

The Islamic University of Gaza
Deanship of Research and Graduate Studies
Faculty of Commerce
Master of Business & Administration



الجامعة الإسلامية بغزة
عمادة البحث العلمي والدراسات العليا
كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية
ماجستير إدارة الأعمال

أثر إعادة هندسة الموارد البشرية في تعزيز نظم عمل الأداء

العالي في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة

The Impact of Human Resource Re-Engineering in Enhancing High Performance Work Systems in Non-Governmental Organizations in the Gaza Strip

إعداد الباحث

محمد عدلي مصطفى التتر

إشراف

الدكتور

سامي علي أبو الروس

قدم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير
في إدارة الأعمال بكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية في الجامعة الإسلامية بغزة

يوليو/2021م - ذو القعدة/1442هـ

إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

أثر إعادة هندسة الموارد البشرية في تعزيز نظم عمل الأداء العالي في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة

The Impact of Human Resource Re-Engineering in Enhancing High Performance Work Systems in Non- Governmental Organizations in the Gaza

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هو نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة ككل أو أي جزء منها لم يقدم من قبل الآخرين لنيل درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أي مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

Declaration

I understand the nature of plagiarism, and I am aware of the University's policy on this.

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced, is the researcher's own work, and has not been submitted by others elsewhere for any other degree or qualification.

Student's name:		اسم الطالب:
Signature:		التوقيع:
Date:		التاريخ:



نتيجة الحكم على أطروحة ماجستير

بناء على موافقة عمادة البحث العلمي والدراسات العليا بالجامعة الإسلامية بغزة على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحث/ محمد عدلي مصطفى التتر لنيل درجة الماجستير في كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية/ قسم إدارة الأعمال وموضوعها:

أثر إعادة هندسة الموارد البشرية على دعم نظم عمل الأداء العالي في المنظمات غير الحكومية

The Impact of Re-Engineering Human Resources in Support of high Performance Work Systems in Non-Governmental Organizations

وبعد المناقشة العلنية التي تمت اليوم السبت 7 ذو الحجة 1442هـ الموافق 2021/07/17م الساعة الواحدة والنصف مساءً، في قاعة اجتماعات كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

د. سامي على أبو الروس
أ. د. يوسف عبد بحر
د. طارق مفلح أبو حجير
مشرفا ورئيسا
مناقشا داخليا
مناقشا خارجيا

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحث درجة الماجستير في كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية/قسم إدارة الأعمال.

واللجنة إذ تمنحه هذه الدرجة فإنها توصيه بتقوى الله تعالى ولزوم طاعته وأن يسخر علمه في خدمة دينه ووطنه.

والله ولي التوفيق،،،

عميد البحث العلمي والدراسات العليا

أ. د. بسام هاشم السقا



ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة إعادة هندسة الموارد البشرية في تعزيز نظم عمل الأداء العالي من وجهة نظر مسؤولي الموارد البشرية بمجموعة من المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة، بما يشمل واقع الهندرة بمكوناتها (البعد البشري والبعد الهيكلي والبعد التكنولوجي والبعد الفني) وتأثيرها على نظم الأداء العالي بأبعدها (المقارنة المرجعية وبطاقة الأداء المتوازن وإدارة المواهب ومقاييس الموارد البشرية) كما هدفت إلى تشخيص المعوقات والإشكالات التي تحد من تنفيذ وتطبيق الهندرة وأثر ذلك على نظم الأداء العالي، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث تكون مجتمع الدراسة من 348 موظف، وطبقت الدراسة على 230 موظف تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية، واستخدام الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات، فقد تم استرداد 217 ما يمثل 94% من عينة الدراسة ومن ثم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS للحصول على النتائج واختبار فرضيات الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها وجود تأثير واضح وكبير لعملية إعادة الهندسة على تنمية الكفاءة الأساسية، وأن هناك حاجة مهمة لعملية إعادة الهندسة بهدف تطوير الكفاءات بما يضمن استدامة المؤسسة على المستوى الاستراتيجي بنسبة 73.78%، كما أظهرت نتائج الدراسة أهمية دور نظم الأداء العالي في زيادة وتحسين أداء الموظفين في المؤسسة بشكل خاص وتطوير وتحسين أداء المؤسسة بشكل عام، بجانب كون نظم الأداء العالي تقدم ميزة تنافسية للمؤسسة أمام المؤسسات الأخرى ما يسهم في استدامة برامج وأنشطة المؤسسة، بجانب كون نظم الأداء العالي تعزز الاستثمار في الموارد البشرية من خلال العمل على تطوير المهارات لديهم ما ينعكس على أداء المؤسسة بشكل عام بنسبة 69.66%، كما أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة احصائية لإعادة تنظيم إدارة الموارد البشرية في تبنى ممارسات الاداء العالي في المؤسسات غير الحكومية.

وقد أوصت الدراسة تعزيز قدرة موظفي إدارة الموارد البشرية في التعامل مع مختلف البرمجيات والنظم المستخدمة في إدارة الموارد البشرية عبر الدورات التدريبية وورش العمل المتنوعة بهدف زيادة كفاءة أداء الموظفين في إنجاز المهام والأنشطة الموكلة لهم بكفاءة وفعالية، كما أوصت الدراسة بتعزيز دور الهيكل التنظيمي في عملية إعادة هندسة الموارد بما ينسجم مع التغيير في استراتيجية المؤسسة وهو ما يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة على المستوى الاستراتيجي، بالإضافة إلى استخدام المؤسسة لأسلوب المقارنة المرجعية في برامجها التدريبية والتطويرية، بجانب تطوير وتصميم عمليات المؤسسة وفق أفضل ممارسات المؤسسات المشابهة، بهدف تطوير أداء الموظفين وتحسين مهاراتهم، بالإضافة إلى تطوير العمليات المؤسسية

ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية

Abstract

This study aimed to know the extent to which human resources re-engineering contributes to enhancing high-performance work systems from the point of view of human resources officials in a number of non-governmental institutions in the Gaza Strip. The study seeks to determine the reality of engineering in its (human, structural, technological, and technical) dimensions and its impact on high-performance systems (bench-marking, balanced scorecard, talent management, and human resource measures) dimensions. The researcher used the descriptive-analytical approach, where the study population consisted of 348 employees. The study was applied to 230 employees who were selected by random sampling method. The researcher used the questionnaire as the data collection tool. 217 questionnaires were retrieved, representing 94% of the study sample, and then the data were analyzed using the SPSS to obtain the results and test the study hypotheses.

The study's main results are the presence of a clear and significant impact of the re-engineering process on the development of basic competency, and an important need for the process of re-engineering in order to develop competencies to ensure the sustainability of the institution at the strategic level by 73.78%. The study results also showed the importance of the role of high-performance in increasing and improving the performance of employees in the organization in particular and developing and improving the performance of the institution in general. In addition to the fact that high performance provides a competitive advantage for the institution over other institutions, which contributes to the sustainability of the programs and activities of the institution. Moreover, the high-performance enhances an investment in human resources by working to develop their skills, which is reflected on the performance of the institution in general by 69.66%, also the result showed that the effect is statistically significant for the organization of human resources management in high performance practices in government institutions.

The study recommends enhancing the capacity of human resources management staff in completing the tasks and activities assigned to them efficiently and effectively through various training courses and workshops on how to deal with the various software and systems used in human resources management. The study also recommends strengthening the role of the organizational structure in the re-engineering resources process in line with the change in the organization's strategy, which contributes to achieving the goals of the organization at the strategic level. In addition to the institution's use of the bench-marking method in its training and development programs. Moreover, developing and designing the operations of the institution according to the best practices of similar institutions, with the aim of developing the performance of employees and improving their skills, in addition to developing institutional processes.

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

﴿ وَقُلْ اَعْمَلُوا فِیْ سَبِیْلِ اللّٰهِ عَمَلًا وَّارِثًا وَرَسُوْلُهُ

وَالْمُؤْمِنُوْنَ ﴾

[التوبة: 105]

الإهداء

إلى والديّ الحبيبين، أظهر قلبين في حياتي، أطال الله في عمرهما.

إلى زوجتي رفيقة الدرب وشريكة الحياة

إلى أخي وأخواتي عزي وسندي في الحياة

إلى أولادي رياحين حياتي

إلى أساتذتي الكرام

أهدي هذا الجهد المتواضع

شكرٌ وتقديرٌ

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين، بفضل من الله وبعد أن أتم علي بإتمام هذه الدراسة، أتقدم في هذا المقام بجزيل الشكر والعرفان إلى مشرفي الفاضل الدكتور/ سامي علي أبو الروس على ما قدمه لي من النصائح والإرشادات والتوجيه فترة إعداد الدراسة حتى وصلت لما هو عليه.

كما أتقدم بالشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة الذين تشرفت بموافقته على مناقشة رسالتي الدكتور/ والدكتور/ واللذان أثريا الرسالة بأرائهم العلمية.

وكما يشرفني أن أتقدم بالشكر للجامعة الإسلامية بغزة بكافة الطواقم الأكاديمية والإدارية لما يبذلونه من جهود كبيرة في خدمة طلبة العلم، والشكر أيضاً لكلية التجارة بالجامعة سائلاً المولى عزوجل أن يجزيهم الثواب.

كما أتقدم بالشكر لعائلتي الكريمة ولكل الأحبة والأصدقاء على دعمهم ومساندتهم في إنجاز هذه الرسالة بأفضل صورة.

الباحث

محمد عدلي التتر

فهرس المحتويات

أ	إقرار.....
ب	نتيجة الحكم على الأطروحة.....
ت	ملخص الدراسة.....
ث	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية.....
ج	الآية القرآنية.....
ح	الإهداء.....
خ	شكر وتقدير.....
د	فهرس المحتويات.....
س	فهرس الجداول.....
ص	فهرس الأشكال.....
2	الفصل الأول - الإطار العام للدراسة.....
2	المقدمة:.....
3	مشكلة الدراسة:.....
4	متغيرات الدراسة:.....
6	فرضيات الدراسة:.....
6	أهداف الدراسة.....
7	أهمية الدراسة.....
8	الفصل الثاني.....
8	الإطار النظري للدراسة.....
9	المبحث الأول - هندسة الموارد البشرية.....
9	مقدمة:.....
10	مفهوم هندسة الموارد البشرية:.....
11	مجالات إعادة هندسة العمليات:.....
13	أهداف هندسة العمليات الإدارية:.....
14	مراحل إعادة هندسة العمليات:.....
15	المبادئ العامة لإعادة هندسة العمليات:.....

16.....	الفوائد المترتبة على عملية إعادة هندسة العمليات:
17.....	أسباب فشل عملية إعادة هندسة العمليات:
18.....	عوامل نجاح عمليات إعادة هندسة العمليات:
20.....	الفرق بين منهجية إعادة هندسة العمليات ومداخل التغيير الأخرى:
22	المبحث الثاني - نظم عمل الأداء العالي
22.....	مقدمة:
23.....	مفهوم إدارة الموارد البشرية:
24.....	أهداف إدارة الموارد البشرية:
24.....	ممارسات إدارة الموارد البشرية:
25.....	مفهوم نظم الأداء العالي:
26.....	أهمية نظم عمل الأداء العالي:
27.....	مؤشرات نظم الأداء العالي في المؤسسة:
27.....	ممارسات نظم الأداء العالي:
28.....	ممارسات نظم الأداء العالي المستخدمة في الدراسة:
39.....	محددات تطبيق نظم الأداء العالي:
40.....	العلاقة بين إعادة هندسة الموارد البشرية ونظم عمل الأداء العالي:
41	المبحث الثالث - المؤسسات غير الحكومية
41.....	مقدمة:
42.....	خصائص المؤسسات غير الحكومية:
42.....	معوقات عمل المؤسسات غير الحكومية:
43.....	عوامل نجاح المؤسسات غير الحكومية:
43.....	المؤسسات غير الحكومية إحصائيات وأرقام:
45.....	حاجة المؤسسات غير الحكومية إلى نظم عمل أداء عالي:
49.....	الفصل الثالث - الدراسات السابقة
49.....	مقدمة:
49.....	الدراسات الفلسطينية:
55.....	الدراسات العربية:
61.....	الدراسات الأجنبية:

66.....	التعقيب على الدراسات السابقة:
67.....	ما يميز الدراسة الحالية:
70	الفصل الرابع - الإطار العملي للدراسة
70.....	مقدمة:
70.....	منهج الدراسة:
70.....	مصادر البيانات:
71.....	مجتمع الدراسة:
71.....	عينة الدراسة:
72.....	أداة الدراسة:
73.....	خطوات بناء الاستبانة:
73.....	صدق الاستبانة:
80.....	ثبات الاستبانة :
81.....	اختبار التوزيع الطبيعي:
82.....	الأساليب الإحصائية المستخدمة:
85.....	الفصل الخامس - تحليل البيانات واختبار الفرضيات
85.....	مقدمة:
85.....	عرض لخصائص عينة الدراسة وفق البيانات الشخصية
88.....	عرض لخصائص عينة الدراسة وفق بيانات المؤسسة
89.....	المحك المعتمد في الدراسة
89.....	تحليل البيانات:
107.....	اختبار فرضيات الدراسة
120	الفصل السادس - النتائج والتوصيات
120.....	مقدمة:
120.....	مناقشة النتائج
124.....	التوصيات
127.....	الدراسات المستقبلية المقترحة:
129.....	المصادر والمراجع
129.....	أولاً: المراجع العربية:

135	ثانياً: المراجع الأجنبية:
139	الملاحق
139	ملحق رقم (1) طلب تحكيم استبانة.....
140	ملحق رقم (2) قائمة بأسماء المحكمين
141	ملحق رقم (3) استبانة الدراسة

فهرس الجداول

44	جدول (2.1) عدد المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة.....
44	جدول (2.2) أنواع القطاع التي تعمل بها المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة.....
74	جدول (2-4) - نتائج الاتساق الداخلي - مجال "البعد البشري".....
75	جدول (3-4) نتائج الاتساق الداخلي - مجال البعد الهيكلية.....
76	جدول (4-4) نتائج الاتساق الداخلي - مجال "البعد التكنولوجي".....
76	جدول (5-4) نتائج الاتساق الداخلي - مجال "البعد الفني".....
77	جدول (6-4) نتائج الاتساق الداخلي - مجال "إدارة المواهب".....
78	جدول (7-4) نتائج الاتساق الداخلي - مجال "المقارنة المرجعية".....
78	جدول (8-4) نتائج الاتساق الداخلي - مجال "بطاقة الأداء المتوازن".....
79	جدول (9-4) نتائج الاتساق الداخلي - مجال "مقاييس الموارد البشرية".....
80	جدول (10-4) الصدف البنائي.....
81	جدول (11-4) ثبات الاستبانة.....
82	جدول (12-4) اختبار التوزيع الطبيعي.....
85	جدول (1-5): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.....
86	جدول (2-5): توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية.....
86	جدول (3-5): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.....
87	جدول (4-5): توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي.....
87	جدول (5-5): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة داخل المؤسسة.....
88	جدول (6-5): توزيع عينة الدراسة حسب عدد الموظفين.....
88	جدول (7-5): توزيع عينة الدراسة حسب عمر المؤسسة.....
89	جدول (8-5) المحك المعتمد في الدراسة.....
	جدول (9-5) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لكل فقرة من فقرات مجال " البعد البشري "
90	جدول (10-5) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لكل فقرة من فقرات مجال " البعد الهيكلية "
92	جدول (11-5) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لكل فقرة من فقرات مجال " البعد التكنولوجي "
94	جدول (12-5) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لكل فقرة من فقرات مجال " البعد الفني "
96	جدول (13-5): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لجميع فقرات إعادة هندسة الموارد البشرية " الهندرة "
98	جدول (14-5): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لكل فقرة من فقرات مجال " إدارة المواهب "
100	إدارة المواهب "

- جدول (5-15): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لكل فقرة من فقرات مجال " المقارنة المرجعية " 101
- جدول (5-16): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لكل فقرة من فقرات مجال " بطاقة الأداء المتوازن " 103
- جدول (5-17): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لكل فقرة من فقرات مجال " مقاييس الموارد البشرية " 105
- جدول (5-18): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لجميع فقرات " نظم عمل الأداء العالي " 107
- جدول (5-19): معامل الارتباط بين عملية إعادة هندسة الموارد البشرية ونظم عمل الأداء العالي في المؤسسات غير الحكومية 108
- جدول (5-20): تحليل الانحدار المتعدد 109
- جدول (5-21): نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - الجنس 111
- جدول (5-22): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - الفئة العمرية 112
- جدول (5-23): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - المؤهل العلمي 113
- جدول (5-24): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - المسمى الوظيفي 114
- جدول (5-25): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - سنوات الخدمة داخل المؤسسة 115
- جدول (5-26): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - عدد الموظفين 116
- جدول (5-27): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - عمر المؤسسة 117

فهرس الأشكال

5.....	الشكل (1.1) متغيرات الدراسة
11	الشكل (2.1): نموذج (Champy ،Hammer)
12	الشكل (2.2): نموذج (Kobu ،Gunasekaran)
13	الشكل (2.3): نموذج (Jang)

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

الفصل الأول - الإطار العام للدراسة

المقدمة:

لا شك في أن المؤسسات اليوم تسعى جاهدة إلى تقديم أفضل أداء لديها في ظل عصر التسارع في المعلومات والمعرفة وزيادة بيئتها الاعمال التنافسية، وذلك من خلال امتلاكها لمزايا تنافسية وموارد ذات قيمة عالية تساعد في البقاء والنمو والتطوير، وإن أفضل الموارد التي يمكن ان تستثمر فيه المؤسسات هو المورد البشري لتحقيق تغييرات ملموسة وجوهرية على الصعيد التشغيلي والاستراتيجي مما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة، إضافة إلى أن دور المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة يزداد بشكل متسارع للمساهمة في تخفيف الأزمات التي يعاني من قطاع غزة من خلال تنفيذ المشاريع المتنوعة، فهو أساسي وفعال في عمليات تحسين وتطوير المجتمع عبر الأنشطة والبرامج المتنوعة التي يقدمها في.

ويستخدم أسلوب هندسة العمليات الإدارية في كثير من المؤسسات لما له من دور كبير في خفض التكاليف والوقت وتحسين الجودة، والفكرة المسيطرة في نظرية الإدارة الحديثة تتمثل في فهم وإدراك وخلق التغيير والتكيف معه، كما أن جوهر مهمة الإدارة اليوم أصبح يتمثل في استخدام المنطق والتنبؤ العلمي بدلاً من التجربة والخطأ، حيث ينظر إلى التغيير الآن على أنه المفتاح الأساسي لنجاح المنظمات وتميزها تنافسياً. (سلامة، وجيه، أحمد، احمد، 2017م)

كما أصبحت الموارد البشرية أحد أهم العوامل التنافسية نجاعة في المنظمة، الأمر الذي أضفى بعداً استراتيجياً لإدارتها، وجعل إدارة الموارد البشرية، تتحول من إطارها التقليدي إلى دورها الاستراتيجي، بل تتطلب إدارتها وفق منظور استراتيجي، مما يدفع إلى حشد طاقات وأنشطة الموارد البشرية بغرض مساعدة المنظمات على تحقيق أهدافها.

وفي ظل مختلف التغييرات التي يمر بها الاقتصاد العالمي بجانب التطورات التقنية التي أتاحتها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات خاصة شبكات الانترنت، فإن إدارة الموارد البشرية تعرضت لتغيير جذري في مفاهيمها وسياساتها واستراتيجياتها وممارساتها. (خان أحلام وآخرون، 2019م)

وحيث أن إعادة هندسة الموارد البشرية أصبحت خياراً استراتيجياً ومطلباً في بيئات الاعمال الحالية، ولتحقيق الأهداف المرجوة من عملية إعادة الهندسة للموارد البشرية فسوف تقوم الدراسة بالتركيز على أبعاد عملية إعادة الهندسة (المجال الهيكلي، المجال التكنولوجي، المجال الفني، المجال البشري) وتأثيرها على المؤسسات غير الحكومية والتي يُتوقع لها دور في تطوير ونمو المؤسسات وزيادة في أدائها وتنمية كفاءتها في العمل مما يزيد من جودة الخدمات التي تقدمها.

مشكلة الدراسة:

تأتي هذه الدراسة لبحث أثر إعادة هندسة الموارد البشرية في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة وذلك بناءً على توصيات دراسة (أبو عوض، 2015م) والتي هدفت إلى دراسة تحديد مستوى هندرة إدارة الموارد البشرية في ديوان الموظفين العام بقطاع غزة ومعرفة اختلاف مستوى هندرة إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين فيه، وكانت التوصية المقترحة بدراسة إعادة هندسة الموارد البشرية في القطاع الخاص.

وبالرجوع إلى دراسة (شبير، 2004م) بعنوان واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة وسبل تطويره، حيث أظهرت الدراسة عدم العناية الكافية بتخطيط وتطوير عملية تنمية وإدارة الموارد البشرية، بالإضافة إلى أن المؤسسات غير الحكومية لا تمارس التخطيط ضمن منهجية كاملة واضحة في ظل غياب بعض القوانين واللوائح المكتوبة والواضحة، وأوصت الدراسة إلى ضرورة صياغة استراتيجيات واضحة مكتوبة لإدارة وتنمية وتطوير الموارد البشرية.

ولهذا الغرض تم إجراء مجموعة من المقابلات مع مسئولو الموارد البشرية في مؤسسة الإغاثة الإسلامية وقطر الخيرية والرحمة للإغاثة والتنمية لمعرفة أهمية هذا الموضوع ومدى الاستفادة في حال تم تطبيق إعادة الهندسة، حيث أفاد مدير الموارد البشرية والتطوير التنظيمي في مؤسسة الإغاثة الإسلامية بأهمية الدور الذي تلعبه الموارد البشرية وكيف أن إعادة الهندسة لها سيزيد من كفاءة وفعالية أداء الأعمال للمؤسسة بشكل كامل، وأضاف بأن معظم المؤسسات الدولية التي تعمل في قطاع غزة لديها منهجية واضحة ومعتمدة ضمن السياسات والمعايير الدولية تعمل على تطبيقها بناءً على تعليمات المكاتب الدولية، كما بين بأن هناك قصور واضح في عدد كبير من

المؤسسات المحلية في قطاع غزة في الاهتمام بممارسات الموارد البشرية بشكل كامل (الغوطي، 2020م)

كما بيّن مدير الشؤون المساندة في مؤسسة قطر الخيرية إلى الأهمية الكبيرة لموضوع إعادة الهندسة للموارد البشرية، فبالرغم من وجود لوائح وسياسات شاملة للموارد البشرية إلا أن هناك قصورا واضح في وضع خطة وإجراءات تفصيلية مسبقة، فعلي صعيد الكادر البشري يتم عمل دورات تدريبية موسمية فقط وليس ضمن خطة ممنهجة لاستثمار ورفع الكادر البشري وإنما الاهتمام فقط في الإجراءات الروتينية اليومية للموظفين، أما على صعيد الجانب التكنولوجي فهناك ضعف في مواكبة التطورات التكنولوجية في مجال الموارد البشرية، حيث أن البرامج الموجودة هي فقط للإجراءات الإدارية اليومية (نصر الله، 2020م).

كما أوضح مسئول الموارد البشرية في جمعية الرحمة للإغاثة والتنمية بأن هناك ضعف في هذا الجانب على صعيد الجانب البشري والفني والتكنولوجي، وأضاف بأن إعادة الهندسة للموارد البشرية ستكون بمثابة رافعة للأداء بكفاءة وفعالية على الرغم من أن هناك بنية تحتية موجودة في هذا الجانب إلا أننا بحاجة إلى مزيد من الجهود. (حجو، 2020م).

بناءً على ما تقدم يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي: "ما مدى مساهمة إعادة هندسة الموارد البشرية في تعزيز نظم عمل الأداء العالي من وجهة نظر مسؤولي الموارد البشرية بمجموعة من المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة؟"

متغيرات الدراسة:

بعد الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة ذات العلاقة بالدراسة، إضافة إلى الرجوع لكتاب (Dessler, Gary, 2015م) تم صياغة المتغيرات التي سيتم من خلالها دراسة أثر إعادة هندسة الموارد البشرية في تعزيز دعم نظم عمل الأداء العالي في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة والشكل (1.1) يوضح العلاقة بين المتغيرات

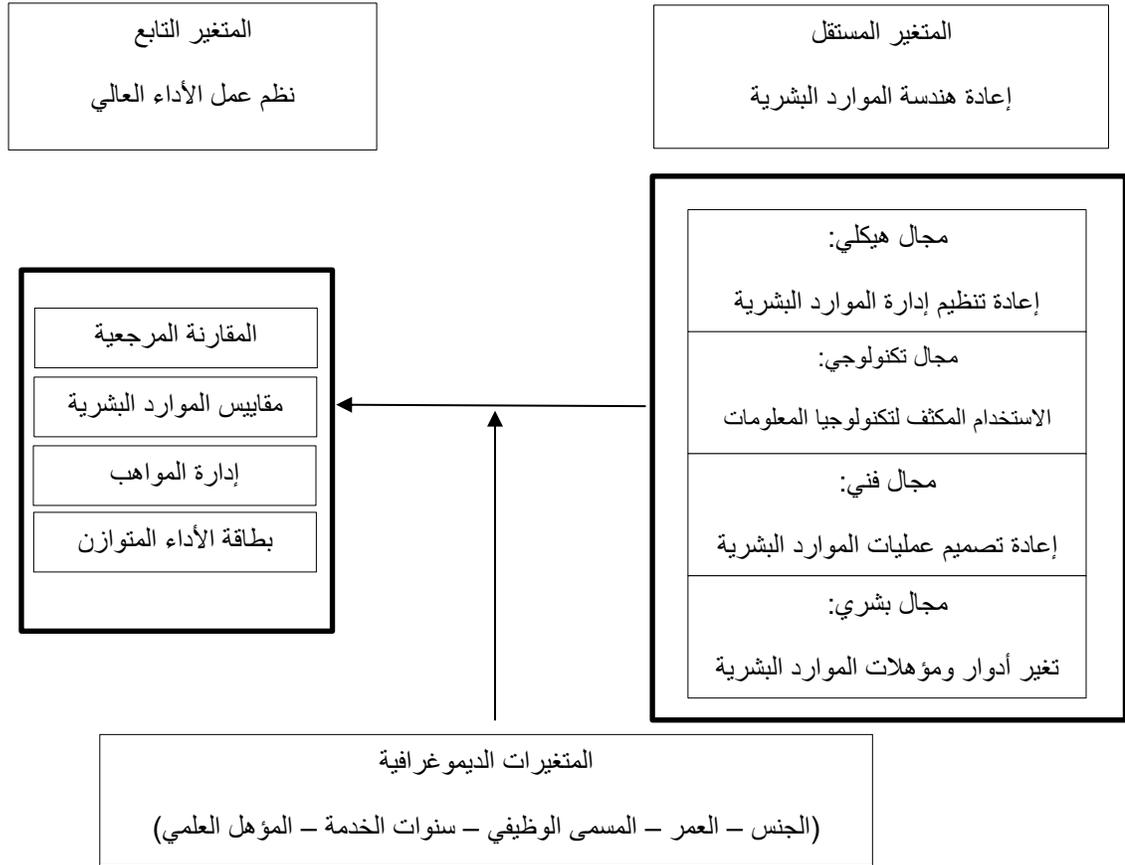
1. المتغير المستقل: هندسة الموارد البشرية بأبعاده الفرعية الآتية (خان، أحلام، وآخرون،

2019م):

- أ- المجال الهيكلي
- ب- المجال التكنولوجي.
- ج- المجال الفني.
- د- المجال البشري.

2. المتغير التابع: نظم عمل الاداء العالي بأبعاده الفرعية الآتية (Dessler, Gary، 2015م):

- أ- المقارنة المرجعية
- ب- مقاييس الموارد البشرية
- ج- إدارة المواهب.
- د- بطاقة الأداء المتوازن.



الشكل (1.1): متغيرات الدراسة

المصدر: جرد بواسطة الباحث، بناءً على دراسة: (خان، أحلام، وآخرون، 2019م) و(Dessler, Gary، 2015م)

فرضيات الدراسة:

من واقع مشكلة الدراسة وتساؤلاتها، وأهداف الدراسة، تم صياغة فرضيات الدراسة وذلك على النحو التالي:

1. الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $0.05 \leq \alpha$ بين عملية إعادة هندسة الموارد البشرية ونظم عمل الأداء العالي في المؤسسات غير الحكومية وينبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

أ- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $0.05 \leq \alpha$ بين البعد البشري ونظم عمل الأداء العالي في المؤسسات غير الحكومية.

ب- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $0.05 \leq \alpha$ بين البعد الهيكلي ونظم عمل الأداء العالي في المؤسسات غير الحكومية.

ج- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $0.05 \leq \alpha$ بين البعد التكنولوجي ونظم عمل الأداء العالي في المؤسسات غير الحكومية.

د- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $0.05 \leq \alpha$ بين البعد الفني ونظم عمل الأداء العالي في المؤسسات غير الحكومية.

2. الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $0.05 \leq \alpha$ لإعادة تنظيم إدارة الموارد البشرية في تبنى ممارسات الاداء العالي في المؤسسات غير الحكومية.

3. الفرضية الرئيسية الثالثة: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \geq (0.05)$ في استجابات المبحوثين حول أثر إعادة هندسة الموارد البشرية على ممارسات الأداء العالي في المؤسسات غير الحكومية تعزى للمتغيرات الشخصية التالية (الجنس - العمر - المسمى الوظيفي - سنوات الخدمة - المؤهل العلمي)

أهداف الدراسة

من واقع مشكلة الدراسة يمكن تحديد الأهداف التالية:

1. معرفة واقع هندسة الموارد البشرية لدى المؤسسات غير الحكومية.
2. تحديد مدى مساهمة إعادة هندسة الموارد البشرية في تعزيز نظم عمل الأداء العالي لدى المؤسسات غير الحكومية.
3. أثر تنفيذ وتطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية على نظم عمل الأداء العالي.

4. المساهمة في تقديم توصيات ومقترحات لأصحاب الاختصاص في المؤسسات غير الحكومية في مجال هندسة الموارد البشرية مما يساهم في تطوير الأداء في القطاع الخاص.

أهمية الدراسة

تكتسب الدراسة أهميتها من خلال الجوانب الآتية:

1. المؤسسات غير الحكومية: تقدم هذه الدراسة مقترحات لتطوير ورفع أداء المؤسسات غير الحكومية من خلال التركيز على أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية، وتقديم مقترحات لتطوير نظم عمل الأداء العالي، كما يعتبر مجال الدراسة مهما للمؤسسات غير الحكومية نظراً إلى الدور الذي يمكن أن تؤديه الموارد البشرية في زيادة كفاءة وفعالية الأداء.
2. الأكاديميين والباحثين: تعتبر هذه الدراسة مرجعاً جديداً في هذا المجال للطلبة والباحثين، كما أنها ستفتح المجال لدراسة هذا المفهوم وعلاقته بمتغيرات أخرى في مجال إدارة الموارد البشرية.
3. المجتمع: يأمل الباحث أن تساعد الدراسة المجتمع الفلسطيني على النهوض بالمؤسسات غير الحكومية وممارسة دورها بشكل أفضل.
4. الباحث: تساهم هذه الدراسة في إثراء المعرفة والمعلومات لدى الباحث في مجال هندسة الموارد البشرية من خلال التعمق بشكل أكثر والاطلاع على أدبيات الدراسات السابقة والمراجع العلمية والدوريات في هذا المجال، إضافة إلى تطوير مهارات البحث العملي لدى الباحث.

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول - هندسة الموارد البشرية

مقدمة:

يعتبر مصطلح هندسة العمليات الإدارية من المصطلحات الحديثة نسبياً حيث يشير مصطلح إلى التغييرات الجذرية الشاملة التي تقوم بها المؤسسة في سبيل مواجهة التحديات والعقبات التي تواجهها في ظل ظهور العولمة وانفتاح الأسواق العالمية والسرعة في التغيير والثورة العلمية والتكنولوجية، مما جعل المؤسسات تبحث عن طرق وأدوات أكثر كفاءة وتنافسية.

ويبدو أن عملية التغيير أصبحت إحدى ما يميز واقعنا المعاصر، وذلك لكثرة دوافع التي تعكس عملية التغيير من حولنا، الأمر الذي يستوجب القيام بإحداث التغيير (عبد الخالق، 2013م)، حيث تعتبر هندسة العمليات إحدى أدوات التغيير الرئيسية التي تستخدمها المؤسسة في القيام بعملية التغيير الشامل، والتي تضمن بقاء المؤسسة في سوق المنافسة، وبما يشمل عمل تغيير في الهياكل التنظيمية والقوانين والأنظمة والبنى التحتية للمؤسسة بهدف زيادة الكفاءة في تقديم الخدمات وتحقيق أهداف المؤسسة.

ولقد انتشر مفهوم هندسة العمليات الإدارية في حقبة التسعينات من القرن الماضي، (Naz، Azha، 2013م)، وذلك عند صدور أول كتاب في هذا المجال على يد الباحثين الأمريكيين (James Champy، Michael Hammer) والذي يحمل عنوان هندسة المنظمات: مقدمة لثورة الأعمال، والذي أحدثا به ثورة حقيقة في عالم الإدارة، لما يحمله هذا المصطلح من أفكار غير تقليدية ومبادئ جديدة من نوعها، إذا تدعو إعادة الهندسة بشكل واضح إلى إعادة النظر وبصيغة جذرية في مختلف الأنشطة والإجراءات والعمليات التي تقوم عليها المؤسسة. (خان، 2012م)، وهي خطوة جريئة نحو التخلي عن أساليب الإدارة التقليدية وإحداث تغيير جذري في البناء الهيكلي للمنظمة، وذلك بالتركيز على العمليات الأساسية لإدارة الموارد البشرية، وتوفير الموارد اللازمة، وبعدها انتشر هذا المفهوم على الساحة الأكاديمية في الدول الغربية، ولقي اهتماماً كبيراً من طرف مختلف المؤسسات، نظراً للأوضاع الصعبة التي مرت بها أواخر الثمانينات، حيث أكد الكاتبان على أن الاقتصاد العالمي يواجه القرن الواحد والعشرين بمنظمات نشأت على أسس ومناهج تقليدية، الأمر الذي يستدعي الحاجة الملحة إلى البحث عن حل جديد، يكمن في تبني مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية، والقيام بإحداث التغيير الجذري في جميع الأنشطة والإجراءات والاستراتيجيات التي قامت عليها الإدارة التقليدية (عمر، 2013م)

وعلى مدى العقود الماضية تم استخدام منهج إعادة هندسة العمليات كاستراتيجية شائعة جدا في تحسين عمليات الأعمال، وهي من الأدوات الإدارية المهمة في عملية تقييم وإعادة تصميم وتحسين الخدمات المقدمة في الكفاءة والفعالية، (Abdolvand، وآخرون، 2008م) ولقد أصبحت هندسة العمليات الإدارية إحدى أهم الأدوات التنافسية التي تضيف قيمة للمؤسسة خصوصاً في تحقيق الأهداف على المستوى التشغيلي والاستراتيجي، وهو ما سيتم التطرق إليه من خلال ذكر أبرز النتائج المترتبة على تطبيق عملية إعادة هندسة العمليات والمراحل التي تمر عبرها العملية، كما سيتم ذكر عوامل نجاح وفشل إعادة الهندسة مما يساهم في تقليل الأخطاء عند تطبيق العملية.

مفهوم هندسة الموارد البشرية:

عرف خوالدة، (2019م) أسلوب أو أداة تقوم بعملية تغيير جذري لكافة العمليات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية باستخدام تكنولوجيا المعلومات والتقنيات الحديثة بهدف خفض التكاليف، تحسين الإنتاجية، وزيادة حجم الإنتاج وسرعة العمل.

كما عرفها إسماعيل، (2016م) إحداث تغيير جذري في العمليات الإدارية بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة في معايير الأداء الحاسمة زمنياً، ومالياً، وفنياً. وعرفها Noe، وآخرون، (2016م) المراجعة الكاملة لكافة إجراءات إدارة الموارد البشرية الحرجة التي تسهم في رفع كفاءة عمل المنظمة وتعزيز قدرتها على تقديم خدمات ذات جودة اعلى وبفاعلية أكبر.

وعرفها Menberu، (2013م) عملية إعادة تصميم جميع نظم العمل الإدارية لتطوير المقدرات الفكرية للإدارة العليا واستثمار الموارد البشرية المتاحة.

