

دور ادوات اختيار المورد البشري في تحقيق الأداء العالي

معمل السجاد العراقي في محافظة بغداد انموذجا

م.م منتصر حسن محمد

جامعة تكريت / كلية طب الاسنان

**The role of human resource selection tools in
achieving high performance**

The Iraqi carpet factory in Baghdad, the model

Assistant teacher Montaser Hassan Mohamed

هدفت الدراسة الحالية الى معرفة اهم الأدوات المستخدمة في عملية اختيار المورد البشري الكفوءة من اجل تحقيق افضل أداء ممكن في العينة المبحوثة وقد اختيرت العينة المبحوثة المنهج الوصفي التحليلي وذلك للحاجة ال توفر مورد بشري كفوء يستطيع ان يحقق ميزة تنافسية وبالتالي تكمن أهمية البحث من خلال أهمية العينة المبحوثة وبالتالي توصلت الدراسة تتوافر الهندرة متمثلة بابعادها بنسبة متوسطة احيانا ووفق حاجة لأهتمام اكبر من قبل الادارة العليا في كيفية تطبيق تلك الابعاد بصورة علمية وعملية ويعزو الباحثون ذلك الى عدم وجود رؤية استراتيجية بتحويل المعمل الى مؤسسة تقوم على الهندرة وتهتم بتطوير ابعادها ، يتوافر الاداء متمثلا بابعاده بنسبة متوسطة ويحتاج الى مزيدا من الاهتمام من خلال تبني بعض الاستراتيجيات لرفع الاداء الوظيفي لدى العاملين ، للهندرة دور هام في تطوير الاداء الوظيفي لدى العاملين بعد ان تبين ان للهندرة علاقة وتأثير معنويان في الاداء الوظيفي . وتوصي الدراسة الى ضرورة التزام الادارة العليا بالمعمل بالتغيير وبعملية الهندرة من اجل تثقيف العمالي وباقي المستويات الادارية بالمعمل بهذه العملية . وضرورة اشراك العاملين بعملية التخطيط ووضع السياسات والرؤى والاهداف وفق تعزيز مبدأ المشاركة بالاهداف . الكلمات المفتاحية: أدوات الموارد البشرية، الهندرة، البعد التكنولوجي، الاداء العالي، معمل السجاد

Summary

graph of the study the graph of the study graph and the study dictated by the study found by the study on which the study was conducted; At an average rate and needs more attention to the topic, the development of functional job performance. He recommended the study in the general education process in the laboratory to change and the process in the general educational process.

Key words: human resource tools, engineering, technological dimension, high performance, land lab

المقدمة:

ان لاي منظمة او شركة القدرة على تحقيق مركز ربح عالي وذلك عن طريق توافر البنى التحتية الأساسية، حيث اصبح المورد البشري احدي اهم تلك البنى الأساسية والذي يمكن تحديده بالتركيز على اهم الأسس الأساسية لنهوض في المستوى المطلوب في معمل النسيج انموذجا التركيز على المهام الخاصة بالموظفين؛ من خلال تقسيم المعمل وفقاً لمجموعة من الأنشطة التي تشمل التدريب، وتوظيف الموظفين الجدد، وتوجيه الأفراد، وتوفير الاستحقاقات الخاصة بالموظفين وتهتم بإدارة وتدريب الموظفين باعتبارهم من أهم الموارد الأساسية في المعمل عينة الدراسة المبحوثة و العمل على توفير التعويضات والحوافز للموظفين الأكفاء وأصحاب الخبرة في العمل المهني والوظيفي ؛ بطريق الاعتماد على دور تقييم الأداء وتعزيز الأداء التنظيمي والفردي؛ وبالطريقة التي من خلالها التعرف على افضل الموارد واستقطابها ويتم اختيارها وفق لادوات مناسبة وذات كفاءات الموظفين و توفير الموارد البشرية وبالتالي يؤدي الى تحقيق اعلى ميزة تنافسية و إمكانية تحقيق التنمية المستدامة من خلال المنظمات المتنوعة؛ مما يساهم في تحديد الحاجات الخاصة في التدريب ضمن المنشأة، كما تهتم الموارد البشرية بالوظيفة الأساسية الا وهي التخطيط وتحديد الاحتياجات والتخطيط لبرامج تدريب الموظفين؛ ويؤدي لتوفير البرامج المناسبة للحاجات الخاصة في المنشأة و يحرص قسم الموارد البشرية على توفير معلومات عن المرشحين حول وظيفة ما، وبذلك تسعى الدراسة الحالية الى الاهتمام بتحديد الأدوات المهمة والاساسية لاختيار المورد البشري الذي يحقق اعلى أداء متميز من خلال الخبرات والمهارات التي يمتلكها سوى كانت العادية والمهنية، كما يسعى موظفو الموارد البشرية إلى تطبيق برامج الادخار، وتوفير الأجور التقاعدية للموظفين و التأثير الكبير للتطورات التكنولوجية على نوعية وحجم الموظفين في المنشآت؛ البشرية، وتسعى تنمية الموارد البشرية إلى دعم ازدهار رأس المال البشري من خلال توفير سبل نجاح في اختيار المورد البشري . فقد قسمت البحث الى اربعة محاور تضمن المحور الأول الاطار المنهجي لدراسة اما المحور الثاني أدوات اختيار المورد البشري ، اما المحور الثالث تضمن الأداء العالي اما المحور الرابع تناول الجانب العملي وانتهى البحث باهم الاستنتاجات والتوصيات التي يراها الباحث مناسبة من اجل القيام بالنهوض باختيار المورد البشري الذي يحقق اعلى أداء ممكن .

