



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

عنوان المذكرة:

دور إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين أداء
العاملين - دراسة حالة المؤسسة المينائية بسكيكدة-

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

تحت إشراف:

بن محمد إيمان

من إعداد الطلبة:

- بورزام ليلى
- شيدخ سناء

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
شيلي الهام	أستاذ محاضر أ	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	ممتحنا
بن محمد إيمان	أستاذ محاضر ب	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	مقررا
أسيا سليمان تيش تيش	أستاذ مساعد أ	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	رئيسا

السنة الجامعية: 2022 - 2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

كل الشكر لله سبحانه وتعالى ولينا وموفقنا له الحمد...

كما ينبغي لجلال وجهه الكريم... على كل النعم...

نسأله تعالى التوفيق للصراف المستقيم...

ولكل ما يحب ويرضى...

نخصص الشكر والامتنان من مقامنا هذا... إلى من كان

له الفضل... لمرشدتنا وموجهتنا... التي ساعدتنا...

الأستاذة بن محمد إيمان

كما نتقدم بالشكر والامتنان للجنة المناقشة على كل

الإضافات والنصائح...

كما لا ننسى أن نتقدم بالشكر إلى كل من ساعدنا من بعيد

أو قريب على إنجاز هذا البحث.

إِهْدَاء

الحمد لله الذي أنار لي طريقي وكان لي خير
عون. إلى والدي الكريمين اللذين أدعوا الله لهما
بأن يجعل الجنة تحت أقدامهما جزاء حسنا لما
قدماه لي واللذان أبتغي رضاها بعد رضا الله
والداي العزيزان: عقيلة والظاهر

راجية رضاها

وإلى سندي في الحياة زوجي ورفيق دربي و إلى
فلذة كبدي وأبناء قلبي علي رائد ولينا ريتاج
إلى من ألمس منهم النبل، إخواني وأخوتي الأعزاء
إلى كل من يعرفوني ويحبوني وجمعت بيني

وبينهم مودة

إلى صديقاتي ورفيقات دربي

إليهم أهدي هذا العمل المتواضع محبة و وفاء

و عرفانا

ليلي

إِهْدَاء

إلى التي قدسها القرآن وجعل طاعتها من الإيمان إلى التي
حرمت نفسها وأعطتني ومن نبع حنانها سقتني وإلى بسمه
الحياة وسر الوجود إلى تلك المرأة العظيمة والدتي الحبيبة
إلى من أحمل أسمه بكل اعتزاز وفخر إلى من ضحى بالغالي
والنفيس من أجل راحتي وتعليمي إلى من كان مصدر أمان
لي والدي العزيز "رحمه الله وأسكنه فسيح جنانه إلى من ألمس
منهم النبل، إخواني وأخوتي الأعراء
إلى كل من يعرفوني ويحبوني وجمعت بيني وبينهم مودة
إلى صديقاتي ورفيقات دربي
إليهم أهدي هذا العمل المتواضع محبة و وفاء و عرفانا

سناء

المخلص

تهدف هذه الدراسة إلى تبيان دور إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين، ومن أجل تحقيق هذه الغاية تم طرح التساؤل الرئيسي التالي: هل يوجد أثر لإعادة هندسة الموارد البشرية على أداء العاملين؟ انطلاقاً من عرض المفاهيم المتعلقة بكل من إعادة هندسة الموارد البشرية وأداء العاملين والعلاقة بينهما، وتم استعمال المنهج الوصفي في الفصل الأول لدراسة أما الفصل الثاني فقد كان عبارة عن دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية بسكيكدة، حيث يتكون المجتمع محل الدراسة من 234 عامل قمنا بسحب عينة عشوائية تقدر ب 70 عامل. ولجمع المعلومات تم توزيع استبيانات على العاملين استرجعت 66 استبانة صالحة لدراسة. ومن أجل تحليل البيانات تم الاعتماد على عدة أساليب كالانحراف المعياري والوسط الحسابي والنسب المئوية وكذلك برنامج SPSS لاختبار الفرضيات. وبعد معالجة البيانات واختبار الفرضيات تم التوصل في النهاية إلى مجموعة من النتائج ومن أهمها أن لإعادة هندسة الموارد البشرية دور كبير في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة المينائية لولاية سكيكدة.

الكلمات المفتاحية: إعادة هندسة الموارد البشرية، أداء العاملين، المؤسسة المينائية، الموارد البشرية

Summary :

This study aims to demonstrate the role of human resource re- engineering in improving the performance of employed in order to achieve this goal, the following question was asked: is ther aneffect of re- engineering human resources on the perfprnace of employees? Bosed on the presentation of the concepts releted to each of the re-engineering of human resources and performance, and the relation between them the descriptivewas relied upon in the first chapter of the study, while the was a field study in the port corporation in skkikda , as the population under study consteded of 243 workers we drew a random sample of 70 workers and to collect information, questionnaires we distributed to workers. 66 questionnaires valid for study, several methods were relied upon, such as the data, several methods were relied upon such as the standard deviation, the arithmetic mean , and percentages, as well as the spss program to test by potheses after processing the data and testing the hypotheses ,a set of results were reached the most important of which is that :

The re engineering of human resources has a major role in improving the performance of the workers in the port corporation of the state of skikda.

Key words: Human resources re engineering, Steff performance, Mesionized institution In Skikda,HR

فهرس المحتويات

الصفحة	قائمة المحتويات
	الاهداء
	كلمة شكر
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
	الملخص
	مقدمة عامة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لإعادة هندسة الموارد البشرية وأداء العاملين	
05	تمهيد الفصل الأول
06	المبحث الأول: الأدبيات النظرية لأهم مضامين إعادة هندسة الموارد البشرية وأداء العاملين
06	المطلب الأول: إعادة هندسة الموارد البشرية
06	الفرع الأول: مفهوم إعادة هندسة الموارد البشرية
07	الفرع الثاني: مجالات إعادة هندسة الموارد البشرية
08	الفرع الثالث: أساليب إعادة هندسة الموارد البشرية ومعوقات تطبيقها
10	المطلب الثاني: أداء العاملين
10	الفرع الأول: مفهوم وأهمية أداء العاملين

11	الفرع الثاني: محددات أداء العاملين
12	الفرع الثالث: أهم العوامل المؤثرة في أداء العاملين
14	المبحث الثاني: مساهمة إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين
14	المطلب الأول: مفهوم أنظمة الأداء العالي ومبادئ عملها
14	الفرع الأول: مفهوم أنظمة الأداء العالي
14	الفرع الثاني: مبادئ أنظمة عمل الأداء العالي
16	المطلب الثاني: نتائج تبني أنظمة الأداء العالي وتحسين أداء العاملين
19	المبحث الثالث: الدراسات السابقة والقيمة العلمية المضافة
24	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لإعادة هندسة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء العاملين في المؤسسة المينائية بسكيكدة
26	تمهيد الفصل
27	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المتبعة في الدراسة الميدانية
27	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
27	الفرع الأول: تعريف المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة وهيكلها التنظيمي
29	الفرع الثاني مهام المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة وأهم وظائفها
30	الفرع الثالث: التعريف بالدائرة محل التريص (مديرية الموارد البشرية)
32	المطلب الثاني: الطريقة المستخدمة في الدراسة
32	الفرع الأول: منهج الدراسة
32	الفرع الثاني: مجتمع الدراسة، عينتها ونموذجها
33	المطلب الثالث: أدوات جمع البيانات والأساليب الإحصائية

33	الفرع الأول: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات
34	الفرع الثاني: الأدوات الإحصائية المتبعة في معالجة البيانات
35	المطلب الرابع: صدق وثبات أداة الدراسة
35	الفرع الأول: صدق أداة الدراسة
39	الفرع الثاني: ثبات أداة الدراسة
41	المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة
41	المطلب الأول: المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات لعينة الدراسة حول محور البيانات الشخصية
47	المطلب الثاني: تحليل البيانات وفق محاور الدراسة
47	الفرع الأول: استجابات أفراد عينة الدراسة حول محور إعادة هندسة الموارد البشرية
51	الفرع الثاني: استجابات أفراد عينة الدراسة حول محور أداء العاملين
53	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
59	خلاصة الفصل
61	خاتمة
64	قائمة المراجع
67	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	البيان	الرقم
35	درجات وحدود فئات مقياس ليكارث الخماسي	.1
36	قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات المجال التكنولوجي	.2
36	قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات المجال الهيكلي	.3
37	قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات المجال	.4
38	قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات المجال البشري	.5
38	قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات أداء العاملين	.6
40	نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستمارة	.7
41	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	.8
42	توزيع أفراد العينة حسب السن	.9
43	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	.10
44	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	.11
45	توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي	.12
47	تحليل عبارات المجال الهيكلي	.13
48	تحليل عبارات المجال التكنولوجي	14
49	تحليل عبارات المجال الفني	15
50	تحليل عبارات المجال البشري	16

51	تحليل عبارات أداء العاملين	17
54	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الأولى	18
55	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية	19
56	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة	20
57	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الرابعة	21
58	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الرئيسية	22

قائمة الأشكال

الرقم	البيان	الصفحة
1	الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة	28
2	الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية	62
3	نموذج الدراسة الميدانية	33
4	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	42
5	توزيع الأفراد حسب متغير السن	43
6	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	44

45	توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة	7
46	توزيع أفراد العينة حسب متغير المنصب الوظيفي	8

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
67	الاستمارة	01
73	أسماء الأساتذة المحكمين	02
74	مخرجات نظام spss	03

مقدمة

يتميز المحيط الخارجي للمؤسسات اليوم بازدياد مستويات المنافسة والتغير المستمر والمفاجئ نتيجة ما أفرزته العولمة بمظاهرها المختلفة في مجالات وطرق الإنتاج، الانتقال الحر للسلع ورؤوس الأموال، الاستعمال المكثف لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جميع الميادين. وذلك ما جعل المنظمات تعمل على التكيف مع التغيرات التي تحدث في محيطها من أجل المحافظة على مراكزها التنافسية، بالعمل على إحداث تعديلات على مستوى القوانين والنظم و البنى التحتية، وعلى أنماط التنظيم والإدارة، وقواعد المنافسة الجديدة من أجل صياغة استراتيجيات تمكنها من تحقيق أهدافها. ولتحقيق ذلك تعتمد المنظمات على ما تملكه من موارد وقدرات ولعل أكثرها أهمية وأبرزها تأثيرا هي الموارد البشرية التي تعتبر الثروة الأولى والجوهرية للمنظمات، مما جعلها تهتم بتكوينه وتحفيزه وتطويره، وتنمية قدراته ورصد المعرفة الكامنة لديه، وحتى يتم الاستفادة من التقنيات المتطورة في شتى المجالات بشكل عام وفي إدارة الموارد البشرية بشكل خاص أقصى استفادة ممكنة يتعين إحداث نوع من التوافق بين العمليات التي تنطوي عليها هذه الإدارة و بين هذه التقنيات وهو ما يمكن أن يتحقق من خلال إعادة هندسة العمليات. ويحظى موضوع إعادة الهندسة بأهمية بالغة في كثير من المنظمات و كذلك لدى أصحاب القرار ومدراء الشركات وتزايد أهميته مع تنامي التركيز على أهمية دور الإدارة في نجاح المؤسسات بمختلف أشكالها لتحسين النتائج المحققة وتخفيض التكاليف المرافقة لها.

لذلك فقد أصبح تبني هذا الأسلوب في إدارة الموارد البشرية على وجه الخصوص لما يحققه من فوائد إدارية وتنظيمية تعود على المنظمات عند تطبيقه، حيث أن ذلك يعتمد على مجموعة من المعايير والمواصفات التي تهدف إلى تحسين أداء المنظمات في مختلف القطاعات.

إشكالية الدراسة

بناء على ما تم تقديمه نطرح التساؤل الرئيسي التالي:

هل يوجد دور لإعادة هندسة الموارد البشرية على أداء العاملين بالمؤسسة المينائية

بسكيدة EPS ؟

ولكي نجيب عنها نقوم بطرح الأسئلة الفرعية التالي

1- هل يوجد دور للمجال الهيكلي لإعادة هندسة الموارد البشرية على أداء العاملين بالمؤسسة

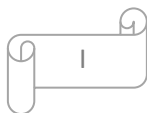
المينائية بسكيدة؟

2- هل يوجد دور للمجال التكنولوجي لإعادة هندسة الموارد البشرية على أداء العاملين بالمؤسسة

المينائية بسكيدة؟

3- هل يوجد دور للمجال الفني لإعادة هندسة الموارد البشرية على أداء العاملين بالمؤسسة المينائية

بسكيدة؟



4- هل يوجد دور للمجال البشري لإعادة هندسة الموارد البشرية على أداء العاملين بالمؤسسة المينائية بسكيكدة؟

فرضيات البحث

من أجل معالجة الإشكالية المطروحة والأسئلة الفرعية قمنا بصياغة الفرضية الرئيسية وجملة من الفرضيات الفرعية التي سوف نقوم بإثباتها أو نفيها من خلال انجاز هذه الدراسة وهي تتمثل فيما يلي:
الفرضية الرئيسية:

يوجد دور ذو دلالة إحصائية إعادة هندسة الموارد البشرية على أداء العاملين بالمؤسسة المينائية بسكيكدة EPS عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$).
والتي تندرج ضمنها الفرضيات الفرعية التالية:

- 1- يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمجال الهيكلي لإعادة هندسة الموارد البشرية على أداء العاملين بالمؤسسة المينائية بسكيكدة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$)
- 2- يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمجال التكنولوجي لإعادة هندسة الموارد البشرية على أداء العاملين بالمؤسسة المينائية بسكيكدة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$)
- 3- يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمجال البشري لإعادة هندسة الموارد البشرية على أداء العاملين بالمؤسسة المينائية بسكيكدة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$)
- 4- يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمجال الفني لإعادة هندسة الموارد البشرية على أداء العاملين بالمؤسسة المينائية بسكيكدة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$)

مبررات اختيار الموضوع

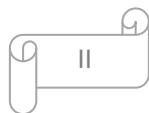
- قمنا باختيار موضوع الدراسة برغبتنا الذاتية في الدراسة والتعرف على دور إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين.
- نظرا أيضا لأهمية دور إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين إضافة إلى لفت الانتباه لزيادة الاهتمام بهذا الموضوع مهنيا وأكاديميا.
- تماشي الموضوع مع التخصص المتبع.

أهداف البحث

- توضيح مفهوم إعادة هندسة الموارد البشرية وأهميتها ومجالاتها.
- التعرف على معنى أداء العاملين وأهميته وأهم العوامل المؤثرة فيه.
- معرفة دور إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين بمديرية الموارد البشرية للمؤسسة المينائية بسكيكدة.

حدود البحث

- الحدود المكانية: تمت الدراسة بالمؤسسة المينائية بسكيكدة



-الحدود الزمانية: تم إجراء البحث ميدانيا يوم 05 جوان 2023.
-الحدود البشرية: تمت الدراسة على عينة من قسم مديرية الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية لولاية سكيكدة

منهج البحث

اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي من أجل وصف الظاهرة وتحليل عناصرها وربط العلاقات بين هذه العناصر في الفصل الأول، بالنسبة للفصل الثاني الذي يتمثل في الجانب التطبيقي استخدمنا فيه أسلوب الإستبانة لجمع البيانات المتعلقة بالمؤسسة المينائية وتحليلها بواسطة برنامج SPSS V 25 للوصول إلى النتائج.

صعوبات البحث

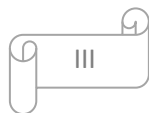
- صعوبة الحصول على المعلومات اللازمة من المؤسسة محل الدراسة؛
- ضيق الوقت المخصص لإعداد المذكرة.

هيكل البحث

من أجل معالجة إشكالية الدراسة قمنا بتقسيم بحثنا إلى فصلين الفصل الأول خصص لدراسة النظرية والفصل الثاني لدراسة التطبيقية حيث تناولنا في:

الفصل الأول: قمنا بتقسيمه إلى ثلاث مباحث المبحث الأول تناولنا فيه أساسيات إعادة هندسة الموارد البشرية وأداء العاملين والمبحث الثاني ذكرنا فيه العلاقة بين المتغيرين وخصص المبحث الثالث لدراسات السابقة.

الفصل الثاني: خصص لدراسة الميدانية لعينة من عمال مديرية الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية لولاية سكيكدة وقسم إلى مبحثين يتضمن المبحث الأول الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية، أما المبحث الثاني فقد تطرقنا فيه إلى عرض ومناقشة نتائج الدراسة.



الفصل

الأول

تمهيد الفصل الأول

لقد أدت التغييرات والتطورات الكثيرة التي شهدتها بيئة الأعمال مؤخرًا إلى إحداث تغييرات جذرية في طبيعة وهياكل المنظمات، حيث فرضت عليها اعتماد أساليب إدارية جديدة لتأقلم مع البيئة الحالية ولعل أهمها أسلوب إعادة هندسة العمليات. وهو يمثل نقطة الانطلاق لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة وتحسين أدائها سواء التشغيلي أو الاستراتيجي، كما أن له تأثير هام ومباشر على إدارة الموارد البشرية. حيث أنه باعتبار أن إعادة هندسة العمليات عملية ديناميكية جذرية متكاملة، فإنها توكل هذه الإدارة مسؤوليات ومهام استثنائية، وتفرض وجود مهارات خاصة ومعرفة واسعة وخبرة عالية لقيادة وتنفيذ عملية التغيير الشامل. كما فرضت وجود موارد بشرية متميزة، وهذا ما يفرض إعادة هندسة الموارد البشرية حتى يتمكن المورد البشري مواكبة التغييرات وتحقيق ما هو مطلوب منه، وطبعًا لهذه التغييرات تأثيرات على أداء المورد البشري. ولمعرفة كيف يتأثر الأداء البشري بإعادة هندسة إدارة الموارد البشرية سوف نتعرف في هذا الفصل على المفاهيم الأساسية لكل من إعادة هندسة الموارد البشرية وأداء العاملين في المبحث الأول، وسنتطرق في المبحث الثاني إلى نظم أو ممارسات الأداء العالي والتي سنتعرف عليها وعلى مدى دعمها وتبنيها بانتهاج منهجية إعادة الهندسة في عمليات الموارد البشرية، ونخصص المبحث الثالث لهذا الفصل لعرض الدراسات السابقة لنفس موضوع الدراسة الآتية.

المبحث الأول: الأدبيات النظرية لأهم مضامين إعادة هندسة الموارد البشرية وأداء العاملين

تعد إدارة الموارد البشرية من أكثر الإدارات تأثراً بالبيئة الخارجية كونها المسؤولة عن أهم مورد من موارد المؤسسة، ويتطلب منها هذا المساهمة في إعداد وتنفيذ وتنمية الخطط الإستراتيجية للمنظمة، وتبني سياسات تطويرية تمكنها من مواجهة الظروف والتغيرات التي تؤثر عليها، أي ظهور أسلوب إعادة الهندسة وتطبيقه على ممارسات إدارة الموارد البشرية. وسوف نتعرف في هذا المبحث على المفاهيم الأساسية لإعادة الهندسة، وأيضاً نعرض بعض المفاهيم الخاصة بأداء العاملين بغرض الوصول إلى العلاقة التي تربطهم في ما بعد.

المطلب الأول: إعادة هندسة الموارد البشرية

تعتبر إعادة هندسة الموارد البشرية ركيزة من ركائز إعادة الهندسة ولتوضيح أكثر نعرض في هذا المطلب مفاهيم عامة لها.

الفرع الأول: مفهوم إعادة هندسة الموارد البشرية

تعرف إعادة هندسة الموارد البشرية بأنها إعادة تصميم نظم العمل بصفة جذرية باستخدام تقنية المعلومات من قبل كل العاملين لتحقيق تحسينات جوهرية فائقة في الجودة والإنتاجية، أي أن هذه العملية تحتاج إلى تقنيات ووسائل خاصة لتنفيذها، كما أن الموارد البشرية تمثل بالنسبة لها هدفاً ووسيلة في نفس الوقت¹.

وتعرف إعادة هندسة الموارد البشرية بأنها إعادة تصميم العمليات والأسس والمبادئ التي يتم على أساسها إدارة نظام الموارد البشرية في المنظمة، بشكل جذري وباستخدام تكنولوجيا المعلومات من قبل جميع العاملين لتحقيق التحسينات الجوهرية فائقة الجودة والإنتاجية. وعرفت أيضاً بأنها عملية تهدف إلى تحويل المهارات والمعارف للموارد البشرية إلى رأس مال فكري، وتوظيفه لتحقيق الأهداف العامة للمنظمة².

