

إعادة هندسة العمليات الإدارية دراسة تطبيقية بمؤسسة سوناطراك (DML) الأغواط، الجزائر

Reengineering of administrative processes An applied study at the Sonatrach (DML), Laghouat, Algeria

سومية سعال *

مركز البحث في العلوم الإسلامية و الحضارة

الأغواط (الجزائر)

soumia.saal@gmail.com

تاريخ إرسال المقال: 2023 /02 /14 تاريخ قبول المقال: 2023 /02 /19 تاريخ نشر المقال: 2023 /03 /19

الملخص:

تتأول البحث دراسة واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في مؤسسة سوناطراك الأغواط، الجزائر و ذلك من خلال التعرف على عوامل نجاحها، و قد اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي و اتبع أسلوب العينة القصدية، و خلصت الدراسة إلى أن: عوامل نجاح إعادة هندسة العمليات الإدارية (العامل التنظيمي، تنمية و تدريب مهارات العاملين، تكنولوجيا المعلومات) تسهم بشكل كبير في تحسين الخدمة و تحقيق الاهداف الاستراتيجية من قبل مؤسسة سوناطراك .

الكلمات المفتاحية: إعادة الهندسة، الخطط التنظيمية، الاهداف الادارية.

Abstract:

The research dealt with the study of the reality of the reengineering of administrative operations in the Sonatrach of Laghouat _ Algeria_ by identifying its success factors. Reengineering of administrative operations (organizational factor, employee skills

إعادة هندسة العمليات الإدارية دراسة تطبيقية بمؤسسة سوناطراك (DML) الأغواط، الجزائر

development and training, information technology) contributes significantly to improving service and achieving the strategic goals of Sonatrach.

Keywords: Reengineering, organizational plans, administrative goals.

مقدمة:

ان إعادة الهندسة بمثابة نموذج يتضمن مجموعة من الآليات لتحسين أسلوب تشغيل المؤسسات ويساعد هذا النموذج على تحسين قدرات المديرين في مواجهة المنافسة من خلال بناء رؤى جديدة ورسالة جديدة للمؤسسة تساعد على اقتراح وتطبيق سلسلة من الخطوات .
تعتمد إعادة هندسة العمليات الإدارية على الاستقراء والمتمثل في البحث عن فرص التطوير والتغيير قبل بروز مشاكل تدعو للتغيير والتطوير وليس التفكير الاستنتاجي والمتمثل في الانتظار حتى بروز المشكلة ثم العمل على تحليلها والبحث عن حلول مناسبة لها
وانما ن إعادة هندسة العمليات الإدارية تطرح أسئلة أساسية لا تشمل فقط الطرق والأساليب الإدارية المستخدمة حاليا في الأعمال ، بل تتجاوزها إلى الأعمال نفسها ، والفرضيات التي تقوم عليها تلك الأعمال ، مثل : لماذا نتبع هذا الأسلوب في العمل ؟ و لماذا نقوم بهذا العمل و ليس غيره ؟ هذه الأسئلة الأساسية تدفع العاملين إلى إعادة النظر في هذه الاشكالية.
ومن هنا نطرح سؤال إشكالية دراستنا:
ما هو مدى نجاح تطبيق برنامج إعادة هندسة العمليات بمؤسسة سوناطراك (DML) الاغواط ؟ وماهي المستويات التي شملتها إعادة هندسة العمليات تكنولوجي فقط ام على المستوى الهيكلي و الإداري؟

المبحث الأول: الاطار النظري للدراسة

سنتناول في هذا المبحث الاطار النظري للدراسة و ذلك من خلال التطرق الى اهداف و اهمية الدراسة وتحديد طبيعة المنهج هذا في المطلب الاول ، اما في المطلب الثاني: سنقوم بتحديد ماهية و مفهوم إعادة هندسة العمليات الادارية (الهندرة).

