

دراسة العوامل المؤثرة في إعادة هندسة إدارة الموارد البشرية لدى الموظفين في مديريات المالية في سورية "دراسة ميدانية"

علا محسن داؤد *

(تاريخ الإيداع 2023 /1/25 - تاريخ النشر 2023 /9/10)

□ ملخص □

هدف البحث إلى تحديد العوامل المؤثرة في إعادة هندسة إدارة الموارد البشرية لدى الموظفين في مديريات المالية في سورية من وجهة نظر الإدارة العليا والمتوسطة والدنيا (مديرين ورؤساء دوائر ورؤساء شعب)، والمتمثلة ب: الاستعداد للتغيير، الانضباط الوظيفي، اللامركزية في اتخاذ القرارات. اعتمد البحث على المنهج الوصفي، وشمل مجتمع البحث جميع العاملين الإداريين (مدير، رئيس قسم، رئيس دائرة، رئيس شعبة) في بعض مديريات المالية في سورية، (والبالغ عددهم (٦٥٠٠) عامل تقريباً) إداري، تم توزيع الاستبانة "أداة الدراسة" على أفراد العينة والبالغ عددهم (٣٦٣) عامل، وتم استرجاع (٣٤١) استبانة كاملة وصالحة للتحليل الإحصائي، وبنسبة استجابة بلغت (٩٣.٩٤%). توصل البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة قوية وذات دلالة معنوية بين عوامل (الانضباط الوظيفي، الاستعداد للتغيير، اللامركزية)، وبين تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية في مديريات المالية محل الدراسة. كلمات مفتاحية: إعادة هندسة إدارة الموارد البشرية، الانضباط الوظيفي، الاستعداد للتغيير، اللامركزية.

* دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، اللاذقية، سورية.

Studying the factors affecting the re-engineering of human resources Management among employees In the financial directorates in Syria "A field study"

Ola Mohsen Daoud *

(Received 25/1/2023.Accepted 10/9/2023)

□ABSTRACT □

The aim of the research is to study the reality of the factors affecting the re-engineering of human resources among employees in the financial directorates in Syria from the point of view of senior and middle management (managers, heads of departments and heads of divisions), represented by: readiness for change, functional discipline, decentralization in decision-making. The research relied on The descriptive approach, and the research community included all the administrative workers (manager, head of department, head of a department, head of a division) in the financial directorates in Syria, (their number is approximately (6500) administrative workers), the questionnaire "study tool" was distributed to the sample members, who number (363) workers, and (341) complete and valid questionnaires were retrieved for statistical analysis, with a response rate of (93.94%). The research reached a set of results, the most important of which are: the existence of a strong and significant relationship between the factors (functional discipline, readiness for change, decentralization), and the application of human resources re-engineering in the financial directorates under study, and this relationship was inverse between the factors (functional discipline, and decentralization). , and between the application of human resource re-engineering, while the relationship was positive between the readiness factor for change and the application of human resource re-engineering.

Keywords: re-engineering of human resources, job discipline, readiness for change, decentralization.

* Ph.D. in Business Administration, Faculty of Economics, Tishreen University, Lattakia, Syria.

المقدمة:

تعدّ إعادة الهندسة من المفاهيم الجديدة التي ظهرت في نهاية القرن العشرين وبداية القرن الحادي والعشرين، والتي تشمل العديد من المبادئ الأساسية، والتي تمثل تغييرات جذرية في نظم العمل، هذه التغيرات مثلت انطلاقة جديدة للفكر الإداري جعلته يتلاءم ويتوافق مع متغيرات القرن الحادي والعشرين.

وتشتمل إعادة الهندسة على الموارد المادية والبشرية التي تخصصها المنظمات لتطبيق هذا المفهوم، وذلك إذا ما أردت المنظمات نجاح عمليات تطبيق إعادة الهندسة، عليها تأمين الموارد البشرية المؤهلة والمبدعة والتي يمكنها تنفيذ عمليات التطبيق بنجاح ومهارة، ومدركة لأهمية الربط بين الأداء التشغيلي والنتائج المالية، وتحقيقاً لذلك فإنّ الأمر يتطلب توفير الموارد البشرية ذات العقلية القيادية والإدارية الناجحة والمنضبطة في أداء عملها إضافة إلى توفير الإدارة العليا إلى قدر من اللامركزية في اتخاذ القرارات من خلال مشاركة العاملين بالعملية الإدارية الأمر الذي يتطلب استعداد المنظمة للتغيير من الناحية الإنسانية والفنية.

انطلاقاً من ذلك تقوم الباحثة من خلال هذا البحث بالتعرف على العوامل التي تؤثر سلباً أو إيجاباً على إعادة هندسة إدارة الموارد البشرية، وذلك بالتطبيق على العاملين الإداريين في مديريات المالية في سورية.

مشكلة البحث:

إنّ نجاح المنظمة في تطبيق إعادة الهندسة لا يتوقف على استخدام الموارد المادية فحسب، بل أيضاً على استخدام كفاءة الموارد البشرية استخداماً عقلانياً ورشيداً، فالعنصر البشري قد يشوبه أحياناً الخلل الناتج عن العديد من العوامل الاجتماعية والتنظيمية المختلفة، لذلك كان لا بد من التعرف على العوامل المؤثرة على تطبيق إعادة الهندسة، فمن خلال عمل الباحثة في مديرية المالية بمحافظة اللاذقية لاحظت اقتصار إدارة الموارد البشرية على تسيير بعض الأعمال التقليدية المرتبطة بإجازات العاملين من سجلات تتعلق بذاتية العاملين، الغياب والتأخر عن مواعيد العمل وعدم الالتزام بالدوام الوظيفي من قبل بعض الموظفين ظاهرة سيئة انعكست على كفاءة أداء العاملين وبالتالي على كفاءة أداء المنظمة، عدم إتباع دورات تدريبية فعالة ومدروسة تسهم في تطوير وتحديث قدرات العاملين في المنظمة بالشكل الذي يسهم في رفع كفاءة أدائهم، ضعف استخدام التكنولوجيا في مختلف الأنشطة الإدارية واللجوء إلى الأرشفة الورقية ساهم في بطء إنجاز وتقديم الخدمة للمكلفين، عدم توفير الإدارة العليا إلى قدر من اللامركزية في اتخاذ القرارات. لذلك يمكن تجسيد مشكلة البحث في التساؤل الآتي:

ما هو أثر العوامل (الانضباط الوظيفي، الاستعداد للتغيير، اللامركزية) على تطبيق إعادة هندسة إدارة الموارد البشرية في مديريات المالية في سورية؟

أهمية البحث وأهدافه:

تتبع أهمية البحث من الأهمية المتزايدة لموضوع هندسة إدارة الموارد البشرية في أغلب المنظمات العامة الحكومية، وما يترتب على تطبيقها من زيادة فعالية إدارة الموارد البشرية وتطوير أداء هذه المنظمات لذلك يمكن أن تسهم نتائج هذا البحث في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين وتسهيل أمور المراجعين؛ فبالنسبة للموظفين يمكن أن تحفز نتائج هذه الدراسة الموظفين على الانطلاق نحو تبني وتعلم الأساليب الإدارية الحديثة، وزرع روح المبادرة لديهم؛ وتحسين جودة الخدمة المقدمة للمراجعين من خلال تغيير إجراءات العمل المتبعة نحو الأفضل.

