

هندرة الموارد البشرية وأثرها على الأداء التنظيمي

Human Resources Engineering and its Impact on Organizational Performance Outcomes

م.م. كرار حيدر حسون الجعيفري

جامعة المستقبل – كلية العلوم الإدارية – قسم إدارة الأعمال

Karar.Haidar.Hassoun@uomus.edu.iq

تاريخ النشر: 2024/12/31

تاريخ القبول: 2024/07/10

تاريخ الاستلام: 2024/07/10

ملخص

تقديم عدد من النتائج والتوصيات التي تهدف إلى تعزيز تطبيق منهجية هندرة إدارة الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة، مع التركيز على قياس مستوى الأداء الوظيفي فيها. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، مع الاعتماد على البرنامج الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات. وقد تم إجراء الدراسة على عينة عشوائية تضم 100 عامل، ولتحقيق أهداف البحث تم تصميم إستبانه استناداً إلى دراسات سابقة بهدف قياس متغيرات الدراسة، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج بارزة أهمها أن هندرة الموارد البشرية تلعب دوراً محورياً في تحسين الأداء التنظيمي رغم أن مستوى تطبيقها في المنظمة المبحوثة كان متوسطاً، كما أشارت النتائج إلى ضرورة تبني استراتيجيات محددة لرفع كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة، وقد أوصى البحث بعدة توصيات من أبرزها: تعزيز مبدأ المشاركة في التخطيط ووضع السياسات والرؤى والأهداف، بالإضافة إلى أهمية التزام الإدارة العليا بإحداث تغييرات جوهرية وتطبيق منهجية الهندرة بفاعلية، بما يساهم في تثقيف العاملين في كافة المستويات الإدارية حول أهمية هذه العملية ودورها في تحقيق التحسين المستدام.

المصطلحات المفتاحية: الهندرة؛ أداء الوظيفي؛ البعد البشري؛ جودة الأداء.

Abstract :

This study aims to explore the concept of human resource reengineering and its influence on organizational performance within the Babylon Electricity Directorate. It seeks to present a range of findings and recommendations that support the effective implementation of human resource reengineering in the organization under examination, while also assessing the level of job performance. The researcher employed a descriptive analytical methodology, complemented by the use of the statistical software (SPSS). The study was conducted on a random sample comprising 98 employees. To achieve the study's objectives, a questionnaire was developed based on prior research to measure the variables of interest. The findings revealed several key insights, most notably that human resource reengineering plays a significant role in enhancing organizational performance. However, its application in the organization under study was found to be at a moderate level. The study also highlighted the need for adopting specific strategies to improve job performance among employees in the laboratory. The research proposed several recommendations, including the importance of involving the organization in the planning process and the formulation of policies, visions, and objectives by fostering the principle of goal participation. Additionally, it emphasized the necessity for senior management in the laboratory to demonstrate commitment to change and the reengineering process, aiming to educate the organization and all administrative levels on the importance and implementation of this process.

المؤلف المرسل: م.م. كرار حيدر حسون الجعيفري: karar.Haidar.Hassoun@uim.us.edu.iq

1. مقدمة

تُعَدُّ الهندرة واحدة من أبرز التطورات الحديثة في مجال الإدارة، حيث تمكنت العديد من الشركات الرائدة من تحقيق نتائج استثنائية وغير مسبوق في مجال التطوير والتحسين المستمر من خلال تبني هذا النهج الإداري الجديد. وقد دفع نجاح هذه الشركات مؤسسات أخرى حول العالم إلى اعتماد الهندرة كأداة إستراتيجية لتطوير مختلف جوانب العمل. من الناحية النظرية، تُعتبر الهندرة وسيلة فعّالة لإحداث تغييرات جذرية في طريقة أداء الشركات لأعمالها، مما يساهم في تحقيق تطورات نوعية ومع ذلك، تكمن التحديات الحقيقية في كيفية تطبيق الهندرة بفعالية، خاصة في ظل الفروقات التي تجعل كل شركة بيئة فريدة بخصائصها وظروفها، ولضمان نجاح الهندرة يجب أن تمتلك الإدارة رؤية واضحة لأهداف التغيير، إلى جانب القدرة على تحيئة العاملين لقبول فكرة التغيير الجذري كوسيلة للتطوير. عدم توافر هذه العناصر غالبًا ما يؤدي إلى فشل تطبيق الهندرة، سواء بسبب سوء الفهم لهذا النهج أو بسبب تطبيقه بطرق غير صحيحة، هذا ما يفسر فشل العديد من برامج التغيير في تحقيق أهدافها. تكتسب هندرة الموارد البشرية أهمية متزايدة، باعتبار الموارد البشرية أحد أهم الأصول الإستراتيجية للمنظمات وعاملاً حاسماً في تحسين الأداء التنظيمي، فقد أولت النظريات الإدارية التقليدية والمعاصرة اهتماماً كبيراً بتنمية وتطوير وتحفيز الموارد البشرية. ومع ذلك، فإن أسلوب إعادة الهندسة (الهندرة) يحظى اليوم باهتمام كبير لدى أصحاب القرار والمديرين، خاصة مع تزايد التركيز على دور الإدارة في تحقيق النجاح وتحسين النتائج. ظهر مفهوم الهندرة في عالم الاستشارات الإدارية لأول مرة عام 1990، وسرعان ما توسع وانتشر نتيجة النجاحات التي حققها، وأصبح من الضروري تبني هذا النهج، لاسيما في إدارة الموارد البشرية، نظراً لما يقدمه من فوائد متعددة تشمل تحسين الأداء الإداري والتنظيمي، وتعزيز الربحية، وتعزيز القدرة التنافسية. يساهم أسلوب الهندرة في تحفيز الأفراد للإبداع في أدائهم، والتخلص من القيود البيروقراطية والأساليب التقليدية، وإطلاق الطاقات الكامنة لديهم. وبالتالي، فإن اعتماد الهندرة كنهج إداري يمثل خطوة إستراتيجية نحو تحقيق الابتكار والتطور المستدام في المنظمات.

❖ مشكلة البحث

أصبح البحث عن مفاهيم متطورة للتعامل مع المتغيرات البيئية المعقدة من الضروريات والأهداف الأساسية لكل منظمة تبحث عن التميز في الأداء والنجاح والاستمرارية والبقاء، والموارد البشري يعد أهم مورد استراتيجي في المؤسسة ومصدر كل الإبداعات التي تسمح للمؤسسة بالتفاعل مع الفرص والتهديدات الموجودة ضمن بيئتها وباعتبار الموارد البشرية من أهم مصادر التميز بالمنظمات وتؤكد الحاجة إلى إحداث تغيير جذري في أساليب وأنظمة العمل المتبعة في إدارة هذه الموارد المتميزة من أساسيات رفع وتحسين مستوى الأداء، وتبذلور مشكلة البحث بالتساؤلات الآتية:

- ما اثر تطبيق أسلوب هندرة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي في مديرية كهرباء بابل ؟
- ما مستوى مساهمة هندرة الموارد البشرية في تحسين الأداء التنظيمي في مديرية كهرباء بابل ؟
- ما طبيعة العلاقة بين هندرة الموارد البشرية الأداء التنظيمي في المنظمة المبحوثة ؟

❖ أهمية البحث

تأتي أهمية البحث من الحقيقة الأساسية وهي المكانة المتميزة لإدارة الموارد البشرية من خلال تفاعلها مع الخطط الإستراتيجية للمنظمة التي تسعى إلى تنمية وتطوير الأداء للمنظمة لذا فان هندرة الموارد البشرية تعمل على إحداث تغييرات على عمليات الموارد البشرية الممارسة من قبل الإداريين إضافة إلى ذلك تساهم في تبني أساليب وطرق جديدة في إدارة الموارد البشرية، والأكثر أهمية هو إحداث تغييرات في مؤهلات وادوار موظفي إدارة الموارد البشرية بالتركيز على المهام الإستراتيجية، لذا سيساهم هذا البحث في التعريف بأسلوب الهندرة ومساهمة هذا الأسلوب بإحداث تغييرات في إدارة الموارد البشرية ويسهم أيضا بزيادة اهتمام المنظمة المبحوثة بإدارة الموارد البشرية خاصة في ظل الظروف التي تمر بها منظماتنا تؤكد على ضرورة تبني أسلوب إعادة هندسة للموارد البشرية.

❖ أهداف البحث

إن الهدف الرئيس لهذا البحث هو التعرف مدى تأثير هندرة ادارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي في المنظمة المبحوثة من خلال استطلاع آراء المستجيبين ويمكن تحقيق هذا الهدف الرئيسي عن طريق الأهداف الآتية :

- التعرف على مستوى هندرة إدارة الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة من وجهة نظر المستجيبين؛
- التعرف على مستوى الأداء التنظيمي في المنظمة المبحوثة؛
- ما طبيعة العلاقة بين هندرة الموارد البشرية والأداء التنظيمي من وجهة نظر المبحوثين المنظمة المبحوثة.

