

جامعة دمشق
كلية الاقتصاد
قسم إدارة الأعمال

مدخل مقترح للتعامل مع الموارد البشرية الفائضة في الشركات السورية

﴿دراسة ميدانية على المؤسسة العامة للاتصالات في سورية﴾

بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال

PROPOSAL APPROACH FOR DEALING HUMAN RESOURCES SURPLUS IN
SYRIAN COMPANIES
AFIELD STUDY ON SYRIAN TELECOM

إعداد الطالب

رائد محمد عادل البكور

إشراف

الدكتور رعد حسن الصرن

المدرس في قسم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد

جامعة دمشق

أعضاء لجنة الحكم

استناداً إلى قرار مجلس البحث العلمي والدراسات العليا رقم /2060/ تاريخ 2011/5/2 تقرر
تشكيل لجنة الحكم المؤلفة من السادة الأساتذة:

الدكتور يونس عواد

الأستاذ المساعد في قسم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد - جامعة دمشق

عضواً

الدكتور رعد الصرن

المدرس في قسم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد - جامعة دمشق

عضواً مشرفاً

الدكتور غذوان علي

المدرس في قسم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد - جامعة دمشق

عضواً

[illegible]

(الجزء الثاني) الذي وقع بين الشيخ زعمه وعلينا وعلينا كرامة وقوتهم في العجايب والاعمال والعين في السبل (الذي فرجنا فيه

وَالصَّلَاةُ وَالزَّكَاةُ وَالْحَجُّ تَامًا وَالْفَيْئَةُ وَالْمَالُ الْمُبْرُورُ وَأَمَّا بَيْنَنَا وَبَيْنَكُمُ الْحَدُ الْمَسْبُورُ

أَتَقَدِّمُ بِالشُّكْرِ أَوَّلًا لَوَالِدِي الْكَرِيمَيْنِ عَلَى كُلِّ مَا تَكْبِدَاهُ مِنْ مُعَانَاةٍ مِنْ أَجْلِ تَهْيِيدِ الطَّرِيقِ الْأَفْضَلِ وَالطَّرِيقِ الْأَصْعَبِ طَرِيقَ التَّعْلِيمِ بِكُلِّ مَا وَسَعَتْهُ أَيْدِيهِمَا .

أشكر أستاذي الدكتور محمد حسن الصرن الذي كان خير سنداً لي طيلة فترة إعداد هذا البحث، على تشجيعاته وتوجيهاته القيمة ، والذي ما عرفته إلا مثلاً للإنسان الهادئ المتواضع طويل البال والمحب للآخرين، كما أشكره على أسلوبه وطريقة إشرافه المميزة التي تمكن الباحث من أن يسعى للإتيان بكل ما هو جديد ولكن وفق منهج علمي مضبوط.

كما أشكر أعضاء لجنة الحكم الأستاذ الدكتور يونس عواد والدكتور غزوان علي على تفضلهما بتقييم هذا البحث وإغناء هذا البحث بما لديهما من فيض خبرة وحسن سيرة في المجال العلمي .

كما أشكر كل من ساهم في هذا العمل ولا يفوتني أن أخص بالذكر العاملين في المجال الإداري في مؤسسة الاتصالات في الإدارة المركزية والفروع في المحافظات.

كما أشكر اصدقائي وصديقاتي الذين كان لهم فضل التشجيع والتشيت في حالات الضيق.

وَفِي الْحَتَامِ لَا أَنْسَى أَنْ أَشْكُرَ كُلَّ عَائِلَتِي عَلَى دَعْمِهَا الْمُسْتَمِرِّ وَلَا أَسْتَشْنِي أَحَدًا.

الإهداء

- إلى من أدين بكل ما وصلت إليه وما أرجو أن أصل إليه
- المرشد إلى طريق الإيمان والهدوء النفسي
- إشراقة النور في حياتي

أبي الغالي

- إلى مصدر الحنان والرعاية والعطاء بلا حدود...
- إلى الإيثار والحب الحقيقي الذي يمنح بلا مقابل ويعطي بلا حدود أو منة.....
- إلى نبع الحنان المتدفق بل هي الحنان ذاته يتجسد في صورة إنسان

أمي الغالية

- إلى تلك النفوس الطيبة والقلوب الدافئة....
- إلى من إليهم ألجا حين ضيقي وعليهم أتكا وقت ضعفي
- إلى من لا تحلو الحياة إلا معهم

أخواتي وإخوتي

- إلى كل من عرفني وأحبني إلى أصدقائي وزملائي لكم مني كل المحبة والتقدير جميعاً

قائمة المصطلحات

proposed approach	مدخل مقترح
Strategy	الاستراتيجية
Surplus of human resources	فائض الموارد البشرية
Process re-engineering	إعادة هندسة العمليات
Operations	العمليات
Information Technology	تقنية المعلومات
Human Resources	الموارد البشرية
Restructuring of the company	إعادة هيكلة الشركة
Reorganization	إعادة التنظيم
Teams work	فرق العمل
Scientific method in the re-engineering	المنهج العلمي في إعادة الهندسة
Reduce the size of the company	تصغير حجم الشركة
Job cuts	تقليص الوظائف
Redesigning the organizational structure	إعادة تصميم الهيكل التنظيمي
Reduction of workforce	تخفيض القوى العاملة
Developing Thinking	الهندرة
Re-engineering human resources	إعادة هندسة الموارد البشرية
Reduce costs	تخفيض التكاليف
Maximize value	تعظيم القيمة
Merge operations similar	دمج العمليات المتشابهة
Radical change	تغير جذري
Re-engineering training	إعادة هندسة التدريب
Adequate training time	التدريب بالوقت الملائم
Education	التعليم
Early Retirement	التقاعد المبكر

ملخص

مدخل مقترح للتعامل مع الموارد البشرية الفائضة في الشركات السورية

إعداد: الطالب رائد البكور

إشراف: الدكتور رعد حسن الصرن

تعتبر مشكلة الموارد البشرية الفائضة من المشكلات الهامة التي تعاني منها الشركات والجهاز الإداري في سوريا، خاصة فيما تواجهه هذه الشركات من تحديات داخلية وخارجية، تفرض عليها إعادة النظر في طرق أدائها لعملها، وهياكلها التنظيمية، ومواردها البشرية. خاصة أنه لم يعد يجدي أمام تلك الشركات، في القطاع الخاص والقطاع العام، العمل بالأساليب والطرق التقليدية، التي كانت تعمل بها.

تتمثل المشكلة الرئيسية للبحث باقتراح الباحث مدخل إداري يعتمد على مفاهيم إدارية حديثة، يساعد إدارة الشركات ومنها المؤسسة العامة للاتصالات على التعامل مع مواردها البشرية الفائضة، وإدارتها بما يحقق أقصى استفادة من تلك الموارد وبالشكل الأنسب.

تتبلور أهمية البحث بأهمية علمية وأهمية عملية يقدمها هذا تتمثل الأهمية العلمية بمساهمته مع الدراسات الأخرى التي تتناول موضوع إدارة الموارد البشرية ومشكلاتها وسبل التعامل مع تلك المشكلات، كما أنه يمثل بداية للدخول إلى مدخل إعادة هندسة الموارد البشرية هذا المدخل الذي تعاني مكثباتنا من نقص في الدراسات التي تعالج هذا الموضوع.

تتمثل الأهمية العملية من خصوصية القطاع الذي تتم الدراسة فيه وهو قطاع الاتصالات هذا القطاع الذي له دور كبير في الناتج الوطني، وكذلك من خصوصية المشكلة التي يطرحها وتتمثل في التعامل مع الموارد البشرية الفائضة، وتقسم مدخل يساعد المدراء والقائمين على الجهاز الإداري من حل المشكلات التي تعاني منها شركاتهم.

ويهدف البحث بشكل عام إلى وضع مدخل مقترح يسهم في إعادة هندسة الموارد البشرية الفائزة من خلال دراسة عناصر إعادة هندسة العمليات كعنصر أول، وإعادة هندسة الموارد البشرية كعنصر أساسي ثاني. ومن خلال العناصر الفرعية لكلا العنصرين بالإضافة لدراسة كل من إعادة هندسة التدريب، وإعادة توزيع الموارد البشرية الفائزة، والحد من الفائض منها.

وقد قام الباحث بوضع المدخل المقترح والذي يقوم على عنصرين أساسيين هما: إعادة هندسة العمليات، والذي تتضمن إعادة هندسة الهيكل التنظيمي، إعادة التصميم، إعادة التنظيم، بالإضافة إلى تقانة المعلومات.

وإعادة هندسة الموارد البشرية، وتتضمن إعادة هندسة وظائف الموارد البشرية، إعادة هندسة تدريب وتنمية الموارد البشرية، إعادة توزيع الموارد البشرية الفائزة، واستخدام سياسات تخفيض الموارد البشرية.

قام الباحث بدراسته للمدخل المقترح من خلال توزيع استمارة على عينة في المؤسسة العامة للاتصالات تتضمن دراسة بنود المدخل المقترح.

وأوضحت نتائج البحث و اختبارات الفروض السابقة أن النموذج المقترح مناسب لمعالجة الموارد البشرية الفائزة.

وتشير توصيات البحث الحاجة لمساندة النموذج المقترح، باستخدام الدراسات المستقبلية الميدانية والتطبيقية، والتوسع في الدراسة على بنود المدخل المقترح، وإثراء المكتبة بالدراسات والأبحاث المتعلقة بموضوع إعادة هندسة الموارد البشرية.

الكلمات المفتاحية:

مدخل مقترح، موارد بشرية، فائضة موارد بشرية، قطاع عام، مؤسسة الاتصالات، إعادة هندسة موارد بشرية، إعادة هندسة عمليات، إعادة توزيع موارد بشرية، إعادة هندسة التدريب، إعادة هيكلة الشركة، إعادة تنظيم، إعادة تصميم، تخفيض موارد بشرية، التعامل مع الموارد البشرية الفائزة.

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتوى	ترتيب
أ	الشكر	
ب	الإهداء	
ت	مصطلحات البحث	
ث	ملخص	
ح	فهرس المحتويات	
س	فهرس الجداول	
ص	فهرس الأشكال	
1	الفصل التمهيدي الإطار العام للبحث	
2	مقدمة	1
3	مشكلة البحث	2
4	توضيح فكرة البحث	3
4	أهمية البحث	4
4	1- الأهمية العلمية	
5	2- الأهمية العملية	
5	أهداف البحث	5
5	عناصر المدخل المقترح	6
6	فرضيات البحث	7
6	التعريف بمصطلحات البحث	8
10	المجتمع الإحصائي والعينة الممثلة له	9
11	طرق جمع البيانات	10
11	منهج البحث	11
11	أداة ومتغيرات البحث	12
14	حدود البحث	13

14	الدراسات السابقة	14
23	القسم الأول الإطار النظري	
24	الفصل الأول التغيير وإعادة الهندسة	
25	مقدمة	1
26	التغيير التنظيمي في الشركات المعاصرة	2
27	مجالات التغيير التنظيمي	1-2
27	التغيير الهيكلي	1-1-2
27	التغيير التقني	2-1-2
28	التغيير الإنساني	3-1-2
29	التغيير والموارد البشرية الفائضة	2-2
30	إعادة الهندسة كمدخل للتعامل مع الموارد البشرية الفائضة	3
31	تعريف إعادة هندسة العمليات	1-3
33	التطور التاريخي لإعادة الهندسة	4
35	دواعي استخدام إعادة الهندسة	5
36	عوامل نجاح وأسباب الفشل لمدخل إعادة الهندسة	6
36	عوامل النجاح	1-6
38	أسباب فشل مشروع إعادة الهندسة	2-6
39	خصائص لإعادة الهندسة والفرق بينها وبين مداخل التطوير الأخرى	7
41	دور إعادة الهندسة في التعامل مع الموارد البشرية	8
44	الفصل الثاني المقومات الأساسية ومنهجية إعادة الهندسة	
45	مقدمة	1
45	تكامل مقومات إعادة الهندسة	2
46	العمليات كأحد مقومات إعادة هندسة العمليات	3
47	أنواع العمليات	1-3

48	تبسيط العمليات	2-3
49	تقانة المعلومات	4
50	دور تقانة المعلومات في إعادة هندسة	1-4
52	دور تقانة المعلومات في معالجة الموارد البشرية الفائضة	2-4
53	الموارد البشرية	5
55	مشكلة الموارد البشرية الفائضة	1-5
57	التحديات التي أدت إلى ظهور مشكلة الموارد البشرية الفائضة	2-5
57	العولمة	1-1-5
58	التحديات التقنية	2-1-5
59	ضعف التكامل بين مخرجات التعليم مع متطلبات الوظائف الجديدة	3-1-5
60	دور الإدارة العليا في معالجة مشكلة الموارد البشرية الفائضة	3-5
62	المنهج العلمي لإعادة الهندسة	6
67	الفصل الثالث إعادة هندسة الموارد البشرية	
68	مقدمة	1
68	مفهوم إعادة هندسة الموارد البشرية	2
69	تعريف إعادة هندسة الموارد البشرية	3
71	مبررات استخدام إعادة هندسة الموارد البشرية	4
73	فوائد إعادة هندسة الموارد البشرية	5
73	القيمة المضافة للموارد البشرية	1-5
75	تخفيض التكاليف	2-5
76	معالجة مشكلة الموارد البشرية الفائضة	3-5
78	المدخل المقترح للتعامل مع الموارد البشرية الفائضة	6
79	التعريف بالمدخل المقترح وأهميته	1-6
79	العناصر الفرعية الداخلة في تشكيل المدخل المقترح	2-6
79	العناصر الفرعية لعنصر إعادة هندسة الموارد البشرية	1-2-6
80	إعادة هندسة الوظائف الأساسية للموارد البشرية	1-1-2-6

80	إعادة هندسة القوانين والتشريعات	2-1-2-6
81	إعادة تخطيط الاحتياجات الوظيفية	3-1-2-6
81	إعادة هندسة التعويضات والأجور	4-1-2-6
81	إعادة هندسة التدريب	5-1-2-6
82	أولاً: إعادة الهندسة باستخدام التعليم والتعلم	
82	ثانياً: إعادة هندسة التدريب باستخدام تقانة المعلومات	
83	ثالثاً: التغيير الجذري للعملية التدريبية	
84	إعادة توزيع الموارد البشرية	2-2-6
84	طريقة الندب والإعارة	1-2-2-6
84	الاستعانة بالمقاولين (مزودي الخدمات الخارجيين)	2-2-2-6
85	ترقية الموارد البشرية	3-2-2-6
85	إعادة التوزيع عن طريق النقل	4-2-2-6
86	الاحتفاظ بالموارد البشرية الفائزة وإعادة توزيعها	5-2-2-6
86	العناصر الفرعية لإعادة هندسة العمليات	3-2-6
87	إعادة الهيكلة التنظيمية وإعادة هيكلة الموارد البشرية	1-3-2-6
89	إعادة التصميم	2-3-2-6
90	إعادة التنظيم	3-3-2-6
92	تخفيض الموارد البشرية	4-2-6
95	القسم الثاني الإطار العملي	
96	الفصل الأول الدراسة الإحصائية لمتغيرات الدراسة	
97	المقدمة	1
97	واقع عناصر المدخل المقترح في مؤسسة الاتصالات	2
97	واقع الموارد البشرية في مؤسسة الاتصالات	1-2
98	واقع التدريب والتطوير في المؤسسة	2-2
98	التقييم والتعويضات	3-2

99	التصميم والتخطيط التنظيم	4-2
99	إعادة توزيع الموارد البشرية	5-2
100	الدراسة الإحصائية	3
100	دراسة خصائص عينة الدراسة	1-3
100	وصف مجتمع البحث وعينته	1-1-3
101	وصف أداة الدراسة	2-1-3
101	الدراسة الإحصائية لاستجابات الأفراد	2-3
102	اختبار ثبات أداة الدراسة	1-2-3
103	الإحصاء الوصفي لعينة البحث	2-2-3
103	التوزيعات التكرارية والمخططات البيانية للخصائص الديموغرافية	1-2-2-3
103	توزيع أفراد العينة وفقاً للخصائص الديموغرافية والوظيفية	2-2-2-3
104	إحصاءات وصفية للمشاركين بالدراسة	3-2-2-3
109	التحقق من صحة الفرضيات المستخدمة بالبحث أو عدمها	3-3
117	الفصل الثاني التحليل العاملي	
119	تطبيق التحليل العاملي لعنصر إعادة هندسة الموارد البشرية	1
119	تفسير معاملات الارتباط	1-1
120	تفسير التباين المفسر لمتغيرات العنصر الأول	2-1
121	تفسير المكونات المدورة لعنصر إعادة هندسة الموارد البشرية	3-1
123	تحليل إسقاط المتغيرات على المستوى العاملي	4-1
124	دراسة مكونات عنصر إعادة هندسة الموارد البشرية بناءً على درجات التشبع	5-1
127	تطبيق التحليل العاملي لعنصر إعادة هندسة العمليات	2
127	تفسير معاملات الارتباط لمتغيرات العنصر الثاني إعادة هندسة العمليات	1-2
127	تفسير نسب التباين المفسر	2-2
128	تفسير مصفوفة المكونات المدورة لعنصر إعادة هندسة العمليات	3-2
129	دراسة مكونات عنصر إعادة هندسة العمليات بناءً على درجات التشبع	4-2
133	تطبيق التحليل العاملي لعنصر إعادة توزيع الموارد البشرية الفائضة	3

133	تفسير معاملات الارتباط لمتغيرات إعادة توزيع الموارد البشرية	1-3
133	تفسير التباين المفسر	2-3
134	تفسير مصفوفة المكونات المدورة لعنصر إعادة توزيع الموارد البشرية الفائضة	3-3
135	دراسة عناصر إعادة توزيع الموارد البشرية الفائضة بناء على درجات التشبع	4-3
136	تطبيق التحليل العاملي لعنصر تخفيض الموارد البشرية	4
136	تفسير معاملات الارتباط	1-4
137	تفسير التباين المفسر	2-4
137	تفسير مصفوفة المكونات المدورة لعنصر تخفيض الموارد البشرية الفائضة	3-4
138	دراسة متغيرات عنصر تخفيض الموارد البشرية الفائضة بناء على درجات التشبع	3-4
140	الفصل الثالث النتائج والمقترحات	
141	نتائج الدراسة الإحصائية	1
141	نتائج دراسة المتغيرات الشخصية والتكرارات واختبار الفرضيات	1-1
142	المدخل المقترح بناءً على نتائج التحليل العاملي	2-1
142	1- مصفوفة التميز للمتغيرات التي حصلت على أعلى نسبة تشبع	
144	2- مصفوفة القبول للمتغيرات التي حصلت على نسبة تشبع أقل	
144	3- مصفوفة الضعف للمتغيرات التي حصلت على نسبة تشبع ضعيفة	
148	المقترحات	2
149	مقترحات لدراسات مستقبلية	3
151	المراجع	
	الملاحق	
	Abstract	

فهرس الجداول

الرقم	الجدول	الصفحة
جدول (1-1)	توزيع الموارد البشرية في مؤسسة الاتصالات حسب المحافظات	97
جدول (2-1)	توزيع أفراد المجتمع والعينة المسحوبة	100
جدول (3-1)	عدد الاستثمارات الموزعة في مديريات المؤسسة	101
جدول (4-1)	عدد الاستثمارات الصالحة للتحليل	101
جدول (5-1)	اختبار ألفا كرونباخ الكلي	102
جدول (6-1)	اختبار ألفا كرونباخ للمحاور	102
جدول (7-1)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأفراد العينة حسب المتغيرات الديموغرافية	103
جدول (8-1)	توزيع أفراد العينة وفقاً للخصائص الديموغرافية والوظيفية	103
جدول (9-1)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة حسب المحاور	105
جدول (10-1)	اختبار T- test للفرضية الأولى	109
جدول (11-1)	جدول التكرارات والمتوسطات الحسابية لمتغيرات الفرضية الأولى	110
جدول (12-1)	اختبار T- test للفرضية الثانية	110
جدول (13-1)	التوزيعات التكرارية والمتوسطات الحسابية لمتغيرات الفرضية الثانية	111
جدول (14-1)	اختبار test -T للفرضية الثالثة	112
جدول (15-1)	التوزيعات التكرارية والمتوسطات الحسابية لمتغيرات الفرضية الثالثة	112
جدول (16-1)	اختبار test -T للفرضية الرابعة	113
جدول (17-1)	التوزيعات التكرارية والمتوسطات الحسابية لمتغيرات الفرضية الرابعة	114
جدول (18-1)	التوزيعات التكرارية والمتوسطات الحسابية لمتغيرات الفرضية الرابعة	115
جدول (1-2)	اختبار K-M-O لمعرفة كفاية العينة	120
جدول (2-2)	نسب التباين المفسر للعوامل الداخلة في التفسير	120

121	نتائج تدوير العوامل لعنصر (إعادة هندسة الموارد البشرية)	جدول (2-3)
125	تشبعات المتغيرات على العوامل لمتغيرات عنصر إعادة هندسة الموارد البشرية	جدول (2-4)
127	اختبار K-M-O لمعرفة كفاية العينة في عنصر إعادة هندسة العمليات	جدول (2-5)
127	جدول التباين المفسر الكلي والجذور الكامنة لكل مكون من مكونات عنصر إعادة هندسة العمليات	جدول (2-6)
128	مصفوفة المكونات (العوامل) المدورة لعنصر إعادة هندسة العمليات	جدول (2-7)
130	جدول التشبعات المتغيرات على العوامل لمتغيرات عنصر إعادة هندسة العمليات	جدول (2-8)
133	جدول التباين المفسر الكلي والجذور الكامنة لكل مكون من مكونات عنصر إعادة توزيع الموارد البشرية الفائضة	جدول (2-9)
134	مصفوفة العوامل المدورة لمكونات عنصر إعادة توزيع الموارد البشرية	جدول (2-10)
135	تشبعات المتغيرات الداخلة في العنصر الثالث	جدول (2-11)
137	جدول التباين المفسر الكلي والجذور الكامنة لكل مكون من مكونات عنصر تخفيض	جدول (2-12)
137	مصفوفة المكونات (العوامل) المدورة لعنصر تخفيض الموارد البشرية الفائضة	جدول (2-13)
138	درجات تشبع متغيرات عنصر تخفيض الموارد البشرية	جدول (2-14)
143	مصفوفة التميز لمتغيرات المدخل المقترح	جدول (2-15)
144	مصفوفة القبول لمتغيرات المدخل المقترح	جدول 2-16
144	مصفوفة الضعف لمتغيرات المدخل المقترح	جدول 2-17

جدول الأشكال

الرقم	الشكل	الصفحة
الشكل رقم (1)	عناصر ومتغيرات المدخل المقترح	13
الشكل رقم (2)	مجالات التغيير التنظيمي	29
الشكل رقم (3)	المقومات الأساسية في إعادة الهندسة	46
الشكل رقم (4)	دورة حركة العملية في الشركة	47
الشكل رقم (5)	العلاقة بين تكاليف الموارد البشري والقيمة المضافة	75
الشكل رقم (6)	دائرة الارتباط لمتغيرات عنصر إعادة هندسة الموارد البشرية	123
الشكل رقم (7)	دائرة الارتباط لمتغيرات عنصر إعادة هندسة العمليات	132
الشكل رقم (8)	دائرة الارتباط لمتغيرات عنصر إعادة توزيع الموارد البشرية	136
الشكل رقم (9)	دائرة الارتباط لمتغيرات عنصر تخفيض الموارد البشرية الفائضة	139

الفصل التمهيدي

الإطار العام للدراسة

1	مقدمة.
2	مشكلة البحث.
3	توضيح فكرة البحث.
4	أهمية البحث.
5	أهداف البحث.
6	عناصر المدخل المقترح.
7	فرضيات البحث.
8	تعريف بمصطلحات البحث.
9	المجتمع الإحصائي والعينة الممثلة له.
10	طرق جمع البيانات.
11	منهج البحث.
12	أداة ومتغيرات البحث
13	حدود البحث.
14	الدراسات السابقة.

1- مقدمة.

يشهد العالم تغيرات كبيرة خاصة في مجال الاتصالات والمعلومات *Communication* وإدارتها واستخداماتها، وكان لهذه التغيرات أثر كبير على طبيعة مجتمعنا وأنشطتنا الاقتصادية والثقافية والتنمية، فالتجهت الحكومات والشركات إلى الاعتماد على الاقتصاد المبني على المعرفة *Knowledge Economy* والمعلومات أكثر من اعتمادها على الاقتصاد المبني على الصناعة *Industrial Economy*، فقد أشارت العديد من الدراسات إلى أن نسبة مساهمة قطاع الخدمات إلى إجمالي الناتج القومي قارب 56% من الناتج الكلي، في حين بلغت نسبة مساهمة القطاع الصناعي 37%⁽¹⁾ فقط، وهذا دلالة على مدى التحول من الاقتصاد الصناعي والزراعي إلى الاقتصاد الخدمي والمعلوماتي، الأمر الذي دفع لحدوث تحول داخل الشركات والمؤسسات في أساليب العمل والتنظيم والإدارة والموارد البشرية *Human Resources* المستخدمة داخل الشركة.

بدأت الأنظار تتجه نحو الموارد البشرية على أنها المورد الاستراتيجي الأكثر أهمية الذي يمكن للشركة من خلاله مواجهة التغيرات والتحولات المحيطة، فقد تبين أن أكثر الشركات نجاحاً في بيئة الأعمال الجديدة هي التي تتميز بإبداع وتنوع ومهارة مواردها البشرية، حيث أصبحت الموارد البشرية مقياس قوة الشركة في مواكبة التغيرات التكنولوجية، فأصبحت الشركات مطالبة بإجراء تغييرات داخلية جذرية في كافة النواحي الفنية والإدارية والتنظيمية، وبالعامل على إعادة هندسة عملياتها وهيكلها التنظيمي، فكانت تسعى لإعادة النظر في تلك الموارد البشرية كما ونوعاً، فلجأت في سبيل ذلك إلى العمل على تطبيق مداخل مختلفة كإدارة الجودة الشاملة *Total Quality Management*، وإعادة الهيكلة *Restructuring Approach*، والعمل على تطبيق المعايير الدولية في العمل مثل *ISO 27000, ISO 18000, ISO 14000, ISO 9000*. والستة سيجما *Six Sigma* وإعادة الهندسة *Reengineering Approach* وغيرها...

قامت العديد من شركات ومؤسسات القطاع العام والخاص بمحاولات عديدة لإدخال تغييرات في الشركة، كالتالي قامت بها وزارة الصناعة في سورية في محاولة منها لاستيعاب الأزمة التي عصفت بها نتيجة الخسائر المتوالية في شركاتها، فوجدت أن أساس المشكلة يكمن في وجود موارد بشرية فائضة عن الحاجة وتحتاج إلى معالجة، إلا أنها وقفت حائرة حيال كيفية معالجة تلك المشكلة واقترحت بعض الحلول مع بعض الاستراتيجيات لحل تلك المشكلة، ونذكر أيضاً محاولات وزارة المالية والمصرف المركزي وهيئة تخطيط الدولة وإعادة هندسة لعملياتها الفنية والإدارية. طبق مدخل إعادة هندسة العمليات *Reengineering Processes* في بعض المؤسسات كان أكثرها استمرارية في مؤسسة الاتصالات التي قامت بتطبيق هذا المدخل تطبيقاً جزئياً في أقسام وعمليات المؤسسة. قدمنا نتيجة تلك المحاولات الجادة لدى الشركات هذا البحث الهادف لوضع الأسس المناسبة التي تساعد شركاتنا وبخاصة في القطاع العام في معالجة مشاكلها المتعلقة بالموارد البشرية.

⁽¹⁾ موقع بي نت للدراسات الاقتصادية http://www.Bnet.com/2405-13067_23-41876.html?tag=nav;workLife

2- مشكلة البحث.

يواجه الجهاز الإداري في سورية مجموعة من التحديات الداخلية والخارجية التي فرضت شروطاً معينة على إدارة وسياسات وأساليب العمل، دفعت الشركات والإدارات إلى التخلي عن الأساليب التقليدية في أداء العمل والبحث عن أساليب جديدة للعمل، وإعادة النظر في الترتيب الداخلي للشركة وهيكلها التنظيمي. أثرت هذه التحديات على العنصر البشري في الشركة وعلى المتواجدين في سوق العمل، وانعكست هذه التحديات على جودة ونوعية وحجم الموارد البشرية داخل الشركة. تتمثل التحديات بما يلي:

1. العولمة *Globalization* وما أفرزته من تطورات تقنية *Technical developments* ساهمت كبديل عن عدد من الموارد البشرية التي كانت تحتاج إلى مهارة يدوية أو تحتاج إلى جهد عقلي.
2. يتميز القطاع العام بأهداف متعددة ومتناقضة مختلفة عن القطاع الخاص، ويسعى إلى خدمة المواطنين بمختلف فئاتهم، وإلى تحقيق العدالة والمساواة الاجتماعية من خلال توفير فرص عمل ملائمة للمواطنين للحد من مشكلة البطالة، وبالمقابل نجد هذا القطاع يعاني من مشكلة في موارده البشرية تتمثل بزيادة حجم الموارد وانخفاض في كفاءتها، ويسعى القطاع العام لاستخدام الأساليب الحديثة لمعالجتها والحيلولة دون تفاقم المشكلات.
3. تصاعد شكاوي المواطنين من سوء الخدمة في الدوائر الحكومية.
4. الشروع بتنفيذ الحكومة الإلكترونية المتمثل بتحويل إدارات القطاع العام إلى إدارة تتميز بالابتكار والتطور والإبداع، وهذا دفع الحكومة لإعادة النظر في أجهزتها الإدارية وأساليب عملها.
5. الحاجة الماسة لإعادة هندسة عمليات الشركة لتبسيط العمل وإزالة أشكال التعقيد والتداخل، الأمر الذي تظهر معه الحاجة لإعادة هندسة الموارد البشرية من ناحية التخفيض أو إعادة التدريب أو إعادة التوزيع.
6. تقادم الأنظمة والتشريعات الناظمة لعمل الموارد البشرية بدءاً من الاختيار والتعيين وانتهاءً بالإحالة إلى التقاعد وإنهاء الخدمة.
7. ضعف التخطيط الشامل للموارد البشرية على مستوى الدولة، من حيث الربط بين الاحتياجات والتخصصات، ومن ناحية التدريب والتعليم والإعداد، وما ترتب عن ذلك من اختلال في معايير توزيع الموارد البشرية على الهيكل التنظيمي للشركات.
8. الحاجة لوضع سياسة متطورة للأجور والحوافز تضمن أداء الأفراد لأعمالهم بإخلاص وتحقيق جذباً للأعداد المطلوبة والتخصصات التي تحتاجها الشركات.

أدت هذه التحديات إلى خلق فجوة في الموارد البشرية من حيث الكم والنوع وبين ما هو موجود فعلاً. خلقت هذه الفجوة زيادة في الموارد البشرية داخل الشركة فائضة عن الحاجة وبدأت تنعكس سلباً على الشركة. علماً أنه يمكن الاستغناء عن عدد كبير من الموارد البشرية الفائضة في القطاع العام دون أن يؤثر ذلك على الإنتاجية والتخطيط مع ضرورة التركيز على الكيف وليس الكم. كما تعترضنا من جانب آخر مشكلة البطالة ومشكلة افتقار اليد العاملة إلى التأهيل العلمي والخبرة والمهارة التي تحتاجها الموارد البشرية للعمل في المراحل القادمة.

أمام تلك التحديات، وأمام مشكلة الفائض من الموارد البشرية والحاجة لوضع ضوابط حاكمة للتضخم الوظيفي الحاصل في شركائنا السورية، ووضع الاستراتيجيات الملائمة لإعادة توزيع الموارد البشرية وإعادة تأهيلها وتدريبها بما يتوافق مع احتياجات التشغيل، وجدت الشركات نفسها مطالبة بوضع مداخل متكاملة تركز على استراتيجيات جديدة في التعامل مع الموارد البشرية الفائضة لديها.

فالمشكلة الأساسية للبحث هي محاولة الباحث اقتراح مدخل يساعد إدارات الشركات في سورية والمؤسسة العامة للاتصالات على إعادة هندسة مواردها البشرية الفائضة، وإدارتها بما يحقق أقصى استفادة من تلك الموارد وبالشكل الأنسب.

3- توضيح فكرة البحث.

تقوم فكرة المدخل المقترح لإعادة هندسة الموارد البشرية الفائضة، وإيجاد استراتيجية عمل جديدة لإدارة الموارد البشرية الفائضة في الشركات والإدارات التي تعاني منها، فتقوم على أساس إعادة هندسة الموارد البشرية وإعادة هندسة العمليات، بالإضافة إلى إعادة هندسة وظائف الموارد البشرية، وإعادة توزيعها إما بالنقل أو بإعادة التدريب، مع إعادة النظر في التشريعات الناظمة لعمل الموارد البشرية، وإتباع الاستراتيجيات الملائمة لتخفيض الموارد البشرية. من هنا أتت محاولة الباحث من وراء البحث اقتراح نموذج يعتمد على مدخل إعادة هندسة الموارد البشرية للتعامل مع الفائض من تلك الموارد وإدارتها بحيث لا تكون عبئاً على الشركات التي تعمل بها.

4- أهمية البحث.

تقسم الباحث أهمية البحث إلى قسمين أساسيين يمثلان الأهمية العلمية والأهمية العملية للبحث:

1- الأهمية العلمية:

تتبلور أهمية البحث العلمية بمساهمته مع الأبحاث التي تتناقص موضوع إدارة الموارد البشرية ومشكلاتها وسبل التعامل مع تلك المشكلات، كما أنه يمثل بداية للدخول إلى مدخل إعادة هندسة الموارد البشرية هذا المدخل الذي تعاني مكتبائنا من نقص في الدراسات التي تعالج هذا الموضوع.

2- الأهمية العملية:

تكمن أهمية البحث العملية في أنه يتناول بالدراسة قطاع يعتبر من القطاعات الاستراتيجية الهامة في سورية وهو قطاع الاتصالات هذا القطاع الذي يشكل نسبة كبيرة من الاقتصاد الوطني، إضافة إلى خصوصية المشكلة التي يتعامل معها هذا البحث وتتمثل في مشكلة الموارد البشرية الفائضة يؤدي إلى مساعدة إدارة الشركات وبخاصة إدارة لموارد البشرية على وضع الاستراتيجيات الملائمة لحل مشكلات الشركة والمشكلات الخاصة بالموارد البشرية وبخاصة مشكل فائض الموارد البشرية. بالإضافة إلى أهمية إحداث تغيير جذري في أساليب وسياسات الإدارة في الشركات السورية بحيث تتلائم مع التغير الحاصل في البيئة المحيطة لتلك الشركات.

5- أهداف البحث.

يسعى الباحث من وراء هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. الكشف عن بعض الجوانب الحديثة في إدارة الأعمال وإدارة الموارد البشرية.
2. تسليط الضوء على أهم المداخل الخاصة بإعادة هندسة عمليات الشركة وإعادة هندسة وتنظيم الموارد البشرية.
3. التوصل إلى مدخل حديثة في إدارة الموارد البشرية يضع حلاً للمشكلات المتعلقة بالموارد البشرية وأهمها الموارد البشرية الفائضة.
4. التوصل إلى قيمة جديدة للموارد البشرية تعتمد على إعادة النظر في عمليات ووظائف الموارد البشرية وإعادة التفكير الأساسي بالموارد البشرية في الشركات السورية.
5. تحديد المرتكزات الأساسية لبناء المدخل المقترح.
6. اقتراح مجموعة من العوامل والبنود التي تساعد في إعادة هندسة الموارد البشرية الفائضة في شركاتنا السورية.

6- عناصر المدخل المقترح.

تقسم عناصر البحث إلى عنصرين رئيسيين هما:

1. إعادة هندسة الموارد البشرية (RHR).
 2. إعادة هندسة العملية (BPR).
- كل عنصر تنفرع عنه مجموعة من العناصر الفرعية كما هو موضح بالشكل (1).
- عصر "إعادة هندسة الموارد البشرية" يتضمن:

1. إعادة هندسة وظائف الموارد البشرية. *Reengineering HR Functions*

2. التدريب وإعادة هندسة التدريب. *Reengineering training*

3. إعادة توزيع الموارد البشرية. *Redeployment worker*

أما العنصر الثاني هو عنصر "إعادة هندسة العمليات" يتضمن:

1. إعادة هندسة العمليات.

2. إعادة الهيكلة التنظيمية.

3. إعادة التنظيم.

4. إعادة التصميم.

5. تقانة المعلومات.

بالإضافة إلى عنصر تخفيض الموارد البشرية. *Reducing Human Resources*

7- فرضيات البحث.

تقوم الدراسة الحالية لاقتراح مدخل للتعامل مع الموارد البشرية الفائضة في الشركات

السورية (دراسة ميدانية في المؤسسة العامة للاتصالات في سورية) على الفرضيات التالية:

1. لا يوجد تأثير لإعادة هندسة الموارد البشرية في معالجة مشكلة الموارد البشرية الفائضة في الشركات السورية.

2. لا يوجد تأثير لإعادة هندسة التدريب في معالجة مشكلة الموارد البشرية الفائضة في الشركات السورية.

3. لا يوجد تأثير لإعادة توزيع الموارد البشرية في معالجة مشكلة الموارد البشرية الفائضة في الشركات السورية.

4. لا يوجد تأثير لإعادة هندسة العمليات في معالجة مشكلة الموارد البشرية الفائضة في الشركات السورية.

5. لا يوجد اختلاف في اتجاهات المستجيبين حول استخدام سياسات تخفيض الموارد البشرية في معالجة مشكلة الموارد البشرية الفائضة.

8- تعريف بمصطلحات البحث.

استخدم الباحث مجموعة من المصطلحات التي تستمد من إعادة هندسة العمليات وإعادة هندسة

الموارد البشرية، وفيما يلي شرح لأهم المصطلحات المستخدمة في هذا البحث.

8-1- مدخل مقترح *Proposal Approach*

يُعرف المدخل المقترح على أنه "عملية تجسيم للحقيقة، وهو أقل تعقيداً من الظاهرة الحقيقية،

فهو يحتوي العناصر الموجودة في الواقع، من خلال تنظيم وتبسيط هذه العناصر، وتوضيح العلاقات

المتداخلة بينها، بحيث يمكن للفرد تمثيل أو تجسيم تلك الحقيقة، ويعد طريقة عملية لحل

المشكلات".⁽¹⁾ ويعرف الكبيسي (2004) المدخل بأنه "مخطط مقتبس من الواقع المنظور الموضح للعلاقات المتبادلة بين عدد من المتغيرات تتم الاستعانة به لفهم ظواهر وعلاقات غير مرئية أو غير مدركة على سبيل التشبيه أو التمثيل".⁽²⁾

يقصد الباحث بالمدخل تحديد العناصر الرئيسية التي يتكون منها أسلوب العمل المتعلق بإعادة هندسة الموارد البشرية في المؤسسة العامة للاتصالات في سورية، ووصف الكيفية التي يؤدي بها العمل مع التركيز على معالجة الموارد البشرية الفائضة. وينوه الباحث إلى أن المدخل الذي سيقترحه هو مدخل إعادة هندسة الموارد البشرية بالاعتماد على مدخل إعادة هندسة العمليات اللذين سيتم شرحهما في الصفحات القادمة.

8-2- إعادة هندسة العمليات Reengineering Processes

يعرف مايكل هامر وجيمس تشامبي إعادة هندسة العمليات بأنها "إعادة التفكير المبدئي والأساسي، وإعادة تصميم العمليات الإدارية بصفة جذرية، بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة، لا هامشية أو تدريجية في معايير الأداء الحاسمة، مثل التكلفة والجودة والسرعة".⁽³⁾ وعرفها سبينسر بأنها "إعادة التفكير في مدى الحاجة إلى القيام بالعمل من أساسه (مقابل الاستغناء عنه) وتحديد مدى ضرورة هذا العمل، وتحديد مدى إمكانية القيام بذلك داخلياً بواسطة موظفي الشركة، أو عن طريق التعاقد مع جهات خارجية".⁽⁴⁾

رغم تعدد التعاريف فإن إعادة الهندسة تقوم على فكرة إعادة النظر من جديد بالعمليات الحالية، وإعادة تصميم جذري لأساليب العمل من أجل تحقيق نتائج متقدمة في مقاييس الأداء المختلفة. ويعد مدخل إعادة هندسة العمليات مدخلاً جديداً نسبياً، طُبق في الدول الغربية في عقد التسعينيات، ثم ما لبث أن طُبق في الدول العربية من قبل القطاع العام أو القطاع الخاص.

8-3- الموارد البشرية Human Resources

يُعتبر مفهوم "الموارد البشرية" في الإدارة من المفاهيم التي يصعب تحديده تحديداً دقيقاً، فالموارد البشرية تتمثل في معناها الواسع بالسكان، وفي معناها الدقيق بالقوى البشرية أو القوى العاملة.⁽⁵⁾ وتضم الموارد البشرية كل الأفراد العاملين في الشركة من مختلف الأصناف والجنسيات، مهما اختلفت وتنوعت مستويات مهاراتهم، وأنواع الأعمال التي يقومون بها، كما تشمل على الإدارة والعاملين في مجالات الإنتاج والعاملين في مجالات الخدمات والمهن المساعدة في أي شركة.⁽⁶⁾

(1) أحمد، شاكر محمد، إدارة المنظمات التعليمية: رؤية معاصرة للأصول العامة، القاهرة، دار المعارف، 1996، ص 77.

(2) الكبيسي، عامر خضير، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، عام 2004، ص 13.

(3) هامر، مايكل، جيمس تشامبي، إعادة هندسة نظم العمل: دعوة صريحة للثورة الإدارية الجديدة، ترجمة شمس الدين عثمان، الشركة العربية للإعلام العلمي، مصر، القاهرة، 1995، ص 15.

(4) سبينسر، ليليام، هذرة الموارد البشرية، ترجمة شمس الدين عثمان، مراجعة بندر بن محمد على آل ظافر القحطاني، الشركة العربية للإعلام، مصر، القاهرة، 2000، ص 18.

(5) للتوسع أكثر يمكن العودة إلى الموقع الإلكتروني لشبكة أنباء المعلوماتية. www.annabaa.org/nbanews/2009/07/188.htm

(6) نفس المرجع السابق. www.annabaa.org/nbanews/2009/07/188.htm

يشير مصطلح الموارد البشرية في هذا البحث إلى الموارد البشرية التي تتكون رأس المال البشري، بمختلف المستويات الإدارية، من إدارة عليا، وإدارة وسطى، ومباشرة من مختلف الاختصاصات ومختلف الفئات.

8-4- العمليات (Processes).

تعرف العملية في الشركة على أنها "مجموعة من الإجراءات والأنشطة المتكاملة التي ينتج عنها شيء ما له قيمة للمواطن والعميل المستفيد أو المتعامل مع الشركة.⁽¹⁾ كما تعرف بأنها "سلسلة متواصلة من النشاطات التي تهدف إلى تحقيق نتائج معينة (مثل إضافة قيمة) للعميل أو الزبون.⁽²⁾ ويعرفها كل من تينر و ديتورو Tenner & Detoro 1997 على أنها "واحد أو أكثر من المهمات التي تضيف قيمة، عن طريق تحويل مجموعة من المدخلات، إلى مجموعة محددة من المخرجات (سلع أو خدمات) لشخص آخر (العميل)، بواسطة مجموعة من الأفراد، والطرق والوسائل".⁽³⁾

ما يهم الباحث هو العمليات الإدارية التي يقوم بها الموظفون الإداريون التي تقدم قيمة غير مباشرة للعميل.

8-5- تقنية المعلومات (Information Technology).

تعرف تقنية المعلومات بأنها "أداة فاعلة تساعد في توفير المعلومات وإيصالها إلى المنظمات لإنجاز وتطوير عملياتها الإدارية في جميع المستويات التنظيمية، وتتضمن الأجهزة والمعدات والموارد البشرية والبرمجيات".⁽⁴⁾

يهدف الباحث من تقنية المعلومات في هذا البحث استخدام كل ما هو متاح أمام الشركات من وسائل تساعد على تبسيط إجراءاتها، وإعادة هندسة عملياتها، ومواردها البشرية، من معلومات ومن وسائل تقنية (شبكات اتصال وأجهزة هاتف، حواسيب شخصية وبرمجيات).

8-6- إعادة هيكلة الشركة (Restructuring).

يعرفها مارليان هيلمز Marilyn M. Helms, D.B.A بأنها "محاولة لزيادة حجم مخرجات العمليات نسبة إلى حجم المدخلات، وتظهر عندما تقوم الشركة بتخفيض في حجم الموارد البشرية لديها من موظفي إدارة، وموظفي خطوط إنتاج. أو عندما تدخل الشركة تقنية المعلومات لتحقيق نفس

⁽¹⁾ منتدى صناع الحياة <http://www.sonna3ma.com/forums/archive/index.php?t-6792.html>

⁽²⁾ Osdul, Louis Van, **Change strategy used for organization reengineering At selected large community colleges**, dissertation submitted to the graduate faculty of North Carolina State University, requirement for degree doctor of Education, 1998, p53

⁽³⁾ Tenner, A.R., & Detoro. I. J, **Process Redesign : the implementation guide for manager**. Reading MA: Addison Wesley London, Inc 1997. p58.

⁽⁴⁾ الطائي، آمال سرحان، دور تقنية المعلومات والاتصالات في تحسين المنتج: دراسة استطلاعية مقارنة لعينة من شركات القطاع الصناعي المختلط، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، 2006، ص9

الإنتاجية والعائدات بعدد قليل من الموظفين. ويمكن أن تقل خلالها مستويات الإدارة، أو يمكن أن تلغى بعض المستويات أو الأقسام".⁽¹⁾ وتعرف أيضا على أنها "عملية إعادة التفكير في الجوانب الأساسية للتنظيم، وإعادة تصميم الهيكل التنظيمي لتحقيق تحسن جوهري في أداء الشركة، من حيث التكلفة والجودة وسرعة العمل بين الإدارات والأقسام".⁽²⁾

ويقصد الباحث بـ (إعادة الهيكلة) في هذا البحث مجموعة من الإجراءات المتنامية والمتناسقة التي تحقق هدف إعادة هندسة العمليات وإعادة هندسة الموارد البشرية في التعامل مع الموارد البشرية الفائضة.

8-7- إعادة تصميم الهيكل التنظيمي Redesigning

يُعرف هامر و تشامبي إعادة التصميم على أنها "عملية غير منهجية، غير مبنية على إجراءات روتينية محددة، يكون الغرض منها القيام بإخراج تصميم جديد ومبتكر للعمليات أو للهيكل التنظيمي، ولا تبدأ من فراغ بل تتم بمجموعة من النماذج التي تعتمد عليها الشركات في وضع التصميم الجديد، أي وجود قوالب جاهزة يبنى عليها التغيير ويأخذ بمبادئه وملاءمته بما يتناسب مع ظروف الشركة المعنية بالتغيير".⁽³⁾

وقد استخدم الباحث استراتيجية إعادة التصميم في المدخل المقترح كإحدى عناصر تطبيق المدخل المقترح، إلى جانب إعادة التفكير بالعمل القائم، وإعادة التدريب على التصميم الجديد، وإعادة التوزيع..... إلخ.

8-8- تخفيض الموارد البشرية Reducing Human Resources

يعرف تخفيض الموارد البشرية بأنها "استراتيجية تشير إلى تخفيض مستمر ودائم للموارد البشرية العاملة في الشركة. وعادةً ما تترافق مع إعادة تنظيم الشركة. ويطلق عليها اسم "إعادة التنظيم"، أو "إعادة الهندسة"، أو "تصغير حجم الشركة".⁽⁴⁾

ويريد الباحث من استراتيجية تخفيض حجم الموارد البشرية في البحث إدخالها كإحدى العناصر المكونة للمدخل الجديدة، والتي من الممكن أن تساعد في معالجة مشكلة الموارد الفائضة.

8-9- إعادة هندسة الموارد البشرية Reengineering Human Resources

وهي "مجموعة من الاستراتيجيات والخطط والبرامج والسياسات التي تضعها الإدارة لتخفيض التكاليف وتحسين كفاءة الأداء، واعتبار تخفيض الموارد البشرية، وإدارة الموارد البشرية الفائضة أحد

⁽¹⁾ Marilyn M. Helms, D.B.A Encyclopedia of Management, 5th Ed Thomson Gale, a part of The Thomson 2006 pp 623.

⁽²⁾ مسلم، وآخرون، قراءات في علم تحليل وتصميم منظمات الأعمال، لدار الجامعية، الإسكندرية، مصر 2007، ص 310.

⁽³⁾ هامر، مايكل، جيمس تشامبي، مرجع سابق الذكر، 1995، ص 93

⁽⁴⁾ Marilyn M. Helms, D.B.A, op cit, p 197

مداخل تحقيق هذه الأهداف".⁽¹⁾ كما يعرف الطائي 2006 إعادة هندسة الموارد البشرية بأنها " نظام يضم مجموعة من الإجراءات تتمثل بمدخلات هذا النظام، من موارد بشرية موجودة في الشركة إضافة إلى المتوقع توظيفها، وخطط الشركة المستقبلية، ومخرجات هذا النظام تتمثل في نقل الموظفين وإعادة التدريب وبرامج التطوير وإعادة توزيع مواقع العمل وتبديل مواقع الموظفين وغير ذلك".⁽²⁾ وتقوم إعادة هندسة الموارد البشرية على افتراض أن الجانب البشري في الشركة يعتبر من العناصر المهمة، وأن الأعمال التي يؤديها الأفراد بأي حجم يتوقف نجاحها على مدى الكفاءة في الأداء من قبل هؤلاء الأفراد. ومن جهة أخرى، إذا كان أداء المورد البشري ضعيف، فإن ذلك سوف ينعكس على أداء كامل فريق العمل، وبالتالي على الشركة بشكل عام.⁽³⁾

أخيراً يود الباحث أن ينوه إلى أنه يقصد بـ (التعامل) مع الموارد البشرية الفائضة هو إدارتها بالطريقة الملائمة، بحيث يمكن الاستفادة قدر الإمكان منها، وتخفيف العبء الناتج عن التضخم الوظيفي فيها، وذلك باستخدام عناصر مدخل إعادة هندسة الموارد البشرية من أجل تحقيق الغاية التي من أجلها أعد البحث.

9- المجتمع الإحصائي والعينة الممثلة له.

المجتمع: هو "مجموعة كاملة من الناس *People* أو الأحداث *Facts* أو الأشياء التي يهتم الباحث بدراستها"⁽⁴⁾ أي أنها تمثل مجموعة إحصاءات تخص الباحث *Researcher* وهذه الإحصاءات يمكن تعميم نتائج الدراسة على أساسها. ويعد تحديد المجتمع الإحصائي من أهم مراحل إعداد البحث. أما عينة البحث: فتمثل جزءاً من المجتمع الإحصائي، أي تمثل بعض - وليس كل - المجتمع الإحصائي. وهي عبارة عن مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة معينة وإجراء الدراسة عليها ومن ثم استخدام النتائج وتعميمها.⁽⁵⁾

- يتمثل المجتمع الإحصائي في هذا البحث بالمؤسسة العامة للاتصالات.
- تتألف عينة البحث من العاملين بمؤسسة الاتصالات بالمستويات الإدارية الثلاثة مدراء، ورؤساء أقسام، ورؤساء دوائر وقد بلغ عددهم حسب إحصائيات 2010 / 2751 / موظف تقريباً.
- أفراد العينة تمثل موظفين إداريين. وقد تم سحب عينة عشوائية وقد بلغت (310) أي نسبة (11.2%) من مجموع المجتمع الكلي والذي يشتمل على المدراء ورؤساء الأقسام ورؤساء الدوائر. وتم توزيع 310 استمارة وحصل الباحث على 234 استمارة من الاستمارات المعدة للتحليل.

(1) الصرن ، رعد ، إعادة هندسة الموارد البشرية ، دورة تدريبية في الشركة العامة للخطوط الحديدية ، سوريا 2006 ص 25

(2) نفس المرجع السابق ص 610 .

(3) Daniel C. Morris.& others, **Reengineering your business**, McGraw Hill Inc, 1993 p213.

(4) عبيدات، محمد، محمد نصار عقله مبيض، منهجية البحث العلمي القواعد والأدوات، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الأردنية،

1999، ص 84

(5) عبيدات، محمد، وآخرون، مرجع سابق الذكر، ص 84

10- طرق جمع البيانات.

تم جمع البيانات المستخدمة بالبحث من مصدرين رئيسيين هما:

1. المصادر الثانوية للبيانات *Secondary resources* حيث تم تجميع البيانات من المراجع العلمية والأبحاث في مجال موضوع البحث.
2. المصادر الأولية للبيانات *primary resources* فقد اعتمد الباحث على أسلوبين أساسيين لتجميع البيانات، حتى يمكن استيفاء البيانات المطلوبة وتحقيق أهداف البحث. فقد تم الحصول على بعض البيانات من الدراسة الميدانية باستخدام قوائم الاستبيان المعدة لهذه الدراسة. والحزمة الإحصائية من برنامج *SPSS* بإصداره السابع عشر لتفريغ وتحليل البيانات والحصول على المعلومات وتفسيرها، بالإضافة إلى المقابلات الشخصية والملاحظة والتقصي، كما تم الحصول على بيانات أخرى عن طريق موقع المؤسسة على الإنترنت.

11- منهج البحث.

يُقصد بمنهج البحث الأسلوب الذي يتم خلاله تحليل البيانات، والتحقق من صحتها. وهناك عدة طرق لتحليل البيانات حسب نوع البحث.

وقد اعتمد الباحث في إعداد هذا البحث على المنهجين التاليين:

1. المنهج التاريخي: عن طريق الحصول على البيانات التاريخية المتعلقة بموضوع البحث في المؤسسة العامة للاتصالات.
2. المنهج الوصفي: عن طريق وصف العينة واكتشاف الظواهر والوقائع وتحديد خصائصها باستخدام التحليل الإحصائي الوصفي، ويقوم على:
 - عرض ملامح العينة
 - دراسة نظرية للبحوث السابقة قبل الخوض في البحث موضع الدراسة.
 - دراسة البيانات التي تم جمعها عن المشكلة التي يقوم الباحث بدراسة.

12- أداة ومتغيرات البحث.

استخدم الباحث الاستمارة (الاستبانة) كأداة للدراسة في سبيل تطبيق الدراسة العملية وجمع البيانات الميدانية من أجل اختبار فرضيات البحث. وتعد الاستمارة (الاستبانة) من أكثر أدوات جمع البيانات استخداماً، وأقلها تكلفة، إضافة إلى ما تتميز به من تمكين المبحوث من الإجابة بحرية تامة وبموضوعية عن أسئلة الاستمارة. وقد شملت الاستمارة متغيرات وصفية مستقلة تتضمن الجنس والعمر والمؤهل العلمي والخبرة ونوع الوظيفة. ومتغيرات كمية تابعة، وقد شملت عبارات البحث التي توزعت على 60/ عبارة على الشكل التالي:

المحور الأول: ويتضمن محور إعادة هندسة الموارد البشرية.

ومن ضمنها إعادة هندسة التدريب، وقد قام الباحث بالتركيز على إعادة هندسة التدريب وفصلها عن الوظائف الأخرى لإعادة هندسة وظائف الموارد البشرية لما لهذا المحور من أهمية في معالجة مشكلة الموارد البشرية الفائضة أكثر من الوظائف الأخرى.

المحور الثاني: محور إعادة توزيع الموارد البشرية الفائضة.

المحور الثالث: محور إعادة هندسة العمليات.

المحور الرابع: محور تخفيض الموارد البشرية الفائضة.

كما هو مبين في الملحق رقم (1)

وقد استخدم الباحث مقياس "ليكرت" الخماسي في توزيع درجات الإجابة حيث توزعت الإجابة على خمس درجات وفق الشكل التالي:

[موافق جداً (5) درجات، موافق (4) درجات، محايد (3) درجات، غير موافق (2) درجة، غير موافق (1) درجة].

متغيرات الدراسة:

تتكون متغيرات الدراسة كما ذكرنا مما يلي:

أولا المتغيرات المستقلة:

المتغيرات الشخصية: وتضم:

الجنس: وتكون من متغيرين (ذكر وأنثى).

العمر: وتكونت من ثلاثة متغيرات.

المستوى التعليمي: ثلاثة متغيرات.

الخبرات الوظيفية: ثلاثة متغيرات.

المستوى الوظيفي: ثلاثة متغيرات.

متغيرات الدراسة: وتضم:

إعادة هندسة الموارد البشرية.

إعادة هندسة التدريب وتنمية الموارد البشرية.

إعادة توزيع الموارد البشرية.

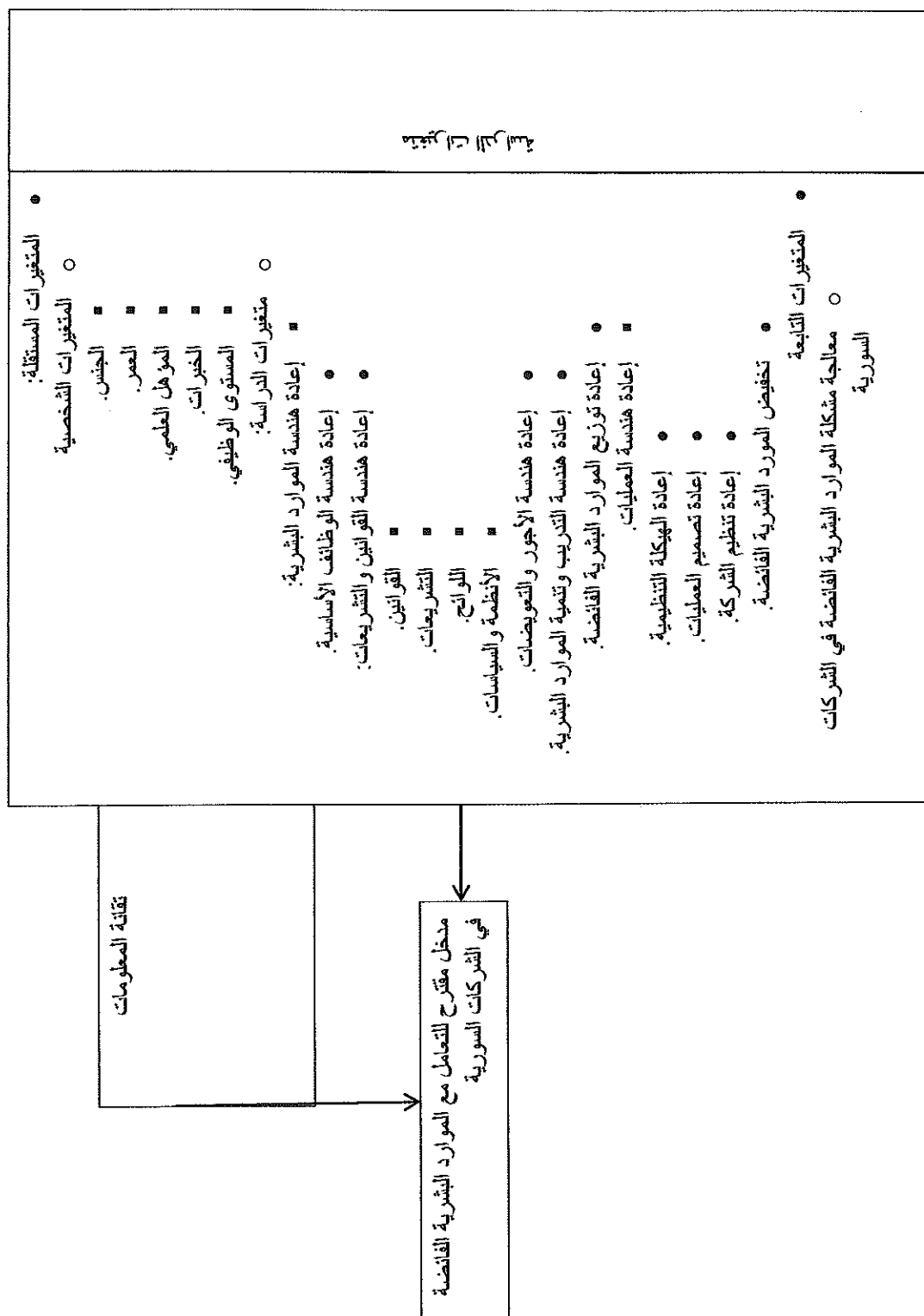
إعادة هندسة العمليات.

تخفيض حجم الموارد البشرية.

ثانياً: المتغيرات التابعة:

معالجة مشكلة الموارد البشرية الفائضة في الشركات السورية.

والشكل رقم (1) يبين توزيع المتغيرات التابعة والمستقلة كما يبين فكرة المدخل المقترح.



الشكل رقم (1) عناصر ومتغيرات المدخل المقترح

*المصدر: من إعداد الباحث

13- حدود البحث.

تتمثل حدود الدراسة في هذا البحث بما يلي:

الحدود البشرية: فقد اقتصرَت الدراسة على فئات العاملين في المؤسسة العامة للاتصالات وفق ما يلي:

1. المدراء

2. المدراء التنفيذيين رؤساء الأقسام.

3. رؤساء الدوائر.

الحدود الزمنية: امتدت فترة الدراسة بين عامي 2008 - 2011.

الحدود المكانية: يتمثل النطاق المكاني للدراسة بالمؤسسة العامة للاتصالات ومقرها في مدينة دمشق وبعض الفروع في المحافظات.

14- الدراسات السابقة.

تتامي الاهتمام بتفعيل بيئة العمل الإلكتروني على المستوى الأكاديمي والتطبيقي على السواء، بهدف الإسراع في تطبيقها على مستوى الشركات والمؤسسات، للإسراع بتطبيق الحكومة الإلكترونية، وهذا ما يتضح من الدراسات العديدة، التي يكشف بعضها عن إمكانية تطبيق هذا النمط الإداري الجديد، كما يكشف البعض الآخر عن العوائق التي تحول دون ذلك، بينما لا يزال مدخل إعادة الهندسة الإدارية وإعادة هندسة الموارد البشرية بحاجة ماسة إلى إجراء المزيد من الدراسات للوقوف على كافة أبعاده التطبيقية والنظرية، وللكشف عن مزايا وسلبيات هذا التطبيق.

ولما كانت هذه الدراسة معنية بإيجاد نموذج مقترح لتطوير العمل البشري، والتعامل مع الفائض من الموارد البشرية بالشركات السورية التي تعاني من تلك المشكلة، من خلال تطبيق مدخل إعادة هندسة الموارد البشرية، فإن عرض الدراسات السابقة سوف يقتصر على ما يتصل بالدراسات التي عالجت موضوع تطبيق إعادة الهندسة من جهة، والدراسات التي عالجت مشكلة الموارد البشرية في الشركات من جهة ثانية.

كما تناول هذا الفصل عرض لأهم الدراسات التي سبقت الدراسة الحالية بحيث وضعها الباحث وفقاً لارتباطها أو مدى قربها من فكرة البحث حيث تم وضعها في جدول يبين الدراسة وهدفها ونتائجها كما هو موضح بالجدول التالي:

1-14 الدراسات التي تناولت موضوع إعادة الهندسة.

1- الدراسات العربية:

الرقم	اسم الباحث	تاريخ الدراسة	مكان الدراسة	عنوان الدراسة	عرض الدراسة مع النتائج
1	العتيبي	2001	السعودية	تطوير نموذج إعادة هندسة العمليات الأساسية بكلية التربية للبنات بمحافظة جدة في ضوء المهارات المطلوبة في الخريج.	هدفت الدراسة إلى التعرف على العمليات الأساسية والمساندة التي يلزم إعادة هندستها في كلية التربية للبنات، وتحديد المنهج المناسب الذي يجب تطبيقه في إعادة الهندسة بها، والتعرف على التصورات والاستراتيجيات التي تبنت عليها إعادة الهندسة، وتطوير نموذج لإعادة هندسة العملية الأساسية، بحيث يزيد من فعالية الكلية ويحد من التكاليف. فُتِلَّ مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية للبنات بمحافظة جدة، وطالبت السنة الدراسية بكلية التربية للبنات. ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث ما يلي: 1. إن أكثر من 70% من العمليات بالكلية في الأقسام المعنية بالدراسة ذات خلل كبير. 2. بلغ الخلل في حجم العمليات الإدارية أقل من حجم الخلل في العمليات التعليمية. 3. إن المنهج الملائم لإعادة هندسة كلية التربية للبنات - حسب رأي أفراد العينة - يبدأ بتحليل الوضع الراهن للكلية، ثم بيان التصور العام الذي ينبغي أن تكون عليه كلية التربية للبنات في المستقبل، ثم وضع معايير ومقاييس أداء تقوم في ضوءها الكلية قبل القيام بعملية التطوير. 4. اقترح عدة استراتيجيات لإعادة هندسة كليات التربية للبنات، حيث بلغت الاستراتيجيات ذات الجدوى المرفوعة 19 استراتيجية /82%.
2	الحارثي	2002	السعودية	نموذج مقترح لخفض التكاليف في كليات التربية للبنات باستخدام أسلوب إعادة الهندسة	هدفت الباحثة إلى إجراء استخدام أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية في كليات التربية للبنات إلى التوصل إلى نموذج عمل جديد في الكليات، بحيث يكون هذا النموذج أقل تكلفة من النموذج الحالي وأفضل أداء. بتطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية على العمليات الأساسية في كليات البنات. استحدثت الدراسة المنهج التطبيقي اعتماداً من منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية، حيث تم تطبيقه بمنهجية واضحة متسلسلة، تشمل عدة مراحل، تتكون كل منها من مهام و خطوات عمل محددة و متسلسلة، ذات مخرجات محددة و واضحة. و قد توصلت الدراسة إلى ما يلي: 1. إن تطبيق منهج إعادة الهندسة الإدارية لخفض التكاليف أفزر نموذجاً جديداً أقل تكلفة، يتسم في تحقيق سرعة في تنفيذ الأعمال، وتقليل الأخطاء وزيادة في رضا المستفيدات الداخلي والخارجية، إضافة إلى تغيير في أسلوب العمل بشكل عام. 2. ساهم تطبيق منهج إعادة الهندسة الإدارية في التوصل إلى شكل جديد للكلية. 3. توظيف ثقافة المعلومات لإحداث تغيير جوهري في العمل يعد بلا شك استثماراً للكلية وليس مصروفاً وتكلفة زائدة أو تكلفة غير مبررة.

