

## "أثر هندسة الموارد البشرية في تطوير أداء العاملين في الشركات الخدمية - دراسة ميدانية على شركة الاتصالات في محافظة دمشق"

<sup>1</sup>الدكتور عبد الحميد الخليل

<sup>2</sup>دانية غسان إبراهيم

(تاريخ الإيداع 2023/08/03، قبل للنشر في 2023/09/06)

### الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع هندسة الموارد البشرية في شركة السورية للاتصالات في محافظة دمشق وما هو تأثيرها على تطوير العاملين في هذه الشركة؟، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (152) موظفاً حيث تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة تناولت أبعاد هندسة الموارد البشرية (البعد التنظيمي - البعد البشري - البعد التكنولوجي)، وتطوير أداء العاملين، وأشارت النتائج إلى وجود أثر إيجابي لأبعاد هندسة الموارد البشرية على تطوير أداء العاملين في شركة السورية للاتصالات محل الدراسة حيث كانت قيمة معامل الارتباط الخطي (0.984) وهي تشير إلى وجود ارتباط قوي جداً بين هندسة الموارد البشرية على تطوير أداء العاملين في شركة السورية للاتصالات محل الدراسة، وكان ترتيب الأبعاد من حيث شدة التأثير في تطوير أداء العاملين في شركة السورية للاتصالات محل الدراسة، وفق الآتي: البعد التكنولوجي - البعد البشري - البعد التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: هندسة الموارد البشرية - تطوير أداء العاملين - السورية للاتصالات.

حقوق النشر: مجلة المعهد العالي لإدارة الأعمال - سورية، يحتفظ المؤلفون بحقوق النشر بموجب الترخيص



CC BY-NC-SA 04

<sup>1</sup> عضو هيئة تدريسية، قسم الموارد البشرية، المعهد العالي لإدارة الأعمال، دمشق، سورية، موبايل: 0991122224، إيميل:

[Abdulhamidkhalil@yahoo.com](mailto:Abdulhamidkhalil@yahoo.com)

<sup>2</sup>دانية غسان إبراهيم، طالبة دكتوراه، قسم الموارد البشرية، المعهد العالي لإدارة الأعمال، دمشق، سورية، إيميل: [daaniaaib@gmail.com](mailto:daaniaaib@gmail.com)

## "The impact of human resources engineering on developing the performance of employees in service companies - A field study on cellular communication companies in Damascus governorate"

<sup>3</sup>Abdlhamid Khalil

<sup>4</sup>Dania Ibrahim

(Received 03/08/2023, Accepted 06/09/2023)

### ABSTRACT

This study aimed to identify the reality of human resources regeneration in the Syrian Telecom Company in Damascus Governorate, and what is its impact on the development of employees in this company?. Reengineering of human resources (organizational dimension - human dimension - technological dimension) and developing the performance of employees, Where the value of the linear correlation coefficient was (0.984), which indicates a very strong correlation between restructuring human resources on developing the performance of employees in the Syrian Telecom Company under study, The training of dimensions in terms of the severity of the impact on the development of the performance of employees in the Syrian Telecom Company, the subject of the study, was the subject of the study, according to the following: the technological dimension - the human dimension - the organizational dimension

**Keywords:** Reengineering Human Resources - Developing The Performance Of Employees - Syrian Telecom.

**Copyright:** Higher Institute of Business Administration Journal- Syria, the authors retain the

copyright under a CC BY-NC-SA 04



<sup>3</sup>Faculty Member, Department of Human Resources, Higher Institute of Business Administration, Damascus, Syria, Mobile: 0991122224, Email: Abdulhamidkhalil@yahoo.com

<sup>4</sup> Dania Ghassan Ibrahim, PhD Student, Department of Human Resources, Higher Institute of Business Administration, Damascus, Syria, Email: daaniaaib@gmail.com

## 1- مقدمة:

تعتبر إعادة هندسة الموارد البشرية إحدى التوجهات الإدارية المعاصرة التي اهتم بها الباحثين في الفكر الإداري المعاصر، فضلاً عن المهتمين في مجال إدارة الأعمال والجوانب التطبيقية، وذلك لدورها المهم في مساعدة المنظمات على استثمار الموارد المتاحة لديها بأفضل شكل ممكن والتي تشكل الموارد البشرية أبرز هذه الموارد والمحرك الأساسي لكافة برامج التحسين المستمر التي من الممكن أن تسعى المنظمة إلى تحقيقها لضمان تطوير أداء العاملين، كما يمكن الاستفادة من المزايا التي توفرها برامج إعادة هندسة إدارة الموارد البشرية في تعزيز الروح المعنوية للعاملين، فشعور العاملين بأن مختلف أساليب وسياسات المنظمة في التعامل معهم تؤسس على قواعد موضوعية وعادلة اعتماداً على الكفاءة في العمل، وتسهم في تنمية قدراتهم ومهارات وتقليل الجهد غير المنتج المبذول من قبلهم، وكذلك شعورهم بالعدالة في العمل يسهم في رفع معنوياتهم ويحفزهم لأداء الأعمال بكفاءة أعلى وهذا بدوره سوف يسهم في تعزيز قدرة المنظمة على التنافس مع المنظمات الأخرى. و بما أن العنصر البشري يعتبر الأساس والتربة الخصبة لعملية إعادة الهندسة، لذا ركزت الدراسة الحالية على جانب إعادة هندسة الموارد البشرية والتي أصبح شرطاً جوهرياً لضمان بقاء المنظمة وعدم إخفاقها. كذلك فإن تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية يؤدي الى تحسين وتطوير أداء العاملين. ومن هنا جاءت هذه الدراسة للتعرف على مفهوم هندسة الموارد البشرية ومن ثم تحديد دورها في تطوير أداء العاملين في الشركات الخدمية في محافظة دمشق.

## 2- الدراسات السابقة:

### الدراسات العربية:

- 1- دراسة (خلف وآخرون، 2019): بعنوان "هندسة الموارد البشرية وأثرها في تطوير أداء العاملين دراسة تطبيقية في معمل السجاد العراقي في بغداد" هدف هذا البحث إلى التعرف على هندسة الموارد البشرية وأثرها في أداء العاملين في معمل السجاد العراقي في بغداد، وقد توصل البحث إلى مجموعة نتائج أهمها: أن للهندسة دوراً هاماً في تطوير الأداء الوظيفي لدى العاملين فضلاً عن توفر الهندسة بشكل متوسط في معمل السجاد العراقي وضرورة تبني بعض الاستراتيجيات لرفع الأداء الوظيفي للعاملين في المعمل، وأوصى البحث مجموعة توصيات أهمها ضرورة إشراك العاملين بعملية التخطيط ووضع السياسات والرؤى والأهداف من خلال تعزيز مبدأ المشاركة بالأهداف.
- 2- دراسة (خان وآخرون، 2019): بعنوان " إعادة هندسة الموارد البشرية كألية دعم لنظم عمل الأداء العالي بالمنظمات دراسة استطلاعية لآراء مسؤولي الموارد البشرية بمجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية بسكرة بدولة الجزائر"، هدفت إلى التعرف على مدى مساهمة إعادة هندسة الموارد البشرية في توفير وتعزيز نظم أو ممارسات الأداء العالي، وقد اتضح من خلال الدراسة أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإعادة هندسة الموارد البشرية بأبعادها في تعزيز نظم عمل الأداء العالي بالمؤسسات محل الدراسة، حيث كانت القدرة التفسيرية مقبولة، أي فسرت إعادة هندسة الموارد البشرية ما نسبته % 21.3 من نظم عمل الأداء العالي، وعليه تقترح هذه الدراسة على المؤسسات المبحوثة ضرورة تطبيق أسلوب إعادة هندسة الموارد البشرية في حال اهتمت المؤسسات فعلاً بتحقيق نتائج متميزة بتميز هذا الأسلوب.

