



دور التوجه الاستراتيجي في إعادة هندسة الموارد البشرية
دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الادارية في جامعة الموصل

احمد حسين حسن الجراري^a ، نور علي عبود العبيدي^b
جامعة الموصل/ كلية الادارة والاقتصاد

الملخص

معلومات المقالة

يعد التوجه الاستراتيجي حاجةً ضرورية لنجاح واستمرار وبقاء المنظمات بصورة عامة، والذي فرض علينا إعادة هندسة الموارد البشرية والذي يعد من اهم موارد المنظمة وهي إعادة هندسة جبرية وقسرية وليس اختيارية من أجل مواجهة التحديات والظروف العاصفة والمتأرجحة بين الانهيار والدمار من جهة وإعادة الأعمار من جهة أخرى، والاثنتان يقعان تحت الظرف الحالي والمستقبلي، وجاء البحث الحالي لاختبار العلاقة والأثر بين التوجه الاستراتيجي ممثلة بأبعادها (الرؤية، الرسالة، الأهداف الاستراتيجية، القيم) و إعادة هندسة الموارد البشرية ممثلة بأبعادها (البعد البشري، البعد التكنولوجي، البعد التنظيمي)، وفي ضوء تحليل البيانات المجمععة عن طريق استمارة استبيان الموزعة على عينة مكونة من (القيادات الإدارية في جامعة الموصل)، وتوصل البحث الى بعض الاستنتاجات التي اكدت على وجود علاقة ارتباط واثري بين متغيري البحث فضلاً عن وجود تباين في تأثير الأبعاد المكونة للتوجه الاستراتيجي في إعادة هندسة الموارد البشرية مما قادت الى تقديم بعض المقترحات التي اكدت على ضرورة اهتمام قادة المنظمة المبحوثة لمتغيري البحث، فضلاً عن مقترحات اخرى ضرورية للمنظمات عامة والمبحوثة خاصة فيما يتعلق بمتغيري البحث.

تاريخ البحث
الاستلام: ٢٠٢٠/٩/٣
تاريخ التعديل: ٢٠٢٠/١٠/١٥
قبول النشر: ٢٠٢٠/١٠/١٨
متوفر على الأنترنت: ٢٠٢١/٥/٥

الكلمات المفتاحية :

التوجه الاستراتيجي
هندسة الموارد البشرية
الانهيار
الأهداف الاستراتيجية
البعد التكنولوجي

The Role of Strategic Orientation in Human Resources Re-engineering: An Analytical Study of the Opinions of a Sample of Administrative Leaderships at the University of Mosul

Ahmed Hussain Hasan Al-Jarjari^a , Noor Ali Abboud Al-Obaidi^b
University of Mosul /College of Administration and Economics .

Abstract

The strategic orientation is a necessary need for the success, continuity and survival of organizations in general, which has imposed on us the re-engineering of human resources, which is one of the most important resources of the organization, which is compulsory and not optional re-engineering in order to face the challenges and stormy conditions and fluctuate between collapse and destruction on the one hand and reconstruction on the other hand The two are under the current and future circumstance, and the current research came to test the relationship and impact between the strategic direction represented by its dimensions (vision, mission, strategic goals, values) and the re-engineering of human resources represented by its dimensions (the human dimension, the technological dimension, the organizational dimension), and in light of data analysis Compiled by means of a questionnaire distributed on a sample consisting of (administrative leaderships at the University of Mosul), and the research reached some conclusions that confirmed the existence of a correlation and effect between the two research variables as well as the existence of a variation in the impact of the component dimensions of the strategic direction in re-engineering human resources, which led To present some proposals that emphasized the need for the leaders of the researched organization to pay attention to the research variables, as well as other proposals necessary for the organizer. General and the researched especially with regard to the research variables.

Key words: strategic direction, re-engineering of human resources.

*
Corresponding author : G-mail addresses : Ahmed7990@yahoo.com.

المقدمة

أهمية البحث

تبلورت أهمية البحث من خلال بيان دور التوجه الاستراتيجي في إعادة هندسة الموارد البشرية ، وكذلك معرفة أداء الأفراد العاملين وقدراتهم من خلال الاختبار الميداني ، لان الميدان يمثل المختبر الفعلي لبيان إمكانية الأخذ بالنظريات من عدمه ، وقد اتضحت معالم هذا البحث من منظور تطبيقي في منظمة معاصرة ممثلة بجامعة الموصل وعلى نحو يكشف عن أوجه العلاقة بين هذين البعدين استناداً إلى إجابات المبحوثين عن مجموعة من التساؤلات ذات الصلة بهذين البعدين .

أهداف البحث

سعى البحث إلى تحقيق مجموعة أهداف تتمثل بالاتي :

1. التعرف على مدى امتلاك الموارد البشرية للمعلومة والوسائل العلمية والرؤية الواضحة التي تمكنها من التوجه الاستراتيجي السليم للمنظمة المبحوثة.
2. التعرف على مدى وجود وحدات متخصصة وداعمة تعمل على تعزيز قدرات الأفراد في العمل للتمكن من إعادة هندسة مواردها؟
3. الوقوف على حقيقة الإسهام الفعلي للتوجه الاستراتيجي في إعادة هندسة مواردها البشرية؟

فرضيات البحث

استندت البحث على الفرضيات الآتية :

1. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التوجه الاستراتيجي (بدلالة ابعاده) وإعادة هندسة الموارد البشرية (بدلالة ابعادها).
2. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للتوجه الاستراتيجي في إعادة هندسة الموارد البشرية.
3. تتباين الأهمية النسبية لأبعاد متغير التوجه الاستراتيجي في متغير إعادة هندسة الموارد البشرية.

منهج البحث وتقائمه

اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي منهجا رئيسا له وذلك لملاءمته في وصف بعدي البحث، وانطلاقا من ذلك اعتمد على تقائمه هذا المنهج في الحصول على البيانات المناسبة لإنجاح البحث، من خلال الكتب والرسائل و الاطاريح والبحوث لبعض الكتاب والباحثين وكذلك من خلال الشبكة الدولية للمعلومات (الانترنت)، كما تم الاعتماد على استمارة الاستبانة التي أعدها

يشكل التوجه الاستراتيجي أحد الركائز الأساسية لعملية إعادة هندسة الموارد البشرية انطلاقاً من كونها العملية التي يتم من خلالها دراسة التوقعات المستقبلية في ظل تحديد المهارات والمؤهلات التي يمتلكونها وعلى نحو يسعفهم في تنفيذ خططهم، ويتمثل دور الأفراد العاملين في التوجه الاستراتيجي بسعيهم لإثراء قيمتهم في المنظمة، وإن زيادة قيمة الفرد تؤدي إلى زيادة فرص العمل المتاحة أمامه ولاسيما في ظل التغيرات التكنولوجية التي تؤثر على التغيير في وصف الوظائف وأنواعها، وإن تحمل المسؤوليات الكبيرة وزيادة التفاعل البناء بين الأفراد العاملين في المواقع الوظيفية المختلفة وتفاعلهم مع الأفراد الآخرين في المنظمات المنافسة يسهم بدرجة واضحة في زيادة فرص العمل، وكذلك فرص التطور الوظيفي، لذا تضمن البحث اربعة مباحث حيث تناول المبحث الاول التوجه الاستراتيجي اما المبحث الثاني تناول إعادة هندسة الموارد البشرية والثالث تناول الاطار العملي اما الرابع تناول اهم الاستنتاجات والمقترحات التي خلصت اليها البحث. اعتماداً على ما سبق ، فقد تبني البحث المنهجية الآتية:

مشكلة البحث

تواجه منظماتنا اليوم العديد من التغيرات والتوجهات الجوهرية والحديثة في جميع مجالات الاعمال ولاسيما في مجال التعليم العالي ، ولم تكن الجامعة بمنأى عن بيئة التغيير التي اصبحت تؤثر على بقائها ومستقبلها وذلك لصعوبة فهم وادراك العلاقة بين التوجه الاستراتيجي وإعادة هندسة الموارد البشرية ، هذا بالإضافة الى بروز موجه من التحديات التي تواجهها والمتمثلة في صعوبة التنبؤ الاستراتيجي لمستقبلها وديمومة واستمرار انشطتها واهدافها والتي من شأنها ان تؤثر على فاعليتها واداءها وتقف عائقا امام وصولها الى درجة التميز والاداء العالي وخاصة ان الجامعة تسعى جاهدة لبلوغها مع المحافظة على بقائها واستمرارها في ظل بيئة تنافسية متزايدة ومن هذا المنطلق تأتي هذه الدراسة في محاولة للإجابة عن التساؤلات التالية :