هدف الدراسة إلى دراسة مدى إمكانية تطبيق أسلوب إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات الحكومية. وبيان أهم المقومات الضرورية لتطبيقه بنجاح، وكيفية تقليل المخاطر التي تراكبه. استخدم الباحث منهج المسح المكتبي التحليلي، القائم على مراجعة الأدبيات ذات العلاقة، وتحليلها بشكل يساهم بالإجابة عن تساؤلات الدراسة. وتوصل الباحث إلى مجموعة من التوصيات والخطوات، التي بحسب رأيه تساهم في زيادة درجة نجاح تطبيق هذا الأسلوب (إعادة هندسة العمل) في القطاع الحكومي، ومن هذه التوصيات. 1. القيام بإعادة هندسة نظم العمل على المستوى الأعلى للدولة، هذا من شأنه أن يوفر المقومات الأساسية التي يركز عليها نجاحه. 2. تشكيل هيئات إدارية على المستوى الإداري الأعلى تقوم بالتعريف بهذا الأسلوب للتأمين على تنفيذه. 3. هناك عدة جهات مسؤولة عن تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية، وهي قائد العملية، صاحب العملية، فريق العمل واللجنة الموجهة والمنسق. 4. حصرت الدراسة المقومات الأساسية لنجاح إعادة هندسة العمليات الإدارية، بإدراك العنصر البشري، وتوضيح الحاجة الماسة للتغيير، والدعم والمساندة من قبل الإدارة العليا. 5. الاهتمام بالعنصر التنظيمي لإعادة هندسة العمليات الإدارية، وهو ما يتم من خلال بناء فرق عمل فاعلة.	إعادة هندسة نظم العمل في القطاع الحكومي: الواقع والتحديات السعودية 2006 الحامري 3
هدف البحث إلى التعرف على مفهوم إعادة هندسة العمليات، ومدى نجاح تطبيقها في القطاع العام من خلال التركيز على العوامل الحاسمة للنجاح، وتمثلت مشكلة البحث بدور العوامل الحاسمة في نجاح إعادة هندسة العمليات في القطاع العام، وبين البحث أن العوامل الحاسمة تتمثل بالاستراتيجية، وقناعة الإدارة، والاستعداد للتغيير، ونقل المعلومات، وانتهى إلى خلاصة مفادها أن إعادة هندسة العمليات تعتمد بشكل أساسي على تلك العوامل. توصل البحث إلى أن هناك عنصران رئيسيان لا يمكن الاستغناء عنهما في عملية إعادة هندسة العمليات، وهذان العنصران هما الثقافة التنظيمية والموارد البشرية. وأن هذان العنصران سوف يتأثران بشكل مباشر في المنظمات الحكومية نظراً لأن إعادة الهندسة تركز على مفاهيم التمكين والإبداع اللذان يعتمدان بدورهما على الموارد البشرية، والثقافة التنظيمية	إعادة هندسة العمليات في القطاع العام عوامل النجاح الحاسمة السعودية 2004 الحمامي والعتيبي 4

الدراسات الأجنبية:				
هدف البحث إلى دراسة نماذج قياس الإنتاجية، وإعادة هندسة العمليات، وتقانة المعلومات، ودراسة الأدوار المتوقعة لتقانة المعلومات في شركة الاتصالات. وكذلك قياس وتحليل أثر تقانة المعلومات على الإنتاجية في الشركة ميدان الدراسة. ودراسة دور إعادة هندسة العمليات في شركة الاتصالات، لتحسين الإنتاجية. استخدم الباحث نموذج كوب دوغلاس لدراسة أثر استثمار في تقنية المعلومات على الإنتاجية عن طريق دراسة البيانات التي تم جمعها، باستخدام برنامج ال SPSS للتحقق من الفرضيات. توصل الباحث من الدراسة إلى أن الاستثمار في تقانة المعلومات لا يكفي وحده لزيادة مخرجات شركة الاتصالات في طهران، ويمكن أن تكون المخرجات إيجابية بعد إجراء تخفيضات في حجم وتكاليف الموارد البشرية. بالإضافة إلى تحليل الإنتاجية بين وجود علاقة بين تقانة المعلومات وبين الإنتاجية الكلية وإنتاجية الموارد البشرية.	تأثير تقانة المعلومات على الإنتاجية دراسة ميدانية في صناعة الاتصالات في إيران	2008	إيران	5 صبحاني
تأملت الدراسة المنهجيات المتعلقة بإعادة الهندسة من خلال استعراض المؤلفات المعاصرة، وأضافت الدراسة منهجية منظمة مدعومة إلى إعادة تصميم عمل مشروع العمل التجاري. وبيئت الدراسة خمس منهجيات في إطار القيام بإعادة الهندسة، وطورت منهجية من تلك المنهجيات الخمس، ثم استعرضت الدراسة النشاطات الرئيسية في هذه المنهجية على النحو التالي: النشاط الأول: الإعداد من أجل إعادة الهندسة: إذ يجب أن تكون هناك حاجة ماسة بالنسبة للعملية لكي تعاد هندستها. النشاط الثاني: وضع خريطة لتحليل العملية كما هو عليه حالها. النشاط الثالث: تصميم العملية المستقبلية (المقبلة) النشاط الرابع: تطبيق العملية المعاد هندستها. النشاط الخامس: تحسين العملية بشكل مستمر. توصلت الدراسة إلى القول بأن إعادة الهندسة لا تقدم علاجاً عاجلاً، ولا تزود بحل سريع فحاشي، إنما تدعو إلى العمل الشاق والنشاط وتحفز الناس المعنيين لكي يخبروا ما يفعلون وتعديل طريقة تفكيرهم الأساسية نفسها.	business process reengineering a consolidated methodology. proceedings of the 4 Annual international conference of industrial Engineering theory إعادة هندسة العمليات الإدارية للشركة. علم منهجية مدعومة	1999	USA	6 صابر اميان وآخرون

هدف الدراسة إلى محاولة التطرق إلى توطّن فلسفة إعادة الهندسة الإدارية في المنظمات المتعلقة، وتحديدًا قطاع التعليم العالي، ككثفة متكاملة تحاول تحقيق التطورات النوعية والتحصين المستمر في مؤسسات القطاع العام وفق المحاور التالية: • مفهوم إعادة الهندسة ومبادئها. • إدارة الموارد البشرية وعضلية إعادة العمليات بالجامعة. • تقديم النتائج والمقترحات. اعتمد الباحث في دراسته على المنهج النظري بدراسة أمبيات إعادة هندسة الموارد البشرية. وقد قدم الباحث مجموعة من المقترحات وهي: 1. الاهتمام بالتدريب سواء على عمليات جديدة، أو تدعيم استخدام تقاني معين، أو للعمل في فرق عمل، أو لممارسة سلطة أكبر في اتخاذ القرارات. 2. إعادة تعريف وتوصيف أنشطة إدارة الموارد البشرية التي ستؤثر على الأفراد. 3. دور الموارد البشرية في إعادة الهندسة يتم بالتركيز على التدريب كعنصر استراتيجي من عناصر إعادة الهندسة خاصة في مؤسسات التعليم العالي.	إعادة هندسة الأداء الجامعي: دراسة مقارنة معاصرة	الجزائر	2007	بوحنينة قروي	7
هدف البحث إلى الوقوف على المشاكل التي تصادف المؤسسات عند تطبيقها عملية تخفيض الموارد البشرية، وثأني أهميتها بمحاولة إبراز الاستراتيجيات المتبعة والخطوات الإدارية لتطبيق تخفيض الموارد البشرية، وإظهار انعكاسات تخفيض الموارد البشرية على مستوى المؤسسة، وعلى مستوى الاقتصاد الكلي. توصل البحث إلى: 1. إن تخفيض الموارد البشرية كان نتيجة جملة التحديات التي تواجه المؤسسات. 2. إن أهمية تخفيض الموارد البشرية تتمثل في التأثير على الإنتاجية، وعلى تكلفة الإنتاج وزيادة قدرة المؤسسة على الاستجابة للتغيرات وزيادة قدرتها التنافسية. 3. إن عملية التخفيض بصاحبها العديد من المشاكل تؤثر على كل العاملين المستقني عنهم والمستقنين وعلى إدارة المؤسسة. 4. إن استراتيجية تخفيض الموارد البشرية تهدف إلى تخفيض عدد الأفراد من خلال أساليب التقاعد المبكر وتقديم المكافآت.... 5. إن إعادة التصميم من خلال تقليص الوظائف والمستويات الإدارية والأقسام. 6. إن التطوير المستمر، يهدف إلى تغيير قيم واتجاهات الأفراد، وليس فقط تخفيض الموارد البشرية.	استراتيجيات تخفيض الموارد البشرية، دراسة ميدانية على المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية	الجزائر	2006	فيروز	8

2 الدراسات الأجنبية:				
هدف الباحث إلى دراسة تطور الموارد البشرية، ودراسة مدى تأثير التصغير التنظيمي عليها في قطاع المصارف في مدينة (أرو بروم) وفروعها في تركيا. تمثل مجمع الدراسة بقطاع المصارف بالقطاع العام والقطاع الخاص من مديري بنوك القطاعين. استخدم الباحث الاستبانة كأداة لاختبار وتحليل الفرضيات المرتبطة بعلاقة التصغير التنظيمي وتطوير الموارد البشرية. توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: 1. إن تصغير حجم الشركة يؤثر بصورة مباشرة على الإنتاجية والكفاءة والروح المعنوية للعاملين. 2. إن 6 من 10 مدراء البنوك يعتمدون في تدريب العاملين على الجهات الخارجية. 3. تصغير حجم الشركة يؤثر سلباً على الولاء التنظيمي للعاملين، من خلال تزايد حالات عدم الأمن الوظيفي والخوف من الترحيل. 4. أثر التصغير التنظيمي على الموارد البشرية في بنوك القطاع الخاص أكبر منه في بنوك القطاع العام.	Organization Downsizing: Effects On Human Resources Development In Bank Sector التصغير التنظيمي: تأثيرات على تطور الموارد البشرية في قطاع المصارف في تركيا Turkey 2008 Bute, Mustafa 9			
هدف البحث إلى دراسة مدى نجاح استراتيجيات تصغير الحجم التنظيمي في تأثيرها على الشركات الأمريكية، وقد توصلت الدراسة إلى أن الشركات التي حققت فاعلية في إعادة هيكلة الموارد البشرية استخدمت الاستراتيجيات التالية: 1. استراتيجية تخفيض قوة العمل، كالتناقص الطبيعي، المكافآت المحزونة المعاش المبكر، البحث عن وظائف خارج الشركة، إعادة التوزيع، التدريب، إعادة التدريب، التخفيض الإجمالي. 2. استراتيجية إعادة تصميم الأعمال وتتضمن: 1. استبعاد المكرر والازدواج 2. دمج الوحدات الإنتاجية أو الأقسام 3. استبعاد لبعض المنتجات غير المربحة. 4. إعادة تصميم العمليات. 5. إعادة تصميم الأعمال. 3. استراتيجية تحليل النظم، كتغيير الاستراتيجية ومشاركة العاملين وتبسيط كافة الإجراءات. 4. استراتيجية تنمية ثقافة الجودة.	Strategies For Successful Organizational Downsizing دراسة استراتيجيات التصغير التنظيمي الناتج دراسة على قطاع صناعة السيارات بالولايات المتحدة (30 عينة شركة) خلال الفترة من 1989 وحتى 1993 أمريكا 1994 Cameron, H.S 10			

توصل الباحث إلى أن تصغير حجم الإدارة الوسطى هي قضية استراتيجيّة في الشركات المعاصرة. هذه العملية في العادة تحول الشركات المعاصرة إلى شركات أكثر مرونة وقدرة على الاستجابة للتغيرات، في بيئة تتصف بمنافسة شديدة وبيئة غير مستقرة. وجهت الدراسة إلى المؤسسات الحكومية في الولايات المتحدة الأمريكية لأكثر من عشرة سنوات، من أجل تحديد كيف تؤثر تقنية المعلومات على حجم الإدارة الوسطى في الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية. كما وجد أن المديرين في الإدارة العليا بالإدارات التي طبقت الحكومة الالكترونية قادرون أكثر على تخفيض مستوى الإدارة الوسطى منها في الإدارات الأقل أتمّة.	Information Technology And Middle Management Downsizing: A Tale Of Two Cities Center Graduate School Of Management University Of California تقلّة المعلومات وتخفيض حجم الإدارة الوسطى في كاليفورنيا في الولايات المتحدة الأمريكية	California	1997	Pinsonneault, Alain	11
هدفت الدراسة إلى دراسة أثر استراتيجيات تصغير حجم الشركة على الثقافة التنظيمية والعاملين، وقامت الدراسة بدراسة تأثير التصغير على الروح المعنوية والإنتاجية للأفراد، وفحص التأثير على المدراء الذين يقع عليهم مهمة تنفيذ العملية، والعاملين الذين يتأثرون بشكل مباشر أو غير مباشر بتنفيذ هذه العملية. وكان الهدف النهائي لهذه الدراسة الحصول على معلومات تعنّية فيما يتعلق بتأثير تصغير حجم الشركة. تمثل مجتمع الدراسة بالفعاليات التجارية في الولايات المتحدة الأمريكية، وكانت عينة الدراسة مؤلفة من 5700 موظف حكومي. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لوصف الوضع قبل وبعد عملية التصغير التنظيمي، وتوصل الباحث إلى النتائج التالية: 1. يؤثر التصغير على ثقة العاملين وولائهم للمدراء والشركة. 2. يؤثر التصغير التنظيمي على الروح المعنوية للعاملين في الشركات التي لم فيها عملية التصغير التنظيمي. 3. يؤثر التصغير التنظيمي على أداء العمل من ناحية السرعة في الأداء الجودة، في الشركات التي طبقت التصغير التنظيمي. 4. يؤثر التصغير التنظيمي على الإنتاجية.	After The Downsizing: A Case Study Of A Commercial Activities Competition Reorganization حالة دراسة على الفعاليات التجارية من أجل إعادة تنظيم المنافسة في الولايات المتحدة الأمريكية	USA	1997	Bowen, Beverly J.N	12

هفت الدراسة إلى تحديد مدى تأثير التصغير التنظيمي على تطوير الموارد البشرية في المنظمات. من خلال تحليل وحدات تنمية الموارد البشرية في ظل ظروف تصغير حجم المنظمات. يتألف المجتمع من 85/ من مديري الموارد البشرية، موزعة على أعضاء في الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير (ASTD)، والجمعية الإحصائية الأمريكية (ASA) والعاملين في المطرانية لوس في الولايات المتحدة الأمريكية. توصلت النتائج إلى: 1. إن 90% من الاستجابات المسئلة لقطاعات اتفقت على أن استراتيجية تخفيض المنظمة تؤدي إلى تخفيض في الروح المعنوية للعاملين بالمنظمات التي يعملون بها. 2. 6 من 10 من الاستجابات بينت أن استراتيجية التصغير تؤدي بصورة محددة إلى زيادة عدد العاملين الموقنين في المنظمات التي تجري فيها عملية التصغير. 3. 7 من 10 تقريباً ترى أن استراتيجية التخفيض تحصل تأثيرات سلبية على الإنتاجية والكفاءة. 4. بالإضافة إلى 0.78 من الاستجابات وافقت على أن استراتيجية تصغير حجم المنظمة برفع مستوى عدم الأمان الوظيفي بين الموظفين، - الأكثرية من الاستجابات، 63.5% رأيت أن استخدام سياسة التعاقد الخارجي لتقديم الخدمات التي تعتمد على الأفراد أخذ أهمية وارتفع بين عامي 1990م-1995م.	organizational Downsizing: Effects On Human Resources Development In Organizations St.Louis Metropolitan Area تصغير حجم المنظمة وتأثيرها على تطوير الموارد البشرية في المنظمات USA 1996 Coletto Earl Buchanan 13
أوضح الباحث أن هناك اتجاهين في إعادة هيكلة الموارد البشرية: الاتجاه الأول: يشمل تخفيض الموارد البشرية من خلال استراتيجيات التغيير الشامل للشركة ككل لتحسين الكفاءة والفاعلية. الاتجاه الثاني: تخفيض الموارد البشرية من خلال التغيير الجزئي النموذج والتحسين المستمر في الكفاءة. رأى الباحث أن هذين المدخلين يختلفان من حيث الأثر، والتنفيذ، ومشاركة العاملين. إذ في الاتجاه الأول يتم إعادة هيكلة رسالة الشركة وأهدافها واستراتيجياتها وعملياتها وتنظيمها الإداري، ويصغر تخفيض الموارد البشرية أحد عناصر تنفيذ عملية التغيير الشامل. كما يستخدم التحليل المستمر للبيكل التنظيمي والعمليات والوظائف والأفراد. كتحسين بعض الوحدات التنظيمية التي لا تتناسب مع رسالة الشركة أو تخفيض عدد المستويات الإدارية أو الوحدات الإدارية. والاتجاه الثاني يشمل بدعم رسالة المنظمة واستراتيجيتها دون تغيير، وقد يؤدي تخفيض الموارد البشرية إلى إجراء إعادة تصميم الأعمال في المجال الجزئي الذي يتم تغييره لتحقيق الأداء بطريقة أفضل. وهنا يأتي التغيير بإعادة تصميم الأعمال بتخفيض عبء العمل على العاملين المتقنين بعد تخفيض الموارد البشرية.	Organization Downsizing As Convergence Or Reorientation Implication For Human Resources Management تصغير الحجم التنظيمي كإعادة توجيه لعمل إدارة الموارد البشرية USA 1994 Freeman 41

اختلاف الدراسة عن الدراسات السابقة:

يمكن للباحث أن يحدد أوجه الشبه وأجه الاختلاف بين الدراسة والدراسات السابقة بالنقاط التالية.

- فيما يتعلق بالتشابه بين الدراسة والدراسات السابقة، وجد الباحث أن هناك تشابه بينها وبين الدراسات الأخرى، من حيث أن بعضها كان يعتمد على مدخل إعادة الهندسة في تطوير العمل المؤسسي في ميادين الدراسة المختلفة، وهذا نفس المدخل الذي أعتمد عليه الباحث في وضع المدخل الجديد الذي يتعامل مع الموارد البشرية الفائضة.

- من ناحية ثانية، تتشابه الدراسة مع بعض الدراسات من خلال تركيز الأخيرة على العنصر البشري، وبيان مدى أهميته، وكذلك وضع الاستراتيجيات لتطوير عمله، كما أن الدراسة الحالية ركزت على العامل البشري في الشركات من أجل اقتراح مدخل للتعامل مع الفائض منه في الشركات.

- تتميز الدراسة الحالية مدخل مقترح للتعامل مع الموارد البشرية الفائضة في الشركات السورية بالنقاط التالية:

1. إن أغلب الدراسات السابقة كانت تتطرق لمدخل إعادة هندسة العمليات بشكل عام في المؤسسات (ميدان الدراسة) إلا أنها لم تتطرق لموضوع إعادة هندسة الموارد البشرية، خاصة أن أغلب الأدبيات التي تحدثت عن هذا الموضوع أجمعت على أن العنصر البشري من أهم مقومات إعادة الهندسة، ولا يمكن القيام بإعادة هندسة بدون العنصر البشري

2. إن بعض الدراسات التي تناولت موضوع تطوير العمل البشري في الشركات سواء عربية أم أجنبية كانت تعالج موضوع الموارد البشرية من جانب جزئي ضيق ولم تتناول تطوير العمل البشري من جوانبه الكلية حيث إن الموارد البشرية قد تعاني من مشكلات متعددة ومختلفة من ناحية الحجم، والتأهيل، والمستوى التقني، وتصميم الهيكل التنظيمي هذا كله قام بدراسته الباحث من خلال المدخل المقترح.

3. تطرقت الدراسة الحالية لمشكلة الموارد البشرية الفائضة، من خلال وضع مدخل للتعامل معها.

4. الدراسات التي تناولت مشكلة الفائض في الموارد البشرية كانت تنظر للموضوع من جانب جزئي، من خلال استراتيجية تخفيض الموارد البشرية في الشركات موضوع الدراسة لتحقيق تحسينات هامشية في الأداء، بينما تركز الدراسة الحالية على كافة جوانب التعامل مع الموارد البشرية من خلال تنمية الموارد البشرية التي تشمل التدريب وإعادة التدريب وإدخال تقنيات جديدة على العمل البشري وإعادة توزيع الموارد البشرية من جديد. بالإضافة إلى استخدام استراتيجيات التخفيض في الموارد البشرية ما أمكن.

القسم الأول

الإطار النظري

الفصل الأول

التغيير ومدخل إعادة الهندسة

1 مقدمة.

2 التغيير التنظيمي في الشركات المعاصرة.

2-1 مجالات التغيير التنظيمي.

2-2 التغيير والموارد البشرية الفائضة.

3 إعادة الهندسة كمدخل لمعالجة الموارد البشرية الفائضة.

3-1 تعريف إعادة هندسة العمليات.

4 التطور التاريخي لإعادة الهندسة.

5 دواعي استخدام إعادة الهندسة.

6 عوامل النجاح وأسباب الفشل في مدخل إعادة الهندسة.

7 خصائص إعادة الهندسة والفرق بينها وبين مداخل التطوير الأخرى.

8 دور إعادة الهندسة في الموارد البشرية.

1- مقدمة.

تمثلت ثورة المعلومات *Information Revolution* بالتكامل بين تقنية الحواسيب المتطورة وتقانة الاتصالات، وقد حققت هذه الثورة إمكانية تبادل كميات هائلة من البيانات والمعلومات عبر مسافات جغرافية واسعة وبسرعة فائقة، وأصبحت تقنية المعلومات والاتصال تدخل في مختلف المجالات من تسهيل المعيشة اليومية للبشر إلى اعتبارها أداة فعالة في تعزيز التنمية الاجتماعية والاقتصادية في المجتمع، بالإضافة لدورها في العمليات الإدارية والتنظيمية للشركات على اختلاف أنواعها، فقد اتسعت رقعة بيئة العمل الإلكتروني التي تهتم بتبادل المعلومات إلكترونياً بهدف تقليل كلفة الإجراءات الإدارية، وزيادة كفاءة العمل في تعامل الشركات مع المستفيدين.

نظراً لتوفر هذه التقانات وشيوعها وإمكانية توظيفها بسهولة، بدأت الكثير من الشركات بالتحول من الأساليب الإدارية التقليدية *Traditional Method Of management* إلى الأساليب التقنية الحديثة *Technical Methods*، وبدأت تبحث لنفسها عن المداخل التي تتماشى مع هذه الثورة مستفيدة من إفرزات التقنية الجديدة. وحتى تتمكن الشركات من الاستفادة من إفرزات التقانات الحديثة في عملياتها الإنتاجية والخدمية والإدارية، كان لابد لإدارة الشركات من إحداث نوع من التوافق بين العمليات وبين تقنية المعلومات، ولا يمكن إحداث مثل هذا النوع من التوافق إلا من خلال إجراء تغييرات جذرية وفائقة على المستويات التنظيمية والإدارية العملية، وهذه التغييرات الجذرية أطلق عليها اسم إعادة هندسة العمليات.

إعادة الهندسة هي: وسيلة إدارية تُستخدم لإعادة تشكيل العمليات بالاعتماد على تقنية المعلومات كعنصر أساسي في إعادة الهندسة⁽¹⁾، وتركز على العمليات الأساسية في الشركة، وتعمل على إعادة تصميمها من جديد، وإعادة ابتكار أساليب عمل جديدة تحقق الأهداف المطلوبة بالتكلفة الأقل وسرعة وجودة أعلى.

هذا ما سوف يستعرضه الباحث في هذا الفصل من البحث من خلال استعراض أدبيات مدخل إعادة هندسة العمليات من حيث مفهوم التغيير - دواعيه وأنواعه - واستراتيجياته، ومفهوم إعادة هندسة العمليات كمدخل أساسي في التغيير الاستراتيجي - بمفهومه، ودراسة التطور التاريخي لهذا المدخل، والموجبات الداعية لتطبيقه، كذلك دراسة استراتيجيات التطوير الأخرى والفرق بينها وبين مدخل إعادة هندسة العمليات وبيان أسباب الفشل والنجاح في مدخل إعادة هندسة العمليات، مع الإشارة إلى أن الباحث استخدم مدخل إعادة هندسة العمليات كونه عنصراً من عناصر المدخل

(1) Wells, Michael G. *Application of Internet Technology to Business Process Reengineering: An Exploratory Study Of Critical Success And Failure Factors*, A Dissertation For The Degree Doctor Of Philosophy, University Of Nebraska, 1998, p5.

المقترح في إعادة هندسة الموارد البشرية الفائزة.

2- التغيير التنظيمي في الشركات المعاصرة.

التغيير *Changing* في التعريف البسيط له هو "التحرك من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة وفاعلي"، كما أنه العملية التي يمكن أن نتعلم فيها ونكتشف الأمور بصورة مستمرة، ويعتمد بشكل رئيسي على التحديث والاستمرارية.⁽¹⁾

كما يعرف بأنه "مجهود طويل الأجل لتحسن قدرة الشركة على حل مشاكلها وتجديد عملياتها، من خلال إحداث تطور شامل في المناخ التنظيمي، مع التركيز على زيادة فعالية العمل الجماعي فيها"، ويتعين أن تكون إدارة التغيير ذات فاعلية، وتمتلك القدرة على الحركة بحرية مناسبة، مع القدرة على التأثير بالآخرين، وتوجيه قوى العمل في الأنظمة والوحدات الإدارية المستهدفة وتغييرها.⁽²⁾

أصبح التغيير مطلباً أساسياً وضرورة ملحة لجميع الشركات والإدارات بغض النظر عن درجة نجاحها، حتى تتمكن من البقاء والاستمرار في بيئة الأعمال أصبحت السمة المشتركة للشركات في مختلف القطاعات هي "التغيير والتطوير التنظيمي لمواكبة التغيرات والتحديات المختلفة"⁽³⁾.

وغالباً ما تهز هذه التغيرات توازن الشركات، وتتطلب مديلاً إدارياً يختلف عن المداخل التقليدية، ويكون قادراً على استخدام النظم والطرق والأساليب الحديثة الفنية والسلوكية التي تساعد على إدارة التغيير بفاعلية، ومعالجة المشكلات المختلفة الناتجة عن التغيير وتحقيق التوازن الجديد للشركة.⁽⁴⁾ ويرى الطجم 2003 أن هذه التغيرات لا تقتصر على آليات معينة دون أخرى، بحيث يمكن استخدام أي منها في أي مستوى من المستويات التي تحتاج إلى تغيير، وحسب الحاجة لهذا التغيير وإمكانات الشركة ومواردها والوقت المتاح لها وطبيعة نشاطها ومستوى العاملين فيها.⁽⁵⁾

كما تعد إدارة التغيير بأنها محاولة الإدارة لمواجهة الأوضاع الجديدة في الشركة، وإعادة ترتيب الأمور بحيث تستفيد من عوامل التغيير الإيجابي، وتجنب أو تقليل عوامل التغيير السلبي، أي أنها تعبّر عن كيفية استخدام أفضل الطرائق اقتصاداً وفعالياً في مجالات التغيير المختلفة لإحداث التغيير لخدمة الأهداف المنشودة.⁽⁶⁾

(1) روبنسون، دانا جانيس، التغيير: أدوات تحول الأفكار إلى نتائج، تعريب إصدارات بيمك للإشراف العلمي، عبد الرحمن توفيق مركز الخبرات المهنية للإدارة بيمك، القاهرة، مصر، 2000، ص 20.

(2) حريم، حسين، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر، عمان الأردن، عام 2004، ص 345.

(3) الصقبة، حمد، مرجع سابق الذكر، 2004، ص 15.

(4) خطاب، عائدة سيد، مرجع سابق الذكر، ص 110.

(5) الطجم، عبد الغني، التطوير التنظيمي، دار حافظ للنشر، المملكة السعودية، جدة، 2003، ص 223.

(6) الصرن، رعد حسن، صناعة التنمية الإدارية في القرن الحادي والعشرين، سلسلة الرضا للمعلومات، دار رضا للنشر سورية، دمشق، عام 2002، ص 399.

2-1-1- مجالات التغيير التنظيمي.

تتعدد أشكال التغيير وتتنوع مجالاته، إذ يمتد من التغيير على المستوى الاجتماعي كالعادات والتقاليد ومستوى التعليم، إلى التغيير على مستوى الشركات والمؤسسات في تقاناتها ومنتجاتها وخدماتها، وهياكلها التنظيمية ومواردها البشرية وطرق إدارتها لأعمالها⁽¹⁾. فكل مجالات التغيير تدور حول ثلاث مجالات هيكلية و تقانية وبشرية، وسيتم توضيح هذه المجالات فيما سيأتي.

2-1-1- التغيير الهيكلي:

يتمثل التغيير الهيكلي بمجموعة من الإجراءات الإدارية التي تعمل على تحسين الأداء وتطوير الشركة، من خلال إعادة النظر في الهيكل التنظيمي للشركة وتغيير علاقات العمل، وطبيعة الوظيفة كالتوسع في بعض الوظائف أو إلغاء بعضها، ويكون الهدف منها إحداث تحسين وسرعة في الأداء وتخفيض في التكاليف، ويشتمل التغيير الهيكلي على تحول أساسي في بعض الأنشطة أو المؤسسات.

غالباً ما يكون التغيير الهيكلي تغييراً جذرياً *Radical Changing*، ولا يمكن عكسه، أي عند إجراء التغيير الهيكلي لا يمكن الرجوع إلى النظام السابق للشركة، ويمكن أن يوجد استقرار في الوضع الجديد، أو تحول مستمر إلى وضع جديد آخر، لكن لا يعود إلى ما كان عليه الحال قبل تطبيق التغيير الهيكلي.⁽²⁾

يعتبر التغيير الهيكلي أسرع الطرق في إحداث التغيير التنظيمي ويعتمد على إعادة تنظيم وإعادة تصميم أقسام الشركة، ونطاق الإشراف والعلاقات الوظيفية ودرجة التنسيق بين الإدارات المختلفة ودرجة المركزية في اتخاذ القرارات.⁽³⁾

تلجأ الشركة عادةً إلى التغيير الهيكلي في الحالات التي تهدد وجودها واستمرارها، وفي الحالات التي ترى فيها إدارة الشركة أن قدرتها على تحقيق أهدافها في تقديم خدمة العملاء عن طريق تطبيق المداخل الحديثة للتغيير كالتطوير التنظيمي أو مدخل إدارة الجودة الشاملة ومدخل إعادة هندسة العمليات..... وغيرها.

2-1-2- التغيير التقاني:

يستهدف التغيير التقاني إجراء تعديلات في نظم وأساليب العمل المتبعة في الشركة، تشمل إدخال تكنولوجيا جديدة في الأعمال أو نظام جديد في فرز واختيار الأفراد الجدد أو استخدام أساليب متطورة في تقييم أداء الأفراد.

يستخدم التغيير التقاني لمواجهة الأوضاع الجديدة واقتناء التقانات التي تعود على الشركة

(1) خطاب، عابدة سيد، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية الطبعة الثانية كلية التجارة جامعة عين شمي 1999، ص 109- 110

(2) حسن، راوية، السلوك في المنظمات"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر. 1999، ص 314.

(3) مسلم، وآخرون، مرجع سابق الذكر، 2007، ص 231.

بالفائدة، كتحفيض التكاليف وتحسين الجودة، ويتمثل التغيير التقني في إدخال وسائل إنتاج حديثة أو تغيير طرق وخطوط الإنتاج، وتقنيات الاتصال الجديدة. ويمكن أن يمتد التطوير التقني إلى تطوير طرق وأساليب العمل الإداري، بالإضافة إلى استخدام شبكات الاتصال لتطوير العمل وتسهيل الاتصالات لتسهيل وتطوير الأداء. وكذلك الخدمات التي تقدمها تلك الشبكات في مجالات تقديم برامج التعليم والتدريب وغيرها.⁽¹⁾

يرى الباحث أن التغيير التقني في عالمنا الحالي أصبح ضرورة لا بد من اقتنائها لما لهذه التقنية من تأثير على حياتنا اليومية، ولما لها من تأثير على عمل الشركات. ولا بد من الإشارة إلى أن التغيير التقني يعد ركن أساسياً في عملية إعادة الهندسة التي تعتبر تقنية المعلومات مساعداً أساسياً في تنفيذ مشاريعها، ولا يمكن القيام بجهود إعادة الهندسة للعمليات أو الموارد البشرية دون توفير الأرضية المناسبة والبنية التحتية التقنية لتنفيذ تلك الجهود.

2-1-3- التغيير الإنساني:

يتضمن كافة جهود إعادة توجيه وتحسين الأفراد من اتجاهات ومهارات ومعارف، وتشمل برامج التدريب والتنمية والمحاضرات والمؤتمرات وغيرها، ويأتي هذا التغيير نتيجة للتغيير في مجال المعرفة والبيئة الاقتصادية والاجتماعية، وكذلك نتيجة استراتيجيات مواجهة هذه التغييرات،⁽²⁾ وأدى إلى انعكاس مباشر على الموارد البشرية داخل الشركة، في عددها ونوعيتها مستوى التأهيل والتعليم لديها. ينقسم التغيير الإنساني إلى نوعين من التغيير هما:⁽³⁾

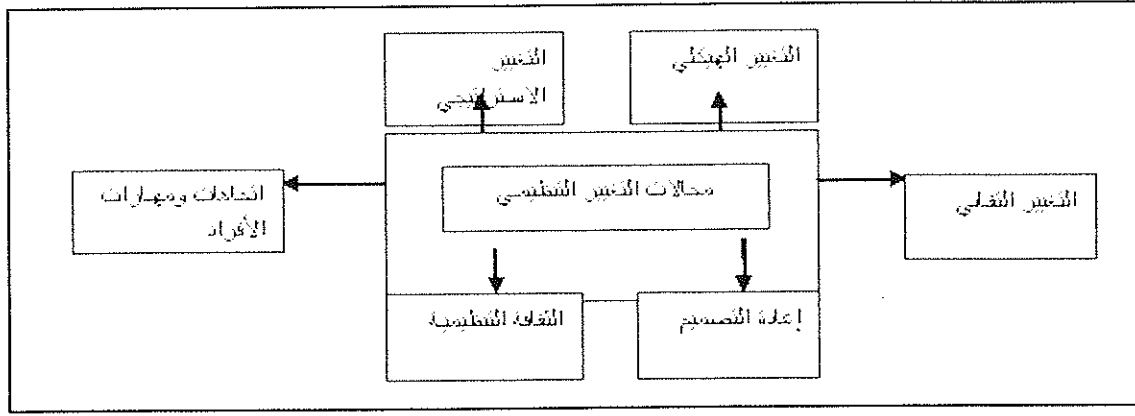
1. التغيير الكمي للأفراد: بالاستغناء عن بعضهم وإحلال غيرهم في محلهم.
2. التغيير النوعي للأفراد: وذلك برفع مهاراتهم وتنمية قدراتهم أو تعديل أنماط سلوكهم وقيمهم وكل الجوانب النفسية في العمل من خلال نظم التدريب والتنمية البشرية وبتطبيق قواعد المكافآت والتعويضات العادلة.⁽⁴⁾

يرى الباحث أن التكامل بين مجالات التغيير الثلاثة (الهيكلية، والتقنية، والإنسانية) يعد من المكونات الأساسية المهمة التي تشكل البنية الهيكلية الجديدة لأي شركة تسعى للنمو والتطوير المستمر، كما هو موضح في الشكل رقم (2)، حيث يتطلب ذلك خلق تصور شامل عن العمليات في الشركة وتناقُلها بين المستويات التنظيمية المختلفة، وضمان تحقيق توافق وانسجام بين مجالات التغيير المختلفة منها، وهذا ما يمثل مضمون إعادة هندسة الموارد البشرية الذي يقوم على التكامل بين التغيير على مستوى العمليات الفنية إلى جانب الإدارية والتنظيمية مع التغيير بالموارد البشرية.

(1) الدراكة، حسن، وآخرون، الجودة في المنظومات الحديثة، دار الصفاء للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى 2002، ص 220.
(2) وصفي عقيلي، عمر وآخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، سوريا حلب، 2006، ص 86.

(3) السلمي، علي، تطور الفكر التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، بدون تاريخ نشر، ص 257-258.

(4) مسلم، عبد الهادي، وآخرون، مرجع سابق الذكر، 2007، ص 234.



الشكل رقم (2) مجالات التغيير التنظيمي

(*) المصدر: العطية، ماجدة، سلوك المنظمة وسلوك الفرد والجماعة، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2003، ص 394.

ويعد مدخل إعادة هندسة الموارد البشرية من المداخل التي تركز على إدخال تغييرات جديدة وجذرية، في المستويات الثلاثة للتغيير في الشركة، حيث يفترض أنه لا يمكن القيام بتغيير في جزء دون التغيير في الأجزاء الأخرى.

2-2- التغيير والموارد البشرية الفائضة.

أدت التغييرات التي حصل في حقل الموارد البشرية إلى إعادة النظر في كثير من ممارسات الموارد البشرية وأعمالها، من حيث تحسين العمل البشري وتطويره، والحاجة لإعادة هندسة عملياتها جذرياً، والاعتماد على الموارد البشرية القليلة الحجم والمؤهلة والمدرية.

أدى ذلك إلى مشكلات في الموارد البشرية تتمثل بزيادة عدد الأفراد العاملين، وانخفاض في مستوى تأهيلهم ومهارتهم خاصة مع وجود التغييرات السكانية والتقنية التي كان لها الأثر الكبير في خلق مشكلة الموارد البشرية الفائضة.⁽¹⁾

وقد فرضت هذه التغييرات على إدارة الموارد البشرية القيام بمجموعة من الأعمال من أجل مواجهة هذه التغييرات، ومن بينها ما يلي:⁽²⁾

1. إعادة هندسة العمل وتحسين الأداء، بالتركيز على النتائج النهائية.
2. إعادة الهيكلة للحد من التضخم الوظيفي.
3. التغييرات التنظيمية وإعادة التنظيم.
4. تأثيرات العولمة من خلال تقانة المعلومات والاتصالات.
5. الاعتماد على جماعات وفرق العمل.
6. الاهتمام بالتعليم وإعادة هندسة التدريب.

(1) الطائي، يوسف حجيم، وآخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، دار الوراق، الأردن، عمان، الطبعة الأولى 2006، ص 70-74.

(2) Burke, W.W, What Human Resource Practitioners Need to Know For the Twenty First Century, Human Resource Management, Vol. 36, No 1, 1997. P 71 - 79.

7. العمل على تقليص المستويات الإدارية ما أمكن ذلك.

مع أن هذه الاستراتيجيات سوف تؤدي إلى تحسين كفاءة الشركة، وتعزيز موقفها في مواجهة التغيرات الخارجية، إلا أن لها تأثير مباشرة على الموارد البشرية داخل الشركة، لأنه لا يمكن العمل بنفس الموارد البشرية أو بنفس مستوى التأهيل والتعليم في ظل وجود مثل تلك الاستراتيجيات.⁽¹⁾ كما يؤثر تغيير التشريعات والقوانين في اتجاهات معينة في حجم الموارد البشرية في الشركة، فقد بينت إدارة مؤسسة الاتصالات أن إخضاع المؤسسة لقانون التجارة والشركات، وتحويلها إلى شركة تجارية بدلاً من مؤسسة عامة سوف يؤدي إلى زيادة في مواردها البشرية الفائضة بما يقارب الـ 40% من حجم الموارد البشرية الكلي.⁽²⁾

تعاني كثير من المؤسسات في سورية خاصة في القطاع العام، من فائض في الموارد البشرية وضعف في المهارات والمؤهلات المناسبة، التي بدأت تشكل عائق لعمليات التحديث والتطوير المؤسساتي للشركات والحكومة على حد السواء، وأشارت دراسة في عام 2006 أن سورية تعاني من فائض في مواردها البشرية في شركاتها العامة يقدر 100 ألف موظف، وفي إدارات الدولة بـ 225 ألف موظف، وفي القطاع الخاص بـ 175 ألف، وتعود هذه الزيادة إلى التزايد المستمر في النمو السكاني أو ما يسمى بـ "العوامل الديموغرافية".⁽³⁾

كما تشير الدراسات إلى تضخم وظيفي في شركات القطاع العام تحتاج إلى وضع استراتيجيات مناسبة للتعامل معها وإعادة هندستها وتنظيمها بما يحقق تخفيف الضغط الناتج عن فائض الموارد البشرية، وتراعي الجوانب الاجتماعية والاقتصادية للعاملين الفائضين عن الحاجة، خاصة أن الفائض من الموظفين يحتوي على نسبة كبيرة من الأفراد الغير مؤهلين لإيجاد فرص عمل أخرى في مجالات ثانية.

ولا بد للباحث من الإشارة إلى أن مدخل إعادة الهندسة من أهم الاستراتيجيات القادرة على التعامل مع الموارد البشرية الفائضة والتخفيف من آثارها السلبية، حيث تقوم على فكرة إعادة النظر في كل ما يتصل بالموارد البشرية من العمليات والهيكل التنظيمي والسياسات والقوانين والتشريعات المتعلقة بالموارد البشرية وتعمل على تغييره تغييراً جذرياً بالشكل الذي يحقق الأهداف المطلوبة.

3- إعادة الهندسة كمدخل للتعامل مع الموارد البشرية الفائضة.

تعتبر فكرة إعادة هندسة العمليات فكرة جديدة نسبياً، فقد استخدمت في الدول الغربية في بادئ الأمر ثم ما لبثت أن انتشرت على مستوى العالم، بعد أن بدأت كثير من الشركات بتطبيقه من

(1) Burke, W.W. Op Cit. Vol. 36, No 1, 1997. P 79.

(2) مقالة منقولة عن جريدة الوطن السورية بعنوان الاتصالات 40% عمالة فائضة:

<http://www.syriasteps.com/index.php?m=178>

(3) للتوسع أكثر يمكن الرجوع إلى الموقع الإلكتروني على الرابط: المقالة منقولة عن جريدة الثورة 2009

http://www.syrianeconomic.com/?page=show_archive&select_page=35

أجل تحقيق وفر في التكاليف، وسرعة في الأداء، وجودة في المنتجات والخدمات. واستخدمت مصطلحات كثيرة لوصف هذا النشاط من تحديث إجراءات، إلى إعادة هندسة نظم العمل، أو إعادة تصميم إجراءات العمل، أو إعادة هندسة التنظيم، أو إعادة بناء الأعمال وغيرها، وكل حسب الشروط والظروف التي طبق خلالها هذا المدخل.⁽¹⁾

3-1- تعريف إعادة هندسة العمليات.

طرح العديد من الباحثين تعاريف مختلفة لمفهوم إعادة هندسة العمليات تختلف باختلاف الهدف من مشروع إعادة الهندسة وتبعاً للظروف السائدة في بيئة كل باحث. فقد عُرِّفت بأنها "عملية منهجية تعتمد بشكل أساسي على تقانة المعلومات من أجل إحداث إصلاح جذري في عمليات الشركة، وتعتبر وسيلة لتحقيق الأهداف الأساسية للشركة."⁽²⁾

كما عرفها تالوار بأنها "مدخل يسعى لإعادة التفكير *Rethinking* وإعادة الهيكلة *Restructuring* والعمل على تحقيق توافق متكامل *Integrate Flow* بين كل من هيكل الشركة *structure* وعملياتها *Process* والأنظمة الإدارية *Management System* والعلاقات الخارجية بشكل يمكن من خلق وتعظيم القيمة *Value* المقدمة للعميل."⁽³⁾

أما *Paul & Cespdes (1995)* فعرفاها بأنها "عبارة عن منهج لتحقيق التطوير الجذري في أداء الشركات وفي وقت قصير نسبياً."⁽⁴⁾

أما اللوزي (1999) فعرفها على أنها الانتباه الحاد والحذر في الفجوة التنظيمية بين التنظيمات القائمة فيما يتعلق بمستويات الأداء والإنتاج من خلال العمل على تطوير وتحديث أساليب العمل بشكل يساعد على إحداث طفرة في الأداء خلال فترة زمنية قصيرة."⁽⁵⁾

عرفها كل من بيتروزو و ستير *Betross & Steber* بأنها " تكامل إعادة الهيكلة وتزامنها مع عمليات الشركة والهيكل التنظيمي ونظم المعلومات *Business Processes* لتحقيق تحسينات جذرية *Dramatic Enhancement* في كل من الوقت *Time* والتكلفة *Cost* وكل ما يتعلق بالسلع والخدمات *Product and services* المقدمة للعميل."⁽⁶⁾

(1) Schwartz, David. *Encyclopedia of knowledge management*, Library of Congress Cataloging-in-Publication Data, USA, 2006 .p 573

(2) Wells, Michael G. *Application Of Internet Technology To Business Process Reengineering: An Exploratory Study Of Critical Success And Failure Factors*, A Dissertation For The Degree Doctor Of Philosophy, University Of Nebraska, 1998, p 5.

(3) Schwartz, David, Op. cit. P 573

(4) Paul, A. & Cespdes, S, *Reengineering Is Just A Catalyst In Bank Culture Change*, The Bankers Magazine, May-June 1995. P 36

(5) اللوزي، موسى، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، ط1، 1999، ص 113.

(6) Schwartz, David, Op. cit , p 574

كما عرّف جيفري إن لونيال (2002) إعادة الهندسة بأنها "إعادة تفكير وإعادة تصميم رئيسيان لعمليات التشغيل والهيكلية، مع التركيز على الكفاءات الجوهرية للشركة، لتحقيق تحسينات هائلة في الأداء التنظيمي".⁽¹⁾ وتعرف أيضا على أنها "إعادة تصميم نظم العمل بصفة جذرية باستخدام تقانة وأنظمة المعلومات (التي تشمل كل أنواع الحاسبات الآلية الشخصية وأجهزة الهاتف الذكية المتطورة)، التي يتم استخدامها بواسطة موظفين ذوي كفاءة وصلاحيّة للقيام بتقديم خدمات كاملة إلى العملاء (أو أنفسهم) في أول نقطة اتصال مع العملاء أو أنظمة المعلومات لتحقيق تحسينات جوهرية فائقة في الجودة والإنتاجية تتراوح بين 50% إلى 90%".⁽²⁾

كما أشار *Hamal & Barahaed* إلى أنها "التغيير الجذري في طريقة أداء العمل بحيث يتم تصميم العمليات الإدارية من الصفر، دون النظر للنظام المعمول به حاليا، بشرط أن يكون نظام المعلومات جزءاً من التنظيم الجديد، وليس مجرد وسيلة مساعدة في العمل، وتتضمن إلغاء العمل بالوظائف الإدارية والتحول إلى العمليات الإدارية".⁽³⁾

بعد هذا العرض للتعريف المختلفة لإعادة هندسة العمليات، لا بد أن نورد تعريف الباحثين اللذين ينسب لهما هذا المنهج فقد كان لهما بالغ الأثر في هذا الموضوع. فقد حدد كلٌّ من مايكل هامر وجيمس شامبي، (1993) تعريفاً لإعادة الهندسة بأنها:

"إعادة التفكير المبدئي والأساسي وإعادة تصميم العمليات الإدارية بصفة جذرية، بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة وليست هامشية تدريجية في معايير الأداء الحاسمة كالتكلفة، الجودة، الخدمة، السرعة".⁽⁴⁾

ومن خلال استعراض التعاريف السابقة يمكن أن نحدد عناصر إعادة هندسة العمليات بالعناصر الأربعة التالية:⁽⁵⁾

1. إعادة التفكير في أساسيات العمل *Rethinking in fundamentals*
2. إعادة التصميم الجذري للعمليات *Radical Redesigning Processes*
3. تحقيق تحسينات متميزة في الأداء *improvements Performance*
4. تعتبر تقانة المعلومات مساعدا أساسيا في إنجاح إعادة الهندسة فقد حدد *Angus, F.* عدداً من

⁽¹⁾ إن لونيال، جيفري، عادة الهندسة التنظيمية منهج الخطوة بخطوة لتجديد حيوية الشركة، دار المريخ للنشر، السعودية، الرياض 2002، ص 40.

⁽²⁾ سبينسر، ليليام، إعادة هندسة الموارد البشرية، ترجمة شمس الدين عثمان، القاهرة، الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، 2000، ص 18.

⁽³⁾ للتوسع أكثر أنظر www.moreiga.com

⁽⁴⁾ Hammer, M & Campy, G. *Reengineering The Corporation; A Manifesto For Business Revolution*, New York. Hrper Business, 1993. P 58

⁽⁵⁾ الصرن، رعد حسن، صناعة التنمية الإدارية في القرن الحادي والعشرين، سلسلة الرضا للمعلومات (179)، دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا، 2002، ص 294.

الخصائص التي تميز إعادة هندسة الأعمال أهمها⁽¹⁾:

1. إعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية *Radical Redesign Processes*.
 2. الاستخدام الضروري لتقانة المعلومات والاتصالات كمقوم ومساعد في مشروع إعادة الهندسة. *Information Technology As Assistant Enabler*.
 3. التركيز على تحقيق الأهداف والنتائج الاستراتيجية.
- ظهرت إعادة هندسة العمليات نتيجة لكثير من الأزمات والمشكلات التي تواجه الشركات، وقد استُخدمت من قبل كثير من الشركات، وكان لها دور فاعل في معالجة المشكلات التي تواجه تلك الشركات، خاصة في عمليات تنظيم وإعادة تنظيم الهياكل التنظيمية، لأن مدخل إعادة الهندسة يتميز بسهولة التكيف والانسجام ضمن أي ظرف من الظروف المحيطة بالشركة، أي أنه يصلح لكل المشكلات ويحل الظروف وفي أي وقت.

4- التطور التاريخي لإعادة الهندسة.

ظهر مفهوم إعادة هندسة الأعمال في عام 1990 عندما قامت مؤسسة ماساتشوسيتس للتقانة *Massachusetts Institute of Technology MIT* بإجراء بحث بعنوان "الإدارة في عام 1990" كان الغرض من هذا البحث هو معرفة الدور الذي تلعبه تقانة المعلومات في شركات ذلك الوقت. في نفس العام قامت مجموعة من الباحثين لدى مؤسسة سي اس سي *CSC* للخدمات الاستشارية بإجراء بحث لفحص طبيعة العلاقة بين تقانة المعلومات وبين تغيير الشركة.⁽²⁾ وفي صيف نفس العام قام كل من دافينبورت وشورت *Davenport and Short 1990* بنشر مقالة بعنوان "الهندسة الصناعية الجديدة: تقانة المعلومات وإعادة تصميم عمليات الشركة"، ثم تلت ذلك مباشرة مقالة لهامر *Hammer* بعنوان "إعادة الهندسة".

انتشر مفهوم إعادة الهندسة بشكل كبير في مجال الفكر الإداري الأمريكي عندما قام كل من هامر وتشامبي *Hammer and Champy* بنشر أول كتاب في إعادة الهندسة بعنوان "إعادة هندسة الشركة". في بداية عام 1994 كتب دافينبورت *Davenport 1994* بحثه في محاولة لتوضيح وفهم ما الجديد وما القديم في إعادة الهندسة. ووصف من خلال بحثه إعادة الهندسة بأنها "آخر وصفا للإدارة لاستمرار وبقاء الشركات الغربية".⁽³⁾

ويرى لونيال أن تاريخ إعادة الهندسة يعود لعشرات العقود الماضية، فتصميم العملية،

(1) Angus, F, et Al, *Reengineering For Revenue Growth*, Research Technology Management, Vol. 39, Iss. 2, Mar-Apr 1996, p 73.

(2) Seebacher, Cyber, *Commerce Reframing The End Of Business Process Reengineering*, Spring VerlagBerlin, Heidelberg, New York, 2002, p 58.

(3) Gerald, C. Gonsalves, *BPM Integration Of Quality Management And Reengineering For Enhanced Competitive*, Dissertation Of Degree Doctor University Of Kentucky, Lexington, Kentucky, 2002, P34

والدراسة العلمية للعمل، يمكن أن يرجع لأيام فردريك تايلور، كما أن نظريات الهيكل التنظيمي *Organization Structure Theories* والديناميكيات التنظيمية تعود إلى عهد هنري فايول، وأول من تطرق لمفهوم ونظم المعلومات *System Information* هو جورج سيمسيز من خلال حديثه عن قياس العمليات، كما أن روبرت وود هول أول من ركز على اهتمامات العملاء واعتبارهم ميزة تنافسية هامة.⁽¹⁾ وكتب دافنبورت *Davenport* (1994) في بحثه حول إعادة الهندسة "الدوافع المدعومة لإتباع هذا المدخل الجديد تكاد تكون مقنعة للغاية، ذلك لأن هذا المنهج يعتبر منهجاً جديداً للقيام بتحسين الأداء، حتى وإن كان تركيبة من الفكر القديم والحديث".⁽²⁾

كما يلاحظ أن عناصر إعادة هندسة العمليات موجودة قبل عقد التسعينيات، ولكن تم تجميعها مؤخراً تحت إدارة واحدة لإدارة العمليات وأطلق عليها اسم مدخل إعادة هندسة العمليات.⁽³⁾ في حين يرى دافنبورت *Davenport 1994* أن هناك العديد من المداخل والأساليب التي ساعدت على نشوء مدخل إعادة الهندسة، وساهمت في تشكيل أسسه ومبادئه، مثل:

1. مدخل الجودة الشاملة.
2. مدخل النظم.
3. المدخل الفني الاجتماعي.
4. الحركة النشيطة للابتكارات.
5. استخدام نظم المعلومات لتحقيق ميزة تنافسية.⁽⁴⁾

ولقد أثار مدخل إعادة الهندسة الكثير من الجدل والخلاف بين الكتاب، فبعض الباحثين كدراكر مثلاً كان يرى أنه مدخل جديد ومبتكر ويجب تطبيقه، في حين يرى البعض الآخر أنه يعتبر بدعة إدارية انتشرت فترة في مجال الفكر الإداري ثم ما لبثت أن اختفت، بينما يرى فريق ثالث أن مدخل إعادة الهندسة قدم مجموعة من الأفكار منها ما هو جديد ومبتكر ومنها ما هو قديم ومكرر.⁽⁵⁾

إذاً يعد مدخل إعادة هندسة العمليات من الأمور الضرورية، التي باتت تحتاجها كل شركة. ويعود ذلك إلى أن تأدية الأعمال تتم في بيئة تتسم بالتعقيد عدم الاستقرار، وفي ظل منافسة شديدة متزايدة، ووعي كبير من قبل الزبائن.⁽⁶⁾

(1) إن لونتال، جفري، المرجع السابق، 2000، ص 37.

(2) Gerald, C. Gonsalves, 2002, Op Cit. p 5

(3) Gerald, C. Gonsalves, 2002, Op. Cit. p 6.

(4) Bergeron, Raymond, I. F. **Determinates Of Business Process Reengineering Success In Small And Large Enterprises**, Journal Of Small Business Management, 1998, P 73.

(5) Ascari, A. & Other, **Reengineering Organization Change**, European Management Journal, 1995, P30.

(6) Brenda S. Ricard. **The Integration BPR & Organization Development Theory; Holistic Approach To Organization Change**, Boston College, 2000, P 15.

5- دواعي استخدام إعادة الهندسة

حدد هامر وتشامبي *M. Hammer and G.champy* في كتابهما عام 1993 ثلاثة اتجاهات تدعم استخدام إعادة الهندسة وهي:

1. العملاء *Customer* : وهم أصحاب اليد المؤثرة في السوق وأن أي تحول يكون لصالح العملاء، فلم يعد المنتجون هم أصحاب القرار في السوق، فأصبحت الشركات تقدم خدمات للعملاء، وأصبح العميل معتاداً على مستوى خدمة معين ولا يرضى بأقل منه، ما دفع الشركات إلى إجراء تغييرات لمواجهة هذه الرغبات.

2. المنافسة *Competition*: حيث غيّر المنافسون الجدد شكل الأسواق فأصبحت السلع تباع على أسس تنافسية مختلفة عما كان متعارف عليه قبلها.

3. التغيير *Changing*: الذي أصبح لا بد منه لبقاء الشركات واستمرارها، ومطلب أساسي لكل الشركات.

وتصنف الشركات التي يجب أن تعتمد على مدخل إعادة الهندسة من حيث دواعي التغيير إلى الشركات التالية:⁽¹⁾

1. الشركات التي تواجه أزمة، على سبيل المثال (تكاليف الشركات عالية جداً أكثر من تلك الشركات المنافسة، طريقة عمل الشركات، خدمات الزبائن محدودة، نسبة الفشل في الإنتاج أعلى من الشركات المنافسة).

2. الشركات التي تواجه تغييرات في السوق، تلك الشركات التي تدرك أهمية التغيير في أسواقها من تغييرات في أذواق المستهلكين وتغييرات في أسعار المنتجات وغيرها.

3. الشركات التي تحتاج للتغيير مثل الشركات التي تحتاج إلى تطوير قدرتها التنافسية أكثر من الشركات الأخرى.

ويحدد مسلم 2007 أهم المؤشرات الاستراتيجية الدالة على الحاجة لإعادة الهندسة في شركات الأعمال:⁽²⁾

1. ملاحظة أن المنافسين يستخدمون ميزات تنافسية أكبر من حيث التكلفة والسرعة والجودة.

2. الحاجة لرؤية أو استراتيجية جديدة: لإعادة بناء وتحسين أداء الشركة.

3. الحاجة لإعادة تقييم الخيارات الاستراتيجية أو للدخول إلى أسواق جديدة أو إعادة تصميم السلع والخدمات الحالية.

4. اكتشاف أن العمليات التشغيلية الأساسية للشركة تقوم على فرضيات أو تقنيات تقليدية قديمة.

5. اكتشاف أن الأهداف الاستراتيجية الحالية للشركة تبدو مستحيلة التحقيق.

(1) هامر، تشامبي، مرجع سابق الذكر، 1995، ص 21.

(2) مسلم، عبد الهادي، وآخرون، مرجع سابق الذكر، ص 310.

6. حدوث تغييرات في ساحة السوق.

7. ظهور منافسين جدد أو أسس جديدة للمنافسة.

8. تشريعات جديدة.

كما حدد دايان فيسيكو (1996) *Dayan Vissicchio* الأسباب الداعية لإعادة هندسة العمليات بالنقاط التالية:⁽¹⁾

1. تعتبر العولمة أول العوامل الدافعة لإعادة هندسة العمليات، بما تمارس من ضغوط على الشركات للعمل بأفضل مستوى من الجودة والسرعة والتكلفة.

2. الضغوط التي تفرضها البيئة المحيطة بالشركة من ضغوط متعلقة بالجودة، والخدمة الجيدة، بالإضافة لضغوط المنافسة في السوق من قبل الشركات.

3. البيئة الاقتصادية العامة للشركة.

4. تقانة المعلومات: وتعتبر أهم عنصر مسبب لإعادة هندسة العمليات.

على الرغم من أهمية تطبيق منهج إعادة الهندسة ومدى حاجة الشركات إلى استخدام هذا المنهج إلا أنه يعد مثل أي منهج لإدخال التغيير له فرص نجاح وحالات فشل ولا بد من عوامل لتحقيق إنجاحه وتلافي فشله.

6- عوامل النجاح وأسباب الفشل في مدخل إعادة الهندسة.

على الرغم من الأهمية التي حظي بها مدخل إعادة الهندسة خلال العقود الماضية إلا أن هذا المدخل مثل أي مدخل تطوير آخر يحمل حالات نجاح وحالات فشل، ويمكن للباحث في هذه الفقرة من استعراض مقومات نجاح إعادة الهندسة ، وأسباب الفشل التي تواجهه.

1-6- عوامل النجاح:

توجد بعض الخصائص التي تجعل من عملية تنفيذ إعادة الهندسة أكثر نجاحاً، ويمكن أن نورد بعضها:⁽²⁾

1. التركيز في عملية إعادة هندسة العمليات على المخرجات والنتائج، أكثر من التركيز على المهام، كما وتكون هذه النتائج قابلة للقياس.

2. توفير الدعم والالتزام من قبل الإدارة العليا.

3. خلق رؤية مشتركة، والاتفاق على مفاهيم محددة (كتحديد متطلبات العمل، والنتائج المتوقعة، دور التفان، والخطة لتحقيق التكيف مع الوضع الجديد).⁽³⁾

⁽¹⁾ Visscchio, Dayan, *Reengineering Business Processes*, Thesis Presented For Degree Master Business Administration, School Of Business, Quinnipiac College, Unite State, 1996, p 6.

⁽²⁾ Gerald, C. Gonsalves, 2002, Op. cit. P 28.

⁽³⁾ الخير، طارق، وآخرون، التنمية الإدارية، منشورات جامعة دمشق، سوريا، 2007، ص 362.

4. تأليف فريق مشروع إعادة الهندسة من أفراد يمكن أن يكونوا من داخل الشركة (داخل العمل الحقيقي للعمليات، ويجب أن يتحلوا بالمصادقية) أو من خارجها (يجب أن يتحلوا بالموضوعية).⁽¹⁾

5. وجود نوع من التنسيق والترابط والتكامل بين إدارات الشركة المختلفة نحو تحقيق أهداف عملية إعادة الهندسة.

6. التحسين المستمر: لتحقيق إعادة الهندسة الشاملة يجب ألا يُترك التحسين المستمر في أداء العمليات للاجتهاد الشخصي، أو التجربة والخطأ، بل يجب المحافظة على استمرارية جهود التغيير وعدم التراجع أثناء التنفيذ.

7. لكي ينجح مدخل إعادة الهندسة في الشركات لا بدّ من الأخذ بعين الاعتبار أهمية المورد البشري من حيث حسن اختياره وتدريبه وتحفيزه بشكل جيد.⁽²⁾

بالإضافة إلى أن هناك مجموعة من الأسس التي تساعد على نجاح إعادة الهندسة والتي ينبغي التأكد من وجودها في الشركات التي تسعى لتطبيق هذا المجال:⁽³⁾

1. القيادة الواعية والمدركة للمتغيرات والتطورات المختلفة في بيئة الأعمال.
2. التوجه لتحقيق الأهداف: حيث يهدف هذا التوجه إلى ضمان توجيه الموارد والطاقات في الشركة بصورة متسقة لتحقيق هذه الأهداف، وأيضاً ضمان الاستغلال الأمثل للموارد.
3. الاستجابة لمتطلبات العملاء وضمان تقديم المنتج أو الخدمة بجودة عالية وسعر تنافسي.
4. التركيز على مفهوم القيمة المضافة.
5. تعظيم العوائد وتقليل التكاليف.
6. الاهتمام بدور نظم المعلومات والتبادل الإلكتروني للبيانات أثناء أداء العمليات التشغيلية والإدارية والإنتاجية داخل الشركة.

7. إشراك جميع العاملين ومتخذي القرارات بالشركات في كافة مراحل تطبيق إعادة الهندسة. ويرى الباحث أن العنصر البشري يعد من المقومات الأساسية في إعادة الهندسة، عاملين أو قيادة إدارية وكلاً منهما يكمل بعضه الآخر، ولكلٍ دوره في تطبيق إعادة الهندسة، فالعاملون لهم دور كبير في إعادة الهندسة لأنه يقع على عاتقهم عبء تطبيق وتنفيذ مراحلها، أما القيادة الإدارية فتلعب دور المحفز والمؤيد من خلال تقديم الاستشارات وتقديم الدعم اللازم للأفراد المنفذين لإعادة الهندسة.

⁽¹⁾Gersld, C. Gonsalves, 2002, Op cit. p 29.

⁽²⁾الصرن، رعد، مرجع سابق الذكر، 2006، ص 20-21.
⁽³⁾مسلم، عبد الهادي، وآخرون، مرجع سابق الذكر، ص 298.

6-2- أسباب فشل مشروع إعادة الهندسة:

على الرغم من أن كثيراً من المتحمسين لمنهج إعادة هندسة العمليات، الذين يؤمنون بأن مفاهيم إعادة الهندسة وجدت لتبقى وتستمر، لكن من الممكن أن تكون كأي نظرية أخرى من نظريات الإدارة التي سبقتها لها دورة زمنية تبدأ بالظهور والانتشار وتنتهي بالضمور والاضمحلال بمجرد انتفاء الظروف والعوامل التي ساعدت على انتشارها.

