

إعادة الهندسة الوظيفية كمدخل للتغيير

Functional Reengineering as a Way to Operate Change

لحمر سلمى^{1*}، دهان محمد²¹ جامعة عبد الحميد مهري-قسنطينة -02 ، lahmarselma18@gmail.com² جامعة عبد الحميد مهري -قسنطينة -02 ، Mohammed.dehane@univ-constantine2.dz

النشر: 2022/04/15

القبول: 2021/03/27

الاستلام: 2021/02/13

ملخص:

تهدف الدراسة إلى إبراز أهمية إعادة الهندسة الوظيفية كمدخل لإحداث التغيير وتبيان إجراءات تطبيقها ومتطلباتها، باعتبارها مطلبا ضروريا لتحسين وتطوير إدارة الموارد البشرية بالمنظمة في ظل التحولات التكنولوجية والاقتصادية التي يشهدها عالم الأعمال.

وقد توصلنا إلى أن إعادة الهندسة الوظيفية عملية تغيير لمختلف وظائف إدارة الموارد البشرية. تهدف إلى تصحيح الأخطاء ومواجهة التحديات الداخلية والخارجية التي تواجهها المنظمة ومحاولة إيجاد حلول فعالة من خلال صياغة أنظمة وسياسات جديدة وفعالة تسعى إلى الاستغلال الأمثل للموارد البشرية لبلوغ أعلى مستويات الأداء وتحقيق التوازن والتوافق بين أهداف كل من المورد البشري والمنظمة في آن واحد. وهذا ما أكدته الدراسة التطبيقية على مستوى الوحدة العملية -جيجل- التابعة لاتصالات الجزائر التي قمنا من خلالها بدراسة كيفية تطبيقها لعملية إعادة الهندسة الوظيفية في أرض الواقع ومقارنتها بما هو نظري.

الكلمات المفتاحية: المنظمة، الموارد البشرية، التغيير، إعادة الهندسة الوظيفية.

رموز JEL: M54 ، L2.

Abstract:

The present study ambitions to highlight the importance of functional reengineering as a means to apply a change within the organisation as well as its procedures and its requirements.

Throughout this study, we have noticed that functional reengineering turns out to be a recognized necessity in organisations, which need to have an improvement and human development strategy, in front of the technological and economical mutation in the world of business. Reengineering as a radical change helps the organisation face challenges and adapt to its environment. It helps develop and mobilise human skills, alongside the strategy of the organisation while adopting adequate practices.

This was confirmed by the applied study at the operational unit - Jijel - affiliated with Algeria Telecom, through which we studied how to apply the process of functional re-engineering in reality and compare it to what is theoretical.

Keywords: organisation, human resources, change, functional reengineering.

(JEL) Classification : M54 , L2.

1. مقدمة:

تنشط المنظمات في بيئة ديناميكية تشهد العديد من التطورات والتغيرات العميقة والواسعة النطاق في مختلف المجالات، لاسيما المعرفية والتقنية والإدارية والمعلوماتية. وبما أن المنظمة في تفاعل دائم مع عناصر بيئتها وتتأثر بها فإن كل تطور أو تغيير في أحد هاته العناصر يعتبر تحدياً للمنظمة، مما يحتم عليها إجراء تعديلات وتغييرات في هيكلها وخطط وأساليب عملها للتكيف مع متطلبات بيئتها. إذا ما أرادت البقاء والاستمرار. هذا ما يدل على أن التغيير سمة من سمات العصر، وأن التعامل معه لم يعد كمالياً أو نوعاً من التحضر، كما يبرر حتمية تبني المنظمة لفلسفة التغيير كمدخل لمواكبة التطورات العالمية في شتى المجالات واعتماده للتحسين والتطوير المستمرين سواء على مستوى التنظيم أو التكنولوجيا أو الأفراد بهدف التحسين الدائم لوضع المنظمة والرقى بها وتعزيز مكانتها التنافسية في السوق.

تعد إعادة هندسة الوظائف من أهم مداخل تطبيق التغيير في المنظمات، نظراً لأن كل عملية تغيير مهما كانت طبيعتها، تتطلب تغييراً على مستوى إدارة الموارد البشرية. وذلك من أجل توفير الامكانيات البشرية المؤهلة واللازمة لتنفيذ عملية التغيير وبلوغ أهدافها. وقد اخترنا مؤسسة اتصالات الجزائر كموضوع للجانب التطبيقي للدراسة لمحاولة ابراز كيفية تطبيقها لعملية إعادة الهندسة الوظيفية في الواقع ومقارنتها بما هو نظري.

1.1. إشكالية الدراسة:

تتعلق مشكلة الدراسة من التساؤل الرئيسي التالي:

كيف تقوم مؤسسة اتصالات الجزائر بتطبيق عملية إعادة الهندسة الوظيفية في الواقع؟

2.1. أهمية الدراسة:

يستمد الموضوع أهميته من ما يلي:

- المكانة الكبيرة التي تحتلها عملية التغيير باعتبارها ضرورة حتمية لمواكبة التطورات والتغيرات المتسارعة التي يعرفها العالم في شتى المجالات خاصة منها تكنولوجيا المعلومات.
- موضوع الدراسة يبحث في كيفية اجراء عمليات التغيير من خلال تطبيق مدخل إعادة الهندسة الوظيفية بين النظرية والواقع.

3.1. أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف الدراسة في الإجابة على اشكالية الدراسة من خلال:

- التطرق للإطار النظري للمفهوم التغيير ومراحل تطبيقه؛
- ابراز كيفية إحداث التغيير من خلال تطبيق إعادة الهندسة الوظيفية؛

- ابراز أهمية إعادة الهندسة الوظيفية ومجالاتها بالمنظمة ومتطلبات تطبيقها؛
- اجراء دراسة مقارنة بين مجالات ومتطلبات تطبيق إعادة الهندسة الوظيفية بين النظرية والواقع.
- 4.1. فرضيات الدراسة:** بناء على الدراسات السابقة والأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة، تم الانطلاق من الفرضية التالية:
- مؤسسة اتصالات الجزائر عند تطبيقها إعادة الهندسة الوظيفية تراعي الجوانب العلمية النظرية الضرورية لنجاح العملية.**
- 5.1. الدراسات السابقة:**
- فيما يلي نذكر بعض الدراسات التي تناولت موضوعي التغيير وإعادة الهندسة الوظيفية:
- 1.5.1. دراسة (M.Pierre Louart et autres,2002)** بعنوان وظيفة الموارد البشرية في مواجهة التغييرات التنظيمية في المؤسسات "تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال" ، كان الهدف من الدراسة هو معرفة العلاقة بين التغييرات التنظيمية التي تجربها المؤسسات و ما يرافقها من تغييرات على مستوى إدارة الموارد البشرية. حيث ام إجراء دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الفرنسية بلغ عددها (200). توصلت الدراسة إلى إدارة الموارد البشرية قد تكون هدفا أم وسيلة لإحداث التغيير. وفي كلتا الحالتين يتطلب الأمر إجراء تغييرات متفاوتة في ممارسات إدارة الموارد البشرية، والأمر هنا يرجع إلى مدى تقبل الطاقم الإداري لإدارة الموارد البشرية للمضمون التغيير وأهدافه وتعاونه، أو للطابع الثقافي الاجتماعي للمؤسسة ككل.
- 2.5.1. دراسة (أحلام خان وآخرون،2012)** تحت عنوان إعادة هندسة الموارد البشرية ومتطلبات تطبيقها بالمؤسسات الاقتصادية- دراسة استطلاعية لآراء موظفي إدارة الموارد البشرية بمجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية بسكر". هدفت الدراسة إلى تشخيص حاجة المؤسسات موضوع البحث إلى إعادة هندسة الموارد البشرية ومتطلبات تطبيقها من وجهة نظر الموظفين الممارسين لهذه الإدارة. توصلت الدراسة إلى أن إعادة الهندسة مفهوم نظري لا يطبق على أرض الواقع بالرغم من حتمية تبنيه كمدخل لإحداث التغيير. كما أنه ومن بين نتائج الدراسة أن أغلب المؤسسات تفتقد للمواصفات التنظيمية الملائمة لتطبيق إعادة الهندسة بالرغم من امتلاكها الكفاءات البشرية اللازمة.
- 3.5.1. دراسة (حسين بوتلجة وآخرون، 2017)**، بعنوان تحليل الوظائف كأحد آليات الهندسة الوظيفية " محاولة تطبيق التحليل الذاتي بالمرافقة". هدفت الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة نظام الهندسة الوظيفية بصفة عامة ومنهج التحليل الذاتي بالمرافقة بصفة خاصة في تحسين التحليل والتوصيف الوظيفيين في الإدارات العمومية.