❖ فرضيات البحث

تتمثل الفرضيات بالإجابة على ما جاء بمشكلة البحث وتشمل فرضيتين رئيسيتين وتتفرع منهما عدد من الفرضيات وكما يلي:

➤ **الفرضية الرئيسة الأولى:** وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين هندرة الموارد البشرية والأداء التنظيمي.

وتنبثق من هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية وكما يلي:

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البعد التنظيمي الأداء التنظيمي.
 - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البعد البشري والأداء التنظيمي.
 - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البعد التكنولوجي والأداء التنظيمي.
- **الفرضية الرئيسة الثانية:** وجود تأثير معنوي لهندرة الموارد البشرية والأداء التنظيمي.

وتنبثق من هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية وكما يلي:

- وجود تأثير معنوي للبعد التنظيمي في الأداء التنظيمي.
- وجود تأثير معنوي للبعد البشري في الأداء التنظيمي.
- وجود تأثير معنوي للبعد التكنولوجي في الأداء التنظيمي.

2. المبحث الثاني: الجانب النظري

1.2. هندرة الموارد البشرية

1.1.2. مفهوم الهندرة

الهندرة تعني الانطلاق من جديد، بدءًا من نقطة الصفر، دون الاكتفاء بإصلاح أو تعديل الإجراءات القائمة أو إجراء تغييرات سطحية. بل تقوم على التخلي الكامل عن الأساليب التقليدية السابقة، والتفكير بطرق مبتكرة وجديدة للتعامل مع التغيرات الجذرية والمفاجئة التي تؤثر في ديناميكيات السوق. (الحسناوي، 2006: 132)، كما يُمكن تعريف الهندرة بأنها عملية إعادة التفكير وإعادة صياغة طريقة تقسيم العمل إلى مهام صغيرة ومنفصلة، وتحويلها إلى عمليات مترابطة ومتكاملة تشمل المهام الأساسية في المنظمة. بمعنى أن المنظمة تعيد تصميم وتنظيم عملياتها بالكامل، بما في ذلك العمليات المتعلقة بالموارد البشرية، من نقطة الصفر. (حريم، 2003: 291)، أو هي التغيير الجذري والسريع وإعادة تصميم للعمليات والإجراءات والعمليات الإستراتيجية وكل ما هو هام وحيوي. (مسري، 2016: 12)، أو هي إحداث تغيير جذري في العمليات التنظيمي من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاستخدام الأمثل وذلك لتحقيق تحسينات جوهري في الجودة والأداء والإنتاجية. (Raymond & Bergeon, 1998: 72)

ويرى (Igalens, 2000: 61) مفهوم هندرة الموارد البشرية هي إلغاء للخدمات ذات القيمة المضافة والمنخفضة واستخدام لتكنولوجيا المعلومات الحديثة والاعتماد على المصادر الخارجية التي من شأنها التأثير على دور وأنشطة ومكانة المورد البشري، أما (Kaufmann & Bee Choo, 2008: 1) فيعرفها بأنها إعادة التفكير الكلي وترتيب عمل الموارد البشرية الخاصة بالمنظمة وتحسين ما هو موجود بالفعل والمهام ذات العلاقة التي تخلق قيمة للعملاء الداخليين وزيادة كبيرة في إنتاجية العمل وتبسيط العمل لخفض التكلفة

واختصار الوقت وزيادة الدقة وإدارة المعلومات والحد من الأنشطة غير ذات القيمة المضافة في المنظمة خلق وعي العملاء الداخليين والمستعملين النهائيين؛ وزيادة رضا العملاء الداخلي، أما (السلطان، 1998: 36) إنها وسيلة إدارية منهجية تقوم على إعادة البناء للعمليات سواء كانت بشرية أو تنظيمية أو تكنولوجية أو غيرها من جذورها وتعتمد على إعادة هيكلة وتصميم العمليات الأساسية بهدف تحقيق تطوير جوهري وطموح في أداء المنظمات يكفل سرعة الأداء وتخفيض التكلفة وجودة المنتج، أو هي (الشلي والشنور، 2009: 455) إعادة تصميم نظم العمل بصفة جذرية من خلال استخدام لتكنولوجيا معلومات متطورة التي يستخدمها الموظفون ذوي كفاءة لتقديم خدمات متكاملة إلى العملاء أو لأنفسهم للحصول على تحسينات وتغييرات جوهرية عالية الجودة والإنتاجية أما (خان، 2012: 158) فقد عرف الهندرة بأنها التجديد لنظم المعلومات والتنظيمات والمهام التي ينجزها الأفراد وعلاقاتهم الإدارية والعلمية الاتصالية وتعاملاتهم مع عملائهم من خلال إضافة قيمة للمؤسسة وما توفره من جهد وسرعة وتكلفة، ويرى الباحثون أن مفهوم الهندرة هو مجموعة متكاملة من المعارف العملية المستخدمة في دراسة وترشيد بيئة العمل بهدف المحافظة والاستخدام الأمثل لطاقة الإنسان التي تعكس العلاقة بين الإنسان ومهنته ومعداته وبيئته.

2.1.2. أهمية هندرة الموارد البشرية

- تبرز أهمية الهندرة كأحد الأساليب الإدارية والهندسية الحديثة التي تساعد المنظمات على مواجهة المتغيرات وتلبية رغبات وتطلعات عملائها وللهندرة أهمية تعود على المنظمات عند تطبيق هذا الأسلوب (دمهوري، 2013: 56)
- تمكين الموظفين بالسلطات والحرية في العمل والمبادرة في تحسين أعمالهم بدرجة من الاستقلالية مع تحمل مسؤولياتهم عن نتائج تلك المبادرة وتأسيس قواعد العمل والإبداع والابتكار لديهم؛
 - يساعد طرق وأساليب أداء العمل التي من شأنها المساهمة في زيادة رضا العملاء من خلال عملي الاتصال واستخدام تكنولوجيا الحاسب الآلي؛
 - المساهمة في تعزيز جودة ومستوى المنتج ورفع مستوى الإنتاجية ومنع ازدواجية الأداء وترشيد التكاليف وتقليل النفقات؛
 - يساعد على وضوح الصورة الكاملة للعمل ومعرفة الحواجز التنظيمية والتشغيلية التي تقف عائق أمام العمل التي تطيل الفترة الزمنية لتقديم المنتج مما يعمل على تحقيق الدمج الذي يؤدي إلى خفض مراحل الأداء وقليل الأخطاء وتكلفتها؛
 - الإسهام في وضع قرارات مستقلة وفاعلة بعيدا عن الأساليب المركزية و البيروقراطية بشكل يسمح لإحداث وإدخال تغييرات و تفعيل طرق جديدة لعملية الإشراف والرقابة المباشرة من قبل الإدارة العليا.
- أما (اللوزي، 2002: 183) فيرى أهمية الهندرة تكمن في الآتي :
- دمج وتجميع الأعمال ذات التخصصات الواحدة في مكان واحد بشكل يترتب على توفير الوقت وتخفيض التكاليف وتنسيق الأعمال وتنظيمها؛
 - يترتب على الأعمال التي تتحول من مهام بسيطة إلى أعمال مركبة مسؤولية مشتركة بين أعضاء فريق العمل الواحد؛
 - تشجيع التنظيمي على التعليم إضافة إلى التدريب وذلك لتنمية مهاراتهم وقدراتهم وتوسيع مداركهم للارتقاء بواقع العمال مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة والعمل على مكافأة التنظيمي وتقسيم نتائج عملهم بناءً على النتائج النهائية وبشكل جماعي؛
 - تعمل الهندرة على تغيير الثقافة التنظيمية السائدة بحيث يصبح الأداء الجيد والاهتمام بالعملاء من أهم أولويات التنظيمي وأيضاً تساعد التنظيمي على اتخاذ القرارات دون قصر هذه العملية على المديرين هندرة الموارد البشرية وأثرها في تطوير الأداء التنظيمي - دراسة تطبيقية في مديرية كهرباء بابل.

3.1.2. أهداف هندرة الموارد البشرية

إن الأهداف الأساسية لهندرة الموارد البشرية يمكن إجمالها بما يلي: (نجم، 2012: 228)

- جعل بيئة العمل منسجمة مع حاجات وقدرات الإنسان بما يحقق الراحة القصوى في العمل على أساس حاجاته الأساسية بوصفه كائنا بايولوجيا، نفسيا، اجتماعيا؛
- تنظيم بيئة العمل وفق مبادئ وقواعد ومفاهيم الهندرة البشرية بما يؤدي إلى زيادة فاعلية العامل من خلال تحسين طرق عمله من اجل تقليص فترة عملية الإنتاج والملائمة مع قدرات وإمكانات العمل؛
- تحسين البيئة العامة التي يعمل في إطارها المشروع من خلال حماية العامل أولا وحماية البيئة من مخاطر التلوث ثانيا وخدمة الجمهور من خلال منتجات ذات نوعية عالية وبأسعار مناسبة؛
- المساهمة على العمل من خلال وضع قاعدة علمية واسعة التي تنطلق منها مفاهيم وتطبيقات هندرة الموارد البشرية النابعة من خصائص وأبعاد الإنسان.