3- أما دراسة (محمود جرن, أسامة, 2023): بعنوان " الهندسة الإدارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في بلديات المملكة الأردنية الهاشمية"، هدفت إلى الكشف عن تأثير استخدام معايير الهندسة الإدارية على تطور أداء العاملين في بلديات المملكة الأردنية الهاشمية، وكذلك التعرف على أهداف وأهمية وعناصر ومتطلبات وخصائص وتأثير ومعيقات الهندسة الإدارية في تطوير أداء العاملين في البلديات بالمملكة الأردنية الهاشمية، وتم استخدام المنهج الوصفي وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية؛ إن أبرز متطلبات تطوير الأداء الوظيفي بالبلديات باستخدام الهندسة الإدارية تتمثل فيما يلي: العمل على وضع إطار عمل عام لمديرية الموارد البشرية بحيث تقوم بتنفيذ أنشطتها طبقاً لسياسات البلدية واستراتيجياتها، العمل على تصميم العمليات الإدارية المطلوب إدخالها، كما إن أبرز عوامل نجاح الهندسة الإدارية ما يلي: وضع استراتيجية عمل البلديات أولاً ثم بعد ذلك تحديد التسهيلات اللازمة لتطبيق إعادة هندسة الأعمال، التعهد والالتزام بإدارة وقيادة التغيير واستخدام معايير الهندسة الإدارية من قبل العاملين في البلديات.

### الدراسات الأجنبية:

1- دراسة (Al-fawaeer, Ridha & Yousif, 2019) بعنوان " الاستثمار في العلاقة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية وبين أداء الموظفين -دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة الأردنية"، هدفت الدراسة إلى استكشاف العلاقة وتحليلها بين الأبعاد الثلاث لعمليات إعادة هندسة العمليات (الهيكل التنظيمي والعمليات والتكنولوجيا)، والجوانب الثلاثة لأداء الموظفين ( المعرفة والمهارة والاتجاهات)، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (80) فرداً من (14) شركة أردنية مساهمة العامة، كشفت النتائج عن وجود علاقة إيجابية وقوية ومهمة بين أبعاد إعادة هندسة العمليات وأداء الموظفين، وأشارت أيضاً إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لأبعاد إعادة هندسة العمليات على أداء الموظفين.

2- دراسة (Khene, et, All, 2019): بعنوان " إعادة هندسة الموارد البشرية كآلية دعم لأنظمة العمل عالية الأداء في المنظمات دراسة استطلاعية لآراء مديري الموارد البشرية في مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية بسكرة"، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مساهمة إعادة هندسة الموارد البشرية في توفير وتعزيز الأداء العالي للأنظمة أو الممارسات من خلال استطلاع آراء المديرين في بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية بسكرة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وتكونت أبعاد هندسة إدارة الموارد البشرية من الأبعاد (تكنولوجية- هيكلية - فنية أو بشرية) ، أظهرت نتائج الدراسة أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لإعادة هندسة الموارد البشرية وأبعادها في تعزيز نظم العمل عالي الأداء في المؤسسات المدروسة، حيث تكون القدرة التفسيرية مقبولة، حيث شكلت إعادة هندسة الموارد البشرية ما نسبته 21.3% من الأداء العالي أنظمة العمل

3- دراسة (Zhiqiang Et, AL, 2021): بعنوان "إعادة هندسة استراتيجيات الموارد البشرية وسط أزمة ما بعد الجائحة: البحث في نموذج الوساطة المعتدل لممارسات العمل عالية الأداء ونتائج الموظف" هدفت إلى التعرف على دور إعادة هندسة استراتيجيات الموارد البشرية في التأثير على ممارسات العمل عالية الأداء وأداء الموظف ضمن جائحة كورونا في باكستان، وكيف تؤثر معايير (احترام الذات - رأس المال النفسي الإيجابي) على العلاقة بين ممارسات العمل عالية الأداء وأداء الموظف، وأشارت النتائج إلى وجود تأثير لإعادة هندسة استراتيجيات الموارد

البشرية في التأثير على ممارسات العمل عالية الأداء وأداء الموظف ضمن جائحة كورونا، إلا أن رأس المال النفسي الإيجابي لم يعالج التأثير غير المباشر لممارسات العمل عالية الأداء على أداء مهام الموظف من خلال المصارف التي تدعم على احترام الذات.

4- دراسة (Djegham , Khaldi, 2021): بعنوان "إعادة هندسة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي من وجهة نظر اساتذة كلية الاقتصاد والعلوم التجارية والإدارية في جامعة مسيلة" هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية في تحقيق رضا الأساتذة بكلية الاقتصاد بجامعة المسيلة، وأشارت النتائج إلى تحقق الموارد البشرية والرضا الوظيفي بمستويات متوسطة في الجامعة ، بالإضافة إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لمستوى الموارد البشرية على الرضا الوظيفي في الجامعة، وأوصت بضرورة تعزيز مستويات إعادة هندسة الموارد البشرية بجميع أبعادها ، لضمان الرضا الوظيفي الفعال لهم.

### المقارنة مع الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة أعلاه نجد أن الدراسات السابقة تناولت موضوع إعادة هندسة الموارد البشرية وأداء العاملين من جوانب متعددة وطبقت في شركات مختلفة بالإضافة إلى الاختلاف في الأبعاد المتعمد عليها في قياس المتغير المستقل والمتغير التابع، وتشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي والاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات واختلفت معها في بيئة التطبيق حيث أن دراستنا على حد علم الباحثة تعد من الدراسات الأولى على مستوى الجمهورية العربية السورية.

### 3- مشكلة الدراسة:

يعد الأداء التنظيمي بعداً استراتيجياً لديناميكية العمل وهي من المفاهيم الأساسية للإدارة الاستراتيجية حيث أن امتلاك خطة استراتيجية كفؤة لا يكفي لتحقيق النجاح إلا إذا نفذت من خلال أداء متميز بحيث تكون مخرجات هذا الأداء السمة والسبب في بقاء المنظمة وتعزيز قدرتها التنافسية، وعليه أصبح البحث عن مفاهيم متطورة للتعامل مع المستجدات البيئية المعقدة من الضروريات والأهداف الأساسية لكل منظمة تبحث عن التميز في الأداء والنجاح والاستمرارية والبقاء، حيث يعد مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية أحد مداخل التطوير الإداري، والذي يركز على إعادة التصميم السريع والتغيير الجذري للعمليات الإدارية الاستراتيجية و العملياتية بهدف تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية في الشركة وتحقيق رضا المستفيدين. ومن خلال الدراسات السابقة التي تم عرضها مسبقاً تم التوصل إلى وجود فجوة في العمليات الإدارية المطبقة في شركة الاتصالات والافتقار إلى دراسات سابقة تضمنت الكشف عن إعادة هندسة العمليات الإدارية وتأثيرها على أداء العاملين في شركة الاتصالات. كما استندت الباحثة على مشكلة الدراسة من خلال دراسة التوصيات المقدمة من قبل بعض الباحثين حول إعادة هندسة العمليات الإدارية وأداء العاملين ومنها دراسة (جرن، أسامة، 2023) ودراسة (خان وآخرون، 2019) ودراسة (Zhiqiang Et, AL, 2021) وبالتالي يمكن صياغة مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي: "ما هو واقع تطبيق هندسة الموارد البشرية وأثرها في تطوير أداء العاملين في شركة السورية للاتصالات في محافظة دمشق". وتتفرع عنه الأسئلة الفرعية التالية:

1- ما مستوى تطبيق أبعاد هندسة الموارد البشرية في شركة السورية للاتصالات في محافظة دمشق ؟

- 2- ما هو مستوى أداء العاملين في شركة السورية للاتصالات في محافظة دمشق؟  
3- ما هو دور أبعاد هندسة الموارد البشرية في تطوير أداء العاملين في شركة السورية للاتصالات في محافظة دمشق؟

#### 4- فرضيات الدراسة:

- الفرضية الرئيسية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين هندسة الموارد البشرية وتطوير أداء العاملين في الشركة السورية للاتصالات في محافظة دمشق  
ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين البعد التطبيقي كُبعد من أبعاد هندسة الموارد البشرية وتطوير أداء العاملين في شركة الاتصالات محل الدراسة.
  - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين البعد البشري كُبعد من أبعاد هندسة الموارد البشرية وتطوير أداء العاملين في شركة الاتصالات محل الدراسة.
  - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين البعد التكنولوجي كُبعد من أبعاد هندسة الموارد البشرية وتطوير أداء العاملين في شركة الاتصالات محل الدراسة.