1. هل لدى المنظمة المبحوثة الإمكانية والقدرة على التوجه الاستراتيجي السليم للمنظمة؟
2. هل تمتلك المنظمة المبحوثة مهارات تجعلها تقوم بإعادة هندسة مواردها البشرية ؟
3. هل هناك علاقة بين التوجه الاستراتيجي وإعادة هندسة الموارد البشرية ؟
4. هل تتباين متغيرات بعد التوجه الاستراتيجي في بعد إعادة هندسة الموارد البشرية؟

اخرى فقد عرفه (عبد الرزاق واخرون، ٢٠١٩: ١٦١) بانه منهج عمل منظم بعيد المدى يحدد من خلاله سلوك وتوجهات المنظمة الاستراتيجية وذلك من خلال مجموعة من التصرفات والمواقف والتي تعمل على احداث تغييرات ايجابية في العناصر الداخلية للمنظمة وتعمل على الحد او تقليل من العناصر السلبية المحيطة بها، ووضح (Kanagal, 2017: 55) بانه يمثل الركيزة الاساسية التي تستند عليها المنظمة لتطوير المنظمة ان تنقيد بالإمكانات المتوفرة لديها،

وتشير (فوزية، ٢٠١٥: ٧٥) للتوجه الاستراتيجي بانه المسار العام الذي تختاره المنظمة لتحقيق اهدافها مع الاخذ بنظر الاعتبار لظروف البيئة الخارجية ، وكذلك لمواردها المتاحة أي على المنظمة ان تنقيد بالإمكانات المتوفرة لديها

ووصف (Kaehler et al, 2014: 3) ان التوجه الاستراتيجي هو الطريقة التي من خلالها تتمكن المنظمة بان تتفاعل مع بيئتها الخارجية وكيف يمكن ادارة اعمالها وتخصص وتعديل تشكيل مواردها من اجل خلق قدرات ديناميكية كما يعكس التوجه الاستراتيجي الخيارات التنظيمية للمنظمة، وبين (جلاب، ٢٠١٣: ٤٤) بان التوجه الاستراتيجي يمثل فلسفة تنظيمية تؤمن بها المنظمة تعمل على توجيه متخذي القرار الى الفرص البيئية من خلال تركيز اهتمامهم على المظاهر المهمة في البيئة وبقدر تعلق الامر بطبيعة عمل المنظمة وهذه الفلسفة تقوم على عدة اسس مهمة قد تكون سوقية، وريادية ، وتكنولوجية، واكد (Sainio Ritala, & Hurmelinna-Laukkanen, 2012: 3) على ان التوجه الاستراتيجي يعكس الاستراتيجيات التي تنفذها المنظمة من اجل الوصول الى تحقيق الاداء المتميز والمستمر وكذلك تسهيل عملية التوافق والانسجام بين الاستراتيجيات والموارد والتي تساعد على التأقلم مع ظروف السوق

وعرفها (Auh and Menguc, 2005: 335) بانه مجموعة من التوجهات التي تقوم المنظمة بتنفيذها، وذلك لتوليد سلوكيات مناسبة وتحقق من خلالها مستويات اداء مناسبة مقارنة مع المنافسين ، وتأسيسا على ما تقدم يمكن تعريف التوجه الاستراتيجي من وجه نظر الباحثين بانه مجموعة من الاستراتيجيات التي تتخذها المنظمة لتحقيق اهدافها وتحديد رؤيتها ورسالتها المستقبلية لتتمكن من خلالها من تطوير اساليب واسس العمل التي تنتهجها المنظمة من اجل البقاء والتطور والتنافس والتكيف مع جميع الظروف البيئية المحيطة بها الداخلية والخارجية

ثانيا: اهمية التوجه الاستراتيجي : اوضحت العديد من الدراسات التي تناولت موضوع التوجه الاستراتيجي الدور الكبير الذي يلعبه في المنظمات ومدى تأثيره على مستوى ادائها بشكل عام وعلى تحقيق الميزة التنافسية وانه يعتبر من المتغيرات

الباحثان في ضوء المصادر التي أتاحت لهم والتي سيتم الوقوف عليها في الجانب الميداني للبحث، والتي تضمنت المحاور الآتية:

الأول : أختص بالحصول على البيانات التي تخص خصائص المستبينة آراءهم من أفراد العينة العشوائية للبحث والذين سيتم وصفهم اعتماداً عليها لاحقاً .

الثاني : أختص بالحصول على البيانات المناسبة لإنجاح البحث، وتضمن (٢٨) مؤشراً، تغطي متغيرات البحث، وقد خضعت استمارة الاستبانة إلى اختبارات الصدق والثبات، وبعد الانتهاء من جمع استمارات الاستبانة وتفرغ البيانات تم استخدام معامل كرو نباخ الفا (Cronbach Alpha) لتحديد درجة ثبات أداة القياس في هذا البحث، وتبين أن نسبة التوافق في إجابات أفراد عينة البحث بلغت على المستوى الإجمالي (٧٩.٤%) وهي نسبة تثبت درجة جيدة من ثبات الاستبانة بالمقارنة مع (Standard Alpha) البالغة ٦٠% الخاصة بالدراسات الإنسانية (٣٩٠: ١٩٨٩، Afifi, Clark)، كما وتجدر الإشارة إلى أن الاستمارة المشار إليها تم توزيعها على عينة عشوائية لعدد من المستفيدين من الخدمات الاجتماعية في مدينة الموصل والبالغ عددهم (٦٠) فرداً، وسيقف الباحثان على أوصاف هذه العينة في مستهل الإطار الميداني للبحث لاحقاً، وأخيراً فيما يتعلق بتقانات التحليل: فقد تم اعتماد برنامج النظام الجاهز (SPSS-٢٤) والذي بواسطته تم استخراج التكرارات والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات قدر تعلقها بكل عبارة من العبارات التي وردت بالاستبانة، وكذلك بعض الاختبارات التي اختارها الباحثان بوصفها من الاختبارات المناسبة في دراسة العلاقات بين متغيرات البحث المختلفة .

حدود البحث

- ✓ الحدود المكانية للدراسة :- تمثلت بجامعة الموصل.
- ✓ الحدود الزمانية للدراسة:- انحصرت حدود البحث الزمانية في الفترة الواقعة ما بين ٢٠٢٠/٤/١-٢٠٢٠/٨/١٥.

الاطار النظري

✓ التوجه الاستراتيجي

اولاً: مفهوم التوجه الاستراتيجي : يعد التوجه الاستراتيجي من المواضيع المهمة في مجال الاعمال فهو يرتبط بالكيفية التي من خلالها تتمكن ادارة المنظمة من البقاء والتنافس والتميز والنمو فهو ينطلق من نتائج التفكير الاستراتيجي ليتم في ضوئه تحديد الطريقة التي تسترشد بها المنظمة في تحديد اهدافها ورؤيتها ورسالتها المنظمة وذلك من اجل بقائها وديمومتها في اطار تصور استراتيجي بعيد المدى ، وقد تعددت جهات النظر في تعريف التوجه الاستراتيجي من باحث الى اخر ومن دراسة الى

بموجبها يبني المفكر الاستراتيجي توجهات المنظمة والتي تم تبسيط الضوء عليها في هذا البحث بشي من التفصيل وكما يأتي:

١. الرؤية: تعتبر الرؤية الاستراتيجية من العناصر والمكونات الاساسية فهي تعد من المرتكزات المهمة والاساسية التي تعتمد عليها المنظمات لأحداث التغيير الاستراتيجي وذلك لأهميتها في رسم خارطة التنظيمية وفي بناء هيكلتها المستقبلية (David, 2006:96)، وأشار (Righby, 2013:38) للرؤية الاستراتيجية بانها تعبر عن فلسفة المنظمة وما هو الوضع المطلوب من المنظمة لتحقيقه وتسبق الرؤية الاستراتيجية التوجه الاستراتيجي حيث تمثل الانطلاقة التي تنطلق بموجبها المنظمة باتجاه رسالتها واهدافها.

وتعرف (الحافي، 2014:23) بانها وصف لصورة مستقبلية افضل تتطلع بها المنظمة وتتفوق بها على اوضاعها الراهنة لتحقيق اهدافها ورسالتها على المدى الطويل والقصير في ضوء ظروف البيئة العامة سواء كانت داخلية او خارجية، وكذلك الظروف التنافسية.

