

# دور الهندسة الإدارية في تحقيق التطوير التنظيمي

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية و العلاقات الدولية

تخصص : إدارة وحكامة محلية

اسم و لقب الطالب: .....  
قرار بلقاسم  
د. بن مرزوق عنتره  
د. شتاب كمال ..... رئيسا  
د. عنتره بن مرزوق ..... مشرفا ومقررا  
د. زايدي عبد العزيز ..... مناقشا

# شكر وعرفان

. الحمد لله الذي وفقنا ومنحنا القوة والصبر لإتمام هذا العمل .

نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف على هذه المذكرة " د. بن

مرزوق عنتره" وكل من ساعدنا في إنجاز هذا العمل المتواضع من قريب

أو من بعيد

و إلى كل معلمينا و أساتذتنا الكرام

## اهداء

اهدي هذا الجهد المتواضع واسأل الله سبحانه و تعالى أن يجعله في ميزان

الحسنات يوم لا ينفع مال ولا بنون إلا من جاء بقلب سليم.....:

❖ إلى والدي ووالدي ..... أطال الله في عمرهما وأدام عليهما

الصحة والعافية.

❖ إلى كل إخوتي وأخواتي .....تقديرًا ووفاء

❖ إلى كل أساتذتي وكل من علمني ووجهني في مساري الدراسي

.....احتراما وتقديرا.

❖ إلى كل الأصدقاء والزملاء وكل من ساهم في مساندتي وتشجيعي

.....شكرا و عرفانا.

قرار بلقاسم

# مقدمة

تمهيد:

إن تغير الأوضاع وتعاقب الأجيال وتزايد المعرفة التقنية، قد أثرت في الفكر الإداري إلى درجة أن بعض الباحثين في العلوم الإدارية، أصبحوا يشعرون بان مبادئ الإدارة والأساليب الإدارية التقليدية لم تعد قادرة على التكيف والتعامل مع المتغيرات الحديثة الحاصلة في العالم ، وان جيل اليوم يبحث عن آليات جديدة للعمل الإداري كما أن تدفق المعلومات والأفكار الجديدة بسرعة هائلة قد دفعت بالباحثين إلى مجاراة روح التغيير والتطور مع الاستجابة لرغبات الأفراد الذين يبحثون عن الفعالية في الأداء، وتقديم الخدمات الجيدة بسرعة ورفع أداء وكفاءة المنظمة وهيكلها وهذا بتفعيل كل أساليب الهندسة الإدارية وهي النظرية الجديدة والتوجه الجديد في علم الإدارة، كما أن الأنظمة الإدارية تواجه تغيرات وتحديات كبيرة في الوقت الراهن حيث أصبح العالم اليوم تحكمه العولمة والحاسوب وقوانين اقتصاد السوق بسبب الثورة العلمية و الطفرات والإنجازات التقنية غير المسبوقة والثورة الهائلة في مجال الاتصال والإلكترونيات

أهمية الدراسة: تتمثل فيما يلي:

- 1- تحقيق تغيير جذري في الأداء داخل المنظمة أي أن الهندسة الإدارية تهدف إلى إحداث تغيير نظام وأدوات العمل وتحرير العاملين من القيود الجامدة وتطويرهم
- 2- تهدف الهندسة الإدارية أيضا إلى تحقيق السرعة المطلوبة التي تمكن أي منظمة من تنفيذ أعمالها حسب الجدول الزمني المحدد و ذلك بتوفير شبكة معلومات و اتصالات حديثة
- 3- تقليل من الوقت المستغرق في الإنجاز وترسيخ قيم التعاون من خلال إعطاء العاملين استقلالية أكبر وتقليل الرقابة المستمرة وكذا التخلص من التعقيدات والإجراءات المكتبية وخفض عدد المستويات التنظيمية.

مبررات اختيار الموضوع:

تنقسم مبررات اختيار الموضوع إلى أسباب ذاتية و أخرى موضوعية.

الأسباب الذاتية: تتمثل في مايلي:

1) رغبة الباحث في تناول الموضوع ( الهندسة الإدارية) بوجه عام و دورها في تحقيق ( التطوير التنظيمي ) على الخصوص.

2) السعي إلى دراسة متغيرين حديثي النشأة ومدى تأثيرهما في الإدارة وذلك من اجل زيادة الاطلاع لدى الباحث.

الأسباب الموضوعية:

1) توضيح أهم الآليات المستخدمة في الهندسة الإدارية للوصول إلى تحقيق التطوير التنظيمي واستمرارية التجديد في الإدارة.

2) التعرف بالموضوع شكلا و مضمونا وبطريقة واضحة وأسلوب سهل للقراء و مختلف الباحثين وهذا لمعرفة أهمية دراسته وتطبيقه في اغلب المنظمات للارتقاء بها.

3) محاولة إثراء المكتبة الجزائرية بهذا الموضوع الإداري الهام .

**1. أهداف الدراسة:**

1) العمل على تهيئة الهياكل التنظيمية وتطويرها بشكل مستمر يجعلها قادرة على مواكبة التغيرات في بيئة العمل.

2) العمل على تنمية وتطوير العنصر البشري باليات علمية وتقنيات حديثة وهذا من اجل الرفع في كفاءة الإدارة.

3) إعادة برمجة الجهاز الداخلي للإدارة وفق ما يحدث من تطور في العالم وكذا التوصل لما يسمى بالإدارة الإلكترونية.

4) الانتقال من الإدارة الورقية إلى الإدارة الحديثة والتي تعتمد على أسلوب التكنولوجيا من اجل تحقيق خدمات للإفراد في أسرع وقت وبمجم أكبر و بجهد بسيط.

5) تحقيق التطوير التنظيمي في جميع جوانب المنظمة وهذا بتفعيل و استخدام احدث تقنيات المعلومات والبرمجيات و استعمال الحاسوب.

### 2. إشكالية الموضوع :

كيف تؤثر الهندسة الإدارية كفلسفة جديدة في علم الإدارة الحديثة على تحقيق التطوير التنظيمي؟

وتتفرع عن الإشكالية تساؤلات فرعية وهي كالاتي:

- ما هو مفهوم الهندسة الإدارية؟

- ما هو مفهوم التطوير التنظيمي؟

- ما هي مظاهر تأثير الهندسة الإدارية على التطوير التنظيمي؟

- كيف تساهم المفاهيم المرتبطة بالهندسة الإدارية في إحداث تطوير في المنظمات؟

### 3. فرضيات الدراسة:

1) نجاح تأثير الهندسة الإدارية في تحقيق التطوير التنظيمي مرتبط بوجود فاعل العنصر البشري.

2) دور الهندسة الإدارية في تحقيق التطوير التنظيمي مرتبط بوجود مناخ تكيف معه آليات علمية حديثة.

3) كلما زاد تطبيق الهندسة الإدارية في المنظمات زاد تحقيق التواصل بين الموظفين وتطور أداءهم.

### 4. المناهج المستعملة في الدراسة:

**المنهج الوصفي:** لكونه طريقة من طرق التحليل والتفسير عن الظاهرة المدروسة بشكل علمي ومنظم، وهذا بالاعتماد على جمع المعلومات عن الظاهرة المدروسة المتمثلة في دور الهندسة الإدارية في تحقيق التطوير التنظيمي، حيث اعتمدنا على هذا المنهج في تحديد خصائص كل من الهندسة الإدارية و التطوير التنظيمي وفي وصف تأثير آليات "الهندرة" وأساليبها على الإدارة وكذا التطرق للفواعل المؤثرة في تطوير الإدارات وهذا بتفعيل تقنيات حديثة و متطورة تواكب العصرنة .

### الدراسات السابقة :

فيما يخص الدراسات السابقة حول الموضوع هناك العديد من الدراسات التي تناولت موضوع الهندسة الإدارية و التطوير التنظيمي ،سواء بشقها النظري أو التطبيقي وأبرزها دراسة نور الدين حاروش ورفيقة حاروش في كتاب عنوانه علم الإدارة من المدرسة التقليدية إلى الهندرة حيث يهدف هذا الكتاب إلى

التعريف بالاتجاهات الحديثة في الإدارة بالدرجة الأولى ، وتم التطرق إلى المدارس والنظريات التقليدية التي عرفها الفكر الإداري مع ذكر الممارسة والشكل الذي أخذته عبر العصور ، وكتاب بلال خلف سكارنة بعنوان دراسات إدارية سابقة وكذلك مساهمة الكاتب عمار بوحوش في كتاب نظريات الإدارة الحديثة في القرن 21، وفي ما يخص البحوث والرسائل الجامعية ، فنجد العديد من الإنجازات العلمية الحديثة فمنها رسالة خان أحلام في مذكرة تحت عنوان إعادة هندسة العمليات كمدخل لتميز إدارة الموارد البشرية والتي سلطت الضوء على طبيعة العلاقة بين أسلوب إعادة الهندسة الإدارية وإدارة الموارد البشرية و ضرورتها في المؤسسات من اجل تحقيق التمييز الإداري ، وكذلك نجد مذكرة محمد بن عبد الله الفضيلة بعنوان التطوير التنظيمي وعلاقته بإدارة الوقت والذي سلط الضوء في دراسته الدراسة أهمية إدارة الوقت كعنصر أساسي في جميع نشاطات المنظمة سواء أكان ذلك على المستوى التخطيطي أو الإداري أو التشغيلي ، كما توضح الدراسة الدور الذي يؤديه نشاط التطوير التنظيمي داخل المنظمة المتمثل في جميع الجهود المبذولة و المخطط لها من قبل القيادة العليا ، وفي آخر دراسة سابقة نذكر مساهمة الطالب شادي ريجان في مذكرة بعنوان معوقات تطبيق الهندسة الإدارية (الهندرة) في المدارس الحكومية بمحافظات قطاع غزة وسبل الحد منها حيث تناول فيها التعرف على متوسطات تقديرات أفراد العينة لتلك المعوقات وفقا لمتغيرات الجنس ، المؤهل العلمي ، عدد سنوات الخدمة ، عدد الدورات التدريبية ، ومستوى المدرسة .

### تقسيم الدراسة:

بناء على ما سبق تم تقسيم الدراسة إلى فصلان، الأول جاء بشكله النظري متعلق بالتأصيل المعرفي والجانب النظري للموضوع قيد الدراسة ،والذي تناول في مبحثه حيث تطرقنا في مبحثه الأول إلى تحديد مفهوم الهندسة الإدارية ،وأما المبحث الثاني حددنا مفهوم التطوير التنظيمي وتوضيحه بشكل مفصل .

أما الفصل الثاني متعلق بالجانب التطبيقي للموضوع حيث تضمن مبحثين مفصلين الأول تناول الهندسة الإدارية كمدخل لتحقيق التطوير في المنظمات، أما مبحث الثاني ارتقينا إلى أن نوضح بعض المفاهيم المرتبطة بالهندسة الإدارية، والتي لها علاقة كبيرة في تحقيق التطوير التنظيمي داخل المنظمات .

# الفصل الأول

## الإطار المفاهيمي للموضوع

### \*المبحث الأول: مفهوم الهندسة الإدارية

- المطلب الأول: تعريف الهندسة الإدارية
- المطلب الثاني: نشأة وتطور الهندسة الإدارية
- المطلب الثالث: خصائص الهندسة الإدارية
- المطلب الرابع: أهداف الهندسة الإدارية
- المطلب الخامس: مبادئ وأسس الهندسة الإدارية

### \*المبحث الثاني: مفهوم التطور التنظيمي

- المطلب الأول: تعريف التطور التنظيمي
- المطلب الثاني: مراحل التطور التنظيمي
- المطلب الثالث: خصائص التطور التنظيمي
- المطلب الرابع: أهداف التطوير التنظيمي

## الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للموضوع

يقتضي التحديد العلمي لمفاهيم الدراسة وعرض المضامين المختلفة بها، وتعتبر هذه الخطوة المرحلة الأولى و المفتاحية التي من خلالها تتضح الصورة والرؤى البحثية، إذ تعد خطوة لا غنى عنها أمام الباحث لفهم الموضوع، لذا كان من الضروري تحديد مفهومي الهندسة الإدارية والتطوير التنظيمي خاصة أنه أجمع الكثير من الباحثين على أن هذا الأخير مرتبط ارتباطاً وثيقاً بها.

## المبحث الأول: مفهوم الهندسة الإدارية " الهندرة "

في هذا المبحث سنحاول إيضاح بعض المفاهيم الأساسية للهندسة الإدارية من خلال التطرق لشاة الهندسة الإدارية وخصائصها ومبادئها وأهدافها... الخ، والتي بدورها تساهم في تشكيل محددات الهندرة الرئيسية التي تقوم عليها.

## المطلب الأول: تعريف الهندسة الإدارية

تجدر الإشارة وقبل سرد تفاصيل تعريف بعض مفاهيم الهندسة الإدارية إلى أن المصطلح في حد ذاته يعتره العديد من الاختلافات في التسمية، فهناك من يسميها بالهندرة وآخر يعطيه اسم الهندسة الإدارية، وثالث يسميها بإعادة الهندسة ورابع إعادة التصميم وغيرها...، ولكن مهما اختلفت هذه التسميات إلا أنها تتقاطع ضمناً وتكاد تكون متشابهة إلى حد التطابق، وهناك مجموعة من التعاريف التي وردت بخصوص مفهوم الهندسة الإدارية، وفيما يلي مجموعة من هذه التعاريف:<sup>1</sup>

للأمانة العلمية أرى أنه من الضروري البدء بإعطاء تعريف رائد من رواد الهندرة وهو "مايكل هامر" وزميله "جيمس شامي" حيث يعرفان الهندسة الإدارية بأنها « هي إعادة تفكير أساسية وإعادة تصميم جذرية للعمليات لتحقيق نتائج هائلة في مقاييس الأداء العصرية المتمثلة في التكلفة، والجودة، مستوى الخدمة و السرعة ».<sup>2</sup>

<sup>1</sup> إلهام بنت إبراهيم فوزان الفوزان: واقع إعادة هندسة العمليات في مكاتب التربية والتعليم بمدينة الرياض، بحث مكمل لنيل درجة الماجستير في الإدارة والتخطيط التربوي، جامعة الإمام محمد بن سعود، المملكة العربية السعودية، 2013-2014، ص 08.

<sup>2</sup> الشيخ الداوي، اثر عملية إعادة الهندسة في تطوير الخدمة المصرفية، دراسة حالة البنك الوطني الجزائري، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، ص02

أما السلفان فيعرفها بأنها : « وسيلة إدارية منهجية تقوم على إعادة البناء التنظيمي من جذوره وتعتمد على إعادة هيكلة وتصميم العمليات الأساسية بهدف تطوير جوهري وطموح في أداء المنظمات، ويكفل سرعة الأداء وتحقيق تكلفة وجودة المنتج » .

كما يعرفها "العباب" و "دياب" و "هيمي" و "حبيب" بأنها إعادة التصميم الجذري والسريع للنظم والسياسيات والهياكل التنظيمية التي تساند تلك العمليات للوصول إلى انسياب في العمل وإنتاجية قصوى .

أما "هلال فيري" فيرى أنها: الوسيلة الأكثر فاعلية لتحقيق الأهداف على مستوى الموارد البشرية، وذلك من خلال إدخال تعديلات جذرية في آليات العمل تضمن التكلفة الأقل والوقت الأقصر والعائد الأعلى. (1)

كما تُعرّف الهندسة الإدارية بأنها عبارة عن استخدام وسائل مهنية وتقنية متطورة جدا لإحداث التغيير الجذري الشامل للمنظمة التي تقع تحت الدراسة وذلك لتوفير ما يحتاجه الزبائن والمستفيدون.

إن هذا التعريف الذي قدمه الباحث "جون باكر" (j.peker) لموضوع الهندسة يعطينا فكرة صادقة عن الموضوع لأنه اعتمد على فكرة التغيير الجذري في المنظمة بقصد تحقيق رغبات الزبائن والمستفيدين من المنظمة. (2)

وتعرف الهندسة الإدارية بأنها إعادة التصميم السريع والجذري للعمليات الإدارية والإستراتيجية وذات القيمة المضافة(الجوهرية)، وكذلك للنظم والسياسات والبنى التنظيمية المساندة، بهدف تدفقات العمل وزيادة الإنتاجية في المنظمة بصورة حارقة. (3)

كما تعرف الهندرة الإدارية بأنها إعادة النظر في العوامل الأساسية وإعادة التعريف لسير العمليات الإدارية للحصول على أقصى قدر من النفع في أوقات حاسمة وقياسية في عالم اليوم المتميز بخصوص النوعية والخدمات والسرعة.

(1) المرجع السابق، ص08

(2) عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن 21، ط1، الجزائر: دار الغرب الإسلامي، 2006، ص 150.

(3) ريموند مانجانيلي ومارك كلاين: الدليل العلمي للهندرة، مجلة شعاع، العدد 6 / 1995، ص 01 .

وهي أيضا مجموعة الأدوات والوسائل المتطورة بالإضافة إلى الاستفادة من التقنيات الحديثة في إحداث الدمج الأمثل بهذه الوسائل وصولا إلى التغيير الجذري في كل أرجاء المنظمة، وبالوفاء لاحتياجات المستهلك.<sup>(1)</sup>

ويقصد بمفهوم إعادة الهندسة (الهندسة الإدارية) أو الهندرة حسب تعدد التسميات بأنها إعادة تصميم كيفية أداء الأعمال أو إعادة تصميم خطوات تنفيذ الأعمال داخل نشاط معين إما عن طريق التخلص من أحد أو كل هذه الخطوات أو دمج الخطوات معا أو تصميم خطوات جديدة أو تطوير وتحسين الخطوات الحالية لتنفيذ هذه الأعمال.<sup>(2)</sup>

ويعرف "العجمي" الهندسة الإدارية على أنها مدخل منطقي منتظم لتحسين العمليات الإدارية بالمنظمة بهدف تحقيق الاستفادة القصوى من الموارد المادية والبشرية المتاحة وزيادة كفاءة فاعلية هذه العمليات.

كما يصفها "اللوزي" على أنها إعادة التفكير المبدئي وإعادة تصميم العمليات الإدارية بصفة جذرية بهدف تحقيق تحسينات جوهرية في معايير الأداء الحاسمة مثل التكلفة والجودة والخدمة السريعة.

ويؤكد حلمي أن إعادة الهندسة تعني ترك العمل بالطرق القديمة والانطلاق نحو شيء جديد تماما الأمر الذي يتطلب العودة إلى نقطة البداية وابتكار أساليب لتحسين مخرجات أداء العمل التربوي.

وتعرف إعادة الهندسة للعمليات الإدارية بأنها " إعادة التفكير بشكل أساسي والعمل على إعادة التفكير بشكل أساسي والعمل على إعادة تصميم العمليات بشكل جذري للعمل على إنجاز

<sup>(1)</sup> بن مرسى رفيق: الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق، أطروحة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، 2016، ص 61.

<sup>(2)</sup> غادة بواط و غلام دبية: رفض المريض عن الخدمات الصحية في ضوء إعادة الهندسة الإدارية في المشافي، مجلة جامع تشرين للبحوث والدراسات العلمية، مجلد 33، العدد 2/2011، ص 174.

