

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 08 ماي 1945 قالمة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



فرع: علوم التسيير
تخصص: إدارة مشاريع
الموضوع:

إمكانية تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية في مشروعات المؤسسات
الاقتصادية.

دراسة مقارنة بين: - الشركة الجزائرية لأشغال الطرق، سكيكدة
- مركب تكرير البترول سوناطراك، سكيكدة.

تحت اشراف:
- د. رفيق زراولة

من إعداد الطالبتين:
- شهرزاد خماسي
- إيمان نشلة

السنة الجامعية:
2015-2014

شكر وتقدير

أحمد الله عز وجل على توفيقنا لإتمام هذا العمل المتواضع.
كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدني من قريب وبعيد
في إنجاز هذا العمل، وخاصة الأستاذ الدكتور "زراولة
رفيق"

الذي أفادنا كثيرا بتوجيهاته وملاحظاته القيمة في هذا البحث
فجزاه الله خير جزاء.

ولا يمكن نسيان كل من الأساتذة الكرام
"بخاخشة موسى، ومحمد بوناب، غياط"
وكل من ساعدنا من عمال المؤسساتين.

والشكر الجزيل للجنة المناقشة التي سيكون لها دورا كبيرا في تفويم
وتثمين هذا العمل.



الإهداء

الفضل لك وحدك إلهي أنت وفقتي لإنهاء عملي هذا وأنت جعلتني من المسلمين وعلى طريق الحق من السالكين، فلك الحمد ربي حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضى.

إلى كل من ساهم في انجاز هذا العمل وأخص بالذكر:

من كانت سندی ونور دربي ودعم حياتي إلى من كانت تسهر الليالي من أجل راحتي إلى من كنت أرتمي على حضنها طلب الاطمئنان، إلى أمي الحبيبة أطال الله في عمرها وأبقاها تاجا فوق رأسي.

إلى روعي أبي الطاهرة.

إلى جدتي التي لطالما دعت لي بالتوفيق، أطال الله في عمرها.

إلى كل عائلتي وخاصة اخواتي وأخواتي.

إلى زملائي في الدراسة وخاصة قسم إدارة مشاريع، ومن قام بتوجيهي في هذا القسم وغيرها من الأقسام للسنوات الدراسية السابقة، من أساتذة الكرام.

إلى كل صديقات وخاصة صديقتي في الغرفة، والاقامة.

إلى كل من ساعدني في مشواري الدراسي سواء من قريب أم من بعيد.

شهرزاد



الفهرس

البسمة.

الشكر.

الإهداء.

قائمة الجداول.

قائمة الأشكال.

فهرس المحتويات.

مقدمة عامة.....أ-ج

الفصل الأول: مدخل نظري إلى إعادة الهندسة وإدارة الموارد البشرية

مقدمة الفصل.....2

المبحث الأول: أساسيات إعادة هندسة الإدارية.....
3

I مفهوم إعادة الهندسة الإدارية وأسباب
ظهورها.....4

1.I مفهوم إعادة الهندسة الإدارية.....
4

2.I أسباب ظهور إعادة الهندسة
الإدارية.....6

II مبادئ وركائز إعادة الهندسة
الإدارية.....7

1.II مبادئ إعادة الهندسة الإدارية.....6

2.II ركائز إعادة الهندسة.....8

III خطوات إعادة الهندسة
الإدارية.....9

المبحث	الثاني:	أساسيات	إدارة	الموارد
البشرية	13.....			
I	أساسيات	حول		الموارد
البشرية	13.....			
1.I	مفهوم	وأهمية		الموارد
البشرية	13.....			
1.1.I	مفهوم الموارد البشرية			13.....
2.1.I	أهمية الموارد البشرية			14.....
II	مفهوم	وتطور	الفكر الإداري	الموارد
البشرية	14.....			
1.II	مفهوم	إدارة		الموارد
البشرية	14.....			
2.II	تطور	الفكر الإداري	إدارة	الموارد
البشرية	15.....			
III	أهداف	وظائف	إدارة	الموارد
البشرية	18.....			
1.III	أهداف إدارة الموارد البشرية			18.....
2.III	وظائف إدارة الموارد البشرية			18.....
1.2. III	الوظائف الفنية			19.....
2.2.III	الوظائف الإدارية			21.....
IV	إدارة	الموارد	البشرية	في
المشروع	21.....			
المبحث الثالث:	الاطار النظري لإعادة هندسة الموارد البشرية			في
المشروع	25.....			

الموارد	هندسة	إعادة	مفهوم	I	البشرية	25.....
الموارد	هندسة	إعادة	وفريق	II	البشرية	26.....
الموارد	هندسة	إعادة	مراحل	1.II	البشرية	26.....
الموارد	هندسة	إعادة	فريق	2.II	البشرية	27.....
الموارد	إدارة	وظائف	هندسة	إعادة	III	البشرية
						28.....
الوظائف	هندسة	إعادة		1.III	الفنية	28.....
الوظائف	هندسة	إعادة		2.III	الإدارية	30.....
						32.....
خلاصة الفصل						
الفصل الثاني: إمكانية تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية بالشركة الجزائرية لأشغال الطرق بسكيكدة.						
						33.....
مقدمة الفصل						
المبث	الأول:	الجوانب	المنهجية	للدراستين		34.....
						34.....
						35.....
						35.....
						38.....
I.تعريف	بالشركة	الجزائرية	لأشغال			38.....
						38.....

40.....	II. الهيكل التنظيمي للشركة
41.....	III. أهداف ونشاطات الشركة
44.....	المبحث الثالث: تحليل الاستثمارة
44.....	I. خصائص العينة
48.....	II. تحليل مجالات الدراسة
57.....	III. اختبار فرضيات الدراسة
61.....	خلاصة الفصل
الفصل الثالث إمكانية تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية في مركب تكرير البترول شركة سوناطراك: دراسة مقارنة مع الشركة الجزائرية لأشغال الطرق.	
63.....	مقدمة الفصل
.....	المبحث الأول: تقديم مركب تكرير البترول
64.....	I. تعريف ونشأة المركب
64.....	II. نشأة المركب وأهم وحداته الإنتاجية
65.....	III. الهيكل التنظيمي
67.....	المبحث الثاني: تحليل الاستثمارة
69.....	I. خصائص العينة
72.....	II. تحليل مجالات الدراسة
83.....	III. اختبار فرضيات الدراسة
.....	المبحث الثالث: مقارنة ونتائج الدراسة الميدانية
88.....	I. مجال الاستعداد للتغيير

90	II	مجال الاهتمام بأصحاب المصالح
91	III	مجال مساندة الإدارة العليا
92	IV	مجال الهيكل التنظيمي
93	V	مجال التكنولوجيا
94	VI	مجال الاتصال
95	VII	مجال الثقافة التنظيمية
		VIII	مقارنة المتوسط الحسابي لمرتكزات (مجالات) إعادة هندسة الموارد البشرية
96		
		IX	نتائج الدراسة الميدانية والاقتراحات
97		
99		خلاصة الفصل
101		خلاصة عامة
			قائمة المراجع.
			ملاحق.

تمهيد

قد تبدوا كلمة الهندرة غريبة على أسماع الكثير ولا غرابة في ذلك فهي كلمة عربية جديدة، مركبة من كلمتين هندسة وإدارة وهي الترجمة العربية لكلمة Administration reengineering.

ومن هذا المنطلق اعتمادنا في بحثنا سيكون على مصطلح الهندسة بدلا من مصطلح الهندرة، حتي لا يكون هناك غموض ومن أجل الاضاحة، لأن الهندسة الإدارية تعني، في اعتقادنا، هيكله العمل الإداري.

وإعادة الهندسة كما قال كل من هامر وشامبي البدء من جديد أي من نقطة الصفر وليس إصلاح وترميم الوضع القائم، بل هي التخلي التام عن اجراءات العمل القديمة، والتفكير بصورة جديدة.

ومن هذا المنطلق تكون إعادة هندسة الموارد البشرية أنها إلغاء الخدمات ذات القيمة المضافة المنخفضة والاعتماد على المصادر الخارجية، واستعمال تكنولوجيا المعلومات الجديدة، والتي ستكون لها تأثير بالغ على نشاطات، مكان، ودور مدير الموارد البشرية.

وهناك فرق كبير بين المؤسسة التقليدية والمؤسسة المعاد هندستها، فالمؤسسة التقليدية تعتمد على الاقسام الوظيفية والمهام تكون بسيطة، ورفع الرواتب يستند إلى الامكانيات ويقوم المديرون بالإشراف والسيطرة، وتكون بنية المؤسسة هرمية، والأعمال في المكاتب تكون تفتيشية، أما المؤسسات المعاد هندستها فهي عبارة عن فرق معالجة والأعمال متعددة الأبعاد، الترقية تسند إلى الاداء ويقوم المديرين بالنصح والارشاد والتدريب، وبنية المؤسسة تكون فرق وظيفية متداخلة.

وهناك عدة أسباب دفعت بالمؤسسة إلى تبني إعادة الهندسة ومن أهمها: الرغبة في تحسين المركز التنافسي للمؤسسة والاتجاه نحو تحسين نصيب المؤسسة من حصص السوق المحلي وأسواق التصدير، تطوير التكنولوجيا وأساليب الانتاج، والرغبة في تخفيض التكاليف، زيادة ضغوط المنافسة.

الاشكالية

تعتبر إعادة هندسة الموارد البشرية نقطة التحول والتغيير الجذري والبدئ من الصفر والانطلاق نحو فجر جديد من النجاحات والتطورات واحتلال المركز التنافسية والمكانات السوقية سواء المحلية أم العالمية، ولكن هل تستطيع جميع المؤسسات الجزائرية تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية.

على هذا الأساس نتبادر إلى أذهننا الاشكالية التالية:

هل تتوفر المشروعات الاقتصادية للمؤسسات الجزائرية على ركائز إعادة هندسة الموارد البشرية؟

وتوحي لنا هذه الاشكالية بالأسئلة الفرعية التالية:

- ماذا نقصد بإعادة الهندسة الادارية؟.
- ما هي مختلف الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية؟.
- ما هي متطلبات إعادة هندسة الموارد البشرية؟.
- هل هناك امكانية لتطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية في Altro؟.
- هل هناك امكانية لتطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية في مركب تكرير البترول؟.

فرضيات البحث:

بناء على الاشكالية الرئيسية يمكن صياغة الفرضية الرئيسية كالتالي:

لا تتوفر المشروعات الاقتصادية للمؤسسات الجزائرية على ركائز إعادة هندسة الموارد البشرية.

يمكن صياغة الفرضيات الفرعية اعتمادا على الفرضية الرئيسية كما يلي:

- لا توجد ركيزة إعادة هندسة الموارد البشرية "الاستعداد للتغيير".
- لا يوجد اهتمام بأصحاب المصالح.
- لا توجد مساندة للعمال من طرف الإدارة.
- الهيكل التنظيمي للمؤسسات لا يناسب تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية.
- لا توجد تكنولوجيا تساهم في تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية.
- لا يساهم الاتصال في تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية.
- لا تساهم الثقافة التنظيمية بتطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية.

أسباب اختيار الموضوع.

تعود أسباب اختيارنا للموضوع إلى أسباب شخصية موضوعية علمية.

أما الأسباب الشخصية فهي تتمثل في الرغبة والميل والفضول للتطلع والبحث في هذا الموضوع والرغبة في التميز لأن هذا الموضوع لم يتم التطرق إليه من قبل في مكتبتنا.

والأسباب المنهجية الموضوعية فهي الرغبة في اثراء المكتبة والمساهمة في تنوع المواضيع الموجودة فيها، وهذا سببه نقص المراجع في هذا الموضوع.

الأسباب العلمية: فهي تعود لتزايد أهمية هذا الموضوع بالنسبة للموارد البشرية والمؤسسات الجزائرية، حيث يساهم في عملية التسيير إذن هو ميدان بحث واسع وجديد نأمل بعون الله وإرادته أن تكون مساهمتنا فيها قيمة.

أهمية الدراسة.

- رفع الستار عن مفهوم إعادة الهندسة ومفهوم إعادة هندسة الموارد البشرية.
- معرفة حقيقة تبني هذه التقنية من طرف المؤسسات الجزائرية، ومدى امكانية تطبيق هذا المفهوم في هذه المؤسسات.
- الكشف عن أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية لاستمرارية ونجاح المؤسسات.

أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف الدراسة في النقاط التالية:

- ❖ تبين أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية في المشروع من أجل التخلص من كل المشاكل.
- ❖ توضيح الفرق بين إعادة الهندسة وغيرها من برامج التغيير وهذا راجع للخلط بينهم.
- ❖ تحديد قدرة الشركة الجزائرية لأشغال الطرق Altro على تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية.
- ❖ تحديد قدرة مركب تكرير البترول على تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية.

المنهج المتبع.

اعتمدنا في هذا البحث على الأسلوب التحليلي الوصفي باعتباره المنهج الأنسب لهذا النوع من البحوث والتي تقوم على جمع وتحليل وعرض المادة العلمية ثم التعليق عليها من خلال النتائج المتواصل إليها في الجزء الخاص في الدراسة الميدانية الذي اعتمدنا فيه على منهج دراسة حالة الذي نقوم على جمع معلومات وبيانات أولية عن الظاهرة المدروسة في مجتمع الدراسة والعمل على تحليلها وتفسيرها، والمنهج التاريخي، من خلال التعرض إلى التطور التاريخي لمركب تكرير البترول والشركة الوطنية لأشغال الطرق Altro، والمنهج الاحصائي من خلال استخدام الاساليب الاحصائية المتمثلة في المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية، المقارن من خلال مقارنة نتائج المؤسستين ومعرفة من قام بمشروع إعادة هندسة الموارد البشرية.

هيكل الدراسة.

حتى نتمكن من التطرق إلى مختلف جوانب البحث قمنا بتقسيمه إلى 03 فصول وهي:

الفصل الأول: سوف نسرّد في هذا الفصل مختلف المفاهيم المتعلقة بإعادة الهندسة الإدارية، وإدارة الموارد البشرية، وإعادة هندسة الموارد البشرية، من مفهوم وأهمية وغيرها من المفاهيم المتعلقة بهذا الموضوع، وهذا من أجل توضيح صورة إعادة هندسة الموارد البشرية لمن يريد تصفح هذا الموضوع والاطلاع عليه، وكذلك لتسهيل مهمتنا في مجال الفصول الموالية.

الفصل الثاني: هو عبارة عن دراسة ميدانية للشركة الوطنية لأشغال الطرق Altro حيث قمنا بجمع مختلف المعلومات حول المؤسسة عن طريق المقابلة والملاحظة والاطلاع على ملفات الموجودة في المؤسسة المتعلقة بهذا المجال، وتوزيع الاستمارات على العمال، وتحليل تلك الاستمارات واستخلاص النتائج حول امكانية تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية في المؤسسة.

الفصل الثالث: هو كذلك عبارة عن دراسة ميدانية في مركب تكرير البترول بسكيكدة أيضا، حيث حصلنا على المعلومات عن طريق مختلف أدوات جمع المعلومات من مقابلة، ملاحظة وكذلك توزيع الاستمارات على العمال حتى نتمكن من الاجابة على الاشكالية.

صعوبات البحث:

بما أن الموضوع يعتبر حديثا فإن صعوبة المراجع واجهتنا بكثرة خاصة في الفصل الاول حيث أن المراجع في هذا الموضوع قليلة خاصة في مكتبة الكلية، وهذا ما أدى بنا إلى البحث في مكتبات كليات أخرى مثل كلية عنابة وقسنطينة.

صعوبة تحديد المفاهيم المتعلقة بموضوعنا خاصة وأن هناك تشابه في مفهوم إعادة الهندسة وبعض المفاهيم الأخرى التي تحمل نفس المعنى.

أما بالنسبة لدراسة الميدانية فإن التنقل من قالمة إلى سكيكدة كان صعبا نوعا ما، والمؤسسات كان من الصعب الحصول على المعلومات الخاصة بموضوعنا نظرا لسرية تلك المعلومات.

مقدمة الفصل:

في ظل عالم متغير يتميز بكثرة التغيرات في شتى المجالات، تسعى مختلف المنظمات إلى انجاز انتقالات نوعية في مستويات أدائها كمحاولة منها للسيطرة على أسواق السلع والخدمات، وللوصول إلى هذا المبتغى لابد للمنظمة من امتلاك رؤية واضحة حول الاستفادة المناسبة من التطور الذي يشهده عالم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لما تتمتع به هذه التكنولوجيا من دقة وسرعة كبيرة وتوظيفها بشكل ناجح يخدم الهدف المنشود من برامج إعادة الهندسة.

في خضم هذه التغيرات، برز مفهوم إعادة الهندسة الإدارية وانتشر بشكل كبير في مجال الفكر الإداري الأمريكي وهذا لإعطاء دفع جديد للمنظمات الهادفة إلى الريادة في أسواقها، ويعد كل من هامرو تشامبي أول من أصدر أول كتاب في إعادة الهندسة الإدارية في سنة 1992م بعنوان "إعادة هندسة المنظمة" Reengineering the Corporation

لقد أصبح العمل بإعادة الهندسة من الضروريات لتحقيق التغيير الجذري في نمط إدارة المنظمات، تغيير من شأنه أن يمكن هذه الأخيرة من تحقيق التميز المنشود، ولقد شملت هذه الفلسفة الجديدة كل المجالات الموجودة داخل المؤسسة بما فيها الموارد البشرية وإدارة الموارد البشرية.

في هذا الفصل سنعمل على تقديم الإطار النظري للإشكالية محل الدراسة، حيث سنتطرق إلى:

المبحث الأول: أساسيات حول إعادة هندسة الادارية.

المبحث الثاني: أساسيات إدارة الموارد البشرية.

المبحث الثالث: الاطار النظري لإعادة هندسة الموارد البشرية في المشروع.

المبحث الأول: أساسيات إعادة الهندسة الإدارية.

تعتبر إعادة الهندسة الإدارية أحد المداخل الإدارية الحديثة، وهي سيرورة تطور للفكر الإداري في المنظمات، وقد ظهرت لأسباب متعلقة أساسا بالمنافسة وتغير سلوكيات الزبائن.

لقد ظهر مفهوم إعادة الهندسة الإدارية، كما أشرنا سابقاً، في بداية التسعينات وبالتحديد في عام 1992م، على يد كل من هامر وتشامبي، عند إصدار كتابهما إعادة هندسة العمليات، ومنذ ذلك الوقت أصبحت إعادة الهندسة من أهم برامج التغيير في عالم الإدارة الحديث، حيث تقود إعادة الهندسة عملية التغيير في المنظمات، وتجعل المنظمة تبدأ عملها من جديد وتنتهي بتسليم المنتج للزبون بالموصفات التي تلبي حاجاته بمستوى جودة عال.

سنتطرق في هذا الجزء من بحثنا إلى مفهوم ومبادئ وأهم ركائز إعادة الهندسة إلى جانب خطوات القيام بها.

I. مفهوم إعادة الهندسة الإدارية وأسباب ظهورها. I.1. مفهوم إعادة الهندسة الإدارية.

يتضح مفهوم إعادة الهندسة من خلال التعريفات التي وضعها علماء الإدارة، والتي سنبرزها في الجدول التالي:

الجدول رقم (1): مفهوم إعادة الهندسة.

التعريف	المرتكزات	الاستنتاج
تعريف (1): لقد عرف Ham mer & Cham py, 1993 إعادة هندسة العمليات بأنها " إعادة نظر أساسية، وإعادة تصميم جذرية لنظم وأساليب العمل لتحقيق نتائج	- إعادة نظر أساسية. - إعادة التصميم بصورة الجذرية. - تحقيق نتائج في مقاييس الأداء	رغم اختلاف التعاريف السابقة في تناول تعريف إعادة الهندسة في مجموعة من النقاط إلا أنها اجتمعت على أن إعادة الهندسة هي عبارة عن إعادة تصميم

<p>جذري لأساليب العمل ومن خلال هذه التعاريف يمكن أن نعرف إعادة الهندسة على أنها نموذج جديد يساعد في مواجهة المنافسة من خلال إعادة البناء الجذري لإستراتيجيات والعمليات من أجل البقاء والاستمرار.</p>	<p>العصرية</p>	<p>هائلة في مقاييس الأداء العصرية مثل التكلفة، والسرعة، والجودة، ومستوى الخدمة¹.</p>
<p>التغيير في طريقة تفكير التنظيم.</p> <p>التركيز على العمليات.</p> <p>نمط الإدارة وسلوكها.</p>	<p>- التغيير في طريقة تفكير التنظيم.</p> <p>- التركيز على العمليات.</p> <p>- نمط الإدارة وسلوكها.</p>	<p>تعريف (2): تعني تغيير ثوري في طريقة تفكير التنظيم، وبالتالي في أداء الأشياء، وبصورة أكثر تحديداً، فإنه يشمل تغيير عمليات، وهياكل تنظيمية، بالإضافة إلى نمط الإدارة وسلوكها، ونظم التعويضات والمكافآت، بالإضافة إلى العلاقات مع أصحاب الأسهم، والعملاء، والموردين، والشركاء الخارجيين الآخرين².</p>
<p>اعتبار إعادة الهندسة نموذج جديد.</p> <p>مجموعة من الآليات</p> <p>نتائج تحسين هائلة.</p>	<p>- اعتبار إعادة الهندسة نموذج جديد.</p> <p>- مجموعة من الآليات</p> <p>- نتائج تحسين هائلة.</p>	<p>تعريف (3): تعتبر إعادة الهندسة " نموذج جديد يتضمن مجموعة من الآليات لتحسين أسلوب تشغيل الشركات"³.</p>
<p>إعادة تصميم بصورة جذرية.</p> <p>إجراء تحسينات في معايير الأداء، الجودة، الخدمة.</p>	<p>- إعادة تصميم بصورة جذرية.</p> <p>- إجراء تحسينات في معايير الأداء، الجودة، الخدمة.</p>	<p>تعريف (4): إعادة التفكير المبدئي والأساسي وإعادة تصميم تحسينات جوهرية في معايير الأداء الحاسمة مثل التكلفة والجودة والخدمة العمليات الإدارية بصفة جذرية بهدف تحقيق والسرعة⁴.</p>

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على المراجع المذكورة.

ومن خلال هذه التعاريف نجد أن عملية إعادة الهندسة في المؤسسة تركز على ثلاث أهداف أساسية نبرزها في الشكل التالي:

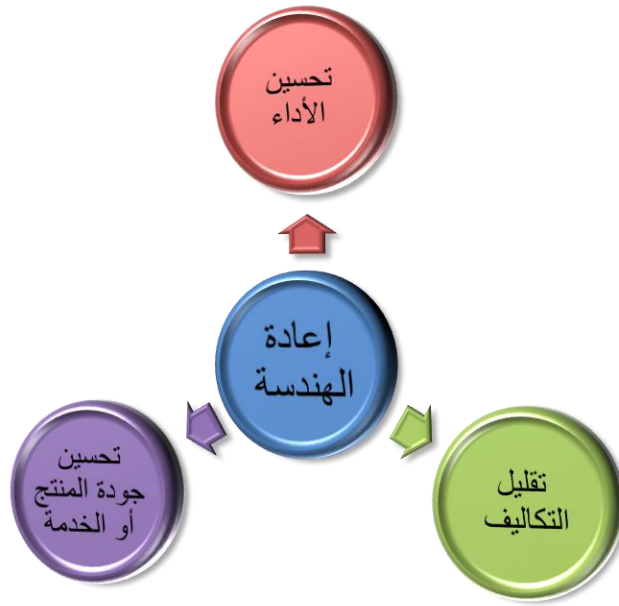
الشكل (1): أهداف إعادة الهندسة.

¹: إسماعيل محمد الصرايرة، التحليل الاستراتيجي في إعادة هندسة العمليات الإدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان ، 2012، ص 37.

²: جوزيف كيلادا، تعريب د.مسرور علي إبراهيم سرور، تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2004، ص 141.

³: أ.د، فريد النجار، إعادة هندسة العمليات وهيكلة الشركات، دار طيبة للنشر والتوزيع والتجهيزات العلمية، القاهرة، 2004، ص 2.

⁴: أ.د، محمد الصيرفي، هندرة الموارد البشرية، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، ط1، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 14.



المصدر: من إعداد الطالبتين: بناء على معلومات مستقاة من مفهوم إعادة الهندسة للأستاذ الدكتور محمد الصيرفي، 2006.

نستطيع ومن خلال الشكل السابق أن نحدد ثلاث أهداف أساسية لعملية أو برنامج إعادة الهندسة، حيث يمثل أول هدف تحسين الأداء، فعملية إعادة الهندسة وباعتبارها أحد برامج التغيير تهدف وبشكل رئيسي إلى تحسين أداء المنظمة أو المشروع بصفة عامة وأداء العاملين بصفة خاصة، وذلك من خلال السياسات الجديدة والتغيير الحاصل في تفكير التنظيم، وتحقيق مقاييس أداء عصرية.

أما الهدف الثاني لإعادة الهندسة فهو تقليل التكاليف وذلك من خلال إيجاد طرق أو عمليات جديدة للإنتاج أو إيجاد تصاميم منتجات بأقل التكاليف.

والهدف الثالث هو تحسين جودة المنتج أو الخدمة، ولا يمكن أن تكون عملية إعادة الهندسة بدون التركيز على هذا الهدف لأن أهمية إعادة الهندسة تكمن في تحسين الجودة.

وبما أن برنامج إعادة الهندسة يعتبر من أحدث برامج التغيير، فهناك خلط بينه وبين مجموعة برامج التغيير الأخرى والتي يمكن إيضاحها في الجدول التالي:

الجدول (2): مقارنة إعادة الهندسة بغيرها من برامج التغيير.

إعادة الهندسة	إعادة الهيكلة	إدارة الجودة	الميكنة
كل شيء	العلاقات المستويات الإدارية	متطلبات العملاء	التطبيقات التقنية
محل	الأبعاد الدراسة		

نطاق التغيير	العملية الإدارية	الهيكل التنظيمي	البداية من القاعدة إلى القمة	النظم
التركيز	العملية الإدارية	الإدارات الوظيفية	العملية الإدارية	الإجراءات
أهداف التغيير	خارقة وسريعة	تراكمية/ تدريجية	تراكمية/ تدريجية	تراكمية/ تدريجية

المصدر: أ.د، محمد حربي حسن، إعادة هندسة العمليات وترشييد إجراءات العمل، مؤتمر إعادة هندسة الإجراءات ودورها في التطوير الإدارية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية أعمال مؤتمرات، القاهرة، 2011، ص185.

2.I. أسباب ظهور إعادة الهندسة الإدارية.

ولا يمكن أن نذكر مفهوم عملية إعادة الهندسة دون أن نعرف أهم الأسباب التي أدت إلى ظهورها والاهتمام بها، لذا سنذكرها في النقاط التالية¹:

- ✓ الرغبة في تحسين المركز التنافسي للشركة.
- ✓ الاتجاه نحو تحسين نصيب الشركة من حصص السوق المحلي وأسواق التصدير.
- ✓ تطوير التكنولوجيا وأساليب الإنتاج.
- ✓ تحسين أسهم الشركة في البورصة.
- ✓ الرغبة في تخفيض التكاليف.
- ✓ زيادة ضغوط المنافسة.

ولتكون عملية إعادة الهندسة ناجحة يجب الاعتماد على توفير العديد من المتطلبات والسير وفق مبادئ واضحة من أجل تحقيق الأهداف التي يسعى المشروع أو المؤسسة لتحقيقها.

II. مبادئ إعادة الهندسة الإدارية وركائزها.

1.II. مبادئ إعادة الهندسة الإدارية.

يمكن اختصارها في النقاط التالية²:

- ✓ التصميم من خلال التكرار أو الإعادة مع مراعاة المرونة وتزويد فرق العمل بالأدوات والأساليب الإدارية الحديثة.
- ✓ البدء بالعمليات ذات القيمة المضافة ثم تحديد العمليات المساعدة أيضا ذلك أن الأخيرة لها أثر إيجابي على خدمة العميل.

¹: أ.د. فريد النجار، مرجع سبق ذكره، ص 183.

²: د. ممدوح عبد العزيز رفاعي، إعادة هندسة العمليات، كلية التجارة- جامعة عين شمس، 2006، ص8، pdf.

- ✓ إدماج تكنولوجيا المعلومات للعمليات ذات القيمة المضافة الجوهرية والعمليات المساعدة.
 - ✓ إعادة التفكير في الحدود ما بين العمليات بالمنظمة وتلك التي لدى الموردين والعملاء.
 - ✓ إعادة التفكير في فوائد المركزية مقابل فوائد اللامركزية.
 - ✓ الأخذ في الاعتبار تجزئة مدخلات العملية وخلق تدفق موازى للعملية الأصلية.
 - ✓ إعادة تتابع الأنشطة المكونة للعملية حيث يمكن تجنب الحاجة لفصل العمليات الفرعية.
 - ✓ إعادة التفكير وإعادة تعيين أو تحديد حدود الرقابة.
 - ✓ تبسيط الحدود المشتركة بين العمليات وتدفقات المعلومات.
 - ✓ استخدام مخرجات عملية معينة كمدخلات لعملية أخرى.
 - ✓ معالجة الموارد المنتشرة جغرافيا كما لو كانت مركزية.
 - ✓ دور التنظيم حول النتائج وليس حول المهام.
 - ✓ السماح بالعمل المتزامن والمعتمد على بعضه البعض.
 - ✓ إقامة قنوات التغذية العكسية بالمعلومات.
 - ✓ التعامل مع الموارد في كل أنحاء المنظمة.
 - ✓ وضع نقطة القرار حيث ينجز العمل.
 - ✓ معرفة نقاط الضعف من الجنور.
 - ✓ تصنيف عمل تشغيل المعلومات إلى الأعمال الحقيقية التي تنتج المعلومات.
- وبعد ذكر مبادئ إعادة الهندسة لا يمكن ألا نذكر أهمية التركيز على العملاء والاستجابة لرغباتهم باعتبارهم القوة المحركة للأهداف والاستراتيجيات وهو من أهم النقاط التي يجب الاهتمام بها من قبل القائمين على إنجاز عملية إعادة الهندسة.
- وبعد التطرق لمبادئ إعادة الهندسة لا بد الآن إلى التطرق إلى أهم الركائز لعملية إعادة الهندسة والتي لا يمكن إجراء هذه العملية قبل تحديد هذه الركائز الأساسية التي لا بد من تطبيق كل ركيزة وإلا فإنه لا يمكن إكمال عملية إعادة الهندسة.
- 2.II. ركائز إعادة الهندسة¹:**

- تكامل عدة وظائف في وظيفة واحدة: وهذا بالطبع عكس تقسيم العمل الذي كان سائدا إبان الثورة الصناعية الأولى، وهي الخاصية المشتركة بين نظم العمل التي تمت إعادة هندستها هو اختفاء خط التجميع، أي دمج عدة وظائف في وظيفة واحد، والذي يتولى مسؤولية إنهاء جميع إجراءات العملية من البداية إلى النهاية.
- تخفيض أعمال الإصلاح إلى أدنى حد ممكن: ويعتبر ذلك هو الطريق الآخر لتجنب الأعمال التي ليست ذات قيمة مضافة.
- تتم خطوات أداء العملية بصورة طبيعية: ولا توجد هناك حدودا مصطنعة، يتميز مفهوم إعادة الهندسة بالتخلي عن أسلوب ترتيب الخطوات المتتالية للعمل، وإخضاع الترتيب لطبيعة العملية نفسها، والتدفق الطبيعي للعمل هو البديل المنطقي لخطوط العمل المصطنعة والتي لا تفيد في شيء سوى تأخير إنجاز العمل.

¹ : أيمن جمال عبد الهادي السر، واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، 2008، ص58 ص59، بتصرف.

- العمليات ذات أوجه متعددة، مع التنوع وفق المتطلبات المواطن.
 - يتم إجراء إعادة الهندسة للمواقع الأكثر حساسية وأهمية: حيث يجب اختيار القائم على إعادة الهندسة بحيث يكون قادرا على تحقيق عائدا سريعا.
 - تخفيض أعمال الاختبار والرقابة: بحيث يتم تجنب الأعمال التي ليست ذات قيمة مضافة، إعادة الهندسة تستخدم الضوابط الرقابية في حدود فعاليتها وجدواها الاقتصادية فقط .
- فقد كانت العمليات التقليدية محاطة بمستويات مفرطة من المراقبة والمراجعة والتي ليس لها أي قيمة مضافة للعمل سوى أنها تستخدم للتأكد من عدم إساءة استخدام الموظفين لصلاحياتهم في العمل، لذلك تهدف إعادة الهندسة إلى إتباع أسلوب مراقبة أكثر توازنا من خلال استبدالها الخطوات الرقابية الصارمة بأساليب الرقابة الكلية أو المؤجل، يعني ذلك التجاوز عن الأخطاء البسيطة والمحدودة عن طريق تأجيل اتخاذ الإجراءات اللازمة في لحظة اكتشاف الخطأ أو النظر في الحالات العامة بدلا من الحالات الفردية، وفي مقابل ذلك تؤدي إعادة الهندسة إلي التعويض عن أي تجاوزات بسيطة محتملة في الصلاحيات من خلال تحقيق خفض أكبر في التكاليف والأعباء الأخرى المرتبطة بعملية المراقبة.

