

The role of re-engineering administrative processes
in enhancing the competitive advantage of human
resources, an exploratory study in the Social
Protection Authority
(one of the formations of the Ministry of Labor
and Social Affairs in Iraq - Baghdad)

دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تعزيز الميزة التنافسية للموارد
البشرية دراسة إستطلاعية في هيئة الحماية الإجتماعية
إحدى تشكيلات وزارة العمل والشؤون الإجتماعية في العراق - بغداد

Teacher Ammar Jabar Kathim AlObody *
College of Tourism Sciences / Al-Mustansiriya
University-- Iraq

م. عمار جبار كاظم العبودي *
كلية العلوم السياحية / الجامعة المستنصرية- العراق

تاريخ النشر: 2022/5/28
Received: 18/4/2022

تاريخ القبول: 2022/5/20
Accepted: 20/5/2022

تاريخ الاستلام: 2022/4/18
Published: 28/5/2022

المستخلص:

تهدف الدراسة الى قياس مستوى علاقة الارتباط والتأثير بين إعادة هندسة العمليات الإدارية، في تعزيز الميزة التنافسية للموارد البشرية، في هيئة الحماية الإجتماعية إحدى تشكيلات وزارة العمل والشؤون الإجتماعية العراقية، ولتحقيق أهداف الدراسة قدم الباحث فرضيات لقياس طبيعة علاقة الارتباط والأثر بين متغيرات الدراسة، مستخدماً بذلك إستبانة تحوي (40) سؤالاً فضلاً عن إستخدام المنهج الوصفي التحليلي في إجراء الدراسة، كما تم توزيع (65) إستبانة على عينة الدراسة، خضعت منها فقط (59) إستبانة جاهزة للمعالجات الإحصائية، بواسطة برنامج (SPSS) وبرنامج (Excel) الإحصائي. وبعد إستكمال عمليات التحليل الإحصائية واختبار فرضيات الدراسة، أثبتت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوية ذات دلالة إحصائية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية، في تعزيز الميزة التنافسية للموارد البشرية في الهيئة المبحوثة. وقد أوصى الباحث بأهمية تبني نتائج وتوصيات الدراسة من قبل الهيئة المبحوثة والشركات والهيئات المماثلة الأخرى بغية خلق ميزة تنافسية للموارد البشرية من خلال إعادة هندسة عملياتها الإدارية.

الكلمات المفتاحية : إعادة هندسة العمليات الإدارية، الميزة التنافسية للموارد البشرية

Abstract:

The study aims to measure the level of correlation and impact between administrative engineering re-engineering in enhancing the competitive advantage of human resources in the Social Protection Authority, one of the Iraqi Ministry of Labor and Social Affairs formations. To achieve the goals of the study, the researcher presented hypotheses to measure the nature of the correlation and impact between study variables, using a questionnaire containing (40) questions in addition to using the descriptive analytical approach in conducting the study. (65) questionnaires were distributed to the study sample, of which (59) were subjected to a ready questionnaire for statistical treatments by the SPSS program and the Excel statistical program. After completing the statistical analysis processes and examining the study hypotheses, the results of the study proved that there is a correlation relationship and a significant significant statistical effect between re-engineering the administrative processes in enhancing the competitive advantage of human resources in the research body. The researcher recommended the importance of adopting the results and

recommendations of the study by the research body, companies and other similar bodies in order to create a competitive advantage for human resources by re-engineering their administrative operations.

Keywords: reengineering administrative processes, the competitive advantage of human resources

مقدمة: Introduction

تواجه منظمات الأعمال الكثير من التحديات والصعوبات، ويعود السبب في ذلك إلى التغير المستمر في بيئة الأعمال وعدم استقرارها، الأمر الذي يستلزم من المنظمات التي ترغب بالبقاء والاستمرار من إعادة التفكير بممارستها الوظيفية، وإعادة ترتيب عملياتها الإدارية والتخلص من النظم القديمة والتقليدية، في إداء الوظائف وإنجاز الأعمال الإدارية، والسعي إلى إدخال واستخدام الأساليب والتقنيات الإدارية الحديثة في ممارستها الإدارية، ويتم ذلك من خلال السعي إلى إعادة هندسة عملياتها الإدارية، بغية دعم وتعزيز المركز التنافسي لمواردها البشرية، والمحافظة على ميزتها التنافسية من خلال تخفيض الكلف الإدارية، وخلق الإبداع والابتكار، وتقليل مستوى الأخطاء، وتقديم جودة في الممارسات الوظيفية للموارد البشرية، وزيادة نسبة المعرفة والتعلم الناتج لديهم، باعتبارهم أصولاً استثمارية فكرية وطاقات ذهنية ومصدراً إستراتيجياً في خلق ميزة تنافسية للمنظمة، ولهذا فإن ضرورة إعادة هندسة العمليات الإدارية لمنظمات الأعمال بغية خلق ميزة تنافسية لموارد بشرية تتصف بالكفاءة والقدرة العالية والمعرفة المتميزة أصبح أمراً في غاية الأهمية.

