



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير

الموضوع

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 دكتوراه علوم
تخصص: علوم التسيير

الأستاذ المشرف:

إعداد الطالبة:

أ.د يحيوي مفيدة

خان أحلام

الجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	أعضاء اللجنة
جامعة بسكرة	رئيسا	أ.د خنشور جمال
جامعة بسكرة	مقررا	أ.د يحيوي مفيدة
جامعة عنابة	ممتحنا	أ.د بوقلقول الهادي
جامعة المسيلة	ممتحنا	أ.د برحومة عبد الحميد
جامعة ورقلة	ممتحنا	أ.د قريشي محمد جموعي
جامعة بسكرة	ممتحنا	أ.د مفتاح صالح

الموسم الجامعي: 2014-2015

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ
حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ ﴾

سورة الرعد الآية : 11

إهداء

إلى والدي الكريمين حفظهما الله ورعاهما

إلى إخوتي الأعمام سندي ومصدر قوتي

إلى جميع الأهل والأقارب

إلى قرة عيني - الغالية أماني -

إلى صديقتي الغالية بعناية وبسكرة

إلى كل زملاء والزميلات

إلى طابتي الأعمام

إلى كل من علمني حرفا ذات يوم

إلى كل هؤلاء أهدي هذا الجهد

شكر وتقدير

بعد الحمد والشكر لله عز وجل، أتقدم بجزيل شكري وخالص تقديري إلى كل من ساعدني
في إنجاز هذه الرسالة وخاصة:

الأستاذة المشرفة يحيى مفيدة على قبولها الإشراف على هذا العمل، وعلى دعمها
المتواصل لجميع طلبتها وتوجيهاتها السديدة، وعلى سعة صدرها وصبرها الطويل معنا.

الأستاذة الأفاضل من خارج الوطن بندر القطانبي، ممدوح الرفاعي، عبد الفتاح زين

الأستاذة: بن ساهل وسيلة، شعوبي محمود فوزي، مزهودة عبد الملك، أقطي جوهرة،
شنشونة ممد، حنان جودي، كاميليا يزغش، حمودة منير من قسم الفرنسية.

- على نضائهم القيمة وعلى مدهم يد المساعدة -

كل من سهل لنا إجراء الدراسة الميدانية بالمؤسسات المبحوثة

رؤساء إدارات الموارد البشرية بالمؤسسات المبحوثة على إجابتهم على أسئلة المقابلة

كل موظفي المؤسسات محل الدراسة على إجابتهم الجدية على عبارات الاستبانتين

كل من ساعدنا في توزيع وجمع استبانات الدراسة

الأستاذة المحكمين على نضائهم وتوجيهاتهم

كما لا أنسى أن أتقدم بخالص الشكر لأعضاء اللجنة الموقرة على قبولهم مناقشة هذا العمل

والى كل من لم يتسع لي المجال لذكره وساهم من قريب أو من بعيد في خروج هذا العمل
إلى النور بعد طول انتظار

أقول للجميع شكراً لكم

أحلام خان

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار الأثر المباشر لإعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري، إضافة إلى الأثر غير المباشر لها من خلال ممارسات أو نظم عمل الأداء العالي، التي تساهم وبشكل كبير في فهم وتفسير علاقة إدارة الموارد البشرية بتحسين الأداء الكلي للمنظمات. لذا تم قياس إعادة هندسة الموارد البشرية من خلال أربع أبعاد هي إعادة تنظيم إدارة الموارد البشرية، استخدام تكنولوجيا المعلومات، إعادة تصميم عمليات الموارد البشرية، تغيير أدوار ومؤهلات الرؤساء والمرؤوسين. وقياس ممارسات الأداء العالي بمخرجاتها المتمثلة في الاندماج الوظيفي، التمكين، المكافأة على أساس الأداء. وقياس الأداء البشري ببعديه المهام والسياقي إضافة للسلوك الإبداعي.

وبغرض جمع البيانات الأولية تم إعداد استبانتيين، الأولى تشخيصية، تم توزيعها على جميع موظفي إدارات الموارد البشرية بمجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية بسكرة، وذلك بهدف تقييم مدى إدراكهم لأهمية إعادة هندسة الموارد البشرية ومتطلبات تطبيقها ومعيقاتها في مؤسساتهم. والثانية أساسية، تم توزيعها على جميع الرؤساء المباشرين بهذه المؤسسات، وذلك بهدف اختبار فرضيات الدراسة. كما تم الاعتماد على المقابلات لدعم تفسير النتائج.

وبعد تحليل البيانات باستخدام نموذج الانحدار بالنسبة لفرضيات التأثير المباشر، ونموذج المعادلات الهيكلية بالنسبة لفرضيات التأثير غير المباشر بالاستعانة بالنسخة 20 للبرنامج الإحصائي SPSS و AMOS، توصلت الدراسة إلى أن إعادة هندسة الموارد البشرية تساهم بشكل مباشر في تحسين الأداء البشري من خلال مساهمة تغيير أدوار ومؤهلات الرؤساء والمرؤوسين بالدرجة الأولى ومساهمة إعادة تنظيم إدارة الموارد البشرية بشكل أقل. كما توصلت الدراسة إلى أن إعادة هندسة الموارد البشرية بأبعادها إعادة تصميم عمليات الموارد البشرية، واستخدام تكنولوجيا المعلومات وإعادة تنظيم إدارة الموارد البشرية، تساهم بشكل غير مباشر في تحسين الأداء البشري من خلال تأثير ممارسات الأداء العالي التي أخذت دور الوسيط الكلي في هذه العلاقات.

الكلمات المفتاحية: العمليات، إعادة هندسة العمليات، تكنولوجيا المعلومات، إعادة هندسة الموارد البشرية، نظم عمل الأداء العالي، الأداء البشري.

Abstract

This study aimed to examine the direct effect of human resource re-engineering in improving human performance along to its indirect effect through high performance practices. The indirect effect helps to understand and explain the relation of human resource management in improving total performance of organizations. Therefore, human resource re-engineering was measured according to four dimensions: human resource re-organization, the use of Information technologies in human resource management, redesign human resource' processes, change in the roles and qualifications of leaders and subordinates. Also, high performance practices were measured through their outcomes: job engagement, empowerment, performance-reward linkage. In addition, human performance was measured in two dimensions "task and contextual" beside the creative behavior.

To collect the primary data, we developed two questionnaires: the first one aimed to diagnostic which distributed to all employees in human resource departments on set of enterprises in Biskra region, a second one concerning the variables of this study which was distributed for all the leaders of those enterprises. In addition, we used interviews as a tool to support results explanation.

Data was analyzed by regression model for direct impact hypotheses and structural equation modeling for indirect impact hypotheses using SPSS and AMOS (v.20). The study results show that human resource re-engineering contributes directly in improving human performance, in term of change in the roles and qualifications of leaders and subordinates as a highest impact, and human resources re-organization as less effect. Also the study findings show that human resource re-engineering with its dimensions: redesign human resource processes, use of information technology, human resource re-organization have indirect effect on the improvement of human performance through high performance practices as a total moderating variable.

Keywords:

Processes, Business Process Reengineering, information technology, human resource re-engineering, High Performance work systems, Human performance

خطة العمل

الصفحة	المحتويات	
أ - ط		المقدمة العامة
	الإطار النظري لإشكالية مساهمة إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري	الجزء النظري
01	إعادة هندسة العمليات	الفصل الأول
03	أساسيات حول إعادة هندسة العمليات	المبحث الأول
37	أساسيات تحقيق أمثلية العمليات بالمنظمة	المبحث الثاني
47	خطوات إعادة هندسة العمليات	المبحث الثالث
62	إعادة هندسة العمليات وتكنولوجيا المعلومات	المبحث الرابع
72		خلاصة الفصل الأول
73	إعادة هندسة الموارد البشرية	الفصل الثاني
75	إعادة الهندسة وإدارة الموارد البشرية	المبحث الأول
94	الأساليب الأساسية لإعادة هندسة الموارد البشرية	المبحث الثاني
108	إعادة هندسة ممارسات إدارة الموارد البشرية	المبحث الثالث
118	الإدارة الالكترونية للموارد البشرية	المبحث الرابع
130		خلاصة الفصل الثاني
131	الأداء البشري	الفصل الثالث
133	الإطار المفاهيمي لأداء المنظمات	المبحث الأول
149	أساسيات حول الأداء البشري	المبحث الثاني
171	أساسيات حول إدارة الأداء البشري	المبحث الثالث
182		خلاصة الفصل الثالث
183	مساهمة إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري	الفصل الرابع
185	وظيفة الموارد البشرية والأداء - الإشكالية المطروحة -	المبحث الأول
199	أساسيات حول أنظمة عمل الأداء العالي	المبحث الثاني
205	إعادة هندسة الموارد البشرية وممارسات الأداء العالي	المبحث الثالث
222	فعالية أنظمة الأداء العالي في تحسين الأداء البشري	المبحث الرابع

232		خلاصة الفصل الرابع
	دراسة ميدانية لمدى مساهمة إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري من وجهة نظر مسؤولي الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية	الجزء التطبيقي
233	الإطار الاستمولوجي والمنهجي للدراسة	الفصل الخامس
235	منهجية البحث	المبحث الأول
245	إجراءات تطبيق الدراسة الميدانية	المبحث الثاني
252	تحديد مجتمع وعينة الدراسة	المبحث الثالث
265	التحليل العملي لمحاور الدراسة	المبحث الرابع
293		خلاصة الفصل الخامس
294	عرض وتحليل نتائج الدراسة	الفصل السادس
296	تحليل اتجاهات الرؤساء المبحوثين نحو محاور الدراسة	المبحث الأول
314	تحليل آراء الموظفين المبحوثين حول أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية	المبحث الثاني
325	تشخيص متطلبات تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية بالمؤسسات المبحوثة	المبحث الثالث
335	تشخيص معوقات تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية بالمؤسسات المبحوثة	المبحث الرابع
346		خلاصة الفصل السادس
347	اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج	الفصل السابع
349	اختبار الفروق في متغيرات الدراسة نسبة للخصائص الشخصية	المبحث الأول
360	الاختبارات القبلية لنموذج الانحدار	المبحث الثاني
367	اختبار فرضيات الدراسة	المبحث الثالث
391	مناقشة نتائج الدراسة الميدانية	المبحث الرابع
412		خلاصة الفصل السابع
413		الخاتمة العامة

العقيدة العلمية

تتصف البيئة اليوم بازدياد مستويات المنافسة والتغير المستمر والمفاجئ نتيجة ما أفرزته العولمة بمظاهرها المختلفة في مجالات وطرق الإنتاج، الانتقال الحر للسلع ورؤوس الأموال، الاستعمال المكثف لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جميع الميادين.... حتى أصبح التغيير الثابت الوحيد في هذا العصر، الأمر الذي يحتم على المنظمات أن تتكيف مع التغيرات التي تحدث في البيئة للمحافظة على مراكزها التنافسية، بالعمل على إحداث تعديلات على مستوى القوانين والنظم والبنى التحتية، وعلى أنماط التنظيم وإدارة المؤسسات، وإعادة النظر في قواعد المنافسة الجديدة من أجل صياغة استراتيجيات تمكنها من تحقيق أهدافها التي وُجدت من أجلها، وذلك بتلبية حاجات وإشباع رغبات زبائنها الحاليين والمحتملين والحفاظ على رضاهم والعمل على كسب وفائهم وولائهم.

لذا يرى بعض الباحثين في المجال التنظيمي أن منظمات المستقبل ستكون منظمات شبكية؛ ومصممة حول عمليات الأعمال، أكثر منها منظمات هرمية وظيفية، لذا فالمنظمة اليوم في موقف صعب للغاية، حيث لا يكفي الأداء العادي لمواجهة التغير والمنافسة وتطلعات الزبائن المتزايدة والمتصاعدة، ولا يمكن لأي منظمة مهما كانت إمكانياتها أو قدراتها المحافظة على موقعها التنافسي بالمحافظة على نفس الأداء و باستخدام نفس الأساليب التقليدية، بل يتحتم عليها تحسين أدائها إلى درجات متعالية تتفوق بها على المنافسين وترقى إلى المستوى العالمي.

ولتحقيق ذلك تعتمد المنظمات على ما تملكه من موارد وقدرات، ولعل أكثرها أهمية وأبرزها تأثيرا هي الموارد البشرية التي تعتبر الثروة الأولى والجوهرية للمنظمات، وأحد العوامل الأساسية لتحسين الأداء التنظيمي، حيث تسمح للمنظمة بالبقاء و الاستمرار والنمو ضمن بيئة غير مستقرة، وأسواق متقلبة ومنتجات أكثر تعقيدا وتنوعا. لذلك اهتمت المدارس الإدارية في جميع العصور و حتى الوقت الحاضر بهذا المورد، و اهتمت بكونه وتحفيزه وتطويره، وتنمية قدراته، ورصد المعرفة الكامنة لديه، كما عملت على تهيئة البيئة الداخلية و الخارجية له لكي يؤدي الأعمال و الأنشطة الموكلة إليه بأفضل كفاءة، فهو المورد الذي بدونه لا يمكن أن تتحقق الأهداف . و هذا ما دفع المنظمات إلى الاهتمام أكثر بشؤون الموارد البشرية كونهم يملكون طاقات و قدرات لا تملكها الموارد الأخرى، تميز المنظمات عن بعضها وتؤدي إلى تحقيق النجاح فيها و تحسين الأداء، ويتطلب تحقيق ذلك توفير إدارة تهتم باحتياجاتهم و رغباتهم، أين يكمن دور هذه الإدارة في تهيئة البيئة المناسبة للعمل، و الاهتمام بالموارد البشري وتحفيزه ليبدل أقصى مجهود لديه، و يساهم بشكل ايجابي في تحسين الأداء التنظيمي. لقد أصبحت الموارد البشرية أحد أهم العوامل التنافسية نجاعة في المنظمة، الأمر الذي أضفى بعدا استراتيجيا لإدارتها، مما جعل وظيفة الموارد البشرية أو إدارة الموارد البشرية كما يطلق عليها في المؤسسات، تتحول من إطارها التسييري إلى دورها الإستراتيجي، لأن الدور التقليدي لم يعد كافيا لتحقيق المنظمة التميز التنافسي، بل

تتطلب إدارتها وفق منظور إستراتيجي، مما يدفع إلى حشد طاقات و أنشطة الموارد البشرية بغرض مساعدة المنظمات على تحقيق أهدافها، حيث تتضمن عملية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تقييم المهارات المطلوبة لتشغيل المنظمة، وبفرض التحكم في جودة الموارد البشرية وتوظيف المعرفة الكامنة فيها، بسبب ارتكاز أداء المنظمة عليها. وهي بذلك تواجه سواء في القطاع العام أو الخاص تحديات كبيرة ومتنوعة اقتصادي وسياسي واجتماعي وخاصة تكنولوجي، إذ في ظل مختلف التغييرات التي يمر بها الاقتصاد العالمي بجانب التطورات التقنية التي أتاحتها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات خاصة شبكات الانترنت، فإلى إدارة الموارد البشرية تتعرض لتغيير جذري في مفاهيمها وسياساتها واستراتيجياتها وممارساتها.

ومن العوامل التي تؤثر على إدارة الموارد البشرية تأثيرا كبيرا عامل التكنولوجيا التي غزت مختلف جوانب العمل الإداري في المنظمات وأصبحت قواعد المعلومات من ضروريات المنظمة المعاصرة.

ويرى بعض الباحثين أن التكنولوجيا والعولمة عناصر حيوية مؤثرة ومباشرة في مجال الموارد البشرية، وأنه على المختصين في هذا المجال تعزيز القدرات التنظيمية في استقطاب الأفراد المؤهلين والاحتفاظ بهم وتنمية معارفهم وقدراتهم. وعليه فإن تبني استراتيجيات واستخدام أساليب متطورة في مجال إدارة الموارد البشرية أصبح أمرا ملحا وواقعا فرضته التطورات والمستجدات المعاصرة.

وبطبيعة الحال يستوجب ذلك إعادة النظر في الهياكل الإدارية للمنظمات وأنظمة إدارتها والتكنولوجيا الملائمة والثقافات وقدرات ومؤهلات الأفراد لتحقيق المنتظر منهم بأحسن أداء وتميز. والتحول من الأساليب الإدارية التقليدية إلى أساليب متطورة مبنية على التقنية والمعلوماتية في جميع المجالات.

وحتى يتم الاستفادة من التقنيات المتطورة في شتى المجالات بشكل عام وفي إدارة الموارد البشرية على وجه الخصوص أقصى استفادة ممكنة يتعين إحداث نوع من التوافق بين العمليات التي تنطوي عليها هذه الإدارة وبين هذه التقنيات، وهو ما يمكن أن يتحقق من خلال إعادة هندسة هذه العمليات (Reengineering).

حيث أدت كثير من الظروف والمستجدات السياسية والاقتصادية والبيئية الحادة والمتسارعة، التي شهدها عالم الأعمال خلال العقدين الماضيين، إلى إحداث تغييرات جذرية في طبيعة وهياكل المنظمات. وللتوافق مع هذه المتغيرات الجديدة قامت عدة شركات ومؤسسات بجملات لإعادة صياغة و تصميم عملياتها و هياكلها بشكل جذري و شامل من أجل زيادة الإنتاجية و تحسين وضعها التنافسي في سوق الأعمال.

ويحظى موضوع إعادة هندسة العمليات بأهمية بالغة في كثير من المنظمات، وكذلك لدى أصحاب القرار ومدراء الشركات، وتتزايد أهميته مع تنامي التركيز على أهمية دور الإدارة في نجاح المنظمات بمختلف أشكالها لتحسين النتائج المحققة وتخفيض التكاليف المرافقة لها.

وقد ظهر أسلوب إعادة هندسة العمليات أو إعادة هندسة عمليات الأعمال مثلما أطلق عليها الباحثون (Business Process Reengineering) بداية في عالم الاستشارات الإدارية لمنظمات الأعمال في عام 1990،

ومن ثم من خلال الكتابات الرائدة لكل من مايكل هامر (Michael Hammer) في 1993، وتوماس دافنبورت (Thomas Davenport) في 1993 كذلك، وجيمس تشامبي (James Champy) في 1995. وقد استخدم مايكل هامر أستاذ تقنية أنظمة المعلومات الإدارية مصطلح إعادة الهندسة في الإشارة إلى هذا الأسلوب الجديد. أما توماس دافنبورت فقد فضل أن يشير إليه بمسمى ابتكار العمليات (Process Innovation). في حين أن جيمس شامبي وسع إطار عمليات التغيير لتشمل الإدارة بمفهومها العام فعنون كتابه بمسمى إعادة هندسة الإدارة. ويشير بعض الباحثين إلى أن إدخال نظم تقنية المعلومات الحديثة في منظمات الأعمال و المؤسسات العامة و التوسع في ذلك يتطلب إعادة النظر بشكل جذري في عمليات و هياكل الأعمال في هذه المنشآت لتحسينها و تحقيق أفضل أداء لها و أن المصطلح الشائع للإشارة إلى هذه المنهجية هو إعادة هندسة عمليات الأعمال. وتتصب منهجية إعادة الهندسة أساسا على تحسين العمليات الخاصة بالمنظمة، كما تعنى بإحداث تغيير جذري في بعض أو كل عمليات المنظمة، بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة في ضوء المعايير الأساسية للأداء، وذلك من خلال إعادة تصميم العمليات الإستراتيجية والسياسات والهياكل التنظيمية والقيم والافتراضات بشكل غير تقليدي.

وتتبع أهمية هذا الأسلوب المتميز من كون نتائجه وتحسيناته الجذرية تفوق أساليب التحسين الأخرى بعشرات الأضعاف، ذلك أنه يعتمد بالدرجة الأولى على إعادة التفكير الأساسي والبدء من الصفر في كل ما يتعلق بالمنظمة لضمان تحقيق المستوى المنتظر من تطبيقه.

ولذا فإنه أصبح من الضروري تبني هذا الأسلوب في إدارة الموارد البشرية على وجه الخصوص لما يحققه من فوائد إدارية وتنظيمية وربحية وتنافسية تعود على المنظمات عند تطبيقه، حيث أن ذلك يعتمد على مجموعة من المعايير والمواصفات التي تهدف إلى تحسين أداء المنظمات في مختلف القطاعات، ويعمل على تحفيز الأفراد للإبداع في أدائهم والتخلص من كل قيود البيروقراطية والتكرارية والنمطية، والنظر إلى الأمور المحيطة بأعمالهم نظرة شاملة تساعد على تفجير الطاقات الإبداعية الكامنة في كل فرد.

❖ إشكالية الدراسة:

أصبح البحث عن مفاهيم وأساليب جديدة متطورة للتعامل مع المتغيرات البيئية المعقدة من المتطلبات والأهداف الأساسية لكل منظمة تبحث عن البقاء والاستمرارية والتميز في الأداء.

ولقد استطاعت المؤسسات الاقتصادية التي تمكنت من تنظيم وإدارة مواردها المالية والماديّة والاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والارتكاز على مواردها البشرية أن تحقق مزايا تنافسية مستدامة مكنتها من البقاء والتطور والتفوق على المنافسين.

إن الموارد البشرية أضحت تعتبر أهم مورد إستراتيجي في المؤسسة ومصدر كل الإبداعات الذي تسمح للمؤسسة بالتفاعل مع الفرص والتحديات المتضمنة في بيئتها.

وباعتبار الموارد البشرية من أهم مصادر التميز بالمنظمات تظهر الحاجة إلى إحداث تغيير جذري في نظم وأساليب العمل المتبعة في إدارة هذه الموارد المتميزة لرفع مستوى أدائها.

وفي ضوء ما تقدم تظهر إشكالية هذه الدراسة من خلال طرح التساؤل الرئيسي التالي:

ما أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية؟

ويتفرع عن هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مدى مساهمة إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين أداء الأفراد بالمؤسسات الاقتصادية؟
- هل لإعادة هندسة الموارد البشرية مساهمة في توفير نظم عمل الأداء العالي بالمؤسسات الاقتصادية؟
- ما مدى تأثير نظم عمل الأداء العالي في تحسين أداء الأفراد بالمؤسسات الاقتصادية؟
- ما مستوى إدراك المديرين (الرؤساء المباشرين بالمؤسسات الاقتصادية) لأهمية وحاجة مؤسساتهم لإعادة هندسة الموارد البشرية؟
- ما مستوى إدراك الرؤساء المباشرين لنتائج تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية؟ وما أهمية ذلك في تحسين أداء مرؤوسيههم؟
- ما مستوى تصورات موظفي إدارة الموارد البشرية حول حاجة مؤسساتهم إلى إعادة هندسة الموارد البشرية؟
- ما هي متطلبات ومعوقات تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية بالمؤسسات الاقتصادية؟
- هل تتأثر إجابات الرؤساء المباشرين حول حاجة مؤسساتهم إلى إعادة هندسة الموارد البشرية بخصائصهم الشخصية؟
- هل تتأثر إجابات الرؤساء المباشرين حول حاجة مؤسساتهم إلى نظم عمل الأداء العالي بخصائصهم الشخصية؟
- هل تتأثر إجابات الرؤساء المباشرين حول أهمية تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسساتهم بخصائصهم الشخصية؟

❖ أهمية الدراسة

تحاول هذه الدراسة تقديم مساهمة بسيطة للمؤسسات الجزائرية بشكل عام والمؤسسات محل الدراسة بشكل خاص لتحسين أدائها من خلال تحسين أداء مرؤوسيهها باعتبارهم من أهم الموارد الإستراتيجية للمنظمة وأكثرها تميزا عن باقي الموارد في الوقت الراهن، وذلك من خلال تبني أحد الأساليب الأساسية في إدارة التغيير والمتمثل في أسلوب إعادة هندسة العمليات. هذا الأسلوب الذي حاولنا دراسة تبنيه في إدارة الموارد البشرية لأهميتها في الحياة الوظيفية للأفراد بالمؤسسات وعلاقتها الوطيدة بأساليب إدارتهم. ذلك أن أهمية هذا الموضوع تنبع من

حقيقة أساسية وهي المكانة المتميزة لإدارة الموارد البشرية من خلال تفاعلها مع الخطط الإستراتيجية للمنظمة التي تسعى إلى تنمية وتطوير مستوى الأداء الكلي.

حيث تكمن أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية في كونها إحداث لتغييرات جذرية على عمليات الموارد البشرية الممارسة من قبل الإداريين، بالإضافة إلى مساهمتها في تبني أساليب وطرق جديدة في إدارة الموارد البشرية تقدم قيمة أكبر للمستفيدين وبأقل التكاليف من خلال الاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، إلى جانب تغييرها التام للهيكلة التقليدية المعتمدة على التخصص الدقيق وتقسيم العمل، والتمركز الشديد للسلطات بالانتقال إلى الهيكلة الأفقية المرنة المعتمدة على العمليات وليس الوظائف، وفي شكل فرق عمل متعددة المهام والاختصاصات ومستقلة ومدارة ذاتيا. ولعل الجانب الأكثر أهمية في التغييرات التي تحدثها هذه المنهجية الجذرية هو إحداث تغييرات في مؤهلات وأدوار موظفي إدارة الموارد البشرية بتركيزهم على المهام الإستراتيجية ذات القيمة المضافة الأعلى، وممارسة المهام الإدارية الأخرى في هذه الإدارة من قبل المسيرين بتحولهم إلى مختصين في إدارة الموارد البشرية كذلك، إلى جانب مشاركة المرؤوسين في أداء بعض المهام الإدارية والروتينية التي تتعلق بهم.

لذا ستساهم هذه الدراسة أيضا في تعريف المسيرين وموظفي الموارد البشرية بالمؤسسات بأسلوب إعادة هندسة العمليات، وبالتغييرات التي يحدثها في إدارة الموارد البشرية، وكذا بممارسات نظم عمل الأداء العالي الناتجة عن تحديث وتطوير هذه الإدارة، والتي تساهم بشكل فعال في تحسين أداء الأفراد.

كما تساهم هذه الدراسة في تقديم صورة عن بعض المفاهيم الحديثة التي لا تزال محل بحث ودراسة، ولعل أهمها أسلوب إعادة هندسة العمليات، ممارسات نظم عمل الأداء العالي، البعد السلوكي للأداء إلى جانب بعد النتائج،....

وبإمكان هذه الدراسة كذلك أن تساهم في زيادة اهتمام المؤسسات المبحوثة بإدارة الموارد البشرية والعمل على إعادة هندستها بما يتلاءم مع المتطلبات الحالية والتوجهات الحديثة لهذه الإدارة. خاصة وأن الظروف التي تعاني منها المؤسسات الجزائرية تؤكد على ضرورة القيام بإعادة هندسة شاملة لجميع عمليات المؤسسة.

❖ أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين أداء الأفراد من خلال استطلاع آراء المسيرين في بعض المؤسسات الاقتصادية لتعذر تشخيص واقع هذه المساهمة، نظرا لعدم وجود مؤسسة اقتصادية طبقت هذه المنهجية الحديثة وفق مراحلها وأساليبها المتعارف عليها. ويمكن تحقيق هذا الهدف الرئيسي من خلال الأهداف الفرعية التالية:

- دراسة صلاحية نموذج إعادة هندسة الموارد البشرية ومساهمته في تحسين الأداء البشري بمؤسساتنا الاقتصادية.

- اختبار نموذج ممارسات الأداء العالي كمتغير وسيط بين إعادة هندسة الموارد البشرية وأداء الأفراد بمؤسساتنا الاقتصادية.
- تقييم مدى إدراك المسيرين لأهمية إعادة هندسة الموارد البشرية، ومدى موافقتهم على مساهمتها في تحسين أداء مرؤوسيههم.
- إبراز مدى مساهمة إعادة هندسة الموارد البشرية في توفير نظم الأداء العالي.
- تحديد مدى إدراك المسيرين لما توفره نظم الأداء العالي عند تبنيها في المنظمات.
- تحديد مدى أهمية تحسين أداء المرؤوسين بالنسبة لهم وللمؤسسة بشكل عام ، من خلال التركيز على جانبي السلوك والانجاز.
- تحديد مدى إدراك موظفي إدارة الأفراد لآليات تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية.
- تحديد متطلبات وعوامل نجاح هذا التطبيق والمعوقات التي تحد من فعاليته.
- دراسة تأثير اختلاف الخصائص الشخصية على آراء المسيرين.
- التأكيد على ضرورة إحداث تغييرات في برامج وسياسات ومخططات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية.
- تسليط الضوء على واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية، والتعرف على أهم العراقيل التي تقف أمام تطوير هذه الإدارة، والتي تؤثر سلبا على تحسين الأداء.

❖ مبررات اختيار الموضوع:

لعل أهم ما شجعنا على الخوض في غمار موضوع إعادة هندسة الموارد البشرية والأداء البشري هو التوجهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية ودورها الأساسي في تحسين الأداء الكلي، من خلال مساهمتها الحيوية في تحسين أداء الأفراد، والتي نتجت عن عدة مداخل للتغيير. هذه المداخل التي لم تجد بعد الأرضية المناسبة لتطبيقها والاستفادة من تأثيراتها الايجابية، حفزتنا أكثر على البحث في مدى تأثير أحدها في حال تطبيقه، وهنا قمنا باختيار أسلوب إعادة هندسة العمليات كونه أكثر الأساليب تجسيدا للتغيير الجذري في مختلف المجالات، وأكثر الأساليب تحقيقا لنتائج جوهرية سواء تعلق الأمر بالأداء البشري، أو بالأداء الكلي. كما أنه وبالرغم من أهميته إلا أننا لاحظنا أن الدراسات التي تناولته وخاصة باللغة العربية مازالت محدودة وقليلة، مما شجعنا أكثر على القيام بهذه الدراسة.

كما شكل لنا ضعف اهتمام المؤسسات بالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وبتنمية وتطوير أداء مواردها الداخلية مجالا مهما للبحث، رغبة منا للتعرف على هذه الإدارة عمليا، والتعرف على رؤية المسيرين وإدراكهم لأهميتها وأدوارها المفترضة، ومدى حاجتها للتغيير الجذري، وجدوى ذلك بالنسبة لهم ولمرؤوسيههم. إضافة إلى رغبتنا في معرفة مدى اهتمام المؤسسات بتنمية وتطوير موظفيها ومدى استعدادهم لتبني كل ما هو مفيد وضروري لتحقيق ذلك.

❖ منهج البحث:

تجمع دراستنا لأهمية إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بين ظاهرتين أساسيتين تحاول الربط بينهما من خلال دراسة الأثر المباشر وغير المباشر، بإدراج متغير وسيط يتمثل في ممارسات الأداء العالي. لذا نرى أنه لوصف وتحليل الظواهر المدروسة وتفسيرها قمنا بالمزج بين النموذج التفسيري والنموذج الايجابي لتفسير الظاهرة المدروسة وفهم علاقاتها السببية ومن ثمة اختبار فرضياتها، وبالتالي تم وضع الظاهرة ضمن إطار تفسيري نقدي يتراوح بين الذاتية والموضوعية، وقائم على الملاحظات والاستطلاعات الميدانية، وهذا ما جعلنا نجمع بين المنهجين الاستكشافي والاختباري، فالاستكشاف قادنا إلى تشكيل فهم نظري للتغيرات الجذرية التي تحدثها إعادة الهندسة وتفسير مساهمتها في تحسين الأداء البشري من خلال استخدام أسلوب الإبعاد أو التمثيل الذي يشكل ضبط متبادل بين الطرح النظري والتحليل الأمبريقي. ومنهج الاختبار ممكننا من اختبار مدى صحة فرضيات الدراسة وتفسير النتائج المتحصل عليها وفق أسلوب الافتراض الاستنتاجي المناسب لهذا المنهج.

وللقيام بالدراسة التطبيقية اعتمدنا تقنية أو منهج دراسة الحالة مثلما يصفها البعض، أين قمنا باستخدام عدة أدوات لجمع البيانات أبرزها الاستبانات والمقابلات نصف الموجهة والملاحظات غير المشاركة، ومن ثمة تحليل المعطيات وفق الأساليب الإحصائية المعروفة، مما جعلنا نجمع بين المقاربتين الكمية والنوعية لإثراء دراستنا وتدعيمها بالتحليل والتفسير.

❖ التعريفات الإجرائية للدراسة:

سنقوم فيما يلي بتوضيح التعريف الإجرائي لبعض المصطلحات الأساسية الواردة في الدراسة سواء كانت محاور أساسية أو فرعية.

- **إعادة هندسة الموارد البشرية:** هي إحداث تغييرات جذرية في إدارة الموارد البشرية، وذلك على المستوى الهيكلي بإعادة تنظيم هذه الإدارة في شكل فرق عمل، وعلى المستوى الفني ب إعادة تصميم عمليات هذه الإدارة للتخلص من النشاطات التي لا تضيف قيمة ، والتركيز فقط على الأنشطة الإستراتيجية، وعلى المستوى التكنولوجي بالتحول إلى الإدارة الالكترونية للموارد البشرية، وعلى المستوى البشري بتخلص موظفي إدارة الموارد البشرية من المهام الإدارية والروتينية التي يقومون بها ، لصالح الرؤساء الذين يصبحون أخصائيي موارد بشرية (Professionnels des ressources humaines) ولصالح المرؤوسين بمشاركتهم في إدارة مساهمهم الوظيفي ومتابعته بشكل آلي، مما يمكنهم من التركيز على المهام الإستراتيجية والأساسية في هذه الإدارة.
- **إعادة تنظيم إدارة الموارد البشرية:** تغيير توزيع المناصب والمهام والمسؤوليات في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة، من خلال التحول إلى التنظيم الأفقي المشكل من فرق عمل وبمشاركة الرؤساء والمرؤوسين في عمليات الموارد البشرية.

- **الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:** تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إدارة الموارد البشرية (الاعتماد على شبكات الانترنت والانترانت والاكسترنانت...)، بما يسمح للرؤساء والمرؤوسين بالمشاركة في انجاز أنشطة الموارد البشرية.
- **إعادة تصميم عمليات الموارد البشرية:** إعادة تصميم نظم العمل بصفة جذرية التي تقرر المنظمة الاحتفاظ بها، حيث يتم تحديد وتحليل مختلف عمليات الموارد البشرية ومن ثم التركيز على الأساسية والضرورية منها، لإخضاعها لإعادة التصميم لانجازها بتكلفة أقل وبقيمة مضافة أكبر.
- **أنظمة عمل الأداء العالي:** أو ممارسات الأداء العالي، وهي ممارسات إدارة الموارد البشرية التي توافق بين الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات بشكل مبدع ومتجدد للوصول إلى أداء عالي للمنظمة ولرأس مالها البشري، والتي تؤدي إلى زيادة تمكين الأفراد واندماجهم وتحفيزهم، مما يحسن في سلوك الأفراد ويزيد من مهاراتهم والتزامهم وليونتهم.
- **الاندماج الوظيفي:** هو اتجاه ايجابي يحمله الأفراد نحو منظماتهم وقيمها، أين يتعلق بما يقومون به وبسلوكهم، وفقا لأدوارهم وعملهم ومساهماتهم في تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة، ويختلف عن الاحتواء (involvement) أو الالتزام (commitment).
- **التمكين:** منح الأفراد القدرة والاستقلالية في صنع القرارات، والتمتع بالرقابة الذاتية لأعمالهم، مما يجعلهم مسؤولون عن النتائج التي يحققونها.
- **الأداء البشري:** هو حصيلة الجهد الذي يبذله الفرد لتحقيق هدف ما، ويتحدد من خلال الانجازات التي يحققها والسلوكيات التي تعكس هذه الانجازات أو التي يمارسها.
- **أداء المهمة:** الأنشطة والسلوكيات التي يمارسها الفرد لانجاز المهام المنتظرة منه.
- **الأداء السياقي:** مجموعة من الجهود الفردية التي لا ترتبط مباشرة بالمهام الرسمية، حيث تتمثل في سلوكيات مساعدة الآخرين في المنظمة على تطوير سلوكيات تحقق دورها فعالية المنظمة

❖ حدود الدراسة:

تقتصر الدراسة على اختبار مجموعة مفاهيم في بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية بسكرة، والتي تيسر إجراء الدراسة التطبيقية بها، إلا أننا حاولنا تغطية وتنويع القطاعات التي تنتمي لها هذه المؤسسات، حيث تنوعت بين الصناعة والخدمات والطاقة... . وقد تم إجراء الدراسة الميدانية بالمؤسسات التالية:

- مؤسسة سونطراك، وحدة الصيانة، بسكرة.
- مؤسسة النسيج والتجهيز، بسكرة.
- مؤسسة نفطال لتسويق وتوزيع المنتجات البترولية، بسكرة.
- مؤسسة سونلغاز، بسكرة.
- مؤسسة اتصالات الجزائر، وحدة بسكرة.

- مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب، أوماش، بسكرة.
- مطاحن الزيبان، القنطرة، بسكرة.

وتمثلت عينة الدراسة في جميع الرؤساء بالمؤسسات محل الدراسة الميدانية، حيث ورغم أن الموضوع ينصب في إطار تحسين أداء الموارد البشرية، إلا أن خصوصية المتغير المستقل والمتمثل في إعادة هندسة الموارد البشرية، من حيث تركيزه على إحداث تغيير جذري في عمليات الموارد البشرية يجعل من الصعب توجيه الدراسة إلى فئة المرؤوسين إلى جانب الرؤساء ، لذا اقتصرت الدراسة على استطلاع آراء هذه الفئة بالمؤسسات الاقتصادية المذكورة أعلاه، هذا بالنسبة للاستبانة الأساسية المرتبطة بإشكالية الدراسة.

أما بالنسبة للاستبانة التشخيصية فقد تم توجيهها لفئة موظفي إدارات الموارد البشرية بهذه المؤسسات باعتبارهم أكثر الفئات إدراكا لعمليات إدارة الموارد البشرية، وأكثرها تقديرا لمدى الحاجة إلى إعادة هندستها ومتطلبات ومعيقات تطبيقها في مؤسساتهم.

ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم الاعتماد على الاستبيان في المقام الأول، إلى جانب إجراء بعض المقابلات، أين اقتصرت مدة توزيع الاستبيان على فترة زمنية بلغت خمسة أشهر (من ديسمبر 2014 إلى أبريل 2015).

❖ صعوبات الدراسة:

من المتعارف عليه أن كل بحث علمي يقتضي الجهد والوقت والعمل للإلمام بكل المعلومات التي تحيط بالموضوع، إلا أننا وعلى غرار باقي الباحثين واجهنا العديد من الصعوبات عند انجاز هذا البحث ، لعل أهمها:

- ندرة المراجع التي تتناول موضوع إعادة هندسة الموارد البشرية وخاصة باللغة العربية، سواء تعلق الأمر بالكتب أو المقالات، وحتى بمواقع الأنترنت.
- الوقوع في مشكلة التكرار التي ميزت جل المراجع العربية التي تطرقت لموضوع إعادة الهندسة بشكل عام بسبب اعتمادها الكلي على المرجع الأصلي لهذا الموضوع، وهو كتاب مايكل هامر وجيمس شامبي المعنون بإعادة هندسة العمليات (1992)، مما جعل الإضافات والمعارف الجديدة قليلة نوعا ما، وهذا ما يؤثر سلبا على إثراء الجانب المعرفي للموضوع.
- صعوبة التعامل مع المعلومات وطريقة تكييفها وتوظيفها بطريقة متناسقة، وهذا لقلة الأبحاث في هذا الموضوع بسبب حداثة.
- عدم وجود مؤسسات طبقت عمليات إعادة هندسة موارد بشرية بالشكل المتعارف عليه علميا سواء على المستوى المحلي أو الوطني، مما أدى إلى الاكتفاء بدراسة استطلاعية لآراء المسؤولين بدل الدراسة التشخيصية لمدى مساهمة إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري.
- صعوبة فهم المبحوثين من الفئتين للمصطلحات الواردة في الموضوع بسبب حداثة من جهة، ولغموض معناها بالنسبة للكثيرين، مما أثر سلبا على إجاباتهم نحو بعض العبارات، أين بدا تخوفهم وعدم رغبتهم في التغيير واضحا.

- عدم وجود التسهيلات الكافية لإجراء الدراسة الميدانية من عدة مؤسسات اقتصادية، أين تعرضنا للرفض من قبل الكثيرين، والتماطل في منح الموافقة بالنسبة للبعض الآخر. وكذلك الأمر بالنسبة للمؤسسات التي استقر اختيارنا عليها، أين لم نجد عند البعض منها المساعدة الكافية والتسهيل اللازم لتوزيع الاستبيانات وإجراء المقابلات مثلما وجدناه في مؤسسات أخرى.

❖ هيكلية البحث

للإجابة على إشكالية الدراسة تم تقسيم العمل إلى جزأين بسبعة فصول، أين يتعلق الجزء الأول بالجانب النظري للدراسة، والذي ينقسم إلى أربعة فصول. يتعلق الفصل الأول بالإطار النظري لإعادة هندسة العمليات، حيث سنتعرف على هذا المفهوم من جوانب مختلفة، بالتطرق إلى مفاهيم أساسية حول العمليات وإعادة هندسة العمليات، والتطرق إلى أساسيات تحقيق أمثلية العمليات بالمنظمة، كما سنتعرف بشيء من التفصيل على مراحل إعادة الهندسة، إضافة إلى تكنولوجيا المعلومات ودورها في إعادة الهندسة.

ومن خلال الفصل الثاني المتعلق بالإطار النظري لإعادة هندسة الموارد البشرية سنتعرف على بعض المفاهيم الأساسية حول هذه العملية، وعلى أساليبها الأساسية، إضافة إلى إعادة هندسة ممارسات إدارة الموارد البشرية والإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بشيء من التفصيل.

وبغية التعرف أكثر على الأداء البشري سنخصص الفصل الثالث لهذا المفهوم، حيث سنتعرف بداية على مفاهيم وأساسيات حول الأداء الكلي، ومن ثمة التعرف على ماهية الأداء البشري، مع تخصيص جانب مستقل للتعرف على عمليات إدارة الأداء البشري بالمنظمات.

وسنحاول في الفصل الرابع التعرف على مساهمة إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري من خلال التطرق بداية إلى إشكالية تأثير وظيفة الموارد البشرية على الأداء الكلي وفق مختلف المقاربات النظرية والأبحاث الميدانية، ومن ثمة سنقوم بالتركيز على محور هذه العلاقة المدروسة وهو نظم أو ممارسات الأداء العالي، والتي سنتعرف على مدى دعمها من خلال انتهاج منهجية إعادة الهندسة في عمليات الموارد البشرية، وأخيرا سنتطرق إلى مساهمة ممارسات الأداء العالي (التي تعتبر في دراستنا هذه بمثابة الوسيط بين متغيري الدراسة) في تحسين الأداء البشري.

وبعد هذه الفصول النظرية يأتي الجزء التطبيقي الذي سيضم ثلاثة فصول مكملة للفصول السابقة، أين نتعرف من خلال الفصل الخامس على الإطار الاستمولوجي والمنهجي للدراسة، حيث نتعرف بداية على النماذج الاستمولوجية في علوم التسيير، والمنهج المستخدم، إلى جانب أنماط التحليل المعتمدة، والمقاربة الملائمة لهذا التوجه. ثم نتعرف على أدوات وإجراءات الدراسة من حيث التقنيات والأدوات المستخدمة بالتركيز على تشخيص الاستباننتين، والأساليب الإحصائية المعتمدة. وبعدها سيتم التركيز على مجتمع وعينة الدراسة، أين سنتعرف على ظروف اختيار المؤسسات المبحوثة وخصائصها، وخصائص أفراد العينة، مع تقديم لمحة عن مهام وعمل إدارة الموارد البشرية بكل مؤسسة. وفي الأخير سنتطرق إلى التحليل العملي بنوعيه، الاستكشافي كعملية أولية

لتحسين نماذج القياس، والتوكيدي الذي يساعد على تقدير نماذج قياس كل بعد من أبعاد كل متغير من متغيرات الدراسة، إضافة إلى معاملات الثبات والصدق لمتغيرات وأبعاد الاستبانيتين.

وسيخصص الفصل السادس لعرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية، أين سنتعرف من خلاله على اتجاهات آراء الرؤساء بالمؤسسات المبحوثة نحو المحاور الأساسية للدراسة، كل محور على حدى، وتحليل اتجاهات آراء موظفو إدارات الموارد البشرية نحو حاجة مؤسساتهم إلى إعادة هندسة الموارد البشرية، كما سنتعرف على آراء الموظفين حول مدى توفر المناخ المناسب لتطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية بمؤسساتهم إضافة إلى معيقات تطبيقها من وجهة نظر الموظفين دائما.

وسيخصص الفصل السابع والأخير من هذه الدراسة لاختبار الفرضيات وتفسير النتائج، حيث سنتعرف بداية على اختبار الفروق في إجابات المبحوثين، وبعدها ننتقل إلى الاختبارات القبلية لنموذج الانحدار والتمثلة في اختبار خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي واختبار قوة الارتباط بين المتغيرات المستقلة، إلى جانب التطرق إلى اختبار طبيعة العلاقة بين المتغيرات الأساسية للدراسة. وذلك حتى نتمكن من اختبار الفرضيات الرئيسية للدراسة المتعلقة بالأثر المباشر وغير المباشر وفرضياتها الفرعية، لنتطرق أخيرا إلى مناقشة وتفسير النتائج المتحصل عليها من هذا العمل الميداني، ويتعلق الأمر بتفسير تقييم آراء الموظفين حول إعادة هندسة الموارد البشرية ومتطلباتها ومعيقاتها، وتفسير تقييم آراء الرؤساء حول المحاور الأساسية للدراسة، وتفسير نتائج الفروق الشخصية، وأخيرا تفسير نتائج اختبار الفرضيات، وذلك حتى نتمكن من الخروج بتوصيات واقتراحات من شأنها إفادة المؤسسات أو الباحثين حول هذا الموضوع.

❖ الدراسات السابقة:

لم نجد طيلة فترة انجاز هذه الدراسة وذلك حسب اطلاعنا خلال هذه الفترة أي دراسة على المستوى المحلي تعالج بطريقة مباشرة فحوى هذا الموضوع، وإنما هناك بعض الدراسات القليلة جدا التي تتعلق بإعادة الهندسة بالمؤسسات بشكل عام، ونفس الشيء نجده متكررا فيما يخص نظم عمل الأداء العالي، في حين توجد الكثير من الدراسات التي تناولت الأداء البشري بشكل مسهب. ونفس الأمر نجده في باقي الدول العربية، أين توجد الكثير من الدراسات التي تطرقت لإعادة الهندسة بشكل عام سواء باعتباره متغيرا مستقلا أو تابعا، وكذلك الأمر بالنسبة لنظم عمل الأداء العالي والأداء البشري، إلا أنه لا توجد دراسات تطرقت لموضوع إعادة هندسة الموارد البشرية تحديدا.

وعليه تتميز هذه الدراسة بكونها من الدراسات القليلة في مجال إعادة هندسة الموارد البشرية، وفي مجال ممارسات إدارة الموارد البشرية بشكل عام، خاصة فيما يتعلق بموضوع ممارسات الأداء العالي، كما أنها تتناول بالدراسة موضوعا حيويا وحساسا طالما كان محل نقاش وبحث من قبل العديد من الدارسين، ويتعلق الأمر هنا بإشكالية العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والأداء، والذي حاولنا من خلال عملنا هذا التطرق لمختلف المقاربات النظرية والأبحاث الميدانية التي تعرضت له بشكل مسهب. إضافة إلى أن الموضوع لا يتميز فقط بجدثة الطرح

أو حداثة المعارف المتحصل عليها. وإنما أيضا اختلاف الأبعاد المعتمدة لكل متغير عن الأبعاد المتعارف عليها، سواء تعلق الأمر بإعادة هندسة الموارد البشرية التي اعتمدنا كأبعاد لها المجالات التي يمسه التغيير الجذري في إدارة الموارد البشرية. أو تعلق الأمر بممارسات الأداء العالي، التي تم النظر إليها من زاوية مخرجاتها، في حين باقي الدراسات في هذا الموضوع تطرقت لها من منظور الممارسات في حد ذاتها. وبالنسبة للأداء تم اعتماد بعدي الأداء السياقي والمهام إضافة لبعدي السلوك الإبداعي، أين نرى أنه من المتطلبات الحالية لأداء الأفراد أن يتميز بالإبداع خاصة وأن المتغير المستقل إعادة الهندسة أساسه الإبداع والابتكار في العمليات. وعلى العموم نورد فيما يلي بعض الدراسات العربية والأجنبية التي ترتبط بشكل أو بآخر بدراستنا هذه، والمتمثلة في:

▪ **الدراسات المتعلقة بإعادة هندسة العمليات:**

1/ Louis Raymond, François Bergeron, Suzanne Rivard, La réingénierie des processus d'affaires, PME versus grandes entreprises, Faculté des sciences de l'administration, université LAVAL, Québec, Canada, 1996.

أجريت هذه الدراسة المتعلقة بإعادة هندسة العمليات بين 134 مؤسسة كندية، 28 منها عبارة عن مؤسسة صغيرة ومتوسطة، و 106 مؤسسة كبيرة، وذلك لاختبار نموذج المحددات الأساسية لنجاح مشروع إعادة هندسة العمليات، ومقارنة أهمية هذه المحددات في سياق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع المؤسسات الكبيرة. وقد أكدت الدراسة أن احترام المبادئ الحقيقية لمشروع إعادة الهندسة وتنوع الموارد البشرية المشاركة في هذا المشروع هي أهم شروط تحقيق المؤسسات لمستويات عالية من الإنتاجية والجودة وتخفيض التكاليف. كما أن احترام مبادئ إعادة الهندسة وتنوع الموارد البشرية كان لهم أكبر تأثير وأكبر أهمية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالمقارنة مع المؤسسات الكبيرة.

2/ Cornet Annie, Le reengineering face à ses contradictions, Intégrer l'humain au centre du processus, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Département de Gestion, Faculté d'Economie de Gestion et de Sciences Sociales, Université de Liège, 2 volumes, mai 1998.

هدفت هذه الرسالة إلى إجراء تحليل ونقد لنموذج إعادة هندسة العمليات، خاصة أن تطبيق هذه العملية التغييرية بدأ محفوفًا بالمخاطر في السنوات الأولى لظهورها سواء من ناحية نطاق التطبيق أو آثاره. لذا قامت الباحثة بعد الدراسة التحليلية للمفاهيم النظرية المتعلقة بهذا المصطلح، وبعد التعرف على الدراسات التجريبية لتطبيق إعادة الهندسة بغرض تقييم آثارها ونتائجها، بإجراء دراستين ميدانيتين تسمحان بتحديد التناقضات والمفارقات الناتجة عن تطبيق إعادة الهندسة، مما يسلط الضوء على صعوبات وعوامل فشل هذه العملية. وقد تم تطبيق الدراستين في مؤسستين، الأولى طبقت إعادة هندسة لعملية الطلب إلى غاية التسليم، والثانية ستطبق إعادة تنظيم لعملية إنتاجية معينة. وقد هدفت الباحثة إلى إجراء تحليل عمليتي من أجل فهم ما سيحدث بالضبط أثناء عملية التطبيق. أين توصلت الدراسة إلى أن التفكير وإعادة التشكيل ليست محايدة وموضوعية، وإنما تعتمد على القوى الداخلية والخارجية للمنظمة، كما أنه لا يمكن تحليل عملية التغيير على أنها عملية تتابعية ومتوافقة. ولعل أهم نتيجة توصلت إليها الباحثة هو أن مقاومة الموارد البشرية لمشروع إعادة الهندسة ليس مقاومة للتغيير في حد ذاته وليس سوء فهم لعقلانيته، بل هو مقاومة لطرق هذا التغيير ولآثاره وللتناقضات الناتجة عن تطبيقه.

3/ سعاد فهد الحارثي، نموذج مقترح لخفض التكاليف في كليات التربية للبنات باستخدام أسلوب إعادة الهندسة، رسالة دكتوراه في التربية، تخصص الإدارة والتخطيط التربوي، كلية التربية للبنات، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2002.

هدفت هذه الدراسة إلى استخدام أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية في كليات التربية للبنات، من أجل التوصل إلى نموذج عمل جديد أقل تكلفة من النموذج الحالي وأفضل أداءً. إذ ترى الباحثة أن الكفاءة بشكل عام متدنية جداً، وهذا يعني أن الوقت والجهد والتكلفة جميعها تذهب هدراً. لذا تتلخص مقومات النموذج الجديد فيما يلي: يتكون الجانب التقني للنموذج الجديد من قاعدة للمعلومات في الكلية ترتبط بالإدارة العامة إلكترونياً، ويتم إنهاء العمل اليومي من خلال عدة برامج تطبيقية على الحاسب الآلي تقوم بمهام عديدة تشمل نظام القبول والتسجيل، نظام إصدار بطاقات الطالبات، ونظام الجدولة الدراسية وجداول الامتحانات، ونظام التصحيح الإلكتروني.... ويتطلب الجانب التنظيمي للنموذج إدخال تعديلات جوهرية على اللوائح والتعليمات الحالية، بحث تتيح للكليات إمكانية قبول وتسجيل الطالبات وإدارة مواردها بشكل لا مركزي، كما يتطلب إلغاء الكثير من المهام والواجبات وإدخال التعديلات على وصف المناصب الحالية للتناسب مع وسائل العمل الجديدة. وفيما يتعلق بجانب التكلفة، يحقق النموذج المقترح وفرة كبيرة للكليات مقارنة بالتكلفة السنوية الإجمالية للعمليات في الوضع الحالي. كما أن هذا النموذج الجديد يحقق نتائج جوهرية في الأداء تتمثل في تحقيق زيادة في سرعة تنفيذ الأعمال، وزيادة في الدقة، وتقليل للأخطاء، وزيادة في رضا المستفيدات الداخليات والخارجيات، إضافة إلى تغيير أسلوب العمل بشكل عام بتكريس المرونة واللامركزية وتمكين العاملات. كما ساهم تطبيق منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية في التوصل إلى شكل جديد للكليات يختلف تماماً عن الشكل الحالي، كونه نموذج يعتمد على توفير المعلومات وإتاحتها للجميع عند الحاجة من خلال انسيابها عبر الوسائل التقنية بشكل مرن، ويوظف تقنية المعلومات لتغيير العمليات ورفع كفاءتها، ويقضي على البيروقراطية في الأداء والاستخدام المكثف للأوراق والنماذج.

4/ دراسة محمد مفضي عثمان الكساسبة، دور تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة عمليات الأعمال، دراسة ميدانية على شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن ، دكتوراه فلسفة في الإدارة، قسم إدارة الأعمال، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2004.

جاءت هذه الدراسة بهدف تحديد درجة تأثير تقنيات المعلومات المستخدمة في الشركات المبحوثة، وقدرات تكنولوجيا المعلومات على العمليات التي تتم إعادة هندستها من جهة ، وتحديد درجة تأثير المتغيرات الديمغرافية الخاصة بالمبحوثين، وبعض المتغيرات الخاصة بالشركات المبحوثة على تصورات المبحوثين حول متغيرات الدراسة من جهة ثانية. وهدفت الدراسة كذلك إلى بناء نموذج للدور الذي يمكن أن تؤديه تكنولوجيا المعلومات في إعادة الهندسة في الشركات المبحوثة من جهة ثالثة.

وتشير معطيات التحليل الإحصائي لبيانات هذه الدراسة، واختبار فرضياتها إلى بلوغ نتائج ملحوظة بخصوص تصورات مديري ورؤساء أقسام تكنولوجيا المعلومات في شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن حول درجة تأثير قواعد البيانات المشتركة، وبرمجيات العمل الجماعي، والنظم الخبيرة على العمليات التي تتم

إعادة هندستها. كما توصلت الدراسة إلى أن قدرات التكامل والقدرات الجغرافية من أهم مُمكّنات برامج إعادة الهندسة في شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن.

وكذلك تم التوصل إلى نتائج دالة إحصائياً فيما يتعلق بدرجة تأثير المتغيرات الديمغرافية الخاصة بالمبجوثين، وبعض المتغيرات الخاصة بالشركات المبحوثة على تصورات المبحوثين حول قدرات تكنولوجيا المعلومات، والعمليات التي تتم إعادة هندستها.

5/ برنو سمية، أثر إعادة الهندسة في تطوير الخدمة المصرفية، دراسة حالة البنك الوطني الجزائري، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسويق، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 2009.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير عمليات إعادة الهندسة على الخدمات المصرفية بالبنك الوطني الجزائري، من خلال التعرف على مشروع إعادة الهندسة الذي تم تبنيه في البنك في الفترة 2006-2008، بوصف وتحليل الجوانب التي ستشملها إعادة الهندسة. وقد تمت هذه العملية على مرحلتين، تعلقت المرحلة الأولى بالزبون من خلال إعادة تصميم عمليات يكون الزبون محورها الأساسي، بتوفير نظام معلومات ملائم موارد بشرية متمكنة، وإعادة تنظيم وكالات البنك، والاعتماد على تكنولوجيا عالية. وخصصت المرحلة الثانية للتطبيق والتعميم على أجهزة البنك. وقد توصلت الدراسة إلى أن عدد الشكاوي الخاصة بطول آجال تقديم الخدمة، وعن طريقة الاستقبال وعن الأعطاب التقنية.... قد انخفض بشكل كبير مما يؤثر إيجاباً على رضا الزبائن، وأنه لا يمكن إعادة هندسة جوانب دون الأخرى، إذ تكون إعادة الهندسة شاملة لجميع العمليات. كما توصلت الدراسة إلى أن تم توفير خدمات آمنة بسرعة أكبر وتوفير وقت أكبر يخصص للاهتمام بالزبون، وهذا ما يؤكد إيجابية هذه العملية على جودة الخدمات المصرفية.

6/ تايب إلهام، إمكانية تطبيق الهندسة الإدارية وإدارة الجودة الشاملة لتفعيل تسيير الموارد البشرية، دراسة حالة المعهد الدبلوماسي والعلاقات الدولية الجزائري 2001/2002، رسالة دكتوراه في التنظيم السياسي والإداري، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر 3، 2011/2012.

هدفت هذه الدراسة للتعرف على آلية كل من أسلوب الهندسة الإدارية وإدارة الجودة الشاملة لمعرفة مدى إمكانية تطبيقهما لتفعيل تسيير الموارد البشرية بالمعهد الدبلوماسي والعلاقات الدولية الجزائري. ولتحقيق هذا الهدف قامت الباحثة بالتعرف على تطور إدارة الموارد البشرية بالمعهد الموسوم، ومن ثمة توزيع استبانتيين على عينة من موظفي المعهد، تتمحور الأولى حول معرفتهم بمفهوم الهندسة الإدارية، ومدى انتشاره بينهم. وتتعلق الثانية بمدى وجود مبدأ الجودة الشاملة عند تكوين الموظفين. وقد توصلت الدراسة فيما يتعلق بالهندسة الإدارية إلى أن المبحوثين يعتبرون الهندسة الإدارية توضيحاً لمهام الإدارة وأهدافها، وأنها تمس بشكل كبير العمليات الإدارية وتهدف إلى التحسين والتسيير الأفضل. كما أنها لا تخدم المصالح الشخصية بقدر خدمتها للمصالح العام، كونها تدعم العمل الجماعي بشكل أساسي. إضافة إلى أن إدارة المعهد محل الدراسة تشجع أفكار الهندسة الإدارية

وتعتبرها أسلوب ضروري لتحسين الكفاءة في العمل، كما أنها تبدي موافقة كبيرة على الاقتراحات الخاصة بهذا الأسلوب، وذلك للعمل بها لتنمية وتفعيل تسيير الموارد البشرية بالمعهد.

7/ إسعون عمر، إعادة هندسة عمليات تطوير إدارة الموارد البشرية في الإدارة الجزائرية، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، فرع التنظيم السياسي والإداري، تخصص إدارة الموارد البشرية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر 3، 2013/2012.

هدفت هذه المذكرة إلى دراسة مدى تأثير إعادة هندسة عمليات تطوير إدارة الموارد البشرية في مهام الإدارة الجزائرية، من خلال دراسة واقع أداء هذه الإدارة بتشخيص أهم المراحل التي مرت بها، والتطرق إلى الأسباب التي كانت وراء عدم كفاءة مواردها البشرية. كما تطرقت الدراسة أيضا إلى مضمون برامج إدارة الموارد البشرية في الإدارة الجزائرية، من خلال التركيز على مكانة الوظيفة العمومية في تطبيقها لبرنامج التسيير التقديري للموارد البشرية، إضافة إلى تقييم مخطط التسيير التقديري للموارد البشرية في مختلف إدارات ومؤسسات الإدارة العمومية الجزائرية بهدف الكشف عن النقائص التي يعاني منها، لتؤكد في الأخير عن ضرورة مواكبتها للأنماط الإدارية الحديثة قصد التحسين من أداء مواردها البشرية، وذلك من خلال إمكانية تطبيق أسلوب إعادة الهندسة الإدارية الكفيل بتطوير أهم عمليات إدارة الموارد البشرية. وعليه فإن هذا التطبيق يقتضي إلغاء العمليات والأنشطة التي لم تعد لها فائدة، والعمل على تطوير عمليات إدارة الموارد البشرية بما يمكن الموظفين العموميين من تنفيذ السياسة العامة وفق إستراتيجية محكمة، وبما يضمن تحسين مستوى أداء الإدارة العمومية الجزائرية.

▪ الدراسات المتعلقة بإعادة الهندسة والأداء:

8/ سالم زايد خليفة الطنجي، أنموذج مقترح لتطوير أداء العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في دولة الإمارات العربية المتحدة في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية، رسالة دكتوراه في التربية، تخصص إدارة تربوية، كلية الدراسات التربوية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2008.

هدفت هذه الدراسة إلى بناء أنموذج مقترح لتطوير أداء العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في دولة الإمارات العربية المتحدة في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية. أين تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في دولة الإمارات العربية المتحدة لعام 2008/2007، أما عينة الدراسة فتكونت من 50 موظفًا، ويشكلون ما نسبته 71 بالمائة من مجتمع الدراسة. ولغاي جمع بيانات الدراسة، قام الباحث بإعداد استبانتين، وهما: استبانة التعرف إلى واقع تطوير أداء العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في دولة الإمارات العربية المتحدة، واستبانة الأنموذج المقترح لتطوير أداء العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في دولة الإمارات العربية المتحدة في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية، والصعوبات التي تؤثر في التطوير الإداري. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن واقع التطوير الإداري في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في دولة الإمارات العربية المتحدة كان بشكل عام مرتفعًا. وتكونت الأداة لأنموذج المقترح لتطوير أداء العاملين في صورته النهائية من 57 فقرة موزعة على سبعة مجالات هي فهم وإدراك العمليات الإدارية، والمبادرة، والتخطيط، وإعداد البرامج، والتغيير، والتطبيق، والتقييم. وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة الموافقة على هذا الأنموذج كان بشكل عام مرتفعًا،

9/ سليمان محمد الطراونة، أيمن صبحي خاطر، مشهور محمد طويقات، درجة تطبيق بنود إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير أداء العاملين في مديرية التربية والتعليم لعمان الرابعة، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد 24، المجلد الأول، 2011.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد درجة تطبيق بنود إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير أداء العاملين، حيث تم توزيع استبانة الدراسة على 150 موظف في مديرية التربية بعُمان الرابعة. وباستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار الفرضيات، تم التوصل إلى وجود تطبيق متوسط لبنود إعادة هندسة العمليات الإدارية المطورة لأداء العاملين من وجهة نظر الباحثين، أين تتمثل هذه البنود في التقويم، التخطيط، إعداد البرامج، المبادرة، فهم وإدراك العمليات الإدارية، التطبيق، التغيير. كما بينت الدراسة أن إجابات الباحثين حول درجة تطبيق هذه البنود لم تتأثر بخصائصهم الشخصية والوظيفية، إلا فيما يتعلق لمتغير سنوات الخبرة لصالح ذوي الخبرة الطويلة كونهم اكتسبوا معارف أشمل وأعمق لبعض جوانب التطوير وآلياته مقارنة بباقي الموظفين، وكذلك الأمر بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي لصالح حاملي شهادة دراسات عليا، ويرجع الباحثون هذا الاختلاف لكون هذه الفئة اكتسبت الفهم الأعمق لبنود التطوير من خلال تركيز مقرراتهم الدراسية على جوانب معرفية أكثر من مقررات المستوى التعليمي الأدنى.

▪ الدراسات المتعلقة بممارسات الأداء العالي والأداء.

10/ Mkamwa، Thadeus F,"The Impact of High Performance Work Systems in Irish Companies: An Examination of Company and Employee Outcomes, thesis, Dublin City University Business School, 2009.

تتناول هذه الدراسة تأثير نظم عمل الأداء العالي على أداء المؤسسة وعلى أداء موظفيها. فعلى مستوى المؤسسة تبحث هذه الدراسة في تأثير نظم عمل الأداء العالي على الابتكار، الإنتاجية، معدل الدوران. ولتحقيق هذا الهدف قام الباحث بجمع البيانات من 132 مؤسسة في أيرلندا من خلال توزيع استبانة على المدراء العموميون ومسيري الموارد البشرية بهذه المؤسسات، وذلك خلال سنة 2006. وقد بينت الدراسة أن التطبيق المكثف لنظم عمل الأداء العالي يؤدي إلى زيادة الابتكار والإنتاجية ويخفض في معدل التخلي الإرادي عن العمل. وعلى مستوى الأفراد، تبحث الدراسة في تصورات الأفراد لممارسات إدارة الموارد البشرية، ومدى تأثير ذلك على سلوكهم الإبداعي، وعلى سلوك المواطنة التنظيمية، وعلى نية البقاء بالمؤسسة. وتحديدًا تهدف الدراسة إلى معرفة هل تتوسط تصورات الأفراد نحو متطلبات العمل العلاقة بين تصوراتهم لممارسات إدارة الموارد البشرية من جهة والسلوك الإبداعي وسلوك المواطنة التنظيمية ونية البقاء من جهة أخرى. وبعد توزيع الاستبيان ات وإجراء المقابلات في خمس مؤسسات مع المدراء العموميون ومسيري الموارد البشرية خلال سنة 2006، توصلت الدراسة إلى أن تصورات الأفراد الإيجابية نحو ممارسات إدارة الموارد البشرية تؤثر على السلوك الإبداعي والمواطنة ونية البقاء، كما أن تصورات الأفراد لممارسات إدارة الموارد البشرية تؤثر بشكل غير مباشر على المخرجات سابقة الذكر من خلال تصورات الأفراد نحو متطلبات العمل كمتغير وسيط.

الجزء النظري
الإطار النظري لإشكالية مساهمة
إعادة هندسة الموارد البشرية
في تحسين الأداء البشري

الفصل الأول

إعادة هندسة العمليات

تمهيد:

تعرف البيئة المحيطة بالمنظمات في وقتنا الراهن الكثير من التطورات والتغيرات المتتالية والمتسارعة في كافة المجالات، وقد نتج عن ذلك تحقيق قفزات نوعية في أداء المنظمات، وتحسين مستمر للكثير من الأعمال والخدمات، وذلك من خلال تطبيق عدة نظريات وأساليب علمية متطورة مكنت من إحداث ومتابعة التغيرات الجديدة في النشاطات المختلفة.

هذه التحولات والتطورات فرضت على الإداريين إعادة النظر في جميع المفاهيم والأساليب والإجراءات الممارسة في المنظمات من خلال الأخذ بكل ما هو جديد ومتطور من أجل الارتقاء والنجاح.

وتعد إعادة هندسة العمليات من بين أهم مداخل التغيير المطبقة حاليا في المنظمات، لمساهمتها المتميزة في تحقيق تحسينات كبيرة في الأداء، من خلال التغيير الجذري لطرق أداء الأعمال بالتركيز على الاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات. فلا يعتبر هذا المفهوم تعديلا إداريا أو تغييرا تنظيميا للوضع الحالي للمنظمة، وإنما هو رفض ونبذ للمفهوم الكلاسيكي لتخصص العمل، فهو إعادة اكتشاف للمنظمة من خلال إعادة تصميم عملياتها.

لذا سنخصص هذا الفصل لفهم وتوضيح إعادة هندسة العمليات من جوانب مختلفة، وذلك بالتعرف بداية وفي المبحث الأول على مفاهيم أساسية حول العمليات وإعادة هندسة العمليات، وسيتم التطرق في المبحث الثاني إلى أساسيات تحقيق أمثلية العمليات بالمنظمة، وسنخصص المبحث الثالث للتطرق بشيء من التفصيل إلى مراحل إعادة هندسة العمليات، أما المبحث الرابع والأخير فسيخصص لتكنولوجيا المعلومات ودورها في إعادة الهندسة.

المبحث الأول: أساسيات حول إعادة هندسة العمليات

إعادة الهندسة أو الهندرة * مصطلح مركب، يجمع بين الهندسة والإدارة ظهر في بداية التسعينات، وبالتحديد في 1992 م، وذلك عند صدور أول كتاب في هذا المجال على يد الباحثين الأمريكيين (Michael Hammer et James Champy) المعنون بـ "إعادة هندسة المنظمات: مقدمة لثورة الأعمال". والذي أحدثا به ثورة حقيقية في عالم الإدارة، لما يحمله هذا المصطلح من أفكار غير تقليدية ومبادئ جديدة من نوعها، إذ تدعو إعادة الهندسة بشكل واضح إلى إعادة النظر وبصيغة جذرية في مختلف الأنشطة و الإجراءات و العمليات التي تقوم عليها المنظمات.

المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول العمليات

تستهدف منهجية إعادة الهندسة إحداث تغييرات جذرية في العمليات الأساسية بالمنظمة وليس التنظيمات في حد ذاتها، أي إعادة هندسة العمل الذي تقوم به مختلف الإدارات، وهو الأمر الذي أنشأ الارتباك بين الوحدات التنظيمية والعمليات. ذلك أن الوحدات التنظيمية مألوفة ومتعارف عليها في مجال العمل، ويمكن تحديدها بوضوح في الهياكل التنظيمية، في حين لا يتوفر ذلك للعمليات. لذا سنحاول التعرف فيما يلي على بعض المفاهيم الأساسية المتعلقة بهذا المفهوم الحيوي.

أولاً: مفهوم العمليات

بالرغم من الأهمية الأساسية للعمليات في إعادة الهندسة إلا أنها تمثل أكثر المفاهيم صعوبة أمام المسؤولين الإداريين، إذ يركز فريق العمل عادة على المناصب والهياكل التنظيمية بدلا من العمليات. وتتمركز العمليات حول تحقيق قيمة للزبون وإشباع رغباته، لذا يعرفها غالبية الباحثون وفق هذا المنظور. حيث ينظر إليها على أنها: "مجموعة محدودة من أنشطة العمل المترابطة، ولكل نشاط مدخلات محددة (نقطة بداية) ومخرجات محددة (نقطة نهائية). قد تكون هذه المدخلات مواد خام أو معدات أو أشياء ملموسة أو بيانات أو معلومات ... والتي يتم تحويلها بواسطة سلسلة من الأنشطة إلى مخرجات لتقدم إلى مستقبل هذه المخرجات"¹ وقد يكون مستقبل المخرجات عميلا داخليا أو خارجيا مثلما يحدده التعريف التالي الذي يرى بأن العمليات "هي مجموعة أنشطة مرتبطة فيما بينها لتبادل منتجات أو معلومات تساهم في توفير خدمة ما لعميل داخلي أو خارجي".²

فالعميل الخارجي هو الشخص أو المنظمة التي تدفع مقابل الحصول على الخدمة أو على المنتجات، والداخلي قد يكون قسما أو مجموعة أو بعض المعدات والآلات، وقد يكون هذا المستقبل المكان التي تخزن به مخرجات العملية للاستخدام المستقبلي.¹

¹ - انعام علي الشهريلي، تقويم نظم المعلومات بواسطة بحوث العمليات، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 318.

² - René demeestère et autre, **Contrôle de gestion et pilotage**, éditions Nathan, Paris, 1997, p 121.

* - الهندرة هي الترجمة العربية لمصطلح **Reengineering**، وهو مصطلح متداول بشدة في بعض المؤلفات باللغة العربية.

كما تعرف على أنها: "مهمة أو عمل يجري تقسيمه إلى مراحل مترابطة على شكل سلسلة كل مرحلة ينفذها فرد أو مجموعة عمل واحدة، بحيث تكون كل مرحلة مرتبطة بالمرحلة السابقة وبالمرحلة اللاحقة".² إذ يفيد هذا التعريف وجود سيرورة من المراحل المتتالية التي تؤدي إلى إنجاز عمل معين يضيف قيمة لزيائن المؤسسة، وهو ما نلمسه من التعريف الموالي للعمليات، أين عرفت كذلك على أنها "مجموعة من المهام المترابطة منطقياً التي يتم إنجازها لتحقيق نتائج محددة، فهي نشاطات وفعاليات متتالية عندما يتم إنجازها معا فإنها تضيف قيمة للزيائن".³

كما يقصد بها "مجموعة من المهام الرئيسية المكونة من مهام فرعية مترابطة ومتفاعلة فيما بينها، والتي تسعى جميعها نحو تحقيق هدف واحد مشترك".⁴

وبالتالي فالمنظمة وفق هذا المفهوم هي مجموعة من العمليات التي تتكامل مع بعضها في سبيل تحقيق هدفها الكلي، ونذكر على سبيل المثال عملية تطوير المنتج فهي تبدأ من الفكرة وتنتهي بتصميم المنتج، أيضاً عملية التصنيع التي تضم مجموعة من الأنشطة التي تعمل على تحويل المواد الأولية إلى منتجات تامة. ويعرفها (DavenPoort) بأنها "مجموعة متناغمة ومتناسقة من الأنشطة التي تم تصميمها معا لتحويل مدخلات معينة إلى مخرجات محددة بهدف تحقيق رغبات العملاء ومتطلبات السوق، ولإضافة قيم ونتائج إدارية مرغوبة".⁵

والملاحظ من هذا التعريف كذلك أنه يشير إلى التوجه الحديث للمنظمات الذي يركز على العمليات بدل الوظائف عند تصميم الهياكل التنظيمية، أين يوضح أن تصميم عمل ونشاط المنظمة في شكل عمليات تسمح بتحويل مدخلات معينة إلى مخرجات، يفيد في تحقيق أهداف المنظمات ورغبات زيائنها. كما تعرف العمليات على أنها "سلسلة من الأنشطة والإجراءات والخطوات التي تحول المدخلات إلى مخرجات، وهذه السلسلة تضيف قيمة للمدخلات بإجراء التعديلات الضرورية عليها لتنتج شيئاً جديداً ذا قيمة للعميل".⁶ ويمكن تلخيص ما سبق في كون العمليات عبارة عن مزيج من مجموعة من الأنشطة، ترتبط فيما بينها من خلال تدفقات للمعلومات أو لمواد معينة، مما يسمح بتحقيق مخرجات محددة، وبالتالي المساهمة في تحقيق قيمة للزيون، وفي تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.⁷

¹ - جفري ان لويينثال، إعادة هندسة المنظمة: منهج الخطوة بخطوة لتجديد حيوية الشركة، ترجمة خالد بن عبد الله الدخيل، دار المريخ للنشر، الرياض، 2002، ص 90.

² - عمرو وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 90.

³ - محمد مفضي الكساسبة، تأثير عمليات إعادة الهندسة على الأولويات التنافسية، دراسة ميدانية على شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن، مؤتمر التفكير الإداري والاستراتيجي في عالم متغير، الجزء الأول، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 367.

⁴ - محمد عبده حافظ، الهندسة الإدارية، دار السحاب، القاهرة، 2010، ص 11.

⁵ - فهد بن صالح السلطان، الهندسة والحكومة الإلكترونية، مؤتمر التجارة الإلكترونية، الرياض، 2002، ص 87.

⁶ - Dianne Galloway, Mapping Work Processes ASQ Quality Press, USA, 1994.

ذكر عند أحمد بن صالح عبد الحفيظ، المنهج العلمي لتطبيق الهندسة، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن، 2003، ص 21.

⁷ - Philippe Lorino, Méthodes et pratiques de la performance, le pilotage par les processus et les compétences, édition d'organisation, 2eme édition, Paris, 2001, p 31.

ويستخرج من هذا المفهوم للعمليات النقاط الثلاثة التالية:¹

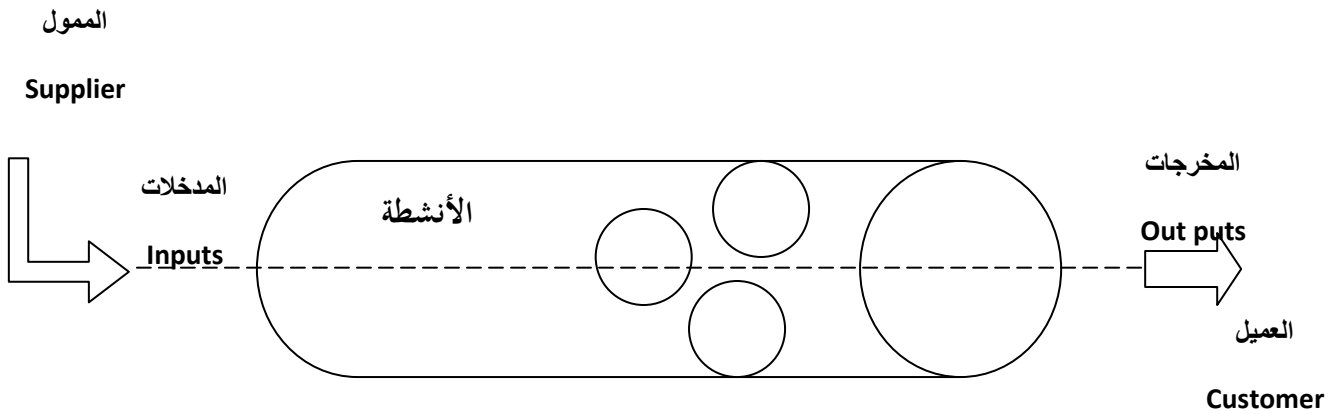
✓ تتشكل العملية من مجموعة أنشطة، وبالتالي يتم وصف المنظمة من منظور عملي وليس تنظيمي أو وظيفي.

✓ العملية عبارة عن تدفق مادي أو معلوماتي (مدخلات - مخرجات)

✓ التقسيم وفق العمليات يقسم الأنشطة حسب المخرجات المنتظرة، أي وفق منظور خارجي (زيائن داخليين وزيائن خارجيين) وليس وفق منظور داخلي (تقسيم العمل والمسؤوليات بالمنظمة).

ويمكن توضيح هذه المكونات في الشكل الموالي:

الشكل رقم (01-01) مكونات العملية



المصدر: أحمد بن صالح عبد الحفيظ، مرجع سابق، ص 21

فالعلمية وفق هذا الشكل إذن هي تسلسل أحداث متتابعة² (Suite d'évènements dépendants).

وحسب معايير ISO 9000 تعرف العملية على أنها "مجموعة نشاطات مترابطة أو مستقلة (interactives ou corrélées)، تحول مدخلات إلى مخرجات."³

حيث مدخلات عملية ما هي مخرجات عملية أخرى، والعملية في المنظمة يتم التخطيط لها ويتم تنفيذها في ظروف متحكم بها لتحقيق قيمة مضافة.

كما يمكن النظر للعمليات على أنها "مجموعة أنشطة منظمة خلال الزمن لتقديم نتيجة محددة وواضحة وقابلة للقياس."⁴

ولتحديد العمليات في المنظمات نتبع القواعد الأساسية التالية:

✓ أن تكون لكل عملية مدخلات ومخرجات محددة وواضحة؛

¹ -Ibid, p 32.

² - Michael Ballé, **Reengineering des processus**, Dunod, Paris, 2000, p 114.

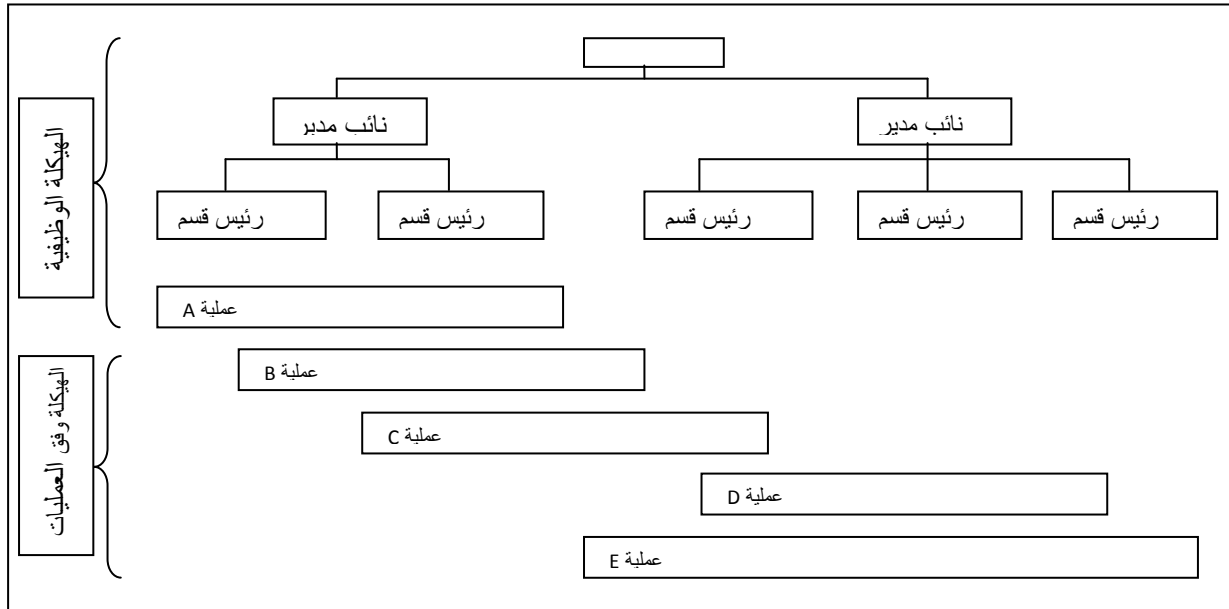
³ - Michel Cattan et autres, **Maitriser les processus de l'entreprise**, éditions d'Organisation, Eyrolles, Paris, sixième édition, 2008, p 29.

⁴ - Alain Fernandez, **Les Nouveaux Tableaux de Bord des managers**, éditions d'organisations, Eyrolles, Paris, Seme éditions, 2011, p 202.

- ✓ أن تعبر عددا من الحدود التنظيمية داخل المنظمة؛
- ✓ أن تكون موجهة لتحقيق أهداف واضحة؛
- ✓ أن ترتبط بالعملاء وباحتياجاتهم إما بشكل مباشر أو من خلال مساهمتها في العمليات الأخرى.¹
- ✓ أن تكون وحدة مترابطة من بدايتها إلى نهايتها.²

وتتوجه المؤسسات اليوم نحو التركيز على العمليات بدل الهيكل التنظيمي الوظيفي الذي ساد المنظمات لفترة زمنية طويلة، أين نجد أنه في الهيكل التنظيمي المبني على العمليات كل نشاط رئيسي تقريبا يشمل صيغة معينة من التعاون عبر الوظائف، كما أنه يربط كل أجزاء المنظمة مع بعضها البعض، ويزيد من فهم الأفراد للنظام كله بدل التركيز على جزء منه فقط. كما أنه يساعد المسيرين على تمييز المشاكل التي تظهر في العمليات وليس من الأفراد.³ وهذا ما يلخصه الشكل الموالي.

الشكل رقم (01-02) مقارنة بين الهيكل الوظيفية والهيكل وفق العمليات



المصدر: جيمس إيفان، جيمس دين، الجودة الشاملة، ترجمة: سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ للنشر، الرياض، 2009، ص 276.

مما سبق يمكن استخراج عدة مصطلحات له ارتباط وثيق بمصطلح العمليات، وهي:⁴

- **المدخلات (Inputs):** هي المواد والمعدات والمعلومات والأشخاص والأموال التي تحتاجها المنظمة لتصنع المنتج أو لتحقيق نتائج معينة بشكل عام؛
- **المخرجات (Outputs):** هي المنتجات أو الخدمات أو النتائج المقدمة للعميل؛

¹ - مايكل هامر، ستيفن ستانتون، ثورة إعادة الهندسة، دليلك إلى ثورة إعادة هندسة العمليات الإدارية، ترجمة حسين الغلافي، دار آفاق الإبداع للنشر والإعلام، الرياض، 2000، ص ص 76-77.

² - فهد بن صالح السلطان، مرجع سابق، ص 131.

³ - جيمس إيفان، جيمس دين، مرجع سابق، ص 276.

⁴ - أحمد بن صالح عبد الحفيظ، مرجع سابق، ص ص 22-24.

- **العميل (Customer):** هو الشخص المستخدم للمنتج وهما نوعان داخلي وخارجي؛ أين يرى بعض الباحثين أن احتياجات العميل الخارجي تقود العمليات الأساسية بشكل عام، بينما تقود احتياجات العميل الداخلي العمليات المساعدة.
 - **الممول (Supplier):** هي الجهة الممولة للمدخلات التي تستخدمها العملية؛
 - **العملية الرئيسية (Macro Process):** هي العملية التي تنتشر عبر العديد من الإدارات والأقسام المختلفة داخل المنظمة، والتي يشترك العديد من الإدارات والأشخاص في إنجازها؛
 - **العملية الفرعية (Micro Process):** هي عملية محددة داخل إطار العملية الرئيسية ، وتتكون من خطوات مفصلة ويمكن أن يقوم بها شخص منفرد؛
 - **المسؤول عن العملية (Process Owner):** هو الشخص المسؤول عن العملية وصاحب القرار فيها بأكملها؛ لديه السلطة الكافية لإدارتها وتحسينها،
 - **حدود العملية (Process Boundaries):** هي حدود العملية تحت الدراسة من البداية إلى النهاية، أو من أول خطوة إلى آخرها؛
 - **الدورة الزمنية (Cycle Time):** هي الزمن اللازم لإنجاز العملية من بدايتها إلى نهايتها، بحيث يتم قياس كل خطوة في العملية على حدى؛
 - **الوقت الفعلي (Actual Time):** هو الزمن المطلوب لإنجاز الإجراء كاملا دون حساب فترات الانتظار لحين الانتهاء من أعمال أخرى؛
 - **الوقت الكلي (Elapsed Time):** هو الزمن المستغرق لإنجاز الإجراء كاملا مضافا إليه زمن الانتظار لحين إنجاز أعمال أخرى؛
- وخلاصة القول أن المنظمات في وقتنا الراهن تتجه نحو التنظيم وفق العمليات لتحقيق أقصى فعالية وتحسين لأدائها الذي يرتبط بشكل محدد برضا زبائنها ورضا موظفيها. حيث تنظم كل عمليات المنظمات لأجل الزبون، وتكون كل الأنشطة المشاركة من قريب أو من بعيد في صنع منتج أو تقديم خدمة موجهة للزبون.

ثانيا: خصائص العمليات

تتميز العمليات بالخصائص التالية:¹

▪ ملكية معرفة بوضوح: (Clearly defined ownership)

سابقا، كانت ملكية العمليات المادية واضحة ومحددة، وكان مالك العملية هو مدير القسم ، فهو المسؤول عنها وعن مخرجاتها، وكان أداء هذا المدير يقاس بمعايير كمية مثل التكلفة والجدول الزمني والجودة . وفي السنوات الأخيرة تحولت ملكية العمليات نحو مجموعات العمل ذات السلطة المفوضة وفرق العمل الموجهة ذاتيا ، حيث يتولى هؤلاء الأفراد القيام ببعض أدوار الإدارة، لكن بقيت فكرة مالك العملية كما هي دون تغيير ، هذا المالك

¹ - جفري إن لوينثال، مرجع سابق، ص - ص 94-98.

يجب عليه إدارة العمليات لتحقيق الأهداف المحددة، وأن تكون لديه السلطة لتغيير العمليات لتحقيق المخرجات المرغوب بها.

▪ الحدود: (Boundaries)

تتألف حدود العملية من بداية ونهاية، فمخرجات العمليات ومدخلاتها يجب أن تكون واضحة وغير غامضة، ذلك أنه قد لا تحقق مواصفات المدخلات مواصفات المخرجات المرغوبة باستخدام العمليات الموجودة بسبب عدم فهم هذه المواصفات.

▪ الطاقة: (Capacity)

تمثل الطاقة معدل مخرجات العمليات، ويعبر عنها عادة بطاقة التصميم (أو الطاقة النظرية) والطاقة الفعالة، حيث تحدد طاقة التصميم دون الأخذ بالاعتبار الاعتماد على المعدات والصيانة ومنحنى التعلم والغياب..، فإذا أخذت بالحسبان نتمكن من حساب الطاقة الفعالة.

▪ التوثيق: (Documentation)

أي تدوين تدفق العمل في العمليات بشكل مفصل، ذلك أنه يوفر سجلا للتحويل المادي الذي يحدث في العملية الإنتاجية ويوفر كذلك مرجعا لقياس التكرار في العمليات.

▪ نقاط المراقبة: (Control Points)

تنظم نقاط المراقبة جودة العمليات أو توفر تغذية عكسية، كما تمكن من إدارة التغييرات الطبيعية التي تحدث في العمليات المادية.

▪ الفعالية: (Effectiveness)

تقيس الفعالية التغذية العكسية مقابل أهداف العملية، ويفضل تقييمها بواسطة مقاييس داخلية (تعكس متطلبات العملاء داخل وخارج المنظمة) ومقاييس خارجية (تعكس متطلبات العملاء). ونستطيع التعرف على عدم فعالية العملية من خلال شكاوي العملاء، وعدم الاهتمام بالعميل، وبتذبذب جودة المخرجات... .

▪ الكفاءة: (Efficiency)

تعكس الكفاءة درجة إنتاجية العمليات الداخلية، ويمكن التعرف على عدم كفاءة العمليات من خلال وجود أنشطة زائدة عن الحاجة أو لا تضيف قيمة للمنتج، وبالتالي تكاليف إضافية للأنشطة التي تحقق قيمة مضافة.

▪ قابلية التكيف: (Adaptability)

أي مقدرة العملية على التكيف مع التغيير، حيث تكون العملية قابلة للتكيف إذا كان بإمكانها التغير لتتلاءم مع المتطلبات الجديدة بدون تعديلات جوهرية، أي أنها تتطلب بعض التغييرات في مسار العمل والأفراد والمعدات.

▪ القياسات: (Measurement)

توفر القياسات أساسا إحصائيا لمراقبة تدفق العمل وإدارة التغيير، حيث تسمح القياسات المستمرة للعمليات أن تتكيف مع التغييرات الطبيعية التي تحدث في العمليات، خاصة وأن القياسات النهائية مكلفة وغير مفيدة.

▪ الإجراء التصحيحي: (Corrective action)

هو الإجراء المطلوب لتصحيح التغييرات الطبيعية في العمليات، لذلك فالتغذية العكسية والإجراء التصحيحي هما قلب مراقبة العملية وبدونهما تفقد العملية قابليتها للتكرار وجودتها واتساقها.

كما يضيف بعض الباحثين الخصائص التالية للعمليات:¹

▪ الديمومة:

تكون مستمرة ومتكررة عكس المشاريع، تخضع للتغيير الجذري من خلال عمليات إعادة التصميم.

▪ حركية زمنية:

حيث يمكن تمثيلها بمخطط تدفقات (مخطط انسيابي) يمثل تحولات المنتج أو المعلومات بين مختلف الأنشطة خلال زمن معين لتقديم خدمة ما للعميل.

▪ تجمع مجموعة أنشطة:

تمثل هذه الأنشطة غالبا مهنا مختلفة، وترتبط تنظيميا بمسؤولين مختلفين، وتساهم في تقديم منتج محدد كتقديم خدمة للزبون الداخلي أو الخارجي، وذلك حسب متطلباته وشروطه.

▪ العملية مجزأة:

تتكون العملية من عدة عمليات فرعية ترتبط فيما بينها.

ثالثا: تصنيف العمليات

هناك تصنيفات عديدة للعمليات تختلف باختلاف وجهات نظر الباحثين، لكن عموما يمكن التمييز بين نوعين أساسيين للعمليات هما:

▪ العمليات الأساسية أو الجوهرية (Core Processes):

هي العمليات المرتبطة بشكل مباشر بتقديم المنتج أو الخدمة للعميل، فهي عمليات ذات قيمة مضافة. وتشمل عادة كافة العمليات التي تعكس الأنشطة الرئيسية في المنظمة، والتي لو لم تكن موجودة لاختلفت هوية المنظمة. ففي المؤسسات الصناعية على سبيل المثال تعد عمليات تخطيط الإنتاج وتطوير المنتج عمليات أساسية، لذا فإن تحليل و تحسين هذا النوع من العمليات يتطلب قرارات ذات طابع إستراتيجي.² وكذلك الأمر بالنسبة للعمليات اللوجيستية التي تضمن نقل المنتج وفي الوقت اللازم. وأيضا عمليات التصميم التي تضمن توفر تصور جديد للمنتج أو الخدمة، انتهاء بعمليات البيع لهذا المنتج أو هذه الخدمة.³

¹ - René demeestère et autre, op cit, p 122.

² - Michel Cattani et autre, op cit, pp 30-31.

³ - Françoise Giraud et autres, **Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance**, édition Gualino, 2ème éditions, 2004, p 123.

▪ عمليات مساندة (Support Processes)

هي عمليات لا تخلق قيمة للعميل لكنها تساعد في خلق القيمة، من أمثلتها الإجراءات المكتبية، عمليات الصيانة والحسابات.... وتتمثل غالبا في عمليات إدارة الموارد لتقسير الموارد البشرية، تسيير نظم المعلومات، تسيير التجهيزات والأصول...، وعمليات تحسين وبث الطرق مثل طرق الجودة، التنظيم...¹.

رابعاً: العمليات التي تحتاج إلى إعادة هندسة

لا يمكن للمنظمة أن تقوم بإعادة هندسة جميع عملياتها الأساسية في آن واحد، وإنما يجب إخضاع العمليات إلى ثلاثة معايير من أجل تحديد أولويات إخضاعها لإعادة الهندسة. هذه المعايير هي:

▪ معيار الخلل:

تحديد أي العمليات تواجه درجة عالية من الخلل الوظيفي، مما يسبب ارتفاعاً في التكاليف وضعفاً في أداء العمل. ويشعر بأعراض الخلل الوظيفي كلا من العميل الداخلي أو الخارجي، حيث قد يكمن في الأنشطة والسياسات الإدارية والاتصالات غير الضرورية، والأدوار التي لا تضيف قيمة.... وهناك مجموعة من الظواهر التي تدل على وجود خلل وظيفي مثل:

- ✓ الإفراط في تبادل المعلومات؛
- ✓ وجود معلومات زائدة عن الحاجة؛
- ✓ نقص في المخزون السلعي أو تكديس وارتفاع نسبة التقادم؛
- ✓ التزايد المستمر في الأنشطة الرقابية مقارنة بالأنشطة الإنتاجية؛
- ✓ تزايد نسب التعديلات الخاصة والحالات الاستثنائية.²

▪ معيار الأهمية:

تحديد أي العمليات أكثر تأثيراً على العملاء. لذا يمكن للمنظمة هنا تحديد المعايير التي تهتم العملاء أكثر من غيرها مثل موعد التسليم، مواصفات المنتج... ومن ثم ربط هذه المعايير بالعمليات ذات التأثير الأكبر على العملاء، وذلك لإعداد قائمة بأولويات العمليات التي يجب إعادة هندستها.

▪ معيار الجدوى:

تحديد أي العمليات تحظى بأعلى درجة من جدوى إعادة التصميم، وهنا يتم أخذ عدة عوامل بعين الاعتبار أهمها:

- ✓ كبر حجم العملية، وذلك لأنه كلما كبر حجم العملية كلما اشترك فيها وحدات تنظيمية أكثر، لكن احتمال نجاحها قد يكون قليل؛

¹ - Ibid, p 124.

² - محمد الصيرفي، هندرة الموارد البشرية، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2009، ص 16.

✓ ارتفاع تكاليف إعادة الهندسة ، ذلك أن هذه الأخيرة تتطلب استثمارات ضخمة وخاصة في مجال نظم المعلومات؛¹

✓ مدى كفاءة فريق العمل الذي سيقوم بإعادة الهندسة.

المطلب الثاني: ماهية إعادة هندسة العمليات

أولاً: مفهوم إعادة هندسة العمليات

لم يختلف الباحثون كثيراً في تحديد مفهوم إعادة الهندسة، وهذا راجع في الغالب لقلّة الدراسات التي تناولت هاته الفكرة، واعتماد جل الباحثين على التعريف الذي جاء به (Hammer et Champy) مثلما أشرنا سابقاً ، حيث عرفها الباحثين في البداية على أنها "البدء من جديد، أي من نقطة الصفر، وليس إصلاح وترميم الوضع القائم أو إجراء تغييرات تحسينية تترك البنى التحتية كما كانت عليه".² فهي لا تعني مجرد إصلاح الوضع القائم أو مجرد إجراءات على عمليات وإجراءات العمل لكي تعمل بصورة أفضل، أو مجرد إجراء تغييرات شكلية تترك النظم والعمليات الأساسية كما هي ، وإنما تعني البدء من نقطة البداية وإعادة النظر في نظم وإجراءات العمل الأساسية وإعادة تصحيحها بصورة جديدة ومختلفة.³ ولا تعني كذلك ترقيع الثغوب لكي تعمل المنظمات بصورة أفضل، بل تعني التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة والتفكير بصورة جديدة ومختلفة جذرياً. ولتحديدها أكثر وتوضيح عناصرها بدقة عرفها الباحثين الأمريكيين من جديد على أنها: "إعادة التفكير الأساسي وإعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية ، لتحقيق تحسينات جذرية جوهرية وفائقة في معايير الأداء الحاسمة مثل التكلفة، والسرعة، الجودة والخدمة".⁴

فمن خلال هذا التعريف الأساسي الذي يعد الأكثر شمولية وتحديداً في مجال إعادة الهندسة نلاحظ أن:

✓ إعادة الهندسة هي عملية تغيير جذري لما هو سائد، أي نعيد تصميم العمليات بالم المنظمة من جديد(من الصفر)؛

✓ تتم إعادة هندسة العمليات من أجل تحقيق تحسين وتطوير في مقاييس الأداء، أي تحسين الأداء على وجه العموم بمختلف أبعاده؛

✓ تتعلق إعادة الهندسة بالعمليات، إذ يتم إعادة تصميم مختلف العمليات بالم المنظمة وليس الوظائف أو النشاطات.

¹ - محمد عيده حافظ، الهندسة الإدارية، مرجع سابق ، ص 13.

² - بلال خلف سكارنة، دراسات إدارية معاصرة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2009، ص121.

³ - أمين الساعاتي، إعادة اختراع الحكومة: الثورة الإدارية في القرن الحادي والعشرين، دار الفكر العربي، القاهرة، 1999، ص26.

⁴ - Michael Hammer, James Champy , **le Reengineering, Réinventer l'entreprise pour une amélioration spectaculaire de ses performances**, Dunod, Paris, 1993, p14.

وقد تضمن هذا التعريف مفاتيح عملية إعادة الهندسة والتي تتكون من أربع عناصر أساسية هي:¹

■ إعادة تفكير أساسي (Fundamental Rethinking):

يجب طرح أسئلة أساسية يتم من خلالها إعادة النظر في الأسس والفرضيات التي تحدد أساليب العمل المتبعة، وقد يثبت في الكثير من الأحيان أنها مفاهيم خاطئة أو قديمة، لذا فإعادة الهندسة تبدأ من العدم دون أي افتراضات راسخة أو ثوابت مسبقة، أين تركز على ما يجب أن يكون و تهمل ما هو كائن. وتتبع إعادة النظر هذه من دراسة مدى تأثير نظام العمل الحالي في المنظمة على درجة رضا الزبائن ومستوى جودة الخدمات المقدمة لهم.

■ العمليات (Processes):

رغم أنها أساس منهجية إعادة الهندسة إلا أن هذا المفهوم يعد من المفاهيم الصعبة عند المسؤولين الإداريين، حيث يخطئ فريق العمل في بعض الأحيان بالتركيز على الوظائف والهياكل التنظيمية بدل العمليات. فإذا أخذنا على سبيل المثال عملية الشراء في المنظمة، نجد أنه وفق تعريف (Hammer et Champy) للعمليات على أنها مجموعة الأنشطة التي تشمل واحداً أو أكثر من المدخلات لتقديم منتج ذو قيمة للعملاء، يكون الهدف الأساسي لهذه العملية هو تسليم المنتج الى العميل، وهو ما يجب التركيز عليه عند إعادة هندسة هذه العملية، بدل التركيز على مهامها الفردية المتعلقة باستيلاء طلب الشراء وإخراج المواد من المخازن.

■ إعادة تصميم جذري (Radical Redesign):

وتعني التغيير من الجذور وليس السطحي أو التجميلي أو الظاهري للوضع القائم من قبل، أي التخلص من القديم نهائياً (التخلي عن الهياكل والإجراءات السابقة)، وإيجاد أساليب جديدة وحديثة لأداء العمل. بمعنى الابتكار والتجديد وليس التحسين والتعديل.

■ نتائج فائقة وهائلة (Dramatic Results):

تهدف إلى تحقيق نتائج هائلة وفائقة في معدلات الأداء، فهي لا تهتم بالتحسينات البسيطة وإنما تتطلب التغيير الكلي والتخلص من القديم واستبداله بالجديد المبتكر.

لذا فإنه يجب القيام بإعادة الهندسة عندما تبرز حاجة كبيرة إلى إجراء تغييرات جذرية في الأساليب ومستويات الأداء، فإجراء التحسينات البسيطة لا يحتاج إلى أكثر من ضبط بعض التغييرات والتعديلات على الوضع القائم، بينما التغييرات الكلية تتطلب التخلص تماما مما هو قائم واستبداله بالجديد المبتكر، وهو ما جعل (Hammer et Champy) يصنفان المنظمات التي تحتاج عملياتها إلى إعادة هندسة إلى ثلاث تصنيفات، وهي:

■ المنظمات ذات الوضع المتدهور:

هي تلك المنظمات ذات الأداء المتدني والتي تعاني من ارتفاع تكاليف التشغيل وانخفاض جودة الخدمات، فضلا عن عدم قدرتها على المنافسة وتحقيق الأرباح (مثلما حدث لشركة فورد الأمريكية لصناعة السيارات سنة

¹ - Ibid, PP 41 44.

1980). لذا على هذه المنظمات تطبيق عملية إعادة الهندسة حتى تواجه مختلف هذه المشاكل وتقضي عليها نهائياً.

▪ المنظمات التي في طريقها للتدهور: (لم تصل بعد للتدهور)

هي تلك المنظمات التي تملك مؤشرات قوية على أنها في طريق التدهور، مثل انخفاض حصتها السوقية والارتفاع التدريجي لتكاليف العمل، والانخفاض التدريجي للأرباح، وعدم امتلاكها قدرة على المنافسة... الأمر الذي يجعلها تتوقع الوصول إلى مرحلة التدهور في أسرع وقت ممكن، لذا يجب عليها تطبيق عملية إعادة الهندسة قبل وقوعها في مختلف هذه التهديدات.¹

▪ المنظمات التي بلغت قمة النجاح والتقدم:

وهي المنظمات التي لا تعاني من المشاكل، حيث تتميز بالطموح والإبداع والتفوق على المنافسين، وتملك مؤشرات عن سيطرتها على الأسواق وحصّة سوقية عالية، وتشهد ارتفاعاً تدريجياً في أرباحها، ولا تعاني من زيادة التكاليف أو انخفاض الجودة... هذه المنظمات تحتاج إعادة الهندسة لتعميق الفجوة بينها وبين المنافسين، وضمان اليقظة في القمة، رغم أن إعادة الهندسة في هذه الحالة جد صعبة باعتبار أن هذه المؤسسات ناجحة ومتفوقة، وهذا يفرض التخلي عن الأساليب الناجحة وابتكار أساليب أكثر نجاحاً.²

وبناء على ما سبق يمكننا القول أن كل المنظمات سوف تسعى إلى تطبيق مدخل إعادة الهندسة سواء كانت صناعية أو تجارية أو خدمية، وسواء كانت صغيرة أو متوسطة أو كبيرة الحجم، طالما أنها تسعى دائماً لتحقيق التفوق والريادة لضمان بقائها وديمومتها.

وإذا أخذنا تعاريف أخرى لإعادة هندسة العمليات نجد أن غالبيتها تنصب تقريباً في هذا التعريف أو مستمدة منه، إلا أن هذا لا يمنع التطرق إلى وجهات نظر باحثين آخرين قصد تقديم بعض الإضافة، ولتوضيح هذا المفهوم أكثر فأكثر.

فمن بين وجهات النظر الكثيرة حول هذا المفهوم الأساسي نجد التعريف التالي الذي يرى بأنها "إعادة تصميم نظم العمل بصفة جذرية التي تقر المنظمة الاحتفاظ بها، وذلك فيما يتعلق بالمنتجات والخدمات وخطوات العمل باستخدام نظم المعلومات، والتي تشمل جميع أنواع الحاسبات الشخصية وأجهزة الهاتف الذكية والشبكات الآلية."³

نلمس من هذا التعريف إذا توضيحاً أكثر لأسلوب إعادة الهندسة، حيث أن إعادة التصميم يخص العمليات التي تريد المؤسسة الاحتفاظ بها، وهذا الأسلوب يعتمد على تحديد وتحليل مختلف العمليات، ومن ثم التركيز على الأساسية والضرورية منها، أي التي لا يمكن الاستغناء عنها لإخضاعها لإعادة التصميم.

¹- بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009، ص 158.

²- خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2000، ص 300.

³- محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 13.

كذلك يوضح هذا التعريف أن أسلوب إعادة الهندسة يتعلق بمنتجات وخدمات المؤسسة، أي بمخرجاتها من جهة، وبخطوات العمل من جهة أخرى. كما أنه يعتمد على استخدام نظم المعلومات بمختلف أشكالها وأنواعها لما تقدمه من مساهمات تفيد في تطبيق إعادة الهندسة، وفي تخزين والاحتفاظ بمختلف المعلومات عن العمليات بعد إعادة هندستها، إلى جانب تسهيل إنجاز المهام والأنشطة من خلال التحول إلى العمل الإلكتروني. وإعادة هندسة العمليات منهج للتغيير الواسع يركز على تغيير العمليات الأساسية في المنظمة، وتسعى لجعل جميع العمليات أكثر كفاءة من خلال تجميع المهام وتحليلها وإعادة تصميمها بغض النظر عن الأساليب التقليدية. وتعتمد إعادة الهندسة على إعادة فحص كل عملية، وتقييمها فيما يتعلق بكيفية تأثيرها على الزبائن بهدف تحقيق فترات كبيرة في الأداء. فهي تعرف كذلك على أنها: "تغيير جذري في طريقة التفكير، وبالتالي في أداء الأشياء. يشمل هذا التغيير العمليات والهياكل التنظيمية بالإضافة إلى نمط الإدارة وسلوكها، ونظم التعويضات والمكافآت، بالإضافة إلى العلاقات مع أصحاب الأسهم والعملاء والموردين والشركاء الخارجيين الآخرين".¹

فوفق هذا التعريف تبدو هذه العملية مكلفة جدا كونها تتطلب تغييرا جذريا في هيكل المنظمة ونظام إدارتها واستخدام تكنولوجيا المعلومات لأتمتة مختلف النظم المعتمدة.... وهذا ما جعل بعض المنظمات تعتبرها مغامرة فاشلة أو تجعلها تتسحب قبل تطبيقها بشكل كلي، رغم أن تجارب المؤسسات التي قامت بتبنيها أثبتت انخفاض التكاليف مع تحقيق نتائج جوهرية في الأداء، وذلك من خلال الزيادة في سرعة الانجاز والزيادة في دقة وقلة الأخطاء، والزيادة في رضا الأفراد وتوفير المعلومات وإتاحتها للجميع وقت الحاجة إليها.

كما تعرف إعادة الهندسة على أنها "عملية تصبح بها الشركات منافسة عالميا، وذلك بإعادة تجديد نظم معلوماتها وتنظيماتها وطرقهم بالعمل معا، والسبل التي يتحدثون بها لبعضهم ولعملائهم".²

هذا التعريف يضيف خاصية أخرى لأسلوب إعادة الهندسة بأنه كذلك عملية يتم القيام بها عن طريق انجاز مجموعة من الأنشطة والمهام. كما أنها أسلوب تنافسي للمؤسسات، وذلك لما تضيفه من قيمة للمؤسسة، وما توفره من جهد وسرعة وتكلفة كما ذكرنا سابقا. ووفق هذا التعريف كذلك فعلمية إعادة الهندسة تعنى بتجديد نظم المعلومات والتنظيمات والمهام التي ينجزم الأفراد وعلاقتهم الإدارية أو العملية الاتصالية، وكذا تعاملاتهم مع عملائهم، وبالتالي نلاحظ أن هناك إشارة ضمنية لإعادة تصميم العمليات بالمؤسسات، إضافة إلى نظم المعلومات والتنظيمات.

فإذا نظرنا إلى العلاقة بين نظم المعلومات وإعادة هندسة العمليات نجد أنها علاقة تبادلية، فحسب التعريف الأساسي لإعادة الهندسة، هذه الأخيرة تعتمد بصفة كبيرة على نظم المعلومات لما توفره من تسهيلات لهذه العملية كالاتصالات والشبكات، السعة التخزينية العالية، تقاسم المعلومات، الأداء، السرعة. كما تساهم في إعادة

¹ - جوزيف كيلادا، تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة، ترجمة سرور علي ابراهيم سرور، دار المريخ للنشر، السعودية، 2004، ص131

² - جفري ان لوينثال، مرجع سابق، ص34.

تشكيل الإجراءات لأن لها إمكانية تسهيل تدفق المعلومات ، وتضمن إمكانية الحصول على معلومات متسقة وسريعة.

وتعرف إعادة الهندسة على أنها: "التصميم السريع والجذري للعمليات الإدارية الإستراتيجية ذات القيمة المضافة (الجوهريّة)، وكذلك للنظم والسياسات والأجهزة التنظيمية المساندة بهدف تعظيم تدفقات العمل وزيادة الإنتاجية في المنظمات."¹

إذن هي منهجية تمكن المؤسسة من الحصول على تحسينات جذرية بالتركيز على العمليات الأساسية، رغم أنها تحتاج إلى تغييرات كبيرة في المنظمة، وفي نمط العمل، وفي النظم والسياسات والقيم من أجل تحقيق أعظم النتائج.

كما يعرف Mische and Bennis إعادة الهندسة بأنها "عملية إعادة تشكيل المنشأة، وإجراء تحول ثقافي من خلال تحدي الاعتقادات التقليدية، والممارسات الإدارية، ونشاطات الأعمال، والنماذج التنظيمية؛ وإعادة تشكيل الموارد البشرية والمالية، وإعادة ترتيبها على شكل عمليات وهياكل تنظيمية متقاطعة وظيفيا ، لتعظيم المركز التنافسي والقيمة المضافة لأصحاب الأسهم، وتعظيم المساهمة المجتمعية."²

ومن هذا المنطلق يرى هذين الباحثين أن هناك عشرة سيناريوهات لإعادة الهندسة وهي:³

■ التصور الأول:

تقتض إعادة الهندسة أن المنظمة قامت بجميع الأشياء بشكل خاطئ، ويجب عليها أن تلغي كل شيء، وتبدأ من جديد. فقد تكون المنظمة ناجحة، وقامت بعدة أشياء بشكل صحيح، ولكن ليس بشكل كامل، فلإعادة الهندسة تهذب الأشياء الكبيرة التي قامت بها المنظمة بشكل أفضل، وبشكل مختلف. وعليه يكون الإبداع هو المفتاح للميزة التنافسية وتحسين الأداء.

■ التصور الثاني:

إن إعادة الهندسة هي تكنولوجيا المعلومات وتكامل النظم وتطوير التطبيقات. رغم أن الأصح أن تكنولوجيا المعلومات تعد ممكنا للتغيير وضرورية لأي جهد يتعلق بإعادة الهندسة. وهذا لا يعني أن إعادة الهندسة هي تكنولوجيا المعلومات.

■ التصور الثالث:

تتطلب إعادة الهندسة تقليص حجم المنظمة وتقليل الموارد البشرية، إذ أن إعادة تشكيل المنظمة من خلال إعادة الهندسة يتعلق بعمل الأشياء بشكل مختلف، وبفاعلية أكثر بالمستويات الحالية من الموارد أو أقل منها.

■ التصور الرابع:

¹ - أحمد محمد غنيم، إعادة هندسة نظم العمل، الثورة الإدارية المضادة، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، 2009، ص47.

² - Mische Michael, A. Bennis Warren, **Reinventing through Reengineering**, Information Systems Management, Vol 13, Issue 3, 1996, p 60.

³ -Ibid, p p 59 60.

إعادة الهندسة تعني عملاً أكثر بموارد أقل. فهي تعني خلق قوة وكفاءة أكبر من خلال عملية الإبداع والتجديد ، وتدفق العمل المستمر والمنسجم، والهياكل التنظيمية الأكثر مرونة وتقلطحا.

■ التصور الخامس:

إعادة الهندسة يمكن أن تحل أية مشكلة وأية قضية. فهي ليست أداة إدارية قصيرة المدى وسريعة الحل. إنما هي طريقة نظامية تسهل التغييرات الثقافية والمؤسسية الكبيرة.

■ التصور السادس:

إن إعادة الهندسة يمكن أن تدار وتنفذ من قبل أي شخص. رغم أنه من المفترض أن إعادة تشكيل المنظمة من خلال إعادة الهندسة يتطلب دراية ناضجة في الأعمال، وخبرة واسعة، ورؤيا ثاقبة، ومنهجية صافية.

■ التصور السابع:

إن إعادة الهندسة يمكن أن تدعم من قبل أي شخص في المنظمة. رغم أن الأساس في إعادة الهندسة أنها تعتمد على الدعم من قبل المستويات القيادية العليا في المنظمة.

■ التصور الثامن:

إن إعادة الهندسة يمكن أن تحدث دون تغيير وتحول تنظيمي مهم. لكن حقيقة الأمر أن إعادة التشكيل من خلال إعادة الهندسة هي تحول، وإعادة الهندسة تخلق منظمة جديدة وهياكل تنظيمية مختلفة، وعقلية قيادية جديدة.

■ التصور التاسع:

إعادة الهندسة تخلق قلق وفوضى ، ويمكن أن تكون هذه الظروف معرقة وضارة بالمنظمة. فلإعادة الهندسة تحدث التغيير الذي قد يكون لغالبية المنظمات والمدراء صعباً ومعقداً، فإذا لم تسيّر إعادة الهندسة، وتنفذ بشكل مناسب، فإن الفوضى والمشكلات الدائمة قد تحدث.

■ التصور العاشر:

إعادة الهندسة أسلوب علمي. فلإعادة الهندسة ليست علماً طبيعياً؛ ولكن المفاهيم والأساليب العلمية يمكن أن تجد طريقها إلى عملية إعادة الهندسة.

من خلال كل ما تقدم وتلخيصاً لكل ما ورد في تعاريف هذا المفهوم الأساسي يمكن القول أن إعادة هندسة العمليات هي إحداث تغيير جذري في العمليات التنظيمية من خلال الاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات وبشكل مبتكر لتحقيق تحسينات جوهرية في الأداء.

ثانياً: خصائص إعادة هندسة العمليات

نلاحظ من خلال التعاريف السابقة لإعادة هندسة العمليات أن هذه الأخيرة تشتمل على عدة خصائص أساسية تجعلها مفهوماً شاملاً ينتقل من البعد الوظيفي إلى بعد العمليات، لتغييرها جذرياً ويتركز على روح المغامرة وعلى تكنولوجيا المعلومات. هذه الخصائص هي:

- ✓ إعادة الهندسة هي نقطة البداية من الصفر، بمعنى تعد تغييرا جذريا في مجال إدارة الأعمال؛
 - ✓ تسعى لتحقيق نتائج هائلة في مقاييس الأداء المختلفة، ولا تكتفي بالتحسين؛
 - ✓ تركز إعادة الهندسة على العمليات الإدارية وعلى العملاء؛
 - ✓ تختلف اختلافا أساسيا عن أساليب التطوير الإداري الأخرى؛
 - ✓ تركز على الاستخدام الضروري والملح لأنظمة وتقنية المعلومات.¹
 - ✓ تهدم الفرضيات التي قامت عليها العمليات الحالية، والتي انخفضت كفاءتها وفعاليتها، ويقع فروضا جديدة متطورة لا تبدأ بتحيز مسبق؛
 - ✓ يتخلص من القوانين الجامدة التي تحدد مسبقا كيف تؤدي المنظمة أعمالها ، وتبنى طرقا جديدة تناسب أهداف المنظمة وظروفها.²
 - ✓ التخلص من البيروقراطية في العمل ومن كل القواعد والمبادئ والممارسات القديمة؛
 - ✓ التجديد والاستغلال الأمثل للكفاءات والإمكانات الأساسية؛
 - ✓ تحفيز الأفراد ومشاركتهم في صنع القرارات؛³
 - ✓ الطموح الفائق لتحقيق نتائج باهرة وتحسينات فائقة في الأداء؛
 - ✓ التركيز على العمليات الكلية والجوهرية وليست العمليات الهامشية وذلك للوصول بمقاييس الأداء لمستواها الأمثل؛
 - ✓ الاستخدام الابتكاري لتكنولوجيا المعلومات، هذه التكنولوجيا جزء لا يتجزأ من جهود إعادة الهندسة و أحد عوامل نجاحها.⁴
- وتتضح أهمية هذه الخصائص أكثر بالنظر إلى خصائص المنظمات قبل إعادة هندسة عملياتها وفق ما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (01-01): مقارنة بين المنظمات التقليدية و المنظمات المعاد هندستها

خصائص المنظمات المعاد هندستها	خصائص المنظمات التقليدية
<ul style="list-style-type: none"> ▪ فرق العمل ▪ أعمال متعددة الأبعاد ▪ تفويض السلطة بالشكل الكافي ▪ تحقيق الموظفين ▪ مكافآت عالية مرتبطة بمستوى الأداء ▪ الترقية تستند إلى الأداء 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ الأقسام الوظيفية. ▪ مهام بسيطة (تقسيم العمل) ▪ الأفراد مسيطر عليهم من قبل الإدارة. ▪ تدريب الموظفين. ▪ رفع الرواتب يستند إلى الترقية والأقدمية. ▪ الترقية تستند إلى الإمكانات

¹ - عبد العزيز علي حسن، الإدارة المتميزة للموارد البشرية، تميز بلا حدود، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2009، ص423.

² - علي عبد الهادي مسلم، أيمن علي عمر، قراءات في علم تحليل وتصميم منظمات الأعمال، مدخل إعادة الهيكلة وإعادة الهندسة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص307.

³ - سلامة حسين، ثورة إعادة الهندسة، مدخل جديد لمنظومة التعليم، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2007، ص28.

⁴ - أحمد محمد غنيم، مرجع سابق، ص ص51-52.

<ul style="list-style-type: none"> ▪ يقوم المديرون بالتدريب و تقديم النصائح ▪ بنية المنظمة أفقية ▪ فرق وظيفية متداخلة ▪ عمليات متوازنة و متلاقية ▪ العمل في أي مكان، أعمال تقتيش و سيطرة خفيفة. ▪ استقلالية عالية في تنظيم العمل واتخاذ القرارات. ▪ اعتماد على القيادة التحويلية. ▪ رقابة ضعيفة على طريقة الانجاز وكبيرة على النتائج. ▪ مستويات تنظيمية قليلة. ▪ هيكله أفقية معتمدة على المرونة والأخرجة والعمل عن بعد. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ يقوم المديرون بالإشراف و السيطرة ▪ بنية المنظمة هرمية ▪ فصل الواجبات و الوظائف ▪ عمليات خطية و متسلسلة ▪ العمل في المكاتب، أعمال سيطرة و تقتيش مكثفة ▪ استقلالية ضعيفة في تنظيم العمل وفي اتخاذ القرارات ▪ رقابة كبيرة على طريقة الانجاز . ▪ تعدد المستويات التنظيمية. ▪ هيكله مبنية على الإشراف والرقابة ومركزية القرارات.
---	---

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على:

- مصطفى عبد اللطيف، إعادة الهندسة من خلال الأداء المتميز ، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 08-09 مارس 2005.

-Annie Cornet, **Reconfigurer une organisation: un projet rempli d'embûches et de contradictions**, tef-Travail-Emploi-Formation n°1-2/2000-pages 107 à 119, p 109.

ثالثا: أسس إعادة هندسة العمليات ومبادئها

هناك العديد من الأسس والمرتكزات التي يجب التأكد من وجودها بالمنظمة لضمان تطبيق أسلوب إعادة الهندسة، لعل من أهمها:¹

- ✓ وجود أنظمة قيادية مدركة لمختلف التغيرات الحاصلة في محيط المؤسسات؛
 - ✓ التوجه نحو تحقيق الأهداف من خلال تعبئة مختلف الموارد والإمكانات؛
 - ✓ الاستجابة لطلبات العملاء وتحقيق رغباتهم بتقديم منتج أو خدمة بجودة عالية؛
 - ✓ التركيز على مفهوم القيمة المضافة؛
 - ✓ تعظيم الإيرادات وتخفيض التكاليف؛
 - ✓ الاهتمام المتزايد بالتبادل الإلكتروني للبيانات، وأهمية نظم المعلومات في تسهيل مختلف المهام؛
 - ✓ اشتراك كل أفراد المؤسسة في كافة مراحل تطبيق إعادة الهندسة.
- كما يتطلب تحقيق إعادة الهندسة وجود مجموعة من المبادئ التي لها علاقة بكيفية أداء العمل ومكان أدائه ودقته، هذه المبادئ وضحاها كل من (Hammer et Champy) فيما يلي:
- ✓ ربط الأنشطة المتوازنة ببعضها البعض بدلا من دمج نتائجها النهائية؛
 - ✓ تحديد نقطة اتخاذ القرار في المكان حيث ينجز العمل، ووضع أنظمة فعالة للمراقبة داخل العملية؛
 - ✓ الحصول على المعلومات المطلوبة مرة واحدة ومن مصدرها، وذلك بهدف تقادي حدوث الأخطاء الداخلية عند تجميع وتحليل ونقل البيانات، وللتخلص كذلك من البيانات الفائضة؛

¹ -Michael Hammer , James Champy, op cit, p17.

- ✓ تنفيذ العملية من قبل مستخدمي مخرجاتها كلما أمكن ذلك؛
- ✓ معرفة نقاط الضعف من الجذور؛
- ✓ إعادة النظر في جميع الأنشطة مهما صغر حجمها.¹
- كما يرى Barrier أن من أهم مبادئ إعادة هندسة العمليات ما يلي:²
- ✓ التركيز على الزبائن ، أين ينبغي أن يبدأ أي شيء تعمله المنظمة من فكرة إضافة قيمة للزبائن؛ من خلال منتجات أفضل وتكاليف أقل وسرعة أكبر وخدمة أعلى.
- ✓ أن يتمحور التنظيم حول العملية ، وهذا يعني النظر وراء جدران الخريطة التنظيمية إلى العمل الذي يجري عبر الوحدات التنظيمية ويضيف قيمة.
- ✓ البدء من نقطة الصفر ، وتقوم هذه الفكرة على البحث في ممارسات الشركة ليس فقط للنظر في إمكانية تحسينها، ولكن للنظر فيما إذا كانت هناك ثمة ضرورة لوجود هذه الممارسات أم لا.

رابعاً: أهداف إعادة هندسة العمليات وأهميتها

- تستهدف إعادة الهندسة ضمان تدفق عمليات المؤسسة والتكيف مع واقع السوق الحالي، ويتطلب تطبيق هذا المدخل إعادة التفكير وإعادة التصميم وإعادة النظر في الأدوات المستخدمة، وإعادة اختراع عمليات جديدة لتحقيق أداء أفضل. ومن أهم أهداف إعادة هندسة العمليات نذكر:
- ✓ إيجاد الطريقة المثلى لتنفيذ العمليات أو القيام بالمهام والنشاطات؛
- ✓ إحداث تغييرات جذرية في أساليب العمل، من خلال تمكين الأفراد من تصميم العمل والقيام به وفق احتياجات العملاء وأهداف المنظمة؛
- ✓ ترسيخ الفكر الإبداعي لدى الأفراد وهي قاعدة الخروج من الصندوق (Out Box)، والتي تنادي الأفراد للسعي إلى الإبداع في عملهم ، والتخلص من قيود الروتين والتكرار، وذلك من خلال إخراجهم من الروتين اليومي ورتابة العمل إلى ظروف عمل متميزة بالتغيير والتجدد ، ومهام وأعمال مصممة بطريقة محفزة لإبداعاتهم؛
- ✓ مساعدة المؤسسات على مواجهة مختلف التغيرات المحيطة كالعولمة واتفاقيات التجارة الحرة والخصخصة، ذلك أن إعادة الهندسة تمكن المؤسسة من تلبية رغبات عملائها ، وتمكنها من إرساء ثقافة التغيير الذي من شأنه مواجهة مختلف التحديات؛
- ✓ تمكن المؤسسات من تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة ، وذلك لمساهمتها في التخلص من العمل الروتيني وأسلوب العمل غير المرن، وتخفيض التكاليف وزيادة اللامركزية في اتخاذ القرارات.³
- ✓ تحويل عمل الأفراد من رقابة وإشراف مستمر إلى عمل يتمتعون فيه بصلاحيات كبيرة وتحمل للمسؤوليات؛

¹ - Ibid, p24.

² - Michael Barrier, **Re-engineering your Company, Nation's Business**, Vol. 82, Issue 2, February, 1994, pp16-22.

³ - مأمون سليمان الدراكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء ، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص ص 231-232.

- ✓ الجودة العالية في الأداء؛
- ✓ إحداث التكامل والترابط بين مكونات العملية الواحدة.¹
- ✓ التخلص من التعقيدات والإجراءات المكتتبية؛
- ✓ استخدام نظم المعلومات في عمليات التحليل والرقابة والاتصالات؛
- ✓ تخفيض عدد المستويات التنظيمية؛
- ✓ تشجيع الابتكار ودعم النتائج المحققة؛
- ✓ الحد من دور الإدارة الوسطى (لا وجود لوسيط بين القائد والمرؤوسين لوجود فرق العمل).
- ✓ التركيز على العمليات ذات القيمة المضافة في المنظمة.²
- ✓ التركيز على العملاء، من خلال تحديد احتياجاتهم وتحقيق رغباتهم بحيث يتم إعادة بناء العمليات لتحقيق هذا الغرض؛
- ✓ تمكين المنظمة من القيام بأعمالها بسرعة عالية من خلال توفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات ، وتسهيل عملية الحصول على هذه المعلومات؛
- ✓ تحسين جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها المنظمات لتتناسب احتياجات ورغبات العملاء؛
- ✓ تخفيض التكاليف من خلال إلغاء المهام غير الضرورية.³
- ✓ تحديد الأهداف والاستراتيجيات العامة للمنظمة بشكل عملي وواضح؛
- ✓ الاستخدام المناسب للأدوات الإدارية للتأكد من دقة المعلومات؛
- ✓ التعرف على الرؤية الجديدة التي تتجه إليها المنظمة والتي تمثل تغيرا كليا وليس جزئيا؛
- ✓ الأخذ بالحلول التي تساعد على تمكين الأفراد وزيادة مهاراتهم بما يوازي مستوى الطموح الذي تسعى إليه المنظمة؛
- ✓ إعداد خطة عمل تشمل المهام والموارد والجدول الزمني المناسب للتنفيذ؛
- ✓ تقليل المنافسة بين فرق العمل وزيادة التعاون بين أفراد المنظمة؛
- ✓ الانتقال من الروتين إلى آلية العمل.⁴
- ويمكن تلخيص أهمية إعادة هندسة العمليات في النقاط التالية:⁵
- ✓ خلق التفكير الإبداعي من خلال طرح أفكار جديدة.
- ✓ تعزيز مستوى رضا الأفراد في المنظمات.

¹ - عمرو وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2001، ص95.

² - محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص ص 19-20.

³ - غزة الجوهري، تحويل مركز تدريب للعمل في سوق تنافسية: الاجتماع الثامن لشبكة إدارة وتنمية الموارد البشرية، بيروت،

www.itu.org.eg/hresources, 2000

⁴ - ريموند مانجانيلي، مارك كلاين، الدليل العلمي للهندرة، 1994، خلاصة أعدها محمد جمال الدين ثابت، الشركة العربية للإعلام العلمي، شعاع، القاهرة، السنة الثالثة، العدد الثالث، مارس، 1995، ص04.

⁵ - بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، مرجع سابق، ص 154.

- ✓ تحقيق الاستجابة الفورية لطلبات الزبائن، والارتقاء بنوعية المنتجات والخدمات المقدمة لهم.
- ✓ تحويل التنفيذيين إلى قياديين يرسخون مفاهيم العمل وسلوكياته.
- ✓ تحقيق اقتصاديات الأداء من خلال تقديم عمل أكبر بطاقة أقل.
- ✓ تسريع الاستجابة للمتغيرات على النحو الذي يعزز القدرة التنافسية للمنظمة.
- ✓ القضاء على النظام البيروقراطي في العمل من خلال إلغاء التقسيم السابق للعمليات وإلغاء التخصص الوظيفي.
- ✓ توفير جهة اتصال موحدة تتمثل في مدير العملية لتنسيق الإجراءات المعقدة للعمليات.
- ✓ إمكانية الجمع بين المركزية واللامركزية، حيث تعمل تكنولوجيا المعلومات على تمكين الإدارات من العمل بشكل مستقل، بالإضافة إلى ربط جميع الإدارات بشبكة واحدة.

المطلب الثالث: نتائج إعادة هندسة العمليات ونماذجها

أولاً: نتائج إعادة هندسة العمليات

يحقق تطبيق إعادة هندسة العمليات فوائد ومزايا عديدة تعود على المنظمات بفعالية أثنى، وبشكل يحافظ على بقائها واستمراريتها، هذه النتائج استخلصها كل من (Hammer et Champy) من التغيرات الناتجة عن قيام المؤسسات بإعادة هندسة عملياتها، والتي نوضحها في النقاط التالية:

▪ تتحول وحدات العمل من إدارات وظيفية إلى فرق عمليات:

تتكون هذه الفرق من مجموعة أفراد يقومون بتنفيذ عمليات متكاملة، وذات خصائص متعددة متناسبة مع العميل، ولا تعتمد على الإنتاج الجماعي والمنتجات المتشابهة، لأن لكل عميل احتياجاته ومتطلباته الخاصة، وهذا ما يفرض ضرورة التطوير المستمر لمهارات الأفراد وقدراتهم. حيث من خلال أدائهم لهذه العمليات المتكاملة يكتسبون فرص أكثر للنمو والتعلم واكتساب المهارات.¹

لذا ووفق هذا الطرح تشترك جماعة عمل (التي تمثل بديلاً لتنظيم الإدارات القديمة) في إنجاز عملية واحدة متكاملة، أين تصبح المسؤولية مشتركة بين كل أعضاء الفريق وتتلاشى المسؤولية الفردية، مما يفرض إمام كل فرد من أعضاء الفريق بطبيعة العمل والمهام الموكلة إليهم.²

▪ تتحول الأعمال أو المناصب من مهام بسيطة إلى مهام مركبة: (دمج عدة مناصب في منصب واحد)

ذلك أن المهام البسيطة تؤدي إلى زيادة الروتين والبطء في العمل والازدواجية والتكرار، في حين أن عملية التحول إلى منصب واحد يقوم على أداء مجموعة من الإجراءات يؤدي إلى إلغاء تعدد الاختصاصات، ويقضي على كل مخاطر تقسيم العمل، وبالتالي التخلص من الأخطاء الروتينية، ويؤدي للاستثمار في الوقت وتخفيض التكاليف الإدارية غير المباشرة ويحسن في مستويات الرقابة والإشراف (الرقابة تكون على عدد قليل من الأفراد)،

¹ - رقية عدنان المعاينة، الأرجونوميكا، هندسة البشر، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 102.

² - أحمد محمد غنيم، مرجع سابق، ص 74.

مما يسهل توزيع المسؤوليات ورقابة الأداء ومنح حرية في الإبداع، وانجاز العمل في مكانه دون الرجوع إلى الاختصاصيين بتوفير كل الاحتياجات للعاملين في الوقت والمكان المناسبين.¹

■ يتحول دور الأفراد من العمل المراقب إلى العمل المستقل:

تساعد إعادة الهندسة على إعطاء الأفراد استقلالية أكثر أثناء تأدية مهامهم بدلا من الرقابة المستمرة، ذلك أنها تساعد المنظمات على استقطاب الأفراد القادرين على تأسيس القواعد والتعليمات بأنفسهم K وقيامهم بالمبادرات الشخصية المؤدية إلى الابتكار والإبداع، والابتعاد عن الدور التقليدي المعتمد على تتبع التعليمات آليا. إذن المنظمات التي تستخدم إعادة الهندسة تعطي أعضاء فرق العمل صلاحيات كبيرة ومرونة عالية والتزاما كبيرا في أداء الأعمال خاصة وأن المسؤولية تكون جماعية مما ينعكس ايجابيا على الأداء.²

■ يتحول الإعداد الوظيفي من التكوين إلى التعليم:

ذلك أن التكوين يساعد على رفع القدرات والمهارات ، أما التعليم فهو أكثر من ذلك إذ يزيد مدارك وإلمام الفرد بمحيط عمله. كما يساعد التعليم على إيجاد موظفين قادرين على اكتشاف متطلبات العمل بأنفسهم وترسيخها في أذهان الآخرين، وزيادة قدرتهم على خلق مجالات العمل المناسبة لهم، والاستعداد المستمر لتنفيذها وفقا لمتطلبات العمل.³

■ يتحول التركيز في معايير الأداء والمكافآت من الأنشطة إلى النتائج:

يتم تعويض الأفراد في المنظمات التي تستخدم مدخل إعادة هندسة العمليات على أساس أدائهم (أداء أعضاء الفريق)، ومكافأتهم على أساس الناتج النهائي لأعمالهم وبشكل جماعي، لذا يجب على المنظمات التي تسعى لتطبيق هذا المدخل إعادة النظر في أنظمة الحوافز والمكافآت بالاستغناء عن بعض التعويضات التقليدية التي لم يعد لها محل في إدارة اليوم.⁴

■ تتحول معايير الترقية من الأداء إلى المقدرة:

هنا يجب الفصل بين أساس مكافأة الأفراد وبين ترقيتهم، فالمكافأة تكون مقابل الأداء، والترقية مقابل القدرات، أي يجب التفرقة بين الأداء والتقدم الوظيفي، فتعتبر الترقية تغييرا في الوضع الوظيفي للفرد، ولا يمكن اعتبارها مكافأة. هذا ما يؤدي بطبيعة الحال إلى تغيير ثقافة المنظمة وتحويل اتجاهات الأفراد وقيمتهم بشكل ايجابي لتقديم الخدمة المناسبة.⁵

■ تتحول القيم السائدة في المنظمة من الحمائية (الحماية، وقائية) إلى إنتاجية:

أي التحول في المفاهيم السائدة لدى الأفراد من العمل لخدمة الرؤساء إلى العمل لخدمة العملاء، حيث تتغير ثقافة الأفراد وقيمهم من حمائية للمرؤوسين من بطش رؤسائهم إلى إنتاجية بخدمتهم للعملاء. وهنا يتم إدخال مفاهيم وأفكار واتجاهات جديدة، تؤدي كلها إلى التركيز على نوعية الخدمة ورضا العميل بالدرجة الأولى.

¹ - Michael Hammer , James Champy, op cit, p78.

² - Ibid, p80.

³ - أحمد محمد غنيم، مرجع سابق، ص 83.

⁴ - هيثم حمود الشبلي، مروان محمد النصور، مرجع سابق، ص 474.

⁵ - رقية عدنان المعاينة، مرجع سابق، ص 101.

■ يتحول المسيرون من مشرفين إلى موجهين:

في ظل إعادة الهندسة تتحول العمليات المعقدة إلى عمليات بسيطة ، وتتحول المناصب البسيطة إلى معقدة، فالعملية التي يقوم بها شخص واحد أو مجموعة أفراد لا تحتاج إلى رؤساء ، وإنما إلى موجهين يقدمون المساعدة لأعضاء فريق العمل في الحالات الضرورية، كما يؤدون دورهم كقادة مهمتهم الأساسية تنمية مهارات وقدرات الأفراد.¹

■ يتحول التنظيم من هرمي إلى أفقي:

لم تعد المؤسسات بحاجة إلى الهياكل التنظيمية الهرمية ، لأن العمليات تستند إلى فرق عمل تقوم بأداء المهام من خلال سير العمل الطبيعي الذي تكلف به هذه الفرق، لذا ينظم الهيكل التنظيمي على أساس العمليات ويكون أفقياً نظراً لأن العمل ينجز بواسطة فرق العمل التي تضم أفراداً متكافئين ذوو استقلالية كبيرة والصلاحيات المطلقة.²

■ يتحول المسؤولين من مراقبين إلى قياديين:

ينتج عن تطبيق إعادة الهندسة تغير أدوار المسؤولين التنفيذيين ، وذلك للتقريب بين قمة الجهاز التنفيذي بالمنظمة وكل من عملائها ومواردها البشرية التي تقوم بتنفيذ الأعمال، وهذا ما يتطلب تحول المسؤولين من مراقبين إلى قياديين يعملون على ترسيخ مفاهيم وسلوكيات العمل وتوضيحها للأفراد والعمل على تحفيزهم.³ إذن قد يصبح تطبيق مدخل إعادة الهندسة ضرورة حتمية لمعظم المشروعات التي تواجه صعوبات ومشاكل لأنه يساعدها في الأجل الطويل على تحقيق الاستمرارية والبقاء.

■ اتخاذ القرار مهمة المسؤول عن العمل:

أي أن اتخاذ القرار يتم من طرف كل فرد في المنظمة بدل اللجوء المستمر إلى الرؤساء ، مما يؤدي إلى سرعة أداء العمل وتخفيض تكاليفه غير المباشرة، فضلاً عن تحسين مستويات الخدمات والمنتجات المقدمة للعملاء ، كما يسمح بتفويض المزيد من الصلاحيات وتحميل المسؤولية للمرؤوسين.

■ تنفيذ خطوات العمليات حسب طبيعتها:

وليس حسب ترتيب هذه الخطوات وتسلسلها، وهو ما يؤدي إلى تخفيض وقت الإنجاز وكذا إنجاز العديد من الخطوات في آن واحد.

■ تعدد خصائص العمليات:

فالعمليات التقليدية مصممة بطريقة واحدة وبالتالي فهي معقدة نظراً لأنها تحتوي على استثناءات خاصة لمعالجة حالات معينة، بينما العمليات متعددة الخصائص خاصة بمعالجة الحالات المناسبة ، وبالتالي لا تحتاج إلى الإجراءات الاستثنائية الخاصة.

¹ - محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 40.

² - هيثم حمود الشبلي، مروان محمد النصور، مرجع سابق، ص 475.

³ - أحمد محمد غنيم، مرجع سابق، ص 78.

▪ إنجاز العمل في الوحدات التنظيمية المناسبة:

ويقصد به عدم الاعتماد على التخصص التام وإنجاز العمل في مكانه ، أين يؤدي العمل من خلال الوحدات التنظيمية المناسبة وهذا ما يحسن الأداء العام . ذلك أن العمل في السابق كان يضم كل العمليات التي تقوم بها الوحدات التنظيمية المستقلة ، أما الأسلوب الجديد فيؤدي إلى توحيد ونقل العمل إلى الجهات الأكثر فعالية لإنجازه، وليس بالضرورة أن تقوم به الإدارة المختصة في أدائه أصلاً، وهذا يساعد على تخفيض وقت العمل وتكلفة أدائه، كما يقضي على الحواجز التنظيمية بين مختلف الإدارات، ويدعم روح التعاون بين الأفراد.

▪ تخفيض مستويات الرقابة والمراجعة:

ذلك أن أنشطة الرقابة والمراجعة ليس لها قيمة في العمل، لذا تهدف إعادة الهندسة إلى إتباع أسلوب رقابة متوازن، باستبدال نظام الرقابة المستخدم بنظام رقابة كلية أو مؤجلة ، أي التجاوز عن الأخطاء البسيطة والمحدودة والنظر في الحالات العامة بدل الفردية، ويتم ذلك باستخدام معايير توضح كفاءة أداء العمليات وحل المشكلات، ويؤدي هذا إلى اختصار مستويات الرقابة . وتتم الرقابة من داخل الفريق المنفذ للعملية، ذلك أن الأفراد هنا يتمتعون بكفاءة عالية واستقلالية وقدرة كبيرة على الإبداع، حيث يمكنهم تقرير البرامج الإضافية والنشاطات المختلفة دون انتظار قرارات الإدارة العليا، مما ينافي أشكال الرقابة التقليدية المعتمدة على التنظيم الهرمي ذو المستويات الرقابية المتعددة الذي يقلل فعالية إنجاز المهام ، ويقوم على تحديد قواعد العمل للأفراد وانتظار إتباع التعليمات فقط.

▪ تقليل الحاجة إلى مطابقة المعلومات:

تقلص إعادة الهندسة عدد جهات الاتصال الخارجية لكل عملية، أي تقليل عدد الإدارات ذات الاتصال الخارجي بالمنظمات الأخرى ، وهذا ما يقلل من فرص اختلاف المعلومات ، ويقلل كذلك من الحاجة إلى مطابقتها.

▪ اعتماد مفهوم مدير العملية (Case Manager):

الذي يوفر جهة اتصال واحدة خاصة عندما تكون خطوات العملية معقدة أو موزعة بين عدة جهات، لذا يكون مدير العملية بمثابة منسق للإجراءات المعقدة للعملية. كما يكون مسؤولاً أمام العميل عن العملية بأكملها.

▪ الجمع بين المركزية واللامركزية:

تساعد تكنولوجيا المعلومات على تمكين الإدارات من العمل بصورة مستقلة ، كما تمكن المنظمة من الاستفادة من مزايا المركزية عن طريق ربط الإدارات بشبكة اتصالات موحدة.¹

ثانياً: نماذج إعادة هندسة العمليات

تتكون إعادة هندسة العمليات من مجموعة عناصر تتفاعل كلها من أجل تحقيق أمثلية العمليات بالمنظمة وتقديم أفضل الخدمات لعملائها، هذه العناصر أو المكونات أوردها الباحثون في شكل نماذج متعددة استمدت بعض

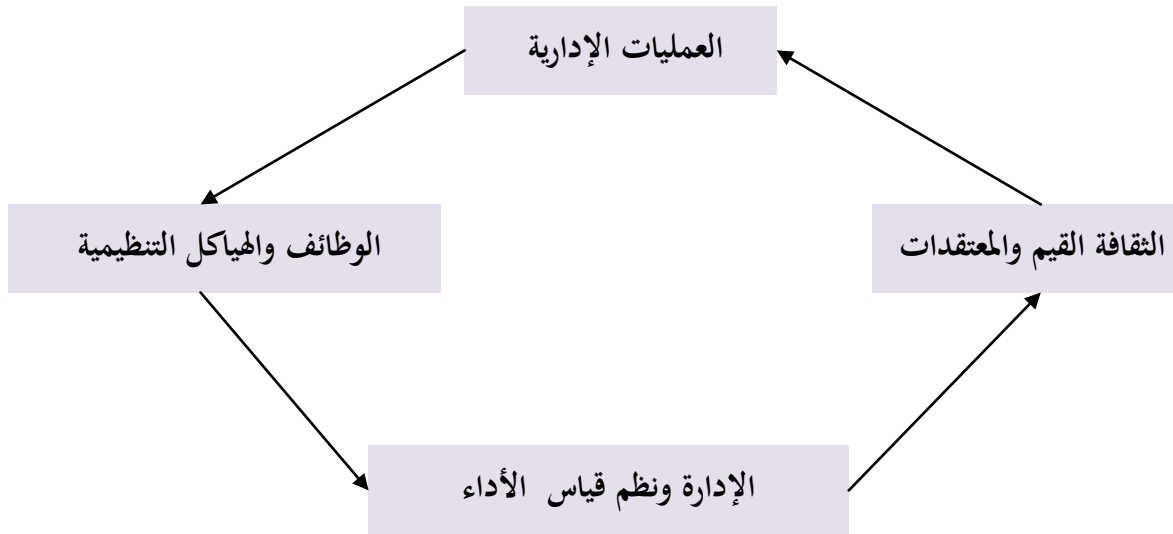
¹ - Michael Hammer , James Champy, op cit, p 60-74.

عناصرها من النموذج الرئيسي لهامر وشامبي (Hammer et Champy). هذه النماذج شكلت لنا قاعدة أساسية لبناء نموذج دراستنا هذه. وسنورد أهم هذه النماذج التي اعتمدنا عليها في دراستنا فيما يلي:

▪ نموذج (Hammer et Champy):

يمكن النظر إلى إعادة الهندسة كنظام مفتوح من خلال النموذج التالي للباحثين الأمريكيين اللذين أسسا هذا المفهوم، والموضح فيما يلي:

الشكل رقم (03-01): نموذج (Hammer et Champy) لإعادة هندسة العمليات



المصدر: Michael Hammer , James Champy, op cit, p94

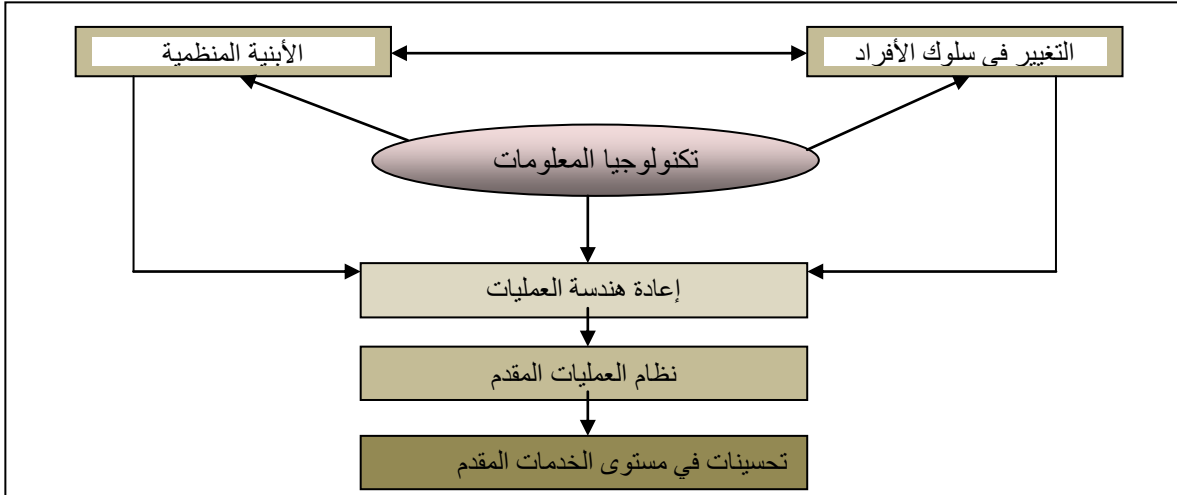
يرى الباحثان أن إعادة الهندسة تؤدي حتما إلى تغيير كل شيء في المنظمة، وبالتحديد العناصر التي تم توضيحها في الشكل السابق، حيث تضم العمليات الإدارية والهياكل التنظيمية والموارد البشرية ممثلة بقيمتها ومعتقداتها، والمسيرين ممثلين بالإدارة ونظم قياس الأداء. هذه العناصر متكاملة ومرتبطة جوهريا بحيث تحدد طبيعة العمليات والوظائف والهياكل التنظيمية،¹ أين تضمن إعادة هندسة العمليات جميع كل العمليات الضرورية واللازمة في مكان واحد حتى يسهل تنفيذها بأقل جهد ووقت وتكلفة، وبالتالي تحقيق رضا العميل، مما يتطلب بناء تنظيم جديد ومناصب جديدة، حيث تختفي الهياكل التنظيمية التقليدية القائمة على أساس التدرج الوظيفي لتستبدل بهياكل تنظيمية أفقية في شكل فرق عمل، توفر للأفراد صلاحيات أكثر واستقلالية أكبر ودرجة عالية من المرونة. ولتحقيق ذلك يتم اعتماد نظم قياس جديدة للأداء تقوم على أساس النتائج التي تحققها فرق العمل.² أي أن تغيير طبيعة الهياكل التنظيمية يؤدي بدوره إلى تحديد نوع النظم الإدارية المناسبة. هذه الأخيرة تعتبر من القواعد الأساسية لتشكيل آراء الأفراد ومفاهيمهم حول المنظمة والعمل بها، وهذا يستدعي أن تساند ثقافة ومعتقدات وقيم الأفراد إعادة تصميم العمليات بالشكل الذي يسمح بسرعة إنجازها.

¹ - Michael Hammer , James Champy, op-cit, p92.

² - أحمد يوسف دودين، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 318.

▪ نموذج (Gunasekaran et Kobu):

قدم الباحثان نموذجا مفاهيميا لإعادة هندسة العمليات، يمكن تلخيصه بالشكل الموالي:
الشكل رقم (01 - 04): نموذج (Gunasekaran et Kobu) لإعادة هندسة العمليات



المصدر: رقية المعاينة، مرجع سابق، ص 105.

من خلال الشكل تظهر حلقة الارتباط بين إعادة التنظيم والتغيير في تصرفات الأفراد، وذلك بمساعدة تكنولوجيا المعلومات من أجل تحقيق إعادة هندسة العمليات، وبالتالي تقديم نظام خدمات فعال يؤدي إلى تحسين مستوى الخدمات المقدمة للعميل بما يحقق رضاه.

ويشرح الباحثان العناصر المشكلة لهذا النموذج من خلال أن منهجية إعادة الهندسة تعتمد على تقدير قيمة جميع العمليات سواء كانت داخلية أو خارجية، والتي تحتاج إلى أن تكون متكاملة في عملية إعادة البناء التنظيمي، وذلك حتى تتم زيادة الفعالية داخليا وتحسين الخدمات المقدمة للعملاء خارجيا. مع ضرورة الأخذ بعين الاعتبار للعوامل المسهلة المرافقة لهذه العمليات والمتمثلة في تكنولوجيا المعلومات، التي تعد العامل الأساسي الأول في نجاح إعادة الهندسة. وهذا كله يتطلب إحداث تغيير في سلوكيات الأفراد واتجاهاتهم من خلال عدة آليات كالتعليم والتكوين، الإثراء الوظيفي، التوسع الوظيفي، تفويض الصلاحيات للموظفين،...¹

▪ نموذج (Jang):

ركز Jang في نمودجه على نفس المكونات الأساسية السابقة الذكر في النموذجين الأول والثاني، لكن بتركيز أكبر على البنية الملازمة لعملية إعادة الهندسة من مبادئ وعمليات وأدوات وأساليب، حيث تتمثل المكونات الأساسية في:²

- إعادة تصميم المنظمة: بما يضمن التخلص من مختلف المعوقات الإدارية والتنظيمية، وتسهيل الحصول على المعلومات والمستلزمات المختلفة لانجاز الأعمال.

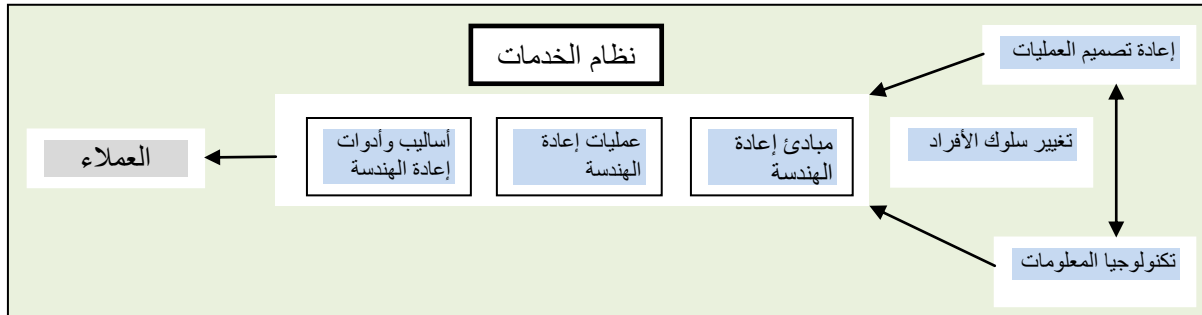
¹- رقية عدنان المعاينة، مرجع سابق، ص 104.

²- المرجع السابق نفسه، ص 106.

- **تكنولوجيا المعلومات:** تسهل تبادل المعلومات إلكترونياً وإنجاز مختلف التعاملات، والتطبيق الناجح لإعادة الهندسة.
- **التغيير في سلوك الأفراد:** والذي يمكن تحقيقه من خلال ممارسات التدريب والتعليم، وتشجيع الإثراء الوظيفي والتوسع في العمل، تفويض السلطة، العمل ضمن فريق ونظام الحوافز المعتمد...
- **الخدمات المرافقة للأعمال:** والتي تتميز بتفاعلها وتماسكها لتحسين العمليات، التي تصبح أكثر إنتاجية من خلال هذه الخدمات، وتتمثل هذه الأخيرة في:
 - ✓ **مبادئ إعادة الهندسة:** وهي توجيه الأهداف، توجيه الوظائف، توجيه العمليات، إيجاد نماذج بديلة، التغيير المستمر،...
 - ✓ **عمليات إعادة الهندسة:** تتكون من إيجاد الرؤية والرسالة، ونموذج ما هو متاح وما هو مرغوب، وتحليل الانجازات المقدمة، وتحديد فرص التحسينات، وتطوير الخطط البديلة،...
 - ✓ **أساليب وأدوات إعادة الهندسة:** من أهمها تكاليف الأنشطة الأساسية (ABC)، العصف الذهني (Brain Storming)، إدارة الجودة الشاملة (TQM)، المحاكاة (Simulation)،....

ويمكن تلخيص هذا النموذج في الشكل الموالي:

الشكل رقم (01 - 05): نموذج (Jang) لإعادة هندسة العمليات



المصدر: رقية المعاينة، مرجع سابق، ص 107. (بتصرف)

المطلب الرابع: إعادة هندسة العمليات ومدخل التغيير الأخرى

أوضحت العديد من الدراسات والبحوث المتخصصة في دراسة مدخل إعادة هندسة العمليات وجود اختلافات جوهرية بين هذا المدخل والمدخل الأخرى لإعادة بناء المنظمات الساعية للتغيير، والمتمثلة عموماً في إعادة الهيكلة، إدارة الجودة الشاملة، الأتمتة (Automatisation)، تصغير الحجم (Downsizing)، إعادة التنظيم، إعادة التصميم...

فإعادة الهندسة ليست إعادة هيكلة، فبينما تعنى الأخيرة بتخفيض حجم الهيكل التنظيمي، مما يترتب عليه تقديم إنتاج أقل بطاقة أقل، تعنى إعادة الهندسة بأداء الكثير من العمل بالقليل من الجهد. كما أنها ليست إعادة التنظيم الذي هو "تعبير ملطف" لعملية تحريك الخريطة التنظيمية، بل إنها تتمركز حول كيفية أداء العمل وليس

حول كيفية تنظيم المنظمة ، رغم أنه قد ينتج عن تطبيقها إعادة التنظيم أو استخدام التنظيم الأفقي.¹ وأيضاً ليست تقليص الحجم ذلك أن هذا الأخير هو التخلص من الأفراد أو الأعمال لتحسين المردودية المالية على المدى القصير، بل هي إعادة التفكير في العمل من القاعدة إلى الأعلى لتخليصهما هو غير ضروري، ولإيجاد طرق أفضل لأداء ما هو ضروري. ولا ينبغي خلطها بالأتمتة (الآلية) رغم صلتها الوثيقة بها كونها من العوامل الأساسية المساعدة على تطبيق إعادة الهندسة، غير أن دورها يتمثل في تفعيل تصميمات جديدة للعمليات وليس توفير آليات جديدة لأداء القديم منها.²

لذا ومن خلال ما سبق سنقوم فيما يلي بشرح كل مدخل على حدى ، ومن ثم مقارنة هذه المداخل بإعادة هندسة العمليات لتوضيح الفروقات الأساسية بينها.

أولاً: إعادة الهندسة وإدارة الجودة الشاملة

يعتبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة، والذي بدأت بتطبيقه العديد من المنظمات لتحسين وتطوير نوعية خدماتها ومنتجاتها. حيث يعرفها معهد الجودة الفيديالي على أنها "القيام بالعمل بشكل صحيح ومن أول خطوة، مع ضرورة الاعتماد على تقيي العمل لمعرفة مدى تحسن الأداء." ³ وبشكل أكثر إيضاح "هي شكل جماعي لأداء الأعمال يركز على التحسينات فقط سواء في الهياكل التنظيمية أو في الأساليب أو في الإجراءات"،⁴ وهذا ما يتطلب إعادة النظر في المناصب والمهام والهيكل التنظيمي للمنظمة والتكنولوجيا والسياسات المتبعة سواء على المستوى الكلي أو الجزئي. وبالتالي فهو يركز على تطوير العمليات التي يتم من خلالها تحقيق الأهداف والنتائج عالية القيمة.

وبالعودة إلى أسلوب إعادة الهندسة الذي يعد مدخلاً ثورياً وجذرياً فإن أسلوب إدارة الجودة الشاملة بخلاف ذلك ينتهج أسلوب التحسينات التدريجية، إذ يهدف هذا الأسلوب إلى تحسين العمل تحت ظل النظام الحالي بأعلى نسبة ممكنة لتقليل التكاليف والوقت اللازم لأداء الخدمة.⁵

ويتشابه المدخلين في عدة نقاط نوجزها فيما يلي:⁶

- ✓ كلاهما يركز على العمليات؛
- ✓ كلاهما يتطلب تغييراً تنظيمياً وتغييراً سلوكياً؛
- ✓ كلاهما يتطلب الاستثمار في الوقت من خلال اشتراكهما في النظرة المستقبلية؛
- ✓ كلاهما يتطلب قياس الأداء بمقاييس موضوعية؛
- ✓ كلاهما يهدف للوصول إلى نظم أكثر فعالية؛

¹ - أحمد محمد غنيم، مداخل إدارية معاصرة لتحديث المنظمات، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، 2004، ص 385.

² - مايكل هامر، ستيفن ستانتن، مرجع سابق، ص 23.

³ - زاهر عبد الرحيم عاطف، هندسة المنظمات، الهيكل التنظيمي للمنظمة، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 41.

⁴ - محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 18.

⁵ - السر حسن موسى، إعادة هندسة الإدارة والشركات وأدوات تطبيقها، دار عالم الكتب للطباعة والنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، 2002، ص 25.

⁶ - زاهر عبد الرحيم عاطف، مرجع سابق، ص 46-47.

✓ كلاهما يتطلب التعرف على حاجات ورغبات العملاء.

أما نقاط الاختلاف فيمكن توضيحها في العناصر التالية:

- ✓ أسلوب إعادة الهندسة يحقق أهداف المنظمات بسرعة فائقة مقارنة بأسلوب إدارة الجودة الشاملة.
- ✓ يحدث أسلوب إعادة الهندسة تغييرات جذرية في العمل ، في حين أسلوب إدارة الجودة الشاملة يساهم في إحداث تغيير تدريجي وتحسين ما هو قائم.
- ✓ يحتاج أسلوب إعادة الهندسة إلى المتابعة والرقابة باستمرار ، بينما أسلوب إدارة الجودة الشاملة لا يحتاج لذلك.

- ✓ تكنولوجيا المعلومات لها دور رائد في إعادة الهندسة ، واستخدامها يعد جزء رئيسيا في مشاريع هذا التغيير الثوري، في حين أن دورها قليل الأهمية في إدارة الجودة الشاملة.¹
- ✓ تستهدف إعادة الهندسة إعادة التصميم الجذري وإحداث تغييرات جوهرية وتنمية مهارات الأفراد وتمكينهم، في حين تستهدف إدارة الجودة الشاملة تحسين جودة العمليات من خلال تحسينات إضافية.
- ✓ تنتج إعادة الهندسة عن التفكير والتنظيم المتعلق بالعمليات متعددة المهام أكثر من المهام المتخصصة. أما إدارة الجودة الشاملة فتهم بعمليات التحسين المستمر في إطار متفق عليه ، وتعتبر نتائجها ذات فائدة على المدى القصير، وتساعد على إجراء تحسينات إضافية في العمليات الحالية.²
- ✓ إدارة الجودة الشاملة تستهدف تحسين جودة العمليات من خلال تحقيق تحسينات إضافية تدريجية. في حين إعادة الهندسة تستهدف إعادة البناء وليس إعادة التنظيم ، وإحداث تغييرات جذرية سريعة على نظم وإجراءات العمل؛

- ✓ تطبيق إعادة الهندسة يحتاج إلى جهود إدارية ضخمة ومستمرة ، وإعادة بناء الإدارة العليا وتطوير قدراتها، وتحولها من دور الرئيس المفروض على الجماعة إلى دور القائد النابع من الجماعة الذي لديه قدرات ابتكارية ومهارات اقتراح البدائل وتقييمها.³

ويمكن تلخيص الاختلافات الأساسية بين المدخلين في الجدول التالي:

جدول رقم (01-02): الفرق بين إدارة الجودة الشاملة وإعادة الهندسة

أوجه المقارنة	إدارة الجودة الشاملة	إعادة الهندسة
نوع التغيير	تطوري- طريقة أفضل للمنافسة	ثوري- طريقة جديدة لأداء العمل
الوسيلة	تضيف قيمة للعمليات الحالية	تتحدى أساسيات العملية ووجودها
المجال	تشمل المؤسسة ككل	تركز على العمليات الأساسية
دور التكنولوجيا	دور تقليدي	دور مساعد
دواعي الاستعمال	ضعف الأداء	تعقد الإجراءات الإدارية

¹ - أحمد محمد غنيم، مرجع سابق، ص 58.

² - سلامة حسين، مرجع سابق، ص 45.

³ - أمين الساعاتي، مرجع سابق، ص 27.

ضعف الإنتاجية مواكبة التغيير ضعف الأداء	انخفاض الجودة السعي إلى مواكبة التغيير	
التفكير الإبتكاري استخدام أساليب التكنولوجيا مهارات إعادة التفكير والتقييم تغيير القيم والاتجاهات	بناء فرق العمل تدريب مستمر للأفراد مهارات القيادة الفعالة إشباع حاجات العاملين	متطلبات التنفيذ
تحقيق المطلوب بصورة بطيئة	تحقيق المطلوب في فترة وجيزة	المدى الزمني
إحداث تغييرات جذرية لكن بصورة تدريجية	تحقيق تحسينات إضافية جديدة	الهدف

المصدر: سلامة حسين، مرجع سابق، ص46. بتصرف

ومجمل القول أن هناك تكامل بين إدارة الجودة الشاملة وإعادة الهندسة، حيث أن إعادة الهندسة توفر الأجواء والظروف المناسبة لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، وذلك لأنها تساعد المنظمات على التخلص من الروتين وأساليب العمل غير المرنة، ومنح الأفراد المزيد من الصلاحيات وتشجيع لامركزية القرارات، إضافة إلى أنها تحقق للمنظمات جودة عالية في الأداء، وتخفيض التكاليف والسرعة والتميز في الخدمات.¹ فإذا نظرنا إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها طريقة لتحقيق الفعالية التنظيمية من خلال استخدام مداخل متكاملة، فإن إعادة الهندسة بمثابة إستراتيجية لخلق الظروف الملائمة التي تسمح لعناصر إدارة الجودة الشاملة للقيام بمهامها.²

ثانياً: إعادة الهندسة والتحسين المستمر

التحسين المستمر (kaizen) مصطلح ياباني، يقصد به تحسين الأداء في كل المجالات ، فلا يقتصر على مجال بذاته. يركز هذا المدخل على تحسين العمليات ولا يهتم بالنتائج فقط، ويراجع العمليات ويطورها ويحسنها للوصول إلى أفضل النتائج،³ ويمكن توضيح خصائصه في الشكل الموالي:

¹ - مأمون سليمان الدراكة، مرجع سابق، 2008، ص232.

² - سلامة حسين، مرجع سابق، ص47.

³ - هيثم حمود الشبلي، مروان محمد النور، مرجع سابق، ص467.

الشكل رقم (01-06): سمات التحسين المستمر



المصدر: أحمد ماهر، تطوير المنظمات، الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص564.

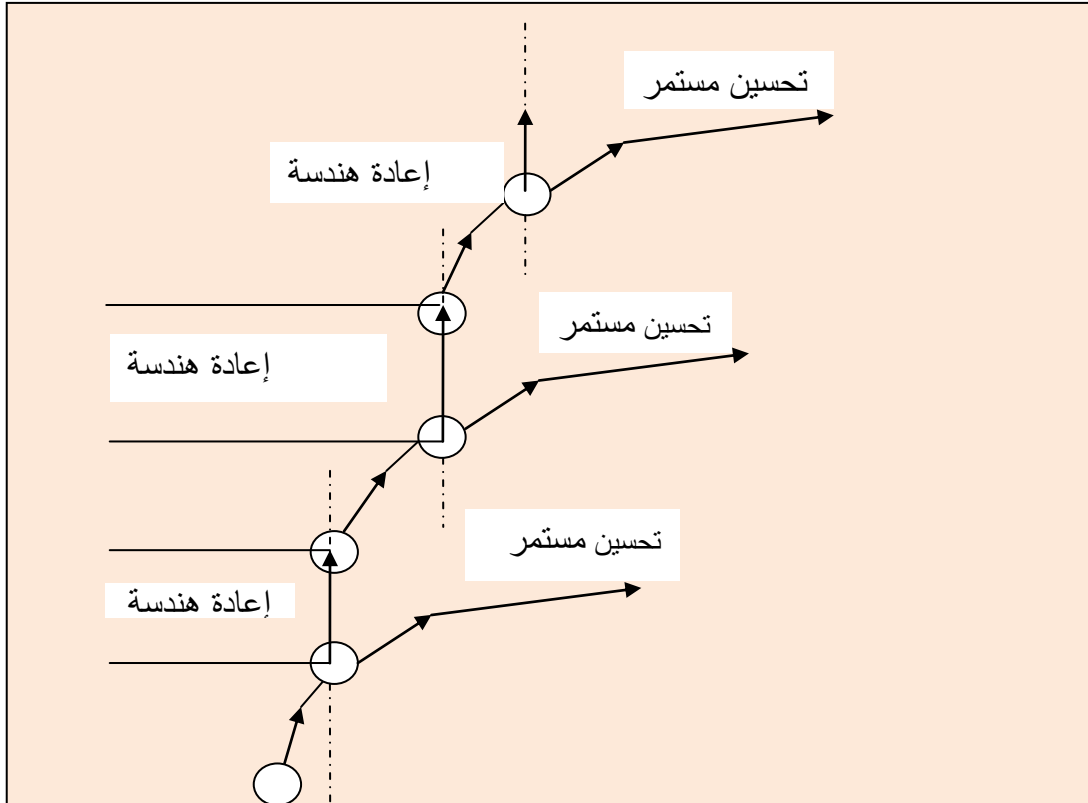
وتتشابه إعادة الهندسة و التحسين المستمر في بعض النقاط أهمها:

- تمثل العمليات وتحسين نظم العمل محور الاهتمام في كلا المدخلين، كما يعتبر التقييم الدقيق للأداء من الأمور اللازمة لنجاحهم؛
 - يعتبر التمايز التنظيمي و التغيير السلوكي من العوامل المساعدة لكلا المدخلين؛
 - يتطلب كلا المدخلين الوقت الكافي من أجل الوصول إلى النتائج المرغوبة؛
- أما نقاط الاختلاف بينهما فنوردها فيما يلي:
- تعمل برامج إعادة الهندسة بصورة جذرية، لذا قد تصل التحسينات في بعض الأحيان في مستويات الجودة إلى عشرة أضعاف. في حين برامج التحسين المستمر تعد ناجحة إذا حققت 1% كتحسين في الوقت والجودة؛
 - تبدأ إعادة الهندسة من الصفر، في حين يبدأ التحسين المستمر من الوضع الراهن أو الحالي؛
 - تبدأ برامج إعادة الهندسة من أعلى لأسفل، وذلك فيما يتعلق بكيفية تطبيق أساليب التقييم الجديدة للعمل، في حين تعتمد برامج التحسين المستمر على المشاركة بصفة كبيرة.¹
- ومجمل القول أنه هناك علاقة وثيقة بين مدخلي إعادة الهندسة والتحسين المستمر، ذلك أن الواقع أثبت أنه لا يمكن للمنظمة أن تتحسن دائما، لأنه عند نقطة معينة من التحسينات المتواصلة يصبح التحسين مستحيلا أو

¹ - سلامة حسين، مرجع سابق، ص ص 49-50.

غير مجدي أو مكلف، وعندها يجب على الفرد أن يبتكر أو يعيد الهندسة. ومن جهة أخرى لا يمكن القيام بإعادة الهندسة بشكل دائم أيضا، فبعد القيام بها تنتج أخطاء طفيفة تتطلب تصحيحها وتحسينها وضبطها. لذا عندما يصبح التحسين غير مجد يجب أن يستبدل بإعادة الهندسة إذا أرادت المؤسسة أن تظل منافسة وتحفظ بتنافسياتها، وبالتالي يجب القيام بالتحسين المستمر وإعادة الهندسة معا. مثلما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (01-07): التحسين المستمر وإعادة الهندسة



المصدر: J.N.Kelada, **Comprendre et réaliser la qualité totale**, éditions Quafec, Québec, Canada, 2eme ed, 1992, p 9

ثالثا: إعادة الهندسة وإعادة الهيكلة

يقصد بإعادة الهيكلة إعادة التفكير في الجوانب الأساسية للتنظيم، وإعادة تصميم الهيكل التنظيمي لتحقيق تحسين جوهري في أداء المنظمة. كما تعرف على أنها "تلك العملية الهادفة إلى إجراء التصحيح اللازم للهيكل التنظيمية والفنية والمالية للمنظمة مما يساعدها على البقاء والاستمرار والنمو"¹، وقد يكون ذلك من خلال أنظمة إدارية تحل مكان القديمة، أو اندماج بين الوحدات، أو إلغاء وحدات، أو تصغير حجم المنظمة، أو تقليل عدد الأفراد، أو تغيير هيكل رأس المال، أو اندماج المنظمة مع أخرى.²

¹ - علي عبد الهادي مسلم، أيمن علي عمر، مرجع سابق، ص 217.

² - أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 558.

وتعد إعادة الهيكلة من أهم المداخل الحديثة للتغيير التنظيمي وذلك من خلال اتجاه المنظمات لتحقيق كفاءة وفعالية أكبر، وزيادة القدرة على المنافسة وتحقيق عوائد على الاستثمارات، وهو ما يتحقق من خلال تخفيض عملياتها لإعادة تركيز مواردها وزيادة أرباحها وتخفيض نفقاتها¹. و تتشابه إعادة الهيكلة مع إعادة الهندسة في أن كليهما إعادة تصميم لأجزاء في المنظمة وتصحيح جوهري في المسار. وتختلف إعادة الهيكلة عن إعادة الهندسة في كونها تتضمن تغييرا في عدد المستويات الإدارية والوحدات التي يتكون منها الهيكل التنظيمي، وتحديد العلاقة الوظيفية بين الأقسام. وتؤكد إعادة الهيكلة كيفية ترتيب وحدات المؤسسة، في حين تركز إعادة الهندسة على العمليات الإدارية والإستراتيجية بغض النظر عن الهيكل التنظيمي والوحدات الوظيفية وتقسيم العمل².

ويمكن تلخيص المقارنة بين إعادة الهيكلة وإعادة الهندسة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (01-03) مقارنة بين مدخلي إعادة الهيكلة وإعادة الهندسة

إعادة الهيكلة	إعادة الهندسة
مصلحة أصحاب الأسهم	مصلحة الموظفين العملاء
إرساء أساس لعمليات الانكماش أو النمو	لا تؤثر على الهيكل ولا تتضمن فقدان مناصب أو التخلص من الموظفين.
تحريك الإدارات والأقسام التنظيمية	تغيير الأسلوب الفعلي لأداء العمل
تتميز بالقرارات الإستراتيجية طويلة الأجل التي تؤثر على جميع وظائف المنظمة.	تتسم بالكثير من القرارات التكتيكية والقصيرة المحددة بعمل معين.

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على: نادية أبو الوفا العارف، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2011، ص 481.

رابعا: إعادة الهندسة والأتمتة أو الآلية (Automatisation)

يقصد بها إنجاز جميع الأعمال بمساعدة معدات آلية مثل معدات وبرامج معالجة البيانات ، وذلك عن طريق استخدام الحاسب الآلي، أي أنها التشغيل الآلي أو الأوتوماتيكي لجهاز أو عملية أو نظام يتم التحكم به آليا عن طريق أجهزة آلية أخرى³. وتعد الآلية أداة من أدوات إعادة الهندسة، هذه الأخيرة تتطلب استخدام أساليب تكنولوجية للقيام بأعمال جديدة لم يسبق القيام بها ، إذ أن أصعب ما في عملية إعادة الهندسة التعرف على القدرات الجديدة للتكنولوجيا وليست القدرات المعروفة من قبل. وتجدر الإشارة إلى أن إعادة الهندسة لا تركز أساسا على إحلال العمل الآلي محل العمل اليدوي. ذلك أن هذا الإحلال مجرد توفير لأساليب أكثر فعالية لأداء نفس الأخطاء السابقة ، وبالتالي استبدال القديم بما هو حديث ، بل تعمل عكس ذلك، حيث يجب أن تعاد العمليات بالكامل حتى تستغل الإمكانيات الكاملة للتكنولوجيا⁴.

¹ - أحمد محمد غنيم، مرجع سابق، ص 56-57.

² - سلامة حسين، مرجع سابق، ص 51.

³ - أحمد محمد غنيم، مرجع سابق، ص 55.

⁴ - مايكل هامر، ستيفن ستانتون، مرجع سابق، ص 220.

خامسا: إعادة الهندسة وتصغير الحجم

يمكن النظر إلى مدخل تقليص الحجم على أنه "الاستغناء عن موظفي بعض وحدات المنظمة بالكامل أو جزء منهم".¹ وقد يتم ذلك بشكل دائم أو مؤقت، ولكل الموارد البشرية بالمنظمة أو جزء منها، وذلك بسبب أحداث جسيمة أو بسبب التخطيط لمستقبل أفضل.

ويتشابه هذا المدخل مع إعادة هندسة العمليات في أن كلاهما يهدف إلى تحسين أوضاع المنظمة بحثا عن أداء أعظم، وزيادة القدرة التنافسية من خلال تقليل تكلفة الموارد البشرية الموجودة بالمنظمة، وزيادة قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات المحيطة بها، كما أن كلاهما يساعد على سرعة الاستجابة للتغيرات التكنولوجية المتلاحقة.² إلا أنهما يختلفان بشدة حول جوهر عملية التغيير في حد ذاتها، ففي حين أن إعادة الهندسة تهدف إلى إحداث تغيير جذري في كل المجالات بالمنظمة من خلال التركيز على إعادة تصميم العمليات، نجد أن تقليص الحجم يسعى إلى تقليص حجم الموارد البشرية بالتخلي عن جزء منها، وبالتالي التخلي عن بعض المناصب أو دمجها بحيث تؤدي من قبل عدد أقل من الأفراد. كما أن إعادة الهندسة لا تؤدي بأي حال من الأحوال إلى تقليص عدد الأفراد في المنظمة كما هو الحال في مدخل تقليص الحجم، وإنما يتم إعادة توزيعهم حسب اختصاصاتهم ومؤهلاتهم.

سادسا: إعادة الهندسة ومدخل تبسيط الإجراءات

تبسيط الإجراءات هو أسلوب تقليدي يقصد به اختصار بعض إجراءات أو روتين العمل من أجل تخفيض زمن الانجاز، وذلك من خلال تحليل الخطوات وإلغاء غير الضرورية منها لتخفيض الزمن وزيادة الإنتاجية، والقيام بأكثر من عملية في وقت واحد بما يوفر الجهد والوقت، إضافة إلى دراسة حركات الأفراد وتحركاتهم لتقليل الجهد المبذول، والحد من الأعداد المستخدمة من النماذج والتقارير والإرساليات.... أي أن هذا المدخل قريب جدا من إعادة الهندسة، ولو أن هذه الأخيرة هي ثورة إدارية حديثة تهدف للتغيير الجذري وليس تحسين ما هو قائم.³ ويمكن توضيح الفرق بينه وبين إعادة الهندسة في الجدول التالي:

الجدول رقم (01-04): مقارنة بين مدخل تبسيط العمليات وإعادة الهندسة

تبسيط العمليات	إعادة هندسة العمليات
التغيير تدريجي	التغيير جذري
الأساس نابع من العملية	الأساس نابع من الرؤية
اعتبار المسلمات الإدارية	تغيير المسلمات الإدارية
القيادة بواسطة المدير	القيادة بواسطة الإدارة
المشاريع أنية ومتنوعة	عدد محدود من المبادرات

المصدر: سلامة حسين، مرجع سابق، ص 32.

¹ - أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 443.

² - المرجع السابق نفسه، ص 445.

³ - هيثم حمود الشبلي، مرجع سابق، ص 463.

سابعاً: إعادة الهندسة والهندسة القيمة: (Value Engineering)

هندسة القيمة أو إدارة القيمة أسلوب منهجي فعال لحل المشاكل، أثبتت فعاليته في العديد من الدول المتقدمة، بتركيزه أولاً على الفعالية عن طريق تحليل الوظائف أو المهام المطلوب تحقيقها، وتحديد الأهداف والاحتياجات والمتطلبات...، ومن ثمة البحث في الكفاءة من خلال تحديد معايير الجودة التي تجعل المنتج أكثر قبولاً، وأخيراً تحقيق ذلك بأقل التكاليف الإجمالية.¹

وتعرف هندسة القيمة أو الهندسة القيمة بأنها "جهد جماعي منظم وفق منهج محدد موجه إلى تحليل مهام عناصر المشروع، لغرض ابتكار بدائل تؤدي تلك المهام بتكلفة إجمالية أقل أو أداء أفضل أو بهما معاً، دون المساس بالأداء أو الجودة أو المهام الأساسية المطلوبة."²

فهي طريقة مثلى أثبتت فعاليتها في تخفيض تكاليف تنفيذ المشاريع دون المساس بالمتطلبات والاحتياجات اللازمة للأداء، وللقيام بذلك تتم دراسة وتحليل وتقييم مهام عناصر المشروع لغرض فهمها ومعرفة الأداء المطلوب من كل منها، ومن ثم تحديد المهام الأساسية حتى يتمكن فريق الهندسة القيمة من إيجاد البدائل التي تؤدي نفس العمل ونفس المستوى من الأداء بأقل تكلفة ممكنة.

وتتشابه الهندسة القيمة مع إعادة هندسة العمليات في كونها تحدد العناصر التي لا تضيف شيئاً للأداء لكنها ترفع التكلفة، والتي يمكن إلغاؤها أو تعديلها بطرح البديل الذي يؤدي العمل بطريقة أفضل وفعالية أكثر، كما أنها تتناقش الحاجة إلى المهمة التي يؤديها العنصر واستخداماتها من خلال الهدف العام للمشروع. كما يتفقان في كونهما يعتمدان على طرح الأفكار الإبداعية لإيجاد الحلول والمقترحات للمسائل المطروحة وبمشاركة جماعية وباستخدام أساليب عديدة أهمها العصف الذهني.³ وكلاهما كذلك يعتمد على أسلوب إعادة التصميم بشكل جذري ولو أن أهميته تقل في أسلوب الهندسة القيمة، أين يعتبر بديلاً لتحقيق الوفرة في التكاليف في حال تطبيقه، في حين يعد أساس عمليات إعادة الهندسة ولا بديل عن استخدامه. كما أنهما يهدفان إلى كسب رضا الزبون من خلال تخفيض التكاليف، وتحسين النوعية، وتحقيق المزايا التنافسية. إضافة إلى ذلك فكلا الأسلوبين يعتمد على تشكيل فريق عمل متعدد الاختصاصات لإنجاز إجراءات كل من الهندسة القيمة وإعادة هندسة العمليات، أين يتم اعتمادهما لمواكبة التغيرات السريعة التي تحصل في بيئة الأعمال، ولمواجهة المنافسة الشديدة التي تدخل بها المؤسسات في الأسواق بالاعتماد على التكنولوجيا المتطورة.

أما وجه الاختلاف بينهما فيمكن في كون الهندسة القيمة تركز على ما هو مطلوب من عنصر معين، أي الهدف الذي وجد من أجله وليس العملية في حد ذاتها كما هو الحال في مدخل إعادة الهندسة، كما أنها تركز على تخفيض تكاليف المشروع، من خلال البحث عن المهام التي لا تضيف شيئاً والتخلص منها، أو تعديلها للحصول في نهاية الأمر على التكلفة التي تستحقها كل مهمة. والأهم من ذلك كله إعادة الهندسة هي إعادة

¹ نزار عبد المجيد البروراي، لحسن عبد الله باشيو، إدارة الجودة مدخل للتميز والريادة، مفاهيم أساسية وتطبيقات، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 470.

² صالح العشي، إدارة تنفيذ المشروعات الهندسية، مكتبة العبيكان، الرياض، 1996، ص 208.

³ صالح العشي، مرجع سابق، ص 208، ص 216.

التفكير الأساسي والتغيير الجذري للعمليات من أساسها فهي إعادة تصميم جذرية للعمليات، واقتلاع ما هو موجود وابتداءً من الصفر ، في حين الهندسة القيمة هي تعديلات وتحسينات تهدف إلى التخلص من تكلفة المهام عديمة الفائدة، فهي تعديل تصميم المنتج الموجود، حيث يتم تعديل أو إلغاء أحد وظائفه

ثامنا: إعادة الهندسة وإعادة التصميم (Redesign)

ينظر إلى إعادة تصميم المناصب على أنها إعادة النظر في الأنشطة والمهام التي يتم تأديتها في منصب معين، وفي طريقة تجميع هذه الأنشطة في مهام وواجبات، وفي الصلاحيات والسلطات المفوضة لشاغل المنصب وطبيعة العلاقات فيه، وهذا ما يؤدي إلى تشكيل مناصب جديدة حسب الظروف والتكنولوجيا السائدة بالمنظمة.¹ أما إذا تعلق الأمر بإعادة تصميم العمليات فهي تحليل كيفية تجميع الأعمال، وتحليل سير العمل، ودراسة آلية تحقيق النتائج، ثم بناء على كل ما سبق يتم إعادة تصميم العمليات حسب الضرورة.² وإعادة تصميم العمليات هي جزء من إعادة الهندسة وأسلوب أساسي من أساليبها، أين تتكامل التغييرات الناتجة عن إعادة هندسة العمليات من خلال إعادة التصميم وإعادة التنظيم وإعادة التفكير لتحقيق نتائج فائقة في معايير الأداء الحاسمة.

ويمكن تلخيص أوجه الاختلاف بين بعض المداخل السابقة الذكر ومدخل إعادة الهندسة في الجدول التالي:

الجدول رقم(01-05): مقارنة بين أسلوب إعادة الهندسة و بعض المداخل الإدارية

إعادة التنظيم Reorganizing	الأتمتة Automation	إدارة الجودة الشاملة TQM	إعادة الهيكلة Restructuring	تقليص الحجم Downsizing وإعادة تصميم Redesing	إعادة هندسة الأعمال Business Reengineering	مفاهيم الأبعاد
المنظمة بالكامل باستثناء العمليات	التطبيقات التقنية	حاجات الزبائن	العلاقة بين المستويات الإدارية	حجم القوى العاملة	كل شيء في المنظمة	مجالات البحث
التنظيم (توسيع أو تقليص المنظمة أفقياً أو عمودياً)	النظم	البداية من القاعدة إلى القمة	الهيكل التنظيمي	القوى العاملة والمهام الوظيفية	العملية الإدارية	نطاق التغيير
إيجاد تنظيم إداري جديد يشرف على العمليات القديمة نفسها	الإجراءات	العملية الإدارية	الإدارات الوظيفية	الإدارات الوظيفية	اتجاهات تدفقات العملية الإدارية	التركيز
تدرجية	تراكمية/ تدرجية	تراكمية/ تدرجية	تراكمية/ تدرجية	تراكمية/ تدرجية	خارقة وسريعة وجذرية	أهداف التغيير

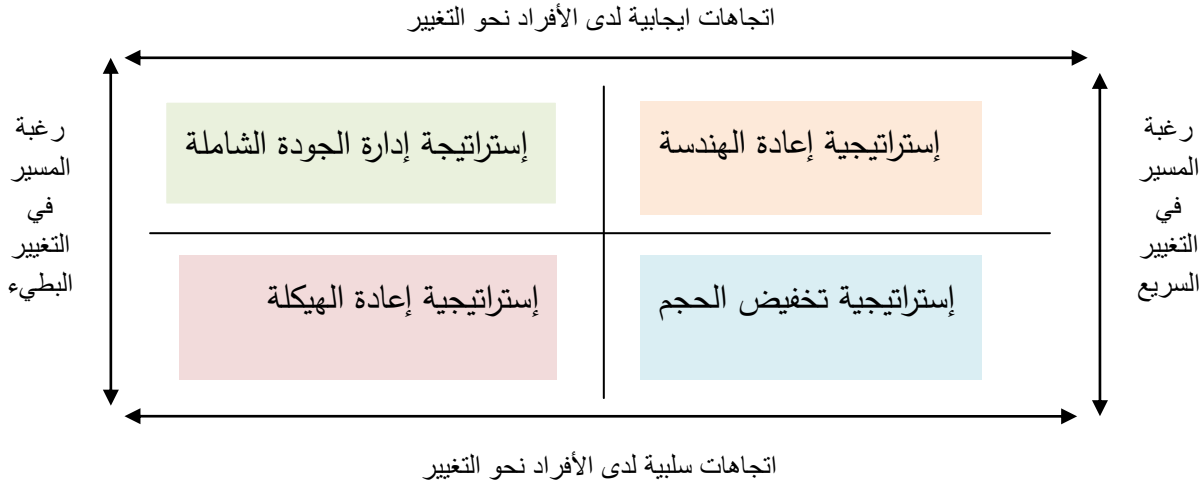
المصدر: Manganelli R.L, Klein, M.M, A framework for reengineering, Management Review, 1994, p-p 10-16.

¹- أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 452.

²- بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، مرجع سابق، ص 154.

ويمكن المفاضلة بين مداخل التغيير السابقة بالاعتماد على معيارين هما رغبة المسير في الاعتماد على أنماط التغيير واتجاهات الأفراد نحو التغيير مثلما يوضحه الشكل التالي:

الشكل (01-08): نموذج استراتيجيات التغيير



المصدر: بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، مرجع سابق، ص 155.

المبحث الثاني: أساسيات تحقيق أمثلية العمليات بالمنظمة

لتطبيق إعادة هندسة العمليات تحتاج المنظمات إلى تحديد الأطراف المسؤولة عن هذه العملية، وذلك بتشكيل ما يسمى بفريق إعادة الهندسة. أين يقوم هذا الفريق بانجاز مختلف عمليات التغيير الجذري في ظل توفير المنظمة لشروط ومتطلبات معينة. وهذا ما سنقوم بتوضيحها فيما يلي.

المطلب الأول: مسؤولية إعادة الهندسة بالمنظمة

لقيام بعملية إعادة الهندسة لابد من اختيار و تنظيم المختصين بتطبيق هذه العملية ، وهذا هو أساس نجاح الجهود والأهداف المرتبطة بها . وتجدر الإشارة إلى أن هذا الفريق يحتاج إلى السلطة والدعم من قبل الآخرين كما يجب أن يتميز أعضاؤه بالقدرة على التفكير خارج النطاق المحدود وإدراك أثر التغيير الجذري على العملاء، لذا ينبغي تعيين المسؤول عن هذه العملية، بحيث يكون قادرا على المشاركة في تحديد ووضع الرؤية والأهداف والقيم، وفهم المغزى من هذه العملية والالتزام بالتغيير الجذري ، ويملك الوقت الكافي والسلطة اللازمة لتنفيذ القرارات، ويجب أن يصبح أعضاء الفريق ذوي صفات مميزة والتزام خاص بالتغيير، وأن يسود بينهم جو من الاحترام المتبادل المشجع على المناقشة والتفاوض، ويعملون على احتواء الاختلافات الثقافية الموجودة بينهم. ويحتاج تطبيق إعادة الهندسة وجود إدارة للبرنامج عن طريق مدير لعملية إعادة الهندسة، أو بعبارة أخرى منسق يكون مسؤولا عن العملية الرئيسية.¹

¹ - سلامة حسين، مرجع سابق، ص 89 90.

وعادة ما يتم تشكيل فريق للقيام بتطبيق إعادة هندسة العمليات على نحو التالي:

▪ قائد العملية: (Leader)

هو المؤسس الذي يطلق مبادرة القيام بهذه العملية ويكون أحد المسؤولين من ذوي الصلاحيات الكافية لإحداث التغيير اللازم في المنظمة، وتهيئة وإقناع الأفراد بقبول هذه التغيرات الجذرية التي تحدثها عملية إعادة الهندسة، وجعلهم يساهمون في تطبيقها، وذلك بتوضيح حالة المنظمة ومدى حاجتها للتغيير الجذري حتى تكون الأفضل بين منافسيها، وتوضيح الأسباب التي تدفعهم للتوجه نحو أتمتة الأعمال حتى يتبنى الأفراد هذا التغيير ويتقبلونه بل ويساهمون فيه.¹

والتكليف بهذه المهمة لا يخص مسؤولاً معيناً، وإنما من تتوفر فيه الرغبة والحماس لتطوير العمل بالمؤسسة وتجديده وتحسين أوضاعها وبمبادرة منه. ويقوم قائد العملية بتبني وتشجيع جميع جهود تطبيق عملية إعادة الهندسة،² ويقيم المدير المسؤول (مالك العملية) وفريقه، كما يختار المستشارين الخارجيين الذين تستعين بهم المنظمة إلى جانب مراقبته تطبيقها ويقيم نتائجها الحقيقية.

▪ مالك العملية: (Process Owner)

هو أحد المسؤولين في مستوى إداري أعلى يتولى مسؤولية توجيه إعادة الهندسة في نطاق أقل من قائد العملية وعلى مستوى محدد، فهو الشخص المسؤول عن تطبيقها في مجال معين أو عمليات محددة، أين يهيمه تنفيذ عملية التغيير على العمليات التي تتبع إدارته. مهمته ليست القيام بإعادة الهندسة في حد ذاتها وإنما الإطلاع ومتابعة سير عمل فريق إعادة هندسة العملية المعنية والذي يقوم بتشكيله بنفسه، وتشجيع أعضائه على الإبداع والمبادرة، ويكون على اتصال مباشر بقائد العملية، حيث ينسق معه ويتلقى منه التشجيع والدعم، ويمتلك الصلاحيات التي تمكنه من توفير الموارد اللازمة التي يحتاجها الفريق.³

▪ فريق العملية: (Process Reengineering Team)

هم مجموعة أفراد مختصين بإعادة هندسة عملية محددة، يتراوح عددهم بين خمسة وعشرة أشخاص، يقع على عاتقهم تقديم الأفكار المتعلقة بهذه العملية من خلال قيامهم بتشخيص العملية الحالية وإعادة تصميمها، ودراسة مدى إمكانية تنفيذ مقترحاتهم على أرض الواقع.

فالمطلوب من هذه المجموعة البحث عن بدائل للطريقة القديمة بالتفكير وإعادة التفكير فيما يحدث بغرض تغييره جذرياً، وكذا التفكير بشكل استقرائي لإضافة بدائل جذرية جديدة.

وبشكل عام يقوم فريق العملية بإعادة هندسة عملية واحدة، وهذا ما يتطلب وجود أكثر من فريق عمل بعدد العمليات المراد إعادة تصميمها، أو حسب نتائج كل عملية تم تغييرها، ويجب أن يضم كل فريق مختصاً في

¹ - السر حسن موسى، مرجع سابق، ص 56.

² - أحمد يوسف دودين، مرجع سابق، ص 308.

³ - علي عبد الهادي مسلم، أيمن علي عمر، مرجع سابق، ص ص 323 324.

تكنولوجيا المعلومات لضمان الاستفادة القصوى منها، والتي بدونها لا يمكن تطبيق الاقتراحات المتعلقة بإعادة تصميم العمليات بالشكل الذي يحقق النتائج المنتظرة.¹

ويتم اختيار أعضاء الفريق حسب توفر الشروط والمواصفات التالية:²

✓ الخبرة العملية في مجال العملية المراد هندستها.

✓ مهارات الاتصال والتفاعل الإيجابي.

✓ مهارات الإبداع.

✓ روح العمل الجماعي.

✓ النظرة الشمولية.

✓ التفاؤل.

✓ الحماس والإصرار.

▪ **منسق العملية: (Czar)**

أي المنسق بين العمليات التي تمت إعادة هندستها، ويتمثل دوره في تقديم النصيحة والمساعدة لكل مالك عملية، ومساعدة ملاك العمليات الجدد على تفهم دورهم الهام، وتعريفهم بالطرق والأدوات اللازمة لأداء المطلوب منهم.... وذلك من خلال عمله كمساعد رئيسي لقائد العملية.

ويجب أن يكون مرتبطاً إدارياً من حيث المبدأ بالقائد فهو الشخص المسؤول عن تطوير إعادة الهندسة بالمنظمة والتنسيق بين المشروعات المنفصلة، كما يبحث باستمرار عن الموارد المطلوبة لهذه العمليات ومستلزمات كل منها.³

المطلب الثاني: متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات

تستند عملية تطبيق إعادة الهندسة على مدى توفر مجموعة من المقومات والمتطلبات التي تعزز جهود تنفيذها، ومن أهم هذه المتطلبات نذكر:

- الالتزام والتعهد بإحداث التغيير الجذري، حيث يجب أن تؤمن المنظمات بأهمية التغيير الجذري وقيمه بالنسبة لمستقبلها واستمراريتها في السوق، وتكون البداية من الإدارة العليا بصفة أساسية؛
- وضوح الرؤية الإستراتيجية والمساعدة الهيكلية؛
- وجود فلسفة إدارية تسهل إعادة الهندسة، وذلك بنشر ثقافة التغيير لدى الأفراد وتوعيتهم بأهميتها لتحقيق أهداف المنظمة؛
- وضع الأداء الطموح كهدف لإعادة الهندسة؛
- إتباع أسلوب المراجعة الشاملة لاحتياجات العملاء؛

¹ - السر حسن موسى، مرجع سابق، ص 57.

² - سلامة حسين، مرجع سابق، ص 92.

³ - أحمد يوسف دودين، مرجع سابق، ص 310.

- تخصيص رئيس تنفيذي يكون مسؤولاً عن عملية التطبيق؛
- الاعتماد على بناء فرق عمل فعالة لإحداث التغيير؛
- ضرورة البدء من القمة¹؛
- تكوين فرق لقيادة جهود إعادة الهندسة؛
- ضرورة أن تكون الإدارة العليا معنية بهذا التغيير
- تبني منهج العدم (Approche ex nihilo) أو الانطلاق من الصفر، حيث يكون التركيز على الزبون بالدرجة الأولى.²
- تحديد العوائق القائمة والعوائق المحتملة التي قد تعترض تغيير العمليات الحالية إذا تطلب الأمر ذلك؛
- الاهتمام بتكنولوجيا المعلومات وسبل تبادلها إلكترونياً³؛
- تحديد العمليات الأساسية ذات الأولوية في إعادة البناء وتحديد عناصرها؛
- اقتراح البدائل وتقييمها؛
- إعادة تصميم نظم وإجراءات العمل؛
- تصميم معايير الأداء لقياس وتقييم التحسن في نظم وإجراءات البناء بعد تطبيق إعادة الهندسة.⁴

المطلب الثالث: عوامل نجاح تطبيق إعادة هندسة العمليات

يتطلب الوصول إلى النتائج المنتظرة من تطبيق مدخل إعادة الهندسة توفير مجموعة من العناصر، يمكن تجميعها في المكونات الخمس التالية، والتي جاءت في دراسة لـ* Paper and Chang:

أولاً: المحيط Environment

وهي العوامل البيئية المؤدية إلى تغييرات بنائية ناجحة منها دعم الإدارة العليا، التعلم التنظيمي، الفريق، المنافسة، نظام المكافآت، المشاركة بالمعلومات، التجديد والابتكار، وكلها نبتة من جميع المستويات ما عدا تغييرات المحيط التي تأتي عموماً من الإدارة العليا.

ويمكن توضيح عوامل نجاح إعادة الهندسة المتعلقة بالمحيط فيما يلي:

- وجود إدارة عليا مطلعة وخبيرة في مجال التغيير والتحسين، والتي تؤدي دوراً كبيراً في تقليل الخوف من الفشل لدى الأفراد، الذين يتسنى لهم المخاطرة والإبداع والتفكير خارج الصندوق (Out Box) ^{**} .⁵

¹ - سلامة حسين، مرجع سابق، ص ص 78-79.

² - Larry Ritzman et autres, **Management des opérations, principes et applications**, Pearson éducation, France, 2eme édition, 2010, p 64.

³ - علي عبد الهادي مسلم، أيمن علي عمر، مرجع سابق، ص ص 292-293.

⁴ - غسان العسافي، ما معنى عملية إعادة الهندسة التنظيمية <http://www.awatan-news.com>. تاريخ الزيارة 2008/11/10.

* Paper and chang RD, 2005, **the state of business process Reengineering: a search for success factors**, total quality management journal, vol 16, no1.p p121-133.

** هي إحدى قواعد الفكر الإبداعي (قاعدة الخروج من الصندوق) والتي تدعو الأفراد إلى الإبداع والتخلص من التكرار والروتين والنظر إلى ما يحيط بعملهم بنظرة شمولية تساعد على تفجير الطاقات الإبداعية الكامنة لدى كل الأفراد.

⁵ - رقية عدنان المعاينة، مرجع سابق، ص 132.

وقبل كل ذلك يجب أن يكون لديها إيمان قوي ودعم و مساندة لعملية إعادة البناء، وبحتمية التغيير وترجمته لخطط وبرامج يتم تنفيذها من أجل تحسين الوضع التنافسي للمنظمة. وهذه القناعة يجب أن تترجم في شكل دعم ومؤازرة فعالة من خلال توضيح الرؤية المستقبلية وإيصالها لجميع الأفراد بالمنظمة، والحصول على ولاء مدراء المستويات الوسطى لتنفيذ برنامج إعادة الهندسة.¹

▪ العميل هو محور الاهتمام، لذلك يجب أن يكون عنصراً أساسياً في عملية البناء، فلا يمكن لأي مؤسسة أن تستمر في السوق دون دراسة احتياجات ورغبات العملاء، ومحاولة الوفاء بها بشكل أفضل مما يقدمه المنافسون.

▪ التركيز على الجانب الإنساني لإعادة الهندسة الإدارية وليس الجانب التكنولوجي.

▪ ضرورة الاستعانة بالجهات الاستشارية الخارجية المتخصصة في هذا المجال، وكذا المتخصصين من داخل المؤسسة.

▪ الاستفادة من مجالات التكوين المتاحة للمديرين والعاملين فيما يتعلق بكفاءة جوانب عملية التغيير.

▪ الاستفادة من خبرة أجهزة ومنظمات أخرى كانت سبقة في تجربة التغيير.²

▪ ضرورة التركيز على العمليات وليس الإدارات لغرض إرضاء العملاء من خلال نوع السرعة أو الخدمة المقدمة، وليس على الإدارات وتغييراتها، حيث يجب تحديد العمليات وتحديد طبيعتها تحديداً واضحاً، والبحث عن طرق جديدة واستخدامها، وعدم الاعتماد على التحسين فقط، كما يتطلب الأمر تحديد أولويات مشروعات إعادة الهندسة من خلال اختيار العمليات التي تحتاج إلى ذلك وترتيبها ترتيباً نسبياً وفقاً لدرجة تأثيرها على العميل.

▪ التركيز على الابتكار والإبداع في العمليات التنظيمية.

