

إعادة الهندسة كمنهج لتدريب الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية - إشارة إلى نماذج عالمية

فاطمة الزهراء قوفي⁽¹⁾ د. جبار بوكثير⁽²⁾

1- جامعة أم البواقي، fatimazohragouffi@gmail.com

2- جامعة أم البواقي، djebbarbouketir@yahoo.fr

تاريخ الإيداع: 2018/03/02

تاريخ المراجعة: 2018/12/04

تاريخ القبول: 2019/10/07

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم فعالية استخدام أسلوب إعادة الهندسة في عمليات تدريب الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، وقد تناولت الدراسة مجموعة من النماذج والدراسات التطبيقية التي تجسد واقع ذلك في بعض الشركات العالمية. وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة تبادلية بين المتغيرين، فالتدريب يدعم ويعزز عمليات تنفيذ أسلوب إعادة الهندسة من جهة، ومن جهة أخرى يحتاج إلى أدوات وأساليب إعادة الهندسة لكي يكون أكثر فاعلية ويؤهل المؤسسة لمواجهة التحديات في بيئة أعمالها.

الكلمات المفتاحية: إعادة الهندسة، موارد بشرية، تدريب، إعادة هندسة عمليات التدريب.

Re-engineering Methodology for the Training of Human Resources in the Economic Institution -Reference to Internationals Models-

Abstract

This study aims to assess the effectiveness of using the re-engineering method in human resources training operations in the economic institution. Besides, the study deals with a number of models and applied studies that reflect the reality of this process in some international companies. The study concluded that there is a reciprocal relationship between the two variables. That training supports and enhances the implementation of the re-engineering process, on the one hand, and on the other one, it needs tools and methods of re-engineering to be more effective and enable the institution to confront the challenges in their environment.

Keywords: Reengineering, human resources, training, training processes reengineering.

Réingénierie comme une méthodologie pour la formation des ressources humaines dans l'institution économique -Référence aux modèles internationales-

Résumé

Cette étude vise à évaluer l'efficacité de l'usage de la réingénierie dans les processus de formation des ressources humaines dans l'entreprise économique. On a étudié quelques modèles et des études pratiques qui ont démontré un lien dans quelques entreprises multinationales. Cette étude a prouvé l'existence d'une relation réciproque entre les deux variables. La formation renforce les processus de réingénierie d'un côté, et de l'autre côté elle requière les outils et les méthodes de la réingénierie pour être plus efficace et permettre à l'entreprise de confronter les défis dans son environnement d'affaires.

Mots-clés: Réingénierie, ressources humaines, formation, réingénierie des processus de formation.

المؤلف المرسل: جبار بوكثير، djebbarbouketir@yahoo.fr

إنّ التحولات التي تميّز بيئة الأعمال الحالية، تفرض على المؤسسة الاقتصادية تجديد طبيعتها وهياكلها بصفة مستمرة لضمان بقائها واستمراريتها، إذ أصبح بقاءها على نمط الإدارة التقليدي سببا في عدم قدرتها على التعامل مع تلك التحولات ومواكبتها.

هذا ما يفرض على المؤسسة الاقتصادية العمل على انتهاز أساليب إدارية جديدة للتأقلم مع بيئة الأعمال الحديثة، مما يسمح لها بإعادة التفكير في طرق أداء العمل وإعادة تصميم العمليات، بالشكل الذي يتناسب مع الأهداف الجديدة لها، ومن أهم هذه الأساليب "إعادة الهندسة".

ويعتبر أسلوب إعادة الهندسة، من الأساليب الحديثة التي يمكن للمؤسسة الاقتصادية من خلاله إعادة تنظيم سيرورة عملياتها وطرق أداء العمل، بالشكل الذي يسمح بتحقيق أهدافها المخططة، كما يجيز هذا الأسلوب إحداث نوع من التناغم بين تلك التغييرات والصفات الواجب توافرها في العنصر البشري.

من جهة أخرى، يلعب التدريب دورا جوهريا في اكتشاف القدرات والمهارات التي يمتلكها الأفراد العاملون لدى المؤسسة الاقتصادية، والعمل على صقلها مما يتيح استغلالها في تحقيق الأهداف المخططة بفعالية، ومنه فالتدريب يعمل على توفير الاحتياجات البشرية للمؤسسة الاقتصادية أثناء عمليات إعادة الهندسة ويمكنها من الحصول على الموارد البشرية المؤهلة لاستغلالها في المكان الملائم والوقت المناسب.

إشكالية الدراسة

مما سبق، وبالنظر إلى العلاقة المتجدرة بين إعادة الهندسة والتدريب في المؤسسة الاقتصادية، تُطرح إشكالية الدراسة من خلال التساؤل الجوهري الآتي:

كيف يتم استخدام منهج إعادة الهندسة في تدريب الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية؟

للإجابة على هذا التساؤل سيتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، بُغية الوقوف على مختلف المعالم النظرية لمتغيرات الدراسة، والمتمثلة في إعادة الهندسة وتدريب الموارد البشرية، ثم محاولة الوصول إلى نتائج علمية معرفية، ليتم بعد ذلك محاولة إثباتها من خلال دراسة وتشخيص بعض التجارب الرائدة لشركات عالمية كانت سباقة في استخدام منهج إعادة الهندسة لتدريب الموارد البشرية العاملة لديها، ومنه بلوغ النتائج التي يمكن للمؤسسات الاقتصادية بشكل عام والجزائرية منها بشكل خاص، الاعتماد عليها في تطبيق إعادة الهندسة لتدريب مواردها البشرية، وذلك من خلال المحاور الآتية:

المحور الأول: إعادة الهندسة في المؤسسة الاقتصادية - مقاربات نظرية؛

المحور الثاني: محددات تدريب الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية؛

المحور الثالث: دوافع ومتطلبات استخدام إعادة الهندسة في تدريب الموارد البشرية؛

المحور الرابع: نماذج عالمية في إعادة هندسة عمليات تدريب الموارد البشرية.

1- إعادة الهندسة في المؤسسة الاقتصادية - مقاربات نظرية:

إعادة الهندسة أو ما يطلق عليها الهندرة (Reengineering) من المفاهيم الإدارية الحديثة، التي لاقت رواجا كبيرا لدى الباحثين والممارسين على حدٍ سواء، نظرا للدور المأمول أن تلعبه في حل العديد من المشكلات التي تعاني منها المؤسسات الاقتصادية، وسيتم فيما يلي التطرق إلى مختلف الجوانب النظرية المعرفية لهذا المصطلح.

1-1- مفهوم إعادة الهندسة:

ظهر مصطلح الهندرة في بداية التسعينيات وبالتحديد في عام 1992، عندما أطلق الكاتبان الأمريكيان "مايكل هامر" و"جيمس شامبي" الهندرة كعنوان لكتابهما الشهير (Reengineering the corporation Business)، ومنذ ذلك الحين أحدثت الهندرة ثورة حقيقية في عالم الإدارة الحديث بما تحمله من أفكار غير تقليدية ودعوة صريحة إلى إعادة النظر وبشكل جذري في كافة الأنشطة والإستراتيجيات التي قامت عليها الكثير من المؤسسات العاملة في عالمنا اليوم⁽¹⁾.

ولعل أشهر وأبسط تعريف للهندرة ذلك الذي ورد في ذات الكتاب، على أن "الهندرة هي إعادة التفكير بصورة أساسية وإعادة التصميم الجذري للعمليات الرئيسية بالمؤسسات لتحقيق نتائج تحسين هائلة في مقاييس الأداء العصرية: الخدمة والجودة والتكلفة وسرعة إنجاز العمل"⁽²⁾.

أما العمليات الرئيسية هنا فيقصد بها، تلك المرتبطة بالنشاط، وهي عبارة عن أي نشاط يمثل أهمية حيوية في تسليم سلع وخدمات المؤسسة سريعا إلى المستهلكين، أو تلك التي تدعم وتعزز الجودة العالية أو التكاليف المنخفضة مثل تقنية نظم المعلومات، وإدارة الموارد، أو تطوير المنتج. وهذه العمليات ليست مسؤولية وظيفة واحدة بعينها، ولكنها تتقاطع وتتداخل بين الوظائف. فعلى المديرين الإستراتيجيين الذين يستخدمون عملية إعادة الهندسة التركيز على العمليات المرتبطة بالنشاط بدلا من تركيزهم على الطريقة التي تعمل بها وظائف المؤسسة⁽³⁾.