#### 5- أهمية الدراسة:

- **الأهمية العلمية:** تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الموارد البشرية، فهي المحرك الأساسي التي تركز عليه مختلف النشاطات في الشركة، لذلك لا بدّ من إحداث التغيير في هيكله الموارد البشرية التي تساهم في تحسين الإنتاجية وتطوير أداء العاملين، كذلك يمكن أن تسهم الدراسة في تزويد المكتبة العربية بالمعلومات النظرية عن أحدث المفاهيم الإدارية المتمثلة بهندسة الموارد البشرية في الشركات الخدمية في محافظة دمشق، بالإضافة إلى حثّ موضوع (هندسة الموارد البشرية) في الدراسات والبحوث محلياً بما يتطلب القيام بمزيد من الدراسات حوله.
- **الأهمية العملية:**
  - مساعدة صناع القرار في شركة الاتصالات ليشكل مرجعية يستند إليها صناع القرار لتطوير أداء العاملين من خلال استخدام منهج هندسة العمليات الإدارية، وبالتالي تحسين جودة الخدمة المقدمة وأخذ ما تتوصل إليه الدراسة من نتائج لعمل برامج لهندسة العمليات الإدارية.
  - التعرف بأسلوب الهندسة ومساهمة هذا الأسلوب بإحداث تغييرات في أداء العاملين.
  - العمل على إحداث تغييرات في مؤهلات وأدوار الموظفين بالتركيز على المهام الاستراتيجية.
  - التعرف على واقع هندسة الموارد البشرية في شركة السورية للاتصالات محل الدراسة.
  - التعرف على واقع أداء العاملين في شركة السورية للاتصالات محل الدراسة.
  - التعرف على أثر هندسة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركة السورية للاتصالات محل الدراسة.
  - يمكن لهذا البحث من خلال التطبيق العملي له أن يقدم حلولاً للمشكلات التي تعاني منها المنظمة المبحوثة، ولاسيما في كيفية تطوير قواعد الهندسة البشرية وتعزيزها عند العاملين فضلاً عن تقديم المؤشرات التي تساعد في تبني نهج الهندسة البشرية من قبل المديرين ليكونوا قادرين على إنجاز التغيير الذي يساهم في تطوير أداء العاملين.

## 6- أهداف الدراسة:

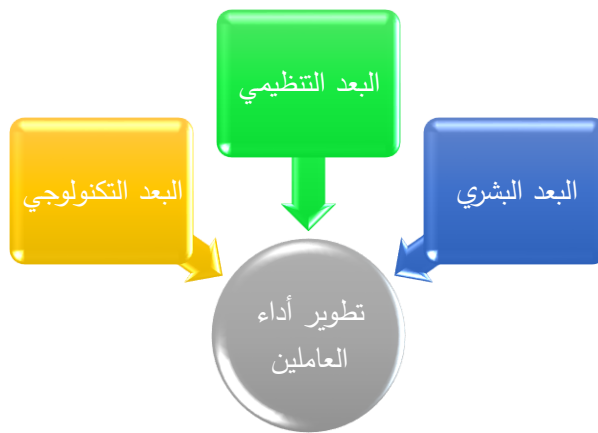
- التحقق من مدى تطبيق أبعاد هندسة الموارد البشرية ودورها في تطوير أداء العاملين في الشركات الخدمية محل الدراسة.
- تحديد العلاقة بين أبعاد هندسة الموارد البشرية (البعد التنظيمي, البعد البشري, البعد التكنولوجي) وتطوير أداء العاملين في الشركات الخدمية محل الدراسة.
- تقديم جملة من التوصيات التي من شأنها تطوير أداء العاملين من خلال إعادة هندسة الموارد البشرية في الشركات الخدمية محل الدراسة.

## 7- منهجية البحث:

بغية تحقيق الأهداف العلمية المرجوة من البحث فقد تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي لإجراء الدراسة من خلال: في الإطار النظري للبحث: تم الاعتماد على الأسلوب الوصفي لأهم المعلومات الواردة في الكتب والمراجع العربية والأجنبية المتعلقة بموضوع البحث. في الجانب التطبيقي للبحث: تم الاعتماد على الاستبيان والذي وزع بشكل شخصي من قبل الباحثة في الشركات الخدمية في محافظة دمشق (الشركة السورية للاتصالات) من أجل تجميع البيانات الأولية من واقع مجتمع وعينة البحث عن طريق تصميم قائمة استقصاء مناسبة لهذا الغرض من أجل اختبار صحة فروض البحث إذ تم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS 25، حيث تم تصميم استبانة تقيس محور فرضيات البحث.

8- نموذج الدراسة: لقد تم تحديد أنموذج البحث من خلال مراجعة الأدبيات ذات العلاقة بأبعاد هندسة الموارد البشرية وتطوير أداء العاملين

الشكل رقم (1) نموذج الدراسة (هندسة الموارد البشرية و أداء العاملين)



المصدر: من إعداد الباحثة

**9- مجتمع البحث:** جميع العاملين في الشركة السورية للاتصالات محل الدراسة في محافظة دمشق والي بلغ عددهم (256) عاملاً .

**10- عينة البحث:** تم استخدام عينة عشوائية بسيطة بالاعتماد على جدول مورغان لحساب حجم العينة وتكونت من (152) عامل، تم توزيع الاستبيانات عليهم وتم استرداد (137) استبانة وكان عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل الاحصائي (125) بنسبة (91.24%).

**11- الحدود الزمانية:** تم اجراء الدراسة في الربع الأول والثاني من العام 2023.

**12- الحدود المكانية:** الشركة السورية للاتصالات في محافظة دمشق.

### **13- الإطار النظري:**

#### **- مفهوم هندسة الموارد البشرية:**

يعد موضوع هندسة الموارد البشرية من الموضوعات المهمة التي تؤدي دوراً كبيراً في تحسين بيئة العمل من أجل تحقيق راحة أكثر للعاملين، ومع تزايد التطور المعرفي والفكري المعاصر تزايدت معه التحديات في تنظيم المعارف المتراكمة وفق عمليات داخلية وخارجية ترتبط بمختلف المجالات خاصة المورد البشري والذي يعد الاهتمام به عاملاً هاماً في تحقيق التطور في المجتمع وذلك من خلال تبني أساليب حديثة تهدف إلى التغيير الجذري بالاعتماد على إعادة هندسة الموارد البشرية والتي تكمن أهميتها في إحداث تغييرات جذرية على عمليات الموارد البشرية بهدف استخراج الطاقات الكامنة وتوظيفها لتقديم قيمة أكبر للمستفيدين وبأقل تكلفة ممكنة من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتغيير الهيكل التنظيمي التقليدي والانتقال إلى ما يعرف بالهيكل الأفقي (زعينة، 2021). وقد عرفها (Hussein, et.al, 2013) أنها التحسينات التي تنفذها الإدارة العليا على العمليات الخاصة بالتعامل مع مواردها البشرية بهدف اشباع حاجاتهم وتعزيز قدرتهم على تنفيذ المهام والواجبات المناطة بهم. كما عرفها (Noe et,al, 2016) أنها المراجعة الكاملة لكافة اجراءات إدارة الموارد البشرية الحرجة التي تسهم في رفع كفاءة عمل المنظمة وتعزيز قدرتها على تقديم خدمات ذات جودة أعلى وفعاليتها أكبر. وتعرفها الباحثة على أنها العملية التي تؤدي إلى احداث تغييرات جذرية في إدارة الموارد البشرية من خلال التخلص من الأنشطة الغير مفيدة بهدف تحسين الأداء على كافة المستويات الإدارية والتي تؤدي إلى الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة بكفاءة وفعالية مما يساهم في تحسين القدرات التنافسية للمنظمة.

