

هندرة الموارد البشرية وأثرها في تطوير أداء العاملين
دراسة تطبيقية في معمل السجاد العراقي في بغداد

م. ياسر لطيف خلف
م. أحمد عباس حمادي
م.د. وسام علي حسين
جامعة الفلوجة

المستخلص:

هدف هذا البحث الى التعرف على هندرة الموارد البشرية وأثرها في أداء العاملين في معمل السجاد العراقي في بغداد , وتقديم عدد من النتائج والتوصيات التي تساهم في تطبيق أفضل لهندرة ادارة الموارد البشرية في معمل السجاد العراقي والوقوف على مستوى الاداء الوظيفي فيه , واعتمد الباحثون المنهج الوصفي التحليلي وكذلك الاستعانة بالبرنامج الإحصائي (SPSS) حيث طبق هذا البحث على عينة عشوائية مكونة من (٩٠) عاملا , ولتحقيق اهداف البحث تم تطوير استبانة بالاستعانة بالدراسات السابقة من اجل قياس متغيرات الدراسة , وقد توصل البحث الى مجموعة نتائج اهمها : ان للهندرة دوراً هاماً في تطوير الاداء الوظيفي لدى العاملين فضلاً عن توفر الهندرة بشكل متوسط في معمل السجاد العراقي وضرورة تبني بعض الاستراتيجيات لرفع الاداء الوظيفي للعاملين في المعمل, واوصى البحث مجموعة توصيات اهمها ضرورة اشراك العاملين بعملية التخطيط ووضع السياسات والرؤى والاهداف من خلال تعزيز مبدأ المشاركة بالاهداف , وضرورة التزام الادارة العليا بالمعمل بالتغيير وبعملية الهندرة من اجل تنقيف العاملين وباقي المستويات الادارية بالمعمل بهذه العملية .

الكلمات المفتاحية : الهندرة , أداء العاملين , معمل السجاد العراقي

Abstract:

This study aims at identifying the reality of human resources management engineering and its impact on the performance of workers : An applied study in the Iraqi carpet factory in Baghdad, and to introduce recommendations that contribute in a better application of human resource Reengineering in Iraqi Carpet Factory to contribute in increasing the level of employees job performance. The researchers applied the descriptive analytical approach through using statistical program (SPSS) . This research was applied to a random sample of 90 workers. To achieve the objectives of the study a questionnaire was developed using previous studies in order to measure the variables of the study. The research reached a group of results: the most important of which is: Reengineering has an important role in developing the job performance of the employees, And the need to adopt some strategies to raise the performance of the workers in the lab. The research recommended a set of recommendations, the most important of which is the need to involve the workers in the planning process and the development of policies, visions and goals through the promotion of the principle of participation goals, Laboratory for change and process Reengineering in order to educate the workers and the rest of the administrative levels of the laboratory in this process.

Key words: Reengineering, Performance of employees , Iraqi Carpet Factory

المقدمة :

تعد الهندرة أحدث صيحة في عالم الإدارة اليوم بعد أن تمكنت عدة شركات رائدة من تحقيق نتائج لم يسبق لها مثيل في عالم التطور و التحسين المستمرين جراء تطبيق أسلوب الهندرة بحيث سارعت الشركات الأخرى في مختلف أنحاء العالم إلى اعتناق هذا الأسلوب الإداري الجديد و توظيفه لتطوير مختلف جوانب العمل فيها. من الناحية النظرية البحتة فإن الهندرة أداة لتطوير الشركات التي تطبقها و ذلك خلال التغيير الجذري لطرق أدائها لإعمالها . لكن الصعوبة الحقيقية تكمن في كيفية تطبيق الهندرة في ظل المتغيرات التي تجعل كل شركة عالماً قائماً بذاته و مختلفاً تماماً عن غيرها , و لكي تتجح الهندرة في مهمتها على إدارة الشركة أن تملك تصوراً واضحاً لأهداف التغيير و القدرة على تهيئة العاملين لقبول مبدأ التغيير الجذري من أجل التطوير حتى لا تؤول التجربة إلى الفشل الذي يرجع في الكثير من الحالات القليلة إما لسوء فهم الهندرة نفسها و إما لتطبيقها بطريقة خاطئة هذا يعني ان الهندرة استخدمت من قبل الكثيرين في غير سياقها لذا يجب أن لا نفاجاً إذا كانت معظم برامج التغيير تفشل في تحقيق أهدافها. وتعتمد المنظمات هندرة الموارد البشرية لاعتبار الموارد البشرية مورداً مهماً ومؤثراً لتحقيق النجاح لدى تلك المنظمات حيث يعد الثروة الأولى وعاملاً أساسياً لتحسين الأداء التنظيمي فقد اهتمت المدارس الإدارية السابقة وحتى في وقتنا المعاصر بتطوير وتحفيز وتنمية قدرات هذا المورد المهم , ويحضى أسلوب إعادة الهندسة بأهمية بالغة في كثير من المنظمات وكذلك لدى أصحاب القرار والمدراء وتتزايد أهميته مع تنامي التركيز على أهمية دور الإدارة في النجاح وتحسين النتائج المتحققة وقد ظهر أسلوب (الهندرة) بداية عالم الاستشارات الإدارية عام ١٩٩٠ وبعدها اخذ بالتطور والتوسع والانتشار لما حققه من نجاح . لذا أصبح من الضروري تبني هذا الأسلوب في إدارة الموارد البشرية على وجه الخصوص لما له من فوائد إدارية وتنظيمية وربحية وتنافسية للمنظمات التي تعتمد حيث يعمل على تحفيز الأفراد للإبداع في أدائهم والتخلص من كل قيود البيروقراطية والنمطية والتكرارية و يساعد على تفجير الطاقات الإبداعية الكامنة في كل فرد .

المبحث الأول : أولاً / منهجية الدراسة

١- مشكلة البحث

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

- ١- ما اثر تطبيق أسلوب هندرة الموارد البشرية على أداء العاملين في معمل السجاد العراقي ؟
- ٢- ما مستوى مساهمة هندرة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين في معمل السجاد العراقي ؟
- ٣- ما طبيعة العلاقة بين هندرة الموارد البشرية وأداء العاملين في المنظمة المبحوثة ؟

٢- أهمية البحث

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

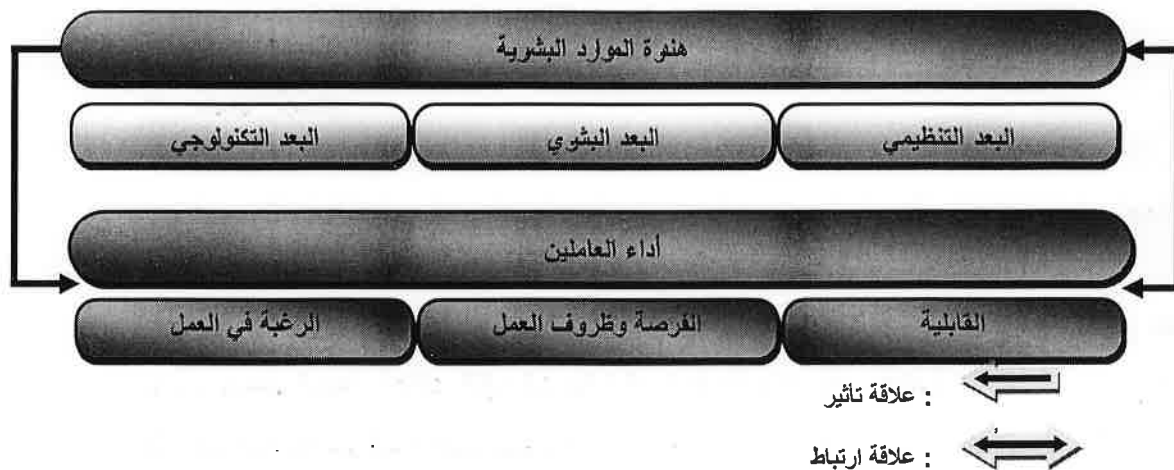
٣- أهداف البحث

إن الهدف الرئيس لهذا البحث هو التعرف مدى تأثير هندرة ادارة الموارد البشرية في اداء العاملين في معمل السجاد العراقي في بغداد من خلال استطلاع آراء المستجيبين ويمكن تحقيق هذا الهدف الرئيسي عن طريق الأهداف الآتية :

- ١- التعرف على مستوى هندرة إدارة الموارد البشرية في معمل السجاد العراقي من وجهة نظر المستجيبين.
- ٢- التعرف على مستوى أداء العاملين في معمل السجاد العراقي
- ٣- ما طبيعة العلاقة بين هندرة الموارد البشرية وأداء العاملين من وجهة نظر المبحوثين في معمل السجاد العراقي.

٤- المخطط الفرضي للبحث:

شكل (١) المخطط الفرضي للبحث



المخطط من إعداد الباحثين

٥- فرضيات البحث

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

الفرضية الرئيسية الاولى : وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين هندرة الموارد البشرية وأداء العاملين وتنبثق من هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية وكما يلي :

أ- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البعد التنظيمي وأداء العاملين .

ب- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البعد البشري وأداء العاملين .

ج- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البعد التكنولوجي وأداء العاملين .

الفرضية الرئيسية الثانية : وجود تأثير معنوي لهندرة الموارد البشرية وأداء العاملين وتنبثق من هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية وكما يلي :

أ- وجود تأثير معنوي للبعد التنظيمي في أداء العاملين .