حيث تم التوصل إلى غياب بطاقات التوصيف الوظيفي وعدم تطابق التوصيف الوظيفي المنصوص عليه قانونا مع النشاط الفعلي للعمال وغياب منطق الكفاءة في التوظيف والترقية.

4.5.1. دراسة -باللغة الفرنسية- (فاطمة الزهرة نويكر، 2021) التغيير التنظيمي: "ما هو دور الفاعلين؟" هدفت الدراسة إلى إبراز دور الأطراف الفاعلة في إحداث التغيير. توصلت الدراسة إلى أهمية التغيير في المنظمات وأن عدد الفاعلين والقائمين عليه يتوقف على طبيعته ونطاق تطبيقه. كما أن نجاح أي عملية تغيير مرتبط بمدى قدرة الإدارة على تهيئة الظروف الملائمة و فعالية القيادة على تأطير العملية والتحكم في كل أوجه المقاومة التي قد يبديها العمال.
تعقيب عن الدراسات السابقة:

اهتمت الدراسات المذكورة أعلاه بدراسة أحد المفهومين على حدى، إما التغيير أو إعادة الهندسة الوظيفية في حين سنهتم في دراستنا على إبراز العلاقة بين المفهومين وطريقة إحداث التغيير من خلال مدخل إعادة الهندسة الوظيفية - متطلبات نجاح ونطاق تدخل-. ومن ثم إجراء دراسة ميدانية تسمح بمعرفة مدى تقيد المؤسسات بالمنهجية العلمية المنصوص عليها نظريا في تطبيق إعادة الهندسة في أرض الواقع.

2. الإطار النظري للدراسة:

سنحاول من خلال هذا الجزء الامام بالجانب النظري لكل من مفهومي التغيير وإعادة الهندسة الوظيفية.

1.2. مفهوم التغيير:

1.1.2. تعريف التغيير: فيما يلي نورد بعض التعاريف التي اسندت للتغيير:

التغيير خطة لتحسين جزء أو كل المنظمة، تعتمد على تعاون كل الأطراف المرتبطة بها وتأخذ في الحسبان دراسة البيئة المحيطة بها لتحديد العلاجات والتدخلات المناسبة. (أحمد ماهر، 2010)

عرفه Bennis على أنه استراتيجية تعليمية معقدة تهدف إلى تغيير المعتقدات والقيم والاتجاهات وهيكل المنظمات حتى تستطيع المنظمة أن تكيف نفسها لمواجهة التقنية الحديثة والتغييرات المختلفة في المجالات التكنولوجية والاجتماعية والاقتصادية. (ناصر جرادات، 2013)

يقصد بالتغيير سلسلة مترابطة ومجدولة ومخططة من المراحل التي من خلالها يتم الانتقال من الوضع الحالي للمنظمة إلى وضع مستقبلي مستهدف وهذا بسبب وجود عيوب أو نقاط ضعف للوضع الحالي. (خضر مصباح الطيبي، 2011)

2.1.2. الأسباب الدافعة للتغيير:

يمكن إجمال الأسباب التي تدعو إلى إحداث التغيير في العناصر التالية:

- أ. الحفاظ على الحيوية الفاعلة: يؤدي التغيير إلى رفع الروح المعنوية وإثارة الدافعية التي تساهم في ظهور المبادرات الفردية والجماعية وتقديم الآراء والاقتراحات مما يعمل على التقليل من الروح السلبية التي يخلفها الاستقرار والثبات لفترات طويلة.
 - ب. تنمية القدرة على الابتكار: يساهم التغيير في تنمية القدرة على الابتكار في الأساليب وفي الشكل والمضمون.
 - ج. إثارة الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء: يعمل التغيير على إثارة الرغبات وتغيير الطاقات وتنمية الدافع نحو التنمية والتقدم وما يستدعيه ذلك من تطوير وتحسين متلازم في مختلف المجالات.
 - د. التكيف مع البيئة: تتأثر المنظمة بالتغيرات التي تحدث في بيئة نشاطها ولا بد لها من التكيف معها من خلال إجراء التغييرات الداخلية الملائمة.
 - هـ. تحسين أداء المنظمة: يساهم التغيير في تحقيق مستويات أعلى من الأداء التنفيذي والممارسات التشغيلية، وذلك من خلال تقصي نقاط الضعف ومعالجتها ونقاط القوة وتدعيمها.
 - و. التغيير في أهداف المنظمة: يتطلب تغيير أهداف المنظمة أو نظرتها إلى المستقبل المنشود تغيير برامجها وأسلوب عملها في كافة مراحل التخطيط والتنفيذ.
 - ز. أسباب إدارية: فلسفة الإدارة وأسلوبها في العمل داخل المنظمة له أثر بالغ على أدائها، لذا قد تضطر للتغيير في هذه الفلسفة من أجل إدخال نوع من التحسين في أسلوبها الإداري. (ناصر جرادات، 2013)
- 3.1.2. أهداف التغيير التنظيمي:**

لابد وأن يكون للتغيير المخطط والمدروس أهداف محددة يسعى إلى تحقيقها، من بينها:

- الارتقاء بمستوى الأداء وتحقيق مستوى عالي من الدافعية ودرجة عالية من التعاون، وأساليب أوضح للاتصال وخفض معدلات الغياب ودوران العمل والحد من الصراع وتحقيق التكاليف المنخفضة؛ (Giordano Yonne, 1998)
- إحياء الركود التنظيمي وتجنب التدهور في الأداء، وتحسين الفعالية من خلال تعديل التركيبة التنظيمية؛
- تخفيض التكاليف من خلال الكفاءة وفعالية الأداء وحسن استخدام الموارد البشرية للألات المتاحة، والموارد والطاقة، ورأس المال زيادة مقدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع بيئة نشاطها وتحسين قدراتها على البقاء والنمو؛
- زيادة قدرة المنظمة على الإبداع والتعلم وبناء محيط مشجع للتغيير والتطوير والإبداع؛
- تطوير قيادات قادرة على الإبداع وراغبة فيه؛
- تحسين الانطباع الذهني لدى الرأي العام عن المنظمة؛ (سعيد يس عامر، 1992)

- الارتقاء بمستوى الفعالية التنظيمية والأداء الفردي بالقدر الذي يتيح تحقيق التكامل الأمثل بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية. (أندرو دي سيزولاكي، 1991).

4.1.2. أهمية التغيير: يمكن إبراز أهميته على ثلاثة مستويات رئيسية هي:

أ. أهمية التغيير بالنسبة للعاملين: تكمن أهمية التغيير من وجهة نظر العاملين أنه الحل الأمثل لإدارة أي منظمة لمواجهة في تزايد احتياجات وتطلعات عمالها؛ من مناصب عملهم والتي تتمثل في الأساس في الدافعية وتحقيق الرضا الوظيفي. حيث أكدت الدراسات انخفاض مستوى الرضا الوظيفي لدى عمال العينة ويرجع السبب في ذلك إلى تغير وتطور حاجات العمال في بيئة عملهم وتوجههم للبحث عن إشباع احتياجاتهم الاجتماعية الإنسانية في وسط عملهم نظرا لعدم اهتمام منظمات الأعمال خاصة الكبيرة منها بالعلاقات الاجتماعية والجانب الإنساني، مما أحدث فجوات عديدة بين توقعات العاملين والأوضاع القائمة في المنظمات.