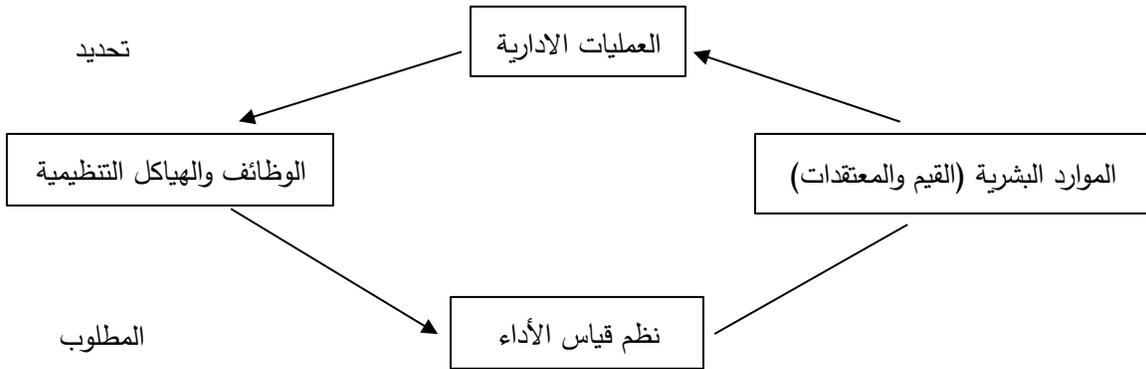
كذلك عرف Hussein، وآخرون، (2013م) التحسينات التي تنفذها الإدارة العليا على العمليات الخاصة بالتعامل مع مواردها البشرية بهدف إشباع حاجتهم وتعزيز قدرتهم على تنفيذ المهام والواجبات المناطة بهم.

ويرى الباحث أن مفهوم عملية إعادة الهندسة أسلوب إداري معاصر يهدف إلى المساهمة في تحسين الخدمات التي تقدمها المؤسسة من خلال تغيير جذري وتطوير لإجراءات العمل الرئيسية والاستراتيجية.

مجالات إعادة هندسة العمليات:

تحتوي عملية إعادة هندسة العمليات على عدد من المجالات والتي تندمج مع بعضها لتحقيق أفضل خدمة للمستفيدين، وهذه المجالات ذكرها بعض الباحثين في عدة أشكال، حسب الآتي (خان، 2015م):

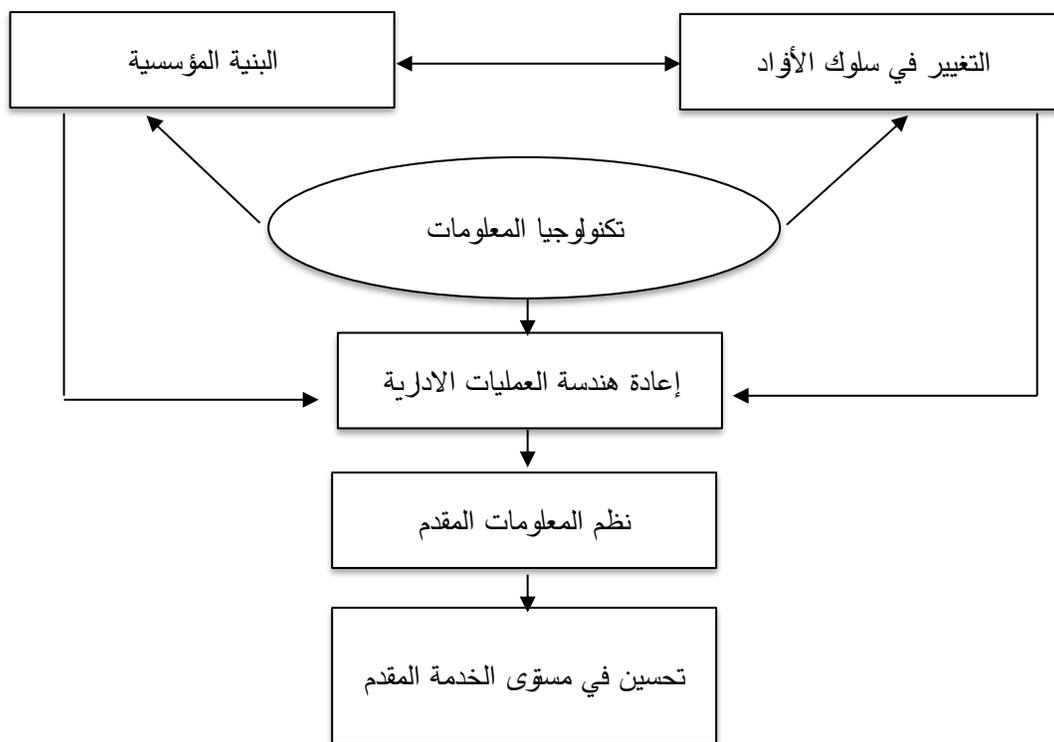
1. نموذج (Champy ،Hammer): ينظر النموذج إلى عملية إعادة الهندسة على هيئة نظام مفتوح، حيث تؤدي إلى عمل تغييرات في جميع مجالات المؤسسة، والتي تتضمن العمليات الإدارية والهيكل التنظيمية والموارد البشرية (القيم والمعتقدات) ونظم قياس الأداء، وهذه المجالات تحدد طبيعة العمليات والوظائف والهيكل التنظيمي للمؤسسة.



الشكل (2.1): نموذج (Champy ،Hammer)

جاء بواسطة الباحث بناءً على دراسة (Ringim ، 2010م)

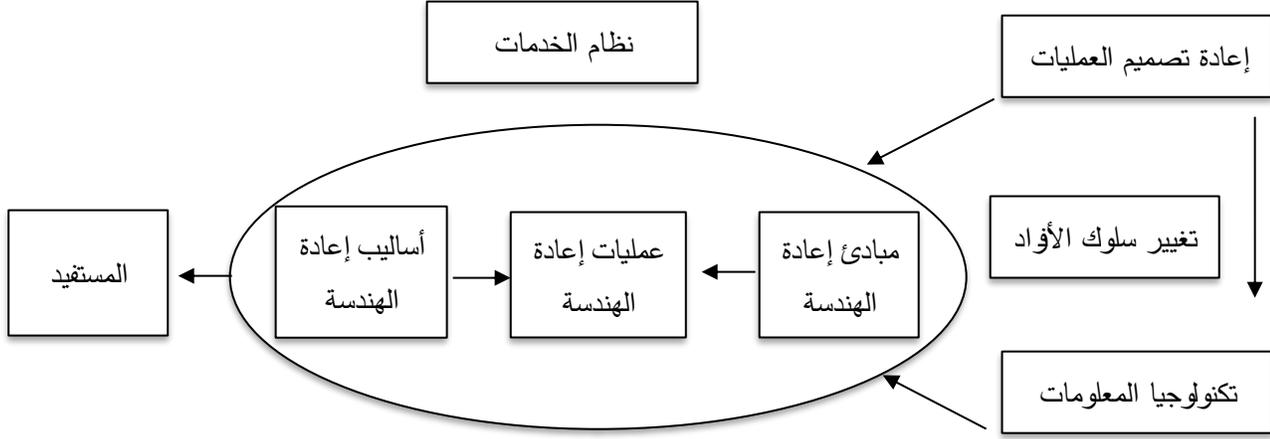
2. نموذج (Kobu ،Gunasekaran): يرى النموذج أن مجالات إعادة هندسة العمليات يعتمد على تقدير القيمة للعمليات الداخلية أو الخارجية، مع أهمية الأخذ بالعوامل الميسرة مثل تكنولوجيا المعلومات وهو العنصر الأساسي في إنجاح عملية إعادة الهندسة، بالإضافة إلى إحداث تغييرات في اتجاهات الموظفين وسلوكهم من خلال عدد من الأساليب مثل التعليم، الإثراء الوظيفي، تفويض الصلاحيات.



الشكل (2.2): نموذج (Kobu ،Gunasekaran)
 جرد بواسطة الباحث بناءً على دراسة (خان، 2015م)

3. نموذج (Jang): اعتمد النموذج على بعض العناصر للنماذج السابقة، لكنه ركز على جوهر إعادة هندسة العمليات من مبادئ وعمليات وأدوات وأساليب حسب الآتي:
- أ- إعادة التصميم للمؤسسة: للتأكد من إلغاء العمليات والإجراءات الإدارية والتنظيمية التي لا تضيف قيمة للمؤسسة.
 - ب- تكنولوجيا المعلومات: تسهيل مشاركة المعلومات وإنجاز العمليات المختلفة إلكترونياً.
 - ج- التغيير في سلوك الموظفين والذي يمكن أن يتحقق بالتدريب والتعليم والتحفيز وتقويض الصلاحيات ضمن نظم الحوافر المعتمدة.
 - د- الخدمات المرافقة للعمليات: والتي تهدف لتحسينها وزياد إنتاجيتها وتتكون من الآتي:
 - i. مبادئ إعادة الهندسة (توجيه الأهداف وتوجيه الوظائف والتغيير المستمر).
 - ii. عمليات إعادة الهندسة: وضع الرؤية والرسالة، تحليل الإنجازات المقدمة.

iii. أساليب إعادة الهندسة وأبرزها إدارة الجودة الشاملة، المحاكاة.



الشكل (2.3): نموذج (Jang)
جرد بواسطة الباحث بناءً على دراسة (Jang، 2010م)

أهداف هندسة العمليات الإدارية:

تسعى عملية إعادة هندسة العمليات إلى تحقيق عدد من الأهداف للمؤسسة بما يتناسب مع متطلبات الوقت الحاضر، تذكرها (أبو عوض، 2015م):

1. تنمية العمليات غير الفاعلة في المؤسسة.
2. تطوير الأداء لمواجهة التغييرات الخارجية.
3. عمل تغييرات جذرية وسريعة في المؤسسة.
4. تمكين المؤسسة من إنجاز أعمالها بسرعة بتوفير المعلومات المناسبة لاتخاذ القرار.
5. زيادة جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين بما يتناسب مع رغباتهم.
6. تخفيض التكلفة من خلال التركيز على العمليات الأساسية وإلغاء أي عملية غير ضرورية.
7. التفوق على المنافسين من خلال تقديم ميزة تنافسية للخدمات المقدمة.

ويوضح ليل سبنسر إعادة هندسة الموارد البشرية من خلال نطاقين حسب الآتي (الشبلي، النسور، 2009م):

1. نطاق أكبر (Macro): إعادة التفكير في أهمية القيام بالعمل من حيث المبدأ مقابل التخلي عنه، بحيث ان كان القيام بالعمل ضروري فيتم تحديد إمكانية تنفيذه من قبل الموظفين أو الاستعانة بجهات خارجية ليكون مناسباً لإعادة هندسته، وبناءً على هذا المفهوم ترى (خان، 2012م) ان هناك ثلاث بدائل أساسية تعتمد عليها إعادة هندسة الموارد البشرية: أ. الاستغناء عن الخدمات التي لا تقدم أي قيمة إضافية للعمل. ب. الاستعانة بجهات خارجية في تنفيذ الاعمال التي يمكن القيام بها بأقل تكلفة وأفضل جودة.

ت. إعادة تصميم العمليات المهمة والتي لا يمكن اسنادها لجهات خارجية.

2. إعادة هندسة الموارد البشرية على نطاق أصغر (Micro): وهي إعادة تصميم نظم العمليات جذرياً باستعمال التكنولوجيا الحديثة والتي تتضمن جميع أنواع الحاسبات الآلية والهواتف الذكية والمستخدمين من قبل الموظفين أصحاب الكفاءة والصلاحية لتقديم الخدمات الكاملة للمستفيدين وتحقيق تحسينات جوهرية في الجودة والإنتاجية.

مراحل إعادة هندسة العمليات:

هناك مجموعة من المراحل التي يستوجب على المؤسسات تطبيقها لإنجاح عملية إعادة الهندسة، فقد أشارت (سليمان، 2020م) لتلك المراحل:

1. التشخيص: حيث تقوم الإدارة العليا بتحديد المجالات التي بحاجة إلى تطوير وما هي إجراءات التغيير والتطوير الممكن تحسينها.
2. التخطيط: وتتضمن قيام الإدارة العليا بإعداد خارطة للعمليات الحالية، بحيث يتم رسم خارطة توضيحية لجميع عمليات المؤسسة وإعطائها أسماء محددة لتوضيح خط سير كل عملية.
3. تحديد التعديلات اللازمة: وهي أهم مرحلة وأكثر صعوبة، وقد تستغرق كثيراً من الوقت، وهو ما يتطلب إبراز المهارات التي تلاقها الموظفين قبل القيام بعملية إعادة الهندسة.
4. إعادة تصميم العمليات: وفيها يتم تصميم العمليات الجديدة للمؤسسة، مع أهمية وضع بدائل لكل عملية لتسهيل الاختيار بينهم.

5. التطبيق والمتابعة: ويكون دور الإدارة العليا بوضع الخطة الجديدة موضع التطبيق، مع ضرورة تدريب الموظفين عليها لتقليل عملية الأخطاء، كما يتطلب متابعة مستمرة من الإدارة العليا لقياس النتائج.

وذكرت (خوالدة، 2019م) أن هناك ثلاث مراحل لإعادة الهندسة:

1. القيام بعملية أتمته للأنشطة الإدارية اليومية من خلال تفويض الموظفين وتمكينهم بالاستغناء عن استخدام المستندات الورقية، ومعالجة معاملاتهم الخاصة بالموارد البشرية على الحاسبات الإلكترونية.
2. إنشاء نظم وبرامج خدمات للموارد البشرية يمكنها المساهمة في تقليل مدة تنفيذ الخدمات للأفراد.
3. إنشاء أنظمة معلومات خاصة بالتخطيط الاستراتيجي لتحسين عمليات إدارة الموارد البشرية (التوظيف، التدريب، التقييم، ... الخ.) وتحقيق أقصى مستويات الكفاءة اللازمة وتوفير ميزة تنافسية للمؤسسة. (خان، 2012م)

ومن وجهة نظر الباحث فإن عملية إعادة هندسة العمليات تسعى إلى تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تحديد الإجراءات والآليات التي يمكن تغييرها وتطويرها لعمل تحسينات جذرية على الخدمات المقدمة، وذلك بتطبيق منهجية علمية سليمة تتناسب مع طبيعة عمل المؤسسة، فهناك العديد من المنهجيات والمراحل المقترحة من قبل الباحثين حيث أن اختلافها في الجزئيات الفرعية (التفاصيل المتعلقة بكل عملية) والتي نتجت عن اختلاف المؤسسات، لكنها تشترك جميعها في العمليات الأساسية والتي تضمن سهولة تنفيذ وتطبيق عملية إعادة الهندسة.

المبادئ العامة لإعادة هندسة العمليات:

لضمان تطبيق عملية إعادة هندسة العمليات بشكل ناجح يوجد عدد من المبادئ التالية التي يجب الاهتمام بها:

1. تركز إعادة هندسة العمليات على التنظيم حول الأهداف وليس المهام.
2. تتبنى اللامركزية في استخدامها، وتركز على نظم المعلومات الحديثة.

3. توفير المرونة اللازمة في تطبيق مراحل وخطوات العمليات وجعل من يستفيد من مخرجات العملية هو من يؤدي العملية.
4. تصميم العملية الواحدة بشكل يمكنها أن تؤدي أكثر من عمل.
5. تقليل عدد مرات التدقيق والمراجعة لتوفير السرعة في الأداء. (Fragoso، 2015) م
6. إعادة التفكير في آليات العمل المطبقة في المؤسسة، وتحدي الآليات القديمة التي أصبحت غير صالحة للتنفيذ.
7. استخدام تكنولوجيا المعلومات في وضع تصميم جديد للعمليات.
8. توفير الموارد اللازمة للتطبيق.
9. أداة التغيير وتعزيز مهارات التفكير الابتكاري والإبداعي. (دمهوري، 2013م)

الفوائد المترتبة على عملية إعادة هندسة العمليات:

- عند تنفيذ عملية إعادة هندسة العمليات تحقق المؤسسة الكثير من الفوائد والتي تعود على المؤسسة بكفاءة وفعالية عالية بما يساهم في استمرارية عمل المؤسسة في مواجهة التحديات المعاصرة، حسب الآتي: (بيزان، 2018م)
1. دمج الوظائف المتخصصة بوظيفة واحدة: حيث يتم تجميع الوظائف ذات التخصصات الواحدة في مكان واحد بشكل يؤدي إلى تقليل الوقت في تقديم الخدمة، وتوفير في التكاليف وتجنب الغموض في تقديم العمليات بحيث تتحول هذه الوحدات إلى فرق عمل.
 2. تحول الوظائف من مهام بسيطة إلى أعمال مركبة: حيث يكون التركيز على فرق العمل المتخصصة لإتمام العمليات في أماكنها المحددة بسهولة وإجراءات واضحة، فتكون المسؤولية مشتركة بين أعضاء فريق العمل مما يسمح بالتعاون والتضافر وتنمية روح الجماعة.
 3. عمل تغييرات ذهنية في أداء الموظفين: من خلال دعم استقلاليتهم في أداء العمليات، وهو ما يتطلب تدريب مسبق للموظفين على القيام بالمهام والقدرة على تقديم المبادرات، وتكثف الإدارة فرق العمل بمسؤولية التنفيذ للمهام بشكل كامل مع تفويض للصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرار.
 4. التشجيع على التعلم: وهو ما يساهم على توفير موظفين قادرين على معرفة وفهم لمتطلبات العمل، وقدرتهم على خلق المجالات المناسبة لهم، والاستعداد لتطبيقها وفقاً لما يلزم، بدلاً من التدريب في الوظائف التقليدية التي تركز على القيام بمهام محددة.

5. تحول التركيز في معايير الأداء والمكافآت من الأنشطة إلى النتائج: بحيث يتم تقييم الأداء للموظفين يتم بناء على النتائج النهائية بشكل جماعي وليس على الزمن الذي يقضيه الموظف في العمل.
6. التغيير في قيم ثقافة المؤسسة: تعمل عملية إعادة الهندسة على إحداث تحول في الثقافة السائدة للمؤسسة، من خلال التأكيد على الموظفين بأن تقديم الخدمات ذات الجودة والكفاءة من أهم القيم في المؤسسة، وبالتالي يتم وضع قيم وأفكار واتجاهات تؤدي كلها إلى التركيز على نوعية الخدمات المقدمة.
7. التغيير في معايير ترقية الموظفين: حيث تتضمن الترقية بعد تطبيق عملية هندسة العمليات بناءً على قدرات الموظف وإنجازه، وليس على الأداء، حيث تعتبر الترقية تغير في الوضع الوظيفي وليست مكافأة.
8. تغير الهيكل التنظيمي من هرمي إلى أفقي: تقوم عملية إعادة الهندسة على تقليل وإلغاء بعض المستويات الوظيفية الهرمية، والذي يعمل على بقاء الهيكل التنظيمي ثابتاً، لأن فرق العمل تقوم بمهامها بحرية واستقلالية.
9. تغيير المدراء من مراقبين إلى قياديين: حيث تصبح الإدارة التنفيذية تقوم بالعمل والتركيز على كيفية إنجاز وتصميم العمل.

أسباب فشل عملية إعادة هندسة العمليات:

- هناك بعض الأخطاء الشائعة تؤدي إلى فشل عمليات إعادة الهندسة، من أبرز هذه الأخطاء (أبو عوض، 2015م):
1. التركيز على تعديل العمليات بدلا من تغييرها كليا.
 2. التركيز في الأعمال الإدارية وإعادة تصميمها فقط.
 3. تجاهل قيم الناس وثقافة المؤسسة.
 4. الرضى بالنتائج السريعة.
 5. عدم إكمال العملية إلى نهايتها.
 6. تدخل السلوكيات الإدارية السائدة بمنع إعادة الهندسة من البدء بتنفيذها.
 7. البدء بإجراء عمليات إعادة الهندسة من الأسفل إلى الأعلى.
 8. عدم تجهيز وتخصيص موارد في إجراء العمليات المطلوبة.

عوامل نجاح عمليات إعادة هندسة العمليات:

ذكرت (أحلام، 2015م) مجموعة من العناصر حسب الآتي:

1. عناصر متعلقة بالبيئة:

- أ- وجود إدارة عليا مطلعة وخبيرة في مجال التغيير والتحسين، والتي تؤدي دوراً في تقليل الخوف من الفشل لدى الأفراد الذين يتسنى لهم المخاطرة والإبداع والتفكير.
- ب- المستفيد هو محور الاهتمام لذي فهو عنصر أساسي في عملية البناء.
- ج- التركيز على الجانب الإنساني في عملية إعادة الهندسة وليس الجانب التكنولوجي فقط.
- د- الاستعانة بجهات خارجية استشارية متخصصة في هذا المجال والمتخصصين من داخل المؤسسة.
- هـ- الاستفادة من مجالات التكوين المتاحة للمدراء والعاملين فيما يتعلق بكفاءة جوانب عملية التغيير.
- و- الاستفادة من تجارب مؤسسات أخرى لها تجارب ناجحة في عملية إعادة الهندسة.
- ز- ضرورة التركيز على العمليات (الخدمة المقدمة) وليس الإدارات وتغييرها، بحيث يتم تحديد طبيعة الخدمة بشكل واضح والبحث عن طرق جديدة لاستخدامها وعدم الاعتماد على التحسين فقط.
- ح- التركيز على الابتكار والإبداع في العمليات التنظيمية.
- ط- ضرورة التخطيط العملي لإنجاح تطبيق إعادة الهندسة من خلال دراسة البيئة التنظيمية للتعرف على جميع التغييرات اللازمة لتسهيل نجاح العملية.

2. الأفراد: يتوقف النجاح والتحول النوعي في المنظمة على الموظفين من حيث معرفتهم وإبداعاتهم ورغبتهم في التغيير، وهذا ما يفرض بناء مهارات جديدة عن طريق التكوين والتعلم الجماعي وتفويض السلطة، مما يتيح للموظفين تحمل المسؤولية ويعطي شعوراً بالإنجاز في العمل.

- أ- تحتاج الإدارة إلى الحذر والاطلاع على التعليمات والإجراءات في مكان العمل والتي تسمح للأفراد بحرية التصرف مع وجود ضوابط معينة.
- ب- تحتاج الإدارة إلى توثيق العلاقات بين جميع المستويات التنظيمية.

- ج- الموظفين يخافون التغيير، لذا يجب تدريبهم على كيفية التعامل مع التغيير، مع ضرورة تطبيق برامج لتطوير الأفراد للتعامل مع ديناميكية البيئة.
- د- التركيز على روح الفريق في العمل بدلا من العمل الفردي.
- هـ- ابتكار أساليب عمل جديدة وتوفير موارد بشرية متميزة ذات مهارات وقدرات عالية.
3. المنهجية: تعتبر من العناصر المهمة في التعامل مع مختلف المجالات والتعقيدات في عمليات التغيير، فهي تحدد مسار العملية وتجمع بين الرؤية وتصميم العمل اللازم، ويمكن تخيص عوامل نجاحها في الآتي:
- أ- التعديل المستمر لخرائط الأعمال لأجراء التسهيلات الممكنة التي تعد دليل عمل الإدارة لقيادة التغيير.
- ب- يجب أن تتناسب المنهجية مع العميل الذي هو أساس التغيير.
- ج- يجب الاعتماد على إعادة تصميم موضوعية لمعايير الأداء لقياس الفرق بين وقت وتكلفة العمليات.
- د- إعداد صياغة جديدة واعية للسياسات والإجراءات وخرائط تدفق العمل.
4. تكنولوجيا المعلومات: تؤدي دورا مسهلا لإعادة هندسة العمليات، وهي أداة مشجعة لإبداع الموظفين ومكافأتهم:
- أ- توفر نظام فعال للمعلومات لترشيد عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة التي تقوم بإعادة البناء.
- ب- تشجيع الابتكارات والاختراعات.
- ج- بناء نظم متطورة للمعلومات تكون أساسا لقرارات سريعة وحكيمة.
5. تحويل وتغيير الرؤية: تعد الرؤية وسيلة اتصال بالنسبة لفلسفة إعادة هندسة العمليات، لذا يكون الموظفين متفهمين للعمل ولديهم ثقافة تدعم التغيير والتجديد، ويعتبر دور الإدارة العليا هو الدور الأكبر في مساعدة الأفراد لتفهم سبب التغيير، وبأنه ذو فائدة للمؤسسة ولهم من خلال اتباع آليات مرنة تضمن إنجاز المهام بطريقة مبدعة.
- أ- توفر الرؤية خطة عمل لتوجيه التغيير وتحقيق رسالة وأهداف المؤسسة.
- ب- يجب أن تكون قنوات الاتصال مفتوحة ومفعلة بين الإدارة وفريق العمل، ذلك أن قنوات الاتصال تساعد الإدارة في تحديد عوائق الاتصال التي تحدث بين الأفراد والأقسام.

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

ويرى الباحث أن أبرز عوامل نجاح عملية إعادة هندسة العمليات تكمن في توفير كادر بشري يتم الاستثمار فيه من خلال التدريب والتطوير بحيث يكون قادر على استخدام التكنولوجيا الحديثة لتحقيق أهداف المؤسسة، بالإضافة لتوفير موارد مادية لها دور فاعل أيضا في نجاح عملية إعادة الهندسة.

كما أن وجود إدارة فاعلة وذات كفاءة ولها منهجية واضحة في تنمية الموظفين ورفع قدراتهم إحدى العوامل المهمة في نجاح عملية إعادة الهندسة.

الفرق بين منهجية إعادة هندسة العمليات ومداخل التغيير الأخرى:

مع زيادة عدد الأسباب التي تدفع المؤسسات إلى القيام بعملية التغيير، من تطورات حديثة وثورات صناعية وتكنولوجيا واتصالات، وظهور للعولمة، ظهرت العديد من الأساليب والأدوات الإدارية في العقود السابقة والتي هدفت إلى تحقيق وإحداث إصلاحات رئيسية أو جذرية في المؤسسات تمكنها من التكيف والمواءمة مع هذه التغييرات وتحافظ على بقاءها في سوق العمل، وتساعد على تحقيق أهدافها على المستوى التشغيلي والاستراتيجي، مثل إدارة الجودة الشاملة، والمقارنة المرجعية والتحسين المستمر وإعادة الهيكلة، نوضح الفرق بينهم حسب الآتي:

1. إعادة الهندسة وإدارة الجودة الشاملة: يعتبر مصطلح إعادة الهندسة والجودة الشاملة شائعا الاستخدام في المجال الإداري للمؤسسات، حيث هناك تشابه بينهما يبنى على مقدمة منطقية تتضمن أن التفوق في أداء الأعمال مهم لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، كما يتطلب كلاهما مدير إداري لإدارة التغيير التنظيمي الشامل، مع أهمية وجود فريق من الموظفين لتطبيق وتنفيذ الإجراءات والبرامج الجديدة، ويعمل كلاهما على تحسين العلاقات وتقوية وتعزيز قدرات الموظفين. (ديب، 2009م)

أما أوجه الاختلاف بين المصطلحين تتمثل في أن إعادة الهندسة عبارة عن ناتج جهود معينة في وقت محدد من خلال التركيز على الأجزاء الرئيسية للمؤسسة والتعمق في التفاصيل المهمة لتنظيم وتحديد المجالات التي تعمل على سهولة وفعالية سير العمليات في المؤسسة، في حين أن الجودة الشاملة مطلب ليس له نهاية محددة، كما أن مجهودات إدارة الجودة الشاملة تسبق جهود عملية إعادة الهندسة لأنها أكثر عمومية وشمولية. (إسماعيل، 2013م)

2. إعادة الهندسة والتحسينات المستمرة: يوجد تشابه بين عملية إعادة الهندسة وعملية التحسين المستمر تتمحور حول العملية كبنية أساسية للأعمال حيث تمثل وحدة التحليل الأولي لكلا المصطلحين، بالتالي القياس الدقيق لأداء العملية من الأمور الضرورية لنجاحهما، كما يتطلب كلاهما الوقت الكافي قبل ظهور نتائج مهمة.

أما أوجه الاختلاف تتمثل أن برامج عملية إعادة الهندسة تتم بصورة جذرية قد تصل التحسينات في مستويات التكلفة والوقت والجودة إلى عشرة أضعاف، بالمقابل برامج التحسينات المستمرة تعتبر ناجحة في حال حققت نسبة 10% كتحسين في كل من التكلفة والوقت والجودة، بالإضافة إلى أن برامج إعادة الهندسة تبدأ من الصفر في حين تبدأ برامج التحسينات من الوضع الجاري للعملية. (البرازيل، سفاع، 2008م)

3. إعادة الهندسة والمقارنة المرجعية: تعتبر المقارنة المرجعية عملية بناء مهام الأعمال وبرامج الإنتاجية على أساس أفضل التطبيقات الموجودة، أما إعادة الهندسة عملية إعادة التصميم من الصفر للعمليات والهيكل التنظيمي وتكنولوجيا المعلومات، وذلك لتحقيق تحسينات إنتاجية.

4. إعادة الهندسة والحجم المناسب للمؤسسة Rightsizing: تركز عمليات الحجم المناسب على هيئة الإدارة كما أن مجال التغيير يتمحور في المسؤوليات الوظيفية والإدارة، أما اتجاه التغيير يكون وظيفي، ويتم تحقيق أهداف التحسين بشكل متدرج، بينما عمليات إعادة الهندسة تركز على العمليات الأساسية للمؤسسة ويكون التغيير جذريا، وتكون العملية هي محور الاهتمام لتحقيق أهداف التحسين بصورة فجائية وسريعة.

إعادة الهندسة وإعادة الهيكلة: تركز عملية إعادة الهيكلة على العلاقات المختلفة للمؤسسة، بالإضافة إلى أن مجال التغيير يتركز على المؤسسة بشكل عام، ويكون اتجاه التغيير وظيفي لتحقيق أهداف تحسينية بصورة تدريجية، أما عملية إعادة الهندسة تركز على الأساسيات بحيث يكون التغيير جذريا ومحور الاهتمام يكون للعملية لتحقيق أهداف التحسين بصورة فجائية

المبحث الثاني - نظم عمل الأداء العالي

مقدمة:

تشهد إدارة الموارد البشرية تحسناً وتطوراً بشكل كبير يستند إلى التغيير في النظرة للموارد البشرية، حيث أن الموارد البشرية في العصر الحديث أصبحت تهتم بقدرة الموظف العقلية ومهارات الإبداع، بخلاف النظرة القديمة التي كانت تركز على البناء الفسيولوجي للموظف، وآلية أداءه للعمل، مما أدى إلى تغير وتطور في الدور الذي تقدمه إدارة الموارد البشرية في المؤسسة من استقطاب وتعيين وصرف الأجور للموظفين إلى دور استراتيجي يتطلب توفير كفاءات متخصصة واستراتيجية بجانب المهام التنفيذية، ويعتبر الكادر البشري جوهر وأساس إدارة الموارد البشرية، فهو يعتبر القيمة الإنتاجية والاستهلاكية في المؤسسة، وهو أيضاً أحد أهم الأصول التي تمتلكها المؤسسة، لذلك وجب على المؤسسة الاهتمام بتطوير وتنمية الموارد البشرية بما يساهم في تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية. (الشروقي، 2018م)

وتتميز إدارة الموارد البشرية بمكانة رفيعة في المؤسسات، حيث يمكن تحقيق ميزة تنافسية فريدة عبر الاهتمام بالموارد البشرية فمن الممكن توفير بدائل لبرامج التكنولوجيا والآلات، لكن يصعب تقليد وتوفير بدائل للموارد البشرية ولأفكار الناتجة عنهم. (أبو عوض، 2015م)

ويعتبر تطوير وتحسين أداء الموظفين المتمثل بالعنصر البشري أبرز مجالات الموارد البشرية، حيث أن تحسين أداء الموظفين يعمل على نجاح وارتقاء المؤسسة، بالإضافة إلى أنها تقدم عدد من البرامج والمهام لتوفير الموارد البشرية حسب متطلبات الواقع والمستقبل للمؤسسة، عبر استقطاب وتدريب وتطوير وتحفيز وتقييم أداء الكوادر البشرية، وتنظيم العلاقات مع الأقسام الأخرى والجهات الخارجية،

وحتى تستطيع إدارة الموارد البشرية تنفيذ هذه الأنشطة يحتاج إلى مجموعة من القرارات التي تعتمد على معلومات تكون دقيقة وبسيطة وسهلة الوصول إليها بسرعة. (سحويل، 2020م)

ويعتقد الباحث أن إدارة الموارد البشرية هي نقطة ومحور الارتكاز في المؤسسة، تقوم على تحقيق رؤية ورسالة وأهداف المؤسسة عبر الاستثمار في الكادر البشري وتطويرهم بما يتلاءم مع واقع ومستقبل المؤسسة والتغيرات المتسارعة في البيئة الخارجية.

وبناءً على ما سبق يمكن اعتبار نظم الأداء العالي أحد الأدوات الاستراتيجية التي من الضروري على المؤسسة اعتمادها وتطبيقها لقياس وتقييم أهدافها، كما أن الاستثمار فيها خاصة على المستوى الاستراتيجي في تطوير وتحسين إدارة الموارد البشرية يساهم في إيجاد حلول وبدائل للإشكالات التي تواجه الإدارة، عبر مجموعة الممارسات المؤسسية وسياسات الموارد البشرية التي تعزز وتضيف ميزة تنافسية للمؤسسة.

وترى (خان، 2019م) أن هناك عوامل تؤثر بشكل كبير ومباشر على مجال الموارد البشرية مثل التكنولوجيا الحديثة والعولمة، لذا يجب على مدراء المؤسسات زيادة الاهتمام بالممارسات المؤسسية مثل استقطاب الموظفين أصحاب الكفاءة والاحتفاظ بهم ورفع مهاراتهم، كما أن تبني المؤسسة لاستراتيجيات حديثة واستخدام أدوات متطورة في إدارة الموارد البشرية مثل نظم الأداء العالي أضحت مهماً وواقعاً فرضته تطورات الحياة المعاصرة، ولذلك يجب على إدارة المؤسسة إعادة النظر في الهيكل المؤسسي والنظم الإدارية والتكنولوجية الموجودة، بالإضافة إلى قدرات ومؤهلات الموظفين لتحقيق الأداء المرجو منهم.

مفهوم إدارة الموارد البشرية:

عرفها (سحويل، 2020م) بأنها تلك الجهود التي يتم بذلها لضمان استدامة وجود القوى العاملة في المؤسسة، بدءاً من الاستقطاب ومروراً بالاختيار والتعيين ونهاية الخدمة، بهدف وضع الموظف المناسب في المكان المناسب، بالإضافة إلى العمل على تحفيزهم وتنمية قدراتهم وتحسين أداءهم لتحقيق التوازن بين مصلحة الموظفين ومصلحة المؤسسة.

كما عرفتھا (عفاف، 2020م) عبارة عن مجموعة من النشاطات التي تتبعها الإدارة المسؤولة عن إدارة العنصر البشري في المؤسسة، والتي تتمثل في مجموعة السياسات والممارسات الهادفة إلى الحصول على أفضل الكفاءات البشرية، عبر القيام بأنشطة التخطيط والاستقطاب والاختيار والتعيين، بالإضافة إلى استخدام أساليب التدريب والتطوير المتنوعة وتقييم الأداء ونظم الحوافز والتعويضات لرفع الروح المعنوية للأفراد داخل المؤسسة، لزيادة ولائهم لها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

ويرى الباحث أن إدارة الموارد البشرية هي جميع البرامج والأنشطة التي يتم تصميمها لتقديم ميزة تنافسية للمؤسسة وزيادة أدائها عبر استقطاب وتعيين أفضل الكفاءات بالإضافة لتطوير وتنمية الموظفين بما يتلاءم مع التطورات الحالية والمستقبلية للمؤسسة.

أهداف إدارة الموارد البشرية:

تتلخص الأهداف الأساسية لإدارة الموارد البشرية في الآتي: (الخليفة، 2019م)

1. تحقيق الأداء المتميز من خلال الموظفين.
2. الاهتمام بتحفيز الموظفين وزيادة الانتماء لهم.
3. تحقيق الميزة التنافسية للموارد البشرية في المؤسسة.
4. العمل على استقطاب وتعيين أفضل المرشحين.
5. تطوير وتحسين الموارد البشرية.
6. مكافأة الموظفين وتقديرهم على الإنجازات التي يقدمونها.
7. زيادة الانسجام والإنتاجية بين الإدارة العليا والموظفين.
8. تطبيق العدالة وتكافؤ الفرص لجميع الموظفين في المؤسسة.
9. توفير البيانات والمعلومات اللازمة للموظفين بغرض القيام بمهامهم وتوصيل مقترحاتهم للإدارة العليا.

ممارسات إدارة الموارد البشرية

يرى (الشروقي، 2018م) أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تمثل منهج مميز لتكوين سلوك الموظفين مما يساهم في رفع أداء المؤسسة، ويمكن تصنيف هذه الممارسات إلى ثلاث ممارسات أساسية حسب الآتية:

1. الممارسات التخصصية: وهي التي يتم مزاولتها من قبل إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، ويختلف عدد هذه الممارسات من مؤسسة لأخرى تبعاً لفلسفة الإدارة العليا وحجم المؤسسة ونوع التكنولوجيا المستخدمة وتتضمن الآتي:
 - أ- تحليل وتقييم وترتيب وتوصيف الوظائف.
 - ب- تخطيط الموارد البشرية.
 - ج- استقطاب واختيار أفضل المرشحين.