المبحث الأول: منهجية الدراسة

أولاً: إشكالية الدراسة : Problem of the research

تنطلق إشكالية الدراسة من إصرار أغلب المنظمات بالبقاء على ممارسة العمليات الإدارية الموروثة والتقليدية، وعدم استخدام أساليب وتقنيات جديدة في إنجاز العمليات الإدارية، في ظل تزايد حدة المنافسة بين منظمات الأعمال، والتهاوت إلى إمتلاك ميزة تنافسية في سوق الأعمال، ليس على مستوى المنتجات فقط، بل حتى على مستوى خدمات الموارد البشرية التي تمتاز بالكفاءة والفاعلية، والقدرة على إيجاد أساليب وطرق حديثة في تسيير العمليات الإدارية في المنظمة، وتتلخص إشكالية الدراسة بالتساؤلات الآتية:-

- (1) هل تساهم إعادة هندسة العمليات الإدارية في خلق وتعزيز الميزة التنافسية للموارد البشرية في الهيئة المبحوثة ؟
- (2) ما واقع ومستوى العلاقة والتأثير، بين إعادة هندسة العمليات الإدارية والميزة التنافسية للموارد البشرية في الهيئة المبحوثة؟

ثانياً: أهمية الدراسة: Importance of the research

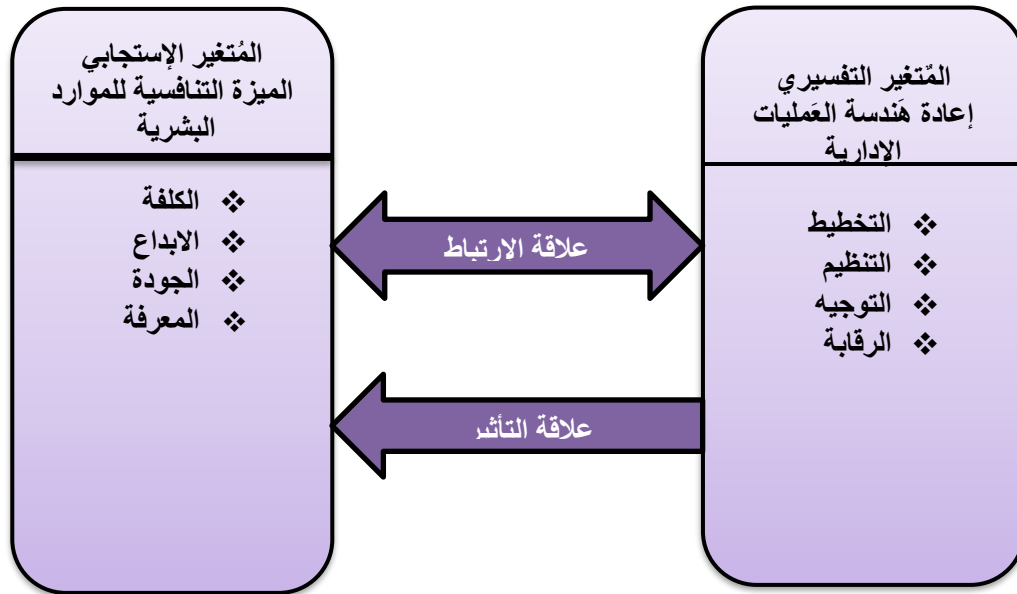
تكن أهمية الدراسة في ربط عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية، بخلق الميزة التنافسية للموارد البشرية، والتعرف على مدى الفاعلية بينها، فضلاً عن إجراء الدراسة في الهيئة المبحوثة، كما تتجسد أهمية الدراسة في لفت إنتباه منظمات الأعمال إلى ضرورة إعادة هندسة عملياتها الإدارية خصوصاً التقليدية منها، والتي لم تجرى عليها أي تغيير أو تحديث منذ زمن بعيد جداً، بغية خلق ميزة تنافسية لمواردها البشرية العاملة في بيئة أعمال شديدة المنافسة، والتي وصلت فيها حدة المنافسة إلى قدرة المنظمة على خلق وتهيئة موارد بشرية صعبة التقليد من قبل المنظمات المنافسة الأخرى من أجل البقاء والاستمرار في بيئة الأعمال.

ثالثاً: أهداف الدراسة: Objectives of the research

- (1) تقديم مفهوم نظري متكامل عن مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية، والميزة التنافسية للموارد البشرية.
- (2) التعرف على مستوى وطبيعة العلاقة والتأثير بين إعادة هندسة العمليات الإدارية، والميزة التنافسية للموارد البشرية في الهيئة المبحوثة.
- (3) التعرف على مستوى إدراك الموارد البشرية في الهيئة المبحوثة لتغيرات الدراسة.
- (4) السعي إلى عرض نتائج الدراسة وتقديم حزمة من المعالجات التطويرية للهيئة المبحوثة.

خامساً: المخطط الفرضي للدراسة: Hypothetic Model of the research

الشكل رقم (1) المخطط الفرضي للدراسة الذي يوضح علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة



سادساً : فرضيات الدراسة: Hypothetical of the research

الفرضية الرئيسة الاولى: توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية (التخطيط - التنظيم - التوجيه - الرقابة) في تعزيز الميزة التنافسية للموارد البشرية (الكلفة - الإبداع - الجودة - المعرفة) في الهيئة المبحوثة.

الفرضية الرئيسة الثانية: توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية لإعادة هندسة العمليات الإدارية (التخطيط - التنظيم - التوجيه - الرقابة) في تعزيز الميزة التنافسية للموارد البشرية (الكلفة - الإبداع - الجودة - المعرفة) في الهيئة المبحوثة.

سابعاً : مجتمع وعينة الدراسة: Research Poupulation & Sample

تمثل مجتمع الدراسة بهيئة الحماية الاجتماعية، إحدى أهم تشكيلات وزارة العمل والشؤون الاجتماعية في بغداد- العراق، في حين تمثلت عينة الدراسة بالموارد البشرية العاملة في الهيئة آفة الذكر، والذين يؤدون ويمارسون أعمال ومهام إدارية متعددة، يختلف مستوياتهم الإدارية، وخصائصهم الديموغرافية، وتخصصاتهم وتحصيلاتهم الدراسية والبالغ عددهم (59) شخصاً.

