دورالهندسة الادارية (الهندرة) في خلق الثروة في مؤسسات التعليم العالي

الأستاذ الدكتور: ابرادشة فريد

أستاذ بقسم العلوم السياسية

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

مقدمة:

لقد بدأ الخطاب السياسي في الجزائر عموما في جميع المجالات وخاصة في مجال تقديم الخدمات العامة كالجامعات ومؤسسات الجماعات المحلية يشهد تطورا لم يعرفه من قبل فمنذ سنة 2011 وبالتحديد بعد الاصلاحات التي جاءت بها حزمة القوانين لسنة2012 أين اشتد النقاش حول الدور الجديد الذي يجب أن تلعبه مختلف المؤسسات الرسمية للدولة وفي مقدمتها الوحدات المحلية، ولعل من بين أكثر الأمور التي طفت الى سطح النقاشات الأكاديمية هو الدور الجديد الذي يجب أن تلعبه مختلف مؤسسات الدولة العامة، وقد اتضح هذا المسار من خلال الملتقيات والمؤتمرات التي عقدتها العديد من مؤسسات التعليم العالي وفي مقدمتها وزارة التعليم العالي ما، كم أنّ وزارة الداخلية والجماعات المحلية بدورها قد نظمت العديد من الملتقيات والمؤتمرات لمناقشة مختلف الاشكاليات التي تواجه مجال تقديم الخدمة للمواطن، ولكن في إطار مقاربة جديدة تقوم على فكرة ضرورة خلق الثروة، هذه المسألة أو الإشكالية التي ارتبطت بدورها ارتباطا وثيقا بمتغير الاستقلالية التي مازالت مؤسسات الدولة الرسمية تنشدها، بحيث بمقتضى هذه الاستقلالية سوف يتم اعادة الاعتبار للخصوصيات بصفة عامة حيث يكون لكل مؤسسة رؤيتها الاستراتيجية في خلق الثروة، وطبعا حينما نتحدث عن مجال خلق الثروة فليس بالضرورة أن نقصد الثروة المالية ، تلك الخصوصيات التي سوف تتيح لمختلف مؤسسات الدولة وفي مقدمتها مؤسسات التعليم العالي قوانين حرية التصرف في خصوصياتها التي تعتبر المخرج الحقيقي والأكيد من دائرة التخلف .

طبعا هذا الأمر ليس بالمسألة الهينة وذلك لكونها تحتاج الى اعادة الاعتبار في نوعية القادة المنوط بهم تجسيد هذه الاستراتيجية، وكذلك وبقدر كبير مسألة إعادة الهيكلة الخاصة بكل مؤسسة تماشيا مع متطلبات التنمية والتطوير، والتي لن تتجسد إلاّ عبر إعادة هندسة العمليات الادارية في جميع المؤسسات وفق ما تقتضيه ظروف المرحلة التي تعيشها المجتمعات العالمية، والتي شعارها التكيف أو الاختفاء، ولعل الكثير منا قد لاحظ أنّ العديد من المؤسسات العالمية التي كانت بارزة في مراحل

الستينيات والسبعينيات وحتى الثمانيات من القرن العشرين قد زالت من الوجود تماما ، والتي ساعفها الحظ قد اندمجت في مؤسسات أخرى مجسدة فكرة إعادة هندسة المؤسسات لمواجهة مخاطر وتحديات العولمة.

ما نود التأكيد عليه وهو أنّ هذه المسألة الشائكة قد فسحت المجال الى بروز نقاشات فكرية دفعت وبكل قوة بتلك المؤسسات الى عدم الالتزام باتباع الخطة العامة التي تسطرها السلطات المركزية، حيث اتضح بأنّ لكل مؤسسة من تلك المؤسسات خصوصياتها التي تختلف بالتأكيد عن خصويات المؤسسات الاخرى، ولعل هذا الأمر منطقي بحكم أنّ ما يصلح في المؤسسات الواقعة على الساحل ليست مثل تلك التي تقع في الهضاب العليا أو تلك الواقعة في المناطق السهبية ولا تلك الواقعة في المناطق الصحراوية أو المناطق المعزولة، وبالتالي فإنّ لكل منطقة من هاته المناطق خصوصياتها التي تبقى ميزة خاصة بها، وما لا ينطبق على غيره من المؤسسات بالتأكيد فإنّ الخطة والتنفيذ والغاية لن تكون واحدة ، حتى وإن كانت الخطة العامة واجبة الالزام.

على هذا الأساس، ومما تقدم فقد بات من اللازم والمحتم على السلطات المركزية في الجزائر الاتجاه نحو إعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي لتحقيق التنمية الادارية وكذلك بناء خطة مدروسة لتحقيق الثروة المحلية التي بدورها سوف تكون إضافة مميزة للثروة الوطنية او المركزية، وذلك لأنّ النظام الاداري في الجزائر هو نظام إدارة محلية وليس نظام حكم محلي كالفدراليات الغربية، ومنه فلابد من استصدار قوانين وطنية ومحلية جديدة قوية و متلائمة مع نظرية خلق الثروة، هذه النظرية المعقدة التي لا يمكن أن يكون الاعتماد في تحقيقها على تلك المؤسسات المحلية لوحدها، لأنّ الأمر أكثر تعقيدا مما قد يعتقده البعض ممن لا يضع للأمور مواضعها، فالأمر إذن يحتاج الى عقول نيرة وخبرات عالية وبرامج عالية الدقة حتى تتحقق المعادلة المنشودة وهي خلق الثروة محليا ومن جميع مؤسسات الدولة وليس فقط كما يعتقد البعض بأنها مهمة مسندة فقط للجماعات المحلية متمثلة في مؤسستي الولاية والبلدية.

