعها من التجول داخل النسيج العمراني.

✘ مكافحة الفئران والحشرات الضارة عبر تراب البلدية .

¹ بناء على مداولة المجلس الشعبي البلدي رقم 35 المؤرخة في 27-09-2010 المتعلقة بالمصادقة على تعديل الهيكل التنظيمي الخاص بالبلديات أقل من 20 ألف نسمة.

الفصل الثالث: دور إعادة هندسة العمليات في تطوير إدارة الموارد البشرية في المصلحة البيومترية ببلدية الدحموني - تيارت -

- ☒ مراقبة المحلات التجارية والمؤسسات المستقبلية للجمهور كالمقاهي والمطاعم.
- ☒ تنشيط نوعية المكلفين بعمليات النظافة والتطهير.
- ☒ مراقبة صلاحية مياه الشرب عن طريق المراقبة اليومية لنسبة الكلور والقيام بالتحاليل.
- ☒ مراقبة مطاعم ومخازن المياه على مستوى لمدارس في إطار تعزيز الصحة المدرسية.

المطلب الثاني: نبذة عن المصلحة البيومترية (بلدية الدحموني)

تعتبر المصلحة البيومترية كمصلحة تابعة لمكتب التنظيم والشؤون العامة لبلدية الدحموني حيث تنظم عدة خدمات تخص المرفق العام، وتعد كمصلحة مهمة بالنسبة للمواطنين بسبب استفادتها من مرفق جديد سهل عليها العمل في ظروف سهلة ومريحة، وضعت حيز الخدمة الأرضية تطبيقاً لتعليمات وزير الداخلية والجماعات المحلية بما جاء في البرقية رقم 23532 المؤرخة في 2015/11/04 ، وقد أعطى إشارة انطلاقها الأمين العام لبلدية الدحموني في 04 أبريل 2016 في إطار عصرنة الإدارة.

حيث يتم استخراج حوالي 130 بطاقة تعريف وطنية بيومترية حسب الإحصائيات في الشهر، وحوالي 15 بطاقة في اليوم ويحتوي هذا المكتب على 10 عمال 4 عمال منهم مرسمين وعاملين من الشبكة الإجتماعية و 4 عمال في إطار عقود ما قبل التشغيل وتتمثل غرف ومكاتب المصلحة في التالي:¹

أولاً/ الغرف المكونة لمصلحة الوثائق البيومترية لبلدية الدحموني

- قاعة الانتظار نساء ورجال.
- مراقبة البيانات verification.
- حجز البيانات saivie.
- المصادقة على البيانات certification.
- أخذ البيانات البيومترية enrolement.
- استلام الوثائق المنجزة delivance

¹ مقابلة مع السيد بلعجال ناصر، رئيس المصلحة البيومترية ببلدية الدحموني، 15 أبريل 2019 على الساعة 10:00.

الفصل الثالث: دور إعادة هندسة العمليات في تطوير إدارة الموارد البشرية في المصلحة البيومترية ببلدية الدحموني - تيارت -

▪ مهندس الإعلام الآلي ingénieur informatique

▪ غرفة الخادم le serveur

ثانيا/ مكاتب المصلحة البيومترية: لقد تم إنشاء هذه المصلحة بغرض التخفيف والتسهيل على المواطن فيما يخص استخراج الوثائق الإدارية، حيث تتجسد مهام المصلحة البيومترية في أربعة مكاتب وهي كالتالي:

1. مكتب بطاقة التعريف الوطنية البيومترية: انطلقت العملية على مستوى بلدية الدحموني في شهر ماي 2016 للتلاميذ المقبلين على نيل شهادة البكالوريا، ثم تم تعميمها على باقي جميع المواطنين في جويلية 2017 وتم وقف استخراج بطاقة التعريف الوطنية العادية في سبتمبر 2017 ، وتتم معالجة ملفات المواطنين في أربعة مراحل أساسية وهي:

▪ التدقيق.

▪ حجز المعلومات.

▪ المصادقة.

▪ أخذ البصمات.

2. مكتب جواز السفر البيومترية: انطلقت العملية في هذا المكتب خلال شهر ماي 2016 حيث تتم معالجة حوالي 70 إلى 80 جواز سفر بيومترية في الشهر، ويحتوي هذا المكتب على 8 عمال 3 عمال دائمين و 4 عمال في الشبكة الإجتماعية وعامل من عقود ما قبل التشغيل.

3. مكتب رخصة السياقة: انطلقت العملية في هذا المكتب في نوفمبر 2016 ويتم إنجاز حوالي 80 رخصة منها 45 رخصة اختيارية و 35 رخصة نهائية، ويدعم هذا المكتب بخمسة أعوان 3 عمال دائمين و عاملين عقود ما قبل التشغيل، وتختلف مهامهم من تسيير واستقبال الملفات إلى استخراج شهادة الكفاءة ورخص السياقة.

4. مكتب تسجيل المركبات: انطلقت عملية تسجيل المركبات في ديسمبر 2015 ويتم إنجاز حوالي 70 بطاقة في الشهر عادية وليست بيومترية لأنه لم يتم تفعيل البطاقة

الفصل الثالث: دور إعادة هندسة العمليات في تطوير إدارة الموارد البشرية في المصلحة البيومترية ببلدية الدحموني - تيارت -

البيومترية على مستوى البلدية، ويشغلها 7 عمال عاملين مرسمين و عاملين من الشبكة الإجتماعية و 3 عمال عقود ما قبل التشغيل.¹

في الأخير يمكن القول أنه رغم أن البلدية تعد الجماعة الإقليمية القاعدية إلا أنها لا تجسد اللامركزية فعليا وهذا ما يلاحظ من خلال تبعيتها المستمرة للوصاية، ما يجعلها غير مستقلة في إتخاذ قراراتها وتصرفها في ميزانيتها بالتالي وجب إقامة العلاقات بين مصالح البلدية ومديرية الإدارة المحلية وتقديم التعاون والمشورة لضمان السير الحسن لمصالح البلدية.

المطلب الثالث: أدوات الدراسة ومجتمع البحث

يعتمد الباحث في مختلف البحوث العلمية الميدانية على عينة يختارها لكي يجري عليها دراسته ويتأكد من صحة أو خطأ الفرضيات التي انطلق منها، إضافة إلى استعماله لمختلف الأدوات والوسائل العلمية لجمع المعلومات كي يتوصل إلى نتائج تثري بحثه العلمي بكل ما هو جديد.

الفرع الأول: أدوات الدراسة

يستعين الباحث بمجموعة من الأساليب والطرق بغرض الوصول إلى المعلومة، إذ تساعده أدوات البحث العلمي في إيجاد وتلقي أجوبة على مختلف الأسئلة التي تطرحها دراسته.

أولا/ الملاحظة: هي من أهم أدوات البحث العلمي وهي مشاهدة موضوع معين بموجب إجراءات منظمة يقوم بها الباحث لتقديم أفضل فهم، وتفيد الملاحظة في رصد سلوك العاملين وتفاعلهم فيما بينهم من جهة وبين رؤسائهم من جهة أخرى، إضافة إلى التعرف على المناخ التنظيمي الذي يعمل فيه الموظفون وأسلوب تعاملهم مع المواطنين.²

ثانيا/ الإستمارة: تعتبر الإستمارة من أهم وأكثر الأدوات العلمية استعمالا يستخدمها الباحث للوصول إلى الحقائق بطريقة منهجية، وهي مجموعة من الأسئلة المرتبة حول

¹ مقابلة مع السيد بلعجال ناصر، رئيس المصلحة البيومترية ببلدية الدحموني، 15 أبريل 2019 على الساعة 10:00.

² عبد النور الناجي، منهجية البحث القانوني مع تطبيق مناهج وأدوات البحث العلمي: الدراسات القانونية والسياسية، الجزائر: مديرية النشر، 2008، ص154.

الفصل الثالث: دور إعادة هندسة العمليات في تطوير إدارة الموارد البشرية في المصلحة البيومترية ببلدية الدحموني - تيارت -

موضوع معين، توضع في الإستمارة وترسل لأشخاص معينين إما بالبريد أو يتم تسليمها باليد¹، حيث تم توزيع حوالي 35 إستمارة على موظفي بلدية الدحموني (المصلحة البيومترية) وذلك يوم 17 أفريل 2019 وتم استرجاعها يوم 18 أفريل 2019 وتمت الإجابة على 30 منها فقط، وقد تركزت أسئلة الإستمارة حول المحاور التالية:

المحور الأول: بيانات خاصة بالمعلومات الشخصية.

المحور الثاني: واقع تطبيق الهندرة داخل المنظمة الإدارية.

المحور الثالث: التصميم ودوره في تطوير إدارة الموارد البشرية.

المحور الرابع: مدى مساهمة إعادة الهيكلة في تطوير إدارة الموارد

البشرية.

المحور الخامس: مقترحات تفعيل إعادة هندسة العمليات الإدارية في

تطوير إدارة الموارد البشرية.

ثالثا/العينة: تعتبر عينة الدراسة الاستطلاعية عبارة عن عينة عشوائية سهلة تؤخذ على أساس الإمكانيات المتاحة، وتعتبر ممثلة للحالة المدروسة إلى حد ما واشتملت عينة الدراسة على 30 موظف موزعين بالشكل التالي:

- عون مكتب.
- عون إداري.
- رئيس مصلحة.
- متصرف إداري.
- عقود ما قبل التشغيل.
- متصرف إقليمي.
- ملحق إداري.
- ملحق للإدارة الإقليمية.

¹ عمار بوحوش ومحمد محمود الذنبيات، **مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث**، ط4، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2001، ص67.

الفصل الثالث: دور إعادة هندسة العمليات في تطوير إدارة الموارد البشرية في المصلحة البيومترية ببلدية الدحموني - تيارت -

- مهندس دولة.
- تقني بلدي.
- متصرف رئيسي.

رابعا/المقابلة: يعتمد الباحث على المقابلة في بحثه العلمي لكي يصل من خلالها لنتائج دقيقة ومفيدة وتقييم للوضع، فهي تفيد الباحث في دراسة الأفراد والجماعات والمنظمات والتنظيمات الإدارية، وتعد من أكثر الوسائل استعمالا وانتشارا في الدراسات الميدانية ووسيلة لتقصي الحقائق بطريقة منظمة.¹

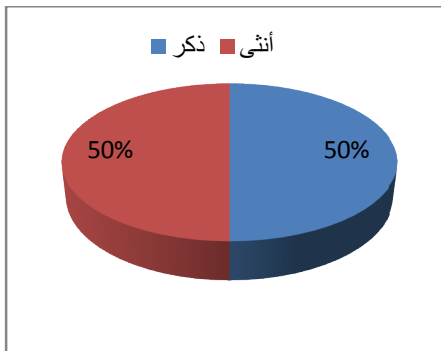
وقد تم إجراء مقابلة مع بلعجال الناصر رئيس المصلحة البيومترية ببلدية الدحموني يوم 17 أبريل 2019، وكانت هذه المقابلة تدور حول مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير إدارة الموارد البشرية.

الفرع الثاني: تحليل البيانات الخاصة بالمعلومات الشخصية

بغرض تحليل البيانات الشخصية للموظفين تم التطرق إلى مجموعة من النقاط تشمل كل من الجنس والسن، الحالة العائلية، طول فترة الخدمة، المستوى التعليمي، المركز الوظيفي.

1. أفراد العينة حسب الجنس

الشكل رقم (04)



الجدول رقم (02): يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس

السن	التكرار	النسبة (%)
ذكر	15	50
أنثى	15	50
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج SPSS

¹ عمار عباس الحسني، منهج البحث القانوني: أصول إعداد البحوث والرسائل القانونية، الجزائر: منشورات الحلبي الحقوقية، 2012، ص 233.

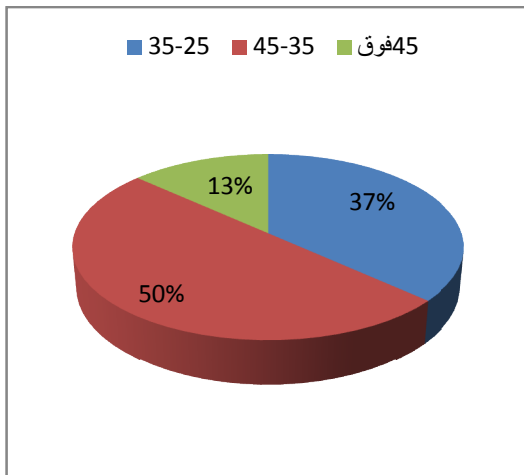
الفصل الثالث: دور إعادة هندسة العمليات في تطوير إدارة الموارد البشرية في المصلحة البيومترية ببلدية الدحموني - تيارت -

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (02) والشكل رقم (04) المتعلقين بتوزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس أن نسبة الذكور تساوي نسبة الإناث، إذ تقدر بـ 50% ذلك راجع للانفتاح والمساواة التي عرفها المجتمع الجزائري بين الرجل والمرأة، ومجموعة الحقوق التي كفلتها الدولة الجزائرية للمرأة التي جعلتها قادرة على اقتحام جميع المجالات من بينها العمل الإداري.

2. أفراد العينة حسب السن

الجدول رقم (03): يبين توزيع أفراد العينة حسب السن

الشكل رقم (05)



السن	التكرار	النسبة %
من 25 إلى 35	11	37
من 35 إلى 45	15	50
فوق 45	04	13
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج SPSS

الفصل الثالث: دور إعادة هندسة العمليات في تطوير إدارة الموارد البشرية في المصلحة البيومترية ببلدية الدحموني - تيارت -

يبرز الجدول رقم (03) والشكل رقم (05) المتعلقين بتوزيع أفراد العينة حسب السن أن أعلى نسبة هي 50% للموظفين أصحاب السن من 35 إلى 45 ، تليها نسبة 37% التي تمثل السنوات المتراوحة ما بين 25 إلى 35 سنة، وبعدها نسبة 13% لسنوات 45 فما فوق.