ثامناً : منهج الدراسة: Study Approach

إستخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي- التحليلي، وهو من المناهج المعتمدة في الدراسات والأبحاث الأكاديمية، حيث إستخدم المنهج الوصفي في وصف متغيرات الدراسة وتقديم منهاج نظري شامل، فضلاً عن إستخدم المنهج التحليلي، في تجزئة وتحليل آراء وإجابات العينة المبحوثة بطرق إحصائية علمية وعملية متعددة، والحصول على نتائج واقعية، وتقديم حزمة من التوصيات بغية معالجة مكامن الخلل لاسيما فيما يخص دراستنا الحالية في الهيئة المبحوثة في بغداد.

المبحث الثاني : الجانب النظري للدراسة

المحور الاول : إعادة هندسة العمليات الإدارية

أولاً: مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية Concept of management process engineering

تعد كلمة الهندرة تركيبة خاصة من كلمتين مستقلتين، وهما: الهندسة والإدارة، فهي على هذا الأساس أضحت كلمة عربية جديدة في قواميس اللغة، فضلاً عن إنها ترجمه واقعية للمصطلح العلمي الإنكليزي - Business process Reengineering - والذي يقصد به إعادة هندسة الأعمال، فهي لا تعني في ترجمتها الحرفية - الهندسة الادارية - فقط، بل إنها تعني أيضاً إعادة تصميم العمليات الوظيفية والأنظمة الإدارية المرافقه لها (الزهراني وغيث، 2019:4).

وتُعرف إعادة الهندسة: على إنها وسيلة إدارية مُمنهجة تقوم بإعادة بناء التنظيم الإداري، من خلال هيكلة تصميم العمليات الإدارية للمنظمة، بغية تحقيق تطوير وتعزيز في أداء المنظمة، بشكل يضمن السرعة والدقة في الأداء الإداري (السلطان، 2007:141).

كما يُمكن تعريف العمليات الإدارية: على إنها مجموعة من النشاطات والأعمال والممارسات المحددة والواضحة، التي تُؤثرها إدارة المنظمة، بهدف تحسين سير العمليات الإدارية وتحقيق أهداف المنظمة المتمثلة بالبقاء والنمو والأزدهار، من خلال التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة (عليات، 2006:15). في حين يُمكن تعريف إعادة هندسة العمليات الإدارية، على إنها عملية التحلي والتخلص من إجراءات العمل الإدارية القديمة الموروثة والراسخة في الممارسات الإدارية اليومية، والسعي إلى التفكير بطرق جديدة وحديثة ومختلفة عن سابقتها في إنجاز الأعمال (عبدالهادي وعمر، 2007:291). ويُمكن تعريفها على إنها مدخل إداري قائم على أساس مُجمل من المعايير بُغية تحسين طريقة عمل المنظمات، والذي يدعم عمل المديرين في مواجهة جِدّة المنافسة، وذلك من خلال إقترح حزمة متنوعة من الإستراتيجيات الجديدة (Platts & Box, 2005: 387). وتم تعريفها أيضاً، على إنها نموذج جديد يتضمّن حزمة من الممارسات والإجراءات، بُغية تطوير أساليب عمل مُنظمات الأعمال، وتحسين قدرات المدراء على مواجهة المنافسة في بيئة الأعمال، من خلال تنفيذ سلسلة من الإستراتيجيات الجديدة (بن لحبيب، 2016:45). وعُرفت أيضاً، على إنها عملية إدخال توليفة من التحسينات والتحديثات على العمل الإداري، من خلال رفع مستوى الكفاءة والفعالية للعمليات الإدارية المُستخدمة في المنظمة، وذلك من خلال تطوير إمكاناتها البشرية والتقنية المُتوفرة لديها (Milan et al, 2014:213).

ثانياً: أهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية Importance management process engineering

اليوم إجتاحت رياح التغيير كل أسواق وبيئات الأعمال، على إختلاف أنواعها وأهدافها، فإتفاقيات التجارة الحرة، والعولمة، وقُصر- حياة المنتج، وخرب الأسعار، والتوجه نحو التخصص، فضلاً عن الابتكار والتطوير المستمر، كل هذه التغييرات جعلت الطريق وعراً وغير مُعتداً أمام مُنظمات الأعمال، خصوصاً الكلاسيكية منها والرافضة للتغيير والتطوير نحو الأفضل، ومن هنا برزت أهمية ودور الهندرة كأحد الأساليب والطرق الإدارية الحديثة، التي تُساعد المنظمات على مواجهة كل هذه المتغيرات والتغلب عليها، في عصر- لا مكان فيه إلى المنظمات القابعة في ظل الرتابة والروتين في إنجاز الأعمال والمهام (الحسنوي، 2006:133). كما تكمن أهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية في إنها تُطبق على المنظمات القائمة سواء الخدمية منها أو الإنتاجية، وتُساعد الموارد البشرية على إنجاز مهامهم بدقة وسرعة عالية، وتُساعد المنظمة أيضاً على إدخال واستعمال التكنولوجيا الحديثة في أعمالها، ومُغادرة الرتابة والروتين في تسيير عملياتها الإدارية (العبي، 2012:42).