المحور الأول الاطار المنهجي لدراسة

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

١- ما إثر تطبيق أسلوب المورد البشري على أداء العاملين في معمل السجاد العراقي؟

٢- ما مستوى مساهمة المورد البشري في تحسين أداء العاملين في معمل السجاد العراقي؟

ثانياً: أهمية البحث تتحدد المكانة المتميزة لإدارة الموارد البشرية من خلال تفاعلها مع الخطط الإستراتيجية للمنظمة التي تسعى إلى تنمية وتطوير الأداء للمنظمة لذا فان هندرة المورد البشري تعمل على إحداث تغييرات على عمليات الموارد البشرية الممارسة من قبل الإداريين إضافة إلى ذلك تساهم في تبني أساليب وطرق جديدة في إدارة المورد البشري

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

١- التعرف على مستوى إدارة المورد البشري في معمل السجاد العراقي من وجهة نظر المستجيبين .

٢- التعرف على مستوى أداء العاملين في معمل السجاد العراقي.

ثالثاً: فرضية البحث وجود علاقة بين المورد البشري وأداء العاملين وتتنبأ من هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية ووجود تأثير معنوي للبعد التنظيمي في أداء العاملين ووجود تأثير معنوي للبعد التكنولوجي في أداء العاملين

المحور الثاني مفهوم المورد البشري والاداء

تتحدد الوسيلة الإدارية وفق منهجية تقوم بإعادة البناء للعمليات سواء كانت بشرية - تنظيمية -تكنولوجية وغيرها من جذورها وتعتمد على إعادة هيكالية محددة وفق تصميم العمليات الأساسية وبهدف تحقيق تطوير جوهري ولطموح في أداء المنظمات حيث يكفل سرعة الأداء وتخفيض التكلفة وجودة المنتج. أو هي كما بين (الشبلي والشنور، ٢٠٠٩: ٤٥٥) : إعادة تصميم لنظم العمل بصفة جذرية من خلال استخدام لتكنولوجيا معلومات متطورة التي يستخدمها الموظفين ذوي كفاءة لتقديم خدمات متكاملة للعملاء او لأنفسهم لغرض الحصول على تحسينات وتغييرات جوهرية عالية الجودة والإنتاجية أما (خان، ٢٠١٢: ١٥٨) بين منهجية التجديد لنظم المعلومات والتنظيمات والمهام التي ينجزها الأفراد وعلاقتهم الإدارية والعلمية الاتصالية وتعاملاتهم مع عملائهم وفق إضافة قيمة للمؤسسة وما فيها من جهد وسرعة وتكلفة ووفق الأساليب الإدارية والهندسية الحديثة التي تساعد المنظمات على مواجهة المتغيرات وتلبية رغبات وتطلعات عملائها وللهندرة أهمية تعود على المنظمات عند تطبيق هذا الأسلوب (دمهوري، ٢٠١٣: ٥٦) وتمكين الموظفين بالسلطات والحرية في العمل والمبادرة لتحسين أعمالهم بدرجة من الاستقلالية مع تحمل مسؤولياتهم وفق نتائج المبادرة وتأسيس قواعد العمل والإبداع والابتكار لديهم ويساعد طرق وأساليب أداء العمل التي من شأنها المساهمة لزيادة رضا العملاء خلال عملية الاتصال وباستخدام تكنولوجيا الحاسب الآلي والمساهمة بتعزيز جودة ومستوى المنتج ورفع مستوى الإنتاجية ومنع ازدواجية الأداء وترشيد التكاليف وتقليل النفقات ويساعد ذلك على وضوح الصورة الكاملة للعمل ولمعرفة الحواجز التنظيمية والتشغيلية التي تقف عائق أمام العمل التي تطيل الفترة الزمنية لتقديم المنتج فيعمل على تحقيق الدمج الذي يؤدي إلى خفض مراحل الأداء وقليل الأخطاء وتكلفتها والإسهام بوضع قرارات مستقلة وفاعلة بعيدا عن الأساليب المركزية و البيروقراطية بشكل يسمح لإحداث وإدخال تغييرات و تفعيل طرق جديدة وفق عملية الإشراف والرقابة المباشرة من قبل الإدارة العليا (اللوزي , ٢٠٠٢: ١٨٣) يكون جعل بيئة العمل منسجمة وفق حاجات وقدرات الإنسان حيث يحقق الراحة القصوى للعمل على أساس حاجاته الأساسية بوصفه كائنا بايلوجيا - نفسيا - اجتماعيا ولتنظيم بيئة العمل وفق مبادئ وقواعد ومفاهيم الهندرة البشرية بما يؤدي إلى زيادة فاعلية العامل من خلال تحسين طرق عمله من اجل تقليص فترة عملية الإنتاج والملائمة وفق قدرات وإمكانيات العمل وتحسين البيئة العامة التي يعمل في إطارها المشروع لحماية العامل وحماية البيئة من مخاطر التلوث وخدمة الجمهور من خلال منتجات ذات نوعية عالية وبأسعار مناسبة ويتم اتخاذ القرار بالهندرة والتنظيم للهندرة والتدريب على الهندرة وتحديد الرسالة والرؤية المستقبلية واختيار العملية الإدارية طبقا لمستوى الخلل في العملية , مستوى أهمية العملية، إمكانية التطبيق و لا يوجد لفرقالعمل مديرا أو رئيسا بل منسق أو قائد فريق، كما أن الرقابة على أعمال الفرق داخلية وليست خارجية، ولا تعتمد الفرق على التصويت لاتخاذ قراراته النهائية بل يلجأ الأعضاء إلى النقاش والحوار والعصف الذهني لغرض التوصل إلى قرار جماعي ، يستحسن ألا يكون أعضاء الفرق من إدارة واحدة و لنجاح تطبيق إعادة الهندسة وانجاز مختلف التعاملات وتسهيل تبادل المعلومات الكترونيا ويمكن أن يتحقق هذا التغيير من خلال التعليم وتدريب الأفراد وتشجيع الإثراء الوظيفي وتقويض السلطة والتوسع في العمل واعتماد نظام حوافز معتمد وتفاعل وتتماسك لغرض تحسين العمليات لتصبح أكثر إنتاجية ووفق الترتيب للأجزاء المختلفة في المنظمة في وضع عام يبين العناصر للإطار الهيكلي والعلاقة بين العناصر المستخدمة في إدارة المنظمة ككل ووفق نظام محدد للمهام

