

إعادة هندسة الموارد البشرية ومتطلبات تطبيقها بالمؤسسات الاقتصادية دراسة استطلاعية لآراء موظفي إدارة الموارد البشرية بمجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية بسكرة

أحلام خان¹، وهيبة غربي²، شيراز حايف سي حايف³

¹ جامعة محمد خيضر بسكرة (الجزائر)، ahlem.khene@univ-biskra.dz

² جامعة محمد خيضر بسكرة (الجزائر)، Ouahiba.gherbi@univ-biskra.dz

³ جامعة محمد خيضر بسكرة (الجزائر)، chiraz.haifsihaif@univ-biskra.dz

تاريخ الاستلام: 2019/08/17 تاريخ القبول: 2021/02/16 تاريخ النشر: 2021/06/08

Abstract:

This study aimed to diagnosis the perception of the Staff of human resources departments with a range of economic institutions in Biskra to the extent that their administrations need to re-engineer, and the availability of requirements for their application in their organizations, Where to rely on the questionnaire to collect data, and use the program (SPSS) for processing.

This study found the need for these institutions to make radical changes in human resources management processes in their various fields, and the availability of an acceptable level of requirements for their application, especially in the technology. Therefore, this study suggests that institutions should be apply the method of re-engineering human resources to achieve distinct results excellence.

Key words: re-engineering, human resources re-engineering, human resource management, human resources re-engineering application requirements

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تشخيص إدراك موظفي إدارات الموارد البشرية بمجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية بسكرة لمدى حاجة إداراتهم إلى إعادة الهندسة، ومدى توفر متطلبات تطبيقها في مؤسساتهم. أين تم الاعتماد على الاستبيان لجمع البيانات، واستخدام برنامج (SPSS) لمعالجتها. وقد توصلت هذه الدراسة إلى التأكيد على حاجة هذه المؤسسات إلى تغييرات جذرية في عمليات إدارة الموارد البشرية بمختلف مجالاتها. إضافة إلى توفر مستوى مقبول من متطلبات تطبيقها، خاصة في المجال التكنولوجي. لذا نقترح على المؤسسات المبحوثة ضرورة تطبيق أسلوب إعادة هندسة الموارد البشرية لتحقيق نتائج متميزة بتميزه.

الكلمات المفتاحية:

إعادة الهندسة، إعادة هندسة الموارد البشرية، إدارة الموارد البشرية، متطلبات تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية، الشبابة.

المؤلف المرسل: أحلام خان، الإيميل: ahlem.khene@univ-biskra.dz

1. مقدمة:

لقد أدت الكثير من التغييرات 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 التغييرات وتحقيق ما هو منتظر منها للوصول إلى إدارة موارد بشرية متميزة، خالقة للقيمة، ذات دور استراتيجي في بناء المنظمات.

في هذا الإطار طرح إشكالية هذه الورقة البحثية من خلال التساؤل الرئيسي التالي:
ما مدى حاجة المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة لإعادة هندسة الموارد البشرية؟ وما هي متطلبات تطبيقها؟

وللإجابة على هذه الإشكالية سنحاول طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هي مختلف الظروف التي تعرفها إدارات الموارد البشرية بالمؤسسات المبحوثة؟
- ما مستوى تصورات موظفي إدارات الموارد البشرية بالمؤسسات المبحوثة حول حاجة مؤسساتهم إلى إعادة هندسة الموارد البشرية؟

إعادة هندسة الموارد البشرية ومتطلبات تطبيقها بالمؤسسات الاقتصادية، دراسة استطلاعية لآراء موظفي إدارة الموارد البشرية بمجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية بسكرة

• ما مدى توفر متطلبات تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية في المؤسسات المبحوثة وفق تصورات موظفي إدارة الموارد البشرية؟
فرضيات الدراسة: للإجابة على التساؤل الرئيسي وعلى الأسئلة الفرعية قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

• **الفرضية الرئيسية:** يوجد مستوى ذو دلالة إحصائية لمتطلبات تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية بالمؤسسات الاقتصادية المبحوثة بولاية بسكرة.