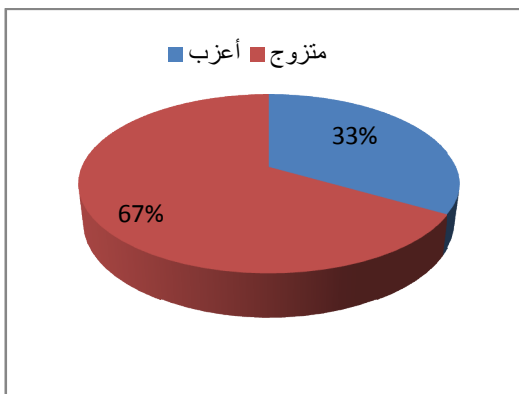
تبين من خلال النتائج السابقة أن أغلب أفراد العينة لديهم أقدميه وخبرة في العمل، وقادرين على أدائه بشكل أفضل بحكم ممارستهم الطويلة له كما توضح هذه البيانات على ثبات الموظفين في وظائفهم وعدم تخليهم عنها، وقد يعبر هذا من جهة عن صعوبة الحصول على عمل آخر ومن جهة أخرى رغبة هؤلاء الموظفين في تحقيق الاستقرار في الوظيفة.

3. أفراد العينة حسب الحالة العائلية

الشكل رقم (06)

الجدول رقم (04):

يبين توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية



الاحتمالات	التكرار	النسبة %
أعزب	10	33
متزوج	20	67
مطلق	0	0
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج SPSS

الفصل الثالث: دور إعادة هندسة العمليات في تطوير إدارة الموارد البشرية في المصلحة البيومترية ببلدية الدحموني - تيارت -

يوضح كل من الجدول رقم (04) والشكل رقم (06) المتعلقين بتوزيع أفراد العينة حسب حالتهم العائلية أن أغلبهم متزوجون بنسبة 67%، والباقون عزاب بنسبة 33% ولا يوجد نسبة للأفراد المطلقين.

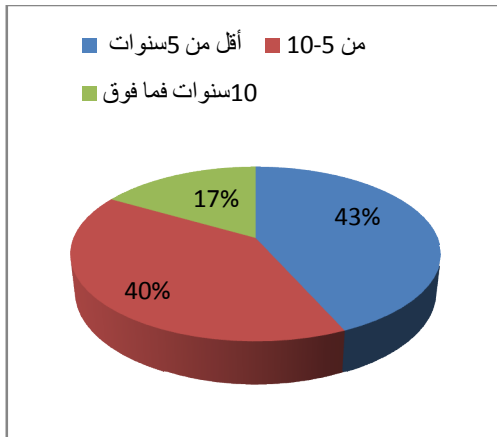
يتضح من خلال الإحصائيات السابقة أن أغلب أفراد العينة لديهم التزامات ومسؤوليات، مما قد يؤثر التزامهم العائلي ومسؤولياتهم الأسرية على أدائهم وكفاءتهم في العمل، كما قد تبين نسبة العزاب ميل الموظفين إلى بناء حياتهم الخاصة.

4. أفراد العينة حسب طول فترة الخدمة

الشكل رقم (07)

الجدول رقم (05):

يبين أفراد العينة حسب طول فترة الخدمة



الاحتمالات	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	13	43
10 - 5	12	40
فوق 10	5	17
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج SPSS

الفصل الثالث: دور إعادة هندسة العمليات في تطوير إدارة الموارد البشرية في المصلحة البيومترية ببلدية الدحموني - تيارت -

توضح المعطيات المدونة في الجدول رقم (05) والشكل رقم (07) توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية وطول فترة الخدمة في العمل، التي قد تعود بالفائدة على المنظمة إذ نجد أعلى نسبة هي 43% من الموظفين الذين تراوحت سنوات عملهم أقل من 5 سنوات، ثم نسبة 40% لمن تراوحت سنوات عملهم ما بين 5 إلى 10 سنوات، وآخر نسبة 17% لمن يزيد عملهم عن 10 سنوات فما فوق.

تدل هذه النسب أن هناك إهتمام بالتوظيف في المناصب الإدارية نظرا لالتحاق هؤلاء الموظفين بالعمل في السنوات الأخيرة، وهذا ما قد يبين أيضا أن الإدارة تعتمد في توظيفها على الكفاءات والخبرات للمساهمة في بناء العمل الإداري في البلدية، وهذا الفراغ راجع أيضا إلى التقاعد المبكر نظرا لاعتبارات كثيرة من بينها تدني الأجر في البلدية وضغط العمل.

5. أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

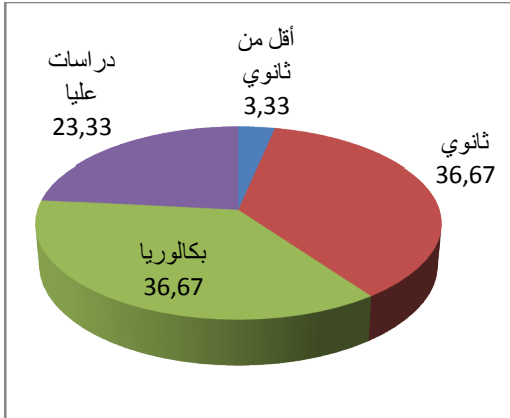
الجدول رقم (06):

يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
أقل من ثانوي	1	3.33
ثانوي	11	36.67
بكالوريا	11	36.67
دراسات	7	23.33

الفصل الثالث: دور إعادة هندسة العمليات في تطوير إدارة الموارد البشرية في
المصلحة البيومترية ببلدية الدحموني - تيارت -

الشكل رقم (08)



عليا		
المجموع	100	30

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج SPSS

مما يلاحظ من الجدول رقم (06) والشكل رقم (08) المتعلقين بتوزيع العينة حسب المستوى التعليمي يتبين أن نسبة الموظفين الحاصلين على شهادة البكالوريا متساوية مع نسبة موظفين المستوى الثانوي بقيمة 36% ، 67 ثم الدراسات العليا بنسبة 23,33% ، وآخر نسبة هي 3,33% للموظفين أقل من ثانوي.

من خلال الأرقام السابقة يتضح أن المنظمة محل الدراسة تهتم بالمستوى التعليمي للأفراد الموظفين، وذلك بغرض النهوض بمستوى القطاعات الإدارية كما تعتمد المنظمة على الموظفين الذين لا يتعدى مستواهم التعليمي المستوى الثانوي، وهو ما يبين أن المنظمة تعتمد على معايير الأداء الوظيفي من بينها الخبرة الطويلة في ميدان العمل.

6. أفراد العينة حسب المركز الوظيفي

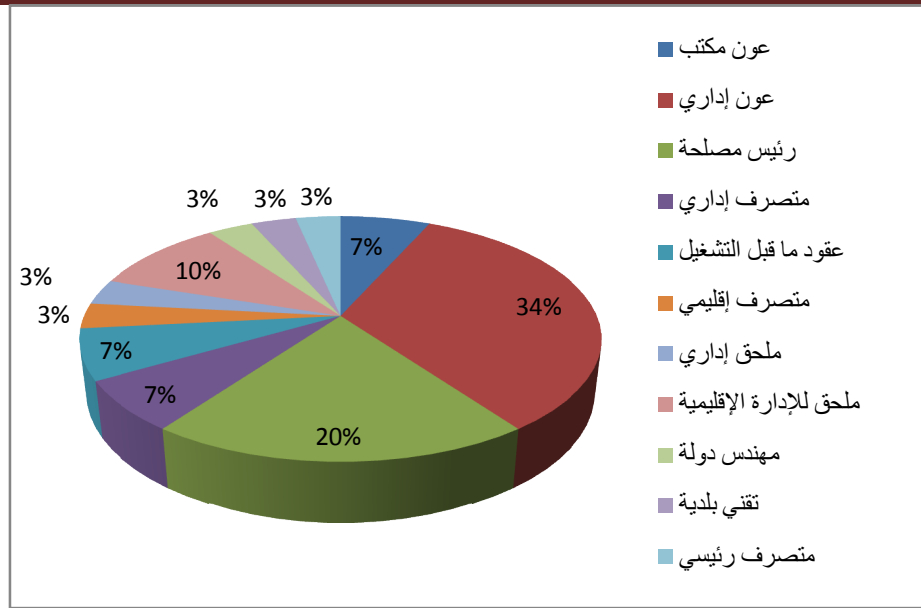
الجدول رقم (07): يبين توزيع أفراد العينة حسب المركز الوظيفي

الفصل الثالث: دور إعادة هندسة العمليات في تطوير إدارة الموارد البشرية في
المصلحة البيومترية ببلدية الدحموني - تيارت -

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
7	2	عون مكتب
3	10	عون إداري
20	6	رئيس مصلحة
7	2	متصرف إداري
7	2	عقود ما قبل التشغيل
3	1	متصرف إقليمي
3	1	ملحق إداري
10	3	ملحق للإدارة الإقليمية
3	1	مهندس دولة
3	1	تقني بلدية
3	1	متصرف رئيسي
100	30	المجموع

الشكل رقم (09)

الفصل الثالث: دور إعادة هندسة العمليات في تطوير إدارة الموارد البشرية في المصلحة البيومترية ببلدية الدحموني - تيارت -



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج SPSS

من خلال القراءات المسجلة في الجدول رقم (07) والشكل رقم (09) المتعلقين بتوزيع أفراد العينة حسب المركز الوظيفي، يتبين أن أكبر نسبة هي 34% لمنصب عون إداري، تليها نسبة 20% لرؤساء المصالح كما أن بقية القيم مشتتة. من خلال هذه القيم يتضح أن المنظمة محل الدراسة تعتمد على الأعوان الإداريين فهم يشكلون نسبة عالية في التوظيف، في الكثير من المكاتب وهو ما يؤثر على الكفاءات الإدارية، كما يلاحظ أن عدد رؤساء المصالح يكاد يكون الاعتماد عليهم بنفس مستوى الاعتماد على الأعوان الإداريين بما يحقق متطلبات العمل الإداري.

المبحث الثاني: إنعكاسات إعادة هندسة العمليات على تطوير إدارة الموارد البشرية في
بلدية الدحموني

الفصل الثالث: دور إعادة هندسة العمليات في تطوير إدارة الموارد البشرية في المصلحة البيومترية ببلدية الدحموني - تيارت -

بعد التعرف على مجال ومكان الدراسة وعرض الإجراءات المنهجية المتبعة خلال الدراسة، سيتم تطبيق هذه الإجراءات من خلال جمع المعلومات المتحصل عليها ووضعها في جداول تعبر عن إجابات المبحوثين وآرائهم المختلفة حول المحاور المنظمة في الإستمارة، بعد ذلك سيتم تحليل هذه البيانات وتفسيرها للوقوف على دور إعادة هندسة العمليات في تطوير إدارة الموارد البشرية وبالتالي التوصل إلى مجموعة من النتائج.

المطلب الأول: واقع تطبيق معايير الهندرة داخل المنظمة الإدارية

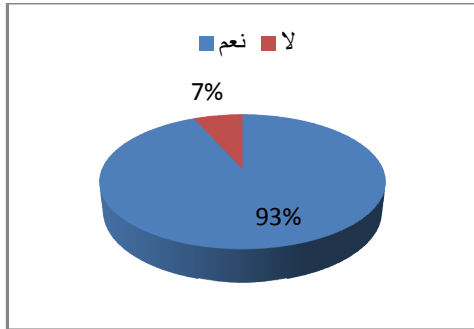
لتحديد ومعرفة واقع تطبيق معايير الهندرة داخل المنظمة الإدارية في المصلحة البيومترية تم التطرق إلى مجموعة من الأسئلة على عينة الدراسة وفق التالي:

1- السرعة والدقة في إنجاز العمليات الإدارية

الشكل رقم (10)

جدول رقم (08):

يبين السرعة والدقة في إنجاز العمليات الإدارية



المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	28	93
لا	2	7
المجموع	30	100

على نتائج SPSS

يوضح الجدول رقم (08) والشكل رقم (10) المتعلقين بمدى سرعة ودقة الموظف في إنجاز العمليات الإدارية، حيث يتفق معظمهم بنسبة 93%، على أن هناك سرعة ودقة جد كبيرة خلال إنجاز العمليات الإدارية، في حين أن البقية بنسبة 7% لم توافق وترى عكس ذلك.

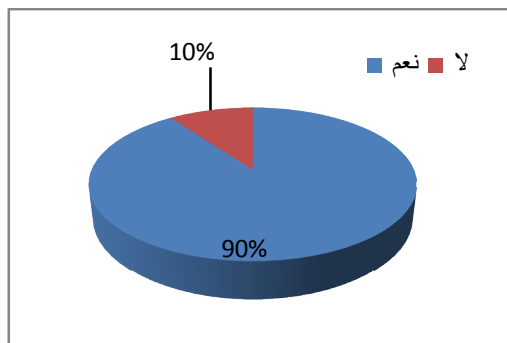
2- ساعدت عملية التغيير في تقديم خدمة عالية الجودة

الفصل الثالث: دور إعادة هندسة العمليات في تطوير إدارة الموارد البشرية في
المصلحة البيومترية ببليدية الدحموني - تيارت -

الشكل رقم (11)

جدول رقم (09):

يبين عملية التغيير في تقديم خدمة عالية الجودة



الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	27	90
لا	3	10
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج SPSS

يتبين من الجدول رقم (09) والشكل رقم (11) أن أغلبية المبحوثين بنسبة 90% اتفقوا بأن عملية التغيير داخل المنظمة قد ساعدت وساهمت في تقديم خدمة عالية الجودة ومتميزة، في حين باقي الموظفين بنسبة قليلة 10% لم يوافقوا على هذه الفكرة ولم يدعموها.

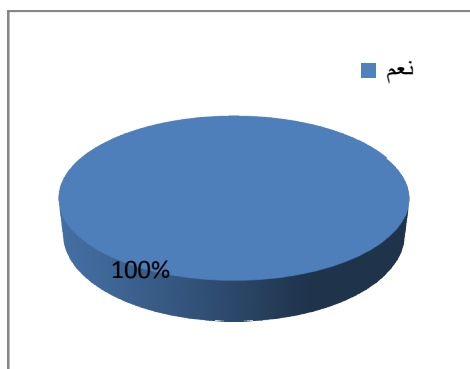
3- سهلت تكنولوجيا المعلومات الحديثة على التعاون والتنسيق في العمل الإداري

الشكل رقم

جدول رقم (10):

(12)

يبين تسهيل التكنولوجيا للتعاون والتنسيق في العمل



الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	30	100
لا	0	0
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج SPSS

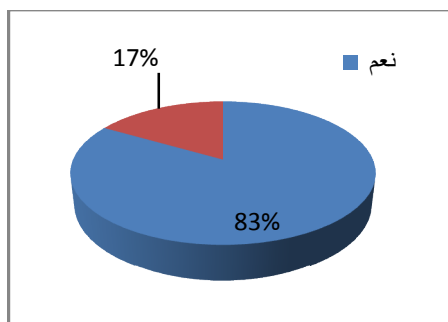
الفصل الثالث: دور إعادة هندسة العمليات في تطوير إدارة الموارد البشرية في
المصلحة البيومترية ببلدية الدحموني - تيارت -

يتضح من الجدول رقم (10) والشكل رقم (12) أن كل الموظفين بنسبة 100%،
يوافقون ويؤكدون على أن تكنولوجيا المعلومات الحديثة قد سهلت وبشكل كبير على
التعاون والتنسيق في العمل الإداري داخل المنظمة.