ثالثاً: خصائص إعادة هندسة العمليات الإدارية Properties management process engineering

أشارة (Raynal, 2003:256) إلى أن خصائص إعادة هندسة العمليات الإدارية، يمكن حصرها بالخصائص التالية:-

- (1) إمكانية دمج الوظائف الفرعية بوظيفة واحدة متخصصة.
- (2) تعزيز من ثقة الموارد البشرية بأنفسهم من خلال مشاركتهم في عملية إتخاذ القرارات.
- (3) إنجاز الأعمال والمهام بشكل طبيعي وحسب الأولوية.
- (4) إستخدام الطرق المناسبة في تطبيق نظام المركزية واللامركزية.
- (5) إستحداث وظائف جديدة وحسب الحاجة الفعلية.

رابعاً: دوافع إستخدام إعادة هندسة العمليات الإدارية Motives for using administrative process reengineering

يعتقد (محبوب، 2013:50) أن هناك ثلاثة دواعي أساسية تدفع مُنظمات الأعمال إلى إستخدام وتطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية، والتي تُسمى (3C) لأنها تبدأ بالحرف (C) من الحروف الإنجليزية، وهي:-

(1) الزبون customers: أصبح الزبون يفرض رغبته وحاجاته على أغلب مُنظمات الأعمال من حيث شكل المنتج، ومواصفات الخدمة المقدمة للمستهلك، ومواعيد الإستلام والتسليم، وطرق إيصال السلعة أو الخدمة، الأمر الذي جعل من المنظمات أن تُعيد هندسة عملياتها بإستمرار، بُغية مواكبة التغييرات في أذواق زبائنها.

(2) المنافسة competitions: بعد أن إشتدت جِدّة المنافسة بين المنظمات الإنتاجية والخدمية في بيئة الأعمال، أضحت المنظمات تتبع منتجاتها وسلعها على أسس تنافسية في الأسواق، خصوصاً بما يتعلق بسعر المنتج، وجودة ونوعية المنتجات، والخدمات المقدمة ما بعد البيع، الأمر الذي أعطى فرص أوسع للإبداع، والتفكير بشكل دائم في إعادة هندسة العمليات الإدارية للمنظمة.

(3) التغيير change: بفعل التغييرات المُتسارعة، وعدم الإستقرار في بيئة الأعمال، والتوسع في نطاق الأسواق العالمية، والتغيير بمستوى الإبداع والتكنولوجيا المستخدمة، فضلاً عن قصر دورة حياة السلع والخدمات، كل هذه الأمور القَت بظلالها على مُنظمات الأعمال بإستخدام مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية كوسيلة للتكيف مع التغييرات البيئية.

خامساً: مقومات نجاح وفشل إعادة هندسة العمليات الإدارية Elements of success and failure of administrative process re-engineering

هناك مجموعة من العوامل المهمة التي تُساعد على نجاح وفشل إستراتيجية إعادة هندسة العمليات الإدارية في المنظمة، والتي يمكن إجمالها بالآتي:-

(1) عوامل نجاح إعادة هندسة العمليات الإدارية، وتتلخص بالآتي:-

- دعم ومُساندة الإدارة العليا للمسؤولين عن المشروع.
- توفير الموارد البشرية والمالية الكافية لتنفيذ المشروع.

- الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات في تنفيذ المشروع.
- إشراك الموارد البشرية للمنظمة في تنفيذ المشروع.
- تدريب فرق العمل والقائمين على تطبيق المشروع (لونيثال، 2002:55).

(2) عوامل فشل إعادة هندسة العمليات الإدارية، وتتلخص بالآتي:-

- ضعف القدرة على التخلص من المفاهيم السابقة.
- غموض الأدوار لدى فريق عمل المشروع.
- مقاومة تطبيق المشروع من قبل بعض الموظفين.
- التركيز على مسألة ترقيع الوضع الحالي وليس التغيير الجذري.
- عدم الاستفادة من الخبرات والتجارب السابقة (خليل، 2008:10).

سادساً: أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية Dimensions process engineering

تعتبر ممارسة العمليات الإدارية أساس الهندسة، والقياس في التغيير الجذري في إعادة هندسة العمليات الإدارية، وهذا ما يميزها عن غيرها من المداخل الإدارية التطويرية الأخرى (الدجاني، 2009:11)، وتُصنف العمليات الإدارية على النحو الآتي:-

- (1) التخطيط في ضوء الهندسة الإدارية: تنطلق هذه المرحلة من عملية رسم الخرائط التوضيحية لسير العمليات التي ستؤديها المنظمة، وتسمية كل عملية بتسمية خاصة بها، كما يقوم الفريق المكلف بإعادة الهندسة باختبار العمليات التجريبية كل على جدي، وتشخيص الأخطاء ومعالجتها، من خلال الدمج أو الحذف أو التعديل، ويمكن للمنظمة من مقارنة أداؤها مع إداء المنظمات المنافسة لها، ويُسمى بالمقارنة المرجعية (Benchmarking) (النشئة، 2009:319).
- (2) التنظيم في ضوء الهندسة الإدارية: في هذه المرحلة يسعى القائمين على عملية إعادة الهندسة الإدارية، بشحنهم الموارد البشرية التي ستقوم بدور إعادة الهندسة الإدارية في المنظمة، حيث يتم من خلال التنظيم جعل العمليات أكثر ملائمة بالنسبة للمتغيرات المستجدة، والعمل على ترتيب المهام الوظيفية، ورفع مستوى الانسياب في العمل، وتحديد علاقات السلطة الإدارية، بالإضافة إلى توحيد الاعمال الوظيفية المتقاربة، على شكل مجموعات وظيفية محددة داخل التنظيم الواحد (وصوص، 2015:119).