- د - تقييم سلوك الموظفين وأدائهم.
- هـ - تصميم برامج التدريب والتطوير.
- و - وضع الأجور والمكافآت التي تتلاءم مع متطلبات الوظيفة.
- ز - متابعة وتقييم ومراقبة الوظائف.

2. الممارسات الإدارية: هي التي تحتاجها إدارة الموارد البشرية لإتمام وظائفها التخصصية وأيضاً تحتاجها لتزويد باقي الإدارات في المؤسسة (إدارة الإنتاج، إدارة التسويق، إدارة الشؤون المالية،...) بجميع احتياجاتهم من الموارد البشرية من الأعداد والتخصصات الملائمة لوظائفهم.

3. الممارسات الاستشارية: وهي تقديم المشورة عن الموظفين لكافة الإدارة في المؤسسة من الناحية الفنية والقانونية، إضافة إلى اقتراح تطوير التعليمات والنظم المتعلقة بالموظفين، وهو ما يتطلب من إدارة الموارد البشرية ان تكون أكثر تواصل واطلاع مع الإدارات الأخرى في المؤسسة.

و عرف كلاً من (Johari, Elarabi, 2014م) ممارسات إدارة الموارد البشرية بأنها عمليات متخصصة في تأمين وزيادة مهارات الموظفين وتعزيز ودعم التواصل والتعاون بينهم لدعم تطوير المؤسسة.

مفهوم نظم الأداء العالي:

خلال الثلاث العقود الأخيرة برزت مجموعة من الأبحاث التي دعت إلى الاستفادة من نظم ممارسات إدارة الموارد البشرية ونتائجها الإيجابية على أداء المؤسسة بشكل كبير، تضمنت تلك النظم التدريب والتطوير والتوظيف الانتقائي والتعويضات على أساس الأداء ومشاركة المعلومات، وسميت هذه الممارسات بنظم عمل الأداء العالي، أو ممارسات العمل عالية الأداء أو الأداء المتميز لإدارة الموارد البشرية، حيث نبعت من دراسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

وكانت نتائج أغلب الدراسات تشير إلى وجود علاقة بين تطبيق نظم الأداء العالي والأداء المؤسسي، وبطبيعة الحال فإن المؤسسات تستخدم جميع الأدوات التي تساعدها على تحقيق أهداف المؤسسة، مثل رفع أداء الموظفين عبر ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء.

ركزت الدراسات بعد حقبة التسعينات على اثبات ان ممارسات الموارد البشرية بشكل تدريجي يؤدي لأفضل أداء، تضمنت هذه الممارسات الارباح والقيمة السوقية الثابتة، حيث أظهرت مجموعة من الدراسات وجود علاقة إيجابية بين الممارسات والمقاييس المختلفة لأداء المؤسسة وبين نظم عالية الأداء والأداء التنظيمي (شحاته، 2019م)

فقد عرفها (Kim، Pak، 2016م) مجموعة ممارسات الموارد البشرية المنفصلة ولكن مترابطة ومصممة لتعزيز مهارات الموظفين وجهودها.

كما عرفها (Rasheed، وآخرون، 2017م): مجموعة متكاملة من ممارسات الموارد البشرية معتمدة في المؤسسة لتحسين أداء الموظفين.

وعرفها (Abutayeh، 2017م) مجموعة الممارسات المتميزة والمترابطة حيث تعمل على تحديد وتطوير والحفاظ على قوة العمل بطريقة فائقة تؤدي لتحسين النتائج التنظيمية.

وعرفها (Ozcelik، وآخرون، 2016م): مجموعة ممارسات إدارة الموارد البشرية التي يتم تصميمها بهدف تحسين عملية جذب الموظفين، وتعزيز مهاراتهم ونتاجيتهم بشكل يجعلهم كميزة تنافسية.

وايضاً عرفها (Tang، وآخرون، 2017م) مجموعة ممارسات إدارة الموارد البشرية الفردية والجماعية التي يتم تصميمها بهدف تعزيز جهود ومهارات ودوافع العاملين لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.

ويرى الباحث أن نظم عمل الأداء العالي عبارة عن عملية تطوير وتحسين لأداء المؤسسة بما يتلاءم مع التغييرات في البيئة الداخلية والخارجية عبر الاستخدام الأمثل لممارسات الموارد البشرية.

أهمية نظم عمل الأداء العالي:

هناك العديد من الأسباب التي تدفع المؤسسة إلى تطبيق نظم العمل (كريم، غازي، 2015م)

1. يمثل تطبيق نظم العمل عالية الأداء استثماراً على المستوى الاستراتيجي بالعنصر البشري في المؤسسة، وتغيير جذري في كيفية ترتيب إدارة الموارد البشرية.
2. القدرة على إيجاد حلول للإشكالات التي تواجه الموظفين عبر الموارد البشرية من خلال تحقيق الاحتياجات الاستراتيجية للموظفين.
3. لها تأثير إيجابي على الموظفين مثل زياد الرضا الوظيفي والالتزام الفعال بشكل مباشر وغير مباشر.
4. تعمل على تعزيز مهارات الموظفين مما يزيد من كفاءة وفاعلية المؤسسة.
5. تحقيق أهداف المؤسسة عبر زيادة جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين.

مؤشرات نظم الأداء العالي في المؤسسة:

تلعب نظم الأداء العالي دور في إدارة الموارد البشرية عبر المساهمة في توفير توافق بين الافراد والمعلومات والتكنولوجيا في إطار العمل المخطط له، ويمكن تحديد وجود نظم الأداء العالي في المؤسسة عبر المؤشرات الآتية (العبيدي، الرابعة، 2018م):

1. الاستفادة من الخبرات السابقة في المؤسسة ما يعطي قيمة إضافية للمؤسسة.
2. توفر فريق اداري متماسك ومنسجم مع رؤية ورسالة المؤسسة وفي تحديد الأهداف.
3. معرفة مهام الموظفين والصلاحيات المناطة بهم ومدى قدرتهم على تنفيذها.
4. وجود هيكل تنظيمي قوي ومرن.
5. توفر موظفين يتميزون بالأداء العالي ولديهم صلاحيات وتأثير في المؤسسة.
6. مقدرة المؤسسة على معرفة وقياس مختلف العوامل الموجودة فيها، وقدرتها على الربط الفعال بين المقاييس والحوافز.
7. قدرة الإدارة على تحديد الأنشطة الرئيسية التي تضيف قيمة للمؤسسة.
8. توفر ثقافة تدعم تطبيق الأداء العالي والتعامل بشكل إيجابي مع التغيير.

ممارسات نظم الأداء العالي:

يرى (Dessler، 2015م) أن ممارسات نظم الأداء العالي تتضمن مجموعة من الأدوات والممارسات التي تسعى إلى زيادة أداء المؤسسة حسب الآتي:

1. بطاقة الأداء المتوازن.

2. المقارنة المرجعية.
3. مقاييس الموارد البشرية.
4. إدارة المواهب.
5. فرق العمل.
6. تحليل البيانات.
7. اختيار الموظفين الأكفاء.
8. التدريب الشامل للموظفين.
9. مشاركة المعلومات التشغيلية.
10. مشاركة المعلومات المالية.
11. التعويضات.
12. تمكين الموظفين.

ممارسات نظم الأداء العالي المستخدمة في الدراسة

بناءً على أن ممارسات نظم الأداء العالي تسهم في رفع كفاءة وفاعلية أداء المؤسسة وإضافة ميزة تنافسية، لذا سيتم دراسة مكونات نظم الأداء الحديثة والتي تعد الأسس والركائز لمدرء المؤسسات الذين يسعون لبناء نظم أداء عالي في المؤسسات والتي تتضمن المقارنة المرجعية، بطاقة الأداء المتوازن، إدارة المواهب، مقاييس الموارد البشرية.

1. المقارنة المرجعية:

تعتبر المقارنة المرجعية إحدى الأدوات الإدارية التي تساهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة من خلال تحديد نقاط القوة والضعف ومعالجتها، وهذا يأتي عبر المعرفة التي تكتسبها المؤسسة من المؤسسات الرائدة في نفس مجالها، بالإضافة إلى أن استخدام المقارنة المرجعية في تقييم أداء المؤسسة الشامل يساعدها ويشجعها في رفع مستوى الأداء والارتقاء به إلى أعلى مستوى وتمسى المؤسسات إلى التحسين والتطوير المستمر من خلال استخدام المقارنة المرجعية مع المؤسسات الأخرى، ويمكن تحديد أهميتها عبر المساهمة في زيادة رغبة المؤسسة لتعزيز ثقافة التغيير والتطوير للسياسات من خلال إيجاد مناخ مناسب، وتحديد عمليات المؤسسة الأساسية اللازمة للتغيير وإعطائها أولوية عليا، كما أن لها دور في زيادة الفوائد والميزة التنافسية للمؤسسة،

بالإضافة إلى المساهمة في زيادة كفاءة وفعالية أداء المؤسسة عبر وضع مقاييس تنافسية. (المري، القواسمة، 2020م)

أ- مفهوم المقارنة المرجعية:

عرفها (عساف، 2018م) تقنية وأسلوب منظم للتعلم من الآخرين من خلال الملاحظة لنماذج الأداء المتميز الذي قد يتوفر في المؤسسة او المؤسسات الأخرى التي اكتسبت خبرات في مجالات معينة للعمل.

كما عرفتها (حمريط، 2019م) بأنها عملية مستمرة تتطلب فهماً أفضل لكيفية أداء المؤسسة الرائدة في عملياتها، كما تتطلب تحديد دقيق لأسلوب أداء عمليات المؤسسة التي سيتم مقارنتها مع المؤسسة الأخرى، مما يساهم في وضع أهداف جديدة واكتشاف أفكار جديدة للتطوير.

ب- أنواع المقارنة المرجعية:

تذكر (حمريط، 2019م) عدد من أنواع المقارنة المرجعية:

- i. الاستراتيجي: حيث تسعى إلى تطوير أداء المؤسسة بشكل عام عبر معرفة استراتيجيات وممارسات المؤسسة على المستوى الاستراتيجي للوصول إلى مستوى أداء عالٍ، بالإضافة إلى أنها تتضمن معرفة القدرات الجوهرية لتحسين الخدمات واختيار افضل الاستراتيجيات للوصول لميزة تنافسية للمؤسسة.
- ii. الخارجية: ومفهومها الاستعانة بالمؤسسة ذات الأداء الأفضل في نفس مجال المؤسسة من حيث الممارسات، ومعرفة ممارسات الأداء للوصول الى النجاح.
- iii. العامة: يهدف إلى الحصول على معلومات عن أداء عمليات المؤسسة من خارج الصناعة التي تعمل فيها المؤسسة، للإسهام في تحسين أداء المؤسسة.
- iv. الوظيفية: وتهدف للمقارنة بين المؤسسة ومؤسسة أخرى متميزة بدون اشتراط التشابه في الخدمات المقدمة.
- v. التنافسية: وتهدف للمقارنة مع مؤسسة أخرى في نفس المجال بشكل مباشر مما يساهم في معرفة نقاط الضعف مع المؤسسة المنافسة.
- vi. الداخلية: وهي تهدف للمقارنة بين أفرع المؤسسات التي لديها فروع كثيرة ومتعددة أو خطوط انتاج تنتج منتجات متعددة.

ج- خطوات تطبيق المقارنة المرجعية:

يمكن أن يجرى تطبيق المقارنة المرجعية عبر عدد من الخطوات حسب الآتي: (الشعباني، وآخرون، 2019م)

- i. التخطيط: وتهدف لمعرفة العمليات المراد تطويرها حتى يتم معرفة تفاصيل العملية للمساهمة في معرفة نقاط الضعف.
- ii. التطبيق: وتهدف لجمع المعلومات من خلال قنوات الاتصال واجراء مقابلات وعمل زيارة ميدانية لتحليل تلك البيانات ومقارنتها مع أداء المؤسسة لتحسين الأداء.
- iii. ما بعد التطبيق: تهدف الى تحديد العمليات التي بها ضعف مقارنة مع المؤسسة المنافسة، ويتم العمل على تطويرها لزيادة أداء المؤسسة.

د- متطلبات المقارنة المرجعية:

تتطلب عملية المقارنة المرجعية مجموعة من المتطلبات (حمريط، 2019م)

- i. الالتزام: حيث أنه من المهم من توفر الالتزام لدى الموظفين والإدارة العليا حتى يتم تطبيق المقارنة المرجعية وانجاحها في المؤسسة.
- ii. ربط المقارنة المرجعية مع الأهداف الاستراتيجية: حيث لا بد من ربط عملية المقارنة المرجعية مع أهداف المؤسسة على المستوى الاستراتيجي.
- iii. الاهتمام بالريادة: ويتم من خلال الرقي بأهداف عملية تطبيق المقارنة المرجعية من مرحلة التحسين إلى مستوى الطموح.
- iv. توفير أفكار جديدة: يتطلب تطبيق عملية المقارنة المرجعية إنشاء فرق عمل تتصف بقدرتها على معالجة الإشكالات المختلفة من خلال القدرة على التفكير المنطقي.
- v. توثيق العمليات وهي ركن أساسي لإتمام عملية المقارنة المرجعية.
- vi. توفير نظم اتصال للمساهمة في نشر المعلومات بين فرق العمل.

2. بطاقة الأداء المتوازن:

تهدف بطاقة الأداء المتوازن إلى توحيد نظم عمليات قياس الأداء، فهو يعمل على مبدأ التكامل بين المقاييس المالية وغير المالية، وتركز بطاقة الأداء على الارتقاء بالمؤسسة وتقليل الفجوة بين أدائها وأداء المؤسسات المتميزة في نفس المجال. (شريف، شيماء، 2019م)

أ- مفهوم بطاقة الأداء المتوازن:

عرفها (أبو القاسم، 2013م) بأنها اطار لقياس وإدارة الأداء الاستراتيجي وتقييمه اعتماداً على عدد من المقاييس.

كما عرفت (غادة، 2016م) انها ليست مجرد أسلوب او تكنيك لقياس الأداء ولكنها نظام اداري متكامل، تعتمد عليها المؤسسات المبدعة بمثابة نظام لادارة استراتيجيتها على المدى البعيد. كما عرفتھا (الديا، 2017م) انها نظام شامل للإدارة الاستراتيجية، ينبثق من رؤية واستراتيجية المؤسسة إلى كافة المستويات على نموذج مقاييس متوازنة تتضمن الجوانب المالية وغير المالية.

ب- خصائص بطاقة الأداء المتوازن:

تتميز بطاقة الأداء بمجموعة من الخصائص المميزة لها: (قراوي، 2020م)

- i. خاصية تعدد الابعاد: حيث تعتبر بطاقة الأداء اطار مرجعي لتحديد الأهداف على المدى الاستراتيجي في عدد من الابعاد، تترايط وتتفاعل فيما بينها.
- ii. خاصية التوازن: توفر هذه الخاصية عنصر التوازن بين مكونات وعناصر بطاقة الأداء المتوازن (الأهداف قصيرة وطويلة الاجل، والمؤشرات المالية وغير المالية، مؤشرات قياس الأداء السابق والأداء المستقبلي) وذلك حتى تكون عملية التقييم للأداء بصورة شاملة.
- iii. خاصية الدافعية المحفزة: تقدم هذه الخاصية إمكانية تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن بكفاءة بحيث يتم ربطها بالحوافز والمكافآت، مما يساهم في توفير نوع من الانتماء لدى الموظفين بأهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.
- iv. خاصية العلاقة السببية: يعتبر جوهر بطاقة الأداء احتواءها على مقاييس للنتائج ومحركات للأداء ترتبط مع بعضها في علاقات بين السبب والنتيجة.

٧. خاصية المرجعية: يرجع مفهوم المقارنة المرجعية إلى تحديد أفضل ممارسات بيئة الاعمال التنافسية، وحتى يتم الاستفادة من بطاقة الأداء والمقارنة المرجعية، فلا بد من استخدامها معاً لأغراض تقييم الأداء في المؤسسة.

٧.١. خاصية المحدودية للمعلومات: وهي اتاحة المعلومات بما يتناسب مع متخذ القرار، حيث تعتمد بطاقة الأداء على المؤشرات المالية وغير المالية، وهو ما يقلل من المعلومات غير اللازمة لعملية التحليل.

ج- أهمية بطاقة الأداء المتوازن:

تبرز أهمية بطاقة الأداء المتوازن عبر الفوائد المترتبة على استخدامها من طرف العديد من المؤسسات (حسين، 2019م):

i. تعمل بطاقة الأداء المتوازن بمبدأ استخدام مؤشر تقييم الأداء كوحدة متكاملة للمعلومات والتوصل والتعلم الاستراتيجي، حيث تدخل هذه المؤشرات ضمن الاستراتيجية للمؤسسة.

ii. تعمل بطاقة الأداء المتوازن على توجيه اهتمام المؤسسة بالتركيز على تحقيق الرؤية والاستراتيجية ولا تقتصر على تحقيق نتائج مالية فقط.

iii. تضم بطاقة الأداء المتوازن عوامل مختلفة (مالية، غير مالية، داخلية، خارجية، كمية، نوعية) هدفها تحقيق أهداف المؤسسة وترجمة الاستراتيجية إلى أفعال. (Ray، 2012م)

iv. تعتبر بطاقة الأداء وحدة متكاملة للإدارة الاستراتيجية، حيث تساهم في جعل الاستراتيجية محور اهتمام الموظفين في المؤسسة بما يساهم في تحقيق الأهداف.

v. تقدم بطاقة الأداء المتوازن اطار منهجي لتطبيق استراتيجية المؤسسة عبر تقديم تصور للاستراتيجية في شكل بياني يُسمى الخريطة الاستراتيجية والتي توضح العلاقات النسبية بين أبعاد بطاقة الأداء.

vi. تقوم بطاقة الأداء بتوجيه الإدارة العليا إلى التحقق ما إذا كان التطور والتحسين الذي تم إنجازه في مجال معين ليس على حساب مجال آخر.

د- عوامل نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن:

هناك عدد من العوامل التي تساهم في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة (قراوي،

2020م)

- i. دعم الإدارة العليا: يعتبر دعم الإدارة العليا عنصر أساسي لنجاح عملية تطبيق بطاقة الأداء.
- ii. الحوافز المادية: توفير المنح المادية والمعنوية يساهم في تطبيق ونجاح بطاقة الأداء المتوازن.
- iii. تشكيل فرق العمل: العمل على ان يتضمن فريق العمل كافة مكونات المؤسسة فهو جهد جماعي داخل المؤسسة.
- iv. عدم وجود نموذج معياري: نظراً لاختلاف العوامل الداخلية والخارجية للمؤسسات فلا توجد حلول تتناسب مع جميع المؤسسات.
- v. إدارة التغيير: تتطلب بطاقة الأداء المتوازن اجراء تغيير على مستوى المؤسسة (الأنظمة، الموظفين، الثقافة) لذلك لابد على المؤسسة اجراء هذا التغيير لتتلاءم مع التغيير في البيئة الخارجية.
- vi. دراسة الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية: تقدم بطاقة الأداء أفضل استفادة من نقاط القوة لاستثمار أفضل الفرص، وتجنب التهديدات من خلال تقليل نقاط الضعف.
- vii. تحديد الأهداف بشكل واضح: وذلك عبر وضع الأهداف والمقاييس بطريقة يفهمها فريق العمل مع مراعاة الدقة والموضوعية في تعريف تلك المقاييس.
- viii. التواصل الفعال: يقدم مبدأ الاتصال ضمان ان تصل الرسالة الى المرسل اليه ويفهم مضمونها.

هـ - خطوات تصميم بطاقة الأداء المتوازن

من خلال استقراء الدراسات الخاصة بموضوع بطاقة الأداء المتوازن، تبين وجود اختلاف بين عدد الخطوات حسب طبيعة عمل المؤسسة والتفكير الاستراتيجي لها، فبعض المؤسسات تعمل على إشراك أكبر شريحة من الموظفين والبعض الآخر يقتصر على اشخاص محددين لهم معرفة واطلاع على المؤسسة. (حسين، 2019م)

- i. تحديد رسالة المؤسسة: وهي تعبر عن السبب في وجود المؤسسة، وتعرف بأنها مجموعة المميزات التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات في نفس المجال.
- ii. تحديد رؤية المؤسسة: تقدم الرؤية صورة أوضح لما تطمح اليه المؤسسة في المستقبل، وهي توفر المبدأ الأساسي لصياغة الاستراتيجية ووضع الأهداف.

- iii. صياغة الاستراتيجية: تعمل بطاقة الأداء على ترجمة رؤية المؤسسة واستراتيجيتها إلى عدد من الأهداف والمؤشرات، ما يجعل استراتيجية المؤسسة عنصر أساسي في إعداد بطاقة الأداء المتوازن.
- iv. تحديد الأهداف الاستراتيجية: بناءً على الاستراتيجيات التي تم صياغتها تعمل المؤسسة على تحديد عدد من الأهداف على البعد الاستراتيجي، ويشير الواقع العملي لتجارب المؤسسات إلى أهمية وضع الأهداف على سلم الأولويات للمؤسسة حيث أنها تعمل على تحويل الرؤية والرسالة إلى مستوى أداء تسعى المؤسسة لتحقيقه.
- v. تحديد العوامل الحرجة للنجاح: وهي محاور التغيير الجوهرية التي تعد أساسية من أجل تحقيق الرؤية والأهداف.
- vi. تحديد المؤشرات: يتم تحديد المؤشرات المناسبة لقياس عوامل النجاح الحرجة، باعتبار دور المؤشر يتمثل في تسجيل التطور الذي يحصل في العوامل الحرجة.
- vii. تحديد وتطوير خطط العمل: حيث يتم وضع عدد من الأهداف لكل مؤشر مستخدم، لكي يعطي الهدف معنى لنتيجة القياس عبر إيجاد مرجع للمقارنة.
- viii. تحديد الأفعال التنفيذية: تحتاج هذه الخطوة لتحديد النشاط الواجب تطبيقه والبدء به للانتقال بالخطوة إلى الواقع العملي وتحقيق الأهداف.
- ix. متابعة وتقييم بطاقة الأداء المتوازن: تهدف عملية المتابعة والتقييم للتأكد من التنفيذ السليم لبطاقة الأداء المتوازن وأنها حققت أهداف المنشودة.

3. إدارة المواهب:

تعتبر إدارة المواهب أحد مراحل تطور إدارة الموارد البشرية حيث أنها تركز على إضافة ميزة تنافسية للمؤسسة عبر الاهتمام بالموهوبين فيها.

أ- مفهوم إدارة المواهب:

عرفها (حمود، الشيخ، 2013م) بأنها عملية تطوير كافة ممارسات إدارة رأس المال البشري التي يتم تبنيها داخل المؤسسة لأجل ضمان أفضل استقطاب للعناصر البشرية التي تمتلك قدرات ومهارات ومعارف متميزة للعمل داخل مؤسسة ما.

عرفها (Uddin، Arif، 2016م) عملية الجذب المنهجي والتنمية والمشاركة والاحتفاظ بالافراد ذوي
الإمكانات العالية والذين لهم قيمة خاصة بالمؤسسة.
كما عرفت (Ahmed، 2016م) أنظمة مصممة لتحسين عمليات توظيف وتطوير الافراد والاحتفاظ
بذوي المهارات المطلوبة والاستعداد لتلبية الاحتياجات التنظيمية الحالية والمستقبلية. 10
كما عرفها (Rothwell، 2011م): الإجراءات التي تقوم بها المؤسسة لتطوير نظام إدارة الموارد
البشرية لجذب وتحديد وتقييم وتطوير العناصر الجيدة من الموظفين.

ب- العوامل التي ساعدت على ظهور إدارة المواهب:

هناك عدد من العوامل التي أدت للاهتمام بمصطلح إدارة المواهب في المؤسسة في الوقت الحالي:
(خان، حيمر، 2019م)

- i. التغيير في ملامح الوظائف ومتطلبات الأداء.
- ii. زيادة النمو بمستوى التعليم.
- iii. زيادة حدة المنافسة وتعقد المهام الإدارية.
- iv. ارتفاع التدخل الحكومي من خلال القوانين باستقطاب افضل العناصر المؤهلة للوظائف.

ج- فوائد تطبيق عمليات إدارة المواهب:

هناك عدد من المزايا والفوائد التي تعود على المؤسسة عند تطبيق عمليات إدارة المواهب:
(خان، حيمر، 2019م)

- i. الانسجام بين عمل الموظف والاهداف المؤسسية.
- ii. دعم تخطيط قوى العمل.
- iii. زيادة الإنتاج لدى الموظفين.
- iv. زيادة التمكين للموظفين ومشاركتهم في اتخاذ القرار.
- v. دعم استدامة واستمرارية العمل المؤسسي.
- vi. تحسين وتطوير برامج إدارة الموظفين.

د - مكونات إدارة المواهب:

تعدد الدراسات التي ذكرت ابعاد إدارة المواهب، لذلك نقترح ابعاد إدارة المواهب التي اتفق غالبية الباحثين حولها حسب الآتي: (بلقرع، 2018م)

i. استقطاب الموهبة: تسعى المؤسسات إلى تحقيق أهدافها عبر استقطاب الموظفين الموهوبين عبر الآتي:

- وضع نظم مكافآت مرتبط بالأداء.
- توفير التدريب للموظفين داخل وخارج المؤسسة.
- التقدم الوظيفي وتوفير فرص للترقية.
- إضافة الحوافز المتعلقة بالجوانب الاجتماعية والصحية للموهوبين.
- توفير بيئة عمل محفزة ومشجعة على الابداع والابتكار.
- دعم الموظفين وتمكين في اتخاذ القرار.

ii. إدارة الأداء للمواهب:

تسعى المؤسسة الى تحليل أداء موظفيها من الناحية (البدنية، المهارات الفنية، الفكرية والسلوكية، ...) عبر إدارة الأداء، لأجل معرفة نقاط القوة والضعف كضمان لتحقيق فعالية المؤسسة في الوقت الحالي والمستقبلي، وتعتبر إدارة الأداء العملية التي تؤكد للإدارة العليا بأن الجهود المبذولة من قبل الموظفين تساهم في تحقيق اهداف المؤسسة.

iii. تنمية الموهبة:

تشمل عملية تنمية المواهب على أربعة عناصر حسب الآتي: (صالح علي الجراح، جمال داود أبو دوله، 2015م)

- تحديد الموظفين الذين بحاجة للتطوير.
- تحديد القدرات والمهارات اللازمة للتطوير.
- تحديد الأدوات التحليلية اللازمة في قياس الفاعلية.
- تقديم الدعم المؤسسي من الإدارة العليا.

وتعتبر تطوير قدرات الموظفين ومهاراتهم أحد نتائج عملية تنمية المواهب عبر تنمية ما يسمى بالكفاءات الديناميكية والتي تعني المعارف والمهارات المكتسبة من الخبرات التعليمية كالتدريب،

والتي تتغير مع الزمن، كما ان لتنمية المواهب قدرة على نقل الخبرات من الموظفين القدماء للموظفين الجدد.

الاحتفاظ بالموهبة: تشمل عملية الاحتفاظ بالموظفين أصحاب الموهبة بعد استراتيجي داخل المؤسسة، عبر زيادة الاستثمار في الموظفين بشكل مستمر، ومن العوامل التي تدفع المؤسسة للاحتفاظ بالمواهب هو قلة عدد الموظفين الموهوبين في سوق العمل.

ويمكن تحديد بعض الممارسات للموارد البشرية التي تؤثر على الاحتفاظ بالموهوبين في المؤسسة:

- ثقافة المؤسسة.

- التطوير المؤسسي.

- التعويضات.

- المرونة.

4. مقاييس الموارد البشرية:

تعتبر المقاييس عن بيانات رقمية تعكس التفاصيل الوصفية للنتائج او العمليات المحددة، بخلاف التحليلات التي تعبر عن مجموعة الاستراتيجيات لتحويل البيانات ودمجها الى مقاييس، وكلاهما يساعد على فهم الإدارة العليا للوضع الإداري الحالي او المتغير لرأس المال البشري وفعالية أدائهم في المؤسسة، بالإضافة إلى أن قد يؤثر على قدرتهم على اتخاذ القرار الإداري المناسب.

يعتبر التطوير في مقاييس الموارد البشرية مصدر مهم للميزة التنافسية، فمن خلال استخدام المقاييس تكتسب الإدارة العليا للمؤسسة القدرة على إدارة وتحسين برامج الموارد البشرية بشكل أكثر فعالية، وهو ما يؤثر على فعالية القوى العاملة.

تمكن مقاييس الموارد البشرية الإدارة العليا ومدراء الموارد البشرية من تعديل نظم التوظيف الشاملة عبر الإدارة الفعالة للمؤسسة، إضافة الى أنه لا بد لمدراء الموارد البشرية القدرة على التعبير عن قدرتهم على استخدام المقاييس للتعامل مع عملياتهم الخاصة، والتوصيات التي يقدمونها لإدارة المؤسسة. (Durai، وآخرون، 2018م)

أ- أهداف المقاييس للموارد البشرية:

تحتاج إدارة المؤسسة الى الحصول على بيانات كمية مع نتائج عددية تساهم في الحصول عليها باستخدام المقاييس الخاصة بالعمليات، ويمكن وضع أهداف المقاييس حسب الآتي: (Durai، وآخرون، 2018م)

- i. زيادة الاهتمام بالمقاييس كأداة ووسيلة لمعرفة المقاييس المناسبة للموارد البشرية في المؤسسة.
- ii. الوصول إلى أداء مؤسسي أفضل من خلال تقييم مؤشرات الموارد البشرية.
- iii. تحديد المقاييس التي تساعد على قياس الأداء الفردي للموظف والمؤسسي بشكل عام.
- iv. بلورة المعلومات إلى تقارير ذات مغزى تساعد الإدارة العليا على اتخاذ البدائل المناسبة.
- v. تغيير سلوك الإدارة العليا من خلال زيادة الاعتماد على المقاييس للموارد البشرية باستخدام نهج العائد على الاستثمار
- vi. تحسين وتطوير القرارات الإدارية عبر احتساب المقاييس المناسبة ومقارنتها بمختلف المعايير والنتائج الدورية.

ب- مراحل استخدام مقاييس الموارد البشرية:

إن لمقاييس الموارد البشرية دور أساسي ومهم في قياس أداء المؤسسة والمساعدة في اتخاذ القرارات في الوقت المناسب، وذلك عبر المراحل الآتية: (Durai، وآخرون، 2018م)

- i. تحديد الإشكالات الحالية التي تواجه المؤسسة: حيث أن بيئة العمل متغيرة باستمرار بالتالي يتغير قياس العمليات أيضا، بالتالي لا بد من التركيز على الإشكالات التي تواجه المؤسسة والموارد البشرية فيها.
- ii. البدء بوضع الحلول المناسبة: حيث يجب ان تقوم المؤسسة بوضع الحلول المناسبة للإشكالات الحالية وذلك لازدياد حدة المنافسة في البيئة الخارجية بالتالي فأي تأخر في وضع الحلول المناسبة قد يزيد من حدة الإشكالات ويستغرق وقت أكثر.
- iii. مواكبة المقاييس الجديدة للأداء: يجب على المؤسسة زيادة الاهتمام بالبحث والتطوير في موضوع مقاييس الموارد البشرية لمواجهة العقبات الناتجة عن متطلبات البيئة الخارجية المتسارعة.

محددات تطبيق نظم الأداء العالي:

هناك عدد من العوامل والصعوبات التي تواجه المؤسسة عند تطبيق نظم الأداء العالي (العبيدي، الربابعة، 2018م):

1. مقاومة الإدارة العليا: يمكن اعتبار مقاومة الإدارة أحد العوامل الرئيسية نظراً لارتفاع كلفة تطبيق نظم الأداء العالي بالإضافة إلى الوقت الكبير الذي يتطلب تطبيقه والحصول على النتائج المرجوة من نظم الأداء العالي.

كما أن تطبيق نظم الأداء العالي يمنح الموظفين عدد من الصلاحيات والتأثير والتمكين في المؤسسة وهو ما قد يكون سبباً في مقاومة الإدارة لذلك والتي تتضمن مدراء غير مؤهلين وليس لديهم خبرات عالية.

2. مقاومة الموظفين: تعتبر أحد الأسباب هي مقاومة الموظفين عند تطبيق نظم الأداء العالي عند وجود فجوة بين الإدارة والموظفين، بالإضافة لأن تطبيق النظم يعمل على تحسين وزيادة مخرجات الموظفين مثل المهارات والمعارف المطلوبة لأداء وظائفهم لذلك من الضروري على الموظفين الاستعداد لتعلم هذه المهارات الجديدة وتقديم مقترحات لتحسين وظائفهم، لذلك إذا كانت الثقة بين الإدارة والموظفين بها خلل فمن الممكن أن يزيد من فرص مقاومة الموظفين لتطبيق النظم الجديدة وما ينتج عنه نتائج سلبية في المؤسسة.

3. تكلفة التنفيذ: تعتبر عملية تنفيذ نظم الأداء العالي ذات تكلفة عالية، وربما لا تعطي الإدارة أهمية كبيرة لذلك، حيث أن المؤسسة تسعى إلى حل الإشكالات من خلال تخفيض التكاليف أو التركيز على الأعمال والمهام، لذا يمكن للإدارة العليا أن تطبق وتتبنى مستوى معتدل من تكاليف تطبيق نظم الأداء العالي.

4. الإجراءات الحكومية: تعتبر الإجراءات الحكومية إحدى المعوقات في تنفيذ عمليات نظم الأداء بشكل غير مباشر عبر إيجاد وتوفير بيئة عمل تشجع المؤسسات على تطبيق وتبني نظم عمل الأداء العالي، فقد يُفضل المستثمرون العوائد المباشرة أو توزيع الأرباح بدلاً من الاستثمار في مبادرات تتمثل في تطبيق نظم عمل الأداء العالي.

5. قلة الموارد الموجودة لدى المؤسسة مما يشكل عائقاً أمامها في رفع كفاءة وفاعلية أدائها لتحقيق أفضل المخرجات في حين يكون هناك ثبات في عدد المدخلات.

6. العولمة وزيادة تأثيرها على المؤسسة من خلال زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات في تقديم أفضل الخدمات والمنتجات.

العلاقة بين إعادة هندسة الموارد البشرية ونظم عمل الأداء العالي

إن عملية إعادة هندسة الموارد البشرية تعمل على تغيير جذري في إدارة الموارد البشرية بشكل كامل في جميع جوانبها (العمليات، الهيكل التنظيمي، المهام، الإجراءات،...) وهذا التغيير من شأنه تحويل الممارسات التقليدية لإدارة الموارد البشرية إلى ممارسات على المستوى الاستراتيجي لمواجهة التغييرات والتحديات في بيئات العمل الداخلية والخارجية، بالإضافة إلى أن عملية إعادة الهندسة تسمح للمؤسسة بإعادة تصميم وإنشاء أدوار ووظائف جديدة للموظفين، وتقليص المستويات التنظيمية في المؤسسة عبر الانتقال إلى عملية تفويض الصلاحيات واللامركزية وهو ما يخلق في المؤسسة أساليب وممارسات جديدة من شأنها إنشاء ممارسات متطورة ومبتكرة. (خان، 2019م)

ويعتبر اتباع أسلوب إعادة هندسة الموارد البشرية أحد الخطوات المهمة في توفير الطرق والسبل الأكثر فاعلية لحل الإشكالات في إدارة الموارد البشرية التي تعاني منها المؤسسات، بالإضافة إلى أن الخبرة الناتجة عن استخدام أسلوب إعادة هندسة الموارد البشرية تعمل على تحسين أداء المؤسسة برؤية جديدة تواجه بها نقاط الضعف في المؤسسة، حيث أن تطوير واستدامة المؤسسات أصبح أحد البدائل الأساسية أمام إدارة المؤسسة وشرط جوهري لارتقاء واستدامة المؤسسة. (خوالدة، 2019م)

وعند تطبيق نظم عمل الأداء العالي عبر الممارسات والأنشطة الإدارية فإنها تشتمل على نظم متماسكة تساهم في تطوير وتحفيز الموارد البشرية المؤهلة وذات الكفاءة للوصول إلى الأهداف والغايات الاستراتيجية للمؤسسة، بالإضافة إلى أن تطبيق نظم عمل الأداء العالي يقدم للمؤسسة عدداً من الميزات والمنافع تتمثل في زيادة وتحسين مستوى الأداء بالإضافة إلى تكيف المؤسسة مع البيئة الخارجية واستقرار البيئة الداخلية وهو ما يساهم في استمرارية عمل المؤسسة وقدرتها على المنافسة. (اللافي، 2020م)

إن بيئة العمل في الوقت الحاضر والتي تمتاز بالتغيرات المتسارعة والإبداع المؤسسي أحد الأسباب التي دفعت المؤسسة إلى تقييم مساهمة الموارد البشرية التي تمتلكها وتأثيرها على الأداء المؤسسي بشكل عام، حيث أن الاستثمار في نظم عمل الأداء العالي يطور قدرات مميزة في المؤسسة ويساهم في تحقيق أداء أفضل. (خان، 2015م)

إن تبني الإدارة العليا للمؤسسة لعملية إعادة هندسة الموارد البشرية، يعمل على خلق قيمة للخدمات التي تقدمها المؤسسة عبر عملية إعادة تصميم لجميع عمليات المؤسسة والتي تسمح للمؤسسة باستخدام ممارسات وأدوات استراتيجية تتمثل في ممارسات نظم عمل الأداء العالي وهو ما يساهم في تحقيق أهداف ورؤية المؤسسة وزيادة قدرتها التنافسية.