وانسياب الأعمال وعلاقات السلطة وقنوات الاتصال التي تربط أعمال الأشخاص والمجموعات المختلفة في المنظمة بعضها البعض، وهذا يسمى بالهيكل التنظيمي الرسمي بخلاف الهيكل التنظيمي غير الرسمي، فيعكس مجموعة العلاقات غير الرسمية السائدة بين أعضاء المنظمة، حيث يتجاوز حدود العلاقات الرسمية في المنظمة عمودية كانت أم أفقية وتعد تكنولوجيا المعلومات من نتائج الثورة العلمية التكنولوجية التي تؤثر على تشكيل حياة إنسان هذا العصر بشكل كبير ومباشر، وإنسان المجتمع المعلوماتي، فقد أصبحت المعلومات جزء لا يتجزأ من حياة الإنسان واحتياجاته الأساسية. فالثورة الحديثة في مجال تكنولوجيا المعلومات، والتقنيات الحديثة التي أكتشفها العقل الإنساني أحاطت بنا من كل جانب. (العاني، ٢٠١٤م: ٤٣). ثم استخدام المقاييس المركبة للتعبير عن الأداء المنظمي والأداء الاستراتيجي كتعبير لتحقيق مؤشرات مالية ورضا العاملين والمستفيدين والمواءمة والتفاعل والتكيف وفق المتغيرات البيئية، والأداء المتميز الذي يقتضي التركيز على العناصر الفريدة التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى، وتكون محوراً للتقييم، وتشمل المؤشرات المالية وغير المالية، وقياس الموجودات الملموسة وغير الملموسة، وتشتمل على جوانب الأداء الاستراتيجي وأداء العمليات والموارد البشرية والنظم. . ويرى (الدره وآخرون، ٢٠٠٦: ١٥) ان الأداء هو التفاعل بين السلوك والانجاز، وانه المخرجات ذات القيمة التي ينتجها النظام في شكل سلع أو خدمات وان الأداء ناتج من تفاعل الصفات الشخصية للأفراد وجهودهم في العمل مع ما تقدمه المنظمة من مساعدات (طه، ٢٠٠٨: ٩٩)، وعبر عن ذلك بالمعادلة الآتية: الأداء الوظيفي = الصفات الشخصية للأفراد × جهود العمل × الدعم التنظيمي

تتبع أهمية أداء العاملين من كونه يعتبر حجر الأساس في تحقيق أهداف المنظمة وبالتالي من اجل ضمان تحقيق الأهداف المنشودة لابد من دراسة هذا الأداء ومتابعته وتقييمه لغرض استمرار السيطرة عليه في الاتجاهات المحققة للأهداف لان هناك العديد من العوامل والمتغيرات التي تؤدي إلى انحراف الأداء إلى اتجاهات معاكسة او مغايرة لتحقيق الأهداف ويجعلنا نسعى بكل ما لدينا من إمكانيات واستخدام كافة الطرق والأساليب الإدارية المختلفة لتطويره وتحسينه وترشيده ويعتبر الأجر الذي يقاضاه العاملين من أهم العوامل التي تؤثر على أدائهم فتوجد علاقة تأثير متبادلة بين الأجر والأداء (ناصر، ٢٠٠٤: ٨٢) ويحتل الأداء أهمية متميزة في اي منظمة فالمنظمة تكون أكثر استقرارا حيث كان أداء عمالها أداء متميز فالعاملين باعتبارهم مورد من أهم موارد المنظمة واصل من أهم الأصول التي تملكها فهي تعتبر موارد إستراتيجية يسهم أدائها بشكل أساسي في الأداء الكلي للمنظمة، فالأداء البشري يعتبر احد أهم مصادر الأداء في المنظمة (صباح، ٢٠٠٨: ٤). ينظر لأهمية الأداء من خلال ثلاث إبعاد وهي: (الدليمي، ٢٠١٣م: ٤٠).