- (3) التوجيه في ضوء الهندسة الإدارية: في هذه المرحلة يقوم المسؤولون عن عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية، بتوجيه وإرشاد نشاطات الموارد البشرية في المنظمة نحو الاتجاه الصحيح، من خلال توفير كل المعلومات اللازمة عن الأداء المطلوب، وحل المشكلات التي تُرافقهم وُثُرهم، بُعية خلق فريق عمل فعال، وتحقيق مستوى أداء أفضل، وتعظيم أرباح المنظمة، وتحديد العمليات ذات القيمة المضافة (الجبوسي، 2000:127).
- (4) الرقابة في ضوء الهندسة الإدارية: في هذه المرحلة يقوم فريق إعادة هندسة العمليات الإدارية، بقياس مستوى إداء الموارد البشرية، والتأكد من إن التطبيق يسير وفقاً للخطة الموضوعة، وتصحيح الانحرافات إن وجدت، كما تعمل إعادة هندسة العمليات على تحسين مستوى الرقابة، وتسهيل عملية الرقابة، واستخدام أكثر من وسيلة وطريقة للرقابة، وليس الإعتماد على طريقة واحدة في إنجاز الأعمال في المنظمة (حنون، 2010:47).

المحور الثاني: الميزة التنافسية للموارد البشرية

أولاً: مفهوم الميزة التنافسية للموارد البشرية Concept competitive advantage HR

قبل التطرق إلى مفهوم الميزة التنافسية، لابد لنا من تعريف الموارد البشرية، والتي يُقصد بها مجموع الأفراد العاملين في المنظمة، والذين يتمتعون بالمهارات والخبرات التي تمكنهم من أداء أعمالهم وإنجاز مهامهم بكفاءة عالية، والذين يلعبون دوراً مهماً في نجاح المنظمة وبقائها، ويمتازون بصعوبة التقليد والمحاكاة، مقارنة مع الموارد التقليدية للمنظمة (عباس، 2015:20).

كما لابد من التفريق بين المنافسة والتنافسية، فهناك فرقاً جوهرياً بين المصطلحين، فيمكن تعريف المنافسة على إنها المدافعة والمزاومة الحالية أو المحتملة للسلع والخدمات، من قبل المنتجين المباشرين، بحيث يتعامل كل بائع وكل مشتري بشكل مستقل تماماً عن باقي المشتريين والبائعين المحتملين (محرز، 2004:7). في حين يُمكن تعريف التنافسية بقدرة المنظمة على إنتاج منتج ذو جودة شاملة، بأقل التكاليف، وبسعر مناسب بالنسبة للمشتري أو الزبون (سحنون وحمد، 2010:2). وتُعرف أيضاً على إنها قدرة المنظمة على تزويد المستهلك الصناعي أو المستفيد النهائي، بسلع وخدمات بشكل فعال وكفوء مقارنة بالمنافسين الآخرين (Akki, 2002:229).

الإن Heizer يعتقد إن الميزة التنافسية لأي منظمة في بيئة الأعمال، تتمثل بذلك النظام الذي تتوفر فيه مجموعة من الخصائص الفريدة من نوعها، والتي تفوق ما مُتوفر لدى المنافسين المباشرين، والتي تقوم على فكرة خلق القيمة في السلعة أو الخدمة وتقديمها للزبون بكفاءة عالية (Heizer, 2001:34). كما يُمكن تعريفها بأنها التميز في الموارد أو التقنيات أو المهارات، من خلال إنتاج السلع وتقديم الخدمات للعملاء، بشكل يفوق ما يقدمه المنافسون للمنظمة (الحضري، 2003:19). كما عُرفت على أنها مجموعة من القُومات الأساسية في خلق القدرة التنافسية للمؤسسة، من خلال كفاءة وفعالية الموارد البشرية، في تنمية الإبداع والابتكار بما

يُعزز من الميزة التنافسية للمنظمة (Jones & Tilley, 2003:15). وتُعرف أيضاً على إنها المنفعة المُتحققة للمنظمة من خلال تقديم سلع وخدمات تنافسية للمستفيدين، بحيث تمكنها من تعظيم ربحيتها وتعزيز دورها المنظمي (Rowena, 2006:19).

ثانياً: أهمية الميزة التنافسية للموارد البشرية Importance competitive advantage HR

تُعتبر الميزة التنافسية، بمثابة قوة أساسية في مواجهة المنافسين وبيئة الأعمال، ويكون ذلك من خلال قدرة المنظمة على تنمية مهارات مواردها البشرية في تلبية احتياجات المستفيدين مستقبلاً، عن طريق إيجاد المعارف والمهارات الإنتاجية، كما يُمكن إعتباره معياراً أساسياً في تشخيص المنظمات الناجحة، لإنها قادرة على إيجاد نَآذج ومُميزات، ومن ضمنها موارد بشرية يصعب مُحاكاتها أو تقليدها، وتُعتبر أيضاً مؤشراً إيجابياً على سيطرة المنظمة على بيئة الأعمال، وحصولها على حصة سوقية أكبر من المنافسين لها، وبالتالي تعظيم حجم المبيعات والأرباح لديها (الطائي وكرماشة، 20: 2010).

ثالثاً: خصائص الميزة التنافسية للموارد البشرية Properties competitive advantage HR

يُعتقد كل من (الدوري وصالح، 2009:206) إنه يُمكن تجسيد خصائص الميزة التنافسية بالخصائص الآتية:-

- 1) توفر إنسجام قوي بين الفرص البيئية والموارد البشرية في المنظمة.
- 2) تنفرد بالديمومة وتكون قوية ومن الصعب تقليدها من قبل المنافسين.
- 3) تظهر بناءً على الرغبات والحاجات الفعلية للزبائن.
- 4) توفر نوع من المرونة في إضافة ميزات تنافسية جديدة، وفقاً للتغيرات في الموارد البشرية المنظمة وقدراتها.
- 5) توفر الميزة التنافسية للموارد البشرية، نوع من الترابط مع الأهداف والنتائج التي تسعى المنظمة لتحقيقها.