#### **- أهمية وأبعاد إعادة هندسة الموارد البشرية:**

تبرز أهمية الهندسة كأحد الأساليب الإدارية والهندسية الحديثة التي تساعد المنظمات على مواجهة التهديدات البيئية المحتملة وتلبية رغبات وتطلعات عملائه وللهندسة أهمية تعود على المنظمات عند تطبيقها فأشار (خلف وآخرون، 2019) وأشار (حسين، 2018) إلى أن هذه الأهمية تكمن في الاستثمار الأمثل للموارد البشرية والمادية والتكنولوجية للمنظمة، وادخال تقنيات وأساليب عمل جديدة مستحدثة في نشاطها، وتمكين الأفراد العاملين بالسلطة ومنحهم الحرية الكاملة في العمل، وتعزيز قدرة المنظمة على تحقيق رؤيتها وأهدافها ورسالتها الاستراتيجية، وتحسين طريقة تصميم العمل والوصول



إلى الأداء المثالي للمنظمة. وقد اتفق اغلب الباحثون على أن هناك أبعاد أساسية تؤثر على عملية إعادة هندسة الموارد البشرية والتي تتمثل بالأبعاد الثلاثة الاتية (البعد البشري ، والبعد التكنولوجي، والبعد التنظيمي):

**البعد البشري:** تشكل الموارد البشرية في المنظمة العنصر الاساسي والجوهري لإحداث اي عملية تغيير في المنظمة فيعتبر العملاء والأفراد العاملين في المنظمة هم الهدف الرئيسي على الإطلاق من أجل أن تكتمل إعادة الهندسة، لذلك يجب على المنظمة أن تركز على عملية الاعداد الجيد للأفراد المسؤولين والقائمين على عملية اعادة الهندسة من اجل احداث التغير الجذري في المفاهيم والأفكار، وكذلك العمل على بناء الثقافة التنظيمية لدى الموارد البشرية مثل التكيف مع اعادة الهندسة والجودة الشاملة والتحول الى فرق العمل الموجهة ذاتياً بالإضافة الى تطوير التزام الموارد البشرية بخدمة العميل وحتى تتجح عملية اعادة الهندسة لابد من توفر موارد بشرية تكون كفؤة وقادرة على استخدام التكنولوجيا ومدربة تدريباً مكثفاً ومستمرًا حتى تواكب عملية التغيير ،وكذلك تكون بحاجة الى قيادات ادارية مؤهلة قادرة على تحفيز العاملين وتعاونهم لتحقيق الأهداف المرجوة (الجرجري، العبيدي، 2021).

**البعد التكنولوجي:** أصبحت تكنولوجيا المعلومات تشكل العمود الفقري التي تعتمد عليها المنظمات المعاصرة في اعادة هندسة الموارد البشرية وتعد إحدى منجزات الثورة العلمية التكنولوجية التي كان لها تأثير كبير ومباشر على تشكيل حياة الانسان، بالإضافة الى ذلك فان تبني ادارة الموارد البشرية للتكنولوجية الحديثة واقنائها سوف يعود عليها بالنفع والفائدة الكبيرة منها تخفيض التكاليف وتحسين مستوى جودة الخدمة المقدمة ويتمثل التغيير التكنولوجي في ادارة الموارد البشرية من خلال اعتمادها تقنيات متطورة في ادارة شؤون الأفراد العاملين وادارة مهام الوظيفة وهذا بدوره سوف يلعب دورا كبيرا في تخفيض التكاليف وإن تبني العمل الالكتروني سيمكن العاملين من زيادة تركيزهم على المهام الاستراتيجية للوظيفة وتحقيق التوافق مع استراتيجية المنظمة ولعل اهم ما ينتج من استخدام التكنولوجيا في الوظيفة من خلال إعادة هندستها هو الأتمتة التامة لعملياتها بعد اعادة التصميم وبالتالي التحول الى ادارة الموارد البشرية الالكترونية (خان وآخرون، 2019).

**البعد التنظيمي:** تعتبر هذه الأبعاد من أهم الأبعاد التي تحدد قدرة المنظمة على تنفيذ إعادة هندسة الموارد البشرية ويقصد به كافة الاجراءات والوسائل التي تتخذها المنظمة في ضوء هيكلها التنظيمي والثقافة التنظيمية السائدة فيها، ويشمل توزيع المناصب والمسؤوليات ومصادر اتخاذ القرارات وقنوات الاتصال التي تربط أعمال الأشخاص والمجموعات في المنظمة ببعضها البعض، بالإضافة إلى درجة الرسة والمركزية والعلاقات بين الأفراد العاملين، أما بالنسبة لإدارة الموارد البشرية فتتمثل التغيرات الهيكلية في اعادة تنظيم الوظيفة بحيث يتغير توزيع المناصب والمهام والمسؤوليات وكذلك تتغير نظم الموارد البشرية المعتمدة كنظم الحوافز والتعويضات وتقييم الأداء (حسين، 2018).

#### - خطوات إعادة هندسة الموارد البشرية :

أشار (حسين، 2018) إلى أن هناك مجموعة من الخطوات التي يتوجب تنفيذها واتباعها لضمان نجاح برامج إعادة هندسة الموارد البشرية وتتضمن هذه الخطوات:

- 1- تحديد أهم الوظائف ذات العلاقة بالموارد البشرية التي يتوجب شمولها ببرامج إعادة الهندسة من قبل الإدارة العليا وبالتنسيق مع الإدارات الأخرى داخل المنظمة.
- 2- اعلان فكرة إعادة الهندسة لكافة العاملين في المنظمة لتبادل الآراء والأفكار بينهم وبين الإدارة العليا لضمان نجاح هذا

### البرنامج.

- 3- اعداد قاعدة معلومات متكاملة تبدأ لإعداد خطة عمل ووضع توصيف تفصيلي لتنفيذها لضمان تحقيق النجاح فيها وفق جداول زمنية محددة.
- 4- بعد تحديد خطة العمل يتم توليد عدد من البدائل اللازمة لتنفيذها وتقييمها لتحديد ايجابيات وسلبيات كل بديل وبالتالي اختيار البديل الأفضل والذي يلائم مع الامكانيات المتاحة لدى المنظمة.
- 5- تنفيذ برامج اعادة هندسة الموارد البشرية والتي يتم فيها وضع البديل المختار موضع التنفيذ.
- 6- مقارنة بين النتائج المخطط لها في المرحلة الثانية وبين النتائج المتحققة للتعرف على مدى نجاح تطبيق برامج اعادة هندسة الموارد البشرية.

**– مفهوم أداء العاملين:** الأداء هو نتيجة لامتزاج عدة عوامل كالجهد المبذول، إدراك الدور المنوط للأفراد داخل التنظيم، وكذا مستوى القدرات التي يتمتع بها الفرد العامل أو الموظف، ويتم قياسه على أساس النتائج التي يحققها التنظيم داخل نفس البيئة الاقتصادية (الشتنغ وقفه، 2019)، حيث عرف (Bovelos) أداء العاملين على أنه انعكاس لمدى نجاح العامل أو فشله في تحقيق الأهداف المتعلقة بعمله أيًا كانت طبيعة هذا العمل (سبع، 2017). وعرف (Tabiu & Nura, 2013) أداء العاملين بأنه هو الجهد الذي يبذله الموظف داخل منظمة لأداء المهام الموكلة إليه بالطريقة الصحيحة والسليمة مراعيًا في ذلك الفعالية والكفاءة في أداء المهام و الواجبات .