الاشكالية:

كيف تساهم عملية إعادة هندسة العمليات الادارية في خلق الثروة في مؤسسات التعليم العالي؟

أولا: مفهوم إعادة الهندسة الادارية

على الرغم من أنّ هذه الكلمة قد تبدو غريبة عن الاستعمالات الأكاديمية العربية، إلاّ أنها مصطلح عربي حديث معناه الهندسة الإدارية أو إعادة الهندسة الإدارية. و بالرجوع الى المنطلق المفاهيمي الذي ظهر من خلال كتاب العالمان الأمريكيان: **" مايكل هامرو جيمس شامبي"** بعنوان: **" هندرة المنظمات "** سنة 1992[1]، فسوف نجد بأنها قد قصدا به عملية البدء والانطلاق من جديد في تنظيم المؤسسات مهما كان مجال عملها وتخصصها، كما يؤكدان باختصار على أنها عملية الانطلاق في تنظيم المنظمات من الصفر، دون اللجوء الى مختلف برامج الإصلاح والتقويم والترميم وسد الثغرات او ما يعرف بسياسة الترقيع، إنها في الواقع عملية منطلقها الرئيسي هو التخلي الكلي وليس الجزئي عن الإجراءات التقليدية للعمل الإداري والخدماتي والتصنيعي ...الخ، والتفكير بصورة جديدة مختلفة تماما عن النمط التقليدي، وكل هذا التغيير الجذري لتطوير الأساليب الحديثة في تقديم الخدمة عالية الجودة والدقة، و كل هذه الاجراءات طبعا في سبيل إرضاء العملاء والزبائن وكسب المزيد من تشجيعهم واحترامهم.[2]

في حقيقة الحال لقد تأثرت جميع فروع المعرفة بظاهرة العولمة، حين اتجهت جميعها دون استثناء إلى التكيف مع النمط الجديد الذي فرضه منطق الرأسمالية المتوحشة التي لا تؤمن لا بالقيود ولا بالحدود ولا بالأخلاق ولا بالقيم، فصار ت دول العالم أجمع تكيف من برامجها وخططها وفق ما تقتضيه متطلبات السوق العالمية، وكذلك ما تقتضيه متطلبات وطلبات الزبون العالمي.

إنّ الملاحظة البسيطة على واقع العولمة في عالمنا اليوم لتؤكد بم لا يدع مجالا للشك بأنّ التعاملات الدولية قد أصبح فيها المعطى المادي غالبا ومرجحا لكل الكفات على حساب كفة الأخلاق والقيم والانسانية عموما، إنه عصر السرعة الذي لا يترك مجالا للضعيف، فمكانة المنظمات فيه هو مدى قدرتها على الاستمرارية والتكيف، ومدى تمكنها من تقديم الخدمة للأخرين في أرقى وأجود وأسرع صورة وبأقل التكاليف، وبالتالي فقد أصبحت هذه المنظمات على اختلاف مجالات عملها وتخصصها مضطرة الى التماشي مع النمط الجديد للسوق أو الزوال، وكذلك مؤسسات التعليم العالي هي بدورها مطالبة بتكييف خططها وبرامجها وغاياتها مع ما تتطلبه مقتضيات الاقتصاد العلمي.

---

[1]. بلال خلف السكارنه، **دراسات إدارية معاصرة**، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الاردن، 2010، ص ص 133 . 136.

[2]- عمار بوحوش، **نظريات الادارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين**، ط1، بيروت: دار الغرب الاسلامي، 2006، ص ص 156 . 157.

فالجامعة كما يعلم الجميع هي مؤسسة من مؤسسات خلق الثروة، وذلك بحكم أنّ جميع الاختراعات والتكنولوجيات إنما يكون مصدرها الاول هو الجامعة ومؤسسات البحث العلمي، هذه المؤسسات التي يكون رأسمالها هو خلق الثروة البشرية وكذلك المادية إذا كان هناك تكنولوجيات وبرمجيات واختراعات تعود أرباحها الى المؤسسة الجامعية، فمثلا تعد الجامعات الغربية مؤسسات ربحية بحكم ما يتم بيعه وتسويقه من برمجيات وتكنولوجيات ومعارف وكتب ومجلات وغيرها، ولذلك فقد أصبحت المعلومة هي أغلى ثروة تمتلكها الدول، ومن هذا المنطلق جاءت فكرة الجامعات التي تساهم في الدخل القومي للدولة، وبطبيعة الحال لم يكن ذلك إلاّ حينما قامت تلك الدول وجامعاتها بإعادة هندسة عملياتها المختلفة ليس التنظيم الاداري فحسب وإنما القيادة والرقابة والتنسيق والتنظيم كلها تم إعادة تشكيلها من جديد.

وعلى ما تقدم فعملية إعادة هندسة الأعمال أو ما يطلق عليها بالإنجليزية بالمصطلح **Reengineering** (الهندرة) هي أفكار ظهرت تحديدا في علم الحاسوب والإدارة، وهي نهج يهدف إلى إدخال تحسينات وتحديثات عن طريق رفع كفاءة وفعالية العمليات المتبعة داخل المؤسسات. ويبقى لكل منظمة من المنظمات الحرية في كيفية إعادة النظر في عملياتها وبالطريقة التي تواتيها، وذلك لتحديد الكيفية التي يمكن أن تبني وتهندس لهذه العملية بهدف جودة سير الأعمال.[3]

ثانيا: مفهوم إعادة الهندرة او الهندسة الادارية في الشركات

لقد جعلت العولمة الشرسة واتساع حجم الاستهلاك العالمي للمنتجات واتفاقيات التجارة الحرة والتطرف الأعمى في تطبيق الخوصصة، والقضاء على كل ما يمت للقطاع العام بصلة، ولهذا فإنّ هناك موجة عالمية نحو إبعاد القطاعات الحكومية عن إدارة معظم التفاعلات الاقتصادية والتجارية والاستثمارية، وفسح المجال واسعا أمام رجال المال والاعمال والقطاع الخاص ليف رض منطقه كما يريد. ونتيجة لشدة المنافسة بين مختلف الشركات والمؤسسات العالمية والاقليمية وحتى المحلية، فإنّ الوضع اتجه نحو إعادة النظر في الكثير من الممارسات والتعاملات، بل وحتى إعادة النظر في هياكل وبنى تلك المؤسسات ومختلف العمليات الادارية، الى درجة إحداث قطيعة أو شبه قطيعة مع طريقة العمل الاداري التقليدي