اما (Larson & Gray, 2011:389) فقد اوضح بان الرؤية الاستراتيجية تشير الى كيفية التعامل مع الصفات غير الملموسة لأداء المنظمة وما ستصبح عليه المنظمة مستقبلا بعد اتمام العمل المكلف به كما انها تفسر ما هو سبب الهام الافراد العاملين نحو العمل واعطاء افضل ما لديهم من اداء وتوجيه ما يمتلكونه من مهارات وخبرات وكفاءة وتوحيد جهودهم نحو تحقيق الهدف المشترك التي تسعى الى تحقيقه المنظمة .

ويرى (انشاصي، 2019:20) بان الرؤية هي عبارة عن مجموعة من الامنيات والطموحات والافكار الملهمة والمحفزة التي تروم المنظمات الوصول اليها ، وكذلك تعتبر بمثابة دليل ومسار عمل تسترشد بها باتجاه رسم خارطتها المستقبلية

وبناء على ما تقدم يرى الباحثين بان الرؤية تعتبر من المرتكزات المهمة والجوهرية التي تعتمدها المنظمة لرسم خارطة طريق عملها ويتم بموجبها التخطيط لمستقبلها وتحديد ما هي الموارد والقدرات التي تمتلكها وفي ضوءها يتم الانطلاق باتجاه الرسالة والاهداف.

٢. الرسالة: يرى (Heizer&Render, 2001:32) بان رسالة المنظمة هي التي توضح الغرض والمبرر الاساسي الذي من اجله وجدت المنظمة وتعتبر الرسالة عن الواجهة التي تعرضها المنظمة للمجتمع الذي هو جزء من بيئتها الداخلية والخارجية وبحكم انها تؤثر وتتأثر به من خلال نشاطها تعد الرسالة البعد الثاني من ابعاد التوجه الاستراتيجي ويتم اعدادها في ضوء الرؤية فهي تمثل الغاية والسبب الرئيسي لوجود المنظمة وعرفها (Papulova, 2014:15) بانها

المتعلقة بالمنظمة سواء كانت ربحية او خدمية ، وان للتوجه الاستراتيجي اهمية كبيرة تتمثل بالاتي:

١. يعمل التوجه الاستراتيجي على تنمية وتطوير قدرة التفكير الاستراتيجي لدى المدراء ورؤساء المنظمات ويجعلهم اكثر قدرة واستجابة على خلق الافكار الخلاقة وليس مجرد متلقين لتلك الافكار من الغير (الشيخلي، والفتلاوي، 2017:3).

٢. يساعد التوجه الاستراتيجي المنظمة على تعريفها لبيئتها كما انه يسوغ شرعية وجودها ومن ثم الحصول على الدعم والمساندة من قبل البيئة كما انه يعتبر الاداة الاساسية التي تعمل على تنسيق جهود المنظمة باعتباره يعد المحور الاساسي الذي يعمل على تحقيق الاتصال الفعال والمؤثر في جميع المستويات الادارية الموجودة فيها ، وبدون هذا الاتجاه فان المنظمة يمكن ان تعمل باتجاه واحد ، وكذلك فان التوجه الاستراتيجي يخدم وحدة التفكير في المنظمة (سعد، 2018:123)

٣. يدعم التوجه الاستراتيجي ويساند المنظمة في الاهتمام بالمعرفة باعتبارها قوة استراتيجية وميزة تنافسية مستدامة تركز عليها المنظمة من اجل خلق وتطوير المنتجات الجديدة واساليب العمل ومعايير الاداء التنظيمي ، وكذلك تمكنها من زيادة امكانياتها لتحليل عناصر القوة والضعف والفرص والتحديات التي تواجه المنظمة (ناصر، 2018:91).

٤. يساهم في تحديد طبيعة العلاقة بين ابعاد التوجه الاستراتيجي المتمثل بالرؤية والرسالة والاهداف والقيم .(حسن، 2012:19)

٥. يساعد التوجه الاستراتيجي المنظمة في تحديد هويتها التنظيمية بالإضافة الى ذلك فانه يساهم في تحقيق عملية التواصل مع العملاء وتوضيح دورة حياة المنتج والعمل على تخطيط السيناريوهات وتحقيق الميزة التنافسية من اجل كسب الاعمال وتحديد اتجاه وبرامج السوق في ظل المخاطر التي من المحتمل ان تتعرض لها المنظمة (2017:55)، (Kanagal)

٦. يستند التوجه الاستراتيجي على فهم وادارك وتفسير البيئة الخارجية والموارد الداخلية حيث يعتبر من الاولويات المهمة التي تسعى المنظمة من خلاله ،من تخصيص الموارد اللازمة لتنمية ثروة المساهمين في المنظمة على المدى البعيد وباعتباره الهدف النهائي (Lau et al., 2008:766).

ثالثا : ابعاد التوجه الاستراتيجي: تتعدد وجهات نظر الباحثين حول الابعاد الاساسية للتوجه الاستراتيجي وحسب الادبيات الاستراتيجية التي تخضع الى الآراء الفلسفية التي يتناولها الباحثين الا ان هناك شبه اجماع على ان (الرؤية، والرسالة ، والاهداف الاستراتيجية، والقيم) تعتبر من الابعاد الرئيسية التي

الاستخدام الكفؤ لجميع مواردها وامكاناتها المادية والبشرية والتكنولوجية التي تملكها وتتعلق الاهداف الاستراتيجية بالفترة المستقبلية المنظور وغير المنظورة. وأشار (العامري، ٢٠١٥: ٦٥) للأهداف الاستراتيجية بانها التزامات تلتزم بها المنظمة لترجمة رؤيتها ورسالتها الى واقع فعلي ويكون ذلك ضمن توقيتات وكلف محددة مسبقا فالهدف الاستراتيجي هو هدف طويل الامد ويعبر عن طموحات وغايات المنظمة من اجل تطوير وتنمية كفاءتها البشرية والجوهرية في جميع مستوياتها التنظيمية.

ويرى الباحثين بان الاهداف الاستراتيجية تعد الوسيلة الاساسية التي تسعى المنظمة الى تحقيقها خلال فترة زمنية معينة وبموجب هذه الاهداف تحدد شرعية وجود المنظمة ونشاطاتها وتساعد على التنبؤ باحتياجاتها المستقبلية المادية والبشرية والتكنولوجية بالإضافة الى انها تحفز الافراد العاملين نحو المبادرة والابداع وتعتبر اساس قوي ومتين تعتمد المنظمة في عملية صنع القرارات .

٤ . القيم : تعد القيم جزء من ثقافة المنظمة وهي مجموعة من الاسس والبادئ والاخلاق التي تؤمن بها المنظمة وتحكم عملها وتعتبرها بمثابة الدليل والمرشد للسلوك ومن خلالها تتمكن المنظمة من تحديد الصواب من الخطأ وتحكم العلاقة بينها وبين المتعاملين معها سواء داخليا او خارجيا (انشاصي، ٢٠١٩: ٢٦) ، ويرى (لبد، ٢٠١٦: ١٢) بانها الوثائق الاخلاقية التي تحكم سلوك الافراد العاملين في المنظمة وتوجههم وكذلك فانها تحكم القرارات التي تتخذها المنظمة في تحقيق اهدافها الاستراتيجية، وعرفها (القيسي ، والطائي، ٢٠١٤: ٩٨) بانها مجموعة من المعتقدات والبادئ التي توجه سلوك وتصرفات الافراد العاملين والمدراء باتجاه تحقيق الغايات والاهداف التي يرمون تحقيقها ، او انها الوسائل التي يختارها المدراء لانهم يؤمنون ويتقنون بصحتها في تحديد الاسلوب الذي يتبعونه في انجازهم لأعمالهم وادائهم لمنظمتهم واتخاذهم لقراراتهم ، وأشار (Daft، ٢٠٠٤: ٣٦١) للقيم على انها تعد عنصرا مهما من عناصر الثقافة التنظيمية وهي مجموعة من الاعراف والتقاليد التي توجه المعتقدات وهي صفة مشتركة بين الافراد العاملين في المنظمة حيث يتم تعلمها من قبل الافراد الجدد ، وبين (Hultman & Gellerman، ٢٠٠٢: ٥٤) بانها تعتبر مصدر حيوي واساسي تلهم جميع العاملين في المنظمة وبكافة مستوياتها التنظيمية وتوجه افعالهم وتصرفاتهم واتخاذ القرارات بالاتجاه الصحيح وعليها يتوقف نجاح وبقاء المنظمة وكذلك فان لها دور مهم في عملية تحديد التوجه الاستراتيجي لتلك المنظمة .