١- البعد النظري: احتواء الأداء لمنطلقات ومضامين ودلالات فكرية سواء كانت ضمناً ام شكلاً مباشراً، فيعد الأداء اختياراً زمنياً لإستراتيجية المنظمة.

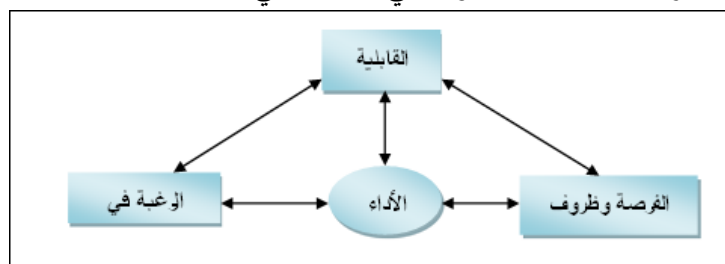
٢- البعد التجريبي: تتجلى أهميته وفق استعمال الدراسات والبحوث لاختبار الاستراتيجيات المهمة والعمليات الناتجة.

٣- البعد الإداري: تظهر أهميته في تطبيق الإجراءات والأساليب لتقويم نتائج أداء المنظمات و أبعاد الأداء من خلال النقاط التالية: (محيسن، ٢٠١٥: ٥٢-٥٣)

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

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

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

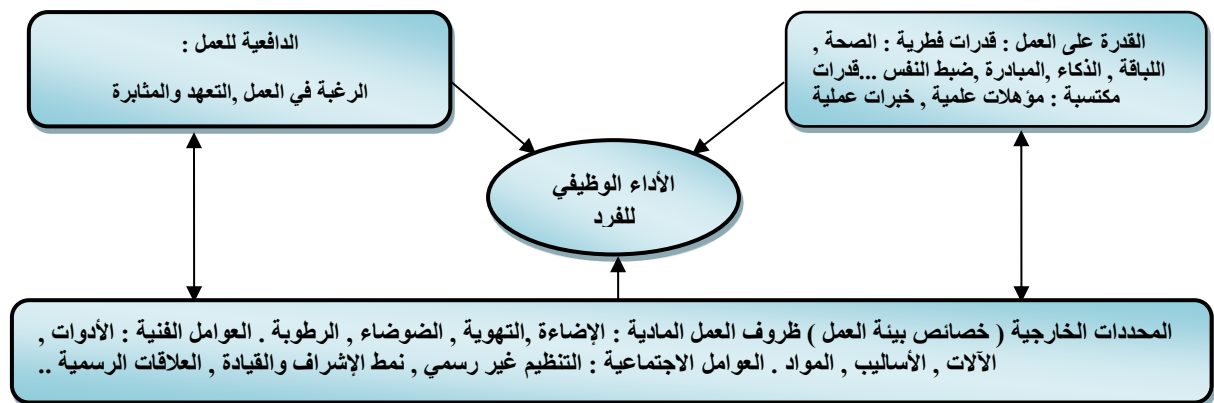


المصدر: (محيسن , سناء رشيد (٢٠١٥) تأثير التدريب في تحسين مستوى اداء العاملين , دبلوم عالي , كلية الادارة والاقتصاد , جامعة بغداد (٥٢ : .

ان العوامل التي تؤثر على اداء الفرد وتعزز أداء الفرد بحسب درجة توفرها مع كل فرد عامل وتمثل في الوقت نفسه مكونات الأداء الفردي وهي: (قدرة الفرد على أداء العمل , و مستوى الجهد المبذول , والدعم المنظمي) ويعبر في أدب الإدارة عن هذه العوامل بالمعادلة الآتية: (الأداء = القدرة X الجهد X الدعم) (خيوكة، ٢٠٠٦م: ١٦). ان العوامل المؤثرة على اداء العاملين لاقت اهتماما من قبل الباحثين فيرى البعض ان العوامل المؤثرة على اداء العاملين هي كثيرة نحو إدراك الدور او الجهد وغيرها ويمكن صياغتها بالنقاط التالية (الياسري، ٢٠١٣م: ٥٤).

- ١- الجهد: وهو الجهد الناتج من حصول الفرد على الدعم (الحافز) الى الطاقات الجسمية والعقلية يبذلها الفرد لأداء مهمته.
- ٢- القدرات: تعني الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة.
- ٣- إدراك الدور أو المهمة: تعني الاتجاه الذي يعتقد الفرد انه من الضروري توجيه جهوده في العمل وان الغرض الأساسي من وراء قياس الأداء هو الوصول الى مجموعه من الأهداف التي تطمح المنظمة من وراءها إلى التكيف والنمو والاستمرار في العمل بنجاح ويتأثر الأداء بمجموعة من العوامل منها ذاتية تتعلق بالقدرات المعرفية والمهارات وعوامل تنظيمية تتعلق بحجم وهيكل المنظمة وعوامل بيئية تتمثل بالعوامل السياسية والاقتصادية والثقافية وقد نالت اهتمام العديد من الباحثين ويمكن حصر هذه العوامل التي تؤثر في اداء العاملين بما يلي (الحمامي، ٢٠٠٦م: ٦١-٦٢)
- ٤- الصراع بين القيم الشخصية ومتطلبات العمل حيث يتأثر سلوك الفرد العامل بالعوامل الخارجية وكذلك العوامل الداخلية مثل القيم والمعتقدات التي يعتنقها.