أداء العاملين هو الناتج الذي يحققه العامل عند قيامه بأي عمل من الأعمال في المنظمة (راشد، 2016).

### – تأثير هندسة الموارد البشرية على تطوير أداء العاملين:

يمكن تأثير هندسة الموارد البشرية في تحقيق تطوير أداء العاملين في الشركات الخدمية وذلك من خلال ما يلي (السلطان، 2021)، (جرن، 2023)

- تشجيع روح الفريق وتحسين التعاون عن طريق نشر روح العمل الجماعي في عمل الشركات.
- الكشف عن الأفراد الصالحين لشغل الوظائف القيادية.
- توظيف الكفاءات المواكبة للخبرات والمهارات المطلوبة في السوق الحالي والعمل على نقل الخبرة إلى الموظفين الأقدم والأكثر قابلية للتعلم والتغير .
- تقليل دوران العمل بتوفير الاستقرار الوظيفي للعمال والتشجيع و منح المكافآت للعاملين.
- التجديد في مكان العمل عن طريق الوسائل والمهارات والمبادرات.
- السعي لتحسين مستوى الأداء لكل فرد عن طريق التدريب والتكوين الذي يتلقاه عن كل تغيير يحدث داخل المنظمة.
- تنمية الموارد البشرية بتطوير القدرات والمهارات المكتسبة وترقية الأنماط السلوكية لها والتحول التكنولوجي فيها.
- ترشيد النفقات من أجل التحكم في التكاليف الإدارية بسبب التجول الإلكتروني للعمل الإداري في المنظمات.
- تودي إلى تطوير أداء العاملين في استخدام التكنولوجيا.
- تحقيق التوازن التنظيمي عن طريق جعل كل مكونات المنظمات تتناسب مع أهدافها.
- تسعى إلى تطبيق المنهج العلمي في اتخاذ القرارات من خلال التأني في اتخاذه وعدم التردد في الاستقرار عليه والحزم

في تنفيذه.

- تطوير وتنمية أنماط السلوك الإنساني بالتعامل بين الموظفين ومع المراجعين بحيث تسود الجدية في العمل والإلتقان من أجل النجاح.

#### 14- الدراسة الميدانية:

أداة الدراسة: تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات وعند تصميم هذه الاستبانة تم وضع أبعاد هندسة الموارد البشرية وهي ثلاث مجالات وتضم (البعد التنظيمي - البعد البشري - البعد التكنولوجي) وذلك بالاعتماد على دراسة (خلف وآخرون، 2022) وتم قياس أداء العاملين بالاعتماد على دراسة (بلالي، 2018، دريس، 2021)، وتم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وتم الاعتماد على اختبار (t-test one simple) لمعرفة وجود فروق أم لا، وتم استخدام اختبار الانحدار البسيط والانحدار المتعدد لمعرفة أثر أبعاد هندسة الموارد البشرية على أداء العاملين في الشركات محل الدراسة. وقد كانت الإجابات لكل فقرة وفق مقياس ليكرت الخماسي كالتالي:

التصنيف	غير موافق بشدة	غير موافق	حيادي	موافق	موافق بشدة
النقاط	1	2	3	4	5

متوسط المقياس:  $3 = 5 / 1+2+3+4+5$ .

صدق المقياس:

الصدق البنائي (Structure Validity): يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقيق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية ل فقرات الاستبانة.

#### الجدول (1) معامل الارتباط بين كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجالات

م	الفقرة	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (SIG)
1	البعد التنظيمي	0.731	**0,000
2	البعد البشري	0.661	**0,000
3	البعد التكنولوجي	0.623	**0,000
4	أداء العاملين	0.744	**0,000

\*\* الارتباط دال احصائياً عند مستوى دلالة 0.05 . المصدر: من مخرجات spss25

يوضح الجدول معامل الارتباط بين كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبنية دالة عند مستوى معنوية  $a=0.05$  وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

ثبات الاستبانة Reliability : وقد تحقق الباحث من ثبات استبانة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ كالتالي:

جدول (2) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

م	المجال	معامل ألفا كرونباخ
1	البعد التنظيمي	0.937
2	البعد البشري	0.853
3	البعد التكنولوجي	0.870
4	أداء العاملين	0.796

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال النتائج الموضحة نستنتج أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة لكل مجال، وتتراوح بين (0.796، 0.937) وهي أكبر من (0.60)، وبذلك تكون الباحثة قد تأكدت من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها. الإحصاءات الوصفية: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بعد من أبعاد هندسة الموارد البشرية وكانت النتائج كما يلي:  
المعيار الأول: معيار البعد التنظيمي:

الجدول (3) آراء عينة الدراسة فيما يتعلق بفقرات مجال البعد التنظيمي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد التنظيمي
0.653	3.06	تساهم التغييرات في الهيكل التنظيمي في تقديم خدمات متميزة
0.745	2.84	تتوافق التغييرات في الهيكل التنظيمي مع التغييرات في استراتيجية الشركة
0.621	3.24	تعمل الشركة وفق هيكل تنظيمي واضح
0.816	2.74	يمتاز الهيكل التنظيمي بقدرته على تطوير أداء العاملين
0.709	2.90	تقوم الشركة بتغييرات جوهرية في الهيكل التنظيمي من أجل تحقيق أهدافها
0.618	2.95	المتوسط الحسابي العام

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على مخرجات spss25.

يتضح من الجدول (3) أن متوسط إجابات أفراد العينة على المحور الأول (البعد التنظيمي) هو (2.95) وهو أقل من متوسط القياس المستخدم (3) وانحراف معياري قدره (0.618)، أي أن العاملين في شركة الاتصالات محل الدراسة في محافظة دمشق لديهم تصور سلبي حول البعد التنظيمي الموجود في هذه الشركة، حيث كان أكبر متوسط حسابي هو للعبارة (تعمل الشركة وفق هيكل تنظيمي واضح) بمتوسط وقدره (3.24) وانحراف معياري قدره (0.621)، فيما حازت العبارة (يمتاز الهيكل التنظيمي بقدرته على تطوير أداء العاملين) على أصغر متوسط حسابي وقدره (2.74) وانحراف معياري قدره (0.816).

### المعيار الثاني: البعد البشري:

الجدول (4) آراء عينة الدراسة فيما يتعلق بالبعد البشري

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد البشري
0.641	3.10	يتواجد في شركة الاتصالات موارد بشرية كفوءة ومؤهلة لتغطية جميع الاحتياجات
0.725	3.16	يتم توزيع مهام العمل في الشركة وفقاً للتخصص والكفاءة
0.669	2.73	توجد خطط مستقبلية لتنمية وتطوير العاملين في الشركة
0.847	2.64	تراعي الشركة مرونة العمل اثناء إعادة تحليل وتصميم العمل
0.814	2.90	المتوسط الحسابي العام

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على مخرجات spss25.

يتضح من الجدول (4) أن متوسط إجابات أفراد العينة على المحور الثاني (البعد البشري) هو (2.90) وهو أقل من متوسط القياس المستخدم (3)، أي أن العاملين في شركة الاتصالات محل الدراسة غير موافقين على العبارات الخاصة بهذا المحور، حيث جاءت عبارة (يتم توزيع مهام العمل في الشركة وفقاً للتخصص والكفاءة) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي وقدره (3.16) وانحراف معياري قدره (0.725)، وجاءت عبارة (تراعي الشركة مرونة العمل اثناء إعادة تحليل وتصميم العمل) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي وقدره (2.64) وانحراف معياري قدره (0.847).