4- ساهمت عملية التغيير في القضاء والتخلص من الروتين

جدول رقم (11): الشكل رقم (13)

يبين مساهمة عملية التغيير في القضاء على الروتين



المصدر: من إعداد الباحث
اعتمادا على نتائج SPSS

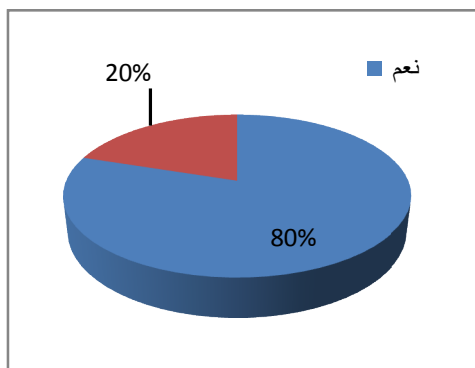
الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	25	83
لا	5	17
المجموع	30	100

من خلال الجدول رقم (11) والشكل رقم (13) يتضح أن أفراد العينة يرون بأن
عملية التغيير الجذري ساهمت بشكل واسع وكبير في القضاء والتخلص من الروتين وذلك
ما تبينه نسبتهم التي قدرت بـ 83% أما من هم غير راضون فنسبتهم هي 17%.

5- هناك تبسيط في إجراءات العمل في المنظمة

جدول رقم (12): الشكل رقم (14)

يبين التبسيط في إجراءات العمل في المنظمة



الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	24	80
لا	6	20
المجموع	30	100

الفصل الثالث: دور إعادة هندسة العمليات في تطوير إدارة الموارد البشرية في المصلحة البيومترية ببلدية الدحموني - تيارت -

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج SPSS

يتبين من خلال الجدول رقم (12) والشكل رقم (14) أن نسبة 80% تتفق مع فكرة أن هناك تبسيط في إجراءات العمل في المنظمة، مما يساهم في تحسين الأداء لدى الموظفين والرغبة في العمل أما النسبة التي لم توافق فكانت نتيجتها 20%.

المطلب الثاني: التصميم ودوره في تطوير إدارة الموارد البشرية

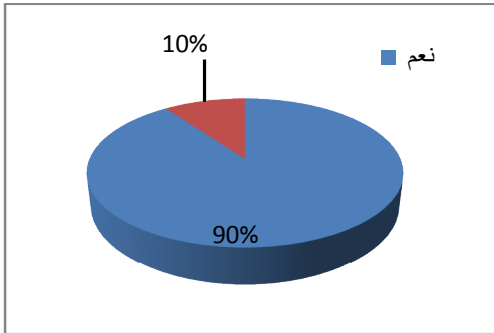
تهدف الأسئلة التي تم طرحها في هذا المحور إلى الكشف عن عملية التصميم ودوره في تطوير وتنمية إدارة الموارد البشرية داخل البلدية.

6. إدارة الموارد البشرية بحاجة إلى تبني أساليب جديدة في العمل

الشكل رقم (15)

جدول رقم (13):

يبين الحاجة إلى تبني أساليب جديدة في العمل



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
90	27	نعم
10	3	لا
100	30	المجموع

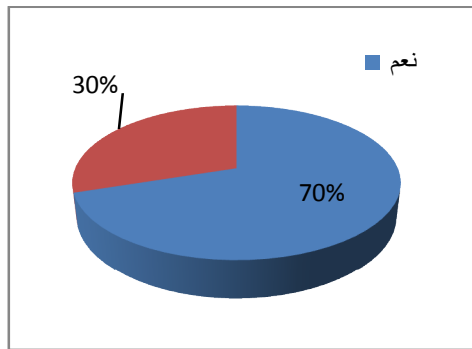
SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (13) والشكل رقم (15) أعلاه أن غالبية الموظفين يوافقون على أن إدارة الموارد البشرية بحاجة ماسة لتبني وانتهاج أساليب وطرق ووضعيات جديدة ومنتوعة وحديثة في العمل وذلك بنسبة 90% ، ويعتبرون ذلك كضرورة ملحة خلال الفترة الحالية في حين أن بقية الموظفين بنسبة قليلة جدا تقدر ب 10% لا يوافقون على ذلك ولا يرونه ضروريا.

الفصل الثالث: دور إعادة هندسة العمليات في تطوير إدارة الموارد البشرية في
المصلحة البيومترية ببلدية الدحموني - تيارت -

2. إعادة تصميم الأسس والمبادئ التي يقوم عليها نظام إدارة الموارد البشرية
ضروري

الشكل رقم (16)



المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً

جدول رقم (14)

يبين ضرورة إعادة تصميم الأسس والمبادئ

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
70	21	نعم
30	9	لا
100	30	المجموع

على نتائج SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (14) والشكل رقم (16) أن أغلبية أفراد العينة يجدون أن إعادة تصميم الأسس والمبادئ التي يقوم عليها نظام إدارة الموارد البشرية ضروري داخل المنظمة، وذلك بنسبة 70% كما أن نسبة 30% من المبحوثين يرون عكس ذلك.

3. لدى الإدارة الرغبة والإستعداد للتغيير الجذري

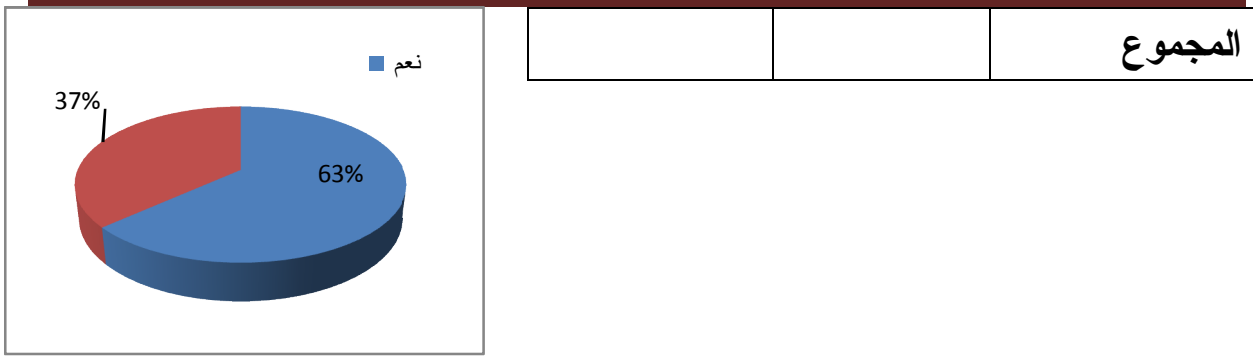
الشكل رقم (17)

جدول رقم (15):

يبين رغبة الإدارة الإستعداد للتغيير الجذري

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
63	19	نعم
37	11	لا
100	30	

الفصل الثالث: دور إعادة هندسة العمليات في تطوير إدارة الموارد البشرية في
المصلحة البيومترية ببلدية الدحموني - تيارت -



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج SPSS

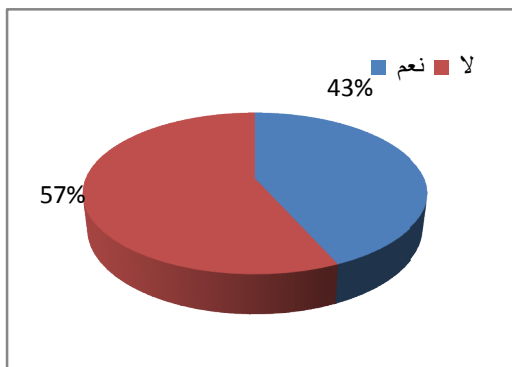
يلاحظ من خلال الجدول رقم (15) والشكل رقم (17) أن نسبة 63% من الموظفين أجابوا بأن الإدارة لديها الرغبة والإستعداد وتسعى كذلك للتغيير الجذري داخل المنظمة ولكن تقف في وجهها صعوبات ميدانية وإدارية وقانونية، في حين يرى باقي الموظفين بنسبة 37% أنه ليس للإدارة الرغبة في ذلك.

4. يتوفر لدى الإدارة الأساليب الممكنة لتدريب الموظفين لمواكبة التغييرات
الحاصلة

جدول رقم (16):

الشكل رقم (18)

يبين توفر الأساليب لدى الإدارة لتدريب الموظفين



الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	13	43
لا	17	57
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على

نتائج SPSS

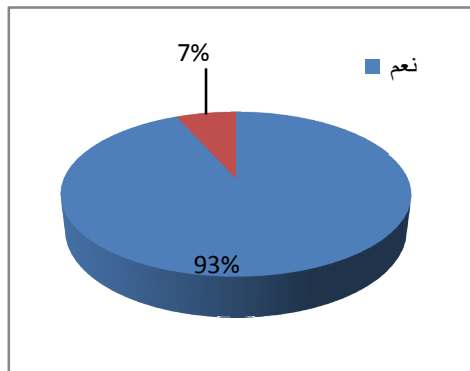
يتضح من خلال الجدول رقم (16) والشكل رقم (18) المبينان أعلاه أن النسب تكاد تكون متقاربة حيث يقر المبحوثين أن الإدارة لا يتوفر لديها الأساليب والمعدات الممكنة واللازمة لتدريب الموظفين بغرض مواكبة التغييرات الحاصلة والجديدة وذلك

الفصل الثالث: دور إعادة هندسة العمليات في تطوير إدارة الموارد البشرية في
المصلحة البيومترية ببلدية الدحموني - تيارت -

بنسبة 57% في المقابل نجد أن نسبة 43% من العمال داخل المنظمة يؤكدون أنه لدى الإدارة كل ما يلزم لذلك.

5. المنظمة بحاجة لمراجعة بعض المناصب في إدارة مواردها البشرية
جدول رقم (17): الشكل رقم (19)

يبين حاجة المنظمة لمراجعة بعض المناصب



الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	28	93
لا	2	7
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج SPSS

يُبين الجدول رقم (17) والشكل رقم (19) أن أغلبية الموظفين يرون أن المنظمة بحاجة لمراجعة بعض المناصب في إدارة مواردها البشرية بنسبة 93% وأن الأمر يتطلب تغييراً جذرياً واستعجالاً في بعض المناصب، إلا القليل من العمال بنسبة 7% يرون عكس ذلك الأمر.

الفصل الثالث: دور إعادة هندسة العمليات في تطوير إدارة الموارد البشرية في
المصلحة البيومترية ببلدية الدحموني - تيارت -

المطلب الثالث: مدى مساهمة إعادة الهيكلة في تطوير إدارة الموارد البشرية

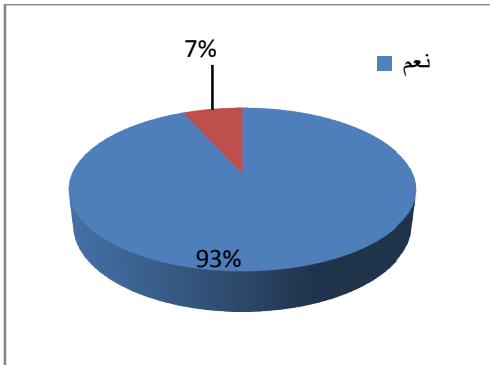
تم طرح مجموعة من الأسئلة على العينة فيما يخص تأثير عملية إعادة الهيكلة على تطوير إدارة الموارد البشرية في البلدية.

1) إدارة الموارد البشرية بحاجة لتوزيع بعض الإختصاصات

الشكل رقم (20)

جدول رقم (18)

يبين حاجة المنظمة لتوزيع بعض الإختصاصات



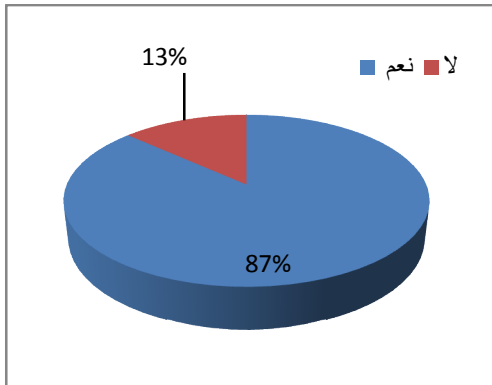
الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	28	93
لا	2	7
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج SPSS

يوضح الجدول رقم (18) والشكل رقم (20) أعلاه أن أغلبية المبحوثين بنسبة 93% يقررون بأن إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة بحاجة لإعادة توزيع بعض الإختصاصات، في حين أن نسبة 7% المتبقية من الموظفين يرون خلاف ذلك.

الفصل الثالث: دور إعادة هندسة العمليات في تطوير إدارة الموارد البشرية في
المصلحة البيومترية ببلدية الدحموني - تيارت -

(2) مهام الموظفين بحاجة لإعادة الهيكلة من خلال إنشاء أدوار جديدة
جدول رقم (19): يبين حاجة الموظفين لإعادة الهيكلة الشكل رقم (21)



الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	26	87
لا	4	13
المجموع	30	100

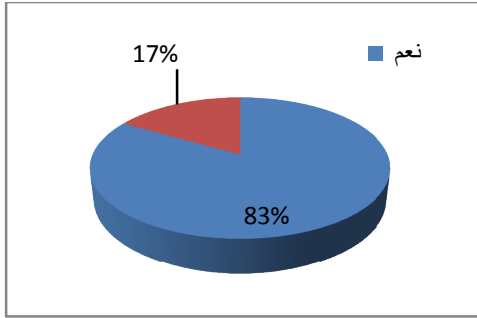
المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج SPSS

يتجلى من خلال الجدول رقم (19) والشكل رقم (21) أن نسبة 87% من
المصوتين بنعم حول وجهة نظرهم بأن مهام الموظفين بحاجة ماسة وضرورية لإعادة
الهيكلة من خلال إنشاء أدوار جديدة، كما يرون أنه يجب أن يوضع الشخص المناسب في
المكان المناسب وحسب التخصصات، في حين أنه 13% من مجموع الأفراد الموظفين
يرون عكس ذلك.