4.1.2. مراحل الهندرة: تتمثل فيما يلي: (Manganelli & Klein, 1995:139)

- ❖ **التحضير:** وتهدف إلى تعبئة والاستعداد وتنظيم وتنشيط التنظيمي الذين سيقع عليهم عبء الهندرة، وتشمل التكاليف الإداري والتنظيم وتشكيل الفريق والدستور؛
- ❖ **التحديد:** يتم تحديد العمليات ومستوى الأداء ونشاطات القيمة المضافة والخريطة التنظيمية للعمليات والموارد المتاحة واختيار العمليات التي ستخضع للهندرة؛
- ❖ **الرؤية:** تكوين رؤيا كفيلة بتحقيق الانجاز ، وتقع بين الفكرة المجردة والتصميم العملي، ووضوح لأهداف الهندرة وذلك من خلال فهم هيكل العمليات وفهم مسار العمليات ، وتحدي د مقاييس الأداء ودوافع الأداء؛
- ❖ **الحل:** تصميم تقني للعمليات قادر على تحقي ق الرؤية العلاقات، إدارة المعلومات، توحى د نقاط المعلومات، تحديد البدائل، تصميم الرقابة، إعادة الانتشار، التطبيق الفني . أما بتنظيم بيئة الموارد البشرية للمنظمة فهو تصميم اجتماعي يحدد الإبعاد الإنسانية والنفسية لأسلوب الهندرة عن طريق وصف وتنظيم الوظائف والسلم الوظيفي وتحديد الحوافز وبرنامج تدريب جديد؛
- ❖ **التحول:** وتبدأ بتنفيذ التصميمين الاجتماعي والفني وتتضمن أعداد أشكال العمل وأشكال البيانات وبدء تشغيل نظام المعلومات ببرامج جاهزة أو أعداد برامج جديدة عن طريق تقييم الأداء التنظيمي، تركيب النظام وبدء التشغيل، اختبار النظام، والتصحيح والتحول.

وقد صاغ تشامبي مراحل وخطوات الهندرة على النحو الآتي: (تشامبي، 2003)

- **الإعداد لإعادة الهندسة:** يتم اتخاذ القرار بالهندرة والتنظيم للهندرة والتدريب على الهندرة؛
- **اختيار العملية الإدارية:** حيث يتم اختيار العملية الإدارية طبقا للمعايير التالية: مستوى الخلل في العملية، مستوى أهمية العملية، إمكانية التطبيق؛
- **تشكيل فرق العمل لإعادة الهندسة:** لا يوجد لفرق العمل مديرا أو رئيسا بل منسق أو قائد فريق، كما أن الرقابة على أعمال الفرق داخلية وليس ت خارجية، و لا تعتمد الفرق على التصويت لاتخاذ قرارته النهائية بل يلجأ الأعضاء إلى النقاش والحوار والعصف الذهني ليتم التوصل إلى قرار جماعي، يستحسن ألا يكون أعضاء الفرق من إدارة واحدة؛
- **تحليل المخرجات النشاط الأول لفريق العمل:** حيث يبدأ بتحديد العملاء الداخليين والخارجيين وتحديد احتياجاتهم؛
- **تحليل وإعادة الهندسة:** يتم تحليل وإعادة الهندسة حيث يتم تقسيم الأنشطة إلى عمل وإهدار، ورسم خريطة لإجراءات العملية تحديد النشاطات المهمة وغير المهمة، وبناء العملية الإدارية الجديدة.

6.1.2. نماذج الهندرة

أولاً: نموذج (Hammer et Champy): وينظر لإعادة الهندسة في هذا النموذج كنظام مفتوح حيث يضم العمليات الإدارية والهيكل التنظيمية والموارد البشرية ممثلة بالثقافة والقيم والمعتقدات وأيضاً الإدارة والنظم ومقاييس الأداء (Hammer et Champy, 1993 : 94)

ثانياً: نموذج (Jang): حيث تم اختيار نموذج (jang) كونه النموذج الذي ركز على البنية الأساسية لعملية إعادة الهندسة المتمثلة بالمكونات التالية: (المعايضة، 2007 : 104)

❖ إعادة تصميم المنظمة: وذلك للحصول على كافة المستلزمات والمعلومات المتعلقة بانجاز العمل وضمان التخلص من المعوقات الإدارية والتنظيمية المختلفة؛

❖ تكنولوجيا المعلومات: لنجاح تطبيق إعادة الهندسة وانجاز مختلف التعاملات وتسهيل تبادل المعلومات إلكترونياً

❖ التغيير في سلوك الأفراد: ويمكن أن يتحقق هذا التغيير من خلال التعليم وتدريب الأفراد وتشجيع الإثراء الوظيفي وتفويض السلطة والتوسع في العمل واعتماد نظام حوافز معتمد؛

❖ الخدمات المرافقة للإعمال: تتفاعل وتتماسك لغرض تحسين العمليات لكي تصبح أكثر إنتاجية وتمثل هذه الخدمات بما يلي:

- مبادئ إعادة الهندسة: وهي التوجيه للوظائف والعمليات والأهداف والبحث عن نماذج بديلة لعملية التغيير المستمر.
- عمليات إعادة الهندسة: تتكون من إيجاد نموذج ما هو متاح وما مرغوب وإيجاد رسالة ورؤية وتحليل ما هو منجز مقدماً وما تم تقديمه من منجزات وتطوير الخطط البديلة والعمل على تحديد فرص التحسينات هندرة الموارد البشرية وأثرها في تطوير الأداء التنظيمي دراسة تطبيقية في معمل السجاد العراقي ف ي بغداد؛
- أساليب وأدوات إعادة الهندسة: ومن أهم تلك الأساليب العصف الذهني، وتكاليف الأنشطة الأساسية، إدارة الجودة الشاملة، المحاكاة.

7.1.2. أبعاد إعادة هندسة الموارد البشرية

اتفق اغلب الباحثون على ثلاث أبعاد تؤثر على عملية إعادة هندسة الموارد البشرية هي: (العتيبي، 2002 : 121 ؛ بني عيسى، 2009 : 1 ؛ حريم، 2004 : 74)

❖ البعد التنظيمي: يتعلق هذا البعد بترتيب العناصر المختلفة داخل المنظمة في إطار عام يوضح الهيكل التنظيمي وعلاقات العمل بين الأفراد والمجموعات. يتضمن هذا النظام توزيع المهام، تدفق الأعمال، علاقات السلطة، وطرق الاتصال التي تربط بين الأنشطة المختلفة. الهيكل التنظيمي الرسمي هو الذي يعكس هذه العلاقات بشكل منظم، بينما يشير الهيكل غير الرسمي إلى العلاقات التي تنشأ بشكل غير رسمي بين أعضاء المنظمة، متجاوزة الحدود الرسمية سواء كانت عمودية أو أفقية؛

❖ البعد التكنولوجي: تكنولوجيا المعلومات هي نتيجة للثورة العلمية والتكنولوجية التي أثرت بشكل كبير في حياة الإنسان المعاصر. أصبحت المعلومات جزءاً أساسياً من الحياة اليومية واحتياجات الإنسان. مع التقدم التكنولوجي في مجال الاتصالات والتقنيات الحديثة، أصبح استخدام أجهزة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات أمراً ضرورياً. كما أصبح التعليم والتدريب المعتمد على تكنولوجيا المعلومات هدفاً رئيسياً لتطوير المهارات؛

❖ البعد البشري: يشمل هذا البعد العملاء والموظفين الذين يعدون المحور الرئيسي لإعادة هيكلة المنظمة، لذا يجب التركيز على إدارة الموارد البشرية لتطوير واختيار وتدريب الموظفين بما يحقق أقصى استفادة من القوى العاملة في العالم العربي، من الضروري التركيز على تطوير العنصر البشري باعتباره أساساً لتحقيق التغيير والنمو عبر تحسين مهارات الأفراد.