كما تعرف الهندرة بأنها "الوسيلة الإدارية التي تقدم على إعادة البناء التنظيمي من جذوره، وتعتمد على إعادة هيكلة وتصميم العمليات الإدارية بهدف تحقيق تطور جوهري في أداء المؤسسة"⁽⁴⁾. وتعرف أيضا بأنها "إعادة التصميم السريع والجذري للعمليات الإدارية والإستراتيجية ذات القيمة المضافة (الجوهريّة) وكذلك للنظم والسياسات والبنى التنظيمية المساعدة، بهدف تعظيم تدفقات العمل وزيادة الإنتاجية في المؤسسة بصورة خارجة"⁽⁵⁾.

وتعرف كذلك بأنها "التخلص من نظم العمل القديمة والمعمول بها حاليا بشكل جذري، وتصميم نظم جديدة بدلا منها"⁽⁶⁾.

وتشير الهندرة أيضا إلى "تغيير جذري وإعادة النظر في العمليات الأساسية التجارية من أجل إجراء تحسينات جذرية دراماتيكية مثل التكلفة، والجودة، والخدمة والسرعة، من خلال إعادة التنظيم والقضاء على بعض العمليات وإيجاد سبل جديدة تساعد المؤسسات على تغيير هياكلها القديمة إلى عمليات جديدة ومبتكرة، تجلب العديد من الفوائد للمنظمات مثل رضا العملاء وزيادة الإنتاجية وتحسين الميزة التنافسية"⁽⁷⁾.

ينضح مما سبق أن؛ إعادة الهندسة تعيد التفكير في الطريقة التي يتم بها العمل داخل المؤسسة، فهي لا تحاول ببساطة تحسين عمليات موجودة، بل تغييرها تماما. كما أن هذا المفهوم يتميز عن باقي مداخل التغيير التنظيمي كإدارة الجودة وإعادة الهيكلة كونها تعتمد على إحداث تغييرات جذرية وتفرض إعادة التفكير وإعادة التصميم لكل ما تقوم به المنظمة من أعمال ومهام وإجراءات ونظم وتدفق العمل ... لتحقيق تحسينات جوهريّة وملموسة في كل المجالات.

وتجدر الإشارة أيضا إلى أن، إعادة الهندسة لا تُعنى بإعادة تصميم الإدارات أو الأقسام (departments)، بل بإعادة تصميم العمليات (Processes) في المؤسسة⁽⁸⁾، والتي تؤديها تلك الإدارات والأقسام، فهذه العمليات هي

مصدر المشكلات التي تعاني منها المؤسسة، وهي التي ينبغي التغيير فيها بشكل جديد ومبتكر من خلال إعادة تصميمها⁽⁹⁾.

وتتمثل أهداف إعادة الهندسة بصفة أساسية في:⁽¹⁰⁾

- التركيز على العملاء، حيث يتمثل هذا الهدف في تمكين المؤسسات من التركيز بصفة أساسية على عملائها بالقيام بتحديد احتياجاتهم ورغباتهم، والسعي الدائم نحو إشباعها، بحيث يتم إعادة هندسة العمليات بهذه المؤسسات لتحقيق هذا الهدف الأساسي؛

- التغيير الجذري في الأداء بالمؤسسات المعاصرة، وذلك بإحداث تغييرات جوهرية وأساسية في كل أساليب العمل وأدواته ونتائجه، بالإضافة إلى تصميم العمل بهذه المنظمات وذلك بما يمكن العاملين بها من تنفيذه لتحقيق أهداف المؤسسة وإشباع احتياجات ورغبات عملائها؛

- الارتقاء بمستوى جودة المنتجات التي تقدمها المنظمة لعملائها لتتناسب مع احتياجات ورغبات العملاء؛

- السرعة في الأداء، حيث تسعى إعادة الهندسة إلى تمكين المؤسسة من أداء أعمالها بسرعة فائقة، بتوفير نظم معلومات لديها تتسم بالكفاءة والفعالية، بما يمكنها من سرعة البث في حل المشكلات واتخاذ القرارات؛

- التخفيض في التكاليف بالتركيز على العمليات ذات القيمة المضافة وإلغاء العمليات غير الضرورية.

1-2- متطلبات إعادة الهندسة:

يحتاج تنفيذ أي برنامج لإعادة الهندسة إلى توافر عدد من المتطلبات الأساسية والتي يمكن تسميتها بالعناصر الحاسمة للنجاح، ومن تلك المتطلبات ما يأتي:⁽¹¹⁾

- أن يرتبط برنامج إعادة الهندسة بالرؤيا والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، وتعزى نسبة الإخفاق العالية في برامج إعادة هندسة العمليات إلى فشل العديد من المؤسسات في دمج برامج إعادة الهندسة في رؤيتها وأهدافها الإستراتيجية؛

- يتوقف نجاح إعادة هندسة العمليات على مدى التزام وقناعة الإدارة العليا بضرورة الحاجة لتبني برنامج إعادة الهندسة، من أجل تحسين الوضع التنافسي للمؤسسة. هذه القناعة يجب أن تترجم في شكل دعم ومؤازرة فعالة من خلال توضيح الرؤية وإيصالها لجميع العاملين، والحصول على ولاء المديرين في المستويات الوسطى لتنفيذ برنامج إعادة الهندسة؛

- تحتاج المؤسسة إلى عملية الاتصال خلال تنفيذ المراحل المختلفة لعملية إعادة الهندسة. حيث تعتمد على قناعة الموظفين في المراحل الأولية بتنفيذ إعادة الهندسة وتقبلهم للتغيرات المترتبة على عملية التنفيذ بصورة جوهرية وعلى قدرتهم على تبني قنوات الاتصال الفعال والمستمر مع أصحاب المصالح داخل المؤسسة وخارجها. وتعتبر عملية الاتصال ضرورية لتحقيق الاستقرار التنظيمي عند الشروع في تطبيق إعادة الهندسة؛

- تمكين الموارد البشرية كخطوة هامة في نجاح تطبيق إعادة الهندسة، حيث أظهرت العديد من الدراسات أهمية المورد البشري كعنصر أساسي وحاسم لنجاح تنفيذ عملية إعادة الهندسة. ووفقا لفلنسة إعادة الهندسة يتم تحويل العاملين في المستويات الإدارية الدنيا لاتخاذ قرارات ذات العلاقة بعملهم، وهذا بطبيعة الأمر يعني التخلي عن النمط البيروقراطي السائد، والهدف من تمكين العاملين رفع مستوى الرضا الوظيفي وتطوير العاملين ليصبحوا ذوي مهارات متعددة.

وفي إطار الحديث عن متطلبات إعادة الهندسة تجدر الإشارة أيضا إلى الأهمية البالغة لتكنولوجيا المعلومات في تدعيم هذا الأسلوب الإداري، حيث يعتبر استخدامها كأداة فعالة لبناء عمليات جديدة بدلا من الاعتماد على العمليات القائمة على النظام القديم لتكنولوجيا المعلومات الموضوع الغالب على أدبيات إعادة الهندسة، وقد ركز "هامر" على أهمية الحاجة في استخدام تكنولوجيا المعلومات الحديثة لدعم تنفيذ عملية إعادة الهندسة.

كما تشير تكنولوجيا المعلومات إلى، مجموعة التقنيات التي تستخدم للحصول على المعلومات وتخزينها وتبادلها وتوفيرها لطالبيها بسرعة وبفاعلية⁽¹²⁾. ويتضح أن تكنولوجيا المعلومات تعد وسيلة للأفراد والمؤسسات لبلوغ أهدافها بأسرع وأيسر الطرائق في العمل، إذا تركز بشكل كبير على استخدام تقنيات الحاسوب والبرمجيات، على الرغم من أنها تشتمل على جميع التقنيات التكنولوجية وليس الحاسوب وأنظمتها وبرمجياته فقط، بغية تحقيق الاستفادة العظمى من استخدامها⁽¹³⁾.