- الموظفون يتخذون القرارات¹: لا تقوم المؤسسات التي تتبنى إعادة الهندسة بدمج العمليات أفقيا بإسناد المهام المتعددة والمتوالية إلى مسؤولية الخدمة أو فرق الخدمة فقط، وإنما تدمجها رأسيا أيضا، ويعني دمج العمليات رأسيا أنه بدلا من لجوء الموظف في إحدى مراحل العمل إلى رؤسائه للحصول على قرار معين بشأن العمل، أصبح الأمر الآن في يد الموظف لاتخاذ القرار المناسب بنفسه، وبالتالي فإنه بدلا من فصل عملية اتخاذ القرارات عن العمال فعلي كما كان في السابق، أصبح اتخاذ القرارات جزءا من العمل، يقوم به الموظفون بأنفسهم، بعد أن كان هذا الدور حكرا على المديرين فقط.

إن إعادة الهندسة تتطلب استخدام أسلوب فرق العمل الذي يكون متعدد ومتداخل

الاختصاصات، مع إعطاء الصلاحيات الكافية لتحويلها إلى فرق مدارة ذاتيا، حيث أن مثل

هذه الفرق تضمن مشاركة جميع الأقسام من جهة وتسمح بمشاركة أوسع تكون ضرورية للحد من مقاومة التغيير من جهة أخرى، وإن إعادة الهندسة تتطلب مشاركة متوافقة للموارد البشرية، وتكنولوجيا المعلومات، فإذا كانت برامج إعادة الهندسة تهتم بالتكنولوجيا الجديدة لإعادة ابتكار عمليات وأشياء جديدة، فإن هذا يجب أن يتوافق مع الاستفادة الأكبر من الموارد البشرية في هذه التكنولوجيا.

- تكامل المركزية واللامركزية في الأعمال: وذلك باستخدام تكنولوجيا المعلومات، وتتمكن المؤسسات التي تطبق على إعادة الهندسة من الجمع بين مميزات المركزية واللامركزية في عملياتها، حيث تساعد تقنية المعلومات المتطورة على تمكين الإدارات من العمل بصورة مستقلة، وفي نفس الوقت تمكن المؤسسة ككل من الاستفادة من مزايا المركزية عن طريق ربط جميع تلك الإدارات بشبكة اتصالات واحدة.
- بعد أن قمنا بتحديد ركائز إعادة الهندسة لا بد الآن أن نتناول خطوات عملية إعادة الهندسة والتي سيتم التطرق إليها في العنصر الموالي.

¹: أيمن جمال عبد الهادي السر، مرجع سبق ذكره، ص60

III. خطوات إعادة الهندسة:

يجب عند القيام بعملية إعادة الهندسة تتبع مجموعة من الخطوات التي تتمثل في الإعداد، دراسة الوضع الحالي، التصميم الجديد، التطبيق، حيث تعتبر هي الأساسيات وصوت العميل، الاقتداء بالنماذج الناجحة فتعتبر خطوات فرعية.

1- الإعداد والتخطيط¹:

يتم في هذه المرحلة القيام بتعبئة الإمكانيات والموارد وتحديد فريق العمل المسئول عن إعادة الهندسة والذي يقوم ببناء نموذج لإحداث التغيير. ويتم في هذه المرحلة:

- التعريف بمفهوم إعادة الهندسة.
- اختيار العملية التي سيتم إعادة هندستها.
- تشكيل اللجنة القيادية.
- الاجتماع الأول للجنة.
- اختيار فريق العمل.
- الاجتماع الأول لفريق العمل.
- تدريب فريق العمل.
- مهام فريق عمل مشروع إعادة الهندسة.
- العرض على اللجنة القيادية.

2- دراسات العمليات الحالية:

وفي هذه المرحلة يحتاج فريق العمل من المشروع إلى التعرف على الوضع الحالي لأداء العمل، ونود التنويه هنا إلى أن الفريق لا يحتاج إلى التحليل المفصل للعملية للإحاطة بكافة تفاصيلها وجوانبها، وإنما يحتاج فقط إلى إلقاء نظرة فاحصة بما يكفي لفهم كيفية أداء العمل، وتشمل هذه المرحلة النقاط التالية:

- تحديد مستوى التفاصيل المطلوبة.
- جمع المعلومات.
- رسم العملية الحالية.
- تدقيق المعلومات ومطابقتها.
- دراسة وتحليل العملية الحالية.
- العرض على اللجنة القيادية.

3- صوت العميل:

تتميز إعادة الهندسة بتركيزها الشديد على العميل لأنه مصدر رئيس للتغيير والتحسين، فالعملية الجديدة يجب أن تلبى احتياجات العميل وأن تتضمن الإجراءات ذات القيمة المضافة لهذا العميل، لذلك تبرز هنا أهمية مرحلة الاستماع لصوت العميل ضمن منهج إعادة الهندسة التي تهدف إلى التعرف على آراء العميل، وشكاويه، ومتطلباته وأولوياته، ومناطق القوة والضعف في الخدمات أو المنتجات المقدمة له إضافة إلى اقتراحاته المتعلقة بتطوير الخدمة أو المنتج²، وتتضمن هذه الخطوة النقاط التالية:

- تعريف العميل.

¹: أحمد بن صالح عبد الحفيظ، المرجع العلمي لتطبيق منهج الهندسة، دار وائل للنشر، ط1، 2003، ص 31.

²: أحمد بن صالح عبد الحفيظ، مرجع سبق ذكره، ص 67.

- تحديد العدد المناسب للعينة.
- تجهيز طلب المعلومات وجمع المعلومات وتحليل وحفظ البيانات.

4- الاقتداء بالنماذج الناجحة:

يعتبر الاقتداء بالنماذج الناجحة من الأساليب الإدارية الحديثة التي نجحت كثير من الشركات من خلاله في تحقيق قفزة هائلة في معايير الأداء العصرية التي تسعى إلى تحسينها وتطويرها، ويهدف الاقتداء بالنماذج الناجحة إلى التعرف على أفضل التطبيقات في المشاريع التي لديها التي لديها عمليات مماثلة للعملية التي يتم دراستها وتمثل هذه المرحلة خطوة هامة في سبيل الوصول إلى التصميم الجديد للعملية، كما يساعد الاقتداء بالنماذج الناجحة فريق إعادة الهندسة على التفكير الإبداعي وتشمل هذه الخطوة:

- تحديد عوامل النجاح.
- دراسة العملية الحالية.
- اختيار وتحديد الأفضل والتجهيز.
- جمع المعلومات وتحليل المعلومات.
- التصميم الجديد.
- التطبيق والمتابعة.

5- تصميم العمليات الجديدة:

تعتبر هذه المرحلة من أهم المراحل وأكثرها صعوبة لاعتمادها على استنباط أفكار وأساليب جديدة لتطوير وتحسين العمل، ويتم خلال هذه المرحلة تصميم العملية الجديدة وتوثيقها لوضعها بديلا عن العملية الجديدة وتوثيقها لوضعها بديلا عن العملية الحالية، وهناك العديد من الأساليب والطرق التي تساعد فريق العمل في استنباط الأفكار وهي¹:

- وضع واختيار البدائل.
- تصميم العملية الجديدة.
- مراجعة وتقويم العملية الجديدة.

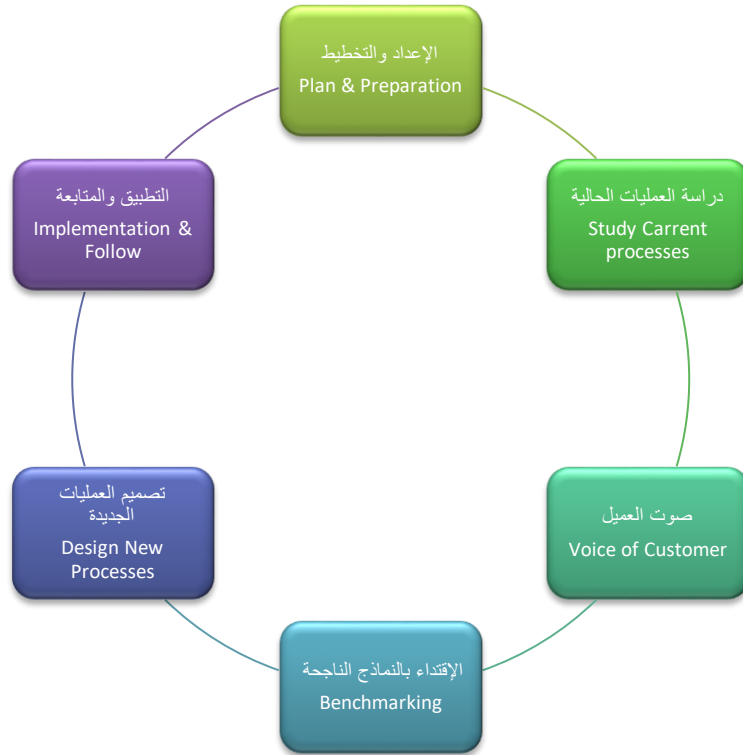
6- التطبيق والمتابعة:

هذه المرحلة هامة للغاية، لأنها تحدد نجاح جميع الجهود السابقة، فلو لم تطبق التوصيات والمقترحات الجديدة بالصورة المطلوبة فسيؤدي ذلك حتما إلى فشل المشروع، ومن واقع التجارب وجد أن أحد أهم الأسباب الرئيسية لفشل مشاريع إعادة الهندسة هو عدم تطبيقها أو أحد خطواتها بالطريقة الصحيحة وتشمل هذه المرحلة التالي:

- تشكيل فريق التطبيق وضع خطة التطبيق.
- التطبيق والمتابعة.

الشكل (2): المنهج العلمي لإعادة الهندسة.

¹ : أحمد بن صالح عبد الحفيظ، مرجع سبق ذكره، ص 93.



المصدر: أحمد بن صالح عبد الحفيظ، مرجع سبق ذكره، ص28.

إعادة الهندسة عملية تركز وبصفة رئيسية على كفاءة وقدرات الموارد البشرية الموجودة داخل المنظمة أو المشروع، انطلاقاً من فريق إعادة الهندسة الذي يكون سبب رئيسي في نجاح أو فشل برنامج إعادة الهندسة، إلى العامل الذي يقوم بأداء الأعمال اليومية في المؤسسة أو المشروع، لذلك تقوم المؤسسات باختيار وتعيين أفراد ذات مؤهلات وقدرات عالية، حيث تسند هذه المهام وغيرها إلى إدارة الموارد البشرية والتي سيتم التعرف على وظائفها وأهم المهام المكلفة بها في المبحث الثاني.

المبحث الثاني: أساسيات إدارة الموارد البشرية.

تعتبر الموارد البشرية ممثلة في العاملين بالمنظمة من مختلف الفئات والمستويات والتخصصات الدعامة الحقيقية التي تنشُد إليها المنظمة الحديثة ذلك لأن العاملين هم رأس المال الفكري لتحقيق أهداف الإدارة، فهم مصدر الفكر والتطوير وهم القادرين على تشغيل وتوظيف باقي الموارد المادية المتاحة كما تعتبر إدارة الموارد البشرية المسؤولة عن وظائف تسيير وتشغيل تلك الموارد، كما تساهم مساهمة فعالة في تحقيق أهداف المنظمة من خلال تحقيق أهداف المشروع معا في ذات الوقت.

I. أساسيات حول الموارد البشرية.

إن مصطلح الموارد البشرية يعتبر حديثا، وقد حل بالتدريج اصطلاح الأفراد، الذي كان سائدا، وقد كانت سنة 19970 هي نقطة التحول التدريجية عندما قامت الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد، وهي أكبر منظمة متخصصة في مجال الإدارة التي اعتبرت الأفراد كأصل من أصول المؤسسة، وهذا ما أكدته البحوث والدراسات في مجال العلوم السلوكية على اعتبار الأفراد كمورد وليسوا مجرد أناس، يتحركون ويتصرفون فقط على أساس مشاعرهم وعواطفهم.

ولكن النظرة الحديثة تذهب إلي حد اعتبار الأفراد أصل من أصول المؤسسة، وموارد، نظرا لما تملكه من قدرات ذهنية، وإمكانيات في التفكير والإبداع والتطوير، وبناء على ذلك باتت الموارد البشرية تعرف بأصول الذكية مع ضرورة اعتبار مهارات ومعرفة الفرد شكل من أشكال رأس المال الذي لا يمكن الاستثمار فيه.

1.I مفهوم وأهمية المورد البشري.

1.1.I مفهوم الموارد البشرية.

تعريف¹:

يتفق معظم الكتاب على أن الموارد البشرية "عبارة عن مجموعة الأفراد والجماعات التي تكون المنظمة في وقت معين، ويختلف هؤلاء فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبرتهم، سلوكهم، اتجاهاتهم، وطموحهم كما يختلفون في وظائفهم، مستوياتهم الإدارية وفي مسراتهم الوظيفية."

تعريف²:

¹: د. وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر، قالمة، 2004، ص25.
²: د. محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجمعية للطباعة والنشر، بيروت، 1993، ص47.

تعرف الموارد البشرية ب"تلك المجتمعات من الأفراد القدرين على أداء العمل والراغبين في هذا الأداء بشكل باد ملتزم، لأنهم رأس المال عقلي أي أن لهم عقول قادرة على التعلم والنمو والإسهام المؤثر في تعزيز أداء ومواد المنظمة."

تختلف خصائص الموارد البشرية من منظمة إلى أخرى، حسب مستوي تطور معارفهم وكفاءاتهم، ومقدار توافر هذه العناصر لدى الأفراد العاملين.

2.1.I. أهمية الموارد البشرية: للمورد البشري أهمية كبيرة في المنظمة وذلك من خلال النقاط التالية¹:

○ المورد البشري ينمي القدرات التنافسية من خلال الكفاءات والمهارات وخاصة في مجال البحث والتطوير.

○ المورد البشري من أهم عوامل زيادة الإنتاج لأنه المحرك الرئيسي لباقي عوامل الإنتاج.

○ المورد البشري له دور مهم في زيادة الإستراتيجية التنافسية وذلك من خلال مساهمتها في التخطيط الاستراتيجي و المساعدة في بناء الإستراتيجية على مستوى المنظمة ككل.

من خلال التعاريف السابقة نلاحظ أنها ركزت على أن الموارد البشرية هي عبارة عن أفراد وجماعات، القادرة والراغبة في أداء أعمالهم بالطريقة المطلوبة منهم، وتختلف هذه الأخيرة من حيث خبراتهم ومهاراتهم وتكوينهم، فهم يعتبرون رأسمال فكري بالنسبة للمنظمة لأنها المورد الوحيد القادر على تحويل واستغلال الموارد الأخرى (مالية، ومعلوماتية)، وتوجيهها في لتحقيق أهداف المنظمة.

II. مفهوم وتطور الفكر الإداري لإدارة الوارد البشرية.

1.II. مفهوم إدارة الموارد البشرية.

مما لا ريب فيه أن إدارة الموارد البشرية أخذت من اهتمام الدارسين والباحثين والعلماء الحيز الأوفر في السنوات الأخيرة، وفي هذا المبحث سنقوم بالتركيز على مختلف جوانب إدارة الموارد البشرية وسوف نحاول التطرق إلى أنواع مختلفة من التعريفات وذلك من خلال المقارنة بين هذه التعريفات والتي بينها الجدول التالي:

الجدول رقم (03): مقارنة بين مختلف التعاريف لإدارة الموارد البشرية.

التعاريف	المرتكزات	الاستنتاج
تعريف 1:	- إدارة الموارد البشرية هي	رغم تناول الكثير من الباحثين لتعريف

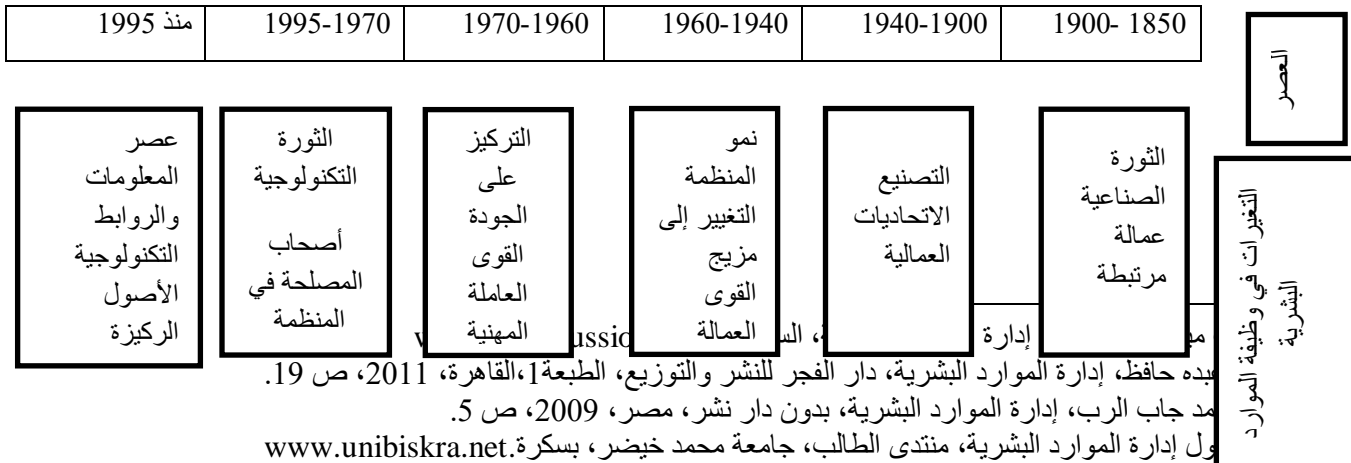
د. راوية حسين، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 1.373

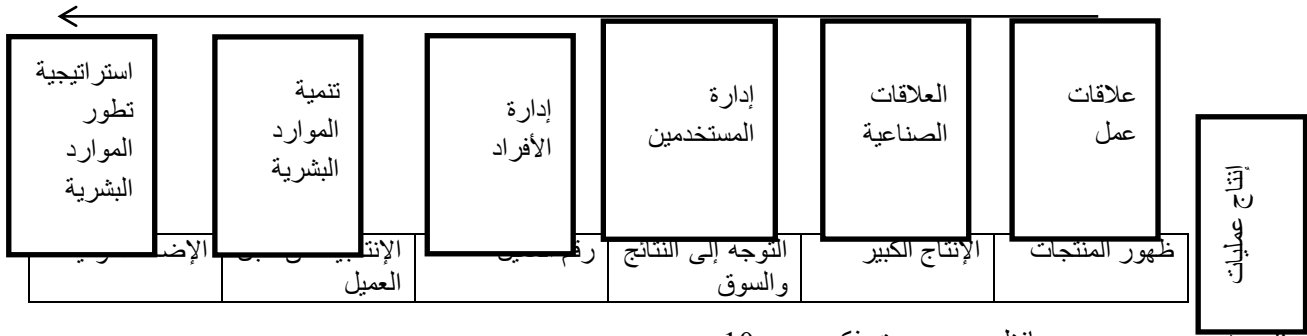
<p>إدارة الموارد البشرية وكل باحث تناول إدارة الموارد البشرية من جهة معينة، فقد رأينا ومن خلال كل ما سبق أن إدارة الموارد البشرية هي عبارة عن مجموعة من الأنشطة التي تقوم على أساس تنسيق وتنظيم ومراقبة وتطوير أداء العاملين بالمؤسسة واكتشاف وجلب الأيدي العاملة الماهرة من خارج المؤسسة، انطلاقاً من تنفيذ قرارات الإدارة العليا من أجل الوصول إلى أحسن النتائج وتحقيق الأهداف المطلوبة.</p>	<p>عبارة عن عملية. - تنمية الموارد البشرية.</p>	<p>فرانرش " إدارة الموارد البشرية هي عملية تنمية وتعريض الموارد البشرية العاملة في المؤسسة"1.</p>
<p>الإدارة المسؤولة عن مختلف الوظائف المتعلقة بالموارد البشري. - الإدارة المسؤولة عن زيادة القيمة. - تسعى لتحقيق أهداف المنظمة والأفراد معا.</p>	<p>تعريف2: إدارة الموارد البشرية هي تلك الإدارة والمسؤولة عن تخطيط وتنظيم وتوظيف قيادة ورقابة الأفراد العاملين بالمنظمة وهي الإدارة والمسؤولة عن زيادة فاعلية الموارد البشرية في المنظمة لتحقيق أهداف المنظمة وأهداف الأفراد معا.</p>	<p>تعريف3: سلسلة من القرارات المتكاملة التي تعكس مختلف علاقات التوظيف في المنظمة والتي تؤدي إلى كفاءات العاملين والمنظمة3.</p>
<p>هي من بين الوظائف الهامة في المنشأة. - استخدام العنصر البشري بكفاءة عالية.</p>	<p>تعريف4: فيليبو"إدارة الموارد البشرية بأنها تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد وتنميتهم وتعويضهم والمحافظة عليهم بغرض تحقيق أهداف المنشأة"4.</p>	<p>المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على المراجع المذكورة.</p>

2.II. تطور الفكر الإداري لإدارة الموارد البشرية.

تؤدي إدارة الموارد البشرية وما زالت أدواراً عدة في حياة المشاريع إذ أن الوظائف التي قامت بها تطورت مع تطور الحاجات التي رافقت نشوء المؤسسات والمشاريع، ونمت تدريجياً لتوافق بدورها التطور التاريخي الهائل الذي أوجدته العلوم المختلفة وفي مقدمتها العلوم الإدارية، أي أنها قد تطورت عبر عدة مراحل موضحة في الشكل الموالي:

الشكل رقم(03): التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.





المصدر: د. محمد عبده حافظ، مرجع سبق ذكره، ص 10.

ومن خلال الشكل أعلاه يمكن أن نعطي تفسير أكبر لتطور إدارة الموارد البشرية فيما يلي¹:

المرحلة الأولى: ظهور الثورة الصناعية: لقد تطورت الحياة الصناعية تطوراً كبيراً منذ ظهور الثورة الصناعية، وكانت الصناعات منذ القرن 18 محصورة في نظام الطوائف المتخصصة، وكان الصناع يمارسون صناعتهم اليدوية في منازلهم، مستخدمين في ذلك أدوات بسيطة، وقد صاحب ذلك ظواهر أهمها:

❖ التوسع في استخدام الآلات وإحلالها محل العمال وظهور مبدأ التخصص وتقسيم العمل.

❖ تجميع عدد كبير من العمال في مكان العمل وهو المصنع من خلال إنشاء المصانع الكبرى التي تستوعب الآلات الجديدة.

المرحلة الثانية: ظهور حركة الإدارة العلمية: من بين التطورات الهامة التي ساهمت في ظهور أهمية المورد البشري انتشار حركة الإدارة العلمية، بقيادة فردريك تايلور والذي لقب بأب الإدارة، وقد حدثت هذه الحركة منذ عام 1890 حتى الحرب العالمية الأولى، ومن بين الأسس التي أوجدها تايلور اعتمدنا على 04 لأنها اهتمت أكثر بإدارة الموارد البشرية وهذه الأسس هي كالتالي:

المبدأ الأول: التطور الحقيقي في الإدارة: ويقصد به تايلور أن نستبدل الطريقة التجريبية أو العشوائية في الإدارة والتي تعتمد على التخمين والتجربة إلي الطريقة العلمية التي تعتمد على المبادئ والأسس المنطقية.

المبدأ الثاني: الاختيار العلمي للعاملين: يعتبره تايلور الأساس في نجاح الإدارة وخاصة إدارة الموارد البشرية ويجب أن يتم اختيارهم بعد التأكد من تأهيلهم وتوفير القدرات والمهارات اللازمة لتحمل عبئ ومسؤولية الوظيفة.

1: د. صلاح عبد الباقي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي، الإسكندرية، 2007، ص 15، ص 20.

المبدأ الثالث: الاهتمام بتنمية وتطوير العاملين وتعليمهم: إن تايلور يؤكد على أن العامل لن ينجح الطاقة المطلوبة منه، إلا بعد أن يكون لديه الاستعداد للعمل والتدريب المناسب على العمل.

المبدأ الرابع: التعاون الحقيقي بين الإدارة والعاملين: ويؤكد عليه تايلور ويعتقد أنه بالإمكان التوافق بين رغبة العامل في زيادة أجره وبين رغبة صاحب العمل في تخفيض تكلفة العمل، وذلك عن طريق زيادة إنتاجية العامل، بحيث يشارك العامل في الدخل الزائد المحقق ارتفاع معدل الإنتاجية.

المرحلة الثالثة: نمو المنظمات العمالية: في بداية القرن 20 نمت المنظمات العمالية في الدول الصناعية، وقد حاولت النقابات العمل على زيادة أجور العمال وخفض ساعات العمل وإيجاد وسائل أو ظروف مريحة للعمل وقد أصبح الإضراب عن العمل والمقاطعة واستخدام أساليب القوة الأخرى قاعدة عامة للعمال.

المرحلة الرابعة: ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية: لقد شهدت نهاية العشرينيات وبداية الثلاثينات من هذا القرن تطورا في مجال العلاقات الإنسانية، فقد أجريت تجارب هاوثورن بالولايات المتحدة الأمريكية بقيادة التو مايو وقد أقنعت هذه التجارب الكنزين بأهمية رضا العامل عن عمله وضرورة توفر الظروف المناسبة للعمل.

المرحلة الخامسة: مرحلة الحرب العالمية الثانية: ثم جاءت بعد ذلك الحرب العلمية الثانية وكانت ظروفها تشابه الحرب العالمية الأولى، وكانت الدروس المستفاد منها أن الإنسان هو محور الإنتاج، وبالتالي من الضروري الاعتناء بإدارة الأفراد، باعتبارها الإدارة التي يمكن من خلالها تنظيم شؤون العاملين والنظر في مختلف شؤونهم.

المرحلة الخامسة: ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى وقتنا الحاضر: لقد نمت وتطورت إدارة الموارد البشرية في السنوات الأخيرة، واتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها وأصبحت ومسئولة ليس فقط عن أعمال روتينية مثل: حفظ ملفات العاملين، بل شملت تدريب وتنمية العاملين ووضع برامج لتعويضهم عن جهودهم وتحفيزهم وأيضا ترشيد العلاقات الإنسانية وعلاقات العمل ويتضح ذلك من الوظائف التي تقوم بها في العصر الحديث.

III. أهداف ووظائف إدارة الموارد البشرية.

1.III. أهداف إدارة الموارد البشرية.

تسعى إدارة الموارد البشرية لتحقيق مجموعتين من الأهداف لا يقلان أهمية على بعضهما وهما¹:

1 : د. سيد محمد جاب الرب، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص7.

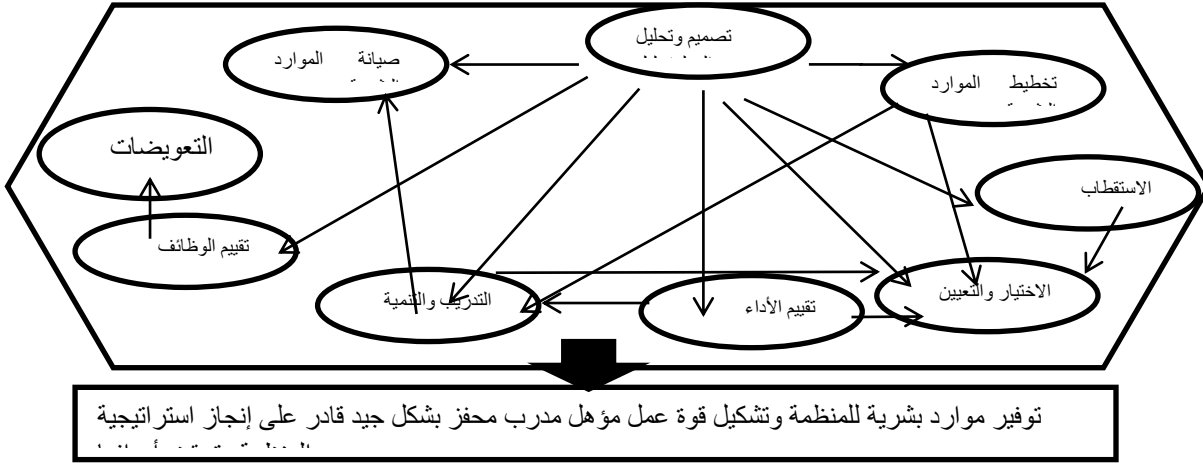
1- تحقيق أهداف المنظمة: ويكون ذلك من خلال النقاط التالية:

- ✓ إنتاج منتجات عالية الجودة وخدمات متميزة.
 - ✓ تخفيض تكلفة الإنتاج وتحديد أسعار تنافسية مع زيادة الحصة السوقية والمكانة التنافسية.
 - ✓ تعظيم قدرة المنظمة على البقاء والنمو والاستمرار في عالم الأعمال.
- 2- تحقيق أهداف العاملين في المنظمة: وهذا يكون في حالة ما حققت المنظمة ما يلي:
- ✓ الحصول على أجور ومكافآت مادية ومعنوية تنافسية مع التأمين على الأفراد ضد مخاطر العمل.
 - ✓ تنمية وتطوير العاملين من خلال التعليم والتدريب والتأهيل.
 - ✓ الحصول على وظائف جيدة وفرص وظيفية متميزة.

2.III. وظائف إدارة الموارد البشرية.

تختلف طبيعة المهام الموكلة لإدارة الموارد البشرية باختلاف المنظمة ويمكن إيضاح هذه الوظائف من خلال الشكل الموالي:

الموارد البشرية



المصدر: د. نجم عبد الله العزازي ود. عباس حسين جواد، تطور إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 82.

من خلال الشكل أعلاه يمكن تقسيم وظائف إدارة الموارد البشرية إلى:

1.2.III. الوظائف الفنية: وتتعلق بالوظائف الفرعية المتخصصة لإدارة الموارد البشرية وتشمل:

1- تحليل وتصميم وتوصيف الوظائف.

تعريف تحليل الوظائف¹: وهو تحديد معالم كل وظيفة (واجباتها ومسؤولياتها) تقدير درجة المهارة ومقدار المعلومات الخاصة بكل وظيفة، وتحليل طبيعتها وظروف العمل الخاصة بها، ويتم من خلال هذه العملية تحديد الأنشطة المكونة للمهام التي تشملها الوظيفة.

- أهمية تحليل الوظائف²: يوضح تحليل الوظيفة مكونات كل الوظيفة من مهام وأنشطة، وهذا حتى يسهل التعرف عليها من قبل العاملين خاصة عند توظيفهم وتكوينهم، كما يساعد على القيام بعملية تخصيص وتقسيم العمل، كما أنه يساهم في مساعدة إدارة المنظمة في القيام بمختلف الأعمال الإدارية والفنية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية أو بالوظائف الأخرى.

- تعريف تصميم الوظائف³: هو عبارة عن عملية بناء وتشيد وتصميم أنشطة العمل المحددة سواء بالنسبة للفرد أو جماعة من الأفراد وذلك لتحقيق الأهداف التنظيمية، ويعكس تصميم الوظيفة الإجابة على التساؤلات التالية:

- ومن الذي يؤديها؟ وأن تؤدي؟

- تعريف وصف الوظيفة⁴: يمثل وصف الوظيفة مجموعة النتائج النهائية التي توصلنا إليها من تحليل الوظائف حيث يتم وضع تلك النتائج على هيئة نموذج (يسهي بطاقة التوصيف) يظهر عوامل التقييم الداخلية في تكوين الوظيفة ويبرز مدى صعوبة واجباتها ومسؤولياتها والحد الأدنى من مطالب التأهيل اللازمة لشغلها أي أن بطاقة التوصيف تتضمن ما يلي:

✓ اسم الوظيفة الدالة على نوع ومستوى الأعمال.

✓ موقع أداء الوظيفة ووصف عام لها.

✓ واجبات ومسؤوليات الوظيفة أي المهام التفصيلية التي يؤديها العامل.

✓ الشروط الواجب توفرها في شاغل الوظيفة.

2- الاستقطاب الاختيار والتعيين.

تعريف الاستقطاب⁵: وهو عملية التي تهتم بالبحث عن وجذب الأفراد المناسبين وجذبهم من بين الأفراد المؤهلين والمرشحين لشغل الوظائف الشاغرة حتى يتسنى إتمام عملية الاختيار.

تعريف الاختيار: هو عبارة عن نشاط إدارة الموارد البشرية الموجه لاختيار الأفراد لشغل الوظائف المحددة، وذلك بعد مقارنة مؤهلات الأفراد وخصائصهم بمتطلبات وخصائص الوظائف.

