

التوافق بين إستراتيجيات الموارد البشرية وإعادة هندسة العمليات وأثره على أداء الشركات الصناعية

**The Alignment Between Human Resource Strategies and Process Reengineering and its  
Impact on Industrial Companies' Performance**

إعداد الطالب

عاطف محمد العواودة

إشراف

الأستاذ الدكتور شوقي ناجي جواد

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات منح درجة دكتوراه فلسفة في الإدارة

قسم الإدارة

كلية الأعمال

جامعة عمان العربية

٢٠١٢

## التفويض

أنا الموقع أدناه عاطف محمد العواودة أفوض جامعة عمان العربية بتزويد نسخ

من أطروحتي ورقياً وإلكترونياً للمكتبات أو المنظمات أو الهيئات أو المؤسسات

المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: عاطف محمد العواودة

التاريخ: ١٤ / ٣ / ٢٠١٣

التوقيع: 

## قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الأطروحة وعنوانها: " التوافق بين إستراتيجيات الموارد البشرية وإعادة هندسة

العمليات وأثره على أداء الشركات الصناعية " وأجيزت بتاريخ 2012 / 12 / 12.

التوقيع

.....  
.....  
.....  
.....

أعضاء لجنة المناقشة:

- 1- أ.د محمد شحادة أبو يمن – رئيساً
- 2- أ.د شوقي ناجي جواد – عضواً ومشرفاً
- 3- أ.د أكنم عبد المجيد الصرايرة – عضواً
- 4- د. غسان عيسى العمري – عضواً

## شكر وتقدير

فالحمد والشكر لله أرى لزاماً عليّ أن أتقدم بالشكر والتقدير بعد شكر الله تعالى على إتمام هذا العمل، أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى أستاذاي الفاضل الأستاذ الدكتور شوقي ناجي جواد، لما قدمه لي من توجيه وإرشاد، كما أتقدم بالشكر إلى الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة بتفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة، وأقدم جزيل الشكر إلى جميع الأساتذة الكرام في جامعة عمان العربية، كما وأشكر كل من ساهم في إخراج هذا العمل.

الباحث

## الإهداء

إلى من أعطى كثيراً دون مقابل  
إلى من علمني أن الوفاء هو سر النجاح  
إلى والدي العزيز

إلى من رضاءها غايتي  
أدعو لها بطول العمر كي أوفيتها حقها  
إلى والدتي الغالية...  
إلى زوجتي وأبنائي الأعزاء

الباحث

## قائمة المحتويات

د.....	شكر وتقدير .....
ه.....	الإهداء .....
و.....	قائمة المحتويات .....
ز.....	قائمة الجداول .....
ط.....	قائمة الأشكال .....
ي.....	الملخص .....
ل.....	Abstract .....
١.....	الفصل الأول الإطار العام للدراسة .....
٢.....	١-١ المقدمة .....
٤.....	٢-١ مشكلة الدراسة وعناصرها .....
٥.....	٣-١ أهمية الدراسة .....
٦.....	٤-١ فرضيات الدراسة .....
٧.....	٥-١ أمودج الدراسة .....
١٠.....	٦-١ التعريفات الإجرائية .....
١٢.....	٧-١ حدود الدراسة .....
١٤.....	الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة .....
١٥.....	١-٢ الإطار النظري .....
٨٩.....	٢-٢ الدراسات السابقة ذات الصلة .....
١١٢.....	الفصل الثالث الطريقة والإجراءات .....
١١٣.....	١-٣ منهج الدراسة .....
١١٤.....	٢-٣ مجتمع الدراسة: .....
١١٥.....	٣-٣ وحدة المعاينة .....
١١٧.....	٤-٣ مصادر جمع البيانات: .....
١١٨.....	٥-٣ أداة الدراسة: .....
١١٩.....	٦-٣ إجراءات الدراسة: .....
١٢١.....	٧-٣ الأساليب الإحصائية المستخدمة: .....
١٢٣.....	الفصل الرابع عرض نتائج الدراسة واختبار الفرضيات .....
١٢٤.....	١-٤ خصائص مجتمع الدراسة: .....
١٢٦.....	٢-٤ عرض النتائج: .....
١٤٧.....	٣-٤ اختبار فرضيات الدراسة: .....
١٥٧.....	٤-٤ تحليل المسار (Path Analysis) للعلاقة بين المتغيرات المستقلة ( استراتيجيات الموارد البشرية واعداد هندسة العمليات ) وبين المتغير التابع (اداء الشركات الصناعية).....
١٥٩.....	الفصل الخامسة مناقشة النتائج والتوصيات .....
١٦٠.....	١-٥ مناقشة النتائج .....
١٧٢.....	المراجع .....

## قائمة الجدول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
١١	مصادر متغيرات الدراسة	١-١
٤٢	مقارنة بين الاتجاه التقليدي والتوجه المعاصر للتدريب والتطوير	١-٢
٥٠	أوجه المقارنة بين إعادة الهندسة وغيرها من المفاهيم	٢-٢
٥٦	مقارنة بين المؤسسات التقليدية والمؤسسات المعاد هندستها	٣-٢
١٣٩	ما يميز الدراسة عن الدراسات السابقة	٤-٢
١٤٣	عدد العاملين وعدد الشركات في القطاع الصناعي الأردني في عام ٢٠١١	١-٣
١٤٣	القطاعات الصناعية الأردنية (عددها وعدد العاملين)	٢-٣
١٤٤	الشركات الصناعية الأردنية عدد الموظفين ٢٠٠ وأكثر-غرفة صناعة عمان-	٣-٣
١٤٨	تقسيم فقرات الاستبانة على متغيرات الدراسة	٤-٣
١٥٠	معاملات كرونباخ الفا للاتساق الداخلي بين فقرات المقياس	٥-٣
١٥٥	خصائص أفراد عينة الدراسة حسب: النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة في الشركة، عدد سنوات الخبرة بشكل عام، المسمى الوظيفي	١-٤
١٥٧	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لإجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات مقياس استراتيجيات الموارد البشرية	٢-٤
١٥٨	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مقياس استراتيجيات الموارد البشرية-مجال التعويضات	٣-٤
١٦٠	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مقياس استراتيجيات الموارد البشرية-التوظيف	٤-٤
١٦٢	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مقياس استراتيجيات الموارد البشرية-التدريب والتطوير	٥-٤
١٦٤	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لإجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات مقياس إعادة هندسة العمليات	٦-٤

١٦٥	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مقياس إعادة هندسة العمليات-مجال العمليات	٧-٤
١٦٧	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مقياس إعادة هندسة العمليات- مجال الهيكل التنظيمي	٨-٤
١٦٩	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مقياس إعادة هندسة العمليات- مجال فرق العمل	٩-٤
١٧١	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مقياس التوافق بين استراتيجيات الموارد البشرية وإعادة هندسة العمليات	١٠-٤
١٧٣	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لإجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات مقياس أداء الشركات الصناعية	١١-٤
١٧٤	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مقياس أداء الشركات الصناعية-الحصص السوقية	١٢-٤
١٧٦	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مقياس أداء الشركات الصناعية-الربحية	١٣-٤
١٧٨	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مقياس أداء الشركات الصناعية-حجم المبيعات	١٤-٤
١٨٠	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مقياس أداء الشركات الصناعية-الأداء الوظيفي	١٥-٤
١٨٢	نتائج تحليل التباين لاختبار صلاحية النموذج	١٦-٤
١٨٣	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار تأثير استراتيجيات الموارد البشرية (التعويض، التوظيف، التدريب والتطوير) على أداء الشركات الصناعية	١٧-٤
١٨٤	نتائج تحليل التباين لاختبار صلاحية النموذج	١٨-٤
١٨٥	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار تأثير إعادة هندسة العمليات (العمليات، فرق العمل، الهيكل التنظيمي) على أداء الشركات الصناعية	١٩-٤
١٨٦	نتائج تحليل التباين لاختبار صلاحية النموذج	٢٠-٤
١٨٧	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر إستراتيجيات الموارد البشرية (التعويض، التوظيف، التدريب والتطوير) وإعادة هندسة العمليات (العمليات، فرق العمل، الهيكل التنظيمي) على أداء الشركات الصناعية	٢١-٤
١٨٨	نتائج تحليل التباين لاختبار صلاحية النموذج	٢٢-٤
١٨٩	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر التوافق بين إستراتيجيات الموارد البشرية وإعادة هندسة العمليات على أداء الشركات الصناعية	٢٣-٤
١٩١	نتائج تحليل التباين الاحادي لاختبار الفروق في درجة التوافق بين استراتيجيات الموارد البشرية وإعادة هندسة العمليات حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية	٢٤-٤

## قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
١٠	أمودج الدراسة	١-١
٥٢	إعادة بناء أو هندسة العمليات الاستراتيجية في مجال عمل معين	١-٢
٥٤	التغيرات العالمية وما تفرضه من ضغوط وقوة دافعة نحو إعادة الهندسة للمؤسسات	٢-٢
٦٢	مراحل أو خطوات إعادة هندسة الإدارة	٣-٢
٦٨	مؤشرات الأداء القديم	٤-٢
٦٩	مؤشرات الأداء الحديثة	٥-٢
٧٩	مصفوفة بوسطن الاستشارية	٦-٢
١٠٦	القوى المنشئة لحالة عدم الانسجام الإستراتيجي	٧-٢
١٩٤	نتائج تحليل المسار	١-٤

التوافق بين إستراتيجيات الموارد البشرية وإعادة هندسة العمليات وأثره على أداء الشركات الصناعية

إعداد الطالب

عاطف محمد العواودة

إشراف

الأستاذ الدكتور شوقي ناجي جواد

### الملخص

هدفت الدراسة لقياس التوافق بين استراتيجيات الموارد البشرية وإعادة هندسة العمليات وأثره على أداء الشركات الصناعية. وقد تكون مجتمع الدراسة من الشركات الصناعية العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية والتي يزيد عدد موظفيها عن (٢٠٠) موظف وموظفة وبلغ عددها (٣٩) شركة صناعية حسب التقرير السنوي لغرفة صناعة عمان لعام ٢٠١١، وقد قام الباحث بتصميم أداة الدراسة (الاستبانة) وتطويرها لأغراض الدراسة مسترشداً ببعض الدراسات السابقة.

بغرض الإجابة عن أسئلة الدراسة لتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات والاستعانة بالرمزة الإحصائية الخاصة بالعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Science (SPSS) في التحليل وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها، وجود أثر ذو دلالة احصائية لمتغيرات إعادة هندسة العمليات (العمليات، فرق العمل، الهيكل التنظيمي) على أداء الشركات الصناعية. كما تبين وجود أثر ذو دلالة احصائية لمتغيرات استراتيجيات الموارد البشرية (التعويض، التوظيف، التدريب والتطوير) على أداء الشركات الصناعية، فيما أظهرت نتائج التحليل وجود أثر ذو دلالة احصائية لاستراتيجيات الموارد البشرية (التعويض، التدريب والتطوير) ومتغيرات إعادة هندسة العمليات (العمليات، فرق العمل) على أداء الشركات الصناعية. وأن للتوافق بين إستراتيجيات الموارد البشرية وإعادة هندسة العمليات على أثر ذو دلالة احصائية على أداء الشركات الصناعية، وأن التوافق بين إستراتيجيات الموارد البشرية وإعادة هندسة العمليات يفسر (٦٤,٦%) من التباين في أداء الشركات الصناعية.

وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات منها ضرورة قيام الشركات الصناعية بوضع خطط إستراتيجية متكاملة للموارد البشرية تنسجم مع الأهداف المستقبلية للشركة. واستخدام المعايير والمقاييس الذي تهدف إلى تحقيق درجة عالية من الأداء وذلك من خلال التطوير المستمر والتحديث للمعايير المتبعة. والاهتمام بالتدريب والتطوير لما له من أثر مباشر على قدرة العاملين على تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة لذا فمن الضروري بالنسبة للشركات الصناعية الأخذ بذلك.

## The Alignment Between Human Resource Strategies and Process Reengineering and its Impact on Industrial Companies' Performance

### *Abstract*

This study aimed to measure the alignment between human resource strategies and process re-engineering and its impact on the performance of industrial companies. The study population consisted of industrial companies operating in the Hashemite Kingdom of Jordan which have more than (200) employees, of which was (39) of industrial company, by the annual report of Amman chamber of industry in 2011.

Guided by some previous studies on this issue, the researcher designed and developed a study tool (questionnaire) for the purpose of this study.

The questionnaires were used as a tool to gather information and use Statistical Package for Social Sciences (SPSS) to analyze it in order to answer the questions of the study.

The study came out with the conclusion that there is an impact of process reengineering variables (process, work teams, organizational structure) on the performance of industrial companies.

The study has concluded that the human resource strategies variables: - compensation, recruitment, training and development- have an impact on the performance of industrial companies. The analysis results showed the presence of impact of process re-engineering variables (process, work teams) and human recourse strategies variables (compensation, training and development) on the performance of industrial companies, and there was an impact of the alignment

between the processes re-engineering and human resource strategies on the performance of industrial companies and The alignment between process re-engineering and human resources strategies explains (64.6%) of the variance in the performance of industrial companies.

The study made a number of recommendations, including the need for industrial companies to develop integrated strategic plans for human resources in line with the vision of senior management. The study also recommends the industrial companies to use the criteria and standards which aim to achieve a high degree of performance through continuous development and modernization of the criteria used. and to pay attention to training and development due to its direct impact on the ability of workers to apply modern management concepts.

## الفصل الأول الإطار العلم للدراسة

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

#### ١-١ المقدمة

لقد ازداد انتشار الاعتماد على التقنيات الحديثة في الاقتصاد المبني على المعرفة لأهميته في تطوير وتأهيل الموارد البشرية. إذ تحتاج المنظمات إلى موارد بشرية مدربة ومؤهلة وذات كفاءة عالية لتكون قادرةً على مواكبة التحدّيات البيئية السريعة. ومنظمات الأعمال في الأردن ليست ببعيدة عن هذه التغيرات ولو بنسب متفاوتة. وتُعدّ أعمال إعادة هندسة العمليات أسلوباً إدارياً جديداً يتطلب تفكيراً خلاقاً، وربما يعتمد ذلك على التعلم التنظيمي. ذلك التعلم الذي يتعلق بعملية إحداث تغيير في رؤية الموظفين للأعمال والمهام، والتركيز على المعرفة التي تضيف قيمةً، وتقود إلى تحسين القدرة على حلّ المشكلات في المنظمة (الخزامي، ٢٠٠٣: ١٣).

وتأتي أهمية إدارة الموارد البشرية من كونها العنصر- الأكثر تأثيراً في نجاح المؤسسات وهذا ما أعطاهما بُعداً مهماً لدى الباحثين والمهتمين في الإدارة وذلك لكونها تتعامل مع العنصر- البشري على أساس أنه أصول استثمارية يجب إدارتها وتطويرها بفعالية وكفاءة. وهذا ما جعل الإدارة الحديثة توليها ذلك الاهتمام (عبد الباقي ٢٠٠٠: ٤).

وبالنظر لمهام إدارة الموارد البشرية نجد أنّ لها مهمتين أساسيتين الأولى إدارية وتشترك إدارة الموارد البشرية في تنفيذها مع مختلف الوحدات التنظيمية في الشركة وتمثل ممارساتها في وظائف التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة وتخصيص الموارد. أما المهمة الثانية فهي مهمة تخصصية وممارستها إدارة الموارد البشرية بشكل مباشر بدءاً بتخطيط الموارد البشرية ومروراً بالاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب وتقييم أداء العاملين، وتخطيط مساهمهم الوظيفي، وانتهاءً بالسلامة المهنية ورعاية العاملين (أبو شيخة، ٢٠٠٠).

إنّ نجاح الإدارة العليا يتوقّف على مدى القدرة على صياغة وإعداد السياسات والاستراتيجيات للموارد البشرية. فالاهتمام الاستراتيجي ينطلق من عمليات الاستقطاب الناجحة وتعاطي المديرين باهتمام ومسؤولية مع الأفراد، والتعامل مع استراتيجيات الموارد المتاحة التي تركز على جذب الموارد البشرية النوعية وتحفّزها وتحتفظ بها وتستفيد من طاقاتها وثرواتها الإنتاجية والإبداعية.

ويضيف عبد الباقي (٢٠٠٤) بأنّ إدارة الموارد البشرية تمتلك مفاتيح نجاح الشركة، كونها تدير المورد البشري، ذلك المورد غير القابل للتقليد من قبل الشركات المنافسة الأخرى، إذ يمكن تقليد الآلة، ويمكن تقليد أسلوب العمل، أو طريقة الإنتاج أو قناة التوزيع لكن لا يمكن تقليد الفرد.

تواجه منظمات الأعمال تحديات كبيرة نظراً لسرعة التغيير وعدم الاستقرار في بيئتها الداخلية والخارجية، مما يتطلب اعتماداً استراتيجيات حديثة تمكّنها من مواكبة التغييرات السريعة. ومن الاستراتيجيات التي تتبناها منظمات الأعمال، إعادة هندسة العمليات فيها، ذلك أنّ إعادة هندسة العمليات وفق نظرية النظم تعد البناء الأساسي لممارسة وظائف المنظمات الأساسية، التي تتضمن الوظائف لوضع الوصف الوظيفي والتخطيط للموارد البشرية ليكفلاً أداءً مميزاً (خليل، ٢٠٠٨).

وتحتاج إعادة هندسة العمليات إلى إعادة تصميم لمختلف العمليات في المنظمة ومن أهمها عمليات الموارد البشرية، وكذلك تغيير استراتيجيات الموارد البشرية بما يساعد في الوصول إلى تحقيق أهدافها (تيشوري، ٢٠١٠). وهذا يتطلب من الإدارة القيام بتغيير طريقة تفكيرها من خلال العمل على إكساب العاملين فيها مهارات جديدة وأساليب عمل جديدة في ضوء التطور الكبير في مختلف العمليات، نتيجة لما تواجهه الشركات الصناعية الأردنية من صعوبات ترتبط بقدرتها على مواكبة التطورات الحديثة في مختلف المجالات، التي تُسهم في نجاحها وتطورها في ضوء تغيير أساليب العمل واستخدام الفلسفات الإدارية الحديثة في الوصول إلى حل مشاكلها الإدارية. ومن هنا فإنّ كفاءة وفاعلية الموارد البشرية تساهم بشكل رئيسي في تحقيق كفاءة وفاعلية منظمات الأعمال باستثمار الموارد البشرية من خلال مواكبتها مع إعادة هندسة العمليات للوصول إلى تحسين الأداء في الشركات الصناعية الأردنية.

## ٢-١ مشكلة الدراسة وعناصرها

تواجه الشركات الصناعية عموماً إشكاليةً ترتبط بقدرتها على الموازنة بين استراتيجيات الموارد البشرية وإعادة هنسة عملياتها بهدف رفع مستوى أدائها، وهي بهذا الاتجاه تسعى لتبني مداخل تنظيمية حديثة، الغرض منها الارتقاء بمستوى أداء الشركات، وقد ساهمت التطورات الاقتصادية والتكنولوجية الحديثة في عالم الإدارة والأعمال، في زيادة أهمية استثمار إعادة هيكلة عمل الموارد البشرية ضمن استراتيجيات تتصف بالكفاءة والفاعلية بما يساهم في رفع مستوى التوافق بين استراتيجيات الموارد البشرية وإعادة هندسة العمليات، لينعكس ذلك التوافق على أداء الشركات الصناعية إذ هي واكبت هذه التطورات.

وقد سعت الشركات عموماً إلى تبني أسلوب إعادة هندسة العمليات كأسلوب إداري حديث يعزز موقف الشركات في السوق، إذا هي اتبعت استراتيجياتٍ لمواردها البشرية تمكّنها من تطوير أدائها.

لذا فإنّ الغرض من هذه الدراسة هو قياس درجة التوافق بين استراتيجيات الموارد البشرية وإعادة هندسة العمليات وأثره على أداء الشركات الصناعية.

## ٢-٢-١ عناصر مشكلة الدراسة

وتتضح مشكلة الدراسة من خلال الإجابة عن التساؤلات الآتية:

- هل تؤثر استراتيجيات الموارد البشرية على أداء الشركات الصناعية الأردنية
- هل تؤثر إعادة هندسة العمليات على أداء الشركات الصناعية الأردنية ؟
- هل تؤثر استراتيجيات الموارد البشرية وإعادة هندسة العمليات على أداء الشركات الصناعية الأردنية؟
- هل يؤثر التوافق بين استراتيجيات الموارد البشرية وإعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء الشركات الصناعية الأردنية ؟

- هل توجد فروق في اتجاهات أفراد العينة نحو درجة التوافق بين استراتيجيات الموارد البشرية وإعادة هندسة العمليات تُعزى للمتغيّرات الشخصية والوظيفية؟

### ٣-١ أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة من خلال تناولها موضوعاً حديثاً نسبياً، ذا أهمية عالية لكافة أنواع المنظمات الحكومية والخاصة الكبيرة والصغيرة. حيث يكتسب القطاع الصناعي أهمية كبيرة في الاقتصاد الوطني ويساهم في توظيف الأيدي العاملة وفي ضوء تزايد اهتمام الشركات الصناعية بتطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة ومنها إعادة هندسة العمليات واستثمار الموارد البشرية، وللوصول إلى معرفة واقع واتجاهات الإدارة العليا والوسطى في هذه الشركات فيما تمتلكه من قدرة على تحليل وفهم وإدارة الشركات الصناعية وزيادة قدرتها التنافسية ورفع مستوى جودة عملياتها وخدماتها، وللوصول إلى نتائج واقعية عن موضوع درجة التوافق بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وإعادة هندسة العمليات وأثره على الأداء في الشركات الصناعية الأردنية. وبالتالي فإنّ هذه الدراسة تساهم في تقييم الوضع الحالي للموارد البشرية في الشركات الصناعية وبيان مدى توافقه مع إعادة هندسة العمليات في هذه الشركات للوصول إلى تحسين مستوى الأداء.

كما ويمكن اعتبار الدراسة الحالية امتداداً للدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع التوافق بين استراتيجيات الموارد البشرية وإعادة هندسة العمليات وأثره على الأداء في الشركات الصناعية، والتي من المؤمل أن تقدّم آليات ترشد الشركات الصناعية في الأردن نحو أهمية التوافق بين استراتيجيات الموارد البشرية وإعادة هندسة العمليات وأثره على الأداء في هذه الشركات .

ومما سبق يمكن القول أنّ أهمية الدراسة الحالية تنبثق من المبررات الآتية:

- تزايد الاهتمام بموضوع إعادة الهندسة على مستوى المنظمات العالمية ومنها الشركات الصناعية، نظراً لما تحقّقه من فوائد تنظيمية متعددة تساعد على العمل بكفاءة وفاعلية أكبر وصولاً إلى مرحلة التميّز.

- تقييم العلاقة بين استراتيجيات الموارد البشرية وإعادة هندسة العمليات وأثرها على أداء الشركات الصناعية، حيث من المتوقع أن تُقدّم هذه الدراسة مساهمةً متواضعةً في توضيح وبلورة دور استراتيجيات الموارد البشرية في تعزيز إعادة هندسة العمليات بما يؤثر بشكل إيجابي على تحسين مستوى الأداء في الشركات الصناعية الأردنية.
- من المتوقع أن تُفيد نتائج وتوصيات هذه الدراسة الإدارة العليا والمعينين في الشركات الصناعية، وخصوصاً فيما يتعلّق بأهمية استراتيجيات الموارد البشرية وإعادة هندسة العمليات وأثره على أداء الشركات الصناعية.
- بحدود الإطلاع المتواضع للباحث، فإن هذه الدراسة تعدّ من الدراسات الأردنية الأولى التي تناولت موضوعَ التوافق بين استراتيجيات الموارد البشرية وإعادة هندسة العمليات وأثره على أداء الشركات الصناعية.

#### ٤-١-٤ فرضيات الدراسة

- في ضوء مشكلة الدراسة وأسئلتها، ومن مراجعة الدراسات ذات الصلة في مجال التوافق بين استراتيجيات الموارد البشرية وإعادة هندسة العمليات وأثره على أداء الشركات الصناعية فقد سعت الدراسة الحالية إلى اختبار الفرضيات التالية:
- الفرضية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0,05$ ) لاستراتيجيات الموارد البشرية (التعويض، التوظيف، التدريب والتطوير) على أداء الشركات الصناعية الأردنية.
- الفرضية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0,05$ ) لإعادة هندسة العمليات (العمليات، فرق العمل، الهيكل التنظيمي) على أداء الشركات الصناعية الأردنية.
- الفرضية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0,05$ ) لاستراتيجيات الموارد البشرية (التعويض، التوظيف، التدريب والتطوير) وإعادة هندسة العمليات (العمليات، فرق العمل، الهيكل التنظيمي) على أداء الشركات الصناعية الأردنية.

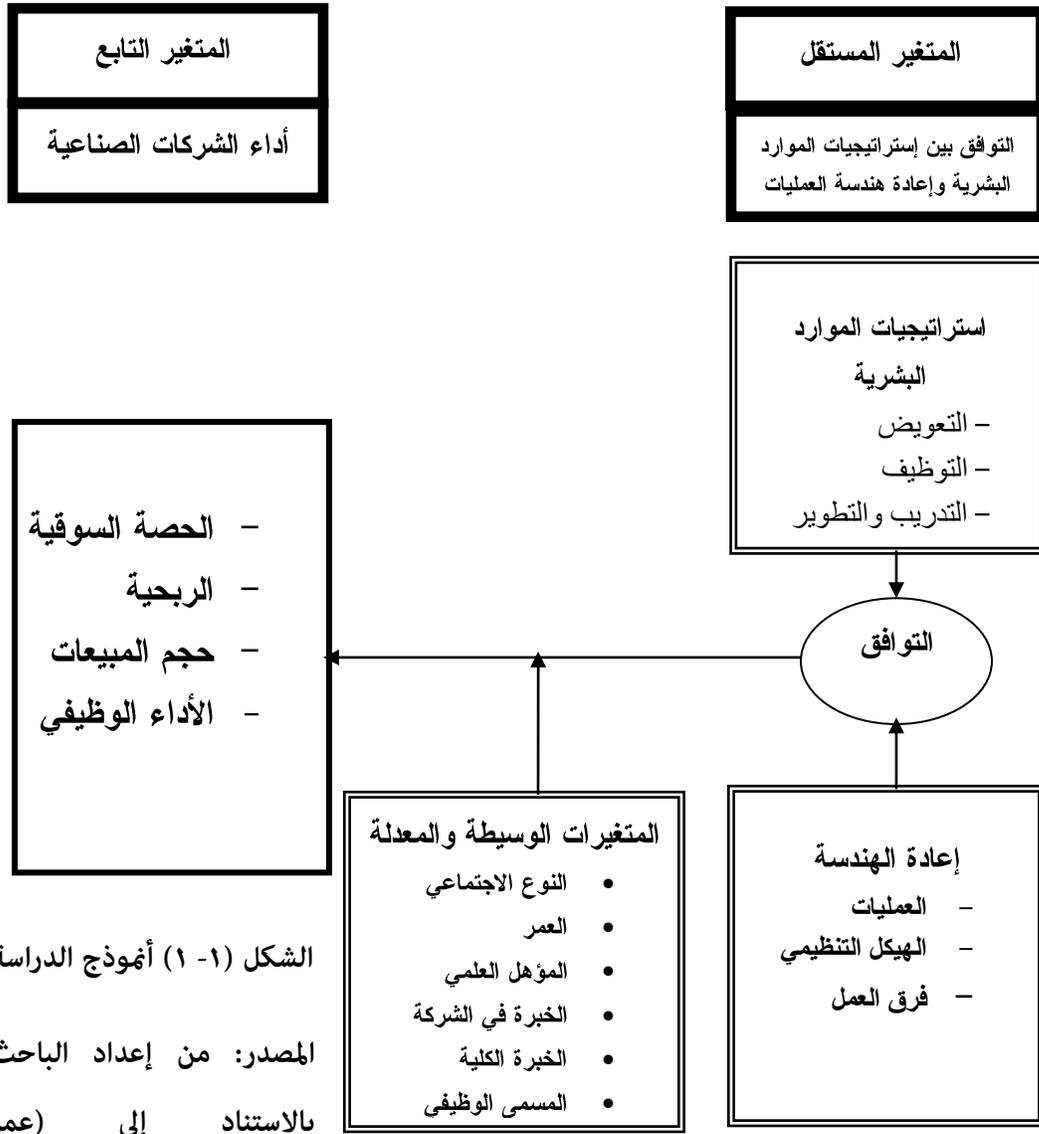
الفرضية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0,05$ ) للتوافق بين استراتيجيات الموارد البشرية (التعويض، التوظيف، التدريب والتطوير) وإعادة هندسة العمليات (العمليات، فرق العمل، الهيكل التنظيمي) على أداء الشركات الصناعية الأردنية.

الفرضية الخامسة: توجد فروق في اتجاهات أفراد العينة نحو درجة التوافق بين استراتيجيات الموارد البشرية وإعادة هندسة العمليات حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

#### ١-٥ نموذج الدراسة

في ضوء مراجعة الباحث للدراسات ذات الصلة ومشكلة الدراسة وعناصرها، تم بناء نموذج الدراسة، وكما هو موضح في الشكل (١-١)، وبالشكل الذي يساعد في فحص أثر التوافق بين استراتيجيات الموارد البشرية وإعادة هندسة العمليات على أداء الشركات الصناعية الأردنية.

وفي ضوء أهمية تحقيق مستوى أداء يتناسب مع واقع عمل الشركات الصناعية الأردنية التي تواجه منافسة محلية وخارجية يمكن أن تؤثر بشكل مباشر على نجاحها واستمراريتها مما يتطلب دراسة وتحليل الأبعاد والمتغيرات المؤثرة على مستوى الأداء ومن أهمها استراتيجيات الموارد البشرية وإعادة هندسة العمليات، لذا جاءت هذه الدراسة في محاولة من الباحث لقياس أثر التوافق بين استراتيجيات الموارد البشرية وإعادة هندسة العمليات على أداء الشركات الصناعية لقياس مستوى العلاقة بين هذه المتغيرات والوصول إلى نتائج يمكن أن تساعد الشركات الصناعية في رفع مستوى أدائها.



الشكل (١-١) نموذج الدراسة

المصدر: من إعداد الباحث بالاستناد إلى (عمر

والشيخ ٢٠١١، و Adebisi، 2004، و Lancaster، 2006، ومبارك، ٢٠٠٤، و Zaho، 2007، وجواد وفوطة

(٢٠٠٩) كما هو مبين في الجدول (١-١)

## جدول (١-١)

## مصادر متغيرات الدراسة

الدراسة	المتغير
دراسة (كنه، ٢٠٠٩) دراسة (Zaho)، (2007)	١. التعويض
دراسة (حيافات، ٢٠٠٥)	٢. التوظيف
دراسة (حيافات، ٢٠٠٥)	٣. التدريب والتطوير
دراسة (الكساسبة، ٢٠٠٤)، ودراسة (عمر والشيخ، ٢٠١١)، دراسة (Arora & Kumar)، (2002) دراسة (Watson، 2002)	٤. العمليات
دراسة (مبارك، ٢٠٠٤)	٥. الهيكل التنظيمي
دراسة، (Ozaralli 2002)، (Adebisi، 2004)	٦. فرق العمل
(Pooran & Robert 2004)، ( Teck yong Eng (2005)،	٧. الأداء

## ٦-١ التعريفات الإجرائية

في ضوء استعراض التعريفات المختلفة لمتغيّرات الدراسة التي وردت في الأدبيات السابقة، يمكن تحديد التعريفات الإجرائية لمتغيّرات الدراسة، وكما اعتمدها الباحث في الدراسة الحالية على النحو التالي:

- استراتيجيات الموارد البشرية: هي عبارة مجموعة من الاستراتيجيات التي تتوافق مع الاستراتيجية العامة للمنظمة وتعمل على تحقيق أهدافها في ظل متغيّرات البيئة الداخلية والخارجية التي تعمل ضمنها المنظمة وقد تمّ قياسها من خلال (التعويض، التوظيف، التدريب والتطوير) في العبارات ١-٢٥ في الاستبانة.

- استراتيجية التعويض : وتعني مدى قدرة الشركات الصناعية على استخدام استراتيجية التعويض كأداة تساعد في إعادة هندسة العمليات من خلال وضع نظام مادي ومعنوي للتعويضات التي يحصل عليها العاملين في الشركات الصناعية. وقد تمّ قياس مجال التعويض من خلال العبارات ١-٧ في الاستبانة.

- استراتيجية التوظيف: وتعني قيام الشركات الصناعية باعتماد نظام فعال للاختيار والاستقطاب والتعيين. وقد تمّ قياس استراتيجية التوظيف من خلال العبارات ٨-١٦ في الاستبانة.

- استراتيجية التدريب والتطوير: وتعني توفير نظام للتدريب يساهم في تلبية الاحتياجات التدريبية للموظفين في ضوء إعادة هندسة العمليات لرفع مستوى الأداء في الشركات الصناعية. وقد تمّ قياس استراتيجية التدريب والتطوير من خلال العبارات ١٧-٢٥ في الاستبانة.

- إعادة هندسة العمليات: مجموعة من السياسات والاستراتيجيات التي تلجأ الشركات الصناعية الى استخدامها بهدف إحداث تحول جذري في العمليات الإدارية في مختلف مستوياتها للوصول الى تفكيك الأقسام والدوائر وإعادة بنائها وتصميم عملياتها وفق أسس محددة للوصول الى تحقيق تحول جذري في مختلف عملياتها، بهدف تحسين مستوى أدائها، وقد تمّ قياسها من خلال (العمليات، الهيكل التنظيمي، فرق العمل) في العبارات ٢٦-٥٤ في الاستبانة.

- العمليّات: مجموعة منس النشاطات التي تحددها الإدارة لضبط المدخلات والمُخرجات للوصول إلى توفير منتج أو خدمة ذات قدرة تنافسية للزبائن. وقد تمّ قياس متغيّر العمليات من خلال العبارات ٣٦-٣٥ في الاستبانة.

- الهيكل التنظيمي: هو الإطار الذي يعبر عن التسلسل الإداري للشركات الصناعية ويوضح طبيعة ومواقع الوظائف وارتباطاتها الإدارية والعلاقات بين الأفراد، كما يوضح الإدارات والأقسام والوظائف وخطوط السلطة داخل الشركة. وقد تمّ قياس متغيّر الهيكل التنظيمي من خلال العبارات ٣٦-٤٤ في الاستبانة.

- فرق العمل: أحد الطرق الحديثة في تحقيق أهداف الأقسام أو الإدارات ويتم تقسيم أو توزيع العمل على مستوى الفريق وليس على مستوى الأفراد بما يساعد على تخفيض تكاليف الانتاج والمساعدة في الرقابة حيث يتشكل الفريق من مجموعة من الموظّفين وقد يتكون من قسم أو مجموعة من الأقسام لتحقيق هدف واضح . وقد تمّ قياس متغير فرق العمل من خلال العبارات ٤٥-٥٤ في الاستبانة.

-التوافق: يعرف التوافق على أنه الانسجام بين استراتيجيات الموارد البشرية وإعادة هندسة العمليات بهدف تحسين مستوى الأداء في الشركات الصناعية الأردنية وقد تمّ قياسه من خلال العبارات ٥٥-٦٦ في الاستبانة.

- أداء الشركات الصناعية: يعرف على أنه قدرة الشركات الصناعية على تحقيق أهدافها من خلال الخطط الموضوعة لذلك والذي ينعكس على حصة المنظمات في السوق وقدرتها على تحقيق الأرباح وزيادة حجم المبيعات. وقد تمّ قياسه من خلال الأبعاد (الحصة السوقية، الربحية، حجم المبيعات، الأداء الوظيفي) في العبارت ٦٧-٩١ في الاستبانة.

- الحصة السوقية: وتمثل حصة الشركة المنتجة لسلعة معينة من حجم السوق الكلي ويعكس قدرة الشركة وكفاءتها في إدارة عملياتها ومستوى رضا الزبائن عن المنتجات المقدمة، وتمّ قياسها من خلال العبارات ٦٧-٧٢ في الاستبانة.

- الربحية: وتعرّف على أنها حجم الأرباح بالنسبة لرأس المال العامل في الشركة الصناعية ويتم قياسها من حجم النمو السنوي ومستوى كفاءة عمليات الإنتاج والتسويق للشركة الصناعية، وتم قياسها من خلال العبارات ٧٣-٧٨ في الاستبانة.

- حجم المبيعات: ويعرف على أنه عدد الوحدات الانتاجية التي يتم بيعها للمستهلك النهائي في الشركات الصناعية، ويُعدّ مؤشراً رئيسياً لجودة المنتجات الصناعية الأردنية وقدرتها التنافسية، وتم قياسها من خلال العبارات ٧٩-٨٤ في الاستبانة.

- الأداء الوظيفي: يشير مفهوم الأداء الوظيفي إلى قدرة العاملين على القيام بالمهام والواجبات ضمن اختصاصاتهم بما يساعد على تحقيق أهداف الشركة من منظور قيام الموظفين بإنجاز الأعمال بأقل تكاليف ممكنة. وقد تم قياسه من خلال العبارات ٨٥-٩١ في الاستبانة.

وتم قياس جميع هذه المتغيرات عبر أداة الدراسة واختبارها من خلال الأساليب الإحصائية التي اعتمدها الدراسة الحالية.

#### ٧-١ حدود الدراسة

تتلخص حدود الدراسة بما يلي:

الحدود المكانية: تقتصر الدراسة على الشركات الصناعية الأردنية في العاصمة عمان.

الحدود البشرية: تتحدد نتائج الدراسة باستجابة أفراد العينة من المستويات الإدارية العليا والوسطى في الشركات الصناعية الاردنية.

الحدود الزمانية: تقتصر هذه الدراسة على الفترة الزمنية بين (٢٠١١-٢٠١٢).

الحدود العلمية لمتغيرات الدراسة:

المتغير المستقل: التوافق بين استراتيجيات الموارد البشرية، (التعويض، والتوظيف، والتدريب والتطوير) وإعادة هندسة العمليات (العمليات، الهيكل التنظيمي، وفرق العمل).

المتغير التابع: أداء الشركات الصناعية (الحصة السوقية والربحية وحجم المبيعات، الأداء الوظيفي).

محددات الدراسة: عدم توفر دراسات ومراجع عربية متخصصة وذات صلة مباشرة بالدراسة وعدم تعاون

بعض الشركات الشركات في تعبئة الاستمارة

٨-١ محتويات الدراسة:

تكونت الدراسة من خمسة فصول هي:

الفصل الأول: ضمّ مقدمة تضع مشكلة الدراسة في الإطار العام، ومشكلة الدراسة، وأهميتها، وتناول هذا

الفصل فرضيات الدراسة المبنية على أمودج الدراسة، واشتمل أيضاً على مكونات الدراسة.

الفصل الثاني: تناول الإطار النظري والدراسات ذات الصلة. فقد تضمّن الفصل مقدمةً عامة عن استراتيجيات

الموارد البشرية، وإعادة هندسة العمليات، والأداء في الشركات الصناعية.

الفصل الثالث: تناول الطريقة والإجراءات التي اعتمدها الدراسة، من حيث مجتمع الدراسة وعينتها،

ووحدة المعاينة، وأدوات الدراسة وإجراءاتها، ومحدداتها، وتصميم الدراسة والمعالجة الإحصائية.

الفصل الرابع: تناول نتائج الدراسة، إذ عرض البيانات التي تمّ تجميعها من خلال الاستبانة. وقد تم التركيز

على فحص متغيّرات الدراسة المستقلة المتعلقة باستراتيجيات الموارد البشرية (التعويض، التوظيف، التدريب

والتطوير)، وإعادة هندسة العمليات (العمليات، الهيكل التنظيمي، فرق العمل) ، والأداء في الشركات

الصناعية الأردنية (الحصة السوقية، الربحية، حجم المبيعات، الأداء الوظيفي) وتبع ذلك اختبار الفرضيات

التي قامت عليها الدراسة.

الفصل الخامس: ناقش النتائج التي تمخّضت عن الدراسة، وحاول تفسيرها ضمن أطر أدبيات الدراسة.

ويقدمّ الباحث في هذا الفصل جملةً من الاقتراحات والتوصيات في ضوء النتائج التي تم التوصلُ إليها، آملاً

أنّ تتمكن الشركات الصناعية الأردنية من الاستفادة منها.

## الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### ١-٢ الإطار النظري

يتناول هذا الفصل عَرَضاً للإطار النظري والذي يتضمّن موضوع إعادة هندسة العمليات واستراتيجيات الموارد البشرية والأداء. كما تمّ عرضُ الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصّلة بموضوع الدراسة.

#### ١-١-٢ تمهيد

تعد استراتيجيّة إدارة الموارد البشرية جزءاً لا يتجزأ من استراتيجية المنظمة، وهي تقع في المستوى الثالث من مستويات اتخاذ القرارات الاستراتيجية، بعد الاستراتيجية المؤسسية واستراتيجية الأعمال، والذي يتخذ منه تحديد وظائف وممارسات وحدات الأعمال والإنتاج والتسويق، حيث يلاحظ أنّ وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية تعمل جميعها في خدمة استراتيجيات الإدارات (الوظائف) الأخرى، أي في خدمة استراتيجية المنظمة تحت مظلة التكامل والتوافق معاً.

وقد أشارت دراسة Budhwar (١١٧:٢٠٠٠) والتي أُجريت على عدد من الشركات اليابانية والأمريكية الناجحة لمعرفة سبب تميزها ونجاحها " أن هذه الشركات تهتم بوضع استراتيجية جيدة ومناسبة لمواردها البشرية وإدارتها، فالتحديث والتميز الذي حقّقته كان وراءه إدارة موارد بشرية ذات فاعلية في تحسين الأداء، وقرارات توظيف تخدم استراتيجية هذه الشركات.

أما مدخل إعادة الهندسة فقد أثار الكثير من الجدل والخلاف بين الكتاب ومنهم (Hammer and Champy 1993 : 24) وبعض الكتاب يرون أنه (Peppard)، (J. and D. Fitzgerald 1997:64) مدخل جديد ومبتكر ويجب تطبيقه، في حين يرى البعض الآخر أنه بدعة إدارية انتشرت في مجال الفكر الإداري، ثم ما لبثت أن اختلفت، بينما يرى فريق ثالث من الكتاب أنّ مدخل إعادة الهندسة قدّم مجموعة من الأفكار منها ما هو جديد ومبتكر ومنها ما هو قديم ومكرر. (Ascari et al. 1995 : 2).

فعلى سبيل المثال قدّمت الهندسة الصناعية مجموعةً من المفاهيم والأدوات في منتصف القرن العشرين ( Peppard, J. and D. Fitzgerald 1997:64) مثل : تحليل العملية وتحليل تكلفة النشاط وتحليل القيمة المضافة. إلا أنّ الفارقَ يتمثل في أنّ مدخلَ إعادة الهندسة قدّم هذه الأدوات في بيئة مختلفة تمام الاختلاف، من حيثُ البنية التكنولوجية التي وفّرت إمكانياتٍ تكنولوجيةً هائلةً لم تكنُ متاحة من قبل.

٧-١-٢ استراتيجيات إدارة الموارد البشرية:

ترجع جذور التفكير في وضع استراتيجيات لإدارة الموارد البشرية إلى مفهوم تخطيط القوى العاملة، الذي يمثّل أحدَ وظائف ومهام إدارة الأفراد في السابق، وإدارة وتطوير الموارد البشرية في المرحلة الحاليّة، لقد تطوّر هذا المفهوم بالاعتماد على مفاهيم الإدارة الاستراتيجية، لينبثق عنها استراتيجيات إدارة وتحسين أداء الموارد البشرية التي تُعنى بموضوع إنتاجية الشركة وفعاليتها التنظيمية، وبالتالي نجاحها واستمراريتها من خلال أداء الموارد البشرية الفعالة.

ويتوافق ذلك مع مفهوم التكامل الاستراتيجي الذي يؤكّد على أنّ استراتيجيات المنظمة تتوافق وتتطابق مع رسالتها، واستراتيجيات الهيكل التنظيمي تتطابق هي الأخرى مع استراتيجيات المنظمة لأنها تعمل على خدمتها، واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية كنتيجة، تتطابق وتعمل على خدمة استراتيجيات المنظمة، واستراتيجيات الهيكل التنظيمي في ضوء تأثيرات متغيرات البيئة الخارجية التي تعمل فيها المنظمة ككل، وأنّ تستخدم استراتيجياتها للتكيف معها لتضمن لنفسها البقاء والاستمرار، وأنّ تتكامل وتتطابق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المنظمة مع:

— متطلبات رسالة واستراتيجيات المنظمة.

— متطلبات استراتيجيات الهيكل التنظيمي (الإدارات واحتياجاتها من الكفاءة والموارد البشرية).

إنّ صفة التكامل والتطابق التي صممت بها استراتيجيات الموارد البشرية لها إطاران (زيدان، ٢٠٠٦:

٤٣) هما:

تكامل داخلي: ويقصد به إنَّ إدارة الموارد البشرية نظام متكامل مكوّن من وظائف وممارسات تتكامل وتتفاعل مع بعضها من أجل خدمة وإنجاز استراتيجية المنظمة وهيكلها التنظيمي.

- تكامل خارجي: ويقصد به تكامل استراتيجية إدارة الموارد البشرية مع استراتيجية المنظمة وهيكلها التنظيمي في مواجهة تحديات البيئة الخارجية، فاستراتيجية الموارد البشرية نظام فرعي ضِمَّنَ نظام كلي أكبر هو استراتيجية المنظمة، التي تشتمل على الهيكل التنظيمي بكل مفاصله، وعلى استراتيجيات المنظمة برمتها، بما فيها استراتيجية الموارد البشرية التي تتكامل مع بعضها لتحقيق أهداف ورسالة المنظمة، حتى أطلق على مفهوم التكامل السابق مصطلح (Matching) أي التطابق الاستراتيجي.

لقد أخذ موضوع تكامل استراتيجية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة بالدول الصناعية حيزاً كبيراً من اهتمامها بعد أن أدركت بأنَّ الموارد البشرية، وسيلةً فعّالة للتصدي للمنافسة المحلية والخارجية، حيث أنّ تحقيق جودة المنتج يتوقف عليه رضا العنصر البشري في العمل، وهذه الجودة يتوقف عليها رضا المستهلك، وبالتالي فهناك علاقة إيجابية بينهما، من هنا يدعو الباحث إلى عدم تغييب دور إدارة الموارد البشرية عن استراتيجية المنظمة فاستراتيجية هذه الإدارة ومديرها لهما دور فاعل فيها.

استراتيجيات الموارد البشرية ذات العلاقة بإعادة هندسة العمليات:

ومن أهم استراتيجيات الموارد البشرية ذات العلاقة بإعادة هندسة العمليات مايلي:

#### ٢-١-٨-٤ استراتيجية التعويضات

يعرفها Ricky (2001) في (الغامدي، ٢٠٠٩: ٦١) على أنها جميع المكافآت التي تقدمها الإدارة للعاملين مقابل رغبتهم في انجاز الأعمال والمهام المختلفة في الشركة، وتتضمن عناصر عديدة كالأجر الثابت والحوافز والعلاوات والمكاسب وغيرها، وتهدف التعويضات المباشرة التي تقدمها الشركة إلى تحقيق (Cleary، 1993) ما يلي:

- جذب موارد بشرية جديدة ذات مهارات معرفية عالية تساهم في بناء مزايا الشركة التنافسية.

- المحافظة على الموارد البشرية الكفؤة داخل الشركة وتحقيق الاستقرار في قوة عمل الشركة.

ويرى الهيئتي (٢٠٠٣) أنّ التعويضَ غيرَ المباشرِ يعبرُ عن الميزة التي يمكن أن يحققها الفرد بانتمائه لشركة تقدم تلك الميزة، أو الاستقرار للمنظمة التي تمنح هذه المزايا بهدف تعزيز ولاء الفرد العامل لشركته من خلال خلقها شعور بأهمية الانتماء للمنظمة.

#### أهداف التعويضات:

تعتبر التعويضات أهم أدوات توجيه العاملين نحو تحقيق أهداف الشركات (عباس وحمادي، ٢٠٠٩: ١١٧)، وعليه فإنّ أهمّ أهدافِ التعويضات كما يلي:

- ١- المساهمة في إشباع حاجات العاملين ورفع روحهم المعنوية وتعزيز الولاء والالتزام التنظيميين.
- ٢- تحسين علاقات الشركة مع العاملين والزلاء في العمل.
- ٣- حث العاملين على تحقيق درجات أداء مرتفعة تساهم في تحقيق أهداف الشركة.
- ٤- العمل على زيادة الإنتاجية والميزة التنافسية للشركة عبر تطبيق نظام تعويضات مناسب يعمل على الاستقطاب والاستحواذ على العاملين المتميزين.
- ٥- تحقيق العدالة والمساواة بين العاملين حيث أنه ما من وسيلة أجدر من التعويضات في تحقيق كلاهما.

#### عدالة التعويضات:

من أهم الصفات الضرورية التي يجب أن يتميَّزَ بها نظام التعويضات هي تحقيق عدالة التعويضات بإيجاد نوع من التوازن بين حاجات الأفراد وأصحاب العمل، ولأهمية تحقيق العدالة في منح التعويضات فإنه توجد أربعة مستويات للعدالة يمكن التمييز بينها (Mondy & Noe، 285: 2005) كما يلي:

#### أ- العدالة الخارجية:

وتتمثل العدالة الخارجية في أنها تساوي رواتب العاملين الذين يؤدون أعمالاً مشابهة في الشركة مع الرواتب في الشركات الأخرى، وذلك وفق خصائص الأفراد. وتتحقق من خلال قيام الشركة بدفع أجور للعاملين، تتماثل مع ما تدفعه شركات مماثلة للعاملين بها، يمارسون نفس الأعمال، حسب ظروف العمل، وطبيعة العمل نفسه، ومستوى الجهد، والمقصود بالعدالة هنا هو قضية نسبية وليست تساويًا بشكل كامل، حتى يستطيع صاحب العمل جذب الموظفين الكفاء إليه والحفاظ على قوة العمل التي يمتلكها في المنظمة، وتتحقق العدالة الخارجية عن طريق القيام بمسح إحصائي للأجور في سوق العمل واستخدام المعلومات المتوفرة من ذلك المسح في تحديد مستويات الأجور ومعدلاتها (Mondy & Noe، 2005: 285).

#### ب- العدالة الداخلية:

وتتحقق العدالة الداخلية عندما تتساوى أجور الأفراد الذين يؤدون أعمالاً مشابهة في نفس الشركة ولكن وفق عوامل منها مستوى الأداء أو الأقدمية. وتتحقق من خلال دفع أجور للعاملين في الشركة بشكل يعكس اختلاف القيمة النسبية لأعمالهم من خلال مراعاة أن يحصل الفرد على الأجر الذي يحصل عليه الآخرون بالشركة، والذين لديهم نفس مستوى المهارة والخبرة ومستوى التأهيل العلمي ويؤدون نفس الوظيفة، ويمكن أن تتحقق العدالة الداخلية عن طريق تطوير هيكل للأجور مبني على تقييم الأعمال (المدهون، ٢٠٠٥: ١٧٤).

#### ج- العدالة الفردية:

وتتحقق العدالة الفردية عندما يحصل الأفراد الذين يؤدون أعمالاً مشابهة في نفس الشركة وفق العوامل المتعلقة بالفرد ذاته مثل مستوى الأداء أو الأقدمية على أجور متساوية كونهم يؤدون نفس العمل ولكن بمستويات مختلفة مرتبطة بقدراتهم، فيما يتعلق بإنجازهم، وتتحقق العدالة الفردية من خلال تقييم أداء العاملين بشكل عادل من حيث مستوى الأداء أو المنصب والأقدمية وربط ذلك بنظام الأجور والحوافز (برنوطي، ٢٠٠٤: ٢٦٨).

#### د- عدالة الفريق:

وتتحقق عندما يتمّ مكافأة فريق العمل على أساس إنتاجية الفريق، تعتمد هذه الطريقة على ما يحققه فريق العمل من نتائج أكثر من اعتمادها على مستوى الأداء الفردي، وتتحقق من خلال قيام المنظمة بدفع أجور فريق العمل ومكافأته كفريق منتج (Mondy & Noe، 285: 2005).