وتعرف أيضاً بأنها إعادة التفكير الكلي وترتيب عمل الموارد البشرية الخاصة بالمنظمة، وتحسين ما هو موجود بالفعل والمهام ذات العلاقة التي تخلق قيمة للعملاء الداخليين وزيادة كبيرة في إنتاجية العمل، وتبسيط العمل لخفض التكلفة واختصار الوقت وزيادة الدقة وإدارة المعلومات والحد من الأنشطة

¹رانيا جاسر علي أبو عوض، واقع تطبيق هندسة إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتطوير الأداء الوظيفي في ديوان الموظفين العام بقطاع غزة، جامعة الأقصى، فلسطين، غزة، 2015، ص41.

²محمد عدنان سالم الدعجة، أثر إعادة هندسة الموارد البشرية على إعادة الإحياء المنظمي : التعلم الريادي متغير معدل -دراسة ميدانية على شركات السياحة والسفر في العاصمة عمان، جامعة الشرق الأوسط، قسم إدارة الأعمال، 2021، ص26.

غير ذات القيمة المضافة في المنظمة خلق وعي العملاء الداخليين و المستعملين النهائيين، وزيادة رضا العملاء الداخلي¹.

من خلال ما سبق يمكن تعريف إعادة هندسة الموارد البشرية بأنها معرفة القيمة والأهمية الكبيرة للموارد البشرية من خلال إعادة التوظيف والاستثمار الأمثل، وأيضاً الدور الكبير لتكوين وتأهيل العاملين في رفع أداءهم وهذا يرجع على المؤسسة بالمنفعة وتحقيق أهدافها الكبرى المتمثلة في تحقيق الربح والاستمرارية.

الفرع الثاني: مجالات إعادة هندسة الموارد البشرية

وتتمثل في المجال التكنولوجي، المجال الهيكلي، المجال الفني، وأخيراً المجال البشري²:

1. المجال التكنولوجي: تقوم المنظمة بتغييرات تكنولوجية لمواجهة الأوضاع الجديدة واقتناء

التكنولوجيات الحديثة التي تعود عليها بالفائدة بتخفيض التكاليف تحسين الجودة...وفي إدارة الموارد البشرية يتمثل التغيير التكنولوجي في اعتماد تقنيات وبرامج متطورة لإدارة شؤون الأفراد وتسيير مهام الوظيفة، مما يساهم في تخفيض وقت العمل وتحسين جودته وتخفيض التكاليف، إلى جانب تبني العمل الإلكتروني الذي سيمكن بدون شك من تركيز موظفي الموارد البشرية على المهام الإستراتيجية للوظيفة، وعلى تحقيق التوافق مع إستراتيجية المنظمة باعتبار أن المهام التشغيلية لم تعد تحتل تلك المساحة التي كانت تخصص لها سابقاً، ولعل أهم تغيير نلمسه في هذه الوظيفة جراء إعادة هندستها هو الأتمنة التامة لعملياتها بعد إعادة التصميم وبالتالي التحول إلى إدارة الموارد البشرية الكترونياً.

2. المجال الهيكلي: إلى وقت قريب كانت المنظمات التقليدية تبنى على أساس نموذج

الأداء/التصرف/التصميم، أي أن الأداء يتحدد على أساس تصرف المنظمة وهذا الأخير يتحدد بناء على تصميمها ومن ثمة يعتمد تحسين الأداء بشكل كلي على اتجاه التصميم، وهذا النموذج يأخذ بالاعتبار تحديات الأداء التي تهم أصحاب الأسهم فقط من نتائج مالية وتسويقية وينظر للأفراد على أنهم قادرين على العمل لكن ينقصهم التوجيه السليم لكن حالياً تواجه المنظمات الحديثة الكثير من تحديات الأداء التي تعتمد على وجود أفراد لا تتوفر فيهم القدرة على العمل وبالتالي يصبح البديل الأنسب لنموذج السابق هو نموذج "الأداء/الغرض/السلوك/المبادرات"، أي أن يكون الأداء متعدد الأبعاد ولا بد أن تستفيد كل

¹ياسر لطيف خلف وآخرون، هندرة الموارد البشرية و أثرها في تطوير أداء العاملين دراسة تطبيقية في معمل السجاد العراقي في بغداد، مجلة الدنانير، العدد17، 2019، ص 396.

²أحلام خان وآخرون، إعادة هندسة الموارد البشرية كآلية دعم لنظم عمل الأداء العالي بالمنظمات دراسة استطلاعية لأراءمسؤولي الموارد البشرية بمجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية بسكرة بدولة الجزائر، Global journal of Economics and business,vol 6,N1,2019، ص ص: 154 - 155.

الأطراف في المنظمة من وجود أهداف أداء محددة تعكس التحديات الموجودة. كما أنه ليس كل الأفراد ذوي قدرة ورغبة في العمل بل يجب التعرف على الأفراد الذين هم بحاجة إلى تغيير في سلوكهم وقدراتهم وتحديد شكل التغيير وتقييم مصادر الاستعداد والتردد بين الأفراد داخل المنظمة، وهنا يجب صياغة مجموعة من المبادرات سواء تلك التي يحركها السلوك أو لا وذلك لصياغة الرؤيا والسبب الداعي لها، وتنفيذ التغيير اللازم لتحقيق الأداء المطلوب.

3. **المجال الفني:** تعتمد إعادة هندسة الموارد البشرية على ثلاث بدائل أساسية مرتبة كما يلي:

التخلص: أي إلغاء الخدمات والأنشطة ذات القيمة الضئيلة (التي لا تضيف قيمة).

الأخرجة: تنطوي الأخرجة على علاقة وثيقة بين المؤسسة ومقدمي الخدمات لها.

إعادة التصميم: يقصد به إعادة تصميم الأنشطة ذات الأهمية الإستراتيجية العالمية والتي لا يمكن إسنادها إلى أطراف خارجية.

من هنا يتجسد التغيير الفني في إدارة الموارد البشرية بإلغاء الأنشطة التي لا تضيف قيمة وأخرجة الأنشطة الإدارية التي تكون تكلفتها أكبر إذا أنجزت في المؤسسة وإعادة تصميم باقي العمليات لتصبح أكثر إستراتيجية وبقية مضافة أكبر.

4. **المجال البشري:** يقصد به تغيير الأفراد القائمين على العمل وذلك إما بالاستغناء عن بعضهم

وإحلال آخرين في محلهم أو برفع مهاراتهم وتنمية قدراتهم وقيمهم...، فنظرا لتزايد أهمية تكنولوجيا المعلومات في المنظمة، ونظرا للدور الأساسي الذي يمارسه المتحكمين في هذه التكنولوجيا، أصبح من الضروري للمنظمات امتلاك موارد بشرية تشكل استثمارا لها لما تملكه من معارف ومهارات ومرونة في العمل. وتجميعها في شكل فرق تقدم أداء جماعيا وتتكامل معا لتزداد فعاليتها، خاصة وأن أكبر المكاسب في أداء المنظمات كما تشير تقارير منظمة العمل الدولية تتحقق فقط إذا تم الجمع بين التكنولوجيا الجديدة و إجراء تغييرات واسعة في نظم العمل مثل لا مركزية القرارات وتنظيم العمل في شكل فرق. وبالعودة إلى إدارة الموارد البشرية ودورها في بناء صناعات المعرفة فإن دورها الجديد والذي تسعى إعادة هندسة إلى تفعيله هو تقديم استراتيجيات تهدف إلى تكوين هؤلاء الأفراد والاحتفاظ بهم ومكافأتهم بل الأكثر من ذلك تسعى إعادة هندسة الموارد البشرية إلى جعل كل الأفراد بالمؤسسة من صناعات المعرفة¹.

¹أحلام خان، نفس الرجوع السابق، ص 155.

الفرع الثالث: أساليب إعادة هندسة الموارد البشرية ومعوقات تطبيقها

أولاً: أساليب إعادة هندسة الموارد البشرية

نميز ثلاثة أساليب لإعادة هندسة الموارد البشرية تتمثل فيما يلي:

• أسلوب المحاسبة على أساس الأنشطة¹

طريقة المحاسبة على أساس الأنشطة عبارة عن أداة لإدارة الأداء تسمح بفهم مكونات التكلفة وأسباب اختلافها، حيث تركز على تحليل المؤسسة وتحديد مواردها وأنشطتها ومهامها الأساسية المرتبطة بكل منتج أو كل خدمة. لذا تعرف على أنها أسلوب مكون من مرحلتين لتوزيع التكلفة غير المباشرة، حيث يتم تجميعها في مجتمعات التكلفة ثم يتم تخصيصها على المنتجات النهائية بناء على موجبات التكلفة، فهي النظام الذي يقوم أولاً بتخصيص الموارد على الأنشطة التي استفادت منها، ثم تخصيص تكلفة هذه الأنشطة وفقاً لمعدل استفادتها من هذه الموارد.

• أسلوب تحليل القيمة²

تعرف تحليل على أنها طريقة لتنافسية، منظمة وخالقة تسعى لإشباع العميل بتصور أو تصميم خاص للمنتج أو الخدمة وفق سيرورة خاصة، قد تكون وظيفية أو اقتصادية أو متعددة الاختصاصات وبالتالي فالقيمة تعظم عندما يزيد إشباع الحاجات أو تنخفض تكلفة المنتج أو الخدمة وتهدف هذه الطريقة إلى تصميم منتج أو خدمة يوافق بصفة كلية احتياجات الزبون وبتكاليف أقل ما يمكن هذا المنتج قد يكون جديداً، أو موجوداً من قبل، بسيطاً أو معقداً... وقد يكون عملية إدارية أو صناعية.

• أسلوب تدفق العمل³

ظهر مصطلح تدفق أو انسياب العمل مع استخدام تكنولوجيا المعلومات في المنظمة، فهو برمجيات إدارة مراحل وقياسها وتسجيلها وتنسيقها ومراقبتها، وذلك يعني أن الأشخاص المناسبين يستلمون المعلومات الصحيحة في الوقت المناسب، أي أنه يقدم العون للأفراد على اختلاف مناصبهم. وننوه هنا أنه لا يوجد تعريف محدد لتدفق العمل، حيث تعددت تعاريفه واختلفت باختلاف وجهات نظر الباحثين فمن منظور العلاقة مع الزبون يعرف على أنه: "وحدة عمل على مستوى عملية ما، تنتج سلع أو خدمات أو منتوج لإرضاء الزبون، فكل تدفق عمل موجه على الأقل لزبون أساسي يخدمه مورد أو شبكة متعاونة، أي سلسلة حقيقية من الموردين والزبائن الذين يعملون معاً لإرضاء زبون أساسي أو زبائن ثانويين لهذه العملية.

¹عبد اللطيف ناصر نور الدين، الاتجاهات الحديثة في المحاسبة الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، الدار الجامعية،

الإسكندرية، 2006، ص 218

²MathIen Glade, Modélisation des coûts de cycle de vie :prévision des coûts de manitenance et de Fiabilité, Thèse doctorat en mécanique, l'ècole central de Lyon, France, 2005, P16.

³أشرف قطنة، البعد الانساني المعوق الأول لبرمجيات أتمتة الإدارة، مجلة المعلوماتية، العدد 83، سبتمبر 1999، ص

ثانياً: معوقات إعادة هندسة الموارد البشرية

هناك مجموعة من المعوقات التي من الممكن أن تعيق برامج إعادة هندسة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، بعض هذه المعوقات لها علاقة بالموارد البشرية نفسها مثل شعور العديد من الأفراد بالخوف من التغيير والابتعاد عن الروتين أو قلة وعيهم بأهمية البرامج الجديدة التي تهدف المنظمة إلى تنفيذها، وبالتالي قلقهم من تأثير هذه البرامج عليهم بشكل سلبي مما يؤدي إلى تسريحهم من العمل، وهذا بدوره يدفعهم إلى إثارة العديد من الإشاعات التي من شأنها أن تؤثر عكسياً على برامج إعادة هندسة الموارد البشرية، فضلاً عن قلة الخبرات والمهارات والمقدرات التي يتمتع بها المورد البشري والتي تحتاج إلى العديد من البرامج التدريبية والتطويرية اللازمة لنجاح هذه البرامج. بالإضافة إلى العوامل البشرية هناك مجموعة من العوامل المادية التي يؤدي عدم توفرها أو تقدمها إلى عدم نجاح برامج إعادة هندسة الموارد البشرية مثل تقدم البرامج الحاسوبية المعتمدة في تنفيذ مهام المنظمة أو تعدد المستويات التنظيمية التي تتضمنها المنظمة وعدم اعتماد مبدأ تقسيم العمل وتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات بصورة موضوعية بين العاملين لدى المنظمة وغيرها من العوامل ذات العلاقة بسياسات المنظمة والموارد المادية التي تستخدمها في العمل¹.

المطلب الثاني: عموميات حول أداء العاملين

يعتبر الأداء القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من قبل الإدارة والعاملين بها والأداء البشري يعتبر أهمها لذلك قمنا في هذا المطلب بإعطاء نظرة عامة عن أداء العاملين في المنظمة.

الفرع الأول: مفهوم وأهمية أداء العاملين

❖ مفهوم أداء العاملين

يتعرض البحث إلى بعض الجهود التي قدمت لتحديد مفهوم أداء العاملين، فمنهم من أشار إلى أن أداء العامل هو عبارة عن مجموعة النتائج السلوكية له، والتي تساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية، مع الأخذ في الاعتبار أداء المهام المحددة باستخدام الموارد المتاحة، أيضاً الاهتمام ببعض المتغيرات الأخرى مثل النجاح في الحفاظ على علاقات داخلية جيدة وسلوكيات لغياب ومغادرة المنظمة، سوء استخدام الموارد، وسلوكيات أخرى في مكان العمل².

كذلك عرف الأداء على أنه قيام الشخص بالأعمال والواجبات المكلف بها للتأكد من صلاحيته لمباشرة مهام وأعباء وظيفته وهو بذلك عبارة عن سلوك عملي يؤديه فرد أو مجموعة من الأفراد أو

¹حسين وليد حسين، تأثير إعادة هندسة الموارد البشرية في تعزيز الروح المعنوية للعاملين بحث تحليلي في كلية الرافدين الجامعة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 106، المجلد 24، ص 236.

²أحمد جمال غزالي حسن رضوان، أثر الولاء التنظيمي على أداء العاملين -دراسة تطبيقية على بعض المنظمات المصرية، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة بنها، سنة 2016، ص 45.

مؤسسة ويتمثل في أعمال وتصرفات وحركات مقصودة من أجل عمل معين لتحقيق هدف محدد أو مرسوم ، ويوضح التعريف أن الأداء يتضمن مدخلات وهي فعل الأشياء أو تحقيق الأهداف ومخرجات وهي النتائج التي تم تحقيقها ومن هنا لا بد من التمييز بينه وبين النتائج¹.

يعرف أداء العاملين ضمن هذا السياق على أنه يمثل مخرجات أو كمية الإنتاج للعامل الواحد مقدرة بوحدة زمنية محددة وهو يمثل انعكاس لمدى قدرته من عدمها في تحقيق الأهداف المتعلقة بعمله أيا كانت طبيعة هذا العمل².

إذن مما سبق نستنتج أن أداء العامل هو المجهود الذي يبذله الفرد والتي تعتمد على قدراته ومدى فهمه للمهام الموكلة إليه من أجل تحقيق الهدف الرئيسي للمنظمة.

❖ أهمية أداء العاملين

يعد الأداء مقياساً لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر، وكذلك أداء أعمال أخرى مختلفة نسبياً في المستقبل، كما يجب على كل فرد الاهتمام بأدائه لعمله نظراً لارتباط ذلك بما ينقضاء من أدوار ومرتببات وما في حكمها مقابل هذا الأداء، وذلك بشرط أن تتوفر المقومات اللازمة ويرتبط الأداء من وجهة نظر الفرد بالحاجة الأساسية له، وهي الحاجة إلى الاستقرار في عمله وإثبات ذاته. كما نستنتج مما سبق أن تحقيق العامل لأهداف المنظمة واهتمامه بأدائه ويرفع مستواه ينعكس عليه وسوف يمكنه من تحقيق عدداً من الأهداف المرتبطة به³.

الفرع الثاني: محددات أداء العاملين

سعى الباحثون في علم الإدارة وعلم النفس الصناعي إلى تحديد أهم تلك المحددات وقد خلصوا على أن أداء الفرد يحدث نتيجة التفاعل ما بين القدرة على العمل والدافعية في العمل ودرجة الدعم التنظيمي كما في المعادلة التالية: أداء الفرد = الدافعية * القدرة * الدعم التنظيمي وبالنظر للمعادلة السابقة نجد أن أداء

¹ نهى عثمان عبد المجيد محمد أرباب، أثر القيادة التحويلية في أداء العاملين (دراسة حالة: شركة كوفتي للمواد الغذائية الخرطوم)، (AJSP) Arab journal for scientific publishing، العدد 45، 2022، ص 111.

² سعيد سمير أبو جليلة ، أثار استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصال الليبية ، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط ، 2018، ص 36.

³ Shfa_56135، تحت إشراف أحمد فهوجي، دراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات - تطبيق عملي على شركة جود، بحث مقدم لنيل درجة ماجستير، إدارة الأعمال التخصصي، الجامعة الافتراضية السورية، 2016، ص 34.

الفرد لا يتحدد نتيجة توفر أو عدم توفر أحد هذه المحددات وإنما يتحدد كنتيجة لمحصلة التفاعل بينها جميعا وهي كالتالي¹:

■ الدافعية: إن أداء الأفراد لا يعتمد فقط قدراتهم وإنما يعتمد في نفس الوقت على ما لديهم من دافعية وهذه الدافعية لا تعتمد بصفة عامة إلا بنسبة بسيطة على ظروف العمل المادية وإنما تعتمد على الظروف الاجتماعية في التفاعل مع حاجات الأفراد فالحاجات المشبعة لا تدفع السلوك.

■ القدرة: القدرات عبارة عن الخصائص الشخصية التي يستخدمها الفرد العامل في أداء عمله مثل القدرة على القيام بالعمل كما هو مخطط له القدرة على الاتصال لتحسين النتائج من خلال اكتساب أكبر قدر من المعلومات، القدرة على الاستيعاب والفهم الصحيح لما هو مطلوب للقيام بالعمل بشكل صحيح وهذه القدرات لا تتغير عبر فترة زمنية قصيرة ويمكن بناء القدرات من خلال عملية التدريب والتعلم ويجب أن تكون هذه القدرات متناسبة مع الوظيفة التي يتم أداؤها.

■ الدعم التنظيمي: ويشير الدعم التنظيمي إلى القدرة الذي تهتم فيها المنظمة برعاية ورفاهية أعضائها، من خلال معاملتهم بعدالة ومساعدتهم في حل ما يواجهون من مشكلات والإصناعات لشكواهم وبمعنى آخر فالدعم التنظيمي ينعكس في صورة اهتمام القيم التنظيمية بالأفراد العاملين وتقديم المساعدات والمساهمات والعناية بهم و بصحتهم النفسية، وتبدو إيجابية وفاعلية المنظمة في استمرارية العناية والاهتمام وشمولها مما ينعكس في صورة إدراك الأفراد لهذا التأييد والدعم.

وعليه يمكن القول أن السلوك الإنساني هو المحدد للأداء الوظيفي، وهو محصلة التفاعل بين طبيعة الفرد ونشأته والموقف الذي يوجد فيه والأداء لا يظهر نتيجة لقوى أو ضغوط نابعة من داخل الفرد نفسه فقط ولكن نتيجة لعملية التفاعل والتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به، وأن المقدرة والرغبة في العمل على مستوى الأداء يتوقف على درجة رغبة الشخص في العمل وبالعكس فإن تأثير الرغبة في العمل على مستوى الأداء يتوقف على مدى مقدرة الشخص على القيام بالعمل.