ب. أهمية التغيير بالنسبة للمنظمة: لكي تكون المنظمة حقا متميزة، يجب أن تسير كل عناصرها وأنظمتها بطريقة صحيحة ومتكاملة. فكل جزء وكل نشاط وكل شخص في المنظمة يؤثر ويتأثر بالآخرين. لأن الفشل في تحقيق متطلبات فرد ما بالمنظمة قد يؤدي إلى خلق العديد من المشاكل وانتشار الأخطاء بالمنظمة وهنا يصبح العمل وفق مبدأ "Do it right the first time" أي "العمل الصحيح من أول مرة" شرطا لازما بالنظر إلى الوقت الضائع والجهود المهدورة على مختلف عمليات تصحيح الأخطاء والبحث عن الأشياء واكتشاف أسباب التأخير في إنجاز الأعمال والإصلاح والتكاليف غير المباشرة التي تتكبدها المنظمة نتيجة الانجاز غير الكفء للأعمال.

وفي هذا السياق يوفر منهج الجودة الشاملة لغة واحدة في كل أنحاء المنظمة وهي "التحسين" "Emprouvement". حيث تمكن الجودة الشاملة من اتفاق كل أجزاء المنظمة في كل الإدارات وجميع المستويات على هدف مشترك وهو التحسين المستمر للأداء.

ج. أهمية التغيير بالنسبة للعملاء: تتأتى أهمية التغيير بالنسبة للعملاء من متغيرات البيئة الخارجية للمنظمة، نظرا للمتغيرات الهائلة والسريعة التي يشهدها العالم أين يجد الأفراد صعوبات بالغة في متابعتها والتكيف معها. كما أن تطور تكنولوجيات الاتصال (إنترنت، أقمار صناعية، حواسيب آلية،... إلخ) ساعدت على تحويل العالم من أجزاء منفصلة سياسيا وطبيعيا إلى قرية صغيرة وسوق مفتوح للجميع وأصبح من الضروري التأثير بما يجري ويحدث عند مختلف الشعوب والثقافات. ومن هنا احتل رضا العميل مكان الصدارة في استراتيجيات المنظمات، خاصة وأن العميل يريد منتجات خالية من العيوب وأن يتم التسليم في الوقت المناسب وبالشكل المناسب والكمية المناسبة، وباختصار العميل يريد الجودة الشاملة.

5.1.2. المراحل العامة للتغيير: تمر عملية التغيير بالمراحل التالية:

- أ. **اكتشاف الحاجة للتغيير:** حتى يحدث التغيير لابد من اكتشاف الحاجة إليه، وأن تكون هذه الحاجة ملحة ودافعة له. وهذا يتطلب استشعار بعض الظواهر التي تدعو وتبرر الحاجة له، والتي من بينها انخفاض الإنتاجية، سلبية في الأداء، قدم الآلات والمعدات وقصورها في أداء مهامها،...إلخ.
- ب. **وجود الدافع والرغبة:** ويقصد بها وجود دافع قوي واقتناع تام بإحداث التغيير من قبل الهيئة المسؤولة عنه وتوفر رغبة جماعية مشتركة من قبل المخططين لعملية التغيير وإحساس قوي بأن هذا التغيير يحقق أهداف المنظمة أولاً ثم أهدافهم الشخصية.
- ج. **التخطيط لعملية التغيير:** من الضروري التخطيط لهذه العملية بالإعداد السليم والتحفيز الفعال، الذي يكون من خلال اقناع المنفذين بأهمية عملية التغيير.
- د. **تنفيذ عملية التغيير:** خلال هذه المرحلة يبدأ التطبيق التدريجي والفعلي لخطوات التغيير بإحلال النماذج والطرق والأساليب الحديثة محل القديمة والتأكد من إحلال الوضع الجديد محل القديم بشكل كامل.
- هـ. **متابعة عملية التغيير:** يقصد بها؛ متابعة استقرار الوضع الجديد والتأكد من تنفيذه بالشكل المطلوب والتحقق من مدى تجاوب العاملين وتفاعلهم معه، وقياس درجة تحقيق الأهداف المسطرة ولو مبدئياً. والشكل الموالي يوضح التسلسل المنطقي للمراحل الواجب الالتزام بها لإحداث عملية التغيير. (فريد كورنيل، 2015)

6.1.2. مداخل التغيير:

تطورت وتوعدت أساليب تطبيق فلسفة التغيير مع تطور الفكر الإداري، نذكر فيما يلي أهمها:

- أ. **إدارة الجودة الشاملة:** إدارة الجودة الشاملة كإستراتيجية للتغيير، هي أسلوب لتحسين العملية الإدارية التي تهدف في النهاية إلى تحقيق الجودة وزيادة الانتاجية دون أية موارد جديدة، وهي تعتمد على نظرية " كلما ازداد إشراك العامل في تحديد الأهداف التنظيمية ازداد التزاماً بالأهداف" (هاني يوسف خاججي، 2001)
- فإدارة الجودة الشاملة كمفهوم، تحمل في طياتها نفس الأهداف التي تصبو إليها المنظمة من خلال إحداث عمليات التغيير. وتطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب توفير المناخ التنظيمي الملائم، من خلال السهر على دعم الإدارة العليا لفلسفة إدارة الجودة الشاملة واقتناعها بضرورة تطبيقها من جهة، و التركيز على العميل من جهة أخرى. لأن الهدف الأساسي من العملية هو تحقيق أعلى مستويات الرضا لدى العميل. (السيد سالم عرفة، 2012)

ب. إعادة هندسة العمليات: ظهرت في التسعينات كفلسفة متكاملة تهدف إلى تحقيق طفرات نوعية في المنظمات، ويرجع الفضل في ذلك إلى الكاتين الأمريكيين هامر وشامبي (Hammer & Champi) من خلال كتابهما الشهير "هندرة المنظمات" الذي أحدث ثورة حقيقية في عالم الإدارة والوسط الأكاديمي وفي قطاعي الحكومة والأعمال من خلال ما تضمنه من أفكار جديدة ودعوة مباشرة إلى إعادة النظر وبشكل جذري في كافة الأنشطة والاجراءات والاستراتيجيات التي كانت تتبعها المنظمات. لهذا تعتبر إعادة الهندسة أحد مداخل التغيير، وهي تعتمد على إعادة التصميم السريع والجذري للعمليات الإدارية الاستراتيجية وذات القيمة المضافة وكذلك النظم والسياسات والهياكل التنظيمية بهدف تحسين الأداء وزيادة انتاجية المنظمة ورضا العملاء. (القيوتي محمد قاسم، 2000)

2.2. الإطار المفاهيمي لإعادة الهندسة الوظيفية:

ترتكز عمليات التغيير عامة، وعمليات إعادة الهندسة خاصة على عاملين أساسيين هما العمليات والموارد البشرية، وباعتبار أن إعادة الهندسة تتعلق بتغيير جذري لأسلوب أداء الأعمال، الأمر الذي يتطلب إجراء تغييرات جذرية على الموارد البشرية. هنا يظهر مفهوم إعادة الهندسة الوظيفية كمجال من مجالات إعادة الهندسة يهتم بإعادة هيكلة الطاقم البشري للمنظمة بما يتماشى وأهداف عملية التغيير.