▪ ضرورة التخطيط العملي لإنجاح تطبيق إعادة الهندسة من خلال دراسة البيئة التنظيمية للتعرف على

جميع التغييرات اللازمة لتسهيل نجاح هذه العملية.³

▪ ضرورة تغيير القيم والمفاهيم التقليدية السائدة بالمنظمة، حتى تتمكن من تطبيق مشاريع إعادة الهندسة بنجاح.

ثانياً: الأفراد (Person)

يتوقف النجاح والتحول النوعي في المنظمة على الأفراد من حيث معرفتهم وإبداعاتهم ورغبتهم في التغيير، وهذا ما يفرض بناء مهارات جديدة عن طريق التكوين والتعلم الجماعي وتفويض السلطة ما يتيح للأفراد تحمل المسؤولية، كما يعطي شعوراً بالإنجاز والحرية أكثر في العمل. لذا فإن التغيير غالباً ما ينتج من السياسات الداخلية أكثر من العوامل الخارجية.

ويمكن توضيح عوامل نجاح إعادة الهندسة المتعلقة بالأفراد فيما يلي:

¹- ثروت مشهور، استراتيجيات التطوير الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 232.

²- غسان العسافي، مرجع سابق.

³- بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 132.

- تحتاج الإدارة إلى الحذر والاطلاع على التعليمات والإجراءات في مكان العمل، والتي تسمح للأفراد بحرية التصرف مع وجود ضوابط معينة.
- تحتاج الإدارة إلى توثيق العلاقات بين جميع المستويات التنظيمية.
- الأفراد يخافون التغيير، لذا يجب تدريبهم على كيفية التعامل مع التغيير، مع ضرورة تطبيق برامج لتطوير الأفراد للتعامل مع ديناميكية البيئة.¹ فمن خلال تجارب بعض الشركات الأمريكية التي طبقت مدخل إعادة الهندسة تبين أنها قدمت إلى أفرادها رسالتين أساسيتين تمكنت من خلالهما من تسويق هذه الفلسفة للعاملين بها وهما:²
- ✓ تحديد الحاجات الملحة للمنظمة (Case For Action)، أي توضيح مبررات التغيير الجذري بالمنظمة كفقدان الوضع التنافسي، أو التعرض للفشل في النشاط. وهذه المبررات تدعو حتما إلى التغيير حفاظا على البقاء والاستمرارية.
- ✓ بيان التصور العام للمنظمة (Vision statement)، أي توضيح ما تطمح المنظمة الوصول إليه من نتائج بعد تطبيقها لعملية التغيير الجذري.
- توفر مستوى عالي من الوعي والإدراك لدى الأفراد وخضوعهم لبرامج تكوينية وتعليمية عالية الجودة.
- توفير ثقة أكبر في العاملين وقدراتهم.
- التركيز على روح الفريق في العمل بدلا من العمل الفردي.³
- تكوين فرق عمل مشاريع إعادة الهندسة وتزويدها بالسلوكيات الإيجابية التي تنظم دورها في إحداث التغيير المطلوب.
- النظر لمقاومة البعض للتغيير كرد فعل طبيعي، وفهم أسباب المعارضة كأساس للمعالجة.
- ابتكار أساليب عمل جديدة وتوفير موارد بشرية متميزة ذات مهارات وقدرات عالية، ذلك أن إعادة هندسة العمليات تتطلب التخلص من أساليب العمل القديمة واستبدالها بالجديدة. ولا بد أن تكون هذه الموارد البشرية مستوعبة لمفهوم إعادة هندسة العمليات، ويتوفر لديها الالتزام الذاتي لانجاز الأهداف المرجوة، وأن تكون واعية بمفهوم العمليات.⁴

ثالثا: المنهجية (Methodology)

تعتبر المنهجية من العناصر المهمة للتعامل مع مختلف المجالات والتعقيدات في عمليات التغيير، إذ تحدد مسار المشروع من بدايته إلى نهايته، كما تجمع بين الرؤية وتصميم العمل اللازم لتحقيقها، وتمثل حلقة الوصل بين مستويات المنظمة. ويمكن تلخيص عوامل نجاح إعادة الهندسة فيما يتعلق بالمنهجية فيما يلي:

¹ - رقية عدنان المعاينة، مرجع سابق، ص 124، 125.

² - أحمد محمد غنيم، مرجع سابق، ص 120.

³ - غسان العسافي، مرجع سابق، ص 120.

⁴ - أحمد محمد غنيم، مرجع سابق، ص 61.

▪ التعديل المستمر لخرائط الأعمال لإجراء التسهيلات الممكنة التي تعد دليل عمل الإدارة لقيادة التغيير، لذا يجب وضعها على مبادئ سليمة محددة مع تقدير جميع الأعمال لتخضع للتغيير والتحسين المستمر. ذلك أن دليل العمل هذا يصف الاحتياجات اللازمة لكل مراحل المشروع، بحيث يتفهم الأفراد من خلاله جميع المراحل وشروطها اللازمة لنجاحها، أي أن المنهجية هي المزود الأساسي لخطوات العمل والموجه لأعمال الأفراد.

- يجب أن تتناسب المنهجية مع العميل الذي هو أساس التغيير، وأن تتغير من منظمة لأخرى، ومن ظروف لأخرى.
- يجب الاعتماد على إعادة تصميم موضوعية لمعايير الأداء لقياس الفرق بين وقت وتكلفة العمليات قبل وبعد إعادة الهندسة.
- إعداد صياغة جديدة واعية للسياسات والإجراءات وخرائط تدفق العمل.¹

رابعاً: تكنولوجيا المعلومات (Information Technologie Perspective)

تؤدي تكنولوجيا المعلومات دوراً مسهلاً لإعادة هندسة العمليات، إذ أن الهدف النهائي لها هو إرضاء الزبون، وتعد تكنولوجيا المعلومات أداة مشجعة لإبداعات الأفراد ومكافآتهم. ذلك أن التكنولوجيا الجديدة تستخدم لإنجاز العمليات بالسرعة المطلوبة وتسهل معرفة الأفراد للعمليات.² لذا يجب:

- توفير نظام فعال للمعلومات لترشيد عملية اتخاذ القرارات داخل المنظمة التي تقوم بإعادة البناء.
- تشجيع الابتكارات والاختراعات.
- الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات في بناء نظام متطور للمعلومات يكون أساساً لقرارات سريعة ورشيقة.³

خامساً: تحويل وتغيير الرؤية (Transformation Vision)

تعد الرؤية وسيلة اتصال بالنسبة لفلسفة إعادة هندسة العمليات، لذا يكون الأفراد متفهمين للعمل ولديهم ثقافة تدعم التغيير والتجديد، لذا يعد تغيير الثقافة من أكبر التحديات في إعادة هندسة العمليات، وتلعب الإدارة العليا الدور الأكبر في مساعدة الأفراد لتفهم سبب التغيير، وبأنه يكون ذو فائدة لهم ولمؤسستهم من خلال إتباع آليات مرنة تضمن إنجاز المهام بطريقة مبدعة.

ويمكن تلخيص عوامل نجاح إعادة هندسة العمليات المتعلقة بتحويل الرؤية بما يأتي:

- توفر الرؤية خطة عمل لتوجيه التغيير، وتحقيق رسالة وأهداف المنظمة؛
- يجب أن تكون قنوات الاتصال مفتوحة ومفعلة بين الإدارة وفريق العمل، ذلك أن قنوات الاتصال المفتوحة تساعد الإدارة العليا في تحديد عوائق الاتصال التي تحدث بين الأفراد والأقسام، كما يتولد لدى الأفراد شعوراً أفضل بالعمل فيصبحوا أقل مقاومة للتغيير.

¹ - سلامة حسين، مرجع سابق، ص 61.

² - رقية عدنان المعاينة، مرجع سابق، ص 126.

³ - سلامة حسين، مرجع سابق، ص 61.

- تساعد الإدارة العليا على نشر المعلومات المتصلة بالعمل وتعميم ثقافة إعادة هندسة العمليات.¹

المطلب الرابع: عوامل فشل عمليات إعادة الهندسة

قد يحدث فشل في تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات أو في النتائج التي تحدث بعد تطبيقه، وقد أشار مايكل هامر أن حوالي 50% إلى 70% من حالات إعادة الهندسة تعرضت للفشل.

ويمكن إجمال هذه المعوقات أو أسباب الفشل من خلال آراء عدد من الباحثين فيها يلي:

- ✓ عدم التركيز على العمليات الأساسية وعدم تحديد وتعريف المشاكل بدقة؛
- ✓ تعديل العمليات أو تطويرها بدلا من تغييرها جذريا؛
- ✓ تجاهل قيم وحاجات وسلوكيات الأفراد؛
- ✓ الاكتفاء بالنتائج المتواضعة بدون طموح؛
- ✓ التراجع المبكر، وانهايار التصميمات الجديدة من أول مشكلة؛
- ✓ وضع قيود مسبقة على نطاق تطبيق إعادة الهندسة؛
- ✓ السماح للمواقف الإدارية التقليدية من إعاقة وعرقلة تطبيق إعادة الهندسة.
- ✓ البدء بإعادة الهندسة من القاعدة في الهيكل التنظيمي، ذلك أن موظفي القاعدة ليس لديهم القدرة على بدء وتطبيق أي جهود لإعادة الهندسة، وقد لا يكونون مدركين للمشاكل التي تعانيها الإدارة، كما قد يكون التحسين التدريجي أقص طموحهم. عكس مسيري المستوى الأعلى.
- ✓ تخصيص موارد محدودة لتطبيق إعادة الهندسة.
- ✓ الفشل في التمييز بين مدخل إعادة الهندسة ومداخل التطوير الأخرى.²
- ✓ عدم توفر المعلومات اللازمة لتطبيق إعادة الهندسة.
- ✓ مقاومة بعض الأفراد لهذه الفلسفة، بسبب خوفهم من زيادة عبء الأعمال وتشييد الرقابة عليهم مستقبلا، أو من فقدانهم لمناصبهم، والتخفيض من أجرهم أو تفكك علاقاتهم داخل المنظمة.
- ✓ عدم وضوح أدوار بعض الموظفين في مشروع إعادة الهندسة.
- ✓ قصور تدريب وتأهيل الموارد البشرية في مشاريع إعادة الهندسة.³
- ✓ اقتصار عملية التغيير على إعادة تصميم العمليات فقط دون أن تشمل جوانب العمل الرئيسية الأخرى؛
- ✓ عدم الاستعانة بتكنولوجيا المعلومات؛
- ✓ استغراق وقت طويل في تطبيق عملية إعادة الهندسة ، مما يؤدي إلى ضياع الكثير من الوقت والكثير من الجهد في دراسة وتحليل العملية الحالية ، وبالتالي عدم مقدرة فريق العمل على استنتاج الأفكار المبدعة في التصميم الجديد؛

¹ - رقية عدنان المعاينة، مرجع سابق، ص 127.

² - Michael Hammer , James Champy, op cit, p138..

³ - بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 132، 133.

- ✓ تجاهل القيم والمفاهيم الحديثة في بيئة المؤسسة، وعدم العمل على تغيير السلوكيات التي تتناسب وقيم العمل الجديدة.¹
- ✓ سوء اختيار العملية التي تحتاج إلى إعادة الهندسة؛
- ✓ الاختيار السيئ لفريق إعادة الهندسة؛
- ✓ التخطيط السيئ للمشروع؛
- ✓ وضع حلول غير منطقية للمشكلات؛
- ✓ عدم الإعداد الجيد لخطة إعادة الهندسة وكذا عدم متابعتها²؛
- ✓ الأخذ بالاعتبار تأثير وتأثر إعادة الهندسة بنظم المعلومات فقط ، وإهمال أثرها على باقي النظم داخل المؤسسة؛
- ✓ إهمال الثقافة التنظيمية؛
- ✓ عدم وجود نظم اتصال مدعمة؛
- ✓ قصور نظم بقيع الأداء؛
- ✓ قصور نظم الدفع والتعويضات والمكافآت.³
- ✓ عدم وجود الدعم الكافي من الإدارة التنفيذية؛
- ✓ عدم اختيار العملية المراد إعادة هندستها بالشروط والأسس الموضوعية لذلك (مثل الأكثر تأثيراً على العملاء، الأكثر تكلفة، الأكثر تعقيداً.....)، بل يتم الاختيار بطرق عشوائية.
- ✓ عدم وجود قيادة إدارية مؤهلة قادرة على تطبيق أي أساليب إدارية حديثة، إذ يجب أن تتوفر في المدير المسؤول عن عملية إعادة الهندسة مجموعة من الصفات أهمها الإدراك، حب الاستطلاع، الاهتمام، الاقتناع بأهمية عملية إعادة الهندسة في حد ذاتها؛
- ✓ عدم وضوح رؤية المؤسسة، وذلك فيما يتعلق بأهداف ووسائل وإجراءات إعادة الهندسة؛
- ✓ عدم تحديد وتوضيح الأهداف المنتظرة من تطبيق عملية إعادة الهندسة؛
- ✓ التوقعات غير الواقعية، فأحياناً تكون رغبة المسيرين ملحة في تحقيق مكاسب هامة عن طريق إعادة الهندسة، لكن يجب أن تكون التوقعات قائمة على أساس التحليل الواقعي للعمليات؛
- ✓ عدم توفير الموارد البشرية والمادية الكافية للبرنامج؛
- ✓ تمركز التكنولوجيا، أين تركز التقنيات الحديثة على تغيير شكل العمليات أو الطريقة التي يتم بها أداء العمل، لكن لا بد من التغيير الاجتماعي قبل اللجوء إلى التغيير التكنولوجي، إذ لا يجب إغفال الدور البشري في عملية إعادة الهندسة؛

¹ - يوسف يعقوب السلطان، أثر تطبيق الأتمتة في الأداء الوظيفي للمؤسسات الحكومية المستقلة في دولة الكويت، مجلة التعاون، العدد 44، الرياض، 1996، ص 51.

² - محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 78.

³ - سيد جاد الرب، موضوعات إدارية متقدمة، دار الوفاء للطباعة والنشر، القاهرة، 2006، ص ص 90، 91.

- ✓ تشييت الجهود بين عدد كبير من عمليات إعادة الهندسة، حيث تتطلب هذه الأخيرة درجة عالية من التركيز والتنظيم، مما يفرض على المنظمة تركيز جهودها على عدد بسيط من العمليات في كل وقت؛
- ✓ تكليف أشخاص لا يعرفون المقصود بإعادة الهندسة للقيام بها، حيث أن نجاح هذه العملية يتطلب من المسؤول عن تنفيذها استيعاب هذا المفهوم، وأن يكون طموح وملتزم بتحقيقها، ولديه معرفة واعية بمفهوم العمليات ويتوفر على عقلية قيادية مناسبة.¹

ويمكن تلخيص مختلف عوامل نجاح وفشل تطبيق إعادة هندسة العمليات في الجدول التالي:

الجدول رقم (01-06): عوامل النجاح والفشل في تطبيق إعادة الهندسة

عوامل النجاح	عوامل الفشل
وجود قيادة إدارية فعالة	عدم توفر المعلومات اللازمة لتطبيق مشاريع إعادة الهندسة
تدريب وتأهيل الأفراد على كيفية تطبيق إعادة الهندسة عمليا	القصور في تدريب الأفراد وتأهيلهم على تطبيق مشاريع إعادة الهندسة
تركيز إعادة الهندسة على نتائج العمليات التي تهم العملاء	مقاومة بعض الأفراد لإعادة الهندسة
توفير الاستثمارات المالية اللازمة للقيام بمشاريع إعادة الهندسة	عدم وضوح الأدوار لبعض الأفراد أثناء تطبيق مشاريع إعادة الهندسة
توفير أنظمة فعالة للاتصالات بالمنظمة	قصور أنظمة الاتصالات بالمنظمة
دراسة ثقافة وعادات وتقاليدهم وقيم العمل بالمنظمة	إهمال عادات وتقاليدهم العمل
إعادة الهندسة تخدم الأهداف والخطط الإستراتيجية للمنظمة	قصور النظرة المستقبلية لبعض المنظمات لغياب التخطيط الاستراتيجي
التخطيط الجيد ذو الأهداف الواضحة والنتائج القابلة للقياس	المبادرات المتعددة غير المنسقة والتخطيط السيئ
السير وفق منهجية منظمة ومعروفة لإعادة هيكلة الإجراءات	عدم توفر طرق وأدوات ومنهجيات واضحة
انجاء أنشطة إعادة تصميم الإجراءات مع أهداف العمل.	عدم الرغبة في التغيير والالتزام القوي بالإجراءات الحالية
مواصلة العمل بإعادة هندسة إجراءات العمل وعدم توقفها بنهاية المشروع	توقف مشروع إعادة الهندسة وعدم استمراريته
توفر أنظمة فعالة لتكنولوجيا المعلومات	عدم الاهتمام بتكنولوجيا المعلومات
الاهتمام ببحوث قياس رضا العميل	عدم دراسة حاجات ورغبات العميل
وضوح الرؤية المستقبلية لمشروع إعادة الهندسة	عدم وجود الدعم الكافي من الإدارة التنفيذية
الاختيار الجيد لفريق عمل إعادة الهندسة	عدم اقتناع فريق عمل إعادة الهندسة بجدوى هذه العملية
إشراك الجهات المستفيدة من التغيير في عملية إعادة الهندسة	سوء اختيار العملية التي تحتاج إلى إعادة الهندسة
متابعة فريق العمل عملية تطبيق إعادة الهندسة إلى غاية التأكد من سير العمل بالصورة المطلوبة	استغراق وقت طويل في دراسة العمليات الحالية

المصدر: من إعداد الباحثة

¹ -سلامة حسين، مرجع سابق، ص ص70،64 .

المبحث الثالث: خطوات إعادة هندسة العمليات

ظهرت عدة مناهج قامت بتقسيم مراحل إعادة هندسة العمليات، حيث تلخصت هذه البحوث والدراسات في وجود اتجاهين رئيسيين لتحديد هذه المراحل. الاتجاه الأول يتصف بالإيجاز ومحدودية المراحل، أما الاتجاه الثاني فيحدد هذه المراحل مع التفاصيل المتعلقة بكل عملية. وتدرج ضمن الاتجاهين آراء عدة باحثين، حيث نجد أن من أهم باحثي الاتجاه الأول:

- **منهج Guha (1993)** والذي يتلخص في المراحل الست التالية:¹
 - ✓ مرحلة التصوير: يتم فيها تحديد وتعريف فرص إعادة الهندسة والعوامل الإدارية المساعدة.
 - ✓ مرحلة الإعداد والتمهيد: يتم تنظيم فريق العمل وتحديد أهداف المشروع.
 - ✓ مرحلة التحليل: تشخيص العمليات الحالية وتحليلها وتحديد أهدافها.
 - ✓ مرحلة إعادة التصميم: دراسة البدائل المتاحة وتقسيمها، وتخطيط العمليات ووضع نموذج لها.
 - ✓ مرحلة إعادة البناء: يتم إدخال وتركيب النظام الجديد.
 - ✓ مرحلة المراجعة والاختبار: يتم قياس الأداء وتقويمه من منظور تطوير الجودة.
- **منهج Hall (1993)** والذي يرى أن مراحل إعادة الهندسة تقسم إلى أربعة مراحل هي:²
 - ✓ تحليل المنظمة إلى مجموعة من العمليات والإجراءات وآلية تتابعها، مع تحديد أبرز العمليات المهمة والأساسية.
 - ✓ إعادة التصميم على أساس سليم من خلال إعادة ترتيب إجراءات العمل وتصميمها على نحو يحقق متطلبات الزبائن.
 - ✓ الإعداد للتغيير، ويتضمن تحضير مختلف المستلزمات المادية والبشرية....
 - ✓ الاستبدال، ويعني إحلال الإجراءات والتصاميم الجديدة بدلا من السابقة ووضعها موضع التنفيذ.
- **منهج Evan (1993)** والذي قدم إعادة هندسة العمليات عبر الإجابة عن مجموعة من الأسئلة والتي تشكل حسب مراحل ستة يمكن القيام بها، وهي:³
 - ✓ اختيار العمليات التي تحتاج إلى إعادة الهندسة، والتي تأتي من خلال الإجابة على السؤال: من أين نريد أن نبدأ؟
 - ✓ تأسيس فريق العمل، وذلك بالإجابة على السؤال: من سوف يقوم بالعمل؟
 - ✓ فهم العملية الحالية، ويأتي من خلال الإجابة على السؤال: أين يرى المساهمون المنظمة الآن؟
 - ✓ تطوير الرؤية لتحسين العملية، أي العمل على إيجاد نموذج جديد للعمليات، وذلك بالإجابة على السؤال: أين يريد المساهمون المنظمة أن تكون؟

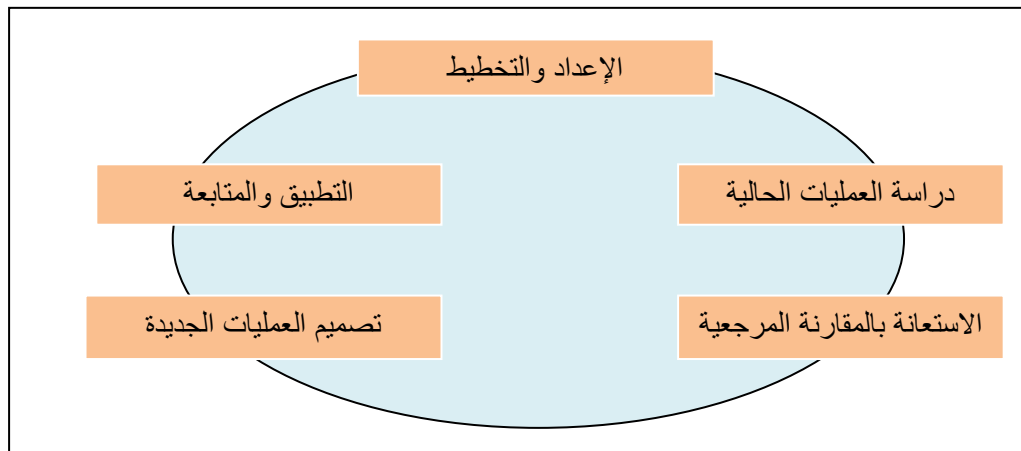
¹ - هيثم حمود الشبلي، مروان محمد النصور، إدارة المنشآت المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 476.

² - بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، مرجع سابق، ص 159-160.

³ - Evan K, **Reengineering and cybernetics**, American programmer Journal, vol 6, Issue 11, 1993, p-p 10-16.

ذكر عند رقية عدنان المعاينة، مرجع سابق، ص 139.

- ✓ تحديد الأعمال اللازمة للانتقال لعمليات جديدة ، وذلك بالإجابة على السؤال: ماذا نحتاج لإنجاز الأعمال؟
 - ✓ بناء الخطة اللازمة لإنجاز وإتمام تلك الأعمال ، وذلك بالإجابة على السؤال: كيف سوف يتم إنجاز هذه الأعمال؟
 - **منهج Goldwasser (1995)** والذي يقترح المراحل الآتية:¹
 - ✓ التخطيط، ويتضمن البدء في المشروع بإدراج أشخاص معينين ووضع أهداف للوصول إلى إعادة الهندسة .
 - ✓ التحليل الداخلي، بتحديد نقاط القوة والضعف في المنظمة وكذا مشاكلها الداخلية.
 - ✓ التحليل الخارجي، بتحديد الفرص والمخاطر الموجودة في البيئة الخارجية.
 - ✓ إعادة التصميم، أي توظيف نتائج التحليلين الداخلي والخارجي في إعادة التفكير بالعمل ومراحله.
 - ✓ التطبيق، بوضع المهارات والوسائل والأدوات في مكانها الصحيح ، من أجل تحقيق النجاح في الانتقال إلى الطريقة الجديدة للعمل.
- أما الاتجاه الثاني فيحدد مراحل هذه العملية بتفاصيل أكثر فيما يتعلق بإنجاز كل مرحلة ، أين يرى أن هناك الكثير من المناهج المستخدمة في إعادة الهندسة ، هذه المناهج لا تختلف في الأساسيات (كالإعداد، دراسة الوضع الحالي للعمليات، التصميم الجديد للعمليات، التطبيق)، لكن يكمن الاختلاف في بعض الأمور الفرعية. وسنقدم فيما يلي أحد المناهج الذي أثبتت فعاليته في أكثر من مشروع لإعادة الهندسة. بتركيزه على صوت العميل والإقتداء بالنماذج الناجحة كركيزتين أساسيتين بالإضافة إلى الركائز المذكورة سابقا. أين قمنا بإجراء بعض التعديلات والتحسينات على هذه المراحل وفق ما نراه مناسبة لعملية التغيير الجذري. يتكون هذا المنهج من خمس مراحل أساسية الموضحة في الشكل الموالي.
- الشكل رقم (01 - 09): مراحل إعادة هندسة العمليات**



المصدر: من إعداد الباحثة

¹ - بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، مرجع سابق، ص 160.

المطلب الأول: الإعداد والتخطيط لإعادة الهندسة (Plan and préparation)

لنجاح أي عمل تقوم به المنظمة يفترض الإعداد الجيد والتخطيط المحكم لهذا العمل ولكل تفاصيله ، وذلك للوصول إلى أفضل النتائج. لذا فالإعداد لعملية إعادة الهندسة يبدأ من بالتعريف بمفهوم إعادة الهندسة والاختيار الجيد للعملية المراد إعادة هندستها وتشكيل اللجنة القيادية وفريق العمل وكذا تجهيز كافة المتطلبات التي يحتاج إليها الفريق في إنجاز المشروع ، كما يتم التخطيط لجميع تفاصيل مراحل المشروع . أي يجب في هذه الخطوة التحقق مما يلي:

✓ الاعتراف بالحاجة إلى إعادة الهندسة.

✓ تنمية مفهوم موحد لرسالة ورؤية إعادة الهندسة.

✓ تدريب فريق إعادة الهندسة.

✓ وضع خطة لإحداث التغيير من خلال إعادة الهندسة لتعظيم القيمة المضافة.¹

✓ إدراك الإدارة العليا للحاجة إلى التغيير واقتناعها بجهود إعادة الهندسة.

لذا وكما ذكرنا سابقا يجب في البداية التعريف بمفهوم إعادة الهندسة والنتائج المتوقعة من تطبيقها للمسؤولين التنفيذيين والعاملين بالمنظمة، وذلك لكسب التأييد والمساندة اللازمين. ويتم ذلك عن طريق عقد لقاءات وندوات تضم بعض هؤلاء الأفراد لشرح هذا المفهوم ، والتعريف بنتائجه وتأثيراته. وبتوزيع نشرات تعريفية بالمفهوم على جميع القطاعات بالمنظمة.² ومن ثمة يجب اختيار العملية التي ستخضع لإعادة الهندسة والتي لها شروط ومميزات خاصة، أين يتم طرح الأسئلة التالية:³

✓ ما هي العمليات الإستراتيجية لأعمال المنظمة؟

✓ كيف ترتبط تلك العمليات بإتباع حاجة المتعاملين؟

✓ ما هي العمليات الواجب إعادة هندستها؟

وللقيام بلختيار العملية المعنية نمر بالخطوات التالية:

أولاً: تحديد العمليات المعنية بإعادة الهندسة

يتم عقد اجتماع للمسؤولين التنفيذيين بالجهة المستفيدة من مشروع إعادة الهندسة، واستخدام طريقة العصف الذهري (Brain storming) لسرد جميع العمليات التي تقوم بها الجهة المستفيدة سواء كانت عمليات رئيسية أو فرعية. وتدمج العمليات المتشابهة والصغيرة والتي لها علاقة ببعضها البعض بغرض ال وصول إلى العمليات الرئيسية، والتي تصف عمل الجهة المستفيدة بشكل شامل ، وغالبا ما يتم التوصل إلى عدد محدود من العمليات الرئيسية. ولاختيار العملية التي تحتاج إلى إعادة الهندسة يطبق أعضاء الاجتماع مجموعة من المعايير على جميع العمليات الرئيسية التي تم تحديدها من أجل تحديد الأنشطة التي تحقق قيمة ، وفرزها عن الأنشطة

¹- فريد النجار، إعادة هندسة العمليات وهيكل الشركات، دار طيبة للنشر والتوزيع والتجهيزات العلمية، القاهرة، 2004، ص 184.

²- محمد عبده حافظ، إدارة الموارد البشرية بين الفكر التقليدي والمعاصر، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2011، ص 199

³- فريد النجار، مرجع سابق، ص 184.

الهامشية التي لا تحقق قيم مضافة، فعمل فريق إعادة الهندسة هو تعزيز الأنشطة ذات القيمة المضافة وإلغاء الأنشطة التي لا تضيف قيمة.¹ ومن أهم هذه المعايير نذكر:²

✓ ارتفاع نسبة الإعادة والإرجاع في العملية.

✓ كثرة الحالات الخاصة المعقدة.

✓ ازدواجية الإجراءات.

✓ التكلفة العالية.

✓ طول الوقت.

✓ كثرة الفحص والرقابة.

✓ إعادة إدخال المعلومات نفسها أكثر من مرة.

فإذا انطبقت أغلب هذه المعايير على عملية ما فإنها فعلا تحتاج إلى إعادة الهندسة، ويجب التركيز على العملية التي لها تأثير كبير ومباشر على تطور العمل باعتبارها أكثر العمليات حاجة إلى إعادة الهندسة . وهناك عدة أساليب يمكن استخدامها للتعرف على أكثر العمليات حاجة إلى إعادة الهندسة منها أسلوب Pareto، أي 20% من المشاكل لها 80% من التأثير، حيث نستخدم هذا الأسلوب لتحديد العملية الأكثر احتياجا لإعادة الهندسة ، والتي لها أكبر أثر في تطور العمل. ويتم تطبيق هذا الأسلوب وفق الخطوات التالية:³

✓ يقوم كل عضو من الأعضاء المشاركين في الاجتماع بتطبيق المعايير السابقة على كل العمليات ،

وإعطاء كل عملية مقياسا محددًا حسب شدة انطباق المعايير عليها، ويتم تسجيل كل تلك المقاييس.

✓ تجمع المقاييس المعطاة لكل عملية من جميع المشاركين في الاجتماع ، وترسم تنازليا باستخدام الرسم

البياني.

✓ نختار العمليات التي لها أكبر أثر على تطور العمل ليتم إعادة هندستها.

ثانيا: تحديد أولويات إعادة الهندسة

عند اختيار أكثر من عملية لإعادة الهندسة يتم خلال الاجتماع بالمسؤولين التنفيذيين وضع أولويات لإعادة هندسة تلك العمليات ، وذلك باستخدام أسلوب الوزن والترتيب ، والذي يعنى بوزن كل عملية وفقا لأثرها على أهداف النشاط. وتكمن أهمية هذه الخطوة في إمكانية تحديد الفرص الجديدة التي يمكن اقتناصها عند إعادة تصميم العملية.⁴

ويطبق هذا الأسلوب وفق الخطوات التالية:⁵

■ وضع تعريفات لعناصر محددة يتم تقييم أهمية العمليات على أساسها، وتحدد هذه العناصر حسب

¹ - أحمد محمد غنيم، مرجع سابق، ص ص 101 102.

² - محمد عبده حافظ، إدارة الموارد البشرية بين الفكر التقليدي والمعاصر ، مرجع سابق، ص 200.

³ -Michael Ballé, op cit, p 68.

⁴ - أحمد محمد غنيم، مرجع سابق، ص 100.

⁵ - محمد عبده حافظ، الهندسة الإدارية، مرجع سابق، ص 46.

رسالة الجهة المستفيدة من إعادة الهندسة وطبيعة العمل بهذه الجهة، وكذا طبيعة العمليات محل الدراسة. ويمكن استخدام عدة عناصر لتقييم العمليات منها:

- ✓ مخرجات العملية تشكل مردودا ماليا كبيرا للجهة المستفيدة.
- ✓ مخرجات العملية ذات قيمة كبيرة للعمل.
- ✓ الوفرة المالية التي تنتج عن إعادة هندسة العملية.
- ✓ تأثير العملية على سير العمل.

▪ يعطى لكل عنصر وزنا محددًا من 100 بحيث يحصل أهم عنصر على أعلى وزن، وهكذا نزولاً.

وتحدد قيمة الأوزان باتفاق المشاركين

- يقوم كل شخص من الأعضاء بتحديد أهمية كل عملية من العمليات حسب العناصر التي تم تحديدها مسبقاً، وذلك بإعطاء قيمة لكل عنصر حسب درجة الأهمية من الأهم فالأقل أهمية.
- بعد تحديد قيم الأهمية، يقوم كل شخص بإيجاد العلامة لكل عنصر من العناصر المقابلة للعملية، وهي حاصل ضرب قيمة الأهمية في وزن العنصر.
- يتم من قبل كل شخص إيجاد مجموع العلامات لكل عملية وهو حاصل جمع العلامات لجميع العناصر المقابلة للعملية.

▪ يقوم منسق الاجتماع بعد ذلك بحساب المجموع الكلي لكل عملية، وهذا المجموع هو حاصل جمع

مجموع العلامات لكل عملية الذي حصل عليه كل شخص من الأشخاص المشاركين في الاجتماع.

- تحدد أخيراً أولويات إعادة الهندسة على أساس المجموع الكلي لكل عملية ، والعملية ذات أعلى مجموع تكون لها الأولوية الأولى.

ثالثاً: تشكيل اللجنة القيادية لإعادة الهندسة

تكون مهمة هذه اللجنة وضع الخطة الإستراتيجية للمشروع ومعالجة المشكلات وتذليل الصعوبات ، وتتكون من المسؤولين التنفيذيين الذين لهم علاقة مباشرة بالعملية تحت الدراسة، وتتحمل هذه اللجنة المسؤوليات التالية:

✓ قيادة وتوجيه الاستخدام المبدئي لعملية إعادة الهندسة.

✓ المحافظة على الكفاءات الجوهرية (Compétences clés) للمنظمة أثناء عملية إعادة الهندسة ، وعلى تحقيق أو تجاوز متطلبات العملاء.

✓ ضمان توزيع ودعم موارد ملائمة لإعادة الهندسة.

✓ ترسخ الخطوط الإرشادية لحل المشاكل التي قد تحدث في الأقسام.

وتعمل هذه اللجنة على وضع الهدف العام للمشروع والتصورات والرؤية المستقبلية للنتائج المتوقعة منه، كما يتم ربط أهداف المشروع برسالة وإستراتيجيات الجهة المستفيدة من إعادة الهندسة.

ولتحديد الرؤية المستقبلية تقوم المؤسسة بتحديد كفاءاتها الجوهرية، والتي تمثل قدرة المنظمة على إيجاد وتوافق كل المعارف والمهارات والأصول التي تؤدي إلى نموها. وبناء على هذه الكفاءات يتم وضع الرؤية التي توضح مستقبل المؤسسة وإستراتيجيتها، كما يتم تطوير صياغة رسالة المنظمة.¹ إضافة إلى تحديد الزمن اللازم لإنجاز كل مرحلة من مراحل المشروع.

رابعاً: اختيار وتدريب أعضاء فريق العمل إعادة الهندسة

تقوم اللجنة القيادية بالتعاون مع الأقسام باختيار رئيس وفريق العمل وكذا منسق العملية مثلما سبق وان وضحنا، والذين يتم تدريبهم على المنهج العلمي لإعادة الهندسة. ويتفق أعضاء الفريق الذين تم اختيارهم على أهداف المشروع والتصورات المستقبلية للعملية الجديدة، والميزانية العامة للمشروع، وكذا جدولته الزمنية وتوزيع المهام بين الأفراد. وحتى يكون العمل أكثر نجاحاً يجب أن يقدم عرض للجنة القيادية في نهاية كل مرحلة.²

المطلب الثاني: دراسة العمليات الحالية

يحتاج فريق العمل إلى التعرف على الوضع الحالي لأداء العمل، وذلك بفهم صحيح لكيفية أداء العمل، ذلك أن تحليل التفاصيل الدقيقة للعملية الحالية يؤدي إلى عدم التغيير الجذري في العملية. هذه الدراسة تفيد المؤسسة في الإجابة على التساؤلات التالية:³

✓ ما هي العمليات والأنشطة اللازمة؟

✓ كيف تستخدم الموارد والمعلومات لتحقيق العمليات؟

✓ هل هناك طرق أفضل لأداء العمليات؟

✓ ما هي عناصر القوة والضعف في كل عملية من العمليات؟

لذا فهذه المرحلة تحدد المراحل الم تابعة لكل عملية، والعوامل المؤثرة في نجاحها وفشلها، كما تحدد أيضاً مدخلات ومخرجات كل عملية. وتهدف هذه الخطوة إلى إجبار فريق العمل على النظر إلى مسار نشاط ما من ناحية العمليات بدلاً من الوظائف.⁴ لكن قبل ذلك يجب سماع صوت العميل المعني بإعادة الهندسة سواء كان داخلياً أو خارجياً.

أولاً: تحديد العميل

تركز إعادة الهندسة على العميل باعتباره مصدر التغيير والتحسين، فالعملية الجديدة يجب أن تلبي احتياجات العميل، وأن تتضمن الإجراءات ذات القيمة المضافة لهذا العميل. لذا يفترض في عملية إعادة الهندسة إدراج والتعرف على آراء العميل وشكاويه، ومتطلباته وأولوياته، ومناطق القوة والضعف في الخدمات والمنتجات المقدمة له، وكذا اقتراحاته لتطويرها، وطرق التعامل معه، وتحديد الأعمال المتداخلة بينه وبين المنظمة.

¹ - جفري إن لوينثال، مرجع سابق، ص 57، ص 73.

² - أحمد بن صالح عبد الحفيظ، مرجع سابق، ص 43.

³ - فريد النجار، مرجع سابق، ص 185.

⁴ - أحمد محمد غنيم، مرجع سابق، ص 99.

وهناك نوعان من العملي داخلي وخارجي ، فالخارجي هو المستخدم للمنتج أو الخدمة ، أما الداخلي فهو العامل الذي يقدم الخدمة أو ينجز العمل . لذا على فريق العمل معرفة العميل الداخلي والعمل الخارجي للعملية قيد الدراسة، باعتباره الركيزة الأساسية لهذه المرحلة . ويجب التوصل إلى شكل يوضح العلاقة الحالية وأيضا العلاقة المبتلية مع العملاء.¹

وللتعرف على رغبات العميل هناك عدة طرق مثل بطاقات آراء العملاء ، التغذية الراجعة للعملاء ، حوارات العمل... ولعل أحسن هذه الطرق نجد الاستبيان والندوات.

وعلى ضوء تعريف العملاء واختيار الأسلوب الأنسب لسماع صوتهم يحدد حجم العينة المناسبة من العملاء ، التي سيعتمد على نتائجها في معرفة آراء ومقترحات العملاء.

وهناك عدة عوامل تؤثر على حجم العينة يجب مراعاتها عند تحديدها منها:

✓ الرؤية المستقبلية لنتائج الدراسة.

✓ عدد العملاء المستخدمين للعملية.

✓ الزمن المحدد لإنجاز هذه المرحلة.

✓ الميزانية المحددة والمتوفرة لإنجاز هذه المرحلة.

ويجب أن تشمل العينة جميع ملفات العملاء ويتم اختيارهم عشوائيا ، كما يجب أن تشمل جميع أجزاء العملية بطريقة متساوية قدر الإمكان.²

ثانيا: جمع المعلومات حول الوضع الحالي

يتم تحديد مستوى المعلومات المطلوب جمعها، وذلك وفق الرؤية المستقبلية التي وضعها اللجنة القيادية في بداية المشروع. وهناك العديد من المستويات التي تبدأ من رسالة المنظمة وتنتهي بتفاصيل أداء الإجراءات التي يؤديها الموظفون. وذلك حتى يتم التعرف على الوضع الحالي لأداء العملية، حيث يمكن حصره في ثلاث جوانب هي:

▪ **الجانب الفني:** أي التعرف على جميع التفاصيل الفنية المتعلقة بالعملية الحالية، والمتمثلة في:³

✓ الإجراءات (tasks): هي الأجزاء المكونة للعملية، فالإجراء يقوم بأدائه أكثر من شخص، ويتم إنجازه في

قسم واحد أو أكثر، كما أنه يستغرق وقتا وجهدا واضحا وذا قيمة، ويضم عددا من الخطوات لإنجازه.

✓ الخطوات (Steps): هي تفصيل الإجراءات ، والخطوة يقوم بأدائها شخص واحد ، ولا تستغرق وقتا طويلا

لإنجازه، وتتجز داخل قسم واحد.

✓ النماذج (Forms): هي جميع النماذج المعتمدة رسميا، والتي تستخدم لإنجاز العمل.

✓ الأدوات (Tools): هي كل ما يستعمل لأداء العمل مثل الأجهزة، الآليات، المعدات.

✓ الأنظمة: هي جميع الأنظمة الآلية المستخدمة في العمل كبرامج الكمبيوتر.

✓ الوقت: الوقت الفعلي لإنجاز العملية

¹ - أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 554.

² - أحمد بن صالح عبد الحفيظ، مرجع سابق، ص 71.

³ - محمد عبده حافظ، الهندرة الإدارية، مرجع سابق، ص ص 58 59.

- الجانب التنظيمي: التعرف على تفاصيل الهيكل التنظيمي الذي يتوزع عليه العملية محل الدراسة، إضافة إلى تسمية مناصب القائمين على إنجاز العملية ومستواهم التنظيمي ومهاراتهم الفنية والعملية.
- الجانب الاجتماعي: التعرف على بيئة العمل التي يعمل بها القائمون على إنجاز العملية محل إعادة الهندسة.

ثالثاً: رسم العمليات الحالية

تتم هذه الخطوة وفق الإجراءات التالية:

- ✓ يجتمع أعضاء الفريق لمناقشة سير إجراءات العملية والاتفاق على تفاصيل ذلك ، وتدوين المعلومات في الجداول التفصيلية وذلك لجميع العمليات الفرعية.
- ✓ يقوم فريق العمل برسم تدفق العملية (ترسم الإجراءات وليس خطوات) من واقع الجداول التفصيلية (تحديد إجراءات العملية وربط أسهم سير العمل بينها) ، هذه الطريقة تساعد في فهم أجزاء العملة المتداخلة بنظرة الشمولية.
- ✓ اعتماداً على المعلومات التي تم تجميعها ، يقوم فريق العمل بمناقشة ورسم الهياكل التنظيمية للإدارات والأقسام التي تشترك في أداء في أداء العملية ، وذلك لمعرفة مدى تداخل هذه الإدارات والأقسام ، وكذا في معرفة العلاقات بينها وسير المهام فيما بينها.¹
- ✓ تدوين وترتيب كافة فرص وإمكانيات التحسين التي تم اقتراحها من قبل المختصين لدى الجهة المستفيدة ، وكذا من أعضاء الفريق.
- ✓ تدقيق المعلومات وتطبيقها من قبل المختصين، ومن ثم عرض هذه المعلومات والرسومات الخاصة بها على مدراء الإدارات المعنيين بالعملية، وأخذ موافقتهم على صحة المعلومات والبيانات التي تم جمعها.

رابعاً: دراسة وتحليل معلومات العملية الحالية

- تتم دراسة وتحليل جميع المعلومات التي تم جمعها ، بهدف التعرف على الأسلوب الذي يتم أداء العمل به، وكل ما يؤثر على إنجازه من الناحية الفنية والتنظيمية والاجتماعية. ويركز فريق العمل على ما يلي:²
- ✓ التعرف على جميع الإجراءات والأدوات والنماذج والأنظمة التي تستخدم لإنجاز العملية قيد الدراسة.
 - ✓ فهم توزيع المهام على الإدارات والأقسام ، وكيفية توزيع المهام المتشابهة ، وذلك لتحديد مدى التكرار والتداخل.
 - ✓ فهم العلاقة بين الإجراءات العملية والهياكل التنظيمية
 - ✓ التعرف على القائمين عن العمل من حيث مهاراتهم وحوافزهم ومميزاتهم وخبرتهم.... وكذا دراسة بنية العمل، ومدى ملاءمتها لأدائه.
 - ✓ التعرف على زمن أداء العملية، وتحديد أكثر أجزاء العملية إضافة للوقت والتعرف على فرص التحسين.

¹- سلامة حسين، مرجع سابق، ص 101 102.

²- أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 555.

- ✓ التعرف على تكلفة أداء العملية.
- ✓ تحديد نقاط القوة (سرعة الإنجاز، خدمة العميل...)، ونقاط الضعف (الإعادة، التكرار، التداخل، التأخير، التخزين، التكلفة...) في الإجراءات الحالية.
- وفي الأخير يعرض فريق العمل للجنة القيادية تفاصيل العملية، وذلك بشرحها وتوضيح الصعوبات والمشكلات التي تواجه سير العملية الحالية، ومواطن القوة والضعف فيها، وعرض فرص وإمكانات تحسين الوضع الحالي بصورة أولية من جهة نظر القائمين على العمل، وذلك من حيث إمكانية تحسين الجوانب التالية:¹
- ✓ زيادة سرعة العمليات
- ✓ اختصار عدد الخطوات للعملية واحدة.
- ✓ استبعاد الخطوات التي لا تضيف قيمة للعملية.
- ✓ إلغاء الخطوات مرتفعة التكاليف.
- ✓ رفع مستوى جودة العملية.

المطلب الثالث: الاستعانة بالمقارنة المرجعية (Benchmarking)

تهدف هذه المرحلة إلى التعرف على أفضل التطبيقات في المؤسسات التي لديها عمليات مماثلة للعملية التي يتم دراستها، وذلك للوصول إلى التصميم الجيد للعملية، ومساعدة أفراد الفريق على التفكير الإبداعي.² وتعرف المقارنة المرجعية (Benchmarking) بأنه "عملية مستمرة للمقارنة والتعلم. تنطوي على مقارنة تشغيل وأداء العملية مع عملية مماثلة في مؤسسات أخرى، بهدف إدخال التحسينات إلى عمليات المنظمة في طريقة تنفيذها."³

وهناك أربعة أنواع مختلفة من المقارنة، أين يتوقف اختيار الأنسب منها على طبيعة عمل المنظمة، وعلى العملية موضوع المقارنة، ويمكن توضيحها باختصار فيما يلي:⁴

- **المقارنة بالمنافسين:** تتم من خلال الاطلاع على أفضل التطبيقات لدى المؤسسات المنافسة، مما يتيح المقارنة المباشرة معهم، وهو أصعب الأنواع لصعوبة الحصول على المعلومات من المنافسين بسبب حرصهم على عدم تبادل معلوماتهم مع الآخرين. لذا غالبا ما تتم هذه المقارنة عن بعد.
- **المقارنة الداخلية:** تتم عند مقارنة أداء عمليات متماثلة أو متطابقة تعمل داخل نفس المنظمة. أين يمكن الاطلاع على أفضل الممارسات الداخلية في عدد من العمليات. وقد تكون النتيجة عملية جديدة موحدة تضم عددا من الممارسات، مما يرفع من أداء العملية.

¹ - سلامة حسين، مرجع سابق، ص 102.

² - احمد محمد غنيم ص 102.

³ - اسماعيل ابراهيم القزاز وآخرون، ستة سيجما وأساليب حديثة أخرى في إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009، ص 149.

⁴ - Jean Brilman, Jacques Hérard, **Les meilleurs pratiques de management**, éditions d'organisations, groupe Eyrolles, Paris, 6eme éditions, 2006, p338.

- **المقارنة الوظيفية أو الموازية:** تتم عندما يكون للعملية أمثلة كثيرة موازية في العديد من المنظمات الأخرى، ويتعلق الأمر عموماً بالعمليات التي تحتاجها كل المنظمات تقريباً، أو ما يعرف بالعمليات الداعمة وعمليات التمكين بالمنظمة.
- **المقارنة الشاملة:** وهو أكثر الأنواع وضوحاً لكونه يشمل مقارنة العملية مع عمليات مماثلة الملامح، ولكن قد تكون مختلفة جداً في الظاهر.

وتأخذ المقارنة المرجعية أشكالاً متعددة لكاستبيانات الهاتف، استبيانات مكتوبة، زيارات ميدانية، تبادل مواد سبق إعدادها.... وتتم على أربعة مراحل نوردتها باختصار على النحو التالي: اختيار العملية المراد تحسينها، تحديد العملية المراد الاقتداء بها وجمع مختلف البيانات حولها، تحليل العملية الناجحة من خلال تحليل بياناتها لتحديد فجوة الأداء بين العملية محل المقارنة والعملية محل التحسين، إحداث التغيير اللازم لتحسين العملية.¹ ويتم إتباع هذه المراحل للاستعانة بالمقارنة المرجعية في إعادة هندسة العمليات بالشكل التالي:²

أولاً: تحديد عوامل النجاح

عوامل النجاح هي الظروف والأحوال والمواصفات والمتغيرات التي يمكن قياسها ، ويجب إتقانها وإدارتها بنجاح والمحافظة عليها لتحقيق رضا العميل وكسب ولائه . ويتم ذلك باستخدام أسلوب العصف الذهني (Brainstorming) بين أعضاء الفريق، أو عن طريق معرفة متطلبات العملاء، ومن ثم تحديد مستويات أهميتها، وما إذا كانت العوامل نقاط قوة أو ضعف . وهنا يتم تحديد المواضيع والنقاط الرئيسية المطلوب التعرف عليها ، كما يتم تدريب فريق إعادة الهندسة للقيام بعملية المقارنة المرجعية.

ثانياً: اختيار وتحديد الأفضل

يتم اختيار أفضل الشركات التي سيتم الاقتداء بها، وذلك اعتماداً على نوعية العملية محل الدراسة وذلك بأن:

✓ تكون المؤسسة في نفس مجال الصناعة ولكن غير منافسة.

✓ أو تكون المؤسسة في نفس مجال الصناعة ومنافسة.

✓ أو اختيار مؤسسة من خارج مجال الصناعة.

كما يتم تجهيز المعلومات اللازمة لتسهيل هذه المهمة ، هذه المعلومات تخص العوامل التي جعلت من ستقتدي بهم المؤسسة هم الأفضل.

ثالثاً: جمع وتحليل المعلومات

وذلك بزيارة ميدانية للمنظمات المختارة لجمع المعلومات المطلوبة من قبل فريق العمل في حالة المقارنة الخارجية، أو الإطلاع على الوثائق والتقارير ومقابلة الأطراف المعنية في حالة المقارنة الداخلية. و تركز عملية جمع البيانات على اكتشاف عوامل النجاح واستيعاب فجوات الأداء. ومن ثمة يتم تحليل المعلومات التي تم جمعها لاستخلاص ما يلي:

¹ - Michel Cattan et autres, op cit, p-p 26-27.

² - أحمد بن صالح عبد الحفيظ، مرجع سابق، ص - ص 81-88.

- تحديد فجوة الأداء بين أداء المنظمة وأداء المقارن بهم.
- تحليل ومقارنة المعلومات بين أداء المنظمة وأداء المقارن بهم، وتحديد فرص التحسين وذلك بالإجابة على الأسئلة التالية:
- ✓ ما هي تكلفة فرص التحسين؟
- ✓ ما هو دورها متوقع في تحسين العملية الحالية؟
- ✓ كيف يمكن تبني وتطبيق أفكار جديدة؟
- ✓ كيف يمكن تكييف تلك الفرص لتناسب وطبيعة العمل بالمؤسسة؟

المطلب الرابع: تصميم العملية الجديدة

يهر تصميم العملية الجديدة بالمرحلة التالية:

أولاً: وضع واختيار البدائل

عند تصميم عملية جديدة يفضل وضع عدة بدائل وليس الاكتفاء بتصميم واحد ، ولقيام بذلك تتم مراجعة جميع الأفكار التي جمعت من المراحل السابقة ، وذلك لاستبعاد الأفكار التي لا تخدم بناء العملية الجديدة، ومن ثمة يتم وضع أفكار عن العملية البديلة وذلك باستخدام عدة طرق وأساليب منه أسلوب العصف الذهني، أسلوب تحليل ESIA..... حيث:¹

▪ أسلوب العصف الذهني (Brain storming)

تعتمد فكرة هذا الأسلوب على اجتماع عدد من الأشخاص يقومون بطرح العديد من الأفكار من دون شرحها ، ومن ثم تراجع هذه الأفكار وتصنف وترتب للحصول على أفكار محددة . هذا الأسلوب يتيح للأفراد المشاركين بناء أفكارهم على أفكار غيرهم، وبالتالي استنباط أفكار جديدة، لذا يستخدم فريق إعادة الهندسة هذا الأسلوب لتجديد العملية الحالية. ويتم تطبيق هذا الأسلوب كما يلي:

- ✓ يتم تحديد شخص من أعضاء الفريق يكون له دراية أكبر بهذا الأسلوب ليكون المنسق بين أفراد ، حيث يقوم بشرحه لهم.
- ✓ يطرح أعضاء الفريق أفكارهم كلها.
- ✓ تتم مناقشة هذه الأفكار من قبل أعضاء الفريق ، وتجميع المتشابهة ، وإلغاء غير المناسبة ، ومن ثم اختيار الأفكار المتفق عليها.

▪ أسلوب ESIA

يعتمد هذا الأسلوب على مراجعة جميع إجراءات العملية وتصنيفها تصنيفاً منطقياً ، مما يمكن فريق العمل من الوصول إلى أفكار ومقترحات لتنفيذ العملية بأسلوب مغاير للأسلوب الحالي. ويطبق أسلوب ESIA كما يلي:

¹ - أحمد بن صالح عبد الحفيظ، مرجع سابق، ص - ص 94 - 97.

- ✓ يقوم فريق العمل بتصنيف إجراءات العملية الحالية وتوزيعها إلى إجراءات يمكن إلغاؤها، إجراءات يمكن تبسيطها، إجراءات يمكن دمجها، إجراءات يمكن أتمتها.
- ✓ بعد تصنيف الإجراءات، يناقش كل واحد على حدى من حيث إمكانية إلغائه أو تبسيطه أو دمجها أو أتمتها، وهذا يساعد فريق العمل في الوصول إلى الأفكار والمقترحات التي تؤدي إلى تطوير العمل.
- ✓ يتم مناقشة جميع الأفكار والمقترحات، واختيار المناسب منها حسب اتفاق فريق العمل.

ثانياً: استخدام تكنولوجيا المعلومات*

- تعد تكنولوجيا المعلومات من أهم الركائز التي تساعد على تطوير وتحسين أداء العمل، لذا يجب أن يقوم فريق العمل بالتركيز على استخدام ها في تطوير العمليات، وعلى إعادة التفكير في جميع الأفكار والاقتراحات من وجهة نظر تكنولوجيا المعلومات.¹ وتستخدم هذه الأخيرة في الكثير من المجالات أهمها:
- ✓ مجال التحليل، مثل برامج المحاكاة (Simulation) والتحليل الإحصائي، فالمحاكاة هي الطريقة المثلى لتحقيق تحليلات دقيقة، ورؤية واضحة للبدائل المقترحة، وتقدم سيناريوهات لبدائل متعددة ومقترنة بالتكلفة والزمن لكل بديل وعملياتها المختلفة، وذلك لفترات زمنية مستقبلية.²
- ✓ مجال حفظ الوثائق، مثل برامج التصوير الضوئي (imaging).
- ✓ مجال الاتصالات، مثل برامج تبادل المعلومات (Data communication)
- ✓ مجال تبادل الخبرات، مثل برامج نظم تبادل الخبرات (Knowledge based)، نظم دعم القرارات (expert Systems).³

ثالثاً: اختيار البدائل

- يقوم أعضاء الفريق باختيار وتحديد بديل أو بديلين من بين الأفكار والمقترحات الجديدة لاعتمادها، هذه البدائل يجب أن تتوفر فيها الشروط التالية:⁴
- ✓ أن تحقق الرؤية المستقبلية للمشروع، والتي تم وضعها بداية وألا تخالف أهداف المؤسسة.
- ✓ أنه يمكن تحقيقها ضمن إمكانيات المؤسسة ولا تكون صعبة.
- ✓ أن تؤدي إلى تغيير جذري.
- ✓ أن تكون أقل تكلفة قدر الإمكان.
- ✓ ألا تطيل وقت العمل.
- ✓ أن تكون أكثر أتمة (automatisée)، أو تستخدم الأنظمة الآلية ما أمكن.
- ✓ أن تحقق رغبة العملاء.

¹ - سلامة حسين، مرجع سابق، ص 103.

² - علي عبد الهادي مسلم، مرجع سابق، ص 316.

³ - فريد النجار، مرجع سابق، ص 185 186.

⁴ - زيد منير عوي، الإدارة واتجاهاتها المعاصرة، وظائف المدير، دار دجلة للنشر، عمان، الأردن، 2007، ص 249.

* سيتم التطرق إلى هذا العنصر بالتفصيل في المبحث الموالي.

رابعاً: التصميم النهائي للعملية الجديدة

بعد أن يتم اختيار البدائل للعملية الحالية يبدأ فريق إعادة الهندسة في تصميم العملية الجديدة، أين يتم تصميمها من ثلاث جوانب هي التصميم الفني والتنظيمي والاجتماعي، وذلك كما يلي:

■ التصميم الفني:

يتم تحديد جميع تفاصيل العملية الجديدة من حيث:

✓ الإجراءات الجديدة.

✓ خطوات كل إجراء.

✓ متطلبات التطبيق، أي جميع الاحتياجات المطلوب توفيرها لتطبيق الإجراءات الجديدة، مثل دمج

العمليات، تغيير أسلوب العمل، تغيير الصلاحيات، تعديل مواقع العمل أو تغييرها، توفير أفراد

إضافيين...

✓ النماذج، أين يقوم فريق إعادة الهندسة بمراجعة جميع النماذج المستخدمة في العملية الحالية، ومحاولة

دمجها أو إلغاؤها أو تحديدها وفق ما يتناسب مع العملية الجديدة.

✓ الأدوات والأنظمة، حيث يقوم فريق إعادة الهندسة بتحديد جميع الأدوات المطلوبة للقيام بالإجراءات

الجديدة، وتحديد الأنظمة الجديدة المطلوبة (نوعية النظام، الأجهزة والبرامج المطلوبة...) ¹

وبعد التصميم الفني يتم رسم العملية الجديدة البديلة.

■ التصميم التنظيمي:

يقوم فريق إعادة الهندسة بوضع الهيكل التنظيمي الجديد الذي يتناسب مع العملية الجديدة وتوضيحه، والذي

يساعد في سير الإجراءات بانسيابية أكثر. وهنا يمكن للفريق أن يدمج أو يلغي أو ينشئ إدارات أو أقسام حسب

الحاجة، ومن ثم توزيع المهام والمسؤوليات.

ويقوم الفريق بتحديد مستوى صلاحيات متخذي القرارات في العملية الجديدة، والمستوى التنظيمي للقائمين على

أداء العملية وكذا مؤهلات المطلوب توفيرها فيهم. ²

■ التصميم الاجتماعي:

يقصد بالتصميم الاجتماعي لإعادة الهندسة الوصف الدقيق للتنظيم الجديد والمناصب الجديدة، ومسارات الترقية

والحوافز المقترحة، وخطط التوظيف والتكوين، حيث يجيب على التساؤلات التالية:

✓ ما هي الاحتياجات البشرية والفنية لإعادة الهندسة؟

✓ ما هي الفرص الحالية والمستقبلية؟

✓ ما هي التخصصات والمهارات السلوكية اللازمة؟

✓ ما هي الأهداف المطلوبة لإعادة الهندسة؟

¹- احمد ماهر، مرجع سابق، ص 557.

²- محمد عبده حافظ، الهندسة الإدارية، مرجع سابق، ص 101.

- ✓ ما هي مجالات تنمية وتفجير طاقات العاملين لإرضاء المستهلك؟¹
- ويقوم فريق العمل في التصميم الاجتماعي بوضع تفاصيل للنقاط التالية:
- ✓ شروط بيئة العمل التي سيؤدي من خلالها الأفراد مهامهم.
- ✓ الحوافز والمزايا المطلوب توفيرها للقائمين على العمل.
- ✓ الدورات التدريبية المطلوب توفيرها لهم.
- ويهدف التصميم الاجتماعي إلى تحديد الأبعاد النفسية والإنسانية لمشروع إعادة الهندسة، وذلك من خلال:
- ✓ تغيير المسؤوليات والسلطات لتمكين الأفراد من أداء عملهم بصورة أفضل.
- ✓ إعادة النظر في المناصب، حيث يتم تشكيلها طبقاً للاحتياجات الجديدة.
- ✓ إزالة الفروق بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي، وتغيير الأدوار وزوال فئة الإدارة الوسطى.
- ✓ استبدال نظام الأقدمية بنظام المعارف والقدرات الخاصة.²

خامساً: مراجعة وتقييم العملية الجديدة

- بعد تصميم العملية الجديدة يقوم فريق العمل بمراجعة وتقييم نتائجها وذلك ب³
- مناقشة نتائج العملية الجديدة مع المسؤولين وذوي الاختصاص في الجهة المعنية للتأكد من سلامة الإجراءات المقترحة، وإجراء التعديلات اللازمة، وكذا الحصول على دعمهم للتصميم الجديد.
 - استخدام أسلوب المحاكاة لمراجعة وتقييم نتائج العملية الجديدة، خاصة إذا كانت العملية محل الدراسة من العمليات التشغيلية، حيث توجد عدة برامج يمكن من محاكاة العملية الجديدة على الحاسب الآلي، واستخلاص النتائج، ومعرفة نقاط الضعف وتعديلها قبل تطبيقها على أرض الواقع.
 - العرض على اللجنة القيادية وأخذ الموافقات، وذلك لمراجعة التوصيات الجديدة و تلقي الملاحظات، والحصول على الموافقة على التوصيات، حيث تم مناقشة العمليات الجديدة وإيجابياتها وسلبياتها ومتطلبات تطبيقها ومقارنتها بالعملية الحالية... ومن ثمة يتم إعداد التقرير النهائي للمشروع والذي يضم كافة المعلومات السابقة بمختلف تفاصيلها.

المطلب الخامس: تطبيق العملية الجديدة ومتابعتها

نجاح جميع المراحل السابقة يتطلب تطبيق التوصيات والمقترحات الجديدة بصورة صحيحة، لذا فإن هذه المرحلة هي أصعب وأطول مرحلة في مراحل إعادة هندسة العمليات، وتتم هذه المرحلة كما يلي:

أولاً: تشكيل فريق تطبيق العملية الجديدة

بعد الحصول على الموافقات اللازمة يتم تشكيل فريق لتطبيق الإجراءات الجديدة، وهم أعضاء جدد مختلفين عن أعضاء فريق إعادة الهندسة، تتمثل مهامهم فيها يلي:⁴

¹- فريد النجار، مرجع سابق، ص 186.

²- محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، 2002، ص 130 131.

³- محمد عبده حافظ، الهندسة الإدارية، مرجع سابق، ص 71.

⁴- أحمد محمد غنيم، مرجع سابق، ص 109.

✓ تدريب القائمين بالعمل على الإجراءات الجديدة.

✓ تطبيق توصيات المشروع.

✓ تطبيق الهياكل التنظيمية الجديدة.

✓ قياس تأثير التغييرات الجديدة.

✓ متابعة تطبيق الإجراءات الجديدة ورفع التقارير الدورية للجنة القيادية للمشروع.

ويتم تدريب أعضاء فريق التطبيق على المهام الجديدة (تفاصيل العملية الجديدة)، وكذا على مهام المنسق الذي سيقوم بمهمة التغيير.

ثانيا: وضع خطة تطبيق العملية الجديدة

يقوم فريق التطبيق بوضع خطة متكاملة مفصلة لتطبيق التوصيات ، وتضم خطة تطوير الأنظمة المطلوبة ، خطة الحصول على الدعم المالي ، خطة توفير الأجهزة والأدوات المطلوبة ، خطة متابعة تطبيق العملية الجديدة

ثالثا: التطبيق والمتابعة

يتم وضع الخطة الجديدة موضع التنفيذ ، ولا بد من تدريب الأفراد على العمليات الجديدة حتى يتم تنفيذها بالحد الأدنى من الأخطاء أو الصعوبات ، حيث يبدأ فريق التطبيق بتطبيق التوصيات الفنية والتنظيمية غير المعقدة التي لا تحتاج إلى متطلبات كبيرة أو وقت طويل وتدخل ضمن صلاحيات الجهة المستفيدة كبدائية أولى، ومن ثم متابعة التوصيات التي تحتاج متطلبات كبيرة يمكن توفيرها لكن على المدى الطويل . كما يعمل فريق التطبيق على متابعة الإنجاز ، وملاحظة المشكلات التي تظهر أثناء التطبيق ، وكذا مختلف العوائق المالية والتنظيمية...¹.

كما يضع الفريق برنامج رقابي على عملية التطبيق لضمان التنفيذ بدقة مع قياس النتائج قبل وبعد التطبيق. ومن الملاحظ أن مختلف هذه المناهج تقدم فكرا إداريا جديدا ، وترتكز على عدد من المراحل الأساسية يمكن اعتمادها للقيام بإعادة الهندسة في المنظمات، ولو أن عدد هذه المراحل يختلف من باحث لآخر ، بالإضافة إلى اختلافهم في ترتيب هذه المراحل وفي أولويتها. لذا يرى بعض الباحثين أن المنظمة وانطلاقا من ظروفها وتبعها للنطاق الذي يحتاجه التغيير ، تختار المنهج المناسب، وهذا يتطلب الشروط التالية:²

- ✓ أن يكون المنهج مناسباً لأهداف المنظمة، واضحا، سهل التعلم، مرنا...
- ✓ أن تكون له القدرة على تحديد المشاكل ، واكتشاف الفرص ، وتوفير وتقييم بدائل أخرى للبدائل المختار، وقادر على تشكيل خطط عمل تحدد المسؤوليات والموارد المطلوبة ، ويمكن من قياس الأداء الحالي والأداء المتوقع بعد إتمام إعادة الهندسة.

¹ - زيد منير عبوي، الإدارة واتجاهاتها المعاصرة، مرجع سابق، ص 250.

² - ريموند مانجانيلي، مارك كلين، الدليل العلمي للهندرة ، ترجمة: محمد جمال الدين ثابت، الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، القاهرة، 1995.

✓ أن يكون صالحا لمعالجة البيانات وفرز المعلومات ، وأن يتوافق مع قواعد البيانات وبرامج تحليل البيانات المتاحة.

المبحث الرابع: إعادة هندسة العمليات وتكنولوجيا المعلومات

نالت علاقة تكنولوجيا المعلومات بإعادة هندسة العمليات اهتماما خاصا من الباحثين والإداريين، كون دورها الواسع في منظمات الأعمال يختلف كثيرا عن دورها في إعادة الهندسة. فهذه الأخيرة ليست تحولا لأتمتة الأعمال كما فسرها البعض بقدر ما هي إعادة تصور لكيفية إنجاز الأعمال في ضوء القدرات الحالية والمستقبلية لتكنولوجيا المعلومات. أي أن تكنولوجيا المعلومات تلعب دور الممكن وليس الحل في إعادة الهندسة.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية تكنولوجيا المعلومات

مع بواكر القرن الحادي والعشرين زادت أهمية معالم تكنولوجيا المعلومات ، وأصبحت تمثل أهم الدعائم الأساسية للتنمية والتطور. حيث يمكن القول أن هناك اتفاقا عاما حول تحديد مفهومها باعتبارها أداة مهمة تساهم في ترابط وأداء العمليات الأساسية للمنظمة، وتتضمن الأجهزة والبرمجيات وقواعد البيانات والشبكات والوسائل الأخرى.¹

وتعرف تكنولوجيا المعلومات على أنها "تطبيق المنهج العلمي في التعامل مع البيانات والمعلومات ، بما يمكن المنظمات من اتخاذ القرارات الفعالة في كل المستويات الإدارية في شتى مجالات نشاطها."² من هذا التعريف يمكن الوقوف على العناصر التالية:³

- إتباع المنهج العلمي أساس رئيسي للتعامل مع البيانات.
- البيانات والمعلومات هي المادة الخام التي تدرسها وتحللها وتفسرها وتعالجها تكنولوجيا المعلومات ، وتتمثل مخرجاتها في المعلومات والمعرفة.
- تكنولوجيا المعلومات ليست غاية إنما وسيلة تعتمدها المنظمات لاتخاذ القرارات.
- تهتم تكنولوجيا المعلومات بجميع مجالات العمل بالمنظمات.

وتعرف أيضا بأنها "مجموعة من التقنيات التي تسمح بإدخال، معالجة، تخزين وإرسال المعلومات، معتمدة في ذلك على مبدأ المعالجة الالكترونية".⁴

كما ينظر Kenneth and Jane إليها على أنها "مجموعة من المكونات المادية والبرمجيات والقوة البشرية إلى جانب القدرات التقنية العالية المستخدمة في الاتصالات بأنواعها."⁵

¹ - Larry Ritzman et autres, op cit, p 196.

² - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، 2007، ص 233.

³ - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص 334.

⁴ - Robert Reix, *Théorie d'organisations et système d'information*, édition Vuibert, Paris, 1995, p 58.

⁵ - Laudon Kenneth C, Laudon Jane P, *Management information systems, organization and technology in the network enterprises*, Northbrook: Prentice-Hall, 6e edition, New York, 2000, p 218.

فمن خلال هذين التعريفين نرى أن تكنولوجيا المعلومات عبارة عن مكونات وقدرات مادية وبشرية وتقنية عالية تستخدم في جمع وتحليل وتصنيف وتخزين وتشارك المعلومات في المؤسسات من أجل تحقيق الأهداف المسطرة..

ويمكن القول أن تكنولوجيا المعلومات هي الوسائل والأدوات المستخدمة في جمع البيانات ومعالجتها ، بهدف الحصول على المعلومات وإيصالها إلى المستخدمين . وتتمثل هذه الوسائل والأدوات في البرمجيات والتطبيقات والأجهزة والمعدات وشبكات الاتصالات المختلفة ومهارات الموارد البشرية. وقد عرفت تطورات كبيرة كانت سببا لظهور العديد من المفاهيم والكثير من التغييرات، هذه التطورات الكبيرة والسريعة جعلت المنظمات تسارع للاستفادة منها خاصة بازدياد حجم المعلومات في المنظمات، وذلك لمساهمتها الفعالة في تصميم حلول جديدة للعديد من المشاكل في العمل. وتتكون تكنولوجيا المعلومات من أربعة عناصر أساسية يمكن تلخيصها فيما يلي:¹

▪ المكونات المادية: (Hardware)

تشمل المعدات المستخدمة لإدخال المعلومات وتخزينها ونقلها وتداولها واسترجاعها واستقبالها وبثها للمستخدمين، وتتضمن أيضا الحاسبات وما تضم من مكونات مادية.

▪ البرمجيات: (Software)

تعني برامج الحاسوب التي تعمل على تشغيل وإدارة المكونات المادية، وتساهم في معالجة المعلومات وتسجيلها وتقديمها كمخرجات مفيدة لأداء العمل وإدارة العمليات.

▪ قواعد البيانات: (Database)

هي مجموعة بيانات مرتبطة ببعضها أو معلومات مخزنة على أجهزة ووسائل تخزين البيانات.

▪ الاتصالات بعيدة المدى: (Telecommunication)

هي أهم مكون لتكنولوجيا المعلومات، وهي أدوات أو وسائل الاتصال عن بعد والشبكات الالكترونية المتمثلة في شبكات الانترنت والانترانت.

وتبرز أهمية تكنولوجيا المعلومات في مساهمتها الفعالة لتعزيز عناصر التنافسية للمنظمات، إذ تتوسع الأعمال وتخفض التكاليف، وتتحقق وفورات كبيرة في الجهد والوقت. كما تتحقق المرونة العالية في تحديث وتطوير الأداء، وتحقيق عوائد وموارد جديدة للمنظمة، وتحسين سرعة الاستجابة للزبائن.²

وتساهم تكنولوجيا المعلومات في توفير الحلول للعديد من المشاكل التقليدية في العمل بفضل السرعة الفائقة التي يتم بها معالجة المعلومات، وبفضل الاتصال بين شبكات الحاسبات الآلية، والتي تزيد في كفاءة العمليات وتدعم الاتصال والتعاون بين الأفراد وبين الإدارة العليا.³

¹ - Larry Ritzman et autres, op cit, p 198.

² - غسان قاسم اللامي، إدارة التكنولوجيا، مفاهيم ومداخل تقنيات تطبيقات عملية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 167.

³ - James A O'Brien, Management Information Systems, McGraw-Hill, Irwin, USA, 5th editions, 2002, p 14.

كما أن التطور المتسارع للتكنولوجيا الحديثة في المعلومات والاتصالات ساعد على تحطيم عوائق الاتصال بين كافة الأنشطة الممارسة في المنظمات، وبين المنظمات ومورديها وزبائنها، وبالتالي تساعد تكنولوجيا المعلومات المنظمات على إعادة التفكير في الوسائل التي يتم بها تنفيذ الأعمال والنشاطات.¹

ويساعد استخدام قواعد المعلومات المشتركة الموظفين في الحصول على المعلومات واستخدامها في وقت واحد دون الحاجة إلى انتظار أحدهم للآخر بتوفيرها معلومات مشتركة لمختلف الموظفين في نفس الوقت. كما يساعد استخدام شبكات الاتصال على الجمع بين المركزية واللامركزية وفقاً لما يتناسب مع الاحتياجات التشغيلية، إذ سهلت ومكنت شبكات الاتصال الداخلية من تبادل المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية داخل المنظمة، وساهمت شبكات الاتصال الخارجية في تمكين المنظمات من الاتصال وتبادل المعلومات مع المنظمات الأخرى بسهولة.²

كما أن توظيف النظم الخبيرة (Expert Systems) وأنظمة دعم القرار (Decision Support Systems) يساعد على توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات، وحل المشاكل فور وقوعها لأي موظف، وليس فقط موظفي الجهاز الإداري مثلما كان سائداً من قبل.

وتعمل تكنولوجيا المعلومات على إنشاء أنماط جديدة من الهياكل التنظيمية، تختلف اختلافاً تاماً عن الأنماط التقليدية، وتتسم بالديناميكية والاعتماد على الشبكات التي تربط فرق العمل، وبذلك تؤدي إلى تخفيض حجم الجهاز الإداري واختصار النفقات بتقليص الإدارة الوسطى في الأساس، وتوسيع وتنويع قنوات الاتصال، وابتكار أساليب جديدة في الاتصالات تتخلص من قيود الزمن والمكان والتكلفة.³

المطلب الثاني: التقنيات المستخدمة في إعادة هندسة العمليات

من أهم تقنيات المعلومات المستخدمة في إعادة الهندسة نجد قواعد البيانات المشتركة، التبادل الإلكتروني للبيانات، الاتصالات الحاسوبية، برمجيات العمل الجماعي والنظم الخبيرة، والتي يمكن توضيحها باختصار فيما يلي:

▪ التبادل الإلكتروني للبيانات (Electronic Data Interchange):

وهي عبارة عن عملية نقل البيانات والمعلومات باستخدام الاتصال عن بعد، منها وثائق معاملات الأعمال مثل وثائق الشراء والشحن عبر شبكات الحاسوب بين المنظمات وزبائنها ومورديها، إعداد تكاليف العمل والوقت،⁴ وتساعد هذه التكنولوجيا في ربط المنظمات بمختلف الأطراف الخارجية، وتمكنها من تبادل الوثائق إلكترونياً، ونقل استخدام الوثائق الورقية، وتساهم في زيادة سرعة تدفق المعلومات بين المنظمات. ومع أن التبادل

¹-Henry C Lucas, Jr, **Information Technology for Management**, seventh edition, Mc Graw-Hill Companies, Inc, 2000. P 210.

²-Michael Hammer, James Champy, op cit, P .96.

³- هيثم حمود الشبلي، مروان محمد النور، مرجع سابق، ص 26.

⁴- سيد جاد الرب، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء، الأطر المنهجية والتطبيقات العملية، مطبعة العشري، الإسماعيلية، مصر، 2009، ص 417.

الإلكتروني للبيانات يتطلب التعاون بين المنظمات المرتبطة، إلا أن التطورات الحديثة في معايير الاتفاقيات المتعلقة بالتبادل الإلكتروني للبيانات جعلت تبني المنظمات لهذه التكنولوجيا أكثر سهولة وأقل تكلفة.

▪ برمجيات العمل الجماعي (GroupWare):

تتيح هذه البرمجيات والمعدات لفرق العمل إمكانية القيام بالأعمال بفاعلية أكثر لدعم التحول من الأشكال التنظيمية الهرمية إلى الأشكال التنظيمية المبنية على فرق العمل.

▪ تقنيات الاتصالات المبنية على الحاسوب (Computer-Based Communication Technologies):

يمكن البريد الإلكتروني والمؤتمرات الحاسوبية وما شابهها فرق العمل المتباعدة جغرافياً بشكل واسع على العمل بفاعلية، فبعض الشركات طورت منتجات جديدة باستخدام فرق التطوير المنتشرة حول العالم، والتي كان أعضاؤها يعملون معاً كل يوم ، مع أنهم نادراً ما كانوا يلتقون وجهاً لوجه. وتتضمن هذه التقنيات استخدام المنظمة شبكة الإنترنت (Intranet) في اتصالاتها الداخلية بين العاملين بها، واستخدام شبكة الاكسترنانت (Extranet) في اتصالاتها مع زبائنها ومورديها، واستخدام تطبيقات التجارة الإلكترونية في البيع والشراء على شبكة الإنترنت (Internet) .

▪ الشبكات ذات الموجة العالية (High Bandwidth Networks):

توفر تقنيات الشبكات الجديدة القدرة على نقل أحجام كبيرة من البيانات أكثر مما مضى، كما تتيح عملية المشاركة في المعلومات.

▪ نظم إدارة قواعد البيانات (Database Management Systems):

تمكن قواعد البيانات المتكاملة وبرمجيات إدارة قواعد البيانات المشاركة السهلة في البيانات من قبل عمليات مختلفة.

▪ هندسة البرمجيات بمساعدة الحاسوب ("CASE" Computer-Aided Software Engineering):

بعض أدوات هندسة البرمجيات بمساعدة الحاسوب يتم تحويلها إلى أدوات هندسة النظم بمساعدة الحاسوب عن طريق إضافة خصائص موجهة نحو دعم إعادة تصميم العمليات.

▪ تخطيط موارد المؤسسة (- ERP - Enterprise Resource Planning):

يعتبر نظام تخطيط موارد المؤسسة أوسع نظام متكامل للمعلومات، الذي يدعم العديد من عمليات المنظمة واحتياجاتها للبيانات، فهي مجموعة من النماذج المستخدمة للبرمجيات التي تتسجم مع نظم المعلومات القائمة في المنظمة، والتي تحقق نظام متكامل وشامل للمعلومات. وتعمل نظم تخطيط موارد المشروع من خلال تكامل المجالات الوظيفية في المنظمة، وتركز على عمليات المشروع أكثر من الحدود الوظيفية، إذ تساهم في تعميم

وتطبيق نظام الاتصالات عن بعد من خلال توفير مختلف المعلومات اللازمة. كما تعد بديلا لنظم المعلومات المتداولة والقديمة، أين تزيل مجموعة كبيرة من التكاليف، وتقدم الحلول للمشاكل التي تواجه الزبائن.¹

المطلب الثالث: استخدام تكنولوجيا المعلومات في إعادة الهندسة

تؤدي تكنولوجيا المعلومات دورا جوهريا في مجال إعادة الهندسة، حيث تعتبر جزء لا يتجزأ من جهودها انطلاقا من كونها عامل مساند وأساسي (Essential Enabler)، وهذا لا يعني أن استخدام الحاسبات الآلية في معالجة مشكلة ما سيؤدي إلى إعادة هندسة أساليب معالجتها، بل إن إساءة استخدام الوسائل التقنية قد يعيق جهود إعادة هندسة النظم والأساليب كلية من خلال تكريس أساليب التفكير والأنماط السلوكية السالفة.²

وقد أثبت الواقع أن معظم الرؤساء التنفيذيين يمارسون التفكير الإستراتيجي، أي الكشف عن مجالات و طبيعة المشكلات أولا، ثم البحث و تقويم الحلول المناسبة. لكن استخدام تكنولوجيا المعلومات في إعادة الهندسة يستدعي تبني التفكير الاستقرائي، أي استقراء وتصور الحلول الإيجابية أولا، ثم البحث عن المشكلات التي يمكن أن تعالجها تلك الحلول. وقد يؤدي ذلك إلى اكتشاف مشاكل كانت خافية.³ فالخطأ الجوهري الذي ترتكبه معظم المنظمات هو النظر إلى التكنولوجيا من منظور العمليات القائمة، ثم محاولة الإجابة على السؤال: كيف يمكن استخدام هذه التقنية الحديثة في تطوير وتحسين عملياتنا الحالية؟ بينما الصحيح هو التفكير في كيفية الاستفادة من الوسائل التقنية في أداء ما لم نفكر أنه يمكننا القيام به من قبل.⁴

فإذا كان بعض الباحثين يرى أن تركيب أنظمة وأجهزة حاسوبية جديدة و تحليل الأنظمة ونمذجة الأدوات يشكل الأجزاء الأساسية المكونة لإعادة الهندسة، فإن هناك من يعتقد أن تكنولوجيا المعلومات يمكن أن تعيق جهود إعادة الهندسة من حيث أن استخدامها سيحدث تنظيمًا جديدًا للعمل بالمنظمة، وبالتالي سيعيق التغيير مستقبلا. لذا فإن أي تغيير مستقبلي للإجراءات يتطلب إعادة هندسة التطبيقات المعتمدة من قبل.⁵

مما سبق يمكن القول أن تكنولوجيا المعلومات هي المحرك الأساسي لإعادة الهندسة، فلا يمكن لهذه الأخيرة أن تؤدي إلى تغيير جذري دون الاستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات، والتي تعد أحد المفاتيح والركائز الأساسية لإعادة الهندسة إلى جانب الأفراد والمعلومات.⁶

كما أنه للقيام بإعادة تصميم العمليات يجب اعتبار تكنولوجيا المعلومات كأداة وليس كنتيجة، وهو مبدأ أساسي في هذه العملية. إذ أنه لا يوجد أي حل تقني يمكن أن يقوم بما لا تقوم به الطرق القديمة (بل يمكنه إدخال تحسينات طفيفة فقط في الوقت أو التكاليف...).

¹ - غسان قاسم اللامي، مرجع سابق، ص 175.

² - محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 33.

³ - محمد صالح الحناوي، إسماعيل السيد، قضايا إدارية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 233

⁴ - M. Hammer et J. Champy, op cit, p 96.

⁵ - عبد العزيز علي حسن، مرجع سابق، ص 434

⁶ - بلال خلف السكارنة، دراسات إدارية معاصرة، مرجع سابق، ص 145.

كما تبرز فوائد تكنولوجيا المعلومات في برامج إعادة الهندسة من خلال تحليل هذه البرامج، وتصميم عمليات إعادة الهندسة والرسوم والبرمجيات، وأدوات الحالة، وبرامج الجدولة وخرائط العملية وقواعد البيانات التي تتابع رضا الزبائن وشكواهم، كما يسهل البريد الإلكتروني الاتصال والتنسيق عبر المسافات الجغرافية والتنظيمية. إذن لتكنولوجيا المعلومات دورين أساسيين في إعادة هندسة العمليات، دور الممكن ضمن العديد من الممكنات كالموارد البشرية، والتغيير التنظيمي. أين ينبغي أن ينظر لتكنولوجيا المعلومات مع الممكنات الأخرى باعتبارها الوسائل التي تجلب التغيير للعمليات. ودور المنفذ كونها تساعد القائمين على إعادة الهندسة في إنجاز عمل أسهل من خلال نمذجة عملية إعادة الهندسة، فتحدد العمليات واختيارها لإعادة التصميم يتطلب تحليل المعلومات حول الأداء، وهيكل العمليات،.... وهذا ما توفره تكنولوجيا المعلومات. وقد اقترح Davenport بناء على ذلك المصنوفة التالية لتوضيح مزايا تكنولوجيا المعلومات الجدول رقم (01-07): مزايا تقنية المعلومات

النتيجة الاقتصادية	التغير في العمليات	جانب التكنولوجيا	
مبيعات	زيارات من زبون	الحاسبات الآلية	الفرد
تسير المنتجات	تدفق المنتجات	قاعدة معلومات للمنتجات	فريق العمل
وضعية تنافسية	العمل بالتوازي	نظام تسير المنتجات	المؤسسة

المصدر: Michael Ballé, op cit, p 140.

- وتساهم تكنولوجيا المعلومات في جهود إعادة الهندسة من خلال:
- توفير التكلفة وتحسين دقة المعلومات، بالإضافة إلى تجنب الأخطاء البشرية الملازمة لانجاز مهمات معقدة ومكررة.
 - توفير الأموال بسبب تقليل الأخطاء وتقليص وقت انجاز المهام، والتخلص من السجلات الورقية.
 - تكامل وتنسيق عدة مهام في مهمة واحدة، بحيث تكون مهمة الإدارة الوساطة بين فرق العمل.
 - معالجة خطوات العمليات الزائدة عن الحاجة، وتحديد محاور أفضل للعمليات، من خلال تغذية الحاسوب بالمكونات الأساسية للعمليات، والذي بدوره يقوم بتصميم سريع للنماذج المختلفة للعمليات وتقديم بدائل مناسبة لانجازها من خلال برامج خاصة.¹
 - استخدام برامج المساعدة الآلية المرتبطة بنظم المعلومات عن طريق الحاسب الآلي لمساعدة الزبائن في الحصول على الخدمات.
 - المساعدة في القيام بأعمال جديدة لم تكن موجودة من قبل كاستخدام المؤتمرات عن بعد.
 - المساعدة في تخيل حلول جديدة لمشاكل لم تحدث بعد.

¹-Michael Edward Whiman and Michael L.Gibson, **Factors affecting the use of information technology in Business Process Reengineering**, Information Resources Management Journal, Vol 10, Issue 3, p 6.

- التخلص من الأنماط التقليدية الجامدة.
- إنجاز الأعمال بحركة وسرعة أكبر ومرونة وشفافية وتقليص الجانب البشري في العمل.
- تسهيل التكامل والاندماج بين أجزاء العمل لتشكيل عمليات مترابطة ذات معنى¹.
- التحديث المستمر للمعلومات عن طريق لوحات الإعلان الإلكتروني وحلقات المنافسة والبريد الإلكتروني
- الحصول على دورات تدريبية عامة من مؤسسات خارجية².
- تسهيل العلاقات المتشابكة مع العملاء والموردين والشركاء الإداريين.
- تمكين وتسهيل المداخل الجديدة للتعلم ، وتعتبر تكنولوجيا المعلومات الملائمة لهذه الفرص ذات قيمة خاصة³.
- الحصول على المعلومات في عدة مواقع وفي نفس الوقت باستخدام قواعد المعلومات المشتركة، وذلك بفضل تقنية قواعد المعلومات التي توفر المعلومات والمستندات المشتركة لمختلف الموظفين بمختلف المواقع في نفس الوقت.
- قيام الموظفين العاديين بمهام الخبراء ، وذلك من خلال النظم الخبيرة ، ذلك أن القيمة الفعلية لتقنية نظم الخبرة تتمثل في تمكين الموظفين وذوي المهارات البسيطة نسبياً من العمل بكفاءة مقارنة لمستوى الخبراء المدربين.
- إمكانية الجمع بكفاءة بين المركزية واللامركزية وذلك من خلال شبكات الاتصال ، حيث جعلت شبكات الاتصال المحلية تبادل المعلومات داخل المنظمة ومع فروعها ممكناً. فعلى سبيل المثال وبالنظر إلى مستوى المركزية المناسب لحالة التوسع في استخدام تكنولوجيا المعلومات في منظمات الأعمال، من المتوقع أن يؤدي التوسع في استخدام تكنولوجيا المعلومات في منظمة ما إلى زيادة مستوى المركزية في اتخاذ القرارات فيها، وذلك لأنه يزيد من قدرة المدراء على معالجة المزيد من المعلومات والاحتفاظ بها، مما يمكنهم من تركيز المزيد من صلاحيات اتخاذ القرارات الإدارية لديهم. وفي نفس الوقت يمكن القول أنه من المتوقع أن يؤدي التوسع في استخدامات تقنية المعلومات إلى زيادة مستوى اللامركزية في اتخاذ القرارات، وذلك لأن هذا التوسع يقلل من تكاليف التنسيق والاتصال الداخلية، وبالتالي يمكن من تفويض الصلاحيات لاتخاذ مزيد من القرارات إلى مستويات متوسطة ودنيا في سلم الإدارة.
- اتخاذ قرارات مهمة وذلك بالاستعانة بنظم دعم القرار.
- مراجعة الخطط في كل وقت من خلال تقنية الحاسبات الآلية المتقدمة.
- الكشف التلقائي عن مواقع جميع الموارد المستخدمة في العمل ، وذلك من خلال تقنية تحديد ومتابعة مواقع وحركة موارد العمل آلياً⁴.

¹- رعد حسن الصرن، صناعة التنمية الإدارية، دار الرضا للنشر، سوريا، 2002، ص 299.

²- زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص 252.

³- سلامة حسين، مرجع سابق، ص 117.

⁴- محمد عبده حافظ، الهندرة الإدارية، مرجع سابق، ص 30.

- التحول من الاتصالات الشخصية بالعملاء إلى الاتصالات الموضوعية الفعالة ، وذلك باستخدام أقرص الفيديو المتفاعلة.
- إرسال تقارير الفورية (on line) دون الحاجة للتواجد بالمكاتب من خلال الحاسبات الآلية.
- التحول من مركزية القرارات إلى شبكات القرارات (اتخاذ القرار مهمة الجميع).
- التحول من قاعدة البيانات ونظام المعلومات الإدارية إلى شبكة المعلومات التي تساعد على أداء العمل مثل إدارة سلاسل التوريد.
- إمكانية اتخاذ الأفراد لقرارات مختلفة، وهذا يؤدي إلى تكامل عمودي للنشاطات، لأن القرار والتنفيذ لم يعودوا منفصلين.
- كماملة العمليات أفقياً، وبالتالي تجنب التدخل الخارجي الذي يسبب الأخطاء وسوء الفهم.¹
- تقليص تكلفة المهام اليومية ، وذلك من خلال رفع كفاءة استغلال الموارد المتاحة ، حيث تقلل تكنولوجيا المعلومات عدد العاملين في المهام الروتينية والكتابية.
- إمكانية توفر التقارير للإدارات العليا والوسطى في نفس الوقت ، وبسهولة تامة ، من خلال استخدام نظم المعلومات الإدارية.²
- تساعد على إلغاء العديد من المهام الطويلة، والتي لا تضيف قيمة مثل تحويل ونقل ملفات من مصلحة إلى أخرى.³

ويمكن تلخيص كيفية تدخل تكنولوجيا المعلومات في تسهيل تنفيذ عملية إعادة الهندسة من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (01-08) مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تسهيل تنفيذ عملية إعادة الهندسة

العمليات والقواعد الجديدة	التقنية المتدخلة	العمليات والقواعد القديمة
تظهر المعلومات في جميع الأماكن التي تحتاج إليها وبشكل متزامن.	قواعد المعلومات المشتركة والبريد الإلكتروني.	تظهر المعلومات فقط في مكان واحد في نفس الوقت.
يستطيع الكل تنفيذ أعمال معقدة.	الأنظمة الخبيرة	الخبير فقط هو الذي يستطيع تنفيذ العمل معقد.
يمكن الجمع بكفاءة بين المركزية واللامركزية	الاتصالات عن بعد والشبكات.	يمكن أن يكون العمل إما مركزياً أو لا مركزياً.
اتخاذ القرار مهمة الجميع	أنظمة دعم القرار والأنظمة الخبيرة.	يقوم المدراء باتخاذ كافة القرارات.
يمكن للموظفون الميدانيون أن يتعاملوا مع المعلومات في أي مكان يتواجدون فيه.	الاتصالات اللاسلكية والحواشيب المحمولة والبريد الإلكتروني	يحتاج الموظفون الميدانيون إلى مكاتب من أجل استلام وإرسال وتخزين ومعالجة المعلومات.
تتم مراجعة الخطط كل لحظة.	الأنظمة الحاسوبية عالية الأداء.	تتم معالجة الخطط بصورة دورية.

¹- نوار ثابت، الحكومة الإلكترونية: إعادة هندسة الأداء، مؤتمر التفكير الإداري والاستراتيجي في عالم متغير، الجزء الثالث، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 145.

²- سعاد فهد الحارثي، نموذج مقترح لخفض التكاليف في كلية التربية للبنات باستخدام أسلوب إعادة الهندسة ، رسالة دكتوراه فلسفة في التربية، تخصص إدارة وتخطيط تربوي، كلية التربية للبنات، الرياض، 2002، ص ص 73 74.

³-Michael Ballé, op cit, p 141.

إن المنتجات والخدمات المخصصة ذات تكاليف مرتفعة تحتاج إلى زمن طويل لإنتاجها.	برامج التصميم بمساعدة الحاسوب وبرامج الهندسة الحاسوبية.	يمكن إنتاج المنتجات المخصصة وتقديم الخدمات الخاصة بصورة سريعة وبتكلفة منخفضة.
هناك وقت طويل بين ظهور الفكرة ونزول المنتج للسوق.	برنامج تبادل المعطيات الكترونيا والبرمجيات التعاونية وبرامج معالجة الصور والوثائق.	يمكن تحقيق زمن الوصول إلى السوق بنسبة 90%
تنظيمات وعمليات مستندة على المعلومات.	الذكاء الصناعي والأنظمة الخبيرة.	تنظيمات وعمليات مستندة على المعرفة.

المصدر: قاسم شعبان، تقنية المعلومات في إدارة الشركات ، دار الرضا للنشر، سوريا، 2000، الجزء الأول، ص ص 309 - 312. (بتصرف).

المطلب الرابع: الشكل الجديد للمنظمات بعد إعادة الهندسة (المنظمة الافتراضية)

من خلال دراستنا لموضوع إعادة هندسة العمليات، ومن خلال تحليلنا لأهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات في ذلك، يمكن وصف المؤسسة الجديدة أو مؤسسة المستقبل بعد إعادة هندستها وفقا للتغيرات والواقع الجديد والمتجدد، بأنها تتميز بالخصائص التالية:¹

- ✓ صغيرة أو متوسطة الحجم من حيث عدد الأفراد العاملين بها.
- ✓ تامة أو عالية الأتمتة، تعتمد الأعمال فيها على تكنولوجيا المعلومات بالدرجة الأولى.
- ✓ ليس لها هيكل تنظيمي ثابت ولكن هيكلها متكيف، يتكون من مجموعات من الفرق المتشابكة، ولا ينقسم إلى تقسيمات ثابتة أو مستويات متتالية.
- ✓ أفرادها يتسمون بالمعرفة والخبرة، وهم دائمو الحركة والانتقال بين المهام والمجموعات.
- ✓ كثير من أفرادها لا مكاتب لهم بها، بل يعملون عن بعد (Teleworking) باستخدام وسائل الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات المتطورة.
- ✓ لا يتداول بها أوراق، ولا ملفات، ولا خزائن للحفظ ولا أموال نقدية، بل تتم معاملاتها كلها على الحاسب الآلي.

✓ مرتبطة بكثير من المنظمات محليا وإقليميا وعالميا عبر الحواسيب الآلية.

ويسمى هذا النوع من المؤسسات التي تتصف بالخصائص المذكورة آنفا بالمؤسسة الافتراضية ، إذ يمكن القول أن التغييرات الجذرية التي ستتمس المنظمات جراء عملية إعادة الهندسة سواء في هيكلها التنظيمية، أو إجراءاتها الإدارية، أو القدرات والمهارات المطلوب توفرها في المورد البشري تساهم بشكل كبير في إحداث تحول جذري في المنظمات نحو المنظمة الافتراضية التي تعتمد إلى أبعد الحدود على الحواسيب الآلية وتكنولوجيا الاتصالات العصرية، وبالأخص مع بروز ظاهرة الإنترنت التي أدخلت ما يسمى بالتجارة الإلكترونية ، وسهلت على

¹ - علي السلمي، تطوير أداء وتجديد المنظمات، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1998، ص ص 165 166.

المؤسسات القيام بكل أعمالها من دون الاتصال المباشر سواء بين الموظفين في نفس المؤسسة أو بين المؤسسة وزبائنها.

وتعرف المنظمة الافتراضية على أنها "مجموعة من الأفراد أو المنظمات يعملون مع بعضهم البعض باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحقيق أهداف مشتركة بينهم، دون الحاجة إلى الوجود المادي لإتمام العمليات وإنجاز العمل".¹ فهي نوع جديد من المنظمات يتكون من أفراد أو وحدات ينتمون إلى منظمات مختلفة، ومتفرقين جغرافياً، ويعتمدون على الاتصال الإلكتروني لتحقيق أهدافهم وتقديم منتجاتهم، وذلك من خلال عرض كل شريك إمكانياته واختصاصاته وكيفية تعاونه مع باقي الشركاء، وتعتمد هذه المنظمات بشكل كبير على الإبداع والابتكار في تقديم المنتجات والخدمات للزبائن.

وباعتبارها شبكة لعدد من المنظمات نجد أنها تتيح الاستفادة من المرونة التنظيمية العالية، والتي تسمح للمنظمة عند القيام بإعادة تنظيمها أو إعادة توجيه نشاطاتها بتعويض الخطط الاجتماعية المطلوبة في مثل هذه الحالات بتحويلات تعاقدية فيما يتعلق بالموارد البشرية. كما يمكن هذا النوع من التنظيم من تخفيض الكثافة الرأسمالية، وبالتالي التقليل من التكاليف الثابتة، وتخفيض حجم الخسائر المالية عند تقليص نشاطات المنظمة.

ويعتبر التنظيم الافتراضي توجه استراتيجي يمكن المنظمة من التحكم في اضطرابات السوق و التقليل من التكاليف، والتركيز على النشاط الذي يشكل قيمتها المضافة، مما يفرض عليها التخلي عن كل النشاطات غير الأساسية، والاحتفاظ فقط بالنشاطات الأساسية التي تملك فيها ميزة تنافسية، أما الوظائف المساندة الأخرى فتقوم بعرضها للتعاقد الخارجي، و هو الأمر الذي يجعل المنشأة تركز فقط على كفاءاتها الأساسية.²

¹ - هيثم حمود الشبلي، مروان محمد النور، مرجع سابق، ص 365.

² - الهادي بوقفلول، بومدين بلكبير، الأداء التنظيمي المتميز في ظل تطور تكنولوجيا المعلومات، مركز أبحاث فقه المعاملات الإسلامية، متاح على

خلاصة الفصل الأول:

أصبحت إعادة هندسة العمليات جزءاً من لغة الأعمال وثقافتها في عقد التسعينيات من القرن العشرين مثلما كانت إدارة الجودة الشاملة ومبادرات الجودة سائدة في عقد الثمانينيات. وقد حظي هذا المفهوم باهتمام كبير من الباحثين، وظهر في دراسات Hammer , Davenport & Short وغيرهم كثيرون. وتُعد إعادة هندسة العمليات نموذجاً ضرورياً للتغيير التنظيمي ، من أجل تحقيق الميزة التنافسية، والمرونة للمنظمات الشبكية. كما تعد توجهها استراتيجياً للمنظمات في الوقت الراهن باعتبارها مبادرة تنظيمية مُحَرَّكة لإعادة اختبار العمليات وإعادة تصميمها، للتخلص من البيروقراطية والروتين الطويل، وذلك بهدف تحقيق ميزة تنافسية في الجودة، والاستجابة، والتكلفة، ورضا الزبائن، ومقاييس أداء العمليات الحاسمة. ورغم تداخلها مع العديد من مداخل التغيير الأخرى التي تتبناها المنظمات لإجراء تحسينات وتغييرات في مختلف المجالات الإدارية والتنظيمية والفنية...إلا أنها تبقى دائماً المدخل الوحيد الذي لا يبحث عن التحسين بقدر ما يسعى إلى إعادة البناء وإعادة التفكير في كل ما سبق للبدء بشكل جديد مغاير لما هو سائد في المؤسسات، وذلك باستخدام مختلف التقنيات المتطورة التي توفرها تكنولوجيا المعلومات، هذه الأخيرة لا يمكن إغفال دورها الأساسي باعتبارها من أكثر المسهلات المساعدة في إجراء التغييرات الجذرية التي تفرضها عمليات إعادة الهندسة، لمساهمتها الفعالة في تعزيز التغييرات الأساسية في طبيعة الأعمال، مما يساهم في تحسين فعالية المنظمة وزيادة كفاءتها.

وإعادة هندسة العمليات كمنهجية تغيير جذري شاملة تمس جميع عمليات المنظمة كما سبق وأن وضحنا من خلال هذا الفصل، وتحدث إعادة بناء لجميع إداراتها، والتي من بينها إدارة الموارد البشرية التي تساهم بشكل فعال في تبني مشاريع إعادة الهندسة من خلال توفير موارد بشرية متميزة تواكب هذه التطورات من جهة، ومن خلال تغيير أساليبها وممارساتها ونظمها وإجراءاتها في إطار مشروع إعادة الهندسة الشاملة من جهة أخرى، وهذا ما سنحاول توضيحه في الفصل الموالي.

الفصل الثاني

إعادة هندسة الموارد البشرية

تمهيد:

لقد أدت الكثير من التغيرات والتطورات الحادة والمتسارعة التي شهدتها بيئة الأعمال خلال العقدين الماضيين إلى إحداث تغييرات جذرية في طبيعة وهياكل المنظمات، حيث فرضت عليها اعتماد أساليب إدارية جديدة للتأقلم مع البيئة الحالية، ولعل أهم هذه الأساليب أسلوب إعادة هندسة العمليات، الذي يحضى بأهمية بالغة لدى المسيرين بتميزه عن باقي مداخل التغيير التنظيمي، كونه يعتمد على إحداث تغييرات جذرية، ويفرض إعادة التفكير وإعادة التصميم لكل ما تقوم به المنظمة من أعمال ومهام وإجراءات ونظم وتدفق للعمل.... لتحقيق تحسينات جوهرية وملموسة في كل المجالات. كما أنه يمثل نقطة الانطلاق لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، وتحسين أدائها سواء التشغيلي أو الاستراتيجي.

وتعد إعادة هندسة العمليات من الأساليب ذات التأثير الهام والمباشر على إدارة الموارد البشرية، إذ باعتبار إعادة الهندسة عملية ديناميكية جذرية متكاملة، فإنها توكل لهذه الإدارة مسؤوليات ومهام استثنائية، وتفرض وجود مهارات خاصة ومعرفة واسعة وخبرة عالية لقيادة وتنفيذ عملية التغيير الشامل، كما تتطلب توفير موارد بشرية متميزة ذات قدرة عالية على التفكير الإبداعي والتخطيط واتخاذ القرارات وتصور الحلول ووضع البدائل المختلفة، وهذا ما يفرض إعادة هندسة نظم الموارد البشرية حتى تستطيع مواكبة هذه التغيرات وتحقيق ما هو منتظر منها للوصول إلى إدارة موارد بشرية متميزة، خالقة للقيمة، ذات دور استراتيجي في بناء المنظمات. من هنا سنحاول من خلال هذا الفصل التعرف على مفهوم إعادة هندسة الموارد البشرية في المبحث الأول، وعلى أساليبها الأساسية في المبحث الثاني، في حين سيخصص المبحث الثالث إلى إعادة هندسة ممارسات إدارة الموارد البشرية بشيء من التفصيل. وباعتبار أن التحول إلى العمل الإلكتروني بشكل شامل من أهم مميزات المنظمات التي تبنت منهج إعادة الهندسة، فإننا سنخصص المبحث الرابع للتعرف على الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

المبحث الأول: إعادة الهندسة وإدارة الموارد البشرية

تعد إدارة الموارد البشرية من أكثر الإدارات تأثراً بالبيئة الخارجية كونها المسؤولة عن أهم مورد من موارد المنظمة، ويتطلب هذا منها المساهمة في إعداد وتنفيذ وتنمية الخطط الإستراتيجية للمنظمة، وتبني سياسات تطويرية تمكنها من مواجهة الظروف والتغيرات التي تؤثر عليها. هذه التغيرات كان لها دور كبير في تغير مفاهيم إدارة الموارد البشرية وظهور ممارسات أعطتها صبغة جديدة، زادها تميزاً وتطوراً ظهور أسلوب إعادة الهندسة، وتطبيقه على ممارسات إدارة الموارد البشرية.

المطلب الأول: تأثير إعادة الهندسة على إدارة الموارد البشرية

ترتكز إعادة الهندسة على عاملين أساسيين هما العمليات والموارد البشرية، فبالنسبة للعمليات تحاول إعادة الهندسة حل مشاكل التجزئة والتفكك بتركيزها على العمليات الأساسية وليس على الهيئات والوظائف، حيث تتخطى الحدود التقليدية بين المنظمة وأفرادها. وبالنسبة للموارد البشرية فهي تحمل تغييرات لعمل الأفراد ولمسارهم المهني ولارتباطاتهم، وتوفر فرصاً لتغيير ثقافة وهيكـل المنظمة، وذلك بخلق جو عمل مشجع للتعلم المستمر وللتأهيل والتحسين، كما توفر للأفراد إمكانية تشكيل رابط بين مهاراتهم ومؤهلاتهم وطموحاتهم المهنية من جهة وتوجهات المنظمة من جهة أخرى.¹ كل هذه التغيرات تفرض تحولات عديدة على إدارة الموارد البشرية لمواكبة مشاريع إعادة الهندسة، والتي يمكن توضيحها في الجدول التالي:

الجدول رقم (01-02) تغيرات إدارة الموارد البشرية لمواكبة إعادة الهندسة

ممارسات إدارة الموارد البشرية	التغيرات اللازمة
التوظيف	<ul style="list-style-type: none"> ▪ مراجعة معايير الاختيار التي تراعي أن العمل سيكون أكثر صعوبة وأكثر إجهاداً (أفراد متعلمين). ▪ قابلية العمل الجماعي. ▪ الاستقلالية في اتخاذ القرار. ▪ الجرأة. ▪ مهارات عالية في إدارة نظم المعلومات.
تسيير الخروج من المؤسسة	<ul style="list-style-type: none"> ▪ التسريح المحتمل نتيجة الاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات. ▪ تخفيض عدد المستويات التنظيمية (نطاق سيطرة واسع). ▪ التقليل من مناصب المختصين والإداريين. ▪ أخرجة الأنشطة.
وصف المناصب	<ul style="list-style-type: none"> ▪ إعادة وصف العمل حسب العمليات وليس حسب المهام. ▪ تجميع المناصب في منصب واحد. ▪ التعيين لا يكون لجهة واحدة (الفرد ينتقل عبر كل العمليات التي تحتاج مهاراته). ▪ أدوار ومسؤوليات جديدة (تمكين، تفويض السلطة، تعدد المهام،...)

¹ - L'aspect humain de la réingénierie, Un document qui accompagne le Plan directeur pour le renouvellement des services gouvernementaux à l'aide des technologies de l'information, Conseil de trésor, Canada, Septembre 1994, http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/ciopubs/tb_oimp/suit-sgati/suit-sgati-fra.asp.

التقييم	<ul style="list-style-type: none"> ▪ علاقة مباشرة بين التقييم ورقم الأعمال والإنتاجية ورضا الزبون. ▪ مسؤولية مشتركة. ▪ تقييم المسؤولين من طرف أعضاء الفريق. ▪ تقييم عمل الفرق حسب مدى رضا العميل أو المورد.
المكافأة	<ul style="list-style-type: none"> ▪ التخلي عن منح الأجور وفق الخبرة أو المستوى الوظيفي. ▪ الأجور القاعدية ثابتة نسبيا. ▪ الأداء الاستثنائي تتم مكافئته على أساس تقديم علاوة وليس بزيادة في الأجر. ▪ يتم احتساب الأجر حسب القيمة المحققة وليس حسب وقت العمل. ▪ تقديم مكافآت أكثر إذا تحسنت نتائج المؤسسة أكثر.
الترقية	<ul style="list-style-type: none"> ▪ التفرقة بين التقدم والأداء، فالتقدم في العمل أو الترقية يعتمد على مدى استعداد الفرد لشغل المنصب المترقى إليه وليس على مدى تميزه في منصب ما. أما الأداء فتتم مكافئته بعلاوة وليس بالترقية.
القيادة	<ul style="list-style-type: none"> ▪ المستويات الوظيفية تتخفف. ▪ دور المسيرين يتحول جذريا، حيث يصبح المطلوب منهم التنشيط وتقليل الرقابة (تصبح الرقابة ذاتية من قبل الأفراد).
الاتصال	<ul style="list-style-type: none"> ▪ تركيز على الأهداف المراد تحقيقها. ▪ التركيز بصفة كبيرة على إقناع الأفراد بضرورة التغيير.
وقت العمل	<ul style="list-style-type: none"> ▪ نقص الرقابة. ▪ الأجر مستقل تماما عن وقت العمل.
العلاقات المهنية	<ul style="list-style-type: none"> ▪ تطبيق روابط جديدة معتمدة على تخطي الحدود التنظيمية (outsourcing, télétravail). ▪ القدرة على تطبيق شراكات مع ممثلي العمال ونقاباتهم وليس معارضتها.

المصدر: Michèle Garant, Philippe Scieur, **Organisations et système de formation**, éditions de Boeck Université, Bruxelles, 2002, pp 123-124.

كما يضيف James Champy أن تأثر ممارسات إدارة الموارد البشرية بعمليات إعادة الهندسة يختلف من منظمة إلى أخرى وذلك وفق الغرض والثقافة والعمليات الخاصة بكل واحدة، إلا أنه أدرج الممارسات التالية والتي تشترك بين العديد من المنظمات وهي:

▪ التأهيل:

حتى يستطيع المسيرون النجاح في عملهم يجب أن يتصفوا بخصائص عالية ، وأن يتمتعوا بمهارات قوية في العمل المشترك، كما يجب أن يتمكنوا من الخروج من نطاق أعمالهم ، وأن يربطوا أهدافهم بأهداف المنظمة. ولتحقيق ذلك يجب التركيز على النقاط التالية:

✓ بعد تحديد إمكانيات القيادة المتوفرة لدى شخص ما يجب إخضاعه لتكوين مكثف على القيادة، إذ بالإمكان تعليمه بعض المهارات القيادية التي يحتاجها.

✓ ينبغي أن يتضمن التأهيل تفهم عمل الزملاء، حيث نتيح للأفراد فرصة التعلم من بعضهم البعض والتشارك في العمل.

✓ يجب أن يكون التأهيل متواصلا ومكثفا حتى يحيط الأفراد بكل ما يتعلق بعملهم وبمحيطه الداخلي والخارجي.

✓ ينبغي تشجيع الأفراد على التطوير الشخصي مما يفيدهم ويفيد المنظمة بالدرجة الأولى.

✓ تفرض إعادة توزيع المناصب دعما أكبر للمديرين مقارنة بالمرؤوسين، حيث أنه ليس من السهل على المدير أن يخطو خطوة كبيرة إلى الخلف.

✓ حتى يتأقلم تأهيل المسيرين مع المواقف الجديدة يجب حشد جميع المصادر التطويرية ممثلة في ممارسي الموارد البشرية والمرؤوسين الذين سيقدّمون لهم الدعم والتوجيه.¹

■ التوظيف:

تتطلب التغييرات التي تنتج عن تنفيذ عمليات إعادة الهندسة تغييرا أساسيا في متطلبات التوظيف في مختلف المجالات في المنظمة. وتؤدي التحديثات التقنية غالبا إلى تخفيض في عدد الموظفين المطلوب لتشغيل الأجهزة والمعدات، كما تحدث تغييرات في الهيكل التنظيمي وطرق أداء المهام، وبالتالي تتغير الصفات الواجب توفرها في الموارد البشرية المتاحة والمطلوبة. وعليه يجب إيجاد توافق بين التغييرات التنظيمية الناتجة عن عملية إعادة الهندسة والصفات الواجب توفرها في الموارد البشرية التي تعتمد عليها المنظمة في تنفيذ هذه التغييرات، إضافة إلى ذلك يتم إعادة توزيع الأفراد على المناصب بحكم تخفيض عددهم في عدة إدارات، كما يكون هناك تغيير في القدرات والمعارف والاتجاهات المطلوبة لانجاز العمل.²

وتتطلب عملية إعادة الهندسة عمليات أكثر تطورا في مجال اختيار وتعيين المترشحين للمناصب، لذا يجب أن تتوفر في عملية التوظيف المتطلبات التالية:³

✓ تطوير المواصفات الخاصة بالمهارات الفنية والشخصية التي يتطلبها العمل الجديد.

✓ التركيز على توفر القدرة على التعلم في المترشح للمنصب ، باعتبارها إحدى القدرات الهامة التي تبحث عنها المنظمة.

✓ المراقبة المكثفة للكيفية التي يعمل بها المرشح في أجواء عمل حقيقية أو مشابهة لظروف العمل.

✓ توسيع نطاق المقابلة لتشمل أعضاء الفريق الذي سيعمل ضمنه المترشح.

✓ لا يجب حصر نطاق المترشحين من خلال طلب الخبرة السابقة، ذلك أن هذه الخبرة قد لا تتناسب مع العمل الجديد، كما أنها قد تستبعد مرشحين مميزين.

✓ تصميم عملية التوظيف بكيفية تعرض ثقافة المنظمة على المترشح، حيث يجب أن يستوعب من خلال هذه العملية ماذا يعني له العمل في المؤسسة.

¹ - جيمس شامبي، إعادة هندسة الإدارة، المطلب الحتمي للقيادة الجديدة ، ترجمة عبد الرحمان بن أحمد هيجان، مركز البحوث، معهد الإدارة العامة، السعودية، 2003، ص- ص 210 - 215.

² - عبد العزيز علي حسن، مرجع سابق، ص 443.

³ - جيمس شامبي، مرجع سابق، ص 219.

■ التعويضات والمكافآت:

يجب أن تدعم برامج التعويض العمل المطلوب والثقافة التي تطمح إليها المنظمة، ولكن يجب الانتباه إلى جعل مقاييس الأداء واضحة وبسيطة، لذا يجب أن يكون نظام الرواتب قائمًا على أساس المهارات، أي يعتمد إلى تشجيع الأفراد ليصبحوا أكثر إنتاجية من خلال تعلمهم لمهارات جديدة. مع التذكير بأن إعادة هندسة العمليات تفرض تغييرات على مستوى تقييم المهارات والاعتراف بها وتقييمها، حيث أنه تبعًا للتقسيم الجديد للعمل فإن مسؤولي الفرق التقنية يتم تقييمهم من قبل مسؤولين ليسوا تقنيين، كما أن التكوين والترقية يجسدان تحت رقابة البعد التجاري للمؤسسة، باعتبار أن هذه الفرق التقنية مرتبطة بالزبائن - تسمى هذه الفرق وحدات الزبائن - لذا لاحظت Cornet (1998) أن أبعاد إدارة الموارد البشرية تتفاعل بوقت متأخر عن تطبيق مشروع إعادة الهندسة خاصة في مجالات المكافآت ووقت العمل.¹

كما أنه لا يمكن تجاهل التكلفة الاجتماعية لإعادة الهندسة والنتيجة عن تأثيرها السلبي على الشغل بالمنظمة، من خلال دعوتها الصريحة إلى تخفيض والتخلص من بعض الأنشطة والمهام، مما يؤدي إلى تخفيض عدد الأفراد، رغم أن العديد من الباحثين قد أكدوا على أن إعادة الهندسة ليست مرادفاً لتخفيض العمالة، وإنما هي مرادف لتحسين جودة الخدمات وزيادة وتيرة الإبداع وإشباع حاجات الزبائن، وإثراء مهام الموظفين،...²

المطلب الثاني: مساهمة إدارة الموارد البشرية في تطبيق برامج إعادة الهندسة

باعتبار أن إعادة الهندسة تتعلق بتغيير جذري لأسلوب أداء الأعمال، فإن ذلك يعني بالضرورة أن العاملين سيتأثرون بشكل مباشر عند اعتماد هذه الفلسفة، وهذا ما يفرض بالضرورة اهتمام خاص بالموارد البشرية. فتطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية قد يترتب عليه شيء من الغموض وعدم التأكد، مما يؤثر سلباً على علاقات العمل المستقرة، ويزيد حدة الضغوط عند إعادة تصميم العمل وتغيير أسلوب أدائه، لذا على إدارة الموارد البشرية امتلاك بعض الأدوات التي تساعد الأفراد في الحصول على إجابات مقنعة لتساؤلاتهم، وتحديد التغييرات وتأثيرها عليهم والتوقعات المحتملة، ومحاولة حل الصراع والضغوط التي يتعرض لها الأفراد أثناء التغيير. كما أنها بحاجة إلى تصميم وتنفيذ العديد من البرامج التكوينية التي تتناول اتخاذ القرارات والتعامل مع مقاومة الأفراد للتغيير... وذلك لإكساب الأفراد المهارات اللازمة في هذه الجوانب وغيرها.³ إذ أنه ومهما توفر المنظمة من إمكانيات فإن المهارات المطلوبة لتأدية المهام الجديدة هي أهم مطلب، ويجب على إدارة الموارد

¹ -Christian Defelix, *la conduite d'un projet de reengineering global, une analyse des effets contre- intuitifs*, série de recherche N= 00-01, Décembre, 1999.P 19.

² -Jocelyne Loos Baroin, *le rayonnement de la GRH, l'exemple du reengineering dans le secteur bancaire*, p 743 www.reims-ms.fr/agrh/docs/actes-agrh/pdf.../1998loos-baroin048.pd. consultée le 14/10/2009.

³ - جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص ص 71 72.

البشرية كذلك إعادة توصيف وتعريف أنشطتها، فمثلا إذا كانت إعادة تصميم ممارسات العمل ستتسبب في إحداث بعض التغييرات في سياسة التعويضات، فإن هذه التغييرات يجب أن تصل للأفراد لمعرفةها.¹ إذن عليها أن تعي جيدا أن انضمام الفرد لمشروع التغيير بمنظومه يرتبط بمدى تفهمه لأسباب اللجوء للتغيير ومدى تقبله بأنه الأفضل لها،² وهذا ما يفرض مساهمة متميزة لإدارة الموارد البشرية في التنفيذ الناجح لجهود إعادة الهندسة. ويمكن إبراز ذلك أكثر من خلال ما يلي:

• **دعم وتأييد جهود إعادة هندسة العمليات:**

تحرص إدارة الموارد البشرية على دعم وتأييد الجهود الرامية إلى إعادة هندسة العمليات، وذلك من خلال تعيين الأفراد الذين يتمتعون بقيم صحيحة، وتقديم الحوافز المناسبة لهم، بالإضافة لوجود نظام اتصالات فعال يضمن تبادل الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين.

• **مساهمة إدارة الموارد البشرية في تشكيل فرق العمل:**

تستلزم عملية إعادة الهندسة الانتقال من تنظيم المؤسسة على أساس وظيفي إلى التنظيم على أساس فرق العمل، حيث تعمل إدارة الموارد البشرية على الاختيار السليم لأعضاء الفريق وتكوينهم كي يتمكنوا من أداء أنشطة إعادة الهندسة.

• **مساهمة إدارة الموارد البشرية في تغيير طبيعة العمل:**

تتطلب إعادة الهندسة الانتقال من التخصص الدقيق إلى المهام المتعددة، وتكون المسؤولية مشتركة بين كل أفراد فريق العمل وليس الفرد وحده، لذا على كل فرد أن يتميز بمجموعة من المهارات التي تؤهله للقيام بذلك. وهنا تقوم إدارة الموارد البشرية بتعيين أفراد ذوي مستوى عال من المهارات والقدرات، وفي نفس الوقت تزويدهم ببرامج تكوين تشبع حاجاتهم الحقيقية.

• **مساهمة إدارة الموارد البشرية في التحول من المهام المراقبة إلى المهام الممكنة (empowerment)**

يحتاج الأفراد إلى قدر من التمكين، يمكن اعتباره حافزا يجعلهم يقومون بمهام متعددة، كما أن تطبيق إعادة الهندسة يتطلب التقليل من الإشراف الواقع على الأفراد، مما يستلزم من إدارة الموارد البشرية التركيز على ضرورة توفر هيكل مناسب من القيم عند اختيار الموظفين الجدد.

• **المساهمة في التحول من التكوين إلى التعلم:**

لم يعد الأمر في المنظمة مقتصرًا على تدريب الفرد على أداء مهامه بشكل أفضل، بل أصبح من المهم التأكيد على حاجة فريق العمل إلى تعليم يساعدهم في تحليل وحل المشاكل ويؤدي إلى التحسين المستمر للعمليات، لذا يجب أن يفهم الفرد ليس فقط كيفية أداء المهام، وإنما أيضا لماذا تمارس هذه المهام.³

¹ - راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص ص 29 30.

² - Pascal paillé, **Changement organisationnel et mobilisation des ressources humaines**, l'Harmattan, Paris, 2003, p 131.

³ - جاري دبيلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، مراجعة عبد المحسن عبد المحسن، دار المريخ للنشر، السعودية، 2003، ص ص 314-315.

• توفير موارد بشرية ذات عقليات قيادية وإدارية ناجحة:

إذا ما أرادت المنظمات نجاح عمليات إعادة الهندسة عليها توفير الموارد البشرية المؤهلة والمبدعة، والتي يمكنها تنفيذ عمليات التطبيق بنجاح وتميز، حيث يجب أن تستوعب مفهوم إعادة هندسة العمليات، وأن يتوفر لديها الالتزام الذاتي لانجاز الأهداف المرجوة، وأن تكون واعية بمفهوم العمليات.¹ وبشكل عام يمكن القول أن مهمة إدارة الموارد البشرية تكمن أساساً في تسهيل التغيير بجعلها الأفراد يعملون بشكل تعاوني، وبأن تضمن مشاركتهم في شبكات المهارات بالمنظمة، وبأن تتدمج أهدافهم مع أهداف المنظمة. أي أن يتهيئوا ثقافياً للتغيير من خلال ممارسة مسؤولي إدارة الموارد البشرية دوراً هاماً في تكوين استعدادات الأفراد، وفي بناء الشبكات وتشكيل الثقافة. ويتوضح ذلك من خلال العمليات التالية:

• التوظيف:

على إدارة الموارد البشرية الحصول والحفاظ على أفراد مؤيدين للمنظمة، فإذا كانت المناصب تتغير والمهارات تكتسب... فإن قيم المنظمة وثقافتها تدم وتستمر. لذا يفترض أن تتوافق اهتمامات الأفراد وانشغالاتهم مع اهتمامات المنظمة وانشغالاتها. والمنظمة التي أعيد هندستها تحتاج إلى أفراد مستعدين للعمل ضمن فريق، وقادرين على حل المشاكل وفض النزاعات، ولديهم القدرة والرغبة معا على اكتساب ممارسات جديدة، مما تحتاج إلى إجراء مقابلات متقاطعة ومتعددة الجهات لاختيار أفضل المترشحين، فمثلاً مسؤولي العلامة التجارية يجب أن يجروا مقابلات مع نظرائهم في البداية، ومن ثمة مع مسؤولي البحث والتطوير، ومختصي الإنتاج ومدراء المبيعات، والذين يملكون خبرات متعددة. فالفرد المختص في التسويق يتعين عليه امتلاك خبرة في البحث والتطوير والإنتاج في إطار اختصاصه. وبعبارة أخرى فالفرد الذي سينضم للمنظمة عليه أن يدرك أنه سيعمل في فرق تحويلية، وسيشارك في ثقافة تحويلية.²

وعندما تطرأ الحاجة إلى تقليص عدد الموظفين فإنه يجب تطوير خطط دقيقة ومحددة لكيفية تنفيذ إجراءات التسريح المؤقت للموظفين وإنهاء الخدمة والتقاعد المبكر وإعادة توزيع الأفراد، وبالتالي فإن توشي الشفافية الإدارية وبعد النظر في اختيار وتطوير الأفراد الذين يتمتعون بالقدرات المطلوبة ويساندون أو يقودون جهود إعادة الهندسة ومساعدة المعارضين لها في الحصول على مناصب عمل في مؤسسات أخرى يمكن أن يؤدي إلى بث رسالة قوية ومؤثرة لجهود إعادة الهندسة.³

• التكوين:

يوجه التكوين إلى أعضاء فرق العمل، وقبل بدء مشاريع جديدة تخضع فرق العمل لبرامج تكوينية حول الإدارة بالأهداف، فالأنماط الجديدة من التكوين يقدمها مختصون يعملون على مواضيع الفائدة المشتركة، التي يهدف ظاهرها إلى تعلم ممارسات جديدة وباطنها استعدادات مشتركة. لذا تعتبر المنظمة أن تجمع الأفراد في إطار

¹ - أحمد محمد غنيم، إعادة هندسة نظم العمل، مرجع سابق، ص 127.

² - Joy R Galbraith, *L'organisation reconfigurable*, in La fondation Drucker, sous la direction de F.Hesslein, M. Goldsmith, R. Beckhard, *L'entreprise de demain*, éditions Village Mondial, Paris, 1998, p 94.

³ - ليل سينسر، هندسة الموارد البشرية، تحقيق نتاج خارقة في جودة العمل وتخفيض التكاليف، ترجمة شمس الدين عثمان، مراجعة بندر القحطاني، الشركة العربية للإعلام العلمي، "شعاع"، القاهرة، 2000، ص 176.

التكوين والتظاهرات الاجتماعية الوسيلة المثالية لتكوين علاقات بين الأفراد في المنظمة، فهي الاستثمار الأمثل لتشكيل رأس المال الاجتماعي.

وتقدم وتطور الدورات التكوينية في إطار التوعية بإعادة الهندسة وأهدافها والأساليب المستخدمة لتطبيقها، بالإضافة إلى تقديم تكوين ذو طبيعة فنية أكثر خاصة في مجالات حساب التكاليف على أساس الأنشطة وتحليل القيمة وتحليل خطوات العمل إلى فريق إعادة الهندسة. كما يتم تطوير الخطط لتكوين الأفراد للحصول على المهارات والقدرات الفنية اللازمة للقيام بالمهام بعد إعادة الهندسة.

• تسيير الحياة المهنية:

يتعين على الأفراد وخاصة على أصحاب مناصب المسؤولية التميز بتعدد المهام. فمثلا يكون بإمكان مختصي البحث والتطوير متابعة مختلف المراحل الإنتاجية، ومن ثمة المراحل التسويقية للمنتج الذين قاموا بتصميمه، إذ في كل مرة يكتسبون مهارات وظيفية جديدة، وكذا يثرون شبكة علاقاتهم بعلاقات جديدة، مما يثري علاقات المنظمة، ويتشكل رأس مال اجتماعي يسهل برامج التغيير وبرامج إعادة الهندسة التي تنتهجها المنظمة.

• نظام المكافآت:

يجب أن يكون نظام المكافآت مرنا ومتطورا، إذ يجب أن تكون المكافآت متغيرة ومرنة ومتكيفة وبسيطة، بدلا من كونها ثابتة ومعقدة وكمية ولا ترتبط بمهارات الأفراد وتتميز بالجمود، مما يعطل ويعقد تحولات المنظمة وتبنيها لمشاريع التغيير. لذا يفترض أن تحسب الأجور انطلاقا من مهارات الفرد وليس المنصب الذي يشغله، وذلك لأن المناصب تتطور حاليا بسرعة فائقة، وكلما اكتسب الفرد معارف أكثر كلما كوفئ أكثر، وتمنح هذه المكافآت في شكل منح مميزة لكل فرد، وليس في شكل منح متجمعة سنويا.

• تقييم الأداء:

لا يتم تقييم الأفراد حسب مناصبهم أو حسب مستواهم التنظيمي، وإنما يتم تقييم مهاراتهم. فكثير من المنظمات تقوم بعملية التقييم بشكل فوري وباستخدام برمجيات خاصة، مما يوفر وقتا ويسمح بتكرار العملية كلما دعت الضرورة لذلك. كل هذه الممارسات تساهم في تشكيل واكتساب المهارات، وتشكيل شبكات شخصية واجتماعية، وتخلق ثقافة تحويلية، كما تدعم التعاون بين الوحدات وتخلق فرق عمل مستقلة.¹

• إدارة الأداء:

يتم وضع الأهداف لإجراء تحسينات جذرية في الإنتاجية والجودة وتخفيض التكاليف باستخدام أساليب إعادة الهندسة، إلى جانب المتابعة والإرشاد لمساندة تلك الأهداف.

• تصميم المناصب:

تتم إعادة تنظيم المؤسسة وبالتالي إعادة تصميم المناصب على أساس مجموعات عمل مصغرة للقيام بعمليات مشتركة تنظيميا ووظيفيا، مع تفويض الأفراد بتقديم خدمات شاملة إلى الزبائن بمجرد طلبهم للخدمة مباشرة.

¹ - Joy R Galbraith, op cit, p-p 94-96.

• مساعدة الموظفين:

التغييرات المترتبة عن إعادة الهندسة وما تتطلبه من مهام ومناصب جديدة أكثر عبثاً وصعوبة يمكن أن تؤدي إلى توليد الضغوط النفسية على الموظفين، وبالتالي فإن تبني أساليب إدارة الضغوط وتخطيط المستقبل المهني وإزالة الخوف من استخدام التقنيات والتجهيزات الحديثة وغيرها من برامج مساعدة الموظفين من شأنه مساعدتهم على التأقلم مع المناصب وأساليب العمل الجديدة.

• علاقات الموظفين:

يجب إشراك اتحادات الموظفين في تخطيط عملية إعادة الهندسة منذ البداية، حيث أن مساندة هذه الاتحادات لجهود إعادة الهندسة مقابل عدم تسريح الموظفين وإعادة توزيعهم على مناصب أخرى، أو إعادة تكوينهم لإعدادهم لمناصب أفضل مستقبلاً يؤدي إلى زيادة فرص نجاح إعادة الهندسة.¹

المطلب الثالث: أساسيات حول إعادة هندسة الموارد البشرية

أولاً: مفهوم إعادة هندسة الموارد البشرية

إذا كان جوهر الهندسة هو خلق القيمة، فجوهر إعادة الهندسة هو تعظيم القيمة سواء للمنتج أو المستخدم. لذا فإن إعادة هندسة الموارد البشرية هي محاولة مخططة ومبرمجة لتعظيم قيمة الموارد البشرية، فلا تقتصر على إعادة تكوين وتشكيل محتوى المعارف والمهارات لدى رأس المال البشري وتفعيل استخدامه لصالح المؤسسة، وتحويله إلى رأس مال فكري قادر على تدعيم وتنمية قدرة المؤسسة وتنافسيته ، وإنما تتجاوز ذلك إلى إعادة تصميم الأدوات والأساليب التي يتم بها إعادة تصميم وتكوين رأس المال البشري في المنظمة (الاختيار، التكوين، المسار المهني،...) بالإضافة إلى إعادة تصميم الأسس والمبادئ والعمليات التي يتم على أساسها إدارة نظام الموارد البشرية في المنظمة ككل. ² فهي فرصة بالنسبة للأفراد لأتمتة العمل الروتيني والممل، وتقليص إجراءات العمل ذات القيمة الأقل، وتسمح لهم بتركيز اهتمامهم حول ما هو مهم لدى الزبون وعلى القرارات التي تخص طريقة خدمته.³

كما ينظر إليها على أنها " توفير كافة خدمات الموارد البشرية بطريقة فورية عند الطلب وفي الموقع الأقرب للموظف في أي مكان في العالم"⁴

ويعرفها البعض على أنها " إعادة تصميم نظم العمل بصفة جذرية باستخدام تقنية المعلومات من قبل كل العاملين لتحقيق تحسينات جوهرية فائقة في الجودة والإنتاجية."⁵

¹ - ليل سينسر، مرجع سابق، ص 176.

² - محمد أحمد إسماعيل، إعادة هندسة الموارد البشرية حسب احتياجات المنظمة، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، www.hrdiscussion.com ،

تاريخ الزيارة: 05-06-2008

³ - L'aspect humain de la réingénierie, op cit.

⁴ - بندر محمد القحطاني، هندرة الموارد البشرية في الخطوط السعودية، www.faculty.ksu.edu.sa . تاريخ الزيارة 2008/10/11

⁵ - محمد مصطفى الخشروم، هندرة الموارد البشرية، www.4shared.com تم الاطلاع بتاريخ: 2009/08/15.

أي أن هذه العملية تحتاج إلى تقنيات ووسائل خاصة لتنفيذها، كما أن الموارد البشرية تمثل بالنسبة لها هدفاً ووسيلة في نفس الوقت.

وفي نفس الإطار دائماً عرفت على أنها " إعادة التفكير الأساسي والتغيير الجذري في نظم العمل من أجل تحسين جوهرية في مقاييس الأداء: التكلفة، الجودة، رأس المال، الخدمات، سرعة التنفيذ." ¹ ويقصد بنظم العمل كل من عمليات أو إجراءات العمل ووصف المناصب، الهياكل التنظيمية، نظم التسيير والتقييم، قيم ومعتقدات الأفراد.

ويرى أحد الباحثين أن إعادة هندسة الموارد البشرية تتضمن إلغاء الخدمات ذات القيمة المضافة المنخفضة، والاعتماد على المصادر الخارجية، واستعمال تكنولوجيا المعلومات الجديدة، والتي ستكون لها تأثير بالغ على نشاطات ومكانة ودور مسيرو الموارد البشرية. ² ويتم ذلك وفق عدة أساليب نذكر منها: ³

• تقاسم وظيفة الموارد البشرية:

أي توزيع وظيفة الموارد البشرية على المسيرين الذين يصبحون كلهم مديرين للموارد البشرية (Tous DRH)، وبالتالي يتقاسمها كلا من محترفي الموارد البشرية والمسيرين التنفيذيين.

• التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية:

وذلك لمواجهة المشاكل الجوهرية في أعمال المؤسسة، وكذلك من أجل إنتاج قيمة مضافة. وهنا يصبح محترف الموارد البشرية شريك في الأعمال (Business partner)، تكمن مهمته في مساعدة الأفراد على حل المشاكل التي يتعرضون لها لإرضاء الزبائن بدون آجال وبأحسن الأحوال، ورفع قيمة رقم الأعمال وزيادة الأرباح وتحسين الإنتاجية.

• إعادة التصميم:

أي إعادة تصميم هيكل يأخذ بعين الاعتبار الأبعاد الجماعية للدفاع عن حقوق العمال، مع الأخذ بعين الاعتبار أن إعادة تصميم مسارات إدارة الموارد البشرية لا ينبغي أن يلغي وجود محترفي هذه الوظيفة (PRH)، بل يجب تطوير مكانتهم و دورهم بالنسبة للبعض، وعلى البعض الآخر أن يتجمعوا في مراكز داخلية و خارجية من أجل الانتقال من الإدارة المركزية إلى الوحدات العملية.

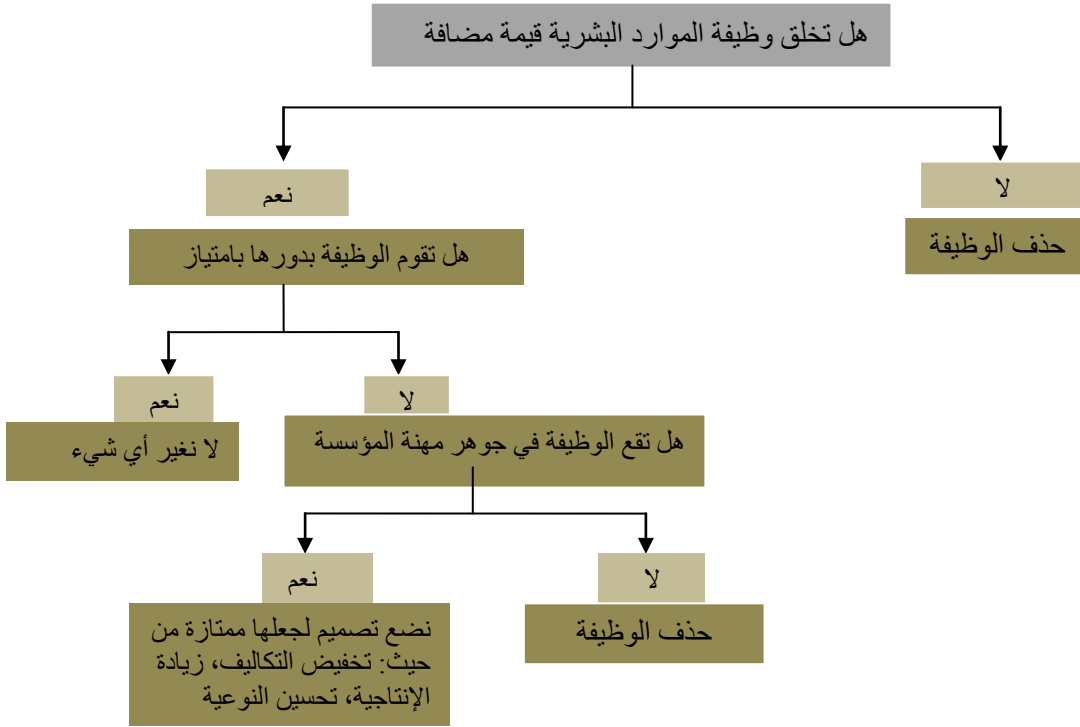
كما أن الطابع الاستراتيجي لإعادة هندسة هذه الوظيفة يظهر بأن كفاءة إدارة الموارد البشرية تتعد تدريجياً عن تقنياتها، وتصبح أهميتها مقترنة بمدى القدرة على تحويل عوامل النجاح الأساسية للمنظمة إلى الموارد البشرية. لذا سيكون خلق القيمة المضافة وجودة الخدمات التي تنتجها إدارة الموارد البشرية المعيارين الأساسيين لتحديد ما إذا سيتم الاحتفاظ بالوظيفة أو سيتم التخلي عنها، والشكل التالي يوضح ذلك:

¹ - L'aspect humain de la réingénierie, op cit.

² - Jacques Igalens, **Reengineering des Ressources humaines, la GRH et la performance globale**, - In : PERSONNEL, n°409, Paris, mai 2000. - pp. 61-69

³ -Ibid, p 61.

الشكل رقم 02-01: حاجة إدارة الموارد البشرية إلى إعادة الهندسة



المصدر: Jacques Igalens, op cit, p 67

وينظر ليل سبنسر (Lyl Spencer) الذي يعد من أهم الباحثين في هذا المجال إلى إعادة هندسة الموارد البشرية من زاويتين: نطاق أصغر ونطاق أكبر، حيث يقصد بـ:

▪ إعادة هندسة الموارد البشرية على نطاق واسع (Macro Reengineering):

هي إعادة التفكير في مدى الحاجة إلى القيام بالعمل من أساسه مقابل الاستغناء عنه، وإذا كان القيام بالعمل ضرورياً إذن تحديد إمكانية القيام به داخل المؤسسة من قبل موظفيها أو عن طريق التعاقد مع جهات خارجية (Outsourcing)، ليكون العمل مناسباً لإعادة هندسته إذا كان ضرورياً واستراتيجياً.¹

من هنا نرى أن إعادة هندسة الموارد البشرية تعتمد على ثلاث بدائل أساسية مرتبة كما يلي:

✓ التخلص أو إلغاء الأنشطة (Elimination)

✓ التعاقد خارجياً أو الأخرجة (Outsourcing / Externalisation)

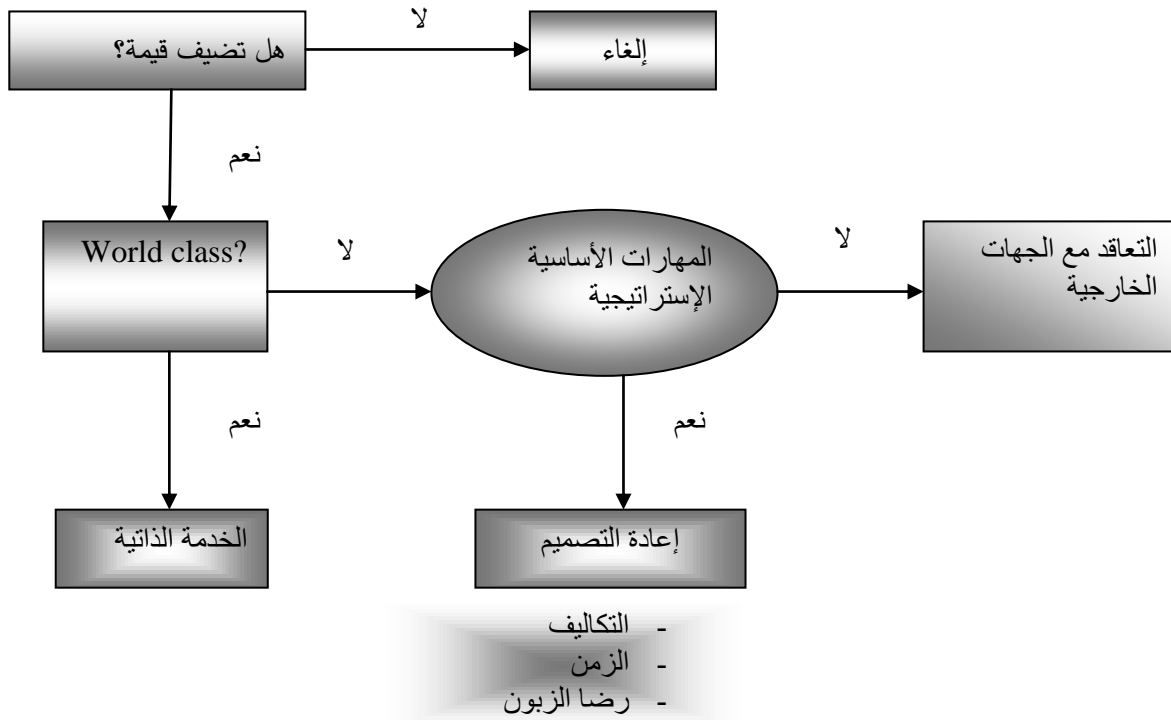
✓ إعادة التصميم (Redesign)

أين يمكن توضيحها باختصار في الشكل الموالي:

¹ - هيثم حمود الشبلي، مروان محمد النور، مرجع سابق، ص 455.

الشكل رقم (02-02) البدائل الأساسية لإعادة هندسة الموارد البشرية

أنشطة الموارد البشرية



المصدر: ليل سينسر، مرجع سابق، ص 18.

■ إعادة هندسة الموارد البشرية على نطاق أصغر (Micro Reengineering):

هي إعادة تصميم نظم العمل بصفة جذرية باستخدام تكنولوجيا المعلومات، ويشمل ذلك كل أنواع الحاسبات الآلية الشخصية وأجهزة الهاتف الذكية المتطورة التي يتم استخدامها من قبل موظفين ذوي كفاءة وصلاحيات للقيام بتقديم خدمات كاملة إلى العملاء أو لأنفسهم لتحقيق تحسينات جوهرية فائقة في الجودة والإنتاجية.¹

تلخيصاً لما سبق واستناداً إلى التعاريف المقدمة لإعادة هندسة العمليات بشكل عام وإعادة هندسة الموارد البشرية على وجه التحديد يمكن القول إن هذه الأخيرة هي إحداث تغييرات جذرية في إدارة الموارد البشرية، وذلك على المستوى الهيكلي بإعادة تنظيم هذه الإدارة في شكل فرق عمل، وعلى المستوى الفني بإعادة تصميم عمليات هذه الإدارة للتخلص من النشاطات التي لا تضيف قيمة، والتركيز فقط على الأنشطة الإستراتيجية، وعلى المستوى التكنولوجي بالتحويل إلى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، وعلى المستوى البشري بتخلص موظفي إدارة الموارد البشرية من المهام الإدارية والروتينية التي يقومون بها، لصالح الرؤساء الذين يصبحون أخصائيي موارد بشرية (Professionnels des ressources humaines) ولصالح المرؤوسين بشاركتهم في إدارة مساهمهم الوظيفي ومتابعته بشكل آلي، مما يمكنهم من التركيز على المهام الإستراتيجية والأساسية في هذه الإدارة.

¹ - ليل سينسر، مرجع سابق، ص 18.

ثانيا: المقومات الأساسية لإعادة هندسة الموارد البشرية

تستند إعادة هندسة الموارد البشرية على المقومات الأساسية التالية، والتي تعد قاعدة القيام بمشاريع إعادة الهندسة :

■ تكنولوجيا المعلومات:

يتم تحقيق إعادة الهندسة بالاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات وشبكات الحاسب الآلي التي توفر إمكانية إنجاز إجراءات العمل الورقي بإدارة الموارد البشرية إلكترونياً، وأتمتة تقديم معظم الخدمات المرتبطة بالموارد البشرية.¹

إن استخدام تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة الموارد البشرية يؤدي إلى تغيير جذري ومعمق في ممارسات إدارة الموارد البشرية، وذلك بالتحول من التسيير الإداري للموظفين إلى وظيفة خالقة للقيمة في المنظمة. أين يتميز النظام الجديد لإدارة الموارد البشرية بكونه:²

✓ نظام معلومات اجتماعي متكامل مع نظم معلومات المنظمة، ويشكل مصدر معلومات لمختلف الأطراف من مسيرين وموظفين وإدارة، ووسيلة اتصال هامة.

✓ تطور خدمات إدارة الموارد البشرية إلى خدمات مباشرة بالاعتماد على نظام الخدمة الذاتية في طلب العطل، تعويض المصاريف، تسيير المهارات، تقييم الأداء...، أين يهدف هذا النظام إلى أتمتة كل التطبيقات التي لا تتطلب تدخل مسيري الموارد البشرية، مما سيوفر الوقت وتكلفة الورق والعمل والتخزين، كما سيوفر الوقت لإدارة الموارد البشرية ويخفض مصاريفها، ويمكن من مراقبة سير العمل بفعالية أكبر، كما يمكن من إعادة توزيع موظفي هذه الإدارة إلى مهام أخرى ذات قيمة مضافة أكبر.

✓ اعتماد التكوين الإلكتروني، إدارة المعارف، تطوير التعلم التنظيمي.....

■ العمليات:

تتم مراجعة العمليات التي يقوم بها الأفراد في المنظمة باستخدام أساليب الهندسة الصناعية لتحليل العمل والقيمة، والمتمثلة عموماً في طرق المحاسبة على أساس الأنشطة، تحليل القيمة، تحليل تدفق العمل، والتي سيرد توضيحها لاحقاً.

■ الموارد البشرية:

تمثل الموارد البشرية أهم مقومات إعادة الهندسة، حيث أن خطوات وإجراءات العمل التي تمت إعادة هندستها لا يمكن تنفيذها دون وجود موظفين وفرق عمل ذوي مميزات وصلاحيات وكفاءة عالية. حيث يمنح الموظفون الذين يتعاملون مع العملاء مباشرة وذلك في إطار إعادة الهندسة الصلاحيات الكافية للقيام بجميع المهام المطلوبة من خلال القيام بدور مدراء حالات ميدانية (Case Managers) للعملاء الذين يقومون بخدمتهم.

¹ - بندر محمد القحطاني، مرجع سابق.

² - Antoine Harfouche, De l'entreprise à l'entreprise virtuelle, www.academia.edu/6134177/Lentreprise_virtuelle.

ثالثاً: مراحل إعادة هندسة الموارد البشرية

تمر إعادة هندسة الموارد البشرية بثلاث مراحل مرتبطة بالمستويات الثلاث المذكورة سابقاً، حيث تبدأ بالقاعدة وتتجه إلى القمة، هذه المراحل هي:¹

▪ **المرحلة الأولى: التخلص أو التعاقد الخارجي أو أتمتة كافة الأعمال الإدارية الروتينية.**

وذلك بتمكين الأفراد من أداء الخدمة بأنفسهم والاستغناء عن الأوراق، أي قيام المسيرين بإنهاء جميع المعاملات الخاصة بالموارد البشرية عن طريق الحاسبات الآلية الشخصية مثلاً. ومن أمثلة هذه المعاملات تغيير بيانات الموظفين الشخصية، تقييم الأداء بواسطة الأنظمة الآلية المتخصصة....

▪ **المرحلة الثانية: تطوير أنظمة خدمات سريعة بأقصر الطرق.**

يمكن تقديم العديد من خدمات الموارد البشرية عن طريق الأنظمة الآلية المتخصصة الموجودة بمكاتب خدمات الموارد البشرية الآلية، أي تطوير أجهزة وبرامج آلية تقدم خدمات موارد بشرية عند طلبها (just in time) وفي أقرب موقع للجهات المستفيدة.

▪ **المرحلة الثالثة: تطوير أنظمة معلومات التنفيذيين الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي.**

يتم تطوير هذه الأنظمة لتحسين التخطيط الاستراتيجي بالنسبة للتوظيف واختيار الموظفين والتدريب والتحفيز وتحقيق مستويات الكفاءة اللازمة للقيام بإعادة الهندسة.

المطلب الرابع: نتائج إعادة هندسة الموارد البشرية

أولاً: تغير أدوار إدارة الموارد البشرية

تمارس إدارة الموارد البشرية أدواراً متعددة، تعتمد طبيعتها ومدى اتساعها على ما تطلبه منها الإدارة العليا وعلى القدرات التي يظهرها الأفراد في المنظمة. ويمكن تحديد ثلاثة أدوار رئيسية هي:

✓ **الدور الإداري:** حيث تعنى بالأعمال المكتبية ومسك سجلات الموارد البشرية اللازمة.

✓ **الدور التشغيلي:** تهتم بتنسيق مختلف أنشطة إدارة الموارد البشرية وحماية الأفراد.

✓ **الدور الاستراتيجي:** تهتم بالمساهمة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في تحقيق نجاح المنظمة وأداء

دور حارس الأخلاق فيها.

وقد تأثرت هذه الأدوار كغيرها من الأدوار والمجالات والنشاطات بإعادة هندسة الموارد البشرية، أين طغت

تكنولوجيا المعلومات بشكل مكثف على ممارسات إدارة الموارد البشرية، وهذا ما نوضحه فيما يلي:²

▪ **تغيرات الدور الإداري:**

تعنى الوظيفة الإدارية لإدارة الموارد البشرية كما ذكرنا سابقاً بالإجراءات الروتينية ومسك الدفاتر والسجلات

المتعلقة بالموارد البشرية، غير أن هذا الدور الإداري تراجع بشكل كبير نتيجة التحولات التي قادتها إعادة هندسة

¹ - بندر محمد القحطاني، مرجع سابق.

² - روبرت ماتيس، جون جاكسون، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد فتوح، دار شعاع للنشر والعلوم، حلب، 2009، ص - ص 27 - 31.

الموارد البشرية، والتي أدت إلى التوسع في استخدام تكنولوجيا المعلومات في ممارسات إدارة الموارد البشرية، إلى جانب الاعتماد المتزايد على الجهات الخارجية في أداء بعض المهام الإدارية. حيث:

✓ التحول التكنولوجي لإدارة الموارد البشرية:

عمدت جل المنظمات في الوقت الراهن إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات في ممارسة معظم أنشطة إدارة الموارد البشرية، وذلك بهدف زيادة كفاءة هذه الأنشطة من جهة وتحقيق تواصل أفضل مع الموظفين من جهة أخرى. حيث سيؤدي ذلك إلى تخفيض الوقت والجهد اللازمين للقيام بالمهام الإدارية لإدارة الموارد البشرية.

✓ أخرجة المهام الإدارية:

يتم الاعتماد على أطراف خارجية لممارسة بعض المهام الإدارية مثلما ذكرنا سابقا في مطلب السابق، لعل أكثرها أخرجة المهام المتعلقة بتخطيط التقاعد وإدارة المكافآت والأجور والتدريب.

ومن أهم أسباب أخرجة المهام الإدارية نذكر:

❖ توفير تكاليف فريق الموارد البشرية في المنظمة.

❖ الاستفادة من الخبرات المتخصصة والإمكانيات التكنولوجية للأطراف الخارجية المكلفة بالمهام محل الأخرجة.

❖ التفرغ أكثر للدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية.

▪ تغيرات الدور التشغيلي:

يعمل مختصو الموارد البشرية على إدارة أزمات إدارة الموارد البشرية، حيث يتعاملون مع مشاكل الموظفين في المنظمة سواء المرتبطة بالعمل أو غير المرتبطة به، وذلك يساعد على التأكد من المعاملة العادلة للأفراد دون أي اعتبارات شخصية، ويساهم في جعل المنظمة مكانا ملائما للعمل .

كما يتطلب هذا الدور التشغيلي من مختصي الموارد البشرية أن يقوموا بتبني السياسات والبرامج اللازمة في المنظمة والعمل على تنفيذها بالتعاون مع المسيرين التنفيذيين. وبذلك تتضمن هذه الوظيفة الإدارية العديد من المهام التشغيلية التي تعد فنية بطبيعتها، منها دراسة طلبات التوظيف، شغل المناصب الشاغرة، تدريب

المشرفين، حل مشكلات الأمن الوظيفي،....

▪ تغيرات الدور الاستراتيجي:

يتطلب الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية امتلاك مختصي الموارد البشرية قدرات إبداعية تمكنهم من تتبع واقع العمل، والتركيز على الجوانب الإدارية التي تهتم بالمستقبل كتخطيط الاحتياجات البشرية، استراتيجيات المكافآت،... حيث أصبحت هناك ضرورة إلى أن تؤدي إدارة الموارد البشرية دور الشريك الاستراتيجي في تحقيق نجاح المنظمة، من خلال مساهمتها الفعالة في دراسة تأثيرات التعديلات الهيكلية على الاحتياجات من الموارد البشرية، ومن خلال مشاركتها في عمليات اختيار مواقع العمل، أو نقل الأعمال إلى دول أخرى، إضافة إلى تنسيقها مع المسيرين التنفيذيين لتطوير برامج المكافآت والحوافز بهدف زيادة حجم السلع والخدمات المقدمة.

ولعل أكثر ما يميز إدارة الموارد البشرية في الوقت الراهن هو انتهاجها أسلوب التشارك والتعاون بين مختصي الموارد البشرية بين عدة منظمات بهدف معالجة مشاكل العمل المشتركة، أين تتبادل المؤسسات الناشطة في قطاعات مختلفة الخبرات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية فيما بينها، ما يتيح لكل مؤسسة استخدام الأنظمة الخاصة بالمؤسسات الأخرى دون الحاجة إلى بناء نظم مماثلة.

ثانياً: مضمون إعادة هندسة الموارد البشرية

يمكن توضيح التغييرات التي تحملها إعادة هندسة الموارد البشرية في النقاط التالية:

■ اشتراك شبكات الحاسب الآلي في قواعد المعلومات المركزية:

أي توفير كافة المعلومات لجميع الموظفين على شاشات الحاسب الآلي باستخدام تصاميم قواعد المعلومات الخاصة بالعميل - الخادم (client-server). وتقضى إعادة الهندسة هنا جمع المعلومات من مصادرها الأصلية مرة واحدة وعدم إعادة إدخال المعلومات، خاصة وأن العديد من مهام الأفراد اليومية تتضمن قيامهم بإدخال البيانات عبر الحاسب الآلي بعد تعبئة نماذج ورقية. لذا تسعى إعادة الهندسة إلى قيام الموظف أو العميل بإدخال المعلومات الخاصة به مرة واحدة فقط في كل من الحاسب الآلي وقاعدة المعلومات المركزية المتوفرة لكافة مسيري الموارد البشرية، والتي تكون مؤمنة وسهلة الاستخدام من قبل المعنيين بها.

■ معالجة المعلومات في موقع مستخدميها:

يقوم جهاز الخادم (Server) بحفظ كم المعلومات التي تتم معالجتها بأجهزة معالجة الكلمات (Word Processors) وتحليلها عن طريق الجداول الآلية (Spread Sheets) من قبل الأفراد الذين يحتاجون إليها. وتقوم القواعد المشتركة لمعلومات الموارد البشرية بدمج كافة مهام الموارد البشرية، حيث يتضمن نظام المعلومات المتكامل إدخال أي عملية من عمليات شؤون الأفراد بمجرد حدوثها وفي موقع حدوثها، لذا يتيح هذا النظام لكل العاملين الاطلاع الفوري على معظم المعلومات المحفوظة كلما احتاجوا ذلك. وتكون هذه المعلومات معتمدة وموثقة ويتم تحديثها باستمرار، كما يتاح للأفراد استخراج التقارير والمعلومات كلما احتاجوها في محطات العمل الخاصة بهم، مما يبسط العديد من مهام إدارة الموارد البشرية.

■ جعل العملاء والموردين جزء من نظام المعلومات الآلي:

أي توسعة نطاق خدمات نظام المعلومات الآلي ليرتبط بالموردين والعملاء للحصول على المعلومات التي يريدها العملاء أو التي يراد توصيلها للموردين في وقت الحاجة إليها وبالطريقة المناسبة. حيث يقوم الحاسب الآلي مثلاً بمهام إعادة إصدار أوامر الشراء والشحن وتقييد الفواتير وعمليات البيع... وفي مجال إدارة الموارد البشرية يتمثل الموردون في المحيط الخارجي من شركات التوظيف والجامعات وإدارات امتيازات الموظفين والتقاعد...، حيث تتوفر لإدارة الموارد البشرية مختلف المعلومات الخاصة بالمرشحين المناسبين للمناصب وذلك عن طريق الانترنت واللوحات الإلكترونية للإعلان عن الشغل، والتي تحتوي على السير الذاتية للمتقدمين للمناصب، هنا يمكن لمسيري الموارد البشرية البحث عن المرشحين المناسبين وفقاً لهذه المعلومات ووفقاً للمعايير الموضوعية للاختيار.

■ الخدمة الذاتية:

تشمل إعادة الهندسة المنتجات والخدمات وخطوات العمل التي تقرر المنظمة الاحتفاظ بها بما في ذلك الخدمة الذاتية (Self Service)، أي تمكين المستفيد من الخدمة من الحصول عليها بنفسه. ويتضمن تصور خدمات الموارد البشرية في المستقبل اعتماد هذا المفهوم، حيث يتاح لأي شخص في عمل ما أو مرشح للعمل أو أي جهة مستفيدة من الحصول الفوري على أي خدمة أو معلومات يحتاج إليها في مجال الموارد البشرية في أي مكان دون التحرك من مكان عمله، وذلك عن طريق استخدام جهاز المساعد الرقمي الشخصي الخاص به.¹ ويمكن أنظمة الخدمة الذاتية الخاصة بالموارد البشرية الأفراد من إدارة معلوماتهم الشخصية بأنفسهم، والدخول إلى نظم الإدارة الذاتية من خلال البوابة الإلكترونية التي تعمل كمدخل لخدمات النظم الأخرى للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.² ومن أمثلة هذه النظم:

- ✓ يوفر النظام الآلي إمكانية اختيار الأفراد للامتيازات والدورات التكوينية التي تناسبهم وتفيدهم أكثر.
- ✓ اللجوء إلى محطات معلومات امتيازات الموظفين الآلية (kiosks) للحصول على خدمات أسرع من ذهابهم إلى إدارات شؤون الموظفين.
- ✓ مكاتب المساعدة الآلية للموارد البشرية (HR Help Desks) التي تستقبل اتصالات الموظفين وترد على استفساراتهم.³

وتهدف الخدمة الذاتية بالدرجة الأولى إلى إلغاء المهام الإدارية لمسيري الموارد البشرية ذات القيمة المضافة المنخفضة، بتمكين الموظفين من إنجازها بأنفسهم آلياً، ويتعلق الأمر بطلبات العطل وتلقي الموافقات والإجراءات المتعلقة بها، الملفات الفردية ومتابعة وتعديل المعلومات المتعلقة بهم أي الإدارة الذاتية لملفاتهم الوظيفية، تقديم مختلف الطلبات...، كما لها دور إيجابي في التوظيف من خلال تقديم المترشحين لطلبات التوظيف ومتابعة ملفاتهم، إلى جانب أثرها البارز في إدارة تنقلات الموظفين داخل المنظمة.⁴

■ الاستغناء عن الموارد البشرية:

أي الاستعانة بأقل عدد من الأفراد بفضل الاعتماد على الأتمتة (automatisation)، وذلك من خلال توفير الخدمة الذاتية للعميل عن طريق الهاتف المتفاعل وجهاز البيع الآلي ومكاتب إرشادات الامتيازات الآلية على سبيل المثال، وقد أوضحت إحدى الدراسات أن 70% من إجمالي عمليات وإجراءات الموارد البشرية يمكن تنفيذها عن طريق أنظمة الهاتف المتفاعل التي يتم ربطها بقواعد أنظمة معلومات الموارد البشرية. وتهدف هذه الأنظمة إلى دمج المهام بحيث يتمكن موظف واحد من أدائها عند أول نقطة اتصال مع العميل، فقواعد العمل والمستويات الإدارية التقليدية كانت تعتمد على تنفيذ 85% من الإجراءات الخاصة بالعملاء من قبل أول موظف يقابله العميل، وتحتاج 15% فقط من الإجراءات إحالتها إلى مستوى ثان و 5% إلى مستوى

¹ - ليل سينسر، مرجع سابق، ص ص 87 88.

² - بريان هوبكنز، مرجع سابق، ص 08.

³ - ليل سينسر، مرجع سابق، ص - ص 87 - 101

⁴ - Bernard Just, Du DRH au Self-service, ou les nouvelles technologies au service des salariés, L'Harmattan, France, 2006, p 58.

أعلى. أما إعادة الهندسة فتهدف إلى إنهاء أكثر من 95% من قبل أول موظف. أي أن موظفي المواجهة ذوي المهارات يعملون بمثابة مدراء ميدانيين (Case Managers) بالنسبة لعملائهم، حيث يقومون تقريبا بكل ما يريده العميل دون اللجوء إلى مدراء آخرين. ومن نتائج هذا التحول وجود تنظيم إداري أفقي يتضمن عددا قليلا من المستويات الإدارية.

▪ الأفراد أقل تكلفة وأعلى كفاءة:

العمل الذي تتم إعادة هندسته يتطلب مهارات وقدرات عالية، حيث يحتاج إلى أفراد ذوي قدرة على أداء المهام المتعلقة بالعملاء والعمل بأقصى طاقاتهم، هؤلاء الأفراد ذوي المهارات العالية ورغم أجورهم العالية إلا أنهم أقل تكلفة عند الأخذ بعين الاعتبار عوامل التكاليف والإنتاجية (الإنتاجية = المخرجات أي وحدات المنتج أو الخدمة على المدخلات أي ساعات العمل x تكلفة الساعة).

فرغم أن الأفراد ذوي الكفاءات يكلفون أكثر (المدخلات تكون كبيرة) إلا أنهم يؤدون إلى تحقيق أعلى المخرجات، وبالتالي يزيد معدل الإنتاجية. لذا يصور تشارلز هاندي (Charles Handy) صورة العمل في إطار إعادة الهندسة على أساس العلاقة: $3 \times 2 \times 0.5$ ، أي العمل ينفذه نصف الأفراد الحاليين، والذين يحصلون على ضعف الأجر، إلا أنهم ينجزون ثلاثة أضعاف حجم العمل الحالي.

▪ الامتناع عن استحداث أو نقل أو تخزين أي عمل ورقي:

إن توجيه الأفراد بالتخلي عن فكرة الاحتفاظ بالعمل الورقي (أداء جميع خطوات العمل دون إعداد أو لمس أو نقل أو تخزين أي أوراق) يساعدهم على التفكير خارج الإطار التقليدي واكتشاف أساليب مختلفة لإعادة هندسة خطوات العمل. ومن أمثلة إجراءات الموارد البشرية التي يمكن تنفيذها دون عمل ورقي نذكر:

- ✓ التخزين الآلي المباشر لمبالغ رواتب الموظفين.
- ✓ توفير معلومات آلية مباشرة وفورية عن تغيير وضع الموظفين.
- ✓ التسجيل الآلي المباشر لامتيازات الموظفين الجدد، وإدخال أي تعديلات تطرأ على امتيازات الأفراد.
- ✓ الحصول على أي معلومات تحتاجها إدارة الموارد البشرية من الموظفين من خلال استخدام أنظمة الدراسات والاستبيانات الآلية، وذلك من خلال قيام الحاسب الآلي باختيار عينة عشوائية من الأفراد يطلب منهم الإجابة على الأسئلة الموجهة إليهم عن طريق الهاتف الرقمي، هذا الأسلوب يساعد المؤسسات على الحصول على المعلومات من عدد كبير من الموظفين بأقل التكاليف وبصورة فورية.
- ✓ عرض كافة الأنظمة والإجراءات الخاصة بالموارد البشرية وقوانين العمل والمعلومات الخاصة بالامتيازات على شاشة الحاسب الآلي باستخدام قواعد معلومات آلية لحفظ المستندات (Document Data bases) بحيث يتمكن جميع الأفراد بالمؤسسة من الاطلاع عليها يوميا، وذلك من خلال نشره آلية يومية تحتوي على ملخص لأي تغييرات أو إضافات في سياسات المؤسسة.¹

¹ - ليل سينسر، مرجع سابق، ص 91، صص 96-97.

■ الاستعاضة عن السفر والتنقل بالاتصالات: وذلك من خلال:

- ✓ إرسال الإرشادات الالكترونية بدلا من الأوراق والموظفين باستخدام الهاتف، أو البريد الصوتي، أو أنظمة المعلومات الصوتية،... كما يمكن إجراء معظم استبيانات المعلومات عن طريق الهاتف أو تحويلها مباشرة إلى بيانات مسجلة عن طريق برامج التسجيل الصوتي الآلية.
- ✓ إجراء التوظيف والمقابلات الشخصية عن طريق الاجتماعات الآلية، وبالتالي لن يحتاج موظفو التوظيف أو المترشحين للانتقال من مواقعهم لإجراء المقابلات.
- ✓ التدريب عن بعد عن طريق أقراص CD وإرسالها إلى مواقع معينة أو عن طريق الحاسب الآلي...
 ✓ تقوم شاشات المساعدة الآلية الفعالة بتدريب الأفراد في أماكن عملهم.

■ الاستغناء عن المكاتب:

يمكن للأفراد أن يباشروا مهامهم من أي مكان عن طريق الأجهزة الآلية، البريد الالكتروني، الاجتماعات المرئية الآلية عن طريق الفيديو،... وكذا باستعمال الاتصالات اللاسلكية التي ساهمت في تخفيض نسبة الغياب عن العمل، وتخفيض معدل ترك العمل، ورفع الروح المعنوية والرضا الوظيفي، إلى جانب تخفيض ضغوط العمل وتحسين سلامة الموظفين،... إلى جانب استخدام المكاتب المؤقتة (Hoteling)، وهو أسلوب قليل التكلفة خاصة بالنسبة للمكاتب الاستشارية والقانونية وشركات المبيعات التي تتطلب طبيعة عمل موظفيها التنقل الدائم. هذا الأسلوب لا يناسب جميع الفئات في المؤسسة، وإنما أفراد ذوي طبيعة خاصة مثل المهنيين والأخصائيين الذين تتطلب طبيعة عملهم التنقل الدائم والعمل الميداني خارج المكاتب.

■ الاستغناء عن القيود الرقابية:

أي الاستغناء عن الرقابة غير الضرورية أو الرقابة التي تكلف أكثر من تكلفة الشيء المراد مراقبه.

■ تضمين آلية رصد الأخطاء ومراقبة الحالات الاستثنائية في نظام المعلومات:

تملك الحاسبات الآلية إمكانية رصد أو منع أو تصحيح الكثير من الأخطاء مثل رفض رموز الموظفين غير الصحيحة، كما يمكن أن يطلق الحاسب الآلي إشارة تحذير عند محاولة أي فرد تقديم معلومات غير دقيقة أو غير واقعية.

■ تفويض صلاحية مراقبة الجودة وقرارات الموافقة إلى الشخص المسؤول عن إنجاز العمل:

في منهج إعادة الهندسة تكون صلاحية كل من مراقبة الجودة واتخاذ القرارات في أيدي موظفي المواجهة الذين يتصلون مباشرة بالعمل.

■ تطبيق درجة عالية من اللامركزية في تقديم خدمات الموارد البشرية:

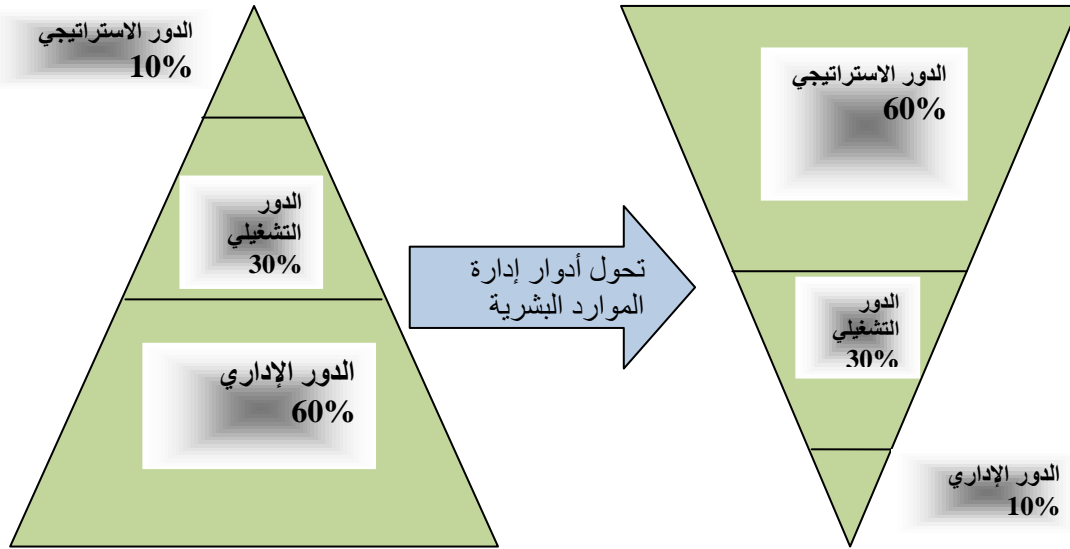
أي استبدال تقديم الخدمات بواسطة أخصائي الموارد البشرية إلى المدراء الفرعيين بقيام الفرد بالحصول على الخدمة ذاتيا ومباشرة من محطة عمله، وذلك بواسطة أنظمة استشارات الموارد البشرية المتخصصة، أي يصبح كل المسيرين مسيري موارد بشرية.¹

¹ - محمد مصطفى الخشروم، مرجع سابق.

■ إعادة النظر في توزيع التكاليف:

يمكن النظر إلى تكاليف إدارة الموارد البشرية من خلال تكاليف الأدوار المنوطة بها السابقة الذكر، والتي يوضحها لنا الشكل الموالي:

الشكل رقم (02-03) تكاليف الموارد البشرية والقيمة المضافة



المصدر: روبرت ماتيس، جون جاكسون، مرجع سابق، ص 21.

فمعظم المؤسسات تقوم بتخصيص 60% من التكاليف والأنشطة والموظفين بإدارة الموارد البشرية للشؤون الإدارية وحفظ السجلات والإجراءات النظامية والعمل الورقي، بينما تخصص 30% من التكاليف لتقديم خدمات الموارد البشرية والتوظيف والتدريب وتقديم الاستشارات وتخطيط المسار الوظيفي وإدارة الأداء... وتخصص 10% الباقية للتخطيط الاستراتيجي والتعويضات والتطوير التنفيذي والحصول على الموارد البشرية المناسبة. وهذه التكاليف تتقابل عكسيا مع القيمة المضافة لكل نشاط من هاته المستويات الثلاث، لذا تبدأ إعادة هندسة الموارد البشرية بالطبقة السفلى للهزم أين يوجد ارتفاع للتكاليف رغم ضعف القيمة المضافة، وهذا للتخلص من أعباء الإجراءات الإدارية أو التعاقد على أدائها خارجيا أو أتمنتها قدر الإمكان، لتركز جهود إدارة الموارد البشرية على الأنشطة ذات القيمة المضافة الأعلى، وهي تقديم الخدمات والتخطيط الاستراتيجي، ولو أن إعادة هندسة الموارد البشرية تتجه إلى أنشطة تقديم خدمات الموارد البشرية وبالتدرج نحو أنشطة التخطيط الاستراتيجي.¹

¹ - ليل سينسر، مرجع سابق، ص 23.

المبحث الثاني: الأساليب الأساسية لإعادة هندسة الموارد البشرية

تعتمد إعادة هندسة الموارد البشرية على عدة أساليب أساسية لعل أهمها أساليب الهندسة الصناعية المتخصصة والمتمثلة في تحليل التكاليف والقيمة وتحليل أنظمة وخطوات العمل، أين تعد هذه الأدوات من المتطلبات الأساسية التي يجب أن يلم بها فريق إعادة الهندسة حتى يتمكن من القيام بهذه العملية بفعالية أكبر.

المطلب الأول: أسلوب المحاسبة على أساس الأنشطة (Méthode ABC)

أولاً: مفهوم أسلوب المحاسبة على أساس الأنشطة

التكاليف هي أحد المعايير المهمة لخلق القيمة ووسيلة أساسية لقياسها، حيث تشكل أحد أهم أهداف دراسات إعادة الهندسة ومحور ارتكاز لجهود مختلف هذه الدراسات.

ويقصد بالتكاليف في مجال إعادة الهندسة كل التكاليف المالية اللازمة لنقل الفكرة أو المقترح إلى حيز التطبيق والاستخدام، فهي تشمل تكاليف تطوير الفكرة وتنفيذها واختبارها واستخدامها...، لذا فإن إعداد التكاليف وتقديرها بصورة دقيقة وواقعية استناداً للخبرة والممارسة وباستخدام الطرق العلمية يعتبر عنصراً هاماً في دراسات إعادة الهندسة، إذ أنها تتيح التحقق من جدوى الفكرة أو المقترح، وبالتالي تشكل معياراً مهماً للتقييم.¹ وقد تبين خلال السنوات السابقة قصور الأنظمة المحاسبية التقليدية المتعلقة بالفائدة والمنفعة المحدودة للمعطيات الخاصة بالقرارات الإدارية، لذا تم تطوير أسلوب التكاليف على أساس الأنشطة * ليكون حلاً لهذه العيوب والنقائص. حيث يعد هذا الأسلوب من أحدث أساليب محاسبة التكاليف، والذي يعمل على قياس تكاليف الأنشطة أو خطوات العمل المحددة التي تؤدي إلى إنتاج المنتجات والخدمات. ويعمل هذا الأسلوب على حساب التكاليف غير المباشرة ** وتوزيعها بطريقة أكثر دقة، فأدوات محاسبة التكاليف التقليدية تخفي التكاليف غير المباشرة من خلال ربطها بساعات العمل المباشرة، هذه الطريقة تكون مقبولة لو كانت نسبة العمال والتكاليف غير المباشرة إلى العمال ذوي المصاريف المباشرة نسبة صغيرة، كما أنها تضيف التكاليف غير المباشرة كنسبة مئوية إلى تكاليف الأجر لئلا العامل المباشرة لإيجاد التكلفة الكلية لوحدة ساعة العمل، إلا أنه في الوقت الحاضر أصبحت أغلب تكاليف المؤسسة تكاليفاً غير مباشرة. لذا فإن مشكلة محاسبة التكاليف التقليدية هي أن تكاليف العمل غير المباشرة إذا لم يتم توزيعها وقياسها بدقة فإنها لا تكون ظاهرة، وبالتالي لا يمكن التحكم فيها ولا اكتشافها ولا تخفيضها.² فعلى سبيل المثال تؤدي الطرق

¹ - صالح بن ظاهر العشي، هندسة القيمة، النظرية والتطبيق، مكتبة العبيكان، الرياض، 1997، ص 118.

² - سعاد فهد الحارثي، نموذج مقترح لخفض التكاليف في كليات التربية للبنات باستخدام أسلوب إعادة الهندسة، رسالة دكتوراه في التربية، كلية التربية للبنات بالرياض، جامعة أم القرى، السعودية، 2002، ص 62.

* سنرمز اختصاراً للتكاليف على أساس الأنشطة بـ ABC.

** تشمل التكاليف غير المباشرة تكاليف الإيجار، الإدارة العامة، السكرتارية، اهتلاك المعدات والتجهيزات المكتبية، الخدمات الإدارية الأخرى كالمحاسبة والموارد البشرية.

التقليدية في حساب التكاليف غالبا للاعتقاد بأن المنتجات المصنوعة بكميات أقل ذات مردود عالي لكون سعر بيعها مرتفع، لكن تبين ABC أن التكاليف غير المباشرة لهذه المنتجات تكون غالبا مرتفعة ، وبالتالي لا تعطي أرباحا كبيرة. كما توضح ABC خطأ فكرة اليد العاملة مرتفعة التكاليف والتي يجب تخفيضها، بينما هي تمثل فقط 15 % من التكاليف مقابل 30 % لتكاليف الهيكل و 50 % للتجهيزات.¹

لذلك واجهت المنظمات معاناة كبيرة في ارتفاع تكاليفها غير المباشرة،² والتي يتم توزيعها باستخدام ABC بصورة جلية، للتمكن إما من التخلص منها أو التعاقد مع أطراف خارجية لأداء الأعمال المتعلقة بها أو إعادة تصميم تلك الأعمال لتخفيضها.

وطريقة المحاسبة على أساس الأنشطة عبارة عن أداة لإدارة الأداء، تسمح بفهم مكونات التكلفة وأسباب اختلافها، حيث تركز على تحليل المؤسسة وتحديد مواردها وأنشطتها ومهامها الأساسية المرتبطة بكل منتج أو كل خدمة.³

لذا تعرف على أنها "أسلوب مكون من مرحلتين لتوزيع التكلفة غير المباشرة، حيث يتم تجميعها في مجموعات التكلفة ثم يتم تخصيصها على المنتجات النهائية بناء على موجهاً التكلفة".⁴ فهي النظام الذي يقوم أولاً بتخصيص الموارد على الأنشطة التي استفادت منها، ثم تخصيص تكلفة هذه الأنشطة وفقاً لمعدل استفادتها من هذه الموارد.⁵

ثانياً: تصنيف الأنشطة وفق أسلوب المحاسبة على أساس الأنشطة

وفق نظام ABC تقسم العملية الإنتاجية إلى عدة أنشطة وخلق ما يسمى بمجموعات التكاليف، وربط كل مجمع تكلفة بمسبب تكلفة، مما يساعد على إظهار ملامح الأنشطة وتحديد مسؤولية الأفراد في كل نشاط، وبالتالي تحديد الأنشطة التي تصيف قيمة والتي لا تصيف قيمة للمنتج أو الخدمة.⁶ ذلك أن الأنشطة هي التي تستهلك الموارد وليس المنتجات، لذا فالأنشطة هي وحدة عمل أساسي، تدخل جزئياً أو كلياً في عملية ما أو في مركز مسؤولية أو في وظيفة من وظائف المؤسسة.⁷

ويعرف النشاط على أنه " مجموعة من المهام الأصلية، أنجزها فرد أو مجموعة أفراد، تتطلب معرفة كيفية خاصة ومتجانسة من حيث سلوك الأداء والتكاليف، كما تسمح بتوفير مخرجات للزبون انطلاقاً من مجموعة من المدخلات".⁸

¹ - Younes Aladlouni et autre, **amélioration continue, recherche documentaire en génie industriel**, décembre 2002.

² -M. Hammer, J. Champy, Op cit, p 18.

³ - Ibrahima Fall, **approche "gestionnaire" de la capacité organisationnelle et pilotage du progrès**, thèse doctorat en science de gestion, Mines, Paris, 2008, p 77.

⁴ - Hilton R W, **Managerial accounting**, 2nd edition, Mc Graw Hill, 1994, p 97.

⁵ - عبد اللطيف ناصر نور الدين، **الاتجاهات الحديثة في المحاسبة الإدارية وتكنولوجيا المعلومات**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 218.

⁶ - Agrawal et al, **Continuous improvement an Activity Based Model**, **Management accounting quarterly**, Spring, vol 7, N= 3, 2006, p 15.

⁷ - A. leconte, **La connaissances des couts complets des activités et autre outils de management**, Division ST. Groupe management et coordination (ST/DI) CERN, Genève, Suisse.

⁸ - philippe Lorino, **le contrôle de gestion stratégique, la gestion par les activités**, Dunod, Paris, 1991, p40.

وتصنف الأنشطة من وجهة نظر الزبون إلى:¹

- **أنشطة تضيف القيمة:** هي الأنشطة التي تؤدي في الأجل الطويل إذا ما تم استبعادها إلى تخفيض قدرة المنتج على خدمة الزبون، وبالتالي لن يلبي متطلباته، مما يؤثر سلبا على مبيعات المؤسسة، أي أنها مضيعة للقيمة فلا يمكن إلغاؤها.
 - **أنشطة لا تضيف قيمة:** هي الأنشطة التي تؤدي إلى تخفيض التكاليف إذا ما تم استبعادها دون التأثير في قدرة المنتج على خدمة الزبون.
- كما أن هناك أنشطة عديمة القيمة من وجهة نظر الزبون، يمكن تخفيض حجمها أو التخلص منها مما يخفض تكاليف المؤسسة وزيادة قدرتها على المنافسة. ومنه يمكن القول أن مخرجات ABC توجه الأنظار إلى إعادة ترتيب العمليات والأنشطة من خلال دمج وإلغاء الأنشطة غير الضرورية والمحافظة على الموارد المتاحة وتحويلها إلى أنشطة تزيد كفاءة المؤسسة.

ثالثا: أنواع التكاليف وفق أسلوب المحاسبة على أساس الأنشطة

يقوم أسلوب ABC على تصنيف التكاليف إلى أربعة أنواع أساسية هي:²

▪ **تكاليف الإنفاق النقدي المباشر: (Direct cash outlay)**

وتشمل التكاليف غير المرتبطة بالعمل مباشرة، والتي تدفعها المؤسسة مباشرة كمبالغ نقدية ومصروفات متفرقة، كتكاليف السفر والإقامة....

▪ **تكاليف العمالة: (Labor costs)**

تشمل تكاليف الوقت الذي يقضيه الأفراد في العمل، أي الرواتب مضافا إليها الامتيازات المرتبطة بها (مثل الوقت المدفوع الأجر خارج نطاق العمل كالعطل، والامتيازات النقدية كضرائب الضمان الاجتماعي، البطالة،..)

▪ **التكاليف غير المباشرة: (Overhead costs)**

تشمل جميع التكاليف الأخرى المضافة إلى رواتب العاملين زائد تكاليف الامتيازات الإضافية لكل وحدة من الوقت، فهي تمثل تكاليف المهام التي تقدم فوائد عامة للمؤسسة، ولكن ليس من السهل ربطها بموظفين معينين.

▪ **التكاليف الرأسمالية: (Capital costs)**

وتشمل تكاليف الإنفاق النقدي التي تمتد فترة صلاحية استخدامها لأكثر من سنة، مثل تكلفة أجهزة الحاسبات الآلية، حيث يتم توزيعها على عدد السنوات التي تغطيها تلك الأصول. وتسعى طريقة ABC إلى ربط التكاليف الرأسمالية مع أنشطة محددة بصورة أكثر دقة، ونادرا ما يحتاج أخصائيو الموارد البشرية إلى الاهتمام بالتكاليف الرأسمالية للحاسبات الآلية وقاعات التكوين وأجهزة العرض.... نظرا لأن تلك التكاليف تدخل ضمن التكاليف غير المباشرة.

¹ - صلاح الدين مبارك، زينب محمد محرم، محاسبة التكاليف المتقدمة للأغراض الإدارية، مدخل لإدارة التكلفة، جامعة الإسكندرية، الإسكندرية، 2003، ص 330.

² - سعاد فهد الحارثي، مرجع سابق، ص 63.

ويعتبر هذا الأسلوب أفضل من تضمين التكاليف الرأسمالية في التكاليف غير المباشرة للموارد البشرية، حيث يتم ربطها مع تكلفة وحدات العمل لكافة الموظفين، هذه الأخيرة تؤدي إلى رفع تكاليف العمل الظاهرية لجميع أخصائيي الموارد البشرية، كما تؤدي إلى تضخيم الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية وربما تستدعي إجراء تقليص في حجم المورد البشري.

وعندما يتم استخدام أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية بهدف تخفيض التكاليف، فإن حساب جانب التكاليف هنا يتطلب تحليل وتحديد خطوات العمل ومن ثمة حساب التكاليف على أساس النشاط. ومن واقع معرفة كيفية حساب تلك التكاليف يمكن تحديد الفارق في التكلفة بين الوضع قبل إعادة الهندسة وبعدها لكي تتضح الفوائد العائدة من إعادة هندسة العمليات والتي يتمثل معظمها في تخفيض التكاليف.

رابعاً: مراحل أسلوب المحاسبة على أساس الأنشطة

لتحقيق أهداف إعادة الهندسة نحو تخفيض التكاليف والتخلص من الأنشطة التي لا تضيف قيمة يتم المرور بالخطوات التالية:¹

■ تحديد أنشطة العمليات:

يتم تحديد الأنشطة اللازمة لتنفيذ كل عملية، ثم يعاد تقسيم كل نشاط إلى مجموعة من الخطوات التي تقود بمجموعها إلى تنفيذ العملية، مما يسهل معه تحديد الخطوات أو الأنشطة التي يمكن الاستغناء عنها أو التي يمكن إعادة تصميمها، وبالتالي تقدير الوقت المستغرق فعلاً في العمل عموماً.

■ تحليل قيمة أنشطة العمليات:

يعد تحليل أداء المنظمة إلى مجموعة من العمليات السبيل الذي يمهد إلى تخفيض التكلفة بشكل أكثر دقة عن طريق إحداث التكامل فيما بين العمليات والتخلص من الأنشطة التي لا تضيف قيمة، وإعادة تصميم الخطوات الأعلى تكلفة أو اللجوء إلى أسلوب التعاقد الخارجي لأدائها، مما يوفر فهماً أفضل للعلاقة بين تكلفة العملية والأنشطة المرتبطة.

■ تحليل انسياب أنشطة العمليات:

تعني الانسيابية تدفق المنتجات والخدمات من وحدة تنظيمية إلى أخرى داخل المنظمة، ويستفاد من تحليل هذا التدفق معرفة الوقت المستغرق لكل خطوة من خطوات العملية، ومن ثمة تحديد تلك الخطوات والأنشطة عديمة القيمة مثل إعادة إدخال البيانات، الملفات المزدوجة، النسخ الفائضة، تعدد مستويات الرقابة،....

■ محاسبة المسؤولية:

من أساسيات محاسبة التكاليف ربط التكلفة بالمسؤول عنها، إذ كثيراً ما يحاسب شخص عن تكلفة هو غير مسؤول عنها ويقع ضحية المركز المسؤول عنها، لذا تتجح محاسبة المسؤولية عندما يتولد لدى الشخص المسؤول الشعور بأنه يحاسب عن التكاليف التي يمكن أن يتحكم فيها فقط، وهذا ما ينسجم مع متطلبات منهجية

¹ - غازي عبد العزيز سليمان وآخرون، خفض التكاليف باستخدام مدخل إعادة هندسة العمليات، دراسة تطبيقية في جامعة السليمانية، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، المجلد 4، العدد 9، 2012، ص 355.

إعادة الهندسة من خلال مشاركة المنفذين في وضع النظام فضلا عن تحديد مراكز المسؤولية من خلال تحديد تكلفة الأنشطة والعمليات.

خامسا: حساب تكاليف الأنشطة

يبدأ حساب التكاليف على أساس النشاط من تحليل خطوات العمل وتقدير تكاليف العاملين المشاركين في القيام بكل خطوة من خطوات العمل. أي أنه لتحليل تكلفة النشاط يجب معرفة الخطوات التي يتكون منها هذا النشاط أولاً، وهو ما يشكل المرحلة الأولى من مراحل حساب تكلفة الأنشطة. هذه المرحلة تسمى تحليل انسياب العمل (Workflow Analysis)*.

بعد هذه المرحلة تأتي مرحلة معرفة تكاليف العاملين المشاركين في تنفيذ العمل والقائمين بكل خطوة من خطواته، حيث يتم حصر العاملين وحصر أجورهم وتقدير التكاليف غير المباشرة التي تنفقها المنظمة وذلك لمعرفة تكلفة الفرد الواحد في الساعة أو الوحدة الزمنية. وتتميز طريقة الحساب باستخدام الوحدات الزمنية الصغرى بكونها أكثر تحديداً، حيث يتم إعادة تقسيم الخطوات في كل عملية إلى وحدات أصغر ، مما يسهل تحديد الخطوات التي يمكن الاستغناء عنها أو إعادة تصميمها. ومن سلبيات هذه الطريقة احتمال تقدير الوقت المستغرق في العمل بطريقة خاطئة، مما ينتج عنه تجاوز مجموع الوقت المستغرق في كافة خطوات العمل. بينما تتميز طريقة استخدام الوحدات الزمنية الكبرى في أن وقت الفرد المقسم بين خطوات العمل لا يمكن أن يتجاوز نسبة 100%. حيث يتم حساب إجمالي الوقت بصورة دقيقة، ولكن من سلبياتها أنها أقل تحديداً وربما لا تميز بين الخطوات ذات القيمة المضافة والخطوات عديمة القيمة.¹

المطلب الثاني: أسلوب تحليل القيمة

أولاً: مفهوم تحليل القيمة

تعرف AFNOR تحليل القيمة** على أنها "طريقة للتنافسية، منظمة وخالقة، تسعى لإشباع العميل بتصور أو تصميم خاص للمنتج أو الخدمة وفق سيرورة خاصة ، قد تكون وظيفية أو اقتصادية أو متعددة الاختصاصات (pluridisciplinaire)² وبالتالي فالقيمة تعظم عندما يزيد إشباع الحاجات أو تتخفض تكلفة المنتج أو الخدمة. وتهدف هذه الطريقة إلى تصميم منتج أو خدمة يوافق بصفة كلية احتياجات الزبون وتكاليف أقل ما يمكن، هذا المنتج قد يكون جديداً أو موجوداً من قبل، بسيطاً أو معقداً، ... وقد يكون عملية إدارية أو صناعية.³

¹ - المرجع السابق نفسه، ص 61.

² - les outils et méthodes de la gestion de la qualité،

www.codlor.com/.../QUALITE/Les%20outils%20de%20la%20qualité. Visitée le 10/01/2010.

³ - Mathien Glade, **Modélisation des couts de cycle de vie: prévision des couts de maintenance et de fiabilité**, thèse doctorat en mécanique, l'école centrale de Lyon, France, 2005, p 16.

* سيتم ذكر هذه المرحلة لاحقاً في المطلب الثالث.

** يجب التفرقة بين عدة مصطلحات، فعندما نتحدث عن تحليل قيمة منتج فنحن نتحدث عن Value Analysis، وإذا كان تحليل القيمة في تصميم تكون

Value Engineering، وعند تحليل القيمة في مجال التسيير نتحدث عن Value Management

كما تعرف على أنها "آلية لتصميم أو إعادة تصميم منتج أو نشاط، بحيث هذا المنتج أو هذا النشاط يضمن وبأقل تكلفة جميع الوظائف والخصائص التي يريدها الزبون، والتي يكون على استعداد أن يدفع مقابلها".¹ فإذا اعتبرنا أن هذه الوظائف لها قيمة (V) والعناصر الفنية اللازمة للقيام بهذه الوظائف لها تكاليف معينة (C) فتحليل القيمة يهدف إلى تعظيم النسبة V/C .²

وقد ظهرت هذه الطريقة في الولايات المتحدة الأمريكية في نهاية الحرب العالمية الثانية نتيجة أبحاث M.Lawrence Doles Miles الذي لاحظ أن ما يؤخذ بالاعتبار في المنتج هو الوظيفة التي يمارسها مهما كانت الطريقة المستخدمة لتحقيق هذه الوظيفة، لذا بحث عن حلول خلاقية تسمح بتحقيق الوفرة وتجنب عما هو مطلوب في المنتج فقط، فقام باستخدام تقنية تحليل القيمة كأداة تطبق على المنتجات أو الخدمات سواء عند التصميم أو عند التحسين، وعلى كل العمليات والأنشطة.

ولقد حظيت هذه الطريقة بأهمية كبيرة واستخدام واسع نظرا لاهتمامها بالمنتجات وتركيزها على المفاهيم، وتخفيضها للتكاليف، إضافة إلى تمحورها حول وظائف المنتج واستعمالها لأدوات موحدة،³ واعتمادها بصفة أساسية على التحليل الوظيفي، التصميم، العمل الجماعي، التعبئة الفعالة، المقاربة متعددة الاختصاصات،...⁴ ومنه يعتبر تحليل قيمة النشاط طريقة أساسية لتصنيف المنتجات والخدمات بواسطة خطوات العمل، وذلك على أساس عدة معايير مثل القيمة المضافة للعملاء، القيمة المضافة للعمل،... كما يمكن من تحديد المنتجات والخدمات وخطوات العمل التي يمكن الاستغناء عنها أو التعاقد على أدائها خارجيا أو إعادة تصميمها.

ثانيا: عناصر تحليل القيمة

يجب تحليل هذه القيمة إلى ثلاث عناصر أساسية هي:⁵

■ تكلفة الأخطاء:

والمتمثلة في التصرف أو الإجراء الواجب اتخاذه لإنهاء العمل، وغالبا ما يشار إليها على أنها أداء لنفس العمل مرة أخرى. مثال ذلك:

✓ ما مقدار الوقت المنفق أسبوعيا لتصحيح الأخطاء التي تسببت فيها؟

✓ كم مرة تضطر إلى إعادة كتابة تقرير كتبته من قبل؟

■ تكلفة الفحص:

تتعلق هذه التكلفة بالمجالات الإدارية، فالقائمون بالفحص ينفقون وقتا طويلا في التحقق من الأشياء.

■ تكلفة الوقاية:

تشمل كافة الأنشطة المرتبطة بالوقاية بشكل عام مثل تكلفة التدريب والتخطيط...

¹ - A. leconte, op cit.

² - Ibid.

³ - les outils et méthodes de la gestion de la qualité, op cit .

⁴ - Mathien Glade, op cit, p 16.

⁵ - محمد عبده حافظ، مرجع سابق، ص 23.

ثالثا: مراحل تحليل القيمة

لأن معظم جهود إعادة الهندسة يجب أن تبدأ من تحليل القيمة لكافة أنشطة الموارد البشرية بالمؤسسة، فإن تحليل قيمة النشاط يتضمن الخطوات التالية:

- قيام الموظفون بإعداد قائمة آلية بما يلي:
 - ✓ جميع المنتجات أو الخدمات التي تنتجها و تقدمها إداراتهم، ويخصص لكل منتج أو خدمة رمز رقمي معين.
 - ✓ كافة أنشطة المهام اللازمة لتصنيع المنتجات أو تقديم الخدمات، ويخصص لكل مهمة رمز رقمي معين.
 - ✓ كافة الموظفين بالإدارة حسب أرقامهم (حيث يتوفر بقاعدة معلومات الحاسب الآلي الجدول الرئيسي للرواتب وتكلفة العمل لكل وحدة)
- قيام الموظفين بتعبئة نموذج لتحليل قيمة النشاط، يسجل عليه ما يلي:
 - ✓ المنتجات النهائية أو الخدمات، الأنشطة المحددة التي يقومون بها لتحقيق المنتج النهائي، قيمة كل نشاط يتعلق بإنتاج المنتج النهائي،...
 - ✓ الفترة الزمنية التي يستغرقها كل نشاط، ويقوم الحاسب بناء على ذلك بحساب تكاليف العمل وفقا لإسم أو منصب أو درجة كل موظف.¹
- يتم إدخال بيانات قيمة النشاط في جدول الكتروني أو قاعدة معلومات ثم تحليلها. ويمكن استخلاص العديد من التقارير الهامة من بيانات تحليل قيمة النشاط، مثل:²
 - ✓ التقارير الخاصة بالمنتجات أو الخدمات عديمة أو منخفضة القيمة وتكاليفها والموظفون الذين يقومون بها. وتعتبر هذه المنتجات والخدمات مرشحة للاستغناء عنها والأفراد لإعادة توزيعهم.
 - ✓ التقارير الخاصة بعرض تكاليف الأنشطة بدءا من الأنشطة عديمة أو منخفضة القيمة إلى الأنشطة عالية القيمة، ومن التكاليف العالية إلى التكاليف المنخفضة. وتساعد هذه التقارير في التعرف الفوري على تكاليف الأنشطة عديمة ومنخفضة القيمة من المجالات التي يتم الاستغناء عنها، وكذا التعرف على الأنشطة ذات القيمة والتكلفة العالية في نفس الوقت، والتي يجب إعادة تصميمها أو التعاقد خارجيا على أدائها.
 - ✓ العديد من الرسومات البيانية والنسب التوضيحية من بيانات تحليل قيمة النشاط، والتي قد تحدد مثلا نسبة الأعمال منخفضة أو عديمة القيمة إلى الأعمال الضرورية وفقا لخطوات العمل.
 - ✓ الرسوم البيانية لتجزئة العمل، والتي توضح الوقت الكلي المستغرق لصنع منتج أو تقديم خدمة، أو الوقت المستغرق في نشاط محدد مقسوما على عدد الأشخاص الذين يقومون بذلك النشاط.

¹ - محمد الصيرفي، هندرة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 27.

² - ليل سينسر، مرجع سابق، ص 67.

✓ التقارير الخاصة بتوزيع العمل، والتي توضح نسبة الوقت والتكاليف التي ينفقها كل موظف في تقديم خدمة ذات قيمة مضافة للعملاء والعمل، وكذا الأعمال عديمة القيمة التي يقوم بها والتي تعرض الأفراد إلى إعادة التوزيع.

المطلب الثالث: تحليل انسياب أو تدفق العمل

في المنظمات الحالية والتي تتجه إلى البناء والتنظيم على أساس العمليات لم يعد الحديث عن إجراءات العمل مناسباً، وإنما هناك مصطلح جديد لتوضيح العمليات هو تدفق أو انسياب العمل (Workflow)، الذي يختلف عن الإجراءات في كونه وحدة عمل تتكرر طيلة عمل ما، يتم من خلاله انجاز الأعمال (les actions) المرتبطة أو المتوجة فقط بإرضاء الزبون، في حين تعد الإجراءات معقدة ومكلفة وتنتقل من وحدة تنظيمية إلى أخرى، مما يؤثر سلباً على الزبون باعتبار أن المؤسسة تحول طلبه إلى عدة جهات دون أن تتحمل وحدة ما أو طرف معين هذه العلاقة مع الزبون.¹

أولاً: مفهوم تدفق العمل

ظهر مصطلح تدفق أو انسياب العمل مع استخدام تكنولوجيا المعلومات في المنظمة، فهو برمجيات لإدارة مراحل العمل وقياسها وتسجيلها وتنسيقها ومراقبتها، وذلك يعني أن الأشخاص المناسبين يستلمون المعلومات الصحيحة في الوقت المناسب، أي أنه يقدم العون للأفراد على اختلاف مناصبهم.² ونوه هنا أنه لا يوجد تعريف محدد لتدفق العمل، حيث تعددت تعاريفه واختلفت باختلاف وجهات نظر الباحثين، فمن منظور العلاقة مع الزبون يعرف على أنه: " وحدة عمل على مستوى عملية ما، تنتج سلع أو خدمات مرتبطة أو متوجة بإرضاء زبون، فكل تدفق عمل موجه على الأقل لزبون أساسي يخدمه مورد أو شبكة متعاونة، أي سلسلة حقيقية من الموردين والزبائن الذين يعملون معاً لإرضاء زبون أساسي أو زبائن ثانويين لهذه العملية."³

ومن هذا المنظور (أي منظور الموردين والزبائن) فإن أي جهة داخل أو خارج المؤسسة تقوم بتقديم المدخلات والمعلومات أو طلبات الخدمة يمكن اعتبارها مورد، وأي جهة تستقبل منتجات عمل أي شخص يمكن اعتبارها زبون، ومنه فالمؤسسات تشهد تحولاً إلى ثورة العمليات أو التحول من التركيز على المستويات الوظيفية إلى التركيز على خطوات العمليات (process flows)⁴، والتي يمكن توضيحها في الشكل التالي:

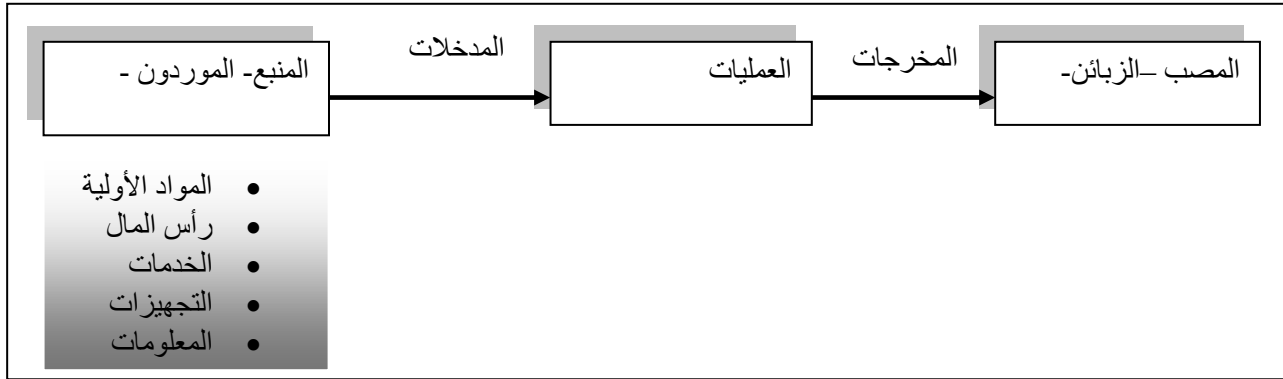
¹ - Thomas Schael, **théorie et pratique du workflow , des processus métier renouvelés**, traduction Christian Rozeboom, Springer, New York, 1997, p 12, p 15 .