• **الفرضيات الفرعية:**

- يوجد مستوى ذو دلالة إحصائية للمتطلبات الإدارية اللازمة لتطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية بالمؤسسات الاقتصادية المبحوثة بولاية بسكرة.

- يوجد مستوى ذو دلالة إحصائية للمتطلبات التنظيمية اللازمة لتطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية بالمؤسسات الاقتصادية المبحوثة بولاية بسكرة.

- يوجد مستوى ذو دلالة إحصائية للمتطلبات البشرية اللازمة لتطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية بالمؤسسات الاقتصادية المبحوثة بولاية بسكرة.

- يوجد مستوى ذو دلالة إحصائية للمتطلبات المادية اللازمة لتطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية بالمؤسسات الاقتصادية المبحوثة بولاية بسكرة.

- يوجد مستوى ذو دلالة إحصائية للمتطلبات التكنولوجية اللازمة لتطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية بالمؤسسات الاقتصادية المبحوثة بولاية بسكرة.

أهداف الدراسة: نهدف من خلال هذه الدراسة إلى التعرف على:

- مختلف الظروف التي تعرفها إدارات الموارد البشرية بالمؤسسات المبحوثة.
- مستوى تصورات موظفي إدارات الموارد البشرية بالمؤسسات المبحوثة حول حاجة مؤسساتهم إلى إعادة هندسة الموارد البشرية.
- مدى توفر متطلبات تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية في المؤسسات المبحوثة وفق تصورات موظفي إدارة الموارد البشرية.

منهج الدراسة: من أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة قمنا باستخدام المنهج الوصفي، حيث يعتبر من أنسب المناهج وأكثرها استخداما في دراسة الظواهر الإنسانية والاجتماعية، ويتسم

المنهج الوصفي بالواقعية لأنه يدرس الظاهرة كما هي في الواقع، ويستخدم مختلف الأساليب المناسبة من كمية وكيفية للتعبير عنها وتفسيرها.

2. الاطار النظري للدراسة

1.2 مفهوم إعادة هندسة العمليات:

اعتمد جل الباحثين في تحديد مفهوم إعادة هندسة العمليات على التعريف الذي جاء به (Hammer et Champy) ، 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". (السكرانة، 2009، صفحة 121) ذلك أنها لا تعني مجرد إصلاح الوضع القائم أو مجرد إجراء تعديلات 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. (الساعاتي، 1999، صفحة 26) ولا تعني كذلك ترقية الثقوب لكي تعمل المنظمات بصورة أفضل، بل تعني التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة والتفكير بصورة جديدة ومختلفة جذريا.

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". (Hammer, 1993, p. 14)

وقد تضمن هذا التعريف مفاتيح عملية إعادة الهندسة والتي تتكون من العناصر التالية: (Hammer, 1993, الصفحات 41-44)

- إعادة تفكير أساسي: 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 لإعادة الهندسة تبدأ من العدم دون أي افتراضات راسخة أو ثوابت مسبقة، أين تركز على ما يجب أن يكون و تهمل ما هو كائن.
- العمليات: رغم أنها أساس منهجية إعادة الهندسة إلا أن هذا المفهوم يعد من

إعادة هندسة الموارد البشرية ومتطلبات تطبيقها بالمؤسسات الاقتصادية، دراسة استطلاعية لآراء موظفي إدارة الموارد البشرية بمجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية بسكرة

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 واحدا 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:** وتعني التغيير من الجذور وليس السطحي أو التجميلي أو الظاهري للوضع القائم من قبل، أي التخلص من القديم نهائيا (التخلي عن الهياكل والإجراءات السابقة)، وإيجاد أساليب جديدة وحديثة.