### المعيار الثالث: البعد التكنولوجي

الجدول (5) آراء عينة الدراسة حول البعد التكنولوجي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد التكنولوجي
0.645	3.31	يساهم التطور التكنولوجي بتبني عملية التغيير لدى شركة الاتصالات
0.765	3.42	يتم نقل المعلومات بين العاملين في الشركة بشكل سريع ومنظم
0.645	3.37	تساهم تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في الشركة على إعادة تصميم العمليات الادارية
0.681	3.49	تساهم التكنولوجيا المتاحة في مساعدة الادارة العليا باتخاذ القرارات بكفاءة
0.790	3.37	المتوسط الحسابي العام

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على مخرجات spss25.

يتضح من الجدول (5) أن متوسط إجابات أفراد العينة على المحور الثالث (البعد التكنولوجي) هو (3.37) وهو أكبر من متوسط القياس المستخدم (3)، أي أن العاملون في شركات الاتصالات لديهم تصور ايجابي حول البعد التكنولوجي في شركة الاتصالات محل الدراسة، حيث حازت عبارة (تساهم التكنولوجيا المتاحة في مساعدة الادارة العليا باتخاذ القرارات بكفاءة) على أعلى متوسط حسابي وقدره (3.49) وانحراف معياري قدره (0.681)، فيما حازت عبارة (يساهم التطور

التكنولوجي بتبني عملية التغيير لدى شركة الاتصالات) على أقل متوسط حسابي وقدره (3.31) وبانحراف معياري قدره (0.645).

##### 5- الإحصاءات الوصفية لمحور هندسة الموارد البشرية:

جدول (6) الإحصاءات الوصفية لمحور هندسة الموارد البشرية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
البعد التنظيمي	2.95	0.618	متوسطة
البعد البشري	2.90	0.814	متوسطة
البعد التكنولوجي	3.37	0.790	متوسطة
المحور العام: هندسة الموارد البشرية	3.07	0.857	متوسطة

بلغ المتوسط الكلي لمحور هندسة الموارد البشرية (3.07) بانحراف معياري (0.857)، وبالتالي فإن درجة تطبيق محور هندسة الموارد البشرية جاءت بدرجة متوسطة من وجهة نظر مفردات عينة الدراسة، حيث جاء بعد البعد التكنولوجي أولاً بمتوسط حسابي وقدره (3.37) وبانحراف معياري قدره (0.934) فيما حل بعد (البعد البشري) أخيراً بمتوسط حسابي وقدره (2.90) وبانحراف معياري وقدره (0.814)، وبالتالي على إدارة الشركة السعي إلى رفع درجة تطبيق هذا المعيار لما له من أهمية في وتأثير واضح في عملية تحسينها وتطويرها حيث أن الاهتمام بإدارة الموارد البشرية التي تستخدمها المؤسسة يعتبر نقطة قوة بالنسبة لها وتستخدمها في تحقيق أهدافها وزيادة حصتها السوقية وتحقيق الميزة التنافسية التي تسعى إليها.

##### المحور الثاني: أداء العاملين:

الجدول (7) آراء عينة الدراسة بما يتعلق بأداء العاملين

أداء العاملين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
لدى العاملين المعرفة الكاملة بطبيعة الأعمال الموكلة إليهم	3.24	0.916
تساهم الأنظمة والقوانين واللوائح الموجودة في الشركة في تطوير أداء العاملين	3.11	0.829
يلتزم العاملون بتأدية الأعمال بكفاءة وفعالية عالية	3.32	0.791
لدى العاملين القدرة على تحمل المسؤولية في إنجاز الأعمال	3.29	0.949
تقوم إدارة الشركة بالتقييم المستمر لأداء العاملين فيها	3.16	0.847
يوجد توافق بين المؤهل العلمي والقدرات العلمية والدرجة الوظيفية	3.04	0.917
يشجع النظام الإداري على بذل جهد أكبر من أجل الارتقاء بالسلم الوظيفي	3.19	0.843
المتوسط الحسابي العام	3.19	0.816

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على مخرجات spss.

يتضح من الجدول (7) أن متوسط إجابات أفراد العينة على المحور الثاني ( أداء العاملين) هو (3.19) وهو أكبر من متوسط القياس المستخدم(3)، أي أن العاملون في شركة الاتصالات محل الدراسة لديهم تصور إيجابي حول هذا البعد، حيث حازت عبارة (يلتزم العاملون بتأدية الأعمال بكفاءة وفعالية عالية) على أعلى متوسط حسابي وقدره (3.32) وبانحراف معياري قدره (0.791)، فيما حازت عبارة (يوجد توافق بين المؤهل العلمي والقدرات العلمية والدرجة الوظيفية) على أدنى متوسط حسابي وقدره (3.04) وبانحراف معياري (0.917).

#### - الإحصاءات الاستنتاجية واختبار الفرضيات:

للتأكد من مدى توافق أبعاد هندسة الموارد البشرية الموجودة في السورية للاتصالات مع المفهوم الذي يتطلبه هندسة الموارد البشرية، قامت الباحثة بإجراء اختبار (t-test)، بعد أن وصفنا جميع العبارات الخاصة بالمحور، وجاءت النتائج كالتالي:

#### الجدول (8) اختبار (one – sample t– test) لأبعاد هندسة الموارد البشرية

SIG	DF	T – test	ST.D	MEAN	N	المحور الإجمالي لأبعاد هندسة الموارد البشرية
غير معنوية	0.084	124	1.109	0.857	3.07	125

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على مخرجات spss.

يتضح من الجدول (8) أن مستوى الدلالة (0.084) أكبر من مستوى المعنوية المستخدم (0.05) وبالتالي الفروق غير معنوية أي لا توجد فروق ذات دلالة معنوية وبالتالي إيجابية هذا الأبعاد وملائمتها مع الأبعاد الواجب توفرها لتطبيق هندسة الموارد البشرية، على الرغم من وجود بعض السلبيات في عملية التطبيق، حيث كان المتوسط الخاص بهذا المحور مساوي لمتوسط الحياض /3/.

#### اختبار الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد هندسة الموارد البشرية وتطوير أداء العاملين في شركة السورية للاتصالات محل الدراسة.

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها تحتاج الباحثة إلى تطبيق تحليل الانحدار المتعدد، ولكن هناك بعض الشروط الواجب توفرها في البيانات التي تم جمعها للتأكد من سلامة وصحة إجراء تحليل الانحدار وهي: أن تكون البيانات موزعة توزيعاً طبيعياً، استقلالية متغيرات الدراسة وعدم التداخل فيما بينها، عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة.

#### 1- اختبار التوزيع الطبيعي (Test of Normality):

من أجل الوصول إلى تحديد شكل توزيع البيانات تم الاعتماد على اختبار (kolmogordov–smirnov) كما يأتي:

جدول (9) نتائج اختبار شكل توزيع البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة

Sig.	Statistic	المعيار	
0.056	0.057	البعد البشري	أبعاد هندسة الموارد البشرية
0.063	0.056	البعد التكنولوجي	
0.069	0.056	البعد التنظيمي	
0.058	0.057		أداء العاملين

نجد من خلال جدول الاختبار أعلاه أن قيمة احتمال الدلالة بالنسبة لجميع المحاور الخاصة بمتغيرات الدراسة، أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يدل على عدم وجود فرق جوهري بين شكل توزيع البيانات وشكل التوزيع الطبيعي، وبالتالي يجب استخدام اختبارات إحصائية معلمية مناسبة لطبيعة توزيع البيانات.