ويرى كل من (براكازان ومايرز *Bragazan and Mayers*) أن نسبة 75% تقريباً من محاولات إعادة الهندسة قد منيت بالفشل، لأن منهج إعادة الهندسة يتسم بكثرة الخطورة والحساسية.⁽¹⁾

وبشكل عام هناك عدة أسباب تؤدي لفشل إعادة الهندسة وخروجها من دائرة التغيير الإداري وأهمها:

1. في دراسة مسحية قام بها شامبي حول تطبيق إعادة الهندسة في شركات الولايات المتحدة الأمريكية، أشار إلى أن نسبة الفشل في محاولات تطبيق إعادة الهندسة هي نسبة عالية على الرغم من النجاحات التي حققتها إعادة الهندسة، ويرى أن سبب الفشل يعود في أغلب الحالات إلى أن هذه التغييرات التي تحققها عملية إعادة هندسة العمليات لم تصاحبها تغييرات في الإدارة والثقافة التنظيمية والموارد البشرية.⁽²⁾

وعليه يرى الباحث أن الإدارة العليا *Top Management* تلعب دوراً جوهرياً وأساسياً في عملية إعادة الهندسة، فاقتناع الإدارة العليا بضرورة التغيير الجذري من المقومات الأساسية لنجاح وتنفيذ إعادة الهندسة وجني ثمارها. وبدونه لن تحقق الجهود المبذولة في إعادة الهندسة الأهداف المرجوة منها، لأن إحداث التغيير بإعادة الهندسة يبدأ بإحساس الإدارة العليا بحتمية التغيير وترجمته في صورة خطط وبرامج يتم تنفيذها.

2. في بحث لجرالد وأسبانول *Jirrald and Aspinoall* أشارا إلى أن أكثر الأسباب شيوعاً وعمومية وتؤدي لأكثر حالات الفشل في إعادة الهندسة، هي في سوء الاستخدام والتطبيق الجزئي لإعادة الهندسة.⁽³⁾

3. يرى مايكل هامر وتشامبي أن هناك عدداً من الأخطاء التي تقع فيها الشركات أثناء تطبيق إعادة الهندسة، والتي قد تؤدي إلى الفشل منها.⁽⁴⁾

1. محاولات تقويم العمليات بدلاً من تغييرها.
2. عدم التركيز على العمليات الأساسية.

⁽¹⁾ Gerald, C, Gonsaleves, 2002, Op. cit. p55

⁽²⁾ هامر، مايكل، جيمس تشامبي. مرجع سابق الذكر، ص 152

⁽³⁾ Gerald, C. Gonsalves. 2002 Op cit. P30

⁽⁴⁾ هامر، مايكل، جيمس تشامبي. مرجع سابق الذكر. ص 153- 154- 155.

3. إهمال كل شيء ماعدا إعادة التصميم.
4. تجاهل قيم ومفاهيم الإدارة.
5. الاكتفاء بالنتائج المبكرة.
6. تخصيص موارد محددة لتطبيق إعادة الهندسة.
7. الفشل في التمييز بين إعادة الهندسة وبرامج التطوير الأخرى.
8. إطالة فترة إعادة الهندسة.

يلاحظ عند تطبيق إعادة الهندسة أنه يُغفل الجوانب الإنسانية والبشرية في الشركات، فبعض القائمين على إعادة الهندسة يعتبرونه عملية ميكانيكية فنية بعيدة عن مراعاة الجانب الإنساني والنفسي للعاملين *Humane And Psychological Side* والذين كثيراً ما يرفضون- بل ويقاومون- أي تغيير نتيجة إحساسهم بأنهم سيفقدون وظائفهم أو أهميتهم في الشركة، ولذلك وعند تطبيق إعادة الهندسة لابد من مراعاة هذه الجوانب واعتبار إعادة الهندسة مدخلاً فنياً سلوكياً يراعي أثر المتغيرات المحتملة ومقاومة العاملين المتوقعة نتيجة لها، وإلا أصاب التطبيق الفشل كما حدث في الكثير من تجارب تطبيق مدخل إعادة الهندسة التي أشار إليها هامر *Hammer* في أكثر من كتاب أو مقالة.

7- خصائص إعادة الهندسة والفرق بينها وبين مداخل التطوير الأخرى.

تشارك جميع مداخل تحسين العمل في الشركات في هدف واحد وهو تحسين أداء الشركات وزيادة كفاءتها وفعاليتها، وإكسابها مزيداً من القوة التنافسية. وتركز تلك المداخل على إجراء تعديلات وتحسينات في الأوضاع القائمة في الشركات، فمدخل تبسيط الإجراءات *Simplification Process* يعمل على اختصار بعض إجراءات أو روتين العمل من أجل تخفيض زمن الإنجاز، بينما يعمل مدخل التطور التنظيمي OD على زيادة فعالية التنظيم الداخلي للشركة، كما يعمل مدخل التغيير التنظيمي *Organizational Change* على التأثير المباشر في موقف تنظيمي معين للانتقال به إلى وضع يكون أفضل وأكثر ملائمة مما كان عليه الحال للظروف التي يعمل ضمنها، كما يعمل مدخل حلقات الجودة *Quality Circles* على تحفيز العاملين واستثمار مواهبهم وقدراتهم وتحقيق أعلى مستوى من التفوق، وتضييق الفجوة بين أوضاع الشركات الحالية وأسلوب العمل المعمول به وبين متطلبات العصر الحديث من التقانة.

في حين أن مدخل إعادة الهندسة يختلف عن تلك المداخل في أنه يقدم مفهوماً شاملاً للتغيير، وليس مفهوماً جزئياً، فبالمقارنة بين إعادة الهندسة الإدارية وإدارة الجودة الشاملة لا يمكن أن نعتبرهما أسلوبين إداريين متناقضين، كما لا يعتبران متطابقين، وإنما كل منهما يكمل الآخر، غير أن هناك بعض الفروق البسيطة بين المدخلين كما بيناها اللوزي في كتابه "التطوير التنظيمي أساسيات

ومفاهيم حديثة" (1999) نذكرها فيما يلي: (1)

1. تعمل إدارة الجودة الشاملة على تحقيق ما ترغب الشركات بتحقيقه بصورة بطيئة وخلال زمن طويل، بينما تعمل إعادة الهندسة الإدارية على تحقيق ذلك في فترة وجيزة.
 2. تقوم إدارة الجودة الشاملة بإدخال تغييرات على الشركات على شكل تحسينات وتعديلات إضافية وجديدة، أما إعادة الهندسة الإدارية فتسعى إلى إحداث تغييرات جذرية تتمثل في إعادة تصميم العمليات والنشاطات في الشركات.
- بماذا تتميز إعادة الهندسة:

يرى الكثير من الأفراد الذين ليست لديهم معرفة بمفهوم إعادة الهندسة، أو الذين طرح عليهم هذا المفهوم لأول مرة أن إعادة الهندسة لا تختلف عن غيرها من مداخل تحسين العمل الأخرى. حيث يذهب البعض إلى أن إعادة الهندسة ما هي إلا اسم آخر لتقليص الموارد البشرية، أو أشبه بإعادة الهيكلة، أو أساليب العمل الأخرى السائدة، مع استخدام أكثر لتقانة المعلومات (2)، في حين أن إعادة الهندسة في الحقيقة لا تمت بصلة إلى معظم هذه الأساليب. وحتى الأساليب القليلة التي تلقي معها في بعض الأفكار، فهي تختلف عنها اختلافاً جوهرياً، من جهة ثانية ورغم الدور الذي تلعبه تقانة المعلومات في إعادة الهندسة يتضح أن إعادة الهندسة ليست مجرد تطبيق للنظم الآلية، ولا يمكن الخلط بين إعادة الهندسة واستخدام نظم معلومات متقدمة في العمل.

كما أن إعادة الهندسة لا تعني إعادة هيكلة العمليات أو تقليص حجمها، أو أنها مجرد أساليب وهمية لتخفيض الإنتاج عند انخفاض الطلب، إنما هي أساليب ترمي إلى تقديم إنتاج أعلى بطاقة أقل. (3)

كما أنها تختلف عن الجودة وإدارة الجودة الشاملة أو أي من أساليب تحسين الجودة الأخرى، لكنها تشترك معها في عدد من الأفكار مثل إدراك أهمية العمليات أو التركيز على العميل، ووضع الاستراتيجيات المؤدية لتلبية بعض الأهداف من الجودة، أو السرعة، أو السعر المناسب. ومع ذلك فإن مفهوم إعادة الهندسة يختلف جوهرياً عن مفاهيم تحسين الجودة، إذ إن برامج الجودة تعمل في إطار العمليات القائمة، ومحاولة تطويرها عن طريق إجراء تحسينات مستمرة ومتوالية. فالهدف هنا هو أداء ما نقوم به بطريقة أفضل، بينما تهدف إعادة الهندسة إلى غير ذلك تماماً، وهو إجراء تغييرات جذرية ليس عن طريق تطوير العمليات القائمة، وإنما بالتخلي عن تلك العمليات واستبدالها بنظم عمل جديدة تماماً. وعليه فإن إعادة الهندسة تتبنى منظوراً مختلفاً لإدارة التغيير عن المفهوم الذي تتبناه برامج تحسين الجودة. (4)

(1) اللوزي، موسى، مرجع سابق الذكر، 1999، ص 267.

(2) Schwartz, David, Op. Cit. p 136.

(3) هامر، مايكل، جيمس تشامبي، مرجع سابق الذكر، ص 30-31.

(4) Oakland, John S, Total Quality Management, Text With Cases, The Third Edition , British Library Cataloguing In Publication Data, London, 2003, p 194.

8- دور إعادة الهندسة في التعامل مع الموارد البشرية.

يحق تطبيق إعادة الهندسة فوائد عديدة تعود على الشركة بكفاءة وفاعلية، من خلال التغييرات الإيجابية التي تحدثها عملية إعادة الهندسة، وبشكل يحافظ على بقاء واستمرار الشركة في مواجهة التحديات الجديدة.

كما يمكن لإعادة هندسة الموارد البشرية أن تلعب دوراً إيجابياً في التعامل مع الموارد البشرية، وفي رفع الروح المعنوية لها، وتوسيع صلاحيات الموظف، وظهور ثمار الإبداع والأفكار الجديدة للعاملين، وتنمية إحساس الموظف بالإنجاز وبالانتماء للمؤسسة، وتنوع قدرات الموظف واستمرار تطوير قدراته، وزيادة تنافس الأفراد لتحقيق ما هو أفضل من خلال العدالة والموضوعية في تقييم الأداء. إضافة إلى الدور الذي يمكن أن تلعبه إعادة هندسة الموارد البشرية في التعامل مع المشاكل المتعلقة بالموارد البشرية، وأهمها مشكلة الموارد البشرية الفائضة.⁽¹⁾

يمكن استخلاص العديد من الفوائد والعوائد الإيجابية التي يمكن أن تقدمها إعادة الهندسة في مجال الموارد البشرية العاملة في الشركة من خلال ما سجله مايكل هامر وجيمس تشامبي عن أنواع التغييرات التي تحدثها إعادة الهندسة عندما يتم إعادة هندسة أعمال الشركة وهي:⁽²⁾

1- تجميع الأعمال المتشابهة بحيث تؤدي على شكل فرق عمل:

يتم تجميع الأعمال ذات المهام المتشابهة والمتخصصة بتقديم خدمات أو سلع معينة في مكان واحد بشكل يؤدي إلى توفير الوقت المستغرق في تقديم الأعمال، وتوفير الوقت للمستفيدين وتوفير في التكاليف، وتجنب الإرباك والفوضى في تقديم الأعمال، وتتحول وحدات العمل في ظل هذا المفهوم من إدارات متخصصة وظيفية إلى فرق عمليات. وعلى الرغم من وجود أنواع عديدة من فرق العمليات، فإن كل نوع يعتمد على طبيعة العمل المطلوب والأهداف المرجو تحقيقها.

2- تتحول الوظائف من مهام بسيطة إلى أعمال مركبة:

بعد تكوين فرق العمل المتخصصة في أداء الأعمال في أماكن محددة وواضحة وسهلة الوصول وبسيطة الإجراءات تتم ملاحظة أن هناك اختلافات كبيرة بين ما كانت عليه عمليات تقديم الأعمال، وما تم القيام به الآن، فالمسؤولية عن ناتج الأعمال مشتركة بين أعضاء الفريق بدلاً من المسؤولية الفردية.

هذا الأسلوب الناتج عن إعادة هندسة الموارد البشرية يؤدي إلى ترسيخ قيم التعاون وتضافر الجهود، لأن تقويم العمل لهذا المفهوم يكون جماعياً، ومحاسبة فريق العمل عن الأداء تتم بشكل جماعي أيضاً، وهذا المفهوم يؤدي إلى تماسك الجماعة وترابطها وتعاونها نظراً لوجود هدف مشترك يتمثل في زيادة مستوى الأداء الجماعي الرامي إلى تقليل الصراعات التنظيمية بين أعضاء الفريق.

(1) مسلم، عبد الهادي، وآخرون، مرجع سابق الذكر، 2007، ص 340.
(2) هامر، مايكل، جيمس تشامبي، مرجع سابق الذكر، 1995، ص 41-52.

3- إعادة تصميم العمل من جديد:

تساعد إعادة هندسة الموارد البشرية على إعطاء العاملين استقلالية أكثر أثناء تأديتهم لأعمالهم بدلاً من الرقابة المستمرة، حيث تساعد المنظمات الإدارية على استقطاب العاملين القادرين على تأسيس القواعد والتعليمات بأنفسهم وأخذ المبادرات الشخصية المؤدية إلى الابتكار والإبداع، والابتعاد عن الدور التقليدي للموظف الذي يتبع التعليمات بصورة آلية فقط.

تعمل الشركات التي تعتمد إعادة هندسة العمليات الإدارية على إعطاء الموظفين المكونين لفرق العمل صلاحيات كبيرة ومرونة عالية، والتزاماً كبيراً في أداء الأعمال، ولأن المسؤولية والأعمال ونتائجها وفقاً لهذا المفهوم تكون جماعية، فإن ذلك ينعكس بشكل إيجابي على الأداء.

4- إعادة هندسة التدريب

تساعد إعادة هندسة الموارد البشرية على اعتماد التعليم لزيادة المهارات أكثر من الاعتماد على التدريب، بمعنى آخر الاعتماد على الموارد المتعلمة، وترك ما كان متبعاً في الإدارات التقليدية، فقد لوحظ أن الشركات التي استخدمت إعادة هندسة أساليبها الإدارية كانت تلجأ إلى الاعتماد على التعليم والتعلم، إلى جانب التدريب وتنمية مهارات الأفراد وتوسيع مداركهم. إذ يساعد التعليم على إيجاد موظفين قادرين على اكتشاف متطلبات العمل بأنفسهم، وترسيخها في أذهان العاملين، وزيادة قدرتهم على خلق مجالات العمل المناسبة لهم، والاستعداد المستمر لتنفيذها وفقاً لمتطلبات العمل.

5- إعادة هندسة التعويضات والأجور:

يتم تعويض الموظفين في الشركات التقليدية على أساس الوقت الذي يقضيه الموظف في العمل. في حين يتم تعويض الموظفين في الشركات التي تستخدم مدخل إعادة الهندسة العمليات أو إعادة هندسة الموارد البشرية على أساس الأداء، ومكافآتهم على أساس الناتج النهائي لأعمالهم وبشكل جماعي.

ويمكن أن يستخدم إعادة هندسة التعويضات والأجور في إعادة هندسة الموارد البشرية ومعالجة الموارد البشرية الفائضة من خلال منح الرواتب بشكل يتناسب مع الأداء والمؤهلات والخبرات بشكل يؤدي إلى استقطاب الأفراد الملائمين للعمل بشكل تام وبالتالي تلافي مشكلة التضخم الوظيفي مع الزمن. هذا من ناحية، ومن ناحية ثانية يؤدي إلى رضا الموظفين وارتفاع روحهم المعنوية ما يؤدي إلى الاستثمار الفعلي لهم من خلال ربط الأجر بالجهد والمؤهلات.

6- إعادة النظر في معايير العمل:

من خلال العمل على وضع معايير جديدة للعمل تحكم مكافئة العاملين وترقيتهم وتحكم وضعهم ضمن فريق العمل الذي يعملون خلاله، عليهم الارتقاء إلى مستوى معين من الأداء. وبناءً على هذا المعيار تتم مكافأة الأفراد مادياً، أما الأفراد ذوو القدرات العالية فتتم ترقيتهم إلى وظائف أفضل كمكافئتهم على القدرات التي يتمتعون بها.

تؤدي هذه المعايير إلى خلق روح المنافسة بين الأفراد العاملين، مما ينعكس على الأداء بصورة مباشرة وعلى جودة ونوعية السلعة أو الخدمة المقدمة، هذا من جهة، ومن جهة أخرى تساعد على معالجة مشكلة الموارد البشرية الفائضة، بما يؤدي إلى إعادة توزيع الموارد البشرية بين الأقسام المختلة من خلال ما يلي: (1)(2)

1. إعادة توزيع بعض المهام والواجبات بين المستويات الإدارية الثلاثة.
2. يمكن لإعادة هندسة الموارد البشرية أن تعيد النظر في نسب توزيع الإداريين على المستويات الإدارية الثلاثة إدارة عليا، وسطى، دنيا.
3. الاستغناء عن أعداد كبيرة من الوظائف الإدارية لصالح وظائف تخص البرمجة وتحليل البيانات والاستشارات والتدريب.
4. تساهم إعادة هندسة الموارد البشرية في خفض التكاليف بشكل ملحوظ، حيث قدر الوفر بـ 76.4% (3).
5. تساهم إعادة هندسة الموارد البشرية في التكامل التام بين المهام بعد أن كانت هذه المهام منفصلة عن بعضها انفصالا شبه تام.
6. تمكن إعادة هندسة الموارد البشرية من أتمتة 70% (4) من خدمات الموارد البشرية.
7. تمكن إعادة هندسة الموارد البشرية من اعتماد الموظف اعتماداً كبيراً على نفسه بعد أن كان يعتمد على الإدارة المشرفة.
8. تمكن إعادة هندسة الموارد البشرية أن تعيد النظر أيضاً في توزيع التكاليف بين المستويات الإدارية الثلاثة.
9. تمكن إعادة هندسة الموارد البشرية من إعادة التفكير في تنفيذ العمل، بحيث يمكن التخلص من الأشياء غير الضرورية وتبسيط الأشياء الضرورية.

(1) سبينسر، ليليام، مرجع سابق الذكر، ص 98، 91، 118، 193-201

(2) الخشروم، محمد، دورة تدريبية إعادة هندسة الموارد البشرية، الرياض، السعودية، 1999، لا يوجد أرقام صفحات.

(3) سبينسر، ليليام، مرجع سابق الذكر، ص 98، 91، 118، 193-201

(4) سبينسر، ليليام، مرجع سابق الذكر، ص 98، 91، 118، 193-201

الفصل الثاني

المقومات الأساسية ومنهجية إعادة الهندسة

1 مقدمة.
2 تكامل المقومات الأساسية لإعادة الهندسة.
3 العمليات كمقوم أساسي لإعادة هندسة العمليات.
4 ثقافة المعلومات
4-1 دور ثقافة المعلومات في إعادة هندسة الأعمال.
4-2 دور ثقافة المعلومات في معالجة الموارد البشرية الفائضة.
5 الموارد البشرية.
5-1 مشكلة الموارد البشرية الفائضة.
5-2 التحديات التي أدت إلى ظهور مشكلة الموارد البشرية الفائضة.
5-3 دور الإدارة العليا في معالجة مشكلة الموارد البشرية الفائضة
6 المنهج العلمي لإعادة الهندسة.

1- مقدمة

حتى تتم الاستفادة من مدخل إعادة الهندسة لا بد من توفر الأرضية الملائمة لتنفيذ مشاريع هذا المدخل بما تتضمنه من مقومات ومرتكزات أساسية تدعم تسهيل تنفيذ مشاريعه، حيث تعد العمليات بكافة أشكالها عنصر أساسي في عملة إعادة الهندسة، كما تحتاج إلى توفر قدر من ثقافة المعلومات المطلوبة بالشكل الذي يسهل عملية إعادة الهندسة، مع العلم أن إدخال أي ثقافة جديدة للشركة هو بدوره يحتاج إلى إعادة النظر في المجالات التي أدخلت الثقافة عليها. وكذلك الأمر في الموارد البشرية إذ أن تطبيق مدخل إعادة الهندسة يحتاج إلى تهيئة الموارد البشرية الموجودة بالشركة بالشكل الذي يمكن من التطبيق الفعال لهذا المدخل.

2- تكامل مقومات إعادة الهندسة

يتضمن مدخل إعادة الهندسة إحداث تغييرات جذرية على عدة أصعدة في آن واحد، تبدأ من عمليات الشركة على المستوى الكلي، مع الأخذ بالاعتبار ثقافة المعلومات التي لها بالغ الأثر في عملية إعادة هندسة الشركة عند تنفيذها، ثم بالموارد البشرية داخل الشركة والتي تتضمن السلوك التنظيمي للأفراد والثقافة التنظيمية، كما تمتد لتشمل نوعية الموارد البشرية، بالإضافة إلى إعادة هندسة أعدادها وأحجامها في الشركة. فإعادة الهندسة ما هي إلا تغيير جذري للعمليات والخدمات والسياسات *Policies* والهيكل التنظيمي *Organizational Structure* للشركات، أو هي تغيير طرق التفكير للشركة في أداء الأعمال، في طرق جديدة تختلف جذرياً عن الطرق السابقة.⁽¹⁾ *an Art Of Changing An Organization's Way Of Thinking And Consequently Of Doing Things In A Radical Way*

تقوم إعادة هندسة الشركة على إعادة النظر في عمليات الشركة، ومن سيقوم بتلك الأعمال، والوسائل المستخدمة فيها.

يوجد تكامل وترابط وتزامن بين مقومات إعادة الهندسة الثلاثة، كما هو موضح بالشكل رقم (3)، فالعناصر المكونة لإعادة الهندسة هي ثلاث عناصر رئيسية تتمثل في:⁽²⁾

1. العمليات *Process*.

2. الموارد البشرية *Human Resources*.

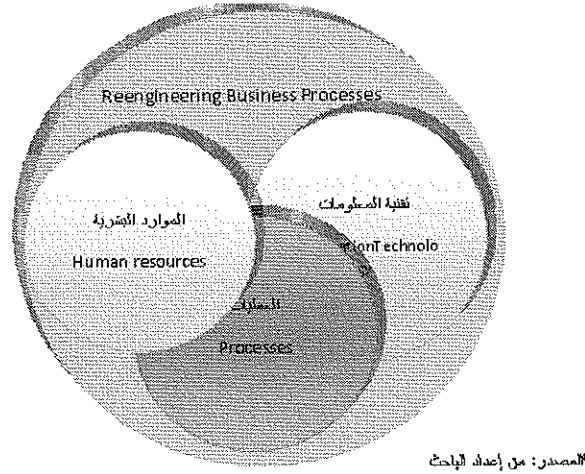
3. ثقافة المعلومات *Information Technology*.

تعبّر في مضمونها عن مقومات إعادة هندسة الشركة، ويمكن ملاحظة التداخل والترابط بين

(1) Francis, T. & S. Humayoon Kabir, *Re-engineering the Management of Human Resources in University Libraries*, Paper Presented at the National Conference Reengineering of Library and Information Services (RE-LIS), February 1&2, 2008, held at PSG Institute of Management, Coimbatore, India. P 45

(2) Daniel, C. Morris & Joel Brandon, *Re-engineering Your Business*, MC Graw-Hill, Inc, New York, 1993, p 216.

المقومات الثلاثة من خلال الشكل (3)، حيث أن تطبيق إحداها، أو إعادة هندستها، يستلزم بالضرورة إعادة هندسة للعناصر الأخرى الباقية.⁽¹⁾



الشكل رقم (3) المقومات الأساسية في إعادة الهندسة

وهو ما سوف يقوم الباحث بدراسته في هذا الفصل، من خلال دراسة المقومات الثلاثة تمهيداً لاستخدامها في المدخل المقترح.

3- العمليات كأحد مقومات إعادة هندسة العمليات.

تعد العمليات من المقومات الأساسية لمدخل إعادة الهندسة، فكثيراً ما ارتبط اسم مدخل إعادة الهندسة بالعمليات، فكان يطلق عليه إعادة هندسة العمليات. وتشتمل العمليات على كل عملية موجودة في الشركة من حركات على خطوط الإنتاج، ووظائف إدارية، وعمليات فنية، سواء أكانت تؤديها الأفراد أم الآلات، كما يمكن أن تشمل العمليات الفكرية من خطط أو استراتيجيات. ويمكن تعريف العمليات بأنها "سلسلة من الأنشطة والخطوات التي تحول المدخلات إلى مخرجات، تضيف هذه السلسلة قيمة للمدخلات بعد إجراء التعديلات الضرورية عليها لتنتج شيئاً جديداً ذا قيمة للعميل".⁽²⁾

وتعرف أيضاً على أنها "مجموعة من الأنشطة التي تستوعب واحداً أو أكثر من المدخلات لتقديم منتج ذي قيمة للمستخدمين".⁽³⁾ وفي تعريف آخر تعرف العملية بأنها "مجموعة من الأنشطة ذات العلاقة التي تحول المدخلات إلى مخرجات".⁽⁴⁾

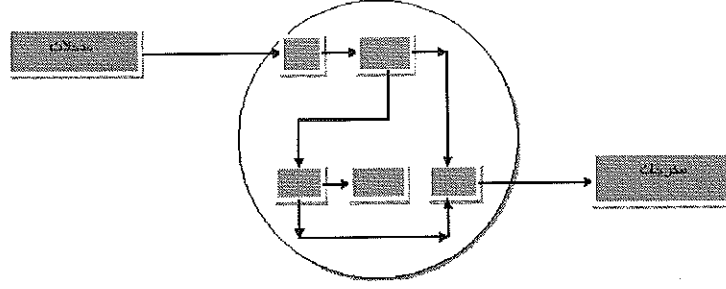
⁽¹⁾ Danial C. Morice. Joel S, Op cit. p 151.

⁽²⁾ صالح، عبد الحفيظ، كيف تطبق منهج إعادة الهندسة خطوة بخطوة، عمان دار وائل، الأردن، 2003، ص 21.

⁽³⁾ هامر، مايكل، و جيمس تشامبي، إعادة الهندسة إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات، ترجمة شمس الدين عثمان، القاهرة، الشركة العربية للإعلام العلمي، 1995، ص 22.

⁽⁴⁾ خليل، نبيل مرسى، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، لدار الجامعية، الإسكندرية، 1996، ص 135.

والشكل رقم (4) يبين سير العملية في الشركات سواء أكانت إنتاجية أم خدمية⁽¹⁾.



الشكل رقم (4) دورة حركة العملية في الشركة

⁽¹⁾Resource: Hill, Charles W. L. & Gareth R. Jones, *Strategic Management. An Integrated Approach*, Houghton Mifflin Company, 1998, P 728

تشتمل العمليات على كل الحركات التي تؤديها الشركة والموارد البشرية من عمليات إنتاجية أو عمليات إدارية تتصل بالعمل الأساسي للشركة.

يعد التركيز على العمليات ومدى كفاءة كل واحدة منها الأساس الذي تقوم عليه فكرة إعادة الهندسة، فكل خطوة أو إجراء يسهم في تقديم الخدمة أو إنتاج سلعة يعتبر من العمليات الأساسية التي تخضع لعملية إعادة الهندسة.

تتميز إعادة هندسة العمليات بتركيزه على نظم العمل، أي العمليات الرئيسية *c* للشركة، لأن ما يميز مدخل إعادة هندسة العمليات عن غيره من المداخل الأخرى تركيزها على إعادة هيكلة الشركات على أساس عملياتها وليس على أساس التخصص وتقسيم العمل.

والسؤال الذي يطرح نفسه في هذا الصدد هل يمكن أن يكون الخلل في عمليات المؤسسة العامة للاتصالات التي يؤديها الأفراد سبب في فائض الموارد البشرية؟ وهل يمكن لإعادة هندسة العملية أن يساعد في معالجة فائض الموارد البشرية عن طريق التخلي عن العمليات الزائدة عديمة القيمة والتركيز على العمليات ذات القيمة وكذلك إعادة توزيع المهام والمسؤوليات؟

3-1- أنواع العمليات.

تشمل العمليات كل عملية بالشركة ولا تقتصر على العمليات ضمن خط الإنتاج، وكل شركة نوعين من العمليات هما: ⁽²⁾

1. العمليات التي تخلق قيمة للعميل (العمليات ذات القيمة المضافة).

2. العمليات التي لا تخلق قيمة للعميل (العمليات المساعدة).

ويحدد مايكل هامر وجيمس تشامبي 1993 *Hammer and Champy* ثلاثة أنواع من

⁽¹⁾ Hill, Charles W. L. & Gareth R. Jones, *Strategic Management: An Integrated Approach*, Houghton Mifflin Company, 1998, P 728

⁽²⁾ خليل، نبيل مرسى، مرجع سابق الذكر، ص 135.

العمليات حسب أهميتها في العمل ودرجة التركيز عليها وهي:

1. العمليات المختلفة أي التي تواجه مشاكل معينة مثل التعقيد أو تكرار العمل أو تدمير المستهلك.
2. العمليات ذات الأهمية والتي لها فائدة كبيرة للعملاء، ومن معاييرها التكلفة، الوقت، جودة الخدمة.
3. العمليات ذات الجدوى والتي لا تكون مكلفة وتكون نسبة نجاحها عالية.

تقسم العمليات من حيث نطاق العمل إلى نوعين أساسيين:

1. عمليات فنية إنتاجية وتشمل على العمليات والحركات التي يؤديها الأفراد في خط الإنتاج، كتلقي الطلبات من المستفيدين من الخدمة وتناقلها بين مراكز العمل، والوفاء بتقديم السلع والخدمات في الوقت المحدد حسب احتياجاتهم.
 2. عمليات إدارية: تشمل على العمليات التي يؤديها الأفراد في مكاتب العمل الإداري كعمليات السكرتارية والأرشفة وعمليات الاتصال بين الأفراد.
- سيطرت فكرة التركيز على المهام وتقسيم العمل إلى مهام وإسنادها للاختصاصيين، على بيئة العمل منذ ما يقارب مئتي سنة سابقة. ولكن أصبح التحول الجديد المتمثل في التركيز على العمليات هو محور الاهتمام في المستقبل.

3-2- تبسيط العمليات.

عند الحديث عن مدخل إعادة هندسة العمليات لابد من الحديث عن تبسيط إجراءات العمليات كاستراتيجية أساسية في عملية إعادة هندسة العمليات. ويقصد بالإجراءات *Procedures* "الترجمة العملية لكيفية تنفيذ سياسة الشركة، وقد يطلق عليها الروتين، أو سير العمليات، أو أسلوب أداء العمل". أما تبسيط الإجراءات (SP) فهي "استراتيجية يقصد به اختصار بعض إجراءات العمل من أجل تخفيض زمن الإنجاز. من خلال تحليل الخطوات *Analyses steps* عن طريق متخصصين، ثم إلغاء بعض الخطوات أو الإجراءات غير الضرورية *Unprofitable Procedures*. اختصاراً للوقت ولزيادة إنتاجية العامل بمرور الزمن".⁽¹⁾

تقدم إعادة هندسة العمليات فوائد للشركة من خلال تبسيط إجراءات العمل في المجالات التالية.⁽²⁾

1. تسهيل أمور العاملين وإتقان العمل البسيط وتقليل ارتكاب المخالفات والتجاوزات، مما يؤدي إلى الرضا الوظيفي في العمل.
2. يساعد تبسيط إجراءات العمل على مواكبة التغييرات والمستجدات المحيطة إضافة إلى توفير الوقت والجهد والمال على الشركة، ويساعد على زيادة كفاءة العمليات التنظيمية.

(1) الهواري، سيد، التنظيم، الهياكل والسلوكيات والنظم، القاهرة، مصر، 1992، ص 22.

(2) اليزيبي، عبد الرزاق، تقنية المعلومات ودورها في تطوير إجراءات العمل الإداري في الأجهزة الأمنية دراسة تطبيقية على قيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، 2008، ص 69.

3. يساعد تبسيط إجراءات العمل على الإبداع الوظيفي والتخطيط السليم.
4. يؤدي إلى زيادة كفاءة الهيكل التنظيمي والرقابة واتخاذ القرارات، ويساعد على توفير قوة عمل فعالية داخل الشركة.

وتركز استراتيجية تبسيط الإجراءات على العمليات المتكررة والروتينية والتي تكون الفائدة الحدية منها قليلة، وتعتمد على إعادة النظر بتلك الإجراءات والعمليات من أجل الإبقاء على الإجراءات المجدية والتخلص من الغير مجدية. واستخدام أحدث التقنيات من أجل الاستغناء عن الأعمال الروتينية والأعمال الورقية وتبسيط إجراءات المعاملات اليومية المتكررة.

وبوجه عام فإن تبسيط الإجراءات هو ركن أساسي في عملية إعادة الهندسة، بالمبادئ الأساسية التي تقوم عليها هذه الاستراتيجية ومن حيث طرق الاستخدام والأهداف التي تسعى لتحقيقها.

4- تقانة المعلومات.

تعد تقانة المعلومات المقومات الأساسية التي تقوم عليها إعادة الهندسة، وتعرف بأنها "مجموعة الأدوات والأساليب والطرق التي تسهم في تحويل المدخلات إلى مخرجات.⁽¹⁾ كما أنها "أداة فاعلة تساعد في توفير المعلومات وإيصالها إلى المنظمات لإنجاز وتطوير العمليات الإدارية في جميع المستويات التنظيمية وتتضمن الأجهزة والمعدات والموارد البشرية والبرمجيات"

وتسهم تقانة المعلومات في تنفيذ خطط الشركة وسياساتها، وقد زاد اعتماد الشركات عليها مؤخراً بسبب تأثيرات العولمة وتغيير أذواق السوق الخارجية وتنوعها، ورغبة الشركة في البقاء والاستمرار فكانت تلجأ إلى الوسائل الحديثة لتحقيق سرعة وجودة في تلبية الطلبات.⁽²⁾

وإعادة هندسة العمليات هي إعادة تصميم وتنظيم عمليات الشركة باستخدام أنظمة المعلومات (من شبكة وأجهزة رقمية وحاسبات الشخصية وأجهزة الهاتف الذكية).⁽³⁾ لذلك فإن إعادة الهندسة تعتمد على تقانة المعلومات بصورة كبيرة ، فهي تعد أداة أساسية في تنفيذ مشاريع إعادة الهندسة. وذلك لأن إعادة الهندسة لا تعتمد على الدراسات النظرية فقط، بل تعد التطبيقات العملية العامل الرئيسي في تغيير جوهر تلك العمليات، وتعد تقانة المعلومات أحد أهم هذه التطبيقات.⁽⁴⁾

تعمل إعادة هندسة الأعمال على تحقيق استخدام أمثل لتقانة المعلومات من أجل دعم تغيير جذري للواجبات والمهام في الشركة، وتحقيق تكامل بين تقانة المعلومات وبين عمليات الشركة، كما أن معظم جهود إعادة هندسة الأعمال تشتمل على إعادة تصميم جذري للعمليات الوظيفية،

(1) مسلم، عبد الهادي وآخرون، مرجع سابق الذكر، 2007، ص 69.

(2) الطائي، أمال سرحان، مرجع سابق الذكر، 2006، ص 9.

(3) سبينسر، ليليام، مرجع سابق الذكر، 2000، ص 22.

(4) Kondared, Sashidhar, From Business Process Reengineering To Integrated Process Management, Purdue University, 1998, p 34.

بالاعتماد على تقانة المعلومات بحيث يمكن توفير أية معلومة في أي وقت وعن طريق أساليب مختلفة.⁽¹⁾

وتمثل البنية الأساسية لتقانة المعلومات تركيبة من البيانات المعلوماتية التفصيلية وتقانة الاتصالات السلكية واللاسلكية، وتقانة الحاسوب والتي تجتمع كلها لتسهيل تنفيذ برنامج إعادة هندسة الأعمال مع التنويه إلى أنه ليس من الضروري امتلاك تقانة معلومات جديدة لإعادة هندسة العمليات إنما يمكن تعديل البنية المعلوماتية بما يتوافق مع عملية إعادة الهندسة.⁽²⁾

يتطلب إدراك القدرات الكامنة في تقانة المعلومات الحديثة وتصور تطبيقاتها من إدارة الشركات استخدام نمط مختلف من التفكير، قد يفتقر بعض أفراد العمل إلى تعلمه، أو أنهم لا يستسيغونه. كما يرى مايكل هامر أن معظم الرؤساء التنفيذيين والمديرين يمارسون التفكير الاستنتاجي، الذي يقوم على الكشف عن مجالات وطبيعة المشكلات أولاً، ثم البحث عن حلول مناسبة لتلك المشكلات. إلا استخدام تقانة المعلومات في إعادة الهندسة يستدعي تبني التفكير الاستقرائي *Inductive Pointe* أي استقراء وتصور حلول واستراتيجيات جديدة وإيجابية أولاً، ثم البحث عن المشكلات التي يمكن أن تُعالج من خلال تلك الاستراتيجيات، وربما أدى ذلك إلى الكشف عن مشكلات خافية.⁽³⁾

ولا بد من التنويه إلى أن تقانة المعلومات وإعادة الهندسة يعتبران نتيجة لبعضهما البعض فبالرغم من أن تقانة المعلومات تعد عامل أساسي في إعادة الهندسة بحيث لا يمكن القيام بإعادة هندسة بدونها، فإن إدخال تقانة جديدة في الشركة أيضاً يتطلب بالضرورة إعادة النظر في الشركة من عمليات وموارد بشرية وهيكل تنظيمي وغيرها.

4-1- دور تقانة المعلومات في إعادة هندسة الأعمال.

نشرت مقالة على شبكة الإنترنت أبرزت مجموعة من النقاط حددت دور تقانة المعلومات في إعادة هندسة العمليات من خلال مجموعة من الاتجاهات تتمثل بالنقاط التالية:⁽⁴⁾

1. توظيف المعلومات بالشكل المناسب لتحقيق الإبداع في العمل، بما يحقق تحسين أداء العاملين للأعمال الجديدة.
2. المساعدة في تحليل العمليات الجديدة فضلاً عن تشخيص أنواع البرمجيات المستخدمة لإنجاز العمليات.
3. تساعد على تمكين الموارد البشرية من العمل ضمن فرق عمليات وتجاوز الفروق المكانية بينهم.

(1) Davenport, T. & Short J, **The New Industrial Engineering; Information Technology and Business Redesign**, Sloan Management Review, 1990, P 1

(2) Davenport, T. & Short J. Op cit. p 22

(3) نفس المرجع السابق، ص 54.

(4) للتوسع الرابط التالي www.procii.com

4. تحقيق التكامل في العمليات على مستوى الشركة الواحدة أو مع الشركات الأخرى.
تحقق تقانة المعلومات مجموعة من الفوائد الأساسية التي تسعى إلى تحقيقها إعادة الهندسة، وتظهر إعادة الهندسة الفرص التي يمكن توفيرها من استخدام تقانة المعلومات وهذه الفوائد تتلخص في:⁽¹⁾

1. رفع الكفاءة الانتاجية للعمليات.
2. زيادة سرعة الأداء *Increasing Speed*: تجعل تقانة المعلومات -أداء شيء ما- أكثر سرعة من أداء الفرد لهذا الشيء.
3. قابلية التخزين والاسترجاع *Storage and Retrieval* حيث يمكن لتقانة المعلومات أن تخزن المعلومات، وتسترجعها بعد وقت بشكل أسرع.
4. الاتصالات *Communicating*: تستطيع تقانة المعلومات أن تنقل البيانات *Data* والمعلومات *Information* من مكان لآخر بشكل صحيح وواقعي وفورياً وبأساليب متنوعة.
5. رقابة العمليات وتحسين الجودة *Controlling Processes Tasks And Improving Quality*: حيث يمكن لتقانة المعلومات أن تتحكم بالعمليات الإنتاجية، وزيادة جودة المخرجات *Increase Quality of Output*، عن طريق تقليل الأخطاء البشرية، وأتمتة العمليات.
6. دعم اتخاذ القرارات *Supporting Decision Making*.
7. دعم وظائف العمل *Supporting Processes Work Function*: تستطيع تقانة المعلومات أن تساعد الموارد البشرية في مجالات مختلفة، تحقق سرعة في الأداء وتحسين جودة الإنتاج، وغالباً ما تستخدم تقانة المعلومات في أتمتة العمليات لتخفيض تكاليف العمليات، لأن استخدام الأتمتة البسيطة تكون أقل كلفة من استخدام الأفراد في أداء الأعمال التي لا تحتاج إلى مهارات عالية الأمر الذي ينعكس على التكاليف وعلى الأسعار.

تستخدم إعادة الهندسة اثنتين من عناصر تقانة المعلومات وهما:⁽²⁾

- الأول: استخدام شبكة الأجهزة الرقمية الشخصية المساعدة في الاتصالات التي تتميز حالياً بمايلي:

(1) التكلفة المنخفضة فقد أصبحت في متناول جميع الموظفين تقريباً.

(2) سهولة الاستخدام بدرجة كافية من قبل أي موظف.

(3) سهولة ربطها بالشبكات الآلية.

- والثاني: أدوات الأنظمة التخصصية المساندة إلى جانب أجهزة معالجة المعلومات التقليدية. التي

تمكن من التغيير الجذري للعمل (بدلاً من إجراء تحسينات مطردة) لتحقيق تحسينات فائقة في وقت إنجاز العمل والتكاليف والجودة.

⁽¹⁾ Daniel, C. Morris and Joel Brando. Op cit. p191-192.

⁽²⁾ سينسر، ليليام، مرجع سابق الفكر، 2000 ص 18.

4-2- دور ثقافة المعلومات في معالجة الموارد البشرية الفائضة.

تلعب ثقافة المعلومات دوراً أساسياً في إعادة هندسة الموارد البشرية ومعالجة مشكلة الفائضة منها في المؤسسات العامة والخاصة، وتشتمل على تقنيات الأجهزة وبرامج الاتصال، وكل التقنيات التي يمكن أن تحقق أهدافها في أتمتة الأعمال في مجالات مختلفة، بوجود عنصري الموارد البشرية المؤهلة لتلك الثقافة والمعلومات الإدارية، ومع تكامل هذه المكونات مع هذين العنصرين يمكن لثقافة المعلومات تحقيق الأهداف المطلوبة منها في إنجاز العمليات واتخاذ القرارات وغيرها من الوظائف الإدارية.⁽¹⁾

وتعتمد إعادة هندسة الموارد البشرية على ثقافة المعلومات، في إعادة تركيب الموارد البشرية من خلال مجموعة من الآليات تتمثل في:⁽²⁾

1. تخطيط الموارد البشرية: بتحديد النوعيات والمهارات والأعداد، وتحديد مصادر الحصول على النوعيات المطلوبة.
2. تعديل هيكل الموارد البشرية: بالتخلص من النوعيات غير المطلوبة وجلب النوعيات المطلوبة.
3. تأكيد هيكل المهارات الجديدة: بتصميم برامج التدريب، تقديم وقياس كفاءة الأداء، إعادة توزيع الأفراد على الأعمال بحسب تناسب المهارات ومتطلبات العمل.
4. تعديل نظم التعامل مع الموارد البشرية: بتعديل نظم الرواتب والأجور والحوافز والمكافآت، وتعديل نظم الاستخدام والتعاقد وشروط العمل، وتعديل نظم المزايا، وتعديل نظم وشروط الترقية والتنمية الوظيفية.

تلعب ثقافة المعلومات دوراً في معالجة الموارد البشرية الفائضة من خلال دعم عمليات التدريب وإعادة هندسة سياسات ووسائل العملية التدريبية بشكل يحقق تأهيل الموارد البشرية من أجل إعادة توزيعهم على أعمال أخرى جديدة.⁽³⁾

يتمثل دور ثقافة المعلومات في وظائف الموارد البشرية بإحلال أدوات الثقافة محل وظائف الموارد البشرية، كالدور الذي لعبه الحاسب الشخصي في تخفيض الوظائف الكتابية وحل محل وظائف إدخال البيانات، ووظائف السكرتاريا وبعض الأعمال اليومية الروتينية وغيرها، الأمر الذي يمكن أن يشكل تهديداً أمام الموارد البشرية بفقدان العمل، أو خسارة بعض الميزات والعوائد التي يتمتع يحصل بها الفرد.

كما تتجلى تأثيرات ثقافة المعلومات على إعادة هيكلة الموارد البشرية في جوانب متعددة، منها ما يتعلق بمستوى الثقافة المستخدمة، وارتفاع أجور العاملين المؤهلين تقنياً، وتضخم الفائض في

(1) الذبابي، عبد الرزاق مخلص، تقنية المعلومات ودورها في تطوير إجراءات العمل الإداري في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، إشراف عبد الشافي محمد أبو الفضل، الرياض، السعودية 2008، ص 84.

(2) Subhani, Ahmad. Op. cit. p 48.

(3) Subhani, Ahmad. Op cit. p 48.

الموارد البشرية غير الماهرة، مع الاهتمام بالبرامج التدريبية والتأهيلية لمواجهة المتطلبات التشغيلية التي تفرضها التقنية الحديثة المستخدمة.

أشارت العديد من الدراسات إلى ارتفاع في الإنتاجية والابتكار والكفاءة في الشركات التي طبقت إعادة هندسة العمليات وأدوات العمل والإدارة فيها، وإعادة صياغة الناحية الثقافية للموارد البشرية العاملة لديها، التي تشكل العمود الفقري للشركات المعتمدة بشكل رئيسي على رأس المال الفكري. وخلال عملية مسح على مجموعة من الشركات التي طبقت إعادة الهندسة، ظهرت أن 60% من الشركات التي أجري عليها المسح كانت تستخدم تقنية المعلومات كأداة أساسية في برنامج إعادة الهندسة.⁽¹⁾

يرى الباحث أنه يمكن لتقانة المعلومات أن تلعب تسهم في معالجة مشكلة الموارد البشرية الفائضة من خلال إسهامها في تبسيط الأعمال المكتبية والروتينية، التي من شأنها أن تحسن من مستوى أداء الأفراد وتطور مستوى الخدمات بما يتناسب مع متطلبات المرحلة القادمة. ويمكن للباحث أن يحدد المجالات التي تسهم تقانة المعلومات في إعادة هندستها في سبيل إعادة هندسة الموارد البشرية بما يلي:

1. الاستقطاب: حيث يمكن استخدام خدمات الحاسب بشكل كبير في وظيفة استقطاب الموارد البشرية، ويمكن أداء هذه الوظيفة بشكل أكثر مرونة وسهولة ومن موقع العمل مباشرة دون اللجوء إلى مؤسسات الإعلان أو غيرها.

2. إجراءات التوظيف والترقيات: حيث يمكن أن تساعد تقانة المعلومات في عملية إعادة هندسة الموارد البشرية بتبسيط الإجراءات التقليدية المتبعة، فبدل أن يتم إرسال السيرة الذاتية للموظف لإدارة الموارد البشرية يتم إرسالها بشكل مؤتمت عن طريق وسائل الاتصال الحديثة، كما تساعد على الاحتفاظ بملفات العاملين بشكل مؤتمت والاستغناء قدر الإمكان عن الأعمال الورقية.

3. تخطيط الموارد البشرية من خلال توفير المعلومات بشكل سريع في المكان والوقت المناسب بواسطة أدوات تقانة، وقدرة على تحليل البيانات، والمساعدة في اتخاذ القرارات.

بالإضافة إلى مختلف عمليات الموارد البشرية من تدريب وتنمية، وتحسين العمليات التي تقوم بها الموارد البشرية بشكل يومي، وكل هذا وغيرها تمكن تقانة المعلومات من تقديمها في عملية إعادة هندسة العمليات وإعادة هندسة الموارد البشرية في سبيل معالجة المشكلات التي تواجه الشركة بمواردها البشرية وأهمها مشكلة الموارد البشرية الفائضة.

5- الموارد البشرية.

تلعب الموارد البشرية HR دوراً ذا اتجاهين في عملية التغيير في الشركة *Process of*

⁽¹⁾ Subhani, Ahmad. Op cit. p 56.

Change. فمن جهة تعتمد أغلب سياسات وعمليات التغيير على الجهود المبذولة من الموارد البشرية، وتقع على عاتقها عملية تنفيذ التغيير في المؤسسة ومتابعته، فالتغيير في الشركات *Organization Change* ما هو إلا جهد طويل المدى يدار ويدعم من قبل الإدارة العليا لتطوير الرؤية المستقبلية للشركة، من خلال العمليات الجماعية المستمرة لإدارة ثقافة الشركة مع التركيز بصفة خاصة على فرق العمل والنظريات السلوكية والبحث العلمي، وتغيير ثقافة الشركة في سبيل التحسين المستمر لقدراتها، من خلال مشاركة وتعاون العاملين فيها، لتحقيق رسالتها وأهدافها⁽¹⁾. ويظهر دور الموارد البشرية بوضوح في عملية التغيير.

في حين تعتبر الموارد البشرية من جهة أخرى أكثر العناصر في الشركة تأثراً خلال عملية التغيير، حيث ينعكس هذا التأثير على تطويرها وإعادة تأهيلها وتنميتها، إلى جانب تخفيض أعدادها أو تسريح بعضها أو إعادة توزيعهم، وقد حدد موريس وبراندون *Morris Daniel, and Joel Brandon 1993* في عام 1993 في كتابهما "إعادة هندسة عملك *Reengineering your Business*" النتائج المترتبة من استخدام إعادة هندسة العمليات على الموارد البشرية المستخدمة، كما يلي⁽²⁾:

1. إعادة النظر في المهارات والمواقف. *Define Skills and position*.
2. إعادة تعريف الهيكل التنظيمي. *Define organization*.
3. إعادة توزيع الموارد البشرية. *Redeployment*.
4. التدريب وإعادة التدريب. *Training and retraining*.
5. الترقية والتنقل الوظيفي. *regarding*.
6. الإحلال الوظيفي (الاستغناء عن العاملين) *outplacement*.

تعتبر مسألة الموارد البشرية من المسائل الحساسة التي تتعامل معها إعادة هندسة العمليات عند القيام بتنفيذ مشاريعها، فعندما تبدأ الشركة بمشروع إعادة هندسة العمليات أو الموارد البشرية تأخذ قيمة الموارد البشرية داخلها معنى جديداً، ويتكون إدراك لدى القائمين على إدارة الشركة أن الموارد البشرية هي أساس النجاح في تنفيذ مشاريع إعادة الهندسة⁽³⁾. لكنها مع ذلك غالباً ما تُغفل جوانب الموارد البشرية فيها، وربما يعزى ذلك إلى أن معظم القائمين على إعادة الهندسة في الشركة هم من أخصائي أنظمة المعلومات أو حاملي الشهادات العلمية في إدارة الأعمال كما يرى موريس مما يؤدي إلى إهمال الموارد البشرية والتركيز فقط على إعادة هندسة العمليات وإدخال تقانة

(1) العديلي، ناصر محمد، منهج التطوير والتغيير التنظيمي وأهميته، ندوة مقاومة الموظف للتغيير، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية. 1998، ص2.

(2) Morris, C. Daniel, & Joel Brandon, Op. Cit. p 216

(3) Morris, C. Daniel, & Joel Brandon, Op Cit. p 216

المعلومات.(1)

لما كانت إعادة الهندسة تقوم على أساس التغيير الجذري للعمليات، والهياكل التنظيمية، فإن إجراء التغيير في التوظيف وعمليات الموارد البشرية يعد أمراً ضرورياً حتى يتم إنجاح عملية إعادة الهندسة، لأن التحولات التي تنتجها عمليات التغيير والتطوير بإعادة الهندسة، أو إدارة الجودة الشاملة.... أو غيرها تتطلب تغييرات مماثلة لعمليات ووظائف الموارد البشرية.(2)

كما أن استخدام التقنيات الحديثة يؤدي إلى تغييرات على مستوى الشركة ككل من حيث الحجم، وعدد العاملين، وعمليات الشركة، بالإضافة إلى تغييرات في الجانب الإداري كالهيكلة التنظيمية، أو طرق أداء الأعمال، أو النظم والمهام، وهذا يتطلب تغييرات في الصفات الواجب توفرها في الموارد البشرية المطلوبة في عددها، تدريبها وتأهيلها، وإعادة توزيعها.(3) فالموارد البشرية تعد من عناصر إعادة الهندسة لأن إجراءات وخطوات العمل لا يمكن تنفيذها من دون توفر موظفين ذوي كفاءة وصلاحيات لاستخدامها في إطار إعادة الهندسة.(4)

وتعمل إعادة هندسة الموارد البشرية على زيادة عائدات العنصر البشري الذي يمكن أن يتراوح بين 50% إلى 70% من التكاليف الكلية للشركة كما بينها سبينسر. عن طريق إعادة هندسة إجراءات التوظيف، وعمليات تأهيل وتدريب الموارد البشرية، وإعادة هندسة السياسات والقوانين الناطقة بالموارد البشرية في الشركة، إلى جانب إعادة النظر في الأجور والمكافآت والعلاوات.(5)

5-1- مشكلة الموارد البشرية الفائضة.

يمكن حصر العوامل التي أدت إلى ظهور مشكلة الموارد البشرية الفائضة بما يلي:(6)

- عوامل سكانية ديموغرافية، نتيجة التزايد السكاني، وتزايد نسبة القادرين على العمل.
- عوامل تشريعية وقانونية، نتيجة تقادم التشريعات الحاكمة لاستخدام الموارد البشرية وإدارتها.
- عوامل تنظيمية وإدارية، نتيجة ضعف السياسات والوسائل في إدارة الموارد البشرية.(7)

وقد وضعت التقانات الحديثة الموارد البشرية في الشركات والمؤسسات العامة والخاصة في مواجهة مباشرة مع جملة من التحديات والصعوبات فرضتها العولمة والتطورات الحديثة، التي فرضت بدورها ظروف معينة وتغييرات خلقت الحاجة إلى إعادة هندسة العمل، وإعادة هندسة الموارد البشرية، إضافة إلى الحاجة إلى إعادة تصميم وتنظيم العمل وإعادة النظر بالهيكل التنظيمي بشكل عام،

(1) سبينسر، ليليام، مرجع سابق الذكر، 2000، ص 21-22.

(2) مسلم، عبد الهادي، وآخرون، مرجع سابق الذكر، ص 433.

(3) مسلم، عبد الهادي، وآخرون، نفس المرجع السابق، ص 343.

(4) سبينسر، ليليام، مرجع سابق الذكر، ص 22.

(5) سبينسر، ليليام، مرجع سابق الذكر، ص 35.

(6) Huselid, Mark A, Susan E. Jackson, And Other. Technical And Strategic Human Resource Management Effectiveness As Determinants Of Firm Performance. Academy Of Management Journal 1997. p171-181.

(7) الطائي، أمال سرحان، مرجع سابق الذكر، 2006، ص 71.

وكذلك الحاجة إلى موارد بشرية متعلمة ومؤهلة لمواكبة التطورات المتلاحقة، بالإضافة إلى الحاجة إلى إعادة هندسة سوق العمل، وإعادة هندسة الأنظمة والقوانين.⁽¹⁾

أدت التغييرات المتلاحقة على أصعدة كثيرة إلى تغيير في هيكل الموارد البشرية بشكل عام وهيكلها داخل الشركة بشكل خاص، ويمكن أن ترد هذه التغييرات إلى:

1. تغييرات السوق: من حيث التوسع في الأسواق، الأمر الذي جعلها أكثر تعقيداً، حيث أدى الانفتاح في الأسواق، وزيادة المنافسة فيها إلى تغيير شكل تلك الأسواق فأصبحت تتطلب نوعية معينة من الموارد البشرية تتسم بمستويات عالية من التعليم والمهارة والسرعة في الأداء، ما أدى إلى بروز ضرورة وجود برامج للتدريب وإعادة التدريب والتأهيل الملائم لمتطلبات العمل الجديدة.⁽²⁾

2. التغييرات الديموغرافية: فالموارد البشرية الشابة أكثر قدرة على التعامل مع التطورات الحديثة، التي يختلف التعامل معها مقارنة مع الموارد البشرية القديمة، كما غيرت طبيعة التكوين الديموغرافي إلى تغيير في طبيعة التوظيف، فقد زادت نسبة مساهمة المرأة العاملة إلى جانب الرجل في قوة العمل، إضافة إلى زيادة معدلات العمل المؤقت وخصوصاً بين النساء.⁽³⁾

3. التغييرات التشريعية: وتتمثل بجملة الإصلاحات والتغييرات اللازمة بالأنظمة والقوانين الناضجة للموارد البشرية، لمواكبة التغييرات الحاصلة على المستوى المحلي والخارجي للشركة، وتتمثل في أنظمة وتشريعات الموارد البشرية وفق المعايير الدولية، والتشريعات الناضجة للعمل والتشغيل للموارد البشرية، والعمل على تحسين ظروف العمل، وهاكل الرواتب والأجور، ويرى باتانايك *Pattanayak* أن هناك مجموعة من التغييرات تتعلق بالتشريعات والقوانين في مجال الموارد البشرية على المستوى المحلي للشركات أو المستوى العالمي تفرضها تحديات العولمة. تتطلب ضرورة تكييف الإدارة مع هذه التغييرات بما يمكنها من تحقيق أهداف الشركة في نهاية المطاف.⁽⁴⁾

وقد تنبه الجهاز الإداري والحكومي في سورية إلى هذه المشكلة، فخطت سورية خطوات كبيرة في السنوات الأخيرة على أصعد عدة من أجل مواجهة تلك المشكلة، فعملت على تطوير عدد ونوعية الجامعات العامة والخاصة، وتم افتتاح عدد من الجامعات خاصة في مختلف المحافظات منذ عام 2003 ، التي تعمل على تأهيل الكوادر البشرية اللازمة لسوق العمل، والتركيز على نوعية الموارد البشرية والعمل على تحسين المستوى والتمايز رغم غلبة الطابع التجاري لهذه الجامعات، وبنفس الوقت افتتحت الجامعات العامة عشرات الكليات الجديدة وحسنت آلية توزيعها في

(1) Huselid, Mark A, Susan E. Jackson, And Other. Op Cit. 178

(2) Lipiec, Jacek, Human Resource Management Prospective Are The Turn Of The Century, Public Personnel Management, Vol. 30, No 2, 2001, P 138.

(3) Lipiec, Jacek, Op Cit. 2001, P 142

(4) Pattanayak, Biswajee. Human Resource Management, Prentice Hall of India, New Delhi, 2006, p 11.

المحافظات، وقامت بتحسين مقبول لمستوى الدراسات العليا والبحث العلمي، والحض دائماً على ربط المؤسسات التعليمية بالمجتمع من خلال خطط البحث العلمي.

إلى جانب العمل على التركيز على التشريعات والعمل على إعادة وضع القوانين والقرارات الحكومية بما يتلاءم مع مشكلات الموارد داخل الشركات أو خارجها.

كما عقدت الكثير من المؤتمرات والندوات لبحث سبل وألية تطوير الشركات والتحول، آلية التحول إلى تبسيط الإجراءات العمل الإلكتروني والتوجه نحو الحكومة الإلكترونية.

5-2- التحديات التي أدت إلى ظهور مشكلة الموارد البشرية الفائضة.

فرضت التطورات الحديثة على الشركات الحاجة لتقليص حجم مواردها البشرية، الأمر الذي خلق صعوبة في اختيار وإدارة هذا المورد والمحافظة عليه وتطويره بالشكل الملائم. وبما أن نجاح الشركات يعتمد على الحصول على الأفراد الملائمين فكرياً ومهنياً والمتمتعين بمهارات عالية ومستوى تعليم مناسب وقادرين على تحقيق ميزة تنافسية للشركة، كان على الشركة أن تأخذ في حسابها مجموعة من التحديات المتعددة والمتجددة عند اختيارها للموارد البشرية، هذه التحديات التي ساهمت بخلق مشكلات الموارد البشرية وحدت من قدرت الشركة على الاختيار المناسب للموارد البشرية وتتمثل بالتحديات التالية:

5-2-1- العولمة:

تتمثل تحديات العولمة في انفتاح الشركات على بعضها البعض باختلاف الثقافات والجنسيات، وميل قطاع الأعمال إلى التوسع أو تقليص حجم الأعمال وعدد الموارد البشرية، وظهور المنافسة الشديدة، لأن البقاء والاستمرار سيكون للشركات التي تستطيع المنافسة، بالإضافة إلى الميل نحو الخصخصة في الأعمال من حيث تحويل القطاع العام إلى القطاع الخاص.⁽¹⁾

يعتبر عقد الثمانينيات عقد برامج إعادة هيكلة *Restructuring Programs* للشركات العامة والخاصة التي كانت تفرضها سياسة البنك الدولي وصندوق النقد الدولي⁽²⁾. وتتمثل في برامج خصخصة القطاع العام، وتحويل ملكية مؤسسات القطاع العام إلى القطاع الخاص، وما في ذلك من أثار على الموارد البشرية من تسريح بعضها، وإعادة تدريب الآخر، وكذلك التخلي عن برامج الضمان الاجتماعي، وهذا سوف يؤدي إلى تفاقم مشكلة البطالة في المجتمعات النامية أكثر مما عليه، مما يستدعي معه إعادة هندسة لاقتصاد تلك الدول ومؤسساتها، وبالتالي مواردها البشرية، وهذا يتطلب تطبيق مدخل إعادة هندسة الموارد البشرية بعناصره المختلفة من إعادة توزيع وإعادة هندسة الهيكل التنظيمي وإعادة هندسة التدريب إلى جانب ما تأثيرها في تقليص حجم الموارد

(1) برنوطي، سعاد، إدارة الموارد البشرية، عمان، الأردن، دار وائل، 2001، ص 39.

(2) مسلم، عبد الهادي وآخرون، مرجع سابق الذكر، 2007، ص 275.

البشرية⁽¹⁾. ومن أهم النتائج المترتبة على عولمة الموارد البشرية في الدول ما يلي⁽²⁾:

1. اختفاء فرص التوظيف التي تستمر مدى الحياة.
2. التحول التدريجي نحو استخدام الموارد البشرية المؤقتة.
3. زيادة أعداد العاملين في قطاع الخدمات.
4. ظهور أشكال جديدة للعمل.
5. البطالة وما تعاني منه أسواق العمل.
6. تراجع الإحساس بالأمن الوظيفي.

تحتاج تلك التحديات من القائمين على الموارد البشرية تطوير أهداف ورؤى جديدة تختلف عما كان عليه الحال في السنوات الماضية، فقد زادت مجالات استقطاب الموارد البشرية المؤهلة والمدرّبة، وزادت معها الحاجة إلى الحصول على الموارد البشرية مدرّبة وذات تنمية عالية، مما يتطلب إعادة النظر في إدارة الموارد البشرية من حيث الأهداف والاستراتيجيات، والتعامل مع مشكلة الموارد البشرية من خلال الأهداف التالية:

1. إعادة النظر في وظيفة تخطيط الموارد البشرية.
2. إعادة دراسة سوق العمل واقتناع الإدارة باختلاف المتوفر من الموارد البشرية مع احتياجات الشركات من الموارد البشرية.
3. تطوير نظم الاستقطاب والاختيار.
4. التأكيد على اعتبار برامج الموارد البشرية تستحق الاهتمام، وأنها جزء من العملية التنظيمية الشاملة.
5. العمل على تغيير إجراءات عمليات الموارد البشرية.
6. تطوير أنظمة الحوافز والتعويضات الخاصة بالموارد البشرية.
7. الاهتمام بعملية التدريب وتطوير الموارد البشرية.

5-2-2- التحديات التقنية:

يرى الطائي 2006 أن استخدام التقنية الحديثة يؤدي إلى تقليل عدد الوظائف التي تتطلب القليل من المهارات، وزيادة عدد الوظائف التي تتطلب الكثير من المهارة، أي الانتقال من العمل الملموس إلى عمل المعرفة والمعلومات، مما يؤدي إلى الاستغناء عن بعض الموظفين والاحتفاظ بموظفين آخرين⁽³⁾.

(1) نفس المرجع السابق، ص 341.

(2) الموسوي، سنان إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، عمان، دار مجدلاوي، 2004، ص 282.

(3) الطائي، يوسف حجيم، وآخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، دار الوراق، الأردن، عمان، الطبعة الأولى 2006، ص 77.