#### خصائص التعويضات:

##### من أهم خصائص التعويضات:

- ١- التكرار: متكررة الحدوث حسب وحدة الزمن المطبقة في عملية الدفع سواء يومي أو شهري أو سنوي.
- ٢- طرق تقديمها: تقدم بصورة مادية أو معنوية، مباشرة أو غيرمباشرة.
- ٣- أسلوب الزيادة: التدرج في الزيادة حسب الخصائص الكمية والنوعية لعضوية العاملين.
- ٤- التوافقية: التناسب والتوافق مع الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والسياسية للشركة والعاملين.
- ٥- الإلزامية: قانونية المرجع وملزمة لكل الشركات.
- ٦- التصميم: تتكون من (قانون التعويضات ولوائح تنفيذه) وسلّم الرواتب المصاحب.
- ٧- الحجم: تتغير أحجام بنود التعويضات حسب خصائص الشركة والعاملين والوظائف والقطاع.
- ٨- التنوع: تتفاوت التعويضات في القطاع الاقتصادي وبين قطاعات اقتصادية متعددة.
- ٩- التصنيفية: تصنيف التعويضات حسب عدة معايير منها الزمن وأسلوب تأثر المتلقي لها.

## تصنيف مكونات التعويضات:

يمكنُ تصنيف التعويضات إلى تعويضات مالية وغير مالية وفق متطلبات البحث وحسب طبيعة تعويضات قطاع الصناعة التي تتميز عن غيرها بتعددّها، وتُصنّف تعويضات الشركات الصناعية وفق الأساس المالي، أي تقسيم التعويضات إلى مالية وغير مالية، أي أنّ جزءاً منها يتم دفعه في صورة مالية مباشرة للعاملين، مثل الراتب الشهري وجزء منها يتم دفعه لهم في صورة غير مالية، مثل مزايا العمل والخدمات والحوافز المعنوية وضمن هذا الإطار تنقسم تلك التعويضات إلى جزء مباشر مثل الرواتب أو تعويض نهاية الخدمة يُدفع لكل عامل على حدة وجزء آخر غير مباشر يدفع بصورة جماعية لجميع العاملين (Mondy & Noe، 2005: 325) ، وبناءً عليه تُصنّف التعويضات كما يلي:

أولاً: التعويضات المالية: مباشرة وغير مباشرة:

١- التعويضات المالية المباشرة: تعويضات فورية وتعويضات مؤجلة (تعويض نهاية الخدمة).

٢- التعويضات المالية غير المباشرة: حوافز مادية وخدمات أساسية واختيارية ونقابية.

ثانياً: التعويضات غير المالية: مباشرة وغير مباشرة:

١- التعويضات غير المالية المباشرة: مزايا العمل والحوافز المعنوية.

٢- التعويضات غير المالية غير المباشرة: تسهيلات العمل وتسهيلات مالية.

استراتيجية التعويضات وإعادة هندسة العمليات

تساعد عملية إعادة الهندسة للعمليات في الشركات على تصميم ووضع قانون ونظام ولوائح وتعليمات تنفيذية وسلم رواتب ملائم، فلا بُد أن تتميز هذه التعويضات بالمطابقة مع مقدار الجهد ونوعية الأعمال والتوجه المطلوب في السلوك، وفي هذا الخصوص نجد أنّ التعويضات تتطلب بعض الشروط، لكي يتمّ تحديدها وتحقيق المرجو منها، وتسهم في وضع نظام تعويضات جيد يتلاءم مع الشركة والعاملين،

وتساهم إعادة هندسة العمليات في الشركة في وضع نظام للتعويضات يتصف بمنح التعويضات لجميع العاملين بدون استثناء بعدالة ومساواة وتطابق مع الجهد الذي يبذله الموظف، وأن تتكامل وظيفة التعويضات في الشركة مع باقي وظائف الموارد البشرية على أن يتم الربط بين التعويضات وبين حاجات العاملين وأدائهم وبما يحقق أهدافهم وأهداف الشركة مع وضع معايير أداء ملائمة للقيام بالأعمال بحيث تعتبر مؤشرات إنجاز تحدد التعويضات وفقها وأن تكون التعويضات على قدر دوافع العاملين، بحيث يستطيعون أن يحققوا أهدافهم المشروعة من خلال أعمالهم في الشركات مما يدعم احترام النظام العام والقانون (ملانري واخرون، ٢٠٠٧: ٥١).

٢-١-٨ استراتيجية التوظيف:

يُعد التوظيف الخيارَ الاستراتيجي الأهم في إدارة الموارد البشرية، وهو عبارة عن مجموعة من الأنشطة المصممة لتوظيف العاملين ووضعهم في المكان الصحيح، وتراوح الخيارات الفرعية في هذا الجانب ما بين الاختيار من داخل المنظمة أو خارجها، وإعطاء الصلاحية للمشرفين المباشرين في اتخاذ قرارات التعيين مباشرة أو جعل هذه القرارات مركزية في قسم إدارة الموارد البشرية، لخلق درجة من التوافق بين المتقدمين للعمل والشركة، وتعيين الأفراد الأكثر إماماً بمتطلبات العمل من خارج المنظمة بغض النظر عن الاعتبارات الشخصية، ومن أهم عناصر استراتيجية التوظيف (هاشم، ١٩٩٦) ما يلي :

٢-١-٨-١ الاستقطاب:

ويعرّفه السلطان (١٩٩٣: ١١٧) على "أنه عملية اكتشاف مرشحين محتملين للوظائف الشاغرة الحالية أو المتوقعة في المنظمة، أي أنه نشاط يهتم بتحديد مصادر العمالة ومن ثم العمل على جذبها". وأشار نصر الله (٢٠٠٢: ١٠٧) " إلى أن عملية الاستقطاب هي تلك النشاط الذي ينطوي على إيجاد أكبر عدد من المتقدمين المؤهلين ليتم اختيار الأفضل من بينهم لشغل وظائف الشركة".

وقد عرّفه عبد الباقي (٢٠٠٠: ١٥٥) "بأنه خطوة البحث عن أنسب الأشخاص لهذه الوظائف، ومحاولة جذب واستقطاب أكفأ الأشخاص للعمل بالشركة".

تعتبر عملية استقطاب الموارد البشرية من أكثر السياسات التنظيمية في مجال الموارد البشرية أهمية، حيث أنّ نجاح المنظمة في توظيف الأفراد المؤهلين من شأنه أن يسهم في إيفاء المنظمة بمسؤولياتها القانونية والاجتماعية والادارية والمالية، ويجتنبها الأخطاء الناجمة عن عدم تفوقها في عملية الاستقطاب، والمتمثل بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب والوقت المناسب، مما يساعد المنظمة في تحقيق التفوق والتميز في الاداء. والاستقطاب في الموارد البشرية يعني مجموعة النشاطات الخاصة بالبحث لاجتذاب المرشحين ملء الشواغر الوظيفية بالعدد والنوعية المطلوبة وفي الوقت والزمان المناسبين للمنظمة، وتساهم عملية الاستقطاب الفعال (حمود والخريشة، ٢٠٠٧: ٩١) في تحقيق الأهداف التالية:

- ١- توفير الأعداد الملائمة من القوى العاملة ملئ الشواغر المتاحة في الشركة بالتكاليف الدنيا.
- ٢- الإسهام في تخفيض عدد الموظفين غير المؤهلين للعمل لتقليل التكاليف الناجمة عن عملية الاختيار النهائي للأفراد المتقدمين للعمل في الشركة.
- ٣- تحقيق المسؤولية القانونية والأخلاقية والاجتماعية من خلال الالتزام بسبل البحث المناسبة بهدف الحصول على الكفاءات العاملة لشغل المناصب الوظيفية بصورة مناسبة.
- ٤- المساهمة في تحقيق درجة عالية من استقرار الموارد البشرية في الشركة من خلال جذب المرشحين المناسبين والاحتفاظ بالعاملين الملائمين للشركة.

٥- إنَّ القيام بتوفير الوسائل السليمة في استقطاب العناصر الكفؤة والمؤهلة من شأنه أن يقلل بشكل واضح التكاليف الناجمة عن عمليات الاختيار والتدريب والتطوير اللاحقة لعملية الاستقطاب.

ويوفر التوظيف القدرة على اختيار موارد بشرية كفؤة تمتلك الخبرات الملائمة التي تمكّنها من استغلال واستثمار الموارد المتاحة بالشكل الأفضل مما يوفر للشركات الصناعية القدرة على تطبيق إعادة هندسة العمليات بشكلٍ يؤدّي إلى تحسين أدائها.

٢-٨-١-٢ الاختيار والتعيين

تعد عملية الاختيار والتعيين من العمليات الهامة في سياسات التوظيف إذ لا بد للإدارة من الإعداد لها بالشكل الذي ينتهي بتصفية المرشّحين للوظيفة واختيار الأصلح من بينهم (الشنواني، ١٩٩٩:١٦).  
معايير الاختيار والتعيين للموارد البشرية

إن من الضروري توافر عدد من المواصفات والخصائص في المرشّح لشغل الوظيفة بمستوى معين وهذه الخصائص تكون مستمدةً من تحليل الأعمال بقصد الحصول على مستويات عالية من الأداء ومن أبرزها :

١- مستوى التعليم: حيث تتطلّب كلّ وظيفة من الوظائف مستوىً معيناً من التأهيل العلمي ويكون محددًا في بطاقة توصيف الوظيفة، وتقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد المستوى العلمي المطلوب قبلاً الإعلان عن شغل الوظيفة (زويلف، ٢٠٠١:٢٣).

٢- الدورات التدريبية: تفضل الشركات أن يكون المتقدم للوظيفة قد أخذ عدداً من الدورات التدريبية في مجال الوظيفة التي يتقدم لديها، لأن ذلك يزيد من مهارة الموظف (الشنواني، ١٩٩٩).

٣- الخبرة السابقة: تفضل معظم الشركات اختيار الموظّفين الذين لديهم خبرةً سابقة في العمل من المرشّحين للوظائف التي سيشغلونها لأنّ لخبرة السابقة تجعل ممارسة العمل أمراً سهلاً بالنسبة لطالب الوظيفة (Tolis, 1989).

## خطوات عملية الاختيار والتعيين:

تمر عملية الاختيار والتعيين من منظور إعادة هندسة العمليات (برنوطي، ٢٠٠٤: ٢٤٠) بالمراحل

التالية:

- ١- إكمال طلب التعيين، وتقديم الوثائق المطلوبة (طلب التوظيف): يعتبر طلب التعيين بالصياغة والتفصيل الذين تضعهم إدارة الموارد البشرية في الشركة أول مصدر للمعلومات حول المتقدم للوظيفة، وهي معلومات عن مؤهلات الشخص وخبراته العملية ومعلوماته الشخصية، لهذا فإنه يجب عند وضع صياغة وتفاصيل طلب التعيين استخدام الأسلوب العلمي في تصميم الطلب بحيث يوفّر الامكانية لدراسة علاقات الارتباط بين كل من البيانات الواردة في الطلب ومستوى الأداء الفعلي للوظيفة.
- ٢- حصر المرشحين الفعليين للوظيفة: وذلك بمراجعة طلب التعيين ومقارنة المعلومات فيها مع متطلبات إشغال الوظيفة، لاستبعاد مَنْ يفتقدون الشروط الضرورية لإشغالها.
- ٣- التحري عن المرشحين وطلب الشهادات العلمية وكتب توصية: ويتم ذلك من خلال التحري عن المرشحين، خاصة من أطراف عملوا لديها أو درسوا لديها، كما يشمل التحري التأكد من سلامة الشهادات والوثائق.
- ٤- إخضاع المرشحين للاختبارات المطلوبة: الهدف من هذه الاختبارات هو معاينة سلوك أو اتجاهات أو أداء شخص معين، ومن أنواع الاختبارات:
- ٥- مقابلة المرشحين: تعتبر من أكثر أساليب الاختيار انتشاراً واستعمالاً في الشركات المختلفة والهدف من مقابلة المرشحين التأكد من تمتعهم بخصائص أخرى لا تتضح من طلب التعيين كالمظهر العام وطريقة التصرف وغيرها من المواصفات الشخصية.

٦- الاختيار الفعلي: حيث يتم ترتيب المرشحين حسب تأهيلهم واختيار الأفضل بينهم ثم تقديم عرض أولي مشروط لهم بالتوظيف، يتضمن شروط الاختيار الفعلي ، وإذا وافقوا على ذلك يتم تعيينهم بشرط اجتيازهم الفحوصات الطبية التي قد تكون مطلوبة.

٧- إجراء الفحص الطبي للتأكد من خلو المرشح من مشاكل صحية معينة وخلوه من الأمراض المعدية حتى يتم التأكد من التوافق بين خصائص وحالة الفرد مع متطلبات العمل لكي لا تحدث حوادث صحية للموظف نتيجة عدم لياقته الصحية.

٨- إصدار أمر التعيين: بعد التأكد من ملاءمة المرشح للوظيفة يتم إصدار أمرٍ للتعيين، وغالباً ما يكون على أساس التجريب لمدة محددة، ثم بعدها إما أن تستغني هذه الشركة عن خدمات هذا الشخص بدون تعقيدات إدارية أو قانونية أو أن يصبح موظفاً دائماً.

٩- التنسيب إلى الوظيفة: عندما يتم تعيين الموظف ، لا بد من تنسيبه إلى الوظيفة التي تم تعيينه لإشغالها، وأكثر الشركات تقوم بعملية تهيئة للموظفين الجدد، لتعريفهم على الشركة وتهيئتهم للعمل فيها.

يمثل الاختيار في ضوء إعادة هندسة العمليات جميع الأنشطة التي يتم من خلالها تمكين الشركة من اختيار أنسب الموظفين من المرشحين للوظائف المتاحة لديها والذين تتوفر لديهم المقومات الوظيفية من حيث المؤهلات والقدرات الفكرية والفنية والإنسانية، وتتسم خطوات الاختيار بضرورة التوجه نحو تحقيق الهدف الأساسي لخطوات الاختيار، إذ أنّ خطوات الاختيار من شأنها أن توفر للشركة إمكانية اتخاذ القرار المرتبط بعملية تعبئة الشواغر المتاحة بأفضل وأنسب المتقدمين لهذه الوظائف، وغالباً ما تُنأط مهمة الاختيار بالمديرين التنفيذيين في المنظمة بالتنسيق مع إدارة الموارد البشرية التي تُعنى أساساً بعملية الاختيار والتعيين.

## ٢-١-٨-٣ استراتيجية التدريب والتطوير:

يتكون مفهوم تدريب وتطوير الموارد البشرية المعاصرة من شقين هما:

التدريب والتطوير كعملية استراتيجية:

يُنظر إلى عملية التدريب والتطوير على أنها عملية استراتيجية تأخذ شكل نظام فرعي مكون من أجزاء متكاملة، وتعمل ضمن نظام واستراتيجية أكبر هي استراتيجية التدريب والتطوير وتتكون من مجموعة خطط للبرامج التدريبية والتطويرية المستمرة، التي تستهدف تطوير وتحسين أداء العاملين ، وإطلاعهم على كل جديد بشكل مستمر من أجل مساعدتهم على تحقيق مكاسب وظيفية، ومستقبل وظيفي جيد، وفي الوقت نفسه تسعى هذه الاستراتيجية إلى تشكيل بنية تحتية من المهارات البشرية التي تحتاجها الشركة في الحاضر والمستقبل، لرفع كفاءتها الإنتاجية وفعاليتها التنظيمية باستمرار، لتحقيق رضا زبائنها، وكذلك التأقلم والتكيف مع التغيرات التي تحدث في البيئة، وينعكس أثرها على نشاط المنظمة في المدى القصير والبعيد، حيثُ تحتاج هذه التغيرات إلى تعليم وإكساب الموارد البشرية المهارات الجديدة، والمتنوعة إلى حد كبير لتخفيف الضغوط التي تشكلها التغيرات على الموارد البشرية (peppard&Fitzgerald، 215: 1997).

إنَّ التدريب والتطوير كاستراتيجية تسعى إلى بناء نظام معرفي حديث لدى الموارد البشرية في الشركة وتطوير مهاراتها الحالية، وإكسابها مهارات جديدة متنوعة، وتعديل الاتجاهات السلوكية للأفضل بهدف تحسين الأداء لاستيعاب التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية والداخلية، وتفرض على الشركة تبنيها والتكيف معها.

التدريب والتطوير كعملية تعلم مستمرة:

تتكون عملية التدريب والتطوير للموارد البشرية (Nowack, 1991, P. 138)، كعملية مخططة

من قسَمَيْن:

التدريب: عمل مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة من أجل تعليم الموارد البشرية، كيفية تأدية الأعمال الحالية بمستوى عال من الكفاءة من خلال تطوير وتحسين الأداء.

التطوير: عمل مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة من أجل تعليم الموارد البشرية، وإكسابها معارف، وسلوكيات، ومهارات جديدة، متوقع أن تحتاجها في أداء مهام أو وظائف جديدة في المستقبل، للتأقلم والتعايش مع أية مستجدات أو تغيرات تحدث في البيئة تؤثر في نشاط المنظمة.

يتضح مما تقدم أن القسَمَيْن أعلاه، التدريب والتطوير، يعتمد كلاهما في الوقت الحاضر على التعلم المستمر، الذي يُعتبر الركيزة التي تقوم عليها استراتيجية تدريب وتطوير الموارد البشرية، فمن أجل أن يكون التدريب والتطوير فعّالين يجب أن يقوموا على أساس تعليم المتدربين كيف تعمل الأشياء بشكلها الصحيح وأيضاً تعليمهم أشياء يحتاجونها في أعمالهم الحالية والمستقبلية، وتحقيق تغيير ملائم لدى المتدربين في معارفهم ومهاراتهم واتجاهاتهم وسلوكياتهم وخبراتهم.

اتجاهات التدريب والتطوير المعاصرة:

تشكل مجموعة الاتجاهات المعاصرة في مجال تدريب وتطوير الموارد البشرية البعد والعمق الاستراتيجي لهذا الموضوع، وتوضح ما يجب تبنيه من قِبَل المنظمات الإدارية، وفيما يلي عَرُض أهم هذه الاتجاهات:

## ١- التدريب والتطوير نظام للتعليم الاستراتيجي المستمر:

تؤكد معظم الأدبيات المعاصرة في مجال الإدارة بوجه عام، وإدارة الموارد البشرية بشكل خاص على النظر إلى المنظمة على أنها مكان للتعلم والعمل في آن واحد (Goldsteien M، 127: 1993)، واعتبار التدريب والتطوير جزءاً من استراتيجية المنظمة، التي هي بمثابة مفتاح استراتيجي لتحقيق نمو المنظمة وبقائها، وإنطلاقاً من ذلك أصبحت استراتيجية التدريب والتطوير نظاماً استراتيجياً للتعلّم المستمر (دسوقي، ١٩٩٥: ١٢١)، يتكون من أربعة عناصر رئيسية أساسية هي:

- المدخلات: وتشمل متدربين من فئات ونوعيات مختلفة من الموارد البشرية تتطلب حاجات تدريبية متنوعة من أجل أداء أعمال المنظمة الحالية، وحاجات تنموية تحتاجها لإنجاز استراتيجيتها المستقبلية، كما تشمل المدخلات على برامج التدريب والتطوير، وما تحويه من مدربين، ومستلزمات تدريبية، وموارد مالية.
- الأنشطة: وتمثل ما يقوم به المدربين والمتدربون في البرامج التدريبية، والتطويرية من فعاليات لتحقيق أهداف استراتيجية التدريب والتطوير، حيث يتعلمون كيف تؤدي الأعمال بالشكل الصحيح.
- المخرجات: وتمثل تطور وتحسن أداء الموارد البشرية الحالي، وتهيئتها لأداء مهام وأعمال مستقبلية تساهم في إنجاز استراتيجية الشركة.
- التغذية العكسية: وتمثل تقييم مدى الاستفادة من التدريب والتطوير وتحديد نقاط القوة والضعف والثغرات التي حدثت في أثناء تنفيذ الفعاليات والأنشطة التدريبية والتطويرية للاستفادة منها في البرامج المستقبلية.

## ٢ - التدريب والتطوير كاستراتيجية:

يعد تدريب وتطوير الموارد البشرية في الوقت المعاصر استراتيجية تخدم المنظمة ككل حيث تقوم بتهيئة الكفاءات البشرية الحالية، والمستقبلية، وفي ضوء هذا التوجه استلزم الأمر التحول من سياسة التدريب والتطوير (التوجه القديم) إلى استراتيجية متكامل وتتوافق مع احتياجات إنجاز استراتيجية المنظمة الكلية، هذا التحول ليس مجرد تغيير في التسمية، بل هو تغيير في الهدف والبُعد الزمني، والمادة التعليمية، وأساليب التدريب، والتنمية وفي القواعد، والمبادئ التي تقوم عليها سياسة التدريب والتطوير (عباس، ٢٠٠٣: ٣١٤).

## ٣- التوافق مع اتجاهات التغيير واحتياجاته:

شهدت ساحات العمل في المنظمات بوجه عام، والصناعية والخدمية بشكل خاص تغييراً واسعاً وكبيراً، في مجال تصميم الأعمال وإدارتها، ففي إطار التوجه الحديث في هذا المجال، أصبحت الموارد البشرية بحاجة إلى تنوع وتحديث مستمر في مهاراتها من أجل تمكينها من ممارسة عدة أعمال، سواء على صعيد الشركة أو على صعيد فرق العمل، لقد استلزم هذا التوجه الاستغناء عن مواد التدريب والتطوير القديم وأساليبه، والاستعاضة عنها بمواد وأساليب حديثة ومتطورة تركز على مهارات العمل الجماعي، ولم يقتصر هذا التوجه على العمل في الخط الأول من الهرم التنظيمي بل شمل كافة المستويات الإدارية.

## ٤- منظمة التعلم:

المنظمة المعاصرة هي منظمة تعلم تتصف بوجود جهود مثمرة فيها من أجل جعل مواردها البشرية متعلّمة في سبيل تحسين جودة الأداء والانتاج، وتحقيق الرضا لدى الزبائن، وكسب ولائهم، والمحافظة على بقاء الشركة واستمراريتها في السوق، فمنظمة التعلم لا تعتبر التدريب والتطوير عمليةً ظرفيةً مؤقتة بل تعتبرها عملية مستمرة، لأن البيئة دائمة التغيير، وفيها متغيرات تجعل المنظمة بحاجة إلى مواءمة مواردها البشرية معها من خلال جهود التعلم المستمر، لا سيّما وأنه وسيلةٌ للتكيف مع المتغيرات التي تحدث في البيئة التي تعمل بها الشركة.

## ٥- التدريب والتطوير استثمار بشري:

يرى التوجه المعاصر في مجال تدريب وتطوير الموارد البشرية، أن الإنفاق في هذا المجال هو إنفاق رأسمالي، وحقل استثماري خصب، فما ينفق فيه ليس تكلفة إنما هو إنفاق استثماري له عائد كأى استثمار آخر في الشركة، وبالتالي يرى الباحث اعتباره بندياً استثمارياً في الموازنة التخطيطية أو الاستثمارية في المنظمة الحديثة، فعوائد هذا الاستثمار هامة جداً تتمثل في تحسين المنتج وتقديم كل جديد للزبون للحصول على رضاه، وتوسيع حصة المنظمة السوقية بما يضمن لها البقاء والنمو، ويؤكد هذا الرأي استبدال مصطلح الكلفة بمصطلح الاستثمار وللدلالة على أهمية هذا الاستثمار، نجد أن التدريب والتطوير أصبحا في الوقت الحاضر معياراً يقاس به نجاح المنظمات، وضمن هذا الفهم فإن المختصين في إدارة الجودة الشاملة، (ISO 2000) يعتبرون الاستثمار في مجال التدريب والتطوير للموارد البشرية إضافةً نوعيةً للمنظمة، وهذا يتطلب تحديد موازنة خاصةً بالتدريب والتطوير في إطار الموازنة الاستثمارية في الشركة (عباس، ٢٠٠٣).

## ٦- التنبؤ مسألة حتمية في التدريب والتطوير:

يمثل التدريب والتطوير استراتيجية طويلة الأجل وتخطيطاً للتعلم المستمر ضمن إطار منظمة التعلم، وفي هذا السياق لا بد من تبني التنبؤ عند رسم الاستراتيجية، لأن العمل الاستراتيجي إنما هو تخطيط طويل الأجل، يستند على التنبؤ لما سوف يحدث في المستقبل، للاستعداد له ومواجهته والتعايش معه، ومن هذا المنطلق يجب على إدارة الموارد البشرية، والتي هي المسؤولة عن رسم استراتيجية التدريب والتطوير، أن تتولى زمام المبادرة والتنبؤ باحتياجات الشركة المستقبلية من المعارف والمهارات ضمن إطار استراتيجية الشركة الكلية، والتي رسمت أصلاً في ضوء نتائج التنبؤ بمتغيرات البيئة، وبكلمة أخرى نرى أن استراتيجية التدريب والتطوير لم تعد تنتظر حدوث التغيرات لتقوم بتكييف الموارد البشرية معها، كما كان الحال في السابق عندما كان التدريب والتطوير سياسة للتعامل مع المستجدات الحالية فقط، وإنما أصبحت استراتيجية التعلم المعاصر تعتمد على التنبؤ والتوقع لما سيحدث من تغيرات في العمل، والاستعداد لها قبل وقوعها (الفرازي، ٢٠٠٩: ٢١).

### ٧- تدريب وتطوير فرق العمل:

يشير التوجه المعاصر في مجال تدريب وتطوير الموارد البشرية إلى تبني موضوع تدريب وتطوير فرق العمل، وذلك بعد أن تحوّل أسلوب تنفيذ الأعمال في المنظمات إلى فرق عمل مُدارة ذاتياً. وانسجاماً مع ما سبق يساهم التدريب والتطوير بتعليم أعضاء الفريق مهارات تمكّنهم من العمل بشكل جماعي، (١١٣:Watson، 2002) وأهم هذه المهارات:

- مهارة الاتصال مع الآخرين بشكل يدعم الرغبة في العمل الجماعي.
- مهارة التفاعل والتعاون مع الآخرين.
- مهارة المشاركة في وضع الأهداف وتخطيط العمل.
- مهارة اتخاذ القرار الجماعي وتبني روح المسؤولية.
- إدارة روح التحدي، وقبول التغيير والتفاعل معه.
- مهارة التواصل مع أشياء جديدة ومبتكرة مع الآخرين.

### ٨- تدريب وتنمية المديرين:

يؤكد التوجه المعاصر في مجال التدريب والتطوير إلى حد كبير على مسألة رفع مستوى مهارة المديرين التنفيذيين الذين يتخذون القرارات التقنية لوضع استراتيجية الشركة موضع التنفيذ الصحيح، فمهارتهم يتوقف عليها نجاح العمل في الشركة باعتبارهم يمثلون الإدارة العليا فيها، وهم أول مَنْ يتعامل مع البيئة الخارجية فإذا لم يكونوا على مستوى عالٍ من المهارة ستكون الشركة التي يقودونها في موقف حرج (عباس، ٢٠٠٣: ٣٢٠). وتأسيساً على ما تقدم، يمكن تسليط الضوء على المقارنة بين التوجه المعاصر، والتوجه التقليدي في مجال التدريب والتطوير وكما يأتي:

## جدول (١-٢)

## مقارنة بين الاتجاه التقليدي والتوجه المعاصر للتدريب والتطوير

التوجه المعاصر	التوجه التقليدي
التدريب والتطوير استراتيجية من استراتيجيات المنظمة	التدريب سياسة من سياسات المنظمة.
التدريب والتطوير عملية مستمرة	التدريب والتطوير عند الحاجة.
التدريب والتطوير للحاضر واحتياجات المستقبل	التدريب والتطوير لتغطية حاجات الحاضر.
استراتيجية التدريب والتطوير تعتمد على التنبؤ	سياسة التدريب والتطوير لا تعتمد على التنبؤ
التدريب والتطوير يركزان على كل من يعمل في المنظمة	التركيز على تدريب الخط الأول، والإدارة المباشرة
التدريب والتطوير مسؤولية مشتركة بين الجميع	مسئولية التدريب والتطوير محددة.
التدريب والتطوير استثمار بشري	التدريب والتطوير تكلفة
شمولية الهدف لمعالجة نقاط الضعف وتقوية نقاط القوة	الهدف الأساسي معالجة نقاط الضعف في الأداء
تعلم الأشياء الجديدة هو أساس التدريب والتطوير	التركيز على الأداء الحالي ومستلزماته
تقنيات تدريب وتعلم عالية المستوى	أدوات ومساعدات تدريبية بسيطة
التركيز على الجانب التطبيقي، وكيف تفعل الأشياء بشكلها الصحيح، وخاصة الجديدة	التركيز على الجانب النظري والتدريبي

Source: Watson.Noel (2002)، Supply Chains Missteps and Mitigation Strategies Dynamics، University of Pennsylvania،USA. P.113

التطبيق العملي لإعادة الهندسة في مجال التدريب والتطوير:

بعد الحصول على دعم وتأييد الإدارة العليا وتطبيق إعادة الهندسة، تأتي مرحلة التطبيق العملي لإعادة الهندسة، وتتطلب ما يلي:

- تحديد أهداف إعادة هندسة (النشاط التدريبي): وهذه الأهداف يجب أن تكون طموحةً وغير روتينية وقابلة للقياس الكمي.

- القيام بإجراءات التطوير والتغيير على مستوى المسؤولين عن التدريب (قوي، ٢٠٠٧: ١٤٢) ويتم ذلك من خلال:

أ- التغيير في الدور الذي يقوم به المسؤولون عن التدريب: من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية والتأكد من إلمام الموظفين حسب فئاتهم وتخصصاتهم (العلمية، التكنولوجية) بالمعلومات والبيانات والمعارف والمهارات اللازمة لتطوير وتحسين الأداء في الشركات الصناعية، وتوفير مصممي البرامج التعليمية، خاصة البرامج الفنية والتكنولوجية، وتحديد ميزانية التدريب بالحجم الذي يخدم متطلبات التدريب ويحقق الأهداف في ظل إعادة هندسة التدريب.

ب- إعادة هندسة دور ووظيفة المدربين: ففي إطار إعادة الهندسة فإن الواجبات والمهارات المطلوبة للمدربين يجب أن تتغير لكي يكون المدرب مُلمّاً إلماماً كافياً بالتكنولوجيا المستخدمة في قسم التدريب خاصة استخدام الحاسب الآلي والتعامل مع شبكات الانترنت وبالتالي فإن المدرب في ظل إعادة الهندسة سيحتاج إلى تطوير مهاراته التعليمية وتنمية القدرة على استخدام التكنولوجيا الحديثة واكتشاف طرق جيدة في التدريب تتطلب مهارات جديدة.

ج- إحداث التغيير في المتدربين: في ظل سياسة تخفيض الحجم وإعادة الهندسة، توجد حاجة مُلحة إلى زيادة أهمية وحجم التدريب، حيث أصبح العبء الملقى على الفرد أكثر من ذي قبل لإعادة تدريب الموظفين يعتبر عاملاً مهماً في النجاح الكلي لإعادة الهندسة.

د- طرق وأساليب التدريب في ظل إعادة الهندسة: حيث يعتبر استخدام طرق وأساليب جديدة وحديثة من أهم دعائم ومتطلبات تطبيق منهج إعادة الهندسة ومن أهمها: نظام دعم الأداء إلكترونياً، ونظام فيديو المؤثرات.

تقييم نتائج إعادة هندسة عمليات التدريب:

ترتبط عملية تقييم إعادة الهندسة في مجال التدريب بالأهداف المخططة في هذا المجال، ولا يتم هنا التركيز على الأساليب التقليدية في التقييم، أي التي تُعنى بمقارنة الأداء والمعايير المستهدفة بالمعايير الفعلية، بل يكون التركيز على كيفية إعادة هندسة عملية التقويم ذاتها، أي الإجابة على تساؤلٍ هو: كيف تعظم عملية التقييم في ظل منهج إعادة الهندسة؟ وهذا يتطلب أن تكونَ عملية التقييم مستمرةً تبدأ قبل بدء البرامج التدريبية، وتستمر أثناء التنفيذ وبعد التنفيذ، واشترك المعنيينَ بالنشاط (التدريبي) أي المدربين والمتدربين في عملية التقييم.

المتابعة والتصحيح المستمر للأداء التدريبي:

يمكن أن تكونَ عملية متابعة وتصحيح الأداء للبرامج التدريبية في إطار فلسفة إعادة الهندسة (قوي، ٢٠٠٧: ١٤٣) بطرح التساؤلات التالية:

- ما هي البيانات والمعلومات التي أسفر عنها تقييم الأداء؟
- ما هي أكثر طرق وأساليب التدريب فعالية ليتم التركيز عليها؟

٢-١-٢ مفهوم إعادة الهندسة:

هناك مجموعة من التعريفات التي وردت بخصوص مفهوم إعادة الهندسة، وفيما يلي مجموعة من هذه التعريفات:

يعرف كل من Hammer and Champy (١٩٩٣: ٢٤) إعادة هندسة العمليات بأنها " إعادة التفكير بصورة جادة وأساسية في عمليات المنظمة، وإعادة تصميمها بشكل جذري لتحقيق تحسينات ثورية في معايير الأداء الهامة مثل : التكلفة والجودة والخدمة وسرعة إنجاز العمل.

ويعرفها كلٌّ من Hazal و Mourou في (خليل، ٢٠٠٨: ١٥) بأنها " دراسة وفحص تدفق عمليات التشغيل الرئيسية والمعلومات الخاصة بها بغرض إعادة تصميمها، وذلك بهدف التبسيط وتخفيض التكلفة وتحسين الجودة وتحقيق المرونة ".

ويعرفها (O'Neill and Sohal)،(574 : 1999) بأنها " إعادة الهيكلة المتزامنة لكل من عمليات المنظمة والهيكل التنظيمي ونظم المعلومات لتحقيق تحسينات جذرية في كلٍّ من الوقت والتكلفة وكل ما يتعلق بالسُّلَع والخدمات المقدمة للعميل، ويُعرفها Klein في خليل (٢٠٠٨: ١٩) بأنها "إعادة التصميم الجذري والسريع لعمليات المنظمة الاستراتيجية ذات القيمة المضافة، وكذلك للنظم والسياسات والهيكل التنظيمية المدعومة لهذه العمليات لتعظيم تدفق العمل والإنتاجية ".

ويعرفها Barker (١٩٩٣) في (Ascari et al.، 1 : 1995) بأنها " تحليل وإعادة تصميم عمليات المنظمة التصنيعية والإدارية لاستبعاد أي عمل لا يضيف قيمة". ويعرفها Raymond et al. (١٩٩٨) في (خليل، ٢٠٠٨: ٢٠) بأنها " إحداث تغيير جذري في العمليات التنظيمية من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات الاستخدام الأمثل، وذلك لتحقيق تحسيناتٍ جوهرية في الجودة والأداء والإنتاجية". يعرف كل من Goodstein and Butz (١٩٩٨: ٢٤) العملية بأنها " مجموعة من الأنشطة التي تستوعب واحدًا أو أكثر من المدخلات لتقديم منتجٍ ذي قيمة للعملاء" ويعرفها كل من Harrison and Pratt في (Fitzgerald، 2 : 1997 ،

بأنها "سلسلة من الأنشطة القادرة على إشباع احتياجات العميل الداخلي والخارجي". في حين اتفق الكثير من الباحثين على تعريف العملية بأنها "مجموعة من الأنشطة المترابطة تمرّ عبر حدود وظيفية مختلفة هدفها تقديم مخرجات معينة ولقد قام Davenport في Cocks and Smith)، (281 : 1995 بتقسيم عمليات المنظمة إلى أربعة أنواع كما يلي :

١. عمليات جوهرية Core processes وهي تلك العمليات التي ترتبط بشكل مباشر بتقديم المنتج أو الخدمة للعميل، ولذلك يطلق عليها؛ عمليات ذات قيمة مضافة.

٢. عمليات مساعدة Support processes وهي عمليات مساعدة ومدعّمة للعمليات الجوهرية، وهذه العمليات لا تخلق قيمةً مضافةً للعميل، ولكنها تساعد في خلق القيمة المضافة. ومن أمثلة هذه العمليات، الإجراءات المكتبية المصاحبة لتصنيع المنتج أو تقديم الخدمة، وكذلك عمليات الصيانة والتطوير.

٣. عمليات إدارية Management processes وهي عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة التي تُمارَس من قبل المستويات الإدارية المختلفة داخل المنظمة.

٥. عمليات تتم بين المنظمات Business network processes وهي العمليات التي تتم بين المنظمة وبين الأطراف الخارجية، مثل عملية الشراء من الموردين.

كما يعرفها عبد الحفيظ (٢٠٠٣: ١٩) بأنها: "إعادة نظر أساسية وإعادة تصميم جذرية تنظم أساليب العمل لتحقيق نتائج جيّدة في مقاييس الأداء العصرية مثل التكلفة، السرعة ومستوى الخدمة".

وتمثل إعادة الهندسة إعادة التصميم الجوهري للعمليات التنظيمية لتحقيق تحسيناتٍ أساسية في عوامل مثل : الوقت والتكلفة والجودة والخدمة. إعادة هندسة المنظمة تستخدم مُدخل " الصفحة البيضاء (حسن، ٢٠٠٤، ٣٦٠) ".

ويخلص الباحث الى تعريف إعادة الهندسة على أنها مجموعة من السياسات والاستراتيجيات التي تلجأ الشركات الصناعية الى استخدامها بهدف إحداث تحوّل جذري في العمليات الإدارية في مختلف مستوياتها للوصول إلى تفكيك الاقسام والدوائر وإعادة بنائها وتصميم عملياتها وفق أسس محددة للوصول إلى تحقيق تحوّل جذري في مختلف عملياتها بهدف تحسين مستوى أدائها.

وإلى جانب كلّ هذه التعريفات فقد استخدمت العديد من الدراسات مسمياتٍ مختلفةً لمفهوم إعادة هندسة العملية، ومن أمثلة هذه المسميات: إعادة التصميم الجذري للعملية وإعادة الهندسة التنظيمية وإعادة هيكلة العملية وتجديد وابتكار العمليات وإعادة هندسة العمليات، ومع تعدد المسميات إلا أنه يمكن القول أنّ إعادة الهندسة هي العملية التي تنطوي على إعادة تصميم عمليات، وبما يؤدي إلى تحقيق قيمة مضافة، وذلك من خلال تحويلها من عمليات مجزأة وموزعة على وظائف مختلفة معزولة عن بعضها بعضاً يجمع بينها هيكل تنظيمي رأسي، إلى عمليات متكاملة موزعة على فرقٍ عمل - بحيث يؤدي كلّ فريق عمليةً كاملةً - يجمع بينها هيكل تنظيمي شبكي، مع إجراء التعديلات الملائمة في كل من النظم الإدارية والثقافة التنظيمية، وذلك بغرض تعظيم القيمة المقدمة للعميل (Al- Mashari and Zairi2000 : 2). ويمكن القول أنّ التعريفات (Hammer and Champy)،(36 - 32: 1993 المنوه عنها) قد أبرزت أربع ركائز أساسية:

١. إعادة التفكير بشكل أساسي: يجب أن تسأل إدارة المنظمة نفسها مجموعةً من الأسئلة: لماذا تقوم بهذا العمل في هذه المرحلة؟ ولماذا يتم القيام بالعمليات بالطريقة الحالية؟ - وما الذي يجب القيام به؟ - وكيف يمكن القيام به؟ فمدخل إعادة الهندسة يرفض كل الأساليب والممارسات التقليدية المتبعة في أداء العملية القائمة قبل إعادة الهندسة ويركز على أهمية الانطلاق بالبحث عن أساليب جديدة ومبتكرة لأداء العمليات.

٢. إعادة النظر بالتصميم جذرياً: يعني ذلك التجديد والابتكار لأساليب العمل وليس مجرد تطوير وتحسين أساليب العمل القائمة.

٣. تحسينات ثورية (فائقة): يسعى مدخل إعادة الهندسة إلى إحداث تحسينات فائقة في مؤشرات الأداء الرئيسية مثل : التكلفة والجودة والخدمة وسرعة إنجاز العمل.

٤. العمليات : يركز مدخل إعادة الهندسة على العمليات الجوهرية (ذات القيمة المضافة) للمنظمة، وذلك من خلال وضع تصميم جديد ومبتكر يمكن من خلاله تحقيق التحسينات الجذرية المطلوبة.

تعرف حسن(٢٠٠٢: ١٧) أسلوب إعادة الهندسة على أنه وسيلة إدارية منهجية تقوم على إعادة البناء التنظيمي من جذوره، تعتمد على إعادة هيكلة وتصميم العمليات الإدارية بهدف تحقيق تطوير جوهري مرتفع في أداء الشركات، حيث تتضمن إعادة الهندسة ثلاث سمات رئيسية:

1- التركيز على العميل.

٢ - هيكل تنظيمي مرتبط بالإنتاج.

3- رغبة الشركة في تطبيق مبدأ "الصفحة البيضاء" أي إعادة بناء عمليات الشركة كما لو كانت غير موجودة أصلاً.

#### الجدول (٢-٢)

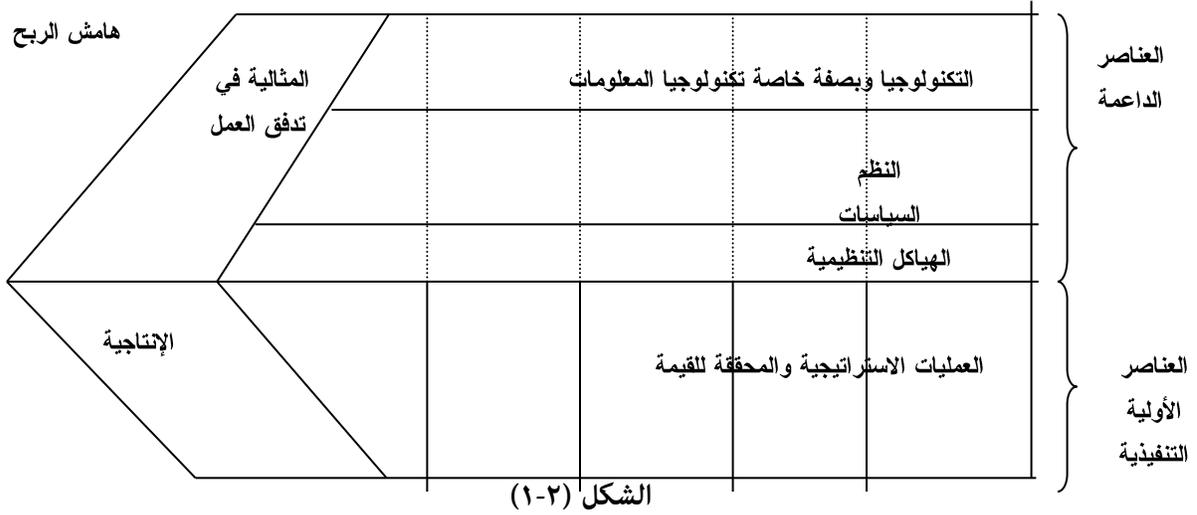
أوجه المقارنة بين إعادة الهندسة وغيرها من المفاهيم

أبعاد المقارنة	إعادة الهندسة Reengineering	التقليص Downsizing	إعادة الهيكلة Restructuring	إدارة الجودة الشاملة TQM
فروض مجال البحث	كل شيء	حجم العمالة	علاقة المستويات الإدارية	متطلبات العملاء
نطاق التغيير	العملية الإدارية	العمالة والمهام الوظيفية	الهيكل التنظيمي	من القاعدة إلى القمة
مجال التركيز	العملية الإدارية	الإدارات الوظيفية	الإدارات الوظيفية	الأنشطة الوظيفية
أنواع التغيير	سريعة وجذرية	تراكمية/تدرجية	تراكمية/تدرجية	تراكمية/تدرجية

المصدر: المرسي، جمال الدين محمد (٢٠٠٣) الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، "المدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن ٢١"، بيروت: الدار الجامعية، ص ٧٠.

استنتج الهواري ( ١٩٩٩:١٤ ) مجموعةً من العناصر الأساسية التي تنطوي عليها عملية إعادة الهندسة للشركات هي: اعتبار إعادة الهندسة طريقةً جديدةً للتفكير، تسعى للابتكار والتجديد، تنطوي على إعادة تصميم العمليات، وتتميّز بالتحسين الجذري ، يتم ذلك من خلال التطلع إلى ما يجب أن يكون، وتحفّز الشركة للبحث عن إعادة تصميم عملياتها من خلال مجموعة الأنشطة التي تؤديها الشركة، عن طريق المدخلات المتعلقة بالسُّلع، الخدمات والأفكار التي تساعد في تحقيق مستوى كفاءة من الأداء. ويمكن الشركة من صنع مخرجاتٍ وتوجيهها لمستهلكي السلع ومستخدمي الخدمات والمستفيدين من الأفكار، وفقاً للخصائص التي يرغبون في الوصول إليها، ويتم ذلك بتغيير الوظائف والمهام، تغيير الهياكل التنظيمية والأهم هو التغيير السلوكي (للأداء الوظيفي للأفراد)، وكل ذلك يمكن التوصل إليه بالاعتماد على الابتكار والتجديد الذي يسمح بالتحسينات الجذرية للعمليات وليس التعديلات المحدودة والجزئية، نظراً للتغيرات البيئية المستمرة لجميع العمليات والأنشطة.

ويخلص الباحث إلى اعتبار إعادة الهندسة بمثابة أسلوب جديد يتضمّن مجموعةً من الآليات لتحسين أسلوب الأداء في الشركات، ويساعد هذا النموذج على تحسين قدرات المدراء في مواجهة المنافسة من خلال بناء رؤى ورسالة جديدة للشركة تساعد على اقتراح وتطبيق سلسلة من الاستراتيجيات. وأن إعادة الهندسة ما هي إلا أسلوب للتطوير والتحسين، يسمح بالربط بين تكنولوجيا المعلومات والعمليات المتعلقة بإحدى العمليات الإدارية، وبما يؤدي إلى إعادة تصميم العمليات بشكل جذري لتعظيم القيمة والمنفعة من وجهة نظر المستهلك، وهو ما يوضّحه الشكل (٢-١).



### إعادة بناء أو هندسة العمليات الاستراتيجية في مجال عمل معين

المصدر: خليل، نبيل مرسي (١٩٩٦). الميزة التنافسية في مجال الأعمال، بيروت: الدار الجامعية، ص ١٣١.

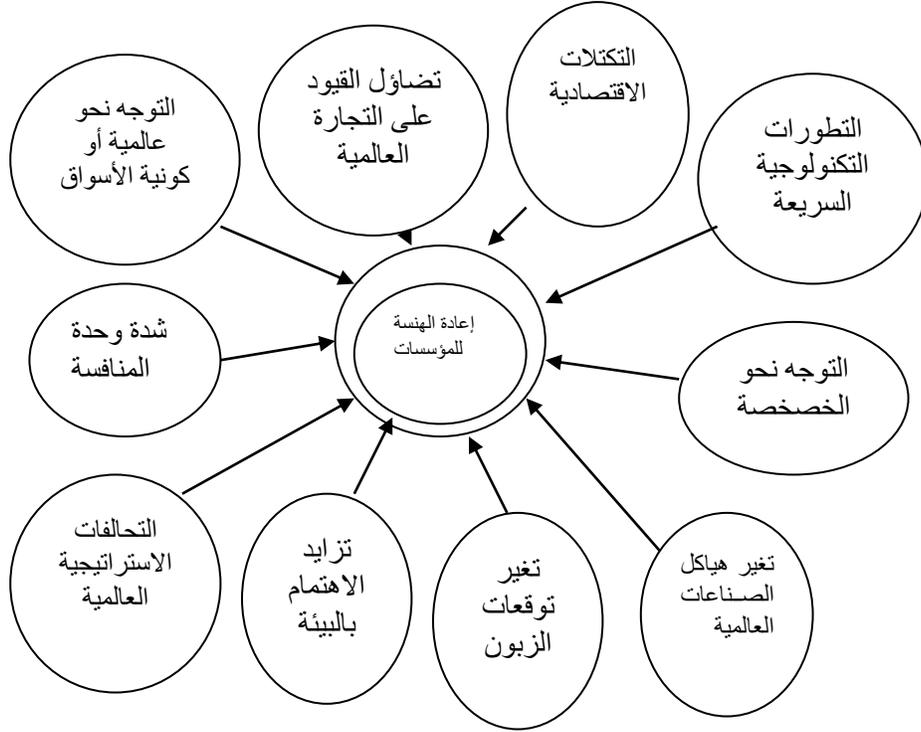
فإذا كان الهدف الأساسي لإعادة هندسة العمليات تقديم سلعة بسعر منافس في الوقت المناسب، فيجب تحديد وتنسيق تقديم هذه السلعة من خلال سلسلة العمليات، على عكس الأنظمة المعقدة والمتمثلة في الهياكل التنظيمية، إذ أن تغيير السلوك يجب أن يسبق إعادة الهندسة، وعليه فإن مواضيع مثل التدريب، والتعلم والتعليم، وفرق العمل، وتفويض الصلاحيات للموظفين، ونظام الحوافز، يجب أن تُعطى الأولوية في إعادة هندسة العمليات.

ومن أجل منهجية فعّالة لإعادة هندسة العمليات لا بد من تقدير قيمة جميع العمليات سواء الداخلية أم الخارجية والمتمثلة بعمليات تطوير المنتج، والإنتاج، وبيئة التصنيع العالمية، والتوزيع، والتزويد، والتسويق، وعلاقات المنظمة الداخلية والخارجية، كلها تحتاج إلى أن تكون متكاملة في عملية إعادة البناء، وذلك حتى يتم زيادة الفاعلية على المستوى الداخلي، بالإضافة إلى تحسين المنتجات المقدمة للعملاء على المستوى الخارجي، مع إدراك أهمية استثمار العوامل المساندة التي ترافق العمليات، والمتمثلة بتكنولوجيا المعلومات والنظم والسياسات، والتي تعتبر الجزء المكتمل

من أجل الوصول إلى تطبيق ناجح لهذه المنهجية، للعمل على إحداث تغييرات جذرية في استراتيجيات التطبيق، وهذا كله يستدعي إحداث تغيير في اتجاهات العاملين ، ويتطلب استغلالاً للموارد البشرية ، لأنَّ العنصرَ الأساسيَّ لإعادة هندسة العمليات هو الموظف ، لذلك يجب أن تتأكد الإدارة العليا في الشركات من توفُّر الدافعية المناسبة والمتنامية .

٣-١-٢ محتوى إعادة الهندسة وعواملها:

لقد برز مفهوم " إعادة الهندسة " كأحد الآليات المعتمدة من قبل المديرين والإداريين، في محاولتهم الوصول إلى تكييف شركاتهم مع التغيرات التي تحدث في بيئة الأعمال، حيث أصبحت المناهج التي اتبعتها الشركات قبل انتشار مفهوم إعادة الهندسة غير قادرة على الوفاء باحتياجات الشركات في القرن الحادي والعشرين، كونها تحتاج إلى تغيير جذري في تأدية نشاطاتها وعملياتها من أجل تحسين الأداء. أي أن السرعة في الإنجاز والتكلفة الأقل هو ما تسعى إليه إعادة الهندسة، من خلال معالجة الفجوة بين النتائج المستهدفة والنتائج المحققة فعلاً. وبالتالي فإنَّ توظيف الشركة لمُدخل إعادة الهندسة يمكِّنها من الاستغلال الأفضل لطاقتها ومستوى الجودة والكفاءة في تأدية النشاطات المختلفة. وقد كان لظروف البيئة المتسمة بالديناميكية والسرعة في التغيير، سبباً دَفَع بالشركات العالمية إلى تغيير توجهاتها الاستراتيجية وتبني توجهاتٍ جديدة تساهم في مواكبة هذه التطورات. ويمكن حصر- دوافع التغيير نحو إعادة الهندسة إلى العوامل الموضحة في الشكل (٢-٢).



الشكل (٢-٢)

التغيرات العالمية وما تفرضه من ضغوط وقوة دافعة نحو إعادة الهنسة للمؤسسات

المصدر: خليل، نبيل مرسي (١٩٩٦). الميزة التنافسية في مجال الأعمال، بيروت: الدار الجامعية، ص١٢٨.