الفرع الثالث: أهم العوامل المؤثرة في أداء العاملين

هناك العديد من العوامل التي تؤثر على الأداء منها التوقعات ويعني ذلك معرفة العاملين لما هو متوقع منهم عمله، تطبيقا للأهداف المحددة، ومعرفة ما إذا كان نظام الحوافز المادية والمعنوية يشبع احتياجات الموظفين، ويمكن التوصل إلى هذه من خلال التغذية الراجعة فإذا تم إبلاغ الموظفين بنتائج أدائهم، فإنه يؤدي ذلك لتصحيح النقاط السلبية في أدائهم، وكذلك ضرورة إبلاغ الإدارة بنتائج الأداء حتى تتمكن من وضع الخطط التدريبية الصحيحة بحيث تحسن من أداء الموظفين. ويرى الباحث أن هناك

¹ عائشة أحمد الحسيني، شذا عبد المحسن الخيال، أثر تطبيق الإدارة الالكترونية على الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية على موظفات العمادات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة جامعة الأزهر، مصر، العدد10، 2013، ص21.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لإعادة هندسة الموارد البشرية وأداء العاملين

فوائد عديدة لتقييم الأداء منها رفع الروح المعنوية لدى الموظفين عندما يشعرون أن جهودهم و أعمالهم هي موضع تقدير واهتمام الإدارة، مما يحفز الفرد للقيام بعمله بكفاءة، إن إشعار الموظفين بكفاءتهم وان عملهم موضع تقدير فان ذلك يحقق حالة الرضا لديهم، ويشعر الفرد بمسئوليته تجاه نفسه وتجاه المنظمة، فالتقييم الايجابي يوصل الموظف إلى ما يستحقه من حقوق مثل : الترقية، العلاوة والمكافآت. إن هناك العديد من العوامل التي تؤثر على جودة الأداء¹. وفيما يلي إشارة إلى عدد منها²:

- (1) التوقعات: هل يعرف العاملون ما هو متوقع منهم؟
هل تم تحديد أهداف الأداء بشكل واضح وتم تعميمها على الجميع؟
- (2) الدوافع: هل هناك دوافع محببة وجذابة لدى العاملين لتشجيعه للوصول لمستوى الأداء المرغوب فيه وهل هناك عقبات تعيق الوصول إلى الأداء المرغوب فيه؟
- (3) الموارد: هل يمتلك العاملون الأدوات والموارد التي يحتاجونها لتنفيذ الأداء؟
- (4) المهارات والمعارف: هل يعرف العاملون كيفية تنفيذ جميع عناصر عملهم؟
- (5) التغذية الراجعة: هل يتم إيصال نتائج الأداء للعاملين وإبلاغهم عنها؟ وهل يتم إبلاغ الإدارة باستمرار نتائج الأداء؟
- (6) القدرات: هل يمتلك العاملون القدرات الفكرية والجسدية والنفسية؟
- (7) تصميم العمل: هل هناك أية عقبات أمام الأداء؟ هل هناك تداخل بين الأعمال المختلف؟ وهل إجراءات العمل وأسلوب تدفقه منطقيان؟

¹ الله عوده الرواحته، أثر جودة أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية E-HRM، على كفاءة أداء العاملين -دراسة حالة في مجموعة الاتصالات الأردنية /أورنج- ، قسم الأعمال الإلكترونية ، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013، ص40.

² نفس المرجع السابق، ص41.

المبحث الثاني: دور إعادة هندسة الموارد البشرية وتحسين أداء العاملين

تعد العلاقة بين إعادة هندسة الموارد البشرية وتحسين أداء العاملين علاقة صعبة، لأن الأداء مرتبط بالكم والقياس والتقييم ووظيفة الموارد البشرية من جهة أخرى ترتبط بالأفراد وسلوكياتهم المعقدة، مع ذلك فالربط بينهما ممكن وسنتعرف كيف يكون ذلك في هذا المبحث.

المطلب الأول: مفهوم أنظمة الأداء العالي ومبادئ عملها

الفرع الأول: مفهوم أنظمة الأداء العالي

يتفق غالبية الباحثين على أن ممارسات الأداء العالي تعتمد على بعضها البعض، مشكلة ما يسمى بأفضلية التجميع والتي تقود إلى تحقيق مخرجات تنظيمية فائقة المستوى، حيث تسعى إلى إدارة وضم وتمكين العاملين لتحقيق التوافق بينهم وبين بيئة عملهم بطريقة يلتزمون فيها اتجاه منظماتهم مما يحقق الأداء العالي والميزة التنافسية المستدامة. مما سبق يمكن القول أن ممارسات أو نظم الأداء العالي هي مجموع الممارسات المنسجمة مع أهداف المنظمة والتي توافق بين الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات بشكل مبدع ومتجدد للوصول إلى الأداء العالي للمنظمة ولرأس مالها البشري¹.

الفرع الثاني: مبادئ أنظمة عمل الأداء العالي

هناك أربعة مبادئ أساسية تتمثل في :

✓ مبدأ تقاسم المعلومات²: يعد هذا المبدأ تغيير في ثقافة المنظمات بعيدا عن السلطة والسيطرة نحو مسألة أكثر أهمية وهي التزام الفرد، ذلك أن خلق ثقافة التشارك بالمعلومات والتركيز على الزبون التي جاءت بها عمليات إعادة الهندسة لدى الأفراد يؤدي إلى رغبة الأفراد في العمل باتجاه تحقيق أهداف المنظمة ويفيد تقاسم المعلومات فيما يلي:

- اتخاذ القرارات في الوقت المناسب؛
- تعزيز المعلومات من خلال الخدمات المقدمة للزبائن تلبية لاحتياجاتهم؛
- تحقيق التحسن المستمر للعمليات وما يترتب على ذلك من تحسين نوعية السلع و الخدمات المقدمة؛
- تستفيد المنظمة من مهارة العاملين وخبراتهم كاملة عندما يمتلكون المعلومات الملائمة.

¹ أحلام خان وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص157.

² Mkamwa, thadeusF ; « the impact of high performance work systems in Irich companies :An examination of company and employee Outcomes, thesis Dublin city University business school, 2009;p 24

- ✓ **مبدأ تطوير المعرفة** : تسعى المنظمات من خلال مواردها البشرية التي تستثمر في تطويرها من خلال اختيار أفضل المرشحين عند التوظيف، وإعطاء الفرص للعاملين لصقل مواهبهم بشكل مستمر، لذا تعمل أنظمة الأداء العالي على التغيير من لمسة العمل إلى عمل المعرفة، وعلى التغيير من متطلبات المهارة والمعرفة لدى العاملين... وهو ما يمكن تحقيقه عن طريق التعلم المستمر¹.
- ✓ **مبدأ ربط الأداء بالمكافأة**: يؤدي نظام المكافأة وفق الأداء في جذب الكفاءات المتميزة والإبقاء على العاملين من ذوي الأداء العالي ليكونوا نموذجاً لجميع أفراد المنظمة لذا تعتمد هذه الأخيرة عدة أنواع من خطط التعويضات لربط الحافز بالأداء حتى يحظى الأفراد ذو المستوى العالي بالاعتراف والمكافأة لقاء جهودهم وتوفر الحوافز تحليلاً لقدرات الفرد الكلية وطاقته الكامنة، بما يسمح له باتخاذ قرارات حكيمة، لتحقيق أغراض معينة، فهي عبارة عن جمع البيانات من الأداء السابق والحالي للفرد فضلاً عن سلوكه في العمل ومن ثم تدقيق تلك البيانات لتقدير الحوافز المناسبة².
- ✓ **مبدأ المساواة**: تسمح أنظمة عمل الأداء العالي للأفراد باتخاذ القرارات مهما كان مستواهم التنظيمي حيث أن المعارف الضمنية والخبرات التي اكتسبها الأفراد تمكنهم من إحداث الفرق في المنظمة أفضل في بعض الأحيان من المدراء في المستويات العليا، لذا يجب أن يبنى العمل على مفاهيم تعاونية تحقق المساواة بين جميع الأفراد مهما كان مستواهم الوظيفي³.

¹ خان أحلام، أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية دراسة استطلاعية لآراء مسؤولي الموارد البشرية بمجموعة من المؤسسات الاقتصادية في ولاية بسكرة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015/2014، ص204.

² أحلام خان وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص157.

³Bohlander ; George ; Snell ; Scoot ; Sherman ; Arthuor ; Managing human Resours ; 12th ed ; south – Westemcollege publishing ; 2004

المطلب الثاني: نتائج تبني أنظمة الأداء العالي وتحسين أداء العاملين

أولاً: الاندماج الوظيفي وتحسين الأداء¹

يعتبر اندماج العاملين أحد أساليب التحفيز الممارسة من قبل المنظمات، من خلال مساهمته الفعالة في رفع الروح المعنوية للأفراد، إذ كلما زادت درجة مشاركتهم في الإدارة كلما ساهم ذلك في رفع مستوى الأداء لتحقيق التميز. إذ يشير بعض الباحثين إلى أن الكثير من المنظمات لديها ثقافة نشطة وحيوية، لكن القليل منها من جعل أهدافه ورؤيته الشاملة من خلال مواردها البشرية أين تعمل على تعزيز حب العمل، مما يشجع الأفراد على تقديم أفضل أداء ويخلق بيئة عمل أكثر وفاء لهم. والمنظمات التي تتبنى الأداء العالي، ذات القيم عالية الأداء والسلوكيات تلهم الأفراد بالولاء لها لأنها تعمل على توليد الالتزام التنظيمي داخل المنظمة.

ثانياً: التمكين وتحسين الأداء²:

يعبر التمكين عن ثقافة المنظمة التي تتسم بمجال واسع من حرية الممارسات الإدارية التي تعطي للأفراد في غير المستويات القيادية، بالإضافة إلى حرية التصرف وتحمل المسؤولية، كما يساهم في رفع الروح المعنوية للأفراد ويعزز من ولاءهم التنظيمي، ويزيد من رغبتهم في تحقق أهداف المنظمة ومن خلالها تحقيق أهدافهم. ويضمن التمكين كذلك فعالية الأداء وكذا فعالية استغلال الموارد البشرية على أفضل وجه، كما يؤدي إلى جعل العمل أكثر قيمة ومعنى وأكثر تحفيزاً، مما يؤدي إلى تحسين أداء الموارد البشرية بشكل واضح ولموس، ويمكن توضيح ذلك من خلال إسهاماته التالية:

- تحسين نوعية الخدمة وجودتها؛
- ضمان فعالية المنظمة؛
- الانفتاح المباشر والثقة بين الموظفين والزبائن من خلال الاستفادة من توجيهات الزبائن و آرائهم حول مستوى جودة الخدمة أو السلعة؛
- السرعة في انجاز المهام والإجابة عن التساؤلات نتيجة غياب البيروقراطية؛
- تحسين دافعية والتزام الأفراد فيما يتعلق بتنفيذ المهام؛
- تمكين المسيرين من تحديد الأفراد الموهوبين والتميزين، وكذلك تمكينهم من تكريس المزيد من الوقت للشؤون الإدارية الهامة؛

¹هاشم فوزي العبادي، ولاء جودت الجاف، استراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي ودورها في تحقيق الأداء العالي لمنظمات الأعمال، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد5، العدد9، ص89.

²موسى السعودي، أثر مصادر قوة القائد في تمكين العاملين في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية، دراسات العلوم الادارية، المجلد 35، العدد2، الجامعة الأردنية، عمان، 2008، ص499.

- يعزز الشعور الإيجابي لدى الأفراد ويزود إحساسهم بالتوازن الشخصي والمهني، ويمنحهم الفرصة لإعمال الذهن لإيجاد البدائل والطرق الفعالة لتنفيذ أعمالهم، كما يعزز الرضا الوظيفي لديهم؛
- يهدف إلى استحداث قوة عمل قوية وممكنة ولديها القدرة لإنتاج سلع وخدمات تفوق توقعات الزبون الداخلي والخارجي؛
- يقوم على استغلال الموارد البشرية والتكنولوجيا والمعدات والأدوات على نحو مناسب، مما يحقق أقصى استغلال لطاقات البشرية والموارد المتاحة، ويمكن من توظيف التكنولوجيا في أداء المهام، وكل ذلك سيؤدي إلى توفير الوقت والجهد وتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية؛
- يركز على تكوين الأفراد وتوسيع قاعدة معلوماتهم وخبراتهم بهدف تسهيل أداء مهامهم وتنمية ولائهم ومن ثم المحافظة على الخبرات والكفاءات المتوافرة؛
- يوجد لدى الأفراد شعورا بالإقبال على العمل، مما يؤدي إلى تقليل معدلات الغياب والدوران الوظيفي وبالتالي تتحسن إنتاجيتهم؛
- يساهم في فهم الأفراد لطبيعة العمل وينمي مهاراتهم ومعارفهم، مما يمكنهم من تقديم سلع وخدمات ذات درجة عالية من الإتقان والجودة؛
- يعمل على زيادة الاهتمام بالأفراد وكذا منحهم الثقة، ويخلق لديهم التزاما تجاه المنظمات التي يعملون بها، مما يزيد من ولائهم وإخلاصهم لها؛
- يولد لدى الأفراد شعورا بأنهم على قدر كبير من المسؤولية، مما يساعد في تنمية هذا الشعور و استمراره، ويحسن وضعهم النفسي من خلال زيادة تقدير ما يقومون به من عمل¹.

ثالثا: التحفيز وتحسين الأداء²:

تضع المنظمات نظم الحوافز على أساس هذا الأداء بهدف الاستفادة من جهود الأفراد وذلك من خلال زيادة التزامهم نحو المنظمة وتحقيق الانضباط الذاتي لديهم في الوقت نفسه، ومن ثمة زيادة الرغبة لديهم في أداء عملهم بشكل جيد وتؤدي هذه الحوافز دورا هاما من خلال تصميم إطار عمل لممارسات إدارة الموارد البشرية، والتي يمكن أن تساهم بشكل فعال في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى الفرد من خلال جعل المنظمة أفضل مكان لممارسة عمله مما يحسن بشكل ملموس من أدائه الوظيفي، ويتم ذلك من خلال:

- ❖ وضع رؤية واضحة ومحددة للمنظمة وإعلام الموظفين بها؛
- ❖ الحرص على تحقيق العدالة التنظيمية، وذلك من خلال إقامة نظام للشكاوى والتظلمات؛

¹محمد ذيب المبيضين، محمد أحمد الطراونة، أثر التمكين في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية، دراسات العلوم الإدارية، المجلد38، العدد2، الجامعة الأردنية، عمان، 2011، ص ص: 483-484.

²جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، مراجعة عبد المحسن عبد المحسن، دار المريخ للنشر، الرياض، 2003، ص445.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لإعادة هندسة الموارد البشرية وأداء العاملين

- ❖ دعم الإحساس بروح الجماعة، من خلال التأكيد على تشكيل فرق العمل وزيادة درجة التفاعل بين الأفراد؛
- ❖ الاهتمام بتنمية الفرد، من خلال تشجيع الترقية والاهتمام بأنشطة تنموية وتطوير المسار الوظيفي له؛
- ❖ احترام القيم الأساسية للأفراد.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة والقيمة المضافة للدراسة الحالية

نتناول في هذا المبحث الدراسات السابقة الخاصة بإعادة هندسة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء العاملين وإظهار القيمة المضافة لهذه الدراسة:

المطلب الأول: الدراسات السابقة العربية

الدراسة الأولى: دراسة ياسر لطيف خلف، أحمد عباس حمادي، وسام علي حسين

بعنوان: هندرة الموارد البشرية و أثرها في تطوير أداء العاملين دراسة تطبيقية في معمل السجاد العراقي في بغداد، وهي عبارة عن مقالة في مجلة الدنانير، العدد17، عام 2019 من ص390 إلى الصفحة 418.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على هندرة الموارد البشرية وأثرها في أداء العاملين في معمل السجاد في بغداد. ولمعالجة هذه الدراسة تم تعيين مجتمع بحث مكون من 314 فرد وتم اختيار عينة عشوائية إذ تم توزيع 90 استبانته تم استرداد 85 منها 80 استبانته صالحة و5 غير صالحة فأصبحت بالتالي عينة البحث 80 عاملا ولقد تمثلت الاستنتاجات التي توصلت إليها هذه الدراسة فيما يلي:

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

الدراسة الثانية: دراسة أسامة عامر محمود جرن

بعنوان: الهندرة الإدارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في بلديات المملكة الأردنية الهاشمية وقدمت هذه الدراسة كمقال في مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية مجلة علمية محكمة التصنيف المجلد 4 العدد 3 بعام 2023.

وكان الهدف من الدراسة هو الكشف عن تأثير استخدام معايير الهندرة الإدارية على تطوير أداء العاملين في بلديات المملكة العربية الأردنية. ولمعالجة هذه الدراسة تم استعمال المنهج الوصفي لشرح الجزء النظري والمنهج التحليلي لتوضيح مفهوم وطبيعة وخصائص الهندرة الإدارية وما يرتبط بها من وسائل وأساليب إدارة التغيير وطرق التحسين المستمر وكذلك أعتمد على دراسة تجربة إعادة نظم العمل الهندرة الإدارية المطبقة في بلديات المملكة الأردنية الهاشمية. وكنتيجة لهذه الدراسة تم التوصل إلى ما يلي:

- إن أبرز متطلبات تطوير الأداء الوظيفي بالبلديات باستخدام الهندرة تتمثل فيما يلي: العمل على وضع إطار عمل عام لمديرية الموارد البشرية. العمل على تصميم العمليات الإدارية المطلوب إدخالها إلى إدارة الموارد البشرية داخل البلديات.
- كما تتبع أهمية تطبيق الهندرة الإدارية في تطوير أداء العاملين في البلديات من خلال ما يلي التحسين من قنوات الاتصال الداخلي بين الموظفين في البلديات والعمل على إدماج الموظفين في العملية الإدارية بشكل صحيح حيث يكونوا قادرين ومؤهلين لاتخاذ قرارات صحيحة إذا استدعت الحاجة.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة المحلية

الدراسة الأولى: دراسة خان أحلام

بعنوان: أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية دراسة استطلاعية لآراء مسؤولي الموارد البشرية بمجموعة من المؤسسات الاقتصادية في ولاية بسكرة. وهي عبارة عن أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم تخصص علوم التسيير.

تهدف هذه الدراسة إلى اختبار الأثر المباشر لإعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري إضافة إلى الأثر غير المباشر لها من خلال ممارسات أو نظم الأداء العالي. ومن أجل معالجة هذه الدراسة تم استعمال المنهج الاستكشافي والاختباري فالاستكشافي ساعد على الفهم النظري لمتغيرات الدراسة والاختباري ساعد في معرفة مدى صحة فرضيات الدراسة ولدراسة التطبيقية تم اعتماد تقنية أو منهج دراسة حالة وتم استعمال العديد من الأدوات لجمع البيانات أبرزها الاستبيانات والمقابلات نصف الموجهة والملاحظات غير المشاركة ومن ثم تحليلها وفق الأساليب الإحصائية المعروفة. ولقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- إعادة الهندسة هي انقلاب كلي على الواقع المفروض، فهي نظرة شمولية تتكون من خطوات مبنية أساسا على إعادة النظر في كل ما يتم في المنظمات من تفكير وتصميم وتنظيم وتحسين وتقييم ...
- إعادة الهندسة ميزة تنافسية للمنظمة إذا ما نجحت في تطبيقها، ذلك أنها تحقق نتائج فائقة الجودة والسرعة وبأقل التكاليف، لكنها بالمقابل مخاطرة كبيرة إن فشل تطبيقها.
- تتنوع المؤسسات المبحوثة بين الخدمية والصناعية العامة والخاصة مستقلة وتابعة مما يفيدنا في تكوين نظرة متكاملة نوعا ما عن الموضوع لتعدد المؤسسات وتنوعها.
- رغم تفاوت المؤسسات المبحوثة واختلافها تكنولوجيا وماديا وتنظيميا ...، ورغم تفاوت مدى توفر متطلبات تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية ومعوقات هذا التطبيق في هذه المؤسسات، لكن الأكيد أن هذه الأخيرة تحتاج بشكل جدي إلى إعادة هندسة الموارد البشرية نظرا لدور التقليدي الذي

مازال منوطاً بهذه الإدارة كونها مازالت تبحث عن الاستقطاب والتكوين ومتابعة الملفات دون إعطاء الدور الاستراتيجي الاهتمام الأكبر.

الدراسة الثانية: دراسة لعرج زخروف، محمد خليفة.

بعنوان: دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين أداء الموارد البشرية دراسة حالة مديرية أملاك الدولة الأغواط وهي مقال في مجلة طبنة للدراسات العلمية الأكاديمية العدد 01 الجلد 5 عام 2022 من صفحة 1433 إلى 1459.

وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية ومدى مساهمتها في تحسين أداء الموارد البشرية بمديرية أملاك الدولة بولاية الأغواط ولمعالجة هذه الدراسة تم إتباع المنهج الوصفي من أجل توضيح الجانب النظري لدراسة وفي الجانب التطبيقي تم القيام بدراسة استقصائية تم فيها الاعتماد على توزيع الاستبيان على عينة عشوائية مكونة من 70 موظف في المؤسسة محل الدراسة تم استرجاع 60 استبيان صالح لدراسة وفي النهاية توصلت هذه الدراسة إلى ما يلي:

- قناعة الإدارة العليا للمنظمة محل الدراسة بمدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية بشكل كبير لتحسين أداء الموارد البشرية.

- توفر المنظمة على هيكل تنظيمي مرن يمكنها من التواصل الفعال بين مختلف مستوياتها الإدارية وبالتالي تحقيق سرعة انجاز الأعمال.

- تهتم المنظمة محل الدراسة بشكل كبير بتنمية وتطوير قدرات ومهارات موظفيها.

المطلب الثالث: دراسات سابقة باللغة الأجنبية

الدراسة الأولى: Louis Raymond, François Bergeron, Suzanne Rivard

بعنوان: La réingénierie des processus d'affaires, PME , versus grandes entreprises, Faculté des science de l'administration université Laval, Québec, canada, 1996 .