المطلب الأول: أهمية و منهج الدراسة

أولاً: أهمية و أهداف الدراسة

- التعرف على أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) ومتطلبات تطبيقه.
- تهدف إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى تمكين المنظمة من القيام بأعمالها بسرعة عالية من خلال توفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات وتسهيل عملية الحصول عليها.
- تحقيق اهداف المؤسسة وذلك من خلال تطبيق مبادئ اعادة الهندسة بهدف تحسين جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها لتتناسب مع احتياجات ورغبات العملاء.
- فهم تأثير تطبيق اعادة الهندسة على ثقافة وقيم الأفراد بالمؤسسة محل الدراسة.
- ان تطبيق برنامج الهندرة يسمح للتنظيمات بمرونة عالية من خلال تمتع فرق العمل بصلاحيات واسعة، وممارسة اتخاذ القرارات بدرجة عالية من الاستقلالية.

ثانياً : منهج الدراسة

تماشياً مع أهداف هذه الدراسة وطبيعتها الاستكشافية تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي الذي يتم فيه القيام بالدراسة في ظروفها الطبيعية كما هي في الواقع وتحليلها وتفسيرها .

المطلب الثاني: ماهية إعادة هندسة العمليات الادارية

أولاً: تعريف إعادة هندسة العمليات الادارية:

1. تعريف إعادة هندسة العمليات الادارية بانها : "إعادة التفكير المبدئي الأساسي وإعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية لتحقيق تحسينات جذرية وهائلة في مقاييس الاداء الحالية والحاسمة مثل التكلفة، الجودة، الخدمة والسرعة".
2. يعرفها القصيمي: بأنها "إحداث تغيير جذري في العمليات التنظيمية من خلال الاستخدام الابتكاري لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وبشكل أمثل وذلك لتحقيق تحسينات وطفرة جوهرية في الجودة والاداء".
3. وتعرف أيضاً على أنها: "إعادة تصميم نظم العمل التي تقرر الشركة الاحتفاظ بها وذلك فيما يتعلق بالمنتجات والخدمات وخطوات العمل وذلك بصفة جذرية باستخدام أنظمة المعلومات والتي تشمل جميع أنواع الحاسبات الشخصية وأجهزة الهاتف الذكية وكذا الشبكات الآلية".

إعادة هندسة العمليات الإدارية دراسة تطبيقية بمؤسسة سوناپراك (DML) الأغواط، الجزائر

4. وهي أيضاً: "إعادة التفكير المبدئي الأساسي، وإعادة تصميم العمليات الإدارية بصفة جذرية بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة وليس هامشية تدريجية في معايير الاداء الحاسمة مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة".

- تعرف ايضا على انها: "مجموعة من المهام الرئيسية المكونة من مهام فرعية مترابطة ومتفاعلة فيما بينها والتي تسعى جميعها نحو تحقيق هدف واحد مشترك".

- ويرى الباحث أن إعادة هندسة العمليات الادارية هو: "مدخل تطوير إداري هائل يستفيد من الإمكانيات العالية لتقانة المعلومات والاتصالات في تصميم العمليات الإدارية بهدف تحقيقه تحسينات جذرية وهائلة في مقاييس الاداء الحاسمة مثل التكلفة، الجودة، وسرعة الخدمة".

ثانيا: خصائص إعادة هندسة العمليات الادارية:

يمكن تحديد أهم خصائص إعادة هندسة العمليات الإدارية في النقاط التالية:

1. تكامل عدة وظائف في وظيفة واحدة. هذا بالطبع عكس تقسيم العمل الذي كان سائداً من قبل
2. إشترك الموظف في إتخاذ القرارات المتعلقة بالوظيفة، فهو لم يعد مجرد منفذ ولكنه مشارك ومسؤول

3. تقليل المركزية وتقليل اللازمة للعمل¹.

4. تنفيذ العمل حسب نوع وطبيعة كل نشاط، بدلا من الأسلوب التقليدي وهو ترتيب الخطوات المتتالية للعمل

5. تخفيض أعمال الرقابة والمتابعة، وإتباع أساليب الرقابة الكلية

6. البدء من نقطة الصفر بمعنى التغيير الجذري

تختلف اختلافاً أساسيا عن طرق التطوير الإداري التقليدية تركز على العملاء (المخرجات) وعلى العمليات الادارية لا على الانشطة².