1-3- مراحل إعادة الهندسة:

اتفق العديد من الباحثين على أن، إتمام إعادة الهندسة بصورة فعالة، يتطلب القيام بها عبر خمس مراحل، يمكن إيجازها فيما يأتي:⁽¹⁴⁾

– **مرحلة الإعداد:** يتم خلالها الإعداد المناسب للوصول إلى إجماع حول الأهداف التي تمثل انطلاقة المؤسسة والأهداف التي تمثل الغرض من وجود مشروع إعادة الهندسة؛

– **مرحلة التحديد:** تتم بتطوير نموذج يهدف لتلبية احتياجات العملاء وتحديد العمليات الإستراتيجية ذات القيمة المضافة وذلك بالمسح الشامل للمؤسسة والموارد المطلوبة، بالإضافة إلى تفعيل عمليات معينة مع تحديد أولويات القيام بها؛

– **مرحلة التصور (الرؤية):** أي البحث عن الفرص التي تحقق انطلاقة كبيرة في عمليات إعادة الهندسة، وتحديد الفرص المتاحة باعتبارها تصورات للتغيير الجذري المراد إحداثه؛

– **مرحلة الحل:** تنقسم بدورها إلى مرحلتين؛ أولاهما الحصول على التصميم التقني لتطبيق التصورات، وثانيهما عمل التصميم الاجتماعي الذي ينظم ويرتب الموارد البشرية التي ستحتل وظائف عملية التغيير؛

– **مرحلة التحول:** تتم ببلوغ وتحقيق التصورات الخاصة بالعملية والتطبيق على نموذج مصغر من أجل الإنتاجية الكاملة للعمليات الجديدة، وتعتبر هذه المرحلة من أخطر وأدق المراحل لتحديد تصور شامل للتغييرات وإدارتها، وهنا يبرز الدور الإداري في فهم وإدراك التغييرات التي تحدث في المؤسسة وكيفية التعامل معها، وهو ما يبرز أيضا أهمية فهم إدارة التغيير وكيفية التعامل معها بفعالية.

2- محددات تدريب الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية:

إن التدريب هو أحد الوسائل التي تستخدمها الإدارة من أجل تطوير وتنمية القدرات العلمية والسلوكية للموارد البشرية بالشكل الذي يمهد الطريق نحو نمو المؤسسة وازدهارها ومواجهة التغيرات على مستوى البيئة الداخلية والخارجية.

2-1- مفهوم تدريب الموارد البشرية:

من الأهمية أن تخضع كافة الموارد البشرية بالمنظمة لبرامج تدريبية مستمرة، ويقصد بالموارد البشرية هنا جميع العاملين بالمؤسسة مهما اختلفت الإدارات والأقسام التي يعملون فيها، والوظائف التي يشغلونها في مختلف المستويات الإدارية.

ويعرف التدريب (Training) على أنه "محاولة لتنمية الأفراد حالياً ومستقبلاً من خلال زيادة مهاراتهم ومعلوماتهم" (15).

كما يعرف أيضاً بأنه "مجهود مخطط ومنظم لتغيير أو تطوير المعرفة، والمهارة، والسلوك، من خلال تجربة التعلم لتحقيق الأداء الفعال في نشاط ما أو مجموعة أنشطة. والغرض منه هو تمكين الفرد من اكتساب قدرات من أجل أن يتمكن من أداء مهمته أو وظيفته على نحو كاف" (16).

ويعرف التدريب أيضاً بأنه "وسيلة لملاحقة التطور وإحداث التغييرات اللازمة في المؤسسة بغية التطوير المستمر وتحسين أداء العاملين وإكسابهم المهارات والخبرات الجديدة" (17)، كما يشير إلى " مجموعة الطرق المستخدمة في تزويد الموظفين الجدد أو الحاليين بالمهارات اللازمة لأداء وظائفهم بنجاح" (18).

ويعرف التدريب كذلك بأنه، اكتساب مجموعة من المعارف النظرية. وتدريب العامل يمكن أن يتم في أماكن العمل، وهذا خلال دورة معينة أو بالتناوب بين الدورة والعمل. ومنه فهو يغطي كافة النشاطات التدريبية المنظمة بدقة ومنهجية بهدف اكتساب معلومات معينة، ومعارف جديدة (19).

خلاصة ما سبق فإنّ، التدريب نشاط يهدف إلى إكساب الموارد البشرية مهارات جديدة أو تطوير المهارات الحالية بما يواكب مستجدات العمل، في ضوء تقييم أداء الموارد البشرية، ويعمل على معالجة جوانب الضعف في هذا الأداء وتدعيم وتقوية جوانب القوة فيه في مسعى إلى تطوير وتحسين أداء هذا المورد وتمكينه مما هو مطلوب من مهام في الوقت الراهن.

ومنه، إذا كان التدريب عملية منتظمة ومستمرة تهدف إلى إحداث تغييرات عقلية وسلوكية وفنية محددة، لمواجهة احتياجات حالية ومستقبلية يتطلبها العمل الذي يؤديه الفرد بالمنظمة، فإن هناك مفاهيم أخرى مثل التعليم (Education) يمكن أن تختلط مع مفهوم التدريب، وهذا ما يحد من فعالية النشاط التدريبي وعدم تحقيقه للأهداف المخططة.

فقد يؤدي الخلط بين التدريب والتعليم إلى، مزاولة النشاط التدريبي بطريقة تجعله تعليماً محضاً، ويرجع هذا الخلط إلى التركيز على الجوانب المشتركة بينهما، فهما مترابطان ويكمل كل منهما الآخر (20).

فالتعليم هو عملية تأسيس الشخص لمعلومات جديدة، ومهارات وقدرات. بينما التدريب هو ردود الأفعال المتعددة التي يمكن للمنظمة اتخاذها لنشر التعليم (21).

بيد أن، التعليم والتدريب كلاهما يمدان الفرد بالجديد في المعارف والعلوم الحديثة، وفي حين يكتفي التعليم بتزويد الفرد بالمعارف العلمية وإيصاله إلى مرحلة التفكير السليم، من خلال معرفة الأشياء والظواهر والقيم والمبادئ التي قد تساعده في مجابهة المواقف المختلفة عبر حياته كلها، فالتدريب يهتم بنقل المعرفة إلى حيز التطبيق وتطوير هذه المعرفة إلى خدمة العمل وتحويلها إلى مهارات (22).

2-2- أنواع تدريب الموارد البشرية:

يمكن تقسيم التدريب على اعتبارات عدة، من أبرزها ما يأتي:

– حسب مكان إجراء التدريب: ينقسم التدريب حسب هذا المعيار إلى: (23)

✓ **التدريب في موقع العمل:** ويشمل التدريب أثناء ممارسة العمل، ويتم تحت إشراف مباشر من الرئيس المباشر للمتدرب أو أحد الموظفين القدامى في القسم. وهنا يتعلم الفرد المتدرب من خلال مشاهدة وملاحظة شخص أو أشخاص آخرين لديهم الخبرة والمهارة يقومون فعلياً بالعمل، ومن ثم يقوم المتدرب نفسه بممارسة العمل. ويفترض

أن تكون لدى القائم بالتدريب خبرة طويلة وأن يخصص بعض وقته لتقديم التوجيه والإرشاد اللازم للمتدرب أثناء ممارسته مهامه؛

✓ **التدريب خارج موقع العمل:** هنالك بعض الأعمال التي من الأنسب والأفضل أن يتم التدريب عليها خارج موقع العمل، وهذا النوع يفضل عندما تترتب على أي خطأ أثناء التدريب مخاطر عالية كما يحدث مثلا في تدريب الطيارين، كما أن التدريب داخل المنظمة وخارج موقع العمل يكون مناسباً للبرامج المطلوبة بعد ساعات الدوام، أو البرامج التي تتطلب الاتصالات مع وحدات العمل وحيث يكون التدريب أثناء العمل معيقاً للعمل أو مؤذياً.

يتميز هذان النوعان من التدريب بكونهما يقعان داخل المنظمة، غير أن النوع الأول يقع في موقع العمل والثاني يقع خارج موقع العمل، وهنا ينبغي إضافة نوع ثالث من التدريب وفقاً لهذا المعيار وهو:

✓ **التدريب خارج المنظمة:** تلجأ المنظمة إلى إرسال موظفيها للتدريب في أماكن بعيدة عن عملهم الحالي عندما تقتضي بعض الأعمال مستويات عالية من المهارة لا يمكن توفيرها داخل المنظمة⁽²⁴⁾.

– **حسب نوع الوظائف:** ينقسم التدريب حسب هذا المعيار إلى:⁽²⁵⁾

✓ **التدريب المهني والفني:** يهتم بالمهارات اليدوية والميكانيكية في الأعمال الفنية والمهنية، ومن أمثلتها أعمال الكهرباء، والنجارة، والصيانة، والتشغيل... وغيرها.