وكان الهدف من هذه الدراسة اختيار نموذج المحددات الأساسية لنجاح مشروع إعادة هندسة العمليات ومقارنة أهمية هذه المحددات في سياق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع المؤسسات الكبيرة وأجريت هذه الدراسة بين 134 مؤسسة كندية 28 منها عبارة عن مؤسسة صغيرة ومتوسطة و 106 مؤسسة كبيرة.

وتوصلت هذه الدراسة إلى أن احترام المبادئ الحقيقية لمشروع إعادة الهندسة وتنوع الموارد البشرية المشاركة في المشروع يعتبر شرط أساسي لتحقيق المؤسسة لمستويات عالية من الإنتاجية والجودة وتخفيض التكاليف، كما أن احترام مبادئ إعادة الهندسة وتنوع الموارد البشرية كان لهم تأثير كبير في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مقارنة بالمؤسسات الكبيرة.

الدراسة الثانية: Mkamwa, thadeusF

بمعنى:

the impact of high performance work systems in Irish companies :An , thesis Dublin city "examination of company and employee Outcomes University business school, 2009.

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة تأثير نظم عمل الأداء العالي على أداء المؤسسة وعلى أداء موظفيها ولتحقيق هذا الهدف قام الباحث بجمع البيانات من 132 مؤسسة في أيرلندا من خلال توزيع استبانته على المدراء العموميين ومسيري الموارد البشرية بهذه المؤسسات وذلك خلال سنة 2006 هدفت الدراسة إلى معرفة هل تتوسط تصورات الأفراد نحو متطلبات العمل العلاقة بين تصورهم لممارسات إدارة الموارد البشرية من جهة والسلوك الإبداعي من جهة أخرى وبعد توزيع الاستبيانات وإجراء المقابلات في خمس مؤسسات مع المدراء العموميين ومسيري الموارد البشرية خلال سنة 2006 توصلت الدراسة إلى أن تصورات الأفراد الايجابية نحو ممارسات إدارة الموارد البشرية تؤثر على السلوك الإبداعي والمواطنة ونية البقاء.

المطلب الرابع: التعقيب عن الدراسات السابقة والقيمة المضافة للدراسة الحالية

الفرع الأول: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

❖ **أوجه التشابه:**

- تتفق الدراسة الحالية مع دراسة ياسر لطيف خلف، أحمد عباس حمادي، وسام علي حسين و دراسة لعرج زخروف، محمد خليفة ودراسة خان أحلام في أداة الدراسة وهي الاستبيان وأيضا استخدام برنامج SPSS، والعديد من الأساليب الإحصائية الأخرى.
- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أنهم قاموا باستعمال المنهج الوصفي من أجل التفسير النظري لمتغيرات الدراسة.
- تتفق الدراسة الحالية مع دراسة خان أحلام في هدف الدراسة والمتمثل في معرفة دور إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين.

❖ **أوجه الاختلاف**

- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في المجال الزمني والمكاني للدراسة.
- ركزت الدراسة على معرفة أثر إعادة هندسة الموارد البشرية على أداء العاملين بينما ركزت دراسة أسامة عامر محمود جرن على الكشف عن تأثير استخدام معايير الهندرة الإدارية على تطوير أداء العاملين.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لإعادة هندسة الموارد البشرية وأداء العاملين

القيمة المضافة للدراسة: أردنا من خلال دراستنا معرفة ما إذا كان هنالك فعلا أثر لإعادة هندسة الموارد البشرية على أداء العاملين بالمؤسسة المينائية بسكيكدة وتوصلنا في النهاية إلى أنه فعلا هناك تأثير لإعادة هندسة الموارد البشرية على أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة حتى ولو كان هذا التأثير ضعيف نوعا ما.

خلاصة الفصل الأول

تعرفنا في المبحث الأول لهذا الفصل على المفاهيم الأساسية لإعادة هندسة الموارد البشرية و أداء العاملين حيث عرفنا أن إعادة هندسة الموارد البشرية هي محاولة مبرمجة ومخططة لتعظيم قيمة الموارد البشرية ولنجاح إعادة الهندسة لا بد من توفر الموارد البشرية ذات كفاءة وقدرة على التأقلم مع هذه التغيرات ووضعنا أيضا من خلال هذا الفصل مفهوم أداء العاملين و أهم العوامل المؤثرة فيه ومحدداته أيضا حتى نتمكن فيما بعد من الوصول هل التغيرات الحاصلة نتيجة إعادة هندسة الموارد البشرية تؤثر على أداء العاملين ووجدنا في المبحث الثاني لدراستنا أنه فعلا لنتائج إعادة هندسة الموارد البشرية دور في تحسين أداء العاملين وذلك من خلال التغييرات الجذرية التي تمكن المنظمات من تطبيق وتبني ممارسات متطورة في إدارة الموارد البشرية تخرجها من دائرة التسيير الروتيني للحياة الوظيفية للأفراد نحو دائرة الأداء العالي والتميز.

الفصل

الثاني

تمهيد الفصل الثاني

بعدما تم توضيح المفاهيم النظرية لإعادة هندسة الموارد البشرية وأداء العاملين، والقيام بتوضيح العلاقة بينهما وذكر مجالات إعادة هندسة الموارد البشرية في الفصل الأول، سنقوم في هذا الفصل بالاطلاع على الواقع الحقيقي لتلك المفاهيم بإسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي وتم ذلك بعد قيامنا بدراسة ميدانية في المؤسسة المينائية بسكيكدة. حيث كانت العينة المختارة من مديرية الموارد البشرية للمؤسسة المينائية بولاية سكيكدة من أجل دراسة مجالات إعادة هندسة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء العاملين وقد تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية

المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المتبعة في الدراسة الميدانية

نقوم في هذا المبحث بتقديم بطاقة تعريفية للمؤسسة المينائية بولاية سكيكدة ومهامها والهيكل التنظيمي الخاص بها.

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

الفرع الأول: تعريف المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة وهيكلها التنظيمي

أولاً: تعريف المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة

التسمية: المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة، م م، سكيكدة

الشكل القانوني: مؤسسة عمومية اقتصادية، شركة ذات أسهم، تخضع للقوانين والتنظيمات المتعلقة

باستقلالية المؤسسات.

المقر الاجتماعي: طريق رأس الماعز ص.ب 65 سكيكدة 21000 الجزائر

تأسست المؤسسة المينائية لسكيكدة بمقتضى المرسوم 284/82 الذي صدر بتاريخ 14 أوت 1982 أي في خضم برنامج إعادة هيكلة المؤسسات حيث أسندت إلى هذه المؤسسة المهام التي كانت على عاتق الوحدة المنحلة والتي عن طريق إعادة هيكلتها أنشأت المؤسسة المينائية بسكيكدة وهذه الوحدات هي:

_ الديوان الوطني للموانئ؛

_ ميناء سكيكدة القديم؛

_ الشركة الوطنية لشحن البواخر.

وبعد إعادة الهيكلة أنشأت المؤسسة المينائية بسكيكدة برأس مال قدره 100000000 دينار جزائري بتاريخ 21 مارس 1989، تحصلت المؤسسة المينائية على استقلاليتها وأصبحت مؤسسة اقتصادية حسب القانون رقم 01/88 المؤرخ في 12 جانفي 1988 ولقد تحولت إلى شركة مساهمة برأس مال قدره 135000000 دينار جزائري وبعد استقلاليتها أصبحت تضم الموانئ التالية:

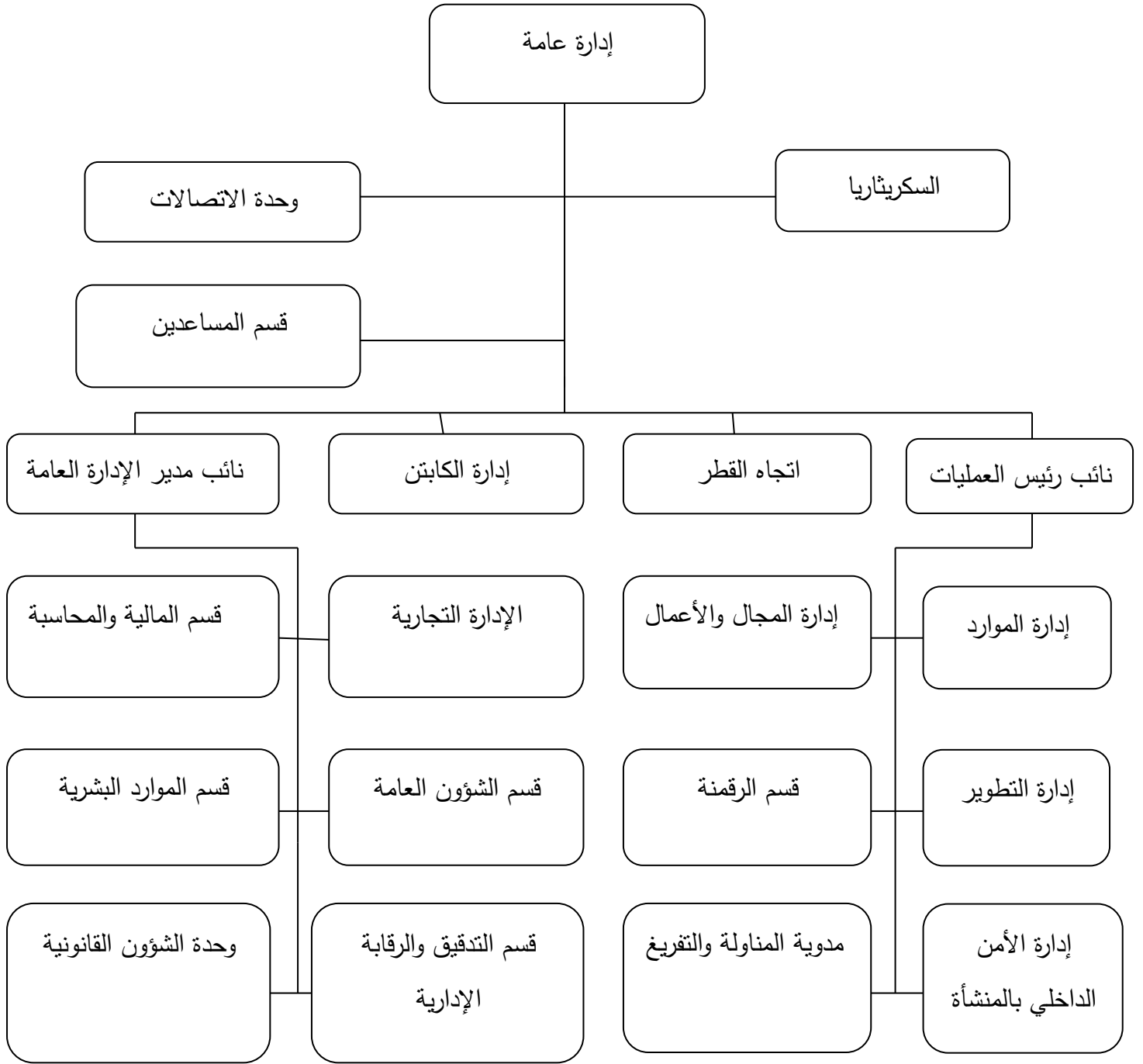
_ ميناء الصيد البحري القل، المرسى، سطورا؛

_ ميناء سكيكدة القديم؛

_ ميناء هيدروكربون وهو أحدث الموانئ.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لإعادة هندسة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء العاملين في المؤسسة المينائية بسكيكدة

ثانيا: الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة



المصدر: المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لإعادة هندسة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء العاملين في المؤسسة المينائية بسكيكدة

الفرع الثاني مهام المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة وأهم وظائفها

أولاً: مهام المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة

يتميز ميناء سكيكدة بمجموعة من المهام نذكر منها:

_ موقع جغرافي مركزي للساحل الشرقي الجزائري الذي يعطيها دوراً قيادياً في التجارة البحرية؛
_ ميناء ديناميكي بشكل خاص لمعالجة المنتجات الصناعية والمنتجات المعدنية الحديدية ومواد البناء والحاويات؛

_ تمتد الأراضية الداخلية لأكثر من 15 ولاية من الشرق وجنوب شرق الجزائر؛

_ معدات حديثة ومتنوعة لجميع أنواع السلع؛

_ ميناء متصل بشبكة السكة الحديدية وطرق شاسعة إلى ولايات الشرق وتلك التي تقع في وسط وجنوب البلاد؛

_ يحتوي الميناء على نظام إدارة مدمج متكامل وفقاً للمعايير؛

_ يتكون الميناء من مسطحات مائية، وسطاء، حظائر ومخازن ومباني مختلفة الاستخدام الإداري والتجاري؛

_ تخصيص أعمدة للسفن واستخدام المروج البرية بشكل غير مباشر، تأخذ هذه الإدارة شكل الامتيازات وتهتم بالشركات الكبيرة على وجه الخصوص؛

_ مناولة البضائع؛

_ تحميل وتفريغ السفن؛

_ تفريغ البضائع: استلام وتخزين وحفظ و تسليم البضائع.

ثانياً: وظائف المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة

تعتبر المؤسسة المينائية مؤسسة خدمية، يتمثل نشاطها الأساسي في تقديم الخدمات وبالتالي ليس لها مخازن لاستغلالها في تخزين البضائع لإعادة بيعها، ولكن لديها مخازن تستخدمها لتخزين المواد واللوازم والمعدات التي تستعملها لذاتها أو تستغل لفائدة الزبائن لدى المؤسسة، ومن بين الوظائف الرئيسية للمؤسسة نذكرها كالتالي:

- وظيفة الصيانة والتطوير؛

- وظيفة الاستغلال بمختلف أنواعها؛

- وظيفة الشرطة المينائية.

و بالإضافة إلى هذه الوظائف هناك وظيفتان هامتان هما

- وظيفة التسيير؛

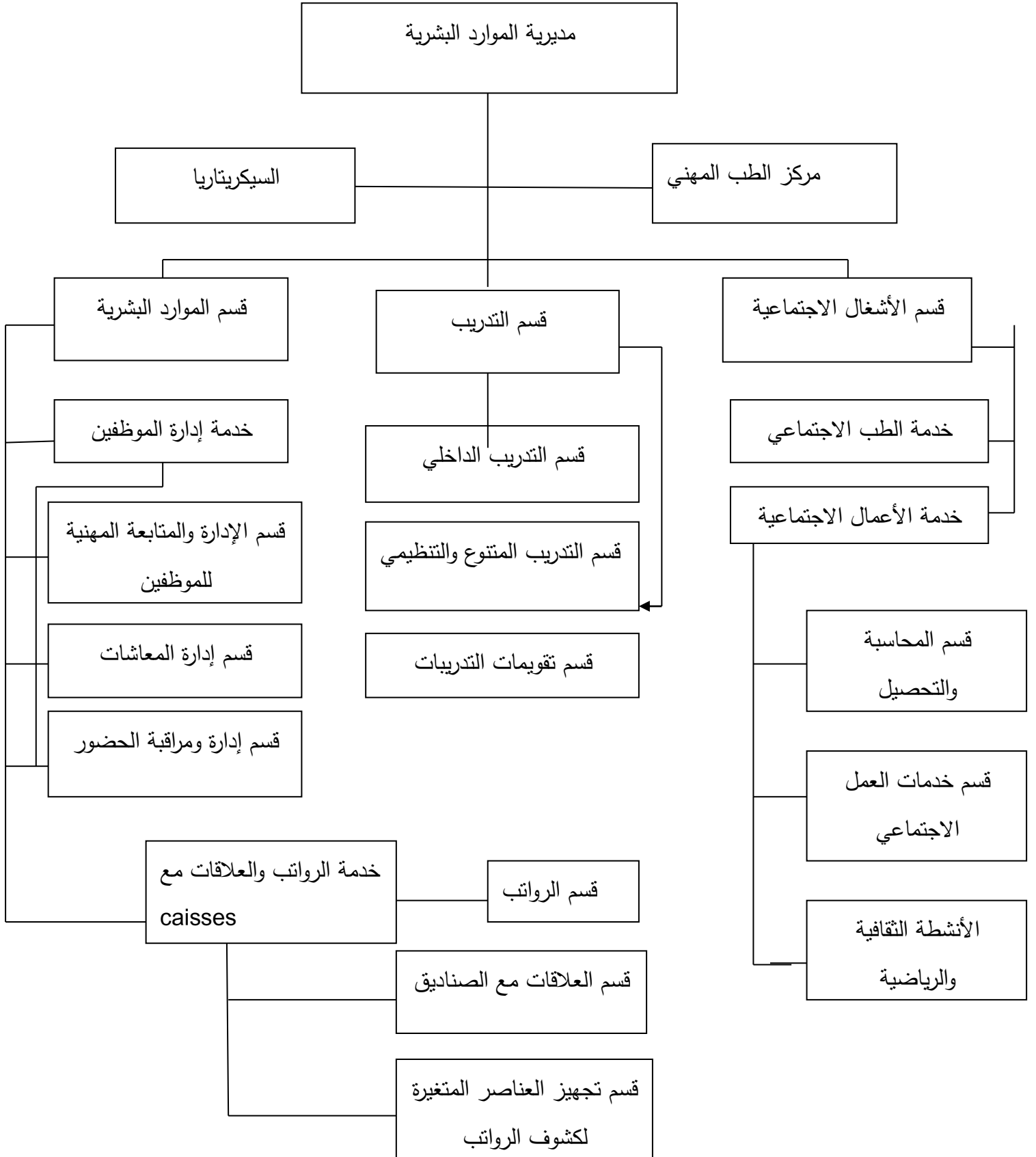
- وظيفة الرقابة والمحافظة على الأملاك المينائية.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لإعادة هندسة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء العاملين في المؤسسة المينائية بسكيكدة

الفرع الثالث: التعريف بالدائرة محل التريص (مديرية الموارد البشرية)

من خلال هذه الدراسة ركزنا تحديدا على مديرية الموارد البشرية DRH، حيث قمنا بتوزيع استبانته على مجموعة من موظفي تلك المصلحة، وذلك لأهميتها وارتباطها بموضوع الدراسة. الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية DRH: حيث يتم تنظيم وظائف الدائرة بواسطة مخطط تنظيمي يحدد مهام كل مصلحة والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم 02: الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية



المطلب الثاني: الطريقة المستخدمة في الدراسة

الفرع الأول: منهج الدراسة

يبين المنهج مختلف الخطوات التي يعتمد عليها في إعداد البحث، ذلك للوصول إلى النتائج والأهداف الموضوعية، ومنه يمكن اعتبار المنهج على أنه الطريقة التي يتبعها الباحث لدراسة ظاهرة ما، بهدف التعرف على أسبابها وتقديم حلول لها، ومن أجل ذلك تم الاعتماد على منهجين هما:

➤ **المنهج الوصفي:** وهو المنهج الذي يقوم على وصف ظاهرة محل الدراسة، وذلك بشرح الموضوع والوقوف على أدنى جزئياته وتفصيله، حيث عرف على أنه طريقة لدراسة الظواهر أو المشكلات العلمية من خلال القيام بالوصف بطريقة علمية، ومن ثم الوصول إلى تفسيرات منطقية لها دلالات وبراهين تمنح الباحث القدرة على وضع أطر محددة للمشكلة، ويتم استخدام ذلك في تحديد نتائج البحث.

➤ **المنهج التحليلي:** فهو ذلك المنهج الذي يهدف إلى الحصول على معلومات شاملة عن الحالة المدروسة، والاهتمام بمختلف جوانبها والعوامل المؤثرة فيها، حيث عرف على أنه المنهج الذي يتجه إلى جميع البيانات العلمية المتعلقة بأي وحدة سواء كانت فرد أو مؤسسة، أو نظاما اجتماعيا وهو يقوم على أساس التعمق في الدراسة.

ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة اعتمدنا على مصدرين للبيانات:

- مصادر البيانات الأولية: لمعالجة الموضوع استخدمنا الاستبيان لجمع البيانات الأولية كأداة رئيسية للبحث صممت خصيصا لهذا الغرض، حيث تم توزيع الاستبيان على عينة الدراسة، ومن ثم قمنا بتحليلها للوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم هذا البحث.

- مصادر البيانات الثانوية: في الإطار النظري للدراسة اعتمدنا على مصادر بيانات ثانوية، التي تتمثل في الكتب والمجلات والرسائل العلمية التي تناولت موضوع الدراسة.

الفرع الثاني: مجتمع الدراسة، عينتها ونموذجها

1- مجتمع الدراسة: يمثل مجتمع الدراسة جميع العاملين بالمؤسسة المينائية لولاية سكيدة، ينتمون إلى عدة قطاعات وظيفية، وذلك وفق إحصائيات مديرية الموارد البشرية ويعود سبب اختيار العاملين بكونهم المجتمع الذي يحقق أغراض دراستنا الميدانية لما يمتلكونه من معارف وخبرات فيما يخص موضوع دراستنا وكذلك تقديم المعلومات التي نخدمنا.