## ٢-١-٤ خصائص إعادة هندسة العمليات:

تقوم إعادة هندسة العمليات على جملة من الخصائص Raynal (2003:256) التي تميّزها عن غيرها من العمليات الادارية وهذه الخصائص هي:

- جمع عدّة وظائف في وظيفة واحدة.
  - تعزيز سلطة الموظّفين حيث يقوم الموظّفون باتخاذ القرارات، ويصبح القرار جزءاً من الوظيفة.
  - تنفيذ الخطوات حسب ترتيبها الطبيعي، ويتم تنفيذ بعض المهام بصورة متزامنة لكي لا يحدث ازدواجية في العمل .
  - تنفيذ العمل في الأماكن الأكثر تأثيراً على الأداء، بما في ذلك أماكن تواجد الموردين، أو الزبائن وهكذا يمكن أن يتم نقل العمل عبر حدود المؤسسة، وحتى عبر الحدود الدولية.
  - التقليل من عمليات الضبط وغيرها من العمليات التي تتصف بكونها لا تقدم أية قيمة مضافة للمنتجات وذلك إلى الحد الأدنى.
  - التقليل كلّما كان ذلك ممكناً من عمليات إعادة التوظيف، وخلق تحالفات بين العاملين.
  - استخدام طرق صحيحة في تطبيق المركزية واللامركزية.
- ولفهم هذه الخصائص يستعرض الباحث عبر الجدول (٢-٣) مقارنةً بين المؤسسات التقليدية والمؤسسات التي اعتمدت إعادة الهندسة.

## جدول (٣-٢)

## مقارنة بين المؤسسات التقليدية والمؤسسات المعاد هندستها

خصائص المؤسسات المعاد هندستها	خصائص المؤسسات التقليدية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- فرق عمل.</li> <li>- أعمال متعددة الأبعاد.</li> <li>- موظفون ممكنون.</li> <li>- تمكين الموظفين.</li> <li>- رواتب معتدلة وإضافات عالية مرتبطة بمستوى الأداء.</li> <li>- الترقية تستند إلى الأداء.</li> <li>- المدبرون يهتمون بالإرشاد والتنمية وتقديم النصائح.</li> <li>- بنية أفقية.</li> <li>- فرق وظيفية متداخلة.</li> <li>- عمليات متوازية و متلاقية.</li> <li>- العمل في أي مكان، أعمال تفتيش و سيطرة خفيفة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الأقسام الوظيفية.</li> <li>- مهام بسيطة (تقسيم العمل).</li> <li>- عناصر مسيطر عليها من قبل الإدارة.</li> <li>- تدريب الموظفين.</li> <li>- رفع الرواتب يستند إلى التغيير والأقدمية.</li> <li>- الترقية تستند إلى الإمكانيات</li> <li>- المدبرون يهتمون بالإشراف و السيطرة.</li> <li>- بنية المؤسسة هرمية.</li> <li>- فصل الواجبات و الوظائف.</li> <li>- عمليات خطية و متسلسلة.</li> <li>- العمل في المكاتب ، أعمال سيطرة و تفتيش مكثفة.</li> </ul>

المصدر: مصطفى عبد اللطيف، (٢٠٠٥) إعادة الهندسة من خلال الأداء المتميز، مداخله ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمؤسسات والحكومات، ورقة ٠٨-٠٩ آذار .

من الجدول (٣-٢) يتضح أن الشركات التي تتبع استراتيجيات إعادة الهندسة تعتمد على فرق العمل التي تتمتع بتفويض واسع للسلطة، مع وجود حوافز مادية ومعنوية لدعم العمل ونشر روح المنافسة الايجابية بين العمال، بالإضافة إلى تصميم بناء تنظيمي أفقي للشركة .

ولعل أبرز مثال على إعادة هندسة العمليات على أرض الواقع، ما قامت به شركة IBM كإحدى الشركات الرائدة في تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات. فقبل تطبيقها لهذا الأسلوب الجديد، كانت تتم عمليات التأكد من المركز المالي للعميل، ثم الموافقة على طلبه الذي يستغرق عدداً من الأسابيع بسبب مرور الطلب على العديد من الأفراد قبل الموافقة عليه. وقد أدركت شركة IBM هذه المشكلة ، فبدأت في إعادة هندسة مختلف العمليات من خلال دمج كل مجموعة من الوظائف المتشابهة في وظيفة واحدة. وبدلاً من أن يمر العميل بالعديد من الخطوات أصبح طلبه ينفذ بما لا يزيد عن ٩٠ دقيقة فقط.

وقد ساهم ذلك في تخفيض عدد شكاوى المستهلكين والعملاء من جودة السلعة والخدمة المقدمة إليهم، وتخفيض التكاليف وزيادة الحصة السوقية وانخفاض شكاوى الزبائن وقلة حوادث العمل (Dessler ، ٢٠٠٥: ٣١٣).

تبرز تجربة شركة (IBM) في مجال إعادة هندسة العمليات مجموعة من الخصائص أهمها إمكانية دمج العديد من الوظائف المتشابهة في وظيفة واحدة، وتمكين الموظفين من اتخاذ القرارات، والبحث المعمق في اختيار وتدريب المسؤولين عن القيام بأنشطة إعادة هندسة العمليات، واستحداث وظيفة جديدة يطلق عليها مدير الخدمة والذي يكون مسئولاً بصفة أساسية عن خدمة العملاء وحل مشاكلهم (Dessler ، ٢٠٠٥: ٣١٣).

٢-١-٥ المحاور الرئيسية لبرنامج إعادة الهندسة:

تلعب تكنولوجيا المعلومات دوراً فاعلاً وإيجابياً في عملية إعادة الهندسة، عن طريق إعادة تصميم النظم والسياسات والهياكل التنظيمية. وعليه يمكن حصر مساهمة تكنولوجيا المعلومات (النجار ٢٠٠٤: ١٨٠) في إتمام عمليات إعادة الهندسة في العناصر التالية:

١. المساعدة في القيام بأعمال لم يكن من الممكن القيام بها من قبل مثل عقد المؤتمرات عن بعد (Teleconferencing).
٢. المساعدة في توقع حلول جديدة لمشاكل مستقبلية (أو لم تحدث).
٣. المساهمة في التخلص من القواعد القديمة والأنماط الجامدة للأداء ، وتمكين العاملين من الإبداع والابتكار .
٤. المساعدة على التكامل والاندماج بين مختلف العمليات في الشركة.

وتتمثل أهداف عملية إعادة الهندسة (خليل، ١٩٩٨ : ١٣٢) التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها في: العمل على زيادة الإنتاجية عن طريق تحقيق تدفق العمل وتعظيم عائد المساهمين من خلال تنفيذ المهام بطرق مبتكرة، والتخفيف من المستويات والأنشطة والمناصب الإدارية غير الضرورية وزيادة إحكام وظائف وعمليات الشركة . وذلك من خلال قواعد البيانات المشتركة (Shared Databases) التي تسمح بتوفير المعلومات في نفس الوقت لجميع المستويات الإدارية، وهذا عكس ما كان سائداً في المفهوم التقليدي بأن المعلومات لا يمكن أن تظهر إلا في مكان واحد، والنظم الخبيرة (Expert Systems) والتي مكنت الأشخاص العاديين من القدرة على أداء أعمال كانت من اختصاص الخبراء في العادة، وشبكات الاتصالات (Communication Network) التي سمحت بإمكانية المزج بين المركزية واللامركزية ، ونظم المساعدة في اتخاذ القرارات (Décisions Support Systems) التي جعلت من اتخاذ القرار جزءاً أساسياً في عمل الموظف وليس المديرين فقط.

يؤكد السلمي (١٩٩٨ : ١١١) أن هذه التقنية العصرية لتأهيل الشركات وتغييرها (إعادة الهندسة) شائعة بصفة كبيرة في الدول الصناعية الكبرى. ويرى فرحات (٢٠١١) أن كل هذه العناصر تساعد على تطوير عملية إعادة الهندسة وتصميم نشاطات الشركة بما يناسب التغيرات التي يعرفها السوق بمختلف مكوناته، وبالتالي إمكانية زيادة قدرة الشركة على تحقيق حصة سوقية من خلال تحسين الأداء والكفاءة والإنتاجية.

المحاور الرئيسية لبرنامج إعادة الهندسة: تتمثل المحاور الرئيسية لبرنامج أو عملية إعادة الهندسة (عامر، ١٩٩٨ : ٤٠٨) ، و(العطيات، ٢٠٠٦ : ٥٥) ، و(خليل، ١٩٩٨ : ١٣٢) في مجموعة من المحاور، أهمها:

المحور الأول: العمليات المتعلقة بمجال عمل معين: اذا كان ينظر إلى العملية على أنها مجموعة من الأنشطة ذات العلاقة بتحويل المدخلات إلى مخرجات، فإن العمليات الرئيسية تمثل العنصر- المحوري المستهدف تطويره في برامج إعادة الهندسة. لأن هذه العمليات لها تأثير على قيمة ما يقدم إلى المستهلك بحسب وجهة نظره ومن خلال مجموعة من الأنشطة التي ستقوم بتحويل المدخلات إلى مخرجات بأحسن طريقة ممكنة وبعوائد مرتفعة تفوق النتائج التي كانت تحقق قبل إعادة الهندسة.

وعادة ما تشمل هذه العمليات التي تثير اهتمام الشركة وتدفعها إلى تغييرها جذرياً ما يلي: تطوير المنتج وتنفيذ أوامر الشراء والتصنيع/عمليات التشغيل والإمدادات والتوزيع والنقل والتسويق والمبيعات وخدمة المستهلك.

المحور الثاني: الأنشطة المحققة للقيمة المضافة: تتمثل في الأنشطة التي تشكل العملية والتي تضيف شيئاً ذا أهمية للمستهلك وتدفعه إلى الرغبة والاستعداد أكثر لدفع مبلغ أكبر للحصول على المنتج. وعادة ما تشمل هذه الأنشطة ثلاثة أنواع:

- أنشطة محققة للقيمة.

- الأنشطة اليومية، والمتمثلة في التعاملات اليومية التي تعمل على تحريك أجزاء ومكونات العمل عبر حدود الوظائف المختلفة داخل الشركة.

- أنشطة الرقابة والمتابعة، التي تتولى مراقبة أنشطة المناولة عبر حدود الشركة.

المحور الثالث: العمليات الاستراتيجية: حيث توجه الشركة اهتمامها نحو إعادة بناء وهندسة العمليات الضرورية اللازمة لإنجاز الأهداف وتحقيق الرؤية المستقبلية للشركة وتحويلها إلى واقع ملموس.

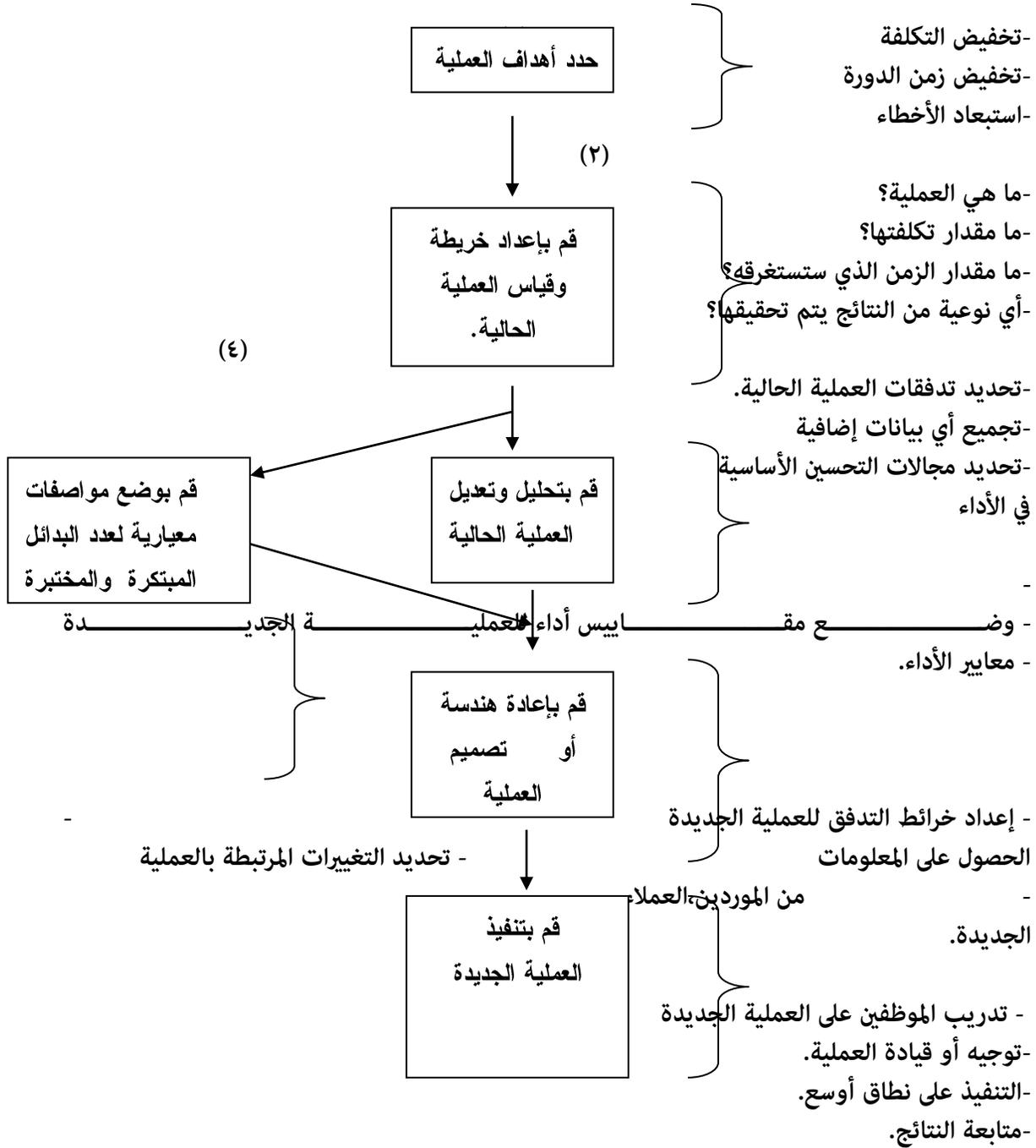
المحور الرابع: النظم والهيكل التنظيمية: في هذا الصدد يجب أن تتوافق البنية الأساسية الداعمة، والعمليات المطلوب إعادة بناءها من ناحية النظم والسياسات والهيكل التنظيمية. ويجري ذلك من خلال مراجعة وتنقيح نظم تشغيل البيانات حسب متطلبات واحتياجات العملية الجديدة. ويجري نفس المنوال على السياسات والإجراءات، فضلاً عن ضرورة إعادة تصميم الهياكل التنظيمية في ضوء التوجه نحو الاعتماد على فرق العمل في مجالات وظيفية مختلفة كبديل عن الهياكل التنظيمية الوظيفية والهرمية المعروفة.

المحور الخامس: المثالية في تدفق العمل والإنتاجية: إن نتيجة عملية إعادة الهندسة تتمثل في تحقيق المثالية في تدفق العمل والإنتاجية، والتي تتوقف بذاتها على طبيعة ونوع العملية المطلوب إعادة بناؤها. سواء كانت عمليات متعلقة بمجال عمل معين، والتي تشمل عمليات إدارية وعمليات فنية. ولا بد من التناسق والتناغم بين النوعين لأن الثاني يساهم في تحقيق نواتج النوع الأول.

المحور السادس: إعادة التصميم بشكل جذري وسريع: حيث أن برنامج إعادة الهندسة يستهدف تحقيق أعلى مستوى أداء في مجال عمل معين، من خلال إجراء إعادة تصميم للعمليات بشكل كلي، بحيث يمكن للشركة تحقيق العائد المطلوب في الوقت المناسب.

٢-١-٦ المراحل الرئيسية لبرنامج إعادة الهندسة

تمر عملية إعادة الهندسة بمراحل رئيسية لنجاحها، تسمح هذه المراحل للشركة بالتخطيط والإعداد الجيد لإنجاح برنامج إعادة الهندسة، وتختلف المراحل حسب الباحثين، ولكن على العموم هناك مجموعة من المراحل المتفق عليها بين مجمل الباحثين في هذا المجال (Norbert، 19: 2000) و(فرحات، ٢٠١١) كما يوضحها الشكل (٢-٣).



الشكل (٣-٢)

مراحل أو خطوات إعادة هندسة الإدارة

المصدر: خليل، نبيل مرسي (١٩٩٨)، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الاسكندرية للكتاب، الإسكندرية، ص ١٣٣.

يظهر الشكل (٢-٣) مراحل إعادة الهندسة للشركات (النجار، ٢٠٠٤: ٢٨٣) ما يلي:

المرحلة الأولى: تحديد متطلبات العميل وأهداف العملية: حيث تحاول الشركة في هذه المرحلة فهم تطلعات العملاء وتحديد موقع عملية إعادة الهندسة ومدى مواثمتها مع طبيعة عمل الشركة ومتطلبات العميل وذلك بالاستعانة ببحوث ودراسات رضى العميل، التي تسمح بتحديد المجالات التي تحتاج إلى التطوير والتحسين، ويمكن القول أنه مما سبق يتم التوصل إلى وضع ما يلي:

١- أهداف محددة لكل العمليات المتعلقة بإعادة بناء العملية.

٢- تعريف كافة العاملين بخطوات إعادة الهيكلة .

تتمثل أهداف عملية إعادة الهندسة التي تسعى الشركة إلى تحقيقها في زيادة الإنتاجية عن طريق زيادة تدفق العمل، وتعظيم عائد المستثمرين من خلال تنفيذ المهام بطرق مبتكرة، وتحقيق نتائج عالية. وإلغاء المستويات الإدارية والأنشطة الإدارية والمناصب الإدارية غير الضرورية، وإحكام وظائف وعمليات الشركة.

المرحلة الثانية: إعداد خريطة للعملية الحالية وإجراء التحليلات اللازمة بشأنها: تنطلق هذه العملية برسم خرائط توضيحية للعمليات التي تؤديها الشركة وإعطاء مسميات لهذه العمليات، من أجل الوصول إلى الفهم الأفضل والمفصل للعملية الحالية قبل اقتراح الحلول لتحسينها، والتي تمس عملية الشراء وعملية التخزين وعملية التصنيع وعملية البيع، وبعبارة أخرى تنطلق مرحلة إعداد خريطة للعملية الحالية وإجراء القياسات اللازمة بشأنها من وقت تسلم المدخلات إلى غاية تسليم المخرجات وما يصاحب ذلك من تسلسل وانسياب، وتوقف وتعطيل، وصيانة وانتظار. كل ذلك بهدف تحقيق التكلفة الأقل والجودة الأعلى وخلال زمن أقل.

يتضح من ذلك بأن فحص العمليات القديمة كل على حدة يساعد الشركة على معرفة العمليات المعيبة والمتقادمة وغير الملائمة، والتي تحدث مشكلات وتسبب نقصاً في الجودة أو ارتفاعاً في التكاليف. وعليه يمكن للشركة في هذه المرحلة اللجوء إلى ما يسمى "الاقتماد" (Benchmarking)، والتي تعني مقارنة أداء الشركة بأداء أقوى المنافسين من أجل اكتشاف أسرار النجاح والتعامل معها.

المرحلة الثالثة: تحليل وتعديل العملية الحالية (التحليل الداخلي): تتمثل في تحديد التعديلات اللازمة للعملية الحالية، وتعتبر من أهم الخطوات، ذلك أنه يتم خلال هذه العملية تحديد التغيير المطلوب القيام به في العمليات التي تم دراستها سابقاً. ولهذا فالأمر يتطلب الحيطة والحذر وبعد النظر وكفاءة عالية لدى الفريق القائم بهذه المهمة، فضلاً عن الإبداع والتفكير الابتكاري والعمل الجماعي، والذي عادة ما يكون على شكل فرق عمل في مجالات وظيفية مختلفة، وبهذا تصل الشركة إلى وصف واقتراح النموذج الجديد من خلال تحديد أنشطتها وأولوياتها والوقت اللازم لكل منها والإدارات المختلفة المسؤولة عنها وكيفية الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات. وبالتالي فإن إعادة هندسة تكنولوجيا المعلومات المرتبطة بالعملية تمنع الازدواجية بين الوحدات التنظيمية، في تأديتها لنفس العمل. وبالتالي فإن الحل هو دمج هذه الأقسام في قسم واحد وإزالة الحواجز بينها، وهذا ما يسمح بالوصول إلى تحقيق الأهداف من التغيير (مرسي، ١٩٩٨: ١٥١) والتي تتجلى في الجوانب التالية:

١. زيادة سرعة العمليات واختصار عدد الخطوات للعملية الواحدة.
  ٢. استبعاد الخطوات التي لا تضيف قيمة للعملية وإلغاء الخطوات المرتفعة التكاليف ورفع مستوى جودة العملية.
  ٣. تحقيق تكامل الخطوات والتدفق الطبيعي لانسياب العملية لزيادة كفاءة الأداء الكلي.
- المرحلة الرابعة: إعادة تصميم أو بناء العمليات: إن حسن سير المراحل المنوه عنها يساهم إلى حد كبير في نجاح الإدارة في عملية إعادة تصميم العمليات، واختيار أحسن البدائل وأسرعها وأدقها (فرحات، ٢٠١١)، وهو ما يتم طبعاً بالاستخدام الأحسن والمحكم لكل من:

التكنولوجيا الحديثة.

◆ تكنولوجيا المعلومات.

◆ التفكير الابتكاري.

وحتى تتم العملية الجديدة في أحسن الظروف وبعوائد أكبر من سابقتها، يتحتم على الشركة التغيير المستمر والفحص الدائم للعملية من أجل التأكد من الحاجة إلى تغييرات أو تحسينات إضافية أخرى. وكل هذا يتطلب تغييراً في الهياكل التنظيمية، لتكون قليلة المستويات الإدارية ونطاق إشراف واسع. وهنا تبرز تغييرات أخرى متمثلة في الخصائص السلوكية اللازمة للموظفين لتنفيذ العمل بعد إعادة الهندسة من خلال الاتصالات والإقناع والالتزام والتعليم والتدريب.

المرحلة الخامسة: تنفيذ العمليات الجديدة (التطبيق والمتابعة): إن نجاح التنفيذ أو التطبيق يتوقف على الإنجاز المحكم للمراحل السابقة، وعليه يتم في بعض الأحيان تطبيق العمليات على نطاق ضيق، وذلك بعد تدريب العاملين على العمليات الجديدة من أجل التقليل قدر المستطاع للأخطاء والصعوبات، وتمثل هذه المرحلة (مرسي، ١٩٩٨: ١٥١) مؤشراً للنجاح ولهذا فإنها تتطلب عدة أمور أهمها:

◆ إجراء اختبارات ومحاولات استكشاف للمدخل الجديد لإعادة هندسة العمليات .

◆ المتابعة المستمرة للنتائج التي تم الوصول إليها .

◆ إعادة تدريب الموظفين وبشكل مكثف.

لهذا فإن تطبيق ومتابعة العمليات الجديدة دورياً يسمح بتحسين ورفع القيمة المضافة الناجمة عن إعادة الهندسة، كما يساعد على التأكد من ملائمة الممارسات الإدارية الجديدة والفاعلية التنظيمية وتمكين الموظفين (مرسي، ١٩٩٨: ١٣٢)، ويتم ذلك من خلال طرح وكشف مجموعة من التساؤلات أهمها:

◆ هل تسير العمليات الجديدة بنجاح ؟

◆ هل يفهمها الموظفون المختصون جيداً ؟

◆ هل هناك "أخطاء"، "نقاط اختناق" ؟

◆ ما أسبابها إن وجدت ؟

◆ هل العمليات الجديدة أثبتت فعلاً أنها أسرع/أرخص/أكفأ ؟

◆ هل تحسنت طرق الخدمة المقدمة للعملاء ؟

هذا ما يؤدي إلى تحديد درجة فاعلية عملية إعادة هندسة العمليات، والتي قد تدوم في بعض الأحيان شهوراً وحتى السنة والسنتين، والمهم هو أن يصحب ذلك نتائج إيجابية ومرضية تتمثل بالأخص في زيادة رضى العميل.

٢-١-٩ الأداء في الشركات الصناعية :

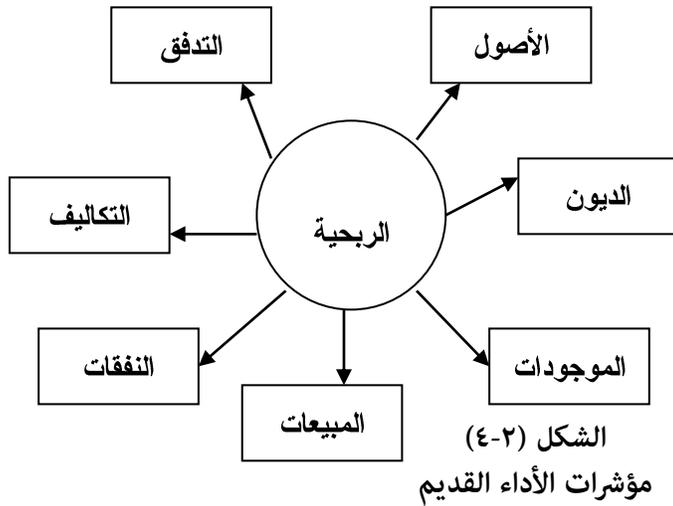
يُعد الأداء مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة للشركات بشكل عام، وهو يمثل القاسم المشترك لاهتمام علماء الإدارة، وعنصراً محورياً لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية، فضلاً عن كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف الشركات، والذي يتمحور حوله وجود الشركة من عدمه، وعلى الرغم من كثرة البحوث والدراسات التي تتناول الأداء، إلا أن المجال لا زال واسعاً لمزيد من البحث والدراسة لغرض تأطير هذا المفهوم الواسع، خاصة وأنه لم يعد مفهوماً بسيطاً بقياسات محددة يتفق عليها الجميع. وعلى الرغم من تعدد واتساع الأبعاد والمنطلقات البحثية ضمن موضوع الأداء، واستمرار الشركات بالاهتمام والتركيز على مختلف جوانبه، يبقى الأداء مجالاً خصباً للبحث والدراسة لارتباطه الوثيق بمختلف المتغيرات والعوامل البيئية، سواء أكانت الداخلية أم الخارجية منها.

يعتبر الأداء المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية ويشمل الأبعاد التالية:

- أداء الأفراد في وحدتهم التنظيمية.
- أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للشركة.
- أداء الشركة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

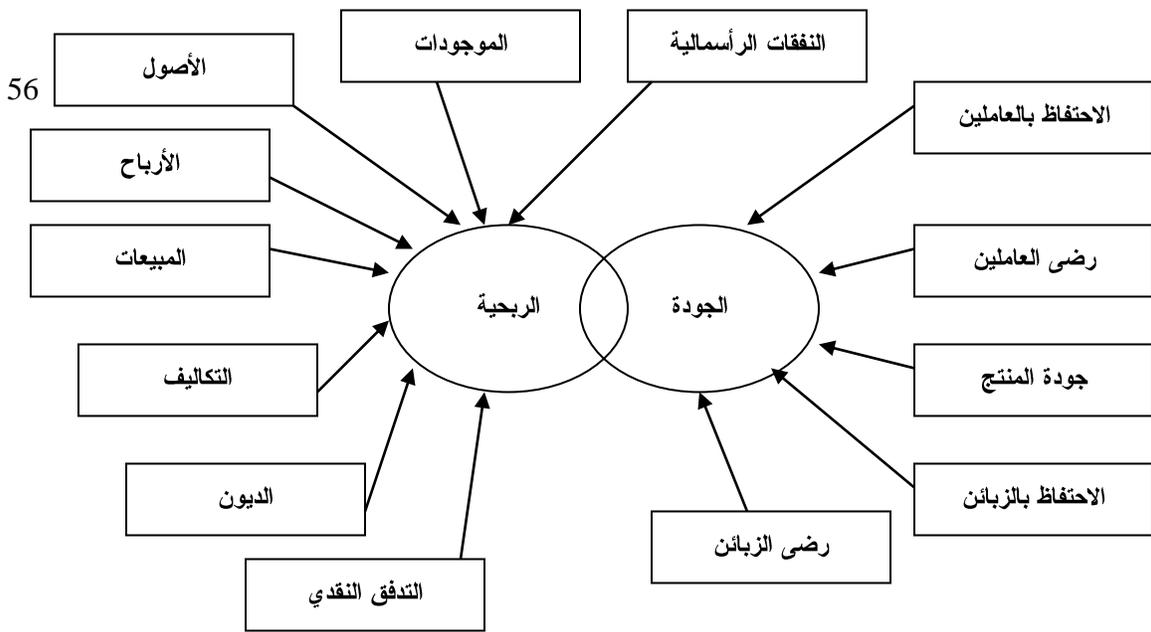
١-٩-١-٢ مؤشرات الاداء:

لفترة زمنية طويلة تم التركيز فقط على قياس أداء المؤشرات المالية. وبما أن البيئة التنافسية للمنظمات تزداد يوماً بعد يوم، فلا يمكن التفكير فقط في المؤشرات المالية كأساس لقياس الأداء (Eccles، 1998). ويظهر الشكل (٤-٢) مجموعة تعرف باسم (مؤشرات الأداء القديمة) والتي تركز على التمويل كأساس لقياس الأداء.



المصدر: القاضي، زياد مفيد (٢٠١٢). علاقة الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرهما على أداء المنظمات، دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، ص ٤٤.

أما الشكل (٥-٢) فيظهر المنهج الحديث لمؤشرات الأداء إذ تظهر الجودة جنباً إلى جنب مع الجوانب المالية.



الشكل (٢-٥)

### مؤشرات الأداء الحديثة

المصدر: القاضي، زياد مفيد (٢٠١٢). علاقة الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرهما على أداء المنظمات، دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، ص ٤٥.

يتضح من الأشكال (٢-٤) و (٢-٥) بأن النهج الحديث لمؤشرات قياس أداء المنظمات يستخدم مؤشرات مالية وغير مالية، هذا التحول في قياس مؤشرات الأداء، انطلق من داخل المنظمة للتغلب على الرؤية التي تفكر في التكلفة لتقترب أكثر من قضايا مثل التقنيات الخاصة والعاملين والتغيرات في الاقتصاد والأسواق والعملاء والأهداف الاستراتيجية المستقبلية للمنظمة (Drucker:17, 1998).

بالإضافة لذلك، فإن أنظمة قياس أداء المنظمات التقليدية وبتكيزها بشكل حصري تقريباً على المؤشرات المالية، فإنه لم يتطرق لاتخاذ القرارات المناسبة للمديرين التنفيذيين، لأنها لا تعكس المستوى الذي تكون عنده المنظمة قادرة أو غير قادرة على الوصول إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية (Dessler, 2005:206).

## إدارة الأداء:

تعتبر الموارد البشرية جزءاً من رأس المال الفكري لجميع المنظمات، وأصلاً تنظيمياً لا يقلُّ أهميَّةً عن باقي الأصول الموجودة في المنظمة، بغض النظر عن طبيعة نشاطها. ويجب أن تمتلك المنظمات التي تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية عن طريق استثمار هذا الأصل القدرة على إدارة تصرفات وأداء العاملين بطريقة فعّالة حيث تمثل إدارة الأداء أهمّ التحديات التي تواجه منظمات اليوم، وذلك لتعدّد العوامل المؤثّرة فيها وصعوبة الاعتماد على مدخل موحد للقيام بذلك، ومن هنا يمكن تعريف إدارة الأداء بأنها:

الوسيلة التي من خلالها يتأكّد المديرين من أنّ أنشطة العاملين ونتائج أدائهم يتوافق مع الأهداف التنظيمية، وعليه فإنّ إدارة الأداء تُعتبر أحد المحاور الحاكمة لتحقيق المزايا الإنتاجية وبالتالي تحقيق الأهداف التنظيمية بشكل عام (المرسى، ٢٠٠٣).

وتتوجه إدارة الأداء من خلال السيطرة على أداء الموارد البشرية إلى السيطرة على أداء جميع الموارد الأخرى المستخدمة في الشركة. فالفرد الذي يؤدي عملاً معيناً يستخدم فيه موارد مادية، مالية، تقنية، ومعلوماتية وغيرها سوف يطبق الأساليب والمعايير المعتمدة في خطة الأداء بما يضمن الاستخدام الأمثل لتلك الموارد.

## فوائد إدارة الأداء :

إنّ عملية إدارة الأداء بعناصرها المختلفة، تحقق الكثير من الفوائد للمنظمات ويمكن إجمال هذه الفوائد (Norbert)، (2000) بما يلي:

١. التركيز على النتائج أكثر من النشاطات والسلوك حيث أنّ إدارة الأداء تهتم بالنتائج التي تم تحقيقها من خلال سلوك العاملين والنشاطات التي تم تنفيذها بما يتفق مع أهداف واستراتيجيات المنظمة.

٢. ملائمة نشاطات وعمليات المنظمة لدعم أهدافها: حيث تعمل إدارة الأداء على تخصيص وتحديد أهداف المنظمة والنتائج التي تحقّقها لإنجاز تلك الأهداف وكذلك قياس كفاءة وفاعلية ما تم تحقيقه لضمان الوصول إلى أهداف المنظمة بشكل فعال.

٣. إيجاد المقاييس الفعالة، حيثُ تعمل إدارة الأداء على تحديد المقاييس المناسبة لأداء المنظمة والعامِلين ومعرفة ما يجب إنجازه وتحقيقه، وبالتالي تحديد المعايير المناسبة لأداء العامِلين، أي أنّ إدارة الأداء تساعد في تقييم مدى جدوى وفاعلية النشاطات والعمليات التي يتم تنفيذها من قِبَل العامِلين.

٤. المساعدة في تحديد النتائج والغايات المطلوبة، وذلك من خلال تحديد إمكانيات وقدرات العامِلين ومقارنتها مع أهداف المنظمة بشكل عام ومعرفة مدى إمكانية تحقيق تلك الأهداف.

٥. المساعدة في اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لإجراءات واستراتيجيات المنظمة وسياساتها.

يتضح مما سبق، أنّ التركيز على مفهوم إدارة الأداء يُعطي المنظمة الفرصة المواتية لتحقيق مزايا كثيرة ومتعددة، تساعد في تطوير وتحسين أداء العامِلين بما يزيد كفاءة وفاعلية التنظيم بشكل عام، ويعمل على إيجاد نوع من التوازن في أداء المنظمة والأفراد، حيث يرى صبري، (٢٠١٠) أنّ توازن الأداء يمثل التكافؤ في المتطلبات والمعطيات مع نتائج الأداء أي زيادة كفاءة الأداء التي تقود المنظمة إلى تحقيق منافع متعدّدة، لا سيما في الجوانب المتعلقة برضى العامِلين والإدارة وزيادة الجدوى التشغيلية والاقتصادية من الأداء وزيادة رضى المستفيدين من نشاط المنظمة هذا بالإضافة إلى المردودات الإيجابية على بيئة المنظمة ومجتمعها الخارجي.

ولعل من المفيد أن نشير أنه لا ينبغي فقط التركيز على الجوانب التشغيلية في إدارة الأداء أو ما يسمّى بالمنفعة الاقتصادية حيث أنّ هناك عوامل أخرى لا تقل أهمية عن الجوانب المادية لأداء العاملين لا بد من التركيز عليها من قبل الشركات حتى تكون إدارة أداء العاملين متكاملةً وفعّالة وتؤدي إلى أداء مميز وفعال.

ومن أبرز هذه العوامل الجوانب المتعلقة بروح الفريق والتعاون والثقافة والقيم التي تعزز ذلك وكذلك الأسلوب القيادي والإداري الفعال الذي يعمل على حفز العاملين وزيادة رضاهم، للوصول إلى أقصى درجات الإبداع والتميز في الأداء وتحقيق المعايير المحددة وبلوغ درجات أعلى منها إن أمكن.

معايير الأداء الفعال:

إن عملية التأكد من الوصول إلى أداء جيد وفعال تتطلب تحديد مجموعة من المعايير، وذلك بغاية مقارنة مستوى الأداء الفعلي بما هو مطلوب فعلاً، وبعبارة أخرى فإنّ معايير الأداء تساعد في تحديد حجم فجوة الأداء بالنسبة للعاملين والشركة، والتي تمثّل الفرق بين المطلوب والمُنجز من الأداء.

وقد صنف Hoffman (2007) معايير الأداء الفعال إلى ثلاثة أصناف:

١. حسب الجودة.

٢. حسب الكمية.

٣. حسب الصنف.

ويعتمد استخدام التصنيفات السابقة على خصائص العمل، حيث أنّ بعض الأعمال لا يمكن تجسيدها بشكل كميّ، لذا فمن الممكن استخدام معيار الوقت كمؤشر لمدى كفاية وفاعلية الأداء، وتستطيع المنظمات باستخدام المعايير السابقة الحكم على جودة وفاعلية أداء عاملها، وبالتالي معرفة أوجه الضعف والقصور في أداء العاملين والعمل على تحسينها وتطويرها بما يزيد من مستوى أداء وإنجاز المنظمة، ويعمل على الوصول إلى أفضل ما لدى الأفراد من قدرات ومهارات وترجمتها إلى مستوى أداء مرتفع وفعال (Holbeche, 2005).

## تحسين الأداء:

تحاول الشركات المعاصرة بشكل مستمر تحسين أداء العاملين فيها وتطوير قدراتهم ومهاراتهم وتوفير كافة المتطلبات اللازمة لذلك من أجل تحقيق أهدافها والوصول إلى أفضل النتائج باستمرار، ولعل من أبرز الحركات العلمية الحديثة في ذلك حركة تكنولوجيا الأداء البشري التي تستخدم جميع الأساليب والطرق التكنولوجية بهدف تطوير وتحسين أداء العاملين. وهي عبارة عن مجموعة من الأفكار التي يتبناها مجموعة من الباحثين والعلماء في هذا الخصوص وتستخدم هذه الحركة نماذج مختلفة بغاية التحسين (دره، 2003:18)، ومن هذه النماذج ما يلي:

## ١- النماذج التشخيصية :

تعنى هذه النماذج بتحديد المجالات التي يمكن لتكنولوجيا الأداء البشري أن تعمل فيها ويكون لها تأثير على الأداء، وتشمل :

## أ- نموذج عملية تحسين الأداء (Joe Harless):

لقد نقل Harless عالم تكنولوجيا الأداء البشري إلى أفق جديد، ووجه اهتمام الحركة لتنصب على سياق المنظمة ووجهها للأداء البشري في العمل، وبدلاً من التركيز على ستة مجالات حددها Gilbert في نموذجه، فقد وجه عنايته إلى أربعة مجالات هي اختيار الموظفين، والمهارات والمعارف، وبيئة العمل، والدوافع والحوافز.

ب- نموذج مستويات الأداء الثلاثة لـ Rummler (2010): نستطيع القول بأنه بينما كان توجه كل من Gilbert و Harless نحو تحسين أداء الأفراد فإن توجه Rummler كان نحو المنظمة، فقد ذهب إلى أن الأداء الفردي مختلف عن الأداء التنظيمي مما يترتب عليه وضع استراتيجيات لكل منها، وقد دفع التركيز على الأداء التنظيمي إلى تطور حقل تكنولوجيا الأداء البشري خطوات ملموسة إلى الإمام.

ج- أمودج هندسة السلوك:

يتكون الأمودج الفكري لـ Gilbert في (دره، ٢٠٠٣) من ستة أجزاء تتعلق الأجزاء الثلاثة الأولى منها ببيئة العمل التي تؤثر على أداء الفرد والجماعات داخل المنظمة، في حين تتعلق الأجزاء الثلاثة الباقية بالأفراد العاملين. ويمكن توضيح العوامل المتعلقة ببيئة العمل (Hoffman)، (2007) كما يلي:

١. المعلومات: بحيث تصف المتوقع من الأداء وتكون بمثابة إرشادات عن كيفية أداء العمل، وتتضمن التغذية الراجعة للأداء، والتي تمثل عنصراً مهماً في تقييم وتحسين الأداء.

٢. الموارد: وتشمل الأدوات والموارد والوقت ومواد صُممت لتحقيق متطلبات الأداء.

٣. الحوافز: وتشمل الحوافز المادية وغير المادية.

أما العوامل المتعلقة بالفرد فتشمل:

١. المعرفة وما يمتلكه الفرد من معلومات ومعارف تساعد في أداء المهام.

٢. القدرات والإمكانات سواء كانت حسيّة أو غير حسيّة.

٣. الدوافع والمهارات الشخصية.

٢- نماذج العمليات:

إنّ النماذج التشخيصية، تركز على المجالات التي تعمل فيها جهود تحسين الأداء. أما نماذج العمليات فتصف كيف يمكن تطبيق تكنولوجيا الأداء البشري (دره، ٢٠٠٣) وتضم ما يلي:

أ- أمودج "الأداء البشري وتحديد الحاجات التدريبية" لـ (Robert F. Mager) و (Peter Pipe).

ب- أمودج "تحديد الحاجات التدريبية" لـ (Allison Rossett).

ج- الأُمُودج الفكري الشامل في تحسين الأداء وأساليبه ومقاييسه:

طور هذا الأُمُودج كل من (1997,Dean) و (1997,Ripley) في (دره، ٢٠٠٣) ويتضمن جميع النماذج والأساليب والمقاييس المستخدمة في عملية تحسين الأداء.

ويتضح من هذا الأُمُودج أن هناك أربعة مستويات للنظر والتفكير والعمل في حركة تكنولوجيا الأداء البشري هي:

المستوى الأول: ويتضمن نماذج فكرية في صياغة وتقدير وتحليل الأداء.

المستوى الثاني: ويتضمن أساليب تحسين الأداء ومُدخلاته وتشمل أربعة عناصر هي:

١- التدريب في قاعة الصف والمحاضرات وينبثق عن التعلم وتصميم نظم تعليمية والتدريب.

٢- تكنولوجيا الأداء في مواقع العمل وتنبثق عن تعلم سريع في مواقع العمل.

٣- إعادة تصميم العمليات والأنظمة وتنبثق عن إعادة تصميم ومواءمة بين الأنظمة وعمليات العمل.

٤- ثقافة المنظمة وتنبثق عن التفاعل بين الفرد والمنظمة ككل.

المستوى الثالث: ويتضمن مقاييس اختبار وتقييم وإدارة أنظمة تحسين الأداء.

المستوى الرابع: يتضمن تصوراً لإعادة النظر في صياغة وتطبيق وإدخال النظريات والنماذج الفكرية والأساليب والمقاييس المتعلقة باختبار أنظمة تحسين الأداء وتقييمها وإدارتها، وتصبُّ هذه العملية في المستوى الأول من الأُمُودج لتكونَ عمليةً وضع النماذج الفكرية وأساليب الاختبار ومقاييسه عمليةً ناميةً مستمرةً، مما يثري حركة تكنولوجيا الأداء البشري فكرياً ونظرياً وممارسةً.

## ٢-١-٩-١ الحصة السوقية:

تمثل الحصة السوقية قوة المنافسة للمنظمة، حيث تقارن الحصة السوقية نسبة إلى أكبر المنافسين. وتتطلب عملية قياس الحصة السوقية أن تتمتع الشركة بحصة سوقية تزيد عن (٢٥%) من السوق المعنية، ولا يُعد التمتع بهذه الحصة دليل على السيطرة في حد ذاته وإنما أحد عناصرها فقط (الساعد، والصميدعي ٢٠٠٦)، إذ يجب بالإضافة إلى ذلك إثبات العنصرين التاليين:

- قدرة الشركة على إحداث تأثير فعال في أسعار المنتجات أو حجم المعروض منها بالسوق المعنية.
- عدم قدرة الشركات المنافسة للشركة على الحد من تأثيرها الفعال على الأسعار أو على حجم المعروض من المنتجات بالسوق المعنية.

## تحليل الحصة/النمو:

لقد حقق تحليلُ محفظة المنتج نجاحاً كبيراً في وضع الاستراتيجيات للشركات ذات المنتجات المتنوعة، حيث جرى استخدامه بشكل واسع في تحليل المزيج السلعي للشركة، وأن منهجَ محفظة المنتج يتضمنُ تصنيفَ منتجاتِ الشركة إلى عدة فئات، تختلف في توزيع مواردها، ولقد حققت النماذج المختلفة لحقيبة المنتج نجاحاً مقبولاً، وأفضل هذه النماذج وأكثرها استخداماً هو ما وضعته مجموعة بوسطن الاستشارية والتي تسمى بتحليل الحصة/ النمو. وهذا التحليل يحقق الاستفادة من مفهومين (العربي، ٢٠٠٩: ٣٦) هما:

- ١- دورة حياة المنتج.
- ٢- التدفقات النقدية.

كذلك هذه المصفوفة تتضمن بُعدين أساسيين ذات أهمية بالغة في تقديم المزيج السلعي للشركة ويستخدم النمو السوقي والحصة السوقية لتمثيل حقيبة المنتج حيث يقسم النموذج المنظمة إلى أربع مجموعات (خلايا المصفوفة) حسب نسبة حصة السوق ومكانة الشركة في السوق الذي يحتل المحور الأفقي ومعدل النمو السوقي (مكان المنتج حسب الفرص التسويقية الذي يمثل المحور العمودي، كما هو موضح في الشكل (٢-٦)).

1 المنتجات المثيرة لعلامة الاستفهام؟ <b>Question Marks</b>	2 المنتجات الساطعة <b>Stars</b>	↑ معدل النمو (احتياجات السيولة)
4 المنتجات المثيرة للقلق <b>Dogs</b>	3 المنتجات المدرة للنقد <b>Cash Caw</b>	

الشكل (٦-٢)

مصفوفة بوسطن الاستشارية

المصدر: الزعانين، عاصم فايز (٢٠١٠). الميزة التنافسية في المنتجات الدوائية للشركات الوطنية وأثرها على زيادة الحصة السوقية من وجهة نظر الزبون في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، ص ٣٦.

يفسر كل من الساعد، والصميدعي ٢ (٢٠٠٦، ١٢٧-١٢٨) محتوى النوافذ الأربعة الواردة في الشكل

(٦-٢) كما يلي:

المجموعة الأولى :

وهي المجموعة الحرجة وتمتاز بمعدلات نمو سوقي عالية وحصص سوقية ضعيفة، ويلاحظ وجود طاقة كامنة في السوق وهو متزايد على الطلب الكلي والمتوقع، وبنفس الوقت يظهر أداء غير مرضٍ للمنتجات أو وحدات الأعمال وهنا على الإدارة أن تقرّر فيما إذا كان هناك جدوى من الاستمرار في السوق أو الانسحاب منه.

المجموعة الثانية:

تمتاز هذه المجموعة بحصة سوقية مرتفعة وهو سوقي مرتفع وتعتبر الشركة قائدة في السوق وتحقق معدلات مرتفعة من المبيعات وتمثل أفضل فرص للاستثمار لما تحققت من ربحية، ولكنها تحتاج إلى تدفقات نقدية للمحافظة على النمو المرتفع.

## المجموعة الثالثة:

المجموعة القوية حيث تسير هذه إلى التدفق النقدي وهذه تمتاز بنمو سوقي منخفض ولكن بحصة سوقية كبيرة، ولذلك فهي تقدم للشركة عائد على الأستثمار لأن السوق يكون أقل تنافسا ويمكن استخدام هذا العائد لإنعاش وتحويل بعض الوحدات الأخرى.

## المجموعة الرابعة:

وهي أضعف مجموعة وتمتاز هذه المجموعة بنمو سوقي ضعيف وحصة سوقية ضعيفة، وبالرغم من ذلك فهي تسد حاجتها ولا تكلف الشركة مصروفات كبيرة حيث يكون المنتج في مرحلة الانحدار. مما تقدّم يمكن تلخيص أهمّ الاستراتيجيات التي يتضمّننها هذا التحليل(الساعد، والصميدعي، ٢٠٠٦: ١٢٧-١٢٨) في ما يلي:

- ١- استراتيجية البناء: وفي هذه الاستراتيجية يتمّ تحويل وحدات الأعمال عن طريق تحسين المنتج وتدعيمه من خلال الحملات الترويجية وذلك باستخدام التدفّقات النقدية للوحدات الأخرى.
- ٢- استراتيجية الثبات: يتمّ استخدام هذه الاستراتيجية لدعم وتحسين وحدات الأعمال القوية وذلك للمحافظة على قوتها وثباتها.
- ٣- استراتيجية الحصاد: عندما يكون الوضع المستقبلي للوحدات الأربعة معتماً فإنه من الأفضل قبل استبعاد أية وحدة، تحقيق أفضل الأرباح من خلال تخفيض التكاليف الناجمة عن الحملات التسويقية وتكاليف الإنتاج.
- ٤- استراتيجية الاستبعاد: إذا ما ظلّ المستقبل غير واضح أمام الشركة فالأفضل استبعاد الوحدات غير المجدية، وبالذات الوحدات الضعيفة واستثمار السيولة لتدعيم وحدات أخرى.

تعتبر الربحية الهدفَ الرئيسي الذي تسعى إليه أيُّ شركة، بل إنَّ هدفَ تعظيم الربح أصبح من أهم المؤشّرات التي يتمُّ استخدامها لقياس مدى كفاءة الإدارة وقدرتها على تحقيق الأرباح من الأموال المستثمرة في الأصول، كما تعكس ربحية أيّ شركة القرارات والسياسات التي تتبعها إدارة الشركة.

ويجدر أن نشير هنا أنّ نموّ الشركات وتطوّرها يرتبط بهدف (الربح) حيث أنّ هذا النموّ يستلزم (أموالاً)، وهذه الأموال يمكن الحصول عليها من مصادرٍ عدّة داخلية وخارجية، ومن المعلوم أنّ من ضمن المصادر الذاتية هو (الأرباح المحتجزة) وبعبارة أخرى تعتبر الأرباح من المصادر الأساسية التي تعتمد عليها الشركات في تمويل الاستثمارات المختلفة وكذلك في سداد التزامات الشركة. لذا فمن المفيد جداً اعتبار صافي الأرباح المحقّقة من العام كمصدر من مصادر الأموال (أو صافي الخسائر) كاستخدام لها في أثناء دراسة تدفّق الأموال بالشركة (النجار، ١٩٩٧: ١٠٥).

كما أنّ بقاء الشركة واستمرار وجودها داخل السوق لفترة طويلة يعتمد بشكل مباشر على قدرتها على تحقيق أرباح كافية للوفاء بالتزاماتها مع تحديد عائد مقبول ومعقول على الأموال المستثمرة. وتعمل الشركات على تحقيق هدف الربحية من خلال قرارين هما:

أولاً: قرار الاستثمار

يتعلّق قرار الاستثمار بكيفية استخدام الشركة للموارد المتاحة لها على مختلف أنواع أصولها. ويظهر أثر قرار الاستثمار في الربحية من خلال التوزيع الأمثل للموارد المتاحة للشركة على مختلف أنواع الأصول بطريقة توازن بين الاستثمار المناسب في كلّ بندٍ من بنود الأصول دون زيادة تؤدّي إلى تعطيل الموارد، ودون نقص يؤدّي إلى فوات الفرص لأجل تمكين الشركة من تحقيق أفضل عائد ممكن دون التضحية بالسيولة.

## ثانياً: قرار التمويل

يتعلق هذا القرار بكيفية إظهار المصادر التي سيتم الحصول منها على الأموال اللازمة للشركة لتمويل الاستثمار في أصولها. وينعكس أثرُ القرار التمويلي على الربحية من خلال ترتيب مصادر الأموال من ديون وحقوق ملكية بشكل يمكن المساهمين في الشركة من الحصول على أكبر عائد ممكن، وذلك من خلال الاستفادة من ميزة التوسع في الاقتراض الثابت الكلفة لكن دون تعريضهم للأخطار التي يمكن أن تنتج عن المبالغة في الاقتراض.

ومن خلال دراسة قرار الاستثمار وقرار التمويل يمكن تقسيم نسب الربحية إلى مجموعتين: المجموعة الأولى تتناول العلاقة بين الربحية وحجم المبيعات، والمجموعة الثانية تتناول العلاقة بين الربحية والأموال المستثمرة.

### -الاداء الوظيفي

يقصد بمفهوم الأداء المُخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عن طريق العاملين فيها، ولذا فهو مفهوم يعكس كلاً من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المنظمات عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملون داخل تلك المنظمات.