تحسينات جوهرية في أداء الإجراءات المناسبة للقضايا المعاصرة المؤثرة مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة".<sup>(1)</sup>

كما تعرف إعادة الهندرة بأنها إعادة التفكير الجذري والأساسي وإعادة التصميم الشامل لعملية إدارة الأعمال لتحقيق تغييرات ملحوظة في بيئة عمل معقدة وحرحة اعتمادا على المقاييس التالية : التكلفة-الجودة-الخدمة-السرعة"<sup>(2)</sup>

وهناك أيضا من يعرف إعادة الهندسة الإدارية: "هي طريقة تصميم العمل وإعادة هندسته وتعتمد على ربط الخدمات المؤسساتية بالأهداف المسطرة التي تسعى إلى تحقيقها الإدارة وهي أمور مهمة تعتمد فيها طرق وأدوات تحليلية تجعلها منهاج ونقطة إعادة انطلاق لنظم جديدة لطريقة عمل المؤسسة قصد جعلها تحقق دفعة في نوعية الجودة الشاملة للمنظمة."<sup>(3)</sup>

وتعرف إعادة الهندسة أيضا بأنها " طريقة لتحسين الأداء الفعلي للمنظمة وإعادة التصميم الجذري لطريقة العمل لدعم المنظمات في مهامهم ووظائفهم بشكل أفضل، وذلك عن طريق تخفيض التكاليف وتقييم المخاطر وتحديد الأهداف الإستراتيجية لاحتياجات الزبون وتطرح أسئلة : ماهي مهمتنا؟ وهل أهدافنا واستراتيجياتنا تتفق مع مهماتنا؟ من هم زبائننا؟"<sup>(4)</sup>

كما تعرف أيضا بأنها وسيلة إدارية منهجية تقوم على إحداث تغيير جذري ومخطط ومدرّوس في البناء التنظيمي للعمليات الإدارية، وتعتمد على إعادة هيكلة وتصميم العمليات الإدارية والهيكل التنظيمي والتي تركز على الجوهرية للمدرسة وبهدف إحداث تحسين جذري وسريع يكفل سرعة الانجاز وتخفيض تكلفة وتحقيق جودة المنتج التعليمي."<sup>(5)</sup>

(1) سليمان محمد الغزاونة و أمين صبحي خاطر و مشهور محمد طويقات: درجة تطبيق بنود إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير أداء العاملين في مديرية التربية والتعليم، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، الأردن، العدد24/ 2011، ص 274.

(2) Sotiris zigiaris ، Business processshe – Engineering “BBR” ،Hillas sa، January 2000، p 2.

(3) A.GUNASEKARAN ، and B.KOBU : modeling and analysis of business reengineering، USA university of Massachusetts ، res 2002 ، p2.

(4) GENEL.DODARO and BRINP. GROWLEY: Business process re engineering assessment guide، united states general accosting office، America، 1997، version3، p 5.

(5) نادية مراد يوسف: درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية وفي المحافظات للضفة الغربية، أطروحة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، 2010، ص 17.

## المطلب الثاني: نشأة وتطور الهندسة الإدارية

على الرغم من أن مفهوم إعادة الهندسة الإدارية (المهندرة) لم يظهر إلا في العقد الأخير من القرن العشرين في الولايات. م. أ. إلا أن أسسه وقواعده تعود إلى السنوات الأخيرة من القرن التاسع عشر، وذلك مع بداية ظهور النظرية العلمية للإدارة "هنري فايول" والإدارة العلمية لـ "فريدريك تايلر" حيث أسهمت المدرسة الكلاسيكية للإدارة في ظهور هذا المفهوم.

بعد ذلك ظهرت على الساحة الأكاديمية اتجاهات لإحياء هذا المفهوم العلمي من قبل أنصار إدارة الجودة الشاملة، وغيرها من المفاهيم التي ترى أن مدخل إعادة الهندسة جاء ليكمل الجودة الشاملة وغيرها من المفاهيم ويضيف إليها بعدا مهما متمثلا في التركيز على العمليات وتطويرها بصفتها جوهر الإدارة والتنظيم.

وأشار عطا الله إلى أن: مدخل إعادة الهندسة للعمليات كان احد المداخل الإدارية الحديثة التي اهتمت بها المنظمات لتحسين أدائها في تسعينيات القرن العشرين عندما قامت مؤسسة ماسوشيتش للتكنولوجيا بإجراء بحث بعنوان الإدارة في عام 1990 وكان الغرض من هذا البحث معرفة الدور الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات في منظمات الأعمال كما أعدت مؤسسة "إس آي إس" الخدمات الاستشارية S.I.S ( Synergy intentionnel servies ) لدراسة هدفت إلى فحص طبيعة العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وتغيير المنظمة، وكان الهدف لتلك المؤسسات هو نبذ وتغيير المفاهيم والقواعد والفروض التي تبني الإدارة قراراتها على أساسها والبحث عن قواعد وفروض ومفاهيم جديدة للفكر الإداري تناسب القرن الحادي والعشرين<sup>1</sup>

ويرى العجمي (2008) أن مفهوم إعادة الهندسة انتشر بشكل كبير في مجال الفكر الإداري الأمريكي عندما قام كل من هامر وتشامبي عام 1993 بنشر أول كتاب في إعادة هندسة العمليات بعنوان "إعادة هندسة المنظمة" " Ré engineering the corporation " وقد عرفا في

<sup>1</sup> شادي يحيى ربحان: معوقات تطبيق هندسة العمليات الإدارية (المهندرة) في المدارس الحكومية بمحافظات غزة وسبل الحد منها، أطروحة لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية، الجامعة الإسلامية، غزة - فلسطين، 2014، ص 11.

كتابهما إعادة هندسة العمليات بأنها النظر بشكل جذري في إجراءات العمل ,وإعادة تصميمها بشكل يرفع الأداء والكفاءة ويقلل الكلفة في انجاز العمل وتقديم الخدمات.

ويرى السلطان (1996) أن مفهوم إعادة الهندسة ليس جديدا ولكن الجديد هو وضع منهجية علمية لإعادة هندسة العمليات وكذلك الرغبة الأكيدة لإدارة العليا في تطبيق المنهجية في أعمالهم وتعتمد على التفكير غير التقليدي (الإبداعي) من خلال التصوير الذي يعمل على كسر حواجز التفكير التقليدي الذي يؤدي إلى محدودية الأداء.

وهو الأمر الذي أكده أحد مؤسسي إعادة الهندسة "مايكل هامر" (Michel hammer) حيث قال: " إن إعادة الهندسة تحاول جاهدة أن تخرج عن الإطار التقليدي للقوانين القديمة بخصوص كيفية التنظيم وإعادة قيادة أو إدارة الأعمال. (1)

كما نجد هناك مراجع أخرى مزمنة لنشأة الهندسة الإدارية والتي سلطت الضوء على بداية هذا الأسلوب الجديد للإدارة, وهو الهندرة التي ظهرت في بداية التسعينات وبالتحديد عام 1992 في كتاب بعنوان "هندرة المنظمات" للباحثين "مايكل هامر" و "جيمس تشامي" ومنذ ذلك الحين أحدثت الهندرة ثورة حقيقية في مجال الإدارة بما تحمله من أفكار غير تقليدية ودعوة صريحة إلى إعادة النظر وبشكل جذري في كافة الأنشطة والإجراءات والاستراتيجيات التي قامت عليها الكثير من المنظمات والشركات العالمية في هذا العصر، فهناك منظمات قد وصلت إلى مرحلة البحث عن تغييرات إستراتيجية للنمط التقليدي مثل التوسع الأفقي والرأسي لخدماتها الموجودة واستبدال التقنيات الموجودة أو تغييرها وإدخال خدمات جديدة، أو الاستغناء عن خدمات موجودة وتحسين الإنتاجية وغير ذلك ولا يقتصر الأمر على ذلك بل يتعداه إلى رؤية المنظمة كوحدة متكاملة تتعرض لعملية مراجعة وإعادة تصميم مستمر. (2)

إذن يعد مايكل هامر وجيمس شامي من رواد الهندسة الإدارية حيث يرجع لهما الفضل في انتشار هذا المدخل الذي ظهر في بحوثهما وحضي بشهرة واسعة في مجال إدارة الأعمال ونظم

(1) شادي يحي ريجان: المرجع السابق ، ص 11.

(2) قاسم عمرو و ساوس الشيخ: إعادة هندسة عمليات إدارة سلسلة التوريد، مداخلة، الجامعة الإفريقية، أدرار، 2007، ص 02.

المعلومات، لكن البحوث والدراسات التي اهتمت بهذا المجال وردت تحت العديد من المسميات مثل الهندسة الإدارية وإعادة هندسة العمليات الإدارية - الهندرة ..، واختلفت كذلك تحت الترجمات كما وردت تحت العديد من التعاريف تختلف من حيث الشكل لكنها تنفق في المضمون، ولعل تعريف هامر وشامبي الذي رأيناه سابقا ونذكر به هنا يعد شاملا وعماما للهندرة حيث عرفها إعادة التفكير المبدئي والأساسي وإعادة تصميم العمليات الإدارية بصفة جذرية بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة وليست هامشية تدريجية في معايير الإدارة الحاسمة، التكلفة والجودة والسرعة. (1)

### المطلب الثالث: خصائص الهندسة الإدارية

هناك العديد من الخصائص تميز الهندسة الإدارية أو الهندرة ويمكن تلخيصها فيما يلي:

1- دمج العديد من الوظائف المتشابهة في وظيفة واحدة وهكذا عكس تقسيم العمل وتخصيصه الذي كان سائدا من قبل والذي يعتبر مبدأ من مبادئ الإدارة والتنظيم الإداري عند هنري فاييل (المدرسة التقليدية)

2- إشراك العاملين في اتخاذ القرارات وفق خطوات منظمة وبصورة طبيعية ولا توجد الحدود المصطنعة التي تحد بين الرئيس والمرؤوسين.

3- تعمل إعادة الهندسة على تحفيظ أعمال الاختبار والرقابة.

4- تكامل بين المركزية واللامركزية في الأعمال باستخدام تكنولوجيا المعلومات

5- تهتم بالنتائج وترتكز على حاجات العملاء.

6- تركز الهندرة على إعادة تصميم نظم العمل الأساسية ولا تعتمد على نظام الإدارات والأقسام والوحدات التنظيمية المتعارف عليها في المدرسة الإدارية التقليدية. (2)

وهناك خصائص تتميز بها الهندرة و ركائز تقوم عليها والتي عند توافرها أو توافر بعضها

يمكن القول إنه قد تمت الهندرة.

(1) نور الدين حاروش و ورفيقة حاروش: علم الإدارة من المدرسة التقليدية إلى الهندرة، ط1، عمان: دار الأيام للنشر والتوزيع، 2015، ص323

(2) ، المرجع نفسه ، ص 324.

أولاً. تكامل عدة وظائف في وظيفة واحدة: وهذا بالطبع عكس تقسيم العمل الذي كان سائداً إبان الثورة الصناعية الأولى، وهو عبارة عن دمج عدة وظائف متشابهة في وظيفة واحدة والذي يتولى مسؤولية إنهاء إجراءات العملية جميعها من البداية إلى النهاية، ويمثل اتصال مع المواطنين.

ثانياً: تخفيض أعمال الإصلاح إلى ادني حد ممكن: ويعتبر ذلك هو الطريق الآخر لتجنب الأعمال التي ليست ذات قيمة مضافة.

ثالثاً: تتم خطوات أداء العملية بصورة طبيعية : ولا توجد هناك حدود مصطنعة، حيث يتميز مفهوم الهندرة بالتخلي عن أسلوب ترتيب الخطوات المتتالية للعمل وإخضاع الترتيب لطبيعة العملية نفسها، والتحقق الطبيعي للعمل هو البديل المنطقي لخطوط العمل المصطنعة والتي لا تفيد في شيء سوى تأخير إنجاز العمل .

رابعاً: العمليات ذات أوجه متعددة مع التنوع وفقاً لمتطلبات المواطن .

خامساً: يتم إجراء إعادة الهندسة للمواقع الأكثر حساسية وأهمية حيث يجب اختيار القائم على إعادة الهندسة بحيث يكون قادراً على تحقيق عائد سريع .<sup>(1)</sup>

كما أننا نجد تنوع الخصائص في العديد من الكتب للهندسة الإدارية التي من خلالها تصبح مفهوماً شاملاً ينتقل من البعد الوظيفي إلى بعد العمليات لتغييرها جذرياً وتركز على روح المغامرة وعلى تقنية المعلومات وعليه تضيف خصائص أخرى لعل من أهمها ما أشارت إليه الباحثة خان أحلام :

- إعادة الهندسة هي نقطة البداية من الصفر. بمعنى تعد تغييراً جذرياً في مجال إدارة الأعمال.
- تسعى لتحقيق نتائج هائلة في مقاييس الأداء المختلفة ولا تكفي بالتحسين.
- تركز إعادة الهندسة على العمليات الإدارية وعلى العملاء
- تختلف اختلافاً أساسياً عن أساليب التطوير الإداري الأخرى.

(1) إياد الدجيني: نموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات وتوسعتها في مؤسسات التعليم العالي، جامعة دمشق، مج 29، العدد 1/2013، ص 327.

- تركز على الاستخدام الضروري والملح لأنظمة وتقنية معلومات .<sup>(1)</sup>
- كما أضاف الكاتب بلال خلف السكارنة جملة من الخصائص الأخرى التي تميز الهندسة الإدارية وهي كما يلي:
- تقوم الهندرة على أساس هيكله العمل كحل وبذلك تختلف عن النظريات التقليدية التي تقوم على أساس تقسيم العمل على مهام ووحدات إدارية متفرقة.
- تختلف الهندرة اختلافا أساسا عن أساليب التطوير الإداري التقليدي كإصلاح الإداري والتطوير التنظيمي المؤلف.
- ترتكز على العمليات الإدارية وليس على الأنشطة كما هو الحال بالنسبة لأساليب التنظيم المعروفة.
- تتميز الهندرة بكونها تبدأ من التشكيك في مشروعية العملية الإدارية وضرورة بقائها أصلا دون التركيز على تصحيح خطواتها بشكل انفرادي.<sup>(2)</sup>

#### المطلب الرابع: أهداف الهندسة الإدارية

تسعى إعادة الهندسة الإدارية إلى إحداث تغييرات جذرية في أساليب وطرق العمل بالمنظمات لتناسب مع إيقاع ومتطلبات عصر السرعة والصورة التكنولوجية كما تسعى إعادة الهندسة إلى تحقيقه ليقوم العاملين بأداء الأعمال الصحيحة والمفيدة وبالطريقة الصحيحة التي تريدها العميل ويتطلع إليها فالهدف الرئيسي لإعادة الهندسة لإحداث طفرة في الأداء وذلك من خلال:

- 1- تحسين العمليات غير الفعالة وتحسين الوضع الحالي في السوق
  - 2- تحسين الأداء لمواجهة المتغيرات والقوى العالمية
  - 3- إحداث تغيير جذري وسريع في منظمات الأعمال
- كما أن إعادة الهندسة تأتي لأغراض التالية كما وضعها خليل 2008 وهي على النحو التالي:

(<sup>1</sup>) خان أحلام: إعادة هندسة العمليات كمدخل لتميز إدارة الموارد البشرية ، جامعة بسكرة، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 12 / 2012، ص 158.

(<sup>2</sup>) بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، ط1، عمان: دار المسيرة، 2009، ص 159.

- 1- تحقيق تغيير جذري في الأداء: ويتمثل ذلك في تغيير أسلوب وأدوات العمل والنتائج من خلال تمكين العاملين من تصميم العمل والقيام به وفق احتياجات العملاء وأهداف المنظمة.
  - 2- التركيز على العملاء : توجيه المنظمة إلى التركيز على العملاء من خلال تحديد احتياجاتهم والعمل على تحقيق رغباتهم بحيث تم إعادة العمليات لتحقيق هذا الغرض.
  - 3- السرعة: تمكين المنظمة من القيام بأعمالها بسرعة عالية من خلال توفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات وتسهيل عملية الحصول عليها.
  - 4- الجودة : تحسين جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها لتناسب مع احتياجات ورغبات العملاء.
  - 5- تخفيض التكلفة: من خلال إلغاء العمليات الغير ضرورية والتركيز على العمليات ذات القيمة المضافة.
  - 6- التفوق على المنافس : مساعدة المنظمة في التفوق على المنظمات المنافسة التي قد لا يصعب اللحاق بهم ولكن يصعب التفوق عليهم فقد يتعذر تقليدهم أو تختفي الدافعية للتغيير لذلك كان مهما تحقيق ميزة تنافسية مثل ضغط التكاليف مع زيادة قيمة المنتج وذلك من خلال تحسين استغلال الموارد المتاحة وترشيد العمليات والبيع بشروط أفضل .<sup>(1)</sup>
  - 7- التخلص من الروتين القديم وأسلوب العمل الجامد والتحول إلى الحرية والمرونة.
  - 8- تحويل عمل الأفراد من رقابة وإشراف لصيق يمارس عليهم إلى عمل يتمتعون به بصلاحيات وتحمل للمسؤوليات.
- تحقيق التخصصية في أداء الموظفين من خلال الانتقال من موظف المهام المتعددة إلى موظف المهام المتخصصة مما يضيف أداء نوعيا وتميزا في الخدمة المتقدمة.<sup>(2)</sup>

(<sup>1</sup>) مازن جهاد وإسماعيل الشوبكي: العلاقات بين نظم دعم القرار وإعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ، أطروحة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، 2010، ص 45.

(<sup>2</sup>) فرج شعبان: إعادة هندسة وتبسيط الإجراءات في المعاملات الإدارية كمدخل لتطوير أداء الإدارة المحلية، مداخلة ملتقى علمي، جامعة البلدة، 02-03 جوان 2014، ص 5.

وتختلف أهداف المندرة من منظمة إلى أخرى وفقا لظروف كل منظمة وحالة الأعمال التي عليها، كما تختلف هذه الأهداف في المنظمة الواحدة من وقت لآخر ، وذلك وفقا ل تعرضها لأزمة أعمالية معينة أو أنها تنحوا جانب التطوير الدائم في النظم الإدارية لديها.

وهناك أمثلة لأهداف الهندسة الإدارية في منظمات تبنت هذا المدخل كبرنامج لتطوير الإداري لديها وهي:

1- دراسة شركة v.s.s print "للاتصالات

- زيادة الاستجابة للعملاء

- زيادة السرعة والمرونة للعمليات الجوهرية

- الرقابة على التكاليف

2- دراسة شركة connections multual life insurance

- سرعة الاستجابة للعملاء والاعتمادية

- تحسين إنتاجية التشغيل

- تحقيق معدل عائد على الاستثمار الكبير

3- دراسة شركة Corning Asahi vidéo

- استعادة القدرة على تحقيق الربح عن طريق مقابلة طلب العملاء بصورة أكثر كفاءة

- تخفيض الأخطاء وتكاليف التشغيل الزائدة

- تحسين الاتصالات.

4- دراسة شركة nynex new england te lephome

- تغيير إستراتيجية المنظمة الهيكل التنظيمي العمليات من اجل اهتمام الأفراد وشمولهم داخل العمليات.

- ترسيخ التركيز على خدمة العميل

- تدريب العاملين على ممارسة مسؤولياتهم بصورة متزامنة وذلك لزيادة الفاعلية التنظيمية.

كما يمكن القول أنه في الرؤية الحديثة للأداء بالمنظمة فإن المنظمات تتبنى إعادة تصميم إعمالها وذلك لخلق تحسينات فورية في الجودة وزمن دورة التشغيل والخدمة الإنتاجية. وبالإضافة إلى ما سبق يمكن أن تركز جهودات إعادة الهندسة على هدفين أساسيين هما:

- زيادة طاقة العملية عن طريق خلق أكبر تأييد لهيكل التكاليف والتزويد بأفضل موقع تنافسي
- زيادة الطلب على المبيعات عن طريق خلق الطلب على المنتجات الحالية أو الجديدة. (1)

### المطلب الخامس: مبادئ وأسس الهندسة الإدارية

شأنها شأن المداخل الإدارية الأخرى فإن الهندسة الإدارية لها مبادئ و أسس تميزها عن باقي المداخل بالرغم من عدم الاتفاق حول هذه المبادئ لعدة أسباب منها:

- 1- اختلاف طبيعة نشاط وعمل المنظمات وأحجامها .
- 2- التباين في أهداف واستراتيجيات المنظمات.
- 3- تنوع الرؤى لحاجة إعادة الهندسة والغرض منها.

وعلى العموم إجمال مبادئ الهندرة فيما يلي:

ومن المبادئ الرئيسية التي تقوم عليها الهندرة اهتمامها وتركيزها على الزبون من خلال التحديد الواضح والدقيق لأهداف واستراتيجيات المنظمة, وإعادة التفكير في الوضع الحالي والتركيز على العمليات وليس على الوظائف وتوفير النظم ورسم السياسيات وجمع البيانات والمعلومات والمبررات اللازمة لاتخاذ القرارات السليمة ,وكذا الاستخدام المناسب والأمثل للأدوات والوسائل الإدارية للتأكد من دقة المعلومات وما يتم انجازه ويمكن التدقيق في هذه المبادئ حسب النقاط التالية:

- 1- الهندرة تبدأ من الصفر أي إعادة البناء من الجذور مع التركيز على العملاء
- 2- تختلف الهندرة عن الأساليب التطويرية الأخرى كالإصلاح الإداري والتطوير الإداري .
- 3- تقييم النتائج وتركز على حاجيات العميل .
- 4- تقوم على أساس هيكل العمل ككل.