ثالثا: المراحل الرئيسية لإعادة الهندسة:

1. تحديد متطلبات العميل وأهداف العملية:

تحاول المنظمة في هذه المرحلة فهم تطلعات الزبائن وتحديد الموقع الحالي المحتل من طرف العملية ومدى وفائه لمتطلبات الزبون، وبالطبع يتم ذلك بالاستعانة ببحوث ودراسات إرضاء الزبون، التي تسمح بتحديد المجالات التي تحتاج إلى التطوير والتحسين.

2. تحليل وتعديل العملية الحالية (التحليل الداخلي):

تتمثل في تحديد التعديلات اللازمة للعملية الحالية، وهي من أهم وأصعب الخطوات، فقد تستغرق وقتا طويلا وتتطلب جهودا معتبرة، لأنه سوف يتم من خلالها تحديد التغيير المطلوب القيام به في العمليات التي تم دراستها سابقا، ولهذا فالأمر يتطلب الحيطة والحذر وبعد النظر وكفاءة عالية لدى الفريق القائم بهذه المهمة، فضلا عن الإبداع والتفكير الإبتكاري والعمل الجماعي، والذي عادة ما يكون على شكل فرق عمل في مجالات وظيفية مختلفة.

3. إعادة تصميم أو بناء العمليات:

هذه المرحلة من أهم المراحل وأكثرها صعوبة لاعتمادها على استنباط أفكار وأساليب جديدة لتطوير وتحسين العمل، ومن المستحسن عند القيام بتصميم العملية الجديدة طرح أكثر من بديل وهذا من شأنه أن يترك المجال مفتوحا للجنة القيادية للاختيار عند إختيار القرار وهو ما يساعد على نجاح جهود وعادة الهندسة.

4. تنفيذ العملية الجديدة (التطبيق والمتابعة): يتوقف مدى سهولة وصعوبة هذه المرحلة على مدى النجاح في إنجاز المراحل الثلاث السابقة، أما مؤشر النجاح النهائي لبرنامج إعادة الهندسة فيتوقف على هذه المرحلة، والتي تتطلب إجراء³.

المطلب الثاني: مبادئ وعناصر إعادة الهندسة الادارية

اولا: مبادئ إعادة الهندسة الاداية :

مبادئ إعادة هندسة العمليات : من أجل القيام بإعادة التفكير في السيرورات العملية اقترح كل من "هامر" و" تشامبي" مجموعة من المبادئ الأساسية لإعادة الهندسة:

- التنظيم على أساس النتائج وليس المهام.
- التركيز على الزبون وإعادة التنظيم حوله.
- تغيير وحدات العمل من وظيفة إلى عملية.
- الاهتمام بالعمليات المنتجة للقيمة المضافة .
- إعادة النظر بكل الأنشطة مهما صغر حجمها من المدخل حتى وصول الخدمة إلى الزبون
- الحصول على المعلومات من المصدر المناسب.

إعادة هندسة العمليات الإدارية دراسة تطبيقية بمؤسسة سوناطراك (DML) الأغواط، الجزائر

- معرفة نقاط الضعف من الجذور.
- تمكين المستفيد من الخدمة والحصول عليها بنفسه.
- الاحتفاظ بالموظفين الأقل تكلفة والأعلى كفاءة بالعدد المناسب .
- إقامة فرق تنمية وتطوير ذات تخصصات شاملة.
- الاستغناء قدر الإمكان عن العمل الورقي وعن المكاتب.
- الاستغناء عن القيود الرقابية وتفويض السلطة إلى الفرد المسؤول عن انجاز العمل.
- الاستخدام الفعال لشبكة الاتصالات بدلا من السفر والتنقل.
- وضع آلية لكشف الأخطاء ومراقبة الحالات الاستثنائية في نظام المعلومات.⁴

ثانيا: عناصر إعادة هندسة العمليات

من خلال تعريف Hammer و Champy الأنف الذكر يمكن أن نستنتج العناصر المكونة لإعادة الهندسة وهي: أساسي، جذري، هائل، العمليات، وهي في الحقيقة الكلمات المفتاحية لعناصر إعادة الهندسة، و يمكن تفصيلها كما يلي:

1. **أساسي:** في مدخل إعادة الهندسة من المهم التفكير في الأمور بشكل أساسي؛ أي رفض الافتراضات السابقة والبدء من جديد، فالعمليات والأنشطة التي تقوم المنظمات قد تكون في أساسها خاطئة؛ ومن الأمثلة على ذلك (أي غياب التفكير بشكل أساسي) أن يقوم مدير قسم التسويق بطرح السؤال التالي: كيف يمكننا ضمان موزعين خارجيين يحققون لنا أفضل النتائج؟، في حين أن السؤال الذي ينبغي أن يطرح بصورة أساسية قد يصل إلى حد إعادة النظر في التوزيع الخارجي في حد ذاته، فلماذا لا تقوم المؤسسة مثلا بعملية التوزيع بنفسها عن طريق وكلائها المعتمدين و نفس الأمر بالنسبة للتوريد

و من الأمثلة الأخرى على أننا أعدنا التفكير بشكل أساسي أن نطرح السؤال التالي: لماذا نقوم هذا العمل؟، و لماذا نقوم بهذه الطريقة؟، وأن نبتعد عن المبالغة في التركيز على كيفية رفع الأداء وتحقيق الأرباح .وخلاصة القول أنه في إطار مدخل إعادة الهندسة من المهم عدم التسليم المطلق بالافتراضات المسبقة، ومحاولة نقدها، ودراسة مدى جدواها، فمن يقيد نفسه بافتراضات مسبقة لا تتغير يقلل من فرص التغيير الأساسي⁵.

2. **جذري:** معنى هذا العنصر أن إعادة الهندسة تقوم بتجاهل جميع الإجراءات والهيكل الموجودة والتفكير بأنماط عمل جديدة، فالتغييرات السطحية غير مجدية وينبغي للتغيير أن يتم بشكل جذري، والجدير بالذكر أن كلمتي أساسي وجذري متقاربتان جدا وقد يكونان وجهان لعملة واحدة، لكن الجانب

إعادة هندسة العمليات الإدارية دراسة تطبيقية بمؤسسة سوناطراك (DML) الأغواط، الجزائر

الأول (أساسي) يركز على الجزء النظري من وضع افتراضات وتعديل طرق التفكير في حين يمثل الجانب الثاني (الجذري) الجزء التطبيقي عن طريق القيام الفعلي بإعادة تصميم العمليات وإعادة ابتكار المؤسسة من جديد.

3. **جوهري** : تهدف إعادة الهندسة إلى تحقيق طفرات كبيرة في الأداء وليس مجرد الاكتفاء بالتحسين اليسير، فهذا الأمر يمكن تحقيقه عن طريق مداخل التحسين الأخرى مثل : KAIZEN والإدارة بالأهداف وغيرهما.

4. **العمليات** : يعتبر هذا العنصر الأكثر أهمية في إعادة الهندسة لأن الكثير من المديرين يهتمون بالمناصب والمهام والأفراد والهيكل، ولكنهم قد يهملون جانب العمليات؛ والعملية التشغيلية هي تتابع لمجموعة من الأنشطة تقوم بتحويل المدخلات إلى مخرجات ذات قيمة للعميل، فالمديرون قد يركزون على منطق الأنشطة الفردية عوض التركيز على الهدف الجماعي للعمليات والأنشطة، فماذا سيفيد المنظمة القيام بالأنشطة على أحسن وجه إذا كانت في النهاية لا تعطي في مجموعها قيمة للعميل، فالتنسيق والتكامل بين العمليات من أهم الأشياء التي تسعى إليها إعادة الهندسة وهو المنطق الذي ينبغي أن يفهمه المديرون والعاملون على حد سواء.⁶

ثالثا: ابعاد إعادة الهندسة الادارية

1. **إعادة التصميم الجذري**: إعادة الهندسة الادارية تعتمد أساسا على التغيير الجذري حيث تتخلى المنظمة على الوضع الراهن ذلك من خلال تغيير نظام وادوات العمل والاعتماد على الابتكار والابداع باتباع أساليب حديثة.

2. **إعادة التفكير الجوهري**: ويقصد بها تخلي المنظمة على جميع العمليات والإجراءات القديمة واعتماده على أساليب حديثة في العمل، إضافة إلى ذلك ان الهندرة تعتمد على تعتمد التغيير الجذري وليس التغيير السطحي.