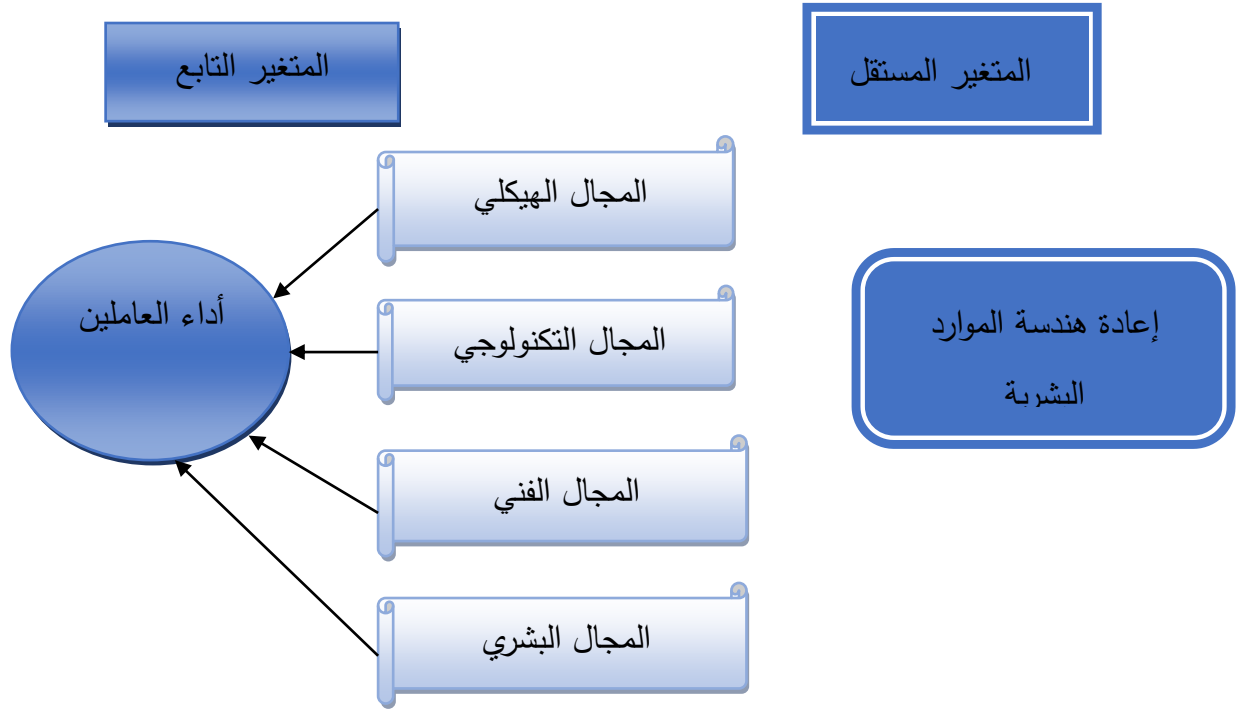
2- عينة الدراسة: تتمثل عينة الدراسة في المفردات المختارة من مجتمع الدراسة والكفيلة بتوفير البيانات المطلوبة، حيث تم اختيار ممثلة من عمال الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية لولاية سكيدة، باعتبار الدراسة تمثل بالأمثل بالأخص حول وجهة نظر العاملين، وقد تم الاعتماد على 30% من حجم مجتمع الدراسة والتي قدرت بـ 234 عامل(ة) في قسم مديرية الموارد البشرية،

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لإعادة هندسة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء العاملين في المؤسسة المينائية بسكيكدة

لكن نظرا لصعوبات الدراسة قمنا بتوزيع 70 استمارة ، تم استرجاع 66 عينة صالحة لدراسة ولم يتم استبعاد أي منها بعد عملية الفحص.

3- نموذج الدراسة: يوضح الشكل التالي نموذج الدراسة

الشكل رقم 03: نموذج الدراسة الميدانية



المصدر: من إعداد الطالبتين

المطلب الثالث: أدوات جمع البيانات والأساليب الإحصائية

من خلال هذا المطلب يتم تبيان الأدوات الإحصائية والبرامج المستخدمة في معالجة البيانات التي تم الحصول عليها من الاستبيان.

الفرع الأول: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات

حتى تتمكن من الوصول إلى تحقيق أهداف هذه الدراسة استخدمنا مجموعة من الطرق و الأدوات وذلك لجمع القدر الكافي من المعلومات وسوف يتم التعرف على أهم أداة في جمع البيانات المتعلقة بالدراسة الحالية والمتمثلة في:

1- الاستبيان: تم إعداد هذا الاستبيان حول دور إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين أداء

العاملين في المؤسسة المينائية بسكيكدة EPS، وهو الأداة الرئيسية في الدراسة حيث تم اعتمادها

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لإعادة هندسة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء العاملين في المؤسسة المينائية بسكيدة

في الحصول على جملة من المعلومات حول متغيرات الدراسة، بالإضافة إلى معرفة الخصائص العامة للعينة بميدان الدراسة وذلك عن طريق طرح الأسئلة على الأفراد بطريقة موجهة، تتميز فيها الأسئلة بالوضوح والاختصار وذلك من أجل الحصول على إجابات موضوعية والتي تسمح بالوصول إلى نتائج دقيقة وصحيحة، وقد تكونت الإستمابنة من جزأين رئيسيين هما:

الجزء الأول:تضمن المعلومات الشخصية لأفراد عينة الدراسة والمتمثلة في الجنس العمر المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، المنصب الوظيفي.

الجزء الثاني:تضمن المحاور المتعلقة بموضوع الدراسة والذي يضم 26 عبارة مقسمة كما يلي

المحور الأول: تضمن عبارات مجالات إعادة هندسة الموارد البشرية ويضم 16 عبارة مقسمة كالتالي

-العبارة من 1 إلى 4 متعلقة بالمجال التكنولوجي؛

-العبارة من 5 إلى 7 متعلقة بالمجال الهيكلي؛

-العبارة من 8 إلى 11 متعلقة بالمجال الفني؛

-العبارة من 12 إلى 16 متعلقة بالمجال البشري.

المحور الثاني: تضمن عبارات أداء العاملين ويحتوي على 10 عبارات.

الفرع الثاني: الأدوات الإحصائية المتبعة في معالجة البيانات

من أجل الإجابة على أسئلة الدراسة واختبار صحة الفرضيات تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي وتحليل نتائج الاستبيان المتعلق بالعاملين، تم الاعتماد على إدخال البيانات إلى الحاسوب بالاستعانة بالبرنامج الإحصائي المسمى الحقيبة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V 25) كما اعتمدنا على التقنيات الإحصائية التالية:

التكرارات والنسب المئوية: وذلك لوصف خصائص عينة الدراسة.

معامل ألفا كرومباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان

المتوسط الحسابي المرجح: وذلك لقياس مدى مركزية الإجابات فهو يساعد الباحثين على التفسير والتحليل الجيد لظاهرة.

الانحراف المعياري: تساعد الباحث على قياس مدى اتفاق وعدم تشتت العبارات.

تحليل الانحدار البسيط: وذلك لمعرفة طبيعة العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع.

الوزن المرجح لقياس ليكارث: لتحديد خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى (5-1=4) ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (0,80=5/4) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلية كما يلي:

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لإعادة هندسة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء العاملين في المؤسسة المينائية بسكيكدة

الجدول رقم 01: درجات وحدود فئات مقياس ليكارث الخماسي

الدرجة	حدود الفئة		التقييم	مجال الموافقة
	من	إلى		
01	1	1,80	منخفض جدا	غير موافق بشدة
02	1,81	2,60	منخفض	غير موافق
03	2,61	3,40	متوسط	محايد
04	3,41	4,20	مرتفع	موافق
05	4,21	5,00	مرتفع جدا	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.

المطلب الرابع: صدق وثبات أداة الدراسة

الفرع الأول: صدق أداة الدراسة

يقصد بصدق أداة الدراسة أن تقيس أسئلة الاستبيان ما وضعت لقياسه، وقد تم التأكد من ذلك كالتالي:

1-الصدق الظاهري: يقصد بالصدق الظاهري أن أداة الدراسة تقيس ما صممت لقياسه ولا تقيس شيء آخر، وفي إطار حرص الباحثين على تحقيق الصدق لمحتوى صدق استمارة الإستبانة تم إعداد أسئلة الدراسة في صورتها الأولية ثم توزيعها على مجموعة من الأساتذة من أجل تعديلها من حيث المفردات وكيفية صياغتها ودقتها وموضوعيتها ومدى مناسبة الأداة للغرض الذي وضعت لأجله، كل هذه الملاحظات ساهمت في إخراجه بالصورة النهائية(الملحق رقم 02).

2-صدق الاتساق الداخلي: ويقصد به اتساق كل عبارة من عبارات الاستبيان مع المجال الذي تنتمي إليه هذه العبارة، وهذا من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات مجالات الاستبيان والدرجة الكلية للمجال نفسه، وفيما يلي يتم توضيح ذلك:

✚ قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات إعادة هندسة الموارد البشرية:

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لإعادة هندسة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء العاملين في المؤسسة المينائية بسكيكدة

-المجال التكنولوجي:

الجدول رقم 02: قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات المجال التكنولوجي

المجال التكنولوجي		
العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى المعنوية
01	0,920	0,000
02	0,905	0,000
03	0,873	0,000
04	0,844	0,000
الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0,01		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

يوضح لنا الجدول أعلاه بان معامل الارتباط لعبارات المجال التكنولوجي تراوحت ما بين 0,844 و 0,920 وهي موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0,05، أي العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

-المجال الهيكلي:

الجدول رقم 03: قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات المجال الهيكلي

المجال الهيكلي		
العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى المعنوية
01	0,826	0,000
02	0,875	0,000
03	0,906	0,000

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لإعادة هندسة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء العاملين في المؤسسة المينائية بسكيكدة

04	0,707	0,000
الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0,01		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.

يتضح لنا من خلال الجدول أن معامل الارتباط لعبارات المجال الهيكلية تراوحت ما بين 0,707 و 0,906 وهي موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0,05، إذا فالعبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

-المجال الفني

الجدول رقم 04: قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات المجال الفني

المجال الفني		
العبرة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى المعنوية
01	0,844	0,000
02	0,828	0,000
03	0,812	0,000
04	0,507	0,000
الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0,01		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول نجد أن معامل الارتباط لعبارات المجال الفني تراوحت ما بين 0,507 و 0,844 وهي موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0,05 وبالتالي فالعبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لإعادة هندسة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء العاملين في المؤسسة المينائية بسكيكدة

-المجال البشري

الجدول رقم 05: قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات المجال البشري

المجال البشري		
العبرة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى المعنوية
01	0,757	0,000
02	0,861	0,000
03	0,838	0,000
04	0,843	0,000
الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0,01		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

يوضح الجدول بأن معامل الارتباط لعبارات المجال البشري تراوحت بين 0,757 و 0,861 وهي موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0,05، وبالتالي فالعبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

✚ قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات أداء العاملين: نوضح ذلك في الجدول التالي

الجدول رقم 06: قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات أداء العاملين

أداء العاملين		
العبرة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى المعنوية
01	0,632	0,000
02	0,725	0,000

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لإعادة هندسة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء العاملين في المؤسسة المينائية بسكيكدة

03	0,579	0,000
04	0,757	0,000
05	0,713	0,000
06	0,785	0,000
07	0,803	0,000
08	0,688	0,000
09	0,743	0,000
10	0,803	0,000
الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0,01		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS V 25

من خلال الجدول أعلاه نجد أن معامل الارتباط لعبارات أداء العاملين تراوحت ما بين 0,579 و 0,803 وهي موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0,05، إذا فالعبارات صادقة لما وضعت لقياسه.
3- صدق المحك: ويساوي رياضيا الجذر التربيعي لمعامل الثبات، والنسبة المقبولة لصدقه هي 70% وسنتطرق إليه بعد حساب معامل ثبات الاستبيان.

الفرع الثاني: ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات أداة الدراسة أن تعطي أداة جمع البيانات نفس النتائج إذا تم استخدامها أو إعادتها مرة أخرى تحت نفس الظروف والشروط، وقد قمنا بحساب ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات أداة القياس لكون الاستمارة تقيس العوامل المراد قياسها والتأكد من صدقها، حيث يوضح الجدول التالي معاملات ألفا كرونباخ لكل محور:

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لإعادة هندسة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء العاملين في المؤسسة المينائية بسكيكدة

الجدول رقم 07: نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستمارة

المحاور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	صدق المحك (الصدق - الجذر التربيعي لمعامل ألفا كرونباخ)
المجال التكنولوجي	4-1	0,908	0,952
المجال الهيكلي	4-1	0,848	0,920
المجال البشري	4-1	0,733	0,856
المجال الفني	4-1	0,842	0,917
أداء العاملين	10-1	0,898	0,947
المجموع	26-1	0,927	0,962

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول أن معامل الثبات الإجمالي عالي حيث بلغ 0,927 ، وجميع المحاور ذات درجة مرتفعة من الثبات، وهذا يتضح من خلال معامل الصدق الإجمالي الذي بلغ 0,962 وهو أيضا معامل عال، وهذا ما يدل على ثبات وصدق أداة الدراسة.

المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

يهدف هذا المبحث إلى عرض نتائج الدراسة الميدانية في شكل جداول، تم الحصول عليها من خلال معالجة البيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية، ثم تحليل هذه النتائج وبناء عليها نقوم باختبار فرضيات الدراسة من أجل تأكيدها أو نفيها.

المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات لعينة الدراسة حول محور البيانات الشخصية

نتعرف في هذا المطلب على الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة والمتمثلة في: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، المنصب الوظيفي.

1- متغير الجنس: يتم تبيان توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس في الجدول الموالي كما يلي:

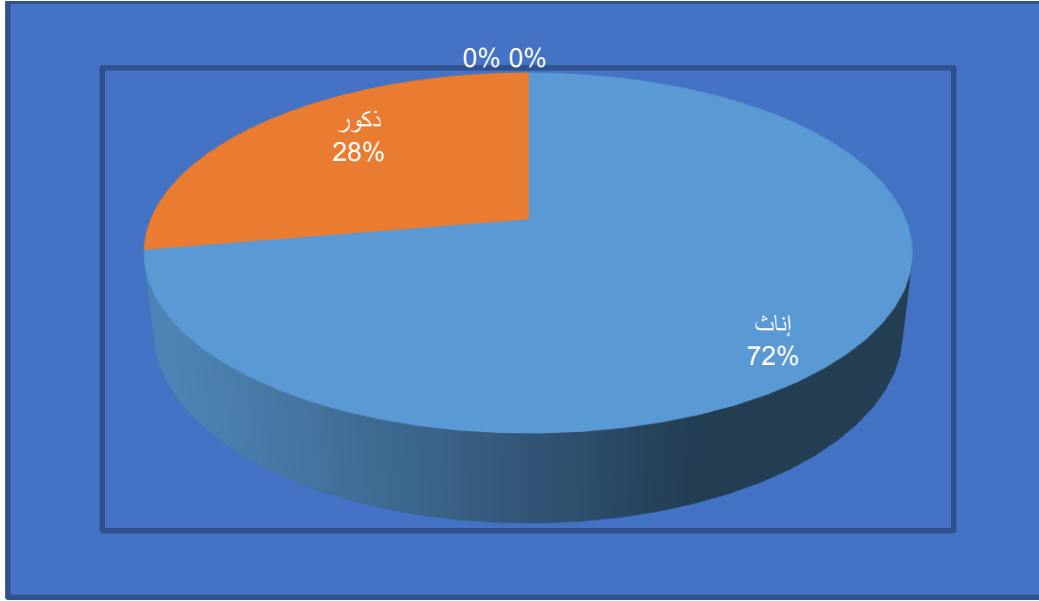
الجدول رقم 08: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

المتغير	البيان	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	47	71,2%
	أنثى	18	27,3%
المجموع		66	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج SPSS

من خلال الجدول نجد أن أغلبية عمال المؤسسة محل الدراسة ذكور وتقدر نسبتهم بـ 2% في مقابل 27,3% من أفراد عينة الدراسة إناث وهذا مرجح أنه يعود لطبيعة عمل المؤسسة وموقعها الجغرافي والشكل الموالي يوضح ذلك

الشكل رقم 04: توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج SPSS

2- متغير السن: يتوزع أفراد العينة حسب متغير السن كالتالي:

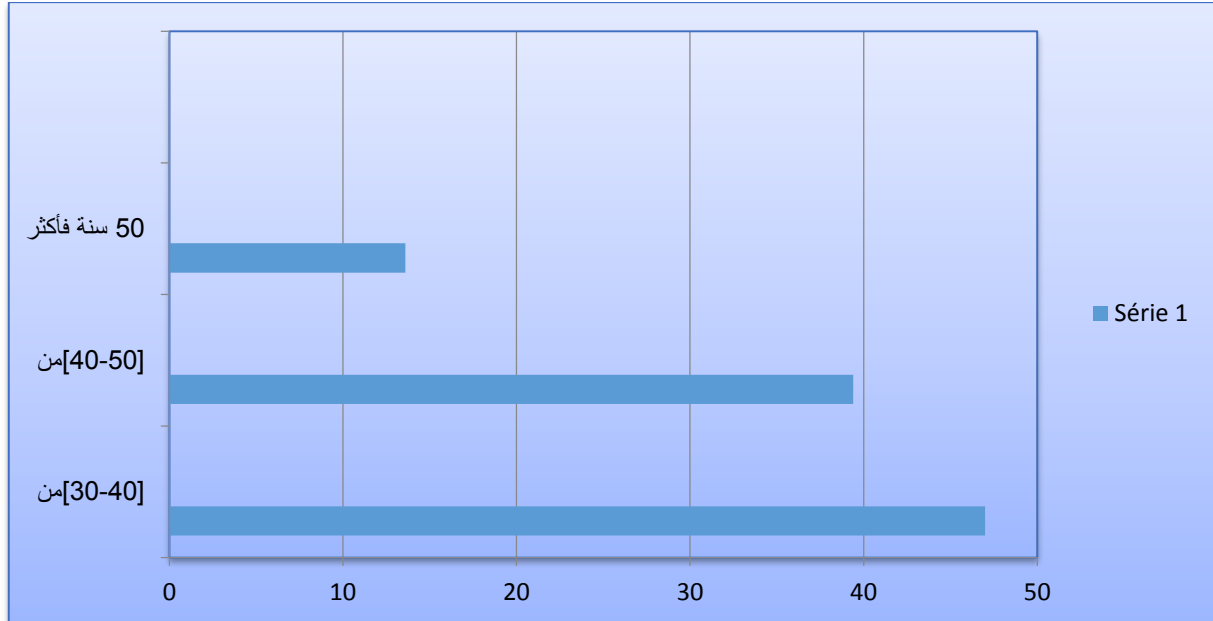
الجدول رقم 09: توزيع أفراد العينة حسب السن

المتغير	البيان	التكرار	النسبة المئوية
السن	من 30 إلى أقل من 40	31	47%
	من 40 إلى أقل من 50	26	39,4%
	من 50 سنة فأكثر	9	13,6%
المجموع		66	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

نجد من خلال الجدول أعلاه أن أعلى نسبة لمعدلات السنة تتمركز في الفئة العمرية من [30 إلى 40] سنة وقدرت بـ 47% تلتها نسبة 39,4% و 13,6% والتي تمثل الفئات العمرية من [40 إلى 50] سنة ومن 50 سنة فأكثر على التوالي وهذا ما يوضح أقدمية العمال في عينة الدراسة والشكل الموالي يوضح ذلك

الشكل رقم 05: توزيع الأفراد حسب متغير السن



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج SPSS

3- متغير المستوى التعليمي: يتوزع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي كالآتي:

الجدول رقم 10: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المتغير	البيان	التكرار	النسبة المئوية
المستوى التعليمي	ثانوي أو أقل	12	18,2%
	جامعي	40	60,6%
	دراسات عليا	13	19,7%
المجموع		66	100%

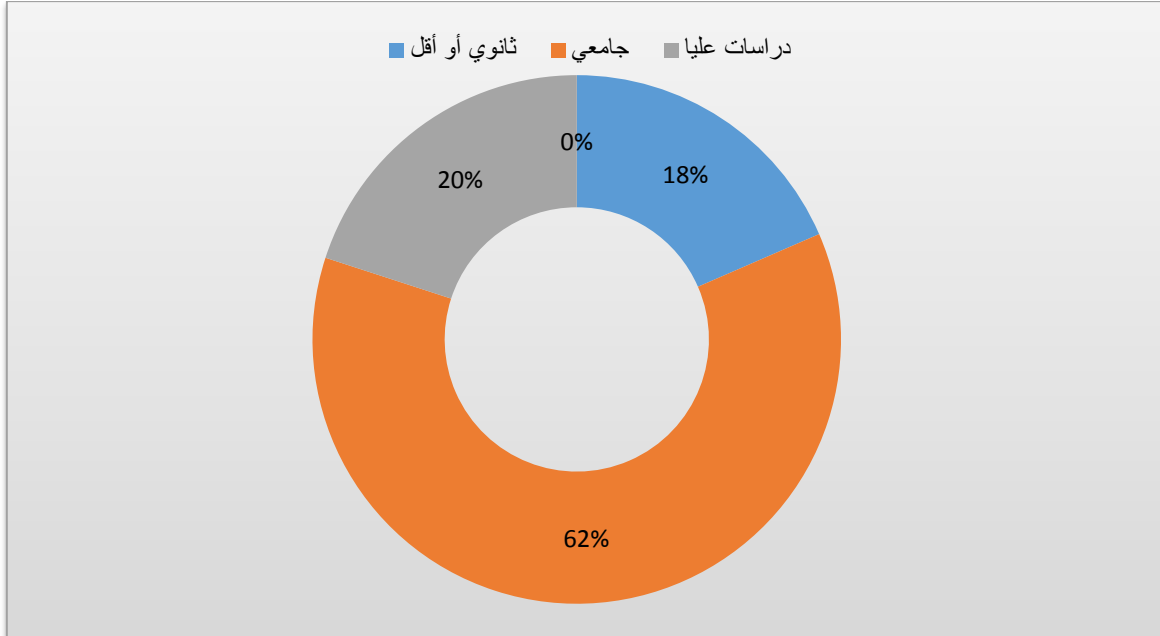
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

يبين لنا الجدول في الأعلى أن نسبة 60,6% تمثل أفراد العينة الجامعيين، في حين أن نسبة 19,7% تمثل مستوى دراسات عليا، ثم تليها نسبة 19,7% تمثل أفراد العينة الذين يمتلكون مستوى ثانوي أو أقل .