- ٥- ضعف الرغبة في العمل : ان عدم استقرار وقناعة الفرد بالعمل ناتج عن ضعف المنظمة في اشباع حاجاته ورغباته .
- ٦- ضعف التدريب: ان اي قصور من قبل المنظمة في تحديد احتياجاتها في التدريبية بشكل صحيح ودقيق سوف يضعف من فاعلية وكفاءة البرامج التدريبية.
- ٧- ضعف الانضباط: ان عدم التطبيق الجيد للإجراءات الانضباطية بحق المقصرين من العاملين يدفعهم إلى التكاثر والتباطؤ في انجاز المهام المكلفين بها.
- ٨- ضعف الإدارة: اذا كانت ادارة المنظمة ضعيفة وتتم بطريقة غير علمية فان ذلك سيجعل عملية مراقبة أداء العاملين عملية صعبة حتى وان ادى العاملين أعمالهم فإنهم سيكونون غير متحمسين وغير ملتزمين ويمكن توضيح العوامل المؤثرة على أداء الأفراد من خلال الشكل التالي:



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

المحور الرابع الإطار العملي (تكوين وكفاءة العاملين ومهاراتهم)

تحدد بنية ذلك وفق التعرف على مستوى قيمة المورد البشري في ضوء استجابة العينة و يتم الاعتماد على التوزيعات التكرارية لإجابات عينة البحث والنسب المئوية لها وصولاً إلى الوسط الحسابي والانحراف المعياري لتلك الإجابات. واعتمدت على مقياس (Likert) الخماسي في إجابات عينة البحث للأسئلة ، فسيكون مستوى كل متغير محصور بين (5-1) بأربعة مستويات نسبة إلى الوسط الفرضي (3) والجدول (1)

يوضح ذلك، ويشمل مستويين في حالة الزيادة عن الوسط الفرضي البالغ (3) فيكون جيد إذا ما تراوح بين (3.1-4) وجيد جداً إذا زاد عن (4) كذلك يتضمن مستويين إذا انخفض عن الوسط الفرضي (3) فيكون ضعيف إذا تراوح بين (2-2.9) وضعيف جداً إذا ما انخفض عن (2)

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

أولاً : اهدرة الموارد البشرية

١- البعد التنظيمي :

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

الجدول رقم (٢) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد التنظيمي

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

٢- البعد البشري :

ان البعد البشري جاء بوسط حسابي عام (٣.٧٢) وبانحراف معياري مقبول (٠.٨) وهو متوسط , اذ حققت الفقرة (١١) أعلى وسط حسابي وهو ما يرجح على حرص المعمل استقطاب الكفاءات البشرية المؤهلة والقادرة على التغيير

الجدول رقم (٣) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد البشري

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

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

الجدول رقم (٤) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد التكنولوجي

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

ان الوسط الحسابي لبعد (الرغبة في العمل) قد بلغ (٣.٨) وهو ميل يكاد ان يكون عالي لأفراد عينة البحث وانحراف معياري (١.٠). فحققت الفقرة (١٩) اعلى وسط حسابي وهذا يدل على الالتزام الوظيفي في المعمل والتزام المعمل بتلبية طموحات العاملين وجاءت الفقرة (١٧) باقل وسط حسابي وقد يدل ذلك على ان الادارة لا تشرك العاملين في المستويات الدنيا بصياغة الخطط والاهداف الموضوعية لذلك

جدول(٥) الرغبة في العمل

ت	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١٦	حاجتي المادية، العلاقات الاجتماعية، الأمان، وتحقيق الذات متحققة تماما في الوظيفة التي أؤديها.	٣,٦	١,٢
١٧	علاقة الادارة مع العاملين مشجعة نحو اداء افضل.	٣,٠	١,٠
١٨	يحفزني مستوى كفاءة المعمل نحو تحسين أدائي الوظيفي .	٣,٤	١,١
١٩	كان طموحي منذ الصغر ان اعمل في المعمل.	٤,٣	٠,٨
المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام		٣,٨	١,٠

حصلت على متوسط حسابي جيد (٣.٦) وهذا يعني ميول الافراد لهذا البعد، وانحراف معياري (٠.٩) مما يدل على اتفاق الافراد المستجيبين على هذا البعد من الاداء , وجاءت الفقرة (٢٠) باعلى وسط حسابي وهذا مؤشر جيد يدل على حب العمل في المعمل وسرعة انجازة , وجاءت الفقرة (٢٣) باقل وسط حسابي وهذا دلالة بسبب عدم اشراك العاملين في وضع الخطط والاهداف المنشودة مستقبلا جدول (٦) القابلية على العمل

ت	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
٢٠	اشعر بالمتعة عندما يكون لدي قدرا كبيرا من الالتزامات الوظيفية.	٣,٩	٠,٧
٢١	لا أحتاج الى التدريب والتطوير لأن قدراتي ومهاراتي تمكنني من أداء عملي بكفاءة .	٣,٦	٠,٩
٢٢	اعتقد ان خبرتي العملية المطلوبة لأداء مهمات الوظيفة مناسبة .	٣,٨	٠,٩
٢٣	تتوفر لدى العاملون المهارة والقدرة على حل مشكلات العمل اليومية.	٣,١	١,٠
المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام		٣,٦	٠,٩