(3) المنظمة لا زالت بحاجة إلى التخلص من النماذج الورقية
جدول رقم (20): الشكل رقم (22)

الفصل الثالث: دور إعادة هندسة العمليات في تطوير إدارة الموارد البشرية في
المصلحة البيومترية ببليدية الدحموني - تيارت -

يبين حاجة المنظمة للتخلص من النماذج الورقية



المصدر: من إعداد الباحث

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	25	83
لا	5	17
المجموع	30	100

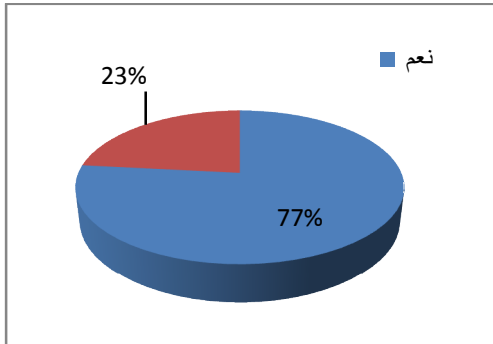
اعتمادا على نتائج SPSS

من خلال الجدول رقم (20) والشكل رقم (22) أعلاه يتضح أن المنظمة لا زالت بحاجة للتخلص من النماذج الورقية، وهذا ما أكده الموظفون بنسبة 83% وباقي الموظفين يرون خلاف ذلك بأن المنظمة تكاد تتخلص من الورق بنسبة 17%.

(4) الإدارة تتجه لتغيير الهيكل التنظيمي الحالي بشكل أكثر مرونة

جدول رقم (21): الشكل رقم (23)

يبين تغيير الهيكل التنظيمي الحالي للمنظمة



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	23	77
لا	7	23
المجموع	30	100

على نتائج SPSS

حسب الجدول رقم (21) والشكل رقم (23) أعلاه يرى غالبية المبحوثين بنسبة 77% أن الإدارة تتجه لتغيير الهيكل التنظيمي الحالي بشكل أكثر مرونة، بينما 23% منهم يؤكدون عكس ذلك.

الفصل الثالث: دور إعادة هندسة العمليات في تطوير إدارة الموارد البشرية في المصلحة البيومترية ببلدية الدحموني - تيارت -

المبحث الثالث: آفاق ومستقبل تطوير إدارة الموارد البشرية

بَعْدَ التطرق إلى مجموعة المعطيات المتحصل عليها في الإستبيان وتحليلها والتوصل إلى النتائج المراد الوصول إليها، سيتم في هذا المبحث تقديم مجموعة من المقترحات التي قد تفيد مختلف الإدارات والمنظمات الجزائرية، وبالتالي قد تساعدها في تحسين وتطوير مواردها البشرية الأمر الذي قد يقتضي إلغاء بعض العمليات والأنشطة التي لم تعد لها فائدة ولا أي دور دخل المنظمة.

المطلب الأول: مقترحات تفعيل إعادة هندسة العمليات في تطوير إدارة الموارد البشرية

تمّ طرح مجموعة من الأسئلة على العينة لمعرفة ورصد المقترحات المختلفة حول تفعيل أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية لتطوير إدارة الموارد البشرية داخل البلدية.

1- أسلوب إعادة هندسة العمليات داخل المصلحة فعال لرفع مستوى الأداء لدى

الموظفين

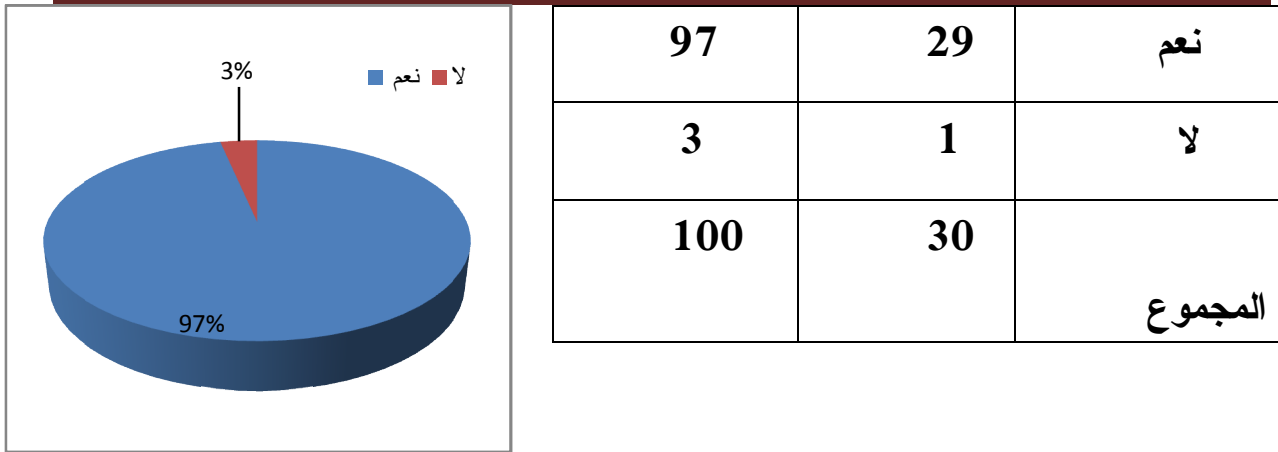
الشكل رقم (24)

جدول رقم (22):

يبين فعالية أسلوب إعادة هندسة العمليات داخل المصلحة

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
------------	---------	----------

الفصل الثالث: دور إعادة هندسة العمليات في تطوير إدارة الموارد البشرية في
المصلحة البيومترية ببلدية الدحموني - تيارت -

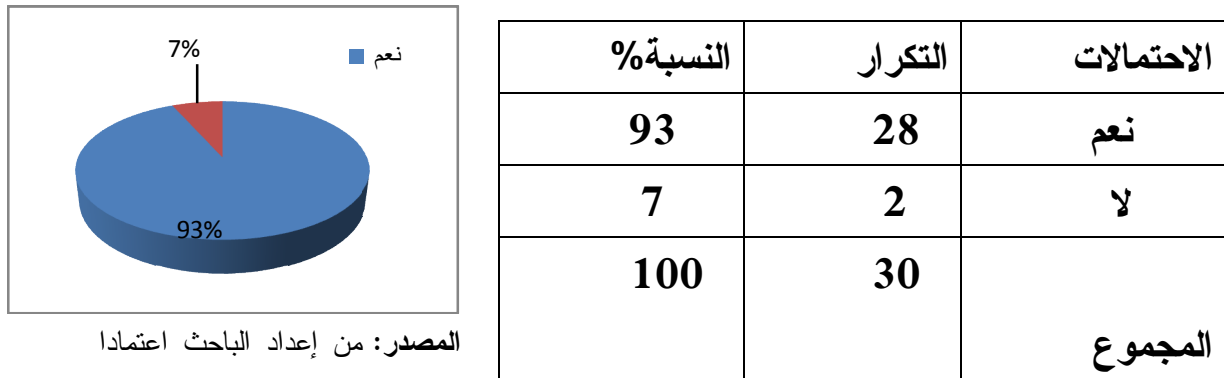


يظهر من الجدول رقم (22) والشكل رقم (24) أعلاه أن أسلوب إعادة هندسة العمليات داخل المصلحة البيومترية فعال لرفع مستوى الأداء لدى الموظفين، هذا ما يوافق عليه بنسبة 97% أي بمعنى أغلبية أو كافة الموظفين من أفراد العينة، كما بينت نسبة 3% أن ليس هناك تحسين لمستوى الأداء داخل المنظمة بعد تبني أسلوب إعادة الهندسة.

2- الخدمة تحسنت بعد تبني عملية إعادة الهندسة الإدارية

جدول رقم (23): الشكل رقم (25)

يبين تحسن بعد تبني عملية إعادة الهندسة الإدارية



من خلال الجدول رقم (23) والشكل رقم (25) أعلاه يتبين أن مستوى الخدمة قد تحسنت بعد تبني عملية إعادة الهندسة الإدارية، وذلك من خلال وجهة نظر المجيبين بنعم بنسبة عالية وتقدر بـ 93%، في حين ترى نسبة 7% عكس ذلك.

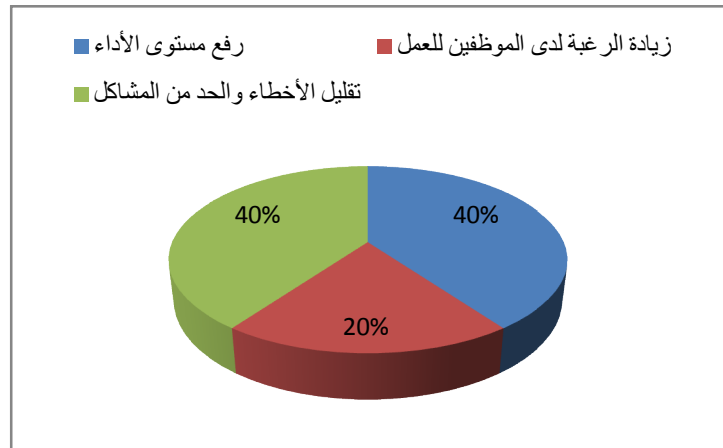
الفصل الثالث: دور إعادة هندسة العمليات في تطوير إدارة الموارد البشرية في
المصلحة البيومترية ببلدية الدحموني - تيارت -

3- تأثير التغيير الجذري داخل المنظمة على الموظفين

جدول رقم (24): يبين تأثير التغيير الجذري داخل المنظمة على الموظفين

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
رفع مستوى الأداء	12	40
زيادة الرغبة لدى الموظف للعمل	6	20
تقليل الأخطاء والحد من المشاكل	12	40
المجموع	30	100

الشكل رقم (26)



المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج SPSS

يتبين من الجدول رقم (24) والشكل رقم (26) أعلاه أن التغيير الجذري داخل
المنظمة قد أثر على الموظفين وذلك من خلال رفع مستوى الأداء وتقليل الأخطاء، والحد

الفصل الثالث: دور إعادة هندسة العمليات في تطوير إدارة الموارد البشرية في المصلحة البيومترية ببلدية الدحموني - تيارت -

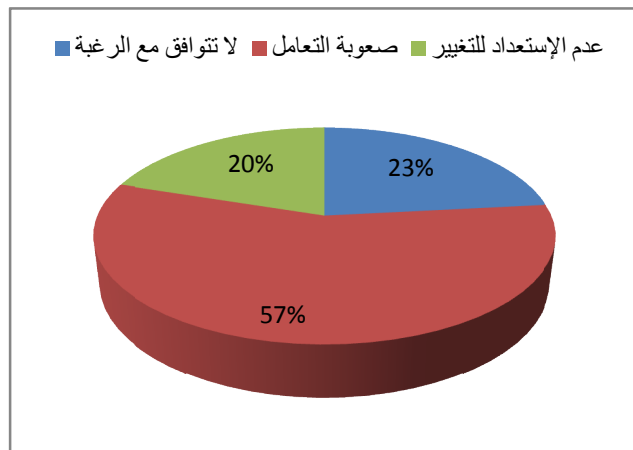
من المشاكل بنسب متساوية قدرت ب 40% هذا ما أكده أفراد العينة، وكذلك زيادة الرغبة لدى الموظفين للعمل بنسبة 20% حسب ما يراه أفراد العينة الباقون.

4- السلبيات الموجودة في أسلوب إعادة هندسة العمليات المتبع حاليا في المنظمة جدول رقم (25):

يبين السلبيات الموجودة في أسلوب إعادة هندسة العمليات المتبع حاليا في المنظمة

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
لا تتوافق مع الرغبة	7	23
صعوبة التعامل	17	57
عدم الإستعداد للتغيير	6	20
المجموع	30	100

الشكل رقم (27)



يتضح من الجدول رقم (25) والشكل رقم (27) المبينان أعلاه أن أسلوب إعادة الهندسة المتبع حاليا في المنظمة يصعب التعامل معه من قبل الموظفين وهذا ما يقر به

الفصل الثالث: دور إعادة هندسة العمليات في تطوير إدارة الموارد البشرية في المصلحة البيومترية ببلدية الدحموني - تيارت -

الموظفين بنسبة 57% ، كما يرى البعض منهم أن هذا الأسلوب لا يتوافق مع الرغبة لدى الموظفين هذا ما توضحه نسبة 23% من الأفراد، كذلك من بين سلبيات هذا الأسلوب المنتهج داخل المنظمة أن المنظمة أو الإدارة ليست مستعدة للتغيير ولا تعمل على تطبيقه هذا ما بينته نسبة الأفراد المتبقية 20% .

المطلب الثاني: الإدارة الإلكترونية كإستراتيجية لتطوير إدارة الموارد البشرية

تعتبر الإدارة الإلكترونية من الأساليب المعاصرة التي تسعى لتحويل المنظمات إلى منظمات إلكترونية تستخدم تكنولوجيا المعلومات، في إنجاز أعمالها ومعاملاتها الوظيفية ووظائفها الإدارية، ومن خلال هذا المطلب سيتم معالجة كيفية استخدام الإدارة الإلكترونية لتطوير إدارة الموارد البشرية وآليات تطوير المصلحة البيومترية في بلدية الدحموني.

الفرع الأول: كيفية استخدام الإدارة الإلكترونية لتطوير إدارة الموارد البشرية

مع ولوج تكنولوجيا المعلومات والاتصال داخل إدارة الموارد البشرية، ظهر ما يعرف بنظام معلومات إدارة الموارد البشرية، والذي يستخدم الحواسيب والبرمجيات، وقواعد البيانات لتجميع البيانات وتخزينها قصد تحويلها لمعلومات قابلة للإستخدام من طرف أجهزة المنظمة، وبعدها ظهر مفهوم إدارة الموارد البشرية الإلكترونية الذي أصبح فيه استخدام التقنية شاملا ويمس كافة الأنشطة الخاصة بإدارة الموارد البشرية مصاحبا لإستخدام مكثف لشبكة الإنترنت.¹

حيث تم توظيف الموارد البشرية في إطار إلكتروني متطور وفعال، من أجل كسب الوقت وتقليل الجهد وتحقيق الأهداف، وهذا ما تسعى إليه إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، الأمر الذي سيجعل هذه الإدارة تعمل في بيئة ديناميكية متطورة ومتقدمة، تتفاعل مع المتغيرات الحاصلة سواء الداخلية أو الخارجية مع تبادل سريع وكثف للمعلومات وإستثمار جيد للمعرفة مما يتيح الحصول على خدمات أفضل.