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لإعادة هندسة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء العاملين في المؤسسة المينائية بسكيكدة

مما يدل أن أفراد العينة فئة مثقفة بامتياز مما يعكس مدى اهتمام المؤسسة بالمستوى التعليمي لأفرادها والشكل الموالي يفسر ذلك:

الشكل رقم 06: توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج SPSS

4- متغير سنوات الخبرة: يتوزع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة كما يلي:

الجدول رقم 11: توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

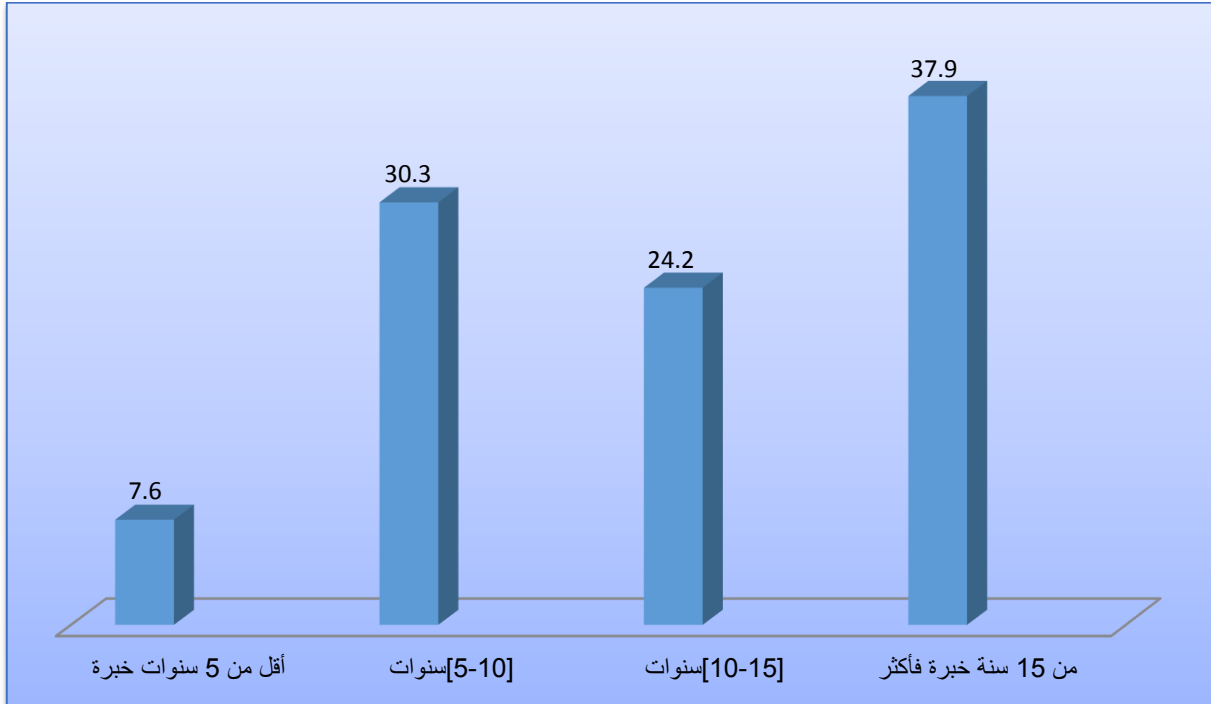
المتغير	البيان	التكرار	النسبة المئوية
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	5	7,6%
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	20	30,3%
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	16	24,2%
	من 15 سنة فأكثر	25	37,9%
المجموع		66	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج SPSS

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لإعادة هندسة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء العاملين في المؤسسة المينائية بسكيكدة

عند قراءتنا للجدول أعلاه نجد أن ما نسبته 37,9% تمثل أكثر من 15 سنة فأكثر خبرة لأفراد العينة بينما تمثل نسبة 24,2% تمثل سنوات الخبرة من [10 إلى 15 سنة] و 30,3% من [5 إلى أقل من 10 سنوات] خبرة ثم 7,6% لمن لديهم أقل من 5 سنوات خبرة مما يفسر بأن أفراد العينة لديهم خبرة معتبرة في ميدان عملهم والشكل الموالي يوضح ذلك

الشكل رقم 07: توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج SPSS

5- المنصب الوظيفي: يتوزع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي كما هو موضح في الجدول أدناه:

الجدول رقم 12: توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي

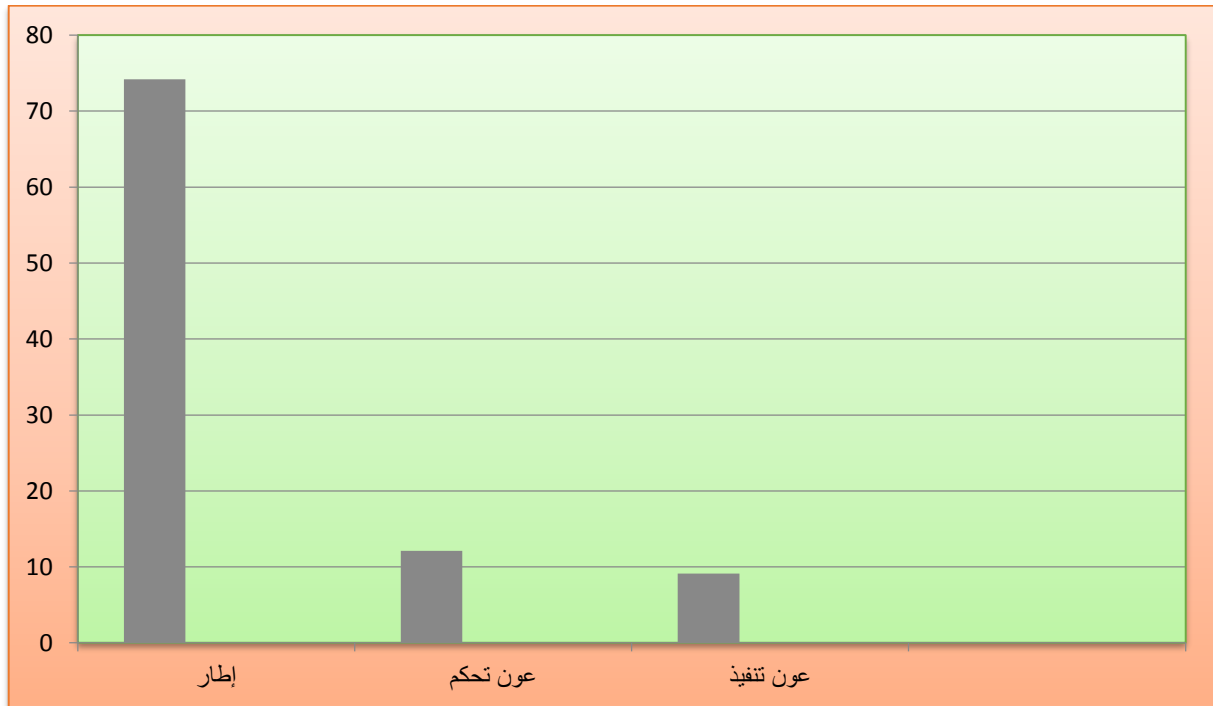
المتغير	التكرار	النسبة المئوية
المنصب الوظيفي	عون تحكم	12,1%
	عون تنفيذ	9,1%
	إطار	74,2%

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لإعادة هندسة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء العاملين في المؤسسة المينائية بسكيدة

100%	66	المجموع
------	----	---------

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج SPSS
يتبين من الجدول أن نسبة 74,2% تمثل إطارات وتليها نسبة 12.1% تمثل أعوان التحكم وتليها نسبة 9,1% تمثل فئة أعوان التنفيذ مما يبين لنا تعدد الوظائف داخل المؤسسة والشكل التالي يبين ذلك

الشكل رقم 08: توزيع أفراد العينة حسب متغير المنصب الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج SPSS

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لإعادة هندسة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء العاملين في المؤسسة المينائية بسكيكدة

المطلب الثاني: تحليل البيانات وفق محاور الدراسة

الفرع الأول: استجابات أفراد عينة الدراسة حول محور إعادة هندسة الموارد البشرية

1- تحليل وتفسير اتجاهات المبحوثين بالنسبة لعبارات المجال الهيكلي:

الجدول رقم 13: تحليل عبارات المجال الهيكلي

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقييم
تقوم المؤسسة بإعادة توزيع بعض الاختصاصات من خلال دمج بعض المناصب مع بعضها واستحداث مناصب جديدة.	3,31	1,19	03	متوسط
يتم إعادة تنظيم الأفراد في المؤسسة في شكل مجموعات عمل يتولى أعضاؤها تسييرها بأنفسهم.	3,36	1,06	02	متوسط
تقوم إدارة الموارد البشرية (الرؤساء) بمشاركة المرؤوسين في ممارسة بعض مهام إدارة الموارد البشرية.	3,43	1,03	01	مرتفع
المجال الهيكلي	3,35	0,96		متوسط

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج SPSS

من خلال الجدول في الأعلى يتضح لنا أن:

- 1) المتوسط الحسابي للعبارة رقم 03 يساوي 3,43 وانحراف معياري 1,03 وهو متوسط حسابي يقع ضمن مجال الموافقة "مرتفع" والذي يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة يرون بأن تقوم إدارة الموارد البشرية (الرؤساء) بمشاركة المرؤوسين في ممارسة بعض مهام إدارة الموارد البشرية.
- 2) المتوسط الحسابي للعبارة رقم 02 يساوي 3,36 وانحراف معياري 1,06، وهو متوسط يقع ضمن مجال الموافقة "محايد" والذي يشير إلى أن أفراد العينة يرون أن يتم إعادة تنظيم الأفراد في المؤسسة في شكل مجموعات عمل يتولى أعضاؤها تسييرها بأنفسهم.
- 3) المتوسط الحسابي للعبارة رقم 01 يساوي 3,31 وانحراف معياري 1,19، وهو متوسط يقع ضمن مجال الموافقة "محايد" والذي يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة يرون أن المؤسسة تقوم بإعادة

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لإعادة هندسة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء العاملين في المؤسسة المينائية بسكيكدة

توزيع بعض الاختصاصات من خلال دمج بعض المناصب مع بعضها واستحداث مناصب أخرى.

الجدول رقم 14: تحليل عبارات المجال التكنولوجي

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقييم
تقوم المؤسسة بفتح إمكانية التعامل مع الموظفين عن بعد باستعمال شبكة الانترنت.	3,31	1,06	01	متوسط
تعتمد المؤسسة على أنظمة إلكترونية لمراقبة الأداء بشكل كبير، وتخفيض لمراقبة أداء موظفيها.	3,25	0,98	02	متوسط
تعتمد المؤسسة على أنظمة تكنولوجية تمكن الموظفين من الاطلاع على كل التعليمات والمستجدات.	3,09	1,03	04	متوسط
تعتمد المؤسسة على الأساليب الالكترونية (المؤتمرات المرئية، التعليم عن بعد... الخ	3,25	0,99	03	متوسط
المجال التكنولوجي	3,23	0,83		متوسط

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج SPSS V 25

يتضح من الجدول أعلاه أن:

- (1) المتوسط الحسابي للعبارة رقم 01 يساوي 3,31 وانحراف معياري 1,06، وهو متوسط يقع ضمن مجال موافقة "محايد" والذي يشير أن أفراد عينة الدراسة يرون أن المؤسسة تقوم بفتح إمكانية التعامل مع الموظفين عن بعد باستعمال شبكة الانترنت.
- (2) المتوسط الحسابي للعبارة رقم 02 يساوي 3,25 وانحراف معياري 0,98 ، وهو متوسط حسابي يقع ضمن مجال موافقة "محايد" والذي يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة يرون أن المؤسسة تعتمد على أنظمة إلكترونية لمراقبة الأداء بشكل كبير، وتخفيض لمراقبة أداء موظفيها.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لإعادة هندسة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء العاملين في المؤسسة المينائية بسكيدة

(3) المتوسط الحسابي للعبارة رقم 04 يساوي 3,25 وانحراف معياري 0,99 وهو متوسط حسابي يقع ضمن مجال موافقة "محايد" والذي يعني أن أفراد العينة يرون أن المؤسسة تعتمد على الأساليب الإلكترونية.

(4) المتوسط الحسابي للعبارة رقم 03 يساوي 3,09 وانحراف معياري 1,03 ، وهو متوسط يقع ضمن مجال الموافقة "محايد" والذي يعني أن أفراد عينة الدراسة يرون بأن المؤسسة تعتمد على أنظمة تكنولوجياية تمكن الموظفين من الاطلاع على كل التعليمات والمستجدات.

الجدول رقم 15: تحليل عبارات المجال الفني

التقييم	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
متوسط	03	0,99	3,33	تصمم عمليات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة وفق المتطلبات والتغييرات الحالية.
متوسط	04	1,03	3,21	تستحدث المؤسسة عمليات جديدة ومنتوعة في إدارة الموارد البشرية تحسن في جودة العمل المطلوب
مرتفع	01	1,02	3,42	تقوم المؤسسة بإعادة النظر في بعض عمليات إدارة الموارد البشرية من حيث طريقة التنفيذ.
مرتفع	02	1,06	3,42	تعتمد المؤسسة على مؤسسات أخرى خارجية أو مكاتب لانجاز بعض الأنشطة في إدارة الموارد البشرية.
متوسط		0,78	3,29	المجال الفني

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج SPSS

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لإعادة هندسة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء العاملين في المؤسسة المينائية بسكيدة

يوضح الجدول في الأعلى ما يلي:

- (1) المتوسط الحسابي للعبارة رقم 03 يساوي 3,42 وانحراف معياري 1,02، وهو متوسط يقع ضمن مجال موافقة "موافق" مما يعني أن أفراد عينة الدراسة يرون بأن المؤسسة تقوم بإعادة النظر في بعض عمليات إدارة الموارد البشرية من حيث طريقة التنفيذ.
- (2) المتوسط الحسابي للعبارة رقم 04 يساوي 3,42 وانحراف معياري 1,06، وهو متوسط يقع ضمن مجال موافقة "موافق" مما يعني أن أفراد عينة الدراسة يرون بأن المؤسسة تعتمد على مؤسسات أخرى خارجية أو مكاتب لانجاز بعض الأنشطة في إدارة الموارد البشرية.
- (3) المتوسط الحسابي للعبارة رقم 01 يساوي 3,33 وانحراف معياري 0,99، وهو متوسط يقع ضمن مجال موافقة "محايد" مما يعني أن أفراد عينة الدراسة يرون بأن تصمم عمليات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة وفق المتطلبات والتغييرات الحالية.
- (4) المتوسط الحسابي للعبارة رقم 02 يساوي 3,21 وانحراف معياري 1,03، وهو متوسط يقع ضمن مجال موافقة "محايد" مما يعني أن أفراد عينة الدراسة يرون بأن تستحدث المؤسسة عمليات جديدة ومنتوعة في إدارة الموارد البشرية تحسن في جودة العمل المطلوب.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لإعادة هندسة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء العاملين في المؤسسة المينائية بسكيكدة

الجدول رقم 16: تحليل عبارات المجال البشري

التقييم	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
متوسط	03	1,08	3,12	يملك الرؤساء القدرة على ممارسة عمليات الموارد البشرية بكفاءة وفعالية
متوسط	02	1,03	3,16	تمنح المؤسسة الفرصة لكل موظفي إدارتكم للمشاركة في إعداد إستراتيجية الموارد البشرية
متوسط	04	0,99	3,07	يتقن كل الموظفين التعامل مع مختلف البرمجيات والنظم المستخدمة
متوسط	01	1,03	3,22	تتوفر لدى موظفي المؤسسة (رؤساء ومرؤوسين) القدرة على مواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة.
متوسط		0,83	3,20	المجال البشري

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نجد ما يلي:

- (1) المتوسط الحسابي للعبارة رقم 04 يساوي 3,22 وانحراف معياري 1,03، ويقع هذا المتوسط ضمن مجال موافقة "محايد" ، مما يوضح لنا أن أفراد عينة الدراسة يرون بأن تتوفر لدى موظفي المؤسسة (رؤساء ومرؤوسين) القدرة على مواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة.
- (2) المتوسط الحسابي للعبارة رقم 02 يساوي 3,16 وانحراف معياري 1,03، ويقع هذا المتوسط ضمن مجال موافقة "محايد" مما يعني أن أفراد عينة الدراسة يرون بأن تمنح المؤسسة الفرصة لكل موظفي إدارتكم للمشاركة في إعداد إستراتيجية الموارد البشرية.
- (3) المتوسط الحسابي للعبارة رقم 01 يساوي 3,12 وانحراف معياري 1,08، وهذا المتوسط يقع ضمن مجال موافقة "محايد" مما يعني أن أفراد عينة الدراسة يرون بأن يملك الرؤساء القدرة على ممارسة عمليات الموارد البشرية بكفاءة وفعالية.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لإعادة هندسة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء العاملين في المؤسسة المينائية بسكيكدة

(4) المتوسط الحسابي للعبارة رقم 03 يساوي 3,07 وانحراف معياري 0,99، ويقع هذا المتوسط ضمن مجال موافقة "محايد" ، مما يعني أن أفراد عينة الدراسة يرون بأنه يجب أن يتقن كل الموظفين التعامل مع مختلف البرمجيات والنظم المستخدمة.

الفرع الثاني: استجابات أفراد عينة الدراسة حول محور أداء العاملين

الجدول رقم 17: تحليل عبارات أداء العاملين

التقييم	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
مرتفع	01	0,63	4,18	اخطط بشكل جيد لأداء عملي.
مرتفع	02	0,57	4,18	اعمل الشيء الصحيح (الفعالية في العمل).
مرتفع	03	0,84	4,16	اعمل الشيء بالطريقة الصحيحة (الكفاءة في العمل).
مرتفع	08	0,78	4,00	ألتقيد بأنظمة العمل بشكل جيد.
مرتفع	05	0,92	4,13	أبدل كل جهدي لأداء عملي.
مرتفع	07	0,75	4,09	أنجز المهام الموكلة على أكمل وجه (حسب المواصفات المطلوبة).
مرتفع	10	0,86	3,98	أنجز عملي في الوقت المحدد.
مرتفع	04	0,54	4,16	استطيع التكيف مع الحالات الطارئة.
مرتفع	09	0,74	4,00	اعتمد على نفسي في تنفيذ العمل.
مرتفع	06	0,69	4,13	أشارك مع فريق العمل في انجاز الأعمال المشتركة.
مرتفع		0,54	3,59	أداء العاملين

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج برنامج SPSS V 25

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لإعادة هندسة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء العاملين في المؤسسة المينائية بسكيكدة

من خلال الجدول في الأعلى نجد ما يلي:

(1) المتوسط الحسابي للعبارة رقم 01 يساوي 4,18 وانحراف معياري 0,63، وهذا المتوسط يقع ضمن مجال موافقة "مرتفع"، وهذا يعني أن أفراد العينة يرون بأن يخططوا بشكل جيد لأداء عملهم

(2) المتوسط الحسابي للعبارة رقم 02 يساوي 4,18 وانحراف معياري 0,57، وهذا المتوسط يقع ضمن مجال موافقة "مرتفع"، وهذا يعني أن أفراد العينة يرون أنه لا بد من الفعالية في العمل

(3) المتوسط الحسابي للعبارة رقم 03 يساوي 4,16 وانحراف معياري 0,84، وهذا المتوسط يقع ضمن مجال موافقة "مرتفع"، وهذا يعني أن أفراد العينة يرون أنه لا بد من الكفاءة في العمل

(4) المتوسط الحسابي للعبارة رقم 08 يساوي 4,16 وانحراف معياري 0,54، وهذا المتوسط يقع ضمن مجال موافقة "مرتفع"، وهذا يعني أن أفراد العينة يرون أنهم يستطيعون التكيف مع الحالات الطارئة في العمل

(5) المتوسط الحسابي للعبارة رقم 05 يساوي 4,13 وانحراف معياري 0,92، وهذا المتوسط ضمن مجال موافقة "مرتفع"، وهذا يعني أن أفراد العينة يرون بأنه بذل المجهود اللازم لأداء العمل

(6) المتوسط الحسابي للعبارة رقم 10 يساوي 4,13 وانحراف معياري 0,69، وهذا المتوسط يقع ضمن مجال موافقة "مرتفع"، وهذا يعني أن أفراد العينة يرون أنه يجب المشاركة مع فريق العمل في انجاز الأعمال المشتركة.