المجال الرئيسي الذي في ضوئه تعمل المنظمة حيث تفسر الاجابة عن الاسئلة التي من نحن؟ وما نقوم به؟ ولماذا نحن موجودون؟ وما هو سبب وجودنا. وأشار (Rothaermel، ٢٠١٣: ٣٢) بان الرسالة هي وصف وشرح ما تقوم به المنظمة فعلا ويتركز مضمون الرسالة لأي منظمة على مجالها العملي والمقصود بذلك توضيح هويتها الحالية وما تقوم به مستقبلا ويبين (السكارنة، ٢٠١٥: ١٢١) ان الرسالة تمثل السبب الرئيسي لبداية تأسيس المنظمة واساس وجودها وبناءها والاعتبار المهم في بناء الغايات والاهداف التي تسعى المنظمة للوصول اليها وتحقيقها كما تبنى السياسات والاستراتيجيات في ضوء توجهاتها وانها تمثل النظرة الواسعة والمحددة لا أساس الأعمال والأنشطة التي تقوم بها المنظمة وتميزها عن غيرها من المنظمات المشابهة لها ، ولذا ينبغي ان تتسم الرسالة الجيدة بعدد من الخصائص تتمثل بالاتي: (الزنفلي، ٢٠١٢: ٩٠):

- ملهمة : بحيث تساهم في اثارة وتعميق روح الحماس والتفاؤل لدى الافراد العاملين في المنظمة
- عريضة وواسعة : وذلك حتى تسمح بتوليد مدى واسع من الاهداف المناسبة والاستراتيجيات البديلة
- قابلة للتحقيق : ان تكون الرسالة واقعية وموضوعية لكي يمكن تحويلها الى خطط وبرامج عملية.
- مقبولة : ان تتاثر القبول من جميع الافراد العاملين في المنظمة.
- ان تؤكد على التوافق والانسجام بين امكانات المنظمة مع اهدافها من جهة وبين اهداف المنظمة واهداف المجتمع من جهة اخرى.

وبناء على ما تقدم يرى الباحثين بان الرسالة تعد من الاسباب الاساسية لوجود المنظمة وتعبر بمثابة دستور ومعيار عمل تسترشد به وفي ضوئها يتم تحديد كافة الطرق والاساليب والقرارات التي تتخذها المنظمة لتسيير عملها وهي تغطي مدة زمنية طويلة الاجل

٣ . الاهداف الاستراتيجية: تعد الاهداف الاستراتيجية بانه العمود الفقري الذي تعتمد المنظمة في عملية التخطيط الاستراتيجي اذا بموجبها تحدد الاطار العام للأنشطة والأعمال التي تقوم بها ، وبذلك فهي تمثل امتداد واقعي عن طريق تحقيق رؤية المنظمة المستقبلية ورسالتها السامية من اجل البقاء والتميز (الغوطي، ٢٠١٧: ١٨) ، يرى (Wayne، ٢٠١٥: ٣٥) بانها عبارة عن النتائج ونهايات الافعال والأنشطة التي كانت المنظمة تروم القيام بها خلال فترة عملها وذلك من خلال

ويكون ذلك بإعادة تنظيم هذه الإدارة بشكل فرق عمل وعلى المستوى الفني وإعادة تصميم عملياتها والتخلص من الأنشطة التي لا تضيف قيمة ويكون التركيز فقط على الأنشطة الاستراتيجية وعلى المستوى التكنولوجي وذلك من أجل التحول إلى العمل الإلكتروني للموارد البشرية وبهذا سوف يتخلص موظفيها من المهام والأنشطة الإدارية والروتينية التي تعيق العمل، ووصفها (٢٠:٢٠١٠، Computing & Didionary)، بأنها دراسة وفحص وتحليل وتعديل نظام ما لإعادة تكوينه بشكل جديد وتنفيذه لاحقاً على الشكل الجديد

ويبين (Hilla&Jones, ٢٠٠١:٤٦٨) إن إعادة الهندسة تكون من الأعلى إلى الأسفل أي تغيير كلي وشامل، ويعرف الباحثين إعادة هندسة الموارد البشرية بأنها أحد الأساليب والتقنيات التي تقوم بها الإدارة العليا في المنظمة لترتيب وإعادة تصميم جذري لكافة عملياتها ومن ضمنها البشرية من خلال استخدام تكنولوجيا معلومات متطورة التي يستخدمها الموظفون ذوي الكفاءة العالية لتقديم خدمات متكاملة إلى العملاء أو لأنفسهم والحصول على تحسينات وتغييرات جوهرية عالية الجودة والإنتاجية

ثانياً: أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية

تبرز أهمية إعادة الهندسة البشرية باعتبارها أحد الأساليب الإدارية والهندسية الحديثة التي تساعد المنظمات على مواجهة المتغيرات وتلبية رغبات وتطلعات زبائنها وتتمثل هذه الأهمية بالآتي : (دمهوري، ٢٠١٣: ٥٦)

١. تساعد على الاستثمار الأفضل للموارد البشرية والمادية والتكنولوجية المتاحة للمنظمة وذلك لتحقيق الميزة التنافسية وتلبية متطلبات الجودة (حسين، ٢٠١٨: ٢٣٤).
٢. تسهم في إدخال تقنيات واساليب عمل جديدة مستحدثة في مجال نشاط المنظمة بما يساعد في تحقيق جودة عالية في تقديم المنتج او الخدمة (توفيق، والنعمي، ٢٠١٣: ٩١٨).
٣. تساعد على تمكين الافراد العاملين بالسلطة ومنحهم الحرية الكاملة في العمل والمبادرة في تحسين أعمالهم بدرجة من الاستقلالية مع تحمل مسؤولياتهم عن نتائج تلك المبادرة وتأسيس قواعد العمل والإبداع والابتكار لديهم(دمهوري، ٢٠١٣: ٥٦).
٤. تسعى في تعزيز قدرة المنظمة على تحقيق رؤيتها ورسالتها الاستراتيجية والاهداف التي تروم تحقيقها (فرحات، ٢٠١١: ١٧).
٥. تعطي مسار لكيفية تحسين وتصميم العمل ، والوصول إلى أداء مثالي تتمكن من خلاله المنظمة من تقليل الضائع وكذلك الفراغ الموجود والأخطاء الناتجة عن الأعمال العشوائية (Daft, 2001: 373).

ويرى الباحثين بان القيم تتمثل بمجموعة من المبادئ والمعتقدات التي تعكس سلوك الافراد العاملين وهذه القيم لا تكون عامة وملزمة فهناك اختلاف في الثقافات والاعراف والتقاليد من مجتمع الى اخرى فما هو مرغوب في مجتمع قد لا يكون كذلك في مجتمع اخر وكذلك فان بعض السلوكيات يحكم عليها بانها غير سوية بينما يعتبر اخرون بانها سلوكيات في غاية الاعتدال

✓ إعادة هندسة الموارد البشرية

اولاً: مفهوم إعادة الهندسة

تمثل إعادة هندسة الموارد البشرية احدى اهم التوجهات الادارية المعاصرة التي نالت اهتمام الكثير من الباحثين في الفكر الاداري الحديث وكذلك المهتمين في مجال الاعمال والادارة وذلك لدورها المهم والكبير في مساعدة المنظمات لاستثمار مواردها المتاحة ومنها البشرية والتي تعد المحرك الاساسي لكافة برامج التحسين المستمر والتي لها الأثر البالغ في إنجاح العملية الإدارية للمنظمة وإعادة ترتيب الأعمال من خلال إحداث تغيير جذري فيها وعلى كيفية أدائها لنشاطاتها المختلفة بهدف تحسين الأداء وذلك على مستوى كل المستويات الإدارية وغيرها من العمليات التي تدفع المنظمة على نحو مستوى اداء متميز وأحسن استغلال وتحقيق كفاءة عالية لمواردها المتاحة تهدف من وراءها رفع وتحسين القدرات التنافسية لها ، وكما إن إعادة الهندسة تساعد المنظمة من الخروج من الروتين والنظرة الضيقة للعمل وعدم الشمولية والحلول السريعة لمشكلات العمل وغير ذلك من النظم والأساليب الإدارية التقليدية(عبد الحفيظ ، ٢٠٠٣: ٣٤)، وقد كان لرياح التغيير التي تجتاح عالم اليوم هو المحرك والدافع الرئيسي لمشاريع إعادة الهندسة في العالم اجمع، وقد عرفت إعادة الهندسة بتعاريف عديدة وردت في كتب وبحوث ودراسات الباحثين وكل حسب وجهة نظره معتمدين بذلك على مجال دراستهم وخلفياتهم النظرية والعلمية، وفيما يأتي بعض التعاريف والمفاهيم التي اعتمدت لدى الباحثين وبحسب توجهاتهم. ويعرفها (حسين، ٢٠١٨: ٢٣٢) بأنها عبارة عن عملية ادارية تنفذها الإدارة العليا في المنظمة بهدف إعادة تصميم الجوانب التنظيمية الخاصة بمواردها البشرية والاستفادة من تكنولوجيا المعلومات وبالشكل الذي يعزز ويدعم قدراتهم وكفاءاتهم على تنفيذ المهام والأنشطة المناطة بهم بما يمكنهم من تحقيق الاهداف التي تروم المنظمة تحقيقها بالشكل المطلوب.