## 2- اختبار معامل الارتباط (Correlation Pearson Bivariate):

تم تطبيق اختبار معامل ارتباط معامل الارتباط (Correlation Pearson Bivariate) للتأكد من عدم وجود ارتباط عال بين متغيرات الدراسة المستقلة وعدم تداخلها مع بعضها البعض الأمر الذي يبرر وجودها مستقلة، عدا ذلك لا بد من دمجها مع بعضها البعض في متغير واحد، وإن الحد الأعلى المسموح به لدرجة الارتباط بين متغيرين مستقلين 70% (ابراهيم، 2019، ص 156)، وبالرجوع إلى الجدول أدناه، نلاحظ أن درجة ارتباط كل متغير من متغيرات الدراسة المستقلة مع المتغيرات الأخرى أقل من 70%، بالشكل الذي يؤكد على استقلالية المتغيرات عن بعضها البعض.

جدول (10) اختبار معامل ارتباط المتغيرات المستقلة

	البعد البشري	البعد التكنولوجي	البعد التنظيمي
البعد البشري	1		
البعد التكنولوجي	.661**	1	
البعد التنظيمي	.659**	.668**	1

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. 25

ولتحديد العنصر ذات الدور الأكبر في تطوير أداء العاملين من أبعاد هندسة الموارد البشرية في الشركة محل الدراسة، قامت الباحثة باختبار أنموذج الانحدار المتعدد للعلاقة بين أبعاد هندسة الموارد البشرية وتطوير أداء العاملين في الشركة محل الدراسة، وذلك انطلاقاً من الفرضية الرئيسة للبحث، وكانت النتائج وفق الجداول الآتية:



**الجدول (11): ملخص النموذج (الانحدار المتعدد) للعلاقة بين هندسة الموارد البشرية وتطوير أداء العاملين**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.984 <sup>a</sup>	.968	.945	.11654

a. Predictors: (Constant), البعد التنظيمي، البعد البشري، البعد التكنولوجي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS.

**الجدول (12): تحليل التباين (الانحدار المتعدد) للعلاقة بين هندسة الموارد البشرية وتطوير أداء العاملين**

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	33.574	3	8.371	616.407	.000 <sup>b</sup>
	Residual	1.336	121	.014		
	Total	34.910	124			

a. Dependent Variable: EC

b. Predictors: (Constant), البعد التنظيمي، البعد البشري، البعد التكنولوجي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS.

يتضح من الجدول رقم (12) أن قيمة احتمال الدلالة (sig) تساوي (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي فإن نموذج الانحدار معنوي؛ أي هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين هندسة الموارد البشرية وتطوير أداء العاملين، والنموذج المقترح صالح لتفسير تلك العلاقة. كما يتبين من الجدول رقم (12) أن قيمة معامل الارتباط الخطي بلغت (0.984) وهي تشير إلى وجود ارتباط قوي جداً بين أبعاد هندسة الموارد البشرية وتطوير أداء العاملين في شركة السورية للاتصالات محل الدراسة، وكانت قيمة معامل التحديد المصحح 0.968، وبالتالي فإن هندسة الموارد البشرية يفسر 96.8% من التباينات في تطوير أداء العاملين و3.2% يعود لعوامل أخرى. ومن أجل التأكد من أن المتغيرات المستقلة لا ترتبط ذاتياً، قامت الباحثة بإجراء اختبار وجود التعدد الخطي، حيث يؤدي وجود التعدد الخطي إلى أخطاء في معاملات الأنموذج.

**الجدول (13): جدول المعاملات (الانحدار المتعدد) للعلاقة بين هندسة الموارد البشرية وتطوير أداء العاملين**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
		1	(Constant)	.237				
	البعد التنظيمي	.364	.082	.214	7.086	.000	.146	7.410
	البعد البشري	.410	.115	.371	4.283	.000	.151	7.211
	البعد التكنولوجي	.629	.133	.658	8.518	.000	.124	5.462

a. Dependent Variable: EC

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS.

يتضح من الجدول رقم (13) أنّ قيم معامل تضخم التباين (VIF) لجميع المتغيرات المستقلة (هندسة الموارد البشرية) أصغر من القيمة (10)، وبالتالي هذه المتغيرات لا تتأثر بمشكلة التعدد الخطّي. ويتضح أيضاً أنّ قيم احتمال الدلالة لكل عنصر من عناصر هندسة الموارد البشرية مع المتغير التابع (تطوير أداء العاملين) هي أصغر من مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي العلاقة معنوية (ذات دلالة إحصائية) بين كل عنصر من عناصر هندسة الموارد البشرية وتطوير أداء العاملين، وبملاحظة قيم معامل الانحدار لكل عملية يتضح بأنها إيجابية والعلاقة بين كل عنصر من عناصر هندسة الموارد البشرية وتطوير أداء العاملين في شركة السورية للاتصالات محل الدراسة هي علاقة سببية. وبناءً عليه؛ يمكن القول: هناك دورٌ وتأثيرٌ معنويٌّ إيجابيٌّ لأبعاد هندسة الموارد البشرية في تطوير أداء العاملين في شركة السورية للاتصالات محل الدراسة.

ويمكن ترتيب هذه العناصر من حيث شدة التأثير في تطوير أداء العاملين في شركة السورية للاتصالات محل الدراسة محل الدراسة، وفق الآتي: البعد التكنولوجي - البعد البشري - البعد التنظيمي، وعليه؛ تكون معادلة الانحدار الخطي المتعدد للعلاقة بين أبعاد هندسة الموارد البشرية وتطوير أداء العاملين في شركة السورية للاتصالات محل الدراسة، وفق المعادلة الآتية:

$$EC = .237 + .364 X1 + .410 X2 + .629 X3$$

حيث  $X1$  تمثل البعد التنظيمي، و  $X2$  تمثل البعد البشري، و  $X3$  تمثل البعد التكنولوجي.

### 15- النتائج :

بناءً على الدراسة الميدانية التي قامت بها الباحثة توصلت إلى النتائج التالية:

1- يوجد أثر إيجابي لأبعاد هندسة الموارد البشرية على تطوير أداء العاملين في شركة السورية للاتصالات محل الدراسة حيث كانت قيمة معامل الارتباط الخطي (0.984) وهي تشير إلى وجود ارتباط قوي جداً بين هندسة الموارد البشرية على تطوير أداء العاملين في شركة السورية للاتصالات محل الدراسة، وكانت قيمة معامل التحديد المصحح 0.968، وبالتالي فإنّ أبعاد هندسة الموارد البشرية تفسّر 96.8% من التباينات في تطوير أداء العاملين في السورية للاتصالات محل الدراسة، وهذا مرده إلى أن أفراد عينة الدراسة لديهم فهم واضح لأبعاد هندسة الموارد البشرية المتبعة من قبل شركة السورية للاتصالات محل الدراسة، وأن الشركة لديها فكرة الاهتمام بإعادة هندسة الموارد البشرية لأن ذلك سينعكس بشكل إيجابي على كسب رضا العاملين وولائهم الدائم لها وبالتالي تطوير قدراتهم وكفاءاتهم مما ينعكس بشكل إيجابي على مردودية العمل وتقديم الخدمات وتحقيق الأهداف التي تسعى إليها الشركة بكفاءة وفعالية.

2- أظهرت النتائج أن (البعد التكنولوجي) كان الأشد تأثيراً على تطوير أداء العاملين بمقدار (65.8%)، وترى الباحثة أن ذلك يعود إلى أن إدارة الشركة محل الدراسة تسعى إلى تبني العمل الإلكتروني واتباع أسلوب التحول الرقمي لمجمل الخدمات التي تقدمها وخاصة أننا في عصر التطور التكنولوجي مما يساعدها في تحسين مستوى جودة الخدمة المقدمة، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر ذو دلالة معنوية للبعد التكنولوجي على تطوير أداء العاملين في شركة السورية للاتصالات.