ويهدف البحث إلى دراسة العوامل المؤثرة في إعادة هندسة إدارة الموارد البشرية لدى الموظفين في مديريات المالية في سورية من وجهة نظر الإدارة العليا والمتوسطة والدنيا (مديرين ورؤساء دوائر ورؤساء شعب)، والمتمثلة بـ: الانضباط الوظيفي، الاستعداد للتغيير، اللامركزية.

فرضيات البحث:

- ١- لا توجد علاقة معنوية بين عامل الاستعداد للتغيير وبين إعادة هندسة إدارة الموارد البشرية في مديريات المالية في سورية.
- ٢- لا توجد علاقة معنوية بين عامل الانضباط الوظيفي وبين إعادة هندسة إدارة الموارد البشرية في مديريات المالية في سورية.
- ٣- لا توجد علاقة معنوية بين عامل اللامركزية وبين إعادة هندسة إدارة الموارد البشرية في مديريات المالية في سورية.

منهجية البحث:

اعتمد البحث على المنهج الوصفي، وشمل مجتمع الدراسة جميع العاملين في المستويات الإدارية الثلاثة (إدارة عليا، إدارة وسطى، إدارة دنيا) في مديريات مالية (دمشق، ريف دمشق، حمص، حماه، اللاذقية، طرطوس، حلب) والبالغ عددهم (٦٥٠٠) عامل تقريباً. أما عينة الدراسة فقد تمّ تحديدها باستخدام قانون العينة الإحصائية وفق الآتي (العلي، ٢٠٢٠، ص ١٠٤):

$$n \geq \frac{N \cdot Z^2 \cdot R(1 - R)}{N \cdot d^2 + Z^2 \cdot R(1 - R)}$$

$$n \geq \frac{6500 \cdot (1.96)^2 \cdot 0.5(1 - 0.5)}{6500 \cdot (0.05)^2 + (1.96)^2 \cdot 0.5(1 - 0.5)}$$

$$n \geq \frac{6242.6}{17.2104} \approx 363$$

تمّ توزيع الاستبانة "أداة الدراسة" على أفراد العينة والبالغ عددهم (٣٦٣) عامل، وتمّ استرجاع (٣٤١) استبانة كاملة وصالحة للتحليل الإحصائي، ونسبة استجابة بلغت (٩٣.٩٤%).

لتحقيق أهداف البحث تمّ تطوير "استبانة" من إعداد الباحثة، وقد تكونت الاستبانة من (٢٦) عبارة موزعة على ثلاثة محاور شملت العوامل المؤثرة على إعادة هندسة إدارة الموارد البشرية: عبارات الاستعداد للتغيير (١٧)، الانضباط الوظيفي (٥) عبارات، اللامركزية في اتخاذ القرارات (٤) عبارات. وتمّ توزيع الدرجات على بنود الاستبانة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، وذلك بإعطاء الدرجة /٥/ للإجابة بدرجة كبيرة جداً، والدرجة /٤/ للإجابة كبيرة، والدرجة /٣/ للإجابة بدرجة متوسطة، والدرجة /٢/ للإجابة بدرجة منخفضة، والدرجة /١/ للإجابة بدرجة منخفضة جداً، كذلك تمّ استخدام حزمة البرامج SPSS.23 للتحليل الإحصائي. كما تمّ إخضاع هذه الاستبانة لاختبار الموثوقية من الناحية العلمية والإحصائية للتأكد من مدى صلاحيتها، حيث تمّ عرضها على مجموعة من الأكاديميين لأخذ ملاحظاتهم، وقد أجريت التعديلات اللازمة، كما تمّ اختبار ثبات أداة البحث باستخدام معادلة ألفا كرونباخ، وكانت النتائج وفق الجدول الآتي:

الجدول (١) اختبار الثبات ألفا كرونباخ لمتغيرات البحث

المحاور	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
الاستعداد للتغيير من الناحية النفسية والإنسانية	١٧	٠.٨٥٥
توفير اللامركزية في اتخاذ القرارات	٤	٠.٨٧٨
توفير الانضباط الوظيفي	٥	٠.٩٣٣
الثبات الكلي	٢٧	٠.٨٨٨

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.23

يبين الجدول (١) أنّ قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع المتغيرات تساوي (٠.٨٨٨)، وهي أكبر من ٠.٧٠، كذلك يلاحظ أنّ قيم معامل ألفا كرونباخ لكل مجال من المجالات أكبر من ٠.٧٠، وهذا يدل على ثبات الأداة وصلاحيتها للقياس والدراسة.

تمّ اختبار فرضيات البحث باستخدام الأساليب الإحصائية الآتية: المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري للعينة، الأهمية النسبية، اختبار (t) لعينة واحدة One-Sample T. test.

أما معيار الحكم على متوسط الاستجابات وفقاً لمقياس ليكرت:

طول الفئة = (درجة الاستجابة العليا - درجة الاستجابة الدنيا) / عدد فئات الاستجابة

طول الفئة = $5 / (1 - 5) = 0.8$

وبناءً عليه تمّ اعتماد التبويب المغلق، وتمّ تحديد المجالات الآتية:

الجدول (٢) تبويب تدرجات سلم ليكرت الخماسي (تبويب مغلق)

المجال	تقدير الدرجة	الأهمية النسبية
١ - ١.٨	ضعيفة جداً	(٣٦-٢٠) %
١.٨١ - ٢.٦٠	ضعيفة	(٥٢-٣٦.٢) %
٢.٦١ - ٣.٤٠	متوسطة	(٦٨-٥٢.٢) %
٣.٤١ - ٤.٢٠	كبيرة	(٨٤-٦٨.٢) %
٤.٢١ - ٥	كبيرة جداً	(١٠٠-٨٤.٢) %

المصدر: من إعداد الباحثة

كما تمّ التأكد من صدق البناء: الذي يُعبّر عن مدى الارتباط بين أداة القياس المستخدمة بتصيلاتها المختلفة مع الإطار النظري العام للدراسة، من خلال إيجاد المتوسط الحسابي لكل مجموعة من إجابات الاستبانة (تمثل خاصية معينة كتعبيرها عن فرضية مثلاً)، وإيجاد متوسط إجابات جميع العبارات مجتمعة، ثمّ نقوم بإيجاد مصفوفة الارتباط بين المتوسطات الجزئية والمتوسط الكلي.

X1: المتوسط الحسابي لعبارات محور الاستعداد للتغيير من الناحية الفنية والإنسانية.

X2: المتوسط الحسابي لعبارات محور توفير اللامركزية في اتخاذ القرارات.

X3: المتوسط الحسابي لعبارات محور توفير الانضباط الوظيفي.

X: المتوسط الكلي

الجدول (٣) مصفوفة الارتباط للعلاقة بين المتوسطات الجزئية والمتوسط الكلي

X ₁	Pearson Correlation	-	.206*	.127*	.263*	.768*	-.079-	1	.852*	.789*	.332**	.844*
	Sig. (2-tailed)	.982	.000	.019	.000	.000	.144		.000	.000	.000	.000
	N	341	341	341	341	341	341	341	341	341	341	341
X ₂	Pearson Correlation	-	.279*	.124*	.272*	.721*	-.105-	.852*	1	.907*	.513**	.915*
	Sig. (2-tailed)	.529	.000	.022	.000	.000	.052	.000		.000	.000	.000
	N	341	341	341	341	341	341	341	341	341	341	341
X ₃	Pearson Correlation	-	.348*	.093	.255*	.665*	-.078-	.789*	.907*	1	.551**	.901*
	Sig. (2-tailed)	.561	.000	.088	.000	.000	.152	.000	.000		.000	.000
	N	341	341	341	341	341	341	341	341	341	341	341
X	Pearson Correlation	.863*	.879*	.859*	.823*	.814*	.822**	.844*	.915*	.901*	.842**	1
	Sig. (2-tailed)	.002	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	341	341	341	341	341	341	341	341	341	341	341
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).												
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).												

بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون بين متوسط محور الاستعداد للتغيير من الناحية الفنية والإنسانية وبين المتوسط الكلي (٠.٨٤٤)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٠١)، وبلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون بين متوسط محور توفير اللامركزية في اتخاذ القرارات وبين المتوسط الكلي (٠.٩١٥)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٠١)، وبلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون بين متوسط محور توفير الانضباط الوظيفي وبين المتوسط الكلي (٠.٩٠١)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٠١). بناءً على ذلك نلاحظ أن جميع قيم معاملات الارتباط أكبر من (٠.٧٠)، وهي مقبولة إحصائياً مما يدل على أن عبارات الاستبانة تتمتع بصدق جيد.

الدراسات السابقة:

١. دراسة (الحوسني، 2012) بعنوان: عوامل النجاح الحاسمة لإعادة هندسة إدارة الموارد البشرية كمدخل لإصلاح المؤسسات التعليمية. تناولت الدراسة تحليل عوامل النجاح لإعادة هندسة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية في الإمارات انطلاقاً من مشكلة التدهور الحادث في مستوى بعض مؤسسات التعليم العالي، حيث لم تصل جامعة عربية واحدة على ترتيب من بين (٢٠٠) جامعة على مستوى العالم بالإضافة إلى تباين مستوى الوعي بإعادة هندسة الموارد البشرية بين الموظفين والمدبرين. لذلك هدفت الدراسة لمعرفة إلى أي مدى يمكن لإعادة هندسة الموارد

البشرية التوصل إلى إصلاح المؤسسات التعليمية بدولة الإمارات العربية المتحدة؟ تمّ جمع البيانات من خلال قائمة استبيان وزعت بين الموظفين والمديرين لاختبار النموذج المعتمد من خمسة متغيرات رئيسية شملت: (دعم الإدارة العليا، تكنولوجيا المعلومات، الثقافة التنظيمية، الاتصال، تمكين العاملين). وتمّ توزيع قائمة الاستقصاء على مجموعة من الموظفين والمديرين بجامعة الشارقة بلغ عددهم (٧٢)، وتمّ استرداد (٣٢) استبانة كاملة وصالحة للتحليل الإحصائي.

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة معنوية موجبة بين جميع العوامل ونجاح إعادة هندسة الموارد البشرية بالمؤسسات محل الدراسة. وتم ترتيب قوة تأثيرها بالترتيب التنازلي: دعم الإدارة، الاتصالات الإدارية، تمكين العاملين، الثقافة التنظيمية، تكنولوجيا المعلومات.

٢. دراسة (محمود، ٢٠١٩) بعنوان: تحليل العلاقة بين أبعاد إعادة هندسة الموارد البشرية وأبعاد النجاح التنظيمي: دراسة ميدانية بالتطبيق على ديوان عام محافظة سوهاج بجمهورية مصر العربية.

هدفت الدراسة إلى تحديد علاقة الارتباط والأثر بين إعادة هندسة الموارد البشرية والنجاح التنظيمي، حيث أجريت الدراسة على الموظفين بديوان عام محافظة سوهاج بجمهورية مصر العربية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وقد بلغت عينة الدراسة (٣٥٠) شخص (مفردة)، ووزعت عليهم الاستبانة التي تمّ إعدادها لتجميع البيانات والتي تكونت من قسمين خاص بمتغير إعادة هندسة الموارد البشرية والقسم الآخر خاص بمتغير النجاح التنظيمي، وتم استرداد ٢٥٠ استبانة، في حين تمّ التحليل الإحصائي على ٢٣٠ استبانة فقط. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها:

- ١- وجود علاقة ارتباط موجبة بين إعادة هندسة الموارد البشرية والنجاح التنظيمي.
- ٢- وجود علاقة ارتباط موجبة بين أبعاد إعادة هندسة الموارد البشرية (البعد الهيكلي، البعد التكنولوجي، البعد الفني، البعد البشري)، وأبعاد النجاح التنظيمي (القيادة والتخطيط الاستراتيجي، النشاط العملي، تطوير المنظمة، التقويم والمراجعة).
- ٣- وجود علاقة بين أبعاد هندسة الموارد البشرية كمتغير مجمل أو أحادي البعد والنجاح التنظيمي كمتغير مجمل أو أحادي البعد.

٣. - دراسة (Neda Amir et al, 2008) بعنوان:

Assessing readiness for business process reengineering

تقييم الاستعداد لإعادة هندسة العمليات الإدارية. هدف وموضوع الدراسة: هدفت الدراسة إلى اقتراح نموذج لتقليل مخاطر تطبيق إعادة الهندسة وذلك عبر تقويم حالة الاستعداد لها وذلك لتغيير السلوك التقليدي للشركة لتحسين الأداء. منهجية الدراسة: تم التطبيق على شركتين إيرانيين (شركة نقل وشركة طاقة)، تمّ توزيع استبيان على (مستخدمي تقنيات المعلومات، ميكانيكيين، مهندسين، مهندسين إلكترون، مدراء الإدارة العليا، عمال عاديين). تمّ استلام ٧٧٠ استبانة ورفض ٢٢ استبانة لقلّة البيانات.

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى أن عملية الاستعداد تعتمد على ستة عوامل وهي (قيادة عادلة، بيئة عمل متفاوتة، إدارة عليا ملتزمة، إدارة متعاونة، تقنيات معلومات، دور مقاومة التغيير). كما توصلت الدراسة إلى ضرورة تغيير ثقافة سلوك الإنسان في المنظمة، المدراء بحاجة إلى امتلاك خطة إستراتيجية لتحسين المعرفة لدى المدراء حول الهندرة، المسهمة في جعل التوقعات الحيدة حقيقة، التدريب الجيد لتسهيل

عملية التغيير الهيكلي، خلق نظام قياس فعال لتقويم كفاءة العمليات، استخدام المعلومات وتقنيات الاتصال الحديثة للإسهام في نجاح عملية الهندرة.

٤. دراسة (Zain, et al, 2013) بعنوان:

Role of Human Resources Management in the Effectiveness of Business Process Reengineering.

دور إدارة الموارد البشرية في فعالية عملية إعادة هندسة الأعمال. هدفت الدراسة إلى تقديم نموذج لتفعيل دور إدارة الموارد البشرية من خلال الكفاءة الإدارية والعمل الجماعي والاتصال الفعال وتكنولوجيا المعلومات والهيكل التنظيمي لزيادة فعالية إعادة هندسة العمليات الإدارية. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، وتم استخدام استبيان لتحقيق هدف الدراسة وجمعت البيانات عن طريق قائمة استقصاء لمنظمات متعددة في ماليزيا إضافة إلى المقابلة مع الموظفين في بنك التنمية الآسيوي في ماليزيا. توصلت الدراسة إلى وضع نموذج يوضح العوامل الخمسة للموارد البشرية التي تسهم في نجاح عملية إعادة الهندسة كما يأتي:

أ- الكفاءة الإدارية: التي تعد حجر الأساس لإدارة الموارد البشرية لرفع مستوى الكفاءات من الموظفين في إدارة الموارد البشرية.