✓ **التدريب التخصصي:** يتضمن معارف ومهارات على وظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية، وتشمل عادة الأعمال المحاسبية، والمشتريات، والمبيعات، وهندسة الإنتاج، وهندسة الصيانة، والمعارف والمهارات وهنا لا تركز كثيراً على الإجراءات الروتينية، وإنما تركز على حل المشاكل المختلفة، وتصميم الأنظمة، والتخطيط لها، ومتابعتها واتخاذ القرار فيها.

✓ **التدريب الإداري:** يتضمن المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية الدنيا (الإشرافية)، أو الوسطى أو العليا، وهي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط، وتنظيم، ورقابة، واتخاذ قرارات، وتوجيه، وقيادة وتحفيز، وإدارة جماعات العمل، والتنسيق، والاتصال.

2-3- خطوات عملية تدريب الموارد البشرية:

تتم عملية تدريب الموارد البشرية عبر الخطوات الآتية:⁽²⁶⁾

– تخطيط عملية التدريب، وترتكز هذه الخطوة بصفة عامة على حصر عدد ونوعية العاملين الذين ستشملهم عملية التدريب وكذلك تحديد المجالات المراد تدريبهم عليها وإكساب القدرات والمهارات اللازمة لممارسة أعمالهم بكفاءة؛

– تنظيم ومتابعة البرنامج التدريبي بتحديد أهدافه ومنها تنمية معلومات المتدرب بإحاطته بالجديد في العلوم والمعارف المرتبطة بموضوعات ومجالات معينه لتحسين أدائه، وإكسابه مهارات جديدة في مجال تخصصه لتنمية قدراته العلمية أو التطبيقية بما يحقق كفاءة وفعالية الأداء، إضافة إلى تطوير سلوكياته واتجاهاته وإكسابه قيماً واتجاهات جديدة نحو مسائل أو مواقف معينة؛

– تحديد الموضوعات التي سيتم تدريب الموظف عليها، مع مراعاة التسلسل المنطقي لهذه الموضوعات والترابط بينها بما يتفق مع تسلسل وترابط المعلومات والأفكار والمعارف المراد إكسابها للمتدرب؛

- تحديد أساليب التدريب التي تهدف إلى تزويد المتدرب بالمهارات والمعارف والخبرات الجديدة (أساليب التدريب الفردي، أساليب التدريب الجماعي، وهناك من الأساليب ما يرتبط بالتدريب أثناء العمل وفي وقت العمل الرسمي، ومنها ما يرتبط بالتدريب خارج نطاق العمل ... إلخ)؛
- تحديد الوقت المناسب لتنفيذ البرنامج التدريبي والذي يجب أن يتفق مع طبيعة البرنامج وعدد الموضوعات التي يشملها ومدى أهميتها، كذلك يتوقف طول فترة التدريب على طبيعة ومستوى المتدربين؛
- تحديد المكان المناسب للتنفيذ، وقد يتم ذلك داخل المنظمة، وهو ما يعرف بالتدريب الداخلي، أو الخارجي في مراكز تدريب متخصصة وهو ما يعرف بالتدريب الخارجي؛
- تنفيذ البرنامج التدريبي بنقله من الواقع النظري إلى الواقع الميداني، حيث تبدأ عملية التنفيذ الفعلي للبرنامج؛
- تقييم مدى فاعلية الجهود التدريبية ومدى تحقيق البرامج لأهدافها المخططة، ويفيد الوقوف على هذه الأسباب والمشكلات في تخطيط وتنفيذ برامج تدريبية جديدة بحيث يتم تلافي هذه المشكلات.

3- دوافع ومتطلبات استخدام إعادة الهندسة في تدريب الموارد البشرية:

يعتبر التدريب أحد الأدوات الإستراتيجية لتحسين مهارات، وخبرات ومعارف العمال في المنظمة، وتحقيق أهدافها المتعلقة بزيادة الإنتاجية ورفع كفاءة الأداء. غير أنه في ظل تطبيق النظم التقليدية للتدريب غالبا ما تبقى هناك فجوة بين الأهداف المخططة للبرامج التدريبية والنتائج المحققة بعد تنفيذ كل برنامج، وهذا ما يشكل دافعا قويا للتحويل نحو استخدام إعادة الهندسة في تدريب الموارد البشرية، وعلى العموم يمكن تقديم أهم دوافع ومتطلبات استخدام إعادة الهندسة في تدريب الموارد البشرية في ما يأتي:

3-1- دافع معوقات ومشكلات التدريب التقليدي:

يعتمد التدريب التقليدي بشكل عام على تزويد المتدربين بكميات هائلة من المعلومات والبيانات التي تعمل على تنمية مهاراتهم الوظيفية، على أن يتم استخدام هذه المعلومات والبيانات بعد عودتهم إلى بيئة العمل والاستفادة منها في تطوير الأداء وتحسين الإنتاجية⁽²⁷⁾.

وتفيد العديد من الدراسات أنه، من خلال الملاحظات المسجلة بعد التطبيقات العملية للتدريب التقليدي تبين أن هذا الأخير يعاني من أوجه قصور متعددة، أدت إلى فشله في تحقيق الأهداف المخططة، ومن بين جوانب القصور والمشكلات التي يعاني منها التدريب التقليدي ما يلي:⁽²⁸⁾

- عجز النظم التعليمية عن تخريج أفراد مؤهلين بالمهارات الأساسية، ذلك أن التقصير في إعداد الأفراد جيدا وهم في المدارس والجامعات يمثل جزءا كبيرا من المشكلة التدريبية في مكان العمل؛
- افتقار المديرين للقدرة على تدريب مرؤوسيهم فهم يعملون كمشرفين وليس كمدرسين، ومديرين وليس كموجهين، وذلك نابع من كون المديرين ليس لديهم الخلفية والمعرفة الأساسية لتدريب مرؤوسيهم، بمعنى آخر ليس لديهم ما يعطونه لمرؤوسيهم إما جهلا أو أنانية؛
- يتم التدريب في وقت غير مناسب لكل من المنظمة والمتدرب والمدرّب؛
- الافتقار إلى تكنولوجيا التدريب، فالتدريب طبقا للأدوات والمساعدات والتجهيزات التقليدية لم يعد مجديا في عصر المعلومات والعولمة والتغير التنافسي السريع؛
- عدم وجود نظم فعالة لمكافأة المتدربين ومكافأة الأداء الفعال الناتج عن البرامج التدريبية؛
- انخفاض كفاءة مصممي البرامج التدريبية وأيضا عدم وجود العدد الكافي منهم؛

- يستهلك التدريب في الإطار التقليدي وقتاً أطول. وقد أوضحت الدراسات التطبيقية في هذا المجال أن خمس ساعات تدريب خارج المنظمة تحتاج إلى خمس وعشرين ساعة أخرى للسفر والانتقال؛
- يستهلك التدريب التقليدي مزيداً من الأموال والاستثمارات التدريبية؛
- عدم الاستفادة من المعلومات والبيانات والمعارف التي حصل عليها المتدربون عندما يعودون إلى عملهم، إما لكونها غير مناسبة لوظائفهم، أو لكونها تحتاج إلى متطلبات وإجراءات لا تتوافق وبيئة العمل، أو لأنهم قد نسوها لمرور وقت طويل عليها، أو لتقادم هذه البيانات؛
- صعوبة تقييم أداء النظام التدريبي سواء على مستوى المدربين أو المتدربين أو القائمين بتصميم البرامج التدريبية.

يتضح مما سبق أن، التدريب التقليدي بصفة عامة، يعاني من معوقات وقيود كثيرة تحد من فعاليته، هذه المعوقات والقيود شكلت دافعا رئيسيا للتوجه نحو إعادة هندسة عمليات التدريب كأسلوب حديث لضمان فعالية البرامج التدريبية بالمؤسسة الاقتصادية.

3-2- دافع التدريب كتغذية عكسية في نظام إعادة الهندسة:

تتأثر الموارد البشرية في أي منظمة، تأثيراً كبيراً بالتغيير، لذلك لا بد من التركيز على تقديم برامج تدريبية من شأنها أن تبين للأفراد معنى وسبب التغيير، والضغوط التي يتعرضون لها أثناء التغيير، كما يجب الاهتمام بتقديم برامج لتنمية مهارات الأفراد لتدعيم استخدام تكنولوجيا جديد أو ممارسات جديدة ناتجة من إعادة الهندسة⁽²⁹⁾. فعند إدخال نماذج تنظيمية جديدة - كما هو الحال مع منهج إعادة الهندسة- في قطاعات المؤسسة المختلفة، فإن الأمر يتطلب أن تكيف الموارد البشرية مع المتطلبات الجديدة للعمل، ويتطلب الأمر أن تكتسب أو تعدل من معارفها وقدراتها ومهاراتها واتجاهاتها (مواقفها) في مجالات معينة إذا ما أرادت المؤسسة تنفيذ رسالتها والحفاظ على تكيفها في بيئة تنافسية ومتغيرة، وهذا في إطار ما يسمى بإعادة هندسة الموارد البشرية. إن إعادة هندسة الموارد البشرية لن تؤدي إلى أية مشكلة إذا كان بالإمكان التخلص من الإطار الوظيفي الموجود حالياً، وتوظيف إطار جديد تبعاً لمتطلبات المنظمة الجديدة. غير أن ذلك يتطلب أولاً الاستفادة ما أمكن من الموارد البشرية الموجودة حالياً⁽³⁰⁾.