(1) ممدوح عبد العزيز الرفاعي، إعادة هندسة العمليات، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، 2006، ص ص 17-18.

5- تقوم على التشكيك في مشروعية العملية الإدارية القائمة و ضرورة بقائها أصلا دون التركيز على تصحيح خطواتها.

6- نقد أنشطة الرقابة والمراجعة بصورتها التقليدية.

7- تتميز الهندرة بطموحاتها القائمة لأنها تسعى لإحداث التغيير الجذري ونيل رضا العملاء .<sup>(1)</sup>

وكما تختلف المبادئ من مرجع لآخر ومن باحث لباحث آخر نعرض مبادئ متشابهة لما

سبق من أسس وهي كالتالي:

- التحديد الواضح لأهداف واستراتيجيات المنظمة.
  - إعادة التفكير في الوضع الحالي.
  - التركيز على العميل باعتباره القوة المحركة للأهداف والاستراتيجيات.
  - التركيز على العمليات وليس الوظائف.
  - شمول المنظمة ككل (العمليات-النظم-السياسيات-الهياكل).
  - التعرف على عمليات القيمة المضافة والعمليات المساندة.
  - حشد البيانات والمعلومات والمبررات اللازمة لاتخاذ القرارات السليمة.
  - الاستخدام المناسب للأدوات الإدارية للتأكد من دقة المعلومات وما سيتم إنجازه.<sup>(2)</sup>
- وحسب مراجع أخرى نبرز مبادئ الهندسة الإدارية لأداء العمل والتي يفضل الاسترشاد بها عند تطبيق المدخل الجديدة علينا 'الهندرة' وهي :

1- تنظيم الأفراد وفرق العمل حول النتائج وليس حول المهام تلغي الحاجة إلى اليد العاملة ويؤدي إلى مزيد من السرعة الإنتاجية والقدرة على الاستجابة للعملاء.

2- تنفيذ العملية من قبل الأقرب لها وهم مستخدمي مخرجاتها لاستخدام مخرجات عملية معينة كمدخلات لعملية أخرى.

<sup>(1)</sup> نور الدين حاروش و رقية حاروش: مرجع سابق، ص ص 330-339.

<sup>(2)</sup> بوحنية قوي، إعادة هندسة الأداء الجامعي - مقارنة معاصرة- ، ورقة ، جامعة ورقلة، ص 138.

3- دمج عملية معالجة المعلومات في الأعمال التي تنتج المعلومات وهذا يعني أن الذين يقومون بجمع المعلومات ينبغي أن يكونوا أيضا مسئولين عن معالجة هذه المعلومات, وهذا يقلل من الحاجة إلى مجموعة أخرى لتدقيق تلك المعلومات ومعالجتها ويقلل بدرجة كبيرة من الأخطاء من خلال حفظ عدد نقاط الاتصال الخارجي للعملية .

4- التعامل مع الموارد المنتشرة جغرافيا كما لو كانت مركزية حيث أنها تسهل المعالجة المتوازية للعمل من قبل وحدات تنظيمية منفصلة تؤدي نفس الوظيفة, على سبيل المثال فإن قواعد البيانات المركزية وشبكات الاتصال السلكية واللاسلكية تسمح للشركات بالربط مع وحدات منفصلة أو الأفراد العاملين في موقع العمل مما يتيح لهم تحقيق وفورات الحجم, مع المحافظة على المرونة والاستجابة الفورية للعلماء وفي نفس الوقت تحسين السيطرة الشاملة للشركة.

5- الربط بين الأنشطة المتوازية بدلا من التكامل بين مخرجاتها وان فكرة التكامل بين مخرجات الأنشطة المتوازية هو السبب الرئيسي لتكرار العمل، وارتفاع التكاليف والتأخير في مجريات العملية ككل وينبغي أن تكون الأنشطة المتوازية مرتبطة ومنسقة مع بعضها البعض بشكل مستمر خلال العملية الإنتاجية.

6- تعويض الصلاحيات للعاملين لاتخاذ القرارات في موقع العمل مع تجنب إدخال بيانات خاطئة وتكلفة إعادة إدخالها .<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مرجع نفسه ، ص ص 138 139

## المبحث الثاني: مفهوم التطوير التنظيمي

في هذا المبحث ومن أجل فهم التطوير التنظيمي أكثر سيتم التطرق إلى تعريفه وتحديد مختلف أطره النظرية مشيرين في ذلك إلى مراحل وخصائص و كذا أهداف التطوير التنظيمي.

## المطلب الأول: تعريف التطوير التنظيمي

تعدد التعاريف التي أعطيت لمفهوم التطوير التنظيمي ويأتي هذا التعدد انطلاقاً من وجهة نظر المفكرين وتأثرهم وانتماءاتهم الفكرية والفلسفية وغيرها وعلى هذا الأساس سنحاول جمع ما أمكن لنا من هذه التعاريف لمعرفة وجهات النظر المختلفة والوقوف على نقاط مشتركة وعلى هذا النحو نقدم جملة من التعاريف:

- عرفه ريتشارد بكهارد (Richard.b) على أنه جهد مخطط على مستوى التنظيم ككل تدعمه الإدارات العليا لزيادة فعالية التنظيم من خلال تدخلات مخططة في العمليات التي تجري في التنظيم مستخدمين في ذلك المعارف التي تقدمها العلوم السلوكية.

- ويعرفه لورنس ولورش بأنه التغيير التنظيمي من الواقع الراهن إلى أفضل باستخدام تحليل النظم وتطوير ما هو مشترك بين المنظمة وبيئتها وجماعتها وأفرادها بتعاون من المستشارين والمتخصصين في مداخل التغيير وتقنياته<sup>1</sup>

كما عرفه "العديلي" بأنه جهد ونشاط مخطط وطويل يهدف إلى تغيير ثقافة المنظمة في سبيل التحسين المستمر لقدرة المنظمة على تطوير رؤيتها وزيادة جودة أدائها وإنتاجها وتجديد ذاتها من خلال مشاركة وتعاون العاملين بها لتحقيق رسالتها وأهدافها.

ويعرف التطوير التنظيمي على أنه تدخل مخطط ومستمر يستند إلى المعرفة بالعلوم السلوكية ويستهدف زيادة فعالية المؤسسة ويشتمل التنظيم بأكمله أو جزء منه.<sup>(2)</sup>

ومن التعاريف التي تناولت التطوير التنظيمي بنوع من التفاصيل نجد :

<sup>1</sup> محمد بن عبد الله الفضلية: التطوير التنظيمي وعلاقته بقدرة الوقت ، بحث مقدم للحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2008، ص 07

<sup>(2)</sup> جبار ياسين: التطوير التنظيمي وإدارة التغيير في المنظمات الحكومية، الأردن، مركز البحث والتطوير للموارد البشرية، ص02.

- تعريف "بيرز" التطوير التنظيمي وهو المساعدة على إحداث الانسجام بين بيئة التنظيم والعمليات والاستراتيجيات والأفراد وبين الثقافة وتطوير حلول تنظيمية وإبداعية وبالتالي فهو وسيلة تطوير مقدره المنظمة على التجديد.
- تعريف "براون وهارفي" التطوير التنظيمي هو مختلف الجهود المخططة والمداخل المبرمجة للتغيير والتي تشمل المنظمة بكاملها أو أجزاء كبيرة نسبيا منها بهدف زيادة فاعلية التنظيم وتطوير القدرات الكامنة لجميع أعضائه من الأفراد، فهو عملية تشمل سلسلة من أنشطة تداخلات علم السلوك المخططة والتي تنفذ بالتعاون مع أعضاء المنظمة لمساعدتهم على إيجاد طرق لتحسين العمل وتحقيق أهداف المنظمة والأفراد العاملين بها.
- تعريف كامل محمد العربي: التطوير التنظيمي هو إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة ة وفي أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي استهدافا لأحد الأمرين:
- ملائمة أوضاع التنظيم مع الأوضاع الجديدة في البيئة التنظيمية وذلك بإحداث تناسق بين التنظيم والظروف البيئية التي تعمل فيها<sup>1</sup>
- استحداث أوضاع تنظيمية تحقق خلافا عن غيره من المنظمات ميزة تمكنه من الحصول على عوائد أكبر<sup>2</sup>.
- يعرف Gadnt التطوير التنظيمي على أنه تلك العملية التي تبذل من أجل أن تحقق المنظمة أهدافها ومواجهة المشكلات التي تعترض هذه الأهداف مع الاهتمام بالأفكار الجديدة وتنمية القدرات الإبداعية والابتكارية.
- كما يعرفه Beehard بأنه: مجموعة الجهود المخططة على نطاق المنظمة بأكملها بهدف زيادة فاعلية وحيوية المنظمة مع الاستفادة مع العلوم والمعارف السلوكية.

(<sup>1</sup>) محمد راتول و أحمد مصنوعة: متطلبات التطوير التنظيمي وإستراتيجية في ظل تحديات بيئة منظمات الأعمال، جامعة حسينية بن بوعللي، الشلف، ص 04.

(<sup>2</sup>) محمد راتول، المرجع السابق، ص 05

- تعريف Lippit: هو عملية إيجاد وتلبية التغييرات التي تحتاجها المنظمات لتصبح أكثر قدرة على مسايرة الظروف الجديدة وعلى أن تواجه مشكلاتها وتتعلم من الخبرات وأن تتحرك في اتجاه تنظيمي أكثر نضجا.
- تعريف Bul frech: هو مجهود يحضى بالتأكيد من الإدارة العليا وهو مجموعة الإجراءات المخططة التي تحاول الارتقاء بأداء المنظمة النسقي والإداري والفني والاجتماعي حتى تصبح أكثر قدرة على تحقيق أهدافها سواء كانت قصيرة الأجل أم طويلة الأجل وذلك بتدريب أفراد المنظمة على إدارة أعمالها والارتقاء بمستوى ثقافة المنظمة.<sup>(1)</sup>
- وفي جانب آخر ربط لبيت « G.L.LIPPIT » بشكل مباشر بين التطوير التنظيمي وتطبيقات العلوم السلوكية حيث يصفه بأنه استخدام المعرفة وتقنيات العلوم السلوكية للمزج بين رغبات الأفراد للنمو والتطور، وأهداف ورغبات المؤسسة لتحقيق تنظيم أكثر فاعلية.
- أما بوركي Burke فيعرف التطوير التنظيمي بأنه عملية إحداث التغيير المخطط في ثقافة المؤسسة والانتقال بها من مستوى حضاري يتجنب تمحيص وإعادة النظر واختيار الإجراءات وأساليب الأداء والعلاقات عند صنع القرار والتخطيط والاتصالات إلى مستوى حضاري يتقن ويقبل هذا الاختيار.
- وقد عرفه أيضا أدغار شايان " Edgar chaian " بأنه برنامج مخطط يشمل كافة الأنشطة الموجهة من قبل المديرين والعاملين والمستشارين نحو البناء والحفاظة على تنظيم سليم ومتكامل.<sup>(2)</sup>

(1) نور الدين حاروس و رفيقة حاروش: مرجع سابق، ص 85.

(2) علاء الدين يوسف: التطوير التنظيمي وآليات إدارة التغيير بالمؤسسة، أطروحة ماستر تخصص إدارة وحكامة محلية، جامعة مسيلة، 2014-2015، ص 20.

## المطلب الثاني: مراحل التطوير التنظيمي

تعددت مراحل إدارة عملية التطوير الإداري واختلفت من مفكر إداري لآخر نتيجة الخلفية الفكرية والإيديولوجية، والفلسفية الخاصة بكل مفكر ولكن عندما نقف عند هذه الاختلافات يمكن أن نرجع تلك المنطقة، أو العملية والتي يتقبلها العقل وتكون أقرب إلى التطبيق والتجسيد. وبما أن إدارة التطوير هي مرحلة متتالية نابعة من ضرورة الحاجة للتطوير، هذا يعني أننا بصدد قرار يقضي بتطوير المنظمة ومنه قياساً على مراحل صنع واتخاذ القرار فإننا نؤيد الرأي الذي يرى بأن مراحل عملية التطوير التنظيمي خمسة:

1- الدراسة التشخيصية: حيث تتضمن الإجابة العديد من الأسئلة الخاصة بالمشكلة وحقيقتها وظواهرها وأعراضها وحدودها وآثارها والأطراف المرتبطة بها وما هي النتائج المترتبة عن إيجاد حل لها، ويمكن الاستعانة في جميع هذه الإجابات من خلال الاستعانة بالمنهج العلمي وأدوات جمع المعلومات المعروفة .

2- إعداد إستراتيجية التطوير(إعداد الخطة) في هذه المرحلة يتم إعداد الخطة المتعلقة بالتطوير وأهداف التطوير وعلى العموم فغن هذه الخطة يجب أن تتضمن خمسة مبادئ وهي:  
- أنها خطة محددة، ومكتوبة قابلة للتحقيق في حدود إمكانيات المتاحة والمتوفرة للمنظمة- متماسكة ومتجانسة، وقابلة للقياس- وأن تكون ذات مدة زمنية محددة.

3- تحديد بدائل ومداخل التغيير والتطوير: ويشمل على التدريب والتعليم-النصح والإرشاد-التزود بالمعلومات والبيانات- حل المشكلات وإزالة العوائق والصعوبات -تدعيم فرق العمل- تطوير أساليب عملية التنفيذ.

4- تنفيذ عملية التطوير: يتم في هذه المرحلة مراعاة عاملين:  
الوقت المناسب والمحدد لتنفيذ البرنامج ، والمدى أي هل التغيير يشمل المنظمة ككل أو مستوى إداري واحد بعد الآخر أم على مستوى كل إدارة على حدي ويستعمل التنفيذ طرق وتقنيات التطوير التنظيمي كمجموعات العمل والحلقات الدراسية والإدارة بالأهداف وغدارة الجودة الشاملة والهندرة..

5- المتابعة والتقييم : وهي آخر مرحلة يتم فيها التأكد من عملية التنفيذ السليم للخطة أو البديل المقترح وهو استقرار الوضع المستهدف ومدى تجاوب العاملين مع الوضع الجديد وما مدى تأثير هذا الوضع في أهداف المنظمة .<sup>(1)</sup>

في المقابل هناك من يرى أن مراحل التطوير التنظيمي هي كالتالي:

1- الشعور بالحاجة إلى إحداث التغيير

2- تحديد العلاقة بين خبير التغيير وبين المنظمة

3- جمع البيانات والمعلومات

4- التشخيص وتحديد المشكلات

5- وضع خطة العمل .<sup>2</sup>

وعلى تنوع المفكرين ومبادئهم الفكرية نجد كيرت لوين (Kirt lewin) قد طور نموذجاً لإحداث التطوير التنظيمي يتضمن ثلاث مراحل وهي:

1- مرحلة إذابة أو إسالة الجليد(مرحلة التهيؤ والتحليل من القديم): تتضمن هذه المرحلة

زعزعة واستبعاد وإلغاء الاتجاهات والقيم والعادات والممارسات والسلوكيات الحالية للفرد بما يسمح بإيجاد شعور بالحاجة لشيء جديد فالإنسان يميل إلى التعرف والسلوك حسب العادات والتقاليد وبمرور الزمن يصبح ما تعود عليه عملاً راسخاً وتصبح المشكلة في كيفية تغيير تلك الأنماط السلوكية الراسخة.

من الطبيعي أن لا يرتاح كثيرون للتغيير المكروب لأن التغيير بأبسط أشكاله يعني المس بالموضوع القائم وبالطرق المتعارف عليها لأداء الأعمال فهو عمل فيه مفاجآت وكلنا لا يحب المفاجآت لذلك فمن الضروري خلق الشعور بالحاجة للتغيير حيث تتعدد الآليات المناسبة لخلق مثل هذا<sup>3</sup> الشعور ومن ذلك القيام بالمسوحات اللازمة عن أوضاع المؤسسات المماثلة ومقارنتها مع وضع المؤسسة المعنية بالتغيير

(1) نور الدين حاروش ورفيقة حروش: المرجع السابق، ص 98-99.

(2) بلال خلف السكارنة، المرجع السابق، ص 32

(3) محمد راتول ، مرجع سابق الذكر ، ص 11

2- مرحلة التغيير: تتضمن هذه المرحلة التدخل الذي يقوم به القائمون على مشروع التغيير والتطوير الذي يتمثل في تغيير بعض الأنظمة والإجراءات والسلوكيات التنظيمية الفردية والجماعية داخل المنظمة أي أنها مرحلة لتضييق مجموعة التغييرات المخططة فهي مرحلة للتعليم يكتسب فيها الأفراد والجماعات والمنظمة أنماطا جديدة من التصرف والسلوك والتي تساعدهم في تجاوز مشاكلهم وبالتالي تحقيق النجاح

ضمن هذه المرحلة يتعلم الأفراد أفكار وأساليب جديدة ومهارات جديدة بحيث يسلكون سلوكيات جديدة أو يدون أعمالهم بطرق جديدة وهذا يعني في هذه المرحلة يتم تغيير وتعديل فعلي في الواجبات والمهام أو الأداء أو التقنيات أو مراكز السلطة والمسؤولية في الهيكل التنظيمي .. الخ، وكل هذا يقتضي تزويد العاملين بمعلومات ومعارف جديدة.

3- مرحلة إعادة التجميد (مرحلة تثبيت التغيير) كما بدأت مراحل التغيير بضرورة إلغاء القيم والعادات والسلوكيات غير المرغوبة ثم الانتقال إلى التدخل بتغييرات مطلوبة يكون من اللازم بعد التوصل إلى النتائج والسلوكيات المرغوبة أن يتم تجميد ما تم تحقيقه وهذا يعني أن ما تعلمه الفرد من أفكار ومهارات واتجاهات جديدة في مرحلة التغيير يتم دمجها في الممارسات الفعلية بحيث تصبح الأساليب والطرق الجديدة سهلة ومتاحة.

- مجال أو موضوع التغيير

- كيفية أحداث التغيير (مداخل التغيير)

- الجهة أو الوحدة المستهدفة من التغيير.<sup>(1)</sup>

لعل اختلاف الباحثين في اجتهادهم و معرفتهم في توضيح مراحل التطوير التنظيمي, نجد مفكر عربي شهير حيث قدم جملة من المراحل للتطوير التنظيمي "عبد الرحمن إدريس" عام 1991 والذي تناول المراحل في نقاط وهي كالتالي:

(1) محمد راتول و أحمد مصونة، مرجع سابق، ص ص 11-13.

1- تشخيص المشكلة Diagnoses of a problème: وتهدف هذه المرحلة إلى جمع وتلخيص وتفسير وتمثيل البيانات والمعلومات حول المشكلات في المنظمة وعادة ما يقوم بهذه العمليات خبراء التطوير

2- التدخل intervention وهو عبارة عن تصرف محدد يتم بواسطة خبير التغيير لفرض تسهيل عملية التغيير ولكن له دلالة أكبر في التطوير التنظيمي تتمثل في تعلقه بالنشاط الرسمي والاختيار بين البدائل المختلفة وهنا تأتي عملية التدخل بشكل منظم وفي الوقت المناسب لتحقيق النتائج المرغوبة من التغيير والتطوير التنظيمي سواء أكانت متمثلة في تنمية مهارات أم في اتجاهات أم في سلوك أفراد أم في الهياكل التنظيمية.

3- التغلب على الظروف المقيدة Overbooking limiting conditions: تمكن العلماء والباحثون في مجال الإدارة من تحديد ثلاثة مصادر للتأثير على نتائج برامج التطوير التنظيمي والإداري وهذه المصادر هي :

- المناخ القيادي: الذي يتمثل في نمط القيادة السائد وأساليب الممارسة الإدارية المتبع من جانب المشرفين فبدون الحصول على الدعم والتأييد من جانب القيادة الإدارية لا يكتب النجاح لأي تطوير تنظيمي
- التنظيم الرسمي والذي يجب أن يكون مناسباً وملائماً مع التغيير المقترح ويضم التنظيم فلسفة وسياسات الإدارة العليا والهيكل التنظيمي ونظم الرقابة
- الثقافة التنظيمية : وتتعلق بالعادات والقيم التي تسود الجماعات في المنظمة والأنشطة غير الرسمية والاجتماعية.