ب- وجود تأثير معنوي للبعد البشري في أداء العاملين .

ج- وجود تأثير معنوي للبعد التكنولوجي في أداء العاملين

٦- مجتمع وعينة البحث

نظرا للاهمية المتزايدة التي يحتلها قطاع الاعمال في العراق فقد وقع الاختيار على معمل السجاد العراقي واختياره مجالا للبحث , لما له اهمية للنهوض بواقع تقديم الخدمات لمختلف محافظات العراق , حيث يتكون

مجتمع البحث من (٣١٤) فردا وتم اختيار عينة عشوائية اذ تم توزيع (٩٠) استبانة وقد تم استرداد (٨٥) استبانة , منها (٨٠) استبانة صالحة و (٥) استبانة غير صالحة , وبذلك تصبح عينة البحث (٨٠) عاملا

٧- حدود البحث

تنقسم حدود البحث إلى حدود زمانية ومكانية :

- ١- الحدود الزمانية : وهي الفترة التي استغرقت في كتابة البحث وتحليل نتائج البحث الميداني لعينة معمل السجاد العراقي , حيث امتدت تلك الفترة من ٢٠١٧/٨/١٠ الى ٢٠١٨ /١/١٠
- ٢- الحدود المكانية : وهي مكان تطبيق البحث الميداني , حيث حصل التطبيق الميداني على عينة من موظفي معمل السجاد العراقي التابع إلى وزارة الصناعة والمعادن (في بغداد)

٨- الوسائل الإحصائية المستخدمة

- تم استخدام الأساليب الإحصائية لإغراض تحليل الاستبانات الموزعة على العينة المبحوثة وكما يلي :
- أ- مقياس الإحصاء الوصفي : وذلك لوصف خصائص عينة الدراسة وعرض وتحليل إجابات العينة وفق الفقرات الواردة في الاستبانة واستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية .
 - ب- معامل الارتباط (بيرسون) : لتحديد قوة ونوعية العلاقة بين المتغيرات كافة.
 - ت- تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis): وهو أحد الأساليب الإحصائية التي تستخدم لتوضيح التأثيرات بين متغيرين أحدهما معتمد، والآخر مستقل.
 - ث- (F-Test) : لغرض اختبار معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط او المتعدد.
 - ج- (T-Test) : لاختبار اثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع (المعتمد).

٩- اساليب جمع البيانات

- أ- الجانب النظري : للتعرف على البيانات والمعلومات فيما يتعلق بالجانب النظري فقد تم الاعتماد على المتوفر من المصادر الاجنبية والعربية التي تناولت موضوع البحث .
- ب- الجانب العملي : فيما يخص الجانب العملي فقد تم تصميم استبانة بشكل يخدم فرضيات البحث , وقد تم الاعتماد في عملية اعداد الاستبانة فيما يخص متغيرات البحث المستقلة على دراسة (ابو عوض , ٢٠١٥) اما المتغير التابع فقد تم الاعتماد على دراسة (محيسن , ٢٠١٥) وقد تضمنت الاستبانة (٢٧) سؤالاً في صورتها النهائية -بعد اجراء بعض التغييرات اللازمة على بعض بنودها- توزعت على جميع متغيرات البحث ووفق مقياس (Likert) الخماسي في الاجابة على اسئلة الاستبانة .

ثانياً : الدراسات السابقة

١- دراسة (العزاوي , يوسف ٢٠١٦) بعنوان (تأثير إعادة هندسة العمليات الإدارية في المواطنة التنظيمية , بحث تطبيقي في الشركة العامة للصناعات الالكترونية العراقية)

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين متغيري البحث ومدى إمكانية تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في الشركة المبحوثة ومستوى إبعاد سلوك المواطنة , وبلغت عينة البحث (١٠٠) فرد حيث توصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج أهمها وجود علاقة ارتباط معنوي بين إعادة هندسة العمليات الإدارية وسلوك المواطنة وكذلك وجود علاقة تأثير معنوي لإعادة هندسة العمليات الإدارية في سلوك المواطنة في الشركة المبحوثة وأوصت الدراسة إلى زيادة الاعتماد على تقنية المعلومات ودورها في تقليل الوقت الضائع وضرورة إقامة دورات وتدريبات وتنقيفية لغرض تحسين وتعريف العاملين بأهمية أسلوب الهندرة وأهمية العمل التطوعي وفوائدهما من خلال وضع أنظمة وتعليمات لازمة لترجمة ذلك في سياساتها وبرامجها المتعلقة بمواردها البشرية

٢- دراسة (المعايطة ٢٠١٠) بعنوان : (تطوير أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم الأردنية لزيادة كفاءتهم في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات)

هدفت الدراسة إلى تطوير أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم الأردنية لزيادة كفاءتهم في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات. وكانت عينة الدراسة من جميع رؤساء الأقسام البالغ عددهم (١٠٧) في وزارة التربية والتعليم الأردنية ولقد توصلت إلى عدة نتائج أهمها: درجة الكفاءة التي تتمتع بها الإدارات التربوية في ضوء واقع مدخلاتها كانت متوسطة في جميع الحالات ، تم وضع تصور لتطوير أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم الأردنية لزيادة كفاءتهم الإدارية في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات ، من خلال تعرف ما هية هندسة العمليات لتقديم نظام تربوي متكامل. وأوصت الدراسة على بتبني منهجية إعادة هندسة العمليات في وزارة التربية والتعليم لما لها من الأثر الكبير في إحداث التغيير المنشود وتبني الدراسات لتعطي جوانب جديدة في هذه المنهجية.

المبحث الثاني: الجانب النظري

أولا / هندرة الموارد البشرية

١- مفهوم الهندرة :

إن الهندرة هي البدء من جديد أي من نقطة الصفر وليس إصلاح وترميم الوضع القائم أو إجراء تغييرات تجميلية وإنما يعني التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة والتفكير بصورة جديدة لمواجهة التغييرات الجذرية المفاجئة التي طرأت على الأحداث المؤثرة في السوق. (أحسنوي، ٢٠٠٦: ١٣٢) وتعرف أيضا بأنها : إعادة النظر في الأسلوب المتبع في تجزئة العمل إلى مهام بسيطة إلى إعادة دمج المهام الأساسية الكلية ضمن عمليات مترابطة ومتناسكة أي ان المنظمة تبدأ من الصفر في إعادة تصميم وترتيب عملياتها من ضمنها العمليات البشرية (حريم، ٢٠٠٣: ٢٩١) أو هي : التغيير الجذري والسريع وإعادة تصميم للعمليات والإجراءات والعمليات الاستراتيجية وكل ما هو هام وحيوي (مسرع، ٢٠١٦: ١٢) أو هي: إحداث تغيير جذري في العمليات التنظيمية من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاستخدام الأمثل وذلك لتحقيق تحسينات جوهرية في الجودة والأداء والإنتاجية (Raymond & Bergeon, 1998: 72) ويرى (Igalens, 2000: 61) مفهوم هندرة الموارد البشرية هي إلغاء للخدمات ذات القيمة المضافة والمنخفضة واستخدام لتكنولوجيا المعلومات الحديثة والاعتماد على المصادر الخارجية التي من شأنها التأثير على دور وأنشطة ومكانة المورد البشري. أما (Kaufmann & Bee Choo, 2008: 1) يعرفها إعادة التفكير الكلي وترتيب عمل الموارد البشرية الخاصة بالمنظمة وتحسين ما هو موجود بالفعل و المهام ذات العلاقة التي تخلق قيمة للعملاء الداخليين و زيادة كبيرة في إنتاجية العمل وتبسيط العمل لخفض التكلفة واختصار الوقت وزيادة الدقة وإدارة المعلومات والحد من الأنشطة غير ذات القيمة المضافة في المنظمة خلق وعي العملاء الداخليين والمستعملين النهائيين؛ وزيادة رضا العملاء الداخلي. أما (السلطان، ١٩٩٨: ٣٦) إنها وسيلة إدارية منهجية تقوم على إعادة البناء للعمليات سواء كانت بشرية أو تنظيمية أو تكنولوجية أو غيرها من جذورها وتعتمد على إعادة هيكلة وتصميم العمليات الأساسية بهدف تحقيق تطوير جوهري وطموح في أداء المنظمات يكفل سرعة الأداء وتخفيض التكلفة وجودة المنتج. أو هي (الشبلي والشنور، ٢٠٠٩: ٤٥٥) : إعادة تصميم نظم العمل بصفة جذرية من خلال استخدام لتكنولوجيا معلومات متطورة التي يستخدمها الموظفون ذوي كفاءة لتقديم خدمات متكاملة إلى العملاء أو لأنفسهم للحصول على تحسينات وتغييرات جوهرية عالية الجودة والإنتاجية أما (خان، ٢٠١٢: ١٥٨) فقد عرف الهندرة بأنها : هي التجديد لنظم المعلومات والتنظيمات والمهام التي ينجزها الأفراد وعلاقاتهم الإدارية والعلمية الاتصالية وتعاملاتهم مع عملائهم من خلال إضافة قيمة للمؤسسة وما توفره من جهد وسرعة وتكلفة . ويرى الباحثون أن مفهوم الهندرة هو (مجموعة متكاملة من المعارف العملية المستخدمة في

دراسة وترشيد بيئة العمل بهدف المحافظة والاستخدام الأمثل لطاقة الإنسان التي تعكس العلاقة بين الإنسان ومهنته ومعداته وبيئته)

٢- أهمية هندسة الموارد البشرية :

تبرز أهمية الهندسة كأحد الأساليب الإدارية والهندسية الحديثة التي تساعد المنظمات على مواجهة المتغيرات وتلبية رغبات وتطلعات عملائها وللهندسة أهمية تعود على المنظمات عند تطبيق هذا الأسلوب (دمهوري ٢٠١٣: ٥٦)

أ- تمكين الموظفين بالسلطات والحرية في العمل والمبادرة في تحسين أعمالهم بدرجة من الاستقلالية مع تحمل مسؤولياتهم عن نتائج تلك المبادرة وتأسيس قواعد العمل والإبداع والابتكار لديهم .