² - أشرف قطن، البعد الإنساني المعوق الأول لبرمجيات أتمتة الإدارة، مجلة المعلوماتية، العدد 83، سبتمبر، 1999، ص 70.

³ - Thomas Schael, op cit, p 15.

⁴ - ليل سينسر، مرجع سابق، ص 69.

الشكل رقم (02-04): ثورة العمليات



المصدر: ليل سبنسر، مرجع سابق، ص 68. (بتصرف)

كما ينظر له من منظور التسيير الالكتروني للوثائق على أنه: "مجموعة تقنيات تسمح بتحديد وإدارة وقيادة وتحقيق تدفق المعلومات ضمن مجموعة عمل، وذلك بتوزيع العمل بين الأطراف المعنية وأتمتة التدفقات لضمان تعدد المهام وتحكم أمثل في التكاليف".¹

وتجدر الإشارة إلى أن جذور تدفق العمل ظهرت مع التسيير الالكتروني للوثائق (GED) الذي يركز على معالجة وتنظيم الوثائق والملفات، حيث يهتم بالجانب الإحصائي للملفات فقط (معالجتها، تصنيفها...)، بينما هي في الواقع تنتقل بين الأشخاص وفق إجراء محدد ومبرمج، أي عن طريق تدفق العمل، لذا فهذا الأخير هو مكمل طبيعي للتسيير الالكتروني باهتمامه بالجانب الديناميكي للوثائق.²

ودائماً وفي نفس الإطار عرف تدفق العمل على أنه "النمذجة والتسيير الالكتروني لمجموع المهام المنجزة من قبل مختلف الأطراف المعنية بتنفيذ عملية ما (أعطي لها تسمية Processus Métier)".³

كما يعرف من منظور العمليات على أنه: "أداة تشكل وتحدد كل العناصر الأساسية لعملية ما، من حيث إجراءاتها، ترتيبها وتنظيمها، المشاركين في إنجازها وأدوارهم، المعلومات اللازمة، الآجال... وذلك من أجل تنشيط وتسيير عمليات المؤسسة".⁴

مما سبق يمكن القول أن تدفق العمل هو نظام يسمح بالتسيير الالكتروني للعمليات، من خلال ضبط وترشيح تدفق المعلومات وإجراءات العمل.

¹-Nadège GUNIA, **La fonction ressources humaines face aux transformations organisationnelles des entreprises, Impacts des nouvelles technologies d'information et de communication**, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, UNIVERSITÉ TOULOUSE, 2002, p 112.

²-Selmin Nurcan, **Analyse et conception de système d'information coopératifs**, Sorbonne, UNIVERSITÉ PARIS 1. crinfo.univ-paris1.fr/users/nurcan/pdf/TSI'96.pdf

³-André Mullenders, E-DRH, **outil de gestion innovant: la théorie, les progiciels, le cadre juridique**, De Boeck, Bruxelles, 2009, p 126.

⁴ - Antoine Harfouche, op cit, p 8.

ثانيا: أهداف تدفق العمل

تدفع العمل هو أحد التطبيقات التي تهدف أساسا إلى أتمتة الإدارة ، وزيادة أو تعظيم فعالية مجموعة أفراد يعملون معا لتحقيق هدف مشترك. وعموما يحقق تدفق العمل المزايا التالية:

- ✓ تخفيض التكاليف من خلال تعظيم الإنتاجية.
- ✓ تحقيق الليونة، تحسين نوعية المنتجات... وذلك بالتأقلم مع التغييرات.¹
- ✓ يمكن من التحقق من أن الوثائق تنتقل إلى وجهتها الصحيحة.
- ✓ عدم ضياع المعلومات أو الوثائق.
- ✓ إمكانية العمل على وثيقة واحدة وفي زمن واحد ومن طرف عدة أشخاص.
- ✓ سرعة انتقال المعلومة بين الأفراد.
- ✓ معرفة سير العمل ومعرفة نقاط الخلل فيه، وذلك بالتعرف على مواطن الاختناقات (les goulots d'étranglement) أثناء سير العمل. وهذا ما يتطلب جودة وفعالية نظم المعلومات في مختلف المصالح ، وتوفر كفاءات بشرية قادرة على التحكم في تطبيقات تكنولوجيا المعلومات.²
- ✓ تخفيض حجم الأوراق المستخدمة.
- ✓ تسريع وقت معالجة الملفات.
- ✓ أتمتة وإدارة الإمضاءات والمصادقات الالكترونية.
- ✓ تحسين ظروف العمل.
- ✓ تخفيض الآجال.....³

ثالثا: تدفق العمل وإدارة الموارد البشرية

تستخدم منهجية تدفق العمل أساسا في إدارة الموارد البشرية ، وذلك لإضفاء الطابع الرسمي على عمليات الإدارة كتسيير طلبات العطل، طلبات التكوين،... كونها عمليات تتسم بالتكرار وسهولة جعلها عمليات رسمية (formalisables)، كما أنها قد تنطوي أحيانا على أطراف تكون بعيدة جغرافيا. وعموما يمكن تطبيق منهجية تدفق العمل على عمليات إدارة الموارد البشرية التالية:

■ عمليات التسيير الإداري لملفات الأفراد: من أمثلة هذه العمليات:

- ✓ المقابلات السنوية.
- ✓ تحديث المعلومات المتعلقة بالأفراد في إطار الخدمة الذاتية.
- ✓ مراجعة ملفات الأفراد.

■ عمليات تسيير مخططات التكوين: من أمثلتها:

- ✓ تقارير الاحتياجات للتكوين.

¹ - Thomas Schael, op cit, p 16.

² - أشرف قطنه، مرجع سابق، ص 71.

³ - l'informatique décisionnelle, sia.pagesperso-orange.fr/Net.../4_6_L_informatique_decisionnelle.ht.

- ✓ الأبحاث والدراسات حول الحاجة للتكوين.¹
- عمليات تسيير طلبات الأفراد: من أمثلتها:
 - ✓ طلب العطل.
 - ✓ طلب التكوين.
- عمليات تسيير التوظيف وحركة الأفراد: من أمثلتها:
 - ✓ تسيير الترشيحات الداخلية.
 - ✓ تسيير إجراءات التوظيف.
- عمليات تنظيم العمل: من أمثلتها:
 - ✓ وصف المناصب.
 - ✓ تحديد المهام.²

رابعاً: تحليل تدفق أو انسياب العمل

تحليل تدفق العمل هو حجر الزاوية في العمليات الشاملة لتحليل الوظائف لأي منظمة، إذ أن جمع الحقائق والمعلومات والبيانات عن التنظيم القائم والإحاطة به، والتعرف على التقسيمات الإدارية والتنظيمية وخطوط السلطة والاتصال، والتعرف على أنظمة سير وتدفق الأعمال الحالية ومكونات كل منصب، والتعرف على اللوائح والقوانين والتعليمات والأنظمة التي تحكم سير العمل ... من شأنه المساهمة بحصر المهام والمناصب المطلوبة في الهياكل التنظيمية، ثم تحديد المسؤوليات والصلاحيات المرتبطة بها، ومن ثمة معرفة الجهود والقدرات اللازمة لإنجاز هذه المهام.³

لذا يعتبر تحليل تدفق العمل من الوسائل الفعالة التي تركز بصورة أكبر على كيفية انسياب الخدمات أو المنتجات من وحدة تنظيمية إلى الوحدة التي تليها. ويمكن توضيح تحليل انسياب خطوات العمل باستخدام رموز معينة ذات دلالات إجرائية تبين نوعية خطوات العمل، وبحيث تغطي جميع أنواع ومضامين العمل سواء كان إجراءً أو عملاً حقيقياً أو تأخيراً في العمل نتيجة لانتظار بيانات معينة أو شخصاً ما، أو تأخيراً ناتجاً عن القيام بأعمال المراجعة والتدقيق، أو انتظاراً للموافقة على نموذج أو طلب ما، أو نقلاً لنموذج بيانات أو ملفات ورقية... ويعتبر استخدام هذه الرموز شائعاً في مثل هذا النوع من التحليل، وقد تختلف تلك الرموز ظاهرياً في أشكالها ولكنها تتفق في مضمونها ومعناها. ومع تطور تقنية المعلومات ظهرت عدة أدوات تحليل إلكترونية تساعد كثيراً على القيام بمثل هذا التحليل بسهولة وكفاءة عالية.⁴

¹ - Travail coopératif et RH, workflow groupware et Ressources humaines, www.e-rh.org.

² -Nadège GUNIA, op cit, 2002, p p 113 114 .

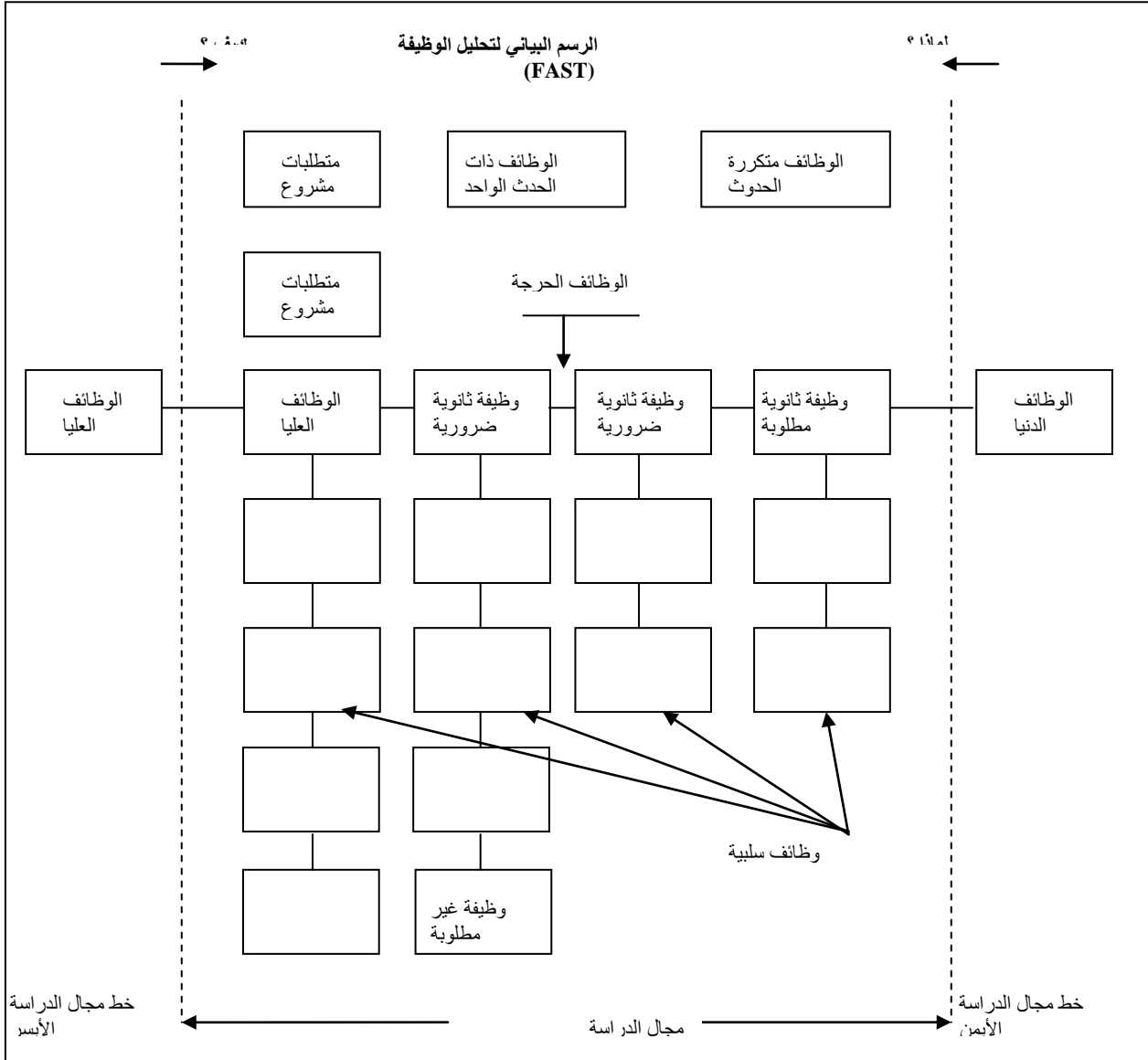
³ - خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2009، الطبعة الثانية، ص ص

64 63

⁴ - سعاد فهد الحارثي، مرجع سابق، ص 64.

وقبل القيام بإجراء عمليات تحليل لانسياب العمل يجب القيام بإجراء عملية تحليل للوظائف في حد ذاتها، وذلك للتعرف على مجموعة الوظائف الأساسية التي تمثل سبب قيام المشروع والوظائف الثانوية -المساندة للأساسية- ثم مجموعة الوظائف غير المرغوبة.¹ وذلك حسبما يتضح من الشكل التالي:

الشكل رقم (02-05): الرسم البياني لتحليل الوظيفة (FAST)



المصدر: صالح بن ظاهر العشيبي، هندسة القيمة، مرجع سابق، ص 119.

خامسا: مراحل تحليل انسياب العمل

بعد تحليل الوظائف يتم تحليل انسياب العمل، وذلك وفقا للخطوات التالية:

- تحديد خطوات العمل المطلوب إعادة هندستها:

يشمل ذلك المعايير التالية:

¹ - محمد عبده حافظ، مرجع سابق، ص 24.

- ✓ الدرجة العالية من التأثير على العملاء وكذلك شكاوى العملاء (مثلا العملية الرئيسية قد لا تعني تلبية احتياجات عملائك).
- ✓ الدرجة العالية من التأثير على العمل: عندما يتم انجاز خطوات العمل خاصة في الأعمال ذات الحجم الكبير فإنها تستغرق الكثير من وقت العمل وكذلك تكلف الكثير.
- ✓ القصور التام: تتضمن خطوات العمل العديد من الخطوات عديمة القيمة مثل إعادة إدخال البيانات والملفات المزدوجة والنسخ الفائضة عن الحاجة.
- ✓ مشاركة عدد كبير جدا من الموظفين في خطوات العمل يدل في أغلب الأحيان على قصور في تصميم العمل وتجزئته إضافة إلى الازدواجية.
- ✓ الجرد الاحتياطي: الاحتفاظ بركام من الأوراق تحسبا للحاجة إليها مستقبلا.
- ✓ الدورات الإنتاجية الزمنية غير المقبولة (وغير المنافسة) كاستغراق وقت طويل في إنهاء بعض الإجراءات البسيطة.

■ حث الموظفين الذين يقومون بالعمل على التعاون:

يفرض أسلوب المشاركة في إعادة الهندسة تعليم الأفراد أساليب إعادة الهندسة والطلب منهم تحليل خطوات عملهم بأنفسهم، وعدم الاستعانة بخبراء خارجيين. ويفترض أسلوب المشاركة أن الموظفين المختصين بانجاز العمل:

- ✓ يلمون إماما كليا بمهامهم وبمجالات تحسين خطوات عملهم.
 - ✓ بطبيعتهم يرفضون التفتيش وانتقاد أعمالهم من قبل الخبراء الخارجيين.
 - ✓ يميلون إلى تنفيذ التغييرات التي يشاركون في اقتراحها.
- مع التأكيد على ضرورة طمأنة الموظفين حول استقرارهم الوظيفي، ذلك أن إعادة الهندسة تعني لدى الكثيرين الاستغناء عن الموارد البشرية، وبالتالي فالأفراد قد لا يحبذون التحسينات التي ستؤدي إلى إنهاء خدماتهم، لذا يجب توضيح أن تخفيض عدد الموظفين سيكون عن طريق التقاعد أو الانتقال إلى مناصب أخرى، كما أنه سيتم مكافأة الأفراد على أفكارهم الجيدة.¹

- توضيح جميع خطوات العمل على خريطة بيانية بما في ذلك الخطوات الأقل أهمية.
- تقييم المشاكل:

من خلال حساب التكاليف الأساسية لخطوات العمل الحالية بإتباع أسلوب حساب التكاليف على أساس الأنشطة الموضح من قبل، وذلك لحساب وقت وتكاليف العمالة والإنفاق النقدي على المواد والمعدات والخدمات...

- النظر في القيمة المضافة لكل خطوة عمل، والتفكير في البدائل لكيفية إنجازها حاليا،

حيث نبدأ بالخطوات الأعلى تكلفة أين الخطوات الأقل قيمة هي أفضل مجال لخفض التكاليف، ثم نحدد قيمة كل خطوة وفق المعايير التالية:

¹ - محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص ص 29 - 31.

✓ هل تضيف أي قيمة للعملاء؟

✓ هل تضيف أي قيمة للعمل؟

✓ هل هناك حاجة لها بموجب النظام ولكنها لا تضيف قيمة؟

✓ هل تعتبر خطوة عديمة القيمة ويجب الاستغناء عنها؟

ويتم تحديد البدائل لكيفية انجازها عن طريق Brainstorming، حيث يتم الاستغناء عن الخطوات التي لا تضيف قيمة سواء للعمل أو للعميل، كما يتم دمج الخطوات التي يؤديها أشخاص سواء مسبقا أو لاحقا في سير العمل ، فمن المبادئ الأساسية لإعادة الهندسة قيام أقل عدد ممكن من الأفراد بأكبر عدد ممكن من الخطوات ، كما يمكن أتمتة العديد من الإجراءات.

▪ **توثيق خطوات العمل الجديدة، وذلك بتوثيق التغييرات المراد إجراؤها ومبرراتها**

▪ **تقييم الحلول:**

حساب تكاليف خطوات العمل المقترحة باستخدام محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة وذلك لحساب وقت وتكاليف الأفراد، تكاليف المواد والمعدات والخدمات...

▪ **تقدير التوفير في الوقت والتكاليف ومختلف الفوائد الأخرى**

من خلال مقارنة العمليات المقترحة والحالية.

▪ **التطبيق التجريبي لخطوات العمل الجديدة،**

وذلك من قبل الأفراد المعنيين بها وليس الخبراء أو الذي قاموا بإعادة الهندسة. ولاختبار خطوات العمل الجديدة يوجد دائما منحنى للتعلم، فقد تكون خطوات العمل الجديدة في البداية أقل كفاءة وتستغرق وقتا أطول وتكلفة أكثر من النظام القديم نظرا لعدم تعود الأفراد عليها، لذا يجب قياس وقت وتكاليف انجاز الخطوات الجديدة عندما يتوقف تحسن مستوى الأفراد، أي عندما يستقر وضع منحنى تعلمهم.

▪ **تطبيق خطوات العمل الجديدة:**

وتشمل ما يلي:

✓ **تعميم المعلومات عن كيفية استخدام خطوات العمل الجديدة.**

✓ **توجيه وإرشاد الموظفين من خلال قيامهم باستخدام الخطوات الجديدة.**

✓ **تدريب الموظفين على الخطوات الجديدة (كيفية استخدام البرامج الآلية الجديدة...)**

✓ **عرض إحصائيات الإنتاجية وذلك لتحفيز الموظفين عند إدراكهم للتوفير الفعلي الذين قاموا بتحقيقه.**

✓ **تزويد الموظفين بمعلومات عن أدائهم، وكذلك تزويدهم بالإرشادات اللازمة حول أساليب تحسين أدائهم.**

✓ **مكافأة الموظفين الذين يتأقلمون سريعا مع خطوات العمل الجديدة ويساهمون في زيادة الإنتاجية.**

✓ **استبدال الموظفين الذين لا يستطيعون استيعاب وتطبيق خطوات العمل الجديدة، ذلك أن إعادة الهندسة**

تجبر الأفراد إما التأقلم مع الخطوات الجديدة أو تغيير عملهم.

▪ **متابعة وتقييم وتوثيق فوائد خطوات العمل الجديدة:**

مراجعة تطبيق خطوات العمل الجديدة للتأكد من التزام الموظفين بها وعدم التراجع عنها.

■ تقييم النتائج:

توثيق الفوائد الناتجة عن خطوات العمل الجديدة بالنسبة للوقت والتكلفة.¹

المبحث الثالث: إعادة هندسة ممارسات إدارة الموارد البشرية

يجب تصور أنشطة الموارد البشرية على أساس أنها تمثل عمليات مشتركة بين عدة وظائف وليس على أنها وظائف في حد ذاتها، ذلك أنه مازالت معظم إدارات وأخصائيو الموارد البشرية تنظم في شكل تنظيمات وظيفية. ولتحديد ماهية إدارة الموارد البشرية ومختلف عملياتها قامت جمعية إدارة الموارد البشرية (SHRM) بعرض وتحديد مختلف علوم الموارد البشرية، حيث وضحت ما الذي يجب أن يلم به أو يكون قادرا على القيام به أخصائيو الموارد البشرية،²

ويوضح تحليل نتائج الدراسات التي أجرتها جمعية إدارة الموارد البشرية بأن إدارة الموارد البشرية هي في الأساس عبارة عن معلومات ومعارف تشمل ما يلي:³

✓ القوانين واللوائح والتشريعات والمراسيم.

✓ الأنظمة والإجراءات وتبسيطها.

✓ النظريات والتصاميم، طرق التحفيز، مفاهيم القيادة.

✓ الأساليب (مثل أساليب تقييم الأداء).

✓ بيانات أخرى كتوقعات سوق العمل والبيانات الديموغرافية وتكاليف تدقيق الموارد البشرية والميزانيات....

من خلال هذه النقاط يتضح لنا مدى أهمية لا مركزية وحرية إدارة الموارد البشرية خاصة في مستوى أخصائيو الموارد البشرية، لذا يعتبر التحدي الأساسي الذي تواجهه إعادة هندسة الموارد البشرية هو كيفية توعية أو تمكين المدراء الفرعيين والموظفين من العمل بكفاءة كأخصائي موارد بشرية عموميين (HR generalists).

المطلب الأول: إعادة هندسة عملية التوظيف

تتطلب التغييرات التي تنتج من تطبيق إعادة الهندسة تغييرا في متطلبات التوظيف بالمنظمة، إذ تؤدي التحديثات التقنية غالبا إلى تخفيض عدد الموظفين المطلوبين ، وفي الوقت نفسه تتطلب هذه التحديثات قدرا أعلى من المهارات الفنية، وعلى نفس المنوال تحدث تغييرات في نظام الإدارة (الهيكل تنظيمي، طرق أداء العمل، النظم، المهام...) والتي بدورها تتطلب تغييرات في الخصائص الواجب توفرها في الموارد البشرية المطلوبة. وبعبارة أخرى يمكن القول أنه من الضروري إيجاد التناغم بين التغييرات التنظيمية الناتجة عن عملية إعادة الهندسة والصفات الواجب توفرها في الموارد البشرية لتنفيذ هذه التغييرات.¹

¹- ليل سينسر، مرجع سابق، ص - ص 80 - 83.

²- ليل سينسر، مرجع سابق، ص 107.

³- رعد حسن الصرن، مرجع سابق، ص 297.

ولن تكسب المؤسسة الكثير بتنفيذ عمليات إعادة الهندسة إذا لم يتم دعم هذه العمليات بتكيف العنصر البشري مع المتطلبات الجديدة، لذا يجب مراجعة عدد وصفات العمال في مختلف أجزاء المؤسسة، ومراجعة احتياجاتها البشرية، أي إجراء ما يسمى بإعادة هندسة التوظيف.

أين يتم إعداد طلبات تعيين الموظفين الجدد واعتمادها عن طريق الحاسب الآلي مباشرة باستخدام أنظمة الموارد البشرية المتخصصة المتعلقة بتقييم المناصب، هذه الأنظمة توفر مجموعة من الأسئلة الخاصة بتقييم وتنمية المناصب المعنية وتحديد المهارات والقدرات الوظيفية التي تضمن أعلى مستويات الأداء في تلك المناصب، وكذا إرشادات التعيين التي تتضمن الأسئلة التي يجب طرحها في مقابلات التعيين، مع تحديد أنظمة الدرجات الخاصة بتقييم الإجابات التي يقدمها المترشحون للمناصب، وتوضع نتائج الاختبارات والتمارين التي يخضع لها المترشحون للمناصب بمركز التقييم الوظيفي لتحديد أفضلهم.

وعند إدخال البيانات الخاصة بكل مترشح يقوم النظام الآلي المختص بحساب درجات التوافق بين المترشحين والمناصب المعنية، وتحديد التوقعات باحتمال نجاح كل مترشح في أداء هذا العمل. كما يقوم هذا النظام بإعداد تقرير خاص بتقييم كل مترشح. ويجب عرض الفرص الوظيفية إلكترونياً عن طريق اللوحات الإلكترونية الداخلية للإعلان عن المناصب الشاغرة بالمنظمة ومكاتب التوظيف الخارجية والمعاهد والجامعات والمؤسسات المهنية. ويتم كذلك إجراء المقابلات مع المترشحين عن طريق الحاسب الآلي، أين تطرح عليهم مجموعة من الأسئلة والتي تقوم الأنظمة الآلية من خلالها بفحص مؤهلات المترشحين للمناصب واختيار المناسبين منهم على أساس إجاباتهم في الحاسب الآلي، حيث تضم هذه الأنظمة العديد من الاختبارات الآلية والتي تمكن من تحديد مستويات مهارات المترشحين بصورة سريعة وفعالة. ويتم إجراء مقابلات التعيين عن طريق الهاتف أو اللقاءات الآلية (teleconference) إلى جانب القيام بجمع سجلات الخبرات السابقة والمؤهلات الدراسية للمتقدمين للمناصب، وكذا سجلاتهم الطبية والسجلات الأخرى عن طريق الهاتف أو الفاكس.

ويجب إدخال ومتابعة كافة البيانات في الملف الآلي للمترشحين الذين تم اختيارهم لشغل المناصب المعنية في قواعد المعلومات بنظم الخادم الخاص بالموارد البشرية (HR Server)، وبالتالي الاستغناء تماماً عن العمل الورقي وتحويل جميع الوثائق الورقية إلى سجلات آلية، وإلزام المتقدمين للمناصب بتقديم طلباتهم عن طريق الأنظمة الآلية.²

وتؤدي إعادة هندسة عملية التوظيف بالمؤسسة إلى ما يلي:³

- ✓ عرض البيانات الخاصة بتخطيط الموارد البشرية على شاشات الحاسب الآلي بدلاً من تسجيلها يدوياً.
- ✓ متابعة المعلومات الخاصة بالموظفين آلياً.
- ✓ تقليص العمل الورقي مما يؤدي إلى تخفيض تكاليف العمل.

¹ - علي لطفي، تكنولوجيا الموارد البشرية: إدارة وتنمية - تخطيط وتطوير، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2009، ص 16.

² - ليل سينسر، مرجع سابق، ص - ص 121-123.

³ - محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 279.

- ✓ التخلص من البيانات الفائضة حول المناصب وتحسين مراقبة الميزانية ومطابقة أعداد الموظفين مع ميزانية الموارد البشرية.
- ✓ دراسة حالات التوظيف الداخلي آليا بحيث يستغرق إكمال إجراءات مراجعة الحالات التي لا تستوفي الشروط حوالي 5% من الوقت الذي كانت تستغرقه الإجراءات اليدوية.
- ✓ تخفيض تكاليف التوظيف من الخارج من خلال تحديد المترشحين المناسبين من الموظفين بداخل المنظمة باستخدام نظام معلومات الموارد البشرية المتكامل.
- ✓ توحيد أنظمة تقارير الرواتب وتقليص إعداد التقارير يدويا بواسطة المديرين.

المطلب الثاني: إعادة هندسة عملية التكوين

عند تطبيق إعادة الهندسة تحتاج المؤسسة إلى دعم التكوين لها، الذي يعد أحد أعمدها إلى جانب الاتصال الداخلي، وذلك من خلال البرامج الموجهة للعاملين التي توضح لهم مزايا المنهج الجديد وآثاره الايجابية عليهم، مما يساعد على التقليل من مقاومة التغيير لدى الأفراد،¹ لذا يفترض إحداث تغيير جذري في نشاط التكوين حتى يكون أداة قوية لتحقيق أهداف المؤسسة ، أي إجراء ما يسمى بإعادة هندسة التكوين، والذي تلجأ له المؤسسة نتيجة للمشاكل والمعوقات التي تواجهها عند اعتماد الأساليب التقليدية في التكوين، والتي سيتم توضيحها فيما يلي:

أولاً: معوقات وسلبيات التكوين وفق الأساليب التقليدية

- يقصد به ذلك التكوين الذي يتم داخل القاعات وفي الأماكن المنعزلة عن أداء الأعمال سواء داخل المنظمة أو خارجها، ويشمل العديد من الطرق كالمحاضرات والمناقشات والمحاكاة... حيث تعمل هذه الطرق على تزويد المتكويين بكميات هائلة من المعلومات والبيانات، والتي تستهدف تنمية مهاراتهم الوظيفية واستخدام هذه المعارف في تطوير أدائهم، إلا أن التكوين مثله مثل باقي الوظائف يعاني من القصور في عدة جوانب نذكر منها:²
- عجز النظم التعليمية عن إعداد أفراد مؤهلين بالمهارات الأساسية، ذلك أن التقصير في إعداد الأفراد جيدا قبل توظيفهم يمثل جزء كبيرا من المشكلة التكوينية في مكان العمل.
 - افتقار المكونين للقدرة على تكوين مرؤوسيههم، فهم يعملون كمشرفين وليس كمكونين، وكمدربين وليس كموجهين لأنهم يفتقرون للمعرفة الأساسية لكيفية التكوين.
 - يتم التدريب في وقت غير مناسب لكل من المنظمة والمكون والمتكون.
 - الافتقار إلى تكنولوجيا التكوين.
 - عدم وجود نظم فعالة لمكافأة المتكويين ومكافأة الأداء الفعال الناتج عن البرامج التكوينية.
 - انخفاض كفاءة مصممي البرامج التكوينية وعدم وجود العدد الكافي منهم.

¹ - Michèle Garant, Philippe Scieur, op cit, p 124.

² - سيد جاد الرب، موضوعات إدارية متقدمة وتطبيقاتها في منظمات الأعمال الدولية، مطبعة العشري، الإسمايلية، مصر، 2009، ص- ص 100-

- طول وقت التكوين (سفر، انتقال...)
- عدم الاستفادة من المعلومات والمعارف التي حصل عليها المتكونين عندما يعودون لعملهم، إما لكونها غير مناسبة لمناصبهم، أو لكونها تحتاج إلى متطلبات وإجراءات لا تتوافق مع بيئة العمل.

ثانياً: مراحل إعادة هندسة التكوين

يمكن اعتماد المراحل التالية عند القيام بإعادة الهندسة والمتمثلة فيما يلي:

▪ المرحلة الأولى: دعم الإدارة العليا لمنهج إعادة الهندسة

لنجاح عملية إعادة الهندسة يجب أن تدعم الإدارة العليا هذه الفلسفة في التغيير وذلك من خلال:

- ✓ توضيح وإقناع الأفراد بأن ما تم اتخاذه في إطار إعادة الهندسة هي القرارات الأكثر ملاءمة لظروف المؤسسة ومحيطها.¹
- ✓ الاعتقاد بأهمية منهج إعادة الهندسة والثقة في النتائج النهائية عند تطبيقه.
- ✓ الرغبة والاستعداد للتغيير الجذري لعمليات التكوين والتطوير.
- ✓ الاستعداد لتحمل مخاطر ومعيقات التكوين في الأجل القصير.
- ✓ دراسة جدوى تطبيق المنهج الجديد، والتعرف على النتائج المتوقعة خاصة في الأجل الطويل.²
- ✓ عدم التأخير في تنفيذ برامج إعادة هندسة العمليات، ذلك أن التأخير في فهم وتطبيق إعادة الهندسة من قبل المسيرين يجعلهم يتوسعون في النظم والسلطات الرقابية، في حين أنه في ظل إعادة الهندسة يزداد الاعتماد على فرق العمل الموجهة ذاتياً، ودعم الأفراد للتطور وتحسين الجودة على كل المستويات.³

▪ المرحلة الثانية: توفير متطلبات تطبيق منهج إعادة هندسة التكوين

تشمل هذه المتطلبات متطلبات تنظيمية وبشرية ومادية وتشمل:

❖ توفير المتطلبات التنظيمية:

- ✓ توفير إدارة مسؤولة عن التكوين في الهيكل التنظيمي.
- ✓ تحديد السلطات والمسؤوليات التكوينية سواء على مستوى قسم التكوين أو على مستوى مختلف الإدارات.
- ✓ تحديد العلاقة بين إعادة هندسة التكوين وباقي الأنشطة الأخرى.
- ✓ توفير نظام جيد للاتصال وتوفير نظام فعال للمعلومات مع وجود نظام سليم لتقييم الأداء.

❖ توفير المتطلبات البشرية:

- ✓ الإعداد الجيد للمكونين والمسؤولين عن التدريب لإحداث التغيير الجذري في المفاهيم والأفكار والطرق التكوينية.

¹ - Michèle Garant, Philippe Scieur, op cit, p 124.

² - بوحنية قوي، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، 2008، ص 199.

³ -Richard Wellins, Steve Ricks, "Taking account of the human factor " People Management, vol 1, N=21, 1995, PP 31 33.

- ✓ إقناع وتأهيل الأفراد المرتبطين بعملية التكوين داخل المنظمة لقبول إعادة الهندسة والمشاركة في تنفيذها، مع شرح مزاياها بالنسبة لهم على المدى الطويل.
- ✓ بناء ثقافة تنظيمية لدى الأفراد تسمح بالتكيف مع إعادة الهندسة والجودة الشاملة ، والتحول إلى فرق العمل الموجهة ذاتيا وتطوير التزام الأفراد بخدمة العميل.
- ✓ تصميم فرق عمل توجه ذاتيا، تكون قادرة على التعلم والتكوين الذاتي ، وكذا فرق تحسين الجودة وفرق حل المشاكل.
- ✓ توفير الحلول للمشاكل التي تعترض العاملين في ظل إعادة الهندسة.
- ❖ **توفير المتطلبات المادية:**
- ✓ توفير الميزانيات الملائمة لتحقيق أهداف إعادة هندسة النشاط التكويني.
- ✓ تصميم نظم فعالة لأجور ومكافآت المكونين تتناسب وأهمية الدور الذي يقومون به.
- ✓ توفير بيئة عمل مناسبة من حيث الموقع، التصميم، المساحة، التجهيزات التكوينية....
- ✓ إدخال نظم متقدمة مثل شبكة الانترنت والاتصال عن بعد والاعتماد على التجهيزات الآلية لترشيد الوقت والجهد والتكاليف.
- ✓ اكتشاف طرق جديدة للتكوين تعطي نتائج أسرع ودقة أكبر وذات تكلفة أقل وتحتاج لاستثمارات محدودة.¹
- **المرحلة الثالثة: التطبيق العملي لإعادة هندسة التكوين**
- يتم هذا التطبيق من خلال تحديد ما يلي:
- ❖ **تحديد أهداف إعادة هندسة النشاط التكويني،**
- يجب أن تكون هذه الأهداف طموحة وغير روتينية وقابلة للقياس الكمي، من بين هذه الأهداف:
- ✓ زيادة عدد الساعات التكوينية المقدمة لكل عامل.
- ✓ تخفيض معدلات حوادث العمل.
- ✓ زيادة إنتاجية الفرد.
- ✓ زيادة الولاء والانتماء الوظيفي والتنظيمي، والذي يمكن قياسه من خلال معدل دوران العمل الناتج عن كفاءة النشاط التكويني.
- ❖ **إحداث التغيير في العناصر التالية:²**
- **التغيير في الدور الذي يقوم به المسؤولين عن التكوين من خلال:**
- ✓ تحديد الاحتياجات التكوينية على أساس إكساب الأفراد مهارات جديدة ومتنوعة في ظل ظروف عمل جديدة ومتغيرة.

¹ - سيد جاد الرب، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مطبعة العشري، الاسماعيلية، مصر، 2009، ص- ص 35- 37.

² - بوحنية قوي، مرجع سابق، ص ص 201 202.

- ✓ مشاركة المرؤوسين في تحديد الاحتياجات التكوينية.
- ✓ إتاحة الفرصة للمتكون للاستفادة مما تعلمه.
- ✓ تقييم المتكون من خلال نظم معلومات مرتدة ونماذج معدة لذلك.
- ✓ التأكد من إمام الموظفين حسب فئاتهم وتخصصاتهم بالمعلومات والبيانات والمعارف والمهارات اللازمة لتطوير الأداء وتحسين الإنتاجية.
- ✓ اكتشاف طرق جديدة للتكوين تنمي القدرة على التفكير الخلاق والابتكار.
- ✓ توفير مصممي البرامج التعليمية خاصة البرامج الفنية والتكنولوجية سواء من داخل قسم التكوين أو بالاستعانة ببعض المستشارين والخبراء.
- ✓ تحديد ميزانية التكوين بالحجم الذي يخدم متطلبات التكوين ويحقق الأهداف في ظل إعادة هندسة التكوين.

- ✓ تقديم التكوين بالطرق المبتكرة والحديثة والتي تثير انتباه الأفراد وفرق العمل.
- إعادة هندسة دور ومهام المتكونين:

في إطار إعادة الهندسة فإن واجبات ومهارات المتكونين يجب أن تتغير لكي يكون المتكون ملماً إماماً كافياً بالتكنولوجيا المستخدمة في قسم التكوين خاصة استخدامات الحاسب الإلكتروني والتعامل مع شبكات الانترنت.... ويحتاج المتكون في ظل إعادة الهندسة إلى:

- ✓ تطوير مهاراته التعليمية وتنويعها.
- ✓ تنمية القدرة على استخدام التكنولوجيا الحديثة.
- ✓ أن تكون لديه القدرة على تصميم وتقييم البرامج التكوينية.
- ✓ تنويع طرق وأساليب التكوين، فبدلاً من الاعتماد على المحاضرات والمناقشات يتم الاعتماد على الأساليب الحديثة مثل نظم دعم الأداء الإلكتروني.
- ✓ التركيز على التعلم والتعليم أكثر من التركيز على التكوين.
- ✓ تشجيع المسيرين من خلال دعم وتأييد الإدارة العليا ونظم المكافآت المناسبة على القيام بدورهم كمديرين وكمقيمين.
- ✓ تنمية قدرة المتكونين على إنتاج المعلومات والبيانات بجانب قيامهم بنشرها.

• إحداث التغيير في جانب المتكونين:

في ظل سياسة إعادة الهندسة تزداد أهمية التكوين بشكل واضح، لذا فإن إعادة تكوين الأفراد يعتبر عامل نجاح لجهود إعادة الهندسة، حيث يرى بعض الباحثين أن من نتائج إعادة الهندسة التخفيض من عدد الأفراد لذا يدرك الموظفون أن التعلم هو فرصتهم للنجاة، ومن جهة أخرى على الأفراد المساهمة في عملية التغيير وإعادة الهندسة، وذلك باكتساب مهارات جديدة وتنمية قدرتهم على التعامل مع الحاسب الآلي ، وهذا لا يتأتى إلا بالتكوين الجيد. لذا يجب أن تشمل إعادة الهندسة في جانب المتكونين على ما يلي:

- ✓ إقناع الأفراد بأهمية إعادة الهندسة وإزالة مخاوفهم المتعلقة بالتغيير.
- ✓ إتباع السياسات اللازمة لتحويل الأفراد إلى مهام وأعمال جديدة نتيجة لسياسة تخفيض الحجم
- ✓ تغيير مفاهيم واتجاهات وسلوكيات الأفراد تجاه عملية التكوين، وذلك بمشاركة تهم في تحديد احتياجاتهم التدريبية.

- ✓ تدريب الأفراد على استخدام التكنولوجيا الحديثة.
- ✓ تنمية الاتجاه الإيجابي ناحية التقييم الذاتي من جانب المتكون.
- ✓ عقد ندوات ومؤتمرات في مجال تكوين وتنمية وتطوير الموارد البشرية.

• التغيير في طرق وأساليب التكوين:

يمكن تقسيمها إلى ثلاث مجموعات:¹

- ✓ طرق تقليدية: مثل المحاضرات، الندوات، المؤتمرات، دراسة الحالة، المحاكاة،...
- ✓ طرق معروفة يتم التركيز عليها: مثل التدريب أثناء العمل، تفويض السلطة، المشاركة في تحديد الأهداف واتخاذ القرارات، فرق العمل الموجهة ذاتيا، حلقات الجودة، فريق حل المشاكل....
- ✓ طرق حديثة: أي استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التكوين، أين تعطي نتائج أسرع ودقة أكبر وذات تكلفة أقل، ومن أهم هذه الطرق: نظام تقييم الأداء إلكترونيا، التعليم بواسطة الكمبيوتر، نظام خبير الأداء والتعلم،.....

▪ المرحلة الرابعة: تقييم نتائج إعادة هندسة التكوين

- ترتبط هذه العملية بالأهداف المخططة من قبل المؤسسة باعتمادها إعادة الهندسة، حيث يكون التركيز على كيفية إعادة هندسة عملية التقييم في حد ذاتها، أي الإجابة على التساؤل كيف نعظم عملية التقييم في إطار منهج إعادة الهندسة؟ ويكون الناتج النهائي لعملية التكوين في إطار عملية إعادة الهندسة كما يلي:²
- ✓ يجب أن تكون عملية التقييم عملية مستمرة تبدأ قبل بدء البرامج التكوينية، وتستمر أثناء التنفيذ. ويتم التأكيد على تحقيق المعايير المستهدفة بعد التنفيذ.
- ✓ يشترك المسيرون والمتكونون في عملية التقييم في إطار التكوين والتوجيه المستمر أثناء العمل، ويتم تصحيح الأداء أولا بأول.
- ✓ يجب أن تتم مشاركة المتكونين في تقييم البرامج التكوينية أثناء قيام المسؤولين بالتقييم
- ✓ تنمية التقييم الذاتي (Self Evaluation) لدى المتكونين خاصة في ظل التعلم الذاتي من خلال طرق التكوين المعتمدة على الكمبيوتر.
- ✓ وضع نظام أو سجل خاص لكل متكون لمتابعة مدى تقدمه أثناء العمل.
- ✓ ربط عملية التقدم في الأداء بنظام فعال للمكافآت والترقية والنقل.

¹- سيد جاد الرب، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء، مرجع سابق، ص ص 199 201.

²- سيد جاد الرب، موضوعات إدارية متقدمة، مرجع سابق، ص ص 125 126.

- ✓ تحليل التكلفة والعائد من جميع طرق التكوين.
- ✓ التركيز في تقييم إعادة هندسة التكوين على العمليات التي يستفيد منها العميل والمنظمة.
- ✓ يجب أن تكون عملية التقييم متابعة ومتعددة الجوانب مثل: التقييم أثناء العمل، التقييم الذاتي من قبل فرق العمل الموجهة ذاتيا، التقييم الذاتي من قبل الفرد،...
- ✓ يجب أن تستعين المنظمة بخبراء إعادة الهندسة لتصميم برامج التقييم المناسبة للتكوين ومتابعة تنفيذها.
- المرحلة الخامسة: المتابعة والتصحيح المستمر للأداء التكويني:
 - يمكن أن يكون إطار عملية المتابعة وتصحيح الأداء للبرامج التكوينية في إطار إعادة الهندسة كما يلي:¹
 - ✓ ما هي البيانات والمعلومات التي أسفر عنها تقييم الأداء؟
 - ✓ ما هي أكثر طرق وأساليب التكوين فاعلية ليطم التركيز عليها؟
 - ✓ هل التكاليف المنفقة والجهد والوقت المبذول على التكوين تتماشى مع العائد الناتج سواء في زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء أو تحقيق مستويات عالية في رضا العميل، وتحقيق الإشباع المهني والذاتي لدى المتكون؟

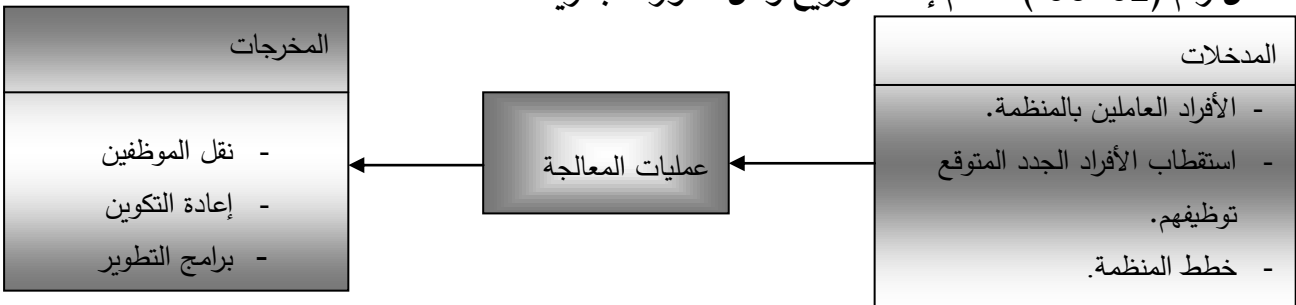
✓ ما هو حجم الانحرافات عن المعايير والأهداف المخططة؟

المطلب الثالث: إعادة توزيع الموارد البشرية - نقل الموظفين (Mobilité)

يتعلق هذا المفهوم بوجود نظام يضم مجموعة برامج وآليات يتم تنفيذها لإعادة توزيع الموظفين على مجالات يتم فيها استغلال قدراتهم بشكل أفضل لخدمة الإستراتيجية المستقبلية للمنظمة، وينتج عن ذلك نظام معين أي مجموعة من العناصر المترابطة المصممة لتحقيق هدف ما.²

ويصمم نظام نقل الموظفين للتأكد من استعداد المنظمة للاستجابة بالشكل المباشر للتغيرات المختلفة التي تحدث، حيث تدخلات هذا النظام هي الموارد البشرية الموجودة و أيضا المتوقع تعيينه ا وخطط المنظمة ، ومخرجاته هي نقل الموظفين وإعادة التكوين وبرامج التطوير وإعادة توزيع المواقع الوظيفية وتبديل مواقع الموظفين.... مثلما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (02-06): نظام إعادة توزيع ونقل الموارد البشرية



المصدر: يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي متكامل، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 613.

¹ - بوحنيه قوي، مرجع سابق، ص 203.

² - عبد العزيز علي حسن، مرجع سابق، ص 446.

ويتطلب هذا النظام تخطيطاً مناسباً للعمل، خاصة وأنه ينفذ استجابة لاحتياجات خاصة أو لمواجهة مراحل انتقالية في قطاع ما. وحتى تحقق المؤسسة الاستخدام الأمثل لمواردها البشرية يجب أن تؤسس لنظام إعادة توزيع الموظفين بما يخدم أكثر الإستراتيجية المستقبلية للمنظمة، حيث يجب إعادة توزيع الأفراد للحصول على أقصى فائدة ممكنة للعنصر البشري مع أخذ بعين الاعتبار النظرة الشمولية للمؤسسة، أي وحدة متكاملة وليست أجزاء منفصلة.¹

ونظراً لكون المنظمات دوماً في حالة بحث عن تغييرات إستراتيجية للنمط التقليدي مثل التوسع الأفقي، إحلال تقنيات جديدة، الاستغناء عن بعض الخدمات... أصبحت عملية إعادة توزيع الأفراد من الملامح الأساسية الدائمة للمنظمة التي تسعى لإعادة هندسة مواردها البشرية، لذا فمن الضروري إنشاء وحدة خاصة بها، هذه الوحدة يجب تحديد رسالتها وأهدافها العامة والخاصة. ومن المهم كذلك تشكيل فريق يجمع خبرات ذات مدى واسع في مجالات التخطيط الفني وتخطيط الموارد البشرية والاختيار والتعيين ووصف المناصب وتطوير وتكوين الموارد البشرية، أي في عمليات إدارة الموارد البشرية بصفة عامة.²

ولتنفيذ عملية إعادة توزيع الإمكانيات البشرية في المنظمة يجب القيام بالأنشطة الأساسية التالية:³

✓ وضع إطار عمل لوحدة إعادة توزيع الأفراد بحيث تقوم بتنفيذ أنشطتها طبقاً لسياسات المنظمة وإستراتيجيتها.

✓ وضع العمليات العامة التي يجب تنفيذها داخل المنظمة للتأكد من الإدارة الملائمة لنظام إعادة توزيع الأفراد.

✓ تصميم العمليات الإدارية المطلوب إدخالها إلى الوحدة المسؤولة عن إدارة الموارد البشرية.

✓ تنظيم وحدة إعادة توزيع الأفراد ووضع نظم العمل وإجراءاته الخاصة بها.

✓ وضع نظام إعادة توزيع الأفراد موضع التطبيق العملي.

ويبدأ نظام إعادة توزيع الأفراد من الموارد البشرية الموجودة في المنظمة ومن أهداف المنظمة وخططها مع التخطيط لتغيير مواقع الموارد البشرية الموجودة بشكل كامل، وذلك طبقاً للمجالات التي يمكن الاستفادة فيها من الإمكانيات البشرية إلى أقصى حد ممكن.

ويتطلب إعادة توجيه العنصر البشري اكتساب الأفراد معارف وقدرات ومهارات ومواقف في مجالات معينة حتى تحقق المؤسسة أهدافها، وبالتالي فإن إعادة توزيع الموظفين يرتبط بالتخطيط للموارد البشرية وأنشطة التكوين والتطوير.

¹ - يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص 612.

² - ماريو مانيويوز، إعادة هندسة المؤسسة وإعادة هندسة الموارد البشرية، www.itu.org.eg/Doc12/unit2010.doc تم الاطلاع عليه بتاريخ 2010/12/10.

³ - يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص 620 621.

المطلب الرابع: إعادة هندسة مجالي إدارة الأداء والتعويضات

أولاً: إعادة هندسة عمليات إدارة الأداء

يمكن إعادة هندسة عمليات إدارة الأداء عن طريق إجراء جميع الخطوات المتعلقة بها بواسطة النظام الآلي، وهذه الخطوات هي:

- ✓ وضع أهداف أو مستويات الأداء في بداية العمل بكل مشروع، وذلك بالاتفاق بين المدير والمرؤوسين أو فريق العمل فيما يتعلق بالنتائج المنتظر تحقيقها.
- ✓ قيام المدير بمساعدة ومساندة المرؤوسين وتقديم الإرشادات والتكوين.
- ✓ تقييم الأداء.
- ✓ المكافأة التقديرية أو الإجراء النظامي المناسب عند نهاية العمل،

ويمكن القيام بجميع الإجراءات المتعلقة بالإدارة بالأهداف وكذا مذكرات المتابعة عن طريق البريد الإلكتروني، وإجراءات التقدير والتأديب وتقييم الأداء ونماذج الإنذار والإجراءات النظامية بواسطة الأنظمة الآلية مع التوقيع عليها باستخدام كلمة السر الخاصة بكل مدير أو موظف، ثم تخزين تلك البيانات في قواعد المعلومات الخاصة بالمديرين والموظفين ونظام المعلومات الكلي للمؤسسة.

ومن أمثلة الأنظمة الآلية الخاصة بإدارة الأداء نذكر نظام "MANAGEPRO" الذي يقوم بمتابعة إنجاز الأهداف، وتشجيع المدير على تزويد موظفيهم بملاحظاتهم عن أدائهم، والتعبير عن تقديرهم لإنجازاتهم بصورة دورية، كما يتضمن تقديم استشارات إدارية حول كيفية تحفيز الأفراد. كما يوجد برنامج متابعة تنفيذ خطوات العمل "Action workflow" الذي يقوم بمتابعة تحقيق مستويات الأداء والإنجازات المتفق عليها من قبل فريق العمل.

ثانياً: إعادة هندسة التعويضات والامتيازات

تعمل إعادة هندسة برامج التعويضات في المنظمة على تحقيق المزايا التالية:

- ✓ توفير البيانات الخاصة بدراسات التعويضات والامتيازات عن طريق الأنظمة الآلية، حيث يقوم أخصائيو الدراسات بتطوير أساليب جمع وتوزيع هذه المعلومات إلكترونياً.
- ✓ استخدام الأنظمة الآلية المتخصصة (HAY'S ERXPRT) لتقييم المناصب وتحديد التعويضات والأجر المناسب لكل منصب، حيث يمكن الحصول على نتائج التقييم خلال وقت قصير جداً وبدقة أكثر بالمقارنة مع أنظمة التقييم التقليدية.
- ✓ الاستعانة بالجهات الخارجية المتخصصة في تقديم خدمات الموارد البشرية، حيث تقوم عدة مؤسسات كبيرة بإتباع هذا الأسلوب في مجال خطط التوفير الخاصة بالموظفين (Employee's Savings Plan) وفي مجال إدارة التعويضات والأجر، بالإضافة إلى بعض الخدمات الخارجية كأنشطة حفظ السجلات الإدارية.¹

¹ - ليل سينسر، مرجع سابق، ص ص 123 125.

المبحث الرابع: الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

تعد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية منهاجاً حديثاً في المنظمات، يقوم على الاستخدام الفعال لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في ممارسة الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية، من خلال التحول إلى العمل الإلكتروني في ممارسة جميع المهام والعمليات المتعلقة بالموارد البشرية. هذا النمط الحديث فرض على المنظمات اعتماده بشكل مستعجل، خاصة وأن التغيرات التكنولوجية الراهنة أدت إلى تغيير تركيبة الموارد البشرية ومتطلبات أدائها، وركزت على أهمية الطاقات الذهنية والقدرات الإبداعية للأفراد، وشجعت العمل ضمن فرق عمل مسيرة ذاتياً مواكبة للتقنيات الحديثة في مجال المعلوماتية.

المطلب الأول: آثار تطور إدارة الموارد البشرية

إلى جانب العوامل الاقتصادية والتكنولوجية طورت نظريات إدارة الموارد البشرية في السنوات الأخيرة عدة مفاهيم جديدة كتقاسم وظيفة الموارد البشرية، التسيير بالمهارات، تعنية الوظيفة في التفكير الاستراتيجي، خلق القيمة...، وقد أعطت هذه التوجهات والنظريات إطاراً مفاهيمياً شجع على إحداث تحولات جذرية في إدارة الموارد البشرية مثل ما يسمى بمشاريع إعادة الهندسة. هذه التحولات أو التطورات يمكن تحديدها في الجوانب الثلاث التالية، والتي يمكن اعتبارها ملخصاً لما تحمله إعادة هندسة الموارد البشرية من تغييرات سبق التطرق إليها:

أولاً: تقاسم إدارة الموارد البشرية

تطور هذا المصطلح في السنوات الأخيرة انطلاقاً من تطورين، الأول اجتماعي ثقافي، عندما أصبحت الموارد البشرية أكثر طلباً لأنها أكثر تعلماً وأكثر تكويناً، وتحتاج لحرية أكثر، ويكون هذا التطلب حول محتوى الشغل ومقدار التعنية، وأيضاً في جودة وسرعة المعلومات المتعلقة بالمؤسسة وإدارة الموارد البشرية. وهنا يرى Igalens أن الأفراد أصبحوا بحاجة للمساهمة في تحديد الأهداف وللتغذية العكسية وللتشجيع وللمساعدة.... وكلها حاجات أساسية جديدة لا يمكن أن يهتم بها إلا المسير المباشر (management de proximité)، وبالتالي هذا المسير أصبح بإمكانه المساهمة في عمليات إدارة الموارد البشرية.

أما التطور الثاني فهو تسييري، ويتمثل في التغيرات التنظيمية التي انتهجتها المؤسسات لمواجهة تحديات المنافسة والتطورات التكنولوجية والاقتصادية المتسارعة، حيث يرى Peritti أنه لمواجهة هذه التحديات على المؤسسة تبني عدة آليات كالفرديّة، التكيف، التعبئة، السبق، وضمن هذه الآليات يوجد التقاسم.

ويتطلب التقاسم لا مركزية نشاطات إدارة الموارد البشرية إزاء الهياكل التشغيلية للمؤسسة، إلا أن هذا التقاسم واللامركزية يجب ألا يؤدي إلى تحول كل أنشطة إدارة الموارد البشرية إلى المسيرين التنفيذيين، وهذا ما يشكل عامل النجاح الأول لتقاسم الوظيفة، ويتمثل العامل الثاني في أن يكون هؤلاء المسيرين معنيين بإجراءات وسياسات إدارة الموارد البشرية، في حين يتمثل عامل النجاح الثالث في ضرورة أن يتلقى المسيرون تكويناً حول ممارسات إدارة الموارد البشرية وفي الإدارة بشكل عام وفي الإطار القانوني الذي ينجز في إطاره العمل. لكن نجاح تقاسم وظيفة الموارد البشرية مرهون بتوفر عامل آخر أساسي وهو إعادة هندسة نشاطات الموارد البشرية.

ثانيا: خلق القيمة من قبل إدارة الموارد البشرية

كون إدارة الموارد البشرية خالقة للقيمة بالمؤسسة فإن ذلك يجبرها على تخفيض تكاليفها وعلى إعادة التوضع في المؤسسة. فإدارة الموارد البشرية ذات محتوى إداري كبير، وذات تكاليف هامة، وأغلب مسيري الموارد البشرية لم ينجحوا في تخفيض تكاليف النشاطات التي تندرج ضمن مسؤولياتهم، ولا في تحويل مهامهم نحو أدوار أكثر خلق للقيمة، لذا تأتي إعادة هندسة الموارد البشرية لتحقيق ذلك من خلال إجراء إعادة تصميم عميقة للعمليات التشغيلية لإدارة الموارد البشرية خاصة نشاطات العمل الإداري، وكذلك من خلال إعادة تنظيم الوظيفة في مهامها وهياكلها، وذلك بالاعتماد على تكنولوجيا المعلومات التي تسمح تقنياً بدمج العمليات وزيادة سرعة خلق القيمة بالمؤسسة.¹

وقد وضع Dave Ulrich آثار تطور مهام إدارة الموارد البشرية في محيط يتميز بالتغير المستمر وبالاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات في الشكل الموالي:

الشكل رقم (02-07) : الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية



المصدر: Dave Ulrich, **Human Resources Champions**, éditions Harvard Business School press, 1996.

حيث يقصد بـ:²

▪ الشريك الاستراتيجي:

على مسير الموارد البشرية إجراء توافق بين الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة والبياديين الأساسية لإدارة الموارد البشرية، والمساهمة في تنفيذ السياسة العامة للمؤسسة.

¹ -Mohamed Matmati, **Les Enjeux de l'intranet dans la GRH**, Actes du 12è congrès de l'AGRH, Liège, Vol 2, 2001, p-p 987- 989.

² - Patrick GILBERT et Marina CHARPENTIER, **Comment évaluer la performance RH ? question universelle, Réponses contingentes**, Revue de Gestion des Ressources Humaines, n°53, éditions Eska Ficom, France, 2004. P-p 6-10.

■ وكيل التغيير:

يساهم مسيرو الموارد البشرية في تنفيذ التغييرات والتحويلات التي تتبناها المؤسسة.

■ مساند الأفراد:

يجب على مسيري الموارد البشرية تقاسم مهام الإدارة مع المسيرين التنفيذيين، أين يجب عليهم تلبية احتياجات الأفراد وتحقيق رضاهم من أجل تحسين أدائهم.

■ خبير إداري:

يجب أن تصبح وظيفة الموارد البشرية نموذجاً فعالاً في النشاطات الإدارية، التي تشكل جزءاً كبيراً منها، وتعد هذه الأنشطة الميدان الملائم لعمليات إعادة الهندسة، ذلك أن قيمتها المضافة ضعيفة، وتساهم في ابتعاد مسيري الموارد البشرية عن المسيرين، كما أنها تعتمد على عمليات تشغيلية محددة بدقة، لذا يجب أن تضمن تقديم خدمات ذات جودة عالية للزبائن الداخليين للمنظمة وبتكلفة منخفضة.

كما تمكن هذه المهام الأربعة من قياس أداء وظيفة الموارد البشرية، أين تسمح لمسير الموارد البشرية من الاستجابة لحاجات الزبائن الداخليين للمنظمة، سواء كان الزبون الإدارة العليا التي تبحث عن الشريك الاستراتيجي، أو كان الزبون المسيرين الذين هم بحاجة إلى قائد للتغيير، أو كان الزبون الأفراد الذين يحتاجون إلى مساند ومدعم لهم، والأكد أن الجميع بحاجة إلى خبير إداري.

ثالثاً: استخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية

على غرار مختلف وظائف المنظمة الأخرى أدى التطور التقني والتكنولوجي إلى تغيير وتحسين أنشطة ومهام إدارة الموارد البشرية، وفرض نوعاً جديداً من العمالة المبنية على المعرفة والمرونة مما يتطلب مزيداً من البحث لتعظيم الاستفادة منها من جهة وكيفية إدارتها من جهة أخرى وتوفير المناخ المناسب لها للتجديد والإبداع.¹ كما ساهمت في تغيير أنماط تنظيم وإعداد وتخطيط وتدريب وتنمية الموارد البشرية، مما يلزم المنظمة زيادة تمكين أفرادها وتغيير أنماط قيادتهم وتوجيههم بما يساهم في تحسين أدائهم وتحقيق المنتظر منهم.... لذا فإن تأثير تكنولوجيا المعلومات على ممارسات إدارة الموارد البشرية يمكن حصره في المجالات التالية:

- ✓ تغيير الأدوار والمتطلبات المهنية للأفراد.
- ✓ الاتجاه المتزايد نحو استخدام فرق العمل.
- ✓ تغييرات في طبيعة العمل الإداري.
- ✓ زيادة قواعد المعلومات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية.
- ✓ تغيير الهيكل التنظيمي.²
- ✓ ظهور أشكال جديدة لتنظيم العمل بفضل الأخرجة وتنسيق النشاطات.
- ✓ استخدام العمل التعاوني والعمل عن بعد الذين سمحوا بتجاوز قيود المكان والزمان..

¹ - حسن بسيوني أيوب، التطورات التكنولوجية وآثارها على الموارد البشرية بالمنظمات الصناعية المصرية، مجلة اتحاد الجامعات العربية، القاهرة، العدد 39، نوفمبر 2001، ص 111.

² - جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مرجع سابق، ص ص 80 82.

- ✓ ظهور الفرق الافتراضية.
- ✓ ظهور ما يسمى بخدمات الموارد البشرية على المباشر (Prestations GRH)، التي عدلت العلاقة مسيرين- أجراء- مسير موارد بشرية.
- ✓ التسيير الإلكتروني للوثائق.
- ✓ التقاسم المتزايد لوظيفة الموارد البشرية، والذي أنتج مسؤولية كبيرة للمسيرين التنفيذيين نحو إدارة الموارد البشرية التابعة لقطاعاتهم.¹

المطلب الثاني: أساسيات حول الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

أولاً: مفهوم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

يمكن النظر إلى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على أنها "تنفيذ جميع الأعمال والإجراءات المتعلقة بالموارد البشرية من خلال شبكات الانترنت والانترنت، وتوفير جميع الأنظمة والقوانين المتعلقة بالموارد البشرية، وتكون متاحة للجميع من خلال الموقع الإلكتروني للمؤسسة."²

كما يمكن تعريفها على أنها "تنفيذ استراتيجيات وإجراءات وسياسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة من خلال دعم موجه مباشر وواعي معتمدا على تقنيات الويب."³ فهي عملية تكامل بين إدارة الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات من أجل خلق قيمة للموظفين والإدارة في المنظمات.

وعرفت كذلك على أنها "تطبيق متميز للتقنيات المعتمدة على الويب في النظم المرتبطة بالموارد البشرية، والذي سيسهم مع بعض التغييرات التنظيمية الأخرى في إتاحة إمكانية الوصول إلى المعلومات الخاصة بالموارد البشرية على نطاق واسع، وكذلك توفير فرص عديدة لإدارة تلك المعلومات."⁴ يشير هذا التعريف إلى التغييرات التنظيمية التي تعرفها المؤسسات بشكل مكثف في الآونة الأخيرة مثل إعادة الهيكلة وإعادة التنظيم، والتنظيمات الأفقية وتبني اللامركزية إلى جانب الإدارة الإلكترونية...، والتي من شأنها تكريس مبدأ تقاسم وظيفة الموارد البشرية.

ومجمل القول أن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية هي تطبيق للوسائل التكنولوجية ونظم المعلومات في ممارسة عمليات ومهام إدارة الموارد البشرية، مما يتطلب وجود مختصين في الموارد البشرية يستطيعون رفع مستوى معرفتهم التكنولوجية وتطوير معارفهم ومهاراتهم، وزيادة التنسيق والتنظيم مع الإدارات الأخرى.

وتتمثل مميزات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية فيما يلي:

- ✓ تبني مفاهيم الإدارة الإستراتيجية من حيث وضوح رؤية ورسالة المنظمة، ومن حيث التعامل الإيجابي مع البيئة الداخلية والخارجية، وتحديد الأهداف الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.

¹ -Mohamed Matmati, op cit, p 993.

² -R.N.Misra. استراتيجيات التغيير في إدارة الموارد البشرية بعد العولمة، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 17.

³ - Jennifer Schramm, **HR Technology Competencies, New Roles for HR Professionals**, HR Magazine, 2006, p 21.

⁴ - بريان هوبكنز، جيمس ماركهام، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، ترجمة خالد العامري، تلخيص أحمد كردي، دار الفاروق، القاهرة، 2006، ص

- ✓ التعامل الفوري والايجابي مع تحولات سوق العمل وتطورات هيكل الموارد البشرية اللازمة بالمنظمة، وتعديل أساليب الاستقطاب والاختيار بما يتوافق مع هذه التحولات.
- ✓ ضمان التطوير المستمر والسريع لتغيرات الهياكل التنظيمية ونظم وإجراءات العمل، وأسس اتخاذ القرارات، وتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات في إدارة الموارد البشرية لمواكبة التطورات التكنولوجية.
- ✓ تسهيل التعلم واستثمار الخبرات والمعارف المتراكمة للموارد البشرية واستخدامها لتنمية قدرات المنظمات.¹
- ✓ توفير كل المعلومات المتعلقة بالأفراد من تعويضات وترقيات وتنقلات من خلال موقع المؤسسة الإلكتروني.
- ✓ تساعد الأفراد في الحصول على مواصفات العمل المناسب بكل دقة، كما تساعد في التقدم مهنيًا وتحسين معارفهم ومهاراتهم.²
- ✓ تمكن الأفراد من الوصول بشكل مباشر إلى أي معلومات تتناسب ومسؤولياتهم الوظيفية ومناصبهم مما يوفر المعلومات الكافية للمسيرين.
- ✓ تساعد في القيام بالعديد من العمليات التي كان يصعب القيام بها سابقًا، مثل جمع المعلومات وفرزها.
- ✓ تنفيذ البرامج التكوينية بشكل أسرع.
- ✓ اكتساب قدرات متميزة وتطبيق المهارات المكتسبة بفعالية.
- ✓ المرونة والاستجابة لتغيرات المحيط.
- ✓ إعطاء الموارد البشرية دورًا استراتيجيًا أكبر عن طريق تقليل الوقت المخصص للإدارة، ومن ثمة توفير وقت أكبر للأفراد للقيام بأدوار أكثر فعالية.³

ثانياً: استخدامات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

تستثمر إدارة الموارد البشرية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في ممارسة مهامها من خلال:

- ✓ البحث والاستقطاب الإلكتروني في أسواق العمل العالمية عبر الشبكة العنكبوتية.
- ✓ الاختيار من بين المترشحين من أماكن مختلفة عبر وسائل الاجتماع عن بعد مثل مؤتمرات الفيديو.
- ✓ تطبيق وسائل التكوين المعتمدة على الحاسب الآلي، وأساليب التكوين التفاعلية والتكوين عن طريق الانترنت.
- ✓ تطبيق وسائل التوجيه والمساندة للأفراد وفرق العمل عن بعد باستخدام البريد الإلكتروني والهواتف المحمولة وغيرها من التقنيات الحديثة.
- ✓ تطبيق نمط العمل من المنزل.

¹- بوحنية قوي، مرجع سابق، ص 225.

²- R.N.Misra. مرجع سابق، ص 17.

³- أحمد عبده حافظ، إدارة الموارد البشرية بين الفكر التقليدي والمعاصر، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2011، ص ص 150 151.

✓ تطبيق أساليب ربط الرواتب بالأداء، واستخدام إمكانيات التسجيل والمتابعة الالكترونية للتحقق من انجازات الفرد وتحديد العوائد المتعلقة به بدقة.

✓ استثمار إمكانيات نظم تخطيط موارد المؤسسة لإدماج محور إدارة الموارد البشرية في منظومة العمل الشاملة للمنظمة.¹

ثالثاً: أهمية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

تركز الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على التغيرات الجديدة في محيط المنظمات، من أجل زيادة مرونة الإجراءات والممارسات الإدارية، وزيادة كفاءة إدارة الموارد البشرية وتقليل التكاليف. وبشكل عام يسمح تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في المنظمات بـ:

- ✓ تقديم خدمات إدارة الموارد البشرية بشكل فوري والكتروني.
- ✓ تقليل التكاليف من خلال تبسيط عمليات إدارة الموارد البشرية.
- ✓ تحسين التوجه الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية من خلال تحولها إلى شريك استراتيجي.
- ✓ تسهيل أمور الأفراد والإدارة على حد سواء.
- ✓ تسهيل أداء مختلف مهام إدارة الموارد البشرية.
- ✓ تنمية وتحسين علاقات العمل وإرضاء الأفراد.
- ✓ التخلص من الروتين والبيروقراطية، والتخلص من تعقيدات العمل اليومية.
- ✓ تسهيل عملية الرقابة بالمنظمة.
- ✓ تحسين الخدمات المقدمة للعملاء.
- ✓ تحسين العلاقات بين مختلف المجموعات الوظيفية داخل المنظمة.²
- ✓ تعظيم الفعالية الإدارية للخدمات التي تقدمها إدارة الموارد البشرية من خلال أتمتة العمليات اليدوية المتكررة، مثل إدخال ومعالجة البيانات المتعلقة بالأجور ومتابعة وقت العمل.
- ✓ تخزين المعلومات وتوفيرها للأفراد وقت الحاجة.
- ✓ تحيين نشر المعلومات المتعلقة بموظفي المؤسسة.
- ✓ تساعد على تفويض بعض المهام الإدارية للموظفين أنفسهم.
- ✓ المتابعة والمراقبة الآنية للمؤشرات الأساسية للتسيير كمعدل الدوران، معدل الغياب، وقت العمل، الكتلة الأجرية.
- ✓ تقدير أثر القرارات الإستراتيجية كتلك المرتبطة بالمكافآت، وكذلك تقدير تطور حجم الموارد البشرية من حيث هرم الأعمار ومعدل الإجهاد في العمل.

¹ - بوحنية قوي، مرجع سابق، ص 226.

² - Janet Marler, Sandra Fisher, **An Evidence-Based Review of E-HRM and Strategic Human Resource Management**, Proceedings of the Third European Academic workshop on Electronic Human Resource Management, Bamberg, Germany, CEUR-WS.org, Vol. 570, online: CEUR-WS.org/Vol-570/, 2010, PP.33-34.

- ✓ السماح لمحترفي إدارة الموارد البشرية بالتفرغ التام للأنشطة ذات القيمة المضافة العالية للمنظمة مثل المشاركة في التسيير الاستراتيجي، تسهيل التغييرات التنظيمية، إصلاح نظم الإدارة،...
- ✓ دمج عمليات الموارد البشرية في نظم معلومات المنظمة.¹

المطلب الثالث: مجالات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

أولاً: التوظيف الإلكتروني

هناك زيادة كبيرة في نسبة المنظمات التي تعتمد على شبكة الانترنت في استقطاب ما يلزمها من كفاءات، كونها تساهم في تخفيض تكاليف الإعلان عن المناصب الشاغرة، وتؤدي إلى استقطاب الموارد البشرية المؤهلة بشكل فوري عكس الأساليب التقليدية في الاستقطاب.² كما تجرى اختبارات التعيين آلياً باستخدام نماذج إلكترونية دون الحاجة إلى النماذج الورقية، مما يلغي أخطاء الترميز والنسخ، ويقلص مخاطر تغيير النتائج، ويكرس العدالة بين الأفراد بسبب الخضوع لنفس الاختبار الإلكتروني...³

لذا ينظر للتوظيف الإلكتروني على أنه الوسيط الجديد في سوق العمل، أين يتمكن الفرد من تقديم ملف ترشحه لمنصب ما أثناء فترة توظيف معينة أو في أي وقت، من خلال ترك معلوماته عبر مكتبة السير الذاتية (CV thèque) لاستخدامها من طرف المعنيين.⁴ ويساهم في تحقيق المزايا التالية:⁵

▪ تدعيم العلاقة المباشرة بين المترشح للمنصب والمشرف عليه في حال توظيفه:

فالإعلان عن المناصب الشاغرة عبر المواقع الإلكترونية للمؤسسات يسمح بتخفيض تكاليف الإعلانات والمقابلات، كما أن استغلال الإمكانيات التي توفرها برمجيات إدارة الموارد البشرية يمكن المسير المباشر من وصف المنصب المراد شغله، وتحديد ما يحتاجه بدقة، مما يخفض التكاليف الداخلية المتعلقة بمعالجة احتياجات التوظيف، وهذا الوصف سيكون أكثر إثراء ودقة وحدثة مقارنة بالأساليب التقليدية في الإعلانات.

▪ إلغاء الحواجز الجغرافية:

يمكن انتقال السيرة الذاتية لأي طالب عمل بشكل إلكتروني إلى أي مكان دون الحاجة إلى انتقال الفرد شخصياً، مما يضمن للمؤسسة الحصول على أفضل المؤهلات ومن أي مكان.

▪ ظهور سوق عمل فعلي داخليا:

تمنح تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الفرصة للموظفين بشكل سريع ومباشر لشغل المناصب الشاغرة التي تتناسب قدراتهم وطموحاتهم.

¹ -Allaire Firsirotu, **Stratégies et moteurs de performance, les défis et les rouages du leadership stratégique**, les éditions de la Chenelière Mc Graw-Hill, Canada, 2eme éd, 2004, p 571.

² - عبد العزيز علي حسن، مرجع سابق، ص 217.

³ - Allaire Firsirotu, op cit, p 577.

⁴ - André Mullenders, op cit, p 22.

⁵ -Olivier Lagrée, Laurent Magne, **E-Management, Comment les nouvelles technologies transforment le rôle de manager**, Dunod, Paris, 2001, p p 77 79.

■ أتمتة عمليات التقييم والاختبار:

تسمح العديد من برمجيات إدارة الموارد البشرية بإجراء تقييم واختبار للمرشحين، وفرز الأفضل بينهم دون الحاجة إلى تنقلهم إلى المؤسسة، وبالتالي فهي تعطي اختيار أولي، وتقلص عدد المرشحين لمنصب معين.

■ تشكيل قاعدة بيانات حول المرشحين:

تسمح المعالجة الإلكترونية للسيرة الذاتية للمرشحين بتشكيل قاعدة بيانات حولهم.

وبشكل عام يمكن تلخيص إجراءات التوظيف الإلكتروني في النقاط التالية:¹

■ الإعلان عن المناصب الشاغرة: وذلك من خلال إنشاء مواقع خاصة بالتوظيف عموماً أو خاصة

بالمنظمة فقط، أو من خلال صفحات صغيرة موجودة على بعض المواقع ذات العدد الكبير من المتصفحين، كما يمكن استخدام الشرائط الإعلانية التي يتم نشرها في العديد من المواقع، وإرسال رسائل بريد إلكتروني بالأقسام التي من الممكن أن تتضمن مرشحين للمناصب الشاغرة.

■ الرد على المتقدمين للمناصب: حيث قد يجد المتقدمون للمناصب من خلال الإعلانات المنشورة على

شبكات الانترنت أو رسائل البريد الإلكتروني على سبيل المثال نماذج متاحة يمكن ملؤها وإرسالها على الفور.

■ متابعة المرشحين للمناصب: تتم هذه المتابعة من خلال برامج المسح الضوئي للسيرة الذاتية، التي

تحتوي على إمكانيات (Optical Character Recognition) OCR، كما يتم تسجيل بيانات حول أماكن طلبات التقدم لشغل المناصب، وإعداد جدول زمني للمشاركين في عملية اختيار المرشحين للتوظيف. ويمكن في هذه العملية استخدام تطبيقات أخرى لشبكات الاتصالات كالبريد الإلكتروني والمفكرات الشخصية الإلكترونية.

■ إجراء اختبارات على الانترنت: وذلك بإجراء تصفية غير رسمية للمرشحين، حيث يتم إجراء اختبار لمن

يبدون اهتماماً بمنصب بذاته يمكنهم من تحديد ما إذا كانت لديهم المهارات والقدرات اللازمة لشغل هذا المنصب. وقد تأخذ هذه الاختبارات شكلاً رسمياً، أين يتم الاعتماد على أداء الشخص في تحديد ما إذا كان سيتم استكمال فحص طلبه أم لا.

ثانياً: التكوين الإلكتروني

يقصد به "تصميم مجموعة طرق وأدوات تسمح بالتعلم عن بعد بفضل تكنولوجيا الانترنت، حيث يركز على مقارنة جماعية في التعليم، أين يتمكن الأفراد من متابعة كل أشكال التكوين في أماكنهم، وفي أي وقت، ومن قبل مكون لا يكون مضطراً للتواجد دائماً".²

كما ينظر له على أنه "استخدام تقنيات المعلومات أو تقنية الشبكة الطرفية (Network technology) بهدف دعم وتسهيل التكوين من خلال سلسلة من التطبيقات، حيث يمكن اعتباره جزءاً من التكوين عن بعد نظراً للدور الكبير التي تلعبه تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فيه، وما تقدمه من طرق سريعة لنقل المعلومات".³

¹- أحمد عبده حافظ، إدارة الموارد البشرية بين الفكر التقليدي والمعاصر، مرجع سابق، ص ص 165 166.

² - Antoine Harfouche, op cit.

³- حنان سليمان الزنبقي، التريب الإلكتروني، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2011، ص 16.

ويتميز التكوين الإلكتروني بخصائص عديدة نذكر منها:

- ✓ ربط أدوات التعليم الإلكتروني مباشرة بأدوات التقييم.
 - ✓ زيادة تفاعل عمليات التعلم وإعادة تجديدها في نفس الوقت، حيث يمكن التعلم واختبار ما تم اكتسابه في الوقت نفسه.
 - ✓ زيادة الوقت الفعلي للتكوين.
 - ✓ يصبح المشرف المباشر (de proximité) أول مكون لفريقه، أين يعمل على تطوير مهارات مرؤوسيه بشكل يحقق القيمة المضافة المنتظرة.
 - ✓ يدعم إمكانات التكوين الذاتي في مناصب العمل.¹
 - ✓ تتعدد الوسائل المستخدمة في نقل المعلومات للمتكونين بدل الاعتماد على مصدر واحد كما هو الحال في التكوين التقليدي.
 - ✓ تخفيض التكاليف كتكاليف التنقل إلى مراكز التكوين، تكاليف الإقامة....
 - ✓ التحكم في الوقت، أين ينخفض الوقت المخصص للتخطيط للتكوين، وينخفض الوقت المخصص للتعلم، كما ينخفض وقت الابتعاد عن العمل.
 - ✓ سهولة حماية وصيانة المحتوى التكويني، وتوفر هذا المحتوى وقت الحاجة إليه من قبل الأفراد.²
 - ✓ التقييم الفوري والسريع والتعرف على النتائج وتصحيح الأخطاء.
 - ✓ المرونة في قبول المتكونين وفي تكوينهم.
- ومن أهم التقنيات المستخدمة في التكوين الإلكتروني نجد:³

■ الحاسوب:

حيث يتم استخدام الحاسوب كأداة تكوينية تحتوي على مواد يقوم الجهاز بعرضها، ويستخدم فيه التكوين بالمحاكاة والألعاب.... ويشمل التكوين باستعمال أقراص الفيديو المتفاعلة، الأقراص المدمجة، الانترنت وبرامج الكمبيوتر الأخرى.

■ الانترنت:

هي نهج مبتكر للتكوين عن بعد، يعتمد على التكنولوجيات وشبكات الانترنت والشبكات الداخلية... فهو يقدم محتوى مباشر للمادة التكوينية، ويوفر الايجابيات التالية: المرونة في الوقت والمكان، إمكانية الوصول إلى أكبر عدد من المتكونين، سرعة تطوير البرامج مقارنة بأنظمة الفيديو والأقراص المدمجة، سهولة تطوير محتوى البرامج الموجودة عبر الانترنت، قلة التكلفة المادية، سرعة التكوين، سرعة الحصول على المعلومات ومن مصادرها، عدم التقيد بوقت معين للتكوين، تطوير مهارات المتكونين على استخدام الحاسوب.

¹ - Olivier Lagrée, Laurent Magne, op cit, p p 86 87.

² -François Silva, **Etre E-DRH**, Editions Liaisons, Paris, 2008, p 187.

³ - حنان سليمان الزنيقي، مرجع سابق، ص - ص 54 - 94.

■ الوسائط المتعددة: Multimedia

وهي مجموعة من تطبيقات الحاسب الآلي يمكنها تخزين المعلومات بأشكال متنوعة، حيث تدمج بين الحاسوب والوسائل التعليمية معتمدة على برمجيات الصوت والصورة. ومن أهم تطبيقاتها البريد الإلكتروني، عقد المؤتمرات بواسطة الكمبيوتر، المؤتمرات الصوتية، المؤتمرات عبر الفيديو....

■ الفيديو التفاعلي:

هو نظام مبني على أساس الخصائص التفاعلية للكمبيوتر، يربط بين نظامي الكمبيوتر والفيديو أين تكون البرامج تحت تحكم المتكون، ويكون التكوين وفق قدراتهم، ويسمح لهم بالإعادة والتعديل والمراجعة حسب الرغبة، أي إمكانية المشاركة الإيجابية مع البرامج المعروضة.

■ قاعات التكوين الافتراضية:

هي أنظمة إلكترونية تتيح التفاعل مع المكون بالصوت والصورة مباشرة من خلال شبكة الانترنت العالمية، حيث يتمكن المكون من نشر البرامج والأهداف والاتصال بالمتكئين من خلال تقنيات متعددة، وكذا متابعة البرنامج التكويني والقيام بعملية التقييم.

■ شبكة المؤتمرات المرئية:

يعد من أهم أساليب التكوين عن بعد، حيث يسمح بوصول الخدمة التكوينية للأفراد في أماكن تواجدهم، ويضمن نقل الصوت والصورة والمعلومات بين عدة مواقع على مسافات متباعدة وفي وقت واحد.

ثالثا: النقل الداخلي إلكتروني

تخصص أغلب المؤسسات جزء في شبكتها الداخلية للموارد البشرية يسمح بنشر وتوضيح المعلومات حول المناصب الشاغرة بالمؤسسة. ولأن عالم الشغل في تغير مستمر، والأفراد يجب أن يكونوا ذوي ليونة، فهم يبحثون دائما عن تغيير عملهم لتحقيق ظروف عمل أحسن (من حيث الأجر، ساعات العمل، المنصب،...)، لذا فالنقل الإلكتروني هو الوسيلة الحديثة لتغيير العمل، ذلك أنه يربط بين العرض وطلب التغيير، حيث يسمح النقل الإلكتروني باستخدام شبكات الانترنت للمسيرين بمعرفة المناصب المعنية بالترقية، ويمكنهم من البحث عن الفرد الذي تتوفر فيه الصفات اللازمة للمنصب المعني، ويسمح للأفراد بالترشح للمنصب الشاغر، والتنقل داخل المؤسسة والاستفادة من تعدد معارفهم ومهاراتهم، كما يسمح بتنظيم المؤسسة داخليا. وللاستفادة من مزايا النقل الإلكتروني تقوم المؤسسة بتسجيل كل المعلومات الخاصة بالموارد البشرية، بتشكيل بنك للمعلومات يوضح المهارات الفردية، نتائج تقييم الأفراد، مزايا الترقية، قدرات الأفراد، حيث يستفيد الأفراد من مختلف هذه المعلومات لتحسين مساراتهم الوظيفية.¹

رابعا: الإدارة الإلكترونية للأداء

يمكن توضيح إدارة الأداء الإلكتروني وفق المراحل التالية:²

¹ - André Mullenders, op cit, p 44.

² - أحمد عبده حافظ، إدارة الموارد البشرية بين الفكر التقليدي والمعاصر، مرجع سابق، ص - ص 168 - 171.

▪ **وصف المناصب والمهارات المطلوبة لشغلها:** حيث أصبح من الممكن من خلال التكنولوجيا المركزية لشبكات الانترنت إعداد قوائم بهذا الوصف يتم تحديثها بشكل دائم، ومتاحة للإطلاع عليها إلكترونيا من قبل الموظفين، كما يمكن ربط كل متطلب من متطلبات المناصب بفرص التكوين المتاحة في المؤسسة حتى يتمكن الموظفون من تدعيم وتعزيز قدراتهم ذاتيا وفي وقت أقل.

▪ **تخطيط التطوير الذاتي:** وذلك من خلال توفير فرص لزيادة خبرات الموظفين وتوفير برامج التكوين المطلوبة، لذا يجب أن يتيح نظام إدارة الأداء المتاح على الانترنت للأفراد التعرف على فرص التكوين المتاحة، وذلك للاستعداد لحضور برامج التكوين والتسجيل ببرامج التعلم عن بعد. كما تظهر من خلال هذه الخطط اهتمامات الأفراد حول الترقية أو الانتقال إلى منصب آخر، وهو ما يتوفر لهم من خلال نظام التوظيف الإلكتروني.

▪ **تقييم الأداء:** تتيح انجاز عملية التقييم في وقت قياسي بعيدا عن الأسلوب الورقي التقليدي، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين وتطوير مستوى الأداء، كما يتيح للمديرين في المنظمة تقييم الأفراد إلكترونيا بدقة وسرعة وسهولة وموضوعية، والاستغناء التام عن النماذج التقليدية التي تستغرق وقتا طويلا وتكلفة أكبر، إضافة إلى تمكينهم من المتابعة المستمرة لتقييم مرؤوسيههم، مما يسمح لهم بالإطلاع على نقاط القوة والضعف لديهم، والتعرف على المعوقات التي تعترض أدائهم.

ويعمل نظام التقييم الإلكتروني وفقا للتكنولوجيا المتطورة، حيث يتم الدخول إليه عبر كلمة مرور مسموح بها للمسؤولين فقط باعتبارهم المعنيين بعملية التقييم بالدرجة الأولى، أين يقومون بتقييم أداء مرؤوسيههم في الحال، وإرسال نتيجة التقييم إلى مختلف الأطراف المعنية وعلى رأسهم الموظف محل التقييم، والاحتفاظ بنتائج التقييم في ملفه الإلكتروني.¹ كما يتم إعداد التقارير حول أداء الموظف من مختلف الأطراف ذات العلاقة كالزملاء والمرؤوسين وجمعها وتوفيرها إلكترونيا.

خامسا: إدارة الأجور والمكافآت إلكترونيا

تعد الأجور أول نشاط تتم أتمنته في إدارة الموارد البشرية، حيث يحتاج إلى تركيز ودقة في إدخال البيانات، ويعتبر نشاط إداري روتيني تعمل المؤسسات على إخراجها نظرا لتكلفته المرتفعة مقارنة بقيمته المضافة ضمن ممارسات إدارة الموارد البشرية.²

كما تستعمل أنظمة التعويضات الإلكترونية لأغراض تطوير وتنفيذ أنظمة دفع الأجور في المنظمات، وتقييم فعالية أنظمة التعويضات، كما تقوم هذه الأخيرة بالعديد من المهام، مثل مهام حساب المدفوعات الخاصة بالأجر والضريبة والتأمين. بالإضافة إلى ذلك تقوم نظم التعويضات بإعلام الموظفين بالعديد من الأمور المتعلقة بالجوانب المالية الخاصة بهم، كما تمكن المدراء من إجراء العديد من التقديرات، كتقدير النفقات المرتبطة بالأجور.

¹ - عبد العزيز علي حسن، مرجع سابق، ص 217.

² - André Mullenders, op cit, p 73.

- ويمكن لنظم الإدارة الالكترونية للموارد البشرية تدعيم نظم الأجور بطرق عديدة منها:¹
- ✓ إيجاد تكامل أكبر بين نظم الأجور ونظم تسجيل الحضور والانصراف، وخاصة في المناصب التي تعتمد على عدد ساعات العمل.
 - ✓ تسهيل إدارة الإجراءات الخاصة بالرواتب، مثل إرسال إيصالات الدفع من خلال البريد الإلكتروني ، وبالتالي توفير الكثير من النفقات الإدارية.
 - ✓ سرعة الاستجابة لتغيير أوضاع الموظفين، كمنح الحوافز والمكافآت، وخاصة في ظل التوجهات الحديثة لربط الأجر بالأداء في كافة المنظمات، وربط الحوافز بتحقيق الأهداف المحددة، كالوصول إلى مستوى معين من المعرفة أو المهارة، يتم التأكد منه من خلال اختبارات تقييمية مباشرة على الإنترنت ترفع نتائجها إلى المدير، وعلى ضوءها يتم مكافأة الموظف وتعديل بياناته في قاعدة البيانات بشكل آلي.
 - ✓ أتمتة نماذج النفقات الروتينية، كالنقل والسفر وغيرها، حيث يصبح بإمكان الموظف تعبئة النموذج من خلال الإنترنت أو من خلال الهوابة الالكترونية للمنظمة، ويقوم بحساب قيمة تلك النفقات ثم يحولها إلى نظام الأجور إلكترونياً.

سادسا: تسجيل الحضور والانصراف الكترونيا

لعل من أقدم استخدامات التكنولوجيا في وظائف إدارة الموارد البشرية هي وظيفة تسجيل الحضور والانصراف من العمل من خلال أجهزة التسجيل الإلكترونية ذات البطاقات الورقية والتي تطورت بعدها إلى بطاقات خاصة لإدخال البيانات، ثم تطورت إلى التسجيل من خلال أنظمة حاسوبية خاصة.

وتهتم نظم تسجيل الحضور والانصراف بتسجيل عدد ساعات عمل الموظفين وتتبع نسبة الغياب وذلك لأغراض عديدة منها:²

- ✓ تسجيل ساعات العمل لأغراض تتعلق بالرواتب.
- ✓ تسجيل ساعات العمل الإضافية.
- ✓ تسجيل المعلومات المطلوبة لأغراض تتعلق بإدارة المشروعات.
- ✓ تحديد المتواجدين في المنظمة وكذلك المتغييبين، وذلك لأغراض تتعلق بالصحة والأمان.
- ✓ تسجيل معلومات حول التغيب عن العمل وإعداد تقارير تعتمد على مؤشرات مثل نسبة الغياب الأسبوعي
- ✓ معرفة مكان تواجد العاملين في أي وقت، وكذلك معرفة ما إذا كانوا متواجدين في أماكن عملهم أو خارجها.
- ✓ تغذية النظم المالية ونظم الأجور بالمعلومات الخاصة بتسجيل الحضور والانصراف، خاصة أنها مهمة في المناصب التي تعتمد أجورها على عدد ساعات العمل.
- ✓ سهولة الوصول إلى المعلومات وسرعتها وأهميتها في إصدار التقارير والتخلص من الأخطاء البشرية.

¹- بريان هويكنز، مرجع سابق، ص 133-134.

²- المرجع السابق نفسه، ص 162.

خلاصة الفصل الثاني:

مما سبق يمكن القول أنه لأسلوب إعادة هندسة العمليات تأثيراً أساسياً على إدارة الموارد البشرية بما يفرضه من تغييرات جذرية في إجراءاتها وعملياتها وأنشطتها ومهامها.... وهذا لا ينفي المساهمة الأساسية لهذه الإدارة في تجسيد برامج التغيير الشامل التي ينادي بها منهج إعادة الهندسة، مما يجعل وظيفة الموارد البشرية من الوظائف الجد حيوية والأساسية لتبني مناهج التغيير لمساهمتها الفعالة في إرسائه ومساعدة الأفراد على تقبله وتدعيمه. وحتى يكون لإدارة الموارد البشرية دوراً متميزاً وفعالاً أكثر ونظراً للاعتماد الكلي على تكنولوجيا المعلومات، والتي فرضت التحول من التسيير التقليدي إلى التسيير الإلكتروني للموارد البشرية ألزمت مختلف التغييرات المؤسسات على ضرورة تبني منهج إعادة الهندسة في إدارة الموارد البشرية حتى تصبح أكثر إستراتيجية، خالقة للقيمة، ذات نتائج جوهرية على المستويين العملي والاستراتيجي.

وتتحقق إعادة هندسة الموارد البشرية من خلال إلغاء الخدمات التي لا تضيف قيمة للمنظمة، واللجوء إلى التعاقد الخارجي لإنجاز الخدمات ذات القيمة المضافة المنخفضة، واستعمال تكنولوجيا المعلومات في إعادة تصميم الأنشطة التي لا يمكن الاستغناء عنها في المؤسسة. هذه البدائل الثلاث لإعادة هندسة الموارد البشرية من شأنها تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية بشكل جذري، وتغيير مهامها وأدوارها المنوطة بها، دون إغفال التغييرات التي ستمس هيكلتها وتصميم عملياتها ونظمها وأساليبها، ما يؤدي إلى تقاسمها من قبل المسيرين ومحترفي الموارد البشرية. ومما لا شك فيه أن كل هذه التغييرات الجذرية سيكون لها الأثر الإيجابي والمهم في تحسين أداء المنظمات، الأمر الذي سيؤثر في تحسين أداء مواردها البشرية، وهو ما يشكل محور عملنا في الفصل الموالي.

الفصل الثالث

الأداء البشري

تمهيد:

يعتبر موضوع الأداء وإدارة الأداء من أهم المواضيع الحيوية في إدارة الموارد البشرية، حيث أن نجاح أي منظمة يرتبط بنجاح وتميز مواردها البشرية، لذا فتحسين الأداء يعد الشغل الشاغل للمدراء بالمنظمات ، كونه يشكل أهم أهداف هذه الأخيرة ومحور اهتمامها ، وه ذا ما يطرح إشكالية إدارته، فإدارة الأداء هي الطريق الذي يحدد التوجهات الخاصة بالأنشطة لمواجهة المشاكل و التعامل مع التغيرات الداخلية والخارجية.

وبذلك تواجه المؤسسات تحديات جديدة تفرض عليها مقارنة أدائها وما تحقّقه من انجازات بما يصل إليه غيرها من المؤسسات الأحسن أداء، خاصة وأن الهدف من وجود المؤسسة هو ضمان وتأكيد تحقيق الأهداف التي نشأت من أجلها، والسبيل الأساسي لذلك هو تخطيط الأداء، وتوفير المستلزمات المادية والبشرية والمعنوية اللازمة للحصول على الأداء العالي، إضافة للمعلومات و الإرشادات والمعايير الضرورية لقياس وتقييم الأداء الكلي للمؤسسة .

وبغية التعرف أكثر على مختلف هذه العناصر سنقسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، يتطرق المبحث الأول إلى مفاهيم وأساسيات حول الأداء التنظيمي، ويخصص الثاني إلى التعرف على ماهية الأداء البشري، في حين سيخصص المبحث الثالث إلى إدارة الأداء البشري بالمنظمات.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لأداء المنظمات

يعتبر الأداء القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من قبل الإدارة والعاملين بها، حيث أن مختلف الأبحاث والدراسات تهدف إلى إيجاد الآليات والنماذج والنظريات الإدارية التي تجعل أداء المنظمات متميزا وتسعى لتحسينه بشكل مستمر.

المطلب الأول: أساسيات حول الأداء التنظيمي

أولاً: مفهوم الأداء التنظيمي

مفهوم الأداء هو مفهوم جوهرى للمنظمات بشكل عام، فرغم تناوله بالدراسة والبحث من قبل الكثيرين، إلا أنه لم يتم التوصل إلى اتفاق أو إجماع حول مفهوم محدد له لارتباطه بمتغيرات وعوامل مختلفة، ولاختلاف المعايير والمقاييس المعتمدة في دراسته، لذا فمفهوم الأداء مفهوم واسع ومكوناته متجددة. ويمكن تعريف الأداء انطلاقاً من عدة أطر مفاهيمية تغطي في مجملها الصورة الشاملة لهذا المفهوم. حيث:

يعبر بعض الباحثين عن الأداء من خلال النجاح الذي تحققه المنظمة في الوصول إلى أهدافها، أي ما هي درجة تحقيق النتائج المرغوبة؟ وبالتالي يرى Eccles أن الأداء هو "انعكاس لقدرة المنظمة وقابليتها على تحقيق أهدافها".¹ ويوافق الرأي كلا من Robins and Wiersma بتعريفهما للأداء على أنه "قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها طويلة الأمد"²، ومن هنا يمكن القول أنه مرآة تعكس وضع المنظمة في مختلف جوانبها، ويعطي صورة عن نجاحها أو فشلها ومدى قدرتها على تحقيق أهدافها التي وضعت لتجسيد توجهات ها، فهو ليس ملاحظة النتيجة فقط وإنما مقارنتها بالهدف الموضوع، هذه الأهداف يمكن وضعها انطلاقاً من عدة مصادر والتي من أهمها:³

✓ النتائج المنتظرة من قبل العميل.

✓ نتائج سابقة نرغب في تحسينها.

✓ النتائج المحققة من الآخرين في نفس مجال عمل المؤسسة.

✓ النتائج التي تمثل طموحات المؤسسة.

ومن منطلق المقاربة المبنية على الموارد يعرف الأداء على أنه "محصلة قدرة المنظمة على استغلال مواردها كافة وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف"⁴، أي أن الأداء يعكس نجاح أو فشل المنظمة ومدى قدرتها على تحقيق أهدافها واستغلال مواردها بكفاءة وفعالية.

ومن منظور العوامل الداخلية والخارجية للمؤسسات يعرف الأداء على أنه "النتائج المتحققة نتيجة تفاعل العوامل الداخلية والتأثيرات الخارجية واستغلالها من قبل المنظمة في تحقيق أهدافها".⁵

¹-Eccles, Robert G, **The Performance measurement manifesto**, (HBR) 1991, vol 69, N=01, p 131.

²-Robins James, Wiersema Margareth F, **a resource based approach to the multi business firm**, empirical analysis of portfolio interrelationships and corporate financial performance, (S.M.J), 1995, Vol 16, N=04, p 278.

³-Didier Noyé, **Manager les performances**, livre réalisé à partir de la base documentaire d' INSEP consulting, INSEP consulting éditions, www.insep-editions.com.

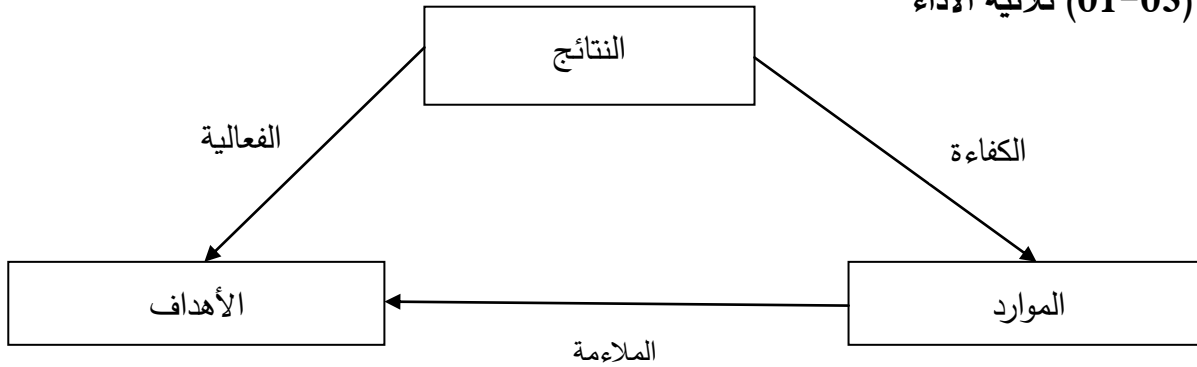
⁴- ابراهيم الخلوq الملكاوي، إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 30.

⁵- مخيمر عبد العزيز جميل وآخرون، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2000، ص 29.

ومن المنظور النظمي للمؤسسة يعرف الأداء على أنه " المستوى الذي تتمتع به مخرجات المنظمة بعد إجراء العمليات على مدخلاتها".¹ كما عرفه Evan في نفس هذا الإطار على أنه قدرة المنظمة على التماشي مع كل من العمليات النظمية الأربعة: المدخلات، المخرجات، العمليات، التغذية العكسية.² والأداء وفق هذا التعريف هو النتيجة التي تحققها المؤسسة نتيجة العمليات التي تخضع لها مخرجاتها. ومن منظور بعدي الكفاءة والفعالية، يعرف على أنه " انعكاس لكيفية استخدام المنظمة للموارد البشرية والمالية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها."³ أي أنه يعكس الأهداف المخططة من قبل المنظمات والوسائل اللازمة لتحقيقها، وبالتالي يربط بين أوجه النشاط والأهداف التي تسعى هذه الأنشطة لتحقيقها. فالأداء هو حاصل تفاعل عنصري الكفاءة والفعالية. وهذا ما ذهب إليه Philippe Lorino بقوله "أنه لا يمكن الحديث عن أداء المؤسسة إلا إذا تمكنا من تحقيق الأهداف، فالمؤسسة الناجحة هي المؤسسة التي تتمكن من تحقيق الأهداف المسطرة والمعبر عنها بالنتائج المتوصل إليها مقارنة بمنافسيها في القطاع، أخذا بعين الاعتبار الموارد اللازمة لذلك."⁴ أي الأداء هو تحسين الثنائية قيمة/ تكلفة ولا يمكن أن يكون تحسين أحدهما بل الاثنين في آن واحد.

وقد أضافت Annie Bartoli بعدا ثالثا للأداء إلى جانب بعدي الكفاءة والفعالية، والمتمثل في الملاءمة، حيث ترى أنه يمكن تعريف الأداء من خلال العلاقة بين عناصر النتائج-الموارد-الأهداف، والأبعاد الكفاءة-الفعالية-الملاءمة،⁵ حيث أن الفعالية هي القدرة على تحقيق الأهداف المنتظرة، أما الكفاءة فهي الاستغلال الأمثل للموارد.⁶ وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم: (01-03) ثلاثية الأداء



المصدر: Annie Bartoli, *Le Management dans les organisations publiques*, édition Dunod, Paris, 1997, p 79 .

¹ -Wit B, Meyer R, *Strategy, Process, Content, Context*, Thompson Business Press, 1998, p 40.

² - عادل البغدادي، هاشم العبادي، *التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم الإدارية المعاصرة*، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 360.

³ - عداي الحسين فلاح حسن، *الإدارة الإستراتيجية*، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000، ص 231.

⁴ - Philippe Lorino, *Méthodes et pratique de la performance*, édition d'organisation, Paris, 2001, p 19.

⁵ - Annie Bartoli: *Le Management dans les organisations publiques*, édition Dunod, Paris, 1997, P 78.

⁶ - Vincent Plauchu, *Mesure et amélioration des performances industrielles*, éditions Campus Ouvert, L'Harmattan, 3eme éd, France, 2006, P 07.

وفي هذا الإطار دائما يرى P. Drucker أنه ليس من الضروري معرفة كيفية عمل الأشياء، وإنما أيضا تحديد ما هو جيد لعمله، أي أن هذا البعد يقيس أو يوضح الفائدة من عمل ذلك.¹

وبالتالي فالأداء الجيد يترجم في الفعل الجيد لأفضل الأشياء « Faire biens les bonnes choses » حيث:²

✓ فعل = تحقيق الأهداف المحددة. (فعالية)

✓ جيد = الاقتصاد في الموارد. (كفاءة)

✓ أفضل الأشياء = اختيار الأهداف المناسبة. (ملاءمة)

ومن زاوية التوافق الاستراتيجي فأداء المنظمة نابع من فكرة المواءمة بين عدة أبعاد كالإستراتيجية، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا، الثقافة،... وهذا ما يقتضي البحث الدائم عن مواءمة جديدة في حال طرأ تغيير على واحدة من تلك الأبعاد حتى يتم المحافظة على ذلك المستوى من الأداء. لذا فلنجاح أي منظمة في البيئة المتغيرة وفي ظل اشتداد المنافسة لابد من تحقيق توافق استراتيجي بين مختلف عناصر البيئة الداخلية والخارجية لتأثيره الإيجابي على الأداء.

ويرى Peter Drucker أن الأداء " هو قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال"،³ وبالتالي فهو مقياس أو مؤشر للحكم على تحقيق المؤسسة لهدفها الأول والأساسي وهو البقاء والاستمرارية في السوق، والذي يتجسد حسب Drucker من خلال تحقيق أهداف كل من المساهمين باعتبارهم ملاك المؤسسة وأصحاب رأس المال فيها من جهة، وتحقيق أهداف الموظفين باعتبارهم مصدر أدائها وأساس تميزها من جهة أخرى.

ومن منظور استراتيجي، يرى Porter أن أداء المنظمات يرتبط بالكفاءة التشغيلية، وذلك بتحقيق أداء جيد عند ممارسة نشاطات مشابهة لنشاطات المنافسين وبطريقة أفضل منهم، ويرتبط بالنشاطات الإستراتيجية التي يتم فيها أداء أنشطة مختلفة عن المنافسين أو نفسها لكن بطريقة مختلفة.⁴ وفي هذا التعريف مثلما نلاحظ إشارة إلى الإستراتيجيات التي يجب أن تتبناها المنظمات من أجل البقاء والاستمرارية سواء من خلال التكلفة أو من خلال التنوع.

ويبقى تعريف Bourguignon ذو أبعاد متعددة، حيث يرى أن الأداء يبقى مصطلحا غامضا يرتكز على ثلاث أنواع من المفاهيم:⁵

✓ على النجاح، فالأداء عبارة عن دالة تمثل النجاح ومتغيراتها تختلف حسب المؤسسة وحسب أطرافها الفاعلة.

✓ على النتائج القابلة للقياس، فالأداء هو نتيجة عمل مقاسة بعدة مؤشرات ووفق مرجعيات، قد تكون داخلية أو خارجية.

¹ - Gérard Donnandieu, **La performance globale: quels déterminants, quelle mesure**, Sous la direction de Dimitri Weiss, **Les ressources humaines**, éditions d'organisations, Paris, 2eme éditions, 2000, p 231.

² - Ibid, p 232.

³ - Peter Druker, **L'avenir du management selon Druker**, éditions village mondial, Paris, 1999, p 73.

⁴ - M. Porter, **What is Strategy**, Harvard Business Review, 74, no. 6, November-December 1996, p 61.

⁵ -Anne- Marie- Fericelli, Bruno Sire, **Performance et ressources humaines**, Economica, Paris, 1996, P14.

✓ على العمليات التنظيمية التي تسمح بالوصول إلى النتائج المرغوبة. فالأداء وفق هذا البعد هو عملية وليس نتيجة تظهر في وقت ما.

إن تذهب أغلب تعريفات الأداء إلى كونه يعبر عن مدى قدرة المنظمة على التفاعل مع محيطها الداخلي والخارجي للحصول على مواردها المختلفة وتقديم مخرجاتها بأحسن المزايا وأفضلها، ويشتمل على ثلاث مستويات أو أبعاد كما يسميها بعض الباحثين وهي:

- أداء الأفراد في إطار وحداتهم التنظيمية المتخصصة (أداء فردي).

- أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمؤسسة (أداء تنظيمي).

- أداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية (أداء بيئي).

هذه الأبعاد تقوم على منهج الشمولية، فتحسين الأداء موجه نحو أداء الأفراد والمنظمة ككل ، وليس على الوحدات المنفصلة ، وهو ما يعكس تطبيق المدخل النظمي في التسيير ، إذ أنه محصلة التفاعل بين النظم الفرعية المكونة للمنظمة في ظل وجود قيود داخلية وخارجية. ومن هنا فتقييم الأداء يكون من منظور علاقة كل طرف بالجانب الآخر، حيث يتم تقييم أداء الأفراد في ضوء أدائهم بوحداتهم المتخصصة، ويتم تقييم أداء هذه الوحدات في ضوء النظم والسياسات العامة للمنظمة، ويتم تقييم أداء المنظمة في ضوء البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية المحيطة بها.¹

ثانيا: مجالات الأداء التنظيمي

يعود التنوع والتعدد في مجالات الأعمال إلى التنوع في المنظمات وبالتالي التنوع في أهدافها وطبيعة عملها. لذا حدد كل من Venkatraman and Ramanujam مجالات الأداء بالمنظمة في المجالات التالية:

✓ الميدان المالي:

يعد المجال المالي من أهم المقاييس لقياس أداء المنظمات، ذلك أن عدم تحقيق الأداء المالي يعرضها لمخاطر عديدة، حيث يعد تحقيق الربح الهدف الأهم والأبرز لضمان بقاء المنظمات، مما يمكنها من تحقيق باقي الأهداف ضمنيا في حال تحقيق الهدف المالي. ويقاس الأداء المالي من خلال التحليل المالي والتحليل الأفقي والعمودي للقوائم المالية، وأيضا تحليل النسب المالية ونسب سوق الأوراق المالية.... وهذا ما يساهم في تحديد مستوى الأداء الكلي للمنظمة.

✓ الميدان غير المالي (العملياتي):

أي اعتماد مقاييس غير مالية لقياس أداء المنظمة، حيث يتم الاعتماد على مؤشرات تشغيلية كالحصة السوقية، المنتجات الجديدة، خدمات جديدة... ذلك أن الاعتماد على المقاييس المالية لوحدها لا يعطي صورة متكاملة عن أداء المنظمة، فلاهتمام بالأداء الكلي للمنظمة يؤدي إلى خلق توازن بين الاهتمامات العملياتية والمالية وذلك من خلال ما يعرف ببطاقة الأداء المتوازنة والتي سيتم الحديث عنها لاحقا.

¹ - محمد محمود يوسف، البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص 103.

✓ ميدان الفاعلية التنظيمية:

تمثل ميدانا أشمل للأداء، يضم الأداء المالي والعملياتي، ويغطي أهداف أصحاب المصالح في المنظمة. ويستخدم هذا المدخل في قياس الجانب الاستراتيجي للأداء، حيث أن هذا الأخير هو دراسة وبحث وقياس لفاعلية المنظمة. وتشير إلى قدرة المنظمة على العمل وتحقيق أهدافها، ويمكن قياسها من خلال معرفة معدل النمو في صافي الربح، العائد على المبيعات، العائد على الاستثمار، رضا العمال، توجهات المسيرين، درجة الالتزام، درجة قبول خدمات ومنتجات المنظمة...¹

✓ ميدان الكفاءة التنظيمية:

تمثل الكفاءة معيار الرشد في استخدام الموارد، هذه الأخيرة ولأنها تتميز بالندرة والمحدودية على المنظمة التعامل معها برشادة لتحقيق الأمثلية في استخدام الموارد المتاحة، وكذا محاولة التوفيق بين ما يتوفر لديها من موارد والأهداف المخططة. وبالتالي فقياس الكفاءة في المنظمة يعتمد على مؤشرين أساسيين هما مدى توفر مختلف الموارد سواء المادية أو اللامادية من جهة، وسبل استخدام هذه الموارد لتحقيق أهداف المؤسسة من جهة أخرى.²

المطلب الثاني: قياس الأداء التنظيمي

أصبحت عملية قياس وتقييم الأداء محل اهتمام العديد من المتعاملين وأصحاب المصالح مع المنظمات (Stakeholders)، إذ تعد فكرة "ما يمكن قياسه يمكن إدارته" بداية القياس التنظيمي الذي تعتمده المنظمات لتقييم إستراتيجيتها، فلم يعد التركيز على قياس مخرجات المنظمة فقط وإنما أيضا عملياتها وأنشطتها، مع الاهتمام بقياس جودة الأداء.³ ومنه يمكن القول أن الاهتمام منصبا على استخدام مقاييس غير مالية لتقييم الأداء من خلال بطاقة الأداء المتوازن.

أولاً: مفهوم قياس الأداء التنظيمي

ينظر لقياس الأداء على أنه المراقبة المستمرة لإنجازات وأنشطة وعمل المؤسسة وتسجيلها، أي توثيق جوانب التقدم نحو تحقيق الأهداف الموضوعة سابقا، فهو عملية اكتشاف وتحسين الأنشطة التي تؤثر على ربحية المنظمة من خلال الاعتماد على مجموعة مؤشرات ترتبط بأداء المنظمة في الماضي والمستقبل بهدف تقييم مدى تحقيق المنظمة لأهدافها المحددة في الوقت الحاضر.⁴ كما ينظر لقياس الأداء على أنه أداة تساعد في فهم وإدارة وتحسين الأعمال التي تقوم بها المنظمات، حيث يمكنها من معرفة:⁵

¹- ابراهيم الخلوq الملكاوي، مرجع سابق، ص 32 33.

²- وائل محمد صبحي ادريس، طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الإدارة وبطاقة التقييم المتوازن، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 47.

³- الكي لوفلر، إدخال آليات القطاع الخاص وقوى السوق في إدارة الأجهزة الحكومية، ندوة المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، أكتوبر 1998، ص 57.

⁴- عبد الرحيم محمد، قياس الأداء: النشأة والتطور التاريخي والأهمية، ورقة عمل مقدمة في ندوة قياس الأداء في المنظمات الحكومية، مدخل قائمة قياس الانجاز المتوازن، القاهرة، فيفري 2007، منشور ضمن مجموعة مؤتمرات بعنوان "قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2009، ص 193.

⁵- عبد الرحيم محمد، مرجع سابق، ص 191.

- ✓ مدى قدرة المنظمة على العمل بشكل جيد.
- ✓ مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها.
- ✓ مدى قدرة المنظمة على تحقيق رضا العملاء.
- ✓ توفير المعلومات التي تساعد في الرقابة على العمليات التي تقوم بها المنظمة.
- ✓ تحديد التحسينات اللازمة لتطوير الأداء.

وذلك لقياس مدى نجاح استراتيجيتها، حيث أنه يراعى في تصميم نظام قياس الأداء اختيار مجموعة من المقاييس التي تعبر عن إستراتيجية المنظمة بشكل جيد لأن نجاحها يعتمد على التكامل والتناغم والتوحد ضمن هذه الإستراتيجية، كما أنها تحقق نجاحا ملحوظا عند ما يعمل مسيرو الإدارة العليا على إيصال رسالة المنظمة ورؤيتها وقيمها لمواردها البشرية وللمتعاملين الخارجيين.¹ ومن هنا فنظم قياس الأداء تعتبر أداة فعالة لزيادة قدرة المنظمة على تنفيذ الإستراتيجية.

وتقوم فلسفة قياس الأداء على ما يلي:²

- ✓ كل مستوى من مستويات الأداء هو جزء من مستوى أداء كلي أكبر يخص المنظمة.
- ✓ قياس الأداء جزئيا دون الاهتمام بتكامل وتفاعل هذه الأجزاء يبعد المنظمة عن الأمثلية ويقودها إلى صراعات.
- ✓ إدراك النظرة الكلية للأداء التنظيمي هو تجسيد لتكامل الأفكار والسياسات والنظم للوصول إلى التميز.

ثانيا: أهمية قياس الأداء التنظيمي

لعملية قياس الأداء أهمية بالغة في المنظمة تتمثل في:

- ✓ يوفر قياس الأداء معلومات حول سير عمليات المؤسسة ومدى اقترابها من تحقيق الأهداف، وبالتالي يوجه كل الجهود لتحقيقها.
- ✓ يساعد في التركيز على الخطة الإستراتيجية للمنظمة.
- ✓ يقدم تغذية عكسية حول النتائج المحققة والتي تتم مطابقتها مع الأهداف المحددة مسبقا مما يسمح بإجراء التعديلات اللازمة.
- ✓ يحسن عملية الاتصال الداخلي في المنظمة، وكذا الاتصال الخارجي مع مختلف الأطراف، مما يخلق جو عمل ايجابي ويؤثر على العمليات الداخلية والخارجية للمنظمة.
- ✓ تقديم صورة واضحة عن تكاليف تنفيذ البرامج والأنشطة.³
- ✓ يساعد على تقليل الانحرافات التي تحدث أثناء العمل وتحديد التحسينات المطلوب تنفيذها.
- ✓ يساعد في تحديد ما إذا كانت المنظمة تحقق احتياجات العميل أم لا، وكذلك في فهم العمليات التي تقوم بها وبالتالي تحديد المشاكل التي تواجهها.

¹ وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص 69.

² مخيمر وآخرون، مرجع سابق، ص 10.

³ ابراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سابق، ص 37.

✓ يساهم في التأكد من أن التطوير والتحسين الذي تم التخطيط للقيام به قد حدث فعلا، وكذلك يوضح أي القطاعات أو العمليات أو الأنشطة التي بحاجة إلى هذا التحسين والتطوير.¹

ثالثا: تصنيف مقاييس الأداء التنظيمي

يمكن تصنيف مقاييس الأداء وفق عدة معايير، فمن منظور جزئي تقسم إلى:²

- الفعالية: تشير إلى درجة تحقيق الأهداف.
- الكفاءة: حسن استخدام الموارد المتاحة.
- الجودة: مدى تلبية المنتج أو الخدمة لمتطلبات وتوقعات العميل.
- التوقيت: الانجاز في الوقت المحدد وبالشكل الصحيح.
- الإنتاجية: من حيث القيمة المضافة، العدد، النوعية،...
- السلامة: مدى الالتزام بمعايير السلامة العامة والصحة المهنية.

ويمكن توضيح هذه المقاييس وكيفية التعبير عنها في الجدول الموالي:

جدول رقم (03-01): تصنيفات مقاييس الأداء التنظيمي

المقياس	يقيس	يعبر عنه بالنسبة التالية
الكفاءة	قدرة المؤسسة على استخدام الموارد	المدخلات الفعلية إزاء المدخلات المخططة
الفعالية	قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف	المخرجات الفعلية إزاء المخرجات المخططة
الجودة	انجاز وحدة العمل بشكل صحيح	عدد الوحدات المنتجة بشكل صحيح إزاء إجمالي عدد الوحدات المنتجة
التوقيت	انجاز وحدة العمل في الوقت المحدد	عدد الوحدات المنتجة في الوقت المحدد إزاء إجمالي عدد الوحدات المنتجة
الإنتاجية	حجم الموارد التي تستخدم لإنتاج وحدة عمل	المخرجات إزاء المدخلات

المصدر: Training Resources & Data Exchange, "Performance – Based Management Hand Book: Establishing an Integrated Performance Measurement System", Vol.2, 2001, p37.

ومن منظور نظمي تقسم إلى:³

- مقاييس المدخلات: تستخدم لقياس الموارد المالية والبشرية التي تستخدم للوصول إلى النتائج المطلوبة.
- مقاييس العمليات: تستخدم لفهم النشاطات والخطوات اللازمة للعمل وحساب الوقت المستغرق في كل خطوة.
- مقاييس المخرجات: تستخدم لقياس المنتج أو الخدمة التي تقدمها المنظمة.
- مقاييس المحصلات: يتم استخدامها لقياس النتائج المتحققة فعلا أو المتوقعة.
- مقاييس التأثير: تقيس الآثار الناتجة عن تنفيذ برنامج معين أو عدم تنفيذه.

¹ - عبد الرحيم محمد، مرجع سابق، ص 195.

² - طاهر محسن الغالبي، وائل محمد إدريس، ، الإدارة الإستراتيجية، منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 490

³ -performance Based Management Special interest Group, the performance Based Management Handbook, volume 2, establishing an integrated performance Measurement System, collecting Data to Assess Performance, March, 2000, p 36.

رابعاً: أدوات قياس الأداء التنظيمي

يمكن القول أن أدوات قياس الأداء تنقسم إلى نوعين، أدوات ومؤشرات تقليدية تتعلق بحساب النتائج المالية للمنظمات، وهي النظرة السائدة سابقاً حول تقييم الأداء الكلي، وأدوات قياس حديثة تتماشى والنظرة الشمولية للأداء وتأخذ في الاعتبار البعد الاستراتيجي في قياسه. والجدول التالي يوضح الاختلاف بين نظم القياس التقليدية والمتطورة.

الجدول رقم (03-02): الاختلافات بين نظم قياس الأداء التقليدية والحديثة

نظم القياس التقليدية	نظم القياس الحديثة
تعتمد على التكلفة/الكفاءة	تتكون على أساس القيمة
تقوم على التبادل بين الاداء	تقوم على توافق الاداء
موجهة نحو الربحية	موجهة نحو العميل
ذات توجهات قصيرة الاجل	ذات توجهات طويلة الاجل
شائعة في المقاييس الفردية	شائعة في مقاييس الفريق
شائعة في المقاييس الوظيفية	شائعة في المقاييس العرضية
يتم مقارنتها بالمعايير	تقوم على متابعة التطور
تهدف الى التقييم	تهدف الى التقييم والاحتواء

المصدر: Toni A D, Tonchia S, **Performance Measurement Systems: Models, Characteristics and Measures**, International Journal of Operations and Production management, 2001, vol21, p46.

ومن أهم المؤشرات التقليدية المستخدمة في قياس الأداء نذكر: الإنتاجية، فائض الاستغلال الخام، العائد على الاستثمار، النتيجة، المردودية المالية والاقتصادية، القيمة المضافة الاقتصادية...، هذه المؤشرات لا تؤثر بدرجة كبيرة على القرارات التشغيلية ولا على تحفيز الأفراد، كما أنها تعكس أحداثاً ماضية وبالتالي لا تؤثر بشكل كبير على تطوير الأداء مستقبلاً. لذا تعرضت لانتقادات كثيرة خاصة مع نهاية السبعينات لاهتمامها بإضافة القيمة للمساهمين دون الأطراف الأخرى للمؤسسة (Stakholder value).¹ وبداية من تسعينيات القرن الماضي تم تطوير مقاييس للأداء تتوافق والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وترتبط أداؤها الحالي بأدائها المستقبلي. وتم إدخال نماذج متعددة توافق المتطلبات الجديدة في بيئة الأعمال. حيث من أهم الأدوات الحديثة المستخدمة في قياس الأداء نذكر:

▪ لوحة القيادة: (Tableau de bord)

تتعلق فكرة إعداد لوحة القيادة من تشخيص وضعية المنظمة، أي تحديد كافة العوامل التي تحول دون تحقيق الأهداف المخططة في الآجال المحددة، وذلك من أجل التحكم فيها لتحسين وضعية المنظمة.

¹ - زينب أحمد عزيز حسين، نموذج استراتيجي متعدد الأبعاد لتقييم الأداء، إطار مقترح، المؤتمر العربي الثاني في الإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، نوفمبر 2001، ص 272.

ويمكن تعريفها على أنها "وسيلة تسيير تجمع بين المؤشرات المالية وغير المالية الأكثر ملاءمة للسماح للمسيرين بقيادة أداء النشاط الذي يمارسونه"¹ فهي وسيلة لقياس الأداء وضرورية لاتخاذ القرار من كل أعوان المنظمة،² إذ تقدم نظرة شاملة وتكشف الضغوطات المختلفة المؤثرة على سير تحقيق الأهداف... وتتضمن لوحة القيادة مجموعة من المؤشرات التي تسمح للمسيرين بمعرفة الوضعية الحقيقية للمنظمة في وقت معين، واتخاذ القرارات اللازمة وقياس الانحرافات وتصحيحها... وذلك من أجل قياس أداء الوحدة أو المنظمة ككل.

وقد استخدمت هذه الأداة بداية لقياس مستوى أداء العملية الإنتاجية، حيث قام بتصميمها مهندسو الإنتاج الذين اهتموا بتحسين وتطوير أساليب أداء العمليات الإنتاجية، ثم قامت الإدارة العليا بتطبيق نفس المبدأ ووضعت مجموعة مؤشرات تمكنها من تحقيق الرقابة على العمليات التشغيلية لجميع مستويات المنظمة. وتصمم لوحة القيادة حسب المستوى الذي تقيس أداؤه، وبالتالي لا توجد لوحة قيادة واحدة لجميع مستويات المنظمة بل عدة لوحات قيادة، حيث تترجم لوحة القيادة العامة إلى سلسلة متشابكة من لوحات القيادة، ولكل منظمة لوحة قيادة خاصة بها تتغير بتغير الغاية والأهداف، وبالتالي تختلف المؤشرات تبعاً لذلك.³ وتحقق المؤسسات فوائد عديدة بتبنيها للوحة القيادة كقياس لأدائها حيث تسمح بـ:⁴

- ✓ منح المعلومات المناسبة للأشخاص المعنيين بها.
- ✓ تمكين مختلف المسيرين من المعلومات وليس فقط الإدارة العليا.
- ✓ توفير المعلومات لكل فرد في المؤسسة لقيادة أداء وحدته، مع ضمان توافق في المعلومات المقدمة لجميع الوحدات.

■ تقييم الأداء حسب الأنشطة:

وفق هذه الطريقة يتم تحليل كل نشاط لمعرفة وتحديد كيفية أدائه، فالمنظمة تدير الأنشطة التي تمارسها، وذلك من خلال الفهم الكامل للموارد المتاحة والمخصصة لممارسة الأنشطة. ويتم قياس مستوى أداء الأنشطة سواء بمقاييس مالية أو غير مالية، وذلك بمعرفة تكلفة أداء وتشغيل النشاط، زمنه، مستوى جودته، درجة مرونته،...

■ نموذج لجنة معايير المحاسبة الأمريكية:

قامت هذه اللجنة بوضع معيار 4U والذي يتضمن نموذج شامل لقياس الأداء، أين أوصت باختيار مؤشرات الأداء التي تناسب ظروف المنظمة واحتياجاتها، ويضم ست مجموعات رئيسية تتمثل في مؤشرات بيئية، مؤشرات السوق والمستهلك، مؤشرات تنافسية، مؤشرات التشغيل الداخلية، مؤشرات أداء الموارد البشرية، مؤشرات مالية.⁵

¹ - Françoise Giroud et autres, **contrôle de gestion et pilotage de la performance**, 2eme édition, Gualino éditeur, Paris, 2004, p105.

² - Alain Fernandez, **les Nouveaux Tableaux de Bord de Décideurs**, édition organisation, France, 2000, p4.

³ - زينب أحمد عزيز حسين، مرجع سابق، ص 273.

⁴ - Françoise Giroud et autres, op cit, p105.

⁵ - زينب أحمد عزيز حسين، مرجع سابق، ص 273.

■ بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard (BSC)

في ضوء التطورات الحديثة للفكر الإداري ، وبمراعاة التحديات المعاصرة والدراسات والبحوث الإستراتيجية اهتم عدد من الباحثين بدراسة وتحليل وتقييم الأداء الإستراتيجي للمنظمات مما أدى إلى ظهور قياس الأداء المتوازن على يد الباحثان Kaplan and Norton عام 1992، والذي يهتم بتحقيق التوازن في عمليات قياس الأداء بين مختلف الأبعاد ولمختلف الأطراف، وبمراعاة العناصر الزمنية المتعددة .

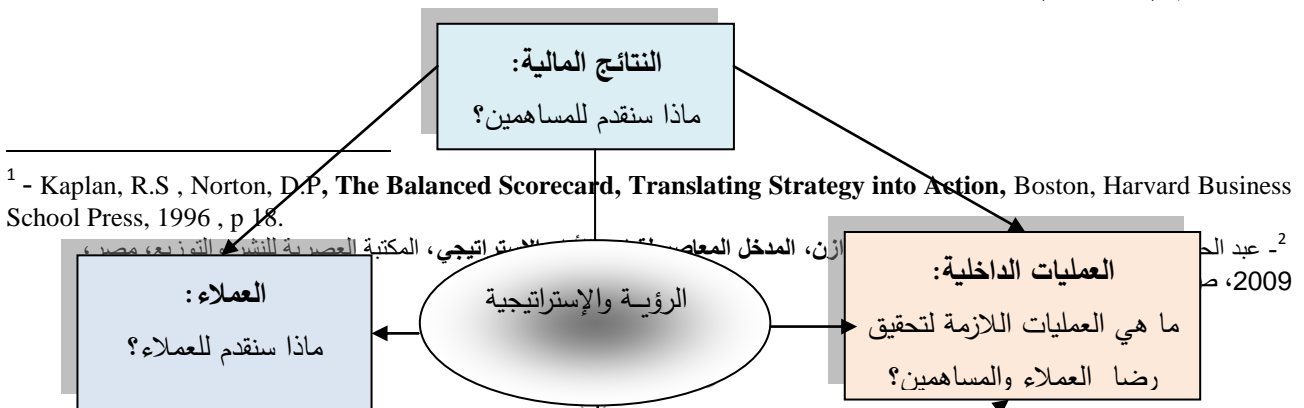
ويمكن تعريف بطاقة قياس الأداء المتوازن بأنها "نظام إداري يهدف إلي مساعدة المنظمة على ترجمة رؤيتها واستراتيجياتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الإستراتيجية المترابطة، وذلك من خلال الاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن، حيث لم يعد التقرير المالي يمثل الطريقة الوحيدة التي تستطيع من خلالها المنظمات تقييم أنشطتها ورسم تحركاتها المستقبلية.¹ ويمكن توضيح أهميتها في النقاط التالية:²

✓ إن بطاقة قياس الأداء المتوازن تترجم رؤية وإستراتيجية المنظمة إلى مجموعة شاملة من مقاييس الأداء التي توفر الإطار الكامل لتنفيذ الإستراتيجية، ولا تعتمد على تحقيق الأهداف المالية فحسب، بل تؤكد أيضا على الأهداف غير المالية التي يجب أن تحققها المنظمة.

✓ تستمد بطاقة قياس الأداء المتوازن أهميتها من محاولة موازنة مقاييس الأداء المالية وغير المالية لتقييم الأداء القصير الأجل والطويل الأجل في تقرير موحد. وبالتالي تقلل بطاقة قياس الأداء المتوازن من تركيز المسيرين على الأداء المالي قصير الأجل، وتهتم بتحسينات القوية في المقاييس غير المالية التي تشير إلى إمكانية خلق قيمة اقتصادية في المستقبل.

✓ إن القياس المتوازن للأداء يزود الولاء بالمعلومات والأدوات اللازمة لقيادة منظماتهم نحو المستقبل يقدم لهم أداة دقيقة لفهم الأهداف وطرق تحقيقها يتم بترجمة لإستراتيجية إلى مجموعة من مقاييس الأداء. ويمكن توضيح محاور الأداء المتوازن في الشكل الموالي

الشكل رقم (03-02) عناصر قياس الأداء المتوازن



¹ - Kaplan, R.S , Norton, D.P, **The Balanced Scorecard, Translating Strategy into Action**, Boston, Harvard Business School Press, 1996 , p 18.

² - عبد الح
2009، ص

المصدر : Kaplan R. S, D. P. Norton, op cit, p 11

ويمكن توضيح العناصر الداخلية للمحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن فيما يلي:

• المنظور المالي:

تشكل الأهداف المالية مكوناً أساسياً للمخطط الاستراتيجي للمنظمات، حيث يتوج نشاط المؤسسة بعدة نتائج مالية كرفع القيمة للمساهمين، زيادة المداخيل والأرباح، تخفيض التكاليف...، أما في المنظمات غير الربحية فقد يختلف الأمر ولكنها يجب أن تحافظ على استمراريتها في النشاط بالمحافظة على وجود موارد كافية، واستعمال الأصول بفعالية والتحكم بالتكاليف... وهو ما يوفره الجانب المالي للبطاقة.

• منظور العمليات الداخلية:

وفق هذا المنظور على المؤسسة تحديد مختلف العمليات الأساسية التي يجب أن تمارسها للاستمرار في خلق القيمة للعملاء والمساهمين، حيث تعد متطلبات الزبائن ورغباتهم هي المحرك لفعالية العمليات الداخلية من أجل تحقيق هدف البقاء والاستمرار. ويمكن أن تبحث المؤسسات عن عمليات داخلية جديدة تخلق قيمة أكثر للعملاء بدل التركيز على التحسين المستمر للعمليات الحالية.¹

• منظور العملاء:

يبحث هذا المحور على كيفية خلق القيمة للعملاء وبالتالي تحقيق الأهداف المالية، ذلك أن تحقيق رغبات العملاء هو السبيل الأساسي لتحقيق البقاء والاستمرارية والنمو من خلال المبيعات المحققة وزيادة عدد العملاء... ويضم هذا المحور أهدافاً تتعلق بإرضاء العملاء مثل تحقيق رغباتهم عن طريق منتجات، أو تقديم خدمات جديدة، الاستجابة لشكاويهم، تحسين الخدمة أو أسلوب البيع، زيادة المعرفة بالمنتجات. ويقاس عادة هذا البعد بتقييم مدى رضا ووفاء العملاء، وبنسبة تزايد عددهم، وكذلك بالمرودود المحقق من كل عميل.

¹ - Niven Paul R, **Balanced scorecard step-by-step for government and nonprofit agencies**, 2nd ed, Library of Congress Cataloging, USA, 2008, p 18.

• منظور التعلم والتطوير:

- يحدد هذا الجانب القدرات التي يجب أن تنمو فيها المنظمة من أجل تحقيق عمليات داخلية عالية المستوى تخلق قيمة للعملاء والمساهمين. ويؤكد هذا الجانب على ثلاث قدرات هي:
- ✓ قدرات الفرد التي تقاس من خلال مستوى تكوينه لاكتساب مهارات جديدة.
 - ✓ قدرات نظام المعلومات.
 - ✓ التحفيز والمكافآت، وتقاس بعدد اقتراحات كل موظف ومعدل تطبيق الاقتراحات.¹

المطلب الثالث: تقييم الأداء التنظيمي

حتى تواجه المنظمات مختلف التغييرات الجوهرية التي يعرفها عالم الأعمال وجب عليها تبني فلسفة إدارية جديدة واستخدام أساليب متطورة وتكنولوجيات حديثة، وذلك حتى تتمكن من الاستجابة بفعالية للتغيرات سواء في البيئة الخارجية أو الداخلية وتتوافق معها. هذه التغييرات فرضت تغيير نظم تقييم الأداء إلى نظم إستراتيجية مناسبة للتعبير عن مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها،² وذلك لقصور الأنظمة التقليدية عن تحقيق ذلك. ويمكن المقارنة بين النظم التقليدية والنظم الإستراتيجية لتقييم الأداء في الجدول الموالي:

الجدول رقم (03-03) مقارنة بين نظم تقييم الأداء التقليدية والإستراتيجية

معايير المقارنة	نظم تقييم الأداء التقليدية	نظم تقييم الأداء الإستراتيجية
التوجه	تركز على الأهداف المالية للمنظمة مثل زيادة الربحية.	تركز على الأهداف الإستراتيجية للمنظمة مثل رضا المستهلك.
تنفيذ الإستراتيجية	لا ترتبط بالخطوات التنفيذية لتحقيق إستراتيجية المنظمة	تعقب تنفيذ الإستراتيجية لجميع المستويات.
التنافسية	لا تعكس الوضع التنافسي، فهي تهتم بالأداء الداخلي عن طريق تحديد الانحرافات بمقارنة المخطط مع المنجز.	تستخدم المقارنة بمنافس نموذجي.
الأهداف	تهدف إلى تلبية احتياجات حاملي الأسهم فقط.	تهدف إلى تلبية احتياجات كل من له مصلحة مع المنظمة، كالموردين والعملاء والعمال....

المصدر: زينب أحمد عزيز حسين، مرجع سابق، ص 275.

إن تقييم الأداء يأتي بعد قياس الأداء الفعلي (ما تم أدائه من عمل)، وذلك بمقارنة النتائج المحققة بالنتائج المطلوب تحقيقها أو الممكن الوصول إليها لتحديد مدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعية بما يكفل اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء.³ حيث يختلف التقييم كلياً عن القياس رغم أن الكثيرين

¹-Alain Fernandez, **Balanced Scorecard et Tableaux de Bord de pilotage**, une mise au points s'impose, V 2, 12/2010, p- p 7 -8. www.piloter.org

²- زينب أحمد عزيز حسين، مرجع سابق، ص 275.

³- توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء، مداخل جديدة لعالم جديد، دار النهضة العربية، القاهرة، 1997، ص 5.

يستخدمون المفهومين لوصف نفس العملية، لكن الأساس أن القياس يسبق التقييم، وهذا الأخير لا تكون نتائجه فعالة إلا إذا قورنت الأهداف المنتظرة مع النتائج المقاسة. ويمكن توضيح الفرق بينهما في الجدول الموالي:

الجدول رقم (03-04) الفرق بين القياس والتقييم

جوانب الاختلاف	القياس	التقييم
المفهوم	عبارة عن جمع معلومات وملاحظات كمية عن الموضوع المراد قياسه، أي تقدير الأشياء تقديراً كمياً وفق إطار معين من المقاييس المدرجة، وذلك اعتماداً على فكرة أن "كل شيء بمقدار وكل مقدار يمكن قياسه"	عملية منظمة تنتج معلومات تعيد في اتخاذ قرار أو إصدار حكم على قيمة معينة، وذلك لمعرفة مدى النجاح أو الفشل في تحقيق الأهداف المنتظرة بأحسن طريقة.
الخصائص	<ul style="list-style-type: none"> ✓ يهتم بوصف السلوك. ✓ يهتم بالوسائل وبالذقة الرقمية. ✓ يقتصر على الوصف الكمي للسلوك. ✓ يعطي معلومات محدودة عن الموضوع المقاس. ✓ يعطي وصف للموضوع المقاس دون الربط بين جوانبه. ✓ أحد الأدوات المستخدمة في التقييم. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ يحكم على قيمة الشيء. ✓ يهتم بالمعايير والمبادئ والأسس. ✓ يشمل الوصف الكمي والنوعي. ✓ يعد عملية تشخيصية علاجية في نفس الوقت. ✓ يقوم على مقارنة الموضوع محل التقييم مع نفسه ومع غيره. ✓ أكثر قيمة وأكثر شمولاً.

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2002، ص ص 187 188.

إن ينظر إلى تقييم الأداء على أنه التأكد من كفاية استخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام لتحقيق الأهداف المخططة من خلال دراسة مدى جودة الأداء واتخاذ القرارات التصحيحية.¹ وتفيد عملية تقييم الأداء في الرقابة والتخطيط، وتشخيص المشاكل وحلها، ومعرفة مواطن القوة والضعف في المؤسسة، كما يساهم في اتخاذ القرارات اللازمة للتطوير والتحسين وإجراء التغييرات الجذرية، إلى جانب التأكد من تنفيذ الأهداف الموضوعية.

ويشمل تقييم الأداء أربع مجالات أساسية تضم ستة عشر جانباً من جوانب المنظمة، وترتبط فيما بينها بشكل منطقي، حيث يطلق عليها العجلة الإستراتيجية، تتمثل هذه المجالات في:²

- ✓ البنية التنظيمية، وتضم الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية السائدة، نمط القيادة، المناخ التنظيمي،....
- ✓ الفعالية، تضم فاعلية التخطيط والتنفيذ والتقييم والاتصالات...

¹ - عمرو حامد، تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية، ملتقى تقييم الأداء المؤسسي، مصر، 2007، ملتقى مقدم ضمن أعمال مجموعة مؤتمرات بعنوان "قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2009، ص 122.

² - محمد أكرم العدلوني، مرجع سابق، ص 191.

- ✓ الموارد المتاحة، تضم الموارد البشرية، المالية، الفنية، شبكة العلاقات،...
- ✓ بيئة المؤسسة، تضم العملاء، المنافسين، طبيعة البيئة المحيطة،....

المطلب الرابع: المقاربة الاجتماعية للأداء التنظيمي

إلى وقت غير بعيد كان الأداء يعرف من خلال النتائج المالية التي تحققها المؤسسة (كرقم الأعمال، الحصة السوقية،...)، ومنذ سنوات انتقلت فكرة الأداء من المفهوم الاقتصادي الضيق إلى مفهوم أكثر شمولية يضم الأبعاد الاجتماعية والبيئية،¹ التي تفرض ضرورة أن يكون هناك توافق بين المقاييس المالية والنظرة الاجتماعية عند تقييم الأداء، حيث أنه في هذا الإطار يأخذ الأداء الكلي أهميته ومشروعيته، ويظهر كهدف أو غاية متعددة الأبعاد: اقتصادية أو مالية، اجتماعية ومجتمعية (Sociétale)، وبيئية، ويهم كل أنواع المؤسسات وكل الأطراف (Les parties prenantes)،² هذه الأخيرة أصبح تحتل اهتماما خاصا لدى المؤسسات، وأصبح الأداء الكلي يعبر عنه بما يلي:³

الأداء الكلي ← الأطراف المرتبطة بالمؤسسة (Les parties prenantes) + الإستدامة (Pérennité)
فالاعتبارات البيئية والاجتماعية جعلت المنظور المالي البحث من الماضي، بل أصبحت تتطلب إدماج -سواء على مستوى التكاليف أو على مستوى الأهداف- عناصر أخرى غير مالية. وهذا التصور الجديد للأداء الكلي يدمج المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة التي تعالج هي أيضا متطلبات التنمية المستدامة.⁴ فالمسؤولية الاجتماعية تقيد أن الأداء لا يقاس فقط بالنتائج المالية وبتعظيم القيمة للمساهمين، بل تفرض أخذ بالاعتبار كلا من فوائد العمال والعملاء، المحيط والأجيال القادمة.⁵ فللأداء ليس مردودية أو تنافسية، وليس كفاءة ولا قياس نتائج، بل هو تقييم المجتمع للمنافع التي تقدمها المؤسسة.

إذن وكما سبق وأشرنا ظهر مفهوم الأداء المجتمعي من خلال تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية، حيث يرى Caroll أنه ناتج عن تفاعل ثلاث أبعاد هي:⁶

✓ مبادئ المسؤولية المجتمعية (الاقتصادية، القانونية، الأخلاقية،...).

✓ فلسفة مواجهة المشاكل الاجتماعية.

✓ المجالات المجتمعية التي تشارك فيها المؤسسة.

وقد عرف على أنه " عبارة عن تسوية بين الضغوط الاجتماعية واستجابات المؤسسة"⁷، هذه الضغوط تخص:⁸

✓ حماية وتطوير المورد البشري في العمل.

¹ -Mesure de la performance globale des entreprises, 193.51.90.226/cahiers/per-berland.pdf

² -Germain Trébuq, op cit.

³ -Mesure de la performance globale des entreprises, op cit.

⁴ - Atangana Ondo Henri, Capital social et performances des entreprises, Rapport de Recherche du FR-CIEA No 24/12, www.trustafrica.org/icbe, Dakar, Juin 2012, p 8.

⁵ -Nicole Notat, La performance globale et ses déterminants, www.creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/

⁶ -Mesure de la performance globale des entreprises, op cit.

⁷ - Cherif Lahlou, Gouvernance des entreprises, actionariat et performances, Revue d'économie et de management, Université de Telemcen, Avril 2008, N=07 .

⁸ -Ibid , p 7.

✓ حماية البيئة والموارد الطبيعية.

✓ حماية وتعزيز مصالح العملاء

✓ التمسك بأخلاقيات العمل.

✓ حماية القيم والمصالح الخاصة.

وتلخيصا لما سبق ظهر الأداء الكلي من خلال مفهومين أساسيين هما المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة،

حيث يتحقق مفهوم المسؤولية الاجتماعية من خلال مصطلح "triple botton line" أي:¹

✓ الازدهار الاقتصادي.

✓ احترام البيئة.

✓ احترام وتحسين التضافر الاجتماعي.

وهذا المصطلح في حد ذاته يترجم الأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة، حيث أن هذه الأخيرة تمثلها ثلاث أهداف

أساسية للمؤسسة هي:²

✓ اقتصادي: خلق الثروة لكل من خلال أنماط الإنتاج والاستهلاك.

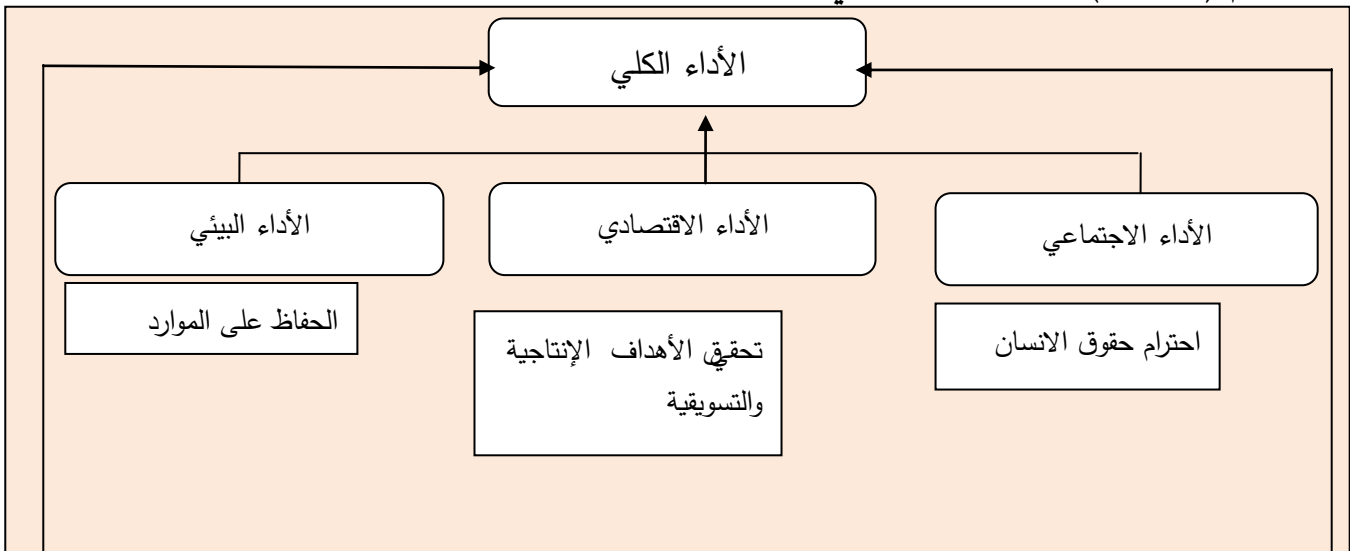
✓ بيئي: تسيير الموارد والحفاظ عليها.

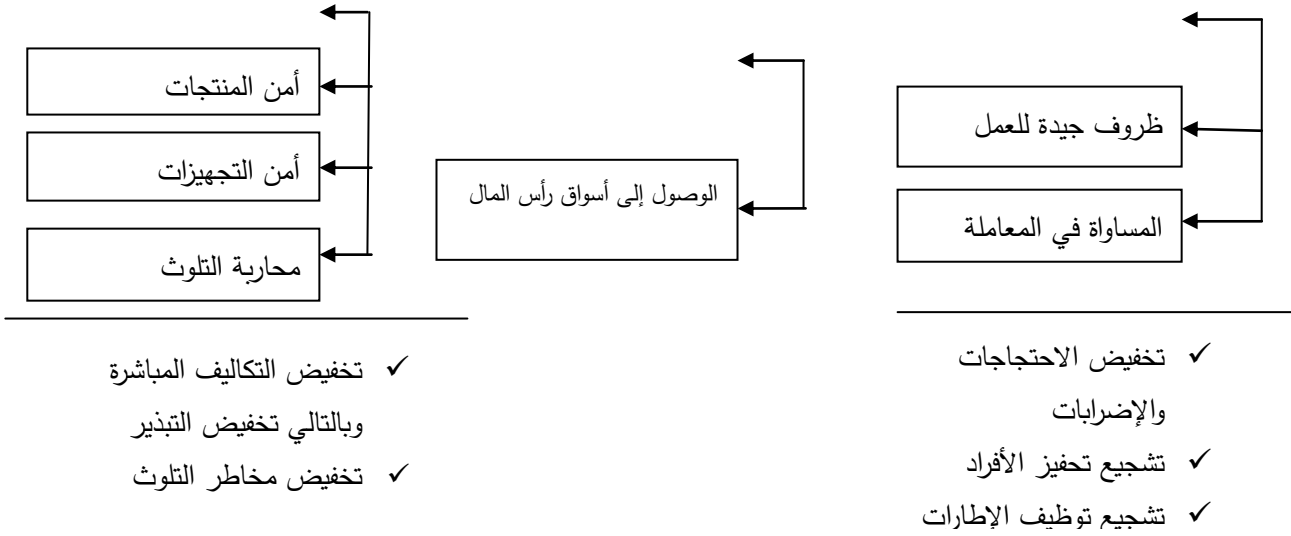
✓ اجتماعي: مشاركة جميع الأطراف.

وبالتالي يمكن القول أن الأداء التنظيمي أو الكلي يتشكل من خلال تجمع الأداء المالي والأداء الاجتماعي

والأداء البيئي وفق ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (03-03): مكونات الأداء الكلي للمنظمة





Reynaud E , *Développement durable et entreprise, vers une relation Symbiotique*, Journée AIMS, Atelier : المصدر:
Développement durable, ESSCA Angers. 2003

المبحث الثاني: أساسيات حول الأداء البشري

تعد الموارد البشرية من أهم العوامل المؤثرة على أداء المنظمات لما لهذه الموارد الإستراتيجية من خصائص ومميزات تجعلها تساهم في تحسين الأداء الكلي من خلال تحسن أدائها، حتى أن الكثير من الباحثين يعتبرون بأن أداء المنظمات ما هو إلا محصلة أداء مواردها البشرية، لذا حضي موضوع تحسين أداء هذه الأخيرة باهتمام بالغ من المنظمات كونه الضامن الأساسي لبقاء المنظمات واستمراريتها.

المطلب الأول: مفهوم ومحددات الأداء البشري

يجمع الباحثون أنه لا يوجد اتفاق بين الممارسين حول مفهوم أداء الموارد البشرية وعلى رأسهم Thomas Gilbert الذي يعد من أبرز الباحثين في هذا المجال، ومع ذلك فإنه أكد على ضرورة عدم الخلط بين السلوك والإنجاز ذو القيمة والأداء، حيث أن السلوك هو ما يقوم به الفرد من أعمال في المنظمة، أما الأداء فهو الانجاز أو ما يبقى من أثر ونتائج، أي هو مخرجات العمل. ولهذا يعرفه F.W.Nickolas بأنه "نتيجة السلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد، أما نتيجة السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن هذا السلوك أي التغييرات التي تحصل في البيئة المحيطة بالفرد بسبب هذا السلوك، مما يجعل المحصلة النهائية مختلفة عما كانت عليه قبل هذا السلوك." ¹ إذن فالأداء البشري هو التفاعل بين السلوك والإنجاز، أو إنه مجموع السلوك والنتائج نظرا لصعوبة الفصل بينهما.

كما أن هناك من يعرف الأداء البشري من زاوية النتائج المحققة لكن وفق نظرة مغايرة، حيث يعرف على أنه: "درجة بلوغ الفرد أهداف وحدة العمل والمؤسسة كنتيجة لسلوكه واستخدام مهاراته وقدراته ومعارفه." ² إذ يمكن اعتباره "النسبة بين النتائج المحصلة والوسائل المستخدمة للوصول إلى هذه النتائج." ³ أو ما يعبر عنه ببعدي الكفاءة والفعالية.

ويعرف الأداء البشري كذلك على أنه "القيام بشيء أو تأدية عمل محدد أو إنجاز مهمة أو نشاط معين." ⁴ أي أن الأداء هو قيام شخص ما بسلوك أو عمل معين لتحقيق هدف محدد من قبل.

ويشير الأداء كذلك إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لمنصب الفرد، إذ يعكس الكيفية التي يشبع بها الفرد متطلبات المنصب، ويختلف عن الجهد في كونه يقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد في حين الجهد يشير إلى الطاقة المبذولة من قبل الفرد لأداء المهام. ⁵

فالأداء وفق هذا التعريف ناتج عن العلاقة المتداخلة بين الجهد والقدرات وإدراك الدور أو المهام، حيث ينتج جهد الفرد من حصوله على الحوافز التي تدفعه لبذل طاقاته الجسمية والفكرية لأداء مهامه ، أما القدرات فهي الخصائص الشخصية التي يمتلكها الفرد وتميزه عن غيره من موارد المنظمة . هذه الخصائص المتميزة تزداد قيمتها مع مرور الزمن ، وتشكل استثمارا وأصلا من أصول المنظمة غير قابل للإحلال. ويشير إدراك الدور أو المهمة إلى الاتجاه الذي يفترض أن يوجه من خلاله الفرد جهوده في العمل.

ومن هذا التعريف يستخرج الباحثون ثلاث عوامل أساسية تسمح للفرد بتحقيق أداء أعلى من الآخرين، وهي: ⁶

¹ - عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص 14 15.

² - Robert Bacal, **Manager's guide to performance**, Mc Graw-Hill, USA, 2004, p39.

³ - Bernard Martory, **Contrôle de gestion sociale, Salaires, masse salariale, effectifs, compétences, performances**, Vuibert, Paris, 1999, p 231.

⁴ - مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2008، ص 74.

⁵ - راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 215.

⁶ - هارمن أغينيس، إدارة الأداء، ترجمة سامح عبد المطلب عامر، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2010، ص

- **المعرفة الصريحة (المعارف):** وهي المعلومات المتعلقة بمتطلبات المنصب ومبادئ وأهداف المهام الموكلة للفرد.
- **المعرفة الإجرائية (المهارات):** هي المهارات الشخصية والمحرّكة والإدراكية والطبيعية ..
- **الدافع:** هو الرغبة في زيادة الجهد واختيار مستوى معين لهذه الزيادة، ومن ثمة العمل على الاستمرار في هذا المستوى.

ويمكن توضيح هذا النموذج في الجدول التالي:

جدول رقم (03-05) نموذج الأداء البشري

الأداء		
المعرفة الصريحة	المعرفة الاجرائية	الدافع
الحقائق	المهارة المعرفية	اختيار الاداء
المبادئ	المهارة القياسية	مستوى المجهود
الاهداف	المعرفة الشخصية	الاصرار على السلوك

المصدر: هارمن أغينيس (Herman Aguinis)، مرجع سابق، ص 114.

ويتفق باحثون آخرون مع النموذج السابق في اعتبار أن المهارات والتحفيز أهم محددات للأداء البشري، ولو أنهم يختلفون في المحدد الثالث بين النظر إليه بنظرة ضيقة كالنموذج السابق الذي يلخصها في المعرفة بالمنصب وبين النموذج الموالي ذو النظرة التنظيمية الذي يحدده في الثقافة التنظيمية. فوفق هذا النموذج يتحدد الأداء البشري بعدة عناصر كالمهارات، القدرة على المبادرة، الاستقلالية، ثقافة المؤسسة، ترابط العمال،... ويرى J.M. Descarpentries أن الأداء البشري يعبر عنه بالعلاقة التالية: $Eh = MCC$ حيث: ¹

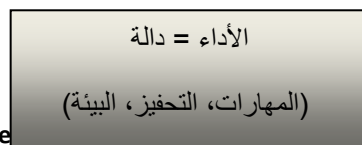
M: التحفيز

C: المهارات (لضمان الفعالية الفردية)

C: ثقافة المؤسسة (القيم المشتركة، اللغة المشتركة،... لضمان الفعالية الجماعية).

أين يعد اكتساب وتطوير وتسيير المهارات عاملاً أساسياً لتحقيق الفعالية البشرية، ورغم أن المهارات تعد المصدر الأساسي للأداء إلا أنها غير كافية إذ يلزم وجود دافع قوي لجعل الأفراد يقومون بالعمل، وهذا بالتأكيد في ظل بيئة عمل محفزة وظروف عمل مشجعة يسودها التعاون والتعنية والثقافة المشتركة. في حين يعتبر بعض الباحثين الأداء البشري دالة لثلاث عوامل أساسية هي القدرات أو المهارات، التحفيز أو الرغبة، البيئة، هذه العوامل الثلاثة تؤثر سلباً أو إيجاباً على الأداء². ويمكن توضيحها في الشكل التالي:

الشكل رقم (03-04) محددات الأداء البشري



¹ -Nicole Notat, La performance globale et ses déterminants, [ssaillies.fr/IMG/pdf/](http://www.ssaillies.fr/IMG/pdf/)

² - يوسف حبيب الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي متكامل، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 266



المصدر: يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص 266.

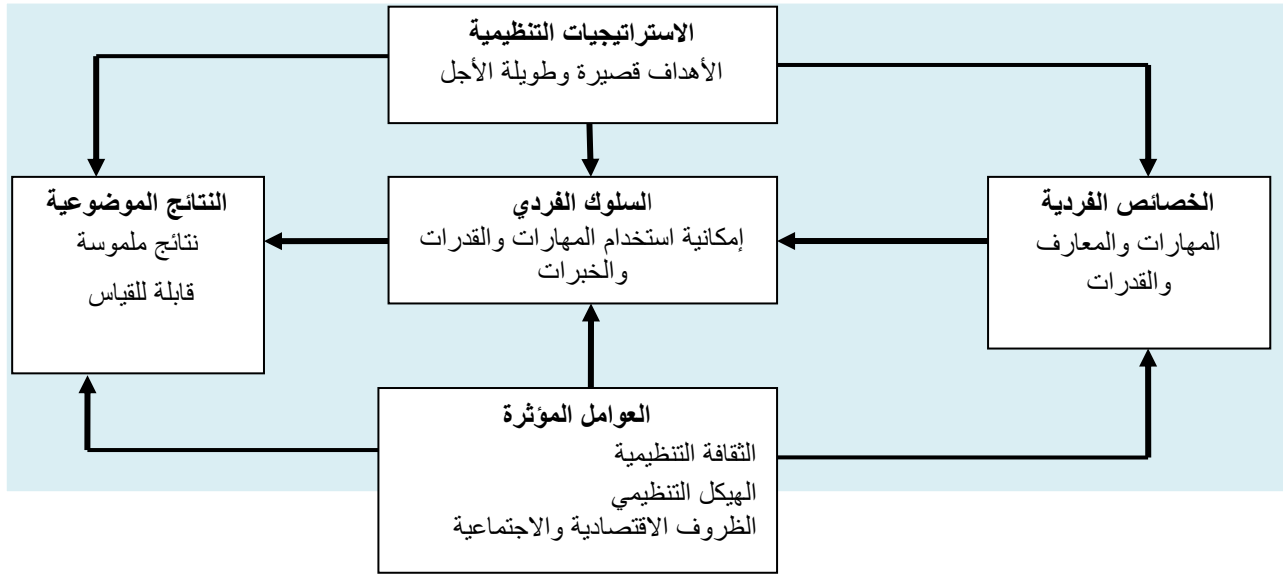
حيث تنتج القدرات أو المهارات عن التعلم والتكوين وتراكم الخبرات، كما تتولد الرغبة بوجود دوافع ومحفزات على العمل، وتتمثل البيئة في مختلف العوامل الداخلية والخارجية المحيطة بالمؤسسة إذن نجد أن هذا التصنيف لمحددات الأداء أكثر شمولاً من السابق، فرغم اشتراكهما في عاملي المهارات والتحفيز إلا أن التصنيف السابق اقتصر على عامل الثقافة التنظيمية الذي يعد أحد مكونات البيئة الداخلية للمؤسسة، ذلك أن أداء الفرد لا يتأثر أو يتحدد بالثقافة التنظيمية للمؤسسة فقط وإنما أيضاً بمختلف العوامل الداخلية والخارجية.

كما يوجد توجه آخر لبعض الباحثين الذين يرون أن أداء الموارد البشرية هو محصلة تفاعل عدة عوامل أبرزها:¹

- مهارات الفرد والمتمثلة في معارفه، اتجاهاته، قيمه،....
 - متطلبات العمل أو مهام المنصب، أي المهام والمسؤوليات والأدوار التي يتطلبها منصب عمل ما.
 - بيئة المنظمة أو البيئة التنظيمية، وتضم عوامل داخلية وعوامل خارجية، فالداخلية تتمثل في أهداف المنظمة وهيكلتها وإجراءاتها...والخارجية تضم العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والسياسية
- إذن الأداء الفعال = المهارات × متطلبات العمل × بيئة المنظمة.
- وهي العوامل التي جمعتها فئة ثالثة من الباحثين في مجموعتين، أين ترى أن الأداء البشري هو دالة لمزيج من المتغيرات الخاصة بالفرد من جهة والمنظمة من جهة أخرى، فهو محصلة لخصائص الاثنين ويتأثر بمجموعة من العوامل الداخلية والخارجية. فمن أهم العوامل الداخلية نذكر الحاجات، الدوافع أو الحوافز، المهارات، الاتجاهات. ومن أهم العوامل الخارجية نجد الأهداف، السياسات، ثقافة المنظمة، الهيكل التنظيمي، نمط القيادة،.... والملاحظ هنا أن هذه الفئة من الباحثين أعطت نظرة شمولية أكثر لأبعاد الأداء ومحدداته، حيث جمعت كل ما سبق التطرق إليه في عاملين داخلي وخارجي

¹ - بلال خلف السكارنة، اتجاهات حديثة في التدريب، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 39.

ونورد فيما يلي نموذجاً لعملية الأداء البشري نوضح فيه محدداتها والعوامل المؤثرة عليها.
الشكل رقم (03-05) نموذج عملية الأداء البشري



المصدر: جمال الدين المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 405.

حيث أن الفرد يتمتع بقدرات ومهارات تتحول إلى نتائج موضوعية من خلال سلوك الموظفين الذين يفترض عليهم إظهار سلوك ايجابي لتحقيق النتائج المنتظرة منهم، هذه النتائج المحققة هي محصلة العمل الملموس والقابل للقياس، وهي انعكاس للسلوك الفردي أو الجماعي للأفراد. كما أن هذا الأداء الناتج له علاقة ارتباط بالاستراتيجيات الموضوعية من قبل المنظمة، والتي تتبناها لتحقيق أهدافها التشغيلية والإستراتجية. لذا تعمل الإدارات والأقسام وفرق العمل والأفراد على تنسيق أنشطتها وتوحيد جهودها لتحقيق هذه الأهداف، وذلك بتحديد ما الذي يجب تحقيقه وما هي أنماط السلوك المرغوبة.... وأخيراً لا يمكن إغفال تأثير مختلف العوامل الداخلية والخارجية للمنظمة على أداء أفرادها، والتي قد تعيق تحقيق المستويات المرغوبة، ولعل أهم هذه العوامل الثقافية التنظيمية، الهيكل التنظيمي، القوانين والإجراءات... وتلخيصاً لما سبق يمكن القول أن الأداء البشري هو حصيلة الجهد الذي يبذله الفرد لتحقيق هدف ما، ويتحدد من خلال الانجازات التي يحققها والسلوكيات التي تعكس هذه الانجازات أو التي يمارسها، كما يتأثر بالعديد من العوامل الشخصية والوظيفية والتنظيمية.... مما سيؤثر سلباً أو إيجاباً على أداء المنظمات.

المطلب الثاني: قياس الأداء البشري

من المعلوم أن كل ما لا يمكن قياسه يصعب تقييمه وإدارته بالشكل السليم، وهو ما يستوجب قياس الأداء على مستوى كل النشاطات ومن بينها إدارة الموارد البشرية. ولعل أهم الطرق المستخدمة في قياس أداء الموارد البشرية في الوقت الراهن هي بطاقة الأداء المتوازن للموارد البشرية، والتي سيتم التطرق لها بشكل منفصل في

المطلب الموالي. كما توجد العديد من الأدوات التقليدية والحديثة تستخدمها المؤسسات لقياس أداء مواردها البشرية نذكر منها:

■ الميزانية الاجتماعية:

سعت مختلف المؤسسات في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا للبحث عن طرق معبرة لقياس أداء الموظفين ومتابعتهم في صورة مشابهة للمحاسبين العامة والتحليلية، وعبرت عن هذه القياسات بالعديد من المؤشرات. وتعد فرنسا أول دولة فرضت تطبيق الميزانية الاجتماعية منذ 1977 على كل المؤسسات التي يتعدى عدد عمالها 300 عامل¹.

وتعرف الميزانية الاجتماعية على أنها " وثيقة شبيهة بالميزانية المالية دون أصول وخصوم، فهي تقوم بمعاينة الوضعية الاجتماعية للمؤسسة، وتسهل التوافق بين الشركاء²."

ومن مميزاتها أنه لا يوجد توازن بين الأصول والخصوم، ومعطياتها موجهة في شكل نسب أو مؤشرات أو تعاليق أو أرقام، وتكون متعلقة بالثلاث سنوات الأخيرة.

وتمثل الميزانية الاجتماعية الوثيقة الأساسية للتسيير الاجتماعي في المنظمة، حيث تهدف إلى توفير المعلومات حول الموارد البشرية لأعضاء مجلس الإدارة في المقام الأول و من ثمة المديرين والموظفين لتسهيل الحوار الاجتماعي. ورغم أنها تقدم مؤشرات واضحة ومعطيات صادقة إلا أنها صعبة الاستخدام لأنه لا يوجد وقت وتقنيات لتحليل جميع المؤشرات المقدمة ، كما أنها تقدم نتائج متأخرة عن السياسة الاجتماعية للمنظمة، بالإضافة لكونها لا تلبى احتياجات المؤسسة للسبق وسرعة رد الفعل باعتبار أن معلوماتها قديمة ولا يمكن اتخاذ أي قرار من خلالها³. هذه النقائص أدت إلى التوصل إلى ما يسمى بلوحة القيادة الاجتماعية والتي تختلف عن الميزانية الاجتماعية في كون اختيار المعطيات من قبل مسيرو الموارد البشرية يكون بحرية واختياري وليس مفروض من قبل المشرع. كما أن فترة الحصول على المعلومات قد تكون شهرية أو سداسية أو سنوية.. وليس سنوية فقط⁴.

■ محاسبة الموارد البشرية:

ركزت محاسبة الموارد البشرية على أهمية قياس الأصول البشرية كمورد استراتيجي في المنظمات مع التأكد من مدى ملاءمة الأدوات المحاسبية المعروفة للتطبيق على الموارد البشرية. وتعرف على أنها " عملية تقييم حالة الموارد البشرية وإعداد التقارير عنها في المؤسسة، وقياس تغيراتها خلال فترة زمنية معينة، كما أنها عملية توفير معلومات عن العاملين بالمؤسسة لمساعدة الإدارة العليا على اتخاذ القرارات الإستراتيجية المناسبة⁵."

¹ - Dimitri Weiss, **Les ressources humaines**, éditions d'organisation, Paris, 2000, p257.

² - Bernard Martory, Daniel Crozet, **Gestion des ressources humaines**, 6eme édition, Dunod, Paris, France, 2005, p 247.

³ - Joelle Imbert, **Les tableaux de bord RH**, Groupe EYROLLES, éditions d'organisations, Paris, France, 2007, p 53.

⁴ - Sylvie Guerrero, **Les outils de l'audit social, optimiser la gestion des ressources humaines**, Dunod, Paris, 2008, p 101.

⁵ - سمية أمين علي، المحاسبة عن رأس المال الفكري ، دراسة تحليلية مع التطبيق على رأس المال البشري، مجلة المحاسبة والإدارة والنميين، العدد 60 جهاز الدراسات العليا والبحوث، كلية التجارة ، جامعة القاهرة ، 2003 ، ص280 .

إن عمل محاسبة الموارد البشرية على متابعة وقياس القيمة الاقتصادية للموارد البشرية ورصد التغيرات التي تطرأ عليها خلال فترة زمنية معينة، وتزويد المديرين بمختلف المعلومات حول مرؤوسيههم لتنمية قدراتهم وتحسين أدائهم، كما تساهم في قياس تكلفة الموارد البشرية بما يساعد الإدارة على اختيار الأفراد ذوي القدرات والمهارات النوعية وتكوينهم وتحفيزهم، ووضع نظام محاسبي ملائم يوفر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية والتشغيلية والتي تحقق الاستخدام الأمثل للمورد البشري.¹

▪ لوحة القيادة الاجتماعية:

هي أداة مساعدة على اتخاذ القرار، تعرض مجموعة من المعلومات المنظمة المتعلقة بالأفراد والجماعات في المؤسسة. وتعرف على أنها " وسيلة تسييرية تساعد على اختيار وعرض المعلومات التي تعد بمثابة مفاتيح لاتخاذ القرار، هذه اللوائح يجب أن تكون سهلة الاستعمال، كما تحتوي على جزء من المعطيات في شكل أهداف مسطرة وأيضا قياس الانحرافات، وغالبا ما يترك في هذه اللوائح مكانا للتعليق.² وتقوم لوحة القيادة الاجتماعية ب:³

- ✓ **القياس الداخلي**، الذي يمكن من متابعة المتغيرات الاجتماعية وفقا لمسؤوليات مختلف القادة في المؤسسة، تتعلق هذه القياسات بعدد العمال، الأجور، التوظيف، وقت العمل،
 - ✓ **الرصد**، أي ملاحظة التطورات الاجتماعية الداخلية والخارجية التي يمكن أن تؤدي إلى اضطراب قيادة وتوجيه الموارد البشرية.
 - ✓ **التقدير المسبق لما يمكن أن يحدث داخل أو خارج المؤسسة**، حيث تمكن لوحة القيادة من إعداد سيناريوهات حول تطور عدد العمال أو تطور المهارات والقدرات، كما تسمح بدراسة سوق العمل ومختلف التطورات التنظيمية.
 - ✓ **العمليات التصحيحية**، حيث تفيد مؤشرات لوحة القيادة في تحليل الانحرافات والتدقيق في أسبابها لاتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.
- وتحقق لوحة القيادة الاجتماعية للمؤسسة العديد من الفوائد نذكر منها:⁴
- ✓ تسمح بتحديد السياق الذي تدير فيه العمليات المتعلقة بالموارد البشرية، من خلال الاطلاع على المؤشرات والبيانات الدالة على ذلك.
 - ✓ توفر لمسيرى الموارد البشرية المعلومات الاجتماعية الضرورية من حيث الكم والكيف، والتي تفيدهم في اتخاذ القرارات اللازمة.

¹ - سمالي يحيى، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية. أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص 104.

² - Bernard Martory, Daniel Crozet, op cit, p240.

³ - Jean René Edighoffer, **précis de gestion d'entreprise** ; édition Nathan ; France ; 2001, p106.

⁴ - Daniel Boix, Bernard Feminier , **Le tableau de bord facile**, édition d'Organisation, Paris, France, 2003, p 6.

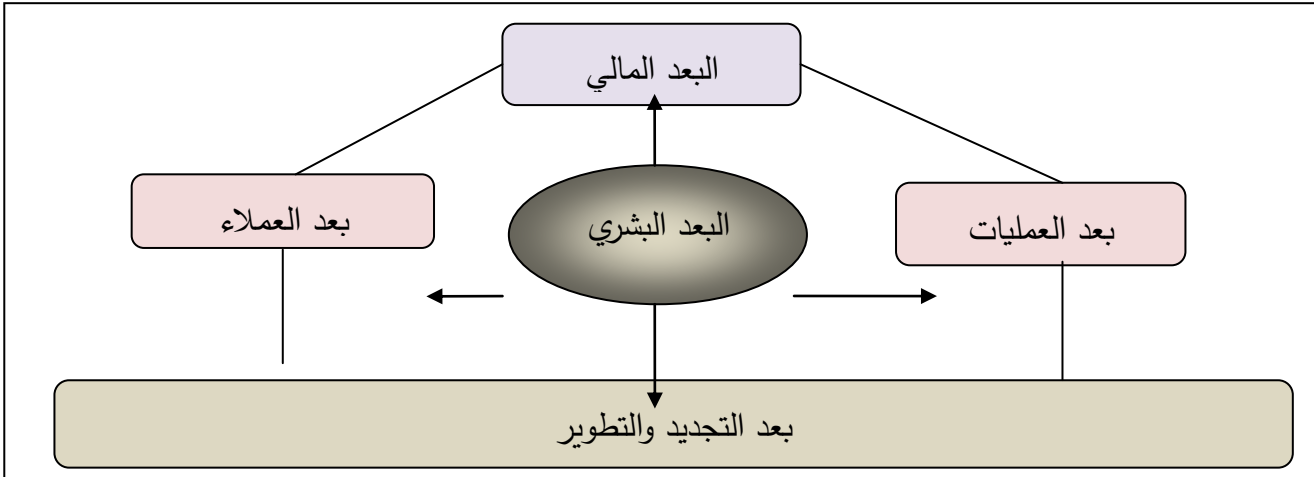
✓ توفر لمسييري الموارد البشرية رؤية شاملة ومتكاملة وديناميكية عبر مختلف الأبعاد سواء كانت إستراتيجية أو عملية حول سير وتطور المتغيرات الاجتماعية في المؤسسة.

✓ تساهم في تسهيل عملية اتخاذ القرارات وفي ترجمة الاستراتيجيات إلى أهداف كمية.

▪ لوحة قيادة رأس المال الفكري (نموذج ملاح سكانيديا SKANDIA NAVIGATOR) *

ظهرت مع أعمال Hermanson في منتصف الستينات من القرن الماضي، وهي الأعمال التي حركت فيما بعد "محاسبة الموارد البشرية"، ويعود سبب ظهورها وتطورها في الدول الاسكندنافية بسبب خصوصيات النموذج الاقتصادي والاجتماعي السائد في هذه الدول، والذي يركز على الحماية الاجتماعية والاقتصادية للأفراد.¹ وسكانيديا هو الاسم التجاري لشركة تأمين سويدية وذلك في فترة الثمانينات، تقدم خدمات تعتمد بصفة كبيرة على المعرفة، لذا وجد مسيروها أن المنظور الإداري التقليدي والنظريات المحاسبية المتعارف عليها لا تعكس بدقة القيمة داخل الشركة، لذا عملت على البحث عن وسائل وطرق لتقييم ووصف مدى أهمية أصولها غير الملموسة،² وعلى ضرورة ارتكاز أسلوب إدارتها على العامل البشري وعلى تعنية أفرادها. حيث قام Leif Edvinsson بصفته مدير وظيفة إدارة رأس المال الفكري بالمؤسسة بوضع نموذجا لقيادة المؤسسات (ملاح سكانيديا) مكون من خمس أبعاد، وهي نفسها أبعاد بطاقة الأداء المتوازن بالإضافة للبعد البشري.³ ويمكن توضيح هذا النموذج في الشكل الموالي:

الشكل رقم (03-06): نموذج ملاح سكانيديا



المصدر: نيلز جوران وآخرون، الأداء البشري الفعال بقياس الأداء المتوازن، ترجمة علا أحمد إصلاح، مركز الخبرات المهنية للإدارة "بيميك"، القاهرة، 2003، ص 145.

¹ - Wegmann G, Les tableaux de bord du capital intellectuel, in O. Bouton, D. Chmet, indicateurs et tableaux de bord, éditions AFNOR, paris, 2009, p 3.

* سمي النموذج بملاح سكانيديا لإبراز فكرة أن التركيز على الرقابة والتحكم وليس على المقاييس.

² - محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 297.

³ - نيلز جوران وآخرون، مرجع سابق، ص 144.

إن حسب هذا المخطط يعد البعد البشري في نموذج سكانديا مركز الاهتمام داخل الشركة وحجر الزاوية، وتحيط به الأبعاد الأربعة الأخرى التي جاءت بها بطاقة الأداء المتوازن. وتجدر الإشارة هنا إلى أن مؤشرات هذه الأبعاد الأربعة تختلف بين بطاقة الأداء ونموذج سكانديا لاختلاف التوجه أو النظرة في كل أداة.

فوفق نموذج سكانديا يمكن توضيح مؤشرات كل بعد فيما يلي:¹

✓ **البعد المالي:** يهتم بالقيمة المالية لأصول المؤسسة غير الملموسة، ومن مؤشرات رقم الأعمال المحقق من زبائن جدد أو العائد على الاستثمار في الإبداع والابتكار.

✓ **بعد العملاء:** يدرس أنماط الزبائن، درجة وفائهم، ومدى نجاح العلاقات معهم.

✓ **بعد العمليات:** يهتم بمجال المعلوماتية، يحاول تقييم العمر الإنتاجي لتجهيزات المؤسسة ومردوديتها، ومدى مساهمتها في الإنتاجية وفي خلق القيمة بالمنظمة.

✓ **بعد التجديد والتطوير:** يضم مجموعة مؤشرات تقيم تطورات المحيط وقدرات المؤسسة، هذه المؤشرات تمس المجالات التالية:

• تطور احتياجات العملاء.

• جاذبية المؤسسة في الأسواق.

• مقدار الابتكار والتجديد في المنتجات والخدمات.

• دور الشراكة في تطوير المنظمات.

• التطور المتوقع المنشآت القاعدية.

• مستوى تكوين وحركية المرؤوسين.

✓ **البعد البشري:** ينقسم رأس المال البشري إلى ثلاث معايير تشكل في مجموعها الأداء البشري، وكل معيار يضم بدوره مجموعة من المؤشرات، وتتمثل في:

• المهارات، وتقاس بمعارف الأفراد وممارساتهم.

• استعداد الفرد، ويقاس بتحفيظه وبسلوكه.

• طموحاته، أي رغبته في تعميق معارفه، واكتساب معارف جديدة، واستعداده لاستغلالها في تطوير

نشاط المؤسسة. وتقاس بعدة مؤشرات كالإبداع، المحاكاة، التكيف،....

المطلب الثالث: بطاقة الأداء المتوازن للموارد البشرية

تتجه الكثير من المنظمات في الوقت الراهن نحو الاستثمار في برامج تطوير وتنمية الموارد البشرية، والبحوث والتطوير، وتطوير الهياكل التنظيمية، والتحول نحو الإدارة الالكترونية والنظم المدعومة بتكنولوجيا المعلومات، وهي الاستثمارات التي أدت إلى تزايد قيمة الأصول غير الملموسة باعتبارها أهم مسببات خلق القيمة ودعم

¹ - David Autissier, Blandine Simonin, **Mesurer la performance des ressources humaines**, Editions d'organisation, Groupe Eyrolles, Paris, France, 2009, p p 44 45.

القدرة التنافسية، وأصبحت منافسا قويا للأصول غير الملموسة في ظل بيئة الاقتصاد الحالي القائم على أساس المعرفة والتكنولوجيا. هذه الأهمية المتزايدة أدت إلى ظهور مشكلة قياس الأصول غير الملموسة، والتي يعد حلها مرتكزا لحل العديد من المشاكل المتعلقة بهذه الأصول، خاصة في ظل قصور الطرق المحاسبية المعروفة عن تقديم قيمة صحيحة للأصول الفكرية. هذا من جهة ومن جهة أخرى فإن تبني نظام عالي للأداء يفرض الارتكاز على سياسات موارد بشرية تقرب واقع الممارسة الفعلية من التوجهات الاستثمارية في هذا النظام. ومنه فأداء الموارد البشرية لدورها الاستراتيجي يتطلب تكاملها وترابط عملها في إطار قياسات الأداء المختلفة، حيث يفرض الربط بينها وبين موجبات النجاح الإستراتيجية للمنظمة، وذلك بقياس جهود الموارد البشرية في إدامة وتحفيز هذه الموجبات لغرض معرفة التأثير الكلي للموارد البشرية في إستراتيجية المنظمة. وهو ما حاول بعض الباحثين معالجته باستخدام بطاقة الأداء المتوازنة باعتبارها أهم أداة لقياس وإدارة الأداء الاستراتيجي، وذلك للاعتبارات التالية:¹

- ✓ يوفر مقياس الأداء المتوازن أداة القياس الوصفي للأصول الفكرية ممثلة في الخرائط الإستراتيجية.
- ✓ يوفر مقياس الأداء المتوازن أداة القياس الكمي للأصول الفكرية ممثلة في مؤشرات الأداء الأساسية.
- ✓ يعطي بعد زمني يتيح لعملية القياس توفير المعلومات اللازمة لإدارة الأداء الاستراتيجي والتشغيلي، ويكون في إطارين:

- بعد زمني قبلي من خلال ربط الأداء الاستراتيجي بنظام الموازنات التقديرية.
- بعد زمني بعدي من خلال محاولة احتواء فجوة القياس بين القيمة الدفترية والقيمة المحاسبية وربطها بمؤشرات الأداء المالية.

أولاً: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن للموارد البشرية

تعرف بطاقة الأداء المتوازن للموارد البشرية أو ما يطلق عليها اصطلاحاً مقياس الأداء البشري على أنها "طريقة جديدة لقياس أداء ومخرجات الموارد البشرية، وموافقة هذا الأداء وهذه المخرجات بالإستراتيجية العامة للمؤسسة، ومن ثم الخروج بمعايير ومؤشرات إحصائية يمكن من خلالها قياس كفاءة الموارد البشرية ومساهمتها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية."² أي أن هذه الأداة تكفل التوافق بين أقسام ووحدات المنظمة المختلفة من جهة، وتضمن تكامل مؤشرات قياس الأداء لتتخطى حدود المعايير المالية من جهة أخرى. من خلال هذا التعريف يمكن القول أن هذه الأداة تسمح لأي منظمة بـ:³

- ✓ إدارة مواردها البشرية بصفاتها أساساً ومرتكزا استراتيجيا ومصدرا أساسيا للميزة التنافسية.
- ✓ استخدام الأساليب الكمية لمعرفة مدى مساهمة الموارد البشرية في النتائج المالية وفي ربحية المنظمة.

¹ - جودة عبد الرؤوف محمد زغلول، استخدام مقياس الأداء المتوازن في بناء نموذج قياس رباعي المسارات لإدارة الأداء الاستراتيجي والتشغيلي للأصول الفكرية، 2010، ص 5. www.kantakji.com/fiqh/Files/.../E223.pdf

² - Brian Becker, Mark Huselid, Dave Ulrich, **The HR Scorecard, Linking People, Strategy and Performance**, internet delivered business book summaries, summaries.com, p 1.

³ - سعيد كامل البصري، مقياس الأداء البشري، الاجتماع الحادي عشر للشبكة العربية لإدارة وتنمية الموارد البشرية، الخرطوم، السودان، 16 - 18 / 2003 / 12.

✓ إيجاد وتحديد وقياس مدى التوازن القائم بين إستراتيجية المنظمة وبين تكوينها البشري وثقافتها التنظيمية.

✓ معرفة الدور الذي تلعبه الموارد البشرية لتحقيق وانجاز غايات المنظمة وضمن خارطتها الإستراتيجية. كما ينظر له على أنه أداة مساعدة هامة لقياس مدى فعالية رأس المال البشري وتأثيره على العائد الاقتصادي، فإذا كان تقييم رأس المال البشري يعتمد على ما يمتلكه الفرد من معارف ومهارات واتجاهات، فإن مدى استعداده لاستخدام ما يمتلكه بالتعاون مع الآخرين لصالح المنظمة هو الأساس في صناعة القيمة المضافة. لذا تساهم بطاقة الأداء المتوازن للموارد البشرية في الربط بين عمل الأفراد في المنظمة وإستراتيجيتها، وتسمح لأنشطة الموارد البشرية بتغطية الفراغ الاستراتيجي والمشاركة الايجابية في تحقيق أهداف متوازنة في مجالي خفض التكاليف وإضافة قيمة حقيقية تتحول بالتدريج إلى ربحية مالية أو زيادة في الإنتاجية. كما يساعد هذا المقياس إدارات الموارد البشرية على تعزيز دورها كمورد استراتيجي غير قابل للنسخ أو التقليد، وذلك بتحويل الأفراد إلى سلاح تنافسي يصعب على المنافسين فهم آلياته وأسراره.

ثانيا: مبدأ بطاقة الأداء المتوازن للموارد البشرية

تعد الموارد البشرية من أصعب الموارد إدارة وذلك لصعوبة قياس أثر الموارد البشرية وسياساتها المختلفة على الأرباح والمبيعات في شكل رقمي واضح وملمس، إلا أنه ينظر إليها على أنها مورد استراتيجي يميز المؤسسة عن غيرها، مما يفرض على مسيري الموارد البشرية على اختلاف قدراتهم عدم الاكتفاء بالعمليات الإجرائية المتعلقة بإعداد المقابلات وكشوف الأجور والمكافآت (أي التأثير على المستوى الفردي)، بل الانتباه إلى العمليات الإستراتيجية المنوطة بها وإستراتيجية المؤسسة ككل. وحيث يفترض أن يكون تركيزهم على الأفراد أنفسهم وعلى أدائهم وعلى أداء فرق العمل، ومن منطلق أن ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته، على المسيرين ابتكار مقاييس ومعايير محددة تهدف إلى تحديد القيمة المضافة لكل فرد ، ووضع نظام للموارد البشرية يجمع هذه القيم المضافة داخل الإطار العام لإستراتيجية المؤسسة، خاصة وأن الموارد البشرية تعد من أهم الأصول غير القابلة للقياس، * ومصدرا أساسيا للقيمة السوقية للمؤسسات، والتي ازدادت أهميتها بشكل ملحوظ مقارنة بالقيمة الدفترية الناتجة عن الأصول القابلة للقياس.¹

ولتوضيح أهمية الأصول غير القابلة للقياس والتي من أهمها الموارد البشرية نورد الجدول التالي:

الجدول رقم (03-06): التمييز بين الأصول القابلة للقياس والأصول غير القابلة للقياس

أوجه المقارنة	أصول قابلة للقياس	أصول غير قابلة للقياس
طبيعتها	ملموسة وعينية	غير ملموسة وغير عينية ولكنها محسوسة
حجمها	يمكن عدّها وحصرها	لا يمكن عدّها أو حصرها
التصريح بها	تظهر في الميزانية	لا تظهر في الميزانية

¹ - Brian Becker, Mark Huselid, Dave Ulrich, op cit, p 3.

* تشمل الأصول غير القابلة للقياس جميع البنود التي لا يمكن تحويلها إلى كميات وأرقام، ويصعب شراؤها أو نقلها للغير، مثل ولاء العملاء والموظفين، وخبرة المؤسسة وموظفيها ومهاراتهم ومعارفهم وقوة التعاون بينهم والروح المعنوية التي يتمتعون بها

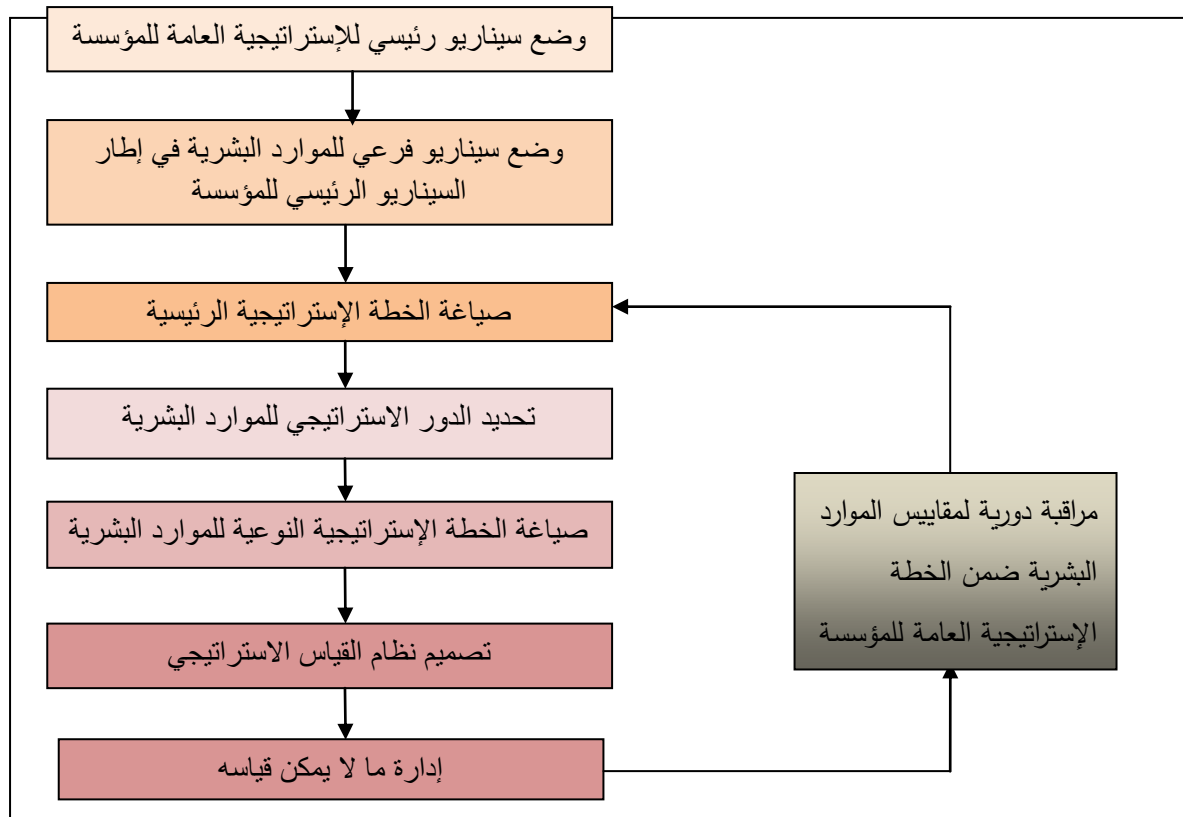
مؤشراتها	مالية	غير مالية
تقديرها	يمكن تقدير تغيراتها	تقدير تغيراتها يبنى على افتراضات بحثية
خصائصها	يمكن نسخها ونقلها وبيعها أو شراؤها	لا يمكن بيعها أو تداولها
ديمومتها	يصيبها الاهتلاك من كثرة الاستعمال ومرور الزمن	تنمو وتتطور بكثرة الاستعمال ومرور الزمن
استعمالها	لها استخدامات وفوائد محددة	لا حدود لاستخداماتها وفوائدها، بل تقبل الابتكار
أسلوب إدارتها	أسلوب إدارتها من منطلق الندرة وطبقا للعلاقة ربح / خسارة	أسلوب إدارتها من منطلق الوفرة، وطبقا للعلاقة ربح / ربح.
طرق تطويرها	يمكن تنميتها بإدارتها مركزيا وإحكام السيطرة عليها	يمكن تنميتها بإعطائها مطلق الصلاحيات
المحافظة عليها	يمكن تخزينها	لا يمكن تخزينها، بل يجب استخدامها

المصدر: Brian Becker et al, **The HR Scorecard, Linking People, Strategy and Performance**, Harvard business school press , Boston, Massachusetts, 2001, p 7

ثالثا: مراحل وضع الإستراتيجية القياسية للموارد البشرية

يمكن توضيح مختلف هذه المراحل في الشكل الموالي:

الشكل رقم (03-07): مراحل تموضع الموارد البشرية ضمن إستراتيجية المنظمة



المصدر: Brian Becker, Mark Huselid, Dave Ulrich, op cit, p37.

ويمكن توضيح هذه المراحل فيما يلي:

▪ **وضع سيناريو رئيسي للإستراتيجية العامة للمؤسسة:**

يركز التحديد الواضح لإستراتيجية الأعمال على تنفيذ الإستراتيجية أكثر من تجميع مكوناتها، كما يساعد على تسهيل عملية إيصال أهداف المنظمة إلى مختلف أجزائها¹. ويتم في هذه المرحلة تحديد الشخصيات الفاعلة سواء كانت رئيسية أو ثانوية، وتحديد دور كل منها وأنواع العلاقات بينها، ونوع المؤشرات المستخدمة لقياس التطور، ومختلف العوامل المساعدة على ذلك. وتصنف المؤشرات المستخدمة في القياس إلى نوعين:

✓ مؤشرات عاجلة (Leading indicators) وهي مؤشرات غير مالية، تتطلب جهداً لملاحظتها وقياسها، وتشمل درجة رضا العملاء وجهود الأفراد، واعتبرت عاجلة لأنها تعجل الوصول إلى زيادة الإيرادات والمبيعات.

✓ مؤشرات آجلة (Lagging indicators) وهي مؤشرات مالية مثل الإيرادات، تتحقق في نهاية المراحل الإستراتيجية، فلا يمكن قياسها إلا في نهاية كل مرحلة، لذا تعد دائماً مؤجلة. كما تصنف العوامل المساعدة إلى نوعين كذلك:

✓ العوامل المعاونة (enablers) مثل نظم المكافآت والروح المعنوية للأفراد وروح التعاون لدى فرق العمل. وهي عوامل تساعد على تحقيق الأهداف الإستراتيجية بشكل غير مباشر، وذلك بتأثيرها على العوامل المحركة.

✓ العوامل المحركة (drivers)، هي عوامل أساسية لتنفيذ الخطة الإستراتيجية، مثل إنتاجية الأفراد، درجة رضا العملاء، درجة جودة المخرجات... تؤدي إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية بشكل مباشر.

▪ **وضع سيناريو فرعي للموارد البشرية في إطار السيناريو الرئيسي للمؤسسة :**

تختلف أهمية الموارد البشرية ودورها في المؤسسات باختلاف حجم هذه الأخيرة وطبيعة نشاطها ونوعية احتياجاتها... مما يعني أنه لكل مؤسسة سيناريو خاص بمواردها البشرية يحدد دورها، ودرجة مساهمتها في تنفيذ الإستراتيجية العامة للمؤسسة²، حيث تقوم المؤسسات في هذه المرحلة ببناء المهارات المهنية لمواردها في إطار لماذا وكيف تقوم الموارد البشرية بإسناد هذه الإستراتيجية. ويأتي هنا دور هذه الموارد في إطار نظام أداء عالي يؤدي إلى إضافة قيمة سواء من منظور مالي أو غير مالي، حيث أنها أشبه بعملية تحويل المهارات والقدرات والإمكانات إلى نتائج ملموسة تعزز من قدرة المؤسسة على مختلف مستويات الأداء الاستراتيجي³.

¹ - وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي، توجيه الأداء الاستراتيجي، الرصف والمحاذة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 132.

² - Brian Becker, Mark Huselid, Dave Ulrich , op cit, p 7.

³ - وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي، توجيه الأداء الاستراتيجي، الرصف والمحاذة، مرجع سابق، ص 132.

■ صياغة الخطة الإستراتيجية الرئيسية

يتطلب وضع ما يسمى بالخريطة الإستراتيجية تحديد العوامل المساعدة (المحركة والمعاونة)، والمؤشرات العاجلة والأجلة (والتي سبق ذكرها في المرحلة الأولى)، بالإضافة إلى تحديد مقاييس سير الخطة الإستراتيجية. هذه المقاييس تصنف إلى:

✓ **الإنجازات الممكنة (Doables):** تشمل جميع الإنجازات التي تقع في حدود الميزانية الموضوعة وبنفس الجهد الحالي والوقت المتاح والخبرة الموجودة، دون الحاجة إلى إجراء تحسين أو تحفيز. وتكون عموماً أقل من الإنجازات اللازمة.

✓ **الإنجازات اللازمة (Necessary):** تمثل الحد الأدنى من الإنجاز الذي يجب أن تحققه إدارة الموارد البشرية للبقاء داخل حدود الإستراتيجية الموضوعة دون الوصول للغاية الإستراتيجية، وتقل عموماً عن الإنجازات المستهدفة.

✓ **الإنجازات المستهدفة (Targeted):** هي الإنجازات المخططة التي لا يمكن بدونها الوصول إلى الغاية الإستراتيجية المستهدفة. ولا يمكن تحقيقها دون تغيير استراتيجي شامل.¹

وقد اقترح كل من Kaplan and Northon مجموعة من الأسئلة تمكن المؤسسات من تحديد أدائها وبناء خارطتها الإستراتيجية، وهي:²

✓ ما هي الغايات أو الأهداف؟

✓ ما هي موجّهات الأداء لكل غاية (تحديد العوامل المحركة)؟

✓ كيف يمكن قياس تقدم المنظمة تجاه غاياتها؟

✓ ما هي العقبات أمام إنجاز كل غاية؟

✓ ما الذي يحتاجه العاملين لتأطير إنجاز كل غاية؟

✓ هل تزود وظيفة الموارد البشرية المنظمة بمهارات وسلوكيات ضرورية لإنجاز الأهداف؟

والإجابة على هذه الأسئلة يوفر للمنظمة المعلومات الضرورية حول مساهمة وظيفة الموارد البشرية في نجاح المنظمة.

■ تحديد الدور الاستراتيجي للموارد البشرية:

بناء على دراسة العلاقة بين تطور إدارة الموارد البشرية ومساهمة الموارد البشرية في تحقيق القيمة السوقية للمؤسسة والموضحة في الخطوة الثانية من هذه المراحل، يتم تحديد نوع الإستراتيجية الفرعية التي يجب أن تتبناها إدارة الموارد البشرية وذلك بهدف الاندماج داخل الخريطة الإستراتيجية للمنظمة. كما يتم في هذه المرحلة كذلك تحديد الأهداف الإستراتيجية الفرعية للموارد البشرية.³ ويجب أن يكون لدى مسيري الموارد البشرية المعرفة الكافية بالتداخل بين نظام إدارة الموارد البشرية وتنفيذ الإستراتيجية حتى يمكنهم التأكيد على دورهم الاستراتيجي

¹ - سعيد كامل البصري، مرجع سابق.

² - Robert Kaplan, David Northon, op cit, p-p 167-176.

³ - Brian Becker, Mark Huselid, Dave Ulrich, op cit, p 7.

المرتقب، وكلما تم تقليص الفجوة بين العوامل المعاونة والعوامل المتحكمة يصبح تنفيذ الخارطة الإستراتيجية ممكنا.

▪ صياغة الخطة الإستراتيجية النوعية للموارد البشرية:

يتطلب تفعيل دور ومساهمة الموارد البشرية في إضافة القيمة معرفة كيفية مساهمة نظام إدارة الموارد البشرية في تعزيز الانجاز والأداء وإضافة القيمة، وهذا الأمر يتطلب توافق الموارد البشرية مع مكونات الخارطة الإستراتيجية لتحقيق الممكنات الأساسية الموجهة للأداء المتميز.¹

▪ تصميم نظام القياس الاستراتيجي للموارد البشرية:

وذلك بتحديد المؤشرات العاجلة والمؤشرات الآجلة التي يجب قياسها لتحديد نتائج القياس الملموسة وغير الملموسة، أي تصميم بطاقة أداء متوازن للموارد البشرية.

وتجدر الإشارة إلى أن بناء هذه البطاقة يتطلب تطوير نظام قياس للموارد البشرية يشتمل على:²

- ✓ تحديد موجّهات الموارد البشرية، والتي تعتمد على طبيعة خيارات المنظمة.
- ✓ نظام عمل عالي الأداء، حيث أن تحديد عناصر هذا النظام تصبح ضرورية وترتبط وتساهم في تحديد موجّهات الأداء للموارد البشرية.
- ✓ توضيح وتحديد توافق نظام الموارد البشرية، حيث أن التوافق والاندماج كأهداف تساهم بقوة في التأثير على مصادر القرارات المطلوبة لانجاز وتحقيق النتائج المستهدفة.
- ✓ تحديد قياسات كفاءة للموارد البشرية.

▪ إدارة ما لا يمكن قياسه

وهو الهدف النهائي لوضع الإستراتيجية القياسية للموارد البشرية، ذلك أن غالبية المسيرين كانوا يشعرون بدور العوامل المعاونة في دفع العوامل المحركة، وكانوا يميزون بحدسهم بين المؤشرات العاجلة والمؤشرات الآجلة، وبناء على هذه الخطوة سيتمكنون من إدارة ما لا يمكن قياسه، وبالتالي الانتقال من مجرد الشعور والحدس إلى التخطيط والقصد.