ولا تخرج إعادة هندسة الموارد البشرية عن مفهوم إعادة الهندسة، فإذا كان جوهر إعادة الهندسة هو تعظيم القيمة بالنسبة للمنتج والمستخدم، فإن إعادة هندسة الموارد البشرية هي محاولة مخططة ومبرمجة لتعظيم قيمة الموارد البشرية، بإعادة تكوين وتشكيل محتوى المعارف والمهارات لدى رأس المال البشري وتفعيل استخدامه لصالح المؤسسة، وتحويله إلى رأس مال فكري قادر على تدعيم وتنمية قدرة المؤسسة وتنافسيتها⁽³¹⁾.

ويعتبر التدريب من الأدوات الحيوية عند تطبيق إعادة هندسة لأن الإدارة العليا تحتاج إلى دعم ومساندة التدريب لها وذلك من خلال البرامج الموجهة للعاملين التي توضح لهم مزايا المنهج الجديد والآثار الإيجابية عليهم وكل ذلك يؤدي إلى تقليل مقاومة الأفراد للتغيرات الجديدة والتكيف معها.

فإذا كان ذلك هو المستهدف من النشاط التدريبي عند إدخال نظم ومفاهيم ومناهج جديدة وإجراء تغييرات جوهرية في العمل، فإن الأمر يتطلب تطوير وإحداث تغييرات جذرية في النشاط التدريبي نفسه حتى يكون أداة قوية لتحقيق أهداف المؤسسة وهنا تأتي أهمية إعادة هندسة التدريب بالمنظمة، لذا يجب أن يكون التدريب أحد الخطوات الأولى عند تطبيق أي نظام لإعادة هندسة الموارد البشرية في المنظمة⁽³²⁾.

3-3- متطلبات تطبيق منهج إعادة الهندسة في عمليات تدريب الموارد البشرية:

لنجاح عملية إعادة الهندسة يجب أن تدعم الإدارة العليا هذه الفلسفة للتغيير بالاعتقاد بأهمية منهج إعادة الهندسة والثقة في النتائج النهائية عند تطبيقه سواء على مستوى أحد الأنشطة كالتدريب أو على مستوى المنظمة ككل. فضلا عن الرغبة والاستعداد للتغيير الجذري لعمليات التدريب خاصة في ظل المنافسة الشديدة التي تتعرض لها منظمات الأعمال.

ويضاف إلى ذلك الاستعداد لتحمل مخاطر ومعوقات التدريب في الأجل القصيرة، ودراسة جدوى تطبيق المنهج الجديد والتعرف على النتائج المتوقعة خاصة في الأجل الطويل، وعدم التأخر في تنفيذ برامج إعادة هندسة عمليات التدريب والبعد عن التردد والخوف من الفشل⁽³³⁾.

كما يظهر دعم الإدارة العليا لتطبيق منهج إعادة الهندسة في عمليات التدريب بالعمل على توفير متطلبات ذلك، والتي يمكن حصرها في الآتي:⁽³⁴⁾

– **المتطلبات التنظيمية:** ومنها إيجاد قسم أو إدارة مسؤولة عن التدريب في الهيكل التنظيمي، وإعادة هيكلة النشاط التدريبي في المنظمة مما يؤدي إلى المرونة والسرعة والدقة في الأداء، وتحديد السلطات والمسؤوليات التدريبية سواء على مستوى قسم التدريب أو على مستوى مختلف الإدارات، وتحديد العلاقة بين إعادة هندسة قسم التدريب وباقي الأنشطة الأخرى. بالإضافة لما سبق فإن توفير نظام جيد للاتصال وتوفير نظام فعال للمعلومات مع وجود نظام سليم لتقييم الأداء، كل هذه تعتبر من المتطلبات الأساسية لتطبيق منهج إعادة الهندسة في مجال التدريب؛

– **المتطلبات البشرية:** وهذا للإعداد الجيد للمدربين والمسؤولين عن التدريب لإحداث التغيير الجذري في المفاهيم والأفكار والطرق التدريبية، وإقناع وتأهيل الأفراد المرتبطين بعملية التدريب داخل المنظمة لقبول إعادة الهندسة والمشاركة في تنفيذها مع شرح مزايا إعادة الهندسة بالنسبة لهم في الأجل الطويل، وبناء الثقافة التنظيمية لدى الأفراد مثل التكيف مع إعادة الهندسة والجودة الشاملة والتحول إلى فرق العمل الموجهة ذاتيا، وتطوير التزام الأفراد بخدمة العميل وتصميم فرق العمل الموجهة ذاتيا القادرة على التعلم والتدريب الذاتي، وفرق تحسين الجودة، وفرق حل المشاكل وغيرها وتوفير الحلول للمشاكل التي تعترض العاملين في ظل إعادة الهندسة مثل مشكلة تخفيض العمالة في قسم التدريب والاستغناء عن جزء كبير من المدربين في الفصول الدراسية.

– **المتطلبات المادية:** وتتمثل في توفير الميزانيات الملائمة لتحقيق أهداف إعادة هندسة النشاط التدريبي، وتصميم نظام فعال لأجور ومكافآت المدربين تتناسب وأهمية الدور الذي يقومون به، وتوفير بيئة العمل المناسبة من حيث الموقع، والتصميم، والمساحة، والتهوية والإضاءة، والتجهيزات التدريبية، وإدخال نظم متقدمة مثل شبكة الإنترنت والاتصال عن بعد والاعتماد على التجهيزات الآلية لإمكانية ترشيد الوقت والجهد والتكاليف، إضافة إلى اكتشاف طرق جديدة للتدريب تعطي نتائج أسرع ودقة أكبر وتكلفة أقل وتحتاج لاستثمارات محدودة.

خلاصة ما سبق، وفي ظل أن استخدام منهج إعادة الهندسة في المؤسسة يعتمد على مدى فعالية الموارد البشرية داخل المؤسسة في نجاحه، فإن التدريب التقليدي يحول دون ذلك، أي التدريب طبقا للأدوات والمساعدات والتجهيزات التقليدية والذي يفتقر خاصة إلى تكنولوجيا التدريب كعنصر هام، وهو ما يتطلب من المؤسسة إحداث التغييرات الجذرية والجوهرية في عمليات تدريب الموارد البشرية في إطار إعادة الهندسة، أي إعادة هندسة عمليات التدريب التي تعمل على الرفع من فعالية هذا الأخير.

4- نماذج عالمية في إعادة هندسة عمليات تدريب الموارد البشرية:

سيتم في هذا المحور، استعراض مجموعة من الدراسات والنماذج الرائدة في موضوع الدراسة، والتي تم تنفيذها في بعض الشركات العالمية.

ويهدف هذا العرض إلى تحديد الخطوات العملية التي يتطلبها استخدام أسلوب إعادة الهندسة في تدريب الموارد البشرية، وذلك لتدعيم البناء النظري المعرفي الذي تم التطرق إليه في ما سبق من هذه الدراسة، ومنه بلوغ السبيل الأمثل الذي يمكن أن تسلكه المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لتطبيق أسلوب إعادة الهندسة في تدريب مواردها البشرية.

ولتحقيق ذلك، سيتم تقسيم هذا المحور إلى جزئين، يعنى الجزء الأول بعرض تجربة بعض الشركات التي قامت بتطبيق مفهوم إعادة هندسة العمليات بنجاح وذلك من أجل توضيح هذا المنهج في الواقع العملي، أما الجزء الثاني فسيُعنى بالتطرق إلى بعض الشركات التي استخدمت منهج إعادة الهندسة في عمليات تدريب الموارد البشرية.