ب- يساعد طرق وأساليب أداء العمل التي من شأنها المساهمة في زيادة رضا العملاء من خلال عملية الاتصال واستخدام تكنولوجيا الحاسب الآلي .

ج- المساهمة في تعزيز جودة ومستوى المنتج ورفع مستوى الإنتاجية ومنع ازدواجية الأداء وترشيد التكاليف وتقليل النفقات

د- يساعد على وضوح الصورة الكاملة للعمل ومعرفة الحواجز التنظيمية والتشغيلية التي تقف عائق أمام العمل التي تطيل الفترة الزمنية لتقديم المنتج مما يعمل على تحقيق الدمج الذي يؤدي إلى خفض مراحل الأداء وقليل الأخطاء وتكلفتها

هـ- الإسهام في وضع قرارات مستقلة وفاعلة بعيدا عن الأساليب المركزية و البيروقراطية بشكل يسمح لإحداث وإدخال تغييرات و تفعيل طرق جديدة لعملية الإشراف والرقابة المباشرة من قبل الإدارة العليا .
أما (اللوزي , ٢٠٠٢: ١٨٣) فيرى أهمية الهندسة تكمن في الآتي :

- دمج و تجميع الأعمال ذات التخصصات الواحدة في مكان واحد بشكل يترتب عليه توفير الوقت وتخفيض التكاليف وتنسيق الأعمال وتنظيمها.

- يترتب على الأعمال التي تتحول من مهام بسيطة إلى أعمال مركبة مسؤولية مشتركة بين أعضاء فريق العمل الواحد.

- تشجيع العاملين على التعليم إضافة إلى التدريب وذلك لتنمية مهاراتهم وقدراتهم وتوسيع مداركهم للارتقاء بواقع العمال مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة والعمل على مكافأة العاملين وتقسيم نتائج عملهم بناءً على النتائج النهائية وبشكل جماعي.

- تعمل الهندسة على تغيير الثقافة التنظيمية السائدة، بحيث يصبح الأداء الجيد والاهتمام بالعملاء من أهم أولويات العاملين وأيضاً تساعد العاملين على اتخاذ القرارات دون قصر هذه العملية على المديرين

٣- أهداف هندرة الموارد البشرية :

إن الأهداف الأساسية لهندرة الموارد البشرية يمكن إجمالها بما يلي : (نجم, ٢٠١٢: ٢٢٨)

أ- جعل بيئة العمل منسجمة مع حاجات وقدرات الإنسان بما يحقق الراحة القصوى في العمل على أساس حاجاته الأساسية بوصفه كائنا بايولوجيا - نفسيا - اجتماعيا

ب- تنظيم بيئة العمل وفق مبادئ وقواعد ومفاهيم الهندرة البشرية بما يؤدي إلى زيادة فاعلية العامل من خلال تحسين طرق عمله من أجل تقليص فترة عملية الإنتاج والملائمة مع قدرات وإمكانيات العمل .

ج- تحسين البيئة العامة التي يعمل في إطارها المشروع من خلال حماية العامل أولاً وحماية البيئة من مخاطر التلوث ثانياً وخدمة الجمهور من خلال منتجات ذات نوعية عالية وبأسعار مناسبة .

خ- المساهمة على العمل من خلال وضع قاعدة علمية واسعة التي تنطلق منها مفاهيم وتطبيقات هندرة الموارد البشرية النابعة من خصائص وأبعاد الإنسان .

٤- مراحل الهندرة : (Manganelli & Klein, 1995:139)

- **التحضير** : وتهدف إلى تعبئة والاستعداد وتنظيم وتنشيط العاملين الذين سيقع عليهم عبء الهندرة، وتشمل (التكليف الإداري والتنظيم وتشكيل الفريق والدستور) .

- **التحديد** : يتم تحديد العمليات ومستوى الأداء ونشاطات القيمة المضافة والخريطة التنظيمية للعمليات والموارد المتاحة واختيار العمليات التي ستخضع للهندرة.

- **الرؤية** : تكوين رؤيا كفيلة بتحقيق الانجاز ، ونقع بين الفكرة المجردة والتصميم العملي، ووضوح لأهداف الهندرة وذلك من خلال فهم هيكل العمليات وفهم مسار العمليات ، وتحديد مقاييس الأداء ودوافع الأداء.

- **الحل** : أ- تصميم تقني للعمليات قادر على تحقيق الرؤية العلاقات، إدارة المعلومات، توحيد نقاط المعلومات، تحديد البدائل، تصميم الرقابة، إعادة الانتشار، التطبيق الفني . أما ب- تنظيم بيئة الموارد البشرية للمنظمة فهو تصميم اجتماعي يحدد الإبعاد الإنسانية والنفسية لأسلوب الهندرة عن طريق وصف وتنظيم الوظائف والسلم الوظيفي وتحديد الحوافز وبرنامج تدريب جديد.

- **التحول** : وتبدأ بتنفيذ التصميمين الاجتماعي و الفني وتتضمن أعداد أشكال العمل وأشكال البيانات وبدء تشغيل نظام المعلومات ببرامج جاهزة او أعداد برامج جديدة عن طريق تقييم أداء العاملين، تركيب النظام وبدء التشغيل، اختبار النظام، و التصحيح والتحول .

وقد صاغ تشامبي مراحل وخطوات الهندرة على النحو الآتي (تشامبي, ٢٠٠٣)

١- **الإعداد لإعادة الهندسة** : يتم اتخاذ القرار بالهندرة والتنظيم للهندرة والتدريب على الهندرة وتحديد الرسالة والرؤية المستقبلية.

٢- اختيار العملية الإدارية: حيث يتم اختيار العملية الإدارية طبقاً للمعايير التالية: مستوى الخلل في العملية، مستوى أهمية العملية، إمكانية التطبيق.

٣- تشكيل فرق العمل لإعادة الهندسة: لا يوجد لفرق العمل مديراً أو رئيساً بل منسق أو قائد فريق، كما أن الرقابة على أعمال الفرق داخلية وليست خارجية، ولا تعتمد الفرق على التصويت لاتخاذ قراراته النهائية بل يلجأ الأعضاء إلى النقاش والحوار والعصف الذهني ليتم التوصل إلى قرار جماعي، يستحسن ألا يكون أعضاء الفرق من إدارة واحدة.

٤- تحليل المخرجات النشاط الأول لفريق العمل حيث يبدأ بتحديد العملاء الداخليين والخارجيين وتحديد احتياجاتهم.

٥- تحليل وإعادة الهندسة: يتم تحليل وإعادة الهندسة حيث يتم تقسيم الأنشطة إلى عمل وإهدار، ورسم خريطة لإجراءات العملية) تحديد النشاطات المهمة وغير المهمة(، وبناء العملية الإدارية الجديدة).

٦- نماذج الهندسة :

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

-نموذج *Jang* : حيث تم اختيار نموذج (jang) كونه النموذج الذي ركز على البنية الأساسية لعملية إعادة الهندسة المتمثلة بالمكونات التالية : (المعاينة، ٢٠٠٧: ١٠٤)

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

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

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

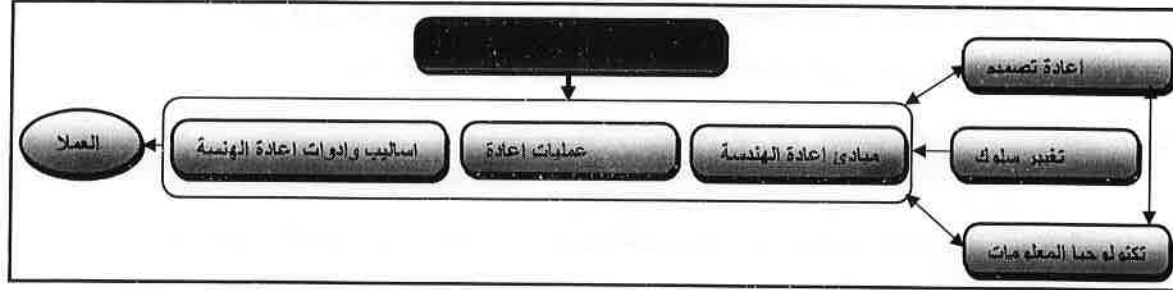
د _ الخدمات المرافقة للإعمال : تتفاعل وتتماسك لغرض تحسين العمليات لكي تصبح أكثر إنتاجية وتتمثل هذه الخدمات بما يلي :

• مبادئ إعادة الهندسة: وهي التوجيه للوظائف والعمليات والأهداف والبحث عن نماذج بديلة لعملية التغيير المستمر.