4- تنفيذ التدخل للتطوير التنظيمي Inblementatoin : تنفيذ التطوير التنظيمي ينطوي على بعدين أساسيين هم الوقت والمدى فالوقت يتعلق بالميعاد الذي تم اختياره لبدء تنفيذ برنامج التغيير والمدى يتعلق بمدى التغيير التي سوف يتم تنفيذه فهل سرعة مستوى المنظمة ككل أو على المستويات الإدارية واحدا تلو الآخر أم على مستوى كل إدارة على حدى

5-تقييم البرنامج Evaluating the program: على المدراء أن يستعينوا ببرامج دقيقة

وموضوعية للتقييم والتي يمكن أن تتناول النقاط التالية:

- تحديد ومراجعة الأهداف المرغوب في تحقيقها من البرنامج
- وصف الأنشطة التي تم القيام بها لتحقيق الأهداف
- قياس الآثار المترتبة على البرنامج
- تحديد نقاط أساسية تستخدم في مقارنة التغييرات التي تحققت
- رقابة العوامل الداخلية أو العرضية عن طريق استخدام المجموعة الرقابية .<sup>(1)</sup>

### المطلب الثالث: خصائص التطوير التنظيمي

يتصف التطوير لتنظيمي ببعض الخصائص وهي كما يلي:

- 1- الشمولية : إن التطوير التنظيمي يتطلب الاهتمام بالقوى البشرية العاملة وكذلك التنظيم الداخلي للمنظمة وأساليب العمل المطبقة وكذلك القوانين واللوائح.
- 2- الاستمرارية : إن تطبيق التطوير التنظيمي يتطلب الاستمرارية في زيادة الفاعلية والتنظيمية وتحسين المناخ العام بشكل دائم ومستمر.
- 3- التدخل المخطط: لا يمكن أن يتم التطوير التنظيمي دون تخطيط مسبق لتشخيص المشاكل بدقة لتجميع الجهود لمواجهتها.
- 4- المشاركة: يجب على جميع أعضاء التنظيم المشاركة في تنفيذ عمليات التطوير التنظيمي في جميع المراحل لضمان مساهمتهم في تنفيذ عمليات التطوير التنظيمي في جميع المراحل لضمان مساهمتهم في تنفيذ عملية التطوير كونهم مشاركين بها.<sup>(2)</sup>
- 5- الطابع العملي : أي أنه يهدف إلى إحداث تغيير فعلي عبر خطة عملية منهجية وعملية(عملية التشخيص - تحديد وسيلة التغيير - التنفيذ والمتابعة-تم التقييم والتقييم).

(1) عصام محمد حمدان مطر: التطوير التنظيمي وأثره على فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات الأمريكية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008، ص ص 15-16.

(2) عصام محمد حمدان مطر، مرجع سابق، ص 13

6- استخدام منهج النظر: النظرة الشمولية للمنظمة واعتبارها نظاما مفتوحا يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة به لذا فالمنظمة نظام اجتماعي له مدخلات وعمليات ومخرجات وتغذية عكسية.

7- الاهتمام بالقيم الإنسانية: من خلال توفير جو من الثقة والعراقة والمشاركة وتوزيع السلطة أي الاستجابة للاحتياجات الإنسانية مما ينعكس إيجابا على تحقيق الأهداف التنظيمية. بالإضافة إلى خصائص أخرى نذكر منها:

الاستهدافية والواقعية والتوافقية والفاعلية والشرعية (القانونية والأخلاقية) والإصلاح (إصلاح للوضع القائم) ، والرشاد (حساب التكلفة والعوائد) والقدرة على التطوير والابتكار.

هذا يعني أن التطوير التنظيمي يتميز بالعديد من الخصائص ذات البعد العلمي ومنها : الاعتماد على البحوث الفعلية من جميع البيانات ووضعها أمام العاملين لتحليلها ووضع الفروض في المشكلة محل الدراسة وتطبيق العلوم السلوكية في تحسين مستوى الكفاءة التنظيمية وتغيير في القيم والمعتقدات لأن العاملين يشاركون في تحديد وتنفيذ التغييرات الفنية والهيكلية والإجرائية وتغيير المنظمة في اتجاه محدد وتحسين عملية حل المشاكل وزيادة درجة الاستجابة للظروف المحيطة وتحسين جودة العمل وزيادة الفاعلية<sup>1</sup>

وهناك أنواع أخرى حسب نظرة كل مفكر للتطوير التنظيمي كما يرون أن الخصائص تنقسم إلى نوعين أساسيين يتمثلان في :

النوع الأول: الخصائص التمييزية: وهي مجموعة الصفات المؤشرات التي تميز منهج التطوير التنظيمي عن باقي المناهج التنظيمية وتمنحه هوية المنهج المستقل كبناء معرفي لا خصوصية وتمثل هذه الخصائص في

- 1- ليس محل جزئ للتغيير وإنما يركز على الأهداف الكلية .
- 2- يستخدم أكثر من تقنية لأداء مهامه.
- 3- يقوم على تخطيط جهود التغيير وفقا لاستناده على التشخيص والتقييم.
- 4- النظامي للمشكلات

<sup>1</sup> نور الدين حاروش ورفيقة حروش، مرجع سابق، ص 92.

5- يسعى إلى تحقيق الصحة والفاعلية الشاملة للمنشأة

6- يتميز بالتداخل والترابط مما يؤدي إلى انعكاسه من مستوى إلى مستويات أخرى.

النوع الثاني: الخصائص الذاتية

أي مجموعة الأفعال والممارسات التي تصف سلوك الأداء المطلوب إجرائيا من التطوير والتنظيم لتحقيق مخرجاته التي يتوقع إن تسهم في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية وتمثل هذه الخصائص في:

1- التركيز على العمليات التنظيمية بحسب محتواها ومتطلباتها.

2- التأكيد على أن عمل الفريق وحدة أساسية لتعليم النماذج الأكثر فاعلية من السلوك التنظيمي.

3- ثقافة فريق العمل تستند على إدارة تعاونية.

4- يؤكد على إدارة الثقافة الشاملة للمنظمة.

5- يعتمد مدخل النظم في العلاقات الداخلية بين الوحدات والأقسام والمجموعات والأفراد بوصفها أنظمة فرعية متداخلة ومتفاعلة ضمن نظام المنظمة الكلي.

6- يتبنى نموذج البحث الإجرائي كوسيلة في جمع المعلومات والتحليل واكتشاف الحقائق ووصف المقترحات.

7- يستخدم وكيل تغيير علوم سلوكية يسمى المحفز.

تعتبر جهود التغيير والتطوير عمليات مستدامة. (1)

أما نيوس تروم وديفز (reystrom davis) فيشير إلى الخصائص التالية للتطوير التنظيمي

1- الاهتمام بالمنظمات / النظام ككل وتفاعل أجزائها

2- القيم الإنسانية: يعتمد التطوير التنظيمي على القيم الإنسانية والتي لها إمكانية حول رغبة النمو والتطوير لدى الأفراد والتأكيد على ضرورة إتاحة الغرض للفرد للنمو وأنه المناخ

(1) سامي محمد احمد البحيري : مداخل الإصلاح الإداري، بحث مقدم لنيل درجة الماجستير الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، لندن ،

2011، ص ص 67، 68.

- الأفضل لذلك وهو الذي يشجع التعاون والاتصال المفتوح والثقة المتبادلة بين الأفراد ومشاركتهم القوية.
- 3- استخدام وسط تغيير.
- 4- التأكيد على عملية حل المشكلات/تدريس الأفراد على تشخيص وتحلي المشكلات وحلها بدلا من مناقشتها ونظريتها.
- 5- التغذية الراجعة: يهتم التطوير التنظيمي بالتغذية الراجعة المقدمة من الأفراد من اجل توفير معلومات ذات فائدة لهم ليبينوا عليها قراراتهم.<sup>(1)</sup>

#### المطلب الرابع: أهداف التطوير التنظيمي

تختلف أهداف التطوير التنظيمي تبعا لاختلاف حجم ونوع المشكلات في المنظمات ولكن توجد أهداف عامة تنطبق على جميع المجالات والمنظمات وهي:

1. إحداث التغيير الشامل والمخطط للمنظمة وليس في جزء منها.
2. تغيير أفكار وقدرات العاملين لإحداث التكامل فيما بينهم عبر فرق العمل .
3. اكتساب المنظمة القدرة على التكيف , والتخطيط , وتقويم النتائج والتحديد الذاتي.
4. توفير المعلومات اللازمة لتحسين عملية اتخاذ القرار بشكل مستمر ومناسب .
5. العمل على إيجاد نوع من التوافق والتطابق بين الأهداف الفردية وأهداف المنظمة.<sup>2</sup>

ويذكر المفكر الباحث عبد الباقي أهدافا إضافية وهي

- 1-إرساء قواعد الثقة بين الأفراد والجماعات.
- 2-زيادة درجة الانتماء للمنظمة وأهدافها.
- 3-مساعدة المديرين على تبني أساليب الإدارة بالأهداف .
- 4-تحديد مسؤولية اتخاذ القرارات وحل المشكلات بحيث يكون اقرب لمصادر المعلومات.

ويحدد لورنس ولورش أهداف التطوير التنظيمي على النحو التالي

(<sup>1</sup>) بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 29.

(<sup>2</sup>) محمد بن باني القحطاني، معوقات التطوير التنظيمي وحلولها، دراسة مسحية على الأجهزة الحكومية المركزية بمدينة الرياض ، رسالة ماجستير في الإدارة العامة ، جامعة مالك سعود ، السعودية ، السنة 2007، ص26

- 1- مساعدة التنظيمات على اختلاف أنواعها في التعامل مع جزء من البيئة التي تحيط بها.
  - 2- الحصول على تعاون أو تكامل بين المجموعات ذات المساهمات المتخصصة من اجل الوصول إلى جهد متعاون لتحقيق أهداف التنظيم العامة بينما يستمر في إدارة مجالات تعاملها مع بيئتها المتخصصة.
  - 3- المساهمة في زيادة انتماء الأفراد والمنظمات وتحقيق أغراض التنظيم بما يتحقق مع نوع من الانسجام والتكامل بين أغراض التنظيم واحتياجات الأفراد.
  - 4- العمل على تطوير نظام ذاتي للتغيير بحيث يعيد الجهاز تنظيم نفسه للمحافظة على البقاء والاستمرار.
  - 5- تهيئة الظروف التي يمكن معها كشف عوامل الصراع بقصد إدارته والسيطرة عليه .
  - 6- مساعدة التنظيم في تطوير نظامي على سلطة الأدوار والمراكز بالإضافة إلى سلطة المعرفة تقديم المساعدة للمديرين في حل الكثير من المشكلات الإدارية. (1)
- وتحدد أهداف التطوير التنظيمي على حسب كل كاتب وأراء المفكرين وتوجه كل منظمة او إدارة وبناء على طبيعة المسببات الخارجية أو الداخلية.
- وهناك أهداف يمكن توضيحها هي كالتالي:
- 1- تطوير أساليب المنظمة في علاجها للمشاكل التي تواجهها.
  - 2- زيادة الثقة والاحترام والتفاعل بين أفراد المنظمة.
  - 3- زيادة حماس ومقدرة أفراد المنظمة على التكيف مع المتغيرات البيئية من حولها.
  - 4- تطوير قيادات قادرة على الإبداع الإداري والراغبة فيه.
  - 5- زيادة قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات البيئية من حولها.
  - 6- زيادة قدرة المنظمة على الحفاظ على أصالة الصفات المميزة لأفراد وجماعات وإدارات وعمل وإنتاج المنظمة.
  - 7- بناء مناخ محابي لتطوير الإبداع. (1)

(1) عصام محمد حمدان مطر، المرجع السابق، ص 14

يرى توماسون أن الهدف الرئيسي من عملية التطوير التنظيمي هو الإحساس بالالتزام والرقابة الذاتية بين العاملين والاعتراف بالمشكلات القائمة في المنظمة ومن ثم اتخاذ الطرق الكفيلة بحل هذه المشكلات ومساندة وتأييد هذه الحلول، ومن خلال هذا الهدف يمكن أن تتفرع أهداف أخرى مثل:

— تطوير لا مركزية اتخاذ القرارات في مواقع العمل.

— توفير مناخ التعاون بين أعضاء المنظمة والمديرين بعضهم بعضا، أو الرؤساء والمرؤوسين بدلا من الصراع والتنافس.

— تغيير سلوك الأفراد وأساليب العمل بالشكل الذي يتوافق مع متطلبات العمل وإحداث التغيير.

— تغيير الهياكل التنظيمية والإجراء لمسايرة التقدم والتطوير.

العمل على تطوير قدرات الأفراد ومهاراتهم بشكل يتناسب مع التطورات التي تفرضها أساليب العمل أو متغيرات البيئة الخارجية.<sup>(2)</sup>

وهناك من يختصر أهداف التطوير التنظيمي في هدفين رئيسيين وهما  
1- تعزيز فعالية المنظمة.

2- تحقيق رفاهية العاملين أو رضاهم على الأقل من خلال أنسنة النظام.<sup>(3)</sup>

(1) أسامة محمد علما، أساليب ومناهج التطوير التنظيمي، 2014، ص 89.

(2) الأكاديمية البريطانية للتعليم العالمي، ص2 على موقع [www.abahe.co.uk](http://www.abahe.co.uk).  
AU Right reserved @ Arab Bntch acadimy for thiiher education.

(3) نور الدين حاروش و ربيعة حروش: المرجع السابق، ص 91.

## الفصل الثاني

### علاقة الهندسة الإدارية بالتطوير التنظيمي

**\*المبحث الأول: الهندسة الإدارية كمدخل لتحقيق التطوير التنظيمي في المنظمات.**

المطلب الأول: الفواعل الأساسية في تطبيق الهندسة الإدارية وتحقيق التطوير التنظيمي.

المطلب الثاني: مراحل ومتطلبات تطبيق الهندسة الإدارية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي

المطلب الثالث: أسباب الاهتمام بالهندسة الإدارية والتطوير التنظيمي في المنظمات

المطلب الرابع: انعكاسات تطبيق الهندسة الإدارية على التطوير التنظيمي

المطلب الخامس: عوامل نجاح وفشل الهندسة الإدارية في تحقيق التطوير التنظيمي.

**\*المبحث الثاني: المفاهيم المرتبطة بالهندسة الإدارية في ضوء متطلبات تحقيق التطوير في**

**المنظمات.**

المطلب الأول: تحقيق التطوير التنظيمي من خلال متطلبات الإدارة الالكترونية

المطلب الثاني: تحقيق التطوير التنظيمي من خلال متطلبات إدارة الجودة الشاملة

المطلب الثالث: تحقيق التطوير التنظيمي من خلال متطلبات إدارة التغيير

المطلب الرابع: تحقيق التطوير التنظيمي من خلال متطلبات إدارة المعرفة

## الفصل الثاني: المفاهيم المرتبطة بالهندسة الإدارية في ضوء متطلبات تحقيق التطوير في المنظمات.

يعتبر مصطلح الهندسة الإدارية جديدا على الكثير من الباحثين ، إلا أن هذا الأخير تزامن مع بروز مجموعة من المفاهيم المكتملة له من اجل إحداث تطوير فعال في المنظمات ، وهذا سيستدعي بلا شك دوافع منطقية لهذا التطوير ولتهيئة القائمين على الهندسة الإدارية لإعطاء بعض الحلول واستعمال مجموعة من الوسائل أو الآليات القادرة على إعادة المنظمات إلى مواكبة العصر الراهن أو بالأحرى عالم التكنولوجيا. المعاصر .

### المبحث الأول: الهندسة الإدارية كمدخل لتحقيق التطوير التنظيمي في المنظمات.

إن هندسة الإدارة أو إعادة تطويرها هدف كل مؤسسة أو منظمة طامحة لان تواكب العالم المعاصر الذي أصبح قرية بفضل التكنولوجيا ولايجاز كل هذا تدخل فاعلية اليد المحركة لإحداث هذا التطوير، وتختلف الفواعل حسب التدرج المتسلسل للقائمين عن إحداث تغيير.

### المطلب الأول: الفواعل الأساسية في تطبيق الهندسة الإدارية وتحقيق التطوير التنظيمي.

الأفراد هم الذين يقومون بالهندسة الإدارية وليس التنظيمات فلا بد من تحديد هؤلاء الأفراد الذين يقومون بتفعيل الهندسة الإدارية والمسؤولين عن هذه العملية ، فاختيار وتنظيم المختصين بتطبيق الهندسة الإدارية هو أساس لنجاح الجهود والأهداف المرتبطة بهذه العملية ، ويمكن تحديد الجهات التي تتولى هذه وفي ما يلي :

\_\_ قائد العملية: قائد عملية "الهندرة" هو المؤسس الذي يتولى زمام المبادرة انطلاقا من كونه أحد كبار المسؤولين التنفيذيين ذوي الكفاية لإحداث التغيير اللازم في التنظيم وإقناع الأعضاء بقبول هذه التغيرات الجذرية التي تحدثها عملية "الهندرة"، وفي العادة لا يتم تكليف مسؤول تنفيذي معين بمهام قيادة عمليات الهندرة وإنما هي مبادرة ودور ذاتي يقوم به أي تنفيذي لديه صلاحيات لتنفيذ تلك المهمة<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بلال خلف سكارنة، دراسات إدارية معاصرة، عمان، دار المسيرة، 2010، صص 141، 140

بشرط أن تتوفر لديه الرغبة و الحماس لتطوير وتحديد العمل في الشركة وتحسين وضعها الحالي والدور الأساسي له كملهم ومحفز للقيام بهذه العملية وكذلك يقوم بإعطاء إشارة البداية.

\_ صاحب العملية : يجب أن يتولى مسؤولية توجيه الهندسة الإدارية، احد المديرين في مستوى إداري عال وذي مسؤولية إدارية ميدانية، كما يجب أن يتمتع بشخصية مرموقة ونافذة داخل المنظمة ،وإذا كان دور القائد يتمثل في تنفيذ الهندسة الإدارية على نطاق واسع، فان هذا المدير يتمثل في توجيه الهندسة الإدارية في نطاق اقل وعلى مستوى محدد.

\_فريق الهندرة : مجموعة من الأفراد المختصين بهندرة عملية محددة ،والذين يقومون بتشخيص العملية الحالية، وإعادة تصميمها وتنفيذها ، ولا يستطيع أعضاء أي فريق القيام بالهندرة لأكثر من عملية واحدة في كل مرة مما يعني انه عند الرغبة في الهندسة الإدارية لأكثر من مجال يجب وجود أكثر من فريق عمل ويكون أعضاء الفريق بسيطاً ويتكون من خمسة إلى عشرة أفراد من الداخل ومن الخارج.

\_ اللجنة الموجهة : لجنة من كبار المديرين الذين يختصون بتطوير سياسة وإستراتيجية الهندرة الكلية ومراقبتها وتطبيقها .

\_ منسق الهندرة : يتمثل دور المنسق في العمل كمساعد رئيسي لقائد العملية فيما يتعلق بمشروعات الهندرة ويجب أن يكون مرتبطاً إدارياً من حيث المبدأ بالقائد وهو الشخص المسؤول عن تطوير أساليب الهندرة في المنظمة والتنسيق بين المشروعات المنفصلة.<sup>1</sup>

وهناك تفاصيل أخرى في الفواعل الأساسية للهندسة الإدارية و من يقومون "بالهندرة" كآلية جديدة ظهرت في بدايات القرن الواحد والعشرون(21) وهذه الفواعل هي كالتالي:

- 1) قائد عملية إعادة البناء :ويتولى قيادة فريق إعادة الهندسة الإدارية والمعنيين بها.
- 2) صاحب العملية :التي يعاد بنائها،وهو المدير المسؤول عن تطبيق إعادة الهندسة الإدارية في مجال معين أو عمليات معينة .

<sup>1</sup> بلال خلف سكارنة ،المرجع نفسه ،ص 141

3) فريق العمل (الداخلي والخارجي): وهو مجموعة من الأفراد المتخصصين الذين سيقومون فعلا بعملية الهندسة الإدارية من تشخيص وتصميم وتنفيذ.