المطلب الرابع: إشكالية تقييم أداء الموارد البشرية

تسعى المنظمات إلى تحديد نوعية وكمية أداء مواردها البشرية، وتحديد إمكاناتها وقدراتها، ومدى حاجة الأفراد إلى التطوير والتحسين، لذا تعمل على تقييم أداء مواردها البشرية حتى تستطيع الحكم على مدى نجاح سياساتها وبرامجها، وهذا ما يفرض عليها إعداد نظام فعال لتقييم أداء الأفراد.

أولاً: مفهوم تقييم الأداء البشري

عملية تقييم الأداء هي إحدى أهم الأنشطة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، والتي تسعى لمعرفة نقاط القوة ونقاط الضعف في أداء مواردها البشرية سواء على المستوى الفردي أو الجماعي. وهي أساس عملية

¹ وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي، توجيه الأداء الاستراتيجي، الرصف والمحاذاة، مرجع سابق، ص 136.

² المرجع السابق نفسه، ص 138

الرقابة، حيث في ضوء نتائجها تتخذ القرارات المختلفة المرتبطة بالموارد البشرية. إذن تقييم الأداء هو قياس لكفاءة الأفراد ومدى مساهمتهم في إنجاز المهام، لذا ينظر له على أنه " عملية تقدير جهود الأفراد بطريقة عادلة لتجري مكافأتهم بقدر عملهم، وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل".¹ من خلال هذا التعريف يتبين لنا أن منح المكافآت والامتيازات للأفراد يكون بناء على نتائج عملية تقييم الأداء وذلك بالاستناد إلى معايير معينة تستخدم في عملية التقييم، هذه الأخيرة هي أكثر من أساس لتوزيع المكافآت، إذ تعد أحد الأنشطة الأساسية لإدارة الموارد البشرية التي تعنى بالسياسات والإجراءات المستخدمة لرفع مستوى الأداء، وذلك بمعرفة نقاط قوة الأفراد ونقاط ضعفهم، وكذا الإمكانيات والقدرات المتاحة. وفي هذا الإطار تعرف كذلك على أنها " عملية تقدير أداء كل فرد خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائه".² إذن هي عملية تحليل وتقييم أنماط ومستويات أداء الأفراد، وتحديد درجة كفاءتهم الحالية والمتوقعة مستقبلاً، وذلك لترشيدها وتحسينها.

وينظر باحثون آخرون إلى تقييم الأداء بنظرة أكثر شمولية تتعدى تقدير جهود الأفراد إلى النتائج المترتبة عن التقييم، حيث يعرف على أنه " العملية التي يتم من خلالها تحديد كيف يؤدي العامل عمله، وما يترتب على ذلك من وضع خطة لتحسين الأداء".³ فبالإضافة للجهود المطلوبة لأداء المهام تركز عملية تقييم الأداء على النتائج التي تتبع عملية التقييم، والتي قد تتضمن خططاً معينة لتحسين الأداء.

كما عرفها كل من Mehrens and Lehmann بأنها " العملية المنظمة التي تهتم بجمع المعلومات وتحليلها لغرض تحديد درجة تحقق الأهداف واتخاذ القرارات بشأنها ولمعالجة جوانب الضعف وتعزيز جوانب القوة فيها".⁴ مما سبق يمكن القول أن:

- ✓ تقييم الأداء يتعلق بنقطتين، الأولى أنه ينصب على أداء الفرد أو نتائج أعماله من ناحية وعلى سلوكه وتصرفاته من ناحية أخرى. والثانية أنه يتضمن الحكم على نجاح الفرد في منصبه الحالي من ناحية والحكم على نجاحه وتطويره وتنميته مستقبلاً من ناحية أخرى.
 - ✓ تقييم الأداء عملية شاملة تخص كل العاملين بالمنظمة.
 - ✓ تقييم الأداء عملية منظمة تمارس وفق خطوات ومراحل معروفة وفي فترة زمنية محددة.
 - ✓ يمكن الاستعانة بنتائج عملية التقييم لاتخاذ العديد من القرارات التي تخص الأفراد أو المؤسسة ككل.
 - ✓ تبنى عملية تقييم الأداء على حقائق ومعلومات يتم جمعها وتحليلها لتحديد الأهداف.
- وتستخدم نتائج تقييم الأداء كما ذكرنا سابقاً في العديد من المجالات نذكر منها:

- الترقية والنقل: بالرجوع إلى نتائج تقييم الفرد يمكن التعرف على قدراته ومهاراته للتأكد من أحقيته للترقية، وكذلك الأمر بالنسبة للنقل.

¹ - نظمي شحادة وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2000، ص 75.

² - سعد نائف برونوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، الطبعة الثانية، ص 378.

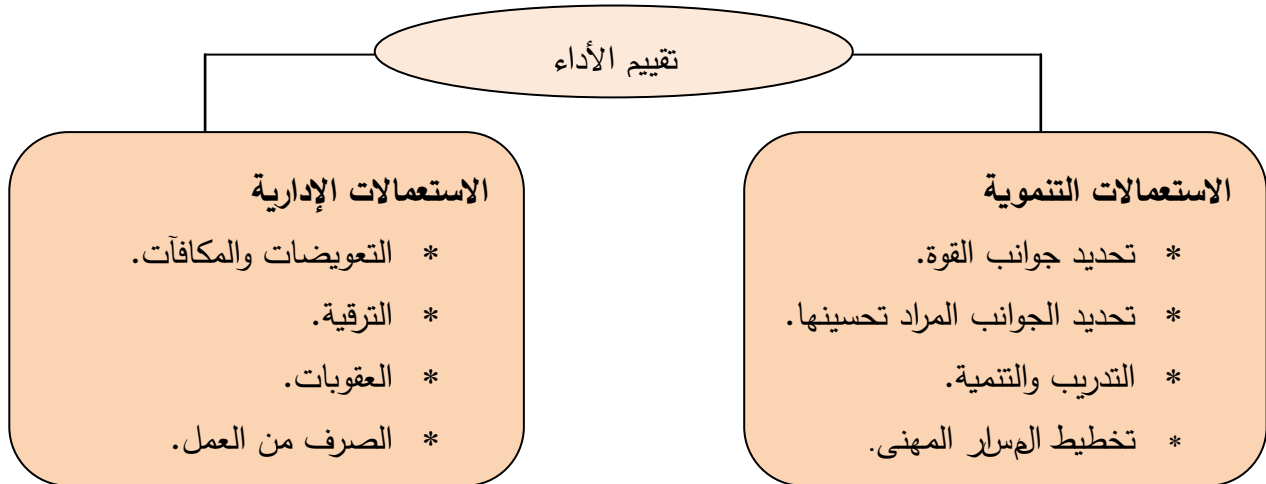
³ - سيد محمد جاد الرب، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء، الأطر المنهجية والتطبيقات العملية، مطبعة العشري، القاهرة، 2009، ص 50.

⁴ - عادل البغدادي، هاشم العبادي، مرجع سابق، ص 374.

- تحديد قيمة العلاوات والمكافآت: تربط المنظمات العلاوات والمكافآت الممنوحة للأفراد بمستوى أدائهم خلال فترة عملهم، خاصة إذا كان أداء متميزا ومبدعا.
- تحديد الاحتياجات التكوينية: لإعداد البرنامج التكويني تحتاج المؤسسة إلى نتائج تقييم الأداء للأفراد للفترات السابقة، وذلك لتحديد عدد الأفراد الذين يحتاجون للتكوين.
- فرض الانضباط والعقوبات.
- تساعد المعايير الموضوعية في التقييم على خلق الدافع للعمل وتعمل على استمراريته
- قياس وتحديد الأداء الكلي للمنظمة من خلال أداء مواردها البشرية.¹
- تعريف الأفراد بمسؤولياتهم: بمعرفة الفرد لمعايير تقييمه فإنه سيعرف مسؤولياته ومهامه، وبالتالي تعتمد جودة أدائه على مهاراته ومؤهلاته.²

ويمكن تلخيص ما سبق في نوعين لاستعمالات تقييم الأداء هما الاستعمالات التنموية والاستعمالات الإدارية، مثلما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (03-08) استعمالات تقييم الأداء البشري



المصدر: روبرت ماتيس، جون جاكسون، مرجع سابق، ص 454.

ثانياً: أهمية وأهداف تقييم الأداء البشري

تتضح أهمية تقييم الأداء من خلال:

- تمثل عملية التقييم أحد أهم أنشطة إدارة الموارد البشرية باعتبارها عملية تنظيمية مستمرة تساعد على قياس أداء الأفراد.
- تساعد على تحديد نقاط القوة والضعف في أداء الأفراد وانعكاس ذلك على أداء المؤسسة ككل.
- تساعد على تزويد المستويات الإدارية بالوسائل الكفيلة بقياس وتخطيط الأداء داخل المنظمة.
- تمثل مؤشرات الأداء نوعاً من الحوافز بالنسبة للأفراد.

¹ - زاهد محمد دبيري، سعادة راغب الكسواني، إدارة العنصر البشري في منظمات الأعمال الحديثة، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 194.

² - سعاد نانف برنوطي، مرجع سابق، ص-ص 379-381.

- يساهم في الكشف عن المعارف والمهارات الباطنة، مما يحسن من أداء الأفراد مستقبلاً.
- خلق أجواء عمل مناسبة من خلال شعور الأفراد بأن عملية التقييم تهدف إلى معالجة نقاط الضعف في أدائهم وليس تسليط الرقابة عليهم.¹
- تعيد الأفراد في تدارك أخطائهم وتجنبها وتنمية مهاراتهم وتحقيق طموحاتهم من خلال تنمية مسارهم المهني، وتقديم لهم الاقتراحات اللازمة للتحسين.
- تساعد في تخطيط الموارد البشرية وتخطيط المسار المهني وتحديد الاحتياجات التدريبية، وكذا في تعديل سياسات الاختيار والتعيين وتحديد المكافآت وزيادة الأجور والترقية....
- اختيار العمل المناسب للفرد من خلال تحديد مدى تناسب مهام المنصب الحالي مع قدراته أو نقله إلى منصب آخر.
- زيادة شعور الفرد بالمسؤولية لما يترتب عن عملية التقييم من قرارات بشأن مستقبله في المنظمة.²
- كما تعد عملية تقييم الأداء جزء من العملية الرقابية وأداة من أدواتها، وبالتالي فهي عملية اتخاذ قرارات بناء على قرارات رقابية لإعادة توجيه مسار العمل بالمنظمة بما يحقق أهدافها، لذا تتمثل أهداف هذه العملية في:
 - متابعة تنفيذ الأهداف: أي دراسة مدى تحقيق الأهداف ومدى الالتزام بالقوانين والسياسات المقررة.
 - التأكد من كفاءة الأداء: أي التأكد من ممارسة المؤسسة لنشاطاتها وتنفيذ أهدافها بدرجة عالية من الكفاءة.
- تقييم الكفاءة: أي تقييم كفاءة الأفراد وكفاءة العمليات.
- تقييم النتائج وتحديد مراكز المسؤولية: القيام بتقييم عام للنتائج الفعلية في ضوء الأهداف المحددة سلفاً وتحليل أسبابها، وعلى ضوء ذلك تتحدد المراكز المسؤولة عن الانحرافات لاتخاذ القرارات التصحيحية المناسبة.³
- تطوير أداء العاملين: وذلك من خلال معرفة نقاط القوة لدى الفرد وتدعيمها ، وتحديد مواطن الضعف لتفاديها من قبل الأفراد، وكذا كشف مواطن الضعف في الإجراءات والأنشطة وأساليب العمل.
- تعيد في ترقية الموظفين ونقلهم أو ترشيحهم لمسؤوليات جديدة. كما تعد أداة اتصال فعالة بين الرئيس والمرؤوس.⁴
- تعيد على المدى البعيد في إعادة تصميم نظم المكافآت والحوافز ونظم النقل والترقية، وفي إعادة تصميم المناصب.
- تعمل على تحديد القضايا الجوهرية المطلوب مناقشتها والتخلص من أي مشاكل تعيق العمل، وتحديد أهداف جديدة للوصول إلى أداء متميز.

¹ - يوسف حبيب الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص ص 227 228.

² - مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية، مدخل نظري وتطبيقي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 124.

³ - يوسف حبيب الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص 229.

⁴ - محمد زويد العتيبي، الطريق إلى الإبداع والتميز الإداري، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، الطبعة الثانية، ص 129.

ثالثاً: مراحل عملية تقييم الأداء البشري

تمر عملية تقييم أداء الموارد البشرية بالمراحل التالية:

■ تحديد معايير الأداء:

بناء على عملية تحليل العمل يتم بناء معايير معينة للأداء، حيث تحدد هذه المعايير بناء على الأهداف المنتظرة من كل فرد، والتي يجب أن تكون مشتقة من الأهداف العامة للمؤسسة، لذا يجب أن تكون هذه الأهداف محددة وواضحة وقابلة للقياس، ومقيدة بإطار زمني حتى تكون المعايير دقيقة وملائمة. ويجب أن تعتمد هذه المعايير على متطلبات المناصب.¹

وعموماً يجب أن تتوفر في هذه المعايير الخصائص التالية:

- ✓ **الثبات:** أي إمكانية القياس أو ثبات المقياس. ويضم الثبات بعدي الاستقرار والتوافق، حيث:
- ❖ الاستقرار بمعنى قياسات المعيار أعطت نفس النتائج في أوقات مختلفة.
- ❖ التوافق بمعنى قياسات المعيار مأخوذة من قبل عدة أشخاص أو بعدة طرق، لكن تعطي نتائج متساوية.
- ✓ **التمييز:** يجب أن يميز المعيار بين الأفراد وفقاً لأدائهم حتى تكون النتائج المترتبة عن هذا التمييز وبالتالي عن التقييم فعالة لاتخاذ القرارات المناسبة.
- ✓ **القبول والوضوح:** يجب أن تكون المعايير واضحة ومقبولة من قبل الأفراد، حيث يجب أن تكون عادلة بالنسبة لهم وتعكس أداءهم الفعلي.
- ✓ **المصادقية:** يجب أن يعبر المعيار عن مدى الصدق حين استخدامه وتطبيقه.
- ✓ **الشمولية:** أن يغطي المعيار مختلف الأنشطة والمسؤوليات... في المنظمة.
- ✓ **عدم التحيز:** أن يتسم المعيار بالموضوعية والحياد.²
- **توضيح المعايير الموضوعية للأفراد:**

يجب توضيح المعايير المحددة في المرحلة السابقة للأفراد لمعرفة ما هو منتظر منهم، وحتى تتم مناقشتها وفهمها من قبلهم.

■ قياس الأداء:

يتم جمع معلومات عن الأداء الفعلي من خلال ملاحظة عمل الأفراد، من التقارير الإحصائية أو الشفوية أو المكتوبة...³

■ مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المعياري:

وذلك للكشف عن الانحرافات بينهما، حيث يجب أن يصل المقيم إلى صورة صادقة ونتيجة حقيقية تعكس الأداء الفعلي للفرد. حيث تؤثر نتائج التقييم هذه على الأفراد وعلى أدائهم المستقبلي.

¹ - سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، ص 59.

² - محيد الكرخي، مرجع سابق، ص 125.

³ - سهيلة محمود عباس، علي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 1999، ص - ص 379 - 381.

■ مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد:

لا يجب أن تكتفي المؤسسة بمعرفة الأفراد لنتائج تقييمهم، بل يجب عليهم مناقشتها مع المقيم سواء كانت ايجابية أو سلبية لتوضيح بعض الجوانب الهامة والتي قد لا يدركها الفرد.¹

■ الإجراءات التصحيحية:

تتم الإجراءات التصحيحية وفق نوعين الأول مباشر وسريع، إذ لا يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات في الأداء، وإنما محاولة تعديل الأداء ليتطابق مع المعيار وبالتالي هذا النوع هو نوع صحيحي وقتي فقط، أما النوع الثاني من الإجراءات التصحيحية فهو ما يسمى بالإجراء الصحيحي الأساسي، حيث يتم البحث عن الأسباب وكيفية حصول الانحرافات، أي تحليل الانحرافات بكافة أبعادها للوصول للسبب الرئيسي وراء ذلك، وهذه الطريقة أكثر أهمية.

رابعاً: طرق تقييم الأداء البشري

يتم تقييم أداء الأفراد وفق ثلاث أنماط من الطرق، النمط الأول يضم طرق تقييم فردية، والنمط الثاني يضم طرق تقييم متعددة الأفراد، أما النمط الثالث في التقييم فيتمثل في نظم التقييم متعددة الاتجاهات ، أي أن التغذية العكسية تأتي من أطراف مختلفة.² حيث يمكن استخدام عدة طرق للتقييم في المنظمة الواحدة، كما يمكن الدمج والمزج بين الطرق المستخدمة، وهذا كله راجع لعوامل عديدة ترتبط بالمنظمة وبيئتها الداخلية والخارجية ومكوناتها البشرية... وفيما يلي توضيح لمختلف الطرق المندرجة ضمن هذه الأنماط:

■ النمط الأول: طرق التقييم الفردية

✓ أسلوب الترتيب:

تعتمد على ترتيب الأفراد بالتسلسل، حيث يقوم المقيم بترتيبهم حسب أدائهم أو حسب خصائصهم، أي من الأفضل إلى الأقل منه وهكذا، إلا أن هذه الطريقة غير موضوعية لكونها لا تستند إلى معيار واضح، كما أنها قد تبنى على تحيز المقيم، لذا من الأحسن الاعتماد على عدة مقيمين. تتميز بكونها سهلة ومفهومة وتناسب المؤسسات صغيرة الحجم.

✓ أسلوب المقارنة:

يقوم المقيم بمقارنة كل فرد مع باقي زملائه في نفس المجموعة، ومن ثمة ترتيبهم حسب أفضليتهم.³

✓ أسلوب قوائم المراجعة (Check lists):

تستخدم مجموعة من الصفات والمواصفات والسلوكيات، ويختار المقيم الصفة أو العبارة التي تصف أداء الفرد، وعند إتمامها ترسل إلى إدارة الموارد البشرية لتحليلها وتحديد درجات كل عامل من العوامل المحددة في القائمة

¹ - جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد عبد المتعال و عبد المحسن عبد المحسن، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2003، ص 323 324.

² - R.N.Misra استراتيجيات التغيير في إدارة الموارد البشرية بعد العولمة، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 27.

³ - مجيد الكرخي، مرجع سابق، ص ص 131 132.

حسب درجة أهميتها. ورغم تكلفتها العالية إلا أنها تقلل من تحيز المقيم باعتباره لا يتدخل ولا يعرف الدرجات الموضوعية من قبل.

✓ أسلوب المواقف الحرجة:

وفق هذه الطريقة يسجل المقيم في دفتر خاص بكل فرد مختلف الأحداث الجوهرية التي صادفته أثناء عمله وكيفية تصرفه... سواء كانت نقاط قوة أو ضعف، إلا أنه يعاب عليها تركيزها في الكثير من الأحيان على الجانب السلبي وإهمالها الجانب الايجابي، مما يؤثر سلبا على التقييم.¹

✓ أسلوب التدرج:

تعد من أقدم الطرق وأكثرها انتشارا، تعتمد على وضع تصنيفات للأفراد حسب عدد من الخصائص التي يجب قياسها بالنسبة لكل فرد، ويمثل كل تصنيف درجة أداء معينة، ومن ثمة يقيم ويقارن أداء الأفراد وفق هذه التصنيفات، أي أن لكل فرد تصنيف.²

✓ أسلوب التدرج البياني:

هي أكثر الطرق استخداما وأبسطها، تعتمد على حصر صفات محددة في المقارنة وفي تقييم الأفراد الذين يقاس أدائهم وفق معايير محددة، ومن ثمة وضع أوزان لهذه التقديرات بالتدرج، وجمع هذه الأوزان نجد نتيجة التقييم.

✓ أسلوب مقياس السلوك المتدرج:

يتم تحديد صفات سلوكية مرتبطة بالأداء المطلوب وتحدد لها درجات، ويوضع وصف كامل لكل درجة. في ضوء هذا الوصف يحدد أداء الفرد، ويعتمد هذا المقياس على مزيج بين طريقتي التدرج البياني والمواقف الحرجة. ورغم زيادة تكاليفها والوقت المستغرق، إلا أنها تساهم في تقليل الأخطاء الناتجة عن التقييم وممكنة الاستخدام من قبل كل الأطراف.

■ النمط الثاني: طرق التقييم متعددة الأفراد

✓ أسلوب المراجعة الميدانية:

يقوم المقيم بإجراء مقابلات ميدانية مع مسؤولي المصالح لتقييم أداء الأفراد وأخذ المعلومات والبيانات اللازمة، ومن ثمة يعد قائمة ترتيبية للأفراد بناء على مراجعتها من قبل كل مسؤول.³

✓ أسلوب التقييم الجماعي:

يتم تقييم أداء المرؤوسين بواسطة اجتماع من الرؤساء الملمين بعمل المرؤوس سواء في الوقت الحاضر أو الماضي، ومن بينهم الرئيس المباشر، أين تتم مناقشة أداء المرؤوس انطلاقا من مجموعة معايير يتم الاستناد إليها عند إعطاء تقديراتهم حول أدائه. وتتميز هذه الطريقة بكونها تبتعد عن التحيز الفردي باعتبار التقييم لا يرتبط برأي الرئيس المباشر فقط.⁴

¹ - Claude Levy Leboyer, **Evaluation du personnel, quelle méthodes choisir ?** les éditions D'organisations, Paris, 1994, p 22,p26.

² - زاهد محمد ديري، سعادة راغب الكسواني، مرجع سابق، ص 199.

³ - يوسف حديم الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص 243 ص 255.

⁴ - زاهد محمد ديري، سعادة راغب الكسواني، مرجع سابق، ص 205.

✓ أسلوب الإدارة بالأهداف:

اقترح Peter Drucker في 1957 فلسفة إدارية مبنية على الأهداف التي تحدد من قبل الرئيس ومروسيه في بداية العمل، والتي تتم مناقشتها ومناقشة تقدمه وسيوره في العمل، وكذا الاتفاق على النتائج الواجب تحقيقها، فإذا تدنى مستوى الأداء عن المعدل المطلوب يوضع هدف لإعادة الأداء إلى ما يجب أن يكون عليه. إذن هي برنامج شامل للتقييم على مستوى المنظمة.¹

ويشترط في الأهداف الموضوعية أن تكون قابلة للقياس، واقعية، يشترك الأفراد في وضعها وتستخدم كمرجعية للأداء، واضحة وتتبع عن الغموض.

✓ تقييم أعضاء فرق العمل لبعضهم البعض:

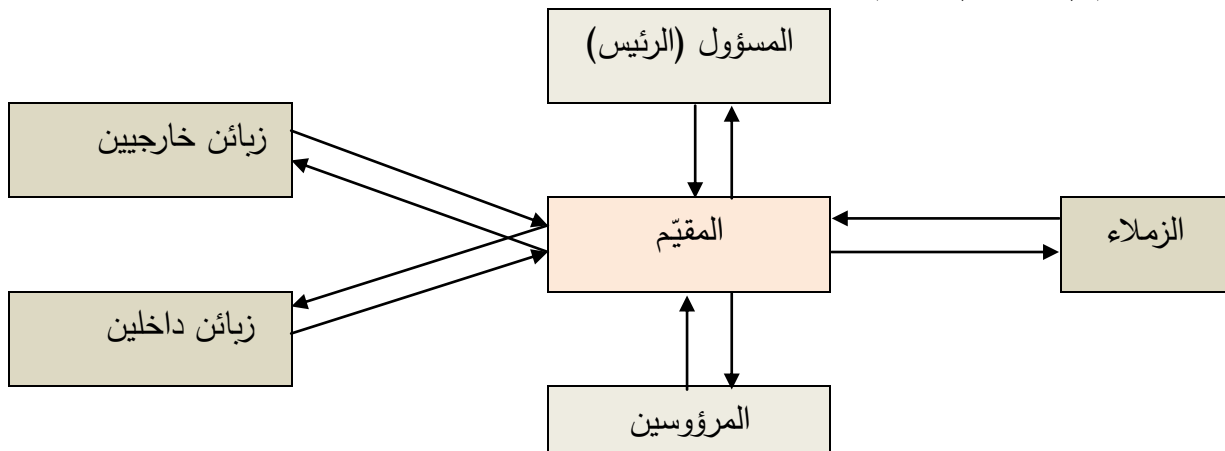
يكون هذا الأسلوب مفيداً في الحالات التي يتعذر فيها على المشرف مراقبة أداء كل فرد، في حين يتاح ذلك لأعضاء الفريق وخاصة في المؤسسات التي تعتمد أسلوب العمل الجماعي بشكل واسع. إلا أنه من الصعب اعتماد هذا التقييم في حالة الفرق الافتراضية التي لا يتقابل أعضاؤها شخصياً، كما يصعب استخدامه لتقييم أداء الأفراد الذين يعملون في فرق متعددة.²

■ النمط الثالث: طرق التقييم متعددة الاتجاهات

✓ أسلوب التقييم 360 درجة:³

يستند هذا الأسلوب إلى فكرة أن الأعمال في وقتنا الراهن تجعل أداء الفرد يتجاوز الحدود الوظيفية والتنظيمية، وبالتالي من الأفضل الأخذ بآراء جميع الأطراف التي لها علاقة بعمل الفرد محل التقييم، وذلك لتوفير مختلف المعلومات عن الأدوار المتعددة التي يلعبها العامل. وبالتالي تسمح هذه الأداة للمشرفين بتحسين مستوى علاقاتهم مع مروسيهم، مع رؤسائهم، مع المساهمين، ومع الزبائن. ويمكن توضيح مختلف الأطراف التي يمكن إشراكها في التقييم في الشكل الموالي:

الشكل رقم (03-09): تقييم الأداء البشري وفق أسلوب 360⁰



المصدر: Robert Le Duff, *Encyclopédie du gestion et de management*, édition Dalloz, Paris, 1999, p 896

¹ - جاري ديسلر، مرجع سابق، ص 335.

² - روبرت ماتيس، جون جاكسون، مرجع سابق، ص 461.

³ - Genevière Krebs, *Ressources Humaines, nouvelles pratiques selon l'ISO 9001*, AFNOR ; France, 2004, p 68.

وللتخلص من عبء الأعمال الورقية وطول الوقت المستغرق في التقييم تفضل بعض المؤسسات استخدام نظم مرتبطة بالانترنت تمكن من جمع المعلومات اللازمة من مختلف المصادر .

✓ أسلوب مراكز التقييم:

تستخدم لتقييم أداء المرؤوسين من خلال تحديد الصفات التي ترتبط بالنجاح في العمل وبتطويره، مثل مهارات التخطيط والتنظيم، والتفكير المبدع وعلاقاتهم مع بعضهم...

✓ أسلوب التقييم السري:

يتم تقييم الفرد من قبل رئيسه المباشر وزملائه ومرؤوسيه من خلال تعبئة نماذج خاصة بصفة سرية. وتتميز بكونها أكثر عدالة وتتوخى الحياد والتميز رغم تكلفتها العالية والوقت والجهد المبذولين.

خامسا: الأطراف المسؤولة عن التقييم

عموما توجد عدة مصادر للحصول على معلومات حول أداء الأفراد نذكرها فيما يلي:

■ المسؤول المباشر:

يعد التقييم عن طريق الرئيس المباشر من الطرق الأكثر انتشارا، حيث أنه يوافق التسلسل التنظيمي في المنظمة ويتمشى مع وحدة الأمر والتوجيه. ويقوم المسؤول المباشر بهذه العملية لكونه أكثر الأفراد معرفة بمرؤوسيه، بحقوقهم وواجباتهم، بمهاراتهم وقدراتهم وتصرفاتهم، ولكونه أيضا مرجعهم الأول في عملهم لذا فهو الأدرى بنقاط قوتهم وضعفهم.

■ الزملاء:

يعد التقييم عن طريق الزملاء أكثر صدقا وثباتا وموضوعية نظرا لقرب الزملاء من بعضهم ومعرفتهم بأبعاد ومهام المنصب المنوط بهم ، خاصة إذا كانوا يمارسون نفس المهام، ويكون تقييمهم هنا مبنيا على الملاحظة المستمرة لسلوك الفرد محل التقييم وتصرفاته، وتبرز أهمية هذا التقييم عند انتقال وتناوب الأفراد فيما بين المجموعات التنظيمية. لكنه قد يكون غير فعال في مجموعات العمل الكبيرة.¹

■ التقييم الذاتي:

يمكن الاعتماد كذلك على تقييم المرؤوسين لأنفسهم، حيث يمثل هذا النوع من التقييم النظرة المتكاملة للفرد ويتيح له التعبير عن إدارته لعمله، إلا أنه يتطلب قيام الفرد بتحديد أدائه وتنمية أهدافه والتحكم في سلوكه. كما يفيد التقييم الذاتي الفرد على تحديد قدراته ومهاراته وإمكانياته، وبالتالي مدى قدرته على شغل منصبه، أو تحمل مسؤولية ما أو إمكانية نقله أو ترقيته... أي يعد هذا النمط من التقييم أحد أدوات إدارة الموارد البشرية.² وحتى يكون التقييم الذاتي فعالا أكثر يجب التأكيد على المرؤوسين بمراعاة الموضوعية في تقييم أدائهم، وأن هذه الطريقة ليست الوحيدة المعتمدة في التقييم ، وإنما سيتم اعتماد طرق أخرى ومقارنة النتائج المحصل عليها مع نتائج التقييم الذاتي.

¹ - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة ، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة،

2007، ص 182

² - Claude Levy Leboyer, op cit, p 168.

■ المرؤوسين:

يمكن الحصول على معلومات حول أداء المسيرين من خلال مرؤوسيه، وهو ما يطلق عليه التغذية العكسية التصاعدية، هذه المعلومات تساعد الإدارة العليا في تشخيص أساليب الإدارة وتحديد مشاكل المرؤوسين الذين تتوفر لديهم الفرصة للتعبير عن كفاءة رؤسائهم في قيادتهم وتوجيههم للعمل وتنمية روح الفريق وتشجيعهم على التعاون.... هذا المدخل في التقييم تبرز أهميته عند استخدامه لأغراض تنموية وتحسين فرص العمل أكثر منه لأغراض إدارية.

■ العملاء:

تبرز أهمية هذا المصدر في مجال الخدمات خاصة، حيث أن الزملاء والرؤساء والمرؤوسين لا يمكنهم ملاحظة سلوك وأداء الموظف، في حين يكون ذلك متاحاً أمام العملاء، وبالتالي يمكنه أكثر من غيره الحكم على أداء هذا الموظف.¹

■ لجان التقييم:

يمكن اعتماد هذا المصدر في حال اتصال عمل الفرد بأكثر من قسم أو إدارة، حيث يتم تشكيل لجنة خاصة لتقييم أداء الأفراد المعنيين، وهذا للقضاء على التضارب في التقييم الفردي.²

المبحث الثالث: أساسيات حول إدارة الأداء البشري

تسعى المؤسسات إلى تحقيق ميزة تنافسية من خلال مواردها البشرية، مما يفرض عليها ضرورة إدارة أدائهم، وهو ما يمثل أحد أهم التحديات التي يواجهها المشرفون في علاقتهم بمرؤوسيه، ذلك أن هذه العملية تتأثر بعوامل عديدة وتواجه تحديات مختلفة.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الأداء البشري

يعتبر مفهوم إدارة الأداء الامتداد الطبيعي لتطور مفهوم تقييم الأداء، حيث استعمل المصطلح لأول مرة من قبل "Michael Beer and Robert A. Ruh" سنة 1976، وبعدها أصبح متداولاً ومعترفاً به في منتصف الثمانينات. وقد نشأ هذا المفهوم عن إدراك وجود حاجة إلى مقارنة أكثر استمرارية وتكاملاً لإدارة ومكافأة الأداء بدلاً من النظم التقليدية التي أخفقت في تحقيق النتائج المنتظرة منها.³

ورغم أن مصطلح إدارة الأداء شائع الاستخدام في الآونة الأخيرة، إلا أنه لا يوجد اتفاق حول تعريفه من قبل الممارسين في مجال إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، حيث يعتبره البعض مرادفاً للإدارة بالأهداف، ويراه البعض الآخر على أنه عملية تقييم أداء أفراد المنظمة، في حين يشير آخرون لكون عملية إدارة الأداء تضم مختلف

¹ - جمال الدين المرسي، مرجع سابق، ص ص 445 446.

² - جاري ديسلر، مرجع سابق، ص 342.

³ - Michael Armstrong, **Performance Management, Key strategies and practical guidelines**, third edition, Kogan Page, London (UK); Dover (USA), 2006, p 2.

أنشطة التكوين والتطوير الموجهة للعاملين، ويربطها البعض الآخر بالمكافآت¹.... ورغم تعدد وجهات النظر هذه، إلا أنها تنظر لعملية إدارة الأداء نظرة ضيقة ومحدودة، فإدارة الأداء تشكل نظاما بحد ذاته بمدخلات ومخرجات... يضم كل المفاهيم السابقة بل ويتعداها إلى مفاهيم أكبر.

فمن المنظور النظمي يرى Robert Bacal أنها "عبارة عن عدد من الأجزاء التي يجب تضمينها وتنقيحها وإدارتها، والأهم من ذلك قيادتها لتضيف قيمة للمنظمة والأفراد من رؤساء ومرؤوسين."²

فإدارة الأداء تعتبر نظاما مفتوحا يتكون من تدفقات داخلية تشكل مدخلات هذا النظام، وتمثل الموارد المستخدمة لتحقيق الأداء، هذه الموارد تتنوع بين بشرية وتقنية ومادية.... ومجموعة من العمليات المتفاعلة فيما بينها من أجل الوصول إلى مجموعة من المخرجات. وتتكامل هذه المدخلات والعمليات والمخرجات فيما بينها وتتفاعل مع البيئة الخارجية المحيطة.

ومن منظور فرق العمل، تعرف إدارة الأداء على أنها "مجموعة متكاملة من الآليات والعمليات التي تسهل حدوث تواصل وفهم أفضل بين أفراد يعملون معا."³ حيث أنها تتعلق بأفراد يعملون معا في شكل فريق ليضيف كل واحد منهم قيمة لمساهمات الآخر من أجل تحقيق تحسين مستمر في النتائج والمعايير.

أما من المنظور التنظيمي فهي "الوسيلة التي من خلالها يتأكد المديرون من أن الجهود التي يبذلها ال موظفون والنتائج التي يحققونها تحقق أهداف المنظمة."⁴ كما تعرف على أنها "عملية مستمرة لتحديد وقياس وتطوير أداء الأفراد والمجموعات، ووصف الأداء مع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة."⁵ فهي عملية غير محدودة، تقوم على تحديد الأهداف وملاحظة الأداء وتلقي التكوين و الحصول على تغذية راجعة مستمرة... ومتعلقة بالأهداف الإستراتيجية، ذلك أنها تتطلب أن يضمن المديرون توافق أنشطة ومخرجات الموظفين مع أهداف المنظمة، لذا فهي تساعد المنظمات على اكتساب الفرص التنافسية، وتخلق صلة مباشرة بين أداء الموظفين والأهداف التنظيمية. وهو ما يوضحه الشكل الموالي:

¹ - Frank J Hartle , **Le Management de la performance**, in Alain Mitrani et autre, **Des compétences et des hommes, le management des ressources humaines en Europe** , les éditions d'organisations, Paris, 1992, p 89.

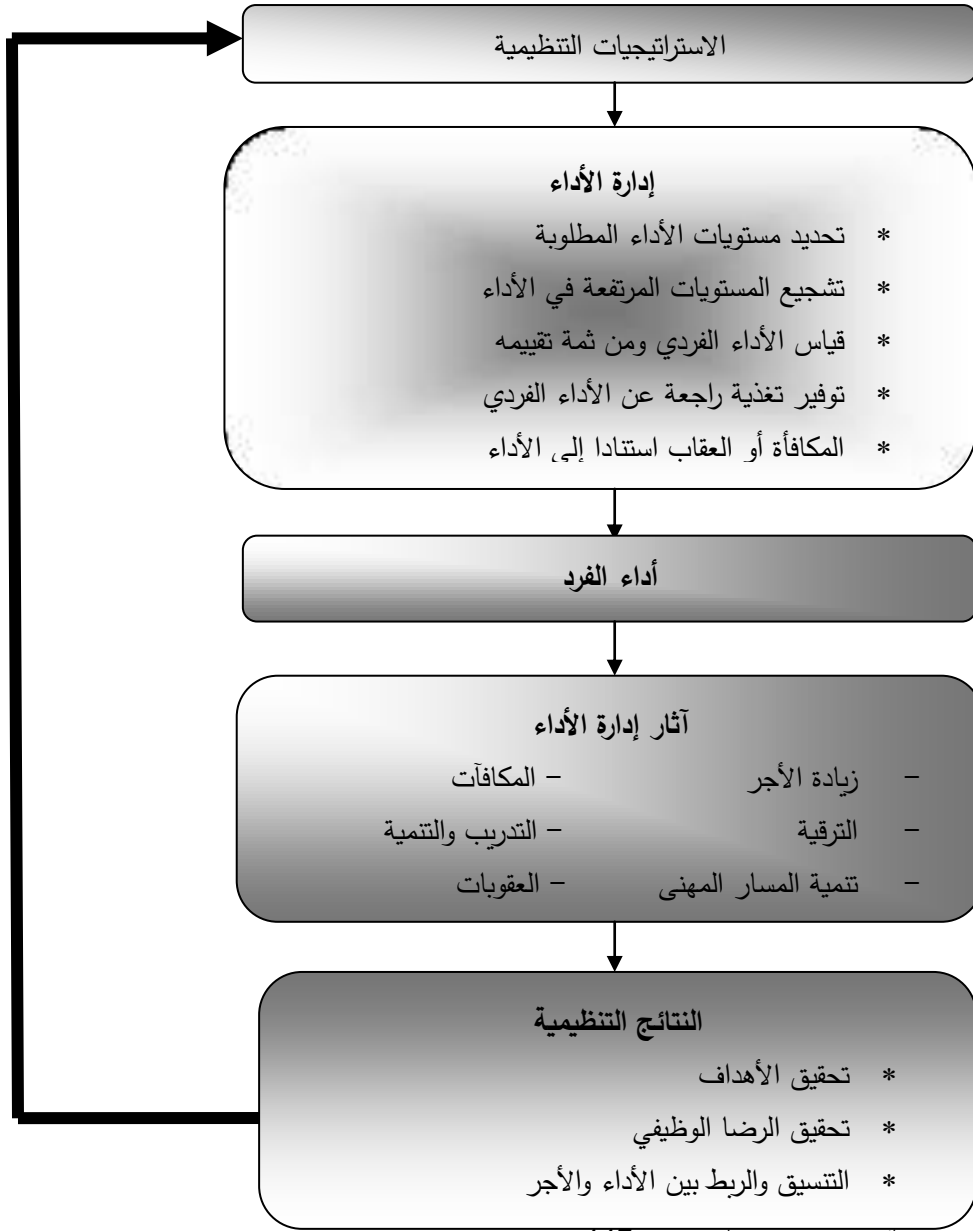
² - مدحت أبو النصر، مرجع سابق، ص 95.

³ - المرجع السابق نفسه.

⁴ - عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية، رؤية إستراتيجية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2003، ص 328.

⁵ - هارمن أغينيس (Herman Aguinis)، مرجع سابق، ص 22.

الشكل رقم (03-10): عملية إدارة الأداء البشري



المصدر: روبرت ماتيس، جون جاكسون، مرجع سابق، ص 447.

ومن منظور كونها عملية تعرف على أنها " عملية أو مجموعة عمليات تهدف إلى بناء فهم مشترك للأهداف وتحفيز الأفراد من أجل زيادة فرص تحقيق هذه الأهداف"¹

يفيدنا هذا التعريف في فهم واستخراج مكونات هذه العملية، والتي تتمثل في:²

✓ الأهداف الإستراتيجية.

✓ وصف المناصب.

✓ تحديد الأهداف الفردية.

¹ - Frank J Hartle , op cit, p 90.

² - Ibid, p 90.

- ✓ نصح الأفراد ومتابعتهم.
- ✓ متابعة ومراجعة أدائهم.
- ✓ المكافأة على أساس الأداء.
- ✓ تكوين وتطوير الأفراد.

ومن المنظور الإداري "هي تلك الجهود الهادفة من قبل المنظمات المختلفة لتخطيط وتنفيذ وتوجيه الأداء الفردي والجماعي، ووضع معايير ومقاييس واضحة ومقبولة للأداء كهدف يسعى الجميع للوصول إليها".¹ حيث يحدد هذا التعريف العمليات الإدارية التي تقوم بها المنظمات لإدارة أداء مواردها البشرية والمتمثلة في تخطيط الأداء وتوجيهه وتجسيده انطلاقاً من معايير وأهداف محددة مسبقاً.

ومن منظور العلاقة رئيس مرؤوس، تعرف على أنها "عملية تواصل مستمرة، تنفذ بالاشتراك بين الفرد ورئيسه المباشر".² وتهدف للتوصل إلى توقعات وفهم واضحين بخصوص:³

- ✓ واجبات العمل الأساسية التي يتوقع من الفرد تأديتها.
- ✓ كيف يسهم عمله في تحقيق أهداف المؤسسة؟
- ✓ كيف سيجري تقييم الأداء؟
- ✓ كيف سيعمل الفرد والمشرف معاً للمحافظة على الأداء الحالي وتحسينه؟
- ✓ ما هي المعوقات التي تعترض الأداء وكيفية التغلب عليها؟

وتعرف إدارة الأداء كذلك على أنها "عملية إدارية تم تصميمها للربط بين أهداف المؤسسة وأهداف الفرد بطريقة يمكن من خلالها ضمان أن يتم توحيد أهداف الفرد وأهداف المنظمة قدر المستطاع".⁴ حيث يأخذ هذا التعريف بفكرة أن الأفراد إذا كان بإمكانهم تلبية احتياجاتهم عن طريق تحقيق أهدافهم، وفي الوقت نفسه يساهمون في تحقيق أهداف المؤسسة فإن تحفيزهم أكثر سيحقق مستوى أعلى من الأداء، وهو ما تعمل إدارة الأداء على تحقيقه من خلال الربط بين أهداف المنظمة وأهداف مواردها البشرية.

إن عملية إدارة الأداء هي عملية إستراتيجية ومتكاملة، فهي إستراتيجية لأنها تعنى بالاعتبارات الأشمل والأطول أجلاً في أداء المنظمة متفاعلة مع بيئتها المحيطة لبلوغ أهدافها. ومتكاملة لأنها تهئ تكاملاً رأسياً بربط أهداف المنظمة وفريق العمل والفرد بالقدرات الأساسية اللازمة للأداء، وتكاملاً أفقياً بربط الإدارات التي يضمها الهيكل التنظيمي بفرق العمل المتنوعة.

لذا يمكن اعتبارها الجهود الهادفة من قبل المنظمات المختلفة التي تسعى لحسن توزيع العمل وتقسيمه على العاملين في ضوء الخبرات والمهارات الذاتية لكل منهم، وقدرتهم على انجاز العمل مع استمرار الرقابة والتوجيه الفردي والجماعي والتحسين المستمر، ووضع معايير ومقاييس واضحة ومقبولة للأداء كهدف يسعى الجميع

¹- مدحت أبو النصر، مرجع سابق، ص 95.

²- روبرت باكال، تقييم الأداء، كيف تقيس وتطور الأداء الوظيفي، بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع، الرياض، 1999، ص 26.

³- المرجع السابق نفسه.

⁴- باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، الناشر الأجنبي كوجان بيدج، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2006، ص 91.

للولوصول إليها .

وتختلف عملية إدارة الأداء عن عملية تقييمه، هذه الأخيرة تعد أداة لتحديد مدى جودة أداء العاملين لمهامهم، ومن ثمة إيصال النتائج المستخرجة من التقييم إلى العاملين في شكل تغذية راجعة. وبالتالي يمكن اعتبار تقييم الأداء أحد طرق إدارة الأداء وعملية من عملياتها.¹ ويمكن توضيح الفرق بين العمليتين في الجدول الموالي:

جدول رقم (03-07): الفرق بين تقييم الأداء وإدارة الأداء

تقييم الأداء	إدارة الأداء
تقييم تنازلي (من أعلى إلى أسفل)	عملية مشتركة من خلال الحوار
اجتماع تقييمي سنوي	مراجعة مستمرة مع مراجعة رسمية في بعض الأحيان
نظام موحد	عملية مرنة
التركيز على أهداف كمية	التركيز على القيم والسلوكيات بالإضافة إلى الأهداف
يرتبط غالبا بالأجر	أقل ارتباط بالأجر (التركيز على التطوير)
كثرة الوثائق المعتمدة	استخدام الوثائق يكون في أدنى حد ممكن
يخص قسم الموارد البشرية	يخص الرؤساء المباشرين (مسيري الجوار)

المصدر : Michael Armstrong, op cit, p 10.

المطلب الثاني: أهمية إدارة الأداء البشري وأهدافها

أولاً: أهمية إدارة الأداء البشري

يمكن أن يساهم نظام إدارة الأداء في تحقيق ما يلي:

- ✓ زيادة الدافع والحافز على الأداء ، ذلك أن تلقي تغذية عكسية عن أداء الفرد يزيد من دافعه للأداء المستقبلي، كما أن نجاحه في الماضي يشكل حافزا للإنجاز مستقبلا.
- ✓ اكتساب المسيرين رؤية ومعرفة واضحة ، وذلك عن المرؤوسين في مختلف المستويات التنظيمية، مما تفيدهم في تقييمهم وتطوير مهاراتهم.
- ✓ توضيح وتحديد معايير العمل، فمن خلال إدارة الأداء تتضح وتتحدد مهام الأفراد أكثر فأكثر، ذلك أنهم يكتسبون فهما أفضل لما هو مطلوب منهم، ومنه يحققون أفضل السلوكيات والنتائج.
- ✓ عدالة المكافآت، إذ تقدم أنظمة إدارة الأداء معلومات صحيحة وواضحة تفيد في اتخاذ القرارات الإدارية كالترقيات ومنح العلاوات والتكوين.... وبعادلة، مما يحسن العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين.
- ✓ تسهيل التغيير التنظيمي، تعتبر أنظمة إدارة الأداء أداة مفيدة لدفع التغيير التنظيمي وتحقيقه بالمنظمات ووسيلة مواجهة مقاومة الأفراد لمختلف مداخل التغيير.
- ✓ تحقيق الرضا عن العمل وعن المنظمة ، رضا الأفراد عن نظام إدارة الأداء قد يجعلهم يرضون عن عملهم وعن منظماتهم وعن أدائها، وبالتالي قد لا يفكرون في تركها.¹

¹ - روبرت ماتيس، جون جاكسون، مرجع سابق، ص 446.

- ✓ وضع أهداف واضحة للمؤسسة وتحديد عملية صحيحة لتعريف وتطوير وقياس ومراجعة هذه الأهداف.
- ✓ تكامل أهداف المنظمة التي تضعها الإدارة العليا مع أهداف الأفراد.
- ✓ تطوير ما يسمى بثقافة الأداء، والتي ترسخ أولوية النتائج على الجوانب الشكلية لوظائف الإدارة.
- ✓ إنشاء نوع من الحوار المستمر بين الإدارة والموظفين .
- ✓ التشجيع على التطوير الذاتي.
- ✓ تطوير بيئة عمل مبنية على التعلم الجماعي، يتم من خلالها تقديم الحلول والأفكار ومناقشتها بما يسهم في تطوير ثقافة المؤسسة.²
- ✓ تضمن إدارة الأداء للأفراد معرفة ما هو منتظر منهم، ومدى مساهمتهم في تحقيق الأهداف التنظيمية، مما يجعلهم معنيين أكثر بها.
- ✓ تضمن للأفراد الحصول على دعم ومتابعة وتوجيه طيلة فترة انجازهم لمهامهم، أي مساندة وتوجيه مستمران.
- ✓ تفيدهم في معرفة كيفية قياس وتقييم أدائهم، والمعايير والمؤشرات المستخدمة في ذلك، مما يمكنهم من متابعة أدائهم بأنفسهم.³

ثانياً: أهداف إدارة الأداء البشري

- يرى Robert Bacal أن إدارة الأداء هي استثمار يمكن من تشجيع الأفراد ويسمح لهم بأداء مهامهم، ذلك أنهم من خلال هذه العملية يمكنهم معرفة ماذا يتوقع منهم فعله، وما القرارات التي يمكنهم اتخاذها بأنفسهم، ومدى حسن أدائهم لمهامهم، ومتى يجب على المشرفين التدخل⁴... وبشكل عام تهدف هذه العملية إلى تحقيق ما يلي:
- **الأهداف الإستراتيجية:** تهدف أنظمة إدارة الأداء إلى مساعدة الإدارة العليا على تحقيق الأهداف الإستراتيجية وذلك من خلال ربط أهداف المنظمة بأهداف الأفراد. حيث يرى بعض الباحثين أن أفضل الطرق لتنفيذ الاستراتيجيات هي تحديد النتائج والسلوكيات وتحديد خصائص الأفراد القادرين على تنفيذ الإستراتيجية الموضوعية، ومن ثم تصميم نظم القياس والتغذية العكسية التي تساعد على الأداء الجيد.
 - **الأهداف الإدارية:** تعمل أنظمة إدارة الأداء على توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الإدارية المرتبطة بالموارد البشرية، والتي من أهمها قرارات التكوين والتعيين، قرارات الأجور، قرارات النقل والترقية، قرارات الاحتفاظ بالأفراد أو الاستغناء عنهم.....
 - **الأهداف التنموية:** تستخدم التغذية العكسية الناتجة عن تطبيق نظام إدارة الأداء في تكوين الموظفين وتحسين أدائهم على أساس مستمر ومتطور، حيث تسمح بتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في أدائهم بالإضافة إلى أسباب قلة الأداء.¹

¹ - هارمن أغينيس، مرجع سابق، ص - ص 24-26.

² - باري كشواي، مرجع سابق، ص 92.

³ - Frank J Hartle , op cit, p 91.

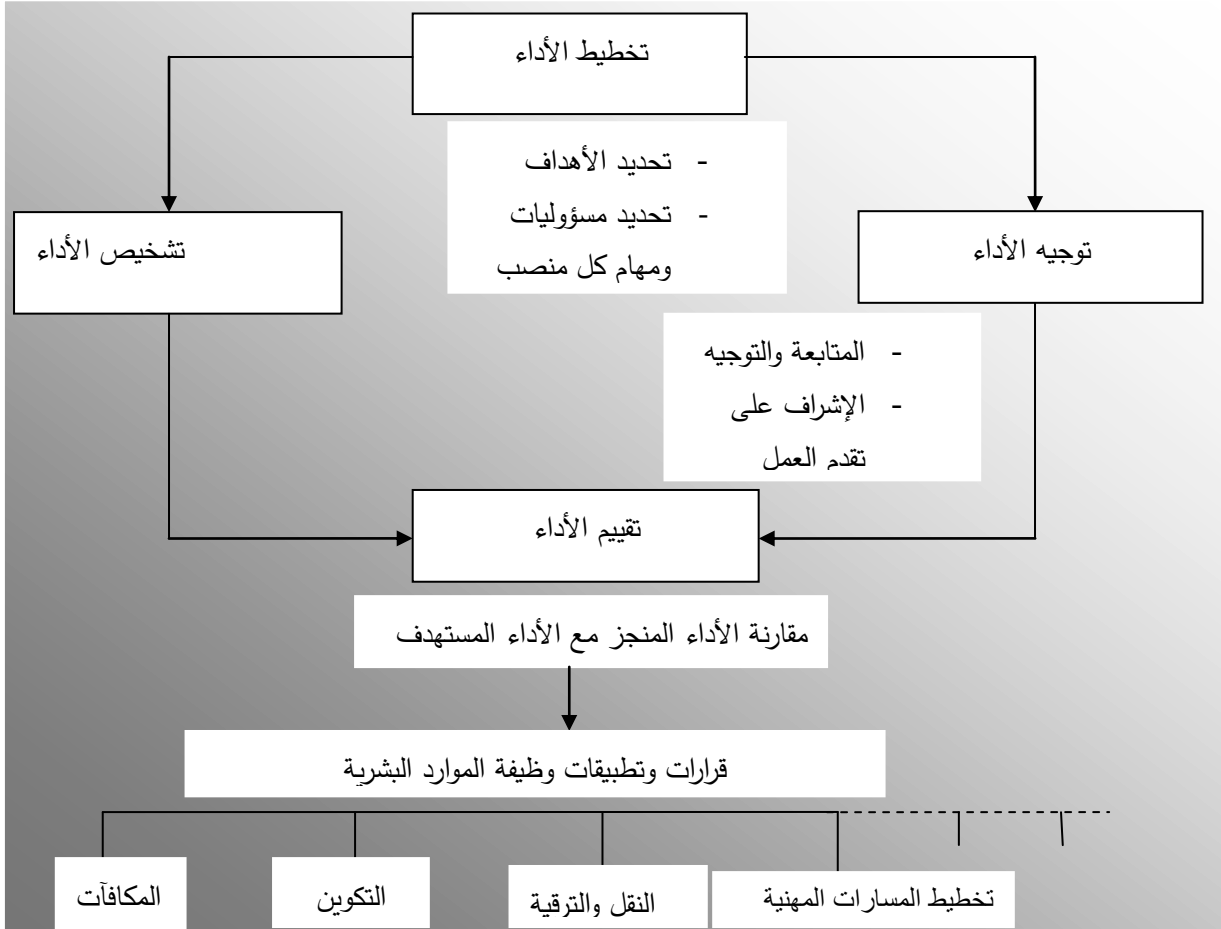
⁴ - مدحت أبو النصر، مرجع سابق، ص 101.

- **الأهداف المعلوماتية:** تمثل أنظمة إدارة الأداء وسيلة اتصال هامة، إذ تعمل على تبليغ الأفراد عن كيفية أدائهم، وعن الجوانب التي تحتاج للتحسين، كما أنها توفر معلومات عن المنظمة وتوقعاتها وتوقعات المسيرين وعن جوانب العمل الأكثر أهمية...²

المطلب الثالث: عمليات إدارة الأداء البشري

تتكون إدارة الأداء من عدة عمليات متشابكة ومتكاملة تهدف إلى ضمان وصول الأفراد إلى الأداء المستهدف وبما يحقق غايات المنظمة من خلال ما تتخذه إدارة الموارد البشرية من قرارات على ضوء نتائج هذه العملية. وقبل تطبيق هذه العمليات يجب توفر متطلبين أساسيين هما: المعرفة الجيدة بمهام المنظمة وأهدافها الإستراتيجية، والتي ستسمح للأفراد بتقديم مساهمات لها أثر إيجابي على أداء المنظمة ككل ، والمعرفة الجيدة بمهام كل منصب أين يتم الحصول عليها من تحليل المناصب ، والتي تمكن من تأسيس معايير لنجاح أداء المهام.³ وعموماً يمكن توضيح هذه العمليات في الشكل الموالي:

الشكل رقم (03-11): خطوات إدارة الأداء البشري



المصدر: Frank J Hartle , op cit, p 90. (بتصرف)

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص 173.

² هارمن أغينيس، مرجع سابق، ص 37.

³ المرجع السابق نفسه، ص 64.

أولاً: تخطيط الأداء البشري

ويقصد به تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها ورسم صورة للأداء المستقبلي اللازم لتحقيق هذه الأهداف من خلال المعايير الواضحة والمتفق عليها بين جميع الأطراف عن طريق الإمكانيات المتوفرة. وتتطلب عملية تحديد الأهداف من تحليل الأداء المسبق والحالي وتحديد المعارف والمهارات والقدرات الحالية لمعرفة كيفية توظيفها مستقبلاً.¹

كما تتبع هذه الأهداف من الاتجاه والإستراتيجية العامة للمنظمة، ويجب أن تتوفر فيها الشروط التالية:²

- ✓ أن تكون محددة، حيث يجب أن تكون دقيقة قدر الإمكان ومرتبطة بنتيجة معينة يمكن تحديدها.
- ✓ أن تكون قابلة للقياس.
- ✓ أن تكون قابلة للتحقيق.
- ✓ أن تكون مرتبطة بالزمن

ومن أجل تحديد الأهداف يجب تحديد غايات كل منصب، بمعنى ما هو منتظر من كل فرد يشغل منصبا معينا، أي ما هي الأهداف وما هي النتائج التي تنتظرها المنظمة من كل فرد فيها، وهذا ما يفرض إجراء تحليل شامل لعمل كل فرد*، لذا يحتاج المسيرين المعينون بإدارة الأداء إلى تعريف ووصف المناصب في مختلف المستويات الوظيفية.³

ولقيام بعملية التخطيط للأداء يتم عقد اجتماع بين الرئيس المباشر والمرؤوس الهدف منه:⁴

- ✓ تنظيم مهام وغايات عمل المرؤوس لتسير بشكل متواز مع أهداف وغايات المؤسسة ككل، بحيث يدرك المرؤوس ارتباط مسؤولياته وأهداف المؤسسة.
- ✓ تعديل وصف المناصب وتحديد المسؤوليات بحيث تعكس أي تغييرات في إطار العمل.
- ✓ الاتفاق حول مهام العمل الرئيسية، وكيفية تقييم النجاح المحقق، وتحديد مستوى الصلاحيات المخولة لكل فرد ...
- ✓ تحديد أية مساعدة يمكن أن يقدمها الرئيس المباشر وأية عقبات تعيق تحقيق الأهداف وطرق التغلب عليها...

¹ - مدحت أبو النصر، مرجع سابق، ص 98.

² - باري كشواي، مرجع سابق، ص 94.

³ - Yves Emery, François Gonin, **Dynamiser les ressources humaines**, Bibliothèque des ressources humaines, Presses polytechniques et universitaires romandes, Suisse, 1999, p57.

⁴ - روبرت باكال، مرجع سابق، ص 100.

* يجب التفرقة هنا بين تحليل العمل لتحديد الغاية أو الهدف منه ووصف المناصب، ذلك أنه يتم الخلط بينهما في الكثير من المؤسسات، حتى أصبحت هذه العملية مجرد عملية إدارية روتينية بحتة.

ثانياً: توجيه الأداء البشري

تعتبر عملية توجيه الأداء عملية معلوماتية اتصالية، تتضمن رصد ومتابعة مستويات الأداء المحققة فعلاً والظروف المحيطة بالعمل، وتزويد الأفراد بالمعلومات اللازمة والمتجددة التي تساعدهم في إعادة توجيه أدائهم في الاتجاه الصحيح.¹

فالأفراد يحتاجون باستمرار إلى التوجيه والإرشاد منذ بداية العمل في المنظمة، إذ تتم متابعتهم من خلال القياس المستمر لأدائهم، وإمدادهم بالتوجيهات اللازمة عن طريق مناقشة نتائج تقييمهم معهم وبشكل مستمر وهذا كله لضمان تنفيذ الخطط والوصول إلى النتائج المطلوبة. ويتم ذلك من خلال:

- ✓ تقديم أي دعم عملي لازم.
- ✓ ضمان توضيح النتائج المطلوب الوصول إليها للموظفين.
- ✓ العمل على تكوين وتطوير الأفراد لضمان تمكنهم من الالتزام بمسؤولياتهم.
- ✓ تعديل الأهداف والأولويات ومعايير الأداء طبقاً للتغيرات في أولويات المنظمة والأسواق والتغيرات المختلفة...

✓ تولي كل فرد في المنظمة المسؤولية على أدائه سواء كان رئيساً أو مرؤوساً.²

✓ متابعة مستويات وظروف الأداء، وذلك بصفة مستمرة وأنية ومقارنة المستويات المحققة بالخطط الموضوعية.

✓ ملاحظة ومتابعة المناخ الداخلي للمنظمة وما يطرأ عليه من تغيرات، وكذا الظروف الخارجية المحيطة للتعرف على المشكلات والمعوقات الممكنة.

✓ تزويد الموظفين بالمعلومات المتجددة بحسب احتياجاتهم لإنجاز مهامهم.³ إذ تعتبر عملية توجيه الأداء عملية آلية مهمة يمكن من خلالها نقل الكثير من المعلومات والإرشادات من الرؤساء والمشرفين إلى القائمين بتنفيذ الأعمال بغرض تحسين قدراتهم في الأداء.

وهناك عدة أساليب لتوجيه الأداء، فقد تستخدم اللقاءات غير الرسمية أو اللقاءات الرسمية بين الرئيس ومرؤوسيه لينقل إليهم ملاحظاته ويناقشهم فيما يجري على أرض الواقع، ويستمع إلى وجهات نظرهم، كما يتم توجيهه من خلال التقارير والملاحظات المكتوبة، ولكن لعل أكثر الطرق فعالية وأفضلها هي الاتصالات المستمرة وغير الرسمية ونزول الرؤساء لأرض الواقع في أماكن الأداء ذاتها.

ثالثاً: تشخيص الأداء البشري

تتضمن عملية تشخيص الأداء إجراءات الكشف عن فجوة الأداء أي اختلاف الأداء المستهدف عن الأداء المنجز، وتحديد طبيعة هذه الفجوة وأسبابها والآثار الناتجة عنها... وذلك لتحديد آليات التخلص منها ومن ثم تحسين الأداء.

¹ - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 226.

² - باري كشواي، مرجع سابق، ص 98.

³ - علي السلمي، مرجع سابق، ص 226.

ولا يكفي فقط التعرف على فجوة الأداء وإنما يجب تحديد مصادرها (سواء كانت داخلية أو خارجية) وتحليلها، هذه المصادر تحدث حالة اختلال لتوازن نظام إدارة الأداء سواء في المدخلات أو العمليات أو المخرجات. وهذا الاختلال سيجعل هذه العناصر تفقد التكامل والتناسق ومن ثمة تظهر الفجوة.¹ ويمكن توضيح مختلف مصادر الفجوة الداخلية والخارجية للأداء في الجدول الموالي.

الجدول رقم (03-08): المصادر الداخلية والخارجية لفجوة الأداء

المصادر الداخلية	المصادر الخارجية
تصميم العمل	متغيرات السوق
قدرات العاملين	تحركات المنافسين
دوافعهم	تغير طلبات وتوقعات العملاء
القيادات الإدارية	التطورات التقنية والعلمية
البناء التنظيمي	تأثيرات العولمة والمتغيرات العالمية
الإمكانيات المادية أو التقنية	تطور الأوضاع الاقتصادية
مناخ وثقافة المنظمة	ضغوط الموردين وتأثير التحالفات والممارسات الاحتكارية

المصدر: علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 233.

وتعتمد عملية تشخيص الأداء على تحليل المعلومات ، حيث قد يتولى التحليل الرئيس المسؤول عن العمل أو قد يتم في إطار جماعي باستخدام أسلوب العصف الذهني (Brainstorming). كما يمكن القيام بالتشخيص عن طريق المقارنة المرجعية، حيث يكون تشخيص فجوة الأداء بالمقارنة مع مستويات الأداء في أوقات مختلفة أو بين إدارات مختلفة أو حتى مع منظمات أخرى.

رابعاً: تقييم الأداء البشري*

تنطوي هذه العملية على عمل المشرف و المرؤوس سوياً لتقييم الانجاز الذي حققه المرؤوس، لذا تأتي هذه العملية في نهاية إدارة الأداء، حيث تساعد على:

- ✓ الوقوف على الاحتياجات الكوينة الفعلية التي تساعد على تغطية جوانب الضعف لدى الأفراد.
- ✓ التحديد الدقيق لما تملكه المنظمة من مهارات.
- ✓ الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الخاصة بالنقل والترقية ومنح المكافآت.
- ✓ تحقيق العدالة والرضا بين الأفراد نتيجة لمشاركتهم في المراحل المختلفة لإدارة الأداء.²
- ✓ التعرف على كيفية تحسين الأداء وتطويره بغض النظر عن المستوى الحالي.

¹ - المرجع السابق نفسه، ص 232، ص 234.

² - محدث أبو النصر، مرجع سابق، ص 100.

* تم التطرق إلى هذا العنصر بالتفصيل في البحث السابق كعملية مستقلة من عمليات إدارة الموارد البشرية بشكل عام، لذا سنحاول في هذا الجزء التعرف على هذه العملية باعتبارها عملية من عمليات إدارة الأداء.

- ✓ تقدير جوانب التميز والنجاح.
- ✓ الانطلاق في تخطيط السنة القادمة.
- ✓ توفير معلومات حول الكيفية التي يمكن أن يواصل بها العاملون تطورهم.
- ✓ تحديد العمليات والإجراءات المكلفة وغير الفعالة.¹
- وينبغي عند تقييم الأداء مراعاة ما يلي:²
 - ✓ ينبغي أن يتم تكوين رأي عن الأداء بالمقارنة مع الأهداف العامة أو الأهداف الفرعية لها.
 - ✓ يجب أن تكون الأهداف قدر الإمكان قابلة للقياس، وإذا تم الاعتماد على استخدام المهارات في التقييم فيجب أن يتم وصفها بدقة في شكل قدرات وسلوكيات واضحة حتى يتم التقييم بموضوعية.
 - ✓ يجب وضع في الاعتبار عند التقييم كل جانب من جوانب المنصب، ويجب أن تتم عملية تقييم شامل للمنصب ككل.
 - ✓ يجب الأخذ بعين الاعتبار العوامل الداخلية المؤثرة على الأداء كمختلف التغييرات التي تجري في المنظمة.
 - ✓ يجب الأخذ بالاعتبار كذلك العوامل الخارجية، كالتغيرات الاقتصادية والسياسية....
- كما يضيف بعض الباحثين مرحلة أخيرة في إدارة الأداء وهي التحسين والتطوير، ذلك أنه لا يكفي القيام بعملية تقييم الأداء فقط، وإنما يجب الاستفادة من نتائجها في تدعيم نقاط القوة لتطويره وتصحيح نقاط الضعف لتحسينه.
- وتنصب فكرة تحسين الأداء بصفة أوضح في علاج انحراف الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف، والتي قد تعود إلى أي عنصر من عناصر نظام إدارة الأداء، كما تنتج عمليات التطوير إلى التعامل مع ذات العناصر بغرض الارتقاء بها إلى أعلى المستويات.³

¹ - روبرت باكال، مرجع سابق، ص ص 68 69.

² - باري كشواي، مرجع سابق، ص ص 102 103.

³ - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 241.

خلاصة الفصل الثالث:

تواجه المنظمات العامة منها والخاصة بيئة ديناميكية معقدة تتأثر بالعديد من التغيرات والتحولات في ظروفها الداخلية ومعطيات بيئاتها الخارجية، مما يتطلب منها العمل باستمرار على تحسين مستويات أدائها وتطوير قدراتها لهذه المواجهة.

وبذلك تعتبر عملية تحسين الأداء التنظيمي عملية متكاملة تتطوي على أنشطة مخططة وشاملة للمنظمة ككل، وتتم وفقاً لإستراتيجيات وخطط وبرامج واضحة ومحددة، وتحتوي هذه العملية على عدة محاور رئيسية لعل أهمها العمليات الداخلية، الهياكل التنظيمية، الموارد البشرية، التكنولوجيا.

ونظراً لأهمية الموارد البشرية في المنظمات كونها المحرك الأساسي لبقية الموارد والمؤثر الأول عليها، احتل الأداء البشري مكانة هامة في الدراسات والأبحاث التي تعنى بتطوير أداء المنظمات، أين انصب اهتمام هذه الأخيرة على تحسين وتطوير أداء مواردها البشرية من خلال تبني نظام فعال لإدارة الأداء والالتزام بجميع عملياته بداية من تخطيط الأداء إلى غاية تحسينه وتطويره.

فلم تعد إدارة الموارد البشرية تلك الإدارة التي تهتم بتحديد كيف يتصرف الأفراد بقدر ما أصبح يهمها توفير بيئة عمل تمكن الموارد البشرية من التفكير و الابتكار و تنمية القدرة على الإبداع، و بناء عليه تكون المنظمة أحسن أداء في حالة كونها توفر مناخ عمل ينمي المهارات و الكفاءات لمواردها البشرية . ولتحقيق ذلك بتميز تلجأ المنظمات إلى عمليات إعادة الهندسة لتحقيق النتائج الجذرية والتحسينات المرغوبة في أداء مواردها البشرية وأدائها الكلي بشكل خاص. لذا سنحاول في الفصل الموالي التعرف على إشكالية مساهمة إعادة هندسة عمليات الموارد البشرية في تحسين أداء الأفراد بشقها النظري.

الفصل الرابع
مساهمة إعادة هندسة الموارد البشرية
في تحسين الأداء البشري

تمهيد:

لقد أصبحت الموارد البشرية أحد أهم العوامل التنافسية نجاعة في المنظمة، الأمر الذي أعطى بعداً استراتيجياً لإدارتها، مما جعل وظيفة الموارد البشرية تتحول من إطارها التسييري إلى دورها الإستراتيجي، لأن الدور التقليدي للموارد البشرية لم يعد كافياً لتحقيق المنظمة التميز التنافسي، ما يدفع إلى حشد طاقات و أنشطة الموارد البشرية بغرض مساعدتها لتحقيق أهدافها. ولهذا تتضمن عملية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تقييم المهارات المطلوبة لتشغيل المنظمة، وفوض التحكم في جودة الموارد البشرية وتوظيف المعرفة الكامنة فيها، بسبب ارتكاز أداء المنظمة عليها، باعتبار أن هذا الأخير هو محصلة أداء مواردها البشرية.

لذا تساهم إعادة هندسة ممارسات إدارة الموارد البشرية بشكل فعال في تحسين الأداء البشري من خلال إحداثها لتغييرات جذرية تمس الهيكلية والمهام والأدوار وحتى القيم والثقافات السائدة بالمنظمات.

وسنحاول في هذا الفصل التعرف على هذه المساهمة الجذرية بالتطرق في المبحث الأول إلى إشكالية تأثير وظيفة الموارد البشرية على الأداء الكلي، وذلك من خلال مختلف المقاربات النظرية والأبحاث الميدانية المتعلقة بهذه المساهمة. وسيخصص المبحث الثاني إلى محور هذه المساهمة وهو نظم أو ممارسات الأداء العالي، والتي سنتعرف على مدى دعمها وتبنيها بانتهاج منهجية إعادة الهندسة في عمليات الموارد البشرية وذلك في المبحث الثالث، وأخيراً سنتطرق إلى مساهمة ممارسات الأداء العالي التي تعتبر في دراستنا هذه بمثابة الوسيط بين متغيري الدراسة في تحسين الأداء البشري وذلك في المبحث الرابع.

المبحث الأول: وظيفة الموارد البشرية والأداء - الإشكالية المطروحة -

تطرح العلاقة بين وظيفة الموارد البشرية أو بالأحرى أداء وظيفة الموارد البشرية وأداء المنظمات إشكالية كبيرة، وتعد محل اهتمام الكثير من الباحثين. فرغم أن الجمع بين مصطلحي الأداء ووظيفة الموارد البشرية كما يرى بعض الباحثين¹ يمكن استغرابه كون الأداء يرتبط بالكم والقياس والتقييم، ووظيفة الموارد البشرية من جهتها ترتبط بالأفراد وسلوكياتهم المعقدة، مع ذلك فالربط بينهما ممكن ولا يثير الاستغراب، إذ ومنذ مدرسة العلاقات الإنسانية وصولاً إلى المقاربة المبنية على الموارد كانت ولا زالت مساهمة وظيفة الأفراد في تحسين الأداء التنظيمي أمراً مسلماً به.

لذا سنحاول التعرف على هذه العلاقة المحورية من خلال مختلف المقاربات والأبحاث النظرية التي تمت في هذا المجال، وكذا من خلال مختلف الدراسات والأبحاث الميدانية،* وذلك على النحو التالي:

المطلب الأول: المقاربات النظرية الأولى (Des approches théoriques initiales)

لم تتطرق إدارة الموارد البشرية ولا حتى الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية إلى توضيح وتبرير العلاقة بين وظيفة الموارد البشرية والأداء التنظيمي، بل تم التطرق لهذه الفكرة وتبريرها من خلال عدة مقاربات تتعلق بالإستراتيجية والاقتصاد والمالية وعلم النفس،² هذه الأخيرة يمكن اعتبارها الأطر النظرية الأولى التي ساهمت في توضيح العلاقة بين وظيفة الموارد البشرية وأداء المنظمات. وقد بينت هذه المقاربات أن هذه العلاقة تتأتى من خلال بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تؤثر إيجابياً في أداء الأفراد، ومن خلاله على الفعالية التنظيمية، وقدمت كل مقاربة مجموعة من الحجج والتبريرات التي فسرت أن مدى تبني ممارسات الموارد البشرية في كل المنظمات دون استثناء له أثر واضح على أداء هذه الأخيرة، ذلك أن هذه المقاربات وضحت مختلف المخاطر والتحديات التي تواجهها المنظمات عند تنفيذها للإستراتيجية المعتمدة، مما يجعل ممارسات إدارة الموارد البشرية بالنسبة للمنظمات وسيلة أساسية للتخفيف من هذه المخاطر بما يسمح بتحقيق الأهداف المالية والتنظيمية بفعالية.

وقد ساهمت مختلف هذه المقاربات بما قدمته من تفسيرات وتبريرات في تطوير المقاربة الكلية أو الشمولية (Approche universaliste) لإدارة الموارد البشرية التي سيتم التطرق لها لاحقاً.³ ويمكن التعرف على هذه المقاربات التي تتدرج جميعها ضمن المقاربة الشمولية فيما يلي:

¹ - Pierre Louart, **Enjeux et mesures d'une GRH performante**, dans A-M. Fericelli et B. Sire, Performances et ressources humaines, Economica Paris, 1996, p 20,

² - Huselid, M.A. et B.E. Becker, **Methodological Issues in Cross-Sectional and Panel Estimates of the Human Resource-Firm Performance Link**, Industrial Relations, vol. 35, 1996, p. 400.

³ - Lise Chrétien et autres, **Impacts des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance organisationnelle des entreprises de gestion de projets**, Revue internationale sur le travail et la société, Département des Sciences de la gestion, Université du Québec à Trois-Rivières, Canada, février 2005, p 109.

* بغرض تدعيم هذه الأبحاث والدراسات سنعمد في هذا المبحث قدر المستطاع واعتماداً على المراجع المستخدمة لانجازه بالإشارة إلى منظري ورواد هذه الاتجاهات الفكرية من خلال تقديم أسمائهم وسنوات انجاز أو تقديم دراستهم بين قوسين.

أولاً: المقاربة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية (Approche stratégique des ressources humaines) ترتبط هذه المقاربة بظهور نظرية الموارد والمهارات في سنوات الثمانينات، مع أعمال Wernerfelt، ثم تبلورت أفكارها من خلال عدّة دراسات وأبحاث للعديد من الباحثين من أهمهم Hamel et Prahalad (في التسعينات)¹، وتجدر الإشارة إلى أنّ فكرة الموارد ليست وليدة الثمانينات بل لها جذور قديمة، لكن بمفهوم مختلف عما هي عليه حالياً.² وقد اهتمت هذه النظرية بالموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية للمنظمة وأساس تفوقها انطلاقاً من أن استغلال موارد المنظمة وقدرتها على تطوير أصولها الإستراتيجية والمهارات الجوهرية التي تملكها يعد أساس ذلك، وقد تطورت نتيجة كون صعوبات النمو التي عرفتتها المؤسسات في تلك الفترة أدت إلى تغيير الاهتمام من المتغيرات الخارجية (كالموقع في السوق) نحو المتغيرات الداخلية التي تستطيع أن تمارس عليها رقابتها، انطلاقاً من فكرة أن نسبة كبيرة من النجاحات التي تحقّقها المنظمة ناتجة عن مواردها التي تتم تعبئتها لخدمة زبائنها.³

وحتى تكون هذه الموارد مصدراً لميزة تنافسية دائمة يجب أن تتميز بالخصائص التالية:⁴

- ✓ عدم التقليد (Non imitabilité)
- ✓ عدم التحويل (Non transférabilité)
- ✓ الإتاحة (Disponibilité)
- ✓ الندرة (Rareté)
- ✓ عدم التحريك (Non mobilité)
- ✓ عدم الإحلال (Non substituabilité)

ولذا فإن الكثير من الباحثين أمثال (Ulrich 1991, Pfeffer 1994, Mc Mahan, Virick et Wright 1999) يرون أن الموارد المالية والتكنولوجية تضيف قيمة على المدى القصير فقط، في حين أن الموارد البشرية بقدراتها ومهاراتها الأساسية هي التي تخلق التميز والقيمة المستدامة وتساهم بقوة في تحقيق أعلى مستويات الأداء.⁵ هذه الفكرة جذبت وبقوة الاهتمام لدراسة أثر أداء وظيفة الموارد البشرية على فعالية المنظمة. وشكلت دعماً هاماً للمقاربة الشمولية لإدارة الموارد البشرية.⁶

¹ - Thomas Durand, **La perspective basée sur les ressources**, in, Thomas Durand et autres: **Perspectives en management stratégique**, édition EMS, Paris, 2000, p130.

² - للاطلاع أكثر حول جذور هذه النظرية وحول تقسيماتها لموارد المنظمة، أنظر: أبو القاسم حمدي، التنمية الإستراتيجية لكفاءات الموارد البشرية في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة، دراسة حالة مديرية الصيانة (سونطراك) بالأغواط سنة 2011، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2012/2013، ص-ص 188-192.

³ - Wernerfelt B, **A resource-based view of the firm**, Strategic Management Journal, volume 5, 1984, p. 171-180

⁴ - Rodolphe Durand, **Analyse par les ressources de la performance des entreprises Françaises**, In, Bertrand Chuélin et Jean Luc Arrègle, **le management stratégiques des compétences**, édition Ellipses, Paris, 2000, p85.

⁵ - hadj Slimane Hind, Bentayeb Hidayat, **Les fondements de la performance RH et son évaluation par la RSE**, p04 ورقة بحثية مقدمة ضمن الملتقى الوطني حول استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمحل لتحقيق الميزة التنافسية. جامعة سعيدة، نوفمبر 2009.

⁶ - Lepak, D.P. et S.A. Snell, **The Human Resource Architecture, Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development**, Academy of Management Review, vol. 24, no 1 1999, p. 31-48.

ثانيا: المقاربة المالية لإدارة الموارد البشرية (*Approche financière de la gestion des ressources humaines*) يعتبر المجال المالي أن إدارة الموارد البشرية عاملا خطيرا على الأداء المالي للمنظمة، أي أحد مكونات مخاطر الأعمال، حيث أن سوء تسيير الموارد البشرية للمنظمة يؤثر سلبا على أدائها. لذا ووفق هذا المنظور يمكن تحليل ممارسات إدارة الموارد البشرية كاستراتيجيات متعددة تضمن التنسيق الأمثل للأفراد، وتسمح للمنظمة بمراقبة وتخفيض مخاطر الأعمال وتحقيق العوائد المتوقعة من أصولها.¹

ثالثا: المقاربة الاقتصادية لإدارة الموارد البشرية (*Approche économique de la GRH*)

تضم هذه المقاربة ثلاث نظريات أساسية شكلت بدورها دعما للنظرة الشمولية لإدارة الموارد البشرية من خلال مساهمتها في تفسير علاقة وظيفة الموارد البشرية بالأداء التنظيمي. وتتمثل في:²

▪ نظرية رأس المال البشري: (*la théorie du capital humain*)

وفق هذه النظرية تعد المعارف والمهارات والقدرات التي يمتلكها الفرد مصدرا للقيمة الاقتصادية للمنظمة مثلها مثل باقي الأصول الملموسة. لذا فإن منظري هذه المقاربة أمثال (Youndt, Snell, Dean et Lepak, 1996; McMahan, Virick et Wright, 1999) يرون بأن ممارسات إدارة الموارد البشرية (تطوير المهارات على سبيل المثال) تشكل أداة هامة لتنمية رأس المال البشري، وبالتالي تعظيم الفعالية التنظيمية. ونجد في هذا الإطار العديد من الدراسات النظرية التي أثبتت وبررت قدرة ممارسات الموارد البشرية على تنمية قيمة رأس المال البشري في كل المنظمات أهمها دراسات (Hashimoto, 1990; Pfeffer, 1998; Baron et Kreps, 1999).

▪ نظرية تكاليف الصفقات: (*la théorie des coûts de transaction*)

يرى Williamson (1981) أن الاعتماد على نظام إداري يؤطر وينظم المعاملات أو الصفقات الداخلية لا يضمن فعالية هذه الصفقات، لذا يجب النظر في خصائص رأس مال البشري اللازم لانجازها، وبالتالي ضمان تشكيل علاقات العمل المناسبة، وذلك انطلاقا من كون الأفراد يتصرفون بعقلانية محدودة ويهتمون بمصالحهم الخاصة أولا.

ومن منظور مساهمة إدارة الموارد البشرية في الأداء يشير Williamson إلى أن "المبادئ المطبقة من أجل ضمان التنظيم الكفء للمعاملات تطبق بنفس الطريقة لإدارة رأس المال البشري، إذ يجب اعتماد هيكل حوكمة توافق طبيعة المعاملات المنجزة في المنظمة".³

▪ نظرية الوكالة: (*La théorie de l'agence*)

طورت هذه النظرية من طرف (Jensen et Meckling (1976) ثم من طرف (Jones et Wright (1992).

¹ - St-Pierre, J. *La Gestion financière des PME, théories et pratiques*, Collection Entrepreneuriat et PME, Ste-Foy, Presses de l'Université du Québec, 1999.

² - Lise Chrétien et autre, op cit, p p 110 111.

³ - Williamson, O.E, *The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach*, American Journal of Sociology, vol. 87, no 3, November 1981, p. 562.

وتوضح هذه النظرية أن سلوك المنظمة يماثل سلوك السوق من منظور أن هذا السلوك ناتج عن عملية توازن معقدة، حيث ترى أن اختلاف المصالح وتباين المعلومات بين مختلف أطراف المنظمة ينتج ما يسمى بتكاليف الوكالة والتي تحاول المؤسسة تخفيضها. إذن تهتم هذه النظرية بالعلاقات التعاقدية التي تنشأ بين صاحب العمل والموظف، كما تفسر مدى تطبيق وتطور بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية، وأن هذه الأخيرة تمثل شكلا من أشكال العقود التي تضمن المواءمة بين مصالح الموكل (المؤسسة) ومصالح الوكلاء (الموظفين)، وبعبارة أخرى تخفض هذه الممارسات من المخاطر الناتجة عن تكاليف الوكالة.

عموما وفي إطار هذه المقاربة الاقتصادية دائما تجدر الإشارة إلى أن التغييرات الهيكلية التي طرأت على اقتصاديات المؤسسات في الآونة الأخيرة غيرت وبشكل واضح طبيعة العوامل المشكلة للميزة التنافسية، وركزت على أهمية إدارة المعارف في المؤسسات، حيث غيرت من دور الموارد البشرية وزادت من أهمية مهاراتها وقدرتها على التعلم، كما فرضت هذه التغييرات إعادة تنظيم العمل بشكل مختلف عن السابق ويخدم هذه النظرة الجديدة، أين يسمح بالحصول على التزام أكثر، مسؤولية أكبر، مبادرة أكثر....

ويدعم بيتر دروكر (Drucker, 1999) هذا الاتجاه بكون أن أكبر تحدي تواجهه المؤسسات الصناعية لا يركز على تحسين إنتاجية العاملين وإنما على زيادة إنتاجية عمال المعرفة (knowledge workers)، هذه المعرفة يجب جذبها وتطويرها والمحافظة عليها داخل المؤسسة.

رابعا: المقاربة النفسية لإدارة الموارد البشرية (Approche psychologique de la gestion des ressources humaines)

يرى بعض الباحثون مثل (Huselid, Jackson et Schuler 1997, Schuster et al. 1997) الذين يدعمون هذه المقاربة أن التحفيز والرضا يعدان من العوامل التي تؤثر على سلوك الأفراد، وبالتالي تؤثر على إنتاجية المنظمة. فممارسات إدارة الموارد البشرية المرتبطة بالمكافآت والمشجعة على التفاعل بين الأفراد لإنشاء علاقات دائمة يمكن أن تساعد في تعزيز جهود الأفراد.

كما يركز عدة باحثون على الدور المسهل الذي تؤديه ممارسات الاتصال وتطوير المهارات والمشاركة والاعتراف.... في تجسيد التغييرات التنظيمية التي تتطلب تبني مواقف جديدة تختلف جذريا عما هو سائد من قبل.¹

في الأخير يمكن القول أن هذه المقاربات وأثناء تركيزها على أداء المنظمات تطرقت إلى دور وظيفة الموارد البشرية في تحسين مساهمة الأفراد في أداء مؤسساتهم، كما أعطت دفعا قويا لتيارات بحثية جديدة ركزت على هذا العامل لوحده (العامل البشري) في تحسين أداء المنظمة، وهو ما سنتعرف عليه فيما يلي.

¹ - Fabi, B, Y. Martin et P. Valois, Favoriser l'engagement organisationnel des personnes œuvrant dans une organisation en transformation, Gestion, vol. 24, no 3, 1999, p 102-113.

المطلب الثاني: المقاربات النظرية الثانية

ساهمت التغيرات المختلفة التي عرفتها المؤسسات وتنافسية المحيط في تعزيز مكانة الفرد في المؤسسة، وغيرت النظرة التقليدية له من منفذ وفق ما جاء به تايلور إلى منسق ومطور، كما فرضت من جهة أخرى ضرورة التحسين المستمر للأداء والذي فرض على وظيفة الموارد البشرية مثل غيرها من الوظائف مواجهة مختلف التغيرات والتطورات، وأصبحت مطالبة بالمساهمة الفعالة في تحسين الأداء. هذه المساهمة كانت محل دراسات وتوجهات نظرية طورت منذ الثمانينات، وتناولت هذه العلاقة المحورية من خلال مساهمة ممارسات إدارة الموارد البشرية في أداء المنظمات، وهنا يمكن التمييز بين ثلاث اتجاهات هي:

أولاً: المقاربة الشمولية (L'approche universaliste):¹ أو المقاربة المضافة (Approche additive)

طورت ودعمت هذه المقاربة من خلال عدة دراسات وأبحاث ميدانية منها (Delery et Doty 1996; Barrette et Simeus 1997; Huselid, Jackson et Schuler 1997; Rondeau et Wagar 1997)، حيث ترى أن أفضل ممارسات إدارة الموارد البشرية (Best practices) لها أثر في كل المؤسسات التي تطبق فيها، وهناك علاقة مباشرة بين تبني أفضل ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء المنظمة. ورغم أن هذه الممارسات تختلف من باحث لآخر، إلا أن هناك بعض الممارسات التي يجمع الباحثون على دورها الأساسي في تحسين الأداء، كما تسمح هذه الممارسات بتحسين الأسلوب الذي تسير به الموارد البشرية استراتيجياً، لذا فإن بعض منظري هذا الاتجاه يرون أن المقاربة الشمولية تمثل التفكير البسيط في إستراتيجية الموارد البشرية. وتعتمد هذه المقاربة بشكل كلي على الدراسات الأنجلوسكسونية المتعلقة بدراسة أنظمة عمل الأداء العالي (High Performance Work System)*، والتي قدمها كل من (Huselid (1995), Pfeffer (1994, 1998)).

ثانياً: المقاربة الموقفية أو الظرفية (L'approche contingente ou contextualiste)

من أهم روادها (Delery et Doty 1996)، يسمح هذا التيار بتسليط الضوء على نمطين أساسيين للتوافق بالمنظمة هما التوافق الرأسي (Alignement vertical) والتوافق الأفقي (Alignement horizontal)

■ التوافق الرأسي أو التوافق الاستراتيجي

يعتمد هذا النوع من التوافق على المدرسة السلوكية، والتي ترى بأن إستراتيجية المنظمة تتطلب قدرات وسلوكيات متميزة وخاصة لضمان نجاحها. (Delery et Doty 1996 ; Youndt et al. 1996)، وأن دور إدارة الموارد البشرية يتمثل فقط في تنشيط وتحفيز هذه السلوكيات (Schuler et Jackson, 1987). لذا على المنظمة تبني الممارسات المناسبة التي من شأنها خلق سلوكيات أكثر اتساقاً مع إستراتيجيتها العامة. وفي هذا الإطار هناك نوعين من الاستراتيجيات التي استرعت اهتمام الباحثين في إدارة الموارد البشرية وهما: الاستراتيجيات التنافسية لبورتر (Porter, 1980) ودرجة التنوع لريميلت (Rumelt, 1974).²

¹ - Nada Allani-Soltan, Mohamed Bayad, Michel Arcand, **Impact de la gestion stratégique des Ressources Humaines sur l'innovation**, <http://www.reims-ms.fr/agrh/docs/actes-agrh>.

² - Denis Chênevert et Michel Tremblay, **Le rôle des stratégies externes et internes dans le choix des politiques de rémunération**, Département des relations industrielles de l'Université Laval, 2002, VOL. 57, No 2, p 334.

* سيتم التطرق إلى هذه الأنظمة بالتفصيل في المبحث الموالي نظراً لأهميتها في هذه الدراسة

▪ التوافق الأفقي أو التوافق التنظيمي:

تفترض المقاربات الإستراتيجية التقليدية أن المؤسسات المتواجدة في نفس القطاع الصناعي متطابقة من حيث امتلاكها لنفس الموارد الإستراتيجية (Wright et McMahan 1992) ومع ذلك تملك هذه المؤسسات نوعا من المرونة يسمح لها بوضع استراتيجيات داخلية خاصة بها. وقد أظهرت بعض الدراسات أن بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية كالتعويضات مثلا تعطي قيمة مضافة أكبر عندما تستخدم لدعم استراتيجيات التطوير التنظيمي كالاكتفاء على الأشكال الجديدة لتنظيم العمل، إدارة الجودة، ثقافة المنظمة... (Cooke 1994 ; Kochan et Osterman 1994). وفيما يلي توضيح لهذه الاستراتيجيات التنظيمية:¹

✓ تنظيم العمل:

تؤثر الأشكال الجديدة لتنظيم العمل (كفرق العمل المدارة ذاتيا) في تغيير هيكل السلطة والاتصالات في المنظمة (Cohen et Bailey 1997). هذه الأشكال الجديدة لها تأثير في زيادة درجة استقلالية أعضاء الفريق وترابط المهام، كما تبرز بشكل كبير أهمية روح الفريق والعمل الجماعي (Wageman 1995)، لذا فوظيفة الموارد البشرية مطالبة بتبني الممارسات اللازمة التي تدعم التعاون داخل فريق العمل من خلال تقديم الحوافز المناسبة إلى قادة هذه الفرق إلى جانب الحوافز الجماعية حتى لا تتأثر ديناميكية الجماعة. (Levine et Tyson 1990).

✓ إدارة الجودة:

يرى (Allen et Kilmann, 2001) أن بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية كسياسة التعويضات مثلا تكون ملائمة وهامة أكثر من غيرها من الممارسات في سياق إدارة الجودة بالمنظمة، فالاستثمار في هذا التوجه ومنظوراته كالتحسين المستمر وحل المشاكل.... يتطلب من المنظمات اعتماد وتطوير معايير جديدة في التقييم ومنح المكافآت. لذا تشير دراسة (Fosam, Grimsley et Wisher , 1998) الخاصة بنظم التعويضات أن الشفافية والعدالة الإجرائية ونوعية الاتصالات تعد من المتطلبات الأساسية لإدارة الجودة.

✓ ثقافة المنظمة:

ممارسات إدارة الموارد البشرية مشبعة بالرموز والقيم، فإذا رجعنا إلى سياسات التعويضات على سبيل المثال دائما نجد أن كل شكل من أشكال هذه السياسات له القدرة على نقل رسالة مختلفة (Kerr et Slocum 1987)، لذا ومن أجل ضمان اتساق أكبر مع ثقافة المشاركة يجب أن تضمن ممارسات التعويضات قدرا كبيرا من الديمقراطية في مكان العمل، وهذا ما يتطلب المزيد من الشفافية واللامركزية في إدارة هذه الممارسات. وعموما يمكن تلخيص ما سبق في كون هذه المقاربة تعتبر أن أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية يعتمد على توافق إستراتيجية الموارد البشرية مع الإستراتيجية العامة للمنظمة، وكلما كانت درجة التوافق مهمة كلما زاد هذا الأثر، فالمؤسسات تحقق أداء جيدا عندما تملك مهارات بشرية متوافقة مع إستراتيجيتها.

¹ - Ibid, p 334.

ثالثا: المقاربة الشكلية أو التصميمية (Approche configurationnelle)¹ أو الاتساق الداخلي

من ضمن مختلف المقاربات الأساسية لإستراتيجية الموارد البشرية تلقى هذه المقاربة اهتمام الكثير من العلماء والباحثين في إدارة الموارد البشرية، حيث ترى بأن هذه الأخيرة لا يكون لها تأثير حقيقي على فعالية المنظمات إلا إذا كانت قادرة على تشكيل مجموعة مترابطة من الممارسات القادرة على الانسجام مع الخصائص الرئيسية للمنظمة. ومن أهم رواد هذه المقاربة نجد (Baird et Meshoulam, 1988 ; Barney, 1995 ; Baron et Kreps, 1999 ; Dyer et Holder, 1988 ; Dyer et Reeves, 1995 ; Dyer et Kochan, 1995 ; Huselid, 1995 ; Lado et Wilson, 1994 ; MacDuffie, 1995 ; Whitfield et Poole, 1997 ; Wright et Snell, 1991, 1998 ; Wright et McMahan, 1992 ; Wright et al., 1996).

ويمكن النظر إلى هذه التهيئات أو التصميمات التي تعد نماذج إدارية مثلى على أنها بنية متعددة الارتباطات (ارتباطات غير خطية) ومتعددة التفاعلات فيما بين عناصر الإستراتيجية وممارسات إدارة الموارد البشرية، بحيث تتطور هذه البنية على مدى الزمن للحصول على أعلى مستويات الكفاءة. وقد تخلت هذه المقاربة عن إطار التوافق الراسي الذي قدمته المقاربة الموقفية والذي يشير إلى الارتباط الخارجي بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والإستراتيجية العامة، وتضمنت بالتوازي مبدأ التوافق الأفقي الذي يعتمد على الارتباط الداخلي بين ممارسات الموارد البشرية. وتتميز هذه المقاربة بالصعوبة النظرية بالمقارنة مع المقاربة الموقفية كون هذه التهيئات ذات اتساق فيما بينها، وتنتج أفضلية تجميع هي التي تحدد فعاليتها، وتنتج كذلك تفاعلات غير خطية لا يمكن توضيحها بالتحليل الثنائي مثلما هو الحال في المقاربة السابقة. لكن وخلافا للمقاربة الأولى يفترض هذا الاتجاه أنه يمكن لعدة تصميمات الوصول إلى أعلى مستوى من الأداء. وتجدر الإشارة إلى أن تجميع ممارسات إدارة الموارد البشرية في إطار نظام مترابط بدأ منذ الستينات، وبالتحديد مع أعمال ((Woodward (1965) et de Burns et Stalker (1961) الذين بينوا أهمية توافق التكنولوجيا أو الهيكل التنظيمي مع عناصر إدارة الموارد البشرية. ومن جهتها ساهمت أعمال (Lawrence et Lorsch (1967) في توضيح أهمية خلق نوع من الترابط الداخلي بين الهيكل التنظيمي، المهام، العمليات الإدارية والأفراد.

المطلب الثالث: الدراسات الميدانية لعلاقة وظيفة الموارد البشرية بالأداء التنظيمي

مختلف المقاربات السابقة ركزت على عدة منطلقات لتفسير العلاقة بين أداء وظيفة الموارد البشرية وأداء المنظمة، كما مثلت انطلاقة ومحور العديد من الدراسات التجريبية التي حاول الباحثون من خلالها اختبار العلاقة بين الموارد البشرية والأداء عمليا خاصة وأن هذه العلاقة كانت ولا زالت محل اهتمام من الباحثين، ووصفت من قبلهم على أنها ظاهرة غير معروفة وما هي حقيقة إلا عبارة عن علبة سوداء.

¹ - Nada Allani-Soltan, Mohamed Bayad , Michel Arcand, *Etude de l'efficacité de la GRH des entreprises Francaises, L'approche Configurationnelle*, www.reims-ms.fr/agrh/.../2004allani-soltan-bavard-arcand001.pdf, p p 02 03.

وسنحاول فيما يلي التعرف على أهم الدراسات الميدانية حول العلاقة بين المتغيرين، والتي سنتعرف من خلالها على أهم الممارسات التي ساهمت في تحسين الأداء التنظيمي، وعلى مجالات الأداء التي مسها التأثير بشكل مباشر.

■ في سنوات الثمانينات:

قبل انطلاق الدراسات التي تبحث في أثر وظيفة الموارد البشرية على الأداء كانت الافتراضات السائدة أنه لا توجد علاقة ولا تأثير للرأس مال البشري ولا للاستثمار فيه على فعالية ونجاح المنظمات، وقد درس العديد من الباحثين الارتباط بين استثمار المنظمة في إدارة رأس مالها البشري وأدائها المالي، وتوصلوا إلى نتيجة أنه لا توجد علاقة واضحة بينهما.

لكن وفي نفس الفترة بينت أول دراسة في هذا المجال، والتي سميت (OASIS) أن هناك علاقة بين بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية والنتائج التي حققتها الفنادق محل الدراسة.

■ في سنوات التسعينات:

حاولت بعض الدراسات إيجاد العلاقة بين بعض ممارسات الموارد البشرية على مستوى المنظمة ككل أو في أجزاء منها وأثر هذه الممارسات على النتائج المالية.¹

✓ في 1994 بين كل من (Betcherman, McMullen, Leckie et Caron) وجود علاقة معنوية بين

مشاركة المرؤوسين، نظم المكافآت وتحسين بعض مؤشرات الأداء كالمناخ التنظيمي وإنتاجية المنظمة.

✓ في 1995 وبنفس الطريقة بين (Batt et Applebaum) أن المؤسسة المتميزة بالتشارك بين أفرادها

والأكثر مرونة يمكن أن تتوفر على أفراد أكثر رضا وأكثر التزاما، وتقدم منتوجات بجودة أعلى من المؤسسات ذات السمعة التقليدية.²

✓ قدم كل من (Ulrich, Yeung, Brockbank et Lake) في 1995 دراستين استقصائيتين بينتا أن توافق

ممارسات الموارد البشرية مع إستراتيجية المنظمة له أثر لا يمكن تجاهله في أداء المنظمات.

✓ قام (M. Huselid) في 1995 أيضا بتحليل العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والأداء التنظيمي لـ

968 مؤسسة، أين عمد إلى اختبار ما يسمى بممارسات أنظمة الأداء العالي والمقدرة بـ 13 ممارسة، والتي

ترتبط بممارسات التوظيف وإجراءات الاختيار، إدارة الأجور ونظم المكافآت، تقييم السلوكيات، تصميم

المناصب، المشاركة في تنظيم العمل، إدارة الأداء، تعبئة الأفراد، التكوين،... وقد انطلق في هذه الدراسة من

فرضية مفادها أن كل نظام لإدارة الموارد البشرية يركز على ممارسات متقدمة ومتناسقة يمكن أن يحسن من

مهارات ومعارف وقدرات المنظمة، وبالتالي يساعد على تحفيز عمالها، يخفض مقدار التالف في الإنتاج،

¹ - Nathalie Delobbe, Avec la collaboration de Laurent Van Tolhuysen, Pauline Berck et Florence Wattiaux, **Bien-être au travail et performance de l'organisation**, Etude réalisée à la demande de la Direction Générale Humanisation du Travail, SPF Emploi, Travail et Concertation Sociale, Revue de la littérature et pistes de recherche Université catholique de Louvain Louvain School of Management, Janvier 2009, p 41.

² - Michel Arcand , Guy Arcand et Éliane Moreau, **Le rôle de la gestion des ressources humaines dans le développement des Caisses populaires Desjardins du Québec : une validation de l'approche universaliste des ressources humaines**, www.reims-ms.fr/agrh/...agrh.

ويجنب المنظمة المغادرة الطوعية لعمالها. حيث تحصل على نتائج دعمت هذه الفرضية، وبينت أن أداء هذه الممارسات أثر إيجاباً على إنتاجية المؤسسات ومبيعاتها وأدى إلى انخفاض معدل الدوران، كما أدت إلى زيادة القيمة للمساهمين وذلك كله بفضل أداء الأفراد.¹ هذا وتعد دراستي (Huselid et Pfeffer) من أهم الدراسات التي استند عليها الكثير من الباحثين في دراساتهم وأبحاثهم في تحليل أثر ممارسات الموارد البشرية في نجاح المنظمة.

✓ في 1995 طبق (Stephen et Verma) دراسة في مجموعة من المؤسسات الكبرى بكندا، أين توصلت الدراسة إلى أهمية العلاقة بين حماية الموظفين وبرامج جودة حياة العمل مع ربحية هذه المؤسسات.

✓ في 1996 توصل (Delery et Doty) إلى أن الممارسات المتعلقة بتقاسم الأرباح وحماية الموظفين وتقييم أدائهم تشكل محددات أساسية للفعالية المالية للبنوك الأمريكية محل الدراسة.

✓ في 1996 دائماً بينت دراسة (Welbourne et Andrews) أن هناك علاقة قوية بين معدل بقاء المؤسسات حديثة الانضمام إلى البورصة وممارسات إدارة الموارد البشرية، خاصة تلك المتعلقة بأنظمة الحوافز. ✓ في 1997 أثبت (Barette et Simeus) في دراسة مست 80 مؤسسة ذات التكنولوجيا المرتفعة أنه توجد علاقة بين الفعالية المالية لهذه المؤسسات ومستوى تطبيق بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية كإدارة المكافآت وتقييم المردود.

✓ في 1997 توصل (Guérin, Wils et Lemire) إلى أن تبني ممارسات موارد بشرية أساسها المشاركة والاتصال يمكن أن يخفف بشكل كبير من مستوى عدم الرضا عند موظفي النقابات. وفي نفس هذا الإطار توصل (Berg) إلى أن مستوى رضا عمال الحديد والفولاذ بأمريكا يرتبط بشدة بمدى وجود ممارسات الموارد البشرية المتعلقة بفرق العمل المستقلة، التكوين وتعدد قنوات الاتصال.²

✓ في 1997 بين (Patterson) وزملاؤه في دراسة شملت مجموعة من المؤسسات الصناعية البريطانية بأن المناخ التنظيمي الايجابي يرتبط بممارسات إدارة الموارد البشرية الأكثر تطوراً، وله أثر موجب ومعنوي على عدة مؤشرات للانتاجية تم قياسها قبل وبعد قياس هذا المناخ الايجابي. وقد بينت هذه الدراسة أن ممارسات الموارد البشرية لها دور كبير في تحسين الأداء أكثر من غيرها من العوامل التنظيمية.³

✓ في 1997 دائماً أجرى (Edvinsson et Malone) دراسة استندت على أن الانحراف بين القيمة المحاسبية للمؤسسة وقيمتها السوقية ناتج عن رأس مالها الفكري، حيث يمكن أن نقيسه من خلال هذا الانحراف. وقد تمثل إسهامهم الأساسي في ربط الموارد البشرية بالمؤسسة بقيمتها الاقتصادية، أين أكدوا أن مساهمة ممارسات الموارد البشرية في أداء المنظمة يمكن توضيحها من خلال الدور الفعال لرأس المال البشري في خلق القيمة بالمنظمات.⁴

¹ - Anne Trépé et autre , op cit, p p 16 17.

² - Michel Arcand , Guy Arcand et Éliane Moreau, op cit.

³ - Nathalie Delobbe, op cit, p 42.

⁴ - Ghada Raad, **Quels liens entre la gestion des ressources humaines et la performance organisationnelle ?** Le cas de l'actionariat salarié, www.reims-ms.fr/agrh/docs/actes-agrh/pdf-des.../2004raad079.pdf , p p 552

✓ في 1998 قام (Pfeffer) بدراسة نظام لإدارة الموارد البشرية يتميز بتعنية قوية للعمال، يتكون من سبعة ممارسات لإدارة الموارد البشرية تتمحور حول الأمن في العمل، اختيار عالي الجودة، فرق مستقلة ولا مركزية، الجزء الأكبر من الأجر يرتبط بنتائج المنظمة، تكوين ممتد ليشمل جميع الأفراد، الحد من الخلافات حول المراكز، تقاسم المعلومات المتعلقة بتمويل وأداء المنظمة. وقد بين أن تبني هذا النظام يسمح بتحقيق فوائد إضافية قد تصل إلى 40%¹.

▪ سنوات 2000:

✓ في سنة 2001 بين (Le Louarn et Wils) أنه إذا كان الأفراد ينتجون قيمة طبيعية بفضل الصفات الجوهرية التي يمتلكونها، فإنهم أيضا ينتجون قيمة غير مباشرة نظرا لتطبيق بعض الممارسات لإدارة الموارد البشرية، والتي تسمح للمؤسسة بتحقيق ميزة تنافسية من مواردها البشرية وتحقيق أداء تنظيمي عالي. وقد طورت هذه الدراسة نمذجة عامة للتفاعلات بين نشاط وظيفة الموارد البشرية والنتائج المحققة من قبل المؤسسة. حيث قام الباحثان كمرحلة أولى بتقسيم مساهمة الموارد البشرية في نجاح المنظمة إلى ثلاث مساهمات تختلف باختلاف القيمة المنتجة هي:

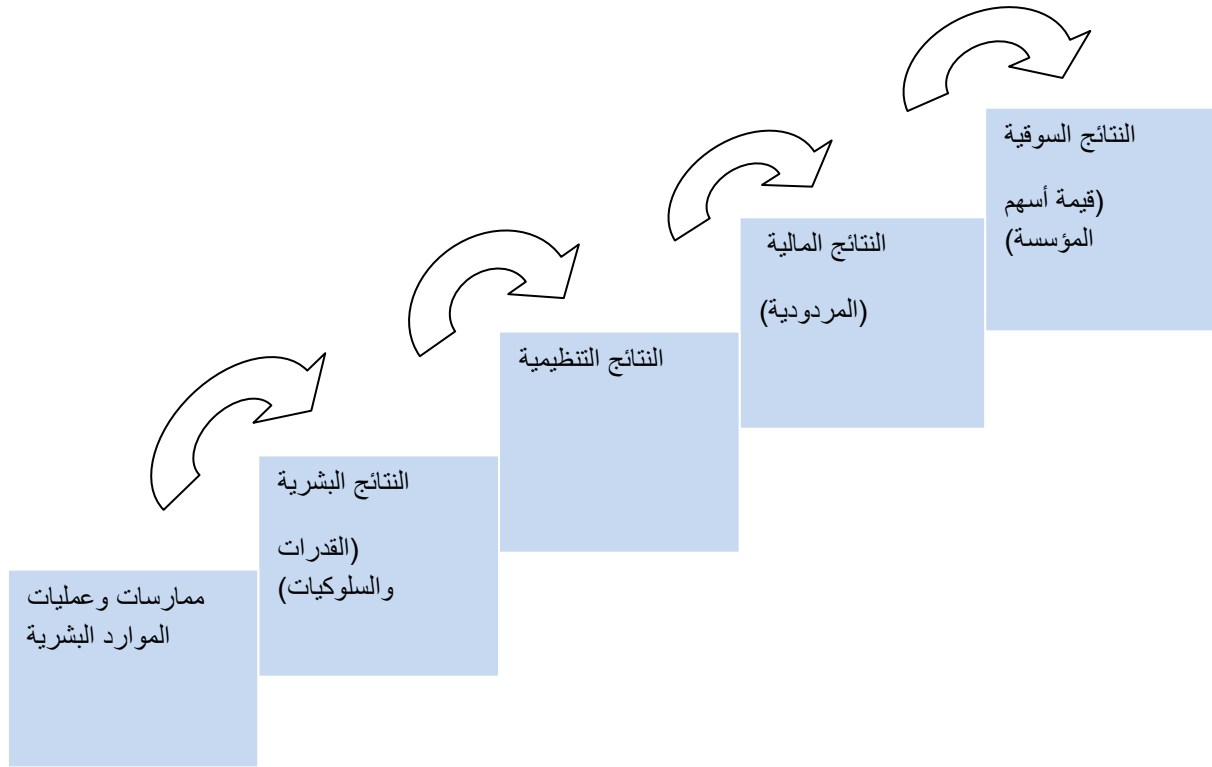
- ❖ مساهمة الموارد البشرية في شكل مدخلات للمؤسسة، من خلال المهارات والقدرات والمعارف التي يملكها الأفراد.
- ❖ مساهمة المسيرين (متخذي القرار) في شكل عمليات تحويل، من خلال ممارسات الإدارة، السياسات، العمليات... التي يمارسها مسيرو الموارد البشرية أو مسيرو الوظيفة.
- ❖ مساهمة أو أثر إدارة الموارد البشرية في شكل مخرجات، من خلال الأداء أو النتائج البشرية، والتي تعد مصدر القيمة المضافة. هذا النوع من المساهمة يسمى عند بعض الباحثين بالنتائج الوسيطة للموارد البشرية.

وفي مرحلة ثانية سمحت هذه النمذجة بإعطاء لمحة عن تكامل الروابط البشرية في سلسلة من العلاقات السببية التي تؤدي إلى نجاح المنظمة، هذه السلسلة متكونة من عدة مستويات من التفاعل وضحاها الباحثان فيما يسمى بنموذج السلم². مثلما يبينه الشكل التالي:

¹ - Anne Trépé et autre , op cit, p 18.

² - Le Louarn J.Y., Wils T. **Mesurer la contribution de la GRH** , Encyclopédie des Ressources Humaines, 2ème édition, coordonnée par Allouche J, Vuibert, 2006, p-p 944-948.

الشكل رقم (04-01) نموذج السلم



المصدر: Le Louarn J.Y., Wils T. *Mesurer la contribution de la GRH*, op cit, p 946

✓ في سنة 2002 حاول (D'Arcimoles et Trébuq) نمذجة العلاقة بين الموارد البشرية وخلق القيمة من خلال تقسيم مختلف مراحل هذه العلاقة وتحديد مختلف العوامل التي تتوسطها. وقد توصل الباحثان إلى أن نوعية الموارد البشرية والاتساق الداخلي لممارسات الموارد البشرية فيما بينها، بالإضافة إلى الاتساق الخارجي بين هذه الممارسات وإستراتيجية المنظمة وتكيف هذه الممارسات مع البيئة تجعل من الموارد البشرية للمؤسسة مصدرا لميزتها التنافسية.¹

✓ في سنة 2002 دائما، قام (Guest) بالتوسع كثيرا في تحليله لممارسات الموارد البشرية، حيث اعتمد على دراسة Husiled كقاعدة لأعماله، وحدد بناء عليها ثلاث نماذج لممارسات إدارة الموارد البشرية تسمح بتحسين أداء المنظمات وهي:

❖ ممارسات أنظمة الأداء العالي (high performance work system): تضم الاختيار، التكوين، إدارة الأجور.

❖ نموذج الالتزام العالي (high commitment model): يرتكز على ثقافة المنظمة، وأن الموظفون يتصرفون وفق هذه الثقافة.

¹ - Ghada Raad, op cit , p p 552 553.

❖ النموذج الاستراتيجي (strategic model): يأخذ في الاعتبار إستراتيجية المنظمة، ومدى توافق ممارسات الموارد البشرية معها.

ومع أن هذه النماذج الثلاثة لم تكن محل دراسة تجريبية إلا أنها وضحت وأثبتت فرضية وجود علاقة ايجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء، وأن هذه العلاقة الموجودة تعتمد في جزء كبير منها على أسلوب تجاوب الموظفين ايجابيا مع هذه الممارسات. كما ركز (Guest) في دراسته على أنه للموظف دور يجب أن يؤديه، وأنه يجب أن يندمج ويتفاعل في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والأداء التنظيمي، ويرى (Guest) كذلك أنه إذا استطعنا إثبات أن ممارسات الموارد البشرية ترتبط برفاهية الموظفين (Bien-etre) وبالأداء الجيد في نفس الوقت، فإن ذلك سيمكن من تطوير نظرية (Happy productive worker) لـ (Stow) (1986).

✓ بين سنتي 2003 و 2005: قدم (Wright) وزملاؤه دراسة ميدانية امتدت لسنتين حول 45 وحدة صناعية لمؤسسة غذائية كبيرة، تناولت الدراسة أربع جوانب لممارسات إدارة الموارد البشرية من خلال استبيان حول:

❖ الاختيار: مدى هيكله مقابلات الاختيار، ومدى رسمية الاختبارات التي خضع لها المترشحون للمنصب، وفيما إذا كان لذوي المؤهلات الفرصة الأكبر عند الاختيار.

❖ التكوين: من خلال عدد ساعات التكوين في السنة.

❖ تقييم الأداء والمكافآت: تقييم الأداء يتم بطريقة رسمية أم لا، ومدى ارتباط الأجر بالأداء المحقق.

❖ المشاركة: مشاركة الموظفون في مشاريع تحسين الجودة وحل المشكلات، وهل يملك الموظفون مصلحة خاصة بتلقي شكاويهم في المؤسسة.

وتم من خلال هذه الدراسة قياس الأداء انطلاقا من المؤشرات الستة التالية:

❖ تعويضات الموظفين (worker compensation): تقاس بنسبة نفقات الأجور إلى المبيعات.

❖ الجودة (quality): تقاس بعدد القطع المعيبة أو التالفة.

❖ التقلص (shrinkage): تقاس بنسبة القطع الضائعة (نسبة الفاقد).

❖ الانتاجية (productivity): تقاس بنسبة نفقات العمال على عدد القطع المنتجة.

❖ مصروف التشغيل (operating expenses): هي نسبة النفقات مقارنة بالمبيعات.

❖ الربحية (profitability): تمثل الأرباح المحققة قبل الضرائب.

وقد سمحت هذه المؤشرات بتحليل الأداء من عدة زوايا، كما بينت النتائج المحصل عليها بأن هناك ارتباط

موجب وذو دلالة معنوية بين ممارسات الموارد البشرية وأغلب مؤشرات الأداء.¹

✓ في 2003 ختم (Allouche, Charpentier et Guillot) مجموعة من الدراسات الميدانية قدرت بـ 141

دراسة، وضمت 235 نتيجة قياس للأداء وقد دامت 25 سنة، أي منذ 1978 إلى 2003، حاول من خلالها الباحثون اختبار العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية بالتركيز على ممارسة واحدة من الممارسات أحيانا أي

¹ - Nathalie Delobbe, op cit, p-p 42-43.

تبنى النظرة أحادية البعد (approche unidimensionnelle)، وبالتركيز على نظم من الممارسات أي تبني النظرة متعددة الأبعاد (approche pluridimensionnelle) في أحيان أخرى. تتعلق هذه الممارسات بأربع مجالات: سياسات الشغل (من منظور تعديل العمالة)، سياسات المكافآت (من منظور المشاركة المالية)، سياسات تقييم المهارات (من زاوية الاستثمار في التكوين)، العلاقات الاجتماعية من منظور تأثير التنظيمات النقابية. فوفق المنظور الأول الذي ضم أغلب الدراسات (125 من 141) ظهرت النتائج متباينة وأحيانا متناقضة، فإذا أخذنا كمثال نظم المكافآت نجد أن بعض الدراسات أثبتت تأثيرها الإيجابي على الأداء التنظيمي (Conte et al, 1995 ; Svejnar, 1990 ; Vaughan-Whitehead, 1992 ; Jones et Kato, 1995)، في حين أثبتت دراسات أخرى تأثيرها السلبي (Dondi, 1992 ; Kruse, 1992 ; Fakhfakh, 1994 ; Poulain-Rehm, 2000). وعموما هذه الدراسات الأحادية البعد تخلت عن فكرة الترابط الأفقي بين ممارسات الموارد البشرية وركزت على التوافق العمودي. أما باقي الدراسات (16 دراسة) فقد تبنت المنظور المتعدد، أين ركزت على التأثير المشترك والتفاعل بين ممارسات الموارد البشرية، وأجمع رواد هذه الدراسات (Arthur, 1994 ; MacDuffie, 1995 ; Huselid, 1995 ; Koch, 1997 ; Gunther et Mac Grath, 1996 ; Ichniowsky, Shaw et Prennusch, 1997) على التأثير الإيجابي لنظم ممارسات الموارد البشرية في الأداء الاقتصادي والمالي للمؤسسات. ¹ هذه النظم أطلق عليها (MacDuffie) تسمية (HR bundles /Grappes de pratiques)

✓ في 2005: حاول (Carrière et Barrett) معرفة إلى أي مدى تؤثر ممارسات الموارد البشرية على الأداء التنظيمي في المؤسسات التي تتميز برأس مال بشري مرتفع، أين أجرى الباحثان دراسة في 175 مؤسسة كندية توصلت إلى أن ارتباط ممارسات الموارد البشرية فيما بينها (المقاربة التصميمية)، وكذا توافقها مع إستراتيجية المنظمة (المقاربة الموقفية) له أثر إيجابي على الأداء التنظيمي، وأن هذه الممارسات المترابطة تبقى فعالة مهما كان محيط المؤسسة ونمط موظفيها.

✓ دائما في 2005: قام فريق باحث من بلجيكا (Faems, Sels, De Winne, Maes) بنشر نتائج دراسة ميدانية قاموا بها في 416 مؤسسة صغيرة ومتوسطة، وذلك حول ستة مجالات لإدارة الموارد البشرية هي: الاختيار، التكوين، إدارة المسار الوظيفي، المكافآت، إدارة الأداء، مشاركة الموظفين. حيث عمل الباحثون على تحليل آثار هذه الممارسات على ست مؤشرات للأداء هي: إنتاجية العامل، معدل الدوران، نسبة تكاليف الأفراد إلى الأرباح، الربحية في حد ذاتها، الملاءمة والسيولة المالية. وقد توصلت الدراسة إلى أنه كلما اهتمت المؤسسة وطورت أكثر هذه الممارسات الستة في إدارة الموارد البشرية، كلما أدى ذلك إلى تحسين الإنتاجية وبقاء العاملين بالمؤسسة، ومع ذلك لم تؤثر كثيرا على النتائج المالية المحققة.

✓ في 2006 قدم (Vanhala et Tuomi) من فنلندا دراسة دامت أربع سنوات واعتمدت على نوعين من البيانات التجريبية، والتي تم تجميعها خلال مراحل مختلفة من مجموعتين:

¹ - Patrick Gilbert, Marina Charpentier, **Comment évaluer la performance RH ? Questions universelle, Réponses contingentes**, Revue de Gestion des Ressources Humaines, n°53, éditions Eska Ficom, France, 2004, p 30.

❖ معلومات خاصة بالمنظمة، من خلال استبيان تم توجيهه لإدارة 91 مؤسسة

❖ معلومات خاصة بالأفراد، من خلال استبيان وجه لـ 1389 عامل في هذه المؤسسات.

وتطرت هذه الدراسة إلى تقييم سبعة ممارسات للموارد البشرية هي: تشكيل إدارة الموارد البشرية، سياسة التوظيف، تطوير الموظفين، الحوافز والمكافآت، مرونة العمل، فرق العمل والتشارك، الاتصال. وبالنسبة لأداء المؤسسات فقد تم قياسه بالمؤشرات التالية: الهامش الإجمالي، تقييم المسير لأداء المؤسسة من خلال مقارنته بأداء مؤسسات أخرى في نفس القطاع، التنافسية (المبيعات، الربحية، الحصة السوقية)، رضا الزبون (جودة المنتجات والخدمات المقدمة)، قدرة الحصول على موظفين ملتزمين (التعاون بين المسير والموظفين، القدرة على جذب موظفين ذوي الالتزام العالي، القدرة على جذب موظفين متميزين). ومن خلال نتائج التحليل الإحصائي تبين أن أغلب ممارسات الموارد البشرية لها أثر إيجابي على أداء المؤسسات محل الدراسة الميدانية.¹

مما سبق يمكن القول القول أن مساهمة وظيفة الموارد البشرية في تحسين الأداء التنظيمي تتجسد من خلال مساهمتها في تحسين أداء الموارد البشرية، حيث تكون هذه الوظيفة ذات أداء عندما تمكن ممارسات إدارة الموارد البشرية الأفراد من المساهمة في أداء المنظمة. إذ تسمح وظيفة الموارد البشرية من خلال ممارساتها المناسبة، والتي وصفها بعض الباحثين بالممارسات المثلى بالاستفادة القصوى من الموارد البشرية للمؤسسة، بحيث تجعلهم يقدمون أفضل ما لديهم، ويحققون أفضل أداء بما يساهم في تحسين أداء المؤسسة في محصلة الأمر. لذا وباعتبار أن إعادة هندسة العمليات تهدف إلى تحقيق تحسينات جذرية في مقاييس الأداء، كما أن إعادة هندسة الموارد البشرية لا تخرج من هذا الإطار كونها تحدث تحسينا وتغييرا جذريا في أداء وظيفة الموارد البشرية وممارساتها وعملياتها وأنظمتها، مما يخلق ممارسات جديدة مبدعة ومبتكرة تعتمد بشكل مكثف على تكنولوجيا المعلومات وعلى التخلص من كل ما لا يضيف قيمة، وهذا ما تجسده ممارسات الأداء العالي التي سبق توضيحها. لذا فإن مساهمة إعادة هندسة الموارد البشرية في المنظمات في تحسين أداء الموارد البشرية سيتجسد أكثر من خلال خلقها ودعمها لهذه الممارسات المتميزة، والتي سنتعرف عليها فيما يلي.

¹ - Nathalie Delobbe, op cit, p-p 43-44.

المبحث الثاني: أساسيات حول أنظمة عمل الأداء العالي

تعد أنظمة الأداء العالي من المواضيع الحديثة التي حظيت باهتمام الباحثين والدارسين لممارسات إدارة الموارد البشرية، لذا فهي تشكل جزءاً هاماً من ثقافة العديد من المنظمات. هذه الأخيرة تعمل في الوقت الحالي في بيئة شديدة التغيير، فرضت على المسيرين تغيير اهتماماتهم وإعادة توجيه المنظمات، وتحويل التركيز من مراقبة العوائد إلى مراقبة الزبائن، ومن تأكيد زيادة الإنتاجية إلى تأكيد عملية التحسين المستمر والتغيير الجذري، ومن تحقيق الأهداف المالية قصيرة الأجل إلى إرضاء العاملين من خلال توفير فرص العمل طويلة أو مستدامة الأجل... وهو ما فرض حاجة المنظمات إلى ممارسات إستراتيجية حاسمة لمواجهة مختلف هذه التغييرات، وخاصة تلك الممارسات التي تعنى بتطوير العاملين داخل المنظمة. يطلق على هذه الممارسات "ممارسات أو أنظمة عمل الأداء العالي".

المطلب الأول: ظهور أنظمة عمل الأداء العالي ومفهومها

يشير بارنز (Barnes, 2001) بأن مفهوم وأفكار أنظمة عمل الأداء العالي حدث في بعض الوقت، وله جذوره في القرن الماضي وسط الثورة التي حدثت في مرحلة البيئة الصناعية في الولايات المتحدة، فأتت هذه المرحلة أدرك القطاع الصناعي في أمريكا وصول مستوى المنافسة العالمية إلى حد كبير وشعر المسؤولون بضرورة التفكير مجدداً بعمليات التصنيع الحقيقية والموثوق بها، لذا فالمفاهيم التي نشأت عن هذه الفترة أصبحت مواد خصبة ومكونات رئيسية لمستوى نظم عمل الأداء العالي.¹

ذكر العديد من الباحثين (Hui et Al, 2010 – Kristensen, 2011, Foley et Al, 2012)² أن أنظمة عمل الأداء العالي توظف المدخل الإداري الاستراتيجي لتحقيق الأداء العالي من خلال استخدام الموارد البشرية، والذي يختلف بدرجة كبيرة عن المدخل البيروقراطي أو المدخل الهرمي التقليدي. حيث ظهرت هذه الحركة في بريطانيا مركزة على الأداء في مواقع العمل وتدرس أسباب وجود منظمات ذات أداء عالي، وذلك بالموازاة مع ظهور حركة تكنولوجيا الأداء البشري في الولايات المتحدة الأمريكية، كما كان لها امتدادات دولية تمثلت في الأبحاث التي قام بها معهد الموارد البشرية والتنمية البريطاني (IDP) بالتعاون مع الاتحاد الدولي لمنظمات التدريب والتنمية (IFTDO)، لذا يرى بعض الباحثين أنه من الصعب تقديم تعريف محدد للعمل ذو الأداء العالي أو المنظمات ذات الأداء العالي بسبب حداثة الدراسات حول الموضوع والنظر إليه من منظورات مختلفة، وبسبب تعقد الظاهرة كونها ذات أبعاد اقتصادية تتعلق بالسوق، وأبعاد اجتماعية تنموية ترتبط بالموارد البشرية الموجودة بالمنظمات.³

وتستحق نظم عمل الأداء العالي هذا الاهتمام كونها تعرف التدابير الفاعلة جداً لتقديم المنتج المتميز والخدمة المتميزة، أي أن الاستثمار في هذه الممارسات والمهارات المرتبطة بها يكافئ على النتيجة الجوهرية المحققة،

¹ - سعد علي حمود العنزي، هاشم فوزي دباس العبادي، أنظمة عمل الأداء العالي وأداء المنشأة الصناعية العامة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، المجلد 15، العدد 54، 2009، ص 87.

² - سعد علي حمود العنزي، سمر عادل حسين، تطوير ممارسات منظومة عمل الأداء العالي لضمان الفاعلية التنظيمية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، المجلد 19، العدد 73، 2013، ص 3

³ - عبد البارى إبراهيم درة، مرجع سابق، ص 158.

كما أنها تدل على إثبات الارتباط بين ممارسات العمل والأداء. إذ تعتبر أداة فعالة لتحقيق الأداء التنظيمي وتحسينه انطلاقاً من تحقيق الأداء البشري وتحسينه كونها تدل على الرضا في العمل وانخفاض الإجهاد في العمل...

وقد أجبرت بيئة العمل الحالية والتي تتميز بالتغيير والإبداع السريع المنظمات على تقييم مساهمة مواردها البشرية في أدائها، لذا ومن منظور المنظمات المعتمدة على الموارد البشرية هناك اعتقاد سائد بأن الاستثمار في ممارسات العمل العالية الأداء يطور القدرات المميزة في العمل وبالتالي تحقيق الأداء المتفوق.¹ ويطلق على نظم عمل الأداء العالي (High Performance Work Systems) تسميات أخرى عديدة مثل ممارسات الأداء العالي (High performance Practices)، الالتزام العالي (High Commitment)، نظم عمل الاحتواء العالي (High Involvement Work Systems)، ممارسات العمل المتقدمة (Progressive Work Systems)، ممارسات العمل البديلة (Alternative Work systems)،... ولتوضيح مفهوم هذا المصطلح أكثر ندرج فيما يلي مجموعة من التعاريف لبعض الباحثين في إدارة الموارد البشرية، مع تحديد التسمية المعتمدة من قبلهم والممارسات التي تبناها ضمن ممارسات إدارة الأداء العالي عموماً.

الجدول رقم (04-01): مفهوم وممارسات منظومة عمل الأداء العالي بمنظور بعض الباحثين

الممارسات	المفهوم	التسمية	الباحثين
<ul style="list-style-type: none"> - الاختيار الجيد، - التدريب، - تقييم الأداء استناداً على السلوك ومعايير الإنجاز، - نظم المكافأة، - مشاركة الأرباح 	هي ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تؤثر في الالتزام التنظيمي مما يؤدي إلى انعكاس أثرها على أداء المنظمة.	ممارسات عمل الأداء العالي	Walton (1995), Wood (1999), Ramsay, Scholarios and Harley (2000), Godard (2001), Whitner (2001), Godard (2004), Boxall and Macky (2009)
<ul style="list-style-type: none"> - العمل الجماعي، - تقاسم المعلومات، - تصميم العمل المرن، 	هي ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تؤكد على التوجه نحو معارف ومهارات العاملين.	ممارسات عمل الأداء العالي	Lawler (1986), Pil and Macduffie (1996), Vandenberg et al (1999), Zatzick and Iverson (2006), Boxall and Macky (2007), Boxall and Macky (2008).
<ul style="list-style-type: none"> - التدريب المكثف، - التدريب على حل المشكلات، - اتخاذ القرارات اللامركزية، - الفرق المدارة ذاتياً، - تصميم العمل المرن. 	هي الممارسات التي تحسن سلوك العاملين، ومن ثمة تؤدي إلى سلوكيات العمل المبدعة في مكان العمل بحد ذاته.	ممارسات العمل المتقدمة	Ichniowski et al (1996), Guthrie (2001), Guest, Conway, Michie and Sheeham (2003).
<ul style="list-style-type: none"> - فرق العمل، - الإثراء الوظيفي، - التناوب الوظيفي، - الجودة، 	هي المشاركة في تصميم العمل بالمنظمة.	ممارسات العمل	Berg, Appelbaum, Bailey and Kallerberg (1996), Godard (2001), Godard (2004), Boxall and Macky (2007).

¹ - سعد علي حمود العنزي، سمر عادل حسين، مرجع سابق، ص 4

			- التدريب المكثف والمتعدد.
Way (2002)	أنظمة عمل الأداء العالي	مجموعة من ممارسات الموارد البشرية المترابطة التي تساعد في الحصول على مخرجات عمل فائقة من العاملين	-
Evans et Davis (2005)	أنظمة عمل الأداء العالي	هي نظام متكامل من ممارسات الموارد البشرية التي تكون متوافقة داخليا (فيما بينها) وخارجيا (مع إستراتيجية المنظمة)	-
Gittel (2010)		هي حزمة معقدة ومتميزة من الممارسات (لكن متداخلة مع سياسات إدارة الموارد البشرية وممارسات العمل المبدعة) التي تتضمن نظم متماسكة لاختيار وتطوير وتحفيز المورد البشري	-
Bohlander et al (2001)		هي مجموعة معينة من ممارسات إدارة الموارد البشرية وهياكل الأعمال والعمليات التي تزيد من معرفة الموظف ومهاراته والتزامه ومرونته.	-
Aryee (2011)		نظام لممارسات الموارد البشرية يهدف إلى تعزيز الإنتاجية بطريقة تجعل المنظمة تحقق الميزة التنافسية المستدامة	-
Godard et Delaney (2000); Pfeffer (1998) Way (2002); Whitener (2001)		هي تبني مجموعة من ممارسات الموارد البشرية لتعبئة الأفراد والتي تشجع تطوير المهارات والتحفيز من خلال مشاركة والتزام الأفراد لتحقيق أقصى قدر من المرونة وتحسين أداء المؤسسة.	-

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على:

- Mkamwa Thadeus F, **The Impact of High Performance Work Systems in Irish Companies: An Examination of Company and Employee Outcomes**, thesis, Dublin City University Business School, 2009, P:2.

- نور خليل، متطلبات منظومة عمل الأداء العالي لتحقيق الريادية في العمل الجامعي ، بحث تحليلي في كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، العراق، المجلد 19، العدد 73، 2013، ص 244.

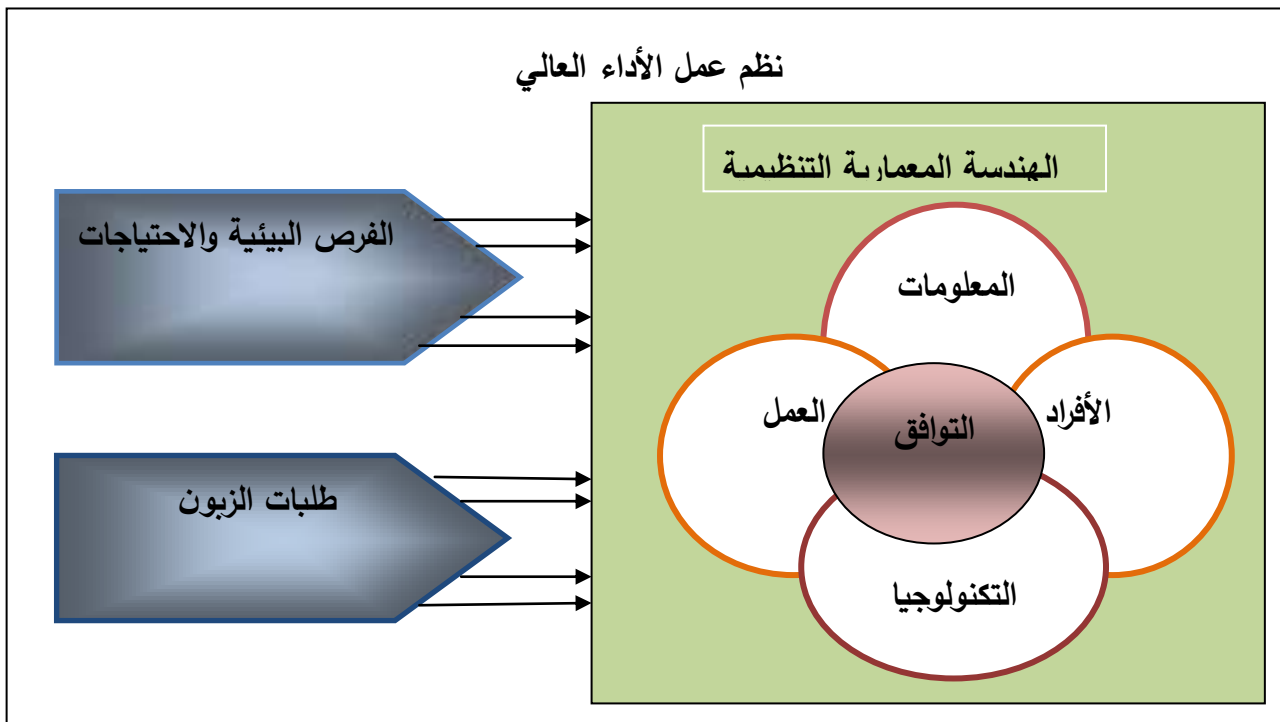
- سعد علي حمود العنزي وآخرون، أنظمة عمل الأداء العالي كمنهج لتعزيز إدارة الموهبة في المنظمات، مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة الرابعة والثلاثون، العدد 89، 2011، ص 94.

-Daniel Beaupré et Julie Cloutier, **La gestion à "haute performance" dans la fonction publique québécoise : pratiques mobilisatrices et cohérence**, Relations industrielles / Industrial Relations, vol. 62, n° 3, 2007, p. 517.

ومع ذلك يتفق غالبية الباحثين على أن ممارسات الأداء العالي تعتمد على بعضها البعض، مشكلة ما يسمى بأفضلية التجميع، والتي تقود إلى تحقيق مخرجات تنظيمية فائقة المستوى، حيث تسعى إلى إدارة وضم وتمكين العاملين لتحقيق التوافق بينهم وبين بيئة عملهم بطريقة يلتزمون فيها تجاه منظماتهم بما يحقق الأداء العالي والميزة التنافسية المستدامة.

كما يعطي باحثون آخرون تعريفاً أكثر شمولية لأنظمة الأداء العالي، أين أكدوا بأنها هندسة معمارية تنظيمية تجمع بين العمل والعاملين والتكنولوجيا والمعلومات في أسلوب يحسن التطابق بينها لكي تنتج أداءً عالياً من ناحية الاستجابة لمتطلبات الزبون ومتطلبات وفرص البيئة، وهو ما يوضحه الشكل الموالي.

الشكل رقم (04-02) منظومة عمل الأداء العالي



المصدر:

Eric D. Brown, **Implementing a High Performance Work System, Aligning Technology, Strategy, People & Projects**, August 28, 2006, <http://ericbrown.com>

مما سبق يمكن القول أن ممارسات أو نظم الأداء العالي هي مجموع الممارسات المنسجمة مع أهداف المنظمة، والتي توافق بين الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات بشكل مبدع ومتجدد للوصول إلى الأداء العالي للمنظمة ولرأس مالها البشري، وهو ما يمكن الوصول إليه من خلال عمليات إعادة هندسة الموارد البشرية التي تحوّل وتطوّر بدون شك الممارسات التقليدية لإدارة الموارد البشرية إلى ممارسات أكثر فاعلية تمكن من تحقيق أعلى مستويات من الأداء.

المطلب الثاني: مكونات أنظمة عمل الأداء العالي

تضم أنظمة عمل الأداء العالي مجموعة من الإجراءات والتطبيقات التي تتجمع معا لتحقيق فعالية أكثر. ويمكن توضيح هذه الإجراءات في الجدول الموالي:

الجدول رقم (04-02): إجراءات وتطبيقات أنظمة عمل الأداء العالي

قسم العمل في (1993) US	Appelbaum et al (2000)	Sung and Ashton (2005)	Thompson, Hero (2005)
أنظمة شديدة ومكثفة للجذب والاختيار والتدريب	تنظيم العمل بشكل يسمح للأفراد بالمساهمة في اتخاذ القرارات مما يقلل من الروتين التنظيمي	ممارسات إدارة العمل العالي مثل فرق الإدارة الذاتية ودوائر الجودة والمشاركة في الوصول إلى معلومات المنظمة	تقاسم المعلومات
أنظمة رسمية لتقاسم المعلومات مع العاملين	مطلوب من الموظفين مهارات أكثر لأداء أعمالهم وبعض المهارات الخاصة بالمنظمة لانجاز اعمالهم بنجاح	ممارسات الموارد البشرية مثل تقسيم عمليات التوظيف وعمليات الأداء وإعادة تصميم العمل	برامج التعيين والتدريب الرسمية
تصميم واضح للمنصب	تجربة استغلال ذاتي اكبر للعاملين على مهامهم وأساليب العمل	ممارسات العوائد والالتزام، مثل العوائد المالية المتنوعة	الاستغلال الذاتي لفرق العمل وفرق التحسينات المستمرة وجماعات حل المشكلات
مراقبة المواقف	دفع المحفزات للأفراد لبذل الجهود الإضافية لتطوير مهاراتهم		تطوير المهارات بين الأفراد
تقييم الأداء	توفير الضمان للعاملين المباشرين مع الوعد بمكافآت بعيدة الأمد تساعد على الاستثمارات المستقبلية		التغذية العكسية للأداء
ملكية المناصب			اشترك العاملين واستطلاع آرائهم
التحفيز والتعويضات التي تعكس إدراك العاملين بأن المكافأة على أساس الأداء			العوائد على أساس الفرق والمشاركة بالأرباح أو المشاركة بحق الملكية

المصدر:

Michael Armstrong, **Strategic Human Resource Management, A Guide to Action**, 4th ed United Kingdom, WWW.Koganpage.COM. P;118.

المطلب الثالث: مبادئ أنظمة عمل الأداء العالي

هناك أربعة مبادئ أساسية تدعم ممارسات الأداء العالي، أين تعد كتل البناء الأساسية للمدراء الذين يريدون خلق نظم عمل الأداء العالي في منظماتهم. كما أصبحت هذه المبادئ المؤسس الهام للنظريات الحالية في إدارة الموارد البشرية. ويمكن توضيح هذه المبادئ فيما يلي:

أولاً: مبدأ تقاسم المعلومات (Shared information)

مع التغيرات الحالية في مختلف المجالات ومع ظهور برامج الجودة الشاملة والتحسين المستمر وإعادة هندسة العمليات أصبحت المنظمات تعتمد على الخبرات، وجعل العاملين قادرين على توقع وحل المشاكل التي تواجههم في العمل، مما يفرض توفير المعلومات اللازمة لهم، حيث تتعلق هذه المعلومات بكمية وجودة مخرجات وحدة العمل وتكاليفها وعائداتها وريحتها وردود أفعال الزبائن... كما تمثل تحدياً للمسيرين الذين يطورون نظم معلومات تزود الأفراد بالمعلومات اللازمة والآنية لعملهم، مما يمكنهم من تقديم اقتراحاتهم لتحسين العمل، ويؤدي إلى تجاوبهم مع التغييرات التنظيمية وسيشعرهم بالالتزام أكثر. وكلما كان تقاسم المعلومات وتبادلها واسعاً وشفافاً كلما كانت مساهمة العاملين فاعلة أكثر في نجاح المنظمة بتمكنهم من رؤية الرابط بين أعمالهم وأداء المنظمة.¹

ويعد هذا المبدأ تغيير في ثقافة المنظمات بعيداً عن السلطة والسيطرة نحو مسألة أكثر أهمية وهي التزام الفرد، ذلك أن خلق ثقافة التشارك بالمعلومات والتركيز على الزبون التي جاءت بها عمليات إعادة الهندسة لدى الأفراد يؤدي إلى رغبة الأفراد في العمل باتجاه تحقيق أهداف المنظمة.² ويفيد تقاسم المعلومات فيما يلي:

- ✓ اتخاذ القرارات في الوقت المناسب.
- ✓ تعزيز المعلومات من خلال الخدمات المقدمة للزبائن تلبية لاحتياجاتهم.
- ✓ تحقيق التحسين المستمر للعمليات وما يترتب على ذلك من تحسين نوعية السلع والخدمات المقدمة.
- ✓ تنفيذ المنظمة من مهارة العاملين وخبراتهم كاملة عندما يمتلكون المعلومات الملائمة.

ثانياً: مبدأ تطوير المعرفة (Knowledge Development):

تسعى المنظمات للمنافسة من خلال مواردها البشرية التي تستثمر في تطويرها من خلال اختيار أفضل المرشحين عند التوظيف، وإعطاء الفرص للعاملين لصقل مواهبهم بشكل مستمر، لذا تعمل أنظمة عمل الأداء العالي على التغيير من لمسة العمل إلى عمل المعرفة، وعلى التغيير من متطلبات المهارة والمعرفة لدى العاملين... وهو ما يمكن تحقيقه عن طريق التعلم المستمر.

ثالثاً: مبدأ ربط الأداء بالمكافأة (Performance-Reward linkage)

يؤدي نظام الدفع وفق الأداء إلى جذب الكفاءات المتميزة والإبقاء على العاملين من ذوي الأداء العالي ليكونوا نموذجاً لجميع أفراد المنظمة. لذا تعتمد هذه الأخيرة عدة أنواع من خطط التعويضات لربط الحافز بالأداء حتى يحظى الأفراد ذوو المستوى العالي بالاعتراف والمكافأة لقاء جهودهم. وتوفر الحوافز تحليلاً لقدرات الفرد الكلية وطاقاته الكامنة، بما يسمح له باتخاذ قرارات حكيمة لتحقيق أغراض معينة، فهي عبارة عن جمع بيانات عن الأداء السابق والحالي للفرد فضلاً عن سلوكه في العمل، ومن ثم تدقيق تلك البيانات لتقدير الحوافز المناسبة. هذه الأخيرة تعد أحد النتائج التي يتلقاها الأفراد لقاء إسهاماتهم في المنظمة، والتي تخضع دوماً للمقارنة من

¹ - سعد العنزي، مرجع سابق، ص 10.

² -Mkamwa, op cit, p 24.

قبلهم، أي مقارنة ما يقدمونه مع ما يحصلون عليه ومع ما يحصل عليه غيرهم لقاء نفس المساهمة، وهو ما يعرف بنموذج العدالة التوزيعية.

رابعاً: مبدأ المساواة (Egalitarianism)

تسمح أنظمة عمل الأداء العالي للأفراد باتخاذ القرارات مهما كان مستواهم التنظيمي، حيث أن المعارف الضمنية والخبرات التي اكتسبها الأفراد تمكنهم من إحداث الفرق في المنظمة أفضل في بعض الأحيان من المدراء في المستويات العليا. لذا يجب أن يبنى العمل على مفاهيم تعاونية تحقق المساواة بين جميع الأفراد مهما كان مستواهم الوظيفي.¹

المبحث الثالث: إعادة هندسة الموارد البشرية وممارسات الأداء العالي

يعتبر التوسع التقني والتحديث التكنولوجي مطلباً أساسياً لاستمرار بقاء المنظمات، لكنه لا يعتبر لوحده كافياً إذا لم يرافقه تنظيم فعال ومرن، حيث لا يجب الاعتماد على تطبيق الإجراءات التي تتلاءم مع التقنية الحديثة فقط بل يجب إعادة تشكيل النظم والإجراءات بحيث تتلاءم مع خدمة العملاء وإدارة الجودة والتي يجب أن تشمل كافة النواحي في المنظمة. كما يجب إعادة التفكير في طرق أداء العمل والقيام بالتعديلات اللازمة على أساليب العمل وإعادة تصميم العمليات بحيث تتناسب مع الأهداف الجديدة للمنظمة.² كل ما سبق يشكل في مجموعه عملية إعادة الهندسة والتي تتكامل فيها هذه التغييرات المتعددة لتحقيق تحسين جذري في الأداء سواء على مستوى الأفراد أو المنظمات.

المطلب الأول: مجالات التغيير في وظيفة الموارد البشرية

باعتبار إعادة هندسة الموارد البشرية هي مجموع التغييرات الجذرية التي تحدث في وظيفة الموارد البشرية، فإنه تم اعتماد منظور مجالات أو محاور التغيير³ كأبعاد لمتغير إعادة الهندسة، وذلك لتغطية مختلف الجوانب في هذه الوظيفة التي سيمسها التغيير. تتمثل هذه المحاور مثلما حددها الباحثون في المجال التكنولوجي، المجال الهيكلي، المجال الفني، وأخيراً المجال البشري.

أولاً: المجال التكنولوجي لإعادة هندسة الموارد البشرية

تقوم المنظمة بتغييرات تكنولوجية لمواجهة الأوضاع الجديدة واقتناء التكنولوجيات الحديثة التي تعود عليها بالفائدة بتخفيض التكاليف، تحسين الجودة،... وفي إدارة الموارد البشرية يتمثل التغيير التكنولوجي في اعتماد تقنيات وبرامج متطورة لإدارة شؤون الأفراد وتسيير مهام الوظيفة، مما يساهم في تخفيض وقت العمل وتحسين جودته وتخفيض التكاليف، إلى جانب تبني العمل الإلكتروني الذي سيمكن بدون شك من تركيز موظفي الموارد

¹ - Bohlander, George., Snell, Scoot, Sherman, Arthur, **Managing Human Resource**, 12th ed., south – Western College Publishing, 2004.

² - عبد العزيز علي حسن، مرجع سابق، ص 442.

³ - أحمد يوسف دودين، مرجع سابق، ص 41.

البشرية على المهام الإستراتيجية للوظيفة وعلى تحقيق التوافق مع إستراتيجية المنظمة، باعتبار أن المهام التشغيلية لم تعد تحتل تلك المساحة التي كانت تخصص لها سابقا. ولعل أهم تغيير نلمسه في هذه الوظيفة جراء إعادة هندستها هو الأتمتة التامة لعملياتها بعد إعادة التصميم، وبالتالي التحول إلى إدارة الموارد البشرية إلكترونيا.

كما يوفر الاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات الناتج عن تبني مشاريع إعادة الهندسة للقائمين على الموارد البشرية إمكانية التوزيع الجيد للمهام والبيانات بين الأفراد الفاعلين، كما يمكن من تسهيل اللامركزية وتقاسم وظيفة الموارد البشرية في المنظمة، أين تعد هذه الصفات من الضروريات التي يجب أن تتميز بها هذه الوظيفة والمؤسسة على العموم. كما تتيح تكنولوجيا المعلومات فرصا كبيرة لزيادة الفعالية الفردية والجماعية داخل المنظمة، وتساهم في تحسين ميزتها التنافسية. فالتطبيقات التي تجسدها هذه التكنولوجيات كالبريد الإلكتروني وبرامج الإدارة المندمجة والعمل التعاوني والعمل عن بعد وتدفق العمل والانترنت... كلها تؤدي إلى إعادة تشكيل العمليات الداخلية وتغيير جذري في التنظيم وفي القدرات وفي الإدارة عموما، وهذا كله يفيد في تحول وظيفة الموارد البشرية إلى وظيفة خالقة للقيمة من خلال التركيز على إسهاماتها الإستراتيجية وتمييزها للخدمات ذات القيمة المضافة، حيث مكنت شبكات الانترنت والانترنت والاكسترنات من إعادة النظر في الدور التقليدي لهذه الوظيفة وأهدافها. وأدت إلى بروز ما يعرف بالإدارة الإلكترونية للموارد البشرية التي تستوجب طرق عمل مختلفة، وتعيد تركيز هذه الوظيفة على مراقبة تأطير الأفراد في أعمالهم وإدماجهم، وشخصنة الخدمات المقدمة لهم. وبفضل تكنولوجيا المعلومات تتدخل إدارة الموارد البشرية في تصميم حلول الانترنت المقترحة على الزبائن الداخليين، حيث يتم تطوير البوابات الخاصة بالموارد البشرية التي تسمح بتقديم الخدمات المتعلقة بهذه الوظيفة مباشرة حسب مبدأ الخدمة الذاتية.

ودفع الاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات كذلك مختلف المنظمات إلى الاعتماد على نظم إدارة الموارد البشرية (Human Resource Management Systems) يرمز لها اختصارا (HRMS)، وذلك لتسهيل معالجة الكم الكبير من البيانات المتعلقة بالموارد البشرية. وهي نظم تستخدم للحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية في المنظمة، وتعمل على تحقيق غايتين أساسيتين الأولى ذات بعد تشغيلي يتمثل في تحسين كفاءة جمع البيانات الخاصة بالأفراد وبأنشطة إدارة الموارد البشرية، والتي يمكن تأديتها بسرعة أكبر وبحجم أقل. والثانية ذات بعد استراتيجي وترتبط بتخطيط الموارد البشرية، ذلك أن هذه البيانات تمكن المنظمة من رسم خطط موارد بشرية وإعداد استراتيجياتها المتوافقة مع الخطط الإستراتيجية العامة للمنظمة.¹ وهناك استخدامات متعددة لنظم إدارة الموارد البشرية تسمح لهذه الأخيرة بأن تصبح أكثر فعالية وسرعة في أداء المهام الإدارية خاصة عند ربطها بشبكة الانترنت، الأمر الذي يمنح مسيري الموارد البشرية الوقت الكافي للتعامل مع المسائل الإستراتيجية. وتضم هذه النظم المكونات التالية:²

¹ - روبرت ماتييس، جون جاكسون، مرجع سابق، ص ص 32 33.

² - المرجع السابق نفسه، ص ص 34.

- ✓ اللوحات الإخبارية: تتضمن معلومات عن السياسات الوظيفية والمناصب الشاغرة والبرامج التدريبية... وهي متاحة لكل الموظفين.
- ✓ الوصول إلى البيانات: يمكن للعاملين الوصول إلى المعلومات المختلفة من خلال الشبكة الداخلية الانترنت أو الخارجية الانترنت، وهذا ما يوفر على أعضاء فريق الموارد البشرية الكثير من الوقت الذي كانوا يقضونه في الإجابة على استفسارات الأفراد.
- ✓ الخدمة الذاتية: يمكن للأفراد الدخول إلى سجلاتهم الشخصية وتعديلها، كما يمكنهم معرفة المناصب الشاغرة في أي مكان بالمنظمة.
- ✓ الروابط الموسعة: تمكن النظم المرتبطة بالانترنت من تبادل المعلومات إلكترونياً، وتتيح للأفراد في مختلف المناطق التواصل مع بعضهم مباشرة والخضوع لبرامج التدريب عن بعد.

ثانياً: المجال الهيكلي لإعادة هندسة الموارد البشرية

إلى وقت قريب كانت المنظمات التقليدية تبنى على أساس نموذج "الأداء/ التصرف/ التصميم"، أي أن الأداء يتحدد على أساس تصرف المنظمة، وهذا الأخير يتحدد بناء على تصميمها، ومن ثمة يعتمد تحسين الأداء بشكل كلي على اتجاه هذا التصميم. هذا النموذج التقليدي يأخذ بالاعتبار تحديات الأداء التي تهم أصحاب الأسهم فقط من نتائج مالية وتسويقية... وينظر للأفراد على أنهم قادرين على العمل لكن ينقصهم التوجيه السليم. لكن المنظمات الحديثة تواجه الكثير من تحديات الأداء التي تعتمد على وجود أفراد لا تتوفر فيهم القدرة على العمل وبالتالي يصبح البديل الأنسب للنموذج السابق هو نموذج "الأداء/ الغرض/ السلوك/ المبادرات" أي أن يكون الأداء متعدد الأبعاد، ولا بد أن تستفيد كل الأطراف في المنظمة من وجود أهداف أداء محددة تعكس التحديات الموجودة. كما أنه ليس كل الأفراد ذوي قدرة ورغبة في العمل بل يجب التعرف على الأفراد الذين هم بحاجة إلى تغيير في سلوكهم وقدراتهم، وتحديد شكل التغيير، وتقييم مصادر الاستعداد والتردد بين الأفراد داخل المنظمة. وهنا يجب صياغة مجموعة من المبادرات سواء تلك التي يحركها السلوك أو لا، وذلك لصياغة الرؤيا والسبب الداعي لها، وتنفيذ التغيير اللازم لتحقيق الأداء المطلوب.¹ لذا يجب مراعاة النقاط التالية عند تصميم المنظمات حتى يتحقق الأداء المطلوب:²

- ✓ يجب أن يكون الأداء هو الغرض الأساسي من تغيير هيكل المنظمة، حيث أن أي تغيير في تصميم المنظمة كالتحول إلى فرق العمل واعتماد التنظيم الأفقي بدل العمودي، أو أيضا التحول إلى التنظيم على أساس العمليات بدل الوظائف... يصبح مؤثراً وذا قيمة إذا كان يساهم بفعالية في تحسين الأداء سواء على المستوى البشري أو على مستوى المنظمات.
- ✓ يجب أن تركز هيكل المنظمات على العمل، أي أن يراعى عند تصميم المناصب كيفية أداء الأفراد للعمل، إلى جانب المهام والمسؤوليات المنوطة بهم وذلك لضمان المشاركة في الأداء.

¹- دوجلاس ك سميث، إدارة تغيير الأداء والأفراد، ترجمة عبد الحكم الخزامي، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2008، الطبعة الثالثة، ص ص 282 281.

²- المرجع السابق نفسه، ص ص 283 284.

- ✓ يجب أن تشمل إعادة التنظيم جميع الأفراد بالمنظمة، أي ألا يمس التغيير الإدارة في حد ذاتها فقط، وإنما يجب أن يشمل كل الأفراد حتى يقدم التنظيم الجديد رؤية شاملة عن كيفية أداء الأفراد للعمل بشكل جماعي وبطرق جديدة.
- ✓ يجب التنسيق بين عوامل التصميم المتكامل للمنظمة، حيث تتمثل هذه العوامل في الإستراتيجية، المهارات، القيم المشتركة، الهيكل التنظيمي، النظم، الأفراد، ونمط الإدارة، وذلك لتحقيق أعلى مستويات من الأداء.

كل ما سبق تعمل إعادة هندسة الموارد البشرية أو بالأحرى إعادة هندسة العمليات على تحقيقه من خلال التغييرات الهيكلية الجذرية التي تحدثها، أين تعنى بتغيير الهيكل التنظيمي للمنظمة، وهيكل الإدارات الفرعية، مما سيضمن توزيع المناصب والمسؤوليات ومصادر اتخاذ القرارات، درجة الرسمية والمركزية، نطاق الإشراف والعلاقات بين الأفراد... هذا بالنسبة للمنظمة ككل، أما في وظيفة الموارد البشرية فتتمثل التغييرات الهيكلية في إعادة تنظيم الوظيفة، بحيث يتغير توزيع المناصب والمهام والمسؤوليات، وتتغير نظم الموارد البشرية المعتمدة كنظم الحوافز والمكافآت، وتقييم الأداء ونظم الرقابة. ولعل ما يجسد ذلك هو التحول إلى التنظيم الأفقي، وذلك بالتخلص من الهيكل العمودية في العمل والتحول إلى هيكل أفقية مرنة، تشجع على التوسع والإثراء الوظيفي في مهام وظيفة الموارد البشرية محل التغيير. كما يعد تبني مفهوم فرق العمل المدارة ذاتيا أو التنظيم على أساس فرق العمل من أهم التغييرات الجذرية الناتجة عن عملية إعادة الهندسة والتي تسمح بتحقيق التميز في أداء المهام ليس فقط على مستوى الوظيفة وإنما على مستوى المنظمة ككل. ويمكن توضيح هاذين الجانبين فيما يلي:

❖ المنظمة الأفقية:

- تتميز المنظمات ذات الهيكل الأفقية بعدة خصائص تسمح بالتركيز على عملية الأداء بشكل كلي، وعلى أساليب الاتصال والتعاون بين الأفراد الذين يعملون معا في شكل فرق عمل تمثل وحدة الأداء الأساسية في المنظمات. كما تسمح بالتركيز على مصلحة العملاء في الداخل والخارج أكثر من مصلحة المديرين، وتؤكد أن العمل الذي يضيف قيمة للعملاء هو العمل الأساسي للمنظمة. وتبنى هذه التنظيمات على الأسس التالية:¹
- ✓ تنظيم الأفراد على أساس العمليات وليس الوظائف.
- ✓ استخدام التدرج الوظيفي لربط تدفق العمل: ينبع التدرج الوظيفي من تقسيم العمل، وهذا التدرج يربط بين العمليات وتدفق العمل، فإذا استطاع فريق العمل أداء عملية بكاملها فلا داعي للتدرج الوظيفي. لذا إذا كانت عملية ما تحتاج لعدد كبير من الأفراد يمكن تقسيمها إلى عمليات فرعية وربطها عن طريق التدرج الوظيفي.

- ✓ تقدير الأهداف النهائية لأداء العملية لمصلحة العملاء وأصحاب الأسهم والأفراد: بعد وضع هذه الأهداف يمكن تقسيمها إلى أهداف خاصة بالعمليات الفرعية، وبالتالي يصبح كل فريق عمل خاص

¹ - Frank Ostroff, L'entreprise Horizontale, L'entreprise du Futur et sa proposition de valeur, traduit par Myriam Shalak, Dunod, Paris, p-p 86-93.

بعملية فرعية عميلا داخليا لفريق العمل الرئيسي، وكل فرق العمل مجتمعة مسؤولة عن تلبية احتياجات العميل الخارجي.

- ✓ إسناد مسؤولية أداء العمليات: (تحديد مالك أو قائد العملية) حيث يقوم مالك العملية بتحديد الغرض العام لها ووضع الأهداف النهائية، والتي ينبغي عليه تبليغها لأعضاء الفريق من أجل الاتفاق حول الأنشطة اللازمة للعمل. كما يقوم مسؤولو الفرق بتقييم مساهمات الأعضاء ومنحهم الموارد والفرص المطلوبة للنجاح ويقومون بحل المشاكل....
- ✓ اعتبار فرق العمل الحجر الأساسي لبناء الأداء: إذ غالبا ما تكون فرق العمل اللبنة الأساسية القائمة على العمل، ذلك أنها قادرة على تقديم التكامل المطلوب من أجل أداء العمليات بتميز لكونها تتحمل المسؤولية المشتركة، كما أنها قادرة على حل المشاكل بفضل المهارات والقدرات الناجمة عن أفضلية التجميع.
- ✓ الاعتماد على الإدارة الذاتية: (Self-managing) أداء الأفراد لنوع معين من المهام يجعلهم يعرفون كيفية تحسينه، ويمكنهم تجريب أدائه بطرق جديدة، لذا عند ظهور أي مشكلة فإن فرق الإدارة الذاتية يمكنها اتخاذ الإجراءات اللازمة في الوقت المناسب.
- ✓ تمتع كل أعضاء فرق العمل بالمهارات والقدرات العالية: فكلما تتامت هذه القدرات والمهارات لدى الفرد كلما زادت إسهاماته في تحقيق أفضل أداء.
- ✓ الارتقاء بمستوى الاتصال مع العملاء والموردين: يجب تشجيع الاتصال المستمر بين الأفراد والعملاء والموردين، والذي من شأنه إثراء جودة التعمق والموضوعية في المشاركة التي تؤدي إلى تواصل التحسين المستمر.
- ✓ مكافأة تنمية مهارات الأفراد وأداء الفريق وليس أداء الفرد: يجب أن تصمم نظم المكافآت والمسارات الوظيفية لتدعيم المهارات والقيم والسلوكيات اللازمة لأداء العملية، ويجب أن تعمل تنمية المسارات الوظيفية على توسيع الأدوار في تدفقات العمل. وتجدر الإشارة هنا أن فرق العمل تعرف حقيقة أن الفريق هو الذي ينجح أو يفشل وليس الفرد، لذا فإن نظم المكافآت كما ذكرنا سابقا يجب أن تهتم بأداء الفريق وتترك الفروق الفردية للفريق نفسه.

❖ فرق العمل المدارة ذاتيا:

ينظر إلى العمل عادة على أنه يؤدي من قبل شخص واحد، ولكن إعادة هندسة العمليات تهدف إلى تصميم العمل على أساس أن يؤديه فريق عمل مكون من عدة أفراد، ولذلك عمدت العديد من المنظمات إلى توزيع عبء العمل على فرق العمل بدل توزيعه على الأفراد كل على حدى.¹

وقد عرف كل من (Smith and Katzenbach) فريق العمل على أنه "عدد صغير من الأفراد يمتلكون مهارات متقاربة وملتزمون بإخلاص وولاء بالأهداف العامة وأهداف الأداء والاقتراب من انجاز العمل بمسؤولية".²

¹ - روبرت ماتيس، جون جاكسون، مرجع سابق، ص 226.

² - يوسف حبيب الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص 595.

وإعادة الهندسة عموماً والأمر نفسه ينطبق على إعادة هندسة الموارد البشرية تدعو إلى إعادة تنظيم المنظمة بحيث يتم الاعتماد على فرق العمل بدل الاعتماد على العمل الفردي، وهذه الفرق مدعوة إلى إدارة نفسها بنفسها لتحقيق الأداء والتميز المطلوب منها، حيث أن هذه الفرق المدارة ذاتياً تسمح للأفراد بالاندماج في فرق مصممة لزيادة مشاركة العاملين في المستويات التنظيمية الدنيا، وذلك بهدف تحسين الأداء.¹

وتعرف فرق العمل المدارة أو الموجهة ذاتياً بكونها " مجموعة من الفرق المسؤولة عن ممارسة مجموعة من المهام المستقلة، والتي تعتمد بشكل أساسي على الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات المتعلقة باختيار أعضاء الفريق أو حل المشاكل المتعلقة بالعمل، أو تصميم المناصب الخاصة بها و جدولة الوقت اللازم لممارسة مهامها."²

إن يتمتع فريق العمل المدار ذاتياً بأنه غير مؤقت وإنما ذو كينونة دائمة، كما أنه يتمتع باستقلالية كافية تمكنه من اتخاذ القرارات اللازمة لسير عمله وتحقيق أهدافه. إضافة إلى ذلك يتمتع أعضاء الفريق بدرجة عالية من التكوين الذي يمكنهم من حل المشكلات أو تصميم المناصب، أو مقابلة المرشحين للعمل، لهذا فإن أعضاء الفرق المدارة ذاتياً يتميزون بدرجة كبيرة من التمكين الوظيفي بسبب منحهم السلطات الكافية التي تمكنهم من أداء مهامهم بتميز.

ويمثل هذا الأسلوب التنظيمي اتجاهاً نحو الاستفادة من التخصصات المتعددة في المنشأة، حيث تستفيد فرق العمل من الأهداف والأغراض الواضحة، ويتشارك الأفراد في تبادل المعلومات والآراء للتأكد من تنفيذ القرارات. كما يتدربون على عمل الفريق لمساعدة بعضهم على القيام بالعمل من أجل تعزيز أخلاقياته.³ هذا وتعد هذه الفرق مثالا لبرامج الاحتواء الوظيفي والتي يقصد بها أنها مجموعة من الممارسات التي تتيح الفرصة للأفراد للمشاركة في صنع واتخاذ القرارات الهامة، وكذا الإشراف على كل الأنشطة الممارسة، وهو الموضوع الذي سبق وتطرقتنا له بالتفصيل.

ولعل أهم التحديات التي تواجه أسلوب فرق العمل المدارة ذاتياً يتمثل في خلق قادة لهذه الفرق وتطويرهم، ذلك أن دورهم يختلف عن الدور التقليدي للقائد، إذ بدلاً من إصدار الأوامر يقوم قائد الفريق بتوفير التسهيلات اللازمة وحل المشاكل التي قد تقع بين الأعضاء، والتفاعل مع الفرق الأخرى، وقد يتطلب الأمر أحياناً تبادل القيادة في الفريق أو التشارك عليها في مختلف مراحل العمل.⁴ ويعنى كذلك بتحديد سلطات ومسؤوليات أعضاء الفريق والتنسيق بين المهام المختلفة والمتعارضة ويدعم وينمي درجة الاعتماد الذاتي لدى الأعضاء، كما يتميز قادة هذه الفرق بالاستماع الجيد وبحثهم المستمر عن الفرص التي يتقدم من خلالها الأفراد وبتشجيعهم قيم الفريق وبتركيزهم على أداء الأفراد...

¹ - سيد جاد الرب، استراتيجيات تطوير وتحسين الاداء، مرجع سابق، ص 477.

² - جاري ديسلر، مرجع سابق، ص 311.

³ - دوغلاس ك سميث، مرجع سابق، ص 293.

⁴ - روبرت ماتيس، جون جاكسون، مرجع سابق، ص 227.

وتتميز فرق العمل المدارة ذاتيا بما يلي:

- ✓ تتكون من مجموعة أفراد متنوعي المعارف والمهارات ، أين تتكامل هذه المهارات لأداء مهم معقدة ومتداخلة.
- ✓ تدعم فريق العمل بسلطة اتخاذ القرارات، أي حرية الأعضاء في حل المشاكل وتقييم النتائج...
- ✓ تتمتع هذه الفرق بجودة حياة مهنية أفضل من النظم التقليدية. كما تزداد لديهم درجة الرضا الوظيفي والشعور بالاستقلالية والنمو والانجاز الشخصي.
- ✓ تخفف من الحواجز التقليدية بين الوحدات المختلفة في المنظمة، حيث يسمح للأفراد في كل وحدة تنظيمية بمعرفة مشاكل الوحدات التنظيمية الأخرى.
- ✓ تمكن المنظمة من التكيف مع التغيرات المحيطة، ويسرع في عملية اتخاذ القرارات.
- ✓ تقوي الروح المعنوية للأفراد، حيث يشعرون بمساهمتهم في اتخاذ القرارات التي تخص المنظمة ككل وليس فقط المتعلقة بالمهام الموكلة إليهم.¹
- ✓ يؤكد الهيكل التنظيمي على أساليب الاتصال المفتوح والتعاون، أين تقل المستويات الوظيفية وتكون المنظمة ذات صبغة إنسانية أكثر.
- ✓ أداء الفريق هو بديل للأداء الفردي الذي يظهر في مجموعات العمل التقليدية.²
- ✓ تتصف فرق العمل بدرجة عالية من الاندفاع والتفاعل والانضباط، لذا على الأفراد تعلم سلوكيات ومهارات جديدة وعلى الرؤساء الحفاظ على أهداف وأغراض الفريق.
- ✓ الأفراد ملتزمون بأداء العمل بفعالية مما يساهم في تحسين الإنتاجية وتحقيق الجودة العالية وإرضاء الزبائن.
- ✓ الإدارة الذاتية، إذ تميل إدارة فريق العمل المدار إلى العمل بصورة مستقلة، حيث يعمل على حل المشاكل وإيجاد الحلول وتطبيقها وقياس النتائج... وهذا ما يؤدي إلى تحفيز الأعضاء وتلبية احتياجات المناصب مما يؤثر إيجابا على أداء الأفراد وبالتالي على أداء المؤسسة.³

ثالثا: المجال الفني لإعادة هندسة الموارد البشرية

تعتمد إعادة هندسة الموارد البشرية على ثلاث بدائل أساسية مرتبة كما يلي:

■ التلخص:

أي إلغاء الخدمات والأنشطة ذات القيمة الضئيلة (التي لا تضيف قيمة)، وذلك لعدم تضييع الوقت والأموال في إعادة هندسة الأعمال أو المنتجات أو الخدمات التي لا تحتاجها المنظمة أين يتم التخلص منها. والنشاط المقصود هنا هو النشاط الذي لا يلاحظ العمل غياب، سواء كان هذا العمل داخليا أو خارجيا مثلما سبق وأن

¹ - رضا صاحب أبو حمد، سنان كاظم الموسوي، الإدارة، لمحات معاصرة، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 377.

² - دوغلاس ك سميث، مرجع سابق، ص ص 289 290.

³ - يوسف حبيب الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص 595.

أشرنا، مثل إعداد التقارير التي لا يقرؤها أحد، والقيام بأنشطة التدقيق المتكررة... فهذه الأنشطة تعد هدرا للموارد ولا تضيف قيمة، والتخلص منها يعني التخلص من تكلفتها.

■ الأخرجة:

تتطوي الأخرجة على علاقة وثيقة بين المؤسسة ومقدمي الخدمات لها، فهي أكثر من شراكة إستراتيجية، حيث تعني إسناد الخدمات والأنشطة التي يمكن تقديمها بأقل تكلفة أو بأعلى جودة من قبل أطراف من خارج المؤسسة، وذلك حتى تتفادى هذه الأخرجة القيام بنشاط يمكن الحصول عليه بتكلفة أقل أو بجودة أعلى من مقدم خدمات خارجي.¹ وبالتالي تسمح لإدارة الموارد البشرية بالعمل على أنشطة إستراتيجية أكثر، وتمكنها من أداء دور أساسي وفعال واستراتيجي من خلال أخرجة التسيير الإداري مع الاحتفاظ داخليا بالقرارات الإدارية. إذن تمكن أخرجة أنشطة الموارد البشرية من توفير الوقت والجهد للأنشطة التي ترفع القيمة المضافة للمنظمة، وهذا لا يعني أن الأنشطة التي تمت أخرجتها إلى مقدم خدمات خارجي ليست مهمة أو ليس لها قيمة مضافة، بل قد تكون مهمة جدا، لكن التركيز الأكبر سيكون على الأنشطة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية التي تسعى المنظمة من خلال إعادة الهندسة إلى تخصيص كل الوقت والجهد لها.²

وقد بينت إحدى الدراسات الميدانية المطبقة على مجموعة من المؤسسات الفرنسية أن أكثر ميادين إدارة الموارد البشرية خضوعا للأخرجة هو مجال تسيير الرواتب والأجور، يليه التوظيف والمتابعة الإدارية للأفراد، في حين سيكون التكوين من المجالات الأكثر أخرجة في السنوات القادمة. كما لا يشكل مجال إدارة المصاريف المهنية مجالا للأخرجة كونه يبقى من اختصاص المحاسبة ومراقبة التسيير وليس إدارة الموارد البشرية.³ وخلاصة القول أنه ورغم وجود مكاتب ومراكز خارجية تعنى بالتوظيف والتكوين، إلا أن هذين النشاطين من أكثر الأنشطة الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، والتي لا يجب أن تكون محل أخرجة بشكل مطلق، إذ يفترض بالمؤسسات البحث داخليا عن الأفراد المؤهلين وتطويرهم لا أن تعهد بذلك إلى مؤسسات أخرى.

■ إعادة التصميم:

يقصد به إعادة تصميم الأنشطة ذات الأهمية الإستراتيجية العالية والتي لا يمكن إسنادها إلى أطراف خارجية، إذ على المؤسسة ألا تشترك الأطراف الخارجية في الأمور الإستراتيجية أو الكفاءات الجوهرية، بل تتولاها بنفسها، ذلك أن أهم مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة والقابل للاحتفاظ به هو الموارد البشرية. وقد يتم كذلك تصميم عملية جديدة تماما. ومن متطلبات عملية التصميم وإعادة التصميم القدرة على تصور طريقة جديدة لعمل الأشياء، ومن ثمة صياغتها وتحويلها من المستوى المفاهيمي إلى مستوى التنفيذ الفعلي.⁴

¹ - Véronique Guilloux, **Outsourcing et RH, le BPO solution pour la transformation de la fonction RH**, management, Paris, n= 13, 2007, p 123.

² - Thomas Chardin, Patrick Bouvard, **Externalisation RH**, éditions d'Organisations, Eyrolles, Paris, 2008, p02.

³ -Ibid, p p 07 08.

⁴ - مايكل هامر، ستيفن ستانتن، مرجع سابق، ص 165.

رابعاً: المجال البشري لإعادة هندسة الموارد البشرية

يقصد به تغيير الأفراد القائمين على العمل، وذلك إما بالاستغناء عن بعضهم وإحلال آخرين في محلهم، أو برفع مهاراتهم وتنمية قدراتهم وقيمهم.... ، فنظراً لتزايد أهمية تكنولوجيا المعلومات في المنظمة، ونظراً للدور الأساسي الذي يمارسه المتحكمين في هذه التكنولوجيا، أصبح من الضروري للمنظمات امتلاك موارد بشرية تشكل استثماراً لها لما تملكه من معارف ومهارات ومرونة في العمل، وتجميعها في شكل فرق تقدم أداءً جماعياً وتتكامل معاً لتزداد فعاليتها، خاصة وأن أكبر المكاسب في أداء المنظمات (كما تشير تقارير منظمة العمل الدولية) تتحقق فقط إذا تم الجمع بين التكنولوجيا الجديدة وإجراء تغييرات واسعة في نظم العمل، مثل لامركزية القرارات وتنظيم العمل في شكل فرق...¹

وأطلق بيتر دراكر (Peter Drucker) على هذه الموارد البشرية المتميزة مصطلح صناع المعرفة (Knowledge Workers)، والتي تم تعريفها حسب وجهات نظر كثيرة من مختلف الباحثين والمفكرين. فمنهم من يربط مفهوم صناع المعرفة باستخدام التقنيات المعلوماتية الحديثة، وهو ما أشار له (Awad, 1996) بكونهم الأشخاص الذين يستخدمون تكنولوجيا المعلومات في إدارة العمل، ولهم تأثير على إنتاجية وفاعلية الوظيفة وطريقة العمل. ومنهم من أشار بكونهم يستخدمون المعرفة أكثر من الخبرة، أين وصفهم (Peter Drucker, 2001) بأنهم الأشخاص الذين يضيفون شيئاً إلى منتجات منظماتهم بتطبيق معارفهم. وأنهم أشخاص يستعملون عقولهم أكثر من أيديهم لتقديم القيمة. كما ركز باحثون آخرون على إدراك طبيعة المهمة والبعض الآخر على زيادة الإنتاجية...²

وإجمالاً يمكن القول أن كل هذه التعاريف متكاملة، يقدم كل واحد منها جانباً من جوانب صانع المعرفة، هذا الأخير يجمع بين الخبرة والمعرفة والموهبة التي تتضمن معرفة ضمنية من أجل أداء المهام باستخدام التكنولوجيا المتطورة والتقنيات الحديثة.

ويتميز صناع المعرفة بما يلي:³

- ✓ يكون مسؤولاً عن ذاته وبإستقلالية ويدير عمله بنفسه، لذا فهو ممكّن بشكل مميز (Empowered)، وأكثر معرفة في مجال عمله.
- ✓ يشكل الإبداع المستمر جزء من عمله ومهمته ومسؤوليته.
- ✓ يتطلب عمله التعلم المستمر.
- ✓ إنتاجيته مرتبطة بالجودة أكثر من الكمية.

هذه الأهمية وهذه الخصائص التي اكتسبها صناع المعرفة برزت نتيجة أهمية المعرفة بحد ذاتها في بناء وتنمية القدرات المحورية للأفراد والجماعات والمنظمات، والتي دفعت المنظمات إلى بناء برامج تنمية وتوظيف المعارف لتحقيق التحسين المستمر في العمليات والأنشطة الإنتاجية والخدمية... وهو الأمر الذي جعل خلق المعرفة هو

¹ - محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص 253.

² - مؤيد الساعدي، مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص

232.

³ - مؤيد الساعدي، نفس المرجع، ص ص 235 236.

العمل الأكثر أهمية في المنظمات المعاصرة وأصبحت مشاركة جميع الأفراد في تكوين وتنمية واستثمار الرصيد المعرفي هي أساس عمل المنظمات.¹

وبالعودة إلى إدارة الموارد البشرية ودورها في بناء صناع المعرفة فإن دورها الجديد والذي تسعى إعادة الهندسة إلى تفعيله هو تقديم استراتيجيات تهدف إلى تكوين هؤلاء الأفراد والاحتفاظ بهم ومكافأتهم، بل الأكثر من ذلك تسعى إعادة هندسة الموارد البشرية إلى جعل كل الأفراد بالمؤسسة من صناع المعرفة. لذا تتبنى استراتيجيات إعادة الهندسة فلسفة أن الاستثمار في تعلم الأفراد هو طريقة جديدة لخلق سوق عمل داخلي تركز عليه المنظمة في بناء مواردها البشرية، أي العمل على تنمية مهارات المنظمة بشكل متطور يقلل من اعتمادها على المصادر الخارجية. ولهذا فإن دور إدارة الموارد البشرية لم يعد ذلك الدور الإداري الروتيني، ومفاهيمها تعدت تلك المفاهيم التقليدية، أين أصبح الدمج بين العمل والتعلم السمة الأساسية لها، ولم يعد بالإمكان التمييز بين أداء الأفراد في كونه تعلمًا أو أداء للمهام التنظيمية. وقد أسفر ذلك عن تكوين مفهوم العمل ذي الأداء المتميز والذي ساهم في توليد منتج المعرفة وفي خلق قيمة مضافة للمنظمة. كما لاحظ بعض الباحثين أمثال (Mabe et al, 2000) أنه لا يوجد طريقًا متميزًا واحدًا لأداء المهام بل تعمل المنظمات على رفع القدرات التكيفية لدى الأشخاص، والتي تنشأ من التعامل ما بين الفرد والمكونات التي تنتج التعلم الفعال للموظفين سواء كان ذلك بالأساليب الرسمية أو غير الرسمية.²

أما بالنسبة لمختصي إدارة الموارد البشرية فقد أثر تحول إدارة الموارد البشرية للتركيز على البعد الاستراتيجي على مؤهلات هذه الفئة، حيث صنفها بعض الدراسات إلى خمس مجموعات أساسية تتمثل في:³

- ✓ المساهمة الإستراتيجية، من خلال تركيز مختصي الموارد البشرية على المضامين طويلة الأجل للمسائل المتعلقة بإدارة الموارد البشرية.
- ✓ المعرفة بأعمال المنظمة، من خلال ضرورة إلمام مختصي الموارد البشرية بمعلومات كافية عن عمل المنظمة واستراتيجياتها، وفهم حقائقها المالية والتقنية.
- ✓ القدرة على أداء أنشطة إدارة الموارد البشرية بكفاءة، وبطرق تؤدي إلى تلبية احتياجات المنظمة ومواردها البشرية.
- ✓ الإلمام بتكنولوجيا الموارد البشرية، من خلال تطوير مختصي الموارد البشرية المهارات اللازمة للعمل بكفاءة على أشكال متعددة لنظم إدارة الموارد البشرية.
- ✓ المصداقية الشخصية على الصعيدين المهني والشخصي، من خلال بناء علاقات فعالة مع الأفراد العاملين بالمنظمة بمستوياتهم سواء على الصعيد المهني أو الشخصي.

¹ - بوحنية قوي، تنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص ص 90 91.

² - مؤيد الساعدي، مرجع سابق، ص 237 ص 238.

³ - روبرت ماتيس، جون جاكسون، مرجع سابق، ص ص 40 41.

المطلب الثاني: خصائص ممارسات إدارة الموارد البشرية الناتجة عن إعادة هندسة الوظيفة

تسمح التغييرات الجذرية التي تعرفها وظيفة الموارد البشرية بعد عملية إعادة الهندسة بتشجيع مشاركة العاملين وزيادة التمكين واللامركزية، حيث تمكنهم من الاستجابة السريعة للمشكلات التشغيلية، وتسمح لهم بالعمل كفريق. كما أشارت بعض الدراسات إلى أن المشاركة الفاعلة للعاملين تعمل على زيادة الرضا الوظيفي والإنتاجية، وتقلل من غياب العاملين ومن دورانهم وظيفياً.¹

وقد تبنت العديد من المنظمات ممارسات الموارد البشرية التي تتبع أسس إعادة الهندسة، حيث تشترك هذه الأسس في الخصائص التالية:²

- ✓ انتقال وظيفة الموارد البشرية إلى خط المواجهة، أين يتولى المسيرين مسؤولية مهام إدارة الموارد البشرية، إذ ورغم إمكانية حصولهم على مساعدة موظفي الموارد البشرية، إلا أن العمل الجديد المنوط بهم يحتاج سلطة ومسؤولية لتأهيل وتوظيف ومكافأة وتقييم الموظفين.
 - ✓ تصطبغ ممارسات موظفي الموارد البشرية بقيم ثقافية قوية تتجلى في الثقة والأمانة والاحترام....
 - ✓ يعد الاتصال المفتوح والتشارك بالمعرفة الأركان الأساسية لتصميم هذه الممارسات.
 - ✓ تقدير الطاقة البشرية، حيث تبنى هذه الممارسات على الاعتقاد بأنه عندما يتحرر الأفراد من قيود المناصب الضيقة والمشتتة سيكونون قادرين على الملكية التامة لعملهم الجديد.
- وتتضمن نظم عمل الأداء العالي ثلاث مجموعات من ممارسات إدارة الموارد البشرية، والتي تكون موجهة ومصممة لزيادة احتواء العاملين، وهو الأمر التي تعمل إعادة هندسة الموارد البشرية على تحقيقه بشكل متكامل. تتمثل هذه المجموعات في:³

- ✓ تغيير وصف المنصب من خلال العمل المرن - وخاصة المرونة الوظيفية - وتوسيع مجال من يعمل ماذا؟ ومن خلال التدريب كذلك والعمل في شكل فرق وحلقات الجودة....
- ✓ التأكد من أن الأفراد يزودون بالمعرفة والقدرات اللازمة للتعامل مع العمل عالي الأداء، من خلال التدريب على العمل الجماعي، وتحسين اتصالات الفريق والمهارات التفاعلية والتقييم والمشاركة بالمعلومات.
- ✓ تطوير الممارسات المصممة لجذب والاحتفاظ بالأفراد المناسبين مع تقديم الحوافز الملائمة، وهذا ما يتضمن بعض الضمانات في مجال الأمن الوظيفي والتركيز على الاختيار الداخلي للأفراد، وباستخدام تقنيات متطورة

كما تساهم إعادة هندسة الموارد البشرية في بناء نظم عمل الأداء العالي، وذلك من خلال توفيرها لمجموعة من العناصر التي يرى المتخصصون في الإدارة أنها أساسية في تشكيل أي نموذج لهذه النظم، هذه العناصر هي:¹

¹ - Chen, D. **The Relationship between High Performance Work System and Organizational Performance: The Mediating Effect of Intellectual Capital**. Unpublished thesis.2008, http://ir.lib.ncu.edu.tw:88/thesis/view_etd.asp?URN=954207015

² - جيمس شامبي، إعادة هندسة الإدارة، المطلب الحتمي للقيادة الجديدة، مرجع سابق، ص 209.

³ - سعد العنزي، تعزيز الالتزام الوظيفي العالي، دراسات، جريدة النهار، العدد 46، مارس 2013.

❖ الأمان الوظيفي:

الذي يعد أساسيا لتحقيق التزام الأفراد، فإذا لم يشعروا بالخوف من العمل سوف يساهمون بشكل كبير في تحسين الإنتاجية، حيث أن اطمئنانهم سيجعلهم مستعدين للتفكير والعمل في الأمد البعيد بكل ما لديهم من قدرات وطاقات، وهو الأمر الذي تساهم إعادة هندسة الموارد البشرية في تجسيده من خلال توفير الخدمات لمختلف العاملين في مجال متابعة مسارههم الوظيفي وتنميته، وذلك بتقنيات متطورة وتكنولوجيا عالية تجعل الموظفين يشعرون بالأمان وظيفيا كون الإدارة المعنية بمتابعتهم تستخدم أحدث الوسائل والتقنيات.

❖ التوظيف الفعال:

تعمل إعادة هندسة الموارد البشرية على ضبط توريد العاملين للتأكد من أن الشخص المناسب في المكان الملائم، حيث تساهم إعادة هندسة التوظيف في اختيار الأفراد وفق مؤهلات وقدرات عالية ومتميزة تؤثر بشكل مباشر في فعالية المنظمة ونجاحها.

❖ الفرق المدارة ذاتيا واللامركزية في اتخاذ القرارات:

تضمن إعادة هندسة الموارد البشرية التحول من الإشراف التقليدي المغلق إلى الرقابة الذاتية والرقابة من قبل الزملاء، مما يزرع في الأفراد روح المساءلة والمسؤولية عن أداء المؤسسة. كما تضمن أن يكونوا أكثر فهما لكيفية تأثير أعمال بعضهم البعض، والتي ينتج عنها تجميع الأفكار وحذف الخطوات غير الضرورية واستبعاد المستويات الهرمية الزائدة.

❖ التعويض مقابل الأداء:

مثلما اشرنا سابقا ينتج عن إعادة هندسة الموارد البشرية التحول إلى المكافأة على أساس الأداء المحقق، أين تستخدم المؤسسة نظم مكافآت مختلفة للأفراد المتميزين في انجازاتهم مثل المشاركة في العوائد وخيارات الأسهم والدفع على أساس المهارات... حيث أن إحساس الفرد بأنه يكافئ على أساس أدائه يجعله يظهر التزاما عاليا نحو مهامه مما سيزيد من ولائه نحو مؤسسته.

❖ التكوين المستمر:

يعتبر الأفراد الذين يمتلكون مهارات ومعرفة متجددة أكثر مرونة واستعداد لتجسيد مشاريع التغيير والعمل على حل المشكلات وتولي المسؤولية عن جودة المنتج والخدمة، وهو الأمر الذي يمكن أن يتحقق من خلال القيام بإعادة هندسة عملية التكوين التي تضمن تطوير مهارات الأفراد وتنمية قدراتهم من خلال إخضاعهم لبرامج تدريبية مكثفة تزرع فيهم تقبل ثقافة التغيير والمساهمة في إنجاحه وذلك وفق طرق وأساليب ذات تقنية عالية وبوسائل جد متطورة.

❖ تقليل الفوارق في موقع العمل:

مما يخلق المساواة أكثر بين الأفراد وذلك بجعل خطوط الاتصال مفتوحة بينهم ويزيد الإحساس بالهدف المشترك بينهم نحو المنظمة، وهو ما تجسده أساليب الخدمة الذاتية والعمل الالكتروني التي تدعو لها إعادة الهندسة.

¹ - المرجع السابق نفسه.

❖ التشارك بالمعلومات:

والذي يشجع على زرع الثقة وخلق الالتزام العالي نحو المنظمة وعلى تحسين الأفراد في تحديد أولوية الأهداف المتعددة والمتنوعة.

المطلب الثالث: نتائج أنظمة عمل الأداء العالي وفق منظور إعادة الهندسة

تضمن نظم عمل الأداء العالي التوافق بين الممارسات الفردية وتؤثر في الأفراد بالطريقة نفسها، لذا تعد هذه النظم ميزة تنافسية في حد ذاتها تتوفر في المنظمات التي تمتلك موارد بشرية مؤهلة ومتجهة نحو تحقيق التميز، والتي تدعم قيمها الجوهرية في اتخاذ القرار وتتمكن من احتواء العاملين وتنظيم الذات... هذه النظم تركز على مجموعة من الأبعاد، حيث ومن خلال اطلاعنا على الأدبيات المتعلقة بموضوع أنظمة عمل الأداء العالي، وبالتركيز على ممارسات إدارة الموارد البشرية الناتجة عن التغيرات الجذرية التي تنتج عن عملية إعادة الهندسة، والتي تعد من الممارسات الحديثة والتميزة في مجال الموارد البشرية، يمكن القول أنه يمكن اعتبار هذه الأبعاد من أهم العناصر الناتجة عن عملية إعادة هندسة وظيفة الموارد البشرية، والتي تساهم بشكل واضح في تحسين أداء الأفراد بالمنظمات. وقد حدد (Lawler, 2008) هذه العناصر في:

أولاً: الاندماج الوظيفي (Job engagement)

من المهم جداً للمنظمة غرس شعور الانسجام والوحدة بين مواردها البشرية لترسيخ رؤيتها ورسالتها، ويمكن تحقيق ذلك عندما تحول جهود هذه الموارد إلى مبدأ الالتزام بأن تلجأ المنظمات إلى أداة قوية وأساسية لدفع الأفراد وتحفيزهم نحو تحقيق مستويات عالية من الأداء، وإظهار المزيد من السلوكيات الإيجابية في العمل، وهذا من خلال الاندماج الوظيفي، ذلك أن جل المنظمات أدركت أن الرضا الوظيفي لم يعد بالضرورة المحدد الأول والأساسي لولاء الفرد وأدائه، بل توفير بيئة عمل أكثر احتواءً للفرد وتجعله أكثر ارتباطاً بعمله وبمنظّمته هو الضامن الأساسي لأدائه.¹

ويعرف الاندماج الوظيفي بأنه "الارتباط العالي الذي يشعر الفرد بالانتماء إلى منظمته"²، إذ يتعلق بما يقوم به الموظفون وبسلوكهم وفقاً لأدوارهم وعملهم ومساهماتهم في تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة. كما ينظر إليه على أنه "اتجاه إيجابي يحمله الأفراد نحو منظماتهم وقيمها"³. أي أن الأفراد المندمجون يدركون أهمية البيئة التنظيمية وعلاقاتهم فيما بينهم وطريقة عملهم في تحسين أدائهم الوظيفي، وبالتالي تحسين أداء المنظمة التي ينتمون إليها. وينظر له بعض المختصين على أنه "التزام واتصال وفهم الفرد لمنصبه وللمنظمة"⁴.

¹ - Endres, M Grace, Smoak, Lolita, **The Human Resource Craze, Human Performance Improvement and Employee Engagement**, Organization Development Journal., 2008, Vol 26. P 70.

² - سعد العنزي، مرجع سابق،

³ -Dernovsek D. **Creating highly engaged and committed employee starts at the top and ends at the bottom line** Credit Union Magazine, May 2008. Credit Union National Association, Inc,2008.

⁴ -Sweem, Susan, **Engaging a Talent Management Strategy for the 21st Century, A Case Study of How Talent Management is Defined and Initiated**, Midwest Academy of management Doctoral student paper, 2008, p26.

ويشير مفهوم الاندماج الوظيفي إلى أهمية العمل بالنسبة للفرد، ومدى اندماجه بقلبه وعقله في عمله، بحيث يشعر بأن عمله يمثل جزءا مهما من حياته، وتعكس هذه الخاصية أيضا شعور الفرد بأنه جزء من المنظمة، وأن لعمله تأثير مباشر على تحقيق أهدافها.¹

ويتميز الأفراد المندمجون بالخصائص التالية:

- ✓ يقولون أشياء ايجابية عن منظماتهم للآخرين.
 - ✓ تتوافر لديهم الرغبة للبقاء في منظماتهم.
 - ✓ يعمدون إلى خدمة منظماتهم وتحقيق أهدافها عن طريق بذل المزيد من الجهود الإضافية.
- وتمكن التغييرات الجذرية التي تحدثها عمليات إعادة الهندسة في وظيفة الموارد البشرية من تبني عدة استراتيجيات لزيادة الاندماج الوظيفي، تتمثل هذه الاستراتيجيات والأساليب فيما يلي:²

• طبيعة العمل في حد ذاته:

يعد حافظا داخليا للفرد، حيث يعتمد الاندماج أساسا على طريقة تصميم العمل. وميز الباحثون ثلاث خصائص مطلوبة في العمل حتى يكون محفزا للفرد وهي:

- ❖ يجب أن يتلقى الأفراد ملاحظات حول أدائهم وأن يقدموا ملاحظاتهم كذلك.
- ❖ يجب أن ينظر الأفراد إلى مناصبهم على أنها تتطلب استخدام مهاراتهم وقدراتهم لأداء عملهم بفعالية.
- ❖ يجب أن يشعر الأفراد أن لديهم درجة عالية من ضبط النفس حول تحديد الأهداف الخاصة بهم وتحديد المسارات لتحقيق هذه الأهداف.

• بيئة العمل:

ترتبط إستراتيجية زيادة الاندماج بشكل عام بتطوير الثقافة التنظيمية التي تشجع الاتجاهات الايجابية في العمل، وتطوير حركة مهام الأفراد وتخفيض ضغوط العمل. فتفكير المنظمة في إدماج موظفيها نابع من استعداد الموظفين للاندماج، والالتزام نابع من شعورهم بالفخر لما تمثله المنظمة لهم، من حيث الخدمة والجودة والقيمة. وتحتاج الإستراتيجية أيضا إلى أخذ بالاعتبار جوانب معينة من بيئة العمل، وخاصة الاتصالات والموازنة بين العمل والحياة وظروف العمل. ويمكن أن تشمل الإستراتيجية صياغة وتطبيق سياسات إدارة علاقات المواهب، والتي تهتم ببناء علاقات فعالة مع الأفراد في أدوارهم، ومعاملة الأفراد على نحو لائق وملائم، والاعتراف بقيمتهم، ومنحهم صوتا وتوفير فرص النمو.

• القيادة:

تركز إستراتيجية القيادة لزيادة الاندماج على الدور المحوري والأساسي الذي يمارسه القادة لزيادة مستويات إسهام الأفراد.

¹ - Endres, M Grace , Smoak, Lolita, op cit, p 71.

² - هاشم فوزي العبادي، ولاء جودت الجاف، استراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي ودورها في تحقيق الأداء العالي لمنظمات الأعمال، دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في القطاع المصرفي العراقي في أربيل، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد 5، العدد 9، ص ص 81 82.

• فرص النمو الشخصي:

يجب أن تكون هذه الإستراتيجية أساس خلق ثقافة التعلم وتطوير الأدوار، وذلك عن طريق الاستخدام الأفضل والواسع لمواهبهم. وينظر لثقافة التعلم على أنها وسيلة النمو التي من شأنها أن تشجع الموظفين على الالتزام بمجموعة من السلوكيات التقديرية الايجابية بما في ذلك التعلم، وتحتوي على الخصائص التالية: التحويل وليس الإشراف، إدارة التعلم الذاتي وليس الأوامر، وبناء قدرات طويلة الأجل وليست تصحيحات على المدى القصير، وهذا ما يحدث عندما يسعى الأفراد بجد لاكتساب المعارف والمهارات التي تعزز أهداف المنظمة. ويجب أن تحدد الإستراتيجية الخطوات اللازمة لضمان حصول الأفراد على الفرصة، وتشجيعهم على التعلم والنمو في أدوارهم، وهذا يشمل استخدام السياسات التي تركز على المرونة، أي إعطاء الأفراد فرصة لتطوير دورهم من خلال الاستفادة بشكل أفضل من مواهبهم. وينبغي لهذه الإستراتيجية أيضا أن تشمل فرص التطوير الوظيفي، وتعمل على إعطاء الأفراد التوجيه والدعم والتشجيع الذي يحتاجون إليه.

• فرص المساهمة:

تتعلق بإنشاء بيئة عمل يكون فيها صوت الأفراد مسموعا من خلال تشجيعهم على أن يقولوا كلمتهم ويبدوا أفكارهم.

ثانيا: التحفيز على أساس الأداء

بإحداث التغيير الجذري اللازم في وظيفة الموارد البشرية وفي كامل المؤسسة على حد سواء تتغير النظرة التقليدية لنظام الحوافز المعتمد بالمنظمات، أين ينتقل إلى الاعتماد على المهارات وعلى المشاركة في الربح وعلى ملكية الموظفين... وهذا ما يضمن النمو الشخصي، ويزيد من ولاء الأفراد لارتباط مصيرهم بنجاح المنظمة.¹ حيث تحتاج المنظمات للبحث عن سبل ربط عملية الدفع بالأداء من أجل تحفيز تركيز الأفراد على النتائج المفيدة لهم وللمنظمة ككل. لذا تتخذ هذه الحوافز أشكالا عديدة منها المشاركة في الربح، ملكية الأسهم، مرونة الوقت...

ويعتمد تبني نظم الحوافز على أساس الأداء على مجموعة من الافتراضات هي:²

- تساهم بعض الأعمال في تحقيق نجاح منظمات أكثر من غيرها.
- يقدم بعض الأفراد مستويات أداء أفضل وإنتاجية أكبر من غيرهم.
- يجب أن يحصل الأفراد الذين يقدمون مستويات أداء أفضل على تعويضات إضافية.

وتساهم النظم الجديدة للحوافز في:

- تطوير استراتيجيات توفر دعما انسيابيا مؤثرا للمهارات اللازمة لتنفيذ إستراتيجية المنظمة.
- تبني سياسات إدارة التعويضات والأداء التي تجتذب وتحافظ وتحفز الأفراد ذوو الأداء العالي.
- تحقيق منظومة عمل الأداء العالي الفعالة من خلال اهتمام الأفراد بتطوير قدراتهم وإنتاجيتهم وخبراتهم ومعارفهم.

¹ - سعد العنزي، مرجع سابق.

² - روبرت ماتيس، مرجع سابق، ص 536.

- تطوير أداء المنظمة من خلال الإبداع الناتج عن تحفيز الأفراد.
- رفع الروح المعنوية نتيجة رضا الفرد عن المنظمة التي يعمل فيها، مما يزيد ولاءه لها وينمي التزامه بتحقيق أهدافها¹
- إيجاد ارتباط فعال بين الأهداف الإستراتيجية للمنظمة وأداء الأفراد.
- تحسين النتائج التنظيمية ومكافأة الأفراد حسب مساهمة كل منهم في تحقيقها.
- إعطاء ثقل نوعي للاختلافات في مستويات الأداء الفردي بين العاملين.
- تحقيق أهداف إدارة الموارد البشرية كزيادة قدرة المنظمة على الحفاظ على العاملين وتقليل معدلات دوران العمل والاستفادة من التدريب أو مكافأة الأفراد على السلوكيات الآمنة أو على مستويات حضورهم.²

ثالثاً: التمكين (Empowerment)

يأتي التمكين في مقدمة متطلبات التفوق أو التميز، حيث يصف تنظيم العمل بعيداً عن النظام البيروقراطي المبني على كثرة الإجراءات والقواعد والالتزام بالعمل بها، إذ ينظر له على أنه منح القوة (عن طريق الاستقلالية والإمكانات اللازمة) لفريق العمل لتشجيع الإبداع ولتحقيق الجودة.³ كما يعرف على أنه "منح القدرة والاستقلالية في صنع القرارات وإمكانية التصرف كشركاء في العمل مع التركيز على المستويات الإدارية الدنيا، فلا يعني تفويض الأفراد لصلاحيات صنع القرار فقط، ولكنه يعني أيضاً وضع الأهداف والسماح لهم بالمشاركة"⁴. فهو تقنية جديدة لتحرير الطاقات البشرية في المنظمة، ومحاولة تغيير الثقافة التقليدية السائدة المبنية على الفكر التaylorي بكون الفرد يأتي للمنظمة للعمل فقط إلى ثقافة جديدة مبنية على الرؤية والأهداف المشتركة. ويتم التمكين من خلال منح الأفراد سلطة صنع القرارات، والتمتع بالرقابة الذاتية لأعمالهم، مما يجعلهم مسؤولون عن النتائج التي يحققونها، وذلك عن طريق تقاسم المعلومات بين الجميع، ودعم الثقة والاستقلالية، واستبدال التنظيم الهرمي التقليدي بفرق عمل مدارة ذاتياً...⁵ وهو ما تجسده عمليات إعادة الهندسة. ويختلف التمكين عن تفويض السلطة في الكثير من النقاط التي يمكن تلخيصها في الجدول التالي:

الجدول رقم (04-03): التمييز بين التمكين والتفويض

أوجه الاختلاف	التفويض	التمكين
المفهوم	تحويل المدير بعض صلاحيات عمله لشخص آخر لأسباب محددة	توسيع المسؤوليات المتعلقة بالمهام الحالية دون الحاجة لتغييرها
المجال	يكون في جزئية محددة،	تتاح صلاحيات للمبادأة أوسع وأعرض في نطاق متفق عليه
المعلومات	لا يتيح إلا قدراً يسيراً من المعلومات	تشارك المعلومات بين الإدارة والعاملين، فيما عدا المعلومات

¹ - Michael Armstrong, op cit, p 117.

² - روبرت ماتيس، مرجع سابق، ص 537.

³ -Maurice Thévent et autre, **Fonctions RH, politiques, métiers et outils des ressources humaines**, Pearson Education, Zeme édition, France, 2009, p 354.

⁴ -Ettorre, Barbara.. **The Empowerment Gap Hype Vs Reality**, Br Focus, 1997, p 4.