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

2.2 إعادة هندسة الموارد البشرية

1.2.2 مفهومها:

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. 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. لذا ينظر لها على

أنها إعادة التفكير الأساسي والتغيير الجذري في نظم العمل من أجل تحسين جوهري في مقاييس الأداء: التكلفة، الجودة، رأس المال، الخدمات، سرعة التنفيذ. 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، و استعمال تكنولوجيا المعلومات الجديدة، والتي ستكون لها تأثير بالغ على نشاطات ومكانة ودور مسيرو الموارد البشرية. (Igalens, p. 60)

تلخيصا لما سبق واستنادا 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 بالتحول إلى الإدارة الالكترونية للموارد البشرية، وعلى المستوى 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 مسارهم الوظيفي ومتابعته بشكل آلي، مما يمكنهم من التركيز على المهام الإستراتيجية والأساسية في هذه الإدارة.

2.2.2 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 التغيير (دودين، 2012، صفحة 41) كأبعاد لمتغير إعادة الهندسة، وذلك لتغطية مختلف الجوانب في هذه الوظيفة التي سيمسها التغيير. تتمثل هذه المحاور مثلما حددها الباحثون في: التكنولوجي، الهيكلي، الفني، والبشري.

أولا: المجال التكنولوجي لإعادة هندسة الموارد البشرية

إعادة هندسة الموارد البشرية ومتطلبات تطبيقها بالمؤسسات الاقتصادية، دراسة استطلاعية لآراء موظفي إدارة الموارد البشرية بمجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية بسكرة

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... 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.

ثانيا: 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. (سميث، 2008، صفحة 281)

ثالثا: المجال الفني لإعادة هندسة الموارد البشرية

تعتمد إعادة هندسة الموارد البشرية على ثلاث بدائل أساسية مرتبة كما يلي:

▪ **التخلص:** 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 غيابيه، سواء كان هذا العمل داخليا أو خارجيا، مثل إعداد التقارير التي لا يقرؤها أحد، والقيام بأنشطة التدقيق المتكررة....

▪ **الأخرجة:** 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. (Thomas Chardin، 2008، صفحة 02)

▪ **إعادة التصميم:** أي إعادة تصميم الأنشطة ذات الأهمية الإستراتيجية العالية التي لا يمكن إسنادها إلى أطراف خارجية، إذ على المؤسسة ألا تترك 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 تحويلها من المستوى المفاهيمي إلى مستوى التنفيذ الفعلي. (ستانتن، 2000، صفحة 165)

رابعا: 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....، فنظرا لتزايد أهمية تكنولوجيا المعلومات في المنظمة، ونظرا للدور الأساسي الذي يمارسه المتحكمين في هذه التكنولوجيا، أصبح من الضروري للمنظمات امتلاك موارد بشرية تشكل استثمارا لها لما تملكه من معارف ومهارات ومرونة في العمل، وتجميعها في شكل فرق تقدم أداء جماعيا وتتكامل معا لتزاد 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

إعادة هندسة الموارد البشرية ومتطلبات تطبيقها بالمؤسسات الاقتصادية، دراسة استطلاعية لآراء موظفي إدارة الموارد البشرية بمجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية بسكرة

نظم العمل، مثل لامركزية القرارات وتنظيم العمل في شكل فرق. (الزيادات، 2008، صفحة 253)

3.2 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؛ ووضع الأداء الطموح كهدف لإعادة الهندسة؛

* إتباع أسلوب المراجعة الشاملة لاحتياجات العملاء؛ وتخصيص رئيس تنفيذي يكون مسؤولاً عن عملية التطبيق؛

* الاعتماد على بناء فرق عمل فعالة لإحداث التغيير؛ وضرورة البدء من القمة؛ (حسين، 2007)

* تكوين فرق لقيادة جهود إعادة الهندسة؛ وضرورة أن تكون الإدارة العليا معنية بهذا التغيير * تبني منهج العدم (Approche ex nihilo)، حيث يكون التركيز على الزيون بالدرجة الأولى. (Ritzman، 2010، صفحة 64)

* تحديد العوائق القائمة والعوائق المحتملة التي قد تعترض تغيير العمليات الحالية إذا تطلب الأمر ذلك؛

* الاهتمام بتكنولوجيا المعلومات وسبل تبادلها إلكترونياً؛

* تحديد العمليات الأساسية ذات الأولوية في إعادة البناء وتحديد عناصرها؛

* اقتراح البدائل وتقييمها؛ وإعادة تصميم نظم وإجراءات العمل

* تصميم معايير الأداء لقياس وتقييم التحسن في إجراءات البناء بعد تطبيق إعادة الهندسة.