عرّف عبد المحسن (٢٠٠٢) الأداء الوظيفي على أنه "المُخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة". كما عرّفه العريي (٢٠١٢) بأنه عنصرٌ من عناصر الانتاجية، وهو يختصّ بالجانب الانساني، ويتمّ تحديد الانتاجية تبعاً لعدّة أبعاد متداخلة وهي كما يلي:

١. العمل الذي يؤديه العامل، ومدى تفهمه لدوره واختصاصه، ومدى اتباعه للتعليمات التي تصل إليه من الإدارة عبر المشرف المباشر له.

٢. الانجاز الذي يحققه العامل ومدى توافقه مع المعايير ومستويات الجودة.

٣. سلوك العامل في وظيفته من حيث اهتمامه بالعمل وأدوات العمل وشعوره بالانتماء لمكان .
٤. سلوك العامل مع زملائه ورؤسائه ومدى تعاونه مع روح الفريق.
٥. الحالة النفسية التي يوجد عليها العامل من حيث الرغبة في العمل في وإتقانه عمله والسعي لتطوير نفسه.
٦. طرق التحسين والتطوير التي يمكن أن يوقرها العامل في عمله، وبالتالي انعكاسها على ترقيته.
- وقد اهتم الفكر الإداري التنظيمي بموضوع الأداء الوظيفي نظراً لارتباطه بكفاءة وفعالية المنظمات في تحقيق أهدافها، والوصول الى ماتصبو إليه من رؤى وأهداف وقيم جوهرية.
- يمثل الأداء الأساس للحكم على فعالية الأفراد والوحدات الإدارية والمنظمات وذلك من خلال مجموعة من المؤشرات كما يلي:
- الانتاجية - الروح المعنوية للأفراد العاملين ومعدلات الغياب عن العمل ؛ - مدى إنجاز المهام والواجبات بدقة وإتقان وسرعة.
  - القدرة على الإبداع والابتكار - درجة الانضباط واحترام النظام وأسلوب التعامل مع الموظفين -مستوى التعاون مع فريق العمل والمرونة والقدرة على انجاز القرارات.
- وهناك من قسم هذه المؤشرات المستخدمة لدراسة الأداء الوظيفي الى ما يلي :
- الفعالية : الوصول الى تحقيق أهداف المنظمة للوصول في الوقت المناسب وعلى أكمل صورة وبأسلوب ملائم مع البيئة المحيطة، ووفقا لذلك فإنّ الفعالية تُقاس من خلال نسبة الأهداف التي تم تحقيقها فعلياً أيّ الأهداف المخطط لها مسبقاً، أمّا على المستوى الفردي فتشير الى مدى قدرة الفرد على تحقيق الأهداف المطلوبة منه.
  - الكفاءة : وتشير الى قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف بأقل التكاليف أو أن يؤدي الفرد عملة بأقل تكلفة من الوقت والجهد والمال.

## ٢-١-٩-٣ حجم المبيعات:

تمتاز الأسواق الصناعية / أسواق الأعمال بخصائص محدّدة تميزها عن أسواق المستهلكين (سويدان وحداد، ٢٠٠٩)، هذه الخصائص هي كما يأتي:

١- عدد المشترين: يتعامل رجل التسويق الصناعي مع مشترين قلائل مقارنة بما يتعامل معهم رجل التسويق الاستهلاكي، فشرّكة. تعتمد بشكل كبير على كسب عقد إحدى شركات السيارات الأمريكية الرئيسية الثلاثة، ولكنها عندما تتعامل مع المستهلكين فإنها تواجه ما يقارب من ١٢ مليون مستهلك يستخدمون إطاراتها.

٢- كمية الشراء: تمتاز العديد من الأسواق الصناعية بنسبة تركيز عالية من المشترين. أي أنّ عدداً قليلاً من المشترين الكبار يقومون بمعظم المشتريات، مثلاً صناعة السيارات، التليفونات، محركات الطائرات، فإنّ أربعة من هؤلاء المصنعين في أمريكا مثلاً يقومون بشراء ما نسبته ٧٠% من الإنتاج.

٣- علاقة حميمة بين المورد والزيّون: بسبب العدد القليل من الزبائن، وكذلك بسبب أهمية وقوة الزبائن على المورد فإننا نلاحظ العلاقة القريبة بين الزبائن والبائعين في السوق الصناعي، فالمبيعات تذهب لهؤلاء الموردّين الذين يتعاونون بشكل وثيق مع المشترين من خلال المواصفات الفنية ومتطلبات التسليم، كما هو الحال في أنموذج الإنتاج المعروف (JIT) Just-In-Time.

٤- تركيز جغرافي للمشتريين: تتركز المناطق الصناعية ذات الاختصاص المتشابهة في مناطق محدّدة حيث يستفاد من درجة التركيز الجغرافي في تقليل تكاليف البيع لهم (مثل منطقة سحاب الصناعية وغيرها).

تواجه المجتمعات المختلفة ومنظمات الأعمال الآن عمليات التحديث المتسارعة، وعلى الرغم من تميز بعض المجتمعات والمنظمات مادياً، إلا أنها لم تنجح في تحقيق نتائج إيجابية لفشلها في التعامل مع هذه المتغيرات لإستمرارها في التعامل مع عمليات التغيير في نمط الإدارة التقليدية.

وبالرغم من تعامل كل منظمة سواء خاصة أو عامة مع هذه التغيرات حسب ظروفها واحتياجاتها، إلا أنه يجب أن يراعى تزامن هذه العمليات مع التحديث - وليس المقصود بالتحديث الجوانب التكنولوجية فقط بل والتجارية والتنظيمية والإدارية - والتي تؤثر على الجانب الإداري من وجهة نظر تحقيق تحسينات مهمة في الكمية والجودة لخدمات المنظمة. ويعتبر التوسع التقني والتحديث مطلباً أساسياً لاستمرار المنافسة، إلا أن هذا لا يعتبر وحده كافياً إذا لم يرافقه تنظيم دقيق وفعال للمنظمة .

ولا يجب الاعتماد فقط على تطبيق الإجراءات التي تتلاءم مع العمليات التكنولوجية في المنظمة .

كما يجب إعادة التفكير في طرق أداء العمل في المنظمة، وكذلك عمل التعديلات والتحسينات اللازمة على أساليب العمل وإعادة تصميم العمليات بحيث تتناسب مع الأهداف الجديدة للمنظمة، وتسمى هذه العملية "إعادة هندسة"

وقد أثبتت الممارسات العملية أن التحدي الأساسي الذي يواجه المسؤولين في المنظمات المختلفة يبرز في إدارة الموارد البشرية، وبصفة خاصة أن ظهور الحاجة إلي حدوث تغيرات - نتيجة لعمليات إعادة هندسة المنظمة- في الهيكل التنظيمي والأساليب في جميع المستويات، والتي يجب على الموظفين استيعابها في وقت قصير. كما تتطلب التغيرات التي تنتج عن تنفيذ عمليات إعادة الهندسة (الهندرة) إحداث تغييرات ليس في الهياكل التنظيمية فقط، ولكن أيضاً في متطلبات التوظيف ومواصفات الوظيفة في مختلف المجالات في المنظمة. ودائماً ما تقودنا التحديثات التكنولوجية غالباً إلى تخفيض عدد العاملين، والحاجة إلي قدرٍ أعلى من المهارة الفنية لديهم، وعلى نفس المنوال، تحدث تغيرات في نظام الإدارة (مثل الهيكل التنظيمي وطرق أداء العمل والنظم والمهام) والتي بدورها تتطلب تغيراتٍ في الصفات الواجب توافرها في الموارد البشرية المطلوبة (من حيث العدد والتوزيع والتدريب المطلوب).

ومما سبق يتّضح أهمية التناسق بين التغييرات التنظيمية كنتيجة لعمليات إعادة الهندسة ومواصفات العنصر البشري، الذي يمثّل حجر الأساس في تنفيذ هذه التغيّرات. ويشمل ذلك التناسق التامل مع النتائج المتوقّعة مثل انخفاض عدد العاملين نتيجةً لاستخدام التكنولوجيا الحديثة، ومايصاحب ذلك من تغيير في المعارف والمهارات والاتجاهات.

وفشلت العديد من المنظّمات والمجتمعات التي قامت بتنفيذ عمليات إعادة الهندسة، دون الاهتمام بالعنصر البشري وإعادة تكييفه فيما يسمّى بعملية "إعادة هندسة الموارد البشرية" في المنظمة. ويجب ألا ننساق وراء تلك الآراء، التي تفضل البداية من نقطة الصفر والاستغناء عن القوى العاملة السابقة وتعيين كفاءات جديدة، لأنه من الصعب تحقيق ذلك وتوقف عمل المنظمة لحين نمو خبرات العاملين الجدد. ونظراً لأننا غير قادرين على استبدال المنظمة الموجودة حالياً بأخرى جديدة اعتماداً على رؤية مثالية، وبالتالي يصبح من الضروري إيجاد وحدة تنظيمية خاصة، مهمتها تحقيق متطلبات التوظيف الناتجة عن التغييرات المتسارعة في المنظمة ليس لمرة واحدة، ولكن لعدّة مرات، وبالتالي الاستفادة القصوى من الفوائد الممكنة من الموارد البشرية الموجودة حالياً، هلال، (23:2012)

أهداف إعادة الهيكلة للموارد البشرية :

يحدد قوي (2007) أهم أهداف إعادة الهيكلة بما يلي:

- وضع برنامج مشجع للتقاعد المبكر.
- احتضان الشركات التابعة للعمالة الزائدة عند الثبوت الاقتصادي لهذا الإجراء.
- العمل على الحفاظ على العمالة الفعّالة المدربة، وذلك بتحسين نظام الأجور والحوافز ومنح تعويضات نقدية لمن يقرر ترك العمل اختيارياً وتعويض النفقات الإضافية من الوفورات المحقّقة.

- القيام ببرنامج للتكوين التحويلي وذلك بالاهتمام بالتخصصات المطلوبة حالياً والمتوقع طلبها في المستقبل.

- منح العمالة الراغبة في ترك العمل فرص للقيام بمشاريع خاصة مع توفير برامج لتمويل الشراء ومساعدتهم على إدارة هذه الوحدات.

تستخدم الشركة عدّة أساليب لإعادة هيكلة العمالة (عبد القادر، ٢٠٠٨: ١٧٣) وهي:

١- امتصاص الكمية الزائدة: ويكون هذا بعد تحديد العمالة الزائدة وتحديد خصائصها وبالتالي تحديد الفئة المرشحة للتكوين.

٢- التقاعد المبكر: يلجأ إليه عند رفع سعر الفائدة لأرصدة هيئة التأمينات والمعاشات.

٣- إعادة الانتشار: تلجأ إليه الشركة عندما تريد التركيز على نشاطاتها الأساسية المحورية وهو أسلوب مطمئن للعمال بحيث يحتفظون بعملهم مهما كانت وضعية الشركة المالية فلا تتخلى عنهم.

٤- إعادة الدمج الفردي: ويكون هذا الأسلوب بالبحث عن وظائف في شركات أخرى مشابهة.

٥- المساعدة على إنشاء مشاريع خاصة صغيرة: حيث تعمل الإدارة على مساعدة العمال على تكوين الشركات الصغيرة الخاصة ومساعدتهم في إدارتها.

مراحل إعادة هندسة عمليات الموارد البشرية في الشركات :

تمرّ عملية إعادة هندسة عمليات الموارد البشرية بمجموعة من المراحل، وذلك لارتباطها بجميع العمليات الإدارية والأعمال التي يقوم بها العاملون في الشركات الصناعية ، لتوضيح أهدافها والنتائج المتوقعة وأساليب العمل الجديدة، (Norbert، 1999) ويمكن تلخيص هذه المراحل بما يلي:

المرحلة الأولى: توضيح أهداف خفض العمالة.

يتم تحديد الأسباب الدافعة لخفض العمالة والأهداف الناجمة عنها نذكر من هذه الأهداف ما يلي:

- خفض التكاليف.
- استبدال العمالة القديمة والتعويض عنها بعمالة أكفأ لزيادة الجودة.

المرحلة الثانية: التخطيط لتقليل حجم العمالة.

حيث يتم في هذه المرحلة:

- تحديد معايير تخفيض العمالة: العمر، الكفاءة، الجنس.
- تحديد الخدمات المرتبطة بالعمالة بمعنى تحديد الخدمات التابعة لخفض العمالة.
- معرفة أسماء العمال وطبيعة الاعمال التي يقوم بها الموظفون الذين سيتم التخلي عنهم .
- وضع ميزانية كافية لتغطية نفقات خفض العمالة.

المرحلة الثالثة: مرحلة التنفيذ.

يتم ذلك من خلال :

- الوضوح والشفافية في عملية تخفيض الأيدي العاملة.
- الاتصالات المستمرة: بين الإدارة والعمال الذين سوف يتم الاستغناء عن خدماتهم .
- خلق حالة من الاطمئنان: وذلك بتوضيح أنّ تخفيض العمال يؤدي إلى زيادة الكفاءة والفعالية في الشركة.
- الالتزام ببرنامج زمني: حيث يساعد على التخطيط والرقابة على التنفيذ.

- المرحلة الرابعة: المتابعة.

إنَّ الغرضَ منها هو معرفة الأخطاء وتصحيحها، وتكون هذه العملية بمراجعة المؤشرات الدالة على نجاح أو فشل تقليل العمالة، ومن بين هذه المؤشرات: معدل دوران العمالة، قياس الروح المعنوية والرضى والتأخر والغياب عن العمل وفي هذه الحالة يقوم المدراء بالوقاية من هذه المشاكل من خلال ما يلي :

- تسريح العمال المتسببين للمشاكل.

- التدريب والتطوير .

- تشجيع العمال الأكفاء بالحوافز والترقية.

- النصح والمشورة للعاملين في الشركة .

دور الموارد البشرية في عملية إعادة الهندسة:

إذا تمّ الافتراضُ بأنَّ إعادة الهندسة سوف تغير أسلوبَ أو طريقة أداء الأعمال، فهذا يعني بالضرورة أنَّ العاملين سوف يتأثرونَ بشكل مباشر عند تبني هذه الفلسفة الجديدة، وبالتالي فإن تحقيق نتائج إعادة الهندسة يتطلب بالضرورة مواجهةً قضية المورد البشري (قوي، ٢٠٠٧)، وذلك من خلال:

أولاً: توفير آليات للإجابة على تساؤلات الأفراد المتأثرين بالتغيير وتحديد التغييرات وتأثيرها عليهم والتوقعات المحتملة، ومحاولة حل الصراع والضغوط التي يتعرض لها الأفراد أثناء التغيير.

ثانياً: الاهتمام بالتدريب سواء كان التغيير يتم على عمليات جديدة أو لتدعيم استخدام تكنولوجيا معين، أو للعمل في فرق عمل، أو لممارسة سلطة أكبر في اتخاذ القرارات، في كل الأحوال السابقة سيحتاج الأفراد إلى اكتساب مهارات جديدة، لأنه مهما توفر للمنظمة من الإمكانيات، فإن المهارات المطلوبة لتأدية المهام الجديدة هي الأهم.

ثالثاً: إعادة توصيف وتعريف أنشطة إدارة الموارد البشرية التي ستؤثر على الأفراد، فمثلاً إذا كان إعادة تصميم ممارسات العمل سيتسبب في إحداث بعض التغييرات في سياسة التعويضات فإن هذه التغييرات يجب أن يتم توضيحها للأفراد.

إن أفضل أساليب العمل يصعب تطبيقها ما لم يتم إكساب العاملين المهارات اللازمة للتنفيذ الصحيح، بالإضافة إلى ذلك فإنه كما تمّت إعادة تصميم وتنقيح العديد من مخرجات التنظيم، فإن العديد من أنشطة الموارد البشرية يجب إعادة هيكلتها.

وبشكل عام فإنه يتم التركيز على التدريب كعنصر استراتيجي (ريادي) من عناصر إعادة الهندسة خاصة في الشركات الصناعية، فعند تطبيق إعادة الهندسة تحتاج الإدارة العليا إلى دعم البرامج التدريبية الموجهة للعاملين، والتي توضح لهم مزايا المنهج الجديد والآثار الإيجابية عليهم، وإذا كان النشاط التدريبي يستهدف إدخال نظم ومفاهيم ومناهج جديدة وإجراء تغييرات جوهرية في العمل، فإن الأمر يتطلب تطوير وإحداث تغييرات جذرية في النشاط التدريبي نفسه حتى يكون أداة قوية لتحقيق أهداف المنظمة، وهنا تأتي أهمية إعادة هندسة التدريب بالمنظمة، وبالتالي فالتدريب هو أحد الخطوات الأساسية عند تطبيق نظم إعادة الهندسة في المنظمة (دبون، ٢٠٠٨).

١١-١-٢ الموازنة بين استراتيجيات الموارد البشرية وإعادة هندسة العمليات وأثرها على أداء الشركات الصناعية

لا يمكن اعتبار أية استراتيجية موارد بشرية جيدة أو سيئة بحد ذاتها، بل إن نجاح استراتيجيات الموارد البشرية يعتمد على الحالة أو السياق الذي تُستخدم فيه.

تقود هذه الحقيقة إلى أهمية تحقيق التوافق بين الاستراتيجيات التي تتبعها الشركة في إدارة الموارد البشرية وإعادة هندسة العمليات، (الزهري، ٢٠٠٠: ٢٨١).

#### ١- التوافق مع الاستراتيجيات التنظيمية:

تقوم الشركات الصناعية بأعمال متعددة، متشابهة كانت أم مختلفة عن بعضها، هذا يؤدي إلى تفعيل دور الهيكل التنظيمي وحجم المنظمة في عملية تصميم الاستراتيجية التنظيمية التي تنقسم بدورها إلى استراتيجيات توضع على مستوى الشركة، واستراتيجيات أخرى توضع على مستوى وحدات الأعمال. تشير استراتيجية الشركة إلى مجموعة من الأعمال التي تقرر الشركة القيام بها وكيفية توزيع الموارد بينها، وإن أهم القرارات الاستراتيجية الأساسية التي يتم اتخاذها في هذا المستوى هي: الامتلاك أو الاستحواذ (لشركات أخرى)، الاستغناء (عن بعض الأعمال)، النمو والتوسع في أسواق جديدة، أو التنوع (تقديم منتجات مبتكرة). أما وحدات الأعمال فهي "جزء من الشركة تعامل بصورة منفصلة لأغراض الإدارة الاستراتيجية" وكل وحدة أعمال توضع وتنفذ استراتيجياتها الخاصة التي تتوافق مع استراتيجيات الشركة (السيد، ١٩٩٦). فعلى سبيل المثال، امتكلت شركة (AT&T) العاملة في مجال الاتصالات (كشركة أم) المئات من الشركات المستقلة الكبيرة بما في ذلك مُصنّعي الروائح العطرية، وكل وحدة أعمال لها استراتيجية خاصة بها. أما إن كانت الشركة تقدم منتجاً واحداً أو عدداً من المنتجات أو الخدمات المترابطة مثل شركة (Compac) العاملة في مجال الكومبيوتر، فإنه لا يمكن حينئذٍ التفريق بين استراتيجيات الأعمال واستراتيجيات الشركة. ولكن لا بد من فحص كل استراتيجية على حدة بما يتماشى ويتوافق مع استراتيجيات الموارد البشرية عندما يكون التمييز ممكناً (Wheelen & Hunger، ١٩٩٠).

## أ- استراتيجيات الشركات الصناعية :

هناك نوعان من استراتيجيات الشركة واستراتيجيات الموارد البشرية المناسبة لها. الأولى تخص الشركات التي تتبنى استراتيجيات تطويرية تقوم على الاستحواذ، والأعمال الجديدة، حتى لو كانت هذه الأعمال غير مترابطة كلياً. هذا النوع من الشركات غير ملتزم بأعمال أو صناعات معينة، ويعد التغيير الإداري في مثل هذه الشركات أساسياً للبقاء، فتشجع روح المغامرة، وتخفف من السيطرة المباشرة لأن كل وحدة مستقلة عن غيرها من الوحدات. وإن أهم استراتيجيات الموارد البشرية المناسبة لاستراتيجية الشركات التطويرية هي التي تشجع على المرونة والاستجابة السريعة وحب المخاطرة واللامركزية، فتعين موظفين من سوق العمالة الخارجي عند الحاجة، وتستغني عنهم إذا تطلب الأمر لتخفيض التكاليف، دون أي التزام بإعادة تعيينهم مرة أخرى (Bulkeley, 1994).

وعلى النقيض من الحالة الأولى، هناك عدد من الشركات يتبنى استراتيجيات ثابتة تختار كيفية النمو بعناية، وتتجنب شراء شركات أخرى بعيدة عما تصنعه هي، وتستبعد الاستحواذ على شركات ذات منتجات مختلفة حتى وإن كانت تلك الشركات تنتمي إلى الصناعة نفسها. يمارس المديرون مزيداً من السيطرة والرقابة المباشرة على أعمال الشركة، وتعطي أهمية كبيرة لرأي المشرفين المباشرين في ترقية موظفيهم، وتطور المنتجات، وتستخدم التكنولوجيا الحديثة بما يتوافق مع إمكانيات الشركة الداخلية، وتولي أهمية كبيرة للتعاون بين الوحدات. أما استراتيجيات الموارد البشرية المناسبة فهي التي تركز على الكفاية، وتخطيط العمل بشكل تفصيلي، مع وضع إجراءات تسهل تحقيق التعاون بين الأفراد، كما تبين أهمية بناء مستقبل مهني طويل للموظفين. وتتجلى في مثل هذه الشركات المركزية بوضوح، وتُعطي الأولوية لإعادة تعيين العاملين الذين تم الاستغناء عنهم لظروف اقتصادية اضطرت معها الشركة إلى تخفيض تكاليفها (الزهري ، ٢٠٠٠: ٢٨٢).

## ب- استراتيجيات وحدات الأعمال:

حدد Porter (1980) ثلاثة أنواع من استراتيجيات وحدات الأعمال تمكّن الشركة من تعزيز قدرتها التنافسية وزيادة حصّتها، وتفوقها على الشركات الأخرى المنافسة لها في السوق، ولكل من هذه الاستراتيجيات مجموعة من استراتيجيات الموارد البشرية التي تناسبها .

تهدف الاستراتيجية الأولى إلى تحقيق التميّز في تخفيض التكاليف مقارنة بباقي الشركات لذلك تؤدي الاعتبارات المالية وترشيّد النفقات دوراً هاماً في تكوين استراتيجيات الموارد البشرية. تتطلب هذه الاستراتيجية إجراءات جريئة وإشرافاً دقيقاً على أداء العاملين، ومراقبة شديدة على النفقات العامة، وإعداد تقارير عن كل بند من بنود النفقات بشكل مستمر، بالإضافة إلى التنبؤ بالتكاليف المستقبلية مع إبقاء المخاطر في حدودها الدنيا. وهي تشجّع أيضاً الاستثمارات الرأسمالية المحدودة، وتوزّع السلطات والمسؤوليات التنظيمية بشكل واضح. أما استراتيجيات الموارد البشرية المناسبة فتركّز على الكفاءة، وتتطلب وصف العمل وصفاً دقيقاً، كما أنها تقلّل من الإبداع والابتكار (لأنه يزيد من التكاليف بسبب التجارب والأخطاء الممكنة)، كذلك تهتم استراتيجيات الموارد البشرية في سدّ حاجات الشركة من المهارات عن طريق تصميم برامج تدريبية، فتدفع الأجور لكل عامل حسب وظيفته، أما تقييم الأداء فيستخدم كوسيلة رقابية.

النوع الثاني من الاستراتيجيات التي وضعها Porter (1980) هي استراتيجية التمايز التي تسعى إلى تأمين ميزة تنافسية من خلال تقديم منتجات تُشعر المستهلك أنها مميّزة. تتمتع الشركات التي تتبنى هذه الاستراتيجية بقدرات تسويقية متميّزة، وتحضّ على إعادة تصميم المنتج عن طريق الاهتمام بالبحوث والدراسات، كما تهتم بسمعتها التجارية وجودة منتجاتها، وتقدم حوافز وتعويزات وميزات تجذب إليها العاملين المهرة. ويتحقق التمايز عن طريق تصميم المنتج بشكل مختلف عن المنتجات الأخرى مثل ما تفعله شركة (Mercedes) للسيارات، أو اكتساب شهرة تجارية، أو تطوير تكنولوجيا معيّنة مثل شركة (Coleman) لمعدات التخيم، أو تقديم خدمات متميزة للمستهلك مثلما تفعل شركة (IBM) مع زبائنها. ويزيد مع هذا النوع من الاستراتيجيات ولاء المستهلك لمنتجاتها فيبدو أكثر استعداداً لتحمل فروقات الأسعار في سبيل الحصول على ذاك المنتج أو الخدمة المقدمة. ويحقق هذا التمايز

وهذه الميزة التنافسية هامش ربح مرتفعاً للشركات، ينتج عنه استثمارات في أنشطة أكثر تكلفةً ومخاطرة مما يؤكد تفوق منتجات الشركة أو خدماتها. وتشمل هذه الأنشطة بحوثاً مكثفة وتجارب لطرق إنتاج جديدة أو وضع تصميمات حديثة تهدف إلى إعادة تصميم المنتج، مع الأخذ بالحسبان رغبة كل مستهلك أثناء عملية التطوير أو التحديث، ودعم الأفكار البناءة والمبتكرة التي يقدمها المدبرون والموظفون.

وإن أهم استراتيجيات الموارد البشرية التي تتوافق مع استراتيجية التمايز تلك، هي التي تشجع الابتكار والمرونة، وتجذب العاملين من ذوي المهارات والقدرات من شركات أخرى، وتتطلب تصنيفات عمل واسعة، وتخطيطاً شاملاً، واستقطاب عمالة من سوق العمل الخارجي على كافة المستويات، أما التعلم فيتم عن طريق الفريق عوضاً عن التدريب الفردي، ويعتمد الأجر على أداء الفرد، ويستخدم تقييم الأداء كأداة تطويرية بدلاً من أن يكون أداة عقابية.

أما الاستراتيجية الثالثة فهي استراتيجية التركيز التي تجمع بين التكلفة المنخفضة والتمايز معاً، فضلاً عن أنها تعمل على خدمة قطاع معين من قطاعات السوق بشكل أفضل من الشركات الأخرى، تسعى الشركات التي تعتمد على استراتيجية التركيز إلى إشباع حاجات عدد من المستهلكين و/أو تخفيض التكاليف. مثل ما حصل مع شركة (Porter Paint) الرائدة في صناعة الدهان وشركة (Howard Paper) المنتجة للورق (الزهري، ٢٠٠٠: ٢٨٤). وأهم ما يناسب استراتيجية التركيز من استراتيجيات الموارد البشرية تلك التي تقع في منتصف الطريق بين استراتيجية القيادة في تخفيض التكاليف والتمايز، وتعكس استراتيجيات الموارد البشرية هذا التركيز من خلال تحقيق الكفاءة بإبقاء التكلفة منخفضة، واستخدام اللامركزية، وربط الأجر بالأداء، والعمل على إشباع حاجات المستهلكين الخاصة، وتشجيع البحوث والتطوير.

أما Miles and Snow (١٩٧٨) فقد أوجدا نوعاً آخر من الاستراتيجيات الخاصة بوحدة الأعمال، وصنفا استراتيجيات وحدات الأعمال إلى: استراتيجية المدافع واستراتيجية المنقب. إن وحدات الأعمال التي تتبنى استراتيجية المدافع تفضل المحافظة على مركز آمن في السوق مع تقديم منتج أو خدمة مستقرة عوضاً عن البحث والتوسع في أسواق جديدة ،

ويقوم المدافعون بحماية حصّتهم السوقية من منافسيهم، ولا يعيرون اهتمام كبير لتقديم منتجات مبتكرة، ومن صفاتهم المركزية، شغل المناصب القيادية من داخل المنظمة، مكافأة ولاء العاملين للمنظمة، ورفض تحمل المخاطر وذلك لتفضيلهم الأمور المضمونة النتائج.

أما استراتيجيات الموارد البشرية في ظلّ إعادة هندسة العمليات فتشتمل على: تدفق العمل الذي يركز على السيطرة الإدارية والاعتماد في عملية اتخاذ القرارات على الإدارة العليا، أما سياسات التوظيف فهي مصمّمة لتعزيز ارتباط العاملين ارتباطاً طويلاً للأجل بالمنظمة، وتكون للمشرّفين وحدهم صلاحيات تقييم أداء موظفيهم، أما الترقية فتكون حسب التسلسل الوظيفي والأقدمية، وتركز التعويضات على ضمان استمرارية العمل. وتعمل البرامج التدريبية في على تنمية وتطوير مهارات محددة. ومن أهم الشركات التي تتبنّى هذا النوع من الاستراتيجيات شركة (Lincoln Electric)، Miles and Snow، (1978).

أما الباحثون والمبتكرون فأنهم على طرقيّ نقيض مع المدافعين الذين يحققون نجاحات باهرة في خدمة الحفاظ على وضعهم في السوق، وهم يقومون بالبحث عن منتجات مبتكرة وفرص تسويقية جديدة. ومن صفاتهم دخول أسواق جديدة، ورغبتهم الكبيرة في التفوق على غيرهم من المنتجين للحصول على أكبر حصة سوقية ممكنة. وعلى الرغم من تعرض بعض الجهود التي يبذلونها للإخفاق فإن استراتيجيتهم تتطلّب المرونة واللامركزية في الهيكل التنظيمي بسبب منتجاتهم المعقدة (مثل أجهزة الكمبيوتر والأدوية)، وعملهم في بيئات غير مستقرة يتغير فيها الطلب بسرعة مفاجئة، فإنّ ما يناسبهم من استراتيجيات الموارد البشرية تلك التي تضمن تدفق عمل يعزز من الإبداع والتأقلم مع الأوضاع الجديدة، وسياسات توظيف تعمل على الاستعانة بعاملين من سوق العمل أي من خارج المنظمة، ويشارك الموظفون رؤساءهم في تقييم الأداء، وذلك بغية تحقيق أهداف عدة منها تطوير العاملين لأنفسهم، أما استراتيجيات التدريب فتهتم بتوسيع المهارات، وبصرف المكافآت التي تشجع العاملين على تحمل المخاطرة.

## ٢- التوافق مع البيئة الخارجية:

ينبغي على استراتيجيات الموارد البشرية أن تساعد الشركة على اكتشاف الفرص المتاحة على البيئة الخارجية والعمل على الاستفادة من هذه الفرص. لذلك لا بد من تحليل البيئة الخارجية من خلال أربعة أبعاد. أولها درجة عدم التأكد من توافر المعلومات لاتخاذ قرارات مناسبة، وثانيها تكرار التغيير من خلال عدد المرات التي تحدث فيها تغيرات في البيئة الخارجية، وثالثها أهمية التغيير وضرورته ومدى الحاجة إليه، ورابعاً التعقيد في البيئة الخارجية، وهو عبارة عن تداخل المتغيرات والعوامل المختلفة التي تؤثر بدورها في أداء الشركة سواء كانت هذه العوامل منفردة أم مجتمعة (Armstrong, 1992).

ينبغي على الشركة قبل صياغة استراتيجية الموارد البشرية وتطبيقها أن تتعرفَ على درجة ارتفاع أو انخفاض كل بعد من هذه الأبعاد. فالشركات التي تواجه درجةً عاليةً من هذه الأبعاد الأربعة، يمكنها على سبيل المثال، أن تستفيدَ من استراتيجيات الموارد البشرية التي تعزز المرونة وسرعة التأقلم مع الأوضاع الجديدة، والاستجابة السريعة لرغبات المستهلكين، والقدرة على تحويل مهارات العاملين بين الأقسام، ليتمكنَ الاستفادة منها في أكثر من مجال مع الاستعانة بالعمالة الخارجية إن تطلب الأمر ذلك، وتطبيق مبدأ الأجر حسب الأداء مع تصنيفات واسعة للوظائف. أما الشركات التي تواجه على العكس مما سبق انخفاضاً في الأبعاد الأربعة السابقة يمكن أن تستفيدَ من استراتيجيات الموارد البشرية التي تسمح بالاعتماد على الرؤساء، ومركزية القرارات، والعمل بمبدأ الأجر الثابت، والاستقطاب الداخلي للعمالة بُغية التعامل مع بيئة مستقرة نسبياً يمكن التنبؤ بها بسهولة أكبر من سابقتها (Sibson, 1992).

### ٣- التوافق مع الثقافة التنظيمية:

لكل منظمة خصائص معينة تؤثر في إدارة أعمالها، لذلك ينبغي تصميم استراتيجيات الموارد البشرية بشكل يتوافق مع طبيعة المنظمة، ويشمل التوافق مع الملامح التنظيمية موضوعات عديدة، أولها تحويل المدخلات إلى عمليات، ومن ثم الحصول على المخرجات التي تحقق أهداف الشركة (Schuler, Walker, 1990).

فالشركات التي تتميز أعمالها بالروتين مثل مصانع الخلويا ت تستفيد من استراتيجيات الموارد البشرية التي تركز على السيطرة، والتحديد الدقيق للمهام ووصف واضح ومحدد للعمل وتصميم برامج تدريبية لتحقيق أهداف محددة. وتأتي على عكسها الشركات ذات الطبيعة الإنتاجية غير الروتينية كشركات الإعلان التي تستفيد من استراتيجيات موارد بشرية مرنة لتدعم التغيير السريع، وفيها يكون وصف العمل واسعاً، والبرامج التدريبية عامة.

والخاصية الثانية هي الحصة السوقية للشركة، فالشركات التي تتمتع بمعدل مبيعات مرتفع، وتقديم منتجات جديدة يمكنها أن تستفيد من استراتيجيات موارد بشرية التي تدعم النمو وزيادة الحصة السوقية بما في ذلك الاستقطاب الخارجي للعمالة، على عكس الشركات التي تعاني من معدلات نمو محدودة وابتكارات قليلة، وتستخدم استراتيجيات موارد بشرية تعطي أهمية كبيرة للكفاءة والسيطرة، والمعرفة الخاصة بالقيم التنظيمية للشركة، والتعيين الداخلي للعاملين، والاعتماد الواسع على الإدارة الوسطى في إدارة الشركة. أما الفلسفة الإدارية العامة للشركة فتبرز بشكل واضح في الشركات التي لا يرغب فيها المدراء في العمل بجو من الأوتوقراطية؛ لذلك تناسبهم استراتيجيات الموارد البشرية التي تشجع الترقية حسب الأقدمية، والتعيين الرسمي للعاملين الجدد الذي تتخذه إدارة الموارد البشرية لتكون أساليب ووسائل الاتصال في اتجاه واحد من الأعلى إلى الأدنى فقط. ونجد على النقيض منها استراتيجيات الموارد البشرية التي تناسب الشركات التي تشجع المخاطرة، ومشاركة الجميع في اتخاذ القرارات فتكون ردود فعلها تأثيرية في البيئة، وتتضمن أجوراً متغيرة، ويُعطى المشرفون الحق في تعيين موظفيهم، وتكون عملية الاتصال مفتوحة في كل الاتجاهات، ويكون تقييم الأداء فيها بمشاركة الجميع (الزهري، ٢٠٠٠: ٢٨٧).

إنَّ صياغة استراتيجيات الموارد البشرية التي تعتمد على مركزية اتخاذ القرارات في الأجور، ووضع وصف عمل تفصيلي ليكون العملُ أساسَ الدفع، تتوافق أكثر مع الهياكل التنظيمية المقسمة حسب الوظائف الرئيسية (مثل التسويق، المالية، الإنتاج...). أما الشركات ذات الهيكل التنظيمي الأقل مركزية، فستستفيد من استراتيجيات موارد بشرية تعتمد التعيين اللامركزي، بالإضافة إلى لامركزية الأجور، ووصف واسع للعمل، ويكون الأجر مرتبطاً بالأداء.

إنَّ للثقافة التنظيمية بُعدَيْن هامين ينبغي أن يؤخذا بالحسبان عند صياغة أية استراتيجية من استراتيجيات الموارد البشرية وتنفيذها هما: المخاطرة، والالتزام الأخلاقي؛ فالشركات التي تعزز المخاطرة ستستخدم استراتيجيات الموارد البشرية التي تتضمن تخطيط عمل واسعاً، وتعييناً غير رسمي وأجوراً متغيرة. في حين أن الشركات التي تشجع الالتزام الأخلاقي تتطلب ارتباطاً طويلاً الأجل بين العاملين والشركة لتعمل استراتيجياتُ مواردِها البشرية على حماية العاملين من ارتكاب أخطاء، مع وجود لوائح دقيقة ترشدُهم إلى السلوك الصحيح.

٤- التوافق مع القدرات التنظيمية للشركة :

تشير القدرات التنظيمية إلى الجدارة أو التمكين الذي تتمتع به مما يعطيها قدرةً تنافسية عالية، كما حصل مع شركة (Mercedes-Benz) التي تعد سياراتها من أفضل السيارات نوعية وتصميماً وهندسة، وتكمن جدارة شركة (Wall-Mart) في قدرتها على متابعة تأمين المنتج من المورد إلى الزبون بشكل أفضل من منافسيها (Morgan, 1980).

توفر إعادة الهندسة لاستراتيجيات الموارد البشرية للشركات قدرة أكبر لاكتشاف نقاط قوتها وتجنب نقاط ضعفها، كما يؤهلها لاستخدام أفضل لمهارات العاملين لديها. فالشركات التي تقدم خدمات للزبائن تعتمد في نظام الأجور المدفوع لرجال المبيعات على العمولة، والأجر الثابت، بغية تشجيع العاملين على تقديم خدمات أفضل. أما بالنسبة إلى الشركات الصغيرة الحجم فالحال مختلفٌ لأنها تدفع لعاملها أجوراً أقل، وتمنحهم بدل ذلك أسهماً في الشركة، مما يزيد من قدرتها على تحقيق الأرباح.

المواءمة الاستراتيجية بين استراتيجيات الموارد البشرية وإعادة هندسة العمليات (البعد الخارجي- البيئة التنافسية):

ترتبط قدرة الشركة على مواجهة متطلبات بيئتها الداخلية والخارجية على مجموعة من العناصر والأنظمة الفرعية التي تتكوّن منها الشركة ، والتي يتمّ تصميمها وفقاً إلى طلبات البيئة التي تتفاعل معها، وهذا يعني بأنّ مختلف عناصر الأنظمة الفرعية لا بدّ أن تكون متطابقةً من حيث الخصائص حسب الأبعاد الأساسية التي تحدد من خلالها (Mello, 62-71: 2002). ويمكن أن يسمّى هذا بفرضية التطابق أو التوافق التي تفيد بأنّ الشرطَ الضروريّ لفاعلية الشركة في تلبية متطلّبات بيئتها هو ضرورة كون العلاقات بين خصائص الأنظمة الفرعية متطابقةً، حيث يفترض بأنّ الشركة ستكون أقلّ فاعلية في معالجة طلبات بيئتها عندما تكون مثل هذه العلاقات غير متطابقة (الصياح، ٢٠٠٩: ٢٠٠). .

إنّ تكيف عناصر الأنظمة الفرعية مع المطالب البيئية يؤدي إلى التميّز ضمن الشركة التي تدعو إلى إدارة حدود بيئية مناسبة لتحقيق حالة من التكامل للشركة ككل، وهكذا فإنّ التطابق بين عناصر الأنظمة الفرعية للشركة يساهم في تمكينها من تحقيق حالة مناسبة من إعادة التكامل إذا ما أريد لها أن تكون فاعلة (Daft, 2001).

وعليه فعند اتحاد فرضيّتي التطابق والتكامل، فإنّ نجاح الشركة في معالجة الطلبات التي تُفرض عليها من بيئتها يتوقف على التميّز المناسب الذي يتصف بالتطابق ما بين عناصر الأنظمة الفرعية وتحقق حالة مناسبة من التكامل بين جميع العمليات في الشركة .

المواءمة الاستراتيجية بين استراتيجيات الموارد البشرية وإعادة هندسة العمليات (البُعد الداخلي- البيئة الداخلية):

في ظل البيئة المتغيرة يكون التوافق بين الهدف الاستراتيجي للشركة والأنشطة الاستراتيجية غير مستمرٍ أو دائمٍ، ومن المحتمل أن الأعمال والأنشطة الاستراتيجية تبدأ بتوجيه أو عرقلة الهدف الاستراتيجي. مثل هذا التناقض بين الهدف الاستراتيجي والنشاط الفعلي يسبب عدم الانسجام أو التنافر الاستراتيجي<sup>(\*)</sup> في الشركة، فبينما يكون الهدف الاستراتيجي الجديد ضرورياً لقيادة الشركة بعيداً عن عدم الانسجام الاستراتيجي يكون المقترح الأساسي هو أن يوضع على أساس الاستفادة من المعلومات المتعارضة المتولدة عن حالة عدم الانسجام الاستراتيجي (Burgelman & Grove, 1996: 8-9).

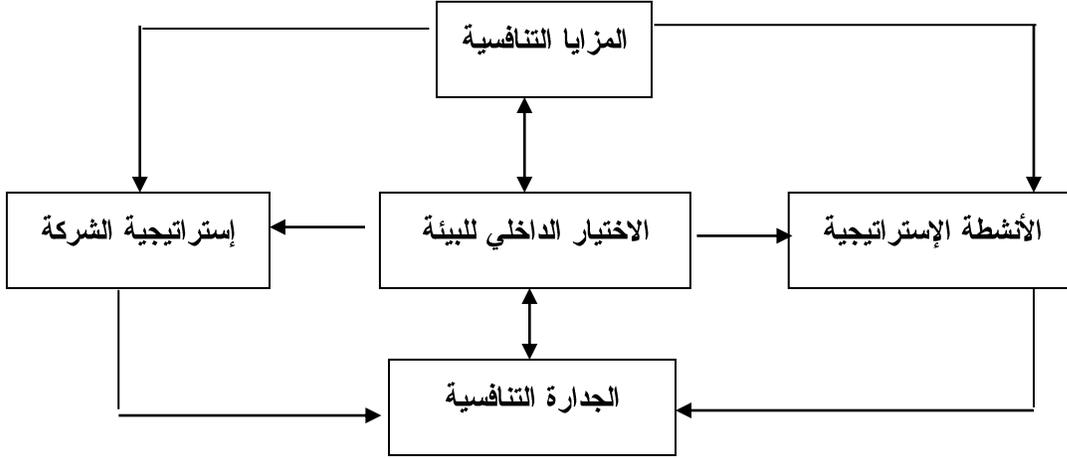
من خلال تحليل العلاقة بين البُعد الداخلي والبيئة الداخلية يتبين ما يلي:

أ- أن عدم الانسجام يظهر على أنه نقطة خلافٍ استراتيجي.

ب- إدارة عدم الانسجام تحتاج إلى إدراك استراتيجي من الإدارة العليا.

يضاف إلى ذلك أن عدم الانسجام الاستراتيجي ونقطة الخلاف الاستراتيجي، والإدراك الاستراتيجي هي مفاهيم متبادلة وعليه يقترح Burgelman (3: 1994) إطاراً للتحليل يتكوّن من خمس قُوى ديناميكية تشكل حالة عدم الانسجام الاستراتيجي، وكما هو موضح بالشكل (٢-٧).

(\*) عدم الانسجام الاستراتيجي، التنافر الاستراتيجي، عدم المواءمة الاستراتيجية، التناقض الاستراتيجي، اللاتوافق الاستراتيجي، كلها مصطلحات مترادفة.



القوى المنشئة لحالة عدم الانسجام الاستراتيجي

Source: Burgelman, R. A. (1994). Fading Memories: A Process Theory of Strategic Business Exit in Dynamic Environments. Administrative Science Quarterly, p. 39.

في حالة المواءمة الاستراتيجية تتطابق (جدارة الشركة التنافسية مع أسس المنافسة) في قطاع صناعتها، وتستجيب (استراتيجيتها لنشاطها الاستراتيجي)، وكذلك اختيارها الداخلي لبيئتها مع عدم وجود مؤشراً لعدم الانسجام الاستراتيجي.

وتبرز مظاهر عدم الانسجام الاستراتيجي بانحراف (أسس المنافسة والجدارة المتميزة) حيث تكون الجدارة التنافسية للشركة أقل ملائمة مع مزاياها التنافسية، وكذلك الانحراف بين (الاستراتيجية القائمة والعمل الاستراتيجي) بسبب قصور الشركة في اختيار بيئتها الداخلية المناسبة (Porter, 1996: 61-63).

وإذا كانت أسس الشركة التنافسية، وجاتها المتميزة، واستراتيجيتها ونشاطها الاستراتيجي قد انحرفت بعضها عن بعضها الآخر فكيف تستطيع الشركة الاستمرار في البقاء؟ (الصباح، ٢٠٠٩: ٢٠١).

في ضوء عدم التكيف الاستراتيجي يصبح الاختيار الداخلي للبيئة مهم جداً لبقاء الشركة في استراتيجيتها الحالية، وأن دور الاختيار الداخلي للبيئة يهدف إلى تنظيم وتوزيع وتوجيه موارد الشركة النادرة والقيمة نحو الأنشطة الاستراتيجية، وتستطيع الشركة أن تحقق بعض النجاح لبعض الوقت عندما يكون اختيارها الداخلي للبيئة متطابقاً مع شروط المنافسة حتى لو انحرفت عن استراتيجيتها القائمة (Certo & Peter, 1995: 82).

إن عدم الانسجام الاستراتيجي ونقاط الانحراف الاستراتيجي والإدراك الاستراتيجي ما هي إلا أدوات تستخدمها الشركة في إدارة التحوّلات لمواجهة التغير الدائم في بيئتها. فكلاً ما اشتدت حالة عدم التكيف الاستراتيجي فإن أساس المنافسة القديم والجديد، والجدارة المتميزة القديمة والجديدة، والأنشطة الاستراتيجية القديمة والجديدة تقترب من بعضها وتعمل معاً. وتعتمد قدرة الشركة في التغلب على مظاهر عدم التكيف الاستراتيجي (Burgelman, 1996: 19-22) على ما يلي:

أ- إدراك الموظف لأهمية التغيير التنظيمي .

ب- بناء هدف استراتيجي جديد على أساس الإدراك الاستراتيجي.

ج- الانتقال من الهدف الاستراتيجي إلى النشاط الاستراتيجي.

اختيار برامج الموارد البشرية التي تساعد على إعادة هندسة العمليات :

إن أفضل وأقوى استراتيجيات الموارد البشرية قد تواجه الفشل إذا لم يتم تصميم برامج تنفيذية ملائمة، إذ لا بد من التكامل بين استراتيجيات الموارد البشرية وبين برامجها التنفيذية حتى تكون أكثر فعالية، فضلاً عن ضرورة تحقيق التوافق بين تلك الاستراتيجيات (الزهري، ٢٠٠٠: ٢٨٨).

فعندما تحاول بعض المنظمات مثلاً أن تحسّن أداءها من خلال إعادة هندسة العمليات، وذلك باستخدام فرق العمل التي تُدار ذاتياً، والتي تُستخدم غالباً نظام تقييم الأداء التقليدي الذي يقوم فيه الرئيس المباشر بتقييم أداء كل عاملٍ من العاملين. فتبرز الحاجة إلى إعادة تقييم النظام، ومعاينته ليتوافق مع أداء الفرق والمجموعات. وبناء عليه لا بدّ من تقييم دورى لبرامج الموارد البشرية، يفحص مدى الانسجام بين الاستراتيجيات البشرية والبرامج التنفيذية المرافقة، بما يحقّق لها مستوى ملائماً بين استراتيجيات الموارد البشرية، وإعادة هندسة العمليات للوصول إلى مستوى جيد من الأداء لهذه المنظمات (Pfeffer, 1998).

أثار مدخل إعادة الهندسة الكثير من الجدل والخلاف بين الكتاب ومنهم (Hammer and Fitzgerald و Champy 1993 : 24)، (1997:1)، فبعض الكتاب يرون أنه مدخل جديد ومبتكر ويجب تطبيقه، في حين يرى البعض الآخر أنه بدعة إدارية انتشرت في مجال الفكر الإداري ثم ما لبثت أن اختفت، بينما يرى فريق ثالث من الكتاب أنّ مدخل إعادة الهندسة قدّم مجموعة من الأفكار منها ما هو جديد ومبتكر ومنها ما هو قديم ومكرر. (Ascari et al.، 1995 : 2).

فعلى سبيل المثال قدّمت الهندسة الصناعية مجموعة من المفاهيم والأدوات في منتصف القرن العشرين (Fitzgerald)، (1997:1) مثل : تحليل العملية وتحليل تكلفة النشاط وتحليل القيمة المضافة. إلا أنّ الفارق يتمثل في أنّ مدخل إعادة الهندسة قدّم هذه الأدوات في بيئة مختلفة تمام الاختلاف من حيث البنية التكنولوجية، التي وفّرت إمكانياتٍ تكنولوجية هائلة لم تكن متاحة من قبل.

## ٢-٢ الدراسات السابقة ذات الصلة

يتناول هذا الجزء عَرَضاً للدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة، وفيما يلي عرض موجز لها.

## ١-٢-٢ الدراسات باللغة العربية:

١- دراسة عبد السميع (١٩٩٦) بعنوان "محدّدات أهمية وممارسات إدارة الموارد البشرية ومعايير تقييمها في البيئة المصرية (دراسة تحليلية تطبيقية)"، هدفت هذه الدراسة إلى توصيف واقع الإدارة المصرية للموارد البشرية كمدخل جوهرى لتطوير فاعلية المنظمات من خلال التعرف على تأثير نوع النشاط (إنتاجي، خدمي)، والتعرّف على درجة تقدير المديرين العامين ومديري الدوائر لأهمية وظائف إدارة الموارد البشرية، والتعرّف على السياسات الفعالة لإدارة الموارد البشرية، والتعرّف على المعايير للفاعلية العامة لوظائف إدارة الموارد البشرية وممارساتها. وبيّنت نتائج الدراسة أنّ عددَ وظائف إدارة الموارد البشرية التي تمارس بدرجة كبيرة في الشركات الخدمية أكثر منها في الشركات الإنتاجية وبشكل أكثر في الشركات الصغيرة، وأشارت النتائج إلى أنّ المديرين العامين والمديرين الآخرين يضعون وظائف إدارة الموارد البشرية في الأهمية القصوى حيث تحقق فاعلية المنظمات، وأشارت النتائج إلى أنّ الممارسين للإدارة يعتبرون الناس مجرد عناصر إنتاج من الأصول والمنظمات. وأوصت الدراسة بضرورة التركيز على العنصر الإنساني في عمل الشركات والمنظمات لما لذلك من تأثير على مستوى الأداء.

ركزت دراسة عبد السميع (١٩٩٦) على موضوع توصيف واقع الإدارة المصرية للموارد البشرية كمدخل جوهرى لتطوير فاعلية المنظمات، وهذا يساعد الباحث في تحليل وتحديد متغيّرات الأداء الوظيفي.

٢- دراسة المالكي (٢٠٠٣) بعنوان "الأبعاد الإدارية والأمنية لهندرة العمليات الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي- دراسة ميدانية على وكالة الآثار والمتاحف بالمملكة العربية السعودية"، هدفت الدراسة إلى التعرف على الأبعاد الإدارية والأمنية لهندرة العمليات الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في وكالة الآثار والمتاحف، ومدى ملائمة هذه الأبعاد سواء الإدارية أو الأمنية منها لإحداث التغيير والتطوير الجوهري لأساليب وإجراءات العمل والحكم على فاعلية تلك الأبعاد وتقييمها

وما علاقة ذلك بالأداء، وبتحقيق ذلك من خلال الإجابة على التساؤلات التي تطرحها هذه الدراسة. وقد توصلت الدراسة لعدد من النتائج وهي وجود مركزية في اتخاذ القرار وعدم تفويض السلطة، وكذلك عدم وضوح النماذج المستخدمة، وبيروقراطية الإجراءات، والحاجة إلى إعادة تأهيل الموظفين وتدريبهم لرفع مستوى كفاءة الأداء، وتمتع الموظفين ببعض الثقة التنظيمية الإيجابية الداعمة لجهود التغيير.

تناولت دراسة المالكي (٢٠٠٣) موضوع الأبعاد الإدارية والأمنية لهندرة العمليات الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في وكالة الآثار والمتاحف، بينما تتناول الدراسة الحالية التوافق بين استراتيجيات الموارد البشرية وإعادة هندسة العمليات وأثره على الأداء في الشركات الصناعية.