4) لجنة الفكر: هي فريق والتطوير والبحث الذي ينمي ويطور وسائل وأدوات إعادة البناء<sup>1</sup>

المطلب الثاني: مراحل ومتطلبات تطبيق الهندسة الإدارية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي

\*مراحل تطبيق الهندسة الإدارية :

ذكر (نونثيال) إن هناك ستة مراحل شاملة لخطة الهندسة الإدارية والتي يجب على المنظمات مراعاتها في تنفيذ "الهندسة الإدارية" وذلك منذ البداية وهذه المراحل الستة من النماذج تشمل على الفهم والتخطيط و البرمجة والتحويل والتنفيذ والتقييم وهذه كلها من اجل إحداث تطوير حاصل في المنظمات.

المرحلة الأولى: الفهم

يجب على الإدارة العليا أن تدرك الحاجة إلى التغيير وتطوير الفهم كامل باستعراض ما هو Business Pross Reengginering وكيفية التخطيط .

المرحلة الثانية: التخطيط

لا بد من تكوين خطة تسند إلى رؤية واضحة في اختيار (عملية/عمليات) إدارة الأعمال لإعادة تصميمها تكون أهدافها واضحة قابلة للقياس لإعادة التصميم واكتشاف العمليات تساعد في تكوين فريق المشروع الخاص بإعادة الهندسة.<sup>2</sup>

المرحلة الثالثة: البرمجة

يقيم الفريق المشاريع والوثائق والعمليات الحالية والنقاط المكشوفة ووضع الأسس والمعايير لقياس المستقبل وتحسينه و خلال هذه المرحلة تتركز الجهود التي يبذلها فريق المشاريع على تحديد انطلاقة جديدة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> يحي شادي ريجان، مرجع سابق الذكر، ص 36

<sup>2</sup> رانيا جاسر علي ابو عوض، واقع تطبيق هندرة إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتطوير الأداء الوظيفي، أكاديمية السياسة والإدارة العليا،

فلسطين، 2015، ص 29

### المرحلة الرابعة: التحويل

تشير إلى التحويل الذي يستخدم التحول الحالي لإعادة العملية أو المنظمة هذا التحول في البداية يجب إن يتم في إطار بيئة تجريبية ضيقة

### المرحلة الخامسة: التنفيذ

بعد الدراسة التجريبية هناك تعهد ناجح في إعادة هندسة العمليات التي تعتبر تنفيذا كاملا ومتكاملا و ناجحا في المنطقة .

### المرحلة السادسة : التقييم

تتضمن تقييم نجاح الجهود في تحقيق الأهداف المحددة في المرحلة الثانية فعلى سبيل المثال إذ كان تقدير الجهود لم يحقق كل أهدافه لابد من تعديل وإعادة التصميم، وتعتبر هذه المرحلة من أهم المراحل لاستمرارها في عملية التقدير وعملية الالتزام.<sup>2</sup>

وهناك من حدد مراحل الهندسة الإدارية على أنها خمسة مراحل وهي التحضير والتحديد والرؤية نحو التحول وسنستعرض كل مرحلة من هذه المراحل :

### . المرحلة الأولى : التحضير

الشعور بوجود ما ثم يتحول ذلك إلى رغبة في مواجهتها.  
الحصول على موافقة الإدارة العليا وإقناعهم بأهداف عملية إعادة هندسة العمليات.  
إعادة خطة عمل تفصيلية وعرضها على الإدارة لتقوم بإزالة المخاوف و الأفكار التي تدور بأذهان الموظفين

### . المرحلة الثانية:التحديد

ويتم في هذه المرحلة تحديد العمليات التي ستخضع لإعادة هندسة ومستوى الأداء والقيمة المضافة  
قياس الأداء على جميع المستويات من مستوى الخدمة ، جودتها إلى تكاليفها  
تحديد المسار الطبيعي لكل عملية دون تعقيب أو تركيب<sup>1</sup>

<sup>1</sup> رانيا جاسر علي ابو عوض، المرجع نفسه، ص 29

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 30

\_\_ تحديد الأهمية لكل عنصر من عناصر العملية

\_\_ تحديد الفرص المتاحة لدمج عمليات قائمة أو الفصل بينها لتحديد الأنشطة الهامة

\_\_ الخريطة التنظيمية التي تحتوي على النشاط وحدود المسؤوليات المرتبطة به

\_\_ تحديد الأولويات حتى يتم الاهتمام بالعمليات المؤثرة عند بدء التنفيذ في إعادة الهندسة السريعة من نتائجها

### المرحلة الثالثة : الرؤية

تهدف هذه المرحلة إلى توافق تصميمات العمليات و إمكانية تطبيقها بالواقع العملي .

\_\_ لذلك يتم تقسيم خطة العمل إلى عملية تتكون من أنشطة أخرى تحتوي على خطوات ولا بد أن تتميز العملية بعنصر هام ألا وهو المرونة حتى تستطيع استيعاب كافة التغييرات المفاجئة.

\_\_تحديد التوقعات والمدخلات والمخرجات لكل عملية حتى نصل إلى الخريطة توضح تدفق الخطوات في كل نشاط مع محاولة تقسيم كل عملية إلى مدخلات ، كذلك توضح العمل الإجمالي ووقت انتظار المخرجات والنتائج

\_\_ تصنيف الأنشطة إلى أنشطة مؤثرة هامشية و رقابية

\_\_ اختيار معايير الأداء للحكم على النتائج من حيث النجاح و عدمه

\_\_محاولة التوفيق بين التصور السابق والواقع العملي

### المرحلة الرابعة :الحل

1. التصميم الفني : تهدف هذه المرحلة إلى تصميم حل ملائم لتحقيق الرؤية السابقة .

2. التصميم الإجمالي: يتم تحديد الأبعاد الإنسانية لمشروع إعادة هندسة العمليات من خلال الوصيف الوظيفي ونظام الترقيات والتكوينات.<sup>2</sup>

### المرحلة الخامسة :التحول

هذه المرحلة توصف بمرحلة تحقيق الرؤية وتنفيذ التصميم الفني و الإجمالي

<sup>1</sup> الشيخ الداوي المرجع سابق الذكر ،ص 05

<sup>2</sup> الشيخ الداوي ، المرجع نفسه ، ص 06

\_\_ ملء استمارات ملاحظات فريق العمل على النظام الجديد والعمل على تنفيذ توصياته المتعلقة بكفاءة النظام والتدريب.

\_\_ إعادة تأهيل العاملين وتكوينهم تمهيدا لنقلهم إلى فرق عمل جديدة إذا استدعى الأمر لأنه خلال هذه المرحلة يتم اتخاذ قرارات الإحلال والتطوير أو الإبقاء بالنسبة للقوى العاملة.

\_\_ التشغيل الفعلي للنظام والتقليل من التدريب حتى يتم الحكم بدرجة كافية على صلاحية النظام ويكون من خلال التشغيل المحدود مع إجراء التعديلات اللازمة قبل التشغيل النهائي وفتح النظام مع العملاء والواردين للمؤسسة.

\_\_ محاولة تدارك نقاط الضعف والأخطاء التي برزت أثناء التشغيل الأولى ومتابعة كل إجراء النظام وخاصة الوظائف المدججة .

وأخيرا لتحقيق هدف الهندسة الإدارية بكفاءة وفاعلية يجب إدخال عنصر المرونة على النظام لتصحيح الأخطاء وان يتم ربط العمليات بها أثناء التصحيح. بمعنى أن أي تغيير يتم في عملية ما يؤثر ويصحح في العملية السابقة واللاحقة لها.<sup>1</sup>

\*متطلبات تطبيق إعادة الهندسة الإدارية:

إن تطبيق الهندسة الإدارية "الهندرة" يحتاج إلى متطلبات لضمان نجاح المنظمات الإدارية وتطويرها من اجل مواكبة التغيرات الحاصلة في القرن الواحد والعشرون ولقد وضحتها (الحربي 2008) و (اللوزي 1999) وهي كالتالي :

\_\_ من الأفضل أن تكون المؤسسة أو الشركة قد طبقت إدارة الجودة الشاملة كمتطلب أساسي لتطبيق الهندسة.

\_\_ أن تكون هناك حاجة ملحة وقناعة تامة من قبل الإدارة لأعمال إعادة الهندسة ، فعند عدم تحقيق ظفرات في الأداء من خلال تبني إدارة الجودة تصبح هناك حاجة ملحة لأعمال إعادة الهندسة .

<sup>1</sup> المرجع نفسه ، ص 07

ظروف التركيز على العمليات وليس الإدارات، الآن ما يهم العميل هو نوع الخدمة أو السلعة وليس الإدارة ذات السلع بإنتاجها.

التركيز على نوعية وتركيبية فرق العمل التي تقوم بالأداء وإعطائها درجة من الاستقلالية والمرونة

محاولة التقليل من مقاومة العاملين وذلك بتوعيتهم بأهمية هذا المفهوم والفوائد التي تعود عليهم .

ظروف دعم الإدارة العليا .

التركيز على الابتكار والإبداع كنهج في العمليات التنظيمية.

التخلص من أساليب العمل واستبدالها بمجددة.

ضرورة التخطيط العلمي لإنجاح تطبيق الهندسة الإدارية ودراسة البيئة التنظيمية للتعرف على كل المتغيرات<sup>1</sup>.

وعند تطبيق متطلبات الهندسة الإدارية ومراعاة مراحلها نتوصل إلى أهداف هامة جدا لها علاقة بإحداث التطوير التنظيمي داخل المنظمة ،أي إضافة تحسينات إلى شيء موجود أصلا وليس مخترعا جديدا والتطوير التنظيمي من الأساليب الإدارية الحديثة تمتاز بالشمولية ويعمل على رفع الكفاءة والفعالية لأنه يشمل جميع جوانب التنظيم الهيكلية والتقنية والسلوكية و المهام والأفراد والإجراءات ،و الأداء ويعد العنصر البشري محور عملية التطوير التنظيمي ،لأنه هو المسؤول عن عمليات التخطيط والتنفيذ وهناك علاقة وطيدة بين التطوير التنظيمي و الهندسة الإدارية لاهتمامهما بتنمية الموارد البشرية التي تسعى لخلق المنافسة وجعل العملية الإدارية حيوية قدر الإمكان<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> فاروق محمد فهمي ، المنظومة و الهندرة في إعادة بناء منظومة التعليم العالي ،جامعة عين شمس ، القاهرة، ص11

<sup>2</sup> نور الدين حاروش و رفيقة حروش ، مرجع سابق الذكر ، ص327

### المطلب الثالث : أسباب الاهتمام بالهندسة الإدارية والتطوير التنظيمي في المنظمات

تتنوع الأسباب وتختلف حسب كل منظمة وأهدافها وموقعها الجغرافي التي تنشط فيه، ويأتي الاهتمام في المنظمات الحديثة باستخدام أسلوب الهندسة الإدارية والتطوير التنظيمي، من اجل الارتقاء بمهام الإدارة ورقمنة أعمالها بتوفير التكنولوجيا وكذا توفيرها لخدمات أسرع .

#### \*أسباب الاهتمام بالهندسة الإدارية:

هناك نوعان من الأسباب التي تؤدي بالمؤسسة إلى التغيير وفقا لإعادة الهندسة وهذه الأسباب يمكن تقسيمها إلى قسمين (أسباب داخلية و الأخرى خارجية ) نصلها في ما يلي :

#### 1. الأسباب الداخلية:

من أهم الأسباب التي تدعو إلى تبني هذا المدخل يتمثل في تفشي البيروقراطية خاصة بالمؤسسات كبيرة الحجم من جراء اهتمام هذه الأخيرة بتحقيق النمو المتزايد بدلا من إعادة التفكير في العمليات الأساسية الشيء الذي أدى إلى انتشار البيروقراطية من اجل ضمان النظام ، مما تولد عنها تعقيد العمليات و التركيز الداخلي على سد حاجة الإجراءات البيروقراطية والعمليات الرئيسية في مجال العمل ، بالإضافة إلى تفشي الإفلاس وعدم القدرة على الإدارة ودعوة غير الأجانب للقيام بإدارة البنوك والمطاعم والمؤسسات السياحية وغيرها ضف إلى ذلك ارتفاع التكاليف والمخزون الراكد بسبب تدهور الإنتاجية وانخفاض الجودة وتحول الطلب على المنتجات الأجنبية.<sup>1</sup>

#### الأسباب الخارجية:

إن التعامل مع العولمة وتحرير التجارة الدولية أدى بالمؤسسات المحلية إلى الاستعداد الكامل عن طريق التدريب لتكون قادرة على الوقوف أمام منافسة المؤسسات الأجنبية، ولعل أبرزها تميز هذه الفترة انتشار تكنولوجيا المعلومات ويرجع فشل كثير من المؤسسات في الاستفادة من الاستثمار. في ثورة المعلومات الجديدة إلى إن العمليات الفاتحة كانت بطريقة أكيد بسيطة بدلا من إعادة هندستها للاستجابة والتوافق مع قدرة وكفاءة التكنولوجيا الجديدة أما الآن فقد زاد إدراك

<sup>1</sup> محمود قادة المختار، إستراتيجية التغيير كرهان للتنافسية بالمؤسسة ، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات التكنولوجية ENIE\_ سيدي

بلعباس ، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص اقتصاد، جامعة أبي بكر بلقايد ،(تلمسان)،2014\_2015، ص 180

المؤسسات بان التكنولوجيا الجديدة تسمح للمؤسسة بعمل تعديلات جوهرية للعمليات التنظيمية الهامة إذ أن العمل يعدل ليناسب القدرات التكنولوجية الجديدة بدلا من جعل التكنولوجيا هي التي تتناسب مع الوظائف الحالية.<sup>1</sup>

وتختلف أسباب الهندسة الإدارية (الدوافع) إلى أنواع أخرى حسب طبيعة المنظمة وطابع المنطقة وكذا فكر الباحث والكاتب وتلخص الأسباب في ما يلي:

1) السعي لتخفيض التكاليف المالية وعدم الالتجاء إلى فرض ضرائب مالية إضافية على المواطنين لتمويل الخدمات المطلوبة و المتزايدة باستمرار.

2) انتشار ظاهرة المنافسة التي انتعشت تحت مظلة التجارة العالمية وقوانينها المحففة أن تنافس موفر و الخدمات والإنتاج قد أصبحت ظاهرة حقيقية والمؤسسة لا تستطيع أن تتنافس سيكون مصيرها الانهيار وإن حماية المؤسسات من طرف الدولة أو تقديم الدعم المالي لها أصبح شيئا محظورا في عرف منظمة التجارة العالمية.<sup>2</sup>

3) إن تدني مستوى رضا العملاء قد دفع بالمسؤولين في كل بلد أن يعلموا على تحسين مستوى الخدمات والمنتجات ولهذا انتشرت الشراكة والتعاون مع المؤسسات لتحسين الأوضاع وتقديم خدمات ومنتجات راقية.

4) إن ازدياد عدد السكان وكثرة مطالبهم قد نتج عنها تزايد المؤسسات وتكبير أسواق الاحتكار وبطبيعة الحال إن الزبائن الذين يطلبون الخدمات يشترطون أن تكون الخدمات راقية وبسعر تنافسي وعليه فالحصول على العقود يتطلب الاستجابة لمطالب الزبائن المتعددة و المتنوعة.

5) أصبح للزبائن إطلاع واسع من الصعب إرضائهم ولهذا فلا بد من إعطاء البراهين على جودة الخدمات وتقديم عروض مغرية للزبائن.

<sup>1</sup> عامر عامر احمد وأحسن جميلة، التغيير التنظيمي من خلال إعادة الهندسة، جامعة مستغانم، ص 7 و8.

<sup>2</sup> عمار بوحوش، مرجع سابق الذكر، ص 166

6) في عصر تعددت فيه الخيارات من الصعب الاحتفاظ بالزبائن من السهل فقدهم ولهذا فلا بد من اقتناء آخر التكنولوجيا للقيام بأعمال راقية ولاحفاظ بالزبائن الذين يبحثون عن النوعية بأقل التكلفة.<sup>1</sup>

### أسباب الاهتمام بالتطوير التنظيمي:

تواجه المنظمة العديد من التغيرات والمستجدات في بيئة عملها كما تتعرض للعديد من الضغوط التي تفرض عليها احداث التطوير التنظيمي ويمكن تقسيم أسباب التطوير التنظيمي إلى مسببات خارجية وأخرى داخلية

### الدوافع الخارجية:

تواجه أي منظمة العديد من الظروف البيئية التي تستلزم الاستجابة لها والتطوير، هذا وعادة ما يستهدف التطوير التنظيمي الناشئ عن الدوافع الخارجية مجرد تحقيق التوافق بين المنظمة وبين بيئتها أو السيطرة على تلك البيئة أو جزء منها لصالح المنظمة ومن أهم التغيرات التي قد تحدث في البيئة الخارجية وتؤثر على المنظمة :

1. التغيير في الظروف السوق أو العميل المستهدف .
2. التغيير في التكنولوجيا المستخدمة.
3. التغيير في البيئة السياسية و التشريعية.

### الدوافع الداخلية:

تظهر الحاجة للتطوير التنظيمي عند حدوث مستجدات جديدة في بيئة العمل الداخلية وإمكانيات المنظمة وأهدافها أو عند تواجهه مشكلات ذاتية داخل المنظمة مما ينتج عن عدم ملائمة التنظيم الحالي للتعامل مع التغيرات الحادة في البيئة أو عدم التوافق بين عناصر التنظيم مما يتطلب ضرورة إحداث تطوير تنظيمي في المنظمة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عمار بوحوش، مرجع سابق الذكر، صص 166\_167

<sup>2</sup> جبار ياسين، مرجع سابق الذكر، ص4

### المطلب الرابع : انعكاسات تطبيق الهندسة الإدارية على التطوير التنظيمي

عند تطبيق الهندرة فان تغييرات أساسية تحدث في معظم أجزاء و مجالات العمل ولعلنا نشير هنا إلى بعض هذه التغييرات و الانعكاسات وهي كما يلي :

(1) تتحول وحدات العمل من إدارات وظيفية تخصصية إلى فرق عمليات:

عندما تقدم الشركات على الهندرة فإنها تقوم بتجميع العمل الذي قسمه "ادم سميث" و"هنري فورد" إلى أقسام صغيرة في الماضي فمثلا فرق العمليات (وهي عبارة عن مجموعات من الموظفين الذين يعملون معا لتنفيذ عملية كاملة) تبدو أسلوبا منطقيا لتنظيم الأشخاص الذين يقومون بأداء العمل فعليا ولا تتكون فرق العمليات من ممثلين لكل الإدارات المعنية وإنما تمثل بديلا لتنظيم الإدارات القديمة

(2) تتحول الوظائف من مهام بسيطة إلى أعمال مركبة:

يكشف أعضاء فرق العمليات بعد الهندرة مدى اختلاف العمل الجديد عن الوظائف السابقة التي اعتادوا القيام بها، حيث تكون المسؤولية الفردية علاوة نتائج العمل مشتركة بين أعضاء الفرق بدلا من المسؤولية الفردية علاوة على إشراكهم في مسؤولية انجاز العمل بأكمله وليس جزءا منه ولا يعتمدون على تعدد المهارات والقدرات المتوفرة لديهم فقط وإنما على تطوير تلك المهارات، وان العمل المركب يؤدي إلى تغيير جوهري وملحوس بدرجة أكبر حيث يتم التخلص من الأعمال غير الضرورية والتي تضيف قيمة أساسية للعمل مثلا (( المراجعة والمطابقة، وانتظار الخطوات السابقة والمراقبة والمتابعة وغيرها من الأنشطة غير المنتجة والتي وجدت بحكم الضرورة نظرا للحواجز التنظيمية الإدارية بين أقسام العمل ، وكذلك للتعويض عن تقسيم وتجزئة العمل والحاجة إلى تجميعه مرة أخرى ، و هذا يعني إنفاق وقت أطول في العمل ولإنتاج الفعلي وأيضا يصبح العمل أكثر إرضاء وإقناعا للعمل بسبب إحساس الموظفين بالمزيد من التحدي والإنجاز في أداء

وظائفهم نتيجة قيامهم بإنجاز عملية كاملة أو جزء كبير منها مما تكون له نتائج ملموسة بدرجة أكثر على نطاق الشركة<sup>1</sup>.