[3] -https://www.google.com/search?q=re-engineering&oq=what+is+Re+enge&aqs=chrome.1.69i57j0.35828j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8

يؤكد الدكتور " **بلال خلف السكارنة**" في كتابه " **دراسات إدارية معاصرة** " بأنّ المصطلح الذي سوف يطلق على هذا التوجه الجديد للمؤسسات هو مصطلح إعادة هندسة العمليات الادارية، بحيث مع بداية التسعينيات من القرن الماضي 20، تحتم على جميع الشركات العالمية أن تتجه نحو إعادة النظر في دراساتها وتخطيطاتها وتطويراتها لمواجهة مختلف تحديات واحتياجا ت السوق المختلفة، ولعل أكبر دليل على صحة ما يروجه هذا الاتجاه هو الاتجاه العام العالمي نحو الاستثمار في هذه المجالات الادارية، فعلى سبيل المثال استثمرت الشركات الامريكية لمواجهة متطلبات هذا المشروع أكثر من 50 مليار دولار ، لقناعتها بعوائد هذا الاستثمار الذي يركز على عدة متغيرات على رأسها كيفية إرضاء العميل أو الزبون، لأنّ زبون اليوم هو ذلك الزبون الذكي واسع الاطلاع وصعب الإرضاء، لكنه في المقابل سهل الفقدان، ولعل مسألة إرجاعه أو الاحتفاظ به هو أمر مكلف جدا وفي بعض الحالات قد يكون مستحيلا، وبالتالي فإنّ ثورة تكنولوجيا الاعلام والاتصال جعلت من هذه المنافسة تعرف احتداما شديدا وتزايدا كبيرا مما دفع نحو الحاجة الدائمة للتغيير وهذا هو في الواقع جوهر ولب فكرة أو نظرية الهندرة.[4]

إنّ هذه الثورة الهائلة في عالم تكنولوجيا الاعلام والاتصال دفعت العديد من المتخصصين في علم الادارة الى التحدث عن ضرورة إعادة النظر في النمط الاداري التقليدي الكلاسيكي، هذا النمط الذي لم يعد قادرا على التكيف ولا التعامل مع مختلف التحديات الادارية التي تجتاح إليها المنظمات المعاصرة.[5]

في المقابل هناك تيار يدفع نحو العودة العالمية الى التأكيد على أنّ عدم الاهتمام بمتطلبات السوق العالمية والمنافسة، سوف يكون له نتائج وخيمة على العديد من المؤسسات، ولذلك فقد قال أحد الكتاب عن الدول المتخلفة " إنّ الصناعة الرئيسية ... هي حاليا الادارة ولذلك فإنها تمثل المفتاح المحوري لبناء مختلف عمليات التنمية والحل لفك كل عقد التبعية الخانقة التي مازلنا نعاني منها الى اليوم. [6] وهو نفس ما قاله مالك بني رحمه الله ، حيث أكد على أنّ عدم اعادة التقييم لأوضاعنا المختلفة قد أخرجت لنا مجتمعات قابلة للاستعمار بعدما كان الاباء والاجداد مستعمرين من طرف نفس المستعمر، هذا الاستعمار الذي يدخل المسرح حتى يعيد الى جوه صمتا يغار ويحرص على بقائه كي يطيب للنائمين نومهم.[7]

---

[4]. بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 135.

[5]. عمار بوحوش، نظريات الادارة الحديثة، مرجع سابق، ص 156

[6]. أحمد محيو، محاضرات في المؤسسات الادارية، ترجمة محمد عرب صاصيلا، ط4، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2006، ص 67.

[7]. مالك بن نبي، الصراع الفكري في البلاد المستعمرة: سلسلة مشكلات الحضارة، ط1، الجزائر: دار الوعي للنشر والتوزيع، 2013، ص ص 14 . 15.

ولكن ومن منظور حديث مواكب لكل ما يحدث من تطورات في العالم فإننا نعيد صياغة هذا التعريف بما يتماشى وموضوع الهندرة فنقول بأنه: " الصناعة الرئيسية لدول العالم اليوم هي التطوير المستمر للعمليات الادارية وذلك حتى لا تزول المؤسسات والمنظمات من الخارطة الاقتصادية ومن السوق العام المحلي والوطني والعالمي."

ثالثا: تعريف عملية خلق الثروة

تعرف الثروة بأنها : الكمية الواسعة من الاموال، وأشياء أخرى لها قيمة كبيرة، والشخص الثري من الثراء وهي صفة تلصق بالأشخاص والمؤسسات والدول التي تتوفر فيها او لديها أموال كثيرة أو قطع من الاراضي الشاسعة أو الذهب والفضة وأشياء اخرى لها قيمة .[8]

بمعنى كل شيء متعارف عليه لدى الناس انه ذو قيمة، فمثلا يعتبر الماء أعظم قيمة في العالم ، فهو بدون منازل يعتبر مصدر الحياة، وانّ من يملك الماء فهو يملك الحياة، يقول الله عز وجل في كتابه العزيز: " وجعلنا من الماء كل شيء حي " وانظر الى نهر النيل اليوم وما تقوم به إثيوبيا ببناء سد النهظة الذي قد يهدد الحياة في مصر والسودان وقد يؤدي الى المجاعات والفقر بعدما كانت مصر هبة الله بالنيل. فمصر او السودان دون نيل لا قيمة لهما .