3- أظهرت النتائج أن (البعد البشري) يؤثر على تطوير أداء العاملين بمقدار (37.1%)، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر ذو دلالة معنوية للبعد البشري على تطوير أداء العاملين، وترى الباحثة أنه يجب على الشركة محل الدراسة أن تهتم أكثر بهذا البعد وذلك من خلال السعي أن تتوفر لديها الموارد البشرية اللازمة والتي تقدر الاعتماد عليها في احداث أي تغيير في المنظمة وذلك من خلال وجود قيادات إدارية كفؤة قادرة على تحفيز العاملين والإعداد الجيد للأفراد وبناء الثقافة التنظيمية الايجابية لدى العاملين والتي تعزز من ولائهم واندماجهم في الشركة بالإضافة إلى التدريب والتعليم المستمر على الأساليب التكنولوجية وتكوين فرق العمل بما يساهم في تحسين جودة الخدمة المقدمة للعملاء.

4- أظهرت النتائج أن ( البعد التنظيمي) يؤثر على تطوير أداء العاملين بمقدار (21.4%) وبلغ المتوسط الحسابي له (2.95) وبدرجة تطبيق متوسطة، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر ذو دلالة معنوية للبعد التنظيمي على تطوير أداء العاملين، وترى الباحثة أن على الشركة محل الدراسة الاهتمام أكثر بهذا البعد وذلك من خلال الاعتماد على هياكل تنظيمية أكثر مرونة والابتعاد عن الهياكل المركزية وضرورة تفعيل وسائل الاتصال الرسمية وغير الرسمية للتواصل مع العاملين واشراكهم في عمليات اتخاذ القرارات وهذا يشكل تحفيز للمستويات الإدارية للتعامل مع بعضها البعض وبالتالي إحداث التغيير التنظيمي المطلوب دون مقاومة تذكر .

## 16- التوصيات:

في ضوء النتائج السابقة التي أسفر عنها البحث، قدمت الباحثة عدة توصيات كالآتي:

- 1- يجب على شركة الاتصالات محل الدراسة مراجعة هياكلها التنظيمية للتأكد من مدى جودة إعادة هندسة الموارد البشرية لديها من أجل تحقيق التطوير المطلوب في أداء العاملين لديها.
- 2- تطوير فلسفة العمل في الشركة محل الدراسة من خلال دعم العاملين وتطوير قدراتهم والاعتماد على تقنية المعلومات الحديثة بما يساهم في تقديم خدمات ذات جودة عالية للمتعاملين معها.
- 3- الاستفادة من الممارسات الإدارية للمنظمات الأخرى في مجال هندسة الموارد البشرية بهدف الاطلاع على تجاربها والاستفادة من نتائجها.
- 4- ضرورة اقامة دورات تدريبية لتوضيح مفهوم إعادة هندسة الموارد البشرية وآليات تطبيقها وتشجيع الأفراد العاملين على فهمها ومواجهة العقبات التي يواجهونها من أجل تنفيذها.
- 5- تأهيل القيادات الإدارية لإدارة الموارد البشرية ومجالات إعادة هندسة الموارد البشرية، مما يساهم في تحقيق أهداف إعادة الهندسة للموارد البشرية وذلك من خلال وضع خطط تنفيذية ومتابعتها، للتأكد من تحقيق هذه العملية، وإجراء التعديلات اللازمة حال اكتشافها، لضمان التنفيذ السليم للعمليات المتعلقة بمجالات إعادة هندسة الموارد البشرية.
- 6- يجب توفير الحوافز المادية والمعنوية لتحسين أداء العاملين من أجل سرعة انجاز العمل، ومنح شهادات تقديرية أو تقديم عبارات الشكر والثناء الشفوي وذلك من أجل دفع العاملين إلى التحلي بروح الإبداع و المبادرة.

## 17- المراجع:

### المراجع العربية:

- الجرجري، احمد حسين، العبيدي، نور علي (2021): "دور التوجه الاستراتيجي في إعادة هندسة الموارد البشرية - دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة الموصل"، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد الحادي عشر، العدد الأول، ص 111-126.
- السلطان، محمد(2021):"واقع تطبيق نظام الهندسة في العمل البلدي"، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، المجلد الرابع، العدد الثاني، ص 231-255.
- الشنتف، يوسف ؛ قفه، محمد (2019). "دور الادارة الاستراتيجية في تحسين مستوى الأداء المؤسسي - دراسة تطبيقية على الكليات الجامعية الحكومية"، مجلة كلية فلسطين التقنية للأبحاث والدراسات، العدد السادس.
- جرن، أسامة عامر محمود (2023): " الهندسة الإدارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في بلديات المملكة الأردنية الهاشمية"، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، المجلد الرابع، العدد الثالث.
- حسين، وليد حسين، (2018): "تأثير إعادة هندسة الموارد البشرية في تعزيز الروح المعنوية للعاملين بحث تحليلي في كلية الرافدين الجامعة"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 106، المجلد 24، ص 226 - 249.
- خلف، ياسر ؛ حمادي، احمد ؛ حسين، وسام (2019). "هندسة الموارد البشرية وأثرها في تطوير أداء العاملين دراسة تطبيقية في معمل السجاد العراقي في بغداد"، مجلة الذنانير، العدد السابع عشر.
- راشد، علي رحمة (2016): "استراتيجيات الصراع التنظيمي وانعكاساتها في الأداء الوظيفي"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 23، العدد 98، جامعة بغداد، العراق.
- زغينة، نوال (2021): "إعادة هندسة الموارد البشرية (الهندسة) في المؤسسات التعليمية لتأسيس مجتمع المعرفة"، المجلة الجزائرية للأمن الإنساني، المجلد السادس، العدد الثاني، 783 - 802.
- سبع، نجيب (2017): "أثر التدريب الالكتروني في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية مجمع سونلغاز"، رسالة ماجستير، جامعة بسكرة، الجزائر.
- محمد خال، سارا ؛ حسين، زيرفان (2022). " دور إعادة هندسة الموارد البشرية في دعم المناعة التنظيمية - دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري فروع شركة كورك تيليكوم في اقليم كوردستان العراق"، مجلة جامعة دهوك، المجلد 25، العدد 2.
- محمود جرن، أسامة، (2023). " الهندسة الإدارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في بلديات المملكة الأردنية الهاشمية"، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، المجلد 4، العدد3.

### المراجع الأجنبية:

- Al Fawaeer, M ,Ridha, M. B & Yousif, A. S. H. (2019). " **An investigation into the relationship between business processes Re-engineering (BPR) and Employees performance: An empirical study at the Jordanian public shareholding companies**", Review of applied Socio- Economic Research, 17(1), 5-17.
- Djegham, S, Khaldi, M (2021): " **Re-engineering human resources and its role in achieving job satisfaction for professors of the Faculty of Economic, Commercial, and Management Sciences at the University of M'sila**", Administrative And Financial Sciences Review, Vol 5, No 2, P: 455-474 DOI: 10.37644/1939-005-002-024..
- Khene , A., et al. (2019). **Reengineering Human Resources as a Support Mechanism for High Performance Work Systems in Organizations An Exploratory Study of the Opinions of Human Resources Managers in a Group of Economic Institutions in the Biskra** . Global Journal of Economics and Business, VOL 6, NO (1), 150-169.

- Zhiqiang, M., Khan, H. S. U. D., Chughtai, M. S., & Mingxing, L. (2021). **Re-Engineering the Human Resource Strategies Amid and Post-Pandemic Crisis: Probing into the Moderated Mediation Model of the High-Performance Work Practices and Employee's Outcomes.** *Frontiers in psychology, 12*, 710266. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.710266>
- Hussein, Bassam & Bazzi, Hassan & Dayekh, Ayman & Hassan , Walid (2013) **Critical analysis of existing business process reengineering models: towards the development of a comprehensive integrated model** , Journal of Project, Program & Portfolio Management Vol 4 No 1.
- Noe , Raymond A & Hollenbeck , John R. & Gerhart , Barry & Wright , Patrick M. (2016) **fundamentals of Human Resource Management** , Sixth Edition, McGraw Hill Education.