المبحث الثالث - المؤسسات غير الحكومية

مقدمة:

ظهرت العديد من الأدوات والوسائل التي يتم استخدامها في نشر العمل الإغاثي والاجتماعي والتموي والتطوعي نتيجة مساهمة بنية المجتمع المدني الحديث إلى تنمية ورفاهية المجتمع، حيث أصبح المجتمع المدني يشمل مزيج من المؤسسات التي تتعاون في المجالات المختلفة (الاجتماعية، التنموية، السياسية) بغض النظر إن كانت حكومية أم غير حكومية، حيث يظهر دور المؤسسات غير الحكومية في الأنشطة المختلفة التي تقوم بها بسبب زيادة الفجوة بين احتياجات المواطن في المجتمع وبين قدرة الحكومة على توفيرها للأفراد سواء في الدول النامية أو المتقدمة، لذلك تعتبر المؤسسات غير الحكومية أداة للتعبير عن الآراء المتوافقة أو المتعارضة مع الحكومة عبر دعم ومساندة الحكومة أو إكمال دور الحكومة في تنمية وتطوير المجتمع. (الجويسي، 2017م)

وفي السنوات الأخيرة زاد الاهتمام بمصطلحات ومفاهيم المجتمع المدني والمؤسسات غير الحكومية والمؤسسات الأهلية، وأهمية دورها في عملية التنمية، فالمجتمع يتكون من قطاعات أساسية تتمثل في المؤسسات الحكومية ومؤسسات القطاع الخاص والمؤسسات غير الحكومية والتي تشكل المجتمع المدني، ويمكن تسميته مجتمع المؤسسات، ويظهر دور هذه المؤسسات في المجتمع عبر البرامج والخدمات التي تقدمها في المجالات المختلفة (الصحة والتعليم والزراعة والبيئة ومراكز البحث...) (أبو الروس، 2017م)

ويعتبر دور المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة أساسي وفعال في عملية تطوير وتنمية المجتمع عبر أنشطتها المختلفة حيث يمكن اعتباره استكمال لدور القطاع الحكومي والخاص في ظل عدم وجود مقومات الدولة المستقلة وهو ما يعطي مكاناً لهذه المؤسسات في تقديم البرامج التنموية والصحية والإغاثية التي تساهم في تخفيف معاناة المجتمع الفلسطيني على الرغم من المعوقات الموجودة في واقع قطاع غزة والانقسام السياسي. (أمن، 2018م)

تعريف المؤسسة غير الربحية

عرفها (coppola، 2015م) مؤسسة مستقلة مهمتها غير ربحية، تركز على القضايا الاجتماعية أو الثقافية أو البيئية أو التعليمية.

كما عرف القانون رقم (1) لسنة 200م الخاص بالجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية أن المؤسسة غير الحكومية هي شخصية معنوية مستقلة تنشأ بموجب اتفاق بين عدد لا يقل عن سبعة اشخاص لتحقيق أهداف مشروعته تهم الصالح العام دون استهداف جنى الربح المالي بهدف اقتسامه بين الأعضاء أو لتحقيق منفعة شخصية. (الوقائع الفلسطينية، 2000م، قانون الجمعيات الأهلية رقم 1 لعام 2000م، العدد 32).

خصائص المؤسسات غير الحكومية:

تتميز المؤسسات غير الحكومية بعدد من المميزات التي يمكن ذكرها حسب الآتي: (القدرة، 2018م)

1. المرونة وسهولة العمل والمشاركة.
2. تعمل على إشباع حاجات المواطنين عبر المواطنين أنفسهم.
3. تمتاز بقدرتها على استشعار إشكالات المواطنين.
4. بساطة الهيكل التنظيمي للمؤسسات.
5. هدفها غير ربحي، وفي حال تحقيق أرباح يتم استثمارها وتوزيعها على أنشطة المؤسسة.
6. تعتمد على مبدأ العمل التشاركي والتطوعي في أعمالها.
7. لها دور بارز في خدمة المواطنين وتوفير الاحتياجات الأساسية لهم.
8. دعم وتطوير وتنمية بعض القطاعات الهامة في الدولة. (أمن، 2018م)

معوقات عمل المؤسسات غير الحكومية:

تتأثر أنشطة المؤسسات غير الحكومية بعدد من العوامل التي تعمل على إعاقة دورها في المجتمع تتجلى أبرز تلك المعوقات في الآتي: (النجار، 2019م)

1. الدعم المالي: يعتبر الجانب المالي أحد العوامل المهمة في تعيق أنشطة وبرامج المؤسسات غير الحكومية، حيث تتجلى أهميتها في تحديد اتجاه عمل المؤسسة، بالإضافة إلى ازدياد المنافسة في الحصول على دعم من المؤسسات المانحة الدولية ما يشكل عائق كبير في الحصول على تمويل المشاريع للمؤسسة.
2. تسييس عمل المؤسسات غير الحكومية: يلعب هذه العامل دور مهم في حرف مسار عمل المؤسسة من دورها لخدمة المواطنين بدون تمييز إلى اتجاهات أخرى تدعم اتجاهات سياسية معينة.

3. ضعف البناء المؤسسي: تظهر علامات ضعف القدرات البشرية في إشكالات المؤسسات غير الحكومية عبر عدم قدرتها على مواكبة الأدوات التكنولوجية الحديثة والأساليب الإدارية والمهنية، ما يقلل من دور المؤسسات في تأدية واجبها على أكمل وجه.
4. صعوبة الحصول على كادر بشري ذي كفاءة والاحتفاظ بهم، في ظل انخفاض الرواتب وزيادة المنافسة في البيئة الخارجية.
5. الحصار الإسرائيلي أحد المعوقات الكبيرة التي تشكل عائق أمام المؤسسة لتوريد مستلزماتها لتنفيذ برامجها ومشاريعها.
6. صعوبة السفر أمام المؤسسات غير الحكومية يمثل عائق في عدم تأهيل وتدريب الكادر البشري والاستفادة من التجارب الدولية.
7. شروط وسياسات الممولين المسبقة والتي تتضمن أجندة خاصة قبل الحصول على التمويل.
8. التركيز على المشاريع الموسمية بشكل كامل.
9. غياب التعاون والتشبيك بين المؤسسات غير الحكومية المحلية والدولية. (قميلة، 2019م)

عوامل نجاح المؤسسات غير الحكومية:

يوجد عدد من العوامل التي تؤثر على نجاح المؤسسات غير الحكومية عبر تطبيق ما يلي: (أبو الروس، 2017م)

1. اتباع أسلوب اللامركزية في العمل الإداري.
2. التعاون بين المؤسسات غير الحكومية والمجتمع المحلي.
3. وجود تمويل كافي لتنفيذ الأنشطة والبرامج الخاصة بالمؤسسة.
4. توفر كادر بشري ذو كفاءة عالية.
5. المواجهة والتأقلم مع المتغيرات في البيئة الخارجية.
6. الاهتمام بجودة الخدمات المقدمة للمواطنين يساهم في نجاح المؤسسة.
7. زيادة كفاءة العمليات الإدارية ودورها في رفع الأداء المؤسسي للموظفين.

المؤسسات غير الحكومية إحصائيات وأرقام:

تقدم المؤسسات غير الحكومية عدداً من الخدمات عبر برامجها وأنشطتها المختلفة، حيث يزيد تأثير هذه المؤسسات نتيجة عدد من العوامل أبرزها: (القدرة، 2018م)

1. التحول الديمقراطي لدى كثير من الدول.
2. اتجاه كثير من الدول نحو مزيد من الانفتاح والتشارك مع المؤسسات غير الحكومية.
3. أصبحت المؤسسات غير الحكومية أحد الروافد الرئيسية في الدولة نتيجة لكثرة عددها وزيادة تأثيرها.

وحسب إحصائية وزارة الداخلية في قطاع غزة عن المؤسسات غير الحكومية (2020م) بلغت 962 مؤسسة تقدم خدماتها في عديد من المجالات والأنشطة، وتتوزع على جميع محافظات قطاع غزة حسب الجداول التالية:

جدول (2.1) عدد المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة

م1	المحافظة	عدد الجمعيات
1.	الشمال	137
2.	غزة	529
3.	الوسطى	95
4.	خانيونس	116
5.	رفح	85
	الإجمالي	962

المصدر: (وزارة الداخلية - الإدارة العامة للشئون العامة والمنظمات غير الحكومية 2020م)

جدول (2.2) أنواع القطاعات التي تعمل بها المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة

م	مجال العمل	عدد الجمعيات
1.	الاجتماعي	474
2.	الأسرى والمحربين	5
3.	الأشغال العامة	1
4.	الإصلاح والعشائر	4
5.	الإعلامي	6
6.	الاقتصادي	4
7.	البنية التحتية	2
8.	البيئي	9

40	التعليمي	9.
66	الثقافي	10.
12	الجمعيات الأجنبية	11.
13	الجمعيات النقابية	12.
10	الديني	13.
45	الزراعي	14.
5	السياحة والآثار	15.
44	الشباب والرياضة	16.
72	الصحة	17.
27	الطفل	18.
4	العلاقات الخارجية	19.
3	العمالية	20.
1	القدس	21.
3	اللاجئين	22.
56	المرأة	23.
1	المسنين	24.
38	المعاقين	25.
6	النقل والمواصلات	26.
11	حقوق الإنسان	27.
962		

المصدر: (وزارة الداخلية - الإدارة العامة للشئون العامة والمنظمات غير الحكومية 2020م)

حاجة المؤسسات غير الحكومية إلى نظم عمل أداء عالي:

ذكرت (الإغاثة الكاثوليكية، 2018م) أن عمل المؤسسات غير الحكومية أصبح اليوم يأتي في بيئة تتزايد فيها التعقيدات ويزداد عدد الأفراد المحتاجين للمساعدة والتنمية، وفي ظل قلة الموارد البشرية ذات الكفاءة والمتاحة وغير الكافية لتلبية الحاجات وتقليل الفجوة بين المطلوب والمتوفر، بالإضافة إلى شروط الجهات المانحة بتقديم نتائج ومؤشرات أداء عن فعالية المشاريع والبرامج التي تقدمها، وتعتبر هذه الاتجاهات من أكثر التحديات التي تواجه المؤسسات غير الحكومية لكي تحسن أداءها وتستثمر مواردها لضمان تحسين أداءها كما ونوعاً.

لذلك وضعت الإغاثة الكاثوليكية دليل لتقييم قدرات المؤسسة لتحسين وظائفها المؤسسية واستدامة قدراتها المؤسسية، حيث جعلت نظم أداء الموارد البشرية أحد العوامل الهامة للمساهمة في تطوير أداء المؤسسة واستدامتها.

وقد أكد (الغوطي، 2020م) على أهمية استخدام المؤسسات غير الحكومية أدوات وأساليب حديثة والدور الذي يمكن أن تقدمه هذه الأدوات مثل بطاقة الأداء المتوازن والمقارنة المرجعية في رفع كفاءة وفاعلية الأداء المؤسسي، عبر تحديد نقاط القوة التي يمكن تعزيزها وزيادتها، وتحديد نقاط الضعف للعمل على الاهتمام بها وتحسينها.

كما أوضح (نصر الله، 2020م) إلى جوانب الضعف الموجودة لدى المؤسسات غير الحكومية في استخدام نظم عمل الأداء العالي مثل مقاييس الموارد البشرية وأدوات تقييم الأداء الحديثة، حيث أن هناك قصور واضح لدى هذه المؤسسات في تطبيق هذه الأدوات مما ينعكس سلباً على المؤسسة في تحقيق رؤيتها ورسالتها.

أما (حجو، 2020م) فقد أفاد أن عدم استخدام المؤسسات غير الحكومية لنظم الأداء العالي مثل إدارة المواهب الموجودة في المؤسسة بشكل فعال يساعد على خروج هذه المواهب من المؤسسة إلى مؤسسات أخرى منافسة لها مما يقلل من دور ومساهمات المؤسسة في المجتمع.

وذكر (العالول، وآخرون، 2012م) بأن المؤسسات غير الحكومية لديها استراتيجية لتنمية مواردها البشرية بنسبة كبيرة، حيث أن هذه الاستراتيجية قد ساهمت في زيادة الميزة التنافسية للمؤسسات بجانب التمويل الخارجي الذي يساهم أيضاً في تحسين وتطوير هذه الاستراتيجيات، غير أن هناك ضعف لعدد من الجوانب في المؤسسات غير الحكومية تتمثل في الآتي:

1. عدم وجود إدارة موارد بشرية متخصصة.
2. ضعف نظم تقييم الأداء للموظفين.
3. ارتباط الاستثمار في الكادر البشري بالتمويل الخارجي.
4. ضعف التوصيف الوظيفي لكل وظيفة في المؤسسة.
5. ضعف اعتماد التخصصية في عدد من الوظائف في المؤسسة.

6. هجرة الكادر البشري من المؤسسات غير الحكومية بشكل مستمر وهو ما يفقدها الخبرات التراكمية.

7. ضعف التحفيز بأشكاله المختلفة المادي والمعنوي.

8. ضعف الاهتمام بالتدريب وعدم إعطائه الأولوية.

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

الفصل الثالث - الدراسات السابقة

مقدمة:

تمثل الدراسات السابقة أحد الأدوات المهمة أمام الباحثين من أجل زيادة المعرفة بموضوع الدراسة، فهي توفر تجارب وخبرات الباحثين الآخرين بموضوعات الدراسة، حيث يهدف هذا الفصل إلى عرض الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، والذي يتمثل في أثر إعادة هندسة الموارد البشرية على نظم عمل الأداء العالي بالمؤسسات غير الحكومية، وقد تم الحصول على الدراسات عبر المجالات العلمية والمكتبات وقاعد البيانات العربية والعالمية للاستفادة منها في الدراسة، حيث تم توظيف هذه الدراسات في تجهيز الإطار النظري للدراسة الحالية وبيان النتائج ووجهات النظر للدراسات السابقة في موضوع الدراسة الحالية، بجانب الاطلاع على الأدوات التي تم استخدامها ومحاولة الاستفادة منها بما يتناسب مع موضوع الدراسة، كما سيتم الاستفادة منها في تحليل البيانات وعمل مقارنة لنتائج الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة.

وقد تم عرض 25 دراسة تضمنت 9 دراسات فلسطينية، و 10 دراسات عربية و 6 دراسات أجنبية، حيث ترتيب الدراسات حسب التسلسل الزمني من الأحدث إلى الأقدم، وفي نهاية الفصل تم التعليق على الدراسات السابقة من حيث التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية وأبرز ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات الأخرى.

الدراسات الفلسطينية:

1. دراسة (الشوبكي، 2019م) عملية التدريب وأثرها على تطبيق إعادة الهندسة للنظم الأكاديمية والإدارية في جامعة الأقصى بغزة

هدف البحث إلى التعرف العلاقة بين عملية التدريب وبين تطبيق إعادة الهندسة للنظم الأكاديمية والإدارية بجامعة الأقصى، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام طريقة الحصر الشامل، وقد تم تطبيق الدراسة على جامعة الأقصى بغزة، حيث تمثل مجتمع البحث في الأكاديميين بمنصب إداري في الجامعة والبالغ عددهم 114.

وقد أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين عملية التدريب وتطبيق إعادة هندسة النظم الأكاديمية والإدارية في الجامعة، كما أجمع المبحوثين على وجود تأثير لعملية التدريب في تطبيق إعادة هندسة النظم الأكاديمية والإدارية.

وقد أوصت الدراسة بضرورة توفير نظم تدريبية فعالة تساهم في تحسين وتطوير قدرة العاملين في جامعة الأقصى بغزة، عبر استخدام أساليب حديثة في عملية التدريب، وعقد ورش العمل والندوات لتوضيح مفهوم عملية إعادة الهندسة من خلال أصحاب الاختصاص والخبراء، وشرح ماهية وأهمية عملية إعادة الهندسة وكيفية تطبيقها.

2. دراسة (خليفة، 2018م) متطلبات إعادة هندسة العمليات كمدخل لتعزيز التميز المؤسسي - دراسة تطبيقية في الجامعات الفلسطينية.

سعت الدراسة إلى معرفة متطلبات عملية إعادة هندسة العمليات كمدخل للتميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم اختيار مجتمع الدراسة من الموظفين الإشرافيين في الجامعات الفلسطينية (جامعة الأزهر، الجامعة الإسلامية، جامعة الأقصى) في قطاع غزة والبالغ عددهم (400) موظف، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية عددها (197) موظف.

وكان من أبرز نتائج الدراسة أنها أوضحت وجود موافقة بنسبة كبيرة على واقع متطلبات تطبيق عملية إعادة الهندسة للعمليات الإدارية، بجانب وجود علاقة إيجابية بين متطلبات عملية إعادة الهندسة وتعزيز التميز المؤسسي في الجامعات.

وقد أوصت الدراسة بأن تقوم الجامعات بإعادة النظر في الإجراءات الإدارية المتبعة للتخلص من الإجراءات الروتينية والسعي لتطبيق تغييرات تساهم في تطبيق عملية إعادة الهندسة عبر التنسيق بين الإدارات لتنفيذها، كما أوصت الدراسة بأهمية وضع الخطط العملية وبرامج إعادة الهيكلة للمؤسسة وهندسة الإجراءات لتحسين الإنتاجية ورفع الجودة.

3. دراسة (khalaf، 2018م) مدى تأثير مساهمة أدوات قياس الأداء (بطاقة الأداء المتوازن والمقاييس للموارد البشرية) في تعزيز أداء الموظفين.

هدفت الدراسة لمعرفة مدى تأثير مساهمة أدوات قياس الأداء المتمثلة في بطاقة الأداء المتوازن والمقاييس في تعزيز أداء الموظفين في دوائر علاقات المستثمرين للشركات الفلسطينية المساهمة العامة، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات، وتكون مجتمع الدراسة من 46 شركة وزع عليهم جميعا الاستبانة باستخدام الحصر الشامل.

وكان من أبرز نتائج الدراسة وجود موافقة من قبل عينة الدراسة حول تطبيق الشركات المساهمة العامة لبطاقة الأداء المتوازن وللمقاييس، بجانب وجود موافقة حول اهتمام الشركات بأداء الموظفين في دائرة علاقات المستثمرين.

وقد أوصت الدراسة بتبني الإدارة العليا لبطاقة الأداء المتوازن والمقاييس في مجال تقييم أداء الموظفين، بجانب ضرورة الاهتمام وتقديم ورش عمل وندوات للمتابعة المستمرة بمستجدات مجال أدوات قياس أداء الموظفين.

4. دراسة (أبو جربوع، 2017م) مدى توفر العوامل المؤثرة في نجاح إعادة هندسة العمليات الإدارية دراسة حالة: جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني - غزة

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى توفر العوامل التي تؤثر على نجاح عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية في جمعية الهلال الأحمر، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تكون مجتمع الدراسة من عدد 105 موظف من جمعية الهلال الأحمر، وتم استخدام الاستبانة كأداة أساسية للحصول على البيانات.

وقد كان أبرز نتائج الدراسة توفر العوامل التي تؤثر على نجاح عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية، كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق بين تقدير متوسط أفراد العينة في مدى توفر العوامل التي تؤثر على نجاح عملية إعادة الهندسة.

وقد أوصت الدراسة بعقد ورشات عمل ودورات تدريبية لرفع كفاءة العاملين وتوضيح فوائد عملية إعادة هندسة العمليات، كما أوصت بدعم تنفيذ عملية إعادة الهندرة عبر استخدام الأدوات التكنولوجية الحديثة.

5. دراسة (الكلوت، 2017م) علاقة إعادة هندسة العمليات بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعة الفلسطينية في غزة

سعت الدراسة إلى معرفة مفهوم وواقع إعادة هندسة العمليات بجانب الأنشطة والمهام التي ترتبط بها، كما هدفت إلى دراسة العلاقة بين عملية إعادة الهندسة في الجامعات بقطاع غزة ومدى تحقيق الميزة التنافسية لها، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على الاستبانة في جمع البيانات، وقد تكون مجتمع الدراسة من 287 من أكاديميين وإداريين الجامعات وتكونت الدراسة من 164 موظف.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تمثل أبرزها في أن الجامعات الفلسطينية العاملة في قطاع غزة تطبق مفهوم إعادة هندسة العمليات بنسبة كبيرة وذلك عبر دعم الإدارة العليا في الجامعة لعمليات إعادة الهندسة.

وقد أوصت الدراسة بإجراء دراسات تقييمية لمعرفة واقع تطبيق تكنولوجيا المعلومات ومدى ملاءمتها لعملية إعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية، كما أوصت بتوفير وتخصيص مبالغ مالية بشكل سنوي يتم توجيهها هو عمليات إعادة الهندسة لتعزيز الميزات التنافسية في جوانب التكنولوجيا ونظم المعلومات، كما أوصت الدراسة بأهمية تمكين الموظفين بشكل أكبر وزيادة تفويض الصلاحيات لهم.

6. دراسة (الأخرس، 2017م) إعادة هندسة العمليات الإدارية ودورها في تحسين جودة الخدمات في بلديات محافظات قطاع غزة

هدفت الدراسة إلى معرفة دور عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين جودة الخدمات التي يتم تقديمها في بلديات محافظات قطاع غزة، وتحقيقاً لأهداف الدراسة فقد تم استخدام المنهج

الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية للحصول على البيانات، وقد اعتمد الباحث على العينة العشوائية الطبقية وبلغت العينة التي تم توزيع الاستبانة عليهم (296) مفردة.

وقد أظهرت الدراسة عدد من النتائج أبرزها أن بلديات محافظات قطاع غزة تستخدم وتطبق عملية إعادة هندسة العمليات بشكل متوسط، بجانب وجود علاقة بين عملية إعادة الهندسة وتحسين جودة الخدمات المقدمة في البلديات.

وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها اهتمام الإدارة العليا بمراجعة مستمرة لنتائج عمليات إعادة الهندسة وتعزيز روح الابتكار والإبداع لدى الموظفين، كما أوصت بتوفير نظم اتصال بين المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي لتسهيل وتبسيط الإجراءات الإدارية.

7. دراسة (إبراهيم، فرج الله، 2016م) دور التوجه بالسوق في تفسير العلاقة بين توافر متطلبات إعادة هندسة العمليات وجودة المنتج:

سعت الدراسة لمعرفة مدى توفر متطلبات عملية إعادة هندسة العمليات في الشركات الصناعية الفلسطينية، كما هدفت للكشف عن العلاقة بين متطلبات عملية إعادة الهندسة وتحقيق جودة المنتج في نفس الشركات، وقام الدراسة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي وتصميم استبانة كأداة للحصول على البيانات، وتم توزيعها على عينة الدراسة وعددها 231 موظف من الإدارة العليا بالشركات الصناعية الفلسطينية.

وقد كانت أهم نتائج الدراسة تتمثل في توفر متطلبات عملية إعادة الهندسة بدرجة كبيرة في الشركات الصناعية الفلسطينية.

وقد أوصت الدراسة بالاهتمام بمنهج الإدارة الحديثة من قبل الإدارة العليا والاعتماد على المنهج العلمي والميداني في معالجة المشكلات.

8. دراسة (أبو عوض، 2015م) واقع تطبيق هندرة إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتطوير الأداء الوظيفي في ديوان الموظفين العام بقطاع غزة

هدفت الدراسة للتعرف على واقع تنفيذ هندرة إدارة الموارد البشرية ومدى علاقتها بتطوير الأداء الوظيفي في ديوان الموظفين العام، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت الدراسة على مجتمع الدراسة وعددهم 90 موظف، وتم استخدام الحصر الشامل، كما تم تطوير استبانة لقياس متغيرات الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أبرزها توفر أبعاد هندرة الموارد البشرية في ديوان الموظفين بنسبة مقبولة، كما أن هناك علاقة طردية بين توفر أبعاد الهندرة في ديوان الموظفين وبين مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين.

وقد أوصت الدراسة بضرورة اقتناع الإدارة العليا بديوان الموظفين بثقافة التغيير وبعملية إعادة هندسة الموارد البشرية لما له من دور في إقناع الموظفين بعملية التغيير، كما أوصت الدراسة بالاستفادة من الأدوات التكنولوجية الحديثة في نظم المعلومات وزيادة الاهتمام بعملية التدريب حسب احتياجات الموظفين لتحسين وتطوير المهارات لديهم.

9. دراسة (أبو طامع، 2015م) تأثير إعادة هندسة العمليات على جودة الخدمات في دائرة الضريبة دراسة حالة (دائرة كبار المكلفين) في فلسطين

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تقييم كبار المكلفين لجودة الخدمات التي يتم تقديمها فعلياً دائرة كبار المكلفين الضريبية، بجانب تحديد الفرق في مدى إدراك المكلفين لمستوى جودة الخدمة المقدمة، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي ونموذج القياس (Servqual) الخاص بنظرية الفجوة كأداة لجمع البيانات والمعلومات بعد التأكد من صدقه وثباته وملاءمته للدراسة، وقد بلغت عينة الدراسة 134 مكلف موزعين على محافظات الضفة الغربية.

أشارت نتائج الدراسة بأن تقييم المكلفين لجودة الخدمات التي يتم تقديمها فعلياً من دائرة كبار المكلفين ليست بالشكل المطلوب مقارنة مع توقعات المكلفين.

وقد أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات منها زيادة الاهتمام بالمكلفين وكيفية التعامل معهم بنظرة المصادقية والثقة، وتطوير جودة الخدمات التي يتم تقديمها للمكلفين من قبل دائرة كبار المكلفين، كما أوصت بتوعية الموظفين وتعريفهم بجودة الخدمات عبر الدورات التدريبية لتقديم خدمات ضريبية أفضل.

الدراسات العربية:

1. دراسة (سليمان، 2020م) آليات الهندرة المؤسسية كمدخل لتطوير أداء منظمات المجتمع

المدني من منظور تنظيم المجتمع

سعت الدراسة إلى تحديد مدى مساهمة آليات الهندرة المؤسسية كأحد الأدوات المعاصرة في تطوير أداء منظمات المجتمع المدني وتطوير الوضع الداخلي الحالي للمنظمات بجانب الاستفادة من نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف لتجنب التهديدات من البيئة الخارجية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واتبعت أسلوب الحصر الشامل في عينة الدراسة، وقد تم استخدام الاستبانة كأداة أساسية في جمع البيانات.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج يمكن عرضها في ان التمكين الإداري وثقافة المؤسسة وإعادة بناء الهيكل التنظيمي كأحد أدوات إعادة الهندسة تساهم في تطوير أداء الجمعيات كأحد منظمات المجتمع المدني وتعزز انتماء الموظفين للجمعية.

وقد أوصت الدراسة بالاهتمام بنشر ثقافة التغيير في المؤسسة والاهتمام بنشر ثقافة إعادة الهندسة للعمليات، كما أوصت بعقد دورات تدريبية للموظفين وأعضاء مجالس الإدارة في أسلوب الهندرة المؤسسية، كما أن التنسيق والتشبيك بين منظمات المجتمع المدني تساهم في تعزيز تبني أسلوب إعادة الهندسة.

2. دراسة (المري، القواسمه، 2020م) أثر تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية على الأداء

التنظيمي، دراسة حالة وزارة العدل القطرية

هدفت الدراسة الى لمعرفة أثر تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية على الأداء التنظيمي في وزارة العدل القطرية، ولتحقيق اهداف هذه الدراسة تم تطوير استبانة مكونة من 35 فقرة، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في وزارة العدل القطرية والبالغ عددهم 845 موظف، وبلغت عينة

الدراسة 166 موظف، وتم اتباع المنهج الوصفي التحليلي الذي يركز على وصف دقيق وتفصيلي لمشكلة الدراسة، وتم تطبيق عينة عشوائية بسيطة.

وقد أوضحت نتائج الدراسة بوجود مستوى مرتفع من تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية في مجتمع الدراسة، حيث جاء في الترتيب الأول أسلوب المقارنة المرجعية الوظيفية فيما حلّ ثانياً أسلوب المقارنة المرجعية الاستراتيجية، كما أظهرت النتائج ان هناك مستوى مرتفع من الأداء التنظيمي في مجتمع الدراسة.

وتوصي الدراسة بضرورة العمل على نشر وتعزيز ثقافة المقارنة المرجعية في مجتمع الدراسة والسبل التي تؤدي لذلك، مثل توفير التدريب اللازم للموظفين، وهو ما يساهم في تسهيل اجراءها وإقناع الإدارة باستخدامها كأحد الأدوات الأساسية للعمل المؤسسي من أجل المساهمة في استمرارية نجاح تنفيذ الخطط الاستراتيجية، كما أوصت بضرورة التركيز على التطبيق المستمر للمقارنة المرجعية في مجال الخدمات المقدمة لجمهور المراجعين عبر المراجعة الدورية لمستويات التحسين وتقديم الحوافز المادية للأقسام الإدارية التي تشهد تطوير في مؤشر أداءها.

3. دراسة (خان، 2019م) إعادة هندسة الموارد البشرية كآلية دعم لنظم عمل الأداء العالي بالمنظمات

هدفت الدراسة لمعرفة مدى إسهام هندسة الموارد البشرية في توفير نظم الأداء العالي، حيث أن الدراسة قامت بتقديم تعريف للإدارة العليا في المؤسسات المبحوثة عن منهجية إعادة هندسة الموارد البشرية، والتغيير الذي يمكن أن يتم على إدارة الموارد البشرية، بالإضافة إلى تعريف الإدارة العليا بمكونات نظم عمل الأداء العالي التي تنتج عن تحسين إدارة الموارد البشرية، ومن أجل تحقيق هذه الأهداف تم تصميم استبانة بالإضافة إلى اجراء مقابلات نصف موجهة والقيام بالملاحظات غير المشاركة في جمع المعلومات، وقد جمعت الدراسة بين المنهجين الاستكشافي والذي ساهم في فهم نظري للتغير الجذري الناتج عن عملية إعادة هندسة الموارد، والاختباري الذي قاد إلى قياس صحة الفرضيات وتفسير النتائج.

وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج تمثلت في اتفاق مدراء المؤسسات على الحاجة إلى إعادة هندسة الموارد البشرية عبر الانتقال إلى الهيكل التنظيمي الافقي المرن، والانتقال إلى اللامركزية بشكل كبير عبر توزيع المسئوليات والأدوار، كما استنتجت الدراسة أهمية الانتقال في إدارة الموارد البشرية الى العمل الالكتروني، كما أظهرت الدراسة إمكانية إعادة تصميم العمليات في إدارة الموارد.

وقد أوصت الدراسة بضرورة اعتماد أسلوب هندسة الموارد البشرية عبر تدريب الموظفين في إدارة الموارد على مفهوم إعادة الهندسة في جميع جوانبها، بالإضافة إلى نشر ثقافة التغيير والتطوير عند الموظفين، كما اوصت بالاهتمام بالعلاقة القوية بين التغيير في الموظفين والأداء.

4. دراسة (خوالدة، 2019م) أثر عمليات إعادة هندسة الموارد البشرية في أداء العاملين في شركات الاتصالات الأردنية

هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى عملية إعادة الهندسة في أبعادها (البشرية، التنظيمية، التكنولوجية) للموارد البشرية في أداء موظفي شركات الاتصالات الأردنية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تطوير استبانة للحصول على المعلومات من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (253).

وقد نتج عن الدراسة عدد من النتائج أهمها أن هناك أثر لعملية إعادة هندسة الموارد على أداء الموظفين، بالإضافة إلى وجود أثر لمجالات إعادة الهندسة على أداء الموظفين، وقد جاء البعد التكنولوجي رقم واحد وجاء البعد التنظيمي رقم اثنان ام البعد البشري جاء رقم ثلاثة.

وقد أوصت الدراسة بجملة من التوصيات كان من أبرزها أهمية اتباع الشركات بالهيكل التنظيمي للمؤسسة حتى تكون قادرة على توفير الاحتياجات الحالية والمستقبلية لها، بالإضافة إلى المساهمة في تطوير أداء موظفيها.

5. دراسة (عليما، 2018م) إعادة هندسة العمليات الإدارية للموارد البشرية وأثرها في الأداء الوظيفي في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر إعادة هندسة الموارد البشرية في الأداء الوظيفي، حيث شملت عينة الدراسة المؤسسات المالية الحكومية في الأردن، وقد تناول البحث أربع مكونات لعملية إعادة الهندسة وهي بناء فرق العمل، إعادة تصميم العمليات لإدارة الموارد البشرية، وإعادة تصميم المسئوليات وتحليل العمل، حيث اعتمد البحث على أسلوب العينة القصدية وقد تم استخدام الاستبانة كوسيلة للحصول على البيانات.

وقد توصل البحث إلى عدد من النتائج بوجود أثر لعملية إعادة هندسة عمليات إدارة الموارد على الأداء الوظيفي.

وقد أوصى البحث بأهمية تحسين معايير الرقابة المتعلقة بالجانب التنظيمي للعمليات الإدارية، كما أكدت على ضرورة مراجعة الأداء بشكل سنوي لتحقيق تحسين بشكل دوري والذي يؤدي إلى الجودة العالية، زيادة الاهتمام بالعناصر التي تسهم في نجاح عملية إعادة الهندسة للموارد البشرية.

6. دراسة (الكمري، 2018م) إعادة هندسة العمليات الإدارية للموارد البشرية وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات الفندقية

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر عملية إعادة الهندسة للموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة لعينة من فنادق الدرجة الأولى في مدينة بغداد، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لما يحققه من بيانات ومعلومات حول آراء الموظفين وتوجهاتهم، حيث تم توزيع الاستبانة كمصدر أساسي للحصول على البيانات على مجتمع الدراسة كاملاً للحصول على دقة بشكل أفضل.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تمثلت في ضرورة تفعيل القيادة بالفنادق في مجتمع الدراسة كونها اهم عوامل إعادة الهندسة، كما أظهرت النتائج أن عملية إعادة التصميم تؤدي إلى تحديد مسار عملية إعادة هندسة العمليات في المؤسسة وزيادة القدرة على التنبؤ بالمستقبل.

وقد أوصت الدراسة بضرورة تبني أسلوب إعادة الهندسة لعمليات المؤسسة عبر تطبيق تغيير شامل لجميع الأقسام مثل تقليص في عدد الموظفين، ودمج الوظائف والأقسام المتشابهة، كما أوصت الدراسة بأهمية وجود قناة للإدارة العليا بعملية التغيير مما يساهم في نجاح تنفيذ عمليات إعادة الهندسة.

7. دراسة (مرزوق، 2018م) دور نظم العمل عالية الأداء في تحقيق الميزة التنافسية دراسة تطبيقية على العاملين بشركة الاتصالات المصرية بمحافظة المنوفية.

هدف الدراسة إلى استكشاف دور نظم عمل الأداء العالي في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، حيث تم استخدام المنهج الوصفي في الدراسة، كما تم الاعتماد في الحصول على البيانات على المقابلة الشخصية القصيرة مع توزيع استبانة تتضمن أسئلة تغطي أبعاد نظم العمل والميزة التنافسية، وقد تم توزيعها على عينة قدرها 331 موظف من العاملين بالشركة المصرية للاتصالات بمحافظة المنوفية في مصر.

وقد أسفرت نتائج الدراسة بوجود علاقة معنوية إيجابية بين جميع ممارسات نظم الأداء العالي وبين أبعاد الميزة التنافسية - باستثناء ممارسة التوظيف-، بالإضافة لوجود تأثير معنوي لمعظم ممارسات نظم الأداء العالي على أبعاد الميزة التنافسية.

وقد أوصت الدراسة بأهمية إعادة النظر في ممارسات إدارة الموارد البشرية الحالية في الشركات من خلال تبني نظم عمل الأداء العالي، كما أكدت الدراسة على دور الإدارة العليا للمؤسسة في زيادة الوعي لدى الموظفين عبر اللقاءات والدورات التدريبية بالنتائج المترتبة على تبني ممارسات نظم عمل عالية الأداء على الموظفين والمؤسسة.