يمكن حصر أهم الآثار التي يمكن أن تخلقها إدخال تقانة المعلومات بما يلي:⁽¹⁾

1. ترتب على التوسع في الآلية الناشئة عن التقانة الجديدة تقلص فرص العمل للموارد البشرية والاتجاه المتزايد إلى تخفيض الموارد البشرية في شركات الإنتاج.
 2. تتناقص أعداد العاملين للزمين للإنتاج رغم زيادة الكميات المنتجة بفعل ارتفاع الإنتاجية نتيجة للتقانات الجديدة.
 3. تسود الآثار السالبة للتقانة الجديدة على فرص العمل في قطاعات الإنتاج الثلاثة (الصناعة، الزراعة، الخدمات)، فالقطاعات الثلاثة تشهد حالة من ازدهار الإنتاجية مع تقدم التقانة، وفي نفس الوقت تتخفض أعداد الموارد البشرية في كل منها.
 4. وصلت معدلات البطالة في العالم حتى الآن إلى أعلى معدلاتها التاريخية، حيث يوجد ما يزيد عن 800 مليون عاطل عن العمل يبحثون عن عمل، فضلاً عن ملايين من الذين يعملون أعمالاً لا تستخدم كل إمكانياتهم ومؤهلاتهم فهم أشباه عاطلين، بالإضافة إلى الملايين الذين فقدوا الأمل في الحصول على عمل وتوقفوا عن البحث.
 5. فقدان الملايين من الأفراد لوظائفهم مع ثورة الحاسب الآلي والمعلوماتية، كما اختفت فئات بأكملها من الوظائف حيث لم يعد لها الوجود.
 6. مع تقدم الأتمتة والتقانة الجديدة أصبحت المؤسسات أعلى إنتاجية وأكثر قدرة على التنافس، وأقدر على تحقيق الأرباح ليس على المستوى المحلي فقط وإنما على المستوى العالمي، في نفس الوقت يقل احتياجها إلى الأيدي العاملة.
 7. تهدد البطالة المورد البشري على اختلاف فئاته، حيث طالت عمال الإنتاج، وأفراد الإدارة الوسطى، والأخصائيين في مجالات العمل المختلفة الذين حلت التقانة والآلات محلهم .
- وجدت الدول النامية نفسها في ظل هذه الانعكاسات أمام تحديين أساسيين هما: إما أن تواكب التطورات التقانية، وكثافة رأس المال، وبذلك تقوم بإنهاء خدمة العديد من العمال وبالتالي زيادة وتفاقم البطالة، أو تحافظ على عمالها بمؤسساتها، وبذلك تقوت على نفسها فرصة اكتساب قدرات تنافسية في سبيل زيادة دورها الاجتماعي.

5-2-3- ضعف التكامل بين مخرجات التعليم و متطلبات الوظائف الجديدة.

تأتي الصلة بين التعليم وسوق العمل بشكل ديناميكي، لأن أي تغيير في السوق الخارجية واحتياجاتها سوف تؤدي إلى تغيير في المؤسسات التعليمية بالشكل الذي يتلاءم مع المتغيرات الخارجية، ويعد سوق العمل أحد المؤثرات البيئية الهامة على مضمون العملية التعليمية في المؤسسة، وقدرتها على توفير الاحتياجات الملائمة من الموارد البشرية.⁽²⁾

(1) علي، الملمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب، مصر، القاهرة، 1998، ص 21.

(2) J. Rothwell, William & H. C. Kazanas, Planning And Managing Human Resources Strategic Planning For Human Resources Management, Second Edition, HRD Press, Inc, U.S, 2003, p375.

يعود ضعف التكامل بين مخرجات التعليم واحتياجات سوق العمل إلى الأسباب التالية:⁽¹⁾

1. الضعف الكامن في نظم التعليم والتوجيه والتدريب واستمرار عدم مواكبة واقع السياسة التعليمية والتدريبية لمتطلبات واحتياجات سوق العمل المتجددة والمتغيرة.
2. اختلال التركيب المهني والقطاعي وتبديل طبيعة الوظائف مع المتغيرات التي طرأت على معظم أنشطة المجتمع المدني الأمر الذي تسبب في حدوث بطالة هيكلية.
3. عدم تحمل أصحاب العمل والقائمين على الأعمال مسؤوليتهم كاملة في توليد فرص عمل إضافية في سبيل معالجة مشكلات الموارد البشرية.
4. تراجع دور الدولة في إيجاد فرص إضافية بالإضافة إلى سعيها إلى تقليص أعداد الموارد البشرية في بعض الدول.

تركز معظم الدراسات الحديثة على ضرورة إصلاح منظومات التعليم العربية والعمل على المواءمة بين احتياجات السوق وبين مخرجات التعليم من حيث الكم والكيف والتوزيع، فقد أشارت العديد من الدراسات إلى عدم مواكبة مخرجات التعليم بشكل عام، والتعليم الجامعي بشكل خاص في الوطن العربي لاحتياجات منظمات القطاع الحكومي والخاص من الموارد البشرية الملائمة. وتعد الطريقة التقليدية المتبعة في أنظمة التعليم وميلها إلى النمطية القائمة على الإملاء الذهني بالمعلومات دون الاعتماد على تنمية مهارات التحليل والاستنباط الفكرية من أهم أسباب عدم توفر الكوادر البشرية المناسبة للعمل في المرحلة المقبلة، ما أدى إلى قصور مخرجات التعليم في مواجهة احتياجات المجتمعات التنموية.

5-3- دور الإدارة العليا في معالجة مشكلة الموارد البشرية الفائضة.

يتمثل دور الإدارة العليا في معالجة مشكلة الموارد البشرية الفائضة بشقين، يتمثل الشق الأول بالإدارة العامة أو الجهاز الإداري الحكومي، بتشريعات ومؤسساته.

أما الشق الثاني هو إدارة القطاع الخاص، ولكل منهما وجهته واستراتيجياته وأهدافه في التعامل الموارد البشرية الفائضة، حسب الهدف الذي يسعى لتحقيقه، فإدارة الموارد البشرية في القطاع العام تحكمها معايير يغلب عليها الطابع الاجتماعي، حيث تسن التشريعات والقوانين الخاصة بتشغيل الموارد البشرية وتوظيفها بأهداف اجتماعية، تركز بالدرجة الأولى على توظيف أكبر عدد ممكن من المواطنين وتوفير فرص عادلة من الوظائف لمعالجة مشكلات البطالة⁽²⁾، دون الأخذ بالاعتبار التضخم الوظيفي أو البطالة المقنعة في شركات ومؤسسات هذا القطاع، وهذا ينطبق على شركات

(1) قويدر، إبراهيم، تنمية الموارد البشرية، دار المعارف، القاهرة، 2001، سلسلة دورية ثقافية شهرية، ص 43 - 129.

(2) العامري، أحمد سالم، إعادة هندسة نظم العمل في القطاع الحكومي: الواقع والتحديات، مركز بحوث كلية العلوم الإدارية جامعة الملك سعود، المملكة السعودية، 1427هـ، ص 26

القطاع العام في سورية، ويمكن ملاحظة ذلك في كثير من شركات القطاع العام كشركات القطاع الصناعي ومؤسسة الاتصالات وغيرهم.

تقوم الإدارة العليا في التعامل مع الموارد البشرية الفائضة بشكل عام باتباع الاستراتيجيات التالية:⁽¹⁾

1. إعادة هيكلة صناعات القطاع العام لتحسين إدارته أو أدائها.
2. تخصيص ميزانية وطنية مناسبة للبحث والتطوير تخصص للشركات الصناعية التي تستخدم الموارد المحلية، وتطور تقانات محددة مناسبة.

3. تقديم دعم مالي ومعنوي للراغبين في إعادة التأهيل أو زيادة تحصيلهم العلمي.

4. إحداث مراكز تدريب وطنية وخاصة لتأهيل أو إعادة تأهيل الموارد البشرية اللازمة للصناعات.

يختلف الأمر بين شركات القطاع الخاص من حيث النظرة للموارد البشرية واستراتيجيات التعامل مع الفائضة منها، فالدور الذي تلعبه الإدارة العليا في القطاع الخاص يقوم على تخفيض مباشر في حجم الموارد البشرية بشكل مباشر، تخفيض التكاليف، وتجديد وإنعاش الشركة من جديد وإعادة الاستقرار لها.⁽²⁾

تقع مسؤولية الإدارة العليا للشركات، في مواجهة مشكلة الموارد البشرية الفائضة وإعادة هندستها بالقيام الاستراتيجيات التالية:⁽³⁾

1. إعداد قاعدة بيانات عن الموارد البشرية، بحيث تشمل البيانات على معلومات عن السن، والجنس، والمهارات الوظيفية، والتخصصات، والتعليم، والخبرة وطول المدة وفئات الأجور، بحيث يمكن الاستعانة بها عند استخدام استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الفائضة.
2. وضع الخطة الاستراتيجية عن الفترة المقبلة، بإعادة الهيكلة أو التصفية أو البيع للقطاع الخاص إذا كانت مملوكة للقطاع العام. لأن لكل استراتيجية الأسلوب الخاص في معالجة مشكلة الموارد البشرية الفائضة.
3. تخطيط الموارد البشرية، والعمل على حصر العدد الفعلي والمطلوب والقيام بإعادة توزيع للموارد البشرية الفائضة.
4. إعادة هندسة التدريب، من ناحية الاحتياجات التدريبية كالوقت ووسائل التدريب بالإضافة لإدخال التقنية في عمليات التدريب.
5. إعادة تصميم الوظائف والأعمال، واستبعاد التكرار والأعمال غير الضرورية.
6. الحصول على مشاركة العاملين عند تطبيق الاستراتيجية الملائمة لمعالجة الموارد البشرية الفائضة.

(1) مصطفى، أحمد سيد، مرجع سابق الذكر، 2000، ص 49، 52

(2) Buchanan, E. Coletto, Op cit. p 37

(3) خطاب، عابدة سيد، مرجع سابق الذكر، 1999، ص 196

7. وضع برنامج للاستشارات بالنسبة للعاملين، من خلال وجود وحدة استشارات في كل شركة تقوم بتوعية العاملين ومساعدتهم للتعرف على بدائل جديدة للوظيفة والاستماع إلى وجهات نظرهم وآرائهم وشكاويهم.

8. السعي لدى الجهات التشريعية لإعادة النظر في القوانين الخاصة بالموارد البشرية التي تشجع على الترك الاختياري للخدمة وإعادة النظر في إعانات البطالة.

يمكن تحديد أهم الأهداف التي يجب على القائمين على إدارة الموارد البشرية تبنيها للتعامل مع الموارد البشرية الفائضة في ظل التحولات الحالية بما يلي⁽¹⁾:

1. استقطاب وتطوير القيادات الإدارية ذات التفكير المنفتح.
 2. العمل على تطوير قدرات ومهارات الموارد البشرية للمستوى الذي يمكن المنظمات من الحصول على الأفضلية التنافسية في مجالها عالمياً.
 3. البحث المستمر على المواهب واستقطابهم لقوة العمل بالشركة.
 4. التعامل بفاعلية مع تنوع الموارد البشرية.
 5. العمل على البحث عن وسائل فعالة للتعامل مع الموارد البشرية.
- يمكن القول إذاً أن التحديات تلك التي تواجه الموارد البشرية تحتاج إلى وضع استراتيجية منهجية وعلمية تعتمد على مداخل علمية لمواجهتها والعمل على تخفيف حدتها، وتوظيفها بما يحقق الأهداف الاستراتيجية للشركة. ويعد مدخل إعادة هندسة العمليات وإعادة هندسة الموارد البشرية من أهم المداخل في هذا المجال نظراً لاعتمادهما على منهجية علمية وآلية ممنهجة في معالجة المشكلات الموجودة في الشركة.

6- المنهج العلمي لإعادة الهندسة.

يمثل المنهج العلمي لإعادة هندسة الشركة الآلية التي يمكن من خلالها وضع مشروع إعادة الهندسة موضع التنفيذ، وإعادة الهندسة لا تتم دفعة واحدة بل لا بد من أجل إنجازها وتنفيذها أن يتم تطبيقها على مراحل متتالية كل مرحلة تكون تالية للمرحلة السابقة ومكملة لها. وتتم عملية إعادة هندسة العمل في الشركة بالمرحلات التالية:

1. تحليل العمليات الحالية *Analysis Existing Processes* (خاصة بالإدارات والأقسام التي تعاني من مشكلات وتعثر) وتحليل تكاليف هذه العمليات ووقت إنجاز كل منها، وأيضاً عدد هذه العمليات.
2. تحديد الفجوات بين المستهدف والفعلي في العمليات سواء في الوقت أو التكلفة أو الإنتاجية الكلية.

⁽¹⁾ Sparrow, P. & Brewster, C. & Hillary H. *Globalizing Human Resources Management*, Rutledge, London, 2004, P111 – 118.

3. تهيئة المناخ التنظيمي السائد حالياً في الشركات و بث ثقافة تنظيمية جديدة فيها لتقبل تطبيق المدخل الجديد.

4. تصميم عمليات ونظم عمل جديدة تماماً وبدءاً من الصفر، وتتلافى في تصميمها المشكلات والفاقد الناتج من العمليات الحالية، وأيضاً تراعى الجوانب النفسية والإنسانية للعاملين.

5. وضع تصور للعمليات الجديدة في نموذج المحاكاة في شكل خريطة تدفق ووضع الوقت المقترح وكذلك التكلفة المقترحة لكل عملية منها، ثم تتم المحاكاة لمدد زمنية متباينة وقياس الفروق.

6. اختبار العمليات الجديدة بعد التأكد من نجاح إعادة تصميمها وبعد التأكد من تحقيق فروق جوهرية (وليست هامشية) في الوقت والتكلفة، وأيضاً اختصار عدد العمليات وذلك على نطاق ضيق في بعض إدارات وأقسام الشركة للتأكد من فاعلية هذا التطبيق.

7. وضع التصاميم الجديدة للعمليات موضع التنفيذ، ووضع برنامج رقابي على التطبيق لضمان التنفيذ بدقة مع قياس النتائج قبل وبعد التطبيق ومعرفة الفروق أولاً بأول.

يوضح المدخل كيف تتم عملية إعادة هندسة العمليات في الشركات التي من شأنها تحقيق نتائج مهمة وسريعة من خلال إحداث تغييرات جذرية في العمليات الاستراتيجية ذات القيمة المضافة، بطريقة علمية منهجية *Methodology and Scientific*. وإن التعرف على منهج إعادة هندسة العمليات من الأدوار الأساسية التي ينبغي تناولها، فهي إنها جوهر العوامل المؤثرة في نجاح أو فشل إعادة هندسة العمليات.

ومن مناهج إعادة الهندسة منهج ديفنپورت وشورت *short & davenport 1990* الذي يقوم وضع تصور واضح للشركة، وتعريف العمليات الأساسية، والتعرف على العمليات الممارسة حالياً واستخدام التفكير الإبداعي وتصميم النموذج الأصلي.⁽¹⁾

ظهرت عدة مناهج عملت على تقسيم منهج إعادة الهندسة على أساس المراحل التي تمر بها إعادة الهندسة *Steps Of Implementation*، ومن هذه المناهج منهج جوها (1993)، ويتلخص منهج جوها وآخرون (1993) في ست مراحل هي⁽²⁾:

1. مرحلة التصور *Vision*: يتم فيها تحديد وتعريف فرص إعادة الهندسة والعوامل الإدارية المساعدة.

2. مرحلة الإعداد والتمهيد *preparing*: يتم تنظيم فريق عمل مشروع إعادة الهندسة ورسم أهداف المشروع.

3. مرحلة التحليل *Analysis Stage*: يتم فيها تشخيص العمليات الحالية وتحديد أسبابها وأهدافها.

⁽¹⁾ Portougal, Victor & Dived Sundaram, *Business Processes Operational Solutions SAP Implementation*, Idea Group Inc, Library of Congress Cataloging-in-Publication Data, 2006, p9

⁽²⁾ السلطان، فهد صالح، إعادة هندسة نظم العمل، النظرية والتطبيق، الرياض، مطابع خالد، 1998، ص 62.

4. مرحلة إعادة التصميم *Redressing Stage*: حيث يتم دراسة البدائل المتاحة وتقسيمها وتخطيط وتطوير العمليات ووضع نموذج أساسي لها.
5. مرحلة إعادة البناء *Renewing System*: يتم تركيب وإدخال النظام الجديد.
6. مرحلة المراجعة والاختبار *Review And Test*: يتم فيها قياس الأداء في هذه المرحلة وتقييمه من منظور تطوير الجودة.

قدم لونيثال 2002 نموذجاً لإعادة الهندسة مقسم إلى أربع مراحل⁽¹⁾:

المرحلة الأولى: الإعداد للتغيير *Preparing for Change*: الأسس للأنشطة المستقبلية، وتأخذ هذه المرحلة طريقة الشوكتين للتغيير، تتضمن الشوكة الأولى بناء الفهم والدعم من الإدارة وزيادة الوعي الإداري للحاجة للتغيير، وتقدم هذه الأنشطة التوجيه لجهود إعادة الهندسة وتبني المراجعة الداخلية وعملية التصديق، كما تعد الشوكة الثانية للتحويل الثقافي وقبول العاملين في الشركة، وذلك بإعلامهم عن دورهم في عمليات التغيير الثلاثة.

المرحلة الثانية: التخطيط للتغيير *planning For Changing*: وتعمل تحت فرضية أن الشركات تحتاج لتخطيط مستقبلها بسبب التغيير المستمر بالسوق، وإن أي شركة تفترض أن الظروف الاقتصادية واحتياجات وتوقعات العملاء، والمنافسة في السوق سوف تبقى لسنتين أو ثلاثة سنوات أو خمسة من الآن متهورة وغير واقعية.

المرحلة الثالثة: تصميم التغيير *Designing Changing*: بتقديم أسلوباً لتحديد وتقويم وتمثيل وإعادة تصميم العمليات، ووضع الإطار الضروري لترجمة الرؤى حول العملية المستكشفة.

المرحلة الرابعة: تقويم التغيير *Evaluate Changing*: وضع سبباً لإجراء التحسين خلال زمن محدد مسبقاً وتطوير أولويات للفترة القادمة بشكل أكثر تحديداً. تساعد هذه المرحلة القائمين على إعادة الهندسة من تحديد ما إذا كانت جهود إعادة الهندسة ناجحة أم لا، وأين يفترض تركيز الجهود. طرح السلطان 1998، منهجاً مقترحاً لمشروع إعادة الهندسة يتضمن أربع مراحل رئيسية تتكون كل مرحلة من عدد من الخطوات على النحو التالي⁽²⁾:

المرحلة الأولى التصور *Visualization*: وتتضمن هذه المرحلة الخطوات الرئيسية التالية:

1. الإحساس بمشكلات الشركة والإيمان بضرورة التغيير.
2. القناعة بأسلوب إعادة الهندسة والإيمان بفاعليته كأداة لإعادة البناء التنظيمي.
3. إصدار قرار يعلن عن ضرورة تبني مشروع إعادة الهندسة.
4. رسم رسالة الشركة من خلال بيان الحاجة الملحة لعدم البقاء في الحالة الراهنة، وبيان التصور

(1) السلطان، فهد، إعادة هندسة العمليات الإدارية، نقلة جذرية في مفاهيم وتقنية الإدارة، مطابع الخالد، الرياض، 2002. ص 102.

(2) السلطان، فهد، مرجع سابق الذكر، 1998، ص 106.

- العام المعبر عن النظرة للمستقبل والهدف الذي تطمح الشركة لتحقيقه.
5. إعادة وضع أو تحديد أهداف الشركة على أن تكون واضحة وقابلة للقياس وممكنة التحقيق وواقعية ومعدة وفق جدول زمني ومرتبطة بحاجة العميل ومتطلباته.
 6. تحديد تقانة المعلومات اللازمة لتطبيق المشروع (مثل مناهج تحليل العمليات).
 7. إعداد الجدول الزمني للعمل.

المرحلة الثانية التشخيص *Diagnosis* : تحليل وتشخيص العملية المرشحة لإعادة الهندسة بوصفها

المرتكز الرئيس للمشروع وفيها يتم:

1. تحديد ووصف العمليات الحالية والتعرف على أسبابها ودوافعها.
 2. تحليل العمليات الإدارية تحليلاً كمياً.
 3. تحليل العلاقات السببية لإيضاح العامل المؤثر.
 4. التعرف على أحدث الوسائل التقانية والنماذج الناجحة.
 5. وضع قائمة بأولويات العمليات المرشحة لإعادة الهندسة.
 6. تعريف العمليات المرشحة وتحديد نطاق العمل.
 7. تحديد متطلبات المشروع المادية والبشرية.
 8. تحديد فريق إعادة الهندسة.
 9. وضع وتحديد أهداف الأداء ومعايير القياس.
- المرحلة الثالثة: إعادة التصميم *Redesigning* : وتتضمن الخطوات التالية:

1. دراسة البدائل المتاحة للتصميم وتصور العملية الجديدة.
 2. إعادة هيكلة الجانب البشري (الموارد البشرية).
- المرحلة الرابعة: التطبيق *Implementation* : ويعتمد ذلك على التوافق بين العنصر البشري، والعنصر التقني، وخطوات العمل بالإضافة إلى ضرورة المتابعة والمراجعة المستمرة عند بداية تنفيذ التغيير الجذري وقياس نتائجه مقارنة بمرحلة ما قبل وما بعد التحول إلى الاتجاه الجديد.
- ويرى *Thomas*، 1994 أن المنهجية المتبعة في إعادة الهندسة كانت واحدة تم استخدامها وتطويرها من قبل مركز أبحاث الأجهزة التنفيذية (*ESRC*) لإعادة هندسة العمليات، ويُعبر عن المنهجية بسلسلة من المراحل كل منها يخاطب سؤالاً رئيساً حول⁽¹⁾:

1. اختر العملية المراد هندستها، وهذا يخاطب السؤال الرئيسي: أين سنبدأ ؟
2. إنشاء فريق عمل، يخاطب السؤال التالي: من الذي سينفذها ؟
3. فهم العملية الحالية، ويخاطب السؤال: أين يرانا شركاؤنا الآن؟

⁽¹⁾ Thomas Colin, *Business Process Reengineering*, London; Korgan Page Limited. 1994, p 43.

4. تطوير رؤية محسنة، يخاطب السؤال: أين يريد شركاؤنا أن نكون؟
5. تعريف وتحديد الأعمال المطلوبة للانتقال إلى عملية جديدة، ويخاطب السؤال: ما الذي نريد تحقيقه؟
6. تنفيذ خطة لإنجاز هذه الأعمال: يخاطب السؤال: كيف سنحققه؟

الفصل الثالث

إعادة هندسة الموارد البشرية

1 مقدمة.
2 مفهوم إعادة هندسة الموارد البشرية.
3 تعريف إعادة هندسة الموارد البشرية.
4 مبررات استخدام إعادة هندسة الموارد البشرية.
5 فوائد إعادة هندسة الموارد البشرية.
6 المدخل المقترح.
6-1 التعريف بالمدخل المقترح وأهميته.
6-2 العناصر الفرعية الداخلة في تشكيل المدخل المقترح.

1- مقدمة.

يركز مدخل إعادة هندسة العمليات على إعادة التفكير الجذري في أساليب العمل القائمة بالشركة، والعمل على إعادة تصميمها وتغييرها جذرياً، وعدم الاكتفاء بالتطوير الجزئي للنواحي العملياتية والتنظيمية للشركة، والاعتماد على الأساليب والأدوات التقنية الحديثة في سبيل تحقيق ذلك.

حتى تحقق إعادة الهندسة هذه الأهداف كان لا بد من إيجاد نوع من التنسيق والتناغم بين التغييرات الجذرية المنشودة وبين الصفات الواجب توفرها في الموارد البشرية في الشركة. ولن تحقق إعادة الهندسة أي شيء من مشاريعها بنجاح إذا لم يتم تكييف العنصر البشري مع متطلباتها الجديدة، من مهارات ومؤهلات وصفات محددة واجب توفرها، وتكييفه من حيث الحجم والعدد الملائم، وهذا التكييف والتناغم يطلق عليه أسم إعادة هندسة الموارد البشرية. إعادة هندسة الموارد البشرية تقوم على إعادة تصميم الموارد البشرية كمياً ونوعياً لمواجهة التغييرات الحاصلة في الشركة وللتعامل مع المشكلات التي تصادفها. سوف يقوم الباحث بتسليط الضوء على مدخل إعادة هندسة الموارد البشرية ومفهومه وعناصر في ها الفصل ثم التطرق إلى المدخل المقترح والعناصر التي يقوم عليها.

2- مفهوم إعادة هندسة الموارد البشرية.

ظهر مفهوم إعادة هندسة الموارد البشرية نتيجة لجهود إعادة هندسة العمليات، فقد تبين أن العنصر البشري هو العنصر الأساسي في عملية إعادة هندسة العمليات⁽¹⁾. وبدون هذا العنصر لا يمكن للشركة القيام بإعادة هندسة عملياتها، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى فشل أغلب جهود إعادة هندسة العمليات، كما وجد المديرون ومديرو الموارد البشرية خصوصاً أن التحدي الأساسي الذي يواجه إدارة الموارد البشرية يتمثل في حقيقة حدوث تغييرات في الهيكل التنظيمي، والأساليب، وجميع المستويات التي على العاملين استيعابها في وقت قصير.⁽²⁾

أشار مايكل هامر في كتابه (هندسة الإدارة المطلب الحتمي للقيادة الجديدة) أن عمليات الاختيار والتعيين والتقييم والأجور والمكافآت يجب إعادة هندستها من أجل إنجاح تطبيق إعادة هندسة العمليات بالشكل النهائي⁽³⁾.

وتركز إعادة هندسة الموارد البشرية (RHR) على إعادة تكوين وتشكيل محتوى المعارف والمهارات لدى العنصر البشري *Reforming human's capital skills and knowledge*

⁽¹⁾ Morris, Daniel, and Joel Brandon, *Re-engineering Your Business*, MC Graw-Hill, Inc, New York, 1993, p 215

⁽²⁾ الطائي، يوسف حجيم، وآخرون، دارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، مؤسسة الوراق للنشر، عمان، 2006، ص 609

⁽³⁾ هامر، مايكل، جيمس تشامبي، مرجع سابق الذكر، 1995، ص 179

وتفعيل استخدامه لصالح الشركة. إضافة إلى إعادة هندسة الأدوات والأساليب التي يتم بها تنمية رأس المال البشري في الشركة (كالاختيار والتعيين، وتدريب وتنمية الموارد البشرية، وكل ما يتعلق بالمسار الوظيفي في الشركة) إلى جانب إعادة تصميم الأسس والمبادئ والعمليات التي يتم على أساسها إدارة نظام الموارد البشرية في الشركة ككل.⁽¹⁾

كما تستخدم إعادة هندسة الموارد البشرية كمدخل لإدارة الموارد البشرية الفائزة، فقد تبين في دراسة لكاميرون *Cameron 1994* أن أغلب الشركات تستخدم مصطلحات بديلة لإعادة هندسة الموارد البشرية وتشير في مضمونها إلى الموارد البشرية الفائزة، أو إعادة هندسة الموارد البشرية، منها ما يلي⁽²⁾:

1. التحويل الوظيفي. *Transformation*

2. إعادة تشكيل الموارد البشرية. *Reworking*

3. إعادة توزيع الموارد البشرية *Redeployment human resources*

4. إعادة هندسة البناء التنظيمي. *Reengineering structure*

5. إعادة تصميم العمل *Redesigning businesses*

6. إعادة بناء الهيكل التنظيمي. *Rebuilding*

7. تخفيض الموارد البشرية. *Rightsizing*

يمكن تصنيف أهم المجالات التي يمكن إعادة هندستها في مجال الموارد البشرية من ناحية الوظائف والعمليات الواجب إعادة هندستها، حتى يتمكن كل فرد من أداء العمل الصحيح بالطريقة الصحيحة، وحسب تصنيف جمعية الموارد البشرية (*SHRM*) في معهد الموارد البشرية (*HRCI*) التابع لها، إلى مجموعتين رئيسيتين هما:⁽³⁾

1. الأساليب: مثل استرجاع البيانات وأنظمة الموارد البشرية.

2. الوظائف والعمليات: مثل (إجراءات التوظيف المختلفة، التعويضات والأجور والعلاوات والامتيازات)..⁽³⁾

3- تعريف إعادة هندسة الموارد البشرية.

يعتبر مفهوم إعادة هندسة الموارد البشرية مفهوماً حديثاً، فنجد قلة من الباحثين الذين تعرضوا لهذا المفهوم بالتعريف أو الخوض في أدبياته، إلا أنه يمكن للباحث أن يستعرض بعض التعاريف لإعادة هندسة الموارد البشرية من كتابات الباحثين الذين تطرقوا لهذا المفهوم.

عرّف الطائي 2006 إعادة هندسة الموارد البشرية بأنها "نظام يضم مجموعة من

(1) موقع إلكتروني <http://www.acc4arab.com>

(2) خطاب، عايدة سيد، مرجع سابق الذكر، 1999، ص 151-152.

(3) سينسر، ليليام، مرجع سابق الذكر، ص 107

الإجراءات تتمثل بمدخلات هذا النظام وهي الموارد البشرية الموجودة في الشركة والمتوقع توظيفها وخطط الشركة المستقبلية، ومخرجات هذا النظام تتمثل في نقل الموظفين إعادة التدريب وبرامج التطوير وإعادة توزيع مواقع العمل وتبديل مواقع الموظفين وغير ذلك⁽¹⁾.

عرّفها سبينسر 2000 "بأنها العملية التي تستخدمها الشركة من أجل تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية في الشركة من خلال مجموعة من الإجراءات والوسائل المتعلقة بالموارد البشرية ومنها:

1. إعادة النظر بالسياسات وإجراءات الموارد البشرية.
 2. إعادة النظر بأسلوب التحفيز والتعويضات.
 3. إعادة النظر بالهيكل التنظيمي الداخلي.
 4. إعادة هندسة التدريب وتنمية الموارد البشرية.
 5. تخفيض حجم الموارد البشرية.
- اعتماداً على الوسائل التقنية الحديثة من شبكات اتصالات أو أجهزة حواسيب أو هواتف محمولة⁽²⁾.

بناءً على ما سبق يمكن للباحث أن يضع تعريفاً شاملاً لإعادة هندسة الموارد البشرية بأنها:

"مجموعة من الاستراتيجيات والسياسات والإجراءات التي تقوم بها الإدارة في سبيل تخفيض التكاليف وتعظيم قيمة الموارد البشرية وتحسين ورفع أداء الموارد البشرية وبالتالي أداء الشركة، وغالباً ما يرافق إعادة هندسة الموارد البشرية إعادة تصميم جذرية للهيكل التنظيمية (باستخدام تقنية المعلومات) وإجراء تخفيض في الموارد البشرية الفائضة، والتي غالباً ما تستخدم كمدخل لإدارة الموارد البشرية الفائضة"

وبالتالي فهي تشمل على:

1. وجود هدف تخفيض التكاليف بصفة عامة بما فيها تكلفة الموارد البشرية .
2. وضع السياسات التي تساعد على حسن استخدام الموارد المتاحة، وزيادة الإنتاجية بما يحقق كفاءة الأداء كإعادة تصميم النظم والعمليات، واستغلال الطاقات المتاحة.
3. تخفيض وإدارة الموارد البشرية الفائضة.

كما ترتبط إعادة هندسة الموارد البشرية بالنقاط الهامة التالية:⁽³⁾

1. العلاقات والارتباطات ما بين إعادة الهندسة والمسائل الشخصية الفردية الخاصة للموارد البشرية، من خلال النظر إلى العنصر البشري على أنه المورد الأكثر قيمة، والعمل على تخفيض تكاليف

(1) الطائي، يوسف حجيم، وآخرون، مرجع سابق الذكر، ص 610.

(2) سبينسر، ليليام، مرجع سابق الذكر، ص 39.

(3) الصرن، رعد حسن، مرجع سابق الذكر، 2002، ص 296.

الموارد البشرية، ورفع القيمة التي تقدمها من خلال إعادة تصميم الأعمال، وإعادة تدريب وتنمية الموارد البشرية العاملة في الشركات.

2. دراسة مداخل التطوير التنظيمي من إعادة هيكلة ومدخل التحسين المستمر وإدارة الجودة الشاملة، واستعمال تلك المداخل في مشروعات إعادة الهندسة، وإعادة هندسة الموارد البشرية والتأكد من مشاركة العنصر البشري في مشروع إعادة الهندسة.
3. توضيح الحاجة لمداخل جديدة، لإدارة الموارد البشرية الفائضة، وإقامة الفِرَق ذات الأداء العالي وربطها بإعادة الهندسة.

4- مبررات استخدام إعادة هندسة الموارد البشرية.

جاء الاهتمام بإعادة هندسة الموارد البشرية، نتيجة لقناعة الإدارة بأن الموارد البشرية هي العنصر المؤثر والفعال في الشركة، وإدراكها أن وجود الشركة واستمرارها في بيئة متغيرة يعتمد بشكل رئيسي على استقطاب الأفراد المؤهلين والمدربين وذوي المهارات العالية من جهة، والعمل على تطوير نظريات حديثة في إدارة تلك الأفراد والاستفادة منها بالشكل الأمثل من جهة أخرى. من خلال:⁽¹⁾

1. فهم المتغيرات الحديثة في العالم التي تؤثر على إدارة الموارد البشرية.
2. التمكن من التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية المستقبلية.
3. إدراك الاستراتيجيات والنظريات والمهارات لعمل الموارد البشرية.

كما أن السبب الرئيسي لإعادة هندسة مواردها البشرية هو أنها تؤدي إلى خفض تكاليف الموارد البشرية، وبالتالي خفض في تكاليف الشركة الكلية، وتؤدي إلى تحسين الأداء والكفاءة فيها.⁽²⁾

تلجأ الشركات إلى إعادة هندسة الموارد البشرية بشكل عام للأسباب التالية:⁽³⁾

1. ظروف الركود أو التعثر أو الفشل المالي التي تواجهها بعض المنظمات.
2. تغيير فلسفة واستراتيجية الشركة .
3. تغيير ظروف السوق والرغبة في تخفيض التكاليف وتحسين المركز التنافسي.
4. التطور التقني وإحلال تقانة متقدمة محل التقانة المستخدمة.
5. إعادة تصميم الأعمال.
6. التغييرات السكانية وظهور مشاكل الموارد البشرية الفائضة.
7. الحاجة إلى إعادة تنمية الموارد البشرية لمواجهة التطورات المتسارعة أمام الشركات.

⁽¹⁾ موقع الكتروني مجموعة المحاسبين العربية <http://www.acc4arab.com>

⁽²⁾ Morris, Daniel, and Joel Brandon Op cit. p 217.

⁽³⁾ الصرن، رعد حسن ، مرجع سابق الذكر، 2006، ص 19

8. الحاجة لإعادة توزيع الموارد البشرية لمعالجة الخلل الحاصل في هياكل الموارد البشرية. يمكن لإعادة هندسة الموارد البشرية أن تحقق وفراً في ثلاثة مجالات أساسية في الشركة وهذه الوفرة يتحقق في: (1)

(1) التوفير في مجال الإنتاجية، بالتخلص من العمليات عديمة الفائدة أو ضئيلة القيمة، وتحسين الإنتاجية وتقليص الأعمال المتكررة

(2) التوفير في مجال تقديم الخدمات، بالتعاقد مع الجهات الخارجية لتقديم خدمات الموارد البشرية، تقديم بعض الخدمات داخلياً عن طريق شبكة داخلية تمكن من تقديم الخدمات بنفسها بطريق أقل تكلفة وأعلى جودة بالمقارنة مع الحصول عليها من الخارج.

(3) التوفير في المجال المالي، عن طريق تخفيف استخدام المعاملات الورقية، وتبسيط الإجراءات، تخفيض في حجم الموارد البشرية في الشركة من الذين يعملون بدوام كامل في أنشطة الموارد البشرية ذات الإنتاجية البسيطة.

يرى الباحث أن من الأسباب الرئيسية لإعادة هندسة الموارد البشرية إعادة بناء العنصر البشري بالطريقة التي تمكن من الاستفادة منه في الشركة بالشكل الأمثل، عن طريق إعادة هندسة المحتوى الفكري للمورد البشري وإعادة تدريبه وتنميته لمواجهة ظروف المرحلة المقبلة.

يساعد تطبيق مدخل إعادة هندسة الموارد البشرية في معالجة الاختلالات التي تواجهها الموارد البشرية في الشركة من تدني في التنمية البشرية ومشكلات فائض الموارد البشرية والمشاكل الخاصة بالأجور والتعويضات وغيرها.

كما أن هناك مجموعة من التطورات على المستوى الخارجي والمستوى الداخلي للشركة أدت إلى تغييرات في الشركة جعلتها بأمس الحاجة إلى إعادة هندسة مواردها البشرية الفائضة، ومنها:

1. التغييرات التقنية: فبرامج الحاسب الآلي، شبكات المعلومات، هندسة الحاسبات الجديدة التي تسمح بإمكانيات هائلة في السعة والذاكرة والسرعة، إلا أن هذه التقنية ساعدت على ظهور مشكلة الموارد البشرية الفائضة، إذ من الممكن أن تحل التقنية الحديثة محل 70 % من الموارد البشرية خاصة في الأعمال اليدوية أو الروتينية أو المكتبية التي لا تتضمن محتوى ذهنياً أو معرفياً. (2) هذه التقنية الحديثة كان لها دور كبير في تقليل الوقت اللازم لأداء الأعمال، وأثر كبير على أحجام الموارد البشرية اللازمة لأداء هذه الأعمال. (3)

2. التخصصية وازدياد دور القطاع الخاص في النشاط الاقتصادي، تستدعي ترشيده الإنفاق عن طريق تخفيض تكلفة الموارد البشرية. (4)

(1) ليليام، سبينسر، مرجع سابق الذكر، ص 190-191

(2) السلمي، علي، مرجع سابق الذكر، 1998، ص 24.

(3) البراك، عبد الرحمن بن عبد الله، اتجاهات العلاقة بين التضخم الوظيفي و المتغيرات التنظيمية، دراسة مسحية على الأجهزة الحكومية المدنية في مدينة الرياض في المملكة العربية السعودية، في مجلة الإدارة العامة، المجلد 37، العدد 2، أغسطس 1997، ص 176.

(4) أحمد ماهر، دليل المدير في التخصصية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2003، ص 373.

3. تبني بعض المؤسسات مدخل إعادة هندسة الموارد البشرية كفرصة للتخلص من الأفراد ذوي الأداء الضعيف.

4. التخلص من الازدواجية والتكرار في بعض الأقسام والإدارات بالتخلص من المستويات والوظائف المزدوجة، ومن ثم تسهيل المسارات الوظيفية عن طريق إعادة هندسة عمليات الموارد البشرية، إلى جانب مجموعة من الفوائد التي يمكن أن تقدمها إعادة هندسة الموارد البشرية، تسهم في إدارة الموارد البشرية بشكل يلاءم احتياجات الشركة وأهدافها واستراتيجياتها وإمكانياتها المتاحة. بالإضافة إلى مجموعة من الفوائد تتمثل بالقيمة المضافة وتخفيض التكاليف، ومعالجة الموارد البشرية الفائضة

5- فوائد إعادة هندسة الموارد البشرية.

يمكن لإعادة هندسة الموارد البشرية أن تقدم فوائد للشركة تتجلى بالقيمة المضافة وتخفيض التكاليف إلى جانب استخدامها كمدخل لإعادة هندسة الموارد البشرية الفائضة كما يلي:

5-1 القيمة المضافة للموارد البشرية:

تقوم إعادة هندسة الموارد البشرية على "إعادة التفكير في العمل من العدم" أي يتم إعادة النظر في جميع الأعمال، والمنتجات، والخدمات، وعملية انسياب العمل *Workflow*، اللازمة لإنتاج تلك المنتجات، والتي تعتمد بالدرجة الأولى على الموارد البشرية، فبمجرد البدء بإعادة هندسة الموارد البشرية سوف تأخذ قيمة رأس المال البشري معنى جديداً، نتيجة لإدراك أهمية الموارد البشرية في نجاح إعادة الهندسة.⁽¹⁾ وتركز إعادة الهندسة بشكل رئيسي على حساب التكاليف وخلق القيمة *Add Value* وتعظيمها من خلال تحليل القيمة *Value Analysis*، والتركيز على التكلفة، والجودة، والأداء والسرعة. وتحاول إعادة هندسة الموارد البشرية تعظيم قيمة الموارد البشرية لتحقيق القوة التنافسية للشركة عن طريق مجموعة من الاستراتيجيات تتمثل بإعادة تصميم الوظائف وإعادة بناء الهيكل التنظيمي، وإعادة هندسة عمليات الموارد البشرية بدءاً من الاستقطاب ودراسة سوق العمل وانتهاءً بالتسريح وترك الوظيفة، إضافة إلى إعادة تأهيل وتنمية الموارد البشرية بإعادة هندسة التدريب وإعادة التدريب إلى جانب استخدام استراتيجية إعادة توزيع الموظفين الحاليين والفائضين عن الحاجة على الوظائف الشاغرة في الشركة للحد من الفائض الذي بدأت تعاني منه كثير من الشركات عامة كانت أم خاصة.

كما تعبر القيمة المضافة *Value Added* في إعادة هندسة الموارد البشرية عن القيمة التي يمكن أن تدخل إما كقيمة مضافة حقيقية للمنتج أو الخدمة *Directed Added value*، أو بمقدار

⁽¹⁾ Morris, Daniel, and Joel Brandon Op. Cit . p216.

الوقت المنقضي في الإنتاج من قبل الموظفين القائمين على إضافة تلك القيمة⁽¹⁾.

وتفترض إعادة هندسة الموارد البشرية أن المفهوم الأساسي لتعظيم القيمة هو التخلص من الأشياء غير الضرورية، وتنشيط الأشياء الضرورية.⁽²⁾ ويقوم هذا الافتراض على ثلاثة بدائل رئيسية وهي:

1. التخلص من العمليات عديمة الفائدة *Eliminate*: ويعني عدم تبديد الوقت أو الموارد المالية بإعادة هندسة العمليات، أو المنتجات، أو الخدمات التي لا حاجة لها ويمكن الاستغناء عنها، وبالتالي الاستغناء عن الأفراد القائمين عليها، إذ يؤكد جاك ويلش *Jack Wailsh* المدير التنفيذي لشركة جنرال موتورز *General Motors* ذلك بقوله *إذا لم تكن في المركز الأول أو الثاني فاسعى لتحقيق ذلك أو اترك العمل*⁽³⁾ فالتركيز يتم أساساً على العمليات والأفراد ذات الجدوى والتخلص من الأفراد الذين يؤدون أعمالاً مرتفعة التكاليف أو التي تكون تكاليف إعادة هندستها باهظة.⁽⁴⁾

2. استخدام التوريد الخارجي *Outsourcing*: وتعني عدم القيام بأي نشاط يمكن الحصول عليه بتكلفة أقل أو جودة أعلى من مصدر خارجي، ويؤكد جيمس براينت كوين *Jamie Quoin* ذلك حيث يقول *"إذا كانت شركتك ليست الأفضل في مجالها عالمياً أو على الأقل في منطقتها لتقديم خدمة ما بأعلى المستويات من الجودة أو بأقل التكاليف فإنه يلزم عليك إسنادها إلى مورد خارجي"*⁽⁵⁾ ويشير كوين بهذه المقولة إلى الاستعانة بالموارد الخارجية لأداء بعض الخدمات التي تؤديها الشركة كخدمات مساعدة مثل تدريب الموارد البشرية، وبعض الخدمات الأخرى.

3. ويرى جوزيف ويبر *Joseph Weber* 1998 أنه يمكن خلق قيمة إعادة هندسة الموارد البشرية من خلال ما يلي:⁽⁶⁾

1. توظيف أفضل الكفاءات من الموارد البشرية.
2. تنمية الموارد البشرية من خلال التدريب وإعادة التدريب حيث تبين أن التدريب يمكن أن يؤدي إلى زيادة في الإنتاجية بمعدل 67% تقريباً للوظائف متوسطة التعقيد.
3. التحفيز ورفع الروح المعنوية لدى الأفراد العاملين.
4. جعل الموارد البشرية أكثر كفاءة وفعالية من خلال استخدام التقنية الحديثة.

5-2 تخفيض التكاليف.

يرتبط هدف تخفيض التكاليف عن طريق إعادة هندسة الموارد البشرية مع هدف رفع القيمة

⁽¹⁾ إعادة هندسة الموارد البشرية دورة تدريبية عام 2009. www.hrdiscussion.com/hrdiscussion.

⁽²⁾ سبينسر، ليليام، مرجع سابق الذكر، ص 85.

⁽³⁾ نفس المرجع السابق، ص 86.

⁽⁴⁾ هامر مايكل، جيمس تشامبي، مرجع سابق الذكر، 1993، ص 88.

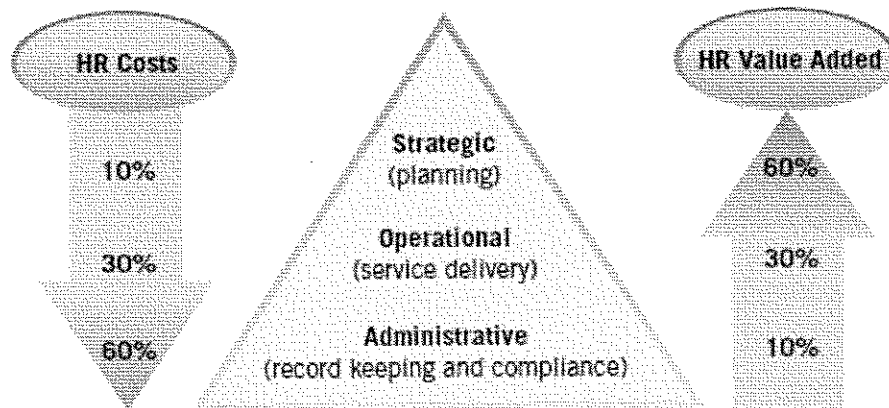
⁽⁵⁾ سبينسر، ليليام، مرجع سابق الذكر، 2000، ص 82.

⁽⁶⁾ Weber, Joseph. *The Year of the Deal*. Business Week, July 13, 1998. P53

المضافة، إذ أن فعالية إعادة هندسة الموارد البشرية في التعامل مع الموارد البشرية تتبع من وجود مجموعة من السياسات المتناسقة، والتي توجه العمليات والممارسات الإدارية للموارد البشرية بشكل يتناسب مع أهداف الشركة من جانب، ويتماشى مع المفهوم الجديد لإدارة الموارد البشرية والنظرة الصحيحة للعنصر البشري باعتباره شريكاً أساسياً من جانب آخر، والتأكيد على تصميم استراتيجية جديدة لإدارة الموارد البشرية تقوم على أساس إدخال العنصر البشري في معادلة التكلفة والمردود⁽¹⁾، وتقوم على مبدأ أن ما ينفق على الموارد البشرية هو استثمار وليس إنفاقاً.

ومن المعروف أن الشركات تخصص 60% من الموارد البشرية والتكاليف الخاصة بأنشطتها، للشؤون الإدارية وحفظ السجلات والإجراءات النظامية والتنقل البيروقراطي للعمل الورقي، بينما تخصص 30% من التكاليف والموارد البشرية لتقديم خدمات الموارد البشرية والتوظيف والتدريب، وتقديم الاستشارات وتخطيط الإحلال الوظيفي وإدارة الأداء وتقييم اختيار الموظفين، وتخصص نسبة 10% للتخطيط الاستراتيجي والتعويضات والتطويرات التنفيذية والإحلال الوظيفي وتأكيد الحصول على الموارد البشرية المناسبة وتمكين الشركة من المنافسة في المستقبل⁽²⁾.

تأتي القيمة المضافة لتتناسب عكساً مع التكاليف، تكاليف الشؤون الإدارية وعمليات الموارد البشرية تمثل 60% من الجهود الكلية لإدارة الموارد البشرية، إلا أنها تضيف فقط 10% من القيمة، وتبلغ تكاليف تقديم الخدمات المقدمة للموارد البشرية من تدريب وتقييم أداء وغيرها 30% من الجهود والتكاليف وتقدم قيمة مضافة بنسبة 30% أيضاً. بينما يمثل التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية 10% كما ذكرنا، وتقدم 60% من القيمة المضافة⁽³⁾، كما هو موضح بالشكل (5) حيث يوضح هذا الشكل العلاقة بين تكاليف الموارد البشرية والقيمة المضافة التي تقدمها.



الشكل رقم (5) العلاقة بين تكاليف الموارد البشرية والقيمة المضافة

*Source: Spencer, Lyle M, *Reengineering Human Resources*, New York, John Wiley & Sons 1995, 16.

(1) السلمي، علي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر 2001، ص 47.

(2) سبينسر، ليليام، مرجع سابق الذكر، ص 22.

(3) نفس المرجع السابق، ص 23.

وهنا يأتي دور إعادة هندسة الموارد البشرية، في أنها تبدأ بإعادة هندسة الموارد البشرية من الطبقات ذات التفاوت في تكاليفها وقيمتها المضافة فتكون تكاليفها عالية وقيمتها قليلة، ويوفر مناخاً ملائماً لإجراء إعادة هندسة في عملياتها من أجل تخفيض التكاليف ورفع القيمة المضافة.

عن طريق إعادة هندسة العمليات والاعتماد على إعادة هندسة التدريب لتنمية المهارات الإدارية والسلوكية والفنية والمعلوماتية، بالإضافة إلى إعادة تنظيم عمليات الموارد البشرية بدءاً من دراسة الاحتياجات من الموارد البشرية، وانتهاءً بالتسريح من العمل، بشكل يمكن أن يجعل من الموارد البشرية ميزة تنافسية من ناحية تكاليفها وجودتها ومهاراتها.....⁽¹⁾

3-5 معالجة مشكلة الموارد البشرية الفائضة:

يمكن أن تسهم إعادة هندسة الموارد البشرية في معالجة مشكلة الفائض فيها، باستخدام عناصر ومبادئ إعادة هندسة الموارد البشرية لتطبيقها على كل المجالات التي من الممكن أن تساعد في التعامل مع تلك المشكلة. وتقوم إعادة هندسة الموارد البشرية في التعامل مع مشكلات الموارد البشرية على الأسس التالية التالية:⁽²⁾

1. إعادة هندسة عمليات ووظائف الموارد البشرية.
2. إعادة تدريب وتنمية الموارد البشرية الحالية.
3. إعادة هندسة النظم واللوائح والإجراءات وتبسيطها.
4. التحول إلى اللامركزية والعمل الجماعي وفتح العمل.
5. الأتمتة والاستغناء قدر الإمكان من العمل الورقي إلا أن إدخال الأتمتة على العمل البشري يمكن أن يؤدي في بداية الأمر إلى الاستغناء عن بعض الأفراد، ثم يستقر وضع الموارد البشرية في المستقبل.
6. إعادة تصميم طرق الاتصال بين الموظفين أنفسهم.

كما تتطلب معالجة مشكلات الموارد البشرية إعادة النظر في كل التشريعات والقوانين الخاصة بالموارد البشرية، لأن تقادم التشريعات والقوانين يعتبر أحد أهم أسباب فائض الموارد البشرية لأن الكثير من التشريعات التي تنظم عمل واستقطاب الموارد البشرية تعاني من التقادم ولا تخدم المرحلة الراهنة، لأنها وضعت في ظل ظروف تختلف عن الظروف التي ظهرت خلالها مشكلة فائض الموارد البشرية.^{(3) (4)}

تؤدي إعادة هندسة التدريب دوراً جوهرياً أيضاً في معالجة مشكلة الفائض في حال عدم

(1) النجار، فريد، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر العربية، 2007، ص 246.

(2) موقع الكتروني المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية. www.hrdiscussion.com/hrdiscussion37.html.

(3) Huselid, Mark A, Susan E. Jackson, And Other, Technical And Strategic Human Resource Management Effectiveness As Determinants Of Firm Performance, Academy Of Management Journal 1997, p181—171.

(4) رشيد، مازن، الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية ومتطلبات المستقبل، الرياض، مجلة جامعة الملك سعود، 1996، ص 438.

القدرة على مواجهة تلك المشكلة بتخفيض الموارد البشرية عن طريق تقليص العمل رأسياً أو أفقياً، لأن استراتيجيات تقليص الموارد البشرية في أغلب الأحيان تؤدي إلى نتائج سلبية على الموارد البشرية المتبقية في الشركة، نظراً لتفشي حالة من الشعور بعدم الاطمئنان والاستقرار بالعمل، الأمر الذي ينعكس سلباً على الشركة، لذلك يعتبر التدريب وسيلة فعالة من وسائل إعادة هندسة الموارد البشرية تركز على استحداث مهارات جديدة أو تطوير المهارات المتاحة لتلائم الاحتياجات الفعلية للشركة ولتمكن من إعادة توزيع الفائض من تلك الموارد البشرية.⁽¹⁾

كما تعمل إعادة الهيكلة التنظيمية على ترتيب الشركة داخلياً، من حيث إعادة النظر في الهيكل التنظيمي، وإعادة توزيع الوظائف على مبدأ التخصص المناسب، وبالشكل الذي يمنع من التضارب والاحتكاك بين الموارد البشرية الموجودة، ويحقق الاستفادة القصوى منها، وتقوم استراتيجية إعادة الهيكلة التنظيمية على تغيير البنية الهيكلية للموارد البشرية داخل الشركة، نوعياً، ومهنياً، وعمرياً، لتحقيق مستويات عالية من الكفاءة، وقد يستلزم الأمر الاستغناء عن بعض العاملين بالشركة.⁽²⁾

ويمكن أن تسهم إعادة هندسة الموارد البشرية في التعامل مع الموارد البشرية الفائضة من خلال ما يلي⁽³⁾:

1. الاعتماد على فرق العمل بشكل رئيسي.
 2. تحليل عمليات الموارد البشرية ووضع خطط للعمليات الجديدة السهلة وتجنب الصعوبة المعقدة.
 3. بناء قدرات جديدة في الموارد البشرية واستثمارها بالشكل الأمثل.
 4. إعادة النظر في القوانين والتشريعات والمراسيم، وإعادة هندسة النظم واللوائح والإجراءات وتبسيطها.
 5. إعادة هندسة التصاميم وطرائق التحفيز ومفاهيم القيادة
 6. إعادة هندسة مسوحات سوق العمل والبيانات السكانية.
- إضافة إلى مجموعة من السياسات التي تمثل مضمون إعادة هندسة الموارد البشرية في معالجة مشكلات الموارد البشرية الفائضة، والتي يمكن أن تتبعها الإدارة في عملية إعادة هندسة الموارد البشرية التي تسعى للتعامل مع مواردها البشرية الفائضة وتتمثل بما يلي⁽⁴⁾:
1. إعادة هيكلة النظام التعليمي لتلبية حاجات الصناعات الحديثة والتطور التقني المتسارع.
 2. إعادة النظر في القوانين والأنظمة المتعلقة بالتعليم والتدريب والبحث والتطوير.

مقالة منشورة على الموقع بعنوان الاستثمار الأمثل للموارد البشرية الفائضة في الشركات
<http://saiyedalkhouli.com/cms/images/newspapera40.doc>

(2) مسلم، عبد الهادي، وآخرون، مرجع سابق الذكر، ص 258.

(3) <http://www.hrdiscussion.com/hr5622.html> موقع مجموعة إدارة الموارد البشرية

(4) مصطفى، أحمد سيد، إدارة الموارد البشرية، منظور القرن الواحد والعشرين، دار و بلد النشر غير مذكورين، 2000، ص 19 - 18 -

3. بناء منظومات تدريب وإعادة تأهيل وطنية فعالة.

4. إعادة هيكلة منظومة البحث والتطوير، لتكون قادرة على استيعاب وتوطين التقانات القائمة والعمل على تطويرها وتسويقها.

5. سن قوانين وتشريعات صارمة تحفظ الحقوق الفكرية والصناعية.

ويرى الباحث انه بالرغم من أهمية المداخل الحديثة التي تستخدم لتفعيل عملية إعادة هندسة الموارد البشرية الفائضة، في سبيل معالجة الفائض من الموارد البشرية، فإنها تحتاج إلى داعم أساسي، وهو دعم الإدارة العليا، فبدون الدعم المقدم من الإدارة العليا لا يكون لإعادة هندسة الموارد البشرية أي دور في معالجة الموارد البشرية الفائضة.

6- المدخل المقترح للتعامل مع الموارد البشرية الفائضة.

فرضت مجموعة من التحديات المحيطة ببيئة الشركة كالتحديات السكانية، والتقانية والدولية، جملة من الشروط والظروف دفعتها إلى إعادة النظر في هذه الشركات من جديد، وخلقت تغييرات جذرية في أساليب العمل والهيكل التنظيمي والأدوات المستخدمة في العمل، وانعكست كذلك على الموارد البشرية، لأنها خلقت فجوة بين ما تحتاجه الشركة من موارد بشرية تتناسب مع التغييرات الجديدة والمرحلة الراهنة وبين ما هو متوفر فعلاً، وقد عزز من هذه الفجوة وجود مجموعة من التحديات الداخلية من ضعف أساليب استراتيجيات العمل والإدارة وتقادم التشريعات والقوانين التي تحكم العمل في الشركات والجهاز الإداري.

الأمر الذي أدى لظهور مشكلات في ملائمة الموارد البشرية مع المرحلة الجديدة من حيث هيكلها وعددها والمؤهلات العلمية والمهارات والتدريب والتنمية المناسبة لديها، وكانت كلها تدور حول مشكلة واحدة هي مشكلة الموارد البشرية الفائضة، التي أصبحت أثارها ونتائجها السلبية تظهر بوضوح وأخذت تهدد الشركات العامة والخاصة.

في تلك الأثناء كانت الاهتمام بقطاع الخدمات يتزايد وبدأت تتجه نحوه الأنظار بالتشريعات والقوانين من جهة والدارسات العلمية لتطويره من جهة ثانية، وبدأت أهمية هذا القطاع في الناتج القومي تتزايد.

تعد مؤسسة الاتصالات من المؤسسات الهامة والبارزة في هذا القطاع لما لها من مساهمة عالية في الاقتصاد الوطني، حيث يلاحظ الدور الذي تلعبه المؤسسة في الحياة الاقتصادية والاجتماعية في سورية.

حتى تحقق المؤسسة العامة للاتصالات الأهداف الممنوعة بها لا بد من أن تعمل وتنتج بالمردود الأقصى في ظل إدارة تتمتع بالمعرفة والمقدرة والمرونة والمبادرة في أساليبها ومواردها البشرية. فالتوسع التقني والتحديث يعتبر مطلباً أساسياً لنجاح مؤسسة الاتصالات، لكنه لا يكفي إذا

لم يرافقه إعادة تنظيم دقيق وفعال للمؤسسة، ومن هنا جاءت فكرة البحث باقتراح مدخل يمكن المؤسسة والمؤسسات والشركات الأخرى من إعادة هندسة أعمالها ومواردها البشرية لتحقيق أهدافها وتلافي مشكلاتها.⁽¹⁾

6-1- التعريف بالمدخل المقترح.

يعرف المدخل المقترح على أنه "عملية تجسيم للحقيقة، وهو أقل تعقيداً من الظاهرة الحقيقية، فهو يحتوي العناصر الموجودة في الواقع، من خلال تنظيم وتبسيط هذه العناصر، وتوضيح العلاقات المتداخلة بينها، بحيث يمكن للفرد تمثيل أو تجسيم تلك الحقيقة، ويعد طريقة عملية لحل المشكلات".⁽²⁾

أو أنه "مخطط مقتبس من الواقع المنظور الموضح للعلاقات المتبادلة بين عدد من المتغيرات تتم الاستعانة به لفهم ظواهر وعلاقات غير مرئية أو غير مدركة على سبيل التشبيه أو التمثيل".⁽³⁾

ينطلق الباحث من هذا التعريف لوضع مدخل يعتمد على إعادة النظر في كل ما يتعلق بالموارد البشرية من إعادة تصميم للهيكل الداخلي للشركة، وإعادة النظر في القوانين والتشريعات النازمة للموارد البشرية، وإعادة توزيع للفائض من الموارد البشرية، وإعادة تدريب للموظفين الموجودين حتى يكونوا مؤهلين لإعادة التوزيع، ودراسة عناصر إعادة هندسة العمليات وإعادة هندسة الموارد البشرية في تطوير هذا المدخل. وعلى هذا الأساس سيجادل الباحث أن يقوم باستعراض مفهوم إعادة هندسة الموارد البشرية ودواعي الحاجة إلى استخدام مدخل إعادة هندسة الموارد البشرية.

6-2- العناصر الفرعية الداخلة في تشكيل المدخل المقترح.

انطلق الباحث في وضع المدخل المقترح على عنصرين أساسيين هما: عنصر إعادة هندسة العمليات، وإعادة هندسة الموارد البشرية، بالإضافة إلى عنصرين مساعدين يتمثلان في تقانة المعلومات وتخفيض الموارد البشرية الفائض. وكل عنصر من العناصر الأساسية تتفرع عنه مجموعة عناصر فرعية أخرى، كما سيتم توضيحه بالتفصيل بما سيأتي.

6-2-1- العناصر الفرعية لعنصر إعادة هندسة الموارد البشرية.

يقوم عنصر إعادة هندسة الموارد البشرية على إعادة هندسة الوظائف الأساسية للموارد البشرية من إعادة هندسة وظيفة تخطيط وتحليل وتوصيف الوظائف والموظفين، وكذلك إعادة النظر في الاحتياجات الوظيفية إلى جانب إعادة هندسة عمليات الاختيار والتعيين، إلى جانب إعادة هندسة القوانين والتشريعات والتعويضات والأجور وكذلك إعادة هندسة تدريب وتنمية الموارد البشرية.

(1) مسلم، عبد الهادي، وآخرون، مرجع سابق الذكر، 2007، ص 343.

(2) أحمد، شاكراً محمد، إدارة المنظمات التعليمية: رؤية معاصرة للأصول العامة، القاهرة، دار المعارف، 1996، ص 77.

(3) الكبيسي، عامر خضير، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، عام 2004، ص 13.

6-2-1-1- إعادة هندسة الوظائف الأساسية للموارد البشرية.

من خلال إعادة النظر في الوظائف الأساسية للموارد البشرية، من إعادة تحليل وتوصيف الوظيفة والموظفين شاغلين لتلك الوظيفة حسب المواصفات والاحتياجات المطلوبة واللازمة لإعادة هندسة الموارد البشرية في سبيل معالجة الموارد البشرية الفائضة، ثم وضع خطة ملائمة لعملية التوظيف والتعيين الجديدة بعد الأخذ بالحسبان الفائض والعجز بالموارد البشرية في الشركة، وبعد وضع خطة إعادة التوظيف للموارد البشرية الفائضة على الأقسام التي تعاني من نقص⁽¹⁾. بالاعتماد على تقانة المعلومات لتسهيل عمليات تلك الوظائف من خلال استخدام برامج خاصة وتقنيات ووسائل اتصال تمكن من تسهيل عمليات الموارد البشرية⁽²⁾.

6-2-1-2- إعادة هندسة القوانين والتشريعات.

تقوم إعادة هندسة الموارد البشرية على إعادة النظر في القوانين والتشريعات النازمة للعمل، وللسوق الخارجية المحيطة بالشركة، بالإضافة إلى إعادة هندسة السياسات الخاصة بتشغيل الموارد البشرية. وهناك تغيرات مستمرة في التشريعات والقوانين الخاصة بالموارد البشرية، داخلياً وخارجياً⁽³⁾. وهذا من شأنه أن يؤدي إلى أحسن استخدام الموارد البشرية في الشركة بما يحقق أقصى استفادة بأقل تكلفة.

كما تركز إعادة هندسة الموارد البشرية على إعادة النظر بالتشريعات والقوانين من خلال مايلي:

1. إعادة هندسة البيئة الخارجية للشركة تضم سوق العمل ومصادر الحصول على الموارد البشرية⁽⁴⁾.
2. إعادة هندسة القوانين والتشريعات الخاصة بالموارد البشرية من حيث التشغيل وتعويض هذه الموارد البشرية⁽⁵⁾.
3. إعادة هندسة القوانين والتشريعات والسياسات الخاصة بتنظيم الموارد البشرية داخل الشركة ومنع الازدواج والتضارب فيما بينها، ومنع حدوث خلل في توزيع تلك الموارد.
4. إعادة النظر في تشريعات الشركة لتخفيض الموارد البشرية⁽⁶⁾.

6-2-1-3- إعادة تخطيط الاحتياجات.

يقوم المدخل المقترح على إعادة التنبؤ بالطلب والعرض من الموارد البشرية، من خلال وضع خطط فعالة من شأنها أن تفي بسد الاحتياجات من الموارد البشرية، من خلال إعادة دراسة العرض من الموارد البشرية وإعادة مقابلتها مع الاحتياجات من تلك الموارد، لإعادة تحديد الفائض والعجز

(1) ليليام، سبينسر، مرجع سابق الذكر، 2000، ص 136.

(2) نفس المرجع السابق، ص 140 - 137.

(3) Pattanayak, Biswajeet, Op. Cit. 2006, p 11.

(4) علي، عبير فرحات، المؤسسات ومنظمات الأعمال في ظل العولمة، المؤتمر السنوي العاشر، إدارة الأزمات والكوارث البيئية في ظل المتغيرات والمستجدات العالمية المعاصرة، القاهرة، 2005، ص 783.

(5) نفس المرجع السابق، ص 781

(6) رشيد، مازن، الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية ومتطلبات المستقبل، الرياض، مجلة جامعة الملك سعود، 1996، ص 438.

بعد دراسة الوضع الداخلي للشركة كماً ونوعاً. وتعد عملية تخطيط الموارد البشرية من أهم العمليات المستخدمة في عملية إعادة هندسة الموارد البشرية.⁽¹⁾

6-2-1-4- إعادة هندسة التعويضات والأجور.