(3) يتحول دور الموظفين من العمل المراقب إلى العمل المستقبل (الصلاحيات): في السابق كانت المؤسسات التقليدية ذات التوجه المهام التخصصية تقوم بتعيين الموظفين وتوقع منهم إتباع قواعد العمل بها أما المؤسسات التي طبقت الهندرة فإنها لا تحتاج إلى هذا النوع من الموظفين الذين يتبعون التعليمات وإنما تطلب موظفين قادرين على تأسيس القواعد والتعليمات بأنفسهم حيث أن الإدارات المعنية بالهندرة تكلف كل فريق عمل بمسؤولية تنفيذ عملية كاملة فإنها تفوقهم بالصلاحيات اللازمة باتخاذ القرارات التي يحتاجون إليها لتنفيذ ذلك العمل والأشخاص الذين يعملون في بيئة الهندرة يتمتعون بالضرورة بصلاحيات كبيرة حيث يجوز لهم بل ويطلب منهم التفكير والتفاعل وحسن التقدير واتخاذ القرارات.

ويعتبر تفويض الصلاحيات من الضروريات التي تصاحب تطبيق الهندرة حيث انه لا يمكن هندرة نظم أي عملية من دون تزويد الموظفين المختصين بتنفيذها بالصلاحيات الأربعة بإجراء ذلك ولذا فان المؤسسات التي تقوم بالهندرة تفكر في معايير إضافية أخرى لاختيار الموظفين الذين تقوم بتعيينهم، حيث لن يكون كافيا الأخذ في الاعتبار المؤهلات الدراسية والتدريب والمهارات فقط وإنما يجب أن تأخذ الصفات الشخصية بعين الاعتبار .

(4) تتحول معايير الترقية من الأداء إلى المقدرة:

بعد تطبيق الهندرة يتم التمييز بوضوح بين التقدم الوظيفي (Advancement) والأداء (performance) حيث يعتمد الترقى إلى وظيفة أعلى على قدرات الموظف لا على أدائه إذ أن الترقيات تعتبر تغييرا في الوضوح الوظيفي وليس مكافأة<sup>2</sup>.

(5) تتحول القيم من حمائية إلى إنتاجية :

<sup>1</sup> أيمن جمال عبد الهادي السر، واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة، مذكرة حصول على درجة الماجستير، تخصص أداة أعمال، السنة 2008، ص 50

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 51\_52

يصاحب الهندرة تحول كبير في ثقافة مثل ما يحدث من تغيير في الهياكل التنظيمية للمؤسسات حيث تستدعي الهندرة أن تتحول مفاهيم الموظفين إلى العمل لخدمة العملاء وليس لخدمة رؤسائهم .

وتعتبر النظم الإدارية أو الأساليب التي يتم من خلالها تعويض وتقويم أداء الموظفين هي القواعد الأساسية لتشكيل مفاهيم ومواقف الموظفين.

(6) يتحول المديرون من مشرفين الى موجهين :

حينما تقوم المؤسسة بهندرة أعمالها فان العمليات التي كانت معقدة سابقا تصبح مبسطة ، بينما تتحول الوظائف التي كانت بسيطة إلى وظائف معقدة ولذا فان فرق العمليات التي تتكون من موظف واحد أو عدة موظفين لا تحتاج إلى رؤساء ، وإنما تتطلب مربين ومعلمين يساعدونهم في الحالات الاستثنائية ويعينونهم على معالجة المشكلات التي تواجههم ولا يشارك الموجهون في أداء العمل بما يكفي لتقديم المساعدة المطلوبة إلى فريق لعمليات لانجاز مهامه.

(7) يتحول التنظيم من هرمي إلى أفقي :

عندما تسند مسؤولية كل عملية كاملة إلى فريق عمل ، فان مسؤولية إدارة العملية تصبح جزءا من مهام الفريق ، وبالتالي تتحول القرارات والأمور المشتركة بين الإدارات والتي كانت في السابق تتطلب عقد الاجتماعات بين المديرين ورؤسائهم لمعالجتها إلى فريق العمل الذي يقوم بتلك المهام من خلال سير العمل الطبيعي المكلف به.<sup>1</sup>

(8) يتحول المسؤولون من مراقبين إلى قياديين:

تساعد التنظيمات الإدارية الأفقية على التقريب بين قمة الجهاز التقليدي بكل شكل وعملائها وموظفيها الذين يقدمون فعلا بانجاز العمل ومن هذا المنطلق فان انجاز العمل بنجاح يتوقف على جهود الموظفين ذوي الصلاحيات من اعتماده على الأنشطة المديرين التقليديين ولذا فإن يتعين على الرؤساء التنفيذيين أن يتحولوا إلى قياديين يرسخون مفاهيم وسلوكيات العمل قولاً وفعلاً وفي

<sup>1</sup> المرجع نفسه ،ص53

إطار هذا التحول يتولى المديرون التنفيذيون مسؤولية أداء العمليات لكنهم لا يملكون أية رقابة مباشرة على الموظفين القائمين بها والذين يعلمون بقدر كاف من الاستقلالية تحت مديريهم بعد تصنيفهم الجديد كمديرين وموجهين.

ويقوم المسؤولون التنفيذيون بمباشرة ومسؤولياتهم في إطار الهندرة من خلال تأكيد تصميم العمليات بطريقة تمكن من إنجاز العمل المطلوب وتوفير الدعم والحافز اللازمين لذلك من قبل النظم الإدارية "نظم قياس الأداء ونظم التعويضات" ويكون الرؤساء التنفيذيون في المؤسسات التقليدية منعزلين عن العمليات التشغيلية حيث يهتمون بسير العمل بشركائهم من الناحية المالية و التأكد من تحقيق النتائج المستهدفة خلال كل فترة ولكن في المؤسسات التي تطبق مفاهيم الهندرة يقترب الرؤساء التنفيذيون أكثر من الأنشطة الفعلية ولذا فإنهم يركزون اهتمامهم على كيفية أداء العمل من خلال تشكيلهم لأنشطة وتوفير الدم و الحوافر اللازمة للموظفين<sup>1</sup>.

#### المطلب الخامس : عوامل نجاح وفشل الهندسة الإدارية في تحقيق التطوير التنظيمي

يمكن تشبيه الهندسة الإدارية بلعبة الشطرنج ، حيث يتوقف النجاح والفوز في إعادة الهندسة على القدرة والمعرفة وليس على اعتبارات الصدفة أو الحظ وبإمكان أي منظمة تحقيق تطويرها أن تعتمد على أسلوب الهندسة الإدارية ومن هذا المنطلق نعرض عوامل النجاح والفشل للهندسة الإدارية في تحقيقها للتطوير التنظيمي .

#### عوامل نجاح الهندسة الإدارية في تحقيق التطوير التنظيمي :

1. ضرورة دعم الإدارة العليا "للهندرة" أو لعملية إعادة الهندسة.
2. التركيز على إعادة تصميم العملية.
3. التركيز على قيم وعادات وتقاليد الأفراد (تغيير ثقافة المنظمة).
4. تخصيص موارد مالية مناسبة.
5. وضع إعادة الهندسة على قيمة أولويات المنظمة .

<sup>1</sup> المرجع نفسه ، ص 54

6. لا تقوم بإعادة الهندسة عندما يكون المشرف على أبواب التقاعد.

7. التغيير الشامل للمفاهيم الإدارية القديمة.<sup>1</sup>

8. وجود نظام اتصال فعال مع اختيار أعضاء فريق أكفاء.

9. وضع أهداف واضحة مع المتابعة والتدقيق.

كما يختلف الباحثين في توضيح عوامل وعناصر نجاح الهندسة الإدارية وهي كالتالي :

\_\_ أن تكون المنظمات قد طبقت مفهوم إدارة الجودة الشاملة وسلسلة المواصفات العالمية على السلع والخدمات التي تقوم بإنتاجها.

\_\_ أن تكون هناك حاجة ملحة تامة من قبل الإدارة على تطبيق إدارة الهندسة الإدارية.

\_\_ ضرورة دعم الإدارة العليا حيث يتم البدء في تطبيقها من الإدارة العليا ثم الوصول إلى الإدارة الوسطى فالدنيا.

\_\_ ضرورة ابتكار أساليب عمل جديدة وكوادر بشرية جديدة ذات مهارات وقدرات عالية.

\_\_ ضرورة التركيز على العمليات وليس الإدارات ، لغايات إرضاء الجمهور من خلال نوع الخدمة والسلعة المقدمة ، وليس الإدارات أو تغييرها.

\_\_ التركيز على نوعية وتركيب فريق العمل التي تقوم بأداء لعمل.<sup>2</sup>

\_\_ التركيز على الابتكار و الإبداع في العمليات التنظيمية بشكل يؤدي إلى تقديم خدمات ذات مواصفات جيدة تعكس رضا الجمهور .

\_\_ ضرورة التخطيط العملي لإنجاح تطبيق الهندرة من خلال دراسة البيئة التنظيمية بشكل جيد للتعرف على جميع التغييرات اللازمة لتسهيل نجاح هذه العملية.

\_\_ محاولة التقليل من مقاومة العاملين للتغيير في مفهوم الهندرة من خلال نوعية الأفراد والفوائد التي من الممكن أن تعود عليهم عند نجاحها في تطبيق هذا المفهوم.

<sup>1</sup> نور الدين حاروش و رفيقة حاروش ،مرجع سابق الذكر ،ص341

<sup>2</sup> بلال خلف سكارنة ، دراسات إدارية معاصرة ، ط2، عمان ، دار المسيرة ، 2010 ، ص147

### عوامل فشل الهندسة الإدارية في تحقيق التطوير التنظيمي:

- \_ عدم توفر المعلومات اللازمة لتطبيق مشاريع الهندرة .
- \_ مقارنة بعض الموظفين للهندرة.
- \_ عدم وضوح الأدوار لبعض الموظفين في مشروع الهندسة الإدارية.
- \_ قصور النظرة المستقبلية لبعض المنظمات.<sup>1</sup>
- \_ قصور تدريب وتأهيل الموارد البشرية لمشاريع الهندرة.
- \_ محاولة تقويم وإصلاح العمليات بدلا من تغييرها.
- \_ عدم التركيز على العمليات.
- \_ تجاهل قيم ومفاهيم الأفراد.
- \_ الاكتفاء بالنتائج المتواضعة.
- \_ التراجع المبكر.
- \_ وضع قيود مسبقة على تحديد المشكلات ونطاق الهندسة .
- \_ البدء بالهندسة من القاعدة .
- \_ تكليف أشخاص لا يعرفون إعادة الهندسة .
- \_ تخصيص موارد محدودة .
- \_ دفن أهداف إعادة الهندسة وسط جدول أعمال ،أي لا تأخذ الأولوية لدى المنظمة.
- \_ تثبيت الجهود بين عدد كبير من مشروعات الهندسة .
- \_ تطبيق إعادة الهندسة عندما يكون رئيس المنظمة على وشك التقاعد.
- \_ الفشل في التمييز بين الهندرة وبرامج التطوير الأخرى
- \_ إطالة فترة إعادة الهندسة.
- \_ التراجع عن الهندرة عندما يعارض العاملون التغييرات المصاحبة لها

<sup>1</sup> المرجع نفسه ص 148

وإذا تمعنا قليلا في أسباب فشل الهندسة الإدارية حسب "هامر" و"شامي" فإننا ندرك أن عوامل النجاح يمكن أن تصبح أسباب الفشل في حالة عدم التقيد بها أو احترامها وقد وجدنا أن العديد من عوامل النجاح تحولت إلى أسباب فشل.... ومن الأمثلة على ذلك أن استخدام التقييم أو الإصلاح بدل التغيير الجذري ، وتجاهل القيم والعادات والتقاليد ، و الجهل بإعادة الهندسة من طرف أعضاء الفريق وعدم إدراج الهندسة كأولوية في جدول أعمال المنظمة وتطبيقها عندما يكون رئيس المنظمة على وشك التقاعد.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> نور الدين حاروش و ربيعة حاروش، المرجع نفسه ص342

## المبحث الثاني: المفاهيم المرتبطة بالهندسة الإدارية في ضوء متطلبات تحقيق التطوير التنظيمي

يمكن في هذا الفصل توضيح أهم المفاهيم المرتبطة بالهندسة الإدارية والتي لها تأثير في إحداث تغيير وتطوير داخل المنظمات وفي مختلف جوانبها سواء المادية أو البشرية كانت منها ومن اجل توضيح هذا نوضح التالي .

### المطلب الأول: تحقيق التطوير التنظيمي من خلال متطلبات الإدارة الالكترونية

تمثل الإدارة الالكترونية تحولا شاملا في المفاهيم والنظريات والأساليب والإجراءات والهياكل والتشريعات التي تقوم عليها الإدارة التقليدية وهي ليست وصفة جاهزة أو خبرة مستوردة يمكن نقلها وتطبيقها فقط، بل أنها عملية معقدة ونظام متكامل من المكونات التقنية والمعلومات والمالية والتشريعية والبيعية والبشرية وغيرها، وبالتالي لا بد من توفر متطلبات عديدة ومتكاملة لتطبيق الإدارة الالكترونية وإخراجها إلى حيز الواقع العملي.

المتطلبات الإدارية: وتتمثل في ما يلي:

1) وضع الاستراتيجيات وخطط التأسيس : ويتطلب ذلك تشكيل إدارة أو هيئة لتخطيط ومتابعة وتنفيذ وضع الخطط لمشروع الإدارة الالكترونية والاستعانة بالجهات الاستشارية والبحثية لدراسة ووضع المواصفات العامة ومقاييس الإدارة الالكترونية والتكامل والتوافق بين المعلومات المرتبطة بأكثر من جهة .

2) القيادة والدعم الإداري : من أهم العوامل المؤثرة في أي مشروع كان هو القيادة وهي المفتاح الرئيسي لنجاح أو فشل أي منها، إذ أن دعم الإدارة وقدرتها على إيجاد بيئة مناسبة للعمل كي تلعب دورا هاما ورئيسا في نجاح أي عمل أو فشله، كما أن التزام القيادة يعتبر أمرا ضروريا لدعم كل نقطة من نقاط إستراتيجية المؤسسة ،لذلك متابعة القيادة للمشروع وتقديم المعلومات المرتادة سيضمن نجاح المشروع وتطويره.

كما أن قناعة واهتمام ومساندة الإدارة العليا لتطبيق تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات كافة يعتبر احد العوامل الحرجة والمساعدة في تحقيق نجاح تطبيق الإدارة الالكترونية.

3) الهيكل التنظيمي : أصبح النموذج الهرمي التقليدي للمؤسسة الذي واكب عصر الصناعة لم يعد ملائماً لنموذج الأعمال الجديدة في عصر تكنولوجيا والأعمال الالكترونية ، إذ أن الهياكل التنظيمية الملائمة للأعمال الالكترونية هي المصفوفات والشبكات وتنظيمات الخلايا الحية المرتبة بنسيج الاتصالات ، ويتطلب تطبيق الإدارة الالكترونية إجراء تغييرات في الجوانب الهيكلية والتنظيمية والإجراءات والأساليب بحيث تتناسب مع مبادئ الإدارة الالكترونية وذلك عن طريق استحداث إدارات جديدة أو إلغاء أو دمج بعض الإدارات مع بعضها ، وإعادة الإجراءات والعمليات الداخلية بما يكفل توفير الظروف لتطبيق الإدارة الالكترونية بشكل أسرع وأكثر كفاءة وفعالية مع مراعاة أن يتم ذلك التحول في إطار زمني متدرج مع المرحلة التطورية.<sup>1</sup>

4) تعليم وتدريب العاملين وتوعية وتثقيف المتعلمين: تتطلب الإدارة الالكترونية إحداث تغييرات جذرية في نوعية الموارد البشرية الملائمة لها، وهذا يعني إعادة النظر بنظم التعليم والتدريب الحالية لمواكبة متطلبات التحول الجديد بما في ذلك إعداد الخطط والبرامج والأساليب التعليمية التدريجية على كافة المستويات بالإضافة إلى نوعية أفراد المجتمع بثقافة وطبيعة الإدارة الالكترونية، وتهيئة الاستعداد النفسي والسلوكي والتقني والمادي وغير ذلك من متطلبات التكيف مع متطلبات الإدارة الالكترونية.

#### المتطلبات البشرية :

يعتبر العنصر البشري من أهم الموارد التي يمكن استثمارها لتحقيق النجاح في أي مشروع وفي أي مؤسسة وله أهمية كبيرة في تطبيق الإدارة الالكترونية حيث يعتبر المنشأ الوحيد لها ، فهو الذي اكتشفها ثم طورها وسخرها لتحقيق أهدافها التي يصبو إليها لذلك فإن الإدارة الالكترونية من و إلى العنصر البشري فهم الخبراء والمختصون العاملون في حقل المعرفة الذين يمثلون البنية الإنسانية ورأس المال الفكري في المؤسسة ، يتولون إدارة التعاضد الاستراتيجي لعناصر الإدارة الالكترونية ومنهم (المديرون ، الوكلاء والمساعدون والمبرمجون وضباط البيانات والمنتقل أو المحرر).

<sup>1</sup> موسى عبد الناصر ، محمد قريشي ، مساهمة الإدارة الالكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي ، مجلة الباحث ، عدد 09 ، سنة

المتطلبات التقنية :

وتتمثل في توفير البنية التحتية للإدارة الالكترونية والتي تشمل تطوير وتحسين شبكة الاتصالات بحيث تكون متكاملة وجهازية الاستخدام واستيعاب الكم الهائل من الاتصالات في آن واحد ، لكي تحقق الهدف البيانات من انسجام شبكة الانترنت، بالإضافة إلى توفير تكنولوجيا الرقمية الملائمة من تجهيزات وحاسبات آلية وأجهزة ومعدات وأنظمة وقواعد البيانات والبرامج وتوفير خدمات البريد الرقمي ، وتوفير كل ذلك بالاستخدام الفردي أو المؤسسي على أوسع نطاق ممكن وعلى العموم فان البنية التحتية تنقسم إلى:

أ- البنية التحتية الصلبة للأعمال الالكترونية :

وتتمثل في كل التوصيلات الأرضية والخلوية عن بعد وأجهزة الحاسوب والشبكات وتكنولوجيا المعلومات المادية الضرورية لممارسة الأعمال الالكترونية وتبادل البيانات الكترونياً.

ب- البنية التحتية الناعمة للأعمال الالكترونية :

وتشمل مجموعة الخدمات والمعلومات والخبرات وبرمجيات النظم التشغيلية للشبكات وبرمجيات التطبيق التي تتم من خلالها إنجاز وظائف الأعمال الالكتروني.

ت- شبكة الاتصال —

— شبكة الانترنت (internet) وهي عبارة عن شبكة عملاقة من الحواسيب المتشابكة حول العالم وترتبط المجتمعات بكل قطاعاتها ونشاطاتها المختلفة تمكن مستعمليها من الوصول إلى المعلومات المختلفة عن طريق هذه الحواسيب .