⁵ - رولا علي الضامن، " **Human Resource Management excellence and its effect on business results in large industrial organizations in Jordan**، مجلة الإدارة والاقتصاد، الأردن، السنة 34، العدد 90، 2001، ص 07.

الإستراتيجية التي تبقى سرية عموماً		
تقع المسؤولية عن النتائج منوطاً بالمفوض وليس بالمفوض إليه.	تكون المسؤولية عن النتائج منوطاً بالمفوض وليس بالمفوض إليه.	المسؤولية
يتميز بالاستمرارية	عملية وقتية وليست دائمة	المدة الزمنية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على علي الضلعين، أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي، دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية، دراسات، العلوم الإدارية، المجلد 37، العدد 1، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، 2010، ص 72.

وقد توصل بعض الباحثين إلى حقيقة أن توفير إمكانية الوصول إلى المعلومات التي تخص المنظمة وأهدافها وإستراتيجيتها عامل مهم يرتبط بالتمكين، لأن امتلاك معلومات ومعارف عن المنظمة وعلاقتها بالمحيط الخارجي سيمنح الأفراد الإحساس بملكية المنظمة ويوضح لهم أدوارهم وسلوكياتهم لتحقيق نجاحها،¹ وهذا ما يجعلهم بمثابة شركاء في هذه الملكية التي تعمل إدارتها على مصارحة العاملين ومشاركتهم بالمعلومات مما يساهم في تمكينهم بشكل كبير.

وفي هذا الإطار ساهمت إعادة الهندسة من خلال الثورة المعلوماتية التي ركزت على اعتمادها وتقنياتها المختلفة في تسهيل حصول الأفراد على البيانات والمعلومات التي يحتاجونها عند اتخاذ القرارات دون الحاجة إلى الرجوع إلى المستويات العليا، وعزز ذلك اتساع نطاق خبرة المستويات التشغيلية، حيث أصبح الأفراد نتيجة عمليات إعادة الهندسة وغيرها من مداخل التغيير الأخرى خبراء في مجال عملهم وبعملياتهم اليومية، أين يعرفون أكثر من غيرهم ما المطلوب منهم... مما جعل خيار التمكين إستراتيجية تعتمد على منظمات اليوم.² ويتم تطبيق إستراتيجية التمكين وفق مراحل متدرجة تبدأ بإعادة التصميم كخطوة أولى تمكن من الوصول إلى أعلى المستويات في تمكين العاملين. هذه المراحل هي:³

- إعادة تصميم الأعمال بما يحقق الإثراء الوظيفي للعاملين وإثراء مسؤوليتهم اتجاه الأعمال المنوطة بهم.
- تشجيع مقترحات العاملين.
- منح العاملين فرصة المشاركة في صنع القرارات ومسؤولية إنجازها.
- تشكيل فرق العمل بأنواعها ومنها حلقات الجودة، فرق المهمات الخاصة، فرق حل المشكلات، فرق العمل المدارة ذاتياً.
- تمكين العاملين بأعلى مستوياته.

ومجمل القول أن المنظمة التي تقرر الاتجاه نحو التمكين تلزم نفسها ببناء فرق عمل داخلها، الأمر الذي يتطلب إعادة النظر في تصميم المهام والأدوار والمسؤوليات، وإحداث تغييرات تنظيمية جذرية من شأنها ترسيخ إستراتيجية التمكين المعتمدة.

¹ - Appelbaum, E, Bailey, T., Berg, P., Kalleberg, A. **Manufacturing Advantage, Why High Performance Work Systems Pay Off**, Ithaca, NY, ILR Press, 2000, P 249.

² - محمد ذيب المبيضين، محمد أحمد الطراونة، أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية، دراسات، العلوم الإدارية، المجلد 38، العدد 2، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، 2011، ص 490.

³ - Daft, Richard L., **Organization Theory and Design**, South-Western College Publishing Ohio, 2001, p 500.

المبحث الرابع: فعالية أنظمة الأداء العالي في تحسين الأداء البشري

يرى ((Le Louarn et Wils (2001) أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تساهم في تحسين الأداء التنظيمي وذلك بإنتاجها أولاً وقبل كل شيء آثاراً مباشرة على الموارد البشرية، ومن ثمة آثاراً غير مباشرة على المستوى التنظيمي.

المطلب الأول: محددات الأداء البشري وفق منظور نظم الأداء العالي

رغم الاهتمام المكثف بموضوع الأداء البشري من قبل الباحثين، إلا أنه لا يزال موضع غموض وإثارة للجدل سواء من ناحية تعريفه أو العناصر المكونة له وأبعاده. حيث أن أغلب التوجهات التقليدية لمفهوم الأداء البشري كانت تدور حول محور أساسي يطلق عليه بالبعد المنفرد أو الأحادي لمفهوم الأداء، والذي يتعلق بمضمونه العملي المتمثل في أداء المهام الأساسية للعمل التي تتدرج ضمن مواصفات منصبه، إلا أنه ومع التغيرات التكنولوجية والتطورات التنظيمية الجذرية التي عرفتتها المنظمات في الوقت الراهن، لم يعد كافياً النظر إلى أداء الأفراد بمنظور أحادي بل أطلق الباحثون والدارسون لعلم المنظمات نظرة شمولية متعددة الأبعاد للأداء البشري، هذه النظرة المعاصرة لا تأخذ بالاعتبار فقط الأنشطة الرسمية والجوهرية للعمل إنما تهتم بالأنشطة والسلوكيات الطوعية الاختيارية مثل سلوك المواطنة التنظيمية، والتي تتدرج ضمن الإطار الضمني أو السياقي للأداء. هذه النظرة المتعددة للأداء انعكست بمفهومها المعرفي على مختلف مجالات المنظمة ومجالات تحسين أدائها، وغيرت بشكل كبير في القرارات المتعلقة بالأفراد، كما تأثرت بشكل جلي بمختلف التغييرات الهيكلية والتنظيمية التي عرفتتها المنظمات، كما أعطت بعداً إبداعياً أكبر لأداء الموارد البشرية. ومنه يمكن القول أن الأداء البشري يتحدد بالأبعاد التالية.

أولاً: أداء المهمة (Task performance/performance dans la tache)

يمكن النظر إلى أداء المهمة على أنه مجموع أنشطة ومهام العمل المحددة بصفة تقليدية وروتينية في وصف المناصب أو مرجعية المهارات. هذه الأنشطة تضم مجموعتين، الأولى تعنى بأنشطة إنتاج السلع والخدمات، والثانية تضم الأنشطة المساعدة في الإنتاج كالتموين، التوزيع، الإدارة....¹ كما يعرف بأنه المهارة التي تمكن العاملين من أداء مهامهم الرسمية، والتي تشكل جزءاً من العمل المطلوب منهم، وتساهم في العمليات الرئيسية للمنظمة بشكل مباشر أو بشكل غير مباشر. أي أنه سلوكيات وظيفية متخصصة تضمن المسؤوليات الوظيفية الأساسية عندما يتأتى للعاملين استخدام مهاراتهم وقدراتهم لإنتاج السلع والخدمات، أو عندما ينجزون مهاماً معينة تدعم المهام التنظيمية الأساسية.² إذن أداء المهمة أو كما يوصف بأداء الدور الداخلي (In-role) هو تلخيص للأبعاد التي تعبر عن الأنشطة والسلوكيات التي يمارسها الفرد لانجاز المهام المنظرة منه. وتتمثل هذه الأبعاد في كمية الأداء، الجودة، الكفاءة،

¹ -Brigitte Charles Pauvers et autres, **La performance individuelle au travail et ses déterminants psychologiques**, in Sylvie Saint-Onge et Victoir Haines, **Gestion des performances au travail, Bilan des connaissances**, De Boeck, Bruxelles, 2007, p 101.

² -ميرفت محمد السعيد مرسي، أثر الشعور بالمسؤولية الوظيفية على الأداء الوظيفي من خلال التحكم المدرك كمتغير وسيط، دراسة ميدانية على مستشفيات جامعة الزقازيق، دراسات، العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، المجلد 40، العدد 2، 2013، ص 244.

الوقت المحدد للانجاز، كما يرى آخرون انه يمكن اعتماد أبعاد أخرى إضافة إلى هذه الأبعاد، بما يخدم التعرف على أداء الأفراد، أهمها: الإلمام بكل جوانب العمل، الالتزام الوظيفي، الإبداع والابتكار، حسن إصدار الأحكام، القدرات المرتبطة بالمنصب،... ويمكن كذلك التعرف على هذا النمط من الأداء من خلال الفروق الفردية والتي تتمثل في المعارف والمهارات والقدرات.

وستنتظر فيما يلي إلى أبعاد أداء المهمة أو نتائج الأداء التي تساهم نظم الأداء العالي في تحقيقها مثلما سبق وأشرنا وهي:¹

- **جودة العمل:** تمثل الدرجة التي يؤدي بها العمل بدقة وبالنوعية المطلوبة.
- **تبسيط العمل:** تمثل درجة سهولة انجاز العمل وبساطته، والبعد عن التعقيد والمبالغة في الإجراءات غير الضرورية، وتحسين تصميم العمل والمهام والواجبات.
- **حجم العمل:** تتمثل في قدرة الأفراد على استيعاب العمل بالشكل المناسب والقدرة على تحسين تقديم الخدمات والمنتجات اللازمة.
- **سرعة الانجاز:** القدرة على تقليل وقت انجاز العمل وتسهيل إجراءاته وتبسيطها.

ثانياً: السلوك الإبداعي

يعرفه البعض بأنه "السلوك أو التصرف الذي يمارسه الفرد أو المجموعة في موقع العمل فلا ينتج عنه بالضرورة نتائج أو خدمات أو سلع جديدة، إذ أنه سلوك يسبق الإبداع في صيغته النهائية، وقد يكون هذا السلوك إبداعاً في حد ذاته عندما يمارسه الفرد لأول مرة في المنظمة.² كما ينظر له على أنه إنشاء وإدخال وتطبيق أفكار جديدة ضمن دور عمل أو مجموعة أو منظمة من أجل تحقيق أهداف محددة، ويرتبط برغبة الأفراد في تقديم إبداعات في مكان عملهم.³

ويتطلب السلوك الإبداعي التعاون والتنسيق بين الأنشطة الإدارية والفنية المتداخلة في المنظمة من أجل الوصول إلى أفكار حديثة باعتماد أساليب علمية، فهو يكمن في تفكير الفرد بعيداً عن السياق التقليدي مع استحضار كل أشكال المغامرة المدروسة من بين عمليات التغيير ودعمه، بما يحقق تحولات إبداعية في بيئة المنظمات وعملياتها، وهو ترجمة فعلية لأداء فريد ومتميز مدعوم بالأفعال والقدرات لتحقيق الفعل المبدع.⁴

ثالثاً: الأداء الضمني أو السياقي (performance contextuelle)

ينظر للأداء الضمني أو الأداء السياقي، أو كما يسمى أيضاً الأداء خارج الدور (Extra-role) على أنه السلوكيات التي تقدم بيئة جيدة لأداء المهام، مما يساهم في فعالية المنظمة. ومن بين هذه السلوكيات: الحماس

¹ - عبد الكريم السكر، أثر العدالة الإجرائية في الأداء الوظيفي، دراسة تحليلية لآراء المديرين في الوزارات الأردنية، دراسات، العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، المجلد 40، العدد 1، 2013، ص 37.

² - مؤيد السالم، العلاقة بين أبعاد تصميم العمل والسلوك الإبداعي للعاملين، دراسة ميدانية في منشأة صناعية عراقية، دراسات، العلوم الإدارية، المجلد 26، العدد 1، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، 1999، ص 100.

³ - Thadeus F. Mkamwa, op cit, p 69.

⁴ - محمد العزاوي، أثر أبعاد رأس المال الفكري في السلوك الإبداعي للعاملين، دراسة استطلاعية في مديرية بلدية الموصل، مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة 36، العدد 94، 2013، ص 321.

وبذل المجهود الإضافي، انجاز مهام خارج المهام الموكلة إلى الفرد، التعاون ومساعدة الزملاء، إتباع الإجراءات والقواعد والقوانين، الدفاع عن الأهداف التنظيمية....¹

كما ينظر له على أنه مجموعة من الجهود الفردية والتي لا ترتبط مباشرة بالمهام التنظيمية الرسمية، لكنها تحظى بأهمية بالغة نظراً لأنها تشكل السياق النفسي والاجتماعي والتنظيمي للعمل، والذي يعد عاملاً محفزاً مهماً وأساسياً للأنشطة والعمليات المتعلقة بالمهام.² فهو يمثل مساهمة الأفراد في سياق العمل في تفعيل الفعالية التنظيمية لكن بشكل غير مباشر. فبالنسبة للمساهمة الأولى التي لها أثر على السياق النفسي نجد سلوكيات مساعدة الآخرين في المنظمة، حيث يتمثل في القدرة على تطوير سلوكيات تحقق بدورها فعالية المنظمة. هذا النوع من السلوك له آثاره الإيجابية على الأفراد وعلى المنظمة عموماً من خلال مساهمته في حل الصراعات والمشاكل وتشجيعه للثقة بين الأفراد إلى جانب تسهيله للاتصال والتنسيق والاندماج فيما بينهم. والنوع الثاني من السلوك له آثاره على السياق الاجتماعي للعمل، حيث يتمثل في القدرة على تطوير المهارات. في حين يؤثر النمط الثالث من السلوكيات على السياق التنظيمي للعمل، وهو أخلاقي أكثر، ويتعلق بتعامل الفرد مع الأشياء الملموسة بالمنظمة.³

ويمكن توضيح الاختلاف بين بعدي أداء المهام والضماني في النقاط التالية:⁴

- **المهام:** يختلف أداء المهمة من منصب لآخر ومن مستوى تنظيمي لمستوى آخر، في حين أن الأداء الضماني يكون متشابهاً عبر كل المستويات وفي كل المناصب باعتباره يرتبط باكتساب الفرد لسلوكيات تخص ارتباطه بالمنظمة وليس بمنصبه ومهامه في حد ذاتها.
- **الدور:** يحتمل أن يكون أداء المهمة محدد الدور، ذلك أنه يكون عادة في وصف وظيفي واحد، بينما سلوكيات الأداء الضماني لا تكون محددة الدور، بل تكون متوقعة دون ضرورة لتحديدها.
- **الركائز:** يرتكز ويتأثر أداء المهمة بالقدرات والمهارات التي يمتلكها الفرد، بينما يتأثر الأداء الضماني بشخصية الفرد ووعيه بمدى التزامه نحو منظمته.

وتصنف بعض الدراسات الأداء السياقي إلى مجموعتين، تضم المجموعة الأولى العناصر التي تعزز أداء المهام المحددة، كالعمل الشاق، التطوع، الانتماء، تأييد الأهداف التنظيمية... وتضم المجموعة الثانية العناصر التي تسهل التفاعل بين الأفراد، كالتعاون، مساعدة الآخرين،... وتجدر الإشارة إلى أن الكثير من الباحثين يعتبرون الأداء الضماني هو نفسه سلوك المواطن التنظيمية، وهناك باحثون آخرون يرون أنه نفسه سلوك الالتزام التنظيمي، في حين يجمع البعض الآخر بين السلوكين معاً.⁵

¹ - هارمن أغينيس، مرجع سابق، ص 116.

² - مرفت محمد السعيد مرسي، مرجع سابق، ص 244.

³ - Brigitte Charles Pauvers et autres, op cit, p p 101 102.

⁴ - هارمن أغينيس، مرجع سابق، ص 117.

⁵ - عامر العطوي، أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي، دراسة تحليلية لأعضاء الكادر التدريسي في كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، المجلد العاشر، العدد الأول، 2007،

ومن خلال دراستنا لممارسات نظم عمل الأداء العالي وعلاقتها بتحسين الأداء البشري في المطلب السابق وباطلاعنا على الدراسات المتعلقة بالأداء السياقي، يمكن القول بأن أبعاد الأداء السياقي أو سلوكيات الأداء التي تساهم نظم الأداء العالي في تمتيتها هي **سلوك المواطنة التنظيمية** (Organizational Citizenship) الذي يعتبر نمطا رئيسيا من أنماط السلوك السائدة بالمنظمات، لها خصوصية وأبعاد معينة تؤثر في مستوى الأداء المطلوب تحقيقه، يطلق عليها تسميات عديدة، كسلوكيات الدور الإضافي، السلوكيات التنظيمية الموالية اجتماعيا، المشاركة التطوعية... وكل هذه التسميات تصب في مفهوم المواطنة التنظيمية بكونها سلوكا إنسانيا اختاريا مشفوعا بقيم أخلاقية واجتماعية، يقوم بها الفرد نحو منظمته ليدعم بها واجباته الرسمية بطريقة تعاونية خارجة عن ما هو منصوص عليه رسميا. وبما يساهم في تحقيق زيادة فعالية المنظمة ورفع مستوى الأداء البشري. ولهذا السلوك أهمية كبيرة في تحقيق فعالية وكفاءة المنظمة، من خلال ارتباطه الوثيق بالرضا الوظيفي وبالعدالة التنظيمية، فضلا عن ارتباطه بالثقة والولاء في القيادة. كما يمثل مرتكزا هاما يهيئ للمنظمة فرصة القيام بعملية التغيير المتواصل والتحول التنظيمي الريادي. ويشمل مثلما أورد الكثير من الباحثين سلوكيات الدور الإضافي والسلوك التطوعي والمساعدة...¹

المطلب الثاني: مساهمة أنظمة الأداء العالي في تحسين الأداء البشري

يمثل تطوير وتنفيذ أنظمة عمل الأداء العالي استثمارا استراتيجيا مهما في رأس المال البشري وتحولا جذريا في كيفية تنظيم وإدارة الموارد البشرية. هذه الأنظمة تعتمد على فكرة التطوير الشامل للالتزام العالي والتحفيز العالي والمشاركة الواسعة في اتخاذ القرارات وحل المشاكل عن طريق الموارد البشرية على المستوى التشغيلي لتحقيق الاحتياجات الإستراتيجية للمنظمة. لذا فإن التنفيذ الناجح لأنظمة الأداء العالي تجلب العديد من المنافع للمنظمات، أهمها تحسين مستوى أداء المنظمات فضلا عن المحافظة عن الموظفين وتحسين مستوى أدائهم الوظيفي وزيادة الحضور ورفع جودة العمل.

وقد أكد بعض الباحثين بأن أنظمة الأداء العالي تزيد من الأمان الوظيفي وتخفض من التكاليف التنظيمية، وترفع من الالتزام التنظيمي للعاملين، وتقلل من حالة عدم الرضا الوظيفي، وتقلل من الإجهاد في العمل، فوجود هذه الأنظمة المتميزة يحفز العاملين بشكل كبير على ممارسة السلوكيات التطوعية الاختيارية كسلوك المساعدة وسلوك الصوت المسموع، سلوك المواطنة التنظيمية، سلوكيات الدور الإضافي... التي تصب في صالح المنظمة والمجتمع على حد سواء.² بالإضافة إلى مساهمتها في تعديل الاختلافات وتطوير العمل الجماعي، وتحسين الاتصال بين العاملين والتنسيق فيما بينهم وتحقيق التكامل الاجتماعي.

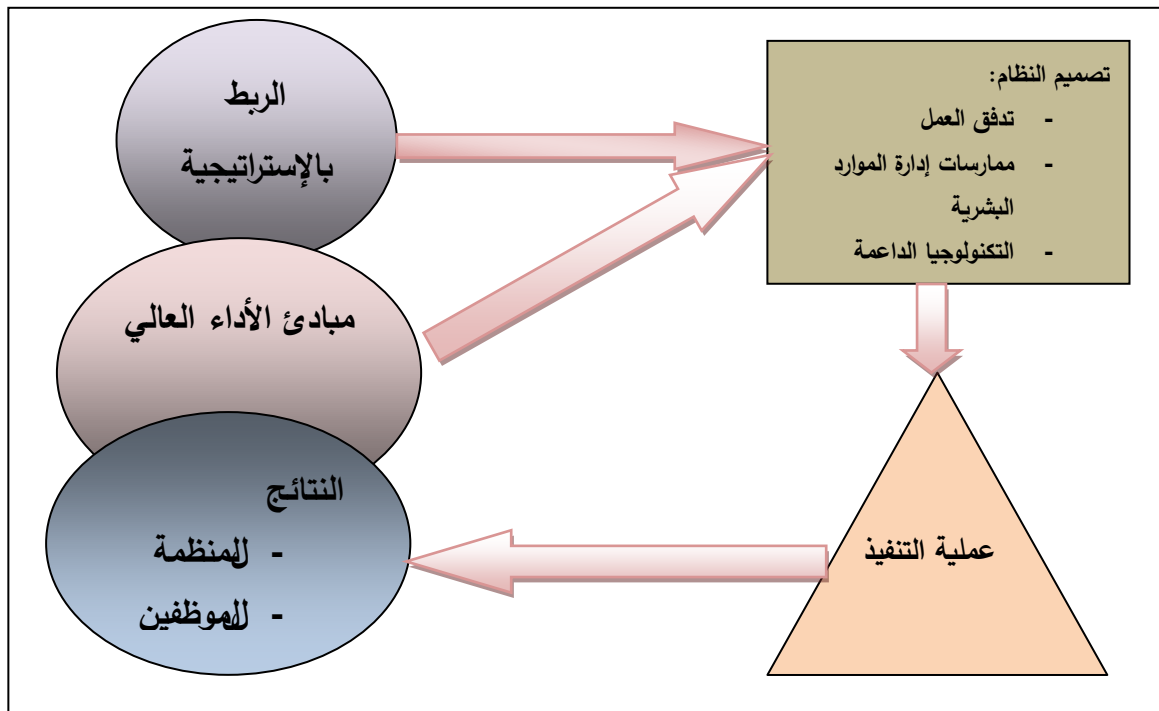
¹ - فهمي الفهداوي، علاقة المواطنة التنظيمية مع التغيير التحولي، دراسة ميدانية لتصورات موظفي الدوائر الحكومية في مدينة الكرك، دراسات، العلوم الإدارية، المجلد 32، العدد 2، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، 2005، ص 398.

² Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., and Kalleberg, A. L., op cit.

كما بينت دراسة أخرى بأن أنظمة الأداء العالي ترتبط بالإنتاجية العالية وبالجودة الفائقة، وتساعد على تحقيق رضا الزبون ورضا الأفراد، وتحسن من مستوى الأداء المالي والتسويقي للمنظمات. وأن ثقافة الأداء العالي هي بمثابة المسهل لتفجير طاقات وإبداعات العاملين في كل المستويات التنظيمية.¹

وأوضح Bohlander and Snell بأن أنظمة عمل الأداء العالي عبارة عن تركيبة محددة ومزيج متكامل من ممارسات الموارد البشرية وهيكل العمل والعمليات، التي تعظم معارف الأفراد ومهاراتهم والتزامهم ومرونتهم، مثلما يوضحه الشكل الموالي:

شكل رقم (04-03): نموذج نظام الأداء العالي



المصدر:

Bohlander, George., Snell, Scoot, Sherman, Arthur, **Managing Human Resource, 12th ed., south – Western College Publishing, 2004, p 691**

إلى جانب أن منظومة عمل الأداء العالي وصفت من قبل بعض الباحثين على أنها الممارسات في ميدان العمل التي ترفع مستويات الثقة بين الأفراد وتزيد من قدراتهم الجوهرية، مما يعزز المشاركة التنظيمية.² وهي مبنية على افتراض أن الأفراد يمكن أن يتقوا في اتخاذ القرارات المهمة حول مكان العمل، كما يمكنهم أن يطوروا معارفهم ومهاراتهم في اتخاذ قرارات مهمة حول الإدارة لفعاليات أعمالهم، والتي ينتج عنها إنتاجية وفعالية تنظيمية أكبر. هذه الأخيرة مبنية على العلاقة بين الإدارة والعاملين في المنظمة من خلال احتواء الأفراد وإشراكهم مع تحقيق هدف زيادة أداء المنظمة.³

¹ - سعد علي حمود العنزي وآخرون، أنظمة عمل الأداء العالي كمنهج لتعزيز إدارة الموهبة في المنظمات، مرجع سابق، ص 95.

² -Michael Armstrong, op cit, p 117.

³ - سعد علي حمود العنزي، سمر عادل حسين، تطوير ممارسات منظومة عمل الأداء العالي لضمان الفاعلية التنظيمية، مرجع سابق، ص 8.

وبوسع منظومة عمل الأداء العالي تطوير الاعتقادات والاتجاهات الايجابية المرتبطة بدمج الموارد البشرية، كما أن هذه الممارسات تولد أنواعا من السلوكيات التي تقود إلى الأداء الموسع، أي أن الأفراد الذين يتصورون ويصممون وينفذون تغييرات مكان العمل والعملية هم أفراد ذوي أداء عالي داخل العمل. وهذا ما أكد الاعتقاد بأن هذه الممارسات ستحمل تأثيرات ايجابية على متغيرات الأداء الأساسية كإنتاجية الأفراد المتزايدة، دوران العمل، قلة الغياب، ثقافة مكان العمل المرنة،.... وأن الجانب المهم للعلاقة بين منظومة عمل الأداء العالي والأداء هو التوافق الاستراتيجي لممارسات العمل وهذه المنظومة والتحالف الاستراتيجي مع إدارة الجودة الشاملة.¹

المطلب الثالث: نتائج تبني نظم عمل الأداء العالي وتحسين الأداء البشري

أولاً: الاندماج الوظيفي وتحسين الأداء

يعتبر اندماج العاملين أحد أساليب التحفيز الممارسة من قبل المنظمات، من خلال مساهمته الفعالة في رفع الروح المعنوية للأفراد، إذ كلما زادت درجة مشاركتهم في الإدارة كلما ساهم ذلك في رفع مستوى الاداء لتحقيق التميز.

إذ يشير بعض الباحثين إلى أن الكثير من المنظمات لديها ثقافة نشطة وحيوية، لكن القليل منها من جعل أهدافه ورؤيته الشاملة من خلال مواردها البشرية، أين تعمل على تعزيز حب العمل، مما يشجع الأفراد على تقديم أفضل أداء ويخلق بيئة عمل أكثر وفاء لهم. والمنظمات التي تتبنى الأداء العالي، ذات القيم عالية الأداء والسلوكيات تلهم الأفراد بالولاء لها لأنها تعمل على توليد الالتزام التنظيمي داخل المنظمة.²

ثانياً: التمكين وتحسين الأداء

يعبر التمكين عن ثقافة المنظمة التي تتسم بمجال واسع من حرية الممارسات الإدارية التي تعطى للأفراد في غير المستويات القيادية، بالإضافة إلى حرية التصرف وتحمل المسؤولية، كما يساهم في رفع الروح المعنوية للأفراد ويعزز من ولائهم التنظيمي، ويزيد من رغبتهم في تحقيق أهداف المنظمة ومن خلالها تحقيق أهدافهم.³ ويضمن التمكين كذلك فعالية الأداء وكذا فعالية استغلال الموارد البشرية على أفضل وجه، كما يؤدي إلى جعل العمل أكثر قيمة ومعنى وأكثر تحفيزاً، مما يؤدي إلى تحسين أداء الموارد البشرية بشكل واضح وملحوس. ويمكن توضيح ذلك من خلال إسهاماته التالية:

- تحسين نوعية الخدمة وجودتها.
- ضمان فعالية المنظمة.

¹ - المرجع السابق نفسه، ص 23.

² - هاشم فوزي العبادي، ولاء جودت الجاف، مرجع سابق، ص 89.

³ - محمد ذيب المبيضين، محمد أحمد الطراونة، مرجع سابق، ص 483.

- الانفتاح المباشر والثقة بين الموظفين والزبائن من خلال الاستفادة من توجيهات الزبائن وآرائهم حول مستوى جودة الخدمة أو السلعة.
- السرعة في انجاز المهام والإجابة عن التساؤلات نتيجة غياب البيروقراطية.
- تحسين دافعية والتزام الأفراد فيما يتعلق بتنفيذ المهام.
- تمكين المسيرين من تحديد الأفراد الموهوبين والتميزين، وكذلك تمكينهم من تكريس المزيد من الوقت للشؤون الإدارية الهامة.
- يعزز الشعور الايجابي لدى الأفراد ويزود إحساسهم بالتوازن الشخصي والمهني، ويمنحهم الفرصة لإعمال الذهن لإيجاد البدائل والطرق الفعالة لتنفيذ أعمالهم، كما يعزز الرضا الوظيفي لديهم.
- يهدف إلى استحداث قوة عمل قوية وممكنة ولديها قدرة لإنتاج خدمات وسلع تفوق توقعات الزبون الداخلي والخارجي.¹
- يقوم على استغلال الموارد البشرية والتكنولوجيا والمعدات والأدوات على نحو مناسب، مما يحقق أقصى استغلال للطاقات البشرية والموارد المتاحة، ويمكن من توظيف التكنولوجيا في أداء المهام، وكل ذلك سيؤدي إلى توفير الوقت والجهد وتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.
- يركز على تكوين الأفراد وتوسيع قاعدة معلوماتهم وخبراتهم بهدف تسهيل أداء مهامهم وتنمية ولائهم، ومن ثمة المحافظة على الخبرات والكفاءات المتوافرة.
- يوجد لدى الأفراد شعورا بالإقبال على العمل، مما يؤدي إلى تقليل معدلات الغياب والدوران الوظيفي وبالتالي تتحسن إنتاجيتهم.
- يساهم في فهم الأفراد لطبيعة العمل وينمي مهاراتهم ومعارفهم، مما يمكنهم من تقديم سلع وخدمات ذات درجة عالية من الإتقان والجودة.
- يعمل على زيادة الاهتمام بالأفراد وكذا منحهم الثقة، ويخلق لديهم التزاما تجاه المنظمات التي يعملون بها، مما يزيد من ولائهم وإخلاصهم لها.
- يولد لدى الأفراد شعورا بأنهم على قدر كبير من المسؤولية، مما يساعد في تنمية هذا الشعور واستمراره، ويحسن وضعهم النفسي من خلال زيادة تقدير ما يقومون به من عمل.²

ثالثا: التحفيز وتحسين الأداء

تضع المنظمات نظم الحوافز على أساس الأداء بهدف الاستفادة من جهود الأفراد، وذلك من خلال زيادة التزامهم نحو المنظمة، وتحقيق الانضباط الذاتي لديهم في الوقت نفسه، ومن ثمة زيادة الرغبة لديهم في أداء عملهم بشكل جيد

¹ - موسى السعودي، أثر مصادر قوة القائد في تمكين العاملين في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية، دراسات، العلوم الإدارية، المجلد 35، العدد 2، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، 2008، ص 449.

² - محمد ذيب المبيضين، محمد أحمد الطراونة، مرجع سابق، ص ص 483 484.

- وتؤدي هذه الحوافز دورا هاما من خلال تصميم إطار عمل لممارسات إدارة الموارد البشرية، والتي يمكن أن تساهم بشكل فعال في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى الفرد من خلال جعل المنظمة أفضل مكان لممارسة عمله مما يحسن بشكل ملموس من أدائه الوظيفي. ويتم ذلك من خلال:
- ✓ وضع رؤية واضحة ومحددة للمنظمة وإعلام الموظفين بها.
 - ✓ الحرص على تحقيق العدالة التنظيمية، وذلك من خلال إقامة نظام للشكاوي والتظلمات.
 - ✓ دعم الإحساس بروح الجماعة، من خلال التأكيد على تشكيل فرق العمل وزيادة درجة التفاعل بين الأفراد.
 - ✓ الاهتمام بتنمية الفرد، من خلال تشجيع الترقية والاهتمام بأنشطة تنمية وتطوير المسار الوظيفي له.
 - ✓ احترام القيم الأساسية للأفراد.¹

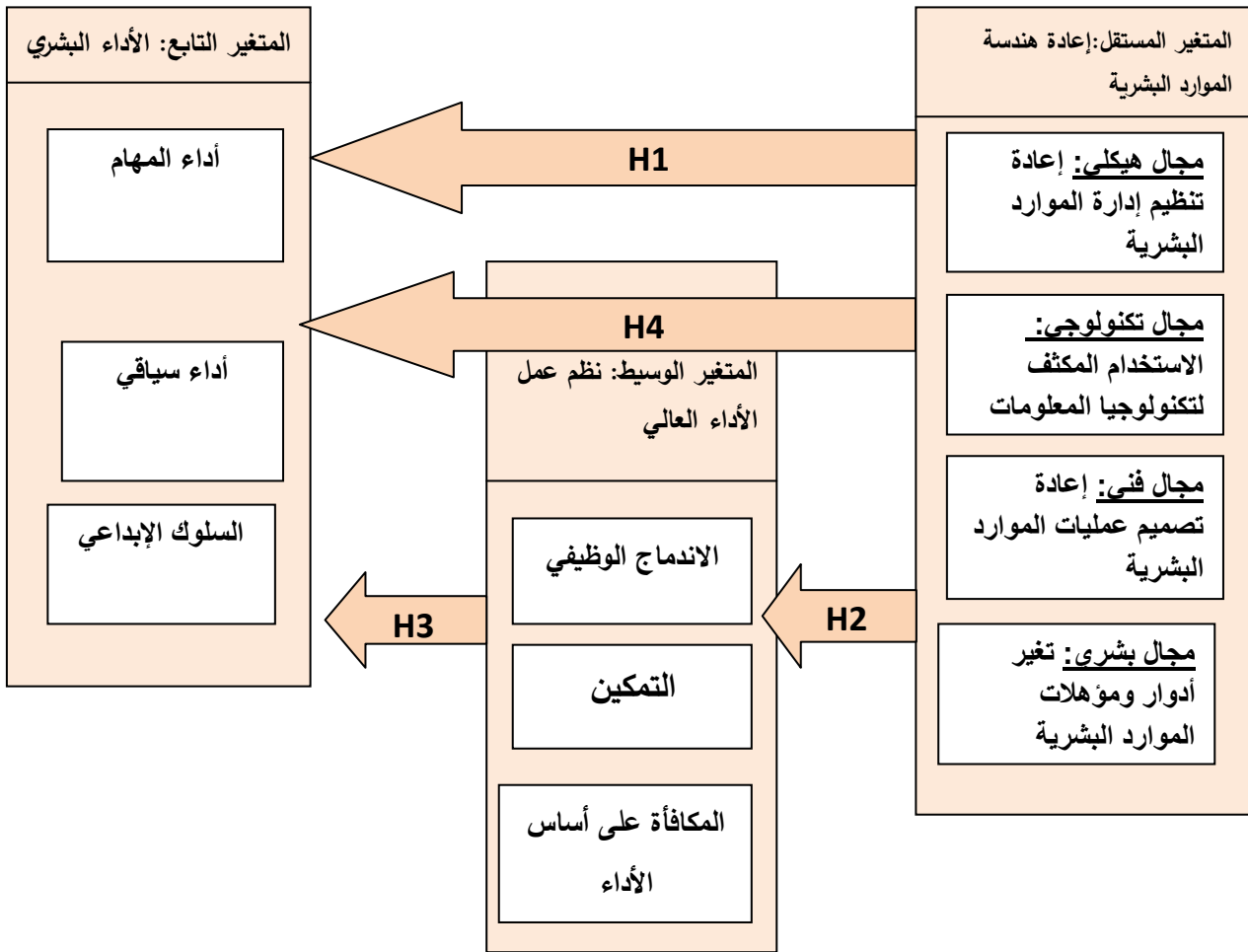
المطلب الرابع: نموذج الدراسة المعتمد

استنادا على ما تقدم واعتمادا على ما سبق من دراسات تم تقديمها في المبحث الأول من هذا الفصل يطور البحث الحالي مساهمة إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري وفق منظورين، شمولي وتصميمي، كونه يتعرف على مساهمة التغييرات الجذرية التي تحدثها عملية إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين أداء الأفراد من خلال خلقها لممارسات متطورة ومتكاملة تعنى بتحقيق تميز أداء المنظمة من خلال تميز وتفوق مواردها البشرية، هذه الممارسات أطلق عليها الباحثون اصطلاحا "نظم عمل الأداء العالي" أو "Best Practice" والتي كانت محور الدراسات في المقاربة الشمولية، والتي تشكل تركيبا ومزيجا من ممارسات الموارد البشرية المتفاعلة لتحقيق أهداف المنظمة وهي النظرة التي نادى بها المقاربة التصميمية، مما يؤدي إلى زيادة تمكين الأفراد واندماجهم وتحفيزهم، وبعبارة أخرى زيادة احتوائهم، بما يحسن أدائهم ويحقق أهداف منظماتهم.

كذلك وبناء على كل ما سبق من دراسات نظرية وميدانية تم التطرق لها حول متغيرات الدراسة وبعد تعرفنا على المتغير المستقل إعادة هندسة الموارد البشرية بمجالاته الأربعة التكنولوجي والهيكلي والفني والبشري، وكذا المتغير التابع الأداء البشري وأبعاده الشمولية والنظرة والمتمثلة في أداء المهام والأداء السياقي والسلوك الإبداعي، إضافة إلى تعرفنا على مساهمة إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري من خلال دعمها لتبني ممارسات الأداء العالي، والتي تعتبر في دراستنا هذه بمثابة المتغير الذي يتوسط العلاقة بين المستقل والتابع، فإننا نلخص ما سبق في الشكل الموالي الذي يمثل نموذج دراستنا هذه مع توضيح فرضياتها في نفس الشكل.

¹ - جاري ديسلر، مرجع سابق، ص 445.

الشكل رقم (04-04): نموذج وفرضيات الدراسة لقياس مساهمة إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري وفق مدخل ثنائي



المصدر: من إعداد الباحثة

من خلال هذا نموذج الدراسة يمكننا استخراج مجموعة من الفرضيات الرئيسية التي تتعلق بعلاقات التأثير المباشر وغير المباشر بين متغيرات الدراسة الثلاثة، والتي سنحاول في الجدول الموالي تفصيلها في شكل فرضيات فرعية ليسهل اختبارها في الجانب التطبيقي.

الجدول (04-04): فرضيات الدراسة

رقم الفرضية	الفرضية
H1	تؤثر إعادة هندسة الموارد البشرية وأبعادها تأثيراً معنوياً في تحسين الأداء البشري
1a	يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإعادة تنظيم إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري
1b	يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري
1c	يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإعادة تصميم عمليات الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري
1d	يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتغيير أدوار ومؤهلات الرؤساء والمؤوسين في تحسين الأداء البشري

H2	تؤثر إعادة هندسة الموارد البشرية وأبعادها تأثيراً معنوياً في تبني ممارسات الأداء العالي
2a	يوجد بُشَيُّ ذو دلالة إحصائية لإعادة تنظيم إدارة الموارد البشرية في تبني ممارسات الأداء العالي
2b	يوجد بُشَيُّ ذو دلالة إحصائية للاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية في تبني ممارسات الأداء العالي
2c	يوجد بُشَيُّ ذو دلالة إحصائية لإعادة تصميم عمليات الموارد البشرية في تبني ممارسات الأداء العالي
2d	يوجد بُشَيُّ ذو دلالة إحصائية لتغيير أدوار ومؤهلات الرؤساء والمرؤوسين في تبني ممارسات الأداء العالي
H3	تؤثر نظم عمل (ممارسات) الأداء العالي وأبعادها تأثيراً معنوياً في تحسين الأداء البشري
3a	يوجد بُشَيُّ ذو دلالة إحصائية للاندماج الوظيفي في تحسين الأداء البشري
3b	يوجد بُشَيُّ ذو دلالة إحصائية للتمكين في تحسين الأداء البشري
3c	يوجد بُشَيُّ ذو دلالة إحصائية للمكافأة على أساس الأداء في تحسين الأداء البشري
H4	تؤثر إعادة هندسة الموارد البشرية وأبعادها تأثيراً معنوياً غير مباشر في تحسين الأداء البشري من خلال الدور الوسيط لممارسات الأداء العالي
4a	تؤثر إعادة تنظيم إدارة الموارد البشرية تأثيراً معنوياً غير مباشر في تحسين الأداء البشري من خلال الدور الوسيط لممارسات الأداء العالي
4b	يؤثر الاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية تأثيراً معنوياً غير مباشر في تحسين الأداء البشري من خلال الدور الوسيط لممارسات الأداء العالي
4c	تؤثر إعادة تصميم عمليات الموارد البشرية تأثيراً معنوياً غير مباشر في تحسين الأداء البشري من خلال الدور الوسيط لممارسات الأداء العالي
4d	تؤثر تغيير أدوار ومؤهلات الرؤساء والمرؤوسين تأثيراً معنوياً غير مباشر في تحسين الأداء البشري من خلال الدور الوسيط لممارسات الأداء العالي

المصدر: من إعداد الباحثة

خلاصة الفصل الرابع:

من خلال هذا الفصل يمكن القول أن أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية تكمن في إحداث تغييرات جذرية على عمليات الموارد البشرية الممارسة من قبل الإداريين، بالإضافة إلى مساهمتها في تبني أساليب وطرق جديدة في إدارة الموارد البشرية تقدم قيمة أكبر للمستفيدين وبأقل التكاليف من خلال الاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، إلى جانب تغييرها التام للهيكلة التقليدية المعتمدة على التخصص الدقيق وتقسيم العمل، والتمركز الشديد للسلطات بالانتقال إلى الهيكلة الأفقية المرنة المعتمدة على العمليات وليس الوظائف، وفي شكل فرق عمل متعددة المهام والاختصاصات ومستقلة ومدارة ذاتيا. ولعل الجانب الأكثر أهمية في التغييرات التي تحدثها هذه المنهجية الجذرية هو إحداث تغييرات في مؤهلات وأدوار موظفي إدارة الموارد البشرية بتركيزهم على المهام الإستراتيجية ذات القيمة المضافة الأعلى، وممارسة المهام الإدارية الأخرى في هذه الإدارة من قبل المسيرين بتحولهم إلى مختصين في إدارة الموارد البشرية كذلك، إلى جانب مشاركة المرؤوسين في أداء بعض المهام الإدارية والروتينية التي تتعلق بهم.

كل هذه التغييرات الجذرية تمكّن المنظمات من تطبيق وتبني ممارسات متطورة في إدارة الموارد البشرية تخرجها من دائرة التسيير الروتيني للحياة الوظيفية للأفراد نحو دائرة الأداء العالي والتميز، وهو ما حاولنا توضيحه من خلال هذا الفصل. لنحاول التعرف على هذه المساهمة النظرية بشكل تطبيقي من خلال الفصول الموالية.

الجزء التطبيقي دراسة ميدانية

أمدى مساهمة إعادة هندسة الموارد البشرية
في تحسين الأداء البشري من وجهة نظر مسؤولي
الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية

الفصل الخامس
الإطار الابدستمولوجي والمنهجي
للدراسة

تمهيد

لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها بشكل علمي يجب إتباع أدوات منهجية ملائمة لتوجيه سير عملية البحث سواء تعلق الأمر بمنهجية تجميع ومعالجة البيانات أو أسلوب تحديد العينة ... هذه المراحل يجب أن يسبقها توضيح للموقف الاستمولوجي الذي ينظر به الباحث إلى طبيعة المعرفة المنشودة والمقاربة المنهجية المناسبة لهذا الموقف . ولتطبيق ذلك تم استخدام استبان تين لتجميع البيانات ، تتضمنان مقاييس متعددة تهدف لتحقيق القياس الكمي لمتغيرات الدراسة ، أين وجهت لأفراد عينة الدراسة للإدلاء بأرائهم التي تتباين ضمن سلم ليكارت الخماسي.

لذا نهدف من خلال هذا الفصل إلى التعرف بداية على التوقع الاستمولوجي والمنهجي للدراسة وهذا في المبحث الأول، أين سنتطرق إلى النماذج الاستمولوجية في علوم التسيير، والمنهج المستخدم، إلى جانب أنماط التحليل المعتمدة والمقاربة الملائمة لهذا التوجه. ونتعرف من خلال المبحث الثاني على أدوات وإجراءات الدراسة من حيث التقنيات والأدوات المستخدمة بالتركيز على تشخيص الاستبانيتين، والأساليب الإحصائية المعتمدة. ويتطرق المبحث الثالث إلى مجتمع وعينة الدراسة، أين سنتعرف على ظروف اختيار المؤسسات المبحوثة وخصائصها، وخصائص أفراد العينة، مع تقديم لمحة عن مهام وعمل إدارة الموارد البشرية بكل مؤسسة. ويتطرق المبحث الرابع إلى التحليل العاملي بنوعيه، الاستكشافي كعملية أولية لتحسين نماذج القياس، والتوكيدي الذي يساعد على تقدير نماذج قياس كل بعد من أبعاد كل متغير من متغيرات الدراسة، وفي الأخير معاملات الثبات والصدق للمتغيرات والأبعاد للاستبانيتين.

المبحث الأول: منهجية البحث

تحديد التموذج الاستمولوجي الذي تندرج ضمنه الدراسة يمكننا من معرفة الخيار المنهجي المعتمد، وبالتالي تحديد الأدوات المناسبة لجمع البيانات، لذا سنقوم فيما يلي بالتعرف على منهجية هذه الدراسة من خلال توضيح المكانة الاستمولوجية والمنهجية لها، إضافة إلى تحديد تقنيات وأدوات جمع البيانات المستخدمة.

المطلب الأول: التموذج الاستمولوجي للدراسة

ترتبط مصداقية نتائج الدراسات في بحوث العلوم الإنسانية بطبيعة العلاقة التي تقوم بين الباحث وموضوع دراسته، فكل باحث يتبنى بشكل صريح أو ضمني موقفا استمولوجيا ينظر به إلى طبيعة المعرفة التي يرغب في إنتاجها سواء تعلق الأمر بطبيعة هذه المعرفة أو سبل بلوغها، حيث يعد ذلك عاملا أساسيا في اختيار الأدوات التي يستعين بها لإجراء دراسته، وفي تحديد طبيعة المعلومات التي سيتناولها كمية أو نوعية أو مزيجا بينهما.

واشتقت الاستمولوجيا من المصطلح اليوناني (Epistem) الذي يترجم بمصطلح علم وأحيانا بمصطلح معرفة، وتتصل اتصالا وثيقا بعلم الوجود أو بالأنثولوجيا (Ontologie) باعتبارها تنطوي على فلسفة الواقع، وترتبط كذلك بالمنهجية (Méthodologie)، فهي نظرية المعرفة العلمية التي تسعى إلى ترقية السبل التي تسمح بإنتاج المعرفة وتطويرها، وتهتم بكيفية تكوين المفاهيم والنظريات العلمية، وهيكله المناهج التي تتبناها البشرية لإنتاج العلم.¹ كما توصف بأنها فلسفة التطبيقات العلمية في ظل شروط صلاحية المعارف النظرية، أين تضيف الشرعية على الأبحاث حول ظاهرة ما.² وبذلك فهي تحاول الإجابة على التساؤلات التالية:

✓ ما هي طبيعة المعرفة؟ هل هي وضعية، تفسيرية أو بناءية؟

✓ كيف تكون أو تنتج المعرفة؟

✓ كيف تقدر قيمة المعرفة وصحتها؟

أولا: الاستمولوجيا في علوم التسيير

تهتم علوم التسيير بعملية تصميم الأنشطة التنظيمية المحددة الأهداف، أين تصب جميع مشاريع البحث في علوم التسيير في خانة معرفة وتفسير الظواهر الاجتماعية في المنظمات، ومنح الأطراف المعنية الوسائل اللازمة لفهم وتفسير الحقائق.³

توجد تصنيفات معينة لنماذج البحث في علوم التسيير لكن يتفق أغلب الباحثون على تبني ثلاث نماذج أساسية هي النموذج الايجابي ويدعى أيضا بالوصفي أو الوضعي أو الواقعي (le paradigme positiviste)، النموذج التفسيري (le paradigme interprétativiste)، النموذج البنائي (le paradigme constructiviste)، هذه الأخيرة

¹ - مزهودة عبد المليك، مساهمة لإعداد مقارنة تسييرية مبنية على الفارق الاستراتيجي، دراسة حالة قطاع الطحن بالجزائر، أطروحة دكتوراه علوم تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2007، ص 162.

² - Ines Boulifa Tamboura, **Identification des facteurs critiques de succès pour la mise en place d'un dispositif de veille stratégique**, thèse du doctorat en science de gestion, institut supérieur de gestion, université de Tunis, 2007/2008, p 14.

³ - idem, p 14.

كما أشار (Kuhn, 1983) تمثل نماذج أو مخططات فكرية أو إطارات مرجعية التي يمكن للباحثين في علوم المنظمات أن يندرجوا ضمنها،¹ أين يندرج موضوع الدراسة ضمن أحد هذه النماذج مع إمكانية المزج بينها لإثرائه. ويمكن توضيح هذه النماذج فيما يلي:

■ النموذج الايجابي:

يسيطر النموذج الايجابي بشكل عام على غالبية الأبحاث في علوم التسيير، كونه أكثر واقعية، حيث توجد الحقيقة في نفسها ولها منشأها الخاص. والباحث يحاول معرفة هذه الحقيقة المستقلة عنه، وبالتالي موضوع البحث مستقل عن ذاتية الملاحظ أو المجرب. وبذلك فالعالم الاجتماعي أو المادي يبقى خارج إدراك الفرد، وهذا الإدراك وحده هو الذي يتميز بالموضوعية. هذه الاستقلالية بين الباحث والموضوع تسمح للايجابيين بوضع المبدأ الوضعي الذي ينص على أن الملاحظة الخارجية لموضوع ما لا يجب أن تؤثر على طبيعته.² مما سبق يمكن القول أن الحقيقة الوحيدة التي يأخذها الايجابيون بالاعتبار هي الحقيقة التي تتم ملاحظتها، وأنها فقط أمام أنتولوجيا واقعية تجريبية (*Ontologie réaliste empirique*)، أين تركز الحقيقة على تماثل البيانات التي أعدها الباحث عن طريق الملاحظة مع الواقع.³ يرتكز هذا النموذج على حيادية التحليل والموضوعية، كما أن الفرضيات تكون محددة، ويعتمد بشكل كبير على المنهج الكمي، كما يتلاءم مع كل من الطريقة الاستنتاجية أو الطريقة الافتراضية-الاستنتاجية.

■ النموذج التفسيري:

اقترح النموذج التفسيري كنموذج معارض للنموذج الايجابي، حيث يهدف إلى تطوير فهم للظواهر انطلاقاً من تفسيرات ذات مواقف حدسية. وهناك من يجمع بينه وبين النموذج البنائي، و يعتبرونه نموذج بنائي معتدل بالمقارنة مع النموذج البنائي الذي يعتبرونه بنائي جذري، لأن أوجه الاختلاف بينهما بسيطة ومحدودة، كما يسميه البعض بالوظيفي *Fonctionnaliste* أو بالمدرسة الهيكلية الوظيفية *L'Ecole Structuro-Fonctionnaliste* التي تضم النموذجين مع التفسيري و البنائي. هذين الأخيرين يعتبران الأنسب لعلوم التسيير لكونهما يسمحان بالتدخل المباشر للباحث في الميدان.⁴ ويقوم على أساس أن الهدف من المعرفة المنتجة هو فهم الواقع عن طريق التفسير، ويعتمد على فرضيات نسبية (سببية)، كما يتلاءم أكثر مع المنهج الكيفي، ويعتمد على الذاتية وتدخل الباحث للوصول إلى المعرفة بحيث يظهر في البحث ارتباط كبير بين الباحث والظاهرة المدروسة. فوفق هذا النموذج يشكل الأفراد معرفة لعالمهم عن طريق التفسيرات التي يضعونها بأنفسهم، هذه التفسيرات تقود أفعالهم فيما بعد، وتكون السلوكيات والمعاني غير قابلة للفصل، وهي تشكل العالم الاجتماعي (المنظمة)،

¹ - Raymond-Alain Thiétart et coll, *Méthodes de recherches en management*, Dunod, Paris, 1999, p 14.

² - Ibid, p 19.

³ -M-L Gavard perret et autre, *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion, Réussir son mémoire ou sa thèse*, éditions Pearson, France, 2eme édition, 2012, p26.

⁴ - ديلة فاتح، النماذج الاستعمولوجية للبحث العلمي في علوم التسيير، ورقة بحثية مقدمة ليوم دراسي حول منهجية البحث العلمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مخبر العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، فيفري 2010.

والباحث لا يسعى لوضع قوانين عامة للظواهر المدروسة بقدر ما يسعى لفهم الحياة الاجتماعية الملموسة ولذلك فهو يحاول إعطاء تفسير ملائم لها.¹

إذن تمر عملية إنتاج المعرفة عبر فهم المعنى الذي يقدمه الأفراد للواقع ، وبالتالي لا يتعلق الأمر بشرح هذا الواقع ولكن فهمه عن طريق التفسيرات التي يقدمها الأفراد ، لذا لا بد من الأخذ بعين الاعتبار نواياهم، معتقداتهم، الأسباب، ... الخ

▪ النموذج البنائي:

حسب هذا النموذج فالأفراد يشكلون واقعهم الخاص بهم (العالم الذي يحيط بهم) ، وذلك بوضع أنفسهم مكان الظاهرة المدروسة، وهي أساسا ذاتية. بهذا، فإن الواقع المدروس يتبع الطريقة التي ينظر بها إليه الفرد. ويمكن القول إذن أن النموذج الذي يندرج فيه الباحث يؤثر على تفسيره للواقع وبالتالي على تكوين المعرفة، فكما يفكر الأفراد بالنسبة لعالمهم ولحياتهم عموما يؤثر ذلك على تصرفاتهم وردود أفعالهم ، ولا يمكن تفسير سلوكياتهم إذا لم يكن الباحث مبدئيا قادر على فهم كيف يفكرون. لذا فإن التحدي يكمن هنا في نجاح الباحث في فهم الظاهرة المدروسة حسب وجهة نظر الأفراد محل الملاحظة ومحاولة اكتشاف الأشكال المشتركة للفهم بينهم. إذن يقوم هذا النموذج على اكتشاف المعرفة بحيث يتم إنتاجها من خلال تفاعل الباحث مع موضوع البحث، لأن العالم مشكل من عناصر شخصية، اجتماعية، ثقافية... الخ ، والمعرفة تنتج من هذا التعقيد عن طريق المعاني المعطاة للواقع، وتكون الفرضيات عمدية بحيث أن المعرفة المنتجة تكون ذاتية وظرفية ونسبية، ويعتمد بشكل أكبر على المنهج الكيفي.²

ويمكن تلخيص المنطلقات الاستمولوجية للنماذج الثلاثة في الجدول الموالي:

جدول رقم (05-01): خصائص النماذج الاستمولوجية

النموذج البنائي	النموذج التفسيري	النموذج الايجابي	
الحقيقة هي: بناء مواضيع معروفة أو المشاركة في بناء مواضيع تفاعلية	الحقيقة مصممة ومفسرة من خلال مواضيع معروفة	الحقيقة عبارة عن معطيات موضوعية مستقلة عن الموضوع الملاحظ	ما هي طبيعة المعرفة
فرضية نسبية	لا يمكن الوصول إلى منشأ الموضوع (بنائية معتدلة أو	فرضية واقعية أي وجود منشأ خاص (essence propre) لموضوع المعرفة	
تبعية الموضوع للباحث فرضية قصدية (عمدية)		استقلال الباحث عن الموضوع (objet/sujet) فرضية محددة (déterministe) العالم مشكل من ضروريات	طبيعة الحقيقة؟
التفاعل	التقصص	الاستقلالية	العلاقة بين الباحث والبحث

¹ - Raymond-Alain Thiétart et coll, op cit, p p 19 20.

² - دبله فاتح، مرجع سابق.

الباحث لا يعمل على الحقيقة الملاحظة.	الباحث يفسر ما يقوله أو يفعله المعنيون بالدراسة، الذين يشرحون بأنفسهم موضوع البحث	الباحث يشارك في بناء التفسيرات و/أو المواضيع مع الأطراف المعنية
كيف تنتج المعرفة؟ (طرق المعرفة العلمية)	الاكتشاف البحث معد في صيغة "من أجل أي سبب؟" التوجه المفضل: الشرح، الوصف،	التفسير البحث معد في صيغة "ما هي الدوافع؟" التوجه المفضل: الفهم
ما هي قيمة المعرفة؟ (معايير قبول صحتها)	قابلية التحقق (vérifiabilité) قابلية التأكيد (confirmabilité) قابلية الدحض (réfutabilité)	Idéographie (التقمص) Emphatic Révélatrice (كشف التجربة المعاشة من طرف الباحث)
		التوافق قابلية التعلم

- المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على:
- Raymond-Alain Thiétart et coll, op cit, pp 14 15
- GIORDANO Y, **Les spécificités des recherches qualitatives**, in GIORDANO Y. (Coord.), **Conduire un projet de recherche : une perspective qualitative**, Paris, EMS Management & Société, 2003, pp 11-39.

وقد تباينت مواقف الباحثين في مجال علوم التسيير بين من يرى بضرورة تبني نموذج معين من بين النماذج الثلاثة الايجابي والتفسيري والبنائي، وبين من يرى أنه من الممكن تبني تموقعا هجينا يجمع بين أكثر من نموذج وفق مقتضيات البحث، وهو الخيار المقبول عمليا خاصة وأن العديد من الدراسات التي تبنت النموذج الايجابي ثبت فيما بعد أنها تضطر لاستعمال طرق وأساليب ذات طابع بنائي وتفسيري، والعكس صحيح كذلك. لذا فإن تنوع النماذج يعد فرصة للباحث لإثراء معارفه بما تتيحه له من إمكانيات لإدراك مختلف جوانب الحقيقة المعقدة التي تهتم بها علوم المنظمات.¹

ثانيا: التموذج الاستمولوجي لدراسات إدارة الموارد البشرية /الأداء

أثار استخدام النموذج الايجابي والطرق الكمية في الدراسات المتعلقة بالربط بين إدارة الموارد البشرية والأداء انشغال الباحثين واهتمامهم، هذا الانشغال مرده الاستخدام الموسع والمكثف لهذا النموذج وبشكل غير ملائم في العديد من الدراسات، خاصة وأن أحد أهم الانتقادات الموجهة لاستخدام هذا النموذج يتمثل في جدوى فعاليته في العلوم الاجتماعية، كونه غير كافي كمقاربة نظرية لتقديم المعلومات الثرية والتفسيرات القوية في مجال إدارة الموارد البشرية، لذا اقترح بعض الباحثين أمثال (Fleetwood et Hesketh, 2006, 2008) النموذج الايجابي الحرج (Réalisme critique) كنموذج بديل، أين يتجاوز العرض البسيط للنتائج بمنظور النموذج الايجابي.²

ويرى الباحثون في هذا المجال أن دراسة العلاقة إدارة موارد بشرية/ أداء بشكل واسع النطاق وعلى المدى البعيد تفرض الشراكة بين باحثي إدارة الموارد البشرية والممارسين والتنظيمات للوصول إلى نتائج حاسمة، وأنه إذا كان بالإمكان دراسة هذه العلاقة باستخدام تقنيات كمية معينة فإنه من غير الممكن تفسير لماذا حدثت هذه العلاقة

¹ - Raymond-Alain Thiétart et coll, op cit, p 31.

² - M-L Gavard perret et autre, op cit , p 32.

باستخدام نفس التقنية. لذا فإنهم ينادون بضرورة تبني نموذج يعطي المعلومات والتفسيرات الكافية التي يقدمها مختلف الأطراف المعنيين بالظاهرة وفق فهمهم وإدراكهم لها. لذا ومن خلال النموذج التفسيري يمكن للأفراد تفسير وتصور ما يحدث، والتفكير والسيطرة وتوفير مصادر تشرح السلوك الإنساني في البحوث الاجتماعية، كما يمكن تفسير العلاقات السببية التي تربط المتغيرين من خلال هذا النموذج، وذلك من خلال نتائج ممارسات إدارة الموارد البشرية ومساهماتها في تحقيق نتائج إيجابية من قبل الأفراد أو من قبل المنظمات.¹

ثالثاً: التموقع الاستمولوجي للدراسة الحالية

بالنسبة لدراستنا هذه والمتعلقة بموضوع إعادة هندسة الموارد البشرية وأهميته في تحسين أداء الموارد البشرية، نجد أنها تربط بين ظاهرتين أساسيتين في علوم التسيير، تتعلق الأولى بأحد مداخل التغيير الجذري التي تتبناها المنظمات لتحسين أدائها، وتعد الثانية الشاغل الأساسي للمسيرين بجميع المؤسسات والمتمثلة في تحسين أداء الأفراد، وذلك انطلاقاً من تفسير نتائج التغييرات الجذرية التي تحدثها إعادة الهندسة وهي الظاهرة الوسيطة في دراستنا هذه، والمتمثلة في ممارسات الأداء العالي. لذا ولدراسة تفاصيل هذه الإشكالية ووصف وتفسير الظواهر الثلاثة وتحديد القواعد والقوانين التي تحكم بينها قمنا بالمزج بين النموذج التفسيري والنموذج الإيجابي، حيث حاولنا من خلال النموذج التفسيري فهم ظاهرة تحسين أداء الأفراد من خلال إعادة هندسة الموارد البشرية وفق تصورنا الخاص معتمدين في ذلك على المقاربات النظرية والميدانية التي تناولت العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وتحسين أداء المنظمات، أين قمنا بتصور وتفسير هذه الظاهرة وفق مقاربة شمولية تصميمية لممارسات إدارة الموارد البشرية الناتجة عن إعادة الهندسة. وبالتالي تم وضع الظاهرة ضمن إطار تفسيري نقدي يتراوح بين الذاتية والموضوعية وقائم على الملاحظات والاستطلاعات الميدانية، وذلك كي نتمكن من فهم نظرة المعنيين بالدراسة وتفسيرهم الخاص لظاهرة إعادة هندسة الموارد البشرية بدراسة مدى حاجة مؤسساتهم لها، لذا وكما ذكرنا سابقاً يشكل الأفراد وفق النموذج التفسيري معرفة لعالمهم عن طريق التفسيرات التي يضعونها بأنفسهم، والتي تقود إدراكاتهم وأفعالهم فيما بعد.

كما ساعدنا النموذج الإيجابي على ترجمة هذا الفهم الخاص إلى نموذج يبرز العلاقات السببية فيما بين عناصر الظاهرة، وإجراء وصف وتحليل موضوعي لعناصرها بالاعتماد على الأساليب الكمية والإحصائية المناسبة واختبار فرضياتها.

¹ - Mkamwa Thadeus, op cit, p-p 91-95.

المطلب الثاني: منهج الدراسة

ينظر للمنهج على أنه الطريقة التي سيسلكها الباحث في الإجابة عن الأسئلة، من خلال تحديده لطرق وإجراءات جمع وتحليل البيانات، ويقوم بتحديد تصميم البحث، والذي يختلف باختلاف الهدف منه فقد يكون لاستكشاف عوامل معينة لظاهرة ما، أو وصفها وتحليلها، أو إيجاد السبب أو الأثر أو العلاقات بين مجموعة من العوامل.

ويختلف الباحثون حول تصنيف مناهج وأساليب البحث العلمي ولو أن هناك اتفاق على العديد من الأنواع، حيث تنقسم المناهج في علوم التسيير إلى نوعين هما المنهج الاستكشافي والمنهج الاختباري، والذين يقصد بهما ما يلي:

أولاً: المنهج الاستكشافي (Exploration)

يتعلق المنهج الاستكشافي بإيجاد نقاط ترابط نظرية جديدة بين المفاهيم أو إدماج مفاهيم جديدة في مجال نظري معين، فهو تمثيل للطرق المنهجية الكيفية ويضم استكشاف وتعميق البحث بهدف الفهم والتوقع والرغبة في عرض نتائج نظرية جديدة لإدماج ظواهر وعناصر نظرية مختلفة. ويمكن أن يستخدم في النماذج الاستعمولوجية الثلاث الايجابية والتفسيري والبنائي. كما يمكن أن يتم بثلاث طرق هي النظرية، التجريبية، الخليطة. وغالبا ما يتحقق الاستكشاف من خلال تبني أسلوب الاستقراء الذي ينطلق من ملاحظة الجزئيات ثم يعممها بهدف الوصول إلى نظرية أو قاعدة عامة.¹

ثانياً: المنهج الاختباري (Test)

يتعلق المنهج الاختباري بالعمليات التي تمكن الباحث من مقارنة موضوع نظري مع الواقع بهدف تقييم صحة فرضية أو نموذج أو نظرية بهدف تفسير وشرح العلاقات الموجودة بين عناصر الظاهرة المدروسة باستخدام مختلف الطرق التجريبية مثل الملاحظات، الاستبيانات، المقابلات... ، أي وضع موضوع نظري تحت التجربة العملية.

ويقوم غالبا على أسلوب الاستنباط أو الافتراض الاستنباطي الذي ينطلق من القوانين أو الافتراضات ليستنبط منها الحقائق، فهو يعتمد على فكرة أساسية مفادها أنه إذا كانت الفرضيات المشكلة صحيحة، فإن النتيجة تصبح بالضرورة صحيحة. أي أنه يبدأ بالنظريات التي تستنبط منها الفرضيات ثم ينتقل إلى عالم الواقع بحثاً عن البيانات لاختبار صحة هذه الفرضيات.²

وفي هذه الدراسة تم اتباع المنهجين الاستكشافي والاختباري، حيث يتمثل الاستكشاف في تشكيل فهم نظري للتغيرات الجذرية التي يحدثها تبني عمليات إعادة هندسة الموارد البشرية في المنظمة بشكل عام وفي إدارة الموارد البشرية بشكل خاص، وذلك من أجل شرح وتفسير مدى مساهمتها في تحسين الأداء البشري الذي يعد

¹ - أحمد حسين الرفاعي، مناهج البحث العلمي، تطبيقات إدارية واقتصادية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الخامسة، 2007، ص 86.

² - أحمد حسين الرفاعي، مرجع سابق، ص 86.

أحد أهم الانشغالات الحيوية التي تهم المسيرين، ومن خلال إدخال متغير آخر وسيط مفسر لهذه المساهمة من وجهة نظرنا والتمثل في ممارسات الأداء العالي.

وننوه هنا إلى أننا لا نهدف من خلال دراستنا هذه إلى تعميم النتائج والوصول إلى نظرية أو قاعدة عامة، بل نهدف إلى إيجاد تفسيرات وتوضيحات منطقية قادرة على إزالة الغموض حول مدى مساهمة إعادة هندسة الموارد البشرية في حال تطبيقها في تحسين الأداء البشري ببعض المؤسسات الاقتصادية بولاية بسكرة.

ويتمثل الاختبار في تفكيك نموذج الدراسة إلى فرضيات تصور العلاقات فيما بين المتغيرات ووضعها في إطار الاختبار الكمي باستخدام المقابلات والاستبيانات والملاحظات، والتي قمنا بمعالجتها بالطرق الرياضية والإحصائية لاختبار مدى صحة الفرضيات وتفسير النتائج المتحصل عليها.

والتوجه نحو الاستكشاف أو الاختبار لا يتم بطريقة عشوائية وإنما تخضع للتوجه الاستمولوجي الذي يتبناه الباحث. فإذا كانت عملية الاختبار تخضع للبحث حتماً للتوجه الإيجابي، فإن عملية الاستكشاف لا تخضع لنموذج استمولوجي ثابت. فالثنائية استكشاف-اختبار تستوحي أهميتها من المنطق الاستدلالي أو نمط التفكير المتحكم في كليهما، فإذا كان الاستكشاف يجعل الباحث يتبنى أسلوب الاستقراء أو/و أسلوب الإبعاد (التمثيل)، فإن الاختبار يقوم على أسلوب الاستنباط.¹

المطلب الثالث: أنماط التفكير المستخدمة في الدراسة

أنماط التفكير (Le Raisonnement) هي عملية معرفية تسمح بالحصول على نتائج جديدة أو التحقق من فعل معين انطلاقاً من الفرضيات التي بنيت عليها الدراسة. أين تفضل النماذج البنائية والتفسيرية التحليل الاستقرائي (Induction)، في حين تميل النماذج الإيجابية إلى التحليل الاستنتاجي (Dédution)، ويقوم الاستكشاف على نمط الاستقراء، ويقوم الاختبار على نمط الاستنتاج، كما يستخدم نمط آخر هجين بين الاستقراء والاستنباط هو أسلوب الإبعاد أو التمثيل (Abduction) حيث:

▪ النمط الاستقرائي:

عملية نقوم فيها بمراقبة ظاهرة معينة ونحصل على النتائج بناء على ذلك. أي أننا نقوم منطقياً ببناء افتراضات على أساس الحقائق التي تمت ملاحظتها، وبالتالي يتم الانتقال من ملاحظات جزئية إلى نتائج عامة.

▪ النمط الاستنتاجي (الاستنباطي):

هو العملية التي نصل من خلالها إلى نتائج مبررة مبنية على تعميمات منطقية لحقائق معروفة.² أين تبدأ من تحليلات نظرية تترجم إلى فرضيات قابلة للقياس،³ وتنتقل من العام إلى الخاص بتطبيق نظرية عامة على مجموعة أفراد أو مجموعة حالات.

¹ - وسيلة بن ساهل، دراسة المنهج، التحليل المفهومي، يوم دراسي حول منهجية البحث العلمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مخبر العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2010/02/22، ص 04.

² - خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، منهجية البحث العلمي، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 50.

³ - Frédéric Wacheux, *Méthodes Qualitatives en recherche en gestion*, Economica, Paris, 1996, p 50.

وترتبط هذه الأنماط فيما بينها أين يمكن تبني أحدها مع نمط آخر مما يتيح التعاضد والتكامل الناتج عن النمط الهجين. ومنه يمكننا تحديد أبرز أساليب الاستدلال المستخدمة في هذه الدراسة والمستمدة من الأنماط السابقة الذكر فيما يلي:

أولاً: أسلوب الإبعاد (Abduction)

هو أحد أنواع الإستقراء، يعرفه (Koeing) على أنه "العملية التي لا تنتمي إلى المنطق، وتسمح بالهروب من التصور الفوضوي للعالم الحقيقي عن طريق محاولة تخمين العلاقات الفعلية بين الأشياء".¹ ويرتكز على تبني أو ابتكار قواعد جديدة من أجل الاستنتاج والتفسير بناء على نتائج تمت ملاحظتها. ففي هذا الإطار يقوم الباحث باستخدام القياس (Analogie) أو الاستعارة (Métaphore) من أجل الفهم والتفسير، أي أن إنتاج المعرفة يتم عن طريق المقارنات وتقديم تفسيرات لظاهرة ما . فلإبعاد يساعد الجزء من الاستقراء الذي يعتمد على استدلال منطقي على إيجاد تفسير أو فهم من أجل أن يصبح قانوناً أو قاعدة لا بد أن تختبر. ويمكن القول أن:

- الإبعاد هو العملية الاستدلالية التي تعارض الاستنتاج الذي ينطلق من أن الفرضية تبني على قاعدة.
 - الإبعاد يبحث عن تفسيرات لظاهرة ما.
 - هدف الاستقراء الإبعادي هو إيجاد علاقات بين الأشياء وليس البرهان كما هو الحال بالنسبة للاستنتاج، ولذلك فنتائجه ليست بنفس درجة اليقين كما في الاستنتاج المنطقي، وتبقى نتائجه استدلالات غير برهانية أو غير أكيدة.²
 - يختلف عن الاستقراء في كون هذا الأخير يعمل على استخراج الانتظاميات (Régularités) غير قابلة للنقاش من الملاحظات، في حين الإبعاد يركز على استخراج المقترحات التي سيتم اختبارها ومناقشتها.³
 - يسمح بتحقيق مطابقة بين النظري والظاهرة المدروسة من خلال سيرورة ذهاب/ إياب بين تفسير المعطيات التجريبية والبناء النظري، مما يسمح بإثراء فهم وتفسير الظواهر المدروسة
- ذلك أن دراستنا هذه تهدف إلى إثراء المعارف المتعلقة بعلاقة إعادة هندسة الموارد البشرية بأداء الأفراد، ومحاولة استكشاف وفهم وتفسير ظاهرة إعادة هندسة العمليات في المؤسسات، وتحديدًا من خلال مدى إدراك المؤسسات الاقتصادية لهذه العملية الجذرية من أجل تحسين أدائها. لذا ركزنا بداية على فهم هذه العلاقة نظرياً من خلال ما توفر لدينا من معلومات تم استخدامها في الجانب النظري. ومن ثمة ارتأينا الانتقال إلى الواقع العملي لاستطلاع هذه العلاقة ميدانياً من خلال الذهاب والإياب بين المعارف النظرية والملاحظات الميدانية باستخدام عدة أدوات كمية ونوعية، لذا فإن أسلوب الإبعاد هو الأنسب في مثل هذه الحالة.

¹ - Koenig G, *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXI siècle*, Economica, Paris, 1993, p 07.

² - دبله فاتح، مرجع سابق.

³ - Koenig G, op cit, p 07.

ثانيا: أسلوب الافتراض الاستنتاجي (Hypothético- déductif)

يمثل أحد أنواع الاستنتاج، أين ينتقل مثله من العام إلى الخاص، حيث يضع الباحث إشكالية مستوحاة من إطاره النظري، ويستخلص فرضيات تخص حالة معينة ، ويجري اختبار هذه الفرضيات بمواجهتها بالواقع من أجل تقديم تفسير للعلاقة السببية التي تربط بين متغيرات الفرضيات من خلال تأكيدها أو نفيها، وبمجرد التأكد من صحتها يتم إدماجها في النظرية الأساسية.¹

ولأسلوب الافتراض الاستنتاجي سبع خطوات هي الملاحظة (إحساس الباحث أن تغيرا معينا يحدث أو أن سلوكا أو اتجاهات جديدة تظهر بغموض)، جمع البيانات الأولية، تكوين الإطار النظري، تكوين الفرضيات، تجميع البيانات الإضافية، تحليل البيانات، والاستنباط (الوصول إلى نتائج من خلال شرح وتحليل النتائج التي تم الحصول عليها من البيانات).²

لذا قمنا في هذه الدراسة بالاعتماد على هذا الأسلوب بتقديم شرح نظري لمتغيرات الدراسة إعادة هندسة الموارد البشرية وممارسات الأداء العالي والأداء البشري، وتم تفسير العلاقات فيما بينها، ومن ثمة قمنا بتحديد الافتراضات التي تربط بين عناصر الظاهرة المدروسة واختبار هذه الفرضيات ومناقشة النتائج المتوصل إليها.

المطلب الرابع: المقاربة المنهجية للبحث

يعتمد اختيار المقاربة البحثية على التوقع الاستمولوجي للباحث وعلى نمط التفكير، إضافة إلى موضوع وسياق البحث. أين يعتمد النموذج الايجابي على الطرق الكمية للتحليل والنموذجين البنائي والتفسيري على الطرق النوعية. وحتى لا ينعفس الباحث أكثر في الأساليب الكمية التي تبعده عن موضوع دراسته كونها تهمل كثيرا التعقيد المرتبط بالظواهر الخاصة بالمنظمات، وتركز أكثر على الدقة والنظامية، طورت طرق أخرى أكثر دقة مثل دراسات الحالة أين يكون الباحث أكثر قربا من موضوع بحثه، حيث يمثل البحث عن المعلومات مرحلة استكشافية (Exploratoire) ومعالجة هذه المعطيات مرحلة تأكيدية (Confirmatoire) للاستفادة من الطريقتين الكمية والنوعية (طريقة المتغيرات + طريقة دراسات الحالة)،³ لذا يتم اللجوء لما يعرف بالتكامل أو المثلية (La Triangulation) بحيث يتحدد اختيار الطريقة البحثية حسب طبيعة الموضوع. ويقصد بهذا التكامل استخدام أساليب مختلفة لدراسة نفس البعد من الظاهرة المدروسة من خلال الاستخدام المشترك للمعالجة النوعية والطرق الإحصائية.

ويمكن الرجوع للطرق الكمية والنوعية في الاستكشاف أو في الاختبار، أي بالتوفيق بينها طالما الهدف مشترك هو دائما تمثيل الواقع بطريقة صحيحة وصادقة. كما أن استخدام الطرق التجريبية (ملاحظات، استبيان، تحقيقات، مقابلات...) يتم من أجل استكشاف الواقع ثم بعد ذلك يمكن اختبارها بالطرق الريا ضية والإحصائية،

¹ - وسيلة بن ساهل، مرجع سابق، ص 06.

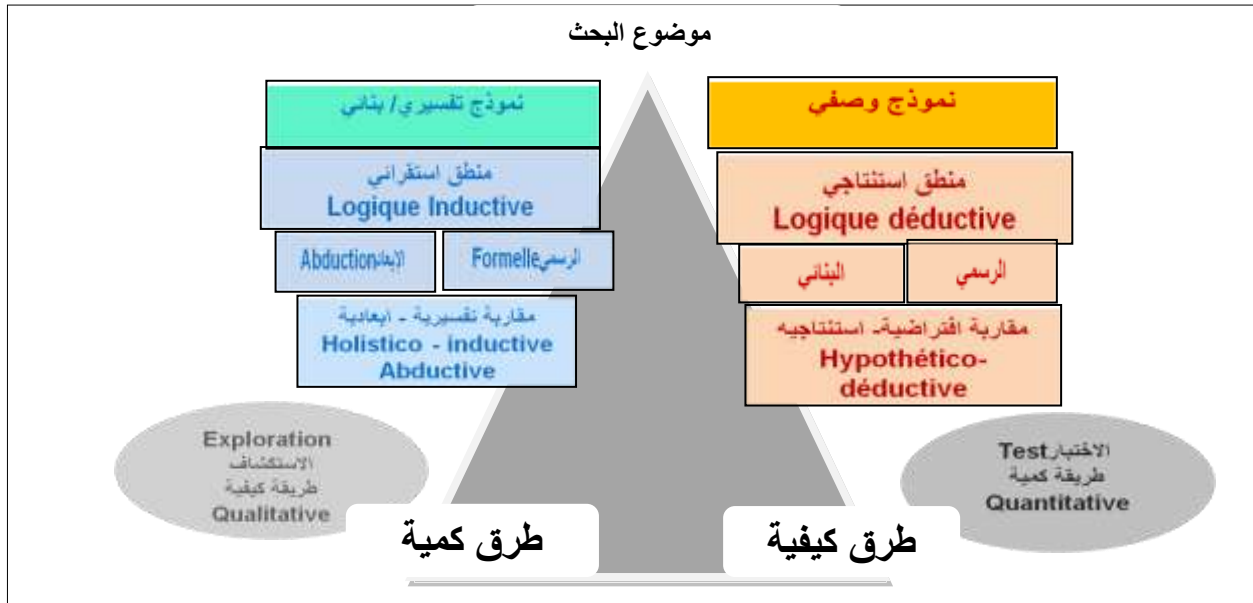
² - Sekaran, U, **Research Methods for Business: A Skill Building Approach**, John and Wiley Inc, USA, 2004, p 28.

³ - ديلة فاتح، مرجع سابق، ص 16.

إذا يمكن استخدام الطريقتين معا في نفس الوقت، فالاستكشاف والاختبار هما طريقتان تدعمان إعداد المعارف¹ في إطار الطريقة المقارنة التي تهدف للتكامل بين مختلف الطرق الكمية (طريقة المتغيرات) و الكيفية (طريقة دراسات الحالة) من أجل خدمة أغراض البحث العلمي.

ويمكن توضيح ذلك في الشكل الموالي:

الشكل رقم (05-01) تكامل مقاربات البحث



المصدر: دبله فاتح، مرجع سابق، ص 16.

وفي دراستنا هذه تم المزج بين المقاربتين الكمية والنوعية، حيث أن:

■ المقاربة النوعية:

هي بحث ذو صفة استكشافية وبشكل مكثف، يركز على المتغيرات النوعية التي يصعب معالجتها إحصائياً، ويهتم بتشكيل علاقات سببية في ظروف معروفة. ويعرف البحث النوعي على أنه نوع من البحوث التي تقدم نتائج غير مبررة بوسائل وأدوات إحصائية أو أي أساليب كمية أخرى، ولكن هذا النوع من البحوث تقدم نتائج مبررة من خلال العالم الحقيقي أين تظهر الظاهرة في طبيعتها ، لذلك فعادة ما يستخدم المنهج الكيفي في المقاربات الطبيعية والتي تحاول فهم الظاهرة في وضع وسياق خاص ، كما أن التحليل النوعي يعتمد على أنواع مختلفة من المعرفة على عكس التحليل الكمي الذي يعتمد على معرفة موحدة كون أن كل جزء يتوافق مع منهج ومقاربة معينة

■ المقاربة الكمية:

ذات طبيعة تحققية، أكثر اتساعاً، يركز على جمع البيانات مباشرة في شكل متغيرات كمية باستخدام عدة أساليب إحصائية، وتهدف إلى فهم ظاهرة أو حقيقة طبيعية شكلها السياق الاجتماعي. فعادة ما يتماشى المنهج الكمي مع المقاربة الواقعية الذي يقودنا إلى النظر إلى العالم على أنه تراكم للحقائق القابلة للقياس والملاحظة،

¹ - Raymond-Alain Thiétart et coll, op cit, p 58.

والذي يعتمد عادة على الطرق التجريبية والقياسات الكمية لاختبار مدى إمكانية تعميم نتائج الفرضيات على المجتمع، كما أنه عادة ما يركز على تحليل العلاقات السببية بين المتغيرات.¹ هذا المزج بين المقاربتين في دراستنا راجع لأسباب عديدة نذكر منها ضرورة الفهم المتعمق لسياق التغييرات الجذرية الناتجة عن إعادة هندسة عمليات الموارد البشرية قبل التفكير في العلاقات السببية التي تربط هذه الظاهرة بتحسين الأداء البشري، إضافة إلى التكامل الذي توفره المقاربتين من أجل فهم العلاقات بين المتغيرات المدروسة.

المبحث الثاني: إجراءات تطبيق الدراسة الميدانية

سنقوم فيما يلي بالتعرف على تقنيات البحث وأدواته بالتركيز على تشخيص الاستبانيتين المستخدمتين في الدراسة، إلى جانب الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل.

المطلب الأول: تقنيات البحث وأدوات جمع البيانات

أولاً: تقنية البحث

تعتبر تقنية البحث وسيلة جمع المعطيات من الواقع، فهي مجموعة من الإجراءات وأدوات ووسائل التقصي المستعملة منهجياً، فإذا كان المنهج يتضمن توجيهات عامة فيما يخص طرق معالجة موضوع ما، فإن التقنية تشير إلى كيفية الحصول على المعلومات التي بإمكان هذا الموضوع أن يقدمها متضمنة بذلك الوسائل الأساسية لتقصي الواقع، والتي تتنوع بين تقنيات مباشرة تتمثل في الملاحظة في عين المكان، المقابلة، سبر الآراء، التجريب، ذلك أنها تنتج معطيات أولية لم تكن موجودة من قبل، وتقنيات غير مباشرة تنتج معطيات ثانوية مأخوذة من معطيات موجودة من قبل، وتتمثل في تحليل المحتوى وتحليل الإحصائيات.² وقد اعتمدنا في دراستنا تقنية دراسة الحالة التي تعرف على أنها "تحليل مكاني وزمني لظاهرة معقدة من خلال ظروفها وأحداثها وأطرافها وتأثيراتها".³ حيث تعتبر تقنية مباشرة للتقصي، تستعمل عادة في اللقاء المباشر مع مجموعة ما، وذلك بهدف أخذ معلومات كيفية من أجل فهم المواقف والسلوكيات، أين تكون الدراسة منظمة عندما يتعلق الأمر بوصف صادق للحالة. وهنا حاولنا استخدام هذه التقنية لفهم أبعاد ظاهرة معقدة وواسعة النطاق والمتمثلة في إعادة هندسة الموارد البشرية. ويمكن لعملية جمع المعطيات من خلال دراسة الحالة أن يسيطر عليها الطابع الكمي، ويمكن كذلك لدراسة الحالة أن تأخذ أشكالاً عديدة: بالمشاركة أو من دون مشاركة، مستترة أو مكشوفة.⁴

¹ - Nahid Golafshani, *Understanding reliability and validity in qualitative research*, The Qualitative Report, Volume 8, Canada, 2003, p 598, p 600..

² - موريس أنجريس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية: تدريبات عملية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصب للنشر، الجزائر، 2004، ص 107، ص 184.

³ - Frédéric Wacheux, *Méthodes Qualitatives en recherche en gestion*, Economica, Paris, 1996.

⁴ - موريس أنجريس، مرجع سابق، ص 184.

ويرى Yin أن استخدام تقنية دراسة الحالة يكون لأحد الأسباب التالية:¹

✓ عندما نحاول اختبار نظرية قائمة من أجل تأكيدها أو نفيها أو تكملتها.

✓ عندما يكون للحالة المدروسة خصائص فريدة ومتطرفة.

✓ عند الرغبة في دراسة ظاهرة ليست نادرة لكنها غير متاحة للمنظومة العلمية.

كما استخدمنا في دراستنا عدة أدوات لجمع البيانات، والتي تتمثل في الاستبيان، المقابلة، الملاحظة. والتي سيتم التطرق لها فيما يأتي.

ثانياً: مصادر البيانات

اعتمد البحث على نوعين أساسيين من البيانات:

■ البيانات الأولية:

هي بيانات تجمع لأول مرة من قبل الباحث من مجتمع خاص، ويستخدم في ذلك العديد من الأدوات. وفي دراستنا هذه استخدمنا الملاحظات والمقابلات المفتوحة إلى جانب الأداة الأساسية للدراسة وهي الاستبيان، حيث قمنا بإعداد استباننتين، وتوزيعها على عينة من مجتمع الدراسة، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج Sps.V20 (Statistical package for Social Science) و AMOS 20 الإحصائي من خلال الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

■ البيانات الثانوية:

قمنا بمراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الورقية والالكترونية، والرسائل الجامعية والتقارير المتعلقة بالموضوع قيد البحث والدراسة سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث. والهدف من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في هذا البحث، هو التعرف على الأسس والطرق السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحديث في مجال بحثنا الحالي.

ثالثاً: أدوات جمع البيانات

تعتبر الأداة عن حقيقة ملموسة يمكن للباحث أن يلمسها أو يقرأ عباراتها الموجودة ضمنها على عكس التقنية التي تدل على حقيقة معنوية.² ومن خلال دراستنا هذه قمنا باستخدام الأدوات التالية:

■ الملاحظة:

هي تقنية مباشرة للتقصي العلمي تستعمل لرصد المشاكل والظواهر دون أن يتدخل الباحث بالتأثير عليها، وذلك من خلال مشاهدة مجموعة بصفة مباشرة لأخذ معلومات نوعية من أجل فهم المواقف والسلوكيات. لذا تعتبر البيانات المعتمدة من خلال الملاحظة على أهمية عالية من الدقة خاصة عندما لا يرافقها أي تدخل شخصي من الباحث، ترصد الظواهر بهدف اكتشاف أسبابها وتفسير علاقاتها ومعرفة قوانينها. وللملاحظة أساليب عديدة

¹ - Raymond-Alain Thiétart et coll, op cit, p 214.

² - أحمد حسين الرفاعي، مرجع سابق، ص 181.

منها البسيطة والمنظمة وبالمشاركة وبدون مشاركة.....حيث قمنا باعتماد هذه الأخيرة كوننا غير مضطرين للتفاعل مع الأطراف المعنية بالدراسة ومشاركتهم حياتهم اليومية.¹

■ المقابلة:

هي إحدى الطرق النوعية، تعرف على أنها " محادثة مبنية على هدف معين، أو وسيلة تسمح للباحث بالتواجد مع المبحوث وجها لوجه، أين يهدف الباحث إلى تشجيع المبحوث على إنتاج معلومة حول موضوع محدد في سياق البحث".²

ويوجد أشكال عديدة للمقابلات منها المقابلات النمطية أو الموجهة، المقابلات نصف الموجهة، والمقابلات المتعمقة أو غير الموجهة، هذه الأشكال تتدرج ضمن المقابلات الفردية، كما يوجد نوع آخر من المقابلات وهو المقابلات الجماعية.³

وقد اعتمدنا في دراستنا على المقابلات نصف الموجهة، والتي أجريناها مع مسيري إدارات الموارد البشرية بالمؤسسات المبحوثة تمحورت حول كيفية تنظيم وطبيعة هيكله هذه الإدارات وعملياتها ومهامها، وسيرورة العمل بها، ومدى مشاركة الرؤساء والمرؤوسين في ممارساتها، وبعبارة أخرى درجة المركزية واللامركزية السائدة، إضافة إلى التكنولوجيا المعتمدة في المؤسسات والتقنيات والبرمجيات والشبكات المعتمدة خاصة في إدارة الموارد البشرية....

■ الاستبيان:

عبارة عن تقنية مباشرة تتضمن مجموعة من الأسئلة المترابطة والمتعلقة بموضوع البحث يتم من خلالها الحصول على إجابات معينة يجري تحليلها لأغراض البحث. وتعد من أكثر الأدوات استعمالا في علوم التسير، تتضمن أسئلة مكتوبة ومحددة لدراسة المتغيرات التي يتطلع الباحث لتفسيرها، وتتضمن هذه الأسئلة إجابات محددة يطلق عليها مقياس ليكرت (Likert) والذي قد يكون ثلاثي أو خماسي أو سباعي....⁴

وقد اعتمدنا في دراستنا على استبيانين الأولى أساسية تستخدم لاختبار فرضيات الدراسة تم توجيهها للرؤساء بالمؤسسات المعنية بالدراسة لاستطلاع آرائهم حول مدى حاجة مؤسساتهم إلى إعادة هندسة عمليات الموارد البشرية وممارسات الأداء العالي وأهمية تحسين أداء مرؤوسيه، وذلك لاختبار علاقات التأثير المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات، إذ ونظرا لخصوصية المتغير المستقل وحدائته بالنسبة لمؤسساتنا بشكل عام تعذر علينا توجيه الاستبيان إلى فئة المرؤوسين المعنيين بتحسين أدائهم وتم توجيهها لفئة الرؤساء باعتبارهم المعنيين بإدارة أداء مرؤوسيه من جهة وأكثر المتابعين لتطورات مؤسساتهم مقارنة بالمرؤوسين من جهة أخرى. والثانية تشخيصية وتدعيمية تم توجيهها لموظفي إدارات الموارد البشرية باعتبارهم الممارسين المباشرين لعمليات إدارة

¹ - خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مرجع سابق، ص-ص 92- 94.

² - M-L Gavard perret et autre, op cit , p 108.

³ -Idem ; p 108.

⁴ - خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مرجع سابق، ص-ص 103-104.

الموارد البشرية لاستطلاع آرائهم حول حاجة إدارتهم للتغيير الجذري، ومدى توفر متطلبات تطبيقه ومعيقاته في مؤسساتهم. وسنقوم فيما يلي بتشخيص هاتين الاستمارتين:

المطلب الثاني: الاستبانة الأساسية المستخدمة لاختبار الفرضيات

صممت هذا الاستبيان في صورته الأولى بعد الإطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة سواء بالعربية أو بالأجنبية، وقد تم إعداد الاستبانة الأساسية على النحو التالي:

- إعداد استبانة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.
 - عرض الاستبانة على المشرف من أجل اختبار مدى ملاءمتها لجمع البيانات.
 - تم التوصل إلى صياغات مبدئية لمحاو وأبعاد وعبارات الاستبانة.
 - تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بدورهم بلقترح بعض التوجيهات.
 - الإعداد النهائي للاستبانة في صورتها النهائية وترجمتها إلى اللغة الفرنسية بطلب من بعض المؤسسات.
- (انظر الملحقين الأول والثاني).

ولقد قسمت هذه الاستبانة إلى أربعة أقسام كما يلي:

القسم الأول: البيانات الشخصية المتعلقة بعينة الدراسة وتتكون من 6 فقرات هي: الجنس والسن، طبيعة المنصب، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، مستوى التحكم في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

القسم الثاني: يتعلق بالمتغير المستقل إعادة هندسة الموارد البشرية ، والذي يضم أربعة أبعاد أو مجالات، ويتضمن 50 عبارة قياس مقسمة كما يلي:

- المجال الهيكلي لإعادة هندسة الموارد البشرية، والممثل بإعادة تنظيم إدارة الموارد البشرية، والذي يركز بدوره على محورين أساسيين هما إعادة هيكلة إدارة الموارد البشرية وفرق العمل المدارة ذاتيا، باعتبار أن هذا النمط في العمل هو نتيجة حتمية للتغيير الجذري الذي يتم على مستوى الهيكلة. ويضم هذا البعد 13 عبارة قياس، تم ترميزها اختصارا بـ (RO)، حيث يتشكل هذا البعد من العبارات من 01 إلى 13، والتي سترمز بـ (RO1) إلى غاية (RO13).
- المجال التكنولوجي لإعادة هندسة الموارد البشرية، والممثل بالاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات، والذي يركز بدوره على محورين أو عاملين أساسيين هما الإدارة الالكترونية للموارد البشرية والاعتماد على الخدمة الذاتية في إدارة الموارد البشرية دائما، والذين يشكلان التوجه الحديث في إدارة الموارد البشرية والنتائج الأساسية لعمليات إعادة الهندسة. ويضم هذا البعد 13 عبارة قياس، تم ترميزها اختصارا بـ (TIC)، حيث يتشكل هذا البعد من العبارات من 14 إلى 26، والتي سترمز بـ (TIC1) إلى غاية (TIC13).

- المجال الفني لإعادة هندسة الموارد البشرية، والمتمثل في إعادة تصميم عمليات إدارة الموارد البشرية، يضم هذا البعد 12 عبارة قياس، تم ترميزها اختصاراً بـ (RP)، حيث يتشكل هذا البعد من العبارات من 27 إلى 38، والتي سترمز بـ (RP1) إلى غاية (RP12).
 - المجال البشري لإعادة هندسة الموارد البشرية، والمتمثل في تغيير أدوار ومؤهلات الرؤساء والمرؤوسين، والذي يركز على محورين أساسيين هما تغيير مؤهلات الموارد البشرية وكذا تغيير الأدوار الممارسة. يضم هذا البعد 12 عبارة قياس، تم ترميزها اختصاراً بـ (RH)، حيث يتشكل هذا البعد من العبارات من 39 إلى 50، والتي سترمز بـ (RH1) إلى غاية (RH12).
- القسم الثالث:** يتعلق بالمتغير الوسيط نظم عمل أو ممارسات الأداء العالي بأبعاده المختلفة، ويضم 21 عبارة مقسمة وفق الأبعاد التالية:

- **الاندماج الوظيفي**، يضم 07 عبارات قياس، تم ترميزه اختصاراً بـ (IN)، حيث يتشكل هذا البعد من العبارات من 01 إلى 07، والتي سترمز بـ (IN1) إلى غاية (IN7).
 - **التمكين**، يضم 06 عبارات قياس، تم ترميزه اختصاراً بـ (EM)، حيث يتشكل هذا البعد من العبارات من 08 إلى 14، والتي سترمز بـ (EM1) إلى غاية (EM6).
 - **المكافأة على أساس الأداء**، يضم 07 عبارات قياس، تم ترميزه اختصاراً بـ (RE)، حيث يتشكل هذا البعد من العبارات من 15 إلى 21، والتي سترمز بـ (RE1) إلى غاية (RE 7).
- القسم الرابع:** يتعلق بالمتغير التابع الأداء البشري بأبعاده المختلفة ويضم 30 عبارة مقسمة حسب الأبعاد التالية:
- **أداء المهام**، يضم 16 عبارة قياس مقسمة على أربع محاور أساسية هي جودة العمل، سرعة الانجاز، حجم العمل، تبسيط العمل، تم ترميزه اختصاراً بـ (PT)، حيث يتشكل هذا البعد من العبارات من 01 إلى 16، والتي سترمز بـ (PT1) إلى غاية (PT16).
 - **أداء سياقي**، والمتمثل في سلوك المواطنة التنظيمية، يضم 08 عبارات قياس، تم ترميزه اختصاراً بـ (PC)، حيث يتشكل هذا البعد من العبارات من 17 إلى 24، والتي سترمز بـ (PC1) إلى غاية (PC8).

- **سلوك ابداعي**، يضم 06 عبارات قياس، تم ترميزه اختصاراً بـ (CI)، حيث يتشكل هذا البعد من العبارات من 25 إلى 30، والتي سترمز بـ (CI1) إلى غاية (CI6).
- وللإجابة تم اعتماد مقياس ليكرت (Likert) الخماسي الذي يعتبر من أكثر المقاييس استخداماً لقياس الآراء لتوازن درجاته، كما يعتبر أكثر مقاييس الاتجاه التي تعمل على تحديد ما يعتقد أو يدركه الفرد. ولقد تم توزيع الأوزان على البدائل الخمس بحيث كلما اقتربت الإجابة من (5) كلما كانت الموافقة بشكل أكبر.
- وتم تحديد الحدود العليا والدنيا لمقياس ليكرت (Likert) الخماسي انطلاقاً من تحديد طول خلايا المقياس المستخدم في محاور الدراسة الثلاث في كلا الاستبانيتين، وذلك عن طريق حساب المدى (4 = 5 - 1)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (0.8 = 5/4)، بعد ذلك تم إضافة

هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس والتمثلة في الواحد الصحيح، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي:

جدول رقم (05-02): الحدود العليا والدنيا لمقياس ليكرت (Likert) الخماسي

فئات المتوسط الحسابي	(1 - 1.79)	(2.59 - 1.80)	(3.39 - 2.60)	(4.19 - 3.40)	(5 - 4.20)
درجات الموافقة	غير موافق بشدة	غير موافق	لا أدري	موافق	موافق بشدة
درجات الموافقة	غير متوفر أبدا	غير متوفر	لست متأكد	متوفر	متوفر جدا
درجات الموافقة	غير مهمة إطلاقا	غير مهمة	لا أدري	مهمة	مهمة جدا

المصدر: من إعداد الباحثة.

المطلب الثالث: الاستبانة التشخيصية

قسمت هذه الاستبانة (التي نوضحها في الملحق الثالث) إلى أربعة أقسام كما يلي:

القسم الأول: البيانات الشخصية المتعلقة بعينة الدراسة وتتكون من 6 فقرات هي: الجنس والسن، طبيعة المنصب، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، مستوى التحكم في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، الخضوع لدورات تدريبية في مجال البرمجيات واستعمال التقنيات الحديثة.

القسم الثاني: يتعلق بالمتغير المستقل إعادة هندسة الموارد البشرية، والذي يضم أربعة أبعاد أو مجالات المذكورة سابقا، ويتضمن 45 عبارة قياس مقسمة كما يلي:

- المجال الهيكلي لإعادة هندسة الموارد البشرية، والممثل بإعادة تنظيم إدارة الموارد البشرية، ويضم هذا البعد 13 عبارة قياس مرقمة من 01 إلى 13.
- المجال التكنولوجي لإعادة هندسة الموارد البشرية، والممثل بالاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات. ويضم هذا البعد 13 عبارة قياس مرقمة من 14 إلى 26.
- المجال الفني لإعادة هندسة الموارد البشرية، والمتمثل في إعادة تصميم عمليات إدارة الموارد البشرية، يضم هذا البعد 12 عبارة قياس مرقمة من 27 إلى 38.
- المجال البشري لإعادة هندسة الموارد البشرية، والمتمثل في تغيير أدوار ومؤهلات موظفي إدارة الموارد البشرية، يضم هذا البعد 07 عبارات قياس مرقمة من 39 إلى 50.

القسم الثالث: يتعلق بمدى توفر المناخ المناسب لتطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية بالمؤسسات، ويضم خمسة أبعاد، موزعة على 30 عبارة قياس مقسمة كما يلي:

- المتطلبات الإدارية: تضم 06 عبارات مرقمة من 01 إلى 06.
- المتطلبات التنظيمية: تضم 06 عبارات مرقمة من 07 إلى 12.
- المتطلبات البشرية: تضم 08 عبارات مرقمة من 13 إلى 20.
- المتطلبات المادية: تضم 04 عبارات مرقمة من 21 إلى 24.

- المتطلبات التكنولوجية: تضم 06 عبارات مرقمة من 25 إلى 30.
- القسم الرابع: يتعلق بمدى وجود معيقات لتطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية بالمؤسسات، ويضم خمسة أبعاد، موزعة على 33 عبارة قياس مقسمة كما يلي:
- المعوقات الإدارية: تضم 08 عبارات مرقمة من 01 إلى 08.
- المعوقات التكنولوجية: تضم 07 عبارات مرقمة من 09 إلى 15.
- المعوقات البشرية: تضم 07 عبارات مرقمة من 16 إلى 22.
- المعوقات المالية: تضم 06 عبارات مرقمة من 23 إلى 28.
- المعوقات الفنية: تضم 05 عبارات مرقمة من 29 إلى 33.

المطلب الرابع: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

للإجابة على أسئلة البحث واختبار صحة فرضياته، تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss.V20) وبرنامج (AMOS.V20)، والتي نوردتها فيما يلي حسب ترتيب استخدامها في الدراسة. والمتمثلة في:

- مقاييس الإحصاء الوصفي (Statistiques Descriptives): وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه، بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات. والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- التحليل العاملي الاستكشافي (Analyse Factorielle Exploratoire) باستخدام طريقة التحليل بالمكونات الأساسية (Analyse en Composantes Principales) لاختبار ثبات وصدق نماذج قياس المتغيرات، وذلك باستخدام اختبار الشراكية (Communalities)، واختبار KMO and Bartlett's.
- التحليل العاملي التوكيدي للتأكد من الصدق البنائي لنماذج القياس.
- معامل الارتباط "ألفا كرونباخ: Cronbach's Cefficient Alpha: وذلك لقياس ثبات أداتا البحث.
- اختبار التجزئة النصفية وذلك لتأكيد ثبات أداتا الدراسة كذلك.
- معامل الاتساق الداخلي لقياس صدق أداة الدراسة المتعلقة بالرؤساء.
- معامل صدق المحك لقياس صدق أداة الدراسة المتعلقة بالموظفين.
- اختبار معامل الالتواء (Skewness) والتقلطح (Kurtosis) واختبار (Test Kolmogrov-Smirnov pour un échantillon) لأجل التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات
- معامل الارتباط بيرسون (Pearson) لاختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة بمختلف أبعادها، وكذا لحساب الارتباط بين المتغيرات المستقلة.
- معامل التضخم (VIF) والتباين المسموح به (Tolerance) لاختبار الارتباط الخطي بين أبعاد المتغيرات المستقلة.

- اختبار T للعينات المستقلة (Test T pour échantillons indépendants): لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تظاهرات المبحوثين حول متغيرات الدراسة ترجع لاختلاف عامل الجنس.
- تحليل التباين الأحادي (One Way Anova): وذلك لمعرفة الفروقات في اجابات المبحوثين حول المتغيرات المستقلة والوسيطه والتابعة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.
- تحليل التباين للانحدار (Analyses de variance): لقياس مدى مساهمة المتغيرات المستقلة مجتمعة في تفسير المتغير التابع في كل فرضية على حدى.
- تحليل الانحدار المتعدد (Regression Multiple): وذلك لاختبار أثر المتغيرات المستقلة والوسيطه بأبعادها مجتمعة على المتغير التابع.
- تحليل الانحدار البسيط (Regression Simple): وذلك لاختبار أثر كل بعد من أبعاد المتغيرات المستقلة والوسيطه على المتغير التابع.
- تحليل المسار لاختبار فرضيات الدراسة المتعلقة بالأثر غير المباشر
- اختبار T للعيضة الواحدة (Test T pour échantillon unique) للتأكد من مستوى معنوية عبارات استبانة الموظفين.

المبحث الثالث: تحديد مجتمع وعينة الدراسة

تم إجراء الدراسة الميدانية ببعض المؤسسات الاقتصادية بولاية بسكرة، وتحديدًا من خلال توزيعها على الرؤساء وموظفي إدارات الموارد البشرية بهذه المؤسسات، لذا سنحاول فيما يلي التعرف على هذه المؤسسات محل الدراسة الميدانية.

المطلب الأول: طبيعة مجتمع وعينة الدراسة

يشير المجتمع في الدراسات والأبحاث إلى المجموعة الكاملة التي يهتم الباحث بدراستها، أما العينة فهي وحدات المجتمع التي تم اختيارها من أجل اختبارها.¹

ولاختيار حجم العينة بشكل واضح وسليم يمكن للباحث الاستعانة بعوامل عديدة نلخصها فيما يلي:²

- ✓ درجة تجانس المجتمع المدروس من حيث الخصائص: فإذا كان المجتمع متجانسًا تكفي عينة صغيرة لتمثله، ذلك أن هذا التجانس يجعل الارتباط بين حجم المجتمع وحجم العينة محدودًا، أما عدم تجانس خصائص المجتمع يفرض حجم كبير للعينة.

¹ - محمد عبد العال النعيمي وآخرون، طرق ومناهج البحث العلمي، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 80.

² - Gauthy S, Vandercammen M, *Etudes de marchés, méthodes et outils*, 2 eme éditions, De Boeck université, Bruxelles, 2005, p p 268 269.

- ✓ حصر خصائص أفراد المجتمع: في بعض الحالات يصعب على الباحث حصر جميع أفراد وخصائص المجتمع المدروس نظرا لتعددتها وتفرعها، أو تعرضه لعراقيل ومعوقات عديدة تخرج عن نطاقه مما يحد من نتائج البحث.
- ✓ حساسية التجربة: إذا كان البحث يدرس متغيرات أو اتجاهات جديدة فمن الأفضل تطبيق التجربة على عينات محدودة وذلك للتأكد من فعاليتها، وعلى ضوء النتائج المحصل عليها يتم اتخاذ القرار المناسب. أما من الناحية الإحصائية فيجب الاسترشاد بالقواعد التالية لتحديد حجم العينة، وهي:¹
- ✓ عدد المفردات يتراوح بين 30 إلى 500 مفردة.
- ✓ لا يقل عدد المفردات في العينات الطبقية عن 30 مفردة لكل طبقة.
- ✓ أن يتماشى حجم العينة مع عدد المتغيرات المستخدمة في نموذج الدراسة، حيث يفضل ألا تقل مفردات العينة عن عشرة أضعاف عدد بنود الدراسة.
- ✓ الحد الأدنى لحجم العينة يجب ألا يقل عن عشرة أضعاف كل بنود الدراسة، أي عشر أفراد لكل بند ويوجد نوعين من العينات، يتعلق النوع الأول بالعينات الاحتمالية التي يتم اختيار مفرداتها بشكل عشوائي، وتستخدم فيها نظرية الاحتمالات لاختيار الوحدات الإحصائية المدروسة. وتشمل كل من العينة العشوائية البسيطة، العينة الاحتمالية المعقدة والتي بدورها تشمل العينة المنتظمة، العينة العشوائية الطبقية، العينة العنقودية. ويتعلق النوع الثاني من العينات بالعينات غير الاحتمالية، والتي لا يعتمد في اختيارها على الإجراءات العشوائية الاحتمالية، وذلك بسبب معرفة الباحث بطبيعة المجتمع الذي يدرسه، ولذلك يكون الاعتماد على الباحث نفسه الذي يمكنه اختيار الوحدات المدروسة بطريقة مختلفة خدمة لأغراض البحث العلمي. وتشمل كل من العينة الحصصية، العينة القصدية، العينة المتاحة.² ويستخدم الباحث العينات الاحتمالية عندما يكون لتمثيل العينة للمجتمع أهدافا هامة في التعميم، في حين تستخدم العينات غير الاحتمالية عموما عندما يصبح الوقت وعوامل أخرى أكبر أهمية من مسألة التعميم.³
- وفي دراستنا هذه يتمثل المجتمع المدروس في مسؤولي الموارد البشرية بالمؤسسات الاقتصادية لولاية بسكرة، والمتمثلين في رؤساء أو مسيري الموارد البشرية بالدرجة الأولى إلى جانب موظفي إدارات أو أقسام الموارد البشرية. حيث قمنا بإعداد قائمة أولية بالمؤسسات الاقتصادية لولاية بسكرة اعتمادا على مبدأ مايكل هامر حول المؤسسات المعنية بإعادة الهندسة والتي تم التطرق لها في الفصل الأول من الدراسة، هذه القائمة تم الحصول عليها من غرفة التجارة بالولاية، لنقوم بعدها بعملية الاختيار القصدية لعينة الدراسة، ذلك أنه تم استبعاد المؤسسات الناشطة حديثا باعتبارها مازالت في طور النمو وفكرة التغيير لن تكون واردة بالشكل المطلوب، كما أن الاهتمام بتحسين الأداء سيكون من خلال العمل الإنتاجي أو التسويقي أكثر منه من خلال إدارة الموارد البشرية.

¹ - Sekaran, U, op cit, p 389.

² - محمد عبد العال النعيمي وآخرون، مرجع سابق، ص 82، ص 96.

³ - Sekaran, U, op cit, p 350.

كما تم استبعاد المؤسسات التي لا تتوفر على إدارة للموارد البشرية كونها عبارة عن فروع أو وكالات لمؤسسات أخرى غير موجودة بالولاية. كذلك تم استبعاد المؤسسات الصغيرة جدا من حيث عدد العمال أو التي لا تضم إدارة للموارد البشرية بالمعنى المعروف لهذه الإدارة خاصة مؤسسات القطاع الخاص، ذلك أنه لا يهتمها التغييرات الجذرية التي تحتاجها الإدارة المعنية نظرا لبساطة دورها. إلى جانب استبعاد المؤسسات التي رفضت طلب إجراء الدراسة الميدانية بها أو التي تماطلت في منحنا الموافقة على ذلك أو التي أجلت بداية العمل بها لفترات طويلة. ليقع في الأخير اختيارنا على سبع مؤسسات اقتصادية تنوعت بين الخدمية والصناعية، وبين الكبيرة والمتوسطة، وبين المستقلة والتابعة لمؤسسة أخرى، وبين الخاصة والعامة.... والتي نرى أنه يمكننا الإجابة على إشكالية دراستنا من خلال آراء رؤسائها، خاصة وأن إدارة الموارد البشرية بهذه المؤسسات لها أهميتها ولها وزنها في الهياكل التنظيمية، وتشارك في الخطط المستقبلية من خلال تحديدها لاحتياجات المؤسسات من الموارد البشرية رغم تميزها بالروتين والمركزية، إلا أن ذلك لا يشكل عائقا لإجراء الدراسة الميدانية، بل يعد دافعا لاستطلاع آراء الرؤساء حول مدى حاجة إدارة الموارد البشرية بمؤسساتهم إلى إعادة هندسة لما تحمله لها من تحديثات وتغييرات تؤدي إلى تحسن أداء مرؤوسيه من خلال تحسين ممارسات إدارتهم.

لذا يمكن القول أننا اعتمدنا أسلوب العينات غير الاحتمالية وتحديد العينة القصدية لاختيار عينة الدراسة، أين يعتمد الباحث في هذا النوع من العينات إلى اختيار بعض المفردات في عينته عندما يكون لهذه المفردات تأثيرا كبيرا على الخواص التي تجري عليها الدراسة حيث أنها تعطي مؤشرات حولها.¹

المطلب الثاني: خصائص المؤسسات محل الدراسة

مثلا أشرنا سابقا وبعد عملية الفرز والاختيار للمؤسسات الاقتصادية بولاية بسكرة، تم اعتماد سبع مؤسسات تختلف في نقاط معينة وتتشرك في نقاط أخرى، لذا حاولنا التعرف عليها من خلال المعايير التالية:

جدول رقم (03-05) خصائص المؤسسات محل الدراسة²

المعايير	النسيج والتجهيز	مطاحن القنطرة	مطاحن أوماش	سونطراك	سونلغاز	نفضال	اتصالات
تاريخ النشاط	1982/05/11	02 ماي 1983	سبتمبر 1999	جوان 2002	1969/07/28	1985/02/21	2003
عدد الموظفين	263	146	217	192	630 في كامل الولاية	238	105

¹ - محمد عبد العال النعيمي وآخرون، مرجع سابق، ص 97.

² - سيتم اعتماد تسمية المؤسسات كما هي موضحة في الجدول كاختصارات في الجزء التطبيقي ككل.

رأس المال	نشاط المؤسسة	نشاط المؤسسة	طبيعة المؤسسة
500.000 000.00. دج للمؤسسة الأم	نص القرار 2000/03 عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات، حيث تفرعت منها المقاطعة الوطنية لتكرير وتوزيع المنتجات البترولية نقطال	تعود نشأة نقطال الى المؤسسة الام سونطراك، حيث كانت تمثل القسم التجاري لسونطراك، وعند هيكلتها تفرعت منها المقاطعة الوطنية لتكرير وتوزيع المنتجات البترولية نقطال	تم الاعلان في اكتوبر 1977 عن انطلاق الاشغال لانشاء مديرية الصيانة بولاية بسكرة وبدأت العمل فعليا في 2002 بعد انفصالها عن مديرية الصيانة بالاغواط
300 مليون دينار	تعتبر من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، نشأت في اطار شراكة جزائرية اماراتية	تمويل المواطنين بالكهرباء والغاز	نقل المحروقات عبر الأنابيب اضافة الى صيانة الأنابيب الناقلة للغاز والبترول في بسكرة
896.260.000	تابعة للشركة الأم الرياض سطيف () مؤسسة الصناعات الغذائية من الحيوب ومشتقاتها، تتمتع بالاستقلالية في إدارة شؤونها ونشاطها وتعود لها القرارات المركزية والحساسة	تمويل المواطنين بالكهرباء والغاز	تقوم المؤسسة بصناعة الفرينة والدقيق والكسكي اضافة الى استيراد وتصدير المواد الغذائية ومواد تغذية الانعام.
839.000.000	إنفصلت عن المؤسسة الوطنية للصناعات النسيجية sonitex وأطلق عليها TIFIB ، حيث أصبحت تابعة للشركة القابضة ، ثم للجزائرية للمنسوجات TEXMACO	توزيع المنتجات البترولية على مستوى التراب الولائي لولاية بسكرة	مختصة في صناعة أنسجة ذات جودة عالية، تجهيز وتسويق النسيج
مؤسسة عمومية ذات اسهم.	مؤسسة عمومية ذات اسهم.	مؤسسة وطنية، شركة ذات أسهم.	شركة مساهمة اقتصادية على شكل شركة مساهمة

هيكلية الهيكلة	هيكلية عمودية مقسمة على أساس الوظائف	هيكلية عمودية مقسمة على أساس الوظائف	هيكلية عمودية مقسمة على أساس الوظائف	هيكلية عمودية مقسمة على أساس الوظائف	هيكلية عمودية مقسمة على أساس الوظائف	هيكلية عمودية مقسمة على أساس الوظائف
هيكلية عمودية مقسمة على أساس الوظائف	هيكلية عمودية مقسمة على أساس الوظائف	هيكلية عمودية مقسمة على أساس الوظائف	هيكلية عمودية مقسمة على أساس الوظائف	هيكلية عمودية مقسمة على أساس الوظائف	هيكلية عمودية مقسمة على أساس الوظائف	هيكلية عمودية مقسمة على أساس الوظائف
تم في 1984 إعادة هيكلة مؤسسة "SONITEX" بحيث انبثقت منها عدة مؤسسات منها "ELATEX" والتي ضمت وحدة بسكرة ثم تحولت هذه الأخيرة إلى "TIFIB"	تمت إعادة هيكلة المؤسسة وفق المخطط الخماسي 1980-1984 حيث نشأ عنها 17 مؤسسة صناعية	عرفت منذ 2004 إعادة هيكلة للشركة حيث أصبحت مجمع يحتوي على العديد من الفروع حسب طبيعة النشاط الذي يقوم به كل فرع	تمت إعادة هيكلة المؤسسة وفق المخطط الخماسي 1980-1984 حيث نشأ عنها 17 مؤسسة صناعية	تمت إعادة هيكلة المؤسسة وفق المخطط الخماسي 1980-1984 حيث نشأ عنها 17 مؤسسة صناعية	تمت إعادة هيكلة المؤسسة وفق المخطط الخماسي 1980-1984 حيث نشأ عنها 17 مؤسسة صناعية	تمت إعادة هيكلة المؤسسة وفق المخطط الخماسي 1980-1984 حيث نشأ عنها 17 مؤسسة صناعية

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على وثائق المؤسسات

المطلب الثالث: إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات محل الدراسة

بالإضافة للخصائص السابقة الذكر، نتطرق في هذا الجزء إلى خصائص أخرى تخص إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات المبحوثة باعتبارها الإدارة المعنية بإعادة هندسة عملياتها، حيث سيتم توضيح هذه الخصائص بناء على المقابلات التي تم إجراؤها مع رؤساء الإدارات المعنية، وبناء كذلك على الوثائق المقدمة منهم والتي تخص مؤسساتهم إلى جانب الاطلاع على المواقع الالكترونية للمؤسسات المبحوثة في حال وجودها.

أولاً: مؤسسة النسيج والتجهيز (مؤسسة النسيج والتجهيز "TIFIB" بسكرة)

إدارة الموارد البشرية بهذه المؤسسة تابعة لمديرية الموارد البشرية والوسائل تحت مسمى مصلحة الموارد البشرية، تضم فرعين هما فرع الموارد البشرية وفرع الأجور، واللذين تهتمان بكل ما يتعلق بالمستخدمين من توظيف وتكوين وحساب للأجور والتعويضات. وتستخدم المؤسسة كغيرها من المؤسسات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من تجهيزات وبرمجيات... في مجال الإنتاج ومتابعة حركة المخزونات، في حين مازال العمل في إدارة الموارد البشرية يدويا يعتمد على الوثائق والملفات الورقية دونما استخدام للتقنيات المتطورة، ولو أن المؤسسة تستخدم برنامجا خاصا تم تطويره من قبل أحد موظفي إدارة الموارد البشرية منذ فترة بعيدة يمكن من خلاله متابعة وإدارة الحياة الوظيفية للموظفين. ورغم امتلاك المؤسسة الأم موقعا الكترونيا إلا أنه غير مستعمل بالشكل اللازم من قبل الموظفين، أين مازال استخدامه مقتصر على التعريف والترجيح للمؤسسة الأم، هذه الأخيرة تملك كل الصلاحيات في إدارة وتوجيه مؤسسة النسيج والتجهيز، مما جعلها تعاني من المركزية الشديدة في كل مجالات النشاط وخاصة في إدارة الموارد البشرية التي تبقى مهامها حكرا على موظفي هذه الإدارة فقط.

ثانيا: مؤسسة مطاحن القنطرة (مطاحن الزيبان القنطرة بسكرة)

تتبع ادارة الموارد البشرية في المؤسسة كغيرها من المصالح وبشكل مباشر للمدير العام في شكل هيكل هرمية متعددة المصالح، يسهر رئيسها على التطبيق الكامل للاتفاقية الجماعية واحترام تطبيق النظام الداخلي للمؤسسة، إلى جانب إعداد الميزانية التقديرية لهذه الإدارة ومشاركة رؤساء المصالح في إعداد مخطط التوظيف. وتضم مصلحتين تعملان على تطبيق سياسة المؤسسة فيما يخص تسيير الموارد البشرية وهما مصلحة الموارد البشرية والمراسلات الاجتماعية، حيث تقوم المصلحة الأولى بإعداد مخططات التكوين والعمل على تطبيقها، المتابعة اليومية لملفات المستخدمين، متابعة تطور المسار المهني للموظفين، إعداد وتسجيل وترتيب كل الوثائق الواردة من مختلف الأقسام ومتابعة مختلف المهام الروتينية المتعلقة بالموظفين من كشوف الحضور والمقررات... إلى جانب إعداد وحساب الأجور باستخدام البرامج المخصصة لذلك. في حين تقوم المصلحة الثانية بمتابعة ومراقبة ملفات العمال ومختلف تعاملاتهم مع صندوق الضمان الاجتماعي.

وتستخدم المؤسسة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بشكل مكثف من عتاد وبرمجيات وشبكات داخلية، أين تستخدم إدارة الموارد البشرية التكنولوجيا المتاحة في حساب الأجور ومتابعة المسارات المهنية للموظفين، إلى جانب إمكانية متابعة حضور الأفراد وانصرافهم من خلال الشبكات الداخلية المتاحة بالمؤسسة. ورغم ذلك فإدارة الموارد البشرية بهذه المؤسسة تعتمد على المركزية الشديدة في اتخاذ القرارات المتعلقة بهذه الإدارة دون مشاركة فعالة للرؤساء والمرؤوسين

ثالثا: مؤسسة مطاحن أوماش (المطاحن الكبرى للجنوب "GMS" أوماش بسكرة)

تتبع إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة مديرية الإدارة العامة في شكل هيكل عمودية حسب السلم الهرمي للسلطة، وتضم مصلحتان معنيتان بعمليات الموارد البشرية هما مصلحة تسيير المستخدمين، والتي تهتم بتسيير شؤون العمال من بداية عملهم بالمؤسسة إلى نهاية عقودهم، وكذا توظيف العمال وتصنيفهم حسب الخبرة، ومراقبتهم من حيث الغياب. ومصلحة الأجور التي تقوم بإعداد الأجور والتصريحات الخاصة بالضمان الاجتماعي. وتستخدم المؤسسة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بشكل مكثف من عتاد وبرامج وشبكات منها برامج خاصة بتسيير المخزونات وصيانة الآلات ومتابعة حركة المبيعات والمشتريات... أما في إدارة الموارد البشرية فيستخدم برنامج (PC Paie) خاص بتسيير ملفات الموظفين والعمال من لحظة توظيفهم إلى غاية نهاية علاقتهم مع المؤسسة إضافة إلى حساب أجورهم. وتقوم هذه الإدارة بمختلف عمليات الموارد البشرية المعتادة من توظيف وتدريب وتسيير المسارات المهنية... بشكل مركزي دون مشاركة الرؤساء ولا المرؤوسين في أي عملية من العمليات.

وبالنسبة للشبكات فللمؤسسة موقع الكتروني خاص بها لكنه غير مستغل بشكل مفيد، إضافة إلى أن شبكة الانترنت موجودة على مستوى الإدارة العليا ومديرية التجارة إلى جانب شبكات الانترنت مع غياب كلي لشبكة الاكسترنال إلا أن هذه الشبكات لا تخص إدارة الموارد البشرية بل تخص مصالح الإنتاج والتخزين.

رابعاً: مؤسسة سونطراك بسكرة (الشركة الوطنية لنقل وتسويق المحروقات "سونطراك" مديرية الصيانة بسكرة) يطلق على إدارة الموارد البشرية تسمية دائرة الإدارة والاتصال وهي تحت إشراف مدير عام مساعد مكلف بتطبيق سياسات المؤسسة في مجال الموارد البشرية ومراقبة تطبيقها، أين تسهر هذه الدائرة على تسيير ومتابعة شؤون الموظفين، وكذا تنظيم برامج أعمالهم ودراسة المخططات السنوية التي تستقبلها المؤسسة من طرف المديرية العامة لشركة سونطراك. وتضم أربع مصالح هي مصلحة تسيير الأجور، مصلحة الخدمات الاجتماعية، مصلحة التسيير التقديري إلى جانب مصلحة مصلحة الوسائل العامة، حيث تعمل المصلحة الأولى على متابعة الحضور ومختلف تحركات الموظفين، وتهتم المصلحة الثانية بالجانب الاجتماعي للموظفين إلى جانب ملفات التقاعد، في حين تهتم المصلحة الثالثة بتحديد احتياجات المؤسسة من الموظفين، تحليل نتائج بطاقات تقييم الأداء، إعداد مخططات التوظيف، متابعة المسارات المهنية للموظفين، متابعة وتقييم عمليات التكوين... وتستخدم المؤسسة بشكل متطور ومكثف العديد من البرمجيات والتقنيات الحديثة خاصة فيما يتعلق بممارسة عمليات إدارة الموارد البشرية، كما تملك شبكات اتصالات داخلية وخارجية، إلى جانب امتلاك المؤسسة الأم موقعا الكترونيا يستخدم للتعريف بالمؤسسة وبهيكلتها ونشاطها.... غير أنه تروجي أكثر منه مستعمل.

خامساً: مؤسسة سونلغاز بسكرة (شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط بسكرة "سونلغاز")

يتبع قسم الموارد البشرية مباشرة الى المديرية الجهوية للمؤسسة، حيث يضم مصلحتين هما مصلحة التكوين ومصلحة الموارد البشرية، وتهتم هذه الأقسام بتوزيع الإطارات بالمؤسسة، تسيير حركة الموارد البشرية (دخول موظفين جدد، الحضور، الغياب، التكوين، التريصات (داخلية أو خارجية)، العطل، الأجور... وبالنسبة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات نجد أن المؤسسة تمتلك شبكة الانترنت التي تستخدم لنشر المعارف بين الموظفين وتبادلها فيما بينهم وبين الفروع الأخرى، كما أنها تمتلك أنظمة لحفظ المعلومات. وتستعمل المؤسسة البرمجيات والشبكات بشكل مكثف في ممارسة عمليات إدارة الموارد البشرية، لكن هذا الاستخدام لم يلغي الوثائق والملفات الورقية بل بقيت كما هي، أين يتم إعدادها بالموازاة مع العمل الإلكتروني الذي يمارسه موظفو الموارد البشرية بشكل مركزي دون مشاركة الرؤساء أو المرؤوسين في القضايا التي تتعلق بهم. إلا أن أهم ما يميز هذه المؤسسة عن باقي المؤسسات أنها أجرت إعادة هيكلة على المستوى الكلي وعلى مستوى إدارة الموارد البشرية، حيث أصبحت تضم مصلحتين بعد أن كانت تضم ثلاث مصالح وذلك بدمج مهامها وجمعها في عمليات أقل. وتملك المؤسسة الأم كغيرها من المؤسسات المبحوثة موقعا الكترونيا متاح على شبكة الانترنت لكن لا يستعمله موظفي وحدة بسكرة في مهامهم.

سادساً: مؤسسة الاتصالات وحدة بسكرة

يعد قسم الموارد البشرية والوسائل العمود الفقري للمؤسسة، إذ يعمل على تسيير أنظمة المكافآت والحوافز، إنشاء مخططات وبرامج التكوين، متابعة المسارات المهنية للموظفين.... ويضم هذا القسم ثلاث مصالح هي مصلحة تسيير المستخدمين، مصلحة التكوين، مصلحة الإمداد. وتقدم المؤسسة خدمات عديدة في مجال الاتصالات بتحديث الشبكات وتحسين الخدمات وذلك بالاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في كل

مجالات النشاط ومن بينها عمليات الموارد البشرية، والتي كغيرها من المؤسسات تتمتع بمركزية شديدة فيما يخص مشاركة الرؤساء والمرؤوسين في بعض مهام هذه الإدارة. وتملك المؤسسة الأم موقعا إلكترونيا يتم تحديثه بشكل مستمر يضم معلومات كثيرة حول المؤسسة ونشاطها والخدمات التي تقدمها، إذ أنه موقع ترويجي بشكل عام.

سابعا: مؤسسة نفضال لتسويق وتوزيع المنتجات البترولية بسكرة

في إطار الحديث دائما عن هيكل إدارة الموارد البشرية في المؤسسات المبحوثة، نجد أن دائرة الإدارة العامة بمؤسسة نفضال تضم أربع مصالح، تتمثل في مصلحة الإدارة العامة، مصلحة الموارد البشرية، مصلحة الوسائل العامة، خلية الشؤون الاجتماعية والثقافية. أين تعنى المصلحتين الأولى والثانية بمهام إدارة الموارد البشرية، حيث تهتم مصلحة الإدارة العامة بتسيير شؤون العمال من حيث الرواتب و العطل و تنقسم إلى فرعين، الفرع الإداري والمتمثل في التسيير اليومي و متابعة الملفات لكل عامل. وفرع الرواتب وهو المكلف بحساب و إعداد الرواتب الشهرية والمنح والعلاوات. وتهتم مصلحة الموارد البشرية بمتابعة مسيرة العامل منذ نشأة علاقة العمل إلى نهايتها بما في ذلك الإعداد و التكوين. وتستخدم المؤسسة كغيرها من المؤسسات الناشطة في القطاع مختلف التكنولوجيات الحديثة، كما أنه تضم قسما خاصا بأنظمة المعلوماتية أو ما يسمى بقسم المعلوماتية، والذي يعنى بانجاز التقارير وإعداد قوائم عن مردودية النشاط، وتخزين المعلومات آليا... إلا أنه ورغم المكانة الكبيرة التي تحتلها هذه المؤسسة في الاقتصاد الجزائري إلا أن إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة مازالت تقتقد إلى العمل الإلكتروني واستخدام البرمجيات والشبكات المختلفة للقيام بعمليات الموارد البشرية، ذلك أن كل مهام هذه الدائرة تتم بالشكل الروتيني المعروف لمثل هذه المهام مع استعمال الوثائق والملفات الورقية والأرشيف.... كما أن هذا العمل يتم من قبل موظفي المصالح المعنية دون مشاركة من الرؤساء والمرؤوسين، أين يختفي مبدأ تقاسم وظيفة الموارد البشرية في المؤسسات المبحوثة بشكل عام. ورغم امتلاك المؤسسة الأم كذلك لموقع الكتروني يتم تحديثه بشكل مستمر، إلا أنه لا يستعمل بشكل كبير من قبل موظفي وحدة بسكرة، كما أنه ترويجي للمؤسسة ونشاطها بشكل عام.

المطلب الرابع: تحليل خصائص الرؤساء في المؤسسات محل الدراسة

بعد اختيار المؤسسات المعنية بالدراسة وبعد الإعداد النهائي للاستبيان الموجه للرؤساء، تم توزيعه على كل الرؤساء الموجودين في المؤسسات أثناء فترة إجراء التريص، وذلك بناء على توجيهات مدراء الموارد البشرية بالمؤسسات محل الدراسة، حيث تم توزيع 145 استبيان استرد منه 119 استبانة، أي بنسبة استرجاع 82.06%، حذفت منها 04 استبانات بسبب عدم إكمال الإجابة على بعض الأسئلة فيها، وبالتالي قدر عدد الاستبانات الصالحة للتحليل بـ 115 استبانة. والجدول الموالي يوضح توزيع الاستبانات حسب المؤسسات المبحوثة:

جدول رقم (05-04) توزيع الاستبيان على رؤساء المؤسسات المبحوثة

الرقم	المؤسسة	العدد الموزع	العدد المسترجع	عدد الاستثمارات القابلة للتحليل	النسبة
1	النسيج والتجهيز	30	24	24	20.87
2	مطاحن القنطرة	15	09	09	07.83
3	مطاحن أوماش	15	13	12	10.43
4	سونطراك بسكرة	25	20	18	15.65
5	سونلغاز بسكرة	20	16	16	13.91
6	الاتصالات بسكرة	25	22	21	18.26
7	نفضال بسكرة	15	15	15	13.05
	المجموع	145	119	115	100

المصدر: من إعداد الباحثة

نلاحظ أن أكبر نسبة من المبحوثين كانت في مؤسسة النسيج والتجهيز، وأقل نسبة تخص مبحوثي مؤسسة مطاحن القنطرة، في حين تتقارب نوعا ما باقي المؤسسات من حيث النسب. ويمكن التمييز بين المبحوثين في كل مؤسسة على حدى على النحو التالي:

جدول رقم (05-05) توزيع الرؤساء بالمؤسسات المبحوثة حسب البيانات الشخصية

المتغيرات الشخصية و الوظيفية	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	71.3
	أنثى	28.7
العمر	أقل من 30	24,3
	من 30 إلى أقل من 40	24,3
	من 40 إلى أقل من 50	30,4
طبيعة المنصب	50 فأكثر	20,9
	رئيس قسم	17,4
	رئيس مصلحة	33,9
	رئيس فرع	42,6
المؤهل العلمي	رئيس دائرة	6,1
	ثانوي	9,6
	تقني سامي	16,5
	ليسانس	43,5
	مهندس أو ماستر	25,2
سنوات الأقدمية	دراسات عليا متخصصة	5,2
	أقل من 5 سنوات	19,1

23,5	27	5 إلى أقل من 10 سنوات	
17,4	20	10 إلى أقل من 15 سنة	
40,0	46	15 سنة فأكثر	مستوى التحكم في استخدام تكنولوجيا المعلومات
07,8	9	ضعيف	
32,2	37	متوسط	
60,0	69	جيد	
100	115		المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معظم الرؤساء بالمؤسسات محل الدراسة ذكور إذ تقدر نسبتهم بـ 71.3 % في مقابل 28.7 % من الرؤساء كانوا إناثا، ومن ذلك يغلب على الرؤساء العاملين في المؤسسات الطابع الذكوري نظرا لطبيعة النشاط الخاص لأغلب المؤسسات الذي يتميز بطغيان الجانب الفني على الكثير من المهام خاصة في مؤسسات مثل سونطراك، نفضال، النسيج والتجهيز، مطاحن القنطرة ومطاحن أوماش.

كما نلاحظ من خلال الجدول أن غالبية الرؤساء بالمؤسسات محل الدراسة أعمارهم تتراوح من 40 إلى أقل من 50 سنة بنسبة 30.4 %، بينما جاء في الترتيب الثاني الرؤساء الذين أعمارهم أقل من 30 سنة وما بين 30 و 40 سنة بنفس النسبة 24.3 % للفئتين العمريتين، وأما في الترتيب الثالث فجاءت فئة الرؤساء الذين تزيد أعمارهم عن 50 سنة بنسبة 20.9 % . كل هذه المؤشرات تعيد بأن غالبية الرؤساء بالمؤسسات محل الدراسة تقل أعمارهم عن 50 سنة وهو مؤشر جيد عن مدى استعدادهم للتعلم المستمر ومواكبة التغيرات المختلفة وخاصة في المجال التكنولوجي.

وفيما يتعلق بطبيعة المناصب يلاحظ من الجدول أن غالبية الرؤساء المستجوبين يشغلون منصب رئيس فرع، أين تقدر نسبتهم بـ 42.6 %، يليهم رؤساء المصالح بنسبة 33.9 %، وشكل رؤساء الأقسام الفئة الثالثة في الترتيب بنسبة 17.4 %، بينما الفئة الأخيرة يمثلها رؤساء الدوائر بنسبة 6.1 % . ويرجع هذا الاختلاف بدرجة كبيرة إلى طبيعة نشاط المؤسسات سواء كانت صناعية أو خدمية من جهة وإلى تنوع أحجامها من جهة أخرى، مما يؤثر على طبيعة الهياكل التنظيمية ومن ثمة المسميات الوظيفية للمناصب.

كما يلاحظ من الجدول أن نسبة كبيرة من المبحوثين حاصلين على شهادة الليسانس ، وهي الفئة التي تقابله ا نسبة 43.5 %، والفئة التي تليها في الترتيب يمثلها المهندسون وبعض المتحصلين على شهادة الماستر وذلك بنسبة 25.2 %، في حين جاءت فئة تقني سامي بالترتيب الثالث بنسبة 16.5 %، أما المتحصلين على شهادة دراسات عليا متخصصة فكان عددهم جد قليل إذ قدرت نسبتهم بـ 5.2 % . كل هذه النسب تعطي مؤشرا جيدا حول تحسن المستوى التعليمي في المؤسسات الاقتصادية، إضافة إلى أن ذلك يضمن فهم العبارات بشكل أفضل.

وبالنسبة لأقدمية الرؤساء يتضح من الجدول أن عدد سنوات الخبرة لغالبية أفراد الدراسة هو 15 سنة فأكثر، إذ تشكل ما نسبته 40 % من إجمالي الرؤساء، في حين تقارب عددهم وبالتالي نسبتهم في الفئات الأخرى وفق الترتيب التالي: من 5 إلى أقل من 10 سنوات بنسبة 23.5 %، أقل من 5 سنوات بنسبة 19.1 %، من 10 إلى أقل من 15 سنة بنسبة 17.4 %. وتوضح هذه النتائج بأن غالبية الرؤساء يملكون خبرة كبيرة ومعرفة دقيقة بمؤسساتهم، مما يفيدنا عند استطلاع آرائهم حول إمكانية إحداث عمليات التغيير الجذري في إدارة الموارد البشرية.

ويتضح من الجدول أن غالبية الرؤساء يتحكمون في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بشكل جيد ، وذلك ما تمثله نسبة 60 % من المبحوثين. في حين نسبة 32.2 % مستواهم متوسط، أما ذوو المستوى الضعيف فكان عددهم قليل إذ لم تتجاوز نسبتهم 7.8 %. لذا يمكن القول أن الإدارة العليا بالمؤسسات تعي جيدا أهمية تكنولوجيا المعلومات في تأثيرها الكبير على أداء الموارد البشرية وبالتالي في تحسين أداء المؤسسات، مما شجع على تعلم الرؤساء وتحسينهم لقدراتهم في هذا المجال، وهو ما يفيدنا عند استطلاع آراء الرؤساء باعتبار أن أساس العمل في الوقت الحالي هو التحول إلى الإدارة الإلكترونية.

المطلب الخامس: تحليل خصائص موظفي إدارات الموارد البشرية بالمؤسسات المبحوثة

باعتبار أن موضوع الدراسة يخص إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات تم توجيه استبيان آخر لفئة الموظفين بهذه الإدارة، والذين تباين عددهم بشكل واضح من مؤسسة لأخرى، حيث تم توزيع 58 استبانة بناء على توجيهات مدراء إدارة الموارد البشرية في المؤسسات المبحوثة، واسترجع منها 50 استبانة، أي بنسبة استرجاع 86.21 %، تم استبعاد 17 استبانة لتبقى 43 استبانة صالحة للتحليل.

ويمكن توضيح توزيع الاستبانات على المؤسسات المبحوثة في الجدول الموالي:

جدول رقم (05-06) توزيع الاستبيان على موظفي الموارد البشرية بالمؤسسات المبحوثة

الرقم	المؤسسة	العدد الموزع	العدد المسترجع	عدد الاستمارات القابلة للتحليل	النسبة
1	النسيج والتجهيز	06	04	04	09.30
2	مطاحن القنطرة	07	05	05	11.63
3	مطاحن أوماش	05	04	02	04.65
4	سونطراك بسكرة	18	16	15	34.88
5	سونلغاز بسكرة	10	09	07	16.28
6	الاتصالات بسكرة	06	06	06	13.95
7	نفضال بسكرة	06	06	04	09.30
	المجموع	58	50	43	100

المصدر: من إعداد الباحثة

نلاحظ أن أكبر نسبة من المبحوثين كانت في مؤسسة سونطراك وتليها مؤسسة سونلغاز، وأقل نسبة تخص مبحوثي مؤسسة مطاحن أوماش، في حين تتقارب نوعاً ما باقي المؤسسات من حيث النسب. ويمكن التمييز بين المبحوثين في كل مؤسسة على حدى على النحو التالي:

جدول رقم (05-07) توزيع موظفي إدارات الموارد البشرية بالمؤسسات المبحوثة حسب البيانات الشخصية

النسبة المئوية	التكرار	المتغيرات الشخصية و الوظيفية	
65.1	28	ذكر	الجنس
34.9	15	أنثى	
11.6	5	أقل من 30	العمر
37.2	16	من 30 إلى أقل من 40	
30.2	13	من 40 إلى أقل من 50	
20.9	9	50 فأكثر	
32.6	14	ثانوي فأقل	المستوى التعليمي
39.5	17	ليسانس	
4.7	2	مهندس	
20.9	9	تقني سامي	
2.3	1	دراسات عليا متخصصة	
9.3	4	أقل من 5 سنوات	عدد سنوات الخبرة
30.2	13	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
14.0	6	من 10 إلى أقل من 15 سنة	
46.5	20	15 سنة فأكثر	
4.7	2	ضعيف	التحكم في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات
65.1	28	متوسط	
30.2	13	جيد	
37.2	16	نعم	الخضوع لدورات تدريبية في مجال البرمجيات
62.8	27	لا	
100	43	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن الموظفين الذكور بالمؤسسات محل الدراسة أكبر من الإناث، إذ تقدر نسبتهم بـ 65.1% في مقابل 34.9% من الإناث، وهي نفس الملاحظة بالنسبة للرؤساء كما نلاحظ من خلال الجدول أن غالبية الموظفين المستجوبين بالمؤسسات محل الدراسة أعمارهم تتراوح من 30 إلى أقل من 50 سنة بنسبة 67.4%، بينما جاء في الترتيب الموالي الموظفين الذين أعمارهم أكثر من 50 سنة، بنسبة 20.9%، وأما في الترتيب الأخير فجاءت فئة الموظفون الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة بنسبة

11.6% كل هذه النسب تعيد بأن غالبية الموظفين بالمؤسسات محل الدراسة تزيد أعمارهم عن 30 سنة وهو مؤشر جيد عن مدى قدرتهم على تحديد حاجة إدارتهم إلى التغيير الجذري، وفي نفس الوقت إمكانية مشاركتهم فيه، باعتبار أن مساهمهم الوظيفي مازال مستمرا، وأن هذه التغييرات ستحقق أعلى مستويات الكفاءة والفعالية لإدارة الموارد البشرية.

كما يلاحظ من الجدول أن نسبة كبيرة من المبحوثين حاصلين على شهادة الليسانس ، وهي الفئة التي تقابله ا نسبة 39.5%، والفئة التي تليها في الترتيب تمثل الموظفين المتوقفين عند مستوى ثانوي، وذلك بنسبة 32.6%، في حين جاءت فئة تقني سامي بالترتيب الثالث بنسبة 20.9%، أما المتحصلين على شهادة مهندس أو دراسات عليا متخصصة فكان عددهم جد قليل إذ قدرت نسبتهم بـ 4.7% و 2.3% على الترتيب. وهي نسب تعبر عن المستوى التعليمي المقبول في إدارة الموارد البشرية، رغم أننا لاحظنا أنه ليس بالضرورة امتلاك موظفي هذه الإدارة شهادة في التخصص.

وبالنسبة للأقدمية يتضح من الجدول أن عدد سنوات الخبرة لغالبية أفراد الدراسة هو 15 سنة فأكثر، إذ تشكل ما نسبته 46.5% من إجمالي الموظفين، وجاءت في الترتيب الثاني فئة الموظفين الذين تتراوح خبرتهم من 5 إلى أقل من 10 سنوات بنسبة 30.2%، ثم تأتي فئة الموظفين ذوي الخبرة التي تتراوح من 10 إلى أقل من 15 سنة بنسبة 14%. وفي الأخير تأتي فئة ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات بنسبة 9.3%. ويتضح هذه النتائج بأن غالبية الموظفين يملكون خبرة كبيرة ومعرفة دقيقة بالإدارة محل الدراسة، مما يفيدنا عند استطلاع آرائهم حول إمكانية إحداث عمليات التغيير الجذري في إدارة الموارد البشرية.

ويتضح من الجدول أن غالبية الموظفون يتحكمون في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بشكل متوسط، وذلك ما تمثله نسبة 65.1% من المبحوثين، في حين نسبة 30.2% مستواهم جيد، أما ذوو المستوى الضعيف فكان عددهم قليل إذ لم تتجاوز نسبتهم 4.7%. وبالتالي نلاحظ أن هناك توجها عاما سواء من قبل الرؤساء مثلما لاحظنا سابقا أو من قبل الموظفين نحو تنمية معارفهم ومهاراتهم في مجال التكنولوجيا الحديثة لإدراكهم المسبق لأهميتها لهم وللمؤسسات بشكل عام. إلا أن عدد الخاضعين لدورات تدريبية في مجال البرمجيات كان أقل من عدد غير الخاضعين، وهذا راجع لاعتبارات عديدة منها ضعف جانب التمويل فيما يخص نشاط التدريب، أو عدم استخدام التكنولوجيا الحديثة في مهام إدارة الموارد البشرية في بعض المؤسسات مما أدى إلى عدم وجود تدريب للموظفين، وهذا ما سنتعرف عليه من خلال تشخيص آراء هؤلاء الموظفين كل حسب مؤسسته وذلك في المبحث الأخير.

المبحث الرابع: التحليل العاملي لمحاور الدراسة

حسب سيرورة العمل التي اقترحها Churchill في 1979، وبعد عملية تجميع البيانات سنقوم بداية وفي ظل الإطار المنهجي للدراسة دائما باختبار ثبات وصدق نماذج قياس المتغيرات بمختلف أبعادها، وذلك من خلال التحليل العاملي الاستكشافي، والتحليل العاملي التوكيدي لكل محور من محاور الدراسة، ومن ثمة اختبارات الثبات والصدق لهذه المحاور.

المطلب الأول: التحليل العاملي الاستكشافي (AFE)

يستخدم التحليل العاملي الاستكشافي لغرض تبسيط وتحسين أداة القياس المستخدمة وإلغاء العبارات التي تسبب مشاكل أثناء التحليل العاملي ونمذجة المعادلات البنائية، حيث تعد هذه المرحلة بمثابة مرحلة أولية ضمن عملية التحليل. وللقيام بهذه العملية تستخدم طريقة التحليل بالمكونات الأساسية (ACP) التي تسمح بتجميع أكبر عدد ممكن من المعلومات المكونة للمتغيرات في أقل عدد ممكن من العوامل. فإذا كان التحليل العاملي التقليدي "التحليل بالعوامل المشتركة المحددة" يأخذ بعين الاعتبار أخطاء القياس، والتي تكون منخفضة نسبياً في العوامل الأولى، فإن هذه الأخطاء تكون قليلة العدد في طريقة التحليل بالمكونات الأساسية.¹ وتهدف هذه الطريقة إلى:²

- التأكد من أن المكونات أو المتغيرات تتشكل فعلاً من العوامل التي تم تحديدها مسبقاً.
- التأكد من أن المكونات أو المتغيرات تمثلها المتغيرات الظاهرة فعلاً.

لذا سنقوم فيما يلي بإجراء جملة من الاختبارات ضمن التحليل العاملي الاستكشافي والتي أكد الباحثون على ضرورة استخدامها كمرحلة أولى ضمن عملية التحليل، وهي:

أولاً: اختبار الشراكية (Communalities)

يسمح بقياس معامل الشراكية بين المتغيرات الظاهرة والمتغير الكامن التابعة له، حيث أن قيم الشراكية تكون محصورة بين 0 و 1، وكلما ارتفعت واقتربت من 1، دل ذلك على دور العبارة في تفسير أكبر عدد من المتغيرات ضمن الفقرة ويوصى بالاحتفاظ بها، على أن يكون الحد الأدنى المقبول لهذه القيمة 0.4.³ وبعد إجراء هذا الاختبار اتضح وجود بعض العبارات التي تتميز بمستوى شراكية أقل من الحد الأدنى المعتمد وهي: العبارة (RO11) بالنسبة لإعادة تنظيم الموارد البشرية بقيمة 0.358، والعبارة (RH4) بالنسبة لتغيير أدوار ومهام الرؤساء والمرؤوسين بقيمة 0.294.

ويمكن توضيح مجالات شراكية كل متغير في الجدول التالي مع العلم أنه تم حذف القيم الأقل. وتجدر الإشارة أن أبعاد المتغير المستقل تعتبر في حد ذاتها متغيرات، حيث يضم كل بعد عدة أبعاد فرعية، لذا تم اعتبارها متغيرات كامنة لعبارة قياسها.

¹ - Raymond-Alain Thiétart et coll, op cit, p 265.

² -Aurélié Duran, Impact du co-alignement entre l'orientation CRM et le déploiement technologique sur la performance organisationnelle, Proposition et test d'un modèle de recherche, thèse de doctorat en science de gestion, Université Jean Moulin Lyon 3, 2010, p 138.

³ - سعد بشير زغول، دليلك إلى البرنامج الإحصائي SPSS، المعهد العربي للتدريب والبحوث الإحصائية، بغداد، العراق، ص 174.

جدول رقم (05-08): مجالات شراكة عبارات القياس

شراكة العبارات	المتغيرات الكامنة
بين 0.425 و 0.776	إعادة تنظيم وظيفة الموارد البشرية
بين 0.438 و 0.794	استخدام تكنولوجيا المعلومات
بين 0.469 و 0.845	إعادة تصميم عمليات الموارد البشرية
بين 0.514 و 0.663	تغيير الدور ومهام الرؤساء والمرؤوسين
بين 0.497 و 0.865	ممارسات الأداء العالي
بين 0.530 و 0.882	الأداء البشري

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يوضح هذا الجدول أن قيم الشراكة للمتغيرات الظاهرة مع المتغيرات الكامنة التي تتبعها تأخذ قيما مقبولة مثلما يوضحها الملحق الرابع حيث يمكن القول أن أغلب العبارات أو المقاييس لها دور مهم في تفسير المتغيرات الكامنة التابعة لها بشكل متفاوت نسبيا.

كما أن نتائج "Component Matrix" الموضحة في نفس الملحق تميزت بقيم جيدة بالنسبة لكل العبارات، ما عدا العبارات (RO1=0.306)، (RO12= 0.292)، (TIC1=0.327)، (RP12=0.288)، (EM6= 0.286)، والتي احتفظنا بها إلى المرحلة الموالية نظرا لمستوى الشراكة الخاص بكل عبارة، والتي تعد مقبولة. في حين تم حذف العبارة (PT16=-0.049) كون قيمتها سالبة. وتلخيصا لما سبق فإن نتيجة استخدام التحليل العاملي الاستكشافي تم حذف العبارات التالية من متغيرات قياسها وهي: (RO11)، (RH4)، (PT16).

ثانيا: اختبار KMO and Bartlett's

يشير اختبار KMO (Kaiser Meter Olkin) إلى مدى ملاءمة البيانات للتحليل العاملي، حيث تتراوح قيمته ما بين 0.5 إلى 1. وكلما كانت قيمته أكبر من 0.60 كان ذلك أفضل. ويقوم هذا الاختبار على أساس حساب الارتباط الجزئي بين المتغيرات للتأكد من كون الارتباطات بين معظم المتغيرات قوية وجيدة وليس فقط بين بعض المتغيرات، ويرتبط اختبار Bartlett's بمستوى المعنوية الذي يتراوح بين 0.000 و 0.05، حيث كلما آلت قيمته إلى 0.000 دل ذلك على ارتفاع مجال الثقة في السلم المعتمد. ويمكن توضيح نتائج هذا الاختبار في الجدول الموالي وذلك بالنسبة لكل المتغيرات بعد حذف العبارات ذات مستوى شراكة ضعيف.

جدول رقم (05-09) نتائج اختبار KMO and Bartlett's

KMO and Bartlett's Test		RO	TIC	RP	RH	HPWS	Pef RH
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0.710	0.711	0.666	0.686	0.687	0.786
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	372.827	428.299	445.769	394.408	1069.613	2258.261

	Df	66	78	66	55	190	406
	Sig.	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يلاحظ من الجدول أن نتائج قياس KMO أظهرت بأن قيمه تتجاوز 0.5، بما يشير إلى أن حجم العينة يعتبر كافياً لإجراء التحليل العاملي، أما فيما يتعلق بنتائج اختبار Barlett فقد كان مستوى الدلالة 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد، مما يدل على أن هذه المصفوفة تمثل مصفوفة الوحدة.

المطلب الثاني: التحليل العاملي التوكيدي - مفاهيم أساسية -

التحليل العاملي أسلوب إحصائي يستهدف تفسير معاملات الارتباطات الموجبة التي لها دلالة إحصائية بين مختلف المتغيرات، فهو منهج إحصائي لتحليل بيانات متعددة ارتبطت فيما بينها بدرجات مختلفة من الارتباط. أما التحليل العاملي التوكيدي فيتعلق باختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة، ويستخدم في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة من البيانات الفعلية، وكذلك المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال.

وقبل المرور إلى الصدق البنائي لمقاييس الدراسة باستخدام التحليل العاملي التوكيدي يجدر التعرف بداية على نموذج المعادلة البنائية باعتباره أحد تطبيقاتها.

أولاً: معادلة النمذجة الهيكلية أو البنائية (SEM) Structural Equation Modeling

هي تقنية نمذجة، لها القابلية للتعامل مع أعداد كبيرة من المتغيرات المستقلة والتابعة، وكذا المتغيرات الكامنة التي تتكون بفعل مجموعة من المتغيرات التي يمكن قياسها،¹ أين يمثل الانحدار وتحليل المسار والتحليل العاملي والنماذج السببية حالات خاصة فيها، كما يمكن اعتبارها طريقة توكيدية أكثر منها استكشافية، كونها تستخدم في بناء نموذج في ظروف نظام من التأثيرات غير الاتجاهية لمتغير ما على متغير آخر.² وبعبارة أخرى فإن هذه التقنية تجمع بين تحليل المسار وتحليل الانحدار المتعدد والتحليل العاملي.

تستخدم هذه التقنية لتقدير وتحديد نماذج العلاقات الخطية بين المتغيرات، هذه الأخيرة تتضمن المتغيرات القابلة للقياس أو ما تسمى بالظاهرة، والمتغيرات الكامنة التي تمثل تراكيب فرضية لا يمكن قياسها بشكل مباشر. وإنما يتم تمثيلها بمجموعة من المتغيرات المقاسة التي تمثل بالرسم كمؤشرات للمتغيرات الكامنة.

وتكون العلاقات الخطية إما موجبة أو غير موجبة، فالموجبة تدل على بعض أصناف التأثيرات الموجبة لمتغير على متغير آخر، أما العلاقات غير الموجبة فهي ارتباطات لا تدل على التأثيرات الموجبة.

¹ - Roussel, P, Durrieu, F, Campoy, E, EL Akremi, A, **Méthodes d'Equations Structurelles : Recherche Applications en Gestion**, Economica. Paris, 2002, p 15.

² - Thomas F Golob, **Structural Equation Modeling for Travel Behavior Research**, Institute of Transportation Studies, University of California, Irvine; Irvine, CA, 92697-3600, U.S.A, 2001, p 02.

وتتضمن هذه التقنية جانبين رئيسيين يمكن استخدام أحدهما دون الآخر حسب أهداف البحث، يتعلق الأول باختبار الصدق البنائي لمقاييس البحث والذي يطلق عليه التحليل العاملي التوكيدي (CFA)، أين يعنى بدراسة العلاقات بين المتغيرات الكامنة ومؤشرات الظاهرة، ويتضمن الجانب الثاني اختبار النموذج الفرضي للبحث والذي يطلق عليه اختبار النموذج الهيكلي، أين يدرس العلاقات بين المتغيرات الكامنة. لذا وإلتباع طريقة المعادلة بالنمذجة الهيكلية نمر بمرحلتين، المرحلة الأولى تتمثل في تقييم نماذج القياس من خلال التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي واختبار الثبات والصدق، أما المرحلة الثانية فتقوم على اختبار الفرضيات، وهي مرحلة خاصة بالفصل الموالي.

ثانياً: الصدق البنائي لمقاييس البحث

يستخدم التحليل العاملي التوكيدي للتحقق من الصدق البنائي للمقاييس المختلفة التي يتم بنائها في ضوء أطر نظرية سابقة¹ ويعد أحد تطبيقات نموذج المعادلة البنائية أين يعمل على تحديد النموذج المفترض، والذي يتكون من متغيرات كامنة تمثل الأبعاد المفترضة للمقياس، ومنها تخرج أسهم متجهة للنوع الثاني من المتغيرات وهو المتغيرات الظاهرة والتي تمثل الفقرات أو العبارات الخاصة بكل بعد أو الأبعاد الخاصة بكل عامل عام، أي أن الفقرات هي مؤشرات للمتغيرات الكامنة. وفي ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغيرات للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات التي تدل على جودة هذه المطابقة، أين يتم قبول أو رفض النموذج المفترض في ضوءها. تعرف هذه المؤشرات بمؤشرات جودة المطابقة والتي يمكن توضيحها فيما يلي:²

✓ النسبة بين قيم χ^2 ودرجات الحرية df (the relative chi-square)

وهي عبارة عن قيمة χ^2 مقسومة على درجات الحرية. فإذا كانت هذه النسبة أقل من 5 دلت على قبول النموذج، وإذا كانت أقل من 2 دلت على أن النموذج مطابق تماماً للبيانات.

✓ مؤشر حسن المطابقة: (Goodness of Fit Index-GFI)

يقيس هذا المؤشر مقدار التباين في المصفوفة المحللة عن طريق نموذج الدراسة، وهو بذلك يناظر مربع معامل الارتباط المتعدد في تحليل الانحدار المتعدد أو معامل التحديد R^2 ، وتتراوح قيمته ما بين 0 و 1، وتشير القيمة المرتفعة إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة، وكلما كانت هذه القيمة أكبر من 0.9 دل ذلك على جودة النموذج، وإذا كانت قيمته 1 دل ذلك على التطابق التام بين النموذج المقترح والنموذج المفترض.

✓ مؤشر المطابقة المعياري: (Normed Fit Index-NFI)

تتراوح قيمة هذا المؤشر بين 0 و 1، وتشير القيمة المرتفعة إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة.

¹ -Anthea K Hewitt, David R Foxcroft, John McDonald, **Multitrait-multimethod confirmatory factor analysis of the Attributional Style Questionnaire**. Personality and Individual Differences, volume 37, Issue 7, November 2004, p-p 1483-1491

² - Luarn, P. and Lin H.-H, **Toward an understanding of the behavioral intention to use mobile banking**, Computers in Human Behavior, 2005, Vol 21, N 6 , p-p 873-891.

✓ مؤشر المطابقة المقارن: (Comparative Fit Index- CFI-)

تتراوح قيمة هذا المؤشر بين 0 و 1، وتشير القيمة المرتفعة إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة.

✓ مؤشر توكر لويس (Tucker Lewis Index-TLI-)

تتراوح قيمة هذا المؤشر بين 0 و 1، وتشير القيمة المرتفعة إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة.

✓ مؤشر المطابقة المتزايد (Incremental Fit Index-IFI-)

تتراوح قيمة هذا المؤشر بين 0 و 1، وتشير القيمة المرتفعة إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة.

✓ مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (Root Mean Square Error of Approximation-RMSEA-)

من أهم مؤشرات جودة المطابقة، فإذا كانت قيمته 0.05 فأقل دل ذلك على أن النموذج يطابق تماما البيانات، وإذا كانت قيمته محصورة بين 0.05 و 0.08 دل ذلك على أن النموذج يطابق بدرجة كبيرة بيانات العينة، أما إذا زادت قيمته عن 0.08 يرفض النموذج.

وعلى العموم ورغم وجود مؤشرات أخرى يمكن الاستناد عليها، إلا أن المؤشرات السابقة هي أشهر المؤشرات التي اعتمدها الباحثون، أين تعد أفضل ملاحظة لمطابقة النموذج للبيانات هو النموذج الذي يتوفر فيه أكبر قيم لأكبر عدد من هذه المؤشرات مجتمعة فلا يتم الحكم في ضوء مؤشر معين.

ويمكن تلخيص ما سبق في الجدول الموالي:

جدول رقم (05-10): مؤشرات جودة المطابقة

الرقم	مؤشرات الملائمة	القيم المقترحة
1	مربع كاي/درجة الحرية (χ^2/df) Chi-square/degree of freedom	≤ 5.00
2	صحة الملائمة (GFI) Goodness of fit	≥ 0.90
3	صحة الملائمة المعدلة (AGFI) Adjusted goodness of fit	≥ 0.80
4	مؤشر الملائمة الطبيعي (NFI) Normed fit index	≥ 0.90
5	مؤشر الملائمة المقارن (CFI) Comparative fit index	≥ 0.90
6	مؤشر الملائمة المتزايد (IFI) Incremental Fit Index	≥ 0.90
7	مؤشر توكر لويس (TLI) Tucker-Lewis index	≥ 0.90
8	الجذر التربيعي لمتوسط الأخطاء التقريبية (RMSEA) Root mean square error of approximation	0.05 to 0.08

المصدر: من إعداد الباحثة

ويقسم البحث هذا الإجراء أو هذه المرحلة إلى ثلاث خطوات، كل خطوة لمتغير من متغيرات الدراسة الثلاث بأبعادها كل بعد على حدى. إلى جانب خطوة خاصة بنموذج الدراسة ككل.

حيث تهدف كل مرحلة إلى وصف نموذج قياس المتغيرات الظاهرة مع المتغيرات الكامنة التابعة لها، حيث سنقوم فيما يلي بعرض النمذجة البنائية لنماذج القياس الجزئية وبشكل منفصل والتي تشكل في مجموعها النموذج العام للقياس و النموذج الهيكلي.

لهذا الغرض قمنا باستخدام برنامج (AMOS 20) لاستخراج معاملات التقدير (Parameter estimate)، والتي يجب أن تكون محصورة بين (0 و 1)، والتي تمثل نوعاً ما معامل الارتباط بين المتغير ال ظاهر والمتغير الكامن إضافة إلى خطأ القياس المتعلق بكل متغير ظاهر، وللتأكد من معنوية معاملات التقدير استخدمنا اختبار (T- student) ويتوافق مع مستوى معنوية (P=0.05)، ومن ثمة سنقوم باختبار مدى ثبات نماذج القياس بعد حذف العبارات المقترحة حسب مؤشرات التعديل، لنصل في الأخير إلى اختبار مدى ملاءمة النموذج الهيكلي للدراسة.

المطلب الثالث: تقدير النمذجة البنائية لنماذج قياس أبعاد المتغير المستقل

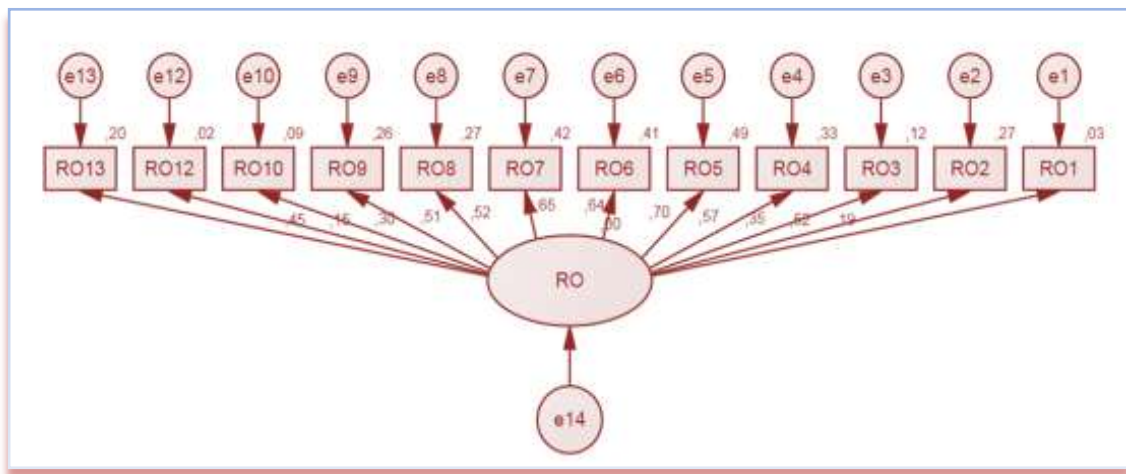
نعرض فيما يلي الشكل الخاص بالنموذج القياسي لكل بعد مع مؤشرات جودة المطابقة الخاصة به قبل التعديل وبعده وهذا في حالة عدم مطابقة النموذج.

أولاً: نموذج قياس المجال الهيكلي: إعادة تنظيم وظيفية الموارد البشرية:

نتيجة لمرحلة التحليل العملي الاستكشافي توصلنا إلى أن نموذج القياس الأصلي لهذا البعد هو نموذج ذو عدة عوامل، أصبح يتكون من 12 فقرة بعد حذف الفقرة (RO11).

ويمكن توضيح نتائج التحليل العملي التوكيدي لهذا البعد فيما يلي:

الشكل رقم (05-02): نموذج قياس بعد إعادة تنظيم وظيفية الموارد البشرية



المصدر: نتائج تحليل برنامج AMOS

ونعرض فيما يلي نتائج مؤشرات المطابقة لهذا النموذج

جدول رقم (05-11) مؤشرات جودة المطابقة لبعده إعادة تنظيم وظيفية الموارد البشرية

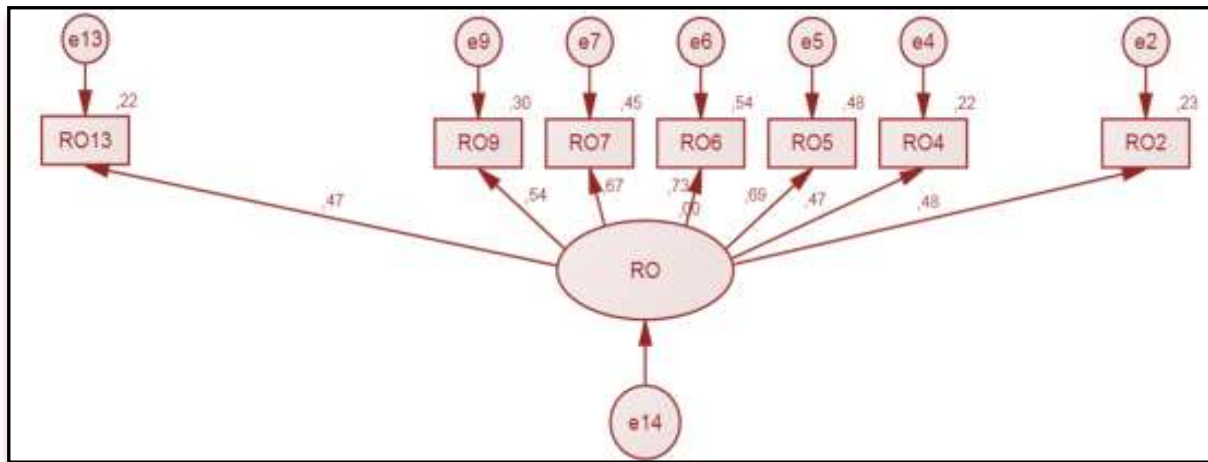
المؤشرات	Chi-square	Df	χ^2/df	GFI	AGFI	RMSEA	NFI	IFI	TLI	CFI
القيم المسجلة	161.913	54	2.998	0.816	0.734	0.132	0.571	0.667	0.577	0.654
شرط القبول	///	///	أقل من 5	أكبر من 0.90	أكبر من 0.80	بين -0.05 و 0.08	أكبر من 0.90	أكبر من 0.90	أكبر من 0.90	أكبر من 0.90

المصدر: نتائج تحليل برنامج AMOS

يوضح الشكل السابق درجة تأثر أو تشبع بعد المجال الهيكلي بكل فقرة من الفقرات المعبر عنها من (RO1) إلى (RO13)، إذ تعبر كل قيمة من القيم الموجودة على كل سهم من الأسهم المتجهة من المتغير الكامن (RO) إلى كل فقرة من الفقرات عن درجة تشبع المتغير الكامن بهذه الفقرة، وهي تمثل ما يسمى بالأوزان الانحدارية المعيارية، كما تعرف على أنها معاملات الصدق أو التشبع، حيث يتم الاعتماد عليها للمقارنة بين الفقرات من حيث درجة الإشباع للمتغير الكامن.

فلنطلقاً من النتائج الموضحة في الشكل ونتائج التقدير المستخرجة من التحليل العاملي التوكيدي لهذا البعد تبين أن معاملات تقدير بعض المقاييس تجاه المتغير الكامن إعادة تنظيم وظيفة الموارد البشرية قد تجاوزت 0.50 إلا أن مستوى معنويتها تعدى 0.05، كما توجد بعض العبارات ذات معاملات تشبع أو تقدير أقل من 0.6، كما يظهر من جدول مؤشرات المطابقة عدم وجود مطابقة جيدة إذ أن قيم كل المؤشرات أقل من القيم المثلى، لذا سنقوم فيما يلي بحذف العبارات ذات معاملات تقدير ضعيفة وكذا العبارات ذات مستوى معنوية غير دال وذلك من أجل الحصول على مطابقة جيدة للنموذج، وهي العبارات التالية: (RO1)، (RO3)، (RO10)، (RO12). ونظهر فيما يلي النتائج المحصل عليها بعد التعديل:

الشكل رقم (03-05): نموذج قياس متغير إعادة تنظيم وظيفة الموارد البشرية بعد التعديل



المصدر: نتائج تحليل برنامج AMOS

إذن وبعد إعادة الاختبار في ضوء عدم وجود الفقرات المشار إليها سابقاً أصبح لهذا المتغير الكامن 08 عبارات معبرة عنه، وهو ما تؤكد قيم معاملات التشبع الظاهرة في الشكل.

وبالنسبة لمؤشرات جودة مطابقة النموذج بعد التعديل فيمكن تلخيصها في الجدول الموالي:

جدول رقم (05-12) مؤشرات جودة مطابقة النموذج المقترح لإعادة تنظيم وظيفة الموارد البشرية بعد التعديل

المؤشرات	Chi-square	Df	χ^2/df	GFI	AGFI	RMSEA	NFI	IFI	TLI	CFI
القيم المسجلة	26.321	14	1.880	0.941	0.883	0.08	0.865	0.932	0.894	0.929
شروط القبول	///	///	أقل من 5	أكبر من 0.90	أكبر من 0.80	بين 0.05 و 0.08	أكبر من 0.90	أكبر من 0.90	أكبر من 0.90	أكبر من 0.90

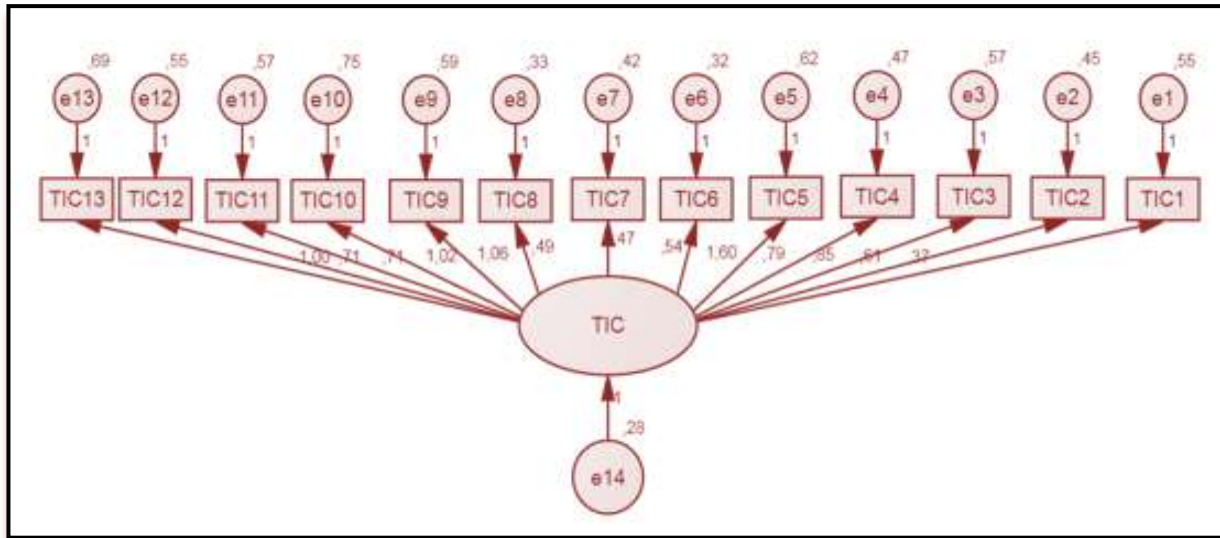
المصدر: نتائج تحليل برنامج AMOS

يتضح من الجدول أن مؤشرات جودة المطابقة الموضحة أعلاه تشير إلى وجود حالة ملاءمة، حيث أن أغلب المؤشرات كانت ذات قيم جيدة، وهذا يؤكد صحة الافتراض بأن هذه العبارات تقيس بنية هذا المتغير. وبالمثل قمنا بأعداد التحليل الإحصائي السابق نفسه لباقي المتغيرات الكامنة والتي تمثل أبعاد متغيرات الدراسة الثلاث.

ثانياً: نموذج قياس المجال التكنولوجي استخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية

يتم قياس هذا المتغير الكامن من خلال 13 متغير ظاهر كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (05-04): نموذج قياس الاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات



المصدر: نتائج تحليل برنامج AMOS

ونعرض فيما يلي نتائج مؤشرات المطابقة لهذا النموذج

جدول رقم (05-13) مؤشرات جودة المطابقة لبعث الاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات

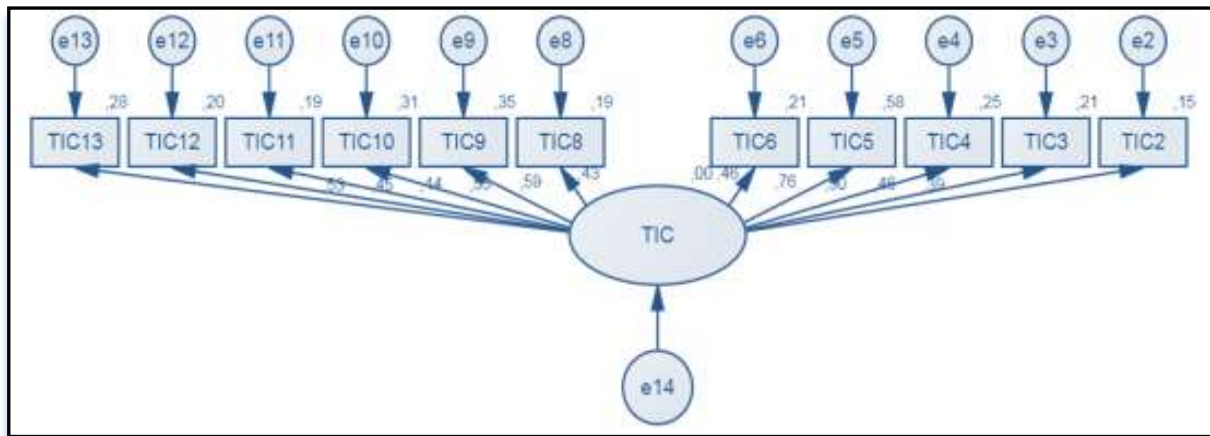
المؤشرات	Chi-square	Df	χ^2/df	GFI	AGFI	RMSEA	NFI	IFI	TLI	CFI
القيم المسجلة	221.029	65	3.4	0.825	0.737	0.138	0.601	0.687	0.594	0.675
شرط القبول	///	///	أقل من 5	أكبر من 0.90	أكبر من 0.80	بين 0.08 و -0.05	أكبر من 0.90	أكبر من 0.90	أكبر من 0.90	أكبر من 0.90

المصدر: نتائج تحليل برنامج AMOS

انطلاقاً من النتائج الموضحة أعلاه ونتائج التقدير نلاحظ أن معاملات تقدير المقاييس تجاه المتغير الكامن استخدام تكنولوجيا المعلومات مناسبة، فقد تجاوزت في معظمها 0.6 مع مستويات معنوية أقل من 0.05. ما عدا (TIC1) التي تقيس حاجة المؤسسة إلى تطوير إدارة مواردها البشرية من خلال دعم عمليات هذه الإدارة بالممارسة الإلكترونية حيث كانت نتائج القياس بالنسبة لهذه العبارة كما يلي: $t= 2,308$, $\lambda=0.37$. $p \leq 0.05$ وكذا العبارة (TIC7) والتي تقيس حاجة المؤسسة إلى أتمتة (Automatisation) نماذج النفقات

الروتينية كالتنقل، السفر،... من خلال تسجيل هذه المعلومات عبر شبكة الانترنت وحساب هذه النفقات وتحويلها إلى نظام الأجور إلكترونيا، والتي تمثلت نتائج قياسها في $(\lambda=0.47, t=3,098, p \leq 0.05)$ ، إلى جانب العبارة (TIC8) والتي تقيس أهمية تبني المؤسسة لأنظمة إلكترونية لمراقبة الأداء تمكنها من زيادة نطاق الإشراف بشكل كبير، وتخفيض الوقت المستغرق من قبل الرؤساء لمراقبة أداء المرؤوسين، والتي تمثلت نتائج قياسها في $(\lambda=0.488, t=3,503, p \leq 0.05)$ ، حيث يمكن القول أنها منخفضة بعض الشيء. كما أن جدول مؤشرات المطابقة يظهر عدم وجود مطابقة جيدة كون كل القيم أقل من القيم المثلى، إلا أنه وبالنظر إلى مستوى المعنوية الخاص بها وكذا قيم معاملات التقدير تم حذف العبارة (TIC1) والعبارة (TIC7) وتم الاحتفاظ بالعبارة (TIC8)، وعليه يصبح نموذج القياس لهذا المتغير الكامن موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (05-05): نموذج قياس الاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات بعد التعديل



المصدر: نتائج تحليل برنامج (AMOS 20)

إذن وبعد إعادة الاختبار في ضوء عدم وجود الفقرات المشار إليها سابقا أصبح لهذا المتغير الكامن 11 عبارة معبرة عنه، وهو ما تؤكد قيم معاملات التشعب الظاهرة في الشكل.

وبالنسبة لمؤشرات جودة مطابقة النموذج بعد التعديل فيمكن تلخيصها في الجدول الموالي:

جدول رقم (05-14) مؤشرات جودة مطابقة النموذج المقترح للاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات بعد

التعديل

المؤشرات	Chi-square	Df	χ^2/df	GFI	AGFI	RMSEA	NFI	IFI	TLI	CFI
القيم المسجلة	119.975	44	2.726	0.902	0.803	0.145	0.807	0.912	0.885	0.909
شرط القبول	///	///	أقل من 5	أكبر من 0.90	أكبر من 0.80	بين -0.05 و 0.08	أكبر من 0.90	أكبر من 0.90	أكبر من 0.90	أكبر من 0.90

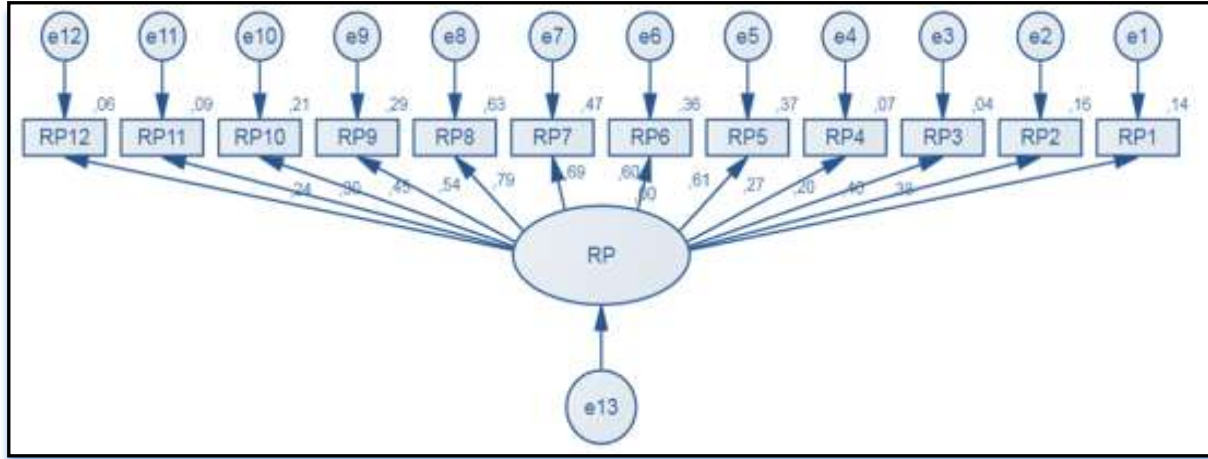
المصدر: نتائج تحليل برنامج AMOS

يتضح من الجدول أن مؤشرات جودة المطابقة الموضحة أعلاه تشير إلى وجود حالة ملاءمة، حيث أن أغلب المؤشرات كانت ذات قيم جيدة، وهذا يؤكد صحة الافتراض بأن هذه العبارات تقيس بنية هذا المتغير.

ثالثا: نموذج قياس المجال الفني: إعادة تصميم عمليات الموارد البشرية:

يتم قياس هذا المتغير الكامن من خلال 12 متغير ظاهر كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (05-06): نموذج قياس إعادة تصميم عمليات الموارد البشرية



المصدر: نتائج تحليل برنامج AMOS

ونعرض فيما يلي نتائج مؤشرات المطابقة لهذا النموذج

جدول رقم (05-15) مؤشرات جودة المطابقة لبعء إعادة تصميم عمليات الموارد البشرية

المؤشرات	Chi-square	Df	χ^2/df	GFI	AGFI	RMSEA	NFI	IFI	TLI	CFI
القيم المسجلة	248.464	54	4.601	0.733	0.614	0.178	0.466	0.527	0.405	0.513
شرط القبول	///	///	أقل من 5	أكبر من 0.90	أكبر من 0.80	بين -0.05 و 0.08	أكبر من 0.90	أكبر من 0.90	أكبر من 0.90	أكبر من 0.90

المصدر: نتائج تحليل برنامج AMOS

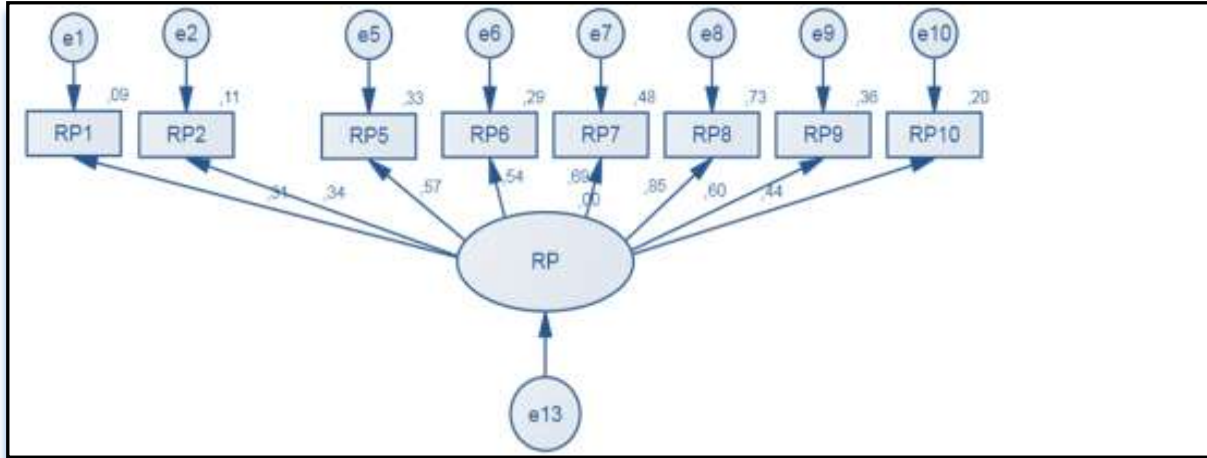
انطلاقا من النتائج الموضحة أعلاه ونتائج التقدير نلاحظ أن معاملات تقدير المقاييس تجاه المتغير الكامن استخدام تكنولوجيا المعلومات مناسبة، فقد تجاوزت في معظمها 0.6 مع مستويات معنوية أقل من 0.05، ما عدا العبارات (RP4)، (RP11)، (RP12)، والتي نجد أن معاملات تشبعها أقل من 0.6، إضافة للعبارة (RP3) والتي نجد أن مستوى معنويتها أكبر من 0.05.

كما أن جدول مؤشرات المطابقة يظهر عدم وجود مطابقة جيدة كون كل القيم أقل من القيم المثلى.

لذا سنقوم فيما يلي بحذف هذه العبارات للتأكد من مدى مطابقة النموذج. وعليه يصبح نموذج القياس لهذا

المتغير الكامن موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (05-07): نموذج قياس بعد إعادة تصميم عمليات الموارد البشرية بعد التعديل



المصدر: نتائج تحليل برنامج (AMOS 20)

إن وبعد إعادة الاختبار في ضوء عدم وجود الفقرات المشار إليها سابقاً أصبح لهذا المتغير الكامن 08 عبارات معبرة عنه، وهو ما تؤكد قيم معاملات التشبع الظاهرة في الشكل.

وبالنسبة لمؤشرات جودة مطابقة النموذج بعد التعديل فيمكن تلخيصها في الجدول الموالي:

جدول رقم (05-16) مؤشرات جودة مطابقة النموذج المقترح لبعء إعادة تصميم عمليات الموارد البشرية

بعد التعديل

المؤشرات	Chi-square	Df	χ^2/df	GFI	AGFI	RMSEA	NFI	IFI	TLI	CFI
القيم المسجلة	58.233	20	2.911	0.981	0.905	0.112	0.902	0.940	0.804	0.935
شرط القبول	///	///	أقل من 5	أكبر من 0.90	أكبر من 0.80	بين -0.05 و 0.08	أكبر من 0.90	أكبر من 0.90	أكبر من 0.90	أكبر من 0.90

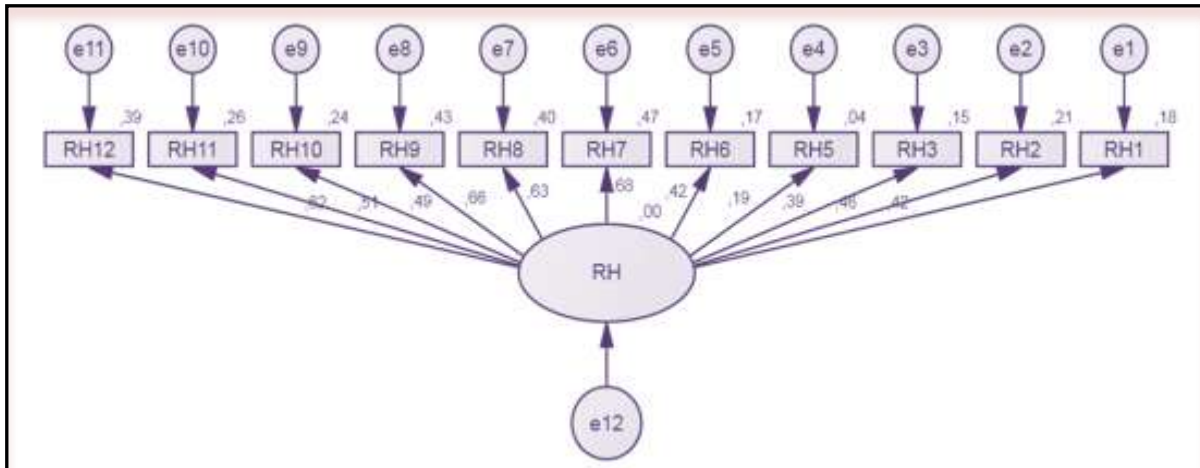
المصدر: نتائج تحليل برنامج AMOS

يتضح من الجدول أن مؤشرات جودة المطابقة الموضحة أعلاه تشير إلى وجود حالة ملاءمة، حيث أن أغلب المؤشرات كانت ذات قيم جيدة، وهذا يؤكد صحة الافتراض بأن هذه العبارات تقيس بنية هذا المتغير.

رابعاً: نموذج قياس المجال البشري: تغير أدوار ومؤهلات الرؤساء والمرؤوسين

أظهر التحليل العاملي الاستكشافي ضرورة حذف العبارة (RH4)، مما يجعل قياس هذا المتغير الكامن يتم من خلال 11 متغير ظاهر كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (05-08): نموذج قياس تغير أدوار ومؤهلات الرؤساء والمرؤوسين



المصدر: نتائج تحليل برنامج AMOS

ونعرض فيما يلي نتائج مؤشرات المطابقة لهذا النموذج :

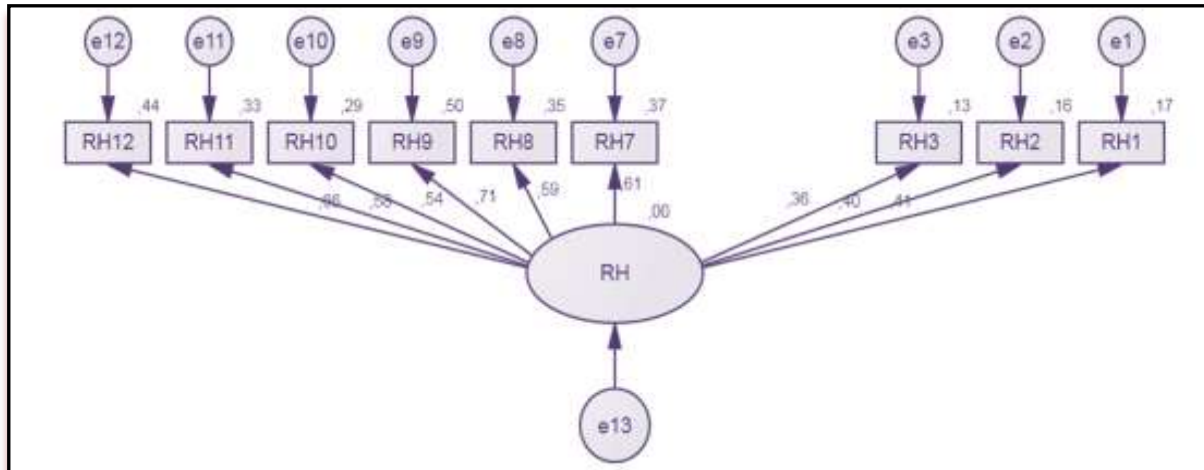
جدول رقم (05-17) مؤشرات جودة المطابقة لبعث تغير أدوار ومؤهلات الرؤساء والمرؤوسين

المؤشرات	Chi-square	Df	χ^2/df	GFI	AGFI	RMSEA	NFI	IFI	TLI	CFI
القيم المسجلة	195.639	44	4.446	0.814	0.690	0.173	0.625	0.683	0.564	0.673
شرط القبول	///	///	أقل من 5	أكبر من 0.90	أكبر من 0.80	بين -0.05 و 0.08	أكبر من 0.90	أكبر من 0.90	أكبر من 0.90	أكبر من 0.90

المصدر: نتائج تحليل برنامج AMOS

انطلاقاً من النتائج الموضحة أعلاه نلاحظ أن معاملات تقدير المقاييس تجاه المتغير الكامن **تغير أدوار ومؤهلات الرؤساء والمرؤوسين** مناسبة، فقد تجاوزت في معظمها 0.6 مع مستويات معنوية أقل من 0.05. ما عدا (RH5) التي تقيس ضرورة إتقان الرؤساء والمرؤوسين التعامل مع مختلف البرمجيات والنظم المستخدمة في إدارة الموارد البشرية. والتي تمثلت نتائج قياسها في ($\lambda=0.311$, $t=1.769$, $p \geq 0.05$)، وكذا العبارة (RH6) والتي تقيس أهمية مشاركة الرؤساء في إعداد إستراتيجية الموارد البشرية، والتي تمثلت نتائج قياسها في ($\lambda=0.551$, $t=3.451$, $p \leq 0.05$)، حيث يمكن القول أنها منخفضة بعض الشيء، كما أن جدول مؤشرات المطابقة يظهر عدم وجود مطابقة جيدة كون كل القيم أقل من القيم المثلى. لذا سنقوم فيما يلي بحذف العبارتين (RH5) و (RH6) للتأكد من مدى مطابقة النموذج، وعليه يصبح نموذج القياس لهذا المتغير الكامن موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (05-09): نموذج قياس تغير أدوار ومؤهلات الرؤساء والمرؤوسين بعد التعديل



المصدر: نتائج تحليل برنامج (AMOS 20)

إذن وبعد إعادة الاختبار في ضوء عدم وجود الفقرات المشار إليها سابقاً أصبح لهذا المتغير الكامن 09 عبارات معبرة عنه، وهو ما تؤكد قيم معاملات التشبع الظاهرة في الشكل.

وبالنسبة لمؤشرات جودة مطابقة النموذج بعد التعديل فيمكن تلخيصها في الجدول الموالي:

جدول رقم (05-18) مؤشرات جودة مطابقة النموذج المقترح لبعث تغير أدوار ومؤهلات الرؤساء والمرؤوسين

بعد التعديل

المؤشرات	Chi-square	Df	χ^2/df	GFI	AGFI	RMSEA	NFI	IFI	TLI	CFI
القيم المسجلة	89.309	27	3.678	0.980	0.940	0.48	0.928	0.984	0.966	0.983
شرط القبول	///	///	أقل من 5	أكبر من 0.90	أكبر من 0.80	بين -0.05 و 0.08	أكبر من 0.90	أكبر من 0.90	أكبر من 0.90	أكبر من 0.90

المصدر: نتائج تحليل برنامج AMOS

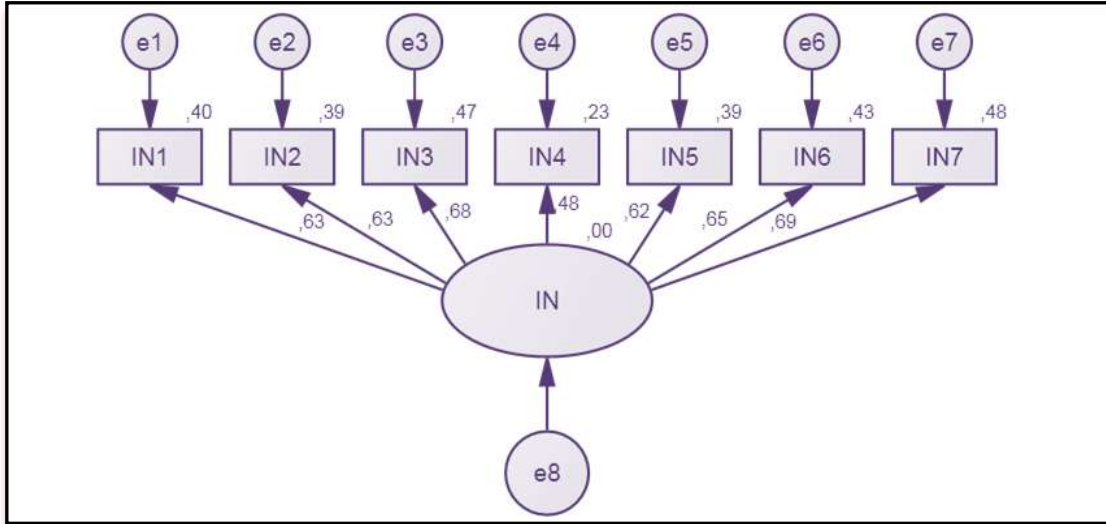
يتضح من الجدول أن مؤشرات جودة المطابقة الموضحة أعلاه تشير إلى وجود حالة ملاءمة، حيث أن كل المؤشرات كانت ذات قيم جيدة، وهذا يؤكد صحة الافتراض بأن هذه العبارات تقيس بنية هذا المتغير.

المطلب الرابع: نماذج قياس أبعاد المتغير الوسيط

أولاً: نموذج قياس الاندماج الوظيفي

يتم قياس هذا المتغير الكامن من خلال 07 متغيرات ظاهرة كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (05-10): نموذج قياس الاندماج الوظيفي



المصدر: نتائج تحليل برنامج AMOS

ونعرض فيما يلي نتائج مؤشرات المطابقة لهذا النموذج:

جدول رقم (05-19) مؤشرات جودة المطابقة لبعء الاندماج الوظيفي

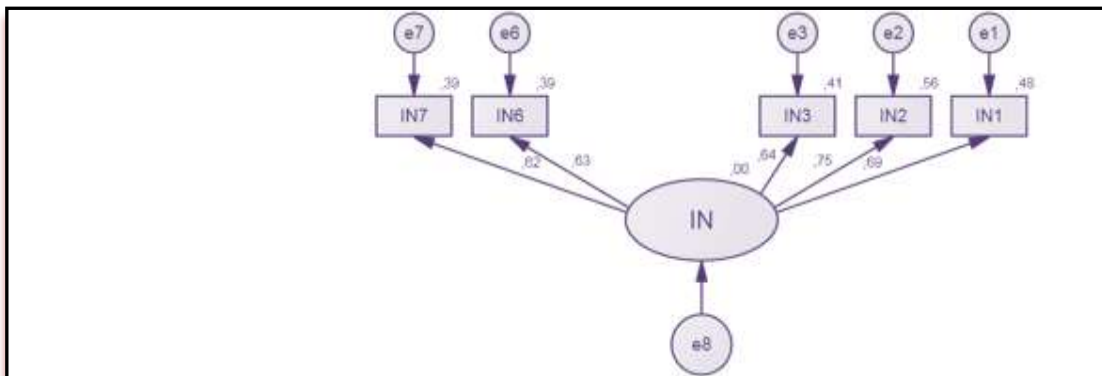
المؤشرات	Chi-square	Df	χ^2/df	GFI	AGFI	RMSEA	NFI	IFI	TLI	CFI
القيم المسجلة	57.519	14	4.108	0.882	0.765	0.165	0.785	0.828	0.735	0.823
شرط القبول	///	///	أقل من 5	أكبر من 0.90	أكبر من 0.80	بين -0.05 و 0.08	أكبر من 0.90	أكبر من 0.90	أكبر من 0.90	أكبر من 0.90

المصدر: نتائج تحليل برنامج AMOS

انطلاقاً من النتائج الموضحة أعلاه نلاحظ أن معاملات تقدير المقاييس تجاه المتغير الكامن الاندماج الوظيفي مناسبة، فقد تجاوزت في معظمها 0.6 مع مستويات معنوية أقل من 0.05 وفق مخرجات برنامج (AMOS)، إلا أن مؤشرات جودة المطابقة مثلما يوضحها الجدول أقل من القيم المثلى، لذا سنقوم فيما يلي بتعديل النموذج وذلك بحذف العبارات ذات معاملات تقدير أقل، وهي العبارات (IN4)، (IN5).

ويمكن توضيح النتائج المحصل عليها في الشكل الموالي:

الشكل رقم (05-11): نموذج قياس الاندماج الوظيفي بعد التعديل



المصدر: نتائج تحليل برنامج (AMOS 20)

إذن وبعد إعادة الاختبار في ضوء عدم وجود الفقرات المشار إليها سابقا أصبح لهذا المتغير الكامن 05 عبارات معبرة عنه، وهو ما تؤكد قيم معاملات التشعب الظاهرة في الشكل.

وبالنسبة لمؤشرات جودة مطابقة النموذج بعد التعديل فيمكن تلخيصها في الجدول الموالي:

جدول رقم (05-20) مؤشرات جودة مطابقة النموذج المقترح لبعء الاندماج الوظيفي بعد التعديل

المؤشرات	Chi-square	Df	χ^2/df	GFI	AGFI	RMSEA	NFI	IFI	TLI	CFI
القيم المسجلة	17.636	5	3.527	0.944	0.831	0.149	0.897	0.924	0.843	0.921
شرط القبول	///	///	أقل من 5	أكبر من 0.90	أكبر من 0.80	بين -0.05 و 0.08	أكبر من 0.90	أكبر من 0.90	أكبر من 0.90	أكبر من 0.90

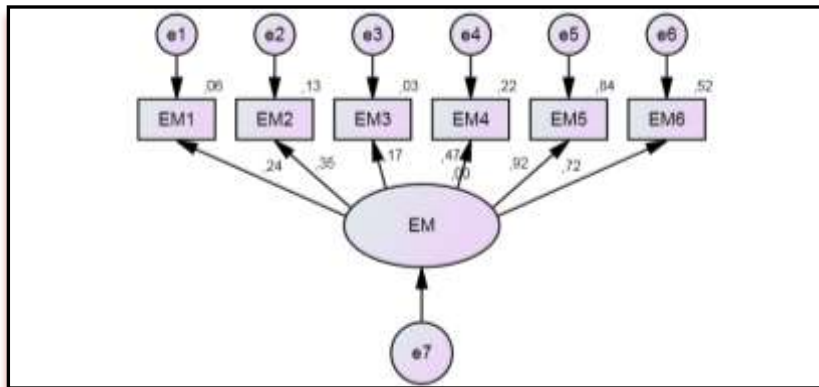
المصدر: نتائج تحليل برنامج AMOS

يتضح من الجدول أن مؤشرات جودة المطابقة الموضحة أعلاه تشير إلى وجود حالة ملاءمة، حيث أن غالبية المؤشرات كانت ذات قيم جيدة، وهذا يؤكد صحة الافتراض بأن هذه العبارات تقيس بنية هذا المتغير.