رابعاً: صفات الموارد البشرية التي تُحقق الميزة التنافسية Human resource qualities

حتى يُمكن إعتبار موارد المنظمة وخصوصاً الموارد البشرية منها، مصدرراً مهماً في تحقيق ديمومة الميزة التنافسية للموارد البشرية، لا بد أن تتصف بالصفات التالية:-

- 1) لا بد أن يمتلك المورد البشري القدرة التنافسية.
- 2) أن يكون المورد البشري نادراً ويصعب حيازته من قبل المنافسين.
- 3) أن يتصف المورد البشري بالتخصيص والتوزيع المناسب.
- 4) أن يتصف المورد البشري بالديمومة والتوافر.
- 5) أن يتصف المورد البشري بصعوبة المحاكاة والتقليد (بني حمدان وإدريس، 2007:344).

خامساً: الميزة التنافسية للموارد البشرية Competitive advantage of human resources

يُعتبر المورد البشري من الموارد الفاعلة والأساسية في عملية خلق وتعزيز الميزة التنافسية، لأنه وراء كل خطوة تجديد، إبتكار وتطوير مستمر، وتجسيد للإختراعات والإبتكارات في المنظمة، كونها موارد بشرية فعالة وكثيرة. ولهذا فإن الباحثون والاقتصاديون والمتخصصون في مجال إدارة الأعمال والتسيير، يعتبرون المورد البشري من أهم موارد المنظمة، وسبب نجاحها وتفوقها، وإنه المصدر الأول في تعظيم الربحية والقيمة المُضافة وتحقيق الميزة التنافسية والأهداف التنظيمية للمنظمة (معالي، 2002:8).

فالموارد البشرية تمثل مُطلقاً الغنيم المنظمة، وتُحقق لها ميزة تنافسية في بيئة الأعمال، لأن نجاحها وتفوقها يرجع إلى ما تمتلكه من قدرات ومهارات بشرية. فلذلك نجد إن أغلب المنظمات العاملة في ظل البيئة التنافسية الشديدة، تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية لا تمتلكها المنظمات المنافسة لها، وذلك بإعطاء قيمة ومكانة للعميل وتحقيق الغنيم المنظمي من خلال إستثمار مواردها المختلفة، والتي تأتي في مُقدمتها الموارد البشرية، كما تلعب إدارة الموارد البشرية، دوراً مهماً في جعل الغنيم-البشري ميزة تنافسية، من خلال مجموعة من البرامج والخطط والأنشطة المرتبطة بالغنيم البشري في المنظمة (مصطفى، 2004:13).

سادساً: أبعاد الميزة التنافسية للموارد البشرية Dimensions competitive advantage HR

تُعد الموارد البشرية هي سر التقدم والتفوق في جميع المجالات، والعنقري في صناعة الميزة التنافسية للمنظمة، فكلما كانت الموارد البشرية ذات كفاءة وتأهيل عالي، ولديها إلتزام وولاء شديد للمنظمة، كلما كانت أقدر على خلق الميزة التنافسية لمنظمتهم (الحضري، 2004:34). وحتى تتمكن منظمات الأعمال من تحقيق الميزة التنافسية المستهدفة لمواردها البشرية، لا بد لها من تفعيل الأبعاد الأربعة للميزة التنافسية الآتية:-

- 1) **كُلفة المورد البشري:** إن المُنظمات التي إستطاعت أن تنجح في مجال الكُلفة كأحد أبعاد الميزة التنافسية، هي تلك المنظمات التي تسعى على تفعيل دور الإستراتيجيات التي تعمل على تقليل الكُلف في مواردها البشرية، حيث تسعى إلى الحصول على مواردها بشرية بِقدرات ومهارات عالية، والتي تتميز بالكفاءة والفاعلية في إنجاز المهام الموكلة اليها، أي بمعنى إنها موارد بشرية لديها خبرات كافية في مجال أعمالها ولا تحتاج إلى الكثير من التدريب والتطوير المستمر والمكثف حتى تتمكن من إنجاز أعمالها التخصصية، مُقارنتاً بالموارد البشرية ذات الأداء الضعيف، أي إنها تُحقق مبدأ تخفيض كُلف برامج التدريب والتطوير لمواردها البشرية العاملة لديها (Slack et al., 2004:44). والكُلفة لاتعني تخفيض تكُلفة مُعالجة البيانات فقط، وإنما تعني تخفيض مُستوى النفقات الإدارية والتشغيلية، وتخفيض الكُلفة بالوقت والجهد، في إنجاز العمليات الإدارية من قبل الموارد البشرية. وكذلك تكُلفة المنظمة في سبيل الحصول على موارد بشرية كفوءة وتمييزها وتطويرها (الزعي، 2005:162).