الفرع الثاني: آليات تطوير المصلحة البيومترية في بلدية الدحموني

¹ إيمان آيت مهدي، مرجع سابق، ص.78.

الفصل الثالث: دور إعادة هندسة العمليات في تطوير إدارة الموارد البشرية في المصلحة البيومترية ببلدية الدحموني - تيارت -

لمعرفة آليات تطوير إدارة الموارد البشرية تم إجراء مقابلة مع السيد بلعجال ناصر رئيس المصلحة البيومترية ببلدية الدحموني - تيارت - يوم 2019/04/17 على الساعة 15:00، وذلك بغرض إبراز تأثير إعادة هندسة العمليات أو ما تعرف بالهندرة على تطوير إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة، و قمنا بطرح مجموعة من الأسئلة التي تتمحور حول ميكانيزمات تطور هذه المصلحة ولعل أهم تلك الأسئلة:

وقد قام السيد مدير المصلحة بإعطاء لمحة وجيزة على المصلحة التي أفاد أنه تم إنشاؤها في بلدية الدحموني في سنة 2016 وهي مصلحة جديدة بالنسبة للهيكل التنظيمي لديهم وغير رسمية، وليست مدرجة فيه، وتهتم بتسيير الحياة المهنية للمواطنين من خلال إنجاز بطاقة التعريف الوطنية وجواز السفر، البطاقة الرمادية.

وأضاف أنه يتوفر لدى المصلحة الإستعداد لتدريب الموظفين والمدراء على تطبيق إعادة هندسة العمليات، وهناك تدريب وتكوين للموظفين لأن هذه العملية جديدة في المنظمة، وهذا الأمر لازم ويتم إستدعائهم لتدريبهم على مستوى المراكز المختصة.

كذلك أكد إدراك المصلحة لأهمية التغيير وسعيها لتطبيقه على أكمل وجه، فالتغيير مطلوب في كل شيء والمنظمة تسعى للتغيير وهذا أمر داخلي، ويتم التنسيق مع الأمين العام ورئيس البلدية من خلال إعادة توزيع الموظفين وقدرة استيعابهم وحسن معاملة المواطنين، إذ تعتبر البلدية هي المحور الأساسي وواجهة الدولة.

كما تستعين المصلحة بأشخاص مؤهلين للمساعدة في تطبيق الهندرة، لأن ذلك يعتبر ضرورياً وهي في تواصل دائم معهم، وذلك من أجل إعطاء حلول للمشاكل وإعادة توجيه الموظف الجديد.

إضافة إلى أنه يتم تفعيل الإدارة الإلكترونية في المصلحة بالمستوى اللازم لمواكبة التغيير الحاصل، ولكن أشار بأن إرضاء المواطن غاية لا تدرك رغم تطور الإدارة الجزائرية إلا أن هناك مشاكل بين المواطن والإدارة بسبب تحميل الإدارة الأخطاء الموجودة.

الفصل الثالث: دور إعادة هندسة العمليات في تطوير إدارة الموارد البشرية في المصلحة البيومترية ببلدية الدحموني - تيارت -

حيث ذكر أن الأجهزة والآلات المتوفرة داخل المصلحة كافية لأداء العمل بالمستوى المطلوب ولا يوجد اكتظاظ في مختلف المكاتب.

إذ يرى بأن الإدارة الإلكترونية قد ساهمت في رفع مستوى الموظف ولم تلغي دوره بل عكس ذلك رفعت المستوى وسهلت على الموظف العمل، فالموظف هو الذي يشرف على العملية بنفسه لأن الموظف قادر على إستخدام الأجهزة الإلكترونية بشكل جيد، وذلك راجع للتدريب.

كذلك يضيف بأن المصلحة تحقق أهدافها وأهداف المواطن من خلال تطبيق أسلوب الهندرة، فالبلدية معروفة على مستوى الولاية بقدرتها وكفاءتها من جهة الخدمة والموظفين، وفي بعض الأحيان تستعين بعض المنظمات بأرائنا عند وقوعها في مشكلة ما.

ويرى أن الأداء قد تحسن بعد القيام بعملية التغيير والخدمة زادت، وقد تم إعادة توزيع الموظفين في مختلف المناصب، وأن المصلحة تقوم بعملية الهندرة على أساس توفير كل ما يطلبه المواطن وتوفير كل ما يلزم في الموظف من هندام وكفاءة وخبرة وتحسين صورة المنظمة.

وفي الختام صرح أن المعوقات التي يواجهونها في تنفيذ عملية التغيير تكمن في:

- نقص الإمكانيات المادية والبشرية والهيكلية.
- ضيق الوقت.
- ظهور العملية في مرحلة كانت تمر فيها البلدية بضغوطات.

لكن رغم ذلك تم التماسي مع هذه التغييرات الحاصلة رغم كل العراقيل التي واجهتها البلدية.

خلاصة الفصل الثالث:

تُعتبر المصلحة البيومترية التابعة لبلدية الدحموني لولاية تيارت من أهم المصالح، وذلك راجع لدورها ومهامها المكلفة بها خاصة وأنها مصلحة معاصرة ومستحدثة تعبر عن نموذج الإدارة الإلكترونية في البلدية، وذلك من حيث طبيعة عملها ونشاطها وكل ما تحتويه من موارد بشرية مؤهلة وذات خبرة وتجهيزات رقمية عصرية.

من خلال الدراسة الميدانية وإيجابيات عينة البحث على الإستبيان الموزع على أفراد البحث، والتي اعتمدت في التأكد من صحة الفرضيات بناءً على النتائج والتي كان من أهمها أن المنظمة الإدارية تسعى لرسم خطط إستراتيجية، وإحداث تغييرات جذرية وهيكلية من شأنها الوصول إلى أهداف عملية إعادة الهندسة، وذلك بغية نجاح

الفصل الثالث: دور إعادة هندسة العمليات في تطوير إدارة الموارد البشرية في المصلحة البيومترية ببلدية الدحموني - تيارت -

الإستراتيجية المسطرة من الهندرة مع مراعاة مجموعة من العوامل كالأهداف والمحتوى والزمان والمكان، وإجراء الترجمات الخاصة بهذا المجال، وتعزيز الإدارة بمختلف الإمكانيات اللازمة بهدف مواكبة التغييرات الحاصلة التي تفرضها طبيعة ومهام هذه المصلحة المستحدثة، وكذلك العمل على تجاوز كل المعوقات والعراقيل والاحتكارات داخل المنظمة.

الختامة

الخاتمة

كشفت التحليلات الواردة في نهاية هذه الدراسة، وبغرض دراسة اثر تطبيق إعادة هندسة العمليات على تطوير إدارة الموارد البشرية بالمصلحة البيومترية ببلدية الدحموني، أن نجاح إدارة الموارد البشرية في مواكبة التغيرات يتوقف على تبني آليات حديثة وممارستها في الإدارة، وذلك راجع لمتطلبات سوق العمل التي تُجبر إدارة الموارد البشرية على امتلاك القدرة وفهم التحديات والفرص التي تواجه المنظمات.

من هذا المنطلق وإجابة على المشكلة البحثية المطروحة فقد أظهرت الدراسة في جانبها النظري الأهمية التي تكتسبها إعادة هندسة العمليات كأحد الأساليب الإدارية الحديثة، التي تسعى المنظمات إلى تبنيها والاستفادة من مزاياها المتعددة، الأمر الذي جعل الإدارات الجزائرية بصفة عامة إلى قيامها بمجموعة من الإصلاحات الإدارية، والتي كان الغرض منها محاولة القضاء على الضعف أو العجز الموجود في إدارة الموارد البشرية المتاحة، وبالتالي يتطلب على مختلف المنظمات إحداث التغيير اللازم وإعادة النظر في تنظيمها الداخلي والسعي لتكوين أفرادها للرفع من مستواهم بما يتوافق مع مهامها وأهدافها.

وعلى هذا الأساس وقصد الإجابة على الفرضيات المطروحة آنفا في مقدمة هذه الدراسة النتائج التالية:

أولاً: النتائج

بالنسبة للفرضية الرئيسية الأولى والتي كان مفادها- يؤثر أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية على تحسين جودة الخدمة العمومية داخل المنظمات - فهي فرضية صحيحة حسب ما أكدته شواهد الدراسة حيث نجد أن هناك اتفاق في أن أسلوب إعادة هندسة العمليات يساهم بصورة كبيرة في تحسين جودة الخدمة العمومية داخل المنظمات من جهة، ومن جهة ثانية يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة بالفاعلية المطلوبة.

أما بالنسبة للفرضية الرئيسية الثانية والتي كان مفادها -كلما كان هناك عدم توفر الأجهزة الإدارية المتطورة وفق استراتيجيات الهدرة كلما أدى ذلك إلى تطوير العمليات الإدارية داخل المنظمات الجزائرية- فهي فرضية خاطئة فقد أثبتت الشواهد

الخاتمة

الخاصة بذلك أن العمليات الكلاسيكية أو التقليدية لا تساهم في تطوير إدارة الموارد البشرية، كما يتضح من خلال الدراسة أن الإدارة العليا في بلدية الدحموني عامة وفي المصلحة البيومترية خاصة أن عدم توفر أجهزة إدارية قد يكون سببا في تراجع العمليات الإدارية.

أما بالنسبة للفرضيات الجزئية فجاءت النتائج كالتالي:

بالنسبة للفرضية الجزئية الأولى والتي كان مفادها - هناك دلالة إحصائية بين سرعة ودقة إنجاز العمليات الإدارية وتطوير إدارة الموارد البشرية - تعتبر هذه الفرضية صحيحة حسب المعطيات المبينة في إجابات الإستبيان التي تؤكد أن سرعة ودقة إنجاز العمليات الإدارية تساهم بالضرورة في تطوير إدارة الموارد البشرية ورفع مستوى الأداء.

وفيما يخص الفرضية الجزئية الثانية والتي كان مفادها - هناك دلالة إرتباطية بين إعادة تصميم العمليات داخل المنظمة وتحسين نظام إدارة الموارد البشرية في بلدية الدحموني - من خلال دراستنا يتضح لنا فعلا صحة الفرضية، لأن عملية إعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية تساهم في تحقيق تحسينات جوهرية في نظام إدارة الموارد البشرية وذلك ما يؤدي تطوير المنظمة.

بالنسبة للفرضية الجزئية الثالثة والتي كان مفادها - هناك دلالة إحصائية بين إعادة الهيكلة داخل المنظمة الإدارية والرفع من أداء العاملين لبلدية الدحموني - من خلال الدراسة توصلنا إلى صحة الفرضية، بإعتبار أن إعادة الهيكلة هي عملية تغيير داخل المنظمة تسعى لرفع الأداء وزيادة الإنتاجية وتحسين الكفاءة والفاعلية.

أما الفرضية الجزئية الرابعة والتي كان مفادها - كلما تم تغيير أسلوب العمليات داخل المصلحة البيومترية ساهم ذلك في زيادة فاعلية إدارة الموارد البشرية لبلدية الدحموني - من خلال الدراسة توصلنا إلى صحة الفرضية وذلك من خلال ما صرح به الموظفون بالمصلحة البيومترية ببلدية الدحموني، فالتغيير الذي تم داخل المصلحة أدى بالفعل إلى زيادة الفاعلية في إدارة الموارد البشرية.

ثانياً: التوصيات والآفاق

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها على مستوى المنظمة، ارتأينا إلى تقديم مجموعة من الإقتراحات والتوصيات نلخصها كما يلي:

1- التوصيات

- 1- العمل على التغيير والتطوير الإداري وجعله جزء من ثقافة المنظمة.
- 2- الإهتمام بتنظيم وهيكل إدارة الموارد البشرية والاستفادة من طاقاتها.
- 3- شرح طرق ومراحل الهندرة والغرض منها ومزاياها للعاملين قبل الشروع في تطبيقها.
- 4- تعزيز تطبيق مبادئ إعادة هندسة العمليات في المنظمات الإدارية العامة.
- 5- إستخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال أمر مهم في تطبيق وإنجاح عملية الهندرة .

2- الآفاق

- 1- تخصيص الميزانية الكافية والدعم الكافي لتطبيق برامج الهندرة.
- 2- ضرورة اقتناع الإدارة العليا بالتغيير حتى تقوم هي بدورها بإقناع العاملين بهذه العملية.
- 3- التأكد من الالتزام بالقواعد والإجراءات القانونية واستحداث أجهزة الرقابة الإدارية.
- 4- عقد الدورات التدريبية وورش العمل لموظفي بلدية الدحموني لتعريفهم بأسلوب إعادة هندسة العمليات وأثاره على جودة العمليات الإدارية.

الملاحق

الملحق رقم (01): يبين الإستبيان الخاص بعينة الدراسة

جامعة ابن خلدون - تيارت -

كلية الحقوق والعلوم السياسية

السنة الثانية ماستر علوم سياسية

تخصص إدارة الموارد البشرية

إستبيان موجه إلى موظفي بلدية الدحموني (المصلحة البيومترية) ولاية - تيارت -

تحت إشراف

إعداد الطالبتين:

د.خلفة نصير

بوزيان سامية خدوجة

بلقاسم زينب

بعد التحية والسلام:

نحن الطالبتان بوزيان سامية خدوجة وبلقاسم زينب نضع بين أيديكم هذا الإستبيان المرتبط بدراسة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم السياسية، تخصص إدارة الموارد البشرية بعنوان: "دور إعادة هندسة العمليات على تطوير إدارة المورد البشرية) دراسة ميدانية ببلدية الدحموني - مصلحة الحالة البيومترية)، وذلك بغرض إبراز تأثير إعادة هندسة العمليات أو ما تعرف بالهندرة على تطوير إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة.