8. دراسة (العبيدي، 2018م) نظم عمل الأداء العالي وأثرها في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة ميدانية في الهيئات المستقلة الأردنية

هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى تطبيق نظم عمل الأداء العالي بأبعادها وأثرها في تحقيق النجاح الاستراتيجي من وجهة نظر المدراء في الهيئات المستقلة الأردنية، حيث تم استخدام المنهج

الوصفي التحليلي لاستعراض الأدبيات ذات العلاقة بالدراسة، كما تم تصميم استبانة لأغراض الدراسة حيث تم توزيعها على 255 من عينة الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها أن تصور المدراء حول أبعاد نظم الأداء العالي جاء بدرجة كبير، بالإضافة إلى وجود أثر كبير لنظم الأداء العالي في تحقيق النجاح الاستراتيجي للمؤسسة.

وتوصي الدراسة بأهمية تبني مفهوم نظم عمل عالية الأداء والعمل بجميع أبعادها لتحقيق النجاح الاستراتيجي، وذلك من خلال التبنى لاستراتيجيات مرتبطة بإدارة الموارد البشرية بما يساهم في زيادة فهم الإدارة العليا بأسس اختيار الموارد البشرية لتحقيق النجاح الاستراتيجي.

9. دراسة (مومني، وآخرون، 2018م) درجة ممارسة إدارة المواهب في الجامعات الأردنية الحكومية في ضوء المتغيرات الديموغرافية

هدفت الدراسة الى معرفة درجة ممارسة إدارة المواهب في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وشملت عينة الدراسة 438 عضو هيئة تدريس، وتم تطبيق أداة الدراسة المتعلقة بدرجة ممارسة إدارة المواهب في الجامعات الأردنية الحكومية مكونة من 30 فقرة موزعة على ثلاثة مجالات (جذب المواهب، وتنمية المواهب، والاحتفاظ بالمواهب).

وقد أوضحت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة إدارة المواهب في الجامعات الأردنية الحكومية متدنٍ حيث جاءت المجالات على الترتيب (جذب المواهب بمستوى متوسط، ثم الاحتفاظ بالمواهب بمستوى متدنٍ، تم تنمية المواهب بمستوى متدنٍ)، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود فرق دالة احصائياً بين المتوسطين الحسابيين لقدرات افراد عينة الدراسة على مجال جذب المواهب والاحتفاظ بالمواهب.

وتوصي الدراسة بتبني آليات لتهيئة المجتمع ونشر ثقافة رعاية المواهب، بالإضافة إلى تطوير ثقافة الجامعة بما يدعم مكانة عضو هيئة التدريس، كما أوصت بتبني مشروع لإدارة المواهب يسهم في تمويله القطاع الخاص وأفراد المجتمع.

10. دراسة (المجالي، الرواضية، 2018م) أهمية بطاقة الأداء المتوازن في كفاءة أداء القرارات الإستراتيجية في قطاع الاتصالات الأردن

هدفت الدراسة الى لمعرفة أثر أبعاد نظم بطاقة الأداء المتوازن في كفاءة أداء القرارات الاستراتيجية في قطاع الاتصالات الخلوية، وتكون مجتمع الدراسة من 560 موظف من الإدارة الاشرافية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم اختيار عينة عشوائية طبقية مناسبة مكونة من 230 موظف موزعين على الشركات المبحوثة، وتم تصميم استبانة كأداة الدراسة الرئيسية في التحليل.

وقد أوضحت نتائج الدراسة أن هناك كفاءة في أداء القرارات الاستراتيجية في مجتمع الدراسة، وهو ما يدل على أنها تقوم برسم سياساتها طويلة الاجل عبر اعتماد أساليب التخطيط الاستراتيجي، اعتماداً على أفضل الطرق من خلال تحقيق أعلى كم من الأهداف بجودة عالية وبأقل زمن وتكلفة، كما أظهرت النتائج وجود تطبيق لنظام بطاقة الأداء المتوازن في مجتمع الدراسة.

وتوصي الدراسة بزيادة تركيز مجتمع الدراسة على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كخيار فعال في زيادة الكفاءة في أداء القرارات الاستراتيجية، بالإضافة إلى تعميم تجربة مجتمع الدراسة في تطبيق فكرة نظام بطاقة الأداء المتوازن على جميع الشركات في ضوء الآثار الإيجابية التي أظهرتها الدراسة بجانب ضرورة تعميم الفكرة على مؤسسات القطاع العام.

الدراسات الأجنبية:

1. دراسة (Gunatilake، Fasna، 2020م)

Towards successful strategies to overcome BPR implementation issues: case of Sri lanka

نحو استراتيجيات ناجحة للتغلب على إشكالات تطبيق عملية إعادة هندسة العمليات: دراسة حالة سريلانكا.

قامت الباحثان بدراسة المؤسسات السريلانكية التي قامت بتطبيق عملية إعادة هندسة العمليات خلال الخمس سنوات الماضية وذلك لمعرفة ما هي الإشكالات التي واجهتهم

والاستراتيجيات التي قامت بتبنيها للتغلب على الإشكالات التي واجهتهم في تطبيق عملية إعادة هندسة العمليات في المؤسسة، حيث تم استخدام التحليل النوعي عبر عمل 4 دراسات حالة عن مؤسسات طبقت عملية إعادة الهندسة بنجاح، كما تم إجراء 14 مقابلة شبه منظمة وجهاً لوجه.

وقد أوضحت نتائج الدراسة أن الإشكالات التي واجهت تطبيق عملية إعادة الهندسة تمثلت في نقص التزام الإدارة العليا ودعمها لإعادة الهندسة بالإضافة إلى الرؤية قصيرة المدى ومنهجية الإصلاح السريع لدى الإدارة العليا، كما أن ضعف الاتصال وصعوبة البحث عن فريق لتطبيق عملية إعادة الهندسة لديهم المهارات والمعرفة المطلوبة بالإضافة إلى مقاومة التغيير لدى الموظفين.

وقد أوصت الدراسة للتغلب على إشكالات عملية إعادة الهندسة يتطلب ضرورة إدراك الإدارة العليا لفوائد عملية إعادة الهندسة، وتوفير التدريب اللازم للبيئة الداخلية وتطوير خطة عمل زمنية وتقليل أعباء الموارد البشرية المشاركة من داخل المؤسسة في عملية إعادة الهندسة، ودعم منهجية مشاركة الموظفين في عملية التخطيط لإعادة الهندسة.

2. دراسة (Singla, Hooda, 2020م)

Reengineering as a strategic stance for e-governance success – mediating role of core competencies: A mixed method study

إعادة الهندسة كموقف استراتيجي لنجاح الحوكمة الإلكترونية – دور الوسيط للكفاءات الأساسية. تهدف الدراسة إلى معرفة الدور الاستراتيجي لعملية إعادة الهندسة لضمان تنفيذ حوكمة إلكترونية مستدامة عبر تطوير الكفاءات الأساسية في الحكومة الهندية، حيث تم استخدام المنهج الاستكشافي في الدراسة لتطوير فهم شامل عن الدراسة، وقد تم إجراء تحليل نوعي لتحديد موضوعات الكفاءات الأساسية لحكومة إلكترونية ناجحة ومستدامة حيث تم إجراء مقابلات شخصية مع المسؤولين المشاركين في تخطيط وتنفيذ الحكومة الإلكترونية في الهند بالإضافة إلى أنه تم جمع بيانات الدراسة النوعية من القسم الوطني للحكومة الإلكترونية الهندية، كما تم استخدام التحليل الكمي للتحقق من صحة اطار البحث تجريبياً.

وقد كانت أبرز النتائج للدراسة تتضمن أن هناك تأثير إيجابي كبير لأسلوب إعادة الهندسة على تنمية الكفاءات الأساسية والتي بدورها لها تأثير على نجاح الحوكمة الإلكترونية.

وقد أوصت الدراسة بضرورة الحاجة المهمة لعملية إعادة هندسة العمليات في الدوائر والمؤسسات الحكومية بهدف تطوير الكفاءات الأساسية بما يضمن النجاح على المدى الطويل في تنفيذ الحكومة الإلكترونية من حيث الاستدامة

3. دراسة (Amrita, Sheriff, 2015م)

Exploration of Critical Organizational Climate Factors Impacting BRP Implementation: A Survey of Indian Companies

استكشاف عوامل المناخ التنظيمي المؤثر على تطبيق عملية إعادة هندسة العمليات. هدفت الدراسة لمعرفة عوامل المناخ المناسبة لتنفيذ عملية إعادة هندسة العمليات في الشركات الهندية، إضافة إلى المناخ المناسب لتبني عمليات التغيير في الشركات، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لدراسة البيئة المحيطة لشركات هندية تبنت عمليات التغيير واستخدمت أسلوب إعادة الهندسة، وقد تم استخدام الاستبانة حيث احتوت على نقاط تربط بين تبني عملية التغيير وعملية إعادة الهندسة.

وكان من نتائج الدراسة أن معظم المؤسسات التي تبنت عملية إعادة الهندسة هي ذات الحجم المتوسط في المؤسسات الهندية بخلاف المؤسسات الصغيرة أو الكبيرة التي لم تجرب هذا الأسلوب، وقد نتج عن الدراسة أن العوامل المناخية المحيطة بعملية إعادة الهندسة تتلخص في الثقافة التنظيمية والتعليم والتدريب والتمكين والتعويضات وفرق العمل.

وقد أوصت الدراسة بضرورة الفهم الكافي لعوامل المناخ التنظيمي لأنها أحد الأسس لنجاح عملية إعادة الهندسة، كما أوصت الدراسة بالاهتمام بالمبادرات الاستباقية للقطاع الصناعي الهندي من خلال تطوير البيئة الداخلية للمؤسسة واستخدام أسلوب إعادة الهندسة.

4. دراسة (Kant ،Sharma ،2015م)

HR Issues and challenges in implementing Business Process Reengineering In Government Organizations in India

التحديات والعوامل التي تواجه تطبيق عملية إعادة الهندسة في المؤسسات الحكومية الهندية قامت الدراسة بتحليل العوامل الخاصة بالموارد البشرية في تنفيذ عملية إعادة هندسة العمليات في المؤسسات الحكومية الهندية للمساهمة في تقديم مقترحات لتطبيق وتبني عمليات إعادة الهندسة، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واعتمدت على الأسلوب النوعي، والتي تمثلت في المقابلات الشخصية مع كبار مسؤولي الحكومة للتعرف على الإشكالات التي تواجه الموارد البشرية في تبني عملية إعادة الهندسة، كما تم الاستعانة بالمصادر الثانوية والاستعانة بالمواقع الرسمية والتقارير السنوية.

وكان من نتائج الدراسة أن عملية إعادة الهندسة بدأت بمبادرات تبني أدوات تكنولوجية حديثة، ما يعزز أن دور التكنولوجيا الحديثة أحد أركان عملية إعادة الهندسة، كما تبين أن الأدوات التكنولوجية تم تخصيصها وملاءمتها بما يتناسب مع العمليات الجديدة بجانب دور الموارد البشرية في عملية إعادة تصميم وصياغة العمليات بشكلها الجديد.

وقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالموارد البشرية وتعزيز عمليات إعادة الهندسة المرتبطة بها، كما أوصت الدراسة بالاعتماد على الموارد البشرية في جميع عمليات تخطيط وتصميم وتنفيذ إعادة الهندسة، بالإضافة إلى أن فرق العمل واللجان الإدارية يجب أن تشمل أحد موظفي الموارد البشرية.

5. دراسة (Samali، آخرون، 2013م)

A quantize analysis of business process reengineering and organizational resistance the case of Uganda

التحليل الكمي لإعادة هندسة العمليات التجارية والمقاومة التنظيمية - دراسة حالة أوغندا
هدفت الدراسة إلى دراسة ومعرفة عوامل فشل تطبيق عمليات إعادة هندسة العمليات في المؤسسات الأوغندية، كما هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير إعادة هندسة العمليات على موظفي المؤسسات موضوع الدراسة وآلية تفعيل ثقافة التغيير ومدى مقاومة الموظفين للتغيير، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي عبر استخدام الاستبانة كأداة أساسية للحصول على البيانات.

وكان من أبرز نتائج الدراسة أن هناك عدد من المؤسسات الأوغندية بحاجة إلى تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات، كما أن مشاركة الموظفين في عمليات إعادة الهندسة الإدارية يعتبر أحد عوامل نجاح تطبيقها.

وقد أوصت الدراسة بضرورة مشاركة الموظفين في صياغة وتطبيق عملية إعادة هندسة العمليات لتقليل عملية مقاومة التغيير في المؤسسة، كما أوصت بضرورة وجود قنوات اتصال بين الإدارة العليا والموظفين مما يساهم في دعم عملية إعادة هندسة العمليات.

6. دراسة (Global، Andran، 2012م)

Business Process Reengineering: Role of Information Technology In Implementation of Business Process Reengineering

إعادة هندسة العمليات الإدارية: دور تكنولوجيا المعلومات في تنفيذ إعادة هندسة العمليات الإدارية.

هدفت الدراسة إلى إظهار مدى مساهمة التكنولوجيا في عملية إعادة هندسة العمليات، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وذلك عبر استخدام الاستبانة في الحصول على البيانات.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج تمثلت في أن تكنولوجيا المعلومات من الممكن أن تشكل عائقاً أما عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية إذا لم يتم استخدامها بشكل مناسب، حيث أن عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية تتضمن أحد أركانها استخدام تكنولوجيا المعلومات.

وقد أوصت الدراسة بأهمية تحديد وتوضيح العمليات الإدارية التي بحاجة إلى استخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات الحديثة، كما أوصت بضرورة تعريف وتحديد الأدوات التكنولوجية المهمة والمستخدم في عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية.

التعليق على الدراسات السابقة:

أشارت الدراسات السابقة للعديد من المعلومات التي لها دور في إثراء الدراسة الحالية، وعبر البحث بعمق في الدراسات السابقة تبين لنا الآتي:

1. بيئة الدراسة: أظهرت الدراسات السابقة المحلية التي تم تناولها أنها تركزت على البيئة في قطاع غزة والضفة الغربية من خلال تناولها المؤسسات الحكومية وغير الحكومية، أما الدراسات العربية فقد تنوعت في بيئاتها حيث تركزت في الأردن والعراق ومصر والجزائر، أما الدراسات الأجنبية فقد تركزت في الهند وسريلانكا وأوغندا.
2. المدى الزمني: من خلال الدراسات التي تم تناولها كان هناك اختلاف في الفترة الزمنية التي تناولتها الدراسات السابقة المحلية حيث امتدت ما بين العام (2015م) والعام (2019م) أما الدراسات السابقة العربية فقد تراوحت الفترة الزمنية بين العام (2015م) والعام (2020م) في حين كانت الفترة الزمنية للدراسات الأجنبية بين العام (2012م) والعام (2020م).
3. متغيرات الدراسة: اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (خان، 2019م) في دراسة متغير إعادة هندسة الموارد البشرية وأثره على نظم الأداء العالي، في حين تناولت الدراسات السابقة متغير إعادة الهندسة وأثره على متغيرات أخرى مثل التميز المؤسسي كما في دراسة (خليفة، 2018م) وجودة المنتج كما في دراسة (فرج الله، 2017م) وجودة الخدمات كما في دراسة (الأخرس، 2017م) ودراسة (أبو طامع، 2015م) وتطوير الأداء الوظيفي كما في دراسة (عليما، 2018م) ودراسة (أبو عوض، 2015م).
4. منهج الدراسة: معظم الدراسات السابقة استخدمت المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة باستثناء دراسة (خان، 2019م) ودراسة (Singla، Hooda، 2020م) التي

- استخدمت المنهج الاستكشافي، ودراسة (Gunatilake، Fasna، 2020م) التي استخدمت التحليل النوعي.
5. مجتمع الدراسة: تبين من الدراسات السابقة تعدد مجتمعات الدراسة التي تم تناولها في الدراسة السابقة والتي اشتملت على مؤسسات حكومية وغير حكومية وقطاع خاص.
6. نوع عينة الدراسة: استخدمت الدراسات السابقة العينة العشوائية في مجتمع الدراسة باستثناء دراسة (سليمان، 2020م) ودراسة (أبو عوض، 2015م) ودراسة (khalaf، 2018م) التي استخدمت الحصر الشامل، ودراسة (الأخرس، 2017م) ودراسة (المجالي، الرواضية، 2018م) حيث تم استخدام العينة العشوائية الطبقية، دراسة (عليما، 2018م) التي استخدمت العينة القصدية، ودراسة (المري، القواسمه، 2020م) استخدمت عينة عشوائية بسيطة.
7. حجم عينة الدراسة: تبين من الدراسات السابقة وجود اختلاف وتباين في عينات الدراسات التي تم عرضها ويرجع ذلك لاختلاف مجتمع الدراسة ما أثر على حجم العينة المستهدفة وآلية الوصول لها.
8. أداة الدراسة: اتفقت غالبية الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة كأداة للحصول على البيانات باستثناء دراسة (مرزوق، 2018م) ودراسة (Singla، Hooda، 2020م) التي اعتمدت بجانب الاستبانة المقابلة الشخصية، ودراسة (Gunatilake، Fasna، 2020م) التي استخدمت دراسة الحالة بالإضافة إلى المقابلة الشخصية، ودراسة (Kant، Sharma، 2015م) التي تناولت بجانب الاستبانة المقابلات الشخصية.

ما يميز الدراسة الحالية:

تناولت الدراسة الحالية العلاقة بين مفهوم عملية إعادة هندسة الموارد البشرية ونظم عمل الأداء العالي، حيث تميزت الدراسة الحالية في دراسة عملية إعادة الهندسة للموارد البشرية على بيئة المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة كونها أحد البيئات التي لها أثر على المجتمع في قطاع غزة من خلال دعم وتطوير البنية التحتية وتقديم المشاريع الإغاثية، بالإضافة إلى اهتمام الممولين باختيار المؤسسات ذات الأداء المميز في تنفيذ المشاريع. وذلك من خلال دراسة أبعاد عملية إعادة الهندسة المتمثلة في الجانب الهيكلي والتكنولوجي والفني والبشري للمؤسسات غير الحكومية وما تأثيرها على نظم الأداء العالي بمكوناتها المقارنة المرجعية وبطاقة الأداء المتوازن وإدارة المواهب

ومقاييس الموارد البشرية بما يساهم في زيادة كفاءة وفعالية العمليات المؤسسية والعمل على استدامة برامج عمل المؤسسات.

الفصل الرابع

الإطار العملي للدراسة

الفصل الرابع - الإطار العملي للدراسة

مقدمة:

تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها محورا رئيسا يتم من خلاله انجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوع الدراسة، وبالتالي تحقق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

وبناء على ذلك تناول هذا الفصل وصفا للمنهج المتبع ومجتمع وعينة الدراسة، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها وكيفية بنائها وتطويرها، ومدى صدقها وثباتها، وينتهي الفصل بالمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واستخلاص النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها. ويعرف ساوندر (2016م) المنهج الوصفي التحليلي بأنه "المنهج الذي يسعى لوصف الظواهر أو الأحداث المعاصرة، أو الراهنة فهو أحد أشكال التحليل والتفسير المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة، ويقدم بيانات عن خصائص معينة في الواقع، وتتطلب معرفة المشاركين في الدراسة والظواهر التي ندرسها والأوقات التي نستعملها لجمع البيانات".

مصادر البيانات:

وقد استخدم الباحث مصدرين أساسيين للبيانات:

1. المصادر الثانوية: حيث اتجه الباحث في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

2. المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة لجأ الباحث إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة للدراسة، صممت خصيصاً لهذا الغرض.

مجتمع الدراسة:

مجتمع الدراسة يعرف بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المجتمع المستهدف يتكون من العاملين في المؤسسات غير الحكومية العاملة في قطاع غزة، والبالغ عددها 87 مؤسسة وذلك حسب إحصائية وزارة الداخلية لعام 2020م.

عينة الدراسة:

1. العينة الاستطلاعية:

تكوّنت عينة الدراسة الاستطلاعية من 33 موظف، بغرض تقنين أداة الدراسة، والتحقق من صلاحيتها للتطبيق على العينة الفعلية، وقد تم ادخالهم في التحليل النهائي للدراسة، حيث أنه لم يتم أي تعديل عليها عدا حذف سؤال واحد.

2. العينة الفعلية:

تم حساب حجم العينة من المعادلة التالية (Moore، 2003):

$$n = \left(\frac{Z}{2m} \right)^2 \quad (1)$$

حيث:

Z: القيمة المعيارية المقابلة لمستوى دلالة معلوم (مثلاً: Z=1.96 لمستوى دلالة $\alpha = 0.05$).

m: الخطأ الهامشي: ويُعبّر عنه بالعلامة العشرية (مثلاً: ± 0.05)

يتم تصحيح حجم العينة في حالة المجتمعات النهائية من المعادلة:

$$n_{\text{المُعَدَّل}} = \frac{nN}{N + n - 1} \quad (2)$$

حيث N تمثل حجم المجتمع

باستخدام المعادلة (1) نجد أن حجم العينة يساوي:

$$n = \left(\frac{1.96}{2 \times 0.05} \right)^2 \cong 384$$

حيث أن مجتمع الدراسة $N = 348$ ، فإن حجم العينة المُعَدَّل باستخدام المعادلة (2) يساوي:

$$n_{\text{المُعَدَّل}} = \frac{384 \times 348}{348 + 384 - 1} \cong 183$$

وبذلك فإن حجم العينة المناسب في هذه الحالة يساوي 183 على الأقل، وقد قام الباحث باستخدام طريقة العينة العشوائية، حيث تم توزيع 230 استبانة على مجتمع الدراسة وقد تم استرداد 217 استبانة بنسبة 94.34%.

أداة الدراسة:

تم إعداد استبانة للتعرف على "أثر عملية إعادة هندسة الموارد البشرية على نظم عمل الأداء العالي في المؤسسات غير الحكومية" حيث تتكون من ثلاث أقسام رئيسة هي:

1. القسم الأول: وهو عبارة عن البيانات الشخصية للمستجيبين (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة داخل المؤسسة) وبيانات حول المؤسسة (عدد الموظفين، عمر المؤسسة).

2. القسم الثاني: وهو عبارة عن إعادة هندسة الموارد البشرية "الهندرة"، ويتكون من 27 فقرة، موزع على 4 مجالات وهي:

أ. المجال الأول: البعد البشري، ويتكون من (8) فقرات.

ب. المجال الثاني: البعد الهيكلي، ويتكون من (6) فقرات.

ت. المجال الثالث: البعد التكنولوجي، ويتكون من (7) فقرات.

ث. المجال الرابع: البعد الفني، ويتكون من (6) فقرات.

3. القسم الثالث: وهو عبارة عن نظم عمل الأداء العالي، ويتكون من 26 فقرة، موزع على 4 مجالات وهي:

أ. المجال الأول: إدارة المواهب، ويتكون من (8) فقرات.

ب. المجال الثاني: المقارنة المرجعية، ويتكون من (6) فقرات.

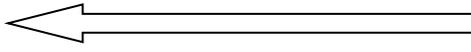
ت. المجال الثالث: بطاقة الأداء المتوازن، ويتكون من (6) فقرات.

ث. المجال الرابع: مقاييس الموارد البشرية، ويتكون من (6) فقرات.

وقد تم استخدام المقياس من 1-10 لفقرات الاستبيان بحيث كلما اقتربت الدرجة من 10 دل على الموافقة العالية على ما ورد في العبارة والعكس صحيح، والجدول التالي (4-1) يوضح ذلك:

جدول (4-1)

درجات المقياس المستخدم في الاستبانة

موافق بدرجة كبيرة جدا								موافق بدرجة قليلة جدا		الاستجابة
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	الدرجة

خطوات بناء الاستبانة:

- 1- الاطلاع على الدراسات السابقة والأدب الإداري المتعلق بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء وتصميم الاستبانة وصياغة فقراتها بصورتها الأولية.
- 2- تحديد المجالات الرئيسية التي شملتها الاستبانة.
- 3- تحديد الفقرات التي تقع تحت كل مجال.
- 4- تم مراجعة وتنقيح الاستبانة من قبل المشرف.
- 5- تم عرض الاستبانة على 10 من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في جامعات قطاع غزة (الإسلامية، الأقصى، الأزهر، غزة) وأحد المتخصصين في الإحصاء.
- 6- في ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الاستبانة من حيث الحذف أو الإضافة والتعديل، لتستقر الاستبانة في صورتها النهائية ملحق (3).

صدق الاستبانة:

يعني صدق الاستبانة تمثيلها للمجتمع المدروس بشكل جيد، أي أن الإجابات التي نحصل عليها من أسئلة الاستبيان تعطينا المعلومات التي وضعت لأجلها الأسئلة (البحر والتنجي، 2014م: 14)، ويوجد العديد من الاختبار التي تقيس صدق الاستبانة أهمها:

1- صدق آراء المحكمين "الصدق الظاهري":

يقصد بصدق المحكمين "هو أن يختار الباحث عددًا من المحكمين المتخصصين في مجال الظاهرة أو المشكلة موضوع الدراسة" (الجرجاوي، 2010م: 107) حيث تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من 10 متخصصين في الموارد البشرية وإحصائي وأسماء المحكمين بالملحق رقم

(1)، وقد استجاب الباحث لأراء المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية - انظر الملحق رقم (2).

2- الاتساق الداخلي

يقصد بصدق الاتساق الداخلي درجة انسجام كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة (العلي، 2020م، 85)، وقد تم حساب الاتساق الداخلي للاستبيان وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه.

أ. الاتساق الداخلي لـ إعادة هندسة الموارد البشرية "الهندرة":

i. نتائج الاتساق الداخلي - مجال "البعد البشري"

جدول (2-4) - نتائج الاتساق الداخلي - مجال "البعد البشري"

م	القيمة الاحتمالية (.Sig)	معامل بيرسون للارتباط	الفقرة
1.	0.000	.834*	تمتلك الإدارة العليا في المؤسسة القدرة على ممارسة عمليات الموارد البشرية بكفاءة وفعالية
2.	0.000	.797*	يملك موظفي إدارة الموارد البشرية القدرات اللازمة لتنفيذ جميع التغييرات الخاصة بأدوارهم ومسئولياتهم
3.	0.000	.616*	يعزز المؤهل العلمي للموظفين من قدرتهم على فهم الحاجة لعملية إعادة الهندسة.
4.	0.000	.840*	يتقن موظفي إدارة الموارد البشرية التعامل مع مختلف البرمجيات والنظم المستخدمة في إدارة الموارد البشرية
5.	0.000	.890*	تشرف الادرة العليا على التخطيط لعملية إعادة الهندسة وتتابع تطبيق تلك العملية في كافة المستويات الإدارية
6.	0.000	.750*	يستطيع الموظفون الانتقال إلى مسميات وظيفية أخرى وأداء المهام المناطة بهم
7.	0.000	.692*	يسهم تقبل الموظفين لنتائج عملية الهندرة في نجاح عملية إعادة هندسة الموارد البشرية.
8.	0.000	.664*	تساعد نتائج عملية إعادة الهندسة للموارد البشرية على تعزيز ثقة بعض الموظفين بقدرتهم على أداء مهامهم.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يوضح جدول (2-4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " البعد البشري " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

ii. نتائج الاتساق الداخلي - مجال "البعد الهيكلي"

جدول (3-4) نتائج الاتساق الداخلي - مجال البعد الهيكلي

م	القيمة الاحتمالية (.Sig)	معامل بيرسون للارتباط	الفقرة
1.	0.009	.412*	يساهم تحسين وتطوير الهيكل التنظيمي للمؤسسة في زيادة أداء الأعمال في المؤسسة.
2.	0.000	.807*	تعمل المؤسسة وفق هيكل تنظيمي واضح.
3.	0.000	.759*	تتوافق عملية إعادة الهندسة في الهيكل التنظيمي مع التغيير في استراتيجية المؤسسة.
4.	0.000	.708*	يساهم التغيير في الهيكل التنظيمي على تقديم خدمات أفضل.
5.	0.000	.766*	يساعد الهيكل التنظيمي على تطوير أداء الموظفين.
6.	0.000	.773*	تغطي الوظائف الموجودة في الهيكل التنظيمي كافة المهام الإدارية في المؤسسة.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يوضح جدول (3-4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "البعد الهيكلي" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

iii. نتائج الاتساق الداخلي - مجال "البعد التكنولوجي"

جدول (4-4) نتائج الاتساق الداخلي - مجال "البعد التكنولوجي"

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	تستطيع المؤسسة ممارسة إجراءات إدارة الموارد البشرية بالاعتماد على شبكات المعلومات الداخلية والخارجية (الإنترنت والإنترنت)	.539*	0.001
2.	تعمل المؤسسة على أتمته عمليات إدارة الموارد البشرية بشكل مستمر.	.874*	0.000
3.	تتبنى المؤسسة نظم تكنولوجية لمراقبة الأداء لتمكنها من زيادة نطاق الإشراف	.831*	0.000
4.	تستخدم المؤسسة في عملية تدريب الموظفين البرامج الإلكترونية (التعليم عن بعد) التي تمكنهم من الاستفادة دون مغادرة أماكن العمل.	.795*	0.000
5.	تتسم الإمكانيات التكنولوجية الموجودة في المؤسسة بالكفاءة العالية.	.858*	0.000
6.	تعمل التكنولوجيا الموجودة في المؤسسة على تقليل الجهد وتوفير الوقت وتحسين الأداء.	.842*	0.000
7.	يتوفر في المؤسسة نظام عمل إلكتروني عبر شبكة الإنترنت يتيح للموظفين الاستفادة منه وهم خارج العمل	.733*	0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يوضح جدول (4-4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " البعد التكنولوجي " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

iv. نتائج الاتساق الداخلي - مجال "البعد الفني"

جدول (5-4) نتائج الاتساق الداخلي - مجال "البعد الفني"

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	تعمل المؤسسة على ترتيب الصلاحيات الموكلة إلى شاغليها بما يتناسب مع مسؤولياتهم.	.805*	0.000
2.	تعزز عملية هندسة الموارد البشرية في المؤسسة استحداث أدوات جديدة في العمل.	.783*	0.000

0.011	.400*	3. تساعد عملية إعادة ترتيب إجراءات العمل في إدارة الموارد البشرية على تصميمها بما يتناسب مع متطلبات العمل
0.000	.663*	4. تعمل عملية إعادة الهندسة على إضافة بعض الأنشطة والمهام في إدارة الموارد البشرية التي تضيف قيمة وتقلل الوقت والجهد.
0.000	.750*	5. تقوم المؤسسة بتقديم بعض أنشطة إدارة الموارد البشرية عبر مصادر خارجية (مكاتب أو مؤسسات خارجية) لتوفير الوقت والتركيز على الأنشطة الأساسية.
0.000	.715*	6. تعمل المؤسسة على تصميم عمليات إدارة الموارد البشرية وفق المتطلبات والتغيرات الحالية التي فرضتها تكنولوجيا المعلومات

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يوضح جدول (4-5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " البعد الفني " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

ب. الاتساق الداخلي لـ " نظم عمل الأداء العالي "

i. نتائج الاتساق الداخلي - مجال "إدارة المواهب"

جدول (4-6) نتائج الاتساق الداخلي - مجال "إدارة المواهب"

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	لدى المؤسسة آلية واضحة ومحددة لاكتشاف الموهوبين في المؤسسة.	.916*	0.000
2.	تعتمد إدارة المؤسسة على مصادر متنوعة لاستقطاب الموهوبين.	.915*	0.000
3.	توجد خطة لتدريب وتطوير المواهب البشرية في المؤسسة	.922*	0.000
4.	تقدم الإدارة الدعم والمساندة اللازمة لتنمية وتطوير المسار المهني للموهوبين.	.959*	0.000
5.	تحرص الإدارة على وضع الموهوبين في الوظائف المناسبة لقدراتهم.	.891*	0.000
6.	تعمل الإدارة على إشراك الموهوبين في المؤسسة في عملية اتخاذ القرارات	.905*	0.000
7.	يوجد لدى المؤسسة نظام لتحفيز الموهوبين	.883*	0.000
8.	لدى المؤسسة معايير واضحة لقياس أداء الموهوبين.	.917*	0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يوضح جدول (4-6) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " إدارة المواهب " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

ii. نتائج الاتساق الداخلي - مجال "المقارنة المرجعية"

جدول (4-7) نتائج الاتساق الداخلي - مجال "المقارنة المرجعية"

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	تقوم المؤسسة بتطوير وتصميم عملياتها وفق أفضل ممارسات المؤسسات المشابهة	.877*	0.000
2.	تقوم المؤسسة بتقييم أداء العمليات والأنشطة الأساسية من خلال المقارنات المرجعية الداخلية بشكل دوري	.948*	0.000
3.	تستخدم المؤسسة نموذج المقارنة المرجعية في توثيق بياناتها وأنشطتها	.940*	0.000
4.	تستخدم المؤسسة المقارنة المرجعية في برامجها التدريبية والتطويرية.	.964*	0.000
5.	تقوم الإدارة بتحديد العمليات الإدارية التي ستجري عليها عملية المقارنة المرجعية.	.962*	0.000
6.	تعمل المؤسسة على تحديد نوع وطرق جمع المعلومات الضرورية لنجاح عملية المقارنة المرجعية.	.953*	0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يوضح جدول (4-7) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " المقارنة المرجعية " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

iii. نتائج الاتساق الداخلي - مجال "بطاقة الأداء المتوازن"

جدول (4-8) نتائج الاتساق الداخلي - مجال "بطاقة الأداء المتوازن"

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	تسعى المؤسسة لتطبيق سياسة ترشيد الإنفاق	.713*	0.000
2.	تهتم المؤسسة بالتعامل مع الشكاوى المقدمة من المستفيدين لتحسين مستوى	.889*	0.000

		كفاءة الخدمة
0.000	.758*	3. تحرص المؤسسة على وجود عدالة في تقديم الخدمة لكافة المستفيدين
0.000	.921*	4. توجد علاقة تكامل وترابط بين كافة الأقسام بالمؤسسة تساهم في كفاءة الإدارة
0.000	.915*	5. تحرص المؤسسة على تطوير نظم العمل الإداري بشكل مستمر لتحسين الأداء
0.000	.936*	6. يوجد في المؤسسة آليات لضمان التحسين المستمر للأداء.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$.

يوضح جدول (4-8) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " بطاقة الأداء المتوازن " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

iv. نتائج الاتساق الداخلي - مجال "مقاييس الموارد البشرية"

جدول (4-9) نتائج الاتساق الداخلي - مجال "مقاييس الموارد البشرية"

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	تعتمد المؤسسة على نظم وإجراءات إدارية واضحة	.714*	0.000
2.	يوجد لدى المؤسسة نموذج قياس وظائف تنمية الموارد البشرية محدد تعتمد عليه	.877*	0.000
3.	تقوم المؤسسة بقياس إنتاجية الموظفين	.925*	0.000
4.	تحرص المؤسسة على قياس مدى استجابة الموظفين للسياسات الموجودة في المؤسسة	.949*	0.000
5.	تركز المؤسسة على قياس آليات تنفيذ العمليات	.837*	0.000
6.	تقوم المؤسسة بتطبيق نتائج تقييم أنشطة الموارد البشرية بالمقاييس المستخدمة	.933*	0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$.

يوضح جدول (4-9) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " مقاييس الموارد البشرية " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

3.الصدق البنائي

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

جدول (4-10) الصدق البنائي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	المجال
0.000	.950*	البعد البشري.
0.000	.763*	البعد الهيكلي.
0.000	.884*	البعد التكنولوجي.
0.000	.881*	البعد الفني.
0.000	.963*	إعادة هندسة الموارد البشرية " الهندرة "
0.000	.933*	إدارة المواهب.
0.000	.892*	المقارنة المرجعية.
0.000	.932*	بطاقة الأداء المتوازن.
0.000	.959*	مقاييس الموارد البشرية.
0.000	.983*	نظم عمل الأداء العالي.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يبين جدول (4-10) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقه لما وضعت لقياسه.

ثبات الاستبانة :

يعني الثبات استقرار الاستبيان وعدم تناقضه مع نفسه، أي يعطي نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة (البحراوي، 2018م: 3)، وقد تم التحقق من ثبات الاستبانة من خلال معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient ، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (4-11).

جدول (4-11) ثبات الاستبانة

معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	المجال
0.914	8	البعد البشري.
0.803	6	البعد الهيكلي.
0.888	7	البعد التكنولوجي.
0.745	6	البعد الفني.
0.956	27	إعادة هندسة الموارد البشرية " الهندرة "
0.972	8	إدارة المواهب.
0.974	6	المقارنة المرجعية.
0.925	6	بطاقة الأداء المتوازن.
0.939	6	مقاييس الموارد البشرية.
0.983	26	نظم عمل الأداء العالي.
0.986	53	جميع فقرات الاستبانة معا

واضح من النتائج الموضحة في جدول (4-11) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.745،0.983)، بينما بلغت لجميع فقرات الاستبانة (0.986)، وهذا يعنى أن الثبات مرتفع ودال إحصائياً.

وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (3) قابلة للتوزيع. ويكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات إستبانة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج واختبار فرضيات الدراسة.

اختبار التوزيع الطبيعي:

تم استخدام اختبار كولمجوروف - سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (4-12).