ثانيا: نموذج قياس التمكين

يتم قياس هذا المتغير الكامن من خلال 06 متغيرات ظاهرة كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (05-12): نموذج قياس التمكين



المصدر: نتائج تحليل برنامج AMOS

ونعرض فيما يلي نتائج مؤشرات المطابقة لهذا النموذج

جدول رقم (05-21) مؤشرات جودة المطابقة لبعء التمكين

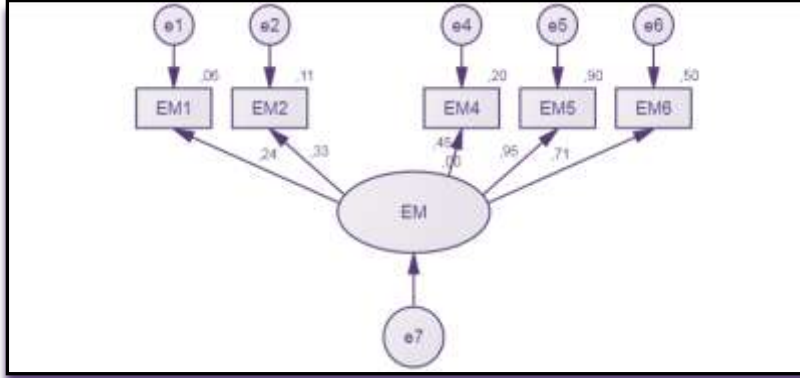
المؤشرات	Chi-square	Df	χ^2/df	GFI	AGFI	RMSEA	NFI	IFI	TLI	CFI
القيم المسجلة	50.677	9	5.630	0.874	0.705	0.202	0.688	0.728	0.529	0.717
شرط القبول	///	///	أقل من 5	أكبر من 0.90	أكبر من 0.80	بين -0.05 و 0.08	أكبر من 0.90	أكبر من 0.90	أكبر من 0.90	أكبر من 0.90

المصدر: نتائج تحليل برنامج AMOS

انطلاقاً من نتائج معاملات تقدير المقاييس تجاه المتغير الكامن التمكين وكذا نتائج التقدير المستخرجة من التحليل العاملي التوكيدي، توضح أن العبارة (EM3) ذات مستوى معنوية أكبر من 0.05، كما أن مؤشرات

المطابقة كانت قيمها أقل من القيم المثلى. لذا سنقوم بإجراء التعديلات اللازمة للحصول على نموذج مطابق للبيانات، وهذا ما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (05-13): نموذج قياس بعد التمكين بعد التعديل



المصدر: نتائج تحليل برنامج (AMOS)

إذن وبعد إعادة الاختبار في ضوء عدم وجود الفقرة المشار إليها سابقاً أصبح لهذا المتغير الكامن 05 عبارات معبرة عنه، وهو ما تؤكد قيم معاملات التشبع الظاهرة في الشكل.

وبالنسبة لمؤشرات جودة مطابقة النموذج بعد التعديل فيمكن تلخيصها في الجدول الموالي:

جدول رقم (05-22) مؤشرات جودة مطابقة النموذج المقترح لبعء التمكين بعد التعديل

المؤشرات	Chi-square	Df	χ^2/df	GFI	AGFI	RMSEA	NFI	IFI	TLI	CFI
القيم المسجلة	9.957	5	1.991	0.968	0.905	0.093	0.916	0.957	0.909	0.955
شرط القبول	///	///	أقل من 5	أكبر من 0.90	أكبر من 0.80	بين -0.05 و 0.08	أكبر من 0.90	أكبر من 0.90	أكبر من 0.90	أكبر من 0.90

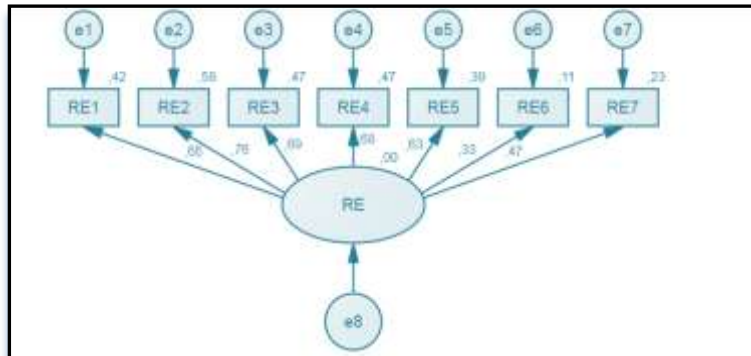
المصدر: نتائج تحليل برنامج AMOS

يتضح من الجدول أن مؤشرات جودة المطابقة الموضحة أعلاه تشير إلى وجود حالة ملاءمة، حيث أن غالبية المؤشرات كانت ذات قيم جيدة، وهذا يؤكد صحة الافتراض بأن هذه العبارات تقيس بنية هذا المتغير.

ثالثاً: نموذج قياس المكافأة على أساس الأداء

يتم قياس هذا المتغير الكامن من خلال 07 متغيرات ظاهرة كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (05-14): نموذج قياس المكافأة على أساس الأداء



المصدر: نتائج تحليل برنامج AMOS

ونعرض فيما يلي نتائج مؤشرات المطابقة لهذا النموذج

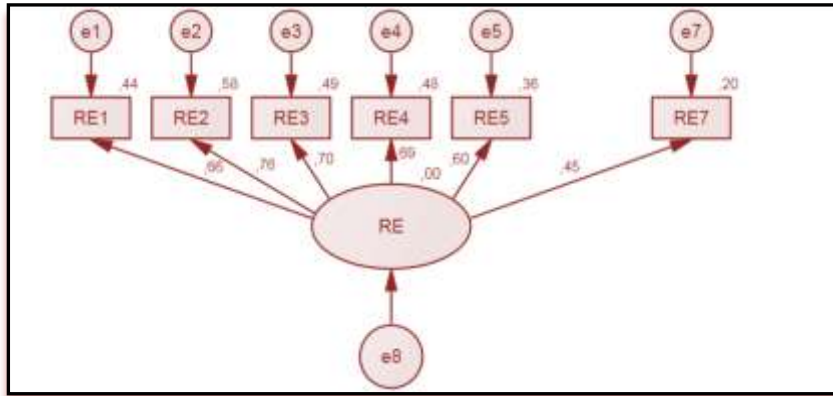
جدول رقم (05-23) مؤشرات جودة المطابقة لبعد المكافأة على أساس الأداء

المؤشرات	Chi-square	Df	χ^2/df	GFI	AGFI	RMSEA	NFI	IFI	TLI	CFI
القيم المسجلة	45.478	14	3.248	0.896	0.792	0.140	0.816	0.865	0.792	0.861
شرط القبول	///	///	أقل من 5	أكبر من 0.90	أكبر من 0.80	بين -0.05 و 0.08	أكبر من 0.90	أكبر من 0.90	أكبر من 0.90	أكبر من 0.90

المصدر: نتائج تحليل برنامج AMOS

انطلاقاً من النتائج الموضحة أعلاه نلاحظ أن معاملات تقدير المقاييس تجاه المتغير الكامن المكافأة على أساس الأداء مناسبة، فقد تجاوزت في معظمها 0.6 مع مستويات معنوية أقل من 0.05. ما عدا (RE6) التي تقيس حاجة الأفراد إلى تشجيعهم على تقديم الأفكار الجديدة ومكافئتهم عليها ، حيث كانت نتائج القياس بالنسبة لهذه العبارة كما يلي: ($\lambda = 0,429$, $t = 3,120$, $p \leq 0.05$) ، حيث يمكن القول أنها منخفضة بعض الشيء، كما أن قيم مؤشرات المطابقة كانت أقل من القيم المعتمدة لقبول النموذج، لذا سنقوم فيما يلي بحذف العبارة المعنية للتأكد من مطابقة النموذج للبيانات.

الشكل رقم (05-15): نموذج قياس بعد المكافأة على أساس الأداء بعد التعديل



المصدر: نتائج تحليل برنامج (AMOS)

إذن وبعد إعادة الاختبار في ضوء عدم وجود الفقرة المشار إليها سابقاً أصبح لهذا المتغير الكامن 06 عبارات معبرة عنه، وهو ما تؤكد قيم معاملات التشعب الظاهرة في الشكل.

وبالنسبة لمؤشرات جودة مطابقة النموذج بعد التعديل فيمكن تلخيصها في الجدول الموالي:

جدول رقم (05-24) مؤشرات جودة مطابقة النموذج المقترح لبعد المكافأة على أساس الأداء بعد التعديل

المؤشرات	Chi-square	Df	χ^2/df	GFI	AGFI	RMSEA	NFI	IFI	TLI	CFI
القيم المسجلة	17.027	9	1.891	0.953	0.981	0.08	0.918	0.960	0.931	0.959
شرط القبول	///	///	أقل من 5	أكبر من 0.90	أكبر من 0.80	بين -0.05 و 0.08	أكبر من 0.90	أكبر من 0.90	أكبر من 0.90	أكبر من 0.90

المصدر: نتائج تحليل برنامج AMOS

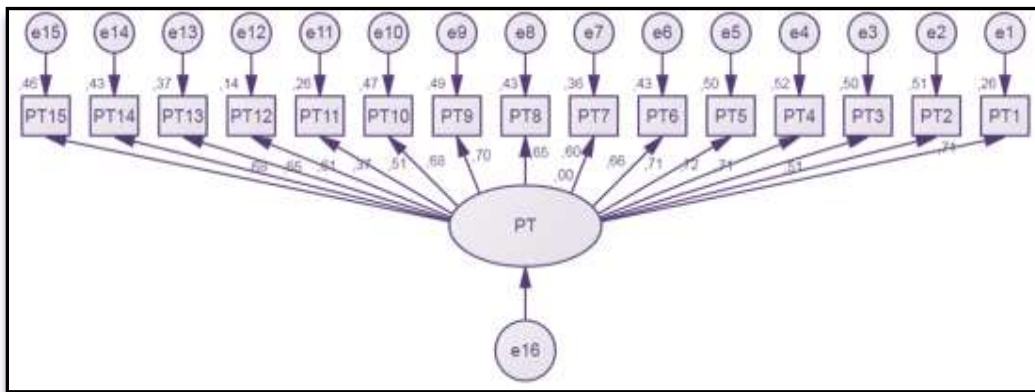
يتضح من الجدول أن مؤشرات جودة المطابقة الموضحة أعلاه تشير إلى وجود حالة ملاءمة، حيث أن كل المؤشرات كانت ذات قيم جيدة، وهذا يؤكد صحة الافتراض بأن هذه العبارات تقيس بنية هذا المتغير.

المطلب الخامس: نماذج قياس أبعاد المتغير التابع

أولاً: نموذج قياس أداء المهام

يتم قياس هذا المتغير الكامن من خلال 15 متغير ظاهر بعد أن تم حذف العبارة (PT16) نتيجة التحليل العملي الاستكشافي. ويمكن توضيح نتائج القياس في الشكل الموالي:

الشكل رقم (05-16): نموذج قياس أداء المهام



المصدر: نتائج تحليل برنامج AMOS

ونعرض فيما يلي نتائج مؤشرات المطابقة لهذا النموذج

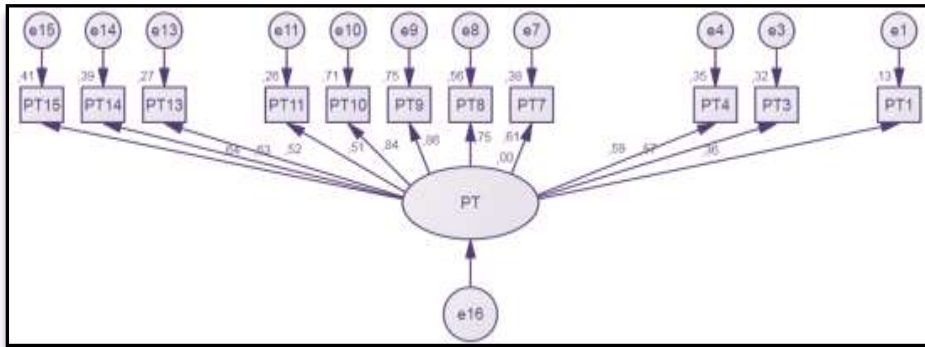
جدول رقم (05-25) مؤشرات جودة المطابقة لبعده أداء المهام

المؤشرات	Chi-square	Df	χ^2/df	GFI	AGFI	RMSEA	NFI	IFI	TLI	CFI
القيم المسجلة	460.914	90	5.121	0.716	0.574	0.184	0.685	0.732	0.659	0.728
شرط القبول	///	///	أقل من 5	أكبر من 0.90	أكبر من 0.80	بين -0.05 و 0.08	أكبر من 0.90	أكبر من 0.90	أكبر من 0.90	أكبر من 0.90

المصدر: نتائج تحليل برنامج AMOS

انطلاقاً من النتائج الموضحة أعلاه نلاحظ أن معاملات تقدير المقاييس تجاه المتغير الكامن أداء المهام مناسبة، فقد تجاوزت في معظمها 0.6 مع مستويات معنوية أقل من 0.05. إلا أن قيم مؤشرات المطابقة كانت أقل من القيم المثلى، لذا سنقوم بإجراء تعديلات على هذا النموذج للحصول على نتائج مقبولة. وهو ما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (05-17): نموذج قياس أداء المهام بعد التعديل



المصدر: نتائج تحليل برنامج (AMOS)

إذن وبعد إعادة الاختبار بعد حذف العبارات (PT2)، (PT5)، (PT6)، (PT12)، أصبح لهذا المتغير الكامن 11 عبارة معبرة عنه، وهو ما تؤكد قيم معاملات التشعب الظاهرة في الشكل.

وبالنسبة لمؤشرات جودة مطابقة النموذج بعد التعديل فيمكن تلخيصها في الجدول الموالي:

جدول رقم (05-26) مؤشرات جودة مطابقة النموذج المقترح لبعء أداء المهام بعد التعديل

المؤشرات	Chi-square	Df	χ^2/df	GFI	AGFI	RMSEA	NFI	IFI	TLI	CFI
القيم المسجلة	213.756	44	4.858	0.921	0.841	0.124	0.864	0.908	0.859	0.906
شرط القبول	///	///	أقل من 5	أكبر من 0.90	أكبر من 0.80	بين -0.05 و 0.08	أكبر من 0.90	أكبر من 0.90	أكبر من 0.90	أكبر من 0.90

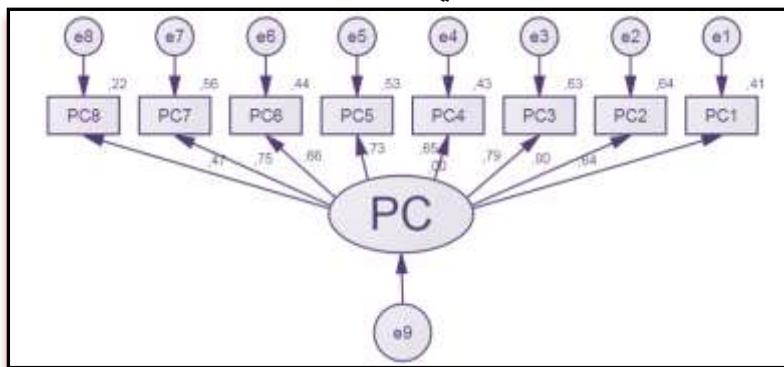
المصدر: نتائج تحليل برنامج AMOS

يتضح من الجدول أن مؤشرات جودة المطابقة الموضحة أعلاه تشير إلى وجود حالة ملاءمة، حيث أن أغلب المؤشرات كانت ذات قيم جيدة، وهذا يؤكد صحة الافتراض بأن هذه العبارات تقيس بنية هذا المتغير.

ثانياً: نموذج قياس الأداء السياقي

يتم قياس هذا المتغير الكامن من خلال 08 متغيرات ظاهرة كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (05-18): نموذج قياس الأداء السياقي



المصدر: نتائج تحليل برنامج AMOS

ونعرض فيما يلي نتائج مؤشرات المطابقة لهذا النموذج

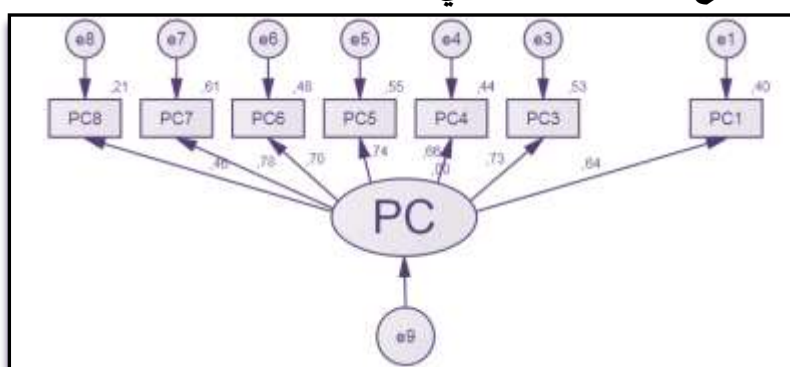
جدول رقم (05-27) مؤشرات جودة المطابقة لبعء الأداء السياقي

المؤشرات	Chi-square	Df	χ^2/df	GFI	AGFI	RMSEA	NFI	IFI	TLI	CFI
القيم المسجلة	65.270	20	3.263	0.889	0.801	0.141	0.851	0.891	0.845	0.889
شرط القبول	///	///	أقل من 5	أكبر من 0.90	أكبر من 0.80	بين -0.05 و 0.08	أكبر من 0.90	أكبر من 0.90	أكبر من 0.90	أكبر من 0.90

المصدر: نتائج تحليل برنامج AMOS

انطلاقاً من النتائج الموضحة أعلاه نلاحظ أن معاملات تقدير المقاييس تجاه المتغير الكامن الأداء السياقي مناسبة، فقد تجاوزت في معظمها 0.6 مع مستويات معنوية أقل من 0.05 وفق مخرجات (AMOS 20)، إلا أن قيم مؤشرات المطابقة كانت أقل من القيم المثلى، لذا سنقوم بإجراء تعديلات على هذا النموذج للحصول على نتائج مقبولة. وهو ما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (05-19): نموذج قياس الأداء السياقي بعد التعديل



المصدر: نتائج تحليل برنامج (AMOS)

إذن وبعد إعادة الاختبار بحذف العبارة (PC2) أصبح لهذا المتغير الكامن 08 عبارات معبرة عنه، وهو ما تؤكد قيم معاملات التشعب الظاهرة في الشكل.

وبالنسبة لمؤشرات جودة مطابقة النموذج بعد التعديل فيمكن تلخيصها في الجدول الموالي:

جدول رقم (05-28) مؤشرات جودة مطابقة النموذج المقترح لبعء الأداء السياقي بعد التعديل

المؤشرات	Chi-square	Df	χ^2/df	GFI	AGFI	RMSEA	NFI	IFI	TLI	CFI
القيم المسجلة	42.889	14	3.063	0.913	0.826	0.135	0.868	0.802	0.907	0.905
شرط القبول	///	///	أقل من 5	أكبر من 0.90	أكبر من 0.80	بين -0.05 و 0.08	أكبر من 0.90	أكبر من 0.90	أكبر من 0.90	أكبر من 0.90

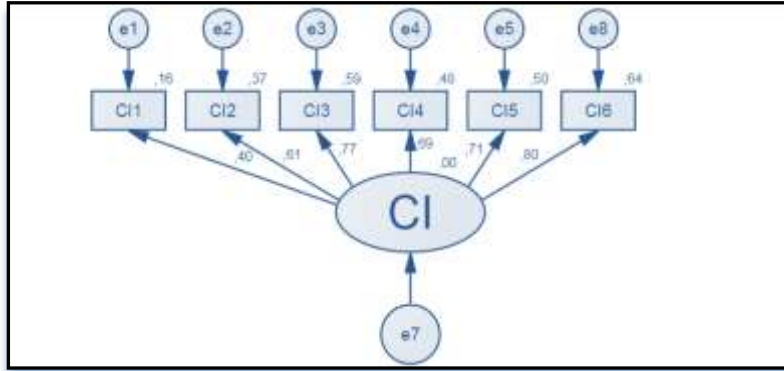
المصدر: نتائج تحليل برنامج AMOS

يتضح من الجدول أن مؤشرات جودة المطابقة الموضحة أعلاه تشير إلى وجود حالة ملاءمة، حيث أن أغلب المؤشرات كانت ذات قيم جيدة، وهذا يؤكد صحة الافتراض بأن هذه العبارات تقيس بنية هذا المتغير.

ثالثا: نموذج قياس السلوك الإبداعي

يتم قياس هذا المتغير الكامن من خلال 06 متغيرات ظاهرة كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (05-20): نموذج قياس السلوك الإبداعي



المصدر: نتائج تحليل برنامج AMOS

ونعرض فيما يلي نتائج مؤشرات المطابقة لهذا النموذج

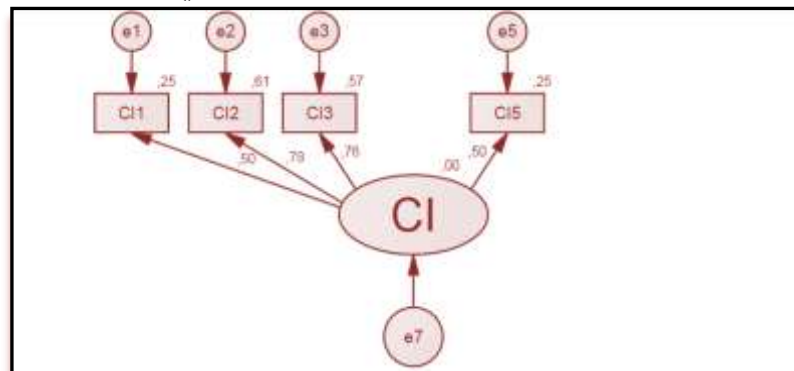
جدول رقم (05-29) مؤشرات جودة المطابقة لبعد السلوك الإبداعي

المؤشرات	CFI	TLI	IFI	NFI	RMSEA	AGFI	GFI	χ^2/df	Df	Chi-square	القيم المسجلة
القيم المسجلة	0.873	0.788	0.876	0.846	0.177	0.751	0.893	4.560	9	41.044	
شروط القبول	أكبر من 0.90	أكبر من 0.90	أكبر من 0.90	أكبر من 0.90	بين -0.05 و 0.08	أكبر من 0.80	أكبر من 0.90	أقل من 5	///	///	

المصدر: نتائج تحليل برنامج AMOS

انطلاقا من النتائج الموضحة أعلاه نلاحظ أن معاملات تقدير المقاييس تجاه المتغير الكامن السلوك الإبداعي مناسبة، فقد تجاوزت في معظمها 0.6 مع مستويات معنوية أقل من 0.05 وفق مخرجات (AMOS 20)، إلا أن قيم مؤشرات المطابقة كانت أقل من القيم المثلى، لذا سنقوم بإجراء تعديلات على هذا النموذج للحصول على نتائج مقبولة. وهو ما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (05-12): نموذج قياس السلوك الإبداعي بعد التعديل



المصدر: نتائج تحليل برنامج (AMOS)

إن وبعد إعادة الاختبار بحذف العبارتين (C14)، (C16) أصبح لهذا المتغير الكامن 04 عبارات معبرة عنه، وهو ما تؤكد قيم معاملات التشبع الظاهرة في الشكل.

وبالنسبة لمؤشرات جودة مطابقة النموذج بعد التعديل فيمكن تلخيصها في الجدول الموالي:

جدول رقم (05-30) مؤشرات جودة مطابقة النموذج المقترح لبعده السلوك الإبداعي بعد التعديل

المؤشرات	Chi-square	Df	χ^2/df	GFI	AGFI	RMSEA	NFI	IFI	TLI	CFI
القيم المسجلة	8.081	2	4.040	0.966	0.831	0.163	0.922	0.940	0.814	0.938
شرط القبول	///	///	أقل من 5	أكبر من 0.90	أكبر من 0.80	بين -0.05 و 0.08	أكبر من 0.90	أكبر من 0.90	أكبر من 0.90	أكبر من 0.90

المصدر: نتائج تحليل برنامج AMOS

يتضح من الجدول أن مؤشرات جودة المطابقة الموضحة أعلاه تشير إلى وجود حالة ملاءمة، حيث أن أغلب المؤشرات كانت ذات قيم جيدة، وهذا يؤكد صحة الافتراض بأن هذه العبارات تقيس بنية هذا المتغير.

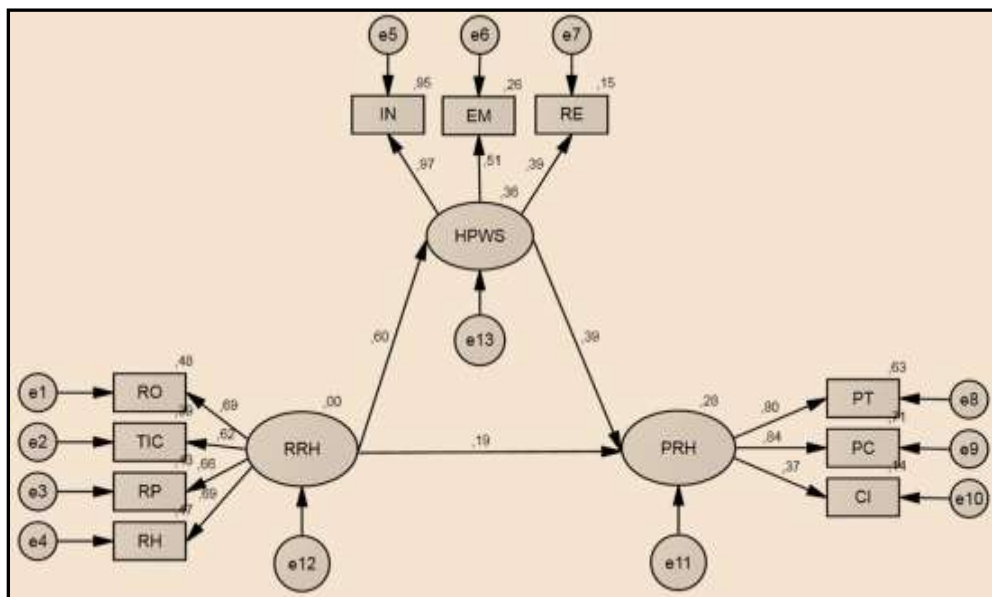
رابعاً: تقدير النموذج الهيكلي للدراسة (Structural Model)

يختلف النموذج الهيكلي عن نموذج القياس كونه يتكون من مجموعة من المتغيرات المستقلة والتابعة، والتي ترتبط فيما بينها من خلال أسهم ذات اتجاه واحد عندما تكون علاقة تأثير، كما يمكن أن ترتبط المتغيرات المستقلة فيما بينها من خلال أسهم ذات اتجاهين عندما تكون بينها علاقة ارتباط.

ويستخدم النموذج الهيكلي للتأكد من ملاءمة نموذج الدراسة مع البيانات المستخدمة، أين يتم الحكم على ملاءمة النموذج الهيكلي من خلال مؤشرات جودة المطابقة سابقة الذكر، لكنها للتذكير لا تفيدنا هذه المؤشرات في الحكم على صحة فرضيات الدراسة.

ونعرض فيما يلي النموذج الهيكلي للدراسة للتأكد من ملاءمته مع البيانات المستخدمة.

الشكل رقم (05-22) النموذج الهيكلي للدراسة



المصدر: نتائج تحليل برنامج AMOS

ونعرض فيما يلي نتائج مؤشرات المطابقة لهذا النموذج

جدول رقم (05-31) مؤشرات جودة المطابقة لنموذج الدراسة

المؤشرات	Chi-square	Df	χ^2/df	GFI	AGFI	RMSEA	NFI	IFI	TLI	CFI
القيم المسجلة	56,117	32	1.753	0,902	0,832	0,081	0,842	0,925	0,890	0,922
شرط القبول	///	///	أقل من 5	أكبر من 0.90	أكبر من 0.80	بين -0.05 و 0.08	أكبر من 0.90	أكبر من 0.90	أكبر من 0.90	أكبر من 0.90

المصدر: نتائج تحليل برنامج AMOS

يتضح من الجدول أن مؤشرات جودة المطابقة الموضحة أعلاه تشير إلى وجود حالة ملاءمة، حيث أن أغلب المؤشرات كانت ذات قيم جيدة، وهذا يؤكد صحة الافتراض بأن النموذج الهيكلي ملائم لبيانات الدراسة.

المطلب السادس: ثبات وصدق أداة الدراسة

بعد نتائج التحليل العاملي التوكيدي كمرحلة ثانية في دراسة صدق وملاءمة النموذج تأتي المرحلة الثالثة والمتعلقة بالثبات والصدق.

أولاً: ثبات الأداة الأساسية للدراسة

ويقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف متشابهة باستخدام الأداة نفسها. وفي هذا البحث تم قياس ثبات أداة البحث باستخدام معامل الارتباط ألفا كرونباخ "Cronbach's Cefficient Alpha"، واختبار التجزئة النصفية (Split-Half)، أين تم حسابهما بالاستعانة ببرنامج SPSS. وستقوم فيما يلي بعرض وتفسير نتائج هذين الاختبارين.

▪ اختبار ألفا كرونباخ:

يعد أكثر الاختبارات اعتماداً من قبل الباحثين لقياس ثبات عبارات الاستبيان، حيث يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى 0.60 فأكثر.

وعليه تم استخراج قيم ألفا كرونباخ لكل متغير من المتغيرات المدروسة وكذا أبعادها، إضافة إلى معامل ألفا كرونباخ الكلي المتعلق بالاستبيان ككل. وهذا ما يوضحه الجدول الموالي:

جدول رقم (05-32) معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة

معايير الاستبانة	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
إعادة تنظيم إدارة الموارد البشرية	08	0.786
استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إدارة الموارد البشرية	11	0.794
إعادة تصميم عمليات الموارد البشرية	08	0.784
تغيير أدوار ومؤهلات الرؤساء والمرؤوسين	09	0.789
إعادة هندسة الموارد البشرية	36	0.895
الاندماج الوظيفي	05	0.791

0.662	05	التمكين
0.805	06	المكافأة على أساس الأداء
0.828	16	ممارسات نظم الأداء العالي
0.877	11	أداء المهام
0.851	07	سلوك المواطنة التنظيمية
0.704	04	السلوك الإبداعي
0.905	22	أداء الموارد البشرية
0.926	74	الاستمارة ككل

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS

نلاحظ من جدول معاملات الثبات أن كل أبعاد النموذج تجاوز معامل ثباتها الحد الأدنى المتفق عليه، أي أن أداة الدراسة اتسمت بثبات داخلي جيد يمكن من القياس السليم للمتغيرات الكامنة. كما أظهر هذا الاختبار وبناء على مخرجات برنامج (SPSS) أنه لا توجد عبارات أخرى يمكن حذفها حتى ترتفع هذه المعاملات، مما يؤكد صحة نتائج التحليل الاستكشافي والتوكيدي.

ولتدعيم وتأكيد هذه النتائج وخاصة باقتراب بعض معاملات الثبات من الحد الأدنى المقبول 0.6، ارتأينا الاستعانة باختبار ثبات آخر هو اختبار التجزئة النصفية، والذي سنوضحه فيما يلي.

▪ اختبار التجزئة النصفية: Split-Half

يقوم هذا الاختبار على تجزئة العبارات إلى جزئين إما بطريقة عشوائية أو على أساس الأرقام الفردية والزوجية، ومن ثمة يتم حساب مدى الارتباط بين هذين الجزئين، أين يعطي هذا الاختبار عدة مؤشرات لتأكيد وقبول ثبات أداة القياس وهي: معامل ألفا كرونباخ الجزئي، الارتباط بين الجزئين، معامل سبيرمان براون (Spearman-Brown) للارتباط، معامل جيتمان (Guttman) للتجزئة النصفية، علماً أن الحد الأدنى المقبول لهذه المؤشرات هو 0.80. ويمكن توضيح نتائج هذا الاختبار في الجدول الموالي:

جدول رقم (05- 33) نتائج اختبار التجزئة النصفية

إعادة هندسة الموارد البشرية	ممارسات الأداء العالي	الأداء البشري	الاستمارة ككل	
18	08	11	37	الجزء الأول عدد العبارات
0.776	0.750	0.835	0.855	معامل ألفا كرونباخ
18	08	11	37	الجزء الثاني عدد العبارات
0.824	0.739	0.829	0.865	معامل ألفا كرونباخ
0.874	0.794	0.803	0.879	الارتباط بين الجزئين
0.933	0.829	0.891	0.936	معامل ارتباط Spearman-Brown
0.931	0.829	0.886	0.934	معامل Guttman للتجزئة النصفية

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

إن من خلال النتائج الموضحة في الجدول يمكن القول أن المقاييس المستخدمة تتميز بدرجة ثبات جيدة، وهو ما يدعم نتائج اختبار ألفا كرونباخ.

ثانياً: صدق الأداة الأساسية للدراسة

يمثل الصدق أحد المعايير الهامة التي يعتمد عليها في التعرف على مدى قدرة أداة الدراسة المستخدمة على قياس المفهوم أو المتغير المراد قياسه وتحديد على النحو المطلوب. ويمكن قياسه وفق عدة طرق لعل أهمها:

▪ الصدق الظاهري:

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال إدارة الموارد البشرية والإدارة بشكل عام، وعددهم سبع محكمين (قائمة المحكمين موضحة في الملحق الخامس)، وطلب منهم الإجابة على مدى وضوح العبارات ومدى ملاءمتها لقياس ما وضعت من أجله، ولقد تم حذف بعض العبارات من قبل المحكمين، ودمج بعضها، كما تم تغيير صياغة بعض العبارات. وبناء على توجيهات وتصحيحات المحكمين تمت صياغة استبانة البحث بشكلها النهائي وهي الموضحة في الملحق الأول.

▪ الاتساق الداخلي:

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الإستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد تم حساب الاتساق الداخلي للإستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط (بيرسون) بين كل فقرة من فقرات أبعاد المتغيرات والدرجة الكلية للبعد نفسه.

ويمكن توضيح نتائج هذا الاختبار ملخصة في الجدول الموالي:

جدول رقم (05- 34) معامل ارتباط الاتساق الداخلي لكل بعد من أبعاد الدراسة

العبارات ومعاملات ارتباطها مع أبعادها											الرقم	المحور	
			RO 13	RO9	RO8	RO7	RO6	RO5	RO4	RO2	الرقم	R.RH	
			0.495**	0.588**	0.666**	0.724**	0.693**	0.722**	0.648**	0.555**	المعامل		RO
TIC1 3	TIC1 2	TIC1 1	TIC1 0	TIC9	TIC8	TIC6	TIC5	TIC4	TIC3	TIC2	الرقم		TIC
**0.605	**0.552	**0.541	**0.609	**0.652	**0.478	**0.454	**0.759	**0.545	**0.552	**0.488	المعامل		
			RP 10	RP9	RP8	RP7	RP6	RP5	RP2	RP1	الرقم		RP
			0.589**	0.565**	0.777**	0.729**	0.665**	0.645**	0.529**	0.523**	المعامل		

		HPWS									P.RH									
		RH			IN			EM			RE			PT		PC		CI		
الرقم	المعامل	RH12	RH11	RH10	RH9	RH8	RH7	RH3	RH2	RH1	الرقم	المعامل	الرقم	المعامل	الرقم	المعامل	الرقم	المعامل	الرقم	المعامل
		0.680**	0.641**	0.642**	0.707**	0.618**	0.635**	0.517**	0.540**	0.529**										
						IN7	IN6	IN3	IN2	IN1										
						0.765**	0.770**	0.695**	0.757**	0.726**										
						EM6	EM5	EM4	EM2	EM1										
						0.711**	0.799**	0.660**	0.611**	0.490**										
					RE7	RE5	RE4	RE3	RE2	RE1										
					0.621**	0.690**	0.710**	0.738**	0.774**	0.764**										
PT15	PT14	PT13	PT11	PT10	PT9	PT8	PT7	PT4	PT3	PT1										
0.728**	0.706**	0.653**	0.598**	0.770**	0.782**	0.709**	0.660**	0.683**	0.672**	0.516**										
				PC8	PC7	PC6	PC5	PC4	PC3	PC1										
				0.584**	0.799**	0.718**	0.773**	0.696**	0.796**	0.727**										
							CI5	CI3	CI2	CI1										
							0.746**	0.785**	0.768**	0.644**										

* دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05

* دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات كل بعد من أبعاد الدراسة والدرجة الكلية للأبعاد، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية 0.01، وبذلك تعتبر فقرات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

ثالثاً: ثبات وصدق الاستبانة التشخيصية والتوزيع الطبيعي للبيانات

لغرض الحفاظ على الشكل المنهجي للدراسة ارتأينا دمج اختبارات ثبات وصدق الاستبانة التشخيصية في هذه المرحلة المتعلقة بالاستبانة الأساسية، حيث توضح النتائج فيما يلي:

▪ ثبات وصدق الاستبانة

تم استخراج قيم ألفا كرونباخ لكل متغير من المتغيرات المدروسة وكذا أبعادها، إضافة إلى معامل ألفا كرونباخ الكلي المتعلق بالاستبيان ككل. وهذا ما يوضحه الجدول الموالي:

جدول رقم (05-35) معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة

معايير الصدق	معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات	محاور الاستبانة
0.926	0.858	13	إعادة تنظيم إدارة الموارد البشرية
0.922	0.851	13	استخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية
0.941	0.887	12	إعادة تصميم عمليات الموارد البشرية
0.971	0.943	07	تغيير أدوار ومؤهلات الرؤساء والمرؤوسين
0.971	0.943	45	إعادة هندسة الموارد البشرية
0.921	0.849	06	المتطلبات الإدارية
0.850	0.724	06	المتطلبات التنظيمية
0.895	0.802	08	المتطلبات البشرية
0.888	0.789	04	المتطلبات المادية
0.953	0.910	06	المتطلبات التكنولوجية
0.974	0.950	30	مدى توفر متطلبات تطبيقها بالمؤسسة
0.860	0.741	08	المعوقات الإدارية
0.850	0.724	07	المعوقات التكنولوجية
0.801	0.643	07	المعوقات البشرية
0.959	0.920	06	المعوقات المالية
0.819	0.672	05	المعوقات الفنية
0.960	0.923	33	معوقات تطبيق إعادة هندسة إدارة الموارد البشرية
0.950	0.904	108	الاستبانة ككل

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS

نلاحظ من جدول معاملات الثبات أن كل أبعاد الاستبانة تجاوز معامل ثباتها الحد الأدنى المتفق عليه، أي أن هذه الأداة اتسمت بثبات داخلي جيد يمكن من القياس السليم للمحاور الثلاثة، وتم حساب معامل صدق المحك من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات ألفا كرونباخ، وذلك كما هو موضح في الجدول، إذ نجد أن جميع

معاملات الصدق لمحاور البحث وأبعادها كبيرة جدا ومناسبة لأهداف هذا البحث. وبهذا يمكننا القول أن جميع عبارات أداة البحث هي صادقة لما وضعت لقياسه.

▪ اختبار التوزيع الطبيعي

تم التأكيد من خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي باستخدام معاملات الالتواء والتقلطح، حيث ترى بعض الدراسات الإحصائية أن معاملات الالتواء يجب أن يكون محصورة بين (-3، 3)، ومعاملات التقلطح محصورة بين (-10، 10)، ونجد دراسات أخرى ترى بأن معاملات الالتواء يجب أن يكون محصورة بين (-1، 1)، ومعاملات التقلطح محصورة بين (-3، 3). ويوضح الجدول الموالي نتائج هذه الاختبارات:

جدول رقم (05-36) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات وأبعاد الدراسة

معايير التقلطح Kurtosis	معايير الالتواء Skewness	محاور الاستبانة
4.515	-1.721	إعادة تنظيم إدارة الموارد البشرية
0.903	-1.024	استخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية
1.770	-1.669	إعادة تصميم عمليات الموارد البشرية
3.268	-1.450	تغيير أدوار ومؤهلات الرؤساء والمرؤوسين
3.108	-1.569	إعادة هندسة الموارد البشرية
-0.328	-0.921	المتطلبات الإدارية
0.022	-0.398	المتطلبات التنظيمية
-0.317	-0.610	المتطلبات البشرية
-0.813	-0.579	المتطلبات المادية
-0.029	-0.923	المتطلبات التكنولوجية
-0.417	-0.926	مدى توفر متطلبات تطبيقها بالمؤسسة
3.405	-0.509	المعيقات الإدارية
0.671	0.258	المعيقات التكنولوجية
2.950	-0.020	المعيقات البشرية
0.932	0.805	المعيقات المالية
0.659	-0.725	المعيقات الفنية
1.995	-0.130	معيقات تطبيق إعادة هندسة إدارة الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS

من خلال بيانات الجدول يتبين أن قيم معاملات الالتواء قد انحصرت بين (-1.721، 0.805)، وقيم معاملات التقلطح تتراوح ما بين (-0.417، 4.515)، وبالتالي نعتبر أن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، وبالتالي نقبل فرضية اعتدالية بيانات محاور هذه الاستبانة واقترانها بالتوزيع الطبيعي.

خلاصة الفصل الخامس:

قمنا في هذا الفصل بتوضيح تموقعنا الاستمولوجي والمنهجي، أين خالصنا إلى أننا نجتمع بين النموذج التفسيري والوضعي أو الايجابي، كوننا نحاول من خلال هذه الدراسة فهم ظاهرة تحسين أداء الأفراد من خلال إعادة هندسة الموارد البشرية وفق تصورنا الخاص، وترجمة هذا الفهم الخاص إلى نموذج يبرز العلاقات السببية فيما بين عناصر الظاهرة، وإجراء وصف وتحليل كمي لعناصرها، مما جعلنا نجتمع بين المنهجين الاستكشافي والاختباري باستخدام مقارنة بحثية ثنائية تركز على النوع والكم، هذا الجمع بين المقاربتين يفرض استخدام أسلوب الإبعاد والافتراض الاستنتاجي في الاستدلال والتفكير. كما تم توضيح كيفية قياس متغيرات الدراسة والمتمثلة في إعادة هندسة الموارد البشرية، ممارسات الأداء العالي، الأداء البشري. ولغرض تحقيق أهداف الدراسة تم إعداد استبانتين، تم توزيعهما على الرؤساء وموظفي إدارات الموارد البشرية بمجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية بسكرة من خلال إجراء مسح شامل للفئتين، حيث قمنا باختبار نماذج قياس أبعاد متغيرات الاستبانة الأساسية باستخدام التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي للتأكد من ملاءمة عبارات القياس لما وضعت من أجله، وتوج هذا الاختبار باختبار الصدق والثبات، لنصل في الأخير إلى الصيغة النهائية لعبارات قياس كل بعد وكل محور مما يمكننا من تشخيص محاور الدراسة بشكل أفضل، وهو ما سنتناوله في الفصل الموالي.

الفصل السادس

عرض وتحليل نتائج الدراسة

تمهيد

بعد استعراضنا للإطار الابستمولوجي والمنهجي للدراسة، وكذا أدواتها واجراءاتها، والتعرف على المؤسسات المبحوثة وخصائصها وخصائص المبحوثين، واختبارنا لنماذج القياس من خلال التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي، سنحاول في هذا الفصل تحليل آراء المبحوثين من الفئتين سواء كانوا رؤساء أو موظفين، حيث نتعرف على المتغيرات الأساسية للدراسة من وجهة نظر الرؤساء من خلال تحليل محاور الاستبانة الأساسية، وسنقوم بتشخيص أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية ومتطلبات تطبيقها ومعيقاتها من وجهة نظر موظفي إدارة الموارد البشرية من خلال تحليل محاور الاستبانة التشخيصية.

لذا سنخصص المبحث الأول لتحليل اتجاهات آراء الرؤساء بالمؤسسات المبحوثة نحو المحاور الأساسية للدراسة، كل محور على حدى، وسنخصص المبحث الثاني لتحليل اتجاهات آراء موظفو إدارات الموارد البشرية نحو حاجة مؤسساتهم إلى إعادة هندسة الموارد البشرية، وسيخصص المبحث الثالث للتعرف على آراء الموظفين حول مدى توفر المناخ المناسب لتطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية بمؤسساتهم. وأخيرا سيخصص المبحث الرابع للتعرف على معوقات تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية بالمؤسسات المبحوثة.

المبحث الأول: تحليل اتجاهات الرؤساء المبحوثين نحو محاور الدراسة

في هذا العنصر سوف نقوم بتحليل محاور الاستبانة بغية الإجابة على أسئلة البحث، حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري (على مقياس ليكارت الخماسي) لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاستبانة المتعلقة بمحاور الدراسة.

المطلب الأول: تحليل الإجابات حول محور إعادة هندسة الموارد البشرية

سنحاول فيما يلي الإجابة على السؤال التالي: ما مستوى تصورات الرؤساء حول حاجة مؤسساتهم إلى إعادة هندسة الموارد البشرية؟

للإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتم تحديد الرتب لكل بعد من أبعاد هذا المحور مثلما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (06-01): تحليل اتجاهات الآراء نحو المتغير المستقل بأبعاده

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
1	إعادة تنظيم إدارة الموارد البشرية	3.939	0.502	2	موافق
2	استخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية	3.868	0.502	3	موافق
3	إعادة تصميم عمليات إدارة الموارد البشرية	3.746	0.538	4	موافق
4	تغيير أنوار ومؤهلات الرؤساء والمرؤوسين	3.976	0.461	1	موافق
	إعادة هندسة الموارد البشرية	3.884	0.381		موافق

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS

يتبين من خلال الجدول أن هناك إجماع واتفاق من قبل الرؤساء بالمؤسسات محل الدراسة على أن إدارة الموارد البشرية بمؤسساتهم بحاجة إلى إعادة هندسة، ومؤسساتهم بحاجة إلى إحداث تغييرات جذرية في كافة المجالات. حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات حول هذا المحور (3.884) بانحراف معياري قدره (0.381). وهو ما يؤكد فعلا مدى إدراك الرؤساء لحاجة مؤسساتهم للتغيير وتأييدهم ذلك خاصة وأن هذه التغييرات تمس إدارة الموارد البشرية، والتي يرون أنها تعاني نقصا وضعفا شديدين في جوانب عديدة، وهذا ما يتضح أكثر من خلال تفاصيل الإجابات لكل بعد، والتي سنوضحها فيما يلي:

أولا: تحليل بعد إعادة تنظيم إدارة الموارد البشرية

يمكن توضيح ذلك في الجدول التالي:

الجدول رقم (06-02): اتجاهات الآراء نحو بعد إعادة تنظيم إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات محل الدراسة

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتجاهات الآراء
	المجال الهيكلي: إعادة تنظيم إدارة الموارد البشرية	3.939	0.502	2	موافق
RO2	هناك ضرورة لإعادة تصميم الأسس والمبادئ التي يقوم عليها نظام إدارة الموارد البشرية الحالي للمؤسسة بما يتلاءم وتطورات ظروف العمل ويشجع	4.11	0.604	1	موافق

				على زيادة كفاءات الموظفين	
موافق	6	0.901	3.94	مهام الموظفين الحالية بحاجة إلى إعادة تصميم من خلال إنشاء أدوار جديدة لهم أو إعادة توزيعهم على مهام أخرى في المؤسسة	RO4
موافق	7	0.858	3.90	الهيكل التنظيمي الحالي للمؤسسة بحاجة إلى التوسع في اللامركزية (تفويض صلاحيات كبيرة للمرؤوسين)، والتخفيف من مركزية السلطة والمسؤولية (التخفيف من تركيزها لدى الرؤساء بشكل كامل)	RO5
موافق	4	0.772	3.97	من الضروري زيادة مشاركة المرؤوسين في ممارسة بعض مهام إدارة الموارد البشرية إلى جانب الرؤساء.	RO6
موافق	5	0.777	3.96	خطوط الاتصالات وقنوات تدفق السلطات والمسؤوليات الحالية بحاجة إلى إعادة تصميم، لضمان النقل السريع للمعلومات في مختلف الاتجاهات وبشكل جماعي.	RO7
موافق	8	1.102	3.56	من المفيد إعادة تنظيم الأفراد في المؤسسة في شكل مجموعات عمل يتولى أعضائها تسييرها بأنفسهم	RO8
موافق	3	0.681	3.97	المؤسسة بحاجة إلى أن يشارك الرؤساء في ممارسة عمليات إدارة الموارد البشرية باعتبارهم المسؤولين عن التنسيق فيما بين فرق العمل المعنية بتنفيذ هذه العمليات	RO9
موافق	2	0.502	4.10	يتعين على تنظيم إدارة الموارد البشرية دعم شراكة الأفراد في العمل وزيادة انتمائهم للمؤسسة	RO 13

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS

من خلال هذا الجدول نجد أن بعد إعادة تنظيم وظيفة الموارد البشرية جاء في الترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات حول هذا البعد (3.939) وبانحراف معياري قدره (0.502)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى اتجاهات آراء موافقة. كما نلاحظ من متوسطات الإجابات على عبارات هذا البعد أنها في فئة الموافقة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.56 - 4.11)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.604 - 1.102). وهذا ما يؤكد أن المسيرين بالمؤسسات محل الدراسة يدركون أهمية التغييرات الجذرية التي تحتاجها هيكل إدارة الموارد البشرية، ويؤيدون ضرورة إحداثها لإدراكهم تأثيرها الإيجابي على أداء الوظيفة والمؤسسة بشكل عام. وجاءت الحاجة لإعادة تصميم الأسس والمبادئ التي يقوم عليها نظام إدارة الموارد البشرية الحالي في كل مؤسسة بما يتلاءم وتطورات ظروف العمل في المرتبة الأولى من حيث الأهمية، وهو ما يؤكد أن المبحوثين يدركون أن نظم إدارة الموارد البشرية بمؤسساتهم مبنية على أسس تقليدية روتينية تحتاج إلى تجديد لتواكب التطورات الحالية في نظم العمل. وجاءت في المرتبة الثانية من حيث الأهمية دائما العبارة التي تنص على ضرورة دعم تنظيم إدارة الموارد البشرية شراكة الأفراد في العمل وزيادة انتمائهم للمؤسسة ، وهذا ما يؤكد وعي المبحوثين بالدور الحيوي الذي يفترض أن تمارسه إدارة الموارد البشرية من خلال مساهمتها في دعم اندماج الأفراد وتشاركتهم.

كما جاءت موافقة المبحوثين على حاجة المؤسسات إلى مشاركتهم في ممارسة عمليات إدارة الموارد البشرية باعتبارهم المسؤولين عن التنسيق فيما بين فرق العمل في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية، مما يعزز حاجة إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات محل الدراسة إلى إعادة تنظيم، بحيث يتحول دور الرؤساء من مشرفين إلى مسيري موارد بشرية، وهو التوجه اللازم في الوقت الراهن. وهذا التغير في الهيكلة لا يؤثر فقط على الرؤساء وإنما يؤدي إلى مشاركة المرؤوسين كذلك في إدارة الموارد البشرية، وهذا ما تؤكد العبارة ذات الترتيب الرابع، وفي نفس الإطار دائما يرى المبحوثون أن خطوط الاتصالات وقنوات تدفق السلطات والمسؤوليات الحالية بحاجة إلى إعادة تصميم، لضمان النقل السريع للمعلومات في مختلف الاتجاهات وبشكل جماعي ، وهذا ما يضمن الأدوار والمهام الجديدة لكل من الرؤساء والمرؤوسين. وقد جاءت هذه العبارة في الترتيب الخامس ضمن عبارات هذا البعد، والتي تصب كلها في اتجاه الموافقة.

ويتفق غالبية المبحوثين على أن إعادة تنظيم إدارة الموارد البشرية يتجسد من إعادة تصميم المهام الحالية لهووظفي إدارة الموارد البشرية من خلال إنشاء أدوار جديدة لهم أو إعادة توزيعهم على مهام أخرى في المؤسسة ، أين يتم التخلص من المهام الروتينية والتركيز على المهام الإستراتيجية من قبل موظفي هذه الإدارة، وقد جاءت هذه العبارة في الترتيب السادس من حيث الأهمية، أين نلاحظ أن الرؤساء أعطوا الأهمية الأكبر للتغييرات التي تمس نظم إدارة الموارد البشرية، وكذا التغييرات التي تمس أدوارهم وأدوار مرؤوسيههم، لكنهم بالمقابل أعطوا أهمية أقل لإعادة توزيع موظفي الموارد البشرية على أقسام المؤسسة. أين نجد التخوف من تغيير المنصب مسيطرا على تفكير المبحوثين، وكذلك الأمر إذا تعلق بالسلطات والمسؤوليات، إذ نجد أن العبارة المتعلقة بحاجة هيكلة المؤسسة إلى التوسع في اللامركزية (تفويض صلاحيات كبيرة للمرؤوسين)، والتخفيف من مركزية السلطة والمسؤولية (التخفيف من تركزها لدى الرؤساء بشكل كامل) قد احتلت المرتبة السابعة في ترتيب العبارات حسب أهميتها، وهو ما يؤكد عدم رضا بعض المبحوثين عن هذا التوجه في منح السلطات. ورغم ذلك تبقى هذه العبارة بالتأكيد في فئة الإجابة بالموافقة.

وفي الترتيب الأخير جاءت عبارة من المفيد إعادة تنظيم الأفراد في المؤسسة في شكل مجموعات عمل يتولى أعضائها تسييرها بأنفسهم، أين نلاحظ أن تخوف المبحوثين من تغيير المناصب أصبح جليا، ولهذا كان متوسط الإجابات حول هذه العبارة أقل من المتوسطات الأخرى، ولو أنه وبشكل عام نجد أن المبحوثين يؤكدون على حاجة مؤسساتهم لإحداث تغييرات جذرية على مستوى هيكلة إدارة الموارد البشرية والعمل في شكل فرق مستقلة ذاتيا.

ثانيا: تحليل محور استخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية

يمكن توضيح ذلك في الجدول التالي:

الجدول رقم (06-03): اتجاهات الآراء نحو استخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات محل الدراسة

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتجاهات الآراء
	المجال التكنولوجي: الاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية	3.868	0.502	3	موافق
TIC2	يتعين ممارسة إجراءات وعمليات إدارة الموارد البشرية بالمنظمة بالاعتماد على شبكات المعلومات الداخلية والخارجية (الانترنت والانترانت....)	4.26	0.750	1	موافق بشدة
TIC3	المؤسسة بحاجة إلى الربط بين برمجيات الأجور وبرمجيات الأداء، وإتاحتها للرؤساء والمرؤوسين مباشرة على الموقع الالكتروني للمؤسسة.	3.98	0.878	4	موافق
TIC4	من الضروري للمؤسسة أن تستخدم شبكات الانترنت في بعض مراحل عملية التوظيف (الإعلان عن التوظيف، إرسال الملفات، الاختيار وإجراء الاختبارات، المقابلات...)	4.08	0.807	3	موافق
TIC5	يتعين على المؤسسة فتح إمكانية التعامل مع الموظفين عن بعد عبر مناطق جغرافية مختلفة دون الحاجة إلى تواجدهم بالمؤسسة	3.51	1.157	11	موافق
TIC6	من المهم أن يستخدم في تدريب الموظفين عدة أساليب الكترونية (المؤتمرات المرئية (vidéo conférence)، الفصول الافتراضية (classe virtuelle)، التعليم عن بعد....) والتي تمكنهم من الاستفادة دون مغادرة أماكن عملهم	4.08	0.637	2	موافق
TIC8	من المهم للمؤسسة تبني أنظمة إلكترونية لمراقبة الأداء تمكنها من زيادة نطاق الإشراف بشكل كبير، وتخفيض الوقت المستغرق من قبل الرؤساء لمراقبة أداء المرؤوسين	3.87	0.629	6	موافق
TIC9	الموظفون بالمؤسسة بحاجة إلى الدخول إلى نظام عملهم إلكترونيا عبر شبكة الانترنت حتى وهم خارج العمل	3.62	0.951	9	موافق
TIC 10	من الضروري أن توفر المؤسسة في موقعها الالكتروني حساب خاص بكل موظف، يمكنه من الإطلاع على بياناته الشخصية أو تعديلها، وتسجيل أوقات الحضور والانصراف....	3.60	1.024	10	موافق
TIC 11	الموظفون بحاجة إلى الاطلاع الكترونيا وبشكل فوري ومستمر على المهام الموكلة إليهم، وعلى التعليمات والمستجدات، وتقاسم الآراء والأفكار مع بعضهم البعض	3.89	0.846	5	موافق
TIC 12	من المفيد جدا أن يتمكن الموظف من طلب مختلف الخدمات المتعلقة به، كطلب العطل والغياب، الاطلاع على المكافآت والأجور، الحصول على معلومات حول الدورات التدريبية.... بشكل مباشر عن طريق الشبكات الالكترونية	3.86	0.837	7	موافق

موافق	8	0.990	3.81	المؤسسة بحاجة إلى التخلص من النماذج الورقية، وتوفير وقت تكرار العمليات الإدارية الروتينية	TIC 13
-------	---	-------	------	---	-----------

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول يتضح أن بعد استخدام تكنولوجيا المعلومات جاء في الترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات حول هذا البعد (3.868) وبانحراف معياري قدره (0.502)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى اتجاهات آراء موافقة.

كما نلاحظ من متوسطات الإجابات على عبارات هذا البعد أنها في فئة الموافقة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (4.26 - 3.51)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.750 - 1.157). وهذا ما يؤكد أن المسيرين بالمؤسسات محل الدراسة يدركون أهمية التحول إلى العمل الإلكتروني في العمل الإداري بشكل عام، وفي عمليات الموارد البشرية بشكل خاص. وهذا ما يؤكد ترتيب هذه العبارات حسب أهميتها عند المبحوثين، حيث جاءت في المرتبة الأولى العبارة المتعلقة بضرورة ممارسة إجراءات وعمليات إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات بالاعتماد على شبكات المعلومات الداخلية والخارجية (الانترنت والانترانت....) ، وذلك لإدراك المسيرين لما توفره هذه الشبكات في التكلفة والوقت وانجاز للعمل بأحسن جودة.

وكان الترتيب الثاني للعبارة المتعلقة بضرورة استخدام عدة أساليب الكترونية (المؤتمرات المرئية (vidéo conférence)، الفصول الافتراضية (classe virtuelle)، التعليم عن بعد....) في تدريب الموظفين، والتي تمكنهم من الاستفادة من التدريب دون مغادرة أماكن عملهم ، مما يؤكد أن التدريب الإلكتروني يأتي في مقدمة اهتمامات المسيرين بالمؤسسات المبحوثة لوعيهم وإدراكهم للمزايا التي يحققها لمروؤوسيمهم وبالتالي لمؤسساتهم. أما عملية التوظيف فكان لها الترتيب الثالث بين عبارات هذا البعد، والمرتبة الثانية بعد التدريب بالنظر إلى عمليات الموارد البشرية، أين أكد الرؤساء على ضرورة استخدام شبكات الانترنت في بعض مراحل عملية التوظيف (الإعلان عن التوظيف، إرسال الملفات، الاختيار وإجراء الاختبارات، المقابلات...)، وبالتالي نجد أنهم يؤكدون وبشدة على ضرورة التخلص من الطرق التقليدية المتبعة عند التوظيف.

وجاءت العبارة المتعلقة بحاجة المؤسسات إلى الربط بين برمجيات الأجور وبرمجيات الأداء، وإتاحتها للرؤساء والمرؤوسين مباشرة على الموقع الإلكتروني للمؤسسة في الترتيب الرابع، أين يولي الرؤساء الأهمية لاستخدام الموقع الإلكتروني للمؤسسة في الربط بين نتائج تقييم الأداء والمكافآت المستحقة، كما يجب أن يتيح هذا الموقع للرؤساء والمرؤوسين على حد سواء الاطلاع وبشكل فوري ومستمر على المهام الموكلة إليهم، وعلى التعليمات والمستجدات، وتقاسم الآراء والأفكار مع بعضهم البعض ، وهذا ما تؤكد هذه العبارة التي جاءت بالترتيب الخامس.

وجاءت العبارة المتعلقة بحاجة المؤسسات إلى تبني أنظمة إلكترونية لمراقبة الأداء تمكنها من زيادة نطاق الإشراف بشكل كبير، وتخفيض الوقت المستغرق من قبل الرؤساء لمراقبة أداء المرؤوسين في الترتيب السادس من حيث الأهمية، أين شكل تقييم الأداء إلكترونيا العملية الثالثة في الترتيب بعد التدريب والتوظيف. وبنفس المستوى تقريبا جاءت في المرتبة السابعة العبارة المتعلقة بأهمية أن يطلب الموظف مختلف الخدمات المتعلقة

به، كطلب العطل والغياب، الاطلاع على المكافآت والأجور، الحصول على معلومات حول الدورات التدريبية.... بشكل مباشر عن طريق الشبكات الالكترونية. وهو ما يؤكد دائما على الوعي الكبير للرؤساء حول أهمية استخدام التكنولوجيا في كل ما يتعلق بموظفيهم سواء من ناحية متابعتهم أو من ناحية الخدمات المقدمة لهم.

وفي المستوى الموالي أي في المرتبة الثامنة جاءت عبارة " المؤسسة بحاجة إلى التخلص من النماذج الورقية، وتوفير وقت تكرار العمليات الإدارية الروتينية "، والتي تعد من أهم نتائج إعادة هندسة الموارد البشرية، إلا وأنه وبناء على مخرجات برنامج SPSS فيما يتعلق بحساب التكرارات لإجابات المبحوثين حول كل عبارة نجد أن هناك بعض الرؤساء من عارضوا التخلص من النماذج الورقية، من خلال الإجابة بعدم الموافقة، وهذا لتخوفهم من الاعتماد الكلي على العمل الالكتروني، أين يفضلون الاحتفاظ بالوثائق والسجلات والتعامل بالأوراق حتى ولو كانوا يعتمدون على التعاملات الالكترونية. وهذا ما تؤكدته العبارة " لموظفون بالمؤسسة بحاجة إلى الدخول إلى نظام عملهم إلكترونيا عبر شبكة الانترنت حتى وهم خارج العمل " التي احتلت الترتيب التاسع، أين يبين انخفاض متوسطها الحسابي وجود عدم موافقة من قبل بعض الرؤساء على هذه الخطوة، كونهم يفضلون أن يتم العمل أو الدخول إلى نظم العمل أثناء التواجد بالمؤسسات، كما يفضلون تعديل بيانات مرؤوسهم بأنفسهم، وعدم تركها لهم للقيام بها ذاتيا وهذا ما تؤكدته العبارة " من الضروري أن توفر المؤسسة في موقعها الالكتروني حساب خاص بكل موظف، يمكنه من الإطلاع على بياناته الشخصية أو تعديلها، وتسجيل أوقات الحضور والانصراف،...." التي جاءت بالترتيب العاشر.

وفي آخر الترتيب أي في المرتبة إحدى عشر جاءت العبارة المتعلقة بضرورة فتح إمكانية تعامل المؤسسات مع موظفين عن بعد عبر مناطق جغرافية مختلفة دون الحاجة إلى تواجدهم بها، وهو ما يؤكد دائما على تخوف بعض الرؤساء من العمل الإلكتروني إلى جانب مقاومتهم الاستعانة بأطراف خارجية في مؤسساتهم. وإذن وبشكل عام تؤكد نتائج هذا البعد مدى وعي الرؤساء في المؤسسات المبحوثة بأهمية التحول إلى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في مؤسساتهم، والاعتماد على الخدمة الذاتية في القيام بمختلف المهام الإدارية الروتينية سواء تم ذلك من قبل المرؤوس أو من قبل الرئيس.

ثالثا: تحليل محور إعادة تصميم عمليات الموارد البشرية

يمكن توضيح ذلك في الجدول التالي:

الجدول رقم (06-04): اتجاهات الآراء نحو إعادة تصميم عمليات الموارد البشرية بالمؤسسات محل الدراسة

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتجاهات الآراء
	المجال الفني: إعادة تصميم عمليات الموارد البشرية				
RP1	بعض المناصب في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة بحاجة إلى مراجعة، كون الصلاحيات الموكلة إلى شاغليها لا تتناسب مع مسؤولياتهم	3.78	0.846	6	موافق
RP2	إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة بحاجة إلى إبداع أساليب جديدة في العمل، فمثلا يمكن إجراء مقابلات التعيين عن طريق النظام الآلي الذي لديه كافة	3.93	0.769	1	موافق

				المعلومات عن ملف المترشح دون الحاجة إلى العمل الورقي تماما	
موافق	5	0.822	3.79	من الضروري إعادة ترتيب إجراءات العمل في إدارة الموارد البشرية وتصميمها على نحو يفي بمتطلبات الأفراد.	RP5
موافق	3	0.864	3.82	المؤسسة بحاجة للتخلص من بعض الأنشطة والمهام في إدارة الموارد البشرية التي لا تضيف قيمة في حين تستهلك الوقت والجهد، مثل كثرة الوثائق الإدارية، عملية التنقل بين مختلف المستويات الإدارية لانجاز بعض المعاملات.....	RP6
موافق	8	1.017	3.42	المؤسسة بحاجة إلى أخرجة بعض الأنشطة في إدارة الموارد البشرية، أي تكليف مكاتب أو مؤسسات خارجية للقيام بها، حيث تنجز بتكلفة أقل وتوفر للموظفين فرصة التركيز على الأنشطة الأساسية.	RP7
موافق	7	0.933	3.62	تحتاج بعض عمليات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة إلى إعادة النظر في طريقة ومراحل وإجراءات القيام بها	RP8
موافق	2	0.741	3.83	يتعين تصميم عمليات إدارة الموارد البشرية وفق المتطلبات والتغيرات الحالية التي فرضتها تكنولوجيا المعلومات على إدارة الموارد البشرية	RP9
موافق	4	0.800	3.79	بعض العمليات في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة بحاجة إلى انجازها بالتوازي مع بعضها البعض، وليس بالضرورة انتظار نهاية عملية لبدء عملية أخرى	RP10

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول يتضح أن بعد إعادة تصميم عمليات الموارد البشرية جاء في الترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات حول هذا البعد (3.746) وبانحراف معياري قدره (0.538)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى اتجاهات الآراء موافقة. كما نلاحظ من متوسطات الإجابات على عبارات هذا البعد أنها في فئة الموافقة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.42-3.93)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.769-1.017). وهذا ما يؤكد أن المسيرين بالمؤسسات محل الدراسة يدركون ضرورة إعادة النظر في تصميم العمليات في المؤسسة بشكل عام، وفي عمليات الموارد البشرية بشكل خاص. وهذا ما يؤكد ترتيب هذه العبارات حسب أهميتها عند المبحوثين، حيث جاءت في المرتبة الأولى العبارة المتعلقة بكون إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة بحاجة إلى إبداع أساليب جديدة في العمل، أين تمت الإشارة إلى العمل الإلكتروني من خلال إعطاء مثال عن إجراء مقابلات التعيين عن طريق النظام الآلي الذي لديه كافة المعلومات عن ملف المترشح دون الحاجة إلى العمل الورقي تماما. وهنا نلمس رغبة الرؤساء في التخلص من الإجراءات الروتينية السابقة التي لم تتغير في الكثير من المؤسسات منذ نشأتها رغم التغيرات والتطورات المتسارعة التي يعرفها المحيط، وهذا ما أعطى الترتيب الثاني للعبارة المتعلقة بضرورة تصميم العمليات التي تمارسها إدارة الموارد البشرية وفق المتطلبات والتغيرات الحالية التي فرضتها تكنولوجيا المعلومات على هذه الإدارة، أين يؤكد الرؤساء من خلال هذه العبارة رغبتهم في إعادة النظر في عمليات إدارة الموارد البشرية أخذا بالاعتبار المتطلبات والتطورات الحالية.

وجاءت العبارة المتعلقة بحاجة المؤسسات إلى التخلص من بعض الأنشطة والمهام في إدارة الموارد البشرية التي لا تضيف قيمة في حين تستهلك الوقت والجهد، مثل كثرة الوثائق الإدارية، عملية التنقل بين مختلف المستويات الإدارية لانجاز بعض المعاملات.... في الترتيب الثالث من حيث الأهمية وفق آراء المبحوثين، وبنفس الوزن تقريبا مع العبارة السابقة لتقارب متوسطاتهما الحسابية، حيث تعيد هذه العبارة إدراك الرؤساء لإحدى أهم مراحل عملية إعادة هندسة الموارد البشرية، وهي مرحلة إلغاء المهام والأنشطة التي لا تضيف قيمة وإنما تحمل المؤسسة تكلفة يمكن تخفيضها دون التأثير على سير العمل، لذا يجب تحليلها وإعادة تصميمها بما يضيف قيمة أكبر. كما يؤكد الرؤساء على مفهوم العمليات المتزامنة بدل العمليات المتتالية وذلك من خلال العبارة التي احتلت الترتيب الرابع، والتي تنص على أن " بعض العمليات في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة بحاجة إلى انجازها بالتوازي مع بعضها البعض، وليس بالضرورة انتظار نهاية عملية لبدء عملية أخرى". وبنفس الأهمية تأتي العبارة المتعلقة بضرورة إعادة ترتيب إجراءات العمل في إدارة الموارد البشرية وتصميمها على نحو يفي بمتطلبات الأفراد. وهو نفس التأكيد السابق على ضرورة القيام بإعادة تصميم عمليات الموارد البشرية، أين تؤكد ذلك العبارة الموائية في الترتيب والتي احتلت المرتبة السادسة بين العبارات، حيث تنص على أن بعض المناصب في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة بحاجة إلى مراجعة، كون الصلاحيات الموكلة إلى شاغليها لا تتناسب مع مسؤولياتهم، وكذلك العبارة الموائية في الترتيب (الترتيب السابع)، والتي تنص على أن بعض عمليات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة تحتاج إلى إعادة النظر في طريقة ومراحل وإجراءات القيام بها. حيث نلاحظ أن جميع هذه العبارات تشير إلى عدم رضا الرؤساء بالمؤسسات المبحوثة على العمليات والمهام والأنشطة الممارسة، والتي يؤيدون فكرة إعادة النظر في تصميمها بشكل جذري لتحقيق المنتظر منها بأكثر قيمة مضافة. مع ذلك يبقى الخوف من فكرة اللجوء إلى أطراف خارجية مسيطر على تفكير الرؤساء، حيث جاءت العبارة المتعلقة بأخرجة بعض أنشطة إدارة الموارد البشرية في الترتيب الثامن والأخير، ورغم أن اتجاه الآراء نحوها كان بالموافقة، إلا أن بعض الرؤساء أبدوا عدم موافقتهم على هذه العملية، خاصة في ظل عدم تطبيقها من قبل من طرف مؤسساتهم.

وبشكل عام يمكن القول أن المبحوثين بالمؤسسات محل الدراسة غير راضين عن العمليات الممارسة من قبل إدارة الموارد البشرية، ويتفقون على إلغاء ما لا يضيف قيمة، وإخراج ما يمكن انجازه من طرف الغير بشكل أحسن، وإعادة تصميم المهام الأساسية بحيث يتم انجازها آليا لتحقيق أكبر الفوائد.

رابعاً: تحليل محور تغير أدوار ومؤهلات الرؤساء والمرؤوسين

يمكن توضيح ذلك في الجدول التالي:

الجدول رقم (06-05): اتجاهات الآراء نحو تغير أدوار و مؤهلات الرؤساء والمرؤوسين بالمؤسسات محل الدراسة

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتجاهات الآراء
	المجال البشري: تغير أدوار ومؤهلات الرؤساء والمرؤوسين	3.976	0.461	1	موافق

موافق	6	0.621	3.98	من الضروري اقتناع الأفراد بالتغيير لأهميته في إدارتهم	RH1
موافق	2	0.732	4.09	من المهم أن يكون للرؤساء القدرة على ممارسة عمليات الموارد البشرية بكفاءة وفعالية	RH2
موافق بشدة	1	0.651	4.30	يتعين على الرؤساء بالمؤسسة أن يكونوا مؤهلين لتطبيق مختلف التغييرات الجذرية التي تخص أدوارهم ومسؤولياتهم	RH3
موافق	3	0.647	4.05	من المهم أن تكون للرؤساء نظرة مستقبلية حول كيفية الاستثمار في الموارد البشرية	RH7
موافق	7	0.756	3.91	من المهم أن تكون للرئيس والمرؤوس معارف كثيرة حول ممارسات إدارة الموارد البشرية	RH8
موافق	5	0.778	4.01	المؤسسة بحاجة إلى مساهمة الرؤساء في الحصول على احتياجات إدارتهم من الموظفين بأنفسهم وبطريقة أسرع، وذلك سواء من داخل المنظمة أو من خارجها عن طريق الشبكات الآلية الخاصة بالمؤسسة	RH9
موافق	9	0.977	3.63	يتعين الاستغناء عن بعض موظفي إدارة الموارد البشرية في تقديم بعض خدمات هذه الإدارة، بحكم أنه سيقوم بها الرؤساء والمرؤوسين بأنفسهم	RH10
موافق	8	0.869	3.77	من المهم اعتبار الرؤساء بمثابة أخصائيي موارد بشرية	RH11
موافق	4	0.706	4.04	من الضروري أن يؤدي الرؤساء دور الموجهين والمدربين والمستشارين لفرق العمل من أجل خدمة العملاء بفعالية	RH12

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول يتضح أن بعد تغير مهام وأدوار الرؤساء والمرؤوسين جاء في الترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات حول هذا البعد (3.976) وبانحراف معياري قدره (0.461)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى اتجاهات الآراء موافقة. ويمكن القول أن هذا البعد احتل الترتيب الأول بين أبعاد إعادة هندسة الموارد البشرية كون هذا البعد يرتبط بالدرجة الأولى وبشكل مباشر بالفئة التي وجهت لها الاستبانة، ألا وهي فئة الرؤساء من حيث الأدوار التي يمارسونها والمؤهلات التي يملكونها، مقارنة مع الأبعاد الثلاثة الأخرى التي تخص إدارة الموارد البشرية بشكل محدد وصريح.

ونلاحظ من متوسطات الإجابات على عبارات هذا البعد أنها في فئة الموافقة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.63-4.30)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.651-0.977). وهذا ما يؤكد أن المسيرين بالمؤسسات محل الدراسة يدركون ضرورة ممارستهم لمهام أخرى أكثر تأثير على مرؤوسيه، وتندرج في خانة مهام مسؤولي أو مسيري الموارد البشرية، إضافة إلى ضرورة امتلاكهم لمؤهلات أخرى جديدة ومتطورة غير مؤهلاتهم السابقة. ويؤكد ذلك العبارات التالية:

جاءت في الترتيب الأول العبارة المتعلقة بضرورة أن يكون الرؤساء بالمؤسسة مؤهلين لتطبيق مختلف التغييرات الجذرية التي تخص أدوارهم ومسؤولياتهم، حيث أكد غالبية الرؤساء على ضرورة تأهيلهم ليتمكنوا من مواجهة التغييرات التي ستمسهم، وبالتالي فهم واعون ومتقبلون لفكرة التغيير الجذري، وهذا ما تؤكدته العبارة الثانية

بالترتيب، والتي تنص على أهمية أن يكون للرؤساء القدرة على ممارسة عمليات الموارد البشرية بكفاءة وفعالية ، وكذا العبارة الثالثة بالترتيب، والتي تنص على ضرورة أن تكون للرؤساء نظرة مستقبلية حول كيفية الاستثمار في الموارد البشرية. إذن نلمس من خلال ترتيب هذه العبارات أن الرؤساء يرغبون في تطوير قدراتهم وتحسينها لمجاراة التغييرات الجذرية التي يطالبون بتطبيقها بمؤسساتهم. وهذا التغيير في المؤهلات سيرافقه تغيير في الأدوار، لذا كان الترتيب الموالي (الترتيب الرابع) للعبارة المتعلقة بضرورة أن يؤدي الرؤساء دور الموجهين والمدربين والمستشارين لفرق العمل من أجل خدمة العملاء بفعالية ، وتليها في الترتيب (الترتيب الخامس) العبارة المتعلقة بحاجة المؤسسات محل الدراسة حسب وجهة نظر المبحوثين إلى مساهمة الرؤساء في الحصول على احتياجات إدارتهم من الموظفين بأنفسهم وبطريقة أسرع، وذلك سواء من داخل المنظمة أو من خارجها عن طريق الشبكات الآلية الخاصة بالمؤسسة . ونلمس هنا استعداد غالبية الرؤساء في المؤسسات محل الدراسة للمشاركة في تعيين الموظفين كل حسب مجال مسؤوليته، إلى جانب تقبلهم فكرة أن يكونوا موجهين ومدربين لفرق العمل في حال تشكيلها بديلا عن الهيكل الهرمية.

وجاءت في الترتيب السادس العبارة المتعلقة بضرورة اقتناع الأفراد بالتغيير لأهميته في إدارتهم، حيث أكدت هذه العبارة العامة مدى اقتناع الرؤساء بالتغيير ومدى إدراكهم لضرورة إقناع مرؤوسيهم به. وحول مشاركة الرؤساء والمرؤوسين في عمليات إدارة الموارد البشرية جاءت في الترتيب السابع العبارة المتعلقة بضرورة أن تكون للرئيس والمرؤوس معارف كثيرة حول ممارسات إدارة الموارد البشرية، وتليها في الترتيب الثامن العبارة المتعلقة بضرورة اعتبار الرؤساء بمثابة أخصائيي موارد بشرية . ورغم أن اتجاه العبارتين كان بالموافقة، إلا أن ترتيبهما ونتائج التحليل الإحصائي يبينان أن هناك بعض الرؤساء متخوفين من ممارسة عمل موظفي الموارد البشرية، لتخوفهم من التغيير من جهة وتمسكهم بالالتزام بالتخصص من جهة أخرى. الأمر الذي تؤكد العبارة الأخيرة في الترتيب والمتعلقة بضرورة الاستغناء عن بعض موظفي إدارة الموارد البشرية في تقديم بعض خدمات هذه الإدارة، بحكم أنه سيقوم بها الرؤساء والمرؤوسين بأنفسهم، والتي تؤكد على أن عددا لا بأس به من الرؤساء يعارضون فكرة تغيير المناصب ونقل موظفي إدارة الموارد البشرية إلى مناصب أخرى، وترك المهام الإدارية والروتينية المتعلقة بالموظفين إلى الرؤساء والمرؤوسين أنفسهم. ومع ذلك تبقى كل العبارات في اتجاه آراء موافقة مما يؤكد الدعم الكبير الذي يحمله الرؤساء بالمؤسسات محل الدراسة للتغييرات التي تحملها إعادة هندسة الموارد البشرية فيما يتعلق بهم وبمرؤوسيهم سواء من ناحية مؤهلاتهم، أو من ناحية المطلوب والمنتظر منهم.

المطلب الثاني: تحليل محور ممارسات الأداء العالي

سنحاول فيما يلي الإجابة على السؤال التالي: ما مستوى تصورات الرؤساء حول حاجة مرؤوسيهم إلى ممارسات الأداء العالي من خلال نتائجها؟

للإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتم تحديد الرتب لكل بعد من إبعاد هذا المحور مثلما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (06-06): تحليل اتجاهات الآراء نحو المتغير الوسيط بأبعاده

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
1	الاندماج الوظيفي	4.087	0.541	2	مهمة
2	التمكين	4.026	0.447	3	مهمة
3	المكافأة على أساس الأداء	4.259	0.443	1	مهمة جدا
	نظم عمل الأداء العالي	4.132	0.358		مهمة

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS

من خلال النتائج الواردة في الجدول السابق يتضح أن هناك إجماع واتفاق من قبل أغلب الرؤساء بالمؤسسات محل الدراسة على أهمية نشر ممارسات الأداء العالي بين الرؤساء لما لها من تأثير على مرؤوسيتهم، حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات حول هذا المحور (4.13) بانحراف معياري قدره (0.358). وهو ما يؤكد فعلا مدى إدراك الرؤساء لأهمية هذه الممارسات المتطورة ممثلة في نتائجها، والتي تهدف إلى تحقيق الاندماج بين الموظفين وتمكينهم، والأهم من ذلك مكافأتهم حسب أدائهم. وهذا ما يتضح أكثر من خلال تفاصيل الإجابات لكل بعد، والتي سنوضحها فيما يلي:

أولاً: تحليل بعد الاندماج الوظيفي

يمكن توضيح ذلك في الجدول التالي:

الجدول رقم (06-07): اتجاهات الآراء نحو أهمية الاندماج الوظيفي بالمؤسسات محل الدراسة

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتجاهات الآراء
	الاندماج الوظيفي:	4.087	0.541	2	مهمة
IN1	المؤسسة بحاجة إلى أن تسود ثقافة مشتركة لدى الموظفين بأهمية المشاركة في العمل	4.20	0.638	1	مهمة جدا
IN2	يتعين على المؤسسة العمل على مشاركة الموظفين في برامج تهدف إلى اندماجهم.	4.15	0.691	2	مهمة
IN3	عند الانتقال من قسم لآخر من المهم ألا يجد الفرد صعوبة في التعامل مع الموظفين	4.11	0.589	3	مهمة
IN6	يحتاج الموظفين الذين لديهم مشكلات داخل المؤسسة وخارجها إلى تعاطف إدارة المؤسسة معهم	4.03	0.873	4	مهمة
IN7	المؤسسة بحاجة إلى فتح المجال لمناقشة المشاكل واتخاذ القرارات بشكل جماعي وبمساهمة الموظفين	3.95	0.836	5	مهمة

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول يتضح أن بعد الاندماج الوظيفي جاء في الترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات حول هذا البعد (4.087) وبانحراف معياري قدره (0.461)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى اتجاهات الآراء مؤيدة لأهمية هذا البعد.

كما نلاحظ من متوسطات الإجابات على عبارات هذا البعد أنها في فئة المهمة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.95 - 4.20)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.638-0.836). وهذا ما يؤكد أن المسيرين بالمؤسسات محل الدراسة يدركون أهمية الاندماج الوظيفي للمرؤوسين وللمؤسسة ككل. وقد جاءت في الترتيب الأول من حيث الأهمية العبارة المتعلقة بحاجة المؤسسات إلى أن تسود قناعة مشتركة لدى الموظفين بأهمية المشاركة في العمل. أين يؤكد الرؤساء عند استقصاء آرائهم على أهمية العمل الجماعي، وذلك من خلال تشكيل فرق العمل مثلما لاحظنا في المحور السابق. ويدعمون ذلك من خلال العبارة التالية في الترتيب (الترتيب الثاني) والمتعلقة بضرورة العمل على مشاركة الموظفين في برامج تهدف إلى اندماجهم ، فغالبيتهم مع فكرة نشر الاندماج الوظيفي في المؤسسات ولو عن طريق برامج ومشاريع خاصة. وجاءت في الترتيب الثالث من حيث الأهمية دائما عبارة " عند الانتقال من قسم لآخر من المهم ألا يجد الفرد صعوبة في التعامل مع الموظفين ". وفي الترتيب الرابع العبارة المتعلقة بحاجة الموظفين الذين لديهم مشكلات داخل المؤسسة وخارجها إلى تعاطف إدارة المؤسسة معهم . وفي الترتيب الخامس جاءت العبارة المتعلقة بحاجة المؤسسات محل الدراسة إلى فتح المجال لمناقشة المشاكل واتخاذ القرارات بشكل جماعي وبمساهمة الموظفين . ونلاحظ من خلال هذه العبارات الثلاث، والتي تتقارب من حيث الأهمية لتقارب متوسطاتها الحسابية، ان الرؤساء بالمؤسسات المبحوثة يولون أهمية كبيرة لضرورة الاهتمام بالموظفين سواء داخل المنظمة أو خارجها، وإزالة مختلف الحواجز التي تعيقهم في عملهم، بالإضافة إلى إشراكهم والأخذ برأيهم عن اتخاذ القرارات مما يغرس فيهم الانتماء والالتزام نحو مؤسساتهم. وبشكل عام يمكن القول أنه للاندماج الوظيفي أهمية كبيرة للمرؤوسين في المؤسسات المبحوثة لتأثيره الإيجابي على عملهم، وبالتالي على النتائج المحققة من قبلهم، وهذا طبعا من وجهة نظر رؤسائهم.

ثانيا: تحليل محور التمكين يمكن توضيح ذلك في الجدول التالي:

الجدول رقم (06-08): اتجاهات الآراء نحو بعد التمكين بالمؤسسات محل الدراسة

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتجاهات الآراء
	التمكين	4.026	0.447	3	مهمة
EM1	يتعين على المؤسسة النظر إلى النشاطات التي يمارسها كل فرد في عمله على أنها ذات قيمة ومعنى	4.02	0.662	2	مهمة
EM2	من المهم أن يرسخ لدى الفرد الاعتقاد بأن عمله له تأثير إيجابي على أداء المؤسسة	4.13	0.629	1	مهمة
EM4	يتعين على المؤسسة منح الفرد السلطات الكافية للقيام بمهامه	4.00	0.772	4	مهمة
EM5	من الضروري مساهمة الفرد في وضع الأهداف التي يكون مسؤولا عن تنفيذها	3.97	0.620	5	مهمة
EM6	من المفيد مشاركة الفرد في تحديد المعايير التي يتم تقييم أدائه على ضوءها	4.02	0.737	3	مهمة

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول يتضح أن بعد التمكين جاء في الترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات حول هذا البعد (4.026) وبانحراف معياري قدره (0.447)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى اتجاهات الآراء مؤيدة لأهمية هذا البعد.

كما نلاحظ من متوسطات الإجابات على عبارات هذا البعد أنها في فئة المهمة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.97 - 4.13)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.629 - 0.620). وهذا ما يؤكد أن المسيرين بالمؤسسات محل الدراسة يدركون أهمية التمكين بالنسبة للمرؤوسين وللمؤسسة ككل.

وبالنظر إلى هذه المتوسطات الحسابية نجد أنه لا يوجد اختلاف كبير بين قيمها ، وبالتالي فهي تتقارب في الأهمية، إلا أنه يمكن ترتيبها على النحو التالي:

جاءت في الترتيب الأول من حيث الأهمية وفق آراء المبحوثين العبارة المتعلقة بضرورة أن يرسخ لدى الفرد الاعتقاد بأن عمله له تأثير ايجابي على أداء المؤسسة. فهنا يؤكد الرؤساء ومن خلال معرفتهم بمرؤوسيهم على ضرورة ترسيخ هذا الاعتقاد، ليس فقط من أجل المرؤوسين وإنما من أجل المؤسسة كذلك. فالفرد الذي يرى أن عمله فيه إضافة لمؤسسته يقدم أفضل ما لديه للحفاظ على مساهمته ومكانته ضمن المؤسسة. وبالمقابل على المؤسسة ممثلة بمسؤوليها النظر إلى النشاطات التي يمارسها كل فرد في عمله على أنها ذات قيمة ومعنى، وهو ما تنص عليه العبارة الثانية في الترتيب. وهذا حتى يؤدي الفرد عمله بأفضل ما لديه من جهة، وحتى يقدر المسؤولين مكانة وأهمية عمل مرؤوسيهم ومساهماتهم الفعالة في تحقيق نتائج مؤسساتهم من جهة ثانية.

وجاءت في الترتيب الثالث العبارة المتعلقة بأهمية مشاركة الفرد في تحديد المعايير التي يتم تقييم أدائه على ضوءها. وفي الترتيب الرابع من حيث الأهمية العبارة المتعلقة بضرورة منح الأوفلد السلطات الكافية للقيام بمهامهم، أما في الترتيب الخامس فقد جاءت العبارة المتعلقة بضرورة مساهمة الفرد في وضع الأهداف التي يكون مسؤولا عن تنفيذها. أين يؤكد الرؤساء من خلال هذه العبارات إدراكهم لأهمية مشاركة الأفراد في وضع الأهداف واتخاذ القرارات من خلال منح السلطات الكافية لانجاز أعمالهم لامتلاكهم المهارة والقدرة اللازمة لذلك، مما يؤهلهم بل ويفرض مشاركتهم في تحديد معايير تقييم أدائهم.

ومجمل القول أن الرؤساء بالمؤسسات المبحوثة يدركون أهمية تمكين مرؤوسيهم لتأثيره الايجابي كذلك على أدائهم وبالتالي على أداء مؤسساتهم.

ثالثا: تحليل محور المكافأة على أساس الأداء

يمكن توضيح ذلك في الجدول التالي:

الجدول رقم (06-09): اتجاهات الآراء نحو بعد المكافأة على أساس الأداء بالمؤسسات محل الدراسة

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتجاهات الآراء
	المكافأة على أساس الأداء	4.259	0.443	1	مهمة جدا
RE1	الموظفون بحاجة إلى تلقي مكافآت ترتبط بنتائج فريق العمل	4.07	0.758	6	مهمة
RE2	يتعين أن يتوفر بالمؤسسة نظام مكافآت مشجع للعمل المبدع	4.31	0.625	3	مهمة جدا

RE3	من المفيد أن يقوم نظام الترقيات على أساس الكفاءة في العمل	4.36	0.595	2	مهمة جدا
RE4	يتعين على الإدارة تقدير جهود الأفراد في العمل ومكافئهم عليها	4.37	0.553	1	مهمة جدا
RE5	من الضروري أن يعتمد نظام المكافآت على المعارف والمهارات التي يملكها الفرد	4.23	0.514	4	مهمة جدا
RE7	من الضروري أن يحصل الموظفون ذوو القدرات الإدارية المتميزة على فرص حقيقية لتطوير مستقبلهم الوظيفي	4.22	0.659	5	مهمة جدا

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول يتضح أن بعد المكافأة على أساس الأداء جاء في الترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات حول هذا البعد (4.259) وبانحراف معياري قدره (0.443)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى اتجاهات الآراء مؤيدة بشكل مطلق لأهمية هذا البعد. كما نلاحظ من متوسطات الإجابات على عبارات هذا البعد أنها في فئة المهمة جدا ما عدا العبارة الأولى تقع في فئة المهمة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (4.37 - 4.07)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.533 - 0.758). وهذا ما يؤكد أن المسيرين بالمؤسسات محل الدراسة يدركون أهمية تبني نظم المكافآت على أساس الأداء للمرؤوسين وللمؤسسة ككل. ونلاحظ أن هذا البعد احتل الترتيب الأول من حيث الأهمية عند المبحوثين، في ظل أنه يتعلق بنقطة حساسة جدا عند الموظفين ألا وهي المكافأة، والتي ترتبط حسب هذه الدراسة بالأداء المحقق، لذا جاءت عبارة " يتعين على الإدارة تقدير جهود الأفراد في العمل ومكافئهم عليها" في الترتيب الأول لعبارات هذا البعد، أين تبين اهتمام الرؤساء بضرورة مكافأة مرؤوسيهم على جهودهم في المقام الأول. كما أن غالبية الرؤساء يولون أهمية كبيرة لنظام الترقيات، حيث يدعمون اعتماد كفاءة الموظف كمعيار للترقية، وهذا ما تنص عليه العبارة الثانية في الترتيب.

وجاءت في الترتيب الثالث العبارة المتعلقة بضرورة توفير نظام مكافآت مشجع على العمل المبدع، وفي الترتيب الرابع ضرورة أن يعتمد هذا النظام على المعارف والمهارات التي يملكها الفرد . وهنا نلمس دائما إيلاء الرؤساء أهمية كبيرة لنظام المكافآت المفترض اعتماده بمؤسساتهم، والذي يعتمد على قدرات الفرد ومعارفه، ويشجعه على العمل المبدع، مما يفتح له أبواب تطوير مساره الوظيفي مستقبلا، وهو ما نصت عليه العبارة الموالية في الترتيب (الترتيب الخامس)، والتي نصت على أنه " من الضروري أن يحصل الموظفون ذوو القدرات الإدارية المتميزة على فرص حقيقية لتطوير مستقبلهم الوظيفي".

وأخيرا ، وفي إطار دعم العمل الجماعي وتشجيع الاندماج الوظيفي جاءت في الترتيب السادس العبارة المتعلقة بحاجة الموظفين إلى تلقي مكافآت ترتبط بنتائج فريق العمل ، أين يولي الرؤساء أهمية كبيرة للمكافأة الجماعية لما لها من تأثير على أداء فريق العمل.

ومما سبق يمكن القول أن الرؤساء بالمؤسسات المبحوثة يدركون أهمية المكافآت بالنسبة لمرؤوسيهم، كما يدركون أكثر أهمية ربط هذه المكافآت بالأداء المنجز من قبلهم، وبمدى سعيهم نحو تحقيق الأفضل.

المطلب الثالث: تحليل محور الأداء البشري

سنحاول فيما يلي الإجابة على السؤال التالي: ما مستوى تصورات الرؤساء حول حاجة مؤسساتهم إلى تحسين أدائها من خلال تحسين أداء المرؤوسين؟

للإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتم تحديد الرتب لكل بعد من أبعاد أداة الدراسة مثلما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (06-10): تحليل اتجاهات الآراء نحو المتغير التابع بأبعاده

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
1	أداء المهام	4.078	0.520	2	مهمة
2	أداء سياقي	3.945	0.671	3	مهمة
3	سلوك إبداعي	4.119	0.532	1	مهمة
	الأداء البشري	4.043	0.473		مهمة

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS

من خلال النتائج الواردة في الجدول السابق يتضح أن هناك إجماع واتفاق من قبل أغلب الرؤساء بالمؤسسات محل الدراسة على أهمية تحسين أداء المرؤوسين، وبالتالي تحسين أداء مؤسساتهم. حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات حول هذا المحور (4.043) بانحراف معياري قدره (0.473). وتتضح أهمية هذا المحور أكثر من خلال تفاصيل الإجابات لكل بعد، والتي سنوضحها فيما يلي:

أولاً: تحليل محور أداء المهام

يمكن توضيح ذلك في الجدول التالي:

الجدول رقم (06-11): اتجاهات الآراء نحو بعد أداء المهام بالمؤسسات محل الدراسة

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتجاهات الآراء
	أداء المهام	4.078	0.520	2	مهمة
PT1	القدرة على تقليل الأخطاء والمشاكل في أداء العمل	4.08	0.818	8	مهمة
PT3	تحقيق مواصفات الجودة للخدمات والمنتجات المقدمة	4.17	0.679	3	مهمة
PT4	زيادة دقة الأعمال والنشاطات المنجزة	4.18	0.696	2	مهمة
PT7	انجاز عدة عمليات في نفس الوقت بدل انتظار انتهاء عملية معينة لبدء عملية أخرى	4.03	0.833	10	مهمة
PT8	استخدام أساليب وأنظمة حديثة تقلل من الوقت اللازم لانجاز العمل.	4.10	0.749	6	مهمة
PT9	زيادة حجم الخدمات والمنتجات المقدمة للمستفيدين	4.11	0.723	5	مهمة
PT10	زيادة معدل الأعمال المنجزة	4.06	0.729	9	مهمة
PT11	تقليل عدد الموظفين اللازمين لانجاز عمل معين	3.69	0.994	11	مهمة
PT13	تقليل روتين العمل من خلال معالجة مشاكل الأزواج والتكرار التي تتسم بها الكثير من المهام الإدارية	4.09	0.801	7	مهمة

مهمة	4	0.679	4.15	مرونة إجراءات العمل بحيث لا تسبب الارتباك	PT14
مهمة جدا	1	0.731	4.21	تحسين تصميم العمل وتسهيله	PT15

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول يتضح أن بعد أداء المهام جاء في الترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات حول هذا البعد (4.078) وبانحراف معياري قدره (0.520)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى اتجاهات الآراء مؤيدة لأهمية هذا البعد.

كما نلاحظ من متوسطات الإجابات على عبارات هذا البعد أنها في فئة المهمة ما عدا العبارة الأخيرة التي تقع في فئة المهمة جدا، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (4.21 - 3.69)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.994-0.731). وهذا ما يؤكد أن المسيرين بالمؤسسات محل الدراسة يدركون أهمية أداء المرؤوسين لمهامهم بالشكل المنتظر والمطلوب من قبلهم.

بالرجوع إلى ترتيب عبارات هذا البعد نجد أن العبارة المتعلقة بتحسين تصميم العمل وتسهيله جاءت في الترتيب الأول، والعبارة المتعلقة بزيادة دقة الأعمال والنشاطات المنجزة جاءت في الترتيب الثاني، وبنفس المكانة تقريبا العبارة المتعلقة بتحقيق مواصفات الجودة للخدمات والمنتجات المقدمة (الترتيب الثالث)، وكذا العبارة المتعلقة بمرونة إجراءات العمل بحيث لا تسبب الارتباك (الترتيب الرابع). حيث أن هناك تقارب كبير في قيم المتوسطات الحسابية لهذه العبارات، وبالتالي يمكن القول أنها تتال نفس الأهمية تقريبا عند الرؤساء، الذين يرون أن مؤسساتهم تحتاج بدرجة كبيرة إلى إعادة تصميم العمل من أجل تبسيطه وتسهيله لمنفذه وزيادة مرونته، كما أنه تحتاج بشدة إلى الدقة في إنجاز الأعمال وتحقيق مواصفات الجودة المطلوبة، مما يساهم في زيادة حجم الخدمات والمنتجات المقدمة للمستفيدين، أين احتلت العبارة المتعلقة بهذا الأمر الترتيب الموالي (الترتيب الخامس).

وبنفس المتوسط الحسابي تقريبا جاءت العبارات الموالية، أين نجد في الترتيب السادس العبارة المتعلقة بأهمية استخدام أساليب وأنظمة حديثة تقلل من الوقت اللازم لانجاز العمل. وفي الترتيب السابع العبارة المتعلقة بأهمية تقليص روتين العمل من خلال معالجة مشاكل الازدواج والتكرار التي تتسم بها الكثير من المهام الإدارية. وفي الترتيب الثامن جاءت العبارة المتعلقة ببلق القدرة على تقليل الأخطاء والمشاكل في أداء العمل. والترتيب التاسع كان للعبارة المتعلقة بزيادة معدل الأعمال المنجزة. والترتيب العاشر كان للعبارة المتعلقة ببلقجاز عدة عمليات في نفس الوقت بدل انتظار انتهاء عملية معينة لبدء عملية أخرى. والملاحظ من جميع هذه العبارات أن الرؤساء بالمؤسسات المبحوثة يجمعون على أهمية وضرورة التجديد والتطوير في نظم العمل المعتمدة، حيث يؤكدون أنها تمكن من تقليص الوقت المستغرق في العمل، وتساهم في التخلص من الروتين الذي يميز الأنظمة التقليدية. كما يؤكد المبحوثون على أهمية أن يمتلك الموظفون القدرة على تقليل الأخطاء والمشاكل أثناء العمل، وزيادة حجم العمل المنجز، بالإضافة إلى أنه من المهم لمؤسساتهم أن ينجز المرؤوسين العمليات الموكلة إليهم بشكل متزامن، والتخلص من الطريقة التقليدية المعتمدة على التوالي في انجاز العمليات.

وجاءت في الترتيب الأخير وبمتوسط حسابي يبتعد عن متوسطات العبارات السابقة العبارة المتعلقة بضرورة تقليل عدد الموظفين اللازمين لانجاز عمل معين ، أين نلاحظ دائما أن هناك نسبة من الرؤساء يتخوفون من تغيير المناصب وتقليص عدد الموظفين لما له من آثار سلبية عليهم.

ثانيا: تحليل محور الأداء السياقي

يمكن توضيح ذلك في الجدول التالي:

الجدول رقم (06-12): اتجاهات الآراء نحو بعد الأداء السياقي بالمؤسسات محل الدراسة

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتجاهات الآراء
	الأداء السياقي	3.945	0.671	3	مهمة
PC1	الاهتمام بإظهار نتائج الفريق أكثر من الاهتمام بإظهار النتائج الفردية	3.90	0.991	5	مهمة
PC3	التضحية بالاهتمامات الشخصية من أجل مصلحة العمل	3.67	1.130	7	مهمة
PC4	التعامل بعناية مع الموجودات المادية في مكان العمل	4.03	0.743	3	مهمة
PC5	العمل على الترويج لمنتجات المؤسسة وخدماتها حتى خارج أوقات العمل	3.82	1.005	6	مهمة
PC6	الاهتمام بمساعدة الموظفين الجدد على سرعة التأقلم في جو العمل	4.10	0.81	2	مهمة
PC7	تخصيص الوقت الكافي لسماع مشاكل الآخرين والاهتمام لذلك	3.94	0.891	4	مهمة
PC8	مساعدة الآخرين إذا كانت أعمالهم كثيرة ويحتاجون العون لإنجازها	4.16	0.844	1	مهمة

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول يتضح أن بعد الأداء السياقي جاء في الترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات حول هذا البعد (3.945) وبانحراف معياري قدره (0.671)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى اتجاهات الآراء مؤيدة لأهمية هذا البعد.

كما نلاحظ من متوسطات الإجابات على عبارات هذا البعد أنها كلها في فئة المهمة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (4.16 - 3.67)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (1.130-0.844). وهذا ما يؤكد أن المسيرين بالمؤسسات محل الدراسة يدركون أهمية تحلي مرؤوسيههم بالسلوكيات الاختيارية (الأداء السياقي)

مجسدة في سلوك المواطنة التنظيمية، سواء كانت هذه الأهمية لهم أو لمؤسساتهم.

وفي ترتيب عبارات هذا البعد، نجد أن الترتيب الأول كان للعبارة المتعلقة بمساعدة الآخرين إذا كانت أعمالهم كثيرة ويحتاجون العون لإنجازها. أين نجد اهتمام الرؤساء الكبير بالعمل التعاوني بين الأفراد، والذي سبق تأكيده في أبعاد سابقة، حيث يرون أن هذا السلوك له تأثيره على المؤسسة ونجاحها. ولا يكون هذا الاهتمام والمساعدة بين الموظفين الحاليين، وإنما يؤكد الرؤساء ضرورة الاهتمام بالوافدين الجدد إلى المؤسسة ومساعدتهم، وهو ما نصت عليه العبارة المئوية في الترتيب، والمتعلقة بمساعدة الموظفين الجدد على سرعة التأقلم في جو العمل .

كما يولي الرؤساء أهمية كبيرة لممتلكات المؤسسة ويسعون للحفاظ عليها، من خلال ربطهم بين تحسن أداء المؤسسة ومحافظة موظفيها على الموجودات المادية في مكان العمل ، وهو ما نصت عليه العبارة الثالثة في ترتيب العبارات.

وجاءت في الترتيب الرابع العبارة المتعلقة بتخصيص الوقت الكافي لسماع مشاكل الآخرين والاهتمام لذلك ، وفي الترتيب الخامس العبارة المتعلقة بالاهتمام بإظهار نتائج الفريق أكثر من الاهتمام بإظهار النتائج الفردية. نلمس من هاتين العبارتين المتقاربتين في الأهمية عند الرؤساء حاجة المرؤوسين إلى الاهتمام ببعضهم البعض، والتعاون على حل مشاكلهم بشكل جماعي، وإعطاء أولوية لنتائج الفريق على حساب النتائج الفردية. فالرؤساء في المؤسسات المبحوثة يعتبرون أن هذه السلوكيات الطوعية التي يفترض أن يتحلى بها المرؤوسين تساهم بشكل كبير في تكريس علاقات متميزة ووطيدة بينهم تجعلهم يؤدون عملهم بشكل جماعي في شكل فرق عمل مستقلة وموجهة ذاتيا. ولو أن بعض الرؤساء من لا يؤيدون ذلك كونهم يعتبرون أن الأداء الفردي أعدل للتقييم من الأداء الجماعي.

وجاءت في الترتيب السادس العبارة المتعلقة بلعمل على الترويج لمنتجات المؤسسة وخدماتها حتى خارج أوقات العمل، وفي الترتيب السابع والأخير العبارة المتعلقة بالتضحية بالاهتمامات الشخصية من أجل مصلحة العمل. أين نلمس اهتمام غالبية الرؤساء بحاجة المؤسسات إلى ترسيخ الانتماء والالتزام في نفوس الموظفين تجاه مؤسساتهم حتى وهم خارج أوقات العمل، واعتبار مصلحة العمل فوق المصلحة الشخصية، ولو أن بعض الرؤساء لم يؤيدوا هذه الفكرة، حيث يكتفون بكون المؤسسات بحاجة إلى اهتمام الأفراد بمهامهم وبنجاحها بالشكل الصحيح، وهو المطلوب لتحسين الأداء.

وبشكل عام يمكن القول أن الرؤساء بالمؤسسات محل الدراسة يتفقون على حاجة المؤسسات إلى تمتع المرؤوسين بسلوكيات المواطنة التنظيمية حتى يحققوا المنتظر منهم بأحسن أداء.

ثالثا: تحليل محور السلوك الإبداعي

يمكن توضيح ذلك في الجدول التالي:

الجدول رقم (06-13): اتجاهات الآراء نحو بعد السلوك الإبداعي بالمؤسسات محل الدراسة

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتجاهات الآراء
	السلوك الإبداعي	4.119	0.532	1	مهمة
C11	الاهتمام بتقديم أفكار جديدة لأساليب العمل	4.23	0.653	1	مهمة جدا
C12	القدرة على تقديم حلول جديدة للمشكلات التي يواجهها الأفراد في العمل	4.18	0.643	2	مهمة
C13	القدرة على انجاز الأعمال بأسلوب متجدد	4.14	0.674	3	مهمة
C15	أداء الأعمال دون الاعتماد على جهد الآخرين	3.92	0.919	4	مهمة

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول يتضح أن بعد السلوك الإبداعي جاء في الترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات حول هذا البعد (4.119) وبانحراف معياري قدره (0.532)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى اتجاهات الآراء مؤيدة لأهمية هذا البعد.

كما نلاحظ من متوسطات الإجابات على عبارات هذا البعد أنها في فئة المهمة ما عدا العبارة الأولى التي تقع في فئة المهمة جدا، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.92 - 4.23)، وتراوحت الانحرافات المعيارية

ما بين (0.653-0.919). وهذا ما يؤكد أن المسيرين بالمؤسسات محل الدراسة يدركون أهمية تحلي مرؤوسيم بالسلوك الإبداعي مما يحسن في أداء مؤسساتهم بشكل كبير .

وجاءت في الترتيب الأول بين عبارات هذا البعد العبارة المتعلقة بضرورة الاهتمام بتقديم أفكار جديدة لأساليب العمل، والتي كان لها أهمية كبيرة جدا في نظر الرؤساء، وتليها في الترتيب العبارة المتعلقة ب القدرة على تقديم حلول جديدة للمشكلات التي يواجهها الأفراد في العمل . وفي الترتيب الثالث العبارة المتعلقة بالقدرة على انجاز الأعمال بأسلوب متجدد. حيث نلمس من هذه العبارات اقتناع الرؤساء بحاجة المؤسسات الماسة إلى الإبداع في التفكير، في الإنجاز، في حل المشاكل، ...من أجل تحقيق مرؤوسيم لأداء متميز، وبالتالي تحقيق المؤسسات لنتائج متميزة. أما في الترتيب الأخير فجاءت العبارة المتعلقة بضرورة أداء الأعمال دون الاعتماد على جهد الآخرين. فمن خلال هذه العبارة نجد أن الرؤساء يؤيدون اعتماد كل فرد على نفسه عند أداء عمله، دون أن يقلد الآخرين أو يعتمد على جهودهم، ولو أن بعضا من المبحوثين يرون خلاف ذلك، حيث يرون أن هذا الاعتماد يدخل في إطار العمل الجماعي، وبالتالي بإمكان المرؤوس الاعتماد على جهد غيره في أداء العمل.

ومجمل القول أن الرؤساء بالمؤسسات المبحوثة يعطون أهمية كبيرة وأساسية لضرورة تحلي المرؤوسين بالسلوك الإبداعي حتى يتمكنوا من تحقيق المنتظر منهم بكفاءة وفعالية.

المبحث الثاني: تحليل آراء الموظفين المبحوثين حول أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية

نقوم فيما يلي بتشخيص مدى حاجة المؤسسات المبحوثة إلى إعادة هندسة عمليات الموارد البشرية، وهذا من وجهة نظر موظفي إدارات الموارد البشرية بهذه المؤسسات، حيث تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد اتجاهات آراء المبحوثين وكذلك تم استخدام اختبار (T) للعينة الواحدة من أجل التأكد من مستوى معنوية عبارات الاستبانة ومحاورها، وذلك بعد التأكد من ثبات وصدق هذه الاستبانة التشخيصية ومن التوزيع الطبيعي لبياناتها.

وسنحاول فيما يلي الإجابة على السؤال التالي: ما مستوى تصورات موظفي إدارة الموارد البشرية حول حاجة مؤسساتهم إلى إعادة هندسة الموارد البشرية؟

حيث للإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (T) ومستوى المعنوية لكل العبارات، وتم تحديد الرتب لكل بعد من أبعاد هذا المحور مثلما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (06-14): تحليل اتجاهات الآراء نحو محور إعادة هندسة الموارد البشرية

الترتيب	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى المعنوية	الرتبة	درجة الموافقة
1	إعادة تنظيم إدارة الموارد البشرية	3.742	0.539	45.512	0.000	2	موافق
2	استخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية	3.649	0.559	42.765	0.000	4	موافق
3	إعادة تصميم عمليات إدارة الموارد	3.657	0.559	42.825	0.000	3	موافق

البشرية						
4	تغيير أدوار ومؤهلات موظفي إدارة الموارد البشرية	3.747	0.553	44.426	0.000	1
	إعادة هندسة الموارد البشرية	3.693	0.471	51.404	0.000	/

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS

يتبين من خلال الجدول أن هناك إجماع واتفاق من قبل موظفي إدارات الموارد البشرية أو إدارة الموظفين كما يطلق عليها ببعض المؤسسات محل الدراسة على أن إدارة الموارد البشرية بمؤسساتهم بحاجة إلى إعادة هندسة، ومؤسساتهم بحاجة إلى إحداث تغييرات جذرية في كافة المجالات. حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات حول هذا المحور (3.693) بانحراف معياري قدره (0.471)، وكانت قيمة (T) المحسوبة 51.404 وهي أكبر من الجدولية، كما أن مستوى المعنوية 0.000 أقل من مستوى المعنوية المعتمد. وبالعودة إلى إجابات موظفي كل مؤسسة على حدى لا نجد اختلافا أو تباينا في الإجابات من مؤسسة إلى مؤسسة أخرى، مهما كان عدد موظفي إدارة الموارد البشرية في كل مؤسسة، أين نلمس تقارب في إجابات المبحوثين نحو كل عبارة من عبارات هذا المحور دون تمييز بين المؤسسات، وهو ما يؤكد فعلا مدى إدراك كل الموظفين دون استثناء لحاجة مؤسساتهم للتغيير وتأييدهم ذلك خاصة وأن هذه التغييرات تمس إدارة الموارد البشرية، والتي يرون من خلال عملهم بها أنها تعاني نقصا وضعفا في جوانب معينة وتحتاج تحسينا وتجديدا في جوانب أخرى، ويتضح هذا أكثر من خلال تفاصيل الإجابات لكل بعد، والتي سنوضحها فيما يلي بشكل إجمالي لكل المؤسسات باعتبار أنه لا توجد اختلافات في إجابات المبحوثين يمكن التوقف عندها.

المطلب الأول: تحليل بعد إعادة تنظيم إدارة الموارد البشرية

يمكن توضيح ذلك في الجدول التالي:

الجدول رقم (06-15): اتجاهات الآراء نحو بعد إعادة تنظيم إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات محل الدراسة

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى المعنوية	الأهمية النسبية	الاتجاه
	المجال الهيكلي: إعادة تنظيم إدارة الموارد البشرية	3,742	0,539	45,512	0,000	2	موافق
01	الموظفون بحاجة إلى زيادة مستوى اهتمام إدارة الموارد البشرية بهم من حيث السرعة في تقديم الخدمات لهم	3,93	0,799	32,26	0,000	4	موافق
02	هناك ضرورة لإعادة تصميم الأسس والمبادئ التي يقوم عليها نظام إدارة الموارد البشرية الحالي للمؤسسة بما يتلاءم وتطورات ظروف العمل ويشجع على زيادة كفاءات الموظفين	4,02	0,913	28,91	0,000	3	موافق
03	إدارة الموارد البشرية في المؤسسة بحاجة إلى إعادة توزيع بعض الاختصاصات من خلال دمج مهام بعض المناصب مع بعضها واستحداث مناصب جديدة	3,72	1,098	22,21	0,000	7	موافق
04	مهام الموظفين الحالية بحاجة إلى إعادة تصميم من خلال إنشاء أدوار جديدة لهم أو إعادة توزيعهم على مهام أخرى في المؤسسة	3,51	0,910	25,31	0,000	10	موافق

05	موافق	6	0.000	20,64	1,226	3,86	الهيكل التنظيمي الحالي للمؤسسة بحاجة إلى التوسع في اللامركزية (تفويض صلاحيات كبيرة للمرؤوسين)، والتخفيف من مركزية السلطة والمسؤولية (التخفيف من تركيزها لدى الرؤساء بشكل كامل)
06	موافق	9	0.000	24,99	0,952	3,63	من الضروري زيادة مشاركة المرؤوسين في ممارسة بعض مهام إدارة الموارد البشرية إلى جانب الرؤساء.
07	موافق	1	0.000	25,61	1,060	4,14	خطوط الاتصالات وقنوات تدفق السلطات والمسؤوليات الحالية بحاجة إلى إعادة تصميم، لضمان النقل السريع للمعلومات في مختلف الاتجاهات وبشكل جماعي.
08	موافق	13	0.000	23,00	0,928	3,46	من المفيد إعادة تنظيم الأفراد في المؤسسة في شكل مجموعات عمل يتولى أعضائها تسييرها بأنفسهم
09	موافق	8	0.000	30,20	0,787	3,63	المؤسسة بحاجة إلى أن يشارك الرؤساء في ممارسة عمليات إدارة الموارد البشرية باعتبارهم المسؤولون عن التنسيق فيما بين فرق العمل المعنية بتنفيذ هذه العمليات
10	موافق	11	0.000	27,65	0,827	3,49	المؤسسة بحاجة إلى اتساع نطاق إشراف الرؤساء على المرؤوسين أكثر مما هو موجود حالياً
11	موافق	12	0.000	26,73	0,856	3,49	يتعين على المؤسسة الانتقال من نمط تقسيم العمل وفق التخصص الدقيق المعتمد حالياً إلى نمط العمل متعدد المهام في إطار فرق العمل.
12	موافق	2	0.000	73,32	0,366	4,09	إدارة الموارد البشرية في المؤسسة بحاجة إلى تركيز اهتمامها على دمج القدرات والإمكانيات الفردية في أنشطة وأعمال تعاونية رغبة في الاستفادة منها وتطويرها
13	موافق	5	0.00	65,14	0,391	3,88	يتعين على تنظيم إدارة الموارد البشرية دعم شراكة الأفراد في العمل وزيادة انتمائهم للمؤسسة

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS

من خلال هذا الجدول نجد أن بعد إعادة تنظيم إدارة الموارد البشرية جاء في الترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، وتقريباً يمكن عده في الترتيب الأول مع بعد تغير أدوار ومؤهلات الموظفين، حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات حول هذا البعد (3.742) وبانحراف معياري قدره (0.539)، وكانت قيمة (T) المحسوبة 45.512 وهي أكبر من الجدولية، كما أن مستوى المعنوية 0.000 أقل من مستوى المعنوية المعتمد ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى اتجاهات آراء موافقة.

كما نلاحظ من متوسطات الإجابات على عبارات هذا البعد أن أغلبها في فئة الموافقة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.46 - 4.14)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.366 - 1.226). وتراوحت قيم (T) المحسوبة ما بين (20.64 - 73,32) عند مستوى دلالة 0.000 لكل العبارات، وهذا ما يؤكد أن موظفي إدارات الموارد البشرية بالمؤسسات محل الدراسة يدركون أهمية التغييرات الجذرية التي تحتاجها هيكل إدارتهم، ويؤيدون ضرورة إحداثها لإدراكهم تأثيرها الإيجابي على أداء الوظيفة والمؤسسة بشكل عام.

وكان الترتيب الأول في الأهمية للعبارة المتعلقة بضرورة إعادة تصميم خطوط الاتصالات وقنوات تدفق السلطات والمسؤوليات. حيث أن الموظفون يعطون الأولوية لهذا التغيير الهيكلي لمعاناتهم من البطء والجمود في انتقال المعلومات بسبب الهيكل العمودية غير المرنة التي تعرفها المؤسسات بشكل عام، والمعتمدة بشكل كبير على الفردنة في العمل، وهو ما جعلهم يخصصون بالاهتمام العبارة المتعلقة بحاجة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة إلى تركيز اهتمامها على دمج القدرات والإمكانات الفردية في أنشطة وأعمال تعاونية ، والتي احتلت الترتيب الثاني. ونلمس هنا تميز العمل في إدارات الموارد البشرية بالمؤسسات المبحوثة بالانفراد وانشغال كل موظف بالمهام الموكلة إليه بشكل مستقل، رغم أن هذا التوجه الإداري أثبت عدم فعاليته في تحقيق الأداء المطلوب، حيث أن التوجه الحالي يركز على الأنشطة والأنظمة التعاونية.

وتأتي في الترتيب الثالث الحاجة لإعادة تصميم الأسس والمبادئ التي يقوم عليها نظام إدارة الموارد البشرية الحالي في كل مؤسسة بما يتلاءم وتطورات ظروف العمل، وهو ما يؤكد أن الموظفون وبحكم عملهم يدركون أن نظم إدارة الموارد البشرية بمؤسساتهم مبنية على أسس تقليدية روتينية لا تواكب التطورات الحالية في نظم العمل ويفرض إعادة تصميمها، مما سيكسبها المرونة والسرعة الكافيتين لتقديم الخدمات لباقي موظفي المؤسسة بالشكل والوقت المطلوب، وهو ما تؤكد العبارة الرابعة في الترتيب.

وجاءت في الترتيب الخامس من حيث الأهمية دائما العبارة التي تنص على ضرورة دعم تنظيم إدارة الموارد البشرية شراكة الأفراد في العمل وزيادة انتمائهم للمؤسسة ، وهذا ما يؤكد وعي المبحوثين بالدور الحيوي الذي يفترض أن تمارسه إدارتهم من خلال مساهمتها في دعم اندماج الأفراد وتشاركتهم، والذي لا يلمسونه بالشكل المطلوب بسبب محدوديتها وروتينيتها ومعاملتها على أساس وظيفة استشارية لا وظيفة حيوية وإستراتيجية.

وبنفس المتوسط الحسابي تقريبا جاءت في الترتيب السادس العبارة المتعلقة بحاجة الهيكل التنظيمي الحالي للمؤسسة إلى التوسع في اللامركزية، والتخفيف من مركزية السلطة والمسؤولية ، وهو ما يؤكد وعي وإدراك الموظفين لسلبات الهيكل التنظيمية لمؤسساتهم، خاصة وأنها تشجع المركزية بشكل كبير، مما يضعف قدرات وإمكانات المرؤوسين الذين يتمتعون بسلطات محدودة تحد من فعاليتهم في العمل. كما يدرك موظفو إدارات الموارد البشرية حاجة إدارتهم إلى إعادة توزيع بعض الاختصاصات من خلال دمج مهام بعض المناصب مع بعضها واستحداث مناصب جديدة ، أين جاءت هذه العبارة في الترتيب السابع. فمن خلال عملهم بهذه الإدارة المعنية بالتغيير وممارستهم لمهامها بشكل مستمر وروتيني فإنهم يدركون تكرار العديد من المهام والإجراءات وازدواجية ممارستها من قبل الموظفين، كما يستحسنون إمكانية خلق مناصب جديدة لوجود بعض المهام التي يجب تأديتها بشكل منفصل. كما أنهم لا يمانعون مشاركة الرؤساء في ممارسة عمليات إدارة الموارد البشرية باعتبارهم المسؤولون عن التنسيق فيما بين فرق العمل المعنية بتنفيذ هذه العمليات ، وهذا ما يؤكد ترتيب هذه العبارة في المركز الثامن. أين نلمس هنا تأييد غالبية الموظفين لفكرة تقاسم الوظيفة عند الاعتماد على فرق العمل لإنجاز العمليات. هذا التأييد في التقاسم والمشاركة لا يخص الرؤساء فقط وإنما المرؤوسين كذلك، وهو ما تؤكد العبارة التي وردت في الترتيب التاسع.

وجاءت في الترتيب العاشر العبارة المتعلقة بحاجة مهام الموظفين الحالية إلى إعادة تصميم من خلال إنشاء أدوار جديدة لهم أو إعادة توزيعهم على مهام أخرى في المؤسسة ، وهو ما يوضح دائما أن مناصب إدارة الموارد البشرية في المؤسسات المبحوثة بحاجة إلى تغيير جذري من خلال حذف بعضها وتجديد بعضها الآخر واستحداث مناصب جديدة. كما يؤيد المبحوثون اتساع نطاق الإشراف تشجيعا لإعادة تصميم المناصب وتغيير الهيكل التنظيمية في المؤسسات، وهذا ما ورد في العبارة التي تحتل الترتيب الحادي عشر. ويؤيد المبحوثون كذلك ضرورة الانتقال من نمط تقسيم العمل وفق التخصص الدقيق المعتمد حاليا إلى نمط العمل متعدد المهام في إطار فرق العمل. وكذا إعادة تنظيم الأفراد في المؤسسة في شكل مجموعات عمل يتولى أعضائها تسييرها بأنفسهم، أين نلاحظ رغبة الموظفين في التغيير وضرورة التحول إلى التنظيم وفق فرق العمل، رغم وجود تخوف عند بعض الموظفين من ذلك، وهو ما جعل هاتين العبارتين في المراكز الأخيرة.

وبشكل عام نلاحظ أن موظفي إدارات الموارد البشرية مؤيدون لضرورة إحداث إعادة تنظيم لإدارتهم بشكل مفصل ودقيق لتحسين الخدمات المقدمة.

المطلب الثاني: تحليل محور استخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية

يمكن توضيح ذلك في الجدول التالي:

الجدول رقم (06-16): اتجاهات الآراء نحو استخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات محل الدراسة

الترتيب	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى المعنوية	الأهمية النسبية	الاتجاه
	المجال التكنولوجي: الاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية	3,649	0,559	42,765	0,000	4	موافق
01	المؤسسة في حاجة إلى تطوير إدارة مواردها البشرية من خلال دعم عمليات هذه الإدارة بالممارسة الإلكترونية	4,30	0,708	39,832	0,000	01	موافق بشدة
02	يتعين ممارسة إجراءات وعمليات إدارة الموارد البشرية بالمنظمة بالاعتماد على شبكات المعلومات الداخلية والخارجية (الانترنت والانترانت...)	3,98	0,740	35,257	0,000	02	موافق
03	المؤسسة بحاجة إلى الربط بين برمجيات الأجور وبرمجيات الأداء، وإتاحتها للرؤساء والمرؤوسين مباشرة على الموقع الإلكتروني للمؤسسة.	3,53	0,935	24,798	0,000	07	موافق
04	من الضروري للمؤسسة أن تستخدم شبكات الانترنت في بعض مراحل عملية التوظيف (الإعلان عن التوظيف، إرسال الملفات، الاختيار وإجراء الاختبارات، المقابلات...)	3,72	0,959	25,435	0,000	06	موافق
05	يتعين على المؤسسة فتح إمكانية التعامل مع الموظفين عن بعد عبر مناطق جغرافية مختلفة دون الحاجة إلى تواجدهم بالمؤسسة	3,51	0,910	25,318	0,000	08	موافق

06	من المهم أن يستخدم في تدريب الموظفين عدة أساليب الالكترونية (المؤتمرات المرئية (video conference)، الفصول الافتراضية (classe virtuelle)، التعليم عن بعد....) والتي تمكنهم من الاستفادة دون مغادرة أماكن عملهم	3,49	1,142	20,036	0.000	10	موافق
07	المؤسسة بحاجة إلى أتمتة (Automatisation) نماذج النفقات الروتينية كالنقل، السفر،... من خلال تسجيل هذه المعلومات عبر شبكة الانترنت وحساب هذه النفقات وتحويلها إلى نظام الأجور إلكترونيا	3,51	1,121	20,548	0.000	09	موافق
08	من المهم للمؤسسة تبني أنظمة إلكترونية لمراقبة الأداء تمكنها من زيادة نطاق الإشراف بشكل كبير، وتخفيض الوقت المستغرق من قبل الرؤساء لمراقبة أداء المرؤوسين	3,86	0,675	37,477	0.000	03	موافق
09	الموظفون بالمؤسسة بحاجة إلى الدخول إلى نظام عملهم إلكترونيا عبر شبكة الانترنت حتى وهم خارج العمل	3,72	0,934	26,120	0.000	05	موافق
10	من الضروري أن توفر المؤسسة في موقعها الإلكتروني حساب خاص بكل موظف، يمكنه من الإطلاع على بياناته الشخصية أو تعديلها، وتسجيل أوقات الحضور والانصراف،....	3,47	1,120	20,285	0.000	11	موافق
11	الموظفون بحاجة إلى الاطلاع الكترونيا وبشكل فوري ومستمر على المهام الموكلة إليهم، وعلى التعليمات والمستجدات، وتقاسم الآراء والأفكار مع بعضهم البعض	3,72	0,766	31,849	0.000	04	موافق
12	من المفيد جدا أن يتمكن الموظف من طلب مختلف الخدمات المتعلقة به، كطلب العطل والغياب، الاطلاع على المكافآت والأجور، الحصول على معلومات حول الدورات التدريبية.... بشكل مباشر عن طريق الشبكات الالكترونية	3,40	1,027	21,684	0.000	12	موافق
13	المؤسسة بحاجة إلى التخلص من النماذج الورقية، وتوفير وقت تكرار العمليات الإدارية الروتينية	3,23	0,947	22,381	0.000	13	لا أدري

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول يتضح أن بعد استخدام تكنولوجيا المعلومات جاء في الترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات حول هذا البعد (3.649) وبانحراف معياري قدره (0.559)، وكانت قيمة (T) المحسوبة 42.765 وهي أكبر من الجدولية، كما أن مستوى المعنوية 0.000 أقل من مستوى المعنوية المعتمد، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى اتجاهات آراء موافقة. كما نلاحظ من متوسطات الإجابات على عبارات هذا البعد أنها في فئة الموافقة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.23 - 4.30)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.675 - 1.142)، وتراوحت قيم (T) المحسوبة ما بين (20.03 - 39.83) عند مستوى دلالة 0.000 لكل العبارات. مما يؤكد أن موظفي الموارد البشرية بالمؤسسات محل الدراسة يدركون أهمية التحول إلى العمل الإلكتروني في العمل الإداري بشكل عام، وفي عمليات الموارد البشرية بشكل خاص. وهذا ما يوضحه ترتيب هذه العبارات حسب أهميتها عند المبحوثين،

حيث جاءت في المرتبة الأولى العبارة المتعلقة بحاجة المؤسسة إلى تطوير إدارة مواردها البشرية بالممارسة الإلكترونية، أين يتفق جل الموظفون بأن مؤسساتهم ينقصها العمل الإلكتروني رغم أنه لم يعد خيارا يمكن الاستغناء عنه، لذا جاءت بالترتيب الثاني العبارة المتعلقة بضرورة ممارسة إجراءات وعمليات إدارة الموارد البشرية للمؤسسات بالاعتماد على شبكات المعلومات الداخلية والخارجية (الانترنت والانترانت...)، لما توفره هذه الشبكات في التكلفة والوقت وانجاز للعمل بأحسن جودة. هذا بشكل عام أما عند الدخول في التفاصيل نجد أن العبارة المتعلقة بحاجة المؤسسة إلى تقييم الأداء الإلكتروني احتلت الترتيب الثالث من حيث الأهمية، كما يؤيد المبحوثون ضرورة استخدام التكنولوجيا من قبل جميع الموظفين في متابعة العمل والاطلاع على المستجدات وتبادل الأفكار وذلك سواء كانوا داخل المؤسسة أو خارجها من خلال استخدام تقنية العمل عن بعد. حيث احتلت هذه العبارات الترتيب الرابع والخامس. كما يؤيد موظفو هذه الإدارة أهمية وحاجة المؤسسة إلى التوظيف الإلكتروني واستخدام شبكات المعلوماتية في عدة خطوات أثناء عملية التوظيف، وبالتالي التخلص من الإجراءات التقليدية الروتينية المعتمدة على كثرة الوثائق والتنقلات. وهو ما تؤكد هذه العبارة التي احتلت الترتيب السادس، ويؤيد الموظفون حاجة المؤسسات إلى استخدام وتفعيل الموقع الإلكتروني لها، أين يمكن من خلاله الربط بين برمجيات الأجور وبرمجيات الأداء، وإتاحتها للرؤساء والمرؤوسين، وهي العبارة السابعة في الترتيب، ويمكنهم الموقع الإلكتروني كذلك من الاستعانة بموظفين عبر مناطق جغرافية مختلفة دون إلزامهم بالالتحاق يوميا بعملهم بالمؤسسات، وهو الأمر الذي تؤكد العبارة التي احتلت الترتيب الثامن.

واحتلت العبارة المتعلقة بحاجة المؤسسة إلى أتمتة نماذج النفقات الروتينية من خلال تسجيل هذه المعلومات وحساب هذه النفقات وتحويلها إلى نظام الأجور إلكترونيا الترتيب التاسع، وهو ما يبين حاجة المؤسسات وفق آراء موظفيها إلى حساب الأجور إلكترونيا، إلى جانب حاجتها إلى التدريب الإلكتروني بمختلف أشكاله الحديثة، وهو الأمر الذي تؤكد العبارة التي احتلت الترتيب العاشر.

كما أنه من المهم لإدارة الموارد البشرية استخدام الموقع الإلكتروني للمؤسسات لتسجيل الحضور والانصراف وتسجيل البيانات الشخصية مما يوفر على المؤسسة تكلفة هذه العملية ويسهل المتابعة المستمرة، إضافة إلى طلبه مختلف الخدمات المتعلقة بعمله بشكل إلكتروني وعن طريق الموقع الإلكتروني دائما، وهو ما احتوته العبارات الموالية في الترتيب.

وفي آخر الترتيب جاءت العبارة المتعلقة بحاجة المؤسسات إلى التخلص من النماذج الورقية، وتوفير وقت تكرار العمليات الإدارية الروتينية، حيث كانت في فئة الإجابة المحايدة. فرغم أنها تعد من أهم نتائج إعادة هندسة الموارد البشرية ورغم موافقة الموظفين على حاجة إداراتهم إلى التحول نحو العمل الإلكتروني، إلا أن بعضهم غير متأكد من إمكانية التخلص نهائيا من النماذج الورقية والتي تمثل بالنسبة له ضمان موثق ومكتوب لكل ما يتعلق بالمؤسسة.

وإذن وبشكل عام تؤكد نتائج هذا البعد مدى وعي موظفو إدارات الموارد البشرية في المؤسسات المبحوثة بأهمية التحول إلى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في مؤسساتهم، والاعتماد على الخدمة الذاتية في القيام بمختلف المهام الإدارية الروتينية سواء تم ذلك من قبلهم أو من قبل المرؤوسين أو من قبل الرؤساء.

المطلب الثالث: تحليل محور إعادة تصميم عمليات الموارد البشرية

يمكن توضيح ذلك في الجدول التالي:

الجدول رقم (06-17): اتجاهات الآراء نحو إعادة تصميم عمليات الموارد البشرية بالمؤسسات محل الدراسة

الترتيب	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى المعنوية	أهمية نسبية	الاتجاه
	المجال الفني: إعادة تصميم عمليات الموارد البشرية	3.657	0.559	42.825	0.000	3	موافق
01	بعض المناصب في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة بحاجة إلى مراجعة، كون الصلاحيات الموكلة إلى شاغليها لا تتناسب مع مسؤولياتهم	3,37	1,092	20,257	0.000	10	لا أدرى
02	إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة بحاجة إلى إبداع أساليب جديدة في العمل، فمثلا يمكن إجراء مقابلات التعيين عن طريق النظام الآلي الذي لديه كافة المعلومات عن ملف المترشح دون الحاجة إلى العمل الورقي تماما	3,28	1,120	19,205	0.000	12	لا أدرى
03	يتعين إعادة النظر في عمليات الموارد البشرية الممارسة حاليا، حيث هناك مهام يمكن دمجها للقيام بها من طرف نفس الموظف، وبالمقابل هناك مهام يجب فصلها لحاجتها إلى عدة موظفين للقيام بها	3,77	0,718	34,390	0.000	05	موافق
04	الطرق والأساليب المستخدمة في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة (أساليب التوظيف، طرق التدريب، طرق تقييم الأداء، أساليب تحديد المكافآت،...) بحاجة إلى تغييرها بشكل جذري، من خلال اقتراح طرق وأساليب مغايرة تقدم نفس العمل في وقت أقل وبتكلفة منخفضة	3,72	0,630	38,751	0.000	07	موافق
05	من الضروري إعادة ترتيب إجراءات العمل في إدارة الموارد البشرية وتصميمها على نحو يفي بمتطلبات الأفراد.	3,67	0,837	28,778	0.000	08	موافق
06	المؤسسة بحاجة للتخلص من بعض الأنشطة والمهام في إدارة الموارد البشرية التي لا تضيف قيمة في حين تستهلك الوقت والجهد، مثل كثرة الوثائق الإدارية، عملية التنقل بين مختلف المستويات الإدارية لانجاز بعض المعاملات.....	3,81	0,764	32,738	0.000	04	موافق
07	المؤسسة بحاجة إلى أخرجة بعض الأنشطة في إدارة الموارد البشرية، أي تكليف مكاتب أو مؤسسات خارجية للقيام بها، حيث تنجز بتكلفة أقل وتوفر للموظفين فرصة التركيز على الأنشطة الأساسية.	3,33	1,017	21,442	0.000	11	لا أدرى

08	تحتاج بعض عمليات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة إلى إعادة النظر في طريقة ومراحل وإجراءات القيام بها	3,47	1,054	21,549	0.000	09	موافق
09	يتعين تصميم عمليات إدارة الموارد البشرية وفق المتطلبات والتغيرات الحالية التي فرضتها تكنولوجيا المعلومات على إدارة الموارد البشرية	3,84	0,433	58,163	0.000	03	موافق
10	بعض العمليات في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة بحاجة إلى انجازها بالتوازي مع بعضها البعض، وليس بالضرورة انتظار نهاية عملية لبدء عملية أخرى	3,77	0,812	30,435	0.000	06	موافق
11	من الضروري استحداث عمليات ومهام جديدة ومتنوعة في إدارة الموارد البشرية تحسن في جودة العمل المطلوب	3,98	0,672	38,795	0.000	01	موافق
12	المؤسسة بحاجة إلى إعادة تصميم عمليات تقييم الأداء والمكافآت بما يتناسب وتنفيذ العمليات الجديدة	3,88	0,586	43,466	0.000	02	موافق

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول يتضح أن بعد إعادة تصميم عمليات الموارد البشرية جاء في الترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات حول هذا البعد (3.657) وبانحراف معياري قدره (0.559)، وكانت قيمة (T) المحسوبة 42.825 وهي أكبر من الجدولية، كما أن مستوى المعنوية 0.000 أقل من مستوى المعنوية المعتمد، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى اتجاهات الآراء موافقة.

كما نلاحظ من متوسطات الإجابات على عبارات هذا البعد أنها في فئة الموافقة، ما عدا عبارة واحدة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.98-3.28)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.433-1.120)، وتراوحت قيم (T) المحسوبة ما بين (58.16 - 19.20) عند مستوى دلالة 0.000 لكل العبارات. وهذا ما يؤكد أن موظفي إدارات الموارد البشرية بالمؤسسات محل الدراسة يدركون ضرورة إعادة النظر في تصميم عمليات الموارد البشرية كونها تقليدية ولم تخضع للتحديث لتواكب التطورات الحالية في المحيط. وهذا ما يؤكد ترتيب هذه العبارات حسب أهميتها عند الباحثين، حيث جاءت في المرتبة الأولى العبارة المتعلقة بضرورة استحداث عمليات ومهام جديدة ومتنوعة في إدارة الموارد البشرية تحسن في جودة العمل المطلوب، إذ بحكم عملهم في هذه الإدارات يدرك الموظفون أن العمليات الحالية غير كافية لتحقيق العمل المطلوب، مما يجعلهم يؤيدون فكرة استحداث عمليات جديدة. وحتى تتجز هذه الأخيرة بالكفاءة المطلوبة يعطي الباحثون أهمية كبيرة لإعادة تصميم عمليات تقييم الأداء والمكافآت حتى تتناسب مع هذه التطورات، وهي العبارة الثانية في الترتيب. وجاءت العبارة الثالثة في الترتيب لتؤكد ما أيده الموظفون في البعد السابق، حيث يتعين تصميم وإعادة تصميم هذه العمليات وفق ما تفرضه تكنولوجيا المعلومات من تحسينات في عمليات إدارة الموارد البشرية. ولعل أهم النتائج المحققة من إعادة التصميم مبدأ التخلص من

الأنشطة التي لا تضيف قيمة، وهي العبارة الرابعة في الترتيب، حيث يشير الموظفون إلى وجود أنشطة بإداراتهم يمكن التخلي عنها دونما تأثير على سير العمل. كما يشير الموظفون إلى وجود أنشطة يمكن دمجها وأنشطة

يمكن فصلها وذلك بحكم ممارستهم الدائمة لهذه الأنشطة، كما يمكن ممارسة بعض الأنشطة بشكل متزامن توفيراً للوقت والجهد والتكلفة دون الإضرار بسير العمل. وهذا ما تؤكدته العبارات الموائية في الترتيب. ولعل أهم ما يمكن تغييره بشكل جذري في المؤسسات وذلك إضافة للعمليات طرق وأساليب إدارة الموارد البشرية، من أساليب تدريبية، والمكافآت والتعويضات، طرق اختيار المرشحين.... وهذا ما أكده المبحوثون من خلال العبارة السابعة في الترتيب. وكذلك الأمر بالنسبة لإجراءات العمل المتبعة بشكل دائم وتقليدي... مما جعل المبحوثون يؤكدون أن عمليات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة تحتاج إلى إعادة النظر في طريقة ومراحل وإجراءات القيام بها وفق ما نصت عليه العبارة التاسعة في الترتيب، والتي تعد آخر عبارة ذات اتجاه بالموافقة. أما باقي العبارات فكانت في فئة المحايد، حيث أنه رغم وجود نسبة كبيرة من الموافقة على هذه العبارات وذلك وفق نتائج مخرجات برنامج SPSS، وجد عدد لا بأس به من الراضين لفكرة مراجعة بعض المناصب في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة كون الصلاحيات الموكلة إلى شاغليها لا تتناسب مع مسؤولياتهم، وكذا رفضهم لفكرة أخرجة بعض أنشطة إدارة الموارد البشرية رغم ما توفره من وقت وجهد وتكلفة، إلى جانب رفضهم الاعتماد التام على النظام الإلكتروني والتخلص التام من الوثائق الورقية وهو الأمر الذي تم تأكيده في البعد الأول. إذ نلمس هنا تخوف الموظفون من إمكانية التخلص منهم بالاستغناء عنهم أو بتغيير مناصبهم في حال لم تتناسب صلاحياتهم مع مسؤولياتهم، أو في حال أخرجة بعض الأنشطة، وهو ما يمكن تفسيره بمقاومة الأفراد للتغيير وتخوفهم منه خاصة إذا كان يضر بمصالحهم حسب وجهة نظرهم. وبشكل عام يمكن القول أن غالبية المبحوثين بالمؤسسات محل الدراسة غير راضين عن العمليات الممارسة من قبل إدارة الموارد البشرية، ويتفقون على إلغاء ما لا يضيف قيمة، وإخراج ما يمكن انجازه من طرف الغير بشكل أحسن، وإعادة تصميم المهام الأساسية بحيث يتم انجازها آلياً لتحقيق أكبر الفوائد.

المطلب الرابع: تحليل محور تغير أدوار ومؤهلات الرؤساء والمرؤوسين

يمكن توضيح ذلك في الجدول التالي:

الجدول رقم (06-18): اتجاهات الآراء نحو تغير أدوار ومؤهلات موظفي إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات محل الدراسة

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى المعنوية	الأهمية النسبية	الاتجاه
	المجال البشري: تغير أدوار ومؤهلات الرؤساء والمرؤوسين	3.747	0.553	44.426	0.000	01	موافق
01	من المهم أن يكون للرؤساء بالمؤسسة القدرة على ممارسة عمليات الموارد البشرية بكفاءة وفعالية	4,09	0,840	31,956	0.000	01	موافق
02	يتعين على موظفي إدارتكم أن يكونوا مؤهلين لتطبيق مختلف التغييرات الجذرية التي تخص أدوارهم ومسؤولياتهم	3,93	0,669	38,531	0.000	02	موافق
03	من المفيد أن تتوفر في موظفي إدارتكم القدرة على مواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة	3,81	0,824	30,355	0.000	04	موافق

04	من المهم أن يتقن كل الموظفين التعامل مع مختلف البرمجيات والنظم المستخدمة في إدارة الموارد البشرية.	3,81	0,699	35,788	0.000	03	موافق
05	من المهم مشاركة كل موظفي إدارتكم في إعداد إستراتيجية الموارد البشرية	3,47	1,099	20,682	0.000	06	موافق
06	المؤسسة بحاجة إلى مساهمة الرؤساء في الحصول على احتياجات إدارتهم من الموظفين بأنفسهم وبطريقة أسرع، وذلك سواء من داخل المنظمة أو من خارجها عن طريق الشبكات الآلية الخاصة بالمؤسسة	3,77	0,649	38,083	0.000	05	موافق
07	يتعين الاستغناء عن بعض موظفي إدارة الموارد البشرية في تقديم بعض خدمات هذه الإدارة، بحكم أنه سيقوم بها الرؤساء والمرؤوسين بأنفسهم	3,35	1,089	20,173	0.000	07	لا أدري

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول يتضح أن بعد تغير مهام ومؤهلات موظفي إدارة الموارد البشرية جاء في الترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات حول هذا البعد (3.747) وبانحراف معياري قدره (0.553)، وكانت قيمة (T) المحسوبة 44.426 وهي أكبر من الجدولية، كما أن مستوى المعنوية 0.000 أقل من مستوى المعنوية المعتمد، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى اتجاهات الآراء موافقة. ويمكن القول أن هذا البعد احتل الترتيب الأول بين أبعاد إعادة هندسة الموارد البشرية كون هذا البعد يرتبط بالدرجة الأولى وبشكل مباشر بالفئة التي وجهت لها الاستبانة، ألا وهي فئة الموظفون من حيث الأدوار التي يمارسونها والمؤهلات التي يملكونها، مقارنة مع الأبعاد الثلاثة الأخرى التي تخص عمليات إدارة الموارد البشرية بشكل محدد وصريح.

ونلاحظ من متوسطات الإجابات على عبارات هذا البعد أنها في فئة الموافقة، ما عدا عبارة واحدة في فئة المحايد، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.35-4.09)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (1.099-0.649)، وتراوحت قيم (T) المحسوبة ما بين (38.53 - 20.17) عند مستوى دلالة 0.000 لكل العبارات. وهذا ما يؤكد أن موظفو إدارات الموارد البشرية بالمؤسسات محل الدراسة يدركون ضرورة ممارستهم لمهام أخرى أكثر أهمية في إدارتهم وترك المهام الإدارية الروتينية للرؤساء والمرؤوسين، إضافة إلى ضرورة امتلاكهم لمؤهلات أخرى جديدة ومتطورة غير مؤهلاتهم السابقة. ويؤكد ذلك العبارات التالية:

جاءت في الترتيب الأول العبارة المتعلقة بضرورة أن يكون للرؤساء بالمؤسسة القدرة على ممارسة عمليات الموارد البشرية بكفاءة وفعالية، حيث يؤيد الموظفون فكرة مشاركة الرؤساء في مهام إدارة الموارد البشرية لما لها من تأثير على عمل مرؤوسيه، ولمساهمتها في تركيز إدارتهم على المهام الإستراتيجية بشكل أكبر.

وتتعلق العبارة الثانية في الترتيب بالموظفين في حد ذاتهم، حيث يجب أن يكونوا مؤهلين لتطبيق مختلف التغييرات الجذرية التي تخص أدوارهم ومسؤولياتهم، وأن يتقنوا التعامل مع مختلف البرمجيات والنظم المستخدمة في هذه الإدارة، كما يجب أن تتوفر فيهم القدرة على مواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة. كل هذه العبارات

الواردة بهذا الترتيب تؤكد إدراك الموظفين أن التحول إلى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية لن يكون ممكناً إلا بمواكبتهم هذه التغييرات تكنولوجيا سواء بتطوير قدراتهم أو بتغيير أدوارهم. وجاءت في الترتيب الخامس العبارة المتعلقة بحاجة المؤسسة إلى مساهمة الرؤساء في الحصول على احتياجات إدارتهم من الموظفين بأنفسهم وبطريقة أسرع، باعتبارهم المسؤولين عن إدارتهم ومرؤوسيه، مما يؤكد تشجيع موظفي إدارات الموارد البشرية لفكرة تقاسم الوظيفة مع المسيرين، وبالتالي يفتح المجال أمامهم لإنجاز المهام الحيوية والمشاركة في إعداد إستراتيجية الموارد البشرية، وهو الهدف الأساسي من مشاريع إعادة الهندسة. وجاءت العبارة الأخيرة في الترتيب والمتعلقة بضرورة الاستغناء عن بعض موظفي إدارة الموارد البشرية في تقديم بعض خدمات هذه الإدارة، بحكم أنه سيقوم بها الرؤساء والمرؤوسين بأنفسهم، في فئة الآراء المحايدة، إذ ورغم العدد الكبير من الموافقين على هذه الفكرة إلا أنه يوجد عدد لا بأس به من الموظفين انقسم بين محايد ومعارض لهذا الاستغناء، أين يعارضون فكرة تغيير المناصب ونقل موظفي إدارة الموارد البشرية إلى مناصب أخرى، أو أنهم غير متأكدين من نجاعة هذه العملية. ومع ذلك تبقى غالبية العبارات في اتجاه آراء موافقة مما يؤكد الدعم الكبير الذي يحمله موظفو الموارد البشرية بالمؤسسات محل الدراسة للتغييرات التي تحملها إعادة هندسة الموارد البشرية فيما يتعلق بهم وبمؤهلاتهم، أو من ناحية المنتظر منهم.

المبحث الثالث: تشخيص متطلبات تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية بالمؤسسات المبحوثة

سنحاول فيما يلي الإجابة على السؤال التالي: ما مدى توفر متطلبات تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة وفق تصورات موظفي إدارة الموارد البشرية؟ للإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (T) ومستوى المعنوية لكل العبارات، وتم تحديد الرتب لكل بعد من أبعاد هذا المحور مثلما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (06-19): تحليل اتجاهات الآراء نحو محور متطلبات تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية

رقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى المعنوية	الرتبة	درجة الموافقة
1	المتطلبات الإدارية	3.3411	0,78592	27,877	0,000	02	لست متأكد
2	المتطلبات التنظيمية	2,8789	0,6865	27,507	0,000	05	لست متأكد
3	المتطلبات البشرية	3.2355	0.62393	34,004	0,000	03	لست متأكد
4	المتطلبات المادية	2.9709	0,7834	24,868	0,000	04	لست متأكد
5	المتطلبات التكنولوجية	3,6357	1,0054	23,711	0,000	01	متوفر
	مدى توفر متطلبات تطبيقها بالمؤسسة	3,2302	0,6736	31,444	0,000	/	لست متأكد

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS

يتبين من خلال الجدول أن هناك اختلاف وتباين في إجابات موظفي إدارات الموارد البشرية حول مدى توفر المناخ المناسب لتطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية بمؤسساتهم، حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات حول هذا المحور (3.230) بانحراف معياري قدره (0.673)، وكانت قيمة (T) المحسوبة 31.444 وهي أكبر من الجدولية، كما أن مستوى المعنوية 0.000 أقل من مستوى المعنوية المعتمد، وذلك راجع بطبيعة الحال لاختلاف طبيعة كل مؤسسة وطبيعة هيكلتها ونشاطها و تكنولوجياتها وعدد موظفيها وخاصة في إدارة الموارد البشرية.... أي بشكل عام لاختلاف مدى توفر المتطلبات المناسبة لتبني مشروع إعادة هندسة الموارد البشرية من مؤسسة إلى أخرى.

لذا في هذه المرحلة سنحاول التعرف على هذه المتطلبات حسب كل مؤسسة على حدى للتعرف على أي المؤسسات لها أفضلية في إمكانية تطبيق هذا التغيير الجذري.¹

المطلب الأول: تشخيص بعد المتطلبات الإدارية

يمكن توضيح ذلك في الجدول التالي:

الجدول رقم (06-20): اتجاهات الآراء نحو بعد المتطلبات الإدارية

الترتيب	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى المعنوية	الأهمية النسبية	الاتجاه
	المتطلبات الإدارية	3.34	0.785	27.877	0,000	02	لست متأكد
01	تتوفر لدى الإدارة العليا قناعة بأن النماذج المستخدمة في إجراءات العمل بحاجة إلى التطوير المستمر	3.49	0.985	23.225	0,000	02	متوفر
02	توجد خطة إستراتيجية للقيام بتطبيق الإدارة الالكترونية للموارد البشرية	3.42	1,096	20,451	0,000	03	متوفر
03	هناك توجه للإدارة العليا نحو إحداث تغييرات جذرية إداريا وتنظيما	3.26	1,026	20.815	0,000	05	لست متأكد
04	يتم تقديم دورات تدريبية متخصصة للموظفين المعنيين بالأعمال الالكترونية في كل المجالات ومن بينها إدارة الموارد البشرية	3.35	1,110	19.780	0,000	04	لست متأكد
05	تحرص الإدارة العليا على مواكبة المستجدات التقنية في مجال الحاسب الآلي في كل الإدارات	3.51	0.960	23.975	0,000	01	متوفر
06	تعتمد الإدارة العليا على اللامركزية في اتخاذ القرارات في مختلف الإدارات ومن بينها إدارة الموارد البشرية	3.02	1.058	18.745	0,000	06	لست متأكد

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS

¹ - سيتم الاستعانة في تشخيص متطلبات ومعوقات تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية بنتائج تفرغ البيانات حسب كل مؤسسة وليس حسب المتوسطات الحسابية لإجابات الباحثين. ذلك أن النتائج المحصل عليها فيما يتعلق بالوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل بعد ولكل عبارة تأثرت بعدد موظفي إدارة الموارد البشرية بكل مؤسسة، مما أدى إلى تحيز النتائج نحو آراء موظفي مؤسسة سونطراك باعتبارها تضم أكبر عدد من الموظفين لوحدتها. كما أن هذا الجزء خاص بمتطلبات ومعوقات التطبيق في المؤسسات، والتي ستختلف بطبيعة الحال باختلاف المؤسسات.

من خلال الجدول يتضح أن بعد المتطلبات الإدارية جاء في الترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات حول هذا البعد (3.34) وبانحراف معياري قدره (0.785)، وكانت قيمة (T) المحسوبة 27.87 وهي أكبر من الجدولية، كما أن مستوى المعنوية 0.000 أقل من مستوى المعنوية المعتمد، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى اتجاهات الآراء غير متأكدة. ويمكن القول أن هناك تفاوت واختلاف في الرأي بين موظفو إدارات الموارد البشرية بالمؤسسات المبحوثة حول مدى توفر بعض المتطلبات الإدارية اللازمة لتطبيق مشروع إعادة هندسة الموارد البشرية بين من يرى أنها غير متوفرة، وبين من يرى بأنها متوفرة، وبين غير متأكد من توفرها وذلك وفق ما تظهره إجابات المبحوثين على هذه العبارات حسب كل مؤسسة.

حيث جاءت في الترتيب الأول من حيث التوفر العبارة المتعلقة بحرص الإدارة العليا على مواكبة المستجدات التقنية في مجال الحاسب الآلي في كل الإدارات . هذا التوفر كان لصالح مؤسسة "سونطراك" بإجماع غالبية موظفيها بالدرجة الأولى، وكذا للمؤسسات "سونلغاز"، مطاحن "القنطرة"، مطاحن "أوماش"، و"اتصالات الجزائر"، في حين لم تكن هناك موافقة على هذا الحرص من قبل موظفي مؤسستي "النسيج" و"نפטال"، ومرد ذلك أن موظفو الموارد البشرية في هاتين المؤسستين لم يلمسوا هذا الحرص من إدارتهم العليا كونهم مازالوا يستخدمون النظم التقليدية في عملهم، رغم أنه حتى المؤسسات التي تستخدم تكنولوجيا حديثة مازالت تقتصر استخدامها على التوثيق والتسجيل دون الانتقال إلى الاستخدامات الحديثة الأخرى.

والترتيب الثاني من حيث التوفر جاء لصالح العبارة المتعلقة باقتناع الإدارة العليا بأن النماذج المستخدمة في إجراءات العمل بحاجة إلى التطوير المستمر . هذا الاقتناع نلمسه بشكل كبير في إجابات موظفي "سونطراك" ومطاحن "القنطرة"، ومطاحن "أوماش"، و"سونلغاز" و"الاتصالات"، وبشكل أقل عند موظفي "نפטال"، ولم يكن موجودا بالنسبة لمؤسسة "النسيج"

وبالنسبة للترتيب الثالث فكان لصالح العبارة المتعلقة بوجود خطة إستراتيجية للتحويل إلى إدارة إلكترونية للموارد البشرية، حيث كان هناك إجماع بشكل كبير بتوفر هذه الخطة من قبل موظفي مؤسسات "سونطراك"، مطاحن "أوماش"، "الاتصالات"، وبشكل أقل في "سونلغاز"، في حين انقسم موظفو "نפטال" بين مؤيد ومعارض لوجود هذه الخطة الإستراتيجية. في حين لم تكن هذه الخطة متوفرة في مؤسسات "النسيج"، مطاحن "القنطرة".

أما الترتيب الرابع فكان لصالح العبارة المتعلقة بتوفر دورات تدريبية خاصة بالأفراد المعنيين بانجاز مهامهم إلكترونيا، أين كان اجماع كبير بشأن توفر هذه الدورات التدريبية من قبل موظفي مؤسسات "سونطراك"، مطاحن "أوماش"، "الاتصالات"، "سونلغاز"، ودائما نفس النقص نجده عند مؤسسة "النسيج"، ومطاحن "القنطرة" رغم أنها من المؤسسات التي تعتمد على العمل الإلكتروني، ونوعا ما عند مؤسسة "نפטال" التي يعاني موظفوها من نقص التدريب، خاصة موظفو إدارة الموارد البشرية.

ويتعلق الترتيب الخامس بالعبارة المتعلقة بتوجه الإدارة العليا نحو إحداث تغييرات جذرية إداريا وتنظيميا ، حيث يتفق غالبية المبحوثين في مؤسسات سونطراك، مطاحن أوماش، الاتصالات، وبشكل أقل نوعا ما عند موظفي

سونلغاز ونفطال، في حين يرى موظفو مؤسسات النسيج، مطاحن القنطرة، بأنه لا وجود لهذا التوجه في مؤسساتهم، فهم لا يعتبرون أن قرارات الإدارة العليا وخططها المستقبلية تشكل توجهها نحو التطوير والتغيير وفي الترتيب السادس والأخير تأتي العبارة المتعلقة بالاعتماد على اللامركزية في اتخاذ القرارات في مختلف الإدارات، حيث لم يتفق المبحوثين كثيرا حول اعتماد اللامركزية في مؤسساتهم، أين تباينت آرائهم بين المؤيد والمعارض لذلك، ولو أن نسبة المعارضين في كل مؤسسة أكبر من نسبة المؤيدين، مما يفسر أن الموظفون يعانون من التمسك الشديد بالقوانين وتركز القرارات في المستويات العليا.

وخلاصة القول أن هناك مناخا إداريا مناسباً نوعاً ما لتبني مشروع إعادة هندسة الموارد البشرية في بعض المؤسسات المبحوثة وذلك حسب إجابات موظفي هذه المؤسسات، أين يوجد دعم وتوجه من الإدارة العليا نحو تحسين وتجديد نظم العمل، ولعل هذا الدعم متوفر بالدرجة الأولى في مؤسسة "سونطراك" ومطاحن أوماش والاتصالات، وبدرجة مولية عند مؤسسة سونلغاز ونفطال وتليها مطاحن القنطرة. في حين يرى موظفو مؤسسة النسيج أن إدارتهم لا توفر مناخاً ملائماً لإحداث التغيير.

المطلب الثاني: تشخيص بعد المتطلبات التنظيمية

يمكن توضيح ذلك في الجدول التالي:

الجدول رقم (06-21): اتجاهات الآراء نحو بعد المتطلبات التنظيمية

الترتيب	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى المعنوية	الأهمية النسبية	الاتجاه
	المتطلبات التنظيمية	2.87	0.686	27.507	0,000	05	لست متأكد
01	تعمل المؤسسة باستمرار على تقليل المستويات الإدارية وتوسيع نطاق الإشراف والقيادة	2.33	1.085	14.055	0,000	05	غير متوفر
02	تبحث المؤسسة عن إحداث التغييرات اللازمة في الهيكل التنظيمي (إلغاء، دمج،) لبعض الإدارات أو الوحدات بما يكفل كفاءة وفعالية التنظيم، ويتوافق مع إعادة هندسة الموارد البشرية.	2.23	0.782	18.725	0,000	06	غير متوفر
03	ثقافة المؤسسة تشجع التكيف مع التغيير والتحول إلى فرق العمل الموجهة ذاتيا	3.33	1.085	20.099	0,000	02	لست متأكد
04	هناك إمكانية بالمؤسسة لتعليم وتدريب الإطارات البشرية اللازمة لتطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية	3.28	1.141	18.850	0,000	03	لست متأكد
05	هناك خطط لتدريب وتأهيل الأفراد على استخدام تقنية المعلومات	3.56	1,031	22.641	0,000	01	موافق
06	يمنح الرؤساء بالمؤسسة كافة الصلاحيات لمروؤسيهم للتصرف عند وجود مشكلة ما دون الحاجة للرجوع إليهم	2.56	1.181	14.201	0,000	04	غير متوفر

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول يتضح أن بعد المتطلبات التنظيمية جاء في الترتيب الخامس من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات حول هذا البعد (2.87) وبانحراف معياري قدره (0.686)، وكانت قيمة (T) المحسوبة 27.50 وهي أكبر من الجدولية، كما أن مستوى المعنوية 0.000 أقل من مستوى المعنوية المعتمد، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى اتجاهات الآراء غير متأكدة. ويمكن القول أن هناك تفاوت واختلاف في الرأي بين موظفو إدارات الموارد البشرية بالمؤسسات المبحوثة حول مدى توفر بعض المتطلبات التنظيمية اللازمة لتطبيق مشروع إعادة هندسة الموارد البشرية بين من يرى أنها غير متوفرة، وبين من يرى بأنها متوفرة، وبين غير متأكد من توفرها، وذلك وفق ما تظهره إجابات المبحوثين على هذه العبارات حسب كل مؤسسة.

حيث كان الترتيب الأول للعبارة المتعلقة بوجود خطط لتدريب وتأهيل الأفراد على استخدام تقنية المعلومات، أين تتوفر هذه الخطط في كل من مؤسسة سونطراك، سونغاز، نفضال، الاتصالات، مطاحن القنطرة ولكن بشكل متوسط، في حين تنعدم هذه الخطط في مؤسستي النسيج ومطاحن أوماش. وجاءت في الترتيب الثاني العبارة المتعلقة بتشجيع التكيف مع التغيير والتحول إلى فرق العمل الموجهة ذاتياً، حيث تتوفر هذه الثقافة وبشكل كبير وفق آراء المبحوثين في مؤسسة سونطراك وسونغاز والاتصالات، في حين أنها غير متوفرة في مؤسسة النسيج ومطاحن القنطرة ومطاحن أوماش ونفضال.

أما الترتيب الثالث فيخص العبارة المتعلقة بوجود إمكانيات تدريبية مؤهلة لتكوين الإطار لتطبيق إعادة الهندسة، إذ يجمع غالبية الموظفين المستجوبين بمؤسسة سونطراك، على أن مؤسستهم بإمكانها توفير التدريب اللازم لتكوين الإطار المنفذ لبرامج إعادة الهندسة، وتوجد هذه الإمكانية بشكل أقل في مؤسسات سونغاز والاتصالات ونفضال، في حين لا توجد هذه الإمكانيات في مؤسسة النسيج ومطاحن القنطرة ومطاحن أوماش. وفي الترتيب الرابع جاءت العبارة المتعلقة بتوفر تفويض مطلق للصلاحيات، حيث تباينت آراء الموظفين حول عدم توفر هذا التفويض من عدمه، وذلك في مؤسسات النسيج، مطاحن القنطرة، سونطراك، سونغاز، الاتصالات، في حين يرى موظفو مؤسسة نفضال ومطاحن أوماش أنه لا يتوفر لديهم هذا التفويض. ولو أنه وبشكل عام كان اتجاه الآراء في كافة المؤسسات يميل أكثر إلى عدم التوفر.

وجاءت في الترتيب الخامس العبارة المتعلقة بعمل المؤسسة المستمر على تقليل المستويات الإدارية وتوسيع نطاق الإشراف والقيادة. والتي كان اتجاه الآراء فيها يصب في خانة عدم التوفر، حيث أن غالبية الموظفين في كافة المؤسسات لا يلمسون هذا التوجه من قبل إدارتهم سواء حالياً أو في خططها المستقبلية.

وجاءت في الترتيب السادس والأخير العبارة المتعلقة بعمل الإدارة على إحداث التغييرات اللازمة في الهيكل التنظيمي (إلغاء، دمج،) لبعض الإدارات أو الوحدات بما يكفل كفاءة وفعالية التنظيم، ويتوافق مع إعادة هندسة الموارد البشرية. حيث أجمع جل الموظفين في كافة المؤسسات على عدم وجود هذه التغييرات في الهيكل التنظيمي لمؤسساتهم وفق المنظور المطروح في العبارة.

وخلاصة القول بالنسبة لهذا المتطلب، أنه لا يوجد مناخ تنظيمي ملائم للقيام بإعادة هندسة الموارد البشرية في المؤسسات المبحوثة، وخاصة في مؤسسة النسيج، مطاحن القنطرة، مطاحن أوماش ونفطال، حيث أن المؤسسات المبحوثة مازالت متمسكة إلى حد كبير بالهيكلية العمودية المبنية على التمسك الشديد بالسلطة ومركزية القرارات، أين لا يعتقد الموظفون أن هناك توجهها نحو تغيير الهيكلية المعتمدة، أو تشجيع التحول إلى العمل ضمن الفرق المسيرة ذاتيا.

المطلب الثالث: تشخيص بعد المتطلبات البشرية

يمكن توضيح ذلك في الجدول التالي:

الجدول رقم (06-22): اتجاهات الآراء نحو بعد المتطلبات البشرية

الاتجاه	الأهمية النسبية	مستوى المعنوية	قيمة T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد	رقم
لست متأكد	03	0,000	34,004	0.623	3.23	المتطلبات البشرية	
متوفر	01	0,000	24.651	0.827	3.49	يتمتع الأفراد بمؤسستكم بقدرات كبيرة على تنويع الأعمال، والانتقال السريع بين مواقع العمل المختلفة.	01
لست متأكد	05	0,000	22.645	0.976	3.37	تلقي موظفو المؤسسة برامج تكوينية حول مختلف التحولات التي يجب أن تمس إدارة الموارد البشرية لتواكب المستجدات الحالية	02
متوفر	04	0,000	23.541	0.959	3.44	هناك اقتناع للموظفين بحاجة إدارة الموارد البشرية إلى التغيير ويطبقون المشاركة في تنفيذه	03
متوفر	02	0,000	25.907	0.883	3.49	يدرك الأفراد أهمية التحول للإدارة الالكترونية في مختلف المجالات، وخاصة في إدارة الموارد البشرية	04
لست متأكد	06	0,000	21.826	0.978	3.26	الأفراد بالمؤسسة قادرين على استخدام مختلف التقنيات الحديثة في المعلومات والاتصالات	05
غير متوفر	08	0,000	13.797	1.183	2.49	يوجد بالمؤسسة الإطار البشري اللازمة لتطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية	06
متوفر	03	0,000	26.578	0,855	3,47	يتوفر لدى الرؤساء والمرؤوسين مهارات ومعارف كثيرة حول عمليات الموارد البشرية	07
غير متوفر	08	0,000	18.816	1.005	2.88	يملك الأفراد المهارات والمعارف اللازمة للتحول إلى الإدارة الالكترونية واعتماد الخدمة الذاتية	08

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول يتضح أن بعد المتطلبات البشرية جاء في الترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات حول هذا البعد (3.23) وبانحراف معياري قدره (0.623)، وكانت قيمة (T) المحسوبة 34.004 وهي أكبر من الجدولية، كما أن مستوى المعنوية 0.000 أقل من مستوى المعنوية المعتمد، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى اتجاهات الآراء غير متأكدة.

ويمكن القول أن هناك تفاوت واختلاف في الرأي بين موظفو إدارات الموارد البشرية بالمؤسسات المبحوثة حول مدى توفر بعض المتطلبات البشرية اللازمة لتطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية بين من يرى أنها غير متوفرة، وبين من يرى بأنها متوفرة، وبين غير متأكد من توفرها، وذلك وفق ما تظهره إجابات المبحوثين على هذه العبارات حسب كل مؤسسة.

حيث كان الترتيب الأول للعبارة المتعلقة بمدى تمتع الأفراد بقدرات كبيرة على تنويع الأعمال والتنقل بين مواقع العمل المختلفة، أين تتوفر هذه القدرات حسب وجهة نظر الموظفين المبحوثين في كل من مؤسسة سونطراك، نفضال، الاتصالات، مطاحن أوماش، وبشكل متوسط في مؤسسة النسيج ومطاحن القنطرة وسونلغاز. وجاءت في الترتيب الثاني العبارة المتعلقة بإدراك الأفراد أهمية التحول للإدارة الالكترونية في مختلف المجالات، وخاصة في إدارة الموارد البشرية، حيث تتوفر هذه القناعة وبشكل كبير وفق آراء المبحوثين في مؤسسة سونطراك وسونلغاز ومطاحن أوماش والاتصالات، وبشكل متوسط في مؤسسة النسيج. في حين أنها متوفرة بشكل ضعيف في مؤسسات مطاحن القنطرة ونفضال.

أما الترتيب الثالث فيخص العبارة المتعلقة ب توفر مهارات ومعارف كثيرة حول عمليات الموارد البشرية لدى الرؤساء والمرؤوسين، إذ يجمع غالبية الموظفين المستجوبين بمؤسسة سونطراك، على أن الرؤساء والمرؤوسين بالمؤسسة يمتلكون كم معرفي مقبول حول العمليات التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، وتوجد هذه الإمكانية بشكل متوسط في مؤسسات النسيج والاتصالات وسونلغاز، في حين أنها متوفرة بشكل ضعيف في مطاحن القنطرة، مطاحن أوماش، نفضال

وفي الترتيب الرابع جاءت العبارة المتعلقة بمدى اقتناع للموظفين بحاجة إدارة الموارد البشرية إلى التغيير ويتقبلون المشاركة في تنفيذه، حيث أجمع غالبية الموظفون في بعض المؤسسات على توفر ذلك في مؤسساتهم، ويتعلق الأمر بمؤسسة سونطراك، مطاحن أوماش، سونلغاز، الاتصالات، كما تتوفر هذه القناعة لدى موظفي مطاحن القنطرة ونفضال والنسيج بشكل متوسط.

وجاءت في الترتيب الخامس العبارة المتعلقة بتلوي موظفو المؤسسات برامج تكوينية حول مختلف التحولات التي يجب أن تمس إدارة الموارد البشرية لتواكب المستجدات الحالية. والتي كان اتجاه الآراء فيها يصب في خانة عدم التأكد، حيث أن غالبية الموظفين في مؤسسات سونطراك، سونلغاز يرون أن مؤسساتهم أخضعتهم لبرامج تدريبية من هذا النوع. بالمقابل يصرح موظفي كل من مؤسسة النسيج، مطاحن القنطرة، مطاحن أوماش، نفضال والاتصالات أن مؤسساتهم لم تخضعهم لتدريب من هذا النوع.

وجاءت في الترتيب السادس العبارة المتعلقة بمدى قدرة الأفراد على استخدام مختلف التقنيات الحديثة في المعلومات والاتصالات، والتي تباينت آراء الموظفون حولها، حيث يعتبر موظفو مؤسسات سونطراك، مطاحن القنطرة، مطاحن أوماش، الاتصالات أن زملائهم قادرين على استخدام مختلف تقنيات المعلوماتية، في حين يعتبر موظفو مؤسسات كل من النسيج، سونلغاز ونفضال أن الأفراد بمؤسساتهم لا يملكون هذه القدرات التقنية.

أما الترتيب السابع فيخص العبارة المتعلقة بامتلاك الأفراد المهارات والمعارف اللازمة للتحويل إلى الإدارة الالكترونية واعتماد الخدمة الذاتية، والتي تباينت آراء المبحوثين حولها إلا أن غالبيتهم يعتقدون بعدم وجودها في مؤسساتهم.

وفي الترتيب الأخير تأتي العبارة المتعلقة بتوفر المؤسسات على الإطارات البشرية اللازمة لتطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية، حيث لم يتوفر هذا المتطلب في جل المؤسسات، ولو أن بعض موظفي سونطراك والاتصالات يرون عكس ذلك.

ومنه يمكن القول أن المؤسسات محل الدراسة تملك موارد بشرية مؤهلة تملك الرغبة في التغيير ومستعدة له، خاصة فيما يتعلق باستخدام التكنولوجيا الحديثة. وعلى العموم تتوفر هذه المؤهلات بشكل أكبر عند موظفي سونطراك وسونلغاز والاتصالات ومطاحن أوماش مقارنة بباقي المؤسسات.

المطلب الرابع: تشخيص بعد المتطلبات المادية

يمكن توضيح ذلك في الجدول التالي:

الجدول رقم (06-23): اتجاهات الآراء نحو بعد المتطلبات المادية

الترتيب	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى المعنوية	الأهمية النسبية	الاتجاه
	المتطلبات المادية	2.97	0.783	24.868	0,000	04	لست متأكد
01	تتوفر الميزانيات اللازمة لتطبيق عمليات إعادة هندسة إدارة الموارد البشرية	3.19	1.029	20.294	0,000	02	لست متأكد
02	هناك إمكانية لتصميم نظم فعالة للأجور والمكافآت	3.47	0.882	25.752	0,000	01	متوفر
03	تتوفر بيئة عمل (الموقع، التصميم، المساحة، التجهيزات...) مناسبة للتغييرات الجذرية الناتجة عن عمليات إعادة هندسة الموارد البشرية	2.33	0.969	15.737	0,000	04	غير متوفر
04	يوجد الدعم المالي اللازم للاستعانة بمدربين مؤهلين لتدريب الأفراد على تطبيق آليات الإدارة الالكترونية للموارد البشرية ونظام الخدمة الذاتية	2.91	1.109	17.193	0,000	03	لست متأكد

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول يتضح أن بعد المتطلبات المادية جاء في الترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات حول هذا البعد (2.97) وانحراف معياري قدره (0.783)، وكانت قيمة (T) المحسوبة 24.868 وهي أكبر من الجدولية، كما أن مستوى المعنوية 0.000 أقل من مستوى المعنوية المعتمد، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى اتجاهات الآراء غير متأكدة. ويمكن القول أن هناك تفاوت واختلاف في الرأي بين موظفو إدارات الموارد البشرية بالمؤسسات المبحوثة حول مدى توفر بعض المتطلبات المادية اللازمة لتطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية بين من يرى أنها غير متوفرة، وبين

من يرى بأنها متوفرة، وبين غير متأكد من توفرها، وذلك وفق ما تظهره إجابات المبحوثين على هذه العبارات حسب كل مؤسسة. حيث جاءت في أول الترتيب العبارة المتعلقة بوجود إمكانية لتصميم نظم فعالة للأجور والمكافآت في المؤسسات المبحوثة، والتي اتفق المبحوثون على توفرها بشكل كبير وذلك في مؤسسات سونطراك، مطاحن أوماش، سونلغاز، نفضال والاتصالات، في حين أنها غير متوفرة حسب آراء الموظفين في مؤسسات النسيج، مطاحن القنطرة. وفي الترتيب الثاني تأتي العبارة المتعلقة بمدى توفر الميزانيات اللازمة لتطبيق عمليات إعادة هندسة إدارة الموارد البشرية، والتي تباينت الآراء حولها. ففي حين يرى موظفو سونطراك، مطاحن أوماش، نفضال والاتصالات أن مؤسساتهم يمكنها توفير هذه الميزانيات، نجد أن موظفي مؤسسات النسيج ومطاحن القنطرة وسونلغاز يرون أن مؤسساتهم لا يمكنها ذلك.

وفي الترتيب الثالث تأتي العبارة المتعلقة بمدى وجود الدعم المالي اللازم للاستعانة بمدربين مؤهلين لتدريب الأفراد على تطبيق آليات الإدارة الالكترونية للموارد البشرية ونظام الخدمة الذاتية، والتي اختلفت آراء الموظفين حولها كذلك، ففي حين يمكن اعتبار أن غالبية المبحوثين في مؤسسات النسيج ومطاحن القنطرة ومطاحن أوماش وسونلغاز ونفضال متفقين مع عدم وجود هذا الدعم في مؤسساتهم، نجد أن موظفي مؤسسات سونطراك والاتصالات يتباينون بين من يعتبر أن الوضع المالي لمؤسساتهم كافي لتأهيل الأفراد للتحويل إلى الإدارة الالكترونية وتطبيق نظام الخدمة الذاتية، وبين من يعتبر أن وضع مؤسساتهم المالي غير كاف لذلك.

أما الترتيب الأخير فيخص العبارة المتعلقة بمدى توفر بيئة عمل مناسبة للتغييرات الجذرية الناتجة عن عمليات إعادة هندسة الموارد البشرية، والتي أعرب غالبية موظفي المؤسسات المبحوثة عن عدم توفرها في مؤسساتهم حسب وجهة نظرهم دائماً.

إذن يمكن القول أن المؤسسات المبحوثة وحسب وجهة نظر موظفي إدارات الموارد البشرية لا تتوفر بشكل كبير على الإمكانيات المادية والمالية الملائمة لتطبيق عملية إعادة الهندسة.

المطلب الخامس: تشخيص بعد المتطلبات التكنولوجية

يمكن توضيح ذلك في الجدول التالي:

الجدول رقم (06-24): اتجاهات الآراء نحو بعد المتطلبات التكنولوجية

الترتيب	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى المعنوية	الأهمية النسبية	الاتجاه
	المتطلبات التكنولوجية	3,63	0,993	23.711	0,000	01	متوفر
01	التكنولوجيا المعتمدة بالمؤسسة تساعد على تطبيق منهج إعادة هندسة الموارد البشرية	3,33	0,969	22.503	0,000	06	لست متأكد
02	تملك المؤسسة موقع إلكتروني على شبكة الانترنت	3,49	1,242	18.424	0,000	05	متوفر
03	توفر المؤسسة شبكات اتصالات داخلية وخارجية متاحة لجميع الأفراد وفي جميع الإدارات	3,74	1,329	18.474	0,000	03	متوفر

متوفر	04	0,000	19.811	1,162	3,51	توفر المؤسسة عددا كافيا من التجهيزات الالكترونية الحديثة والبرامج الحاسوبية اللازمة للقيام بعدة مهام إدارية في إدارة الموارد البشرية	04
متوفر	02	0,000	18.993	1,293	3,74	يوجد خبراء في المؤسسة في مجال تصميم وتطوير البرامج الالكترونية	02
متوفر	01	0,000	21.249	1,234	4,00	ترتبط أجهزة الحاسوب في المؤسسة مع قواعد البيانات الالكترونية التي تتوفر للموظفين لتسهيل حصولهم على المعلومات	01

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول يتضح أن بعد المتطلبات التكنولوجية جاء في الترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات حول هذا البعد (3.63) وبانحراف معياري قدره (0.993)، وكانت قيمة (T) المحسوبة 23.71 وهي أكبر من الجدولية، كما أن مستوى المعنوية 0.000 أقل من مستوى المعنوية المعتمد، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى أن اتجاهات الآراء نحو هذه المتطلبات بكونها متوفرة. ويمكن القول أن هناك اتفاق في الرأي بين موظفو إدارات الموارد البشرية بالمؤسسات المبحوثة حول توفر بعض المتطلبات التكنولوجية اللازمة لتطبيق مشروع إعادة هندسة الموارد البشرية. وتظهر تفاصيل بعض هذه المتطلبات وفق كل مؤسسة على حدى فيما يلي:

جاءت في الترتيب الأول من حيث التوفر العبارة المتعلقة بمدى ارتباط أجهزة الحاسوب في المؤسسة مع قواعد البيانات الالكترونية التي تتوفر للموظفين لتسهيل حصولهم على المعلومات. والتي يرى غالبية المبحوثين أنها متوفرة بمؤسساتهم، ولو أن هذا التوفر نسبي عند موظفي مطاحن القنطرة والاتصالات.

والترتيب الثاني من حيث التوفر جاء لصالح العبارة المتعلقة بمدى وجود خبراء في المؤسسة في مجال تصميم وتطوير البرامج الالكترونية. أين يعتقد موظفو كل من مؤسسة النسيج، مطاحن أوماش، سونطراك، نفضال بوجود هؤلاء الخبراء. ويختلف موظفو سونلغاز والاتصالات بين مؤيد وبين معارض لوجود مثل هؤلاء الخبراء، في حين أن موظفي مطاحن القنطرة يعتقدون بعدم توفرهم بمؤسساتهم.

وبالنسبة للترتيب الثالث فكان لصالح العبارة المتعلقة بمدى توفير المؤسسات لشبكات اتصالات داخلية وخارجية متاحة لجميع الأفراد وفي جميع الإدارات، حيث كان هناك إجماع بشكل كبير على توفير هذه الشبكات من قبل مؤسسة "سونطراك"، وبشكل متوسط من قبل مؤسسات سونلغاز، نفضال، مطاحن أوماش، "الاتصالات"، في حين لم تكن هذه الشبكات متوفرة في مؤسسات "النسيج"، مطاحن "القنطرة".

أما الترتيب الرابع فكان لصالح العبارة المتعلقة بمدى توفير المؤسسة عددا كافيا من التجهيزات الالكترونية الحديثة والبرامج الحاسوبية اللازمة للقيام بعدة مهام إدارية في إدارة الموارد البشرية، أين كان إجماع كبير بشأن توفرها من طرف موظفي مؤسسات "سونطراك"، مطاحن "أوماش"، بينما لا تتوفر بالشكل الكافي في مؤسسات مطاحن القنطرة، سونلغاز، نفضال، والاتصالات، النسيج وفق آراء موظفي هذه المؤسسات.

ويتعلق الترتيب الخامس بالعبارة المتعلقة بمدى امتلاك المؤسسات موقع إلكتروني على شبكة الانترنت ، حيث يؤكد غالبية الباحثين في مؤسسات سونطراك، مطاحن أوماش، مطاحن القنطرة، سونلغاز، الاتصالات ونفطال امتلاك مؤسساتهم لموقع إلكتروني، في حين يرى موظفو مؤسسة النسيج، بأنه لا وجود له في مؤسساتهم. وفي الترتيب السادس والأخير تأتي العبارة المتعلقة بكون التكنولوجيا المعتمدة بالمؤسسات تساعد على تطبيق منهج إعادة هندسة الموارد البشرية ، حيث تباينت آراء الباحثين حول هذا المتطلب باختلاف مؤسساتهم، ففي حين أن مبحوثو سونطراك يتقنون بذلك، وينقسم موظفو سونلغاز ونفطال بين مؤيد ومعارض، نجد أن موظفو مؤسسة النسيج، مطاحن القنطرة، مطاحن أوماش والاتصالات غير متأكدين بأن التكنولوجيا المتوفرة بمؤسساتهم مناسبة لمنهج إعادة الهندسة.

وخلص القول أن المؤسسات المبحوثة تمتلك تكنولوجيا حديثة وتقنيات معلوماتية متطورة، وتملك مختصين في البرمجيات الحديثة وتطويرها وذلك وفق آراء موظفي إدارات الموارد البشرية، إلا أن بعض المؤسسات تعاني من محدودية استخدام شبكات الاتصالات الداخلية والخارجية.... ورغم كون هذا المتطلب متوفر في المؤسسات المبحوثة إلا أن التكنولوجيا المتوفرة لا تساعد على تطبيق منهج إعادة الهندسة، وهذا بتأكيد من الباحثين. وعلى العموم يمكن القول أين يوجد دعم وتوجه من الإدارة العليا نحو التحول التدريجي إلى الإدارة الإلكترونية، ولعل هذا الدعم متوفر بالدرجة الأولى في مؤسسة "سونطراك"، وبدرجة مواءمة عند مؤسسة سونلغاز ونفطال ومطاحن أوماش والاتصالات، وتليها مطاحن القنطرة ومؤسسة النسيج بشكل ضعيف نسبياً.

المبحث الرابع: تشخيص معيقات تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية بالمؤسسات المبحوثة

سنحاول فيما يلي الإجابة على السؤال التالي: ما هي معيقات تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة وفق تصورات موظفي إدارة الموارد البشرية؟

للإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (T) ومستوى المعنوية لكل العبارات، وتم تحديد الرتب لكل بعد من أبعاد هذا المحور مثلما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (06-25): تحليل اتجاهات الآراء نحو محور معيقات تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية

الترتيب	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى المعنوية	الرتبة	درجة الموافقة
1	المعيقات الإدارية	3.3787	0.62572	35.408	0,000	02	لا أدري
2	المعيقات التكنولوجية	2.8804	0.64186	29.427	0,000	04	لا أدري
3	المعيقات البشرية	2.9136	0.59324	32.206	0,000	03	لا أدري
4	المعيقات المالية	2.5698	0.90211	18.680	0,000	05	غير موافق
5	المعيقات الفنية	3.4279	0.67835	33.137	0,000	01	موافق
	معيقات تطبيق إعادة هندسة إدارة الموارد البشرية	3.0176	0.57184	34.604	0,000	/	لا أدري

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS

يتبين من خلال الجدول أن هناك اختلاف وتباين في إجابات موظفي إدارات الموارد البشرية حول مدى توفر معيقات تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية بمؤسساتهم ، حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات حول هذا المحور (3.017) بانحراف معياري قدره (0.571)، وكانت قيمة (T) المحسوبة 34.604 وهي أكبر من الجدولية، كما أن مستوى المعنوية 0.000 أقل من مستوى المعنوية المعتمد. ونجد أن اتجاهات الآراء نحو هذا المحور في فئة عدم التأكد، أين اختلف آراء المبحوثين من مؤسسة إلى أخرى. لذا في هذه المرحلة سنحاول التعرف على هذه المعيقات حسب كل مؤسسة على حدى للتعرف على أي المؤسسات لها أفضلية في إمكانية تطبيق هذا التغيير الجذري بسبب قلة المعيقات بها.

المطلب الأول: تشخيص بعد المعوقات الإدارية

يمكن توضيح ذلك في الجدول التالي:

الجدول رقم (06-26): اتجاهات الآراء نحو بعد المعوقات الإدارية

الترتيب	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى المعنوية	الأهمية النسبية	الاتجاه
	المعيقات الإدارية	3.37	0.625	35.408	0,000	02	لا أدرى
01	غموض مفهوم إعادة هندسة العمليات لدى إدارات المؤسسة وإدارتها العليا	3.44	1.181	19.107	0,000	06	موافق
02	تميز إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة بالمركزية الشديدة	2.84	1.090	17.075	0,000	07	لا أدرى
03	غموض الرؤية المستقبلية لتطبيق إعادة الهندسة في إدارة الموارد البشرية	3.53	0.935	24.798	0,000	03	موافق
04	تميز المؤسسة بالإجراءات الروتينية الشديدة التي تؤثر في تطبيق عملية إعادة الهندسة في إدارة الموارد البشرية بفعالية	3.63	0.874	27.235	0,000	01	موافق
05	ضعف الوعي بأهمية تطبيق عملية إعادة الهندسة عامة وعلى إدارة الموارد البشرية تحديدا	3.44	1.031	21.901	0,000	05	موافق
06	عدم توافق لوائح ونظم العمل في المؤسسة مع تطبيق إعادة هندسة إدارة الموارد البشرية	2.56	1.201	13.965	0,000	08	غير موافق
07	نقص الدورات التدريبية في مجال الإدارة الالكترونية والعمل الالكتروني وخاصة لموظفي إدارة الموارد البشرية	3.47	1.222	18.597	0,000	04	موافق
08	عدم وجود استشاريين مختصين بتطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية سواء داخل المؤسسة أو خارجها	3.58	1.029	22.825	0,000	02	موافق

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول يتضح أن بعد المعوقات الإدارية جاء في الترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات حول هذا البعد (3.37) وبانحراف معياري قدره (0.625)، وكانت قيمة (T) المحسوبة 35.408 وهي أكبر من الجدولية، كما أن مستوى المعنوية 0.000 أقل

من مستوى المعنوية المعتمد، ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير إلى اتجاهات الآراء غير متأكدة. ويمكن القول أن هناك تفاوت واختلاف في الرأي بين موظفو إدارات الموارد البشرية بالمؤسسات المبحوثة حول بعض العناصر التي تعيق تطبيق مشروع إعادة هندسة الموارد البشرية بين من يوافق على وجودها، وبين معارض لوجودها، وبين غير متأكد من ذلك، وهذا وفق ما تظهره إجابات المبحوثين على هذه العبارات حسب كل مؤسسة.

حيث جاءت في الترتيب الأول حسب درجة الموافقة العبارة المتعلقة بـ تميز المؤسسات بالإجراءات الروتينية الشديدة التي تؤثر في تطبيق عملية إعادة الهندسة في إدارة الموارد البشرية بفعالية . أين نجد موافقة من قبل المبحوثين على ذلك، ولو أن هناك بعض الموظفين لا يوافقونهم الرأي.

والترتيب الثاني جاء لصالح العبارة المتعلقة بعدم وجود استشاريين مختصين بتطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية سواء داخل المؤسسة أو خارجها . أين نجد أن هناك موافقة من قبل غالبية المبحوثين. ولو أن بعض الموظفين غير متأكدين من وجود هكذا استشاريين.

وبالنسبة للترتيب الثالث فكان لصالح العبارة المتعلقة بغموض الرؤية المستقبلية لتطبيق إعادة الهندسة في إدارة الموارد البشرية، حيث كان هناك إجماع من قبل موظفي المؤسسات المبحوثة على وجود غموض حول هذا المفهوم ما عدا موظفو سونطراك الذين انقسموا بين مؤيد ومعارض لوجود هذا الغموض. أما الترتيب الرابع فكان لصالح العبارة المتعلقة بـ نقص الدورات التدريبية في مجال الإدارة الالكترونية والعمل الالكتروني وخاصة لموظفي إدارة الموارد البشرية ، فبخلاف موظفي مطاحن القنطرة والاتصالات ونفطال، يرى موظفو مؤسسة النسيج وسونطراك ومطاحن أوماش وسونلغاز أنه توجد دورات تدريبية في هذا المجال بمؤسساتهم.

ويتعلق الترتيب الخامس بالعبارة الخاصة بضعف الوعي بأهمية تطبيق عملية إعادة الهندسة عامة وعلى إدارة الموارد البشرية تحديدا ، حيث تلقت هذه العبارة الموافقة بالأغلبية من قبل موظفي كل من مؤسسة النسيج، مطاحن القنطرة، سونلغاز، نفطال، الاتصالات ومطاحن أوماش. في حين انقسم الموظفون بين مؤيد وغير متأكد من وجود هذا الوعي في مؤسسة سونطراك.

وفي الترتيب السادس تأتي العبارة المتعلقة بـ غموض مفهوم إعادة هندسة العمليات لدى إدارات المؤسسات والإدارة العليا ، والتي تلقت الموافقة من قبل موظفي المؤسسات ماعدا بعض موظفي مؤسستي سونطراك وسونلغاز الذين يرون أن هذا المفهوم ليس غامضا بالنسبة لهم.

وفي الترتيب السابع تأتي العبارة المتعلقة بـ تميز إدارة الموارد البشرية بالمؤسس ات بالمركزية الشديدة ، والتي حصلت على موافقة موظفي مطاحن القنطرة، نفطال، الاتصالات، مطاحن أوماش، في حين انقسم موظفو النسيج، سونطراك، سونلغاز بين مؤيد ومعارض لوجود المركزية الشديدة، وذلك راجع لطبيعة كل منصب وطبيعة المهام والصلاحيات الموكلة إليه مما أثر على تقييم شدة المركزية في المؤسسة.

أما في الترتيب الثامن والأخير فتأتي العبارة المتعلقة بعدم توافق لوائح ونظم العمل في المؤسسة مع تطبيق إعادة هندسة إدارة الموارد البشرية ، والتي حصلت على موافقة كل من موظفي مؤسسة النسيج، مطاحن أوماش، سونلغاز، نفضال، في حين كان هناك تفاوت في الآراء بين المؤيد والمعارض في مؤسستي سونطراك والاتصالات.

وخلاصة القول أن المؤسسات المبحوثة كغيرها من المؤسسات لا تخلو من وجود عوامل تعيق تطبيق التحولات والتغييرات الجذرية خاصة إذا تعلق الأمر بجزء من أجزاء المؤسسة وتحديدًا بإدارة الموارد البشرية، فنلاحظ أن موظفي هذه الإدارة بجل المؤسسات يتفقون أن مؤسساتهم تتميز بالإجراءات الروتينية وبالمركزية الشديدة خاصة في إدارتهم. كما نلمس من إجاباتهم غموض مفهوم إعادة هندسة الموارد البشرية بالنسبة لهم، مما يؤثر على تقييمهم للمعيقات أو حتى المتطلبات الموجودة بمؤسساتهم. وبشكل عام نجد أن أقل المؤسسات معاناة من المعيقات الإدارية مؤسسة سونطراك، وذلك وفق آراء موظفيها دائمًا.

المطلب الثاني: تشخيص بعد المعيقات التكنولوجية

يمكن توضيح ذلك في الجدول التالي:

الجدول رقم (06-27): اتجاهات الآراء نحو بعد المعيقات التكنولوجية

الترتيب	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى المعنوية	الأهمية النسبية	الاتجاه
	المعيقات التكنولوجية	2.88	0.641	29.427	0,000	04	لا أدري
01	تسارع التغييرات في تكنولوجيا المعلومات (التي هي أساس عملية إعادة الهندسة) وصعوبة مسايرتها	3.58	0.932	25.204	0,000	01	موافق
02	افتقار إدارة الموارد البشرية إلى قواعد بيانات دقيقة ومتكاملة	2.44	1,053	15.201	0,000	07	غير موافق
03	قلة الأجهزة والبرمجيات المتوفرة في إدارة الموارد البشرية وضعف متابعتها	2.77	0.972	18.672	0,000	04	لا أدري
04	شبكات الاتصالات الداخلية والخارجية الموجودة بالمؤسسة غير كافية لتطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية	2,58	1,052	16.093	0,000	05	غير موافق
05	عدم مواكبة أجهزة وتقنيات العمل للتطورات التقنية التي يتطلبها تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية	2,95	1,234	15.701	0,000	03	لا أدري
06	عدم وجود مؤسسات متخصصة يمكن تكليفها ببعض مهام إدارة الموارد البشرية	3.40	1.050	21.211	0,000	02	موافق
07	عدم ثقة الموظفين في العمل الإلكتروني ويتجنبونه	2,44	1,007	15.898	0,000	06	غير موافق

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول يتضح أن بعد المعيقات التكنولوجية جاء في الترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات حول هذا البعد (2.88) وبانحراف معياري قدره (0.641)، وكانت قيمة (T) المحسوبة 29.427 وهي أكبر من الجدولية، كما أن مستوى المعنوية 0.000 أقل

من مستوى المعنوية المعتمد، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى اتجاهات الآراء غير متأكدة. ويمكن القول أن هناك تفاوت واختلاف في الرأي بين موظفو إدارات الموارد البشرية بالمؤسسات المبحوثة حول بعض المكونات التكنولوجية التي تعيق تطبيق مشروع إعادة هندسة الموارد البشرية بين من يوافق على وجودها، وبين معارض لوجودها، وبين غير متأكد من ذلك، وهذا وفق ما تظهره إجابات المبحوثين على هذه العبارات حسب كل مؤسسة.

حيث جاءت في الترتيب الأول حسب درجة الموافقة العبارة المتعلقة ب تسارع التغيرات في تكنولوجيا المعلومات (التي هي أساس عملية إعادة الهندسة) وصعوبة مسايرتها ، والتي كانت إجابات الموظفين حولها متباينة بين مؤيد لهذه الصعوبة وبين غير متأكد.

والترتيب الثاني جاء لصالح العبارة المتعلقة ب عدم وجود مؤسسات متخصصة يمكن تكليفها ببعض مهام إدارة الموارد البشرية ، والتي حصلت على موافقة غالبية الأفراد، مع وجود بعض المبحوثين في المؤسسات غير متأكدين من وجود هذا النوع من المؤسسات من عدمه.

وبالنسبة للترتيب الثالث فكان لصالح العبارة المتعلقة ب عدم مواكبة أجهزة وتقنيات العمل للتطورات التقنية التي يتطلبها تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية ، والتي حصلت على موافقة موظفي مؤسسة النسيج، مطاحن القنطرة، وتباينت الإجابات بين مؤيد وغير متأكد في مؤسسات سونلغاز ونفطال والاتصالات، في حين لا يوافق على ذلك كل من موظفي سونطراك، مطاحن أوماش،

أما الترتيب الرابع فكان لصالح العبارة المتعلقة بقلّة الأجهزة والبرمجيات المتوفرة في إدارة الموارد البشرية وضعف متابعتها، والتي حصلت على موافقة موظفي مؤسسة النسيج، وتباينت الآراء حولها في مؤسسات مطاحن القنطرة، سونلغاز، نفطال، في حين لم يوافق على ذلك موظفي كل من مؤسسة سونطراك، مطاحن أوماش، الاتصالات.

ويتعلق الترتيب الخامس بالعبارة الخاصة بكون شبكات الاتصالات الداخلية والخارجية الموجودة بالمؤسسة غير كافية لتطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية . حيث كانت إجابات المبحوثين في جل المؤسسات معارضة لذلك، أين يعتبرونها كافية وملئمة لتطبيق إعادة الهندسة، إلا موظفي مطاحن القنطرة وسونلغاز كانوا غير واثقين من ذلك، واعتبروا أنها غير كافية، إلى جانب بعض موظفي نفطال والاتصالات، ممن انقسموا بين غير متأكد وموافق.

وفي الترتيب السادس تأتي العبارة المتعلقة بعدم ثقة الموظفين في العمل الإلكتروني ويتجنبونه، والتي يعارضها موظفي المؤسسات المبحوثة، باستثناء بعض موظفي مؤسسة مطاحن القنطرة وسونلغاز ونفطال والاتصالات الذين انقسموا بين موافق وغير متأكد من ذلك.

وفي الترتيب السابع والأخير تأتي العبارة المتعلقة بلفتقار إدارة الموارد البشرية إلى قواعد بيانات دقيقة و متكاملة ، والتي تلقت موافقة كبيرة من قبل موظفي النسيج فقط، في حين يؤكد موظفو باقي المؤسسات وجود قواعد بيانات خاصة بالموارد البشرية.

ومجمل القول أن المؤسسات المبحوثة لا تعاني كثيرا من وجود عراقيل تكنولوجية وفق آراء موظفيها، الذين يرون أن ما تملكه من تجهيزات وبرمجيات وشبكات اتصالات..... يعد كافيا بالنسبة لهم لتطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية. إلا أن هذا لا يمنع أن هناك نقص في جوانب تقنية كثيرة بالنسبة للمؤسسات المبحوثة، ولعل أكثر هذه المؤسسات تعرضا للمعيقات التكنولوجية حسب آراء المبحوثين نجد مؤسسة النسيج ومطاحن القنطرة بدرجة كبيرة ومؤسستي نفطال وسونلغاز بدرجة أقل.

المطلب الثالث: تشخيص بعد المعوقات البشرية

يمكن توضيح ذلك في الجدول التالي:

الجدول رقم (06-28): اتجاهات الآراء نحو بعد المعوقات البشرية

الترتيب	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى المعنوية	الأهمية النسبية	الاتجاه
	المعيقات البشرية	2,91	0,593	32.206	0,000	03	لا أدري
01	مقاومة بعض موظفي إدارة الموارد البشرية للتغييرات التي ستمسهم جراء إعادة الهندسة لاعتقادهم بتهديدها لمراكزهم	2,56	1,221	13.740	0,000	05	غير موافق
02	انخفاض ثقة موظفي إدارة الموارد البشرية بقدرتهم على أداء مهامهم عند تطبيق عملية إعادة الهندسة	2,49	0,960	16.989	0,000	07	غير موافق
03	ضعف معرفة موظفي المؤسسة بالأجهزة والبرمجيات المستخدمة	3,05	0,999	19.999	0,000	03	لا أدري
04	النقص في عدد الموظفين المتخصصين في تشغيل وصيانة أجهزة الحاسب الآلي	3,56	1,221	19.111	0,000	02	موافق
05	ضعف التدريب الذي تلقاه الموظفون في مجالات الحاسب الآلي	2,56	1,140	14.712	0,000	04	غير موافق
06	عدم رغبة الموظفين في المؤسسة في تعلم مستجدات التقنيات الحديثة	2,53	0,827	20.109	0,000	06	غير موافق
07	لا يملك الرؤساء المعلومات الكافية حول إدارة الموارد البشرية ولا إجراءاتها الإدارية والقانونية،	3,63	1,113	21.371	0,000	01	موافق

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول يتضح أن بعد المعوقات البشرية جاء في الترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات حول هذا البعد (2.91) وانحراف معياري قدره (0.593)، وكانت قيمة (T) المحسوبة 32.206 وهي أكبر من الجدولية، كما أن مستوى المعنوية 0.000 أقل من مستوى المعنوية المعتمد، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى اتجاهات الآراء غير متأكدة. ويمكن القول أن هناك تفاوت واختلاف في الرأي بين موظفو إدارات الموارد البشرية بالمؤسسات المبحوثة حول بعض الجوانب البشرية التي تعيق تطبيق مشروع إعادة هندسة الموارد البشرية بين من يوافق على وجودها، وبين

معارض لوجودها، وبين غير متأكد من ذلك، وهذا وفق ما تظهره إجابات المبحوثين على هذه العبارات حسب كل مؤسسة. حيث جاءت في الترتيب الأول حسب درجة الموافقة العبارة المتعلقة بعدم امتلاك الرؤساء المعلومات الكافية حول إدارة الموارد البشرية ولا إجراءاتها الإدارية والقانونية، والتي رغم كونها في خانة الموافقة حسب قيمة المتوسط الحسابي إلا أن آراء الأفراد في المؤسسات المبحوثة تباينت بين الموافقة على هذه الفكرة وبين عدم التأكد، ولو أن أكثر الآراء كانت بالموافقة.

والترتيب الثاني جاء لصالح العبارة المتعلقة بنقص عدد الموظفين المتخصصين في تشغيل وصيانة أجهزة الحاسب الآلي، والتي حصلت على موافقة الأفراد في غالبية المؤسسات ما عدا مؤسستي سونطراك ومطاحن أوماش الذين تفاوتت الآراء فيهما بين موافق ومحايد.

وبالنسبة للترتيب الثالث فكان لصالح العبارة المتعلقة بضعف معرفة موظفي المؤسسات بالأجهزة والبرمجيات المستخدمة، والتي تباينت الآراء حولها بين موافق ومحايد في مؤسسات مطاحن القنطرة، مطاحن أوماش، سونطراك، نفطال والاتصالات، في حين حصلت هذه العبارة على موافقة موظفي النسيج وسونلغاز.

أما الترتيب الرابع فكان لصالح العبارة المتعلقة بضعف التدريب الذي تلقاه الموظفون في مجالات الحاسب الآلي، والتي لم تلق موافقة المبحوثين في كامل المؤسسات، ما عدا بعض موظفي مؤسسة الاتصالات الذين لم يرق التدريب الذي تلقوه إلى مستوى تطلعاتهم.

ويتعلق الترتيب الخامس بالعبارة الخاصة بمقاومة بعض موظفي إدارة الموارد البشرية للتغييرات التي ستمسهم جراء إعادة الهندسة لاعتقادهم بتهديدها لمراكزهم، والتي لم تلق كذلك موافقة المبحوثون الذين يرون أنهم وزملائهم غير مقاومين للتغيير حتى لو مس مناصبهم، وأكثر المؤسسات معارضة هي مؤسسات النسيج، مطاحن أوماش، سونطراك، الاتصالات، في حين يوافق موظفو مؤسسات مطاحن القنطرة، سونلغاز، وبعض موظفي نفطال على وجود مقاومة للتغيير.