• عمليات إعادة الهندسة : تتكون من إيجاد نموذج ما هو متاح وما مرغوب وإيجاد رسالة ورؤية وتحليل ما هو منجز مقدماً وما تم تقديمه من منجزات وتطوير الخطط البديلة والعمل على تحديد فرص التحسينات

هندرة الموارد البشرية وأثرها في تطوير أداء العاملين دراسة تطبيقية في معمل السجاد العراقي في بغداد

• أساليب وأدوات إعادة الهندسة : ومن أهم تلك الأساليب , العصف الذهني , وتكاليف الأنشطة الأساسية , إدارة الجودة الشاملة , المحاكاة ونلخص هذا النموذج على النحو التالي :



الشكل (٢) : انموذج (Jang) للهندرة

المصدر: رقية عدنان المعايطة, 2007 : الارگونوميكا , هندسة البشر , دار الشروق للنشر والتوزيع, عمان, ص ١٠٧

٧- أبعاد إعادة هندسة الموارد البشرية : اتفق اغلب الباحثون على ثلاث أبعاد تؤثر على عملية إعادة هندرة الموارد البشرية هي : (العتيبي , ٢٠٠٢ : ١٢١ , بني عيسى , ٢٠٠٩ : ١ , حريم , ٢٠٠٤ : ٧٤)

١- البعد التنظيمي : الترتيب للأجزاء المختلفة في المنظمة في وضع عام يبين العناصر للإطار الهيكلي والعلاقة بين العناصر المستخدمة في إدارة المنظمة ككل, اي إنه نظام للمهام وانسياب الأعمال وعلاقات السلطة وقنوات الاتصال التي تربط أعمال الأشخاص والمجموعات المختلفة في المنظمة بعضها البعض, وهذا يسمى بالهيكل التنظيمي الرسمي, وهو بخلاف الهيكل التنظيمي غير الرسمي, حيث أنه يعكس مجموعة العلاقات غير الرسمية السائدة بين أعضاء المنظمة, حيث يتجاوز هذا حدود العلاقات الرسمية في المنظمة عمودية كانت أم أفقية .

٢- البعد التكنولوجي : تعد تكنولوجيا المعلومات إحدى نتائج الثورة العلمية التكنولوجية التي تؤثر على تشكيل حياة إنسان هذا العصر بشكل كبير ومباشر , وإنسان المجتمع المعلوماتي , فقد أصبحت المعلومات جزء لا يتجزأ من حياة الإنسان واحتياجاته الأساسية. فالثورة الحديثة في مجال تكنولوجيا المعلومات, والتقنيات الحديثة التي أكتشفها العقل الإنساني أحاطت بنا من كل جانب, وأصبح اقتناء أجهزة الاتصالات ووسائل تكنولوجيا المعلومات والتعامل معها بمختلف أشكالها وأنواعها أمراً ملحاً لا يمكن الاستغناء عنه, وأصبح التعليم والتدريب المعتمد على تكنولوجيا المعلومات يشكل هدفاً للساعين إلى التطوير .

٣- البعد البشري : العملاء و الموظفين هم الهدف الرئيسي على الإطلاق من أجل أن تكتمل إعادة هندسة , لذا يجب علينا أن نركز على إدارة الموارد البشرية فهي الطريقة المستخدمة لدى المنظمات العالمية لاختيار وتطوير وتدريب وتأهيل الموظفين لتحقيق النسبة الكاملة للقوى العاملة لخدمة ودعم أهداف الشركة وأدائها , ونحن في الصناعة العربية نحتاج أن نطور للتغيير من خلال الناس , ولو استطعنا إدارة البشر

بشكل جيد، والعمل على إرضائهم كونهم مورد مهم، وأفضل ثروة على وجه الأرض في المنظمة، حينئذ سوف يساعد ذلك في تحقيق المستحيل .

ثانياً / مفهوم الأداء

إن مفهوم الأداء قد مر بعدد من المراحل وقد أسهمت التغيرات البيئية والتطورات المنظمية والعالمية بشكل كبير في بلورة فلسفته وتطوير مقاييسه ومداخله، واستمد الأداء خصائصه ومركزاته أساساً من الفكر الاقتصادي (عمل الأشياء بأقل التكاليف)، ثم تطور إلى مفهوم الكفاءة (تحقيق أعلى المخرجات من المدخلات)، ثم إلى الفاعلية (عمل الأشياء الصحيحة)، ثم استخدام المقاييس المركبة للتعبير عن الأداء المنظمي ومن ثم الأداء الاستراتيجي كتعبير لتحقيق مؤشرات مالية ورضا العاملين والمستفيدين والمواءمة والتفاعل والتكيف مع المتغيرات البيئية، وأخيراً الأداء المتميز الذي يقتضي التركيز على العناصر الفريدة التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى، التي تكون محوراً للتقييم، وبالتالي تشمل المؤشرات المالية وغير المالية، وقياس الموجودات الملموسة وغير الملموسة، وتشتمل على جوانب الأداء الاستراتيجي وأداء العمليات والموارد البشرية والنظم. (طه، ٢٠٠٨: ٩٩) . ويرى (الدره وآخرون، ٢٠٠٦: ١٥) أن الأداء هو التفاعل بين السلوك والانتاج، وأنه المخرجات ذات القيمة التي ينتجها النظام في شكل سلع أو خدمات وأن الأداء ناتج من تفاعل الصفات الشخصية للأفراد وجهودهم في العمل مع ما تقدمه المنظمة من مساعدات ، وعبر عن ذلك بالمعادلة الآتية :

الأداء الوظيفي = الصفات الشخصية للأفراد × جهود العمل × الدعم التنظيمي

وبشكل عام عرف الأداء على أنه قدرة المنظمة على استعمال مواردها بطريقة تحقيق من خلالها الأهداف المرسومة وأن الإدارة في جميع المنظمات تسعى إلى تحقيق أهدافها التي وضعتها المنظمة (العاني، ٢٠١٤م: ٤٣).

١- أهمية الأداء

تتبع أهمية أداء العاملين من كونه يعتبر حجر الأساس في تحقيق أهداف المنظمة وبالتالي من أجل ضمان تحقيق الأهداف المنشودة لأبد من دراسة هذا الأداء ومتابعته وتقييمه من أجل استمرار السيطرة عليه في الاتجاهات المحققة للأهداف لأن هناك العديد من العوامل والمتغيرات التي تؤدي إلى انحراف الأداء إلى اتجاهات معاكسة أو مغايرة لتحقيق الأهداف وهذا ما يجعلنا نسعى بكل ما لدينا من إمكانيات واستعمال كافة الطرق والأساليب الإدارية المختلفة لتطويره وتحسينه وترشيده ويعتبر الأجر الذي يتقاضاه العاملين من أهم العوامل التي تؤثر على أدائهم إذ توجد علاقة تأثير متبادلة بين الأجر والأداء (ناصر، ٢٠٠٤: ٨٢) كما يحتل الأداء أهمية متميزة في أي منظمة ذلك أن المنظمة تكون أكثر استقراراً إذا كان أداء عمالها أداء متميز فالعاملين باعتبارهم مورد من أهم موارد المنظمة وأصل من أهم الأصول التي تملكها فهي تعتبر

موارد إستراتيجية يسهم أداؤها بشكل أساسي في الأداء الكلي للمنظمة, فالأداء البشري يعتبر احد أهم مصادر الأداء في المنظمة (صباح, ٢٠٠٨: ٤).

٢- أبعاد الأداء

ينظر لأهمية الأداء من خلال ثلاثة ابعاد وهي : (الدليمي, ٢٠١٣م: ٤٠).

١- البعد النظري: احتواء الأداء على منطلقات ومضامين ودلالات فكرية سواء كانت ضمنا ام شكلا مباشر , اذ يعد الأداء اختيارا زمنيا لإستراتيجية المنظمة.

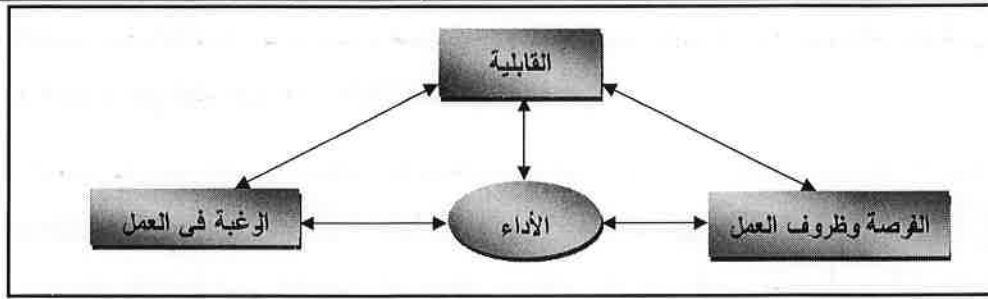
٢- البعد التجريبي: تتجلى أهميته من خلال استعمال الدراسات والبحوث لاختبار الاستراتيجيات المهمة والعمليات الناتجة عنها.

٣- البعد الإداري: وتظهر أهميته بشكل جلي في تطبيق الإجراءات والأساليب لتقويم نتائج أداء المنظمات. كما ينظر إلى أبعاد الأداء من خلال النقاط التالية: (محسن, ٢٠١٥: ٥٢-٥٣)

أ- القدرة على العمل : للفرد قدرات موروثية (عقلية، بصرية ، عضلية ،.. الخ)، فضلا عن أخرى يكتسبها عن طريق التعلم ، الخبرة ، الممارسة ، التدريب . وتعتبر القدرة عادة عن كفاءة الأفراد لأداء بعض الواجبات ، وهذه الكفاءة قد تستخدم ، او لا تستخدم ، فهي تشير إلى ما يستطيع الفرد القيام به فعلا.