2.2. الأداء التنظيمي

إن تعريف الأداء التنظيمي نتيجة اختلاف المعايير والمؤشرات المعتمدة في دراسته وقياسه من قبل المهتمين الباحثين، لتعدد وتنوع أهدافهم واتجاهاتهم، وعلى الرغم من التنظيم القانوني للتكليف بالمناصب الإدارية والأعضاء منها ذلك إلا أن أغلبهم يعبرون عن الأداء التنظيمي من خلال النجاح الذي تحققه المنظمة في الوصول إلى أهدافها (الطهراوي، 2010)، كما يعد الأداء التنظيمي انعكاساً واضحاً لقدره المنظمة وقابليتها على تحقيق أهدافها الطويلة الأمد أكثر منه على الأمد القصير والتي تتمثل باتفاق بالاتفاق والتكيف والنمو؛

كما تم تعريف الأداء التنظيمي بأنه النتائج المرغوبة التي تسعى المنظمة لتحقيقها مقارنة بالمنافسين لها في السوق (الكعي، 2010)، وفي الاتجاه ذاته عرف الأداء التنظيمي بأنه النتيجة النهائية لنشاطات ومهام المنظمة عند تحقيق أهدافها باستخدام الموارد بطريقة كفؤة وفاعلة، أي أنه انعكاس لكيفية استخدام الموارد المادية والبشرية بالصورة التي تجعلها مقبولة للجميع. ووفق مدخل النظم عرف باعتباره مقدار مخرجات المنظمة بعد تنفيذ العمليات على مدخلاتها (الجمادى، 2007: 87)؛ وعلى وفق التعريفات السابقة للأداء التنظيمي فإن الدراسات المعاصرة لإدارة الأعمال وتطور المنظمات المعاصرة التي استندت للمدخل المعرفي في أدائها، أكدت أن هذه التعريفات تجاهلت بشكل واضح دور المعرفة في الأداء التنظيمي؛

لذا عرف بأنه قدرة المنظمة على التكيف مع المستجدات البيئية وتغيير سياقاتها التقليدية، بنفس سرعة المستجدات البيئية (الدوري، 2010)، إذ أن الأداء التنظيمي يعكس قدرة المنظمة في استعمال مواردها الداخلية لخلق النجاح التنظيمي ودعم الميزة التنافسية المستدامة، وعليه فهي تحتاج إلى إدارة متمكنة من وضع إستراتيجية مفهومة لمواردها البشرية كلها تصل إلى الأداء المتفوق (اللامي، 2007: 99)، وعليه يمكن تعريف الأداء التنظيمي إجرائياً بعده المجالات التي تسهم في تحقيق القيمة المضافة للمنظمة وأصحاب المصالح الذين يتعاملوا معها، من خلال التركيز على مجالات متنوعة، فهو المحور المركزي لتحديد نجاح المنظمات وفشلها في قراراتها وخططها، فضلاً عن كونها تزود الإدارة بمعلومات متنوعة عن مجالات داخلها وخارجها، ومن ثم يمكن عن طريق الأداء التنظيمي تشخيص أبرز نقاط القوة التي يتوجب تحديدها وتعزيزها مستقبلاً، لتعزيز القدرة على التكيف والمرونة في التعامل مع المستجدات المتلاحقة، كما هناك مجموعة متنوعة من المقاييس التي ويمكن الاعتماد عليها في قياس الأداء التنظيمي أبرزها الآتي: (شاكور، 2006: 105-109)

➤ **المقاييس المالية:** تستعمل هذه المقاييس لإعطاء صورة عن الأداء التنظيمي خلال السنة المالية، وهي مفيدة عندما تقارن مع التقارير السابقة لمدة زمنية طويلة؛

➤ **مقاييس قيمة حملة الأسهم:** أي أن الأداء التنظيمي يعكس مقدار الأرباح التي يتم توزيعها على المساهمين في نهاية السنة؛

➤ **مقياس الإدارة العليا:** ويتم قياس الأداء التنظيمي من خلال مقدار العائد والأرباح التي يتم تحقيقها للإدارة العليا والمالكين؛

➤ **مقاييس التسويق:** أما هذا المقياس فيهتم بقياس الأداء التنظيمي من خلال الحصة السوقية للمنظمة والربحية التي تحققها من خلال حجم مبيعاتها؛

➤ **مقاييس الأفراد:** بينما تركز هذه المقاييس على قياس إنتاجية الموارد البشرية مقابل النفقات التي تتحملها المنظمة في مجال البحث والتطوير والتدريب؛

➤ **المقاييس المركبة:** ويسمى في بعض الأحيان (ببطاقة الأداء المتوازنة) أحياناً والتي يعتمد على مجموعة من المؤشرات المالية وغير المالية في قياس الأداء التنظيمي، مركزاً على البيئتين الداخلية والخارجية.

ومن وجهه نظر أخرى تم طرح مفهوم الأداء التنظيمي على أنه التفاوت في آراء الباحثين في التعبير عن مفهوم الأداء التنظيمي بين الاهتمام الضيق لتحقيق هدف محدد لجانب معين في المنظمة وبين الإطار الواسع الذي حاول استيعاب مفهوم المنظمة يصفها بمجموعه من الأهداف، وأتفق آخرون على أن الأداء التنظيمي هو الأداء الفاعل الذي يأتي عن طريق دراسة العوامل البيئية والتكنولوجيا وتحديد الفرص والتهديدات، فضلاً عن رسم الاستراتيجيات البديلة واختبار البديل الذي يضمن تحقيق أفضل منفعة وأعلى مستوى في الأداء. (فيزي، 2017: 75)، إذ لابد لرئيس المنظمة أن يمتلك القدرة على تقدير ووزن عمل الموظفين في المنظمة حول كيفية أدائها بهدف التحسين أو

التعديل في البرامج بشكل دوري ومستمر عبر التقييم والتي تصف مقدار التقدم في نواحي الأنشطة الذي خطط لها في المنظمة، والتشجيع المستمر لكل الموظفين بأن يقوموا بعملية التقييم الذاتي كونه يعد من الوسائل التي تؤدي الى تطوير العمل في المنظمة وجعل الأساس في عملية تحفيز المبدعين والمتفوقين ويكافئهم ليكونوا مثالا يحتذى به (النعمة، 2004: 525)، ويعد أحد المفاهيم الأساسية في الإدارة، إذ أنه أداء يقوم بكل عمل منتظم وملتزم ويكون مرتبطاً بمدخلات ومخرجات المنظمة، لأن له علاقة وثيقة بين الموظفين والعمل ونتائجه (66 : 2017 ، Nikpour)، تعني انتماء الأفراد وتعلقهم الفاعل بأهداف وقيم المنظمة، بغض النظر عن القيمة المادية التي تحققت في المنظمة (عبد الحسين، 2012 : 267).

فإن الأداء التنظيمي هو قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها باستخدام الموارد بطريقة كفؤة وفاعلة (Abu-Jarad, 2010 : 28) et al)، ويشار إلى الأداء التنظيمي بصفته فعل العمل نفسه الذي خطط له مسبقاً من قبل المنظمة بغية إكماله وفق الهدف الزمني المحدد، سواء كان بشكل فردي أو جماعياً (Kasyadi & Virgana , 2021 : 70) فهو النتيجة النهائية لنشاطات ومهام المنظمة عند تحقيق الأهداف باستخدام الموارد بطريقة فاعلة وكفؤة، أي هو انعكاس لكيفية استخدام الموارد البشرية والمادية بما يجعلها منسجمة مع تطلعات المنظمة بعد قياس مقدار المخرجات بعد تنفيذ العمليات عن مدخلات المنظمة (Mohsen, 2019: 23) هو العمل أو النشاط الذي تقوم به المنظمة لاستخدام مواردها البشرية والمالية بكفاءة بغية تحقيق أهدافها (فائق وعبد، 2017: 137)

2.2.2. أهمية الأداء التنظيمي

تبرز أهمية للأداء التنظيمي في ضلال تحديد الموقع الحالي للمنظمة ومدى ابتعادها عن النهايات الأخيرة المرغوبة أو مدى تطابقها معها وأن معاناة عمليات المنظمة والتعرف على الأداء مسألة مهمة لفهم كيفية عمل المنظمات، بغية تصحيح الانحرافات في المنظمة ورفع مستوى الأداء، فضلاً عن تصميم الهيكل التنظيمي على النحو الذي يكون فيه كفؤة وفاعل (علي، 2020، 47)، ويمثل الأداء التنظيمي اختباراً زمنياً للاستراتيجيات المتبعة من قبل الإدارة عن طريق اهتمامها الكبير المتميز بالأداء ونتائجه، إلى جانب التحولات التي تجري في هذه المنظمات اعتماداً على نتائج الأداء إذ كلما كان الأداء قوي كانت حاجتها للتغيرات الجذرية اقل، أما الأداء الضعيف فهو علامة تشير إلى أن الإستراتيجية المتبعة ضعيفة أو أن التنفيذ سيء (محمد، 2015، 176)، وتأتي أهمية الأداء التنظيمي من كونه المؤشر الأكثر شمولية لفاعلية المنظمة وقياس الأهداف المتمثلة بالبقاء والنمو والتكيف، إلا أن الهدف الأكثر أهمية هو تحسين أداء الموظف الذي يساهم في نهاية المطاف في تحسين الأداء التنظيمي (فيصل، 2017: 255).

في حين يراها (فيزي، 2017 : 79) الخطوة المهمة في تحديد الموقع المالي للمنظمة، إذ تكمن أهميتها بالمؤشرات الآتية:

- تعبر عن فاعلية المنظمة وقدرتها على صنع النتائج المقبولة. ب بعد المحور الأساس للتخمين بنجاح أو فشل المنظمة في قراراتها وخططها؛
- يعد مؤشراً جوهرياً على قدرات المنظمة التي تعكس مدى النجاح الذي تحقّقه في استثمار الموارد البشرية والمادية والفنية والمعلوماتية المتاحة لها.