¹: د. حمر اوي وسيلة، مرجع سبق ذكره، ص 55.

²: المرجع نفسه، ص 51.

³: د. سيد جاب الرب، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 51.

⁴: د. محمد الصيرفي، دار الفكر الجامعي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة 1، الإسكندرية، 2007، ص 77.

⁵: د. سيد محمد جاب الرب، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 155.

تعريف التعيين¹: هي عملية التي يتم بموجبها الاختيار النهائي لشخص واحد من بين مجموعة الأشخاص الذين تم مقابلتهم للعمل أو الوظيفة المرشحين لأشغالها، أي أنها العملية التي تضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

3- تكوين وتدريب العمال:

تعريف التدريب²: تعني عملية التدريب في المقام الأول بتجديد مدى تحقيق البرنامج التدريبي لأهدافه وفي حدود التكلفة المحددة للتدريب وذلك من خلال قياس العائد التدريبي للبرنامج.

أهمية التدريب: تتجلى أهمية التدريب في ما يلي³:

✓ تحسين ورفع كفاءة الأفراد والإنتاجية.

✓ يجب أن يستمر التدريب دائماً باعتباره نشاط دائم التغيير ليكون مساهماً لتطور الفرد الوظيفي نظراً للظروف الاقتصادية النشطة ودخول التقنيات الجديدة في مجالات العمل.

✓ يساعد على زيادة وتطوير معلومات الموظفين ومهاراتهم وتحسين قدراتهم على أداء الأعمال الموكلة لهم.

4- إدارة الصحة والسلامة المهنية⁴: وهي تعني صيانة وحماية العاملين من الإصابات الناجمة من حوادث العمل وكذلك الصحة المهنية والتي تعني الحفاظ على العاملين من الأمراض النفسية والبدنية الناجمة عن العمل ويمكن إيجاز الأهداف التي تسعى إليها المنظمة من خلال ذلك فيما يلي: تقليل الحوادث والإصابات بين العاملين من خلال توفير بيئة عمل آمنة وصحية تتناسب مع رغبتها في الاستقرار.

5- تحديد الأجر⁵: وهي تكاليف تشكل نسبة كبيرة من إجمالي التكاليف التي تتحملها المنظمات إضافة إلى أهميتها في الحفاظ على العاملين واستقرارهم في المنظمة، وتعد الأجر من نظام التعويضات الإجمالية التي يتسلمها العاملون.

III.2.2. الوظيفيات الإدارية.

1- التخطيط¹: هو تلك العملية المنظمة والمستمرة والخاصة بتحديد وتحليل احتياجات المنظمة من الموارد البشرية في الظروف المختلفة والقيام بكل ما يلزم نحو تطوير سياسات الموارد البشرية التي تؤثر في المنظمة في الأجل الطويل.

¹: د. عبد العزيز بدر النداوي، عولمة إدارة الموارد البشرية، دار الميسر للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة 1، عمان، 2009، ص48.

²: جميل أحمد محمود خضر، المرجع في التدريب وإدارة الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية، الملتقيات والندوات التي عقدتها المنظمة 2007، بدون دار نشر، القاهرة، 2008، ص142.

³: المرجع نفسه، ص157.

⁴: أ.د. خضير كاظم محمود، دياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، دار ميسر للنشر والتوزيع، ط1، عمان، بدون سنة نشر، ص226.

⁵: منير نوري، فريد كورتل، إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، 2010، ص198.

يتمثل الهدف الرئيسي لتخطيط القوي العاملة²: في التأكد من حصول المنظمة على احتياجاتها من العمالة كما وكيفا، مع القدرة على مواجهة حركية القوي العاملة.

2-التنظيم: ويقصد به تحديد مهام وأعمال الأفراد والعاملين وتوزيعهم للقيام بتنفيذ تلك الخطط والسياسات والبرامج وصولاً إلى تحقيق أهدافها.

3-القيادة: وهي توجيه الأفراد العاملين نحو العمل ورفع معنوياتهم وزيادة دافعيتهم للعمل من خلال التحفيز والترغيب وجعل أهداف المنظمة وأهداف العاملين مشتركة.

4-الرقابة³: تتمثل في الإجراءات والعمليات اللازمة للتأكد من أن عملية التنفيذ تتم وفقاً للمعايير والخطط الموضوعية، حيث ترتبط الرقابة بتقييم الأداء ارتباطاً وثيقاً، فتقييم الأداء يعتبر جزءاً من نظام الرقابة، وإذا كانت الرقابة تنطوي على عملية قياس الأداء وتصحيحه، فإن تقييمه هو عبارة عن دراسة وتحليل جوانب القوة والضعف.

IV. إدارة الموارد البشرية في المشروع.

تعتبر المؤسسة الركيزة الأساسية لكل اقتصاد وتقوم المؤسسات على مجموعة من المشاريع ومن أهم مكونات هذه المشاريع الموارد البشرية حيث تكون في شكل فرق عمل، ويمكن تعريفها كما يلي⁴:

تعريف 1:

تعريف (Henri , 1997) " مجموعة اعتمادية من الأفراد العاملين يشتركون في المسؤولية ذات الصلة بنتائج تنظيمية معينة".

تعريف 2:

تعريف poovan 2005 " مجموعة من الأفراد يعتمدون بعضهم على البعض من ناحية الموارد، المعلومات، والمهارات بقصد الاستفادة من جهودهم لتحقيق هدف مشترك".

وتبرز أهمية فريق العمل من خلال الاستجابة الحتمية إلى العديد من المتغيرات (البيئية، المنافسة الشديدة...) من خلال العمل ألفريقي.

ويتم تأسيس فرق العمل بناء على 04 مراحل كآتي⁵:

1-تقييم الاحتياجات التطويرية للفريق.

2-تخطيط نشاطات بناء الفريق المستندة على الاحتياجات التي تم تحديدها.

1: د. عبد العزيز بدر الندوي، مرجع سبق ذكره، ص 92.

2: د. محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 19.

3: أحمد السيد الكردي، وظيفة الرقابة وتقييم الأداء، 2011.04.30 www.ahmedkordy.blogspot.com

4: محمود داخل عبد الكريم وآخرون، فرق العمل، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، 2013، ص 16، ص 17.

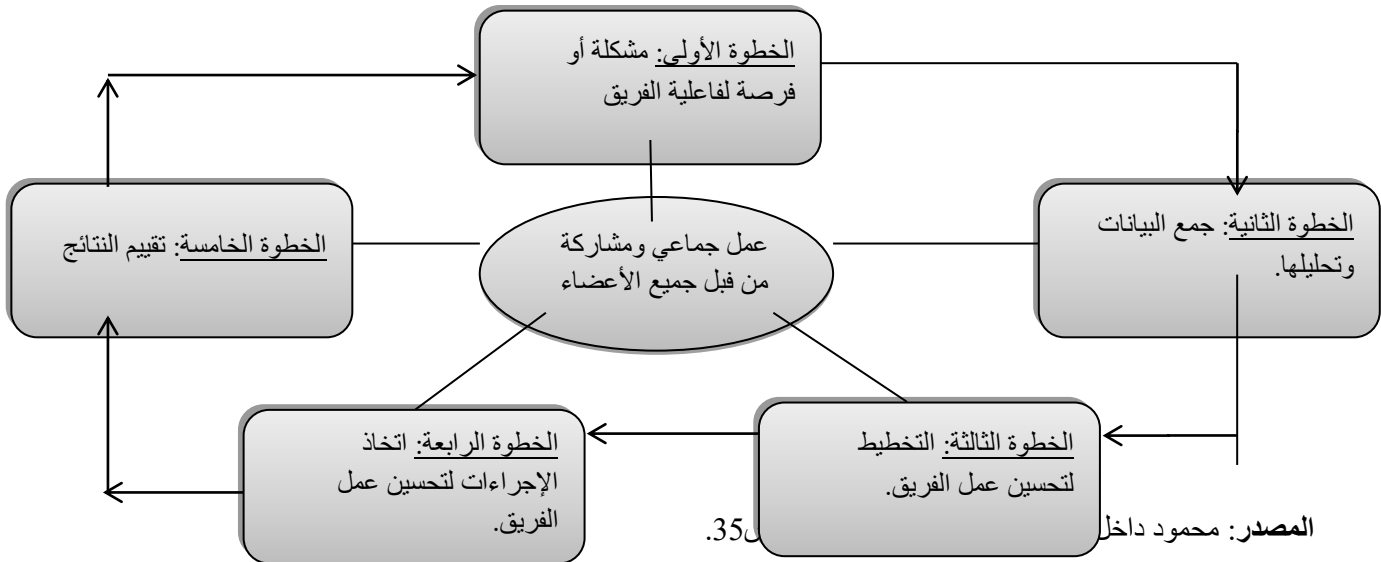
5: محمود داخل عبد الكريم وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 34.

3- تنفيذ نشاطات بناء الفريق المخططة.

4- تقييم النتائج.

ويمكن توضيح أكثر خطوات عملية بناء فريق العمل من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم(05): خطوات عملية بناء فريق العمل.



المصدر: محمود داخل

35

وهناك عدة أنواع لفرق العمل منها: فرق حل المشكلات، فرق تطوير المنتجات، حلقات رقابة الجودة، وفرق المشروع، وهو النوع الأكثر أهمية بالنسبة لبحثنا.

حيث تعتبر فرق المشروع فرقا متعددة الوظائف، ويعتمد أعضاؤها على بعضهم البعض لإنجاز العمل، إذ يساهم كل عضو في أداء مهام معينة، وتتكون فرق عمل المشاريع من أفراد في مختلف المجالات الوظيفية في المنظمة كالتسويق، والمالية، والعمليات، وإلى غير ذلك من الوظائف الموجودة داخل المنظمة حتى يكون هناك تنوع في الخبرات

والمهارات للمساهمة في حل المشاكل وتحقيق أهداف المشروع بكفاءة وفاعلية، وجودة عالية.

ومن أهم أهداف المشروع هي إتمامه في الوقت المناسب لأن الوقت هو أكبر عائق يمكن أن يواجهه المشروع، وبما أن الوقت هو تكلفة فإن إدارة الموارد البشرية تسخر مجهودات فائقة من أجل تحقيق المشروع في الأجل المحددة والمخطط لها وبأقل التكاليف.

ويتكون فريق المشروع من قائد + أعضاء فريق المشروع، حيث يكون لكل منهم دور، ويتمثل دور القائد في تقديم كل من النصح والإرشاد والدعم والتوجيه، ويعمل على الإصغاء لانشغالاتهم، فهو يكون المنسق والمنظم لجهود الأعضاء لتحقيق الهدف في النهاية.

أما دور أعضاء فريق المشروع فيكون من خلال سلوكياتهم وتكون متمثلة في التماسك والتعاون فيما بينهم وكذلك الثقة التي تعتبر الأهم -استعداد كل عضو فريق المشروع إلى الاعتماد على الأعضاء الآخرين¹- والاتصالات التي تتجسد في العلاقات الرسمية وغير رسمية فيما بينهم، ويجب على كل عضو البحث عن المعلومات التي تخدم مهام الفريق وأهداف المشروع وتخفيف التواتر لتقليل الصراعات التي تعرقل عمل الفريق.

وتعتبر كفاءة الفريق عن قدراته على الالتزام بالجدول الزمني والموارد المتاحة في أداء مهامه، وعن نسبة مخرجات الفعلية إلى إجمالي مدخلاته المستعملة في أداء مهمة معينة بقصد توليد تلك المخرجات خلال مدة زمنية محددة، وحتى تزيد كفاءة الفريق يجب أن تتوفر فيه أدوات وأساسات الإدارة الفاعلة التي تساهم في رفع مستوى كفاءة الفريق وفاعليته، من خلال تعزيز قدرته على تشخيص المشكلات التي تعيق أدائه، ومن ثم تطوير الحلول الملائمة قبل وبعد المشروع.

ومن بين المشكلات التي تواجه أداء فريق المشروع وهي²:

- التغيير في تشكيلة فريق المشروع.
- التكاسل الاجتماعي: ويشير إلى الأفراد الذين يجدون مبررا لتخفيض جهودهم.
- النقص الحاصل في كفاءات الفريق.
- عدم انسجام أصحاب الأداء العالي في الفريق.

ومن واجبات إدارة الموارد البشرية هي التقليل من هذه المشكلات أو التقليل من حداتها في حالة وجودها، وتحويل الصراعات من صراعات سلبية ضارة بالفريق إلى صراعات ايجابية تخدم المشروع بالدرجة الأولى، وإدارة فريق المشروع بكفاءة وفاعلية.

انطلاقا من المبحثين نجد أن هناك علاقة تكمل بين إعادة الهندسة وإدارة الموارد البشرية، وهذا ما سيتم تبيانه في المبحث الثالث والذي سنتناول فيه إعادة هندسة الموارد البشرية.

¹ : محمود داخل عبد الكريم وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 94.

² : المرجع نفسه، ص 123، ص 125.

المبحث الثالث: الاطار النظري لإعادة هندسة الموارد البشرية في المشروع.

I. مفهوم إعادة هندسة الموارد البشرية:

لقد درسنا في السابق مفهوم إعادة الهندسة الإدارية، والذي يعبر عن التوجه نحو التغيير الجذري في سيرورات العمل من أجل البحث عن التميز، وإعادة هندسة الموارد البشرية لاتخرج عن هذا الإطار، فهي سيرورة تتبعها المنظمة في التغيير الجذري في إدارة مواردها البشرية أي في كيفية أدائها لوظائفها الفنية والإدارية، بشكل يرفع من قيمة رأسمالها البشري، ويزيد من مساهمته في الرقي بالمنظمة إلى مصاف المنظمات الرائدة في مجال تخصصها.

تعريف 1¹:

"إعادة هندسة الموارد البشرية لا تقتصر فقط على إعادة تكوين وتشكيل محتوى المعارف والمهارات لرأس المال البشري، وتفعيل استخدامه لصالح المنظمة، وتحويله إلى رأس مال فكري قادر على تدعيم وتنمية القوة المؤسسية والتنافسية للمنظمة ... ولكنها تتجاوز ذلك إلى إعادة تصميم ليس فقط الأدوات والأساليب التي يتم بها إعادة تصميم وتكوين رأس المال البشري في المنظمة (الاختيار، التدريب، المسارات الوظيفية) ولكن إعادة تصميم الأسس والمبادئ والعمليات التي يتم على أساسها إدارة نظام الموارد البشرية في المنظمة ككل".

تعريف 2²:

"هي فرصة الأفراد لأتمته العمل الروتيني والممل وتقليص اجراءات العمل ذات قيمة أقل، وتسمح لهم بتركيز اهتمامهم حول ما هو مهم لدى الزبون وعلى القرارات التي تخص خدمتهم".

تعريف 3³:

"هي تحسين جودة الخدمات وزيادة وتيرة الابداع واشباع حاجات الزبائن، واثراء مهام الموظفين، لذلك إعادة هندسة الموارد البشرية لست المقصود بها تخفيض العمالة بالمؤسسة ولكن التخلص وتخفيض بعض الأنشطة والمهام غير الضرورية".

¹: <http://www.gulfrainers.com/courses/17.html>

²: L'aspect humain de la reingenierie, un document qui accompagne le plan directeur pour le renouvellement des services gouvernementaux à laide des technologies de l'information, septembre 1994.

³: Jocelyne loosbaroin, le ragnement de la GR, l'exempl du reengineering dans luscteur bancaire, p 73.

II. مراحل وفريق إعادة هندسة الموارد البشرية.

II.1. مراحل إعادة هندسة الموارد البشرية.

كما سبق وذكرنا، أن إعادة الهندسة بصفة عامة هي القضاء على كل ما هو قديم، والبدء من الصفر وهذا ما ينطبق على إعادة هندسة الموارد البشرية حيث لا بد من تتبع مجموعة من المراحل من أجل تحقيقها أو نجاحها.

تتمثل مراحل إعادة هندسة الموارد البشرية في ثلاث مراحل أساسية هي¹ :

المرحلة الأولى: التخلص أو التعاقد الخارجي أو أتمتة كافة الأعمال الإدارية الروتينية، تمكين الأفراد من أداء الخدمة بأنفسهم والاستغناء عن الأوراق، أي قيام المسيرين بإنهاء جميع المعاملات الخاصة بالموارد البشرية عن طريق الحاسبات الآلية الشخصية مثلا، ومن أمثلة هذه المعاملات تغيير بيانات الموظفين الشخصية، تقييم الأداء بواسطة الأنظمة الآلية المتخصصة...

المرحلة الثانية: تطوير أنظمة خدمات سريعة بأقصر الطرق، ويمكن تقديم العديد من خدمات الموارد البشرية عن الأنظمة الآلية المتخصصة الموجودة بمكاتب خدمات الموارد البشرية الآلية، أي تطوير أجهزة وبرامج آلية تقدم خدمات موارد بشرية عند طلبها وفي أقرب موقع للجهات المستفيدة.

المرحلة الثالثة: تطوير أنظمة معلومات التنفيذيين الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي، ويتم تطوير هذه الأنظمة لتحسين التخطيط الاستراتيجي بالنسبة للتوظيف واختيار الموظفين والتدريب والتحفيز وتحقيق مستويات الكفاءة اللازمة للقيام بإعادة الهندسة.

إلى جانب هذه المراحل توجد أربعة مراحل أخرى وهي²:

- مرحلة التحليل: أي تحليل إدارة الموارد البشرية إلى مجموعة من العمليات والإجراءات وآلية تتابعها مع تحديد ابرز العمليات المهمة والجوهرية.
- إعادة التصميم على أساس سليم: من خلال إعادة ترتيب إجراءات العمل وتصميمها على نحو يفي بمتطلبات الزبائن بأفضل صورة.
- الإعداد للتغيير: ويتضمن تهيئة المستلزمات الضرورية من خلال الإعداد النفسي للأفراد العاملين وتوفير المستلزمات المادية.

¹: أ. خان أحلام، إعادة هندسة العمليات كمدخل لتميز إدارة الموارد البشرية، جامعة الجزائر، بسكرة، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد12، 2012، ص171.

²: د. محمد مصطفى القصيمي، تفعيل مهام إعادة هندسة الأعمال من منظور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بدون سنة نشر، ص4، pdf.

- الاستبدال: وهو إحلال الإجراءات والتصاميم الجديدة بدلاً من الإجراءات الحاضرة وتحديد موعد التنفيذ.

رغم أهمية تحديد مراحل إعادة هندسة الموارد البشرية ودورها الكبير في نجاح هذه العملية، إلا أنه توجد متطلبات أخرى تساهم بشكل كبير في نجاح إعادة هندسة الموارد البشرية حولنا تلخيصها في مجموعة من المتطلبات الرئيسية المطلوب توفرها وتمثلت في:

- الثقافة التنظيمية.
- الهياكل التنظيمية.
- الأهداف الاستراتيجية.
- التزام وقناعة الإدارة العليا في المنظمة بضرورة الحاجة لتبني برامج إعادة الهندسة، من أجل تحسين الوضع التنافسي للمنظمة.
- الاتصال ويعتبر من العوامل المساعدة في تنفيذ برامج إعادة هندسة الموارد البشرية وتبني التغييرات المصاحبة، وتحتاج المنظمة لعملية الاتصال لتنفيذ المراحل المختلفة لبرامج إعادة الهندسة.
- تمكين العاملين من أجل الاستعداد للتغيير.
- التكنولوجيا الحديثة.

ولا يمكن القيام بهذه المراحل إلا إذا كان هناك فريق يطلق عليه اسم فريق إعادة الهندسة فماذا يشمل هذا الفريق.

II. 2. فريق إعادة هندسة الموارد البشرية.

يشمل هذا الفريق¹:

- لجنة التوجيه: التي تضم مسئولين تنفيذيين بالإدارات العامة.
- مدير المشروع: وتبرز مهامه هنا في اختيار أعضاء الفريق وتوجيههم، تأمين الموارد اللازمة لمراحل المشروع والتعاقد مع الاستشاري والتنسيق معه، التنسيق مع الفروع والإدارات، متابعة المشروع وميزانياته، رئاسة لجنة التوجيه المصغرة.
- الاستشاري: وتتمثل واجباته في تقييم خطة المشروع واقتراح تحسينات، تدريب الفريق على التقنيات والمهارات والأدوات، تقديم النصائح بخصوص تصميم العمليات وابتكار أفكار جديدة، مراجعة سير العمل من وقت لآخر وتقديم التوصيات.
- فريق هندسة عمليات الخدمات: وتتمثل واجباته في دراسة تجزئة السوق والتعريف على حاجات ورغبات العميل، تحليل حصص السوق، الاطلاع على أفضل الأساليب الممارسة في خدمة العميل، إعادة تصميم عمليات العميل.
- فريق التحسينات والمنتجات: وتتمثل واجباتهم في إجراء تحسينات على عمليات المنتجات، دراسة اقتراحات التحسينات الواردة لمدير المشروع من الأقسام والإدارات العامة والفروع المختلفة من الجهات المعينة وإحالة المواقف عليه منها للتنفيذ.

¹: أ.د، محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 20 ص 23.

- فريق الدعم: وتتمثل واجباتهم في تطوير مجالات الموارد البشرية والأنظمة والتنظيم والعقار واللوازم، دراسة اقتراحات التحسينات على مجالات الدعم الواردة لمدير المشروع من الأقسام والإدارة العامة والفروع، وضع خطة الاتصالات وبرنامج إدارة التغيير ومتابعتها.
 - مختص هندسة العمليات: وضع منهجية العمل ومتابعتها، تقديم الدعم للفريق فيما يخص مبادئ وتقنيات وأدوات هندسة العمليات، الاطلاع على تجارب الآخر ينفي هندسة العمليات.
 - وسكرتا ريا: أعمال سكرتا ريا لمدير المشروع، أعمال إدارية للفريق، المراسلات والتقارير المختلفة.
 - المساندون: إبداء الرأي حول التصاميم الجديدة، إعطاء أفكار واقتراح بدائل، الإجابة على أسئلة تفصيلية.
 - منسقو المشروع في الفروع والإدارات العامة: استلام المواد والتقارير والطلبات من فريق المشروع، تعميم ما هو مطلوب على الموظفين والتأكد من ذلك، المساهمة في برنامج إدارة التغيير عند بدء التنفيذ.
- III. إعادة هندسة وظائف إدارة الموارد البشرية.
- 1.III. إعادة هندسة الوظائف الفنية.

تكون إعادة هندسة الوظائف الفنية من خلال المعايير الموضحة في كل وظيفة كما يلي:

1. وظيفة التوظيف¹: تكون إعادة هندسة وظيفة التوظيف وذلك من خلال، مراجعة معايير الاختبار التي تراعي أن يكون العمل أكثر صعوبة وأكثر اجتهاد (أفراد متعلمين)، وكذا أن يكون الأفراد الذين تم توظيفهم لديهم القابلية للعمل الجماعي، وأن تمنح لهم الاستقلالية التامة في اتخاذ القرارات التي تتعلق بالمهام اليومية وحل المشاكل التي تواجههم، وهذا لا يكون إلا من خلال توظيف عمال لديهم الجرأة الكافية لذلك، ويكونوا ذوي مهارات عالية في إدارة نظم المعلومات.
2. وصف الوظيفة: حتى تتمكن إدارة الموارد البشرية من تحقيق هدف إعادة هندسة وظيفة التوصيف، يجب عليها أن تقوم بإعادة وصف المناصب حسب العمليات وليس حسب المهام، وكذا تجميع عدة مناصب المتشابهة في منصب واحد حتى لا يكون هناك اشتراك في نفس المهام، وتقديم مهام مختلفة للفرد وذلك حسب مهارته (الفرد ينقل عبر كل العمليات التي تحتاج مهاراته).
3. وظيفة الأجور²: التخلي عن منح الأجور وفق الخبرة أو المستويات الوظيفي، أن تكون الأجور القاعدية ثابتة نسبياً، وتقديم مكافآت أكثر إذا تحسنت نتائج المنظمة، حتى يشعر الفرد بمدى أهمية الجهد الذي بذله في تلك الفترة، ويتم احتساب الأجر حسب القيمة المحققة وليس حسب وقت العمل، إذا التزمت إدارة الموارد البشرية بهذه الاعتبارات فإنها سوف تنجح في مشروع إعادة هندسة هذه الوظيفة.
4. وظيفة الاتصالات: إن وظيفة الاتصال هي الوظيفة الأكثر أهمية داخل المنظمة، ومع تطبيق المنظمة مشروع إعادة هندسة وظائف إدارة الموارد البشرية فإن الاتصال يصبح

¹: أ. أحلام خان، مرجع سبق ذكره، ص164، بتصرف.

²: أ. أحلام خان، مرجع سبق ذكره، ص164.

- أكثر تركيزاً على الأهداف المراد تحقيقها، واقتناع الأفراد بضرورة التغيير من خلال عملية الاتصال حيث يجب اختيار الوسيلة والقتاة المناسبة لذلك.
5. وظيفة التمكين¹: بين شاكلتون (shackleton. 1996) أن التمكين الإداري هو فلسفة إعطاء مزيد من المسؤوليات وسلطة اتخاذ القرار بدرجة أكبر للأفراد في المستويات الدنيا، ووفق لفلسفة إعادة الهندسة يتم تحويل العاملين في المستويات الإدارية الدنيا لاتخاذ القرارات ذات العلاقة بعملهم، وهذا بطبيعة الأمر يعني التخلي عن النمط البيروقراطي.
6. التدريب والتطوير: إن التدريب يعتبر من الأدوات الحيوية عند تطبيق المفاهيم الجديدة، وعند تطبيق إعادة الهندسة، وتحتاج الإدارة العليا إلى دعم ومساندة التدريب لها وهو يعتبر أولى الخطوات عند تطبيق أي نظم لإعادة الهندسة في المنظمة.

وتساهم إعادة هندسة التدريب والتطوير في إيجاد حلول جذرية لمشكلات التدريب التقليدي وفي نفس الوقت هو لا يعني التخلص التام منه خاصة في بيئات الأعمال التقليدية وفي منظمات الأعمال الحكومية.

يتم التدريب والتطوير في ظل إعادة الهندسة في²:

- مواقع العمل: فهو يفيد في تحقيق التخفيض لكل من التكلفة والوقت، والقرب من مواقع العمل.
- خارج مواقع العمل: فهو يحد من النزاعات والتوترات التي تحدث في مواقع العمل، كما أنه يوفر الفرصة للاستفادة من الخبرات الخارجية.
- تكون عملية إعادة هندسة وظيفة التدريب والتطوير من خلال 05 مراحل يمكن توضيحها من خلال الشكل الموالي:

الشكل (06): الطار المقترح إعادة هندسة عماليات التدريب وتنمية الموارد البشرية.

المرحلة 1: دعم الإدارة العليا.	المرحلة 2: توفير متطلبات التطبيق.	المرحلة 3: التطبيق العلمي.	المرحلة 4: تقييم نتائج التطبيق.	المرحلة 5: المتابعة والتصحيح.
<ul style="list-style-type: none"> - الاعتقاد بأهمية المنهج. - الثقة في النتائج. - الرغبة والاستعداد للتغيير وتحمل المخاطر. - الرغبة في زيادة القدرات التنافسية، والتميز للمنظمة. 	<ul style="list-style-type: none"> - الاستفادة من النماذج التطبيقية. - توفير المتطلبات التطبيقية والمادية والبشرية. - الدراسات المتكاملة للبيئة الخارجية من حيث: المنافسة، احتياجات العاملين، التغييرات التكنولوجية 	<ul style="list-style-type: none"> - تحديد الأهداف والغايات. - إجراء التغييرات الجوهرية في مكونات عملية التدريب: المدربون، المتدربون، طرق التدريب - التطوير، موقع ومكان التدريب. - تنفيذ برامج وعمليات التدريب والتطوير في إطار إلهادة الهندسة 	<ul style="list-style-type: none"> - لماذا يتم التقييم؟ - ما هي معايير التقييم؟ - من الذي يقوم بالتقييم؟ - متى يتم التقييم؟ - ما هي متطلبات عملية التقييم؟ - ما هي نتائج التقييم؟ 	<ul style="list-style-type: none"> - ما هي جوانب التميز وكيفية تطويرها؟ - ما هي جوانب الإخفاق وكيفية علاجها؟ - ما هي العمليات الجديدة التي تحتاج إلى إعادة الهندسة؟ - من المسؤول عن اتخاذ قرارات التصحيح؟

²: د. سيد محمد جاب الرب، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء، الأطر المنهجية والتطبيقات العلمية، مطبعة العشري، مصر، 2004، ص190.

التغذية المرتدة- المتابعة والتصحيح المستمر لأي من مراحل إعادة هندسة التدريب وتطوير الموارد البشرية.

المصدر: د. سيد محمد جاب الرب، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء، مرجع سبق ذكره، ص191.

إضافة إلى الوظائف المشار إليها في السابق هناك ضرورة لإعادة هندسة العلاقات المهنية وتكون إعادة هندسة هذه الروابط من خلال تطبيق روابط جديدة معتمدة على تخطي الحدود التنظيمية والقدرة على تطبيق شراكات مع ممثلي العمال ونقاباتهم وليس معارضتهم.

2.III. إعادة هندسة الوظائف الإدارية.

فيما يلي المعايير التي يجب على إدارة الموارد البشرية أن تتبعها حتى تتمكن من تحقيق مشروع إعادة هندسة الوظائف الإدارية¹:

1. القيادة: تخفيض في المستويات الوظيفية حتى لا تكون هناك هرمية فيها، وهذا يعمل على تسهيل انتقال المعلومات بين مختلف المستويات، وكذا دور المسير فهو يتحول جذريا، حيث يصبح المطلوب منهم التنشيط وتقليل الرقابة، حيث تتحول إلى رقابة ذاتية للأفراد.
2. التقييم: إن إعادة هندسة وظيفة التقييم تعتبر أن التقييم ومسؤولية مشتركة، بين أعضاء فريق العمل، وكذا يقيم عمل الفريق حسب رضا العميل أو المورد، وتقييم المسؤولين من طرف أعضاء الفريق، وأن تكون هناك علاقة مباشرة بين التقييم ورقم الأعمال والإنتاجية ورضا العميل.
3. الترقيّة: وتكون من خلال التفرقة بين التقدم والأداء، فالتقدم في العمل أو الترقيّة يعتمد على مدى استعداد الفرد ليشغل المنصب المرتقي إليه، وليس على تميزه في منصب ما، أما الأداء فيتم مكافئته بعلاوة وليس بالترقيّة.

1: أ. أحلام خان، مرجع سبق ذكره، ص 164، بتصرف.

خلاصة الفصل

تطرقنا في هذا الفصل إلى مختلف الجوانب المتعلقة بإعادة الهندسة، وإدارة الموارد البشرية، وإعادة هندسة الموارد البشرية، حيث وجدنا من خلاله ومن خلال المطالعة الكثيفة على موضوعنا أن إعادة هندسة إدارة الموارد البشرية أحدثت ثورة حقيقية في علم الإدارة الحديثة بما تحمله من أفكار غير تقليدية ودعوة صريحة إلى إعادة النظر وبشكل جذري في كافة الأنشطة والإجراءات والاستراتيجيات التي قامت عليها الكثير من المؤسسات.

وليست كل المؤسسات (وعندما نقول مؤسسة فذلك يعني بالضرورة مشروع لأن المشروع وهو جزء من المؤسسة) تحتاج إلى إعادة الهندسة بل هناك وضعيات معينة تستوجب ذلك، فالمؤسسة التي في وضع متدهور وهي تعاني من ارتفاع في تكاليف التشغيل وانخفاض في جودة الخدمات التي تقدمها وتكون إعادة الهندسة ضرورية لها من أجل التغلب على هذه المشاكل، والمؤسسات التي تكون في طريقها إلى التدهور وهي تصارع من أجل البقاء وتساعد على إعادة الهندسة في استعادة مكانتها في السوق، أما المؤسسات التي بلغت قيمة التفوق والنجاح فهي تساعد في البقاء في القمة وتحافظ على الفجوة بينها وبين المنافسين.

وكذلك وجدنا من خلال هذا الفصل أن إدارة الموارد البشرية تساهم في برامج إعادة الهندسة وهذا بالحصول على الدعم والتأييد لجهود إعادة الهندسة، ومساهمتها في تشكيل فرق العمل، وإدارة الموارد البشرية تساهم في تغيير طبيعة العمل، والتحول من المهام المراقبة إلى المهام الممكنة، وتسمح بتوفير الموارد البشرية ذات العقلية القيادية والكفاءات اللازمة للقيام بمشروع إعادة الهندسة.