ويرى (Noe at el, ٢٠١٦: ٤٤) بانها عملية المراجعة الكاملة لكافة الاجراءات الخاصة التي تقوم بها ادارة الموارد البشرية الحرجة والتي تساهم في رفع وتعزيز كفاءتها وزيادة قدرتها في تقديم خدمات ذات جودة عالية وبفاعلية ، واوضحت (خان، ٢٠١٥: ١) بانها عملية احداث تغييرات اساسية وجوهرية في ادارة الموارد البشرية وعلى مستوى الهيكلية الخاصة بها

العاملين وتعاونهم معا لتحقيق الاهداف المرجوة (ابو عوض، ٢٠١٥: ٤٠) .

٢. البعد التكنولوجي : أصبحت تكنولوجيا المعلومات تشكل العمود الفقري التي تعتمدها المنظمات المعاصرة في اعادة هندسة الموارد البشرية وتعد إحدى منجزات الثورة العلمية التكنولوجية التي كان لها تأثير كبير ومباشر على تشكيل حياة الانسان وانسان المجتمع المعلوماتي فالمعلومات في عصرنا الحالي تعتبر جزء لا يتجزأ من حياة الانسان واحتياجاته المستقبلية، وإنسان المجتمع المعلوماتي، بالإضافة الى ذلك فان تبني ادارة الموارد البشرية للتكنولوجيا الحديثة واقتنائها 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 الافراد العاملين وادارة مهام الوظيفة وهذا بدوره سوف يلعب دورا كبيرا في تخفيض التكاليف وان تبني العمل الالكتروني سيمكن العاملين من زيادة تركيزهم على المهام الاستراتيجية للوظيفة وتحقيق التوافق مع استراتيجية المنظمة ولعل اهم ما نلمسه من جراء استخدام التكنولوجيا في الوظيفة جراء اعادة هندستها هو الاتمته التامة لعملياتها بعد اعادة التصميم وبالتالي التحول الى ادارة الموارد البشرية الالكترونية (خان واخرون، ٢٠١٩: ١٥٤).

٣. البعد التنظيمي: ويقصد به كافة الاجراءات والوسائل التي تتخذها المنظمة في ضوء هيكلها التنظيمي والثقافة التنظيمية السائدة فيها، اي انه يوضح العناصر والتعليمات التي تعني بتغيير الهيكل التنظيمي للمنظمة وهيكل الاقسام والادارات الفرعية، ويشمل توزيع المناصب والمسؤوليات ومصادر اتخاذ القرارات وقنوات الاتصال التي تربط اعمال الاشخاص والمجموعات في المنظمة بعضها البعض ، ودرجة الرسمية والمركزية ونطاق الاشراف والعلاقات بين الافراد العاملين هذا بالنسبة للمنظمة، اما بالنسبة لإدارة الموارد البشرية فتتمثل التغييرات الهيكلية في اعادة تنظيم الوظيفة، بحيث يتغير توزيع المناصب والمهام والمسؤوليات ، وكذلك تتغير نظم الموارد البشرية المعتمدة كنظم الحوافز والتعويضات، وتقييم الاداء، وبهذا فان المتطلبات التنظيمية تعتبر واحدة من اهم العوامل التي تحدد قدرة المنظمة على تنفيذ ونجاح برامج اعادة الهندسة البشرية (حسين، ٢٠١٨: ٢٣٥).

ثالثا: اهداف اعادة هندسة الموارد البشرية :تسعى المنظمات من خلال اعادة هندسة مواردها البشرية الى تحقيق الاهداف الاتية : (نجم، ٢٠١٢: ٢٢٨)

تخفيض التكلفة : من خلال الغاء العمليات غير الضرورية والتركيز على العمليات ذات القيمة المضافة(بالي، ٢٠١٧: ٣).

٢. تنمية وتطوير الفكر الابداعي لدى الافراد العاملين وذلك بمساعدتهم بالخروج من الصندوق وهي الفكرة التي تتادي بالسعي الى الابداع في عملهم والتخلص من قيود الروتين والتكرار واخراجهم من الروتين اليومي ورتابة العمل الى ظروف عمل تتميز بالتغيير والتميز والتجديد ومهام واعمال مصممة بطريقة محفزة لإبداعاتهم.(خان، ٢٠١٥: ١٩).

٣. جعل بيئة العمل منسجمة مع حاجات وقدرات الأفراد العاملين بما يحقق الراحة القصوى في العمل على أساس حاجاتهم الأساسية بوصفه كائنا بايلوجيا - نفسيا - اجتماعيا.

٤. تنظيم بيئة العمل وفق مبادئ وقواعد ومفاهيم إعادة الهندسة البشرية بما يؤدي إلى زيادة فاعلية العامل من خلال تحسين طرق عمله من أجل تقليص فترة عملية الإنتاج والملائمة مع قدرات وإمكانيات العمل: (نجم، ٢٠١٢: ٢٢٨).

٥. تحقيق تغيير جذري في الاداء ويتمثل ذلك في اسلوب وادوات العمل والنتائج من خلال تمكين العاملين من تصميم العمل والقيام به وفق احتياجات العملاء واهداف المنظمة (عبد القادر، ٢٠٠٨: ١٦٧)

رابعا : أبعاد اعادة هندسة الموارد البشرية : اتفق اغلب الباحثون على ان هناك أبعاد اساسية تؤثر على عملية إعادة هندسة الموارد البشرية والتي تتمثل بالأبعاد الثلاثة الاتية (البعد البشري، والبعد التكنولوجي، والبعد التنظيمي)

١. البعد البشري : تشكل الموارد البشرية في المنظمة العنصر الاساسي والجوهري لأحداث اي عملية تغيير في المنظمة فيعتبر العملاء والافراد العاملين في المنظمة هم الهدف الرئيسي على الإطلاق من أجل أن تكتمل إعادة هندسة، لذا يجب على المنظمة ان تركز على عملية الاعداد الجيد للأفراد المسؤولين القائمين على عملية اعادة الهندسة من اجل احداث التغيير الجذري في المفاهيم والافكار ، وكذلك العمل على بناء الثقافة التنظيمية لدى الموارد البشرية مثل التكيف مع اعادة الهندسة والجودة الشاملة والتحول الى فرق العمل الموجهة ذاتيا بالإضافة الى تطوير التزام الموارد البشرية بخدمة العميل وحتى تنجح عملية اعادة الهندسة لابد من توفر موارد بشرية تكون كفؤة وقادرة على استخدام التكنولوجيا ومدربة تدريبيا مكثفا ومستمر حتى تواكب عملية التغيير، وكذلك تكون بحاجة الى قيادات ادارية مؤهلة قادرة على تحفيز

✓ وصف متغيرات البحث وتشخيصها واختبار فرضياته

سيشتمل هذا المحور على ثلاث فقرات هي :

العمرية (٥٩-٥٠) النسبة الأكبر بين الأفراد المبحوثين وكانت (٣٦.٦٦%)، اما ما يخص المؤهل العلمي يتضح من الجدول (١) أن غالبية أفراد العينة المدروسة هم من حملة شهادة الدكتوراه كانت النسبة (٨٦.٦٧%) النسبة الأقل هم حملة شهادة الماجستير (١٣.٣٣%)، وفيما يخص مدة الخدمة يتضح من الجدول (١) إن غالبية أفراد العينة المبحوثة لديهم مدة خدمة جيدة للتفكير بالتوجهات المستقبلية حيث كانت مدة الخدمة لغالبيتهم هي (٢٠-٢٤) سنة اذ بلغت نسبتهم (٣٦.٦٧%).