3. الاطار التطبيقي للدراسة:

1.3 الإطار المنهجي للدراسة:

من أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة تم الاعتماد على مجموعة من الإجراءات تمثلت في تصميم أداة الدراسة (الإستبانة) واختبار ثباتها وصدقها ثم تحليل خصائص مفردات عينة الدراسة.

1.1.3 تصميم أداة الدراسة: اعتمدنا في دراستنا على الاستبيان كأداة أساسية لجمع المعلومات، وقد تم توجيهه لموظفي إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات المعنية بالدراسة لاستطلاع آرائهم حول مدى حاجة مؤسساتهم إلى إعادة هندسة عمليات الموارد البشرية، والثاني تضمن تشخيص مدى إدراك الموظفين المبحوثين لحاجة مؤسساتهم إلى إعادة هندسة الموارد البشرية، في حين تعلق الثالث بمدى توفر المناخ المناسب لتطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية بالمؤسسات.

وقد تم توزيعه على موظفي إدارة الموارد البشرية بسبع مؤسسات اقتصادية تنوعت بين الخدمية والصناعية، وبين الكبيرة والمتوسطة، وبين المستقلة والتابعة لمؤسسة أخرى، وبين الخاصة والعامة، وذلك عبر زيارات ميدانية تمت خلال شهر ديسمبر 2018، 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 1: توزيع الاستبيان على موظفي الموارد البشرية بالمؤسسات المبحوثة

الرقم	المؤسسة	العدد الموزع	العدد المسترجع	عدد الاستبانات القابلة للتحليل	النسبة
1	النسيج والتجهيز	06	04	04	09.30
2	مطاحن القنطرة	07	05	05	11.64
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

إعادة هندسة الموارد البشرية ومتطلبات تطبيقها بالمؤسسات الاقتصادية، دراسة استطلاعية لآراء موظفي إدارة الموارد البشرية بمجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية بسكرة

09.30	04	06	06	نفضال بسكرة	7
100	43	50	58		المجموع

المصدر: من إعداد الباحثات

2.1.3 خصائص عينة البحث: يمكن التمييز بين المبحوثين في كل مؤسسة على حدة على النحو التالي:

جدول 2: توزيع موظفي إدارات الموارد البشرية 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	التحكم في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات
4.7	2	ضعيف	
65.1	28	متوسط	
30.2	13	جيد	الخضوع لدورات تدريبية في مجال البرمجيات
37.2	16	نعم	
62.8	27	لا	
100	43		المجموع

المصدر: من إعداد الباحثات بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن الموظفين الذكور بالمؤسسات محل الدراسة أكبر من الإناث، وهذا راجع لبعد المقر الاجتماعي لبعض المؤسسات المبحوثة عن التجمعات السكانية مما قد يشكل صعوبة في التنقل بالنسبة للإناث. كما نلاحظ من خلال الجدول أن غالبية الموظفين

المستجوبين بالمؤسسات محل الدراسة أعمارهم تتراوح من 30 إلى أقل من 50 سنة، وهو مؤشر جيد عن مدى قدرتهم على تحديد حاجة إدارتهم إلى التغيير الجذري، وفي نفس الوقت إمكانية مشاركتهم فيه، باعتبار أن مسارهم الوظيفي مازال مستمرا، وأن هذه التغييرات ستحقق أعلى مستويات الكفاءة والفعالية لإدارة الموارد البشرية. ويلاحظ كذلك أن نسبة كبيرة من المبحوثين حاصلين على شهادة الليسانس، مما يعبر عن المستوى التعليمي المقبول في إدارة الموارد البشرية، رغم أننا لاحظنا أن غالبية موظفي هذه الإدارة لا يحوزون شهادة في التخصص. وبالنسبة للأقدمية يتضح من الجدول أن عدد سنوات الخبرة لغالبية أفراد الدراسة هو 15 سنة فأكثر، وتوضح 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، وبالتالي نلاحظ أن هناك توجها عاما 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.