٣- دراسة العيثاوي (٢٠٠٣) بعنوان "تصميم نظام (CAPP) لإسناد عملية إعادة هندسة عملية الأعمال" تهدف هذه ادراسة إلى "تصميم نظام لإسناد عملية إعادة هندسة عملية الأعمال، تؤكد هذه الدراسة على تطبيق نظام على أحد المنتوجات المعاد هندستها (من حيث التصميم) وهو البراد ذو صنوبر الماء الواحد وحوض الماء العلوي، وتم إعداد خطة عملية لهذا المنتج باستخدام النظام المصمم بهذه الدراسة للشركة، كما أن إدخال هذا النظام إلى عمليات أعمال الشركة سيؤدي إلى الإسراع من عملية تخطيط العملية، والذي بدوره سيعجل من عملية التكيف مع البيئة وتحقيق ميزة تنافسية للشركة، وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن التغيير السائد في الشركة هو تغيير تنظيمي وليس تغييراً استراتيجياً، وتقديم مجموعة من المقترحات منها استخدام تكنولوجيا المعلومات ونظم المعلومات بشكل واسع مما هو عليه الآن بهدف أتمتة عمليات أعمالها لتتمكن من تحقيق ميزة تنافسية وتطبيق النظام المقترح بشكل كامل.

تؤكد دراسة العيثاوي (٢٠٠٣) على تطبيق نظام (CAPP) على أحد المنتوجات المعاد هندستها (من حيث التصميم)، وهذا يساعد في تحديد تأثير إعادة الهندسة على تطوير المنتجات لزيادة الحصة السوقية.

٤- دراسة الزغيلات (٢٠٠٣) بعنوان " دراسة تأثير نظام التعويضات على مستوى أداء العاملين في المصارف التجارية الأردنية "، هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير نظام التعويضات السائد في قطاع المصارف الإسلامية على مستوى أداء العاملين فيها، إضافة إلى بيان أنواع التعويضات التي تقدمها هذه المصارف، وكيفية منحها للعاملين، وقد تمثل مجتمع الدراسة بالعاملين في المصارف التجارية الأردنية، وكانت عينة الدراسة عينة طبقية عشوائية وعدد أفرادها (٦٥٦) موظفاً من مجموع العاملين في المصارف الأردنية لعام (٢٠٠١)، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين نظام التعويضات ومستوى أداء العاملين في المصارف التجارية الأردنية. وقد أوصت الدراسة بضرورة ربط مستويات الرواتب بالأوضاع الاقتصادية السائدة، وزيادة العلاوات الحالية بأشكالها، والابتعاد عن إجبار الموظفين على العمل ساعات إضافية بعد الدوام.

لقد تناولت دراسة الزغيلات (٢٠٠٣) موضوع استراتيجية التعويض كأحد استراتيجيات الموارد البشرية والتي تمثل أحد الاستراتيجيات التي تعتمد عليها الدراسة الحالية.

٥- دراسة أبو دولة وطمهاز (٢٠٠٤) بعنوان واقع عملية الربط والتكامل ما بين استراتيجية الموارد البشرية في المنظمات الصناعية الأردنية. هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ودرجة ممارسة المنظمات الصناعية الأردنية لعملية الربط والتكامل ما بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية إدارة الموارد البشرية، تكوّن مجتمع الدراسة من المنظمات الصناعية الأردنية المساهمة العامة وعددها (٩١) منظمة، حيث تم اختيار عينة عشوائية منها بلغت (٦٥) منظمة، أما وحدة المعاينة والتحليل فقد تكوّنت من مديري إدارة الموارد البشرية في المنظمات المبحوثة وقد اعتمدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات توصلت الدراسة إلى أن ٧٦,٩% من مديري إدارة الموارد البشرية في المنظمات الصناعية الأردنية لديهم غموض في المفهوم المعاصر لاستراتيجية الموارد البشرية بالإضافة إلى أن معظم المنظمات لا تمارس عملية الربط والتكامل بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية الموارد البشرية وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بضرورة تبني الأساليب الحديث لدى إعداد وصياغة الاستراتيجيات.

لقد تناولت دراسة أبو دولة وطمهاز (٢٠٠٤) موضوع واقع عملية الربط والتكامل ما بين استراتيجية الموارد البشرية في المنظمات الصناعية الأردنية و ممارستها لعملية الربط والتكامل ما بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية إدارة الموارد البشرية وساعدت الباحث في الربط بين استراتيجيات الموارد البشرية وإعادة هندسة العمليات في الشركات الصناعية.

٦- دراسة مبارك (٢٠٠٤) بعنوان "تكنولوجيا المعلومات وأثرها في الاستراتيجية والهيكل التنظيمي والأداء: دراسة تحليلية لشركات التأمين الأردني"، هدفت الدراسة إلى تطوير نموذج يربط ما بين تكنولوجيا المعلومات وكل من الاستراتيجية والهيكل التنظيمي والأداء والمؤشرات المالية لتحقيق غايات ذوي المصالح. حيث تم تطبيق الدراسة على قطاع شركات التأمين في الأردن، وبلغ عدد الشركات المبحوثة في عينة الدراسة (٢٢) شركة.

وأظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباطية طردية بين تكنولوجيا المعلومات ودرجة تنفيذ الاستراتيجية الخاصة بالتحالفات واستراتيجية قيادة التكلفة والتمايز. كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط طردية بين استخدام تكنولوجيا المعلومات وأبعاد الهيكل التنظيمي. كما أوصت الدراسة بضرورة تطوير خصائص تكنولوجيا المعلومات الوظيفية من حيث زيادة عمق واتساع قواعد البيانات وملائمة المعلومات خاصة في شركات التأمين ذات الأداء المنخفض.

لقد تناولت دراسة مبارك (٢٠٠٤)، متغيّرات الهيكل التنظيمي والأداء المؤسسي في حين تناولت الدراسة الحالية متغيّرات أخرى، مثل إعادة هندسة العمليات، فرق العمل، العمليات. واستفاد الباحث من هذه الدراسة في بلورة متغيّر الأداء كمتغير تابع، والهيكل التنظيمي كمتغير فرعي للمتغير المستقل.

٧- دراسة الكساسبة (٢٠٠٤) بعنوان "تقييم دور تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة عمليات الأعمال: دراسة ميدانية على شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن"، هدفت الدراسة إلى تحديد درجة تأثير تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن وقدرة تكنولوجيا المعلومات على إعادة هندسة العمليات بهدف بناء نموذج لإعادة الدور الذي يمكن أن تلعبه تكنولوجيا المعلومات في مجال إعادة هندسة العمليات.

ومن أهم نتائج الدراسة أن ٦٣% من الشركات المبحوثة قد نفذت برامج إعادة هندسة العمليات أو بدأت بتنفيذها وأن ٢٨% من الشركات المبحوثة تخطّط لإعادة هندسة جميع عملياتها أو بعضها، وتوصي الدراسة بإجراء مزيد من الدراسات والأبحاث التي تساهم في استغلال تكنولوجيا المعلومات في تطوير المنظمات وإعادة هيكلتها.

هدفت دراسة الكساسبة (٢٠٠٤)، إلى تحليل تأثير متغيرات إعادة هندسة العمليات وتكنولوجيا المعلومات، في حين أنّ الدراسة الحالية تناولت متغيرات أخرى، مثل الهيكل التنظيمي، وفرق العمل، واستراتيجيات الموارد البشرية في الشركات الصناعية.

٨- دراسة أبو دولة وصالحية (٢٠٠٥) بعنوان " تقييم مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية دراسة مقارنة بين منظمات القطاعين العام والخاص الأردنية "، هدفت الدراسة إلى التعرف على اتجاهات مديري إدارة الموارد البشرية نحو مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية في منظمات القطاعين العام والخاص الأردنية ودرجة تحقيق عملية الربط والتكامل في عملية التخطيط الاستراتيجي وقد تم اختيار عينة تكونت من (٨٢) منظمة من المنظمات العاملة في القطاعين، وقد توصلت الدراسة إلى عدد نتائج من أهمها: غياب التخطيط الاستراتيجي وعدم وجود خطط استراتيجية متكاملة لإدارة الموارد البشرية في أغلب المنظمات المبحوثة، فضلاً عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين القطاعين العام والخاص فيما يتعلق بكل من عملية الربط والتكامل في التخطيط الاستراتيجي ودرجة الممارسة الفعلية لأنشطة وعناصر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

لقد تناولت دراسة أبو دولة وصالحية (٢٠٠٥) موضوع التعرف على اتجاهات مديري إدارة الموارد البشرية نحو مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية في منظمات القطاعين العام والخاص الأردنية ودرجة تحقيق عملية الربط والتكامل في عملية التخطيط الاستراتيجي في حين تناولت هذه الدراسة موضوع درجة التوافق بين استراتيجيات الموارد البشرية واعادة هندسة العمليات.

٩- دراسة الأغا (٢٠٠٦) بعنوان "إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في المصارف في قطاع غزة" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في المصارف بمحافظات قطاع غزة وذلك من خلال التعرف على مدى تأثير وعلاقة بعض العوامل المؤثرة على الهندرة، ومن هذه العوامل إعادة بناء الهياكل التنظيمية، وقدرة التكنولوجيا العالية، وصحة وفاعلية العمليات المصرفية، والتغير في توقعات العملاء، وتحسين معايير الجودة الشاملة، تكون مجتمع الدراسة من المدراء العاملين والمدراء ورؤساء الأقسام بالمصارف العاملة في محافظات قطاع غزة، وقد تم اختيار المنهج الوصفي التحليلي والاعتماد على الاستبانة لجمع البيانات، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها : وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية الكفاء وإعادة بناء الهياكل التنظيمية.

هدفت دراسة الأغا (٢٠٠٦) إلى التعرف على إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في المصارف بمحافظات قطاع غزة، وتختلف هذه الدراسة عن دراستي في محاولتها تحليل درجة التوافق بين استراتيجيات الموارد البشرية وإعادة هندسة العمليات وأثره على الأداء في قطاع الصناعة الأردني. وتتشابه مع الدراسة الحالية في تحليلها لواقع هندسة العمليات.

١٠- دراسة الشموط (٢٠٠٧) بعنوان "أثر علاقة المنظمة بالموردين في أداء سلسلة التوريد لدى الشركات الصناعية المتوسطة في الأردن"، هدفت الدراسة الوصفية التحليلية إلى التعرف على أثر علاقة المنظمة بالموردين في أداء سلسلة التوريد لدى الشركات الصناعية المتوسطة في الأردن، بالإضافة إلى تمثيل أشكال العلاقات المفحوصة التي تألفت منها المتغيرات المستقلة للدراسة في القوة التفاوضية لكل من الموردين والشركات المبحوثة وعلاقات التعاون وعلاقة الشراكة. أظهرت النتائج أنّ هنالك أثراً ذا دلالة إحصائية لشكل العلاقة المتبادلة بين الشركات المبحوثة والموردين في أداء سلسلة التوريد بأبعاده الثلاثة (تبادل المعلومات، خدمة ما بعد البيع، مرونة التوريد) لدى الشركات الصناعية المتوسطة في الأردن، وخلصت الدراسة إلى جملة من التوصيات تلخصت في، تبني الشركات المبحوثة استراتيجيات جديدة لتحسين موقفها التفاوضي مستقبلاً، وأن تعمل الشركات على تبني آليات داعمة لجذب الموردين وحفزهم على التعامل معها من خلال تمكين المديرين وتبنيهم لصور وأشكال العلاقات المستقبلية.

لقد تناولت دراسة الشموط (٢٠٠٧)، متغيرات علاقة المنظمة بالموردين وأداء سلاسل التوريد. في حين ستتناول الدراسة الحالية متغيرات أخرى، مثل الهيكل التنظيمي، وفرق العمل، والأداء، وساعدت هذه الدراسة في بناء الإطار النظري للدراسة الحالية والتعرف على العوامل المؤثرة على أداء الشركات الصناعية .

١١- دراسة العابد (٢٠٠٧) بعنوان " تقييم أثر خصائص فرق العمل متعددة الوظائف على نجاح مشاريع القطاع العام "، هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أثر استخدام فرق العمل متعددة الوظائف على نجاح مشاريع يجري تنفيذها من قبل منظمات القطاع العام الأردني، كذلك تحديد وبيان الأسباب التي تدفع هذه المنظمات لتشكيل فرق العمل متعددة الوظائف لتنفيذ مشاريعها أو الإشراف عليها. لقد تم تنفيذ الدراسة على مشاريع منظمات القطاع العام الأردني المنفذة خلال الفترة ما بين (٢٠٠٢-٢٠٠٥)، والتي بلغ عددها (١٧) مشروعاً من قطاعات مختلفة، وقد خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج من أبرزها، وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لاستخدام فرق العمل متعددة الوظائف وفق الأبعاد والعوامل المستخدمة في النموذج على نجاح مشاريع منظمات القطاع العام الأردني، وتوصي الدراسة بضرورة تفعيل استخدام فرق العمل كأحد الوسائل التي يمكن من خلالها تحسين مستوى الأداء في المشاريع التي ينفذها القطاع العام.

تناولت دراسة العابد (٢٠٠٧) تحليل خصائص فرق العمل كأحد الأساليب التي تساعد على ضمان نجاح الشركات الحكومية من خلال بناء فرق عمل توفّر فرص التعاون بين الموظفين للوصول إلى نجاح المؤسسات الحكومية وتتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تغطيتها وتناولها لأحد متغيرات الدراسة والمتمثل بفرق العمل.

١٢- دراسة سليمان، (٢٠٠٧)، بعنوان "مدى توافق نظم المعلومات الإدارية مع استراتيجيات الأعمال التنافسية وأثره على الأداء المؤسسي للشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن"، هدفت الدراسة إلى التعرف على التوافق الاستراتيجي باعتباره الاستخدام المناسب لتكنولوجيا المعلومات في تطوير وتكامل أهداف الشركة واستراتيجية أعمالها، حيث أنّ توافق نظم المعلومات الإدارية مع استراتيجية الشركة وهيكلها التنظيمي من الممكن أن يولّد أفضل مستويات الأداء، كما هدفت عن الكشف عن العناصر اللازمة لعملية التوافق بين نظم المعلومات الإدارية واستراتيجيات الأعمال التنافسية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية.

وتوصّلت الدراسة إلى عدّة نتائج من أهمها وجود توافقٍ بين نُظم المعلومات الإدارية بمتغيّراتها (الأجهزة، والبرمجيات، قاعدة البيانات، الموارد البشرية) وبين استراتيجيات الأعمال التنافسية بمتغيّراتها (قيادة التكلفة، التمايز، التركيز) في الشركات المبحوثة.

كما خلصت الدراسة إلى عدّة توصيات من أهمها: أنّ توافُق نظم المعلومات الإدارية مع استراتيجيات الأعمال التنافسية يُسهم في تحقيق نجاح وتميز الشركات، لذلك على الشركات المبحوثة الحفاظ على حالة التوافق السائدة فيها، والعمل على تطويرها باستمرار من خلال تطوير الأجهزة والبرمجيات وقواعد البيانات والعمل على تدريب أفراد العاملين لديها وتحسين ظروف العمل وإستخدام نظام حوافز فعال لمكافئة العاملين للمحافظة على حالة التوافق في الشركات المبحوثة.

لقد تناولت دراسة سليمان (٢٠٠٧) موضوع التعرف على التوافق الاستراتيجي باعتباره الاستخدام المناسب لتكنولوجيا المعلومات في تطوير وتكامل أهداف الشركة واستراتيجية أعمالها وهذا ساعد الباحث في التعرف على مدى التوافق بين استراتيجيات الموارد البشرية وإعادة هندسة العمليات للوصول الى تحسين مستوى الأداء.

١٣- دراسة ديب (٢٠٠٩). بعنوان "تقويم فرص تطبيق إعادة هندسة العمليات كمدخل لتحسين القدرة التنافسية دراسة ميدانية على شركات صناعة الدواء الحاصلة على شهادة الأيزو في محافظة حلب"، يتناول هذا البحث دراسة تقويم فرص تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات لتحسين القدرة التنافسية في شركات صناعة الدواء في محافظة حلب، ويقوم هذا المدخل على إعادة التفكير الأساسي، وإعادة التصميم الجذري للعمليات للتوصل إلى تحسينات فورية في مقاييس الأداء المعروفة، ثم الانتقال إلى التفكير المبني على العمليات، والذي يتضمن تحولاً في الفكر والممارسات. وقد توصل الباحث من خلال هذا البحث، واختبار فروض البحث إلى أنه من الممكن تطبيق هذا المدخل الإداري الحديث، من خلال تأييد الإدارة العليا ودعمها في الشركات محل الدراسة لهذا المدخل، ومن خلال توافر الكوادر البشرية المناسبة له، وتوافر تكنولوجيا المعلومات المتطورة، وخاصة نظم المعلومات الخاصة بالعمليات،

ووجود اعتراف بضرورة تغيير النظم والأساليب المعمول بها في نظم العمليات بالشركات محل الدراسة، ومن خلال ضرورة تفهم المسؤولين والعاملين بالشركات محل الدراسة بأهمية هذا التغيير، وأن يتم إعداد نظم جديدة وتطويرها لإدارة العمليات في الشركات محل الدراسة.

هدفت دراسة ديب (٢٠٠٩) إلى تقويم فرص تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات لتحسين القدرة التنافسية في شركات صناعة الدواء في محافظة حلب، وتتشابه مع الدراسة الحالية في التعرف على واقع إعادة هندسة العمليات في قطاع الدواء بينما تركّز الدراسة الحالية على قطاع الشركات الصناعية.

١٤- دراسة جواد وفوطة (٢٠٠٩). بعنوان "واقع توافق تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي في الشركات المساهمة العامة في الأردن وأثر ذلك على أدائها: دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين"، هدفت هذه الدراسة إلى تقصي واقع تطبيق توافق التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية في الشركات المساهمة العامة في الأردن، وفحص أثر التوافق على أدائها متمثلاً بالربحية والقيمة السوقية المضافة، وذلك من وجهة نظر مديري الإدارة العليا ومديري الوحدات الوظيفية (الموارد البشرية، التسويق، المالية والمحاسبة، إدارة الموارد البشرية والتخطيط). ولهذا الغرض فقد قام الباحثان بإجراء دراسة مَسْحِيَّة لجميع الشركات المساهمة العامة المسجّلة في هيئة الأوراق المالية في الأردن للعام ٢٠٠٦ وعددها ٢٩١، وتمّ التوصل ومن خلال دراسة استطلاعية إلى أنّ ٥٨ شركة فقط تطبق التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية معاً. وقد اعتذرت ٦ شركات عن المشاركة في الدراسة، وتم توزيع ٢٦٠ استبانة على المديرين العاملين في هذه الشركات، واعتمد ١٧١ منها لأغراض التحليل الإحصائي، وتوصل الباحثان إلى أنّ الشركات التي شملتها الدراسة تقوم وبدرجة واضحة بتطبيق كل من التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية، وأنّ هنالك توافقاً بينهما في الشركات المبحوثة، وأنّ هنالك أثراً ذا دلالة إحصائية لتوافق التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية على ربحية الشركات، وعلى القيمة السوقية المضافة لأسهمها.

هدفت دراسة جواد وفوطة (٢٠٠٩) إلى تقصي واقع تطبيق توافق التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية في الشركات المساهمة العامة في الأردن وقياس أثر التوافق على أدائها، وتتشابه مع الدراسة الحالية في التعرف على واقع تخطيط الموارد البشرية وأثر التوافق على الأداء.

١٥- دراسة الدردساوي (٢٠١٠) بعنوان: "تأثير عوامل النجاح الحرجة على إعادة هندسة عمليات الأعمال (الهندرة): دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى"، هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير عوامل النجاح الحرجة (تكنولوجيا المعلومات، والتمكين الإداري، والتزام الإدارة العليا، والاستراتيجية) في إعادة هندسة عمليات الأعمال في أمانة عمان الكبرى، تكوّن مجتمع الدراسة من (٥٠٤٧) موظفاً. ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم تطوير استبانة وزعت على عينة بلغت (٥٠٥) موظفاً.

توصّلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أنّ المتوسط الحسابي العام لتصورات المبحوثين نحو استخدام تكنولوجيا المعلومات قد جاء مرتفعاً، وأنّ المتوسط الحسابي العام نحو كل من المتغيرات (دعم الإدارة العليا، التمكين الإداري، والاستراتيجية، والهندرة) قد جاء متوسطاً. وأنّ هناك أثراً ذا دلالة إحصائية لعوامل النجاح الحرجة (تكنولوجيا المعلومات، التمكين الإداري، دعم الإدارة العليا، الاستراتيجية) في الهندرة في أمانة عمان الكبرى. وانتهت الدراسة إلى عدد من التوصيات من أهمها توفير الدعم المستمر من جانب الإدارة العليا لجهود الهندرة، وأنّ يرتبط برنامج الهندرة بأمانة عمان الكبرى برؤيا ورسالة الأمانة وأهدافها الاستراتيجية.

ركّزت دراسة الدردساوي (٢٠١٠) على التعرف إلى تأثير عوامل النجاح الحرجة (تكنولوجيا المعلومات، والتمكين الإداري، والتزام الإدارة العليا، والاستراتيجية) في إعادة هندسة عمليات الأعمال في أمانة عمان الكبرى، بينما ركزت الدراسة الحالية على قياس درجة التوافق بين إعادة هندسة العمليات والموارد البشرية وأثرها على الأداء في الشركات الصناعية.

١٦- دراسة عمر والشيخ (٢٠١١) بعنوان " إعادة هندسة عمليات إدارة سلسلة التوريد "، يهدف هذا البحث إلى الكشف عن آلية إعادة هندسة عمليات إدارة سلسلة التوريد. حيث تهدف عملية إعادة الهندسة إلى إعادة التصميم الكلي للعمليات الإدارية لتحقيق تحسينات جذرية في مقاييس الأداء الحاسمة والتي تشمل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة. وبذلك فإنّ تبني هذا التوجه سيكون أداة لتلافي جوانب الضعف والقصور، وتحقيق نتائج فعالة على مستوى إدارة سلسلة التوريد.

لقد تناولت دراسة عمر والشيخ (٢٠١١) إعادة هندسة عمليات إدارة سلسلة التوريد، وتختلف الدراسة الحالية عن هذه الدراسة في محاولتها لتحليل مدى التوافق بين استراتيجيات الموارد وإعادة هندسة العمليات وأثره على أداء الشركات الصناعية.

١٧- دراسة الشلبي واخرون (٢٠١١). بعنوان "تكنولوجيا المعلومات وأثرها في إعادة هندسة الأعمال"، هدفت الدراسة إلى التعرف إلى دور تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة الأعمال في كلية عمان الجامعية- جامعة البلقاء التطبيقية، وبلغ حجم العينة ٥٢٥ فرداً يمثلو ١٠٠% من مجتمع الدراسة المتمثل بالإدارة العليا للكلية. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها أنّ المنظمة المبحوثة تفتقر إلى أدوات متطورة لتكنولوجيا المعلومات يمكن الاستفادة منها في إعادة هندسة العمليات، وعلى الرغم من المستوى المتوسط لتكنولوجيا المعلومات في المنظمة إلا أنّ لها بعض التأثير في بعض جوانب إعادة هندسة العمليات.

هدفت دراسة الشلبي وبدر وبني حمدان (٢٠١١) إلى التعرف إلى دور تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة الأعمال في كلية عمان الجامعية-جامعة البلقاء التطبيقية، وتتشابه مع الدراسة الحالية في التعرف على واقع إعادة هندسة العمليات في قطاع التعليم العالي بينما تركز الدراسة الحالية على قطاع الشركات الصناعية.

١٨- دراسة الطراونة وآخرون (٢٠١١). بعنوان "درجة تطبيق بنود إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير أداء العاملين في مديرية التربية والتعليم لعمان الرابعة". هدفت هذه الدراسة إلى تحديد درجة تطبيق بنود إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير أداء العاملين في مديرية التربية والتعليم لعمان الرابعة. ولتحقيق هدف الدراسة طوّر الباحثون استبانةً اشتملت على (٥٧) فقرة ضمت سبعة مجالات، وبعد التأكد من صدقها وثباتها، طبقت على عينة مكونة من (١٥٠) موظفاً وموظفة يعملون في مديرية تربية عمان الرابعة. وتوصلت الدراسة إلى أن دورة تطبيق بنود إعادة هندسة العمليات الإدارية في المجموع الكلي كانت بشكل عام متوسطة، وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات، لدرجة تطبيق بنود إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير أداء العاملين في مديرية تربية عمان الرابعة تبعاً لمتغير الجنس في المجالات جميعها، والدرجة الكلية للمجالات مجتمعة. وأوصت الدراسة بعقد دورات تدريبية للموظفين الإداريين والفنيين في مديرية تربية عمان الرابعة في مجال إعادة هندسة العمليات الإدارية، من حيث مفاهيمها وعملياتها، وضرورة أن تعمل وزارة التربية والتعليم على نشر ثقافة التغيير والتطوير لدى موظفيها.

هدفت دراسة الطراونة وآخرون (٢٠١١) إلى تحديد درجة تطبيق بنود إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير أداء العاملين في مديرية التربية والتعليم لعمان الرابعة، وتتشابه مع الدراسة الحالية في التعرف على واقع إعادة هندسة العمليات في قطاع التربية والتعليم بينما تركز الدراسة الحالية على قطاع الشركات الصناعية.

## ٢-٢-٢ الدراسات باللغة الإنجليزية

١- دراسة Chew & Chong (١٩٩٩) بعنوان Effects Of Strategic Human Resource Management On Strategic Vision تهدف الدراسة إلى استكشاف تأثير إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على تحقيق الرؤيا الاستراتيجية للمنظمة حيث تم اختيار عينة عشوائية تكوّنت من ٤٠٠ منظمة من المنظمات العاملة في قطاعي الصناعة والخدمات في سنغافورة وبأحجام وملكيّات مختلفة وقد تمّ استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من مديري إدارة الموارد البشرية وقد أظهرت الدراسة وجود تأثير ذي دلالة احصائية لاستراتيجيات الموارد البشرية على تحقيق رؤية المنظمات المتعلقة بتخفيض التكلفة والإنتاجية والابتكار وتطوير المنتجات .

خلص الباحث من هذه الدراسة إلى تحليل استراتيجيات الموارد البشرية التي تعتمدها الشركات الصناعية ليستفيد منها في تحديد متغيّرات الدراسة المتعلقة بالموارد البشرية.

٢- دراسة U.S Office Of Personnel Management (١٩٩٩) بعنوان Strategic Human Resources Management : Aligning With The Mission تهدف الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق رسالة المنظمة بالإضافة إلى استكشاف دور إدارة الموارد البشرية في عملية التخطيط الاستراتيجي، تكون مجتمع الدراسة من المنظمات الفيدرالية العاملة في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث تم اختيار (١٧) منظمة عشوائياً وبأحجام مختلفة بالاعتماد على البيانات التي تمّ جمعها من مديري إدارة الموارد البشرية في المنظمات المبحوثة، ومراجعة خطط الأداء السنوية، وتوصّلت الدراسة إلى أنّ تزايد درجة تمثيل مديري إدارة الموارد البشرية في عملية التخطيط الاستراتيجي، وتكامل أهداف الموارد البشرية واستراتيجياتها مع عملية التخطيط الاستراتيجي انعكس إيجاباً على أداء المنظمات المبحوثة، وقد أوصت الدراسة بضرورة تحسين جدارة العاملين في إدارة الموارد البشرية حتى يستطيعوا القيام بأدوارهم على أحسن وجه.

وقد خَلَصَ الباحث من هذه الدراسة إلى تحليل دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة وتحسين مستوى الأداء.

٣- دراسة Fey (٢٠٠٠) بعنوان **The Effect of Human Resource Management Practices on MNC Subsidiary Performance in Russia** تناوَلت الدراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية المتعلقة (تطوير العاملين، التعويضات، نظام التغذية الراجعة) وتأثيرها على أداء الشركات وقد تكوَّنت عيِّنة الدراسة من (١٠) شركات أجنبية عاملة في روسيا. وخالَصت الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء الشركة.

وقد استفاد الباحث من هذه الدراسة تحليل وقياس تأثير أحد استراتيجيات الموارد البشرية ( التعويض ) وتأثيره على المتغير التابع الأداء .

٤- دراسة Budhwar (٢٠٠٠) بعنوان **Evaluating Levels of Strategic Integration and Devoloment of Human Resorces Management in UK** هدفت الدراسة إلى تقييم مستوى التكامل الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية مع استراتيجية المنشأة ودرجة تفويض سلطات إدارة الموارد البشرية للإدارات الدنيا في المنظمات الصناعية البريطانية، تكوَّنَ مجتمعُ الدراسة من (٥٠٠) منظمة صناعية مَمَّن توظف (٢٠٠) عامل كحد أدنى، وقد تمت دراسة المجتمع كاملاً بالاعتماد على الاستبانة والمقابلات المعمَّقة مع مسؤولي الموارد البشرية في الشركات المبحوثة، أظهرت نتائج الدراسة أنَّ هناك تزايداً في إدراك المنظمات لأهمية الموارد البشرية من جهة، وأهمية استراتيجية إدارة الموارد البشرية وجعلها جزءاً مكملاً لاستراتيجية الأعمال من جهة أخرى، وقد قدَّمت الدراسة توصيةً للمنظمات بضرورة التركيز على الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية وتنمية مهارات العاملين في هذا المجال.

وقد استفاد الباحث من هذه الدراسة في التعرف على مستوى التكامل بين استراتيجيات الموارد البشرية وبين تفويض الصلاحيات للموارد البشرية وبين الوصول إلى تحسين مستوى الأداء.

5- دراسة Bae & Lawer (٢٠٠٠)، بعنوان " Organizational and HRM Strategies Impact on in Korea Firm Performance In An Emerging Economy

وهدفت إلى اختبار تأثير المتغيرات الاستراتيجية والتنظيمية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية ومصادر الميزة التنافسية حيث أجريت الدراسة على عدد من الشركات الكورية التي بلغت (١٢٨) شركة. كما بينت نتائج الدراسة العلاقة بين نظرة الإدارة العليا لإدارة الموارد البشرية باعتبارها مصدر للميزة التنافسية وبين عمل إدارة الموارد البشرية لتطوير استراتيجية خاصة بوظائفها، وأن هناك علاقة إيجابية أيضاً بين نظرة الإدارة العليا لإدارة الموارد البشرية، ومستوى الأداء في الشركات بعيداً عن مستوى الترابط بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية الموارد البشرية، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية أيضاً بين نظرة الإدارة العليا لإدارة الموارد البشرية، ومستوى الأداء في الشركات، وهذا يؤكد أهمية العلاقة بين إعادة هندسة العمليات في سلاسل التوريد والأداء المؤسسي، وأوصت الدراسة بزيادة اهتمام الشركات بالميزة التنافسية ودراسة العوامل والمتغيرات الداخلية والخارجية المؤثرة على الميزة التنافسية في الشركات.

استعرضت دراسة Bae & Lawer (٢٠٠٠)، المتغيرات الاستراتيجية والتنظيمية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية ومصادر الميزة التنافسية. في حين تناولت الدراسة الحالية متغيرات أخرى، مثل الهيكل التنظيمي، وفرق العمل، والأداء.

6- دراسة Arora & Kumar (٢٠٠٠) بعنوان " Reengineering: A Focus on Enterprise Integration"، هدفت الدراسة إلى مسح الصناعات لتحديد العوامل التي تستدعي إعادة الهندسة، والأسباب المشتركة للفشل، وبعض التوجيهات لتقليل احتمالات الفشل، وطرق تقليل الخسائر التي يتم استخدامها أثناء التماثل للشفاء من المشاريع الفاشلة. تكون مجتمع الدراسة من (١١٥) شركة للكشف عن عوامل النجاح في تطبيق إعادة هندسة عمليات الأعمال المتعلقة بتحسين تكامل المشروع.

وأوضحت الدراسة أنّ التقدم في تكنولوجيا المعلومات يجعل تحقيق التكامل ممكناً حتى في النظم المعقدة جداً مما يمكن أصحاب المصالح من إنجاز وظائف تضيف قيمةً كبيرة للزبائن أصحاب العلاقة، وقد توصلت الدراسة إلى أنّ هناك علاقةً إيجابية أيضاً بين نظرة الإدارة العليا لإدارة الموارد البشرية، ومستوى الأداء في الشركات، وهذا يؤكد أهمية العلاقة بين إعادة هندسة العمليات وتحسين تكامل المشروع، وتوصي الدراسة بضرورة دعم الإدارة العليا للموارد البشرية مما يساهم في رفع مستوى الأداء للشركات.

لقد تناولت دراسة Arora & Kumar (٢٠٠٠)، متغيّرات تحسين تكامل المشروع كأحد عناصر نجاح تطبيق إعادة هندسة العمليات. في حين تعاملت الدراسة الحالية مع متغيرات أخرى، مثل الهيكل التنظيمي، فرق العمل، والأداء.

٧- دراسة Ozaralli (٢٠٠٢) بعنوان Effects of Transformational Leadership on (Empowerment and Team Effectiveness)، هدفت الدراسة إلى معرفة أثر القيادة التحويلية على التمكين وفاعلية الفريق. كما هدفت إلى التعرف على أثر التمكين الإداري على فاعلية فرق العمل والإبداع الإداري ونمط الاتصالات، وشملت عينة الدراسة (١٠٢) فرداً يمثلون ثماني شركات في ثمانية قطاعات مختلفة في تركيا. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين التمكين والإبداع التنظيمي مما يؤثر على نمط الاتصالات السائدة في المنظمة وبين النمط القيادي الإداري وأنه يساعد في زيادة فاعلية فرق العمل، وذلك من خلال إتاحة الفرصة لهم في اتخاذ القرارات، وتوصي الدراسة بدراسة عوامل ومتغيرات أخرى تؤثر على فاعلية فرق العمل.

لقد تناولت دراسة Ozaralli (٢٠٠٢)، متغيرات التمكين الوظيفي وفاعلية فريق العمل، في حين أنّ الدراسة الحالية ستتناول متغيرات أخرى، مثل الهيكل التنظيمي، فرق العمل، أداء الشركات الصناعية في الأردن، وقد ساهمت هذه الدراسة في تحديد المتغير التابع الأداء وتحديد بعض العوامل التي يمكن أن تؤثر عليه.

٨- دراسة Watson (٢٠٠٢) بعنوان "Missteps and Mitigation Supply Chains: Dynamics Strategies" هدفت الدراسة إلى فحص ديناميكيات المخزون داخل سلسلة التوريد من حيث أثر تلك الديناميكيات على أداء سلسلة التوريد وهدفت الدراسة إلى فحص استراتيجيات متبعة من المنظمات المبحوثة لتخفيف آثار تلك الديناميكيات. وأجريت الدراسة على مجتمع شركات التوريد الأمريكية في صناعات مختلفة، وتألفت عينة الدراسة من (١٦٠) شركة توريد.

توصلت الدراسة إلى أن المشاركة بالمعلومات تلعب دوراً هاماً في خلق سلسلة توريد ناجحة وكفؤة تتميز بعدد أقل من الأخطاء وأن مستوياتٍ وتقلبات المخزون داخل السلسلة لها آثار ذات دلالة على أداء سلسلة التوريد. وتوصلت الدراسة أيضاً إلى أن التركيز على العملاء النهائيين لا يكفي وحده لتقليل تقلبات المخزون، وأن سلاسل التوريد يجب أن تتمتع بتكامل أفضل في الأنشطة وتزامن أفضل لتقليل الآثار السلبية لتقلبات المخزون، وتوصي الدراسة بالاهتمام بدقة وموضوعية المعلومات التي يحتاجها العاملون في الشركة.

لقد تناولت دراسة Watson (٢٠٠٢)، متغيرات مستويات المخزون كمتغير مستقل وأداء سلسلة التوريد كمتغير تابع والتركيز على العملاء النهائيين، في حين أن الدراسة الحالية تناولت متغيرات أخرى، مثل الهيكل التنظيمي، فرق العمل، والأداء.

٩- دراسة Adebisi (٢٠٠٤)، بعنوان "Information Sharing & Supply Chain Relationships in small and Medium Sized Garment Manufacturing Firms in UK" هدفت الدراسة لفحص علاقة الارتباط بين المشاركة بالمعلومات، وعلاقات سلاسل التوريد في الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم لكل من القطاع الصناعي والشركة وبين الفوائد المكتسبة من تطبيق تكنولوجيا المعلومات، وذلك من خلال أسلوب دراسة الحالة والملاحظة من خلال السجلات والقيود الموثقة وآراء خبراء الصناعة وباستخدام أسلوب المقابلات المعمقة، أجريت الدراسة في المملكة المتحدة

وتألف مجتمع الدراسة من شركات صناعية صغيرة ومتوسطة عاملة في مجال صناعة الأقمشة، وتألفت عينة الدراسة من (٥٧) شركة من خلال دراسة علاقة الارتباط بين المشاركة بالمعلومات والفوائد المترتبة على توافر تلك المعلومات لدى كل من القطاع الصناعي والمنظمة.

أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباط إيجابية (٦٠%) بين المشاركة بالمعلومات لكل من القطاع الصناعي والشركة وبين الفوائد المكتسبة من تطبيق تكنولوجيا المعلومات، اكتشفت الدراسة وجود سلوكيات سلبية لدى الشركات المبحوثة مما يؤدي إلى عمليات وأنشطة تصنيعية غير فاعلة لدى الشركات المبحوثة مثل: ضعف الثقة، مقاومة التغيير، والخوف المرضي من التكنولوجيا الجديدة، فضلاً عن انخفاض مستوى التعلم المنظمي وضعف القدرات المالية والإدارية، ووجود معوقات للتشارك بالمعلومات، كما توصلت الدراسة إلى أنّ هياكل التوريد لدى الشركات المبحوثة مختلفة، وأنّ الفوائد المتوخاة لأداء سلسلة التوريد الفاعلة يمكن أن تحصل كنتائج لعلاقات الثقة المتبادلة وشفافية المعلومات وإيجابية التفكير بخصوص ممارسة الأعمال سواء داخل المنظمة نفسها بين الأقسام الوظيفية المختلفة أو بين الشركة والشركات المتشاركة معها في السلسلة، أوصت الدراسة بأهمية تحليل معوقات التشارك بالمعلومات لأثرها على أداء سلسلة التوريد.

لقد تناولت دراسة Adebisi (٢٠٠٤)، سلاسل التوريد، المشاركة بالمعلومات، في حين تناولت الدراسة الحالية متغيرات أخرى، مثل الهيكل التنظيمي، فرق العمل، والأداء.

١٠- دراسة Singh (٢٠٠٤) بعنوان "Impact of HR Practices on Perceived Firm Performance in India" تناولت هذه الدراسة أثر ممارسات الموارد البشرية على أداء المنظمات في الهند توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج وكان من أهمها أنّ هناك علاقة إيجابية بين عدد من ممارسات إدارة الموارد البشرية مثل الاختيار، وتقييم الأداء، والتدريب، ونظام التعويضات، وأداء المنظمات. ومن بين هذه الممارسات تبين أنّ التدريب ونظام التعويضات كان لها أكبر الأثر على أداء المنظمة.

تناولت دراسة Singh (٢٠٠٤) بعض المتغيرات ( الاختيار، وتقييم الأداء، والتدريب، ونظام التعويضات، وإشراك الموظفين ) وأثرها على أداء المنظمات ، ويتطابق ذلك مع بعض المتغيرات التي تناولها الدراسة الحالية .

١١- دراسة كل من Pooran & Robert (٢٠٠٥)، بعنوان " Firm Growth & Supply Chain " Partnership an Empirical Analysis of Uk Small & Medium Enterprises Subcontractors هدفت هذه الدراسة لمعرفة فيما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في أساليب إدارة المتعاقدين الفرعيين لعلاقات سلسلة التوريد في المنظمات الصناعية المتوسطة والصغيرة في المملكة المتحدة، وهل يرافق ذلك نمو في المبيعات وإستخداماً أفضل للموارد البشرية. تألف مجتمع الدراسة من (٢١١) منظمة تعاقدية فرعية صغيرة بالمملكة المتحدة، فضلاً عن دراسة (٣٤) منظمةً صناعيةً لها علاقات مباشرة مع هؤلاء المتعاقدين، أوصت الدراسة بأهمية تحليل مستوى العلاقات في سلسلة التوريد لأثر ذلك على حجم المبيعات.

لقد تناولت دراسة Pooran & Robert (٢٠٠٥)، أساليب إدارة المتعاقدين الفرعيين لعلاقات سلسلة التوريد في المنظمات الصناعية وأثرها على نمو المبيعات والاستخدام الأفضل للموارد البشرية. في حين أنّ الدراسة الحالية تناولت متغيراتٍ أخرى، مثل الهيكل التنظيمي، فرق العمل، والأداء.

١٢- دراسة Eng (٢٠٠٥)، بعنوان " The Influence of the Firms Cross Functional Orientation " On Supply chain هدفت الدراسة إلى قياس أثر التوجه التعاوني للأقسام الوظيفية بالمنظمة في أداء سلسلة التوريد من خلال بُعدين للسلسلة هما: استجابة سلسلة التوريد، ورضا العملاء، تشكل مجتمع الدراسة من (١٥٠) منظمة صناعية لخدمات الأطعمة في المملكة المتحدة وتألفت عينة الدراسة من (١١٢) منظمة، أظهرت الدراسة التعاون بين الشركة والموردين والممثل في الإسناد الإداري المتبادل والمبني على تعاون الوحدات الوظيفية للشركة في مجالات الابتكار لشكل العلاقات نفسها، مما له آثار إيجابية وذات دلالة إحصائية على أداء سلسلة التوريد ورضا العملاء واستجابة سلسلة التوريد، كما أنّ تبني المنظمة لوسائل تكنولوجيا المعلومات والانترنت يساعد على تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة مما يحقق لها البقاء في الأسواق أو ميدان الأعمال.

لقد تناولت دراسة Teck yong Eng (٢٠٠٥)، العلاقة بين سلسلة التوريد ورضا العملاء وتحقيق الميزة التنافسية، في حين أن الدراسة الحالية تناولت متغيراتٍ أخرى، مثل الهيكل التنظيمي، فرق العمل، والأداء.

١٣- دراسة Sang (٢٠٠٥) بعنوان " Relationship Between HRM Practices and the Perception of Organizational Performance and Social Capital, Roles of Management Style.of Organizational Performance Culture: Comparison Between Manufacturing Firms in Cambodia and Taiwan" تناولت هذه الدراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء المنظمة. والتي طبقت على عدد من المديرين في كل من تايوان وكمبوديا، خلصت هذه الدراسة إلى أن تخطيط القوى العاملة، التوظيف والتعويض والحوافز والعمل الجماعي والتدريب وأمن الموظف كان له تأثيرٌ إيجابيٌّ وكبير على الأبعاد المالية وغير المالية للأداء التنظيمي، وتكوّنت أبعاد الأداء من تكلفة المنتج وجودة المنتج، وتسليم المنتجات.

سعت الدراسة الحالية إلى قياس العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية، أداء المنظمة ، وهي تتشابه مع الدراسة الحالية في بعض المتغيرات إلا أن هذه الدراسة تتناول دراسة متغيرات إعادة هندسة العمليات .

١٤- دراسة Miao&Zhao،Namasivayam (٢٠٠٦) بعنوان: An Investigation of the Relationships Between Compensation Practices and Firm Performance in the US Hotel Industry

هدفت الدراسة إلى فحص العلاقات بين سياسات التعويض (المباشرة وغير المباشرة) في الفنادق وبين الأداء فيها. وكان عددُ الفنادق التي شاركت في المسح (١٢٢٣) فندقاً في الولايات المتحدة الأمريكية والتي وقّرت البيانات للسنوات (2001-2003) وأظهرت نتائج الدراسة بأن العاملين غير الإداريين هم أكثر تحفيزاً بالتعويضات والمنافع المقدمة في الفنادق من العاملين الإداريين (المديرين)،

وأن غياب المنافع عن المديرين قد أثر سلباً على الأداء التنظيمي للفنادق، وأوصت الدراسة بضرورة انتباه إدارات الفنادق بشكل أكبر إلى التعويضات والمنافع المقدمة للعاملين الإداريين وغير الإداريين.

واستخلص الباحث من دراسة Miao&Zhao (٢٠٠٦) أهمية استراتيجية التعويض في الموارد البشرية كأحد الاستراتيجيات التي تساعد على تدعيم الأداء في الشركات الصناعية الأردنية.

١٥- دراسة Akhtar& et al (٢٠٠٨) بعنوان: Strategic H.R.M Practices and Their Impact on Company Performance in Chinese Enterprises. اختبرت هذه الدراسة أنشطة استراتيجيات الموارد البشرية وأثرها على أداء الشركات في الصين، تألفت العينة من ٤٦٥ شركة صينية، تمّ جمع المعلومات باستخدام أهدوذجين من الاستبيانات تم توزيعها على المدراء العاميين، وعلى مدراء الموارد البشرية في شركات إنتاجية وفي شركات خدمية. أشارت النتائج أنّ هناك مجموعةً من استراتيجيات الموارد البشرية وهي التدريب، والمشاركة، والتقييم على أساس النتائج، وفرص التوظيف الداخلي، تؤثر على أداء هذه الشركات. ومن أبرز التوصيات أنّ على أقسام الموارد البشرية أن تعمل على تصميم أنظمة تمكن الشركات من جذب القدرات الإدارية، وتدريب وتحفيز المدراء بطرق تؤدي الى تعزيز استراتيجياتها.

قامت الدراسة الحالية بتحليل العلاقة بين استراتيجيات الموارد البشرية وإعادة هندسة العمليات وأثرها على الأداء في الشركات الصناعية الأردنية، في حين هدفت دراسة akhtar&etl (٢٠٠٨) إلى دراسة أنشطة استراتيجيات الموارد البشرية واختبار أثرها على أداء الشركات في الصين.

١٦- دراسة Katou (٢٠٠٨) بعنوان: " Measuring the Impact of HRM on Organizational Performance " هدفت الدراسة على قياس أثر إدارة الموارد البشرية على أداء الشركات في القطاع الصناعي في اليونان واستخدم الباحث الاستبانة ووزعت على (١٧٨) شركة صناعية واستخدم الباحث منهجية المعادلة الهيكلية (Structural Equation modeling) أظهرت الدراسة وجود علاقة إيجابية قوية بين مختلف ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الشركة مثل التدريب (R= 0.73)، تقييم الأداء (R= 0.76)، التعويض (R= 0.75) مشاركة الموظفين (R= 0.84)، الاختيار (R = 0.73).

لقد تناولت دراسة Katou (٢٠٠٨) قياس أثر إدارة الموارد البشرية على أداء الشركات في القطاع الصناعي في اليونان، وتتشابه مع الدراسة الحالية في دراستها لبعض المتغيرات مثل التدريب، والتعويض، والاختيار، وأثرها على أداء الشركات في القطاع الصناعي في اليونان بينما تعالج هذه الدراسة تأثير بعض المتغيرات المرتبطة باستراتيجيات الموارد البشرية وإعادة هندسة العمليات على أداء الشركات الصناعية الأردنية .

١٧- دراسة Subramony (٢٠٠٩) بعنوان: " A Meta-Analytic Investigation of the Relationship Between H.R.M Bundles and Firm Performance"، تهدف الدراسة لاختبار العلاقة بين ثلاثة ممارسات للموارد البشرية وهي (التمكين، والتحفيز، وتعزيز المهارات)، وبين نتائج العمل (البقاء، الأداء التشغيلي، الأداء المالي، الأداء بشكل عام) واعتمدت على تحليل نتائج مأخوذة من ٦٥ دراسة سابقة، أظهرت الدراسة أنّ نشاطات الموارد البشرية تكون مؤثرةً بشكل أكبر عندما يتم تطبيقها مجتمعةً (على شكل حزم) أكثر من تطبيقها بشكل منفرد، وتؤثر بشكل إيجابي على نتائج العمل.

تناولت دراسة Subramony (٢٠٠٩) اختبار العلاقة بين ثلاث ممارسات للموارد البشرية وهي (التمكين، والتحفيز، وتعزيز المهارات)، وبين نتائج العمل (البقاء، الأداء التشغيلي، الأداء المالي، الأداء بشكل عام) وهذا ساعد الباحث في بناء الإطار النظري للدراسة .

١٨- دراسة Khan (٢٠١٠) بعنوان: " Effects of Human Resource Management Practices on Organizational Performance – an Empirical Study of Oil and Gas Industry in Pakistan" قامت هذه الدراسة بتقييم أثر ممارسات الموارد البشرية على أداء الصناعات البترولية في باكستان، استخدمت الدراسة عينة مكوّنة من (١٥٠) إداري لعشرين منظمةً صناعيةً، وأظهرت الدراسة باستخدام أسلوب الانحدار الخطي وجود علاقة قوية للممارسات على أداء هذه المنظمات.

ركّزت دراسة Khan (٢٠١٠) على قياس أثر ممارسات الموارد البشرية على أداء الصناعات البترولية في باكستان، وهذا ساعد الباحث في تحديد متغيّرات الدراسة وبناء الإطار النظري للدراسة .

يُلخّص الجدول (٤-٢) جوانب الاختلاف والتقارب مقارنةً بما خَرَجَتْ به الدراسات السابقة، تتشابه الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في تناولها لتأثير إعادة هندسة العمليات أو أحد مجالاتها، أو تأثير استراتيجيات الموارد البشرية أو أحد مجالاتها على الأداء، إلا أنّ هذه الدراسة تختلف في محاولتها قياس تأثير درجة التوافق بين إعادة هندسة العمليات واستراتيجيات الموارد البشرية وأثرها على الأداء في الشركات الصناعية الأردنية .

الجدول (٤-٢)

ما يميز الدراسة عن الدراسات السابقة

المجال	الدراسات السابقة	الدراسة الحالية
الهدف	تنوعت أهداف الدراسات السابقة إلى : ١. دراسة وتحليل استراتيجيات الموارد البشرية وواقعها في الشركات أو البنوك. ٢. دراسة تطبيق منظمات الأعمال لإعادة هندسة العمليات . دراسة وتحليل بعض العوامل والمتغيرات المؤثرة على الأداء .	استكشاف مستوى التوافق بين استراتيجيات الموارد البشرية وإعادة هندسة العمليات وأثره على أداء الشركات الصناعية في الأردن
البيئة	أجريت هذه الدراسات في بيئة الأعمال في أستراليا، الولايات المتحدة الأمريكية، المملكة المتحدة، كوريا، دول عربية.	بيئة الأعمال في الأردن.
المجتمع	تكون مجتمع الدراسة من شركات التأمين والاتصالات والشركات الصناعية.	الشركات الصناعية في الأردن.
عدد المتغيرات	تراوحت المتغيرات المستقلة والتابعة عن متغير واحد إلى ثلاثة متغيرات.	متغيرين مستقلين. متغير تابع. تسعة متغيرات فرعية.
الأسلوب الإحصائي	الارتباط، الانحدار الخطي، أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي.	تحليل المسار لتوضيح مستوى درجة التوافق بين إستراتيجيات الموارد البشرية وإعادة هندسة العمليات.
أدوات جمع البيانات	تنوعت أدوات جمع البيانات حيث تم استخدام الملاحظة، والمقابلات المهيكلة وغير المهيكلة، والاستبانة، ودراسة البيانات، والقيود والسجلات.	تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات لهذه الدراسات.

المصدر: من إعداد الباحث، ٢٠١٢.

## الفصل الثالث الطريقة و الإجراءات

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

تناول هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة، ومجتمع الدراسة وعيَّنتها، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها، وصدقها وثباتها، كما تضمّن هذا الفصل وصفاً للإجراءات التي قام بها الباحث في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها، وأخيراً المعالجات الإحصائية التي اعتمدها الباحث عليها في تحليل نتائج الدراسة.

#### ١-٣ منهج الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة تمّ استخدام المنهج الوصفي الميداني التحليلي، والذي يعرف بأنه طريقة في البحث تُدرّس ظواهر وممارسات موجودة متاحة للدراسة، والقياس كما هي دون تدخل الباحث في مجرياتها ويستطيع الباحث أن يتفاعل معها فيصفها، لتحقيق هدف الدراسة المرتبط بدرجة التوافق بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وإعادة هندسة العمليات وأثرها على الأداء في الشركات الصناعية الأردنية. وقد تمّ استخدام أسلوب التحليل الوصفي في معالجة موضوع الدراسة، لكونه أكثر المناهج ملائمة لطبيعة الدراسة وأهدافها، من حيث إجراء عمليات تحليل بيانات الدراسة وإخضاعها للتحليل الإحصائي واختبار فرضياتها. وبالتالي فإنّ منهج الدراسة هو منهج تحليلي وصفي استدلاي.