جدول (4-12) اختبار التوزيع الطبيعي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المجال
0.841	0.617	البعد البشري.
0.989	0.446	البعد الهيكلي.
0.432	0.873	البعد التكنولوجي.
0.478	0.841	البعد الفني.
0.900	0.571	إعادة هندسة الموارد البشرية " الهندرة "
0.949	0.521	إدارة المواهب.
0.908	0.564	المقارنة المرجعية.
0.221	1.049	بطاقة الأداء المتوازن.
0.801	0.644	مقاييس الموارد البشرية.
0.921	0.552	نظم عمل الأداء العالي.
0.949	0.521	جميع المجالات معاً.

واضح من النتائج الموضحة في جدول (4-12) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي حيث تم استخدام الاختبارات المعلمية لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم تفرغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the

(SPSS) Social Sciences، حيث تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

1. النسب المئوية والتكرارات (Frequencies & Percentages): لوصف عينة الدراسة.
2. المتوسط الحسابي والوزن النسبي والانحراف المعياري.
3. اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
4. اختبار كولموجوروف - سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov Test (K-S)) لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.

5. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط: يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين. وقد استخدمه الباحث لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة وكذلك لدراسة العلاقة بين المجالات.
6. اختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى الدرجة المتوسطة " الحياد " وهي 5.5 أم زادت أو قلت عن ذلك. ولقد استخدمه الباحث للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانة.
7. نموذج تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression- Model).
8. اختبار T في حالة عينتين (Independent Samples T-Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة.
9. اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance - ANOVA) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات.

الفصل الخامس

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

الفصل الخامس - تحليل البيانات واختبار الفرضيات

مقدمة:

يتضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبانة والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، والوقوف على البيانات الشخصية للمستجيبين وبيانات حول المؤسسة، لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة، إذ تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي تم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

عرض لخصائص عينة الدراسة وفق البيانات الشخصية

1. توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

جدول (5-1): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية %	العدد	الجنس
65.0	141	ذكر
35.0	76	أنثى
100.0	217	المجموع

يتضح من جدول (5-1) أن ما نسبته 65.0% من عينة الدراسة ذكور، بينما 35.0% إناث. ويعزو الباحث ذلك إلى أن كون غالبية المشاريع والبرامج في المؤسسات غير الحكومية التي تتضمن مشاريع تنمية وإنشائية وإغاثية بحاجة إلى فئة الذكور بشكل أكبر من الإناث لامتلاكهم القدرة على التعامل مع فئات المجتمع بشكل عام، بجانب طبيعة عادات وتقاليد المجتمع التي تمثل تحد أمام توظيف الإناث، في حين أن هناك بعض الوظائف تتطلب توظيف الإناث مثل البحث الاجتماعي لطبيعة وخصوصية التعامل مع المستفيدات، وهو ما يتوافق تقريباً مع نتائج تقرير الجهاز المركزي للإحصاء لعام 2019م التي أظهرت أن 69.9% من القوى العاملة هم من الذكور، في حين أن مشاركة الإناث لا تتعدى 20% (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2019م).

2. توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

جدول (2-5): توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

الفئة العمرية	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 30 سنة	40	18.4
من 30 – أقل من 40 سنة	106	48.8
من 40- أقل من 50 سنة	36	16.6
50 سنة فأكثر	35	16.1
المجموع	217	100.0

يتضح من جدول (2-5) أن ما نسبته 67.2% من عينة الدراسة فئتهم العمرية أقل من 40 سنة، 32.7% فئتهم العمرية أكثر من 40 سنة. ويرى الباحث أن المؤسسات غير الحكومية تعتمد بشكل أساسي على فئة الشباب نظراً لأن أغلب وظائف البرامج والمشاريع التي تقدمها المؤسسات تستقطب فئة الشباب، لما لديهم من قدرة على تحمل ضغوط العمل والقدرة على العمل الميداني، بجانب كون البرامج والمشاريع فيها تتسم بعدم الاستقرار الوظيفي كونها تعتمد على مشاريع محدودة الفترة، مثل مشاريع التشغيل المؤقت.

3. توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

جدول (3-5): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية %
دبلوم	31	14.3
بكالوريوس	129	59.4
ماجستير	52	24
دكتوراه	5	2.3
المجموع	217	100.0

يتضح من جدول (3-5) أن ما نسبته 14.3% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي دبلوم، 59.4% مؤهلهم العلمي بكالوريوس، 26.3% مؤهلهم العلمي ماجستير ودكتوراه. وهو ما يؤكد أن موظفي المؤسسات من فئة المتعلمين وحملة الشهادات العلمية، يعزو الباحث ذلك إلى اشتراط المؤسسات غير الحكومية لتوفر الشهادة الجامعية الأولى كحد أدنى في غالبية البرامج والمشاريع التي تقدمها، كون أن بعض البرامج والمشاريع تتطلب مهارات فنية معينة وهو ما يستلزم وجود شهادة البكالوريوس

كحد أدنى، بالإضافة إلى توفر الطموح لدى هذه الفئات كون غالبيتهم من الفئة الشابة التي تطمح لتطوير نفسها وتحقيق فرص وظيفية أفضل.

4. توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

جدول (4-5): توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

النسبة المئوية %	العدد	المسمى الوظيفي
41.5	90	مدير تنفيذي
28.6	62	مدير/ منسق برنامج
30.0	65	مدير/ منسق مشروع
100.0	217	المجموع

يتضح من جدول (4-5) أن ما نسبته 41.5% من عينة الدراسة مساهم الوظيفي مدير تنفيذي، 28.6% مدير/ منسق برنامج، بينما 30.0% مساهم الوظيفي مدير/ منسق مشروع. يدل ذلك عن وجود توازن محدود في المسميات الوظيفية، وهو ما يشير إلى اهتمام المؤسسات غير الحكومية برسم هيكلية تنظيمية واضحة، بجانب أن الفئة المستهدفة في الاستبانة تضمنت هذه الفئات، حيث أنهم الأكثر طلباً في البرامج والمشاريع مع المؤسسات المانحة.

5. توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة داخل المؤسسة

جدول (5-5): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة داخل المؤسسة

النسبة المئوية %	العدد	سنوات الخدمة داخل المؤسسة
21.7	47	أقل من 5 سنوات
26.7	58	من 5 - أقل من 10 سنوات
30.0	65	من 10 - أقل من 15 سنة
21.7	47	15 سنة فأكثر
100.0	217	المجموع

يتضح من جدول (5-5) أن ما نسبته 48.4% من عينة الدراسة سنوات خدمتهم داخل المؤسسة أقل من 10 سنوات، 51.6% سنوات خدمتهم داخل المؤسسة 10 سنوات فأكثر. ويعزو الباحث ذلك إلى أن البرامج والمشاريع في المؤسسات غير الحكومية مؤقتة أو بعقود سنوية وبالتالي فهي محدودة

المدة، في حين توجد بعض البرامج المستدامة والمستمرة وهو ما يؤثر على سنوات الخدمة لمنسقي البرامج والمشاريع.

عرض لخصائص عينة الدراسة وفق بيانات المؤسسة

1. توزيع عينة الدراسة حسب عدد الموظفين

جدول (5-6): توزيع عينة الدراسة حسب عدد الموظفين

عدد الموظفين	العدد	النسبة المئوية %
10-أقل من 20	72	33.2
20-أقل من 30	16	7.4
30-أقل من 40	34	15.7
40 فأكثر	95	43.8
المجموع	217	100.0

يتضح من جدول (5-6) أن ما نسبته 40.5% من المؤسسات يتراوح عدد موظفيها أقل من 30 موظف، 59.5% من المؤسسات يتراوح عدد موظفيها أكثر من 30 موظف، ويعزو الباحث ذلك إلى حاجة المؤسسات غير الحكومية في القيام بإنجاز مهام وأنشطة مشاريعها وبرامجها المختلفة لعدد كبير من الموظفين، لنظراً لوجود توسع في برامج ومشاريع المؤسسات خاصة في الجوانب الإغاثية والتنمية، بجانب كون هذه المؤسسات لها أكثر من 15 سنة في العمل مما ساعد على التوسع في برامجها ومشاريعها.

2. توزيع عينة الدراسة حسب عمر المؤسسة

جدول (5-7): توزيع عينة الدراسة حسب عمر المؤسسة

عمر المؤسسة	العدد	النسبة المئوية %
5-أقل من 10 سنوات	11	5.1
10-أقل من 15 سنة	46	21.2
15-أقل من 20 سنة	25	11.5
20 سنة فأكثر	135	62.2
المجموع	217	100.0

يتضح من جدول (5-7) أن ما نسبته 26.3% من المؤسسات أعمارها أقل من 15 سنة، 73.7% تتراوح أعمارها أكثر من 15 سنة، ويعزو الباحث ذلك إلى الدور المهم الذي تلعبه المؤسسات غير الحكومية والخدمات التي تقدمها لمساعدة الأفراد والمواطنين منذ إنشائها لا سيما في فترات الحروب الثلاث التي مرت على قطاع غزة، بالإضافة إلى الحصار الذي فرض على قطاع غزة في العام 2006م، وهو ما ساهم في تعزيز دور هذه المؤسسات في تنفيذ أهدافها والمساهمة في مساعدة المواطنين في قطاع غزة.

المحك المعتمد في الدراسة

لتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة، اعتمد الباحث على ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى المجالات للاستبيان ومستوى الفقرات في كل مجال، وقد حدد الباحث درجة الموافقة حسب المحك المعتمد للدراسة، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (5-8)

المحك المعتمد في الدراسة

درجة الموافقة	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي
منخفضة جدا	من 10% - 28%	من 1 - 2.80
منخفضة	أكثر من 28% - 46%	أكثر من 2.80 - 4.60
متوسطة	أكثر من 46% - 64%	أكثر من 4.60 - 6.40
كبيرة	أكثر من 64% - 82%	أكثر من 6.40 - 8.20
كبيرة جدا	أكثر من 82% - 100%	أكثر من 8.20 - 10

تحليل البيانات:

1. تحليل فقرات " إعادة هندسة الموارد البشرية " الهندرة "

أ. تحليل فقرات مجال " البعد البشري "

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لمعرفة درجة الموافقة، النتائج موضحة في جدول (5-9).

جدول (5-9) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لكل فقرة من فقرات مجال " البعد البشري "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية	درجة الموافقة	الترتيب
1.	تمتلك الإدارة العليا في المؤسسة القدرة على ممارسة عمليات الموارد البشرية بكفاءة وفعالية	7.43	1.87	74.33	15.19	0.000	كبيرة	3
2.	يملك موظفي إدارة الموارد البشرية القدرات اللازمة لتنفيذ جميع التغييرات الخاصة بأدوارهم ومسئولياتهم	7.26	1.85	72.58	14.02	0.000	كبيرة	4
3.	يعزز المؤهل العلمي للموظفين من قدرتهم على فهم الحاجة لعملية إعادة الهندسة.	7.84	1.63	78.39	21.18	0.000	كبيرة	1
4.	يتقن موظفي إدارة الموارد البشرية التعامل مع مختلف البرمجيات والنظم المستخدمة في إدارة الموارد البشرية	6.99	1.93	69.86	11.33	0.000	كبيرة	8
5.	تشرف الادارة العليا على التخطيط لعملية إعادة الهندسة وتتابع تطبيق تلك العملية في كافة المستويات الادارية	7.19	2.02	71.94	12.35	0.000	كبيرة	5
6.	يستطيع الموظفون الانتقال إلى مسميات وظيفية أخرى وأداء المهام المناطة بهم	7.06	2.10	70.55	10.91	0.000	كبيرة	7
7.	يسهم تقبل الموظفين لنتائج عملية الهندرة في نجاح عملية إعادة هندسة الموارد البشرية.	7.15	1.83	71.53	13.26	0.000	كبيرة	6

2	كبيرة	0.000	20.65	76.45	1.53	7.65	تساعد نتائج عملية إعادة الهندسة للموارد البشرية على تعزيز ثقة بعض الموظفين بقدرتهم على أداء مهامهم.
	كبيرة	0.000	19.10	73.21	1.40	7.32	جميع فقرات المجال معاً

من جدول (5-9) يمكن استخلاص ما يلي:

المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة وهي أعلى فقرة " يعزز المؤهل العلمي للموظفين من قدرتهم على فهم الحاجة لعملية إعادة الهندسة " يساوي 7.84 (الدرجة الكلية من 10) أي أن الوزن النسبي 78.39%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة وهي أدنى فقرة " يتقن موظفي إدارة الموارد البشرية التعامل مع مختلف البرمجيات والنظم المستخدمة في إدارة الموارد البشرية " يساوي 6.99 أي أن الوزن النسبي 69.86%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال " البعد البشري " يساوي 7.32 أي أن الوزن النسبي 73.21%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. التعليق

ويعزو الباحث ذلك إلى مدى إدراك المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة لأهمية البعد البشري في عملية إعادة هندسة الموارد البشرية بالإضافة إلى الدور الذي تساهم فيه في تقديم الخدمات والأنشطة الخاصة بالمؤسسة من خلال القدرة على التطوير والتغيير، كما أن هذه النسبة تؤكد أن الإدارة العليا في المؤسسات غير الحكومية تؤيد إحداث تغيير في هذا الجانب لمدى ادراكهم بالتأثير الإيجابي الذي سيعود على المؤسسة بشكل عام وعلى الأداء في الوظائف بشكل خاص.

واتفقت هذه النتائج مع دراسة (خان، 2019م)، (خوالدة، 2019م)، والتي أشارت نتائجهم إلى أن البعد البشري له دور إيجابي في التأثير على إدارة الموارد البشرية والمؤسسة بشكل عام وهو ما أكدته الدراسة الحالية بأن هناك زيادة في الوعي لدى إدارة المؤسسات غير الحكومية، بالإضافة إلى وجود

رؤية وأهداف استراتيجية وتشغيلية تسعى المؤسسات إلى تنفيذها، بجانب أهمية هذا البعد في تحقيق جودة وتطوير وتحسين أداء الموظفين وزيادة اهتمام للإدارة العليا بالقرارات الاستراتيجية.

كما اختلفت نتائج الدراسة مع دراسة (أبو عوض، 2015م)، التي أظهرت وجود قصور من جانب الإدارة في الاهتمام بالبعد البشري، كما يوجد ضعف لتوفير الاحتياجات التدريبية اللازمة للموظفين لعملية التغيير، ويعزو الباحث ذلك كون دراسة (أبو عوض، 2015م) ركزت على القطاع العام (ديوان الموظفين العام) بخلاف المؤسسات غير الحكومية والتي تتبع في عمليات التوظيف لشروط المانحين والموولين للبرامج والمشاريع التي تتضمن أحيانا توفر كفاءات بشرية مؤهلة.

ب. تحليل فقرات مجال " البعد الهيكلي "

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لمعرفة درجة الموافقة، النتائج موضحة في جدول (5-10).

جدول (5-10) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لكل فقرة من فقرات

مجال " البعد الهيكلي "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية	درجة الموافقة	الترتيب
1.	يساهم تحسين وتطوير الهيكل التنظيمي للمؤسسة في زيادة أداء الأعمال في المؤسسة.	8.24	1.43	82.35	28.26	0.000	كبيرة جدا	1
2.	تعمل المؤسسة وفق هيكل تنظيمي واضح.	8.00	1.73	79.95	21.27	0.000	كبيرة	3
3.	تتوافق عملية إعادة الهندسة في الهيكل التنظيمي مع التغيير في استراتيجية المؤسسة.	7.62	1.80	76.22	17.40	0.000	كبيرة	5
4.	يساهم التغيير في الهيكل التنظيمي على تقديم خدمات أفضل.	7.94	1.62	79.40	22.20	0.000	كبيرة	4
5.	يساعد الهيكل التنظيمي على تطوير أداء الموظفين.	8.00	1.63	80.00	22.63	0.000	كبيرة	2

6	كبيرة	0.000	14.73	73.29	1.82	7.33	تغطي الوظائف الموجودة في الهيكل التنظيمي كافة المهام الإدارية في المؤسسة.
	كبيرة	0.000	25.94	78.55	1.34	7.86	جميع فقرات المجال معاً

من جدول (5-10) يمكن استخلاص ما يلي:

المتوسط الحسابي للفقرة الأولى وهي أعلى فقرة " يساهم تحسين وتطوير الهيكل التنظيمي للمؤسسة في زيادة أداء الأعمال في المؤسسة " يساوي 8.24 (الدرجة الكلية من 10) أي أن الوزن النسبي 82.35%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

المتوسط الحسابي للفقرة السادسة وهي أدنى فقرة " تغطي الوظائف الموجودة في الهيكل التنظيمي كافة المهام الإدارية في المؤسسة " يساوي 7.33 أي أن الوزن النسبي 73.29%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال " البعد الهيكلي " يساوي 7.86 أي أن الوزن النسبي 78.55%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. ويعزو الباحث ذلك إلى الاهتمام الذي توليه المؤسسات غير الحكومية في وضع هيكل تنظيمي واضح ومرن يتناسب مع الأنشطة والخدمات والبرامج التي تقدمها بما يضمن الكفاءة والفعالية، كما أن التغيير في الهيكل التنظيمي يساهم بشكل فعال في تنفيذ وتطبيق خدمات وأنشطة أفضل للمؤسسة، بالإضافة إلى أن عملية التغيير في الهيكل التنظيمي يساهم في نجاح الأعمال المطلوبة وتسهيل تدفق الإجراءات والأعمال الإدارية.

واتفقت هذه النتائج مع دراسة (خليفة، 2019م) و(الكحلوت، 2017م) بأن الهيكل التنظيمي يعتبر أحد الأدوات التي تساهم في تطوير أداء المؤسسات وتعزز انتماء الموظفين لها، بالإضافة إلى أن الهيكل التنظيمي المرن يساهم في توزيع الأدوار والمسئوليات بشكل أفضل، كما أكدت الدراسات على أن هناك موافقة على تأييد الإدارة العليا بالمؤسسات على إحداث تغييرات جذرية في الهيكل التنظيمي لإدارة المؤسسة، وهو ما أكدته الدراسة الحالية بأن التغيير الجذري في الهيكل التنظيمي يعمل على زيادة الأداء في أعمال المؤسسة، ويسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية

للمؤسسة، كما أن المؤسسات غير الحكومية تقوم بمراجعة هيكلها التنظيمي بما يخدم طبيعة البرامج والمشاريع التي تقوم بها.

ج. تحليل فقرات مجال " البعد التكنولوجي "

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لمعرفة درجة الموافقة، النتائج موضحة في جدول (5-11).

جدول (5-11) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لكل فقرة من فقرات

مجال " البعد التكنولوجي "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية	درجة الموافقة	الترتيب
1.	تستطيع المؤسسة ممارسة إجراءات إدارة الموارد البشرية بالاعتماد على شبكات المعلومات الداخلية والخارجية (الإنترنت والإنترنت)	7.83	1.59	78.29	21.53	0.000	كبيرة	1
2.	تعمل المؤسسة على أتمته عمليات إدارة الموارد البشرية بشكل مستمر.	7.47	1.84	74.65	15.77	0.000	كبيرة	3
3.	تتبنى المؤسسة نظم تكنولوجية لمراقبة الأداء لتمكنها من زيادة نطاق الإشراف	7.18	1.96	71.78	12.50	0.000	كبيرة	4
4.	تستخدم المؤسسة في عملية تدريب الموظفين البرامج الإلكترونية (التعليم عن بعد) التي تمكنهم من الاستفادة دون مغادرة أماكن العمل.	6.50	2.48	65.00	5.93	0.000	كبيرة	7
5.	تتسم الإمكانيات التكنولوجية الموجودة في المؤسسة بالكفاءة العالية.	7.14	2.00	71.38	12.08	0.000	كبيرة	5
6.	تعمل التكنولوجيا الموجودة في المؤسسة على تقليل الجهد وتوفير الوقت وتحسين الأداء.	7.53	1.85	75.32	16.10	0.000	كبيرة	2

6	كبيرة	0.000	8.75	69.35	2.41	6.94	يتوفر في المؤسسة نظام عمل إلكتروني عبر شبكة الإنترنت يتيح للموظفين الاستفادة منه وهم خارج العمل
	كبيرة	0.000	15.33	72.28	1.66	7.23	جميع فقرات المجال معاً

من جدول (5-11) يمكن استخلاص ما يلي:

المتوسط الحسابي للفقرة الأولى وهي أعلى فقرة " تستطيع المؤسسة ممارسة إجراءات إدارة الموارد البشرية بالاعتماد على شبكات المعلومات الداخلية والخارجية (الإنترنت والإنترنت) " يساوي 7.83 (الدرجة الكلية من 10) أي أن الوزن النسبي 78.29%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة وهي أدنى فقرة " تستخدم المؤسسة في عملية تدريب الموظفين البرامج الإلكترونية (التعليم عن بعد) التي تمكنهم من الاستفادة دون مغادرة أماكن العمل " يساوي 6.50 أي أن الوزن النسبي 65.00%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال " البعد التكنولوجي " يساوي 7.23 أي أن الوزن النسبي 72.28%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. ويعزو الباحث ذلك إلى الدور الفعال الذي تقوم به الأدوات التكنولوجية في زيادة جودة الخدمات والأنشطة التي تقدمها المؤسسة إذا تم تخصيصها وملائمتها مع احتياجات المؤسسة الفعلية، في حين تقلل من الوقت والجهد المبذول بما يساهم كفاءة وفعالية المؤسسة، بجانب أن المؤسسات تعمل على مواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة واستخدام الأدوات والبرامج الجديدة في البيئة المحيطة وتعمل على توظيفها في انجاز عملياتها الإدارية مع توظيفها أيضا في عمليات التدقيق والرقابة للمؤسسة.

واتفقت نتائج الدراسة مع دراسة (الكحلوت، 2017م) و(الأخرس، 2017م) و دراسة (Kant, Sharma, 2015م) في أن البعد التكنولوجي أحد الأركان الرئيسية في عملية إعادة هندسة الموارد البشرية في المؤسسة وتأثيرها الفعال في زيادة كفاءة المؤسسة من خلال القيام بالأعمال والمهام الروتينية، كما أكدت الدراسة الحالية على أن هناك قناعة لدى الإدارة العليا بأهمية تكنولوجيا

المعلومات وسبل تطويرها والبحث عن الأساليب التكنولوجية الحديثة التي تساعد على تسهيل الإجراءات الإدارية وانجازها بأفضل كفاءة.

واختلفت نتائج الدراسة مع دراسة (أبو عوض، 2015م) حيث أظهرت ان هناك موافقة بدرجة متوسطة حيث أن تبين أن هناك عجز في الحصول على كل ما هو جديد في عالم التكنولوجيا ومواكبة للأدوات والبرامج الحديثة، وهو ما قد يعزى إلى أن الدراسة تبحث في القطاع العام والذي يتأثر بالوضع الاقتصادي في الحكومة، في حين أن المؤسسات غير الحكومية تتبنى وتبحث عن أحدث الأدوات التكنولوجية بما يتناسب مع متطلبات المانحين والممولين وبما يلبي تنفيذ البرامج والأنشطة بأفضل جودة وأقل تكلفة.

د. تحليل فقرات مجال " البعد الفني "

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لمعرفة درجة الموافقة، النتائج موضحة في جدول (5-12).

جدول (5-12) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لكل فقرة من فقرات

مجال " البعد الفني "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية	درجة الموافقة	الترتيب
1.	تعمل المؤسسة على ترتيب الصلاحيات الموكلة إلى شاغليها بما يتناسب مع مسؤولياتهم.	7.36	1.79	73.59	15.28	0.000	كبيرة	3
2.	تعزز عملية هندرة الموارد البشرية في المؤسسة استحداث أدوات جديدة في العمل.	7.28	1.62	72.81	16.24	0.000	كبيرة	4
3.	تساعد عملية إعادة ترتيب إجراءات العمل في إدارة الموارد البشرية على تصميمها بما يتناسب مع متطلبات العمل	7.48	1.68	74.84	17.44	0.000	كبيرة	1
4.	تعمل عملية إعادة الهندسة على إضافة بعض الأنشطة والمهام في إدارة الموارد	7.42	1.71	74.19	16.52	0.000	كبيرة	2

							البشرية التي تضيف قيمة وتقلل الوقت والجهد.
6	كبيرة	0.000	5.87	64.31	2.33	6.43	تقوم المؤسسة بتقديم بعض أنشطة إدارة الموارد البشرية عبر مصادر خارجية (مكاتب أو مؤسسات خارجية) لتوفير الوقت والتركيز على الأنشطة الأساسية.
5	كبيرة	0.000	11.09	69.49	1.93	6.95	تعمل المؤسسة على تصميم عمليات إدارة الموارد البشرية وفق المتطلبات والتغيرات الحالية التي فرضتها تكنولوجيا المعلومات
	كبيرة	0.000	16.16	71.55	1.51	7.15	جميع فقرات المجال معاً

من جدول (5-12) يمكن استخلاص ما يلي:

المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة وهي أعلى فقرة" تساعد عملية إعادة ترتيب إجراءات العمل في إدارة الموارد البشرية على تصميمها بما يتناسب مع متطلبات العمل " يساوي 7.48 (الدرجة الكلية من 10) أي أن الوزن النسبي 74.84%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة وهي أدنى فقرة " تقوم المؤسسة بتقديم بعض أنشطة إدارة الموارد البشرية عبر مصادر خارجية (مكاتب أو مؤسسات خارجية) لتوفير الوقت والتركيز على الأنشطة الأساسية " يساوي 6.43 أي أن الوزن النسبي 64.31%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال " البعد الفني " يساوي 7.15 أي أن الوزن النسبي 71.55%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. ويعزو الباحث ذلك إلى ما يقدمه البعد الفني من إعادة تصميم للعمليات في المؤسسة من خلال توزيع الصلاحيات على الموظفين بما يتناسب مع مسؤولياتهم وبما يتناسب مع متطلبات العمل، بالإضافة إلى أنها توفر الوقت والجهد من خلال التركيز على المهام والأنشطة الأساسية للمؤسسة، كما أظهرت النتائج ادراك الإدارة العليا لضرورة إعادة النظر في تصميم العمليات في

المؤسسة بشكل عام وإدارة الموارد بشكل خاص مع الأخذ بعين الاعتبار المتطلبات والتطورات التكنولوجية المحيطة.

واتفقت نتائج الدراسة مع دراسة (خان، 2019م) و(الكمري، 2018م)، دراسة (Sharma، Kant، 2015م) والتي أشارت نتائجهم إلى أن البعد الفني يساهم في تحديد مسار عملية إعادة هندسة العمليات في المؤسسة ويساهم في القدرة على التنبؤ بالمستقبل، بالإضافة إلى أن هناك موافقة على إلغاء العمليات التي لا تضيف قيمة للمؤسسة، والعمل على إعادة تصميم المهام الأساسية بحيث يمكن تنفيذها بشكل أفضل مما يحقق فائدة ويساهم في إنجاز المشاريع بكفاءة وفعالية.

هـ. تحليل جميع فقرات إعادة هندسة الموارد البشرية " الهندرة "

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لمعرفة درجة الموافقة، النتائج موضحة في جدول (5-13).

جدول (5-13): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لجميع فقرات إعادة هندسة الموارد البشرية " الهندرة "

الترتيب	درجة الموافقة	القيمة الاحتمالية	قيمة الاختبار	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
2	كبيرة	0.000	19.10	73.21	1.40	7.32	البعد البشري.
1	كبيرة	0.000	25.94	78.55	1.34	7.86	البعد الهيكلي.
3	كبيرة	0.000	15.33	72.28	1.66	7.23	البعد التكنولوجي.
4	كبيرة	0.000	16.16	71.55	1.51	7.15	البعد الفني.
	كبيرة	0.000	20.63	73.78	1.34	7.38	جميع فقرات " إعادة هندسة الموارد البشرية " الهندرة ".

من جدول (5-13) تبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات " إعادة هندسة الموارد البشرية " الهندرة " يساوي 7.38 (الدرجة الكلية من 10) أي أن الوزن النسبي 73.78%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات إعادة هندسة الموارد البشرية " الهندرة " بشكل عام.

إن المتوسط الحسابي للبعد الهيكلية جاء في المرتبة الأولى ويرجع ذلك إلى حجم التأثير الإيجابي الذي يقدمه هذا البعد على أداء المؤسسة بشكل عام وإدارة الموارد بشكل خاص.

كما أن المتوسط الحسابي للبعد البشري جاء في المرتبة الثانية ويرجع ذلك إلى اهتمام المؤسسات غير الحكومية على استقطاب وتوظيف أفضل الكفاءات والعمل على تطوير وتدريبهم بما يعزز من تنفيذ وتطبيق البرامج والمشاريع بكفاءة وفعالية، وبما يحقق أهداف المؤسسة الاستراتيجية. وجاء في المرتبة الثالثة البعد التكنولوجي ويرجع ذلك إلى اهتمام المؤسسات غير الحكومية في مواكبة التطورات التكنولوجية والأدوات التقنية الحديثة والعمل على الاستفادة منها في العمليات الداخلية وتطبيق الرقابة الداخلية للبرامج والمشاريع.

ويأتي في المرتبة الرابعة البعد الفني ويرجع ذلك إلى الدور الذي يقدمه من خلال العمل على التركيز على الأنشطة الأساسية ذات القيمة والأهمية للمؤسسة، بما يساهم في دعم الإدارة العليا لاتخاذ القرارات المناسبة.

واتفقت نتائج الدراسة مع دراسة (الكحلوت، 2017م) و دراسة (الأخرس، 2017م) و دراسة (Singla، Hooda، 2020م) والتي أكدت على هناك تأثير واضح وكبير لعملية إعادة الهندسة على تنمية الكفاءة الأساسية، وأن هناك حاجة مهمة لعملية إعادة الهندسة بهدف تطوير الكفاءات بما يضمن استدامة المؤسسة على المستوى الاستراتيجي، كما أظهرت نتائجها وجود استجابة بدرجة كبيرة لأفراد العينة على فقرات إعادة هندسة الموارد البشرية في المؤسسات غير الحكومية لاسيما في البعد البشري والتكنولوجي والهيكلية وهو ما يدل على أهمية إعادة الهندسة للموارد البشرية في المؤسسات غير الحكومية.

2. تحليل فقرات مجال " نظم عمل الأداء العالي "

أ. تحليل فقرات مجال " إدارة المواهب "

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لمعرفة درجة الموافقة، النتائج موضحة في جدول (5-14).

جدول (5-14): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لكل فقرة من فقرات مجال " إدارة المواهب "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية	درجة الموافقة	الترتيب
1.	لدى المؤسسة آلية واضحة ومحددة لاكتشاف الموهوبين في المؤسسة.	6.17	2.49	61.73	3.95	0.000	متوسطة	8
2.	تعتمد إدارة المؤسسة على مصادر متنوعة لاستقطاب الموهوبين.	6.31	2.41	63.13	4.93	0.000	متوسطة	5
3.	توجد خطة لتدريب وتطوير المواهب البشرية في المؤسسة	6.39	2.36	63.93	5.54	0.000	متوسطة	4
4.	تقدم الإدارة الدعم والمساندة اللازمة لتنمية وتطوير المسار المهني للموهوبين.	6.49	2.43	64.91	5.97	0.000	كبيرة	3
5.	تحرص الإدارة على وضع الموهوبين في الوظائف المناسبة لقدراتهم.	6.61	2.45	66.12	6.64	0.000	كبيرة	1
6.	تعمل الإدارة على إشراك الموهوبين في المؤسسة في عملية اتخاذ القرارات	6.56	2.42	65.56	6.38	0.000	كبيرة	2
7.	يوجد لدى المؤسسة نظام تحفيز الموهوبين	6.26	2.50	62.62	4.46	0.000	متوسطة	6
8.	لدى المؤسسة معايير واضحة لقياس أداء الموهوبين.	6.19	2.63	61.94	3.83	0.000	متوسطة	7
	جميع فقرات المجال معاً	6.38	2.26	63.76	5.67	0.000	متوسطة	

من جدول (5-14) يمكن استخلاص ما يلي:

المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة وهي أعلى فقرة " تحرص الإدارة على وضع الموهوبين في الوظائف المناسبة لقدراتهم" يساوي 6.61 (الدرجة الكلية من 10) أي أن الوزن النسبي 66.12%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

المتوسط الحسابي للفقرة الأولى وهي أدنى فقرة " لدى المؤسسة آلية واضحة ومحددة لاكتشاف الموهوبين في المؤسسة" يساوي 6.17 أي أن الوزن النسبي 61.73%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال " إدارة المواهب " يساوي 6.38 أي أن الوزن النسبي 63.76%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. ويعزو الباحث ذلك كون أن أغلب الوظائف في المؤسسات غير الحكومية هي بنظام المشاريع السنوية أو الموقته بالتالي فإنها تؤثر على قدرة تلك المؤسسات وتشكل تحدي كبير في الاهتمام بالموهوبين أو الحفاظ عليهم، في ظل زيادة التحديات والعقبات أمام المؤسسات غير الحكومية ما يجعل إدارة المواهب ليست في ضمن الأولويات الأساسية للمؤسسة.

واختلفت النتائج مع دراسة دراسة (مومني، وآخرون، 2017م) التي أظهرت أن مستوى ممارسة إدارة المواهب في الجامعات متدنٍ، حيث يوجد قصور في آليات الاستقطاب والجدب والاكتشاف للموهوبين لتوفير احتياجات الجامعات من الموهوبين، ويعزو الباحث ذلك إلى عدم وجود خطة متكاملة وفعالة في استقطاب وتعيين المواهب والكفاءات والاحتفاظ بهم لتلبية احتياجاتهم الحالية أو المستقبلية.

ب. تحليل فقرات مجال " المقارنة المرجعية "

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لمعرفة درجة الموافقة، النتائج موضحة في جدول (5-15).

جدول (5-15): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لكل فقرة من فقرات

مجال " المقارنة المرجعية "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية	درجة الموافقة	الترتيب
1.	تقوم المؤسسة بتطوير وتصميم عملياتها وفق أفضل ممارسات المؤسسات المشابهة	6.93	2.18	69.34	9.59	0.000	كبيرة	2

1	كبيرة	0.000	10.12	69.44	2.09	6.94	تقوم المؤسسة بتقييم أداء العمليات والأنشطة الأساسية من خلال المقارنات المرجعية الداخلية بشكل دوري	2.
3	كبيرة	0.000	8.14	67.22	2.18	6.72	تستخدم المؤسسة نموذج المقارنة المرجعية في توثيق بياناتها وأنشطتها	3.
4	كبيرة	0.000	7.71	67.01	2.26	6.70	تستخدم المؤسسة المقارنة المرجعية في برامجها التدريبية والتطويرية.	4.
6	كبيرة	0.000	6.63	65.57	2.32	6.56	تقوم الإدارة بتحديد العمليات الإدارية التي ستجري عليها عملية المقارنة المرجعية.	5.
5	كبيرة	0.000	6.78	65.79	2.30	6.58	تعمل المؤسسة على تحديد نوع وطرق جمع المعلومات الضرورية لنجاح عملية المقارنة المرجعية.	6.
	كبيرة	0.000	8.88	67.49	2.06	6.75	جميع فقرات المجال معاً	

من جدول (5-15) يمكن استخلاص ما يلي:

المتوسط الحسابي للفقرة الثانية وهي أعلى فقرة " تقوم المؤسسة بتقييم أداء العمليات والأنشطة الأساسية من خلال المقارنات المرجعية الداخلية بشكل دوري " يساوي 6.94 (الدرجة الكلية من 10) أي أن الوزن النسبي 69.44%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة وهي أدنى فقرة " تقوم الإدارة بتحديد العمليات الإدارية التي ستجري عليها عملية المقارنة المرجعية " يساوي 6.56 أي أن الوزن النسبي 65.57%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال " المقارنة المرجعية " يساوي 6.75 أي أن الوزن النسبي 67.49%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. ويعزو الباحث ذلك إلى أن إدارة المؤسسات غير الحكومية تسعى إلى تطوير عملياتها وأنشطتها بما يتناسب مع المتطلبات والشروط الدولية وبما يلبي احتياجات المتبرعين أو المانحين

وذلك عبر استخدام الأدوات الحديثة من المقارنة المرجعية، كما أن إدارة المؤسسات غير الحكومية تعمل على تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية بهدف تحسين خدماتها وتحقيق رضا المتعاملين والمستفيدين منها، بالإضافة إلى حرصها على تحقيق أهدافها بما يسهم في تطوير مستوى الأداء الكلي للمؤسسة.