وقد ورد في قاموس أوكسفورد انّ مصطلح الثروة Wealth مصطلح مفرد ليس له جمع، فالعرب تقول ثروة وثروات بينما بالانجليزية الثروة هي مصطلح ليس له صيغة الجمع فمثلا لا يمكن القول Wealths ونعني ونعني بها المال الكثير والأراض الواسعة والشاسعة والملكيات. [9]

وهذا ما ينتظر من مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي بعد الانخراط في القوانين الجديدة التي ستفرض على جميع مؤسسات الدولة وليس الجماعات المحلية فقط، أن تحقق الثروة من خلال الاعتماد على إمكانياتها وقدراتها وما تمتلكه من ثروات، فالمال والارض والماء والمعلومة والرجال كلها وسائل إذا استعملت بعقلانية فإنها بداية الطريق نحو خلق الثروة، وتحقيق الكفاية والإكتفاء عن ميزانية المركز.

ولعل الثروة التي نعنيها او نقصد من خلالها معالجة موضوع الدراسة هذا، والذي نحن بصدد تحليله ليست فقط محصورة في تحديد مدى القوة المالية والثروات المختلفة التي تتربع عليها تلك المؤسسات، لأنّ هناك من العلماء من كان فكره واسعا حين رأى بأنّ الثروة ليست قيمة ما يوجد في خزينة المنظمة أو

---

[8] - *Macmillan English Dictionary*, 2 nd Edition ; Macmillan Publishers limited ; U K, 2007, p 1687.

[9] - *Oxford Essential Dictionary* , 1st Edition,Oxford University press, London, 2006 p 457.

المؤسسة فقط، بقدر ما تكون الثروة الحقيقية في وفرة البشر، وحين نقول وفرة البشر فنحن لا نقصد العدد بالضرورة ، لأنّ القصد هنا يجب ان ينصرف الى وفرة البشر الصالحين والواعين بمقاصد وغايات البرامج التنموية. ولعل هذا الأمر يرجع بنا الى ما قاله العقل الروسي الكسندر دوغين حين تحدث في كتابه الجغرافيا السياسية بأنّ الدولة التي لا يفوق عدد سكانها 200 مليون نسمة هي دولة ضعيفة، وهنا قد يقول القائل بأنّ الزيادة في عدد السكان عادة ما تؤدي الى تهديد الاكتفاء الذاتي ، فتكون الاجابة على سؤاله واستفساره هذا بأن نقول له بأنّ الصين والهند رغم اقتراب عدد السكان فيهما الى 2 مليار نسمة إلاّ انّ ذلك لم يهدد الاكتفاء الذاتي فيهما وهذا راجع الى انّ المنظور الفكري لصانع القرار الصيني مثلا يرى بأنّ المولود الجديد في الصين هو ساعدان تعملان وليس فم يستهلك، وعجبا لنا هنا من أنهم هم الذين يثقون في الله رغم مذاهب الالحاد التي يتبنونها، ونحن من لا يصدق أنّ الله عز وجل قال: **" نحن نرزقكم و اياهم"** الانعام 151، وفي هذا إشارة الى أنّ الذي رزقكم قادر على أن يرزق أبناءكم حتى ولو كان عددهم بالملايير. وهذا فقه للأسف لم نعد نلتفت إليه لتأثرنا بالنظريات الغربية المناهضة للزيادة في عدد السكان.

ونظرا للأهمية القصوى للعنصر البشري في خلق الثروة فإنّ فئة من علماء الادارة والمختصين قد أكدت على أنّ المشاريع الناجحة تشترط ضرورة توافر ثلاثة عناصر أساسية للنجاح وهي: الموارد المالية، والمواد الاولية والموارد البشرية، بل إنّ منهم من جعل توزيعه للقيم والنسب المؤية كما يلي:

أولا: 70بالمائة موارد بشرية (بشر) ثانيا: 20 بالمائة مواد أولية (ثروات طبيعية) و ثالثا: 10 بالمائة موارد مالية (أموال).

كم أنّ التجارب العالمية قد دلت على أنّ الثروة والأموال لم تكن لوحدها في يوم من الأيام المتغير الرئيسي والأساسي في تحقيق التنمية والتقدم والتطور...الخ، ولندلل على ذلك نقدم بعض الامثلة والتجارب التوضيحية التي تقدم لنا تفسيرات منطقية على أنّ الأموال لوحدها ليست عاملا حاسما في خلق الثروة او حتى المحافظة في إمكانية المحافظة عليها، ولهذا فإنّ أموال الدنيا كلها لو وضعت في يد إنسان سفيه أو طفل لا يعي أو مجنون لا يعقل، فإنّ النتيجة واضحة وهي زوال وهلاك تلك الأموال وضياعها في أقل وقت ممكن، وبالتالي يبقى الحل هنا بما لا يدع مجالا للشك هو ضرورة وجود موارد بشرية صادقة مؤهلة لتحقيق غايات التنمية والتطور وخلق الثروة.

ولنا في اليابان وألمانيا مثالين حيين على الدول التي انطلقت من الصفر وإذا قلنا الحقيقة فقد انطلقتا من تحت الصفر، فالرجال هم الذين يخلقون الثروة وليس المال من يصنع الرجال، ونقصد بالرجال الثروة البشرية الصالحة القادرة على مواكبة الركب الحضاري. ونعود الى المثال السابق فاليابان وألمانيا رغم تلك الوضعية الكارثية إلاّ أنهما استطاعتا أن تصل في ظرف 20 سنة الى مقدمة الركب الحضاري رغم ما فرض عليهما من قيود ومن حضر مقصود كعدم اللجوء الى بعض الصناعات العسكرية تحديدا تخوفا من عودة الحروب من جديد.

إنّ الاستثمار الحقيقي الذي عاشته اليابان وألمانيا بعد الحرب العالمية الثانية هو استثمار في البشر وليس في الأموال أو الموارد او المواد الاولية، فكلها امور لازمة ولكنها لا تساوي شيئا في غياب الثروة البشرية، وهكذا لابد لنا حين نخوض في مشاريع خلق الثروة في الجماعات المحلية في الجزائر اللجوء اولا وقبل كل شيء الى الاستثمار في البشر هذه الثروة التي بوعيها تكون المعجزات وبجهلها يعشش التخلف وتتدهور اوضاع الاقتصاد، ولعل أول ما اهتمت به هاتين الدولتين هو العلم وإذا قلنا العلم فنحن نقصد البحث العلمي وإذا تحدثنا عن البحث العلمي فإننا نتحدث عن المؤسسات التعليمية والبحثية من المرحلة الابتدائية حتى الجامعة التي يتخرج منها الدكاترة والعلماء.