مقدمة الفصل:

بعد أن تطرقنا في الفصل الأول إلى إعادة الهندسة الإدارية وإدارة الموارد البشرية وإعادة هندسة الموارد البشرية من الجانب النظري، رأينا أن نخصص الفصل الثاني والثالث من الدراسة إلى دراسة الحالة التي سنقوم بدراسة إمكانية تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية في الشركتين ALTRO ومركب تكرير البترول بسكيكدة، مع العلم أن كل من الشركتين تهتم وبشكل أساسي بالمشاريع، حيث يعتبر الجانب التطبيقي تجسيدا لما تطرقنا إليه في الجانب النظري من دراسة وتحليل ومدى انطباقه على أرض الواقع.

وفي هذا الفصل سنحاول الإجابة عن بعض الأسئلة التي تخص بحثنا، ومحاولة اختبارها ميدانيا في الشركة الجزائرية لأشغال الطرق ALTRO بسكيكدة..

وسنتعرف على مجالات الدراسة المتمثلة في:

- المبحث الأول: منهج وأدوات وعينة الدراسة.
- المبحث الثاني: تقديم عام للشركة.
- المبحث الثالث: تحليل الاستثمار.

المبحث الأول: الجوانب المنهجية للدراستين الميدانيتين.

اعتمادنا على عرض منهجية البحث الخاصة بالدراستين في هذا المبحث مرده إلى تشابه المنهج المعتمد فيهما، لذلك رأينا أنه من غير الضروري تقسيم تقديم المنهج على فصلين.

I. منهج الدراستين:

يحتل منهج دراسة الحالة أهمية كبرى كأحد فروع المنهج الوصفي التحليلي التاريخي ويرجع ذلك إلى عرض لمحة تاريخية عن الشركة الجزائرية لأشغال الطرق ومركب تكرير البترول وملائمته في وصف الظواهر وصفا موضوعيا من خلال البيانات المتحصل عليها للحالة المدروسة باستخدام أدوات وتقنيات البحث العلمي، ويقوم هذا المنهج على جمع الحقائق والمعلومات، مقارنتها، تحليلها وتفسيرها، من أجل الوصول إلى وصف علمي كامل لها، ومن بين البحوث التي يستخدمها المنهج الوصفي التحليلي التاريخي هي دراسة الحالة، والتي تعتبر أحد أساليب البحث المطابقة في المجالات العلمية المختلفة.

يوضح الجدول الموالي حدود الدراسة للمؤسستين:

الجدول رقم(4): يمثل حدود الدراسة للمؤسستين.

الحدود البشرية	الحدود المكانية	الحدود الزمنية	
تتكون العينة من 50 عامل.	بسكيكدة تحديدا في المنطقة الصناعية.	دامت فترة دراستنا في المؤسسة شهرين وذلك من 06-02-2015 إلى 06-04-2015.	ALTRO
تتكون العينة من 50 عامل.	بسكيكدة تحديدا في المنطقة الصناعية.	دامت فترة دراستنا في المؤسسة 15 يوم من 12-04-2015 إلى 23-04-2015.	مركب تكرير البترول

المصدر: من إعداد الطالبتين.

II. مجتمع وعينة الدراساتين.

لقد اعتمدنا في بحثنا هذا على المسح الجزئي لمجتمع البحث والمتمثل في العاملين في الشركة الجزائرية لأشغال الطرق ALTRO المكونة من 306 موظف حيث اخترنا عينة عشوائية مكونة من 50 فرد وقمنا بتوزيع الاستمارات عليها، وذلك على مختلف المستويات الإدارية حيث تم استرجاع 42 استمارة فقط أي بنسبة استجابة 84% ويرجع ذلك لعدة أسباب تمثلت أبرزها في الاستهانة بملء الاستمارة، تضييع الموظف للاستمارة...إلخ.

أما في مركب تكرير البترول فتكونت العينة من 50 عامل من مجتمع الدراسة، حيث لم يتم إبلاغنا بعدد العمال الإجمالي للمركب، حيث اختيرت هذه العينة بطريقة عشوائية، وقمنا بتوزيع 50 استمارة ولكن استرجعنا 41 استمارة فقط.

III. أدوات جمع المعلومات.

III.1. المقابلة: وهي كذلك أحد الأدوات التي اعتمدنا عليها في عمليات جمع البيانات في هذه الدراسة، وهي على شكل حوار مفتوح بين الباحث والمستقصي عنه أو عن طريق استبيان مكتوب أو من خلال تحاور معين بين شخصين أو أكثر¹، وقد تكون عبارة عن لقاء بين الباحث والمبحوث الواحد أو أكثر من ذلك في شكل مناقشة حول الموضوع محل الدراسة، من أجل الحصول على الحقائق التي تخدم موضوعنا.

III.2. الملاحظة: وهي عبارة عن انتباه مقصود ومنظم للظواهر والحوادث من أجل اكتشاف أسسها وقوانينها، وقد قمنا في بحثنا هذا باستعمال الملاحظة من أجل الكشف عن مدى توافر متطلبات إعادة الهندسة والمتمثلة في التكنولوجيا وتطبيقاتها، التعامل وكيفية تنفيذ الأعمال من أجل أخذ صورة عن ثقافة الأفراد، وغيرها من المتطلبات الأخرى.

III.3. الاستبيان: وهو من أكثر الأدوات المعتمدة في عمليات جمع البيانات، وذلك انطلاقاً من جمع بيانات ضمنية توجد لدى حاملها فقط، وتتضمن الاستمارة مجموعة من الأسئلة يتم طرحها من خلال الأبحاث والدراسات في الموضوع المطروح، ومن خلال مراقبة الأساتذة من أجل التأكيد على صحتها، والاستبيان عبارة عن استمارة تتضمن مجموعة من الأسئلة المترابطة والمتعلقة بموضوع البحث يتم من خلالها الحصول على اجابات معينة يجري تحليلها لأغراض البحث².

ولقد تضمنت الاستمارة مجموعة من المحاور تضمن المحور الأول البيانات الشخصية للعيينة المختارة أما باقي المجالات فتضمنت مجموعة المتطلبات لإعادة هندسة الموارد البشرية وهي الاستعداد للتغيير، الاهتمام بأصحاب المصالح، مساندة الإدارة العليا، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا، الاتصال، الثقافة التنظيمية.

صدق وثبات المقياس:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها فقد تم استخدام البرنامج الإحصائي Statistical package for social sciences Spss

¹ : أ.د.خضير كاظم حمود، أ.د. موسى سلامة اللوزي، منهجية البحث العلمي، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008، ص103.

² : د دلال القاضي، د محمود البياتي منهجية وأساليب البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي spss، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008، ص 66.

الفصل الثاني: إمكانية تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية في الشركة الجزائرية لأشغال الطرق بسكيكدة.

ويشير الجدول التالي إلى أن قيمة معامل ألفا كرونباخ للاتساق الداخلي بقائمة الاستقصاء للمؤسستين:

الجدول رقم (5): تحديد معامل ألفا كرونباخ للمؤسستين.

ألفا	عدد العبارات	
0.864	47	ALTRO
0.834	47	محطة تكرير البترول

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج Spss

من خلال الجدول نلاحظ أن معامل ألفا كرونباخ لمؤسسة ALTRO بلغ 86.4% في حين بلغ في مؤسسة تكرير البترول 83.4% وهذا يعني أن هناك اتساق بقائمة الاستقصاء، نظراً لأن النسبة تزيد عن النسبة المقبولة إحصائياً المقدرة بـ 60%.

لتحليل الجزء الثاني من الاستبيان تم الاعتماد على التكرار لإجابات العينة مع نسبها المئوية وحساب معيار المتوسط الحسابي لاختيار درجة الموافقة على كل عبارة من الاستبيان، كما تم الاعتماد أيضاً على الانحراف المعياري لمعرفة مدى تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة عن متوسطاتها، وقبل البدء في التحليل نقوم بتوضيح العمل بالمقياس الثلاثي، إذ تم تحويل إجابات أفراد عينة الدراسة على المقياس الثلاثي لبيان درجة الموافقة من 1 إلى 3، بحيث تكون الدرجة الأولى 1 دالة على موافق والدرجة 2 دالة على غير موافق، أما الدرجة 3 لا أدري وبذلك يتم تحديد المدى.

جدول رقم (6): توزيع المتوسطات.

المستوى	المتوسط
موافق	من 1 إلى 1.66
غير موافق	من 1.67 إلى 2.33
لا أدري	من 2.34 إلى 3

المصدر: من إعداد الطالبتين.

المبحث الثاني: تقديم عام للشركة.

كما سبق وذكرنا أن فصلنا هذا سيكون حول الدراسة الميدانية في الشركة الجزائرية لأشغال الطرق لذا سنتعرض في هذا الجانب لثلاث نقاط رئيسية، تتمثل في التعريف بالشركة، هيكلها التنظيمي، وأخيرا أهداف ونشاطات الشركة.

I. التعريف بالشركة الجزائرية لأشغال الطرق ALTRO.

قبل التطرق للتعريف بالشركة سنعرض لمحة تاريخية عنها حاولنا اختصارها في ما يلي:

طبقا لنظام هيكلية المؤسسات الاقتصادية الذي عرفته الجزائر في السنوات الأخيرة، أنشأت المؤسسة العمومية لأشغال الطرق بالشرق (EPTR-EST) في 1983/03/12.

وتتبعاً للمرسوم 92/83 المتعلق بإعادة هيكلية المؤسسة "سوناطراك" والتي كانت تتألف من أربع وحدات هي:

- وحدة المقر الاجتماعي.
- وحدة الأشغال سكيكدة.
- محجره السبت.
- وحدة العتاد والصيانة.

انتقلت المؤسسة إلى الاستقلالية بصفة مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم (SPA) للشرق بتاريخ 1989/12/21، وأصبحت مؤسسة على مستوى شرق البلاد، وتأخذ نظام مديرية جهوية تابعة للمديرية العامة بالجزائر العاصمة، وقدر رأس مالها بـ 104.000.000 دج، ويعود إلى الشركات القابضة العمومية.

وفي عام 1992 أصبحت الشركة العمومية لأشغال الطرق منظمة على شكل خمس وحدات ذات استقلالية وهي:

- وحدتي إسناد (وحدة المقر الاجتماعي، مديرية العتاد والصيانة).

الفصل الثاني: إمكانية تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية في الشركة الجزائرية لأشغال الطرق بسكيكدة.

• ثلاث وحدات انجاز (المديرية الجهوية بسكيكدة، المديرية الجهوية بقسنطينة، والمديرية الجهوية بعنابة).

ومنذ شهر جويلية 2001 أصبحت تعرف بالشركة الجزائرية لأشغال الطرق ALTRO، ودائما في إطار التغيرات المختلفة والمستمرة قامت هذه الشركة بإنشاء فرع جديد مستقل للصيانة يعرف "FILALE MECATOP"

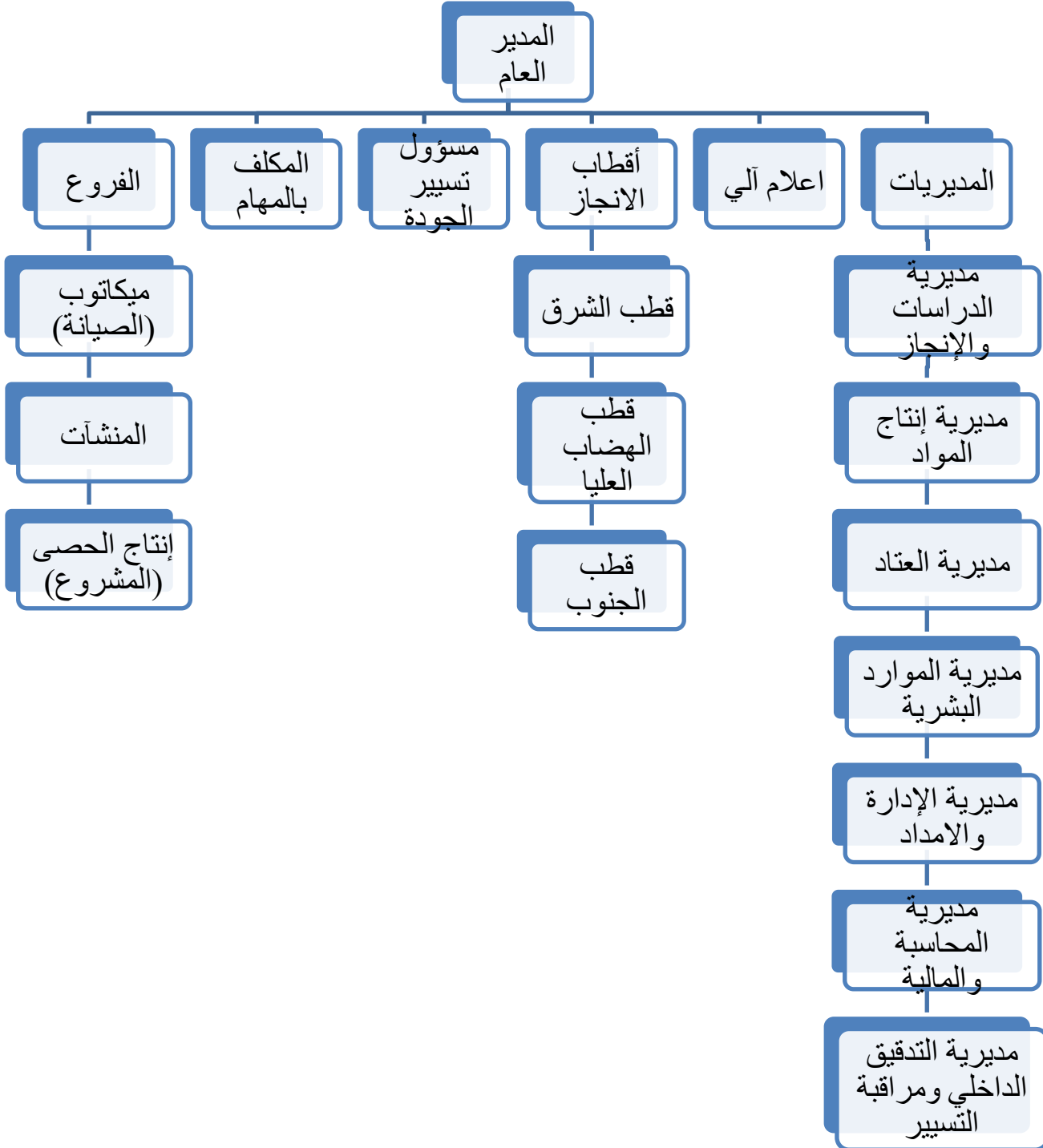
التعريف بالشركة: هي مؤسسة عمومية اقتصادية بصفة مؤسسة ذات أسهم (SPA) يبلغ رأس مالها

بـ 2.000.0000.000 مقسمة إلى أسهم.

ويقع مركز الشركة بمنطقة النشاط التجاري طريق حمادي كرومه، صندوق بريد 189 سكيكدة، حيث يحدها شرقا الطريق الولائي رقم 104 حمادي كرومه-سكيكدة، وغربا وشمالا وجنوبا بليزيدية قدور.

II. الهيكل التنظيمي للشركة.

الشكل رقم (7): الهيكل التنظيمي للشركة الجزائرية لأشغال الطرق ALTRO .



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معلومات من قسم الموارد البشرية.

حسب القانون الداخلي للمؤسسة فإن هيكلها يحتوي على ما يلي:

- 1- المدير العام: وهو الذي يشرف على السير الحسن للشركة، وله كل الصلاحيات من قرارات، توظيف، ومعالجة كل ما يخص الشركة.
- 2- المديرية العامة: وتتضمن مديريةية الموارد البشرية وهي التي تصدر القوانين الخاصة بالشركة والقرارات سواء كانت عقوبات، استقالات، فسخ عقد أو توظيف.. وغيرها، كذلك مديريةية الدراسات والانجازات تهتم بإبرام الصفقات على مستوى المديريات، مديريةية المالية والمحاسبة وتنقسم إلى قسمين دائرة المالية ودائرة المحاسبة، أما مديريةية العتاد فهي المكلفة بشراء العتاد، وتخزين قطاع الغيار، والمسؤولة على توفير العتاد اللازم لكل المشاريع.
- 3- المديرية المركزية: تتكون من ثلاث مديريةيات هي المديرية الجهوية بعنابة، قسنطينة، سكيكدة.
- 4- مديريةية المساعدين: ويشرفون على التحليل والتركيب، المراقبة، التسويق، الإعلام الآلي...
- 5- مديريةية الإدارة والموارد البشرية: تضم دائرة تسيير المستخدمين والتكوين، دائرة تسيير الشؤون العامة.
- 6- مديريةية الإدارة والإمداد: وتكون مسؤولة عن إمداد العاملين باحتياجاتهم الخاصة بالعمل كالإطعام والمأوى.
- 7- مديريةية مراقبة التسيير: وتعمل على مراقبة فروعها في كيفية تسيير شؤونها من خلال توكيل مراقب في كل فرع.
- 8- مديريةية العتاد DM: مسؤولة عن تسيير العتاد ومراقبته وتوقيع صفقات من أجل شرائه.

III. أهداف ونشاطات الشركة.

III.1. أهداف الشركة: تمثل أهداف الشركة منذ نشأتها ما يلي:

- 1- السعي لكسب أسواق جديدة على المستوى الوطني.
- 2- التوجه نحو الاستثمار في الخارج.
- 3- ترقية التقنيات التكنولوجية والبشرية.
- 4- الحصول على الجودة والنوعية.
- 5- بلورة نشاط الشركة الأساسي حول المشاريع الكبرى.

III.2. نشاطات الشركة: تتمثل أهم نشاطات الشركة في:

- 1- انجاز طرق صيانة، وتدعيم طرق المطارات، التهيئة الحضارية.
- 2- إنشاء أرضية المطارات وإعادة تعبيد الطرق.
- 3- إعادة بناء القاعدة الصناعية للبيتروكيمياء بسكيكدة.

ولتحقيق هذه الأهداف تحتوي الشركة الجزائرية لأشغال الطرق ALTRO على البنى التحتية التالية:

- 1- البنيات: أماكن العمل والتجمعات الاجتماعية.
- 2- البرامج والآلات: تساعد في العمليات الإنتاجية.
- 3- الخدمات الأساسية: من لوجستكية ووسائل الاتصال.

4.II. مهام الشركة الجزائرية لأشغال الطرق ALTRO.

المطارات:

انجاز المنشآت الملحقة لمطار ورقلة.

توسيع وتدعيم المنشآت الخاصة بمطار ورقلة.

تدعيم مطار حاسي مسعود.

تدعيم الأرضية الرئيسية لمطار سطيف.

الطرق السيارة المنجزة أو في طريق الانجاز:

عين السمارة 06 كلم.

زنونة برج بوعريريج 18 كلم.

خميس مليانة واد فضة 73 كلم.

الطريق الوطني رقم 03 باتنة 22.5 كلم.

الطريق الوطني رقم 44 عنابة 30 كلم.

الطريق الوطني رقم 05 العلمة 36 كلم.

الطريق الوطني رقم 05 سطيف 40.5 كلم.

الطريق الوطني رقم 16 و 21 قالمة 55 كلم.

الطريق الوطني تقرت مسعد 88 كلم. ريق الوطني رقم 44 سكيكدة 14 كلم.

الطريق الوطني رقم 76 تبسة 21 كلم.

الطريق الوطني رقم 80 قالمة 10 كلم.

الطريق الوطني رقم 03 الوادي 25 كلم

الطريق الوطني رقم 78 بسكرة 09 كلم.

المبحث الثالث: تحليل الاستمارة.

بعد جمع المعلومات للشركة الجزائرية لأشغال الطرق قمنا بتحليل المعطيات باستخدام spss، واعطاء النتائج مستعينين بالمقابلة والملاحظة.

I. خصائص العينة:

الجدول (7): البيانات الشخصية.

النسبة	التكرار		
%54.8	23	ذكر	الجنس
%45.2	19	أنثى	
%14.3	6	29-20	الفئة العمرية

الفصل الثاني: إمكانية تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية في الشركة الجزائرية لأشغال الطرق بسكيكدة.

39-30	27	64.3%
50-40	9	21.4%
أقل من 5 سنوات	4	9.5%
من 5 إلى 10 سنوات	15	35.7%
من 10 إلى 15 سنة	16	38.1%
أكثر من 15 سنة	7	16.7%
ابتدائي	-	-
متوسط	6	14.3%
ثانوي	13	31%
دراسات عليا	16	38.1%
تكوين مهني	7	16.7%
موظف	22	52.4%
إطار	20	47.6%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss.

الجنس: الشكل رقم (8): تمثيل بياني يمثل طبيعة جنس العينة المدروسة.

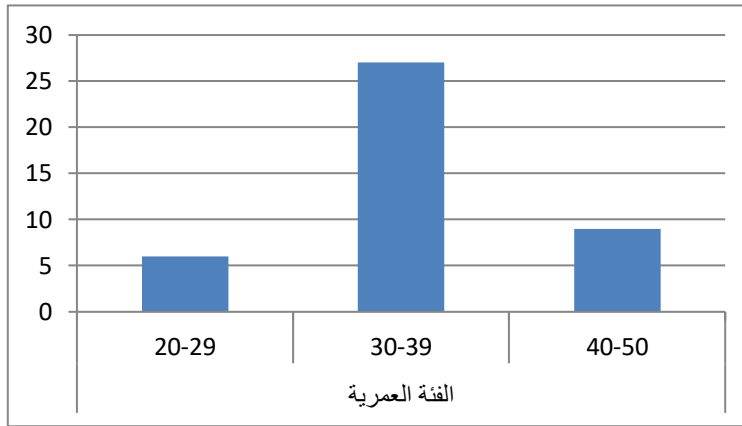


المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss.

يتضح من الجدول الرقم (7) أن نسبة 54.8% من الإناث تمثل أكثرية أفراد العينة المدروسة، في حين بلغت نسبة الذكور 45.2% من عينة الدراسة، ويلاحظ أن نسبة الذكور تقترب من نسبة الإناث ذلك أن الفرق بينهما هو 4 أفراد فقط، من خلال ما سبق نجد أن التقارب بين نسبة الإناث والذكور للمؤسسة كبير ويرجع هذا التقارب لعدة أسباب أهمها توجه المرأة الجزائرية لعالم الشغل وفي كل الميادين، إلى جانب سياسة التوظيف المتبناة من قبل إدارة الشركة وإعطائها الأولوية للفئة النسوية أو التركيز على المؤهلات والقدرات بغض النظر عن طبيعة الجنس.

الفئة العمرية: الشكل رقم (9): يمثل تحديد الفئات العمرية لأفراد العينة.

الفصل الثاني: إمكانية تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية في الشركة الجزائرية لأشغال الطرق بسكيكدة.



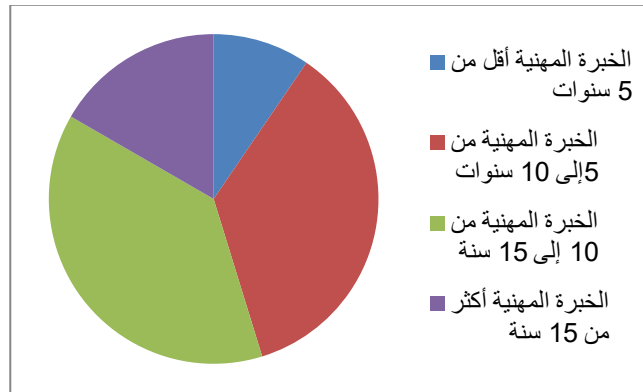
المصدر: من
بالاعتماد على

إعداد الطالبتين
نتائج spss.

بالنسبة للفئة العمرية فيتضح من خلال الجدول رقم(5) أن أفراد عينة الدراسة المبحوثة تتراوح أعمارهم من

39-30 سنة أي بنسبة 64.3% من إجمالي أفراد عينة الدراسة وتليهم الفئة العمرية من 40 إلى 50 سنة بنسبة 21.4% من إجمالي أفراد عينة الدراسة، وتليهم الفئة العمرية التي تتراوح أعمارهم بين 29-20 سنة بنسبة 14.3% من إجمالي عينة الدراسة، وهذا يعني الشركة الجزائرية لأشغال الطرق ALTRO شركة تعتمد بنسبة كبيرة على عنصر الشباب في عملها.

الخبرة المهنية: الشكل رقم(10): يمثل الخبرة المهنية لأفراد العينة المدروسة.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss.

من خلال الجدول السابق رقم (7) نجد أن أغلبية أفراد العينة هم ذات خبرة مهنية تتراوح من 10 إلى 15 سنة بنسبة 38.1% بينما نلاحظ أنها تتقارب جدا مع الأفراد ذوي الخبرة المهنية التي تتراوح من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 35.7%، أما أفراد العينة ذوي الخبرة المهنية لأكثر من 15 سنة فتمثلت بنسبة 9.5%، ونسبة 16.7%، وتمثل أفراد العينة الذين تتراوح خبرتهم المهنية لأقل من 5 سنوات، والخبرة المهنية في عمليات التوظيف للمؤسسة كأهم ركيزتين للتوظيف.

الفصل الثاني: إمكانية تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية في الشركة الجزائرية لأشغال الطرق بسكيكدة.

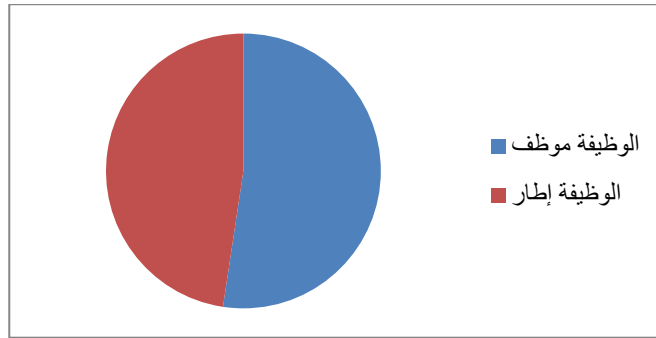
المستوى التعليمي: الشكل رقم(11): التمثيل البياني يبين المستوى التعليمي للعينة المدروسة.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss.

كما لاحظنا أيضا من خلال الجدول السابق أن أغلبية إطارات الشركة هم حملة الشهادات الجامعية (دراسات عليا) إذ بلغت نسبتهم 38.1% من إجمالي العينة المدروسة وأن 31% من أفراد العينة هم ذات مستوى ثانوي ومثلت نسبة 16.7% و 14.3% تكوين مهني ومتوسط على التوالي، بينما انعدمت فئة الابتدائي من عينة الدراسة ومنه الشركة تعتمد على الأفراد حاملي الشهادات أي إطارات الشركة وذلك تبين أيضا من خلال المقابلة التي تم إجراؤها حيث يؤخذ وبشكل أساسي المستوى التعليمي.

الوظيفة: الشكل رقم(12): التمثيل البياني للوظائف في ALTRO



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss.

من خلال الجدول رقم (7) لاحظنا أن عينة الدراسة تمثلت في 22 شخص بنسبة 52.4% يمثلون موظفين أما 20 شخص من عينة الدراسة بنسبة 47.6% يمثلون إطارات في الشركة.

II. تحليل مجالات الدراسة. المجال 1: الاستعداد للتغيير.

الجدول (8): الاستعداد للتغيير.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا أدري		غير موافق		موافق		العبارات
		النسبة	التكرار	التكرار	النسبة	التكرار		
0.41739	1.1429	%2.4	1	1.1429	4	%88.1	37	A1
0.63392	1.4762	%7.1	3	1.4762	14	%59.5	25	A2
0.47223	1.1429	%4.8	2	1.1429	2	%90.5	38	A3
0.63025	1.4286	%7.1	3	1.4286	12	%64.3	27	A4
0.53235	1.9048	%9.5	4	1.9048	30	%19.0	8	A5
0.49151	1.9524	%9.5	4	1.9524	32	%14.3	6	A6
0.56258	1.9762	%14.3	6	1.9762	29	%16.7	7	A7
0.62701	1.7381	%9.5	4	1.7381	23	%35.7	15	A8
0.47038	1.2143	%2.4	1	1.2143	7	%81.0	34	A9
0.56258	1.6905	%4.8	2	1.6905	25	%35.7	15	A10
0.55373	1.2857	%4.8	2	1.2857	8	%76.2	32	A11
							1.5411	المتوسط الحسابي
							0.54126	الانحراف المعياري

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss.

العبارة A1 : يلاحظ من الجدول رقم (8) أن المتوسط الحسابي للعبارة 1.1429 بانحراف معياري 0.41739 وهذا يدل على أن عينة الدراسة موافقة على أنه قد حدثت تغييرات هامة في المؤسسة مست إعادة التنظيم بصورة جذرية وهذا لأن المؤسسة تلجأ للكثير من التغييرات بسبب التغييرات الحاصلة في بيئة عملها.

العبارة A2 : أما العبارة الثانية فقد كانت ذات متوسط حسابي 1.4762 بانحراف معياري 0.63392 بمعنى أن العينة موافقة على أنه يتم إعلامهم بمختلف التغييرات التي يمكن أن تحدث وذلك من أجل الحصول على رضا العاملين وزيادة روح الانتماء للشركة.

العبارة A3: نلاحظ أن المتوسط الحسابي 1.1429 بالانحراف المعياري 0.47223 أي أن الأفراد يميلون للموافقة على أنه من الضروري أن يكون هناك تعريف بالتغييرات قبل حدوثها وذلك لمعرفة الإدارة مدى استعداد العامل لتقبل هذه التغييرات.

العبارة A4: ومن الجدول نلاحظ أن المتوسط الحسابي 1.4286 بانحراف معياري 0.63025 وهذا يبين موافقة أفراد العينة المدروسة على مشاركتهم في اقتراح تغييرات تنظيمية في المؤسسة وهذا يبين مدى اهتمام المؤسسة بموظفيها وقدراتهم وبالتالي هذا يؤدي إلى تحسين الأداء.

العبارة A5: نلاحظ أيضا من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي 1.9048 بانحراف معياري 0.53235 أي أن أفراد العينة غير موافقين على أنه في حالة وجود تغيير لم يتم إعلامهم به مسبقا يلجؤون إلى الإضراب لأن هناك حلول أخرى.

العبارة A6: نلاحظ أن المتوسط الحسابي 1.9524 بانحراف معياري 0.49151 أي أن عينة الدراسة غير موافقين على اللجوء إلى التأخيرات في العمل في حالة وجود تغيير لم يتم إعلامهم به مسبقا وهذا راجع لثقة العمال في الإدارة.

العبارة A7, A8: وبمتوسط حسابي 1.9762، 1.7381 بانحراف معياري 0.56258، 0.62701 وهذا دليل على أن الموظفين لا يلجؤون إلى التصرفات التي تؤدي إلى الإخلال بأعمال المؤسسة أو تؤدي إلى إحداث أضرار بالمؤسسة ومدى تقبلهم للقرارات التي تصدرها الإدارة.

العبارة A9: بلغ المتوسط الحسابي 1.2143 بانحراف معياري 0.47038 أي أن عينة الدراسة موافقون على أنه في حالة وجود تغيير لم يتم إعلامهم به مسبقا يستفسرون لدى الإدارة لأنه أنسب الحلول من أجل التعرف على التغيير ونوعه وأسبابه.

العبارة A10: فنلاحظ أن المتوسط الحسابي يقدر ب 1.6905 بانحراف معياري 0.56258 أي أن أفراد عينة الدراسة يميلون لعدم الموافقة على التكيف مع التغييرات دون طلب استفسارات في حالة وجود التغيير دون إعلامهم به مسبقا وهذا أيضا راجع لوعي العاملين بالشركة الجزائرية لأشغال الطرق.

العبارة A11: بلغ المتوسط الحسابي 1.2857 وبانحراف معياري 0.55373 أي أن أفراد العينة يميلون للموافقة على أن المؤسسة تحتاج إلى إعادة بناء ثقافة الموظفين في حالة وجود تغييرات جذرية من أجل التكيف السريع مع هذه التغييرات وتحقيق نتائج إيجابية.

❖ ومن خلال الجدول نجد أن المتوسط الحسابي 1.5411 أما الانحراف المعياري للمجال 0.54126 ومن خلال هذا وما سبق ذكره نجد أن موظفي الشركة الجزائرية لأشغال الطرق لهم استعداد للتغيير من أجل تحقيق نتائج إيجابية وتحقيق مكاسب أكبر.

الفصل الثاني: إمكانية تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية في الشركة الجزائرية لأشغال الطرق بسكيكدة.

المجال 2: الاهتمام بأصحاب المصالح.
الجدول (9): الاهتمام بأصحاب المصالح.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا أدري		غير موافق		موافق		العبارات
		النسبة	التكرار	التكرار	النسبة	التكرار		
0.73450	1.4048	%14.3	6	1.4048	5	%73.8	31	B1
0.70051	1.4048	%11.9	5	1.4048	7	%71.4	30	B2
0.67130	1.4762	%9.5	4	1.4762	12	%61.9	26	B3
0.66083	1.3810	%9.5	4	1.3810	8	%71.4	30	B4
0.77152	1.4524	%16.7	7	1.4524	5	%71.4	30	B5
1.4238								المتوسط الحسابي
0.70773								الانحراف المعياري

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss.