٢-٣ مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من الشركات الصناعية العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية، والتي يزيد عدد موظفيها عن (٢٠٠) موظفٍ وبلغ عددها (٣٩) شركةً حسب التقرير السنوي لغرفة صناعة عمان لعام ٢٠١١. والجدول (٣-٣) يبيّن الشركات الصناعية الأردنية المسجلة في غرف الصناعة.

وبلغ عدد العاملين الأردنيين في القطاع الصناعي، وفقاً لأحدث البيانات الصادرة عن دائرة الإحصاءات العامة، وحسب مسوحات العمل والبطالة التي أجرتها لعام ٢٠٠٩ (١٥٦،٦٣١) عاملاً منهم (١٠٧،٤٦) عاملاً في قطاع الصناعات الاستخراجية و(١٢٩،٥٢٤) عاملاً في قطاع الصناعات التحويلية و(١٦،٣٦١) عاملاً في قطاع امدادات الكهرباء والمياه، فيما بلغ عدد العاملين الأردنيين في كافة القطاعات (١،٢٢٠،٥٢٠) عاملاً.

هذا وقد بلغ عدد العمال في كلٍّ من الشركات الصناعية والحرفية المسجلة في غرف الصناعة في المملكة خلال الأرباع الثلاثة الأولى من عام ٢٠١١ (٦٢١،١٦٩)، منهم (٢١،٣٩٢) عامل في المنشآت الحرفية و(٤٠٩،١٣٠) عاملاً في المنشآت الصناعية، كما هو موضح في الجدول (١-٣)، هذا وقد بلغ عدد العمال في كل من المنشآت الصناعية والحرفية المسجلة في غرف الصناعة في المملكة لعام ٢٠١٠ (١٩٠،٠١٥) منهم (٦٠٢،٣٩) عاملاً في المنشآت الحرفية و(٤١٣،١٥٠) عاملاً في المنشآت الصناعية (تقرير الإحصاءات الصناعية، ٢٠١١: ٢).

#### جدول (١-٣)

عدد العاملين وعدد الشركات في القطاع الصناعي الأردني في عام ٢٠١١

١٧،٣٧٦	عدد المنشآت العاملة
١١،٦	النمو (%)
٢٣١،٧٧٢	عدد العاملين في المنشآت
٣،٥٥٧ مليون دينار	مجموع رؤوس الأموال المسجلة لجميع المنشآت

المصدر: نشرة المؤشرات الاقتصادية للقطاع الصناعي الأردني (٢٠١٢)، مركز الدراسات الاقتصادية

الصناعية- غرفة صناعة عمان، العدد الثاني.

## جدول (٣-٢)

## القطاعات الصناعية الأردنية (عددتها وعدد العاملين)

المنشآت الصناعية		القطاع
عدد المنشآت	عدد العمال	
١٥٥	٨,٠٧١	الصناعات العلاجية واللوزام الطبية
٨١	٥,١٥١	الصناعات البلاستيكية والمطاطية
٥٣١	١٨,٤٨١	الصناعات الكيماوية ومستحضرات التجميل
١,٠٩٧	٢٩,٧٦٤	الصناعات الهندسية والكهربائية وتكنولوجيا المعلومات
٦٦	١,٦٩٨	الصناعات الخشبية والآثاث
٢٢٨	١٣,٨٠١	التعبئة والتغليف والورق والكرتون واللوازم المكتبية
٤٥٣	٢٩,٠٨٠	الصناعات التمويينية والغذائية والزراعية والثروة الحيوانية
١٤٥	٤٢,٦٠٣	الصناعات الجلدية والمحيطات
٥٠٦	١٠,٣٣٩	الصناعات التعدينية
٣,٦٢١	١٦٧,٦٦١	المجموع الكلي

المصدر: نشرة المؤشرات الاقتصادية للقطاع الصناعي الأردني (٢٠١٢)، مركز الدراسات الاقتصادية

الصناعية- غرفة صناعة عمان ، العدد الثاني.

## ٣-٣ وحدة المعاينة

أما وحدة المعاينة والتحليل فتكوّنت من العاملين في الإدارات العليا والوسطى من فئة (مدير عام، مدير إدارة، رئيس قسم)، وبلغ عددهم (٤٥٠) موظفاً وموظفة من العاملين في المستويات الإدارية العليا في هذه الشركات. حيث تم اختيار ٣٩ شركة صناعية من الشركات الأردنية في مختلف المجالات، وتم اختيارها وفق نسبة عدد الموظفين، حيث تم اختيار الشركات التي يزيد عدد الموظفين فيها عن ٢٠٠ موظف وموظفة ، وكان عدد الاستثمارات التي تم استرجاعها (٤٢٠) استبانةً وهي تشكّل ما نسبته (٩٣,٣%) من عدد الاستبانات الموزعة، بينما كان عدد الاستثمارات المقبولة إحصائياً للتحليل (٣٩٥) استثماراً .

## جدول (٣-٣)

الشركات الصناعية الأردنية عدد الموظفين ٢٠٠ وأكثر-غرفة صناعة عمان-

وحدة المعاينة	عدد الموظفين	اسم الشركة	التسلسل
١٣	٣٧٩	شركة مجمع الشرق الأوسط للصناعات الهندسية والالكترونية	١-
١٢	٢٣٧	شركة إسمنت القطرانة	٢-
٧	٣٠٠	شركة مياه الديسي	٣-
٢١	٢٣٥٥	شركة البوتاس العربية م.ع.م	٤-
٢٧	٣٨٠٠	شركة مناجم الفوسفات الأردنية م.ع.م	٥-
٢٣	١٥٠٦	شركة مصانع الإسمنت الأردنية م.ع.م	٦-
١٧	٤٦١	شركة الأبيض للأسمدة والكيماويات	٧-
١٢	٣٥٤	الشركة الهندية الأردنية للكيماويات	٨-
١٥	٦١٧	شركة الشرق الأوسط للكابلات المتخصصة-مسك-الاردن م.ع.م	٩-
٧	٤٤٥	الشركة المتحدة لصناعة الحديد والصلب	١٠-
١٢	٥٥٣	الشركة الدولية للصناعاتالدوائية والكيماويات والمستلزمات	١١-
٢٢	٣٦٨	شركة تعبئة كوكا كولا الاردنية	١٢-
٩	٢١٣	شركة الباطون الجاهز والتوريدات الانشائية	١٣-
١٧	٨٤٨	شركة دار الدواء للتنمية والاستثمار م.ع.م	١٤-
١٠	١٢٤٤	شركة بترا للصناعات الهندسية	١٥-
١١	٦٦٥	الشركة العربية لصناعة الادوية	١٦-
٨	٢٧٦	الشركة الوطنية لصناعة الكوابل والاسلاك الكهربائية	١٧-
١١	٤٢٤	الشركة الأردنية لانتاج الادوية م.ع.م	١٨-
٥	٣٣٠	شركة الخليج للكابلات والصناعات المتعددة-الاردن	١٩-
٧	٢٤٣	شركة الكونكورد للانشاءات	٢٠-
٩	٢٩٢	شركة الشرق الاوسط للصناعات الدوائية والكيماوية	٢١-
٦	٣٥٩	شركة مصانع الاتحاد لانتاج التبغ والسجائر	٢٢-
١١	٣٧٠	شركة الكربونات الاردنية	٢٣-
٤	٢٣٧	شركة كراون الشرق الاوسط لصناعة العبوات ذ.م.م	٢٤-
٢١	١٢٨٠	شركة الثلج والصودا والكازوز الاردنية ذ.م.م	٢٥-
١٩	٢٥٦	الشركة العربية لصناعة الاسمنت الابيض م.ع.م	٢٦-
٩	٣٢٩	شركة البهاوس للمباني الجاهزة والمنشات المعدنية	٢٧-
١٣	٢٥٠	شركة المجمع الطني المتكامل للصناعات	٢٨-

٧	٢٣٤	الشركة الوطنية لصناعة الألمنيوم	-٢٩
١٠	٢٠٠	الشركة الاردنية السويدية للمنتجات الطبية والتعقيم	-٣٠
٩	٢٢٩	شركة الرؤية الحديثة للاكترونيات	-٣١
٨	٣٢٠	شركة البحر الأحمر لصناعة الاخشاب	-٣٢
٥	٣٠٠	الشركة العربية لصناعة الألمنيوم -ارال-م.ع.م	-٣٣
١٣	٢٥٦	شركة فيايب موريس للدخان والسجائر	-٣٤
٧	٣٠٨	الشركة العامة لصناعة الحديد التخصصي	-٣٥
١١	٣٠٠	شركة الألبسة الاردنية	-٣٦
٩	٣٠٢	الشركة الاردنية للصناعات الخشبية-جوايكو م.ع.م	-٣٧
٧	٢٥١	شركة الرام للصناعات الدوائية	-٣٨
٦	٣٥٠	شركة إسمنت الراجحي	-٣٩

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نشرة غرفة صناعة عمان للعام ٢٠١٢.

وقد بلغ مجموع العاملين في هذه الشركات ٢٢٠٤١ وكان عدد العاملين من الفئة العليا والوسطى ٤٥٠ موظفاً، ونظراً لصغر حجم عينة الدراسة فقد تم إجراء مسح شامل للعينة وتغطيتها بشكل كامل.

٤-٣ مصادر جمع البيانات:

تم الاعتماد على نوعين من المصادر لجمع البيانات هما :

١ . المصادر الأولية : وهي البيانات التي تم الحصول عليها من خلال:

- الزيارات الميدانية الاستطلاعية والتي قام بها الباحث للشركات الصناعية الأردنية.

- الاستبانة كأداة لقياس درجة التوافق بين إعادة هندسة العمليات واستراتيجيات الموارد

البشرية، وأثرها على أداء الشركات الصناعية لتغطي كافة متغيرات الدراسة وبما يؤدي لقياس

العلاقة بين المتغيرات واختبار فرضيات الدراسة حيث اعتمد الباحث على بعض الدراسات

ومنها (عمر والشيخ ٢٠١١، و Adebisi، 2004، و Lancaster، 2004، ومبارك، ٢٠٠٤).

. المصادر الثانوية : وهي البيانات التي يتم الحصول عليها من خلال المصادر المكتبية والمراجعة للدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة وهي :

- المراجع والمصادر العلمية ذات العلاقة بموضوع إعادة هندسة العمليات واستراتيجيات الموارد البشرية والأداء في الشركات الصناعية الأردنية.

- الوثائق والبيانات الرسمية والتقارير الإحصائية للشركات الصناعية الأردنية.

- الكتب والمصادر الأجنبية وذلك في تحديد متغيرات الدراسة وبناء النموذج.

٣-٥ أداة الدراسة:

قام الباحث بتصميم أداة الدراسة (الاستبانة) وتطويرها لأغراض الدراسة مسترشداً ببعض الدراسات السابقة لهذا الغرض مثل دراسة الكساسبة (٢٠٠٤) وozarali (٢٠٠٢) ودراسة حياصات (٢٠٠٥) وكنة (٢٠٠٩) و دراسة عمر والشيخ (٢٠١١)، ودراسة (2004) Adebisi، ودراسة (2006) Lancaster ودراسة مبارك (٢٠٠٤)، ودراسة (2007) Zaho ، ودراسة جواد وفوطة (٢٠٠٩)، والملحق (١) يبين أداة الدراسة.

وتتم تقسيم الاستبانة إلى ثلاثة أجزاء كما يلي:

الجزء الأول: الخصائص الشخصية والوظيفية.

الجزء الثاني: يتعلّق باستراتيجيات الموارد البشرية (التوظيف والتعويض والتدريب والتطوير) وإعادة هندسة العمليات في الشركات الصناعية (العمليات، فرق العمل، الهيكل التنظيمي)، والتوافق بين استراتيجيات الموارد البشرية وإعادة هندسة العمليات.

الجزء الثالث: يتعلّق بالأداء في الشركات الصناعية (حجم المبيعات، الحصة السوقية، الربحية، الأداء الوظيفي).

## جدول (٤-٣)

## تقسيم فقرات الاستبانة على متغيرات الدراسة

المتغير	الفقرات التي تقيسه
استراتيجيات الموارد البشرية أ- التعويضات ب-التوظيف ج- التدريب والتطوير	العبارات ٧-١ العبارات ١٦-٨ العبارات ٢٥-١٧
إعادة هندسة العمليات أ- العمليات ب- الهيكل التنظيمي ج- فرق العمل	العبارات ٣٥-٢٥ العبارات ٤٤-٣٦ العبارات ٥٤-٤٥
التوافق بين استراتيجيات الموارد البشرية وإعادة هندسة العمليات	العبارات ٦٦-٥٥
أداء الشركات الصناعية ا-الحصة السوقية ب- الربحية ج حجم المبيعات د- الأداء الوظيفي	العبارات ٧٢-٦٧ العبارات ٧٨-٧٣ العبارات ٨٤ -٧٩ العبارات ٩١-٨٥

## ٦-٣ إجراءات الدراسة:

١. قام الباحث بالاطلاع على الدراسات السابقة والأدب النظري المتعلق بمتغيرات الدراسة للوصول إلى بناء الإطار النظري للدراسة.
٢. عمل الباحث على بناء استبانة الدراسة بالاستناد إلى الدراسات والأبحاث المتعلقة بمتغيرات الدراسة .
٣. قام الباحث بعرض أداة الدراسة على مجموعة من الأساتذة المتخصصين في موضوع الدراسة لتحكيمها والتأكد من صدقها .
٤. توزيع الاستبانة بأسلوب المسح الشامل على عينة الدراسة في الشركات الصناعية الأردنية.
٥. تحليل البيانات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، ومعالجتها إحصائياً.
٦. كتابة النتائج والتوصيات.

## ٧. اختبار صدق الاستبانة وثباتها:

يهدف التحقق من صحة مقياس الدراسة وقابليته للقياس والتطبيق وتغطية المتغيرات تم:

### أ- اختبار الصدق:

يقصد بهذا الاختبار قدرة المقياس على قياس الظاهرة قيد الدراسة، وذلك من خلال عرض المقياس على مجموعة من الأساتذة المتخصصين في مجال العلوم الإدارية المحكّمين الملحق (٢)، للتحقق من مدى صلة مضمون العبارات بموضوع الدراسة، وتمّ تدوين الملاحظات والأخذ بها وتعديل المقياس من حيث إضافة الفقرات والحذف منها وتعديل بعض صياغة العبارات. حيث تمّت الاستجابة لآراء المحكّمين، ثم تمّ إجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء اقتراحاتهم بعد تسجيلها في نموذج تمّ إعداده، وبذلك خرّجت الاستبانة في صورتها النهائية التي تمّ تطبيقها على العينة الاستطلاعية.

### ب- اختبار الثبات:

تم استخراج معاملات كرونباخ الفا للاتساق الداخلي بين فقرات المقياس، حيث بلغت قيمة معامل كرونباخ الفا بين جميع فقرات المقياس (٩٨,٨%)، والجدول (٣-٤) يوضح معاملات كرونباخ الفا للاتساق الداخلي بين فقرات المقياس:

### جدول (٣-٥)

معاملات كرونباخ الفا للاتساق الداخلي بين فقرات المقياس

الفقرات	عدد الفقرات	قيمة كرونباخ الفا %
١. إعادة هندسة العمليات	٢٩	٩٥,٦%
٢. استراتيجيات الموارد البشرية	٢٥	٩٧,٣%
٣. التوافق	١٢	٩٦,١%
٤. الأداء	٢٥	٩٥,٨%
المجموع الكلي	٩١	٩٨,٨%

٧-٣ الأساليب الإحصائية المستخدمة:

بغرض الإجابة على أسئلة الدراسة، تم استخدام الرزمة الإحصائية الخاصة بالعلوم الاجتماعية Statistical Package For Social Sciences (SPSS) في التحليل، من خلال استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

الإحصاء الوصفي: النسبة المئوية والتكرار والوسط الحسابي والانحراف المعياري، وذلك لوصف آراء عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة ولتحديد أهمية العبارات الواردة في الاستبانة، وكذلك الانحراف المعياري لبيان مدى تشتت الإجابات عن قيم وسطها الحسابي.

اختبار كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha): وذلك لقياس اتساق مجالات أداة الدراسة المستخدمة في قياس المتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة.

اختبار (T-test): للمقارنة الثنائية وفي اختبار فرضيات الدراسة للتأكد من الدلالة الإحصائية للنتائج التي تم التوصل إليها.

تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression): لاختبار تأثير المتغيرات المستقلة، استراتيجيات الموارد البشرية (التعويض، التوظيف، التدريب والتطوير) وإعادة الهندسة العمليات (العمليات، الهيكل التنظيمي، فرق العمل) على المتغير التابع الأداء (الحصة السوقية، الربحية، حجم المبيعات، الأداء الوظيفي).

تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression): لاختبار التأثير بين المتغيرات المستقلة (استراتيجيات الموارد البشرية، وإعادة هندسة العمليات)، وأثرها على المتغير التابع (الأداء) بأبعاده مجتمعة.

اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA): وذلك لاختبار مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول درجة التوافق بين استراتيجيات الموارد البشرية (التعويض، التوظيف، التدريب والتطوير) وإعادة هندسة العمليات (العمليات، الهيكل التنظيمي، فرق العمل) وأثرها على المتغير التابع الأداء (الحصة السوقية، الربحية، حجم المبيعات، الأداء الوظيفي). واختلافها باختلاف المتغيرات الشخصية والوظيفية.

اختبار شيفيه (Scheffe): للمقارنات البعدية: للكشف عن الفروق في تأثير أبعاد الأداء تبعاً للعوامل الديموغرافية والشخصية.

ولتحديد اتجاهات الإدارة العليا والوسطى نحو درجة الموافقة على متغيرات الدراسة تم اعتماد

الأوزان التالية:

الوزن	الإجابة
٥	موافق بشدة
٤	موافق
٣	محايد
٢	غير موافق
١	غير موافق بشدة

لتحديد درجة الفصل تم اعتماد الأوزان التالية:

درجة الممارسة	متوسط الإجابات
ضعيفة	2.33-١
متوسطة	3.66-2.34
مرتفعة	٥,٠٠-3.67

وتم تقييم قيمة المتوسطات الحسابية وتصنيفها إلى ثلاثة مستويات (مرتفع، متوسط، منخفض) بالاعتماد على فئات الأداة وفقاً للمعادلة الآتية:

$$\frac{1,33}{3} = \frac{١-٥}{3} = ٤$$

القيمة العليا - الدنيا، أي ١-٥ = ٤ =  $\frac{1,33}{3}$  عدد المستويات

## الفصل الرابع عرض نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

## الفصل الرابع

### عرض نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

يتضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج هذه الدراسة من خلال وصف خصائص عينة الدراسة، وثمَّ عرض وتحليل للفقرات التي تقيس متغيّرات الدراسة المستقلة والتابعة باستخدام المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار الفرضيات واستخدام الأساليب الإحصائية ذات العلاقة وأخيراً تحليل المسار الذي يقيس درجة التوافق بين المتغيّرات ومسار العلاقة بينها، وكما هو مبين تالياً.

#### ١-٤ خصائص مجتمع الدراسة:

يعرض الجدول (١-٤) الخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة النوع الاجتماعي (ذكور وإناث) والعمر (أقل من ٢٥ سنة، ٢٥-٣٥ أقل من ٣٥، ٣٥-٤٥ أقل من ٤٥، ٤٥-٥٥ أقل من ٥٥) والمؤهل العلمي (ثانوية عامة، دبلوم متوسط، بكالوريوس، دبلوم عالي، ماجستير) والخبرة في الشركة (أقل من ٥ سنوات، من ٥-١٠ سنوات، من ١٠-١٥ سنوات، من ١٥-٢٠ سنوات، أكثر من ٢٠ سنة) والخبرة الكلية (أقل من ٥ سنوات، من ٥-١٠ سنوات، من ١٠-١٥ سنوات، من ١٥-٢٠ سنوات، أكثر من ٢٠ سنة). والمسعى الوظيفي (مدير عام، مدير إدارة، رئيس قسم، غير ذلك).

والتي يمكنُ من خلالها التعرفُ على أهمّ الخصائص الديموغرافية والوظيفية التي تؤثر على اتجاهات الإدارة العليا والوسطى نحو درجة التوافق بين استراتيجيات الموارد البشرية وإعادة هندسة العمليات، وأثرها على أداء الشركات الصناعية.

## جدول (٤-١)

خصائص أفراد عينة الدراسة حسب: النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة في الشركة، عدد سنوات الخبرة بشكل عام، المسمى الوظيفي

النسبة المئوية	العدد	المتغير	
٧٧,٧	٣٠٧	ذكور	النوع الاجتماعي
٢٢,٣	٨٨	إناث	
٢٢,٨	٩٠	أقل من ٢٥	العمر
٢٨,٦	١١٣	٢٥- أقل من ٣٥	
٤٠,٨	١٦١	٣٥- أقل من ٤٥	
٥,٦	٢٢	٤٥- أقل من ٥٥	
٢,٣	٩	٥٥- أقل من ٦٥	
٢,٠	٨	ثانوية عامة	المؤهل العلمي
٢١,٣	٨٤	دبلوم متوسط	
٦٠,٨	٢٤٠	بكالوريوس	
١٢,٢	٤٨	دبلوم عالي	
٣,٨	١٥	ماجستير	
٣٤,٢	١٣٥	أقل من ٥	الخبرة في الشركة
٣٢,٤	١٢٨	٥- أقل من ١٠	
١٨,٢	٧٢	١٠- أقل من ١٥	
١١,٤	٤٥	١٥- أقل من ٢٠	
٣,٨	١٥	أكثر من ٢٠	
٢٩,٤	١١٦	أقل من ٥	الخبرة الكلية
٢٣,٨	٩٤	٥- أقل من ١٠	
١٩,٠	٧٥	١٠- أقل من ١٥	
١٧,٠	٦٧	١٥- أقل من ٢٠	
١٠,٩	٤٣	أكثر من ٢٠	
٠,٥	٢	مدير عام	المسمى الوظيفي
١٤,٢	٥٦	مدير ادارة	
٣٣,٧	١٣٣	رئيس قسم	
٥١,٦	٢٠٤	غير ذلك	

يلاحظ من بيانات الجدول (٤-١) ارتفاع نسبة تمثيل الذكور والبالغة (٧٧,٧%) فيما بلغت نسبة تمثيل الإناث (٢٢,٣%) ويعود ذلك إلى أن متطلبات العمل في القطاع الصناعي تكون ملائمة للذكور أكثر من الإناث وهناك ضعف في توجه المرأة للعمل في هذا القطاع، ومن حيث العمر يتبين أن النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة تقع أعمارهم في الفئة ٣٥- أقل من ٤٥ سنة والبالغة (٤٠,٨%)، وبلغت أدنى نسبة تمثيل للفئة العمرية ٦٥ فما فوق والبالغة (٢,٣%) ويعود ذلك إلى أن هذه هي من فئة الشباب ولديهم القدرة الجسمية والعقلية للعمل في هذا المجال، وفيما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي نجد أن النسبة الأعلى من ذوي المؤهل العلمي بكالوريوس وبنسبة بلغت (٦٠,٨%) وبلغت أدنى نسبة تمثيل للثانوية العامة والبالغة (٢%) ويمكن تفسير ذلك بحاجة المصانع إلى الخريجين من مرحلة البكالوريوس نظراً لقبليتهم لاكتساب الخبرات والمهارات، كما توّضح بيانات الجدول (٤-١) توزيع أفراد الدراسة حسب سنوات الخبرة في الشركة وبشكل عام يتبين أن النسبة الأعلى منهم من ذوي الخبرة أقل من ٥ سنوات في الشركة وبنسبة (٣٤,٢%)، ولنفس الفئة للخبرة بشكل عام وبنسبة (٢٩,٤%). وبلغت أعلى نسبة تمثيل لفئة الخبرة بشكل عام نسبة تمثيل لذوي الخبرة ٥ سنوات فأقل والبالغة (١٩,٣%). ومن حيث المسمى الوظيفي يتبين أن أدنى نسبة تمثيل للمدراء العامين والبالغ (٠,٥%)، وإلى أن أعلى نسبة تمثيل كانت للموظفين والبالغة (٥١,٦%).

٤-٢ عرض النتائج:

أ. استراتيجيات الموارد البشرية:

لقياس اتجاهات أفراد العينة نحو استراتيجيات الموارد البشرية (التدريب والتطوير، التعويض، التوظيف) بشكل كلي وقياس درجة موافقتها على هذه المجالات تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما هو مبين في الجدول.

## جدول (٢-٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لإجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات  
مقياس استراتيجيات الموارد البشرية

رقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
١.	التعويض	3.62	0.92	٣	متوسطة
٢.	التوظيف	3.82	0.82	٢	مرتفعة
٣.	التدريب والتطوير	3.90	0.82	١	مرتفعة
	الكلي	3.79	0.77	---	مرتفعة

يلاحظ من بيانات الجدول (٢-٤) وجود درجة مرتفعة من الموافقة على مقياس استراتيجيات الموارد البشرية، وعلى المجالين التوظيف، والتدريب والتطوير، فيما كانت بدرجة متوسطة على مجال التعويض. وكانت أعلى درجات الموافقة على مجال التدريب والتطوير بمتوسط حسابي (٣,٩٠) وانحراف معياري (٠,٨٢). وفي الدرجة الثانية جاء مجال التوظيف بمتوسط حسابي (٣,٨٢) وانحراف معياري (٠,٨٢). وفي الدرجة الثالثة جاء مجال التعويض بمتوسط حسابي (٣,٦٢) وانحراف معياري (٠,٩٢). ويعود ذلك إلى إدراك عينة الدراسة لأهمية استراتيجيات التعويض، والتوظيف، والتدريب والتطوير، في تطوير أداء العاملين وتهيئة البيئة الملائمة لتطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة وإعتقادهم أن هذه الاستراتيجيات هي الأكثر تأثيراً على عمل الشركات الصناعية الأردنية.

## ١- مجال التعويضات:

يظهر الجدول (٣-٤) اتجاهات عينة الدراسة نحو مجال التعويض وذلك من خلال استخراج قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية .

## جدول (٣-٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مقياس استراتيجيات الموارد البشرية-مجال التعويضات

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
١.	تساهم التعويضات في رفع مستوى أداء وإنتاجية الشركة	3.97	0.99	١	مرتفعة
٢.	تتبع الشركة أساليب عادلة في منح التعويضات المادية والمعنوية .	3.77	0.98	٢	مرتفعة
٣.	يوفر الراتب الأساسي تلبية الحاجات الأساسية بمستوى ملائم .	3.62	1.08	٤	متوسطة
٤.	يراعي نظام التعويضات في الشركة مستوى أداء الموظفين.	3.56	1.10	٥	متوسطة
٥.	تساهم الحوافز المادية والمعنوية بفاعلية كبيرة في تحسين أداء الموظفين واتجاهاتهم نحو العمل.	3.36	1.16	٧	متوسطة
٦.	يغطي التأمين الطبي حاجات الموظفين من الخدمات الطبية والعلاجية بشكل ملائم.	3.38	1.08	٦	متوسطة
٧.	تساهم الشركة في توفير فرص التطوير بما يساهم في تحسين العمل.	3.68	1.09	٣	مرتفعة
	الكلي-التعويضات	3.62	0.92	---	متوسطة

يلاحظ من بيانات الجدول رقم (٣-٤) وجودَ درجةٍ متوسطةٍ من الموافقة على مقياس استراتيجيات الموارد البشرية-مجال التعويض، فقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمقياس (٣,٦٢) وانحراف معياري (٠,٩٢). وعلى مستوى فقرات المقياس يلاحظ أنّ أعلى درجات الموافقة كانت على الفقرة رقم (١) والتي تنص على " تساهم التعويضات في رفع مستوى أداء وإنتاجية الشركة" بمتوسط حسابي (٣,٩٧) وانحراف معياري (٠,٩٩)، فيما كانت أدنى درجات الموافقة على الفقرة رقم (٥) والتي تنصّ على "تساهم الحوافز المادية والمعنوية بفاعلية كبيرة في تحسين أداء الموظفين واتجاهاتهم نحو العمل" بمتوسط حسابي (٣,٣٦) وانحراف معياري (١,١٦).

وهذا يشير إلى أنّ نظامَ التعويضات في الشركات الصناعية الأردنية لا يلبي حاجات ورغبات العاملين، على الرغم من أنّ استراتيجيات التعويض تساهم في رفع مستوى الأداء والإنتاجية للموظفين في الشركة، لذلك فإنّ على الشركات الصناعية استخدام أساليب عادلة في منح التعويضات المادية والمعنوية، وأنّ يتم ربط نظام التعويضات في الشركة بمستوى أداء الموظفين، وهذا يساهم في توفير فرص التطوير بما يساهم في تحسّين العمل.

## ٢- مجال التوظيف:

يظهر الجدول (٤-٤) اتجاهات عينة الدراسة نحو مجال التوظيف وذلك من خلال استخراج قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وكما هو مبين:

### جدول (٤-٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مقياس استراتيجيات الموارد البشرية-التوظيف

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
٨.	تقوم الشركة بتحديد احتياجاتها من الموظفين لتحقيق أهدافها .	3.83	0.96	4	مرتفعة
٩.	تقوم الشركة بالتنبؤ باحتياجاتها المستقبلية من العاملين وفق سياسيات التوسع في العمل .	3.77	1.04	7	مرتفعة
١٠.	تعمل الشركة على تصميم بطاقة وصف وظيفي تحدد الخبرات والكفاءات المطلوبة لشغل أي وظيفة في الشركة	3.87	0.93	2	مرتفعة
١١.	تتبنى الشركة التخطيط الواقعي لاحتياجاتها من الموارد البشرية.	3.94	0.98	1	مرتفعة
١٢.	تعمل الشركة على وضع أسس واضحة وشفافة لاختيار الموارد البشرية .	3.82	0.89	5	مرتفعة
١٣.	تهتم الشركة بخفض نسبة دوران العمل إلى الحد الأدنى.	3.72	1.02	9	مرتفعة

مرتفعة	8	0.99	3.76	تقوم الشركة بوضع معايير للاختيار السليم للموارد البشرية.	١٤.
مرتفعة	3	1.02	3.86	تعتبر عملية استقطاب الموارد البشرية من أكثر السياسات التنظيمية أهمية في توظيف الأفراد المؤهلين.	١٥.
مرتفعة	6	1.00	3.82	تعمل الشركة على وضع معايير محددة لعملية التعيين في الشركة	١٦.
مرتفعة	---	0.82	3.82	الكلّي-التوظيف	

يلاحظ من بيانات الجدول (٤-٤) وجود درجة مرتفعة من الموافقة على مقياس استراتيجيات الموارد البشرية- مجال التوظيف، فقد بلغ المتوسط الحسابي للقياس (٣,٨٢) وانحراف معياري (٠,٨٢). وعلى مستوى فقرات المقياس يلاحظ أنّ أعلى درجات الموافقة كانت على الفقرة رقم (١١) والتي تنصّ على " تتبنى الشركة التخطيط الواقعي لاحتياجاتها من الموارد البشرية" بمتوسط حسابي (٣,٩٤) وانحراف معياري (٠,٩٨)، فيما كانت أدنى درجات الموافقة على الفقرة رقم (١٣) والتي تنصّ على " تهتم الشركة بخفض نسبة دوران العمل إلى الحد الأدنى" بمتوسط حسابي (٣,٧٢) وانحراف معياري (١,٠٢).

تدرك الشركات الصناعية الأردنية أهمية الدور الذي تقوم به عملية التوظيف في الشركة من خلال توفير الكوادر التي تمتلك الخبرة والكفاءة للتعامل مع إعادة هندسة العمليات، ويظهر ذلك من خلال تبني الشركة التخطيط الواقعي لاحتياجاتها من الموارد البشرية، والعمل على تصميم بطاقة وصف وظيفي تحدد الخبرات والكفاءات المطلوبة لإشغال أيّ وظيفة في الشركة. ونظرة الشركة إلى عملية استقطاب الموارد البشرية على أنها من أكثر السياسات التنظيمية أهمية في توظيف الأفراد المؤهلين. لذلك فإنّ الشركة تقوم بتحديد احتياجاتها من الموظّفين لتحقيق أهدافها، ووضع معايير محدّدة لعملية التّعيين في الشركة.

## ٣- مجال التدريب والتطوير:

يوضح الجدول (٤-٥) اتجاهات عينة الدراسة نحو مجال التدريب والتطوير، وذلك من خلال استخراج قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية .

جدول (٤-٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مقياس

## استراتيجيات الموارد البشرية-التدريب والتطوير

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
١٧.	تقوم الشركة بتصميم برامج تدريبية تلبى احتياجات العاملين.	3.99	0.89	2	مرتفعة
١٨.	تحرص الشركة على تحليل الاحتياجات التدريبية للموظفين .	3.97	0.90	4	مرتفعة
١٩.	تعمل الشركة على تنفيذ البرامج التدريبية التي تلبى احتياجات العاملين .	4.05	0.89	1	مرتفعة
٢٠.	تعمل الشركة على تقييم أثر البرامج التدريبية .	3.74	1.00	9	مرتفعة
٢١.	تحرص الشركة على متابعة البرامج التدريبية .	3.91	0.98	6	مرتفعة
٢٢.	تهتم الشركة بتطوير قدرات المديرين في إدارة الشركة.	3.92	0.97	5	مرتفعة
٢٣.	تراعى الشركة الفروقات الفردية بين العاملين عند تصميم البرامج التدريبية .	3.77	1.03	8	مرتفعة
٢٤.	تعمل الشركة على وضع استراتيجيات لتطوير عمليات الشركة .	3.98	0.83	3	مرتفعة
٢٥.	يوجد لدى الشركة خطة سنوية لتطوير عمل الموارد البشرية.	3.78	1.01	7	مرتفعة
	الكلي-التدريب والتطوير	3.90	0.82	---	مرتفعة

يلاحظ من بيانات الجدول (٤-٥) وجود درجة متوسطة من الموافقة على مقياس استراتيجيات

الموارد البشرية-مجال التدريب والتطوير، فقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمقياس (٣,٩٠) وانحراف معياري (٠,٨٢).

وعلى مستوى فقرات المقياس يلاحظ أنّ أعلى درجات الموافقة كانت على الفقرة رقم (١٩) والتي تنصّ على " تعمل الشركة على تنفيذ البرامج التدريبية التي تلبي احتياجات العاملين " بمتوسط حسابي (٤,٠٥) وانحراف معياري (٠,٨٩)، فيما كانت ادنى درجات الموافقة على الفقرة رقم (٢٠) والتي تنصّ على " تعمل الشركة على تقييم أثر البرامج التدريبية " بمتوسط حسابي (٣,٧٤) وانحراف معياري (١,٠٠).

تتمثل أهمية التدريب والتطوير، بما يحقّقه للشركات الصناعية من أهداف تتمثل بتطوير معارف الأفراد ومهاراتهم وقدراتهم للنهوض بمتطلبات الإدارة وفعاليتها، وتأتي أهمية التدريب في ضوء توجّه الشركات لتطبيق المفاهيم الحديثة، ومنها إعادة هندسة العمليات حيث أنّ التدريب عملية تعليم تتضمّن اكتساب المهارات والمفاهيم والقوانين والاتجاهات لزيادة أداء المستخدمين، لذا فإنّ الهدف الرئيسيّ- للتدريب والتطوير هو إزالة حالات القصور في الأداء سواء أكانت آنيّة أو متوقّعة.

من هنا يتبين أنّ الشركات الصناعية الأردنية تعمل على تصميم البرامج التدريبية التي تلبي احتياجات العاملين، كما تحرص على تنفيذ ومتابعة هذه البرامج ووضع الاستراتيجيات اللازمة لتطوير قدرات المديرين.

ب.إعادة هندسة العمليات:

قام الباحث بقياس هذه المتغيرات من خلال استخراج قيم المتوسّطات والانحرافات المعيارية لمجالات إعادة هندسة العمليات في الشركات الصناعية الأردنية للوقوف على اتجاهات أفراد العينة نحو هذا المتغيّر والجدول (٤-٦) يبين ذلك:

## جدول (٦-٤)

المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لإجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات  
مقياس إعادة هندسة العمليات

رقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
١.	العمليات	4.03	0.58	١	مرتفعة
٢.	الهيكل التنظيمي	3.87	0.69	٣	مرتفعة
٣.	فرق العمل	4.00	0.65	٢	مرتفعة
	الكلي	3.97	0.59	---	مرتفعة

يلاحظ من بيانات الجدول (٦-٤) وجود درجة مرتفعة من الموافقة على مقياس إعادة هندسة العمليات، وعلى مجالاتها الثلاث كذلك. وكانت أعلى درجات الموافقة على مجال العمليات بمتوسط حسابي (٤,٠٣) وانحراف معياري (٠,٥٨). وفي الدرجة الثانية جاء مجال فرق العمل بمتوسط حسابي (٤,٠٠) وانحراف معياري (٠,٦٥). وفي الدرجة الثالثة جاء مجال الهيكل التنظيمي بمتوسط حسابي (٣,٨٧) وانحراف معياري (٠,٦٩). وهذا يشير إلى مستوى إدراك العاملين أهمية إعادة هندسة العمليات في الشركات الصناعية في ضوء توجُّهاتها لضبط النفقات والحدّ من تكاليف الإنتاج وأهمية الالتزام بمتغيّرات العمليات وفرق العمل والهيكل التنظيمي في تطبيق إعادة هندسة العمليات بشكل ناجح في الشركات الصناعية، باعتبار أنّ هذه المتغيّرات تُشكّل مرتكزاً أساسياً في تطوير الأداء للشركة.

١- مجال العمليات:

يبين الجدول (٧-٤) اتجاهات عينة الدراسة نحو مجال العمليات وذلك من خلال

استخراج قيم المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية .

## جدول (٧-٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مقياس إعادة هندسة العمليات- مجال العمليات

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
٢٦.	تعمل الشركة على إعادة تنظيم عملياتها وفق توجهات سوق العمل الأردني.	4.16	0.75	4	مرتفعة
٢٧.	تقوم الشركة بإعادة تصميم عملياتها ليتوافق ذلك مع حاجات سوق العمل الأردني.	4.15	0.81	5	مرتفعة
٢٨.	تعمل الشركة على تغيير أساليب التفكير بالأداء من قبل العاملين.	4.02	0.88	7	مرتفعة
٢٩.	تدعم الشركة بناء الثقة المتبادلة بين العاملين والإدارة لنجاح عملياتها.	3.98	1.05	8	مرتفعة
٣٠.	تسعى الشركة إلى إيجاد حلول جذرية سريعة للمشاكل التي تؤثر على تطوير عملياتها.	4.06	0.88	6	مرتفعة
٣١.	تقوم الشركة بتطوير مقاييس للأداء الفعال في الشركة.	3.92	0.89	9	مرتفعة
٣٢.	تركز الشركة على خطوات إعادة الهندسة التي ترتبط بالعمليات.	3.27	1.00	10	متوسطة
٣٣.	تحرص الشركة على إدخال التقنيات الحديثة في مجال الإنتاج.	4.19	0.86	3	مرتفعة
٣٤.	تحرص الشركة على التعاقد مع موردين موثوق بهم.	4.26	0.81	1	مرتفعة
٣٥.	لكل قسم في الشركة هويته الخاصة التي تعبر عن المهام التي يقوم بها.	4.24	0.71	2	مرتفعة
	الكلّي - العمليات	4.03	0.58	---	مرتفعة

يلاحظ من بيانات الجدول (٧-٤) وجود درجة مرتفعة من الموافقة على مقياس إعادة هندسة

العمليات-مجال العمليات، فقد بلغ المتوسط الحسابي الكلّي للمقياس (٤,٠٣) وانحراف معياري (٠,٥٨). وعلى مستوى فقرات المقياس يلاحظ أنّ أعلى درجات الموافقة كانت على الفقرة رقم (٣٤) والتي تنصّ على " تحرص الشركة على التعاقد مع موردين موثوق بهم" بمتوسط حسابي (٤,٢٦) وانحراف معياري (٠,٨١)، فيما كانت أدنى درجات الموافقة على الفقرة رقم (٣٢) والتي تنصّ على " تركز الشركة على خطوات إعادة الهندسة التي ترتبط بالعمليات" بمتوسط حسابي (٣,٢٧) وانحراف معياري (١,٠٠).

وهذا يشير إلى إدراك الإدارة العليا والوسطى في الشركات الصناعية الأردنية إلى أهمية العمليات كأحد محاور إعادة هندسة العمليات الإدارية والفنية في هذه الشركات، في ظل المنافسة العالمية وأهمية تطوير أساليب العمل في هذه الشركات، وبما يساعد على تغيير أساليب العمل، ويظهر ذلك من خلال قيام الشركة بإعادة تنظيم عملياتها وفق توجهات سوق العمل. وبإعادة تصميم عملياتها ليتوافق ذلك مع حاجات السوق الأردني والعالمي، وإيجاد حلول جذرية سريعة للمشاكل التي تؤثر على تطوير عملياتها، فمجال العمليات من أهم محاور عملية إعادة الهندسة كونها ترتبط بشكل مباشر بمختلف العمليات الرئيسة في الشركات الصناعية وتدرک الإدارة العليا أنّ نجاحها وقدرتها على تحقيق الأرباح مرتبط بالعمليات.

## ٢- مجال الهيكل التنظيمي:

يبين الجدول (٨-٤) اتجاهات عينة الدراسة نحو مجال الهيكل التنظيمي وذلك من خلال استخراج قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية .

### جدول (٨-٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مقياس إعادة هندسة العمليات-مجال الهيكل التنظيمي

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
٣٦.	تحرص الشركة على تصميم هيكل تنظيمي مرّن يتوافق مع إعادة هندسة عملياتها .	3.75	0.94	9	مرتفعة
٣٧.	يعزز الهيكل التنظيمي إمكانية التشارك بين الرؤساء والمرؤوسين في عمليات اتخاذ القرارات.	3.81	1.02	7	مرتفعة
٣٨.	تتوفر خرائط تنظيمية تعكس طبيعة العلاقات التنظيمية.	3.85	0.96	4	مرتفعة
٣٩.	يسمح تصميم الهيكل التنظيمي بتدفق الاتصالات بين الإدارات .	3.83	0.95	5	مرتفعة
٤٠.	تحدد المهام انطلاقاً من طبيعة أهداف الشركة .	4.15	0.73	1	مرتفعة

مرتفعة	3	0.81	3.92	يتم إسناد الوظائف والنشاطات للأقسام وفق الأهداف المحددة وبما لا يتعارض مع عمل الأقسام الأخرى .	٤١.
مرتفعة	2	0.82	3.93	تراعي الشركة متطلبات تطوير العمليات في تصميم الهيكل التنظيمي.	٤٢.
مرتفعة	8	0.87	3.79	يتم التركيز على إعادة البناء التنظيمي ليتوافق مع انسيابية العمليات في الشركة.	٤٣.
مرتفعة	6	0.97	3.82	تميل الشركة إلى تطبيق أسلوب الإثراء الوظيفي بجمع عدة أعمال في الوظيفة الواحدة لزيادة قدرة الموظف على تنفيذ المهام.	٤٤.
مرتفعة	---	0.69	3.87	الكلّي-الهيكل التنظيمي	

يلاحظ من بيانات الجدول (٤-٨) وجود درجة مرتفعة من الموافقة على مقياس إعادة هندسة العمليات- مجال الهيكل التنظيمي، فقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمقياس (٣,٨٧) وانحراف معياري (٠,٦٩). وعلى مستوى فقرات المقياس يلاحظ أنّ أعلى درجات الموافقة كانت على الفقرة رقم (٤٠) والتي تنصّ على " تحدد المهام انطلاقاً من طبيعة أهداف الشركة " بمتوسط حسابي (٤,١٥) وانحراف معياري (٠,٧٣)، فيما كانت ادنى درجات الموافقة على الفقرة رقم (٣٦) والتي تنصّ على " تحرص الشركة على تصميم هيكل تنظيمي مرّن يتوافق مع إعادة هندسة عملياتها" بمتوسط حسابي (٣,٧٥) وانحراف معياري (٠,٩٤).

تنظر معظم الشركات الصناعية الأردنية إلى الهيكل التنظيمي على أنه الإطار الذي يحدّد عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، يعتبر التنظيم وظيفاً من وظائف الإدارة ذات التأثير الشمولي على كامل نشاطات الشركة، ودور التنظيم يتحدد في أنه يقدم الوسائل التي يستطيع الأفراد بمقتضاها العمل جماعياً وبفاعلية نحو تحقيق الأهداف المرسومة، ولتحقيق هذه الأهداف فإنّ على المدير أن يحدّد أولاً ما هي النشاطات والأعمال المطلوب تنفيذها وإدارتها، ومن سيتولى مساعدته، ولمن يقدم تقارير العمل، ومن يقدّم له هذه التقارير، من هنا نجد أن الشركات الصناعية الأردنية تراعي متطلبات تطوير العمليات في تصميم الهيكل التنظيمي، وأنه يتم تحديد المهام انطلاقاً من طبيعة أهداف الشركة، وتتوفر خرائط تنظيمية تعكس طبيعة العلاقات التنظيمية.

## ٣- مجال فرق العمل

يبين الجدول (٤-٩) اتجاهات عينة الدراسة نحو مجال فرق العمل وذلك من خلال استخراج قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وكما هو مبين .

## جدول (٤-٩)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مقياس

## اعادة هندسة العمليات-مجال فرق العمل

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
٤٥.	تستخدم الشركة أسلوب فرق العمل في تحقيق أهداف الشركة.	4.13	0.86	3	مرتفعة
٤٦.	تعمل الشركة على توفير المعلومات اللازمة لنجاح فرق العمل.	4.14	0.88	1	مرتفعة
٤٧.	يساعد بناء فرق العمل على تنفيذ الأعمال بفعالية.	4.13	0.73	2	مرتفعة
٤٨.	يتم منح فرق العمل الصلاحيات اللازمة لتحقيق أهداف الشركة .	3.91	0.88	9	مرتفعة
٤٩.	تتحمل فرق العمل المسؤولية عن الأعمال التي تقوم بها .	4.00	0.84	6	مرتفعة
٥٠.	يتم تنظيم عمل فرق العمل في إطار النتائج المرغوبة وليس لمجرد تنفيذ المهام.	4.02	0.92	4	مرتفعة
٥١.	يتم منح فرق العمل بعض الصلاحيات لمعالجة المشكلات التي توجهها أثناء تنفيذ المهام.	3.95	0.84	7	مرتفعة
٥٢.	يتكامل عمل فرق العمل في كافة أقسام الشركة لتحقيق أهداف الشركة .	3.92	0.84	8	مرتفعة
٥٣.	تعزز الشركة أهمية فرق العمل كأسلوب عمل في الشركة .	4.01	0.86	5	مرتفعة
٥٤.	تمتلك فرق العمل حرية التصرف في معالجة الحالات الطارئة التي قد تحدث في موقع العمل.	3.75	1.06	10	مرتفعة
	الكلية- فرق العمل	4.00	0.65	---	مرتفعة

يلاحظ من بيانات الجدول (٤-٩) وجود درجة مرتفعة من الموافقة على مقياس إعادة هندسة العمليات-مجال فرق العمل، فقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمقياس (٤,٠٠) وانحراف معياري (٠,٦٥). وعلى مستوى فقرات المقياس يلاحظ أن أعلى درجات الموافقة كانت على الفقرة رقم (٤٦) والتي تنص على " تعمل الشركة على توفير المعلومات اللازمة لنجاح فرق العمل" بمتوسط حسابي (٤,١٤) وانحراف معياري (٠,٨٨)، فيما كانت أدنى درجات الموافقة على الفقرة رقم (٥٤) والتي تنص على "تمتلك فرق العمل حرية التصرف في معالجة الحالات الطارئة التي قد تحدث في موقع العمل" بمتوسط حسابي (٣,٧٥) وانحراف معياري (١,٠٦).

وهذا يشير إلى أهمية استخدام فرق العمل كأحد الطرق التي تساعد على إدارة وتنفيذ الأعمال، وتحقيق الأهداف التي تسعى إليها الشركات الصناعية، حيث يؤدي العمل بأسلوب الفريق تحقيق التعاون بين أعضاء الفريق، وهذه هي الفائدة الأساسية، حيث يرغب الأعضاء في العمل معاً، ومساندة بعضهم بعضاً لأنهم يتوحدون في فريق ويريدون له النجاح مما يقلل من المنافسة الفردية. كما يتيح أسلوب إدارة وبناء فرق العمل بفعالية فرص تبادل المعلومات المطلوبة بحرية وبطريقة انسيابية حيث تتدفق المعلومات بسهولة من أسفل إلى أعلى (من الأعضاء إلى الإدارة)، ومن أعلى إلى أسفل (من الإدارة إلى الأعضاء)، لأن الأفراد يدركون عند العمل بفرق فعالة أهمية تبادل المعلومات المطلوبة والمشاركة بفعالية في تحقيق أهداف الفريق والشركة.

## ج. التوافق بين استراتيجيات الموارد البشرية وإعادة هندسة العمليات

جدول (٤-١٠)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مقياس

التوافق بين استراتيجيات الموارد البشرية وإعادة هندسة العمليات

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
٥٥.	تحرص الشركة عند إعادة هندسة عملياتها على التوافق مع استراتيجيات التوظيف المعمول بها في الشركة .	3.95	0.83	٤	مرتفعة
٥٦.	تحرص الشركة عند إعادة هندسة عملياتها على التوافق مع استراتيجيات التدريب والتطوير المعمول بها في الشركة.	3.90	0.82	٦	مرتفعة
٥٧.	تحرص الشركة عند إعادة هندسة عملياتها على التوافق مع استراتيجيات التعويض المعمول بها في الشركة.	3.70	0.93	١٢	مرتفعة
٥٨.	يساهم التوافق بين استراتيجيات الموارد البشرية وإعادة هندسة العمليات في تخفيض معدلات دوران العمل.	3.72	0.90	١١	مرتفعة
٥٩.	يساعد التوافق بين استراتيجيات الموارد البشرية وإعادة هندسة العمليات في إعادة تصميم الهيكل التنظيمي.	3.78	0.84	٨	مرتفعة
٦٠.	يساهم التوافق بين استراتيجيات الموارد البشرية وإعادة هندسة العمليات في تقييم وضع الشركة .	3.81	0.90	٧	مرتفعة
٦١.	يساهم التوافق بين استراتيجيات الموارد البشرية وإعادة هندسة العمليات في تعزيز الاستثمار برأس المال الفكري في الشركة .	3.75	1.00	١٠	مرتفعة
٦٢.	يساهم التوافق بين استراتيجيات الموارد البشرية وإعادة هندسة العمليات في تغيير أساليب العمل في الشركة	3.94	0.86	٥	مرتفعة

مرتفعة	٢	0.80	4.22	يساهم التوافق بين استراتيجيات الموارد البشرية وإعادة هندسة العمليات في استثمار عناصر البيئة الداخلية في نجاح الشركة	.٦٣
مرتفعة	٣	0.89	4.02	يساهم التوافق بين استراتيجيات الموارد البشرية وإعادة هندسة العمليات في إثراء البرامج التدريبية.	.٦٤
مرتفعة	١	0.74	4.24	يساهم التوافق بين استراتيجيات الموارد البشرية وإعادة هندسة العمليات في تغيير نمط عمليات تقييم الأداء.	.٦٥
مرتفعة	٩	1.03	3.87	تهتم الشركة بالتنسيق بين أنشطتها لضمان التكامل في النتائج النهائية.	.٦٦
مرتفعة		٠,٧٦	٣,٨٠	الكلّي-التوافق	

يلاحظ من بيانات الجدول (٤-١٠) وجود درجة مرتفعة من الموافقة على مقياس التوافق بين استراتيجيات الموارد البشرية وإعادة هندسة العمليات، فقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمقياس (٣,٨٠) وانحراف معياري (٠,٧٦). وعلى مستوى فقرات المقياس يلاحظ أنّ أعلى درجات الموافقة كانت على الفقرة رقم (٩٠) والتي تنص على " يساهم التوافق بين استراتيجيات الموارد البشرية وإعادة هندسة العمليات في تغيير نمط عمليات تقييم الأداء ". بمتوسط حسابي (٤,٢٤) وانحراف معياري (٠,٧٤)، فيما كانت أدنى درجات الموافقة على الفقرة رقم (٥٧) والتي تنص على " تحرص الشركة عند إعادة هندسة عملياتها على التوافق مع استراتيجيات التعويض المعمول بها في الشركة. " بمتوسط حسابي (٣,٧٠) وانحراف معياري (٠,٩٣).