أولاً : وصف الأفراد المبحوثين : وصف مجتمع وعينة البحث ووصف وتشخيص متغيرات الدراسة، يتضح من الجدول (١) إن أغلب أفراد عينة البحث هم من الذكور في إدارة المنظمات في الميدان المبحوث، إذ مثلت نسبة الذكور نحو (٧٥%) في حين كانت نسبة الإناث (٢٥%)، اما الفئات العمرية فكانت الفئة

الجدول (١) وصف لعينة البحث

الجنس		ذكور		إناث							
ت	%	ت	%	ت	%						
45	75	15	25								
العمر											
اقل من ٣٠ سنة		30-39		40-49		50-59		٦٠ سنة فأكثر			
ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
-	-	10	16.67	18	30	22	36.66	10	16.67		
المؤهل العلمي											
ماجستير		دكتوراه									
ت	%	ت	%								
8	13.33	52	86.67								
اللقب العلمي											
عميد		معاون عميد		رئيس قسم							
ت	%	ت	%	ت	%						
18	30	20	33.33	22	36.67						
سنوات الخدمة											
اقل من سنوات		6 - 9		10 - 14		15 - 19		20 - 24		٢٥ – فأكثر	
ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
-	-	5	8.33	6	10	19	31.67	22	36.67	8	13.33

أقيام هذين المعدلين أو ارتفاع أقيامهما بعامة قدر تعلق ذلك بكل مؤشر من المؤشرات المعنية بخاصة المؤشر (٧X) الذي ينص (يتوقف نجاح رسالة الجامعة على مدى مشاركة أكبر عدد ممكن من الافراد العاملين فيها بصياغتها) إذ بلغ مقدار الاتفاق على هذا المؤشر ما مقداره (٤٩.٢%) في حين كان عدم الاتفاق على هذا المؤشر (١٧.٥%) وكانت نسبة الحياد مقدارها (٣٣.٣%) وجاء كل هذا بوسط حسابي مقداره (٢.٣١٧) وانحراف معياري قدره (٠.٧٥٥)، وإن المؤشرات المذكورة قد استحوذت على اتفاق جميع المستيبينة آرائهم.

ثانيا : مواقف المستيبينة آرائهم تجاه مؤشرات بعدي البحث: تتوضح مواقف المستيبينة آراؤهم تجاه مختلف الفقرات التي احتوتها استمارة الاستبانة على النحو الآتي:

١. مواقفهم تجاه مؤشرات بعد التوجه الاستراتيجي :يعكس الجدول (٢) التكرارات والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمجمل مؤشرات هذا البعد، فضلاً عن ذلك يعكس معدل هذه الأوساط ومعدل هذه الانحرافات أيضاً، اللذين بلغا (٢.١٨) و(٠.٧٧٦) على التوالي. ويبدو من خلال ارتفاع

الجدول (٢) مواقف المستيبينة آراءهم من مؤشرات التوجه الاستراتيجي

الفقرة المتغيرات	لا اتفق	اتفق	محايد	اتفق	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	ت	ت	ت	%	%	%
الرؤية الاستراتيجية						
X1	25	19.	33	26.	2.314	0.791
	8	8	2	8		
X2	30	23.	44	34.	2.174	0.790
	8	8	9	2		
X3	33	26.	37	29.	2.182	0.823
	2	2	4	6		
X4	19	15.	55	43.	2.261	0.706
	1	1	7	2		
الرسالة						
X5	38	30.	45	35.	2.039	0.804
	2	2	7	3		
X6	27	21.	43	34.	2.230	0.781
	4	4	1	6		
X7	22	17.	42	33.	2.317	0.755
	5	5	3	2		
X8	18	14.	54	42.	2.285	0.702
	3	3	9	4		
الأهداف						
X9	36	28.	42	33.	2.095	0.814
	6	6	3	8		
X10	36	28.	49	38.	2.039	0.783
	6	6	9	1		

0.730	2.206	38.9	49	42.9	54	18.3	23	X11
0.742	2.309	47.6	60	35.7	45	16.7	21	X12
القيم								
0.776	2.277	47.6	60	32.5	41	19.8	25	X13
0.819	1.968	31.7	40	33.3	42	34.9	44	X14
0.815	2.214	46	58	29.4	37	24.6	31	X15
0.794	2.007	31.7	40	37.3	47	31	39	X16
0.776	2.18	41.62		35.21		23.17		المعدل العام

مواردها البشرية من خلال دعم عمليات هذه الادوار بالممارسة الالكترونية، وإن كان ذلك على نحو متباين من مؤشر الآخر، بدليل ارتفاع معدل الأوساط الحسابية ومعدل الانحرافات المعيارية للمؤشرات البالغين (٢.١٩٦) و(٠.٧٧٤) على التوالي من جهة أو ارتفاع الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية أيضاً قدر تعلقها بكل مؤشر من المؤشرات المبحوثة من جهة أخرى.

٢. موافقهم تجاه مؤشرات بعد اعادة هندسة الموارد البشرية كما اشتمل الجدول السابق على جملة من المعدلات والانحرافات المعيارية، اشتمل الجدول (٣) على شبيهات لها أيضاً، ولكنها تخص هذه المرة اعادة هندسة الموارد البشرية ، ويتبين من خلال تفحص هذه المعدلات وجود رضا أو اتفاق عام من لدن المستبينة آراؤهم تجاه مؤشرات هذا المتغير أيضاً بخاصة المؤشر (٥Y) الذي ينص (تسعى الادارة العليا الى تطوير

الجدول (٣) مواقف المستبينة آراءهم من مؤشرات اعادة هندسة الموارد البشرية

الانحراف	الوسط	اتفق	محايد	لا اتفق	الفقرة			
المعياري	الحسابي	% ت	% ت	% ت	المتغيرات			
البعد البشري								
0.786	2.277	48.4	61	31	39	20.6	26	Y1
0.733	2.214	39.7	50	42.1	53	18.3	23	Y2
0.820	2.150	42.1	53	31	39	27	34	Y3
0.736	2.222	40.5	51	41.3	52	18.3	23	Y4
البعد التكنولوجي								
0.823	2.095	38.9	49	31.7	40	29.4	37	Y5
0.804	2.238	46.8	59	30.2	38	23	29	Y6

0.768	2.222	42.9	54	36.5	46	20.6	26	Y7
0.734	2.190	38.1	48	42.9	54	19	24	Y8
البعد التنظيمي								
0.807	2.142	40.5	51	33.3	42	26.2	33	Y9
0.771	2.111	35.7	45	39.7	50	24.6	31	Y10
0.786	2.246	46	58	32.5	41	21.4	27	Y11
0.725	2.254	42.1	53	41.3	52	16.7	21	Y12
0.774	2.196	41.8		36.11		22.09		المعدل العام

ثالثاً : اختبار فرضيات البحث

- أعلى قيمة ارتباط بين متغير الاهداف ضمن بعد التوجه الاستراتيجي ومتغير البعد التكنولوجي ضمن بعد اعادة هندسة الموارد البشرية إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.849) عند مستوى معنوية قدره (0.01).
- أقل قيمة ارتباط بين متغير القيم ضمن بعد التوجه الاستراتيجي ومتغير البعد التكنولوجي ضمن بعد اعادة هندسة الموارد البشرية إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.577) عند مستوى معنوية قدره (0.01).
- كانت قيم الارتباط لبقية العلاقات بين بعد ومتغيرات التوجه الاستراتيجي وبعد ومتغيرات اعادة هندسة الموارد البشرية كانت واقعة بين قيم المتغيرات اعلاه . عليه ووفق ما تم ذكره اعلاه تقبل الفرضية الرئيسة الاولى وترفض الفرضية البديلة.

- الفرضية الرئيسة الاولى: تنص هذه الفرضية (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين التوجه الاستراتيجي(بدلالة ابعاده) واعداد هندسة الموارد البشرية(بدلالة ابعاده))، لأجل التعرف على طبيعة علاقات الارتباط بين بعد ومتغيرات التوجه الاستراتيجي وبعد ومتغيرات اعادة هندسة الموارد البشرية تشير معطيات الجدول (٤) الى الاتي:
- وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين التوجه الاستراتيجي واعداد هندسة الموارد البشرية إذ بلغت قيمة معامل الارتباط الكلي (0.929) عند مستوى معنوية قدره (0.01).