3.1.3 واقع إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات محل الدراسة: باعتبار إدارة الموارد البشرية هي الإدارة المعنية بإعادة هندسة عملياتها، سنقوم فيما يلي بتوضيح بعض خصائصها بناء على مقابلات مفتوحة تم إجراؤها مع رؤساء الإدارات المعنية، وبناء كذلك على الوثائق المقدمة منهم، وذلك للإجابة على التساؤل التالي:

ما هي مختلف الظروف التي تعرفها إدارات الموارد البشرية بالمؤسسات المبحوثة؟

أولا: 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

إعادة هندسة الموارد البشرية ومتطلبات تطبيقها بالمؤسسات الاقتصادية، دراسة استطلاعية لأراء موظفي إدارة الموارد البشرية بمجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية بسكرة

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.

ثانيا: مؤسسة مطاحن القنطرة (مطاحن الزيبان القنطرة بسكرة)

تتبع إدارة 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 مصلحتين معنيتين 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.

رابعا: 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 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.

خامسا: مؤسسة سونلغاز بسكرة (شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط بسكرة "سونلغاز")

إعادة هندسة الموارد البشرية ومتطلبات تطبيقها بالمؤسسات الاقتصادية، دراسة استطلاعية لآراء موظفي إدارة الموارد البشرية بمجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية بسكرة

يتبع قسم الموارد البشرية مباشرة الى المديرية الجهوية للمؤسسة، حيث يضم مصطلحين هما مصلحة التكوين ومصلحة الموارد البشرية، وتهتم هذه الأقسام بتوزيع الإطارات بالمؤسسة، تسيير حركة الموارد البشرية (دخول موظفين جدد، الحضور، الغياب، التكوين، الترقيات (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 يلغى 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 مصطلحين بعد أن كانت تضم ثلاث مصالح وذلك بدمج مهامها وجمعها في عمليات أقل.

سادسا: 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 الكترونيا يتم تحديثه بشكل مستمر يضم معلومات كثيرة حول المؤسسة ونشاطها والخدمات التي تقدمها.

سابعا: مؤسسة نفضال لتسويق وتوزيع المنتجات البترولية بسكرة

في إطار الحديث دائما عن هيكلة 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 تقسم 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 يعني 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 تفتقد إلى العمل الالكتروني 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.... هذا العمل يتم من قبل موظفي المصالح المعنية دون مشاركة من الرؤساء والمرؤوسين.

4.1.3 ثبات وصدق الاستبانة والتوزيع الطبيعي للبيانات

أولا: 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 3: معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة

محاور الاستبانة	عدد العبارات	معامل كرونباخ	معامل الصدق
إعادة هندسة الموارد البشرية	45	0.943	0.971
مدى توفر متطلبات تطبيقها بالمؤسسة	30	0.950	0.974
الاستبانة ككل	75	0.904	0.950

المصدر: من إعداد الباحثات بناء على مخرجات SPSS

نلاحظ من جدول معاملات الثبات أن كل أبعاد الاستبانة تجاوز معامل ثباتها الحد الأدنى المتفق عليه، وتم حساب معامل صدق المحك من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات

إعادة هندسة الموارد البشرية ومتطلبات تطبيقها بالمؤسسات الاقتصادية، دراسة استطلاعية لآراء موظفي إدارة الموارد البشرية بمجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية بسكرة

ألفا كرونباخ، وذلك كما هو موضح في الجدول، إذ نجد أن جميع معاملات الصدق لمحاور البحث وأبعادها كبيرة جدا ومناسبة لأهداف هذا البحث.