ث- الشبكة الداخلية أو الانترنت (internet) هي شبكة اتصال خاصة تستخدم الموارد المتاحة للانترنت بغية توزيع المعلومات داخل المؤسسة ، وخاصة فقط من الوصول إليها.<sup>1</sup>

ج- الشبكة الخارجية أو الاكسترنات (Extrant) وهي امتداد للشبكة الداخلية بحيث تسمح لمجموعات خارجية التي لها علاقة بطبيعة نشاط المؤسسة (كالموردين ، الزبائن ، وأطراف أخرى)

<sup>1</sup> نفس المرجع ،ص ص 90،91

بالاطلاع على المعلومات التي يتم عرضها بواسطة الانترنت وما يجب الإشارة إليه هو أن شبكة الانترنت و الاكسترات

تستخدم تكنولوجيا المعلومات للانتقال بالمؤسسة إلى مستوى العمل بالإدارة الالكترونية في بيئتها الداخلية وفي إدارة علاقتها مع بيئتها الخارجية ففي الوقت الذي تربط شبكة الانترنت أوصل المؤسسة في الداخل، فإن شبكة الاكسترات تستخدم لبناء روابط اتصالات الكترونية مباشرة وفورية مع الزبائن من جهة والمجهزين من جهة أخرى<sup>1</sup>

### المتطلبات الأمنية :

يقصد بأمن المعلومات حماية و تأمين كافة الموارد المستخدمة في معالجة المعلومات بحيث تؤمن المنشأة نفسها والعاملين فيها وأجهزة الحسابات المستخدمة فيها و وسائط المعلومات التي تحتوي على بيانات المنشأة عن طريق إتباع إجراءات ووسائل حماية متعددة لضمان سلامة المعلومات التي تعد كترًا ثمينًا للمنشأة يجب الحفاظ عليها ولما كان ضمان امن المعلومات يشكل ضرورة قصوى لنجاح العمل الالكتروني فقد كان توفيره مطلبًا أساسيًا ليتمكن التحول لتطبيقات الإدارة الالكترونية وتم ذلك بعد خطوات وإجراءات مترابطة مع بعضها البعض يمكن عرضها من خلال العناصر التالية:<sup>2</sup>

- أ- وضع السياسات الأمنية لتقنية المعلومات
- ب- اعتماد استخدام بعض الوسائل الأمنية ، كالبطاقة الذكية لإثبات هوية المواطن ، رخصة القيادة، محفظة الكترونية ، وغير ذلك من الوسائل التي أوجدها العلم الحديث لمواكبة التقنية الرقمية
- ت- وضع القوانين والعقوبات المتعلقة بالتعدييات والمخالفات الأمنية في الإدارة الالكترونية وهذا يأتي ضمن أنظمة وتشريعات خاصة بكل جوانب الاستخدامات التقنية للمعلومات بما في ذلك نظم المدونات الالكترونية .

<sup>1</sup> نفس المرجع ،ص 91

<sup>2</sup> حمد قبلا نال فطوح ، دور الإدارة الالكترونية في التطوير التنظيمي بالأجهزة الأمنية،رسالة لنيل درجة الماجستير،تخصص العلوم الإدارية ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ،سنة 2008، ص40

ث- تكوين فريق متابعة وتطوير المتطلبات الأمنية للإدارة الالكترونية ي تحديد و العمل على تحديد المتطلبات اللازمة لضمان وحماية نظم المعلومات بما في ذلك ضمان خصوصية المعلومات والبيانات الشخصية .

ج- الاهتمام بالتوعية ومنح الثقة للمستخدمين من على أساس شخصياتهم وإمكاناتهم الوظيفية للتعامل والنفاز للمعلومات الحساسة واستخدام أنظمة نفاذ متعددة المستويات الإدارية والأمنية المطلوبة<sup>1</sup>.

ح- تأسيس واستخدام البنية التحتية للمفاتيح العمومية (infrastructure public Key) وهي عبارة عن مجموعة من الهيئات التوثيق التي يوجد بينها توثيق متبادل وتمثل في مجموعتها الطرف الثالث أو الوسيط بين المرسل والمستقبل.<sup>2</sup>

#### المتطلبات المالية :

يعد مشروع الإدارة الالكترونية من أهم ميكانيزمات الهندسة الإدارية وهو من المشاريع الضخمة والتي تحتاج إلى أموال طائلة ، لكي نضمن له الاستمرار والنجاح وبلوغ الأهداف المنشودة ، من تحسين مستوى البنية التحتية ، وتوفير الأجهزة والأدوات اللازمة والبرامج الالكترونية وتحديثها من وقت لآخر وتدريب العناصر البشرية باستمرار وتطويرها.

— ويؤكد ذلك ما ذكره الصيرفي حيث بين أن مشروع الإدارة الالكترونية مشروع ضخم وكبير ويحتاج إلى أموال كبيرة لذلك ،لابد من توفير التمويل الكافي لهذا المشروع .

— ويشير غنيم إلى ضرورة وجود متطلبات مالية تختلف في نوعها حجمها عن المتطلبات المالية اللازمة لتطبيق نظم وأساليب الإدارة التقليدية .

ويرى جبر ضرورة رصد ميزانية مستقلة للمشروع تحت المراجعة دوريا لفرض ديمومة التمويل المستمرة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع ،ص 41

<sup>2</sup> المرجع نفسه ، ص 42

<sup>3</sup> سميرة مطر المسعودي، معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في إدارة الموارد البشرية بالقطاع الصحي الخاص بمدينة مكة المكرمة ، الجامعة

الافتراضية الدولية (الأمم المتحدة) ، ص 44

### المطلب الثاني : تحقيق التطوير التنظيمي من خلال متطلبات إدارة الجودة الشاملة

إن مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة يستلزم بعض المتطلبات التي تسبق البدء بتطبيق هذا البرنامج في المؤسسة التي يمكن إعداد العاملين على قبول الفكرة ومن ثم السعي نحو تحقيقها بفعالية وحصر نتائجها المرغوبة ، واليك بعض من هذه المتطلبات الرئيسية المطلوبة للتطبيق :

#### أولاً: إعادة تشكيل ثقافة المؤسسة :

إن إدخال أي مبدأ جديد في المؤسسة من اجل هندستها يتطلب إعادة تشكيل لثقافة تلك الموظفين في المؤسسة ، وان ثقافة الجودة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة وذلك بتغيير الأساليب الإدارية.

#### ثانياً : الترويج وتسويق البرنامج :

إن نشر مفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة لجميع العاملين في المؤسسة أمر ضروري قبل اتخاذ قرار التطبيق. وان تسويق البرنامج يساعد كثيرا في التقليل من المعارضة للتغيير والتصرف على المخاطر المتوقعة بسبب التطبيق حتى يمكن مراجعتها، ويتم الترويج للبرنامج عن طريق تنظيم المحاضرات أو المؤتمرات أو الدورات التدريبية لمفهوم الجودة وفوائدها على المؤسسة.

#### ثالثاً: التعليم والتدريب :

حتى يتم تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالشكل الصحيح فانه يجب تدريب وتعليم المشاركين بأساليب وأدوات هذا المفهوم الجديد حتى يمكن حتى يمكن أن يقوم على أساس سليم وصلب، وبالتالي يؤدي إلى النتائج المرغوبة من تطبيقه . حيث أن تطبيق هذا البرنامج بدون وعي أو فهم لمبادئه ومتطلباته قد يؤدي إلى الفشل الذريع ، فالوعي الكامل يمكن تحقيقه عن طريق برنامج التدريب الفعالة .

ويجب أن تلبى متطلبات كل فئة حسب التحديات التي يواجهونها ، فالتدريب الخاص بالهيئة التنفيذية يجب أن يشمل الطرق والأساليب الفنية لتطوير العمليات <sup>1</sup>.

<sup>1</sup> منال طه بركات ، واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة ، أطروحة لنيل شهادة

الماجستير ، الجامعة الإسلامية \_ غزة ، سنة 2001 ، ص 31

رابعاً: الاستعانة بالاستشاريين:

الهدف من الاستعانة بالخبرات الخارجية من مستشارين ومؤسسات متخصصة عند تطبيق البرنامج هو تدعيم خبرة المؤسسة ومساعدتها في حل المشاكل التي ستنشأ وخاصة في المرحلة الأولى.

خامساً: تشكيل فرق العمل:

يتم تأليف فرق العمل بحيث تظم الواحدة منها ما بين الخمسة والثمانية أعضاء من الأقسام المعنية مباشرة أو ممن يؤدون فعلاً العمل المراد تطويره والذي سيتأثر بنتائج المشروع وحيث أن هذه الفرق ستقوم بتحسين فيجب أن يكونوا من الأشخاص الموثوق بهم، ولديهم الاستعداد للعمل والتطوير وكذا يجب أن يعطوا الصلاحيات للمراجعة وتقييم المهام التي تتضمنها العملية وتقديم المقترحات لتحسينها.

سادساً: التشجيع والتحفيز:

إن تقدير الأفراد نظير قيامهم بعمل عظيم سيؤدي إلى تشجيع وزرع الثقة وتدعيم هذا الأداء المرغوب فيه وهذا التشجيع والتحفيز له دور في تطوير برنامج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة واستمراريتها، حيث أن استمرارية البرنامج في المؤسسة يعتمد اعتماداً كلياً على حماس المشاركين في التحسين لذا ينبغي تقدير هذا الحماس من خلال الحوافز المناسبة وهذا يتفاوت من المكافئة إلى التشجيع المعنوي

سادساً: الإشراف والمتابعة:

من ضروريات تطبيق برنامج الجودة الشاملة هو الإشراف على فرق العمل بتعديل أي مسار خاطئ ومتابعة إنجازاتهم وتقييمها إذا تطلب الأمر، وكذلك فإن مستلزمات لجنة الإشراف والمتابعة هو التنسيق بين مختلف الأفراد والإدارات في المؤسسة وتذليل الصعوبات التي تعترض فرق العمل مع الأخذ بعين الاعتبار المصلحة العامة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص32

سابعاً: إستراتيجية التطبيق:

إن إستراتيجية تطوير وإدخال إدارة الجودة الشاملة إلى حيز التطبيق يمر بعدة خطوات أو مراحل بدءاً من الإعداد لهذا البرنامج حتى تحقيق النتائج وتقييمها .

\_\_ الإعداد: هي مرحلة تبادل المعرفة ونشر الخبرات وتحديد مدى الحاجة للتحسين بإجراء مراجعة شاملة لنتائج تطبيق هذا المفهوم في المؤسسات الأخرى ويتم في هذه المرحلة وضع الأهداف المرغوبة .

\_\_ التخطيط: ويتم فيها وضع خطة وكيفية التطبيق وتحديد الموارد اللازمة لخطة التطبيق.

\_\_ التقييم: وذلك باستخدام الطرق الإحصائية للتطوير المستمر وقياس مستوى الأداء وتحسينها .<sup>1</sup>

كما أشار "العزاوي" (2001) إن تفهم المتطلبات لمبادئ إدارة الجودة الشاملة يتطلب تهيئة مستلزمات ضرورية لتحقيق التطبيق الناجح و الفعال لهذه الفلسفة في المنظمات الهادفة إلى الارتقاء بجودة مستوياتها وعملها وإحراز رضا الزبون الأساسي الذي أنشأ من أجله المنظمات ويمكن إجمال أهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالاتي ( القيادة ، الالتزام ، فرق العمل ، التصميم الفعال ، التركيز على العمليات).

**القيادة :** إن أسلوب البحث والتقصي (management by Wonder a round) يتطلب من القيادة القيام بالبحث والتقصي على أعمال المنظمة كافة والاستماع إلى المشكلات العاملين في نفس الوقت وتدريبهم على التقنيات الجديدة وإقامة شبكة اتصالات مع أقسام المنظمة ككل بما يضمن تحقيق تحسين فعال في أداء العاملين .

**الالتزام:** إن التزام الإدارة العليا بإدارة الجودة الشاملة يتطلب من القيادة التدريب على المفاهيم والمبادئ الأساسية لهذه الفلسفة بما يحقق الاستفادة من مزاياها ولا تقتصر أهمية دعم الإدارة العليا على مجرد تخصيص الموارد اللازمة وإنما تمتد لتشمل قيام كل منظمة بوضع مجموعة أسبقية .

<sup>1</sup> منال طه بركات ، المرجع نفسه ، ص ص 32،33

**فرق العمل:** إن العمل الجماعي هو احد متطلبات نجاح إدارة الجودة الشاملة إذ تعد فرق العمل وسيلة لاندماج العاملين والسبب في ذلك يكمن في القول "انك مهما تكن كبيرا أو متمكنا في التنظيم فان عظمتك ومكانتك لا تتجسد في فرديتك إنما في نجاح المنظمة كونها كيان واحد أو شاملا كما إن فشلها لو كنت عاطلا عن العمل ، فطبيعة عمل الفريق ينصب في كونه مجموعة من الأفراد تكون مهاراتهم متممة بعضها ببعضها الآخر وملتزمين بالهدف العام وموجهين أدائهم نحو الغاية والمدخل الذي يلزمهم بحاسبة أنفسهم.

**التصميم الفعال:** تعد السلعة محمر النشاط الذي يعكس إمكانيات العمليتين للمنظمة من جهة أخرى وأولت إدارة الجودة الشاملة السلعة ،والخدمة المقدمة للزبائن اهتماما واضحا لأنه يعد الدافع القوي لبقائها في الأسواق سواء المحلية أو الدولية ، فامتلاك المنظمة لأقسام البحث والتطوير تظم خبراء كفيئين سيساعدها في تصميم منتجات تحقق رضا الزبون عن طريق المطابقة على المواصفات التي يرغب الزبون في إيجادها في السلع والخدمات المقدمة له<sup>1</sup>.

### التركيز على العمليات :

إن سبب بناء منظمات الأعمال ميزة تنافسية قوية في الأسواق العالمية يعود إلى ارتكازها على السلع والخدمات المقدمة للزبون ،لان اتجاه الحديث يؤكد أهمية دور مدير العمليات إذا أصبحت إدارة العمليات حقيقية يتوجب على الجميع تفهما أو إدراكها ،بعدها رضا الزبون أو رفضه لمنتجات المنظمة فإدارة العمليات الحديثة تتوجه نحو جعل مدراء المنظمات هم مدراء العمليات<sup>2</sup>.

### المطلب الثالث : تحقيق التطوير التنظيمي من خلال متطلبات إدارة المعرفة

لبناء نظام إدارة المعرفة لابد أن تتوفر المعلومات والمتطلبات الأساسية لذلك ويتطلب على تطبيق إدارة المعرفة تهيئة بيئة المنظمة للوصول إلى أقصى استفادة ممكنة من المعرفة، بحيث تكون البيئة مشجعة على الإدارة الفعالة للمعرفة ومن ثم يمكن تخزين ونقل وتطبيق المعرفة وبصفة عامة وفيما يلي شرح لهاته المتطلبات التي من شأنها تحقيق تطوير تنظيميا :

<sup>1</sup> محمد عبد الوهاب العزاوي ، إدارة الجودة الشاملة ،جامعة الإسراء الخاصة ،الأردن،2005/2006،ص ص 43،41

<sup>2</sup> المرجع نفسه،ص 41

1) **الثقافة التنظيمية:** وهي بطاقة فنية أو تعريف المنظمة للمجتمع، وهي المكونة لشخصية المنظمة ولا بد من أن تكون منفردة ومتميزة في نظر العاملين والعملاء، فهي توفر صورة متكاملة والتي تعكس القيم والمعتقدات حول أين كانت المنظمة، ما هو مركزها الآن، وكيف ستكون في المستقبل نجاح نظام إدارة المعرفة يتوقف على وجود ثقة تنظيمية تدعم جهود وأنشطة العاملين في المنظمة لبناء وتطوير المعارف التي يمكن استخدامها لتحسين أداء العمل وهذا يتطلب من المنظمة تكوين وإيجاد ثقافة تعزز وتساند بناء المعرفة وتقاسمها والتعاون بين الأفراد، و التشجيع على قضاء بعض الوقت في التعليم ومكافأة السلوك الإيجابي.

2) **الهياكل التنظيمية:** إذ يعد من المتطلبات الأساسية لنجاح أي عمل بما يحتويه من مفردات قد تقيد الحرية بالعمل وإطلاق الإبداعات الكامنة لدى الموظفين لذا لا بد من هيكل تنظيمي يتصف بالمرونة ليستطيع أفراد المعرفة، من إطلاق إبداعهم والعمل بحرية لاكتشاف وتوليد المعرفة حيث تتحكم بكيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها وإدارتها وتخزينها وتعزيزها ومضاعفتها وإعادة استخدامها ويتعلق أيضا بتحديد وتجديد الإجراءات والتسهيلات والوسائل اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فعالة وكفاءة من أجل كسب قيمة اقتصادية محددة<sup>1</sup>.

3) **القيادة التنظيمية:** القيادة عنصر مهم في تبني وتطبيق إدارة المعرفة، فالقائد يعتبر قدوة للآخرين في التعلم المستمر ولذلك فإن هناك نظرية خاصة بالقيادة تسمى النظرية الظرفية متفقة أكثر مع نمط القيادة المطلوب لإدارة المعرفة، وتعتمد النظرية أو الموقفية situational theory على تفاعل الخصائص الشخصية للقائد وسلوكه وعوامل الموقف القيادي نفسه، وهي ترى أن الموقف نفسه له أهمية كبيرة في التأثير على عملية القيادة لأنه يؤثر على مدى قدرة القائد على إنجاز ما هو مطلوب منه، ومن أهم هذه النظريات وأشهرها نظرية "فيدلر" fiedler ، contingency النظرية الظرفية وهي تشير إلى أنه لا يوجد أسلوب واحد في القيادة يصلح لكل زمان ومكان وبالتالي إدارة المعرفة تتطلب نمطا غير عادي من قيادة الآخرين، لتحقيق أعلى مستويات من الإنتاجية في

<sup>1</sup> حمادي عبلة، دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة، مذكرة لنيل درجة الماجستير، في العلوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية،

جامعة البويرة، سنة 2012/2013، ص 29

المنظمة فالقادة لم يعودون يوصفون بأنهم منسقون coordinator أو مسهلون facilitators أو مدربون coaches ولذلك، فإن القائد المناسب لإدارة المعرفة هو القائد الذي يتصف بثلاث صفات أساسية هي: القدرة على شرح الرؤية للآخرين، وأن يكون قدوة لهم، وأن تكون له القدرة على ربط هذه الرؤية في أكثر من مضمون وداخل أكثر من إطار يهتم المنظمة وتعمل المنظمة من خلاله . وهناك صفات أخرى يتعين أن يتصف بها القائد هي : أن يعمل على بناء رؤية مشتركة، والاتصال والتعامل الدائم في المنظمة وسماع ردود أفعالهم رؤيته مع تقييم هذه الرؤية وإعادة تشكيلها وتنميتها ، كلما لزم الأمر.

4) تكنولوجيا المعلومات: هي جميع ما يستخدم من أجهزة الكمبيوتر والبرامج الحاسوبية التي تساعد في تحقيق ضمان امن كافة الإحصاءات المعلوماتية وتخزينها وتوريدها ووضعها في الاستعمال من قبل المستويات الإدارية، والتي تمكنهم من تبادل المعلومات والتراسل بعضهم مع بعض من اجل الوصول إلى أعلى مستوى من الكفاءة والإنتاجية فلا يمكن التعامل اليوم مع الكم الهائل من المعلومات والمعرفة المتوافرة لدى المنظمات باستخدام طرق حفظ واسترجاع المعلومات التقليدية، فالأمر يحتاج إلى نظام الكتروني متكامل للمعلومات يتيح للمستخدم إمكانية الوصول إلى المعلومات في الوقت المناسب (gust in time)<sup>1</sup>.

#### المطلب الرابع : تحقيق التطوير التنظيمي من خلال متطلبات إدارة التغيير

يعتبر أسلوب إدارة التغيير من بين المفاهيم الجديدة التي جاءت مع بروز الهندسة الإدارية كآلية لتغيير المنظمات وإعادة هيكلة الإدارة وتحسين مستواها الوظيفي و الخدماتي، ولقد لخص الكثير من الكتاب و فقهاء علم الإدارة متطلبات إدارة التغيير كآلية فعالة "للهندرة" من أجل إحداث تطوير تنظيمي جيد وهذه المتطلبات هي كالتالي:

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص30

## 1) الرؤية:

يعتبر "الديب" أن الرؤية هي الحلم والتصور الكامل لما سيكون عليه مستقبل المؤسسة، وهي القوة التي تتشكل وترسم مستقبل الفرد و المؤسسة، وهي الفكرة القرية التي تملأ الوجدان والعقل وتستحوذ عليها وتقفر بما إلى المستقبل، وتعمل على حشد الطاقات وتعبئتها و استدعاء المواهب و الموارد المتاحة و توظيفها بفاعليه وكفاءة .

ـ وقد أورد النعمى تعريف larwood بأنها "فن رؤية الأشياء غير المنظورة"

ـ وتعرف "certo" بأنها ذات علاقة باستكشاف المستقبل والحفاظ على توجيهات المنظمة "كما يذكر أن الرؤية تمثل الحالة المرغوبة لمستقبل المنظمة .

وهناك أربعة أنشطة أساسية تشترك في تكوين الرؤية يرى سميث أنها تمثل عناصر الرؤية وهي:

أ- وضوح الهدف.

ب- تحديد القيم.

ت- وصف الثقافة.

ث- تكوين الرسالة .