الجدول (٤) علاقة الارتباط بين التوجه الاستراتيجي واعداد هندسة الموارد البشرية

البعد المعتمد	الرؤية الاستراتيجية	الرسالة	الاهداف	القيم	التوجه الاستراتيجي
البعد المستقل					
البعد البشري	0.753**	0.754**	0.658**	0.604**	0.804**
البعد التكنولوجي	0.615**	0.785**	0.849**	0.577**	0.821**
البعد التنظيمي	0.774**	0.72**	0.784**	0.672**	0.857**
اعداد هندسة الموارد البشرية	0.875**	0.871**	0.866**	0.831**	0.929**

** معنوي عند مستوى (0.01) N=60

في التوجه الاستراتيجي بمقدار وحدة واحدة يصاحبه تغير مقداره (1.004) في اعادة هندسة الموارد البشرية ، ويدعم ذلك قيمة (F) المحسوبة البالغة (3.841) وبمستوى معنوية (0.01)، قيمتها الجدولية (3.841) وبمستوى معنوية (0.01)، ودرجات حرية (1,125) وهذا يدل على وجود تأثير بين

الفرضية الرئيسة الثانية: تنص هذه الفرضية (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للتوجه الاستراتيجي في إعادة هندسة الموارد البشرية)، تشير معطيات الجدول (٥) أن هناك تأثيراً معنوياً لبعد التوجه الاستراتيجي في بعد اعادة هندسة الموارد البشرية ، إذ بلغ معامل (β) (1.004) الذي يشير أن التغير

البعدين ، أما معامل التحديد فقد بلغ (0.862)، وهذا يعني أن (86.2%) من مقدار الاختلافات الحاصلة في اعادة هندسة الموارد البشرية يكون سببها التوجه الاستراتيجي، والنسبة المتبقية تعود إلى تأثيرات عشوائية غير معروفة أو غير

داخلية في أنموذج البحث، وتشير قيمة (T) المحسوبة التي هي اكبر من قيمتها الجدولية إلى أهمية تأثير المتغير المستقل في المتغير المعتمد.

الجدول (٥) علاقة الأثر للتوجه الاستراتيجي في اعادة هندسة الموارد البشرية

البعد المعتمد		التوجه الاستراتيجي	
		F	
		β	D.F
		المحسوبة	R ²
		الجدولية	
البعد المستقل			
1.004	1	3.841	0.862
(27.855)	124	775.901	اعادة هندسة الموارد البشرية

عند مستوى معنوية (0.01) (T) المحسوبة $N=60$

بمقدار (84%) تعود الى تأثير متغيري (الاهداف، الرسالة) معاً في حين بلغ قيمة معامل β (0.477) والتي تفسر كلا المتغيرين معا وبدلالة T المحسوبة البالغة (9.754) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (2.358).

دخل متغير الرؤية الاستراتيجية في المرحلة الثالثة ويفسر هذا المتغير مع كل من المتغير الاول والثاني ما مقداره (0.882) أي بمعنى آخر ان الاختلافات المفسرة في اعادة هندسة الموارد البشرية كانت بمقدار (88.2%) تعود الى تأثيرات متغيرات (الاهداف، الرسالة، الرؤية الاستراتيجية) معاً وكانت قيمة معامل β هي (0.378) وبدلالة T المحسوبة البالغة (8.428) وهي اكبر من قيمتها الجدولية (2.358).

يوضح الجدول (٦) ان متغير دخل القيم في المرحلة الأخيرة، اذ كانت الاهمية النسبية بمقدار (0.886) أي بمعنى آخر ان الاختلافات المفسرة في اعادة هندسة الموارد البشرية من قبل الافراد المبحوثين عندما دخلت جميع الابعاد الواردة في الجدول (٩) كانت بمقدار (88.6%) تعود إلى

عليه. ووفق ما تم ذكره اعلاه تقبل الفرضية الرئيسية الثانية وترفض الفرضية البديلة .

٣. الفرضية الرئيسية الثالثة: تنص هذه الفرضية (نتبين الاهمية النسبية لمتغيرات بعد التوجه الاستراتيجي في بعد اعادة هندسة الموارد البشرية)، للتحقق من صحة الفرضية الفرعية من الفرضية الرئيسية الاولى تفصح معطيات الجدول (٦) عن الاتي :

- دخل متغير الاهداف في المرحلة الأولى باعتباره من أكثر الابعاد أهمية، اذ كانت الاهمية النسبية لهذا المتغير ما قيمتها (0.74)، أي بمعنى اخر ان الاختلافات المفسرة في اعادة هندسة الموارد البشرية بسبب تأثير متغير الاهداف وفق اجابات الأفراد المبحوثين كانت بمقدار (74%) وبدلالة قيمة معامل β (0.793) وبدلالة T المحسوبة البالغة (18.762) وهي اكبر من قيمتها الجدولية (2.358).

- دخل متغير الرسالة في المرحلة الثانية ويفسر هذا المتغير مع المتغير الاول ما مقداره (0.84)، أي بمعنى ان الاختلافات المفسرة في اعادة هندسة الموارد البشرية كانت

تأثير الابعاد (الاهداف، الرسالة، الرؤية الاستراتيجية، القيم) عليه. ووفق ما تم ذكره أعلاه فان الأهمية النسبية لمتغيرات معاً، وكانت قيمة معامل β هي (0.365) وبدلالة T المحسوبة البالغة (18.762) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (2.358).

الجدول (6) الأهمية النسبية لتأثير متغيرات التوجه الاستراتيجي على بعد اعادة هندسة الموارد البشرية

المرحلة	D.F	T. Value		الاهمية النسبية	المؤشر الإحصائي الابعاد
		الجدولية	المحسوبة		
1	1				
1	124		18.762	0.793	0.74
2	2				
2	123		9.754	0.477	0.84
		2.358			
3	3				
3	122		8.428	0.378	0.882
4	4				
4	121		8.187	0.365	0.886

عند مستوى معنوية (0.01) $t=N$

الاستنتاجات المقترحات

5. أظهرت نتائج تحليل الانحدار تأثير اعادة هندسة الموارد البشرية بأبعاد التوجه الاستراتيجي.

6. تباين الأهمية النسبية لأبعاد التوجه الاستراتيجي في تأثيرها بإعادة هندسة الموارد البشرية.

المقترحات

1. ضرورة تبني ادارة المنظمة المبحوثة فلسفة ادارية واساليب تنظيمية متطورة تدعم التوجه الاستراتيجي ويكون ذلك عن طريق توفير المناخ الملائم الذي يحفز العاملين ويدعم العمل الجماعي.

2. ضرورة تكثيف الجهود لعمل ورش عمل تهدف الى تكريس ثقافة التوجه الاستراتيجي داخل المنظمة المبحوثة بكافة كلياتها ومراكزها البحثية بحيث يصبح جزء لا يتجزأ من ثقافتها والعاملين فيها وابرز دور واهمية التوجه الاستراتيجي في رفع المستوى الاداري والمهني للعاملين.

3. زيادة اهتمام المنظمة المبحوثة بدراسة كيفية استثمار الفوائد الناتجة عن تنفيذ برامج اعادة هندسة الموارد البشرية وتوظيفها في تعزيز ابعاد التوجه الاستراتيجي من خلال وضع آليات لتنفيذها بالاستعانة بمستشاري الموارد البشرية.

الاستنتاجات

1. يعمل التوجه الاستراتيجي على تنمية وتطوير قدرة التفكير الاستراتيجي لدى المدراء ورؤساء المنظمات ويجعلهم أكثر قدرة واستجابة على خلق الافكار الخلاقة .

2. تساعد إعادة هندسة الموارد البشرية على الاستثمار الافضل للموارد البشرية والمادية والتكنولوجية المتاحة للمنظمة وذلك لتحقيق الميزة التنافسية

3. اتضح من نتائج وصف وتشخيص بعدي البحث (التوجه الاستراتيجي، وإعادة هندسة البشرية) وجود اتفاق لدى الأفراد المبحوثين على أهمية المؤشر العام لهما في مجال العمل.

4. تبين من خلال اختبار علاقات الارتباط بين بعدي البحث في المنظمة المبحوثة وجود اقتران بين التوجه الاستراتيجي وإعادة هندسة الموارد البشرية بدلالة ابعادهما على المستوى الكلي والجزئي، مما يشير إلى تمتع الأفراد المبحوثين بمستوى جيد من هذه التنمية.

خان، احلام، ويحتاوي، مفيدة، وزاوي، صورية. (٢٠١٩). اعادة هندسة الموارد البشرية كألية دعم لنظم عمل الاداء العالي بالمنظمات، دراسة استطلاعية لأراء مسؤولي الموارد البشرية بمجموعة من المؤسسات الاقتصادية، بولاية بسكرة. بحث مقدم الجامعة خيضر، بسكرة، الجزائر.

فوزية، مقراش. (٢٠١٥). اثر الادارة بالذكاءات على التوجه الاستراتيجي. دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

ثانيا: الدوريات

الشيخلي، عبد الرزاق، والفتلاوي، محمد عذاب زغير. (٢٠١٧). التوجه الاستراتيجي وانعكاسه على المنظمة المتعلمة، بحث استطلاعي في وزارة الاتصالات العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد(٢١) ، العدد(١٠٨).