تقوم إعادة هندسة الموارد البشرية في معالجة مشكلة الموارد البشرية الفائضة على إعادة النظر في الرواتب والأجور التي يتقاضاها الأفراد العاملين، وإعادة النظر في التشريعات الخاصة بالتعويضات وإعادة صياغتها. حيث يعتمد مدخل إعادة هندسة الموارد البشرية على إعادة تصميم الوظائف بناءً على الهيكل التنظيمي الجديد، ومقابلة الوظائف والعمليات المعادة هندستها مع التعويضات التي يجب أن يحصل عليها الفرد في الشركة بعد إعادة الهندسة.⁽²⁾

ويتضح دور إعادة هندسة التعويضات، ضمن إعادة هندسة الموارد البشرية، بتصميم هيكل أجور يقوم على أساس تعظيم العائد من تكاليف الأجور، وتهدف إلى جذب الموارد البشرية المطلوبة والملائمة للوضع الجديد والمحافظة عليها من خلال إعادة بناء هيكل الأجور بشكل ملائم وعادل.⁽³⁾

6-2-1-5- إعادة هندسة التدريب.

يشتمل هذا العنصر على التدريب *Training*، وإعادة التدريب *Retraining*، وإعادة هندسة الوسائل التدريبية *Reengineering Training*، وتلجأ الشركات إلى مثل هذه الاستراتيجيات في معالجة مشكلات الموارد البشرية، عندما تعاني من فائض في مواردها، وفي نفس الوقت لا ترغب القيام بالتخفيض في حجم تلك الموارد. *Downsizing Of Human resources*.

وتستخدم هذه السياسات في استيعاب الموارد البشرية الفائضة إذا كانت الشركة تتسم بالاتساع *extension* والتنوع *variation* في الأنشطة *activities* وذلك بإعادة تدريب الموارد البشرية *Retraining Human Resources* على مهن وأعمال أخرى، ومهارات تحتاجها الشركة. والتدريب هو "عملية مستمرة محورها العنصر البشري في مجمله، تهدف إلى إحداث تغييرات محددة سلوكية وفنية وذهنية، لمقابلة احتياجات محددة حالية ومستقبلية يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه، والشركة التي يعمل بها"⁽⁴⁾.

وإعادة التدريب هي العملية التي من شأنها ضمان قدرة الموارد البشرية على أداء العمل في ظل بيئة عمل متغيرة، وتجعل الموارد البشرية قادرة على مواجهة تأثير تلك التغييرات وفي سبيل تحقيق أهداف محددة عملية أو تنظيمية.⁽⁵⁾ وهذا يعتمد على الاستمرار والمتابعة في العملية التدريبية.

وتشتمل إعادة هندسة التدريب على المجالات التالية:

(1) رشيد، مازن فارس، إدارة الموارد البشرية، مكتبة العبيكان، الرياض، 2001، ص 440.

(2) هامر، مايكل و جيمس تشامبي، مرجع سابق الذكر، 1995، 46.

(3) زايد، عادل محمد، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية، جامعة القاهرة، مصر، 2003، ص 394.

(4) عقيلي، عمر وصفي، عبد المحسن نعلاني، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، منشورات جامعة حلب، سوريا، 2006، ص 384.

(5) Marilyn. M. Helms. Op Cit. p 267.

أولاً: إعادة الهندسة باستخدام التعليم والتعلم:

يختلف التدريب عن التعليم فالأخير يعتمد بشكل رئيسي على إعطاء معلومات نظرية، ويركز على الفرد بحيث يكون الفرد هدف العملية التعليمية، بالإضافة إلى تنشئة الأفراد الجدد في المجتمع، فهو عملية تستهدف تنمية الأفراد ثقافياً. في حين أن التدريب يركز على هدف وظيفي في العملية التدريبية.⁽¹⁾

وتساعد إعادة هندسة الموارد البشرية على اعتماد التعليم لزيادة المهارات أكثر من الاعتماد على التدريب. بمعنى آخر الاعتماد على الموارد المتعلمة، وترك ما كان متبعاً في الإدارات التقليدية، إذ يلاحظ أن الشركات التي استخدمت إعادة الهندسة في أساليبها الإدارية كانت تلجأ إلى الاعتماد على التعليم والتعلم، إلى جانب التدريب وتنمية مهارات الأفراد وتوسيع مداركهم.⁽²⁾

كما يساعد التعليم على إيجاد موظفين قادرين على اكتشاف متطلبات العمل بأنفسهم، وترسيخها في أذهان العاملين، وزيادة قدرتهم على خلق مجالات العمل المناسبة لهم، والاستعداد المستمر لتنفيذها وفقاً لمتطلبات العمل.⁽³⁾

ثانياً: إعادة هندسة التدريب باستخدام تقانة المعلومات:

عملت التقانات الحديثة لوسائل الاتصال ولالإعلام في إدارة الموارد البشرية على توفير فرص تدريبية جديدة تلخصت في عملية التدريب والتنمية الإلكترونية، والتدريب الإلكتروني هو عملية تدريبية باستخدام شبكة الإنترنت المعتمدة على بث ونشر المحتويات بأشكال مختلفة، كما تمكن من إدارة العملية التدريبية، ومجموعة المتدربين عبر الشبكة، مع وجود مختصين في تطوير وتنمية المحتويات، فعملية التدريب الإلكتروني تزيد من إمكانية وصول الموظفين إلى التدريب والتعلم. ويتم ذلك بطريقة سريعة بتكاليف منخفضة، بالإضافة إلى إشراكهم في العملية التكوينية.⁽⁴⁾

كما يتم تنفيذ التدريب الإلكتروني عن طريق وسائل الإعلام الإلكترونية (الأقراص المضغوطة، الإنترنت، الإنترنت...)، الذي يتيح فرصة التعلم الفردي عن طريق محاضرات أو دروس، تكون متاحة للموارد البشرية من خلال جهازه المعلوماتي عبر شبكة الإنترنت أو الإنترنت، بالإضافة إلى إمكانية مشاركته في الأقسام الافتراضية، المحاضرات عن بعد، قاعات المحادثة... إلخ. واستعماله لكل الوسائل المستخدمة في عملية التعليم عن بعد سواء أكانت تفاعلية أم لا، والأقراص المضغوطة (CD-ROM)، أشرطة الفيديو والتعليم المعتمد على جهاز الكمبيوتر⁽⁵⁾. وقد أصبح من

(1) عقيلي، عمر وصفي، وآخرون، موجع سابق الذكر، 2006، ص 385.

(2) هامر، مايكل، جيمس تشامبي، مرجع سابق الذكر، 1995، ص 47.

(3) نفس المرجع السابق، ص 48.

(4) Séverine, G. Vanessa, Q. Le E-Learning Comme Innovation En Ressources Humaines, Université De Lille1, 2003, P 8.

(5) Teresa T. Coronas & Mario A. Oliva, E-Human Resources Management: Managing Knowledge People, IDEA GROUP PUBLISHING, Library of Congress Cataloging-in-Publication Data, USA 2005, p172.

الضروري للشركات التي تعاني من فائض في مواردها البشرية أن تقوم بإعادة هندسة عملياتها التدريبية، بناءً على التدريب بسرعة وبتكاليف أقل، نظراً للتقدم السريع لمعلوماتهم ومهاراتهم، وضرورة تجديدها باستمرار لمواجهة المشكلات المتعلقة بالموارد البشرية.⁽¹⁾

ثالثاً: التغيير الجذري للعملية التدريبية:

تعتبر إعادة هندسة التدريب من المواضيع الأساسية في إعادة هندسة الموارد البشرية، خاصة أنه لا يمكن القيام بإعادة هندسة الموارد البشرية دون القيام بإعادة هندسة التدريب *Reengineering Training* (التدريب وإعادة التدريب *Training And Retraining*)، فمن المعروف أن إعادة الهندسة الإدارية *Reengineering* تركز بشكل رئيسي على تحسين الإنتاجية *Improve productivity* والأداء *performance* من خلال إجراء تحسينات جوهرية *Radical* وفائقة وليست هامشية تدريجية في معايير الأداء مثل التكلفة *Cost*، الجودة *Quantity*، الخدمة *Service*، السرعة *Speed*.⁽²⁾ هذا بدوره يتطلب إعادة النظر في قواعد التدريب المطبقة على الموارد البشرية، فالتدريب يمكن أن يساعد ولو بشكل جزئي على تحقيق الأهداف التي تسعى إعادة الهندسة إلى تحقيقها.

ويرى حميدي 2006 أن أهم ما تفتقر إليه العديد من التجارب العربية في مجال إعادة التدريب، هي إعادة هندسة نظم التدريب المهني، التي تمثل الهندسة البيداغوجية *Engineering pedagogy* (أي علم أصول التدريس) لبرامج التدريب وصياغتها وفق مواصفات المهارة، وذلك بالاعتماد على المنهجيات المتطورة كالمقاربة حسب الكفاءات التي تم اعتمادها في التجربة الكندية التي تعتبر مثلاً للتجربة الناجحة. وتهدف المقاربة إلى ملائمة المناهج التكوينية مع واقع العمل الفعلي والبدء بالتنمية من جديد باعتماد مقاييس تنطلق من تشخيص المهارات والكفاءات الواجب امتلاكها للقيام بعمل أو وظيفة ما⁽³⁾.

إذاً تقوم فكرة إعادة هندسة التدريب على تنفيذ برامج إعادة التدريب لتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية في الهيكل التنظيمي الجديد وتخفيض عدد العمال غير المدربين إلى الحد الأدنى الممكن. بالاعتماد على ما يلي⁽⁴⁾:

1. إدخال فلسفة التدريب الذاتي بين الموظفين.
2. إدخال برامج الفكر الإداري من أجل إدخال أفكار التنافس والحصول على رضا الزبائن بشكل كامل.

(1) Fillo, Charlotte, *Le E-Learning Dans La Stratégie De Formation Des Entreprises*, Cahier De Recherché Du CREPA N 85, 2004, P 7- 8.

(2) مايكل هامر وجيمس تشامبي، مرجع سابق الذكر، 1995، ص 19.

(3) السيد، علي حمدي، المعوقات التي تقف في وجه تنمية المهارات في المنطقة العربية، ورقة مقدمة لندوة المعايير المهنية، القاهرة 2006. بدون أرقام صفحات

(4) J. Rothwell, William & H. C. Kazanas. Op. Cit. 2003, p 368.

3. إدخال برامج للتدريب والتحضير والتحفيز وإمرار الموظف على أكثر من عمل حتى يشاركوا في عملية إعادة الهيكلة.

4. إعادة توزيع الموظفين لتنفيذ العمليات والهيكل الجديد مع تزويدهم بوصف مفصل لمواقعهم ومسؤولياتهم الجديدة.

6-2-2- إعادة توزيع الموارد البشرية.

يقصد بإعادة توزيع الموارد البشرية إعادة توجيه العنصر البشري الموجود في الشركة، من أجل الاستفادة من الأفراد الموجودين في قسم معين في أقسام يكون دورهم أكثر فاعلية فيها، من خلال وضع تصور للوضع المستهدف (أهداف الشركة، خطط، تنبؤ بالكادر المطلوب)، والتطلع للتخطيط لتبديل مواقع العمل للموارد البشرية الموجودة بشكل كامل، وكذلك إعادة توجيه العنصر البشري بحيث يكسب الموظفون أو يعدل في مجالات معينة من مهاراتهم، قدراتهم، معارفهم⁽¹⁾. وهناك مجموعة من الوسائل التي تتبع في إعادة توزيع الموارد البشرية نذكر منها ما يلي:

6-2-2-1- طريقة الندب والإعارة.

حيث تقوم الشركة في هذه الطريقة بإعارة بعض عاملها إلى شركات أخرى لفترة من الوقت مع احتفاظها بالحق في استعادتهم بعد انتهاء فترة الأزمة، وغالباً ما يتم ذلك في المؤسسات الحكومية حيث يتم إعارة المديرين أو المتخصصين. ومن مزايا هذا الأسلوب أنه يمكن الشركة التي تعاني من فائض الموارد البشرية فيها من معالجة تلك المشكلة مع الاحتفاظ بالعاملين، كما يمكن استخدامه في أوقات الأزمات الطارئة. وأما ما يعيبه هو أنه قد يفضل المعارون البقاء في الشركة الجديدة ما يجعل المشكلة تختفي بالشركة المعيرة، ومن ثم ظهورها بالشركة المعارة، إلا أن هذه المشكلة يمكن تلافيها من خلال وضع الضوابط والسياسات التي تنظم تلك العملية بشكل يمكن من تحقيق الغاية المطلوبة منه بالشكل الأنسب⁽²⁾.

6-2-2-2- الاستعانة بالمقاولين (مزودي الخدمات الخارجيين):

تعني العمل على التوجه للشركات الخارجية التي تقدم خدمات من أجل تقديم بعض الخدمات التي لا تحتاج الشركة لتقديمها داخل الشركة، وتشتمل عملية الاستعانة بالشركات الخارجية على بعض الخدمات مثل خدمات النظافة، وخدمات صرف الرواتب، وحتى بعض العمليات الأخرى في إدارة الموارد البشرية⁽³⁾.

ويعد مزودو الخدمات الخارجية تجّار للخدمات التي تدفع الشركة مقابل الحصول عليها، ولا يعتبر هؤلاء المقاولون موظفون بالشركة، كما لا تتعهد الشركة بتوفير عمل لهم. وهكذا، فإنه يتم الاستعانة بالمقاولين عندما تكون الشركة بحاجة لخدمة معينة بشكل مرحلي وليس دائم. وفي سبيل

(1) مسلم، عبد الهادي، آخرون، مرجع سابق الذكر، 2007، ص 344.

(2) كشواي، باري، مرجع سابق الذكر، 2006، ص 61.

(3) Johnson, Carla, *Changing Shapes*, human resources Magazine, March, 1999, 40-48.

تحقيق التخصص في العمل فإنه من الأفضل للشركة أن يتم الحصول على الخدمات غير العادية، عن طريق دفع مقابل مادي بدلاً من محاولة توفيرها داخل الشركة⁽¹⁾.

6-2-2-3- ترقية الموارد البشرية:

حيث تتطلب معالجة الموارد البشرية الفائضة التفكير دائماً في إمكانية نقل أحد الموظفين من مكان الفائض إلى مكان الحاجة. لأنه لا يساعد في حل مشكلة الموارد البشرية الفائضة فحسب، بل من الممكن أن ينطوي على تطوير مفيد للشخص الذي تم نقله. ومن جهة ثانية ما تحققه عملية النقل *Movement* أو الترقية *Promotion* من فوائد يعود على الشركة والفرد ذاته، من حيث توفير في تكاليف التشغيل من خلال الاستغناء *Layoff* عن موارد بشرية إضافية، ومن الممكن أن تكون لذلك فوائد واضحة من حيث عملية تحفيز الموارد البشرية، ورفع الروح المعنوية⁽²⁾.

6-2-2-4- إعادة التوزيع عن طريق النقل:

أسلوب النقل الأفقي *Horizontal movement* أي النقل بنفس المستوى الإداري. ويمكن اعتبار هذا النوع من إعادة التوزيع استجابة لظروف الشركة أو العمل، فقد تلجأ الإدارة إلى عملية النقل الوظيفي في سبيل إعادة تنظيم الموارد البشرية على الوظائف الشاغرة في نفس المستوى الإداري دون الحاجة إلى إجراء استقطاب خارجية جديدة⁽³⁾.

وتقوم إعادة هندسة الموارد البشرية عن طريق إعادة النقل بوجود برامج وآليات يتم تنفيذها لإعادة توزيع الموارد البشرية على المجالات المختلفة، بحيث تتم الاستفادة من خدماتهم بشكل أفضل حسب الاستراتيجية المستقبلية للشركة⁽⁴⁾.

ومن الأسباب الرئيسية لإجراء التنقلات الوظيفية في الشركة هي الأسباب التنظيمية، فقد يزداد حجم العمل، أو ترغب الإدارة بتقليص حجم العمل والشركة، وتبعاً لذلك تلجأ الإدارة إلى إعادة توزيع الموارد البشرية لديها، أو إعادة النظر في أساليب العمل المتبعة. ويفيد ذلك في تجنب الاستغناء عن العاملين، أو تسريحهم أو في الاستغلال الأمثل للكفاءات إذا ما أرادت الشركة تقليص أو توسيع حجم العمل عوضاً عن التعيين من الخارج. بالإضافة إلى الأسباب التدريبية وهي إتاحة الفرصة للموظفين باكتساب خبرات ومهارات متعددة، فالشركة تفيد في إعداد وتهيئة الموارد البشرية في مستوى الإدارة الوسطى لشغل وظائف في الإدارة العليا.

وتقوم سياسة إعادة التوزيع على ما يسمى المدخل التسويقي في إعادة هندسة الموارد البشرية، ويقوم هذا المدخل على تأهيل الشركة على استيعاب الموارد البشرية الفائضة، من خلال عدة بدائل لتحقيق ذلك منها:

(1) كشواي، باري، مرجع سابق الذكر، 2006، ص 61.

(2) نفس المرجع السابق، ص 61.

(3) نفس المرجع السابق، ص 62.

(4) مسلم، عبد الهادي، وآخرون، مرجع سابق الذكر، 2007، ص 341.

1. تقديم منتجات جديدة.

2. تحسين نوعية جودة المنتج.

3. فتح فروع جديدة وأسواق جديدة.

4. حسن استغلال الطاقة المتاحة... الخ

6-2-5- الاحتفاظ بالموارد البشرية الفائضة وإعادة توزيعها:

إذ قد تبقي الإدارة الموارد البشرية الفائضة للأسباب التالية (1):

1. القلق من تغيير ظروف السوق وارتفاع الطلب على المنتجات في الفترة المقبلة.

2. القلق من فقد المهارات والتي تجد الإدارة صعوبة في إحلالها.

كما تلجأ الشركات إلى هذه السياسة في معالجة مشكلة الموارد البشرية في الأجل القصير، خاصة إذا استمرت ساعات العمل والإنتاج بدون تخفيض، وغالباً ما تستخدم هذه السياسة مع سياسات أخرى لمعالجة الموارد البشرية الفائضة، كتجميد التعيينات في الأقسام التي تعاني من فائض، واستخدام وسائل التناقص الطبيعي بالتزامن مع الحد من التعيينات في تلك الأقسام (2).

ويدل واقع الموارد البشرية في سورية على عشوائية وضعف في إدارة وتخطيط الموارد البشرية. فحالة التشغيل لا تعكس طبيعة الخبرات الموجودة في سوق العمل، وأهميتها في التشغيل والإنتاجية، والأرقام تدل على أن معظم شاغلي الوظائف يعملون خارج اختصاصاتهم التعليمية أولاً، وفي حال عملهم على أساس شهاداتهم فليس هناك استثمار لخبرات شهاداتهم ولا قيمة لعملية لعلومهم في العمل، والشهادات التي يحملونها ليست لها المصادقية الكافية والعملية لحقيقة الاحتياج، وحتى لو طابقت الشهادة والخبرة متطلبات العمل، فطريقة العمل والتشغيل تهدر القدرات ولا تحفزها ولا تضعها في إطار إنتاجيته الوطنية المناسبة (3).

ونجد من جانب آخر أن في المؤسسة العامة للاتصالات فراغات كبيرة في الملاكات من الناحية النوعية والخبرات، وزيادة في التوظيف في مستويات المهارات الدنيا. التي تجعل من استراتيجية إعادة التوزيع بين الموارد البشرية الفائضة، والأقسام التي تعاني من نقص، الاستراتيجية الأنسب والمفيدة في عملية إعادة هندسة الموارد البشرية في المؤسسة في سبيل معالجة الموارد البشرية الفائضة.

6-2-3- العناصر الفرعية لإعادة هندسة العمليات.

تحدث الباحث عن هذا العنصر في فصلين كاملين، وبين كيف يمثل هذا العنصر مدخلاً من المداخل الأساسية التي بدأت تعطي ثماراً ملموسة للتغيير الشامل في الشركات وبكافة المجالات. وسوف يقتصر الباحث هنا على عرض العناصر الفرعية التي يتكوّن منها مدخل إعادة هندسة

(1) شحادة، هاني، استراتيجيات التشغيل وتنمية الموارد البشرية في سوريا، جمعية العلوم الاقتصادية السورية 2008. بدون أرقام صفحات.

(2) خطاب، عائدة سيد، مرجع سابق الذكر، 1999، ص 154

(3) شحادة، هاني، نفس المرجع السابق، 2008، بدون أرقام صفحات.

العمليات، والتي يمكن أن تدخل في إعادة هندسة الموارد البشرية لمعالجة الموارد البشرية الفائضة كما سيأتي:

ويتكون عنصر إعادة هندسة العمليات من مجموعة من العناصر الفرعية وهي:

1. إعادة الهيكلة. Restructuring.

2. إعادة التنظيم. Reorganization.

3. إعادة التصميم. Redesigning.

6-2-3-1- إعادة الهيكلة التنظيمية وإعادة هيكلة الموارد البشرية:

تعرف إعادة هيكلة الشركة *Restructuring organization* أنها "إعادة تدريب أو تغيير الوحدات التنظيمية -خاصة الكبيرة منها- بالتوسع أو الانكماش (أي دمج، تفكيك، إلغاء) وغالباً ما يصاحبها تقليص حجم الموارد البشرية الذي قد يؤدي لتحسين أداء الشركة نظراً لانخفاض التكلفة. (1) فبرامج إعادة الهيكلة تحاول زيادة حجم مخرجات العمل إلى حجم المدخلات، وتبعاً لذلك فإنه غالباً ما يصاحبها تقليص في حجم الشركة *Downsizing* وتوجيه التركيز على القدرات الجوهرية *Core Capabilities* والأعمال الرئيسية *Core Businesses* (2).

وقد انعكست التغييرات المستمرة التي شهدتها العالم على المناخ المحيط بالإدارة وعلى مؤسسات الإدارة الحكومية. فأصبحت تميل إلى تصغير حجمها، وأصبحت تحتوي على موارد بشرية أقل بحكم اعتمادها على التقنيات الحديثة، إذ غالباً ما ينتج عن عملية إعادة الهيكلة التنظيمية حجم أقل للموارد البشرية، وعليه وعندما تقر خطة استراتيجية لإعادة الهيكلة فإن أول استجابة للموارد البشرية تكون بتقليص الحجم، وذلك يكون عن طريق إتباع سياسة تسريح العمال، وهذا ما يفسر خوف الأفراد من أي برنامج للتغيير (3). الأمر الذي يجعل إدارة الموارد البشرية تواجه صعوبات جمة مثل: (4)

1. إعادة تقييم الوظائف للتلائم مع المتطلبات الجديدة.

2. إعادة النظر في هياكل الأجور والتعويضات.

3. هجرة الكفاءات المؤهلة داخلياً إلى قطاعات أخرى.

4. الحاجة لتغطية مادية إضافية لإعادة تدريب وتأهيل الكوادر البشرية من جديد.

5. عدم وضع خطط للتعامل مع الأفراد المستغنى عنهم نتيجة تقليل حجم الشركة.

أما إعادة هيكلة الموارد البشرية "تعديل تركيبية الموارد البشرية داخل المشروع نوعياً ومهنيّاً

(1) مسلم، عبد الهادي، وآخرون، مرجع سابق الذكر، 2007، ص 219.

(2) Marilyn M. Helms, D.B.A, Op cit. P 198

(3) Marilyn M. Helms, D.B.A, Op cit. p 354.

(4) Carolyn, Ban. & Riccucci Norman. *Public Personnel Management: Current Concerns Future Challenges*, 2nd Edition, Longman, New York, 1997, P 267-280

وعمرياً ووظيفياً لتحقيق مستويات عالية من الكفاءة. وما قد يستلزم ذلك من الاستغناء عن بعض العاملين لأسباب اقتصادية أو هيكلية أو فنية⁽¹⁾، وتظهر عندما تخفض الشركة مواردها البشرية عن طريق تحديد العدد الكلي للإدارة وخطة التوظيف. أو عندما تستخدم الشركة تقانة المعلومات، لتحقيق نفس المخرجات من الإنتاجية بعدد أقل من العاملين. ويمكن أن تؤدي إعادة الهيكلة إلى تقليص مستويات الإدارة، أو بعض الأقسام بشكل كامل.⁽²⁾ كما أن برامج إعادة الهيكلة يمكن أن تستغرق عدة سنوات لتقديم النتائج لما لإعادة الهيكلة من نتائج تؤدي إلى إرباك الموظفين للوقت الكبير الذي تأخذه العملية حتى يتلاءم العاملون مع الوضع الجديد، والأدوار، والمسؤوليات الجديدة⁽³⁾.

وعادة ما يرافق عملية إعادة هيكلة الموارد البشرية تقليص في حجم الشركة *Downsizing*، إذ أن الاضطرار لتخفيض الموارد البشرية مع المحافظة على نفس المعدلات السابقة، بدون قبول أي عذر للفشل، سوف يجبر الشركة على التخلي عن المبادئ والممارسات الإدارية القديمة والمرتبطة بالهيكل الوظيفي التقليدي، ويستهدف تخفيض الموارد البشرية، وبالدرجة الأولى الموارد البشرية الكتابية والروتينية والتي تسهل تحويلها إلى أتمتة باستخدام الحاسبات⁽⁴⁾.

وبشكل عام هناك مجموعة من الخطوات يمكن القيام بها لإعادة هيكلة الموارد البشرية⁽⁵⁾:

1. دراسة أوضاع الشركة: وتعني تحليل نشاط الشركة ومجال عملها الرئيسي والأنشطة الفرعية في ضوء الهيكل التنظيمي الحالي والمقترح.
2. تحليل هيكل الموارد البشرية: وتستهدف هذه المرحلة تحليل هيكلية الموارد البشرية بالشركة للتعرف على الخصائص النوعية للعاملين وتوزيعهم النوعي والعمرى والمهني والجغرافي والوظيفي.
3. تحديد الموارد البشرية الزائدة: إذ يجب اختيار مدخل مناسب لتحديد حجم الموارد البشرية الزائدة- كالمدخل الاجتماعي، بالحفاظ على العاملين الذين سوف يعانون بشدة من فقدان عملهم أو المدخل الثاني حماية مصالح الشركة بالمحافظة على الموارد البشرية الأفضل، وذلك لتحديد مستويات الموارد البشرية المثلى على ضوء حجم العمل والحالة الفنية التقانية المستخدمة وحالات الآلات والمعدات.

4. إعداد خطة لإعادة توزيع الموارد البشرية: وتشتمل على المراحل التالية:

1. وضع بدائل التصرف في الموارد البشرية الزائدة. من تعويضات للموارد البشرية المستغنى عنهم، أو إعادة التدريب لإيجاد وظائف أخرى.

(1) مسلم، وآخرون، مرجع سابق الذكر، 2007، ص 258.

(2) Marilyn M. Helms, D.B.A, Op cit. P 623

(3) Marilyn M. Helms, D.B.A. Op cit. P 225

(4) مسلم، عبد الهادي، وآخرون، مرجع سابق الذكر، 2007، ص 258-259.

(5) نفس المرجع السابق، ص 254.

2. وضع تصور عن التكاليف اللازمة لتنفيذ الخطة.

3. وضع برامج زمنية لإعادة تدريب الموارد البشرية.

ولا تقتصر إعادة الهيكلة على تغيير الأساليب الإدارية والتقنيات، إذ لا بد أن تشمل تحولاً مماثلاً في الثقافة والسلوك، فالتطبيق الفعال للإدارة الجديدة يتطلب صيغاً معينة للثقافة الإدارية، وعادة ما يصاحبه تخفيضاً في حجم الشركة، وتبسيطاً في هياكلها التنظيمية. والاتجاه نحو تقليص عدد المستويات الإدارية، وإعادة النظر في عدد المناصب الإدارية للوظائف غير المحددة بدقة.

6-2-3-2- إعادة التصميم:

يعرف هامر و تشامبي إعادة التصميم على أنه "عملية غير منهجية، غير مبنية على إجراءات روتينية محددة، يكون الغرض منها القيام بإخراج تصميم جديد ومبتكر للعمليات، أو للهيكل التنظيمي، ولا تبدأ من فراغ بل تنطلق من التنظيم القديم، ويضع مجموعة من النماذج التي تعتمد عليها الشركة في وضع التصميم الجديد.

وتهدف إلى تخفيض عبء العمل أو النشاط من خلال تقليص الوظائف والمستويات الإدارية، والأقسام غير الضرورية، بإجراء تغييرات في الهيكل التنظيمي كدمج بعض الإدارات التي تشترك فيما بينها بأعمال متشابهة، أو استبعاد بعض العمليات غير المربحة، من خلال إعادة تصميم تلك العمليات، أو من خلال إجراء تخفيض في ساعات العمل أو غيرها.

تري راوية (2003)، أن إستراتيجيات إعادة تصميم العمل تساعد على تجنب مشكلة الاستغناء عن الموارد البشرية مع المحافظة على حجم العمل في الشركة كما هو، فبدلاً من قيام عدد أصغر من الأفراد بتقديم حجم أكبر من الأعمال، تأتي هذه الاستراتيجية لتعمل على تغيير عمليات وإجراءات العمل والترتيبات التنظيمية، وبهذه الطريقة يكون هناك ضمان أكبر لتحقيق درجة أكبر من الكفاءة نتيجة لتبسيط الهيكل⁽¹⁾.

وتركز إعادة التصميم على ما تفعله الشركة بشكل أفضل وحذف المتبقي، أي التركيز على العمليات الجوهرية الأساسية *Adding value Processes* في الشركة، والتخلص من العمليات الثانوية فيها *Eliminate minor process*، وعلى هذا الأساس فإن العديد من الوظائف التي يتم حذفها تكون الشركة بحاجة لها، لكن يمكن الاعتماد في إنجازها على مصادر أخرى خارج الشركة، فالجامعة مثلاً تعمل على نقل المعرفة، وبذلك فإن التعليم والتعلم يجب أن يكون من أعمالها الجوهرية، ويستثنى منها عمليات التشغيل أو رعاية حدائق الجامعة مثلاً، وبالتالي فمن خلال عملية إعادة التصميم يتم التخلص من الوظائف المساندة، ويتم استئجار هذه الأعمال من مؤسسات أخرى. ويمكن أن تشمل عملية إعادة التصميم المجالات التالية:

(1) حسن، راوية، مرجع سابق الذكر، ص 387.

1- إعادة تصميم العمل: *Redesign work*

يكون الغرض منها فض أي تعارض أو غموض في المهام والأدوار، وأحياناً يكون الغرض من ذلك إعادة تصميم العمل وفصله عن بقية الأعمال وزيادة درجة تعاونه، أو اعتماده على وظائف أخرى. وقد يكون الغرض تنويع المهام وإثراء الوظيفة، ويعتمد ذلك على السبب الذي من أجله يعاد تصميم العمل⁽¹⁾.

2- إعادة تصميم هياكل التنظيم: *Redesign structure*

يكون الغرض منها تغيير الاختصاصات، أو فصل، والملائمة بين بعض الأجزاء، أو توضيح انسياب المعلومات بين أجزاء التنظيم، وكل غرض له ما يناسبه من الظروف.

3- إعادة التصميم الداخلي للأقسام:

يمثل التنسيق الداخلي للأقسام والإدارات أحد أشكاله، إلا أن هذا من شأنه أن يؤثر في العلاقات الاجتماعية بين العاملين وإحساسهم بمراتبهم ومراكزهم⁽²⁾. وقد حدد هامر وتشامبي مجموعة من الخطوات التي يمكن أن تكون أساساً للقيام بعملية إعادة التصميم وهي:

1. تكوين فريق إعادة التصميم: ويكون من الأفراد العاملين ضمن التصميم القديم.
2. دراسة التصميم الحالي: ويتضمن الجوانب السلبية والإيجابية في التصميم ومواطن الخلل فيه.
3. تحديد المسؤوليات والاختصاصات ضمن التصميم الحالي.
4. الاستعانة بنماذج تصميمات الشركات المماثلة.
5. وضع المقترحات والتصورات حول التصميم الجديد: حيث يقوم فريق إعادة التصميم بوضع تصورات عن التصميم الجديد من واقع عمل الشركة والفرص التحديات التي تواجهها.
6. دراسة التصورات والمقترحات من ناحية نقاط القوة والضعف فيها ومن ناحية الإمكانيات المتاحة للشركة.
7. اعتماد التصميم الملائم.
8. التنفيذ.

6-2-3- إعادة التنظيم.

تعرف إعادة التنظيم بأنها "إعادة طرح بشكل رئيسي، وإعادة تحديد جذري لعمليات العمل للحصول على مكاسب مذهشة في الأداء الحرج الذي يتشكل اليوم من التكاليف، الجودة والخدمة، والسرعة في التنفيذ"⁽³⁾. وتقوم إعادة التنظيم على الأسس التالية:⁽⁴⁾

(1) Ulrich, Dave, A New Mandate for Human Resources, *Harvard Business Review*, January-February, 1998, 128.

(2) Ulrich, Dave, 1998, Op. cit. p 131.

(3) هامر، مايكل، تشامبي، جيمس، مرجع سابق الذكر، 1995، ص 93.

(4) نفس المرجع السابق، ص 93-108.

1. إعادة تنظيم وحدات العمل من شكل الأقسام الوظيفية إلى شكل فريق مسؤول عن أداء العمل.
2. تطوير مركز العمل من الأعمال البسيطة إلى الأعمال المعقدة متعددة الأبعاد.
3. تتطور الأدوار من مركز الرقابة نحو مراكز المسؤولية المستقلة ذاتياً.
4. إعادة هندسة التدريب والإعداد إلى التربية والتعلم.
5. تنتقل المعايير الأساسية للأجور، وقياس الأداء من النشاط إلى النتيجة.
6. يتحول المديرون من مراقبين إلى منشطين.

ويتم إعادة التنظيم بطريقة معينة حتى يتسنى القيام بالعمل نفسه من خلال عدد أقل من الأشخاص. كما يصبح من الممكن في ظل إعادة التنظيم أن تختفي الطبقات الوظيفية وأن يتم تقليل عدد العاملين في الشركة من خلال تلك الاستراتيجية، ورفع القدرة الإنتاجية للموظفين الذين مكثوا في الشركة.⁽¹⁾

كما تقتضي الحاجة إلى إعادة التنظيم في الشركات لأسباب تتعلق بالظروف الداخلية للشركة وطبيعة أهدافها وطاقاتها وإمكانيات المتاحة، فعند تغيير الأهداف أو زيادة عدد الأفراد العاملين أو إدخال تقنية حديثة وآلات في مختلف الأقسام فإن ذلك يتطلب القيام بإعادة التنظيم للشركة.

يعتبر العمل على استقرار أوضاع ومتطلبات البيئة الإدارية، واستكشاف إمكانياتها وطاقاتها الهدف الأساسي لإعادة التنظيم ، وهنا تتوقف درجة النجاح في إعادة التنظيم على حسن اختيار الأهداف وصياغتها بشكل مناسب وليس فقط على مدى تحقيق تلك الأهداف، لذلك فتحديد أهداف إعادة التنظيم يتطلب الموازنة والتوفيق بين ما تحتاج إليه البيئة الإدارية أو ما قد تتمكن من استيعابه، وبين ما هو متاح لها من قدرات، وما يحتمل أن يتوفر لها من إمكانيات⁽²⁾⁽³⁾

وتتحدد مستويات إعادة التنظيم بثلاثة مستويات أساسية هي:⁽⁴⁾

1. إعادة تنظيم الهيكل التنظيمي:

في ظل البيئة الساكنة والمستقرة، تكون الهياكل التنظيمية والبيروقراطية هي السائدة، فالعلاقات بين الأفراد والعمل محددة بوضوح في ظل تدرج السلطة الذي تحكمه القواعد والإجراءات الجامدة في كل مواقف العمل والعاملين. إنما عندما تتسم تلك البيئة بالديناميكية من جراء كثرة التغييرات، وسرعتها ، وتعدد المهام وتنوعها، يصبح التنظيم البيروقراطي أقل فاعلية، ويحل محله تنظيم يؤدي إلى إعادة تصميم للمهام والعمليات من أجل زيادة درجة التفاعل بين العاملين، وبالتالي ينتج عن هذه التغييرات هياكل، وأنشطة، وشبكات اتصال، وعلاقات سلطة جديدة، ومراكز لاتخاذ القرارات، ويصبح التفاعل في ظل هذه الهياكل قائماً على المعلومات والمشورة أكثر من اعتماده على

(1) كشواي باري. إدارة الموارد البشرية، الناشر الأجنبي كوجان بيدج، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، عام 2006، ص 61.

(2) المطيري، سامر ملوح، إعادة هيكلة القطاع العام ودوره في تحسين الأداء، ندوة الرؤية المستقبلية للاقتصاد السعودي حتى عام 2020

وزارة التخطيط الرياض السعودية 2003، ص 4.

(3) مرعي، محمد مرعي، مرجع سابق الذكر، ص 30.

(4) مصطفى، أحمد سيد، إدارة التغيير، دواعيه ومحاوره، و سرعته، القاهرة، جامعة الزقازيق، ص 68.

التعليمات والأوامر.

2. إعادة تنظيم الجانب التقني:

تتطوي هذه العملية على الجوانب الهندسية والتقنية والمعدات، والبحث والتطوير في طرق الإنتاج، وعادةً ما يصاحب إعادة التنظيم التقني تغيرات هيكلية في الهيكل التنظيمي والموارد البشرية، ويمكن القول بأن كلاً من التنظيم الهيكلي والتقني يهدفان إلى تحسين الأداء من خلال إدخال التغييرات على هيكل وتقنية الشركة، ويعتبر أسلوب توسيع الوظائف والإثراء الوظيفي مثالين من أمثلة التقانة الهيكلية لإعادة التنظيم⁽¹⁾.

3. إعادة تنظيم الموارد البشرية:

حاول كل من النموذجين السابقين لإعادة التنظيم العمل على تحسين الأداء التنظيمي من خلال إجراء تغييرات في بيئة العمل، في حين نجد أن إعادة تنظيم الموارد البشرية، تحاول معالجة المشاكل المتعلقة بالموارد البشرية في الشركات من خلال تغيير سلوك العاملين بالتركيز على المهارات والاتجاهات، والتوقعات، عن طريق تغيير سياسات الاختيار والتعيين والتدريب والتنمية، والمكافآت، وتقييم الأداء، ولأن الشركة تعتبر نظاماً عضوياً يتكون من مجموعة من العناصر المتفاعلة والمعتمدة على بعضها البعض، فإن أي عملية لإعادة التنظيم سوف تكون فعالة إذا تم هذا التفاعل، من خلال إحداث إعادة تنظيم متزامنة ومتوازنة في الجوانب الثلاثة معاً.⁽²⁾

ولا بد من التنويه إلى أنه عند إعادة تنظيم الهيكل التنظيمي ضمن شركة قائمة يستلزم إحداث إدارات جديدة، أو دمج بعض الإدارات القائمة مع بعضها البعض في وحدة إدارية جديدة، أو يتم خفض أو رفع المستويات الإدارية، وكذلك تخفيض أو زيادة أعداد الموظفين في الشركة.

4-2-6- تخفيض الموارد البشرية.

يتم من خلال تخفيض عدد الأفراد العاملين بالشركة من خلال عدة أساليب كحوافز التقاعد المبكر لتشجيع العاملين على التقاعد، والمكافآت المجزية، والمعاش المبكر أو المكافآت مع المعاش... إلخ، أو من خلال النقل وإعادة توزيع الموارد البشرية، والاستغناء عن بعض العاملين واستبدالهم بآخرين، أو عن طريق إنهاء عقود العمل المؤقتة، أو إنهاء عقود الخدمات أو تخفيضها.⁽³⁾

وتبدو استراتيجيات تخفيض الموارد البشرية من الاستراتيجيات السهلة والبسيطة في التطبيق ولا تحتاج إلى جهد تنظيمي ومالي كبير كما يمكن تنفيذها في الحال، إلا أنها في الحقيقة لا تقدم تصوراً دقيقاً عن أنواع الموارد البشرية التي سيتم الاستغناء عنها، والمهارات التي قد تفقدها الشركة،

(1) مرعي، محمد مرعي، مرجع سابق الذكر، ص 30.

(2) نفس المرجع السابق، ص 30-31.

(3) خطاب، عائدة سيد، مرجع سابق الذكر، 1999، ص 154.

وبعبارة أخرى، هي استراتيجية تنفذها الإدارة العليا بصورة فورية، للتخلص من الموارد البشرية الفائضة وتخفيض التكاليف في الأجل القصير. ولكن من أكبر مساوئ هذه الاستراتيجية صعوبة التنبؤ الدقيق بمن هم الأفراد الذين سيتم الاستغناء عنهم، ومن هم الذين سيقون للعمل بالشركة، أو ما هي المهارات التي تحتاجها الشركة أو التي لا تحتاجها، من ثم يمكن أن تستغني الشركة عن أفراد من ذوي الأداء الجيد، أو من ذوي المهارات المطلوبة مستقبلياً للشركة، لذلك فإن الآثار السلبية المترتبة عن الاستغناء عن الموارد البشرية قد تلغي الآثار الإيجابية لهذه الاستراتيجية.⁽¹⁾

تلعب المنافسة الخارجية ضمن سوق الشركة إضافة إلى حاجة الشركة إلى تخفيض تكاليفها وكذلك التقنية الحديثة دوراً كبيراً دفع الشركات لإجراء تخفيض في الهيكل التنظيمي، وبالتالي الموارد البشرية، بالإضافة إلى مجموعة ضغوط اجتماعية كضغوط العملاء من أجل الحصول على المنتج بالسعر والجودة المناسبة. يرى مايكل هامر *M. Hammer 1995* أن هذا أمر بديهي، لأن إعادة الهندسة تشجع على استخدام ثقافة المعلومات من أجل تسهيل وسرعة الأداء، وبالتالي كسر القيود التقليدية التي تقوم على التفكير التقليدي في أداء الأعمال *Traditional Thinking about work* وإحلال التفكير الحديث محلها الذي يقوم على أساس العمل بأقل تكلفة وأعلى إنتاجية وجودة *Modern thinking*. لذلك وعند استخدام الثقافة الحديثة لا يكون هنالك الحاجة لموارد بشرية زائدة فيكون تخفيض الموارد البشرية من الأمور المسلم بها.⁽²⁾

وفي دراسة أجرتها شركة أدلفي *ADLFI co* وهي شركة رائدة تعمل في مجال تسويق الهاتف النقال، دلت إلى أن 70% من إجمالي عمليات وإجراءات الموارد البشرية يمكن تنفيذها عن طريق الوسائل التقنية الحديثة⁽³⁾، وهذا بدوره يعني تقليل الحاجة لموارد بشرية عادية غير مؤهلة وذات كم كبير، والحاجة إلى موارد بشرية قليلة، وذات خبرة عالية في نفس الوقت.

ويشير آخرون أن إعادة هندسة الموارد البشرية يمكن أن تؤدي إلى تقليص في الموارد البشرية بنسبة 30%، وهذه نسبة تعتبر كبيرة على مستوى الموارد البشرية، ويضيف جوزيف شوم بيتر بالرغم من الانزعاج المؤقت الذي ستحدثه إعادة هندسة الموارد البشرية من تقليص في الموارد البشرية، والإزام معظم الأفراد بتعلم تقنيات جديدة وتغيير أساليب العمل التي يتبعونها، إلا أنها ستكون الخطوة الأولى في العصر الجديد الذي سيقود إلى المزيد من الرفاهية والتقدم.⁽⁴⁾

وهناك أشكال مختلفة لتخفيض الموارد البشرية في سبيل إعادة هندستها منها⁽⁵⁾:

1. وسائل التناقص الطبيعي وعدم إحلال الموارد البشرية: وتشتمل هذه السياسة على استخدام

(1) حسن، راوية، مرجع سابق الذكر، ص 396.

(2) هامر، مايكل و جيمس تشامبي، مرجع سابق الذكر، 1995، ص 105.

(3) ليليام، سبينسر، مرجع سابق الذكر، 2000 ص 91.

(4) سبينسر، ليليام، مرجع سابق الذكر، 2000 ص 40.

(5) خطاب، عايد سيد، مرجع سابق الذكر، 1999، ص 162.

وسائل التناقص الطبيعي في تخفيض الموارد البشرية كالوفاة، أو الإحالة إلى المعاش، أو الاستقالة. وعادة لا يتم إجراء تعيينات جديدة بدل الموارد البشرية التي تخرج من العمل بغاية الإبقاء على العدد القليل للموارد البشرية.

2. **حوافز التقاعد المبكر:** وتستخدم الإدارة الحوافز المختلفة لتشجيع العاملين على التقاعد المبكر كالمكافآت المجزية، أو المعاش المبكر، أو المكافآت مع المعاش أو غيرها، والمهم عند استخدام هذه السياسة ألا تتعارض مع حاجة العمل الحالية والمستقبلية من حيث المهارات والخبرات.

3. **تجميد أو تخفيض الأجور:** تتجه الشركة إلى تخفيض التكاليف باستخدام هذا الأسلوب، عندما تتسم تكلفة المنتج بالارتفاع مع انخفاض المركز التنافسي للشركة وتدهور أحوالها. وقد يكون ذلك لفترة محددة إلى أن تنتهي الأزمة، أو قد يكون ذلك لفترة غير محددة، وقد تعتبر الإدارة تخفيض الأجور بمثابة قرض ترده الإدارة للعاملين عندما تتحسن الأحوال، وعادة ما يسبق استخدام هذا الأسلوب استخدام سياسة التناقص الطبيعي وحوافز التقاعد المبكر.

4. **إنهاء عقود العمل المؤقتة وعقود الخدمات العامة أو تخفيضها:** تعتبر من البدائل الهامة التي تستخدم لتخفيض تكلفة الموارد البشرية وإنهاء أو تخفيض عقود العمل المؤقتة، وعقود الخدمات العامة كالنظافة أو الصيانة، وتحدد درجة المرونة في استخدام هذه السياسات حسب شروط التعاقد، ومدى توافر بدائل أخرى للعمل.

5. **الإنهاء الإجباري لخدمة العاملين:** عندما لا تحقق الحوافز المقدمة من جانب الإدارة تخفيض قوة العمل بالقدر المطلوب، فإن الشركة تلجأ إلى الإنهاء الإجباري لخدمة العاملين، ويتطلب ذلك مراعاة القوانين، والنظم النقابية وربط خطة الإنهاء الإجباري لخدمة العاملين باحتياجات الشركة واحتياجات التدريب في المستقبل، مع مراعاة وضع السياسات التي تساعد على المحافظة على الروح المعنوية وروح الانتماء للعاملين المتبقين⁽¹⁾.

وقد تبين من الدراسات أن تبني الإدارة لوسائل ترك العمل الاختياري أفضل من الإنهاء الإجباري للخدمة، لما لذلك من تأثير على فعالية التكلفة، الرسالة العامة للشركة في المجتمع، وتجنب مقاومة قرارات الإدارة في إعادة هندسة الموارد البشرية وتحقيق زيادة في القدرة على إدارة برنامج إعادة الهندسة بمراعاة الحاجات الحالية والمستقبلية من الموارد البشرية والاستجابة السريعة من جانب العاملين والسرعة في تنفيذ البرنامج⁽²⁾.

(1) خطاب، عابدة سيد، مرجع سابق الذكر، 1999، ص 167.

(2) كشواي، باري، مرجع سابق الذكر، 2006، ص 65.

القسم الثاني

المطار العملي

الفصل الأول

الدراسة الإحصائية لمتغيرات الدراسة

1 المقدمة.
2 واقع عناصر المدخل المقترح في مؤسسة الاتصالات.
3 الدراسة الإحصائية.
3-1 دراسة خصائص عينة الدراسة.
3-1-1 وصف مجتمع البحث وعينته.
3-1-2 وصف أداة الدراسة.
3-2 الدراسة الإحصائية لاستجابات الأفراد.
3-2-1 اختبار ثبات أداة الدراسة.
3-2-2 الإحصاء الوصفي لعينة البحث.
3-3 التحقق من صحة الفرضيات المستخدمة بالبحث أو عدمها.

1- المقدمة.

يتمثل هذا الفصل جزء من الدراسة العملية وينطوي على الدراسة الإحصائية لعناصر البحث، ويشتمل على المراحل التالية:

1. إلقاء نظرة عن الواقع العملي لمؤسسة الاتصالات.
2. تحديد مجتمع وعينة الدراسة .
3. تصميم استمارة البحث وتوزيعها.
4. إجراء التحليل الوصفي للبيانات لوصف العينة.

2- واقع عناصر المدخل المقترح في مؤسسة الاتصالات.

من خلال العودة للبيانات والمعلومات التي تم الحصول عليها من مؤسسة العامة للاتصالات، ومن خلال دراسة تلك البيانات تبين للباحث أن عناصر المدخل المقترح يتم العمل عليها في المؤسسة ميدان الدراسة وعلى الرغم من اختلاف المسميات. ويمكن توضيحها على النحو التالي.

2-1- واقع الموارد البشرية في مؤسسة الاتصالات.

من خلال دراسة الواقع الفعلي للموارد البشرية في مؤسسة الاتصالات وُجِدَ أن عدد الموارد البشرية العاملة في المؤسسة بلغت /26166/ عامل موزعة على ثلاث مستويات إدارية (عليا، وسطى، دنيا أو تنفيذية) موزعين في كافة المحافظات. كما في الجدول التالي⁽¹⁾

جدول (1-1) توزيع الموارد البشرية في مؤسسة الاتصالات حسب المحافظات

المحافظة	عدد العاملين 2009	فائض الموارد البشرية بحسب معدل الفاعلية العالمي حسب الاشتراكات
دمشق	3155	+1091
ريف دمشق	2730	+811
القنيطرة	258	+204
درعا	1044	+519
السويداء	856	+546
حمص	2228	+1004
حماة	2315	+1396
طرطوس	2434	+1797
اللاذقية	2947	+2127
لادلب	1379	+716
حلب	2609	+393
الرقبة	719	+415
الحسكة	1052	+588
دير الزور	932	469
المجموع	24658	+12075
الإدارة المركزية	1508	
المجموع الكلي	26166	

*المصدر : التقارير الداخلية لمؤسسة الاتصالات عن خطة عام 2010، لا يوجد أرقام صفحات

(1) التقارير الصادرة عن مؤسسة الاتصالات عن خطة عام 2010.

ومن الجدول تبين أن المؤسسة تعاني من فائض في مواردها البشرية يقدر بـ 12075 عامل موزعة في مختلف المحافظات. ومن المعروف أن المؤسسة تحسب الفائض على أساس الفاعلية، (أي عدد الأفراد الذين يخدمهم الموظف الواحد)، وفق القانون التالي:

(نسبة الفائض في المؤسسة = عدد العاملين $\times$ 1000 / عدد المشتركين)

2-2- واقع التدريب والتطوير في المؤسسة.

من خلال دراسة واقع التدريب وتنمية الموارد البشرية في المؤسسة تبين أن إدارة الموارد البشرية في المؤسسة قامت بالمشاريع التالية:⁽¹⁾

1. قامت المؤسسة بتنفيذ حوالي 634/ دورة تدريبية وتدريب 8678/ متدرب لعام 2010.
 2. تم إقامة العديد من الدورات التي تخدم مشاريع المؤسسة التي يجري تنفيذها ووضعها في الخدمة مثل المشاريع التقنية مشاريع الريف.
 3. إقامة العديد من دورات اللغة الأجنبية بموجب خطة موحدة لمركز التدريب لرفع مستوى اللغة الإنكليزية للعاملين في المؤسسة.
 4. تقوم المؤسسة بإصدار دليل الدورات التدريبية الذي يقوم على أساس وضع الأسس والسياسات والبرامج التدريبية ولذلك وضع جدول للبرامج التدريبية يحتوي تحديد المحتوى التدريبي، أسس تحديد الاحتياجات التدريبية برامج التدريب، وإعادة التدريب وكذلك تدريب المدربين ووضع الأسس العامة لتحسين جودة التدريب.
 5. تعمل المؤسسة بالتنسيق مع الجهات الخارجية مثل (نقابة المهندسين - الجمعية العلمية السورية للمعلوماتية، المركز المهني للمعلوماتية، مركز تطوير الإدارة والإنتاجية وبعض المعاهد الخاصة). على إقامة العديد من الندوات والدورات التدريبية لبعض العاملين .
 6. قامت المؤسسة بإجراء تدريب صيفي لطلاب الجامعات السورية الحكومية. كذلك تم إقامة بعض الدورات التدريبية التخصصية لبعض الجهات الخارجية.
- مع العلم أن المؤسسة يتبع لها العديد من المعاهد ومراكز التدريب موزعة على المحافظات، وتعمل على توظيف الخريجين فور تخرجهم من المعهد.

2-3- التقييم والتعويضات.

قامت المؤسسة برفع سعر علامة الحافز الإنتاجي حيث تم توزيع العاملين على ستة شرائح تتراوح ما بين 32 إلى 40 علامة وذلك بعد إعداد الدراسة اللازمة، كما تم رفع نسبة التكلفة للعمل الإضافي من 25% إلى 35%، كذلك رفع سقف المكافآت وتوزيعهم على ثلاث شرائح.⁽²⁾

(1) نفس المرجع السابق، لا يوجد أرقام صفحات
(2) نفس المرجع السابق، لا يوجد أرقام صفحات

2-4- التصميم والتخطيط التنظيم. (1)

قامت المؤسسة بإعداد مرسوم تحديد ملاك عددي للمؤسسة يتناسب مع الهيكلية الجديدة، وتطور التجهيزات والخدمات التي تقدمها، وإلغاء وإضافة بعض الوظائف المطلوبة للعمل، وتضمن تحديد ملاك الهيئة التدريسية والتدريبية في مديرية المعاهد والمدارس الثانوية ما يتوافق مع الأنظمة والتعليمات الخاصة بالمعاهد والمدارس الثانوية وذلك لتحديد كافة الحقوق و الالتزامات المترتبة على العاملين في قطاعي التدريب والتدريس.

كما تسعى المؤسسة إلى تخفيض عدد خريجي المعهد والثانوية المهنية للاتصالات من خلال التكيف بأعداد المقبولين في كل منهما سنوياً، بغية الحد من التضخم في الموارد البشرية لدى المؤسسة بهذه الفئة لأن الموارد البشرية الكبيرة في المؤسسة باتت تتركز بالخريجين، وهذا الأمر يؤدي إلى عدم التمكن من تعيين احتياجات الإدارات والمديريات والفروع من الاختصاصات الأخرى التي تنتمي إلى نفس فئة تعيين الخريجين للمعهد والثانوية وهذا يتطلب رفع اقتراح إلى رئاسة مجلس الوزراء بإلغاء الالتزام أسوة بباقي وزارات الدولة لما يسببه قبولهم الخارج عن إرادة المؤسسة من عبء على الملاك العددي للمؤسسة وعلى الموازنة وعدم المقدرة على تعيين الاحتياجات الضرورية الأخرى للمؤسسة.

2-5- إعادة توزيع الموارد البشرية.

تلتزم المؤسسة بتعيين خريجي معهد الاتصالات فور تخرجهم عملاً بالمرسوم رقم 5/ لعام 1962. ولعدم كفاية الشواغر في الفئة الثانية، يتم تعيين وتثبيت خريجي المعهد المرشحين بموجب عقود استخدام سنوية، وأيضاً لتسوية أوضاع العاملين القائمين على رأس العمل الذين يحصلون على شهادة علمية أعلى، بالإضافة إلى سعي المؤسسة لرفع سوية المؤهلات العلمية فيها. وباعتبار أن الوظائف الشاغرة المتوفرة حالياً لدى المؤسسة تتركز في بعض الفئات الدنيا (الثالثة - الرابعة) ولا يمكن الاستفادة منها في فئات أخرى إلا بموجب مرسوم إعادة توزيع للوظائف الشاغرة بين الفئات بحيث يتم نقل بعض الوظائف الشاغرة التي لا تحتاجها المؤسسة في الوقت الراهن من الفئتين الثالثة والرابعة إلى الفئتين الثانية والأولى لتتمكن من تثبيت خريجي معهد الاتصالات لتجنب حرمانهم من الترفيعات التي حصلوا عليها عند تعيينهم بشكل دائم حيث يعادوا إلى راتب بدء التعيين عند تثبيتهم. وقد تم إقرار خطة الموارد البشرية لعام 2010 تتضمن إيجاد 403 فرصة عمل جديدة (منها 114 خريجي الثانوية المهنية للاتصالات 189 خريجي معهد الاتصالات) إضافة إلى 50/ مهندساً شواغرها محدثة حكماً. من ناحية ثانية تسعى المؤسسة إلى تقليص فائض الموارد البشرية للوصول إلى المعدل العالمي لإنتاجية العامل، والمقدر بـ 4 عمال / 1000 مشترك، علماً أنه مقدّر لنهاية عام 2009 بـ 6.93 عامل / 1000 مشتركاً.

(1) الشبكة الداخلية لمؤسسة الاتصالات السورية

http://intranet/index.php.php?page=hier&p=0&view=image_based&wp=0

والجدير بالذكر أن قانون تحديد فائض الموارد البشرية المعمول به في المؤسسة هو (عامل / ألف مشترك) وهو عدد العاملين الذين يخدمون ألف مشترك ويحسب وفق العلاقة التالية:

$$\text{عامل/ألف مشترك} = \text{عدد العاملين} \times 1000 / \text{عدد المشتركين}.$$

3- الدراسة الإحصائية.

من أجل الوصول إلى أفضل النتائج قام الباحث بإجراء الدراسة الإحصائية على أفراد العينة وتم الاعتماد على برنامج Microsoft Office Excel وبرنامج الحزمة الإحصائية العلمية SPSS 17 كما سيأتي:

وتتضمن دراسة خصائص العينة، دراسة مجتمع البحث، ووصف أداة الدراسة من خلال التأكد من صدقها وثباتها، ثم الإحصاء الوصفي لعينة البحث، من خلال دراسة التوزيعات التكرارية والمخططات البيانية للخصائص الديموغرافية، وتوزيع أفراد العينة وفقاً للخصائص الديموغرافية والوظيفية، وإحصاءات وصفية للمشاركين بالدراسة. وأخيراً التحقق من صحة الفرضيات المستخدمة بالبحث أو عدمها. وقد خصص الباحث قسم كامل لإجراء التحليل العملي لاختبار أهمية عناصر المدخل المقترح.

3-1-1- دراسة خصائص عينة الدراسة.

تستلزم الدقة العلمية في قراءة نتائج الاستمارات أن نقوم بدراسة خصائص المستجيبين من الناحية الديموغرافية والشخصية والإدارية والوظيفية، من أجل ذلك لا بد للباحث من دراسة خصائص مجتمع الدراسة والعينة الممثلة له على الشكل التالي.

3-1-1- وصف مجتمع البحث وعينته.

يتكون مجتمع البحث من المدراء ورؤساء الأقسام ورؤساء الدوائر في المؤسسة العامة للاتصالات في سورية، والبالغ عددهم تبعاً لإحصائيات العام (2009 - 2010) (2751) مدير ورئيس قسم ورئيس دائرة. أما العينة فتم سحبها بالطريقة العشوائية لسحب العينات وهي احتمال اختيار أي فرد من أفراد المجتمع كعنصر من عناصر العينة. وتم سحب عينة عشوائية وقد بلغت (310) أي نسبة (11.2%) من مجموع المجتمع الكلي والذي يشمل على المدراء ورؤساء الأقسام ورؤساء الدوائر وقد توزعت عينة البحث تبعاً لمتغيرات البحث على الشكل التالي كما يوضحه الجدول رقم (1-2):

جدول (1-2) توزيع أفراد المجتمع والعينة المسحوبة

عدد أفراد المجتمع الكلي	العينة المسحوبة %	نسبة العينة إلى المجتمع الكلي	عدد الاستبيانات الموزعة
2751	310	11.2%	310

وقد قام الباحث بتوزيع الاستمارات في الإدارة المركزية للمؤسسة العامة للاتصالات ومقرها مدينة دمشق وعلى بعض الفروع في المحافظات كما هو موزع بالجدول رقم (1-3)، وكانت نسبة الاستجابة

من قبل المستجيبين أفراد العينة /0.7968/ كما هو مبين بالجدول رقم (1-4).

جدول (1-3) عدد الاستثمارات الموزعة في مديريات المؤسسة

المحافظة	عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المستردة
دمشق	الإدارة المركزية	140
	مديرية دمشق	30
	مديرية ريف دمشق	30
اللاذقية		35
إدلب		15
حمص		30
حماء		30
المجموع		310
		234

*المصدر: من إعداد الباحث.

وقد تم توزيع الاستثمارات على المستجيبين واستردادها كما هو موضح الجدول رقم (1-4).

جدول (1-4) عدد الاستثمارات الصالحة للتحليل

عدد الاستثمارات الموزعة	عدد الاستثمارات المفقودة	الاستثمارات المستردة	استبيانات فيها أخطاء	الاستثمارات الصالحة للتحليل	النسبة المئوية
310	63	247	13	234	0.7548

3-1-2- وصف أداة الدراسة

استخدم الباحث الاستثمار (الاستبانة) كأداة للدراسة في سبيل تطبيق الدراسة العملية وجمع البيانات الميدانية من أجل اختبار فرضيات البحث، وتعد الاستثمار (الاستبانة) من أكثر أدوات جمع البيانات استخداماً، وأقلها تكلفة، إضافة إلى ما تتميز به من تمكين المبحوث من الإجابة بحرية تامة وبموضوعية على أسئلة الاستثمار. وقد شملت الاستثمار على متغيرات مستقلة ومتغيرات تابعة وتتضمن الجنس، والعمر والمؤهل العلمي، والخبرة، ونوع الوظيفة كما شملت عبارات البحث التي توزعت على /60/ عبارة.

وقد استخدم الباحث مقياس ليكرت الخماسي في توزيع درجات الإجابة حيث توزعت الإجابة على خمسة درجات وفق الشكل التالي:

[موافق جداً (5) درجات، موافق (4) درجات، محايد (3) درجات، غير موافق (2) درجة، غير موافق أبداً (1) درجة]

3-2- الدراسة الإحصائية لاستجابات الأفراد.

قبل البدء بإجراء التحليل الإحصائي للبيانات، واختبار الفرضيات، ودراسة النتائج، لا بد من إجراء بعض الاختبارات لمعرفة مدى الثبات والترابط الداخلي لأداة الدراسة (الاستبانة) من أجل ذلك قام الباحث بتوزيع الاستثمار على عينة أولية مكونة من 70 مفردة، وبعد جمع الاستبيانات الموزعة قام الباحث بإجراء اختبار الثبات عليها.

3-2-1- اختبار ثبات أداة الدراسة Reliability.

لغرض التأكد من الصدق المنطقي للاستبانة ووضوحها، قام الباحث بقياس مدى الاتساق الداخلي لأسئلة الاستبانة حيث استخدم معامل كرونباخ Cronbach's Coefficient Alpha الذي يقيس نسبة تباين الإجابات ومدى الثبات والترابط الداخلي لها، بحيث تكون مع بعضها البعض مجموعة واحدة مما يساعد على مقدرتها في إعطاء نتائج متوافقة لردود المستجيبين تجاه أسئلة الاستبانة وعادة تتراوح قيمة معامل ألفا كرونباخ (صفر - واحد) فكلما اقتربت من الواحد الصحيح، كلما عكس قوة التماسك الداخلي للمقياس.

يشير ثبات أداة الدراسة Reliability إلى اتساق درجات الاختبارات والمقاييس لمجموعة معينة من الأفراد، أي الاتساق عبر الزمن، أو اتساق صيغ مختلفة من نفس الاختبار، واتساق مفردات الاختبار ذاته، والاتساق عبر أفراد مختبرين ومصححين مختلفين.

وقد قام الباحث بتوزيع 70 استمارة من استمارات البحث على عينة أولية لغرض تطبيق دراسة اتساق الأسئلة وثباتها، ثم أخضع الباحث الاستمارات المجمعة إلى اختبار ألفا كرونباخ فكانت النتائج كما يلي:

1. اختبار ألفا كرونباخ بناءً على كل العناصر:

جدول (1-5) اختبار ألفا كرونباخ الكلي

اختبار الاتساق الداخلي لبنود الاستمارة	
عدد البنود	معامل ألفا كرونباخ
60	0.913

إذ يشير الجدول رقم (1-5) إلى الاتساق الداخلي لبنود الاستبانة والتي تبلغ 60 بند، وقد وصلت قيمة معامل ألفا كرونباخ /0.913/ مع العلم أن هذا الاختبار تم على أساس البنود كاملة. وتشير هذه القيمة إلى نسبة عالية في الاتساق الداخلي والثبات لبنود الاستمارة (أداة الدراسة).

2. اختبار ألفا كرونباخ على أساس العناصر.

جدول (1-6) اختبار ألفا كرونباخ للمحاور

العنصر	ألفا كرونباخ حسب العناصر الفرعية
إعادة هندسة الموارد البشرية	0.811
إعادة هندسة العمليات	0.786
إعادة هندسة التدريب	0.823
إعادة التوزيع	0.803
تخفيض الحجم	0.843
عدد العناصر	ألفا كرونباخ
6	0.839

*المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج ألفا كرونباخ.

3-2-2- الإحصاء الوصفي لعينة البحث:

3-2-2-1- التوزيعات التكرارية والمخططات البيانية للخصائص الديموغرافية:

جدول (1-7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأفراد العينة حسب المتغيرات الديموغرافية

نوع الوظيفة	الخبرة	المستوى التعليمي	العمر	الجنس	
234	234	234	234	234	العينة
2.79	2.64	2.58	1.98	1.46	المتوسط الحسابي
1.036	0.661	0.671	0.628	0.516	الانحراف المعياري

حيث يبين الجدول (1-7) أن حجم عينة الدراسة هي 234 مفردة، وتتوزع المتغيرات الشخصية على خمسة متغيرات، وقد شكل المتوسط الحسابي لمتغير الجنس (1.46)، ومتغير العمر (1.98)، ومتغير التعليم شكل (2.58)، أما متغير الخبرة شكل (2.64) و المتوسط الحسابي لمتغير الوظيفة كان (2.79).