حصل هذا البعد على متوسط حسابي جيد وبلغ (٣.٤) ويقابله تجانس واتفاق في اجابات العينة من خلال انحرافه المعياري اذ بلغ (٠.٩) , وجاءت الفقرة (٢٧) باعلى وسط حسابي وان المعمل ملتزم بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب وفقا للتخصص والكفاءة , في حين جاءت الفقرة (٢٥) باقل وسط حسابي فيعود الى عدم اهتمام الادارة بتطوير قابليات وقدرات عاملها فيتلائم ذلك وفق طموحاتهم .جدول (٧) فرصة الاداء المتاحة

ت	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
٢٤	يشارك العامل في عملية اتخاذ القرارات لتحسين الاداء الوظيفي.	٣,٠	١,١
٢٥	الفرصة متاحة لدى العاملين لتحسين أدائهم .	٢,٦	١,٣
٢٦	يتوافر لدى العاملين معرفة والمام بطبيعة الاعمال الموكلة اليهم.	٣,٩	٠,٦
٢٧	توفر لي الوظيفة فرصا تتوافق لتخصصي العلمي وتنسجم مع قدراتي الفعلية والذهنية.	٤,٢	٠,٩
	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام	٣,٤	٠,٩

بين متغيرات البحث (المتغيرات المستقلة) لمعرفة العلاقة الارتباطية والتمثلة وفق ابعادها (البعد التنظيمي, البعد البشري , البعد التكنولوجي) اما ابعاد المتغير الرئيسي الثاني وذلك عن طريق استخدام معامل الخطي بيرسون ومن اجل ذلك تم اختبار الفرضية التالية التي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية ما بين بعد الهدرة وبعد الأداء لدى العاملين في العينة المبحوثة: لاختبار الفرضية الرئيسية الاولى الفائلة (هناك ارتباط ذو دلالة معنوية بين الهدرة واداء العاملين) والفرضيات الفرعية التابعة لها والتمثلة ب:

أ- وجود ارتباط قوي ذو دلالة معنوية بين البعد التنظيمي واداء العاملين.

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

ث- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البعد التكنولوجي واداء العاملين.

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

الدلالة	R	ابعاد الهدرة	اداء العاملين
موجب معنوي	0.567**	البعد التنظيمي	
موجب معنوي	0.666**	البعد البشري	
موجب معنوي	0.652**	البعد التكنولوجي	
ايجابي عالي	0.654**	الهدرة	

ان الفرضية الرئيسية الاولى والفرضيات الفرعية الثلاث تحققت بكونها حققت البعد البشري النسبة الاكبر وفق العلاقة الارتباطية مع اداء العاملين في المعمل المبحوث .

ب- اختبار فرضيات التأثير بين متغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية :

حصل اختبار فرضيات البحث المتعلقة بقياس تأثير المتغيرات التفسيرية (المستقلة) الفرعية والرئيسية وفق المتغير المستجيب الرئيس (اداء العاملين) باستخدام أنموذج الانحدار الخطي البسيط ولأجل ذلك فقد وضعت فرضية رئيسة لتحليل علاقة التأثير بين المتغير التفسيري والمتغير المستجيب وهي كالتالي: الجدول (٩) : نتائج تقدير نموذج الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين الهدرة واداء العاملين

المتغير المستقل (التابع) (Y)	المتغير المستقل (التفسيري) وأبعاده	b 0 (t)	b1 (t)	(R ²) معامل التحديد	F-test اختبار F
اداء العاملين	الهدرة X	٠,٦٢١ (١,٨٧٥)	٠,٨٤٩ (٧,٩٥٢)	٠,٧٢٦	٩٧,٠٨٢

دور ادوات اختيار المورد البشري في تحقيق الأداء العالي

البعد التنظيمي X1	١,٦٩٥ (٣,٦٦٠)	٠,٥٧١ (٥,١١٥)	٠,٥٦٧	٣٧,٣٩
البعد البشري X2	١,١٣٠ (٢,٢١٠)	٠,٧٠٢ (٥,٩٢٨)	٠,٦٦٦	٦٠,٨٤
البعد التكنولوجي X3	١,٣٢٨ (٤,٧٤٤)	٠,٦٧٨ (٧,٢٩٤)	٠,٧٢٣	٨٤,٣٩
n = 80	١,٦٦٤	١,٦٦٤		القيمة الجدولية ل-(t)