3. **إعادة تصميم العمليات الادارية**: وتتضمن مجموعة من الانشطة التي تعالج مدخلات المنظمة لآخراج مخرجات معينة ولا تركز على إعادة هندسة وحدات تنظيمية، أو هياكل بل إعادة هندسة كيفية إتمام العمل من خلال تغيير الوظائف المهام – والتغيير الهياكل التنظيمية والتغيير السلوكي للأفراد العاملين.⁷

4. **التحسين المستمر**: حيث أنه لا بد على المنظمة الاعتماد على تحسينات شاملة وجذرية هذا ما يؤدي بالضرورة إلى تحسين مستمر.⁸

إعادة هندسة العمليات الإدارية دراسة تطبيقية بمؤسسة سوناپراك (DML) الأغواط، الجزائر

إن مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية كغيره من المداخل الإدارية الحديثة المستخدمة ويتكون من أربعة عناصر:

- التركيز بشكل كبير على عملاء المنظمة
- إعادة التفكير بصفة جوهرية في كيفية تنفيذ العمليات الإدارية داخل المنظمة مما يؤدي إلى تحسينات في الإنتاجية.
- إعادة التنظيم الهيكلي، من خلال تجاوز التسلسل الهرمي الوظيفي الى فروق وظيفية .
- استخدام التقنية الحديثة للحصول على تحسن في توزيع البيانات واتخاذ القرارات⁹.

المطلب الثالث: المنهج العلمي و عوامل نجاح مشروع إعادة هندسة العمليات الادارية**اولا: المنهج العلمي لا عادة هندسة العمليات الادارية (الخطوات)**

1. **التشخيص وتحديد مجالات التطوير (التشخيص ودراسة العملاء):** يتم في هذه الخطوة دراسة الوضع الحالي للمنظمة والتعرف على درجة رضا العملاء عن السلعة وهل يجدون فيها ما يشبع حاجاتهم أي هل تفي العمليات الحالية بمبتطلبات العملاء وتوقعاتهم؟ و إذا كانت هناك علامة لعدم رضا فام هي أسبابه؟ وما هو التحول الذي حدث في توقعات المستهلكي؟ وكيف يمكن الوفاء بهذه التوقعات؟ وما هي مجالات التغيير والتحسين والتطوير الممكنة حتى تفي السلعة /الخدمة بإحتياجات العملاء؟ ويجب التأكيد بأن إعادة الهندسة تعنى بالعمليات التي تقوم بها الإدارات والأقسام والوحدات المختلفة فتعيد هندستها ولا تعيد هندسة الوحدة نفسها. إن نتيجة هذه المرحلة هي تحديد مجالات التغيير والتحسين والتطوير والتي تصبح الأهداف التي تبتغي المنظمة تحقيقها من إعادة هندسة الأعمال وذلك لتحقيق الهدف الكبري وهو تحسني الأداء الكلي للمنظمة وزيادة فعاليتها

2. **مرحلة التخطيط (إعداد خريطة العمليات الحالية):** تبدأ هذه الخطة برسم خرائط توضيحية للعمليات التي تؤديها المنظمة وإعطاء مسميات محددة لهذه العمليات (الشراء - التخزين - التصنيع - البيع). و وضع لكل من هذه العمليات خرائط ولوحات تدفق تفصيلية توضح سري العملية، ويقوم فريق إعادة الهندسة بفحص هذه العمليات كل على حدة حتى يتم اختيار العمليات المعيبة والمتقادمة وغير الملائمة والتي تحدث مشكلات وتسبب نقص الجودة أو ارتفاع التكاليف. وهنا يجب فهم العمليات الحالية فهما عميقاً متكاملًا حتى يتم تحديد الحلول الملائمة أو بمعنى آخر تحديد الشكل الجديد للعمليات.

إعادة هندسة العمليات الإدارية دراسة تطبيقية بمؤسسة سوناطراك (DML) الأغواط، الجزائر

3. **تحديد التعديلات اللازمة (التحليل الداخلي):** هذه هي أهم مرحلة من مراحل إعادة هندسة الأعمال كما أنها أكثرها صعوبة وقد تستغرق وقتاً وجهداً كبيراً فالمطلوب هو تحديد التغيير المطلوب إجراؤه في العمليات المدروسة. وفي هذه المرحلة تبرز أهمية التدريب الذي يتلقاه¹⁰ العاملون قبل القيام بإعادة هندسة الأعمال.