3-2-2-2- توزيع أفراد العينة وفقاً للخصائص الديموغرافية والوظيفية:

يوضح الجدول رقم (1-8) الأعداد والنسب المئوية لأفراد العينة وفقاً لخصائص عينة البحث الديموغرافية من جنس، وعمر، وتأهيل علمي، وخبرات عملية، تخصص وظيفي وذلك كما يلي:

جدول (1-8) توزيع أفراد العينة وفقاً للخصائص الديموغرافية والوظيفية

الخاصية	الفئات	التكرارات	النسبة المئوية	النسبة التجميعية
الجنس	ذكر	128	54.7	54.7
	أنثى	106	45.3	100.0
	Total	234	100.0	
العمر	25 - 35	48	20.5	20.5
	36 - 45	142	60.7	81.2
	46+	44	18.8	100.0
	Total	234	100.0	
المستوى التعليمي	ثانوية فأقل	24	10.3	10.3
	معهد	50	21.4	31.6
	جامعة وما فوق	160	68.4	100.0
	Total	234	100.0	
الخبرات	أقل من 5 سنوات	22	9.4	9.4
	5-9	42	17.9	27.4
	من 10 سنوات فأكثر	170	72.7	100.0
	Total	234	100.0	
المستوى الوظيفي	مدير إدارة	39	16.7	16.7
	رئيس قسم	62	26.5	43.2
	رئيس دائرة	133	56.8	100
	Total	234	100	

*المصدر: من إعداد الباحث بناءً على دراسة التوزيعات التكرارية

من خلال الجدول رقم (1-8) تبين للباحث ما يلي:

من حيث الجنس: بلغ عدد الذكور في العينة (128) مفردة، بينما بلغ عدد الإناث (106) مفردة، وبذلك تكون نسبة الذكور من إجمالي عدد العينة الكلي (54.70%)، ونسبة الإناث (45.30%) ويلاحظ أن نسبة الذكور متقاربة مع نسبة الإناث مع فارق بسيط، ودلالة هذا أن المؤسسة لا تأخذ بالاعتبار عامل الجنس في عملية التوظيف، وهذا أمرٌ منطقي لأن مؤسسة الاتصالات تعد مؤسسة

عامة وتعتمد على معايير أخرى في عملية التوظيف.

من ناحية العمر: بلغ عدد الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين (25-35) (48) مفردة، أي بنسبة (20.5%) من النسبة الكلية للعينه، أما الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين (36-45) بلغ عددهم (142)، أي بنسبة (60.7%)، كذلك الأفراد فوق (46) سنة عددهم (44) مفردة، بنسبة (18.8%). من الأرقام السابقة نجد أن النسبة العليا هي في الفئة الثانية فئة الأعمار (36-45) أي أن الأعمار تتراوح بين الفتية والأقل من الكبيرة.

أما من ناحية المؤهل العلمي: بلغ عدد الأفراد الذين يحملون مؤهل علمي متدني (ثانية فأقل) (24) مفردة، أي بنسبة (10.3) من النسبة الكلية، وتعتبر هذه نسبة قليلة بالمقارنة مع مؤسسات في نفس القطاع، أما عدد الأفراد الذين يحملون شهادة معهد بلغ (50) مفردة أي بنسبة (21.4%)، وهذا ممكن لأن مؤسسة الاتصالات يتبع لها معهد الاتصالات وهي ملزمة بتوظيف خريجي هذا المعهد، أما الأفراد من حملة الشهادة الجامعية وما فوق بلغ عددهم (160) مفردة بنسبة (68.4%)، من خلال تلك الأرقام والنسب نجد أن هذا يتماشى مع سياسة المؤسسة بالتوجه نحو تخفيض عدد الأفراد ذوي المؤهل المتدني، والتركيز على المؤهلات العالية، إلا أن إلزام رئاسة الوزراء المؤسسة بتوظيف خريجي المعهد رفع نسبة المؤهل المتوسط (معهد)، إذا يمكن القول أن المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار عامل المؤهل في طلب الموظفين الذين تريد أن تستقطبهم.

أما بالنسبة إلى الخبرات العملية: بلغ عدد أفراد العينة الذين لديهم خبرات عملية أقل من 5 سنوات (22) أي بنسبة (9.4%) أما الأفراد الذين يملكون خبرات عملية بين (5-9) سنوات بلغ عددهم (42) مفردة بنسبة (17.9%)، أما الأفراد ذوي الخبرات العالية فقد بلغ عددهم (170) مفردة من مفردات الدراسة أي بنسبة (72.7%) وهذا يتناسب مع العمر والمؤهل العلمي.

أما بالنسبة إلى نوع الوظيفة: بلغ عدد أفراد العينة من المدراء 39/ مفردة، أي بنسبة 16.7% بما فيهم رؤساء المقاسم في المدن والمحافظات، بالإضافة إلى المدير العام للمؤسسة. أما رؤساء الأقسام فقد بلغ عدد الأفراد من هذه الفئة 62/ مفردة أي ما يعادل 26.5% من المجموع العام، أما باقي الاستثمارات فقد وزعت على أفراد الفئة الثالثة وتضم رؤساء الدوائر، وبلغت (133) استثمارة أي بنسبة 56.8% من أفراد العينة.

3-2-2-3 إحصاءات وصفية للمشاركين بالدراسة

قبل أن يتعرض الباحث لاختبار فرضيات الدراسة الميدانية، لابد من عرض الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة، وذلك من خلال عرض الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لكل متغير من متغيرات البحث موضع الدراسة، حيث تناولت الدراسة خمس محاور رئيسية وهي:

- 1 محور إعادة هندسة الموارد البشرية.
- 2 محور إعادة هندسة التدريب.
- 3 محور إعادة هندسة العمليات: ويتضمن هندسة العمليات وإعادة الهيكلة وتقانة المعلومات.
- 4 محور إعادة توزيع الموارد البشرية الفائض.
- 5 محور تخفيض الموارد البشرية الفائض.

جدول رقم (1-9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمختبرات الدراسة حسب المعايير											
إحتراف المعياري		تخفيض الموارد البشرية		إعادة هندسة العمليات		إعادة توزيع الموارد البشرية		إحتراف التدريب		إعادة هندسة الموارد البشرية	
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
0.67	0.67	3.32	0.50	3.65	0.67	3.74	0.58	3.87	0.48	3.90	ذكر
0.67	0.67	3.38	0.63	3.57	0.66	3.67	0.72	3.71	0.72	3.85	أنثى
0.58	0.58	3.51	0.54	3.73	0.52	3.77	0.62	3.81	0.52	3.88	25-35
0.71	0.71	3.28	0.52	3.65	0.67	3.72	0.62	3.83	0.55	3.95	36-45
0.58	0.58	3.42	0.66	3.37	0.78	3.64	0.75	3.67	0.77	3.66	46+
0.54	0.54	3.07	0.38	3.44	0.43	3.58	0.53	3.83	0.47	3.80	ثانوية فأقل
0.77	0.77	3.37	0.68	3.70	0.81	3.65	0.71	3.74	0.73	3.84	معهد
0.64	0.64	3.39	0.54	3.61	0.64	3.75	0.65	3.81	0.57	3.90	جامعة وما فوق
0.67	0.67	3.60	0.51	3.85	0.54	3.94	0.53	3.86	0.5	3.94	أقل من 5 سنوات
0.56	0.56	3.46	0.56	3.68	0.66	3.85	0.69	3.87	0.58	3.87	5-9
0.68	0.68	3.29	0.56	3.56	0.67	3.65	0.65	3.77	0.62	3.88	10 سنوات فأكثر
0.58	0.58	3.55	0.59	3.65	0.63	3.69	0.88	3.71	0.78	3.80	مدير إدارة
0.68	0.68	3.24	0.59	3.55	0.81	3.72	0.68	3.70	0.61	3.76	رئيس قسم
0.67	0.67	3.34	0.52	3.65	0.60	3.79	0.54	3.87	0.50	3.89	رئيس دائرة
0.67	0.67	3.35	0.56	3.61	0.66	3.71	0.65	3.80	0.60	3.88	المتوسط الحسابي

*المصدر: من إعداد الباحث بناءً على التحليل الإحصائي

يتبين من خلال الجدول (1- 9) لنا أن المتوسط الحسابي العام للمحور الأول (إعادة هندسة الموارد البشرية) قد بلغ (3.88) بانحراف معياري قدره (0.60) وقد كان المتوسط الحسابي لدى فئة الذكور (3.9) وهو أعلى من المتوسط العام وأعلى من المتوسط الحسابي لفئة الإناث والذي بلغ (3.85) علماً أن تشتت القيم الإنحرافية لدى الذكور بلغ (0.48)، أما لدى الإناث بلغ الانحراف المعياري (0.72).

أي أن هناك فروق أكبر لدى الإناث حول أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية في معالجة مشكلة الوارد البشرية الفائضة.

وبلغ أعلى المتوسط الحسابي لهذا المحور وفقاً لمتغير العمر عند الفئة الثانية (36 - 45)، وبلغ (3.95) والانحراف المعياري بلغ (0.55)، أما أعلى نسبة تشتت للقيم الإنحرافية عن المتوسط الحسابي فقد كان بالفئة الثالثة (46 +).

أما من ناحية المؤهل العلمي فقد بلغت أعلى نسبة من المتوسط الحسابي في فئة حملة الشهادة الجامعية وما فوق ماجستير ودكتوراه إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي لهذه الفئة (3.90) بانحراف معياري (0.57)، علماً أن أعلى نسبة تشتت للقيم الإنحرافية (الانحراف المعياري) هي في الفئة الثانية فئة حملة الشهادة المتوسطة (معهد) وبلغت /0.73/.

أما من ناحية الخبرة فقد بلغ أعلى متوسط حسابي للإجابات أصحاب الخبرات الأقل من 5 سنوات حيث بلغ المتوسط الحسابي /0.94/ بانحراف معياري /0.50/، أما أعلى نسبة انحراف معياري كانت في الثالثة /0.62/. وهذا يشير أن الذكور أكثر إدراك لأهمية إعادة هندسة الموارد البشرية في معالجة مشكلة الموارد البشرية الفائضة حيث كانت أغلب إجابات العينة تتراوح بين الموافق والموافق بشدة. وقد يعود ذلك إلى أن الذكور هم أقل تخوفاً من التغيير وما ينتج منه من آثار سلبية على الموارد البشرية.

أما من ناحية العمر نجد أن الأفراد متوسطي سن العمل هم أكثر إدراكاً لأهمية إعادة هندسة الموارد البشرية عن طريق إدخال التغييرات الجذرية في عملية ووظائف وسياسات الموارد البشرية، ونجد أن الفئة العمرية الأكبر /46 +/ ذات تشتت في الإجابات وهذا يدل على وجود فروق في اتجاهات أفراد تلك الفئة حول أهمية هذا المحور في معالجة الموارد البشرية الفائضة.

أما بالنسبة للمؤهل العلمي نجد أن حملة الشهادات العليا هم أكثر إدراكاً لأهمية إعادة هندسة الموارد البشرية في معالجة فائض الموارد البشرية. أما بالنسبة للخبرة نجد أن أفراد الفئة الأولى كان لهم أكثر إدراك لأهمية موضوع إعادة هندسة الموارد البشرية، ويعزو الباحث ذلك إلى أن الأفراد ذوي الخبرات الأقل من 5 سنوات لا يزالون يحملون الأفكار الأكاديمية أكثر من تأثرهم بالواقع العملي،

وخاصة إن أكثر الموافقين على هذا المحور هم من حملة الشهادة العليا جامعة وما فوق، ونجد أن أعلى نسبة متوسط حسابي وأقل معدل انحراف معيار كان في الفئة الثالثة من متغير المرتبة الوظيفية حيث كان المتوسط الحسابي لهذه الفئة /3.89/ والانحراف المعياري /0.50/ في حين كان المتوسط الحساب في فئة المدراء ورؤساء الأقسام /3.80، 3.76/ على التوالي.

إما بالنسبة للمحور الثاني ويشير إلى مدى أهمية إعادة هندسة التدريب في التعامل مع الموارد البشرية الفائضة، فقد تبين أن المتوسط الحسابي العام لمحور إعادة هندسة التدريب قد بلغ (3.80) بانحراف معياري قدره (65%) وكان المتوسط الحسابي لدى فئة الذكور (3.87) وهو أعلى من المتوسط العام وأعلى من المتوسط الحسابي لفئة الإناث والذي بلغ /3.71/ علماً أن تشتت القيم الانحرافية لدى الذكور بلغ (0.58) أما لدى الإناث بلغ الانحراف المعياري (0.72)، وهذا يدل على أن فئة الذكور أيضاً أكثر إدراكاً لدور إعادة هندسة التدريب في معالجة مشكلة الموارد البشرية الفائضة من فئة الإناث.

وبلغ أعلى متوسط حسابي لهذا المحور وفقاً لمتغير العمر عند الفئة الثانية (35-45) وبلغ (3.83) والانحراف المعياري بلغ (0.62)، ويدل ذلك على هي أن الأفراد ذوي العمر الفتي هم أكثر إدراكاً للحاجة إعادة هندسة التدريب وتنمية الموارد البشرية.

أما من ناحية المؤهل العلمي فقد بلغت أعلى نسبة للمتوسط الحسابي في فئة حملة الشهادة الثانوية وما دون حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لهذه الفئة (3.83) بانحراف معياري (0.53)، ويمكن القول أن هذه الفئة تشعر بحاجة إلى إعادة تدريب وتنمية أكثر من غيرها من الفئات، خاصة أن أفراد هذه الفئة يملكون مناصب إدارية أكثر من منها تنفيذية لذلك فهم أكثر شعوراً بأهمية التدريب في معالجة الموارد البشرية الفائضة، وهذا يمكن أن يتناسب مع متغير العمر ومتغير الخبرة.

أعلى نسبة في متغير الخبرة بلغ (3.87) عند الفئة الثانية بانحراف معياري (0.69)، ومن ناحية متغير المرتبة الوظيفية نجد أن الفئة الثالثة (رؤساء الدوائر) هم أكثر استجابة لفكرة إعادة هندسة التدريب فقد بلغ المتوسط الحسابي عند هذه الفئة /3.87/ بانحراف معياري قدره (0.54)، ويليه فئة المدراء ورؤساء الأقسام وينسب مقارنة (3.71، 3.70) على التوالي.

كما يتبين لنا أن المتوسط الحسابي العام للمحور الثالث (إعادة توزيع الموارد البشرية) قد بلغ (3.71) بانحراف معياري قدره (0.66)، وكان المتوسط الحسابي لدى فئة الذكور (3.74) وهو أعلى من المتوسط العام وأعلى من المتوسط الحسابي لفئة الإناث والذي بلغ (3.67) علماً أن تشتت القيم الانحرافية لدى الذكور بلغ (0.67)، أما لدى الإناث بلغ الانحراف المعياري (0.66).

وبلغ أعلى المتوسط الحسابي لهذا المحور وفقاً لمتغير العمر عند الفئة الأولى (25-35) وبلغ (3.77) والانحراف المعياري بلغ (0.52).

أما من ناحية المؤهل العلمي فقد بلغت أعلى نسبة من المتوسط الحسابي في فئة حملة الشهادة الجامعية وما فوق ماجستير ودكتوراه فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي لهذه الفئة (3.75) بانحراف معياري (0.64) وأعلى نسبة في متغير الخبرة بلغ (3.94) عند الفئة الأولى بانحراف معياري (0.54)، أما متغير الوظيفة فكان أعلى متوسط حسابس لدى فئة رئيس الدائرة وبلغ متوسطها الحسابي (3.79) يليها فئة رئيس القسم بمتوسط حسابي (3.72) وهي اعلى بقيمة الانحراف المعياري فقد بلغ (0.81).

يتبين أن المتوسط الحسابي العام للمحور الرابع (إعادة هندسة العمليات) قد بلغ (3.61) بانحراف معياري قدره (56%)، وكان المتوسط الحسابي لدى فئة الذكور (3.65) وهو أعلى من المتوسط العام وأعلى من المتوسط الحسابي لفئة الإناث والذي بلغ (3.57) علماً أن تشتت القيم الإنحرافية لدى الذكور بلغ (0.50)، أما لدى الإناث بلغ الانحراف المعياري (0.63).

بلغ أعلى المتوسط الحسابي لهذا المحور وفقاً لمتغير العمر عند الفئة الأولى (25-35) وبلغ (3.73) والانحراف المعياري بلغ (0.54)، أما من ناحية المؤهل العلمي فقد بلغت أعلى نسبة من المتوسط الحسابي في الفئة الثانية فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي لهذه الفئة (3.70) بانحراف معياري (0.68)، وأعلى نسبة في متغير الخبرة بلغ (3.85) عند الفئة الأولى بانحراف معياري (0.51)، أما متغير المستوى الوظيفي كان أعلى متوسط حسابي عند الفئة الأولى والثانية وبلغا الفئة الثالثة بمتوسط حسابي (3.65، 3.65، 3.55) على التوالي.

بهذا يتبين لنا أن المتوسط الحسابي العام للمحور الخامس (تخفيض الموارد البشرية) قد بلغ (3.35) بانحراف معياري قدره (67%)، وكان المتوسط الحسابي لدى فئة الذكور (3.32) وهو أدنى من المتوسط العام وأدنى من المتوسط الحسابي لفئة الإناث الذي بلغ (3.38) علماً أن تشتت القيم الإنحرافية لدى الذكور بلغ (0.67)، أما لدى الإناث بلغ الانحراف المعياري (0.67).

بلغ أعلى المتوسط الحسابي لهذا المحور وفقاً لمتغير العمر عند الفئة الثالثة (46 فأكثر) وبلغ (3.42) والانحراف المعياري بلغ (0.58)، أما من ناحية المؤهل العلمي فقد بلغت أعلى نسبة من المتوسط الحسابي في الفئة الثالثة فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي لهذه الفئة (3.39) بانحراف معياري (0.64) وأعلى نسبة في متغير الخبرة بلغ (3.60) عند الفئة الأولى بانحراف معياري (0.67).

كما بلغ أعلى متوسط حسابي لمتغير الوظيفة كان عند فئة مدير الدائرة بمتوسط حسابي (3.55)، بانحراف معياري 0.58، علماً أن المتوسط العام أقرب للمحايد في الإجابة.

3-3- التحقق من صحة الفرضيات المستخدمة بالبحث أو عدمها.

اعتمد الباحث من اجل دراسة الفرضيات التي تقوم عليها دراسة مشكلة البحث على اختبار قيمة (T) باتجاه واحدة One-Sample Test، وقد قام الباحث بالتحقق من الفرضيات على الشكل التالي:

أولاً: الفرضية الأولى: لا يوجد تأثير لإعادة هندسة الموارد البشرية في معالجة مشكلة الموارد البشرية الفائضة في الشركات السورية

تتطلب الفرضية الأولى من افتراض عدم تأثير إعادة هندسة الموارد البشرية في معالجة الموارد البشرية الفائضة. لإثبات الفرض قام الباحث بإجراء اختبار T-Test على المتغيرات التي تدل على دور إعادة الموارد البشرية في معالجة الموارد الفائضة حيث كانت تضم في استمارة البحث المتغيرات (Q1، Q2، Q5، Q8، Q9، Q10، Q11) وعليه تكون فرضية العدم والفرضية البديلة على الشكل التالي.

فرضية العدم: $H_0: P = 0$ لا يوجد تأثير لإعادة هندسة الموارد البشرية في معالجة مشكلة الموارد البشرية الفائضة في الشركات السورية.

الفرضية البديلة: $H_1: P \neq 0$ يوجد تأثير لإعادة هندسة الموارد البشرية في معالجة مشكلة الموارد البشرية الفائضة في الشركات السورية.

جدول (1-10) اختبار T-test للفرضية الأولى

المجال	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	درجات الحرية	مستوى الدلالة	القرار
إعادة هندسة الموارد البشرية	234	3.9969	0.67338	22.648	233	0.000	دالة

*المصدر من إعداد الباحث وفقاً لاختبار T-test.

نلاحظ من خلال الجدول (1-10) أن قيمة المتوسط الحسابي (3.9969) بانحراف معياري قدره 0.67338، مما يعني لدى العودة إلى مقياس قبول أو رفض الفرضيات أن الفرضية الأولى تتجه نحو الموافقة على هذا الرأي (موافق)، وهذا واضح من خلال الاختبار حيث أن معنوية الدلالة الحسابية (Sig = 0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة القياسي (Sig=0.05) مما يدل على رفض فرضية العدم $H_0: P = 0$ ، وتبني الفرضية البديلة $H_0: P \neq 0$ القائلة بوجود تأثير لإعادة هندسة الموارد البشرية في معالجة مشكلة الموارد البشرية الفائضة في الشركات السورية.

جدول (1- 11) جدول التكرارات والمتوسطات الحسابية لمتغيرات الفرضية الأولى

المتغيرات	الدرجة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية يساعد في إعادة هندسة الموارد البشرية	15	10	9	86	114	4.17
النسبة ب %	6.4	4.3	3.8	36.8	48.7	
تكمال سوق العمل مع احتياجات الشركة يساعد في إعادة هندسة الموارد البشرية	8	18	5	107	96	4.13
النسبة ب %	3.4	7.7	2.1	45.7	41	
إعادة تغيير وظيفة الاختيار والتعيين بناء على المتوفر في سوق العمل يساعد في إعادة هندسة الموارد البشرية	11	27	23	96	77	3.86
النسبة ب %	4.7	11.5	9.8	41	32.9	
إعادة النظر في النظم والقوانين يمكن من إعادة هندسة الموارد البشرية	4	13	30	101	86	4.08
النسبة ب %	1.7	5.6	12.8	43.2	36.8	
إعادة النظر في سياسات التوظيف من خلال الابتعاد عن عمليات التوظيف العشوائي يساعد في إعادة هندسة الموارد البشرية	9	10	19	84	112	4.2
النسبة ب %	3.8	4.3	8.1	35.9	47.9	
إعادة النظر في القوانين الناظمة لسوق العمل يعتبر أساسي في عملية إعادة هندسة الموارد البشرية	12	27	22	93	80	3.86
النسبة ب %	5.1	11.5	9.4	39.7	34.2	
إعادة هندسة الرواتب والأجور عنصر أساسي في إعادة هندسة العمليات	27	24	34	61	88	3.68
النسبة ب %	11.5	10.3	14.5	26.1	37.6	

*المصدر: من إعداد الباحث وفقاً للتوزيعات التكرارية لمتغيرات الدراسة

وبالعودة إلى الجدول (1-11) جدول التكرارات والمتوسطات الحسابية لكل متغير من المتغيرات الداخلة في دراسة وتفسير الفرضية الأولى، نجد أن كل المتغيرات تميل نحو الموافقة والموافقة بشدة وهذا يدل على أهمية هذا المتغير في تفسير الفرضية المذكورة.
ثانياً: الفرضية الثانية: لا يوجد تأثير لإعادة هندسة التدريب في معالجة مشكلة الموارد البشرية الفائضة في الشركات السورية:

تتطلب الفرضية الأولى من افتراض عدم إمكانية إعادة هندسة التدريب في معالجة مشكلة الموارد البشرية الفائضة في الشركات السورية من خلال تأثيرها على إعادة هندسة الموارد البشرية بشكل عام، وتكون فرضية العدم والفرضية البديلة على الشكل التالي:
فرضية العدم: $H_0: P = 0$ لا يوجد تأثير لإعادة هندسة التدريب في معالجة مشكلة الموارد البشرية الفائضة في الشركات السورية
الفرضية البديلة: $H_1: P \neq 0$ يوجد تأثير لإعادة هندسة التدريب في معالجة مشكلة الموارد البشرية الفائضة في الشركات السورية

للتحقق من صدق الفرضية قام الباحث بإجراء اختبار T-Test حيث ضم هذا الفرض متغيرات من استمارة البحث (Q13، Q14، Q15، Q16، Q17، Q18، Q19، Q20).

جدول (1- 12) اختبار T-test للفرضية الثانية

المجال	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	درجات الحرية	مستوى الدلالة	القرار
إعادة هندسة التدريب	234	3.8034	0.6457	19.033	233	0.000	دالة

*المصدر من إعداد الباحث وفقاً لاختبار T-test.

نجد من خلال ملاحظة الجدول رقم (1-12) أن قيمة المتوسط الحسابي Mean (3.8034) بانحراف معياري قدره (0.6457)، مما يعني لدى العودة إلى مقياس قبول أو رفض الفرضيات أن الفرضية الثانية تتجه نحو الموافقة على هذا الرأي (موافق)، وهذا واضح من خلال الاختبار حيث أن معنوية الدلالة الحسابية $Sig = 0.000$ وهي أصغر من مستوى الدلالة القياسي ($Sig = 0.05$) مما يدل على رفض فرضية العدم $H_0: P = 0$ وتبني الفرضية البديلة $H_0: P \neq 0$ ، أي أن هناك تأثير لإعادة هندسة التدريب في معالجة مشكلة الموارد البشرية الفائضة في الشركات السورية.

جدول (1-13) التوزيعات التكرارية والمتوسطات الحسابية لمتغيرات الفرضية الثانية

المتغيرات	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي
الاعتماد على الموارد البشرية المتعلمة يحقق نجاح إعادة هندسة التدريب	التكرارات	11	21	48	113	41
	النسبة بـ %	4.7	9	20.5	48.3	17.5
إعادة هندسة التدريب يساعد تخفيف التضخم الوظيفي بين الوظائف من خلال التأهيل لوظائف أخرى	التكرارات	8	21	27	108	70
	النسبة بـ %	3.4	9	11.5	46.2	29.9
الربط بين التعليم والتدريب العملي يمكن من إعادة هندسة التدريب	التكرارات	7	19	39	117	52
	النسبة بـ %	3	8.1	16.7	50	22.2
التدريب على أساس التدريب في الوقت المناسب يمكن من نجاح إعادة هندسة التدريب	التكرارات	7	19	17	107	84
	النسبة بـ %	3	8.1	7.3	45.7	35.9
التغيير الجذري للمحتوى التدريبي يمكن من إعادة هندسة التدريب	التكرارات	14	31	39	90	60
	النسبة بـ %	6	13.2	16.7	38.5	25.6
يعتبر ضعف التدريب (من خلال السياسات التدريبية والمحتوى التدريبي) أحد أسباب فائض الموارد البشرية.	التكرارات	13	44	52	80	45
	النسبة بـ %	5.6	18.8	22.2	34.2	19.2
إعادة تدريب منخفضي الأداء يمكن من الاستفادة منهم في وظائف شاغرة وعدم الحاجة لإجراء تعيينات جديدة	التكرارات	16	15	40	86	77
	النسبة بـ %	6.8	6.4	17.1	36.8	32.9
الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة التدريب	التكرارات	8	6	25	101	94
	النسبة بـ %	3.4	2.6	10.7	43.2	40.2

*المصدر: من إعداد الباحث وفقاً للتوزيعات التكرارية لمتغيرات الدراسة.

وبالعودة إلى الجدول (1-13) جدول التكرارات والمتوسطات الحسابية لكل متغير من المتغيرات الداخلة في دراسة وتفسير الفرضية الثانية نجد أن كل المتغيرات تميل نحو الموافقة والموافقة بشدة وهذا يدل على أهمية هذا المتغير في تفسير الفرضية المذكورة، باستثناء متغير (يعتبر ضعف السياسات التدريبية والمحتوى التدريبي أحد أسباب فائض الموارد البشرية) فقد كان المتوسط الحسابي عند هذا المتغير أقرب إلى الحيادية، حيث يمكن من خلال التكرارات ملاحظة أن عدد الأفراد الذين أجابوا بحيادية كانوا (52) فرد ويمكن أن يعزى السبب إلى أحد أمرين إما حذراً من المسؤولية في الإجابة فكانوا يكتفون بمحايد أو عدم الفهم الكافي للعبارة المتغير.

وتؤيد دراسة بوحينة 2007 هذا الفرض من خلال تأكيده على أهمية إعادة هندسة التدريب في تحسين وضع الأفراد في الجامعات الجزائرية، من خلال الاهتمام بالعملية التدريبية سواء على

عمليات جديدة أو على العمليات الحالية بالإضافة إلى إعادة توصيف وتعريف أنشطة الموارد البشرية ثالثاً: الفرضية الثالثة: لا يوجد تأثير لإعادة توزيع الموارد البشرية الفائضة في معالجة مشكلة الموارد البشرية الفائضة في الشركات السورية.

تنطلق الفرضية من افتراض عدم وجود تأثير لعنصر إعادة توزيع الموارد البشرية الفائضة في المجالات التي تعاني من فائض على معالجة الموارد البشرية الفائضة. للتحقق من صدق الفرضية قام الباحث بإجراء اختبار One-Sample Test حيث أن العناصر المبينة بين قوسين هي المتغيرات التي تدخل في الإجابة على هذه الفرضية وتحليلها (Q23، Q24، Q25، Q26، Q27، Q28، Q29) وبالتالي تكون فرضية العدم والفرضية البديلة على الشكل التالي: فرضية العدم: $H_0: P = 0$ لا يوجد تأثير لإعادة توزيع الموارد البشرية في معالجة مشكلة الموارد البشرية الفائضة في الشركات السورية. الفرضية البديلة: $H_1: P \neq 0$ يوجد تأثير لإعادة توزيع الموارد البشرية في معالجة مشكلة الموارد البشرية الفائضة في الشركات السورية.

جدول (14-1) اختبار T-test للفرضية الثالثة

القرار	مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العينة	المجال
دالة	0.000	233	15.17 2	0.68023	3.6747	234	إعادة توزيع الموارد البشرية

*المصدر من إعداد الباحث وفقاً لاختبار T-test.

من خلال ملاحظة الجدول رقم (14-1) نجد أن قيمة المتوسط الحسابي 3.6747 بانحراف معياري قدره 0.68023 مما يعني لدى العودة إلى مقياس قبول أو رفض الفرضيات أن الفرضية الأولى تتجه نحو الموافقة على هذا الرأي (موافق) وهذا واضح من خلال الاختبار حيث أن معنوية الدلالة الحسابية $Sig = 0.000$ ، وهي أصغر من مستوى الدلالة القياسي $Sig = 0.05$ مما يدل على رفض فرضية العدم $H_0: P = 0$ ، وتبني الفرضية البديلة $H_1: P \neq 0$ وهي يوجد تأثير لإعادة توزيع الموارد البشرية في معالجة مشكلة الموارد البشرية الفائضة في الشركات السورية.

جدول (15-1) التوزيعات التكرارية والمتوسطات الحسابية لمتغيرات الفرضية

المتغيرات	الترددات	النسبة بـ %	الترددات	النسبة بـ %	الترددات	النسبة بـ %	الترددات	النسبة بـ %
يمكن القيام بإعادة توزيع الموارد البشرية من خلال استراتيجيات الإعارة	23	9.8	46	19.7	39	16.7	94	40.2
	23	9.8	42	17.9	40	17.1	32	13.7
استخدام طريقة النذب للقيام بإعادة توزيع الموارد البشرية لمعالجة الفائض	23	9.8	42	17.9	40	17.1	95	40.6
	23	9.8	42	17.9	40	17.1	34	14.5
إيقاف التعيينات في الوظائف التي تعاني من فائض يساعد في معالجة مشكلة الموارد البشرية الفائضة	6	2.6	17	7.3	26	11.1	79	33.8
	6	2.6	17	7.3	26	11.1	106	45.3
الحد من التعيينات بشكل عام لفترة مؤقتة لحين معالجة الموارد البشرية الفائضة	8	3.4	26	11.1	33	14.1	90	38.5
	8	3.4	26	11.1	33	14.1	77	32.9
استخدام أسلوب الحوافز المادية والتسهيلات لإجراء التنقلات بين الفروع والمناطق يساعد في إعادة توزيع الموارد البشرية	5	2.1	30	12.8	19	8.1	70	29.9
	5	2.1	30	12.8	19	8.1	110	47

3.48	49	92	40	29	24	التكرارات	التعاون بين القطاع العام والخاص في مسألة التشغيل وإعادة التوزيع يخفف الضغط الحاصل في الشركة
	20.9	39.3	17.1	12.4	10.3	النسبة بـ %	
3.74	72	81	47	15	19	التكرارات	نقل الموظفين من مناطق أخرى يخفف الفائض الحاصل في المناطق ذات الموارد البشرية الفائضة
	30.8	34.6	20.1	6.4	8.1	النسبة بـ %	

*المصدر: من إعداد الباحث وفقاً للتوزيعات التكرارية لمتغيرات الدراسة.

رابعاً: الفرضية الرابعة: لا يوجد تأثير إعادة هندسة العمليات في معالجة مشكلة الموارد البشرية الفائضة في الشركات السورية.

تتطلب الفرضية الرابعة من افتراض أنه لا يوجد تأثير لإعادة هندسة العمليات في معالجة مشكلة الموارد البشرية، وتضم المتغيرات التالية من استمارة البحث. للتحقق من صدق الفرضية قام الباحث بإجراء اختبار One-Sample Test حيث أن العناصر المبينة بين قوسين هي المتغيرات التي تدخل في الإجابة على هذه الفرضية وتحليلها.

(Q30، Q31، Q32، Q33، Q34، Q43، Q35، Q40، Q37، Q41، Q42، Q39، Q48، Q49) وبالتالي تكون فرضية العدم والفرضية البديلة على الشكل التالي:

فرضية العدم: $H_0: P = 0$ لا يوجد تأثير إعادة هندسة العمليات في معالجة مشكلة الموارد البشرية الفائضة في الشركات السورية.

الفرضية البديلة: $H_1: P \neq 0$ يوجد تأثير إعادة هندسة العمليات في معالجة مشكلة الموارد البشرية الفائضة في الشركات السورية.

جدول (16-1) اختبار T- test للفرضية الرابعة

المجال	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	درجات الحرية	مستوى الدلالة	القرار
إعادة هندسة العمليات	234	3.6298	0.5506	17.497	233	0.000	دالة

*المصدر من إعداد الباحث وفقاً لاختبار T-test.

من خلال ملاحظة الجدول رقم (16-1) نجد أن قيمة المتوسط الحسابي 3.6298 بانحراف معياري قدره 0.5506 مما يعني لدى العودة إلى مقياس قبول أو رفض الفرضيات أن الفرضية الأولى تتجه نحو الموافقة على هذا الرأي (موافق) وهذا واضح من خلال الاختبار حيث أن معنوية الدلالة الحسابية $Sig = 0.000$ وهي أصغر من مستوى الدلالة القياسي $Sig = 0.05$ مما يدل على رفض فرضية العدم $H_0: P = 0$ وتبني الفرضية البديلة $H_0: P \neq 0$ وهي يوجد تأثير إعادة الهيكلة التنظيمية في معالجة مشكلة الموارد البشرية الفائضة في الشركات السورية.

وهذا يمكن أن يتفق مع دراسة كامبيرون في عام 1994 من حيث أن الاستراتيجية الأساسية المستخدمة في تصغير حجم الشركة هي استراتيجية إعادة تصميم الأعمال، من خلال استبعاد الأعمال المتكررة والروتينية وعدم الازدواج، دمج العمليات والوحدات الإنتاجية المتشابهة، استبعاد لبعض العمليات غير الربحية، إعادة تصميم العمليات، إعادة تصميم الأعمال.

كما إنها تتفق مع دراسة فريمان عام 1994 في أن تخفيض الموارد البشرية يمكن أن يتحقق من خلال التغيير الشامل للشركة ككل، إلا أنها تختلف مع نفس الدراسة من حيث إمكانية استخدام التغيير الجزئي والمتدرج والتحسين المستمر.

جدول (1-17) التوزيعات التكرارية والمتوسطات الحسابية لمتغيرات الفرضية الرابعة

المتغيرات	بشدة رأى المتوسط	بشدة رأى المتوسط	بشدة رأى المتوسط	بشدة رأى المتوسط	بشدة رأى المتوسط	بشدة رأى المتوسط
التركيز على العمليات الأساسية يساعد في إعادة هندسة العمليات	التكرار	11	33	48	88	54
	النسبة	4.7	14.1	20.5	37.6	23.1
تغيير العمليات بشكل أفضل وأبسط في الشركة يمكن من تطبيق إعادة هندسة العمليات	التكرار	11	40	40	85	58
	النسبة	4.7	17.1	17.1	36.3	24.8
الحد من التضارب والازدواجية في العمل يحقق هدف إعادة هندسة العمليات	التكرار	13	26	17	78	100
	النسبة	5.6	11.1	7.3	33.3	42.7
الاستغناء عن العمل الورقي يساعد في إعادة هندسة العمليات	التكرار	24	38	27	72	73
	النسبة	10.3	16.2	11.5	30.8	31.2
إعادة هندسة الأساليب الإدارية من مقومات إعادة هندسة الشركة	التكرار	3	21	38	86	86
	النسبة	1.3	9	16.2	36.8	36.8
يعتبر الخلل في الهيكل التنظيمي سببا في ظهور مشكلة الموارد البشرية الفائضة	التكرار	24	23	46	68	73
	النسبة	10.3	9.8	19.7	29.1	31.2
تبسيط إجراءات العمل يساعد في إعادة هندسة الشركة وبالتالي معالجة الفائض	التكرار	13	31	42	102	46
	النسبة	5.6	13.2	17.9	43.6	19.7
تخفيف عدد الوظائف الحالية يساعد في إعادة هندسة الشركة والهيكل التنظيمي من أجل معالجة الفائض	التكرار	20	42	50	89	33
	النسبة	8.5	17.9	21.4	38	14.1
إعادة التنظيم على أساس فرق العمل (التنظيم الأفقي) يعتبر مقوم أساسي في إعادة هندسة العمليات	التكرار	10	29	62	93	40
	النسبة	4.3	12.4	26.5	39.7	17.1
إعادة تصميم العمل الذي يعتمد على أساس التخصص يسهم في إعادة هندسة الشركة	التكرار	15	28	35	108	48
	النسبة	6.4	12	15	46.2	20.5
توسيع أعمال الشركة من خلال منتجات جديدة أحد مقومات إعادة هندسة الشركة	التكرار	8	12	16	97	101
	النسبة	3.4	5.1	6.8	41.5	43.2
دمج المهام والعمليات المتشابهة يمكن من إعادة تنظيم جيد للشركة	التكرار	11	28	31	105	59
	النسبة	4.7	12	13.2	44.9	25.2
أتمتة عمليات الموارد البشرية تساعد في معالجة مشكلة الموارد البشرية من خلال تحسين إدارة الموارد البشرية	التكرار	8	19	24	110	73
	النسبة	3.4	8.1	10.3	47	31.2
إحلال التقانة الحديثة محل العنصر البشري يحد من الحاجة لموارد بشرية وبالتالي يمكن من إعادة تنظيم الشركة	التكرار	16	32	38	96	52
	النسبة	6.8	13.7	16.2	41	22.2

*المصدر: من إعداد الباحث وفقاً للتوزيعات التكرارية لمتغيرات الدراسة.

خامساً: الفرضية الخامسة: لا يوجد اختلاف في الاتجاهات المستجيبين حول أهمية استراتيجية تخفيض الموارد البشرية

لا يوجد اختلاف في اتجاهات الأفراد المستجيبين حول استخدام استراتيجيات تخفيض الموارد البشرية في سبيل معالجة فائض الموارد البشرية. وقد استخدم الباحث المتغيرات التالية لدراسة اتجاهات المستجيبين حول استراتيجيات تخفيض الموارد البشرية (Q52، Q53، Q54، Q55،

Q56، Q57، Q58، Q59، Q60) وتكون الفرضية على الشكل التالي:

الفرضية العدم: $H_0: P = 0$ لا يوجد اختلاف في الاتجاهات المستجيبين حول أهمية استراتيجية تخفيض الموارد البشرية.

الفرضية البديلة: $H_1: P \neq 0$ يوجد اختلاف في الاتجاهات المستجيبين حول أهمية استراتيجيات تخفيض الموارد البشرية.

لدراسة الفروق بين المستجيبين قام الباحث بمقارنة المتوسط الحسابي للبند المتعلق باستراتيجيات التخفيض وتضم المتغيرات التالية. واستخدم الباحث اختبار T-Test لمعرفة مدى معنوية الإجابات وكانت النتائج على الشكل التالي:

جدول (18-1) التوزيعات التكرارية والمتوسطات الحسابية لمتغيرات الفرضية

الانحراف عن المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي	مستوى الدلالة	درجات الحرية	T	المتغيرات
-0.150	2.85	0.078	233	-1.769	تخفيض الموارد البشرية عن طريق الاستغناء عن نسبة محددة من كل قسم
1.090	4.09	0.000	233	15.070	الإحالة المبكرة للتقاعد يسهم في تخفيض الموارد البشرية الفائضة
0.885	3.88	0.000	233	11.271	إعطاء مكافآت تشجيعية لإنهاء خدمة بعض الموظفين الذين لا تحتاج لهم المؤسسة
-0.128	2.87	0.160	233	-1.411	استخدام أسلوب الفصل بسبب الغياب
-0.329	2.67	0.000	233	-3.892	التسريح المؤقت لحين إعادة تنظيم المؤسسة أو توسع أعمالها وإعادتهم بعد حل المشكلة
0.991	3.99	0.000	233	13.322	استخدام استراتيجيات مكافآت التقاعد المبكر
0.231	3.23	0.011	233	2.570	إنهاء خدمة منخفضي الأداء.
0.521	3.52	0.000	233	6.522	التخلص من الموارد البشرية المؤقتة والاعتماد على الموارد البشرية الثابتة يساعد في إدارة الموارد البشرية الفائضة بالشكل الأمثل
0.051	3.05	0.567	233	0.574	الاستغناء عن أقسام بأكملها وإعادة توزيع الموارد البشرية.
3.351					المتوسط الحسابي للعبارات

*المصدر: من إعداد الباحث وفقاً للتوزيعات التكرارية لمتغيرات الدراسة

من خلال الجدول (18-1) نجد أن متوسط اتجاهات الأفراد حول استخدام استراتيجيات تخفيض الموارد البشرية 3.351، وهي قيمة أكبر من المتوسط الحسابي العام 3/ وتتجه نحو الموافقة على أهمية استخدام سياسات التخفيض في معالجة فائض الموارد البشرية، ولكن إذا ما قمنا بدراسة كل سياسة من السياسات على حدة لوجدنا أن المتغير رقم 53/ في استمارة البحث كانت بأعلى متوسط حسابي وقد وصل إلى 4.09/ ويشير هذا المتغير إلى استخدام التقاعد المبكر في عملية معالجة فائض الموارد البشرية، ويليه المتغير رقم 57/ ويشير إلى استخدام المكافآت في تطبيق التقاعد المبكر لأجل تخفيض الموارد البشرية في سبيل إعادة هيكلتها، وقد وصل المتوسط الحسابي لهذا المتغير إلى (3.99) ويليه المتغير رقم 54/ ويشير إلى إعطاء مكافآت تشجيعية لإنهاء خدمة بعض الأفراد، وقد وصل المتوسط الحسابي إلى 3.88/. أما بالنسبة لبقية المتغيرات

كانت تشير إلى تخفيض قسري للموارد البشرية وكانت الإجابات أن الإجابات كانت تتجه إلى عدم الموافقة على التخفيض القسري، وهذه الفرضية تتفق مع دراسة كامرون 1994 من ناحية أهمية التخفيض الاختياري في معالجة الموارد البشرية الفائضة.

الفصل الثاني

التحليل العاملي

1 تطبيق التحليل العاملي لعنصر إعادة هندسة الموارد البشرية.

2 تطبيق التحليل العاملي لعنصر إعادة هندسة العمليات.

3 تطبيق التحليل العاملي لعنصر إعادة توزيع الموارد البشرية الفائضة.

4 تطبيق التحليل العاملي لعنصر تخفيض الموارد البشرية.

التحليل العاملي Factor Analysis.

يستخدم التحليل العاملي كوسيلة لخفض العدد الكبير من المتغيرات *Variables* إلى عدد أقل يصلح لقياس تكوين أو تكوينات غير قابلة للملاحظة المباشرة، بمعنى أن التحليل العاملي يقوم ببناء مجموعة جديدة من المتغيرات المحددة على العلاقات في مصفوفة الارتباط، حيث يحول مجموعة المتغيرات إلى مجموعة جديدة من المتغيرات المركبة، أو المكونات الأساسية التي لا ترتبط كل منها بالأخرى. والتحليل العاملي هو اصطلاح عام يطلق على نوع معين من طرق التحليل الإحصائي للمتغيرات المتعددة، ويهدف أساساً إلى تعريف الهيكل الذي تمثله مصفوفة من البيانات، فهو يتعامل مع مشكلة تحليل هيكل العلاقات المتداخلة بين عدد كبير من المتغيرات (أسئلة الاستقصاء، العبارات والبنود التي تشملها أداة القياس)، وذلك عن طريق تحديد عدد من العوامل المستترة تعرف بالعوامل أو المكونات، إذ يلعب التحليل العاملي دوراً أساسياً في تطبيق الأساليب الأخرى للتحليلات الإحصائية المتقدمة للمتغيرات المتعددة التي تمتاز بقدرتها على التعامل مع متغيرات متعددة، وذلك بغرض فهم العلاقات القائمة بينها.

يمكن استخدام التحليل العاملي لتحويل مجموعة مرتبطة من المتغيرات إلى مجموعة أخرى مستقلة تربطها بالمجموعة الأولى علاقات خطية. وفي كل الأحوال تمثل العلاقة بين المتغيرات الأصلية والعوامل في شكل معادلات على النحو التالي:

$$F_1 = A_{11}X_1 + A_{12}X_2 + \dots + A_{1n}X_n$$

$$F_2 = A_{21}X_1 + A_{22}X_2 + \dots + A_{2n}X_n$$

.

.

$$F_m = A_{m1}X_1 + A_{m2}X_2 + \dots + A_{mn}X_n$$

وعلى الرغم من الجدل المستمر حول الاستخدام الأمثل للتحليل العاملي الذي يشتمل على اختبارات الصلاحية (الثبات) والصدق، فإن كثيراً من الباحثين ينظرون إليه على أنه أسلوب استطلاعي يهدف إلى فحص البيانات بغرض البحث عن الهيكل الذي يعبر عن مجموعة من المتغيرات، وبالتالي هو أداة لتقليل البيانات والتعامل معها وتحديد الهيكل الذي تخفيه بدون أي قيود مسبقة على تقدير المكونات أو عدد المكونات التي تستخلص منها.⁽¹⁾

يبدأ التحليل العاملي ببناء مجموعة جديدة من المتغيرات المحددة على العلاقات في مصفوفة الارتباط، حيث يحول مجموعة المتغيرات إلى مجموعات جديدة من المتغيرات المركبة، أو المكونات الأساسية التي لا ترتبط كل منها بالأخرى. وتدعى التوافيق الخطية للمتغيرات باسم العوامل التي تنتج عن حساب التباين في مجموعة البيانات ككل. ويشكل التوفيق الأفضل المكونات الأساسية الأولى،

(1) رزق الله، عائدة نخلة، دليل الباحثين في التحليل الإحصائي- الاختيار والتفسير، القاهرة، مكتبة عين شمس، الطبعة الأولى، 2002، ص:

وهي العامل الأول، ويحدد المكون الأساسي الثاني التوفيق الخطي الأفضل لمتغيرات لتفسير التباين غير المحسوب في العامل الأول، وهكذا يمكن أن يكون هناك عامل ثالث ورابع وأكثر، وتستمر العملية حتى تصبح جميع البيانات محسوبة، حيث يتم إيقافها بعد استنتاج عدد صغير من العوامل، والخطوات التي بنيت عليها الطريقة في هذا البحث وهي:

1. حساب الإحصاءات الوصفية وتفسيرها.
 2. حساب مصفوفة معاملات الارتباط وتفسيرها.
 3. حساب التباين المفسر على أساس قيم الجذور الكامنة *Eigen values* والتشبعات *Loadings*.
 4. حساب ودراسة مصفوفة المكونات المدورة لكل عنصر على حدة.
- وقد قام الباحث بتقسيم مراحل التحليل وفقاً لهذه الطريقة إلى:

1. تطبيق طريقة التحليل العاملي في دراسة العوامل والعناصر الفرعية التي بنيت عليها مكونات العنصر الأول (إعادة هندسة الموارد البشرية).
2. تطبيق طريقة التحليل العاملي في دراسة العوامل والعناصر الفرعية التي بنيت عليها مكونات العنصر الثاني (إعادة هندسة العمليات).
3. تطبيق التحليل العاملي في تفسير مكونات العنصر الثاني (إعادة توزيع الموارد البشرية الفائضة).
4. تطبيق التحليل العاملي في تفسير مكونات العنصر الثاني (تخفيض الموارد البشرية).

1- تطبيق التحليل العاملي لعنصر إعادة هندسة الموارد البشرية.

من أجل التوصل إلى نتائج أفضل في اختيار المدخل المقترح قام الباحث بإجراء التحليل العاملي على العناصر الداخلة في تشكيل المدخل المقترح، حيث أطلق على العنصر الأول اسم إعادة هندسة الموارد البشرية، والذي يضم مجموعة من العناصر الفرعية التي تشتمل على إعادة هندسة التخطيط إعادة هندسة الاختيار والتعيين، وعناصر تتعلق بدراسة السوق وكذلك إعادة هندسة القوانين والنظم والسياسات النازمة للموارد البشرية، داخل وخارج الشركة، بالإضافة إلى إعادة هندسة الرواتب والأجور والسياسات الخاصة بالرواتب والأجور، بالإضافة إلى إعادة هندسة وظيفة التدريب. كما هو موضح في الملحق رقم (1)، حيث يضم البنود التالية: (Q1، Q2، Q3، Q4، Q5، Q6، Q7، Q8، Q9، Q10، Q11، Q12، Q13، Q14، Q15، Q16، Q17، Q18، Q19، Q20)

1-1- تفسير معاملات الارتباط.

يوضح الجدول (1-2) اختبار Kaiser، واختبار Bartlett's Test كاي تربيع، حيث يفيد هذين الاختبارين في الحكم على مدى كفاية حجم العينة، من خلال اختبار كايزر، وللتأكد من أن مصفوفة معاملات الارتباط ليست مصفوفة واحدة، فلو كانت المصفوفة مصفوفة واحدة دل هذا على أن معاملات الارتباط بين المتغيرات تامة، وفي هذه الحالة لا يمكن القيام بالتحليل العاملي لعدم

توفر شرط عدم وجود ارتباط تام بين المتغيرات. (1)

جدول (1-2) اختبار K-M-O لمصفوفة معاملات الارتباط

اختبار كايزر وبارليت		
0.828	قيمة اختبار Kaiser-Meyer-Olkin	
1304.955	قيمة كاي تربيع	اختبار بارليت ك ²
0.000	مستوى الدلالة	

*المصدر من إعداد الباحث وفقاً لدراسة مصفوفة معاملات الارتباط

من الجدول (1-2) نجد أن قيمة اختبار كايزر $/0.828/$ ، وتعتبر هذه النسبة عالية للحكم على كفاية حجم العينة، وعليه يمكن القول إن حجم العينة كافٍ لإجراء التحليل العاملي عليها، لأنه كلما اقتربت هذه النسبة من الواحد الصحيح، كلما دل على زيادة كفاية حجم العينة. وعند دراسة مصفوفة الارتباط للمتغيرات تبين أن مصفوفة الارتباط ليست مصفوفة واحدة كما هو مبين بالملحق رقم (4)، هذا يمكن تأكيده من خلال مستوى الدلالة في الجدول رقم (1-2) حيث كانت مستوى الدلالة (0.000) وهي أقل من (0.05) وبالتالي نرفض فرضية عدم القائل بأن مصفوفة معاملات الارتباط هي مصفوفة واحدة، ونقبل الفرضية البديلة وبذلك يتحقق شرط التحليل العاملي على العينة. (2) ثم قام الباحث بإجراء دراسة التباين المفسر استكمالاً للتحليل العاملي.

ومن خلال مصفوفة الارتباط يمكن للباحث الاستدلال على أن هذه المصفوفة قد ضمت مجموعتين من المتغيرات، كل مجموعة تشترك بنسب ارتباط عالية بحيث تكون نسبة الارتباط بين متغير المجموعة الأولى ومتغير المجموعة الثانية ضعيفة. كما هو مبين بالملحق رقم (4) ويتضح للباحث من خلال المصفوفة أن هذه المجموعات قد تم التعبير عنها بالعوامل التي سوف يقوم بشرحها لاحقاً.

2-1- تفسير التباين المفسر لمتغيرات العنصر الأول:

يبين الجدول رقم (2-2) نسبة تباين كل عامل من العوامل التي نتجت عن المرحلة الثانية من التحليل العاملي

جدول (2-2) نسب التباين المفسر للعوامل الداخلة في التفسير

العوامل	القيم الذاتية	نسبة التباين المفسر	نسبة التباين التراكمية التي تفسرها العوامل
1	17.536	%87.679	%54.782
2	1.952	%9.760	%42.657
		%97.439	

*المصدر: من إعداد الباحث

من الجدول رقم (2-2) نجد أن مفردات العنصر الأول المكونة للمدخل المقترح قد تم تلخيصها في عاملين يضمنان $/20/$ متغيراً باستخدام طريقة المكونات الأساسية ذات التتوير

(1) أمين، أسامة ربيع، التحليل الإحصائي لمتغيرات متعددة باستخدام برنامج SPSS، جامعة المنوفية، مصر، القاهرة 2008، ص 189.

(2) أمين، أسامة ربيع، مرجع سابق الذكر، 2008، ص 189.

المتعامد، ووفقا لقيم الجذر الكامن *Initial Eigen values* على التوالي، حيث أن معيار استخلاص العوامل من المتغيرات هو ألا يقل الجذر الكامن للعامل المستخلص عن الواحد الصحيح حتى لو كانت هناك تشعبات ذات دلالة على ذلك العامل، حيث نجد أن قيمة الجذر الكامن للعامل الأول هي 17.536، وقيمة العامل الثاني هي 1.952، أما باقي العوامل فقد تم إهمالها لأن قيمة الجذر الكامن لها أقل من الواحد الصحيح كما هو مبين بالملحق رقم (4). وبالعودة إلى الجدول (2-1) نجد أن هذين العاملين قد ساهما معاً في تفسير ما نسبته 97.439% من التباين الكلي، وكانت نسبة التباين للعامل الأول والعامل الثاني 54.782%، 42.657% على التوالي.

1-3- تفسير المكونات المدورة لعنصر إعادة هندسة الموارد البشرية.

ذكرنا سابقاً أن العنصر الأول يتمثل بإعادة هندسة الموارد البشرية، ويتضمن هذا العنصر في استبانة البحث العبارات التالية: (Q1، Q2، Q3، Q4، Q5، Q6، Q7، Q8، Q9، Q10، Q11، Q12، Q13، Q14، Q15، Q16، Q17، Q18، Q19، Q20) ولدى إجراء التحليل العاملي على بنود الاستبيان الممثلة لهذا العنصر ظهرت النتائج التالية. وقد نتج من التحليل العاملي على مكونات عنصر إعادة هندسة الموارد البشرية مكونين أساسيين (عاملين)، وتوزعت عبارات الاستمارة المفسرة لهذا العنصر وعددها 20/ على هذين المكونين كما هو موضح في الجدول رقم (2-3).

جدول (2-3) نتائج تدوير العوامل لعنصر إعادة هندسة الموارد البشرية

الرقم	إعادة هندسة وظيفة الموارد البشرية	المعاملات	إعادة هندسة العملية التدريبية وإعادة هندسة الرواتب	المعاملات
1	إعادة هندسة الرواتب والأجور	0.972	الحاجة لتلافي ضعف التدريب	0.947
2	تحديد الاحتياجات	0.966	إعادة هندسة الاستقطاب	0.93
3	إعادة هندسة سياسات الشركة الخاصة بالتوظيف	0.952	رأس المال المعرفي	0.928
4	تخطيط طويل الأجل	0.923	التدريب بالوقت الملائم	0.875
5	تكامل الاحتياجات	0.851	الخلل في الرواتب له أثر سلبي	0.826
6	أتمتة العملية التدريبية	0.85	التغيير الجذري لمحتوى التدريب	0.795
7	اعتماد التعيين الداخلي	0.834	إعادة التدريب وتخفيف العبء الوظيفي	0.734
8	إعادة هندسة سوق العمل	0.805		
9	تقادم الأنظمة والقوانين	0.793		
10	تغيير القوانين والنظم الخاصة بالتوظيف	0.792		
11	إعادة تدريب منخفضي الأداء	0.787		
12	الربط بين التدريب والتعليم	0.785		
13	إعادة هندسة الاختيار والتعيين	0.77		

*المصدر: من إعداد الباحث.

للوصول إلى درجة عالية من المصادقية في استخراج المركبات الأساسية تم استبعاد أي متغير يحصل على معامل تحميل على أي من العوامل المستخرجة أقل من 0.5، أو يحصل على

معامل تحميل على أكثر من عامل من العوامل المستخرجة في نفس الوقت. وتُفسر المكونات (العوامل) المدورة على الشكل التالي:

العامل الأول: إعادة هندسة وظيفة الموارد البشرية:

يعد هذا العامل من أهم العوامل المستخلصة من عملية تحليل العنصر الأول ويضم /13/ متغيراً من أصل /20/ متغير من المتغيرات الداخلة في تحليل مكونات العنصر الأول، ويفسر العامل نسبة أكبر من العوامل الأخرى، حيث يفسر هذا العامل نسبة /54.782% من التباين الكلي المفسر، وقد تشبعت حوله أكبر عدد من المتغيرات التالية حسب ترتيبها في أداة الدراسة (Q11، Q1، Q9، Q3، Q2، Q20، Q6، Q10، Q7، Q8، Q19، Q15، Q5) تشير هذه العناصر إلى أن "إعادة هندسة الرواتب والأجور"، و"تحديد الاحتياجات"، و"إعادة هندسة سياسات الشركة الخاصة بالتوظيف"، و"تخطيط طويل الأجل"، و"تكمال الاحتياجات"، و"أتمتة العملية التدريبية"، و"اعتماد التعيين الداخلي"، و"إعادة هندسة سوق العمل"، و"تقادم الأنظمة والقوانين"، و"تغيير القوانين والنظم الخاصة بالتوظيف"، و"إعادة تدريب منخفضي الأداء"، و"الربط بين التدريب والتعليم"، و"إعادة هندسة الاختيار والتعيين". ويمكن العودة للملحق رقم (1) لمعرفة متغيرات تلك العناصر.

يمكن تمثيل العامل الأول بشكل معادلة تضم كل المتغيرات الداخلة تكوينه مع معاملات هذه المتغيرات، على الشكل التالي:

$$F1 = 0.972Q11 + 0.966Q1 + 0.952Q9 + 0.952Q3 + 0.851Q2 + 0.850Q20 + 0.834Q6 + 0.805Q10 + 0.793Q7 + 0.792Q8 + 0.787Q19 + 0.785Q15 + 0.770Q5$$

حيث نجد أن المتغير (Q11) الذي يشير إلى ضرورة إعادة هندسة الرواتب والأجور في سبيل حل مشكلة الموارد البشرية حصل على أعلى نسبة تباين، ثم يليه المتغير (Q1) الذي يشير إلى أن عدم تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية بشكل منهجي ودقيق يؤدي إلى توظيف عشوائي في المؤسسة، الأمر الذي يؤدي إلى ظهور مشكلة الموارد البشرية الفائضة. وهكذا على التوالي حتى نصل إلى المتغير الذي يحمل حوله أقل التشعبات. ولما كانت هذه المتغيرات تجمع بينها خصائص إعادة النظر في وظائف الموارد البشرية يمكن تسمية هذا العامل بعامل "إعادة هندسة وظيفة الموارد البشرية".

العامل الثاني: إعادة هندسة العملية التدريبية وإعادة هندسة الرواتب:

يأتي هذا العامل بالدرجة الثانية من الأهمية، ويفسر هذا العامل نسبة 42.657% من التباين الكلي المفسر، وقد تشبعت حوله /7/ متغيرات من المتغيرات الـ /20/ المفسرة للعنصر الأول (Q18، Q4، Q13، Q16، Q12، Q17، Q14)

وقد شمل على "يعتبر ضعف التدريب (من خلال السياسات التدريبية والمحتوى التدريبي) أحد أسباب فائض الموارد البشرية، إعادة هندسة وظيفة الاستقطاب يساعد في إعادة هندسة الموارد

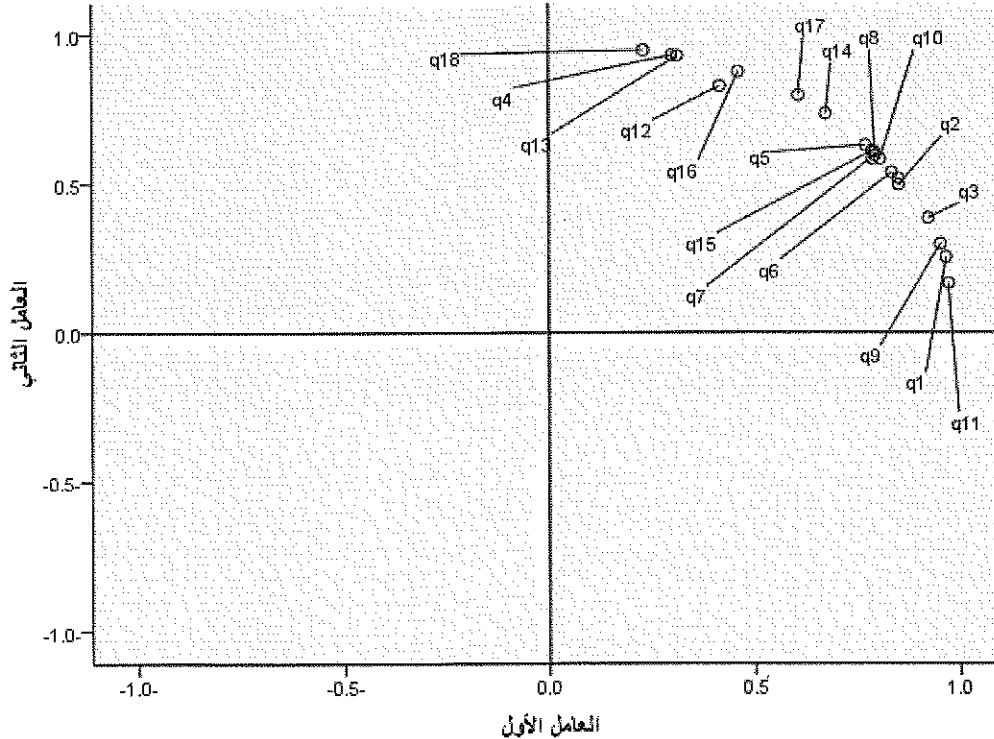
البشرية، الاعتماد على الموارد البشرية المتعلمة (رأس المال المعرفي) يحقق نجاح إعادة هندسة التدريب، التدريب على أساس التدريب في الوقت المناسب يمكن من نجاح إعادة هندسة التدريب، الخلل في الرواتب والأجور سبباً للتوظيف العشوائي، التغيير الجذري للمحتوى التدريبي يمكن من إعادة هندسة التدريب، إعادة هندسة التدريب يساعد تخفيف التضخم الوظيفي بين الوظائف من خلال التأهيل لوظائف أخرى" ولأن أغلب المتغيرات كانت تدور حول العملية التدريبية يمكن للباحث أن يطلق عليها اسم إعادة هندسة العملية التدريبية وإعادة هندسة الرواتب.

1-4- تحليل إسقاط المتغيرات على المستوى العاملي:

من خلال العودة إلى الجدول رقم (2-4) والذي يمثل درجات الشبوع للمتغيرات الداخلة في التحليل، يمكن ملاحظة معاملات الشبوع التي تفسر جودة تمثيل المتغيرات على العوامل، ويعرف معامل شبوع المتغير بمدى إسهامات هذا المتغير في العوامل الأخرى، بمعنى آخر، هو مربع معامل الارتباط المتعدد (R^2) بين المتغير والعوامل *Factors* كمتغيرات مستقلة وتحسب بالمعادلة التالية:

$$C_j = \sum_{i=1}^m a_{ij}^2$$

ويمكن تمثيل المتغيرات على العوامل على شكل بياني كما في الشكل رقم (6)



الشكل رقم (6) دائرة الارتباط لمتغيرات عنصر إعادة هندسة الموارد البشرية

*المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل العاملي

حيث أن: Q1: تحديد الاحتياجات، Q2: تكامل الاحتياجات، Q3: تخطيط طويل الأجل، Q4: إعادة هندسة

الاستقطاب، Q5: إعادة هندسة الاختيار والتعين، Q6: اعتماد التعيين الداخلي، Q7: تقادم الأنظمة والقوانين، Q8: تغيير القوانين والنظم الخاصة بالتوظيف، Q9: إعادة هندسة سياسات الشركة الخاصة بالتوظيف، Q10: إعادة هندسة سوق العمل، Q11: إعادة هندسة الرواتب والأجور، Q12: الخلل في الرواتب له أثر سلبي، Q13: رأس المال المعرفي، Q14: إعادة التدريب وتخفيف العبء الوظيفي، Q15: الربط بين التدريب والتعليم، Q16: التدريب بالوقت الملائم، Q17: التغيير الجذري لمحتوى التدريب، Q18: الحاجة لتلافي ضعف التدريب، Q19: إعادة تدريب منخفضي الأداء، Q20: أتمتة العملية التدريبية.