(7) المتوسط الحسابي للعبارة رقم 06 يساوي 4,09 وانحراف معياري 0,75، وهذا المتوسط يقع ضمن مجال موافقة "مرتفع"، وهذا يعني أن أفراد العينة يرون أنه يجب إنجاز المهام الموكلة على أكمل وجه (حسب المواصفات المطلوبة).

(8) المتوسط الحسابي للعبارة رقم 04 يساوي 4,00 وانحراف معياري 0,78، وهذا المتوسط يقع ضمن مجال موافقة "مرتفع"، وهذا يعني أن أفراد العينة يرون أنه يجب التقيد بأنظمة العمل بشكل جيد.

(9) المتوسط الحسابي للعبارة رقم 09 يساوي 4,00 وانحراف معياري 0,74، وهذا المتوسط يقع ضمن مجال موافقة "مرتفع"، وهذا يعني أن أفراد العينة يرون أنه يجب الاعتماد على النفس في القيام بالعمل.

(10) المتوسط الحسابي للعبارة رقم 07 يساوي 3,98 وانحراف معياري 0,86، وهذا المتوسط يقع ضمن مجال موافقة "مرتفع"، وهذا يعني أن أفراد العينة يرون أنه يجب إنجاز العمل في الوقت المحدد.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لإعادة هندسة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء العاملين في المؤسسة المينائية بسكيكدة

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

سنقوم في هذا المطلب باختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية وذلك لتقييم دور إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة المينائية بسكيكدة.

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى

H_0 : لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمجال الهيكلي لإعادة هندسة الموارد البشرية على أداء العاملين بالمؤسسة المينائية بسكيكدة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$)

H_1 : يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمجال الهيكلي لإعادة هندسة الموارد البشرية على أداء العاملين بالمؤسسة المينائية بسكيكدة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$).

الجدول رقم 18: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الأولى

إعادة هندسة الموارد البشرية							المجال
نتيجة اختبار الفرضية	B	معامل الانحدار A	قيمة F	مستوى المعنوية Sig	T	معامل التحديد R ²	الهيكل
H ₀	3,740	0,108	3,044	0,086	1,745	0,045	0,213

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج برنامج SPSS

نجد من خلال الجدول أنه لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمجال الهيكلي لإعادة هندسة الموارد البشرية على أداء العاملين عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$)، حيث بلغت قيمة معامل التحديد R² الذي يقيس التباين في المتغير التابع الذي تفسره المتغيرات المستقلة 0,045 كما أن معامل الارتباط بلغ 0,213 لكنها تعتبر غير دالة إحصائيا لأن مستوى المعنوية أكبر من ($\alpha \leq 0,05$).

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لإعادة هندسة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء العاملين في المؤسسة المينائية بسكيكدة

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية

H_0 : لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمجال التكنولوجي لإعادة هندسة الموارد البشرية على أداء العاملين بالمؤسسة المينائية بسكيكدة عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0,05)$.

H_1 : يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمجال التكنولوجي لإعادة هندسة الموارد البشرية على أداء العاملين بالمؤسسة المينائية بسكيكدة عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0,05)$.

الجدول رقم 19: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية

إعادة هندسة الموارد البشرية							المجال التكنولوجي
نتيجة اختبار الفرضية	B	معامل الانحدار A	قيمة F	مستوى المعنوية Sig	T	معامل التحديد R^2	
H_1	3,522	0,180	6,516	0,013	2,553	0,092	0,304

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج برنامج SPSS

نجد من خلال الجدول أنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمجال التكنولوجي لإعادة هندسة الموارد البشرية على أداء العاملين عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0,05)$. حيث بلغت قيمة معامل التحديد R^2 الذي يقيس التباين في المتغير التابع الذي تفسره المتغيرات المستقلة 0,292 كما أن معامل الارتباط بلغ 0,304 وهذا يدل على وجود أثر للمتغير المستقل على المتغير التابع، وأكدت أيضا قيمة F ذلك حيث بلغت 3,522 عند مستوى معنوية 0,013 وهي أقل من 0,05 وبلغت قيمة معامل الانحدار 0,180 وقيمة B 3,522، ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة لأنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمجال التكنولوجي على أداء العاملين بالمؤسسة المينائية بسكيكدة عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0,05)$.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لإعادة هندسة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء العاملين في المؤسسة المينائية بسكيكدة

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

H_0 : لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمجال البشري لإعادة هندسة الموارد البشرية على أداء العاملين بالمؤسسة المينائية بسكيكدة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$).

H_1 : يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمجال البشري لإعادة هندسة الموارد البشرية على أداء العاملين بالمؤسسة المينائية بسكيكدة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$).

الجدول رقم 20: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة

إعادة هندسة الموارد البشرية							المجال البشري
نتيجة اختبار الفرضية	B	معامل الانحدار A	قيمة F	مستوى المعنوية Sig	T	معامل التحديد R ²	
H ₁	3,547	0,169	5,010	0,029	2,238	0,073	0,269

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج برنامج SPSS

نجد من خلال الجدول أنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمجال البشري لإعادة هندسة الموارد البشرية على أداء العاملين عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$). حيث بلغت قيمة معامل التحديد R² الذي يقيس التباين في المتغير التابع الذي تفسره المتغيرات المستقلة 0,073 ، كما أن معامل الارتباط بلغ 0,269 وهذا يدل على وجود أثر للمتغير المستقل على المتغير التابع، وأكدت أيضا قيمة F ذلك حيث بلغت 5,010 عند مستوى معنوية 0,029 وهي أقل من 0,05 وبلغت قيمة معامل الانحدار 0,169 وقيمة B 3,547 ، ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة لأنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمجال البشري على أداء العاملين بالمؤسسة المينائية بسكيكدة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$).

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لإعادة هندسة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء العاملين في المؤسسة المينائية بسكيكدة

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

H_0 : لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمجال الفني لإعادة هندسة الموارد البشرية على أداء العاملين بالمؤسسة المينائية بسكيكدة عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0,05)$.

H_1 : يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمجال الفني لإعادة هندسة الموارد البشرية على أداء العاملين بالمؤسسة المينائية بسكيكدة عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0,05)$.

الجدول رقم 21: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الرابعة

إعادة هندسة الموارد البشرية							المجال الفني
نتيجة اختبار الفرضية	B	معامل الانحدار A	قيمة F	مستوى المعنوية Sig	T	معامل التحديد R ²	
H ₁	3,627	0,149	4,367	0,041	2,090	0,064	0,253

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج برنامج SPSS V 25

نجد من خلال الجدول أنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمجال الفني لإعادة هندسة الموارد البشرية على أداء العاملين عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0,05)$ حيث بلغت قيمة معامل التحديد R² الذي يقيس التباين في المتغير التابع الذي تفسره المتغيرات المستقلة 0,064، كما أن معامل الارتباط بلغ 0,253 وهذا يدل على وجود أثر للمتغير المستقل على المتغير التابع، وأكدت أيضا قيمة F ذلك حيث بلغت 4,367 عند مستوى معنوية 0,041 وهي أقل من 0,05 وبلغت قيمة معامل الانحدار 0,149 وقيمة B 3,627، ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة لأنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمجال الفني على أداء العاملين بالمؤسسة المينائية بسكيكدة عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0,05)$.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لإعادة هندسة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء العاملين في المؤسسة المينائية بسكيكدة

4- اختبار الفرضية الرئيسية

H_0 : لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية إعادة هندسة الموارد البشرية على أداء العاملين بالمؤسسة المينائية بسكيكدة EPS عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0,05)$.

H_1 : يوجد دور ذو دلالة إحصائية إعادة هندسة الموارد البشرية على أداء العاملين بالمؤسسة المينائية بسكيكدة EPS عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0,05)$.

الجدول رقم 22: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الرئيسية

إعادة هندسة الموارد البشرية					أداء العاملين
نتيجة اختبار الفرضية	قيمة F	مستوى المعنوية sig	معامل التحديد R^2	R	
H_1	34,978	0,00	0,353	0,594	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

من خلال الجدول نجد أن هناك دور لإعادة هندسة الموارد البشرية على أداء العاملين عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0,05)$ ، حيث بلغت قيمة معامل التحديد الذي يقيس التباين في المتغير التابع الذي تفسره المتغيرات المستقلة 0,353 ومعامل الارتباط بلغ 0,594 وهذا يدل على وجود أثر للمتغير المستقل على المتغير التابع، وقد أكدت قيمة معنوية هذا التأثير والتي بلغت 34,978 عند مستوى معنوية 0,00 وهي أقل من 0,05، وبالتالي نرفض الفرضية العدمية ونؤكد الفرضية البديلة أي يوجد دور ذو دلالة إحصائية لإعادة هندسة الموارد البشرية على أداء العاملين في المؤسسة المينائية بسكيكدة عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0,05)$.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن مجالات إعادة هندسة الموارد البشرية مجتمعة لها دور ذو دلالة إحصائية.

خلاصة الفصل الثاني

تمكنا في هذا الفصل من إسقاط الجانب النظري على أرض الميدان، حيث مكنتنا هذه الدراسة التطبيقية من معرفة إذا كان هناك دور لإعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة المينائية بسكيكدة. وذلك بعد قيامنا بتوزيع استبيانات على عينة من موظفي مديرية الموارد البشرية، وكانت الغاية من دراستنا هو الإجابة على الإشكالية المطروحة ما هو دور إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة المينائية بسكيكدة، بعد استرداد الاستبيانات الموزعة والقيام بتحليلها بالاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية كالانحراف المعياري، المتوسط الحسابي، والنسب المئوية، وتم استخدام برنامج SPSS من أجل تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية.

خاتمة

عرفنا من خلال هذه الدراسة أن إدارة الموارد البشرية تؤدي دورا أساسيا في تدعيم برامج التطوير والتحسين والتغيير الجذري المراد تحقيقه بإحداثها التغييرات اللازمة التي من شأنها تطوير جهود الأفراد وتنمية قدراتهم ومهاراتهم وإعدادهم لهذا التغيير، وذلك بالتركيز على العمليات التي تمارسها هذه الإدارة و إعادة هندستها قصد الرفع من أداءها وتخفيض تكلفة الخدمة التي تقدمها وتحسين جودتها وتقديمها فور طلبها من قبل المستفيد والمتمثل في المورد البشري، وبالتالي تحسين أداء المنظمات والهدف الأساسي لعمليات إعادة الهندسة. وقد درست وفسرت مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين من قبل العديد من الباحثين في مجالات الإستراتيجية والاقتصاد وعلم النفس قبل باحثي إدارة الموارد البشرية في حد ذاتهم، لما لهذه العلاقة من توجهات وتأثيرات على مختلف الأطراف سواء الموارد البشرية أو إدارة الموارد البشرية أو المنظمة بشكل كلي. حيث توصل الباحثون أن إعادة الهندسة لن تحقق النتيجة المنتظرة منها إلا من خلال بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تؤثر إيجابا على أداء الأفراد، وهي الممارسات التي وصفها الباحثون بممارسات أو نظم عمل الأداء العالي. هذه الأخيرة تعنى بشكل كبير بتطوير الموارد البشرية وتمكينها وتنمية قدراتها ومهاراتهم ما يحقق مستويات أداء متميز.

لذا جاءت هذه الدراسة بهدف تحديد تأثير إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين، وذلك من خلال تأثير ممارسات الأداء العالي على طبيعة هذه العلاقة.

ولقد مكنتنا هذه الدراسة بشقيها النظري والتطبيقي من التوصل إلى العديد من النتائج نذكر منها:

نتائج الجزء النظري:

✚ إعادة هندسة الموارد البشرية هي إعادة التفكير في مدى الحاجة إلى القيام بالعمل أو الاستغناء عنه؛

✚ إعادة هندسة الموارد البشرية تحمل تغييرات لعمل الأفراد ولمسارهم المهني ولارتباطاتهم، وتسمح للأفراد بتشكيل رابط بين مؤهلاتهم ومهاراتهم وطموحاتهم المهنية.

✚ أداء العاملين هو مزيج من المتغيرات الخاصة بالفرد من جهة والمنظمة من جهة أخرى، كما أنه يتأثر بعدة عوامل؛

✚ تتمثل نظم الأداء العالي في مجموع الممارسات المنتاسبة مع أهداف المنظمة، والتي توفيق بين الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات بشكل جيد ومتجدد للوصول إلى الأداء العالي للمنظمة ورأس مالها البشري؛

✚ ممارسات الأداء العالي تزيد من الأمان الوظيفي والالتزام التنظيمي للموارد البشرية كما أنها تخفض من التكاليف التنظيمية.

نتائج الجزء التطبيقي

من خلال زيارتنا للمؤسسة المينائية بسكيكدة وبعد توزيع الاستبيانات على عينة من موظفين بمديرية الموارد البشرية والقيام بتحليلها توصلنا إلى النتائج التالية:

✚ وجدنا أن إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة تتميز بالمركزية الشديدة فيما يخص ممارسة عملياتها ومهامها، وأن لها دور استشاري ومساعد لباقي الإدارات؛

✚ أفراد العينة سواء موظفين أو رؤساء لديهم مستوى تعليمي وذوي أقدميه في مجال عملهم، أي أن لهم الدراية والخبرة الكافية من أجل إبداء رأيهم حول دور إعادة هندسة الموارد البشرية؛

✚ تؤثر إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري تأثيرا غير من خلال الدور الايجابي والمهم الذي تمارسه أنظمة الأداء العالي؛

✚ من خلال الدراسة الميدانية بالمؤسسة المينائية بسكيكدة وجدنا أن هناك دور ذو دلالة إحصائية لإعادة هندسة الموارد البشرية على أداء العاملين عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$).

✚ يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمجال البشري لإعادة هندسة الموارد البشرية على أداء العاملين بالمؤسسة المينائية بسكيكدة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$).

✚ يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمجال التكنولوجي لإعادة هندسة الموارد البشرية على أداء العاملين بالمؤسسة المينائية بسكيكدة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$).

✚ أظهرت النتائج أيضا أن هناك دور ذو دلالة إحصائية للمجال الفني لإعادة هندسة الموارد البشرية على أداء العاملين بالمؤسسة المينائية بسكيكدة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$).

✚ أظهرت النتائج أيضا أنه لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمجال الهيكلي لإعادة هندسة الموارد البشرية على أداء العاملين بالمؤسسة المينائية بسكيكدة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$).

✚ من خلال الدراسة عرفنا أن المجال الهيكلي لإعادة هندسة الموارد البشرية ليس له دور وحده بل يؤثر مع المجموع

التوصيات:

من خلال النتائج المتوصل إليها يمكن تقديم التوصيات التالية لزيادة أثر إعادة هندسة الموارد البشرية على أداء العاملين:

- تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة من خلال القيام بدورات تكوينية مكثفة و فعالة.
- تدريب الأفراد على الليونة وسرعة التأقلم من أجل مواكبة التغييرات التي تحدثها إعادة الهندسة.
- العمل على تنظيم ملتقيات و دورات تكوينية لقيادي المؤسسات حول أبرز التوجهات والتقنيات الممارسة في الإدارة الحديثة، وتبادل الآراء حول ما استجد على الصعيد الإداري في العالم وتبادل الأفكار والخبرات والممارسات الناجحة في كافة مجالات تطوير الموارد البشرية.
- نشر ثقافة ومفهوم التمكين وخلق بيئة عمل تحقق الاستقرار والأمن الوظيفي، واعتبار الموارد البشرية عناصر ذات أهمية عالية في تحقيق أهداف المنظمة.

آفاق البحث:

كانت هذه الدراسة محاولة بسيطة منا لتوضيح دور إعادة هندسة الموارد البشرية على أداء العاملين بالمؤسسة المينائية بسكيكدة، ولكننا لم نتطرق لبعض النقاط ولم نفضل في البعض الآخر، هذا ما يفتح لنا آفاق أخرى لهذه الدراسة نذكر منها:

- ✓ دور إدارة الموارد البشرية في تطبيق إعادة هندسة العمليات.
- ✓ أهمية التغيير الثقافي في تطبيق إعادة الهندسة.
- ✓ أثر إعادة هيكلة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين.
- ✓ أثر التغيير التكنولوجي على أداء الموارد البشرية.

قائمة

المراجع

المراجع باللغة العربية

الكتب:

1. جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر، الرياض، 2003.

المجلات:

1. أشرف قطنه، البعد الإنساني المعوق الأول لبرمجيات أتمتة الإدارة، مجلة المعلوماتية، العدد 83، سبتمبر 1999، ص 70.

2. حسين وليد حسين، تأثير إعادة هندسة الموارد البشرية في تعزيز الروح المعنوية للعاملين بحث تحليلي في كلية الرافدين الجامعة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 106، المجلد 24.

3. عائشة أحمد الحسيني، شذا عبد المحسن الخيال، أثر تطبيق الإدارة الالكترونية على الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية على موظفات العمادات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة جامعة الأزهر، مصر، العدد 10، 2013.

4. محمد ذيب المبيضين، محمد أحمد الطراونة، أثر التمكين في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 38، العدد 2، الجامعة الأردنية، عمان، 2011.

5. موسى السعودي، أثر مصادر قوة القائد في تمكين العاملين في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 35، العدد 2، الجامعة الأردنية، عمان، 2008.

6. نهى عثمان عبد المجيد محمد أرباب، أثر القيادة التحويلية في أداء العاملين (دراسة حالة: شركة كوفتي للمواد الغذائية الخرطوم)، (Arab journal for scientific publishing(AJSP)، العدد 45، 2022.

7. هاشم فوزي العبادي، ولاء جودت الجاف، استراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي ودورها في تحقيق الأداء العالي لمنظمات الأعمال، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد 5، العدد 9.

8. ياسر لطيف خلف وآخرون، هندسة الموارد البشرية و أثرها في تطوير أداء العاملين دراسة تطبيقية في معمل السجاد العراقي في بغداد، مجلة الدنانير، العدد 17، 2019.

أطروحات الدكتوراه وسائل الماجستير:

1. Shfa_56135، تحت إشراف أحمد قهوجي، دراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات- تطبيق عملي على شركة جود، بحث مقدم لنيل درجة ماجستير، إدارة الأعمال التخصصي، الجامعة الافتراضية السورية، 2016.

2. أحلام خان وآخرون، إعادة هندسة الموارد البشرية كآلية دعم لنظم عمل الأداء العالي بالمنظمات دراسة استطلاعية لآراء مسؤولي الموارد البشرية بمجموعة من المؤسسات

- الاقتصادية بولاية بسكرة بدولة الجزائر، Global journal of Economics and business,vol 6,N1,2019 .
3. أحمد جمال غزالي حسن رضوان، أثر الولاء التنظيمي على أداء العاملين -دراسة تطبيقية على بعض المنظمات المصرية، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة بنها، سنة 2016.
 4. رانيا جاسر علي أبو عوض، واقع تطبيق هندرة إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتطوير الأداء الوظيفي في ديوان الموظفين العام بقطاع غزة، جامعة الأقصى، فلسطين، غزة، 2015.
 5. سعيد سمير أبو جليلة ، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصال الليبية ، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط .
 6. عبد اللطيف ناصر نور الدين، الاتجاهات الحديثة في المحاسبة الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2006.
 7. عبد الله عوده الرواحته، أثر جودة أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية E-HRM، على كفاءة أداء العاملين -دراسة حالة في مجموعة الاتصالات الأردنية /أورنج- ، قسم الأعمال الإلكترونية ، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013.
 8. محمد عدنان سالم الدعجة، أثر إعادة هندسة الموارد البشرية على إعادة الإحياء المنظمي : التعلم الريادي متغير معدل - دراسة ميدانية على شركات السياحة والسفر في العاصمة عمان ، جامعة الشرق الأوسط، قسم إدارة الأعمال، 2021.