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

استبيان عام

ت	الفقرة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
أولاً: البعد التنظيمي:						
١	تساهم التغييرات في الهيكل التنظيمي على تقديم خدمات متميزة	/				
٢	تتوافق التغييرات في الهيكل التنظيمي مع التغييرات وفق استراتيجية المعمل	/				
٣	يعمل المعمل وفق هيكل تنظيمي واضح	/				
٤	يمتاز الهيكل التنظيمي المعدل بقدرته على تطوير أداء الموظفين	/				
٥	يقوم المعمل بتغييرات جوهرية في الهيكل التنظيمي لغرض تحقيق الاهداف المنشودة	/				
ثانياً: البعد التكنولوجي:						
٦	يستند العمل داخل المعمل وفق استخدام التكنولوجيا المناسبة لعملية التغيير	/				
٧	يساهم التطور التكنولوجي بتبني عملية التغيير في المعمل	/				
٨	تساهم التكنولوجيا المتاحة بمساعدة الادارة العليا باتخاذ القرارات بكفاءة	/				
٩	يتم نقل المعلومات بين موظفي المعمل بشكل سريع ومنظم	/				
١٠	تساهم تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في المعمل بأعادة تصميم العمليات الادارية	/				
ثالثاً: البعد البشري:						
١١	يوجد في المعمل مورد بشري كفوء ومؤهل لتغطية الاحتياجات اللازمة للتغيير .	/				
١٢	توزع مهام العمل وفقاً للتخصص والكفاءة .	/				
١٣	توجد خطط مستقبلية لتنمية وتطوير عمال المعمل .	/				
١٤	يراعي المعمل مرونة العمل اثناء الهدرة .	/				
١٥	يتوفر لدى العاملين رؤية واضحة لاهداف ونتائج عملية الهدرة .	/				
ت	الفقرة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
أولاً: المجال الاول: الرغبة في العمل						
١٦	حاجتي المادية، العلاقات الاجتماعية، الأمان، وتحقيق الذات متحققة تماما في الوظيفة التي أؤديها.	/				
١٧	علاقة الادارة مع العاملين مشجعة نحو اداء افضل	/				

١٨	يحفزني مستوى كفاءة المعمل نحو تحسين أدائي الوظيفي .	/			
١٩	كان طموحي منذ الصغر ان اعمل في المعمل .	/			
ثانيا : القابلية على العمل					
٢٠	اشعر بالمتعة عندما يكون لدي قدرا كبيرا من الالتزامات الوظيفية.	/			
٢١	لا أحتاج الى التدريب والتطوير لأن قدراتي ومهاراتي تمكنني من أداء عملي بكفاءة	/			
٢٢	اعتقد ان خبرتي العملية المطلوبة لأداء مهمات الوظيفة مناسبة .	/			
٢٣	تتوفر لدى العاملون المهارة والقدرة على حل مشكلات العمل اليومية.	/			
ثالثا : فرصة الأداء المتاحة					
٢٤	يشارك العامل في عملية اتخاذ القرارات لتحسين الاداء الوظيفي.	/			
٢٥	الفرصة متاحة لدى العاملين لتحسين أدائهم .	/			
٢٦	يتوافر لدى العاملين معرفة والمام بطبيعة الاعمال الموكلة اليهم.	/			
٢٧	توفر لي الوظيفة فرصا تتوافق مع تخصصي العلمي وتنسجم وفق قدراتي الفعلية والذهنية.	/			

الاستنتاجات والتوصيات

أولا/الاستنتاجات

- ١-تتوافر الهندرة متمثلة بابعادها بنسبة متوسطة احيانا ووفق حاجة لأهتمام اكبر من قبل الادارة العليا في كيفية تطبيق تلك الابعاد بصورة علمية وعملية ويعزو الباحثون ذلك الى عدم وجود رؤية استراتيجية بنحويل المعمل الى مؤسسة تقوم على الهندرة وتهتم بتطوير ابعادها .
- ٢-يتوافر الاداء متمثلا بابعاده بنسبة متوسطة ويحتاج الى مزيدا من الاهتمام من خلال تبني بعض الاستراتيجيات لرفع الاداء الوظيفي لدى العاملين

٣-للهندرة دور هام في تطوير الاداء الوظيفي لدى العاملين بعد ان تبين ان للهندرة علاقة وتأثير معنويان في الاداء الوظيفي .

ثانيا : التوصيات

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

المصادر والمراجع

- ١- الحسنواوي , سالم (٢٠٠٦) الآفاق المستقبلية لهندرة المنظمات ومدى تطبيقها في العراق , بحث منشور , مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية , مجلد (٨) العدد(٤) جامعة القادسية
- ٢- الحمادي, سناء محمد (٢٠٠٦م) أساليب إدارة الصراع وإثرها في أداء العاملين, رسالة ماجستير, كلية الإدارة والاقتصاد, جامعة بغداد.
- ٣- الدليمي, سمر عادل (٢٠١٣م) دور مبادئ عمل الأداء العالي وتطوير تقم أداء العاملين في ممارسات منظومة عمل الأداء العالي, رسالة دبلوم عالي, كلية الإدارة والاقتصاد, جامعة بغداد.
- ٤- السلطان, فهد (١٩٩٧) إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) نقله جذرية في مفاهيم وتقنية الإدارة , الرياض
- ٥- الشبلي, هيثم و الشنور, مروان (٢٠٠٩) إدارة المنشآت المعاصرة , دار صفاء للنشر والتوزيع , عمان ,الأردن