ب- الرغبة في العمل: وتتمثل هذه بالقوة التي تحرك الفرد وتثيره لأجل انجاز المهمات الموكلة به على الوجه الأفضل ،وبما يلبي حاجاته ورغباته المادية والمعنوية ، ويمكن تحسينها بالتحفيز

ت- فرصة الأداء المتاحة : وهي احد المكونات الأساس لتحفيز الأفراد على أداء أعمالهم بشكل جيد، وتعد إتاحة الفرصة من مسؤوليات المدير تجاه مرؤوسيه الراغبين والقادرين على أداء مهامهم بشكل أفضل. كما يشير محسن الى ان اداء الفرد هو دالة للعناصر: الرغبة في الأداء، القدرة على الأداء، الفرصة المناسبة للأداء وكما في الشكل التالي:



الشكل (٣) : ((ابعاد الأداء))

المصدر: (محيسن , سناء رشيد (٢٠١٥) تأثير التدريب في تحسين مستوى أداء العاملين , دبلوم عالي , كلية الادارة والاقتصاد , جامعة بغداد : ٥٢).

٣- العوامل المؤثرة في الأداء

ان العوامل الثلاثة الرئيسة التي تؤثر على أداء الفرد والتي تعزز أداء الفرد بحسب درجة توفرها مع كل فرد عامل والتي تمثل في الوقت نفسه مكونات الأداء الفردي وهي: (قدرة الفرد على أداء العمل , و مستوى الجهد المبذول , والدعم المنظمي) اذ يعبر في أدب الإدارة عن هذه العوامل بالمعادلة الآتية: (الأداء = القدرة X الجهد X الدعم) (خيوكة، ٢٠٠٦م: ١٦).

كما ان العوامل المؤثرة على أداء العاملين لاقت اهتماما من قبل الباحثين، اذ يرى بعضهم ان العوامل المؤثرة على أداء العاملين هي كثيرة منها إدراك الدور او الجهد وغيرها ويمكن صياغتها بالنقاط التالية (الياسري، ٢٠١٣م: ٥٤).

١- الجهد: وهو الجهد الناتج من حصول الفرد على الدعم (الحافز) الى الطاقات الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.

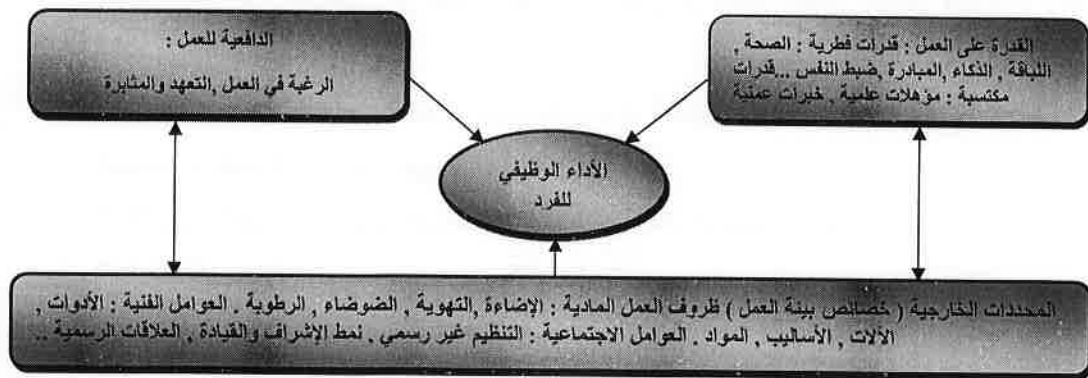
٢- القدرات: تعني الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة.

٣- إدراك الدور أو المهمة: تعني الاتجاه الذي يعتقد الفرد انه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله .

وان الغرض الأساسي من وراء قياس الأداء هو الوصول الى مجموعه من الأهداف التي تطمح المنظمة من وراءها إلى التكيف والنمو والاستمرار في العمل بنجاح ويتأثر الأداء بمجموعة من العوامل منها ذاتية تتعلق بالقدرات المعرفية والمهارات وعوامل تنظيمية تتعلق بحجم وهيكل المنظمة وعوامل بيئية تتمثل بالعوامل السياسية

والاقتصادية والثقافية وقد نالت هذه العوامل اهتمام العديد من الباحثين ويمكن حصر هذه العوامل التي تؤثر في أداء العاملين بما يلي (الحمامي، ٢٠٠٦م: ٦١-٦٢)

- ٤- الصراع بين القيم الشخصية ومتطلبات العمل حيث يتأثر سلوك الفرد العامل بالعوامل الخارجية وكذلك العوامل الداخلية مثل القيم والمعتقدات التي يعتنقها.
- ٥- ضعف الرغبة في العمل : ان عدم استقرار وقناعة الفرد بالعمل ناتج عن ضعف المنظمة في اشباع حاجاته ورغباته .
- ٦- ضعف التدريب: ان اي قصور من قبل المنظمة في تحديد احتياجاتها في التدريبية بشكل صحيح ودقيق سوف يضعف من فاعلية وكفاءة البرامج التدريبية.
- ٧- ضعف الانضباط: ان عدم التطبيق الجيد للإجراءات الانضباطية بحق المقصرين من العاملين يدفعهم إلى التكاسل و التباطؤ في انجاز المهام المكلفين بها.
- ٨- ضعف الإدارة: اذا كانت ادارة المنظمة ضعيفة وتتم بطريقة غير علمية فان ذلك سيجعل عملية مراقبة أداء العاملين عملية صعبة حتى وان ادى العاملين أعمالهم فإنهم سيكونون غير متحمسين وغير ملتزمين ويمكن توضيح العوامل المؤثرة على أداء الأفراد من خلال الشكل التالي:



الشكل (٤) : العوامل المؤثرة على أداء العاملين

المصدر: (عمار , كيردي (٢٠١٥) تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية , رسالة ماجستير , كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير , جامعة البصرة : ٦٤)

المبحث الثالث / الإطار العملي

أولاً / عرض وتحليلات نتائج في ضوء إجابات العينة

١- عرض واقع هندرة الموارد البشرية وفق إجابات عينة البحث

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

جدول (١) قوة المتوسطات					
درجات المقياس	جيد جداً	جيد	متوسط	ضعيف	ضعيف جداً
قيمة المتوسطات	5-4.1	4-3.1	3	2.9-2	1.9-1

أولاً : اهندرة الموارد البشرية

١- البعد التنظيمي :

من خلال الجدول (٢) يتبين لنا ان البعد التنظيمي جاء بوسط حسابي عام بلغ (٣.٦٦) وانحراف معياري قليل التشتت نوعاً ما (٠.٩٦) ، اذ جاءت الفقرة (٣) بأعلى وسط حسابي وانحراف معياري قليل التشتت وهذا يدل ان للمعمل هيكل تنظيمي يتفق مع توزيع المهام والوظائف التي يقوم بها ، بينما جاءت الفقرة (٥) بأقل وسط حسابي وانحراف معياري قليل التشتت نوعاً ما وهذا يدل ان للمعمل هيكل تنظيمي واضح ولا يحتاج الى تغييرات جوهرية لاجل الاهداف المنشودة .

الجدول رقم (٢) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد التنظيمي

ن	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التسلسل
١	تساهم التغييرات في الهيكل التنظيمي في تقديم خدمات متميزة	3.4	1.2	4
٢	تتوافق التغييرات في الهيكل التنظيمي مع التغييرات في استراتيجية المعمل	3.9	0.9	2
٣	يعمل المعمل وفق هيكل تنظيمي واضح	4.00	0.8	1
٤	يمتاز الهيكل التنظيمي المعدل بقدرته على تطوير اداء الموظفين	3.5	1.00	3
٥	يقوم المعمل بتغييرات جوهرية في الهيكل التنظيمي من اجل تحقيق الاهداف المنشودة	3.3	0.9	5
	الوسط العام والانحراف العام	٣,٦٦	٠,٩٦	

٢- البعد البشري :

يتضح من خلال الجدول (٣) في ادناه ان البعد البشري جاء بوسط حسابي عام (٣.٧٢) وبانحراف معياري مقبول (٠.٨) وهو متوسط , اذ حققت الفقرة (١١) اعلى وسط حسابي وهو ما يرجح على حرص المعمل استقطاب الكفاءات البشرية المؤهلة والقادرة على التغيير , في حين جاءت الفقرة رقم (١٣) بادننى وسط حسابي ويعزى الباحثون سبب ذلك الى قصور الادارة العليا بموضوع تدريب العاملين وتطوير مهاراتهم .