واتفقت نتائج الدراسة مع دراسة (المري، القواسمه، 2020م) التي أظهرت وجود مستوى عالي من تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية بنوعيه الوظيفي والاستراتيجي من وجهة نظر عينة الدراسة، بالإضافة إلى استخدام أسلوب المقارنة المرجعية يعمل على تسهيل توفير الفرص التدريبية للموظفين وتسهيل اجراءها بجانب اقناع الإدارة العليا باستخدام أسلوب المقارنة المرجعية كأحد الركائز الأساسية للعمل المؤسسي من أجل الاسهام في استمرارية نجاح تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وهو ما أكدته الدراسة الحالية بأن استخدام المقارنة المرجعية يعتبر ميزة تنافسية دائمة للمؤسسة من خلال تعزيز البحث والتطوير للخدمات التي تقدم المؤسسة، بالإضافة إلى أنها أداة قيمة لتشخيص وبناء استراتيجيات فاعلة.

ج. تحليل فقرات مجال " بطاقة الأداء المتوازن "

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لمعرفة درجة الموافقة، النتائج موضحة في جدول (5-16).

جدول (5-16): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لكل فقرة من فقرات مجال " بطاقة الأداء المتوازن "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية	درجة الموافقة	الترتيب
1.	تسعى المؤسسة لتطبيق سياسة ترشيد الإنفاق	8.01	1.75	80.14	20.87	0.000	كبيرة	1
2.	تهتم المؤسسة بالتعامل مع الشكاوى المقدمة من المستفيدين لتحسين مستوى كفاءة الخدمة	7.86	1.86	78.64	18.64	0.000	كبيرة	3
3.	تحرص المؤسسة على وجود عدالة في	8.01	1.67	80.14	22.08	0.000	كبيرة	2

							تقديم الخدمة لكافة المستفيدين
4	كبيرة	0.000	17.39	77.34	1.88	7.73	توجد علاقة تكامل وترابط بين كافة الأقسام بالمؤسسة تساهم في كفاءة الإدارة
5	كبيرة	0.000	15.70	74.98	1.86	7.50	تحرص المؤسسة على تطوير نظم العمل الإداري بشكل مستمر لتحسين الأداء
6	كبيرة	0.000	12.74	72.57	2.02	7.26	يوجد في المؤسسة آليات لضمان التحسين المستمر للأداء.
	كبيرة	0.000	20.82	77.30	1.57	7.73	جميع فقرات المجال معاً

من جدول (5-16) يمكن استخلاص ما يلي:

المتوسط الحسابي للفقرة الأولى وهي أعلى فقرة " تسعى المؤسسة لتطبيق سياسة ترشيد الإنفاق " يساوي 8.01 (الدرجة الكلية من 10) أي أن الوزن النسبي 80.14%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

المتوسط الحسابي للفقرة السادسة وهي أدنى فقرة " يوجد في المؤسسة آليات لضمان التحسين المستمر للأداء " يساوي 7.26 أي أن الوزن النسبي 72.57%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال " بطاقة الأداء المتوازن " يساوي 7.73 أي أن الوزن النسبي 77.30%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. ويعزو الباحث إلى أن المؤسسات غير الحكومية تعتمد في إيراداتها بشكل مباشر على المشاريع من المؤسسات المانحة، بالتالي فهي تسعى للاستفادة من بطاقة الأداء المتوازن كأحد الأدوات المهمة في زيادة وتطوير أداءها.

واتفقت نتائج الدراسة مع دراسة (المجالي، الرواضية، 2018م) التي أظهرت موافقة لأثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على كفاءة أداء القرارات الاستراتيجية في مجتمع الدراسة، بجانب أن مجتمع الدراسة يعمل باستمرار على تطوير النيات العمل بما يتوافق مع نهج بطاقة الأداء المتوازن، وهو ما أكدته الدراسة الحالية بأن بطاقة الأداء المتوازن يعتبر أداة تقييم وتصويب أساسية تمكن المؤسسات غير الحكومية من تلافي كثير من العقبات والتحديات في تنفيذ البرامج والمشاريع، كما

أن بطاقة الأداء المتوازن تعتبر بمثابة إنذار مبكر على حسن التنفيذ في البرامج والمشاريع بما يجعل المؤسسات تقوم باتخاذ القرارات التصحيحية بشكل مباشر.

د. تحليل فقرات مجال " مقاييس الموارد البشرية "

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لمعرفة درجة الموافقة، النتائج موضحة في جدول (5-17).

جدول (5-17): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لكل فقرة من فقرات

مجال " مقاييس الموارد البشرية "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية	درجة الموافقة	الترتيب
1.	تعتمد المؤسسة على نظم وإجراءات إدارية واضحة	7.74	1.91	77.44	17.23	0.000	كبيرة	1
2.	يوجد لدى المؤسسة نموذج قياس وظائف تنمية الموارد البشرية محدد تعتمد عليه	7.19	2.28	71.94	10.94	0.000	كبيرة	3
3.	تقوم المؤسسة بقياس إنتاجية الموظفين	7.15	2.25	71.48	10.78	0.000	كبيرة	5
4.	تحرص المؤسسة على قياس مدى استجابة الموظفين للسياسات الموجودة في المؤسسة	7.20	2.20	71.99	11.35	0.000	كبيرة	2
5.	تركز المؤسسة على قياس آليات تنفيذ العمليات	7.16	2.20	71.62	11.09	0.000	كبيرة	4
6.	تقوم المؤسسة بتطبيق نتائج تقييم أنشطة الموارد البشرية بالمقاييس المستخدمة	7.08	2.16	70.79	10.76	0.000	كبيرة	6
	جميع فقرات المجال معاً	7.25	1.96	72.54	13.17	0.000	كبيرة	

من جدول (5-17) يمكن استخلاص ما يلي:

المتوسط الحسابي للفقرة الأولى وهي أعلى فقرة " تعتمد المؤسسة على نظم وإجراءات إدارية واضحة " يساوي 7.74 (الدرجة الكلية من 10) أي أن الوزن النسبي 77.44%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

المتوسط الحسابي للفقرة السادسة وهي أدنى فقرة " تقوم المؤسسة بتطبيق نتائج تقييم أنشطة الموارد البشرية بالمقاييس المستخدمة " يساوي 7.08 أي أن الوزن النسبي 70.79%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال " مقاييس الموارد البشرية " يساوي 7.25 أي أن الوزن النسبي 72.54%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. يعزو الباحث ذلك إلى أن المؤسسات غير الحكومية تهتم بتحليل الأنشطة والعمليات الداخلية وتعتمد على البيانات في اتخاذ القرارات، وتمثل مقاييس الموارد البشرية أحد تلك النظم التي تساهم في تعزيز وتطوير أداء المؤسسة.

وانتقلت نتائج الدراسة مع دراسة (خلف، 2018م) التي أظهرت على وجود تأثير ومساهمة لمقاييس الموارد البشرية في تعزيز أداء الموظفين في مجتمع الدراسة، حيث أظهرت نتائج الدراسة ان هناك موافقة من قبل عينة الدراسة حول تطبيق مجتمع الدراسة لبطاقة الأداء المتوازن والمقاييس، بجانب كون المقاييس تساهم في تطبيق معايير الموارد البشرية والتي تتطلب متخصصين وأصحاب كفاءة وخبرة بها، وهو ما يتطلب استقطاب وتوظيف واستثمار في الموارد البشرية لدى المؤسسة، وهو ما أكدته الدراسة الحالية بأهمية استخدام وتطبيق مقاييس الموارد البشرية في برامج وأنشطة المؤسسة كونها أحد الركائز الأساسية لتطوير الإجراءات الإدارية في المؤسسة، ما يعزز من زيادة فعالية وكفاءة الخدمات التي تقدمها المؤسسات.

هـ. تحليل جميع فقرات نظم عمل الأداء العالي

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لمعرفة درجة الموافقة، النتائج موضحة في جدول (5-18).

جدول (5-18): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لجميع فقرات " نظم عمل الأداء العالي "

الترتيب	درجة الموافقة	القيمة الاحتمالية	قيمة الاختبار	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
4	متوسطة	0.000	5.67	63.76	2.26	6.38	إدارة المواهب.
3	كبيرة	0.000	8.88	67.49	2.06	6.75	المقارنة المرجعية.
1	كبيرة	0.000	20.82	77.30	1.57	7.73	بطاقة الأداء المتوازن.
2	كبيرة	0.000	13.17	72.54	1.96	7.25	مقاييس الموارد البشرية.
	كبيرة	0.000	11.63	69.66	1.85	6.97	جميع فقرات " نظم عمل الأداء العالي " .

من جدول (5-18) تبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات نظم عمل الأداء العالي يساوي 6.97 (الدرجة الكلية من 10) أي أن الوزن النسبي 69.66%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات نظم عمل الأداء العالي بشكل عام. ويعزو الباحث ذلك إلى زيادة اهتمام المؤسسات غير الحكومية بتطوير أداءها وزيادة فعاليتها بما يساهم في تقديم صورة أفضل عنها أمام المؤسسات المانحة ويساهم في زيادة المشاريع والبرامج.

وانتقلت هذه النتائج مع دراسة (العيدي، 2018م) ودراسة (مرزوق، 2018م) التي أكدت نتائجهم على دور نظم الأداء العالي في زيادة وتحسين في أداء الموظفين في المؤسسة بشكل خاص وتطوير وتحسين أداء المؤسسة بشكل عام، بجانب كون نظم الأداء العالي تقدم ميزة تنافسية للمؤسسة أمام المؤسسات الأخرى ما يساهم في استدامة برامج وأنشطة المؤسسة، وهو ما أكدته الدراسة الحالية بأن نظم الأداء العالي تعزز الاستثمار في الموارد البشرية من خلال العمل على تطوير المهارات لديهم ما ينعكس على أداء المؤسسة بشكل عام.

اختبار فرضيات الدراسة

1. الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين عملية إعادة هندسة الموارد البشرية ونظم عمل الأداء العالي في المؤسسات غير الحكومية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "معامل بيرسون للارتباط"، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (5-19): معامل الارتباط بين عملية إعادة هندسة الموارد البشرية ونظم عمل الأداء العالي في المؤسسات غير الحكومية

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
0.000	.824*	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين البعد البشري ونظم عمل الأداء العالي في المؤسسات غير الحكومية.
0.000	.701*	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين البعد الهيكلي ونظم عمل الأداء العالي في المؤسسات غير الحكومية.
0.000	.794*	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين البعد التكنولوجي ونظم عمل الأداء العالي في المؤسسات غير الحكومية.
0.000	.814*	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين البعد الفني ونظم عمل الأداء العالي في المؤسسات غير الحكومية.
0.000	.870*	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين عملية إعادة هندسة الموارد البشرية ونظم عمل الأداء العالي في المؤسسات غير الحكومية.

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يبين جدول (5-19) أن معامل الارتباط يساوي 0.870، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية إعادة هندسة الموارد البشرية ونظم عمل الأداء العالي في المؤسسات غير الحكومية.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن مدى الاهتمام الذي تعطيه المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة في تطوير أداءها وكفاءتها لتعزيز وإضافة ميزة تنافسية مستدامة لها وخصوصاً أمام المؤسسات الدولية والمؤسسات المانحة مما يعزز من نوعية وكمية المشاريع التي يمكن أن تحصل عليها، وذلك عبر تطوير وتدريب الكادر البشري على نظم الأداء العالي المتمثلة في استخدام أحدث الأدوات وأكثر فاعلية في تصميم هياكلها التنظيمية وإجراءات العمليات الداخلية.

واتفقت نتائج الدراسة مع دراسة (خان، 2019م) في وجود علاقة إيجابية قوية بين المتغيرين وهو ما أكدته الدراسة الحالية بأن الإدارة العليا في المؤسسات غير الحكومية تسعى لتحقيق أهدافها الاستراتيجية وفق أفضل النظم الإدارية الحديثة، والتي تقوم على الاهتمام بتدريب وتطوير الموظفين وزيادة أدائهم بما ينعكس على أداء المؤسسة بشكل عام.

2. الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ لإعادة هندسة إدارة الموارد البشرية في تبنى ممارسات الاداء العاليي في المؤسسات غير الحكومية. لاختبار هذه الفرضية تم استخدام الانحدار الخطي المتعدد والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (5-20): تحليل الانحدار المتعدد

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية Sig.
المقدار الثابت	-1.535	-4.134	0.000
البعد البشري.	0.502	6.028	0.000
البعد الهيكلي.	0.017	0.226	0.822
البعد التكنولوجي.	0.258	3.857	0.000
البعد الفني.	0.396	5.053	0.000
معامل الارتباط = 0.877	معامل التحديد المُعدَّل = 0.765		
قيمة الاختبار F = 175.966	القيمة الاحتمالية = 0.000		

من النتائج الموضحة في جدول (5-20) يمكن استنتاج ما يلي: معامل الارتباط = 0.877، ومعامل التحديد المُعدَّل = 0.765 وهذا يعني أن 76.5% من التغير في تبنى ممارسات الاداء العاليي في المؤسسات لدى المؤسسات غير الحكومية تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية والنسبة المتبقية قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر في تبنى ممارسات الأداء العاليي لدى المؤسسات غير الحكومية.

قيمة الاختبار F المحسوبة بلغت 175.966، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 مما يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية إعادة هندسة الموارد البشرية وتبنى ممارسات الأداء العاليي في المؤسسات غير الحكومية.

معادلة الانحدار

$$\text{ممارسات الأداء العالي} = 1.535 - (0.502 \times \text{البعد البشري}) + (0.017 \times \text{البعد الهيكلي}) + (0.258 \times \text{البعد التكنولوجي}) + (0.396 \times \text{البعد الفني})$$

تبين أن المتغيرات المؤثرة في تبني ممارسات الاداء العالي في المؤسسات لدى المؤسسات غير الحكومية هي " البعد البشري، البعد التكنولوجي، البعد الفني" بينما تبين أن عدم وجود تأثير لمتغير " البعد الهيكلي " .

ويعزو الباحث ذلك إلى أن البعد البشري أخذ الاهتمام الأكبر بجانب البعد التكنولوجي والفني، كون المؤسسات المانحة تهتم بشكل أساسي في الكادر البشري في مشاريعها وبرامجها التي تمولها على توظيف أصحاب الكفاءات والعمل على رفع قدراتهم وتطويرها بما يساهم في تحقيق أهداف هذه البرامج والمشاريع.

كما أنها تعمل على دمج الوسائل والأدوات التكنولوجية الحديثة وتعمل على تصميم إجراءات العمل بما يتناسب مع أفضل الممارسات الدولية في العمل، وبما يساهم لإنجاز المشاريع والبرامج بأفضل كفاءة وفاعلية.

واتفقت النتائج مع دراسة (خليفة، 2018م)، دراسة (أبو جربوع، 2017م) التي اكدت نتائج على ضرورة تحسين الإجراءات الإدارية وإعادة تصميمها بشكل أفضل، كما أن استخدام الأدوات التكنولوجية الحديثة أيضا يساهم بشكل فعال في عملية إعادة هندسة الموارد البشرية.

3. الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول أثر عملية إعادة هندسة الموارد البشرية على نظم عمل الأداء العالي في المؤسسات غير الحكومية تُعزى للبيانات الشخصية " الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة داخل المؤسسة " وبيانات حول المؤسسة (عدد الموظفين، عمر المؤسسة)، ويشترك من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

أ- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول أثر عملية إعادة هندسة الموارد البشرية على نظم عمل الأداء العالي في المؤسسات غير الحكومية تُعزى إلى الجنس. لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار " T - لعينتين مستقلتين "، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (5-21): نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - الجنس

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات		المجال
		أنثى	ذكر	
0.202	-1.280	7.49	7.23	البعد البشري.
0.316	-1.006	7.98	7.79	البعد الهيكلي.
0.579	-0.556	7.31	7.18	البعد التكنولوجي.
0.160	-1.410	7.35	7.05	البعد الفني.
0.252	-1.149	7.52	7.30	إعادة هندسة الموارد البشرية " الهندرة ".
0.151	-1.439	6.68	6.21	إدارة المواهب.
0.022	-2.307	7.19	6.51	المقارنة المرجعية.
0.632	-0.479	7.80	7.69	بطاقة الأداء المتوازن.
0.044	-2.029	7.62	7.06	مقاييس الموارد البشرية.
0.130	-1.519	7.22	6.82	نظم عمل الأداء العالي.
0.143	-1.471	7.39	7.07	جميع المجالات معا

من النتائج الموضحة في جدول (5-21) يمكن استنتاج ما يلي:
تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " T - لعينتين مستقلتين " أقل من مستوى الدلالة 0.05 للمجالين " المقارنة المرجعية، مقاييس الموارد البشرية " وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق

ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذين المجالين تعزى إلى الجنس وذلك لصالح الإناث.

ويعزو الباحث ذلك إلى مدى الاختلاف في تأثر كل من الذكور والإناث في فهم وتطبيق للمقارنة المرجعية ومقاييس الموارد البشرية، بجانب اختلاف درجة الخبرة وتجربة الإناث في هذا المجال.

أما بالنسبة لباقي المجالات والمجالات مجتمعة معا فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى الجنس. ويرجع ذلك أن جميع الموظفين في المؤسسة يعملون في بيئة عمل واحدة بغض النظر عن الجنس.

ب. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول أثر عملية إعادة هندسة الموارد البشرية على نظم عمل الأداء العالي في المؤسسات غير الحكومية تُعزى إلى الفئة العمرية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار " التباين الأحادي "، والجدول التالي يوضح ذلك

جدول (5-22): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - الفئة العمرية

القيمة الاحتمالية (Sig.)	القيمة الاختبار	المتوسطات				المجال
		50 سنة فأكثر	من 40 أقل من 50 سنة	من 30 أقل من 40 سنة	أقل من 30 سنة	
0.367	1.059	7.65	7.18	7.21	7.43	البعد البشري.
0.359	1.080	8.09	7.99	7.69	7.96	البعد الهيكلي.
0.367	1.061	7.43	7.28	7.04	7.51	البعد التكنولوجي.
0.232	1.439	7.47	7.24	6.95	7.35	البعد الفني.
0.297	1.237	7.65	7.40	7.22	7.55	إعادة هندسة الموارد البشرية " الهندرة ".

0.332	1.145	6.69	6.17	6.18	6.84	إدارة المواهب.
0.449	0.886	6.94	6.50	6.62	7.15	المقارنة المرجعية.
0.538	0.724	8.03	7.74	7.59	7.83	بطاقة الأداء المتوازن.
0.401	0.985	7.30	7.11	7.11	7.71	مقاييس الموارد البشرية.
0.316	1.187	7.20	6.82	6.79	7.36	نظم عمل الأداء العالي.
0.317	1.184	7.44	7.12	7.02	7.45	جميع المجالات معا

من النتائج الموضحة في جدول (5-22) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى الفئة العمرية.

ويعزو الباحث ذلك كون جميع الموظفين والعاملين في المؤسسة لديهم نفس النظم والإجراءات الإدارية وأيضاً السياسات المعمول بها في المؤسسة وهو ما يؤثر على تقارب وجهات النظر تجاه المجالات المبحوثة.

ج. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول أثر عملية إعادة هندسة الموارد البشرية على نظم عمل الأداء العالي في المؤسسات غير الحكومية تُعزى إلى المؤهل العلمي.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار " التباين الأحادي "، والجدول التالي يوضح ذلك

جدول (5-23): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - المؤهل العلمي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		دراسات عليا	بكالوريوس	دبلوم	
0.265	1.337	7.14	7.32	7.66	البعد البشري.
0.513	0.670	7.94	7.77	8.04	البعد الهيكلي.
0.293	1.236	7.06	7.20	7.64	البعد التكنولوجي.
0.127	2.082	7.19	7.02	7.63	البعد الفني.

0.284	1.267	7.31	7.32	7.73	إعادة هندسة الموارد البشرية " الهندرة "
0.093	2.397	6.06	6.33	7.14	إدارة المواهب.
0.202	1.612	6.49	6.73	7.31	المقارنة المرجعية.
0.277	1.293	7.72	7.63	8.14	بطاقة الأداء المتوازن.
0.519	0.657	7.08	7.25	7.58	مقاييس الموارد البشرية.
0.184	1.706	6.78	6.92	7.51	نظم عمل الأداء العالي.
0.207	1.586	7.05	7.13	7.63	جميع المجالات معا

من النتائج الموضحة في جدول (5-23) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى المؤهل العلمي. ويعزو الباحث ذلك إلى أن المؤهل العلمي لدى المبحوثين كافي للقيام بما هو مطلوب منهم ولا يؤثر على نجاح المشاريع والبرامج.

د. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول أثر عملية إعادة هندسة الموارد البشرية على نظم عمل الأداء العالي في المؤسسات غير الحكومية تُعزى إلى المسمى الوظيفي. لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار " التباين الأحادي "، والجدول التالي يوضح ذلك

جدول (5-24): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - المسمى الوظيفي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		مدير/ منسق مشروع	مدير/ منسق برنامج	مدير تنفيذي	
0.642	0.444	7.31	7.20	7.41	البعد البشري.
0.539	0.619	8.01	7.79	7.79	البعد الهيكلي.
0.757	0.278	7.10	7.30	7.27	البعد التكنولوجي.

0.714	0.337	7.22	7.02	7.20	البعد الفني.
0.908	0.097	7.39	7.32	7.41	إعادة هندسة الموارد البشرية " الهندرة " .
0.546	0.606	6.20	6.27	6.58	إدارة المواهب.
0.735	0.308	6.58	6.84	6.81	المقارنة المرجعية.
0.873	0.136	7.72	7.65	7.79	بطاقة الأداء المتوازن.
0.988	0.012	7.23	7.28	7.26	مقاييس الموارد البشرية.
0.881	0.126	6.88	6.97	7.03	نظم عمل الأداء العالي.
0.889	0.118	7.14	7.14	7.24	جميع المجالات معا

من النتائج الموضحة في جدول (5-24) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى المسمى الوظيفي.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن المجالات المبحوثة لها نفس التأثير على جميع الموظفين والعاملين في المؤسسة بغض النظر عن المسمى الوظيفي

هـ. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول أثر عملية إعادة هندسة الموارد البشرية على نظم عمل الأداء العالي في المؤسسات غير الحكومية تُعزى إلى سنوات الخدمة داخل المؤسسة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار " التباين الأحادي "، والجدول التالي يوضح ذلك

جدول (5-25): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - سنوات الخدمة داخل المؤسسة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات				المجال
		15 سنة فأكثر	من 10 - أقل سنة	من 5 - أقل من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	
0.788	0.351	7.51	7.27	7.26	7.28	البعد البشري.
0.822	0.305	7.89	7.78	7.80	8.00	البعد الهيكلي.

0.885	0.217	7.39	7.20	7.14	7.21	البعد التكنولوجي.
0.803	0.330	7.25	7.03	7.11	7.28	البعد الفني.
0.862	0.249	7.50	7.31	7.31	7.42	إعادة هندسة الموارد البشرية "الهندرة"
0.941	0.131	6.48	6.23	6.40	6.44	إدارة المواهب.
0.887	0.213	6.80	6.67	6.65	6.93	المقارنة المرجعية.
0.666	0.524	7.69	7.73	7.58	7.96	بطاقة الأداء المتوازن.
0.640	0.564	7.25	7.04	7.27	7.53	مقاييس الموارد البشرية.
0.774	0.371	7.01	6.81	6.93	7.18	نظم عمل الأداء العالي.
0.857	0.256	7.28	7.08	7.13	7.29	جميع المجالات معا

من النتائج الموضحة في جدول (5-25) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى سنوات الخدمة داخل المؤسسة. ويعزو الباحث ذلك إلى أن العاملين في المؤسسة يتأثر بنفس الخبرة جراء تطبيق عملية إعادة الهندسة في المؤسسة.

و. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول أثر عملية إعادة هندسة الموارد البشرية على نظم عمل الأداء العالي في المؤسسات غير الحكومية تُعزى إلى عدد الموظفين.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "التباين الأحادي"، والجدول التالي يوضح ذلك

جدول (5-26): نتائج اختبار "التباين الأحادي" - عدد الموظفين

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات			المجال	
		40 سنة فأكثر	من 30 أقل من	من 20 أقل من		
0.234	1.432	7.32	7.15	7.98	7.25	البعد البشري.
0.269	1.319	7.75	7.66	8.34	7.97	البعد الهيكلي.
0.130	1.902	7.15	7.02	8.14	7.23	البعد التكنولوجي.
0.165	1.717	6.99	6.97	7.74	7.33	البعد الفني.
0.162	1.727	7.30	7.19	8.05	7.42	إعادة هندسة الموارد البشرية " الهندرة " .
0.069	2.404	6.36	5.63	7.36	6.53	إدارة المواهب.
0.112	2.021	6.75	6.33	7.84	6.70	المقارنة المرجعية.
0.548	0.708	7.68	7.56	8.23	7.76	بطاقة الأداء المتوازن.
0.374	1.045	7.24	7.01	8.04	7.22	مقاييس الموارد البشرية.
0.153	1.777	6.92	6.56	7.83	7.03	نظم عمل الأداء العالي.
0.142	1.836	7.13	6.88	7.94	7.22	جميع المجالات معا

من النتائج الموضحة في جدول (5-26) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى عدد الموظفين.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن المؤسسات غير الحكومية تسعى إلى التميز والاستدامة في أنشطتها وبرامجها بغض النظر عن عدد الموظفين لديها.

ح. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول أثر عملية إعادة هندسة الموارد البشرية على نظم عمل الأداء العالي في المؤسسات غير الحكومية تعزى إلى عمر المؤسسة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار " التباين الأحادي " ، والجدول التالي يوضح ذلك

جدول (5-27): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - عمر المؤسسة

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		20 سنة فأكثر	من 15- أقل من 20 سنة	من 5- أقل من 15 سنة	
0.179	1.735	7.46	7.04	7.12	البعد البشري.
0.218	1.533	7.98	7.56	7.70	البعد الهيكلي.
0.452	0.797	7.34	7.11	7.02	البعد التكنولوجي.
0.555	0.590	7.19	6.85	7.21	البعد الفني.
0.328	1.120	7.48	7.13	7.24	إعادة هندسة الموارد البشرية " الهندرة ".
0.558	0.584	6.48	5.96	6.30	إدارة المواهب.
0.274	1.301	6.92	6.29	6.55	المقارنة المرجعية.
0.390	0.947	7.84	7.43	7.60	بطاقة الأداء المتوازن.
0.154	1.884	7.40	6.58	7.21	مقاييس الموارد البشرية.
0.405	0.908	7.08	6.57	6.87	نظم عمل الأداء العالي.
0.305	1.194	7.30	6.84	7.06	جميع المجالات معا

من النتائج الموضحة في جدول (5-27) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى عمر المؤسسة. يعزو الباحث ذلك إلى أن المؤسسات غير الحكومية تسعى إلى تحسين مستواها وإدائها في تنفيذ البرامج والمشاريع الممولة من المؤسسات المانحة بأفضل كفاءة وفعالية بغض النظر عن العمر المؤسسي.

الفصل السادس

النتائج والتوصيات

الفصل السادس - النتائج والتوصيات

مقدمة:

يتضمن هذا الفصل عرضاً لأبرز النتائج التي توصل لها الباحث بعد إتمام عملية تحليل البيانات واختبار للفرضيات، ومن ثم سيتم تقديم توصيات متعلقة بموضوع الدراسة والذي يأمل الباحث أن تساهم في تعزيز مفهوم إعادة هندسة الموارد البشرية في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة وتؤثر بشكل إيجابي على زيادة أداؤها وتطويرها بجانب الدراسات المستقبلية المقترحة.

مناقشة النتائج

من خلال تحليل البيانات تم التوصل إلى النتائج الآتية:

1. النتائج الخاصة بأبعاد إعادة هندسة الموارد البشرية:

أ. النتائج الخاصة بالبعد البشري:

أظهرت النتائج المتعلقة بالبعد البشري أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد عينة الدراسة على البعد البشري غير أنه كان هناك تفاوت في فقرات المجال، فقد أشار أفراد العينة بأنها ليست جميعها بالمستوى نفسه فيما يتعلق بإتقان موظفي إدارة الموارد البشرية في التعامل مع مختلف البرمجيات والنظم المستخدمة في إدارة الموارد البشرية، بالإضافة إلى وجود ضعف في الانتقال من مسميات وظيفية إلى أخرى وأداء المهام المناطة بالمسمى الجديد، ويرجع ذلك إلى إهمال المؤسسة للبرامج التدريبية التي يمكن أن تعزز مشاركة الموظفين بشكل فعال وزيادة أداؤهم بما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

ب. النتائج الخاصة بالبعد الهيكلي:

أظهرت النتائج المتعلقة بالبعد الهيكلي أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد عينة الدراسة على البعد الهيكلي، غير أنه كان هناك تفاوت في فقرات المجال، فقد أشار أفراد العينة بأنها ليست جميعها بالمستوى نفسه فيما يتعلق بتغطية الوظائف الموجودة في الهيكل التنظيمي كافة المهام الإدارية في المؤسسة، بالإضافة إلى ضعف في التوافق بين عملية إعادة الهندسة في الهيكل التنظيمي مع التغيير في استراتيجية المؤسسة، وهو ما يرجع ضرورة اهتمام الإدارة

العليا في المؤسسة بتصميم الهيكل التنظيمي بشكل مرن يشمل جميع المهام الإدارية وبما يتناسب مع واقع البرامج والمشاريع في المؤسسة.

ج. النتائج الخاصة بالبعد التكنولوجي:

أظهرت النتائج المتعلقة بالبعد التكنولوجي أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد عينة الدراسة على البعد التكنولوجي، غير أنه كان هناك تفاوت في فقرات المجال، فقد أشار أفراد العينة بأنها ليست جميعها بالمستوى نفسه لاسيما فيما يتعلق باستخدام المؤسسة في عملية تدريب الموظفين برامج التعليم عن بعد والتي تمكن الموظفين الاستفادة دون مغادرة أماكن العمل، بجانب وجود ضعف في توفير نظام عمل الكتروني يتيح للموظفين الاستفادة منه خارج العمل، ويرجع ذلك إلى قلة توفر السيولة المالية ومحدودية الموازنة في المؤسسة بجانب قلة المشاريع التي تستهدف البنية التحتية للتكنولوجيا في المؤسسات غير الحكومية، وهو ما يؤثر على ضعف البحث عن أحدث الأدوات والبرامج التكنولوجية التي يساهم في تقليل الجهد والوقت وزيادة الإنجاز في المهام الوظيفية للموظفين وهو ما ينعكس على تحقيق أهداف المؤسسة.

د. النتائج الخاصة بالبعد الفني:

أظهرت النتائج المتعلقة بالبعد الفني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد عينة الدراسة على البعد الفني، غير أنه كان هناك تفاوت في فقرات المجال، فقد أشار أفراد العينة بأنها ليست جميعها بالمستوى نفسه خصوصاً في استخدام المؤسسة لمصطلح المصادر الخارجية والتي تعني قيامها بإنجاز بعض الأنشطة لإدارة الموارد البشرية عبر مؤسسات خارجية متخصصة، ويرجع ذلك لقلة اهتمام الإدارة العليا بالتوجهات الإدارية الحديثة مثل اللامركزية كأسلوب اداري في إنجاز المهام والأنشطة الإدارية، بالإضافة لضعف اهتمام الإدارة العليا بأساليب جديدة ومبتكرة في العمل والاكتفاء بالأساليب التقليدية والروتينية في العمل.

2. النتائج الخاصة بأبعاد نظم عمل الأداء العالي:

أ. النتائج الخاصة ببعء إدارة المواهب:

أظهرت النتائج المتعلقة ببعء إدارة المواهب أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد عينة الدراسة على بعء إدارة المواهب، غير أنه كان هناك تفاوت في فقرات المجال، فقد أشار أفراد العينة بأنها ليست جميعها بالمستوى نفسه، لاسيما في وضع آلية واضحة ومحددة لاكتشاف الموهوبين في المؤسسة، وضعف في معايير قياس أداء الموهوبين في المؤسسة، وهو

ما يعزى إلى أن العمل في المؤسسة بنظام العقود والمشاريع المؤقتة وهو ما يشكل تحدي أمام المؤسسة في استقطاب الموهوبين والحفاظ عليهم.

ب. النتائج الخاصة ببعء المقارنة المرجعية:

أظهرت النتائج المتعلقة ببعء المقارنة المرجعية أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد عينة الدراسة على بعد المقارنة المرجعية، غير أنه كان هناك تفاوت في فقرات المجال، فقد أشار أفراد العينة بوجود ضعف تحديد العمليات الإدارية التي ستجري عليها عملية الهندرة، بجانب الضعف في تحديد نوع وطرق جمع المعلومات لنجاح عملية المقارنة المرجعية، وهو ما يؤكد على ضرورة زيادة اهتمام الإدارة العليا بالمؤسسة بأسلوب المقارنة المرجعية كأحد الركائز الأساسية في استدامة واستمرارية عمل المؤسسة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

ج. النتائج الخاصة ببعء بطاقة الأداء المتوازن:

أظهرت النتائج المتعلقة ببعء بطاقة الأداء المتوازن أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد عينة الدراسة على بعد المقارنة المرجعية، غير أنه كان هناك تفاوت في فقرات المجال، وهو ما أشار إليه أفراد العينة بضعف وجود آليات لدى المؤسسة تضمن التحسين المستمر للأداء، وهو ما يحتم على الإدارة العليا في المؤسسة ضرورة زيادة الاهتمام ببطاقة الأداء المتوازن والتي تعمل على تلافي الكثير من التحديات والتغلب على الإشكالات التي يمكن أن تواجه المؤسسة.

د. النتائج الخاصة ببعء مقاييس الموارد البشرية:

أظهرت النتائج المتعلقة ببعء مقاييس الموارد البشرية أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد عينة الدراسة على بعد مقاييس الموارد البشرية، غير أنه كان هناك تفاوت في فقرات المجال، فقد أشار أفراد العينة بأنها ليست جميعها بالمستوى نفسه لاسيما في قيام المؤسسة بقياس إنتاجية الموظفين بالإضافة إلى تطبيق نتائج تقييم أنشطة الموارد البشرية بالمقاييس المستخدمة، وهو ما يعزى إلى قلة اهتمام الإدارة العليا في اتباع الأساليب الجديدة في تقييم أداء الموظفين وقياس انتاجيتهم، والاهتمام بالأساليب التقليدية، بجانب اختلاف طرق التقييم تبعاً لاختلاف المؤسسات المانحة والداعمة للمشاريع والبرامج.

3. النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة:

أ. أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية إعادة هندسة الموارد البشرية ونظم عمل الأداء العالي في المؤسسات غير الحكومية ويرجع ذلك إلى مدى الاهتمام الذي تعطيه المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة في تطوير أداءها وكفاءتها لتعزيزها وإضافة ميزة تنافسيه مستدامة.

ب. أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة احصائية لإعادة تنظيم إدارة الموارد البشرية في تبنى ممارسات الاداء العالي في المؤسسات غير الحكومية

ج. أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول أثر عملية إعادة هندسة الموارد البشرية على نظم عمل الأداء العالي في المؤسسات غير الحكومية تُعزى إلى الجنس وذلك لصالح الإناث، أما بالنسبة لباقي المجالات والمجالات مجتمعة معاً فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معاً تُعزى إلى الجنس، ويرجع ذلك أن جميع الموظفين في المؤسسة يعملون في بيئة عمل واحدة بغض النظر عن الجنس.

د. أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول أثر عملية إعادة هندسة الموارد البشرية على نظم عمل الأداء العالي في المؤسسات غير الحكومية تُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (الفئة العمرية، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة).

هـ. أظهرت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى عدد الموظفين، وعمر المؤسسة.

التوصيات

بناءً على ما توصلت اليه الدراسة من نتائج، يوصي الباحث بالآتي:

1. التوصيات الخاصة بهندرة الموارد البشرية

أ. البعد البشري:

- i. تعزيز قدرة موظفي إدارة الموارد البشرية في التعامل مع مختلف البرمجيات والنظم المستخدمة في إدارة الموارد البشرية عبر الدورات التدريبية وورش العمل المتنوعة بهدف زيادة كفاءة أداء الموظفين في إنجاز المهام والأنشطة الموكلة لهم بكفاءة وفعالية.
- ii. تعزيز المهارات والقدرات المتنوعة للموظفين من خلال تدريبهم وإعطائهم مزيد من الصلاحيات وذلك بهدف مساعدة الموظفين في الانتقال إلى مسميات وظيفية أخرى وأداء المهام المناطة بهم بكل يسر وسهولة، وإكسابهم خبرات جديدة.
- iii. ضرورة اهتمام الإدارة العليا تجاه الموظفين بتوضيح وشرح المزايا والتحسينات المترتبة على عملية إعادة الهندسة وما هي التغييرات والنتائج التي ستعود على المؤسسة والموظفين، وهو ما يساهم في تقبل الموظفين لنتائج عملية الهندرة وزيادة فرص نجاح عملية إعادة هندسة الموارد البشرية في المؤسسة.