نرجو من حضرتكم التكرم بمساعدتنا في إتمام الدراسة من خلال الإجابة على الأسئلة التي تتضمنها الإستبانة، ونحيطكم علما أن جميع البيانات المقدمة منكم ستعامل بسرية تامة ولا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي، كما سنزودكم بنتائج الدراسة بعد الإنتهاء منها إذا كانت لديكم الرغبة في الإطلاع عليها، لكم منا خالص الشكر والإمتنان لحسن تعاونكم معنا ونتمنى لكم دوام التوفيق.

الرجاء وضع علامة X في الخانة التي تراها مناسبة.

المحور الأول: بيانات خاصة بالمعلومات الشخصية.

- 1.الجنس: ذكر أنثى
- 2.السن: العمر من 25 إلى 35 من 35 إلى 45 من 45 فما فوق
- 3.الحالة العائلية: أعزب متزوج(ة) مطلق(ة)
- 4.المستوى التعليمي: أقل من ثانوي ثانوي بكالوريا
دراسات عليا
- 5.المركز الوظيفي: عون مكتب عون إداري رئيس مصلح
متصرف إداري أخرى.....
- 6.طول فترة الخدمة: أقل من 5 سنوات من 5 سنوات إلى 10 سنوات
من 10 سنوات فما فوق

المحور الثاني: واقع تطبيق معايير الهندرة داخل المنظمة الإدارية.

- 1.هل هناك سرعة ودقة في إنجاز العمليات الإدارية؟ نعم لا
- 2.هل ساعدت عملية التغيير في تقديم خدمة عالية الجودة؟ نعم لا
- 3.هل سهلت تكنولوجيا المعلومات الحديثة على التعاون والتنسيق في العمل الإداري؟
نعم لا
- 4.هل ساهمت هاته عملية في القضاء والتخلص من الروتين؟ نعم لا
- 5.هل هناك تبسيط في إجراءات العمل في المنظمة؟ نعم لا

المحور الثالث: التصميم ودوره في تطوير إدارة الموارد البشرية.

1. هل إدارة الموارد البشرية بحاجة إلى تبني أساليب جديدة في العمل؟

نعم لا

2. هل ترى أن إعادة تصميم الأسس والمبادئ التي يقوم عليها نظام إدارة الموارد البشرية

ضرورياً؟ نعم لا

3. هل ترى أن الإدارة لديها الرغبة والإستعداد للتغير الجذري؟ نعم لا

4. هل يتوفر لدى الإدارة الأساليب الممكنة لتدريب الموظفين لمواكبة التغييرات الحاصلة؟

نعم لا

5. حسب رأيك هل المنظمة بحاجة لمراجعة بعض المناصب في إدارة مواردها البشرية؟

نعم لا

المحور الرابع: مدى مساهمة إعادة الهيكلة في تطوير إدارة الموارد البشرية.

1. هل تعتقد أن إدارة الموارد البشرية بحاجة إلى إعادة توزيع بعض الإختصاصات؟

نعم لا

2. حسب رأيك هل ترى بأن مهام الموظفين بحاجة لإعادة الهيكلة من خلال إنشاء أدوار

جديدة؟ نعم لا

3. هل المنظمة لازالت بحاجة إلى التخلص من النماذج الورقية؟ نعم لا

4. هل ترى أن الإدارة تتجه لتغيير الهيكل التنظيمي الحالي بشكل أكثر مرونة؟

نعم لا

المحور الخامس: مقترحات تفعيل إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير إدارة الموارد البشرية.

1. هل ترى بأن أسلوب إعادة هندسة العمليات داخل المصلحة فعال لرفع مستوى الأداء لدى الموظفين؟

2. هل تعتقد أن الخدمة تحسنت بعد تبني عملية إعادة الهندسة الإدارية؟
نعم لا

3. حسب رأيك كيف أثر التغيير الجذري داخل المنظمة على أداء الموظفين؟
- رفع مستوى الأداء

- زيادة الرغبة لدى الموظفين للعمل

- تقليل الأخطاء والحد من المشاكل

4. من وجهة نظرك ماهي السلبيات التي تراها في أسلوب إعادة هندسة العمليات المتبع حالياً في المنظمة؟

- لا تتوافق مع الرغبة

- صعوبة التعامل

- عدم الإستعداد للتغيير

5. هل لديك ملاحظات أو إقتراحات حول أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية؟ أذكرها؟

.....
.....

شكرا لكم لحسن تعاونكم معنا.

الملحق رقم (02): يبين المقابلة

جامعة ابن خلدون - تيارت -

كلية الحقوق والعلوم السياسية

السنة الثانية ماستر علوم سياسية

تخصص إدارة الموارد البشرية

مقابلة مع السيد: بلعجال ناصر رئيس المصلحة البيومترية ببلدية الدحموني -
تيارت -

يوم: 2019/04/17 على الساعة 15:00 وذلك بغرض إبراز تأثير إعادة هندسة العمليات أو ما تعرف بالهندرة على تطوير إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة، لذلك سنقوم بطرح الأسئلة التالية:

السؤال الأول: متى تم إنشاء المصلحة البيومترية؟

السؤال الثاني: هل يتوفر لدى المصلحة الإستعداد لتدريب الموظفين والمدراء على تطبيق إعادة هندسة العمليات؟

السؤال الثالث: هل تدرك المصلحة أهمية التغيير وتسعى لتطبيقه على أكمل وجه؟

السؤال الرابع: هل تستعين المصلحة بأشخاص مؤهلين للمساعدة في تطبيق الهندرة؟

السؤال الخامس: هل يتم تفعيل الإدارة الإلكترونية في المصلحة بالمستوى اللازم لمواكبة التغيير الحاصل؟

السؤال السادس: هل الأجهزة المتوفرة داخل المصلحة كافية لأداء العمل بالمستوى المطلوب؟

السؤال السابع: هل ترى بأن الإدارة الإلكترونية قد ساهمت في رفع مستوى الموظف أم ألغت دوره؟

السؤال الثامن: حسب رأيك هل تحقق المصلحة أهدافها من خلال تطبيق أسلوب الهندرة؟

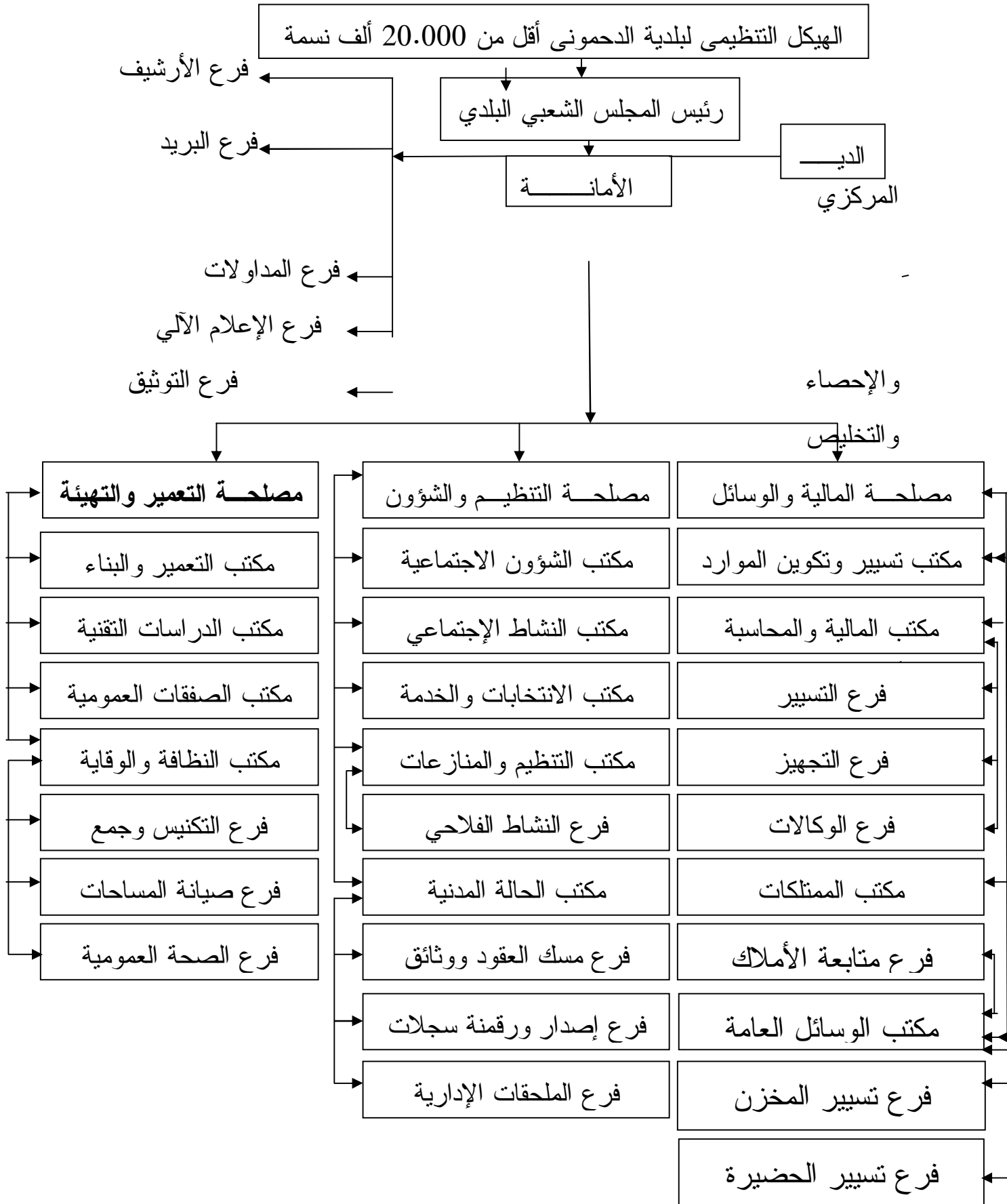
السؤال التاسع: هل تعتقد أن الأداء قد تحسن بعد القيام بعملية التغيير؟

السؤال العاشر: على أي أساس تقوم المصلحة بعملية الهندرة؟

السؤال الحادي عشر: ماهي المعوقات التي تواجهونها في تنفيذ عملية التغيير؟

السؤال الثاني عشر: حسب رأيك ماذا تحتاج المصلحة لتطوير مواردها البشرية في ظل التحولات الإدارية الراهنة؟

الملاحق



الملحق رقم (03): يبين الهيكل التنظيمي لبلدية الدحموني

فهرس

الجد اول

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
17	الفرق بين إعادة الهندسة وإدارة الجودة الشاملة	01
80	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	02
81	أفراد العينة حسب السن	03
82	أفراد العينة حسب الحالة العائلية	04
83	أفراد العينة حسب طول فترة الخدمة	05
84	أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	06
85	أفراد العينة حسب المركز الوظيفي	07
87	السرعة والدقة في إنجاز العمليات الإدارية	08
88	ساعدت عملية التغيير في تقديم خدمة عالية الجودة	09
88	سهلت تكنولوجيا المعلومات الحديثة على التعاون والتنسيق في العمل الإداري	10
89	ساهمت عملية التغيير في القضاء والتخلص من الروتين	11
89	هناك تبسيط في إجراءات العمل في المنظمة	12
90	إدارة الموارد البشرية بحاجة إلى تبني أساليب جديدة في العمل	13
91	إعادة تصميم الأسس والمبادئ التي يقوم عليها نظام إدارة الموارد البشرية ضروري	14
91	لدى الإدارة الرغبة والإستعداد للتغيير الجذري	15
92	يتوفر لدى الإدارة الأساليب الممكنة لتدريب الموظفين لمواكبة التغييرات الحاصلة	16
93	المنظمة بحاجة لمراجعة بعض المناصب في إدارة مواردها البشرية	17
94	إدارة الموارد البشرية بحاجة لتوزيع بعض الإختصاصات	18
95	مهام الموظفين بحاجة لإعادة الهيكلة من خلال إنشاء أدوار جديدة	19
95	المنظمة لا زالت بحاجة إلى التخلص من النماذج الورقية	20

فهرس الجداول

96	الإدارة تتجه لتغيير الهيكل التنظيمي الحالي بشكل أكثر مرونة	21
97	أسلوب إعادة هندسة العمليات داخل المصلحة فعال لرفع مستوى الأداء لدى الموظفين	22
98	الخدمة تحسنت بعد تبني عملية إعادة الهندسة الإدارية	23
98	تأثير التغيير الجذري داخل المنظمة على الموظفين	24
99	السلبيات الموجودة في أسلوب إعادة هندسة العمليات المتبع حالياً في المنظمة	25

فهرس

الأشكال

قائمة الأشكال

الرقم	الشكل	الصفحة
01	مراحل تطور إدارة الموارد البشرية	06
02	وظائف إدارة الموارد البشرية	12
03	مراحل تطبيق إعادة هندسة العمليات	25
04	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	80
05	أفراد العينة حسب السن	81
06	أفراد العينة حسب الحالة العائلية	82
07	أفراد العينة حسب طول فترة الخدمة	83
08	أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	84
09	أفراد العينة حسب المركز الوظيفي	86
10	السرعة والدقة في إنجاز العمليات الإدارية	87
11	ساعدت عملية التغيير في تقديم خدمة عالية الجودة	88
12	سهلت تكنولوجيا المعلومات الحديثة على التعاون والتنسيق في العمل الإداري	88
13	ساهمت عملية التغيير في القضاء والتخلص من الروتين	89
14	هناك تبسيط في إجراءات العمل في المنظمة	89
15	إدارة الموارد البشرية بحاجة إلى تبني أساليب جديدة في العمل	90
16	إعادة تصميم الأسس والمبادئ التي يقوم عليها نظام إدارة الموارد البشرية ضروري	91
17	لدى الإدارة الرغبة والإستعداد للتغيير الجذري	91
18	يتوفر لدى الإدارة الأساليب الممكنة لتدريب الموظفين لمواكبة التغييرات الحاصلة	92
19	المنظمة بحاجة لمراجعة بعض المناصب في إدارة مواردها البشرية	93
20	إدارة الموارد البشرية بحاجة لتوزيع بعض الاختصاصات	94
21	مهام الموظفين بحاجة لإعادة الهيكلة من خلال إنشاء أدوار	95

قائمة الأشكال

95	المنظمة لا زالت بحاجة إلى التخلص من النماذج الورقية	22
96	الإدارة تتجه لتغيير الهيكل التنظيمي الحالي بشكل أكثر مرونة	23
97	أسلوب إعادة هندسة العمليات داخل المصلحة فعال لرفع مستوى الأداء لدى الموظفين	24
98	الخدمة تحسنت بعد تبني عملية إعادة الهندسة الإدارية	25
99	تأثير التغيير الجذري داخل المنظمة على الموظفين	26
100	السلبيات الموجودة في أسلوب إعادة هندسة العمليات المتبع حاليا في المنظمة	27

فهرس

الملاحق

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
110	الإستبيان الخاص بعينة البحث	01
114	المقابلة مع بلعجال ناصر رئيس المصلحة البيومترية بلدية الدهموني - تيارت -	02
116	الهيكل التنظيمي لبلدية الدهموني	03

قائمة المصادر

والمراجع

|: قائمة المصادر

أولاً: القرآن الكريم

1- الآية 11 من سورة الرعد.