(2) **إبداع المورد البشري:** أدركت منظمات الأعمال إن الإبداع هو سر الميزة التنافسية، والذي لا يمكن تحقيقه إلا من خلال إمتلاك المنظمات موارد بشرية متمتاز بالكفاءة والفاعلية، وتصنيفهم ومعاملتهم برأس المال الفكري والبشري، ويتم ذلك عن طريق إكتشاف مواهبهم المعرفية وإشراكهم في عملية إتخاذ القرار، وتعزيز ثقمتهم بأنفسهم (عبد الكريم حميد، 2017:96). كما يُعد إبداع الموارد البشرية من أهم أساسيات خلق النجاح التنافسي للمنظمة، حيث يمكن من خلال قدرة الموارد البشرية على الابتكار والتطوير، والتحسين المستمر للسلع والخدمات المقدمة من قبل المنظمة، فضلاً عن إن إبداع الموارد البشرية سيُسهم في إشباع حاجات ورغبات زبانتها، وبالتالي المحافظة على مكانة المنظمة في سوق العمل وتحقيق ميزة تنافسية في مواردها البشرية غير قابلة للتقليد، فالיום شعار أغلب المنظمات العاملة في ميدان الأعمال هو، إما الإبداع والبقاء، وإما التخلف والفناء، كما يجب على المنظمات تبني استراتيجيات تطويرية لمواردها البشرية، من خلال تحديد احتياجات مواردها البشرية، وتهيئة البرامج التدريبية لها، لأنها تُعد من الموارد الإستراتيجية لتنمية المنظمات، والعمل على تكوين موارد بشرية مُبدعة بشكل مُستمر (Dimitri et al., 2001:430).

(3) **جودة المورد البشري:** تُعتبر الجودة إحدى القرارات الضرورية في خلق تحقيق الميزة التنافسية، ويتم ذلك من خلال تحديد التوقعات في حاجات المستهلك لجودة المنتج، ورسم السياسات اللازمة لتحقيق ذلك، وعادةً ما يلجأ المستهلكون الى دفع ثقات أكثر مقابل الحصول على منتج ذات جودة عالية (Stevenson, 2012:42). كما انها تعتبر واحدة من اهم الركائز التي تستند عليها المنظمات اليوم في زيادة نسبة ولاء زبانتها اليها وزيادة حجم مبيعاتها، ويتم ذلك من خلال جودة المنتجات التي تقدمها الموارد البشرية الفعالة والكفوءة، والتي يمكن من خلالها اشباع حاجات زبائها (Westhead, 2003:105). كما إن المنظمات التي لا تمتلك موارد بشرية ذات مُستوى أداء عالي، لا يمكنها تقديم مُنتجات ذات جودة عالية، كما إنها سوف لن تكون بمقدورها البقاء والإستمرار في سوق وبيئة الأعمال (Evans & Collier, 2007:126).

(4) **معرفة المورد البشري:** لاشك إن إمتلاك الموارد البشرية للمعرفة في إنجاز عملياتهم الإدارية خطوة مُهمة على طرق تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، خصوصاً عندما تكون معرفتهم أكثر من تلك التي يمتلكها المنافسون، والمعرفة هي الإستثمار الأمثل للبيانات والمعلومات من قبل الموارد البشرية، وتوظيفها في ممارساتهم وقدراتهم ومهاراتهم الوظيفية (السلمي، 2001:57). ولهذا يعتبر Tarondeau المعرفة مصدراً ضرورياً في خلق الميزة التنافسية للموارد البشرية، نظراً لدورها المهم في إيجاد الكفاءات الإستراتيجية، لأنها نادرة وصعبة التقليد (شوالي، 2018:203).

المبحث الثالث: الجانب التطبيقي والتحليلي

يُقدم الباحث في هذا المجال، عرضاً مفصلاً للصفات الشخصية لأفراد العينة المستجوبة قيد الدراسة، وكذلك تحليل إجابات العينة المستجوبة حول مُتغيرات الدراسة، عن طريق الإجابة على عباراتها الإستفهامية، فضلاً عن إختبار الفرضيات المرتبطة بالدراسة، بغية التعرف على طبيعة العلاقة والتأثير بين مُتغيرات الدراسة.

أولاً: تحليل نتائج الخصائص الشخصية: Personal characteristics

يقوم الباحث في هذا الصدد، بعرض البيانات الشخصية للمستجوبين، بغية تحليلها والتعرف على الصفات الشخصية لأفراد العينة المبحوثة، والمتعلقة بالجنس، العمر، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي والمنصب الوظيفي، والمُبيئة تفصيلها في أدناه:

الجدول رقم (1) المعلومات الشخصية والمهنية للعينة المستجوبة

الخصائص	الفئة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكور	38	64.4
	اناث	21	35.6
	المجموع	59	100%
العمر	اقل من 25 سنة	3	5.1
	من 25 الى 30 سنة	7	11.9
	من 31 الى 35 سنة	25	42.4
	من 36 الى 40 سنة	11	18.6
	من 41 سنة فأكثر	13	22.0
	المجموع	59	100%
المؤهل العلمي	اعدادية	3	5.1
	دبلوم	5	8.5
	بكالوريوس	26	44.1
	دبلوم عالي	10	16.9

15.3	9	ماجستير	
10.2	6	دكتوراه	
%100	59	المجموع	
5.1	3	اقل من 5 سنوات	عدد سنوات الخدمة
11.9	7	من 5 الى 10 سنة	
42.4	25	من 11 الى 15 سنة	
20.3	12	من 16 الى 20 سنة	
20.3	12	من 21 سنة فأكثر	
%100	59	المجموع	
16.9	10	مدير قسم	المنصب الوظيفي
25.4	15	مسؤول شعبة	
18.6	11	مسؤول وحدة	
39.0	23	موظف	
%100	59	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على حزمة الأساليب الإحصائية SPSS.