- ٦- الطائي، وسام إبراهيم (٢٠١٤م) اثر ضغوط بيئة العمل في بعض أبعاد أداء العاملين، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- ٧- العاني، امجد عبد السلام (٢٠١٤م) تأثير أبعاد بيئة العمل الداخلية في أداء العاملين بمهنة التمريض، رسالة دبلوم عالي، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- ٨- العتيبي، صبحي (٢٠٠٢) تطور الفكر والأنشطة الإدارية، الطبعة الأولى، دار مكتبة الحامد، عمان.
- ٩- العظمي، سيف طالب (٢٠١٤م) تأثير المناخ التنظيمي في تقييم أداء العاملين، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- ١٠- اللوزي، موسى (٢٠٠٢) التنظيم وإجراءات العمل، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان.
- ١١- المعاينة، رقية (٢٠٠٧) الارجونوميكا، هندسة البشر، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.
- ١٢- الياسري، علي عزيز (٢٠١٣م) تأثير البرامج التدريبية في أداء العاملين، رسالة دبلوم عالي، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- ١٣- بني عيسى، إبراهيم أمجلي (٢٠٠٩) : (استخدام المشرفين التربويين لتكنولوجيا المعلومات في الإشراف التربوي في الأردن والصعوبات التي تواجههم من وجهة نظرهم أطروحة دكتوراه، جامعة اليرموك، الأردن
- ١٤- تشامبي، جيمس : (٢٠٠٣) إعادة هندسة الإدارة - المطلب الحتمي للقيادة الجديدة، ترجمة عبد الرحمن، مركز البحوث، معهد الإدارة العامة، الرياض،
- ١٥- حريم، محمد (٢٠٠٣) إدارة المنظمات منظور كلي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان.
- ١٦- حريم، حسين: (٢٠٠٤) السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
- ١٧- خان، أحلام : (٢٠١٥) أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة استطلاعية لآراء مسؤولي الموارد البشرية بمجموعة من المؤسسات الاقتصادية في ولاية بسكرة أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- ١٨- خان، أحلام : (٢٠١٢) إعادة هندسة العمليات كمدخل لتميز إدارة الموارد البشرية، بحث منشور، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد ١٢، جامعة بسكرة، الجزائر.
- ١٩- خيوكة، بيان حسن: (٢٠٠٦م) استخدام الأنموذج الفكري لتحسين وتطوير أداء العاملين في المنظمات الصحية العراقية، رسالة دبلوم عالي، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- ٢٠- دمنهوري، أمل محمد شيخ حسين: (٢٠١٣)، إعادة هندسة العمليات الادارية، دراسة تطبيقية في الخطوط الجوية السعودية، بحث منشور، مجلة جامعة القدس للأبحاث والدراسات، العدد ٣١، ج٢، تشرين الاول.
- ٢١- صباح، بنو ناس: (٢٠٠٨م) النمط القيادي وتأثيره على الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.
- ٢٢- عمار، كيردي: (٢٠١٥م) تأثير القيادة الادارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة.
- ٢٣- محسن، سناء رشيد: (٢٠١٥م) تأثير التدريب في تحسين مستوى أداء العاملين، رسالة دبلوم عالي، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- ٢٤- مسرعي، إبراهيم: (٢٠١٦) إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) ودورها في تطوير الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
- ٢٥- ناصر، حسن محمود: (٢٠١٠م) الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الاهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة.
- ٢٦- ناصر، سومر أديب: (٢٠٠٤م) أنظمة الأجور وأثرها على أداء العاملين في شركات ومؤسسات القطاع العام الصناعي في سورية، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين.

- ٢٧- الأدر،(عبد الباري) والمدهون،(موسى) والجزاوي (إبراهيم) ، ٢٠٠٦ ، الإدارة الحديثة- المفاهيم والعمليات منهج عملي تحليلي ، الطبعة الأولى ، المرز العريدي للخدمات الطبية ، عمان.
- ٢٨- طه، طارق: (٢٠٠٨) "السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والأنترنت" ، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية،
- ٢٩- نجم ، نجم: (٢٠١٢) دراسة العمل والهندسة البشرية ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، الطبعة الاولى ، جامعة الزيتونة ، عمان ،الأردن ،
- ٣٠- العزاوي ، شفاء محمد علي ، يوسف ، مروة بدر زيا : (٢٠١٦) تأثير اعادة هندسة العمليات الادارية في المواطنة التنظيمية بحث مستل منشور ، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ، العدد ٩١ المجلد ٢٢ ، بغداد
- ٣١- المعايطه ، رقية عدنان فرحان : (٢٠١٠) ، تطوير اداء العاملين في وزارة التربية والتعليم الاردنية لزيادة كفاءتهم في ضوء منهجية اعادة هندسة العمليات ، مجلة جامعة ام القرى للعلوم التربوية والتقنية ، المجلد ٢، العدد ١
- 32- Jacques Igalens, **Reengineering des Ressources humaines** : la GRH et la performance globale/- In : PERSONNEL, n°409, mai 2000 .- pp. 61-69
- 33 - Uwe H Kaufmann and Amy Tan Bee Choo, 2008 , **HR Optimisation and Reengineering**, Centre for Organisational Effectiveness, 2008 ,www.COE-Partners.com/Articles.htm , Singapore
- 34 - Raymond I & Bergeon(1998) : (**Determinants of BusinessProcess Reengineering success in small and large Enterprises**): An Empirical study in Canadian context Journal of small Business Management vol,36,1, pp(72) .
- 35 - Manganelli R.L, Klein, M.M, **A framework for reengineering**, Management Review, 1994.
- 36- Machael Hammer, James Champy , **le Reengineering, Réinventer l'entreprise pour une amélioration spectaculaire de ses performances**, Dunod, Paris, 1993.