كما إن للأداء أهمية كبيرة بالنسبة لدى المنظمات في وقتنا الحاضر وتنطلق أهميته بالنسبة للمنظمات من كونه يساعدها على تواصلها مع البيئة المحيطة فالأداء الجيد كما ونوعاً هو الذي يساعد المنظمة على تحقيق النجاح الذي تسعى له، إذ تولد المنظمات وتنمو لغرض أساسي وهو الذي يمثل هدفها وغايتها بشكل نهائي ذلك هو الأداء والذي يعد مرادفاً للإنتاجية الفردية أو التنظيمية فعن طريق الأداء الجيد والأمثل تستطيع المنظمات منافسة منظمات أخرى وتحقيق السمعة الجيدة وتأخذ طريقها إلى النمو والتوسع وبخلاف ذلك قد تتراجع المنظمة أو تفشل، لهذا فإن الأداء يكون ذا أهمية شديدة في جميع المنظمات سواء إن كانت اقتصادية أو اجتماعية (الطائي والجناي، 2014: 28) وتأتي أهمية الأداء التنظيمي من خلال ما أشار إليه (tuggle, 1998:4) قائلاً إن التعرف على أداء المنظمة يساعد على التعرف على النواحي الآتية: (أنيس وعباس، 2011: 83)

- الاطلاع الواسع لمنفذي الخطط عليها والتي يجب أن تكون مناسبة للبيئة المحيطة بها؛

➤ مدى توافق الإجراءات الإستراتيجية مع ما تهدف إليه المنظمة

➤ التعرف على مدى توافق تقسيمات الهيكل التنظيمي والتنسيق بين أجزاء الأعمال والسياسات أما هدف الأداء هو إن يقوم الفرد ما ينبغي عملة لتحقيق النتائج المرغوبة وهنا يكون للحوافز دور في تعزيز الالتزام الفردي وتوجيه السلوك إلى الاتجاهات الصحيحة (Strickland, 1996: 290) كما لوحظ أهمية الأداء التنظيمي من وجهة نظر أخرى إلا وهي وبالرغم من عدم كونه وظيفة تؤدي بشكل يومي إلا أنه لها أهمية كبرى تكمن في الآتي:

- تقوم المؤسسة من خلال دراستها للأداء التنظيمي بالآتي إدارة السلوك لتحقيق أهدافها من خلال التدعيم الإيجابي للسلوك المرغوب فيه والتحفيز الملائم له واختيار وسيلة الاتصال وأسلوب القيادة المناسب وتهيئة ظروف العمل للحد من الضغوط على التنظيمي لتحقيق أهدافها ووضع إستراتيجية لتنمية سلوك الأفراد لتواكب التنظير والتنمية في المؤسسة؛
- إن معرفة الفرد لسلوكه هو من الأمور التي تحقق عدة مزايا منها فرض الالتزام بالسلوك السليم، تجنب الإدراك الخاطئ للمواقف وعدم التصرف السليم مع الزملاء والإدارة، معرفة أسباب القلق والتوتر التي يتعرض لها العاملون والعمل على الحد منها أو منعها، معرفة الأسباب وراء اختلاف ردود أفعال الأشخاص تجاه المثيرات المختلفة، الأخذ بالنظام المفتوح والبعد عن النظام التقليدي في التعامل مع التنظيمي، الإفادة من الصراعات وذلك على الابتكار، ومعرفة اتجاهات التنظيمي والتنبؤ بسلوكهم، معرفة الفوارق بين التنظيمي، تعزيز السلوك الإيجابي للفرد؛
- البيئة: إن دراسة الأداء التنظيمي تساعد في معرفة البيئة المحيطة بالفرد مما يساعد على تنظيمها الإيجابي من خلال الاستجابة لمطالبها التي لا تتعارض مع مصالح المؤسسة وتجنب الأضرار بصورة مباشرة أو غير المباشرة وتحسين دراسة سلوك التنظيمي وتتم من خلال تنمية مهارة الاستماع الجيد للآخرين، الإلمام بأصول الحجج وكيفية استخدامها إيجابيا للتفاوض، التعرف على ديناميت الصمت في التفاوض، تجنب المغالطات والدفاع عن السلوكيات الخاطئة وعدم الاعتراف بالخطأ.

3.2.2. أهداف الأداء التنظيمي

تشمل أهداف الأداء التنظيمي ثلاثة أهداف كما يلي:

- ❖ **أهداف طويلة المدى:** هذه الأهداف تحدد النجاح المستقبلي للمنظمة على المدى البعيد، سواء كان ذلك خلال أشهر أو سنوات. تتضمن الأهداف طويلة المدى مجالات متعددة مثل الوظيفة، التعليم، والحياة بشكل عام، وتتطلب تخطيطاً وتخصيصاً للوقت من أجل تحقيقها. ومع ذلك، لن تتحقق هذه الأهداف الكبيرة إذا لم يتم تحديد طريقة واضحة لتقسيمها إلى مراحل قابلة للإدارة. على سبيل المثال، عندما أعلن الرئيس كينيدي عن هدف إرسال رجل إلى القمر في نهاية عقد الستينيات، وضع هدفاً طويل المدى، ومن ثم بدأ فريق ناسا بتقسيم هذا الهدف إلى مراحل صغيرة يمكن التحكم فيها؛
- ❖ **أهداف رشيقة:** تتضمن الأهداف الرشيقة مجموعة من القيم وعمليات التحقق التي تتطور من خلال دورات صغيرة من العمل الجماعي. تسمح هذه الأهداف للأفراد بتقسيم الأهداف طويلة المدى إلى خطوات أصغر يمكن تحقيقها، مع التركيز على هدف واحد واضح في كل مرة. وعادة ما تكون هذه الأهداف مرتبطة بأنشطة يمكن تنفيذها في فترة زمنية قصيرة، مثل أسبوعين، لتحقيق نتائج سريعة؛
- ❖ **أهداف الأداء:** صُممت أهداف الأداء لتقييم التحسين والتحليل مع مرور الوقت، ويتم تحديدها عادةً على فترات زمنية ثابتة مثل الأهداف الربع سنوية أو نصف السنوية أو السنوية، تتضمن هذه الأهداف إنجازات قابلة للقياس في مجالات مثل التعليم وحل المشكلات المهنية، مما يوضح التقدم المحرز.
- تمكين الإدارة العليا في المنظمة من الحصول على المعلومات الكاملة بواسطة المراجعة التقييمية الشاملة.
- الاستخدام الأمثل لموارد المنظمة لتحقيق أفضل النتائج وبأقل قدر ممكن من التكاليف.
- توليد قاعدة معلومات يمكن الاعتماد عليها في رسم ووضع الخطط والاستراتيجيات المناسبة .

- تحديد نقاط الضعف في أنشطة المنظمة ومحاولة التخلص منها ووضع الحلول المناسبة لها.
- التنبؤ وهو معرفة المستقبل وما يحتويه وهذا من شأنه تحديد النتائج المتحققة تجاه الأحداث والأعمال في المؤسسة من معرفة سلوك الأفراد تجاه التغيير وردود أفعالهم يساعد المؤسسة على التنبؤ بما يجب أن تقوم به المؤسسة لذا يعد حصيلة أساسية تتحقق من خلال معرفة سلوكيات الأفراد وهذا يساهم في تحقيق المؤسسة لأهدافها.
- السيطرة وهي من أهم وأصعب الأهداف فعندما يجعل المدير الفرد يقوم بأقصى جهد لديه فإنه يسيطر على سلوكه ومن وجهة نظر المديرين إن أعظم سلوك للأداء التنظيمي هو السيطرة على السلوك مما يحقق الكفاءة والفاعلية في أداء المهام المختلفة داخل المؤسسة .
- التفسير وهو معرفة لماذا يفعل الشخص هذا السلوك؟ وهو أقل الأهداف أهمية من وجهة نظر الإدارة لأنه يتم بعد الحدث وبالرغم من ذلك فهو يساعد في فهم سلوك الأفراد وتصرفاتهم وهو مما يساعدهم على معرفة ما سيحدث مستقبلا من تصرفات للعاملين كترك العمل أو تسبب في مشكلات فيساعد الإدارة على اتخاذ لإجراءات بشكل صحيح تجاه أي تصرف يصدر من قبل التنظيمي في المؤسسة.

3. الإطار العملي

1.3. عرض وتحليل النتائج في ضوء إجابات العينات

للتعرف على مستوى قيمة هندرة الموارد البشرية في ضوء استجابة العينة، سوف يتم الاعتماد على التوزيعات التكرارية لإجابات عينة البحث والنسب المئوية لها وصولاً إلى الوسط الحسابي والانحراف المعياري لتلك الإجابات. ولأن هذا البحث قد اعتمدت على مقياس (Likert) الخماسي في إجابات عينة البحث للإستبانة، فسيكون مستوى كل متغير محصور بين (1-5) بأربعة مستويات نسبة إلى الوسط الفرضي (3) والجدول (1) يوضح ذلك، ويشمل مستويين في حالة الزيادة عن الوسط الفرضي البالغ (3) فيكون جيد إذا ما تراوح بين (3.1-4) وجيد جداً إذ زاد عن (4) كذلك يتضمن مستويين إذا انخفض عن الوسط الفرضي (3) فيكون ضعيف إذا تراوح بين (2-2.9) وضعيف جداً إذا ما انخفض عن (2).