1-4- نماذج إعادة هندسة العمليات:

من بين أهم الشركات التي نجحت في تطبيق مفهوم إعادة هندسة العمليات كل من؛ شركة (IBM)، وشركة (Aetna Life & Casualty). وسيتم في ما يلي التطرق إلى مختلف معالم النموذجين:

أولاً: نموذج شركة (IBM)*:

يعتبر برنامج التغيير الذي اعتمده شركة IBM في قسم الائتمان من أهم النماذج الناجحة لعملية إعادة الهندسة على المستوى العالمي، فرغم المعدل المرتفع للمنظمات التي فشلت في إعادة النظر في إجراءات الأعمال القائمة إلا أن هذه الشركة استطاعت بفضل جهود إعادة هندسة العمليات أن تحقق انخفاضا في الوقت والتكلفة وتحسنا في الجودة⁽³⁵⁾.

تم تجربة أسلوب إعادة الهندسة في قسم الائتمان، المسؤول عن إدارة عملية تمويل وتأجير أجهزة الحاسب الآلي، وقد تم تحقيق ما يأتي:

كان على العميل قبل استخدام أسلوب إعادة الهندسة أن يمر بخمس خطوات، هي:⁽³⁶⁾

– يتصل مندوب البيع في شركة (IBM) بقسم الائتمان الذي يقوم بدوره بتسجيل الطلب وجمع التفاصيل عن العميل المحتمل؛

– تنتقل هذه المعلومات إلى قسم فحص الائتمان، أين يتم فحص ائتماني للعميل المحتمل؛

– بعد إتمام عملية الفحص الائتماني يرسل الطلب إلى قسم العقود، أين يتم تحرير العقد؛

– ينتقل الطلب من هناك إلى قسم التسعير، أين يتم تحديد التفاصيل المالية الفعلية للقرض مثل مدة القرض ومعدل الفائدة؛

– تجمع كل هذه المعلومات عن طريق قسم خاص بإنجاز الأعمال بسرعة وتسلم إلى مندوب البيع والذي كان يسلمها بدوره إلى العميل.

هذا، مع العلم أن هذه الخطوات والتي كانت تقوم بها خمسة أقسام إدارية كان يؤديها أربعة عشر موظفا بالشركة⁽³⁷⁾، والتي كانت تتطلب أيضا ستة أيام في المتوسط لإجرائها، وأحيانا يستلزم الأمر أسبوعين لإتمامها.

وكان يرى مندوبو البيع أن هذه المدة طويلة جدا، فستة أيام ستكون كافية لتدفع بالعميل إلى البحث عن مصادر تمويل أخرى والانتقيد نحو عروض وإجراءات مندوبي البيع لشركات أخرى منافسة، أو بكل بساطة التراجع عن طلب التمويل المقدم وفشل العملية⁽³⁸⁾.

بدأت الشركة في تطبيق أسلوب إعادة الهندسة، بداية من مراجعة خطوات التصديق على عملية التمويل، ووجد أن الزمن الفعلي الذي يستغرقه إنجاز طلب التمويل كان تسعين دقيقة فقط، وأن عملية التصديق التي تستغرق ستة أيام كانت نتيجة للتأخر في نقل المعلومات والطلبات بين الأقسام، وأدرك المديرون أن الأنشطة التي تتم داخل كل قسم لم تكن معقدة، وأن لكل قسم نظاما حاسبا خاصا يحتوي على إجراءات عمل خاصة به، ولكن إنجاز العمل في كل قسم كان يتم بشكل روتيني.

ليتم اتخاذ قرار إعادة هندسة عملية التصديق، التي أصبحت عملية مجمعة واحدة يقوم بها موظف واحد بالاستعانة بنظام حاسب آلي يحتوي على كل المعلومات، وإجراءات العمل اللازمة لإتمام الأنشطة المتعلقة بالخطوات الخمس لعملية القرض⁽³⁹⁾. ويسمى هذا الموظف بمنظم التعامل (Deal structurer)، حيث يعمل في الطلبات الداخلية من البداية إلى النهاية⁽⁴⁰⁾.

وقد كانت نتائج إعادة الهندسة جد مرضية، فعملية التصديق على طلب التمويل أصبحت تستغرق أربع ساعات بدلا من ستة أيام فيما مضى⁽⁴¹⁾. وبذلك يستطيع مندوب البيع العودة للعميل في نفس اليوم لإتمام الصفقة.

ثانيا: نموذج شركة (Aetna Life & Casualty **):

شركة (Aetna Life & Casualty) متخصصة في مناولة الطلبات، كانت عملياتها معقدة وأسلوبها في مناولة الطلبات يستغرق ثمانية وعشرين (28) يوما لمناولة الطلب الواحد، كان ذلك قبل تطبيق إعادة الهندسة. شرعت في تطبيق أسلوب إعادة الهندسة، فتم تسجيل أن كل مهمة صغيرة في العملية تنفذ من قبل شخص واحد وبفترة قصيرة أيضا. وتشمل المهام إدخال الطلب أو تقييمه أو الاستجابة للعميل، غير أن التأخيرات الحاصلة عند نقل العمل من شخص لآخر كانت تستغرق وقتا، فعند نهاية كل خطوة كانت المهمة تأخذ طريقها إلى سلة البريد الوارد لشخص ما، كما تم تسجيل أن أداء كل المهام التي تتضمنها العملية لا يتطلب سوى ست وعشرين دقيقة فقط.

بعد تطبيق الشركة لأسلوب إعادة الهندسة أصبحت عملية "استلام وتخليص في آن واحد"، حيث يتم مناولة الطلب من قبل مدير واحد لحسابات العملاء. ومنه فقد حققت النتائج الآتية⁽⁴²⁾:

– الوصول إلى فهم أفضل للعميل من قبل موظفي الشركة، وطريقة نظرهم إليه مما أدى إلى تعزيز العلاقة بين الطرفين؛

– تحقيق العمل على شكل فرق عمل، على عكس السابق، حيث لم يكن كل فرد مهتما بما يفعله الآخرون؛
– في السابق كان يتم تقديم علاوة في نهاية السنة إذا ما قام كل موظف بعمل طيب، أما الآن فإن المكافأة إذا ما قامت فرق العمل بعمل جيد، وكل موظف في الفريق يريد الحصول على المكافأة فيحرص أن يؤدي فريقه أفضل النتائج؛

– أعطت الإدارة مع مرور الوقت الكثير من الصلاحيات والتدريب والإصغاء للموظفين الذي يمكنهم أيضا عقد الاجتماعات مرة في الأسبوع للتعبير عن آرائهم بصراحة ومناقشة تحسين أداء أعمالهم؛

- أصبح لمعظم الفرق قادة يقومون باتخاذ القرارات النهائية فيما يتعلق بتطبيق التعليمات والقواعد الخاصة بالعمل، ويقوم قائد الفريق أيضا بالتأكد أن الجميع مدربين ويؤدون أعمالهم وفقا للمعايير المتفق عليها؛

- إذا صادف فريق العمل المشكلات يتم بذل جهود لحلها ضمن الفريق، ومن يقوم بخطأ معين يتم إبصاره بالخطأ حتى لا يكرره، وإذا تبين أن أحدا من أعضاء الفريق يواجه صعوبة في عمله يتم إسناده بعضو آخر ماهر في مجال الصعوبة لمساعدته على تخطيها، وهو ما يؤدي إلى تعلم الجميع إذا ما اتبعوا هذا المنهج في التعامل؛

4-2- نماذج إعادة هندسة عمليات تدريب الموارد البشرية:

بدايةً، تجدر الإشارة إلى أنه بالرغم من أن منهج إعادة الهندسة يعتبر مفهوماً واسعاً وشاملاً وضرورياً إلا أن بعض الشركات تقتصر على تغيير جانب واحد من جوانب عملية التدريب سواء ما تعلق منها مثلاً بتكنولوجيا التدريب أو طريقة التدريب... إلخ.

ومن أهم الشركات العالمية التي نجحت في تطبيق مفهوم إعادة هندسة عمليات التدريب كل من: شركة (Digital Equipment) وشركة (Hewlett Packard).

أولاً: نموذج شركة (Digital Equipment *):**

تتلخص تجربة شركة (Digital Equipment) في إعادة هندسة عمليات تدريب الموارد البشرية، في توجيهها نحو الحلول التكنولوجية للاستفادة من دور التكنولوجيا في تحسين وزيادة فعالية التدريب.

واستخدمت الشركة التطبيقات التكنولوجية الحديثة والاتصالات وشبكات الحاسب الآلي العالمية، كما ركزت على استخدام شبكة الإنترنت وشبكات المعلومات الأخرى في التدريب وتحسين الأداء.