وفي الترتيب السادس تأتي العبارة المتعلقة بعدم رغبة الموظفين في المؤسسة في تعلم مستجدات التقنيات الحديثة، والتي تلقت كذلك رفض غالبية المبحوثين في مؤسسة النسيج، سونطراك، سونلغاز، الاتصالات، في مقابل تباين الآراء بين الموافقة وعدم التأكد في مؤسسات مطاحن القنطرة، مطاحن أوماش، نفطال.

وفي الترتيب السابع تأتي العبارة المتعلقة بلفخفاض ثقة موظفي إدارة الموارد البشرية بقدرتهم على أداء مهامهم عند تطبيق عملية إعادة الهندسة، والتي تلقت رفض الموظفين كذلك في كل المؤسسات المبحوثة.

مما سبق يمكن القول أن المبحوثين في كامل المؤسسات يثقون في قدرتهم وقدره باقي الموظفين على دعم تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية والمشاركة في تجسيدها، حيث أنهم يتقبلون إمكانية التغيير ويرغبون في التعلم والاستفادة من التقنيات الحديثة، ويرون أنهم قادرين على أداء المطلوب منهم حتى بعد إعادة الهندسة، ذلك أنهم يملكون القدرات والمؤهلات التي تمكنهم من ذلك. لذا ومما تم ملاحظته من إجابات المبحوثين يمكن القول أن الجانب البشري لا يشكل عائقا كبيرا في العديد من الجزئيات لتطبيق إعادة الهندسة بإدارات الموارد البشرية للمؤسسات المبحوثة.

المطلب الرابع: تشخيص بعد المعايير المالية

يمكن توضيح ذلك في الجدول التالي:

الجدول رقم (06-29): اتجاهات الآراء نحو بعد المعايير المالية

الترتيب	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى المعنوية	الأهمية النسبية	الاتجاه
	المعايير المالية	2.56	0.902	19,143	0,000	05	غير موافق
01	ضعف الدعم المالي المخصص للبحوث والدراسات في مجال تقنيات المعلومات	2,33	0,892	17,090	0,000	06	غير موافق
02	قلة المخصصات المالية الموجهة لبرامج تدريب موظفي الموارد البشرية في مجال الإدارة الإلكترونية	2,53	0,855	18,228	0,000	05	غير موافق
03	ارتفاع تكلفة المكاتب المتخصصة التي تعتمد عليها المؤسسة في حالة أوكلت بعض مهام إدارة الموارد البشرية إلى هذه المكاتب	2,72	1,008	17,706	0,000	01	لا أدرى
04	قلة الميزانية المخصصة لتصميم وتطوير برامج وتطبيقات الحاسب الآلي	2,67	1,229	13,742	0,000	02	لا أدرى
05	ارتفاع التكلفة المادية عند تطبيق إعادة الهندسة على إدارة الموارد البشرية	2,63	1,155	14,917	0,000	03	لا أدرى
06	ارتفاع أسعار البرمجيات والتجهيزات الإلكترونية المستخدمة في الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية	2,58	1,139	14,865	0,000	04	غير موافق

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول يتضح أن بعد المعايير المالية جاء في الترتيب الخامس من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات حول هذا البعد (2.56) وانحراف معياري قدره (0.902)، وكانت قيمة (T) المحسوبة 19.143 وهي أكبر من الجدولية، كما أن مستوى المعنوية 0.000 أقل من مستوى المعنوية المعتمد، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى اتجاهات الآراء غير موافقة. ويمكن القول أن هناك تفاوت واختلاف في الرأي بين موظفو إدارات الموارد البشرية بالمؤسسات المبحوثة حول بعض المستلزمات المالية التي تعيق تطبيق مشروع إعادة هندسة الموارد البشرية بين من يوافق على وجودها، وبين معارض لوجودها، وبين غير متأكد من ذلك، وهذا وفق ما تظهره إجابات المبحوثين على هذه العبارات حسب كل مؤسسة.

حيث جاءت في الترتيب الأول حسب درجة الموافقة العبارة المتعلقة ب ارتفاع تكلفة المكاتب المتخصصة التي تعتمد عليها المؤسسات في حالة أوكلت بعض مهام إدارة الموارد البشرية إلى هذه المكاتب . وباعتبار أنه لا توجد مثل هذه المكاتب في ولاية بسكرة، إلى جانب عدم امتلاك الموظفين معلومات حول عمل هذه المكاتب ولا حول التكاليف التي يمكن تحملها كانت إجابات غالبية المبحوثين بعدم التأكد في كل المؤسسات المبحوثة ما

عدا مؤسسة سونطراك التي يثق موظفيها في قدرة مؤسستهم على تحمل التكلفة المرتفعة الناتجة عن أخرجة بعض مهام إدارة الموارد البشرية رغم عدم علمهم بتكلفة هذه العملية.

والترتيب الثاني جاء لصالح العبارة المتعلقة بقلّة الميزانية المخصصة لتصميم وتطوير برامج وتطبيقات الحاسب الآلي. والتي تلقت موافقة موظفي مؤسسة النسيج ومطاحن القنطرة ومعارضه موظفي مؤسسات مطاحن أوماش، سونطراك، نفضال والاتصالات، في حين تباينت إجابات المبحوثين في مؤسسة سونلغاز بين موافق على قلّة الميزانية وبين غير متأكد من ذلك.

وبالنسبة للترتيب الثالث فكان لصالح العبارة المتعلقة بارتفاع التكلفة المادية عند تطبيق إعادة الهندسة على إدارة الموارد البشرية، إذ ورغم عدم معرفتهم بهذه التكلفة إلا أن موظفي مؤسسات النسيج ومطاحن القنطرة ونفضال والاتصالات يؤيدون ارتفاع التكلفة بالنسبة لميزانية مؤسساتهم، في حين يثق موظفو مطاحن أوماش وسونطراك في القدرة المالية لمؤسساتهم على تغطية هذه التكاليف في حال تحملها. أما موظفو سونلغاز فلم يستطيعوا تقدير ما إذا كانت مؤسستهم قادرة على تغطية التكلفة أم لا.

أما الترتيب الرابع فكان لصالح العبارة المتعلقة بارتفاع أسعار البرمجيات والتجهيزات الإلكترونية المستخدمة في الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، والتي لم يوافق عليها جل المبحوثون في مؤسسات مطاحن أوماش وسونطراك والاتصالات، ووافق على ارتفاع التكلفة موظفو مؤسسة النسيج. في حين انقسم موظفو مطاحن القنطرة وسونلغاز ونفضال بين موافق وغير موافق على ذلك.

ويتعلق الترتيب الخامس بالعبارة الخاصة ب قلّة المخصصات المالية الموجهة لبرامج تدريب موظفي الموارد البشرية في مجال الإدارة الإلكترونية ، والتي تلقت معارضة موظفي كل من مطاحن أوماش، سونطراك، والاتصالات، في حين انقسم المبحوثون بين موافق وغير متأكد في مؤسسات النسيج، مطاحن القنطرة، سونلغاز ونفضال.

وفي الترتيب السادس تأتي العبارة المتعلقة بضعف الدعم المالي المخصص للبحوث والدراسات في مجال تقنيات المعلومات، والتي تلقت معارضة موظفي كل من مطاحن أوماش، سونطراك، والاتصالات، نفضال، في حين انقسم المبحوثون بين موافق وغير موافق في مؤسسات النسيج، مطاحن القنطرة، سونلغاز.

وخلاصة القول أن بعض المؤسسات المبحوثة حسب آراء موظفيها لا تشتكي من وجود عراقيل مالية قد تعيق تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية والتحول إلى الإدارة الإلكترونية، كما أنها توفر دعماً مالياً للمجال التكنولوجي، ويتعلق الأمر بمؤسسات سونطراك بالدرجة الأولى إلى جانب مطاحن أوماش والاتصالات. في حين تعاني المؤسسات المتبقية من ضعف الجانب المالي سواء تعلق الأمر بإدارة الموارد البشرية أو بتمويل جانب التكنولوجيا بشكل عام، ويتعلق الأمر بمؤسسة النسيج على وجه الخصوص.

المطلب الخامس: تشخيص بعد المعايير الفنية

يمكن توضيح ذلك في الجدول التالي:

الجدول رقم (06-30): اتجاهات الآراء نحو بعد المعايير الفنية

الترتيب	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى المعنوية	الأهمية النسبية	الاتجاه
	المعايير الفنية	3.42	0.678	33,137	0,000	01	موافق
01	صعوبة إحداث تغييرات هيكلية في تنظيم إدارة الموارد البشرية لعدم توافقها مع الهيكل التنظيمي للمؤسسة	3.49	1.121	20,412	0,000	03	موافق
02	لا يمكن إعادة تنظيم إدارة الموارد البشرية في ظل الرسمية الشديدة والبيروقراطية التي تميز المستويات الإدارية بالمؤسسة	3,05	1,112	17,970	0,000	05	لا أدري
03	عدم وجود مقدمي خدمات خارجيين يقدمون خدمات إدارة الموارد البشرية بأعلى جودة وبأقل سعر	3.65	0.973	24,605	0,000	01	موافق
04	عدم ثقة المؤسسة في تكليف أطراف خارجية لإنجاز بعض مهام إدارة الموارد البشرية، حتى لو تم إنجازها بتكلفة أقل وجودة أكبر	3.56	0.959	24,337	0,000	02	موافق
05	صعوبة تحديد المهام أو الأنشطة التي يمكن الاستغناء عنها دون أن تؤثر في سير عمليات إدارة الموارد البشرية	3.40	0.979	22,735	0,000	04	موافق

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول يتضح أن بعد المعايير الفنية جاء في الترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات حول هذا البعد (3.42) وانحراف معياري قدره (0.678)، وكانت قيمة (T) المحسوبة 33.137 وهي أكبر من الجدولية، كما أن مستوى المعنوية 0.000 أقل من مستوى المعنوية المعتمد، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى اتجاهات الآراء موافقة. ويمكن القول أن هناك تفاوت واختلاف في الرأي بين موظفو إدارات الموارد البشرية بالمؤسسات المبحوثة حول بعض العناصر الفنية التي تعيق تطبيق مشروع إعادة هندسة الموارد البشرية بين من يوافق على وجودها، وبين معارض لوجودها، وبين غير متأكد من ذلك، وهذا وفق ما تظهره إجابات المبحوثين على هذه العبارات حسب كل مؤسسة.

حيث جاءت في الترتيب الأول حسب درجة الموافقة العبارة المتعلقة بعدم وجود مقدمي خدمات خارجيين يقدمون خدمات إدارة الموارد البشرية بأعلى جودة وبأقل سعر، والتي تلقت موافقة معظم المبحوثين في المؤسسات. والترتيب الثاني جاء لصالح العبارة المتعلقة بعدم ثقة المؤسسات في تكليف أطراف خارجية لإنجاز بعض مهام إدارة الموارد البشرية، حتى لو تم إنجازها بتكلفة أقل وجودة أكبر. والتي تباينت الآراء حولها من مؤسسة إلى أخرى، فموظفو مؤسسة النسيج غير متأكدين من ذلك، وموظفو مطاحن القنطرة ونفطال انقسموا بين مؤيد وغير موافق، فيما يوافق موظفو مطاحن أوماش والاتصالات وسونطراك وسونلغاز على عدم الثقة في أطراف خارجية.

وبالنسبة للترتيب الثالث فكان لصالح العبارة المتعلقة بصعوبة إحداث تغييرات هيكلية في تنظيم إدارات الموارد البشرية لعدم توافقه مع الهيكل التنظيمي للمؤسسات، والتي تلقت موافقة كل من موظفي مؤسسة النسيج ومطاحن أوماش وسونلغاز ونفطال والاتصالات، وانقسمت إجابات المبحوثين بين الموافقة وعدم التأكد في مؤسسات سونطراك ومطاحن القنطرة.

أما الترتيب الرابع فكان لصالح العبارة المتعلقة بصعوبة تحديد المهام أو الأنشطة التي يمكن الاستغناء عنها دون أن تؤثر في سير عمليات إدارة الموارد البشرية، حيث تلقت هذه العبارة موافقة الكثير من المبحوثين في المؤسسات محل الدراسة، مع وجود بعض المتحفظين في كل مؤسسة، والذين كانوا غير متأكدين من ذلك، نظرا لعدم تكوينهم صورة واضحة عن الأنشطة الممكن إلغاؤها، أو حتى كيفية تحديدها.

ويتعلق الترتيب الخامس بالعبارة الخاصة بعدم إمكانية إعادة تنظيم إدارة الموارد البشرية في ظل الرسمية الشديدة والبيروقراطية التي تميز المستويات الإدارية بالمؤسسة، والتي تلقت موافقة غالبية موظفي مؤسسة النسيج، سونلغاز، نفطال، الاتصالات، ومعارضة غالبية موظفي مطاحن القنطرة، مطاحن أوماش، سونطراك.

مما سبق يمكن القول أن المؤسسات المبحوثة لا تثق في ترك بعض مهام إدارة الموارد البشرية لأطراف خارجية في حالة وجودها حتى لو كان ذلك يوفر الوقت والجهد، كما أن هيكلها التنظيمية ليست مرنة بالقدر الذي يناسب تطبيق عملية إعادة الهندسة. وأكبر الإشكاليات التي تواجه هذه المؤسسات هو إشكالية التفرقة بين الأنشطة التي تضيف قيمة والأنشطة التي يمكن الاستغناء عنها دون تأثير على عمل إدارة الموارد البشرية.

خلاصة الفصل السادس:

تعرفنا من خلال هذا الفصل المتعلق بتحليل آراء المبحوثين حول المحاور الواردة في الاستبانيتين على إدراك الرؤساء وموظفو إدارات الموارد البشرية لحاجة هذه الإدارات بشكل خاص والمؤسسات بشكل عام إلى إحداث تغييرات جذرية في إدارة الموارد البشرية، لما لذلك من تأثير على الأساليب والممارسات المعتمدة، والنظم والقوانين والإجراءات المطبقة بشكل روتيني غير متجدد، مما يؤثر إيجاباً على أداء هذه الإدارة وعلى أداء الأفراد وعلى أداء المؤسسة بشكل كلي، كما حاولنا من خلال إجابات المبحوثين التعرف على متطلبات ومعوقات عملية إعادة الهندسة في كل مؤسسة على حدى، أين تبين لنا أن أكثر المؤسسات توفيراً للظروف الملائمة للتطبيق هي مؤسسة سونطراك، وحدة الصيانة ببسكرة، وأقلها توفيراً للمتطلبات مؤسسة النسيج والتجهيز. إذ ورغم إدراك المبحوثين من الفئتين لهذه الأهمية وهذه الاحتياجات إلا أن التخوف من التغيير يبقى مسيطراً دائماً على سلوكيات الأفراد وآرائهم. وسنحاول في الفصل الموالي التعرف على الإجابة الميدانية لإشكالية الدراسة من خلال اختبار الفرضيات ومناقشة نتائجها.

الفصل السابع
اختبار الفرضيات
ومناقشة النتائج

تمهيد:

بعد استعراضنا لتحليل آراء الرؤساء في المؤسسات المبحوثة حول المحاور الأساسية للدراسة والمتمثلة في إعادة هندسة الموارد البشرية، ممارسات الأداء العالي، تحسين الأداء البشري. وتشخيصنا لأهمية إعادة هندسة الموارد البشرية ومتطلبات تطبيقها ومعيقاتها من وجهة نظر موظفي إدارة الموارد البشرية، سنحاول في هذا الفصل اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة نتائجها للتعرف على مدى مساهمة إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسات المبحوثة وفق دراسة استطلاعية لآراء الرؤساء بهذه المؤسسات.

لذا سنقوم بتقسيم هذا الفصل إلى أربعة مباحث، يتطرق المبحث الأول إلى اختبار الفروق في إجابات المبحوثين، ونتعرف في المبحث الثاني على الاختبارات القبلية لنموذج الانحدار والمتمثلة في اختبار خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي واختبار قوة الارتباط بين المتغيرات المستقلة، إلى جانب التطرق إلى اختبار طبيعة العلاقة بين المتغيرات الأساسية للدراسة. وسيخصص المبحث الثالث إلى اختبار الفرضيات الرئيسية للدراسة وفرضياتها الفرعية، لنتطرق أخيراً وفي المبحث الرابع من هذا الفصل إلى مناقشة وتفسير النتائج المتحصل عليها من هذه الدراسة، ويتعلق الأمر بتفسير تقييم آراء الموظفين حول إعادة هندسة الموارد البشرية ومتطلباتها ومعيقاتها، وتفسير تقييم آراء الرؤساء حول المحاور الأساسية للدراسة، وتفسير نتائج الفروق الشخصية، وأخيراً تفسير نتائج اختبار الفرضيات.

المبحث الأول: اختبار الفروق في متغيرات الدراسة نسبة للخصائص الشخصية

قبل التطرق إلى اختبار فرضيات الدراسة واختباراتها القبلية نقوم بداية باختبار مدى تأثر إجابات المبحوثين بخصائصهم الشخصية، والتي من شأنها المساهمة في تفسير نتائج الدراسة فيما بعد.

المطلب الأول: اختبار الفروق الشخصية في متغيرات الدراسة نسبة للجنس والسن

أولاً: اختبار الفروق الشخصية في متغيرات الدراسة نسبة للجنس

لاختبار هذه التأثيرات تم استخدام اختبار (INDEPENDANT SAMPLE T.TEST) وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم (07-01): نتائج اختبار T لاختبار الفروق في مستوى متغيرات الدراسة حسب متغير الجنس

المتغير	قيمة T	مستوى الدلالة المحسوب	مستوى الدلالة المعتمد
إعادة تنظيم إدارة الموارد البشرية	0.868	0.387	0.05
استخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية	-0.731	0.466	0.05
إعادة تصميم عمليات الموارد البشرية	0.07	0.995	0.05
تغيير أدوار ومؤهلات الرؤساء والمرؤوسين	-1.390	0.167	0.05
إعادة هندسة الموارد البشرية	-0.455	0.650	0.05
الاندماج الوظيفي	-0.505	0.615	0.05
التمكين	-2.025	0.045	0.05
المكافأة على أساس الأداء	1.193	0.235	0.05
ممارسات الأداء العالي	-0.464	0.643	0.05
أداء المهام	0.661	0.510	0.05
الأداء السياقي	0.717	0.475	0.05
السلوك الإبداعي	-0.117	0.905	0.05
الأداء البشري	0.663	0.509	0.05

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول (07-01) نجد أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول حاجة المؤسسة إلى إعادة هندسة الموارد البشرية وممارسات الأداء العالي وتحسين الأداء البشري تعزى لجنس المبحوثين، حيث أن الرؤساء والرئيسات في المؤسسات المبحوثة يتقاسمون الرأي حول أهمية تبني مؤسساتهم لمشاريع إعادة هندسة لعمليات الموارد البشرية، مما سيكون له التأثير الهام على أداء مرؤوسيه. إلا في بعد التمكين، أين أكدت النتائج الواردة في الجدول أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول هذا البعد تعزى إلى الجنس. لذا سنعرض فيما يلي المتوسط الحسابي لبعد التمكين حسب الجنس.

جدول رقم (07-02) تقرير حول المتوسط الحسابي لبعث التمكين حسب الجنس

فئات الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العدد
نكر	3.9732	0.45516	82
أنثى	4.1576	0.40546	33
المجموع	4.0261	0.44762	115

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS

يوضح الجدول أن المتوسط الحسابي للتمكين أعلى حسب وجهة نظر الرئيسات، إذ بلغ 4.15 مقارنة بالرؤساء الذي بلغ 3.97، وهذه النتيجة تشير إلى أن بعض المشرفات أكثر اهتماماً بتمكين مرؤوسيهن مقارنة بالرؤساء رغم قلة عددهن في المؤسسات المبحوثة.

ثانياً: اختبار الفروق الشخصية في متغيرات الدراسة نسبة للعمر
يمكن توضيحها في الجدول التالي:

الجدول (07-03): تحليل ANOVA للفروق في متغيرات الدراسة تعزى للعمر

مستوى الدلالة	قيمة F	مربع المتوسط	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0,387	1,019	0,257	3	0,771	بين المجموعات
		0,252	111	27,991	داخل المجموعات
			114	28,761	المجموع
0,033	3,023	0,723	3	2,170	بين المجموعات
		0,239	111	26,560	داخل المجموعات
			114	28,730	المجموع
0,092	2,201	0,619	3	1,857	بين المجموعات
		0,281	111	31,220	داخل المجموعات
			114	33,077	المجموع
0,057	2,584	0,528	3	1,584	بين المجموعات
		0,204	111	22,675	داخل المجموعات
			114	24,259	المجموع
0,039	2,884	0,401	3	1,202	بين المجموعات
		0,139	111	15,426	داخل المجموعات
			114	16,628	المجموع
0,859	0,253	0,076	3	0,227	بين المجموعات
		0,299	111	33,223	داخل المجموعات
			114	33,450	المجموع
0,808	0,323	0,066	3	0,198	بين المجموعات
		0,204	111	22,644	داخل المجموعات
			114	22,842	المجموع

0,909	0,182	0,037	3	0,110	بين المجموعات	RE
		0,201	111	22,290	داخل المجموعات	
			114	22,400	المجموع	
0,952	0,114	,015	3	0,045	بين المجموعات	HPWS
		0,132	111	14,643	داخل المجموعات	
			114	14,689	المجموع	
0,805	0,328	0,090	3	0,271	بين المجموعات	PT
		0,276	111	30,586	داخل المجموعات	
			114	30,858	المجموع	
0,441	0,906	0,409	3	1,227	بين المجموعات	PC
		0,452	111	50,143	داخل المجموعات	
			114	51,371	المجموع	
0,791	0,347	0,100	3	0,300	بين المجموعات	CI
		0,288	111	31,993	داخل المجموعات	
			114	32,293	المجموع	
0,630	0,578	0,131	3	0,393	بين المجموعات	PRH
		0,227	111	25,150	داخل المجموعات	
			114	25,543	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول (03-07) نجد أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول حاجة المؤسسة إلى إعادة هندسة الموارد البشرية وممارسات الأداء العالي وتحسين الأداء البشري تعزى للعمر، حيث أن جميع الرؤساء المبحوثين وباختلاف فئاتهم العمرية يتفقون حول حاجة مؤسساتهم إلى إجراء تغييرات جذرية في إدارة الموارد البشرية من خلال إعادة تنظيمها وإعادة تصميم عملياتها وضرورة تغيير أدوار ومؤهلات الرؤساء والمرؤوسين، كما يتفقون على حاجة مؤسساتهم إلى دعم ممارسات الأداء العالي وتحسين أداء مرؤوسيه، إلا فيما يتعلق باستخدام تكنولوجيا المعلومات، وإعادة هندسة الموارد البشرية بشكل عام، حيث كان مستوى الدلالة 0,033، 0,039 على الترتيب، وهذا ما يوضح أن هناك اختلاف في وجهات نظر الرؤساء نحو ضرورة استخدام تكنولوجيا المعلومات وإعادة هندسة الموارد البشرية بشكل عام يعزى إلى عمرهم. وفيما يلي سيتم التفصيل في هذه الفروق، إذ يعرض الجدول الموالي المتوسط الحسابي لهذين العنصرين حسب العمر:

جدول رقم (04-07) تقرير حول المتوسط الحسابي للمتغيرات المعنية حسب العمر

العمر	TIC	RRH
أقل من 30 سنة	المتوسط الحسابي	3.8117
	الانحراف المعياري	0.43667
من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	المتوسط الحسابي	4.0625
	الانحراف المعياري	0.31067
من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	المتوسط الحسابي	3.8111
	الانحراف المعياري	0.39039
من 50 سنة فأكثر	المتوسط الحسابي	3.8542
	الانحراف المعياري	0.32900

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن الرؤساء الذين سنهم بين 30 و 40 سنة، والرؤساء الذين سنهم من 50 سنة فأكثر هم أكثر الفئات تأييدا لحاجة مؤسساتهم إلى تكتيف استخدام تكنولوجيا المعلومات في عمليات ومهام إدارة الموارد البشرية مقارنة بالفئات العمرية الأخرى، إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد 4.07 و 3.91 على التوالي، مقارنة بالفئة العمرية ما بين 40 وأقل من 50 سنة، حيث كان المتوسط الحسابي 3.71، مما يعني أن الرؤساء الشباب والرؤساء المتقدمين في العمر هم أكثر المهتمين والمؤيدين لحاجة مؤسساتهم إلى تكتيف استخدام تكنولوجيا المعلومات، كما أن أفراد نفس هذه الفئة العمرية هم أكثر المؤيدين لحاجة مؤسساتهم إلى تطبيق إعادة هندسة على إدارة الموارد البشرية مقارنة بباقي الفئات العمرية

المطلب الثاني: اختبار الفروق الشخصية في متغيرات الدراسة نسبة لطبيعة المنصب

يمكن توضيحها في الجدول التالي:

جدول رقم (05-07) تحليل ANOVA للفروق في متغيرات الدراسة تعزى لطبيعة المنصب

مستوى الدلالة	قيمة F	مربع المتوسط	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0,479	0,831	0,211	3	0,632	بين المجموعات
		0,253	111	28,130	داخل المجموعات
			114	28,761	المجموع
0,009	4,060	0,947	3	2,841	بين المجموعات
		0,233	111	25,889	داخل المجموعات
			114	28,730	المجموع
0,087	2,248	0,632	3	1,895	بين المجموعات
		0,281	111	31,182	داخل المجموعات
			114	33,077	المجموع
0,124	1,959	0,407	3	1,220	بين المجموعات
		0,208	111	23,039	داخل المجموعات
			114	24,259	المجموع
0,023	3,294	0,453	3	1,359	بين المجموعات
		0,138	111	15,269	داخل المجموعات

			114	16,628	المجموع	
0,460	0,867	0,255	3	0,766	بين المجموعات	IN
		0,294	111	32,684	داخل المجموعات	
			114	33,450	المجموع	
0,018	3,507	0,659	3	1,977	بين المجموعات	EM
		0,188	111	20,864	داخل المجموعات	
			114	22,842	المجموع	
0,190	1,614	0,312	3	0,936	بين المجموعات	RE
		0,193	111	21,463	داخل المجموعات	
			114	22,400	المجموع	
0,103	2,109	0,264	3	0,792	بين المجموعات	HPWS
		0,125	111	13,897	داخل المجموعات	
			114	14,689	المجموع	
0,531	0,739	0,201	3	0,604	بين المجموعات	PT
		0,273	111	30,253	داخل المجموعات	
			114	30,858	المجموع	
0,406	0,978	0,441	3	1,323	بين المجموعات	PC
		0,451	111	50,048	داخل المجموعات	
			114	51,371	المجموع	
0,168	1,717	0,477	3	1,432	بين المجموعات	CI
		0,278	111	30,861	داخل المجموعات	
			114	32,293	المجموع	
0,416	0,957	0,215	3	0,644	بين المجموعات	PRH
		0,224	111	24,899	داخل المجموعات	
			114	25,543	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول (07-05) نجد أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول حاجة المؤسسات محل الدراسة إلى التغييرات الهيكلية والفنية والبشرية التي تحتاجها إدارة الموارد البشرية، وكذا لممارسات الأداء العالي وأهمية تحسين الأداء البشري تعزى لطبيعة المنصب، أين يتفق الرؤساء حول أهمية ما سبق لمؤسساتهم من خلال أهميته لمرؤوسيه، في حين توجد فروق في إجابات المبحوثين حول تكثيف استخدام تكنولوجيا المعلومات وإعادة هندسة الموارد البشرية والتمكين تعزى لطبيعة المنصب، حيث كان مستوى ال دلالة 0.009، 0.023، 0.018 على الترتيب. وهذا ما يوضح أن هناك اختلاف في وجهات نظر الرؤساء نحو مدى حاجة مؤسساتهم إلى هذه المتغيرات. وفيما يلي سيتم التفصيل في هذه الفروق إذ يعرض الجدول الموالي المتوسط الحسابي للمتغيرات المعنية حسب طبيعة المنصب.

جدول رقم (06-07) تقرير حول المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين حول المتغيرات المعنية حسب طبيعة المنصب

EM	RRH	TIC	العمر	
4.1600	4.0222	4.1636	المتوسط الحسابي	رئيس قسم
0.51748	0.45720	0.47062	الانحراف المعياري	
4.1128	3.9651	3.8928	المتوسط الحسابي	رئيس مصلحة
0.39682	0.37020	0.54540	الانحراف المعياري	
3.9592	3.7948	3.7718	المتوسط الحسابي	رئيس فرع
0.43008	0.34647	0.46099	الانحراف المعياري	
3.6286	3.6667	3.5714	المتوسط الحسابي	رئيس مديرية
0.39036	0.23351	0.17180	الانحراف المعياري	

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول أن رؤساء الأقسام ورؤساء المصالح هم أكثر الفئات اهتماما بحاجة مؤسساتهم إلى إعادة هندسة الموارد البشرية، وإلى ضرورة تكثيف استخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية، بالإضافة إلى أنهم أكثر الفئات اهتماما بحاجة مرؤوسيهـم إلى التمكين، وذلك مقارنة بالفئات الأخرى وخاصة رؤساء المديریات، الذين كانوا أقل تأييدا لحاجة مؤسساتهم إلى هذه التغييرات التي تمس إدارة الموارد البشرية وكذا حاجة الموظفين إلى زيادة التمكين لتحسين أدائهم.

المطلب الثالث: اختبار الفروق الشخصية في متغيرات الدراسة نسبة للمستوى التعليمي والأقدمية

أولاً: اختبار الفروق الشخصية في متغيرات الدراسة نسبة للمستوى التعليمي

يمكن توضيحها في الجدول التالي:

جدول رقم (07-07) تحليل ANOVA للفروق في متغيرات الدراسة تعزى للمستوى التعليمي

مستوى الدلالة	قيمة F	مربع المتوسط	درجة الحرية	مجموع المربعات		
0,240	1,396	0,347	4	1,390	بين المجموعات	RO
		0,249	110	27,372	داخل المجموعات	
			114	28,761	المجموع	
0,160	1,681	0,414	4	1,655	بين المجموعات	TIC
		0,246	110	27,075	داخل المجموعات	
			114	28,730	المجموع	
0,029	2,802	0,765	4	3,058	بين المجموعات	RP
		0,273	110	30,019	داخل المجموعات	
			114	33,077	المجموع	
0,018	3,129	0,620	4	2,478	بين المجموعات	RH
		0,198	110	21,781	داخل المجموعات	
			114	24,259	المجموع	
0,025	2,916	0,398	4	1,594	بين المجموعات	RRH
		0,137	110	15,034	داخل المجموعات	
			114	16,628	المجموع	

0,083	2,122	0,599	4	2,396	بين المجموعات	IN
		0,282	110	31,054	داخل المجموعات	
			114	33,450	المجموع	
0,074	2,192	0,422	4	1,687	بين المجموعات	EM
		0,192	110	21,155	داخل المجموعات	
			114	22,842	المجموع	
0,782	0,436	0,087	4	0,350	بين المجموعات	RE
		0,200	110	22,050	داخل المجموعات	
			114	22,400	المجموع	
0,121	1,870	0,234	4	0,935	بين المجموعات	HPWS
		0,125	110	13,753	داخل المجموعات	
			114	14,689	المجموع	
0,007	3,702	0,915	4	3,661	بين المجموعات	PT
		0,247	110	27,196	داخل المجموعات	
			114	30,858	المجموع	
0,036	2,662	1,133	4	4,533	بين المجموعات	PC
		0,426	110	46,837	داخل المجموعات	
			114	51,371	المجموع	
0,092	2,053	0,561	4	2,243	بين المجموعات	CI
		0,273	110	30,050	داخل المجموعات	
			114	32,293	المجموع	
0,018	3,114	0,650	4	2,598	بين المجموعات	PRH
		0,209	110	22,945	داخل المجموعات	
			114	25,543	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول إعادة تنظيم وظيفة الموارد البشرية واستخدام التكنولوجيا في حين هناك اختلافات في أرائهم حول إعادة تصميم العمليات وتغيير أدوار ومؤهلات الرؤساء والمرؤوسين وإعادة هندسة الموارد البشرية بشكل عام تعزى إلى مستواهم التعليمي، حيث كان مستوى الدلالة على الترتيب: 0.029، 0.018، 0.025، هذا بالنسبة للمتغير المستقل وأبعاده. وفيما يخص المتغير الوسيط نجد أنه لا توجد اختلافات في وجهات نظر المبحوثين حول ممارسات الأداء العالي بأبعادها المختلفة ترجع لعامل المستوى التعليمي. أما المتغير التابع فلا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول السلوك الإبداعي ترجع لاختلاف المستوى التعليمي، في حين هناك فروق ذات دلالة إحصائية حول أداء المهام والأداء السياقي، وحول الأداء البشري بشكل عام ترجع لاختلاف المستوى التعليمي للمبحوثين، حيث كان مستوى الدلالة على الترتيب: 0.007، 0.036، 0.018.

وفيما يلي سيتم التفصيل في هذه الفروق إذ يعرض الجدول الموالي المتوسط الحسابي للمتغيرات المعنية حسب المستوى التعليمي.

جدول رقم (07-08) تقرير حول المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	RP	RH	RRH	PT	PC	PRH
ثانوي فأقل	المتوسط الحسابي	3,5795	3,8384	3,7197	4,2479	4,1281
	الانحراف المعياري	0,5949	0,6114	0,2964	0,4493	0,3685
تقني سامي	المتوسط الحسابي	3,8092	3,8363	3,8363	3,7656	3,7177
	الانحراف المعياري	0,4590	0,5082	0,3582	0,6615	0,5101
ليسانس	المتوسط الحسابي	3,6950	3,9889	3,8594	4,1709	4,1182
	الانحراف المعياري	0,5262	0,4042	0,4092	0,4088	0,4622
مهندس أو ماستر	المتوسط الحسابي	3,7241	3,9847	3,9301	4,1411	4,1176
	الانحراف المعياري	0,5243	0,4266	0,3391	0,3327	0,3382
دراسات عليا متخصصة	المتوسط الحسابي	4,3958	4,5370	4,3241	3,6818	3,9394
	الانحراف المعياري	0,5327	0,2374	0,2816	1,0980	0,7989

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول أن المتوسط الحسابي لإعادة تصميم عمليات الموارد البشرية وتغيير أدوار ومؤهلات الرؤساء والمرؤوسين وإعادة هندسة الموارد البشرية بشكل عام أعلى حسب وجهة نظر الرؤساء الحاصلين على شهادة دراسات عليا متخصصة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه المتغيرات الثلاثة لدى هذا المستوى التعليمي 4.39، 4.53، 4.32 على الترتيب، أي أن هذه الفئة التعليمية أكثر اهتماما بهذه التغييرات الجذرية. أما الفئات التعليمية الباقية فكانت متوسطات المتغيرات الثلاثة لديها بقيم متقاربة، حيث تراوحت بين 3.57 و 3.80 بالنسبة لبعدها إعادة تصميم عمليات الموارد البشرية، وبين 3.83 و 3.93 بالنسبة لتغيير أدوار ومؤهلات الرؤساء والمرؤوسين، وبين 3.71 و 3.93 بالنسبة لإعادة هندسة الموارد البشرية، وهذا ما يعكس تماثل الرؤساء ذوي مستوى تعليمي تقني سامي وليسانس ومهندسين في الرأي من حيث أقل اهتماما بحاجة مؤسساتهم إلى هذه التغييرات الجذرية التي تمس إدارة الموارد البشرية وعملياتها، وتمس أدوار الرؤساء والمرؤوسين، وكانت أقل الفئات اهتماما بالحاجة للتغيير الجذري فئة الرؤساء ذوو مستوى تعليمي ثانوي.

كما يتضح من الجدول أن المتوسط الحسابي لبعدها أداء المهام كان أعلى حسب وجهة نظر الرؤساء ذوي المستوى الثانوي، أين بلغ 4.24، وذلك مقارنة بالفئات التعليمية الأخرى وخاصة فئة الرؤساء الحاصلين على دراسات عليا متخصصة، أين بلغ المتوسط الحسابي 3.68، مما يعكس قلة اهتمامهم بأهمية تحسين أداء المرؤوسين لمهامهم مقارنة بأصحاب المستويات التعليمية الأخرى. وفيما يخص الأداء السياقي، فقد كان المتوسط الحسابي لهذا البعد أعلى قيمة عند المهندسين وحاملي شهادة الماستر، إذ بلغت قيمته 4.07، وذلك مقارنة بالفئات الأخرى وخاصة التقني السامي التي كان لها أدنى متوسط حسابي بقيمة 3.50. وبشكل عام كان المتوسط الحسابي لمحور الأداء البشري أعلى قيمة لصالح حاملي شهادة الثانوي والليسانس والمهندسين، وذلك

بشكل متقارب مقارنة بحاملي شهادة تقني سامي ودراسات عليا متخصصة الذين كانوا أقل الرؤساء اهتماما بتحسين أداء المرؤوسين مقارنة بزملائهم.

ثانيا: اختبار الفروق الشخصية في متغيرات الدراسة نسبة للأقدمية يمكن توضيحها في الجدول التالي:

جدول رقم (07-09) تحليل ANOVA للفروق في متغيرات الدراسة تعزى للأقدمية

مستوى الدلالة	قيمة F	مربع المتوسط	درجة الحرية	مجموع المربعات	بين المجموعات	RRH
0,226	1,472	0,212	3	0,636	بين المجموعات	
		0,144	111	15,992	داخل المجموعات	
			114	16,628	المجموع	
0,507	0,782	0,101	3	0,304	بين المجموعات	HPWS
		0,130	111	14,385	داخل المجموعات	
			114	14,689	المجموع	
0,347	1,114	0,249	3	0,746	بين المجموعات	PRH
		0,223	111	24,797	داخل المجموعات	
			114	25,543	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول ومن نتائج التحليل الإحصائي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول محاور الدراسة الثلاثة وأبعادها، حيث أن مستوى الدلالة لكل بعد وكل محور أكبر من مستوى الدلالة المعتمد. ومنه لا توجد اختلافات في إجابات المبحوثين حول أهمية ما طرح عليهم من عناصر تعزى إلى مدى أقدميتهم بالمؤسسة.

المطلب الرابع: اختبار الفروق الشخصية في متغيرات الدراسة نسبة لمدى تحكمهم في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

يمكن توضيحها في الجدول التالي:

جدول رقم (07-10) تحليل ANOVA للفروق في متغيرات الدراسة تعزى لمدى تحكمهم في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

مستوى الدلالة	قيمة F	مربع المتوسط	درجة الحرية	مجموع المربعات	بين المجموعات	RO
0,003	6,278	1,450	2	2,899	بين المجموعات	
		0,231	112	25,862	داخل المجموعات	
			114	28,761	المجموع	
0,013	4,504	1,069	2	2,139	بين المجموعات	TIC
		0,237	112	26,592	داخل المجموعات	
			114	28,730	المجموع	
0,254	1,386	0,399	2	0,799	بين المجموعات	RP
		0,288	112	32,278	داخل المجموعات	
			114	33,077	المجموع	
0,028	3,702	0,752	2	1,504	بين المجموعات	RH
		0,203	112	22,755	داخل المجموعات	

			114	24,259	المجموع	
0,003	5,960	0,800	2	1,599	بين المجموعات	RRH
		0,134	112	15,029	داخل المجموعات	
			114	16,628	المجموع	
0,097	2,380	0,682	2	1,364	بين المجموعات	IN
		0,286	112	32,087	داخل المجموعات	
			114	33,450	المجموع	
0,012	4,607	0,868	2	1,736	بين المجموعات	EM
		0,188	112	21,105	داخل المجموعات	
			114	22,842	المجموع	
0,445	0,815	0,161	2	0,321	بين المجموعات	RE
		0,197	112	22,078	داخل المجموعات	
			114	22,400	المجموع	
0,362	1,025	0,132	2	0,264	بين المجموعات	HPWS
		0,129	112	14,425	داخل المجموعات	
			114	14,689	المجموع	
0,004	5,702	1,426	2	2,852	بين المجموعات	PT
		0,250	112	28,006	داخل المجموعات	
			114	30,858	المجموع	
0,110	2,252	0,993	2	1,986	بين المجموعات	PC
		0,441	112	49,385	داخل المجموعات	
			114	51,371	المجموع	
0,263	1,351	0,380	2	0,761	بين المجموعات	CI
		0,282	112	31,533	داخل المجموعات	
			114	32,293	المجموع	
0,026	3,762	0,804	2	1,608	بين المجموعات	PRH
		0,214	112	23,935	داخل المجموعات	
			114	25,543	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول بعد إعادة تصميم عمليات الموارد البشرية بالنسبة للمتغير المستقل وأبعاده في حين هناك اختلافات في آرائهم حول إعادة تنظيم وظيفة الموارد البشرية واستخدام التكنولوجيا وتغيير أدوار ومؤهلات الرؤساء والمرؤوسين وإعادة هندسة الموارد البشرية بشكل عام تعزى إلى مستوى تحكمهم بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، حيث كان مستوى الدلالة على الترتيب: 0.003، 0.013، 0.028، 0.003، هذا بالنسبة للمتغير المستقل وأبعاده. وفيما يخص المتغير الوسيط نجد أنه لا توجد اختلافات في وجهات نظر المبحوثين حول ممارسات الأداء العالي ببعديه الاندماج الوظيفي والمكافأة على أساس الأداء، في حين توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول بعد التمكين، حيث بلغ مستوى الدلالة 0.012. أما المتغير التابع فلا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول الأداء السياقي والسلوك الإبداعي ترجع لاختلاف مستوى تحكمهم بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، في حين هناك فروق ذات دلالة إحصائية حول أداء المهام وحول الأداء البشري بشكل عام ، حيث كان مستوى الدلالة على الترتيب: 0.004، 0.026.

وفيما يلي سيتم التفصيل في هذه الفروق إذ يعرض الجدول الموالي المتوسط الحسابي للمتغيرات المعنية حسب مستوى تحكم الرؤساء بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات

جدول رقم (07-11) تقرير حول المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة حسب مستوى تحكمهم بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات

PRH	PT	EM	RRH	RH	TIC	RO	التحكم في التكنولوجيا	
3,7576	3,6667	4,4000	3,9815	3,9259	4,1414	3,9444	المتوسط الحسابي	ضعيف
,54923	0,8307	0,4123	0,5224	0,6431	0,4615	0,8103	الانحراف المعياري	
3,9484	3,9681	3,9135	3,7132	3,8198	3,6880	3,7128	المتوسط الحسابي	متوسط
,46530	0,5551	0,3384	0,3138	0,4201	0,5068	0,5007	الانحراف المعياري	
4,1318	4,1910	4,0377	3,9634	4,0676	3,9302	4,0598	المتوسط الحسابي	جيد
,44931	0,4092	0,4793	0,3698	0,4387	0,4795	0,4126	الانحراف المعياري	

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول أن هناك اختلافات في وجهات نظر المبحوثين حول مدى حاجة المؤسسات المبحوثة لإعادة تنظيم عمليات الموارد البشرية لصالح المتحكمين في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بشكل جيد وبنفس المستوى تقريبا تأتي فئة المستوى الضعيف، وذلك مقارنة بفئة المستوى المتوسط. ونفس النتيجة كذلك نجدها في بعد استخدام تكنولوجيا المعلومات، وبعد تغيير أدوار ومؤهلات الرؤساء والمرؤوسين وحتى في محور إعادة هندسة الموارد البشرية بشكل عام، أين نجد أن الفروق لصالح فئة المتحكمين في التكنولوجيا بشكل جيد وشكل ضعيف. وكذلك نفس الأمر نجده بالنسبة لبعد التمكين.

كما يتضح من الجدول أن المتوسط الحسابي لبعد أداء المهام كان أعلى حسب وجهة نظر الرؤساء المتحكمين في التكنولوجيا بشكل جيد، أين بلغ 4.19، وذلك مقارنة بالفئات الأخرى وخاصة فئة الرؤساء ذوي المستوى الضعيف، أين بلغ المتوسط الحسابي 3.66، مما يعكس قلة اهتمامهم بأهمية تحسين أداء المرؤوسين لمهامهم مقارنة بأصحاب الفئات الأخرى. وكذلك نفس الأمر نجده بالنسبة لمحور الأداء البشري.

المبحث الثاني: الاختبارات القبلية لنموذج الانحدار

قبل تطبيق الانحدار البسيط والمتعدد لاختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية للدراسة، تم إجراء بعض الاختبارات القبلية والتي يجب تطبيقها للتأكد من ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار، مثلما نوضحه فيما يلي ، إلى جانب دراسة علاقات الارتباط بين المتغيرات الأساسية واختبارات الفروق الشخصية.

المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي

تم التأكيد من خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي باستخدام معاملات الالتواء والتقلطح، مع تدعيمها بلختبار (One sample Kolmogrov-Smirnov test)، حيث ترى بعض الدراسات الإحصائية أن معاملات الالتواء يجب أن يكون محصورة بين (3، -3)، ومعاملات التقلطح محصورة بين (10، -10)، ونجد دراسات أخرى ترى بأن معاملات الالتواء يجب أن يكون محصورة بين (1، -1)، ومعاملات التقلطح محصورة بين (3، -3). أما بالنسبة لاختبار كولموجروف، فيجب أن يكون مستوى الدلالة أكبر من 0.05. ويوضح الجدول الموالي نتائج هذه الاختبارات:

جدول رقم (07-12): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات وأبعاد الدراسة

المتغير	معامل الالتواء Skewness	معامل التقلطح Kurtosis	مستوى دلالة اختبار كولموجروف
إعادة تنظيم إدارة الموارد البشرية	-0.875	0.799	0,02
استخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية	-0,368	0,288	0.244
إعادة تصميم عمليات الموارد البشرية	-0,246	0,338	0.326
تغيير أدوار ومؤهلات الرؤساء والمرؤوسين	-0,291	0.564	0.057
إعادة هندسة الموارد البشرية	-0,309	-0.029	0.365
الاندماج الوظيفي	-0,693	1.900	0.060
التمكين	-0,190	2,138	0.006
المكافأة على أساس الأداء	-0,299	0.275	0.098
ممارسات نظم الأداء العالي	-0,598	2,385	0.296
أداء المهام	-1,730	8.147	0.003
الأداء السياقي	-0,713	0,795	0.201
السلوك الإبداعي	-0,325	0.037	0.100
أداء الموارد البشرية	-0,748	3.471	0.280

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS

من خلال بيانات الجدول يتبين أن قيم معاملات الالتواء قد انحصرت بين (-1.730 ، -0.190)، وقيم معاملات التقلطح تتراوح ما بين (-0.029 ، 8.147)، وبالتالي نعتبر أن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع

الطبيعي، كما تشير إلى ذلك قيم مستوى دلالة اختبار Kolmogrov Smirnov ، والتي نلاحظ أن غالبيتها أكبر من 0.05، وبالتالي نقبل فرضية اعتدالية بيانات متغيرات الدراسة واقترانها بالتوزيع الطبيعي

المطلب الثاني: اختبار قوة النموذج

لاختبار قوة النموذج تم استعمال جملة من الاختبارات وهي:

أولاً: حساب الارتباط الذاتي

نقصد به وجود ارتباط عالي بين المتغيرات المستقلة، ذلك أن وجود هذا الارتباط يؤثر على شرح العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع. ويمكن معرفة ذلك عن طريق حساب معامل الارتباط بيرسون . والجدولين التاليين يوضحان نتائج هذا الاختبار

الجدول رقم (07-13) مصفوفة الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل

		RO	TIC	RP	RH
RO	Pearson Correlation	1			
	Sig. (2-tailed)	0,000			
TIC	Pearson Correlation	0,286**	1		
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000		
RP	Pearson Correlation	0,362**	0,436**	1	
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	
RH	Pearson Correlation	0,436**	0,268**	0,268**	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,002	0,000

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS

تشير نتائج جدول الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل أن هناك ارتباط دال إحصائياً عند مستوى أقل من 0.01، وأن أقوى هذه الارتباطات كان بين إعادة تصميم عمليات الموارد البشرية واستخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية، وبين التغيير البشري وإعادة تنظيم إدارة الموارد البشرية، حيث بلغ معامل الارتباط 0.436، ويلاحظ أن أدنى ارتباط دال إحصائياً كان بين التغيير البشري وإعادة تصميم عمليات الموارد البشرية، وبين التغيير البشري واستخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية، حيث بلغ معامل الارتباط بينهما 0.268، ويمكن اعتبار أن أعلى قيمة للارتباط في الجدول تصنف على أنها بدرجة ضعيفة،¹ مما يشير إلى أن الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل وإعادة هندسة الموارد البشرية يعتبر ضعيفاً بشكل عام. وسنقوم بإجراء هذا الاختبار على أبعاد المتغير الوسيط كذلك باعتباره هو أيضاً مؤثر على المتغير التابع، وذلك فيما يلي:

¹ - الارتباط والانحدار الخطي البسيط، موجود على الموقع www.kau.edu.sa/GetFile.aspx?id

الجدول رقم (07-14) مصفوفة الارتباط بين أبعاد المتغير الوسيط

		IN	EM	RE
IN	Pearson Correlation	1		
	Sig. (2-tailed)	0,000		
EM	Pearson Correlation	0,400**	1	
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	
RE	Pearson Correlation	0,384**	0,166	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,076	0,000

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS

تشير نتائج جدول الارتباط بين أبعاد المتغير الوسيط أن أقوى هذه الارتباطات كان بين الاندماج الوظيفي والتمكين، وهو ارتباط دال إحصائياً عند مستوى أقل من 0.01، حيث بلغ معامل الارتباط 0.400، ويلاحظ أن أدنى ارتباط كان بين التمكين والمكافأة على أساس الأداء، حيث بلغ معامل الارتباط بينهما 0.166، وهو ارتباط غير دال إحصائياً، حيث قدر مستوى الدلالة بـ 0.07. ويمكن اعتبار أن أعلى قيمة للارتباط في الجدول تصنف على أنها بدرجة ضعيفة، مما يشير إلى أن الارتباط بين أبعاد المتغير الوسيط نظم أو ممارسات الأداء العالي يعتبر ضعيفاً بشكل عام.

ثانياً: اختبار الارتباط الخطي

سنقوم باستخدام اختبار الارتباط الخطي المتعدد للبواقي بين أبعاد المتغيرات المستقلة بهدف التأكد من عدم وجود هذه المشكلة (أي وجود ارتباط خطي بين البواقي بسبب أبعاد المتغيرات المستقلة)، وذلك بالاعتماد على اختبار معامل تضخم التباين Variance Inflation Factor (VIF)، واختبار التباين المسموح (Tolerance) لكل متغير من المتغيرات المستقلة التي تمثل المتغير المستقل الرئيسي إعادة هندسة الموارد البشرية، وكل متغير من متغيرات نظم عمل الأداء العالي كمتغير مستقل وسيط، حيث يجب أن تكون هذه الأخيرة مستقلة فيما بينها، مع العلم أنه لا بد أن يكون $(VIF) \geq 10$ ، و $(Tolerance) \leq 0.1$. والجدول التالي يوضح النتائج المحصل عليها.

الجدول (07-15): اختبار معامل التضخم والتباين المسموح به

المتغير المستقل	معامل تضخم التباين VIF	التباين المسموح به Tolerance
إعادة تنظيم إدارة الموارد البشرية	1,650	0,606
استخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية	1,575	0,635
إعادة تصميم عمليات الموارد البشرية	1,681	0,595
تغيير أدوار ومؤهلات الرؤساء والمرؤوسين	1,603	0,624
الاندماج الوظيفي	1,831	0,546
التمكين	1,479	0,676
المكافأة على أساس الأداء	1,200	0,834

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS

يوضح الجدول أنه لا توجد مشاكل الارتباط الخطي، أي أن المتغيرات المستقلة ليس بينها ارتباط لأن قيم معامل التضخم كانت محصورة بين 1.200 و 1.831 وهي أقل من 10، أما قيم التباين فكانت محصورة بين 0.546 و 0.834، وهي أكبر من 0.1 وهذا مقبول، مما يساعد على الاستنتاج بعدم وجود مشكلة ارتباط خطي متعدد بين أبعاد المتغيرات المستقلة، إذ يجب عدم تجاوز هذه المشكلة بهدف التحقق من عشوائية قيم المتغيرات المستقلة.

المطلب الثالث: اختبار طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة

قبل دراسة الأثر المباشر وغير المباشر بين متغيرات الدراسة، سيتم في هذا المطلب دراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة، إذ تعرض الجداول الموالية علاقة كل من المتغير المستقل والوسيط والتابع بشكل ثنائي

أولاً: اختبار طبيعة العلاقة بين المستقل والتابع

يمكن توضيح طبيعة العلاقة بين إعادة هندسة الموارد البشرية بأبعاده على تحسين الأداء البشري في مصفوفة الارتباط التالية:

الجدول رقم (07-16) نتائج علاقة الارتباط بين إعادة هندسة الموارد البشرية وتحسين الأداء البشري

		RO	TIC	RP	RH	RRH
PT	Pearson Correlation	0,197*	0,072	0,039	0,379**	0,213*
	Sig. (2-tailed)	0,035	0,444	0,676	0,000	0,022
PC	Pearson Correlation	0,259**	0,234*	0,147	0,382**	0,331**
	Sig. (2-tailed)	0,005	0,012	0,116	0,000	0,000
CI	Pearson Correlation	0,181	0,134	0,146	0,266**	0,233*
	Sig. (2-tailed)	0,053	0,154	0,120	0,004	,012
PRH	Pearson Correlation	0,262**	0,172	0,118	,435**	,314**
	Sig. (2-tailed)	0,005	0,065	0,210	,000	,001

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS

- من خلال مراجعة القيم الواردة في الجدول يتضح وجود علاقة ارتباط موجبة بين المتغير المستقل وإعادة هندسة الموارد البشرية والمتغير التابع الأداء البشري حيث بلغ معامل الارتباط لهذه العلاقة (0.314) عند مستوى دلالة 0.001 وهو أقل من (0.01)، وبالرجوع إلى تفاصيل هذا الارتباط بين المتغيرين نجد أن إعادة هندسة الموارد البشرية لها علاقة ارتباط موجبة بسلوك المواطنة التنظيمية أو الأداء السياقي والسلوك الإبداعي لدى المرؤوسين و أداء المهام من قبلهم. وعموماً يمكن وصف هذا الارتباط بالمتوسط.
- بالنسبة لإعادة تنظيم إدارة الموارد البشرية، يتضح وجود علاقة ارتباط موجبة بين هذا البعد المستقل والمتغير التابع الأداء البشري، حيث بلغ معامل الارتباط لهذه العلاقة (0.262) عند مستوى دلالة 0.005 وهو أقل من (0.01)، وبالرجوع إلى تفاصيل هذا الارتباط بين المتغيرين نجد أن إعادة تنظيم إدارة الموارد البشرية لها علاقة ارتباط موجبة عند مستوى دلالة أقل من 0.05 بسلوك المواطنة التنظيمية وأداء المهام

من قبل المرؤوسين. مع عدم وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بالسلوك الإبداعي. ويمكن القول أن علاقة الارتباط هنا ضعيفة نوعاً ما.

- بالنسبة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية يتضح عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين هذا البعد المستقل والمتغير التابع الأداء البشري، وبالرجوع إلى تفاصيل هذا الارتباط بين المتغيرين نجد أن استخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية علاقة ارتباط موجبة عند مستوى دلالة أقل من 0.05 بسلوك المواطن التنظيمية فقط، مع عدم وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بأداء المهام والسلوك الإبداعي لدى المرؤوسين.
- بالنسبة لإعادة تصميم العمليات يتضح عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين هذا البعد المستقل والمتغير التابع الأداء البشري وكل بعد من أبعاده الثلاثة.
- بالنسبة لتغيير أدوار ومؤهلات الرؤساء والمرؤوسين يتضح وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين هذا البعد المستقل والمتغير التابع الأداء البشري، حيث بلغ معامل الارتباط لهذه العلاقة (0.435) عند مستوى دلالة 0.000 وهو أقل من (0.01)، وبالرجوع إلى تفاصيل هذا الارتباط بين المتغيرين نجد أن تغيير أدوار ومؤهلات الرؤساء والمرؤوسين له علاقة ارتباط موجبة وقوية عند مستوى دلالة 0.000 بسلوك المواطن التنظيمية والسلوك الإبداعي لدى المرؤوسين وأداء المهام من قبلهم.

ثانياً: اختبار طبيعة العلاقة بين المستقل والوسيط

يمكن توضيح طبيعة العلاقة بين إعادة هندسة الموارد البشرية بأبعاده ونظم عمل الأداء العالي في مصفوفة الارتباط التالية:

الجدول رقم (07-17) نتائج علاقة الارتباط بين إعادة هندسة الموارد البشرية ونظم عمل الأداء العالي

		RO	TIC	RP	RH	RRH
IN	Pearson Correlation	0,354**	0,366**	0,378**	0,444**	0,503**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
EM	Pearson Correlation	0,168	0,374**	0,385**	0,221*	0,387**
	Sig. (2-tailed)	0,073	0,000	0,000	0,017	0,000
RE	Pearson Correlation	0,194*	0,058	0,107	0,148	0,158
	Sig. (2-tailed)	0,038	0,541	0,255	0,114	0,092
HPWS	Pearson Correlation	0,322**	0,345**	0,378**	0,364**	0,461**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS

- من خلال مراجعة القيم الواردة في الجدول يتضح وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين المتغير المستقل إعادة هندسة الموارد البشرية والمتغير الوسيط ممارسات الأداء العالي، حيث بلغ معامل الارتباط لهذه العلاقة (0.461) عند مستوى دلالة 0.000 وهو أقل من (0.01)، وبالرجوع إلى تفاصيل هذا الارتباط

بين المتغيرين نجد أن إعادة هندسة الموارد البشرية لها علاقة ارتباط موجبة وقوية بالاندماج الوظيفي والتمكين مع عدم وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بالمكافأة وفق الأداء.

- بالنسبة لإعادة تنظيم إدارة الموارد البشرية يتضح وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين هذا البعد المستقل والمتغير الوسيط ممارسات الأداء العالي، حيث بلغ معامل الارتباط لهذه العلاقة (0.322) عند مستوى دلالة 0.000 وهو أقل من (0.01)، وبالرجوع إلى تفاصيل هذا الارتباط بين المتغيرين نجد أن إعادة تنظيم إدارة الموارد البشرية لها علاقة ارتباط موجبة عند مستوى دلالة أقل من 0.05 بالاندماج الوظيفي وبالمكافأة وفق الأداء مع عدم وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بالتمكين.
- بالنسبة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية يتضح وجود علاقة ارتباط موجبة بين هذا البعد المستقل والمتغير الوسيط ممارسات الأداء العالي، حيث بلغ معامل الارتباط لهذه العلاقة (0.345) عند مستوى دلالة 0.000 وهو أقل من (0.05)، وبالرجوع إلى تفاصيل هذا الارتباط بين المتغيرين نجد أن استخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية علاقة ارتباط موجبة وقوية عند مستوى دلالة أقل من 0.000 بالاندماج الوظيفي والتمكين مع عدم وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بالمكافأة وفق الأداء.
- بالنسبة لإعادة تصميم العمليات يتضح وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين هذا البعد المستقل والمتغير الوسيط ممارسات الأداء العالي، حيث بلغ معامل الارتباط لهذه العلاقة (0.378) عند مستوى دلالة 0.000 وهو أقل من (0.01)، وبالرجوع إلى تفاصيل هذا الارتباط بين المتغيرين نجد أن إعادة تصميم العمليات علاقة ارتباط موجبة وقوية جدا عند مستوى دلالة أقل من 0.000 بالاندماج الوظيفي والتمكين مع عدم وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بالمكافأة وفق الأداء كذلك.
- بالنسبة لتغير أدوار ومؤهلات الرؤساء والمرؤوسين يتضح وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين هذا البعد المستقل والمتغير الوسيط ممارسات الأداء العالي حيث بلغ معامل الارتباط لهذه العلاقة (0.364) عند مستوى دلالة 0.000 وهو أقل من (0.01)، وبالرجوع إلى تفاصيل هذا الارتباط بين المتغيرين نجد تغير أدوار ومؤهلات الرؤساء والمرؤوسين له علاقة ارتباط موجبة وقوية عند مستوى دلالة 0.000 بالاندماج الوظيفي والتمكين مع عدم وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بالمكافأة وفق الأداء كذلك.

ثالثاً: اختبار طبيعة العلاقة بين الوسيط والتابع

يمكن توضيح طبيعة العلاقة بين نظم عمل الأداء العالي والأداء البشري في مصفوفة الارتباط التالية:

الجدول رقم (07-18) نتائج علاقة الارتباط بين نظم عمل الأداء العالي والأداء البشري

		IN	EM	RE	HPWS
PT	Pearson Correlation	0,426**	0,112	0,120	0,300**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,235	0,200	0,001
PC	Pearson Correlation	0,388**	0,157	0,198*	0,336**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,093	0,034	0,000
CI	Pearson Correlation	0,240**	0,121	0,278**	0,289*
	Sig. (2-tailed)	0,010	0,197	0,003	0,002
PRH	Pearson Correlation	0,458**	0,157	0,212*	0,376**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,093	0,023	0,000

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS

- من خلال مراجعة القيم الواردة في الجدول يتضح وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين المتغير الوسيط ممارسات الأداء العالي والمتغير التابع الأداء البشري، حيث بلغ معامل الارتباط لهذه العلاقة (0.376) عند مستوى دلالة 0.000 وهو أقل من (0.01)، وبالرجوع إلى تفاصيل هذا الارتباط بين المتغيرين نجد أن ممارسات الأداء العالي لها علاقة ارتباط موجبة وقوية بأداء المهام وسلوك المواطنة التنظيمية والسلوك الإبداعي
- بالنسبة للاندماج الوظيفي يتضح وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين هذا البعد والمتغير التابع الأداء البشري حيث بلغ معامل الارتباط لهذه العلاقة (0.458) عند مستوى دلالة 0.000 وهو أقل من (0.01)، وبالرجوع إلى تفاصيل هذا الارتباط بين المتغيرين نجد أن الاندماج الوظيفي له علاقة ارتباط موجبة وقوية عند مستوى دلالة أقل من 0.000 بأداء المهام وسلوك المواطنة التنظيمية والسلوك الإبداعي
- بالنسبة للمكين يتضح عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين هذا البعد والمتغير التابع الأداء البشري وكل بعد من أبعاده الثلاثة.
- بالنسبة للمكافأة على أساس الأداء يتضح وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين هذا البعد والمتغير التابع الأداء البشري، حيث بلغ معامل الارتباط لهذه العلاقة (0.212) عند مستوى دلالة 0.023 وهو أقل من (0.05)، وبالرجوع إلى تفاصيل هذا الارتباط بين المتغيرين نجد أن للمكافأة على أساس الأداء علاقة ارتباط موجبة وقوية عند مستوى دلالة أقل من 0.05 بسلوك المواطنة التنظيمية والسلوك الإبداعي مع عدم وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بأداء المهام.

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

بعد التأكد من تحقيق بيانات المتغيرات المستقلة لشروط تطبيق تحليل الانحدار مثل اختبار التوزيع الطبيعي واختبار الارتباط الذاتي، سنقوم فيما يلي باختبار فرضيات الدراسة المتعلقة بالتأثير المباشر من خلال استخدام نماذج الانحدار الخطي المتعدد والبسيط، والفرضيات المتعلقة بالتأثير غير المباشر من خلال استخدام نموذج تحليل المسار.

المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

تنص الفرضية الرئيسية الأولى على أنه "تؤثر إعادة هندسة الموارد البشرية وأبعادها تأثيراً معنوياً في تحسين الأداء البشري"

تظهر نتائج اختبار صحة هذه الفرضية في الجداول التالية:

جدول رقم (07-19) نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,520	1	2,520	12,371	0,01
	Residual	23,023	113	0,204		
	Total	25,543	114			
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate		
1	0,314	0,099	0,091	0,45138		

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS

من خلال النتائج الواردة في الجدول يتضح أن قيمة F المحسوبة 12.371 ومستوى الدلالة المحسوب 0.01 وهو أقل من المستوى المعتمد 0.05، مما يدل على صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى بفروعها.

كما أن القدرة التفسيرية لهذا النموذج جاءت متوسطة وفقاً لقيمة (R²) والبالغة 0.099، وهذا يشير إلى أن إعادة هندسة الموارد البشرية تفسر ما قيمته 9.9% من الأداء البشري.

ويوضح الجدول التالي معاملات الانحدار التي تشير إلى وجود تأثير معنوي للمتغير التفسيري إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري، وذلك وفقاً لقيمة t عند مستوى دلالة 0.05

جدول رقم (07-20) معاملات نموذج تأثير إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,531	0,432		5,859	0,000
	Reengineering RH	0,389	0,111	0,314	3,517	0,000

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS

إن النتائج الواردة في الجدول تؤكد قبول الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على وجود تأثير لإعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري على المستوى الكلي، أما على مستوى الأبعاد فيمكن تلخيص مؤشرات التحليل في الجدول الموالي:

جدول رقم (07-21) نتائج تحليل الانحدار لاختبار أثر مجالات إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري

الأبعاد المستقلة	B	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2
RO	3,072	0,247	2,883	0,005	0,262	0,069
TIC	3,414	0,163	1,172	0,065	0,172	0,030
RP	3,655	0,104	1,262	0,210	0,118	0,014
RH	2,268	0,474	5,138	0,000	0,435	0,189

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS

من خلال النتائج الواردة في الجدول سنقوم فيما يلي باختبار صحة الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى حيث:

- حقق بعد إعادة تنظيم إدارة الموارد البشرية أثرا ذو دلالة معنوية في تحسين الأداء البشري، حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة 2.883 عند مستوى دلالة 0.005 وهو أقل من المستوى المعتمد . وبلغت قيمة (Beta) 0.247، مما يعني أن تغييرا قدره (1) في بعد إعادة تنظيم إدارة الموارد البشرية يحدث تغييرا قدره (0.247) في الأداء البشري، وتشير قيمة معامل التحديد (R2= 0.069) إلى أن هذا البعد المستقل يفسر 6.9% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع الأداء البشري، وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لإعادة تنظيم إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري.
- لم يحقق بعد استخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية أثرا ذو دلالة معنوية في تحسين الأداء البشري، حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة 1,172 وهي أقل من قيمة (T) الجدولية، وذلك عند مستوى دلالة 0.065 وهو أكبر من المستوى المعتمد، وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لاستخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري.
- لم يحقق بعد إعادة تصميم العمليات في إدارة الموارد البشرية أثرا ذو دلالة معنوية في تحسين الأداء البشري، حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة 1,262 وهي أقل من قيمة (T) الجدولية، وذلك عند مستوى دلالة 0.210 وهو أكبر من المستوى المعتمد، وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لإعادة تصميم عمليات إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري.
- حقق بعد تغير أدوار ومؤهلات الرؤساء والمرؤوسين أثرا ذو دلالة معنوية في تحسين الأداء البشري، حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة 5,138 عند مستوى دلالة 0.000 وهو أقل من المستوى المعتمد، وبلغت قيمة (Beta) 0.474، مما يعني أن تغييرا قدره (1) في بعد تغير أدوار ومؤهلات الرؤساء والمرؤوسين يحدث تغييرا قدره (0.474) في الأداء البشري، وتشير قيمة معامل التحديد (R2= 0.189) إلى أن هذا البعد المستقل يفسر 18.9% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع الأداء البشري، وبالتالي نقبل الفرضية

الفرعية الرابعة التي تنص على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لتغيير أدوار ومؤهلات الرؤساء والمرؤوسين في تحسين الأداء البشري.

أما بالنسبة لأبعاد إعادة هندسة الموارد البشرية مجتمعة نجد أنها لم تحقق تأثيرات دالة معنوية ما عدا بعد تغير أدوار الرؤساء والمرؤوسين، وهو ما تبينه نتائج الانحدار المتعدد الموضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم (07-22) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأبعاد المتغير المستقل مجتمعة

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,242	0,421		5,319	0,000
	RO	0,058	0,102	0,061	0,564	0,574
	TIC	0,039	0,098	0,041	0,393	0,695
	RP	-0,076	0,095	-0,087	-0,805	0,423
	RH	0,430	0,107	0,419	4,034	0,000
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate		
1	0,442	0,195	0,166	0,43228		

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول السابق نجد أن أبعاد إعادة هندسة الموارد البشرية مجتمعة تفسر 19.5 % من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع، حيث لم تؤثر الأبعاد الثلاثة الأولى على المتغير التابع بشكل معنوي، في حين كان المؤثر والمساهم الوحيد في تفسير الأداء البشري البعد المستقل الرابع والمتمثل في تغير أدوار ومؤهلات الرؤساء والمرؤوسين وذلك عند مستوى دلالة 0.000.

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

تنص الفرضية الرئيسية الثانية على أنه "تؤثر إعادة هندسة الموارد البشرية وأبعادها تأثيراً معنوياً في تبني ممارسات الأداء العالي"

تظهر نتائج اختبار صحة هذه الفرضية في الجداول التالية:

جدول رقم (07-23) نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,125	1	3,125	30,542	0,000
	Residual	11,563	113	0,102		
	Total	14,689	114			
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate		
1	0,461	0,213	0,206	0,31989		

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS

من خلال النتائج الواردة في الجدول يتضح أن قيمة F المحسوبة 30.542 ومستوى الدلالة المحسوب 0.000 وهو أقل من المستوى المعتمد 0.05، مما يدل على صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية بفروعها.

كما أن القدرة التفسيرية لهذا النموذج جاءت متوسطة وفقاً لقيمة (R²) والبالغة 0.213، وهذا يشير إلى أن إعادة هندسة الموارد البشرية يفسر ما قيمته 21.3% من ممارسات الأداء العالي.

ويوضح الجدول التالي معاملات الانحدار التي تشير إلى وجود تأثير معنوي للمتغير التفسيري إعادة هندسة الموارد البشرية في تبني ممارسات الأداء العالي وذلك وفقاً لقيمة t عند مستوى دلالة 0.05

جدول رقم (07-24) معاملات نموذج علاقة تأثير إعادة هندسة الموارد البشرية في دعم ممارسات الأداء العالي

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,449	0,306		7,997	0,000
	Reengineering RH	0,434	0,078	0,461	5,526	0,000

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS

إن النتائج الواردة في الجدول تؤكد قبول الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على وجود تأثير لإعادة هندسة الموارد البشرية في تبني ممارسات الأداء العالي على المستوى الكلي، أما على مستوى الأبعاد فيمكن تلخيص مؤشرات التحليل في الجدول الموالي:

جدول رقم (07-25) نتائج تحليل الانحدار لاختبار أثر مجالات إعادة هندسة الموارد البشرية في تبني ممارسات الأداء العالي

الأبعاد المستقلة	B	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²
RO	3,225	0,230	3,619	0,000	0,322	0,104
TIC	3,178	0,247	3,910	0,000	0,345	0,119
RP	3,189	0,252	4,340	0,000	0,378	0,143
RH	3,006	0,283	4,157	0,000	0,364	0,133

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS

من خلال النتائج الواردة في الجدول سنقوم فيما يلي باختبار صحة الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية حيث:

- حقق بعد إعادة تنظيم إدارة الموارد البشرية أثراً ذو دلالة معنوية في تبني ممارسات الأداء العالي، حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة 3,619 عند مستوى دلالة 0.000، وهو أقل من المستوى المعتمد. وبلغت قيمة (Beta) 0.230، مما يعني أن تغييراً قدره (1) في بعد إعادة تنظيم إدارة الموارد البشرية يحدث تغييراً قدره (0.230) في ممارسات الأداء العالي، وتشير قيمة معامل التحديد (R²= 0.104) إلى أن هذا البعد المستقل يفسر 10.4% من التغيرات الحاصلة في المتغير الوسيط ممارسات الأداء العالي، وبالتالي نقبل

الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لإعادة تنظيم إدارة الموارد البشرية في تبني ممارسات الأداء العالي.

- حقق بعد استخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية أثرا ذو دلالة معنوية في تبني ممارسات الأداء العالي، حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة 3.910 عند مستوى دلالة 0.000 وهو أقل من المستوى المعتمد. وبلغت قيمة (Beta) 0.247، مما يعني أن تغييرا قدره (1) في بعد استخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية يحدث تغييرا قدره (0.247) في ممارسات الأداء العالي، وتشير قيمة معامل التحديد (R2= 0.119) إلى أن هذا البعد المستقل يفسر 11.9% من التغيرات الحاصلة في المتغير الوسيط ممارسات الأداء العالي، وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لاستخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية في تبني ممارسات الأداء العالي.
- حقق بعد إعادة تصميم عمليات الموارد البشرية أثرا ذو دلالة معنوية في تبني ممارسات الأداء العالي، حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة 4.340 عند مستوى دلالة 0.000 وهو أقل من المستوى المعتمد. وبلغت قيمة (Beta) 0.252، مما يعني أن تغييرا قدره (1) في بعد إعادة تصميم عمليات الموارد البشرية يحدث تغييرا قدره (0.252) في ممارسات الأداء العالي، وتشير قيمة معامل التحديد (R2= 0.143) إلى أن هذا البعد المستقل يفسر 14.3% من التغيرات الحاصلة في المتغير الوسيط ممارسات الأداء العالي، وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لإعادة تصميم عمليات الموارد البشرية في تبني ممارسات الأداء العالي.
- حقق بعد تغير أدوار ومؤهلات الرؤساء والمرؤوسين أثرا ذو دلالة معنوية في تبني ممارسات الأداء العالي، حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة 4.157 عند مستوى دلالة 0.000 وهو أقل من المستوى المعتمد. وبلغت قيمة (Beta) 0.283، مما يعني أن تغييرا قدره (1) في بعد تغير أدوار ومؤهلات الرؤساء والمرؤوسين يحدث تغييرا قدره (0.283) في ممارسات الأداء العالي، وتشير قيمة معامل التحديد (R2= 0.133) إلى أن هذا البعد المستقل يفسر 13.3% من التغيرات الحاصلة في المتغير الوسيط ممارسات الأداء العالي، وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لتغير أدوار ومؤهلات الرؤساء والمرؤوسين في تبني ممارسات الأداء العالي.

أما بالنسبة لأبعاد إعادة هندسة الموارد البشرية مجتمعة نجد أنها لم تحقق تأثيرات دالة معنوية ما عدا بعد تغير ادوار الرؤساء والمرؤوسين، وهو ما تبينه نتائج الانحدار المتعدد الموضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم (07-26) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأبعاد المتغير المستقل مجتمعة

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	2,434	0,315		7,729	0,000
	RO	0,049	0,076	0,068	0,640	0,523
	TIC	0,099	0,074	0,138	1,342	0,182
	RP	0,132	0,071	0,197	1,862	0,065

	RH	0,159	0,080	0,204	1,993	0,049
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate		
1	0,468	0,219	0,190	0,32303		

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول السابق نجد أن أبعاد إعادة هندسة الموارد البشرية مجتمعة تفسر 21.9 % من التغيرات الحاصلة في المتغير الوسيط، حيث لم تؤثر الأبعاد الثلاثة الأولى على المتغير الوسيط تبني ممارسات الأداء العالي بشكل معنوي، في حين كان المؤثر والمساهم القوي في تفسير هالبعد المستقل الرابع والمتمثل في تغير أدوار ومؤهلات الرؤساء والمرؤوسين وذلك عند مستوى دلالة 0.000.

المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

تنص الفرضية الرئيسية الثالثة على أنه "تؤثر ممارسات الأداء العالي وأبعادها تأثيراً معنوياً في تحسين الأداء البشري"

تظهر نتائج اختبار صحة هذه الفرضية في الجداول التالية:

جدول رقم (07-27) نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,603	1	3,603	18,555	0,000
	Residual	21,940	113	0,194		
	Total	25,543	114			
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate		
1	0,376	0,141	0,133	0,44064		

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS

من خلال النتائج الواردة في الجدول يتضح أن قيمة F المحسوبة 18.555 ومستوى الدلالة المحسوب 0.000 وهو أقل من المستوى المعتمد 0.05، مما يدل على صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الثالثة بفروعها.

كما أن القدرة التفسيرية لهذا النموذج جاءت متوسطة وفقاً لقيمة (R²) والبالغة 0.141، وهذا يشير إلى أن ممارسات الأداء العالي تفسر ما قيمته 14.1% من الأداء البشري.

ويوضح الجدول التالي معاملات الانحدار التي تشير إلى وجود تأثير معنوي للمتغير التفسيري ممارسات الأداء العالي في تحسين الأداء البشري وذلك وفقاً لقيمة t عند مستوى دلالة 0.05

جدول رقم (07-28) معاملات نموذج علاقة تأثير ممارسات الأداء العالي في تحسين الأداء البشري

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,997	0,477		4,187	0,000
	HPWS	0,495	0,115	0,376	4,308	0,000

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS

إن النتائج الواردة في الجدول تؤكد قبول الفرضية الرئيسية الثالثة التي تنص على وجود تأثير لممارسات الأداء العالي في تحسين الأداء البشري على المستوى الكلي، أما على مستوى الأبعاد فيمكن تلخيص مؤشرات التحليل في الجدول الموالي:

جدول رقم (07-29) نتائج تحليل الانحدار لاختبار أثر نتائج ممارسات الأداء العالي في تحسين الأداء البشري

الأبعاد المستقلة	B	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2
IN	2,407	0,400	5,479	0,000	0,458	0,210
EM	3,374	0,166	1,692	0,093	0,157	0,025
RE	3,079	0,227	2,308	0,023	0,212	0,045

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS

من خلال النتائج الواردة في الجدول سنقوم فيما يلي باختبار صحة الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثالثة حيث:

- حقق بعد الاندماج الوظيفي أثرا ذو دلالة معنوية في تحسين الأداء البشري، حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة 5,479 عند مستوى دلالة 0.000 وهو أقل من المستوى المعتمد. وبلغت قيمة (Beta) 0.400، مما يعني أن تغييرا قدره (1) في بعد الاندماج الوظيفي يحدث تغييرا قدره (0.400) في الأداء البشري، وتشير قيمة معامل التحديد (R2= 0.210) إلى أن هذا البعد يفسر 21 % من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع الأداء البشري، وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للاندماج الوظيفي في تحسين الأداء البشري.
- لم يحقق بعد التمكين أثرا ذو دلالة معنوية في تحسين الأداء البشري، حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة 1.692 وهي أقل من قيمة (T) الجدولية وذلك عند مستوى دلالة 0.093 وهو أكبر من المستوى المعتمد. وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتمكين في تحسين الأداء البشري.
- حقق بعد المكافأة على أساس الأداء أثرا ذو دلالة معنوية في تحسين الأداء البشري، حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة 2,308 عند مستوى دلالة 0.023 وهو أقل من المستوى المعتمد. وبلغت قيمة (Beta) 0.227، مما يعني أن تغييرا قدره (1) في بعد المكافأة على أساس الأداء يحدث تغييرا قدره (0.227) في

الأداء البشري، وتشير قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.045$) إلى أن هذا البعد يفسر 4.5 % من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع الأداء البشري، وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للمكافأة على أساس الأداء في تحسين الأداء البشري. أما بالنسبة لأبعاد ممارسات الأداء العالي مجتمعة نجد أنها لم تحقق تأثيرات دالة معنوية ما عدا بعد الاندماج الوظيفي، وهو ما تبينه نتائج الانحدار المتعدد الموضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم (07-30) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأبعاد المتغير الوسيط مجتمعة

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,515	0,487		5,167	0,000
	IN	0,428	0,090	0,490	4,734	0,000
	EM	-0,100	0,103	-0,094	-0,974	0,332
	RE	0,042	0,097	0,040	0,436	0,663
Mode 1	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate		
1	0,467	0,218	0,197	0,42417		

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول السابق نجد أن أبعاد ممارسات الأداء العالي مجتمعة تفسر 21.8 % من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع، حيث لم يؤثر التمكين والمكافأة وفق الأداء على تحسين الأداء البشري بشكل معنوي، في حين كان المؤثر والمساهم القوي في تفسيرها الاندماج الوظيفي، وذلك عند مستوى دلالة 0.000.

المطلب الرابع: اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة

تنص الفرضية الرئيسية الرابعة على أنه "تؤثر إعادة هندسة الموارد البشرية وأبعادها تأثيراً معنوياً غير مباشر في تحسين الأداء البشري من خلال الدور الوسيط لممارسات الأداء العالي". وقبل التطرق إلى اختبار هذه الفرضية يجدر بنا التعرف على نموذج المتغير الوسيط الذي استخدمه الكثير من الباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية.

أولاً: نموذج المتغير الوسيط

إن استخدام المتغير الوسيط له أهمية كبيرة في تطوير واختبار النظريات الفردية والتنظيمية المعقدة على نحو أفضل. فلم تقتصر دراسات الباحثين في إدارة الموارد البشرية على الآثار الرئيسية للمتغيرات التفسيرية على المتغيرات التابعة، وإنما ركزوا أيضاً على دور المتغيرات الوسيطة أو المعدلة في النماذج المدروسة لفهم آليات التأثير بين المتغيرات بشكل أفضل.

ولدراسة المتغيرات الوسيطة طور بارون وكيني (Barone et Kenny) سنة 1986 طريقة تتابعية أو تدرجية يمكن تحليلها عن طريق النمذجة بالمعادلة البنائية، والتي تم تحديثها بعد ذلك سنة 1998 من طرف كيني وآخرون (Kenny et al)، حيث يرى هؤلاء الباحثون أن المتغير الوسيط يفسر العلاقة بين المستقل والتابع بتقسيم هذه

العلاقة إلى أثريين مباشر وغير مباشر عن طريق هذا الوسيط، حيث تكون قيمة هذا الأثر غير المباشر حاصل ضرب الأثرين المباشرين بين المستقل والوسيط، والوسيط والتابع.¹

وحسب (Barone et Kenny) دائما هناك نوعين من النموذج الوسيط، جزئي وكلي، فيكون الوسيط جزئيا عندما يكون هناك أثر مباشر للمستقل في التابع لكن الأثر غير المباشر أي وجود الوسيط أقوى من المباشر، ويكون الوسيط تاما أو كليا عندما لا يكون هناك أثر مباشر للمستقل في التابع، بمعنى وجود أثر غير دال إحصائيا.²

ويرى العديد من الباحثين أن طرق النمذجة بالمعادلة البنائية تعمل على تحسين تحليل أدوار المتغيرات الوسيطة والمتغيرات المعدلة متقادية المشاكل المرتبطة بأخطاء القياس والتعدد الخطي (Multicollinearity) والعلاقات غير الخطية، كما تقلص المشاكل الناتجة عن التوزيعات غير الطبيعية وعن طبيعة نماذج القياس المستعملة. ويتم هذا التحليل وفق العديد من الطرق أهمها مجموعة الطرق السببية المبنية على مجموعة اختبارات تدرس علاقات التأثير بين المتغيرات،³ وترتكز هذه الطرق السببية على نموذج بارون وكيني المكون من أربع اختبارات أساسية تدرس أثر المتغير الوسيط في العلاقة بين المتغيرين، وهي:

✓ دراسة معنوية الأثر بين المستقل والتابع

✓ دراسة معنوية الأثر بين المستقل والوسيط

✓ دراسة معنوية الأثر بين الوسيط والتابع باعتبار المستقل متغير رقابي.

✓ التأكد من طبيعة الوسيط هل هو جزئي أم كلي مثلما تم شرحه سابقا. حيث إذا كانت العلاقات الثلاثة

الأولى دالة إحصائيا يكون أثر المستقل أقل قوة في العلاقة الثالثة مقارنة بالثانية، ويكون الوسيط جزئيا.

وإذا كان أثر المستقل دال في وجود الوسيط يكون الوسيط تاما.⁴

ومن أجل التأكد من معنوية أثر الوسيط يتم استعمال اختبار سوبل (Sobel, 1996) المبني على معاملات الانحدار وأخطاء القياس الناتجة عن العلاقة غير المباشرة.⁵

وبغرض حساب هذه الآثار المباشرة وغير المباشرة والتأكد من دلالتها الإحصائية، وبالتالي اختبار الفرضية

الرئيسية الرابعة وفرضياتها الفرعية نستخدم أحد أساليب النمذجة بالمعادلة البنائية structural equation modeling (SEM) وهو أسلوب تحليل المسار.

¹ - El Akremi Assaad, Roussel Patrice, **Analyse des variables modératrices et médiatrices par les méthodes d'équations structurelles : Application en GRH**, Actes du 14e congrès de l'Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines, Grenoble, 2003, p-p 1064-1069.

² - Sophie Rieunier, **L'influence de la musique d'ambiance sur le comportement des consommateurs sur le lieu de vente**, thèse de Doctorat en sciences de gestion, Centre de Recherche DMSP, université Paris IX- Dauphine, 2000, chapitre 5, p 24.

³ - El Akremi Assaad, Roussel Patrice, op cit, p 1073.

⁴ - Sophie Rieunier, op cit. chapitre 5, p 24.

⁵ - تستخرج القيم المكونة لهذا المعامل من معادلات الانحدار. وللإطلاع أكثر على كيفية استخراجها انظر:

G.Pierre, Multiple Regression and Mediation Analyses Using SPSS, Fall 2003,

<https://academics.hamilton.edu/.../spsshmroho>

ثانياً: تحليل المسار Path Analysis

يستخدم تحليل المسار في الأغراض التي يستخدم فيها تحليل الانحدار المتعدد، حيث يعتبر امتداداً له رغم أنه أكثر فعالية منه كونه يضع في الاعتبار نمذجة التفاعلات بين المتغيرات ، عدم الخطية، أخطاء القياس، الارتباط الخطي المزدوج بين المتغيرات المستقلة.¹

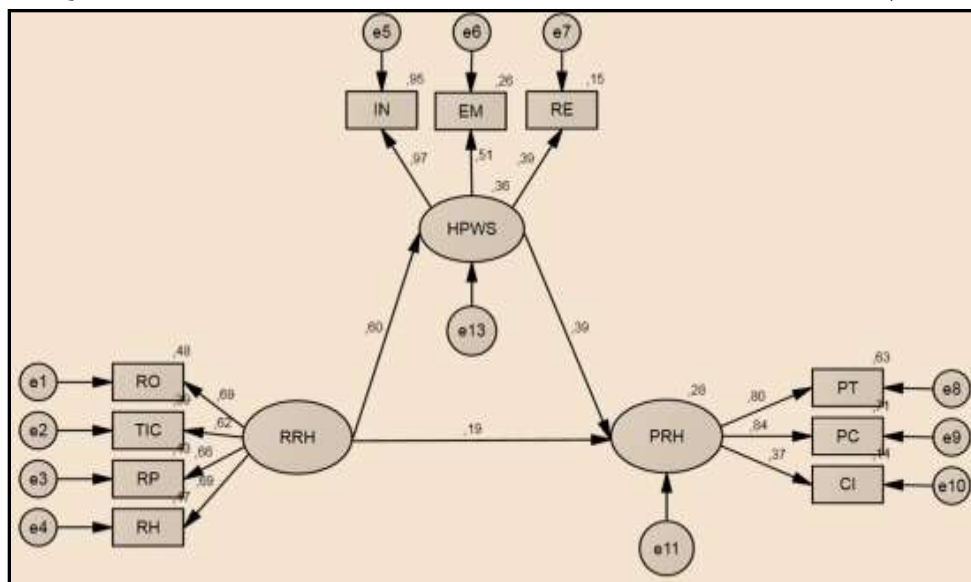
ويختلف تحليل المسار عن تحليل الانحدار المتعدد في النقاط التالية:²

- ✓ يسمح باختبار علاقات معينة بين مجموعة من المتغيرات، وليس الكشف عن العلاقات السببية بين هذه المتغيرات.
- ✓ يفترض وجود علاقات خطية بسيطة بين كل ثنائية من المتغيرات.
- ✓ يمكن أن يتحول المتغير التابع إلى متغير مستقل بالنسبة لمتغير تابع آخر.
- ✓ يضم النموذج متغيرات وسيطة إلى جانب المستقلة والتابعة.
- ✓ يعد تقنية أساسية لتلخيص ظاهرة معينة وصياغتها في شكل نموذج مترابط لتفسير العلاقات بين متغيرات الظاهرة.

✓ معاملات المسارات في النموذج تكون معيارية.

ويوضح الشكل التالي الأثر المباشر وغير المباشر بين متغيرات الدراسة حيث يعرض قيمة معامل الانحدار والخطأ المعياري لكل متغير.

الشكل رقم (01-07) الأثر المباشر وغير المباشر بين متغيرات الدراسة من خلال النموذج الهيكلي



المصدر: نتائج تحليل برنامج (AMOS)

كما نلخص الأثر المباشر والأثر غير المباشر والأثر الكلي بين متغيرات الدراسة في الجدول الموالي:

¹ -Jeonghoon Ann, Beyond Single Equation Regression Analysis: Path Analysis and Multi-Stage Regression Analysis, American Journal of Pharmaceutical Education, Vol. 66, Spring 2002.

² - عماد عبد الجليل اسماعيل، مدى نجاح الاندماج بين شركات التأمين التعاوني السعودية . الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية، الواقع العملي وآفاق التطوير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، ديسمبر 2012، ص 12.

الجدول (07-31): الأثر المباشر، غير المباشر، والكلّي في نموذج الدراسة

التأثيرات	العلاقات	التقدير	مستوى الدلالة	قيمة T	الأثر المباشر	الأثر غير المباشر	الأثر الكلي
1 و 4	إعادة هندسة الموارد البشرية <--- الأداء البشري	0.221	0.221	1,223	0.189	0.235	0.424
	إعادة هندسة الموارد البشرية <--- أداء المهام				-----	0.337	0.337
	إعادة هندسة الموارد البشرية <--- أداء سياقي				-----	0.358	0.358
	إعادة هندسة الموارد البشرية <--- سلوك إبداعي				-----	0.158	0.158
2	إعادة هندسة الموارد البشرية <--- ممارسات الأداء العالي	0.891	0.000	4,994	0.598	-----	0.598
	إعادة هندسة الموارد البشرية <--- الاندماج الوظيفي				-----	0.582	0.582
	إعادة هندسة الموارد البشرية <--- التمكين				-----	0.307	0.307
	إعادة هندسة الموارد البشرية <--- المكافأة على أساس الأداء				-----	0.234	0.234
3	ممارسات الأداء العالي <--- الأداء البشري	0.308	0.016	2,406	0.394	-----	0.394
	ممارسات الأداء العالي <--- أداء المهام				-----	0.313	0.313
	ممارسات الأداء العالي <--- أداء سياقي				-----	0.332	0.332
	ممارسات الأداء العالي <--- سلوك إبداعي				-----	0.146	0.146

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات AMOS

فبالرجوع الى الفرضيات السابقة للدراسة والتي تم اختبارها بين المتغيرات بشكل ثنائي، نجد أنه تم دراستها بشكل غير متزامن، إذ تم اختبار كل علاقة خطية بين متغيرين بشكل مستقل عن العلاقات الأخرى، وهي من أهم نقاط ضعف تحليل الانحدار في ظل وجود عدة متغيرات. لذا ما يميز تقنية تحليل المسار هو دراستها للعلاقات بين المتغيرات سواء كانت علاقات مباشرة أو غير مباشرة بشكل متزامن. ومنه يمكننا التأكد من صحة الفرضيات السابقة والتي تدرس العلاقات المباشرة بين متغيرات الدراسة، كما يمكن التأكد من صحة هذه الفرضية والتي تدرس العلاقة غير المباشرة، وذلك وفق نموذج بارون وكيني أين يوضح الشكل السابق مختلف هذه العلاقات وبالتالي مختلف فرضيات الدراسة.

إننا نلاحظ من الشكل والجدول أن إعادة هندسة الموارد البشرية ليس لها أثر ذو دلالة احصائية في الاداء البشري، وذلك عند مستوى دلالة 0.221 وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ، وهو ما يعاكس نتيجة اختبار

الفرضية الرئيسية الأولى، والتي تؤكد وجود أثر ايجابي مباشر ذو دلالة احصائية للمستقل في التابع، لكن بدخول المتغير الوسيط أصبحت هذه العلاقة غير دالة احصائياً.

كما أن لإعادة هندسة الموارد البشرية كمتغير مستقل دائماً أثر ايجابي ذو دلالة احصائية مباشر وقوي على ممارسات الاداء العالي بقيمة معامل تفسير 59.8%، وذلك عند مستوى دلالة 0.000. وهو ما يؤكد صحة نتائج الارتباط والانحدار بين المتغيرين والتي تم التأكد من صحتها عند اختبار الفرضية الرئيسية الثانية. وأيضا يوضح الشكل أن ل ممارسات الأداء العالي تأثيراً ايجابياً مباشراً على الأداء البشري بقيمة معامل تفسير 39.4%. وهو ما يؤكد كذلك صحة نتائج الارتباط والانحدار بين المتغيرين والتي تم التأكد من صحتها عند اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة.

من خلال ما سبق وبعد دراسة العلاقات المباشرة يتضح أن المتغير الوسيط ممارسات الأداء العالي هو وسيط تام، ذلك أن الأثر المباشر لإعادة هندسة الموارد البشرية في الاداء البشري لم يكن ذو دلالة احصائية في وجود ممارسات الاداء العالي. وبلغت قيمة العلاقة غير المباشرة 23.5% وهي أكبر من قيمة العلاقة المباشرة (الغير دالة احصائياً) والمقدرة قيمتها بـ 18.9%.

ويمكن التأكد من معنوية الأثر غير المباشر للمتغير الوسيط من خلال عدة طرق أهمها:¹

✓ **مستوى الدلالة:** حيث إذا كان الأثر المباشر للمستقل في الوسيط دال احصائياً، والأثر المباشر للوسيط

في التابع دال احصائياً، فالأثر غير المباشر للمستقل في التابع من خلال الوسيط دال احصائياً، وهو شرط محقق وفق النتائج الموضحة في الجدول.

✓ **قيمة (T) الاحصائية**، حيث إذا كانت هذه القيمة المحسوبة أكبر من الجدولية للأثرين المباشرين فإن الأثر غير المباشر يكون ذو دلالة احصائية، وهو شرط محقق وفق النتائج الموضحة في الجدول.

✓ **حجم التقديرات المعيارية**، حيث إذا فاقت التقديرات أو المعاملات المعيارية بين المستقل والوسيط وبين الوسيط والتابع القيمة 0.20 فإن أثر المتغير الوسيط يكون ذو دلالة معنوية. وهو شرط محقق وفق النتائج الموضحة في الجدول.

✓ **قيمة معامل سوبل (SOBEL Test)**²، حيث أظهرت النتائج أن المتغير الوسيط ممارسات الأداء العالي له أثر ذو دلالة احصائية وفق النتائج التالية (Z=2.65, P= 0.004).

وتأسيساً على ما سبق نقبل الفرضية الرئيسية الرابعة التي تنص على وجود تأثير لإعادة هندسة الموارد البشرية في الأداء البشري من خلال تبني ممارسات الاداء العالي. أما الأثر الكلي بين المتغيرين فكان بنسبة 42.4%. كما نلاحظ من الجدول العلاقة غير المباشرة بين المتغير المستقل إعادة هندسة الموارد البشرية وأبعاد المتغير التابع الأداء البشري. فبالنسبة لتأثير المتغير المستقل على أداء المهام بلغ معامل التفسير غير المباشر

¹- للإطلاع أكثر على هذه الطرق انظر: ناصر العريفي، نموذج أموس المتكامل،

<https://www.youtube.com/watch?v=dUEN581p1fk>

²- لحساب هذا المعامل تم استخدام الموقع الإحصائي التالي: <http://www.danielsoper.com/statcalc3/calc.aspx?id=31>

33.7%، وبالنسبة لتأثير المتغير المستقل على أداء السياقي بلغ معامل التفسير غير المباشر 35.8%، وبالنسبة لتأثير المتغير المستقل على السلوكي الإبداعي بلغ معامل التفسير غير المباشر 15.8%. وبالنسبة لأبعاد ممارسات الأداء العالي ومن الجدول دائما نجد أن إعادة هندسة الموارد البشرية يؤثر بدرجة كبيرة في دعم الاندماج الوظيفي بمعامل تفسير 58.2%، كما يوجد أثر لإعادة هندسة الموارد البشرية في دعم التمكين بمعامل تفسير 30.7%، وكذا يؤثر إعادة هندسة الموارد البشرية بشكل أقل في دعم المكافأة على أساس الأداء بمعامل تفسير 23.4%.

أما بالنسبة لأبعاد الأداء البشري فنجد أن هناك أثرا لممارسات الأداء العالي في تحسين أداء المهام بمعامل تفسير 31.3%، كما يوجد أثر لهذه الممارسات في تحسين الأداء السياقي بمعامل تفسير 33.2%، إلى جانب أثرها في تحسين السلوك الإبداعي بشكل ضعيف بمعامل تفسير 14.6%.

ثالثا: اختبار الفرضيات الفرعية

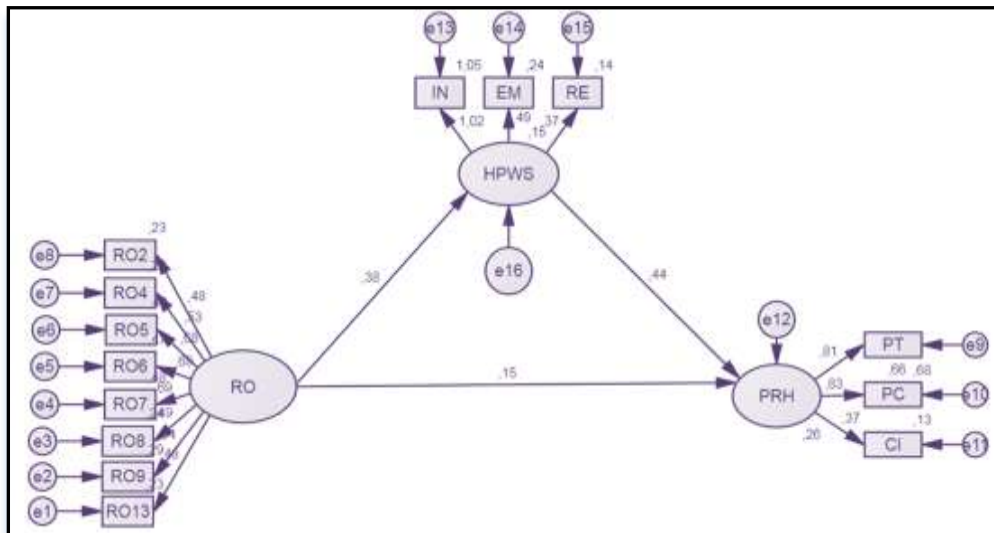
يمكن اختبار صحة الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الرابعة وفق نموذج بارون وكيني باستخدام تحليل المسار دائما وذلك كما يلي:

▪ اختبار الفرضية الفرعية الأولى

تنص الفرضية على أنه " يؤثر إعادة تنظيم إدارة الموارد البشرية تأثيرا معنويا غير مباشر في تحسين الأداء البشري من خلال الدور الوسيط لممارسات الأداء العالي".

حيث يمكن توضيح نتائج اختبار هذه الفرضية في النموذج الموالي:

الشكل رقم (07-02): تحليل المسار لتأثير إعادة تنظيم إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري



المصدر: نتائج تحليل برنامج (AMOS)

كما يمكن تلخيص الاثر المباشر والاثر غير المباشر والاثر الكلي بين متغيرات هذه الفرضية في الجدول الموالي:

الجدول (07-32): نتائج اختبار تحليل المسار للتحقق من تأثير إعادة تنظيم إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري من خلال ممارسات الأداء العالي

البيانات	العلاقات	التقدير	مستوى الدلالة	قيمة T	الأثر المباشر	الأثر غير المباشر	الأثر الكلي
1a 4a	إعادة تنظيم إدارة الموارد البشرية <--> الأداء البشري	0.256	0.236	1.184	0.145	0.167	0.322
	إعادة تنظيم إدارة الموارد البشرية <--> أداء المهام				-----	0.253	0.253
	إعادة تنظيم إدارة الموارد البشرية <--> أداء سياقي				-----	0.258	0.258
	إعادة تنظيم إدارة الموارد البشرية <--> سلوك إبداعي				-----	0.114	0.114
2a	إعادة تنظيم إدارة الموارد البشرية <--> ممارسات الأداء العالي	0.878	0.001	3.200	0.381	-----	0.381
	إعادة تنظيم إدارة الموارد البشرية <--> الاندماج الوظيفي				0.389		0.389
	إعادة تنظيم إدارة الموارد البشرية <--> التمكين				0.187	-----	0.187
	إعادة تنظيم إدارة الموارد البشرية <--> المكافأة على أساس الأداء				0.142	-----	0.142
3	ممارسات الأداء العالي <--> الأداء البشري	0.333	0.003	2.946	0.436	-----	0.436
	ممارسات الأداء العالي <--> أداء المهام				0.354	-----	0.354
	ممارسات الأداء العالي <--> أداء سياقي				0.361	-----	0.361
	ممارسات الأداء العالي <--> سلوك إبداعي				0.160	-----	0.160

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج AMOS

من خلال الشكل والجدول السابقين نستخرج ما يلي:

- بعد إعادة تنظيم إدارة الموارد البشرية ليس له أثر ايجابي مباشر في الأداء البشري، وذلك عند مستوى دلالة 0.236، وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05. وجاءت قيمة (t) المحسوبة (1.184) أقل من الجدولية.
- لإعادة تنظيم إدارة الموارد البشرية كمتغير مستقل دائما أثر ايجابي مباشر وقوي و ذو دلالة احصائية في ممارسات الأداء العالي، وذلك عند مستوى دلالة 0.001، كما أن قيمة (t) المحسوبة (3.200) أكبر من

- الجدولية. ويتبين لنا من خلال الجدول كذلك أن معامل التفسير المباشر 38.1%، وهو نفسه معامل التفسير الكلي نظرا لعدم وجود أثر غير مباشر بينهما.
- يوجد أثر ايجابي مباشر لممارسات الأداء العالي في تحسين الأداء البشري وذلك عند مستوى دلالة 0.003، كما أن قيمة (t) المحسوبة (2.946) أكبر من الجدولية. وبلغ معامل التفسير المباشر 43.6%، وهو نفسه معامل التفسير الكلي نظرا لعدم وجود أثر غير مباشر بينهما.
- من خلال ما سبق وبعد دراسة العلاقات الثلاثة المباشرة يتضح أن المتغير الوسيط ممارسات الأداء العالي هو وسيط تام بالنسبة لهذا البعد، ذلك أن الأثر المباشر لإعادة تنظيم إدارة الموارد البشرية في الاداء البشري لم يكن ذو دلالة احصائية في وجود ممارسات الأداء العالي. وبلغت قيمة العلاقة غير المباشرة 16.7% وهي أكبر من قيمة العلاقة المباشرة (الغير دالة احصائيا) والمقدرة بـ 14.5%.
- ويمكن التأكد من معنوية المتغير الوسيط من خلال ما يلي:
- **مستوى الدلالة**، حيث أن الأثر المباشر لإعادة تنظيم إدارة الموارد البشرية في ممارسات الأداء العالي دال احصائيا، كما أن الأثر المباشر لممارسات الأداء العالي في الاداء البشري دال احصائيا، ومنه فالمتغير الوسيط ممارسات الأداء العالي له دلالة احصائية.
 - **قيمة (T) الاحصائية**، إذ نجد أن قيمتي (T) المحسوبة لكل من المستقل في الوسيط والوسيط في التابع أكبر من القيمة الجدولية، ومنه نتأكد من أن المتغير الوسيط ممارسات الأداء العالي له دلالة احصائية.
 - **حجم التقديرات المعيارية**، حيث أن المعامل المعياري بين المستقل والوسيط هو 0.38، وبين الوسيط والتابع 0.44، وكلتا القيمتين أكبر من القيمة 0.20، ومنه نتأكد كذلك من أن المتغير الوسيط ممارسات الأداء العالي له دلالة احصائية.
- وتأسيسا على ما سبق نقبل الفرضية الفرعية الأولى ضمن هذه الفرضية الرئيسية والتي تنص على وجود تأثير لإعادة تنظيم إدارة الموارد البشرية في الأداء البشري من خلال تبني ممارسات الاداء العالي.
- كما نلاحظ من الجدول العلاقة غير المباشرة بين المتغير المستقل إعادة تنظيم إدارة الموارد البشرية وأبعاد المتغير التابع الأداء البشري. فبالنسبة لتأثير المتغير المستقل على أداء المهام بلغ معامل التفسير غير المباشر 25.3%، وبالنسبة لتأثير المتغير المستقل على الأداء السياقي بلغ معامل التفسير غير المباشر 25.8%، وهو أكبر تأثير مقارنة بباقي الأبعاد ولو أنه مقارب نوعا ما للتأثير السابق، وبالنسبة لتأثير المتغير المستقل على السلوكي الإبداعي بلغ معامل التفسير غير المباشر 11.4%، وهو التأثير الأقل بين أبعاد الأداء البشري.
- وبالنسبة لأبعاد ممارسات الأداء العالي ومن الجدول دائما نجد أن إعادة تنظيم إدارة الموارد البشرية يؤثر بدرجة كبيرة في دعم الاندماج الوظيفي بمعامل تفسير 38.9%، كما يوجد أثر ضعيف لإعادة تنظيم إدارة الموارد البشرية في دعم التمكين بمعامل تفسير 18.7%، وكذا يؤثر إعادة تنظيم إدارة الموارد البشرية بشكل ضعيف كذلك في دعم المكافأة على أساس الأداء بمعامل تفسير 14.2%.

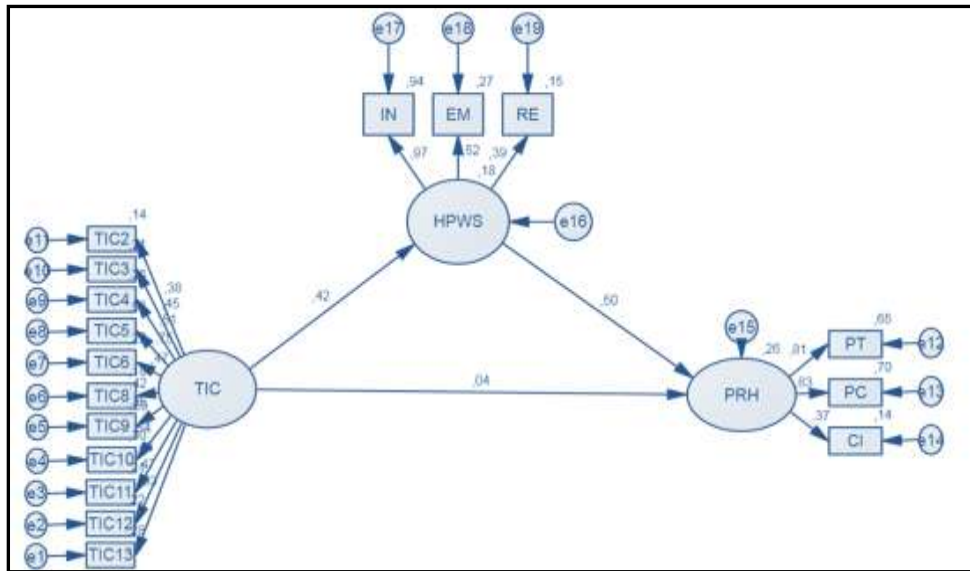
أما بالنسبة لأبعاد الأداء البشري فنجد أن هناك تأثيراً لممارسات الأداء العالي في تحسين أداء المهام بمعامل تفسير 35.4%، كما يوجد تأثير أكبر لهذه الممارسات في تحسين الأداء السياقي بمعامل تفسير 36.1%، إلى جانب أثرها في تحسين السلوك الابداعي بشكل ضعيف بمعامل تفسير 16%.

■ اختبار الفرضية الفرعية الثانية

تنص الفرضية على أنه " يؤثر الاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية تأثيراً معنوياً غير مباشر في تحسين الأداء البشري من خلال الدور الوسيط لهامرات الأداء العالي".

حيث يمكن توضيح نتائج اختبار هذه الفرضية في النموذج الموالي:

الشكل رقم (07-03): تحليل المسار لتأثير الاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري



المصدر: نتائج تحليل برنامج (AMOS)

كما يمكن تلخيص الاثر المباشر والاثر غير المباشر والاثر الكلي بين متغيرات هذه الفرضية في الجدول الموالي:

الجدول رقم (07-33) نتائج اختبار تحليل المسار للتحقق من تأثير الاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري من خلال ممارسات الأداء العالي

تأثير	العلاقات	التقدير	مستوى الدلالة	قيمة T	الأثر المباشر	الأثر غير المباشر	الأثر الكلي
1b 4b	الاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية --> الأداء البشري	0.032	0.744	0.326	0.040	0.208	0.248
	الاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية --> أداء المهام				-----	0.200	0.200
	الاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية --> أداء				-----	0.207	0.207

سياقي							
الاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية --> سلوك إبداعي	0.091	0.091	-----				
2b الاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية --> ممارسات الأداء العالي	0.419	-----	0.419	3.459	0.000	0.419	
الاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية --> الاندماج الوظيفي	0.405		0.405				
الاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية --> التمكين	0.217	-----	0.217				
الاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية --> المكافأة على أساس الأداء	0.165	-----	0.165				
3 ممارسات الأداء العالي --> الأداء البشري	0.495	-----	0.495	3.175	0.001	0.396	
ممارسات الأداء العالي --> أداء المهام	0.399	-----	0.399				
ممارسات الأداء العالي --> أداء سياقي	0.413	-----	0.413				
ممارسات الأداء العالي --> سلوك إبداعي	0.182	-----	0.182				

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج AMOS

من خلال الشكل والجدول السابقين نستخرج ما يلي:

- بعد الاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية ليس له أثر ايجابي مباشر في الأداء البشري، وذلك عند مستوى دلالة 0.744، وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05. وجاءت قيمة (t) المحسوبة (0.326) أقل من الجدولية.
- الاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية كمتغير مستقل دائماً له أثر ايجابي مباشر وقوي وذو دلالة احصائية في ممارسات الأداء العالي، وذلك عند مستوى دلالة 0.000، كما أن قيمة (t) المحسوبة (3.459) أكبر من الجدولية. ويتبين لنا من خلال الجدول كذلك أن معامل التفسير المباشر 41.9%، وهو نفسه معامل التفسير الكلي نظراً لعدم وجود أثر غير مباشر بينهما.
- يوجد أثر ايجابي مباشر لممارسات الأداء العالي في تحسين الأداء البشري وذلك عند مستوى دلالة 0.001، كما أن قيمة (t) المحسوبة (3.175) أكبر من الجدولية. كما بلغ معامل التفسير المباشر 49.5%، وهو نفسه معامل التفسير الكلي نظراً لعدم وجود أثر غير مباشر بينهما.

من خلال ما سبق وبعد دراسة العلاقات الثلاثة المباشرة يتضح أن المتغير الوسيط ممارسات الأداء العالي هو وسيط تام بالنسبة لهذا البعد المستقل، ذلك أن الأثر المباشر للاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية في تحسين الاداء البشري لم يكن ذو دلالة احصائية في وجود ممارسات الأداء العالي. وقد بلغت قيمة العلاقة غير المباشرة 20.8% وهي أكبر من قيمة العلاقة المباشرة (الغير دالة احصائياً) والمقدرة بـ 04%.

ويمكن التأكد من معنوية المتغير الوسيط من خلال ما يلي:

- **مستوى الدلالة**، حيث أن الأثر المباشر للاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية في ممارسات الأداء العالي دال احصائياً، كما أن الأثر المباشر لممارسات الأداء العالي في الاداء البشري دال احصائياً، ومنه فالمتغير الوسيط ممارسات الأداء العالي له دلالة احصائية.
- **قيمة (T) الاحصائية**، إذ نجد أن قيمتي (T) المحسوبة لكل من المستقل في الوسيط والوسيط في التابع أكبر من القيمة الجدولية، ومنه نتأكد من أن المتغير الوسيط ممارسات الأداء العالي له دلالة احصائية.
- **حجم التقديرات المعيارية**، حيث أن المعامل المعياري بين المستقل والوسيط هو 0.42، وبين الوسيط والتابع 0.50، وكلتا القيمتين أكبر من القيمة 0.20، ومنه نتأكد كذلك من أن المتغير الوسيط ممارسات الأداء العالي له دلالة احصائية.

وتأسيساً على ما سبق نقبل الفرضية الفرعية الثانية ضمن هذه الفرضية الرئيسية والتي تنص على وجود تأثير للاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية في الأداء البشري من خلال تبني ممارسات الاداء العالي.

كما نلاحظ من الجدول العلاقة غير المباشرة بين المتغير المستقل الاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية وأبعاد المتغير التابع الاداء البشري. فبالنسبة لتأثير المتغير المستقل على أداء المهام بلغ معامل التفسير غير المباشر 20%، وبالنسبة لتأثير المتغير المستقل على الاداء السياقي بلغ معامل التفسير غير المباشر 20.7%، وهو أكبر تأثير مقارنة بباقي الأبعاد ولو أنه مقارب للتأثير السابق، وبالنسبة لتأثير المتغير المستقل على السلوكي الإبداعي بلغ معامل التفسير غير المباشر 09.1%، وهو التأثير الأقل بين أبعاد الاداء البشري.

وبالنسبة لأبعاد ممارسات الأداء العالي ومن الجدول دائماً نجد أن الاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية يؤثر بدرجة كبيرة في دعم الاندماج الوظيفي بمعامل تفسير 40.5%، كما يوجد أثر متوسط للاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية في دعم التمكين بمعامل تفسير 21.7%، وكذا يؤثر الاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية بشكل ضعيف في دعم المكافأة على أساس الاداء بمعامل تفسير 16.5%.

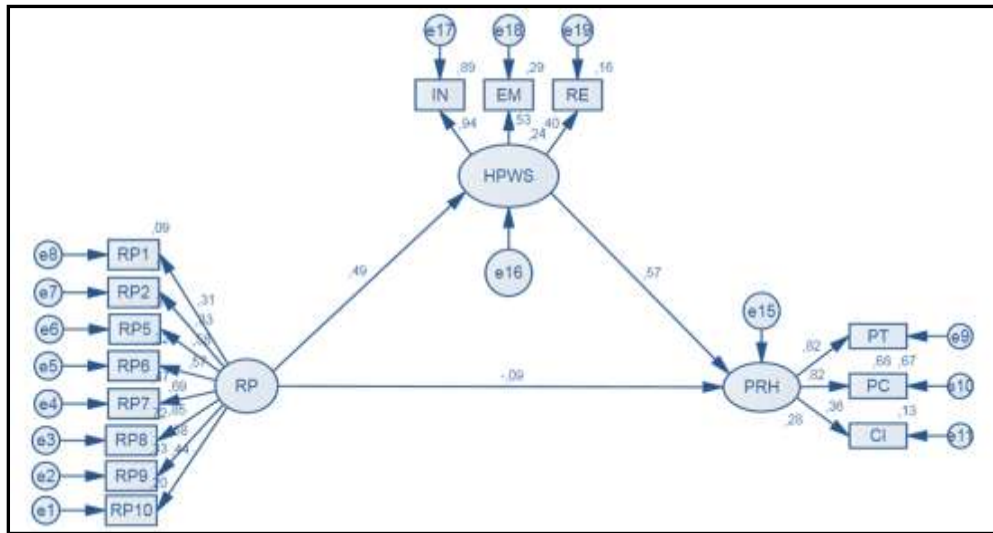
أما بالنسبة لأبعاد الأداء البشري فنجد أن هناك أثرا لممارسات الأداء العالي في تحسين أداء المهام بمعامل تفسير 39.9%، كما يوجد أثر لهذه الممارسات في تحسين الأداء السياقي بمعامل تفسير 41.3%، إلى جانب أثرها في تحسين السلوك الابداعي بدرجة أقل بمعامل تفسير 18.2%.

▪ اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

تنص الفرضية على أنه " يؤثر إعادة تصميم عمليات إدارة الموارد البشرية تأثيرا معنويا غير مباشر في تحسين الأداء البشري من خلال الدور الوسيط لممارسات الأداء العالي".

حيث يمكن توضيح نتائج اختبار هذه الفرضية في النموذج الموالي:

الشكل رقم (07-04) تحليل المسار لتأثير إعادة تصميم عمليات إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري



المصدر: نتائج تحليل برنامج (AMOS)

كما يمكن تلخيص الاثر المباشر والاثر غير المباشر والاثر الكلي بين متغيرات هذه الفرضية في الجدول الموالي:

الجدول (07-34): نتائج اختبار تحليل المسار للتحقق من تأثير إعادة تصميم عمليات إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري من خلال ممارسات الأداء العالي

العلاقات	التقدير	مستوى الدلالة	قيمة T	الأثر المباشر	الأثر غير المباشر	الأثر الكلي
1c إعادة تصميم عمليات إدارة الموارد البشرية <-- الأداء البشري	-0.112	0.487	-0.696	-0.092	0.279	0.189
إعادة تصميم عمليات إدارة الموارد البشرية <-- أداء المهام				-----	0.154	0.154
إعادة تصميم عمليات إدارة الموارد البشرية <-- أداء سياقي				-----	0.152	0.152
إعادة تصميم عمليات إدارة الموارد البشرية				-----	0.068	0.068

						البشرية--> سلوك إبداعي	
0.490	-----	0.490	3.510	0.000	0.704	إعادة تصميم عمليات إدارة الموارد البشرية--> ممارسات الأداء العالي	2c
0.461		0.461				إعادة تصميم عمليات إدارة الموارد البشرية--> الاندماج الوظيفي	
0.262	-----	0.262				إعادة تصميم عمليات إدارة الموارد البشرية--> التمكين	
0.196	-----	0.196				إعادة تصميم عمليات إدارة الموارد البشرية--> المكافأة على أساس الأداء	
0.569	-----	0.569	3.409	0.000	0.478	ممارسات الأداء العالي --> الأداء البشري	3
0.469	-----	0.469				ممارسات الأداء العالي --> أداء المهام	
0.464	-----	0.464				ممارسات الأداء العالي --> أداء سياقي	
0.207	-----	0.207				ممارسات الأداء العالي --> سلوك إبداعي	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج AMOS

من خلال الشكل والجدول السابقين نستخرج ما يلي:

- بعد إعادة تصميم عمليات إدارة الموارد البشرية كبعد مستقل ليس له أثر ايجابي مباشر في الأداء البشري، وذلك عند مستوى دلالة 0.487، وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05. وجاءت قيمة (t) المحسوبة (-0.696) أقل من الجدولية.
 - إعادة تصميم عمليات إدارة الموارد البشرية كمتغير مستقل دائما له أثر ايجابي مباشر وقوي وذو دلالة احصائية في ممارسات الأداء العالي، وذلك عند مستوى دلالة 0.000، كما أن قيمة (t) المحسوبة (3.510) أكبر من الجدولية. ويتبين لنا من خلال الجدول كذلك أن معامل التفسير المباشر 49%، وهو نفسه معامل التفسير الكلي نظرا لعدم وجود أثر غير مباشر بينهما.
 - يوجد أثر ايجابي مباشر وقوي لممارسات الأداء العالي في تحسين الأداء البشري وذلك عند مستوى دلالة 0.000، كما أن قيمة (t) المحسوبة (3.409) أكبر من الجدولية. وبلغ معامل التفسير المباشر 56.9%، وهو نفسه معامل التفسير الكلي نظرا لعدم وجود أثر غير مباشر بينهما.
- من خلال ما سبق وبعد دراسة العلاقات الثلاثة المباشرة يتضح أن المتغير الوسيط ممارسات الأداء العالي هو وسيط تام بالنسبة لهذا البعد المستقل، ذلك أن الأثر المباشر لإعادة تصميم عمليات إدارة الموارد البشرية في تحسين الاداء البشري لم يكن ذو دلالة احصائية في وجود ممارسات الأداء العالي. وقد بلغت قيمة العلاقة غير المباشرة 27.9% وهي أكبر من قيمة العلاقة المباشرة العكسية أصلا (الغير دالة احصائيا) والمقدرة بـ 9.2%.
- ويمكن التأكد من معنوية المتغير الوسيط من خلال ما يلي:

- **مستوى الدلالة**، حيث أن الأثر المباشر لإعادة تصميم عمليات إدارة الموارد البشرية في ممارسات الأداء العالي دال احصائياً، كما أن الأثر المباشر لممارسات الأداء العالي في الاداء البشري دال احصائياً، ومنه فالمتغير الوسيط ممارسات الأداء العالي له دلالة احصائية.
- **قيمة (T) الاحصائية**، إذ نجد أن قيمتي (T) المحسوبة لكل من المستقل في الوسيط والوسيط في التابع أكبر من القيمة الجدولية، ومنه نتأكد من أن المتغير الوسيط ممارسات الأداء العالي له دلالة احصائية.
- **حجم التقديرات المعيارية**، حيث أن المعامل المعياري بين المستقل والوسيط هو 0.49، وبين الوسيط والتابع 0.57، وكلتا القيمتين أكبر من القيمة 0.20، ومنه نتأكد كذلك من أن المتغير الوسيط ممارسات الأداء العالي له دلالة احصائية.

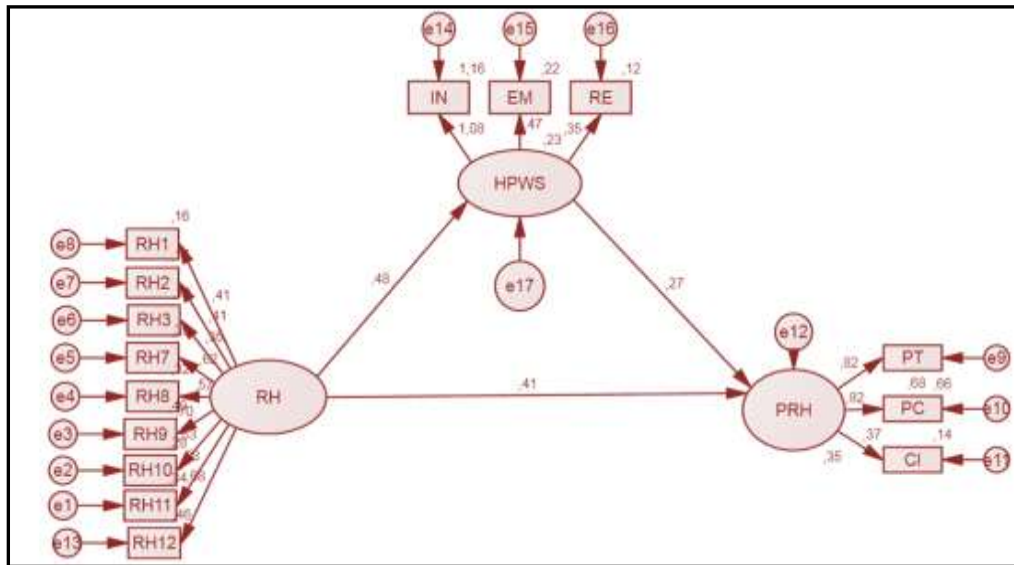
وتأسيساً على ما سبق نقبل الفرضية الفرعية الثالثة ضمن هذه الفرضية الرئيسية والتي تنص على وجود تأثير لإعادة تصميم عمليات إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري من خلال تبني ممارسات الاداء العالي. كما نلاحظ من الجدول العلاقة غير المباشرة بين المتغير المستقل إعادة تصميم عمليات إدارة الموارد البشرية وأبعاد المتغير التابع الاداء البشري. فبالنسبة لتأثير المتغير المستقل على أداء المهام بلغ معامل التفسير غير المباشر 15.4%، وبالنسبة لتأثير المتغير المستقل على الاداء السياقي بلغ معامل التفسير غير المباشر 15.2%، وبالنسبة لتأثير المتغير المستقل على السلوكي الإبداعي بلغ معامل التفسير غير المباشر 06.8%، وهو التأثير الأقل بين أبعاد الاداء البشري.

وبالنسبة لأبعاد ممارسات الاداء العالي ومن الجدول دائماً نجد أن إعادة تصميم عمليات إدارة الموارد البشرية يؤثر بدرجة كبيرة في دعم الاندماج الوظيفي بمعامل تفسير 46.1%، كما يوجد أثر متوسط لإعادة تصميم عمليات إدارة الموارد البشرية في دعم التمكين بمعامل تفسير 26.2%، وكذا يؤثر إعادة تصميم عمليات إدارة الموارد البشرية بشكل ضعيف مقارنة بباقي الأبعاد في دعم المكافأة على أساس الاداء بمعامل تفسير 19.6%. أما بالنسبة لأبعاد الاداء البشري فنجد أن هناك أثراً لممارسات الاداء العالي في تحسين أداء المهام بمعامل تفسير 46.9%، كما يوجد أثر لهذه الممارسات في تحسين الاداء السياقي بمعامل تفسير 46.4%، إلى جانب أثرها في تحسين السلوك الإبداعي بدرجة أقل بمعامل تفسير 20.7%.

▪ اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

تنص الفرضية على أنه "يؤثر تغيير أدوار ومؤهلات الرؤساء والمرؤوسين تأثيراً معنوياً غير مباشر في تحسين الاداء البشري من خلال الدور الوسيط لممارسات الاداء العالي". حيث يمكن توضيح نتائج اختبار هذه الفرضية في النموذج الموالي:

الشكل رقم (07-05) تحليل المسار لتأثير تغيير أدوار ومؤهلات الرؤساء والمرؤوسين في تحسين الأداء البشري



المصدر: نتائج تحليل برنامج (AMOS)

كما يمكن تلخيص الاثر المباشر والاثر غير المباشر والاثر الكلي بين متغيرات هذه الفرضية في الجدول الموالي:

الجدول رقم (07-35) نتائج اختبار تحليل المسار للتحقق من تأثير تغيير أدوار ومؤهلات الرؤساء والمرؤوسين في تحسين الأداء البشري من خلال ممارسات الأداء العالي

العلاقات	التقدير	مستوى الدلالة	قيمة T	الأثر المباشر	الأثر غير المباشر	الأثر الكلي	النتيجة
تغيير أدوار ومؤهلات الرؤساء والمرؤوسين--> الأداء البشري	0.349	0.003	3.023	0.415	0.129	0.543	1d 4d
تغيير أدوار ومؤهلات الرؤساء والمرؤوسين--> أداء المهام				-----	0.446	0.446	
تغيير أدوار ومؤهلات الرؤساء والمرؤوسين--> أداء سياقي				-----	0.443	0.443	
تغيير أدوار ومؤهلات الرؤساء والمرؤوسين--> سلوك إبداعي				-----	0.203	0.203	
تغيير أدوار ومؤهلات الرؤساء والمرؤوسين--> ممارسات الأداء العالي	0.548	0.000	4.398	0.476	-----	0.476	2d
تغيير أدوار ومؤهلات الرؤساء والمرؤوسين--> الاندماج الوظيفي				0.514		0.514	
تغيير أدوار ومؤهلات الرؤساء والمرؤوسين--> التمكين				0.222	-----	0.222	
تغيير أدوار ومؤهلات الرؤساء				0.168	-----	0.168	

						والمرؤوسين--> المكافأة على أساس الأداء	
0.270	-----	0.270	2.167	0.030	0.198	3 ممارسات الأداء العالي --> الأداء البشري	
0.222	-----	0.222				ممارسات الأداء العالي --> أداء المهام	
0.220	-----	0.220				ممارسات الأداء العالي --> أداء سياقي	
0.101	-----	0.101				ممارسات الأداء العالي --> سلوك إبداعي	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج AMOS

من خلال الشكل والجدول السابقين نستخرج ما يلي:

- بعد تغير أدوار ومؤهلات الرؤساء والمرؤوسين كبعد مستقل له أثر ايجابي مباشر وقوي وذو دلالة احصائية في الأداء البشري، وذلك عند مستوى دلالة 0.003، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05. وجاءت قيمة (t) المحسوبة (3.023) أكبر من الجدولية. حيث بلغ معامل التفسير المباشر 41.5%،
- تغير أدوار ومؤهلات الرؤساء والمرؤوسين كمتغير مستقل دائماً له أثر ايجابي مباشر وقوي وذو دلالة احصائية في ممارسات الأداء العالي، وذلك عند مستوى دلالة 0.000، كما أن قيمة (t) المحسوبة (4.398) أكبر من الجدولية. ويتبين لنا من خلال الجدول كذلك أن معامل التفسير المباشر 47.6%، وهو نفسه معامل التفسير الكلي نظراً لعدم وجود أثر غير مباشر بينهما.
- يوجد أثر ايجابي مباشر وقوي لممارسات الأداء العالي في تحسين الأداء البشري وذلك عند مستوى دلالة 0.030، كما أن قيمة (t) المحسوبة (2.167) أكبر من الجدولية. وبلغ معامل التفسير المباشر 27%، وهو نفسه معامل التفسير الكلي نظراً لعدم وجود أثر غير مباشر بينهما.
- من خلال ما سبق وبعد دراسة العلاقات الثلاثة المباشرة يتضح أن المتغير الوسيط ممارسات الأداء العالي هو وسيط جزئي بالنسبة لهذا البعد المستقل، ذلك أن الأثر المباشر لإعادة تغير أدوار ومؤهلات الرؤساء والمرؤوسين في تحسين الاداء البشري له دلالة احصائية في وجود ممارسات الأداء العالي. وقد بلغت قيمة العلاقة غير المباشرة 12.9% وهي أقل من قيمة العلاقة المباشرة والمقدرة بـ 41.5%.
- ويمكن التأكد من معنوية المتغير الوسيط من خلال ما يلي:
- **مستوى الدلالة**، حيث أن الأثر المباشر ل تغير أدوار ومؤهلات الرؤساء والمرؤوسين في ممارسات الأداء العالي دال احصائياً، كما أن الأثر المباشر لممارسات الأداء العالي في الاداء البشري دال احصائياً، ومنه فالمتغير الوسيط ممارسات الأداء العالي له دلالة احصائية.
- **قيمة (T) الاحصائية**، إذ نجد أن قيمتي (T) المحسوبة لكل من المستقل في الوسيط والوسيط في التابع أكبر من القيمة الجدولية، ومنه نتأكد من أن المتغير الوسيط ممارسات الأداء العالي له دلالة احصائية.

• **حجم التقديرات المعيارية**، حيث أن المعامل المعياري بين المستقل والوسيط هو 0.48، وبين الوسيط والتابع 0.27، وكلتا القيمتين أكبر من القيمة 0.20، ومنه نتأكد كذلك من أن المتغير الوسيط ممارسات الأداء العالي له دلالة احصائية.

وتأسيساً على ما سبق نقبل الفرضية الفرعية الرابعة ضمن هذه الفرضية الرئيسية والتي تنص على وجود تأثير لتغيير أدوار ومؤهلات الرؤساء والمرؤوسين في تحسين الأداء البشري من خلال تبني ممارسات الاداء العالي. كما نلاحظ من الجدول العلاقة غير المباشرة بين المتغير المستقل تغيير أدوار ومؤهلات الرؤساء والمرؤوسين وأبعاد المتغير التابع الأداء البشري. فبالنسبة لتأثير المتغير المستقل على أداء المهام بلغ معامل التفسير غير المباشر 44.6% وهو أكبر تأثير مقارنة بباقي الأبعاد ، وبالنسبة لتأثير المتغير المستقل على الأداء السياقي بلغ معامل التفسير غير المباشر 44.3% ، وبالنسبة لتأثير المتغير المستقل على السلوكي الإبداعي بلغ معامل التفسير غير المباشر 20.3%، وهو التأثير الأقل بين أبعاد الأداء البشري.

وبالنسبة لأبعاد ممارسات الأداء العالي ومن الجدول دائما نجد أن تغيير أدوار ومؤهلات الرؤساء والمرؤوسين يؤثر بدرجة كبيرة في دعم الاندماج الوظيفي بمعامل تفسير 51.4%، كما يوجد أثر متوسط تغيير أدوار ومؤهلات الرؤساء والمرؤوسين في دعم التمكين بمعامل تفسير 22.2%، وكذا يؤثر تغيير أدوار ومؤهلات الرؤساء والمرؤوسين بشكل ضعيف في دعم المكافأة على أساس الأداء بمعامل تفسير 16.8%.

أما بالنسبة لأبعاد الأداء البشري فنجد أن هناك أثرا لممارسات الأداء العالي في تحسين أداء المهام بمعامل تفسير 22.2%، كما يوجد أثر لهذه الممارسات في تحسين الأداء السياقي بمعامل تفسير 22%، إلى جانب أثرها في تحسين السلوك الإبداعي بدرجة أقل بمعامل تفسير 10.1%.

ومن كل ما سبق يمكن تلخيص نتائج اختبار الفرضيات في الجدول الموالي:

الجدول رقم (07-36): ملخص لنتائج اختبار فرضيات الدراسة

النتيجة	الفرضية	الرقم
مقبولة	تؤثر إعادة هندسة الموارد البشرية وأبعادها تأثيراً معنوياً في تحسين الأداء البشري	1
مقبولة	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإعادة تنظيم إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري	1a
مرفوضة	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري	1b
مرفوضة	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإعادة تصميم عمليات الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري	1c
مقبولة	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتغيير أدوار ومؤهلات الرؤساء والمرؤوسين في تحسين الأداء البشري	1d
مقبولة	تؤثر إعادة هندسة الموارد البشرية وأبعادها تأثيراً معنوياً في تبني ممارسات الأداء العالي	2
مقبولة	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإعادة تنظيم إدارة الموارد البشرية في تبني ممارسات الأداء العالي	2a
مقبولة	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية في تبني ممارسات الأداء العالي	2b
مقبولة	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإعادة تصميم عمليات الموارد البشرية في تبني ممارسات الأداء العالي	2c
مقبولة	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتغيير أدوار ومؤهلات الرؤساء والمرؤوسين في تبني ممارسات الأداء العالي	2d
مقبولة	تؤثر ممارسات الأداء العالي وأبعادها تأثيراً معنوياً في تحسين الأداء البشري	3

3a	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للانتماج الوظيفي في تحسين الأداء البشري	مقبولة
3b	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين في تحسين الأداء البشري	مرفوضة
3c	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمكافأة على أساس الأداء في تحسين الأداء البشري	مقبولة
4	تؤثر إعادة هندسة الموارد البشرية وأبعادها تأثيرا معنويا غير مباشر في تحسين الأداء البشري من خلال الدور الوسيط لممارسات الأداء العالي	مقبولة
4a	تؤثر إعادة تنظيم إدارة الموارد البشرية تأثيرا معنويا غير مباشر في تحسين الأداء البشري من خلال الدور الوسيط لممارسات الأداء العالي	مقبولة
4b	يؤثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية تأثيرا معنويا غير مباشر في تحسين الأداء البشري من خلال الدور الوسيط لممارسات الأداء العالي	مقبولة
4c	تؤثر إعادة تصميم عمليات الموارد البشرية تأثيرا معنويا غير مباشر في تحسين الأداء البشري من خلال الدور الوسيط لممارسات الأداء العالي	مقبولة
4d	يؤثر تغيير أدوار ومؤهلات الرؤساء والمرؤوسين تأثيرا معنويا غير مباشر في تحسين الأداء البشري من خلال الدور الوسيط لممارسات الأداء العالي	مقبولة

المبحث الرابع: مناقشة نتائج الدراسة الميدانية

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد المجالات التي يشملها التغيير الجذري الناتج عن إعادة هندسة الموارد البشرية في المؤسسات، ومدى مساهمتها في تحسين أداء الأفراد، وذلك تحديدا من خلال دعمها لممارسات الأداء العالي وفق منظور ثنائي يجمع بين المقاربة الشمولية والمقاربة التصميمية لهذه الممارسات المتطورة. أين تم دراسة هذه الإشكالية ميدانيا من خلال استبانتيين، وجهت الأولى إلى موظفي الموارد البشرية ببعض المؤسسات الاقتصادية لولاية بسكرة، ووجهت الثانية إلى الرؤساء بهذه المؤسسات، إضافة إلى إجراء مجموعة من المقابلات مع مدراء الموارد البشرية بنفس المؤسسات دائما. لذا سنقوم فيما يلي بمناقشة وتفسير النتائج المحصل عليها.

المطلب الأول: مناقشة نتائج تقييم آراء موظفي إدارات الموارد البشرية في المؤسسات المبحوثة

باعتبار أن غالبية المؤسسات الجزائرية لم تعتمد مبدأ تقاسم وظيفة الموارد البشرية بمفهومه الشامل، أين ما تزال مشاركة الرؤساء والمرؤوسين في عمليات إدارة الموارد البشرية مقتصرة بالنسبة للرؤساء في تقديم نتائج تقييم أداء مرؤوسيههم وتحديد احتياجات إدارتهم من الموارد البشرية، وبالنسبة للمرؤوسين في التصريح بأي تغيير اجتماعي يخصهم أو طلب وثائق معينة أو استخراج كشوف الأجور..... وبالتالي ما تزال عمليات إدارة الموارد البشرية حكرا بالدرجة الأولى على موظفي هذه الإدارة، لذا تم إعداد استبانة تشخيصية لهؤلاء الموظفين بالمؤسسات المبحوثة تهدف إلى استطلاع آرائهم حول مدى حاجة إدارتهم إلى إعادة الهندسة، ومدى توفر المناخ المناسب لتطبيقها بمؤسساتهم إلى جانب مدى إدراكهم لوجود معوقات تؤثر في تطبيقها. ويمكن تفسير النتائج المحصل عليها فيما يلي:

أولاً: حاجة إدارات الموارد البشرية بالمؤسسات المبحوثة إلى إعادة الهندسة

اشترك مبحوثن الاستبانتيين في هذا الجزء الأساسي والمتعلق بإعادة هندسة الموارد البشرية، كل حسب الزاوية التي تهتمه مع وجود اختلاف بين الاستبانتيين فيما يتعلق بالمجال البشري. وفي هذا الصدد نجد أن الموظفين في المؤسسات المبحوثة يؤيدون أهمية إجراء تغييرات جذرية على عمليات الموارد البشرية، دونما فرق بين المؤسسات سواء كانت مؤسسة متطورة جدا وفي شتى المجالات، أو كانت مؤسسة تابعة وغير متطورة نسبيا. فأتثناء إجرائنا للدراسة الميدانية بالمؤسسات المعنية وأثناء تواجدها بإدارات الموارد البشرية لاحظنا أن العمل في هذه الإدارات لا يختلف كثيرا من مؤسسة إلى أخرى، فنفس الإجراءات المتبعة في غالبية العمليات من توظيف وتكوين وتقييم... وربما من بين الاختلافات التي تكمن بين المؤسسات نجد أهمية العملية في حد ذاتها بالنسبة للمؤسسة، ففي حين يشغل التكوين مثلا حيزا كبيرا في اهتمامات إدارة الموارد البشرية بمؤسسة ما نجده لا يشكل فرقا كبيرا لمؤسسة أخرى، أين يعد القيام به بحكم إلزامية القوانين، أو لكون المؤسسة تابعة لمؤسسة أخرى مما يجعل هذه العملية تتم بشكل مركزي... كما أن الاختلاف الذي يهمننا أكثر هو مدى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عمليات الموارد البشرية، حيث وجدنا أن بعض المؤسسات لا تستخدم أي برنامج أو تقنية حديثة عند ممارسة مهامها، وفي المقابل توجد مؤسسات تحاول أتمتة كل عملياتها الإدارية. وقد قمنا فيما سبق وفي المبحث الأخير من الفصل الخامس تحديدا بتشخيص حاجة المؤسسات المبحوثة إلى إعادة هندسة الموارد البشرية وفق وجهة نظر الموظفين، أين توصلنا إلى أن المؤسسات المبحوثة تحتاج بالدرجة الأولى إلى تغيير مهام ومؤهلات موظفي الإدارات المعنية بالدراسة، حيث نجد أن هذا البعد يرتبط بالجانب البشري لإعادة الهندسة، مما جعله يحتل الترتيب الأول كون عبارات البعد تتعلق بمؤهلات الموظفين وأدوارهم بشكل مباشر مقارنة بباقي الأبعاد. فرغم ممارسة الموظفين لمهامهم اليومية المتعلقة بعمليات الموارد البشرية، والتي تتميز بالتكرار والروتين والنمطية، والتي قسمت بينهم وفق التخصص الدقيق المرتبط بالمناصب الموجودة على مستوى هذه الإدارات، نجد أنهم يؤيدون التوجه الحديث لإدارة الموارد البشرية الناتج عن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والذي سبق التطرق له. هذا التوجه يقسم مهام وأدوار إدارة الموارد البشرية إلى ثلاث مستويات، الأول تشغيلي والثاني علاقتي والثالث تحولي، والتي تضم نوعين من التطبيقات إداري يفترض القيام به من قبل المرؤوسين والرؤساء بالمؤسسات، واستراتيجي ينجزه الموظفون بأنفسهم عند تخليهم عن المهام الروتينية لصالح المعنيين بها، فالملاحظ أن الموظفون يدركون فعلا أن بعض المهام الروتينية التي يقومون بها بشكل دائم مثل متابعة الحالة الاجتماعية لكل موظف، تسجيل المعلومات والقرارات في الدفاتر والسجلات،... يمكن إنجازها بشكل آخر إما بحذفها نهائيا أو بإسنادها إلى أطراف أخرى أو بأتمتها نهائيا مما يوفر التكلفة والجهد والوقت.

ورغم هذا التأييد للتوجه الحديث لإدارة الموارد البشرية إلا أن الموظفين وكغيرهم من موظفي أي مؤسسة لا يتفقون مع منهج إعادة الهندسة الذي يركز على نقلهم وإعادة توزيعهم على مختلف المستويات وفي مناصب جديدة يمكنهم فيها تقديم قيمة مضافة أكبر، وذلك في حال إلغاء بعض الأنشطة وبعض المهام أو إسنادها إلى

أطراف خارجية، رغم أن ذلك لن يؤدي إلى فقد مناصبهم وإنما تغييرها فحسب (إعادة الهندسة كما سبق وأن أشرنا ليست مرادفا لسياسة تخفيض الحجم)، وهذا راجع لخوف الموظفين من التغيير ومقاومتهم له خاصة إذا تعلق الأمر بمناصبهم.

ويعطي الموظفون كذلك أهمية مماثلة لحاجة إدارتهم إلى إعادة تنظيمها في شكل فرق عمل تدير نفسها بنفسها، أين نلمس وعيا كبيرا من قبلهم بضرورة الانتقال من الهيكل العمودية المبنية على تقسيم العمل وفق التخصص والمعتمدة أساسا على النظرة التaylorية في العمل إلى الهيكل الأفقية المرنة المعتمدة على تشكيل فرق عمل متعددة المهام والمهارات، مما قد يؤدي إلى استحداث مناصب جديدة ودمج مناصب مع بعضها، وهو ما أيده الموظفون شرط ألا يؤثر ذلك على عملهم ومناصبهم. وبحكم تبعية المبحوثين لإدارة الموارد البشرية نجد أنهم يشكون من النظام المتبع بإدارتهم، أين لا يعارضون فكرة إعادة تصميم أسسه ومبادئه وقنوات الاتصال المعتمدة.... كما أنهم يشكون من المركزية السائدة بمؤسساتهم، والتي تجعل اتخاذ القرارات مهما كانت طبيعتها حكرا على المسؤولين الذين يتم الرجوع إليهم باستمرار أثناء ممارسة المهام.

ويولي الموظفون نفس الأهمية تقريبا للحاجة إلى إعادة تصميم عمليات الموارد البشرية واستخدام تكنولوجيا المعلومات، وهي التغييرات التي تمس انجاز المهام والأنشطة بشكل واضح وصريح. حيث يرون أنه من المفيد لإدارتهم التخلص من بعض المهام والإجراءات والعمليات.... وذلك من خلال إعادة التصميم الجذري لأنظمة الحوافز والمكافآت، نظم تقييم الأداء ومتابعة الملفات، إجراءات التوظيف والتكوين.... وأتمتها بالشكل الذي يخلص المؤسسات من العمل التقليدي والروتيني. فالملاحظ من إجاباتهم أنهم يؤيدون كل ما من شأنه تحسين وتحديث عملهم سواء تعلق الأمر بإحداث تغييرات جذرية أو بإعادة التصميم، وهو ما يعطي صورة جيدة عن مدى إدراك موظفي الموارد البشرية لاحتياجات إدارتهم وما يفيد أداء المهام بأحدث التقنيات، الأمر الذي يعكسه سن المبحوثين ومستواهم التعليمي والذين كان غالبيتهم من ذوي الشهادات الجامعية وذوي خبرة جيدة بمؤسساتهم. كما أنهم من المؤيدين للتحويل إلى الإدارة الالكترونية في إدارتهم وتبني نظام الخدمة الذاتية، حيث يدرك الموظفون وخاصة في المؤسسات التي مازالت تعمل بشكل تقليدي مبني على الوثائق والسجلات أنه لا يمكن بأي حال من الأحوال الاستغناء عن الأنظمة الالكترونية وشبكات المعلومات الداخلية والخارجية في أداء عمليات الموارد البشرية، ورغم وجود مواقع الكترونية خاصة بغالبية المؤسسات المبحوثة إلا أنها غير مستغلة بالشكل المفروض حتى من قبل المؤسسات المتطورة تكنولوجيا مما جعل الموظفون يشيرون إلى ذلك في إجاباتهم.

ثانيا: مدى توفر متطلبات تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية

تم توجيه هذا الجزء والجزء الموالي إلى موظفي إدارات الموارد البشرية باعتبارهم المسؤول الأول عن ممارسة عمليات الموارد البشرية في المؤسسات، حيث سنحاول التعرف في هذا الجزء عن مدى توفر بعض المتطلبات الأساسية اللازمة لتطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية في المؤسسات المبحوثة باعتبار أن هذه المتطلبات تختلف من مؤسسة لأخرى. وقبل ذلك نود التنكير بالمتطلبات التي تم التطرق لها في هذه الدراسة، والمتمثلة في

بعض المتطلبات الإدارية والمتعلقة أساسا بمدى اهتمام الإدارة العليا واقتناعها بضرورة العمل على إحداث تحسينات وتغييرات تتعلق بالمؤسسة بشكل عام وبإدارة الموارد البشرية على وجه الخصوص، وكذا توجهات المؤسسة ورؤيتها المستقبلية. وبعض المتطلبات التنظيمية المتعلقة بمدى سعي المؤسسات إلى إحداث تحسينات وتغييرات في الهيكل التنظيمي، ومدى توفر خطط مستقبلية تخص تأهيل الأفراد تكنولوجيا. وبعض المتطلبات البشرية المتعلقة بقدرات الأفراد ومؤهلاتهم التي تجعلهم مستعدين للتغيير في حال حدوثه ومشاركين فيه، وقادرين على ممارسة مهامهم في إطاره. ومتطلبات مادية تتمثل في مدى توفر الدعم المادي اللازم والبيئة المادية المناسبة لتنفيذ مشروع إعادة الهندسة. وأخيرا المتطلبات التكنولوجية التي تتعلق بمدى توفر الشبكات والبرمجيات والتجهيزات المتطورة التي تناسب تطبيق إعادة الهندسة. ورغم أن المبحوثون لم يسبق وأن طبقت مؤسساتهم منهج إعادة الهندسة أو تعرفوا عليه عن قرب، إلا أنهم حاولوا الإجابة عن العبارات بكل وضوح، رغم أنه قد تكون بعض إجاباتهم مبنية على عدم الفهم الصحيح للموضوع.

ولكن على العموم بينت إجابات المبحوثين أن أكثر المتطلبات توفرا في المؤسسات المبحوثة هي المتطلبات التكنولوجية، حيث تستخدم هذه المؤسسات العديد من التقنيات والبرمجيات في انجاز العديد من العمليات سواء تعلق الأمر بالمؤسسة ككل أو بإدارة الموارد البشرية بشكل خاص ما عدا بمؤسسة نفضال والتي رغم امتلاكها لتكنولوجيا جد متطورة حسب رأي موظفيها إلا أن هذا التطور لا يتعلق بإدارة الموارد البشرية، ومن جهة أخرى ورغم إدخال العمل الإلكتروني في عمليات الموارد البشرية بمؤسستي مطاحن القنطرة ومؤسسة النسيج والتجهيز إلا أنهم يعانون من ضعف الجانب التكنولوجي بشكل عام.

وثاني المتطلبات توفرا نجد المتطلبات الإدارية، حيث أن التغيير الجذري يبدأ من الإدارة العليا، فهي العامل الرئيسي في إنجاح عملية التغيير الجذري وقيادته، وذلك من خلال التزام وقناعة المسؤولين بضرورة الحاجة لتبني برنامج إعادة الهندسة من أجل تحسين أوضاع المؤسسات. ولذا يرى موظفو جل المؤسسات أن الإدارة العليا تساند عمليات التحسين والتطوير، وتهتم بكل ما من شأنه تحسين الأداء، وهذا راجع لوضوح توجهات المؤسسات وسياساتها ورؤيتها المستقبلية لدى المبحوثين ما عدا في مؤسسة النسيج والتجهيز التي أثرت تبعيتها إلى مؤسسة أخرى - تحتكر نشاطها وتوجهه - على نظرة المبحوثين حول مدى توفر الدعم الإداري للتغيير في حال حدوثه.

ويعد الجانب البشري ثالث المتطلبات توفرا في المؤسسات المبحوثة، أين يتفق غالبية المبحوثين على قدرتهم وقدرة زملائهم على مواكبة التغيير، علما أنه لا يوجد تباين في الإجابات حول هذا المتطلب من مؤسسة إلى أخرى. واحتلت المتطلبات المادية الترتيب الرابع أين لا تتوفر معظم المؤسسات المبحوثة بشكل كبير على ما تحتاجه إعادة هندسة الموارد البشرية ماليا وماديا، حيث أن المبحوثون قدروا ارتفاع تكلفة هذه العملية رغم عدم علمهم المسبق بها.

وفي الترتيب الأخير جاءت المتطلبات التنظيمية لتؤكد إشكالية الهيكلة العمودية غير المرنة التي تتميز بها المؤسسات، والتي من شأنها التأثير سلبا على نجاح مشروع إعادة الهندسة في حال اعتماده وعلى مشاريع النمو

والتطوير وعلى سياساتها واستراتيجياتها.... حيث تصبح دائما تابعة لهذه الهيكلية التقليدية. مما جعل هذا المتطلب غير متوفر بالشكل المنتظر في كل المؤسسات.

مما سبق ومن خلال اطلاعنا على واقع المؤسسات المبحوثة سواء من خلال الوثائق أو من خلال المقابلات التي تم إجراؤها أو من خلال إجابات المبحوثين حول هذا المحور، والأهم من ذلك من خلال ما تم ملاحظته أثناء فترة الدراسة الميدانية نجد أن مؤسسة سونطراك (وحدة الصيانة ببسكرة) هي أكثر المؤسسات المبحوثة توفيراً لأهم متطلبات إعادة هندسة الموارد البشرية، حيث تعد أكثر المؤسسات تطوراً في مختلف المجالات. وتليها مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة بسكرة التي تعتبر من المؤسسات المتميزة في القطاع الخدمي نظراً لأهمية القطاع الذي تنشط فيه. ومن ثمة تأتي مؤسسات سونلغاز ونفطال ومطاحن أوماش والتي لديها نقص نوعاً ما في بعض المتطلبات وخاصة التنظيمية. كما يرى موظفو مطاحن القنطرة أن مؤسستهم لا تتوفر على العديد من المتطلبات بسبب محدودية إمكانياتها كونها مؤسسة عمومية تابعة لمؤسسة أخرى تملك سلطة تسييرها. هذه التبعية لمؤسسة أخرى جعلت مؤسسة النسيج والتجهيز تحتل آخر الترتيب بين المؤسسات كونها تعاني من نقائص كثيرة إدارية وتنظيمية.... تجعلها أكثر المؤسسات صعوبة في تطبيق إعادة الهندسة

ثالثاً: مدى وجود معيقات تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية

توجد العديد من العوامل التي تعيق تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية بالمؤسسات، لذا قمنا باستطلاع آراء الموظفين حول أهمها، أين جاءت إجاباتهم لتعطي المعوقات الفنية الأهمية الكبرى في المؤسسات المبحوثة، وتتعلق هذه المعوقات بالعمليات التي تقوم بها المؤسسات في إطار إعادة الهندسة والمتعلقة بإعادة التنظيم وإعادة تصميم العمليات وأخرجة بعض الأنشطة أو إلغائها.... والملاحظ أن إجابات الموظفين في كل المؤسسات تفيد بوجود هذه المعوقات كونها تتعلق بجانب دقيق جداً في إعادة الهندسة وهو الجانب الفني، والذي تعد محاوره مفاهيم جديدة بالنسبة للمبحوثين لذا كان من الصعب على بعضهم تشكيل رأي واضح حولها. لكن على العموم هناك اتفاق بينهم أن مؤسستهم لن تثق في أطراف خارجية في حال وجودها للقيام، كما أنه من الصعب عليهم تحديد الأنشطة الممكن إلغاؤها، والممكن أخرجتها والأنشطة التي تحتاج إلى إعادة تصميم.

كما أعطى الموظفون الأهمية المادية للمعوقات الإدارية التي تتعلق بمدى غموض أو وضوح مفهوم إعادة هندسة العمليات لدى الإدارة العليا، وغموض الرؤية المستقبلية بتطبيقها، إضافة إلى مدى الوعي بأهمية التحسين والتحديث في شتى المجالات. وكذلك الأمر بالنسبة لهذه المعوقات التي يرى الموظفون أنها موجودة بمؤسستهم بشكل كبير. ومع ذلك فموظفو مؤسسة سونطراك مقارنة بباقي الموظفين يرون أن هذه المعوقات لا توجد بشكل كبير في مؤسستهم.

في حين احتلت المعوقات البشرية الترتيب الثالث من حيث مدى وجودها بالمؤسسات بالنسبة للمبحوثين، حيث تتعلق هذه المعوقات بمدى مقاومة المبحوثين للتغييرات التي يمكن أن تمس عملهم في حال تطبيق إعادة الهندسة، إلى جانب عدم إتقان موظفي المؤسسة بشكل عام لاستخدام التكنولوجيا الحديثة وعدم اطلاعهم على

ما يتعلق بإدارة الموارد البشرية من مهام وإجراءات.... والملاحظ من إجابات المبحوثين أنه لا توجد معيقات بشرية في مؤسساتهم من وجهة نظرهم، وأنهم لا يقاومون التغييرات، كما أنهم يرغبون في التعلم واكتساب قدرات ومعارف جديدة، كما أنهم يرون أن الرؤساء بمؤسساتهم لا يملكون المعلومات الكافية حول إدارة الموارد البشرية وهذا راجع بطبيعة الحال إلى احتكار ممارسة مهام هذه الإدارة من قبل موظفيها مهما كانت روتينية أو أساسية دون تقاسمها مع الأطراف المعنية بها وهم الرؤساء والمرؤوسين. ومع ذلك فقد لمسنا من إجابات المبحوثين على بعض العبارات المتعلقة بإمكانية تغيير المناصب وتغيير المهام والتي سبق وأن تناولناها في المحور الأول.... أنهم يعارضون ذلك رغم تأكيدهم على أهمية التغيير الجذري وحاجة المؤسسات له، إلا أن مقاومة التغيير صفة سائدة في ثقافة الموظفين ومن الصعب تجاهلها.

وتأتي المعوقات التكنولوجية في الترتيب الموالي، إذ أنها لا تشكل عائقاً بالنسبة لغالبية المبحوثين، كونها تتعلق بمدى توفر المؤسسات على تكنولوجيا معلومات متطورة من تجهيزات وشبكات وبرمجيات....، وعن مدى مواكبتها في حال توفرها للتطور التقني الذي يتطلبه منهج إعادة الهندسة. فبالنسبة لغالبيةهم ورغم أنهم لا يملكون فكرة واضحة عن ما يتطلبه تطبيق إعادة الهندسة من الناحية التكنولوجية إلا أنهم يعتقدون أنه لا توجد معيقات تكنولوجية بمؤسساتهم بشكل كبير. ومع ذلك وحسب ما لاحظناه في المؤسسات نتفق مع بعض موظفي المؤسسات في وجود هذه المعوقات ولعل أقلها حدة كانت بمؤسسة سونطراك وحدة بسكرة.

وفي الترتيب الأخير تأتي المعوقات المالية التي لم تعتبر إشكالا كبيرا بالنسبة للمبحوثين، أين تعلقت من جهة بمدى وجود دعم مالي لتبني الإدارة الالكترونية للموارد البشرية الذي لم يشكل عائقاً كبيراً في المؤسسات، ومدى وجود دعم مالي كاف لتطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية الذي لم يعط الموظفين إجابة واضحة بشأنه. وعلى العموم كانت مؤسسة سونطراك كالعادة أحسن المؤسسات وأقلها معاناة من الجانب المالي، بالمقابل كانت مؤسسة النسيج والتجهيز أكثر المؤسسات معاناة مع العراقيل

ومن خلال كل ما سبق يمكن القول أن المؤسسات المبحوثة تعاني من العديد من السلبيات المعيقة لتطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية، لكن مؤسسة سونطراك وحدة بسكرة كانت أفضلها على الإطلاق من حيث قلة المعوقات مقارنة بالبقية. تليها مؤسسات الاتصالات ومطاحن أوماش ومن ثمة مؤسسة سونلغاز ونفطال، لتأتي في الأخير مؤسستي مطاحن القنطرة والنسيج والتجهيز.

المطلب الثاني: مناقشة نتائج تقييم الرؤساء لمتغيرات الدراسة في المؤسسات المبحوثة

باعتبار أن موضوع إعادة هندسة الموارد البشرية موضوع شائك يتناول التغييرات الجذرية التي تمس إدارة الموارد البشرية من أجل تحقيق تحسينات جوهرية في أدائها، وتأثير ذلك على أداء الموارد البشرية، وكوننا لم نجد مؤسسات اقتصادية طبقت هذا المنهج ارتأينا إجراء دراسة استطلاعية لآراء الرؤساء حول إشكالية الدراسة باعتبار أنهم يملكون نظرة مقبولة حول عمليات إدارة الموارد البشرية مقارنة بالمرؤوسين الذين لن يستطيعوا بأي حال من الأحوال تشكيل نظرة مستقبلية حول إدارة الموارد البشرية بعد إعادة هندستها ولا حول تأثير ذلك على

أدائهم بشكل مباشر أو غير مباشر. لذا سنتعرف فيما يلي على مدى حاجة المؤسسات إلى إعادة هندسة الموارد البشرية، وإلى ممارسات الأداء العالي وإلى تحسين أداء المرؤوسين، وذلك فيما يلي:

أولاً: حاجة إدارات الموارد البشرية بالمؤسسات المبحوثة إلى إعادة الهندسة

أكد جل الرؤساء بالمؤسسات المبحوثة أن إدارة الموارد البشرية بمؤسساتهم تحتاج إلى التغييرات الجذرية التي تحملها إعادة الهندسة، وكانت اتجاهاتهم تقريبا مشابهة لاتجاهات الموظفين في الاستبانة التشخيصية، حيث أن الرؤساء أعطوا الترتيب الأول في أهمية التغيير للمجال البشري باعتباره المجال الوحيد الذي يخصهم بالدرجة الأولى مقارنة بباقي المجالات. إذ يعنى هذا المجال بمختلف التغييرات والتحسينات التي ستطرأ على أدوار ومؤهلات وخصائص الموارد البشرية بالمؤسسات عند تطبيق إعادة الهندسة وتحديد إدارة الموارد البشرية، حيث يكون كل من الرؤساء والمرؤوسين قادرين على أداء بعض مهام إدارة الموارد البشرية المتعلقة بهم بشكل مباشر، ويصبح الرؤساء مسيري موارد بشرية يتقاسمون انجاز العمليات مع موظفي هذه الإدارة الذين يصبحون بدورهم شركاء إستراتيجيون، وهنا يجب أن يتمتع الأفراد بمهارات وقدرات معرفية وتكنولوجية عالية حتى يمكنه مجارة وضع المؤسسة بعد إعادة الهندسة. ومن خلال إجابات المبحوثين إضافة إلى ما لاحظناه في المؤسسات وجدنا أن عددا كبيرا من الرؤساء وكذا المرؤوسين يشكون من الرجوع المتكرر لإدارة الموارد البشرية في كل ما يتعلق بمرؤوسيههم حتى إذا تعلق الأمر ببعض الخدمات الروتينية والبسيطة، والتي من الممكن أن يقوم بها المرؤوس لوحده عن طريق الأنظمة الآلية أو من خلال الرئيس، كما يشكون من شدة المركزية المتعلقة بعمليات هذه الإدارة، والتي جعلتها وظيفة مساعدة وخدمية أكثر منها مساهمة وذات دور استراتيجي في المؤسسات، ... مما جعلهم يؤيدون تغيير أدوارهم ومسؤولياتهم، ويتقبلون فكرة ممارستهم لبعض مهام إدارة الموارد البشرية، هذا رغم أنهم لا يملكون صورة واضحة المعالم حول هذه التغييرات التي ستمسهم لكن يؤيدونها بشكلها العام دون سابق معرفة بالتفاصيل.

ويعطي الرؤساء الترتيب الثاني من حيث أهمية التغيير للمجال الهيكلي من خلال إدراكهم حاجة مؤسساتهم لإعادة تنظيم إدارة الموارد البشرية من خلال تغيير المناصب والمهام والمسؤوليات بالتحول إلى التنظيم الأفقي في شكل فرق عمل مسيرة ذاتيا. وقد احتل هذا المجال الترتيب الثاني بعد المجال المتعلق بهم كون الرؤساء يملكون نظرة مقبولة حول تنظيم إدارة الموارد البشرية وكيفية هيكلتها بحكم معرفتهم الكافية بهيكل المؤسسة بشكل عام، إضافة إلى تعاملاتهم مع هذه الإدارة فيما يتعلق بتسيير مرؤوسيههم، والتي تتحدد وترتبط بمناصب معينة في إدارة الموارد البشرية وبالعلاقات مباشرة. لذا فهم يرون أن مؤسساتهم بشكل عام وإدارات الموارد البشرية بشكل خاص باعتبارها محور الدراسة تحتاج للتخلص من الهيكلية التقليدية التي كرسست المركزية والبيروقراطية بشكل ملحوظ، والعمل على إعادة تصميم الأسس والمبادئ وقنوات الاتصال والإجراءات... والتحول إلى تشارك العمل وممارسة المهام بين الأفراد، مما يضمن تحقيق الفعالية في تحقيق النتائج. والملاحظ من واقع المؤسسات المبحوثة وبالاطلاع على هيكلها التنظيمية أن إعداد الأجور يحتل الاهتمام الأكبر في إدارات الموارد البشرية أين خصص له قسم أو مصلحة مستقلة تعنى به لوحده وهذا في غالبية المؤسسات، في حين أن كل مهام إدارة

الموارد البشرية الأخرى من تكوين وتوظيف..... يعنى بها قسم واحد، رغم أن أكثر العمليات أخرجت في مؤسسات الدول المتطورة هي المتعلقة بالأجور، كما أن هيكل إدارة الموارد البشرية في حد ذاتها جد تقليدية ومبنية على هرمية السلطة بشكل كبير، أين تقسم المهام بين الموظفين حسب الأنشطة التقليدية لهذه الإدارة، وتمارس من قبل عدد قليل جدا من الموظفين باستثناء مؤسسة سونطراك رغم أهميتها الإستراتيجية المفترضة. وفي الترتيب الثالث يأتي المجال التكنولوجي، والذي يعنى بشكل كبير باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إدارة الموارد البشرية بشكل مكثف، أين احتل هذا الترتيب كونه يرتبط بتصورات الرؤساء حول التكنولوجيا الموجودة بمؤسساتهم وهل الاستخدامات المطلوبة موجودة أم لا، ومن جهة أخرى يختص هذا المجال بممارسة عمليات الموارد البشرية تحديدا، إذ لا يملك الرؤساء معلومات كبيرة حول هذه الاستخدامات. ومع ذلك فالرؤساء قياسا على الإدارات والمصالح التي يشرفون عليها يدركون أهمية التحول إلى العمل الإلكتروني في شتى المجالات، ومن بينها إدارة الموارد البشرية أين يؤديون استخدام الشبكات الداخلية والخارجية في عمليات التوظيف والتكوين والتقييم.... وتفعيل استخدام الموقع الإلكتروني للمؤسسة من خلال استخدامه من قبل الموظفين بدل اعتباره موقعا تجاريا بحتا. لذا ومن خلال اطلعنا على واقع المؤسسات المبحوثة ندرك أن التكنولوجيا المعتمدة سواء في المؤسسات المتطورة أو حتى في الضعيفة تكنولوجيا تحتاج إلى تطوير وتحسين حتى تواكب التغيرات والتطورات المتسارعة.

وفي الترتيب الأخير من حيث الأهمية دائما يأتي المجال الفني المتمثل في إعادة تصميم عمليات الموارد البشرية، وهو أكثر المجالات تخصصا كونه يتعلق بإعادة النظر في هذه العمليات بإلغاء بعض المهام وأخرجة البعض الآخر وإحداث تحسينات جذرية على المهام الأساسية. ورغم أن هذا المجال دقيق وخاص بموظفي إدارة الموارد البشرية بشكل مباشر، إلا أن هذا لم يكن عائقا أمام الرؤساء لإبداء رأيهم حيث أيدوا فكرة إعادة التصميم لما لمسوه من فعاليتها في تقديم الإضافة للمنظمة، ولرغبتهم في أن تشمل هذه العملية في حال تطبيقها كل عمليات المؤسسة.

إذن نلمس مما سبق أن الرؤساء مثل الموظفين يدركون حاجة المؤسسات إلى إعادة هندسة الموارد البشرية رغم غموض هذا المفهوم بالنسبة لهم، وبالتالي غموض تأثيراته وتغييراته، ورغم أنه يبقى مجرد مفهوم نظري وتصور مجرد لا يوجد في الواقع الإداري الفعلي إلا أن الأكد أنه إحداث لتحسينات جوهرية في أساليب العمل وإجراءاته ونظمه.... وهو ما سنلمسه في المحاور الموالية.

ثانيا: حاجة المؤسسات المبحوثة إلى نظم عمل الأداء العالي

يدرك الرؤساء المستجوبون في المؤسسات المبحوثة أهمية أن تتبنى مؤسساتهم ممارسات الأداء العالي، والتي تنتج من توافق الموارد البشرية مع تكنولوجيا المعلومات بشكل تتجدد معه ممارسات إدارة الموارد البشرية ويزيد من اندماج الأفراد وتمكينهم وتحفيزهم بالتركيز على أدائهم. لذا جاءت إجاباتهم كلها مؤيدة لأهمية هذه الممارسات للمؤسسات بشكل عام وللمرؤوسين على وجه الخصوص. ومثلما هو معروف ومتوقع من المبحوثين جاء بعد المكافأة حسب الأداء في الترتيب الأول من حيث الأهمية، أين لازالت المكافآت تعد الشاغل الأساسي

للمبجوثين سواء تعلق الأمر بهم كونهم يعتبرون أن ما يحصلون عليه لا يناسب جهودهم المبذولة في العمل ولا النتائج المحققة، أو إذا تعلق الأمر بمرؤوسيههم أين يعتبرون أن الجانب المادي هو ما يشغل بالهم بالدرجة الأولى، حيث تسود هذه النظرة المادية غالبية المؤسسات رغم تغيرها وفق التطورات والاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية. ومن خلال إجابات المبجوثين وتداولنا معهم لاحظنا أن منح المكافآت حسب الأداء المحقق يلقى إجماعاً لديهم كونه يشجع الأفراد على تقديم الأفكار الجديدة والمبدعة ويجعلهم يتنافسون حول من يقدم أفضل أداء حتى يحصل على أحسن مكافأة، كما أن اعتماد نظام الترقية وفق الكفاءة في العمل وبناء على القدرات والمهارات بدل الأقدمية يساهم في تطوير المسارات المهنية للأفراد بشكل فعال، ويغير من الأساليب الإدارية السائدة ويجدد طرق العمل ويحسن النتائج المحققة بحكم تغيير طريقة التفكير في كيفية بناء وتطوير رأس المال البشري. كما لا يمكن تجاهل أهمية المكافآت التي يحصل عليها الأفراد في حال اعتماد التنظيم الأفقي المعتمد على تشكيل فرق عمل، حيث تساهم النتائج التي تحقها هذه الأخيرة في تكريس العمل التعاوني وروح التشارك بينهم... .

إن اهتمام الرؤساء بهذا التوجه في منح المكافآت ناجم عن عدم رضاهم عن نظم منح الحوافز والمكافآت السائدة في المؤسسات، والتي تعتمد بشكل كبير على طرق ومعايير تقليدية في تقييم الأداء تنصب أساساً حول المناصب وطبيعتها وترتيبها في السلم الوظيفي، وتتأثر بطبيعة العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، كما ترتبط في الكثير من الأحيان بمنظور اجتماعي إنساني يندرج في إطار مساعدة الرئيس لمرؤوسيه، أو مساعدة المؤسسة لموظفيها وخاصة في القطاع العام... مما يجعل مستويات الأداء المحققة من قبل الأفراد متقاربة كون المكافآت متقاربة.

ويأتي الاندماج الوظيفي في الترتيب الثاني ضمن مخرجات نظم عمل الأداء العالي من حيث أهميتها للمؤسسة ولمواردها البشرية، حيث يشكل العمل التعاوني الرامي إلى اندماج الموظفين وتعنيهم (implication) بكل ما يتعلق بالمؤسسات سواء من ناحية العمل المنجز أو النتائج المحققة أو الأهداف المنتظرة أو الخطط اللازمة... أهمية كبيرة في منظور الرؤساء كون تشجيع المؤسسة لموظفيها على الاندماج وظيفياً يحقق أفضل النتائج ويسهل عمل الأفراد فيما بينهم ويقدم أفضليات كبيرة للفرد وللمؤسسة على حد سواء. ويكون هذا التشجيع من خلال الاهتمام بالأفراد اهتماماً شاملاً من حيث أدائهم، سلوكياتهم، علاقاتهم، اهتماماتهم... إلى جانب توفير كل المعلومات الممكنة حول المؤسسة لموظفيها مما ينمي انتماءهم وولاءهم لها. خاصة وأن الإشكالية المطروحة في العديد من المؤسسات هي الأهمية المعطاة للمناصب أو الأعمال على حساب الأفراد، مما يكرس الشعور بالاعتزاز بدل الاندماج، ويزرع روح اللامبالاة والالتزام بالعمل في حدود العمل، وهو الأمر الذي لمسناه عند الكثير من الموظفين. وبالمقابل هناك رؤساء ورغم ظروف مؤسستهم المعقدة وتبعيتها المطلقة لمؤسسة أخرى وشدة مركزية القرار بها، إلا أنهم يحاولون جاهدين تكريس العمل الجماعي وتشجيع تشارك الأفراد واندماجهم، مما يؤكد على مدى إدراكهم لأهمية هذا البعد.

وفي الترتيب الثالث يأتي التمكين بأهمية مقاربة للاندماج الوظيفي من وجهة نظر المبحوثين، حيث يؤكدون دائما على أهمية مخرجات نظم عمل الأداء العالي في تحقيق ما ينتظره الموظفون. فالرؤساء يدركون أن تشجيع المؤسسات للتمكين من خلال منح الأفراد الاستقلالية والحرية الكاملة لابتكار الطريقة المناسبة لأداء المهام، مع منحهم السلطات الكافية للقيام بذلك، إضافة إلى إشراكهم في وضع الأهداف وتحديد معايير التقييم.... يرسخ اعتقاد الفرد بأهميته لمؤسسته وبأنه طرف فاعل فيها، خاصة وأن الرؤساء هم أكثر المعنيين بدعم تمكين مرؤوسيه، وأكثر العارفين بأهميته لتحقيق أفضل النتائج. ومع ذلك نجد تفاوتاً في درجة التمكين من مؤسسة إلى أخرى متأثراً بوضعها الاقتصادي والمالي والتنافسي، وبسياساتها واستراتيجياتها وثقافتها وهيكلتها، ونظام قيم رؤسائها وطبيعة مرؤوسيهما وغيرها من العوامل التي تحد من درجة التمكين، لذا يمكن القول أنه ورغم أهميته القصوى إلا أنه لم يرق بعد إلى المستوى المناسب من أجل تحقيق الأفضل.

ثالثاً: حاجة المؤسسات المبحوثة إلى تحسين الأداء البشري

يعد تحسين أداء الموارد البشرية الشاغل الأساسي لجميع المؤسسات في مختلف القطاعات كونه أساس تحسين أداء المؤسسة بشكل عام، لذا يؤيد المبحوثون أهميته وضرورته لمؤسساتهم سواء تعلق الأمر بمدى قدرتهم على الانجاز أو بسلوكهم في العمل أو حتى بمدى انتهاجهم سلوكيات اختيارية تدعم عملهم وتنمي وتحسن علاقاتهم فيما بينهم. لذا فقد احتل السلوك الإبداعي الترتيب الأول من حيث الأهمية للمؤسسة كونه يمثل بالنسبة للرؤساء المصدر الأول والأساسي لنجاح المؤسسة مقارنة بباقي الأبعاد. حيث يرى الرؤساء أن قدرة الأفراد على المبادرة وتحمل المخاطر وتقديم أفكار مبتكرة لتحسين العمل والسعي لاكتشاف الفرص بقصد التعلم والاستفادة منها... من شأنها الإسهام بشكل فعال في تحسين أداء مؤسساتهم وتحقيق تميزها، في حين أعطوا الأهمية المئوية لبعده أداء المهام باعتباره كذلك أساس نجاح المؤسسات بعد الإبداع بطبيعة الحال. ويتعلق هذا البعد بمدى قدرة الأفراد على العمل بجودة عالية وبأقل التكاليف وفي وقت أقل، مع تقديم حجم عمل مناسب وبإجراءات تم تبسيطها من قبلهم، ويتجسد ذلك من خلال العديد من الانجازات أهمها قلة الشكاوى المتعلقة بجودة الخدمات والمنتجات المقدمة، انجاز العمل بأسلوب متجدد، انجاز قدر كبير من العمل في أقل وقت ممكن، سرعة ودقة الاستجابة للطلبات المختلفة وبالمستوى المطلوب، توفير بدائل وأساليب جديدة لحل مشكلات العمل وانجاز المهام..... وهي الانجازات التي يدرك الرؤساء أن تحقيقها هو تحقيق لنجاح المؤسسة وضمان لتمييزها، وتختلف هذه الانجازات كذلك باختلاف المؤسسات وطبيعتها وهيكلتها وسياساتها.... لكن الأكيد أن المرؤوسين بجميع المؤسسات بحاجة إلى أداء مهامهم بمواصفات عالية من خلال إحداث التحسينات الممكنة التي تضمن ذلك. وليس من الغرابة أن يحتل الأداء السياقي الترتيب الأخير في هذا المحور كون السلوكيات الطوعية والاختيارية المجددة له مازالت لا تشغل اهتمام الرؤساء ولا المرؤوسين كثيراً، ومازالت النظرة التقليدية للأداء تحتل صدارة الاهتمام. فباعتماد الرؤساء أن تحسين الأداء يتأتى من خلال القدرة على انجاز المهام بأقصى كفاءة وفعالية ممكنة وبعدها يمكن الحديث عن التطوع للمسؤوليات الإضافية بكل رحابة صدر وتحمل الصعوبات التي يواجهها الأفراد في المنظمة دون تذمر، وتقديم المبادرات الذاتية لإتمام العمل بصورة أفضل.....

ورغم أهمية هذا السلوك الايجابي في أداء المرؤوسين ورغم دعم الرؤساء لأهميته لكنه لم يكن في أولى أولوياتهم، وخاصة في المؤسسات التي تعاني من نقص الفعالية، أين يهتما أكثر الانجاز المبدع لتحسن مستويات أدائها.

المطلب الثالث: مناقشة نتائج الفروق في متغيرات الدراسة حسب الخصائص الشخصية

تتأثر إجابات المبحوثين في العديد من الحالات بخصائصهم الشخصية والوظيفية، وذلك حسب الإشكاليات المدروسة وحسب الأبعاد المعتمدة، كما هو الحال في هذه الدراسة التي تعد فيها تكنولوجيا المعلومات والتحكم في استخدامها من أهم المحددات. لذا سنقوم فيما يلي بدراسة هذه الفروق حسب المحاور المدروسة وليس حسب الخصائص الشخصية حتى يتسنى لنا معرفة التأثيرات الممكنة.

أولاً: مناقشة نتائج الفروق في متغير إعادة هندسة الموارد البشرية حسب الخصائص الشخصية

تؤكد النتائج المحصل عليها والمتعلقة بتأثير بعض المتغيرات الشخصية والوظيفية على المتغير المستقل للدراسة إعادة هندسة الموارد البشرية أنه لا توجد فروق في إجابات المبحوثين حول هذا المتغير تعزى لجنسهم، حيث أن كلا الفئتين تؤمنان بأهمية وحاجة مؤسساتهم إلى إحداث تغييرات جذرية تخص إدارة الموارد البشرية بمختلف مجالاتها. في حين أنه هناك اختلافات في إجابات المبحوثين حول هذا المحور دائماً وبالتحديد فيما يتعلق بالمجال التكنولوجي راجع لاختلاف الفئات العمرية، حيث أكدت النتائج أن الرؤساء الشباب هم أكثر المؤيدين لاستخدام تكنولوجيا المعلومات وتطبيق إعادة هندسة عمليات الموارد البشرية بحكم أنهم أكثر المهتمين بالتطورات التكنولوجية الحديثة وأكثرهم مواكبة لها، ويهتمهم كثيراً أن تجاري مؤسساتهم هذه التطورات وأن تستفيد منها مما يحسن أداءها من خلال تحسن أدائهم. وكذلك نفس النتائج تحصلنا عليها فيما يتعلق بالمتغير الوظيفي طبيعة المناصب، أين توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول إعادة هندسة الموارد البشرية وتحديدًا حول استخدام تكنولوجيا المعلومات تعزى لطبيعة المنصب، حيث صبت النتائج لصالح رؤساء المصالح ورؤساء الأقسام، باعتبارهم أكثر الفئات المعنية بإحداث هذا التغيير الجذري كونهم أكثر قريبا من المرؤوسين من حيث تقييم أدائهم وتحديد احتياجاتهم التكوينية.... وبالتالي أكثر تعاملًا مع إدارة الموارد البشرية وبشكل مستمر ومباشر.

كما توجد اختلافات في إجابات المبحوثين حول إعادة هندسة عمليات الموارد البشرية بشكل عام وبعديها الفني والبشري تحديداً ترجع لمستواهم التعليمي، حيث أن أكثر المهتمين بهذه التغييرات هم ذوي المستوى التعليمي الأعلى (دراسات عليا متخصصة)، وبالتالي هم أكثر الرؤساء إدراكا وفهما لهذه التغييرات واقتناعا بأن المجال البشري هو أكثر المجالات أهمية بالنسبة للمؤسسات، كما أنهم يدركون أكثر من غيرهم التفاصيل الدقيقة المتعلقة بإعادة تصميم العمليات. وخلافاً لذلك نجد أن مستوى أقدمية المبحوثين لم يؤثر على إجاباتهم على أي محور أو بعد، أي أن آراء الرؤساء لم تتأثر بعدد سنوات عملهم بالمؤسسات، بل يدرك الجميع أهمية إعادة الهندسة بأبعادها الشاملة لمجالات التغيير.

وأكثر العوامل المؤثرة على إجابات المبحوثين نجد عامل التحكم في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من قبل الرؤساء، وهو أكثر العوامل أهمية كون إعادة هندسة الموارد البشرية تعتمد بشكل مكثف على التكنولوجيا الحديثة سواء في ممارسة المهام والعمليات، من خلال التحول إلى الخدمة الذاتية والإدارة الإلكترونية... أو باستخدامها في عمليات إعادة التصميم. لذا نجد أن المؤسسات تحتاج بشكل مكثف الأفراد المؤهلين في هذا المجال حتى تحقق أفضل النتائج. ومن خلال النتائج الإحصائية المحصل عليها نجد أنه هناك فروق في إجابات المبحوثين حول إعادة هندسة الموارد البشرية بمختلف أبعادها تتعلق بمستوى تحكمهم في التكنولوجيا، وذلك لصالح فئة التحكم الجيد، أين يدرك هؤلاء الرؤساء فوائد العمل بالتكنولوجيا الحديثة، كما يدركون مساهمتها الفعالة في تجسيد عمليات إعادة الهندسة باعتبار أن مستوى تحكمهم الجيد يعطي انطبعا عن اهتمامهم بها وبمواكبة مستجداتها.

ثانيا: مناقشة نتائج الفروق في متغير ممارسات الأداء العالي حسب الخصائص الشخصية

على عكس المحور السابق الذي تأثرت أبعاده بغالبية المتغيرات الشخصية المدروسة كونه يدرس موضوعا أساسيا وشائكا يستطلع آراء المبحوثين حول تغييرات يحتاجونها وليست مطبقة بمفهومها الصحيح. نجد أن محور ممارسات الأداء العالي لم يتأثر كثيرا بهذه الفروق، ما عدا بعد التمكين الذي اختلف حوله المبحوثون. وقد وضحت النتائج أن هناك اختلافات في إجاباتهم حول بعد التمكين تعزى للجنس، أين جاءت الفروقات لصالح الرئيسات، رغم أن أغلب شاغلي المناصب المسيرة في المؤسسات المبحوثة من الذكور. ويفسر ذلك بأن الإناث اللواتي تشغلن مناصب مسيرة تكن أكثر استعدادا لمنح الحرية والاستقلالية للآخرين وإشراكهم في وضع الأهداف وتوسيع نطاق تفويض السلطة مقارنة بالذكور بسبب طموحهن الكبير ورغبتهم الشديدة في تحقيق الذات وتحقيق الأهداف المطلوبة منهن، مما يجعلهن أكثر إدراكا لأهمية التمكين. كما أن طبيعتهم الاجتماعية والعاطفية أكثر تجعلهن أكثر تقبلا لفكرة مشاركة ومساعدة المرؤوسين في حل المشاكل وصياغة الأهداف.

وكذلك الأمر بالنسبة للمسمى الوظيفي أو طبيعة المنصب الذي يشغله المبحوث، حيث أكدت النتائج وجود فروق في إجابات المبحوثين حول التمكين لصالح رؤساء الأقسام والمصالح، حيث يفسر ذلك بكون هاتين الفئتين بحاجة إلى التمكين لانجاز المهام الملقاة على عاتقهم والتي يتم تفويضها للمرؤوسين بسبب توسعها وتعددتها وتعددتها من جهة، وقدرة المرؤوسين على الانجاز وتحمل المسؤولية نظرا لتمتعهم بقدرات ومعارف مناسبة ومستوى علمي مقبول يؤهلهم لذلك من جهة أخرى، لذا يولي أصحاب هاتين الفئتين الأهمية المطلقة للتمكين ويؤكدون على ضرورة تشجيعه. في حين أن رؤساء الفروع يشرفون في الغالب على الفئات المنفذة، كما أن مهامهم تكون محددة ودقيقة وفنية أكثر لذا فهم ليسوا بحاجة كبيرة إلى تمكين مرؤوسيهم بالشكل المقترح في الدراسة، أما رؤساء المديریات فتكون مهامهم أكثر إستراتيجية وأكثر شمولية ويتمتع مرؤوسيهم كذلك بمهام أساسية وأكثر تفصيل لذا فالتمكين بالنسبة لهم موجود أصلا وزيادة تشجيعه لن يؤثر كثيرا على أدائهم.

وأخيرا وبالنسبة لبعد التمكين دائما تؤكد النتائج وجود اختلافات في إجابات المبحوثين حول هذا البعد لصالح الرؤساء ذوو مستوى جيد في التحكم في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وهذا راجع لكونهم يدركون أنه باستخدام التكنولوجيا الحديثة يمكن للمرؤوسين إبراز قدراتهم في انجاز المهام وحل المشاكل والمساعدة في تحديد الأهداف، خاصة وأن هذه الفئة تعي جيدا التطورات الحاصلة في الوقت الراهن في مختلف المجالات بسبب الثورة التكنولوجية، والتي من بين أهم اتجاهاتها في المؤسسات تكريس تمكين المرؤوسين أكثر بمنحهم السلطات الكافية بما يحقق أفضل أداء.

ثالثا: مناقشة نتائج الفروق في متغير الأداء البشري حسب الخصائص الشخصية

يعتبر الأداء البشري أقل محاور الدراسة تأثرا بالخصائص الشخصية، فعلى عكس المحورين السابقين الذين يتناولان مفاهيم جديدة عند المبحوثين (وخاصة المحور الأول)، نجد أن استطلاع آراء الرؤساء حول تحسين أداء مرؤوسيه لن يطرح اختلافا كبيرا بينهم نسبة لخصائصهم الشخصية ذلك أن الجميع في المؤسسات من إدارة عليا أو رؤساء أو مرؤوسين يهتمهم تحقيق مستويات أفضل من الأداء. وعليه وبالعودة إلى النتائج الإحصائية نجد أن هناك اختلافات في إجابات المبحوثين حول الأداء البشري وبعديه السياقي والمهام تعزى إلى المستوى التعليمي، وذلك لصالح الرؤساء ذوي المستوى الثانوي بالنسبة لبعد أداء المهام، وهذا ما يفسر بكون هؤلاء الرؤساء عادة ما يكونون في مستوى تنظيمي أدنى لذا فهم مشرفون مباشرة على أداء المهام من قبل المرؤوسين أو المنفذون في هذه الحالة. وفي صالح المهندسين وحاملي شهادة الماستر بالنسبة لبعد الأداء السياقي، ويفسر ذلك بكون هاته الفئة من ذوي المستوى التعليمي الجيد لديهم وعي كبير بأن أداء الأفراد لمهامهم يصاحبه التمتع بسلوكيات تطوعية اختيارية حتى يكون أداء شاملا. كما أنها فئة تسعى لتحقيق الذات والتطور والوصول إلى أعلى المراتب مما يجعلها تساند السلوكيات الاختيارية المبنية على مساعدة الغير والاستماع لهم. كما بينت النتائج الإحصائية للدراسة وجود فروق في اختلافات في إجابات المبحوثين حول الأداء البشري ببعده أداء المهام تعزى لمستوى تحكم الرؤساء بتكنولوجيا المعلومات، وذلك لصالح الرؤساء ذوي المستوى الجيد كونهم يدركون أن تحقيق المرؤوسين لأحسن أداء سواء لمهامهم اليومية أو بشكل عام لن يتأتى إلا من خلال استخدام التكنولوجيا الحديثة التي تمكن من تحقيق أفضل النتائج في وقت أقل وبتكلفة أقل وجودة عالية.

المطلب الرابع: مناقشة نتائج اختبار فرضيات الدراسة

تم فيما سبق استخدام عدة أساليب إحصائية لاختبار فرضيات الدراسة، لذا سنقوم فيما يلي بمناقشة وتفسير النتائج المحصل عليها حسب كل فرضية رئيسية، وذلك بعد التذكير بنص كل فرضية والنتائج المتوصل إليها باختصار.

أولا: مناقشة نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

نصت الفرضية الرئيسية الأولى على أنه "تؤثر إعادة هندسة الموارد البشرية وأبعادها تأثيرا معنويا في تحسين الأداء البشري"، حيث أكدت هذه الدراسة على وجود ارتباط موجب ودال إحصائيا بين المتغيرين، كما يوجد تأثير

دال إحصائيا لإعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري في المؤسسات المبحوثة من وجهة نظر الرؤساء .

فكما أشرنا سابقا وتحديدا في الفصل الأول من الرسالة أن المؤسسات باختلاف أنواعها ووضعيتها وهيكلتها وتنافسيتها ... تتبنى منهج إعادة هندسة العمليات لتحقيق تحسينات جوهرية في الأداء من حيث السرعة والتكلفة والجودة والخدمة. وبالتالي فتبنى إعادة هندسة الموارد البشرية من شأنه تحقيق تحسينات جوهرية في أداء وظيفة الموارد البشرية، والذي سينتج عنه تحسينات جوهرية في أداء عمليات الموارد البشرية وتحقيق لقيمة مضافة أكبر. وإعادة هندسة الموارد البشرية هي إحداث تغيير جذري في أساليب وأدوات العمل بإدارة الموارد البشرية وتمكين موظفيها من أداء أعمالهم بالشكل الصحيح والمفيد بالابتعاد عن التفكير التقليدي والمهام المتكررة...، إلا أن الحديث عن هذه التغييرات الجذرية وتأثيرها على أداء الموارد البشرية وليس أداء الوظيفة الذي هو أمر لا يحتمل المناقشة كونه مؤكد بتأكيد تطبيق هذا المنهج في إدارة الموارد البشرية، سيكون واضحا أكثر من خلال الحديث عن كل مجال من مجالات إعادة هندسة الموارد البشرية وتأثيره على الأداء البشري، حتى نستطيع معرفة من أي ناحية يمكن القول أن إعادة هندسة الموارد البشرية تؤثر على أداء الأفراد، وهو ما تم تناوله في الفرضيات الفرعية لهذه الفرضية الرئيسية.

حيث أثبتت النتائج الإحصائية أن إعادة تنظيم إدارة الموارد البشرية يؤثر تأثيرا معنويا على أداء الأفراد، كما أن هناك ارتباطا دالا وموجبا بينهما. هذا التغيير الهيكلي لإدارة الموارد البشرية لا يمكن حدوثه إلا في إطار تغيير هيكلي شامل للمؤسسات، أين يؤدي ذلك إلى إعادة توزيع الأفراد على المناصب واستحداث مناصب جديدة، وإعادة تصميم للمهام والإجراءات التي سيقوم بها الأفراد، مما سيوفر وقتا وجهدا وتكلفة بالنسبة لعملهم، كما أنهم سيقدمونه بجودة أعلى بفضل استخدامهم لتقنيات متطورة. وأيضا سيتسع نطاق إشراف الرؤساء على المرؤوسين أكثر مما هو موجود حاليا مما يزرع فيهم روح العمل المبدع ويحفزهم على تحمل المسؤولية أكثر، وسيغير نمط العمل من تقسيم العمل وفق التخصص الدقيق إلى نمط العمل متعدد المهام، كما سيؤدي ذلك إلى زيادة مستوى اهتمام إدارة الموارد البشرية بالأفراد من حيث السرعة في تقديم الخدمات لهم، وسيتم تنظيم وظيفة الموارد البشرية حسب العمليات التي تمارسها إدارة الموارد البشرية (توظيف، تكوين، إدارة الأداء...) بدل تنظيمها على أساس وظائفها التقليدية (أجور، وسائل عامة، مستخدمين...).

وينتج أيضا عن إعادة الهندسة في هذا المجال التحول إلى التنظيم الفرقي أي التخلص من الهيكلية العمودية التقليدية والانتقال إلى هيكلية أفقية مرنة مبنية على عمل الأفراد في شكل فرق، مما يؤدي إلى تحول نظم وعلاقات العمل من علاقة الاستخدام (الأفراد مجرد إجراء) إلى علاقة الشراكة في العمل (الأفراد أصحاب مصلحة في العمل)، ويؤدي إلى تفويض الأنشطة والقرارات المرتبطة بالموارد البشرية إلى الرؤساء والمرؤوسين أنفسهم كونهم سيصبحون مشاركين في مهام هذه الإدارة... كل هذه التغييرات الجذرية في هيكلية إدارة الموارد البشرية، والتي ستتنتج عن التغيير الجذري في هيكلية المؤسسة تؤدي إلى اكتساب الأفراد معارف ومهارات جديدة، وتساهم في خلق وضوح

كامل للأدوار والمسؤوليات والاختصاصات، إضافة إلى تعزيز روح الابتكار والإبداع والعمل ضمن فريق، وهو ما سيسهم بشكل مقبول في تحسين أداء الأفراد.

كما أكدت الدراسة أن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في انجاز مختلف مهام إدارة الموارد البشرية لا يؤثر تأثيراً معنوياً على الأداء البشري، ولا يوجد ارتباط دال إحصائياً بينهما، حيث يتعلق هذا البعد بأهمية التحول إلى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، مما يزيد في مرونة وظيفة الموارد البشرية ويدعم تفاعلها بالتقاسم السريع للمعلومات ومعالجتها، وتسهيل للرؤساء والموظفين الاستفادة من كل الخدمات المقدمة من إدارة الموارد البشرية أو من المنظمة، إلى جانب توفير إمكانية العمل عن بعد من خلال الانترنت... هذا بالنسبة للإدارة أما بالنسبة للأفراد فيتم العمل بنظام الخدمة الذاتية الذي يسمح لهم بالحصول على المعلومات بسهولة ومتابعة الملف المهني وتعديله وقت الحاجة، كما يتلقون من خلاله المعلومات اللازمة حول أدائهم والمطلوب منهم، ... كل ما سبق يزيد من فعالية إدارة الموارد البشرية ويحسن الخدمات المقدمة من قبلها إلى باقي الموظفين، كما يخفض من المهام الروتينية ويزيد في دقة العمل المنجز، لكن تبقى هذه التأثيرات على مستوى إدارة الموارد البشرية، في حين أن لا علاقة لذلك بأداء المرؤوسين بشكل مباشر وواضح، حيث أنهم سيستفيدون من هذا التغيير التكنولوجي من ناحية حصولهم على المعلومات إلكترونياً ومن ناحية علاقتهم بإدارة الموارد البشرية في حد ذاتها، أين تصبح هي كذلك علاقة إلكترونية، أما من ناحية أدائهم لمهامهم فلا يوجد تأثير مباشر عليه. وتوصلنا من خلال دراستنا كذلك إلى أن إعادة تصميم عمليات الموارد البشرية لا يؤثر تأثيراً معنوياً على الأداء البشري، كما لا يوجد ارتباط دال إحصائياً بينهما، ويجدر بنا التذكير هنا بكون هذا البعد يتعلق بإعادة بناء العمل الإداري القديم من جذوره الأساسية من خلال إعادة النظر في عمليات الموارد البشرية الممارسة حالياً، حيث أن هناك مهام يمكن دمجها للقيام بها من طرف نفس الموظف، وبالمقابل هناك مهام يجب فصلها لحاجتها إلى عدة موظفين للقيام بها، وبالتالي ستختفي محطات العمل المتتالية التي كانت مسؤولة عن انجاز الأعمال. كما يتعلق بضرورة إعادة النظر في الطرق والأساليب المستخدمة في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة (أساليب التوظيف، طرق التدريب، طرق تقييم الأداء، أساليب تحديد المكافآت...)، والتي تحتاج إلى تغييرها بشكل جذري بإعادة تصميمها، من خلال اقتراح طرق وأساليب مغايرة تقدم نفس العمل في وقت أقل وبتكلفة منخفضة. ولعل أهم ما جادت به إعادة هندسة العمليات في مجال إدارة الموارد البشرية نذكر أخرجة بعض الأنشطة إلى مكاتب متخصصة والاستفادة من خبراتها المتطورة في مجال التقنيات الحديثة، من أجل القيام بها بأعلى جودة وأقل تكلفة مقارنة بالمؤسسة، مما سيفيد في تطوير خبرات موظفي إدارة الموارد البشرية وتركيزهم في مجالات إستراتيجية أكثر (التركيز على الأنشطة التي تضيف قيمة للمؤسسة)..

إن هذه التغييرات الجذرية في عمليات الموارد البشرية ستؤدي بدون شك إلى تقديم الخدمات إلى الأفراد بشكل أسرع وتقليل الأخطاء وتقليل وقت انجاز المعاملات، كما ستؤدي إلى القضاء على العمل الروتيني وإزالة الحواجز بين الأفراد وإدارتهم.... وهذا سيؤدي بإدارة الموارد البشرية إلى تحقيق أفضل أداء، لكن ذلك لن يكون له تأثيراً كبيراً على أداء الأفراد في حد ذاتهم باعتبار أن هذا البعد مثل سابقه يعد بعداً خاصاً ومختصاً بالعمل

بإدارة الموارد البشرية فقط، أي أن الأداء المحقق والذي سيتحسن من خلال هذا البعد هو أداء وظيفة الموارد البشرية من خلال تحسين أداء موظفيها.

وآخر هذه المجالات وأكثرها ارتباطا بالأفراد في المؤسسات هو المجال البشري، والذي يتعلق بإحداث تغييرات جذرية في أدوار ومؤهلات الرؤساء والمرؤوسين إضافة لموظفي إدارات الموارد البشرية حتى يمكنهم جميعا التشارك لإنجاز عمليات الموارد البشرية، حيث أكدت الدراسة أن هذا البعد يؤثر تأثيرا معنويا في تحسين الأداء البشري، ويرتبط به ارتباطا قويا وموجبا وذو دلالة إحصائية، كما أنه الأقوى تأثيرا مقارنة بالبعد الأول باعتباره البعد الوحيد المرتبط ارتباطا وثيقا بالأفراد في المؤسسات سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين، إلى جانب أنه المؤثر الوحيد في تحسين الأداء البشري إذا ما درسنا علاقته بالمجالات الأربعة لإعادة هندسة الموارد البشرية مجتمعة، وظهرت هذه النتيجة كون إعادة الهندسة عند تكامل مجالاتها الهيكلية والفنية والتكنولوجية تنتج تغييرات جذرية في إدارة الموارد البشرية بشكل خاص، في حين أن المجال الأخير والمتمثل في المجال البشري ينتج تغييرات جذرية لموظفي هذه الإدارة وللرؤساء والمرؤوسين كذلك، أي للموارد البشرية بالمؤسسة بشكل عام، وهي التغييرات الأساسية التي ستساهم في تحسين أداء المرؤوسين تحديدا.

ويتعلق هذا البعد بشكل عام في كون إعادة هندسة الموارد البشرية تحدث تغييرات جذرية في أدوار ومؤهلات الأفراد وليس فقط موظفي إدارة الموارد البشرية باعتبار أنهم سيشركون في عمليات هذه الإدارة كل حسب المهام المنوطة به، أين يجب أن تكون للرؤساء والمرؤوسين القدرة على مواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة، وأن يتقنوا التعامل مع مختلف البرمجيات والنظم المستخدمة في إدارة الموارد البشرية. وسيكون الرؤساء معنيين بإعداد إستراتيجية الموارد البشرية، والقيام بأنفسهم بتوظيف واختيار العاملين الذين يحتاجون إليهم باستخدام الأنظمة الآلية المتخصصة..... وسيتحمل المرؤوسين جانبا من العمل الخاص بهذه الإدارة عندما يتعلق الأمر بالمهام الإدارية المتعلقة بتعديل ملفاتهم ومتابعتها، وطلب المعلومات والمشاركة في البرامج التكوينية والاطلاع على المستجدات المتعلقة بعملهم....

إن هذه التغييرات التي تحملها إعادة هندسة الموارد البشرية من شأنها تطوير قدرات ومعارف الأفراد في الجانب التكنولوجي لمواكبة الدور الجديد المطلوب منهم، مما سيساعدهم على أداء مهامهم بشكل أفضل وتحقيق المطلوب منهم بأفضل الطرق، كما أن هذه التغييرات ستفسح لهم المجال لإبراز مواهبهم وتقديم إسهاماتهم، وتفتح لهم المجال للإبداع وتقديم الإضافة، كونهم سيستطيعون الحصول على المعلومات التي يحتاجونها والتدريب الذي يلبي احتياجاتهم بشكل فوري وآلي، إضافة إلى أن هذا الاهتمام بهم وبعملهم وبتطورهم وبتنمية قدراتهم سيكرس لديهم الشعور بالانتماء والولاء أكثر، وسيزرع فيهم سلوكيات التعاون والمشاركة والاهتمام بمصالح المؤسسة كنوع من الاهتمام المتبادل.

ثانيا: مناقشة نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

نصت الفرضية الرئيسية الثانية على أنه "تؤثر إعادة هندسة الموارد البشرية وأبعادها تأثيرا معنويا في تبني ممارسات الأداء العالي"، أين أكدت هذه الدراسة على وجود ارتباط موجب ودال إحصائيا بين المتغيرين، كما يوجد تأثير دال إحصائيا لإعادة هندسة الموارد البشرية في دعم ممارسات الأداء العالي.