قائمة المراجع الأجنبية

1. MathIen Glade,Modélisation des couts de cycle de vie :prèvision des couts de manitenance et de Fiabilité, Thèse doctorat en mécanique, l'ècole central de Lyon,France, 2005.
2. Mkamwa, thadeusF ; « the impact of high performance work systems in Irich companies :An examination of company and employee Outcomes, thesis Dublin city University business school, 2009.
3. Bohlander ; George ; Snell ;Scoot ;Sherman ;Arthuur ; Managing human Resours ; 12th ed ;south – Westemcollege publishing ; 2004.

قائمة

الملاحق

جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير

الموضوع:

دور إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين - دراسة حالة المؤسسة المينائية
بسكيكدة EPS

السلام عليكم ورحمة الله أما بعد:

استكمالا لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال وفي إطار إعداد مذكرة تحت عنوان دور إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين - دراسة حالة المؤسسة المينائية بسكيكدة نضع بين أيديكم هذا الاستبيان لتكونوا جزءا مساهما في تكريس البحث العلمي والذي نأمل في الإجابة عليه، ونعلمكم انه مخصص لغرض البحث والدراسة فقط وسيحاط بالسرية التامة ، شاكرين ومقدرين لكم حسن التعاون والاهتمام.

والشكر موصول من الطالبتين

تحت إشراف الأستاذة:

بن محمد إيمان

من إعداد الطالبتين:

بورزام ليلي

شيدخ سناء

السنة الجامعية: 2022-2023

القسم الأول: المعلومات الشخصية

1- الجنس:

ذكر

أنثى

2- العمر:

من 30 إلى أقل من 40

من 40 إلى أقل من 50

من 50 سنة فأكثر

3- المستوى التعليمي

ثانوي أو أقل

جامعي

دراسات عليا

4- سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات

من 5 إلى أقل من 10 سنوات

من 10 إلى أقل من 15 سنة

15 سنة فأكثر

5- المنصب الوظيفي

عون تحكم

عون تنفيذ

إطار

القسم الثاني: محاور الاستبانة

مجال	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
مجال إعادة هندسة الموارد البشرية	تقوم المؤسسة بفتح إمكانية التعامل مع الموظفين عن بعد باستعمال شبكة الانترنت.					
المجال التكنولوجي	تعتمد المؤسسة على أنظمة إلكترونية لمراقبة الأداء بشكل كبير، وتخفيض لمراقبة أداء موظفيها.					
	تعتمد المؤسسة على أنظمة تكنولوجية تمكن الموظفين من الاطلاع على كل التعليمات والمستجدات.					
	تعتمد المؤسسة على الأساليب الإلكترونية (المؤتمرات المرئية، التعليم عن بعد...الخ)					
المجال الهيكلي	تقوم المؤسسة بإعادة توزيع بعض الاختصاصات من خلال دمج بعض المناصب مع بعضها واستحداث مناصب جديدة.					
	يتم إعادة تنظيم الأفراد في المؤسسة في شكل مجموعات عمل يتولى أعضاؤها تسييرها بأنفسهم.					
	تقوم إدارة الموارد البشرية (الرؤساء) بمشاركة المرؤوسين في ممارسة بعض مهام إدارة الموارد البشرية					
المجال الفني	تصمم عمليات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة وفق المتطلبات والتغيرات الحالية.					
	تستحدث المؤسسة عمليات جديدة ومتنوعة في إدارة الموارد البشرية تحسن في جودة					

					العمل المطلوب	
					تقوم المؤسسة بإعادة النظر في بعض عمليات إدارة الموارد البشرية من حيث طريقة التنفيذ.	
					تعتمد المؤسسة على مؤسسات أخرى خارجية أو مكاتب لانجاز بعض الأنشطة في إدارة الموارد البشرية.	
					يملك الرؤساء القدرة على ممارسة عمليات الموارد البشرية بكفاءة وفعالية.	المجال البشري
					تمنح المؤسسة الفرصة لكل موظفي إدارتك للمشاركة في إعداد إستراتيجية الموارد البشرية.	
					يتقن كل الموظفين التعامل مع مختلف البرمجيات والنظم المستخدمة.	
					تتوفر لدى موظفي المؤسسة (رؤساء ومرؤوسين) القدرة على مواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة.	

2- أداء العاملين

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	عبارات عن أداء العاملين	
					اخبط بشكل جيد لأداء عملي.	01
					اعمل الشيء الصحيح (الفعالية في العمل).	02
					اعمل الشيء بالطريقة الصحيحة (الكفاءة في العمل).	03
					أتقيد بأنظمة العمل بشكل جيد.	04
					أبدل كل جهدي لأداء عملي.	05
					أنجز المهام الموكلة على أكمل وجه (حسب المواصفات المطلوبة).	06

					07	أنجز عملي في الوقت المحدد.
					08	استطيع التكيف مع الحالات الطارئة.
					09	اعتمد على نفسي في تنفيذ العمل.
					10	أشارك مع فريق العمل في انجاز الأعمال المشتركة.

أسماء الأساتذة المحكمين لأداة الدراسة

الجامعة	اسم الأستاذ المحكم
جامعة 20 أوث 1955 سكيكدة	بوجعادة الياس
جامعة 20 أوث 1955 سكيكدة	شلي إلهام
جامعة 20 أوث 1955 سكيكدة	بوصبع سهام
جامعة 20 أوث 1955 سكيكدة	لعور فريد

Effectifs

[Ensemble_de_données1] C:\Users\pc\Desktop\Sans titre4.sav

Statistiques

		sexe	age	niveau	expiance	poste
N	Valide	66	66	66	66	66
	Manquante	0	0	0	0	0

Tableau de fréquences

sexe

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	m	47	71,2	71,2	71,2
	f	18	27,3	27,3	98,5
	4,00	1	1,5	1,5	100,0
	Total	66	100,0	100,0	

age

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	30 ans a 40 ans	31	47,0	47,0	47,0
	40 ans a50 ans	26	39,4	39,4	86,4
	plus que 50 ans	9	13,6	13,6	100,0
	Total	66	100,0	100,0	

niveau

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé

	scondair	12	18,2	18,2	18,2
	univ	40	60,6	60,6	78,8
Valide	supet	13	19,7	19,7	98,5
	4,000	1	1,5	1,5	100,0
	Total	66	100,0	100,0	

exprience

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	- 5ans	5	7,6	7,6
	5ans -10ans	20	30,3	37,9
Valide	10ans-15 ans	16	24,2	62,1
	15 ansplus	25	37,9	100,0
	Total	66	100,0	100,0

poste

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	assistante de control	8	12,1	12,1
	assistante dexécution	6	9,1	21,2
Valide	cadre	49	74,2	95,5
	4,000	2	3,0	98,5
	5,000	1	1,5	100,0
	Total	66	100,0	100,0

CORRELATIONS

/VARIABLES=A1 A2 A3 A4 tot1

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

Corrélations

		A1	A2	A3	A4	tot1
A1	Corrélation de Pearson	1	,807**	,730**	,704**	,920**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	66	66	66	66	66
A2	Corrélation de Pearson	,807**	1	,745**	,655**	,905**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	66	66	66	66	66
A3	Corrélation de Pearson	,730**	,745**	1	,633**	,873**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	66	66	66	66	66
A4	Corrélation de Pearson	,704**	,655**	,633**	1	,844**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	66	66	66	66	66
tot1	Corrélation de Pearson	,920**	,905**	,873**	,844**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	66	66	66	66	66

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

CORRELATIONS
/VARIABLES=B1 B2 B3 B4 tot2
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

Corrélations

		B1	B2	B3	B4	tot2
B1	Corrélacion de Pearson	1	,704**	,670**	,367**	,826**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,002	,000
	N	66	66	66	66	66
B2	Corrélacion de Pearson	,704**	1	,768**	,418**	,875**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	66	66	66	66	66
B3	Corrélacion de Pearson	,670**	,768**	1	,562**	,906**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	66	66	66	66	66
B4	Corrélacion de Pearson	,367**	,418**	,562**	1	,707**
	Sig. (bilatérale)	,002	,000	,000		,000
	N	66	66	66	66	66
tot2	Corrélacion de Pearson	,826**	,875**	,906**	,707**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	66	66	66	66	66

** . La corrélacion est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

CORRELATIONS
/VARIABLES=C1 C2 C3 C4 tot3
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

Corrélations

		C1	C2	C3	C4	tot3
C1	Corrélation de Pearson	1	,657**	,686**	,196	,844**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,114	,000
	N	66	66	66	66	66
C2	Corrélation de Pearson	,657**	1	,649**	,188	,828**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,131	,000
	N	66	66	66	66	66
C3	Corrélation de Pearson	,686**	,649**	1	,101	,812**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,421	,000
	N	66	66	66	66	66
C4	Corrélation de Pearson	,196	,188	,101	1	,507**
	Sig. (bilatérale)	,114	,131	,421		,000
	N	66	66	66	66	66
tot3	Corrélation de Pearson	,844**	,828**	,812**	,507**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	66	66	66	66	66

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

CORRELATIONS
/VARIABLES=D1 D2 D3 D4 tot4
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

Corrélations

		D1	D2	D3	D4	tot4
D1	Corrélation de Pearson	1	,541**	,396**	,552**	,757**
	Sig. (bilatérale)		,000	,001	,000	,000
	N	66	66	66	66	66
D2	Corrélation de Pearson	,541**	1	,714**	,587**	,861**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	66	66	66	66	66
D3	Corrélation de Pearson	,396**	,714**	1	,651**	,838**
	Sig. (bilatérale)	,001	,000		,000	,000
	N	66	66	66	66	66
D4	Corrélation de Pearson	,552**	,587**	,651**	1	,843**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	66	66	66	66	66
tot4	Corrélation de Pearson	,757**	,861**	,838**	,843**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	66	66	66	66	66

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

CORRELATIONS

/VARIABLES=E1 E2 E3 E4 E5 E6 E7 E8 E9 E10 tot5

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

Corrélations

		E1	E2	E3	E4	E5	E6
E1	Corrélation de Pearson	1	,666**	,253*	,280°	,402**	,415**
	Sig. (bilatérale)		,000	,041	,023	,001	,001
	N	66	66	66	66	66	66
E2	Corrélation de Pearson	,666**	1	,605**	,508**	,268°	,626**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,029	,000
	N	66	66	66	66	66	66
E3	Corrélation de Pearson	,253*	,605**	1	,406**	,531**	,336**
	Sig. (bilatérale)	,041	,000		,001	,000	,006
	N	66	66	66	66	66	66
E4	Corrélation de Pearson	,280°	,508**	,406**	1	,436**	,620**
	Sig. (bilatérale)	,023	,000	,001		,000	,000
	N	66	66	66	66	66	66
E5	Corrélation de Pearson	,402**	,268°	,531**	,436**	1	,296°
	Sig. (bilatérale)	,001	,029	,000	,000		,016
	N	66	66	66	66	66	66
E6	Corrélation de Pearson	,415**	,626**	,336**	,620**	,296°	1
	Sig. (bilatérale)	,001	,000	,006	,000	,016	
	N	66	66	66	66	66	66
E7	Corrélation de Pearson	,455**	,342**	,153	,678**	,539**	,703**
	Sig. (bilatérale)	,000	,005	,220	,000	,000	,000
	N	66	66	66	66	66	66
E8	Corrélation de Pearson	,225	,440**	,596**	,470**	,562**	,485**
	Sig. (bilatérale)	,070	,000	,000	,000	,000	,000
	N	66	66	66	66	66	66
E9	Corrélation de Pearson	,328**	,250°	,385**	,474**	,788**	,381**
	Sig. (bilatérale)	,007	,043	,001	,000	,000	,002
	N	66	66	66	66	66	66
E10	Corrélation de Pearson	,606**	,735**	,296°	,477**	,411**	,701**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,016	,000	,001	,000
	N	66	66	66	66	66	66
tot5	Corrélation de Pearson	,632**	,725**	,579**	,757**	,713**	,785**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	66	66	66	66	66	66

Corrélations

		E7	E8	E9	E10	tot5
E1	Corrélation de Pearson	,455	,225**	,328°	,606°	,632**
	Sig. (bilatérale)	,000	,070	,007	,000	,000
	N	66	66	66	66	66
E2	Corrélation de Pearson	,342**	,440	,250**	,735**	,725°

	Sig. (bilatérale)	,005	,000	,043	,000	,000
	N	66	66	66	66	66
E3	Corrélation de Pearson	,153*	,596**	,385	,296**	,579**
	Sig. (bilatérale)	,220	,000	,001	,016	,000
	N	66	66	66	66	66
E4	Corrélation de Pearson	,678*	,470**	,474**	,477	,757**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	66	66	66	66	66
E5	Corrélation de Pearson	,539**	,562*	,788**	,411**	,713
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,001	,000
	N	66	66	66	66	66
E6	Corrélation de Pearson	,703**	,485**	,381**	,701**	,785*
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,002	,000	,000
	N	66	66	66	66	66
E7	Corrélation de Pearson	1**	,364**	,691	,586**	,803**
	Sig. (bilatérale)		,003	,000	,000	,000
	N	66	66	66	66	66
E8	Corrélation de Pearson	,364	1**	,533**	,507**	,688**
	Sig. (bilatérale)	,003		,000	,000	,000
	N	66	66	66	66	66
E9	Corrélation de Pearson	,691**	,533*	1**	,473**	,743**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	66	66	66	66	66
E10	Corrélation de Pearson	,586**	,507**	,473*	1**	,803**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	66	66	66	66	66
tot5	Corrélation de Pearson	,803**	,688**	,743**	,803**	1**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	66	66	66	66	66

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

CORRELATIONS

/VARIABLES=tot1 tot2 tot3 tot4 tot5 total

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

Remarques

[Ensemble_de_données1] C:\Users\pc\Desktop\Sans titre4.sav

Corrélations

		tot1	tot2	tot3	tot4	tot5	total
tot1	Corrélation de Pearson	1	,754**	,730**	,552**	,213	,813**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,086	,000
	N	66	66	66	66	66	66
tot2	Corrélation de Pearson	,754**	1	,748**	,739**	,304*	,883**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,013	,000
	N	66	66	66	66	66	66
tot3	Corrélation de Pearson	,730**	,748**	1	,604**	,269*	,830**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,029	,000
	N	66	66	66	66	66	66
tot4	Corrélation de Pearson	,552**	,739**	,604**	1	,253*	,779**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,041	,000
	N	66	66	66	66	66	66
tot5	Corrélation de Pearson	,213	,304*	,269*	,253*	1	,594**
	Sig. (bilatérale)	,086	,013	,029	,041		,000
	N	66	66	66	66	66	66
total	Corrélation de Pearson	,813**	,883**	,830**	,779**	,594**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	66	66	66	66	66	66

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Fiabilité

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	66	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	66	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,908	4

```
RELIABILITY
/VARIABLES=B1 B2 B3 B4
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Fiabilité

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	66	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	66	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,848	4

```
RELIABILITY
/VARIABLES=C1 C2 C3 C4
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Fiabilité

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	66	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	66	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,733	4

```
RELIABILITY
/VARIABLES=D1 D2 D3 D4
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Fiabilité

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	66	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	66	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,842	4

```
RELIABILITY
/VARIABLES=E1 E2 E3 E4 E5 E6 E7 E8 E9 E10
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	66	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	66	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,898	10

RELIABILITY

/VARIABLES=A1 A2 A3 A4 B1 B2 B3 B4 C1 C2 C3 C4 D1 D2 D3 D4 E1 E2 E3 E4 E5 E6 E7 E8
E9 E10

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

Fiabilité

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	66	100,0

	Exclus ^a	0	,0
	Total	66	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,927	26

```
RELIABILITY
/VARIABLES=A1 A2 A3 A4
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Fiabilité

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	66	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	66	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,908	4

DESCRIPTIVES VARIABLES=A1 A2 A3 A4 B1 B2 B3 B4 C1 C2 C3 C4 D1 D2 D3 D4 E1 E2 E3
E4 E5 E6 E7 E8 E9 E10 tot1 tot2 tot3 tot4 tot5 total
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
A1	66	1,00000	5,00000	3,3181818	1,19175489
A2	66	1,00000	5,00000	3,3636364	1,06173101
A3	66	1,00000	5,00000	3,4393939	1,03965657
A4	66	1,00000	5,00000	3,3181818	1,06927856
B1	66	1,00000	5,00000	3,2575758	,98153108
B2	66	1,00000	5,00000	3,0909091	1,03369796
B3	66	1,00000	5,00000	3,2575758	,99708199
B4	66	1,00000	5,00000	3,3333333	,99743260
C1	66	1,00	5,00	3,2121	1,03054
C2	66	1,00	5,00	3,4242	1,02373
C3	66	1,00	5,00	3,4242	1,06786
C4	66	1,00	5,00	3,1212	1,08861
D1	66	1,00	5,00	3,1667	1,03155
D2	66	1,00	5,00	3,0758	,99708
D3	66	1,0	5,0	3,227	1,0347
D4	66	1,00	5,00	3,3333	,98189
E1	66	2,00	5,00	4,1818	,63024
E2	66	2,00	5,00	4,1818	,57937
E3	66	3,00	5,00	4,1667	,48305
E4	66	1,00	5,00	4,0000	,78446
E5	66	2,00	5,00	4,1364	,62969
E6	66	1,00	5,00	4,0909	,75909
E7	66	1,00	5,00	3,9848	,86811
E8	66	3,00	5,00	4,1667	,54302
E9	66	2,00	5,00	4,0000	,74421
E10	66	1,00	5,00	4,1364	,69915

tot1	66	1,25	5,00	3,3598	,96688
tot2	66	1,00	4,75	3,2348	,83075
tot3	66	1,75	4,50	3,2955	,78435
tot4	66	1,25	4,50	3,2008	,83346
tot5	66	2,70	5,00	4,1045	,49223
total	66	2,38	4,77	3,5927	,54635
N valide (listwise)	66				

```

REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT tot1
/METHOD=ENTER tot5.
    
```

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	tot1 ^b	.	Entrée

- a. Variable dépendante : tot5
 b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,213 ^a	,045	,030	,48466

- a. Valeurs prédites : (constantes), tot1

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.	
1	Régression	,715	1	,715	3,044	,086 ^b
	Résidu	15,034	64	,235		
	Total	15,749	65			

a. Variable dépendante : tot5

b. Valeurs prédites : (constantes), tot1

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	3,740	,217	17,216	,000
	tot1	,108	,062	,213	,086

a. Variable dépendante : tot5

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	tot2 ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : tot5

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,304 ^a	,092	,078	,47258

a. Valeurs prédites : (constantes), tot2

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	1,455	1	1,455	6,516	,013 ^b
1 Résidu	14,293	64	,223		
1 Total	15,749	65			

a. Variable dépendante : tot5

b. Valeurs prédites : (constantes), tot2

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	3,522	,236		14,952	,000
1 tot2	,180	,071	,304	2,553	,013

a. Variable dépendante : tot5

REGRESSION
 /MISSING LISTWISE
 /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
 /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
 /NOORIGIN
 /DEPENDENT tot5
 /METHOD=ENTER tot3.

Régression

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	tot3 ^b	.	Entrée

- a. Variable dépendante : tot5
b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,269 ^a	,073	,058	,47771

- a. Valeurs prédites : (constantes), tot3

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	1,143	1	1,143	5,010	,029 ^b
Résidu	14,605	64	,228		
Total	15,749	65			

- a. Variable dépendante : tot5
b. Valeurs prédites : (constantes), tot3

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	3,547	,256		13,868	,000
tot3	,169	,076	,269	2,238	,029

- a. Variable dépendante : tot5

REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT tot5

/METHOD=ENTER tot4.

Régression

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	tot4 ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : tot5

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,253 ^a	,064	,049	,47995

a. Valeurs prédites : (constantes), tot4

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.	
1	Régression	1,006	1	1,006	4,367	,041 ^b
	Résidu	14,743	64	,230		
	Total	15,749	65			

a. Variable dépendante : tot5

b. Valeurs prédites : (constantes), tot4

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés	Coefficients standardisés	t	Sig.
--------	-------------------------------	---------------------------	---	------

	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	3,627	,236		15,359	,000
tot4	,149	,071	,253	2,090	,041

a. Variable dépendante : tot5

```

REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT tot5
/METHOD=ENTER total.
    
```

Régression

Variabes introduites/supprimées^a

Modèle	Variabes introduites	Variabes supprimées	Méthode
1	total ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : tot5

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,594 ^a	,353	,343	,39889

a. Valeurs prédites : (constantes), total

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	5,565	1	5,565	34,978	,000 ^b

Résidu	10,183	64	,159		
Total	15,749	65			

a. Variable dépendante : tot5

b. Valeurs prédites : (constantes), total

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,180	,329		6,627	,000
total	,536	,091	,594	5,914	,000

a. Variable dépendante : tot5