العبارة B1 : من خلال الجدول رقم (9) نلاحظ أن المتوسط الحسابي 1.4048 بانحراف معياري 0.73450 أي أن أفراد العينة يميلون إلى الموافقة على أن أصحاب المصالح يعتبرون مركز الاهتمام وهذا ظهر في المقابلة التي أجريناها حيث تضع الشركة أصحاب المصالح ضمن أولوياتها لتحقيق مكاسب كبيرة ورفع وتحسين سمعتها.

العبارة B2: في الجدول رقم (9) فنلاحظ أن المتوسط الحسابي 1.4048 بانحراف معياري 0.70051 أي أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أنه يؤخذ رأي أصحاب المصالح في الأعمال من أجل إرضاء كل الأطراف التي تتعامل معها.

العبارة B3: المتوسط الحسابي 1.4762 بانحراف معياري 0.67130 وهذا يدل على أن المؤسسة تحتوي على قوانين لحماية المتعاملين معها سواء داخليين أو خارجيين لتفادي مشاكل قد تعطل مشاريعها.

العبارة B4: المتوسط الحسابي 1.3810 بانحراف معياري 0.66083 وهنا العينة المدروسة موافقة على الاهتمام والأخذ برأي أصحاب المصالح بعد انطلاق المشروع لكشف الانحرافات والأخطاء والعمل على تصحيحها.

العبارة B5: المتوسط الحسابي 1.4524 بانحراف معياري 0.77152 هناك موافقة من قبل العينة على استجابة المؤسسة لطلبات أصحاب المصالح فيما يتعلق بأي معلومات تفصيلية عن إنجاز المشروع وهذا يعني أن المؤسسة لا تهتم بأصحاب المصالح في مرحلة معينة من إنجاز المشروع بل منذ بدايته حتى النهاية للوصول لأفضل النتائج.

❖ من خلال الجدول رقم (8) نجد أن المتوسط الحسابي للمجال الثاني قد بلغ 1.4238 بانحراف معياري 0.70773 أي أن عينة الدراسة موافقة وجود اهتمام بأصحاب المصالح أي توفر ركيزة أساسية لتطبيق إعادة الهندسة.

المجال 3: مساندة الإدارة.

الجدول (10): مساندة الإدارة.

الانحراف	المتوسط	لا أدري	غير موافق	موافق	العبارات
----------	---------	---------	-----------	-------	----------

الفصل الثاني: إمكانية تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية في الشركة الجزائرية لأشغال الطرق بسكيكدة.

المعياري	الحسابي	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
0.73450	1.2857	%4.8	2	%19.0	8	%76.2	32	C1
0.70051	1.4286	%9.5	4	%23.8	10	%66.7	28	C2
0.67130	1.6190	%7.1	3	%47.6	20	%45.2	19	C3
0.66083	1.7619	%14.3	6	%47.6	20	%38.1	16	C4
0.77152	1.6667	%4.8	4	%57.1	24	%38.1	16	C5
							1.5523	المتوسط الحسابي
							0.62128	الانحراف المعياري

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss.

العبارة C1: من خلال الجدول (10) نلاحظ أن المتوسط الحسابي 1.2857 بانحراف معياري للعبارة 0.55373 أي أن عينة الدراسة موافقة على أن الإدارة العليا تساند فكرة العمل في فرق العمل المدارة ذاتيا في إدارة المشروع، وهذا ما تم تأكيده في المقابلة حيث يتم التخطيط لإعادة الهندسة من قبل فريق مكون من ثلاث 3 أفراد في مصلحة الكفاءات والنجاعات لم يتم تقسيم العمل بينهم ولا تحديد وظيفة كل فرد بعد.

العبارة C2: المتوسط الحسابي 1.4286 بانحراف معياري 0.66783 أي أن عينة الدراسة موافقة على أن الإدارة توفر الكفاءات لتسيير التكنولوجيات الخاصة بالمشروع، لمعرفة الإدارة بضرورة التكنولوجيا الجديدة ومدى مساهمتها في نجاح المشاريع.

العبارة C3: بلغ المتوسط الحسابي 1.6190 بانحراف معياري 0.62283 أي أن عينة الدراسة موافقة على تأييد الإدارة اتخاذ العمال لقرارات في بعض المهام في المشروع وهذا راجع لثقافتها التامة في قدرات العمال ومهاراتهم في اتخاذ القرارات الصائبة وهذا ما تم تأكيده في المقابلة لأن المؤسسة تعمل على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب مع الحرص على أن يكون لديه تعدد في المهام لمواجهة أي ظرف في المؤسسة.

العبارة C4: في نفس الجدول فقد بلغ المتوسط الحسابي 1.7619 بانحراف معياري 0.69175 أي أن أفراد العينة يميلون لعدم الموافقة على استبدال الخطوات الرقابية الصارمة بأساليب الرقابة المرنة في إدارة المشروع وهذا قد يرجع للخوف من التهاون في الأعمال أو نقص الانضباط.

العبارة C5: بلغ المتوسط الحسابي 1.6667 بانحراف معياري 0.57027 أي أن عينة الدراسة موافقة على اعتماد الإدارة على اللامركزية في العمل بنسبة عالية لتأكد الإدارة من تحقيق نتائج أفضل من إتباع المركزية في العمل.

❖ من خلال الجدول رقم (10) نجد أن المتوسط الحسابي لهذا المجال (3) بلغ 1.5523 بانحراف معياري 0.62128 وهذا يدل على أن عينة الدراسة تميل للموافقة على توفر مساندة من قبل الإدارة و التي تكون من متطلبات تطبيق إعادة الهندسة. المجال 4: الهيكل التنظيمي.

الجدول (11): الهيكل التنظيمي.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا أدري		غير موافق		موافق		العبارات
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
0.51965	1.2143	%4.8	2	%11.9	5	%83.3	35	D1

الفصل الثاني: إمكانية تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية في الشركة الجزائرية لأشغال الطرق بسكيكدة.

0.63255	1.5476	%7.1	3	%40.5	17	%52.4	22	D2
0.73093	1.6190	%14.3	6	%33.3	14	%52.4	22	D3
0.67302	1.2857	%11.9	5	%4.8	2	%83.3	35	D4
0.57634	1.2381	%7.1	3	%9.5	4	%83.3	35	D5
0.66478	1.7381	%11.9	5	%50.0	21	%38.1	16	D6
0.51741	1.3095	%2.4	1	%26.2	11	%71.4	30	D7
							1.4217	المتوسط الحسابي
							0.61638	الانحراف المعياري

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss.

العبارة D1: في الجدول (11) نلاحظ أن المتوسط الحسابي بلغ 1.2143 بانحراف معياري 0.51965 أي أن عينة الدراسة تميل للموافقة على وضوح موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة وهذا راجع للأهمية الكبرى لهذه الإدارة في المؤسسة.

العبارة D2: من نفس الجدول فقد بلغ المتوسط الحسابي 1.5476 بانحراف معياري 0.63255 وهذا يدل على موافقة أفراد عينة الدراسة على أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة قادر على مواجهة التغيرات الحاصلة في بيئة عمل المشروع وبما أن بيئة العمل للشركة الجزائرية لأشغال الطرق تتميز بعدم الثبات والتغيرات الكبرى فإن المؤسسة صممت هيكل يتميز بالمرونة لمواجهة هذه التغيرات وتم تأكيد هذا في المقابلة.

العبارة D3: فقد بلغ فيها المتوسط الحسابي 1.6190 بانحراف معياري 0.73093 أي أن عينة الدراسة موافقة على أنه يوجد توجه نحو الاعتماد على فريق العمل في تصميم الهيكل التنظيمي للمشروع حيث لا بد من تشكيل فريق عمل قادر على إنجاز أو تصميم هيكل للمشروع.

العبارة D4: بلغ المتوسط الحسابي فيها 1.2857 بانحراف معياري 0.67302 أي أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أنه قد يتضمن الهيكل التنظيمي فرص أكبر للتقدم وترقية العاملين بالمشروع لأن الهيكل التنظيمي المصمم يكون قابل للتغيير على مستوى شاغلي الوظائف.

العبارة D5: بلغ المتوسط الحسابي 1.2381 بانحراف معياري 0.57634 أي أن أفراد عينة الدراسة موافقون على مساهمة الهيكل التنظيمي في توضيح نطاق الإشراف لكل فريق داخل المشروع لأن الهيكل التنظيمي يصمم بطريقة تساعد الموظفين على فهمه وفهم حدود الوظائف والأقسام.

العبارة D6: بلغ المتوسط الحسابي 1.7381 بانحراف معياري 0.66478 أي أن أفراد عينة الدراسة غير موافقين على وجود تعقيد في سير الأعمال والمهام داخل المشروع لأن عمال الشركة الجزائرية لأشغال الطرق يمتلكون الخبرة الكافية بالنسبة للمشاريع الخاصة بالمؤسسة.

العبارة D7: فقد بلغ المتوسط الحسابي فيها 1.3095 بانحراف معياري 0.51741 أي أن عينة الدراسة يميلون للموافقة على أن الهيكل التنظيمي يمكن فرق العمل من مواجهة

الفصل الثاني: إمكانية تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية في الشركة الجزائرية لأشغال الطرق بسكيدة.

المشاكل بقرارات فورية دون تأخير أي أن الهيكل التنظيمي المصمم هو الهيكل المناسب لمواجهة التغيرات والمشاكل.

❖ من خلال الجدول (11) نلاحظ أن المتوسط الحسابي للمجال (4) بلغ 1.4217 وبتحرف معياري 0.61638 وهذا تأكيد من عينة الدراسة على أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة ملائم لعملية إعادة الهندسة التي يتم إنجازها حالياً.

المجال 5: التكنولوجيا.

الجدول (12): التكنولوجيا.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا أدرى		غير موافق		موافق		العبارات
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
0.69217	1.3571	%11.9	5	%11.9	5	%76.2	32	E1
0.60438	1.3095	%7.1	3	%16.7	7	%76.2	32	E2
0.66478	1.4048	%9.5	4	%21.4	9	%69.0	29	E3
0.64527	1.7857	%11.9	5	%54.8	23	%33.3	14	E4
0.63255	1.8810	%14.3	6	%59.5	25	%26.2	11	E5
							1.5476	المتوسط الحسابي
							0.64783	الانحراف المعياري

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss.

العبارة E1: من الجدول رقم (12) نلاحظ أن المتوسط الحسابي قد بلغ 1.3571 بانحراف معياري 0.69217 أي أن عينة الدراسة موافقة على أنه من الضروري وجود تكنولوجيات جديدة لإدارة المشروع في المؤسسة وهذا يدل على إدراك العاملين بأهمية التكنولوجيات لإدارة المشروع.

العبارة E2: فقد بلغ المتوسط الحسابي لها 1.3095 وانحراف معياري 0.60438 مما يدل على أن أفراد العينة موافقون على ضرورة استخدام هذه التكنولوجيات في الأعمال اليومية لإدراكهم مدى قدرتها على المساهمة في إنجاز الأعمال اليومية.

الفصل الثاني: إمكانية تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية في الشركة الجزائرية لأشغال الطرق بسكيكدة.

العبارة E3: وفي الجدول بلغ المتوسط الحسابي 1.4048 بانحراف معياري 0.66478 أي أن العينة توافق على ضرورة اقتناء تكنولوجيات جديدة في حال ظهرت أثناء العمل في مشروع ما لأنها قد تساهم في نجاح المشروع أو قد تؤدي لتقليص فترة انجاز المشروع مثلاً. العبارة E4: ذات المتوسط الحسابي 1.7857 بانحراف معياري 0.64527 أي أن أفراد عينة الدراسة غير موافقين على أنه يمكن للتكنولوجيا أن تحل محل العامل في المشروع، لأن التكنولوجيا مهما تطورت وساعدت في انجاز الأعمال من المستحيل تعويض اليد العاملة البشرية.

العبارة E5: نلاحظ أن المتوسط الحسابي بلغ 1.8810 بانحراف معياري 0.63255 أي أن أفراد عينة الدراسة لا يوافقون على قبول العاملين بإحلال التكنولوجيا مكان العامل، وهذا يدل على أنه من الممكن تقبل العامل إدخال التكنولوجيا لمساعدته في انجاز الأعمال بينما لا يقبل أن تحل محله.

❖ نلاحظ من خلال الجدول رقم (12) أن المتوسط الحسابي للمجال (5) هو 1.5476 وانحراف معياري 0.64783 أي أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على توفر التكنولوجيا الحديثة في المؤسسة واستعدادها لإدخال تكنولوجيا جديدة من أجل إكمال مشروع إعادة هندسة الموارد البشرية. المجال 6: الاتصال.

الجدول (13):الاتصال.

العبارات	موافق		غير موافق		لا أدري		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة		
F1	33	78.6%	6	14.3%	3	7.1%	1.2857	0.59615
F2	28	66.7%	12	28.6%	2	4.8%	1.3810	0.58236
F3	29	69.0%	10	23.8%	3	7.1%	1.3810	0.62283
F4	29	69.0%	9	21.4%	4	9.5%	1.4048	0.66478
F5	26	61.9%	10	23.8%	6	14.3%	1.5238	0.74041
المتوسط الحسابي	1.3952							
الانحراف المعياري	0.64130							

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss.

من خلال الجدول رقم (13) نلاحظ أن المتوسط الحسابي للعبارة F1 قد بلغ 1.2857 بانحراف معياري 0.59615 أي أن أفراد عينة الدراسة موافقون على ضرورة أن تربط جميع الإدارات بشبكة اتصالات واحدة لتسهيل نقل المعلومات ودراية الكل بكل ما يحصل في المؤسسة.

العبارة F2: فنلاحظ أن المتوسط الحسابي بلغ 1.3810 وانحراف معياري 0.58236 أي أن أفراد العينة يوافقون على أنه من المهم اعتماد شبكات الاتصال الحديثة لأنه يساهم في تقليل ضغط الأعمال وتسهيلها.

الفصل الثاني: إمكانية تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية في الشركة الجزائرية لأشغال الطرق بسكيكدة.

العبارة F3: بلغ المتوسط الحسابي 1.3810 بانحراف معياري 0.62283 أي أن أفراد العينة يوافقون على أنه يتم الاعتماد على الاتصال الأفقي في إدارة المشروعات وهذا يدعم عمليات صنع القرار واتخاذ القرار الصائب.

العبارة F4: نلاحظ أن المتوسط الحسابي 1.4048 بانحراف معياري 0.66478 أي أن أفراد العينة يميلون إلى الموافقة على أنه يتم الاعتماد على الاتصال العمودي الصاعد والنازل في إدارة المشروعات وهذا يبين أنه لا يتم الاعتماد على نوع واحد من أشكال الاتصال في المؤسسة.

العبارة F5: بلغ المتوسط الحسابي 1.5238 بانحراف معياري 0.74041 وهذا يعني أن أفراد العينة يوافقون على أن وسائل الاتصال المستعملة في المؤسسة تساهم في تقليص مقاومة التغيير في المشروعات وهذا يدل على مدى مساهمة وسائل الاتصال المعتمدة في المؤسسة على تبين وتوضيح كل المستجدات والتغييرات.

❖ من الجدول السابق (12) نجد أن المتوسط الحسابي للمجال (6) قد قدر ب 1.3952 وانحراف معياري 0.64130 وهذا يدل على موافقة العينة المدروسة على الاتصال الجيد في المؤسسة مما يعني أن ركيزة الاتصال متوفرة أيضا لتطبيق عملية أو مشروع إعادة الهندسة.

المجال 7: الثقافة التنظيمية.

الجدول (14): الثقافة التنظيمية.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا أدري		غير موافق		موافق		العبارات
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
0.47712	1.6667	-	-	66.7%	28	33.3%	14	G1
0.50549	1.1905	4.8%	2	9.5%	4	85.7%	36	G2
0.59420	1.4762	4.8%	2	38.1%	16	57.1%	24	G3
0.43710	1.1667	2.4%	1	11.9%	5	85.7%	36	G4
0.59420	1.5238	4.8%	2	42.9%	18	52.4%	22	G5
0.70546	1.5476	11.9%	5	31.0%	13	57.1%	24	G6
0.66783	1.4286	9.5%	4	23.8%	10	66.7%	28	G7
0.61154	1.3333	7.1%	3	19.0%	8	73.8%	31	G8
0.69677	1.3810	11.9%	5	14.3%	6	73.8%	31	G9
							1.4127	المتوسط الحسابي
							0.58774	الانحراف المعياري

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss

العبارة G1: بلغ المتوسط الحسابي 1.6667 بانحراف معياري 0.47712 مما يعني أن عينة الدراسة موافقة على أن أساليب العمل المعتمدة في المشروعات لا تحتاج إلى تعديلات لأن هذه الأساليب يكون مخطط لها جيدا سابقا.

العبرة G2: بلغ المتوسط الحسابي 1.1905 بانحراف معياري 0.50549 أي أن عينة الدراسة موافقة على أن التوقيت المعمول به مناسب لهم أي أن الشركة اختارت فترة العمل المناسبة والتي تلائم كل العاملين.

العبرة G3: بلغ المتوسط الحسابي 1.4762 بانحراف معياري 0.59420 أي أن أفراد العينة المدروسة موافقون على أنه يتم المعاقبة على التأخر في الوصول بـ 30 دقيقة لإدراك الإدارة ضرورة الوقت وأهميته بالنسبة لإنجاز الأعمال.

العبرة G4: بلغ المتوسط الحسابي لها 1.1667 بانحراف معياري 0.43710 مما يعني أن أفراد العينة موافقون أيضا على أن التأخر في الوصول بـ 1 ساعة يعاقب عليه وهنا المؤسسة لا تسمح بالتخاذل أو التهاون من قبل العمال.

العبرة G5: قد وصل إلى 1.5238 بانحراف معياري 0.59420 أي أن أفراد العينة يميلون إلى الموافقة على أنه يتم السماح بالخروج مبكرا من العمل في الحالات الطارئة وهنا يوجد تفهم لظروف العمال والعمل على تحسين العمال بأهميتهم من قبل الإدارة.

العبرة G6: بلغ المتوسط الحسابي لها 1.5476 بانحراف معياري 0.70546 أي أن عينة الدراسة هنا موافقة على أن التجول في غير أماكن العمل وخلال فترات العمل أمر مسموح به أي أن المؤسسة تركز على أماكن العمل فقط.

العبرة G7: نلاحظ أن المتوسط الحسابي بلغ 1.4286 بانحراف معياري 0.66783 أي أن عينة الدراسة تميل للموافقة على أنهم يساهمون في إيجاد الحلول للمشاكل التي تواجههم وبالتالي إبراز قدراتهم ومهاراتهم العالية وعدم خذل ثقة المدير فيهم.

العبرة G8: بلغ المتوسط الحسابي لها 1.3333 بانحراف معياري 0.61154 أي أن العينة موافقة وتؤكد وجود علاقات بين بعضهم خارج نطاق العمل مما يساعد على زيادة التواصل بينهم وهذا لاحظناها في فترة تواجدها في المؤسسة حيث أن الموظفين تجمعهم صدقات وروابط أكبر من رابط العمل.

العبرة G9: بلغ المتوسط الحسابي 1.3810 بانحراف معياري 0.69677 وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون على اعتمادهم على العلاقات غير الرسمية بنسبة معتبرة في عملهم وهذا أيضا ما تم ملاحظته خلال تواجدها في المؤسسة مما يساعد على تقليل ضغط العمل.

❖ من خلال الجدول رقم (14) نجد أن المتوسط الحسابي للمجال الأخير (7) بلغ 1.4127 وانحراف معياري 0.58774 أي أن عينة الدراسة موافقة على أن الثقافة التنظيمية الموجودة في المؤسسة مناسبة لتطبيق إعادة الهندسة.

III. اختبار الفرضيات:

• الفرضية الأولى:

في هذا الجزء سنقوم بإثبات الفرضية الأولى وهي: لا توجد ركيزة إعادة هندسة الموارد البشرية "الاستعداد للتغيير" في الشركة الجزائرية لأشغال الطرق Altro .

H₀: الفرضية العديمة: لا توجد ركيزة إعادة هندسة الموارد البشرية "الاستعداد للتغيير".

H₁: الفرضية البديلة: توجد ركيزة إعادة هندسة الموارد البشرية "الاستعداد للتغيير".

الجدول رقم(15): اختبار الفرضية الأولى.

المجال الأول	المتوسط الحسابي	الاتجاه	القرار
--------------	-----------------	---------	--------

الفصل الثاني: إمكانية تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية في الشركة الجزائرية لأشغال الطرق بسكيكدة.

الاستعداد للتغيير	1.5411	موافق	قبول الفرضية البديلة
-------------------	--------	-------	----------------------

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على برنامج spss.

من خلال الجدول نلاحظ أن المتوسط الحسابي للمجال الأول 1.5411 مما يشير إلى موافقة العينة على الاستعداد للتغيير وبالتالي نفي الفرضية الأولى.

• الفرضية الثانية:

في هذا الجزء سنقوم بإثبات الفرضية: لا يوجد اهتمام بأصحاب المصالح
 H_0 : الفرضية العديمة: لا يوجد اهتمام بأصحاب المصالح
 H_1 : الفرضية البديلة: يوجد اهتمام بأصحاب المصالح.

الجدول رقم (16): اختبار الفرضية الثانية.

المجال الأول	المتوسط الحسابي	الاتجاه	القرار
الاهتمام بأصحاب المصالح	1.4238	موافق	قبول الفرضية البديلة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج Spss.

من خلال الجدول رقم (16) نجد أن العينة تميل للموافقة على أنه يوجد اهتمام بأصحاب المصالح و بالتالي هذا ينفي الفرضية الثانية.

• الفرضية الثالثة:

في هذا الجزء سنقوم بإثبات الفرضية: لا توجد مساندة للعمال من طرف الإدارة.
 H_0 : الفرضية العديمة: لا توجد مساندة للعمال من طرف الإدارة.
 H_1 : الفرضية البديلة: توجد مساندة للعمال من طرف الإدارة.

الجدول رقم (17): اختبار الفرضية الثالثة.

المجال الأول	المتوسط الحسابي	الاتجاه	القرار
مساندة الإدارة	1.5523	موافق	قبول الفرضية البديلة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج Spss.

من خلال الجدول رقم (17) نجد أن المتوسط الحسابي للمجال الثالث بلغ 1.5523 مما يعني أن العينة تميل لقبول وجود مساندة من قبل الإدارة مما يعني نفي الفرضية الثالثة.

• الفرضية الرابعة:

في هذا الجزء سنقوم بإثبات الفرضية: الهيكل التنظيمي للشركة الجزائرية لأشغال الطرق لا يناسب تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية.

H_0 : الفرضية العديمة: الهيكل التنظيمي للشركة الجزائرية لأشغال الطرق لا يناسب تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية.

H_1 : الفرضية البديلة: الهيكل التنظيمي للشركة الجزائرية لأشغال الطرق يناسب تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية.

الجدول رقم (18): اختبار الفرضية الرابعة.

المجال الأول	المتوسط الحسابي	الاتجاه	القرار
الهيكل التنظيمي	1.4217	موافق	قبول الفرضية البديلة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج Spss.

من خلال الجدول رقم (18) نلاحظ أن المتوسط الحسابي بلغ 1.4217 مما يعني قبول العينة أن الهيكل التنظيمي مناسب لإعادة هندسة الموارد البشرية وبالتالي نفي الفرضية الرابعة.

الفصل الثاني: إمكانية تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية في الشركة الجزائرية لأشغال الطرق بسكيكدة.

الفرضية الخامسة:

في هذا الجزء سنقوم بإثبات الفرضية: لا توجد تكنولوجيا تساهم في تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية.

H_0 : الفرضية العديمة: لا توجد تكنولوجيا تساهم في تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية

H_1 : الفرضية البديلة: توجد تكنولوجيا تساهم في تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية

الجدول رقم (19): اختبار الفرضية الخامسة.

المجال الأول	المتوسط الحسابي	الاتجاه	القرار
التكنولوجيا	1.5476	موافق	قبول الفرضية البديلة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج Spss.

من خلال الجدول رقم (19) نجد أن المتوسط الحسابي للمجال بلغ 1.5476 وبالتالي العينة موافقة على وجود التكنولوجيا المناسبة لمشروع إعادة هندسة الموارد البشرية، وبالتالي نفي الفرضية الخامسة.

• الفرضية السادسة:

في هذا الجزء سنقوم بإثبات صحة الفرضية: لا يساهم الاتصال في تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية.

H_0 : الفرضية العديمة: لا يساهم الاتصال في تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية.

H_1 : الفرضية البديلة: يساهم الاتصال في تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية.

الجدول رقم (20): اختبار الفرضية السادسة.

المجال الأول	المتوسط الحسابي	الاتجاه	القرار
الاتصال	1.3952	موافق	قبول الفرضية البديلة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج Spss.

من خلال الجدول رقم (20) نلاحظ أن المتوسط الحسابي للمجال السادس بلغ 1.3952 أي في مجال الموافقة وبالتالي نفي الفرضية.

• الفرضية السابعة:

في هذا الجزء سنقوم بإثبات الفرضية: لا تساهم الثقافة التنظيمية بتطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية.

H_0 : الفرضية العديمة: لا تساهم الثقافة التنظيمية بتطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية.

H_1 : الفرضية البديلة: تساهم الثقافة التنظيمية بتطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية.

الجدول رقم (21): اختبار الفرضية السابعة.

المجال الأول	المتوسط الحسابي	الاتجاه	القرار
الثقافة التنظيمية	1.4127	موافق	قبول الفرضية البديلة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج Spss.

من خلال الجدول رقم (21) نجد أن المتوسط الحسابي للمجال السابع بلغ 1.4127 أي في مجال الموافقة على أن الثقافة التنظيمية للمؤسسة تساهم في تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية وبالتالي الفرضية السابعة.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل يمكن القول أنه قد تمت محاولة إسقاط الجانب النظري على الشركة الجزائرية لأشغال الطرق وذلك من خلال إجراء تشخيص لوضع المؤسسة، وذلك وفقا للمصلحة التي يقتضيها البحث، حيث تقوم الشركة الجزائرية لأشغال الطرق ALTRO بالقيام بالإعداد والتخطيط لمشروع إعادة الهندسة وذلك انطلاقا من توفر كل الركائز والمتطلبات الواجب توافرها لتطبيق إعادة الهندسة وتبين هذا من خلال القيام بتحليل الاستثمارات وإجراء المقابلة التي تم من خلالها تحديد مسار هذا المشروع الذي تقوم به المؤسسة إلا أن التأخر في انجاز مشروع إعادة الهندسة يرجع إلى سبب وحيد وهو الإضرابات المتواصلة من قبل عمال الأشغال أو التنفيذ بسبب مطالب اجتماعية.

الفصل الثالث: إمكانية تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية في وحدة تكرير البترول شركة سوناطراك -دراسة مقارنة مع الشركة الجزائرية لأشغال الطرق-

مقدمة الفصل.

وحتى نتلمس أكثر مدى تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية قمنا بدراسة ميدانية أخرى لمؤسسة سوناطراك، في وحدة التكرير بسكيكدة.

حيث خصصنا هذا الفصل للطرق إلى مختلف جوانب المتعلقة بالمؤسسة وحاولنا مقارنتها بـ Altro، لكي نحدد من قامت بمشروع إعادة الهندسة ونفصل بالأسباب التي أدت بها إلى تبني هذا المشروع، والإمكانيات التي سمحت لها بذلك.

ومن هذا المنطلق همنا بتقسيم فصلنا إلى:

المبحث الأول: تقديم عام حول المؤسسة.

المبحث الثاني: تحليل الاستثمار.

المبحث الثالث: المقارنة ونتائج الدراسة الميدانية.

المبحث الأول: تقديم مركب التكرير للبترول مصفاة سكيكدة Raffinerie.

تعتبر سوناطراك من أهم الشركات البترولية في الجزائر وإفريقيا، هي تشارك في التنقيب، الإنتاج والنقل عبر الأنابيب، تحويل وتسويق المحروقات ومشتقاتها، معتمدة على استراتيجية التنويع، وتطور نشاطات توليد الكهرباء، الطاقات الجديدة والمتجددة، تحليه مياه البحر، كذلك البحث واستغلال الطاقة المنجمية.

بههدف مواصلة استراتيجياتها العالمية، تنشط سوناطراك في الجزائر وعدة بلدان في العالم: إفريقيا (مالي، النيجر، ليبيا، مصر) في أوروبا (إسبانيا، إيطاليا، البرتغال، بريطانيا

الفصل الثالث: إمكانية تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية في وحدة تكرير البترول شركة سوناطراك -دراسة مقارنة مع الشركة الجزائرية لأشغال الطرق-

العظمى)، في أمريكا اللاتينية (البيرو) وكذلك الولايات المتحدة الأمريكية.

I. تعريف ونشأة المركب:

I.1. تعريف المركب: هو عبارة عن إحدى المؤسسات التحويلية التي تملكها الدولة، وضعت تحت رمز RA1K، الهدف الأساسي الذي أنشأت من أجله، هو عملية الإنتاج المتمثلة في تحويل البترول الخام المحلي والمستورد إلى منتجات جاهزة من أجل التجارة بها داخليا وخارجيا.

حيث تبلغ معالجتها للبترول الخام ب: 15 مليون طن/ للسنة بالإضافة إلى خام محول مستورد الذي يقدر ب 320 ألف طن/ للسنة.

I.2. تقديم الجانب التاريخي والقانوني للمركب: لقد كان مركب تكرير البترول بسكيكدة قبل 1982/01/01، يسير من طرف الشركة الوطنية سوناطراك، التي تأسست بموجب القرار المؤرخ في 1963/12/31، حيث كان نشاطها في السابق مقتصر على عمليتين هما النقل والتجارة، ونظرا للتطور والتوسع الذي مس هذا المجال اتجهت هي بدورها إلى المساهمة في كل العمليات التي لها علاقة بالمواد الهيدرو كربونية وهي البحث، الإنتاج، النقل والتحويل وغيره.

وفي 1982/01/01 تمت إعادة هيكلة سوناطراك بتوصية من القيادة السياسية إذ أنه تم تقسيمها إلى 13 مؤسسة من بينها المؤسسة الوطنية لتكرير وتوزيع المواد البترولية، انبثقت بالمرسوم رقم 80-101 المؤرخ في 1980/06/04.

إذ دخل هذا المرسوم حيز التنفيذ 1982/01/01، وابتداء 1985/02/02 المؤسسة الوطنية لتكرير وتوزيع المواد البترولية تحولت تحت الرمز التجاري مؤسسة نפטال.

وفي 1987/08/25 وبموجب المرسوم 87-109 انفصلت نפטال المؤسسة الوطنية لتكرير البترول "نفتك" بينما بقي نشاط التوزيع تابع لمؤسسة "نפטال".

أسست مؤسسة "نفتك" في 1988/01/02، بدأت الأشغال في بناء هذا المركب في جانفي 1975 وهذا تبعا لعقد الممضي في 1974/04/30، بين الحكومة الجزائرية والشركة الايطالية "سنام برجيتي" وكان التدشين الرسمي للمركب في 1979/11/28، وكانت بداية الإنتاج في مارس 1980 وهذا بتكلفة إجمالية قدرت ب: 3402872000 دج.

منذ 1998/04/18 مؤسسة "نفتك" أصبحت شركة ذات أسهم، أسهمها ملك لشركة سوناطراك 100%، برأس مال يقدر ب 12 مليار دج.

وابتداء من 2009/06/22 أصبحت ملك سوناطراك كليا.

I.3. تقديم الجانب الجغرافي والبشري: يقع هذا المركب في المنطقة الصناعية "سوناطراك" على بعد 08 كلم شرق مدينة سكيكدة وعلى 02 كلم من البحر الأبيض

الفصل الثالث: إمكانية تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية في وحدة تكرير البترول شركة سوناطراك -دراسة مقارنة مع الشركة الجزائرية لأشغال الطرق-

المتوسط مهيمنة على مساحة تقدر ب: 190 هكتار، ويقدر عدد العمال بحوالي 1500 عامل.

II. نشاط المركب وأهم وحداته الإنتاجية:

1.II. نشاط المركب: تتمثل أهم نشاطات المركب في:

- تكرير النفط الخام الآتي من حاسي مسعود.
- معالجة النفط وهذا من أجل إنتاج الزفت بجميع أنواعه والعمود.
- معالجة الخام المحول المستورد لإنتاج زفت الطرقات والزفت المؤكسد.
- مواصلة وضمان تغطية احتياجات السوق الوطني بالموارد المكررة على المستوى الكمي والنوعي.
- مواصلة عرض المواد المكررة الموجهة للسوق الدولية والمستجابة للمقاييس الدولية.