هذا من جهة ولكن من جهة معاكسة للقضية السابقة فإنّ الواقع والتطبيق العملي في دول العالم الثالث يؤكد بأنّ هناك الكثير من دوله تمتلك امكانيات ضخمة خاصة من حيث الموارد المالية والمواد الاولية والثروة البشرية، لكن في مقابل هذه الوفرة في المال والمادة والبشر إلاّ أنّ معدلات ونسب التنمية فيها لا تكاد تذكر، بل أنّ بعضها قد نزل مؤشر النمو والتنمية تحت خط الصفر وهو يقاس اليوم بالحساب السالب، وهو الأمر الذي مازال يطرح العديد من علامات الاستفهام والتعجب. هنا طبعا يأتي اعتراف العديد من علماء السياسة والاقتصاد والقانون والاجتماع على أنّ الاشكالية ليست في وفرة هذه الامكانيات ولكن في الألة البشرية المؤهلة والمتخصصة التي ستنفذ وتطبق هذه البرامج والمخططات، خاصة إذا كان أغلبهم لم يتلقى أي نوع من أنواع التكوين أو التدريب او حتى التعليم على كيفية إنجاح تلك البرامج على أرض الواقع، وبالتالي فعدم استخدام الموارد البشرية في المؤسسات المختلفة الاستخدام الصحيح والعقلاني هو السبب في عدم تحقيق برامج التنمية ومنه المساهمة في تعميق حالة التخلف رغم توفير الدولة وسلطاتها المركزية لكل مؤهلات وظروف بناء التنمية، وبالتالي يبقى السؤال البارز لماذا التخلف إذن؟.

كما انه لا نتصور بأي حال من الأحوال أنّ اليابان التي يطلق عليها بعض العلماء المعجزة اليابانية، قد تطورت بفضل الاموال أو المواد الاولية، لأنّ الخارطة الجغرافية لها تؤكد بأنها لا تمتلك أي ثروات كما أنّها لم تكن تملك أي شيء بعد نهاية الحرب العالمية الثانية غير البشر، وبالتالي فالقضية واضحة وضوح شمس الظهيرة في كبد السماء، وهو أنّ العقول التي تتميز بها اليابان وروح التفاني وحب العمل وتقديسه وهو وغيره من العوامل النفسية كانت شروط أساسية في تحقيق التنمية والتطور الذي تعيشه اليابان اليوم، ومنه فعدم وجود موارد بشرية واعية بحقيقة التنمية وكيفية إدارة برامج خلق الثروة لن يؤهلها الى تحقيق اي شيء غير التخلف، فهي مثل الرجل السفيه الذي يرث الملايير بعد وفاة والديه، ولكن لعدم العقلانية في تسيير تلك الملايير سوف تؤول أموره وأحواله الى الصفر بعد وقت وجيز.

ولعل الكثير منا يخطأ حينما يعتبر الثروة مجرد اموال وكنوز لأنّ الثروة في الحقيقة مفهوم شاسع وواسع وقد يشمل أشياء لا تخطر على بال الكثير ممن ترى عقولهم إلاّ من زاوية المادة، فالثروة في الحقيقة هي ليست مجرد أموال، إنها الوقت إنها الثقافة إنها الحضارة إنهم البشر، إنها المياه إنها الارض، إنها القناعة ، الصدق ، حفظ الامانة، إنها الدين والقرب من الله.

يقول أحد علماء الغرب هناك الكثير من الاشياء الرائعة في العالم، ولكن لا يوجد شيء اكثر روعة من الكائن البشري . فالكائن البشري في الواقع هو الذي يصنع كل شيء رائع في هذه الدنيا، كما أنه بالعكس هو الذي قد يصنع كل شيء سي إذا لم يسلك الطريق الصحيح القويم الذي حدده له الله عز وجل وما وجده من أعراف وتقاليد وأخلاق ومكارم، ولهذا فقد قال النبي صلى الله عليه وسلم : إنما بعثت لأتمم مكارم الاخلاق.[10]

رابعا: أنواع الثروات

ولهذا فقد بدأ الفكر الانساني منذ القدم يميز بين انواع الثروات، حيث تتعدى الثروة المفهوم الاقتصادي لتشمل مجالات أخرى يمكن تقسيمها إلى أربع فئات، وهي فيما يلي:

---

[10] للاستزادة حول الموضوع أنظر موقع : الدرر السنية:

https://dorar.net/hadith/sharh/113995

1. **الثروة المالية :** تعني الحرية المالية للقيام بالمزيد مما يريده الشخص أو الشركة، لذا ترتبط بفهم مجالات مثل الاستثمار والادخار والميزانية والإنفاق والأرباح.

2. **الثروة الاجتماعية:** تعني الترابط وكيفية تلبية الاحتياجات الاجتماعية والعاطفية مثل المشاركة والانتماء من خلال التفاعل مع الغير، وترتبط بنوع الشخصية التي يخلقها المرء وكيف يدركها الآخرون. يؤدي التواصل الاجتماعي دوراً حاسماً في بناء الأبعاد الأخرى للثروة لأنه لا يمكن لفرد تحقيق الثروة بمجهوده أو موارده وحدها؛ لذا تتطلب الثروة الاجتماعية تنمية العلاقات الشخصية والمهنية القائمة والجديدة، وأن يكون الفرد واضحاً بشأن ما سيفعله وما لن يفعله لبناء ثروته المالية.