ب. البعد الهيكلي:

- i. تغيير الهيكل التنظيمي في المؤسسة بحيث يغطي كافة الوظائف والمهام الإدارية الموجودة في المؤسسة، وهو ما يعزز أداء الأعمال في المؤسسة بكفاءة وفعالية، ويساهم في تسهيل تدفق الإجراءات والأنشطة بين أقسام المؤسسة.
- ii. تعزيز دور الهيكل التنظيمي في عملية إعادة هندسة الموارد بما ينسجم مع التغيير في استراتيجية المؤسسة وهو ما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة على المستوى الاستراتيجي.
- iii. العمل على وضع هيكل تنظيمي واضح ومرن وبما يتناسب مع أنشطة وخدمات المؤسسة والذي يساهم على تقديم المؤسسة لخدمات أفضل.

ج. البعد التكنولوجي:

- i. تفعيل استخدام البرامج الإلكترونية (التعليم عن بعد) في عملية تدريب الموظفين التي تمكن الموظفين من الاستفادة من الدورات التدريبية دون مغادرة أماكن العمل، بجانب المساهمة في

تقليل الوقت والجهد المبذول في الدورات، وتعمل على زيادة كفاءة الأداء للموظفين في إنجاز المهام المنوطة بهم.

ii. تفعيل استخدام نظام عمل إلكتروني عبر شبكة الإنترنت مما يسمح للموظفين الاستفادة منه وهم خارج المؤسسة وفي غير ساعات العمل الرسمي، ويسهم أيضاً في أتمتة عمليات إدارة الموارد البشرية.

iii. العمل على توفير الأدوات والبرامج التكنولوجية الحديثة والتي تمتاز بالكفاءة العالية بهدف زيادة جودة الخدمات والأنشطة التي تقدمها المؤسسة، كما أنها تساهم أيضاً في زيادة أداء الموظفين وإنجاز مهامهم.

د. البعد الفني:

i. الاستفادة من المكاتب والمؤسسات الخارجية التخصصية في إنجاز بعض أنشطة إدارة الموارد البشرية الروتينية بهدف تقليل الوقت والجهد في الأنشطة الروتينية، وإعطاء الموظفين فرصة للتركيز على الأنشطة والمهام الأساسية في المؤسسة.

ii. تصميم عمليات إدارة الموارد البشرية وفق المتطلبات والتغيرات الحالية التي فرضتها تكنولوجيا المعلومات، بالإضافة إلى توزيع المهام والصلاحيات على الموظفين بما يتناسب مع متطلبات العمل.

iii. استحداث أدوات جديدة في العمل تعزز من عملية هندسة الموارد البشرية في المؤسسة، بهدف إضافة ميزة تنافسية لبعض الأنشطة والمهام لإدارة الموارد البشرية، بجانب تقليل الوقت والجهد المبذول في إنجازها.

2. التوصيات الخاصة بنظم الأداء العالي:

أ. المقارنة المرجعية:

i. تحديد العمليات الإدارية التي ستجري عليها عملية المقارنة المرجعية في المؤسسة، بالإضافة إلى التقييم المستمر لأداء العمليات والأنشطة الأساسية من خلال المقارنات المرجعية الداخلية بشكل دوري، بهدف تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف في عمليات المؤسسة، والذي يؤثر في إنجاز المهام والأنشطة بشكل أفضل.

ii. تحديد نوع وطرق جمع المعلومات الضرورية لنجاح عملية المقارنة المرجعية، بجانب استخدام النماذج الخاصة بالمقارنة المرجعية في توثيق بيانات وأنشطة المؤسسة، وهو ما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.

iii. استخدام المؤسسة لأسلوب المقارنة المرجعية في برامجها التدريبية والتطويرية، بجانب تطوير وتصميم عمليات المؤسسة وفق أفضل ممارسات المؤسسات المشابهة، بهدف تطوير أداء الموظفين وتحسين مهاراتهم، بالإضافة إلى تطوير العمليات المؤسسية.

ب. بطاقة الأداء المتوازن:

i. زيادة اهتمام الإدارة العليا بطاقة الأداء المتوازن عبر وضع آليات لضمان التحسين المستمر للأداء، بجانب كونها تساعد في تقليل وترشيد الإنفاق في المؤسسة.

ii. تطوير نظم العمل الإداري في المؤسسة بشكل مستمر لتحسين الأداء، مع وجود عدالة في تقديم الخدمات لكافة المستفيدين وهو ما يزيد من شفافية العمل في المؤسسة.

iii. تعزيز علاقة التكامل والترابط بين كافة الأقسام بالمؤسسة والتي تهدف لزيادة كفاءة الإدارة والأداء المؤسسي وتحقيق أهداف المؤسسة على المستوى التشغيلي والاستراتيجي، بالإضافة إلى تلافي العديد من العقبات والإشكالات المؤسسية.

ج. إدارة المواهب:

i. تعزيز دور الموظفين الموهوبين في المؤسسة من خلال قيام الإدارة العليا بوضع آلية واضحة ومحددة لاكتشاف الموهوبين في المؤسسة، وبما يساهم في توظيفهم في الوظائف المناسبة لقدراتهم، وذلك بهدف الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين لتلبية احتياجات المؤسسة الحالية والمستقبلية.

ii. ضرورة قيام الإدارة العليا في المؤسسة بتحديد المعايير في قياس أداء الموهوبين، بالإضافة إلى زيادة الاهتمام بإشراك الموظفين الموهوبين في اتخاذ القرارات في المؤسسة، بهدف زيادة جودة وكفاءة الأنشطة والخدمات التي تقدمها المؤسسة، والذي يؤثر بشكل إيجابي على خطط المؤسسة كونهم أصبحوا مساهمين في ذلك.

iii. وضع نظام خاص لتحفيز الموظفين الموهوبين في المؤسسة، بالإضافة إلى تقديم الدعم والمساندة لهم في تنمية وتطوير المسار المهني للموهوبين، بهدف تشجيع الموظفين الموهوبين في إنجاز المهام المطلوبة بكفاءة وفعالية، وبما يساهم في تطوير وتنمية أداء العمل في المؤسسة.

د. مقاييس الموارد البشرية:

- i. تعزيز استخدام المؤسسة لنتائج تقييم أنشطة الموارد البشرية بالمقاييس المستخدمة، بجانب اعتمادها على نظم وإجراءات إدارية واضحة، حيث أن هذه النظم تساهم في تعزيز وتطوير أداء المؤسسة.
- ii. زيادة اهتمام الإدارة العليا في المؤسسة بقياس إنتاجية الموظفين، وقياس مدى استجابة الموظفين للسياسات الموجودة في المؤسسة، حيث أن تحليل الأنشطة والعمليات الداخلية تساهم في اتخاذ القرارات بشكل أفضل.
- iii. ضرورة وضع الإدارة العليا لنموذج قياس وظائف تنمية الموارد البشرية محدد تعتمد عليه في المؤسسة كون هذه النماذج أحد الركائز الأساسية في تطوير الأنشطة والخدمات التي تقدمها المؤسسة وتعزز من كفاءتها وفعاليتها.

الدراسات المستقبلية المقترحة:

1. دور هندرة الموارد البشرية في تعزيز آليات نظم الأداء العالي في القطاع المصرفي الفلسطيني.
2. أثر إعادة هندسة الموارد البشرية في تعزيز إدارة المواهب في الجامعات الفلسطينية.
3. دور نظم الأداء العالي في استدامة العمل في مؤسسة المجتمع المدني.

المصادر والمراجع

المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية:

- إبراهيم، العلي، (2020م). أسس التحليل الاحصائي متعدد المتغيرات.
- أحلام، قرأوي. (2020م). محاولة تطبيق بطاقة الاداء المتوازن للتحكم في الاداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة شركة الاسمنت لعين الكبيرة- سطيف.
- إسماعيل، ممدوح مصطفى. (2013م). الهندرة: رؤية تأصيلية تشغيلية.
- أمن، محمد فايز. (2018م). أثر التنوع على المخرجات المهنية للأفراد العاملين في المؤسسات غير الحكومية - محافظات غزة.
- البدوي، غادة احمد. (2016م). تطبيق بطاقة الاداء المتوازن كمدخل لتحسين الاداء بالتطبيق على اتحاد الاذاعة والتلفزيون.
- البروراي، نزار، سفاع، علي. (2008م). تقنيات التحسين المستمر والأداء المنظمي: تأطير مفاهيمي ومؤشرات قابلة للتطبيق في المنظمات الصناعية. مجلة العلوم الادارية والاقتصادية.
- بيزان، هيثم عبد الحميد. (2018م). مدخل في أهم أساليب الفكر الاداري المعاصر إعادة هندسة العمليات الادارية.
- التميمي، اياد، الخشالي، شاكر. (2015م). أثر مقومات التحالف الاستراتيجي في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة تطبيقية في البنوك التجارية العاملة في الاردن. المجلة الاردنية في إدارة الاعمال.
- الجراح، صالح، ابو دوله، جمال. (2015م). أثر تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال.
- الجرجراوي، زياد. (2010م). القواعد المنهجية لبناء الاستبيان.
- الجبوسي، أسعد محمد. (2017م). تأثير المنظمات غير الحكومية على مستوى المشاركة السياسية "1994 - 2016م".
- حسين، رامز. (2019م). استخدام بطاقة الاداء المتوازن في قياس وتقييم الاداء المؤسسي في المنظمات العامة.

حسين، سلامة. (2007م). ثورة إعادة الهندسة: مدخل جديد لمنظومة التعليم. الاسكندرية: دار الجامعة الجديدة.

الحمادي، علي. (2006م). الطريق إلى 15 طريقة للتغيير. دار ابن حزم، عمان، الأردن.

الحمداني، موفق. (2006م). مناهج البحث العلمي. مؤسسة الوراق للنشر.

حمريط، ليلى. (2019م). دور المقارنة المرجعية في تفعيل التسويق الالكتروني.

حمود، خضير، الشيخ، روان. (2013م). إدارة المواهب والكفاءات البشرية.

حجو، عبد السلام (2020)، مقابلة شخصية.

الحموي، أبو القاسم، نوري، الشاطر. (2013م). تكامل اسلوبي التحليل الهرمي والاداء المتوازن لقياس وتقييم استراتيجية الوحدة المحاسبية.

خان، احلام، مريم حيمر. (2019م). مبادئ واستراتيجيات إدارة المواهب في المؤسسة. مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وادارة الاعمال.

خان، أحلام، وآخرون. (2019م). إعادة هندسة الموارد البشرية كآلية دعم لنظم عمل الأداء العالي بالمنظمات: دراسة استطلاعية لآراء مسؤولي الموارد البشرية بمجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية بسكرة بدولة الجزائر.

خان، أحلام، (2015م). أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الاداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية دراسة استطلاعية لآراء مسؤولي الموارد البشرية بمجموعة من المؤسسات الاقتصادية في ولاية بسكرة.

الخليفة، سهير عباس. (2019م). أثر ادارة الجودة الشاملة في أداء ادارة الموارد البشرية دراسة تطبيقية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

خوالدة، وفاء محمد. (2019م). أثر عمليات إعادة هندسة الموارد البشرية في أداء العاملين في شركات الاتصالات الاردنية.

دمهوري، أمل محمد. (2013م). العوامل المؤثرة على تطبيق إعادة هندسة العمليات الادارية (دراسة تطبيقية في الخطوط الجوية العربية السعودية).

ديب، صلاح شيخ. (2009م). تقويم فرص تطبيق إعادة هندسة العمليات كمدخل لتحسين القدرة التنافسية: دراسة ميدانية على شركات صناعة الدواء الحاصلة على شهادة الايزو في محافظة حلب، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، 31.

- أبو الروس، هادي. (2017م). مدى تأثير ضغوط العمل في زيادة الصراع التنظيمي في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة.
- رفاعي، ممدوح. (2006م). إعادة تصميم عمليات التشغيل كمدخل لتحسين الانتاج دراسة تطبيقية على إنتاج الأدوية بقطاع الأعمال.
- روبرت ماتيس، جون، جاكسون. (2009م). ادارة الموارد البشرية، ترجمة محمد فتوح، دار شعاع للنشر والعلوم، حلب.
- الزيادات، محمد عواد. (2008م). اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة. دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- سلامة، وجيه، أحمد، أحمد. (2017م) إعادة هندسة الموارد البشرية (الهندرة) ودورها في تدعيم القدرة التنافسية في المؤسسات الفندقية.
- السلطان، فهد. (2009م). اعادة هندسة نظم العمل (الهندرة) النظرية والتطبيق.
- سليمان، منال. (2020م). آليات الهندرة المؤسسية كمدخل لتطوير أداء منظمات المجتمع المدني من منظور طريقة تنظيم المجتمع.
- سميث، دوجلاس. (2009م). ادارة تغيير الاداء والأفراد. مصر: ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع.
- سيد، البحراري، (2018م). دليل الباحثين في كيفية قراءة نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS وكيفية التعليق على النتائج.
- الشبلي، هيثم، النسور، مروان. (2009م). ادارة المنشآت المعاصرة. عمان، الاردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- شحاتة، ياسر السيد. (2019م). أثر مشاركة المعرفة كمتغير وسيط في العلاقة بين نظم العمل عالية الاداء للموارد البشرية والتنمية المستدامة بالتطبيق على الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري. مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية - جامعة الاسكندرية.
- الشروقي، خليفة علي. (2018م). تأثير ممارسات ادارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي في وزارة الداخلية بمملكة البحرين.
- شريف، شيماء. (2019م). تطبيق بطاقة الاداء المتوازن والمقاييس المرجعية كمدخل لتحسين الاداء في المنظمات الصحية.
- الشعباني، صالح، آخرون. (2019م). استخدام تقنية المقارنة المرجعية في تقويم أداء التعليم الجامعي دراسة تطبيقية على عينة من الجامعات العراقية.

أبو طامع، محمد. (2015م). تأثير إعادة هندسة العمليات على جودة الخدمات في دائرة الضريبة دراسة حالة (دائرة كبار المكلفين) في فلسطين.

الطائي، يوسف، العبادي، هاشم. (2015م). ادارة الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر الاداري.

العايدي، ابراهيم. (2018م). نظم عمل الاداء العاليي وأثرها في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة ميدانية في الهيئات المستقلة الاردنية.

الغوطي، ابراهيم (2020) مقابلة شخصية.

أبو عوض، رانيا (2015م). واقع تطبيق هندرة الموارد البشرية وعلاقتها بتطوير الاداء الوظيفي في ديوان الموظفين العام بقطاع غزة.

عبد الخالق، فؤاد محمد. (2013م). آليات مقترحة لتطوير إدارة المدرسة الثانوية بمصر علي ضوء

عساف، محمود عبد المجيد. (2018م). متطلبات توظيف المقارنة المرجعية كأداة فاعلة لضمان جودة البيئة المدرسية في المرحلة الاساسية بمحافظة غزة. مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والانسانية/ جامعة بابل.

العلي، سعد احمد. (2015م). دور ممارسة إدارة الأداء العالي على كفاءة وفعالية المنظمات العراقية. مجلة الاقتصاد والادارة (12)، (5).

عليما، عالية. (2018م). اعادة هندسة العمليات الادارية للموارد البشرية وأثرها في الاداء الوظيفي في المؤسسات الاردنية المالية.

عمر، اسعون. (2013م). إعادة هندسة عمليات تطوير إدارة الموارد البشرية في الإدارة الجزائرية.

العنزي، سعد، حسين، سمر. (2013م). تطوير ممارسات منظومة عمل الاداء العاليي لضمان الفاعلية التنظيمية.

العنزي، سعد، آخرون. (2011م). أنظمة عمل الاداء العاليي كمنهج لتعزيز استراتيجية ادارة الموهبة في المنظمات.

العبتاني، فهد. (2011م). هندسة العمليات الادارية.

غنيم، احمد محمد. (2009م). إعادة هندسة نظم العمل، الثورة الادارية المضادة. المنصورة: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.

غيث، البحر، معن، التنجي. (2014م). التحليل الإحصائي للاستبيانات باستخدام برنامج IBM SPSS Statistics. مركز سبر للدراسات الإحصائية والسياسات.

فاطنة، بلقرع. (2018م). مساهمة إدارة المواهب في تحقيق الفعالية التنظيمية. مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية.

فوزي، هاشم، العبادي، دباس. (2010م). دور المقارنة المرجعية في تحقيق البعد التنافسي.

القدرة، عامر. (2018م). أثر أداء ادارة المشاريع على نجاح المشاريع في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة.

قميلة، ابراهيم. (2019م). أثر الشراكات بين المؤسسات غير الحكومية الدولية والمحلية على تحسين أداء المؤسسات المحلية في قطاع غزة.

قوي، بوحنية. (2007م). إعادة هندسة الأداء الجامعي: مقارنة معاصرة.

الكلوت، أحمد خليل. (2017م). علاقة إعادة هندسة العمليات بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية.

كريم، غازي. (2015م). دور أنظمة عمل الأداء العالي في الأداء الوظيفي المتميز.

الكمري، نوفل عبد الرضا. (2018م). إعادة هندسة العمليات الادارية للموارد البشرية وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات الفندقية - دراسة تطبيقية لعينة من فنادق الدرجة الاولى في مدينة بغداد.

اللافي، خالد، خشمان، أيسر. (2020م). تطبيق نظم عمل الاداء العالي وأثرها في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة ميدانية في الجامعات الاردنية.

اللافي، خالد. (2019م). تطبيق نظم عمل الاداء العالي وأثرها في تحقيق النجاح الاستراتيجي دراسة ميدانية في الجامعات الاردنية الخاصة.

اللوزي، موسى. (2002م). التنظيم وإجراءات العمل. عمان: دار وائل للنشر.

مراد، نادية، حنون، يوسف. (2010م). درجة استخدام الهندسة الادارية في ممارسة العمليات الادارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية من وجه نظر المديرين والمديرات. رسالة ماجستير غير منشورة.

مرزوق، عبد العزيز، البردان، محمد فوزي. (2018م). دور نظم عمل الاداء عالية الاداء في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على العاملين بشركة الاتصالات المصرية بمحافظة المنوفية. مجلة البحوث التجارية المعاصرة.

المري، عبد الله، القواسمه، فريد. (2020م). أثر تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية على الاداء التنظيمي: دراسة حالة وزارة العدل القطرية.

مشهور، ثروت. (2010م). استراتيجيات التطوير الاداري. الاردن: دار اسامة للنشر والتوزيع.

المعاينة، رقية عدنان. (2010م). تطوير أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم الاردنية لزيادة كفاءتهم في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات. مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والتقنية، مجلد 2، عدد 1.

النجار، خالد محمد. (2019م). مدى ممارسة الأنماط القيادية الحديثة ودورها في تحقيق معايير الحكم الرشيد "دراسة ميدانية على المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة".

نصر الله، محمود، (2020) مقابلة شخصية.

هامر، م. ستانتين، س. (2000م). ثورة إعادة الهندسة، دليلك إلى ثورة إعادة الهندسة للعمليات الادارية، ترجمة حسين الغلافي. الرياض: دار آفاق الابداع للنشر والإعلام.

الوحشي، عفاف حميد. (2020م). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في رضا العاملين في الجامعات الحكومية: دراسة حالة جامعة الامارات العربية المتحدة.

الوقائع الفلسطينية. (2000م). قانون الجمعيات الاهلية رقم 1 لعام 2000م، 32.

- A T Francis & Humayoon Kabir. (2008). Re-engineering the management of human resource in university libraries.
- Abdolvand, N., Albadvi, A., & Ferdowsi, Z. (2008). Assessing readiness for business process reengineering. *Business Process Management Journal*.
- Abebe walle Menberu. (2013). The ups and downs of business process re-engineering (BPR): A tale of two offices in bahir dar town, Ethiopia.
- Anwar Ahmad Arif & Md. Reaz Uddin. (2016). Talent Management and Organizational Performance: An Empirical Study in Retail Sector in Sylhet City, Bangladesh. *IOSR Journal of Business and Management*.
- Apeksha Hooda & M.L. Singla. (2020). Reengineering as a strategic stance for e-governance success - mediating role of core competencies A mixed method study.
- B. Abutayeh. (2017). The Role of High-Performance Work System on Career Success: Evidence from Jordan.
- Bassam Hussein & Hassan Bazzi & Ayman Dayekh & Walid Hassan. (2013). Critical Analysis of existing business process reengineering models: towards the development of a comprehensive intergrated model.
- Damon coppola. (2015). Introduction to International Disaster Management (Third Edition) - Pages 522-587., Butterworth-Heinemann.
- elham Shahmandy & abu daud silong & abu samah Siti akmar. (2012). Facilitating Global Economy Process through Human Resource Re-engineering and Knowledge Management.
- Fragoso, J. (2015). Business Process Reengineering in Government Agencies: Lessons from an Experience in Mexico.
- G. ozcelik & M. Aybas & C Uyargil. (2016). High performance work systems and organizational values: Resource - based view considerations.
- G. Tang & B. Yu & F. Cook & Y. Chen. (2017). High Performance work system and employee creativity: the roles of perceived organizational support and devolved management.
- Gunasekaran, A., & Kobu, B. (2002). Modeling and analysis of business process reengineering. *International Journal of Production Research*, 40.(11)

- H. M. Elarabi & F. Johari. (2014). The impact of human resources management on healthcare quality. *Asian Journal of Management Sciences & Education*.
- H. Opatha. (2016). *Human Resource Management*, Sharp Graphic House Press.
- Hossam Korany Ahmed. (2016). The Impact Of Talent Anagement On The Competitive Advantage In The Organizations. *Proceedings of 37th ISERD International Conférence*.
- Ivan, S. (2007). *TQM or Reengineering or Constraints Management*, Parha, Kosice Slovakia.
- J. Olayo. (2018). Effect of Perceived Human Resource Management Practices on Performance of Parastatals in Kenya: A Case of Commercial Parastatals in.
- J. Pak & S. Kim. (2016). Team managers' implementation, high performance work systems intensity, and performance: A multilevel investigation.
- Kabiru Ringim. (2010). Framework of business process re-engineering success and failure factors.
- Ki- Jin Jang. (2010). A model decomposition approach for a manufacturing enterprise in *Business Process Reengineering*.
- M. A. Amrita & A. Sheriff. (2015). Exploration of critical organizational climate factors impacting BPR implementation: A Survey of Indian companies. *European journal of business and management*, VOL 7, Issue 10.
- M. Rasheed & K. Shahzad & C. Conroy & S. Nadeem & M. Siddique. (2017). Exploring the Role of Employee Voice between High Performance Employee Voice between High Performance Innovation in Small and Medium Enterprises.
- M.F.F. Fasna & Sachie Gunatilake .Towards successful strategies to overcome BPR implementation issues: case of Sri Lanka.
- Maleki T & Beikkhakhian Y. (2011). Business process reengineering implementation: an investigation of critical success factors.
- Moore & D. (2003). *The Practice of Business Statistics*.
- naz, a., & azhar, z. (2013). role of human resources managemetn in the effectiveness of BPR.

- paper and Chang RD. (n.d.). The state of business process reengineering: a search for success factors. *Total Quality Management Journal*, vol. 16, no.1.
- R. Sharma & R. Kant. (2015). HR issues and challenges in implementing business process reengineering in government organizations in India. *European Journal of Business and Management*, VOL 7, Issue 19.
- R., et al. Milan. (2014). Implementation of business process reengineering in human resource management.
- Ramachan Andran & Nanda Global. (2012). *Business Process Reengineering: Role of Information Technology In Implementation of Business Process Reengineering*.
- Ray Sabapriya. (2012). Balanced Vision from Balanced Scorecard for Corporate Strategic Management. *Journal of Expert Systems*, Vol. 1, No.
- Raymond Noe & John R Hollenbeck & Barry Gerhart & Patrick M Wright . (2016). *Fundamentals of human resource management sixth edition*. (McGraw Hill).
- Siha, S. M., & Saad, G. M. (2008). Business Process improvement empirical assessment and extensions. *Management Journal*. Bradford, Vol. 14, Iss 6.
- Subhashini Durai & Krishnaveni Rudhramoorthy & Shulagna Sarkar. (2018). HR metrics and workforce analytics: it is a journey, not a destination.
- V. Samali & I. Zlotnikova & S. Watundu. (2013). A Quantitative analysis of business process reengineering and organizational resistance – the case of Uganda. *The African Journal of Information Systems*, VOL 5, Issue 1.

الملاحق

الملاحق

ملحق رقم (1) طلب تحكيم استبانة

The Islamic University- Gaza
Research and Postgraduate Affairs
Faculty of Commerce
Master of Business Administration



الجامعة الإسلامية - غزة
شئون البحث العلمي والدراسات العليا
كلية التجارة
ماجستير إدارة الأعمال

المحترم،،،

سعادة الدكتور/

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان: "أثر إعادة هندسة الموارد البشرية على دعم نظم عمل الأداء العالي في المنظمات غير الحكومية" وذلك استكمالاً لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال من كلية التجارة في الجامعة الإسلامية، وبحكم خبرتكم في مجال البحث العلمي، يأمل منكم الباحث الاطلاع على الأداة وإبداء ملاحظاتكم الكريمة في فقراتها، والحكم على درجة ملاءمة الفقرات من حيث شموليتها لكل محور، إضافة إلى مدى وضوح الفقرات وملاءمة صياغتها، كما يأمل منكم الباحث إضافة ما ترونه ضرورياً ومفيداً ليتسنى التعديل في ضوء ملاحظاتكم القيمة ومقترحاتكم البناءة.

شاكرين لكم جهودكم في خدمة البحث العلمي،،،

الباحث/ محمد عدلي التتر

المرفقات:

- الاستبانة.
- مقدمة عن الدراسة.

ملحق رقم (2) قائمة بأسماء المحكمين

م	الاسم	جهة العمل
.1	د. يوسف بحر	الجامعة الإسلامية بغزة
.2	د. إسماعيل قاسم	الجامعة الإسلامية بغزة
.3	د. صديق نصار	الجامعة الإسلامية بغزة
.4	د. جلال شبّات	جامعة القدس المفتوحة
.5	د. خليل ماضي	جامعة فلسطين
.6	د. طارق أبو حجّير	جامعة غزة
.7	د. علاء السيد	جامعة الاقصى
.8	د. محمد فارس	جامعة الأزهر
.9	أ. علي صنع الله	مركز الفا
.10	د. رامز بدير	جامعة الأزهر

ملحق رقم (3) استبانة الدراسة



الجامعة الإسلامية - غزة
عمادة الدراسات العليا
كلية التجارة - قسم إدارة الأعمال

السيدة/الفاضل/ة السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

يقوم الباحث بإعداد دراسة بعنوان: "أثر عملية إعادة هندسة الموارد البشرية على نظم عمل الأداء العالي في المؤسسات غير الحكومية" وذلك استكمالاً لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال بالجامعة الإسلامية، ولقياس ذلك قام الباحث بإعداد الاستبانة المرفقة والتي تهدف إلى التعرف على آرائكم، إن حرصكم على تقديم المعلومات الكافية بدقة وموضوعية سيؤدي إلى الوصول إلى أفضل النتائج لموضوع الدراسة، علماً بأن البيانات التي يتم الحصول عليها سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم،،،

الباحث/ محمد عدلي التتر

الجزء الأول – البيانات الشخصية

1. الجنس	<input type="checkbox"/> ذكر <input type="checkbox"/> أنثي
2. الفئة العمرية	<input type="checkbox"/> أقل من 30 <input type="checkbox"/> من 30 – أقل من 40 <input type="checkbox"/> 40 – أقل من 50 <input type="checkbox"/> 50 سنة فأكثر
3. المؤهل العلمي	<input type="checkbox"/> دبلوم <input type="checkbox"/> بكالوريوس <input type="checkbox"/> ماجستير <input type="checkbox"/> دكتوراة
4. المسمى الوظيفي	<input type="checkbox"/> مدير تنفيذي <input type="checkbox"/> مدير/ منسق برنامج <input type="checkbox"/> مدير/ منسق مشروع
5. سنوات الخدمة داخل المؤسسة	<input type="checkbox"/> أقل من 5 سنوات <input type="checkbox"/> 5- أقل من 10 سنوات <input type="checkbox"/> 10 – أقل من 15 سنة <input type="checkbox"/> 15 سنة فأكثر

الجزء الثاني – بيانات حول المؤسسة:

1. عدد الموظفين	<input type="checkbox"/> 10 – أقل من 20 <input type="checkbox"/> 20 – أقل من 30 <input type="checkbox"/> 30 – أقل من 40 <input type="checkbox"/> 40 فأكثر
2. عمر المؤسسة	<input type="checkbox"/> 5 – أقل من 10 سنوات <input type="checkbox"/> 10 – أقل من 15 سنة <input type="checkbox"/> 15 – أقل من 20 سنة <input type="checkbox"/> 20 سنة فأكثر

الجزء الثالث: إعادة هندسة الموارد البشرية "الهندرة" (أسلوب إداري معاصر يهدف إلى المساهمة في تحسين الخدمات التي تقدمها المؤسسة من خلال تغيير جذري وتطوير لإجراءات العمل الرئيسية والاستراتيجية)

م	العبارة	10 – 1
أولاً: البعد البشري		
1.	تمتلك الإدارة العليا في المؤسسة القدرة على ممارسة عمليات الموارد البشرية بكفاءة وفعالية	
2.	يملك موظفي إدارة الموارد البشرية القدرات اللازمة لتنفيذ جميع التغييرات الخاصة بأدوارهم ومسئولياتهم	
3.	يعزز المؤهل العلمي للموظفين من قدرتهم على فهم الحاجة لعملية إعادة الهندسة.	
4.	يتقن موظفي إدارة الموارد البشرية التعامل مع مختلف البرمجيات والنظم المستخدمة في إدارة الموارد البشرية	
5.	تشرف الإدارة العليا على التخطيط لعملية إعادة الهندسة وتتابع تطبيق تلك العملية في كافة المستويات الادارية	
6.	يستطيع الموظفين الانتقال إلى مسميات وظيفية أخرى وأداء المهام المناطة بهم	
7.	يسهم تقبل الموظفين لنتائج عملية الهندرة في نجاح عملية إعادة هندسة الموارد البشرية.	
8.	تساعد نتائج عملية إعادة الهندسة للموارد البشرية على تعزيز ثقة بعض الموظفين بقدرتهم على أداء مهامهم.	
ثانياً: البعد الهيكلي		

1.	يساهم تحسين وتطوير الهيكل التنظيمي للمؤسسة في زيادة أداء الأعمال في المؤسسة.
2.	تعمل المؤسسة وفق هيكل تنظيمي واضح.
3.	تتوافق عملية إعادة الهندسة في الهيكل التنظيمي مع التغيير في استراتيجية المؤسسة.
4.	يساهم التغيير في الهيكل التنظيمي على تقديم خدمات أفضل.
5.	يساعد الهيكل التنظيمي على تطوير أداء الموظفين.
6.	تغطي الوظائف الموجودة في الهيكل التنظيمي كافة المهام الإدارية في المؤسسة.
ثالثاً: البعد التكنولوجي	
1.	تستطيع المؤسسة ممارسة إجراءات إدارة الموارد البشرية بالاعتماد على شبكات المعلومات الداخلية والخارجية (الإنترنت والإنترانت)
2.	تعمل المؤسسة على أتمته عمليات إدارة الموارد البشرية بشكل مستمر.
3.	تتبنى المؤسسة نظم تكنولوجية لمراقبة الأداء لتمكينها من زيادة نطاق الإشراف
4.	تستخدم المؤسسة في عملية تدريب الموظفين البرامج الإلكترونية (التعليم عن بعد) التي تمكنهم من الاستفادة دون مغادرة أماكن العمل.
5.	تتسم الإمكانيات التكنولوجية الموجودة في المؤسسة بالكفاءة العالية.
6.	تعمل التكنولوجيا الموجودة في المؤسسة على تقليل الجهد وتوفير الوقت وتحسين الأداء.
7.	يتوفر في المؤسسة نظام عمل إلكتروني عبر شبكة الإنترنت يتيح للموظفين الاستفادة منه وهم خارج العمل
رابعاً: البعد الفني	
1.	تعمل المؤسسة على ترتيب الصلاحيات الموكلة إلى شاغليها بما يتناسب مع مسؤولياتهم.
2.	تعزز عملية هندسة الموارد البشرية في المؤسسة استحداث أدوات جديدة في العمل.
3.	تساعد عملية إعادة ترتيب إجراءات العمل في إدارة الموارد البشرية على تصميمها بما يتناسب مع متطلبات العمل
4.	تعمل عملية إعادة الهندسة على إضافة بعض الأنشطة والمهام في إدارة الموارد البشرية التي تضيف قيمة وتقلل الوقت والجهد.
5.	تقوم المؤسسة بتقديم بعض أنشطة إدارة الموارد البشرية عبر مصادر خارجية (مكاتب أو مؤسسات خارجية) لتوفير الوقت والتركيز على الأنشطة الأساسية.
6.	تعمل المؤسسة على تصميم عمليات إدارة الموارد البشرية وفق المتطلبات والتغيرات الحالية التي فرضتها تكنولوجيا المعلومات

رابعاً: نظم عمل الأداء العالي

أولاً: إدارة المواهب: (أنظمة مصممة لتحسين عمليات توظيف وتطوير الأفراد والاحتفاظ بذوي المهارات المطلوبة والاستعداد لتلبية الاحتياجات التنظيمية الحالية والمستقبلية)	
1.	لدى المؤسسة آلية واضحة ومحددة لاكتشاف الموهوبين في المؤسسة.
2.	تعتمد إدارة المؤسسة على مصادر متنوعة لاستقطاب الموهوبين.

3.	توجد خطة لتدريب وتطوير المواهب البشرية في المؤسسة
4.	تقدم الإدارة الدعم والمساندة اللازمة لتنمية وتطوير المسار المهني للموهوبين.
5.	تحرص الإدارة على وضع الموهوبين في الوظائف المناسبة لقدراتهم.
6.	تعمل الإدارة على إشراك الموهوبين في المؤسسة في عملية اتخاذ القرارات
7.	يوجد لدى المؤسسة نظام لتحفيز الموهوبين
8.	لدى المؤسسة معايير واضحة لقياس أداء الموهوبين.
ثانياً: المقارنة المرجعية: (تقنية وأسلوب منظم للتعلم من الآخرين من خلال الملاحظة لنماذج الأداء المتميز الذي قد يتوفر في المؤسسة او المؤسسات الأخرى التي اكتسبت خبرات في مجالات معينة للعمل)	
1.	تقوم المؤسسة بتطوير وتصميم عملياتها وفق أفضل ممارسات المؤسسات المشابهة
2.	تقوم المؤسسة بتقييم أداء العمليات والأنشطة الأساسية من خلال المقارنات المرجعية الداخلية بشكل دوري
3.	تستخدم المؤسسة نموذج المقارنة المرجعية في توثيق بياناتها وأنشطتها
4.	تستخدم المؤسسة المقارنة المرجعية في برامجها التدريبية والتطويرية.
5.	تقوم الإدارة بتحديد العمليات الإدارية التي ستجري عليها عملية المقارنة المرجعية.
6.	تعمل المؤسسة على تحديد نوع وطرق جمع المعلومات الضرورية لنجاح عملية المقارنة المرجعية.
ثالثاً: بطاقة الأداء المتوازن: (نظام شامل للإدارة الاستراتيجية، ينبثق من رؤية واستراتيجية المؤسسة إلى كافة المستويات على نموذج مقاييس متوازنة تتضمن الجوانب المالية وغير المالية)	
1.	تسعى المؤسسة لتطبيق سياسة ترشيد الإنفاق
2.	تهتم المؤسسة بالتعامل مع الشكاوى المقدمة من المستفيدين لتحسين مستوى كفاءة الخدمة
3.	تحرص المؤسسة على وجود عدالة في تقديم الخدمة لكافة المستفيدين
4.	توجد علاقة تكامل وترابط بين كافة الأقسام بالمؤسسة تساهم في كفاءة الإدارة
5.	تحرص المؤسسة على تطوير نظم العمل الإداري بشكل مستمر لتحسين الأداء
6.	يوجد في المؤسسة آليات لضمان التحسين المستمر للأداء.
رابعاً: مقاييس الموارد البشرية: (بيانات رقمية تعكس التفاصيل للعمليات المحددة والتي تساعد على فهم الإدارة العليا للوضع الإداري الحالي او المتغير لرأس المال البشري وفعالية أدائهم في المؤسسة)	
1.	تعتمد المؤسسة على نظم وإجراءات إدارية واضحة
2.	يوجد لدى المؤسسة نموذج قياس وظائف تنمية الموارد البشرية محدد تعتمد عليه
3.	تقوم المؤسسة بقياس إنتاجية الموظفين
4.	تحرص المؤسسة على قياس مدى استجابة الموظفين للسياسات الموجودة في المؤسسة
5.	تركز المؤسسة على قياس آليات تنفيذ العمليات
6.	تقوم المؤسسة بتطبيق نتائج تقييم أنشطة الموارد البشرية بالمقاييس المستخدمة

شاكرين لكم حسن تعاونكم،،،