ومن نتائج انتهاز هذا الأسلوب في إعادة هندسة عمليات تدريب الموارد البشرية ما يأتي (43):

- إمكانية الحصول على التدريب في أي وقت وبدرجة عالية من المرونة؛
- عدم توقف العمل، حيث يمكن التدريب في أوقات الفراغ؛
- إمكانية تكرار البرنامج التدريبي أكثر من مرة؛
- القدرة على التعلم من خارج الشركة؛
- تخفيض تكاليف النقل والسفر لحضور الدورات التدريبية؛
- تخفيض الوقت الضائع في التدريب، حيث لا يستلزم هذا النوع من التدريب التفرغ أو الحصول على إجازة.

ثانياً: نموذج شركة (Hewlett Packard **):**

بدأت تجربة شركة (Hewlett Packard) في استخدام إعادة هندسة عمليات تدريب الموارد البشرية، من ملاحظة مدير التعليم بالشركة لضرورة تطوير مهارات مهندسي البرامج الجاهزة، خاصة وأن المعلومات المتاحة لديهم قديمة مقارنة بما هو موجود في المحيط الخارجي.

اتجهت الشركة إلى إعادة هندسة عمليات تدريب الموارد البشرية بالاعتماد على التكنولوجيا، حيث قام مصممو البرامج التعليمية في الشركة بتصميم مقرر دراسي يتم بثه للأفراد العاملين لديها من خلال ثلاثة مداخل هي الحاسب الآلي والفيديو والقمر الصناعي، وقد استعانت الشركة بالجامعة القومية للتكنولوجيا (NTU)، وقد أدى هذا التوجه إلى (44):

- تقليل وقت التدريب؛
- تخفيض تكاليف ونفقات السفر الخاصة بالتدريب؛

- زيادة مرونة الحصول على المقررات الدراسية التدريبية.

خاتمة:

إن التدريب التقليدي لم يعد يتناسب مع متطلبات التغيير والتطوير التي تمر بها المؤسسات الاقتصادية في العصر الحديث، ولهذا وجب اكتشاف وسائل وأساليب جديدة للتدريب، منها إعادة هندسة عمليات تدريب الموارد البشرية بشكل يؤدي إلى تحقيق فعالية وكفاءة التدريب.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

أولاً: من الجانب النظري:

- عند إحداث تغييرات وتبني نماذج إدارية جديدة في المؤسسة كما هو الحال مع أسلوب إعادة هندسة العمليات تتأثر الموارد البشرية بذلك بشكل كبير، ولن تكسب المؤسسة أي شيء بتنفيذ أسلوب إعادة الهندسة إذا لم يتم دعم هذه العمليات بتألقم العنصر البشري مع هذه المتطلبات الجديدة؛

- إن التدريب هو أحد الوسائل التي تستخدمها الإدارة من أجل تطوير وتنمية القدرات العلمية والسلوكية للموارد البشرية، وعليه لا بد من التركيز على تقديم برامج تدريبية من شأنها أن تفهم الأفراد معنى وسبب التغيير؛

- يساهم تطبيق منهج إعادة الهندسة في عمليات تدريب الموارد البشرية في إيجاد حلول جذرية لمشكلات التدريب التقليدي وبالتالي تحقيق الأهداف الطموحة للتدريب؛

- تعتبر العلاقة بين إعادة الهندسة وتدريب الموارد البشرية علاقة تبادلية، فإحداث التغييرات الجذرية والشاملة في عمليات المؤسسة يتدخل التدريب لتعليم الأفراد وتأهيلهم للتطبيق. كما أن التدريب من ناحية أخرى يحتاج لأدوات وأساليب إعادة الهندسة لكي يرقى إلى المستوى الذي يؤهل إدارة الموارد البشرية بشكل خاص والمؤسسة بشكل عام لمواجهة التحديات في بيئة الأعمال؛

- يعتبر استخدام تكنولوجيا المعلومات في التدريب والتي تعطي نتائج أسرع ودقة أكبر وتكلفة أقل من أهم الدعائم الأساسية لتطبيق منهج إعادة هندسة في عمليات تدريب الموارد البشرية.

ثانياً: من الجانب التطبيقي:

- إن التحسن في الأداء الذي حققته كل من شركة (IBM)، وشركة (Aetna Life & Casualty)، تم تحقيقه بالتغيير الجذري في العمليات ككل (إعادة هندسة العمليات)؛

- إن التغيير من خلال عملية إعادة الهندسة يتطلب من المديرين العودة إلى الأساس، وتحليل كل خطوة في العمل لتحديد أفضل طريقة لتنسيق وإيجاد التكامل بين الأنشطة الضرورية لتوفير السلع والخدمات للعملاء، كما حدث في شركة (IBM)؛

- إن استخدام منهج إعادة الهندسة في عمليات تدريب الموارد البشرية يحقق زيادة في فعالية عمليات التدريب بالشركات التي طبقت هذا المفهوم؛

- تركز كل التطبيقات العملية في مجال إعادة هندسة التدريب على تكنولوجيا التدريب لتعظيم الاستفادة من التطورات السريعة والمتلاحقة في الحاسب الآلي، وتماشياً مع التغييرات والتطورات العالمية والتنافسية، ومن ثم فإن التدريب في ظل التكنولوجيا المتقدمة أصبح يتسم بالعالمية أو العولمة.

- الإحالات والهوامش:

1- زاهر عبد الرحيم عاطف، (2010)، الهيكل التنظيمي للمنظمة- الهندرة، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، ص 30.

- 2- Michael Hammer et James Champy, (1993), le reengineering: réinventer l'entreprise pour amélioration spectaculaire de ses performances, DUNOD, France, p 42.
- 3- شارلز هل وجارديث جونز، ترجمة ومراجعة محمد سيد أحمد عبد المتعال وإسماعيل علي بسيوني، (2010)، الإدارة الإستراتيجية: مدخل متكامل، دار المريخ للنشر، السعودية، ص 972.
- 4- جفري إن لوينثال، ترجمة خالد عبد الله، مراجعة سرور علي إبراهيم سرور، (2002)، إعادة هندسة المنظمة- منهج الخطوة بخطوة لتجديد حيوية الشركة، دار المريخ للنشر، السعودية، ص 33.
- 5- أحمد إبراهيم أحمد، (2011)، الاتجاهات المعاصرة في التطوير التنظيمي بالمدارس: الهندسة الإدارية- الإدارة بالأهداف- إدارة الجودة الشاملة، دار الفكر العربي للطبع والنشر، مصر، ص 43.
- 6- سامح عبد المطلب عامر وعلاء محمد سيد قنديل، (2010)، التطوير التنظيمي، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، ص 318.
- 7- عز الدين علي سويسي ونعمة عباس الخفاجي، (2015)، الميزة التنافسية وفق منظور إستراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، ص 62.
- 8- Devadesh Sharma, (2013), Human resource: a radical rethinking and role of new technology in HR optimization, international journal of scientific research, volume 2, issue 2, p 194.
- 9- أحمد محمد غنيم، (2009)، إعادة هندسة نظم العمل: الثورة الإدارية المضادة، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، ص 65.
- 10- أحمد محمد غنيم، مرجع سابق، ص ص 64-65.
- 11- ثروت مشهور، (2010)، إستراتيجيات التطوير الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، ص ص 232-233.
- 12- عماد أحمد أبو شنب وآخرون، (2012)، الخدمات الإلكترونية، دار الكتاب الثقافي للنشر والتوزيع، الأردن، ص 13.
- 13- حيدر شاكر نوري ومحمود حسن جمعة، (2015)، دراسات في أثر المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في المنظمات، المطبعة المركزية في جامعة ديالى، العراق، ص 96.
- 14- بلال خلف السكارنه، (2009)، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ص ص 151-152.
- 15- مهندس محمد جمال الكفافي، (2007)، الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية، الدار الثقافية للنشر، مصر، ص 157.
- 16- Roger Buckley and Jim Caple, (2008), The theory and practice of training, KOGAN PAGE, London, Britain, 5th edition, p 05.
- 17- رافدة الحريري، (2014)، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ص 107.
- 18- رافدة الحريري، مرجع سابق، ص 108.
- 19- جان مارك لوغال، ترجمة نبيل جواد، (2008)، إدارة الموارد البشرية، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، لبنان، ص 131.
- 20- مهندس محمد جمال الكفافي، مرجع سابق، ص ص 160-161.
- 21- مايكل أرمسترونج، ترجمة إيناس الوكيل، (2008)، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مجموعة النيل العربية للنشر، مصر، ص 188.
- 22- مهندس محمد جمال الكفافي، مرجع سابق، ص 161.
- 23- حسين حريم، (2013)، إدارة الموارد البشرية- إطار متكامل، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، ص ص 217-220.
- 24- صالح حرشوف ومؤيد السالم، (2006)، إدارة الموارد البشرية، جدار للكتاب العالمي للنشر، الأردن، ص 145.
- 25- أحمد ماهر، (2005)، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، ص ص 326-327.
- 26- خالد عبد الرحيم الهيتي، (2005)، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، ص ص 232-241.
- 27- سيد محمد جاد الرب، (2009)، موضوعات إدارية متقدمة، حقوق الطبع محفوظة للمؤلف، ص ص 99-100.
- 28- سامية خرخاش، (2015)، إعادة هندسة عمليات تدريب الموارد البشرية باستخدام الأنترنت في المؤسسة الاقتصادية- دراسة ميدانية بمؤسسة تندال، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 15، ص ص 253-254.
- 29- راوية حسن، (2002)، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، مصر، ص 18.