4. **الإقتداء بالنماذج الناجحة:** يهدف الإقتداء بالنماذج الناجحة إلى التعرف على أفضل التطبيقات في منظمات متشابهة داخل نفس مجال الأعمال أو في منظمات أخرى خارج مجال الأعمال أو في منظمات عالمية. وذلك للاسترشاد والإفادة بما حققته هذه المنظمات وربما أسفرت هذه المعايير عن طرق جديدة أخرى أي أن الإقتداء يساعد طريق الهندرة على التفكير الإبداعي وامتثل هذه المرحلة خطوة هامة في سبيل الوصول إلى التصميم الجديد للعملية.

5. **إعادة تصميم العمليات:** عند القيام بوضع تصميم العملية الجديدة فمن الأفضل طرح أكثر من بديل على ان تحقق هذه البدائل الرؤية المستقبلية للمشروع، وأن يمكن تحقيقها ضمن إمكانيات المنظمة، أن تؤدي إلى تغيير هائل، وأن تكون أقل تكلفة عند تطبيقها، أن تحقق رغبة العملاء. بعد ذلك تتم المفاضلة بني هذه البدائل واختيار أفضلها وأسرعها وأدقها وأجودها ولا بد حتى يتم الوصول إلى تصميم أفضل للعملية من أن تحرص الإدارة على إستخدام التكنولوجيا الحديثة وتكنولوجيا المعلومات والتفكير الإبداعي.

6. **التطبيق والمتابعة:** أي وضع الخطة الجديدة موضع التنفيذ ولا بد هنا من تدريب العاملين على العمليات الجديدة حتى يتم تنفيذها بالحد الأدنى من الأخطاء أو الصعوبات كما يتطلب الأمر متابعة مستمرة واعية وحذرة لقياس النتائج الأولية وتحديد درجة فاعليتها في تحقيق الأهداف المطلوبة¹¹.

وقد أثبت هذا المنهج بعد تجربته على أكثر من مشروع هندرة نجاحا وفعالية في النتائج التي تم التوصل إليها. ويتكون هذا المنهج من ست مراحل رئيسية (الإعداد والتخطيط، دراسة الوضع الحالي للعمليات، الإستماع لصوت العميل، الإقتداء بالنماذج الناجحة، وضع التصميم الجديد للعمليات، التطبيق والتحسين المستمر).¹²

ثانيا: عوامل فشل مشروع إعادة هندسة العمليات الإدارية:

1. **محاولة تقويم العمليات بدلا من تغييرها:** أسوأ أساليب الإخفاق في الهندرة هو الامتناع تماما عن هندرة العمليات والقيام بإجراء بعض التعديلات عليها واعتبار ذلك هاندرة لنظام العمل وذلك وفقا للمثل المذكور الذي يقول بأن تعليق شارة على البقرة تشير إلى أنها حصانا ولا تجعل منها حصان بالفعل .

إعادة هندسة العمليات الإدارية دراسة تطبيقية بمؤسسة سوناطراك (DML) الأغواط، الجزائر

2. العملية التي تحتاج إلى هندرة: انه اختيار العملية التي سيتم هندرتها بطرق عشوائية وبدون اشخاص وشروط(العملية الأكثر تأثيرا على العملاء، الأكثر تكلفة الأقرب إجراء...) سيؤدي بدون شك إلى فشل مشروع الهندرة .تجاهل قيام الافراد : يحتاج الأفراد إلى بعض الحوافز في إطار العمليات المعاد هندرتها، فعل المسؤولين تحفيز الموظفين للارتفاع إلى المستوى التحديات التي تمثلها هذه العمليات وذلك من خلال مساندة قيم ومفاهيم العمل الجديدة التي تتطلبها العمليات الجديدة، فعلا المسؤولين الاهتمام بما يدور في أذهان موظفين¹³.