3. **ثروة الوقت:** تتعلق بقدرة المرء على قضاء وقته على النحو الذي يحلو له وفي التوقيت الذي يريده، ويجب التأكد من عدم قضاء كل الوقت في كسب المال لبناء الثروة، ولأن ثروة الوقت تتعلق بالمرونة والحرية؛ يجب على المرء خلق الظروف التي تمكنه من قضاء الوقت وفق ما يريد بغض النظر عن نطاق الدخل والثروة.

4. **الثروة الجسدية:** هي الثروة التي تتحكم بجميع أنواع الثروة الأخرى، وتتمثل في التمارين البدنية، والتغذية السليمة والنوم والراحة، وهي عناصر يجب عدم التنازل عنها للحصول على أشكال الثروة الأخرى، خاصة الثروة المالية.

يمكن للجميع تحقيق أنواع الثروة الأربعة في حياتهم، لكن يجب العثور على النوع الصحيح من التوازن فيما بينها، إذ تتطلب جميعها سنوات من الممارسة والتفاني والتواضع والتفاهم والتعلم[11] .

خامسا: لماذا إعادة هندسة العمليات الإدارية؟

تسمى عملية إعادة هندسة الأعمال كذلك: **"استعراض لأساليب العمل"**، أو إعادة تصميم عمليات الأعمال، أو تحول الأعمال، أو إدارة التغيير للأعمال. إعادة الهيكلة أو الترتيب و هي إعادة التفكير بشكل جذري وإعادة تصميم جذري لعمليات الأعمال لتحقيق تحسينات كبيرة في التكلفة ، والجودة والسرعة، والخدمة، والابتكار والمنافسة النزيهة أقوى من السابق.

---

11 -https://hbrarabic.com/%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%81%D8%A7%D9%87%D9%8A%D9%85-%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D9%8A%D8%A9/%D8%A7%D9%84%D8%AB%D8%B1%D9%88%D8%A9/

فلولا فكرة إعادة هندسة العمليات الادارية لما حصلت الكثير من التطورات الادارية، أين أصبحت تتطرق الى مواضيع إعادة النظر في مختلف النظم والاجراءات الإدارية، والاتجاه نحو دمج الكثير من الوظائف كالتخطيط للمورد البشري، إدارة نظم المعلومات والمعرفة، تجميع المصالح والأقسام وحتى المهام، وبالتحديد تجديد منظور العلاقات العامة والاهتمام بالعملاء بدل التركيز على المحيط الداخلي للمؤسسة، طبعا لأن كثير من الوقت يتم اضاعته أو لا يستفاد منه في تنفيذ المهام من دائرة إلى أخرى. ويزعمون أنها أكثر كفاءة بكثير من تعيين فريقاً يكون المسؤول عن جميع المهام في هذه العملية. في *جدول الأعمال* يمتد النقاش ليشمل الموردين والموزعين، وسائر الشركاء.[12]

سادسا: مظاهر التغيير في نظرية إعادة هندسة العمليات الادارية

ألا قبل كل شيء لابد أن ندرك بأنّ علم الادارة والمؤسسات المختلفة اليوم ، إنما ترتكز على مجموعة من الاركان التي يمكن تلخيصها في أربعة عناصر لا يمكن الاستغناء عنها في أي عملية لإعادة الهندسة الادارية، اولها المؤسسة، وثانيها العميل او الزبون، وثالثها المنافسين أو باقي المؤسسات، ورابعها بيئة أو محيط العمل او المحيط ، ولكن سوف لن نتطرق في هذا المقام على هذه الاركان بل سوف نركز في الاساس على طبيعة مهامها ومتطلباتها الحديثة ومختلف تكيفاها مع مختلف المستجدات الحديثة الحاصلة في العالم أجمع.

1: متطلبات العميل أو الزبون[13]

يقول المثل الفرنسي Le client c'est le roi ،ي الزبون هو الملك ، وهذا المثل في الحقيقة هو الذي نقل أوربا أو أمريكا وجميع الشعوب التي كانت ترزخ وتعيش حياة التخلف ن وذلك لانّ القوانين الطبيعية تتماشى مع هذه الفكرة، بل إنه حتى على مستوى الحياة الانسانية البسيطة ة أنّ التاجر أو المؤسسة الانتاجية أو صاحب الحرفة الذي يعمل على إعطاء انطباع عام لدى الزبون بانّ مؤسسته لا قيمة لها دون هؤلاء الزبائن ونحن نعتقد وللأسف الشديد أننا الشديد أننا في الجزائر ، الجزائر اليوم لا نلمس هذا التغيير بحيث لا تكلف العديد من الشركات نفسها حتى درجة الاستماع الى انشغالات الزبائن وذلك لعدم وجود أهم عامل يجعل تلك المؤسسات للخروج من أبراجها العاجية، إنها المنافسة ، لأنّ غياب المنافسة هو سبب رئيسي في عدم الاهتمام بأذواق الزبون ومطالبه.

---

[12]https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A5%D8%B9%D8%A7%D8%AF%D8%A9_%D9%87%D9%86%D8%AF%D8%B3%D8%A9_%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%B9%D9%85%D8%A7%D9%84

[13]- عمار بوحوش، نظريات الادارة الحديثة، مرجع سابق، ص ص 164 - 165

في الحقيقة زبون اليوم أصبح زبونا صعب الاقناع وذلك لكثرة اطلاعه فتجده يراقب كل كبيرة وصغيرة لدرجة أنه يمكن أن يتسبب في تراجع مبيعات شركة معينة أو في منتوج غذائي معين لأنّ هناك 0.01 ملغ زائدة من مادة معينة قد تضر بصحة الانسان، وبالتالي فإنّ هذه الشركة سوف يؤول حالها الى الافلاس أو الغلق وذلك لإحجام الزبون عن الشراء او التعامل مع تلك المؤسسة التي قامت بالتلاعب بإنسانيته.