الجدول رقم (٣) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد البشري

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التسلسل
١١	يوجد في المعمل مورد بشري كفوء ومؤهل لتغطية الاحتياجات اللازمة للتغيير .	3.9	0.7	1
١٢	توزع مهام العمل وفقا للتخصص والكفاءة .	3.6	0.8	4
١٣	توجد خطط مستقبلية لتنمية وتطوير عمال المعمل .	3.5	1.0	5
١٤	يراعي المعمل مرونة العمل اثناء الهندرة .	3.8	0.9	2
١٥	يتوفر لدى العاملين رؤية واضحة لاهداف ونتائج عملية الهندرة .	3.7	0.6	3
	الوسط العام والانحراف العام	٣,٧٢	٠,٨	

٣- البعد التكنولوجي :

من خلال الجدول (٤) فقد جاء البعد التكنولوجي بوسط حسابي عام بلغ (٤.٠٠) بانحراف معياري (٠.٨٢) وهو يدل على اتفاق اغلب افراد العينة , وجاءت الفقرة (١٠) باعلى وسط حسابي وهو ما يدل على اهتمام المعمل بالتكنولوجيا في تصميم عملياته الادارية والفنية في حين احتلت الفقرة (٩) على ادنى وسط حسابي وهو ما قد يدل على ضعف التواصل الالكتروني بين عمال المعمل .

الجدول رقم (٤) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد التكنولوجي

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التسلسل
٦	يستند العمل داخل المعمل على استخدام التكنولوجيا المناسبة لعملية التغيير	3.9	0.8	4
7	يساهم التطور التكنولوجي بتبني عملية التغيير لدى المعمل	4.1	1.00	2
8	تساهم التكنولوجيا المتاحة في مساعدة الادارة العليا باتخاذ القرارات بكفاءة	4.00	0.9	3
9	يتم نقل المعلومات بين موظفي المعمل بشكل سريع ومنظم	3.8	0.9	5
10	تساهم تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في المعمل على اعادة تصميم العمليات الادارية	4.2	0.5	1
	الوسط العام والانحراف العام	٤,٠٠	٠,٨٢	

ثانياً: المتغير التابع (أداء العاملين)

١- الرغبة في العمل

تشير نتائج التحليل الاحصائي ان الوسط الحسابي لبعده (الرغبة في العمل) قد بلغ (٣.٨) وهو ميل يكاد ان يكون عالي لأفراد عينة البحث وانحراف معياري (١.٠)، حيث حققت الفقرة (١٩) اعلى وسط حسابي وهذا يدل على الالتزام الوظيفي في المعمل والتزام المعمل بتلبية طموحات العاملين ، في حين جاءت الفقرة (١٧) باقل وسط حسابي وقد يدل ذلك على ان الادارة لا تشرك العاملين في المستويات الدنيا بصياغة الخطط والاهداف الموضوعه .

جدول (٥) الرغبة في العمل

ت	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١٦	حاجتي المادية، العلاقات الاجتماعية، الأمان، وتحقيق الذات متحققة تماماً في الوظيفة التي أؤديها.	٣.٦	١.٢
١٧	علاقة الادارة مع العاملين مشجعة نحو اداء افضل.	٣.٠	١.٠
١٨	يحفزني مستوى كفاءة المعمل نحو تحسين أدائي الوظيفي	٣.٤	١.١
١٩	كان طموحي منذ الصغر ان اعمل في المعمل.	٤.٣	٠.٨
	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام	٣.٨	١.٠

٢- القابلية على العمل

بينت النتائج الاحصائية لهذا البعد الموضحة بالجدول رقم (٦) اذ حصلت على متوسط حسابي جيد (٣.٦) وهذا يعني ميول الافراد لهذا البعد، وانحراف معياري (٠.٩) مما يدل على اتفاق الافراد المستجيبين على هذا البعد من الاداء ، وجاءت الفقرة (٢٠) باعلى وسط حسابي وهذا مؤشر جيد يدل على حب العمل في المعمل وسرعة انجازة ، بينما جاءت الفقرة (٢٣) باقل وسط حسابي وهذا دلالة بسبب عدم اشراك العاملين في وضع الخطط والاهداف المنشودة مستقبلا .

جدول (٦) القابلية على العمل

ت	العبارة	الوسط الحس البي	الانحراف المعياري
٢٠	اشعر بالمتعة عندما يكون لدي قدرا كبيرا من الالتزامات الوظيفية.	٣.٩	٠.٧
٢١	لا أحتاج الى التدريب والتطوير لأن قدراتي ومهاراتي تمكنني من أداء عملي بكفاءة .	٣.٦	٠.٩
٢٢	اعتقد ان خبرتي العملية المطلوبة لأداء مهمات الوظيفة مناسبة .	٣.٨	٠.٩
٢٣	تتوفر لدى العاملون المهارة والقدرة على حل مشكلات العمل اليومية.	٣.١	١.٠
	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام	٣.٦	٠.٩

٣- فرصة الاداء المتاحة

حصل هذا البعد على متوسط حسابي جيد وبلغ (٣.٤) ويقابله تجانس واتفاق في اجابات العينة وذلك من خلال انحرافه المعياري اذ بلغ (٠.٩) , وجاءت الفقرة (٢٧) بأعلى وسط حسابي وهذا يعني ان المعمل ملتزم بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب وفقا للتخصص والكفاءة , في حين جاءت الفقرة (٢٥) بأقل وسط حسابي وهذا يعود الى عدم اهتمام الادارة بتطوير قابليات وقدرات عاملها بما يتلائم وطموحاتهم .

جدول (٧) فرصة الاداء المتاحة

ت	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
٢٤	يشارك العامل في عملية اتخاذ القرارات لتحسين الاداء الوظيفي.	٣.٠	١.١
٢٥	الفرصة متاحة لدى العاملين لتحسين أدائهم .	٢.٦	١.٣
٢٦	يتوافر لدى العاملين معرفة والمام بطبيعة الاعمال الموكلة اليهم.	٣.٩	٠.٦
٢٧	توفر لي الوظيفة فرصا تتوافق مع تخصصي العلمي وتنسجم مع قدراتي الفعلية والذهنية.	٤.٢	٠.٩
	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام	٣.٤	٠.٩

ثالثاً- تحليل فرضيات العلاقة والتأثير

أ- اختبار فرضيات الارتباط

لمعرفة العلاقة الارتباطية بين متغيرات البحث (المتغيرات المستقلة) والمتمثلة في الهندرة وإبعادها (البعد التنظيمي، البعد البشري ، البعد التكنولوجي) مع المتغير المعتمد والمتمثل في متغير اداء العاملين تم استخدام معامل ارتباط (Pearson) وكانت النتائج كما يلي:

لاختبار الفرضية الرئيسية الاولى القائلة (هناك ارتباط ذو دلالة معنوية بين الهندرة واداء العاملين) والفرضيات الفرعية التابعة لها والمتمثلة ب :

- أ- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البعد التنظيمي واداء العاملين.
- ب- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البعد البشري واداء العاملين.
- ث- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البعد التكنولوجي واداء العاملين. ويبين الجدول (٨) نتائج اختبار الفرضيات وكما يلي:

جدول (٨) : معامل ارتباط الرتب (Pearson) بين الهندرة وأداء العاملين

البيان	البيان	R	الدلالة
اداء العاملين	البعد التنظيمي	0.567**	موجب معنوي
	البعد البشري	0.666**	موجب معنوي
	البعد التكنولوجي	0.652**	موجب معنوي
	الهندرة	0.654**	موجب معنوي

* ارتباط معنوي عند مستوى ٠.٠٥

** ارتباط معنوي عند مستوى ٠.٠١

- ١- جاءت قيمة معامل الارتباط بين البعد التنظيمي و اداء العاملين (0.567^{**}) وهي قيمة موجبة ومعنوية وهذا يعني بأن هناك علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية (ذات دلالة احصائية) عند مستوى (٠.٠١) ما بين الالتزام العاطفي و اداء العاملين في المعمل .
- ٢- بلغت قيمة معامل الارتباط بين البعد البشري واداء العاملين (0.666^{**}) وهي قيمة موجبة و معنوية وهذا يعني بأن هناك علاقة ارتباط موجبة ومعنوية (ذات دلالة احصائية) عند مستوى (٠.٠١) بين البعد البشري و اداء العاملين في المعمل .

٣- اما قيمة معامل الارتباط بين البعد التكنولوجي و اداء العاملين فقد بلغ (0.652^{**}) وهي قيمة موجبة و دالة وهذا يعني بأن هناك علاقة ارتباط معنوية (ذات دلالة احصائية) بمستوى (0.001) مما يدل على وجود علاقة ارتباطية بين البعد التكنولوجي وأداء العاملين في المعمل .

٤- بلغت قيمة معامل الارتباط بين الهندرة و اداء العاملين بصورة اجمالية (0.654^{**}) وهي قيمة موجبة و قوية وذات دلالة معنوية احصائيا عند مستوى (0.001) وهذا يدل على ان للهندرة داخل المعمل دور فاعل و جوهري في رفع اداء العاملين فيها.

نستدل مما سبق ان الفرضية الرئيسة الاولى والفرضيات الفرعية الثلاث قد تحققت اذ حقق البعد البشري النسبة الاكبر من تلك العلاقة الارتباطية مع اداء العاملين في المعمل المبحوث .

ب-اختبار فرضيات التأثير بين متغيرات الدراسة الرئيسة والفرعية :

تم اختبار فرضيات البحث المتعلقة بقياس تأثير المتغيرات التفسيرية (المستقلة) الفرعية والرئيسة في المتغير المستجيب الرئيس (اداء العاملين) باستخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط ولأجل ذلك فقد وضعت فرضية رئيسة لتحليل علاقة التأثير بين المتغير التفسيري والمتغير المستجيب وهي كما يلي

- يوجد تأثير معنوي للهندرة في اداء العاملين وتنبثق من هذه الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية وكما يأتي:

أ- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للبعد التنظيمي في اداء العاملين .