ثانياً: المعاجم

1- مرشد مخطط التسيير التقديري للموارد البشرية، مجموعة النصوص والوثائق لإجراء الرقابة لمصالح الوظيف العمومي، المديرية العامة للتوظيف العمومي، 1995.

ثالثاً: التشريعات والقوانين والنصوص التنظيمية

1- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، بناء على مداولة المجلس الشعبي البلدي رقم 35 المؤرخة في 27-09-2010 المتعلقة بالمصادقة على تعديل الهيكل التنظيمي الخاص بالبلديات أقل من 20 ألف نسمة.

2- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، *الجريدة الرسمية*، ع.2، المادة 43، القانون رقم: 01/88 المؤرخ في 12 جانفي 1980، المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية، الصادر بتاريخ 1988،

3- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، *الجريدة الرسمية*، ع.30، المرسوم التنفيذي رقم: 192/03، المؤرخ في 28 أفريل 2003، المحدد لمهام المديرية العامة للإصلاح الإداري وتنظيمها.

4- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، *الجريدة الرسمية*، ع.46، المواد: 74-80، 16 جويلية 2006.

5- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، *الجريدة الرسمية*، ع.74، المرسوم الرئاسي 413/06، المؤرخ في 22 نوفمبر 2006، المحدد لتشكيلة الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد ومكافحته وتنظيمها وكيفية سيرها.

6- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، *الجريدة الرسمية*، قانون البلدية رقم 37، المؤرخ في 22 جويلية 2011.

7- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قانون 90-11، المؤرخ في 21 أفريل 1990، المتعلق بعلاقات العمل، معدل ومتمم.

8- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، محضر إجتماع المنعقد بمقر الولاية- مديرية الإدارة المحلية (مصلحة الموظفين) بتاريخ 14-06-2010، الخاص بمناقشة وإثراء الهياكل التنظيمية للبلديات ذات الكثافة السكانية أقل من 20 ألف نسمة.

9- المديرية العامة للوظيفة العامة، *مجموعة المناشير والتعليمات*، المطبعة الرسمية، الجزائر، 2009.

|| قائمة المراجع

أولاً: الكتب

أ- باللغة العربية

- 1- أميمة الدهان، *نظريات منظمات الأعمال*، عمان: مطبعة الصفدي، 1992.
- 2- باري كشواي، *إدارة الموارد البشرية*، ط2، القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع، 2006.
- 3- البرنوطي وسعاد نايف، *إدارة الموارد البشرية*، ط2، دار وائل للنشر، بدون سنة نشر، 2004.
- 4- بلال خلف السكارنة، *التطور التنظيمي والإداري*، عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع، 2009.
- 5- بن عنتر عبد الرحمان، *إدارة الموارد البشرية*، عمان: دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2010.

- 6- بو حنية قوي، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات، عمان: مركز الكتاب الأكاديمي، 2010.
- 7- جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد المتعال، الرياض: دار المريخ للنشر، 2003.
- 8- جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2003.
- 9- حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، الجزائر: مديرية النشر بجامعة قالمة، 2004.
- 10- خالد العامري وآخرون، إدارة الأفراد: مرشد الأذكاء الكامل، مصر: دار الفاروق للنشر والتوزيع، 2001.
- 11- خالد عبد الرحيم مطر الهيبي، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي، الأردن: دار حامد نعمان، 2000.
- 12- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2000.
- 13- زيد منير عبوي، إدارة الجودة الشاملة، عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2006.
- 14- سامح عبد المطلب عامر، إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون، 2010.
- 15- سعاد ناتف البرنوطي، الإدارة الحديثة، بدون بلد نشر: دار الوائل للنشر والتوزيع، 2008.
- 16- سيد محمد جاد الرب، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال، مصر: دار الكتب المصرية، 2010.
- 17- عامر سامح عبد المطلب قنديل وعلاء محمد السيد، التطوير التنظيمي، عمان-الأردن: دار الفكر ناشرون وموزعون، 2010.

- 18- عبد الحميد براهيم، في أصل الأزمة الجزائرية 1958-1999، بيروت: مركز دراسة الوحدة العربية، 2001.
- 19- عبد العزيز النداوي، عولمة إدارة الموارد البشرية: نظرة إستراتيجية، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2009.
- 20- عبد النور الناجي، منهجية البحث القانوني مع تطبيق مناهج وأدوات البحث العلمي: الدراسات القانونية والسياسية، الجزائر: مديرية النشر، 2008.
- 21- عزام حسين خلف إرميلي ونعمة عباس الخفاجي، إدارة عمليات الأعمال منظور إستراتيجي معاصر، عمان: دار الأيام للنشر والتوزيع، 2014.
- 22- عمار بوحوش ومحمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ط4، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2001.
- 23- عمار عباس الحسني، منهج البحث القانوني: أصول إعداد البحوث والرسائل القانونية، الجزائر: منشورات الحلبي الحقوقية، 2012.
- 24- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، عمان: مؤسسة زهران للنشر والتوزيع، 1991.
- 25- غازي حيدوسي، الجزائر: التحرير الناقص، ترجمة خليل أحمد خليل، بيروت: الطليعة للطباعة والنشر، 1997.
- 26- فانتن أبو بكر، نظم الإدارة المفتوحة: ثورة الأعمال القادمة للقرن الحادي والعشرين، القاهرة: إيتراك للنشر والتوزيع، 2001.
- 27- فاروق عبده خلية والسيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2005.
- 28- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار أسامة، 2007.
- 29- ليل سبنسر، هندسة الموارد البشرية، ترجمة شمس الدين عثمان، القاهرة: الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، 2001.

- 30- مأمون سليمان الدراركة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، عمان- الأردن: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2008.
- 31- محمد أحمد بصنوي وهشام عبد الحفيظ الغريب، المرجع الحديث في الهندسة الإدارية، جدة: مكتبة الملك فهد إثناء النشر، 2013.
- 32- محمد الصرفي، هندرة الموارد البشرية، الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية، 2006.
- 33- محمد العربي سعودي، المؤسسات المركزية والمحلية في الجزائر، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2006.
- 34- محمد حسن بهلول، الجزائر بين الأزمة السياسية والأزمة الاقتصادية، الجزائر: مطبعة دحلب، 1993.
- 35- محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية: تنمية المديرين، تقييم الأداء، المتغيرات البيئية، الإسكندرية: دار التعليم الجامعي، 2011.
- 36- محمد فاتح صالح، إدارة الموارد البشرية، الأردن، دار الحامد، 2004.
- 37- محمد قاسم القربوني، الإصلاح الإداري بين النظرية والتطبيق، عمان: دار وائل للطباعة والنشر، 2001.
- 38- مصطفى اللوزي، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، ط2، عمان: دار وائل للطباعة والنشر، 2003.
- 39- نوري منير، تسيير الموارد البشرية، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2010.
- 40- هاني خلف الطراونة، نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها، الأردن: دار الأسامة للنشر والتوزيع، 2012.
- 41- هوارى سيد، منظمة القرن 21: منهج تطوير الشركات والمؤسسات للعبور إلى القرن 21، مصر: مكتبة عين شمس، 1999.

42- يوسف رحيم الطائي وآخرون، *إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي*، عمان: مؤسسة الرواق، 2006.

ب- باللغة الأجنبية

- 1- Belanger ed, **Gestion des ressources** (Approche Systémique, Gaston, Moine Québec, 1984).
- 2- Bruno, Etienne, **le socialisme Algérien, Introduction a l'Afrique du Nord contemporaine** (Paris: Edition CNRS, 1975).
- 3- **Code de travail**, (Edition, Berti édition, Alger, 2003).
- 4- Jean Marie Peretti, **Ressources Humaine** (Paris, Magnard – Voilent, edition21, juin2016).

ثانيا: المجلات العلمية والمقالات والدوريات

- 1- إياد علي الدجني، "أنموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية وحوسبتها في مؤسسات التعليم العالي"، *مجلة جامعة دمشق*، المجلد 29، ع.1 (2013).
- 2- بن عنتر عبد الرحمان، "مراحل تطور المؤسسة الإقتصادية الجزائرية وآفاقها المستقبلية"، *مجلة العلوم الإنسانية*، ع.2 (2002).
- 3- بو الشرش نور الدين ومحامدية إيمان، "واقع إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية"، *مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية*، ع.27 (ديسمبر 2016).
- 4- حسين بومنجل وداود معمر، "دور المسؤولية الإجتماعية في تحسين ظروف العمل بالمؤسسة الإقتصادية الجزائرية"، *مجلة التواصل في العلوم الإنسانية والإجتماعية*، ع.50 (جوان 2017).
- 5- خان أحلام، "إعادة هندسة العمليات كمدخل لتميز إدارة الموارد البشرية"، *أبحاث اقتصادية وإدارية*، ع.12 (ديسمبر 2012).

- 6- دجلة مهدي محمود، "أثر إعادة الهندسة في تحقيق المزايا التنافسية"، *مجلة التقني*، المجلد العشرون، ع.2 (2007).
- 7- سالم صلال راهي الحساوي، "الآفاق المستقبلية لهندسة المنظمات ومدى تطبيقها في العراق"، *دورية فصلية علمية محكمة تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد*، المجلد 8، ع.4 (2006).
- 8- سامية خرخاش، "إعادة هندسة عمليات تدريب الموارد البشرية باستخدام الإنترنت في المؤسسة الاقتصادية"، *مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير*، ع.15 (2015).
- 9- سينا جبار الله أحمد، "إعادة هندسة العمليات الإدارية ودورها في تحسين أداء شركات التأمين"، *مجلة الجامعة العراقية*، ع.37 (2012).
- 10- شريفة رفاع وآخرون، "دور الرقابة والتقييم في دعم إعادة البناء الهندسي لإدارة الخدمة العمومية الجزائرية"، *مجلة أداء المؤسسات الجزائرية*، ع.08 (2015).
- 11- ليندة رقام، "دراسة واقع إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال الجزائرية"، *مجلة التواصل*، ع.24 (جوان 2009).
- 12- مايكل هامر وجيمس شامبي، "الهندسة الإدارية بيان عن ثورة في إدارة الأعمال، القاهرة: السنة الأولى، إصدار الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)"، *مجلة خلاصات كتب المدير ورجال الأعمال*، ع.20 (أكتوبر 1993).
- 13- محمد سيد جاد الرب، "إطار مقترح لإعادة هندسة عمليات تدريب وتطوير الموارد البشرية"، *مجلة البحوث التجارية المعاصرة*، المجلد 6، ع.1 (1992).
- 14- مدوح مصطفى إسماعيل، "إعادة هندسة العمليات الإدارية: تأصيل للمفهوم مع التطبيق على جامعة الملك فيصل بالمملكة العربية السعودية"، *المجلة العربية للإدارة*، ع.1 (يونيو 2016).
- 15- مؤات السعيد، "الحركة النقابية: دراسة سوسيو سياسية منذ نشأتها إلى غاية استرجاع السيادة الوطنية"، *مجلة أبحاث روسيكادا*، ع.1 (2003).

16- الوليد عبد الله حمد وعلي عبد الله الحاكم، "المتغيرات البيئية وأثرها على إعادة هندسة العمليات الإدارية في منظمات الأعمال"، *مجلة العلوم الاقتصادية*، المجلد 17، ع.2، (2016).

ثالثا: الملتقيات والندوات

- 1- صليحة رقاد، "محاضرات في جودة الخدمة"، سطيف 1: جامعة فرحات، 2016.
- 2- عوادي مصطفى، *فلسفة إعادة هندسة الموارد البشرية مطلباً ملحا لإستدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة*، الملتقى الوطني حول إشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر: يومي 6-7 ديسمبر 2017، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي.
- 3- محمود عبود، *دروس ومحاضرات حول تسيير الموارد البشرية*، معهد تكوين المكونين بيئر خادم، الجزائر، 2010.
- 4- مغاري عبد الرحمان، *إعادة الهيكلة الإدارية وتحقيق التنمية الإدارية*، ورقة مقدمة في الملتقى العربي الثاني: الإصلاح المالي والإداري-تبسيط الإجراءات في المعاملات المالية والإدارية، تركيا، 18-21 ماي 2014.
- 5- يحيوي مفيدة ويحيوي إلهام، *تنمية المورد البشري أساس تحسين تسيير الإنتاج لاندماج المؤسسة الجزائرية في الاقتصاد العالمي*، مداخلة في الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة: 09-10 مارس 2004.

رابعا: الأطروحات والرسائل الجامعية

- 1- إدريس التواتي، "التسيير التقديري للموارد البشرية"، *رسالة ماجستير*، جامعة الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2001.