1.2.2. تعريف إعادة الهندسة الوظيفية: يمكن تعريف إعادة الهندسة الوظيفية على أنها:

- إعادة تصميم الأسس والمبادئ والعمليات التي يتم على أساسها إدارة نظام الموارد البشرية في المنظمة. فهي فرصة لأتمتة العمل الروتيني والممل، وتقليص إجراءات العمل ذات القيمة الأقل وتسمح لهم بتركيز اهتمامهم حول ما هو مهم لدى الزبون وعلى القرار التي تخص طريقة خدمته. (مفلح راتب الحميدي، 2016)
- إعادة بناء نظام مندمج من المناهج والأدوات المستخدمة في مجال التحليل وتصميم وتصنيف واستشراف الوظائف والمهن، بهدف تنمية الكفاءات وتطوير الأداء التنظيمي. (حسين بوثلجة ، 2017)
- إعادة تصميم نظم العمل بصفة جذرية باستخدام تقنية المعلومات من قبل كل العاملين لتحقيق تحسينات جوهرية فائقة في الجودة والانتاجية. (مفلح راتب الحميدي، 2016)

من خلال التعاريف السابقة يمكن استخلاص أن إعادة الهندسة الوظيفية مفهوم مقترن بإعادة تصميم نظام الموارد البشرية من خلال إحداث التغيير الجذري لنظم وإجراءات العمل، وصف المناصب، الهيكل التنظيمية، نظم التقييم... إلخ مع الأخذ بعين الاعتبار العامل التكنولوجي، بهدف إعادة تأهيل الموارد البشرية للمنظمة لتلبية الاحتياجات الجديدة المرافقة لعملية التغيير وأهدافه.

2.2.2. أهمية إعادة الهندسة الوظيفية:

تجمع إعادة الهندسة الوظيفية بين خاصيتي الوسيلة والهدف في آن واحد. حيث تعتبر وسيلة لإحداث عمليات إعادة الهندسة وضمان نجاحها، باعتبارها أحد متطلبات تطبيقها، كما يمكن أن تعتبر هدفاً باعتبارها جزءاً ضرورياً من أجزاء عملية إعادة الهندسة.

فإذا اعتبرناها هدفاً، فإن أهميتها تكمن في تحقيق التوافق إلى الحد الأقصى بين خصائص ومواصفات الفرد ورغباته، وبين متطلبات أداء العمل ونظم وأساليب وأهداف المنظمة لتحقيق الانتاجية والربحية والنمو من جهة، وتحقيق الرضا والتقدم للفرد من جهة أخرى. (علي السلمي، 1997)

أما إذا اعتبرناها وسيلة، فإنه يمكن تلخيص أهميتها فيما يلي:

- الحصول على الدعم وتأييد الجهود الرامية لإعادة هندسة العمليات، من خلال تحضير شامل للموارد البشرية لتقبل وتنفيذ عملية التغيير. نظراً لما تسببه هذه الأخيرة من غموض وعدم تأكد لدى العاملين بشأن مستقبلهم في المنظمة.

- مساعدة إدارة الموارد البشرية على احتواء مقاومة التغيير، من خلال وضع تصميم جديد للوظائف ونظم العمل يتماشى مع متطلبات برنامج التغيير؛

- المساهمة في تنمية وتطوير الموارد البشرية من خلال التحول من التكوين إلى التعلم من أجل ضمان التحسين المستمر للعمليات؛ (علي السلمي، 1997)

ويتم تطبيق إعادة الهندسة الوظيفية من خلال ثلاثة (03) أنشطة رئيسية، وهي:

- التخلص من الخدمات والأنشطة غير المهمة، من أجل اقتصاد الوقت والأموال؛

- اسناد بعض الأعمال والخدمات التي يمكن تحصل عليها المنظمة من طرف خايج بأقل تكلفة وجودة أعلى؛

- إعادة تصميم الأنشطة ذات الأهمية الاستراتيجية العالية والتي لا يمكن اسنادها إلى أطراف خارجية، بالشكل الذي يسمح لها بتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة. (علي السلمي، 1997)

3.2.2. مقومات نجاح إعادة الهندسة الوظيفية: تتمثل أهم مقومات نجاح إعادة الهندسة الوظيفية في:

- ضرورة إعادة النظر في البعد الاجتماعي في ممارسات إدارة الموارد البشرية، وتسطير برامج الرعاية الاجتماعية والصحية لفائدة المورد البشري؛

- إعادة تصميم نظم وآليات التدريب لتتوافق مع باقي عناصر منظومة الموارد البشرية، والعمل على التحول إلى استراتيجية التعلم من خلال تفعيل مشاركات الأفراد في تقصي مشاكل العمل وتحفيزهم على المبادرة بالاقتراح والابتكار والتطوير؛

- اشراك المورد البشري في تخطيط النظم وبرامج الحوافز وربطها بالأداء المستهدف ونتائج قياس الأداء الفعلي؛

- تصميم آليات فعالة لتحسين وتطوير مناخ إيجابي داخل المنظمة، يسهم في تحفيز الموارد البشري للمشاركة في تحقيق أهدافها وتنمية العلاقات الانسانية فيما بينها. (علي السلمي، 1997)

4.2.2. مجالات إعادة الهندسة الوظيفية: تتمثل فيما يلي:

أ. تصميم الوظيفة: يعنى بها تحليل الوظائف ووضع وصف لها ثم تقييمها، أي أن الهدف الأساسي من دراسة الوظائف هو التوصل إلى تقدير الأهمية النسبية لها. وتتضمن دراسة الوظائف ثلاثة مراحل، وهي تحليل الوظائف، توصيفها وتقييمها. نردها فيما يلي:

- تحليل الوظائف: هو ذلك النشاط الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية والذي يهدف إلى دراسة الوظائف من جميع الجوانب المكونة لها، حيث يتم تحديد المهام التي تتكون منها والمسؤوليات المرتبطة بها وطبيعة العلاقة المهنية التي تربطها بالوظائف الأخرى. وكذا ظروف العمل الني تؤدي في إطارها والمواصفات التي يجب أن تتوفر في شاغلها. (عبد الفتاح بوخمخ، 2011)

كما يمكن القول أن تحليل العمل يهدف إلى تحديد:

- مخرجات العمل: هي النتائج المترتبة عن تنفيذ العمل (تحقيق رقم أعمال معين، كمية انتاج معينة،... إلخ).

- أنشطة العمل: هي العمليات التنفيذية التي تتم لتحقيق النتائج أو المخرجات وتتخذ شكل عمليات مترابطة.

- مدخلات العمل: هي الموارد اللازمة للقيام بالعمليات ونتاج المخرجات، والمدخلات قد تكون مادية أو بشرية أو معنوية (خبرات، مهارات ومعلومات). (علي السلمي، 1997)

نجد أن تحليل الوظائف عملية تهتم بجانبين أساسيين، الأول يهتم بالوظيفة بحد ذاتها، أما الثاني فيهتم بمواصفات الشخص الذي سيشغلها. وبما أن عملية تحليل الوظائف تتمثل في جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات واستغلالها أحسن استغلال من أجل إعادة تصميم وظائف جديدة. (عبد الفتاح بوخمخ، 2011)

- وصف الوظائف: هو النتيجة الملموسة لعملية التحليل، لأن الوصف لا يشكل مرحلة مستقلة بذاتها وإنما هو مرحلة مكملة لعملية التحليل. والوصف يعد من واقع البيانات التي تم الحصول عليها من خلال عملية التحليل ويكون بشكل مكتوب بعبارات دقيقة وواضحة لا تحمل الغموض. (عبد الفتاح بوخمخ، 2011) ويتضمن وصف الوظيفة العناصر التالية: التعريف بالوظيفة، ملخص عام حول الوظيفة، المهام والمسؤوليات، ظروف العمل ومواصفات شاغلها.