2.II. وصف الوحدات الإنتاجية الموجودة بالمركب:

يتكون المركب من الوحدات التالية:

وحدتين لتقطير الجوي (وحدة 10، وحدة 11): طاقة كل واحدة منهما تقدر ب 5.7 مليون طن/السنة، وتهدفان إلى فصل البترول ومشتقاته إلى مواد مستقرة.

وحدتين لمعالجة البنزين بالهيدروجين وتهذيبه بالحافز (وحدة 100، وحدة 103): طاقة كل وحدة منها تقدر ب 10165 طن/السنة، وتهدفان إلى تحويل النفط الآتي من وحدة التقطير للحصول على بنزين مهذب.

وحدة التخزين، المزج والشحن (وحدة 600): المصفاة تملك طاقة إنتاجية للتخزين تقدر ب 2.5 مليون متر مكعب.

وحدة التقطير الفرعي (وحدة 70): لإنتاج الزفت: طاقتها الإنتاجية تقدر ب 277 ألف طن/السنة، تستعمل هذه الوحدة خاما محولا مستوردا كمادة للتغذية.

وغيرها من الوحدات الأخرى المتواجدة في المركب.

3.II. مكانة وأهمية المركب:

من خلال الوحدات الإنتاجية الموجودة به يعتبر من أهم المركبات في العالم والجزائر حيث يعتبر من أكبر المركبات التكرير في إفريقيا ويحتل المرتبة الثالثة على مستوى العالمي، إذ يمثل هذا الأخير من العملة الصعبة ب 33% حيث يوجه 85% من إنتاج هذا المركب إلى البيع (التصدير) نحو الخارج، أما 15% المتبقية فتستهلك في السوق الوطنية.

4.II. تنظيم المركب:

الفصل الثالث: إمكانية تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية في وحدة تكرير البترول شركة سوناطراك -دراسة مقارنة مع الشركة الجزائرية لأشغال الطرق-

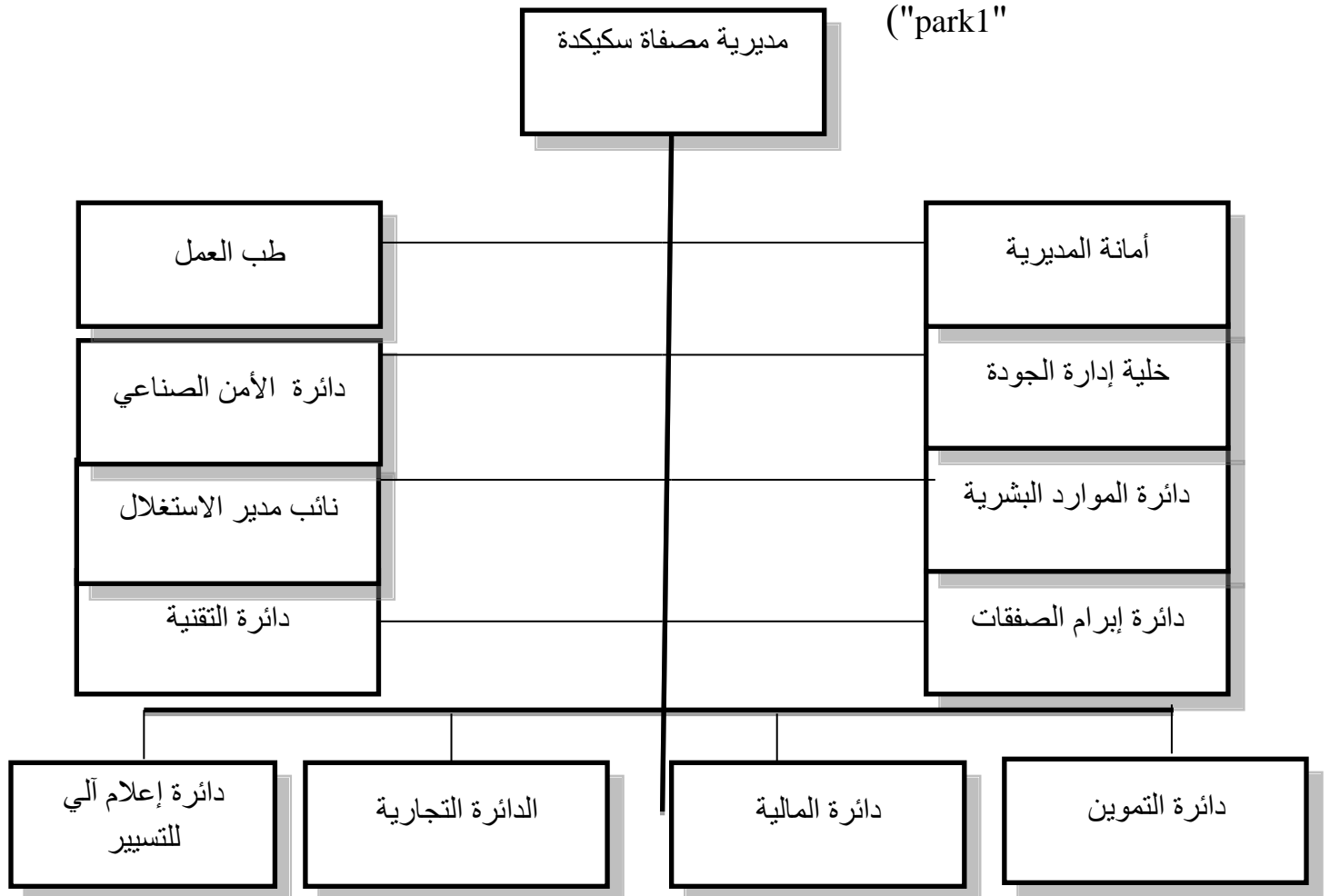
شهد المركب تغيرات مستمرة لهيكله التنظيمي منذ نشأته إلى يومنا هذا، من أجل مواكبة التغيرات التي تشهدها البيئة الخارجية وبالتالي ضمان السير الحسن لأنشطته وكذلك الاستغلال العقلاني لموارد المنظمة المادية والبشرية.

III. الهيكل التنظيمي:

III.1. تقديم الهيكل.

الشكل (13): الهيكل التنظيمي لمصفاة سكيكدة (مركب تكرير البترول

"park1")



الفصل الثالث: إمكانية تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية في وحدة تكرير البترول شركة سوناطراك -دراسة مقارنة مع الشركة الجزائرية لأشغال الطرق-

المصدر: دائرة الموارد البشرية.

2.III. شرح الهيكل:

1. مديرية المركب: تعتبر أعلى المستويات القيادية في الشركة، مهمتها المحافظة على السلامة واستمرارية الشركة والسهر على التسيير الجيد للمركب تكون قراراتها محصورة في يد المدير الذي يعمل على تحقيق مهام المديرية فيقوم بوضع الخطة العامة، التخطيط لمختلف البرامج، التنسيق بين دوائر المركب، المصادقة على التقارير المتعلقة بنشاط المركب.
2. أمانة المديرية: لها علاقة مباشرة بالمدير حيث تقوم بتنفيذ مهامها من اتصالات وتوزيع قرارات المدير على مختلف الدوائر والمصالح، وتقوم بتنظيم عمل المدير كتسجيل المواعيد.
3. طب العمل: وهي المديرية التي تهتم بمختلف الجوانب المتعلقة وصحة العمال.
4. خلية إدارة الجودة: وهنا تكون المراقبة التقنية للمدى تطبيق مقاييس الجودة المخطط لها.
5. دائرة الأمن الصناعي: تتمثل وظيفتها في السهر على أمن وسلامة المركب وهي مجهزة بجميع الوسائل الضرورية.
6. نائب مدير الاستغلال: يقوم بمساعدة المدير في الشؤون التقنية والإنتاج والصيانة.
7. دائرة الموارد البشرية: إن المهام الموكلة للموارد البشرية هي المشاركة في إعداد مخططات دائرة تنمية الموارد البشرية وتحضير مخطط التدريب والتوظيف والعمل على تنفيذها وتسيير العلاقات بين العمال وتتكون من مصلحة التكوين، مصلحة التسيير المهني، مصلحة العلاقات العامة.
8. دائرة إبرام الصفقات: تعمل هذه الدائرة على عقد الصفقات لشراء مختلف معدات المركب ومستلزماته.
9. الدائرة التقنية: تتمثل مهمتها في تسيير المركب تقنيا، حيث تتكفل بتتبع السير الحسن للوحدات الإنتاجية من خلال اقتراح الطرق والأساليب الواجب العمل بها خلال المراحل المختلفة لعملية الإنتاج، إلى جانب سهرها على احترام المواصفات الواجب إتباعها.
10. دائرة نظام الإعلام الآلي: وهي المسؤولة عن تنظيم المركب وتدفق المعلومات بداخله وخارجه وحفظ الوثائق والتخطيط للاتصالات وتتكون من: مصلحة التنظيم، مصلحة الإعلام الآلي، مصلحة الأرشفة.
11. الدائرة التجارية: تعتبر هذه الدائرة العمود المحرك لأوتار نشاط هذه المؤسسة، وهذا الدور الايجابي الذي تقوم به، فهي تعمل على تخطيط وبرمجة الإنتاج اليومي، الشهري، السنوي، وكذلك المبيعات وتتكون من: مصلحة المبيعات، مصلحة الشحن.
12. دائرة المالية: تعكس هذه الدائرة الوجه الحقيقي للمؤسسة من الناحية المالية، وتتمثل مهمتها في دراسة التكاليف وكيفية تطبيقها في المشاريع المختلفة وتسجيل كل التدفقات المالية والمادية للمؤسسة، ووضع الميزانية الختامية للمركب وجدول الأرباح، والقيام بالجرد الكامل للأموال التي في حوزة المركب وتتكون من المصالح التالية: مصلحة المحاسبة (تحليلية وعامة)، مصلحة الميزانية، مصلحة الخزينة، مصلحة الشؤون القانونية، مصلحة التأمينات.

الفصل الثالث: إمكانية تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية في وحدة تكرير البترول شركة سوناطراك -دراسة مقارنة مع الشركة الجزائرية لأشغال الطرق-

13. دائرة المالية: تتحكم دائرة التمويل في تزويد المركب بمختلف المواد وتجهيزات كالألات وقطع الغيار وتحتوى على: مصلحة المشتريات، مصلحة تسيير المخزون.

المبحث الثاني: تحليل الاستثمار.

في هذا المبحث سوف نفصل في وصف وتحليل النتائج المتوصل إليها من خلال اعتمادنا على برنامج spss vr 16 وهذا من أجل التوصل إلى نتيجة ما اذا كان مركب تكرير البترول متبني لإعادة هندسة الموارد البشرية.

I. خصائص العينة:

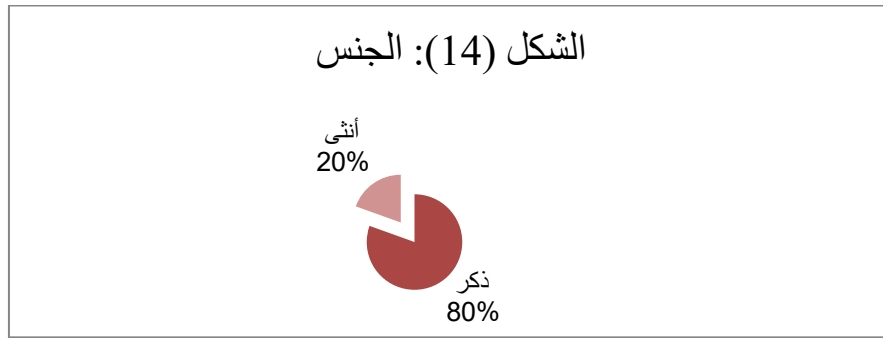
جدول (22): البيانات الشخصية

النسبة	التكرار		
80,5%	33	ذكر	الجنس
19,5%	8	أنثى	
7,0%	3	29-20	الفئة العمرية
51,2%	22	39-30	
37,2%	16	50-40	
17,1%	7	أقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية
34,1%	14	من 5 إلى 10 سنوات	
19,5%	8	من 10 إلى 15 سنة	
29,3%	12	أكثر من 15 سنة	
2,4%	1	ابتدائي	المستوى التعليمي
0%	0	متوسط	
4,9%	2	ثانوي	
90,2%	37	دراسات عليا	الوظيفة
2,4%	1	تكوين مهني	
29,3%	12	موظف	
70,7%	29	إطار	
	41	حجم العينة	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على برنامج spss.

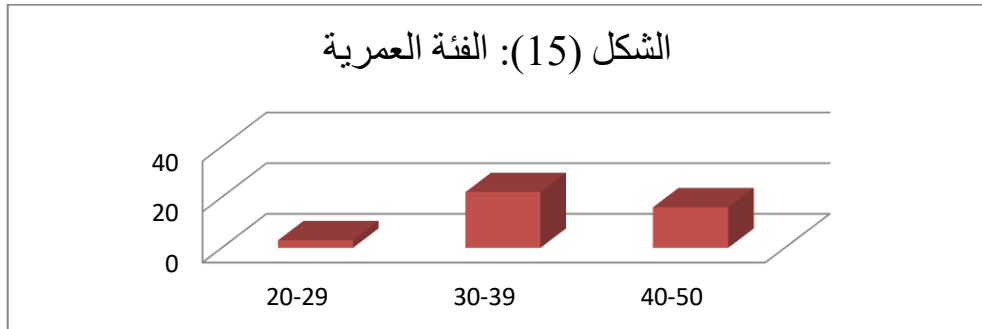
○ من خلال الجدول نلاحظ أن الذكور العاملين في المؤسسة أكبر من نسبة الإناث حيث بلغت الأولى 80.5%، أما الثانية فبلغت 19.5%.

الفصل الثالث: إمكانية تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية في وحدة تكرير البترول شركة سوناطراك -دراسة مقارنة مع الشركة الجزائرية لأشغال الطرق-



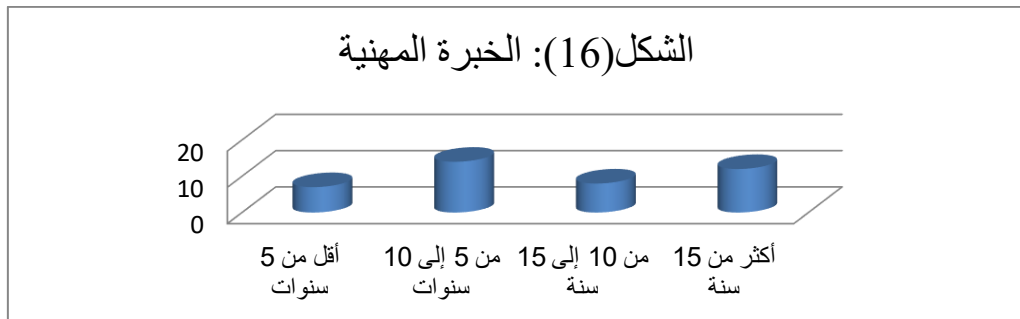
المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على برنامج spss.

- كانت أعمار العمال تتراوح ما بين 30-39 لأنها حصلت على نسبة 51.2 %، ونسبة 37.2 % للفئة التي تتراوح من 39-50، أما 7% فكانت لفئة 20-30، وهذا يدل على أن معظم عمال الوحدة هم شباب وهذا بدوره يساهم في سرعة تقبل العمال للتغيير لأن الشباب بطبعه يبحث عن التجديد.



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على برنامج spss.

- من خلال الجدول وجدنا أن الخبرة المهنية لأغلبية العمال هي من 5 إلى 10 سنوات حيث كانت النسبة التي تعبر على هذا هي 34.1%، وأكثر من 15 سنة خبرة كانت بنسبة 29.3%، وهذا يدل على أن الوحدة تمتلك كفاءات وخبرات لأنه كلما كانت الخبرة طويلة كان هناك تأثير إيجابي على طريقة أداء العمل.

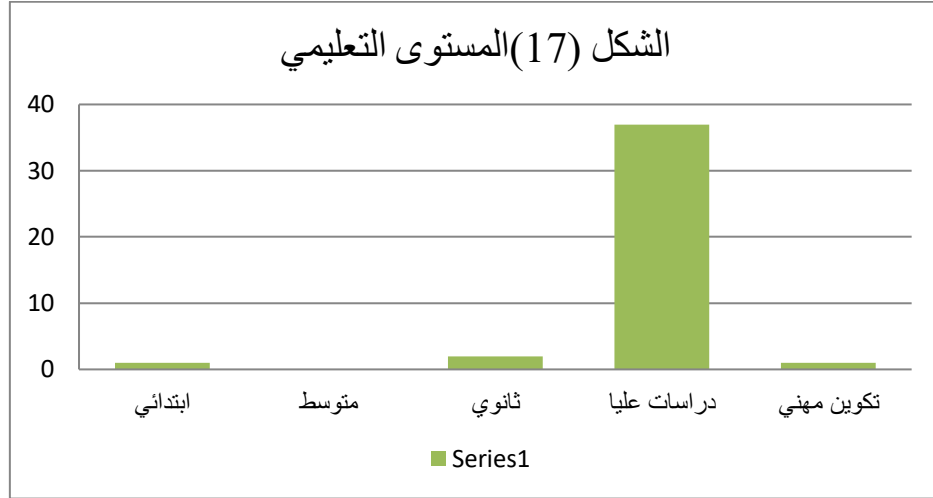


المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على برنامج spss.

- أغلبية عمال الوحدة هم خريجي الجامعات بمختلف التخصصات وذلك بنسبة 90.2%، ونسبة 4.9% كانت لثانوي، وتكوين مهني 4.2%، والابتدائي بنسبة 2.4%، وهذا يدل على أن الوحدة أثناء عملية استقطاب عمال جدد تقوم بطلب شهادة التخرج في ملف

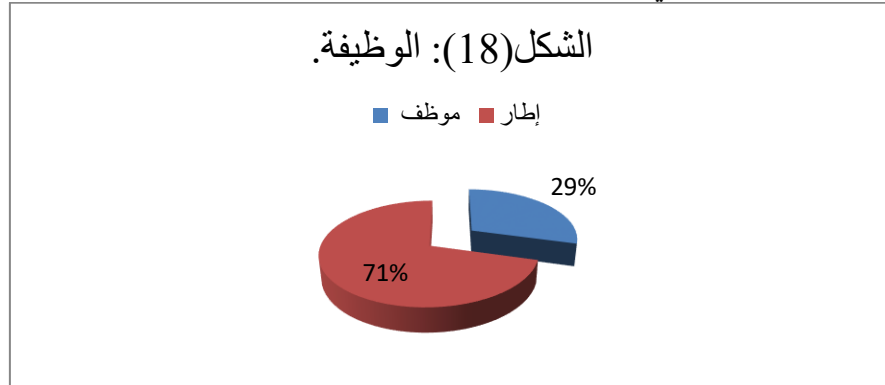
الفصل الثالث: إمكانية تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية في وحدة تكرير البترول شركة سوناطراك -دراسة مقارنة مع الشركة الجزائرية لأشغال الطرق-

التوظيف، ومنه يكون لدى العمال خلفية عن مختلف المهام التي سوف يقومون بها والمحتملة في المركب، وهذا بدوره يساهم في إيجابية التعامل مع مختلف التغييرات التي يمكن أن تحدث.



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على برنامج spss.

○ بلغت نسبة الإطار في العينة 70.7%، والموظف 29.3%.



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على برنامج spss.

II. تحليل مجالات الدراسة.

المجال 1: الاستعداد للتغيير: يوضح الجدول الموالي إجابات أفراد العينة في ما يتعلق بمجال الاستعداد للتغيير:

الجدول (23): الاستعداد للتغيير.

العبارات	موافق		غير موافق		لا أدرى		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		

الفصل الثالث: إمكانية تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية في وحدة تكرير البترول شركة سوناطراك -دراسة مقارنة مع الشركة الجزائرية لأشغال الطرق-

0,549940	1,4390	%2,4	1	%39,0	16	%58,5	24	A1
0,548830	1,7317	%4,9	2	%63,4	26	%31,7	13	A2
0,666260	1,3902	%9,8	4	%19,5	8	%70,7	29	A3
0,601830	1,7073	%7,3	3	%56,1	23	%36,6	15	A4
0,523820	2,0244	%14,6	6	%73,2	30	%12,2	5	A5
0,4472140	2,00000	%9,8	4	%80,5	33	%9,8	4	A6
0,352690	1,9756	%4,9	2	%87,8	36	%7,3	3	A7
0,374490	1,9024	%2,4	1	%85,4	35	%12,2	5	A8
0,401220	1,1951	%0	0	%19,5	8	%80,5	33	A9
0,459320	1,8049	%2,4	1	%75,6	31	%22,0	9	A10
0,809250	1,4634	%19,5	8	%7,3	3	%73,2	30	A11
1,6940								المتوسط الحسابي للمحور
0,24710								الانحراف المعياري للمحور

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على برنامج spss.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ الإجابات التالية التي تخص المحور الأول وذلك حسب عباراته كما يلي:

العبارة A1: من خلال الجدول نجد أن إجابات على هذه العبارة تميل إلى الموافقة وذلك لأن المتوسط الحسابي الذي يقدر ب1,4390، بانحراف معياري 0,54994، وهذا يدل على أن مركب تكرير البترول حدث على مستواه تغييرات هامة وشاملة.

العبارة A2: المؤسسة لا تقوم بإعلام العمال بالمتغيرات التي يمكن أن تحدث وهذا ما أكده المتوسط الحسابي 1,7317 الذي هو ضمن مجال غير الموافقة، بانحراف معياري يقدر ب0,54883، وهذا يعتبر عائق من عوائق تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية.

العبارة A3: من خلال الجدول نجد أن يجب على المؤسسة أن تقدم تعريف بالمتغيرات قبل حدوثها، لأن الإجابة كانت في مدى الموافقة بمتوسط حسابي 1,3902، وانحراف معياري يقدر ب0,66626، وهذا نظرا لطبيعة العمال لأنه هناك خوف دائم للتغيير.

العبارة A5: إجابات هذه العبارة تقع ضمن مجال غير موافقة لأن المتوسط الحسابي قدر ب1,7073، انحراف معياري هو 0,60183، بمعنى أن المؤسسة لا تقوم بمشاركة العمال في التغييرات التنظيمية، وهذا يؤدي إلى مقاومة تلك التغييرات التي تحدث نظرا لعدم مشاركة العمال في اقتراحها.

العبارة A6: يقع المتوسط الحسابي لهذه العبارة المقدر ب2,0244 ضمن مدى غير الموافقة وهو، وانحراف معياري يقدر ب0,52382، وهو يدل على أن العمال لا يلجؤون إلى الإضراب في حالة وجود تغييرات لم يتم إعلام بها، وهذا يدل على ثقة العمال بالإدارة.

الفصل الثالث: إمكانية تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية في وحدة تكرير البترول شركة سوناطراك -دراسة مقارنة مع الشركة الجزائرية لأشغال الطرق-

العبارة A6: وكذلك العمال لا يلجؤون إلى التأخير في العمل في حالة وجود تغييرات لم يتم الإعلام بها وهذا ما أكده المتوسط الحسابي 2، الذي هو ضمن مدى غير موافقة، وانحراف معياري هو 0,447214.

العبارة A7: ولا يلجؤون إلى الخروج المبكر من العمل في نفس الحالة السابقة وهذا ما لاحظناه من خلال الجدول أعلاه الذي كان المتوسط الحسابي لهذه العبارة هو 1,9756 الذي هو ضمن مدى غير موافقة وكذلك انحراف معياري يقدر ب0,35269.

العبارة A8: ولا يتغيرون عن العمل على فترات لأن المتوسط الحسابي المقدر ب1,9024، والذي ضمن الذي غير الموافقة، وانحراف المعياري المقدر ب0,37449، وهذا مهما لم يكونوا على دراية بالمتغيرات التي تحدث.

العبارة A9: من خلال الجدول نجد أن العمال يقومون بالاستفسار لدى الإدارة لأن المتوسط الحسابي يقع ضمن مدى الموافقة، وانحراف معياري 0,40122، ومن هنا يتضح لنا أن العمال لديهم اهتمام بالمتغيرات الحاصلة في المركب.

العبارة A10: العمال لا يستطيعون التكيف مع المتغيرات الحاصلة في المؤسسة دون طلب استفسار وهذا ما وجدناه من خلال الجدول الذي يدل على أن المتوسط الحسابي يقع ضمن مدى غير موافقة وهو 1,8049، بانحراف معياري 0,45932.

العبارة A11: المؤسسة بحاجة لتغيير ثقافة العاملين في حالة وجود تغييرات جذرية وهذا حسب الجدول أعلاه الذي يبين أن المتوسط الحسابي هو ضمن مدى الموافقة ويقدر ب1,4634، وانحراف معياري 0,80925، لأن التغييرات الجذرية تمس جميع الأعمال والمهام التي يقوم بها العمال وحتى تتمكن المؤسسة من امتصاص مقاومة التغيير وجب عليها تغيير ثقافتهم ولكن هذا يتطلب موارد مادية وبشرية وزمنية كبيرة.

❖ من خلال الجدول أعلاه نجد أن الإجابات الخاصة بهذا المجال تميل إلى غير موافقة لأن المتوسط الحسابي الذي يقدر ب 1,6940، يكون ضمن مدى غير موافقة، وبانحراف معياري هو 0,24710، وهذا يدل على عدم استعداد العمال للتغيير ربما لأن المؤسسة لا تقوم باطلاعهم على مختلف التغييرات التي يمكن أن تحدث، ولا تتيح لهم فرصة المشاركة في وضعها، ومقاومة التغيير هي إحدى معوقات إعادة هندسة الموارد البشرية.

المجال 2: الاهتمام بأصحاب المصالح: يوضح هذا المجال مدى اهتمام المؤسسة بأصحاب المصالح من وجهة نظر العمال لأنه من بين مرتكزات إعادة هندسة الموارد البشرية هي الاهتمام بأصحاب المصالح وفي أولهم الزبائن.

الجدول (24): الاهتمام بأصحاب المصالح.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا أدري		غير موافق		موافق		العبارات
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
0,512050	1,2927	2,4%	1	24,4%	10	73,2%	30	B1

الفصل الثالث: إمكانية تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية في وحدة تكرير البترول شركة سوناطراك -دراسة مقارنة مع الشركة الجزائرية لأشغال الطرق-

0,601830	1,2927	%7,3	3	%14,6	6	%78,0	32	B2
0,627620	1,3902	%7,3	3	%24,4	10	%68,3	28	B3
0,708830	1,4390	%12,2	5	%19,5	8	%68,3	28	B4
0,616840	1,3415	%7,3	3	%19,5	8	%73,2	30	B5
							1,3512	المتوسط الحسابي للمحور
							0,48328	الانحراف المعياري للمحور

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على برنامج spss.

العبارة B1: من خلال الجدول أعلاه نجد أن المؤسسة تعتبر أصحاب المصالح هم مركز الاهتمام وذلك بمتوسط حسابي قدره 1,2927، وهو ضمن مجال الموافقة، وانحراف معياري 0,51205، لأنها تتعامل معهم بشكل يومي.

العبارة B2: المتوسط الحسابي الذي يقدر ب1,2927 هو ضمن مجال الموافقة، وانحراف معياري قدره 0,60183، اللذان وجدناهما من خلال الجدول أعلاه يؤكدان أن المؤسسة تأخذ رأي أصحاب المصالح في الأعمال لان هذه الأخيرة هي مركز الاهتمام.

العبارة B3: يوجد قانون يحمي أصحاب المصالح وذلك حسب الجدول أعلاه الذي يوضح أن المتوسط الحسابي المقدر ب1,3902 الذي هو ضمن مدى الموافقة، وانحراف معياري قدره 0,62762، وهذا من أجل أن تضمن المؤسسة ولاء أصحاب المصالح.

العبارة B4: من خلال الجدول أعلاه وجدنا أن المتوسط الحسابي بلغ 1,4390 يكون ضمن مدى الموافقة، وانحراف معياري يقدر ب0,70883، وهذا يدل على أن المؤسسة تهتم بأراء أصحاب المصالح بعد إطلاق المشروع حتى تتمكن من متابعة مختلف التغييرات التي تحدث في أذواق ورغبات وتطلعات أصحاب المصالح.

العبارة B5: والمتوسط الحسابي الذي في الجدول أعلاه يكون ضمن مدى الموافقة بانحراف معياري قدره 0,61684، يؤكدان أن المؤسسة تستجيب لطلبات أصحاب المصالح فيما يتعلق بأي معلومات تفصيلية عن انجاز المشروع (قبل وأثناء إنجاز المشروع).

❖ من خلال الجدول أعلاه نجد أن إجابات المجال الثاني تميل إلى الموافقة، لأن المتوسط الحسابي هو مقدر 1,3512، وانحراف معياري قدره 0,48328، بمعنى أن المؤسسة تولي اهتمام كبير لأصحاب المصالح وذلك حتى تتمكن من البقاء في الصدارة في السوق، وهذا بدوره يساهم في تحقيق مشروع إعادة هندسة الموارد البشرية.

المجال 3: مساندة الإدارة العليا: حتى يضمن المشروع نجاح إعادة هندسة الموارد البشرية لابد من ضمان مساندة الإدارة العليا حتى توفر جمع المرتكزات الأخرى، وهذا ما حولنا معرفته من خلال هذا المجال.

الجدول (25): مساندة الإدارة العليا.

الفصل الثالث: إمكانية تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية في وحدة تكرير البترول شركة سوناطراك -دراسة مقارنة مع الشركة الجزائرية لأشغال الطرق-

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا أدرى		غير موافق		موافق		العبارات
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
0,842470	1,8780	%29,3	12	%29,3	12	%41,5	17	C1
0,794030	1,6585	%19,5	8	%26,8	11	%53,7	22	C2
0,799390	1,7561	%22,0	9	%31,7	13	%46,3	19	C3
0,711410	1,4878	%22,0	9	%31,7	13	%46,3	19	C4
0,749800	1,7073	%12,2	5	%24,4	10	%63,4	26	C5
المتوسط الحسابي للمحور								1,6976
الانحراف المعياري للمحور								0,53127

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على برنامج spss.

العبارة C1: من خلال الجدول أعلاه نجد أن الإدارة العليا لا تساند فكرة العمل في فرق العمل المدارة ذاتيا في إدارة المشاريع، حتى لا تكون هناك خروج عن النظام الداخلي للمؤسسة، لان المتوسط الحسابي الذي بلغ 1,8780، هو ضمن مدى غير الموافقة، وانحراف معياري قدره 0,84247.

العبارة C2: توفر الإدارة الموارد البشرية المناسبة لتسيير التكنولوجيا الخاصة بالمشروع، لان هذا ضروري للقيام بمختلف الأعمال والمهام، هذا ما تبين لنا من خلال المتوسط الحسابي الذي يقدر ب1,6585، الذي هو ضمن مدى الموافقة وانحراف معياري قدره 0,79403.

العبارة C3: لا تؤيد الإدارة اتخاذ العمال لقرارات في بعض المهام في المشروع، لأن المتوسط الحسابي الخاص بهذه العبارة يقع ضمن مجال غير موافقة لأنه بلغ 1,7561، وانحراف معياري قدره 0,79939.

العبارة C4: يرى العمال أنه من الضروري استبدال أساليب الرقابة الصارمة بأساليب الرقابة المرنة في إدارة المشروع، وهذا حسب الجدول أعلاه الذي وجدنا من خلاله أن المتوسط الحسابي 1,4878 يكون ضمن مدى الموافقة، بانحراف معياري بلغ 0,71141.

العبارة C5: من خلال الجدول أعلاه بلغ المتوسط الحسابي 1,7073 وهو ضمن مجال غير الموافقة بانحراف معياري بلغ 0,74980، وهذا يعني أن الإدارة لا تعتمد على اللامركزية في العمل بنسبة عالية، حتى يكون هناك رجوع دائم الإدارة العليا.

❖ من خلال الجدول أعلاه نجد أن إجابات عبارات المجال 3 تميل إلى غير موافقة لأن المتوسط الحسابي 1,6976، يكون ضمن مدى غير الموافقة، بانحراف معياري قدره 0,53127، وهذا يؤكد أن الإدارة العليا غير مساندة لمشروع إعادة هندسة الموارد البشرية، لأن المساندة تكون من خلال عبارات هذا المحور.

الفصل الثالث: إمكانية تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية في وحدة تكرير البترول شركة سوناطراك -دراسة مقارنة مع الشركة الجزائرية لأشغال الطرق-

المجال 4: الهيكل التنظيمي: من أجل معرفة مساهمة الهيكل التنظيمي على مشروع إعادة هندسة الموارد البشرية قمنا بطرح 07 أسئلة على العمال بمختلف فئاتهم.