جدول رقم (01): المتوسطات

درجات المقياس	جيد جداً	جيد	متوسط	ضعيف	ضعيف جداً
قيمة المتوسطات	4.1-5	3.1-4	3	2.9-2	1.9-1

أولاً: عرض واقع هندرة الموارد البشرية وفق إجابات عينة البحث

❖ البعد التنظيمي

من خلال الجدول (2) يتبين لنا أن البعد التنظيمي جاء بوسط حسابي عام بلغ (3.66) وبانحراف معياري قليل التشتت نوعاً ما (0.96)، إذ جاءت الفقرة (3) بأعلى وسط حسابي وبانحراف معياري قليل التشتت وهذا يدل أن للمعمل هيكل تنظيمي يتفق مع توزيع المهام والوظائف التي يقوم بها، بينما جاءت الفقرة (5) بأقل وسط حسابي وبانحراف معياري قليل التشتت نوعاً ما وهذا يدل أن للمعمل هيكل تنظيمي واضح ولا يحتاج إلى تغييرات جوهرية لأجل الأهداف المنشودة.

الجدول رقم (02): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد التنظيمي

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التسلسل
1	تساهم التغييرات في الهيكل التنظيمي في تقديم خدمات متميزة	3.4	1.2	4
2	تتوافق التغييرات في الهيكل التنظيمي مع التغييرات في إستراتيجية المعمل	3.9	0.9	2
3	يعمل المعمل وفق هيكل تنظيمي واضح	4.00	0.8	1

4	يمتاز الهيكل التنظيمي المعدل بقدرته على تطوير أداء الموظفين	3.5	1.00	3
5	يقوم المعمل بتغييرات جوهرية في الهيكل التنظيمي من أجل تحقيق الأهداف المنشودة	3.3	0.9	5
	الوسط العام والانحراف العام	3.66	0.96	

❖ البعد البشري

يتضح من خلال الجدول (3) في أدناه أن البعد البشري جاء بوسط حسابي عام (3.72) وانحراف معياري مقبول (0.8) وهو متوسط، إذ حققت الفقرة (11) أعلى وسط حسابي وهو ما يرجع على حرص المعمل استقطاب الكفاءات البشرية المؤهلة والقدرة على التغيير، في حين جاءت الفقرة رقم (13) بأدنى وسط حسابي ويعزى الباحثون سبب ذلك إلى قصور الإدارة العليا بموضوع تدريب التنظيمي وتطوير مهاراتهم.

الجدول رقم (3): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد البشري

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التسلسل
1	يوجد في المنظمة مورد بشري كفاء ومؤهل لتغطية الاحتياجات اللازمة للتغيير	3.9	0.7	1
2	توزع مهام العمل وفقاً للتخصص والكفاءة	3.6	0.8	4
3	توجد خطط مستقبلية لتنمية وتطوير عمال المعمل	3.5	1.0	5
4	يراعي المعمل مرونة العمل أثناء الهندرة .	3.8	0.9	2
5	يتوفر لدى التنظيمي رؤية واضحة لأهداف ونتائج عملية الهندرة	3.7	0.6	3
	الوسط العام والانحراف العام	3.72	0.8	

❖ البعد التكنولوجي

من خلال الجدول (4) فقد جاء البعد التكنولوجي بوسط حسابي عام بلغ (4.00) بانحراف معياري (0.82) وهو يدل على اتفاق أغلب أفراد العينة، وجاءت الفقرة (10) بأعلى وسط حسابي وهو ما يدل على اهتمام المعمل بالتكنولوجيا في تصميم عملياته الإدارية والفنية في حين احتلت الفقرة (9) على أدنى وسط حسابي وهو ما قد يدل على ضعف التواصل الإلكتروني بين عمال المعمل.

الجدول رقم (4): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد التكنولوجي

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التسلسل
1	يستند العمل داخل المعمل على استخدام التكنولوجيا المناسبة لعملية التغيير	3.9	0.7	1
2	يساهم التطور التكنولوجي بتبني عملية التغيير لدى المعمل	3.6	0.8	4
3	تساهم التكنولوجيا المتاحة في مساعدة الإدارة العليا باتخاذ القرارات بكفاءة	3.5	1.0	5
4	يتم نقل المعلومات بين موظفي المعمل بشكل سريع ومنظم	3.8	0.9	2
5	تساهم تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في المعمل على إعادة تصميم العمليات الإدارية	3.7	0.6	3
	الوسط العام والانحراف العام	3.72	0.8	

ثانيا: عرض واقع الأداء وفق إجابات عينة البحث

❖ جودة الأداء

حقق بعد جودة الأداء وسطا حسابيا موزونا بلغ (3.5) والذي يدل على أن مديرية توزيع كهرباء بابل تمتلك اهتمام واسع لتحسين جودة أداء الموظفين بمستوى مرتفع، كما أن شدة الإجابة كانت جيدة حيث بلغت (70%)، ويلاحظ أن أفراد مجتمع الدراسة متفق إلى حد معين حول هذا البعد إذ بلغت قيمة الانحراف المعياري له (1.416)، لقد كان السؤال الرابع هو أكثر الأسئلة إسهاما في تعزيز البعد حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي الموزون (3.57) وبشدة إجابة (71.4%) وبمستوى إجابة مرتفع، كما يلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري بلغت (1.121) وهذا يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة متفقين إلى حد ما بخصوص هذا السؤال، أما السؤال الثالث فقد حقق أقل وسط حسابي موزون بلغ (3.33) وبشدة إجابة (66.6%) وانحراف معياري بلغ (1.023) وبمستوى إجابة متوسط، وهذا يدل على ضرورة قيام المديرية بعدة نشاطات لتجنب الأخطاء وزيادة التركيز على القرارات الجوهرية لتحسين جودة أداء المديرية. الجدول (5) يوضح نتائج بعد جودة الأداء.

جدول (5): التحليل الوصفي لبعد جودة الأداء

العبارة	الوسط الحسابي الموزون	شدة الإجابة %	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
1	3.49	69.8	1.416	مرتفع
2	3.55	71	1.150	مرتفع
3	3.33	66.6	1.023	متوسط
4	3.57	71.4	1.121	مرتفع
5	3.51	70.2	1.086	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS

❖ حجم الأداء

حقق بعد حجم الاداء وسطا حسابيا موزونا بلغ (3.24) والذي يدل على ان مديرية توزيع كهرباء بابل تمتلك اهتمام لتحسين حجم اداء الموظفين بمستوى متوسط، كما ان شدة الإجابة كانت بمقدار (64.8%). ويلاحظ ان افراد مجتمع الدراسة متفق حول هذا البعد اذ بلغت قيمة الانحراف المعياري له (0.796). لقد كان السؤال الرابع هو اكثر الاسئلة اسهاما في تعزيز البعد حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي الموزون (3.31) وبشدة إجابة (66.2%) وبمستوى اجابة متوسط. كما يلاحظ ان قيمة الانحراف المعياري بلغت (0.989) وهذا يدل على ان افراد مجتمع الدراسة متفقين بخصوص هذا السؤال، اما السؤال الخامس فقد حقق اقل وسط حسابي موزون

بلغ (3.18) وبشدة إجابة (63.6%) وانحراف معياري بلغ (1.125) وبمستوى إجابة متوسط، وهذا يدل على ضرورة قيام المديرية بتحليل الأداء لمعرفة ما يحتاجه الموظف من تغيير أو تبديل الجدول (6) يوضح نتائج بعد حجم الأداء.

جدول (6): التحليل الوصفي لبعده حجم الاداء

ت	العبارة	الوسط الحسابي الموزون	شدة الاجابة %	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
1	تحرص منظمتي على تحديد حجم العمل داخلها وتوزيعه بتساوي	3.24	64.8	1.131	متوسط
2	تسمح منظمتي لعمالها أن يؤدوا عملهم على حسب قدراتهم العضلية والذهنية	3.19	63.8	1.172	متوسط
3	تشجع منظمتي أن يكون حجم الأداء مناسب للجميع التنظيمي في المنظمة	3.29	65.8	1.184	متوسط
4	تتم منظمتي بتدريب عاملها لزيادة قدراتهم على تحقيق أفضل النتائج.	3.31	66.2	0.989	متوسط
5	تحرص منظمتي علي تحليل الأداء لمعرفة ما يحتاجه الموظف من تغير او تبديل	3.18	63.6	1.125	متوسط
	حجم الأداء	3.24	64.8	0.796	متوسط

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج (SPSS)

❖ إجراءات الأداء

حقق بعد إجراءات الأداء وسطا حسابيا موزونا بلغ (3.43) والذي يدل على ان مديرية توزيع كهرباء بابل تمتلك اهتمام لتحسين إجراءات أداء الموظفين بمستوى مرتفع، كما ان شدة الإجابة كانت بمقدار (68.6%). ويلاحظ ان افراد مجتمع الدراسة متفق حول هذا البعد اذ بلغت قيمة الانحراف المعياري له (0.767). لقد كان السؤال الثاني هو أكثر الأسئلة إسهاما في تعزيز البعد حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي الموزون (3.58) وبشدة اجابة (71.6%) وبمستوى اجابة مرتفع، كما يلاحظ ان قيمة الانحراف المعياري بلغت (1.074) وهذا يدل على ان افراد مجتمع الدراسة متفقين الى حد ما بخصوص هذا السؤال. اما السؤال الخامس فقد حقق اقل وسط حسابي موزون بلغ (3.32) وبشدة اجابة (66.4%) وانحراف معياري بلغ (1.080) وبمستوى اجابة متوسط، وهذا يدل على ضرورة قيام المديرية بإتباع الإجراءات الحديثة للإدارة المعاصرة، الجدول (7) يوضح نتائج بعد اجراءات الأداء.