ب- فريق العمل: ويتم بناء فريق عمل يمكنه من تنفيذ العمل بكفاءة. والهيكل التنظيمي من خلال الإشراف وتوزيع المهام والقواعد واللوائح الحاكمة أي الثقافة التنظيمية العامة.

ج- كفاءة الاتصالات: لإيصال المعلومات والبيانات بين الأقسام بكفاءة وفعالية وسرعة.

د- تكنولوجيا المعلومات: التي تمكن من تنفيذ البرامج التي توفر الوقت في تطوير البرامج.

هـ- الهيكل التنظيمي: الذي يوضح المبادئ التنظيمية والتي تتطور بشكل مرضٍ للموظفين الذين يعملون بروح الفريق بهدف تحقيق الأهداف المرجوة.

واعترفت الدراسة أنّ هذه المتغيرات ضرورية لجعل عملية الهندرة ناجحة وتسهم في تطوير الموارد البشرية.

٥. دراسة (Hayder, 2014) بعنوان:

The Effect of IT-Enabled Business Process Reengineering on Banks Performance.

أثر عمليات إعادة هندسة الأعمال المستندة على تكنولوجيا المعلومات في الأداء المصرفي.

هدفت الدراسة إلى اختبار مدى إمكانية استخدام إعادة هندسة الأعمال المصرفية في تحسين الأداء كونها مدخلاً إدارياً حديثاً وبخاصة في مجال إدارة المصارف. تم تحليل هذه العمليات في أربعة مصارف عالمية (شركة BTC في الولايات المتحدة الأمريكية، مصرف CUA في استراليا، مصرف ING في الهند، مصرف PNC في الولايات المتحدة الأمريكية). قامت الدراسة بعمليات مختلفة لإعادة الهندسة خلال الفترة ٢٠٠٠-٢٠١١ وقدمت من خلال مؤشرات الأداء قبل القيام بعملية الهندرة وبعدها بأنّ هناك تأثيرات واضحة في مجال تخفيض التكاليف الإدارية وتحسين العائد في الموجودات بالرغم من أن نتائج عمليات الهندرة تحتاج إلى فترات طويلة نسبياً لتحقيق. توصلت الدراسة إلى أنّ العمال يخصصون ٦٠% من وقتهم للسيطرة. كما أنّ البعد بين

الإدارة العليا والعملاء كان بسبب المستويات الإدارية المتزايدة، تكرر غير ضروري للعمليات والإجراءات، زيادة في عدد العمال في المستوى التنفيذي والاستشارة.

بعد استطلاع مجموعة من الدراسات السابقة العربية والدراسات الأجنبية التي تناولت موضوع البحث، نلاحظ أنّ الدراسات التي تناولت موضوع إعادة هندسة الموارد البشرية والعوامل المؤثرة فيه هي دراسات قليلة نسبياً، حيث تناولت الدراسات بعض العوامل بشكل منفرد وخاصة الانضباط الوظيفي، وما يميز البحث الحالي في أنه جديد في البيئة المحلية وخصوصاً أن يطبق على قطاع خدمي هام، لذلك من الممكن أن تفيد نتائج هذا البحث في لفت نظر المسؤولين في مديريات المالية في سورية إلى معالجة الخلل في العوامل المؤثرة على إعادة هندسة الموارد البشرية لدى الموظفين ومعالجتها.

الإطار النظري للبحث:

أولاً: تعريف إعادة هندسة إدارة الموارد البشرية:

يرتكز إعادة الهندسة على مفهوم العملية، ويقصد بمفهوم العملية هنا مجموعة الإجراءات والأنشطة المتكاملة التي ينتج عنها شيء له قيمة للمستهلك في النهاية، ومن ثمّ فهي تتجاوز التقسيمات التقليدية وتقسيم الأعمال بينها؛ فهي نظرة تكاملية. وتسمى اختصاراً بـ "الهندرة"، وتعني إعادة التفكير المبدئي والأساسي، وإعادة تصميم نظم العمل بصفة جذرية بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة في معايير الأداء مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة، كما تقوم بتحليل وإعادة تصميم للعمليات الرئيسية الإستراتيجية بشكل ابتكاري جذري، ودون التقيد بأي افتراضات مسبقة، ولذلك لا بدّ من البدء من جديد وليس من الوضع القائم. وعلى ذلك فإنّ إعادة هندسة العمليات "الهندرة" ليست خفضاً للعمالة أو إعادة التنظيم أو إحلالاً للأداء اليدوي بأخر آلي من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات، أو استبدال لنظم معلومات قديمة بأخرى حديثة، أو تحسيناً للجودة في إطار العمليات القائمة ولكنها تعني الاعتماد على النتائج بدلاً من الأهداف. تمّ تقديم تعاريف عديدة لهندرة إدارة الموارد البشرية من أهمها:

- ١- إعادة تصميم الأسس والمبادئ والعمليات التي تتم على أساسها إدارة نظام الموارد البشرية في المنظمة ككل (إسماعيل، ٢٠٠٨، ص ٤٤).
- ٢- إعادة النظر وإعادة التصميم الكلي للعمليات بإدارة الموارد البشرية ذات القيمة المضافة الجوهرية لتحقيق تحسينات جذرية في مقاييس الأداء الحاسمة والتي تشمل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة (رسلان، ٢٠١٠، ص ٦٣).
- ٣- إعادة تصميم وتكوين رأس المال البشري في المنظمة: الاختيار، التكوين، المسار الوظيفي (خان، ٢٠١٢، ص ٢١٢).

وبما أن إدارة الموارد البشرية أحد عمليات ووظائف الإدارة وجزء من إعادة هندسة عمليات الإدارة ككل، يمكن للباحثة تعريف هندرة إدارة الموارد البشرية بأنها: إعادة هندسة عمليات ووظائف إدارة الموارد البشرية كجزء من إعادة هندسة عمليات المنظمة ككل بشكل جذري وكلي بما يحسن من أداء المورد البشري وينعكس ايجابياً على فعالية وكفاءة المنظمة.

ثانياً: بعض العوامل المؤثرة في تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية:

١- التسبب الوظيفي (عدم الانضباط الوظيفي): تعاني الكثير من البلدان في منظماتها العامة من التسبب الوظيفي، إذ أنّ الموظف الذي لا ينهض بواجبات وظيفته الملقاة على كاهله تجاه الإدارة والمجتمع على أحسن ما يكون

من حيث السرعة والدقة والفعالية والإخلاص والانضباط يُعتبر موظفاً متسبباً، كما أن أي تراخي من جانب الموظف أو تقاعس يجعل منه موظفاً متسبباً. إذا فالتسبب الوظيفي هو مصطلح اشمل وأعم من أن نحصره في التأخر عن المواعيد الرسمية للعمل أو الخروج أثناء العمل أو حتى الخروج ومغادرة مكان العمل قبل انتهاء الدوام الرسمي، فقد لايقوم الموظف بأي مما ذكر سابقاً ولكنه يكون متقاعساً أو مهملاً، فيكون بذلك متسبباً. وبذلك نستطيع القول أنّ مفهوم التسبب الوظيفي هو عدم قيام الموظف العام أيا كان موقعه الوظيفي بما يجب القيام به تجاه وظيفته من حيث أنجاز مهام هذه الوظيفة بالشكل المطلوب وفي الوقت المناسب (العنبي، ٢٠١٠، ص ٨).