الجدول (26): الهيكل التنظيمي.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا أدرى		غير موافق		موافق		العبارات
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
0,671730	1,7317	%12,2	5	%48,8	20	%39,0	16	D1
0,691410	1,8537	%17,1	7	%51,2	21	%31,7	13	D2
0,830810	1,9024	%29,3	12	%31,7	13	%39,0	16	D3
0,799390	1,7561	%22,0	9	%31,7	13	%46,3	19	D4
0,833740	1,8293	%26,8	11	%29,3	12	%43,9	18	D5
0,788640	1,6829	%19,5	8	%29,3	12	%51,2	21	D6
0,756270	1,6829	%17,1	7	%34,1	14	%48,8	20	D7
							1,7770	المتوسط للمحور الحسابي
							0,52785	الانحراف المعياري للمحور

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على برنامج spss.

العبارة D1: من خلال الجدول أعلاه نجد أن المتوسط الحسابي 1,7317، وهذا يدل على أنه يقع في مدى غير موافقة، بانحراف معياري بلغ 0,67173، وهذا يدل على أن موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة غير واضح بالنسبة للعمال، لأنه ليس بهذا الاسم.

العبارة D2: المتوسط الحسابي لهذه العبارة هو 1,8537، بمعنى أنه يقع في مدى غير موافقة بانحراف معياري قدره 0,69141، أي أن الهيكل التنظيمي غير قادر على مواجهة التغييرات الحاصلة في بيئة عمل المشروع، لأنها تتميز بالديناميكية والتغيير السريع.

العبارة D3: لا يوجد توجه نحو الاعتماد على فريق العمل في تصميم الهيكل التنظيمي للمشروع لأن المتوسط الحسابي لهذه العبارة بلغ 1,9024 وبهذا فإنه سوف يكون ضمن مدى غير موافقة، بانحراف معياري 0,83081.

الفصل الثالث: إمكانية تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية في وحدة تكرير البترول شركة سوناطراك -دراسة مقارنة مع الشركة الجزائرية لأشغال الطرق-

العبارة D4: من خلال الجدول أعلاه نجد أن الهيكل التنظيمي لا يتضمن فرص أكبر للتقدم وترقية العاملين بالمشروع، نظرا لتميزه بالتعقيد والغموض، لأن المتوسط الحسابي 1,9024، يقع في مدى غير موافقة بانحراف معياري قدره 0,79939، وهذا لا يعتبر حافز للعمال لأنه يعيق تطور العاملين، وهذا بدوره يضعف ولائهم.

العبارة D5: بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 1,8293 أي أنه يكون ضمن مدى غير الموافقة بانحراف معياري 0,83374، وهذا يعني أن الهيكل التنظيمي لا يساهم في توضيح نطاق الإشراف لكل فريق داخل المشروع، وهذا بدوره يعيق سير المهام والأعمال اليومية للعمال.

العبارة D6: من خلال الجدول أعلاه نجد أنه يوجد تعقيد في سير الأعمال والمهام داخل المشروع، نظرا لكثرة هذه الأعمال والضغط المتواصل واليومي على العمال وهذا ما قمنا بملاحظته من خلال الزيارة، لأن المتوسط الحسابي لهذه العبارة بلغ 1,6829، وهذا يبين أنه يقع في مدى غير موافقة، بانحراف معياري قدره 0,78864.

العبارة D7: المتوسط الحسابي لهذه العبارة بلغ 1,6829، أي أنه في يقع في مدى غير موافقة بانحراف معياري 0,75627، بمعنى أن الهيكل التنظيمي لا يمكن فرق العمل من مواجهة مشاكل بقرارات فورية دون تأخير.

❖ من خلال الجدول أعلاه نجد أن إجابات عبارات هذا المجال كانت غير موافقة، لأن المتوسط الحسابي بلغ 1,7770، بانحراف معياري 0,52785، وهذا يدل على أن الهيكل التنظيمي لا يساهم في تحقيق مشروع إعادة هندسة الموارد البشرية، لأنه يجب أن يتميز بالمرونة والوضوح والقدرة على مواكبة التطورات.

المجال 5: التكنولوجيا: تساهم التكنولوجيا بشكل فعال في إعادة هندسة الموارد البشرية وهذه الأسئلة توضح نوعية التكنولوجيا التي تملكها المؤسسة والمتوقع أن تمتلكها.

الجدول (27): التكنولوجيا.

الفصل الثالث: إمكانية تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية في وحدة تكرير البترول شركة سوناطراك -دراسة مقارنة مع الشركة الجزائرية لأشغال الطرق-

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا أدرى		غير موافق		موافق		العبارات
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
0,421960	1,1463	%2,4	1	%9,8	4	%87,8	36	E1
0,474980	1,2195	%2,4	1	%17,1	7	%80,5	33	E2
0,512050	1,2927	%2,4	1	%24,4	10	%73,2	30	E3
0,502430	1,5610	0%	0	%56,1	23	%43,9	18	E4
0,790180	1,9756	%29,3	12	%39,0	16	%31,7	13	E5
1,4390								المتوسط الحسابي للمحور
0,35838								الانحراف المعياري للمحور

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على برنامج spss.

العبارة E1: من خلال الجدول أعلاه نجد أن المتوسط الحسابي بلغ 1,1463، أي أنه ضمن مدى الموافقة وذلك بانحراف معياري 0,42196، وهذا يعني أنه من الضروري وجود تكنولوجيا جديدة لإدارة المشاريع في المؤسسة، لمواكبة التطورات التكنولوجية.

العبارة E2: بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة من خلال الجدول 1,2195، وهذا يعني أنه يقع ضمن مجال الموافقة بانحراف معياري قدره 0,47498، إذ أنه من الضروري استخدام هذه التكنولوجيا في الأعمال اليومية، لأنها تعمل على تسهيل الأعمال اليومية وأدائها دون جهد.

العبارة E3: من الضروري اقتناء تكنولوجيا جديدة أثناء العمل في المشروع، هذا ما أكده المتوسط الحسابي الذي بلغ 1,2927، وهو يقع في مدى الموافقة، بانحراف معياري 0,51205.

العبارة E4: من خلال الجدول بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 1,5610، وهذا يعني أنه في مدى الموافقة، بانحراف معياري قدره 0,50243، أي أنه يمكن أن تحل التكنولوجيا الجديدة محل العامل في المشروعات، لأنها تساهم في انجاز الأعمال بطريقة جيدة وجودة عالية وسرعة فائقة.

العبارة E5: لا يكون هناك قبول من طرف العاملين في حالة إحلال تكنولوجيا جديدة محل العاملين لأن المتوسط الحسابي بلغ 1,9756، حيث يقع في مدى غير موافقة، بانحراف معياري قدره 0,79018، لأن هذه التكنولوجيا سوف تأخذ منهم باب رزقهم وقوت عيشهم.

❖ من خلال الجدول أعلاه نجد أن إجابات عبارات هذا المجال تميل إلى الموافقة لأن المتوسط الحسابي يقدر بـ 1,4390، إذن هو ضمن مدى الموافقة، بانحراف معياري هو 0,35838، ومنه نستنتج العمال لديهم نوع من التقبل لفكرة إدخال تكنولوجيا جديدة واستعمالها وهذا بدوره يساهم في إعادة هندسة الموارد البشرية.

الفصل الثالث: إمكانية تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية في وحدة تكرير البترول شركة سوناطراك -دراسة مقارنة مع الشركة الجزائرية لأشغال الطرق-

المجال 6: الاتصال: الاتصال هو العنصر الحيوي في أية مؤسسة لأنه يقوم بربط بين جميع وحداتها، وهو يساهم في إعادة هندسة الموارد البشرية من خلال نشر مبادئها حتى يسهل على المؤسسة تطبيقها.

الجدول (28): الاتصال.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا أدرى		غير موافق		موافق		العبارات
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
0,459320	1,1951	%2,4	1	%14,6	6	%82,9	34	F1
0,441730	1,1707	%2,4	1	%12,2	5	%85,4	35	F2
0,627620	1,3902	%7,3	3	%24,4	10	%68,3	28	F3
0,776170	1,5610	%17,1	7	%22,0	9	%61,0	25	F4
0,775380	1,7317	%19,5	8	%34,1	14	%46,3	19	F5
1,4098								المتوسط الحسابي للمحور
0,38975								الانحراف المعياري للمحور

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على برنامج spss.

العبارة F1: من الضروري أن ترتبط جميع الإدارات بشبكة اتصال واحدة، حتى يتمكن العمال من التواصل مع بعضهم البعض وتبادل المهام وطرح الاقتراحات بسهولة، وهذا ما تبين من خلال الإجابة على هذه العبارة في الجدول أعلاه الذي بلغ المتوسط الحسابي الخاص بها 1,1951، وبذلك فإنه يتواجد في مدى الموافقة، بانحراف معياري قدره 0,45932.

العبارة F2: من خلال الجدول أعلاه نجد أن المتوسط الحسابي لهذه العبارة بلغ 1,1707، ومنه فهو يتواجد ضمن مدى الموافقة، بانحراف معياري 0,44173، إذن فمن المهم اعتماد شبكات الاتصال الحديثة في إدارة المشروعات.

العبارة F3: كانت إجابة هذه العبارة ضمن مدى الموافقة لأن المتوسط الحسابي الخاص بها بلغ 1,3902، وهو يكون ضمن مدى الموافقة، بانحراف معياري 0,62762، ومنه فإن إدارة المشروعات تعتمد على الاتصال الأفقي، لكي تكون هناك سيرورة أفضل للأعمال.

العبارة F4: من خلال الجدول أعلاه نجد أنه يتم الاعتماد على الاتصال العمودي الصاعد والنازل في إدارة المشروعات حتى يتم نقل كل من الأوامر من خلال الاتصال النازل والاقتراحات والشكاوي من خلال الاتصال الصاعد، لأن المتوسط الحسابي الخاص بهذه العبارة يقع ضمن مدى الموافقة، بانحراف معياري 0,77617.

العبارة F5: وسائل الاتصال المستعملة في المؤسسة لا تساهم في تقليص مقاومة التغيير وهذا نظرا لأن المؤسسة لا تستخدم تلك الوسائل في التعريف بالمتغيرات التي يمكن أن تحدث، وما دل على ذلك هو المتوسط الحسابي الذي بلغ 1,7317، إذن فهو يقع في مدى الموافقة، بانحراف معياري قدره 0,77538.

الفصل الثالث: إمكانية تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية في وحدة تكرير البترول شركة سوناطراك -دراسة مقارنة مع الشركة الجزائرية لأشغال الطرق-

❖ من خلال الجدول أعلاه نجد أن إجابات عبارات هذا المجال تميل إلى الموافقة لأن المتوسط الحسابي 1,4098، ضمن هذا المدى بانحراف معياري قدره 0,38975، إذن فإن تقنيات الاتصال التي تتبعها المؤسسة فعال جدا فيما يخص المهام اليومية، وهذا بدوره يساهم في إعادة هندسة الموارد البشرية لأن الاتصال هو من أحد مرتكزاتها.

المجال 7: الثقافة التنظيمية: تظهر الثقافة التنظيمية من خلال الأفعال والسلوكيات التي يمارسها العمال داخل المنظمة حيث يتأثر العمال ببعضهم البعض وإن كانت هذه الثقافة مرحة بالتغيير فمن المؤكد أنها سوف تتبنى إعادة هندسة الموارد البشرية.

الجدول(29): إجابات الثقافة التنظيمية.

العبارات	موافق		غير موافق		لا أدرى		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار			
G1	17,1%	7	65,9%	27	17,1%	7	0,591610	2,0000	
G2	46,3%	19	53,7%	22	0%	0	0,504850	1,5366	
G3	34,1%	14	63,4%	26	2,4%	1	0,521490	1,6829	
G4	65,9%	27	31,7%	13	2,4%	1	0,536470	1,3659	
G5	80,5%	33	17,1%	7	2,4%	1	0,474980	1,2195	
G6	22,0%	9	68,3%	28	9,8%	4	0,556560	1,8780	
G7	80,5%	33	12,2%	5	7,3%	3	0,592640	1,2683	
G8	85,4%	35	14,6%	6	0%	0	0,357840	1,1463	
G9	46,3%	19	43,9%	18	9,8%	4	0,661670	1,6341	
المتوسط الحسابي للمحور	1,5257								
الانحراف المعياري للمحور	0,19567								

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج spss.

العبارة G1: أساليب العمل المعتمدة في المشروعات لا تحتاج إلى تعديلات لأنه هناك خوف دائم من طرف العمال اتجاه التغيير حتى ولو في أبسط المهام، وهذا لأن المتوسط الحسابي الخاص بهذه العبارة هو 2، إذن هو في مدى غير موافقة، بانحراف معياري 0,59161.

الفصل الثالث: إمكانية تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية في وحدة تكرير البترول شركة سوناطراك -دراسة مقارنة مع الشركة الجزائرية لأشغال الطرق-

العبارة G2: يبين لنا الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي 1,5366، يكون ضمن مجال غير موافقة، بانحراف معياري 0,50485، وهذا يدل على أن التوقيت المعمول به غير مناسب للعمال، لأنه هناك تدمر دائم من طرف العمال وهذا ما تم ملاحظته.

العبارة G3: من خلال قرأتنا للجدول أعلاه وجدنا أن الوصول بعد 30 د لا يعاقب عليه إذن فإن المؤسسة متسامحة مع العمال في هذه الحالة، وذلك بمتوسط حسابي قدره 1,6829، الذي يتواجد في مجال غير الموافقة بانحراف معياري قدره 0,52149.

العبارة G4: كان المتوسط الحسابي لهذه العبارة بلغ 1,3659، بمعنى أنه يقع ضمن مدى الموافقة، بانحراف معياري قدره 0,53647، إذن فإن الوصول بعد 1 سا يعاقب عليه، لأنه في هذه الحالة يعتبر تهاون من طرف العمال.

العبارة G5: تسمح المؤسسة للعمال الخروج من العمل في الحالات الطارئة، لأن المتوسط الحسابي 1,2195، يتواجد ضمن مدى الموافقة، بانحراف معياري 0,47498.

العبارة G6: من خلال الرجوع إلى الجدول أعلاه نجد أن المتوسط الحسابي الخاص بهذه العبارة هو 1,8780، وهو بدوره يتواجد ضمن مدى غير موافقة، بانحراف معياري 0,55656، أي أن الحركة أثناء فترات العمل في غير مكان العمل أمر غير مسموح به لأنه في هذه الحالة تصبح هناك فوضى وهذا يشوش على الآخرين.

العبارة G7: يساهم العمال في إيجاد حلول للمشاكل التي تواجه العمل، لأن العامل يكون على إمام كبير بالمشكلة التي واجهته، لأن المتوسط الحسابي 1,2683 يتواجد في مدى الموافقة، بانحراف معياري 0,59264.

العبارة G8: من خلال الجدول أعلاه نجد أن المتوسط الحسابي لهذه العبارة هو 1,1463، بمعنى أنه يتواجد ضمن مجال الموافقة، بانحراف معياري بلغ 0,35784، إذن هناك علاقات بين العمال خارج نطاق العمل، لأن هذا يؤدي إلى تحسين أجواء العمل وخلق نوع من التفاهم والتعاون مع بعضهم البعض.

العبارة G9: يعتمد العمال على العلاقات غير رسمية بنسبة معتبرة في العمل، وهذا نتيجة سنوات العمل الطويلة، لأن المتوسط الحسابي لهذه العبارة 1,6341 يتواجد في مدى الموافقة، بانحراف معياري قدره 0,66167.

❖ من خلال الجدول أعلاه نجد أن عبارات المجال 7 تميل إلى الموافقة لأن المتوسط الحسابي 1,5257 يتواجد في مدى الموافقة، بانحراف معياري 0,19567، إذا الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة مهياة لتطبيق مشروع إعادة هندسة الموارد البشرية.

III. اختبار الفرضيات:

الفرضية الاولى:

فيما يلي سوف نحاول اثبات الفرضية التالية: لا توجد ركيزة إعادة هندسة الموارد البشرية "الاستعداد للتغيير".

الفصل الثالث: إمكانية تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية في وحدة تكرير البترول شركة سوناطراك -دراسة مقارنة مع الشركة الجزائرية لأشغال الطرق-

H_0 : الفرضية العديمة: لا توجد ركيزة إعادة هندسة الموارد البشرية "الاستعداد للتغيير" في مركب تكرير البترول.

H_1 : الفرضية البديلة: توجد ركيزة إعادة هندسة الموارد البشرية "الاستعداد للتغيير" في مركب تكرير البترول.

الجدول (30): نتائج اختبار الفرضية الأولى.

المحور الأول	المتوسط الإجمالي	الحسابي	الاتجاه	القرار
الاستعداد للتغيير	1,6940		غير موافقة	رفض الفرضية البديلة

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج spss.

من خلال الجدول أعلاه نجد أن المتوسط الحسابي 1,6940 يتواجد في مدى غير الموافقة أي أن توجد ركيزة الاستعداد للتغيير في مركب تكرير البترول، وهذا ما يدل على إثبات صحة الفرضية.

الفرضية الثانية:

فيما يلي سوف نحاول اثبات الفرضية التالية: لا يوجد اهتمام بأصحاب المصالح.

H_0 : الفرضية العديمة: لا يوجد اهتمام بأصحاب المصالح.

H_1 : الفرضية البديلة: يوجد اهتمام بأصحاب المصالح.

الجدول (31): نتائج اختبار الفرضية الثانية.

المحور الأول	المتوسط الإجمالي	الحسابي	الاتجاه	القرار
الاهتمام بأصحاب المصالح	1,3512		موافق	قبول الفرضية البديلة

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج spss.

من خلال الجدول أعلاه نجد أن المتوسط الحسابي 1,3512، وهو يتواجد في مدى الموافقة، وهذا ما نفي صحة الفرضية.

الفرضية الثالثة:

الفصل الثالث: إمكانية تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية في وحدة تكرير البترول شركة سوناطراك -دراسة مقارنة مع الشركة الجزائرية لأشغال الطرق-

سنتعرف إلى وجهات نظر العينة فيما إن كانت الإدارة العليا مساندة للعمال وتقدم الدعم الكافي لهم، وهذا من خلال طرح 05 أسئلة على مختلف أفراد العينة: لا توجد مساندة للعمال من طرف الإدارة.

H_0 : الفرضية العديمة: لا توجد مساندة للعمال من طرف الإدارة.

H_1 : الفرضية البديلة: توجد مساندة للعمال من طرف الإدارة.

الجدول (32): نتائج اختبار الفرضية الثالثة.

المحور الأول	المتوسط الإجمالي	الحسابي	الاتجاه	القرار
مساندة الإدارة العليا	1,6976		غير موافقة	رفض الفرضية البديلة

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج spss.

من خلال الجدول أعلاه نجد أن أفراد العينة تميل إلى غير موافقة، لأن المتوسط الحسابي 1,6976 يتواجد في مدى غير موافقة، وهذا ما يثبت صحة الفرضية.

الفرضية الرابعة:

من خلال ما يلي سوف نحاول الاجابة على الفرضية التالية: الهيكل التنظيمي لا يناسب تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية.

H_1 : الفرضية العديمة: الهيكل التنظيمي لا يناسب تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية.

H_0 : الفرضية البديلة: الهيكل التنظيمي يناسب تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية.

الجدول (33): نتائج اختبار الفرضية الرابعة.

المحور الأول	المتوسط الإجمالي	الحسابي	الاتجاه	القرار
الهيكل التنظيمي	1,7770		غير موافقة	رفض الفرضية البديلة

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج spss.

من خلال الجدول أعلاه نجد أن المتوسط الحسابي يتواجد 1,7770 في مدى غير الموافقة، وهذا يعني اثبات صحة الفرضية.

الفرضية الخامسة:

فيما يلي سوف نحاول الاجابة على الفرضية التالية: لا توجد تكنولوجيا تساهم في تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية.

الفصل الثالث: إمكانية تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية في وحدة تكرير البترول شركة سوناطراك -دراسة مقارنة مع الشركة الجزائرية لأشغال الطرق-

H_0 : الفرضية العديمة: لا توجد تكنولوجيا تساهم في تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية.

H_1 : الفرضية البديلة: توجد تكنولوجيا تساهم في تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية.

الجدول (34): نتائج اختبار الفرضية الخامسة.

المحور الأول	المتوسط الإجمالي	الحسابي	الاتجاه	القرار
التكنولوجيا	1,4390		موافق	قبول الفرضية البديلة

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج spss.

من خلال الجدول أعلاه نجد أن أفراد العينة يميلون إلى الموافقة لأن المتوسط الحسابي 1,4390 يتواجد في مدى الموافقة، وهذا ينفي صحة الفرضية.

الفرضية السادسة:

من خلال طرح 05 أسئلة على عينة الدراسة حاولنا الإجابة على الفرضية التالية: لا يساهم الاتصال في تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية.

H_0 : الفرضية العديمة: لا يساهم الاتصال في تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية.

H_1 : الفرضية البديلة: يساهم الهيكل التنظيمي في تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية.

الجدول (35): نتائج اختبار الفرضية السادسة.

المحور الأول	المتوسط الإجمالي	الحسابي	الاتجاه	القرار
الاتصال	1,4098		موافق	قبول الفرضية البديلة

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج spss.

من خلال الجدول وجدنا أن المتوسط الحسابي 1,4098 يتواجد في مدى الموافقة، وهذا ما ينفي صحة الفرضية.

الفرضية السابعة:

من خلال الجدول الموالي سوف نحاول الإجابة على الفرضية التالية: لا تساهم الثقافة التنظيمية في تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية.

H_0 : الفرضية العديمة: لا تساهم الثقافة التنظيمية في تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية.

H_1 : الفرضية البديلة: تساهم الثقافة التنظيمية في تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية.

الجدول (36): نتائج اختبار الفرضية السابعة.

الفصل الثالث: إمكانية تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية في وحدة تكرير البترول شركة سوناطراك -دراسة مقارنة مع الشركة الجزائرية لأشغال الطرق-

المحور الأول	المتوسط الإجمالي	الحسابي	الاتجاه	القرار
الثقافة التنظيمية	1,5257		موافق	قبول الفرضية البديلة

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج spss.

من خلال الجدول نجد أن المتوسط الحسابي 1,5257، يتواجد في مدى الموافقة، وهذا ما ينفي صحة الفرضية.

المبحث الثالث: المقارنة ونتائج الدراسة الميدانية.

في هذا المبحث سوف نحاول التطرق إلى مقارنة هذه الدراسة مع دراسة التي قمنا بهذا سابقا في الفصل الثاني، وهذا من أجل الإجابة على الإشكالية الرئيسية ونتعرف إلى المؤسسة التي قامت بمشروع إعادة هندسة الموارد البشرية، حيث نقارن بين إجابات المحاور 07 للاستمارة من خلال إجابات عبارات كل محور و ثم نقوم بتقديم النتيجة النهائية للمقارنة.

الفصل الثالث: إمكانية تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية في وحدة تكرير البترول شركة سوناطراك -دراسة مقارنة مع الشركة الجزائرية لأشغال الطرق-

I. مجال الاستعداد للتغيير.

الجدول (37): الاستعداد للتغيير (مقارنة).

العبارات	Altro		مركب تكرير البترول	
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
A1	1.1429	0.41739	1,4390	0.54994
A2	1.4762	0.63392	1,7317	0.54883
A3	1.1429	0.47223	1,3902	0.66626
A4	1.4286	0.63025	1,7073	0.60183
A5	1.9048	0.53235	2,0244	0.52382
A6	1.9524	0.49151	2,0000	0.44721
A7	1.9762	0.56285	1,9756	0.35269
A8	1.7381	0.62701	1,9024	0.37449
A9	1.2143	0.47038	1,1951	0.40122
A10	1.6905	0.56258	1,8049	0.45932
A11	1.2857	0.55373	1,4634	0.80925

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج spss.

العبارة A1: حدثت تغييرات هامة في كلى المؤسساتين.

العبارة A2: تقوم Altro بإعلام العمال بمختلف التغييرات من أجل زيادة ولاء وانتماء العمال لها، وفي المقابل مركب تكرير البترول لا تقوم بذلك.

العبارة A3: يرى عمال كل من المؤسساتين أنه من الضروري وجود تعريف بالتغييرات قبل حدوثها من أجل أن يكون العمال على استعداد لتلك التغييرات.

العبارة A4: عمال Altro يشاركون في اقتراح تغييرات تنظيمية في مؤسساتهم وهذا يعتبر مدعم لمشروع إعادة هندسة الموارد البشرية، ولكن عمال مركب تكرير البترول لا يقيمون بذلك وهذا يعيق مشروع إعادة الهندسة.

العبارة A5: لا يلجأ عمال مركب تكرير البترول و Altro إلى الإضراب في حالة وجود تغييرات لم يتم إعلامهم بها مسبقا، لتخوفهم من فقدان مناصبهم.

العبارة A6: لا يلجأ عمال المؤسساتين إلى التأخيرات في العمل في حالة وجود تغييرات لم يتم إعلامهم بها لأنهم يتخذون من فقدان جزء من الراتب في هذه الحالة.

العبارة A7: لا يلجأ العمال إلى الخروج المبكر من العمل في حالة وجود تغييرات لم يتم إعلامهم بها في كلتي المؤسساتين.

العبارة A8: لا يلجأ العمال إلى الخروج المبكر من العمل في حالة وجود تغييرات لم يتم إعلامهم بها في كلتي المؤسساتين.

الفصل الثالث: إمكانية تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية في وحدة تكرير البترول شركة سوناطراك -دراسة مقارنة مع الشركة الجزائرية لأشغال الطرق-

العبارة A9: العمال لا يلجؤون إلى التغيب عن العمل لفترات في حالة وجود تغييرات لا يتم إعلامهم بها في كل من مركب تكرير البترول و Altro.

العبارة A10: لا يتكيف العمال في المؤسسات مع التغييرات دون طلب استفسارات، لأنه قد تكون تلك التغييرات تفوق قدراتهم ومهاراتهم.

العبارة A11: المؤسسة في حاجة دائمة لبناء ثقافة العاملين في حالة وجود تغييرات جذرية هذا بدوره يساهم في امتصاص مقومة التغيير، وسهولة تكيف العمال مع هذه التغييرات.

❖ من خلال الجدول رقم (38) نجد أن ركيزة إعادة هندسة الموارد البشرية (الاستعداد للتغيير) متوفر في Altro على عكس مركب تكرير البترول التي ليس لديها استعداد للتغيير، وقد يرجع ذلك لتناسب الأوضاع الحالية، وكذلك نظرا لطبيعة الأسلوب القيادي المتبع من قبل كلي المؤسسات.

II. مجال الاهتمام بأصحاب المصالح.

الجدول (38): الاهتمام بأصحاب المصالح (مقارنة).

العبارات	Altro		مركب تكرير البترول	
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
B1	1.4048	0.73450	1,2927	0.51205
B2	1.4048	0.70051	1,2927	0.60183
B3	1.4762	0.67130	1,3902	0.62762
B4	1.3810	0.66083	1,4390	0.70883
B5	1.4524	0.77152	1,3415	0.61684

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج spss.

العبارة B1: أصحاب المصالح هم مركز الاهتمام لكلي المؤسسات لأنهم مصدر استمراريتها.

العبارة B2: يؤخذ رأى أصحاب المصالح في الأعمال من أجل الاطلاع الدائم على تغييراتهم رغبات وتطلعاتهم في كلتي المؤسسات.

العبارة B3: في المؤسسات يوجد قانون يحمي أصحاب المصالح.

العبارة B4: يكون هناك اهتمام بأصحاب المصالح بعد إطلاق المشروع حتى تتمكن المؤسسات من الاستجابة لطالبات التغيير.

الفصل الثالث: إمكانية تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية في وحدة تكرير البترول شركة سوناطراك -دراسة مقارنة مع الشركة الجزائرية لأشغال الطرق-

العبارة B5: كلى المؤسستين تستجيب المؤسسة لطلبات أصحاب المصالح في ما يتعلق بأي معلومات تفصيلية عن إنجاز المشروع.

❖ في Altro ومركب تكرير البترول تتوفر ركيزة الاهتمام بأصحاب المصالح وهذا من أهم دعائم إعادة هندسة الموارد البشرية.

III. مجال مساندة الإدارة العليا.

الجدول (39): مساندة الإدارة العليا (مقارنة).

العبارات	Altro		مركب تكرير البترول	
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
C1	1.2857	0.55373	1,8780	0.84247
C2	1.4286	0.66783	1,6585	0.79403
C3	1.6190	0.62283	1,7561	0.79939
C4	1.7619	0.69175	1,4878	0.71141
C5	1.6667	0.57027	1,7073	0.74980

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج spss.

العبارة C1: في Altro الإدارة تساند فكرة العمل في فريق العمل المدارة ذاتيا وهذا أحد مرتكزات إعادة هندسة إدارة الموارد البشرية، أما في مركب تكرير البترول فإنه عكس ذلك.

العبارة C2: تتوفر المؤسستين على الموارد البشرية لتسيير التكنولوجيا الخاصة بالمشروع حتى تتمكن المؤسستين من الاستغلال المثل والمناسب لهذه التكنولوجيا.

العبارة C3: في مركب تكرير البترول لا تؤيد الإدارة اتخاذ العمال لقرارات في بعض المهام في المشروع، ولكن في Altro يكون عكس ذلك ومنه أن المؤسسة تعطي فرصة للعمال بالمشاركة في بعض القرارات.

العبارة C4: ليس ضروريا في Altro استبدال أساليب الرقابة الصارمة بأساليب الرقابة المرنة في إدارة المشروع وهذا قد يرجع للخوف من التهاون في الأعمال أو نقص الانضباط، وهذا على عكس عمال مركب تكرير البترول لأنهم يرون من الضروري استبدالها.

العبارة C5: في Altro تعتمد الإدارة على اللامركزية في العمل، ولكن مركب تكرير البترول يعتمد على المركزية.

الفصل الثالث: إمكانية تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية في وحدة تكرير البترول شركة سوناطراك -دراسة مقارنة مع الشركة الجزائرية لأشغال الطرق-

❖ من خلال الجدول رقم (40) نجد أن ركيزة مساندة الإدارة للعمال توجد في Altro ولا توجد في مركب تكرار البترول، ومنه هناك إمكانية لتطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية في Altro، على عكس مركب تكرير البترول.

IV. مجال الهيكل التنظيمي.

الجدول (40): الهيكل التنظيمي (مقارنة).

العبارات	Altro		مركب تكرير البترول	
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
D1	1.2143	0.51965	1,7317	0.67173
D2	1.5476	0.63255	1,8537	0.69141
D3	1.6190	0.73093	1,9024	0.83081
D4	1.2857	0.67302	1,7561	0.79939
D5	1.2381	0.57634	1,8293	0.83374
D6	1.7381	0.66478	1,6829	0.78864
D7	1.3095	0.51741	1,6829	0.75627

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج spss.

العبارة D1: موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة واضح لعمال Altro وغير واضح في مركب تكرير البترول.

العبارة D2: في مركب تكرير البترول الهيكل التنظيمي غير قادر على مواجهة التغييرات الحاصلة في بيئة العمل نظرا لغموضه وتعقيده، أما Altro فهو قادر على ذلك.

العبارة D3: يوجد توجه نحو الاعتماد على فريق العمل في تصميم الهيكل التنظيمي للمشروع في Altro، لأن المؤسسة تساند فكرة فرق العمل المدارة ذاتيا، على عكس مركب تكرير البترول.

العبارة D4: يتضمن الهيكل التنظيمي فرص أكبر للتقدم وترقية العاملين بالمشروع في Altro وهذا من أجل تحفيزهم على تقديم الأفضل للمؤسسة، على عكس مركب تكرير البترول التي لا يتضمن الهيكل التنظيمي فرص للتقدم.

العبارة D5: لا يساهم الهيكل التنظيمي في توضيح نطاق الإشراف لكل فريق داخل المشروع في مركب تكرير البترول، لكن في Altro يساهم حتى يتمكن العمال من أداء مهامهم بكل سهولة.

العبارة D6: يوجد تعقيد في سير المهام داخل المشروع في كلى المؤسسات لأن طبيعة الأعمال صعبة نوعا ما.

الفصل الثالث: إمكانية تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية في وحدة تكرير البترول شركة سوناطراك -دراسة مقارنة مع الشركة الجزائرية لأشغال الطرق-

العبارة D7: تؤكد أن الهيكل التنظيمي فرق العمل يمكن من مواجهة مشاكل بقرارات فورية دون تأخير في Altro، بالمقابل لا يمكن في مركب تكرير البترول.

❖ من خلال الجدول أعلاه نجد أن الهيكل التنظيمي لمركب تكرير البترول لا يلاءم إعادة هندسة الموارد البشرية أما الهيكل التنظيمي Altro فهو ملائم، لأنه يتميز بالمرونة وقابل للتغيير والتعديل.
V. مجال التكنولوجيا.