تبين نتائج التحليل وجود درجة مرتفعة من الموافقة على مقياس التوافق بين استراتيجيات الموارد البشرية وإعادة هندسة العمليات، لأنّ ذلك يساهم في تغيير نمط عمليات تقييم الأداء واستثمار عناصر البيئة الداخلية في نجاح الشركة وإثراء البرامج التدريبية، وتغيير أساليب العمل في الشركة وإعادة تصميم الهيكل التنظيمي في الشركات الصناعية الأردنية، كذلك يساعد التوافق بين استراتيجيات الموارد البشرية وإعادة هندسة العمليات في تقييم وضع الشركة في السوق من حيث حصتها السوقية وقدرتها التنافسية، وهذه كلها عوامل تساعد على نجاح واستمرارية الشركات الصناعية

وتحسين مستوى الأداء في فيها وهي الأهداف التي يسعى إليها جميع العاملين في هذه الشركات وخصوصاً الإدارة العليا والوسطى.

#### د. أداء الشركات الصناعية:

يظهر الجدول (١١-٤) اتجاهات عينة الدراسة نحو مجال أداء الشركات الصناعية وذلك من خلال استخراج قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية .

#### جدول (١١-٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لإجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات مقياس أداء الشركات الصناعية

رقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
١.	الحصة السوقية	3.95	0.73	٤	مرتفعة
٢.	الرّبحية	4.15	0.65	١	مرتفعة
٣.	حجم المبيعات	4.06	0.63	٢	مرتفعة
٤.	الأداء الوظيفي	4.00	0.73	٣	مرتفعة
	الكلي	4.04	0.63	---	مرتفعة

يلاحظ من بيانات الجدول (١١-٤) وجود درجة مرتفعة من الموافقة على مقياس أداء الشركات الصناعية، وعلى جميع مجالاته الأربعة. وكانت أعلى درجات الموافقة على مجال الربحية بمتوسط حسابي (٤,١٥) وانحراف معياري (٠,٦٥). وفي الدرجة الثانية جاء مجال حجم المبيعات بمتوسط حسابي (٤,٠٦) وانحراف معياري (٠,٦٣). وفي الدرجة الثالثة جاء مجال الأداء الوظيفي بمتوسط حسابي (٤,٠٠) وانحراف معياري (٠,٧٣)، فيما جاء مجال الحصة السوقية في الدرجة الرابعة بمتوسط حسابي (٣,٩٥) وانحراف معياري (٠,٧٣). ويمكن تفسير ذلك بأن الفئة العليا والفئة الوسطى من الإدارة هي أكثر فئات العاملين حرصاً على تحقيق الأهداف والأرباح لأن ذلك يعني نجاح خططهم وبرامجهم، لذا جاءت نتائج إجابات أفراد العينة مرتفعة على هذا المتغير.

## ١- مجال الحصة السوقية:

بين الجدول (١٢-٤) اتجاهات عينة الدراسة نحو مجال الحصة السوقية وذلك من خلال استخراج قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية .

## جدول (١٢-٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مقياس أداء الشركات الصناعية-الحصة السوقية

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
٦٧.	تعمل الشركة على استقطاب زبائن جدد.	3.91	0.95	٣	مرتفعة
٦٨.	تتبنى الشركة استراتيجيات تسويقية لتعظيم حصتها في السوق.	3.83	0.87	٤	مرتفعة
٦٩.	تعمل الشركة على جعل منتجاتها أكثر قبولا من قبل الزبائن لزيادة حصتها في السوق.	3.81	0.91	٦	مرتفعة
٧٠.	تقوم الشركة بمراجعة قدرتها على تحسين جودة منتجاتها لزيادة جاذبيتها للزبائن المحتملين.	3.82	0.92	٥	مرتفعة
٧١.	تقوم الشركة بدراسة حاجات الزبائن المحتملين لزيادة حصتها السوقية.	3.98	0.83	٢	مرتفعة
٧٢.	تقوم الشركة بوضع خطط تسويقية لزيادة ١٠-٢٠% من حصتها السوقية .	4.35	0.71	١	مرتفعة
	الكلّي-الحصة السوقية	3.95	0.73	---	مرتفعة

يلاحظ من بيانات الجدول (١٢-٤) وجود درجة مرتفعة من الموافقة على مقياس أداء الشركات الصناعية-الحصة السوقية، فقد بلغ المتوسط الحسابي للقياس (٣,٩٥) وانحراف معياري (٠,٧٣). وعلى مستوى فقرات المقياس يلاحظ أن أعلى درجات الموافقة كانت على الفقرة رقم (٧٢) والتي تنص على " تقوم الشركة بوضع خطط تسويقية لزيادة ١٠-٢٠% من حصتها السوقية " بمتوسط حسابي (٤,٣٥) وانحراف معياري (٠,٧١).

فيما كانت أدنى درجات الموافقة على الفقرة رقم (٦٩) والتي تنص على " تعمل الشركة على جعل منتجاتها أكثر تقبلا من قبل الزبائن لزيادة حصتها في السوق " بمتوسط حسابي (٣,٨١) وانحراف معياري (٠,٩١).

تشير نتائج التحليل إلى أن الإدارة العليا والوسطى في الشركات الصناعية الأردنية تدرك أهمية الحفاظ على حصتها السوقية، وهذا مؤشر على نجاح سياسات الشركة وقدرتها على إدارة عملياتها وفق توجهات السوق، ويبرز ذلك من خلال قيام الشركة بوضع خطط تسويقية لزيادة ١٠-٢٠% من حصتها السوقية، وقيام الشركات الصناعية بدراسة حاجات الزبائن المحتملين لزيادة حصتها السوقية، وتبني الشركة استراتيجيات تسويقية لتعظيم حصتها في السوق.

### ٣- مجال الربحية:

يظهر الجدول (٤-١٣) اتجاهات عينة الدراسة نحو مجال الربحية وذلك من خلال استخراج قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية .

#### جدول (٤-١٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مقياس أداء الشركات الصناعية-الربحية

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
٧٣.	توفر الشركة البيئة الملائمة لزيادة أرباحها.	4.28	0.78	٣	مرتفعة
٧٤.	تقوم الشركة بوضع خطط استراتيجية لتحديد مستوى الأرباح التي تسعى الوصول إليها.	4.31	0.71	٢	مرتفعة
٧٥.	يتم ربط عمليات الشركة بمستوى القدرة على تحقيق الأرباح.	4.35	0.73	١	مرتفعة

مرتفعة	٤	0.86	4.10	تتابع الشركة مستوى نمو الأرباح السنوية المتحققة.	٧٦.
مرتفعة	٦	1.08	3.78	تقوم الشركة بتحديد نسبة نمو من الأرباح السنوية .	٧٧.
مرتفعة	٥	0.96	4.08	تقوم الشركة بمراجعة دورية لقدرتها على تحقيق الأرباح.	٧٨.
مرتفعة	---	0.65	4.15	الكلّي-الربحية	

يلاحظ من بيانات الجدول رقم (٤-١٣) وجود درجة مرتفعة من الموافقة على مقياس أداء الشركات الصناعية-الربحية، فقد بلغ المتوسط الحسابي للكمي للمقياس (٤,١٥) وانحراف معياري (٠,٦٥). وعلى مستوى فقرات المقياس يلاحظ أن أعلى درجات الموافقة كانت على الفقرة رقم (٧٥) والتي تنصّ على " يتم ربط عمليات الشركة بمستوى القدرة على تحقيق الأرباح " بمتوسط حسابي (٤,٣٥) وانحراف معياري (٠,٧٣)، فيما كانت أدنى درجات الموافقة على الفقرة رقم (٧٧) والتي تنصّ على " تقوم الشركة بتحديد نسبة نمو من الأرباح السنوية " بمتوسط حسابي (٣,٧٨) وانحراف معياري (١,٠٨).

تعد الأرباح الهدف الأساسي للشركات الصناعية لذلك نجد أن هذه الشركات تقوم بوضع سياساتٍ واستراتيجياتٍ تساهم في الوصول إلى تعظيم أرباحها، بما يتلائم مع قدرتها على تحقيق الأرباح، لذلك تقوم الشركة بوضع خطط استراتيجية لتحديد مستوى الأرباح، التي تسعى الوصول إليها وتتابع الشركة مستوى نمو الأرباح السنوية المتحققة. والقيام بربط عمليات الشركة بمستوى القدرة على تحقيق الأرباح.

### ٣- مجال حجم المبيعات:

يظهر الجدول (٤-١٤) اتجاهات عينة الدراسة نحو مجال حجم المبيعات، وذلك من خلال استخراج قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية .

## جدول (٤-١٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مقياس

أداء الشركات الصناعية-حجم المبيعات

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
٧٩.	يعكس حجم المبيعات قدرة الشركة على المنافسة.	4.02	0.85	٣	مرتفعة
٨٠.	يقيس حجم المبيعات نجاح سياسات العمل في الشركة .	4.24	0.79	١	مرتفعة
٨١.	تعمل الشركة على زيادة حجم المبيعات من خلال تعزيز علاقتها مع الزبائن.	3.97	0.78	٥	مرتفعة
٨٢.	تعمل الشركة على تحديد نمو محدد لحجم المبيعات.	3.92	0.89	٦	مرتفعة
٨٣.	يتم العمل على تحليل حجم المبيعات بشكل دوري ومستمر.	3.99	0.83	٤	مرتفعة
٨٤.	تربط الشركة بين حجم المبيعات وتكاليف الإنتاج في الشركة	4.18	0.78	٢	مرتفعة
	الكلي-حجم المبيعات	4.06	0.63	---	مرتفعة

يلاحظ من بيانات الجدول (٤-١٤) وجود درجة مرتفعة من الموافقة على مقياس أداء الشركات الصناعية-حجم المبيعات، فقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمقياس (٤,٠٦) وانحراف معياري (٠,٦٣). وعلى مستوى فقرات المقياس يلاحظ أنّ أعلى درجات الموافقة كانت على الفقرة رقم (٨٠) والتي تنصّ على "يقيس حجم المبيعات نجاح سياسات العمل في الشركة، بمتوسط حسابي (٤,٢٤) وانحراف معياري (٠,٧٩)، فيما كانت أدنى درجات الموافقة على الفقرة رقم (٨٢) والتي تنص على " تعمل الشركة على تحديد نمو محدد لحجم المبيعات، بمتوسط حسابي (٣,٩٢) وانحراف معياري (٠,٨٩).

وهذا يشير إلى أنّ الشركات الصناعية الأردنية تقوم بالعمل على زيادة حجم المبيعات، كما تقوم بالربط بين حجم المبيعات وتكاليف الإنتاج في الشركة، حيث كانت توجهات الإدارة العليا مرتفعةً نحو هذا المؤشر، كأحد مؤشرات الأداء فيها، ويعكس حجم المبيعات القدرة التنافسية للشركة، ويقيس نجاح سياسات العمل في الشركة.

#### ٤- مجال الأداء الوظيفي:

يبين الجدول (٤-١٥) اتجاهات عينة الدراسة نحو مجال الأداء الوظيفي وذلك من خلال استخراج قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية .

جدول (٤-١٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مقياس أداء الشركات الصناعية-الأداء الوظيفي

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
٨٥.	توفر الشركة البيئة الملائمة للأداء الوظيفي بما يتوافق مع وضع الشركة.	4.02	0.89	4	مرتفعة
٨٦.	تقوم الشركة بمراجعة مستوى أداء الموظفين بشكل سنوي	4.20	0.80	2	مرتفعة
٨٧.	تقيم الشركة أداء الأقسام للتعرف على كفاءة الموظفين	4.02	0.94	3	مرتفعة
٨٨.	يتم التكامل بين عمل الأقسام المختلفة لتحقيق الأهداف المتوقعة.	3.98	0.90	5	مرتفعة
٨٩.	يتم منح الموظفين الصلاحيات اللازمة لأداء الأعمال بشكل كفؤ .	3.84	1.08	6	مرتفعة
٩٠.	يتحمّل الموظفون مسؤولية الأعمال التي يقومون بها.	4.20	0.82	1	مرتفعة
٩١.	تقوم الشركة بتخصيص جوائز تشجيعية للموظف المتميز بالأداء.	3.73	1.26	7	مرتفعة
	الكلّي-الأداء الوظيفي	4.00	0.73	---	مرتفعة

يلاحظ من بيانات الجدول (٤-١٥) وجود درجة مرتفعة من الموافقة على مقياس أداء الشركات الصناعية-الأداء الوظيفي، فقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمقياس (٤,٠٠) وانحراف معياري (٠,٧٣). وعلى مستوى فقرات المقياس يلاحظ أن أعلى درجات الموافقة كانت على الفقرة رقم (٩٠) والتي تنص على "يتحمل الموظفون مسؤولية الأعمال التي يقوموا بها." بمتوسط حسابي (٤,٢٠) وانحراف معياري (٠,٨٢)، فيما كانت ادنى درجات الموافقة على الفقرة رقم (٩١) والتي تنص على "تقوم الشركة بتخصيص جوائز تشجيعية للموظف المتميز بالأداء" بمتوسط حسابي (٣,٧٣) وانحراف معياري (١,٢٦).

تشير نتائج التحليل إلى أن الأداء الوظيفي للعاملين من المؤشرات الرئيسية التي تقيس أداء الشركات الصناعية الأردنية من وجهة نظر الإدارة العليا في الشركات، وبرز ذلك من خلال تحمل الموظفين مسؤولية الأعمال التي يقومون بها، وقيام الشركة بمراجعة مستوى أداء الموظفين بشكل سنوي وتقييم الشركة لأداء الأقسام للتعرف على كفاءة الموظفين، كما وتعمل الشركة على توفير البيئة الملائمة لتحسين الأداء الوظيفي بما يتوافق مع وضع الشركة.

#### ٤-٣ اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0,05$ ) لاستراتيجيات الموارد البشرية (التعويض، التوظيف، التدريب والتطوير) على أداء الشركات الصناعية.

#### جدول (٤-١٦)

##### نتائج تحليل التباين لاختبار صلاحية النموذج

الدلالة الاحصائية	قيمة (F) المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	النموذج
*0.000	321.629	36.043	3	108.130	الانحدار
		0.112	391	43.817	البواقي
			394	151.947	الكلي

\* الأثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0,05$ ).

يُلاحظ من نتائج تحليل التباين بأن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (٣٢١,٦٢٩) أعلى من قيمة (F) الجدولية عند درجات حرية (٣, ٣٩١) ومستوى دلالة (٠,٠٥) والبالغة (٢,٦٠٥)، وبهذا فإن نموذج الانحدار الخطي قابل للتطبيق. وتنص قاعدة القرار على أنه إذا كانت قيمة (F) المحسوبة أكبر من قيمة (F) الجدولية ومستوى المعنوية أقل من (٠,٠٥) يتم قبول الفرضية وبالتالي تقبل الفرضية التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0,05$ ) لاستراتيجيات الموارد البشرية (التعويض، التوظيف، التدريب والتطوير) على أداء الشركات الصناعية.

#### جدول (٤-١٧)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر استراتيجيات الموارد البشرية (التعويض، التوظيف، التدريب والتطوير) على أداء الشركات الصناعية

الدلالة الإحصائية	قيمة (T) المحسوبة	معامل الانحدار	معامل بيتا Beta	معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط R	استراتيجية الموارد البشرية
*٠,٠٠٠	٧,٦٧٨	٠,٣٣٠	٠,٢٢٣	%٧١,٢	٠,٨٤٤	التعويض
*٠,٠٠٤	٢,٩٢٤	٠,١٦٢	٠,١٢٣			التوظيف
*٠,٠٠٠	٨,٩٤٢	٠,٤٣١	٠,٣٢٨			التدريب والتطوير

\* الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0,05$ ).

تظهر نتائج تحليل الانحدار المتعدد وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0,05$ ) لمتغيرات استراتيجيات الموارد البشرية (التعويض، التوظيف، التدريب والتطوير) على أداء الشركات الصناعية. كما يتبين من بيانات الجدول بأن متغيرات استراتيجيات الموارد البشرية تفسر (٧١,٢%) من التباين في أداء الشركات الصناعية.

وهذا يشير إلى أهمية استراتيجيات التعويض، والتوظيف، والتدريب والتطوير، من خلال شعور الموظف بالأمن الوظيفي واختيار الكفاءات والخبرات المؤهلة ووضع البرامج التدريبية وفق احتياجات الشركات والموظفين مما يؤدي إلى استثمار الموارد البشرية في تطوير أداء الشركات الصناعية.

الفرضية الثانية: يوجد أثرٌ ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0,05$ ) لإعادة هندسة العمليات (العمليات، فرق العمل، الهيكل التنظيمي) على أداء الشركات الصناعية.

جدول (١٨-٤)

نتائج تحليل التباين لاختبار صلاحية النموذج

الدلالة الاحصائية	قيمة (F) المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	النموذج
*0.000	404.822	38.314	3	114.941	الانحدار
		0.095	391	37.006	البواقي
			394	151.947	الكلية

\* الأثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0,05$ ).

يلاحظ من نتائج تحليل التباين بأن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (٤٠٤,٨٢٢) أعلى من قيمة (F) الجدولية عند درجات حرية (٣,٣٩١) ومستوى دلالة (٠,٠٥) والبالغة (٢,٦٠٥)، وبهذا فإنّ نموذج الانحدار الخطي قابلٌ للتطبيق. وتنصّ قاعدة القرار على أنه إذا كانت قيمة (F) المحسوبة أكبر من قيمة (F) الجدولية يتمّ قبول الفرضية وبالتالي تقبل الفرضية التي تنصّ على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0,05$ ) لإعادة هندسة العمليات (العمليات، فرق العمل، الهيكل التنظيمي) على أداء الشركات الصناعية.

## جدول (٤-١٩)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر إعادة هندسة العمليات (العمليات، فرق العمل، الهيكل التنظيمي) على أداء الشركات الصناعية

الدلالة الإحصائية	قيمة (T) المحسوبة	معامل الانحدار	معامل بيتا Beta	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	إعادة هندسة العمليات
*٠,٠٠٠	٩,١٦٤	٠,٤٠٨	٠,٣٨٣	%٧٥,٦	٠,٨٧٠	العمليات
*٠,٠٠٠	٥,٥٧٥	٠,٢٢٤	٠,٣١٢			الهيكل التنظيمي
*٠,٠٠٠	٦,٦٤٢	٠,٢٩٥	٠,٢٤٨			فرق العمل

\* الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = ٠,٠٥$ ).

تظهر نتائج تحليل الانحدار المتعدد وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = ٠,٠٥$ ) لمتغيرات إعادة هندسة العمليات (العمليات، فرق العمل، الهيكل التنظيمي) على أداء الشركات الصناعية. كما يتبين من بيانات الجدول بأن متغيرات إعادة هندسة العمليات تفسر (٧٥,٦%) من التباين في أداء الشركات الصناعية. وهذا يشير إلى أهمية إعادة هندسة العمليات ودورها في تحسين مستوى الأداء من خلال قيام الشركات الصناعية الأردنية بإعادة هندسة العمليات في الشركة، وبناء فرق العمل القادرة على تحقيق الأهداف والمهام، وتخفيض نسب المخاطر وتصميم هيكل تنظيمي يساعد على تقسيم المهام والمسؤوليات وتقييم الأداء بشكل فعال.

الفرضية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = ٠,٠٥$ ) لاستراتيجيات الموارد البشرية (التعويض، التوظيف، التدريب والتطوير) وإعادة هندسة العمليات (العمليات، فرق العمل، الهيكل التنظيمي) على أداء الشركات الصناعية.

## نتائج تحليل التباين لاختبار صلاحية النموذج

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	الدلالة الاحصائية
الانحدار	121.886	6	20.314	262.203	*0.000
البواقي	30.061	388	0.077		
الكلي	151.947	394			

\* الأثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0,05$ ).

يلاحظ من نتائج تحليل التباين بأن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (٢٠,٣١٤) أعلى من قيمة (F) الجدولية عند درجات حرية (٦, ٣٨٨) ومستوى دلالة (٠,٠٥) والبالغة (٢,٠٩٩)، وبهذا فإن نموذج الانحدار الخطي قابل للتطبيق. وتنص قاعدة القرار على أنه إذا كانت قيمة (F) المحسوبة أكبر من قيمة (F) الجدولية ومستوى المعنوية أقل من (٠,٠٥) يتم قبول الفرضية وبالتالي تقبل الفرضية التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0,05$ ) لاستراتيجيات الموارد البشرية (التعويض، التوظيف، التدريب والتطوير) وإعادة هندسة العمليات (العمليات، فرق العمل، الهيكل التنظيمي) على أداء الشركات الصناعية.

## جدول (٤-٢١)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر لاستراتيجيات الموارد البشرية (التعويض، التوظيف، التدريب والتطوير) وإعادة هندسة العمليات (العمليات، فرق العمل، الهيكل التنظيمي) على أداء الشركات الصناعية

الدلالة الاحصائية	قيمة (T) المحسوبة	معامل الانحدار	معامل بتا	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	هندسة اعادة العمليات واستراتيجيات الموارد البشرية
*0.000	8.462	0.350	٠,٣٢٨	%٨٤	٠,٨٩٦	العمليات
*0.000	١,٧٣٧	٠,٧٣٠	٠,٠٨١			الهيكل التنظيمي
0.083	٤,٠٨٩	٠,١٧٦	٠,١٨٦			فرق العمل
*0.000	4.102	0.107	٠,١٥٨			التعويض
0.392	-0.856	-0.032	٠,٠٤٣-			التوظيف
*0.000	7.059	0.229	٠,٣٠٠			التدريب والتطوير

\* الفروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0,05$ ).

تظهر نتائج تحليل الانحدار المتعدد وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0,05$ ) لاستراتيجيات الموارد البشرية (التعويض، التدريب والتطوير) ومتغيرات إعادة هندسة العمليات (العمليات، فرق العمل) على أداء الشركات الصناعية، ولم تظهر نتائج التحليل وجود أثر دال احصائياً لكل من الهيكل التنظيمي من إعادة هندسة العمليات والتوظيف من استراتيجيات الموارد البشرية. كما يتبين من بيانات الجدول بأن متغيرات استراتيجيات الموارد البشرية وإعادة هندسة العمليات والتي تفسر (٨٤%) من التباين في أداء الشركات الصناعية.

ويشير ذلك إلى مستوى الأثر الفعال لاستراتيجيات الموارد البشرية وإعادة هندسة العمليات على أداء الشركات الصناعية حيث أن هناك إدراكاً من عينة الدراسة لأهمية إعادة الهندسة كاستراتيجية مهمة لتطوير الأداء وكذلك استراتيجيات التوظيف، والتدريب والتطوير وانعكاسها على أداء العاملين، بما ينعكس بشكل إيجابي على أداء الشركة الصناعية.

الفرضية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0,05$ ) للتوافق بين استراتيجيات الموارد البشرية، وإعادة هندسة العمليات على أداء الشركات الصناعية.

## جدول (٢٢-٤)

## نتائج تحليل التباين لاختبار صلاحية النموذج

الأهمودج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	الدلالة الاحصائية
الانحدار	134.960	1	134.960	717.753	*0.000
البواقي	73.897	393	0.188		
الكلي	208.857	394			

\* الأثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0,05)$ .

يلاحظ من نتائج تحليل التباين بأن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (٧١٧,٧٥٣) أعلى من قيمة (F) الجدولية عند درجات حرية (١، ٣٩٣) ومستوى دلالة (٠,٠٥) والبالغة (٣,٨٤٢)، وبهذا فإن أهمودج الانحدار الخطي قابل للتطبيق. وتنص قاعدة القرار على أنه إذا كانت قيمة (F) المحسوبة أكبر من قيمة (F) الجدولية ومستوى المعنوية أقل من (٠,٠٥) يتم قبول الفرضية وبالتالي تقبل الفرضية التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0,05)$  للتوافق بين استراتيجيات الموارد البشرية وإعادة هندسة العمليات على أداء الشركات الصناعية.

## جدول (٢٣-٤)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر التوافق بين استراتيجيات الموارد البشرية وإعادة هندسة العمليات على أداء الشركات الصناعية

الدلالة الاحصائية	قيمة (T) المحسوبة	معامل الانحدار	معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط R	التوافق بين استراتيجيات الموارد البشرية وإعادة هندسة العمليات
*0.000	٢٦,٧٩١	٠,٧٨٢	%٨٤	٠,٨٠٤	

\* الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0,05)$ .

تظهر نتائج تحليل الانحدار البسيط وجود أثرٍ ذي دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0,05$ ) للتوافق بين استراتيجيات الموارد البشرية وإعادة هندسة العمليات على أداء الشركات الصناعية. كما يتبين من بيانات الجدول بأن التوافق بين استراتيجيات الموارد البشرية وإعادة هندسة العمليات يفسر (84%) من التباين في أداء الشركات الصناعية.

تعكس درجة التوافق مستوى أو قدرة الإدارة العليا والوسطى في الشركات الصناعية على تحقيق نوع من الانسجام والتكامل بين إعادة هندسة العمليات بمجالاتها المختلفة (العمليات، وفرق العمل، والهيكل التنظيمي) وبين استراتيجيات الموارد البشرية بمختلف مجالاتها (التوظيف، التدريب والتطوير، التعويض) مما يمكن الشركات من إعادة تصميم الأعمال التي يقوم بها الموظفون وتقسيمها وفق أسس علمية ويتم تنفيذها من خلال فرق العمل مما يساهم بتحقيق الأهداف بسرعة وكفاءة وأقل التكاليف، كما وترفع من مهارة وكفاءة الأداء لدى الموظفين، ويساعد على تحقيق ذلك الهيكل التنظيمي المرن الذي يمكن من خلاله توسيع نطاق الإشراف، وتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات، وهذا يحقق القدرة لدى الإدارات الدنيا والوسطى لاتخاذ القرارات وحل المشكلات التي تواجه العمل بسرعة وفاعلية وهذا يتطلب قدرة الإدارة على تصميم استراتيجيات تتلاءم وتتوافق مع تطبيقات إعادة الهندسة في الشركة، باعتبار أن إعادة الهندسة شكل نظاماً جديداً للعمل في الشركة مما يتطلب وضع استراتيجية ملائمة للتعويض في ضوء القلق الذي يتولد لدى الموظفين من عمليات إعادة الهندسة، حيث أن هناك مخاوفٍ من ارتباط إعادة الهندسة بالاستغناء عن بعض العاملين، وفي نفس الوقت فإن إدراك الموظف لعدالة نظام التعويضات ينعكس على بيئة العمل لديهم وقابليتهم لتطبيق متطلبات إعادة هندسة العمليات، وفي ضوء الحاجة إلى برامج تدريبية كفؤة وفعّالة، تساعد على تطوير العمليات وتطوير الأداء للعاملين فمن المهم وضع استراتيجيات أو تصميم استراتيجيات وفق احتياجات الموظفين لتطبيق إعادة هندسة العمليات وتطوير الأداء الوظيفي، وهذا يتطلب من الإدارة العليا في الشركات الصناعية الأردنية أن يكون لديها إلمامٌ بعمليات إعادة الهندسة، وإدراك أهميتها في تحسين أدائها لزيادة قدرتها التنافسية، ويتم تنفيذ ذلك من خلال استراتيجيات الموارد البشرية.

الفرضية الخامسة: توجد فروق في اتجاهات أفراد العينة نحو درجة التوافق بين استراتيجيات الموارد البشرية وإعادة هندسة العمليات تُعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

جدول (٢٤-٤)

نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في درجة التوافق بين استراتيجيات الموارد البشرية وإعادة هندسة العمليات حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	الدلالة الاحصائية
النوع الاجتماعي	بين المجموعات	3.590	1	3.590	6.232	*0.013
	داخل المجموعات	226.409	393	0.576		
	الكلي	229.999	394			
العمر	بين المجموعات	9.391	4	2.348	4.150	*0.003
	داخل المجموعات	220.609	390	0.566		
	الكلي	229.999	394			
المؤهل العلمي	بين المجموعات	14.024	4	3.506	6.331	*0.000
	داخل المجموعات	215.975	390	0.554		
	الكلي	229.999	394			
عدد سنوات الخبرة في الشركة	بين المجموعات	19.011	4	4.753	8.785	*0.000
	داخل المجموعات	210.988	390	0.541		
	الكلي	229.999	394			
عدد سنوات الخبرة الكلية	بين المجموعات	9.347	4	2.337	4.130	*0.003
	داخل المجموعات	220.652	390	0.566		
	الكلي	229.999	394			
المسمى الوظيفي	بين المجموعات	2.438	3	0.813	1.396	*0.244
	داخل المجموعات	227.562	391	0.582		
	الكلي	229.999	394			

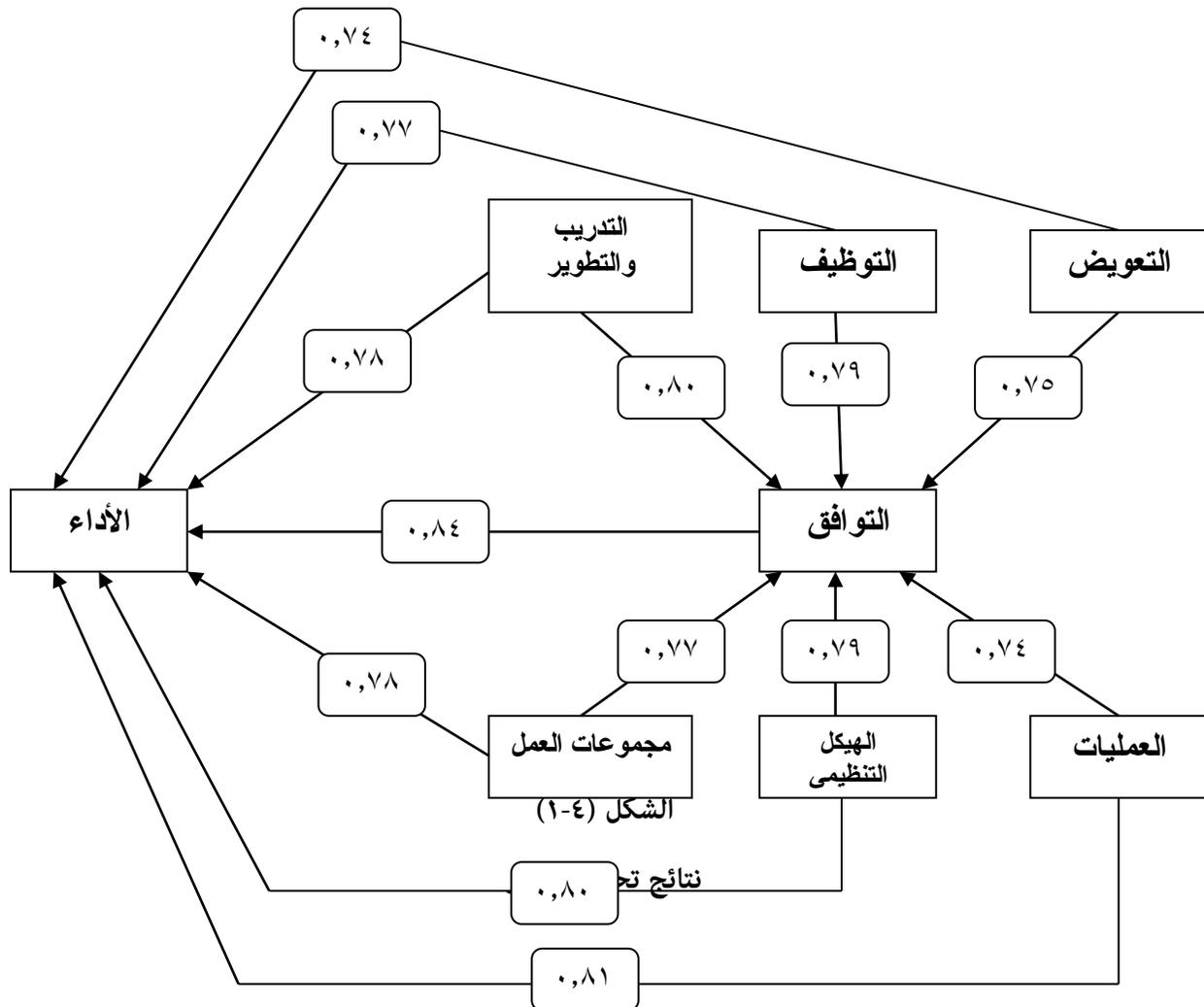
\* الفروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0,05)$ .

تظهر نتائج تحليل التباين الأحادي وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha = 0,05)$  في درجة التوافق بين استراتيجيات الموارد البشرية وإعادة هندسة العمليات تُعزى إلى الاختلاف في المتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة في الشركة، عدد سنوات الخبرة الكلية)، ولم تُظهر نتائج التحليل وجود فروق دالة إحصائية في درجة التوافق بين استراتيجيات الموارد البشرية وإعادة هندسة العمليات تعزى إلى الاختلاف في المسمى الوظيفي. ولمعرفة الفروق لصالح أي من فئات المتغيرات تم استخدام اختبار شيفيه للاختبارات البعدية وأظهرت النتائج:

- الفروق حسب الجنس كانت لصالح الذكور ويُعزى ذلك إلى ارتفاع نسبة الذكور في عينة الدراسة.
- الفروق حسب العمر كانت بين الفئات (اقل من ٢٥ سنة ) و(٤٥- أقل من ٥٥ سنة) لصالح (أقل من ٢٥ سنة). وبين (٢٥- وأقل من ٣٥ سنة) و(٤٥- وأقل من ٥٥ سنة) لصالح (٢٥- وأقل من ٣٥ سنة). وبين (٣٥- وأقل من ٤٥ سنة) و (٤٥- وأقل من ٥٥ سنة) لصالح (٣٥- وأقل من ٤٥ سنة)، وهذا يعود إلى كون غالبية هذه الفئة من الشباب حديثي التخرج ولديهم حافزية كبيرة للأداء ورغبتهم في تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة لتحسين أداء الشركات الصناعية .
- الفروق حسب المؤهل العملي كانت الفروق بين الدبلوم المتوسط والماجستير لصالح الدبلوم المتوسط. وبين البكالوريوس والماجستير لصالح البكالوريوس، ويُعزى ذلك إلى حرص الشركات الصناعية على توظيف حملة شهادات البكالوريوس كونهم أكثر قابلية للعمل والتدرج الوظيفي في الشركة.
- الفروق حسب سنوات الخبرة في الشركة كانت الفروق بين فئة الخبرة أكثر من ٢٠ سنة وبين فئات الخبرة الأربعة الباقية ولصالح فئات الاصغر، ويُعزى ذلك إلى أن الفئة الأقل خبرةً أكثر سعياً لتطوير أدائهم، لإثبات كفاءتهم في العمل ورفض الفئات ذات الخبرة الطويلة لبعض العمليات التي قد تؤثر على درجتهم الوظيفية.
- الفروق حسب سنوات الخبرة الكلية كانت الفروق بين فئة الخبرة أكثر من ٢٠ سنة وأقل من ٥ سنوات لصالح الفئة اقل من ٥ سنوات.

٤-٤ تحليل المسار (Path Analysis) للعلاقة بين المتغيرات المستقلة ( استراتيجيات الموارد البشرية واعادة هندسة العمليات ) وبين المتغير التابع (اداء الشركات الصناعية).

يتضح من نتائج تحليل المسار وجود ارتباطٍ مباشرٍ بين جميع المتغيّرات المستقلة والمتغير التابع، وبلغ أدناها (٠,٧٤٩) بين التعويض والأداء، وأعلاها بين العمليات والأداء وبلغت قيمته (٠,٨١٠). وكذلك وجود أثرٍ مباشرٍ بين المتغيّرات المستقلة وبين متغيّر التوافق وتراوححت بين (٠,٧٤٢) بين العمليّات وبين التوافق، فيما كان أعلاها بين التدريب والتطوير وبين التوافق والبالغ قيمته (٠,٨٠٢). أمّا الأثر المباشر بين التوافق وأداء الشركات الصناعية فقد بلغت قيمته (٠,٨٤٨).



المصدر: من إعداد الباحث

تشير نتائج تحليل المسار الذي يبيّن مسارَ العلاقة بين المتغيرات المستقلة مجتمعةً وبشكل منفرد على المتغير التابع، والتي يُعبّر عنها بنسب مئوية لتحديد مستوى تأثيرها بشكل تفصيلي وتشير هنا نتائج تحليل المسار إلى وجود ارتباط رئيسيٍّ ومباشر بين جميع المتغيرات المستقلة المرتبطة باستراتيجيات الموارد البشرية ومجالات إعادة هندسة العمليات، حيث يوضّح النموذج أنّ أعلى المتغيرات المستقلة أثراً كان للعمليات بنسبة (٠,٨١%) ثم الهيكل التنظيمي بنسبة (٠,٨٠%) ثم فرق العمل، والتدريب والتطوير بنسبة بلغت (٠,٧٨%) ثم التوظيف بنسبة بلغت (٧٧%) وأخيراً التعويض بنسبة بلغت (٠,٧٤%)، إنّ مجال العمليات يُعدّ محوراً أساسياً ضمّن إعادة هندسة العمليات، كونها ترتبط بطريقة وطبيعة قيام الموظفين بأعمالهم وتساعد على تبني أساليب جديدة للعمل بما يتلاءم وعمليات التطوير والتحديث في عمليات الشركات الصناعية، وهذا ينعكس بشكل مباشر على جميع الأعمال الإدارية والفنية في الشركة ويتطلّب ذلك تصميم هيكل تنظيمي ملائم والعمل وفق نظام فرق العمل، لأنّ ذلك يساعد على استغلال استراتيجيات الموارد البشرية (التعويض والتوظيف والتدريب والتطوير) في تطوير الأداء بينما نلاحظ انخفاض درجة التوافق بين مجالات المتغيّرات المستقلة منفردة والتوافق حيث نجد أنّ أعلى الدرجات كانت بين التدريب والتطوير والتوافق بنسبة (٠,٨٠%) ثم التوظيف والهيكل التنظيمي بنسبة (٠,٧١%) ثم فرق العمل بنسبة (٠,٧٧%) ثم التعويض بنسبة (٠,٧٥%) وأخيراً العمليات بنسبة (٠,٧٤%) ويُعزى ذلك إلى أهمية التدريب والتطوير، والتوظيف، والهيكل التنظيمي من وجهة نظر عيّنة الدراسة كمرتكزات أساسية لتطوير الأداء وإنّ العمليات في المرحلة الثانية بعد هذه المتغيرات. ومن مجمل تحليل المسار للعلاقة بين المتغيّرات نجد أنّ درجة الارتباط بين استراتيجيات الموارد البشرية وإعادة هندسة العمليات وأثرها على الأداء كانت بنسبة (٠,٨٤%) وهي نسبة مرتفعة ويفسر ذلك بأنّ استراتيجيات الموارد البشرية وإعادة هندسة العمليات بمجالاتها المختلفة تُعدّ متغيّراً أساسياً في تغيير أساليب العمل والأداء للشركات على مختلف المستويات وهذا يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء للشركات الصناعية.

## الفصل الخامسة مناقشة النتائج والتوصيات

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

هدّفت هذه الدراسة إلى قياس درجة التوافق بين استراتيجيات الموارد البشرية إعادة هندسة العمليات وأثرها على الأداء في الشركات الصناعية الأردنية. وتم استعراض أهمّ النتائج والتوصيات والمقترحات المستقبلية.

#### ١-٥ مناقشة النتائج

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالموارد البشرية:

حصّلت جميع المجالات المتعلقة باستراتيجيات الموارد البشرية على درجة مرتفعة من الموافقة على مقياس استراتيجيات الموارد البشرية ( التوظيف، والتدريب والتطوير) فيما كانت بدرجة متوسطة على استراتيجية التعويض. وكانت أعلى درجات الموافقة على مجال التدريب والتطوير بمتوسط حسابي (٣,٩٠). وفي الدرجة الثانية جاء مجال التوظيف بمتوسط حسابي (٣,٨٢). وفي الدرجة الثالثة جاء مجال التعويض بمتوسط حسابي (٣,٦٢).

وعلى مستوى المجالات يتبيّن وجود درجة متوسطة من الموافقة على مقياس استراتيجيات الموارد البشرية-مجال التعويضات، فقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمقياس (٣,٦٢). ووجود درجة مرتفعة من الموافقة على مقياس استراتيجيات الموارد البشرية-مجال التوظيف، وقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمقياس (٣,٨٢). ووجود درجة متوسطة من الموافقة على مقياس استراتيجيات الموارد البشرية-مجال التدريب والتطوير، فقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمقياس (٣,٩٠).

وهذا يتفق مع ما توصلت إليه دراسة عبد السميع (١٩٩٦) التي أشارت إلى أنّ المديرين يضعون وظائف إدارة الموارد البشرية في الأهمية القصوى، حيث تحقق فاعلية المنظمات. وما توصلت دراسة أبو دولة وطمهاز (٢٠٠٤) إلى أنّ (٧٦,٩%) من أنّ مديري إدارة الموارد البشرية في المنظمات الصناعية الأردنية لديهم غموض في المفهوم المعاصر لاستراتيجية الموارد البشرية،

وما أشارت إليه دراسة U.S Office Of Personnel Management (١٩٩٩) من أن هناك تزايداً في درجة تمثيل مديري إدارة الموارد البشرية في عملية التخطيط الاستراتيجي، وما أظهرته دراسة Subramony (٢٠٠٩) أن نشاطات الموارد البشرية تكون مؤثرة بشكل أكبر عندما يتم تطبيقها مجتمعةً (على شكل حزم) من تطبيقها بشكل منفرد.

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بإعادة هندسة العمليات:

تشير نتائج التحليل إلى أن جميع مجالات إعادة هندسة العمليات بالشركات الصناعية قد حصلت على درجة مرتفعة من الموافقة على مقياس إعادة هندسة العمليات، وعلى مجالاتها الثلاث كذلك. وكانت أعلى درجات الموافقة على مجال العمليات بمتوسط حسابي (٤,٠٣). وفي الدرجة الثانية جاء مجال فرق العمل بمتوسط حسابي (٤,٠٠). وفي الدرجة الثالثة جاء مجال الهيكل التنظيمي بمتوسط حسابي (٣,٨٧). وعلى مستوى المجالات يتبين وجود درجة مرتفعة من الموافقة على مقياس إعادة هندسة العمليات-مجال العمليات. ووجود درجة مرتفعة من الموافقة على مقياس إعادة هندسة العمليات-مجال فرق العمل، فقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمقياس (٤,٠٠). كذلك وجود درجة مرتفعة من الموافقة على مقياس إعادة هندسة العمليات-مجال الهيكل التنظيمي، فقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمقياس (٣,٨٧). وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة (الأغا ، ٢٠٠٦) والتي أشارت الى وجود اتجاهات إيجابية نحو إعادة الهندسة للعمليات في البنوك التجارية الأردنية، وتتطابق مع ما توصلت دراسة الكساسبة (٢٠٠٤) التي أشارت إلى أن (٦٣%) من الشركات المبحوثة قد نفذت برامج إعادة هندسة العمليات أو بدأت بتنفيذها وأن (٢٨%) من الشركات المبحوثة تخطط لإعادة هندسة جميع عملياتها أو بعضها. في حين أنها تختلف مع ما توصلت إليه دراسة الدردساوي (٢٠١٠) التي أشارت إلى أن المتوسط الحسابي العام نحو كل من المتغيرات (دعم الإدارة العليا، التمكين الإداري، والاستراتيجية، والهندرة) كان متوسط، على الرغم من اختلاف البيئة التي طبقت عليها الدراسة .

ثالثاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالتوافق بين استراتيجيات الموارد البشرية وإعادة هندسة العمليات:

توصّلت الدراسة ومن خلال نتائج التحليل إلى وجود درجة مرتفعة من الموافقة على مقياس التوافق بين استراتيجيات الموارد البشرية وإعادة هندسة العمليات، فقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمقياس (٣,٨٠).

رابعاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالأداء في الشركات الصناعية:

حصّلت جميع متغيّرات الأداء على درجة مرتفعة من الموافقة على مقياس أداء الشركات الصناعية، وعلى جميع مجالاته الأربعة. وكانت أعلى درجات الموافقة على مجال الربحية بمتوسط حسابي (٤,١٥). وفي الدرجة الثانية جاء مجال حجم المبيعات بمتوسط حسابي (٤,٠٦). وفي الدرجة الثالثة جاء مجال الأداء الوظيفي بمتوسط حسابي (٤,٠٠)، فيما جاء مجال الحصة السوقية في الدرجة الرابعة بمتوسط حسابي (٣,٩٥).

حصّلت جميع مجالات الأداء على درجة مرتفعة من الموافقة على مقياس أداء الشركات الصناعية- الحصة السوقية، فقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمقياس (٣,٩٥). ووجود درجة مرتفعة من الموافقة على مقياس أداء الشركات الصناعية-الربحية، فقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمقياس (٤,١٥). ووجود درجة مرتفعة من الموافقة على مقياس أداء الشركات الصناعية-حجم المبيعات، فقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمقياس (٤,٠٦). ووجود درجة مرتفعة من الموافقة على مقياس أداء الشركات الصناعية-الأداء الوظيفي، فقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمقياس (٤,٠٠)، ووجود درجة مرتفعة على مقياس أداء الشركات الصناعية-الحصة السوقية وقد بلغ (95,3).

وهذا ينسجم مع ما خلّصت له دراسة Fey (٢٠٠٠) من وجود علاقة قوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء المنظمة، وما توصّلت إليه دراسة Khan (٢٠١٠) باستخدام أسلوب الانحدار الخطي وجود علاقة قوية للممارسات على أداء هذه المنظمات.

خامساً: مناقشة النتائج المتعلقة بوجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0,05$ ) لمتغيرات إعادة هندسة العمليات (العمليات، فرق العمل، الهيكل التنظيمي) على أداء الشركات الصناعية

تشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0,05$ ) لمتغيرات إعادة هندسة العمليات (العمليات، فرق العمل، الهيكل التنظيمي) على أداء الشركات الصناعية. كما تبين أنّ متغيرات إعادة هندسة العمليات تفسّر (٧٥,٦%) من التباين في أداء الشركات الصناعية.

تظهر نتائج تحليل الانحدار المتعدد وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0,05$ ) لمتغيرات استراتيجيات الموارد البشرية (التعويض، التوظيف، التدريب والتطوير) على أداء الشركات الصناعية، وأنّ متغيرات استراتيجيات الموارد البشرية تفسّر (٧١,٢%) من التباين في أداء الشركات الصناعية.

وهذا يتطابق مع ما توصلت إليه دراسة الأغا (٢٠٠٦) من وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية الكفاء وإعادة بناء الهياكل التنظيمية.

سادساً: مناقشة النتائج المتعلقة بوجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0,05$ ) لمتغيرات إعادة هندسة العمليات (العمليات، فرق العمل، الهيكل التنظيمي) ومتغيرات استراتيجيات الموارد البشرية (التعويض، التدريب والتطوير، التوظيف) على أداء الشركات الصناعية

تظهر نتائج تحليل الانحدار المتعدد وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0,05$ ) لاستراتيجيات الموارد البشرية (التعويض، التدريب والتطوير) ومتغيرات إعادة هندسة العمليات (العمليات، فرق العمل) على أداء الشركات الصناعية، ولم تظهر نتائج التحليل وجود تأثير دال إحصائياً لكل من الهيكل التنظيمي من إعادة هندسة العمليات، والتوظيف من استراتيجية الموارد البشرية، وأنّ متغيرات إعادة هندسة العمليات واستراتيجية الموارد البشرية تفسّر (٨٠,٢%) من التباين في أداء الشركات الصناعية. وهذا يتفق مع ما توصلت إليه دراسة Arora & Kumar (٢٠٠٠) إلى أنّ هناك علاقةً إيجابيةً أيضاً بين نظرة الإدارة العليا لإدارة الموارد البشرية، ومستوى الأداء في الشركات، ودراسة Chew & Chong (1999) بوجود تأثير ذي دلالة إحصائية لاستراتيجيات الموارد البشرية على تحقيق رؤى المنظمات المتعلقة بتخفيض التكلفة والإنتاجية والابتكار وتطوير المنتجات.

وما أشارت إليه دراسة U.S Office Of Personnel Management (١٩٩٩) أنّ تزايدَ درجة تمثيل مديري إدارة الموارد البشرية في عملية التخطيط الاستراتيجي، وتكامل أهداف الموارد البشرية واستراتيجيتها مع عملية التخطيط الاستراتيجي انعكس إيجاباً على أداء المنظمات المبحوثة، وما وضّحته دراسة أبو دولة وطمهاز (٢٠٠٤) التي أشارت إلى أنّ ٧٦,٩% من مديري إدارة الموارد البشرية في المنظمات الصناعية الأردنية لديهم غموض في المفهوم المعاصر لاستراتيجية الموارد البشرية بالإضافة إلى أنّ معظم المنظمات لا تمارس عملية الربط والتكامل بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية الموارد البشرية، وما خلصت إليه دراسة الزغيلات (٢٠٠٣) إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين نظام التعويضات ومستوى أداء العاملين في المصارف التجارية الأردنية، وما توصلت إليه دراسة المالكي (٢٠٠٣) لعدد من النتائج أهمها وجود مركزية في اتخاذ القرار وعدم تفويض السلطة، وكذلك عدم وضوح النماذج المستخدمة، وبيروقراطية الإجراءات، والحاجة إلى إعادة تأهيل الموظّفين وتدريبهم لرفع مستوى كفاءة الأداء، وتمتع الموظّفين ببعض الثقة التنظيمية الإيجابية الداعمة لجهود التغيير.

سابعاً: مناقشة النتائج المتعلقة بدرجة التوافق بين إعادة هندسة العمليات واستراتيجية الموارد البشرية وأثره على أداء الشركات الصناعية

تظهر نتائج تحليل الانحدار البسيط وجود تأثيرٍ ذي دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha = 0,05)$  للتوافق بين استراتيجية الموارد البشرية وإعادة هندسة العمليات على أداء الشركات الصناعية. كما يتبين من بيانات الجدول بأنّ التوافق بين استراتيجية الموارد البشرية وإعادة هندسة العمليات يفسر (٦٤,٦%) من التباين في أداء الشركات الصناعية.

يتضح من نتائج تحليل المسار وجود ارتباطٍ مباشرٍ بين جميع المتغيّرات المستقلة والمتغير التابع، وتراوحت بين (٠,٧٤٩) بين التعويض والأداء، وأعلىها بين العمليات والأداء والبالغة قيمته (٠,٨١٠). وكذلك وجود تأثيرٍ مباشرٍ بين المتغيّرات المستقلة وبين متغيّر التوافق وتراوحت بين (٠,٧٤٢) بين العمليات وبين التوافق، وأعلىها بين التدريب والتطوير وبين التوافق والبالغة قيمته (٠,٨٠٢). ومن حيث التأثير المباشر بين التوافق وأداء الشركات الصناعية فقد بلغت قيمته (٠,٨٤٨).

وهذا يتفق مع ما خَرَجَتْ به دراسة Singh (٢٠٠٤) بوجود علاقة إيجابية بين عدد من ممارسات إدارة الموارد البشرية مثل الاختيار، وتقييم الأداء، والتدريب، ونظام التعويضات، وإشراك الموظفِين على أداء المنظمات. ومن بين هذه الممارسات تبين أن التدريب ونظام التعويضات كان لها أكبر الأثر على أداء المنظمة، وما خلصت إليه دراسة Sang (٢٠٠٥) إلى أن تخطيط القوى العاملة، التوظيف والتعويض والحوافز والعمل الجماعي والتدريب وأمن الموظف كان له تأثير إيجابي وكبير على الأبعاد المالية، وغير المالية للأداء التنظيمي، وتكونت أبعاد الأداء من تكلفة المنتج وجودته، وتسليم المنتجات. وما أظهرته دراسة Katou (٢٠٠٨) حول وجود علاقة إيجابية قوية بين مختلف ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء المنظمة مثل التدريب ( $R= 0.73$ )، تقييم الأداء ( $R= 0.76$ )، التعويض ( $R= 0.75$ ) مشاركة الموظفين ( $R= 0.84$ )، الاختيار ( $R= 0.73$ ).