كما تمّ تعريفه بأنه: أنه عدم الالتزام بضوابط وقواعد السلوك والعمل المحددة من قبل الإدارة إضافة إلى السلوكيات المتعارف عليها في أداء العمل في المنظمات (العرفي، ٢٠٠٥، ص ٢٣١). كما تمّ تعريفه: بأنه سوء سلوك الموظفين بسبب انتهاك سياسة ومعايير العمل مثل عدم الامتثال لقواعد السلامة- النوم أثناء الخدمة- التدخين في الأماكن المحظورة- ترك مكان العمل دون تصريح- الغياب دون عذر (Patrick, 2015, p3).

٢- الاستعداد للتغيير: إنّ تطبيق إعادة الهندسة البشرية تتطلب استعداد المنظمة إلى تغيير جذري لوظائفها وعملياتها البشرية الأمر الذي ينتج عنه مقاومة للتغيير من قبل العمال إضافة إلى عدم توفر مقومات التغيير الأساسية المطلوبة والتي تعتبر التكنولوجية والعنصر البشري من أهمها.

تمّ تقديم عدة تعاريف للاستعداد للتغيير من أهمها:

١) إدراك سلوك العاملين التوجيهية إما لمقاومة التغيير أو دعمه (Bouckenoghe, 2007, p483).

٢) قدرة المنظمة على إدارة التغيير (Sudharatna, 2004, p169)

٣) يتضمن معتقدات ونوايا العاملين بخصوص مدى الحاجة لإجراء التغيير فعلا عن توقعاتهم حول قابلية المنظمة والأفراد بجعل هذا التغيير ناجحاً (عامر والعضوي، ٢٠٠٨، ص ١٠).

٣- اللامركزية في اتخاذ القرارات: إنّ فرق العمل والعمل الجماعي يعتبر المكون الأساسي للهندرة البشرية لكنها بحاجة إلى تفويض للسلطة وتمتعها بقدر من اللامركزية تسمح لها بالمشاركة باتخاذ القرارات الإدارية حتى تتمكن من تطبيق الهندرة بشكلها الصحيح. ويمكن تعريف اللامركزية بأنها:

١) طريقة إدارية وتتضمن توزيع صلاحيات الوظيفة الإدارية بين المركز والفروع بحيث تباشر الفروع اختصاصها تحت رقابة المركز (عبد الوهاب وحسين، ٢٠٠١، ص ٩).

٢) نقل الصلاحية التشريعية كانت أو قضائية أو إدارية من المستويات الحكومية العامة إلى المستويات الدنيا (Wite, 2003, p43).

٣) عملية أو مجموعة من الإصلاحات السياسية تهدف إلى نقل أو تفويض أو تخويل مسؤوليات، مصادر، أو سلطة من أعلى المستويات في الحكومة إلى أدنى المستويات (راضي، ٢٠١٠، ص ١٧).

النتائج والمناقشة:

لدراسة مدى تأثير عوامل (الاستعداد للتغيير، الانضباط الوظيفي، اللامركزية في الأعمال) في تطبيق إعادة هندسة إدارة الموارد البشرية لدى الموظفين في مديريات المالية محل الدراسة، قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ومعاملات الاختلاف واختبار الوسط الحسابي لكل فقرة من الفقرات وحسب كل عامل، ومن ثم حساب الدرجات الخام على كامل العبارات بالنسبة لكل عامل وحساب المتوسط الحسابي العام واختبار معنويته، وذلك وفق الآتي:

١- الاستعداد للتغيير:

الجدول (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ونتائج اختبار الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة فيما يتعلق بتحقيق عامل الاستعداد للتغيير لتطبيق إعادة هندسة إدارة الموارد البشرية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	Test Value = 3		
						مؤشر t للاختبار	احتمال الدلالة	القرار
١	إعادة تصميم خطوط الاتصالات وقنوات تدفق السلطات والمسؤوليات لضمان النقل السريع للمعلومات في مختلف الاتجاهات بشكل جماعي أثناء عملية تطوير إدارة الموارد البشرية.	4.32	0.614	86.4	14.21	39.692	.000	دال
٢	ممارسة إجراءات وعمليات إدارة الموارد البشرية بالمديرية بالاعتماد على شبكات الإنترنت ووسائل الاتصالات الحديثة تسهم في تطوير إدارة الموارد البشرية.	3.88	0.326	77.6	8.40	49.878	.000	دال
٣	تتوفر لدى الإدارة العليا فنانة بضرورة تطوير إجراءات العمل بشكل دائم لتطبيق مدخل الهندرة.	3.21	0.937	64.2	29.19	4.159	.000	دال
٤	يوجد توجه لدى المديرية بضرورة تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بالشكل الذي يسهم في تطوير إدارة الموارد البشرية.	3.13	0.988	62.6	31.57	2.358	.000	دال
٥	القيام بدورات تدريبية متخصصة للموظفين للقيام بالأعمال الإلكترونية لدعم مدخل هندرة الموارد البشرية.	3.93	0.38	78.6	9.67	45	.000	دال
٦	تحرص الإدارة العليا على مواكبة كافة المستجدات التقنية في مجال الحاسب الآلي والإنترنت في كل الإدارات لديها لنجاح تطبيق إعادة	2.26	0.706	45.2	31.24	-19.416	.000	دال

							الهندسة.	
دال	.000	22.017	15.89	74	0.588	3.70	تدريب وتوعية العاملين على التغيير الحاصل يساعد في دعم عملية تطوير الموارد البشرية.	٧
دال	.0٠٠	4.665	28.76	64.6	0.929	3.23	الموظفون على قناعة كاملة بحاجة إدارة الموارد البشرية إلى التغيير الجذري ويقبلون المشاركة به.	٨
دال	.000	45.541	12.76	87.6	0.559	4.38	حاجة المديرية إلى اعتماد شبكات حاسوبية جديدة ومتطورة حتى تتمكن من تطوير إدارة الموارد البشرية.	٩
دال	.000	46.801	12.40	87.4	0.542	4.37	يتعين على موظفي إدارتكم أن يكونوا مؤهلين لتطبيق مختلف التغييرات الجذرية التي تخص أدوارهم ومهامهم لنجاح تطبيق مدخل الهندرة.	١٠
دال	.000	50.314	12.24	90	0.551	4.50	من الضروري أن يتوفر في موظفي إدارتكم القدرة على مواكبة تطورات التكنولوجيا المتسارعة يساعد في دعم عملية تطوير الموارد البشرية.	١١
دال	.000	-21.809	28.13	45	0.633	2.25	التكنولوجيا المعتمدة في المديرية تساعد على تطبيق مدخل إعادة الهندسة.	١٢
دال	.000	-18.700	24.27	48.2	0.585	2.41	تملك المديرية موقع الكتروني خاص بها على شبكة الإنترنت يساعد في دعم عملية تطوير الموارد البشرية.	١٣
دال	.000	-11.516	31.12	50.2	0.781	2.51	تتوفر لدى المديرية شبكات اتصالات داخلية وخارجية متاحة لجميع الأفراد وفي مختلف الإدارات تساعد في تطبيق مدخل الهندرة.	١٤
دال	.000	4.935	28.71	65	0.933	3.25	توفر المديرية عدداً كافياً من التجهيزات الإلكترونية والحاسوبية الحديثة والبرامج الحاسوبية اللازمة للقيام بعدة مهام إدارية لإدارة الموارد البشرية لتطبيق الهندرة البشرية.	١٥
دال	.000	5.258	27.79	65.2	0.906	3.26	يوجد فريق مختص ذو خبرة	١٦