ثانيا: اختبار التوزيع الطبيعي: تم التأكد من خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي باستخدام معاملات الالتواء والتفطح، حيث ترى بعض الدراسات الإحصائية أن معاملات الالتواء يجب أن يكون محصورة بين (-1، 1)، ومعاملات التفطح محصورة بين (-3، 3). ويوضح الجدول الموالي نتائج هذه الاختبارات:

جدول 4: نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات وأبعاد الدراسة

محاور الاستبانة	معامل الالتواء	معامل التفطح
إعادة هندسة الموارد البشرية	-1.569	3.108
مدى توفر متطلبات تطبيقها بالمؤسسة	-0.926	-0.417

المصدر: من إعداد الباحثات بناء على مخرجات SPSS

من خلال بيانات الجدول يتبين أن قيم معاملات الالتواء قد انحصرت بين (-1.569، -0.926)، وقيم معاملات التفطح تتراوح ما بين (-0.417، 3.108)، وبالتالي نعتبر أن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، وبالتالي نقبل فرضية اعتدالية بيانات محاور هذه الاستبانة واقترانها بالتوزيع الطبيعي.

2.3 تحليل محاور الاستبيان واختبار الفرضيات:

1.2.3 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 للإجابة 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 5: 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	45.51	0.000	2	موافق
2	استخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية	3.649	0.559	42.76	0.000	4	موافق
3	إعادة تصميم عمليات إدارة الموارد البشرية	3.657	0.559	42.82	0.000	3	موافق
4	تغيير أدوار موظفي إدارة الموارد البشرية	3.747	0.553	44.42	0.000	1	موافق
	إعادة هندسة الموارد البشرية	3.693	0.471	51.40	0.000	/	موافق

المصدر: من إعداد الباحثات بناء على مخرجات SPSS

يتبين من خلال الجدول أن هناك إجماع واتفاق من قبل موظفي إدارات الموارد البشرية 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 اختلافاً أو تبايناً في الإجابات من مؤسسة إلى مؤسسة أخرى، مهما كان عدد موظفي إدارة الموارد البشرية في كل مؤسسة، أين نلمس تقارباً في إجابات المبحوثين نحو كل عبارة من عبارات هذا المحور دون تمييز بين المؤسسات، وهو ما يؤكد فعلاً مدى إدراك كل الموظفين دون استثناء حاجة مؤسساتهم للتغيير وتأييدهم ذلك خاصة وأن هذه التغييرات تمس إدارة الموارد البشرية، والتي يرون من خلال عملهم بها أنها تعاني نقصاً وضعفاً في جوانب معينة وتحتاج تحسيناً وتجديداً في جوانب أخرى، ويتضح هذا أكثر من خلال تفاصيل الإجابات لكل بعد، حيث ومن 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، وبعد استخدام تكنولوجيا المعلومات جاء في الترتيب الرابع، وبعد إعادة تصميم عمليات الموارد البشرية جاء في الترتيب الثالث. وبعد تغيير مهام ومؤهلات موظفي إدارة الموارد البشرية جاء في الترتيب الأول، ويمكن القول أن

إعادة هندسة الموارد البشرية ومتطلبات تطبيقها بالمؤسسات الاقتصادية، دراسة استطلاعية لآراء موظفي إدارة الموارد البشرية بمجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية بسكرة

هذا البعد احتل الترتيب الأول بين أبعاد إعادة هندسة الموارد البشرية كونه 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.

2.2.3 اختبار فرضيات الدراسة:

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؟ واختبار الفرضيات المتعلقة به.

وللإجابة 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 6: تحليل اتجاهات الآراء نحو متطلبات تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية

الترتبة	مستوى المعنوية	قيمة T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد	الدرجة الموافقة
02	0,000	27,87	0,785	3.341	الإدارية	1
05	0,000	27,50	0,686	2,878	التنظيمية	2
03	0,000	34,00	0,623	3.235	البشرية	3
04	0,000	24,86	0,783	2.970	المادية	4
01	0,000	23,71	1,005	3,635	التكنولوجية	5
/	0,000	31,44	0,673	3,230	توفر متطلباتها	

المصدر: من إعداد الباحثات 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، وبالتالي نقبل الفرضية الرئيسية، أين تؤكد وجود

مستوى ذو دلالة إحصائية لمتطلبات تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية بالمؤسسات الاقتصادية المبحوثة بولاية بسكرة.