بينما زبون الماضي فلم يكن تهمه هذه الحيثيات وذلك لعدم وجود إطلاع وثقافة عالية عن طبيعة المنتوج ، وكذلك في ظل غياب الاطلاع وغياب و تكنولوجيا الاعلام والاتصال التي تعمل على تنوير الزبون بأخطار المنتوج الفلاني والذي تنتجه المؤسسة الفلانية، لكن على مدار الثلاثين السنة الماضية عملت مختلف المؤسسات الإعلامية على خلق نوع من الزبائن بمستوى وعي عالي جدا، دفعوا بوعيهم تلك المؤسسات الى إعادة النظر في تعاملاتهم. جميعا.

2. العميل الجديد كثير المطالب

حينما نقول أنّ هذا الزبون قد أصبح ككثير من المطالب فهذا مشاهد إذ تجد أن نفس المنتج يق صار يقدم بعديد النكهات والاذواق ففيها المالح والحلو ، الحار والبارد...الخ، بل لقد تدخل الزبون حتى في طلب لون المنتج ونكهته ونوعية الغلاف والتوضيب، وبالتالي لم تعد المطالب تتعلق بنوعية المنتج وجودته فقط، فحتى نوعية الغلاف والتصميم الخارجي ونوع مادة التوضيب وتحديد نسبة كل مادة من المواد المستعملة في المنتج وكيفية الاستعمال بالإضافة الى تاريخ الصلاحية والانتهاء.

3. عميل اليوم سهل الفقدان صعب الاحتفاظ به

أما حينما نقول بأنّ زبون اليوم أصبح سهل الفقدان وأنّ مسألة إرجاعه والاحتفاظ به أصبح مكلفا جدا، وذلك لشدة المنافسة بين المؤسسات وظهور المئات بل الالاف من المؤسسات الجديدة القادرة على فرض نفسها في السوق ، من خلال قدرتها على توفير منتجات وخدمات أفضل نوعية وأقل سعر من باقي المؤسسات، ستجعل من مسألة فقدان الزبون سهلة جدا أما محاولة إرجاعه أو الاحتفاظ به فسوف تكون أصعب مما كانت عليه في الماضي ، إذ يتطلب ذلك استراتيجية إدارية ودراسة دقيقة لمتطلبات السوق وللمحيط بكل حيثياته وهو ما يعني الدخول في عالم إعادة الهندسة الادارية لجميع عمليات المؤسسة دون أي فرصة للعمل بالطريقة التقليدية وكما تحدثنا سابقا عن مقولة الاستاذ : **جامس هارينغتن** فيجب على مؤسسات اليوم التكيف أو الزوال.

سابعا: أهداف وأهمية الهندرة

قدم كل من الاستاذ **مانجانيلي وكلاين** مجموعة من الأهداف لإعادة هندسة العمليات الادارية:[14]

1. تحقيق الجودة والسرعة وتخفيض التكلفة وتحسين الأداء ، إضافة الى تحقيق الأهداف المحددة

2. تحديد الأهداف والاستراتيجيات العامة للمنظمة بشكل واضح وعملي

3. التركيز على العميل (الزبون) باعتباره القوة المحركة للأهداف والاستراتيجيات

4. التركيز على التغيير السريع بدلا من الوقت الضائع الطويل الذي تبنى عليه مشاريع الجودة

5. التركيز على العمليات الإدارية لا على الوظائف و المهام.

أما الاستاذ عمار بوحوش فيؤكد على ضرورة تحقيق ما يلي من خلال برامج الهندرة:[15]

1. اعتماد الهندرة على تقنية المعلومات كأساس للمشاريع

2. التخلص من الروتين والاجراءات البيروباثولولوجية المثبطة للعزائم

3. مشاركة القادة الإداريين في اتخاذ القرار ات التي تحقق النتائج والاهداف الجادة

4 . الشراكة بين الإدارات العامة والخاصة وذلك بهدف تقديم الخدمات بكل احترافية للجمهور، وذلك لعدم قدرة القطاع العام لوحده تلبية كل الاحتياجات خاصة في ظل الانفجار السكاني الضخم.

5. التركيز على فكرة كيف يتم انجاز عمل الحكومة وليس على ما ينبغي ان تقوم به الحكومة أو غيرها، وهذا ما تحدث عنه كل من **دافيد أوزبورن وتيد قيبلر**، وذلك بحثهما على ضرورة الابتعاد عن التطبيق الحرفي للقوانين و التقيد بالتعليمات الفوقية ، بل يجب التوجه نحو تبني أسلوب جديد للعميل يتمثل في تحديد المهام من طرف الحكومة وعلى الاداريين تحقيق النتائج المطلوبة مثلما فعل الرئيس الأمريكي **جون كيندي** في سياساته وهو الأمر الذي أكمله نائب الرئيس **بيل كلينتون ال غور** في تقرير أصدره بعنوان مراجع الاداء الوطني N P R في عام 1993.

ويضيف الاستاذ بلال خلف السكارنة بأنه لتحقيق أهداف الهندرة يجب:[16]

---

[14]. بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 143

[15]. عمار بوحوش، نظريات الادارة الحديثة، ص ص 160 . 161.

[16]. بلال خلف السكارنة، مرجع سابق ، ص ص 144 . 145.

1 . تجميع الأعمال ذات التخصصات الواحدة في مكان واحد ، بمعنى إعادة هيكلة في نفس الشركة وفي نفس المكان، وذلك لربح الوقت واقتصاد الجهد وتوفير المال، وتحقيق التقدم والازدهار، ولعل هذا ما أمر به السيد وزير التعليم العالي في ضرورة توحيد ودمج ميادين التخصصات في الجامعة الأمر الذي سوف نتفادى به الكثير من المشاكل والصعوبات التي كانت في السابق.

2 . تحويل دور الموظف من العمل المراقب وتحت الضغط الى العمل المستقل، فتتحول المؤسسة من مكان لتحصيل الرزق الى مكان للإبداع.

3 . العمل على تغيير الثقافة والذهنية التنظيمية وذلك عبر التركيز على تقديم الخدمات ذات الجودة العالية للعملاء ، وليس على فكرة إرضاء الرؤساء ، فنوعية الخدمة ورضا الجمهور هي المعيار الأساسي للهندرة .