- **تقييم الوظائف:** هي عملية تنظيمية تقوم بها إدارة الموارد البشرية، بهدف تحديد الأهمية (القيمة) النسبية لجميع وظائف المنظمة وأعمالها. باستخدام طرق وإجراءات رسمية. حيث على ضوء هذه القيمة يتم تحديد التعويض المالي الذي تستحقه، وبشكل يتحقق معه العدالة والمساواة في دفع التعويضات المالية لجميع العاملين بالمنظمة.
- يعتبر تقييم الأعمال والوظائف من المواضيع الحساسة، نظرا لعلاقته المباشرة بتقرير ما يدفع للعاملين من رواتب وأجور أساسية. وبالتالي يساعد تقييم الوظائف في:
- وضع هيكل عادل للرواتب والأجور لجميع الوظائف داخل المنظمة؛
 - تنميط الوظائف وطريقة تقييمها، وهذا ما يشكل مرجعا يساهم في تسهيل مهمة تقدير الوظائف مستقبلا.
- (عمر وصفي عقيلي، 2005)
- ب. **نظام التعويضات:** تعتبر مسألة إعادة النظر في نظام التعويضات المعتمد نتيجة مباشرة وحتمية لمجموع التغيرات الناتجة عن تطبيق إعادة الهندسة الوظيفية. كما يحظى موضوع التعويضات بأهمية كبيرة سواء من طرف أصحاب العمل أو من العاملين، وتتصف بدرجة حساسية عالية، لأنها تمثل مصدر المقابل الذي يتلقاه العامل مقابل المجهودات التي يبذلها لأداء وظيفته.
- قبل التطرق لطريقة تصميم نظام التعويضات، لا بد من توضيح لمفهوم التعويضات بمعناه الضيق والواسع. فالتعويضات بمعناها الضيق تمثل وجهة النظر التقليدية، إذ تعبر عن المقابل مالي الذي تدفعه المنظمات للموارد البشرية لقاء مجهوداتهم في العمل. عادة ما تكون في شكل رواتب، أجور، مكافآت مالية... إلخ، وتعرف أيضا بالتعويضات المباشرة. كما قد تمتد هذه التعويضات المالية إلى مزايا وظيفية إضافية تأخذ شكل خدمات تمنح لجميع العاملين، إما مجانا أو بتغطية جزء من تكلفتها مثل الضمان الاجتماعي والتأمين الصحي، وهي ما يعرف بالتعويضات غير المباشرة نظرا لارتباطها بعلاقة العمل لا بالعمل المبذول في حد ذاته. أما التعويضات بمعناها الواسع أو الشامل تقوم على فلسفة جديدة مفادها: صحيح بأن التعويضات المالية هي الأساس بالنسبة للمورد البشري، لأنها تلبى احتياجاته المادي والفيزيولوجية. غير أنه ومع ظهور مدرسة العلاقات الانسانية، تبين أن حاجات الانسان قد تتعدى الجانب الفيزيولوجي، وانما لديه حاجات من نوع آخر ذات أهمية بالغة وهي الحاجات المعنوية والاجتماعية؛ كالمعاملة الحسنة، الأمان الوظيفي، الراحة النفسية، السلامة والصحة في مكان العمل، فرص النمو والتطور... إلخ، مما يستوجب على إدارة الموارد البشرية بالمنظمة إعادة النظر في كافة الأساليب والسياسات التي من شأنها تلبية واشباع هذه الحاجات وتحقيق الرضا النفسي والمعنوي.

ج. **التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:** يعنى بتخطيط الموارد البشرية، تقدير احتياجات المنظمة من العاملين خلال فترة زمنية معينة، وهي الفترة التي يغطيها التخطيط وعادة ما تكون سنة. فتخطيط الموارد البشرية يعني تقدير حجم ونوعية العمالة المطلوبة خلال فترة الخطة. وينظر إلى تخطيط الموارد البشرية على أنه ضمان حدوث التلاؤم المنتظم بين عرض القوة العاملة والطلب عليها. (عبد الفتاح بوخمخ، 2011)

يعتبر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية جزء لا يتجزء من الخطة الاستراتيجية للمنظمة. ولذلك يجب أن تبني استراتيجية تقدير حاجات المنظمة من الموارد البشرية في ضوء الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. أي بما يتناسب مع حجم أو رقم الأعمال المطلوب تحقيقه مستقبلاً، مما يستدعي دراسة لحجم العمل المطلوب لذلك على مستوى كل إدارة وكل قسم بالمنظمة من أجل تقدير احتياجاتها من الموارد البشرية لبلوغ أهدافها المسطرة. وفي نفس الوقت يجب على إدارة الموارد البشرية دراسة الامكانيات البشرية المتوفرة في كل منها، ومقارنتها مع الحاجة إليها لانجاز العمل المطلوب. وفي النهاية نؤكد على ضرورة وضع استراتيجيات وخطط على المدى الطويلاً المتوسط والقصير، أخذاً بعين الاعتبار كافة المتغيرات والمتطلبات والعوامل التي تساعد وتؤثر في تطوير المنظمة.

د. **توظيف الموارد البشرية:** يعتمد التوظيف على التوافق بين المترشح المختار لشغل الوظيفة ومنصب العمل، والتي تستند على الوصف الدقيق لمواصفات شاغل الوظيفة المحتمل. فعملية التوظيف يجب أن تعطي العناية الفائقة، وذلك بتخصيص فريق عمل متخصص من داخل أو خارج المنظمة لتأطير العملية، والتي تتم عبر أربعة مراحل (تقدير الاحتياجات، البحث عن المترشحين، اختيار المترشحين، تجسيد التوظيف). (عبد الفتاح بوخمخ، 2011)

هـ. **تقييم الأداء:** في إطار إعادة الهندسة الوظيفية، يعاد النظر في نظام تقييم الأداء كنتيجة حتمية للتغيرات الجذرية التي شهدتها الموارد البشرية تماشياً مع الأهداف والاستراتيجيات الجديدة للمنظمة. يعرف نظام تقييم الأداء بأنه العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بطريقة منصفة وعادلة لكي تتم مكافأتهم بمقدار ما ينجزون من أعمال ومنتجات، وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم بالوظيفة التي يشغلونها.

يأتي نظام تقييم الأداء على رأس الوظائف المعقدة للإدارة وذلك لارتباطه الدائم بالعنصر البشري سواء كمقيمين (رؤساء ومشرفين) أو مقيمين (عاملين) الأمر الذي يزيد من احتمالية التحيز سلباً أو إيجاباً. ويعرف تقييم الأداء على أنه العمل على تحديد نوعية وكمية أداء الأفراد العاملين، وتحديد القابليات والامكانيات التي

يمتلكها كل فرد ومدى احتياجه للتطوير، كما أنه عن طريق القياس والتقييم تتمكن المنظمة من الحكم على نجاعة السياسات والبرامج التي تعتمدها، سواء كانت سياسات استقطاب واختبار وتعيين أو حتى برامج وسياسات تدريب وتطوير ومتابعة لمواردها البشرية. بالإضافة إلى كونه أداة من أدوات الرقابة ومصدرا من مصادر التغذية العكسية التي تحدد مدى كفاءة موارد المنظمة في إنتاج المخرجات وعلى وجه الخصوص الموارد البشرية. باعتبارها العنصر المشغل لباقي الموارد. وعلى ضوء نتائج الأداء يفترض أن تتخذ القرارات الخاصة بالنظام خصوصا المتعلقة بالعاملين كالتثبيت في الوظيفة، الترقية، النقل، العلاوات، التدريب،... الخ. كذلك تحليل سلوكياتهم وتصرفاتهم والحكم عليها أثناء العمل.

ولهذا تحتاج إدارة الموارد البشرية إعداد نظام لتقييم الأداء يتناسب مع متطلبات العمل الجديدة، ولإشارة فكلما كانت المنظمة أكبر حجما وأكثر تعقيدا كلما كان عدد العمال أكبر وكلما تطلب الأمر إعادة تصميم نظاما ناجعا لتقييم الأداء. (يوسف حليم الطائي، 2015) توجد عدة طرق لتقييم الأداء، وفي هذه الحالة تقوم إدارة الموارد البشرية باختيار الطريقة الأنجع عند تطبيق عملية إعادة الهندسة الوظيفية وفقا لأهداف العملية والتغييرات المصاحبة لها. خاصة منها طبيعة الوظيفة الجديدة ومتطلبات انجازها. وذلك من خلال العمل على تقييم النظام الذي كان سائدا واستبدالها بأخر.