							بتصميم وتطوير البرامج الإلكترونية يساعد في تطبيق مدخل إعادة الهندسة.
١٧	3.94	0.328	78.8	8.32	52.666	.000	ترتبط أجهزة الحاسوب بالمديرية مع قواعد بيانات إلكترونية توفر للموظفين وتسهل حصولهم على المعلومات بالشكل الذي يساهم في تطبيق إعادة الهندسة.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.25

يبين الجدول رقم (٤) أن قيم المتوسطات الحسابية للعبارات (١، ٩، ١١) تدل على أن هناك اتفاق بين إجابات أفراد العينة وبأهمية نسبية مرتفعة جداً فيما يتعلق بإعادة تصميم خطوط الاتصالات وقنوات تدفق السلطات والمسؤوليات لضمان النقل السريع للمعلومات في مختلف الاتجاهات بشكل جماعي أثناء عملية تطوير إدارة الموارد البشرية؛ بالإضافة إلى حاجة المديرية إلى اعتماد شبكات حاسوبية جديدة ومتطورة حتى تتمكن من تطوير إدارة الموارد البشرية؛ وضرورة أن يكون الموظفين مؤهلين ولديهم القدرة على مواكبة تطورات التكنولوجيا المتسارعة لتطبيق مختلف التغييرات الجذرية التي تخص أدوارهم ومهامهم.

وتدل قيم المتوسطات الحسابية للعبارات (٢، ٥، ٧، ١٧) على أن هناك اتفاق بين إجابات أفراد العينة وبأهمية نسبية مرتفعة فيما يتعلق بممارسة إجراءات وعمليات إدارة الموارد البشرية بالمديرية بالاعتماد على شبكات الإنترنت ووسائل الاتصالات الحديثة؛ والقيام بدورات تدريبية متخصصة للموظفين للقيام بالأعمال الإلكترونية؛ وتدريب وتوعية العاملين على التغيير الحاصل يساعد في دعم عملية تطوير الموارد البشرية؛ وضرورة ارتباط أجهزة الحاسوب بالمديرية مع قواعد بيانات إلكترونية بما يسهل حصول الموظفين على المعلومات.

كما تدل قيم المتوسطات الحسابية للعبارات (٣، ٤، ٨، ١٥، ١٦) على أن هناك اتفاق بين إجابات أفراد العينة وبأهمية نسبية متوسطة فيما يتعلق بقناعة الإدارة العليا بضرورة تطوير إجراءات العمل بشكل دائم؛ ووجود توجه لدى المديرية بضرورة تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية؛ ووجود القناعة الكاملة لدى الموظفين بحاجة إدارة الموارد البشرية إلى التغيير الجذري ويقبلون المشاركة به؛ وتوفير المديرية عدداً كافياً من التجهيزات الإلكترونية والحاسوبية الحديثة والبرامج الحاسوبية اللازمة للقيام بعدة مهام إدارية لإدارة الموارد البشرية؛ بالإضافة إلى وجود فريق مختص ذو خبرة بتصميم وتطوير البرامج الإلكترونية.

وتدل قيم المتوسطات الحسابية للعبارات (٦، ١٢، ١٣، ١٤) على أن هناك اتفاق بين إجابات أفراد العينة وبأهمية نسبية منخفضة فيما يتعلق بحرص الإدارة العليا على مواكبة كافة المستجدات التقنية في مجال الحاسب الآلي والإنترنت في كل الإدارات لديها؛ ومساعدة التكنولوجيا المعتمدة في المديرية على تطبيق مدخل إعادة الهندسة؛ وامتلاك المديرية موقع إلكتروني خاص بها على شبكة الإنترنت؛ وتوفير شبكات اتصالات داخلية وخارجية لدى المديرية متاحة لجميع الأفراد وفي مختلف الإدارات.

وبملاحظة قيم معامل الاختلاف لجميع العبارات يتبين أن أدنى قيمة لهذا المعامل بلغت $CV = 8.32\%$ وأعلى قيمة له بلغت $CV = 31.57\%$ وهذا يدل على أن هناك تجانس في إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بتحقيق عامل الاستعداد للتغيير من الناحية النفسية والإنسانية لتطبيق مدخل إعادة هندسة إدارة الموارد البشرية في مديريات المالية محل الدراسة.

٤- اختبار الفرضية الأولى: لا توجد علاقة معنوية بين عامل الاستعداد للتغيير وبين إعادة هندسة إدارة الموارد البشرية في مديريات المالية في سورية.

$$H_0 : \bar{y} = 3$$

$$H_1 : \bar{y} \neq 3$$

الجدول (٥) نتائج اختبار الفرضية الأولى

One-Sample Statistics

N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف %
341	3.4426	.28090	.01521	68.85	8.16

One-Sample Test

Test Value = 3				
t	-tailed) Sig. (Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			Lower	Upper
29.099	.000	.44264	.4127	.4726

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.25

يبين الجدول رقم (٥) أنّ قيمة المتوسط الحسابي العام لعبارات محور عامل الاستعداد للتغيير من الناحية النفسية والإنسانية لتطبيق مدخل إعادة هندسة إدارة الموارد البشرية ترتفع عن متوسط المقياس (٣)، وبفارق معنوي بلغ (٠.٤٤٢٦٤)، وتقع ضمن المجال (٣.٤١-٤.٢٠)، وتقابل شدة الإجابة بدرجة كبيرة على مقياس ليكرت، ومعامل اختلاف (٨.١٦%) يدل على تجانس إجابات أفراد العينة، وبما أنّ احتمال الدلالة $P = .000 < 0.05$ ، فإننا نرفض الفرضية الأولى ونقبل الفرضية البديلة، وبالتالي يمكن القول إنّ عامل الاستعداد للتغيير من الناحية النفسية والإنسانية لتطبيق مدخل إعادة هندسة إدارة الموارد البشرية حصل على أهمية نسبية (٦٨.٨٥%)، ويدل على اتفاق أفراد العينة وبدرجة كبيرة على الاستعداد للتغيير من الناحية النفسية والإنسانية لتطبيق مدخل إعادة هندسة إدارة الموارد البشرية في مديريات المالية محل الدراسة.

٢- اللامركزية في اتخاذ القرارات:

الجدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ونتائج اختبار الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة فيما يتعلق بتحقيق اللامركزية في اتخاذ القرارات لتطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية

الرقم	العبارات	المتوسط ط	الانحراف ف	الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	Test Value = 3		
						مؤشر الاختبار t	احتمال الدلالة	القرار
١٨	تعتمد الإدارة العليا على اللامركزية في اتخاذ القرارات في مختلف الإدارات ومن بينها إدارة الموارد البشرية لتطبيق مدخل الهندرة.	2.44	0.744	48.8	30.49	-	13.909	دال
١٩	تعمل المديرية دائماً على تعديل المستويات الإدارية وتوسيع نطاق الإشراف والقيادة بالشكل الذي يساعد في دعم عملية تطوير الموارد البشرية.	2.41	0.741	48.2	30.75	-	14.696	دال
٢٠	ثقافة المديرية تشجع التحول إلى فريق العمل لديها وتدعمه بالشكل الذي يساعد في دعم عملية تطوير الموارد البشرية.	3.37	0.922	67.4	27.36	7.34		دال
٢١	يمنح الرؤساء بالمديرية كافة الصلاحيات لمؤوسيمهم للتصرف عند وجود مشكلة دون الحاجة للرجوع إليها يسهم في تطبيق الهندرة.	2.35	0.623	47	26.51	-	19.224	دال

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.25

يبين الجدول رقم (٦) أنّ قيمة المتوسط الحسابي للعبارة رقم (٢٠) تدل على أنّ هناك اتفاق بين إجابات أفراد العينة وبأهمية نسبية متوسطة فيما يتعلق بأنّ ثقافة المديرية تشجع التحول إلى فريق العمل لديها وتدعمه. وتدل قيم المتوسطات الحسابية للعبارات (١٨، ١٩، ٢١) على أنّ هناك اتفاق بين إجابات أفراد العينة وبأهمية نسبية منخفضة فيما يتعلق باعتماد الإدارة العليا على اللامركزية في اتخاذ القرارات في مختلف الإدارات ومن بينها إدارة الموارد البشرية؛ والعمل على تعديل المستويات الإدارية وتوسيع نطاق الإشراف والقيادة؛ ومنح الرؤساء بالمديرية كافة الصلاحيات لمؤوسيمهم للتصرف عند وجود مشكلة دون الحاجة للرجوع إليها.