بالي، حمزة. (٢٠١٧). فلسفة اعادة هندسة الموارد البشرية مطلبا ملحا لاستدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. بحث مقدم في الملتقى الوطني حول اشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي.

٣-توفيق، حسان عثمان محمد، والنعمي، انتصار فاضل ما الله، (٢٠١٣)، اعادة هندسة الاعمال فيما بين جودة الوظيفة والجودة الفنية في مجال التعليم الجامعي، مجلة جامعة بابل للعلوم الانسانية، المجلد(٢١) ، العدد(٣).

حسن، علاء احمد. (٢٠١٢). مدى توافق المسؤولية الاجتماعية وابعاد التوجه الاستراتيجي، دراسة تحليلية مقارنة لشركتي الحكماء ونيوى للصناعات الدوائية. مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد(٨)، العدد(٢٤).

حسين، وليد حسين. (٢٠١٨). تأثير اعادة هندسة الموارد البشرية في تعزيز الروح المعنوية للعاملين، بحث تحليلي في كلية الرافدين، الجامعة، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، العدد (١٠٦)، المجلد (٢٤)، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، العراق.

جلاب، إحسان دهش. (٢٠١٣). دور التوجه الاستراتيجي للمنظمات التعليمية في اليقظة الريادية، بحث ميداني في جامعة كربلاء. مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد (١٥)، العدد(٣).

دمنهوري، امل محمد شيخ حسين. (٢٠١٣). إعادة هندسة العمليات الادارية، دراسة تطبيقية في الخطوط الجوية السعودية، بحث منشور. مجلة جامعة القدس للأبحاث والدراسات، العدد ٣١، ج٢، تشرين الاول.

سعد، علي موات، وناصر، محمد جاسم. (٢٠١٨). انعكاسات التوجه الاستراتيجي على الاداء المنظمي، بحث تطبيقي في وزارة

٤. ضرورة قيام ادارة المنظمة المبحوثة بتشخيص اهم الابعاد التي يتوجب التركيز عليها لضمان نجاح برامج اعادة هندسة الموارد البشرية واهم المجالات التي يمكن التوظيف فيها لأهميتها ولدورها المهم في تحسين موقفها التنافسي في اطار البيئة التي تعمل ضمنها عن طريق تفعيل الدور الاستراتيجي للموارد البشرية العاملة لديهم باعتبارهم شريك استراتيجي للمنظمة.

٥. متابعة اهم التطورات والمستجدات في مجال اعادة هندسة الموارد البشرية باعتبار ان هذه البرامج تتعامل مع اهم الموارد التي تمتلكها المنظمة والتي تشكل بحد ذاته ميزة للتفوق والابداع في العمل من خلال الاطلاع على تجارب الدول المتقدمة ومحاولة توظيفها والسعي لتطبيقها.

المصادر

اولا : الرسائل والاطاريح

ابو عوض، رانيا جاسر علي. (٢٠١٥). واقع تطبيق هندرة ادارة الموارد البشرية وعلاقتها بتطوير الاداء الوظيفي في ديوان الموظفين بقطاع غزة. رسالة ماجستير في القيادة والادارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الاقصى، فلسطين، غزة.

انشاصي، رامي ابراهيم محمود. (٢٠١٩). التوجه الاستراتيجي لدى ادارة الجمعيات النسوية في المحافظات الجنوبية وعلاقتها بالثقة التنظيمية. رسالة ماجستير في تخصص القيادة والادارة، جامعة الاقصى، فلسطين.

الحافي، آلاء حسين عبد الرحمن. (٢٠١٤). التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة وعلاقته بالميزة التنافسية. رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الازهر.

العامري، فراس محمد. (٢٠١٥). التوجه الاستراتيجي للمنظمات في اطار التفاعل بين قدرات القيادة وممارسات نظرية الفوضى، اطروحة دكتوراه، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

الغوطي، محمود احمد سالم. (٢٠١٧). دور التخطيط الاستراتيجي في رفع الكفاءة الانتاجية لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة. رسالة ماجستير، كلية التربية، الاصول التربوية، الادارة التربوية، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.

خان، احلام. (٢٠١٥). اهمية اعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الاداء البشري في المؤسسة الاقتصادية، دراسة استطلاعية لأراء مسؤولي الموارد البشرية بمجموعة من المؤسسات الاقتصادية في ولاية بسكرة. رسالة دكتوراه في تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

- David ,Fred.(2006). "Strategie Management" Concept and Cases. الدفاع مكتب المفتش العام، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، العدد (109)، المجلد(24).
- Hultman , Ken & Gellerman , Bill .(2002). Balancing Individual & Organizational Values, John Wiley & Sons.Inc. عبد الرزاق، خالدية مصطفى، وسامي احمد، وحميد علي، (2019)، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة، دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية. المجلة العربية للإدارة، مجلد (39) العدد(1).
- Hill Charles W.L. & RiJones Gareth.(2001). Strategic management theory,Houghton Mifflin Company, Boston, Newyork. **ثالثا: الكتب :**
- Heizer, J. & Render, B.(2001).Operations Management, 6th ed., (New Jersey: Prentice Hall. السكارنه، بلال خلف.(2015). الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي. عمان، الاردن : دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- Kanagal Nagasimha Balakrishna .(2015). Development Of Market Orientation For Marketing Strategic Formulation, International Journal Of Marketing Studies, India;Vol, 9,No.4. الزنفلي، احمد محمود.(2012). التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي، دوره في تلبية متطلبات التنمية المستدامة (د.ب). القاهرة،: مكتبة الانجلو المصرية.
- Kaehler, Cristiano., Busatto, Franciele., Becker, Grace, V. Hansen., Hansen, Peter Bent.(2014). Relationship Between Adaptive Capability And Strategic Orientation: An Empirical Study In A Brazilian Company , Scientific Research, Ibusiness , 6, Pp1-9, Http://Www.Scirp.Org. القيسي، فاضل حمد، والطائي، علي حسون.(2014). الادارة الاستراتيجية نظريات مداخل-امثلة وقضايا معاصرة . عمان، الاردن : دار صفاء للنشر والتوزيع.
- Larson, Erik & Gray, Clifford.(2011).Project management, International edition, McGraw Hill ,Singapore. الكرخي، مجيد .(2014). التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج. قطر : منشورات وزارة الثقافة والفنون والتراث.
- Lau, C., Yiu, D, W., Yeung, P., & Lu, Y.(2008). "Strategic orientation of high-technology16 firms in a transitional economy". Journal of Business Research, 61. نجم ، نجم.(2012). دراسة العمل والهندسة البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، جامعة الزيتونة، عمان، الأردن.
- Noe , Raymond A & Hollenbeck , John R. & Gerhart , Barry & Wright , Patrick M. (2016). fundamentals of Human Resource Management , Sixth Edition, McGraw Hill Education **رابعا : المؤتمرات والندوات**
- Papulova,Zuzana.(2014).The Significance Of Vision And Mission Development For Enterprises In Slovak Republic , Journal Of Economics, Business And Management, Vol. 2, No. 1. فرحات، غول.(2011). دور اعادة الهندسة كأسلوب للتغيير التنظيمي في ظل الازواج البيئية الراهنة. بحث مقدم الى الملتقى العلمي الدولي حول الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة دالي ابراهيم.
- Rigby, Darrell K.(2013).Management Tools 2013 An Executive's Guide , Bain & Company , Usa ,Boston. **المصادر الاجنبية**
- Auh, S., & Menguc, B. (2005). The influence of top management team functional diversity on strategic orientations: The moderating role of environmental turbulence and interfunctional coordination, International Journal of Research in Marketing, 22, 3.
- Computing,Didionary.(2010).Whatisre engineering,Imperial Colleg Department of Computing.
- 3-Daft .R.(2004). "Organization Theory and Design" 8th ed., Thomson, South-Western.
- Daft Richard L.(2001). Organization Theory and Design, Soutr-western Thomson learning.

Rothaermel.Frankt.(2013).Strategic Management, McGraw-Hill Irwin - United States of America.

Sainio, L., Ritala, P., & Hurmelinna-Laukkanen, P. (2012). “Constituents of radical innovation-exploring the role of strategic orientations and market uncertainty”Technovation.

Wayne S.Chaneski.(2015). Setting Goals and Strategic Plans. New Jersey Institute of Technology
[mmsonline.com/epoerts/manufacturing management](http://mmsonline.com/epoerts/manufacturingmanagement) .