- 2- إسعون عمر، "إعادة هندسة عمليات إدارة الموارد البشرية في الإدارة الجزائرية"، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر3: كلية العلوم السياسية والإعلام، 2013.
- 3- أماني خضر شلتون، "تتمية الموارد البشرية كمدخل إستراتيجي لتعظيم الإستثمار في العنصر البشري"، رسالة ماجستير إدارة الأعمال، غزة: الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، 2009.
- 4- إيمان آيت مهدي، "تسيير الموارد البشرية في ظل الإدارة الإلكترونية"، أطروحة دكتوراه، جامعة سطيف2: محمد لمين دباغين، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، 2018.
- 5- بن جبارة أمين وجلولي حمزة، " دور التدريب في تحسين أداء المورد البشري"، مذكرة ليسانس، جامعة الشلف: حسيبة بن بوعلي، كلية الحقوق والعلوم السياسية، 2013.
- 6- بن علي عبد الوهاب، "مشروع التغيير وعلاقته بتحقيق فعالية التنظيم"، رسالة ماجستير، جامعة وهران2: كلية العلوم الإجتماعية، 2015.
- 7- بورزامة رابح، " عملية تسيير الموارد البشرية في الهيئات الرياضية في ظل العولمة والإقتصاد الحر"، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر3: معهد التربية البدنية والرياضية، 2011.
- 8- جواد أعتامنة، "الإصلاحات السياسية والتعددية الحزبية في الجزائر"، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر: معهد العلوم السياسية والعلاقات الدولية، 1995.
- 9- حازم عبد العزيز داود المنتشة، "إنعكاسات إعادة الهندسة الإدارية(الهندرة) على وانب النجاح المؤسسي في بلدية الخليل"، رسالة ماجستير، جامعة الخليل: كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، 2009.
- 10- خان أحلام، "أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الإقتصادية"، أطروحة دكتوراه، جامعة بسكرة: محمد خيضر، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2015.

- 11- خلاصي مراد، "إتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية وإستقرار الإطارات في العمل"، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة: منتوري، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، 2007.
- 12- رانية جاسر علي أبو عوض، "واقع تطبيق هندرة إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتطوير الأداء الوظيفي في ديوان الموظفين بقطاع غزة"، رسالة ماجستير، فلسطين: جامعة الأقصى، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، 2015.
- 13- رفيق بن مرسل، "الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق"، رسالة ماجستير، جامعة تيزي وزو: مولود معمر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، 2011.
- 14- سليمة مراح، "التسيير الحديث والإدارة العمومية الجزائرية"، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر: كلية الحقوق والعلوم الإدارية، 2001.
- 15- سنوسي خنيش، "الإدارة والبيئة في النظرية والتطبيق"، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر: معهد العلوم السياسية والعلاقات الدولية، 1997.
- 16- شامخ عزيزة، "معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية"، رسالة ماجستير، قسنطينة: منتوري، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية، 2009.
- 17- صبرينة رماش، "معوقات الاتصال بين إدارة الموارد البشرية والعمال في المؤسسة العمومية الجزائرية"، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة: معهد علم الاجتماع، 2004.
- 18- عبان عبد القادر، "تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر"، أطروحة دكتوراه، جامعة بسكرة: محمد خيضر، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، 2016.
- 19- عبد الله سمير البحيري، "دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري في وزارة الصحة الفلسطينية"، رسالة ماجستير، فلسطين: الجامعة الإسلامية، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، 2015.

- 20- عقون شراف، "سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية"، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة: منتوري، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، 2007.
- 21- عمر دمانة، "دور تنظيم إدارة الموارد البشرية في تطوير المنشآت الرياضية"، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر: معهد التربية البدنية والرياضية، 2008.
- 22- فتيحة حبشي، إدارة الجودة الشاملة، أطروحة دكتوراه، جامعة قسنطينة: منتوري، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، 2007.
- 23- فلكاوي نجوى، "تنمية الموارد البشرية وفق معايير الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية الجزائرية"، أطروحة دكتوراه العلوم، جامعة سطيف: محمد لمين دباغين، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2017.
- 24- قشي إلهام، "محددات تخطيط المسارات الوظيفية في إطار إدارة الموارد البشرية"، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة: منتوري، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية، 2008/2009.
- 25- كريمة بولنوار، "إعادة هندسة العمليات كمدخل لإدارة الموارد البشرية"، رسالة ماستر، جامعة مستغانم: عبد الحميد بن باديس، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2016.
- 26- محبوب مراد، "إستخدام إستراتيجية إعادة الهندسة الإدارية في تحسين جودة الخدمات المصرفية"، أطروحة دكتوراه، جامعة بسكرة: محمد خيضر، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2014.
- 27- مدوري نور الدين، "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية"، رسالة ماجستير، جامعة تلمسان: أبي بكر بلقايد، كلية العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 1011.
- 28- مرام إسماعيل الأغا، "دراسة تطبيقية لإعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في المصاريف في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، غزة: الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، 2006.

29- مزيان التاج، "أي تسيير للموارد البشرية في الوظيف العمومي الجزائري؟"، رسالة ماجستير، جامعة تلمسان: أبي بكر بلقايد، كلية العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التكنولوجية، 2007.

30- نايب إلهام، "إمكانية تطبيق الهندسة الإدارية وإدارة الجودة الشاملة لتفعيل تسيير الموارد البشرية"، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر3: كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، 2002.

31- نور سعد عبد الحميد الخطيب، "درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات الجامعة المستنصرية في العراق لأسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية وعلاقتها بدرجة إستخدام أعضاء هيئة التدريس لتكنولوجيا التعليم من وجهة نظرهم"، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط: كلية العلوم التربوية، 2013.

32- هشام بوكفوس، "أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الإقتصادية العمومية الجزائرية"، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة: الإخوة منتوري، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية، 2006.

خامسا: المواقع الإلكترونية

1- محمد مصطفى الحشروم، "هندرة الموارد البشرية"، متوفر على الرابط التالي: www.4com.shared، في (03/03/2019) على 11:00.

2- وزارة الداخلية والجماعات المحلية، أعمال الوزارة وأهدافها: إعداد بطاقة التعريف الوطنية البيومترية وجواز السفر البيومتري، متوفر على الربط التالي: <http://www.interieur.gov.dz/Dynamics/FrmlItem.aspx?html=&>

في (06-03-2019) على 15:16.

فهرس

المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	فهرس المحتويات
	الإهداء
	شكر وتقدير
1	خطة الدراسة
أ - ز	مقدمة
2	الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة الموارد البشرية وإعادة هندسة العمليات
3	المبحث الأول: مدخل نظري ومفاهيمي لإدارة الموارد البشرية
3	المطلب الأول: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية
6	المطلب الثاني: مفهوم إدارة الموارد البشرية
7	الفرع الأول: تعريف الموارد البشرية
8	الفرع الثاني: الموارد البشرية وعلاقتها بالمفاهيم الأخرى
9	الفرع الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية
12	المطلب الثالث: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية
12	الفرع الأول: أهمية إدارة الموارد البشرية
13	الفرع الثاني: أهداف إدارة الموارد البشرية
14	المبحث الثاني: التأسيس النظري والمفاهيمي لإعادة هندسة العمليات (الهندرة)
14	المطلب الأول: المقاربات النظرية لإعادة هندسة العمليات (الهندرة)
18	المطلب الثاني: مفهوم إعادة هندسة العمليات (الهندرة)
18	الفرع الأول: تعريف إعادة هندسة العمليات (الهندرة)
20	الفرع الثاني: إعادة هندسة العمليات (الهندرة) وعلاقتها بالمصطلحات المشابهة لها
21	الفرع الثالث: مراحل إعادة هندسة العمليات (الهندرة)
23	المطلب الثالث: مبادئ وأهداف إعادة هندسة العمليات

فهرس المحتويات

24	الفرع الأول: مبادئ إعادة هندسة العمليات
24	الفرع الثاني: أهداف إعادة هندسة العمليات
26	المبحث الثالث: العلاقة بين إعادة هندسة العمليات و إدارة الموارد البشرية
26	المطلب الأول: مفهوم إعادة هندسة الموارد البشرية
26	الفرع الأول: تعريف إعادة هندسة الموارد البشرية
27	الفرع الثاني: المقومات الأساسية لإعادة هندسة الموارد البشرية
28	الفرع الثالث: مراحل إعادة هندسة الموارد البشرية
29	المطلب الثاني: تأثير إعادة هندسة العمليات على إدارة الموارد البشرية
29	الفرع الأول: مساهمة إدارة الموارد البشرية في تطبيق برامج الهندسة
30	الفرع الثاني: عملية إعادة الهندسة وعلاقتها بتطوير إدارة الموارد البشرية
31	الفرع الثالث: التدريب كأداة لإعادة هندسة الموارد البشرية
31	المطلب الثالث: المنظمات التي تحتاج إلى تطبيق إعادة هندسة العمليات
34	خلاصة الفصل
35	الفصل الثاني: واقع تطوير إدارة الموارد البشرية في المنظمات الإدارية الجزائرية
37	المبحث الأول: التطور الكرونولوجي لإدارة الموارد البشرية في الجزائر
37	المطلب الأول: مرحلة البناء المؤسسي والقانوني لإدارة الموارد البشرية في ظل الاستعمار الفرنسي (1832/1962)
38	المطلب الثاني: مرحلة التسيير الذاتي والاشتراكي (1962/1979)
38	الفرع الأول: التسيير الذاتي (1962/1971)
38	الفرع الثاني: التسيير الاشتراكي (1971/ 1979)
39	المطلب الثالث: مرحلة إعادة الهيكلة واستقلالية المنظمات (1832/1962) حتى الآن
39	الفرع الأول: مرحلة إعادة الهيكلة (1832/1962)
40	الفرع الثاني: مرحلة استقلالية المنظمات 1988 حتى الآن

فهرس المحتويات

42	المبحث الثاني: سمات الانتقال من الإدارة الكلاسيكية إلى الإدارة المعاصرة في المنظمات العمومية الجزائرية
42	المطلب الأول: إشكاليات الأزمة الإدارية في الجزائر
42	الفرع الأول: الإدارة الجزائرية وفق النموذج البيروقراطي
45	الفرع الثاني: الإدارة الجزائرية وفق التوجهات الحديثة
47	المطلب الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية من خلال النصوص القانونية
51	المطلب الثالث: إستراتيجيات تطوير المورد البشري في المنظمات الجزائرية
51	الفرع الأول: أساليب الإدارة الجزائرية
53	الفرع الثاني: سمات إدارة الموارد البشرية في المنظمات الإدارية الجزائرية
55	المبحث الثالث: مداخل تطوير إدارة الموارد البشرية في المنظمات الجزائرية
55	المطلب الأول: مدخل الجودة الإيزو 9000
57	المطلب الثاني: مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية
59	المطلب الثالث: مدخل عصرنة الإدارة الجزائرية
60	الفرع الأول: مؤشرات تطور الإدارة الإلكترونية في الجزائر
61	الفرع الثاني: مشروع الجزائر الإلكترونية 2008-2013
63	خلاصة الفصل
64	الفصل الثالث: دور إعادة هندسة العمليات في تطوير إدارة الموارد البشرية في بلدية الدحموني (المصلحة البيومترية)
66	المبحث الأول: الإطار العام للدراسة الميدانية
66	المطلب الأول: البناء المؤسسي والقانوني لبلدية الدحموني
66	الفرع الأول: التعريف بالبلدية
68	الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لبلدية الدحموني
75	المطلب الثاني: نبذة عن المصلحة البيومترية (بلدية الدحموني)
77	المطلب الثالث: أدوات الدراسة ومجتمع البحث
78	الفرع الأول: أدوات الدراسة

فهرس المحتويات

80	الفرع الثاني: تحليل البيانات الخاصة بالمعلومات الشخصية
87	المبحث الثاني: إنعكاسات إعادة هندسة العمليات على تطوير إدارة الموارد البشرية في بلدية الدحموني
87	المطلب الأول: واقع تطبيق معايير الهندرة داخل المنظمة الإدارية
90	المطلب الثاني: التصميم ودوره في تطوير إدارة الموارد البشرية
94	المطلب الثالث: مدى مساهمة إعادة الهيكلة في تطوير إدارة الموارد البشرية
97	المبحث الثالث: آفاق ومستقبل تطوير إدارة الموارد البشرية
97	المطلب الأول: مقترحات تفعيل إعادة هندسة العمليات في تطوير إدارة الموارد البشرية
100	المطلب الثاني: الإدارة الإلكترونية كإستراتيجية لتطوير إدارة الموارد البشرية
100	الفرع الأول: كيفية إستخدام الإدارة الإلكترونية لتطوير إدارة الموارد البشرية
101	الفرع الثاني: آليات تطوير المصلحة البيومترية في بلدية الدحموني
104	خلاصة الفصل
106	الخاتمة
110	الملاحق
118	فهرس الجداول
121	فهرس الأشكال
123	فهرس الملاحق
125	قائمة المصادر والمراجع
138	فهرس المحتويات
	مستخلص باللغة العربية
	مستخلص باللغة الأجنبية

ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة في جانبها النظري إلى التعرف على مفهوم إعادة هندسة العمليات وأهم مراحل تطبيقها على مستوى إدارة الموارد البشرية.

أما في الجانب التطبيقي لها خصصت لدراسة الميدانية حول واقع تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات في المصلحة البيومترية ببلدية الدحموني وتقييم مدى فاعليتها ونجاحها في المنظمة.

وقد اتضح في نهاية البحث أن لأسلوب إعادة هندسة العمليات تأثير كبير في تطوير إدارة الموارد البشرية، إذ وجب عليها مواكبة التطورات الحاصلة في بيئتها والبحث عن التغيير والتجديد الدائم لمسايرة التطورات ومواجهة التحديات المختلفة، وهذا ما جعل عملية الهندرة صفة ملازمة لكل المنظمات وجزء من العملية الإدارية.

Abstract

This study aims to identify the concept of process reengineering and the most important stages of its implementations at the level of human resources management. On the practical side, the field study focused on the reality of applying the process reengineering method in the biometric interest in the Municipality of Dahmouni and evaluating its effectiveness and success in the organization. At the end of the research, it became clear that the process reengineering process has a great impact on the development of human resources management. It must keep abreast of the developments in its environment and seek change and constant renewal to keep abreast of the developments and face different challenges.

Ministry of Higher Education and Scientific Research

University Of Ibnkhaldun- Tiaret

Faculty of Law and Political Science

A Memorandum that falls within the requirements of

Obaining the Masters certificate

Division: Political Science

Specialisation: Humane Resources Management



**The Role of process Reengineering in the
Development of Human Resource
Management
Case Study: the Biometric Interest in
Dahmouni Municipality**

Prepared By the students:

Bouziane Samia Khadoudja

Belkacem Zineb

under the supervision of professor

Doctor Khalfa Nassir

Discussion Committee:

Committee Members	Rank	Function
Proffessor: Ben Yahia Ateqah	Assistant Professor "B"	President
Proffessor: Khalfa Nassir	Lecturer "B"	Supervisor
Proffessor: Dassi Sofiane	Assistant Professor "A"	Discussant Member

Universit Year :2019/2018