وبملاحظة قيم معامل الاختلاف لجميع العبارات يتبين أنّ أدنى قيمة لهذا المعامل بلغت $CV = 26.51\%$ وأعلى قيمة له بلغت $CV = 30.75\%$ وهذا يدل على أنّ هناك تجانس في إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بتحقيق عامل توفير اللامركزية في اتخاذ القرارات لتطبيق مدخل إعادة هندسة إدارة الموارد البشرية في مديريات المالية محل الدراسة.

اختبار الفرضية الثانية: لا توجد علاقة معنوية بين عامل اللامركزية في اتخاذ القرارات وبين تطبيق إعادة هندسة إدارة الموارد البشرية في مديريات المالية في سورية.

$$H_0 : \bar{y} = 3$$

$$H_1 : \bar{y} \neq 3$$

الجدول (٧) نتائج اختبار الفرضية الثانية

One-Sample Statistics

N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف %
341	2.6422	.55961	.03030	52.84	21.18

One-Sample Test

Test Value = 3				
t	-tailed) Sig. (Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			Lower	Upper
-11.806	.000	-.35777	-.4174	-.2982

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.25

يبين الجدول رقم (٧) أنّ قيمة المتوسط الحسابي العام لعبارات محور عامل توفير اللامركزية في اتخاذ القرارات لتطبيق مدخل إعادة هندسة إدارة الموارد البشرية تتخفف عن متوسط المقياس (٣)، ويفرق معنوي بلغ (٠.٣٥٧٧٧)، وتقع ضمن المجال (٢.٦١-٣.٤٠)، وتقابل شدة الإجابة بدرجة متوسطة على مقياس ليكرت، ومعامل اختلاف (٢١.١٨%) يدل على تجانس إجابات أفراد العينة، وبما أنّ احتمال الدلالة $P = 0.000 < 0.05$ ، فإننا نرفض الفرضية الأولى ونقبل الفرضية البديلة، وبالتالي يمكن القول إنّ عامل توفير اللامركزية في اتخاذ القرارات لتطبيق مدخل إعادة هندسة إدارة الموارد البشرية حصل على أهمية نسبية (٥٢.٨٤%)، ويدل على اتفاق أفراد العينة وبدرجة متوسطة على توفر اللامركزية في اتخاذ القرارات لتطبيق مدخل إعادة هندسة إدارة الموارد البشرية في مديريات المالية محل الدراسة.

٣- توفير الانضباط الوظيفي:

الجدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ونتائج اختبار الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة فيما يتعلق بتحقيق الانضباط الوظيفي لتطبيق إعادة هندسة إدارة الموارد البشرية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	Test Value = 3		
						مؤشر t للاختبار	احتمال الدلالة	القرار
٢٢	تتوفر لدى الإدارة العليا القدرة على إلزام العاملين بأوقات الدوام الرسمي لنجاح تطبيق الهندسة.	2.12	0.423	42.4	19.95	-38.281	.000	دال
٢٣	تتوفر لدى الإدارة العليا القدرة على إلزام العاملين بالحفاظ على الوقت أثناء الدوام الرسمي يساعد في دعم عملية تطوير الموارد البشرية .	2.51	0.663	50.2	26.41	-13.732	.000	دال
٢٤	تتوفر لدى الإدارة العليا القدرة على إلزام العاملين بالقيام بالأعمال الموكلة لديهم بكفاءة وفاعلية لنجاح تطبيق إعادة الهندسة.	3.17	0.901	63.4	28.42	3.485	.00١	دال
٢٥	تتوفر لدى الإدارة العليا القدرة على وضع نظام ساعات عمل مناسب لأداء المهام وغير مجهد للعاملين لديها يساعد في دعم عملية تطوير الموارد البشرية.	3.14	0.956	62.8	30.45	2.663	.00٨	دال
٢٦	تتوفر لدى الإدارة العليا القدرة على إلزام العاملين بعدم الغياب والتأخر عن مواعيد العمل يساعد في دعم عملية تطوير الموارد البشرية.	2.47	0.741	49.4	30.00	-13.295	.000	دال

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.25

يبين الجدول رقم (٨) أنّ قيمة المتوسط الحسابي للعبارتين (٢٤، ٢٥) تدل على أنّ هناك اتفاق بين إجابات أفراد العينة وبأهمية نسبية متوسطة فيما يتعلق بقدرة الإدارة العليا على إلزام العاملين بالقيام بالأعمال الموكلة لديهم بكفاءة وفاعلية؛ ووضع نظام ساعات عمل مناسب لأداء المهام وغير مجهد للعاملين لديها. وتدلل قيم المتوسطات الحسابية للعبارات (٢٢، ٢٣، ٢٦) على أنّ هناك اتفاق بين إجابات أفراد العينة وبأهمية نسبية منخفضة فيما يتعلق بقدرة الإدارة العليا على إلزام العاملين بأوقات الدوام الرسمي؛ وبالحفاظ على الوقت أثناء الدوام الرسمي؛ وبعدم الغياب والتأخر عن مواعيد العمل. وبملاحظة قيم معامل الاختلاف لجميع العبارات يتبين أنّ أدنى قيمة لهذا المعامل بلغت $CV = 19.95\%$ وأعلى قيمة له بلغت $CV = 30.45\%$ وهذا يدل على أنّ هناك تجانس في إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بتحقيق عامل توفير الانضباط الوظيفي لتطبيق مدخل إعادة هندسة إدارة الموارد البشرية في مديريات المالية محل الدراسة.

اختبار الفرضية الثالثة: لا توجد علاقة معنوية بين عامل الانضباط الوظيفي وبين إعادة هندسة إدارة الموارد البشرية في مديريات المالية في سورية.

$$H_0 : \bar{y} = 3$$

$$H_1 : \bar{y} \neq 3$$

الجدول (٩) نتائج اختبار الفرضية الثالثة

One-Sample Statistics

N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف %
341	2.6809	.46831	.02536	53.62	17.47

One-Sample Test

Test Value = 3				
t	-tailed) Sig. (Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			Lower	Upper
-12.581	.000	-.31906	-.3689	-.2692

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.25

يبين الجدول رقم (٩) أن قيمة المتوسط الحسابي العام لعبارات محور عامل توفير الانضباط الوظيفي لتطبيق مدخل إعادة هندسة إدارة الموارد البشرية تتخفف عن متوسط المقياس (٣)، ويفرق معنوي بلغ (٠.٣١٩٠٦)، وتقع ضمن المجال (٢.٦١-٣.٤٠)، وتقابل شدة الإجابة بدرجة متوسطة على مقياس ليكرت، ومعامل اختلاف (١٧.٤٧%) يدل على تجانس إجابات أفراد العينة، وبما أن احتمال الدلالة $P = 0.000 < 0.05$ ، فإننا نرفض الفرضية الأولى ونقبل الفرضية البديلة، وبالتالي يمكن القول إن عامل توفير الانضباط الوظيفي لتطبيق مدخل إعادة هندسة إدارة الموارد البشرية حصل على أهمية نسبية (٥٣.٦٢%)، ويدل على اتفاق أفراد العينة وبدرجة متوسطة على توفر الانضباط الوظيفي لتطبيق مدخل إعادة هندسة إدارة الموارد البشرية في مديريات المالية محل الدراسة.