ب- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للبعد البشري في اداء العاملين .

ج- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للبعد التكنولوجي في اداء العاملين . ويبين الجدول (٩)

نتائج اختبار الفرضيات وكما يلي:

الجدول (٩) : نتائج تقدير نموذج الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين الهندرة واداء العاملين

المتغير المعتمد (التابع)(Y)	المتغير المستقل (التفسيري) وأبعاده	b 0 (t)	b1 (t)	(R ²) معامل التحديد	F-test اختبار F
اداء العاملين	الهندرة X	٠.٦٢١ (١.٨٧٥)	٠.٨٤٩ (٧.٩٥٢)	٠.٧٢٦	٩٧.٠٨٢
	البعد التنظيمي X1	١.٦٩٥ (٣.٦٦٠)	٠.٥٧١ (٥.١١٥)	٠.٥٦٧	٣٧.٣٩
	البعد البشري X2	١.١٣٠ (٢.٢١٠)	٠.٧٠٢ (٥.٩٢٨)	٠.٦٦٦	٦٠.٨٤

المتغير المستقل (التابع) (Y)	المتغير المعتمد (التفسيري) وأبعاده	b 0 (t)	b1 (t)	(R ²) معامل التحديد	F-test اختبار F
	البعد التكنولوجي X3	١.٣٢٨ (٤.٧٤٤)	٠.٦٧٨ (٧.٢٩٤)	٠.٧٢٣	٨٤.٣٩
	n = 80	١.٦٦٤	١.٦٦٤		القيمة الجدولية لـ (t)

قيمة (f) الجدولية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ ودرجة حرية 1,79 DF = ٣,٩٦

١- يتضح من الجدول (٩) ان الفرضية الرئيسية التي مفادها هناك تأثير معنوي للهندرة في اداء العاملين قد تحققت . حيث بلغت قيمة F المحسوبة (٩٧.٠٨٢) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) وبدرجة حرية df=1,79 والبالغة (3.96) وهذا يدل على معنوية العلاقة المفترضة بين الهندرة والمتغير المعتمد (Y) والذي يمثل اداء العاملين , كما يشير معامل التحديد (R²) الى ان الهندرة تفسر ما مقداره ٧٢.٦٪ من التغيرات التي تحصل في اداء العاملين , كما تشير قيمة (T) المحسوبة لمعامل (X) الهندرة الى معنوية العلاقة بين الهندرة (X) والمتغير التابع (Y) اداء العاملين مما يعني ان الهندرة تمارس تأثيرا معنويا على اداء العاملين.

٢- أما قيمة (f) المحسوبة لـ (البعد التنظيمي ، البعد البشري ، البعد التكنولوجي) والتي حوى ثمرها في الجدول المذكور بـ (X1,X2,X3) بلغت قيمها (84.39 ، 60.84 ، 37.39) على التوالي، وكانت هذه القيم أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية df=1,79 والبالغة (3.96) وهذا يدل على معنوية العلاقة المفترضة بين هذه المتغيرات والمتغير المعتمد (Y) والذي يمثل اداء العاملين حيث يشير معامل التحديد (R²) لـ X1 الى ان البعد التنظيمي يفسر ما مقداره ٥٦.٧٪ من التغيرات التي تحصل في اداء العاملين , كما تشير قيمة (T) المحسوبة لمعامل (X1) البعد التنظيمي الى معنوية العلاقة بين البعد التنظيمي (X1) والمتغير التابع (Y) اداء العاملين مما يعني ان البعد التنظيمي يمارس تأثيرا معنويا على اداء العاملين . وأشارت قيمة معامل التحديد (R²) لـ X2 الى ان البعد البشري يفسر ما مقداره ٦٦.٦٪ من التغيرات التي تحصل في اداء العاملين , في حين تشير قيمة (T) المحسوبة لمعامل (X2) البعد البشري الى معنوية العلاقة بين البعد البشري (X2) والمتغير التابع (Y) اداء العاملين وهذا يعني ان البعد البشري يمارس تأثيرا معنويا على اداء العاملين . اما قيمة معامل التحديد (R²) لـ X3 فقد اشارت الى ان البعد التكنولوجي يفسر ما مقداره ٧٢.٣٪ من التغيرات التي تحصل في اداء العاملين , في حين

تشير قيمة (T) المحسوبة لمعامل (X3) البعد التكنولوجي الى معنوية العلاقة بين البعد التكنولوجي (X3) والمتغير التابع (Y) اداء العاملين وهذا يعني ان البعد التكنولوجي يمارس تأثيرا معنويا على اداء العاملين . نستدل مما سبق ان الفرضية الرئيسة الثانية والفرضيات الفرعية الثلاث قد تحققت فيما يخص اداء العاملين في معمل السجاد العراقي وتبين ان البعد التكنولوجي هو اكثر ابعاد الهندرة تأثيرا على اداء العاملين يليه البعد البشري واخيرا البعد التنظيمي .

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولا/ الاستنتاجات

- ١- تتوافر الهندرة متمثلة بأبعادها بنسبة متوسطة نوعا ما وبحاجة الى الى اهتمام اكبر من قبل الادارة العليا في كيفية تطبيق تلك الابعاد بصورة علمية وعملية ويعزو الباحثون ذلك الى عدم وجود رؤية استراتيجية بتحويل المعمل الى مؤسسة تقوم على الهندرة وتهتم بتطوير ابعادها .
- ٢- يتوافر الاداء متمثلا بأبعاده بنسبة متوسطة ويحتاج الى مزيدا من الاهتمام من خلال تبني بعض الاستراتيجيات لرفع الاداء الوظيفي لدى العاملين
- ٣- للهندرة دور هام في تطوير الاداء الوظيفي لدى العاملين بعد ان تبين ان للهندرة علاقة وتأثيراً معنويين في الاداء الوظيفي .

ثانيا : التوصيات

- ١- ضرورة التزام الادارة العليا بالمعمل بالتغيير وبعملية الهندرة من اجل تثقيف العمالي وباقي المستويات الادارية بالمعمل بهذه العملية .
- ٢- ضرورة اشراك العاملين بعملية التخطيط ووضع السياسات والرؤى والاهداف من خلال تعزيز مبدأ المشاركة بالاهداف .
- ٣- تحديث الوصف الوظيفي لكل وظيفة بالمعمل من خلال اجراء تحليل وظيفي لكل الوظائف التي هي في حالة ازدياد وتطور .
- ٤- مواكبة التطورات التكنولوجية واستغلالها بشكل امثل
- ٥- ضمان امان واستقرار وظيفي للعامل في ظل الوضع الحالي وهو مايساعد على رفع مستوى الاداء ذاتيا .

المصادر

- ١- ألسناوي ، سالم (٢٠٠٦) الآفاق المستقبلية لهندسة المنظمات ومدى تطبيقها في العراق ، بحث منشور ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ، مجلد (٨) العدد (٤) جامعة القادسية
- ٢- ألكمامي، سناء محمد (٢٠٠٦م) أساليب إدارة الصراع وإثرها في أداء العاملين، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- ٣- الدليمي، سمر عادل (٢٠١٣م) دور مبادئ عمل الأداء العالي وتطوير تقييم أداء العاملين في ممارسات منظومة عمل الأداء العالي، رسالة دبلوم عالي، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- ٤- ألسطان، فهد (١٩٩٧) إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندسة) نقله جذرية في مفاهيم وتقنية الإدارة، الرياض
- ٥- الشبلي، هيثم و الشنور، مروان (٢٠٠٩) إدارة المنشآت المعاصرة ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ،الأردن
- ٦- ألتائي، وسام إبراهيم (٢٠١٤م) اثر ضغوط بيئة العمل في بعض أبعاد أداء العاملين، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- ٧- العاني، امجد عبد السلام (٢٠١٤م) تأثير أبعاد بيئة العمل الداخلية في أداء العاملين بمهنة التمريض ، رسالة دبلوم عالي، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- ٨- العتيبي ، صبحي (٢٠٠٢) تطور الفكر والأنشطة الإدارية ، الطبعة الأولى ، دار مكتبة الحامد، عمان.
- ٩- ألعظيمي، سيف طالب (٢٠١٤م) تأثير المناخ التنظيمي في تقييم أداء العاملين، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- ١٠- ألولزي ، موسى (٢٠٠٢) :التنظيم وإجراءات العمل، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان.
- ١١- المعايطة ، رقية (٢٠٠٧) الارجونوميكا ، هندسة البشر ، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان
- ١٢- الياسري، علي عزيز (٢٠١٣م) تأثير البرامج التدريبية في أداء العاملين ، رسالة دبلوم عالي، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- ١٣- بني عيسى، إبراهيم أمجلي (٢٠٠٩) : (استخدام المشرفين التربويين لتكنولوجيا المعلومات في الإشراف التربوي في الأردن والصعوبات التي تواجههم من وجهة نظرهم أطروحة دكتوراه ، جامعة اليرموك، الأردن
- ١٤- تشامبي، جيمس : (٢٠٠٣) إعادة هندسة الإدارة - المطلب الحتمي للقيادة الجديدة ، ترجمة عبد الرحمن ، مركز البحوث ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ،
- ١٥- حريم ، محمد (٢٠٠٣) إدارة المنظمات منظور كلي، دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان .

هندرة الموارد البشرية وأثرها في تطوير أداء العاملين دراسة تطبيقية في معمل السجاد العراقي في بغداد

- ١٦- حريم ، حسين: (٢٠٠٤) السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال ، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
- ١٧- خان ، أحلام : (٢٠١٥) أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الاداء البشرى بالمؤسسة الاقتصادية ، دراسة استطلاعية لآراء مسؤولي الموارد البشرية بمجموعة من المؤسسات الاقتصادية في ولاية بسكرة أطروحة دكتوراه ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، الجزائر .
- ١٨- خان ، أحلام : (٢٠١٢) إعادة هندسة العمليات كمدخل لتميز إدارة الموارد البشرية ، بحث منشور ، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية ، العدد ١٢ ، جامعة بسكرة ، الجزائر
- ١٩- خيوكه، بيان حسن: (٢٠٠٦م) استخدام الأنموذج الفكري لتحسين وتطوير اداء العاملين في المنظمات الصحية العراقية ، رسالة دبلوم عالي، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- ٢٠- دمنهوري ، امل محمد شيخ حسين: (٢٠١٣) ، إعادة هندسة العمليات الادارية ، دراسة تطبيقية في الخطوط الجوية السعودية ، بحث منشور ، مجلة جامعة القدس للأبحاث والدراسات ، العدد ٣١ ، ج ٢ ، تشرين الاول
- ٢١- صباح، بنو ناس: (٢٠٠٨م) النمط القيادي وتأثيره على الاداء الوظيفي ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة.
- ٢٢- عمار ، كيردي: (٢٠١٥م) تأثير القيادة الادارية على اداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة البويرة.
- ٢٣- محيسن، سناء رشيد: (٢٠١٥م) تأثير التدريب في تحسين مستوى اداء العاملين ، رسالة دبلوم عالي، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- ٢٤- مسرعي، إبراهيم: (٢٠١٦) إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) ودورها في تطوير الأداء الوظيفي ، رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، السعودية
- ٢٥- ناصر، حسن محمود: (٢٠١٠م) الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الاهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين ، رسالة ماجستير ، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة .
- ٢٦- ناصر، سومر أديب: (٢٠٠٤م) أنظمة الأجور وأثرها على أداء العاملين في شركات ومؤسسات القطاع العام الصناعي في سورية ، رسالة ماجستير ، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين.
- ٢٧- الدرة، (عبد الباري) والمدهون، (موسى) والجزراوي (إبراهيم) ، ٢٠٠٦ ، الإدارة الحديثة- المفاهيم والعمليات منهج عملي تحليلي ، الطبعة الأولى ، المرز العربي للخدمات الطبية ، عمان.

٢٨- طه، طارق: (٢٠٠٨) "السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والإنترنت" ، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية،

٢٩- نجم، نجم: (٢٠١٢) دراسة العمل والهندسة البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، جامعة الزيتونة، عمان، الأردن،

٣٠- العزاوي، شفاء محمد علي، يوسف، مروة بدر زيا: (٢٠١٦) تأثير اعادة هندسة العمليات الادارية في المواطنة التنظيمية بحث مستل منشور، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، العدد ٩١ المجلد ٢٢، بغداد

٣١- المعاينة، رقية عدنان فرحان: (٢٠١٠)، تطوير اداء العاملين في وزارة التربية والتعليم الاردنية لزيادة كفاءتهم في ضوء منهجية اعادة هندسة العمليات، مجلة جامعة ام القرى للعلوم التربوية والتقنية، المجلد ٢، العدد ١

32- Jacques Igalens, **Reengineering des Ressources humaines** : la GRH et la performance globale/- In : PERSONNEL, n°409, mai 2000 .- pp. 61-69

33 - Uwe H Kaufmann and Amy Tan Bee Choo, 2008 , **HR Optimisation and Reengineering, Centre for Organisational Effectiveness**, 2008 ,www.COE-Partners.com/Articles.htm , Singapore

34 - Raymond I & Bergeon(1998) : (**Determinants of BusinessProcess Reengineering success in small and large Enterprises**): An Empirical study in Canadian context Journal of small Business Management vol,36,1, pp(72) .

35 - Manganelli R.L, Klein, M.M, **A framework for reengineering**, Management Review, 1994.

36- Machael Hammer, James Champy , **le Reengineering, Réinventer l'entreprise pour une amélioration spectaculaire de ses performances**, Dunod, Paris, 1993.

الملاحق

السادة المشاركين في ملئ الاستبانة ... المحترمون.

نهديكم تحياتنا وبعد ...

يقوم الباحثون بإجراء دراسة بعنوان " واقع تطبيق هندرة ادارة الموارد البشرية وعلاقتها بتطوير

اداء العاملين في معمل السجاد العراقي"

يرجى منكم التفضل بتعبئة الاستبانة المرفقة بعد قراءة كل عبارة من عبارات الاستبانة قراءة متأنية ثم وضع علامة (✓) في الخانة التي تعبر عن مدى موافقتكم عليها حسب الواقع الذي تعملون به, علماً بأن المعلومات المقدمة ستعامل بسرية وتستخدم لأغراض البحث العلمي فقط لذا لا داعي لكتابة اسمكم على ورقة الاستبيان او اي معلومة شخصية او توقيع , حيث تتوقف على دقة تلك المعلومات صحة النتائج العملية للبحث .

مع فائق الشكر والتقدير...

الباحثون

أولاً : البيانات الشخصية

ضع علامة (✓) أمام الجواب المناسب

١- الجنس

ذكر ☐ أنثى ☐

٢- المستوى العلمي

ثانوية فأقل ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ دبلوم عالي ☐
ماجستير ☐ دكتوراه ☐

٣- العمر

أقل من ٢٥ ☐ ٢٥ - ٣٥ ☐ ٣٦ - ☐ ٤٦ ☐

٤ - سنوات الخدمة

من سنة - ٥ سنوات ☐ من ٦ - ١٠ سنوات ☐ من ١١ - ١٥ سنة ☐
١٦ سنة فأكثر ☐

٥ - المنصب الوظيفي

مدير عام ☐ معاون مدير ☐ رئيس قسم أو شعبة ☐ عام ☐

ثانياً : هندسة الموارد البشرية :

ت	الفقرة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
أولاً: البعد التنظيمي:						
١	تساهم التغييرات في الهيكل التنظيمي في تقديم خدمات متميزة					
٢	تتوافق التغييرات في الهيكل التنظيمي مع التغييرات في استراتيجية العمل					
٣	يعمل المعمل وفق هيكل تنظيمي واضح					
٤	يمتاز الهيكل التنظيمي المعدل بقدرته على تطوير أداء الموظفين					
٥	يقوم المعمل بتغييرات جوهرية في الهيكل التنظيمي من أجل تحقيق الاهداف المنشودة					

هندرة الموارد البشرية وأثرها في تطوير أداء العاملين دراسة تطبيقية في معمل السجاد العراقي في بغداد

ثانياً : البعد التكنولوجي:					
٦					يستند العمل داخل المعمل على استخدام التكنولوجيا المناسبة لعملية التغيير
٧					يساهم التطور التكنولوجي بتبني عملية التغيير لدى المعمل
٨					تساهم التكنولوجيا المتاحة في مساعدة الادارة العليا باتخاذ القرارات بكفاءة
٩					يتم نقل المعلومات بين موظفي المعمل بشكل سريع ومنتظم
١٠					تساهم تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في المعمل على اعادة تصميم العمليات الادارية
ثالثاً : البعد البشري:					
١١					يوجد في المعمل مورد بشري كفوء ومؤهل لتغطية الاحتياجات اللازمة للتغيير
١٢					توزع مهام العمل وفقاً للتخصص والكفاءة .
١٣					توجد خطط مستقبلية لتنمية وتطوير عمال المعمل .
١٤					يراعي المعمل مرونة العمل أثناء الهندرة .
١٥					يتوفر لدى العاملين رؤية واضحة لاهداف ونتائج عملية الهندرة .

ثالثاً: اداء العاملين

ت	الفقرة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
أولاً: المجال الاول: الرغبة في العمل						
١٦	حاجتي المادية، العلاقات الاجتماعية، الأمان، وتحقيق الذات متحققة تماماً في الوظيفة التي أوديتها.					
١٧	علاقة الادارة مع العاملين مشجعة نحو اداء افضل					
١٨	يحفزني مستوى كفاءة المعمل نحو تحسين أدائي الوظيفي .					
١٩	كان طموحي منذ الصغر ان اعمل في المعمل .					
ثانياً : القابلية على العمل						
٢٠	اشعر بالمتعة عندما يكون لدي قدراً كبيراً من الالتزامات الوظيفية.					
٢١	لا أحتاج الى التدريب والتطوير لأن قدراتي ومهاراتي تمكنني من أداء عملي بكفاءة					
٢٢	اعتقد ان خبرتي العملية المطلوبة لأداء مهمات الوظيفة مناسبة .					
٢٣	تتوفر لدى العاملون المهارة والقدرة على حل مشكلات العمل اليومية.					
ثالثاً : فرصة الاداء المتاحة						
٢٤	يشارك العامل في عملية اتخاذ القرارات لتحسين الاداء الوظيفي.					
٢٥	الفرصة متاحة لدى العاملين لتحسين أدائهم .					
٢٦	يتوافر لدى العاملين معرفة والمهام بطبيعة الاعمال الموكلة اليهم.					
٢٧	توفر لي الوظيفة فرصاً تتوافق مع تخصصي العلمي وتتسجم مع قدراتي الفعلية والذهنية.					