و. **التكوين وتنمية الموارد البشرية:** من أجل تحقيق التوافق بين متطلبات الوظائف من مهارات وكفاءات وتحكم في طرق العمل، لابد من إعادة النظر في السياسات التي تتبناها المنظمة لتدريب وتنمية مواردها البشرية. حيث يعد التكوين أحد أهم الأنشطة الإدارية في المنظمة، كما يعتبر الوسيلة الأفضل لإعداد وتنمية الموارد البشرية وتحسين أدائها، لذا يلقي اهتماما متزايدا في المنظمات المعاصرة، ينبع هذا الاهتمام المتزايد بالتكوين من أهمية الدور الذي يلعبه المورد البشري في خلق وتنمية القدرات التنافسية للمنظمة. (يوسف حليم الطائي، 2015) فبعد أن تتم عملية استقطاب وتعيين الموارد البشرية، تظهر أهمية نشاط آخر من أنشطة تسيير الموارد البشرية ألا وهو نشاط تنمية الموارد البشرية. حيث أن الفائدة من التكوين تظهر في تطوير مهارات ومعارف الفرد وإكسابه أخرى جديدة. الأمر الذي يولد دافعا أقوى وقدرة أكبر على العمل والتعامل في مجال العلاقات الانسانية وهذا ما ينعكس ايجابا على تحقيق أهداف المنظمة.

هنا يجدر التمييز بين التكوين والتعليم، لأنه في ظل اجراء عملية إعاد الهندسة الوظيفية تطورت رؤية المنظمات لفكرة التكوين حيث نجد توجها ملحوظا إلى مفهوم التعلم. والفرق بين التكوين والتعلم هو أن التكوين يهتم بتنمية قدرات الفرد التي لها علاقة مباشرة بعمله، بينما يركز التعلم على تنمية المعارف والقدرات التي لا

ترتبط بعمل معين بالذات وانما تهدف إلى تكوين الفرد بشكل عام، بمعنى تطور قدراته على التعامل مع المشاكل التي تواجهه في العمل والتدخل من أجل تصليح الاختلالات في الوقت المناسب.

ز. **تخطيط المسار المهني:** في إطار عملية إعادة الهندسة الوظيفية، تقييم الأداء عبارة عن عملية مستمرة من التكوين والتنمية التي تعتبر أداة لتحقيق الاستغلال الأمثل للموارد البشرية وبلوغ أعلى مستويات الأداء. كما تعتبر عملية تقييم الأداء فرصة لدعم وتأطير الإبداع لدى الموارد ومنحهم تحديات تتناسب مع مستويات قدراتهم ومواهبهم وتقدير انجازاتهم (فرص الترقية والنقل). وفي ظل التوجهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، لا تقتصر مسؤولية تقييم الأداء على المسؤولين فقط، بل تتعدى ذلك إلى مفهوم التقييم الذاتي للعامل حيث يتم تحميله جزء من المسؤولية اتجاه مستوى أدائه. فالعامل مطالب بمعرفة نقاط قوته وضعفه التي التي سيعمل على تحسينها ويبادر في تنميته على الصعيد المهني وتخطيط مساره المهني. (Marie Josée Tessier, 2013)

3. الإطار التطبيقي للدراسة:

مؤسسة اتصالات الجزائر، من أكبر المؤسسات الاقتصادية بالجزائر، ونظرا لحساسية مجال نشاطها المرتبط ارتباطا تاما بتكنولوجيا المعلومات والاتصال، ارتأينا أنها الأنسب لأجل اجراء دراسة ميدانية حول موضوع التغيير. خاصة وأن طبيعة نشاطها تحتم عليها البحث في سبل التكيف مع مستجدات القطاع بشكل مستمر.

1.3. أداة الدراسة:

خصص الجانب التطبيقي من الدراسة لمعرفة كيفية تطبيق إعادة الهندسة الوظيفية بمؤسسة اتصالات الجزائر من خلال اجراء مقارنة بين طريقة تطبيقها بين النظرية والواقع. معتمدين في دراستنا الميدانية على أداة المقابلة لجمع المعلومات المتعلقة بالموضوع. ولذلك تم اجراء مقابلات مع مسؤولين من قسم الموارد البشرية بالوحدة العملية لولاية جيجل باعتبارها وسيلة فعالة في جمع المعلومات حول ظاهرة معينة وتسمح للباحث مناقشة أي فكرة مع مبحوثه للتوصل إلى المعلومات الضرورية.

2.3. **منهج الدراسة:** نظرا لطبيعة الدراسة، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الذي يقوم بوصف الظاهرة ودراستها وجمع البيانات والمعلومات.

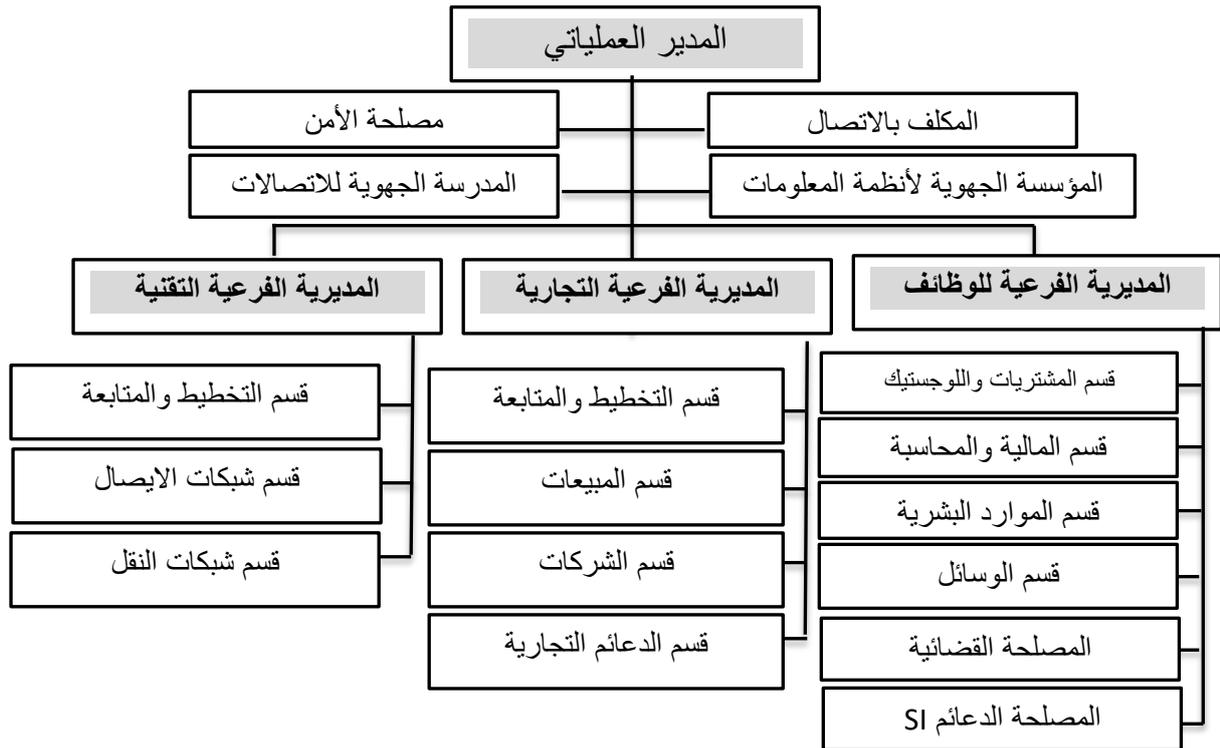
3.3. تطبيق إعادة الهندسة الوظيفية بمؤسسة اتصالات الجزائر -الوحدة العملية جيجل-:

اتصالات الجزائر، مؤسسة عمومية ذات أسهم، تنشط في سوق الشبكة وخدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر. تأسست وفق قانون 03/2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 المحدد للقواعد العامة للبريد

والمواصلات. دخلت رسمياً في سوق العمل في 01 جانفي 2003. في هذه الدراسة سوف نتطرق إلى التغيير الهيكلي الذي شهدته الوحدات العملية- الفروع المحلية- التابعة لمؤسسة اتصالات الجزائر سنة 2017. وذلك من خلال تبيان طبيعة التغيير ومجالاته وكيفية تطبيقه ومقارنتها مع منهجية تطبيق عملية إعادة الهندسة الوظيفية التي تطرقنا إليها في الجانب النظري من الدراسة.