4 . التحول من التنظيم الهرمي الى الأفقي وذلك بسرعة حل المشاكل المرتبطة بمحيط العمل ودن الاحتياج الى الادارة العليا وعقد الاجتماعات مما يشيع جو من الحرية والاستقلالية التي تشعر العمال والموظفين بانهم في بيوتهم وليسوا في شركات غيرهم.

إذن فبطبيعة الحال فلن تقوم للهندسة الادارية الجديدة قائمة دون وجود قيادة قوية وفعالة تعمل على تجسيد مبادئ إعادة ابتكار الحكومة أو الهندرة، ولهذا فالمطلوب من القائد الاداري الذي يقود هذه العملية الهندسية الرائعة بامتياز أن يكون ذا مستوى عالي وأن يعمل على تحقيق ما يلي :[17]

يجب أن تكون إدارة لفت انتباه من خلال توضيح الصورة لكيفية العمل وإيصال الرسائل الواضحة والبسيطة والتأكيد على اتمام العمل في الوقت الحدد والاتصال كذلك بين القائد ومعاونيه، بل وحتى العمال يجب ان يكون سلسا ومرنا وعلى مستوى عال من الاحترافية ، وعلى قدر عال من الديمقراطية والتشاركية حتى يشعر العمال بأنهم يعملون في بيوتهم ولصالحهم الخاص، ولهذا فإنّ المؤسسة بهذا الأسلوب سوف تختصر المسافات وتقضي على كل مشاكلها السابقة، وبالتالي فإنّ تعاون الجميع هو أساس إرضاء العميل (الزبون) ونجاح سياسة المؤسسة.

الخاتمة :

[17]. بوحوش عمار، نظريات الادارة الحديثة، ص ص 162 . 163.

في ختام هذه الدراسة نقول بأنه لا يمكن بأي حال من الأحوال في عالمنا النامي أو المتخلف أن نكون بمعزل عما يحدث من تطورات على المستوى العالمي، خاصة في مسألة التطور الكبير والمستمر الذي تعرفه المؤسسات والمنظمات على اختلاف أحجامها ومجالات تخصصها أو دول تواجدها، ولذلك لابد على مؤسساتنا التي تشتغل في الوقت الراهن أن تتكيف وتكيف نفسها وطاقمها البشري والاداري والانتاجي مع هذه التطورات، طبعا دون أن نهمل مسألة تكييف هذه النظرية للهندسة الإدارية الجديدة وفق ما يتلائم وتوجهاتنا، عاداتنا، تقاليدنا، بيئتنا الطبيعية والفكرية (ذهنيات الطاقم البشري في المؤسسة الجزائرية والتي ليست مثل التي في أمريكا او الصين)...الخ .

بطبيعة الحال بعد تحليل موضوع الدراسة ترسخت لدينا قناعة علمية بأنّ نظرية الهندرة أو إعادة هندسة العمليات الإدارية في مختلف المؤسسات العامة والخاصة في الجزائر أو غيرها قد أضحى ضرورة وإلزامية يجب العمل بها والانخراط في تطبيقها، خاصة وأنها ليست نظرية جامدة، لأنها نظرية مرنة جدا وتتيح المجال واسعا أمام مدراء وموظفي الشركات والمؤسسات لاختيار الأسلوب الامثل الذي يليق بها، شريطة أن تتم إعادة تصميم وهندسة العمليات من جديد وأن تكون العملية جميعا خاضعة لمرتكز الديمقراطية التشاركية داخل المؤسسة مع مراعاة متطلبات جميع من يتعامل مع المؤسسة عمال، موظفين، قادة...الخ، كما لا يجب الالتفات الى التحديات والصعوبات التي قد تعترض عملية إعادة الهندسة الادارية سواء كانت تلك المشاكل والصعوبات بشرية او مالية أو حتى قانونية، ولو قامت الدول الغربية المتطورة بالتخوف من أفكار العالمان الأمريكيان: **" مايكل هامر" و "جيمس شامبي" في كتابهما الشهير والذي كان تحت** عنوان: **" هندرة المنظمات "** سنة 1992 لما وصل العالم الغربي الى ما هو عليه من تطور وتقدم اليوم.

قائمة المراجع:

أ. مراجع باللغة العربية:

.بلال خلف السكارنه، **دراسات إدارية معاصرة**، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الاردن، 2010.

.عمار بوحوش، **نظريات الادارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين**، ط1، بيروت: دار الغرب الاسلامي، 2006.

. أحمد محيو، محاضرات في المؤسسات الادارية، ترجمة محمد عرب صاصيلا، ط4، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2006.

.مالك بن نبي، الصراع الفكري في البلاد المستعمرة: سلسلة مشكلات الحضارة، ط1، الجزائر: دار الوعي للنشر والتوزيع، 2013.

. محمد علي الخلايلة، **الإدارة المحلية وتطبيقاتها في كل من الأردن وبريطانيا فرنسا ومصر(دراسة تحليلية مقارنة)**، ط1، (عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2009).

ب. مراجع باللغة الاجنبية:

-*Macmillan English Dictionary*, 2 nd Edition ; Macmillan Publishers limited ; U K, 2007.

- *Oxford Essential Dictionary* , 1st Edition,Oxford University press, London, 2006 .

-Roger Scruton, *The Palgrave Macmillan Dictionary of Political Thought*, 3 rd Edition, New York , 2007.

ج ـ مواقع انترنت:

-https://www.google.com/search?q=re-engineering&oq=what+is+Re+enge&aqs=chrome.1.69i57j0.35828j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8

https://hbrarabic.com/%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%81%D8%A7%D9%87%D9%8A%D9%85-%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D9%8A%D8%A9/%D8%A7%D9%84%D8%AB%D8%B1%D9%88%D8%A9/

ـ موقع الدرر السنية الالكتروني:

https://dorar.net/hadith/sharh/113995