3. الفشل في التميز بين الهندرة وبرامج التطوير الأخرى : من بين الأخطاء التي يرتكبها المسؤولون عن المنظمات التي تتبناه مشروع الهندرة أو اعتبارها مجرد برنامج مثل برامج تحسين الأخرى (تحسين، التنظيم الاستراتيجي التجديد والتطوير، تفويض الصلاحيات...)، ومن المؤكد أن يتحول هذا الاعتقاد إلى فشل خصوصا إذا تم إسناد مشروع الهندرة على مجموعة من الموظفين ذوي قدرات محدودة لذا يجب على المسؤول على الهندرة ايضاح برنامج المشروع بصورة مميزة عن البرامج الأخرى وذلك تتجنب تبديد للجهد وإنهاء الجدل حول أهمية الهندرة عن برامج التطوير الأخرى.

4. البدء بالهندرة من القاعدة: أن منهج الهندرة لا يبدأ من القائدة وإنما يبدأ من الاعلى وقد برر ذلك مايكل هامر في مقابلة مع مجلة planning review حيث قال بأن الهندرة لا يمكن لها أن تبدأ من الاسفل، الهندرة تهتم بالعمليات الإدارية والتي هي متقاطعة متشابهة ولا يمكن لأي كان في المستويات الإدارية الدنيا أن يرى الصورة الكلية لأي عملية حتى وإن يجتمع العاملون في الصفوف الأمامية وقرروا إعادة النظر في طريقة العمل فإن الادارة الوسطى ستقف لهم بالمرصاد لانه دور هذه الأخيرة يستمد شرعيته من أشكال التنظيم المعاصرة والتي تقوم على الوظائف لا على العمليات لذا ترى الهندرة تهديدا لوجودها والهندرة يجب أن تكون ابناً شريعياً للإدارة العليا وأن يتولاها الشخص يمتلك سلطة تنفيذية الكفية والقدرة على تخصيص الموارد وأن يكون مغرم بها، كما تتطلب الهندرة قيادة واعية.¹⁴

ثالثا: عوامل نجاح مشروع اعادة هندسة العمليات الادارية

- توفير بنية تحتية تقنية المعلومات:
- التنسيق الملائم بين البنية التحتية لتقنية المعلومات استراتيجية الهندرة.
- استثمارات ملائمة لتقنية المعلومات وقرارات مناسبة للموارد
- القياس المناسب للفعالية البنية التحتية لتقنية المعلومات على الهندرة.

إعادة هندسة العمليات الإدارية دراسة تطبيقية بمؤسسة سوناطراك (DML) الأغواط، الجزائر

- التكامل السليم بين نظم المعلومات.
- هندرة نظم المعلومات المتوارثه.
- الاستخدام الفعال في أدوات البرمجيات.
- توفير قنوات اتصال فعالة، حيث ويعتبر الاتصال أحد العناصر الأساسية
- المساعدة لتنفيذ الهندرة وتحتاج المنظمة لعملية الاتصال خلال تنفيذ المراحل المختلفة في عملية الهندرة ولي مختلف المؤسسات الإدارية.

الخاتمة:

توصلنا من خلال هذه الدراسة المطبقة بمؤسسة سوناطراك الاغواط الى ان اعادة الهندسة هو من اهم البرامج و المناهج لتحقيق تطوير جذري في أداء المؤسسة السالفة الذكر وفي وقت قصير و لذا يتبين انها احد الركائز الأساسية لأحداث التغيير التنظيمي وعليه ركز المسؤولين بمؤسسة سوناطراك في تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على تحليل وإعادة بناء العمليات لإدارية وليس على الهياكل التنظيمية.