- 30- رانيا جاسر علي أبو العوض، (2015)، واقع تطبيق هندرة إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتطوير الأداء الوظيفي في ديوان الموظفين العام بقطاع غزة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، ص 41.
- 31- أحلام خان، (2015)، أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية - دراسة استطلاعية لآراء مسؤولي الموارد البشرية بمجموعة من المؤسسات الاقتصادية في ولاية بسكرة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، ص 82.
- 32- سامية خرخاش مرجع سابق، ص 259.
- 33- سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، ص 113.
- 34- أحلام خان، مرجع سابق، ص 111-112.
- 35- عبد العزيز على حسن، (2009)، الإدارة المتميزة للموارد البشرية: تميز بلا حدود، المكتبة العصرية للنشر، مصر، ص 974.
- 36- تشارلز هل وجارديث جونز، مرجع سابق، ص 974.
- 37- سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، ص 106.
- 38- Michael Hammer et James Champy, Op.cit, p 46.
- *- (IBM) أو (International Business Machines) هي شركة أمريكية عالمية متعددة الجنسيات تأسست سنة 1911، تعمل في مجال تصنيع وتطوير الحواسيب والبرمجيات، مقرها مدينة أرمونك في نيويورك بالولايات المتحدة الأمريكية.
- 39- تشارلز هل وجارديث جونز، مرجع سابق، ص 975.
- 40- سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، ص 107.
- 41- Michael Hammer et James Champy, Op.cit, p 48.
- ** - شركة الرعاية الصحية (Aetna Life & Casualty) وهي شركة أمريكية للتأمين على الحياة والحوادث، تأسست سنة 1853، مقرها بمدينة (Hartford, Connecticut) بالولايات المتحدة الأمريكية.
- 42- مايكل هامر، (1999)، نتائج إعادة الهندسة: الكيفية التي تغير بها المنظمة المتركة حول العمليات، العمل والحياة، دار آفاق الإبداع للنشر والإعلام، السعودية، ص 29، 30.
- *** - شركة (Digital Equipment) وتعني حرفياً المعدات الرقمية، تستخدم العلامة التجارية ديجيتال، كانت شركة أمريكية رئيسية تعمل في قطاع الحواسيب (1957-1992) ومقرها الرئيسي (Maynard, Massachusetts) بالولايات المتحدة الأمريكية. كانت الشركة من الشركات الرائدة في بيع أنظمة الحواسيب، وأجهزة الحاسوب، والبرمجيات، والأجهزة الطرفية.
- 43- سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، ص 109.
- **** - شركة (Hewlett Packard) والمعروفة أيضاً بالعلامة التجارية HP الخاصة، هي شركة أمريكية متخصصة في مجال الحاسوب، تأسست سنة 1939 في (Palo Alto, California) بالولايات المتحدة الأمريكية.
- 44- سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، ص 105.
- قائمة المصادر والمراجع:
- 1- أحمد إبراهيم أحمد، (2011)، الاتجاهات المعاصرة في التطوير التنظيمي بالمدارس: الهندسة الإدارية- الإدارة بالأهداف- إدارة الجودة الشاملة، دار الفكر العربي للطبع والنشر، مصر.
- 2- أحمد محمد غنيم، (2009)، إعادة هندسة نظم العمل: الثورة الإدارية المضادة، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر.
- 3- أحمد ماهر، (2005)، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، مصر.
- 4- أحلام خان، (2015)، أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية - دراسة استطلاعية لآراء مسؤولي الموارد البشرية بمجموعة من المؤسسات الاقتصادية في ولاية بسكرة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة.
- 5- بلال خلف السكارنه، (2009)، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن.
- 6- ثروت مشهور، (2010)، إستراتيجيات التطوير الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن.
- 7- جان مارك لوغال، ترجمة نبيل جواد، (2008)، إدارة الموارد البشرية، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، لبنان.

- 8- جفري إن لوينثال، ترجمة خالد عبد الله، مراجعة سرور علي إبراهيم سرور، (2002)، إعادة هندسة المنظمة- منهج الخطوة بخطوة لتجديد حيوية الشركة، دار المريخ للنشر، السعودية.
- 9- حسين حريم، (2013)، إدارة الموارد البشرية- إطار متكامل، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، الأردن.
- 10- حيدر شاكر نوري ومحمود حسن جمعة، (2015)، دراسات في أثر المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في المنظمات، المطبعة المركزية في جامعة ديالى، العراق.
- 11- خالد عبد الرحيم الهيتي، (2005)، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، الأردن.
- 12- رافدة الحريري، (2014)، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن.
- 13- رانيا جاسر علي أبو العوض، (2015)، واقع تطبيق هندرة إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتطوير الأداء الوظيفي في ديوان الموظفين العام بقطاع غزة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، فلسطين.
- 14- رابحة حسن، (2002)، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، مصر.
- 15- زاهر عبد الرحيم عاطف، (2010)، الهيكل التنظيمي للمنظمة- الهندرة، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن.
- 16- سامح عبد المطلب عامر وعلاء محمد سيد قنديل، (2010)، التطوير التنظيمي، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن.
- 17- سامية خرخاش، (2015)، إعادة هندسة عمليات تدريب الموارد البشرية باستخدام الأنترنت في المؤسسة الاقتصادية- دراسة ميدانية بمؤسسة تندال، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 15.
- 18- سيد محمد جاد الرب، (2009)، موضوعات إدارية متقدمة، حقوق الطبع محفوظة للمؤلف.
- 19- شارلز هل وجارديث جونز، ترجمة ومراجعة محمد سيد أحمد عبد المتعال وإسماعيل علي بسيوني، (2010)، الإدارة الإستراتيجية: مدخل متكامل، دار المريخ للنشر، السعودية.
- 20- صالح حرشوف ومؤيد السالم، (2006)، إدارة الموارد البشرية، جدار للكتاب العالمي للنشر، الأردن.
- 21- عبد العزيز علي حسن، (2009)، الإدارة المتميزة للموارد البشرية: تميز بلا حدود، المكتبة العصرية للنشر، مصر، ص 974.
- 22- عماد أحمد أبو شنب وآخرون، (2012)، الخدمات الإلكترونية، دار الكتاب الثقافي للنشر والتوزيع، الأردن.
- 23- عز الدين علي سويسي ونعمة عباس الخفاجي، (2015)، الميزة التنافسية وفق منظور إستراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن.
- 24- مايكل هامر، (1999)، نتائج إعادة الهندسة: الكيفية التي تغير بها المنظمة المتركة حول العمليات، العمل والحياة، دار آفاق الإبداع للنشر والإعلام، السعودية.
- 25- مايكل آرمسترونج، ترجمة ايناس الوكيل، (2008)، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مجموعة النيل العربية للنشر، مصر.
- 26- مهندس محمد جمال الكفافي، (2007)، الإستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية، الدار الثقافية للنشر، مصر.
- 27- Devadesh Sharma, (2013), Human resource: a radical rethinking and role of new technology in HR optimization, international journal of scientific research, volume 2, issue 2.
- 28- Michael Hammer et James Champy, (1993), le reengineering: réinventer l'entreprise pour amélioration spectaculaire de ses performances, DUNOD, France.
- 29- Roger Buckley and Jim Caple, (2008), The theory and practice of training, 5th edition, KOGAN PAGE, London.