1.3.3. طبيعة التغيير: التغيير الذي عرفته مؤسسة اتصالات الجزائر سنة 2017 مس بالخصوص الهيكل التنظيمي للوحدات العملية المحلية. حيث تم من خلاله دمج العديد من المصالح تحت وحدات سميت بالمديريات الفرعية. يدير الوحدة العملية مدير عملياتي، توجد تحت سلطته ثلاث مديريات فرعية وهي المديرية الفرعية للوظائف، المديرية الفرعية التجارية والمديرية الفرعية التقنية تتدرج تحت كل مديرية فرعية مجموعة من الأقسام كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم (01): الهيكل التنظيمي للوحدات العملية بمؤسسة اتصالات الجزائر



المصدر: وثائق محصل عليها من قسم الموارد البشرية بالوحدة العملية- جيجل-

2.3.3. نطاق تطبيق إعادة الهندسة الوظيفية بالوحدة العملية لاتصالات الجزائر -جيجل-

أ. توصيف الوظائف: عملية التغيير التي عرفتها اتصالات الجزائر على مستوى وحداتها العملية المحلية سنة 2017. تمثلت في تغيير الهيكل التنظيمي لهاته الأخيرة. حيث لم يصاحبها خلق وظائف جديدة وإنما تم خلالها تم

إثراء بعض الوظائف التي كانت موجودة من قبل. تضمن هذا الإثراء إلغاء بعض المهام الروتينية والبسيطة وإضافة مهام جديدة ومهمة. أهم تغيير قد مس قسم الموارد البشرية الذي كان يظم خمسة مصالح، وأصبح يظم مصلحتين فقط، إذ تم دمج المصالح مع بعضها البعض. فيما يخص توصيف الوظائف، تتكفل المديرية العامة بتحليل وتوصيف وتقييم الوظائف. كما تجدر الإشارة بأن كل تغيير في محتوى الوظائف يرافقه تغيير إيجابي في ظروف العمل، فالمعروف أن سمعة المؤسسة جيدة من جانب الاهتمام بظروف العمل خاصة بالأقسام التقنية.

ب. **نظام التعويضات:** وفي إطار التغيير السابق، اضطرت إدارة المؤسسة إلى إعادة النظر في نظام التعويضات الذي تعتمده، خاصة في ظل تصميم وظائف جديدة؛ بحجم عمل معين، أدوات وأساليب أداء محددة ومؤهلات خاصة.

ج. **التخطيط الاستراتيجي:** بالنسبة للتخطيط الاستراتيجي؛ فإنه يتم على مستوى المديرية العام لاتصالات الجزائر، يكون بناء على المعلومات المقدمة من طرف الفروع المحلية فيما يخص الاحتياجات من الموارد البشرية، حيث يقوم قسم الموارد البشرية بإعداد تقديرات سنوية لاحتياجات الوحدات العملية من الموارد البشرية التي تتوافق مع خططها وأهدافها.

د. **التوظيف:** لم تتطلب إعادة الهيكلة الوظيفية توظيفا خارجيا وإنما منحت الأولوية للتوظيف الداخلي. من خلال إعادة توزيع المستخدمين الحاليين الذين تتوفر بهم شروط الوظائف على المصالح الجديدة. أما بالنسبة لأسلوب التوظيف لم يتغير حيث بقي يعتمد على الاعلان عن المناصب المفتوحة وشروط الترشح ومن ثم الخضوع لمقابلة من أجل انتقاء الأفراد الذين يستجيبون لمتطلبات الوظائف الجديدة؛ من خبرة، تحكم في تقنيات الاعلام الآلي، التحكم في اللغتين العربية والفرنسية والأخذ بعين الاعتبار نتائج تقييم الأداء الخاص بالمرشح، خاصة ما يتعلق بالجانب السلوكي والاجتماعي.

هـ. **تقييم الأداء:** بالنسبة لنظام تقييم الأداء لم يتغير بقي نفسه، حيث يتم اعتماد أسلوبين؛ أسلوب تقييم الرئيس للمرؤوس وأسلوب تقييم الزملاء (الاتصال غير المباشر)، تعتمد عملية التقييم على معيار الحضور والغياب وكفاءة وفعالية الفرد في انجاز المهام الموكلة له. التقييم يتم بصفة عامة من خلال منح علامة تقديرية تعبر عن مردودية الفرد، بمعنى لا يعتمد على طريقة علمية. وفي هذا الإطار علمنا أن المؤسسة كانت تعتمد على برنامج تقييم أثبت نجاعته، نظرا لارتكازه على معايير كمية وليست كيفية تساعد في تقييم موضوعي وأقرب إلى الواقع. غير أن إدارة المؤسسة تخلت عنه وعادت لاستخدام الطريقة التقليدية في التقييم.

و. **التكوين:** فيما يخص عملية التكوين، فإن التغيير الذي أحدث على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر سنة 2017 لم يتطلب أي تغيير في الطرق والأساليب المتبعة في التكوين. غير أن التغيير في الهيكل التنظيمي واللجوء إلى التوظيف الداخلي قد ولدا ضرورة إخضاع المكلفين الجدد بالمناصب الجديدة لدورات تكوينية خاصة في مجال التحكم في تقنيات الإعلام الآلي وفي مجال التدريب "coaching". هنا تجدر الإشارة إلى أن طبيعة نشاط المؤسسة وتأثره بمجال تكنولوجيا المعلومات يفرض عليها السهر على تكوين مواردها البشرية بشقيها الإداري والتقني في مختلف المجالات وبصفة دورية، وذلك بهدف تنمية مهاراتهم وتطوير قدراتهم وتجديد معلوماتهم من جهة ومن جهة أخرى تلجأ مؤسسة اتصالات الجزائر إلى التكوين كوسيلة لإبراز اهتمامها بمواردها البشرية وتوطيد ثقتهم بها وتعزيز ولائهم لها والحد من خوفهم من أي حركة تغيير.

ز. **تخطيط المسار المهني:** يسهر قسم الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة على الاستغلال الأمثل للكفاءات والمهارات والخبرات التي تتمتع بها مواردها البشرية. حيث نجد أن التغيير الذي حدث على مستوى الهيكل التنظيمي للوحدة، بكل ما رافقه من متطلبات بشرية من حيث الكمية أو النوعية قد تم بنجاح. نظرا لتمكن الإدارة من سد احتياجات التغيير من خلال الاكتفاء بالتوظيف الداخلي وعدم اضطرارها إلى إجراء توظيف خارجي هذا من جهة. كما أن إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة تتم بأسلوب جد متطور من حيث تبني المفاهيم الحديثة ومواكبة مستجدات الإدارة في العالم، من خلال التكوين المستمر لطاقتها البشري في شتى المجالات بهدف تجهيزه لمواجهة متطلبات أي عملية تغيير مستقبلا.