حيث تم تمثيل المتغيرات الداخلة في العنصر الأول على محاور تمثيل العوامل (دائرة الارتباط)، وهي تمثيل المتغيرات على المحاور العاملة، بحيث يمكن من خلال هذا التمثيل البياني دراسة مدى الارتباط بين المتغيرات مع بعضها البعض من جهة، ودراسة جودة تمثيل المتغيرات على عواملها من جهة ثانية، كما هو موضح بالشكل رقم (6)، فكلما كانت المتغيرات قريبة من محور الدائرة المحيطة بالمحاور (العوامل) كانت جودة تمثيل البيانات أكبر، بمعنى آخر، أهمية هذا العنصر في المدخل المقترح تكون أكبر كلما كانت جودة التمثيل أعلى. إذ من خلال الشكل السابق يتبين أن المتغيرات تتمركز بالقرب من محيط الدائرة، وهذا ما يدل على جودة تمثيل عالية للمتغيرات على عواملها.⁽¹⁾

ومن جهة أخرى، ومن خلال الشكل (6) يمكن الاستدلال على قوة العلاقة بين المتغيرات الداخلة في تشكيل العوامل الناتجة عن تحليل العوامل المدورة، حيث أنه كلما كانت المتغيرات تشكل فيما بينها زاوية مغلق (أي قريبة من بعضها) كانت العلاقة بين المتغيرات قوية.⁽²⁾

5-1- دراسة مكونات عنصر إعادة هندسة الموارد البشرية بناءً على درجات التشبع.

يوضح الجدول رقم (2-4) درجات المتغيرات الداخلة في عنصر "إعادة هندسة العمليات" ودرجات تشبعها وارتباطها بعواملها، ومن خلال هذه التشبعات يمكن الحكم على مدى تأكيد إدارة المؤسسة العامة للاتصالات ممثلة بالمستجيبين لبنود الاستبانة على العوامل ومتغيرات العنصر الثاني (إعادة هندسة الموارد البشرية)، كما أنها يمكن أن توضح مدى جودة تمثيل تلك المتغيرات والعوامل للعنصر المكون للمدخل المقترح للتعامل مع الموارد البشرية في الشركات السورية.

(1) <http://www.jmasi.com/ehsa/correlation/factorany.htm>, 10/2010.

(2) <http://www.jmasi.com/ehsa/correlation/factorany.htm> 10/2010.

الجدول رقم (4-2) جدول تشيعات المتفكرات على العوامل لمتفكرات عنصر إعادة هندسة الموارد البشرية

0.959	إعادة هندسة التدريب	الرواتب والأجور		النظم والقوانين		الاستقطاب		تخطيط الموارد البشرية	
		0.973	إعادة هندسة الرواتب والأجور	0.981	تقديم الأنظمة والقوانين	0.954	إعادة هندسة الاستقطاب	0.998	تحديد الاحتياجات
0.99	إعادة التدريب وتخفيف العبء الوظيفي	0.855	الخلل في الرواتب له أثر سلبي	0.995	تغيير القوانين والنظم الخاصة بالتوظيف	0.987	إعادة هندسة الاختيار والتعيين	0.97	تكامل الاحتياجات
0.987	الربط بين التدريب والتعليم			0.995	إعادة هندسة سياسات الشركة الخاصة بالتوظيف	0.983	إعتماد التعيين الداخلي	0.999	تخطيط طويل الأجل
0.976	التدريب بالوقت الملائم			0.987	إعادة هندسة سوق العمل				
0.999	التغيير الجذري لمحتوى التدريب								
0.949	الحاجة لتلافي ضعف التدريب								
0.959	إعادة تدريب منخفضي الأداء								
0.99	أتمتة العملية التدريبية								

*المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل العاملي.

من خلال الجدول (2-4) يمكن نجد أن التشبعات للمتغيرات على العناصر الفرعية كانت على الشكل:

تخطيط الموارد البشرية:

إن أعلى نسبة تشبع لهذا العنصر الفرعي كانت في المتغير /Q3/ وقد حصل على نسبة تشبع تعادل 0.999، والذي يشير إلى ضرورة إعادة التخطيط للموارد البشرية عن الفترة المستقبلية مع الأخذ بالاعتبار مسألة الموارد البشرية الفائضة الأمر الذي يمكن المؤسسة من معالجة فائضة الموارد البشرية لديها، ويليه المتغير /Q1/ الذي حصل على نسبة تشبع 0.998 ويشير إلى أن عملية تحديد الاحتياجات بشكل موضوعي ويراعي ظروف المؤسسة يمكن من إعادة هندسة الموارد البشرية بالشكل إلى يمكن من معالجة مشكلة الموارد البشرية الفائضة، ثم يأتي المتغير /Q2/ وقد حصل على نسبة تشبع تعادل 0.970 ويشير إلى ضرورة التكامل بين احتياجا الشركة وسوق العمل بحيث يتم استقطاب الأفراد بطريقة تعطي للمؤسسة مرونة في التحكم بالموارد البشرية الفائضة لديها. إعادة هندسة الاستقطاب والتعيين:

نجد أن أعلى نسبة تشبع للمتغيرات الداخلة في هذا العنصر كانت للمتغير /Q5/ والذي يشير إلى ضرورة إعادة هندسة عملية الاختيار والتعيين مع الأخذ بالاعتبار البيئة الخارجية ونقصها (سوق العمل)، وقد حصل هذا المتغير على نسبة 0.987، ويليه المتغير /Q6/ ويشير إلى أهمية الاعتماد على التعيينات الداخلية في حال الموارد البشرية الفائضة، وقد حصل على نسبة 0.983، ثم المتغير /Q4/ وحصل على نسبة 0.954 ويشير على أهمية إعادة هندسة وظيفة الاستقطاب في معالجة مشكلة الموارد البشرية الفائضة.

إعادة هندسة النظم والقوانين والسياسات:

حصل كل من المتغير "إعادة هندسة سياسات الشركة الخاصة بالتوظيف" و "تغيير القوانين والنظم الخاصة بالتوظيف" على أعلى نسبة وتعادل 0.995 تم يليهما المتغير "إعادة هندسة سوق العمل" وقد حصل على نسبة تشبع 0.987، والمتغير "تقادم الأنظمة والقوانين" وحصل على نسبة تشبع تعادل 0.981.

الرواتب والأجور:

حصل المتغير "إعادة هندسة الرواتب والأجور" على أعلى نسبة تشبع في هذا العنصر الفرعي 0.973، أما المتغير "الخلل في الرواتب له أثر سلبي" فقد حصل على نسبة 0.855، ولا بد من الإشارة إلى أن كلا المتغيرين يشيران إلى ضرورة إعادة النظر في الرواتب والأجور من أجل إعادة هندسة الموارد البشرية بشكل يمكن من معالجة الموارد البشرية الفائضة.

إعادة هندسة التدريب:

من الجدول نجد أن المتغير "التغيير الجذري لمحتوى التدريب" حصل على أعلى نسبة تشبع وتعادل 0.999، والمتغير "إعادة التدريب و تخفيف العبء الوظيفي" قد حصل على نسبة 0.99، وكذلك المتغير "أتمتة العملية التدريبية" 0.99 "الربط بين التدريب والتعليم" 0.987، وهكذا.

2- تطبيق التحليل العاملي لعنصر إعادة هندسة العمليات.

يقوم تفسير العنصر الثاني بناءً على التحليل العاملي على الخطوات التالية:

1. تفسير معاملات ارتباط المتغيرات المكونة للعنصر الثاني.

2. تفسير التباين المفسر.

3. دراسة وتفسير مصفوفة المكونات (العوامل) المدورة.

2-1- تفسير معاملات الارتباط لمتغيرات العنصر الثاني إعادة هندسة العمليات:

يوضح الجدول (2-5) قيم اختبارين وهما: اختبار Kaiser-Meyer-Olkin Of واختبار Bartlett's Test Of Sphericity كاي تربيع، ويهدف الباحث من هذين الاختبارين إلى الحكم على مدى كفاية حجم العينة من خلال اختبار KMO اختبار كاي تربيع، وللتأكد من أن مصفوفة معاملات الارتباط ليست مصفوفة واحدة، إذ إنه إذا كانت المصفوفة مصفوفة واحدة يعني أن معاملات الارتباط بين المتغيرات تامة، وهذا يلغي الشرط القائل بعدم وجود ارتباطات تامة بين المتغيرات⁽¹⁾.

جدول (2-5) اختبار K-M-O لمصفوفة معاملات الارتباط

اختبار كاي تربيع وبارليت		
0.773	قيمة اختبار Kaiser-Meyer-Olkin	
1501.267	قيمة كاي تربيع	اختبار بارليت ك ²
0.000	Sig.	

*المصدر: من إعداد الباحث بناءً على التحليل العاملي

من الجدول (2-5) نجد أن قيمة اختبار كاي تربيع 0.773 وتعبّر عن نسبة عالية للحكم على كفاية حجم العينة، لذلك يمكن القول بأن حجم العينة كافٍ لإجراء التحليل العاملي عليها. وبالعودة إلى الجدول نفسه نجد أن مستوى معنوية الاختبار هي (0.000) وهي أقل من (0.05)، أي أننا نرفض فرضية العدم القائلة بأن مصفوفة معاملات الارتباط هي مصفوفة واحدة، ونقبل الفرضية البديلة، وبذلك يتحقق شرط التحليل العاملي على العينة. بأن لا تكون مصفوفة معاملات الارتباط للمتغيرات واحدة⁽²⁾، والملحق رقم (5) يبين مصفوفة الارتباط لمتغيرات عنصر إعادة هندسة العمليات. ثم انتقل الباحث بالخطوة الثانية من التحليل العاملي، وهي دراسة التباين المفسر لكل عامل من العوامل على حدة.

2-2- تفسير نسب التباين المفسر:

يوضح الجدول رقم (2-6) نسب التباين المفسرة للعوامل الأولية التي نتجت من التحليل العاملي لمكونات العنصر الثاني (إعادة هندسة العمليات) على الشكل التالي:

جدول (2-6) جدول التباين المفسر الكلي والجنور الكامنة لكل مكون من مكونات عنصر إعادة هندسة العمليات

العوامل	القيم الذاتية	نسبة تباين العوامل	التباين التراكمي
1	17.757	%52.972	%52.972
2	3.187	%42.227	%95.199
المجموع	22	%95.199	

*المصدر: من إعداد الباحث.

(1) أمين، أسامة ربيع. التحليل الإحصائي لمتغيرات متعددة باستخدام برنامج ال SPSS جامعة المنوفية، مصر القاهرة 2008، ص 189.

(2) نفس المرجع السابق، ص 189.

من الجدول (2-6) نجد أن مفردات العنصر الثاني (عنصر إعادة هندسة العمليات) المكون الثاني للمدخل المقترح قد تم تلخيصها بعاملين يضمنان /20/ متغيراً، باستخدام طريقة المكونات الأساسية ذات التدوير المتعامد، ووفقاً لقيم الجذر الكامن Initial Eigen values على التوالي، إذ أن معيار استخلاص العوامل من المتغيرات هو ألا يقل الجذر الكامن للعامل المستخلص عن الواحد الصحيح، حتى لو كانت هناك تشبعات ذات دلالة على ذلك العامل، كما شاهدنا في العنصر الأول. من خلال الجدول السابق نجد أن هذين العاملين قد ساهما معاً في تفسير ما نسبته 95.199% كتباين كلي للمتغيرات، ونجد أن العامل قد فسر أكبر نسبة تفسير من التباينات وقيمتها 52.972% من التباين الكلي، ويأتي العامل الثاني بالدرجة الثانية من الأهمية ويفسر نسبة 42.227% من التباين الكلي. ويمكن ملاحظة معاملات الشبوع للمتغيرات في ظل النتائج المقترحة لتحليل العاملين والعوامل التي تشبعت حولها متغيرات دراسة عنصر إعادة هندسة العمليات، ومعاملات الشبوع تلك تفسر مدى جودة تمثيل المتغيرات على العوامل التي تشبعت حولها.

2-3- تفسير مصفوفة المكونات المدورة لعنصر إعادة هندسة العمليات:

ويوضح الجدول (2-7) المكونات التي فسرت تباين المتغيرات الخاصة بالعنصر الثاني ومسميات هذه المكونات ومتغيراتها، والتي شملت على المتغيرات (Q30، Q31، Q32، Q33، Q34، Q35، Q36، Q37، Q38، Q39، Q40، Q41، Q42، Q43، Q44، Q45، Q46، Q47، Q48، Q49، Q50، Q51) كما هو موضح في الجدول (2-7). ومن أجل الحصول على جودة تمثيل للمتغيرات على العوامل، تم استبعاد كل المتغيرات التي لم تحصل على نسبة تباين أكثر من 50%، وكذلك استبعاد كل المتغيرات التي تشترك في أكثر من عامل مع الأخذ بالاعتبار النسبة العليا في العامل.

جدول (2 - 7) مصفوفة المكونات (العوامل) المدورة لعنصر إعادة هندسة العمليات

المعامل	إعادة الهندسة وتقانة المعلومات وإعادة التصميم	المعامل	إعادة تنظيم العمل وإعادة الهيكلة
0.969	تقليل الإرباك بالتخصص العمل	0.977	1 فرق العمل
0.909	تخفيف العمل الورقي	0.972	2 تقليص الوظائف بشكل مباشر
0.907	إعادة تجميع الأعمال والعمليات	0.931	3 استبدال الموارد البشرية بالتقانة
0.902	التوسع الأفقي للشركة	0.916	4 تغيير الكادر الوظيفي
0.873	إحلال التقانة الحديثة يحد من الحاجة لموارد بشرية مستقبلاً	0.909	5 الحد من بعض الوظائف بالتقانة
0.850	إعادة هندسة الأساليب الإدارية	0.905	6 إعادة التصميم بتبسيط الإجراءات
0.825	خلال الهيكل التنظيمي	0.883	7 توسيع أعمال الشركة وخدماتها
-0.731	التنظيم على أساس موارد بشرية قليلة	0.877	8 تعمل التقانة على الاستغناء عن الموارد البشرية غير المؤهلة
0.718	الأئمة	0.850	9 الاستغناء عن الأعمال عديمة القيمة بالتقانة
		0.822	10 التركيز على العمليات الأساسية
		0.792	11 تغيير طبيعة عمل بعض الوظائف
		0.744	12 تغيير العمليات بشكل أبسط
		0.650	13 تركيز الأعمال

*المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل العاملي

تفسر المكونات (العوامل) المدورة على الشكل التالي:

العامل الأول: إعادة تنظيم العمل وإعادة الهيكلة:

يعتبر هذا العامل من أهم العوامل المستخلصة من تحليل هذا العنصر، ويفسر نسبة 52.972% من التباين الكلي المفسر. وقد تشبعت حوله، متغيرات "فرق العمل 0.977"، "تقليص الوظائف بشكل مباشر 0.972"، "استبدال الموارد البشرية بالتقانة 0.931"، "تغيير الكادر الوظيفي" 0.916، "الحد من بعض الوظائف بالتقانة 0.909"، "إعادة التصميم بتبسيط الإجراءات 0.905"، "توسيع أعمال الشركة وخدماتها 0.883"، "تعمل التقانة على الاستغناء عن الموارد البشرية غير المؤهلة 0.877"، "الاستغناء عن الأعمال عديمة القيمة بالتقانة 0.850"، "التركيز على العمليات الأساسية 0.822"، "تغيير طبيعة عمل بعض الوظائف 0.792"، "تغيير العمليات بشكل أبسط 0.744"، "تركيز الأعمال 0.650". ولما كانت هذه المتغيرات تجمع في خاصيتها إعادة التنظيم يمكن تسمية هذا العامل بعامل إعادة الهندسة عن طريق إعادة تنظيم العمل.

العامل الثاني: إعادة الهندسة وتقانة المعلومات وإعادة التصميم:

يفسر هذا العامل نسبة 42.227% من التباين الكلي المفسر، وقد تشبعت حوله متغيرات "تقليل الإرباك بالتخصص بالعمل" 0.969، "تخفيف العمل الورقي" 0.909، "إعادة تجميع الأعمال والعمليات" 0.907، "التوسع الأفقي للشركة" 0.902، "إحلال التقانة الحديثة محل العنصر البشري يحد من الحاجة لموارد بشرية مستقبلاً، وبالتالي تخفيف الموارد البشرية مع الزمن" 0.873، "إعادة هندسة الأساليب الإدارية" 0.850، "يعتبر الخلل في الهيكل التنظيمي سببا في ظهور مشكلة الموارد البشرية الفائضة" 0.825، "التنظيم على أساس موارد بشرية قليلة" -0.731، "الأتمتة" 0.718، ويمكن أن نطلق على هذا العامل اسم إعادة تنظيم الشركة.

2-4- دراسة مكونات عنصر إعادة هندسة العمليات بناء على درجات التشبع:

يوضح الجدول رقم (2-8) درجات المتغيرات الداخلة في عنصر "إعادة هندسة العمليات" ودرجات تشبعها وارتباطها بعواملها، ومن خلال هذه التشبعات يمكن الحكم على مدى تأكيد إدارة المؤسسة العامة للاتصالات ممثلة بالمستجيبين لبنود الاستبانة على العوامل ومتغيرات العنصر الثاني (إعادة هندسة العمليات)، كما أنها يمكن أن توضح مدى جودة تمثيل تلك المتغيرات والعوامل للعنصر المكون للمدخل المقترح للتعامل مع الموارد البشرية في الشركات السورية.

جدول (2 - 8) جدول تشبعات المتغيرات على العوامل لمتغيرات عنصر إعادة هندسة العمليات

تقانة المعلومات		إعادة التنظيم		إعادة التصميم		إعادة الهيكلة		التغيير الجذري	
التشبع	المتغير	التشبع	المتغير	التشبع	المتغيرات	التشبع	المتغير	التشبع	المتغير
0.978	استبدال الموارد البشرية بالتقانة	0.732	التنظيم على أساس موارد بشرية قليلة	0.978	التوسع الأفقي للشركة	0.998	إعادة التصميم بتبسيط الإجراءات	0.958	التركيز على العمليات الأساسية
0.982	الحد من بعض الوظائف بالتقانة	0.956	فرق العمل	0.965	تقليص الوظائف بشكل مباشر	0.978	تغيير طبيعة عمل بعض الوظائف	0.953	تغيير العمليات بشكل أبسط
0.988	الأصالة	0.976	إعادة تجميع الأصالة والعمليات	0.806	تركيز الأصالة	0.781	الخلل في الهيكل التنظيمي	0.995	تقليل الإرباك بالمتخصص العمل
0.995	إحلال التقانة الحديثة يحد من الحاجة لموارد بشرية مستقبلا			0.814	توسيع أعمال الشركة وخدماتها			0.979	تخفيف العمل الورقي
0.990	تعمل التقانة على الاستغناء عن الموارد البشرية غير المؤهلة							0.964	إعادة هندسة الأساليب الإدارية
0.998	الاستغناء عن الأصالة عديمة القيمة بالتقانة							0.791	تغيير الكادر الوظيفي

*المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل العاملي

التغيير الجذري للعمليات:

من خلال الجدول السابق نجد أن المتغيرات المكونة للعنصر الفرعي الأول مع درجات تشبعها على الشكل التالي:

المتغير /Q32/ قد حصل على أعلى نسبة تشبع وبلغت 0.995، ويشير في قائمة الاستبيان إلى ضرورة تقليل التضارب والازدواجية في العمل، ولا بد من الإشارة إلى أن كل متغيرات هذا العنصر كانت ذات نسبة تشبع عالية، وهذا يدل على أن جودة تمثيل هذا العنصر (التغيير الجذري للعمليات) تعتبر جودة عالية. ما يدل على أهمية هذا العنصر في المدخل المقترح وهكذا حسب الجدول السابق.

إعادة الهيكلة التنظيمية:

من خلال الجدول نجد أن متغير "إعادة التصميم بتبسيط الإجراءات" قد حصل على أعلى جودة تمثيل بنسبة 0.998، ونجد أن "تغيير طبيعة عمل بعض الموظفين" جاء بالدرجة الثانية، و"الخلل في الهيكل التنظيمي" كان نسبة تشبعاته أقل، وهذا يمكن أن يعزى إلى أن المستجيبين لا يعتبرون أن الخلل في الهيكل التنظيمي هو السبب الرئيسي في مشكلة الموارد البشرية، إنما كانت هناك أسباب أخرى تتعلق بالتنظيم والقوانين والتشريعات، وكذلك سوء توزيع الموارد البشرية على الوحدات الإدارية.

إعادة التصميم:

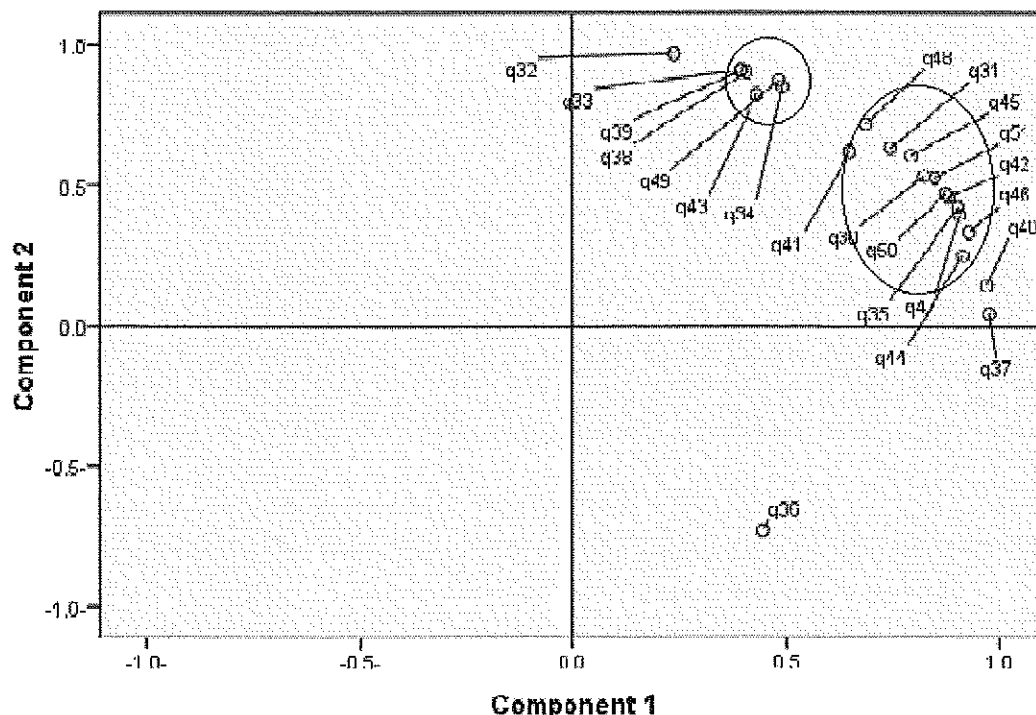
"التوسع الأفقي للشركة" 0.978، "تقليص الوظائف بشكل مباشر" 0.965، "تركيز الأعمال" 0.806، "توسيع أعمال الشركة وخدماتها" 0.814

إعادة التنظيم:

نجد أن "التنظيم الذي يعتمد على موارد بشرية قليلة هو تنظيم مثالي لإعادة هندسة العمليات" 0.732، "إعادة التنظيم على أساس فرق العمل (التنظيم الأفقي)" يمكن أن يعتبر مقوماً أساسياً في إعادة هندسة العمليات 0.956، و"دمج المهام والعمليات المتشابهة بحيث تؤدي من قبل موظف واحد" يؤدي إلى إعادة تنظيم جيد للشركة 0.976.

تقانة المعلومات:

"استبدال الموارد البشرية بالتقانة" 0.978 "الحد من بعض الوظائف بالتقانة" 0.982، و"الأمثلة" 0.988، و"إحلال التقانة الحديثة محل العنصر البشري يحد من الحاجة لموارد بشرية وبالتالي يمكن من إعادة تنظيم الشركة" 0.995، "تمكّن تقانة المعلومات من الاستغناء عن الموارد البشرية غير المؤهلة أو المتعلمة" 0.990، "الاستغناء عن الأعمال عديمة القيمة بالتقانة" 0.998.



الشكل رقم (7) دائرة الارتباط لمتغيرات عنصر إعادة هندسة العمليات

حيث أن كل متغير يفسر على الشكل التالي^(*): Q30: التركيز على العمليات الأساسية، Q31: تغيير العمليات بشكل أبسط، Q32: تقليل الإرباك بالتخصص العمل، Q33: تخفيف العمل الورقي، Q34: إعادة هندسة الأساليب الإدارية، Q35: إعادة التصميم بتبسيط الإجراءات، Q36: التنظيم على أساس موارد بشرية قليلة، Q37: فرق العمل، Q38: التوسع الأفقي للشركة، Q39: إعادة تجميع الأعمال والعمليات، Q40: تقليص الوظائف بشكل مباشر، Q41: تركيز الأعمال، Q42: توسيع أعمال الشركة وخدماتها، Q43: الخلل في الهيكل التنظيمي، Q44: تغيير الكادر الوظيفي، Q45: تغيير طبيعة عمل بعض الوظائف، Q46: استبدال الموارد البشرية بالتقانة، Q47: الحد من بعض الوظائف بالتقانة، Q48: الأتمتة، Q49: إحلال التقانة الحديثة يحد من الحاجة لموارد بشرية مستقبلاً، Q50: تعمل التقانة على الاستغناء عن الموارد البشرية غير المؤهلة، Q51: الاستغناء عن الأعمال عديمة القيمة بالتقانة

ومن خلال الشكل (7) نجد أن أغلب المتغيرات متمركز على محيط الدائرة، حيث تتبين للباحث جودة تمثل تلك المتغيرات للعوامل الداخلة بها، ما عدا المتغير /Q38/ يقع في الجانب المقابل على محور العامل الثاني، وهذا يدل على علاقة ارتباط عكسية بين هذا المتغير والعامل الممثل له، ولو نظرنا إلى جدول العوامل المدور نجد أن قيمة التباين لهذا العامل تأخذ إشارة سالبة (-0.731-) وهذا يدل على صحة قول الباحث بأن هذا المتغير يأخذ منحناً عكسياً في علاقة الارتباط. حيث يشير هذا المتغير إلى أن الشركة الجيدة هي الشركة التي تعتمد على موارد بشرية قليلة، ومن خلال التحليل العاملي أغلب المستجيبين وبنسبة 73.1% لا يؤيدون هذا الرأي، ولو نظرنا إلى الوسط الحسابي لهذا المتغير نجد أن أغلب الإجابات تقع بين (1) و (2) أي غير الموافق

(*) للتوضيح أكثر تمكن العودة للملحق رقم (1) الذي يمثل استبيان الدراسة والتي توضح المتغيرات مع أرقامها.

بشدة وغير الموافق.

3- تطبيق التحليل العاملي لعنصر إعادة توزيع الموارد البشرية الفائضة.

على غرار العنصرين السابقين سوف نقوم بتحليل مكونات العنصر الثالث بإتباع الخطوات التالية:

1. تفسير معاملات ارتباط المتغيرات المكونة للعنصر الثاني.
2. تفسير التباين المفسر.
3. دراسة وتفسير مصفوفة المكونات (العوامل) المدورة.
4. دراسة وتفسير مصفوفة التميز والقبول والضعف للمكونات الناتجة عن الدراسة.

3-1- تفسير معاملات الارتباط لمتغيرات إعادة توزيع الموارد البشرية:

من خلال دراسة مصفوفة الارتباط لمتغيرات العنصر الثالث، ومن خلال اختبار كايزر لملائمة حجم العينة واختبار (كا²) بالعودة إلى الملحق رقم (6)، تبين للباحث إمكانية إجراء التحليل العاملي على بنود العنصر الثالث.

وتبين من خلال مصفوفة الارتباط أن هناك مجموعتين مستقلتين عن بعضهما البعض كل مجموعة تضم عدداً من المتغيرات ذات ارتباط عالٍ فيما بينها، وارتباطها مع المتغيرات من المجموعة الأخرى يعتبر ضعيف كما هو مبين بالملحق رقم (6)، وهذا ما يمكن تأكده من خلال تدوير العوامل حيث تعطي نفس النتيجة.

3-2- تفسير التباين المفسر.

يوضح الجدول رقم (2-9) نسب التباين المفسر للعوامل الأولية التي نتجت من التحليل العاملي لمكونات العنصر الثالث (إعادة التوزيع) على الشكل التالي:

جدول (2-9) جدول التباين المفسر الكلي والجذور الكامنة لكل مكون من مكونات عنصر إعادة توزيع الموارد البشرية الفائضة

العوامل	الجذر الكامن	التباين المفسر %	التباين الكلي %
1	7.235	%57.664	%57.664
2	1.495	%39.341	%97.005
المجموع		%97.005	

*المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل العاملي.

إن العوامل التي تشبعت حولها متغيرات الدراسة في دراسة العنصر الثالث قد فسرت نسبة %97.005 من التباين، وهي أيضاً نسبة أعلى من النسبة المقبولة للأبحاث الاجتماعية والتي %30⁽¹⁾، وقد كان العامل الأول قد فسر نسبة %57.664 من التباين الكلي يليه العامل الثاني بنسبة %39.341 من التباين الكلي. أما بقية المكونات فقد قام الباحث بإهمالها لأن قيمة الجذر الكامن لها أقل من الواحد الصحيح وبالتالي لا تحقق شرط القبول وهي أن يكون الجذر الكامن للمكونات

(1) راجع في ذلك، صفوت فرج، التحليل العاملي في العلوم السلوكية، القاهرة، دار الفكر العربي، ط 2، 1991، ص 253.

أعلى من الواحد الصحيح. أما باقي المكونات (العوامل) فلا نأخذ بها لأنها أقل من الواحد الصحيح. ولمعرفة المتغيرات التي تشبعت حول العوامل لا بد من دراسة مصفوفة المكونات (العوامل) المدورة. حيث توضح المصفوفة العوامل الناتجة ومسمياتها، والمتغيرات الفرعية لعنصر إعادة هندسة العمليات التي ارتبطت بها.

3-3- تفسير مصفوفة المكونات المدورة لعنصر إعادة توزيع الموارد البشرية الفائضة.

ويوضح الجدول (10-2) المكونات التي فسرت تباين المتغيرات الخاصة بالعنصر الثالث ومسميات هذه المكونات ومتغيراتها والتي شملت على المتغيرات (Q21، Q22، Q23، Q24، Q25، Q26، Q27، Q28، Q29).

جدول (10-2) مصفوفة العوامل المدورة لمكونات عنصر إعادة توزيع الموارد البشرية

إعادة التوزيع الداخلي		إعادة التوزيع خارجياً	
المتغير	المعامل	المتغير	المعامل
إيقاف التعيينات في الفائض	0.978	إعارة الفائض لفترة مؤقتة	0.972
الفئات المتدنية سبب الفائض	0.963	تحويل الموظفين إلى شركات أخرى	0.967
تكامل القطاع العام والخاص	0.907	سوء التوزيع سبب الفائض	0.837
النقل	0.851		
إعادة التوزيع الصحيح يحد من مشكلة الفائض	0.847		
تسهيلات النقل	0.813		

*المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل العامل.

من الجدول رقم (10-2) نجد أن العنصر الثالث قد تم تفسيره بتسعة متغيرات، كما هو موضح باستمارة البحث ملحق رقم (1)، ونتيجة تطبيق التحليل العاملي على هذه المتغيرات حصلنا على عاملين أساسيين، وهما "إعادة توزيع الفائض داخلياً"، و"إعادة توزيع خارجياً"، وكل عامل يفسر ما نسبته 57.664%، 39.341% من التباين الكلي المفسر على التوالي كما هو موضح بالجدول السابق. ويمكن تفسير العوامل على الشكل التالي:

1- العامل الأول: إعادة التوزيع الداخلي: ويضم هذا العامل العناصر التالية:

" إيقاف التعيينات في الفائض " 0.978، "يتمثل الفائض في الموارد البشرية بين الفئات المتدنية" 0.963، "تكامل القطاع العام والخاص" 0.907، "النقل" 0.851، "إعادة التوزيع الصحيح يحد من مشكلة الفائض" 0.847، "تسهيلات للنقل" 0.813، وبما أن أغلب العناصر تدل على إعادة التوزيع من داخل الشركة فقد أطلق الباحث على هذا العامل أسم إعادة التوزيع الداخلي.

2- العامل الثاني: إعادة التوزيع خارجياً: ويضم هذا العامل العناصر الفرعية التالية:

" إعارة الفائض لفترة مؤقتة" 0.972، " تحويل الموظفين إلى شركات أخرى" 0.967، "سوء التوزيع

سبب الفائض "0.837، وقد أطلق الباحث على هذا العامل أسم إعادة التوزيع خارجياً.

3-4- دراسة عناصر إعادة توزيع الموارد البشرية الفائضة بناء على درجات التشبع:

يبين الجدول رقم (2-11) المتغيرات الداخلة في تفسير العنصر الثالث (إعادة توزيع الموارد البشرية الفائضة) مع درجات تشبع تلك المتغيرات، حيث يمكن من خلال هذه الدرجات التأكد من أهمية تمثيل تلك المتغيرات على عواملها، بمعنى آخر كلما كانت درجة تشبع المتغير عالية كلما كان ذلك دليلاً على أهمية هذا العنصر في التمثيل، وبالتالي أهميته في المدخل المقترح. ويمكن تفسير الجدول التالي على النحو التالي.

جدول (2-11) تشبعات المتغيرات الداخلة في العنصر الثالث

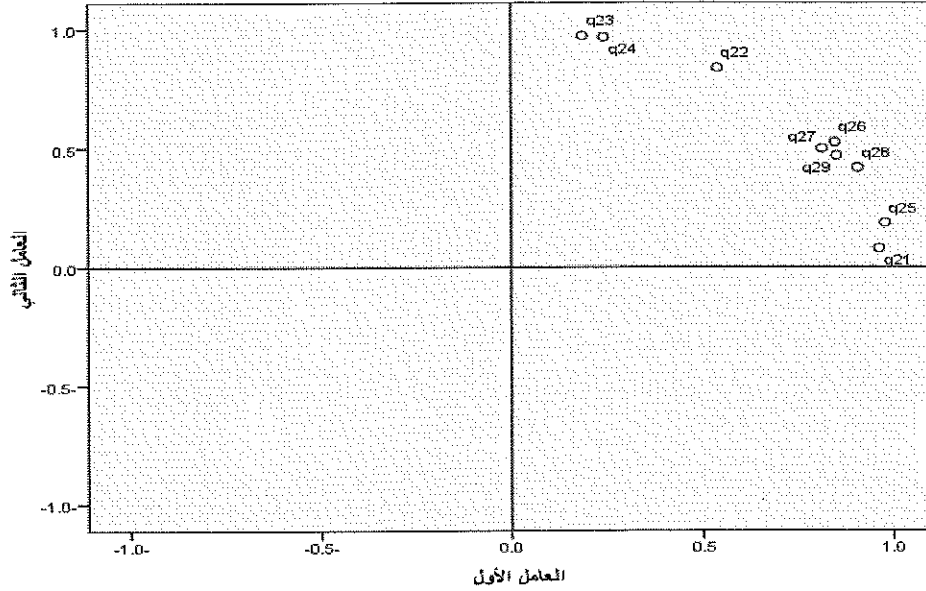
المتغير	التشبعات
الفئات المتدنية سبب الفائض	0.933
سوء التوزيع سبب الفائض	0.991
إعارة الفائض لفترة مؤقتة	0.979
تحويل الموظفين إلى شركات أخرى	0.993
إيقاف التعيينات في الفائض	0.992
إعادة التوزيع الصحيح يحد من مشكلة الفائض	0.993
تسهيلات النقل	0.909
تكامل القطاع العام والخاص	0.998
النقل	0.944

*المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل العاملي

إعادة توزيع الموارد البشرية

"الفئات المتدنية سبب الفائض"0.933، "سوء التوزيع سبب الفائض"0.991، "إعارة الفائض لفترة مؤقتة"0.979، "تحويل الموظفين إلى شركات أخرى"993، "إيقاف التعيينات في الفائض"0.992، "إعادة التوزيع الصحيح يحد من مشكلة الفائض"0.993، "تسهيلات النقل"0.909، "تكامل القطاع العام والخاص"0.998، "النقل"0.944، مع مقارنة هذه النتائج بالواقع الفعلي، وبسياسة المؤسسة تبين إدارة الموارد البشرية في المؤسسة في صدد فرز المهندسين لصالح الفروع بالمحافظات التي تعاني أساساً من نقص بالموارد البشرية ووفقاً للاختصاصات المطلوبة للعمل في المؤسسة، كذلك إعادة توزيع القوى العاملة الحالية وفق الحاجة الفعلية هو أمر بغاية الصعوبة، إن لم يكن مستحيلاً وذلك أن الموارد البشرية الفائضة تتركز في الفئات المتدنية (مثل مأموري الهاتف ومعظمهم من النساء) والتي لا يمكن إعادة تأهيلها للاستفادة منها في مواقع عمل أخرى، وكذلك التوضع الجغرافي لبعض المراكز النائية التي تجعل من غير الممكن توزيع فائض الموارد البشرية لاعتبارات جغرافية واجتماعية واقتصادية، وهذا الأمر أدى إلى تضخم بمواقع على حساب مواقع أخرى تشكو

من نقص شديد بالموارد البشرية مما جعل بعض الفروع تشكو من قلة العناصر بشكل مستمر لسد مواقع العجز.



الشكل رقم (8) دائرة الارتباط لمتغيرات عنصر إعادة توزيع الموارد البشرية

*المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل العاملي

حيث أن: Q21 الفئات المتعددة سبب الفائض، Q22 سوء التوزيع سبب الفائض، Q23 إغارة الفائض لفترة مؤقتة، Q24 تحويل الموظفين إلى شركات أخرى، Q25 إيقاف التعيينات في الفائض، Q26 إعادة التوزيع الصحيح يحد من مشكلة الفائض، Q27 تسهيلات النقل، Q28 تكامل القطاع العام والخاص، Q29 النقل.

يبين الشكل (8) درجة جودة تمثيل المتغيرات على عواملها (المحاور) إذ أنه كلما اقتربت المتغيرات من محيط دائرة المحاور كلما كانت جودة التمثيل عالية، كما يمكن ملاحظة التجانس بين المتغيرات، إذ أخذت كل مجموعة متجانسة معينا، فنجد أن المتغيرات (23، 24) كانت متجانسة فيما بينها، كذلك المتغيرات (21، 25، 26، 27، 28، 29) أما المتغير (22) فقد كان متجانسا مع نفسه وكل المتغيرات ذات جودة تمثيل عالية لاقتربها من محيط الدائرة.

4- تطبيق التحليل العاملي لعنصر تخفيض الموارد البشرية.

4-1- تفسير معاملات الارتباط

من خلال العودة إلى الملحق رقم (7) لمعاملات الارتباط بين متغيرات عنصر تخفيض الموارد البشرية ولدى دراسة جدول اختبار كفاية العينة كايزر و جدول اختبار مصفوفة المعاملات تبين أن حجم العينة كافٍ لإجراء التحليل العاملي على العنصر، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية يشير إلى أن مصفوفة المعاملات ليست مصفوفة واحدة وبالتالي تُحقق شرط التحليل العاملي الذي يقول بعدم واحدة مصفوفة المعاملات.

وتبين من خلال مصفوفة الارتباط أن هناك مجموعتين مستقلتين عن بعضهما البعض كل مجموعة تضم عدداً من المتغيرات ذات ارتباط عالٍ فيما بينها، وارتباطها مع المتغيرات من المجموعة الأخرى يعتبر ضعيف كما هو مبين بالملحق رقم (7)، وهذا ما يمكن تأكده من خلال تدوير العوامل حيث تعطي نفس النتيجة.

4-2- تفسير التباين المفسر.

يبين الجدول رقم (12-2) الجذور الكامنة ونسبة التباين المفسر وبالتالي التباين الكلي لمكونات عنصر تخفيض الموارد البشرية على الشكل التالي:

جدول (12-2) جدول التباين المفسر الكلي والجذور الكامنة لكل مكون من مكونات عنصر تخفيض الموارد البشرية

العوامل	الجذر الكامن	%نسبة التباين	التباين الكلي %
1	5.721	%50.461	%50.461
2	2.640	%42.439	%92.900
المجموع		%92.900	

*المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل العاملي

إن العوامل التي تشبعت حولها متغيرات الدراسة (دراسة عنصر تخفيض الموارد البشرية) قد فسرت نسبة 92.900 % من التباين، فقد فسر العامل الأول نسبة 50.461 % من التباين الكلي، يليه العامل الثاني بنسبة 42.439 % من التباين الكلي، وبالتالي تحقق شرط القبول وهي أن يكون الجذر الكامن للمكونات أعلى من الواحد الصحيح. أما باقي المكونات (العوامل) فلا تأخذ بها لأنها أقل من الواحد الصحيح. ولمعرفة المتغيرات التي تشبعت حول العوامل لا بد من دراسة مصفوفة المكونات (العوامل) المدورة. حيث توضح المصفوفة العوامل الناتجة ومسمياتها، والمتغيرات الفرعية لعنصر تخفيض الموارد البشرية التي ارتبطت بها.

4-3- تفسير مصفوفة المكونات المدورة لعنصر تخفيض الموارد البشرية الفائضة:

ويوضح الجدول (13-2) المكونات التي فسرت تباين المتغيرات الخاصة بالعنصر الثاني ومسميات هذه المكونات ومتغيراتها. والتي شملت على المتغيرات (Q52، Q53، Q54، Q55، Q56، Q57، Q58، Q59، Q60).

جدول (13-2) مصفوفة المكونات (العوامل) المدورة لعنصر تخفيض الموارد البشرية الفائضة

	التخفيض الاختياري للموارد البشرية		التخفيض الإجباري للموارد البشرية	
	المتغير	المعامل	المتغير	المعامل
1	الاستغناء عن نسبة محددة من الموارد البشرية	-0.906	إنهاء خدمة منخفضي الأداء.	0.967
2	الإحالة المبكرة للتقاعد	0.887	التخلص من العمل المؤقت	0.922
3	التسريح المؤقت	-0.876	الاستغناء عن أقسام كاملة	0.920
4	مكافآت ترك الخدمة	0.840		
5	الفصل المباشر بسبب الانقطاع	-0.837		
6	مكافآت التقاعد المبكر	0.758		

*المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل العاملي

من الجدول رقم (2-13) نجد أن العنصر الرابع قد تم تفسيره بتسعة متغيرات، ونتيجة تطبيق التحليل العاملي على هذه المتغيرات حصلنا على عاملين أساسيين، وهما: التخفيض الاختياري للموارد البشرية، والعامل الثاني: التخفيض الإجباري للموارد البشرية، وكل عامل يفسر ما نسبته 50.461%، /42.439%، من التباين الكلي المفسر على التوالي كما شاهدنا آنفاً. ويمكن تفسير العوامل على الشكل التالي.

1. العامل الأول: التخفيض الاختياري للموارد البشرية: ويضم العناصر الفرعية التالية:
من خلال العوامل المدورة نجد أن المتغيرات التي تشبعت حول العامل الأول كانت ستة متغيرات، وكانت على النحو التالي: الاستغناء عن نسبة محددة من الموارد البشرية -0.906، الإحالة المبكرة للتقاعد 0.887، التسريح المؤقت -0.876، مكافآت ترك الخدمة 0.840، الفصل المباشر بسبب الانقطاع -0.837، مكافآت التقاعد المبكر 0.758. وقد أطلق الباحث على هذا العامل أسم التخفيض الاختياري للموارد البشرية

2. العامل الثاني: التخفيض الاجباري للموارد البشرية: ويضم العناصر الفرعية التالية:
"إنهاء خدمة منخفضي الأداء" 0.967، "التخلص من العمل المؤقت" 0.922، "الاستغناء عن أقسام كاملة" 0.920. وقد اطلق الباحث على هذا العامل أسم التخفيض الإجباري للموارد البشرية

4-3- دراسة متغيرات عنصر تخفيض الموارد البشرية الفائزة بناءً على درجات التشبع.
من خلال الجدول رقم (2-14) تبين أن تشبعت عنصر تخفيض الموارد البشرية كانت على الشكل التالي:

جدول (2 - 14) درجات تشبع متغيرات عنصر تخفيض الموارد البشرية

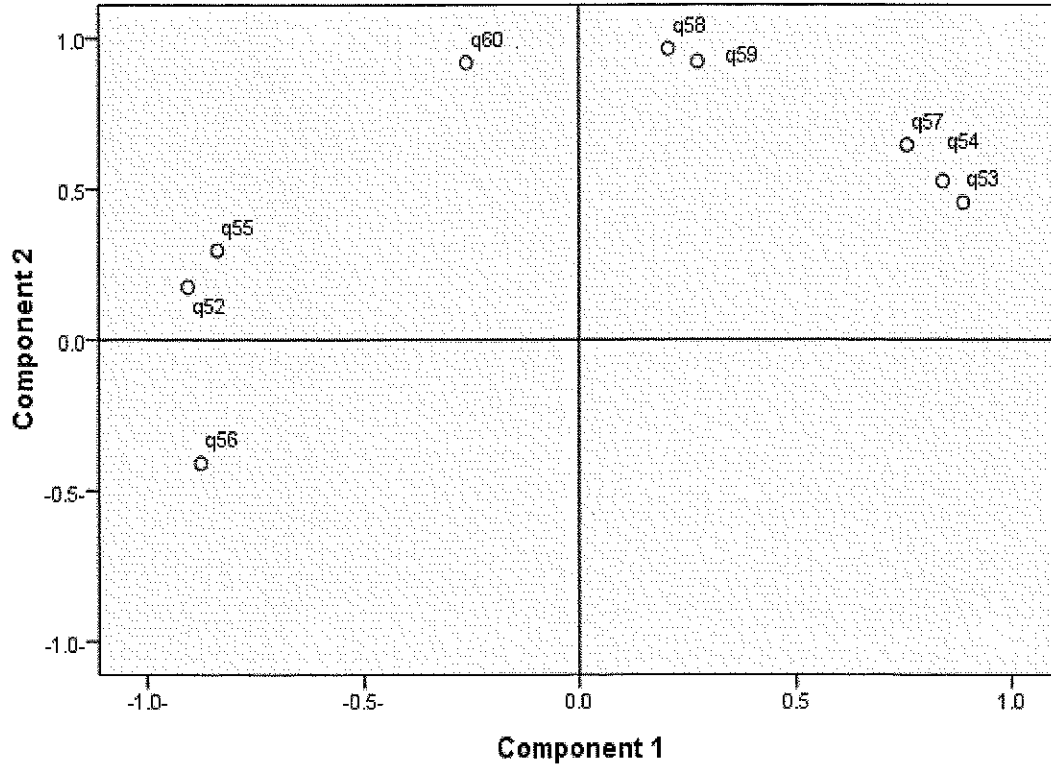
المتغيرات	التشبعات
الاستغناء عن نسبة محددة من الموارد البشرية	0.851
الإحالة المبكرة للتقاعد	0.995
مكافآت ترك الخدمة	0.983
الفصل المباشر بسبب الانقطاع	0.790
التسريح المؤقت	0.934
مكافآت التقاعد المبكر	0.992
إنهاء خدمة منخفضي الأداء.	0.977
التخلص من العمل المؤقت	0.925
الاستغناء عن أقسام كاملة	0.914

*المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل العاملي

عنصر تخفيض الموارد البشرية:

الاستغناء عن نسبة محددة من الموارد البشرية 0.851، الإحالة المبكرة للتقاعد 0.995، مكافآت ترك الخدمة 0.983، الفصل المباشر بسبب الانقطاع 0.790، التسريح المؤقت 0.934، مكافآت التقاعد المبكر 0.992، إنهاء خدمة منخفضي الأداء 0.977، التخلص من العمل المؤقت 0.925، الاستغناء عن أقسام كاملة 0.914. ويوضح الشكل رقم (9) جودة تمثيل المتغيرات على العوامل الداخلة بها.

Component Plot in Rotated Space



الشكل رقم (9) دائرة الارتباط لمتغيرات عنصر تخفيض الموارد البشرية الفائضة

*المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل العاملي

حيث نلاحظ أن المتغيرات أخذت شكل مجموعات حسب تجانسها فيما بينها، فالمتغيرات 53، 54، 57 تدل على جودة تمثيل عالية للعامل الممثل لها، بالإضافة إلى المتغيرات 58، 59. أما بالنسبة للمتغيرات 60، 55، 52، 57، فإنها تقع بالجهة المقابلة على محور التمثيل البياني، ودلالة هذا أن المستجيبين قد أجابوا بإجابات سلبية عن أسئلة تلك المتغيرات، بمعنى أن المستجيبين لم يتفقوا مع اتجاه تلك الأسئلة.

الفصل الثالث

النتائج والمقترحات

1 نتائج الدراسة الإحصائية
1-1 نتائج دراسة المتغيرات الشخصية ودراسة الفرضيات
1-2 المدخل المقترح بناءً على نتائج التحليل العاملي
1- مصفوفة التميز للمتغيرات التي حصلت على أعلى نسبة تشبع في مصفوفات المكونات المدورة الأربعة
2- مصفوفة القبول للمتغيرات التي حصلت على نسبة تشبع أقل
3- مصفوفة الضعف للمتغيرات التي حصلت على نسبة تشبع ضعيفة
2 المقترحات.
3 مقترحات لدراسات مستقبلية.

ينطوي هذا الفصل على عرض لنتائج الدراسة العملية بعد ما تم مناقشتها في الفصل الأول والثاني وسيقوم الباحث بعرض النتائج على الشكل التالي:

1. نتائج التحليل الإحصائي للمتغيرات الشخصية والديمقراطية، ونتائج اختبار الفرضيات.
2. المدخل المقترح بناء على نتائج التحليل العاملي.
3. المقترحات

1- نتائج الدراسة الإحصائية.

قام الباحث بتطبيق الدراسة على عينة مكونة من ثلاث مستويات إدارية وهي فئة المديرين، ورؤساء الأقسام، ورؤساء الدوائر. وقد كانت النتائج على الشكل التالي:

1. استخدم الباحث التحليل الإحصائي باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية SPSS الإصدار 17.
2. قام الباحث باستخدام اختبار T-Test Sample لدراسة واختبار الفرضيات.
3. استخدم الباحث التحليل العاملي لدراسة عناصر المدخل المقترح من خلال دراسة مصفوفة الارتباط ودراسة المكونات والعوامل الأولية لعناصر المدخل المقترح.

1-1- نتائج دراسة المتغيرات الشخصية والتكرارات واختبار الفرضيات.

من حيث الجنس: وجد الباحث أن نسبة الذكور متقاربة مع نسبة الإناث، ودلالة هذا أن المؤسسة لا تأخذ بعين الاعتبار عامل الجنس في عملية التوظيف، وهذا منطقي لأن مؤسسة الاتصالات مؤسسة عامة تقوم على معايير أخرى لعملية التوظيف.

من ناحية العمر: وجد الباحث أن النسبة العليا هي في الفئة الثانية هي فئة الأعمار (36-45) أي أن الأعمار تتراوح بين الفتية والأقل من الكبيرة.

أما من ناحية المؤهل العلمي: وجد الباحث أن هذا يتماشى مع سياسة المؤسسة بالتوجه نحو تخفيض عدد الأفراد ذوي المؤهل المتدني، والتركيز على المؤهلات العالية، إلا أن إلزام رئاسة الوزراء المؤسسة بتوظيف خريجي المعهد رفع نسبة المؤهل المتوسط (معهد)، إذا يمكن القول إن المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار عامل المؤهل في طلب الموظفين الذين تريد أن تستقطبهم.

أما بالنسبة إلى الخبرات العملية: فقد بلغ عدد أفراد العينة الذين لديهم خبرات عملية أقل من 5 سنوات (22) أي بنسبة (9.4%) أما الأفراد الذين يملكون خبرات عملية بين (5-9) سنوات فقد بلغ عددهم (42) مفردة بنسبة (17.9%)، أما الأفراد ذوي الخبرات العالية فقد بلغ عددهم (170) مفردة من مفردات الدراسة أي بنسبة (72.7%) وهذا يتناسب مع العمر والمؤهل العلمي.

وقد بينت دراسة الفرضيات النتائج التالية:

استخدم الباحث اختبار T-Test لاختبار الفرضيات التي تقوم عليها مشكلة البحث وقد تبين ما يلي: يوجد تأثير لإعادة هندسة الموارد البشرية في معالجة مشكلة الموارد البشرية الفائضة في الشركات السورية.

يوجد تأثير لإعادة هندسة التدريب في معالجة مشكلة الموارد البشرية الفائضة في الشركات السورية.

يوجد تأثير لإعادة توزيع الموارد البشرية في معالجة مشكلة الموارد البشرية الفائضة في الشركات

السورية.

يوجد تأثير إعادة هندسة الشركة في معالجة مشكلة الموارد البشرية الفائضة في الشركات السورية.

لا يوجد اختلاف في اتجاهات للمستجيبين حول أهمية سياسات تخفيض الموارد البشرية في معالجة الموارد البشرية الفائضة.

1-2- المدخل المقترح بناءً على نتائج التحليل العاملي.

قام الباحث باستعراض نتائج التحليل العاملي من خلال مصفوفات تضم تلك المصفوفات المتغيرات الـ 60/ التي دخلت في تفسير المدخل المقترح واشتمل على ثلاث مصفوفات حسب تبانيات تلك المتغيرات على الشكل التالي:

- مصفوفة تميز وتضم كل المتغيرات التي حصلت على نسبة تشبع 70%/ وقبل الواحد الصحيح.
- مصفوفة قبول وتضم المتغيرات التي حصلت على نسب تشبع بين الـ 50%/ والـ 70%/.
- مصفوفة ضعف وتضم المتغيرات التي حصلت على نسب تشبع أقل من 50%/ أو كانت نسبة تشبعها سالبة.

ويمكن توضيح النتائج كما سيأتي.

1- مصفوفة التميز للمتغيرات التي حصلت على أعلى نسبة تشبع في مصفوفات المكونات المدورة.

تمثل مصفوفة التميز المتغيرات التي حصلت على نسبة تشبع عالية، من 70%/ وما فوق، كما بينا سابقاً، إذ تضم مصفوفة التميز على متغيرات العناصر الأربعة الداخلة في تكوين المدخل المقترح على الشكل التالي:

1. العنصر الأول (عنصر إعادة هندسة الموارد البشرية) وقد شمل على العبارات من 1 حتى 20 من عبارات الاستمارة، أي بنسبة 100% من حيث قبول العناصر المقترحة بينود الاستبانة.
2. العنصر الثاني (إعادة هندسة العمليات) وقد شمل على 20 متغير من أصل 22 متغير من متغيرات الدراسة، أي بنسبة 90.9%، واستبعدت المتغيرات التي لا تحقق النسبة أو نسبتها عكسية (سالبة).

3. العنصر الثالث (إعادة توزيع الموارد البشرية) وقد حصل على نسبة 100%/ من المتغيرات.

4. العنصر الرابع (تخفيض الموارد البشرية الفائضة) فقد حصل على 6/ متغيرات من أصل 9/ متغيرات داخلة في تفسير هذا العنصر أي بنسبة 66.6%.

5. وعليه نجد أن نسبة التميز

= عدد المتغيرات المتميزة / عدد المتغيرات الكلي

= 60 / 55

= 91.66%

جدول (2- 15) مصفوفة التميز لمتغيرات المدخل المقترح

تخفيض الموارد البشرية الفائضة		إعادة توزيع الموارد البشرية الفائضة		إعادة هندسة العمليات		إعادة هندسة الموارد البشرية		رقم
التباين	القيمة	التباين	إيقاف التعيينات في الفائض	التباين	المتغير	التباين	المتغير	
0.967	إنهاء خدمة منخفضي الأداء	0.978	إيقاف التعيينات في الفائض	0.977	فرق العمل	0.972	إعادة هندسة الرواتب والأجور	1
0.922	التخلص من العمل المؤقت	0.972	إدارة الفائض لفترة مؤقتة	0.972	تقليص الوظائف بشكل مباشر	0.966	تحديد الاحتياجات	2
0.920	الاستغناء عن أقسام كاملة	0.967	تحويل الموظفين إلى شركات أخرى	0.931	استبدال الموارد البشرية بالتقانة	0.952	إعادة هندسة سياسات التوظيف	3
0.887	الإحالة المبكرة للتقاعد	0.963	العثور على بديل سبب الفائض	0.916	تغيير الكادر الوظيفي	0.923	تخطيط طويل الأجل	4
0.840	مكافآت ترك الخدم	0.907	تكملة القطاع العام والخاص	0.909	الحد من بعض الوظائف بالتقانة	0.851	ملائمة الاحتياجات مع الخارج	5
0.758	مكافآت التقاعد المبكر	0.851	النقل	0.905	إعادة التصميم الشركة	0.85	أتمتة عمليات التدريب	6
		0.847	إعادة التوزيع الصحيح يحد من مشكلة الفائض	0.883	توسيع أعمال الشركة وخدماتها	0.834	تخفيض الحاجة للموارد البشرية	7
		0.837	سوء التوزيع سبب الفائض	0.877	تعمل التقانة على الاستغناء عن الموارد البشرية غير المؤهلة	0.805	إعادة هندسة سوق العمل	8
		0.813	تسهيلات للنقل	0.850	الاستغناء عن الأعمال عديمة القيمة بالتقانة	0.793	إعادة هندسة القوانين والنظم	9
				0.822	التركيز على العمليات الأساسية	0.792	إعادة هندسة اللوائح والسياسات	10
				0.792	تغيير طبيعة عمل بعض الوظائف	0.787	التركيز على الأفراد منخفضي الأداء بالتدريب	11
				0.744	تغيير العمليات بشكل بسيط	0.785	تكملة التدريب والتعليم مع الاحتياجات	12
				0.650	تركيز الأعمال	0.77	إعادة هندسة الاختيار والتعيين	13
				0.969	تقليل الزيادة بالتخصص العمل	0.974	الحاجة لتألفي ضعف التدريب	14
				0.909	تخفيف العمل الورقي	0.93	إعادة هندسة الاستقطاب	15
				0.907	إعادة تجميع الأعمال والعمليات	0.938	رأس المال المعرفي	16
				0.902	التوسع الأفقي للشركة	0.875	التدريب بالتوقيت المناسب	17
				0.873	إحلال التقانة الحديثة يحد من الحاجة لموارد بشرية مستقبلية	0.826	الخلل في الرواتب له أثر سلبي	18
				0.850	إعادة هندسة الأساليب الإدارية	0.795	التغيير الجذري لمحتوى التدريب	19
				0.825	خلل الهيكل التنظيمي	0.734	إعادة التدريب وتخفيف العبء الوظيفي	20
								21

*المصدر : من إعداد البحث وفقاً لنتائج التحليل العملي.

2- مصفوفة القبول للمتغيرات التي حصلت على نسبة تشبع أقل.

تمثل مصفوفة القبول عدد المتغيرات التي تشبعت حول عواملها بنسب جيدة وتتراوح بين 50% وأقل من الـ 70%، وتعبّر هذه المصفوفة عن مدى قبول عناصر المدخل الجديد المقترح، بمعنى آخر إذا ما جمعت نسبة القبول إلى نسبة التميز فإن النسبة الناتجة تعبّر عن قبول المدخل المقترح وأهميته وكلما اقتربت هذه النسبة من الواحد الصحيح كان ذلك ذا دلالة إحصائية على أهمية تلك العناصر.

جدول (2-16) مصفوفة القبول لمتغيرات المدخل المقترح

رقم	إعادة هندسة الموارد البشرية		إعادة هندسة العمليات		إعادة توزيع الموارد البشرية الفائضة		تخفيض الموارد البشرية الفائضة	
	المتغير	القيمة	المتغير	القيمة	المتغير	القيمة	المتغير	القيمة
1			تركيز الأعمال	0.650				
2								
3								

*المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل العاملي

من خلال الجدول (2-16) نجد أن هناك عنصراً واحداً حقق نسبة أقل من 70% وهو المتغير رقم 41/.

وعليه تكون نسبة قبول المدخل المقترح:
= عدد المتغيرات المقبولة / عدد المتغيرات الكلي
= 60/1
= 0.0167

3- مصفوفة الضعف للمتغيرات التي حصلت على نسبة تشبع ضعيفة.

مصفوفة الضعف هي مصفوفة تضم كل المتغيرات التي تشبعت حولها نسب تباين أقل من 50% أو كانت نسبة تشبعها عكسية والجدول رقم (2-17) يبين المتغيرات ذات نسب تشبع الضعيفة.

جدول (2-17) مصفوفة الضعف لمتغيرات المدخل المقترح

رقم	إعادة هندسة الموارد البشرية		إعادة هندسة العمليات		إعادة توزيع الموارد البشرية الفائضة		تخفيض الموارد البشرية الفائضة	
	المتغير	القيمة	المتغير	القيمة	المتغير	القيمة	المتغير	القيمة
1								
2			التنظيم على أساس موارد بشرية قليلة	-0.731-			الاستغناء عن نسبة محددة من الموارد البشرية	-0.906-
3							التسريح المؤقت	-0.876-
4							الفصل المباشر بسبب الانقطاع	-0.837-

*المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل العاملي

وعليه تكون نسبة الضعف

$$\begin{aligned} &= \text{عدد المتغيرات الضعيفة} / \text{عدد المتغيرات الكلي} \\ &= 60 / 4 \\ &= 0.066 \end{aligned}$$

وبالتالي تكون أهمية المتدخل المقترح بناءً على نسب التميز والقبول والضعف على الشكل التالي:

$$\begin{aligned} &\text{نسبة التميز} + \text{نسبة القبول} \\ &= 91.66\% + 0.0167\% \\ &= 93.33\% \end{aligned}$$

وهي نسبة عالية للحكم على أهمية المدخل المقترح في إعادة هندسة الموارد البشرية الفائزة في الشركات السورية.

ومن خلال دراسة مصفوفة المكونات العملية لبنود العناصر المقترحة تبين ما يلي:
بالنسبة للعنصر الأول: أطلق الباحث على هذا العنصر اسم (إعادة هندسة الموارد البشرية)، ومن خلال التحليل العاملي وجد الباحث أن هذا العنصر يقوم على العوامل التالية:

العنصر الفرعي الأول: إعادة هندسة وظائف الموارد البشرية وإدارتها، يتضمن ما يلي:

1. إعادة هندسة الرواتب والأجور.
2. تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية للفترة المستقبلية.
3. إعادة هندسة السياسات الخاصة بالتوظيف الموارد البشرية.
4. تطبيق التخطيط طويل الأجل للاحتياجات من الموارد البشرية بشكل جيد.
5. ملائمة احتياجات الشركة من الموارد البشرية مع المتوفر منها في سوق العمل من حيث النوع والكم.
6. أتمتة عمليات التدريب.
7. العمل على تقليل الحاجة لموارد بشرية إضافية في الفترة المستقبلية.
8. إعادة هندسة سوق العمل بشكل يؤدي إلى رفع مستوى المهارات والكفاءات حتى يتم الاعتماد عليها أكثر من غيرها داخل الشركات.
9. إعادة هندسة القوانين والنظم الناظمة لتشغيل الموارد البشرية.
10. إعادة هندسة اللوائح والسياسات.
11. التركيز على إعادة تدريب الموارد البشرية ذات الأداء المنخفض.
12. تكامل التدريب والتعليم مع الاحتياجات.
13. إعادة هندسة وظيفة الاختيار والتعيين.

العنصر الفرعي الثاني: إعادة هندسة التدريب وإدخال التقنية: وقد شمل على:

1. تغيير سياسات وأهداف التدريب.
2. إعادة هندسة الإجراءات.
3. الاعتماد على الموارد البشرية المتعلمة (رأس المال المعرفي).
4. الاعتماد على استراتيجية التدريب بالوقت الملائم بمعنى توفر التدريب المناسب في الوقت المناسب.
5. تبين من خلال الدراسة الحالية أن الخلل في توزيع الرواتب بشكل ملائم هو جزء من أسباب حدوث الفائضة ولا بد من إعادة النظر في هذا الخلل.
6. التغيير الجذري لمحتوى التدريب.
7. إعادة هندسة التدريب يقلل التضخم الوظيفي بإعادة التوزيع.