الجدول (41): التكنولوجيا (مقارنة)

العبارات	Altro		مركب تكرير البترول	
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
E1	1.3571	0.69217	1,1463	0.42196
E2	1.3095	0.60438	1,2195	0.47498
E3	1.4048	0.66478	1,2927	0.51205
E4	1.7857	0.64527	1,5610	0.50243
E5	1.8810	0.63255	1,9756	0.79018

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج spss.

العبارة E1: في كلى المؤسساتين ضروري وجود تكنولوجيا جديدة لإدارة المشاريع في المؤسسة.

العبارة E2: من الضروري استخدام هذه التكنولوجيا في الأعمال اليومية لأنها تساهم في تقليص أعباء العمل على العمال.

العبارة E3: من الضروري اقتناء والعمل بتكنولوجيا جديدة ظهرت أثناء العمل في مشروع ما، من أجل مواكبة التطورات الحاصلة في بيئة العمل، في كلى المؤسساتين.

العبارة E4: في مركب تكرير البترول يمكن أن تحل التكنولوجيا الجديدة محل العامل في المشروعات نظرا لطبيعة الأعمال بها، ولكن في Altro لا يمكن ذلك، نظرا لتمسك العمال بمناصبهم .

العبارة E5: العمال رافضين لفكرة إحلال التكنولوجيا الجديدة مكان العامل، لأنها سوف تؤدي بهم إلى فقدان مكان عملهم، تتواجد ركيزة التكنولوجيا الحديثة في Altro ومركب تكرير البترول، وهذا يفتح المجال لتطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية.

VI. مجال الاتصال.

الجدول (42): الاتصال (مقارنة).

العبارات	Altro		مركب تكرير البترول	
	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف

الفصل الثالث: إمكانية تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية في وحدة تكرير البترول شركة سوناطراك -دراسة مقارنة مع الشركة الجزائرية لأشغال الطرق-

المعياري	الحسابي	المعياري	الحسابي	
0.45932	11,195	0.59615	1.2857	F1
0.44173	1,1707	0.58236	1.3810	F2
0.62762	1,3902	0.62283	1.3810	F3
0.77617	1,5610	0.66478	1.4048	F4
0.77538	1,7317	0.74041	1.5238	F5

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج spss.

العبارة F1: يرى العمال في كلي المؤسسات أنه من الضروري أن ترتبط جميع الإدارات بشبكة الاتصال واحدة وهذا من أجل تسهيل عملية الاتصال بين مختلف أقسام المؤسسات.

العبارة F2: يعتبر العمال أن اعتماد شبكات الاتصال الحديثة مهم في إدارة المشاريع، نظرا لمزايا كل واحدة منها.

العبارة F3: في Altro ومركب تكرير البترول يتم الاعتماد على الاتصال الأفقي في إدارة المشروعات وهذا من أجل تسهيل عملية تبادل المهام والمعلومات.

العبارة F4: يتم الاعتماد على الاتصال العمودي الصاعد والنازل في إدارة المشروعات من أجل تبادل كل من الشكوى والاقتراحات بين الإدارة والعمال، ويتم هذا في كلي المؤسسات.

العبارة F5: في Altro وسائل الاتصال المستعملة من المؤسسة تساهم في تقليص مقاومة التغيير في المشروعات، لكن في مركب تكرير البترول لا يتم ذلك وهذا يعيق تطبيق مشروع إعادة هندسة الموارد البشرية.

❖ من خلال الجدول أعلاه نجد أن ركيزة الاتصال لإعادة هندسة الموارد البشرية موجودة في كلا المؤسسات.

VII. الثقافة التنظيمية.

الجدول رقم (43): الثقافة التنظيمية (مقارنة).

مركب تكرير البترول		Altro		العبارات
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.59161	2,0000	0.47712	1.6667	G1
0.50485	1,5366	0.50549	1.190	G2

الفصل الثالث: إمكانية تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية في وحدة تكرير البترول شركة سوناطراك -دراسة مقارنة مع الشركة الجزائرية لأشغال الطرق-

			5	
0.52149	1,6829	0.59420	1.476	G3
			2	
0.53647	1,3659	0.43720	1.166	G4
			7	
0.47498	1,2195	0.59420	1.523	G5
			8	
0.55656	1,8780	0.70546	1.547	G6
			6	
0.59264	1,2683	0.66783	1.428	G7
			6	
0.35784	1,1463	0.61154	1.333	G8
			3	
0.66167	1,6341	0.69677	1.381	G9
			0	

المصدر: من
الطالبتين بناء
..spss

إعداد
على نتائج

العبارة G1: في مركب تكرير البترول وحسب رأى العمال أساليب العمل المعتمدة لا تحتاج إلى تعديل نظرا لنتعود العمال عليها وخوفا من التغيير لأن المؤسسة لا تقوم بإعلامهم بمختلف التغييرات التي تحدث، أما Altro فإنهم يرون أنه من الضروري تعديل أساليب العمل.

العبارة G2: التوقيت المعمول به مناسب لعمال المؤسساتين.

العبارة G3: في Altro ومركب تكرير البترول الوصول بعد 30د يعاقب عليه، نظرا لصرامة الإدارة في هذا، ومن الملاحظ أن العمال لديهم جدية تامة في ذلك خوفا من العقوبات التي يمكن أن تفرضها المؤسسة عليهم، جراء التأخير.

العبارة G4: الوصول بعد 1سا يعاقب عليه في Altro، ومركب تكرير البترول لأن المؤسساتين تعتبر هذا تهاون.

العبارة G5: الخروج قبل انتهاء فترات الدوام مسموح به في المؤسساتين في الحالات الطارئة في كلى المؤسساتين.

العبارة G6: الحركة أثناء فترات العمل في غير مكان العمل أمر مسموح به في الشركة الجزائرية لأشغال الطرق، بينما مركب تكرير البترول تمنع الحركة وهذا راجع لطبيعة الأعمال التي تتميز بدرجة من الخطورة.

العبارة G7: في المؤسساتين العينة موافقة على أنهم يساهمون في إيجاد حلول للمشاكل التي تواجه العمل، وذلك لأن الموظفين في كل من المؤسساتين يتميزون بمهارات وقدرات عالية.

العبارة G8: نجد أن عينة الدراسة موافقة في المؤسساتين على أنه هناك علاقات بينهم خارج نطاق العمل.

الفصل الثالث: إمكانية تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية في وحدة تكرير البترول شركة سوناطراك -دراسة مقارنة مع الشركة الجزائرية لأشغال الطرق-

العبارة G9: توافق عينة الدراسة على أنهم يعتمدون على العلاقات غير رسمية بنسبة معتبرة في أعمالهم، وهذا راجع لتواجد العمال لفترات طويلة مع بعضهم، في كلى المؤسسات.

❖ من خلال الجدول أعلاه نجد أن الثقافة التنظيمية لكلا المؤسسات مناسبة لتطبيق مشروع إعادة هندسة الموارد البشرية.

VIII. مقارنة المتوسط الحسابي لمرتكزات (مجالات) إعادة هندسة الموارد البشرية.

جدول (44): نتائج مقارنة المتوسط الحسابي لمرتكزات (مجالات) إعادة هندسة الموارد البشرية.

مرتكزات (مجالات) إعادة هندسة الموارد البشرية	Altro	مركب تكرير البترول
الاستعداد للتغيير	1.5411	1,6940
الاهتمام بأصحاب المصالح	1.4238	1,3512
مساندة الإدارة العليا	1.5523	1,6976
الهيكل التنظيمي	1.4217	1,7770
التكنولوجيا	1.5476	1,4390
الاتصال	1.3952	1,4098
الثقافة التنظيمية	1.4127	1,5257
المتوسط الحسابي للمجالات	1.4706286	1.5563286

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج spss.

- من خلال الجدول أعلاه نجد أن المتوسط الحسابي للمتوسطات بالنسبة لAltro يتواجد في مدى الموافقة بمعنى أنه هناك إمكانية لتطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية وهذا حسب رأى عينة الدراسة وما تم التوصل إليه من خلال ما سبق، يثبت ذلك، أما بالنسبة لمركب تكرير البترول فإن المتوسط الحسابي للمجالات يتواجد في مدى الموافقة، إذن حسب رأى عينة الدراسة هناك إمكانية لتطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية، ولكن حسب ما توصلنا إليه من خلال ما سبق نجد أن غياب بعض مركزات إعادة هندسة الموارد البشرية أعاق تطبيقها.

IX. نتائج الدراسة الميدانية والاقتراحات.

1.IX. النتائج

✓ يتطلب مشروع إعادة هندسة الموارد البشرية امتلاك أو إدخال تكنولوجيا جديدة بنسبة عالية لأنها أهم متطلب لتوفير هذا المشروع وهذا ما قامت به كل من الشركة الجزائرية لأشغال الطرق Altro ومركب تكرير البترول بسكيكدة.

✓ تحتاج إعادة هندسة الموارد البشرية إلى الاستعداد التام للتغيير من طرف العمال، حيث تعمل إدارة الشركة الجزائرية لأشغال الطرق على مساندة عمالها وتوفير كل الظروف الملائمة لتقليل ضغوط العمل وذلك من خلال ترك المجال لهم للمشاركة في اتخاذ القرارات، بينما لا تبدل إدارة مركب تكرير البترول أي جهد من أجل إرضاء العمال وهذا ما يجعل هناك مقاومة للتغيير من طرفهم.

الفصل الثالث: إمكانية تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية في وحدة تكرير البترول شركة سوناطراك -دراسة مقارنة مع الشركة الجزائرية لأشغال الطرق-

- ✓ تقوم كل من المؤسستين بالاهتمام بأصحاب المصالح لأنه لتطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية يجب أن تولي الإدارة الاهتمام التام لأصحاب المصالح وعلى رأسهم الزبائن، وذلك من خلال وضع قوانين تحمي حقوقهم والعمل على إطلاعهم والأخذ برأيهم في الأعمال المشتركة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.
- ✓ إن الثقافة التنظيمية للشركة الجزائرية لأشغال الطرق ساعدت بالبداية بتطبيق مشروع إعادة هندسة الموارد البشرية، وذلك راجع للتفهم وحسن التعامل وتعاون العمال، والذي يكون ظاهر من خلال العلاقات غير الرسمية. وهذا ما تم ملاحظته أيضا في مركب تكرير البترول.
- ✓ توفر الاتصال ووسائله في كل من المؤسستين يساعد على عمليات صنع القرارات الصائبة في أماكن العمل، إلى جانب الإطلاع على كل ما يتم انجازه.
- ✓ لتطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية لا بد من وجود هيكل تنظيمي مرن يمكن المؤسسة من مواجهة كل التغيرات وهذا ما وجدناه في الشركة الجزائرية لأشغال الطرق، على عكس الهيكل التنظيمي لمركب تكرير البترول والذي لا يتلاءم مع التغيير في المؤسسة.
- ✓ من خلال ما تم دراسته وبعد التحليل الذي قمنا به نجد أن الشركة الجزائرية لأشغال الطرق شركة مكونة من خبرات عالية وذات مستوى تعليمي كبير ساعد على توفير درجة عالية من التفاهم واتخاذ القرارات الصائبة بشأن قبول فكرة التغيير والعمل الجماعي من أجل التحسين والاستمرار، إلا أن المستوى التعليمي والخبرة لوحدها لا تكفي لأن هذه الصفات متوفرة في مركب تكرير البترول إلا أنه لا يوجد تقبل لفكرة التغيير.
- ✓ في Altro كان رأى العمال أنه يمكن تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية، وتوفر جميع المرتكزات سمح بذلك، وفي مركب تكرير البترول كان رأى العمال كذلك ولكن غياب أي واحد من هذه المرتكزات يعتبر عائق.
- ✓ يجب توفر جميع الركائز والمتطلبات لإعادة هندسة الموارد البشرية لأنها مترابطة وأي نقص فيها يؤدي إلى فشل العملية.

2.VIII. الاقتراحات:

- بناء على ما تم تقديمه في النتائج توصلنا لوضع اقتراحات وحلول التي من الممكن أن تساعد المؤسستين من إجراء عملية إعادة هندسة الموارد البشرية:
- ✓ يجب زرع ثقافة التغيير لدى العاملين بالمؤسستين لأن توفير كل ركائز إعادة الهندسة دون توفر عامل تقبل التغيير يعني عدم نجاح إمكانية التطبيق لمشروع إعادة هندسة الموارد البشرية.
- ✓ يجب على مركب تكرير البترول تصميم هيكل تنظيمي مرن يساعد في تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية.
- ✓ توفر ركائز إعادة هندسة الموارد البشرية في الشركة الجزائرية لأشغال الطرق لم يمنع من تأخر في إنجاز المشروع بسبب الإضرابات لذا يجب توكيل المهام لفريق أكبر من

الفصل الثالث: إمكانية تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية في وحدة تكرير البترول شركة سوناطراك -دراسة مقارنة مع الشركة الجزائرية لأشغال الطرق-

- الفريق الحال من حيث العدد من أجل الإسراع في المشروع لأنه السبيل الأمثل للقضاء على هذه الإضرابات المتواصلة.
- ✓ يجب على مركب تكرير البترول العمل على مساندة الإدارة العليا للعمال من أجل الحصول على رضاهم وزرع روح الولاء لديهم
- ✓ يجب على مركب تكرير البترول التركيز على الجوانب التنظيمية أكثر من الجوانب المالية.

خلاصة الفصل

قمنا في هذا الفصل بإعداد دراسة ميدانية داخل مركب تكرير البترول من حيث التعريف والتطور التاريخي والهيكل التنظيمي، واستنتاج أوجه التشابه والاختلاف في تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية بينه وبين الشركة الجزائرية لأشغال الطرق، لهذا قمنا بإعداد دراسة مقارنة لتوضيح هذه الأوجه، ومنه تم التوصل إلى أن هذا المفهوم أكثر اعتمادا وتطبيقا في مؤسسة Altro مقارنة بمركب تكرير البترول.

وجدنا من خلال دراستنا لموضوع إعادة هندسة الموارد البشرية أن الجانب الإنساني وإدارة الموارد البشرية موضوعاً هاماً، لأن الإنسان هو المسئول الأول والأخير عن الفشل والنجاح لأي شركة من الشركات أو مؤسسة من المؤسسات أو دولة من الدول، لذلك كان الاهتمام به وبادارته وبتوجيهه وتحفيزه، من أهم الأمور التي تكاد تفوق أهميتها كل القضايا الأخرى المتعلقة بالمال والتكنولوجيا والهيكل والتصميم، وغيرها من الأمور الملموسة، وهذا هو دور إدارة الموارد البشرية.

ولكن لا تكفي المؤسسات بهذه الوظائف وغيرها من الوظائف بل يجب عليها مواكبة التغيرات والتطورات في مجال الاهتمام بالموارد البشرية، فإن مفهوم إعادة هندسة الموارد البشرية هو الآخر يعمل على تطوير وتفجير القدرات البشرية الكامنة لأنها عبارة عن تحسين جودة الخدمات وزيادة وتيرة الإبداع وإشباع حاجات الزبائن، وإثراء مهام الموظفين.

وعرفنا أن إعادة الهندسة تتمثل في تحسينات أداء المؤسسة عن طريق إجراء تغييرات جذرية في عمليات تنفيذ الأعمال وهذا يعني تكوين بنية معمارية جديدة من أجل ذلك، وهي تستدعي رسم حدود المؤسسة وإعادة تصميم المهام والوظائف والمهارات اللازمة لتنفيذها، كما أن إعادة الهندسة لا تعني تخفيض عدد العمالة، وهي ليست عملية أتمتة تقليدية.

ومن خلال بحثنا هذا وجدنا أن هناك إمكانية لتطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية في المشروع في الشركة الجزائرية لأشغال الطرق لأن هذه الأخيرة تقوم على العمل وفق فرق العمل التي هي عبارة عن مجموعة من الأفراد يعتمدون على بعضهم البعض من ناحية الموارد، المعلومات، والمهارات بقصد الاستفادة من جهودهم لتحقيق هدف مشترك، ويتم اختيار هذه الفرق بعناية تامة من أجل ضمان السير الحسن للمشروع وتحقيق أهدافه بالجودة المخطط لها، إلى جانب أنه بالشركة الجزائرية لأشغال الطرق تتوفر كل الركائز والمتطلبات الرئيسية والهامة لتطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية، بينما مركب تكرير البترول لا يمتلك كل هذه المتطلبات والركائز، حيث لا يسمح الهيكل التنظيمي للشركة بتطبيق هذه الأخيرة، إلى جانب عدم استعداد عمال المركب للتغيير، ولغياب هذين العنصرين لا يمكن القول أن المركب قادر على تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية.

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
5	أهداف إعادة الهندسة.	1
11	المنهج العلمي لإعادة الهندسة.	2
16	التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.	3
17	وظائف إدارة الموارد البشرية.	4
22	خطوات عملية بناء فريق العمل.	5
29	مراحل إعادة هندسة عمليات التدريب وتنمية الموارد البشرية.	6
40	الهيكل التنظيمي للشركة الجزائرية لأشغال الطرق ALTRO	7
44	طبيعة جنس عينة الدراسة في ALTRO.	8
44	تحديد الفئات العمرية لأفراد العينة في ALTRO.	9
46	الخبرة المهنية لأفراد العينة المدروسة ALTRO .	10
46	المستوى التعليمي للعينة المدروسة ALTRO.	11
47	الوظائف في ALTRO	12
67	الهيكل التنظيمي لمصفاة سكيكدة مركب تكرير البترول.	13
70	تحديد الجنس في مؤسسة تكرير البترول.	14
70	الفئة العمرية للعينة في مؤسسة تكرير البترول.	15
70	الخبرة المهنية لأفراد عينة الدراسة في مؤسسة تكرير البترول.	16
71	المستوى التعليمي لأفراد العينة في مؤسسة تكرير البترول.	17
71	الوظائف في مؤسسة تكرير البترول.	18

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
3	مفهوم إعادة الهندسة الإدارية.	1
5	مقارنة إعادة الهندسة بغيرها من برامج التغيير.	2
14	مقارنة بين مختلف التعاريف لإدارة الموارد البشرية.	3
34	حدود الدراسة للمؤسستين.	4
36	تحديد ألفا كرونباخ للمؤسستين.	5
37	توزيع المتوسطات.	6
44	البيانات الشخصية Altro.	7
48	الاستعداد للتغيير Altro	8
50	الاهتمام بأصحاب المصالح Altro	9
51	مساندة الإدارة Altro	10
52	الهيكل التنظيمي Altro	11
54	تكنولوجيا Altro	12
55	الاتصال Altro	13
56	الثقافة التنظيمية Altro.	14
57	اختبار الفرضية الأولى	15
58	اختبار الفرضية الثانية	16
58	اختبار الفرضية الثالثة	17
59	اختبار الفرضية الرابعة	18
59	اختبار الفرضية الخامسة	19
59	اختبار الفرضية السادسة	20
60	اختبار الفرضية السابعة	21
69	البيانات الشخصية	22
71	الاستعداد للتغيير في مؤسسة تكرير البترول.	23
74	الاهتمام بأصحاب المصالح في مؤسسة تكرير البترول.	24
75	مساندة الإدارة العليا مؤسسة تكرير البترول.	25
77	الهيكل التنظيمي مؤسسة تكرير البترول.	26
79	تكنولوجيا مؤسسة تكرير البترول.	27
80	الاتصال مؤسسة تكرير البترول.	28
82	الثقافة التنظيمية في مؤسسة تكرير البترول.	29
84	نتائج اختبار الفرضية الأولى	30

84	نتائج اختبار الفرضية الثانية	31
85	نتائج اختبار الفرضية الثالثة	32
85	نتائج اختبار الفرضية الرابعة	33
86	نتائج اختبار الفرضية الخامسة	34
87	نتائج اختبار الفرضية السادسة	35
87	نتائج اختبار الفرضية السابعة	36
88	الاستعداد للتغيير (مقارنة بين المؤسستين)	37
90	الاهتمام بأصحاب المصالح (مقارنة بين المؤسستين)	38
91	مساندة الإدارة العليا (مقارنة بين المؤسستين)	39
92	الهيكل التنظيمي (مقارنة بين المؤسستين)	40
93	تكنولوجيا (مقارنة بين المؤسستين)	41
94	الاتصال (مقارنة بين المؤسستين)	42
95	الثقافة التنظيمية (مقارنة بين المؤسستين)	43
96	نتائج مقارنة المتوسط الحسابي لمرتكزات (مجالات) إعادة هندسة الموارد البشرية.	44

الكتب:

أ- باللغة العربية:

- 1 اسماعيل الصرايرة، التحليل الاستراتيجي في إعادة الهندسة العمليات الادارية، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة1، الأردن، 2012.
- 2 جوزيف كيلادا، ترجمة د.مسرور علي إبراهيم سرور، تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2004.
- 3 خضير كاظم حمود، أ.د موسى سلامة اللوزي، منهجية البحث العلمي، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008.
- 4 دلال القاضي، د محمود البياتي منهجية وأساليب البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الاحصائي spss، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008.
- 5 راوية حسين، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- 6 سيد محمد جاب الرب ، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء، الأطر المنهجية والتطبيقات العلمية، مطبعة العشري، مصر، 2004.
- 7 سيد محمد جاب الرب، إدارة الموارد البشرية، بدون دار نشر، مصر، 2009.
- 8 صلاح عبد الباقي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي، الإسكندرية، 2007.
- 9 عبد الحفيظ أحمد بن صالح، المرجع العلمي لتطبيق منهج الهندرة، دار وائل للنشر، ط1، 2003.
- 10 عبد الرحيم عاطف زاهر، هندرة المنظمات، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009.
- 11 عبد العزيز بدر النداوي، عولمة إدارة الموارد البشرية، دار الميسر للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة 1، عمان، 2009.
- 12 فريد النجار، إعادة هندسة العمليات وهيكله الشركات، دار طيبة للنشر والتوزيع والتجهيزات العلمية، القاهرة، 2004.
- 13 ليل سبنسر، هندرة الموارد البشرية، تحقيق نتائج خارقة في جودة العمل وتحفيز التكاليف، ترجمة شمس الدين عثمان، مراجعة بندر القحطاني، الشركة العربية للإعلام العلمي "شعاع" القاهرة، 2000.
- 14 محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الطبعة 1، الإسكندرية، 2007.
- 15 محمد الصيرفي، هندرة الموارد البشرية، مؤسسة حروش للنشر والتوزيع، الطبعة 1، الإسكندرية، 2006.
- 16 محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجمعية للطباعة والنشر، بيروت، 1993.
- 17 محمد عبده حافظ، إدارة الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة1، القاهرة، 2011.

- 18 محمد مصطفى القصيمي، تفعيل مهام إعادة هندسة الأعمال من منظور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بدون سنة نشر.
- 19 محمود خضير كاظم و ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار ميسر للنشر والتوزيع، ط1، عمان، بدون سنة نشر.
- 20 محمود داخل عبد الكريم وآخرون، فرق العمل، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، 2013.
- 21 منير نوري وفريد كورتل، إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، 2010.
- 22 نجم عبد الله العزازي وعباس حسين جواد، تطور إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 23 وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر، قالمة، 2004.
- ب- باللغة الأجنبية:

1 Michael hammer, James champy, le reengineering, dunod ,France, 2005.

2 L' aspect humain de la reingenierie, un document qui accompagne le plan directeur pour le renouvellement des services gouvernementaux à laide des tachnologi de la l'information, september 1994.

3 Jocelyne loos baroin, le ragonnement de la GR, l'exempl du reengining dans luscteur bancaire.

المذكرات:

أيمن جمال عبد الهادي السر، واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، 2008.

الملتقيات والمجالات:

- 1 أحلام خان، إعادة هندسة العمليات كمدخل لتمييز إدارة الموارد البشرية، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 12، جامعة بسكرة، 2012، pdf.
- 2 جميل أحمد محمود خضر، المرجع في التدريب وإدارة الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية، الملتقيات والندوات التي عقدتها المنظمة 2007، بدون دار نشر، القاهرة، 2008.
- 3 محمد حربي حسن، إعادة هندسة العمليات وترشيد إجراءات العمل، مؤتمر إعادة هندسة الإجراءات ودورها في التطوير الإدارية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية أعمال مؤتمرات، مصر، 2011.

المواقع الالكترونية:

- 1 بحث حول إدارة الموارد البشرية، منتدى الطالب، جامعة محمد خيضر، بسكرة، www.unibiskra.net
- 2 رفاعي ممدوح عبد العزيز، إعادة هندسة العمليات، كلية التجارة- جامعة عين شمس، 2006، <http://www.hrdiscussin.com>

3 مصعب ميزغني، منتدى إدارة الموارد البشرية، السودان، www.hrdiscussion.com

4 <http://www.gulftrainers.com/courses/17.html>

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 08 ماي 1945 قالمة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تخصص: إدارة مشاريع (ماستر2)

استمارة مقدمة لنيل شهادة: الماستر.

الموضوع:

امكانية تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية في المشروعات الجزائرية للمؤسسات الجزائرية:

دراسة مقارنة: - الشركة الوطنية لأشغال الطرق Altro، سكيكدة.

- مركب تكرير البترول، سكيكدة.

في إطار تحضير مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، يشرفنا أن نتقدم لسيادتكم بطلبنا هذا والمتمثل في ملأ الاستمارة والإجابة على الأسئلة بكل دقة وموضوعية، وذلك لمساعدتنا في إنجاز الدراسة الميدانية عن مؤسستكم والتي تخدم موضوع بحثنا.

تحت إشراف:

من إعداد الطالبتين:

- أ.د. زراولة رفيق

- نشلة إيمان

- خماسي شهرزاد

السنة الجامعية: 2015/2014

I. البيانات الشخصية:

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- الفئة العمرية: 0 - 40 9 - 30 9 - 20
- 3- الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات

من 10 إلى 15 سنة

أكثر من 15 سنة

وي

م

ابتنا

4- المستوى التعليمي:

تكوين من

دراسات عليا

موظف

5- الوظيفة:

II. أسئلة الاستمارة:

الخيارات			الأسئلة
لا أدري	غير موافق	موافق	
			المجال(1): الاستعداد التغيير.
			01 حدثت تغييرات هامة في المؤسسة مست إعادة التنظيم بصورة جذرية.
			02 يتم إعلامكم بمختلف التغييرات التي يمكن أن تحدث.
			03 من الضروري أن يكون هناك تعريف بالتغييرات قبل حدوثها.
			04 تشاركون في اقتراح تغييرات تنظيمية في المؤسسة
			05 في حالة وجود تغيير لم يتم إعلامكم به مسبقا تلجؤون الى الإضراب.
			06 في حالة وجود تغيير لم يتم إعلامكم به مسبقا تلجؤون إلى التأخيرات في العمل.
			07 في حالة وجود تغيير لم يتم إعلامكم به مسبقا تلجؤون إلى الخروج المبكر من العمل.
			08 في حالة وجود تغيير لم يتم إعلامكم به مسبقا تلجؤون إلى التغيب عن العمل على فترات
			09 في حالة وجود تغيير لم يتم إعلامكم به مسبقا تستفسرون لدى الإدارة عنها
			10 في حالة وجود تغيير لم يتم إعلامكم به مسبقا تتكيفون معه دون طلب استفسارات
			11 في حالة وجود تغييرات جذرية تحتاج المؤسسة إلى إعادة بناء ثقافة العاملين.
			المجال(2): الاهتمام أصحاب المصالح.
			01 يعتبر أصحاب المصالح مركز الاهتمام.
			02 يؤخذ رأي أصحاب المصالح في الأعمال.
			03 يوجد قانون يحمي أصحاب المصالح.
			04 الاهتمام بأراء أصحاب المصالح بعد انطلاق المشروع.
			05 تستجيب المؤسسة لطلبات أصحاب المصالح في ما يتعلق بأي معلومات تفصيلية عن إنجاز المشروع (قبل وأثناء إنجاز المشروع)
			المجال(3): مساندة الإدارة.
			01 تساند الإدارة العليا فكرة العمل في فرق العمل المدارة ذاتيا في إدارة

			المشروع	
			توفر الإدارة الموارد البشرية المناسبة (الكفاءات) لتسيير التكنولوجيات الخاصة بالمشروع.	02
			تؤيد الإدارة اتخاذ العمال لقرارات في بعض المهام في المشروع.	04
			من الضروري استبدال الخطوات الرقابية الصارمة بأساليب الرقابة المرنة في إدارة المشروع.	05
			تعتمد الإدارة على اللامركزية في العمل بنسبة عالية.	06
			المجال(4): الهيكل التنظيمي.	
			موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة واضح بالنسبة لكم.	01
			الهيكل التنظيمي للمؤسسة قادر على مواجهة التغيرات الحاصلة في بيئة عمل المشروع.	02
			يوجد توجه نحو الاعتماد على فريق العمل في تصميم الهيكل التنظيمي للمشروع.	03
			قد يتضمن الهيكل التنظيمي فرص أكبر للتقدم وترقية العاملين بالمشروع.	04
			يساهم الهيكل التنظيمي في توضيح نطاق الاشراف لكل فريق داخل المشروع.	05
			يوجد تعقيد في سير الأعمال والمهام داخل المشروع.	06
			يمكن الهيكل التنظيمي فرق العمل من مواجهة مشاكل بقرارات فورية دون تأخير.	07
			المجال(5): التكنولوجيا.	
			من الضروري وجود تكنولوجيات جديدة لإدارة المشاريع في المؤسسة.	01
			من الضروري استخدام هذه التكنولوجيات في الأعمال اليومية.	02
			أثناء العمل في مشروع ما، ظهرت تكنولوجيا جديدة، تعتقدون أنه من الضروري اقتناؤها والعمل بها.	03
			يمكن أن تحل التكنولوجيا الجديدة محل العامل في المشروعات.	04
			في حالة احلال تكنولوجيا حديثة مكان العامل، يكون هناك قبول لذلك من قبل العاملين.	05
			المجال(6): الاتصال.	
			من الضروري أن تربط جميع الإدارات بشبكة اتصالات واحدة.	01
			من المهم اعتماد شبكات الاتصال الحديثة(الانترنت، الإكسترانت، الانترنت) في إدارة المشروعات.	02
			يتم الاعتماد على الاتصال الأفقي (في نفس المستوى التنظيمي) في إدارة المشروعات.	03
			يتم الاعتماد على الاتصال العمودي النازل والصاعد (التفاعلي) في إدارة المشروعات.	04
			وسائل الاتصال المستعملة من المؤسسة تساهم في تقليص مقاومة التغيير في المشروعات.	05
			المجال(7): الثقافة التنظيمية.	
			أساليب العمل المعتمدة في المشروعات لا تحتاج إلى تعديلات.	01

			التوقيت المعمول به مناسب لكم.	02
			الوصول بعد 30د يعاقب عليه.	03
			الوصول بعد 1سا يعاقب عليه.	04
			الخروج قبل انتهاء فترة الدوام مسموح به في الحالات الطارئة	05
			الحركة أثناء فترات العمل في غير مكان العمل أمر مسموح به (التجول).	06
			تساهمون في ايجاد الحلول للمشاكل التي تواجه العمل.	07
			هناك علاقات بينكم وبين الزملاء خارج نطاق العمل.	08
			تعتمدون على العلاقات غير الرسمية بنسبة معتبرة في عملكم.	09

ملخص

تعتبر إعادة هندسة الموارد البشرية مدخل إداري حديث في المؤسسات، حيث يمكن اعتبارها من أهم المقومات الانسانية للمؤسسات الاقتصادية، والمشاريع المستقبلية بالنظر إلى فلسفتها المبنية على احداث تغييرات جذرية في اجراءاتها وعملياتها وأنشطتها، وتؤدي الادارة في هذا المجال دورا أساسيا لاسيما فيما تعلق بتجسيد برامج التغيير الشامل التي ينادي بها منهج إعادة الهندسة.

من خلال الدارسة الميدانية في الشركة الوطنية لأشغال الطرق ومركب تكرير البترول، سكيكدة، تبين أن ركائز إعادة هندسة الموارد البشرية تتوفر في الاولى مما يسمح لها بتطبيق هذه الاخيرة، بينما يغيب عدد منها في الدراسة مما يعيق تحقيق ذلك.

Résumé

Est la ré-ingénierie de la gestion des ressources humaines dans les institutions d'entrée modernes, où il peut être considéré comme des institutions humanitaires et économiques des ingrédients les plus importants, Et les projets d'avenir, à sa philosophie, basée sur les changements radicaux dans les procédures et ses opérations et activités, et conduisent l'administration dans ce domaine un rôle clé, en particulier par rapport à incarner des programmes de changement globales préconisées par l'approche re-engineering.

Grâce à une étude de terrain dans la Société nationale pour les travaux routiers et le raffinage de pétrole composite, Skikda, Il est avéré être les piliers de la ré-ingénierie des ressources humaines disponibles dans la première leur permettant d'appliquer celle-ci , Alors qu'un certain nombre d'entre eux manque dans l'étude qui entrave la réalisation de cet.