4. الخاتمة:

1.4. النتائج:

في ضوء ما سبق، يعتبر التغيير ظاهرة حتمية حيث أصبح مطلبا رئيسا للمنظمات بمختلف أنواعها من أجل مسايرة ومواكبة التطورات المتلاحقة والسريعة التي يشهدها عالم الأعمال، ومن أجل معالجة المشاكل التي تواجه المنظمة في بيئة نشاطها الخارجية والداخلية، باعتباره مجموعة من الجهود المخططة والمدروسة، للتدخل في أسلوب عمل المنظمة بإحداث تغييرات نوعية وكمية في المجالات التنظيمية والسلوكية والفنية وحتى الثقافية تهدف إلى تحسين الأداء الكلي للمنظمة وتعزيز مكانتها التنافسية. كما أن نجاح عملية التغيير يتوقف على توفر الرؤية الواضحة لدى القيادة العليا والدقة والموضوعية في تسطير الأهداف وانتهاج الأسلوب العلمي في وضع البرامج وتنفيذها، ومدى استيعاب وتقبل أفراد المنظمة لموضوع التغيير ومضمونه. كما توصلنا إلى أن إعادة الهندسة الوظيفية أحد فروع إعادة هندسة العمليات، تهتم بإعادة تصميم وظائف إدارة الموارد البشرية وفقا

للأهداف الاستراتيجية الجديدة للمنظمة. وأنها تشمل كل ما هو مرتبط بإدارة الموارد البشرية من ممارسات ومهام (تصميم الوظائف، التعويضات، التوظيف، التكوين،... إلخ)

ومن خلال ما تطرقنا إليه، نجد أن تطبيق إعادة الهندسة ميدانيا لا يختلف عنه نظريا، لأن خضوع الوحدة العملية لمؤسسة اتصالات الجزائر لإعادة الهندسة الوظيفية قد خلف بالفعل مجموعة من التغييرات الحتمية على مستوى وظائف إدارة الموارد البشرية. لأن إعادة تصميم هيكل تنظيمي جديد للوحدات العملية، نتج عنه مناصب عمل جديدة، فرص ترقية جديدة مما أدى بإدارة المؤسسة إلى مراجعة مدونة مناصبها والعمل على إثراء المهام بما يتوافق مع متطلبات العمل الجديدة. كما أن القيام بتصميم وظائف جديدة، فرض على إدارة المنظمة عامة وإدارة الموارد البشرية خاصة إعادة النظر في العديد من المجالات الأخرى نذكرها فيما يلي:

- سياسة التوظيف لم تتغير في حد ذاتها وإنما اضطرت المؤسسة إلى أحداث حركة - إعادة توزيع - للموارد البشرية بين المصالح وهو ما يعرف بالتوظيف الداخلي الذي تم عن طريق انتقاء الأفراد وفقا لمعايير معينة حسب ما تطلبته الوظائف الجديدة.

- سياسة التعويضات تغيرت هي الأخرى، بسبب خلق مناصب عليا جديدة وفرص ترقية جديدة، مما حتم إعادة النظر في التعويضات المرتبطة بالمسؤولية.

- الاهتمام بمجال التكوين والتنمية البشرية، لأن توظيف الأفراد في مناصب جديدة، حتم إعداد برامج تكوين وتعليم فعالة لفائدتهم. وذلك قصد تنمية قدراتهم ومهاراتهم وتحسين مستويات أدائهم الفردي والجماعي. ومرد ذلك أن تغير محتوى الوظائف يؤدي حتما إلى تغيير في مجالات التكوين.

- فيما يخص تقييم الأداء، الأسلوب المنتهج سابقا لم يتغير وإنما أجريت تعديلات طفيفة حول معايير التقييم للمكفيين بالمناصب الجديدة.

ونظرا لكون مجال نشاط المؤسسة يحتم عليها التغيير المستمر، تهتم إدارة الموارد البشرية بكل من وظيفتي تخطيط الموارد البشرية وتخطيط المسار المهني بهدف توفير المورد البشري الذي يتوافق كما ونوعا مع متطلبات عمليات التغيير. وذلك لضمان أفضل استغلال للخبرات والمهارات والكفاءات التي تتمتع بها مواردها.

2.4. التوصيات:

في الأخير تجدر الإشارة إلى أن تطبيق عملية إعادة الهندسة بمؤسسة اتصالات الجزائر تتم وفقا للمعايير العلمية المعتمدة إلى حد كبير. فبالرغم من اهتمامها بالجانب المادي وظروف العمل، التمسنا قصورا من طرف المؤسسة في مجال الاهتمام بالسلوك الانساني وشارك العاملين في عملية التخطيط ووضع البرامج، حيث تتسم

إدارة المؤسسة بالمركزية في اتخاذ القرارات خاصة منها الاستراتيجية. وكتوصية من أجل ضمان نجاح أي عملية تغيير مستقبلاً؛ على إدارة المؤسسة إعادة النظر في معاملة المورد البشري كشريك اجتماعي في المنظمة والسهر على تحضيره ودمجه نفسياً، من أجل ضمان تجاوبه وتحقيق رضاه وكسب ولائه وصب اهتمامه ومجهوداته في فائدة المنظمة وأهدافها.

5. المراجع:

1. Giordano Yonne. (1998, mai 26-27). communication et organisationnelle reconciliation par la théorie de la structuration. revue de gestion des ressources humaines.
2. Marie Josée Tessier. (2013). Guide de gestion des ressources humaines. Québec: Techno compétences.
3. أحمد سيد مصطفى. (2000). إدارة السلوك التنظيمي "رؤية معاصرة". الاسكندرية، مصر: الدار الجامعية.
4. أحمد ماهر. (2010). إدارة التغيير. الاسكندرية، مصر: الدار الجامعية.
5. اسماعيل السيد، ابراهيم سلطان محمود فريد الصحن. (2002). مبادئ الإدارة. مصر: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع.
6. السيد سالم عرفة. (2012). اتجاهات حديثة في إدارة التغيير. الأردن: دار الذاكرة للنشر والتوزيع.
7. القريوتي محمد قاسم. (2000). السلوك التنظيمي " دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة". عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
8. أمال كحيلية علي عبد الله فريد كورتل. (ماي 2002). التحولات وثقافة المنظمة. الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة. البلدة.
9. خضر مصباح الطيطي. (2011). إدارة التغيير "التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين" (الإصدار 01). عمان، الأردن: دار الحامد.
10. سعيد يس عامر. (1992). استراتيجيات التغيير وتطوير المنظمات. القاهرة، مصر: مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري.
11. عبد الفتاح بوخمخ. (2011). تسيير الموارد البشرية "مفاهيم أساسية وحالات تطبيقية". الجزائر: دار الهدى.
12. علي السلمي. (1997). إدارة الموارد البشرية (الإصدار 02). القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر.
13. عمر وصفي عقيلي. (2005). إدارة الموارد البشرية المعاصرة " بعد استراتيجي" (الإصدار 01). عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
14. فريد كورتل. (2015). إدارة التغيير في عالم متغير (الإصدار 01). عمان، الأردن: زمزم ناشرون وموزعون.
15. مارك جي والاس أندرو دي سيزولاكي. (1991). السلوك التنظيمي والأداء. (أبو القاسم أحمد، المترجمون) المملكة العربية السعودية: الإدارة العربية للبحوث.
16. هاشم فوزي العبادي يوسف حجيم الطائي. (2015). إدارة الموارد البشرية "قضايا معاصرة في الفكر الإداري" (الإصدار 01). عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.

17. هاني يوسف خاجقي. (2001). التنظيم الإداري "الأسس والمفاهيم". الرياض، السعودية: مطابع الفرزدق التجارية.
18. وآخرون حسين بوثلجة . (2017). تحليل وتوصيف الوظائف كأحد آليات الهندسة الوظيفية " محاولة تطبيق لطريقة التحليل الذاتي بالمرافقة". التنظيم والعمل، المجلد 06(العدد 02).
19. وآخرون مفلح راتب الحميدي. (2016). إعادة هندسة العمليات (الإصدار 01). عمان، الأردن: دار الحمد للنشر والتوزيع.
20. وآخرون ناصر جرادات. (2013). إدارة التغيير والتطوير (الإصدار 02). الشارقة، الأردن: إثراء للنشر والتوزيع.