بالنسبة للعنصر الثاني أطلق الباحث على هذا العنصر اسم (إعادة هندسة العمليات)، وقد تبين من التحليل العاملي أن هذا العنصر يمكن أن يسهم بمعالجة الموارد البشرية من خلال المقومات التالية:

العنصر الفرعي الأول: إعادة تنظيم العمل وإعادة الهيكلة وتضمن العناصر التالية:

1. الاعتماد على فرق العمل في أداء الأعمال من شأنه أن يؤدي إلى إعادة توزيع مناسب للعمل.
2. تقليص الوظائف بشكل مباشر إي محاولة التخلص من الوظائف التي تحتاج إلى شغل أفراد ولا تقدم قيمة كبيرة، أي الوظائف القابلة للاستغناء.
3. استبدال الموارد البشرية بتقانة المعلومات.
4. سحب الموارد البشرية الحالية وإعادة إدخال موارد بشرية بشكل متزامن، بعد إعادة هندسة الشركة بحيث تحل مشكلة الاختناق والتضخم في الموارد البشرية.
5. استخدام تقانة المعلومات لتقليل حجم الوظائف.
6. إعادة تصميم الشركة.
7. توسيع أعمال الشركة وخدماتها.
8. يمكن الاستغناء عن بعض الموارد البشرية غير المؤهلة باستخدام تقانة المعلومات.
9. الاستغناء عن الأعمال عديمة القيمة بالتقانة.
10. التركيز على العمليات الأساسية.
11. تغيير طبيعة عمل بعض الوظائف.
12. تبسيط إجراءات العمل.
13. التركيز على العمليات الأساسية في الشركة.

العنصر الفرعي الثاني: إعادة الهندسة وتقانة المعلومات وإعادة التصميم: وتضمن العناصر التالية:

1. تقليل الإرباك والتضارب بالوظائف من خلال استراتيجية التخصص بالعمل.
 2. تخفيف حجم الأعمال الورقية.
 3. إعادة تجميع الأعمال والعمليات ذات الخصائص المتشابهة بحيث يؤدي إلى تخفيض حجم الأعمال.
 4. التوسع الأفقي للشركة من أجل استيعاب الموارد البشرية الفائضة.
 5. إحلال النقانة الحديثة يحد من الحاجة لموارد بشرية مستقبلاً.
 6. العمل على إعادة هندسة الأساليب الإدارية المتبعة في الشركة.
 7. يعتبر الخلل في الهيكل التنظيمي سببا في ظهور مشكلة الموارد البشرية الفائضة.
 8. إعادة تنظيم الشركة على أساس الاعتماد على موارد بشرية قليلة.
 9. استخدام الأتمتة بشكل ملحوظ في الأعمال.
- أما بالنسبة للعنصر الثاني يطلق عليه اسم (إعادة توزيع الموارد البشرية الفائضة) ويتضمن العنصرين الفرعيين التاليين:

1- العنصر الفرعي الأول: إعادة التوزيع الداخلي ويشتمل على:

1. إيقاف التعيينات الجديدة.
2. التركيز على الفئات المتدنية في إعادة الهندسة.
3. التكامل بين القطاع العام والخاص من أجل حل مشكلة الموارد البشرية الفائضة.
4. نقل الموظفين من الأقسام والوحدات الإدارية.
5. الحد من التعيين بإعادة توزيع الموارد البشرية الفائضة على باقي أقسام الشركة.
6. تقديم التسهيلات الملائمة لنقل وتوزيع الموارد البشرية الفائضة.

2- العنصر الفرعي الثاني: إعادة التوزيع الخارجي، ويشتمل على:

1. اعتماد استراتيجية الإغارة المؤقتة في معالجة مشكلة الموارد البشرية الفائضة.
 2. الاعتماد على استراتيجية الندب لمعالجة مشكلة الموارد البشرية الفائضة.
 3. يعد سوء توزيع الموارد البشرية سبباً من أسباب فائض الموارد البشرية.
- أما بالنسبة للعنصر الرابع، والذي أطلق عليه الباحث اسم (عنصر تخفيض الموارد البشرية) فقد قام الباحث بدراسة العوامل المكون لهذا العنصر واتضح أن هذا العنصر يقوم على الاستراتيجيات التالية:

1. الإحالة المبكرة للتقاعد.
2. تشجيع إنهاء الخدمة.
3. مكافآت التقاعد المبكر.

بالإضافة إلى

1. إنهاء خدمة منخفضي الأداء.
2. التخلص من العمل المؤقت.
3. الاستغناء عن أقسام كاملة.

2- المقترحات.

على ضوء الدراسة النظرية لمدخل إعادة هندسة الموارد البشرية، والملاحظة المباشرة للباحث من خلال الجولات الميدانية للمؤسسة العامة للاتصالات، وعلى ضوء الدراسة العملية والنتائج التي توصل إليها الباحث يقترح ما يلي:

1. الاهتمام بموضوع الموارد البشرية سواء على مستوى الدراسات الأكاديمية، أو على مستوى القرارات والتشريعات النازمة، فمن المعروف أن العنصر البشري هو أهم عنصر من عناصر الإنتاج.
2. العمل على تغيير الأساليب والأنظمة والممارسات لإدارة الموارد البشرية واعتبارها وظيفة استراتيجية تعمل على استغلال الطاقات الكامنة للموارد البشرية باعتبارها المورد الأهم والأعلى في أي شركة.
3. إعادة النظر في عملية الاختيار والتعيين على ضوء التطور الحاصل في سوق العمل، من حيث الكفاءات والخبرات والمؤهلات العلمية.
4. رفع مستوى الوعي لدى القيادات الإدارية حول أهمية التغيير في الشركة حتى لو كان التغيير جذرياً وشمولياً.
5. ضرورة إعادة النظر في عمليات ووظائف الموارد البشرية التي من شأنها معالجة الموارد البشرية الفائضة، والاستفادة المثلى من سوق العمل، والعمل على إعادة النظر بشكل دوري باحتياجات الشركة من الموارد البشرية، الأمر الذي يمكن من إعادة تخطيط تلك الاحتياجات، وربطها بالمتوفر في البيئة الخارجية.
6. العمل على إعادة هندسة القوانين والأنظمة النازمة لتشغيل الموارد البشرية، والموائمة دائماً بين مشكلة البطالة من جهة، ومشكلة التضخم الوظيفي من جهة ثانية، لأن كلا المشكلتين يعتبران عثرةً في طريق التحديث والتطوير والإصلاح.
7. الحاجة إلى تبني المداخل العالمية في معالجة مشكلات الموارد البشرية الفائضة، والتي من أهمها في الوقت الحالي مدخل إعادة هندسة الموارد البشرية.
8. العمل على إعادة النظر في الرواتب والأجور المقدمة للعاملين بالشكل الذي يؤدي إلى عملية إعادة توزيع غير مباشرة للموارد البشرية داخل الشركة.

9. حث القيادات الإدارية على تمكين وتدعيم التعليم داخل الشركات، لأن من شأنه توسيع مدارك العاملين وتأهيلهم بالشكل الذي يتلاءم مع إعادة هندسة الموارد البشرية وبالتالي تلافي مشكلة فائض الموارد البشرية مع الزمن.
10. العمل على إعادة هندسة التدريب وتنمية الموارد البشرية بالشكل الذي يمكن من إعادة توزيع تلك الموارد على الوحدات الإدارية في سبيل إعادة هندستها ومعالجة الفائض منها.
11. التطبيق الأمثل لموضوع إعادة توزيع الموارد البشرية للأهمية التي يحظى بها في معالجة الموارد البشرية الفائضة، وتقديم التسهيلات المناسبة لتشجيع الأفراد على الانتقال بين الوحدات الإدارية والفروع، والحد من التنقلات العشوائية أو الشخصية، والانطلاق من فكرة معالجة الموارد البشرية الفائضة عند وضع معايير التنقلات.
12. العمل على إعادة النظر في الهياكل التنظيمية للشركات والمؤسسات، وإدخال المفاهيم الحديثة في إعادة الهيكلة.
13. العمل على إعادة التوصيف الوظيفي من حيث المواصفات والمؤهلات الواجب توفرها بشاغل الوظيفة، مع الأخذ بالحسبان أن عملية التوظيف العشوائية لمجرد التوظيف لم تعد مجدية في الوقت الراهن وأن هذا التوظيف العشوائي أدى إلى مشكلة أكبر من المشكلة التي كنا نطمح لمعالجتها (البطالة، البطالة المقنعة).
14. الاستفادة من التفجير المعرفي والثورة المعلوماتية وتوظيفها بالشكل الذي يمكن من إعادة هندسة للموارد البشرية.
15. إعادة النظر في مسألة التقاعد والتقاعد المبكر من أجل فتح المجال أما الكفاءات الشابة لتأخذ مكانها وفرصتها في سوق العمل، عسى أن يكون لها أثر بارز في معالجة الموارد البشرية الفائضة.

3- مقترحات لدراسات مستقبلية.

يمكن القول في ختام هذا العمل أن مشكلة الموارد البشرية الفائضة تعتبر مشكلة خطيرة تواجه الشركات، وخصوصاً شركات القطاع العام (لما لتلك الشركات من خصوصية)، وتحديدًا في هذه المرحلة من الزمن التي تشهد تغييرات كثيرة وخارجة عن إرادة البشر. ومن أجل ذلك لابد من الانتباه إلى تلك المشكلة والعمل على وضع الحلول المناسبة لها، أو العمل على الحد من آثارها ما أمكن على الأقل.

يود الباحث القول هنا أن هذه الدراسة قد فتحت آفاق جديدة على مواضيع ندر تداولها في الدول العربية وتحديدًا في سورية، الأمر الذي جعل من الأهمية بمكان أن لا يتوقف البحث عند هذا الحد. إذ صادف الباحث خلال هذا البحث الكثير من المواضيع التي تحتاج إلى وقفة عندها والبحث

فيها، ومن أجل ذلك يمكن للباحث أن اقتراح مجموعة من المقترحات يمكن البحث فيها استكمالاً لهذه الدراسة وبما يغني مكتبتنا العربية، وتقيد مجتمعنا بما يمكن أن تحققه.

ويمكن إيراد المقترحات كما يلي:

1. استكمال البحث في مشكلة الموارد البشرية الفائزة من حيث حصرها وأثارها السلبية.
2. دراسات حول رأس المال المعرفي ودوره في تحسين وضع الشركات.
3. دراسات حول إعادة هندسة الموارد ودورها في تحسين أداء الشركات وحل المشكلات المختلفة التي تواجه تلك الشركات.
4. إجراء دراسة عن إعادة هندسة التدريب وتنمية الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية.
5. دراسات حول إعادة هندسة سوق العمل في الجمهورية العربية السورية.
6. دراسات حول وضع الحلول المناسبة لإعادة توزيع الموارد البشرية الفائزة بالشكل الأنسب.
7. إجراء دراسة مقارنة بين القطاع العام والخاص من حيث مشكلة الموارد البشرية الفائزة، وسبل معالجتها.
8. إجراء دراسة مقارنة بين مشكلة البطالة ومشكلة فائض الموارد البشرية، والحلول المتكاملة لكلا المشكلتين.
9. البحث في استخدام المداخل الحديثة من أجل التعامل مع مشكلة التضخم الوظيفي ومشكلة البطالة كمشكلة متكاملة.
10. إجراء دراسة حول تقانة المعلومات وأثرها في إعادة هندسة الموارد البشرية.

الملاح

1- الكتب والمقالات:

1. الكتب العربية:

1. أحمد، شاكِر محمد (1996): إدارة المنظمات التعليمية: رؤية معاصرة للأصول العامة، القاهرة.
2. إن لونيال، جفري (2002): إعادة الهندسة التنظيمية منهج الخطوة بخطوة لتجديد حيوية الشركة، دار المريخ، الرياض.
3. تشامبي جيمس (1995): إعادة هندسة الإدارة المطلب الحتمي للقيادة الجديدة ، ترجمة عبد الرحمن بن أحمد هيجان مراجعة صالح بن إبراهيم الخضير، معهد الإدارة العامة، الرياض.
4. جوزيف كيلادا (2004): تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة، تعريب سرور إبراهيم سرور مراجعة محمد يحيى عبد الرحمن، دار المريخ، الرياض.
5. حسن، راوية (1999): السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية.
6. حسن، راوية (2003): مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية.
7. حمور، عبد العال ميرغني (1987): التنظيمات والخصوصية العربية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان.
8. الحناوي، محمد صالح، وآخرون (2000): مقدمة في المال والأعمال، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية.
9. الخشروم، محمد، نبيل مرسى (1999): إدارة الأعمال، الرياض.
10. خطاب، عابدة (1999): الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، كليبواترا للطباعة والكومبيوتر، القاهرة.
11. خليل، نبيل مرسى (1996): الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، الاسكندرية.
12. الخير، طارق وآخرون (2007): التنمية الإدارية. منشورات جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، دمشق.
13. الدراكة، حسن. وآخرون (2002): الجودة في المنظومات الحديثة، دار الصفاء، عمان، ط1.
14. سبنسر، ليليام (2000): هندرة الموارد البشرية، ترجمة شمس الدين عثمان مراجعة بندر بن محمد علي آل ظافر القحطاني. الشركة العربية للإعلام مصر، القاهرة.

15. السلطان، فهد (1998): إعادة هندسة نظم العمل: النظرية والتطبيق، مطابع خالد، الرياض.
16. السلطان، فهد (2002): إعادة هندسة العمليات الإدارية، نقلة جذرية في مفاهيم وتقنية الإدارة، مطابع خالد، الرياض.
17. السلمي، علي (1999): تطوير الفكر التنظيمي، دار غريب، القاهرة.
18. السلمي، علي (1998): إدارة الموارد البشرية، دار غريب، القاهرة.
19. السلمي، علي (1998): السياسات الإدارية في عصر المعلومات، دار غريب، القاهرة.
20. السلمي، علي (2001): إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب، القاهرة.
21. السيد، ياسين (1992): المعلوماتية عصر جديد، مركز الدراسات السياسية والاستراتيجية، التقرير الاستراتيجي العربي. القاهرة.
22. صالح، عبد الحفيظ (2003): كيف تطبق منهج إعادة الهندسة خطوة بخطوة، دار وائل، عمان.
23. الصرن، رعد (2002): صناعة التنمية الإدارية في القرن الحادي والعشرين ، سلسلة الرضا للمعلومات (179)، دار الرضا، دمشق.
24. الطائي، يوسف حجيم، وآخرون (2006): إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق، عمان، ط1.
25. الطجم، عبد الغني. (2003): التطوير التنظيمي. دار حافظ، جدة.
26. عبيدات، محمد، محمد نصار عقلة مبيض (1999): منهجية البحث العلمي القواعد والأدوات. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الأردنية.
27. العطية، ماجدة، (2003): سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر، عمان.
28. عقيلي، عمر وصفي (2001): مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، ط1، عمان.
29. عقيلي، عمر وصفي، عبد المحسن نعلاني، (2006): إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، منشورات جامعة حلب، كلية الاقتصاد.
30. غريب، علي، وآخرون (2003): تنمية المجتمع من التحديث إلى العولمة، دار فجر، القاهرة.
31. اللوزي، موسى (1999): التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل، عمان، ط1.
32. ماهر، أحمد (2003): دليل المدير في التخصص، الدار الجامعية، الاسكندرية.

33. محمد اليوسف، يوسف (2008): إدارة الجودة الشاملة، برنامج إدارة الجودة الشاملة التدريبي، معهد الإدارة العامة ، الرياض.
34. مرعي، محمد مرعي (1999): دليل إعادة تنظيم وبناء المؤسسات، دار الرضا للنشر، دمشق.
35. مسلم، عبد الهادي وآخرون، (2007): قراءات في علم تحليل وتصميم الأعمال مدخلي إعادة الهيكلة وإعادة الهندسة، الدار الجامعية، الإسكندرية.
36. مصطفى، أحمد سيد، (2001): التغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات العربية، دار الكتب للنشر، القاهرة.
37. مصطفى، أحمد سيد (د.ت) إدارة التغيير دواعيه و محاوره و سرعته، جامعة الزقازيق، القاهرة.
38. النجار، فريد (2007): الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية.
39. هامر، مايكل، جمس تشامبي (1993): إعادة هندسة نظم العمل نظم العمل دعوة صريحة للثورة الإدارية الجديدة، ترجمة شمس الدين عثمان مراجعة بندر القحطاني الشركة العربية للإعلام العلمي شعاع، القاهرة.
40. هامر، مايكل، و جيمس تشامبي، (1995): إعادة الهندسة إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات، ترجمة شمس الدين عثمان، الشركة العربية للإعلام العلمي، القاهرة.
41. الهواري، سيد (1992): التنظيم، الهياكل والسلوكيات والنظم، مكتبة عين شمس، القاهرة.
42. ولسون دافيد، (1995): استراتيجية التغيير: مناظرات في إدارة التغيير. ترجمة حلية عمارة، دار الفجر للنشر، القاهرة.
43. ياسين، سعد غالب (2005): الإدارة الالكترونية، وآفاق تطبيقاتها العربية، الرياض.

2. كتب ومقالات أجنبية:

44. Angus, F. et al (1996): *Reengineering for Revenue Growth, Research Technology Management, Vol. 39, Iss 2, Mar/Apr.*
45. Ascari, A. and other (1995): *Reengineering Organization change, European management journal.*
46. Bergeron, Raymond, I. F (1998): *Determinates of business process reengineering success in small and large enterprises, journal of small business management.*
47. Burke, W. W, (1997): *What Human Resource Practitioners Need to Know For the Twenty First Century, Human Resource Management, Vol. 36, No 1.*
48. Cameron, H (1994): *Strategies for successful Organizational Downsizing Human Resource Management Journal.*

49. Carolyn, Ban & Riccucci Norman (1997): **Public Personnel Management: Current Concerns Future Challenges**, 2nd Edition, Longman, New York.
50. Colin, Thomas (1994): **Business process reengineering**, London, Kogan Page LTD.
51. Davenport, T. & Short J (1990): **The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Redesign**, Sloan Management Review, Summer.
52. fillo, Charlotte, (2004): **Le E-Learning Dans La Stratégie De Formation Des Entreprises**, Cahier De Recherché Du Crepa N 85.
53. freeman, (1994): **organization Downsizing as Convergence Or Reorientation Implication for human resources management**, human resources management, Vol 33.
54. Hammer, M & Champy, C (1993): **Reengineering the Corporation; A Manifesto for Business Revolution**, New Yourk, Harpr Business.
55. Harvey, Satrina and Bruce Millett (1999): **OD, TQM and BPR: A comparative Approach**, Australian Journal of Management & Organizational Behavior, Vol 32 .
56. Hill, Charles W. L. & Gareth R. Jones, (1998): **Strategic Management: An Integrated Approach**, Houghton Mifflin Company.
57. Huselid, Mark A, Susan E. Jackson, And Other (1997) **Technical And Strategic Human Resource Management Effectiveness As Determinants Of Firm Performance**, Academy Of Management Journal.
58. J. Rothwell, William & H. C. Kazanas (2003): **Planning And Managing Human Resources Strategic Planning For Human Resources Management**, 2th Edition, Hrd Press, Inc, U.S.A.
59. Johnson, Carla (1999): **Changing Shapes**, Human Resources Magazine, Vol 24, No2 .
60. Lipiec, Jacek (2001) **Human Resource Management prospective are the turn of the century**, Public Personnel Management, Vol 30, No2.
61. Lukas B. juszczky (2002): **Cyber commerce Reframing the end of BPR**. Springer- verlag. Berlin Germany.
62. Marilyn M. Helms, D.B.A (2006): **Encyclopedia of Management, 5th edition** Thomson Gale, a part of The Thomson.
63. Morris, Daniel, and Joel Brandon (1993): **Re-engineering Your Business**, MC Graw-Hill, Inc, New York.
64. Oakland, John S, (2003): **Total Quality Management, Text With Cases, The Third Edition** , British Library Cataloguing In Publication Data, London.

65. *Pattanayak, Biswajee (2006): Human Resource Management, Prentice Hall of India, New Delhi.*
66. *Paul, A. & Cespedes, S (1995): Reengineering is Just A catalyst in Bank Culture Change, The Bankers Magazine.*
67. *Portougal, Victor & Dived Sundaram, (2006): Business Processes Operational Solutions SAP Implementation, Idea Group Inc, Library of Congress Cataloging-in-Publication Data.*
68. *Schwartz, David, (2006): Encyclopedia of knowledge management, Library of Congress Cataloging-in-Publication Data, USA.*
69. *Seebacher, Cyber Commerce.(2002): Reframing the end of business process reengineering, spring verlag berlin heidelberg, New Yourk.*
70. *Séverine, G. Vanessa, Q (2003): Le E-Learning Comme Innovation En Ressources Humaines, Universit   De Lille1.*
71. *Sparrow, P. & Brewster, C. & Hillary H. (2004): Globalizing Human Resources Management, Routledge, London.*
72. *Spencer, Lyle M, (1995): Reengineering Human Resources, John Wiley & Sons, New York.*
73. *Tenner, A. R, & Detoro. I. J (1997): Process Redesign : the implementation guide for manager. Reading MA: Addison Wesley London ,Inc.*
74. *Teresa T. Coronas & Mario A. Oliva (2005): E-Human Resources Management: Managing Knowledge People, IDEA Group Publishing, Library of Congress Cataloging-in-Publication Data, USA.*
75. *Ulrich, Dave (1998): A New Mandate for Human Resources, Harvard Business Review, January-February, Vol 32.*
76. *Weber, Joseph (1998): The Year of the Deal. Business Week. 13 July*

2-البحوث والدراسات:

1-البحوث العربية:

77. البراك، عبد الرحمن بن عبد الله (1997): اتجاهات العلاقة بين التضخم الوظيفي و المتغيرات التنظيمية، دراسة مسحية على الأجهزة الحكومية المدنية في مدينة الرياض، المملكة العربية السعودية، في مجلة الإدارة العامة، المجلد 37، العدد 2، صفحات 164 إلى 192.
78. الحمالي، راشد وسعد العتيبي، (2004): إعادة هندسة العمليات في القطاع العام، عوامل النجاح الحاسمة، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الوطني الأول للجودة في الرياض. المملكة العربية السعودية.

79. رشيد، مازن (1996): **الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية ومتطلبات المستقبل**، الرياض، مجلة جامعة الملك سعود، العلوم الإدارية، العدد 27، ط2.
80. العامري، أحمد بن سالم (2006): **إعادة هندسة نظم العمل في القطاع الحكومي الواقع والتحديات**، المملكة العربية السعودية، جامعة الملك سعود، مركز البحوث العلوم الإدارية.
81. القصيمي، محمد مصطفى (2009): **تفعيل مهام إعادة هندسة الأعمال من منظور تقانة المعلومات والاتصالات**، بحث مقدم إلى مؤتمر إدارة منظمات الأعمال، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، المملكة الأردنية الهاشمية.
82. قوي، بوحنية (2007): **إعادة هندسة الأداء الجامعي: دراسة مقارنة معاصرة**، جامعة ورقلة، مجلة الباحث الجزائر، العدد 5، صفحات 292 - 329.
83. ياسين، سعد غالب (2005): **الإدارة الالكترونية، وآفاق تطبيقاتها العربية**، الرياض.

2- البحوث والدراسات الأجنبية:

84. *Brenda, S. Richard (2000): The Integration BPR & organization development Theory: holistic approach to organization change. Boston College.*
85. *Francis, T. and S. Humayoon Kabir (2008): Re-engineering the Management of Human Resources in University Libraries, Paper Presented at the National Conference of Reengineering of Library and Information Services (RE-LIS), February 1&2, held at PSG Institute of Management, Coimbatore, India.*
86. *Kondareddy, Sashidhar (1998): from business process reengineering to integrated process management. Purdue University.*
87. *Pinsonneault, Alain (1997): Information Technology and Middle management Downsizing: A Tale Of Two Cities, Center Graduate School of Management University of California, Irvine.*

3- الرسائل والاطروحات:

1- الرسائل والاطروحات العربية:

88. الحارثي، سعاد فهد (2002): **نموذج مقترح لخفض التكاليف في كليات التربية للبنات باستخدام أسلوب إعادة الهندسة**، رسالة ماجستير غير منشورة الرياض، كلية التربية للبنات.
89. الذيابي، عبد الرزاق حمد (2008): **تقنية المعلومات ودورها في تطوير إجراءات العمل الإداري في الأجهزة الأمنية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك نايف للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، الرياض.
90. الرشيد، علي (2006): **إعادة هندسة الخدمات المرورية وفقاً لبيئة العمل الالكتروني**،

أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية، الرياض.

91. زروخي، فيروز (2006): استراتيجيات تخفيض العمالة دراسة ميدانية على المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية، رسالة ماجستير غير منشورة، إشراف علي عبد الله جامعة الجزائر كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.

92. الصقبة، فهد حمد (2008) التطوير التنظيمي ومدى مقاومة العاملين لبرامجه دراسة ميدانية على المديرية العامة لحرس الحدود في الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك نايف للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، إشراف عامر الكبيسي.

93. الطائي، آمال سرحان (2006): دور تقنية المعلومات والاتصالات في تحسين المنتج: دراسة استطلاعية مقارنة لعينة من شركات القطاع الصناعي المختلط، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.

94. العتيبي، عالية (2001): تطوير نموذج لإعادة هندسة العمليات الأساسية بكلية التربية للبنات بمحافظة جدة في ضوء المهارات المطلوبة للخريجة، رسالة دكتوراه غير منشورة، جدة كلية التربية للبنات، الرياض.

95. العنيزي، عمر (2004): إعادة التنظيم لشركة الاتصالات السعودية وأبعادها الإدارية والأمنية من وجهة نظر مستقبلية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية السعودية، الرياض، السعودية.

2- الرسائل والأطروحات الأجنبية:

96. Beverly, J. N. Bowen, (2008): *After The Downsizing: A case study of a commercial activities compaction reorganizing. A Dissertation Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy Capella University.*

97. Buchanan, Coletto E. (1996): *Organizational Downsizing: Effects On Human Resource Development In Organization In ST. Louis Area. A Dissertation Submitted For the Doctor of Philosophy Degree. College of Education, Southern Illinois University at Carbondale.*

98. Bute, Mustafa (2008): *Organization downsizing: Effects on Human resources Development in bank sector. Ataturk University, Bayburt Vocational College of Erzurum, Bayburt, Turkey.*

99. Gerald, C. Gonsaleves. (2002): *Business Process Management Integration of Quality Management and Reengineering for Enhanced Competitiveness, Dissertation For degree in doctora Of Philosophy In College Of Business and Economics.*

100. Ketchen, Elezabeth L. Simulation. (2001): *A Decision Making Tool*

- for BPR. The University of Alabama, Huntsville, Alabama.*
101. Muthu, Subramaian et.Al, (1999): *business process reengineering a consolidated methodology .proceedings of the 4 Annual international conference of industrial Engineering theory, USA, Texas.*
 102. Osdul, Louis Van, (1998): *Change strategy used for organization reengineering At selected large community colleges, dissertation submitted to the graduate faculty of North Carolina State University requirement for degree doctor of Education.*
 103. Subhani, Ahmad (2008): *Impact of information technology on productivity. Supervisors: Dr. Mohammed. T. Lulea University of Technology. Master Thesis. Iran.*
 104. Vissichio, Dayann (1996): *Reengineering Business Processes, thesis Presented to the school Quinnibica college.*
 105. Wells, Michael G. (1998): *Application of internet Technology to business process reengineering: an exploratory study of critical success and failure factors. A Dissertation for the degree Doctor of philosophy. University of Nebraska.*

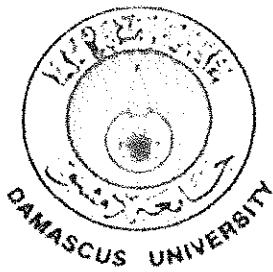
4-المحاضرات و الندوات

106. السيد، علي حمدي (2006): *المعوقات التي تقف في وجه تنمية المهارات في المنطقة العربية، ورقة مقدمة لندوة المعايير المهنية، القاهرة.*
107. شحادة، هاني (2008): *استراتيجيات التشغيل وتنمية الموارد البشرية في سوريا، جمعية العلوم الاقتصادية السورية.*
108. الصرن، رعد (2006): *إعادة هندسة الموارد البشرية، دورة تدريبية في الشركة العامة لإنشاء الخطوط الحديدية، حلب.*
109. المطيري، سامر ملوح (2003): *إعادة هيكلة القطاع العام ودوره في تحسين الأداء، ندوة الرؤية المستقبلية للاقتصاد السعودي حتى عام 2020 وزارة التخطيط، الرياض.*
110. الموسى، سعد بن عبد العزيز (2004): *إعادة هندسة العمليات وسيلة تحقيق التميز التنافسي للمنظمات المعاصرة، ملتقى استجابة الإدارة العربية للتغيير مع بداية القرن الحادي والعشرون، حلب.*
111. ورقة عمل مقدمة من المؤسسة العامة للاتصالات السورية إلى الاجتماع الإقليمي لتطوير إدارات الاتصالات، (1999).

5-المواقع الالكترونية:

- 112 .<http://www.procii.com>
- 113 .<http://www.graphicproducts.com/tutorials/kaizen/index.php>
- 114 .<http://www.hrm-group.com/vb/showthread.php?t=812>
- 115 .<http://www.moreiga.com>
- 116 .<http://www.sonna3ma.com/forums/archive/index.php?t-6792.html>
- 117 .مركز المدينة للعلوم والهندسة إعداد عارف سليمان موقع الكتروني
- <http://www.itp.net/arabic/features/104918397343081.htm>
- 118 .موقع الكتروني <http://www.acc4arab.com>
- 119 .موقع الكتروني المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية
- <http://www.hrdiscussion.com/hrdiscussion37.html>
- 120 .موقع جريدة الوطن على الانترنت
- <http://www.annabaa.org/nbanews/2009/07/188.htm>

الملاحق
التي



الملحق رقم (1) استبيان دراسة علمية

الأستاذ الفاضل / الأستاذة الفاضلة
تحية طيبة وبعد.....

يهدف هذا الاستبيان إلى دراسة مدى مساهمة إعادة هندسة العمليات، إعادة هندسة الموارد البشرية، في معالجة مشكلة الموارد البشرية الفائضة في الشركات السورية. وتحديد أنسب العناصر التي تسهم في معالجة تلك المشكلة، من خلال دراسة عناصر إعادة هندسة العمليات وإعادة هندسة الموارد البشرية، ومدى مساهمتها في معالجة مشكلة الموارد البشرية الفائضة، عن طريق استقصاء أرائكم حول تلك البنود ومدى أهميتها في معالجة المشكلة.

يرجى الإجابة على البنود التالية المتعلقة بمحاور البحث (إعادة هندسة العمليات، إعادة تصميم الهيكل التنظيمي، إعادة الهيكلة، إعادة هندسة التدريب، تقانة المعلومات، تخفيض الموارد البشرية) وفقاً للترتيب التالي للإجابات.

5. تسهم بشكل كبير
4. تسهم
3. محايد
2. لا تسهم
1. لا تسهم أبداً

من خلال وضع دائرة حول الإجابة التي تتناسب مع رأيكم. مع العلم أن المعلومات التي سنحصل عليها ستكون بغاية السرية ولا علاقة للمؤسسة بها من قريب أو من بعيد، إنما الهدف هو دعم البحث العلمي وأخذ رأيكم من خلال خبرتكم في هذا المجال لإتمام رسالة الماجستير الخاصة بالباحث. الرجاء أن تكون الإجابات موضوعية وبعيدة عن التحيز شاكرين تعاونكم وجهودكم في خدمة البحث العلمي. يرجى ملئ المعلومات الشخصية قبل الإجابة على بنود الاستبيان (ضروري)

الجنس
العمر
المستوى التعليمي
الخبرة
نوع الوظيفة

أنثى
ذكر

50 فما فوق
إجازة جامعية وما فوق
10 وما فوق
رئيس دائرة

35 - 45
شهادة معهد
من 5 إلى 10
رئيس قسم

25 - 35
ثانوية وأقل
أقل من 5 سنوات
مدير إدارة

فيما يلي بعض العبارات المتعلقة بمحور إعادة هندسة الموارد البشرية برأيك إلى أي مدى يمكن أن تسهم كلاً من العبارات التالية في معالجة مشكلة الموارد البشرية الفائضة. الرجاء إخبار رقم الإجابة الذي يتناسب مع رأيك

عناصر المدخل	العبارات
	إعادة هندسة الموارد البشرية
تخطيط الموارد البشرية	1. تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية يساعد في إعادة هندسة الموارد البشرية
	2. تكامل سوق العمل مع احتياجات الشركة يساعد في إعادة هندسة الموارد البشرية
	3. التخطيط الجيد للموارد البشرية عن الفترة المستقبلية يحول دون وجود عمالة فائضة مستقبلاً
الاستقطاب	4. إعادة هندسة وظيفة الاستقطاب يساعد في إعادة هندسة الموارد البشرية
	5. إعادة تغيير وظيفة الاختيار والتعيين بناء على المتوفر في سوق العمل يساعد في إعادة هندسة الموارد البشرية
	6. الاعتماد على التعيين الداخلي في حال وجود فائض يمكن من إنجاح عملية إعادة هندسة الموارد البشرية
النظم والقوانين	7. تقادم الأنظمة والقوانين يحد من عملية إعادة هندسة الموارد البشرية وبالتالي معالجة الموارد الفائضة
	8. إعادة النظر في النظم والقوانين يمكن من إعادة هندسة الموارد البشرية
	9. إعادة النظر في سياسات التوظيف من خلال الابتعاد عن عمليات التوظيف العشوائي يساعد في إعادة هندسة الموارد البشرية
الرواتب والأجور	10. إعادة النظر في القوانين الناظمة لسوق العمل يعتبر أساساً في عملية إعادة هندسة الموارد البشرية
	11. إعادة هندسة الرواتب والأجور عنصر أساسي في إعادة هندسة العمليات
	12. الخلط في الرواتب والأجور سبباً للتوظيف العشوائي
إعادة هندسة التدريب	13. الاعتماد على الموارد البشرية المتعلمة يحقق نجاح إعادة هندسة التدريب
	14. إعادة هندسة التدريب يساعد تخفيف التضخم الوظيفي بين الوظائف من خلال التأهيل لوظائف أخرى
	15. الربط بين التعليم والتدريب العملي يمكن من إعادة هندسة التدريب
	16. التدريب على أساس التدريب في الوقت المناسب يمكن من نجاح إعادة هندسة التدريب
	17. التغيير الجذري للمحتوى التدريبي يمكن من إعادة هندسة التدريب
	18. يعتبر ضعف التدريب (من خلال السياسات التدريبية والمحتوى التدريبي) أحد أسباب فائض الموارد البشرية.
	19. إعادة تدريب منخفضي الأداء يمكن من الاستفادة منهم في وظائف شاعرة وعدم الحاجة لإجراء تعديلات جديدة
	20. الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة التدريب
إعادة توزيع العمل	21. يمثل الفائض في الموارد البشرية بين الفئات المتدنية (الدرجة الثانية والثالثة)
	22. يعتبر سوء توزيع الموارد البشرية بين الإدارات سبب في ظهور مشكلة الموارد البشرية الفائضة
	23. يمكن القيام بإعادة توزيع الموارد البشرية من خلال استراتيجية الإعارة
	24. استخدام طريقة الذنب للقيام بإعادة توزيع الموارد البشرية لمعالجة الفائض

5	4	3	2	1	25. إيقاف التعيينات في الوظائف التي تعاني من فاقص يساعد في معالجة مشكلة الموارد البشرية الفائضة	
5	4	3	2	1	26. الحد من التعيينات بشكل عام لفترة مؤقتة لحد معالجة الموارد البشرية الفائضة	
5	4	3	2	1	27. استخدام أسلوب الحوافز المادية والتسهيلات لإجراء التنقلات بين الفروع والمناطق يساعد في إعادة توزيع الموارد البشرية	
5	4	3	2	1	28. التعاون بين القطاع العام والخاص في مسألة التشغيل وإعادة التوزيع يخفف الضغط الحاصل في الشركة	
5	4	3	2	1	29. نقل الموظفين من مناطق لأخرى يخفف الفائض الحاصل في المناطق ذات الموارد البشرية الفائضة	
					إعادة هندسة العمليات	
5	4	3	2	1	30. التركيز على العمليات الأساسية يساعد في إعادة هندسة العمليات	تغيير جذري للعمليات
5	4	3	2	1	31. تغيير العمليات بشكل أفضل وأبسط في الشركة يمكن من تطبيق إعادة هندسة العمليات	
5	4	3	2	1	32. الحد من التضارب والازدواجية في العمل يحقق هدف إعادة هندسة العمليات	
5	4	3	2	1	33. الاستغناء عن العمل الورقي يساعد في إعادة هندسة العمليات	
5	4	3	2	1	34. إعادة هندسة الأساليب الإدارية من مقومات إعادة هندسة الشركة	
5	4	3	2	1	35. تبسيط إجراءات العمل يساعد في إعادة هندسة الشركة وبالتالي معالجة الفائض	
5	4	3	2	1	36. التنظيم الذي يعتمد على موارد بشرية قليلة هو تنظيم مثالي لإعادة هندسة العمليات	إعادة التنظيم
5	4	3	2	1	37. إعادة التنظيم على أساس فرق العمل (التنظيم الأفقي) يعتبر مقوم أساسي في إعادة هندسة العمليات	
5	4	3	2	1	38. التوسع في فروع الشركة وأسواقها يساعد في استيعاب الموارد البشرية الفائضة	
5	4	3	2	1	39. دمج المهام والعمليات المتشابهة يمكن من إعادة تنظيم جيد للشركة	
5	4	3	2	1	40. تخفيف عدد الوظائف الحالية يساعد في إعادة هندسة الشركة والهيكل التنظيمي من أجل معالجة الفائض	إعادة التصميم
5	4	3	2	1	41. إعادة تصميم العمل الذي يعتمد على أسس التخصص يسهم في إعادة هندسة الشركة	
5	4	3	2	1	42. توسيع أعمال الشركة من خلال منتجات جديدة أحد مقومات إعادة هندسة الشركة	
5	4	3	2	1	43. يعتبر الخلل في الهيكل التنظيمي سببا في ظهور مشكلة الموارد البشرية الفائضة	إعادة هيكلة
5	4	3	2	1	44. التخلص الجذري من العاملين وإعادة إحلال عاملين جدد يمكن من إعادة هندسة الشركة ومعالجة الفائض	
5	4	3	2	1	45. تغيير طبيعة عمل بعض الموظفين الذين يمكن تغيير عملهم وإعادة شغل وظائفهم من جديدة	
5	4	3	2	1	46. استخدام التقانة بدلا من الموارد البشرية تمكن من إعادة هندسة الموارد البشرية	تقنية المعلومات
5	4	3	2	1	47. تعمل التقانات الحديثة على الحد من بعض الوظائف وبالتالي تساعد في إعادة هيكلة الشركة بشكل أفضل	
5	4	3	2	1	48. أتمتة عمليات الموارد البشرية تساعد في معالجة مشكلة الموارد البشرية من خلال تحسين إدارة الموارد البشرية	
5	4	3	2	1	49. إحلال التقانة الحديثة محل الحاضر البشري يحد من الحاجة لموارد بشرية وبالتالي يمكن من إعادة تنظيم الشركة	
5	4	3	2	1	50. تمكن تقانة المعلومات من الاستغناء عن الموارد البشرية غير المؤهلة أو المتعلمة	
5	4	3	2	1	51. إحلال التقانة الحديثة محل العمليات العادية كأعمال السكرتارية والأعمال الورقية والروتينية ونقل المعلومات يدويا ياعد في إعادة هندسة عمليات الموارد البشرية	
					تخفيض الموارد البشرية الفائضة	
5	4	3	2	1	52. تخفيض الموارد البشرية عن طريق الاستغناء عن نسبة محددة من كل قسم	
5	4	3	2	1	53. الإحالة المبكرة للتقاعد يسهم في تخفيض الموارد البشرية الفائضة	تخفيض العمالة
5	4	3	2	1	54. إعطاء مكافآت تشجيعية لإنهاء خدمة بعض الموظفين الذين لا تحتاج لهم المؤسسة	
5	4	3	2	1	55. استخدام أسلوب الفصل بسبب الخراب .	
5	4	3	2	1	56. التفرغ المؤقت لحد إعادة تنظيم المؤسسة أو توسيع أعمالها وإعادتهم بعد حل المشكلة	
5	4	3	2	1	57. استخدام استراتيجة مكافآت التقاعد المبكر	
5	4	3	2	1	58. انتهاء خدمة منخفضي الأداء.	
5	4	3	2	1	59. التخلص من العمالة المؤقتة والاعتماد على العمالة الثابتة يساعد في إدارة الموارد البشرية الفائضة بالشكل الأمثل	
5	4	3	2	1	60. الاستغناء عن أقسام يكملها وإعادة توزيع الموارد البشرية.	

أي وسائل أخرى ترونها مناسبة:

1.
2.

شكراً لتعاونكم
الباحث راند محمد عادل البكور

الملحق رقم (2) جدول اختبار كرومباخ

Reliability Statistics	
عدد العبارات	60
الفا كرومباخ الكلي	0.912

معامل الفا	
0.909	تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية يساعد في إعادة هندسة الموارد البشرية
0.909	تكمال سوق العمل مع احتياجات الشركة يساعد في إعادة هندسة الموارد البشرية
0.911	التخطيط الجيد للموارد البشري عن الفترة المستقبلية يحول دون وجود عمالة فائضة مستقبلاً
0.912	إعادة هندسة وظيفة الاستقطاب يساعد في إعادة هندسة الموارد البشرية
0.911	إعادة تغيير وظيفة الاختيار والتعيين بناء على المتوفر في سوق العمل يساعد في إعادة هندسة الموارد البشرية
0.912	الاعتماد على التعيين الداخلي في حال وجود فائض يمكن من إنجاح عملية إعادة هندسة الموارد البشرية
0.910	تفاد الأنظمة والقوانين يحد من عملية إعادة هندسة الموارد البشرية وبالتالي معالجة الموارد الفائضة
0.912	إعادة النظر في النظم والقوانين يمكن من إعادة هندسة الموارد البشرية
0.911	إعادة النظر في سياسات التوظيف من خلال الابتعاد عن عمليات التوظيف العشوائي يساعد في إعادة هندسة الموارد البشرية
0.910	إعادة النظر في القوانين الناظمة لسوق العمل يعتبر أساساً في عملية إعادة هندسة الموارد البشرية
0.911	إعادة هندسة الرواتب والأجور عنصر أساسي في إعادة هندسة العمليات
0.912	الخلل في الرواتب والأجور سبباً للتوظيف العشوائي
0.911	الاعتماد على الموارد البشرية المتعلمة يحقق نجاح إعادة هندسة التدريب
0.911	إعادة هندسة التدريب يساعد تخفيف التضخم الوظيفي بين الوظائف من خلال التأهيل لوظائف أخرى
0.914	الربط بين التعليم والتدريب العملي يمكن من إعادة هندسة التدريب
0.911	التدريب على أساس التدريب في الوقت المناسب يمكن من نجاح إعادة هندسة التدريب
0.911	التغيير الجذري للمحتوى التدريبي يمكن من إعادة هندسة التدريب
0.911	يعتبر ضعف التدريب (من خلال السياسات التدريبية والمحتوى التدريبي) أحد أسباب فائض الموارد البشرية
0.912	إعادة تدريب منخفضي الأداء يمكن من الاستفادة منهم في وظائف شاغرة وعدم الحاجة لإجراء تعيينات جديدة
0.911	الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة التدريب
0.912	يمثل الفائض في الموارد البشرية بين الفئات المتدنية (الدرجة الثانية والثالثة)
0.909	يعتبر سوء توزيع الموارد البشرية بين الإدارات سبب في ظهور مشكلة الموارد البشرية الفائضة
0.911	يمكن القيام بإعادة توزيع الموارد البشرية من خلال استراتيجية الإعارة
0.910	استخدام طريقة الندب للقيام بإعادة توزيع الموارد البشرية لمعالجة الفائض
0.910	إيقاف التعيينات في الوظائف التي تعاني من فائض يساعد في معالجة مشكلة الموارد البشرية الفائضة
0.912	الحد من التعيينات بشكل عام لفترة مؤقتة لحين معالجة الموارد البشرية الفائضة
0.909	استخدام أسلوب الحوافز المادية والتسهيلات لإجراء التنقلات بين الفروع والمناطق يساعد في إعادة توزيع الموارد البشرية
0.911	التعاون بين القطاع العام والخاص في مسألة التشغيل وإعادة التوزيع يخفف الضغط الحاصل في الشركة
0.909	نقل الموظفين من مناطق أخرى يخفف الفائض الحاصل في المناطق ذات الموارد البشرية الفائضة
0.910	التركيز على العمليات الأساسية يساعد في إعادة هندسة العمليات
0.909	تغير العمليات بشكل أفضل وأبسط في الشركة يمكن من تطبيق إعادة هندسة العمليات
0.911	الحد من التضارب والازدواجية في العمل يحقق هدف إعادة هندسة العمليات
0.909	الاستغناء عن العمل الورقي يساعد في إعادة هندسة العمليات
0.910	إعادة هندسة الأساليب الإدارية من مميزات إعادة هندسة الشركة
0.910	تبسيط إجراءات العمل يساعد في إعادة هندسة الشركة وبالتالي معالجة الفائض
0.910	التنظيم الذي يعتمد على موارد بشرية قليلة هو تنظيم مثالي لإعادة هندسة العمليات
0.909	إعادة التنظيم على أساس فرق العمل (التنظيم الأفقي) يعتبر مقوم أساسياً في إعادة هندسة العمليات
0.910	التوسع في فروع الشركة وأسواقها يساعد في استيعاب الموارد البشرية الفائضة
0.910	دمج المهام والعمليات المتشابهة يمكن من إعادة تنظيم جيد للشركة
0.911	تخفيف عدد الوظائف الحالية يساعد في إعادة هندسة الشركة والهيكل التنظيمي من أجل معالجة الفائض
0.911	إعادة تصميم العمل الذي يعتمد على أساس التخصص يساهم في إعادة هندسة الشركة
0.911	توسيع أعمال الشركة من خلال منتجات جديدة أحد مقومات إعادة هندسة الشركة
0.913	يعتبر الخلل في الهيكل التنظيمي سبباً في ظهور مشكلة الموارد البشرية الفائضة
0.911	التخلص الجذري من العاملين وإعادة أحلال عاملين جدد يمكن من إعادة هندسة الشركة ومعالجة الفائض

0.911	تغيير طبيعة عمل بعض الموظفين الذين يمكن تغيير عملهم وإعادة شغل وظائفهم من جديدة
0.910	استخدام التقانة بدلا من الموارد البشرية تمكن من إعادة هندسة الموارد البشرية
0.910	تعمل التقانات الحديثة على الحد من بعض الوظائف وبالتالي تساعد في إعادة هيكلة الشركة بشكل أفضل
0.910	أتمتة عمليات الموارد البشرية تساعد في معالجة مشكلة الموارد البشرية من خلال تحسين إدارة الموارد البشرية
0.910	إحلال التقانة الحديثة محل العنصر البشري يحد من الحاجة لموارد بشرية وبالتالي يمكن من إعادة تنظيم الشركة
0.909	تمكن تقانة المعلومات من الاستغناء عن الموارد البشرية غير المؤهلة أو المتعطلة
0.911	إحلال التقانة الحديثة محل العمليات العادية كأعمال السكرتارية والأعمال الورقية والروتينية ونقل المعلومات يدوياً ياعد في إعادة هندسة عمليات الموارد البشرية
0.910	تخفيض الموارد البشرية عن طريق الاستغناء عن نسبة محددة من كل قسم
0.910	الإحالة المبكرة للتقاعد يسهم في تخفيض الموارد البشرية الفائضة
0.910	إعطاء مكافآت تشجيعية لإنهاء خدمة بعض الموظفين الذين لا تحتاج لهم المؤسسة
0.909	استخدام أسلوب الفصل بسبب الغياب
0.909	التسريح المؤقت لحين إعادة تنظيم المؤسسة أو توسع أعمالها وإعادتهم بعد حل المشكلة
0.909	استخدام استراتيجيات مكافآت التقاعد المبكر
0.910	إنهاء خدمة منخفضي الأداء
0.909	التخلص من العمالة المؤقتة والاعتماد على العمالة الثابتة يساعد في إدارة الموارد البشرية الفائضة بالشكل الأمثل
0.910	الاستغناء عن أقسام بأكملها وإعادة توزيع الموارد البشرية

الملحق رقم (3)

One-Sample Test						
Test Value = 3						
95% Confidence Interval of the Difference, k _e						
Upper	Lower	Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t	
-1.47-	-1.60-	-1.538-	.000	233	-45.566-	الجنس
-.94-	-1.10-	-1.017-	.000	233	-24.769-	العمر
-.33-	-.51-	-.419-	.000	233	-9.545-	المستوى التعليمي
-.27-	-.44-	-.359-	.000	233	-8.306-	الخبرة
-.57-	-.77-	-.667-	.000	233	-12.972-	نوع الوظيفة
1.31	1.03	1.171	.000	233	16.023	تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية يساعد في إعادة هندسة الموارد البشرية
1.26	1.00	1.132	.000	233	17.037	تكمال سوق العمل مع احتياجات الشركة يساعد في إعادة هندسة الموارد البشرية
1.34	1.10	1.222	.000	233	19.673	التخطيط الجيد للموارد البشري عن الفترة المستقبلية يحول دون وجود عمالة فائضة مستقبلاً
.66	.37	.513	.000	233	6.978	إعادة هندسة وظيفة الاستقطاب يساعد في إعادة هندسة الموارد البشرية
1.01	.71	.859	.000	233	11.535	إعادة تغيير وظيفة الاختيار والتعيين بناء على المتوفر في سوق العمل يساعد في إعادة هندسة الموارد البشرية
.99	.69	.838	.000	233	10.902	الاعتماد على التعيين الداخلي في حال وجود فائض يمكن من إنتاج عملية إعادة هندسة الموارد البشرية
.75	.46	.603	.000	233	8.177	تقديم الأنظمة والقوانين يحد من عملية إعادة هندسة الموارد البشرية وبالتالي معالجة الموارد الفائضة
.74	.44	.594	.000	233	7.773	إعادة النظر في النظم والقوانين يمكن من إعادة هندسة الموارد البشرية
1.10	.79	.944	.000	233	11.750	إعادة النظر في سياسات التوظيف من خلال الابتعاد عن عمليات التوظيف العشوائي يساعد في إعادة هندسة الموارد البشرية
.74	.39	.564	.000	233	6.400	إعادة النظر في القوانين الناظمة لسوق العمل يعتبر أساسياً في عملية إعادة هندسة الموارد البشرية
1.12	.86	.987	.000	233	15.038	إعادة هندسة الرواتب والأجور عنصر أساسي في إعادة هندسة العمليات
1.06	.78	.919	.000	233	13.070	الخلل في الرواتب والأجور سبباً للتوظيف العشوائي
1.20	.96	1.077	.000	233	17.666	الاعتماد على الموارد البشرية المتعلمة يحقق نجاح إعادة هندسة التدريب
1.33	1.07	1.197	.000	233	17.925	إعادة هندسة التدريب يساعد تخفيف التضخم الوظيفي بين الوظائف من خلال التأهيل لوظائف أخرى
1.01	.71	.863	.000	233	11.382	الربط بين التعليم والتدريب العملي يمكن من إعادة هندسة التدريب
.86	.50	.679	.000	233	7.590	التدريب على أساس التدريب في الوقت المناسب يمكن من نجاح إعادة هندسة التدريب

32.	-04.	141.	0.120	233	1.559	التغيير الجذري للمحتوى التدريبي يمكن من إعادة هندسة التدريب
76.	49.	628.	.000	233	9.192	يعتبر ضعف التدريب (من خلال السياسات التدريبية والمحتوى التدريبي) أحد أسباب فاقص الموارد البشرية.
1.04	77.	902.	.000	233	13.297	إعادة تدريب منخفضي الأداء يمكن من الاستفادة منهم في وظائف شاغرة وعدم الحاجة لإجراء تعديلات جديدة
93.	68.	803.	.000	233	12.620	الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة التدريب
1.16	90.	1.034	.000	233	15.597	يتمثل الفاقص في الموارد البشرية بين الفئات المتدنية (الدرجة الثانية والثالثة)
78.	47.	628.	.000	233	8.043	يعتبر سوء توزيع الموارد البشرية بين الإدارات سبب في ظهور مشكلة الموارد البشرية الفاقصة
58.	28.	427.	.000	233	5.638	يمكن القيام بإعادة توزيع الموارد البشرية من خلال استراتيجية الإعارة
97.	68.	825.	.000	233	10.872	استخدام طريقة النذب للقيام بإعادة توزيع الموارد البشرية لمعالجة الفاقص
1.26	1.02	1.141	.000	233	18.370	إيقاف التعيينات في الوظائف التي تعاني من فاقص يساعد في معالجة مشكلة الموارد البشرية الفاقصة
69.	36.	526.	.000	233	6.244	الحد من التعيينات بشكل عام لفترة مؤقتة لحد معالجة الموارد البشرية الفاقصة
1.16	89.	1.026	.000	233	15.274	استخدام أسلوب الحوافز المادية والتسهيلات لإجراء التنقلات بين الفروع والمناطق يساعد في إعادة توزيع الموارد البشرية
44.	13.	282.	.000	233	3.564	التعاون بين القطاع العام والخاص في مسألة التشغيل وإعادة التوزيع يخفف الضغط الحاصل في الشركة
48.	16.	321.	.000	233	4.053	نقل الموظفين من مناطق لأخرى يخفف الفاقص الحاصل في المناطق ذات الموارد البشرية الفاقصة
1.25	99.	1.120	.000	233	16.513	التركيز على العمليات الأساسية يساعد في إعادة هندسة العمليات
1.00	72.	863.	.000	233	12.011	تغير العمليات بشكل أفضل وأبسط في الشركة يمكن من تطبيق إعادة هندسة العمليات
1.21	92.	1.068	.000	233	14.576	الحد من التضارب والازدواجية في العمل يحقق هدف إعادة هندسة العمليات
64.	32.	483.	.000	233	5.956	الاستغناء عن العمل الورقي يساعد في إعادة هندسة العمليات
89.	58.	735.	.000	233	9.397	إعادة هندسة الأساليب الإدارية من مقومات إعادة هندسة الشركة
78.	44.	611.	.000	233	7.211	تبسيط إجراءات العمل يساعد في إعادة هندسة الشركة وبالتالي معالجة الفاقص
73.	44.	585.	.000	233	8.045	التنظيم الذي يعتمد على موارد بشرية قليلة هو تنظيم مثالي لإعادة هندسة العمليات
46.	16.	312.	.000	233	4.071	إعادة التنظيم على أساس فرق العمل (التنظيم الأفقي) يعتبر مقوم أساسي في إعادة هندسة العمليات
40.	09.	248.	.002	233	3.178	التوسع في فروع الشركة وأموالها يساعد في استيعاب الموارد البشرية الفاقصة
66.	39.	530.	.000	233	7.729	دمج المهام والعمليات المتشابهة يمكن من إعادة تنظيم جيد للشركة
-05.	-40.	-226.	.012	233	-2.542-	تخفيف عدد الوظائف الحالية يساعد في إعادة هندسة الشركة والهيكل التنظيمي من أجل معالجة الفاقص
77.	48.	624.	.000	233	8.455	إعادة تصميم العمل الذي يعتمد على أساس التخصص يسهم في إعادة هندسة الشركة
1.29	1.03	1.158	.000	233	17.787	توسيع أعمال الشركة من خلال منتجات جديدة أحد مقومات إعادة هندسة الشركة
1.25	99.	1.120	.000	233	17.290	يعتبر الخلل في الهيكل التنظيمي سببا في ظهور مشكلة الموارد البشرية الفاقصة
88.	60.	739.	.000	233	10.224	التخلص الجذري من العاملين وإعادة إحلال عاملين جدد يمكن من إعادة هندسة الشركة ومعالجة الفاقص
53.	17.	346.	.000	233	3.789	تغير طبيعة عمل بعض الموظفين الذين يمكن تغير عملهم وإعادة شغل وظائفهم من جديدة
60.	29.	444.	.000	233	5.630	استخدام التقانة بدلا من الموارد البشرية تمكن من إعادة هندسة الموارد البشرية
74.	45.	594.	.000	233	8.083	تعمل التنقلات الحديثة على الحد من بعض الوظائف وبالتالي تساعد في إعادة هيكلة الشركة بشكل أفضل
1.08	81.	944.	.000	233	14.110	أتمتة عمليات الموارد البشرية تساعد في معالجة مشكلة الموارد البشرية من خلال تحسين إدارة الموارد البشرية
89.	57.	731.	.000	233	9.018	إحلال التقانة الحديثة محل العنصر البشري يحد من الحاجة لموارد بشرية وبالتالي يمكن من إعادة تنظيم الشركة
81.	52.	662.	.000	233	9.140	تمكن تقانة المعلومات من الاستغناء عن الموارد البشرية غير المؤهلة أو المتعلمة
73.	43.	581.	.000	233	7.575	إحلال التقانة الحديثة محل العمليات العادية كأعمال السكرتارية والأعمال الورقية والروتينية ونقل المعلومات يدوياً بأحد في إعادة هندسة عمليات الموارد البشرية
02.	-32.	-150-	.078	233	-1.769-	تخفيض الموارد البشرية عن طريق الاستغناء عن نسبة محددة من كل قسم
1.23	95.	1.090	.000	233	15.070	الإحالة المبكرة للتقاعد يسهم في تخفيض الموارد البشرية الفاقصة
1.04	73.	885.	.000	233	11.271	إعطاء مكافآت تشجيعية لإنهاء خدمة بعض الموظفين الذين لا تحتاج لهم المؤسسة
05.	-31.	-128-	.160	233	-1.411-	استخدام أسلوب الفصل بسبب الغياب .
-16.	-50.	-329-	.000	233	-3.892-	التسريح المؤقت لحد إعادة تنظيم المؤسسة أو توسع أعمالها وإعانتهم بعد حل المشكلة

استخدام استراتيجيات مكافحة التفاعد المبكر	13.322	233	.000	.991	.84	1.14
انتهاء خدمة منخفضي الأداء.	2.570	233	.011	.231	.05	.41
التخلص من العمالة المؤقتة والاعتماد على العمالة الثابتة يساعد في إدارة الموارد البشرية الفعالة بالشكل الأمثل	6.522	233	.000	.521	.36	.68
الاستغناء عن أقسام بأكملها وإعادة توزيع الموارد البشرية.	.574	233	.567	.051	-.12	.23

الملحق رقم (5)

[illegible]

الملحق رقم (6)

Correlation Matrix										
Correlation	الفئات المتعدنية سبب الفائض	الفئات المتعدنية سبب الفائض	سوء التوزيع سبب الفائض	إعادة الفائض لفترة مؤقتة	تحويل الموظفين إلى شركات أخرى	إيقاف التعيينات في الفائض	إعادة التوزيع الصحيح يحد من مشكلة الفائض	تسهيلات النقل	تكمال القطاع العام والخاص	النقل
	1.000	.567	.292	.329	.979	.878	.746	.912	.795	
	.567	1.000	.903	.934	.679	.888	.868	.840	.863	
	.292	.903	1.000	.996	.374	.680	.594	.578	.580	
	.329	.934	.996	1.000	.423	.719	.654	.625	.639	
	.979	.679	.374	.423	1.000	.933	.861	.968	.899	
	.878	.888	.680	.719	.933	1.000	.927	.989	.947	
	.746	.868	.594	.654	.861	.927	1.000	.936	.996	
	.912	.840	.578	.625	.968	.989	.936	1.000	.961	
	.795	.863	.580	.639	.899	.947	.996	.961	1.000	

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.705
Bartlett's Test of Sphericity Approx. Chi-Square	452.386
df	36
Sig.	.000

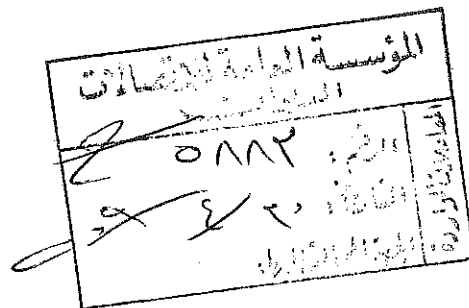
الملحق رقم (7)

Correlation Matrix										
		تخفيض قصري للموارد البشرية	تخفيض سن التقاعد بالنسبة لموظفي الدولة	مكافآت ترك الخدمة	فصل الموظفين المنقطعين	تسريح مؤقت مع الاختفاظ بالوظيفة	مكافآت التقاعد المبكر	انهاء خدمة منخفضي الاداء	إيقاف العمالة المؤقتة وعادة تنظيم العمالة الثابتة	حذف اقسام بأكملها
Correlation	تخفيض قصري للموارد البشرية	1.000	-.708	-.619	.637	.808	-.572	-.065	-.008	.403
	تخفيض سن التقاعد بالنسبة لموظفي الدولة	-.708	1.000	.990	-.631	-.961	.962	.613	.660	.205
	مكافآت ترك الخدمة	-.619	.990	1.000	-.604	-.920	.979	.667	.744	.261
	فصل الموظفين المنقطعين	.637	-.631	-.604	1.000	.519	-.436	.179	-.029	.463
	تسريح مؤقت مع الاختفاظ بالوظيفة	.808	-.961	-.920	.519	1.000	-.917	-.594	-.549	-.180
	مكافآت التقاعد المبكر	-.572	.962	.979	-.436	-.917	1.000	.788	.820	.371
	انهاء خدمة منخفضي الاداء	-.065	.613	.667	.179	-.594	.788	1.000	.939	.808
	إيقاف العمالة المؤقتة وعادة تنظيم العمالة الثابتة	-.008	.660	.744	-.029	-.549	.820	.939	1.000	.724
	حذف اقسام بأكملها	.403	.205	.261	.463	-.180	.371	.808	.724	1.000

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.695
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square
	355.806
	df
	36
	Sig.
	.000

المستند
الرقم ٥٨٨٢
التاريخ ١٧٤٤ / ١٠
المكان دمشق



جامعة دمشق
كلية الاقتصاد

الرقم ١٧٤٤ / ١٠
التاريخ ١٧٤٤ / ١٠

إلى: الأستاذ المساعد د. بهجة

تنفيذاً لمبدأ ربط الجامعة بالمجتمع وتعزيز قدرات خريجي كليتنا على معالجة

المواضيع العلمية.

يرجى تسهيل مهمة الطالب رائد المسكو - في الحصول

على المعلومات اللازمة لإعداد بحث في موضوع

(مدخل مقترح للتحليل مع المراد البشرية الفارسية ما

دراسة السورس - دراسة ميدانية المؤسسة العامة للمعاشرة -

دمشق في ١٠ / ٢ / ٢٠٠٩ م

إلى: الأستاذ المساعد

د. / عميد كلية الاقتصاد
الأستاذ الدكتور / محمد ناصر



المدرسة البيئية
للمساحة

١٣ الشرب
١٠ / ٢

المدرسة

١٠ / ٢

السيد المدير العام للمؤسسة العامة للتقنيات
 مقدمة الطالب الباعث رائد البكور ارجو الموافقة على
 تسهيل مهني في توزيع الاستبيانات الخاص بدراسة ليل
 درجة الماجستير في إدارة الأعمال على الموظفين في كافة
 الإدارات الموجودة في المؤسسة والفرع المرفق طياً
 ولكم جزيل الشكر والامتنان

طالب الباعث

رائد البكور

Raid Al Bakour

م. العلاقات العامة
 موافقة ليد، اللاذقية

١٩٤/٤
 الخ. إدارات ومديريات الإدارة المركزية
 وفروع المناطق

يحبذا الاطلاع وتسهيل صورة السيد البكور
 دقة موافقة السيد المدير العام

٢٠١٤

م. العلاقات العامة
 مؤسسة العامة للتقنيات
 دمشق - لبنان

٢٠١٤/٤
 مديرية هاتفت
 مديرية العلاقات العامة
 مديرية العلاقات العامة

إلى كافة رؤساء البعثات

٢٠١٤
 ٤/٤
 ٤/٤

ديوان
 لتوزيع على الزملاء

السيد المدير العام للمؤسسة العامة للتقنيات
 مقدمة الطالب ابراهيم رائد الحكيور ارفعو الموافقة على
 تسهيل مهمتي في توزيع الاستبيانات الخاصة بدراساتي لثقل
 درجة الامبير في ادارة الاعمال على المواطنين في كفاءة
 المديرية الموجودة في المؤسسة والفرع المرفق طياً

بسم الله الرحمن الرحيم

الى كافتة، ثم في الدار والراحم العائنه

برهنت الإطاعة دستور من مخرج السيد البكر
عنه موافقة السيد المدير العام.

~~السلامة العامة~~

Handwritten signature and stamp.

بسم المدير العام للمؤسسة العامة للتقنيات
 مقدمة الطالب الباعث رائد السليور ارجو الموافقة على
 تسهيل مهتي في توزيع الاستبيانات الخاص بدراسي ليل
 درجة الماجستير في إدارة الأعمال على المواطنين في كافة
 المديريات الموجودة في المؤسسة والفرع المرتبطة
 ولكم جزيل الشكر والامتنان

طابع الدوائر
 السيد هادي
 السيد هادي
 السيد هادي

طالب الباعث

رائد السليور

Raid AlBakour

رئيسية الذائبة

مدير الادارة

٤/٥٣

م. العلاقات العامة

مواظفة ليدور الادارة

٢٠٠٤

١٩٠٤
 الخ. ادارات مديرية ادارة المركز
 وتحت المافيات

يحق الاطلاع في تسهيل مهنة السيد السليور
 دقة مواظفة السيد السليور

م. العلاقات العامة
 المؤسسة العامة للتقنيات
 دمشق - سورية

٢٠٠٤

ديوان
 لتوزيع على الزعماء
 ٢٠٠٤