ـ وقد اقترح "بون كوتر" ستة وصفات للرؤية الفعالة، ذكرها بير (2006م) كما يلي:

ـ أن تصف مستقبلا مرغوبا يشعر الناس بالسعادة إذا استطاعوا الحصول عليه .

ـ أن تكون مقنعة و أفضل بكثير من الوضع الراهن.

ـ أن تكون مركزة ويمكن تحديدها بمجموعة من الأهداف المفهومة والممكنة.

ـ أن تكون مرنة و قادرة على التأقلم مع الظروف المتغيرة .

ـ أن يسهل نقلها إلى المستويات المختلفة.

## 2) الإستراتيجية:

استخدمت الإستراتيجية أصلا كما يشير "لوشن" في الحياة العسكرية ثم السياسية وهي تعني :

فن القيادة ووضع الخطط وتنسيقها ،و تحديد الأهداف و القوة، و الاتجاه الرئيسي للحركة، ثم

تطورت وأصبحت تستخدم في مجالات الحياة الاقتصادية والاجتماعية، إلى أن وصلت في السنوات الأخيرة وبدلالات متقاربة إلى الحياة التعليمية<sup>1</sup>

وتمثل إستراتيجية التغيرات التعليمية التي تحتوى قدرا من الانتقال السلس من رؤية إستراتيجية واضحة سابقة إلى الوضع المستقبلي المرغوب، لذلك يؤكد "ويلسون" على أن الإستراتيجية هي بمثابة المبدأ الرئيسي الذي يشكل الأساس في نظرية وأسلوب التغيير.<sup>2</sup>

ويتضح مما سبق أن الإستراتيجية هي عملية يقوم من خلالها قادة المنظمات بوضع مجموعة من الإجراءات و العمليات اللازمة لتحقيق تصوراتهم عن المستقبل

المرغوب الوصول إليه فهي بمثابة الأداة التي عن طريقها يتم تحقيق الرؤية، وفعالية التغيير ونجاحه تتوقف على وجود إستراتيجية تركز على الوضع الحالي للمنظمة، وكيفية الانتقال إلى الوضع المستقبلي المطلوب.

### الثقافة التنظيمية:

يذكر توفيق (2003م) تعريف "عالم الانثربولوجيا" "clyde kluhotion" للثقافة بأنها "مجموعة الطرق المعتادة و التقليدية للتفكير و الإحساس و التصرف و هي خاصية طرق مجتمع محددة لمواجهة مشكلاته في نقطة زمنية محددة .

أما الثقافة التنظيمية فقد عرفها "سيزلافي" "وولاس" بأنها: الفلسفات، والمفاهيم والقيم، والإفترضات و المعتقدات ، والتوقعات و الاتجاهات و المعايير التي تربط بين أجزاء المنظمة بوثيقة واحدة مشتركة بين العاملين، و تشكل كل هذه المفاهيم الإطار الذي يوضح الطريقة التي يؤدي بها العمل في المنظمة.

<sup>1</sup> عبيد بن عبد الله بن بختيار السبيعي، الادوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير، أطروحة لنيل درجة الدكتوراه، تخصص

الإدارة التربوية والنخطيط، جامعة أم القرى ، المملكة العربية السعودية، 1430/1429 هـ ، ص 13

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص ص 55، 56

لذلك فإن العنصر الجوهرى فى نجاح المنظمات، يتمثل فى تنمية الثقافة المهيأة للتغير و إعادة الابتكار، و ذلك ما أكده "أفوليو" بقوله أن أهم المؤثرات لنجاح المنظمات، هو اتجاه ثقافتها نحو التغير و مما ينبغى التأكيد عليه هنا تركز برامج التغير الثقافى فى المقام الأول على الجانب الإنسانى للمنظمة. ويمكن القول أن الثقافة التنظيمية هي التي تصف البيئة الداخلية للمنظمة بما تحويه من عادات، و قيم و معتقدات يشترك فيها الأفراد و تساهم فى توجيه سلوكياتهم و تصرفاتهم و تتحكم فى طريقة أدائهم.<sup>1</sup>

### التحفيز الاستثمار العقلية:

يشير "بير" إلى أن من فوائد تحفيز الموظفين عدم الرضا عن الوضع الراهن و الحماس لتحقيق الأفضل، كما يساعد تحفيز الموظفين فى رأى "فيرجسون" على اكتشاف نقاط القوة و القدرات الكامنة لدى فرد . وهذا يمثل الطريق الصحيح لبناء منظمة ناجحة، حيث يساعد ذلك على توليد الأفكار الإبداعية .

وتوصل "كامب" فى الدراسة التي أجراها كما يحفز العاملين على الأداء الجيد إلى أربعة عوامل هي: الالتزام و التقدير و المسؤولية و الترقية، و تؤكد نتائج الأبحاث و الدراسات التي نشرتها جريدة "صاندي تايتز" البريطانية كما يذكر (فيرجسون) أن أفضل المنظمات لعام 2006 هي التي يشعر فيها الأفراد بأن هناك من يقدرهم فى العمل مما يخلق الاختلاف فى بيئة العمل وبالتالي الاختلاف فى الأداء.

### التمكين:

كما يعرف "الخياط" يعنى إعطاء العاملين مقدار كبيراً من قدرة التعرف و الثقة على المستوى الإدارى.

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص ص 62، 63

-ويرى "المنيف" و "المعمر" أن التمكين بهذا المفهوم يمنح الموظفين السلطة التي تساعد على جعل عملية التغيير إنسانية و مرنة و مقبولة من منطلق المشاركة في القرارات، ومن منطلق الأمان والولاء للتغيير المبني على الثقة المتبادلة .

ويظهر مما سبق أن التمكين يتجاوز تفويض الصلاحيات للعاملين إلى إشعارهم بمزيد من الثقة و المسؤولية الشخصية عن قراراتهم مما يعزز لديهم الرقابة الذاتية، والتمكين بهذا المعنى يحمل بعدا نفسيا ينبغي أن يتحلى به القائد الإداري لكي لا يفقد التمكين صورته الحقيقية .

### هيكلية التغيير:

يرى "أفوليو" أننا في عصر الإعادة ففي ضوء الموجة العالية لإعادة الهندسة و الحوار حول معيار المعرفة و إعادة تعلم المنظمة يمكن القول أن كل الأشياء يعاد اختراعها و في ظل هذه الظروف والمتغيرات يجب على قادة المنظمات إعادة التفكير في هياكلهم و عملياتهم و أدوارهم و أدوار مرؤوسيههم بما يتفق مع التغيرات و التحولات الجذرية في الهياكل و التكنولوجيا و حاجات العاملين. \_ (يشير بير) إلى مشكلة التسلسل الهرمي تكمن في أنه لا يسهل العمل الجماعي الذي يمثل إحدى أهم المهارات التي ينبغي أن يمتلكها الموظفون في المنظمة القابلة للتغيير و يقول (بينيش) واصفا انتهاء الهياكل الهرمية ستكون منظمات المستقبل شبكات عمل، و تجمعات و فراقا وظيفية متداخلة و أنظمة مؤقتة.... كل شيء تقريبا ما عدا النظام الهرمي و الذي سينجح من هذه الأشكال هو الأشكال التي ستكون أقل هرمية و أكثر ارتباطا بالأهداف العامة و التي يمكن وصف منظماتها بالسرعة و التركيز و المرونة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 67

# الختمة

## الخاتمة:

مع تزايد التحديات التي تواجه نشاط المؤسسات اليوم، من مظاهر العولمة وتطور وسائل الاتصال والتكنولوجيا والانفتاح الكبير في الإدارات، التي بلغت ذروتها، وأصبح موضوع "الهندسة الإدارية" أحد أهم وأبرز مجالات انشغال الباحثين، والدارسين، والكتاب، والممارسين والمختصين في حقل العلوم الإدارية، والتطوير التنظيمي هو نشاط يهدف أساسا إلى إحداث تغييرات في بعض أو جميع العناصر التي تتكون منها المؤسسة من أجل مواجهة بعض التغييرات والأحداث المؤثرة فيها والتي تحدث بداخلها أو خارجها في البيئة التي تعيش في كنفها، وذلك من أجل تحسين قدرتها على حل المشكلات وتطوير نفسها والتكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، ويتم هذا الأمر عن طريق إدخال التغيير المناسب في المجال المادي والبشري أو الاثنين معا بما يتماشى ويتوافق مع التغيير البيئي الحادث". وهذا التغيير يمكن أن تحدثه المؤسسة من خلال عدة مداخل أهمها وأحدثها مفهوم الهندسة الإدارية، وأشهر تعريف له هو الذي أورده مؤسس إعادة الهندسة مايكل هامر وجيمس شامي في كتابهما إعادة هندسة المؤسسات والذي ينص على أن الهندسة الإدارية هي إعادة التفكير بصورة أساسية وإعادة التصميم الجذري للعمليات الرئيسية لتحقيق نتائج تحسين هائلة في مقاييس الأداء العصرية: الخدمة والجودة والتكلفة وسرعة إنجاز الأعمال "

- إن تطبيق إعادة الهندسة يمد المؤسسة بمزايا متعددة تساعد على تحقيق التطوير التنظيمي. ويتوقف نجاح هذا الأخير على القدرة والمعرفة وليس على اعتبارات الصدفة أو الحظ.
- ولنجاح عملية إعادة الهندسة، وتحقيق التغيير المناسب في المؤسسة، لابد على هذه الأخيرة أن تركز على مايلي:
- امتلاك رؤية مستقبلية، من خلال اختيار وسائل العمل، والتنبؤ بالطرق المناسب، والتخصيص المسبق للموارد المالية، المادية والبشرية اللازمة لبلوغ تلك الأهداف.
  - التفكير الإستراتيجي؛ من خلال الإبداع والابتكار في تسيير المؤسسة والمخاطرة في اتخاذ القرارات، بمشاركة جميع الخبرات والمصالح بالمؤسسة.
  - على المؤسسة أن تكون في حالة يقظة تكنولوجية.
  - على المؤسسة أن تكون في حالة يقظة تنافسية، بالمتابعة الدائمة والمستمرة للمنافسين وتخصيص الموارد الكافية واللازمة لذلك.
  - على المؤسسة أن تكون في حالة يقظة بيئية من خلال التركيز على :

\*طبيعة علاقتها بمحيطها الخارجي، بالمتابعة المستمرة للتغيرات الحاصلة به، واستخدام أدوات علمية في

تحليلها.

\* المراجعة المستمرة لتنظيمها الداخلي، وتجنيد جميع الموارد لذلك.

- العمل على إنشاء نظام معلومات بالمعنى الحقيقي حتى يكون للمعلومة المحصلة قيمة.
- على المؤسسة أن تسخر مواردها في تكوين عمالها وإطاراتها لإدراك أهمية التسيير الاستراتيجي في ظل التغيرات التي يفرضها المحيط.
- تجديد ثقافة العمال، استجابةً لما يعرفه الاقتصاد العالمي من تحولات.

# قائمة المراجع

قائمة المراجع:

المراجع العربية:

أ- الكتب:

1) بلال خلف سكارنة، دراسات إدارية معاصرة، عمان، دار المسيرة، ط1 \_ 2009 / ط2\_2010

2) بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، ط1، عمان: دار المسيرة، 2009

3) ممدوح عبد العزيز الرفاعي، إعادة هندسة العمليات، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، 2006

4) محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، جامعة الإسراء الخاصة، الأردن، السنة 2006/2005

5) نور الدين حاروش و ورفيقة حاروش: علم الإدارة من المدرسة التقليدية إلى الهندرة، ط1، عمان: دار الأيام للنشر والتوزيع، 2015

6) عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن 21، ط1، الجزائر: دار الغرب الإسلامي، 2006

7) فاروق محمد فهمي، المنظومة و الهندرة في إعادة بناء منظومة التعليم العالي، جامعة عين شمس، القاهرة

ب- الدراسات غير المنشورة :

1) إلهام بنت إبراهيم فوزان الفوزان: واقع إعادة هندسة العمليات في مكاتب التربية والتعليم بمدينة

الرياض، بحث مكمل لنيل درجة الماجستير في الإدارة والتخطيط التربوي، جامعة الإمام محمد بن

سعود، المملكة العربية السعودية، 2013-2014

2) بن مرسي رفيق: الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق، أطروحة

لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، 2016

3) أيمن جمال عبد الهادي السر، واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة الداخلية والأمن الوطني

في قطاع غزة، مذكرة لحصول على درجة الماجستير، تخصص أداة أعمال، السنة 2008

4) الشيخ الداوي، اثر عملية إعادة الهندسة في تطوير الخدمة المصرفية، دراسة حالة البنك الوطني

الجزائري، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر

5) جبار ياسين: التطوير التنظيمي وإدارة التغيير في المنظمات الحكومية، مركز البحث والتطوير للموارد

البشرية، الأردن

6) حمادي عبلة، دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة، أطروحة لنيل درجة الماجستير، في العلوم التسيير،

تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، جامعة البويرة، سنة 2012 / 2013

7) حمد قبلا نال فطوح، دور الإدارة الالكترونية في التطوير التنظيمي بالأجهزة الأمنية، أطروحة لنيل

درجة الماجستير، تخصص العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، سنة 2008

8) مازن جهاد و إسماعيل الشوبكي: العلاقات بين نظم دعم القرار وإعادة الهندسة في الجامعات

الفلسطينية بقطاع غزة، أطروحة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، 2010

9) محمود قادة المختار، إستراتيجية التغيير كرهان للتنافسية بالمؤسسة، دراسة حالة المؤسسة الوطنية

للصناعات التكنولوجية ENIE\_ ئسيدي بلعباس، رسالة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص اقتصاد، جامعة

أبي بكر بلقايد، (تلمسان)، 2014\_2015،

10) محمد راتول و أحمد مصنوعة: متطلبات التطوير التنظيمي وإستراتيجية في ظل تحديات بيئة

منظمات الأعمال، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف

11) محمد بن عبد الله الفضلية: التطوير التنظيمي وعلاقته بإدارة الوقت، بحث مقدم للحصول على

درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2008

12) منال طه بركات ، واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في

البنوك العاملة في قطاع غزة ، أطروحة لنيل شهادة الماجستير ، الجامعة الإسلامية \_ غزة، سنة 2001

13) نادية مراد يوسف: درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في

المدارس الحكومية وفي المحافظات للضفة الغربية، أطروحة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، 2010

14) علاء الدين يوسف، التطوير التنظيمي وآليات إدارة التغيير بالمؤسسة، أطروحة ماستر تخصص إدارة

وجماعات محلية، جامعة مسيلة، 2014-2015

15) عصام محمد حمدان مطر، التطوير التنظيمي وأثره على فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات

الأمريكية في قطاع غزة، رسالة ماجستير ، تخصص إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008

16) سامي محمد أحمد البحيري ، مداخل الإصلاح الإداري، بحث مقدم لنيل درجة الماستر الأكاديمية

العربية البريطانية للتعليم العالي، لندن ، 2011

17) شادي يحيى ريجان: معوقات تطبيق هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في المدارس الحكومية

بمحافظات غزة وسبل الحد منها، أطروحة لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية، الجامعة الإسلامية،

غزة - فلسطين، 2014

## ت- المجالات العلمية :

1) إياد الدجيني: نموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات وتوسعتها في مؤسسات التعليم العالي، جامعة

دمشق، مج 29، العدد 1/ 2013

2) بوحنية قوي، إعادة هندسة الأداء الجامعي - مقارنة معاصرة - ، ورقة ، جامعة ورقلة

3) موسى عبد الناصر ، محمد قريشي ، مساهمة الإدارة الالكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات

التعليم العالي، مجلة الباحث ، عدد 09، سنة 2011

4) سليمان محمد الغزاونة و أيمن صبحي خاطر و مشهور محمد طويقات: درجة تطبيق بنود إعادة

هندسة العمليات الإدارية في تطوير أداء العاملين في مديرية التربية والتعليم، مجلة جامعة القدس

المفتوحة للأبحاث والدراسات، الأردن، العدد 2011/24

5) سميرة مطر المسعودي، معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في إدارة الموارد البشرية بالقطاع الصحي

الخاص بمدينة مكة المكرمة، الجامعة الافتراضية الدولية (الأمم المتحدة

6) ريموند مانجانيلي وُ مارك كلاين: الدليل العلمي للهندرة، مجلة شعاع، العدد 1995/ 6

7) خان أحلام: إعادة هندسة العمليات كمدخل لتميز إدارة الموارد البشرية، جامعة بسكرة، أبحاث

اقتصادية وإدارية، العدد 2012 /12

8) غادة بواط و غلام دبية: رفض المريض عن الخدمات الصحية في ضوء إعادة الهندسة الإدارية في

المشافي، مجلة جامع تشرين للبحوث والدراسات العلمية، مجلد 33، العدد 2011 /2

### ث- ملتقيات علمية :

1) فرج شعبان: إعادة هندسة وتبسيط الإجراءات في المعاملات الإدارية كمدخل لتطوير أداء الإدارة

المحلية، مداخلة ملتقى علمي، جامعة البليدة، 02-03 جوان 2014

2) قاسم عمرو و ساوس الشيخ: إعادة هندسة عمليات إدارة سلسلة التوريد، مداخلة، الجامعة

الإفريقية، أدرار، 2007

3) رانيا جاسر علي أبو عوض ، واقع تطبيق هندرة إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتطوير الأداء

الوظيفي ، أكاديمية السياسة والإدارة العليا ، فلسطين ، 2015

ج- كتب أجنبية :

- 1). A.GUNASEKARAN AND ، and B.KOBU : modeling and analysis of business reengineering، USA university of Massachusetts ، res 2002
- 2). GENEL.DODARO and BRINP. GROWLEY: Business process re engineering assessment guide، united states general accosting office، America، 1997
- 3). sotirisziariis ، Business processeshe – Engineering “BBR” ،Hillassa، January 2000.

الفهرس

الموضوع	رقم الصفحة
شكر و عرفان .....	*
اهداء .....	*
مقدمة.....	01

## الفصل الأول: الاطار المفاهيمي للموضوع

المبحث الأول: مفهوم الهندسة الإدارية	07
المطلب الأول: تعريف الهندسة الإدارية.....	07
المطلب الثاني: نشأة وتطور الهندسة الإدارية.....	11
المطلب الثالث: خصائص الهندسة الإدارية.....	13
المطلب الرابع: أهداف الهندسة الإدارية.....	15
المطلب الخامس: مبادئ وأسس الهندسة الإدارية.....	18

المبحث الثاني: مفهوم التطور التنظيمي	21
المطلب الأول: تعريف التطور التنظيمي.....	21
المطلب الثاني: مراحل التطور التنظيمي.....	24
المطلب الثالث: خصائص التطور التنظيمي.....	28
المطلب الرابع: أهداف التطوير التنظيمي.....	31

## الفصل الثاني: علاقة الهندسة الإدارية بالتطوير التنظيمي

المبحث الأول: الهندسة الإدارية كمدخل لتحقيق التطوير التنظيمي في المنظمات.	35
المطلب الأول: الفواعل الأساسية في تطبيق الهندسة الإدارية وتحقيق التطوير التنظيمي.....	35
المطلب الثاني: مراحل ومتطلبات تطبيق الهندسة الإدارية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي.....	37
المطلب الثالث: أسباب الاهتمام بالهندسة الإدارية والتطوير التنظيمي في المنظمات.....	41
المطلب الرابع: انعكاسات تطبيق الهندسة الإدارية على التطوير التنظيمي.....	44
المطلب الخامس: عوامل نجاح وفشل الهندسة الإدارية في تحقيق التطوير التنظيمي.....	48

المبحث الثاني: المفاهيم المرتبطة بالهندسة الإدارية في ضوء متطلبات تحقيق التطوير في المنظمات.

51	المطلب الأول: تحقيق التطوير التنظيمي من خلال متطلبات الإدارة الإلكترونية.....
56	المطلب الثاني: تحقيق التطوير التنظيمي من خلال متطلبات إدارة الجودة الشاملة.....
59	المطلب الثالث: تحقيق التطوير التنظيمي من خلال متطلبات إدارة التغيير.....
61	المطلب الرابع: تحقيق التطوير التنظيمي من خلال متطلبات إدارة المعرفة.....
67	الخاتمة.....
70	قائمة المراجع :.....