وما أشارت لة نتائج دراسة Akhtar& etal (٢٠٠٨) أن هناك مجموعة من استراتيجيات الموارد البشرية وهي (التدريب، والمشاركة، والتقييم على أساس النتائج، وفرص التوظيف الداخلي)، تؤثر على أداء هذه الشركات، ودراسة Subramony (٢٠٠٩) التي تبين أن نشاطات الموارد البشرية تكون مؤثرة عندما يتم تطبيقها مجتمعةً (على شكل حزم) بشكل أكبر من تطبيقها بشكل منفرد، وتؤثر بشكل إيجابي على نتائج العمل، وما توصلت دراسة Arora & Kumar (٢٠٠٠) إلى أن هناك علاقة إيجابية أيضاً بين نظرة الإدارة العليا لإدارة الموارد البشرية، ومستوى الأداء في الشركات، وما أشارت إليه دراسة Bae & Lawer (٢٠٠٠) التي بينت العلاقة بين نظرة الإدارة العليا لإدارة الموارد البشرية باعتبارها مصدر للميزة التنافسية وبين عمل إدارة الموارد البشرية لتطوير استراتيجية خاصة بوظائفها، وأن هناك علاقة إيجابية أيضاً بين نظرة الإدارة العليا لإدارة الموارد البشرية، ومستوى الأداء في الشركات.

تظهر نتائج تحليل التباين الأحادي وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0,05$ ) في درجة التوافق بين استراتيجيات الموارد البشرية وإعادة هندسة العمليات تعزى إلى الاختلاف في المتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة في الشركة، عدد سنوات الخبرة الكلية)، ولم تُظهر نتائج التحليل وجود فروق دالة إحصائية في درجة التوافق بين استراتيجيات الموارد البشرية وإعادة هندسة العمليات تعزى إلى الاختلاف في المسمى الوظيفي. ولمعرفة الفروق لصالح أي من فئات المتغيرات تم استخدام اختبار شيفيه للاختبارات البعدية وأظهرت النتائج:

### الفروق حسب الجنس كانت لصالح الذكور.

- الفروق حسب العمر كانت بين الفئات أقل من ٢٥ سنة و٤٥- أقل من ٥٥ سنة لصالح أقل من ٢٥ سنة. وبين ٢٥- أقل من ٣٥ سنة و٤٥- وأقل من ٥٥ سنة لصالح ٢٥- وأقل من ٣٥ سنة. وبين ٣٥- وأقل من ٤٥ سنة و٤٥- وأقل من ٥٥ سنة لصالح ٣٥- وأقل من ٤٥ سنة.
- الفروق حسب المؤهل العملي كانت الفروق بين الدبلوم المتوسط والماجستير لصالح الدبلوم المتوسط. وبين البكالوريوس والماجستير لصالح البكالوريوس.
- الفروق حسب سنوات الخبرة في الشركة كانت الفروق بين فئة الخبرة أكثر من ٢٠ سنة وبين فئات الخبرة الأربعة الباقية ولصالح فئات الأصغر.
- الفروق حسب سنوات الخبرة الكلية كانت الفروق بين فئة الخبرة أكثر من ٢٠ سنة وأقل من ٥ سنوات لصالح الفئة أقل من ٥ سنوات.

### النتائج :

#### خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- توصلت الدراسة إلى أن جميع المجالات المتعلقة باستراتيجيات الموارد البشرية حصلت على درجة مرتفعة من الموافقة على مقياس استراتيجيات الموارد البشرية، (التوظيف، والتدريب والتطوير)، فيما كانت بدرجة متوسطة على استراتيجية التعويض. وكانت أعلى درجات الموافقة على مجال التدريب والتطوير بمتوسط حسابي (٣,٩٠). وفي الدرجة الثانية جاء مجال التوظيف بمتوسط حسابي (٣,٨٢). وفي الدرجة الثالثة جاء مجال التعويض بمتوسط حسابي (٣,٦٢).

- بيّنت الدراسة وجودَ درجةٍ مرتفعةٍ من الموافقة على مقياس التوافق بين استراتيجيات الموارد البشرية وإعادة هندسة العمليات، فقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمقياس (٣,٨٠).
- تُظهرُ نتائجُ التحليل وجودَ أثرٍ ذي دلالةٍ إحصائيةٍ لمتغيرات استراتيجيات الموارد البشرية (التعويض، التوظيف، التدريب والتطوير) على أداء الشركات الصناعية، وأنَّ متغيراتِ استراتيجيات الموارد البشرية تفسر (٧١,٢%) من التباين في أداء الشركات الصناعية.
- توصّلت الدراسة إلى أنَّ جميعَ مجالات إعادة هندسة العمليات بالشركات الصناعية قد حَصَلت على درجة مرتفعة من الموافقة على مقياس إعادة هندسة العمليات، وعلى مجالاتها الثلاث كذلك. وكانت أعلى درجات الموافقة على مجال العمليات بمتوسط حسابي (٤,٠٣). وفي الدرجة الثانية جاء مجال فَرَقِ العمل بمتوسط حسابي (٤,٠٠). وفي الدرجة الثالثة جاء مجال الهيكل التنظيمي بمتوسط حسابي (٣,٨٧).
- تشيرُ نتائجُ الدراسة إلى وجود أثرٍ ذي دلالةٍ إحصائيةٍ لمتغيرات إعادة هندسة العمليات (العمليات، فرق العمل، الهيكل التنظيمي) على أداء الشركات الصناعية، وأنَّ متغيراتِ إعادة هندسة العمليات تفسّر (٧٥,٦%) من التباين في أداء الشركات الصناعية.
- تظهر نتائج التحليل إلى وجود أثرٍ ذي دلالةٍ إحصائيةٍ لاستراتيجيات الموارد البشرية (التعويض، التدريب والتطوير) و متغيرات هندسة إعادة العمليات (العمليات، فرق العمل) على أداء الشركات الصناعية، ولم تظهر نتائج التحليل وجود أثرٍ دالٍ إحصائياً لكل من الهيكل التنظيمي من هندسة إعادة العمليات والتوظيف من استراتيجيات الموارد البشرية، وأنَّ استراتيجيات الموارد البشرية و متغيرات هندسة إعادة العمليات تفسر (٨٠,٢%) من التباين في أداء الشركات الصناعية. تظهر نتائج التحليل وجود أثرٍ ذي دلالةٍ إحصائيةٍ عند مستوى ( $\alpha = ٠,٠٥$ ) للتوافق بين استراتيجيات الموارد البشرية وإعادة هندسة العمليات على أداء الشركات الصناعية،

- وأن التوافق بين استراتيجيات الموارد البشرية وإعادة هندسة العمليات يفسر (٦٤,٦%) من التباين في أداء الشركات الصناعية.
- تظهر نتائج التحليل وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0,05$ ) في درجة التوافق بين استراتيجيات الموارد البشرية وإعادة هندسة العمليات تُعزى إلى الاختلاف في المتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة في الشركة، عدد سنوات الخبرة الكلية)، ولم تظهر نتائج التحليل وجود فروق دالة إحصائية في درجة التوافق بين استراتيجيات الموارد البشرية وإعادة هندسة العمليات تعزى إلى الاختلاف في المسمى الوظيفي.
- أشارت نتائج التحليل إلى وجود درجة مرتفعة من الموافقة على جميع متغيرات الأداء في الشركات الصناعية، وعلى جميع مجالاته الأربعة، وكانت أعلى درجات الموافقة على مجال الربحية بمتوسط حسابي (٤,١٥). وفي الدرجة الثانية جاء مجال حجم المبيعات بمتوسط حسابي (٤,٠٦)، وفي الدرجة الثالثة جاء مجال الأداء الوظيفي بمتوسط حسابي (٤,٠٠)، فيما جاء مجال الحصة السوقية في الدرجة الرابعة بمتوسط حسابي (٣,٩٥).
- يتضح من نتائج تحليل المسار وجود ارتباط مباشر بين جميع المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وتراوح بين (٠,٧٤٩) بين التعويض والأداء، و(0.810) بين العمليات والأداء. وكذلك وجود تأثير مباشر بين المتغيرات المستقلة وبين متغير التوافق وتراوح بين (٠,٧٤٢) بين العمليات وبين التوافق، و (٠,٨٠٢). بين التدريب والتطوير وبين التوافق ومن حيث التأثير المباشر بين التوافق وأداء الشركات الصناعية فقد بلغت قيمته (٠,٨٤٨).

## التوصيات :

في ضوء النتائج التي تمّ التوصل إليها يوصي الباحث :

- أن توفّي الشركات الصناعية إعادة هندسة العمليات والاهتمام كقاعدة أساسية للانطلاق والوصول إلى مرحلة تعزيز مؤشرات الأداء للعمليات الداخلية، مما يؤدي الى رفع مستوى أداء هذه الشركات.
- قيام الشركات الصناعية بوضع خطط استراتيجية متكاملة للموارد البشرية تنسجم مع رؤية الإدارة العليا فيها، وأنّ تعمل على تحديد الأهداف الأساسية والأنظمة والأساليب التي توضح كيفية التحول نحو تطبيق إعادة هندسة العمليات كنظام متكامل وأسلوب إداري ومنهجية عمل جديدة للشركات الصناعية.
- تأسيس إدارة مستقلة من قِبَلِ الشركات الصناعية تختصّ بإعادة هندسة العمليات وبرامجها وكيفية تطبيقها داخل الشركة ومتابعة تنفيذها للتعرف على تأثيرها على الأداء.
- قيام الشركات الصناعية بإعداد برامج تدريبية تعمل على خلق قناعات لدى إدارات الشركات بأهمية تطبيق إعادة هندسة العمليات في الشركة وخصوصاً العمليات والهيكل التنظيمي وفرق العمل، وذلك بهدف تقييم واقع الأداء الحالي وأبرز نقاط الضعف والقوة للوصول إلى تطبيق إعادة هندسة العمليات في الشركات الصناعية الأردنية.
- التوجه نحو تصميم هيكل تنظيمي مرن(عضوي) ليتلائم مع البيئة التي تعمل بها الشركات الصناعية، حيث يوفر إمكانية اتخاذ قرارات سريعة، وهذا يساعد على مواجهة المشكلات التي تواجه الإدارة.
- استخدام المعايير والمقاييس التي تهدف إلى تحقيق درجة عالية من الأداء وذلك من خلال التطوير المستمر والتحديث للمعايير المتبعة، وإشراك العاملين في وضع هذه المعايير، بهدف التعرف والإطلاع على جوانب القوة وجوانب الضعف لهذه المعايير، وهذا بدوره يساهم في تطوير أداء الشركة.

- اهتمام الإدارة العليا في الشركة الصناعية الأردنية بمحور العمليات كأحد متغيرات تطبيق إعادة الهندسة لما لذلك من تأثير إيجابي على مستوى الأداء في الشركات الصناعية الأردنية.
- تعزيز دور فرق العمل داخل الشركات الصناعية لأنها تحفزُ الموظفَ على الأداء المتميز، وكذلك تولّد لديه الشعورَ بالمسؤولية والتحدّي في نفس الوقت، مما يجعله يساهمُ في تقديم الأفكار الإبداعية والبناءة لمصلحة فريقه وشركته، ممّا يساهم في تحسين مستوى الأداء.
- وضع استراتيجية محددة لعمل الموارد البشرية وتقييم أداء العاملين في هذا القطاع كونه من القطاعات الحيوية في الاقتصاد الوطني وترتبط قدرته على تحقيق الأرباح بقدرته على استثمار واستغلال الإمكانيات والموارد المتاحة وخصوصاً الموارد البشرية.
- قيام الشركات الصناعية الأردنية بتعزيز فهم وإدراك أهمية إعادة هندسة العمليات في عملياتها الإدارية من قبَل الإدارة العليا والوسطى وتعميم ذلك على مختلف المستويات الإدارية.
- أهمية قيام الشركات الصناعية الأردنية بوضع نظام عادل للتعويضات وأن يدرك العاملون أنّ هذا النظام وُجد لتلبية حاجات ورغبات العاملين وهذا يساعد الشركات الصناعية على تعزيز ولاء العاملين وانتمائهم للشركة مما ينعكس بشكل ايجابي على مستوى الأداء .
- للتدريب والتطوير تأثير مباشر على قدرة العاملين على تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة لذا فمن الضروري بالنسبة للشركات الصناعية القيام بتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في مجال تطبيق إعادة هندسة العمليات ووضع البرامج التدريبية التي تساعد على ذلك.

- الاقتراحات للدراسات المستقبلية:
- تناولت الدراسة الحالية تأثير بعض استراتيجيات الموارد البشرية (التدريب والتطوير، التوظيف، التعويض) وبعض متغيّرات إعادة هندسة العمليات (العمليات، الهيكل التنظيمي، فرق العمل) واثرها على الأداء في الشركات الصناعية، وهناك متغيرات لم يتمّ دراستها سواء بالنسبة للمتغيرات المستقلة أو المتغير التابع لذا أقترح للدراسات اللاحقة دراسة هذه المتغيرات.
- يُعدّ الأداء محورياً رئيسياً من محاور اهتمام الشركات الصناعية الأردنية وفي ضوء الاختلاف الواسع والكبير حول مفاهيم الأداء والمتغيرات المؤثرة على الأداء من هنا من الممكن قيام دراسات لاحقة تعتمد متغيرات أخرى لم يتم تناولها في هذه الدراسة بما يساهم في تطوير القطاع الصناعي الأردني.
- تقيس درجة التوافقِ قُدرةِ الإدارةِ العليا على تحقيق نوع من التكامل بين استراتيجيات الموارد البشرية وإعادة هندسة العمليات وهذا يوفر للباحثين إمكانية البحث في درجة التوافق كمقياس للعلاقة بين متغيّرات أخرى لم يتمّ دراستها وتطبيقها على الشركات الأردنية.

المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية:

أحمد بن صالح عبد الحفيظ (٢٠٠٣)، إعادة هندسة " كيف تطبق منهج إعادة هندسة"، ط١، دار وائل، عمان.

الأغا، مرام (٢٠٠٦)، "إعادة هندسة العمليات الإدارية"الهندرة" في المصارف في قطاع غزة"، اقسام ادارة الأعمال، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

الأكوع، طارق محمد (٢٠٠٩)، التوجهات الاستراتيجية لمنظمات الأعمال وأثرها على دائرة التدريب وتحسين الأداء والتطوير للموارد البشرية، دراسة ميدانية في قطاع الخدمات بالجمهورية اليمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة حضرموت للعلوم.

برنوطي، سعاد نايف (٢٠٠٤)، إدارة الموارد البشرية- إدارة الأفراد، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.  
بسيسو، شفا سالم السقا (٢٠٠٨)، مدى الرضا الوظيفية لدى موظفي المؤسسات الحكومية بقطاع غزة عن نظام التعويضات المالية-حالة دراسية: وزارة الشؤون الاجتماعية، رسالة ماجستير غير منشورة، غزة، الجامعة الإسلامية.

تقرير الإحصاءات الصناعية، للثلاثة أرباع الأولى من عام (٢٠١١)، إعداد مديرية التنمية الصناعية.  
تيشوري، عبد الرحمن(٢٠١٠)، إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)، متوفر على الرابط التالي:  
[www.hrdiscussion.com](http://www.hrdiscussion.com)، تاريخ الزيارة ٢٣-١١-٢٠١١.

جواد، شوقي ناجي وفوطة، سحر محمد (٢٠٠٩) واقع توافق تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي في الشركات المساهمة العامة في الأردن وأثر ذلك على أدائها: دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد (٧٨).

حسن، راوية (٢٠٠١)، مدخل الاستراتيجي تخطيطي وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية.  
حسن، راوية (٢٠٠٤)، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية.

حمود، خضير كاظم، والخريشة، ياسين كاسب (٢٠٠٧)، إدارة الموارد البشرية، ط١، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.

الخزامي، عبد الحكم أحمد (٢٠٠٣)، إدارة الموارد البشرية إلى أين التحديات التجارب التطلعات، القاهرة: دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع.

خطاب، عايدة سيد (١٩٩٩)، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة- الاندماج- مشاركة المخاطر، كلية التجارة، عين شمس.

خليل، عطاالله وراذ (2008)، دور هندسة العمليات في دعم قرارات خفض التكاليف في ظل فلسفة ادارة التغيير، ندوة إدارة التغيير ومجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة الاردنية، عمان.

خليل، نبيل مرسي (١٩٩٦)، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، بيروت، الدار الجامعية.

درة، عبد الباري (٢٠٠٣)، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات: الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، عمان، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

الدردساوي (٢٠١٠)، تأثير عوامل النجاح الحرجة على إعادة هندسة عمليات الأعمال (الهندرة): دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى.

دسوقي، آمال (١٩٩٥)، سيكولوجية إدارة الأعمال، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.

أبو دولة، جمال داوود وصالحية، لؤى محمد (٢٠٠٥)، تقييم مستوى الممارسة التخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية، دراسة مقارنة بين منظمات القطاعين العام والخاص الأردنية، المجلة العربية للإدارة، مج ٢٥، ع ١٤ .

أبو دولة، جمال داود وطهماز، رياض أحمد (٢٠٠٤)، واقع عملية الربط والتكامل ما بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المنظمات الصناعية الأردنية. أبحاث اليرموك، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد (٢٠)، العدد (٤).

ديب، صلاح شيخ (٢٠٠٩). تقويم فرص تطبيق إعادة هندسة العمليات كمدخل لتحسين القدرة التنافسية دراسة ميدانية على شركات صناعة الدواء الحاصلة على شهادة الأيزو في محافظة حلب، مجلة العلوم الاقتصادية والمالية، العدد ١، المجلد ٣١، سوريا.

الزعانين، عاصم فايز(٢٠١٠)، الميزة التنافسية في المنتجات الدوائية للشركات الوطنية وأثرها على زيادة الحصة السوقية من وجهة نظر الزبون في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

الزغيلات، ضياء الحق أحمد عبدالمهدي (٢٠٠٣)، دراسة تأثير نظام التعويضات على مستوى أداء العاملين في المصارف التجارية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.  
الزهري، رندا اليافي (٢٠٠٠)، التخطيط لاستراتيجيات الموارد البشرية، مجلة جامعة دمشق، المجلد (١٦)، العدد (١)، دمشق.

زويلف، مهدي (٢٠٠١)، إدارة الموارد البشرية، مدخل كمي، الطبعة الأولى، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان.

زيدان، سليمان (٢٠٠٦)، الإدارة والأذرع المعاصرة، مؤسسة الميثاق، صنعاء.

الساعد، رشاد والصميدعي، محمود (٢٠٠٦)، التسويق الدوائي مدخل استراتيجي تحليلي، ط١، دار المناهج للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.

السلطان، محمد (١٩٩٣)، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، بيروت.

السلمي، علي (١٩٩٨). تطوير أداء وتجديد المنظمات، دار قباء، عمان.

سليمان، محمود أحمد عبيد (٢٠٠٧)، مدى توافق نظم المعلومات الإدارية مع استراتيجيات الأعمال التنافسية و أثره على الأداء المؤسسي للشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، كلية الأعمال، عمان، الأردن.

سويدان، نظام وحداد، شفيق (٢٠٠٩)، التسويق مفاهيم معاصرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.

السيد، إسماعيل محمد (١٩٩٦)، الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم وحالات تطبيقية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية.

الشبراوي، صبري، (٢٠١٠)، التنمية البشرية، مجلة ادارة، العدد ٣، القاهرة، مصر.

- الشلبي، فراس وبدر، دجانه و حمدان، خالد بني (٢٠١١)، تكنولوجيا المعلومات وأثرها في إعادة هندسة الأعمال، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد الثالث عشر، العدد الثاني.
- الشموط، محمد سالم (٢٠٠٧)، أثر علاقة المنظمة بالموردين في اداء سلسلة التوريد لدى الشركات الصناعية في الأردن المتوسطة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، كلية الأعمال، عمان، الأردن.
- الشنواني، صلاح (١٩٩٩)، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية مدخل الأهداف، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية.
- أبو شيخة، نادية (٢٠٠٠)، إدارة الموارد البشرية، ط (1). دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- الطراونة، سليمان و خاطر، أيمن وطويقات، مشهور (٢٠١١). درجة تطبيق بنود إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير أداء العاملين في مديرية التربية والتعليم لعمان الرابعة، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد الرابع والعشرون.
- الطهراوي، عبد المنعم رمضان (٢٠١٠)، دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير الأداء المؤسسي في المنظمات غير الحكومية في غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة.
- العابد، إبراهيم محمد (٢٠٠٧)، تقييم أثر خصائص فرق العمل متعددة الوظائف على نجاح مشاريع القطاع العام، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- عامر، سعيد يس (١٩٩٨)، الإدارة وآفاق المستقبل"، المطبعة العثمانية الحديثة، القاهرة، مصر، ص ٤٠٨.
- عباس، انس عبدالباسط، وحمادي، سليمان عبدالله، (٢٠٠٩)، الحوافز وأثرها على الأداء، مجلة تنمية الرافدين، المجلد ٣١، العدد ٩٣، ص ١٠٥-١٢٣، جامعة الموصل، العراق.
- عباس، سهيلة (٢٠٠٣)، إدارة الموارد البشرية-مدخل استراتيجي، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.
- عبد الباقي، صلاح الدين (٢٠٠٠)، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية، القاهرة.

- عبد الباقي، صلاح الدين (٢٠٠٤)، إدارة الموارد البشرية، مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية، القاهرة.
- عبد السميع، جمال عبد الحميد علي (١٩٩٦)، محددات وأهمية وممارسات سياسات إدارة الموارد البشرية ومعايير تقييمها في البيئة المصرية، مجلة الدراسات المالية والتجارية، العلوم الإدارية، العدد الأول، يناير، السنة السادسة.
- عبد القادر، دبون (٢٠٠٨)، دور مدخل التكيف التكنولوجي في إدارة التغيير في المؤسسة، جامعة ورقلة، مجلة الباحث، عدد (٦).
- عبد اللطيف، مصطفى (٢٠٠٥)، إعادة الهندسة من خلال الأداء المتميز، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمؤسسات والحكومات، جامعة ورقلة ٠٨-٠٩ آذار .
- عبد المحسن، توفيق محمد (٢٠٠٢)، تقييم الأداء: مداخل جديدة لعالم جديد، دار الفكر العربي ودار النهضة العربية.
- عبدالحفيظ، أحمد بن صالح، المرجع العلمي لتطبيق منهج الهندرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن. العربي، عطية، (٢٠١٢)، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية، مجلة الباحث، العدد ١٠، ص ٣٢٣، جامعة ورقلة، الجزائر.
- العربي، قاسم شاهين، (٢٠٠٩)، أمط القيادة الإدارية وتأثيرها في انجاح المنظمات، أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة سانت كليمنتس، كلية الإدارة والأقتصاد، العراق.
- العطيات، محمد بن يوسف النمران (٢٠٠٦)، إدارة التغيير والتحديات المعاصرة للمدير، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
- عمر، قاسم والشيخ، وساوس (٢٠١١)، إعادة هندسة عمليات إدارة سلسلة التوريد، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر.

العيثاوي، أحلام إبراهيم سلمان (٢٠٠٣)، تصميم نظام (CAPP) لإسناد عملية إعادة هندسة عملية الأعمال، دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة بغداد، العراق.

الغامدي، عائض بن سعيد بن مثنى (٢٠٠٩)، مستوى فعالية إدارة الموارد البشرية في وزارة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر القادة الإداريين، أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد.

فرحات، غول (٢٠١١)، دور إعادة الهندسة كأسلوب للتغيير التنظيمي في ظل الأوضاع البيئية الراهنة، نقلاً عن : [iefpedia.com/arab/wp-content/uploads](http://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads).

الفزازي، محمد بن احمد (٢٠٠٩)، أثر الثورة التكنولوجية المعاصرة على تقييم برامج وسياسات ادارة الموارد البشرية، اطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة تشرين، قسم ادارة الأعمال، دمشق، سوريا.

القاضي، زياد مفيد (٢٠١٢)، علاقة الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرهما على أداء المنظمات، دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

قوي، بوحنية (٢٠٠٧)، إعادة هندسة الأداء الجامعي، مقارنة معاصرة، مجلة الباحث، العدد (٥)، جامعة ورقلة.

الكردي، أحمد السيد (٢٠١٠)، التحول وهندسة إعادة البناء الشاملة "الهندرة"، نقلاً عن: <http://kenanaonline.com>.

الكساسبة، محمد مفضي (٢٠٠٤)، دور تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة عمليات الأعمال : دراسة ميدانية على شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن، أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

الصياح، عبد الستار (٢٠٠٩)، المواءمة الاستراتيجية وأثرها في تحديد الموقف الاستراتيجي لمنظمات الأعمال دراسة اختبارية في عينة من الشركات الصناعية الأردنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد (٢٢)، جامعة بغداد، العراق.

المالكي، ساعد (٢٠٠٣)، الأبعاد الإدارية والأمنية لهندرة العمليات الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي دراسة ميدانية على وكالة الآثار والمتاحف بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.

مبارك، حمد لله (٢٠٠٤)، تكنولوجيا المعلومات وأثرها في الاستراتيجية والهيكل التنظيمي والأداء: دراسة تحليلية لشركات التأمين الأردني، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

المدهون، محمد (٢٠٠٥)، إدارة وتنمية الموارد البشرية، الجامعة الإسلامية، ط١، غزة.

المرسى، جمال الدين محمد (٢٠٠٣)، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، "المدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن ٢١"، الإسكندرية: الدار الجامعية.

المصري، جمال نمر موسى (٢٠٠٩)، أثر التعويضات في رضا العاملين في الجامعة الإسلامية بغزة-قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

ملاري، توماس واخرون، (٢٠٠٧) العاملون والأداء والأجور- كتب المدير ورجل الأعمال، الشركة العربية للأعلام العلمي (شعاع)، القاهرة، مصر.

النجار، فريد (٢٠٠٤)، "إعادة هندسة العمليات وهيكلية الشركات للتعامل مع العولمة والحروب التجارية الجديدة"، دار طيبة، القاهرة.

النجار، فايق جبر حسن (١٩٩٧)، التحليل الائتماني، مدخل اتخاذ القرارات، ط ١، مطبعة بنك الإسكان، عمان.

نشرة المؤشرات الاقتصادية للقطاع الناعي الأردني (٢٠١٢)، مركز الدراسات الاقتصادية الصناعية- غرفة صناعة عمان ، العدد الثاني.

نصر الله، حنا (٢٠٠١)، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية ، القاهرة : مصر.

نصر الله، حنا (٢٠٠٢)، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان.

هاشم، زكي محمود (١٩٩٦)، إدارة الموارد البشرية، ذات السلاسل، الكويت.

هلال، محمد عبدالغني، (٢٠١٢)، إعادة هندسة الموارد البشرية، مركز تطوير الأداء للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.

هندي، منير إبراهيم (١٩٩٦)، إدارة البنوك التجارية، مدخل اتخاذ القرارات، الإسكندرية، المكتب العربي الحديث.

الهوري، سيد (١٩٩٩)، منظمة القرن الـ٢١: منهج تطوير الشركات والمؤسسات للعبور إلى القرن الـ٢١، دار الجيل للطباعة، القاهرة.

الهيبي، خالد (٢٠٠٣)، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان.

هيلين، توماس وهنجر، ديفيد (١٩٩٠)، الإدارة الاستراتيجية، ترجمة: محمود عبد الحميد مرسى وزهير نعيم الصباغ، معهد الإدارة العامة، الرياض.

ثانياً : المراجع باللغة الانجليزية:

Adebisi, A. (2004), Information Sharing and Supply chain Relation in Small and Medium Sized Garment Manufacturing Firms in the UK.un published doctoral dissertation. open university, UK.

Akhtar, Syed, Daniel Z. Ding, Gloria L. Ge (2008), Strategic HRM Practices and their Impact on Company Performance in Chinese Enterprises. Human Resource Management. Volume 47, Issue 1, pp 15-32, Spring .

Akhtar, Syed, Daniel, R.Z. Ding, and Gloria L. GE, (2008), Strategic H.R.M Practices and their Impact On Company performance in Chinese Enterprises, Human Resource Management, Spring , Vol. 47, No. 1, Pp. 15-32.

Armstron, M. (1992), Strategies for Human Resources Management a Total Business Approach. London: Kogan Page Limited.

- Arora. S.& Kumar. S. (2000), Reengineering: A Focus on Enterprise Integration” EBSCO database, available at <http://search.epent.com>, sited on 11-10-2011.
- Ascari, A. Rock, M. Dutta, S. (1995), "Reengineering and Organisational Change: Lessons from a Comparative Analysis of Company Experience", European Management Journal, Vol. 13 No.1, pp.1-30.
- Ba, Johnson & Lawer, John(2000), Organizational and HR Strategies in Korea Impact on Firm Performance in an Emerging Economy. Academy of Management journal, Vol.43.P.3.
- Budhwar, P. (2000), Evaluating Levels of Strategic Integration and Devolvment of Human Resource Management in Britain. Personnel Review, 29 (2), 141-157
- Bulkely, W. M. (1994), Conglomerates Make a Surprising Comeback. The Wall Street Journal, March 1, A1.
- Burgelman, R. A. (1994), Fading Memories: A Process Theory of Strategic Business Exit in Dynamic Environments. Administrative Science Quarterly, California management review, vol.38, p16.
- Burgelman, R. & Grove, A. (1996), Strategic Dissonance, California Management Review, Vol. 38, No. 2, Winter.
- Certo, S. & Peter, p. (1995), The Strategic Management Process, 3<sup>rd</sup>, Irwin Pub.
- Chew I.K-H. Chong, P. (1999), Effects of Strategic Human Resource Management on Strategic Vision, International Journal of Human Resource Management, Volume 10, Number 6, 1 December.
- Cleary, T.J. M. and, J. cleary (1993), Desiging an Eddective Compensation system (part 1: The Theory) Quality Progress. April, Vol. 26. PP 69-74.

- Daft, L. (2001), *Organizational Theory and Design*, St. Paul: West Publishing Company, U.S.A.
- Dessler, Gary (2005), *Human Resource Management*, Prentice-Hall of India, New Delhi, p. 206.
- Drucker, Peter F. (1998), *The Information Executives Truly Need*. In: *Measuring Corporate Performance*. Boston: Harvard Business Review.
- Eccles, Robert G.(1998), *The Performance Measurement Manifesto*. In :*Measuring Corporate Performance*. Boston: Harvard Business Review.
- Eng, Teck-yong, (2005), *The Influence of the Firms Cross Functional Orientation On Supply Chain*, *Journal of Supply Chain Management*, VOI 41: 4-16. Tokyo, Japan
- Fey Carl, F. (2000), *The Effect of Human Resource Management Practices on MNC Subsidiary Performance in Russia*, *Stockholm School of Economics*.
- Goldstein, M. (1993),*Training in Organization* .Harvard, business review,USA .
- Goodstein, L.D. Butz, H.E. (1998), *Customer Value: The Linchpin of Organization Change* *Organizational Dynamics* Summer 21-33
- Griffin, R. (1996), *Management*, Fifth Edition Houghton Mifflin Company, U.S.A.
- Hammer, Michael and Champy James (1993), *Reengineering the Corporation*, Harper business, USA.
- Hoffman, Richard, C. (2007), 'The Strategic Planning Process and Performance Relationship : Does Culture Matter?', *Journal of Business strategies*, Vol.24, NO.1 :27-48.

- Holbeche, Linda (2005), 'The High performance Organization : Creating Dynamic Stability and Sustainable Succes' Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Katou A.A. (2008), Measuring the Impact of HRM on Organizational Performance, Journal of Industrial Engineering and Management, Vol1.1,p2.
- Kaufman, josh (2012), The personal MBA Master the Art of Business, portfolio/penguin,USA.
- Khan, M.A. (2010), Effects of Ruman Resource Management Practices on Organizational Performance: An Empirical Study of Oil and Gas Industry in Pakistan. Europ. J. Econ Financ Admin. vol. 24,pp157-175.
- Lancaster, Sean, (2006) "E-supply chain management: an evaluation of current web initiatives", Information Management & Computer Security, Vol. 14 Iss: 2, pp.167 - 184
- Mager.F. & Pipe, Peter, (1997), Analyzing Performance Problemes. Center for Effective Performance ,USA; 3 edition .
- Al-Mashari, M. 2001. Process orientation through Enterprise Resource Planning (ERP): A review of critical issues. Knowledge and Process Management, vol.8,p175-185
- Al-Mashari, Majed, Al-Mudimigh, Abdullah, A. and Zairi Mohamed (2002), Enterprise Resource Planning: A taxonomy of Critical Factors, European Journal of Operational Research,Vol. 146, Issue 2.
- Mcdonald, Mark,(2010), improving business processes, Harvard business school publishing,USA.
- Mello, A. Jeffrey, (2002), Strategic Human Resource Management, Dave Shaut, Dondley & Sons Co. U.S.A.

- Miles, R. and Snow, C. (1978), *Organizational Strategy, Structure, and Process*. New York: McGraw-Hill.
- Mondy, Wayne, R. & Mnoe, Robert, (2005), *Human Resource Management, Ninth Edition*, Prentice Hall, Person Education International.
- Morgan, G. (1980), *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*, London.
- Namasivayam, K. Miao, L. & Zhao, X. (2006), *An Investigation of The Relationship Between Compensation Practices and Firm Performance In The Us Hotel Industry*. *International Journal of Hospitality Management*, 26, pp574-587.
- Norbert, Thom (1999) ,*Management Du Changement Elements De Base Pour "Change Management" Differentie Et Integre*.*Gestion Vol.12,p19*
- Nowack K.M. (1991), *A true Training Needs Analysis*. *Training and Development Magazine* , vol.6, p 13.
- O'Neill, P. Sohal, A.S (1999), "Business Process Reengineering: A review of Recent Literature", *Technovation*, Vol.19, No. 9, pp 571-81
- Ozaralli, Nurdan (2002), *Effects of Transformational Leadership on Employment and Team Effectiveness*. *Leadership & organization development journal*, vol.24, pp335-344.
- Peppard & Fitzgerald (1997), *The Transfer of Culturally-Grounded Management Techniques: The case of Business Reengineering in Germany*, *European Management Journal*, Vol. 15, Issue 4, August 1997, Pp 446-460.
- Pfeffer, J. (1998), *Seven Practices of Successful Organizations*.
- Pooran,W. & Robert,W. (2005), *Firm Growth & Supply Chain Partnership an Empirical Analysis of Uk Small & Medium Enterprises Subcontractors*.

Small Business Economics, Vol. 24, No. 1 , pp. 39-51, UK.

Porter, M. E. (1996) What is a strategy? Harvard Business Review, vol.48, pp.61-78

Porter, M.E. (1980), Competitive Strategy:Techniques for Analyzing Industrie and Competitors, New York: Free Press.

Porter, Michel, (1996), What Is Strategy, Harvard Business Review, Vol.85.P46.

Ripley, David, &Dean, Peter (1997), Performance Improvement Pathfinders: Models for Organizational Learning, Ent Society for Performance, USA.

Rummler, Geary, (2010), Contributions & Conflicting Ideologies in the Field of Performance Improvement, Ann Arbor, Michigan: The University of Michigan.

Sang, Chan, (2005), Relationship between HRM Practices and the Perception of Organizational Performance, Roles of Management Style, Social Capital, and Culture: Comparison between Manufacturing Firms in Cambodia and Taiwan , National Cheng Kung University.

Sarnikar S., Zhang, Z, Zhao J.L., "Predicting Query Performance in Domain-Specific Corpora", Proceedings of the 40th Annual Hawaii International Conference on System Sciences, January 3-6, 2007, Waikoloa, Big Island, Hawaii.

Schuler, R. and Walker, J. (1990), "Human Resources Strategy:focusing on issues and actions ", Organizational Dynamics, vol.3, pp5-19.

Serge, Raynal, (2003), le Management Par Projets « Approche Stratégique du Changement », Editions d'Organisation, paris 3<sup>ème</sup> Edition; p:256.

Sibson, R. E. (1992), Strategic Planning for Human Resources Management, New York: Amaco.

- Singh.K. (2004), Impact of HR Practices on Perceived Firm Performance in India. Emerald Management Reviews.
- Subramony, Mahesh, (2009), A Meta-analytic Investigation of the Relationship Between HRM Bundles and Firm Performance. Human Resource Management
- Templar, Richard,(2011), The rules of Management, Person Education,INC,USA.
- Tolis, John, (1989), Psydhbhical Testing, London: Institute of Personnel Management, p:20.
- U.S Office of Personnel Management, (١٩٩٩),Strategic Human Resources Management : Aligning With the Mission, The HRM Accountability System Development Guide .Volume 48, Issue 5, pp 745-768, September/October.
- Watson,Noel, (2002), Supply Chains Missteps and Mitigation Strategies Dynamics, University of Pennsylvania,USA. P.113
- Wheelen, Thomas L.& Hunger, J. David (1990) Strategic planning; Case studies,3rd edition, Mountain SPONSOR, USA.
- Willcocks, L. P. and G. Smith, (1995), "IT-Enabled Business Process Reengineering: Organizational and Human Resource ." Journal of Information Systems , 4 (3), pp. 279-301.

قائمة الملاحق

الملحق الأول: الاستبانة

الملحق الثاني: قائمة محكمي الاستبانة

## ملحق (١)

## استبانة الدراسة

السيد / السيدة.....المحترم/المحترمة.

تحية طيبة وبعد،،،

يعد قطاع الصناعة من القطاعات الاقتصادية المهمة والحيوية في الاقتصاد الوطني وتشكل رافدا مهما للاقتصاد من هنا جاء الاهتمام من قبل الإدارة العليا في الشركات بالعمل على تطوير الاداء من خلال استخدام المفاهيم الإدارية الحديثة.

يقوم الباحث بدراسة بعنوان (التوافق بين استراتيجيات الموارد البشرية واعادة هندسة العمليات وأثرة على أداء الشركات الصناعية)، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال من جامعة عمان العربية.

الرجاء تعبئة الاستبانة بدقة وموضوعية الأمر الذي سينعكس على دقة نتائج الدراسة، علماً بأن البيانات الواردة في الاستبانة ستعامل بسرية ولغايات البحث العلمي فقط.  
شاكراً لكم تعاونكم مع وافر احترامي وتقديري واعترافي بغزير علمكم.  
والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

الباحث:

المشرف:

عاطف محمد العواودة - تلفون: (٠٧٧٧٧٧٧٢٢٤)

الأستاذ الدكتور شوقي ناجي جواد

## الجزء الأول:

يرجى وضع إشارة (√) في الخانة المناسبة:

١. النوع الاجتماعي:

ذكر  أنثى 

٢. العمر:

أقل من (٢٥) سنة  (25) سنة- أقل من (٣٥) سنة من (٣٥) سنة- أقل من (٤٥) سنة  (45) سنة- أقل من (55) سنة من (55) سنة- أقل من (٦٥) سنة  أكثر من (٦٥) سنة 

٣. المؤهل العلمي:

ثانوية عامة  دبلوم متوسط بكالوريوس  دبلوم عالي دبلوم ماجستير  دكتوراه 

٤. عدد سنوات الخبرة في الشركة:

أقل من ٥ سنوات  ٥ سنوات-أقل من (١٠) سنوات (١٠) سنوات-أقل من (١٥) سنوات  (١٥) سنوات-أقل من (٢٠) سنوات (٢٠) سنة فأكثر 

٥. عدد سنوات الخبرة بشكل عام:

أقل من (٥) سنوات  (٥)-أقل من (١٠) سنوات (١٠)-أقل من (١٥) سنة  أكثر من (١٥)-(٢٠) سنة أكثر من (٢٠) سنة

٦. المسمى الوظيفي:

- مدير إدارة     رئيس قسم  
 موظف     غير ذلك .....

الجزء الثاني:

المتغير المستقل (التوافق بين استراتيجيات الموارد البشرية وإعادة هندسة العمليات) وتم قياسه من خلال المتغيرات التالية، يرجى وضع إشارة (√) في المربع الذي يتفق مع إجابتك باختيار واحد من مستويات الموافقة.

استراتيجيات الموارد البشرية: أ. التعويضات:				
				١. تساهم التعويضات في رفع مستوى أداء وإنتاجية الشركة
				٢. تتبع الشركة أساليب عادلة في منح التعويضات المادية والمعنوية.
				٣. يوفر الراتب الأساسي تلبية الحاجات الأساسية بمستوى ملائم.
				٤. يراعي نظام التعويضات في الشركة مستوى أداء الموظفين.
				٥. تساهم الحوافز المادية والمعنوية بفاعلية كبيرة في تحسين أداء الموظفين واتجاهاتهم نحو العمل.
				٦. يوفر الراتب الأساسي تلبية الحاجات الأساسية بمستوى ملائم .
				٧. يراعي نظام التعويضات في الشركة مستوى أداء الموظفين.
ب. التوظيف:				
				٨. تقوم الشركة بتحديد احتياجاتها من الموظفين لتحقيق أهدافها .
				٩. تقوم الشركة بالتنبؤ باحتياجاتها المستقبلية من العاملين وفق سياسيات التوسع في العمل .

					١٠. تعمل الشركة على تصميم بطاقة وصف وظيفي تحدد الخبرات والكفاءات المطلوبة لشغل أي وظيفة في الشركة.
					١١. تبني الشركة التخطيط الواقعي لاحتياجاتها من الموارد البشرية.
					١٢. تعمل الشركة على وضع أسس واضحة وشفافة لاختيار الموارد البشرية .
					١٣. تهتم الشركة بخفض نسبة دوران العمل إلى الحد الأدنى.
					١٤. تقوم الشركة بوضع معايير للاختيار السليم للموارد البشرية.
					١٥. تعتبر عملية استقطاب الموارد البشرية من أكثر السياسات التنظيمية أهمية في توظيف الأفراد المؤهلين.
					١٦. تعمل الشركة على وضع معايير محددة لعملية التعيين في الشركة
ج. التدريب والتطوير:					
					١٧. تقوم الشركة بتصميم برامج تدريبية تلبى احتياجات العاملين.
					١٨. تحرص الشركة على تحليل الاحتياجات التدريبية للموظفين .
					١٩. تعمل الشركة على تنفيذ البرامج التدريبية التي تلبى احتياجات العاملين .
					٢٠. تعمل الشركة على تقييم أثر البرامج التدريبية .
					٢١. تحرص الشركة على متابعة البرامج التدريبية .
					٢٢. تهتم الشركة بتطوير قدرات المديرين في إدارة الشركة .
					٢٣. تراعي الشركة الفروقات الفردية بين العاملين عند تصميم البرامج التدريبية .

					٢٤. تعمل الشركة على وضع استراتيجيات لتطوير عمليات الشركة .
					٢٥. يوجد لدى الشركة خطة سنوية لتطوير عمل الموارد البشرية.

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
إعادة هندسة العمليات: أ. العمليات:						
٢٦.	تعمل الشركة على إعادة تنظيم عملياتها وفق توجهات سوق العمل الأردني.					
٢٧.	تقوم الشركة بإعادة تصميم عملياتها ليتوافق ذلك مع حاجات سوق العمل الأردني.					
٢٨.	تعمل الشركة على تغيير أساليب التفكير بالأداء من قبل العاملين.					
٢٩.	تدعم الشركة بناء الثقة المتبادلة بين العاملين والإدارة لنجاح عملياتها.					
٣٠.	تسعى الشركة إلى إيجاد حلول جذرية سريعة للمشاكل التي تؤثر على تطوير عملياتها.					
٣١.	تقوم الشركة بتطوير مقاييس للأداء الفعال في الشركة.					
٣٢.	تركز الشركة على خطوات إعادة الهندسة التي ترتبط بالعمليات.					
٣٣.	تحرص الشركة على إدخال التقنيات الحديثة في مجال الإنتاج.					
٣٤.	تحرص الشركة على التعاقد مع موردين موثوق بهم.					

					٣٥. لكل قسم في الشركة هويته الخاصة التي تعبر عن المهام التي يقوم بها.
ب. الهيكل التنظيمي:					
					٣٦. تحرص الشركة على تصميم هيكل تنظيمي مرن يتوافق مع إعادة هندسة عملياتها .
					٣٧. يعزز الهيكل التنظيمي أمكانية التشارك بين الرؤساء والمرؤوسين في عمليات اتخاذ القرارات.
					٣٨. تتوفر خرائط تنظيمية تعكس طبيعة العلاقات التنظيمية.
					٣٩. يسمح تصميم الهيكل التنظيمي بتدفق الاتصالات بين الإدارات .
					٤٠. تحدد المهام انطلاقاً من طبيعة أهداف الشركة .
					٤١. يتم إسناد الوظائف والنشاطات للأقسام وفق الأهداف المحددة وبما لا يتعارض مع عمل الأقسام الأخرى .
					٤٢. تراعي الشركة متطلبات تطوير العمليات في تصميم الهيكل التنظيمي.
					٤٣. يتم التركيز على إعادة البناء التنظيمي ليتوافق مع انسيابية العمليات في الشركة.
					٤٤. تميل الشركة إلى تطبيق أسلوب الإثراء الوظيفي بجمع عدة أعمال في الوظيفة الواحدة لزيادة قدرة الموظف على تنفيذ المهام.
					ج. فرق العمل
					٤٥. تستخدم الشركة أسلوب فرق العمل في تحقيق أهداف الشركة.
					٤٦. تعمل الشركة على توفير المعلومات اللازمة لنجاح فرق العمل.
					٤٧. يساعد بناء فرق العمل على تنفيذ الأعمال بفعالية.
					٤٨. يتم منح فرق العمل الصلاحيات اللازمة لتحقيق أهداف الشركة .

					٤٩. تتحمل فرق العمل المسؤولية عن الأعمال التي تقوم بها.
					٥٠. يتم تنظيم عمل فرق العمل في إطار النتائج المرغوبة وليس لمجرد تنفيذ المهام.
					٥١. يتم منح فرق العمل بعض الصلاحيات لمعالجة المشكلات التي توجهها أثناء تنفيذ المهام.
					٥٢. يتكامل عمل فرق العمل في كافة أقسام الشركة لتحقيق أهداف الشركة .
					٥٣. تعزز الشركة أهمية فرق العمل كأسلوب عمل في الشركة .
					٥٤. تمتلك فرق العمل حرية التصرف في معالجة الحالات الطارئة التي قد تحدث في موقع العمل.

التوافق بين إستراتيجيات الموارد البشرية وإعادة هندسة العمليات:

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
٥٥.	تحرص الشركة عند إعادة هندسة عملياتها على التوافق مع استراتيجيات التوظيف المعمول بها في الشركة .					
٥٦.	تحرص الشركة عند إعادة هندسة عملياتها على التوافق مع استراتيجيات التدريب والتطوير المعمول بها في الشركة.					
٥٧.	تحرص الشركة عند إعادة هندسة عملياتها على التوافق مع استراتيجيات التعويض المعمول بها في الشركة.					
٥٨.	يساهم التوافق بين استراتيجيات الموارد البشرية وإعادة هندسة العمليات في تخفيض معدلات دوران العمل.					

					يساعد التوافق بين استراتيجيات الموارد البشرية وإعادة هندسة العمليات في إعادة تصميم الهيكل التنظيمي.	٥٩.
					يساهم التوافق بين استراتيجيات الموارد البشرية وإعادة هندسة العمليات في تقييم وضع الشركة .	٦٠.
					يساهم التوافق بين استراتيجيات الموارد البشرية وإعادة هندسة العمليات في تعزيز الاستثمار برأس المال الفكري في الشركة .	٦١.
					يساهم التوافق بين استراتيجيات الموارد البشرية وإعادة هندسة العمليات في تغيير أساليب العمل في الشركة	٦٢.
					يساهم التوافق بين استراتيجيات الموارد البشرية وإعادة هندسة العمليات في استثمار عناصر البيئة الداخلية في نجاح الشركة	٦٣.
					يساهم التوافق بين استراتيجيات الموارد البشرية وإعادة هندسة العمليات في إثراء البرامج التدريبية.	٦٤.
					يساهم التوافق بين استراتيجيات الموارد البشرية وإعادة هندسة العمليات في تغيير نمط عمليات تقييم الأداء .	٦٥.
					تهتم الشركة بالتنسيق بين أنشطتها لضمان التكامل في النتائج النهائية.	٦٦.

## الجزء الثاني:

المتغير التابع (أداء الشركات الصناعية) وتم قياسه من خلال المتغيرات الفرعية التالية، يرجى وضع إشارة (٧) في المربع الذي يتفق مع إجابتك.

رقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أ. الحصة السوقية:						
٦٧	تعمل الشركة على استقطاب زبائن جدد.					
٦٨	تتبني الشركة استراتيجيات تسويقية لتعظيم حصتها في السوق.					
٦٩	تعمل الشركة على جعل منتجاتها أكثر تقبلا من قبل الزبائن لزيادة حصتها في السوق.					
٧٠	تقوم الشركة بمراجعة قدرتها على تحسين جودة منتجاتها لزيادة جاذبيتها للزبائن المحتملين.					
٧١	تقوم الشركة بدراسة حاجات الزبائن المحتملين لزيادة حصتها السوقية.					
٧٢	تقوم الشركة بوضع خطط تسويقية لزيادة ١٠-٢٠% من حصتها السوقية .					
ب. الربحية.						
٧٣	توفر الشركة البيئة الملائمة لزيادة أرباحها.					
٧٤	تقوم الشركة بوضع خطط استراتيجية لتحديد مستوى الأرباح التي تسعى الوصول إليها.					
٧٥	يتم ربط عمليات الشركة بمستوى القدرة على تحقيق الأرباح.					
٧٦	تتابع الشركة مستوى نمو الإيراح السنوية المتحققة.					
٧٧	تقوم الشركة بتحديد نسبة نمو من الأرباح السنوية .					
٧٨	تقوم الشركة بمراجعة دورية لقدرتها على تحقيق الأرباح.					

ج. حجم المبيعات:				
				٧٩. يعكس حجم المبيعات قدرة الشركة على المنافسة .
				٨٠. يقيس حجم المبيعات نجاح سياسات العمل في الشركة.
				٨١. تعمل الشركة على زيادة حجم المبيعات من خلال تعزيز علاقتها مع الزبائن.
				٨٢. تعمل الشركة على تحديد نمو محدد لحجم المبيعات .
				٨٣. يتم العمل على تحليل حجم المبيعات بشكل دوري ومستمر.

				٨٤. تربط الشركة بين حجم المبيعات وتكاليف الإنتاج في الشركة
د. الأداء الوظيفي:				
				٨٥. توفر الشركة البيئة الملائمة لأداء الوظيفي بما يتوافق مع وضع الشركة.
				٨٦. تقوم الشركة بمراجعة مستوى أداء الموظفين بشكل سنوي
				٨٧. تقييم الشركة أداء الأقسام للتعرف على كفاءة الموظفين
				٨٨. يتم التكامل بين عمل الأقسام المختلفة لتحقيق الأهداف المتوقعة.

				٨٩. يتم منح الموظفين الصلاحيات اللازمة لأداء الأعمال بشكل كفؤ .
				٩٠. يتحمل الموظفون مسؤولية الأعمال التي يقوموا بها.
				٩١. تقوم الشركة بتخصيص جوائز تشجيعية للموظف المتميز بالأداء.

## ملحق (٢)

## الأساتذة محكمي الاستبانة\*

الاسم	الرتبة	الجامعة
١. الدكتور ربحي الحسن	أستاذ	الجامعة الأردنية
٢. الدكتور محمد أبو صالح	أستاذ	جامعة عمان العربية
٣. الدكتور محمد أبو يمن	أستاذ	جامعة عمان العربية
٤. الدكتور موسى اللوزي	أستاذ	الجامعة الأردنية
٥. الدكتور نعمة الخفاجي	أستاذ	جامعة عمان العربية
٦. الدكتور بدر دحيات	أستاذ مشارك	الجامعة الأردنية
٧. الدكتور سامر الدحيات	أستاذ مشارك	الجامعة الأردنية
٨. الدكتور علي جبرين	أستاذ مشارك	جامعة عمان العربية
٩. الدكتور غسان العمري	أستاذ مشارك	جامعة عمان العربية
١٠. الدكتور خالد أبو العثم	أستاذ مساعد	جامعة عمان العربية

\* تم ترتيب أسماء الأساتذة محكمي الاستبانة حسب ترتيب حروف اللغة العربية واللقب العلمي.