جدول (7): التحليل الوصفي لبعده اجراءات الاداء

ت	العبارة	الوسط الحسابي الموزون	شدة الاجابة %	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
1	تعمل منظمتي على تسهيل الإجراءات والعمل بشكل سلس في ما يخص العمل اليومي	3.49	69.8	1.018	مرتفع
2	تسمح منظمتي للعمال بأداء عملهم وفق الإجراءات القانونية	3.58	71.6	1.074	مرتفع
3	تحرص منظمتي على عمل ورشات تدريب للعاملين لمعرفة	3.39	67.8	1.012	متوسط

				الإجراءات وتوضيحها للمتقدمين الجدد	
متوسط	1.162	67.6	3.38	تقوم منظمي بالاحتفاظ بالموهب وعمل الإجراءات اللازمة لذلك	4
متوسط	1.080	66.4	3.32	تؤكد منظمي ضرورة إتباع الإجراءات الحديثة للإدارة المعاصرة	5
مرتفع	0.767	68.6	3.43	إجراءات الأداء	
متوسط	0.720	68	3.40	الأداء التنظيمي	

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS

وبشكل عام حقق متغير الأداء التنظيمي وسطا حسابيا موزونا بلغ (3.4) بانحراف معياري (0.72) وبشدة اجابة (68%) وبمستوى إجابة متوسط مما يشير الى ضرورة الاهتمام بهذا البعد أكثر من قبل المديرية لتحسين الأداء التنظيمي في هذه المديرية والحصول على متوسط أداء اعلي من ذلك. ويبين الشكل (6) مقارنة بين أبعاد الأداء التنظيمي، ويلاحظ أن بعد جودة الأداء جاء بالمرتبة الأولى من حيث قوة إدراك توافره في المديرية، يليه بعد إجراءات الأداء بالمرتبة الثانية، ثم بعد حجم الأداء.

ثالثا: اختبار فرضيات الارتباط

لمعرفة العلاقة الارتباطية بين متغيرات البحث (المتغيرات المستقلة (والمتمثلة في الهندرة وأبعادها) البعد التنظيمي البعد البشري، البعد التكنولوجي (مع المتغير المعتمد والمتمثل في متغير الأداء التنظيمي تم استخدام معامل ارتباط (Pearson) وكانت النتائج كما يلي: لاختبار الفرضية الرئيسة الأولى القائلة: هناك ارتباط ذو دلالة معنوية بين الهندرة والأداء التنظيمي والفرضيات الفرعية التابعة لها والمتمثلة بـ:

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البعد التنظيمي الأداء التنظيمي.
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البعد البشري والأداء التنظيمي.
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البعد التكنولوجي والأداء التنظيمي.

ويبين الجدول (8) نتائج اختبار الفرضيات وكما يلي:

جدول (8) : معامل ارتباط الرتب (Pearson) بين الهندرة والأداء التنظيمي

R	أبعاد الهندرة	الأداء التنظيمي
0.567	البعد التنظيمي	
0.666	البعد البشري	
0.652	البعد التكنولوجي	
0.654	الهندرة	

جاءت قيمة معامل الارتباط بين البعد التنظيمي والأداء التنظيمي (0.567^{**}) وهي قيمة موجبة ومعنوية وهذا يعني بأن هناك علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) ما بين الالتزام العاطفي والأداء التنظيمي في المعمل.

بلغت قيمة معامل الارتباط بين البعد البشري والأداء التنظيمي (0.666^{**}) وهي قيمة موجبة و معنوية وهذا يعني بأن هناك علاقة ارتباط موجبة ومعنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين البعد البشري والأداء التنظيمي في المعمل، هندرة الموارد البشرية وأثرها في تطوير أداء التنظيمي.

أما قيمة معامل الارتباط بين البعد التكنولوجي والأداء التنظيمي فقد بلغ (0.652^{**}) وهي قيمة موجبة ودالة وهذا يعني بأن هناك علاقة ارتباط معنوية وذات دلالة إحصائية بمستوى (0.01) مما يدل على وجود علاقة ارتباطية بين البعد التكنولوجي وأداء التنظيمي في المعمل.

بلغت قيمة معامل الارتباط بين الهندرة والأداء التنظيمي بصورة إجمالية (0.654^{**}) وهي قيمة موجبة و قوية وذات دلالة معنوية إحصائية عند مستوى (0.01) وهذا يدل على أن للهندرة داخل المعمل دور فاعل وجوهري في رفع الأداء التنظيمي فيها. نستدل مما سبق أن الفرضية الرئيسة الأولى والفرضيات الفرعية الثلاث قد تحققت إذ حقق البعد البشري النسبة الأكبر من تلك العلاقة الارتباطية مع أداء التنظيمي في المنظمة المبحوث.

رابعا: اختبار فرضيات التأثير بين متغيرات الدراسة الرئيسة والفرعية

تم اختبار فرضيات البحث المتعلقة بقياس تأثير المتغيرات التفسيرية المستقلة الفرعية والرئيسة في المتغير المستجيب الرئيس الأداء التنظيمي باستخدام أنموذج الانحدار الخطي البسيط ولأجل ذلك فقد وضعت فرضية رئيسة لتحليل علاقة التأثير بين المتغير التفسيري والمتغير المستجيب وهي كما يلي:

❖ يوجد تأثير معنوي للهندرة في الأداء التنظيمي وتنبثق من هذه الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية وكما يأتي:

- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للبعد التنظيمي في الأداء التنظيمي؛
- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للبعد البشري في الأداء التنظيمي ؛
- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للبعد التكنولوجي في الأداء التنظيمي .

وبين الجدول (9) نتائج اختبار الفرضيات: وهي وكما يلي:

الجدول (9): نتائج تقدير نموذج الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين الهندرة وأداء العاملين

متغير التابع	متغير مستقل	B2(t)	B1(t)	(R ²)	F-test
الأداء التنظيمي	الهندرة x	0.621 1.875	0.849 (7.952)	0.726	97.082
	البعد البشري X1	1.695 3.660	0.571 (5.115)	0.567	37.39
	البعد التنظيمي X2	1.130 2.210	0.702 (5.928)	0.666	60.84
	البعد التكنولوجي X3	1.328 4.744	0.678 7.294	0.723	84.39
	N=80				
		1.664	1.664		القيمة المجدولة

قيمة (f) الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 1 $3.96 = DF$ 1,79 - يتضح من الجدول (9) أن الفرضية الرئيسة التي مفادها هناك تأثير معنوي للهندرة في أداء التنظيمي قد تحققت، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (97.082) وهي أكبر من

قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) وبدرجة حرية $df=1,79$ والبالغة (3.96) وهذا يدل على معنوية العلاقة المفترضة بين الهندرة والمتغير المعتمد (Y) والذي يمثل أداء التنظيمي، كما يشير معامل التحديد (R^2) إلى أن الهندرة تفسر ما مقداره 72.6 % من التغيرات التي تحصل في أداء التنظيمي، كما تشير قيمة (T) المحسوبة لمعامل (X) الهندرة الى معنوية العلاقة بين الهندرة (X) والمتغير التابع (Y) أداء التنظيمي مما يعني أن الهندرة تمارس تأثيرا معنويا على أداء التنظيمي.

أما قيمة (المحسوبة) (ل: البعد التنظيمي، البعد البشري، البعد التكنولوجي) والتي جرى ترميزها في الجدول المذكور ب(X_1, X_2, X_3) بلغت قيمها (37.39 ، 60.84 ، 84.39) على التوالي، وكانت هذه القيم أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية $df=1,79$ والبالغة (3.96) وهذا يدل على معنوية العلاقة المفترضة بين هذه المتغيرات والمتغير المعتمد (YY) والذي يمثل أداء التنظيمي حيث يشير معامل التحديد (R^2) ل: X_1 الى أن البعد التنظيمي يفسر ما مقداره 75.6 % من التغيرات التي تحصل في أداء التنظيمي، كما تشير قيمة (T) المحسوبة لمعامل (X_1) البعد التنظيمي الى معنوية العلاقة بين البعد التنظيمي (X_1) والمتغير التابع (Y) أداء التنظيمي مما يعني أن البعد التنظيمي يمارس تأثيرا معنويا على أداء التنظيمي.