ومن 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، مما يثبت صحة الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على وجود مستوى ذو دلالة إحصائية للمتطلبات الإدارية اللازمة لتطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية بالمؤسسات الاقتصادية المبحوثة بولاية بسكرة. ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى اتجاهات الآراء غير متأكدة. حيث يمكن 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. كما 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، مما يثبت صحة الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على وجود مستوى ذو دلالة إحصائية للمتطلبات التنظيمية اللازمة لتطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية بالمؤسسات الاقتصادية المبحوثة بولاية بسكرة. ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى اتجاهات الآراء غير متأكدة. ذلك 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 بالهيكل العمودية المبنية على التمسك الشديد بالسلطة ومركزية القرارات، أين لا يعتقد الموظفون أن هناك توجهاً نحو تغيير الهيكل المعتمدة، أو تشجيع

إعادة هندسة الموارد البشرية ومتطلبات تطبيقها بالمؤسسات الاقتصادية، دراسة استطلاعية لآراء موظفي إدارة الموارد البشرية بمجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية بسكرة

للتحول إلى العمل ضمن الفرق المسيرة ذاتيا. كما 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) وانحراف 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، مما يثبت صحة الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على وجود مستوى ذو دلالة إحصائية للمتطلبات البشرية اللازمة لتطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية بالمؤسسات الاقتصادية المبحوثة بولاية بسكرة، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى اتجاهات الآراء غير متأكدة. 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. ومن 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، مما يثبت صحة الفرضية الفرعية الرابعة، التي تنص على وجود مستوى ذو دلالة إحصائية للمتطلبات المادية اللازمة لتطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية بالمؤسسات الاقتصادية المبحوثة بولاية بسكرة. ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى اتجاهات الآراء غير متأكدة. 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.

وأخيرا 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) وانحراف 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، مما يثبت صحة الفرضية الفرعية الخامسة التي تنص على وجود مستوى ذو دلالة إحصائية

للمتطلبات التكنولوجية اللازمة لتطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية بالمؤسسات الاقتصادية المبحوثة بولاية بسكرة، 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 الهندسة.

4. تحليل النتائج:

1.4 حاجة إدارات الموارد البشرية بالمؤسسات المبحوثة إلى إعادة الهندسة

يؤيد الموظفون في المؤسسات المبحوثة 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.

فأثناء 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. 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. ومن خلال دراستنا هذه توصلنا إلى أن المؤسسات المبحوثة تحتاج بالدرجة الأولى إلى تغيير مهام ومؤهلات موظفي الإدارات المعنية بالدراسة. فرغم ممارسة الموظفين لمهامهم اليومية المتعلقة بعمليات الموارد البشرية، والتي تتميز بالترتيب والنمطية، والتي قسمت بينهم وفق التخصص الدقيق المرتبط بالمنصب الموجودة على مستوى هذه الإدارات، إلا أن الملاحظ 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 بآتمتها 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

إعادة هندسة الموارد البشرية ومتطلبات تطبيقها بالمؤسسات الاقتصادية، دراسة استطلاعية لآراء موظفي إدارة الموارد البشرية بمجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية بسكرة

الهندسة الذي يركز على نقلهم وإعادة توزيعهم على مختلف المستويات وفي مناصب جديدة يمكنهم فيها تقديم قيمة مضافة أكبر، رغم أن ذلك لن يؤدي إلى فقد مناصبهم وإنما تغييرها فحسب، وهذا راجع لتخوف الموظفين من التغيير ومقاومتهم له خاصة إذا تعلق الأمر بمناصبهم. ويعطي الموظفون كذلك أهمية ماثلة لحاجة إدارتهم إلى إعادة تنظيمها في شكل فرق عمل تسير نفسها بنفسها، أين نلمس وعيا كبيرا من قبلهم بضرورة الانتقال من الهيكلية العمودية المبنية على تقسيم العمل وفق التخصص والمعتمدة أساسا على النظرة التaylorية في العمل إلى الهيكلية 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.