قائمة المصادر والمراجع :**الكتب:**

- هبال رياض ومعين امين السيد، متطلبات اعادة الهندسة وتطبيقاتها العلمية في منظمات الاعمال الامريكية، مجلة اقتصاديات شمال اقتصاديات شمال إفريقي، المجد 17 ،العدد 26 الجزائر ،جوان 2021
 - نور الدين حاروش، الهندسة الإدارية (الهندرة) بين المفاهيم والتطبيقات، المجلد 24، العدد 02، الجزائر، أوت 2018
 - مصطفى كافي واخرون، اعادة هندسة العمليات، ط 1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الاردن، 2016
 - محمد امين بلخشي، علاقة الهندرة بتطوير الموارد البشرية، (اطروحة دكتوراه، العلوم السياسية)، قسم التنظيمات السياسية والادارية، كلية العلوم السياسية العلاقات الدولية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2017\2018
- المجلات العلمية:

إعادة هندسة العمليات الإدارية دراسة تطبيقية بمؤسسة سوناپراك (DML) الأغواط، الجزائر

- كلثوم وهابي، عادة هندسة العمليات كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، المجلد 5، العدد الثاني، الجزائر، ديسمبر 2018
 - أحالم غربال ومحمد قريشي، متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، المجلد 03، العدد الأول، الجزائر، مارس 2019
 - أحمد عبد المجيد محمد أبو عمشة، أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء صندوق الطالب بالجامعة الإسلامية من وجهة نظر الطلبة (رسالة ماجستير إدارة الأعمال) قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2011
 - حسن بشير حسن، دور تدخل تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة العمليات الإدارية على كفاءة العمليات في البنوك السودانية، مجلة ارساد للدراسات الاقتصادية والإدارية، مجلد 4، عدد 1، الجزائر، جوان 2021
 - خليفة محمد و لعرج زخروف، دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين أداء الموارد البشرية دراسة حالة مديرية أملاك الدولة، مجلة طينة للدراسات العلمية، المجلد 5، العدد الأول، الجزائر 2022
 - عبد الرزاق سالم الرحاحلة، إعادة هندسة الأعمال كوسيلة لتحقيق التميز التنافسي في الشركات الخدمية الأردنية، المجلد 5، العدد 2، الجزائر، ديسمبر 2014
- Raymond, L. et al. (1998). Determinants of business process reengineering success in small and large enterprises: An empirical study in the Canadian Context. Journal of small Business Management, 56-64.

إعادة هندسة العمليات الإدارية دراسة تطبيقية بمؤسسة سوناطراك (DML) الأغواط، الجزائر

الهوامش:

- 1 أحالم غربال ومحمد قريشي، متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الادارية في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، المجلد 03، العدد الاول، الجزائر، مارس 2019، ص 126
- 2 أحالم غربال، مرجع سبق ذكره، ص 126
- 3 كلثوم وهابي، مرجع سبق ذكره، ص 56.
- 4 كلثوم وهابي، عادة هندسة العمليات كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والادارية، المجلد 5، العدد الثاني، الجزائر، ديسمبر 2018، ص 52
- 5 هبال رياض ومعين امين السيد، مطلبات اعاد الهندسة وتطبيقاتها العلمية في منظمات الاعمال الامريكية، مجلة اقتصاديات شمال اقتصاديات شمال إفريقي، المجلد 17، العدد 26 الجزائر، جوان 2021، ص 328
- 6 هبال رياض، مرجع سبق ذكره، ص 328
- 7 خليفة محمد و لعرج زخروف، دور إعادة هندسة العمليات الادارية في تحسين أداء الموارد البشرية دراسة حالة مديرية أملاك الدولة، مجلة طنبنة للدراسات العلمية، المجلد 5، العدد الاول، الجزائر 2022، ص 1439
- 8 محمد امين بلخشي، علاقة الهندرة بتطوير الموارد البشرية، (اطروحة دكتوراه، العلوم السياسية)، قسم التنظيمات السياسية والادارية، كلية العلوم السياسية العلاقات الدولية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2017\2018، ص 41
- 9 محمد خليفة، مرجع سبق ذكره، ص 1439
- 10 عبد الرزاق سالم الرحاحلة، إعادة هندسة الأعمال كوسيلة لتحقيق التميز التنافسي في الشركات الخدمية الأردنية، المجلد 5، العدد 2، الجزائر، ديسمبر 2014، ص 41
- 11 عبد الرزاق سالم الرحاحلة، مرجع سبق ذكره، ص 42
- 12 عبد الرزاق سالم الرحاحلة، مرجع سبق ذكره، ص 43
- 13 محمد امين بلخشي، مرجع سبق ذكره، ص 42
- 14 محمد امين بلخشي، مرجع سبق ذكره، ص 42