وأشارت قيمة معامل التحديد (R^2) ل: X_2 إلى أن البعد البشري يفسر ما مقداره 66.6 % من التغيرات التي تحصل في أداء التنظيمي، في حين تشير قيمة (T) المحسوبة لمعامل (X_2) البعد البشري الى معنوية العلاقة بين البعد البشري (X_2) والمتغير التابع (Y) الأداء التنظيمي وهذا يعني أن البعد البشري يمارس تأثيرا معنويا على الأداء التنظيمي، أما قيمة معامل التحديد (R^2) ل: X_3 فقد أشارت إلى أن البعد التكنولوجي يفسر ما مقداره 72.3 % من التغيرات التي تحصل في الأداء التنظيمي، في حين هندرة الموارد البشرية وأثرها في تطوير أداء التنظيمي دراسة تطبيقية في معمل السجاد العراقي ف ي بغداد تشير قيمة (T) المحسوبة لمعامل (X_3) البعد التكنولوجي الى معنوية العلاقة بين البعد التكنولوجي (X_3) والمتغير التابع (Y) (الأداء التنظيمي) وهذا يعني أن البعد التكنولوجي يمارس تأثيرا معنويا على الأداء التنظيمي.

نستدل مما سبق أن الفرضية الرئيسة الثانية أو الفرضيات الفرعية الثلاث قد تحققت فيما يخص أداء التنظيمي في المنظمة المبحوثة وتبين ان البعد التكنولوجي هو أكثر أبعاد الهندرة تأثيرا على أداء التنظيمي ويليه البعد البشري وأخيرا البعد التنظيمي.

4. الخاتمة

أولا: النتائج

- تتوافر الهندرة متمثلة بأبعادها بنسبة متوسطة نوعا ما وبحاجة إلى اهتمام أكبر من قبل الإدارة العليا في كيفية تطبيق تلك الأبعاد بصورة علمية وعملية ويعزو الباحثون ذلك إلى عدم وجود رؤية إستراتيجية بتحويل المعمل إلى مؤسسة تقوم على الهندرة وتتم بتطوير أبعادها؛
- يتوافر الأداء متمثلا بأبعاده بنسبة متوسطة ويحتاج إلى مزيدا من الاهتمام من خلال تبني بعض الإستراتيجيات لرفع الأداء الوظيفي لدى التنظيمي؛
- للهندرة دور هام في تطوير الأداء الوظيفي لدى التنظيمي بعد أن تبين أن للهندرة علاقة وتأثيرا معنوي في الأداء الوظيفي .

❖ التوصيات

- ضرورة التزام الإدارة العليا بالمعمل بالتغيير وبعملية الهندرة من اجل تثقيف العاملين وباقي المستويات الإدارية بالمعمل بهذه العملية .
- ضرورة إشراك التنظيمي بعملية التخطيط ووضع السياسات والرؤى والأهداف من خلال تعزيز مبدأ المشاركة بالأهداف؛
- تحديث الوصف الوظيفي لكل وظيفة بالمعمل من خلال إجراء تحليل وظيفي لكل الوظائف التي هي في حالة ازدياد وتطور؛
- مواكبة التطورات التكنولوجية واستغلالها بشكل امثل؛
- ضمان أمان واستقرار وظيفي للعامل في ظل الوضع الحالي وهو ما يساعد على رفع مستوى الأداء ذاتيا.

5. المراجع

- الحسناوي، سالم (2006) الآفاق المستقبلية لهندرة المنظمات ومدى تطبيقها في العراق، بحث منشور، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد (8) العدد (4)، جامعة القادسية؛
- الحمادي، سناء محمد (2006 م) أساليب إدارة الصراع وأثرها في أداء التنظيمي، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد؛
- الدليمي، سمر عادل (2013 م) دور مبادئ عمل الأداء العالي وتطوير تقييم أداء التنظيمي في ممارسات منظومة عمل الأداء العالي، رسالة دبلوم عالي، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد؛
- السلطان، فهد (1997) إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) نقله جذرية في مفاهيم وتقنية بالإدارة، الرياض؛
- الشبلي، هيثم والشنور، مروان (2009) إدارة المنشآت المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان - الأردن؛
- الطائي، وسام إبراهيم (2014 م) أثر ضغوط بيئة العمل في بعض أبعاد أداء التنظيمي، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- العاني، امجد عبد السلام (2014 م) تأثير أبعاد بيئة العمل الداخلية في أداء التنظيمي بمهنة التمريض، رسالة دبلوم عالي، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد؛
- العتيبي، صبحي (2002) تطور الفكر والأنشطة الإدارية ، الطبعة الأولى، دار مكتبة الحامد، عمان؛
- العظمي، سيف طالب (2014 م) تأثير المناخ التنظيمي في تقييم أداء التنظيمي، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد؛
- اللوزي، موسى (2002) التنظيم وإجراءات العمل، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان؛
- المعايطه، رقية (2007) الأرجونوميكا: هندسة البشر، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان؛
- الياسري، علي عزيز (2013 م) تأثير البرامج التدريبية في أداء التنظيمي، رسالة دبلوم عالي، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد؛
- بني عيسى، إبراهيم أجملي (2009) استخدام المشرفين التربويين لتكنولوجيا المعلومات في الإشراف التربوي في الأردن والصعوبات التي تواجههم من وجهة نظرهم، أطروحة دكتوراه، جامعة اليرموك، الأردن؛
- تشامي، جيمس (2003) إعادة هندسة الإدارة - المطلب الحتمي للقيادة الجديدة، ترجمة عبد الرحمن، مركز البحوث، معهد الإدارة العامة، الرياض؛
- حريم، محمد: (2003) إدارة المنظمات منظور كلي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان؛
- هندرة الموارد البشرية وأثرها في تطوير أداء التنظيمي دراسة تطبيقية في معمل السجاد العراقي في بغداد؛
- حريم، حسين: (2004) السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان؛
- خان، أحلام: (2015) أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة استطلاعية لآراء مسئولي الموارد البشرية بمجموعة من المؤسسات الاقتصادية في ولاية بسكرة أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة- الجزائر؛
- خان، أحلام: (2012) إعادة هندسة العمليات كمدخل لتميز إدارة الموارد البشرية، بحث منشور، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد (12)، جامعة بسكرة - الجزائر؛
- خيوك، بيان حسن: (2006 م) استخدام النموذج الفكري لتحسين وتطوير أداء التنظيمي في المنظمات الصحية العراقية، رسالة دبلوم عالي، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد؛

- دمنهوري، أمل محمد شي حسين: (2013) إعادة هندسة العمليات الإدارية: دراسة تطبيقية في الخطوط الجوية السعودية، بحث منشور، مجلة جامعة القدس للأبحاث والدراسات، العدد (31)، (ج 2)، تشرين الأول؛
- صباح، بنوناس: (2008) النمط القيادي وتأثيره على الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة - الجزائر؛
- عمار، كيردي: (2015 م) تأثير القيادة الإدارية على الأداء التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة - الجزائر؛
- محيسن، سناء رشيد: (2015 م) تأثير التدريب في تحسين مستوى أداء التنظيمي، رسالة دبلوم عالي، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد؛
- مسرعي، إبراهيم: (2016) إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) ودورها في تطوير الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية؛
- ناصر، حسن محمود: (2010 م) الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر التنظيمي، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة؛
- ناصر، سومر أديب: (2004 م) أنظمة الأجور وأثرها على أداء التنظيمي في شركات ومؤسسات القطاع العام الصناعي في سورية، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين؛
- الدرة، عبد الباري؛ والمدھون موسى؛ والجزاوي، إبراهيم: (2006) الإدارة الحديثة - المفاهيم والعمليات منهج عملي تحليلي، الطبعة الأولى، المرز العربي للخدمات الطبية، عمان؛
- طه، طارق: (2008) السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية؛
- نجم، نجم: (2012) دراسة العمل والهندسة البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، جامعة الزيتونة، عمان - الأردن؛
- العزاوي، شفاء محمد يوسف (2016)، تأثير إعادة هندسة العمليات الإدارية في المواطنة التنظيمية، بحث مستل منشور، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد (91)، المجلد (22)، بغداد - العراق.
- المعاطية، رقية عدنان: (2010) تطوير الأداء التنظيمي في وزارة التربية والتعليم الأردنية لزيادة كفاءتهم في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات، مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والتقنية، المجلد (2)، العدد (1)؛
- **Reengineering Des Ressources Humaines: La GRH Et La Performance Globale**, In: PERSONNEL, N°409, Mai 2000. Pp. 61-69;
- **HR Optimisation And Reengineering. Centre For Organisational Effectiveness**, 2008. Www.COE-Partners.Com/Articles.Htm, Singapore.
- **Determinants Of Business Process Reengineering Success In Small And Large Enterprises: An Empirical Study In Canadian Context**, Journal Of Small Business Management, Vol. 36,1;
- **A Framework For Reengineering**. Management Review, 1994 ;
- **Le Reengineering, Réinventer L'entreprise Pour Une Amélioration Spectaculaire De Ses Performances**, Dunod, Paris, 1993 ;