2.4 مدى توفر متطلبات تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية

رغم أنه لم يسبق للمبحوثين أن 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 يعانين 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 للمبوحين ما عدا في مؤسسة النسيج والتجهيز التي أثرت تبعتها إلى مؤسسة أخرى - تحتكر نشاطها وتوجهه - على نظرة المبوحين حول مدى توفر الدعم الإداري للتغيير في حال حدوثه. وبعد الجانب البشري ثالث المتطلبات توفرا في المؤسسات المبحوثة، أين يتفق غالبية المبوحين على قدرتهم وقدره 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 المبوحون 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 الهيكلة التقليدية. مما جعل هذا المتطلب غير متوفر بالشكل المنتظر.

5. خاتمة:

جاءت هذه الدراسة بهدف تشخيص حاجة المؤسسات المبحوثة إلى إعادة هندسة الموارد البشرية ومتطلبات 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 توصلنا إلى النتائج التالية:

إعادة هندسة الموارد البشرية ومتطلبات تطبيقها بالمؤسسات الاقتصادية، دراسة استطلاعية لآراء موظفي إدارة الموارد البشرية بمجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية بسكرة

- 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 مصالحي 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.
- يتفق الموظفون في المؤسسات المبحوثة على حاجة مؤسساتهم إلى إعادة هندسة الموارد البشرية من خلال التحول إلى الهيكلية الأفقية المرنة المشجعة على سهولة الاتصال وانسيابية المعلومات، والتركيز على اللامركزية بشكل مكثف من خلال إعادة توزيع الأدوار والمسؤوليات.
- يتفق الموظفون 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 إنجاز مختلف المهام الإدارية والروتينية.
- يتفق الموظفون 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.
- 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.
- 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 وقصور نظرتهم المستقبلية.

- رغم تفاوت المؤسسات المبحوثة واختلافها تكنولوجيا وماديا وتنظيميا....، ورغم تفاوت مدى توفر متطلبات تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية 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 نورد فيما يلي بعض الاقتراحات المتعلقة بالمؤسسة بشكل كلي، والتي ستعقل بالتأكيد بإدارة الموارد البشرية باعتبارها جزء من الكل، والتي نرى أنها ستساعد المؤسسات على التحسين من جهة وتهينها للتغيير الجذري من جهة أخرى، وهي:
- 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 لهذه الإدارة
- 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.
- 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.

6. قائمة المراجع:

إعادة هندسة الموارد البشرية ومتطلبات تطبيقها بالمؤسسات الاقتصادية، دراسة استطلاعية لآراء موظفي إدارة الموارد البشرية بمجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية بسكرة

المراجع العربية:

- أحمد يوسف دودين ، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2012،
- أمين الساعاتي، إعادة اختراع الحكومة: الثورة الإدارية في القرن الحادي والعشرين، دار الفكر العربي، القاهرة، 1999.
- بلال خلف سكارنة، دراسات إدارية معاصرة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2009.
- دوجلاس ك سميث، إدارة تغيير الأداء والأفراد، ترجمة عبد الحكم الحزامي، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الثالثة، 2008.
- سلامة حسين، ثورة إعادة الهندسة: مدخل جديد لمنظومة التعليم، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2007.
- مايكل هامر، ستيفن ستانتن، ثورة إعادة الهندسة، دليلك إلى ثورة إعادة الهندسة العمليات الإدارية، ترجمة حسين الغلافي، دار آفاق الإبداع للنشر والإعلام ، الرياض، 2000.
- محمد عواد الزيدات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

المراجع الأجنبية:

- Jacques Igalens, [Reengineering des Ressources humaines, la GRH et la performance globale.- In : PERSONNEL, n°409, Paris, mai 2000 .- pp. 61-69](#)
- Larry Ritzman et autres, **Management des opérations, principes et applications**, Pearson éducation, France, 2eme édition, 2010.
- Michael Hammer, James Champy , **le Reengineering, Réinventer l'entreprise pour une amélioration spectaculaire de ses performances**, Dunod, Paris, 1993.
- Thomas Chardin, Patrick Bouvard, **Externalisation RH**, éditions d'Organisations, Eyrolles, Paris, 2008.