فمثلا وضحنا في العنصر السابق تعمل إعادة هندسة الموارد البشرية على إحداث تغييرات جذرية في إدارة الموارد البشرية من حيث عملياتها وهيكلتها ومهامها وإجراءاتها وأهدافها والأدوار المنوطة بها وأسسها ومبادئها..... أي إجراء تغيير جذري شامل لكل ما يتعلق بها. هذه التغييرات الجذرية من شأنها تحويل الممارسات التقليدية لإدارة الموارد البشرية المشككة من مختلف المهام الروتينية التي تقوم بها هذه الإدارة للحصول على الأفراد واختيارهم وتعيينهم وتكوينهم ومكافأتهم..... إلى ممارسات إستراتيجية تعنى بمواجهة التحديات والتغيرات في محيط المؤسسات من خلال العمل أكثر فأكثر على تطوير الأفراد، حيث يمكن من خلالها تقييم مساهمة الموارد البشرية في تحقيق فعالية المنظمة. تتمثل هذه الممارسات في ممارسات الأداء العالي التي تمكن المنظمات من دعم اندماج الأفراد وظيفيا وتحفيزهم وتمكينهم بما يساهم في تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمات

وبالعودة إلى تفاصيل هذه الفرضية الرئيسية نجد أن الدراسة أكدت على تأثير كل بعد من أبعاد إعادة هندسة الموارد البشرية في دعم ممارسات الأداء العالي تأثيرا معنويا موجبا، كما يوجد ارتباط بين هذه الأبعاد وبين دعم هذه الممارسات في المؤسسات المبحوثة. حيث أن إعادة تنظيم إدارة الموارد البشرية والذي ينتج عن إعادة هيكلة المؤسسة ككل يسمح بإعادة تصميم وإنشاء أدوار جديدة للأفراد، كما يسمح بالتقليص من إلزامية احترام تسلسل المستويات التنظيمية بالمؤسسة، ويترتب عليه تغيير الأدوار القيادية والإدارية، والانتقال إلى تفويض صلاحيات كبيرة للمرؤوسين بدل تركها لدى الرؤساء بشكل كامل، وهذا ما يخلق في المؤسسات تغييرا في المفاهيم والأساليب السائدة، وتغيير ممارسات الموارد البشرية السابقة والتي تتحول إلى ممارسات مطورة للأداء أكثر من مجرد ممارسات خدمية، ويغير الرؤساء من أساليب إشرافهم وإدارتهم لمرؤوسيه، ويصبح التمكين أساس العمل ومؤشرا لنجاحه، كما يتشكل لدى المرؤوسين نوعا من الثقة والاهتمام بمصالح المؤسسة كونها تعمل على تغيير ما هو سائد لمنحهم الأفضل، مما يساهم في اندماجهم وظيفيا وينمي استغراقهم أكثر في العمل.

وكذلك الأمر بالنسبة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إدارة الموارد البشرية، والذي يمكن من تزويدها بنوع من المرونة وكثير من التفاعلية التي تسمح بتقاسم الوثائق، وتخطي الأبعاد المكانية والزمانية والتنظيمية، وتجعل المهام أكثر تعقيدا، كما يمكن الرؤساء والمرؤوسين من الدخول المباشر إلى نظم إدارة الموارد البشرية وإلى الخدمات الأخرى للمنظمة، حيث تتحول حركة المعلومات والوثائق والتقارير المتعلقة بأداء مهمة معينة في إدارة الموارد البشرية من دورة يدوية إلى دورة إلكترونية. ويساعد هذا الاستخدام المكثف في زيادة تفعيل عملية الاتصال بين الموظفين، وزيادة نطاق الإشراف بشكل كبير، ويخفض الوقت المستغرق من قبل الرؤساء لمراقبة أداء المرؤوسين..... وهذا ما يساهم في تحقيق الاندماج وتنميته بين الأفراد، ويشجع تمكينهم

بسبب تقاسمهم ممارسة مهام إدارة الموارد البشرية فيما بينهم وبين الرؤساء والموظفين.... كما أن هذه التغييرات التكنولوجية في نظم وأساليب العمل من شأنها تبني نظم مغايرة للمكافآت، أين ستعتمد بشكل كبير على أداء الأفراد لمهامهم بدل الأنظمة التقليدية للحوافز.

وبالمثل يؤثر إعادة تصميم عمليات الموارد البشرية في دعم ممارسات الأداء العالي بشكل كبير، كونه البعد الأول من أبعاد إعادة هندسة الذي ينتج ممارسات موارد بشرية حديثة، إذ يؤدي إلى تبسيط أساليب ونماذج العمل المستخدمة حالياً في إدارة الموارد البشرية بحيث تتحول إلى أساليب ابتكارية، كما يحدث تغييرات جذرية في عمليات الموارد البشرية ومهامها، أين تلغى بعض الأنشطة التي لا تضيف قيمة، وتدمج بعضها، وتتم أخرجة بعضها الآخر..... وهذا ما من شأنه إنشاء ممارسات متطورة ومبتكرة في إدارة الموارد البشرية تغير من نمط الإدارة المتبع وتغير من طبيعة النتائج المحققة.

وفي الأخير يؤثر تغير أدوار ومؤهلات الرؤساء والمرؤوسين كذلك في دعم ممارسات الأداء العالي، حيث أشرنا في العنصر السابق إلى هذا النمط من التغييرات الجذرية، وما الذي سينتج عنه من تحسينات تخص كلا من الرؤساء والمرؤوسين. فمشاركتهم في مهام إدارة الموارد البشرية واكتسابهم لمهارات وقدرات عالية يجعلهم أكثر تمكينا واندماجا وأكثر ثقة والتزاما نحو المؤسسات كونها أبدت اهتماما خاصا بهم، أين يتمتعون باللامركزية في أخذهم بزمام المبادرة، ويعملون باستقلالية وحرية أكبر، إلى جانب أن مشاركة الرؤساء والمرؤوسين في إدارة الموارد البشرية وتقاسم مهامها مع موظفيها هو أساس الممارسات الحديثة في هذه الإدارة ومحور توجهاتها المستقبلية، فتقاسم الوظيفة ولا مركزيتها وأخرجة بعض أنشطتها وتحولها إلى إدارة إلكترونية.... تغير بشكل جذري الأساليب الإدارية المتبعة في المؤسسات، وعلى وجه الخصوص أساليب إدارة الموارد البشرية.

ثالثاً: مناقشة نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

نصت الفرضية الرئيسية الثالثة على أنه "تؤثر ممارسات الأداء العالي وأبعادها تأثيراً معنوياً في تحسين الأداء البشري" أين أكدت هذه الدراسة على وجود ارتباط موجب ودال إحصائياً بين المتغيرين، كما يوجد تأثير دال إحصائياً لمخرجات ممارسات الأداء العالي في تحسين الأداء البشري.

فقد دفعت التغييرات الحالية قادة المنظمات إلى إعادة توجيه منظماتهم وتغيير اهتماماتهم، وتحويل تركيزهم من مراقبة العائدات إلى مراقبة الزبائن، ومن تأكيد زيادة الإنتاجية إلى تأكيد عملية التحسين المستمر، ومن تحقيق أهداف مالية قصيرة الأجل إلى توفير فرص عمل طويلة الأجل للموارد البشرية.... وهو ما توفره لهم ممارسات الأداء العالي.

ولقد وجد الباحثون في دراستهم ، بأن هذه الممارسات تزيد من المخرجات الوظيفية للأفراد، من خلال زيادة الأمان الوظيفي، وتخفيض من البتكاليف التنظيمية، وترفع من التزامهم التنظيمي ، وتقلل من حالة الاستياء الوظيفي، وتطور من العمل الجماعي، وتحسن الاتصال بين الأفراد والتنسيق بينهم، وتزيد من الأداء الوظيفي، فضلاً عن أن وجودها يحفز الأفراد بشكل كبير على ممارسة السلوكيات الاختيارية مثل سلوك المساعدة، سلوك المواطنة التنظيمية، سلوك الدور الإضافي...، والتي تصب في صالح المنظمة والمجتمع على حد سواء.

وبالعودة إلى نتائج اختبار الفرضيات الفرعية لهذه الفرضية الرئيسية نجد أن بعد الاندماج الوظيفي له ارتباط وتأثير ذو دلالة إحصائية بتحسين الأداء البشري، ويعتبر البعد الأكثر تأثيراً بين الأبعاد الأخرى، ذلك أنه يؤدي إلى ارتباط الأفراد بمؤسساتهم وانتمائهم لها، ويتعلق بما يعملونه وسلوكهم وفقاً لأدوارهم وطريقتهم في تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة. لذا سيساهم الاندماج الوظيفي في تحسين عملية الاتصال والتعاون المشترك والتنسيق بين الأفراد، ويؤدي إلى تنامي الخبرة في مجال حل المشكلات ويسهل التعلم التنظيمي، كما سيحسن دافعية الأفراد لمشاركتهم في وضع الأهداف وصياغة القرارات المشتركة. وسيؤدي ذلك أيضاً إلى زيادة مستويات الرضا الوظيفي وتخفيف حالات الصراع ومعدلات دوران العمل..... مما سيساهم بشكل قوي في تحسين أداء الموارد البشرية وبالتالي تحسين أداء المؤسسات بالشكل المرغوب.

كما يساهم بعد المكافأة وفق الأداء في تحسين الأداء البشري حسب نتائج الدراسة، أين يحتل الأهمية الثانية بعد الاندماج الوظيفي، حيث أن ربط المكافآت التي ينالها الأفراد بالأداء المحقق يجعلهم يتابعون النتائج المفيدة بشكل متبادل بين أنفسهم والمنظمة، ويؤدي إلى جذب الأفراد ذوي المهارات المتميزة وبقاء ذوي الأداء العالي ليكونوا نموذجاً لجميع الأفراد، كما يجعلهم يشعرون بأنهم موضع تقدير كأعضاء بالمنظمة وممثلين لها، فهي مقياس لقيمة الفرد بالمنظمة ومؤشر غير مباشر على قيمته الذاتية. هذا التوجه الحديث في نظام المكافآت والحوافز يدفع الأفراد إلى الاهتمام بتطوير قدراتهم وإنتاجيتهم وخبراتهم ومعرفتهم، كما ينمي إبداعاتهم ومساهماتهم، ويرفع الروح المعنوية كنتيجة لرضا الأفراد عن مؤسساتهم، ويزيد ولاءهم وانتماءهم لها، وبالتالي يحسن أدائهم بشكل ملحوظ.

ومما يخالف الكثير من الدراسات أكدت نتائج هذه الدراسة أن التمكين لا يرتبط بالأداء البشري ولا يؤثر فيه، وهي نتيجة غير متوقعة تخالف طبيعة التمكين الذي يهدف بالدرجة الأولى إلى تحسين الأداء، ولعل هذه النتيجة ترجع بالدرجة الأولى إلى أهمية التمكين بالنسبة للرؤساء بالمؤسسات المبحوثة، والذي احتل الترتيب الأخير بين أبعاد ممارسات الأداء العالي، حيث تمت مناقشة هذه النقطة فيما سبق (في المطلب الثاني)، ورأينا أن هذا التفاوت في الأهمية راجع لعوامل عديدة كطبيعة المؤسسة ووضعها في السوق وتعاملاتها نشاطها وطبيعتها رؤسائها ومرووسيتها والثقة المتبادلة.... مما جعله لا يشكل فرقا كبيرا للرؤساء فيما يتعلق بمرووسيتهم خاصة وأن الرؤساء لا يعطون أهمية كبيرة لمنح الأفراد الحرية المطلقة والاستقلالية التامة في انجاز المهام. كما أننا لاحظنا من نتائج الفروق الشخصية أنه البعد الوحيد من أبعاد ممارسات الأداء العالي الذي تأثر بالاختلافات بين المبحوثين من حيث الجنس وطبيعة المناصب ومستوى التحكم في التكنولوجيا، حيث أن التمكين يساعد في توسيع القرارات العملية أسفل هرم المنظمة، وذلك بإعطاء الأفراد المعلومات حول أداء المنظمة وإعطائهم المعرفة التي تمكنهم من فهم واستخدام هذه المعلومات بصورة فاعلة والسماح لهم في النهاية بسلطة اتخاذ القرار التي تؤثر على الاتجاه التنظيمي. وبالمقابل كانت أقل الفئات اهتماماً به هي فئة المسيرين التنفيذيين. ومنه لا يمكن القول بأن التمكين لا يؤثر على الأداء بقدر ما أنه لم ينل الأهمية التي يستحقها من وجهة نظر الرؤساء،

مما أثر سلبا على نتائج الدراسة. ومن هنا يمكن اعتبار المتغيرات الشخصية الثلاث الجنس والمنصب والمستوى التكنولوجي متغيرات معدلة للعلاقة بين التمكين والأداء نظرا للنتائج المحصل عليها.

رابعا: مناقشة نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة

نصت الفرضية الرئيسية الرابعة على أنه "تؤثر إعادة هندسة الموارد البشرية وأبعادها تأثيرا معنويا غير مباشر في تحسين الأداء البشري من خلال الدور الوسيط لممارسات الأداء العالي".

وقد أكدت النتائج الإحصائية وجود تأثير لإعادة هندسة الموارد البشرية في الأداء البشري من خلال تبني ممارسات الاداء العالي، أين يعد هذا الأخير وسيطا تاما، ذلك أنه بوجوده لم يعد للعلاقة المباشرة أي دلالة احصائية.

والملاحظ من نتائج الدراسة كذلك أن إعادة هندسة الموارد البشرية يؤثر بشكل كبير في خلق الاندماج الوظيفي وخلق التمكين في الدرجة الموائية وبدرجة أقل المكافأة على الأداء، ومن ثم تؤثر هذه الممارسات في تحسين الأداء السياقي بالدرجة الأولى وأداء المهام بالدرجة الموائية والسلوك الإبداعي في الدرجة الأقل.

ومن خلال دراستنا هذه بشقيها النظري والتطبيقي توصلنا إلى أن إعادة هندسة الموارد البشرية والتي هي أحد مداخل تطوير إدارة الموارد البشرية بتركيزها على إعادة تصميم عملياتها الإستراتيجية وذات القيمة المضافة، وكذلك بتغييرها لنظمها وسياساتها ولهيكلتها التنظيمية تفيد المؤسسات ليس فقط في التحول إلى التقنيات المعتمدة على الأتمتة في ظل ثورة الاتصالات وتقنية المعلومات، بل في إعادة النظر في جميع الإجراءات وفي نظم العمل من جذورها. والغرض من هذه التغييرات الجذرية ليس فقط تحقيق أداء متميز من قبل إدارة الموارد البشرية، وإنما يمتد إلى تحقيق أداء متميز من قبل الموارد البشرية في حد ذاتها من خلال إحداث تغييرات جذرية في الممارسات والأساليب المتبعة من قبل مسيري الموارد البشرية في المؤسسات.

إن إحداث التغيير الجذري في عمليات الموارد البشرية من شأنه تشكيل مجموعة من الممارسات المتكاملة التي تتضمن أنظمة متماسكة لاختبار وتطوير وتحفيز والمحافظة على الموارد البشرية المؤهلة والكفؤة للوصول إلى الأهداف والغايات الإستراتيجية للمنظمة. وتقوم هذه الممارسات المبدعة على فكرة التطوير الشامل والتحفيز العالي والمشاركة الواسعة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات، لذا تسمى هذه الممارسات بممارسات أو نظم عمل الأداء العالي. وقد أكدت العديد من الدراسات على دورها الهام في تحسين أداء المنظمات، إضافة إلى أهميتها على مستوى الأفراد من خلال المحافظة عليهم وتخفيض معدلات دوران العمل ورفع جودة الانجازات، وتقديم التضحيات الشخصية لمصلحة المنظمة، وتحقيق رضا العملاء الداخليين والخارجيين.... والأهم من ذلك كله تحسين أداء الأفراد.

وبالرجوع إلى تفاصيل الفرضيات الفرعية لهذه الفرضية الأخيرة نجد أن أبعاد إعادة هندسة الموارد البشرية الأربعة تؤثر تأثيرا غير مباشر على تحسين الأداء البشري، وذلك بوجود ممارسات الأداء العالي، حيث أنه لا توجد علاقة مباشرة بين كل بعد وبين الأداء البشري في وجود هذه الممارسات كمتغير وسيط، إلا بالنسبة للبعد البشري

والمتمثل في تغير أدوار ومؤهلات الرؤساء والمرؤوسين، وهو ما يطابق ما توصلنا إليه في الفرضية الرئيسية الأولى.

كما أن نتائج المتغير الأساسي تنطبق تماما على نتائج كل بعد، حيث يؤثر كل بعد من الأبعاد الأربعة والمتمثلة في إعادة تنظيم إدارة الموارد البشرية، استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، إعادة تصميم عمليات الموارد البشرية، تغير أدوار ومؤهلات الرؤساء والمرؤوسين بشكل كبير في خلق الاندماج الوظيفي والتمكين والمكافأة على الأداء على التوالي، ومن ثمة تؤثر هذه الممارسات في تحسين الأداء السياقي وأداء المهام والسلوك الإبداعي على هذا الترتيب.

ولعل النتائج المتوصل إليها بالنسبة لهذه الفرضية المتعلقة بالتأثير غير المباشر تطابق نتائج فرضيات التأثير المباشر كون البعد الوحيد الذي له تأثير مباشر أكبر من غير المباشر هو البعد البشري، وكون أكثر الأبعاد تأثيرا بشكل غير مباشر على الأداء البشري هو البعد الفني، يليه البعد التكنولوجي وفي الأخير البعد الهيكلي، وهو ما يطابق الشكل المعاكس الذي جاءت به فرضية التأثير المباشر الأولى. حيث تبين هذه النتائج أن أكثر الأبعاد تأثيرا في خلق ممارسات الأداء العالي هو بعد إعادة تصميم عمليات الموارد البشرية، ذلك أنه أكثر الأبعاد تركيزا على خلق ممارسات جديدة ومتطورة في إدارة الموارد البشرية تقوم على خلق قيمة مضافة للمؤسسة من خلال الإلغاء والأخرجة وإعادة تصميم العمليات الإستراتيجية، وبالتالي يؤدي إلى تغيير النظم والأساليب والإجراءات والأسس والمبادئ المتبعة في إدارة الموارد البشرية التي يتقاسمها الأفراد فيما بينهم في إطار التوجهات المستقبلية للوظيفة.

وثاني الأبعاد تأثيرا هو بعد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المستخدمة في إدارة الموارد البشرية، والتي تؤدي دوراً تكملياً يستند إلى بناء العمليات الأساسية وبشكل جديد ومختلف عن الشكل الحالي، فهي عامل مساعد في سرعة الانجاز وبما يوفر الكلفة والوقت وتحقيق العمل المبدع، كما تمكن من الاستفادة من مزايا اللامركزية عن طريق جمع جميع الإدارات بشبكة اتصالات موحدة. وستعمل على دمج وحذف الكثير من المهام التقليدية والتكاليف المتعلقة بها، كما ستساهم في خلق ممارسات مبدعة ومتكاملة في إدارة الموارد البشرية بما يمكن المرؤوسين من متابعة ملفاتهم وطلب مختلف الخدمات المتعلقة بهم، وكذا ستمكن الرؤساء من متابعة المسار المهني لمرؤوسيهم وتقييم أدائهم والمشاركة في عمليات التوظيف والتكوين والتطوير بما يمكنهم من ممارسة دورهم كمسيري موارد بشرية.

وفي آخر ترتيب الأبعاد ذات العلاقة غير المباشرة بتحسين الأداء البشري يأتي إعادة تنظيم إدارة الموارد البشرية الذي يعنى بإعادة توزيع الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات، وتحديد شبكات الاتصالات وانسياب المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية، وبعلاقات الرؤساء بالمرؤوسين وتوزيع السلطات... مما سيسهم بشكل ما في دعم الممارسات المتطورة لإدارة الموارد البشرية. هذه الممارسات كما ذكرنا سابقا تعمل على تحسين المخرجات الوظيفية وتحقيق مستويات عالية و متميزة من الأداء، وهو الهدف الأساسي من وجودها.

خلاصة الفصل السابع:

من خلال إسقاط الإطار النظري على الواقع العملي بإجراء دراسة ميدانية بمجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية بسكرة واعتمادا على عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة تبين لنا أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية في كونها إحداث لتغييرات جذرية على عمليات الموارد البشرية الممارسة من قبل الإداريين، بالإضافة إلى مساهمتها في تبني أساليب وطرق جديدة في إدارة الموارد البشرية تقدم قيمة أكبر للمستفيدين وبأقل التكاليف من خلال الاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، إلى جانب تغييرها التام للهيكل التقليدية المعتمدة على التخصص الدقيق وتقسيم العمل، والتمركز الشديد للسلطات بالانتقال إلى الهيكل الأفقية المرنة المعتمدة على العمليات وليس الوظائف،. ولعل الجانب الأكثر أهمية في التغييرات التي تحدثها هذه المنهجية الجذرية هو إحداث تغييرات في مؤهلات وأدوار موظفي إدارة الموارد البشرية بتركيزهم على المهام الإستراتيجية ذات القيمة المضافة الأعلى، وممارسة المهام الإدارية الأخرى في هذه الإدارة من قبل المسيرين بتحولهم إلى مختصين في إدارة الموارد البشرية كذلك، إلى جانب مشاركة المرؤوسين في أداء بعض المهام الإدارية والروتينية التي تتعلق بهم. كل هذه التغييرات الجذرية تساهم بشكل قوي في خلق ودعم ممارسات الأداء العالي التي تهدف إلى تحسين أداء المنظمات من خلال تحقيق مستويات متميزة في أداء الموارد البشرية.

ورغم ارتباط وتأثير إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بشكل مباشر نوعا ما، إلا أن الأثر غير المباشر بين المتغيرين كان أكثر قوة وأهمية بوجود ممارسات الأداء العالي كمتغير وسيط، حيث أن التغييرات الجذرية التي تحملها إعادة الهندسة لإدارة الموارد البشرية تتعلق وتمس هذه الإدارة بشكل خاص مما أثر على غموض العلاقة بينها وبين الأداء البشري إلا في وجود متغير آخر يخرج هذه التغييرات إلى المنظمة ككل والمتعلق بوجود ممارسات مبدعة ومبتكرة هي ممارسات الأداء العالي.

الخطمة العائمة

الخاتمة

أصبح البحث عن إحداث التغيير من أجل تحسين الأداء شرطاً أساسياً لبقاء المنظمات واستمراريتها، وأصبح الاهتمام بتغيير الأداء من منظور كلي وشامل أساس تكوين وتدعيم القدرات التنافسية للمنظمات. هذه الأخيرة في ظل بيئتها الحالية المتميزة بالتعقيد والتغير المستمر تبحث دائماً عن المفاهيم الحديثة والسبل المثلى للتعامل مع هذه التغيرات وتحقيق أهدافها ليس فقط بكفاءة وفعالية أكثر بل بتميز وتفوق أكبر. لذا اتجهت المنظمات إلى أسلوب إعادة هندسة العمليات الذي يعد من أبرز ما أفرزته تطورات الفكر الإداري المعاصر، أين ساهم في إنتاج مفاهيم وممارسات إدارية جديدة، وجاء كمنهج وفلسفة متكاملة لتحقيق الطفرات النوعية والتحسين المستمر في مختلف الإدارات. فيعنى هذا الأسلوب بإيجاد حلول جذرية لمختلف المشاكل من خلال إعادة تصميم وابتكار العمليات بشكل ينسجم مع متطلبات إحداث تطور مستمر في الجودة مع التركيز على تقديم خدمات فاعلة للزبائن وتخفيض الوقت والتكاليف المترتبة على انجاز العمل، فضلاً عن التغلب على مشاكل التكرار والتداخل في انجاز الأعمال والتعرف على جوانب الهدر في الوقت والموارد والطاقات، ومن ثمة التخلص منها، كما يمنح كافة الصلاحيات للموارد البشرية وحرية انجاز الأعمال واتخاذ القرارات، ويدفعهم للتطور والنجاح بدعوتهم إلى الإبداع في أعمالهم والتخلص من قيود التكرار والروتين، والنظر إلى الأمور المحيطة بأعمالهم بنظرة شمولية تساعد على إخراج الطاقات الكامنة في كل فرد.

وفي خضم كل ذلك تؤدي إدارة الموارد البشرية دوراً أساسياً في تدعيم برامج التطوير والتحسين والتغيير الجذري المراد تحقيقه بإحداثها التغييرات اللازمة التي من شأنها تطوير جهود الأفراد وتنمية قدراتهم ومهاراتهم وإعدادهم لهذا التغيير، وذلك بالتركيز على العمليات التي تمارسها هذه الإدارة وإعادة هندستها قصد الرفع من أدائها وتخفيض تكلفة الخدمة التي تقدمها وتحسين جودتها وتقديمها فور طلبها من قبل المستفيد والمتمثل في المورد البشري، وبالتالي تحسين أداء المنظمات وهو الهدف الأساسي لعمليات إعادة الهندسة.

وقد درست وفسرت مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمات من قبل العديد من الباحثين في مجالات الإستراتيجية والاقتصاد وعلم النفس قبل باحثي إدارة الموارد البشرية في حد ذاتهم، لما لهذه العلاقة من توجهات وتأثيرات على مختلف الأطراف سواء الموارد البشرية أو إدارة الموارد البشرية أو المنظمة بشكل كلي. حيث توصل الباحثون أن هذه المساهمة لن تحقق النتيجة المنتظرة منها إلا من خلال بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تؤثر إيجاباً على أداء الأفراد، وهي الممارسات التي وصفها الباحثون بممارسات أو نظم عمل الأداء العالي. هذه الأخيرة تعنى بشكل كبير بتطوير الموارد البشرية وتمكينها وتنمية قدراتها ومهاراتها بما يحقق مستويات أداء متميز.

لذا جاءت هذه الدراسة بهدف تحديد تأثير إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين أداء الأفراد، وذلك من خلال تأثير ممارسات الأداء العالي على طبيعة هذه العلاقة من خلال إجراء دراسة استطلاعية لآراء مسؤولي الموارد البشرية بمجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية بسكرة، إلى جانب تشخيص حاجة هذه المؤسسات إلى إعادة

هندسة الموارد البشرية ومتطلبات ومعوقات تطبيقها من وجهة نظر الموظفين المعنيين بممارسة مهام هذه الإدارة وكذا تشخيص واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات المبحوثة وهيكلتها التنظيمية ومدى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في ممارسة مهامها.

- وقد مكنتنا الدراسة بشقيها النظري والتطبيقي من الخروج بجملة من النتائج يمكن تلخيصها فيما يلي:
- فعلى المستوى النظري** وبعد تطرقنا في الفصول النظرية إلى تشخيص المتغيرات الأساسية للدراسة والتمثلة في إعادة هندسة العمليات كتمهيد أساسي لا يمكن تجاوزه للتطرق إلى إعادة هندسة الموارد البشرية، الأداء البشري، ممارسات الأداء العالي والعلاقة التي تجمع المتغيرات الأساسية الثلاث، يمكن القول أننا توصلنا إلى:
- ❖ إعادة الهندسة هي انقلاب كلي على الواقع المفروض، فهي نظرة شمولية تتكون من عدة خطوات مبنية أساسا على إعادة النظر في كل ما يتم في المنظمات من تفكير وتنظيم وتصميم وتحسين وتقييم....
 - ❖ إعادة الهندسة ميزة تنافسية للمنظمة إذا ما نجحت في تطبيقها، ذلك أنها تحقق نتائج فائقة الجودة والسرعة وبأقل التكاليف، لكنها بالمقابل مخاطرة كبيرة إن فشلت تطبيقها.
 - ❖ تسعى إعادة الهندسة إلى إعطاء شكل جديد للمنظمات، والذي يتميز بالمرونة والبساطة، وبهياكل تنظيمية أفقية، حيث يغلب عليها الطابع التكنولوجي والمعلوماتي المتطور، وانجاز المهام عن طريق فرق عمل مؤهلة وذات أداء عالي.
 - ❖ تختلف إعادة هندسة العمليات عن كل مداخل التغيير الأخرى مثل إعادة الهيكلة، الهندسة القيمة، تصغير الحجم، إدارة الجودة الشاملة، التحسين المستمر في كونها لا تعني إصلاح الوضع القائم أو إجراء تعديلات وتحسينات على العمليات لتتم بشكل أفضل، كما لا تعنى بالهياكل أو المستويات أو النظم، وإنما هي إعادة النظر في كل ما سبق، والتخلي التام عن كل ما هو سابق، والتفكير بصورة جديدة مبدعة ومطورة أكثر لما سيكون.
 - ❖ لتكنولوجيا المعلومات في عمليات إعادة الهندسة دوران أساسيان، دور الممكن من بين المُمكّنات الكثيرة كالموارد البشرية، والتغيير التنظيمي بمساهمتها في أداء العمليات بعد إعادة هندستها، ودور المنفذ باستخدامها في عمليات إعادة الهندسة في حد ذاتها.
 - ❖ تركز إعادة الهندسة على عاملين أساسيين هما العمليات والموارد البشرية، فبالنسبة للعمليات فهي تحاول حل مشاكل التجزئة والتفكك بتركيزها على العمليات الأساسية وليس على الهيئات والوظائف. وبالنسبة للموارد البشرية فهي تحمل تغييرات لعمل الأفراد ولمسارهم المهني ولارتباطاتهم، وتوفر فرصا لتغيير ثقافة وهيكل المنظمة، وذلك بخلق جو عمل مشجع للتعلم المستمر وللتأهيل والتحسين، كما توفر للأفراد إمكانية تشكيل رابط بين مهاراتهم ومؤهلاتهم وطموحاتهم المهنية من جهة وتوجهات المنظمة من جهة أخرى.
 - ❖ إعادة هندسة الموارد البشرية هي إعادة التفكير في مدى الحاجة إلى القيام بالعمل من أساسه مقابل الاستغناء عنه، وإذا كان القيام بالعمل ضروريا إذن تحديد إمكانية القيام به داخل المؤسسة من قبل

موظفيها أو عن طريق التعاقد مع جهات خارجية (Outsourcing)، ليكون العمل مناسباً لإعادة هندسته إذا كان ضرورياً واستراتيجياً.

- ❖ الأداء البشري هو محصلة لمزيج من المتغيرات الخاصة بالفرد من جهة والمنظمة من جهة أخرى، فهو محصلة لخصائص الاثنين ويتأثر بمجموعة من العوامل الداخلية والخارجية. فمن أهم العوامل الداخلية، نذكر الحاجات، الحوافز، المهارات، الاتجاهات. ومن أهم العوامل الخارجية نجد الأهداف، السياسات، ثقافة المنظمة، الهيكل التنظيمي، نمط القيادة...
- ❖ عملية إدارة الأداء هي عملية إستراتيجية ومتكاملة، فهي إستراتيجية لأنها تعنى بالاعتبارات الأشمل والأطول أجلاً في أداء المنظمة متفاعلة مع بيئتها المحيطة لبلوغ أهدافها. ومتكاملة لأنها تهيئ تكاملاً رأسياً يربط أهداف المنظمة وفريق العمل والفرد بالقدرات الأساسية اللازمة للأداء، وتكاملاً أفقياً يربط الإدارات التي يضمها الهيكل التنظيمي بفريق العمل المتنوعة.
- ❖ إن أفضل ممارسات إدارة الموارد البشرية (Best practices) لها أثر في كل المؤسسات التي تطبق فيها، كما أن هناك علاقة مباشرة بين تبني أفضل ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء المنظمة. ورغم أن هذه الممارسات تختلف من باحث لآخر إلا أن هناك بعض الممارسات يجمع الباحثون على دورها الأساسي في تحسين الأداء، كما تسمح هذه الممارسات بتحسين الأسلوب الذي تسير به الموارد البشرية استراتيجياً.
- ❖ تتمثل ممارسات أو نظم الأداء العالي في مجموع الممارسات المنسجمة مع أهداف المنظمة، والتي توافق بين الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات بشكل مبدع ومتجدد للوصول إلى الأداء العالي للمنظمة ولرأس مالها البشري، أين يمكن تحقيق ذلك من خلال عمليات إعادة هندسة الموارد البشرية التي تحوّل وتطوّر بدون شك الممارسات التقليدية لإدارة الموارد البشرية إلى ممارسات أكثر فاعلية تمكن من تحقيق أعلى مستويات من الأداء.
- ❖ يمثل تطوير ممارسات الأداء العالي استثماراً استراتيجياً مهماً في رأس المال البشري، وتحولاً جذرياً في كيفية تنظيم وإدارة الموارد البشرية. هذه الممارسات تعتمد على فكرة التطوير الشامل للالتزام العالي والتحفيز العالي والمشاركة الواسعة في اتخاذ القرارات وحل المشاكل عن طريق الموارد البشرية.
- ❖ تزيد ممارسات الأداء العالي من الأمان الوظيفي وتخفف من التكاليف التنظيمية، وترفع من الالتزام التنظيمي للموارد البشرية، وتقلل من حالة عدم الرضا الوظيفي، وتقلل من الإجهاد في العمل، فوجود هذه الأنظمة المتميزة يحفز العاملين بشكل كبير على ممارسة السلوكيات التطوعية الاختيارية كسلوك المساعدة، سلوك المواطنة التنظيمية، سلوكيات الدور الإضافي...

أما على المستوى التطبيقي وبعد تعرفنا على بعض الخصائص للمؤسسات المبحوثة وعلى إدارة الموارد البشرية بكل مؤسسة، وعلى خصائص المبحوثين واتجاهاتهم سواء كانوا رؤساء أو موظفي إدارة الموارد البشرية، وبعد اختبار فرضيات الدراسة المتعلقة بالأثر المباشر والأثر غير المباشر، واختبار تأثير الخصائص الشخصية على

إجابات المبحوثين حول المتغيرات الأساسية وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، وبعد تفسير النتائج المتحصل عليها، يمكن القول أننا توصلنا إلى:

- ❖ تتنوع المؤسسات المبحوثة بين الخدمية والصناعية، العامة والخاصة، مستقلة وتابعة، مما يفيدنا في تكوين نظرة متكاملة نوعا ما عن الموضوع لتعدد المؤسسات وتنوعها.
- ❖ تتماثل الهياكل التنظيمية للمؤسسات المبحوثة في كونها هيكلية عمودية مبنية على التقسيم وفق الوظائف، ورغم إجراء غالبية المؤسسات لتغييرات هيكلية أدت إلى انبثاق مؤسسات أخرى أو زيادة مصالح أخرى، لكن هذه التغييرات مست الجانب الشكلي والتنظيمي فقط للمؤسسات ، أين بقيت مستويات الأداء بنفس الوتيرة.
- ❖ تتميز إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات المبحوثة وكغيرها من المؤسسات بالمركزية الشديدة فيما يتعلق بممارسة عملياتها ومهامها، وبدورها المساعد والاستشاري لباقي الإدارات، كما أنها تمارس مهامها التقليدية المعروفة بشكل روتيني دون تجديد في الأساليب ولا الطرق ولا الإجراءات المتبعة، ولو أنه وبالعموم هناك استخدام لشبكات الاتصالات الداخلية والخارجية والبرمجيات والتجهيزات في تسجيل ومتابعة العمل بهذه الإدارة، غير أن هذا الاستخدام تختلف حدته من مؤسسة إلى أخرى.
- ❖ أغلب أفراد عينة الدراسة سواء كانوا رؤساء أو موظفين من ذوي المستوى التعليمي الجامعي وذوي أقدمية في مجال عملهم، كما أنهم يتحكمون في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بشكل جيد، مما يفيد بأن أفراد العينة يملكون المعرفة والدراية والخبرة الكافية لإبداء رأيهم حول حاجة مؤسساتهم إلى التغييرات الجذرية خاصة في المجال التكنولوجي، ويملكون القدرة على فهم إعادة هندسة الموارد البشرية وتقييم نتائجها.
- ❖ يتفق الرؤساء والموظفون في المؤسسات المبحوثة على حاجة مؤسساتهم إلى إعادة هندسة الموارد البشرية من خلال التحول إلى الهيكل الأفقية المرنة المشجعة على سهولة الاتصال وانسيابية المعلومات، والتركيز على اللامركزية بشكل مكثف من خلال إعادة توزيع الأدوار والمسؤوليات.
- ❖ يتفق الرؤساء والموظفون كذلك على ضرورة التحول إلى العمل الإلكتروني في إدارة الموارد البشرية وبشكل مكثف للتخلص من الأعمال الورقية والاستفادة من مزايا استخدام التقنيات الحديثة، إلى جانب الاعتماد على الخدمة الذاتية في انجاز مختلف المهام الإدارية والروتينية.
- ❖ يتفق الرؤساء والموظفون على إمكانية إعادة تصميم عمليات إدارة الموارد البشرية لوجود بعض المهام التي يمكن الاستغناء عنها، ووجود مهام أخرى يمكن دمجها دون التأثير على العمل، حيث سيساهم ذلك في توفير الوقت والجهد والتكلفة في الانجاز.
- ❖ تتميز الموارد البشرية المناسبة لمرحلة إعادة الهندسة وما بعدها بالقدرات والمهارات العالية التي تمكنهم من مواكبة التغييرات والتطورات التكنولوجية اللازمة للفترة الحالية، والتي تمكنهم من المشاركة في إدارة الموارد البشرية وتقاسم بعض مهامها، وفتح المجال أمام موظفي الموارد البشرية ليكونوا شركاء استراتيجيين في إدارتهم.

- ❖ يحتاج الأفراد في المؤسسات المبحوثة إلى تغيير ممارسات وأساليب وأنظمة العمل من خلال تشجيع الاندماج الوظيفي وزيادة التمكين وتصميم نظام الحوافز والمكافآت على أساس ما تم تحقيقه من مستويات أداء متميزة، مما سيدفعهم للعمل بشكل أفضل وينمي سلوكياتهم الإبداعية ويكرس ثقافة العمل التطوعي والدور الإضافي.
- ❖ تؤثر إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري، من خلال التأثير الإيجابي والقوي الذي يحدثه تغير أدوار ومؤهلات الرؤساء والمرؤوسين أنفسهم، وبشكل بسيط من خلال التغيير الذي يحدثه إعادة تنظيم المؤسسة وإدارتها للموارد البشرية، في حين لم يؤثر إعادة تصميم عمليات الموارد البشرية ولا استخدام تكنولوجيا المعلومات، كونهما إحداث لتغيير جذري في عمليات ومهام إدارة الموارد البشرية بشكل محدد ومباشر.
- ❖ تؤثر إعادة هندسة الموارد البشرية في تبني ممارسات الأداء العالي تأثيرا ايجابيا، من خلال مساهمة التغييرات الجذرية التي تحدثها في إدارة الموارد البشرية تنظيميا وتكنولوجيا وفنيا وبشريا في تغيير وتطوير الممارسات والأساليب والنظم المتبعة.
- ❖ تؤثر ممارسات الأداء العالي تأثيرا ايجابيا في تحسين الأداء البشري من خلال المساهمة الايجابية للاندماج الوظيفي والمكافأة وفق الأداء في تحقيق مخرجات وظيفية جيدة، في حين لم يؤثر التمكين في أداء الأفراد رغم أهميته ومساهمته المدروسة من قبل نظريا وتطبيقيا.
- ❖ تؤثر إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري تأثيرا غير مباشر من خلال الدور الايجابي والمهم الذي تمارسه ممارسات الأداء العالي في توضيح وشرح هذا التأثير، وخاصة بالنسبة لبعدي إعادة تصميم العمليات واستخدام تكنولوجيا المعلومات الذين لم تثبت علاقتهما المباشرة من قبل.
- ❖ تأثرت إجابات الرؤساء الذين استطلعنا آراءهم حول المحاور الثلاث الأساسية للدراسة ببعض خصائصهم الشخصية، وخاصة بالنسبة لمحور إعادة هندسة الموارد البشرية بأبعاده المختلفة، كونه يتناول موضوعا حيويا وجديدا على المبحوثين مما يجعلهم غير متفقين كثيرا حول أهمية كل بعد وكل عبارة من العبارات.
- ❖ رغم أهميتها في تحقيق نتائج متميزة للمؤسسات تبقى إعادة الهندسة مجرد مفهوم نظري غير مطبق ولا يمكن تطبيقه في العديد من المؤسسات وهذا حسب آراء بعض المبحوثين، أين يرجع ذلك إلى عدم توفر المعلومات الكافية حول تطبيق منهج إعادة الهندسة في المؤسسات الجزائرية، إضافة إلى مقاومة الأفراد للتغيير بشتى أنواعه وقصور النظرة المستقبلية لبعض الأفراد.
- ❖ الرؤساء بالمؤسسات المبحوثة لا يؤمنون كثيرا بالتغيير وبأهمية تبني أسلوب إعادة الهندسة رغم تركيزهم له، وتأكيدهم على ضرورة تطبيقه.
- ❖ لا يمكن تطبيق إعادة هندسة العمليات دون وجود نظام إدارة جودة شاملة متكامل في المؤسسات المبحوثة يكون تمهيدا للتغيير الجذري الذي يقدمه أسلوب إعادة الهندسة، ومكملا للتحسينات التي تنتج عنه.

❖ رغم تفاوت المؤسسات المبحوثة واختلافها تكنولوجيا وماديا وتنظيميا....، ورغم تفاوت مدى توفر متطلبات تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية ومعوقات هذا التطبيق في هذه المؤسسات، لكن الأكيد أن هذه الأخيرة تحتاج بشكل جدي إلى إعادة هندسة الموارد البشرية نظرا للدور التقليدي الذي مازال منوطا بهذه الإدارة كونها مازالت تبحث عن الاستقطاب والتكوين ومتابعة الملفات دون إعطاء الدور الاستراتيجي الاهتمام الأكبر.

لذا وفي ضوء عرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة من أجل تحسين أداء الأفراد من خلال أسلوب إعادة هندسة الموارد البشرية فإننا نقترح ضرورة تطبيق هذا الأسلوب في حال اهتمت المؤسسات فعلا بتحقيق نتائج متميزة بتميز هذا الأسلوب، والذي لن يكون تطبيقه سهلا في ظل الظروف الحالية للمؤسسات إلا إذا تم توفير الأرضية المناسبة لتطبيقه والتخلص من المعوقات التي تحول دون ذلك، ولعل التوصيات التي سنقدمها فيما يلي ستساهم في تهيئة المؤسسات للاستعداد إلى التغييرات الجذرية التي ستسهم إذا ما تم تطبيق إعادة الهندسة، حيث ستتمكن المؤسسات من تحسين أدائها وأداء مرؤوسيهها بشكل تدريجي من خلال منهج التحسين المستمر. فرغم أن إعادة الهندسة تعادل التغيير الجذري وإعادة النظر وإعادة التفكير والبدء من الصفر والبناء بعد الهدم.... إلا أن ذلك يتطلب استعدادا للتغيير وتقبلا له من قبل جميع الأفراد بالمؤسسة، وتطبيقا لهذا الأسلوب بكل ما يتطلبه من شروط ومبادئ وعناصر ومقومات أساسية. كما أن الحديث عن إعادة هندسة الموارد البشرية لا يمكن أن يتم بمعزل عن إعادة هندسة العمليات بالمنظمة ككل، فلا يعقل لمؤسسة ما القيام بإعادة هندسة لعمليات إدارة الموارد البشرية فقط دون عمليات باقي الإدارات، إذ لن تكون لهذه العملية فائدة تذكر. لذا وحتى يتحقق ذلك نورد فيما يلي بعض الاقتراحات المتعلقة بالمؤسسة بشكل كلي، والتي ستتعلم بالتأكيد بإدارة الموارد البشرية باعتبارها جزء من الكل، والتي نرى أنها ستساعد المؤسسات على التحسين من جهة وتهيئتها للتغيير الجذري من جهة أخرى، وهي:

- ❖ عقد دورات تكوينية لموظفي إدارة الموارد البشرية في مجال إعادة هندسة العمليات من حيث مفاهيمها وعملياتها وخاصة فيما يتعلق بإعادة هندسة العمليات التي يمارسونها.
- ❖ مراعاة التحسين المستمر لمختلف عمليات إدارة الموارد البشرية بالتركيز أساسا على تكوين الأفراد وتدريبهم على تجديد معارفهم وتحسين مستواهم، مما يكسبهم تقنيات حديثة ومهارات جديدة تسمح بإدارة التغييرات الراهنة.
- ❖ تنمية الموارد البشرية بالمؤسسات من خلال تطوير نظام تدريبي فعال، يتيح لجميع الأفراد فرصة الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لدعم متطلبات مشروع إعادة هندسة العمليات الإدارية
- ❖ العمل على تنظيم ملتقيات ودورات تكوينية لقيادي المؤسسات حول أبرز التوجهات والتقنيات الممارسة في الإدارة الحديثة، وتبادل الآراء حول ما استجد على الصعيد الإداري في العالم وتبادل الأفكار والخبرات والممارسات الناجحة في كافة مجالات تطوير الموارد البشرية.

- ❖ العمل على نشر ثقافة التغيير والتطوير لدى الأفراد ، والتي تركز على المقومات الأساسية التي يتطلبها تطبيق عملية إعادة الهندسة.
- ❖ الإعداد الجيد للمسؤولين عن إدارة الموارد البشرية لإحداث التغيير الجذري في المفاهيم والأفكار.
- ❖ التحول نحو التوجه الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية مع عدم إهمال الجوانب التشغيلية والفنية ل هذه الإدارة
- ❖ التركيز على التغيير النوعي في الأفراد من خلال التكوين الجيد والتحفيز، وذلك للعلاقة القوية بين التغيير في الأفراد والأداء، حيث أن التكوين الجيد يعمل على رفع مهارات ومعارف الأفراد، وكذلك وجود نظام جيد للحوافز يعمل على تعزيز الأداء الجيد وتدعيم إيجاد أفكار خلاقية.
- ❖ العمل على تشجيع الرؤساء والمرؤوسين لتقبل وممارسة التمكين الإداري، وترسيخ قيم الاحترام المتبادل والعدالة بينهم.
- ❖ نشر ثقافة ومفهوم التمكين وخلق بيئة عمل تحقق الاستقرار والأمن الوظيفي، واعتبار الموارد البشرية عناصر ذات أهمية عالية في تحقيق أهداف المنظمة.
- ❖ منح الأفراد الثقة والاستقلالية في العمل ، وتوفير مناخ تنظيمي يسمح ويشجع على تقبل فكرة التمكين الإداري، والتشجيع نحو التغيير في أساليب العمل وتطوير إجراءات العمل وتسهيل تنفيذها لرفع مستوى أداء المنظمة.
- ❖ ضرورة تقليل توجه الإدارة إلى المركزية، من خلال تفويض الصلاحيات، وإشراك الأفراد في صنع القرارات بما يؤدي إلى تقبلها والعمل على تنفيذها بكل كفاءة وفعالية، والاستفادة من الأفكار التي يقدمونها في المستويات الدنيا، حيث أنهم الأقدر على توليد أفكار جديدة بما يخص العمل، ومعرفة المشاكل التي تواجهه وطرح الحلول لتلك المشاكل.
- ❖ توسيع نطاق الصلاحيات الممنوحة للمرؤوسين بما يمنحهم القدرة والحرية والاستقلالية في اتخاذ القرارات اللازمة للعمل
- ❖ منح إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الصلاحيات الكاملة في وضع الخطط والاستراتيجيات والسياسات الخاصة بالموارد البشرية ، مع أهمية أن تتصف هذه الخطط بالمرونة في التعامل مع المتغيرات المتنوعة.
- ❖ قيام إدارة الموارد البشرية بمراجعة طرق وإجراءات العمل وتبسيطها بما يحقق السرعة في الانجاز.
- ❖ إعادة التفكير في مكانة وموقع إدارة الموارد البشرية، حيث يجب أن تصبح شريكا إستراتيجيا في المؤسسة، وذلك بتزويد اختصاصي الموارد البشرية بمجموعة جديدة من القدرات، والتي تفرض زيادة الحاجة إلى التركيز على التفكير الإستراتيجي، كما يجب على إدارة الموارد البشرية أن تعدل وتغير من طريقة ممارستها ل عملياتها المختلفة من تخطيط للاحتياجات من الموارد البشرية والجذب والاختيار والتعيين والتعويضات والتدريب والتنمية بما يتفق ومتطلبات التحديات الراهنة.

- ❖ التأكيد على قيمة العمل الجماعي، فيكون كل فرد في المنظمة لديه استعداد كامل لمساعدة الآخرين في كل الأحوال، فالأفراد يعملون معا لصالح المجموعة بدافع الانتماء والالتزام نحو مؤسستهم وزملائهم ومرؤوسيههم.
- ❖ تجميع ودمج الأنشطة والمهام الفرعية في مهمة واحدة للحصول على خدمة متميزة وسرعة في الأداء و تكاليف أقل.
- ❖ زيادة دعم الإدارة العليا بالمؤسسات لمشاريع التطوير والتحسين وتخصيص الميزانية الكافية لهذه المشاريع
- ❖ تطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المؤسسات.
- ❖ إعداد قاعدة بيانات شاملة للموارد البشرية يتوفر بها كافة البيانات عن أعدادهم ومؤهلاتهم وسيرهم الذاتية ومناصبهم وتدرجهم الوظيفي، ورواتبهم ونتائج تقييم أدائهم .
- ❖ إنشاء أرشيف الكتروني يوثق جميع ملفات إدارة الموارد البشرية بحيث يكون لكل فرد ملف خاص ويستطيع الوصول إليه وتحديثه أولا بأول.
- ❖ التحول نحو استخدام التوقيع الالكتروني لمساعدة الأفراد على توثيق أعمالهم الالكترونية.
- ❖ التوسع في استخدام النماذج الالكترونية في إدارة الموارد البشرية لتخفيض تكاليف ووقت انجاز المعاملات.
- ❖ تدريب الأفراد على كيفية استخدام تطبيقات الإدارة الالكترونية للموارد البشرية والخدمة الذاتية.
- ❖ ربط نظام الحوافز والمكافآت والترقيات بما يحققه الأفراد من مستويات أداء.
- ❖ القيام بدراسة مسحية للتعرف على المعوقات التي قد تواجه تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية أو إعادة هندسة العمليات بشكل عام.
- ❖ يجب إعادة النظر في السياسات والاستراتيجيات المعتمدة من طرف المؤسسات، وانتهاج واعتماد استراتيجيات جديدة تعكس الوعي التام بالمستجدات وتحديات بيئة الأعمال المحلية والدولية، وذلك بالعمل على خلق جيل جديد من الموارد البشرية والقادة في المؤسسات الاقتصادية تتناسب مع قدراتهم وتوجهاتهم، ولهم القدرة على مواكبة تلك التحديات.
- ❖ يجب على متخذي القرار والقائمين على المؤسسات أن يتعرفوا على الفرص والتحديات التي تؤثر على تطور الموارد البشرية، وأن يكونوا ملمين بالمستجدات المحيطة حتى يستطيعوا تلبية احتياجاتهم.

ومجمل القول أن دراستنا لموضوع أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية تعد محاولة للبحث في وضعية هذه الإدارة الإستراتيجية في بعض المؤسسات الجزائرية من خلال استطلاع آراء المسؤولين بهذه المؤسسات حول مدى مساهمة التغييرات الجذرية في هذه الإدارة في تحسين الأداء البشري، لذا فإن دراستنا هذه لا يمكن أن تلم بكل زوايا الموضوع وجزئياته، أين حاولنا الإجابة عن بعض الإشكاليات والتساؤلات بما توفر لدينا من سبل ومعطيات تاركيين آفاق البحث مفتوحة لبحوث أخرى في المستقبل.

وتجدر الإشارة إلى أن دراستنا هذه لا تقدم رؤية كاملة وشاملة لهذا الموضوع لتوسع مفهومه وتداخله مع مفاهيم أخرى، ولعدم توفر مؤسسات مناسبة لدراسة الحالة، ولإمكانية دراسته من جوانب عديدة وبأبعاد مختلفة، خاصة من منظور المرؤوسين في حد ذاتهم لكن بتغيير نموذج وأسلوب الدراسة في هذه الحالة. والأهم من ذلك كله أن هذه الدراسة تتناول بالبحث والتحليل إعادة هندسة جزء فقط من عمليات المؤسسة وهي عمليات إدارة الموارد البشرية، والتي لن تكون متاحة نظريا أو عمليا إلا في إطار إعادة هندسة شاملة لجميع العمليات. لذا فإن النقائص التي يحتويها هذا البحث المتواضع، سواء من الناحية المنهجية أو المعلوماتية أو العملية يمكن تجاوزها من خلال عدة بحوث مستقبلية نذكر منها:

- عوامل مقاومة التغيير وكيفية التغلب عليها في المؤسسات الاقتصادية.
- متطلبات ومعيقات تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية من وجهة نظر الرؤساء بالمؤسسات.
- العوامل المؤثرة في تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية.
- أساليب تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية.
- أثر التغيير التكنولوجي على أداء الموارد البشرية.
- أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية.
- أثر إعادة هيكلة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري.
- أثر إعادة تصميم العمليات في تحسين أداء الموارد البشرية.
- مساهمة إعادة هندسة العمليات في تحسين أداء الموارد البشرية.
- أهمية التغيير الثقافي في تطبيق إعادة الهندسة.
- دور إدارة الموارد البشرية في تطبيق إعادة هندسة العمليات.

المراجع

قائمة المراجع بالعربية

أولاً: الكتب

1. إبراهيم الخلوف المكاوي، إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
2. أحمد بن صالح عبد الحفيظ، المنهج العلمي لتطبيق الهندرة، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن، 2003.
3. أحمد حسين الرفاعي، مناهج البحث العلمي، تطبيقات إدارية واقتصادية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الخامسة، 2007
4. أحمد عبده حافظ، إدارة الموارد البشرية بين الفكر التقليدي والمعاصر، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2011.
5. أحمد ماهر، تطوير المنظمات، الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير، دار الجامعية، الإسكندرية، 2007
6. أحمد محمد غنيم، إعادة هندسة نظم العمل، الثورة الإدارية المضادة، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، 2009.
7. أحمد محمد غنيم، مداخل إدارية معاصرة لتحديث المنظمات، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، 2004.
8. أحمد يوسف دودين، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
9. إسماعيل إبراهيم القزاز وآخرون، ستة سيجم وأساليب حديثة أخرى في إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009.
10. أمين الساعاتي، إعادة اختراع الحكومة: الثورة الإدارية في القرن الحادي والعشرين، دار الفكر العربي، القاهرة، 1999.
11. إنعام علي الشهريلي، تقويم نظم المعلومات بواسطة بحوث العمليات، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
12. باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، الناشر الأجنبي كوجان بيدج، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2006.
13. بريان هوبكنز، جيمس ماركهام، الإدارة الالكترونية للموارد البشرية، ترجمة خالد العامري، تلخيص أحمد كردي، دار الفاروق، القاهرة، 2006
14. بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009.
15. بلال خلف السكارنه، اتجاهات حديثة في التدريب، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 39.
16. بلال خلف سكارنة، دراسات إدارية معاصرة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009.
17. بوحنية قوي، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2008.
18. توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء، مداخل جديدة لعالم جديد، دار النهضة العربية، القاهرة، 1997.
19. ثروت مشهور، إستراتيجيات التطوير الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
20. جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، مراجعة: عبد المحسن عبد المحسن، دار المريخ للنشر، الرياض، 2003.
21. جفري آن لوينثال، إعادة هندسة المنظمة: منهج الخطوة بخطوة لتجديد حيوية الشركة، ترجمة: خالد بن عبد الله الدخيل، دار المريخ، الرياض، 2002.
22. جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، دار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
23. جوزيف كيلادا، تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة، ترجمة: سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004.
24. جيمس إيفان، جيمس دين، الجودة الشاملة، ترجمة: سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ للنشر، الرياض، 2009.

25. جيمس شامي، إعادة هندسة الإدارة، المطلب الحتمي للقيادة الجديدة ، ترجمة عبد الرحمان هيجان، مركز البحوث، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2003.
26. حنان سليمان الزنبقي، التدريب الإلكتروني، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2011.
27. خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2000.
28. خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، منهجية البحث العلمي، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008،
29. خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2009، الطبعة الثانية،
30. دوجلاس ك سميث، إدارة تغيير الأداء والأفراد، ترجمة: عبد الحكم الخزامي، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، القاهرة، 2008.
31. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
32. رضا صاحب أبو حمد وسنان كاظم الموسوي، الإدارة: لمحات معاصرة، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
33. رعد حسن الصرن، صناعة التنمية الإدارية في القرن الحادي والعشرين، دار الرضا للنشر، دمشق، 2002.
34. رقية عدنان المعايطه، الأرجونوميكا، هندسة البشر، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
35. روبرت باكال، تقييم الأداء: كيف تقيس وتطور الأداء الوظيفي، بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع، الرياض، 1999.
36. روبرت ماتيس، جون جاكسون، إدارة الموارد البشرية، ترجمة: محمد فتوح، دار شعاع للنشر والعلوم، حلب، 2009.
37. ريموند مانجانيلي ومارك كلاين، الدليل العلمي للهندرة، ترجمة: محمد جمال الدين ثابت، الشركة العربية للإعلام العلمي) شعاع، خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال)، القاهرة، 1995.
38. زاهد محمد ديرري وسعادة راغب الكسواني، إدارة العنصر البشري في منظمات الأعمال الحديثة، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
39. زاهر عبد الرحيم عاطف، هندرة المنظمات: الهيكل التنظيمي للمنظمة، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
40. زيد منير عبوي، الإدارة واتجاهاتها المعاصرة: وظائف المدير، دار دجلة للنشر، عمان، 2007.
41. السر حسن موسى، إعادة هندسة الإدارة والشركات وأدوات تطبيقها، دار عالم الكتب للطباعة والنشر والتوزيع، الرياض، 2002.
42. سعاد نائف برونوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004، الطبعة الثانية.
43. سعد بشير زغول، دليلك إلى البرنامج الإحصائي SPSS، المعهد العربي للتدريب والبحوث الإحصائية، بغداد، العراق،
44. سلامة حسين، ثورة إعادة الهندسة: مدخل جديد لمنظومة التعليم، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2007.
45. سهيلة محمود عباس، علي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 1999.
46. سيد جاد الرب، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مطبعة العشري، الاسماعيلية، مصر، 2009،
47. سيد جاد الرب، موضوعات إدارية متقدمة، دار الوفاء للطباعة والنشر، القاهرة، 2006
48. سيد محمد جاد الرب، إستراتيجيات تطوير وتحسين الأداء، الأطر المنهجية والتطبيقات العملية، مطبعة العشري، الإسماعيلية، مصر، 2009.
49. صالح العشي، ادارة تنفيذ المشروعات الهندسية، مكتبة العبيكان، الرياض، 1996.
50. صالح بن ظاهر العشي، هندسة القيمة، النظرية والتطبيق، مكتبة العبيكان، الرياض، 1997
51. صلاح الدين مبارك، زينات محمد محرم، محاسبة التكاليف المتقدمة للأغراض الإدارية، مدخل لإدارة التكلفة، جامعة الإسكندرية، الاسكندرية، 2003.
52. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007.

53. عادل البغدادي، هاشم العبادي، التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم الإدارية المعاصرة ، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
54. عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية: رؤية إستراتيجية، كلية التجارة ، جامعة القاهرة، 2003.
55. عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات: الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
56. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية ، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، 2007.
57. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة ، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، 2007.
58. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، قياس الأداء المتوازن: المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، 2009.
59. عبد العزيز علي حسن، الإدارة المتميزة للموارد البشرية، تميز بلا حدود، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2009.
60. عبد اللطيف ناصر نور الدين، الاتجاهات الحديثة في المحاسبة الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
61. عداي الحسين فلاح حسن، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، 2000.
62. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2001.
63. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر، الطبعة الثانية، القاهرة، 2000.
64. علي السلمي، تطوير أداء وتجديد المنظمات، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1998.
65. علي عبد الهادي مسلم، أيمن علي عمر، قراءات في علم تحليل وتصميم منظمات الأعمال: مدخل إعادة الهيكلة وإعادة الهندسة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
66. علي لطفي، تكنولوجيا الموارد البشرية: إدارة وتنمية- تخطيط وتطوير، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2009.
67. عمرو وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، عمان، 2001.
68. غسان قاسم اللامي، إدارة التكنولوجيا: مفاهيم ومدخل تقنيات تطبيقات عملية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
69. فريد النجار، إعادة هندسة العمليات وهيكل الشركات، دار طيبة للنشر والتوزيع والتجهيزات العلمية، القاهرة، 2004.
70. فيصل عبد الرؤوف الدحلة، تكنولوجيا الأداء البشري: المفهوم وأساليب القياس والنماذج ، المكتبة الوطنية الأردنية، عمان، 2001.
71. قاسم شعبان، تقنية المعلومات في إدارة الشركات، دار الرضا للنشر، سوريا، 2000، الجزء الأول.
72. ليل سبنسر، هندرة الموارد البشرية، تحقيق نتائج خارقة في جودة العمل وتخفيض التكاليف، ترجمة: شمس الدين عثمان، مراجعة: بندر القحطاني، الشركة العربية للإعلام العلمي، "شعاع"، القاهرة، 2000.
73. مأمون سليمان الدراكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
74. مايكل هامر، ستيفن ستانتن، ثورة إعادة الهندسة، دليلك إلى ثورة إعادة الهندسة العمليات الإدارية ، ترجمة حسين الغلافي، دار آفاق الإبداع للنشر والإعلام ، الرياض، 2000.
75. مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية: مدخل نظري وتطبيقي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
76. محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، 2002.
77. محمد الصيرفي، هندرة الموارد البشرية، مؤسسة حورس الدولية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2009.
78. محمد زويد العتيبي، الطريق إلى الإبداع والتميز الإداري، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2011.
79. محمد صالح الحناوي، إسماعيل السيد، قضايا إدارية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.

80. محمد عبد العال النعيمي، عبد الجبار توفيق البياتي، غازي جمال خليفة، طرق ومناهج البحث العلمي، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
81. محمد عبده حافظ، إدارة الموارد البشرية بين الفكر التقليدي والمعاصر، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2011.
82. محمد عبده حافظ، الهندرة الإدارية، دار السحاب، القاهرة، 2010.
83. محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
84. محمد محمود يوسف، البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005.
85. محمد مفضي الكساسبة، تأثير عمليات إعادة الهندسة على الأولويات التنافسية ، دراسة ميدانية على شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن، مؤتمر التفكير الإداري والاستراتيجي في عالم متغير، الجزء الأول، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
86. مخيمر عبد العزيز جميل، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2000.
87. مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2008.
88. موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية: تدريبات عملية ، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصة للنشر، الجزائر، 2004.
89. مؤيد الساعدي، مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية ، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
90. ميسرى ن. ر (R.N.Misra)، إستراتيجيات التغيير في إدارة الموارد البشرية بعد العولمة ، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
91. نادية أبو الوفا العارف، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2011.
92. نزار عبد المجيد البروراي، لحسن عبد الله باشوية، إدارة الجودة مدخل للتميز والريادة، مفاهيم أساسية وتطبيقات، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
93. نظمي شحادة وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للطباعة والنشر، عمان، 2000.
94. نوار ثابت، الحكومة الالكترونية: إعادة هندسة الأداء.، مؤتمر التفكير الإداري والاستراتيجي في عالم متغير، الجزء الثالث، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2010
95. نيلز جوران، روي جان، وتر ماجتر، الأداء البشري الفعال بقياس الأداء المتوازن، ترجمة: علا أحمد إصلاح، مركز الخبرات المهنية للإدارة "بيميك"، القاهرة، 2003.
96. هارمن أغينيس، إدارة الأداء، ترجمة: سامح عبد المطلب عامر، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، 2010.
97. هيثم حمود الشبلي، مروان محمد النسور، إدارة المنشآت المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
98. وائل محمد صبحي إدريس و طاهر محسن منصور الغالبي، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي: أساسيات الإدارة وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
99. وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي، توجيه الأداء الاستراتيجي، الرصف والمحاذة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
100. يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي متكامل ، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.

ثانيا: الرسائل والمذكرات

101. أبو القاسم حمدي، التنمية الإستراتيجية لكفاءات الموارد البشرية في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة : دراسة حالة مديرية الصيانة (سونطراك) بالأغواط ، أطروحة دكتوراه: إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2013.
102. سعاد فهد الحارثي، نموذج مقترح لخفض التكاليف في كليات التربية للبنات باستخدام أسلوب إعادة الهندسة ، رسالة دكتوراه: تخصص التربية، كلية التربية للبنات بالرياض، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، 2002.
103. سمالي يحيى، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية. أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005.
104. مزهودة عبد الملوك، مساهمة لإعداد مقارنة تسييرية مبنية على الفارق الاستراتيجي، دراسة حالة قطاع الطحن بالجزائر، أطروحة دكتوراه علوم تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2007.

ثالثا: المجلات، الملتقيات والندوات

105. أشرف قطنه، البعد الإنساني المعوق الأول لبرمجيات أتمتة الإدارة، مجلة المعلوماتية، العدد 83، سبتمبر 1999.
106. بندر محمد القحطاني، هندرة الموارد البشرية في الخطوط السعودية، www.faculty.ksu.edu.sa
107. جودة عبد الرؤوف ومحمد زغلول، استخدام مقياس الأداء المتوازن في بناء نموذج قياس رياضي المسارات لإدارة الأداء الاستراتيجي والتشغيلي للأصول الفكرية، www.kantakji.com/fiqh/Files/.../E223.pdf، 2010.
108. حاج سليمان هند، بن طيبي هداية، (**Les fondements de la performance RH et son évaluation** par la RSE)، ورقة بحثية مقدمة ضمن الملتقى الوطني حول استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمحل لتحقيق الميزة التنافسية. جامعة سعيدة، نوفمبر 2009.
109. حسن بسيوني أيوب، التطورات التكنولوجية وآثارها على الموارد البشرية بالمنظمات الصناعية المصرية، مجلة اتحاد الجامعات العربية، القاهرة، العدد 39، نوفمبر 2001
110. حمد مصطفى الخشروم، هندرة الموارد البشرية، www.4shared.com.
111. دبله فاتح، النماذج الاستمولوجية للبحث العلمي في علوم التسيير، ورقة بحثية مقدمة ليوم دراسي حول منهجية البحث العلمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مخبر العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، فيفري 2010.
112. رولا علي الضامن، " **Human Resource Management excellence and its effect on business results in large industrial organizations in Jordan** "، مجلة الإدارة والاقتصاد، الأردن، السنة 34، العدد 90، 2001.
113. ريموند مانجانيلي، مارك كلاين، الدليل العلمي للهندرة، ، ترجمة: محمد جمال الدين ثابت، الشركة العربية للإعلام العلمي(شعاع، خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال)، السنة الثالثة، العدد الثالث، القاهرة، مارس، 1995.
114. زينب أحمد عزيز حسين، نموذج استراتيجي متعدد الأبعاد لتقييم الأداء ، المؤتمر العربي الثاني في الإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، نوفمبر 2001.
115. سعد العنزي، تعزيز الالتزام الوظيفي العالي، دراسات، جريدة النهار، العدد 46، مارس 2013.
116. سعد علي حمود العنزي وآخرون، أنظمة عمل الأداء العالي كمنهج لتعزيز إدارة الموهبة في المنظمات ، مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة الرابعة والثلاثون، العدد 89، 2011.

117. سعد علي حمود العنزي، سمر عادل حسين، تطوير ممارسات منظومة عمل الأداء العالي لضمان الفاعلية التنظيمية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، المجلد 19، العدد 73، 2013.
118. سعد علي حمود العنزي، هاشم فوزي دباس العبادي، أنظمة عمل الأداء العالي وأداء المنشأة الصناعية العامة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، المجلد 15، العدد 54، 2009.
119. سعيد كامل البصري، مقياس الأداء البشري، الاجتماع الحادي عشر للشبكة العربية لإدارة وتنمية الموارد البشرية، الخرطوم، السودان، 16 - 18 / 12 / 2003.
120. سمية أمين علي، المحاسبة عن رأس المال الفكري: دراسة تحليلية مع التطبيق على رأس المال البشري، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، العدد 60 جهاز الدراسات العليا والبحوث، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2003.
121. عامر العطوي، أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي: دراسة تحليلية لأعضاء الكادر التدريسي في كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، المجلد العاشر، العدد الأول، 2007.
122. عبد الرحيم محمد، قياس الأداء: النشأة والتطور التاريخي والأهمية، ورقة عمل مقدمة في ندوة قياس الأداء في المنظمات الحكومية، مدخل قائمة قياس الانجاز المتوازنة، القاهرة، فيفري 2007، منشور ضمن مجموعة مؤتمرات بعنوان "قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2009.
123. عبد الكريم السكر، أثر العدالة الإجرائية في الأداء الوظيفي، دراسة تحليلية لآراء المديرين في الوزارات الأردنية، دراسات: العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، عمان، المجلد 40، العدد 1، 2013.
124. علي الضلاعين، أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي: دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية، دراسات: العلوم الإدارية، المجلد 37، العدد 1، الجامعة الأردنية، عمان، 2010.
125. عماد عبد الجليل اسماعيل، مدى نجاح الاندماج بين شركات التأمين التعاوني السعودية. الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية، الواقع العملي وآفاق التطوير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، ديسمبر 2012.
126. عمرو حامد، تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية، ملتقى تقييم الأداء المؤسسي: ضمن أعمال مجموعة مؤتمرات بعنوان "قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2009.
127. غازي عبد العزيز سليمان، إياد شاعر سلطان، عثمان عبد القادر أمين، خفض التكاليف باستخدام مدخل إعادة هندسة العمليات، دراسة تطبيقية في جامعة السليمانية، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 4، العدد 9، 2012.
128. غزة الجوهري، تحويل مركز تدريب للعمل في سوق تنافسية: الاجتماع الثامن لشبكة إدارة وتنمية الموارد البشرية، بيروت، 2000، www.itu.org/hresources.
129. غسان العسافي، ما معنى عملية إعادة الهندسة التنظيمية؟ <http://www.awatan-news.com> تاريخ الزيارة 2008/11/10
130. فهد بن صالح السلطان، الهندسة والحكومة الإلكترونية، مؤتمر التجارة الإلكترونية، الرياض، 2002.
131. فهمي الفهداوي، علاقة المواطنة التنظيمية مع التغيير التحولي: دراسة ميدانية لتصورات موظفي الدوائر الحكومية في مدينة الكرك، دراسات: العلوم الإدارية، المجلد 32، العدد 2، الجامعة الأردنية، عمان، 2005.
132. الكي لوفلر، إدخال آليات القطاع الخاص وقوى السوق في إدارة الأجهزة الحكومية، ندوة المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، أكتوبر 1998.
133. ماريو مانيويوز، إعادة هندسة المؤسسة وإعادة هندسة الموارد البشرية، www.itu.org/Doc12/unit2010.doc تم الاطلاع عليه بتاريخ 2010/12/10.

134. محمد أحمد إسماعيل، دورة إعادة هندسة الموارد البشرية حسب احتياجات المنظمة ، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، www.hrdiscussion.com، تاريخ الزيارة: 05-06-2008.
135. محمد العزاوي، أثر أبعاد رأس المال الفكري في السلوك الإبداعي للعاملين: دراسة استطلاعية في مديرية بلدية الموصل ، مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة 36، العدد 94، 2013.
136. محمد ذيب المبيضين ومحمد أحمد الطراونة، أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية، دراسات: العلوم الإدارية، المجلد 38، العدد 2، الجامعة الأردنية، عمان، 2011.
137. مرفت محمد السعيد مرسي، أثر الشعور بالمسؤولية الوظيفية على الأداء الوظيفي من خلال التحكم المدرك كمتغير وسيط، دراسة ميدانية على مستشفيات جامعة الزقازيق ، دراسات: العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، عمان، المجلد 40، العدد 2، 2013.
138. مصطفى عبد اللطيف، إعادة الهندسة من خلال الأداء المتميز ، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 08-09 مارس 2005.
139. موسى السعودي، أثر مصادر قوة القائد في تمكين العاملين في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية ، دراسات: العلوم الإدارية، المجلد 35، العدد 2، الجامعة الأردنية، عمان، 2008.
140. مؤيد السالم، العلاقة بين أبعاد تصميم العمل والسلوك الإبداعي للعاملين: دراسة ميدانية في منشأة صناعية عراقية ، دراسات: العلوم الإدارية، المجلد 26، العدد 1، الجامعة الأردنية، عمان، 1999.
141. نور خليل، متطلبات منظومة عمل الأداء العالي لتحقيق الريادية في العمل الجامعي ، بحث تحليلي في كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، المجلد 19، العدد 73، 2013.
142. الهادي بوقلقول، بومدين بلكبير، الأداء التنظيمي المتميز في ظل تطور تكنولوجيا المعلومات، مركز أبحاث فقه المعاملات الإسلامية، متاح على الموقع الإلكتروني www.kantakji.com/management.
143. هاشم فوزي العبادي وولاء جودت الجاف، إستراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي ودورها في تحقيق الاداء العالي لمنظمات الأعمال: دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في القطاع المصرفي العراقي في أربيل ، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد 5، العدد 9.
144. وسيلة بن ساهل، دراسة المنهج، التحليل المفهومي، يوم دراسي حول منهجية البحث العلمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مخبر العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2010/02/22.
145. يوسف يعقوب السلطان، أثر تطبيق الأتمتة في الأداء الوظيفي للمؤسسات الحكومية المستقلة في دولة الكويت ، مجلة التعاون، العدد الأربع والأربعون، الرياض، 1996.

قائمة المراجع الأجنبية

أولاً: الكتب

146. Alain Fernandez, **Les Nouveaux Tableaux de Bord des managers**, éditions d'organisations, Eyrolles, Paris, 5eme éditions , 2011.
147. Alain Mitrani et autre, **Des compétences et des hommes, le management des ressources humaines en Europe** , les éditions d'organisations, Paris, 1992.
148. Allaire Firsirotu, **Stratégies et moteurs de performance, les défis et les rouages du leadership stratégique**, les éditions de la Chenelière Mc Graw-Hill, Canada, 2eme éd, 2004.
149. André Mullenders, E-DRH, **outil de gestion innovant: la théorie, les progiciels, le cadre juridique**, De Boeck, Bruxelles, 2009.
150. Anne- Marie- Fericelli, Bruno Sire, **Performance et ressources humaines**, Economica, Paris, 1996.
151. Annie Bartoli, **Le Management dans les organisations publiques**, édition Dunod, Paris, 1997.
152. Bernard Martory, Daniel Crozet, **Gestion des ressources humaines**, 6eme édition, Dunod, Paris, France, 2005.
153. Bernard Just, **Du DRH au Self-service, ou les nouvelles technologies au service des salariés**, L'Harmattan, France, 2006.
154. Bernard Martory, **Contrôle de gestion sociale, Salaires, masse salariale, effectifs, compétences, performances**, Vuibert, Paris, 1999.
155. Bertrand Chuélin et Jean Luc Arrègle, **le management stratégiques des compétences**, édition Ellipses, Paris, 2000.
156. Bohlander, George., Snell, Scoot, Sherman, Arthur, **Managing Human Resource**, 12th ed., south – Western College Publishing, 2004.
157. Brian Becker, Mark Huselid, Dave Ulrich, **The HR Scorecard, Linking People, Strategy and Performance**, internet delivered business book summaries, summaries.com.
158. Claude Levy Leboyer, **Evaluation du personnel, quelle méthodes choisir ?** les éditions D'organisations, Paris, 1994,
159. Daft, Richard L., **Organization Theory and Design**, South-Western College Publishing Ohio, 2001.
160. Daniel Boix, Bernard Feminier , **Le tableau de bord facile**, édition d'Organisation, Paris, France, 2003.
161. Dave Ulrich, **Human Resources Champions**, éditions Harvard Business School press, 1996.
162. David Autissier, Blandine Simonin, **Mesurer la performance des ressources humaines**, Editions d'organisation, Groupe Eyrolles, Paris, France, 2009.
163. Dimitri Weiss, **Les ressources humaines**, éditions d'organisations, Paris, 2eme éditions, 2000.
164. Druker, **L'avenir du management selon Druker**, éditions village mondial, Paris, 1999.
165. F.Hesslbein, M. Goldsmith, R. Beckhard, **L'entreprise de demain**, éditions Village Mondial, Paris, 1998.
166. François Silva, **Etre E-DRH**, Editions Liaisons, Paris, 2008.
167. Françoise Giraud, Olivier Saupic, Carole Bonnier, **Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance**, édition Gualino, 2ème éditions, 2004.
168. Frank Ostroff, L'entreprise Horizontale, **L'entreprise du Futur et sa proposition de valeur**, traduit par Myriam Shalak, Dunod, Paris, p-p 86-93.
169. Frédéric Wacheux, **Méthodes Qualitatives en recherche en gestion**, Economica, Paris, 1996.
170. Gauthy S, Vandercammen M, **Etudes de marchés, méthodes et outils**, 2 eme éditions, De Boeck université, Bruxelles, 2005.
171. Genevière Krebs , **Ressources Humaines, nouvelles pratiques selon l'ISO 9001**, AFNOR ; France, 2004.
172. GIORDANO Y, **Les spécificités des recherches qualitatives**, in GIORDANO Y. (Coord.), **Conduire un projet de recherche : une perspective qualitative**, Paris, EMS Management & Société, 2003,
173. Henry C Lucas, Jr, **Information Technology for Management**, seventh edition, Mc Graw-Hill Companies, Inc, 2000.
174. Hilton R W, **Managerial accounting**, 2nd edition, Mc Graw Hill, 1994
175. J.N.Kelada, **Comprendre et réaliser la qualité totale**, éditions Quafec, Québec, Canada, 2eme éd 1992.

176. James A O'Brien, **Management Information Systems**, McGraw-Hill, Irwin, USA, 5th editions, 2002
177. Jean Brillman, Jacques Hérard, **Les meilleurs pratiques de management**, éditions d'organisations, groupe Eyrolles, Paris, 6eme éditions,2006.
178. Jean René Edighoffer, **précis de gestion d'entreprise** ; édition Nathan ; France ; 2001.
179. Joelle Imbert, **Les tableaux de bord RH**, Groupe EYROLLES, éditions d'organisations, Paris, France, 2007.
180. Koenig G, **De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXI siècle**, Economica, Paris, 1993.
181. Larry Ritzman, Lee Krajewski, Jack Renart, Christopher Townley, **Management des opérations, principes et applications**, Pearson éducation, France, 2eme édition, 2010.
182. Laudon Kenneth C, Laudon Jane P, **Management information systems, organization and technology in the network enterprises**, Northbrook: Prentice-Hall, 6e edition, New York, 2000.
183. Le Louarn J.Y., Wils T. **Mesurer la contribution de la GRH** , Encyclopédie des Ressources Humaines, 2ème édition, coordonnée par Allouche J., Vuibert, 2006.
184. Machael Ballé, **Reengineering des processus**, **Dunod, Paris, 2000.**
185. Machael Hammer, James Champy , **le Reengineering, Réinventer l'entreprise pour une amélioration spectaculaire de ses performances**, **Dunod, Paris, 1993.**
186. Maurice Thévent et autre, **Fonctions RH, politiques, métiers et outils des ressources humaines**, Pearson Education, 2eme édition, France, 2009.
187. Michael Armstrong, **Performance Management, Key strategies and practical guidelines**, third edition, Kogan Page, London (UK); Dover (USA), 2006.
188. Michael Armstrong, **Strategic Human Resource Management, A Guide to Action**, 4th ed United Kingdom, WWW.Koganpage .COM
189. Michel Cattan, Nathalie Idrissi, Patrick Knockaert, **Maitriser les processus de l'entreprise**, éditions d'Organisation, , Eyrolles , Paris, sixième édition, 2008.
190. Michèle Garant, Philippe Scieur, **Organisations et système de formation**, éditions de Boeck Université, Bruxelles, 2002
191. M-L Gavard perret et autre, **Méthodologie de la recherche en sciences de gestion, Réussir son mémoire ou sa thèse**, éditions Pearson, France, 2eme édition, 2012
192. Niven Paul R, **Balanced scorecard step-by-step for government and nonprofit agencies** , 2nd ed, Library of Congress Cataloging, USA, 2008
193. **O. Bouton, D. Chmet, indicateurs et tableaux de bord**, éditions AFNOR, paris, 2009.
194. Olivier Lagrée, Laurent Magne, **E-Management, Comment les nouvelles technologies transforment le rôle de manager**, Dunod, Paris, 2001
195. Pascal paillé, **Changement organisationnel et mobilisation des ressources humaines**, l'Harmattan, Paris, 2003
196. philippe Lorino, **le contrôle de gestion stratégique, la gestion par les activités**, Dunod, Paris, 1991.
197. Philippe Lorino, **Méthodes et pratiques de la performance, le pilotage par les processus et les compétences**, édition d'organisation, 2eme édition, Paris, 2001
198. Raymond-Alain Thiétart et coll, **Méthodes de recherches en management**, Dunod, Paris, 1999
199. René demeestère , Philippe Lorino, Nicolas Mottis, **Contrôle de gestion et pilotage**, éditions Nathan, Paris, 1997.
200. Robert Bacal, **Manager's guide to performance**, Mc Graw-Hill, USA, 2004
201. Robert Le Duff, **Encyclopédie du gestion et de management**, édition Dalloz, Paris,1999.
202. Robert Reix, **Théorie d'organisations et système d'information**, édition Vuibert, Paris, 1995
203. Roussel, P, Durrieu, F, Campoy, E, EL Akremi, A, **Méthodes d'Equations Structurelles, Recherche Applications en Gestion**, Economica. Paris, 2002.
204. Sekaran, U, **Research Methods for Business: A Skill Building Approach**, John and Wiley Inc, USA, 2004
205. Sylvie Guerrero, **Les outils de l'audit social, optimiser la gestion des ressources humaines**, Dunod, Paris, 2008.
206. Sylvie Saint-Onge et Victoir Haines, **Gestion des performances au travail, Bilan des connaissances**, De Boeck, Bruxelles, 2007
207. Thomas Chardin, Patrick Bouvard, **Externalisation RH**, éditions d'Organisations, Eyrolles, Paris, 2008.
208. Thomas Durand et autres, **Perspectives en management stratégique**, édition EMS, Paris, 2000
209. Thomas Schael, **théorie et pratique du workflow, des processus métier renouvelés**, traduction Christian Rozeboom, Springer, New York, 1997.

210. Vincent Plauchu, **Mesure et amélioration des performances industrielles**, éditions Campus Ouvert, L'Harmattan, 3eme éd, France, 2006.
211. Wit B, Meyer R, **Strategy, Process, Content, Context**, Thompson Business Press, 1998.
212. Yves Emery, François Gonin, **Dynamiser les ressources humaines**, Bibliothèque des ressources humaines, Presses polytechniques et universitaires romandes, Suisse, 1999.

ثانياً: الملتقيات والمقالات

213. Agrawal et al, **Continuous improvement an Activity Based Model**, *Management accounting quarterly*, Spring, vol 7, N= 3, 2006.
214. Alain Fernandez, **Balanced Scorecard et Tableaux de Bord de pilotage**, une mise au points s'impose, V 2, 12/2010, www.piloter.org.
215. Annie Cornet, **Reconfigurer une organisation: un projet rempli d'embûches et de contradictions**, Travail-Emploi-Formation n°1-2/2000-pages 107 à 119.
216. Anthea K Hewitt, David R Foxcroft, John McDonald, **Multitrait-multimethod confirmatory factor analysis of the Attributional Style Questionnaire**. *Personality and Individual Differences*, volume 37, Issue 7, November 2004.
217. Antoine Harfouche, **De l'entreprise à l'entreprise virtuelle**, www.academia.edu/6134177/Lentreprise_virtuelle.
218. Appelbaum, E, Bailey, T., Berg, P., Kalleberg, A. **Manufacturing Advantage, Why High Performance Work Systems Pay Off**, Ithaca, NY, ILR Press, 2000.
219. Atangana Ondo Henri, **Capital social et performances des entreprises**, Rapport de Recherche du FR-CIEA No 24/12, www.trustafrica.org/icbe, Dakar, Juin 2012.
220. Bohlander, George., Snell, Scoot, Sherman, Arthur, **Managing Human Resource**, 12th ed., south – Western College Publishing, 2004.
221. Brian Becker et al, **The HR Scorecard, Linking People, Strategy and Performance**, Harvard business school press , Boston, Massachusetts, 2001.
222. Chen, D. **The Relationship between High Performance Work System and Organizational Performance: The Mediating Effect of Intellectual Capital**. Unpublished thesis.2008, http://ir.lib.ncu.edu.tw:88/thesis/view_etd.asp?URN=954207015
224. Cherif Lahlou, **Gouvernance des entreprises, actionnariat et performances**, *Revue d'économie et de management*, Université de Telemcen, Avril 2008, N=07 .
225. Christian Defelix, **la conduite d'un projet de reengineering global, une analyse des effets contre-intuitifs**, série de recherche N= 00-01, Décembre,1999.
226. Daniel Beaupré et Julie Cloutier, **La gestion à "haute performance" dans la fonction publique québécoise : pratiques mobilisatrices et cohérence**, *Relations industrielles / Industrial Relations*, vol. 62, n° 3, 2007.
227. Denis Chênevert et Michel Tremblay, **Le rôle des stratégies externes et internes dans le choix des politiques de rémunération**, Département des relations industrielles de l'Université Laval, 2002, VOL. 57, No 2.
228. Dernovsek D. **Creating highly engaged and committed employee starts at the top and ends at the bottom line** *Credit Union Magazine*, May 2008. Credit Union National Association, Inc,2008.
229. Didier Noyé, **Manager les performances**, livre réalisé à partir de la base documentaire d' INSEP consulting, INSEP consulting éditions, www.insep-editions.com.
230. Eccles, Robert G, **The Performance measurement manifesto, (HBR)** 1991, vol 69, N=01.
231. El Akremi Assaad, Roussel Patrice, **Analyse des variables modératrices et médiatrices par les méthodes d'équations structurelles : Application en GRH**, Actes du 14e congrès de l'Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines, Grenoble, 2003.
232. Endres, M Grace, Smoak, Lolita, **The Human Resource Craze, Human Performance Improvement and Employee Engagement**, *Organization Development Journal.*, 2008
233. Eric D. Brown, **Implementing a High Performance Work System, Aligning Technology, Strategy, People & Projects**, August 28, 2006, <http://ericbrown.com>.
234. Ettore, Barbara.. **The Empowerment Gap Hype Vs Reality**, *Br Focus*, 1997.
235. Fabi, B, Y. Martin et P. Valois, **Favoriser l'engagement organisationnel des personnes œuvrant dans une organisation en transformation**, *Gestion*, vol. 24, no 3, 1999.
236. Ghada Raad, **Quels liens entre la gestion des ressources humaines et la performance organisationnelle ? Le cas de l'actionnariat salarié**, www.reims-ms.fr/agrh/docs/actes-agrh/pdf-des.../2004raad079.pdf,

237. Huselid, M.A. et B.E. Becker, **Methodological Issues in Cross-Sectional and Panel Estimates of the Human Resource-Firm Performance Link**, Industrial Relations, vol. 35, 1996
238. Jacques Igalens, **Reengineering des Ressources humaines, la GRH et la performance globale**, - In : PERSONNEL, n°409, Paris, mai 2000 .- pp. 61-69
239. Janet Marler, Sandra Fisher, **An Evidence-Based Review of E-HRM and Strategic Human Resource Management**, Proceedings of the Third European Academic workshop on Electronic Human Resource Management, Bamberg, Germany, CEUR-WS.org, Vol. 570, online: CEUR-WS.org/Vol-570/, 2010
240. Jeonghoon Ann, **Beyond Single Equation Regression Analysis: Path Analysis and Multi-Stage Regression Analysis**, American Journal of Pharmaceutical Education, Vol. 66, Spring 2002.
241. Jocelyne Loos Baroin, **le rayonnement de la GRH, l'exemple du reengineering dans le secteur bancaire**, www.reims-ms.fr/agrh/docs/actes-agrh/pdf.../1998loos-baroin048.pdf.
242. Kaplan, R.S , Norton, D.P, **The Balanced Scorecard, Translating Strategy into Action**, Boston, Harvard Business School Press, 1996.
243. **L'aspect humain de la réingénierie**, Un document qui accompagne le Plan directeur pour le renouvellement des services gouvernementaux à l'aide des technologies de l'information, Conseil de trésor, Canada, Septembre 1994, http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/ciopubs/tb_oimp/suit-sgati/suit-sgati-fra.asp.
244. Leconte. A, **La connaissances des couts complets des activités et autre outils de management**, Division ST. Groupe management et coordination (ST/DI) CERN, Genève, Suisse.
245. Lepak, D.P. et S.A. Snell , **The Human Resource Architecture : Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development**, Academy of Management Review, vol. 24, no 1 1999.
246. **les outils et méthodes de la gestion de la qualité**, www.codlor.com/.../QUALITE/Les%20outils%20de%20la%20qualite. Visitée le 10/01/2010.
247. **l'informatique décisionnelle**, sia.pagesperso-orange.fr/Net.../4_6_L_informatique_decisionnelle.ht.
248. Lise Chrétien et autres, **Impacts des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance organisationnelle des entreprises de gestion de projets**, Revue internationale sur le travail et la société, Département des Sciences de la gestion, Université du Québec à Trois-Rivières, Canada, février 2005.
249. Luarn, P. and Lin H.-H, **Toward an understanding of the behavioral intention to use mobile banking**, Computers in Human Behavior, 2005, Vol 21, N 6
250. M. Porter, **What is Strategy**, Harvard Business Review, 74, no. 6, November–December 1996.
251. Manganelli R.L, Klein, M.M, **A framework for reengineering**, Management Review, 1994.
252. **Mesure de la performance globale des entreprises**, 193.51.90.226/cahiers/per-berland.pdf
253. Michael Barrier, **Re-engineering your Company**, Nation's Business, Vol. 82, Issue 2, February, 1994.
254. Michael Edward Whiman and Michael L.Gibson, **Factors affecting the use of information technology in Business Process Reengineering**, Information Resources Management Journal, Vol 10, Issue 3.
255. Michel Arcand , Guy Arcand et Éliane Moreau, **Le rôle de la gestion des ressources humaines dans le développement des Caisses populaires Desjardins du Québec : une validation de l'approche universaliste des ressources humaines**, www.reims-ms.fr/agrh/...agrh.
256. Mische Michael, A. Bennis Warren, **Reinventing through Reengineering, Information Systems Management**, Vol 13, Issue 3, 1996.
257. Mohamed Matmati, **Les Enjeux de l'intranet dans la GRH**, Actes du 12è congrès de l'AGRH, Liège, Vol 2, 2001.
258. Nada Allani-Soltan, Mohamed Bayad , Michel Arcand, **Etude de l'efficacité de la GRH des entreprises Francaises, L'approche Configurationnelle**, www.reims-ms.fr/agrh/...agrh/.../2004allani-soltan-bayad-arcand001.pdf
259. Nada Allani-Soltan, Mohamed Bayad , Michel Arcand, **Impact de la gestion stratégique des Ressources Humaines sur l'innovation, ,** <http://www.reims-ms.fr/agrh/docs/actes-agrh>.
260. Nahid Golafshani, **Understanding reliability and validity in qualitative research**, The Qualitative Report, Volume 8, Canada, 2003
261. Nathalie Delobbe, Avec la collaboration de Laurent Van Tolhuysen, Pauline Berck et Florence Wattiaux, **Bien-être au travail et performance de l'organisation**, Etude réalisée à la demande de la Direction Générale Humanisation du Travail, SPF Emploi, Travail et Concertation Sociale, Revue de la littérature et pistes de recherche Université catholique de Louvain Louvain School of Management, Janvier 2009.
262. Nicole Notat, **La performance globale et ses déterminants**, www.creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/

263. Patrick Gilbert, Marina Charpentier, **Comment évaluer la performance RH ? Questions universelle, Réponses contingentes**, Revue de Gestion des Ressources Humaines, n°53, éditions Eska Ficom, France, 2004.
264. **performance Based Management Special interest Group, the performance Based Management Handbook**, volume 2, establishing an integrated performance Measurement System, collecting Data to Assess Performance, March, 2000.
265. Reynaud E, **Développement durable et entreprise, vers une relation Symbiotique**, Journée AIMS, Atelier Développement durable, ESSCA Angers. 2003
266. Richard Wellins, Steve Ricks, **Taking account of the human factor “ People Management**, vol 1, N=21, 1995.
267. Robins James, Wiersema Margareth F, **a resource based approach to the multi business firm**, empirical analysis of portfolio interrelationships and corporate financial performance, (S.M.J), 1995, Vol 16, N=04.
268. Scott A. Snell, George W. Bohlander, **Managing Human Resources**, éditions Hardcover, 16 ed, 2012.
269. Selmin Nurcan, **Analyse et conception de système d’information coopératifs**, .Sorbonne , UNIVERSITÉ PARIS 1. crinfo.univ-paris1.fr/users/nurcan/pdf/TSI'96.pdf.
270. St-Pierre, J. **La Gestion financière des PME, théories et pratiques**, Collection Entrepreneuriat et PME, Ste-Foy, Presses de l’Université du Québec,1999.
271. Sweem, Susan, **Engaging a Talent Management Strategy for the 21st Century, A Case Study of How Talent Management is Defined and Initiated**, Midwest Academy of management Doctoral student paper, 2008
272. Thomas F Golob, **Structural Equation Modeling for Travel Behavior Research**, Institute of Transportation Studies, University of California, Irvine; Irvine, CA, 92697-3600, U.S.A, 2001.
273. Toni A D, Tonchia S, **Performance Measurement Systems: Models, Characteristics and Measures**, International Journal of Operations and Production management, 2001, vol21.
274. Training Resources & Data Exchange, **"Performance – Based Management Hand Book: Establishing an Integrated Performance Measurement System"**, Vol.2, 2001
275. **Travail coopératif et RH, workflow groupware et Ressources humaines**, www.e-rh.org
276. Véronique Guilloux, **Outsourcing et RH, le BPO solution pour la transformation de la fonction RH**, management, Paris, n= 13, 2007.
277. Wernerfelt B, **A resource-based view of the firm**, Strategic Management Journal, volume 5, 1984
278. Williamson, O.E, **The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach**, American Journal of Sociology, vol. 87, no 3, November 1981.
279. Younes Aladlouni et autre, **amélioration continue**, recherche documentaire en génie industriel, décembre 2002.

ثالثا: الرسائل

280. Aurélie Duran, **Impact du co-alignement entre l’orientation CRM et le déploiement technologique sur la performance organisationnelle**, Proposition et test d’un modèle de recherche, thèse de doctorat en science de gestion, Université Jean Moulin Lyon 3, 2010.
281. Ibrahimia Fall, **approche “gestionnaire” de la capacité organisationnelle et pilotage du progrès**, thèse doctorat en science de gestion, Mines, Paris, 2008.
282. Ines Boulifa Tamboura, **Identification des facteurs critiques de succès pour la mise en place d’un dispositif de veille stratégique**, thèse du doctorat en science de gestion, institut supérieur de gestion, université de Tunis, 2007/2008.
283. Mathien Glade, **Modélisation des couts de cycle de vie: prévision des couts de maintenance et de fiabilité**, thèse doctorat en mécanique, l’école centrale de Lyon, France, 2005.
284. Mkamwa Thadeus F, **The Impact of High Performance Work Systems in Irish Companies: An Examination of Company and Employee Outcomes**, thesis ,Dublin City University Business School, 2009.
285. Nadège GUNIA, **La fonction ressources humaines face aux transformations organisationnelles des entreprises, Impacts des nouvelles technologies d’information et de communication**, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, UNIVERSITÉ TOULOUSE, 2002.
286. Sophie Rieunier, **L’influence de la musique d’ambiance sur le comportement des consommateurs sur le lieu de vente**, thèse de Doctorat en sciences de gestion, Centre ce Recherche DMSP, université Paris IX- Dauphine, 2000.

الفهارس

فهرس الأشكال

الرقم	الموضوع	الصفحة
01-01	مكونات العملية	05
02-01	مقارنة بين الهيكله الوظيفية والهيكله وفق العمليات	06
03-01	نموذج (Hammer et Champy) لإعادة هندسة العمليات	25
04-01	نموذج (Gunasekaran et Kobu) لإعادة هندسة العمليات	26
05-01	نموذج (Jang) لإعادة هندسة العمليات	27
06-01	سمات التحسين المستمر	31
07-01	التحسين المستمر وإعادة الهندسة	32
08-01	نموذج استراتيجيات التغيير	37
09-01	مراحل إعادة هندسة العمليات	48
01-02	حاجة إدارة الموارد البشرية إلى إعادة الهندسة	84
02-02	البدايل الأساسية لإعادة هندسة الموارد البشرية	85
03-02	تكاليف الموارد البشرية والقيمة المضافة	93
04-02	ثورة العمليات	102
05-02	الرسم البياني لتحليل الوظيفة	105
06-02	نظام إعادة توزيع ونقل الموارد البشرية	115
07-02	الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية	119
01-03	ثلاثية الأداء	134
02-03	عناصر قياس الأداء المتوازن	143
03-03	مكونات الأداء الكلي للمنظمة	148
04-03	محددات الأداء البشري	151
05-03	نموذج عملية الأداء البشري	152
06-03	نموذج ملاح سكانديا	155
07-03	مراحل تموضع الموارد البشرية ضمن إستراتيجية المنظمة	159
08-03	استعمالات تقييم الأداء البشري	164
09-03	تقييم الأداء البشري وفق أسلوب 360 ⁰	169

173	عملية إدارة الأداء البشري	10-03
177	خطوات إدارة الأداء البشري	11-03
195	نموذج السلم	01-04
202	منظومة عمل الأداء العالي	02-04
226	نموذج نظام الأداء العالي	03-04
230	نموذج وفرضيات الدراسة لقياس مساهمة إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري وفق مدخل ثنائي	04-04
244	تكامل مقاربات البحث	01-05
270	نموذج قياس بعد إعادة تنظيم وظيفة الموارد البشرية	02-05
271	نموذج قياس متغير إعادة تنظيم وظيفة الموارد البشرية بعد التعديل	03-05
272	نموذج قياس الاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات	04-05
273	نموذج قياس الاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات بعد التعديل	05-05
274	نموذج قياس إعادة تصميم عمليات الموارد البشرية	06-05
275	نموذج قياس بعد إعادة تصميم عمليات الموارد البشرية بعد التعديل	07-05
276	نموذج قياس تغير أدوار ومهام الرؤساء والمرؤوسين	08-05
277	نموذج قياس تغير أدوار ومهام الرؤساء والمرؤوسين بعد التعديل	09-05
278	نموذج قياس الاندماج الوظيفي	10-05
278	نموذج قياس الاندماج الوظيفي بعد التعديل	11-05
279	نموذج قياس التمكين	12-05
280	نموذج قياس بعد التمكين بعد التعديل	13-05
280	نموذج قياس المكافأة على أساس الأداء	14-05
281	نموذج قياس بعد المكافأة على أساس الأداء بعد التعديل	15-05
282	نموذج قياس أداء المهام	16-05
283	نموذج قياس أداء المهام بعد التعديل	17-05
283	نموذج قياس الأداء السياقي	18-05
284	نموذج قياس الأداء السياقي بعد التعديل	19-05
285	نموذج قياس السلوك الإبداعي	20-05
285	نموذج قياس السلوك الإبداعي بعد التعديل	21-05

286	النموذج الهيكلي للدراسة	22-05
376	الأثر المباشر وغير المباشر بين متغيرات الدراسة من خلال النموذج الهيكلي	01-07
379	تحليل المسار لتأثير إعادة تنظيم إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري	02-07
382	تحليل المسار لتأثير الاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري	03-07
385	تحليل المسار لتأثير إعادة تصميم عمليات إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري	04-07
388	تحليل المسار لتأثير تغير أدوار ومؤهلات الرؤساء والمرؤوسين في تحسين الأداء البشري	05-07

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
17	مقارنة بين المنظمات التقليدية و المنظمات المعاد هندستها	01-01
29	الفرق بين إدارة الجودة الشاملة وإعادة الهندسة	02-01
33	مقارنة بين مدخلي إعادة الهيكلة وإعادة الهندسة	03-01
34	مقارنة بين مدخل تبسيط العمليات وإعادة الهندسة	04-01
36	مقارنة بين أسلوب إعادة الهندسة و بعض المداخل الإدارية	05-01
46	عوامل النجاح والفشل في تطبيق إعادة الهندسة	06-01
67	مزايا تقنية المعلومات	07-01
69	مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تسهيل تنفيذ عملية إعادة الهندسة	08-01
75	تغيرات إدارة الموارد البشرية لمواكبة إعادة الهندسة	01-02
139	تصنيفات مقاييس الأداء التنظيمي	01-03
140	الاختلافات بين نظم قياس الأداء التقليدية والحديثة	02-03
144	مقارنة بين نظم تقييم الأداء التقليدية والإستراتيجية	03-03
145	الفرق بين القياس والتقييم	04-03
150	نموذج الأداء البشري	05-03
158	التمييز بين الأصول القابلة للقياس والأصول غير القابلة للقياس	06-03
175	الفرق بين تقييم الأداء وإدارة الأداء	07-03
180	المصادر الداخلية والخارجية لفجوة الأداء	08-03
200	مفهوم وممارسات منظومة عمل الأداء العالي بمنظور بعض الباحثين	01-04
203	إجراءات وتطبيقات أنظمة عمل الأداء العالي	02-04
220	التمييز بين التمكين والتفويض	03-04
230	فرضيات الدراسة	04-04
237	خصائص النماذج الایستمولوجية	01-05
250	الحدود العليا والدنيا لمقياس ليكرت (Likert) الخماسي	02-05
254	خصائص المؤسسات محل الدراسة	03-05

260	توزيع الاستبيان على رؤساء المؤسسات المبحوثة	04-05
260	توزيع الرؤساء بالمؤسسات المبحوثة حسب البيانات الشخصية	05-05
262	توزيع الاستبيان على موظفي الموارد البشرية بالمؤسسات المبحوثة	06-05
263	توزيع موظفي إدارات الموارد البشرية بالمؤسسات المبحوثة حسب البيانات الشخصية	07-05
266	مجالات شراكة عبارات القياس	08-05
266	نتائج اختبار KMO and Bartlett's	09-05
269	مؤشرات جودة المطابقة	10-05
270	مؤشرات جودة المطابقة لبعء إعادة تنظيم وظيفة الموارد البشرية	11-05
271	مؤشرات جودة مطابقة النموذج المقترح لإعادة تنظيم وظيفة الموارد البشرية بعد التعديل	12-05
272	مؤشرات جودة المطابقة لبعء الاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات	13-05
273	مؤشرات جودة مطابقة النموذج المقترح للاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات بعد التعديل	14-05
274	مؤشرات جودة المطابقة لبعء إعادة تصميم عمليات الموارد البشرية	15-05
275	مؤشرات جودة مطابقة النموذج المقترح لبعء إعادة تصميم عمليات الموارد البشرية بعد التعديل	16-05
276	مؤشرات جودة المطابقة لبعء تغيير أدوار ومؤهلات الرؤساء والمرؤوسين	17-05
277	مؤشرات جودة مطابقة النموذج المقترح لبعء تغيير أدوار ومؤهلات الرؤساء والمرؤوسين بعد التعديل	18-05
278	مؤشرات جودة المطابقة لبعء الاندماج الوظيفي	19-05
278	مؤشرات جودة مطابقة النموذج المقترح لبعء الاندماج الوظيفي بعد التعديل	20-05
279	مؤشرات جودة المطابقة لبعء التمكين	21-05
280	مؤشرات جودة مطابقة النموذج المقترح لبعء التمكين بعد التعديل	22-05
281	مؤشرات جودة المطابقة لبعء المكافأة على أساس الأداء	23-05
281	مؤشرات جودة مطابقة النموذج المقترح لبعء المكافأة على أساس الأداء بعد التعديل	24-05
282	مؤشرات جودة المطابقة لبعء أداء المهام	25-05
283	مؤشرات جودة مطابقة النموذج المقترح لبعء أداء المهام بعد التعديل	26-05
284	مؤشرات جودة المطابقة لبعء الأداء السياقي	27-05
284	مؤشرات جودة مطابقة النموذج المقترح لبعء الأداء السياقي بعد التعديل	28-05
285	مؤشرات جودة المطابقة لبعء السلوك الإبداعي	29-05

286	مؤشرات جودة مطابقة النموذج المقترح لبعء السلوك الإبداعي بعد التعديل	30-05
287	مؤشرات جودة المطابقة لنموذج الدراسة	31-05
287	معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة	32-05
288	نتائج اختبار التجزئة النصفية	33-05
289	معامل ارتباط الاتساق الداخلي لكل بعد من أبعاد الدراسة	34-05
291	معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة	35-05
292	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات وأبعاد الدراسة	36-05
296	تحليل اتجاهات الآراء نحو المتغير المستقل بأبعاده	01-06
296	اتجاهات الآراء نحو بعد إعادة تنظيم إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات محل الدراسة	02-06
299	اتجاهات الآراء نحو استخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات محل الدراسة	03-06
301	اتجاهات الآراء نحو إعادة تصميم عمليات الموارد البشرية بالمؤسسات محل الدراسة	04-06
303	اتجاهات الآراء نحو تغير أدوار ومؤهلات الرؤساء والمرؤوسين بالمؤسسات محل الدراسة	05-06
306	تحليل اتجاهات الآراء نحو المتغير الوسيط بأبعاده	06-06
306	اتجاهات الآراء نحو أهمية الاندماج الوظيفي بالمؤسسات محل الدراسة	07-06
307	اتجاهات الآراء نحو بعد التمكين بالمؤسسات محل الدراسة	08-06
308	اتجاهات الآراء نحو بعد المكافأة على أساس الأداء بالمؤسسات محل الدراسة	09-06
310	تحليل اتجاهات الآراء نحو المتغير التابع بأبعاده	10-06
310	اتجاهات الآراء نحو بعد أداء المهام بالمؤسسات محل الدراسة	11-06
312	اتجاهات الآراء نحو بعد الأداء السياقي بالمؤسسات محل الدراسة	12-06
313	اتجاهات الآراء نحو بعد السلوك الإبداعي بالمؤسسات محل الدراسة	13-06
314	تحليل اتجاهات الآراء نحو محور إعادة هندسة الموارد البشرية	14-06
315	اتجاهات الآراء نحو بعد إعادة تنظيم إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات محل الدراسة	15-06
318	اتجاهات الآراء نحو استخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات محل الدراسة	16-06
321	اتجاهات الآراء نحو إعادة تصميم عمليات الموارد البشرية بالمؤسسات محل الدراسة	17-06
323	اتجاهات الآراء نحو تغير أدوار ومؤهلات موظفي إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات محل الدراسة	18-06
325	تحليل اتجاهات الآراء نحو محور متطلبات تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية	19-06

326	اتجاهات الآراء نحو بعد المتطلبات الإدارية	20-06
328	اتجاهات الآراء نحو بعد المتطلبات التنظيمية	21-06
330	اتجاهات الآراء نحو بعد المتطلبات البشرية	22-06
332	اتجاهات الآراء نحو بعد المتطلبات المادية	23-06
333	اتجاهات الآراء نحو بعد المتطلبات التكنولوجية	24-06
335	تحليل اتجاهات الآراء نحو محور معيقات تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية	25-06
336	اتجاهات الآراء نحو بعد المعوقات الإدارية	26-06
338	اتجاهات الآراء نحو بعد المعوقات التكنولوجية	27-06
340	اتجاهات الآراء نحو بعد المعوقات البشرية	28-06
342	اتجاهات الآراء نحو بعد المعوقات المالية	29-06
344	اتجاهات الآراء نحو بعد المعوقات الفنية	30-06
349	نتائج اختبار T لاختبار الفروق في مستوى متغيرات الدراسة حسب متغير الجنس	01-07
350	تقرير حول المتوسط الحسابي لبعد التمكين حسب الجنس	02-07
350	تحليل ANOVA للفروق في متغيرات الدراسة تعزى للعمر	03-07
352	تقرير حول المتوسط الحسابي للمتغيرات المعنية حسب العمر	04-07
352	تحليل ANOVA للفروق في متغيرات الدراسة تعزى لطبيعة المنصب	05-07
354	تقرير حول المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين حول المتغيرات المعنية حسب طبيعة المنصب	06-07
354	تحليل ANOVA للفروق في متغيرات الدراسة تعزى للمستوى التعليمي	07-07
356	تقرير حول المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة حسب المستوى التعليمي	08-07
357	تحليل ANOVA للفروق في متغيرات الدراسة تعزى للأقدمية	09-07
357	تحليل ANOVA للفروق في متغيرات الدراسة تعزى لمدى تحكهم في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	10-07
359	تقرير حول المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة حسب مستوى تحكهم بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات	11-07
360	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات وأبعاد الدراسة	12-07
361	مصفوفة الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل	13-07
362	مصفوفة الارتباط بين أبعاد المتغير الوسيط	14-07
362	اختبار معامل التضخم والتباين المسموح به	15-07

363	نتائج علاقة الارتباط بين إعادة هندسة الموارد البشرية وتحسين الأداء البشري	16-07
364	نتائج علاقة الارتباط بين إعادة هندسة الموارد البشرية ونظم عمل الأداء العالي	17-07
366	نتائج علاقة الارتباط بين نظم عمل الأداء العالي والأداء البشري	18-07
367	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى	19-07
367	معاملات نموذج تأثير إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري	20-07
368	نتائج تحليل الانحدار لاختبار أثر مجالات إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري	21-07
369	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأبعاد المتغير المستقل مجتمعة	22-07
369	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية	23-07
370	معاملات نموذج علاقة تأثير إعادة هندسة الموارد البشرية في دعم ممارسات الأداء العالي	24-07
370	نتائج تحليل الانحدار لاختبار أثر مجالات إعادة هندسة الموارد البشرية في تبني ممارسات الأداء العالي	25-07
371	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأبعاد المتغير المستقل مجتمعة	26-07
372	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الثالثة	27-07
373	معاملات نموذج علاقة تأثير ممارسات الأداء العالي في تحسين الأداء البشري	28-07
373	نتائج تحليل الانحدار لاختبار أثر نتائج ممارسات الأداء العالي في تحسين الأداء البشري	29-07
374	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأبعاد المتغير الوسيط مجتمعة	30-07
377	الأثر المباشر، غير المباشر، والكلي في نموذج الدراسة	31-07
380	نتائج اختبار تحليل المسار للتحقق من تأثير إعادة تنظيم إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري من خلال ممارسات الأداء العالي	32-07
382	نتائج اختبار تحليل المسار للتحقق من تأثير الاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري من خلال ممارسات الأداء العالي	33-07
385	نتائج اختبار تحليل المسار للتحقق من تأثير إعادة تصميم عمليات إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري من خلال ممارسات الأداء العالي	34-07
388	نتائج اختبار تحليل المسار للتحقق من تأثير تغيير أدوار ومؤهلات الرؤساء والمرؤوسين في تحسين الأداء البشري من خلال ممارسات الأداء العالي	35-07
390	ملخص لنتائج اختبار فرضيات الدراسة	36-07

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات	
		الإهداء
		الشكر والتقدير
		الملخص بالعربية
		الملخص بالانجليزية
		خطة العمل
أ - ط	المقدمة العامة
	الإطار النظري لإشكالية مساهمة إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري	الجزء النظري
01	إعادة هندسة العمليات	الفصل الأول
02	تمهيد
03	أساسيات حول إعادة هندسة العمليات	المبحث الأول
03	مفاهيم أساسية حول العمليات.....	المطلب الأول
03	مفهوم العمليات.....	أولا
07	خصائص العمليات.....	ثانيا
09	تصنيف العمليات.....	ثالثا
10	العمليات التي تحتاج إعادة هندسة.....	رابعا
11	ماهية إعادة هندسة العمليات.....	المطلب الثاني
11	مفهوم إعادة هندسة العمليات.....	أولا
16	خصائص إعادة هندسة العمليات.....	ثانيا
18	أسس إعادة هندسة العمليات ومبادئها.....	ثالثا
19	أهداف إعادة هندسة العمليات وأهميتها.....	رابعا
21	نتائج إعادة هندسة العمليات ونماذجها.....	المطلب الثالث
21	نتائج إعادة هندسة العمليات.....	أولا
24	نماذج إعادة هندسة العمليات.....	ثانيا
27	إعادة هندسة العمليات ومداخل التغيير الأخرى.....	المطلب الرابع
28	إعادة الهندسة وإدارة الجودة الشاملة.....	أولا
30	إعادة الهندسة والتحسين المستمر.....	ثانيا
32	إعادة الهندسة وإعادة الهيكلة.....	ثالثا
33	إعادة الهندسة والأتمتة.....	رابعا
34	إعادة الهندسة وتصغير الحجم.....	خامسا
34	إعادة الهندسة ومدخل تبسيط الإجراءات.....	سادسا
35	إعادة الهندسة والهندسة القيمة.....	سابعا

36	إعادة الهندسة وإعادة التصميم.....	ثامنا
37	أساسيات تحقيق أمثلية العمليات بالمنظمة.....	المبحث الثاني
37	مسؤولية إعادة الهندسة بالمنظمة.....	المطلب الأول
39	متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات.....	المطلب الثاني
40	عوامل نجاح تطبيق إعادة هندسة العمليات.....	المطلب الثالث
40	المحيط.....	أولا
41	الأفراد.....	ثانيا
42	المنهجية.....	ثالثا
43	تكنولوجيا المعلومات.....	رابعا
43	تحويل وتغيير الرؤية.....	خامسا
44	عوامل فشل عمليات إعادة الهندسة.....	المطلب الرابع
47	خطوات إعادة هندسة العمليات.....	المبحث الثالث
49	الإعداد والتخطيط لإعادة الهندسة.....	المطلب الأول
49	تحديد العمليات المعنية بإعادة الهندسة.....	أولا
50	تحديد أولويات إعادة الهندسة.....	ثانيا
51	تشكيل اللجنة القيادية لإعادة الهندسة.....	ثالثا
52	اختيار وتدريب أعضاء فريق العمل إعادة الهندسة.....	رابعا
52	دراسة العمليات الحالية.....	المطلب الثاني
52	تحديد العميل.....	أولا
53	جمع المعلومات حول الوضع الحالي.....	ثانيا
54	رسم العمليات الحالية.....	ثالثا
54	دراسة وتحليل معلومات العملية الحالية.....	رابعا
55	الاستعانة بالنماذج الناجحة.....	المطلب الثالث
56	تحديد عوامل النجاح.....	أولا
56	اختيار وتحديد الأفضل.....	ثانيا
56	جمع وتحليل المعلومات.....	ثالثا
56	تصميم العملية الجديدة.....	المطلب الرابع
57	وضع واختيار البدائل.....	أولا
58	استخدام تكنولوجيا المعلومات.....	ثانيا
58	اختيار البدائل.....	ثالثا
59	التصميم النهائي للعملية الجديدة.....	رابعا
60	مراجعة وتقييم العملية الجديدة.....	خامسا
60	تطبيق العملية الجديدة ومتابعتها.....	المطلب الخامس
60	تشكيل فريق تطبيق العملية الجديدة.....	أولا
61	وضع خطة تطبيق العملية الجديدة.....	ثانيا
62	التطبيق والمتابعة.....	ثالثا

62	إعادة هندسة العمليات وتكنولوجيا المعلومات.....	المبحث الرابع
62	مفهوم وأهمية تكنولوجيا المعلومات.....	المطلب الأول
64	التقنيات المستخدمة في إعادة هندسة العمليات.....	المطلب الثاني
66	استخدام تكنولوجيا المعلومات في إعادة الهندسة.....	المطلب الثالث
70	الشكل الجديد للمنظمات بعد إعادة الهندسة.....	المطلب الرابع
72	خلاصة الفصل الأول
73	إعادة هندسة الموارد البشرية.....	الفصل الثاني
74	تمهيد
75	إعادة الهندسة وإدارة الموارد البشرية.....	المبحث الأول
75	تأثير إعادة الهندسة على إدارة الموارد البشرية.....	المطلب الأول
78	مساهمة إدارة الموارد البشرية في تطبيق برامج إعادة الهندسة.....	المطلب الثاني
82	أساسيات حول إعادة هندسة الموارد البشرية.....	المطلب الثالث
82	مفهوم إعادة هندسة الموارد البشرية.....	أولا
86	العقومات الأساسية لإعادة هندسة الموارد البشرية.....	ثانيا
87	مراحل إعادة هندسة الموارد البشرية.....	ثالثا
87	نتائج إعادة هندسة الموارد البشرية.....	المطلب الرابع
87	تغير أدوار إدارة الموارد البشرية.....	أولا
89	مضمون إعادة هندسة الموارد البشرية.....	ثانيا
94	الأساليب الأساسية لإعادة هندسة الموارد البشرية.....	المبحث الثاني
94	أسلوب المحاسبة على أساس الأنشطة.....	المطلب الأول
94	مفهوم أسلوب المحاسبة على أساس الأنشطة.....	أولا
95	تصنيف الأنشطة وفق أسلوب المحاسبة على أساس الأنشطة.....	ثانيا
96	أنواع التكاليف وفق أسلوب المحاسبة على أساس الأنشطة.....	ثالثا
97	مراحل أسلوب المحاسبة على أساس الأنشطة.....	رابعا
98	حساب تكاليف الأنشطة.....	خامسا
98	أسلوب تحليل القيمة.....	المطلب الثاني
98	مفهوم تحليل القيمة.....	أولا
99	عناصر تحليل القيمة.....	ثانيا
100	مراحل تحليل القيمة.....	ثالثا
101	تحليل انسياب أو تدفق العمل.....	المطلب الثالث
101	مفهوم تدفق العمل.....	أولا
103	أهداف تدفق العمل.....	ثانيا
103	تدفق العمل وإدارة الموارد البشرية.....	ثالثا
104	تحليل تدفق أو انسياب العمل.....	رابعا
105	مراحل تحليل انسياب العمل.....	خامسا
108	إعادة هندسة ممارسات إدارة الموارد البشرية.....	المبحث الثالث

108	إعادة هندسة عملية التوظيف.....	المطلب الأول
110	إعادة هندسة عملية التكوين.....	المطلب الثاني
110	معيقات وسلبيات التكوين وفق الأساليب التقليدية.....	أولا
111	مراحل إعادة هندسة التكوين.....	ثانيا
115	إعادة توزيع الموارد البشرية	المطلب الثالث
117	إعادة هندسة مجالي إدارة الأداء والتعويضات.....	المطلب الرابع
117	إعادة هندسة عمليات إدارة الأداء.....	أولا
117	إعادة هندسة التعويضات والامتيازات.....	ثانيا
118	الإدارة الالكترونية للموارد البشرية.....	المبحث الرابع
118	آثار تطور إدارة الموارد البشرية.....	المطلب الأول
118	تقاسم إدارة الموارد البشرية.....	أولا
119	خلق القيمة من قبل إدارة الموارد البشرية.....	ثانيا
120	استخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية.....	ثالثا
121	أساسيات حول الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.....	المطلب الثاني
121	مفهوم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.....	أولا
122	استخدامات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.....	ثانيا
123	أهمية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.....	ثالثا
124	مجالات الإدارة الالكترونية للموارد البشرية.....	المطلب الثالث
124	التوظيف الالكتروني.....	أولا
125	التكوين الالكتروني.....	ثانيا
127	النقل الداخلي إلكترونيا.....	ثالثا
127	الإدارة الإلكترونية للأداء.....	رابعا
128	إدارة الأجور والمكافآت إلكترونيا.....	خامسا
129	تسجيل الحضور والانصراف الكترونيا.....	سادسا
130	خلاصة الفصل الثاني
131	الأداء البشري.....	الفصل الثالث
132	تمهيد
133	الإطار المفاهيمي لأداء المنظمات.....	المبحث الأول
133	أساسيات حول الأداء التنظيمي.....	المطلب الأول
133	مفهوم الأداء التنظيمي.....	أولا
136	مجالات الأداء التنظيمي.....	ثانيا
137	قياس الأداء التنظيمي.....	المطلب الثاني
137	مفهوم قياس الأداء التنظيمي.....	أولا
138	أهمية قياس الأداء التنظيمي.....	ثانيا
139	تصنيف مقاييس الأداء التنظيمي.....	ثالثا
140	أدوات قياس الأداء التنظيمي.....	رابعا

144	تقييم الأداء التنظيمي التنظيمي.....	المطلب الثالث
146	المقاربة الاجتماعية للأداء التنظيمي.....	المطلب الرابع
149	أساسيات حول الأداء البشري.....	المبحث الثاني
149	مفهوم ومحددات الأداء البشري.....	المطلب الأول
153	قياس الأداء البشري.....	المطلب الثاني
156	بطاقة الأداء المتوازن للموارد البشرية.....	المطلب الثالث
157	مفهوم بطاقة الأداء المتوازن للموارد البشرية.....	أولا
158	مبدأ بطاقة الأداء المتوازن للموارد البشرية.....	ثانيا
159	مراحل وضع الإستراتيجية القياسية للموارد البشرية.....	ثالثا
162	إشكالية تقييم أداء الموارد البشرية.....	المطلب الرابع
162	مفهوم تقييم الأداء البشري.....	أولا
164	أهمية وأهداف تقييم الأداء البشري.....	ثانيا
166	مراحل عملية تقييم الأداء البشري.....	ثالثا
167	طرق تقييم الأداء البشري.....	رابعا
170	الأطراف المسؤولة عن التقييم.....	خامسا
171	أساسيات حول إدارة الأداء البشري.....	المبحث الثالث
171	مفهوم إدارة الأداء البشري.....	المطلب الأول
175	أهمية إدارة الأداء البشري وأهدافها.....	المطلب الثاني
175	أهمية إدارة الأداء البشري.....	أولا
176	أهداف إدارة الأداء البشري.....	ثانيا
177	عمليات إدارة الأداء البشري.....	المطلب الثالث
178	تخطيط الأداء البشري.....	أولا
179	توجيه الأداء البشري.....	ثانيا
179	تشخيص الأداء البشري.....	ثالثا
180	تقييم الأداء البشري.....	رابعا
182	خلاصة الفصل الثالث
183	مساهمة إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري.....	الفصل الرابع
184	تمهيد
185	وظيفة الموارد البشرية والأداء - الإشكالية المطروحة-.....	المبحث الأول
185	المقاربات النظرية الأولى.....	المطلب الأول
186	المقاربة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.....	أولا
187	المقاربة المالية لإدارة الموارد البشرية.....	ثانيا
187	المقاربة الاقتصادية لإدارة الموارد البشرية.....	ثالثا
188	المقاربة النفسية لإدارة الموارد البشرية.....	رابعا
189	المقاربات النظرية الثانية.....	المطلب الثاني
189	المقاربة الشمولية.....	أولا

189	المقاربة الموقفية أو الظرفية.....	ثانيا
191	المقاربة الشكلية أو التصميمية.....	ثالثا
191	الدراسات الميدانية لعلاقة وظيفة الموارد البشرية بالأداء التنظيمي.....	المطلب الثالث
199	أساسيات حول أنظمة عمل الأداء العالي.....	المبحث الثاني
199	ظهور أنظمة عمل الأداء العالي ومفهومها.....	المطلب الأول
203	مكونات أنظمة الأداء العالي.....	المطلب الثاني
203	مبادئ أنظمة عمل الأداء العالي.....	المطلب الثالث
204	مبدأ تقاسم المعلومات.....	أولا
204	مبدأ تطوير المعرفة.....	ثانيا
204	مبدأ ربط الأداء بالمكافأة.....	ثالثا
205	مبدأ المساواة.....	رابعا
205	إعادة هندسة الموارد البشرية وممارسات الأداء العالي.....	المبحث الثالث
205	مجالات التغيير في وظيفة الموارد البشرية.....	المطلب الأول
205	المجال التكنولوجي لإعادة هندسة الموارد البشرية.....	أولا
207	المجال الهيكلي لإعادة هندسة الموارد البشرية.....	ثانيا
211	المجال الفني لإعادة هندسة الموارد البشرية.....	ثالثا
213	المجال البشري لإعادة هندسة الموارد البشرية.....	رابعا
215	خصائص ممارسات إدارة الموارد البشرية الناتجة عن إعادة هندسة الوظيفة.....	المطلب الثاني
217	نتائج أنظمة عمل الأداء العالي وفق منظور إعادة الهندسة.....	المطلب الثالث
217	الاندماج الوظيفي.....	أولا
219	التحفيز على أساس الأداء.....	ثانيا
220	التمكين.....	ثالثا
222	فعالية أنظمة الأداء العالي في تحسين الأداء البشري.....	المبحث الرابع
222	محددات الأداء البشري وفق منظور نظم الأداء العالي.....	المطلب الأول
222	أداء المهمة.....	أولا
223	السلوك الإبداعي.....	ثانيا
223	الأداء الضمني أو السياقي.....	ثالثا
225	مساهمة أنظمة الأداء العالي في تحسين الأداء البشري.....	المطلب الثاني
227	نتائج تبني نظم عمل الأداء العالي وتحسين الأداء البشري.....	المطلب الثالث
227	الاندماج الوظيفي وتحسين الأداء.....	أولا
227	التمكين وتحسين الأداء.....	ثانيا
228	التحفيز وتحسين الأداء.....	ثالثا
229	نموذج الدراسة المعتمد.....	المطلب الرابع
232	خلاصة الفصل الرابع
	دراسة ميدانية لمدى مساهمة إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري من وجهة نظر مسؤولي الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية	الجزء التطبيقي

233	الإطار الابدستمولوجي والمنهجي للدراسة.....	الفصل الخامس
234	تمهيد
235	منهجية البحث	المبحث الأول
235	التموقع الابدستمولوجي للدراسة.....	المطلب الأول
238	الابدستمولوجيا في علوم التسيير	أولا
238	التموقع الابدستمولوجي لدراسات إدارة الموارد البشرية /الأداء.....	ثانيا
239	التموقع الابدستمولوجي للدراسة الحالية.....	ثالثا
240	منهج الدراسة.....	المطلب الثاني
240	المنهج الاستكشافي	أولا
240	المنهج الاختباري	ثانيا
241	أنماط التفكير المستخدمة في الدراسة	المطلب الثالث
242	أسلوب الإبعاد	أولا
243	أسلوب الافتراض الاستنتاجي.....	ثانيا
243	المقاربة المنهجية للبحث	المطلب الرابع
245	إجراءات تطبيق الدراسة الميدانية.....	المبحث الثاني
245	تقنيات البحث وأدوات جمع البيانات.....	المطلب الأول
245	تقنية البحث.....	أولا
246	مصادر البيانات.....	ثانيا
246	أدوات جمع البيانات.....	ثالثا
248	الاستبانة الأساسية المستخدمة لاختبار الفرضيات.....	المطلب الثاني
250	الاستبانة التشخيصية	المطلب الثالث
251	الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.....	المطلب الرابع
252	تحديد مجتمع وعينة الدراسة.....	المبحث الثالث
252	طبيعة مجتمع وعينة الدراسة.....	المطلب الأول
254	خصائص المؤسسات محل الدراسة.....	المطلب الثاني
256	إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات محل الدراسة.....	المطلب الثالث
256	مؤسسة النسيج والتجهيز (مؤسسة النسيج والتجهيز "TIFIB" بسكرة).....	أولا
257	مؤسسة مطاحن القنطرة (مطاحن الزيبان القنطرة بسكرة).....	ثانيا
257	مؤسسة مطاحن أوماش (المطاحن الكبرى للجنوب "GMS" أوماش بسكرة).....	ثالثا
258	مؤسسة سونطراك بسكرة (الشركة الوطنية لنقل وتسويق المحروقات "سونطراك" مديرية الصيانة بسكرة).....	رابعا
258	مؤسسة سونلغاز بسكرة (شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط بسكرة "سونلغاز").....	خامسا
258	مؤسسة الاتصالات وحدة بسكرة.....	سادسا
256	مؤسسة نفضال لتسويق وتوزيع المنتوجات البترولية بسكرة.....	سابعا
259	تحليل خصائص الرؤساء في المؤسسات محل الدراسة.....	المطلب الرابع
262	تحليل خصائص موظفي إدارات الموارد البشرية بالمؤسسات المبحوثة.....	المطلب الخامس

265	التحليل العاملي لمحاوير الدراسة.....	المبحث الرابع
265	التحليل العاملي الاستكشافي (AFE).....	المطلب الأول
265	اختبار الشراكية (Communalities).....	أولا
266	اختبار KMO and Bartlett's.....	ثانيا
267	التحليل العاملي التوكيدي-مفاهيم أساسية-.....	المطلب الثاني
267	معادلة النمذجة الهيكلية أو البنائية.....	أولا
268	الصدق البنائي لمقاييس البحث.....	ثانيا
270	تقدير النمذجة البنائية لنماذج قياس أبعاد المتغير المستقل.....	المطلب الثالث
270	نموذج قياس المجال الهيكلية: إعادة تنظيم وظيفة الموارد البشرية.....	أولا
272	نموذج قياس المجال التكنولوجي: استخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية.....	ثانيا
274	نموذج قياس المجال الفني: إعادة تصميم عمليات الموارد البشرية.....	ثالثا
275	نموذج قياس المجال البشري: تغير أدوار ومؤهلات الرؤساء والمرؤوسين.....	رابعا
277	نماذج قياس أبعاد المتغير الوسيط.....	المطلب الرابع
277	نموذج قياس الاندماج الوظيفي.....	أولا
279	نموذج قياس التمكين.....	ثانيا
280	نموذج قياس المكافأة على أساس الأداء.....	ثالثا
282	نماذج قياس أبعاد المتغير التابع.....	المطلب الخامس
282	نموذج قياس أداء المهام.....	أولا
283	نموذج قياس الأداء السياقي.....	ثانيا
285	نموذج قياس السلوك الإبداعي.....	ثالثا
286	تقدير النموذج الهيكلية للدراسة.....	رابعا
287	ثبات وصدق أداة الدراسة.....	المطلب السادس
287	ثبات الأداة الأساسية للدراسة.....	أولا
289	صدق الأداة الأساسية للدراسة.....	ثانيا
291	ثبات وصدق الاستبانة التشخيصية والتوزيع الطبيعي للبيانات.....	ثالثا
293	خلاصة الفصل الخامس
294	عرض وتحليل نتائج الدراسة.....	الفصل السادس
295	تمهيد
296	تحليل اتجاهات المبحوثين نحو محاور الدراسة.....	المبحث الأول
296	تحليل الإجابات حول محور إعادة هندسة الموارد البشرية.....	المطلب الأول
296	تحليل بعد إعادة تنظيم إدارة الموارد البشرية.....	أولا
299	تحليل محور استخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية.....	ثانيا
301	تحليل محور إعادة تصميم عمليات الموارد البشرية.....	ثالثا
303	تحليل محور تغير أدوار ومؤهلات الرؤساء والمرؤوسين.....	رابعا
305	تحليل محور ممارسات الأداء العالي.....	المطلب الثاني

306	تحليل بعد الاندماج الوظيفي.....	أولا
307	تحليل محور التمكين.....	ثانيا
308	تحليل محور المكافأة على أساس الأداء.....	ثالثا
310	تحليل محور الأداء البشري.....	المطلب الثالث
310	تحليل محور أداء المهام.....	أولا
312	تحليل محور الأداء السياقي.....	ثانيا
313	تحليل محور السلوك الإبداعي.....	ثالثا
314	تحليل آراء الموظفين حول أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية.....	المبحث الثاني
315	تحليل بعد إعادة تنظيم إدارة الموارد البشرية.....	المطلب الأول
318	تحليل محور استخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية.....	المطلب الثاني
321	تحليل محور إعادة تصميم عمليات الموارد البشرية.....	المطلب الثالث
323	تحليل محور تغير أدوار ومؤهلات الرؤساء والمرؤوسين.....	المطلب الرابع
325	تشخيص متطلبات تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية بالمؤسسات.....	المبحث الثالث
326	تشخيص بعد المتطلبات الإدارية.....	المطلب الأول
328	تشخيص بعد المتطلبات التنظيمية.....	المطلب الثاني
330	تشخيص بعد المتطلبات البشرية.....	المطلب الثالث
332	تشخيص بعد المتطلبات المادية.....	المطلب الرابع
333	تشخيص بعد المتطلبات التكنولوجية.....	المطلب الخامس
335	تشخيص معيقات تطبيق إعادة هندسة إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات.....	المبحث الرابع
336	تشخيص بعد المعوقات الإدارية.....	المطلب الأول
338	تشخيص بعد المعوقات التكنولوجية.....	المطلب الثاني
340	تشخيص بعد المعوقات البشرية.....	المطلب الثالث
342	تشخيص بعد المعوقات المالية.....	المطلب الرابع
344	تشخيص بعد المعوقات الفنية.....	المطلب الخامس
346	خلاصة الفصل السادس
347	اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.....	الفصل السابع
348	تمهيد
349	اختبار الفروق في متغيرات الدراسة نسبة للخصائص الشخصية.....	المبحث الأول
349	اختبار الفروق الشخصية في متغيرات الدراسة نسبة للجنس والسن.....	المطلب الأول
349	اختبار الفروق الشخصية في متغيرات الدراسة نسبة للجنس.....	أولا
350	اختبار الفروق الشخصية في متغيرات الدراسة نسبة للعمر.....	ثانيا
352	اختبار الفروق الشخصية في متغيرات الدراسة نسبة لطبيعة المنصب.....	المطلب الثاني
354	اختبار الفروق الشخصية في متغيرات الدراسة نسبة للمستوى التعليمي والأقدمية....	المطلب الثالث
354	اختبار الفروق الشخصية في متغيرات الدراسة نسبة للمستوى التعليمي.....	أولا
357	اختبار الفروق الشخصية في متغيرات الدراسة نسبة للأقدمية.....	ثانيا
357	اختبار الفروق الشخصية في متغيرات الدراسة نسبة لمدى تحكمهم في تكنولوجيا	المطلب الرابع

	المعلومات والاتصالات.....	
360	الاختبارات القبلية لنموذج الانحدار.....	المبحث الثاني
360	اختبار التوزيع الطبيعي.....	المطلب الأول
361	اختبار قوة النموذج.....	المطلب الثاني
361	حساب الارتباط الذاتي.....	أولا
362	اختبار الارتباط الخطي.....	ثانيا
363	اختبار طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة.....	المطلب الثالث
363	اختبار طبيعة العلاقة بين المستقل والتابع.....	أولا
364	اختبار طبيعة العلاقة بين المستقل والوسيط.....	ثانيا
366	اختبار طبيعة العلاقة بين الوسيط والتابع.....	ثالثا
367	اختبار فرضيات الدراسة.....	المبحث الثالث
367	اختبار الفرضية الرئيسية الأولى.....	المطلب الأول
369	اختبار الفرضية الرئيسية الثانية.....	المطلب الثاني
372	اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة.....	المطلب الثالث
374	اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة.....	المطلب الرابع
374	نموذج المتغير الوسيط.....	أولا
376	تحليل المسار.....	ثانيا
379	اختبار الفرضيات الفرعية.....	ثالثا
391	مناقشة نتائج الدراسة الميدانية.....	المبحث الرابع
391	مناقشة نتائج تقييم آراء موظفي إدارات الموارد البشرية في المؤسسات المبحوثة.....	المطلب الأول
392	حاجة إدارات الموارد البشرية بالمؤسسات المبحوثة إلى إعادة الهندسة.....	أولا
393	مدى توفر متطلبات تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية.....	ثانيا
395	مدى وجود معيقات تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية.....	ثالثا
396	مناقشة نتائج تقييم الرؤساء لمتغيرات الدراسة في المؤسسات المبحوثة.....	المطلب الثاني
397	حاجة إدارات الموارد البشرية بالمؤسسات المبحوثة إلى إعادة الهندسة.....	أولا
398	حاجة المؤسسات المبحوثة إلى نظم عمل الأداء العالي.....	ثانيا
400	حاجة المؤسسات المبحوثة إلى تحسين الأداء البشري.....	ثالثا
401	مناقشة نتائج الفروق في متغيرات الدراسة حسب الخصائص الشخصية.....	المطلب الثالث
401	مناقشة نتائج الفروق في متغير إعادة هندسة الموارد البشرية حسب الخصائص الشخصية.....	أولا
402	مناقشة نتائج الفروق في متغير ممارسات الأداء العالي حسب الخصائص الشخصية.....	ثانيا
403	مناقشة نتائج الفروق في متغير الأداء البشري حسب الخصائص الشخصية.....	ثالثا
403	مناقشة نتائج اختبار فرضيات الدراسة.....	المطلب الرابع
403	مناقشة نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى.....	أولا
407	مناقشة نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية.....	ثانيا

408مناقشة نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة.....	ثالثا
410مناقشة نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة.....	رابعا
412	خلاصة الفصل السابع
413	الخاتمة العامة
422	قائمة المراجع العربية
429	قائمة المراجع الأجنبية
434	فهرس الأشكال
437	فهرس الجداول
442	فهرس المحتويات
453	الملاحق

الملاحق

قائمة الملحق

الرقم	الملحق
01	الاستبيان الموجه للرؤساء باللغة العربية
02	الاستبيان الموجه للرؤساء باللغة الفرنسية
03	الاستبيان الموجه لموظفي إدارة الموارد البشرية
04	التحليل العاملي الاستكشافي
05	قائمة المحكمين



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعلم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، وعلوم التسه
قسم علوم التسيير
استمارة رسالة دكتوراه
2015/2014



الملحق
الأول

سيدي (ة) الكريم (ة):

تحية طيبة...

باعتباركم أحد الرؤساء بمؤسستكم، نضع بين يديك استمارة خاصة بدراسة بعنوان: "أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة استطلاعية لآراء مسؤولي الموارد البشرية بمجموعة من المؤسسات الاقتصادية في ولاية بسكرة" تحضيراً لرسالة دكتوراه علوم في علوم التسيير. نرجو منك التكرم بقراءة العبارات بدقة والإجابة عنها بموضوعية علماً بأن هذه البيانات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. وستكون دقة إجاباتك ومساهماتك عوناً كبيراً لي في التوصل إلى نتائج موضوعية وعملية.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير.

الباحثة: خان أحلام

الأستاذ المشرف: أ/د يحيى مفيدة
المحور الأول: الخصائص الشخصية

الجنس: ذكر أنثى

السن: أقل من 30 سنة من 30 إلى أقل من 40 سنة من 40 إلى أقل من 50 سنة من 50 سنة فأكثر

المسمى الوظيفي: رئيس قسم رئيس فرع رئيس مصلحة أخرى:

المؤهل العلمي: ثانوي فأقل تقني سامي ليسانس مهندس دراسات عليا متخصصة ماجستير فأكثر

سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 إلى أقل من 10 سنوات من 10 إلى أقل من 15 سنة من 15 سنة فأكثر

مدى تحكمك في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (التعامل مع الانترنت والانترنت، مع الأجهزة الالكترونية، استخدام

البرمجيات): ضعيف متوسط جيد

المحور الثاني: إعادة هندسة الموارد البشرية

إعادة هندسة الموارد البشرية: هي إحداث تغييرات جذرية في إدارة الموارد البشرية، وذلك على المستوى الهيكلي بإعادة تنظيم هذه الإدارة في شكل فرق عمل، وعلى المستوى الفني بإعادة تصميم عمليات هذه الإدارة للتخلص من النشاطات التي لا تضيف قيمة والتركيز فقط على الأنشطة الإستراتيجية، وعلى المستوى التكنولوجي بالتحويل إلى الإدارة الالكترونية للموارد البشرية، وعلى المستوى البشري بتغيير دور ومكانة الرؤساء من خلال تحويلهم إلى أخصائيي موارد بشرية (**Professionnels des ressources humaines**) وتغيير دور المرؤوسين بمشاركتهم في إدارة مساهمهم الوظيفي ومتابعته بشكل آلي.

ومنه يهدف هذا المحور إلى التعرف على مدى إدراك الرؤساء لحاجة إدارة الموارد البشرية إلى إعادة الهندسة، من خلال إدراكهم لمدى الحاجة إلى التغييرات الجذرية التي تحملها لهم ومرؤوسيههم ولإدارة الموارد البشرية ككل.

لذا يرجى منكم إبداء رأيكم حول موافقتكم على أهمية ومدى الحاجة إلى ما يلي في مؤسستكم، من خلال وضع إشارة (X) في المربع الذي يناسب وجهة نظركم.

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	لا أدري	موافق	موافق بشدة
I. المجال الهيكلي: إعادة تنظيم إدارة الموارد البشرية						
01	الموظفون بحاجة إلى زيادة مستوى اهتمام إدارة الموارد البشرية بهم من حيث السرعة في تقديم الخدمات لهم					
02	هناك ضرورة لإعادة تصميم الأسس والمبادئ التي يقوم عليها نظام إدارة الموارد البشرية الحالي للمؤسسة بما يتلاءم وتطورات ظروف العمل ويشجع على زيادة كفاءات الموظفين					
03	إدارة الموارد البشرية في المؤسسة بحاجة إلى إعادة توزيع بعض الاختصاصات من خلال دمج مهام بعض المناصب مع بعضها واستحداث مناصب جديدة					
04	مهام الموظفين الحالية بحاجة إلى إعادة تصميم من خلال إنشاء أدوار جديدة لهم أو إعادة توزيعهم على مهام أخرى في المؤسسة					
05	الهيكل التنظيمي الحالي للمؤسسة بحاجة إلى التوسع في اللامركزية (تفويض صلاحيات كبيرة للمرؤوسين)، والتخفيف من مركزية السلطة والمسؤولية (التخفيف من تركيزها لدى الرؤساء بشكل كامل)					
06	من الضروري زيادة مشاركة المرؤوسين في ممارسة بعض مهام إدارة الموارد البشرية إلى جانب الرؤساء.					
07	خطوط الاتصالات وقنوات تدفق السلطات والمسؤوليات الحالية بحاجة إلى إعادة تصميم، لضمان النقل السريع للمعلومات في مختلف الاتجاهات وبشكل جماعي.					
08	من المفيد إعادة تنظيم الأفراد في المؤسسة في شكل مجموعات عمل يتولى أعضائها تسييرها بأنفسهم					
09	المؤسسة بحاجة إلى أن يشارك الرؤساء في ممارسة عمليات إدارة الموارد البشرية باعتبارهم المسؤولين عن التنسيق فيما بين فرق العمل المعنية بتنفيذ هذه العمليات					
10	المؤسسة بحاجة إلى اتساع نطاق إشراف الرؤساء على المرؤوسين أكثر مما هو موجود حالياً					
11	يتعين على المؤسسة الانتقال من نمط تقسيم العمل وفق التخصص الدقيق المعتمد حالياً إلى					

					نظ العمل متعدد المهام في إطار فرق العمل.
				12	إدارة الموارد البشرية في المؤسسة بحاجة إلى تركيز اهتمامها على دمج القدرات والإمكانيات الفردية في أنشطة وأعمال تعاونية رغبة في الاستفادة منها وتطويرها
				13	يتعين على تنظيم إدارة الموارد البشرية دعم شراكة الأفراد في العمل وزيادة انتمائهم للمؤسسة
II. المجال التكنولوجي: الاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية					
				14	المؤسسة في حاجة إلى تطوير إدارة مواردها البشرية من خلال دعم عمليات هذه الإدارة بالممارسة الإلكترونية
				15	يتعين ممارسة إجراءات وعمليات إدارة الموارد البشرية بالمنظمة بالاعتماد على شبكات المعلومات الداخلية والخارجية (الانترنت والانترانت....)
				16	المؤسسة بحاجة إلى الربط بين برمجيات الأجر وبرمجيات الأداء، وإتاحتها للرؤساء والمرؤوسين مباشرة على الموقع الإلكتروني للمؤسسة.
				17	من الضروري للمؤسسة أن تستخدم شبكات الانترنت في بعض مراحل عملية التوظيف (الإعلان عن التوظيف، إرسال الملفات، الاختيار وإجراء الاختبارات، المقابلات...)
				18	يتعين على المؤسسة فتح إمكانية التعامل مع الموظفين عن بعد عبر مناطق جغرافية مختلفة دون الحاجة إلى تواجدهم بالمؤسسة
				19	من المهم أن يستخدم في تدريب الموظفين عدة أساليب الكترونية (المؤتمرات المرئية (véديو conférence)، الفصول الافتراضية (classe virtuelle)، التعليم عن بعد....) والتي تمكنهم من الاستفادة دون مغادرة أماكن عملهم
				20	المؤسسة بحاجة إلى أتمتة (Automatisation) نماذج النفقات الروتينية كالتنقل، السفر،... من خلال تسجيل هذه المعلومات عبر شبكة الانترنت وحساب هذه النفقات وتحويلها إلى نظام الأجر إلكترونياً
				21	من المهم للمؤسسة تبني أنظمة إلكترونية لمراقبة الأداء تمكنها من زيادة نطاق الإشراف بشكل كبير، وتخفيض الوقت المستغرق من قبل الرؤساء لمراقبة أداء المرؤوسين
				22	الموظفون بالمؤسسة بحاجة إلى الدخول إلى نظام عملهم إلكترونياً عبر شبكة الانترنت حتى وهم خارج العمل
				23	من الضروري أن توفر المؤسسة في موقعها الإلكتروني حساب خاص بكل موظف، يمكنه من الإطلاع على بياناته الشخصية أو تعديلها، وتسجيل أوقات الحضور والانصراف،....
				24	الموظفون بحاجة إلى الإطلاع إلكترونياً وبشكل فوري ومستمر على المهام الموكلة إليهم، وعلى التعليمات والمستجدات، وتقاسم الآراء والأفكار مع بعضهم البعض
				25	من المفيد جداً أن يتمكن الموظف من طلب مختلف الخدمات المتعلقة به، كطلب العطل والغياب، الإطلاع على المكافآت والأجور، الحصول على معلومات حول الدورات التدريبية.... بشكل مباشر عن طريق الشبكات الإلكترونية
				26	المؤسسة بحاجة إلى التخلص من النماذج الورقية، وتوفير وقت تكرار العمليات الإدارية الروتينية
III. المجال الفني: إعادة تصميم عمليات إدارة الموارد البشرية					
				27	بعض المناصب في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة بحاجة إلى مراجعة، كون الصلاحيات الموكلة إلى شاغليها لا تتناسب مع مسؤولياتهم

				إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة بحاجة إلى إبداع أساليب جديدة في العمل، فمثلا يمكن إجراء مقابلات التعيين عن طريق النظام الآلي الذي لديه كافة المعلومات عن ملف المترشح دون الحاجة إلى العمل الورقي تماما	28
				يتعين إعادة النظر في عمليات الموارد البشرية الممارسة حاليا، حيث هناك مهام يمكن دمجها للقيام بها من طرف نفس الموظف، وبالمقابل هناك مهام يجب فصلها لحاجتها إلى عدة موظفين للقيام بها	29
				الطرق والأساليب المستخدمة في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة (أساليب التوظيف، طرق التدريب، طرق تقييم الأداء، أساليب تحديد المكافآت،...) بحاجة إلى تغييرها بشكل جذري، من خلال اقتراح طرق وأساليب مغايرة تقدم نفس العمل في وقت أقل وبتكلفة منخفضة	30
				من الضروري إعادة ترتيب إجراءات العمل في إدارة الموارد البشرية وتصميمها على نحو يفي بمتطلبات الأفراد.	31
				المؤسسة بحاجة للتخلص من بعض الأنشطة والمهام في إدارة الموارد البشرية التي لا تضيف قيمة في حين تستهلك الوقت والجهد، مثل كثرة الوثائق الإدارية، عملية التنقل بين مختلف المستويات الإدارية لانجاز بعض المعاملات....	32
				المؤسسة بحاجة إلى أخرجة بعض الأنشطة في إدارة الموارد البشرية، أي تكليف مكاتب أو مؤسسات خارجية للقيام بها، حيث تنجز بتكلفة أقل وتوفر للموظفين فرصة التركيز على الأنشطة الأساسية.	33
				تحتاج بعض عمليات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة إلى إعادة النظر في طريقة ومراحل وإجراءات القيام بها	34
				يتعين تصميم عمليات إدارة الموارد البشرية وفق المتطلبات والتغيرات الحالية التي فرضتها تكنولوجيا المعلومات على إدارة الموارد البشرية	35
				بعض العمليات في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة بحاجة إلى انجازها بالتوازي مع بعضها البعض، وليس بالضرورة انتظار نهاية عملية لبدء عملية أخرى	36
				من الضروري استحداث عمليات ومهام جديدة ومتنوعة في إدارة الموارد البشرية تحسن في جودة العمل المطلوب	37
				المؤسسة بحاجة إلى إعادة تصميم عمليات تقييم الأداء والمكافآت بما يتناسب وتنفيذ العمليات الجديدة	38
IV. المجال البشري: تغير أدوار ومؤهلات الرؤساء والمرؤوسين					
				من الضروري اقتناع الأفراد بالتغيير لأهميته في إدارتهم	39
				من المهم أن يكون للرؤساء القدرة على ممارسة عمليات الموارد البشرية بكفاءة وفعالية	40
				يتعين على الرؤساء بالمؤسسة أن يكونوا مؤهلين لتطبيق مختلف التغييرات الجذرية التي تخص أدوارهم ومسؤولياتهم	41
				من المفيد أن تتوفر في الرؤساء والمرؤوسين القدرة على مواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة	42
				من المهم أن يتقن الرؤساء والمرؤوسين التعامل مع مختلف البرمجيات والنظم المستخدمة في إدارة الموارد البشرية.	43
				من المهم مشاركة الرؤساء في إعداد إستراتيجية الموارد البشرية	44

					45	من المهم أن تكون للرؤساء نظرة مستقبلية حول كيفية الاستثمار في الموارد البشرية
					46	من المهم أن تكون للرئيس والمرؤوس معارف كثيرة حول ممارسات إدارة الموارد البشرية
					47	المؤسسة بحاجة إلى مساهمة الرؤساء في الحصول على احتياجات إدارتهم من الموظفين بأنفسهم وبطريقة أسرع، وذلك سواء من داخل المنظمة أو من خارجها عن طريق الشبكات الآلية الخاصة بالمؤسسة
					48	يتعين الاستغناء عن بعض موظفي إدارة الموارد البشرية في تقديم بعض خدمات هذه الإدارة، بحكم أنه سيقوم بها الرؤساء والمرؤوسين بأنفسهم
					49	من المهم اعتبار الرؤساء بمثابة أخصائيي موارد بشرية
					50	من الضروري أن يؤدي الرؤساء دور الموجهين والمدربين والمستشارين لفرق العمل من أجل خدمة العملاء بفعالية

المحور الثالث: ممارسات الأداء العالي،

ممارسات الأداء العالي هي ممارسات متطورة في إدارة الموارد البشرية تهدف إلى زيادة تمكين المرؤوسين واندماجهم ومكافأهم على أساس أدائهم، لذا يهدف هذا المحور إلى التعرف على مدى إدراك الرؤساء لحاجة المرؤوسين إلى هذه الممارسات من خلال مدى حاجتهم إلى التمكين والاندماج وربط المكافآت بالأداء.

لذا يرجى منكم إبداء رأيكم حول درجة أهمية ما يلي بالنسبة للمؤسسة وموظفيها من خلال وضع إشارة (X) في المربع الذي يناسب وجهة نظركم.

الرقم	العبرة	غير مهمة اطلاقاً	غير مهمة	لا ادرى	مهمة جداً
I الاندماج الوظيفي:					
01	المؤسسة بحاجة إلى أن تسود ثقافة مشتركة لدى الموظفين بأهمية المشاركة في العمل				
02	يتعين على المؤسسة العمل على مشاركة الموظفين في برامج تهدف إلى اندماجهم.				
03	عند الانتقال من قسم لآخر من المهم ألا يجد الفرد صعوبة في التعامل مع الموظفين				
04	من المفيد للمؤسسة أن توفر للموظفين معلومات حول الأداء التشغيلي كالجودة، الإنتاجية...				
05	من المهم أن تولي المؤسسة أهمية شاملة لمختلف الجوانب المتعلقة بموظفيها (من حيث أدائهم، سلوكياتهم، علاقاتهم، اهتماماتهم،...)				
06	يحتاج الموظفون الذين لديهم مشكلات داخل المؤسسة وخارجها إلى تعاطف إدارة المؤسسة معهم				
07	المؤسسة بحاجة إلى فتح المجال لمناقشة المشاكل واتخاذ القرارات بشكل جماعي وبمساهمة الموظفين				
II التمكين:					
08	يتعين على المؤسسة النظر إلى النشاطات التي يمارسها كل فرد في عمله على أنها ذات قيمة ومعنى				
09	من المهم أن يرسخ لدى الفرد الاعتقاد بأن عمله له تأثير إيجابي على أداء المؤسسة				
10	من المفيد أن يكون لديه الاستقلالية والحرية الكافية في كيفية تنفيذ العمل				
11	يتعين على المؤسسة منح الفرد السلطات الكافية للقيام بمهامه				
12	من الضروري مساهمة الفرد في وضع الأهداف التي يكون مسؤولاً عن تنفيذها				
14	من المفيد مشاركة الفرد في تحديد المعايير التي يتم تقييم أدائه على ضوءها				
III المكافأة على أساس الأداء					

					الموظفون بحاجة إلى تلقي مكافآت ترتبط بنتائج فريق العمل	15
					يتعين أن يتوفر بالمؤسسة نظام مكافآت مشجع للعمل المبدع	16
					من المفيد أن يقوم نظام الترقيات على أساس الكفاءة في العمل	17
					يتعين على الإدارة تقدير جهود الأفراد في العمل ومكافئهم عليها	18
					من الضروري أن يعتمد نظام المكافآت على المعارف والمهارات التي يملكها الفرد	19
					الأفراد بحاجة إلى تشجيعهم على تقديم الأفكار الجديدة ومكافئهم عليها	20
					من الضروري أن يحصل الموظفون ذوو القدرات الإدارية المتميزة على فرص حقيقية لتطوير مستقبلهم الوظيفي	21

المحور الرابع: الأداء البشري:

يهدف هذا المحور للتعرف على مدى إدراك الرؤساء لأهمية ضرورة تحسين مستوى أداء مرؤوسيههم سواء من حيث النتائج المحققة أو من حيث السلوكيات المصاحبة لها لأهميته في تحسين الأداء الكلي للمؤسسة، وذلك من خلال تحقق ما يلي في المؤسسة:

لذا من وجهة نظرك ما درجة حاجة المؤسسة إلى ما يلي وأهميته بالنسبة إليها:

الرقم	العبرة	غير مهمة مطلقا	غير مهمة	لا أدرى	مهمة جدا	مهمة
أداء المهام						
01	القدرة على تقليل الأخطاء والمشاكل في أداء العمل					
02	قلة الشكاوى المتعلقة بجودة الخدمات والمنتجات المقدمة					
03	تحقيق مواصفات الجودة للخدمات والمنتجات المقدمة					
04	زيادة دقة الأعمال والنشاطات المنجزة					
05	إنجاز قدر كبير من العمل في أقل وقت ممكن					
06	سرعة ودقة الاستجابة للطلبات المختلفة وبالمستوى المطلوب					
07	إنجاز عدة عمليات في نفس الوقت بدل انتظار انتهاء عملية معينة لبدء عملية أخرى					
08	استخدام أساليب وأنظمة حديثة تقلل من الوقت اللازم لإنجاز العمل.					
09	زيادة حجم الخدمات والمنتجات المقدمة للمستفيدين					
10	زيادة معدل الأعمال المنجزة					
11	تقليل عدد الموظفين اللازمين لإنجاز عمل معين					
12	تخفيض تكلفة العمليات المنجزة					
13	تقليص روتين العمل من خلال معالجة مشاكل الازدواج والتكرار التي تتسم بها الكثير من المهام الإدارية					
14	مرونة إجراءات العمل بحيث لا تسبب الارتباك					
15	تحسين تصميم العمل وتسهيله					
16	تبسيط إجراءات العمل وأساليبه توخيا للسرعة في تحقيق الأهداف والبرامج					
الأداء السياقي						
17	الاهتمام بإظهار نتائج الفريق أكثر من الاهتمام بإظهار النتائج الفردية					

					التطوع للمسؤوليات الإضافية بكل رحابة صدر	18
					التضحية بالاهتمامات الشخصية من اجل مصلحة العمل	19
					التعامل بعناية مع الموجودات المادية في مكان العمل	20
					العمل على الترويج لمنتجات المؤسسة وخدماتها حتى خارج أوقات العمل	21
					الاهتمام بمساعدة الموظفين الجدد على سرعة التأقلم في جو العمل	22
					تخصيص الوقت الكافي لسماع مشاكل الآخرين والاهتمام لذلك	23
					مساعدة الآخرين إذا كانت أعمالهم كثيرة ويحتاجون العون لإنجازها	24
السلوك الإبداعي						
					الاهتمام بتقديم أفكار جديدة لأساليب العمل	25
					القدرة على تقديم حلول جديدة للمشكلات التي يواجهها الأفراد في العمل	26
					القدرة على انجاز الأعمال بأسلوب متجدد	27
					القدرة على المبادرة وتحمل المخاطر	28
					أداء الأعمال دون الاعتماد على جهد الآخرين	29
					الابتعاد عن تقليد الآخرين في حل المشكلات التي تعترض سير العمل	30

شكرا على حسن تعاونكم

Questionnaire de Recherche

Madame, Monsieur :

Salutations ...

Comme vous occupez le poste du Chef dans votre entreprise, je vous demande de répondre à ce questionnaire, concernant une thèse du doctorat intitulée: "**L'importance de la réingénierie des ressources humaines dans l'amélioration de la performance humaine, une enquête sur les points de vue des responsables des ressources humaines dans quelques entreprises économiques à Biskra**".

Je vous prie de lire les phrases attentivement afin de répondre, tout en vous assurant que ces données seront utilisées seulement pour la recherche scientifique

Vos réponses précises contribueront fortement à l'obtention de résultats objectifs et pratiques.

Veillez accepter l'expression de notre respect.

Encadreur : Pr/ Yahyaoui Moufida

étudiante : Khene Ahlem

Premier axe: caractéristiques personnelles

Sexe: Homme Femme

Age: moins de 30 ans de 30 à moins de 40 ans de 40 à moins de 50 ans

De 50 ans et plus

Poste: Chef de département chef de service chef de section

Autres:

Niveau d'études: secondaire ou moins technicien supérieur licence

Ingénieur PGS Magistère ou plus

Ancienneté: Moins de 5 ans 5 à moins de 10 ans

De 10 à moins de 15 ans de 15 ans et plus

Niveau de maîtrise de la technologie de l'information et de la communication (utilisation de l'Internet et Intranet, l'utilisation de logiciels):

Mauvais Moyen Bon

2015/2014

Deuxième Axe : Re-engineering des ressources humaines

Le Re-engineering des ressources humaines: est la réalisation des changements radicaux dans la direction des ressources humaines, et cela sur le plan structurel par la réorganisation de cette administration sous forme d'équipes de travail, et au niveau technique par la re-conception des processus de cette administration pour éliminer les activités qui n'ajoutent pas de valeur et de se concentrer uniquement sur les activités stratégiques, et sur le plan technologique par le passage à la gestion électronique des ressources humaines, et sur le plan humain, par la modification du rôle et de la place des chefs en les transformant en Professionnels de Ressources Humaines, ainsi que le changement du rôle des subordonnés par leur participation automatique à la gestion de leur carrière.

cet axe vise à identifier si les chefs prennent conscience de la nécessité de direction des ressources humaines de la réingénierie des processus, par leur prise de conscience de la nécessité des résultats radicaux de reengineering pour eux et pour leurs subordonnés et pour la direction des ressources humaines en général.

Alors, s'il vous plaît, exprimez votre opinion sur l'importance de ces changements en mettant un (X) dans la case qui correspond à votre point de vue.

Nu m ^o	Phrases	Pas du tout d'acc ord	Pas d'acc ord	Pas d'avis	d'acc ord	tout a fait d'accord
	1. Le Domaine structurel: réorganisation de la direction des ressources humaines					
01	Les employés ont besoin que la direction des ressources humaines augmente le niveau d'intérêt vis-à-vis d'eux en termes de leur fournir des services plus rapide					
02	Il est nécessaire de re-concevoir les fondements et les principes du système actuel de gestion des ressources humaines de votre entreprise, pour répondre à l'évolution des conditions de travail et de promouvoir les compétences des employés					
03	Dans votre entreprise, la direction des ressources humaines a besoin de redistribuer quelques activités par l'assemblage de certaines postes et la création de nouveaux postes					
04	les taches actuelles des employés ont besoin de re-conception, par la création de nouveaux rôles pour eux ou en les redéployant à d'autres tâches dans l'organisation					
05	La structure organisationnelle actuelle de l'entreprise a besoin d'élargir la décentralisation (Déléguer plus de pouvoirs aux subordonnés), et réduire la centralisation du pouvoir et de la responsabilité chez les chefs					
06	Il est nécessaire d'accroître la participation des subordonnés dans l'exercice de certaines taches de gestion des ressources humaines aux cotés de leurs chefs.					
07	Les canaux actuelles de communication et le flux des autorités et des responsabilités besoin de re-conception, pour assurer le transmission rapide d'informations dans des directions différentes.					
08	Il est nécessaire de Réorganiser les individus dans l'entreprise sous forme de groupes de travail autonomes					
09	L'Enterprise a besoin que les chefs participent à la gestion des ressources humaines comme responsables de la coordination entre les équipes impliquées dans la mise en œuvre de ces processus					
10	L'Enterprise a besoin d'élargir la supervision plus que l'état actuel					
11	L'entreprise doit passer de la division du travail selon la spécialisation vers le style de travail multi-tâches (polyvalence) au sein des équipes.					
12	La direction des ressources humaines doit concentrer son attention sur l'intégration des capacités et des compétences individuelles					

	dans des activités collectives					
13	Il faut que l'organisation de direction des ressources humaines renforce le partenariat des employés au travail et accroît leur appartenance à l'entreprise					
2. Le domaine technologique: l'utilisation intensive des technologies de l'information						
14	L'entreprise a besoin de développer les processus de gestion des ressources humaines grâce à l'appui des pratiques informatiques					
15	Il faut exercer les processus et les procédures de gestion des ressources humaines par l'utilisation des réseaux d'information internes et externes (Internet et Intranet...)					
16	L'Entreprise a besoin de lier les logiciels de salaires à ceux de la performance, et les mettre à la disposition des chefs et des subordonnés directement sur le site électronique de l'entreprise					
17	Il est nécessaire pour l'entreprise d'utiliser les réseaux en ligne dans certains étapes de recrutement (l'annonce de recrutement, l'envoi des fichiers, la sélection et les tests, les entretiens...)					
18	L'entreprise doit ouvrir la possibilité de recruter des employés à distance sur les différentes zones géographiques sans avoir besoin de leur présence					
19	Il est important d'utiliser dans la formation plusieurs méthodes électroniques (comme vidéoconférence, les classes virtuelles, l'apprentissage à distance), ce qui permet de former les employés sans quitter leurs lieux de travail					
20	L'Entreprise a besoin d'automatiser les formulaires et les frais de mission et de travail, ... grâce à l'enregistrement de ces informations via Internet et de calculer ces frais et les transférés électroniquement au système de salaire					
21	Il est important pour l'entreprise d'adopter des systèmes électroniques pour évaluer les performances, qui permettent d'élargir la supervision, et de réduire le temps pris par les chefs pour suivre les performances des subordonnés					
22	Les employés doivent avoir accès au système de travail par voie électronique via Internet, même quand ils sont hors de l'entreprise					
23	Il est essentiel que chaque individu a un compte personnel sur le site Internet de l'entreprise, ou il peut vérifier ses renseignements personnels ou modifier des données, ,					
24	Les employés ont besoin de consulter, électroniquement, instantanément et continuellement, les tâches qui leur sont attribuées, les consignes et les nouveautés, et les avis et les idées échangés entre eux					
25	Il est très utile que l'employé puisse demander des divers services (demande congés, demande d'absence, consulter le calcul de primes.....) directement à travers les réseaux électroniques					
26	L'Entreprise a besoin d'éliminer les formulaires en papier, et d'économiser le temps de la répétition des processus routiniers.					
3. Le Domaine technique: le redesign des processus						
27	Certains postes en direction des ressources humaines doit être révisée, puisque les pouvoirs confiés aux occupants ne sont pas compatible avec leurs responsabilités					
28	La direction des ressources humaines a besoin de créer des nouvelles façons de travailler, par exemple, on peut faire les entretiens de recrutement par un système automatisé qui a toutes les informations sur le candidat, sans avoir à déposer de papperasse					
29	Il est nécessaire de réexaminer les pratiques actuelles des ressources humaines, car il ya des tâches qui peuvent être combinées pour être accomplies par le même employé, en revanche, il ya des tâches qui doivent être séparées puisqu'elles					

	nécessitent de plusieurs employés					
30	Les Méthodes et les techniques utilisées dans la direction des ressources humaines (comme les procédures de recrutement, les méthodes de formation, les méthodes d'évaluation de la performance, les primes ...) doivent être radicalement changées, en proposant différentes méthodes et techniques qui offrent le même travail en moins de temps et à moindre coût					
31	Il est nécessaire de réorganiser les processus de travail dans la direction des ressources humaines et de la conception d'une manière qui répond aux besoins des employés					
32	L'Entreprise a besoin d'éliminer certaines activités et tâches de gestion des ressources humaines qui consomment du temps et des efforts mais n'ajoutent pas de valeur, tels que le grand nombre de documents administratifs, le passage entre les différents niveaux organisationnels pour compléter certaines transactions.....					
33	L'entreprise doit externaliser certaines activités de gestion des ressources humaines, qui sont accomplies à moindre coût par des bureaux spécialisés ou autres entreprises, et cette externalisation donne une occasion pour les employés de se concentrer sur leurs activités principales.					
34	Certains processus de gestion de ressources humaines ont besoin de repenser les manières, les étapes et les procédures de leur application					
35	Il est nécessaire de concevoir les processus de gestion des ressources humaines, conformément aux changements actuels imposés par la technologie de l'information					
36	Certains processus de gestion des ressources humaines doivent être accomplis en parallèle avec d'autres, il n'est pas nécessairement d'attendre la fin d'un processus pour démarrer un autre					
37	Il est Nécessaire de développer de nouveaux processus à la direction des ressources humaines pour améliorer la qualité du travail					
38	L'Entreprise a besoin de re-concevoir les processus d'évaluation de la performance et les récompenses pour la mise en œuvre de nouveaux processus					
4. Le Domaine humain: l'évolution des rôles et des taches des chefs et des subordonnés						
39	Il est nécessaire pour les employés d'accepter le changement vu son importance dans leur gestion					
40	Il est important pour les chefs d'avoir la capacité d'exercer efficacement les processus des ressources humaines					
41	Il faut que les chefs soient capable d'appliquer les différents changements radicaux concernant leurs rôles et leurs responsabilités					
42	Il est utile pour les chefs et les subordonnés d'avoir la capacité de suivre le rythme accéléré des évolutions technologiques					
43	Il est important pour les chefs et les subordonnés de maîtriser les différents logiciels et systèmes utilisés à la gestion des ressources humaines.					
44	Il est important que les chefs participent à l'élaboration de la stratégie des ressources humaines					
45	Il est important que les chefs aient une vision stratégique sur la façon d'investir dans les ressources humaines					
46	Il est important que les chefs et les subordonnés aient des connaissances sur les pratiques de gestion des ressources humaines					
47	L'Entreprise a besoin de la contribution des chefs dans					

	l'obtention des besoins en matières de salariés de manière autonome et plus rapide, que ce soit à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise à travers ses réseaux automatisés					
48	Il faut renoncer à quelques employés de direction des ressources humaines de fournir certains services de cette administration, puisqu'ils seront menés par les chefs et leurs subordonnés eux-mêmes					
49	Il est important de considérer les chefs comme professionnels des RH					
50	Il est essentiel que les chefs jouent le rôle de mentors, de formateurs et de conseillers aux équipes de travail afin d'offrir efficacement des services aux clients					

Troisième axe : pratiques à haute performance

Sont des pratiques avancées en gestion des ressources humaines qui visent à renforcer l'empowerment des subordonnés, leur intégration et leurs récompenses à base de leur performance. Cet axe vise à identifier le degré de conscience des chefs vis-à-vis des besoins de leurs subordonnés en matière de ces pratiques avancées.

Alors, s'il vous plaît, exprimer votre opinion sur le degré d'importance de la suivante pour l'entreprise et ses employés en cochant un (X) dans la case qui correspond à votre point de vue.

Nu m ^o	Phrases	Pas impo rtant du tout	pas impo rtant	je ne sais pas	impo rtant	très importa nt
I. L'intégration fonctionnelle:						
01	L'Entreprise a besoin d'avoir une conviction commune parmi les employés de l'importance de la participation au travail					
02	L'entreprise doit inciter la participation des employés dans des programmes visant à leur intégration.					
03	Lors de déplacements de section à l'autre, il est important pour l'employé de ne pas trouver des difficultés de travailler avec les autres					
04	Il est Utile pour l'entreprise à fournir aux employés des informations sur la performance opérationnelle: la qualité, la productivité...					
05	Il est important pour l'entreprise de donner une importance globale aux différents aspects liés à ses employés (en matière de leur performance, leur comportement, leurs relations, leurs intérêts...).					
06	Les employés qui ont des problèmes à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise ont besoin du soutien de la direction					
07	L'Entreprise a besoin d'entamer des discussions avec les employés en ce qui concerne les problèmes et la prise de décisions collectives					
II. Empowerment						
08	L'entreprise doit considère les activités exercées par chacun dans son travail comme ayant une valeur et un sens					
09	Il est important que l'individu croie que son travail a un impact positif sur la performance de l'entreprise					
10	Il est utile pour l'employé d'avoir l'autonomie et la liberté suffisante pour effectuer son travail					
11	Il faut donner à l'individu des pouvoirs adéquats pour faire son travail					
12	Il est nécessaire que l'individu contribue dans la définition des objectifs qui serait responsable de la mise en œuvre					
13	l'individu doit être impliqué pour déterminer les critères					

	d'évaluation de sa performance					
III . la rémunération basée sur la performance						
14	Les employés ont besoin de recevoir des rémunérations liées aux résultats du groupe de travail					
16	L'entreprise doit adopter un système de récompenses pour encourager le travail créatif					
17	Il est nécessaire que le système de promotion soit basé de l'efficacité au travail					
	L'entreprise doit reconnaître les efforts des individus et les récompenser					
19	il est essentiel que le système de rémunération soit basé sur les connaissances et les compétences de l'individu					
20	Les individus ont besoin de les encourager à fournir de nouvelles idées et faire récompenser ces idées					
21	il est nécessaire de donner aux employés ayant des capacités managériales exceptionnelles des réelles opportunités de développement de carrière					

Quatrième Axe : la performance humaine

Cet axe a pour objectif d'identifier si les chefs reconnaissent l'importance et la nécessité d'améliorer la performance de leurs subordonnés tant en matière de résultats obtenus ou en matière de comportements associés, à cause de son importance dans l'amélioration de la performance globale de l'entreprise.

Donc à ton avis, est ce que l'entreprise a besoin de:

nu m	Phrases	Pas impo rtant du tout	pas impo rtant	je ne sais pas	impo rtant	très importa nt
01	La capacité de réduire les erreurs et les problèmes au travail					
02	Quelques plaintes concernant la qualité des services et produits offerts					
03	Assurer les normes de la qualité aux produits et services fournis					
04	Augmenter la précision des activités et la réalisation des tâches					
05	Accomplir plus de travail dans les plus brefs délais					
06	La rapidité et la précision de la réponse aux diverses demandes					
07	L'achèvement du plusieurs processus en même temps au lieu d'attendre l'accomplissement définitif d'un processus pour démarrer un autre					
08	L'utilisation des méthodes et des systèmes modernes pour réduire le temps du travail.					
09	Augmenter le volume de produits et services fournis					
10	Augmenter le taux des tâches réalisées					
11	Réduire le nombre d'employés requis pour terminer un travail					
12	Réduire le coût des opérations effectuées					
13	Réduire la routine de travail en s'attaquant aux problèmes de duplication et la redondance qui caractérisent la plupart des tâches administratives					
14	Augmenter la flexibilité des procédures de travail pour que ne fait pas de confusion					
15	Améliorer et faciliter la conception de travail					
16	Simplifier les procédures et les méthodes de travail pour des raisons de rapidité dans la réalisation des objectifs et des programmes					
17	Faire montrer les résultats de l'équipe de travail plus que montrer les résultats individuels					

18	volontariat pour les travaux supplémentaires					
19	Sacrifier les intérêts personnels pour l'intérêt du travail					
20	Maintenance des actifs physiques en milieu de travail					
21	Faire promouvoir les produits et les services de l'entreprise, même en dehors des heures de travail					
22	aider les nouveaux employés à s'adapter rapidement au travail					
23	accorder de temps suffisant pour entendre les problèmes des autres					
24	aider les autres qui ont besoin d'aide pour accomplir leurs tâches					
25	donner des nouvelles idées pour les méthodes de travail					
26	La capacité de donner des nouvelles solutions aux problèmes rencontrés par les employés au travail					
27	La capacité de travailler d'une manière renouvelée					
28	la capacité à l'initiative et prise des risques					
29	travailler sans s'appuyer sur les efforts des autres					
30	éviter d'imiter les autres pour résoudre les problèmes de travail					

Merci de votre collaboration

الملحق الثالث

قسم علوم التسيير

جامعة محمد خيضر بسكرة

2015/2014

استمارة رسالة دكتوراه

سيدي (ة) الكريم (ة):

باعترابك أحد موظفي إدارة الموارد البشرية بمؤسستكم، نضع بين يديك استمارة خاصة بدراسة بعنوان: "أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة استطلاعية لآراء مسؤولي الموارد البشرية بمجموعة من المؤسسات الاقتصادية في ولاية بسكرة" تحضيراً لرسالة دكتوراه علوم في علوم التسيير. نرجو منك التكرم بقراءة العبارات بدقة والإجابة عنها بموضوعية علماً بأن هذه البيانات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. وستكون دقة إجاباتك ومساهماتك عوناً كبيراً لي في التوصل إلى نتائج موضوعية وعملية.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير..

الباحثة: بخان أحلام

الأستاذ المشرف: أ/د يجاوي مفيدة

المحور الأول: الخصائص الشخصية

الجنس: ذكر أنثى

السن: أقل من 30 سنة من 30 إلى أقل من 40 سنة من 40 إلى أقل من 50 سنة من 50 سنة فأكثر

المؤهل العلمي: ثانوي فأقل ليسانس مهندس تقني سامي ماجستير فأكثر دراسات عليا متخصصة

سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 إلى أقل من 10 سنوات من 10 إلى أقل من 15 سنة من 15 سنة فأكثر

مدى تحكمك في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (التعامل مع الانترنت والانترنت، مع الأجهزة الالكترونية، استخدام البرمجيات...): ضعيف متوسط جيد

المحور الثاني: إعادة هندسة الموارد البشرية

إعادة هندسة الموارد البشرية: هي إحداث تغييرات جذرية في إدارة الموارد البشرية، وذلك على المستوى الهيكلي بإعادة تنظيم هذه الإدارة في شكل فرق عمل، وعلى المستوى الفني بإعادة تصميم عمليات هذه الإدارة للتخلص من النشاطات التي لا تضيف قيمة والتركيز فقط على الأنشطة الإستراتيجية، وعلى المستوى التكنولوجي بالتحويل إلى الإدارة الالكترونية للموارد البشرية، وعلى المستوى البشري بتخلص موظفي إدارة الموارد البشرية من المهام الإدارية والروتينية التي يقومون بها لصالح الرؤساء والمرؤوسين ويركزون على المهام الإستراتيجية والأساسية في هذه الإدارة.

ومنه يقيس هذا المحور مدى إدراككم كموظفين حاجة إدارة الموارد البشرية إلى إعادة الهندسة، من خلال إدراككم مدى الحاجة إلى التغييرات الجذرية التي تحملها لكم ولعملكم.

لذا يرجى منكم ابداء رأيكم حول موافقتكم على أهمية ومدى الحاجة إلى ما يلي، من خلال وضع اشارة (X) في المربع الذي يناسب وجهة نظركم.

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	لا أدري	موافق	موافق بشدة
I. المجال الهيكلي: إعادة تنظيم إدارة الموارد البشرية						
01	الموظفون بحاجة إلى زيادة مستوى اهتمام إدارة الموارد البشرية بهم من حيث السرعة في تقديم الخدمات لهم					
02	هناك ضرورة لإعادة تصميم الأسس والمبادئ التي يقوم عليها نظام إدارة الموارد البشرية الحالي للمؤسسة بما يتلاءم وتطورات ظروف العمل ويشجع على زيادة كفاءات الموظفين					
03	إدارة الموارد البشرية في المؤسسة بحاجة إلى إعادة توزيع بعض الاختصاصات من خلال دمج مهام بعض المناصب مع بعضها واستحداث مناصب جديدة					
04	مهام الموظفين الحالية بحاجة إلى إعادة تصميم من خلال إنشاء أدوار جديدة لهم أو إعادة توزيعهم على مهام أخرى في المؤسسة					
05	الهيكل التنظيمي الحالي للمؤسسة بحاجة إلى التوسع في اللامركزية (تفويض صلاحيات كبيرة للمرؤوسين)، والتخفيف من مركزية السلطة والمسؤولية (التخفيف من تركيزها لدى الرؤساء بشكل كامل)					
06	من الضروري زيادة مشاركة المرؤوسين في ممارسة بعض مهام إدارة الموارد البشرية إلى جانب الرؤساء.					
07	خطوط الاتصالات وقنوات تدفق السلطات والمسؤوليات الحالية بحاجة إلى إعادة تصميم، لضمان النقل السريع للمعلومات في مختلف الاتجاهات وبشكل جماعي.					
08	من المفيد إعادة تنظيم الأفراد في المؤسسة في شكل مجموعات عمل يتولى أعضائها تسييرها بأنفسهم					
09	المؤسسة بحاجة إلى أن يشارك الرؤساء في ممارسة عمليات إدارة الموارد البشرية باعتبارهم المسؤولين عن التنسيق فيما بين فرق العمل المعنية بتنفيذ هذه العمليات					
10	المؤسسة بحاجة إلى اتساع نطاق إشراف الرؤساء على المرؤوسين أكثر مما هو موجود حالياً					
11	يتعين على المؤسسة الانتقال من نمط تقسيم العمل وفق التخصص الدقيق المعتمد حالياً إلى نمط العمل متعدد المهام في إطار فرق العمل.					
12	إدارة الموارد البشرية في المؤسسة بحاجة إلى تركيز اهتمامها على دمج القدرات والإمكانات الفردية في أنشطة وأعمال تعاونية رغبة في الاستفادة منها وتطويرها					
13	يتعين على تنظيم إدارة الموارد البشرية دعم شراكة الأفراد في العمل وزيادة انتمائهم للمؤسسة					
II. المجال التكنولوجي: الاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات						
14	المؤسسة في حاجة إلى تطوير إدارة مواردها البشرية من خلال دعم عمليات هذه الإدارة بالممارسة الإلكترونية					
15	يتعين ممارسة إجراءات وعمليات إدارة الموارد البشرية بالمنظمة بالاعتماد على شبكات المعلومات الداخلية والخارجية (الانترنت والانترانت....)					

					16	المؤسسة بحاجة إلى الربط بين برمجيات الأجور وبرمجيات الأداء، وإتاحتها للرؤساء والمرؤوسين مباشرة على الموقع الإلكتروني للمؤسسة.
					17	من الضروري للمؤسسة أن تستخدم شبكات الانترنت في بعض مراحل عملية التوظيف (الإعلان عن التوظيف، إرسال الملفات، الاختيار وإجراء الاختبارات، المقابلات...)
					18	يتعين على المؤسسة فتح إمكانية التعامل مع الموظفين عن بعد عبر مناطق جغرافية مختلفة دون الحاجة إلى تواجدهم بالمؤسسة
					19	من المهم أن يستخدم في تدريب الموظفين عدة أساليب إلكترونية (المؤتمرات المرئية (véديو conférence)، الفصول الافتراضية (classe virtuelle)، التعليم عن بعد...)) والتي تمكنهم من الاستفادة دون مغادرة أماكن عملهم
					20	المؤسسة بحاجة إلى أتمتة (Automatisation) نماذج النفقات الروتينية كالتنقل، السفر... من خلال تسجيل هذه المعلومات عبر شبكة الانترنت وحساب هذه النفقات وتحويلها إلى نظام الأجور إلكترونيا
					21	من المهم للمؤسسة تبني أنظمة إلكترونية لمراقبة الأداء تمكنها من زيادة نطاق الإشراف بشكل كبير، وتخفيض الوقت المستغرق من قبل الرؤساء لمراقبة أداء المرؤوسين
					22	الموظفون بالمؤسسة بحاجة إلى الدخول إلى نظام عملهم إلكترونيا عبر شبكة الانترنت حتى وهم خارج العمل
					23	من الضروري أن توفر المؤسسة في موقعها الإلكتروني حساب خاص بكل موظف، يمكنه من الإطلاع على بياناته الشخصية أو تعديلها، وتسجيل أوقات الحضور والانصراف...)
					24	الموظفون بحاجة إلى الاطلاع الإلكتروني وبشكل فوري ومستمر على المهام الموكلة إليهم، وعلى التعليمات والمستجدات، وتقاسم الآراء والأفكار مع بعضهم البعض
					25	من المفيد جدا أن يتمكن الموظف من طلب مختلف الخدمات المتعلقة به، كطلب العطل والغياب، الاطلاع على المكافآت والأجور، الحصول على معلومات حول الدورات التدريبية... بشكل مباشر عن طريق الشبكات الإلكترونية
					26	المؤسسة بحاجة إلى التخلص من النماذج الورقية، وتوفير وقت تكرار العمليات الإدارية الروتينية
III. المجال الفني: إعادة تصميم العمليات						
					27	بعض المناصب في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة بحاجة إلى مراجعة، كون الصلاحيات الموكلة إلى شاغليها لا تتناسب مع مسؤولياتهم
					28	إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة بحاجة إلى إبداع أساليب جديدة في العمل، فمثلا يمكن إجراء مقابلات التعيين عن طريق النظام الآلي الذي لديه كافة المعلومات عن ملف المترشح دون الحاجة إلى العمل الورقي تماما
					29	يتعين إعادة النظر في عمليات الموارد البشرية الممارسة حاليا، حيث هناك مهام يمكن دمجها للقيام بها من طرف نفس الموظف، وبالمقابل هناك مهام يجب فصلها لحاجتها إلى عدة موظفين للقيام بها
					30	الطرق والأساليب المستخدمة في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة (أساليب التوظيف، طرق التدريب، طرق تقييم الأداء، أساليب تحديد المكافآت...)) بحاجة إلى تغييرها بشكل جذري، من خلال اقتراح طرق وأساليب مغايرة تقدم نفس العمل في وقت أقل وتكلفة منخفضة

				31	من الضروري إعادة ترتيب إجراءات العمل في إدارة الموارد البشرية وتصميمها على نحو يفي بمتطلبات الأفراد.
				32	المؤسسة بحاجة للتخلص من بعض الأنشطة والمهام في إدارة الموارد البشرية التي لا تضيف قيمة في حين تستهلك الوقت والجهد، مثل كثرة الوثائق الإدارية، عملية التنقل بين مختلف المستويات الإدارية لإنجاز بعض المعاملات.....
				33	المؤسسة بحاجة إلى أخرجة بعض الأنشطة في إدارة الموارد البشرية، أي تكليف مكاتب أو مؤسسات خارجية للقيام بها، حيث تنجز بتكلفة أقل وتوفر للموظفين فرصة التركيز على الأنشطة الأساسية.
				34	تحتاج بعض عمليات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة إلى إعادة النظر في طريقة ومراحل وإجراءات القيام بها
				35	يتعين تصميم عمليات إدارة الموارد البشرية وفق المتطلبات والتغيرات الحالية التي فرضتها تكنولوجيا المعلومات على إدارة الموارد البشرية
				36	بعض العمليات في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة بحاجة إلى أنجازها بالتوازي مع بعضها البعض، وليس بالضرورة انتظار نهاية عملية لبدء عملية أخرى
				37	من الضروري استحداث عمليات ومهام جديدة ومتنوعة في إدارة الموارد البشرية تحسن في جودة العمل المطلوب
				38	المؤسسة بحاجة إلى إعادة تصميم عمليات تقييم الأداء والمكافآت بما يتناسب وتنفيذ العمليات الجديدة
IV. المجال البشري: تغير أدوار ومؤهلات موظفي إدارة الموارد البشرية					
				39	من المهم أن يكون للرؤساء بالمؤسسة القدرة على ممارسة عمليات الموارد البشرية بكفاءة وفعالية
				40	يتعين على موظفي إدارتكم أن يكونوا مؤهلين لتطبيق مختلف التغييرات الجذرية التي تخص أدوارهم ومسؤولياتهم
				41	من المفيد أن تتوفر في موظفي إدارتكم القدرة على مواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة
				42	من المهم أن يتقن كل الموظفين التعامل مع مختلف البرمجيات والنظم المستخدمة في إدارة الموارد البشرية.
				43	من المهم مشاركة كل موظفي إدارتكم في إعداد إستراتيجية الموارد البشرية
				44	المؤسسة بحاجة إلى مساهمة الرؤساء في الحصول على احتياجات إدارتهم من الموظفين بأنفسهم وبطريقة أسرع، وذلك سواء من داخل المنظمة أو من خارجها عن طريق الشبكات الآلية الخاصة بالمؤسسة
				45	يتعين الاستغناء عن بعض موظفي إدارة الموارد البشرية في تقديم بعض خدمات هذه الإدارة، بحكم أنه سيقوم بها الرؤساء والمرؤوسين بأنفسهم

المحور الثالث: مدى توفر المناخ المناسب لتطبيقها بالمؤسسة (إمكانية تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية)

يهدف هذا المحور إلى معرفة مستوى جاهزية المؤسسات محل الدراسة لتطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية، وذلك من خلال معرفة مدى توفر متطلبات تطبيق هذه العملية.

لذا يرجى منكم ابداء رأيكم حول مدى توفر المتطلبات التالية بمؤسساتكم بشكل عام، وبإدارتكم بشكل خاص من خلال وضع اشارة (X) في المربع الذي يناسب وجهة نظركم.

الرقم	العبارات	غير متوفر أبدا	غير متوفر	لست متأكد	متوفر	متوفر جدا
المتطلبات الإدارية:						
01	تتوفر لدى الإدارة العليا قناعة بأن النماذج المستخدمة في إجراءات العمل بحاجة إلى التطوير المستمر					
02	توجد خطة إستراتيجية للقيام بتطبيق الإدارة الالكترونية للموارد البشرية					
03	هناك توجه للإدارة العليا نحو إحداث تغييرات جذرية إداريا وتنظيميا					
04	يتم تقديم دورات تدريبية متخصصة للموظفين المعنيين بالأعمال الالكترونية في كل المجالات ومن بينها إدارة الموارد البشرية					
05	تحرص الإدارة العليا على مواكبة المستجدات التقنية في مجال الحاسب الآلي في كل الإدارات					
06	تعتمد الإدارة العليا على اللامركزية في اتخاذ القرارات في مختلف الإدارات ومن بينها إدارة الموارد البشرية					
المتطلبات التنظيمية:						
07	تعمل المؤسسة باستمرار على تقليل المستويات الإدارية وتوسيع نطاق الإشراف والقيادة					
08	تبحث المؤسسة عن إحداث التغييرات اللازمة في الهيكل التنظيمي (إلغاء، دمج، ...)					
09	لبعض الإدارات أو الوحدات بما يكفل كفاءة وفعالية التنظيم، ويتوافق مع إعادة هندسة الموارد البشرية.					
10	ثقافة المؤسسة تشجع التكيف مع التغيير والتحول إلى فرق العمل الموجهة ذاتيا					
11	هناك إمكانية بالمؤسسة لتعليم وتدريب الإطارات البشرية اللازمة لتطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية					
12	هناك خطط لتدريب وتأهيل الأفراد على استخدام تقنية المعلومات					
13	يمنح الرؤساء بالمؤسسة كافة الصلاحيات لمروؤسيهم للتصرف عند وجود مشكلة ما دون الحاجة للرجوع إليهم					
المتطلبات البشرية:						
14	يتمتع الأفراد بمؤسستكم بقدرات كبيرة على تنوع الأعمال، والانتقال السريع بين مواقع العمل المختلفة.					
15	تلقي موظفو المؤسسة برامج تكوينية حول مختلف التحولات التي يجب أن تمس إدارة الموارد البشرية لتواكب المستجدات الحالية					
16	هناك اقتناع للموظفين بحاجة إدارة الموارد البشرية إلى التغيير ويتقبلون المشاركة في تنفيذه					
17	يدرك الأفراد أهمية التحول للإدارة الالكترونية في مختلف المجالات، وخاصة في إدارة الموارد البشرية					
18	الأفراد بالمؤسسة قادرين على استخدام مختلف التقنيات الحديثة في المعلومات والاتصالات					
19	يوجد بالمؤسسة الإطارات البشرية اللازمة لتطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية					
20	يتوفر لدى الرؤساء والمرؤوسين مهارات ومعارف كثيرة حول عمليات الموارد البشرية					
21	يملك الأفراد المهارات والمعارف اللازمة للتحول إلى الإدارة الالكترونية واعتماد الخدمة					

					الذاتية
المتطلبات المادية:					
					21
تتوفر الميزانيات اللازمة لتطبيق عمليات إعادة هندسة إدارة الموارد البشرية					
					22
هناك إمكانية لتصميم نظم فعالة للأجور والمكافآت					
					23
تتوفر بيئة عمل (الموقع، التصميم، المساحة، التجهيزات...) مناسبة للتغييرات الجذرية الناتجة عن عمليات إعادة هندسة الموارد البشرية					
					24
يوجد الدعم المالي اللازم للاستعانة بمدرسين مؤهلين لتدريب الأفراد على تطبيق آليات الإدارة الالكترونية للموارد البشرية ونظام الخدمة الذاتية					
متطلبات تكنولوجيا:					
					25
التكنولوجيا المعتمدة بالمؤسسة تساعد على تطبيق منهج إعادة هندسة الموارد البشرية					
					26
تملك المؤسسة موقع إلكتروني على شبكة الانترنت					
					27
توفر المؤسسة شبكات اتصالات داخلية وخارجية متاحة لجميع الأفراد وفي جميع الإدارات					
					28
توفر المؤسسة عددا كافيا من التجهيزات الالكترونية الحديثة والبرامج الحاسوبية اللازمة للقيام بعدة مهام إدارية في إدارة الموارد البشرية					
					29
يوجد خبراء في المؤسسة في مجال تصميم وتطوير البرامج الالكترونية					
					30
ترتبط أجهزة الحاسوب في المؤسسة مع قواعد البيانات الالكترونية التي تتوفر للموظفين لتسهيل حصولهم على المعلومات					

المحور الرابع: معيقات تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية

يهدف هذا المحور للتعرف على مختلف المعوقات والصعوبات التي قد تواجهها المؤسسات محل الدراسة عند تطبيق عملية إعادة هندسة الموارد البشرية وذلك من وجهة نظركم كموظفين بالإدارة المعنية بالتغيير. لذا يرجى منكم ابداء رأيكم حول مدى موافقتكم على توفر المعوقات التالية بمؤسساتكم بشكل عام، وبإدارتكم بشكل خاص من خلال وضع اشارة (X) في المربع الذي يناسب وجهة نظركم.

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	لا أدري	موافق	موافق بشدة
المعيقات الإدارية						
01	غموض مفهوم إعادة هندسة العمليات لدى إدارات المؤسسة وإدارتها العليا					
02	تميز إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة بالمركزية الشديدة					
03	غموض الرؤية المستقبلية لتطبيق إعادة الهندسة في إدارة الموارد البشرية					
04	تميز المؤسسة بالإجراءات الروتينية الشديدة التي تؤثر في تطبيق عملية إعادة الهندسة في إدارة الموارد البشرية بفعالية					
05	ضعف الوعي بأهمية تطبيق عملية إعادة الهندسة عامة وعلى إدارة الموارد البشرية تحديدا					
06	عدم توافق لوائح ونظم العمل في المؤسسة مع تطبيق إعادة هندسة إدارة الموارد البشرية					
07	نقص الدورات التدريبية في مجال الإدارة الالكترونية والعمل الالكتروني وخاصة لموظفي إدارة الموارد البشرية					
08	عدم وجود استشاريين مختصين بتطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية سواء داخل المؤسسة أو خارجها					
المعيقات التكنولوجية:						

					09	تسارع التغيرات في تكنولوجيا المعلومات (التي هي أساس عملية إعادة الهندسة) وصعوبة مسيرتها
					10	افتقار إدارة الموارد البشرية إلى قواعد بيانات دقيقة ومتكاملة
					11	قلة الأجهزة والبرمجيات المتوفرة في إدارة الموارد البشرية وضعف متابعتها
					12	شبكات الاتصالات الداخلية والخارجية الموجودة بالمؤسسة غير كافية لتطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية
					13	عدم مواكبة أجهزة وتقنيات العمل للتطورات التقنية التي يتطلبها تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية
					14	عدم وجود مؤسسات متخصصة يمكن تكليفها ببعض مهام إدارة الموارد البشرية
					15	عدم ثقة الموظفين في العمل الإلكتروني ويتجنبونه
المعيقات البشرية:						
					16	مقاومة بعض موظفي إدارة الموارد البشرية للتغييرات التي ستسببها إجراء إعادة الهندسة لاعتقادهم بتهديدها لمراكزهم
					17	انخفاض ثقة موظفي إدارة الموارد البشرية بقدرتهم على أداء مهامهم عند تطبيق عملية إعادة الهندسة
					18	ضعف معرفة موظفي المؤسسة بالأجهزة والبرمجيات المستخدمة
					19	النقص في عدد الموظفين المتخصصين في تشغيل وصيانة أجهزة الحاسب الآلي
					20	ضعف التدريب الذي تلقاه الموظفون في مجالات الحاسب الآلي
					21	عدم رغبة الموظفين في المؤسسة في تعلم مستجدات التقنيات الحديثة
					22	لا يملك الرؤساء المعلومات الكافية حول إدارة الموارد البشرية ولا إجراءاتها الإدارية والقانونية،
المعيقات المالية:						
					23	ضعف الدعم المالي المخصص للبحوث والدراسات في مجال تقنيات المعلومات
					24	قلة المخصصات المالية الموجهة لبرامج تدريب موظفي الموارد البشرية في مجال الإدارة الإلكترونية
					25	ارتفاع تكلفة المكاتب المتخصصة التي تعتمد عليها المؤسسة في حالة أوكلت بعض مهام إدارة الموارد البشرية إلى هذه المكاتب
					26	قلة الميزانية المخصصة لتصميم وتطوير برامج وتطبيقات الحاسب الآلي
					27	ارتفاع التكلفة المادية عند تطبيق إعادة الهندسة على إدارة الموارد البشرية
					28	ارتفاع أسعار البرمجيات والتجهيزات الإلكترونية المستخدمة في الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية
المعيقات الفنية:						
					29	صعوبة إحداث تغييرات هيكلية في تنظيم إدارة الموارد البشرية لعدم توافقها مع الهيكل التنظيمي للمؤسسة
					30	لا يمكن إعادة تنظيم إدارة الموارد البشرية في ظل الرسمية الشديدة والبيروقراطية التي تميز المستويات الإدارية بالمؤسسة
					31	عدم وجود مقدمي خدمات خارجيين يقدمون خدمات إدارة الموارد البشرية بأعلى جودة

					و بأقل سعر	
					عدم ثقة المؤسسة في تكليف أطراف خارجية لإنجاز بعض مهام إدارة الموارد البشرية، حتى لو تم إنجازها بتكلفة أقل وجودة أكبر	32
					صعوبة تحديد المهام أو الأنشطة التي يمكن الاستغناء عنها دون أن تؤثر في سير عمليات إدارة الموارد البشرية	33

شكرا على حسن تعاونكم

الملحق الرابع: التحليل العاملي الاستكشافي

Communalities

	Initial	Extraction
RO1	1,000	,532
RO2	1,000	,560
RO3	1,000	,776
RO4	1,000	,563
RO5	1,000	,633
RO6	1,000	,664
RO7	1,000	,682
RO8	1,000	,358
RO9	1,000	,536
RO10	1,000	,709
RO11	1,000	,734
RO12	1,000	,714
RO13	1,000	,425

Extraction Method: Principal
Component Analysis.

Communalities

	Initial	Extraction
TIC1	1,000	,712
TIC2	1,000	,721
TIC3	1,000	,684
TIC4	1,000	,635
TIC5	1,000	,794
TIC6	1,000	,670
TIC7	1,000	,645
TIC8	1,000	,438
TIC9	1,000	,490
TIC10	1,000	,609
TIC11	1,000	,642
TIC12	1,000	,465
TIC13	1,000	,483

Extraction Method: Principal
Component Analysis.

Communalities

	Initial	Extraction
RP1	1,000	,664
RP2	1,000	,583
RP3	1,000	,761
RP4	1,000	,469
RP5	1,000	,600
RP6	1,000	,674
RP7	1,000	,643
RP8	1,000	,822
RP9	1,000	,845
RP10	1,000	,734
RP11	1,000	,572
RP12	1,000	,502

Extraction Method: Principal
Component Analysis.

Communalities

	Initial	Extraction
RH1	1,000	,583
RH2	1,000	,663
RH3	1,000	,675
RH4	1,000	,294
RH5	1,000	,615
RH6	1,000	,644
RH7	1,000	,628
RH8	1,000	,575
RH9	1,000	,589
RH10	1,000	,514
RH11	1,000	,603
RH12	1,000	,586

Extraction Method: Principal
Component Analysis.

Communalities

	Initial	Extraction
IN1	1,000	,760
IN2	1,000	,751
IN3	1,000	,747
IN4	1,000	,724
IN5	1,000	,557
IN6	1,000	,642
IN7	1,000	,750
EM1	1,000	,497
EM2	1,000	,582
EM3	1,000	,781
EM4	1,000	,618
EM5	1,000	,865
EM6	1,000	,796
RE1	1,000	,657
RE2	1,000	,732
RE3	1,000	,620
RE4	1,000	,721
RE5	1,000	,719
RE6	1,000	,742
RE7	1,000	,617

Extraction Method: Principal
Component Analysis.

Communalities

	Initial	Extraction
PT1	1,000	,714
PT2	1,000	,767
PT3	1,000	,684
PT4	1,000	,648
PT5	1,000	,854
PT6	1,000	,798
PT7	1,000	,757
PT8	1,000	,844
PT9	1,000	,871
PT10	1,000	,882
PT11	1,000	,780
PT12	1,000	,702
PT13	1,000	,685
PT14	1,000	,757
PT15	1,000	,760
PT16	1,000	,853
PC1	1,000	,734
PC2	1,000	,753
PC3	1,000	,821
PC4	1,000	,650
PC5	1,000	,617
PC6	1,000	,717
PC7	1,000	,674
PC8	1,000	,688
CI1	1,000	,530
CI2	1,000	,786
CI3	1,000	,738
CI4	1,000	,702
CI5	1,000	,668
CI6	1,000	,686

Extraction Method: Principal
Component Analysis.

الملحق الخامس: قائمة الأساتذة المحكمين

الجامعة الارتباط	الرتبة	الأستاذ المحكم
جامعة بسكرة	أستاذ التعليم العالي	موسى عبد الناصر
جامعة بسكرة	أستاذ التعليم العالي	يحياوي مفيدة
جامعة مؤتة (الأردن)	أستاذ مشارك	محمد العواد
جامعة بسكرة	أستاذ محاضر أ	بن ساهل وسيلة
جامعة بسكرة	أستاذ محاضر أ	دبلة فاتح
جامعة باتنة	أستاذ مساعد أ	در دور عبد الفتاح
جامعة باتنة	أستاذ مساعد أ	بوقة سليم