الاستنتاجات والتوصيات:

أ- الاستنتاجات:

- أظهرت النتائج إن عامل الاستعداد للتغيير من الناحية النفسية والإنسانية لإعادة هندسة إدارة الموارد البشرية حصل على أهمية نسبية (٦٨.٨٥%)، ويدل على اتفاق أفراد العينة وبدرجة كبيرة على الاستعداد للتغيير من الناحية النفسية والإنسانية لإعادة هندسة إدارة الموارد البشرية في مديريات المالية محل الدراسة.
- أظهرت النتائج إن عامل توفير اللامركزية في اتخاذ القرارات لإعادة هندسة إدارة الموارد البشرية حصل على أهمية نسبية (٥٢.٨٤%)، ويدل على اتفاق أفراد العينة وبدرجة متوسطة على توفر اللامركزية في اتخاذ القرارات لإعادة هندسة إدارة الموارد البشرية في مديريات المالية محل الدراسة.

٣. أظهرت النتائج إنَّ عامل توفير الانضباط الوظيفي لإعادة هندسة إدارة الموارد البشرية حصل على أهمية نسبية (٥٣.٦٢%)، ويدل على اتفاق أفراد العينة وبدرجة متوسطة على توفر الانضباط الوظيفي لإعادة هندسة إدارة الموارد البشرية في مديريات المالية محل الدراسة.

ب- التوصيات:

إن إعادة هندسة إدارة الموارد البشرية بحاجة إلى متطلبات يتوجب على الإدارة العليا تأمينها تتمثل ب:

١. الاستعداد للتغيير من الناحية الفنية والإنسانية من خلال:
 - الاعتماد على شبكات الانترنت ووسائل الاتصالات الحديثة أثناء ممارسة إجراءات وعمليات الموارد البشرية
 - أن تتوفر لدى الإدارة العليا قناعة بضرورة إعادة هندسة إجراءات العمل
 - دعم والإسراع بمشروع الوزارة لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية
 - القيام بدورات تدريبية متخصص لجميع العاملين للقيام بالأعمال الالكترونية
 - اعتماد شبكات حاسوبية جديدة وشامله ومتطورة لكل الدوائر
 - تأهيل كافة العاملين للتغيرات الجذرية التي ستحصل لمهامهم وأدوارهم لمواجهة مقاومة التغيير
٢. توفير اللامركزية في اتخاذ القرارات من خلال:
 - اعتماد الإدارة العليا على اللامركزية في اتخاذ القرارات في مختلف الإدارات
 - توسيع نطاق الإشراف والقيادة والتعديل الدائم للمستويات الإدارية
 - التحول إلى فرق العمل وتقديم الدعم والتشجيع للتحول إلى نظام فريق العمل
 - منح صلاحيات كبيرة لمؤوسيتهم لحل المشاكل دون الحاجة للرجوع للإدارة العليا إلا عند الضرورة
٣. تخطي مشكلة عدم الانضباط الوظيفي من خلال:
 - الاستعانة بالتكنولوجيا الحديثة في مراقبة التزام الموظفين من خلال مكنة عمليات الحضور والانصراف باستخدام جهاز البصمة الموجودة في كل الشركات الخاصة في سوريا.
 - العمل على تحسين الرواتب والأجور، ونظام المكافآت بما يتناسب مع المهام الموكلة للموظفين وظروف الحياة المعيشية حتى لا تكون سبباً في إخلال الموظف بعمله الوظيفي.
 - تنوع طرق الثواب والعقاب للموظفين وخصوصاً المميزين والمبدعين منهم، وذلك بتوجيه بطاقات الشكر والتكريم لهم،
 - دور النقل العام من وإلى العمل لكي تحفز حضور الموظف والابتعاد نهائياً عن المسببات الخاصة بعدم توافر وسائل النقل وبعد السكن عن مقر العمل.

المراجع:

- ١- إسماعيل، أحمد غنيم (٢٠٠٨). دورة إعادة هندسة الموارد البشرية حسب احتياجات المنظمة، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية.
- ٢- الحوسني، لطيفة علي (٢٠١٢). عوامل النجاح الحاسمة لإعادة هندسة إدارة الموارد البشرية كمدخل لإصلاح المؤسسات التعليمية بالتطبيق على دولة الإمارات العربية المتحدة، رسالة ماجستير، جامعة القاهرة، مصر، ١٥.
- ٣- العتيبي، طامي فارس (٢٠١٠). التسبب الوظيفي في القطاع العام أسبابه وعلاجه. رسالة ماجستير، كلية إدارة الأعمال جامعة الملك سعود، السعودية.
- ٤- العريفي، منصور محمد إسماعيل (٢٠٠٥). إدارة الموارد البشرية، دار الكتب، الطبعة الثانية، صنعاء، اليمن
- ٥- خان، أحلام (٢٠١٥). أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، الجزائر، جامعة محمد خيضر - بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية، ٢٢.
- ٦- رسلان، نبيل (٢٠١٠). هندسة الموارد البشرية، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا، جامعة الدول العربية، القاهرة.
- ٧- راضي، أيمن عبد القادر عبد الرحيم (٢٠١٠). دور اللامركزية من فاعلية الصراع التنظيمي، رسالة ماجستير، كلية التجارة: الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- ٨- عبد الوهاب، محمد رفعت؛ حسين، عثمان (٢٠٠١). مبادئ القانون الإداري، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- ٩- علي، عامر؛ حسين العضوي (٢٠٠٨). أثر الدعم التنظيمي المدرك في استعداد العاملين للتغيير: دراسة تطبيقية في معمل سمنت المثني، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي في كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، ١٣٠.
- 10- Amir, Neda, etal, (2008). *Assessing readiness for business process reengineering*, *Business Process Management Journal* Vol. 14 No. 4, 497-511.
- 11- Buckingham Devos, (2007). *psychology change climate as a catalyst of readiness for change: a dominance analysis' working paper*, 483, faculties economic university Gent.
- 12- Hayder, (2014). *The Effect of IT-Enabled Business Process Reengineering on Banks Performance*, Al-Mustansiriya University, Al-Mansour Journal Issue (21).

13- Dr Patrick Nkiinebari Nwinyokpugi, (2015). *Workplace Discipline: A Catalyst For Organizational Productivity In Nigeria*, International Journal of Innovative Research and Advanced Studies (IJIRAS) Volume 2 Issue 3, March 2015.

14- Sudharatna, Y, (2004). *learning organization charactevistics contributed to its readiness to change: astudy of the: mobile phone service industry managing Global transitions*, vol. 2, No2.

15- Zain, Azhar; Nawaz, Maryam; Gul, Asiya (2013). *Role of Human Resources Management in the Effectiveness of Business Process Reengineering*, *Journal of Resources Development and Management - An Open Access International Journal*, Vol.1, 60-64.