يتضح من خلال قراءة الجدول رقم (1) والخاص بالمعلومات الشخصية والمهنية لأفراد العينة المستجوبة، والذي يُبين إن عدد الذكور بلغ (38) بنسبة مئوية (64.4)، وهو أعلى من نسبة الإناث والبالغة (21) ونسبة مئوية (35.6)، من إجمالي العينة المستهدفة في الهيئة المبحوثة، بينما سُجلت أعلى فئة عمرية (من 31 الى 35 سنة) بعدد إجمالي (25) ونسبة مئوية (42.4)، وهم الشريحة التي تمتاز بغنصري الخبرة الوظيفية والروح الشبابية في تأدية المهام المُسندة إليهم، بينما تمثل أعلى مؤهل علمي للعينة بشهادة (البكالوريوس) بعدد كلي (26) ونسبة مئوية (44.1)، ويلها الشهادات العليا بمعدلات جيدة، الأمر الذي يدل على إن الهيئة المبحوثة، تعتمد على المهارات العلمية بالإضافة الى المهارات الوظيفية، في إنجاز وتطوير عملياتها الإدارية، في حين جاءت عدد سنوات الخدمة الوظيفية (من 11 الى 15 سنة) بالمرتبة الأولى، بعدد إجمالي (25) ونسبة مئوية (42.4)، وهي الفئة التي تمتاز بروح المبادرة والمثابرة، في إنجاز الأعمال الموكلة لها، بينما حصلت فئة الموظفين، من ناحية المنصب الوظيفي، على عدد إجمالي (23) بنسبة مئوية (39.0)، وهي نسبة مُتوازنة مقارنة بمجموع القيادات الإدارية البالغة (36)، والقائمين بعملية إعادة هندسة العمليات الإدارية في الهيئة المبحوثة، بمعية خبرات ومهارات مواردها البشرية.

ثانياً: عرض نتائج إجابات العينة المستجوبة: Results Of Answers

يسعى الباحث في هذا البند التفسيري، الى تحليل وتفسير مُتغيرات الدراسة، وفقاً لإجابات أفراد العينة المستجوبة في الهيئة المبحوثة، والموضحة تفصيلها في أدناه:-

المحور الاول: تفسير نتائج مُتغير إعادة هندسة العمليات الإدارية Results MPE

يشتمل المحور الأول على تحليل وتفسير إجابات العينة المستجوبة، على مُتغير إعادة هندسة العمليات الإدارية للهيئة، والموضحة تفصيلها في أدناه:-

الجدول رقم (2) إجابات العينة المستجوبة لمُتغير إعادة هندسة العمليات الإدارية

ت	المتغير	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	تخطيط العمليات الادارية	تمتلك إدارة الهيئة القدرة على التخطيط التنبؤي بناءً على رؤية دقيقة لواقع الهيئة ومواردها البشرية.	4.12	1.161	5
2		تقوم إدارة الهيئة بتوظيف خدمة (الأنترنت) في مختلف عملياتها الإدارية.	4.37	1.128	4
3		تسعى إدارة الهيئة الى تطوير قدرات مواردها البشرية، من خلال التخطيط الواضح للمتغيرات المستقبلية.	4.63	0.740	1
4		تعمل إدارة الهيئة على نشر ثقافة التغيير في عملياتها الإدارية عبر إطلاع مواردها البشرية على مستجدات العمل.	4.53	0.971	3

2	0.953	4.53	تقدم إدارة الهيئة شرحاً تفصيلياً لمواردها البشرية، عن العمليات الإدارية التي تجري فيها.	5
---	0.150	4.43	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور	
4	0.766	4.61	تسعى إدارة الهيئة إلى تقليل أخطاء العمل، من خلال إجراء التحسينات المستمرة لعملياتها الإدارية، ومواردها البشرية.	6
5	0.836	4.56	تعمل إدارة الهيئة، على أرشفة البريد والسجلات الإدارية بطرق مبسطة ليسهل الرجوع إليها عند الحاجة.	7
3	0.720	4.61	تسعى إدارة الهيئة، إلى تطبيق المخاطبات والمراسلات الإلكترونية في عملياتها الإدارية.	8
2	0.763	4.63	تقوم إدارة الهيئة، بوضع حلول واقعية لمواجهة المشكلات المعقدة لتطبيق العمليات الإدارية.	9
1	0.595	4.69	تعمل إدارة الهيئة بروح الفريق الواحد، في مناقشة وتطوير أساليب إنجاز العمليات الإدارية.	10
---	0.079	4.62	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور	
4	0.737	4.64	توجه إدارة الهيئة مواردها البشرية، بضرورة حل مشكلات عملياتها الإدارية بطرق صحيحة وقابلة للتطبيق.	11
3	0.681	4.68	تتبع إدارة الهيئة مهارات مواردها البشرية، لدراسة واقع العمليات الإدارية وفقاً لاسلوب البحث العلمي.	12
2	0.448	4.73	توفر إدارة الهيئة لمواردها البشرية، البرامج التطبيقية اللازمة لممارسة العمليات الإدارية.	13
1	0.393	4.81	توجه إدارة الهيئة مواردها البشرية، بضرورة إبداء الرأي والمشاركة في عملية اتخاذ القرارات الإدارية.	14
5	0.814	4.58	توجه إدارة الهيئة مواردها البشرية، على أخذ المعرفة والمعلومات الإدارية من مصادر متنوعة.	15
---	0.164	4.69	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور	
2	0.676	4.69	تراقب إدارة الهيئة، مراحل تطبيق الخطط الاستراتيجية للعمليات الإدارية.	16
3	0.685	4.66	تعمل إدارة الهيئة إلى تطبيق الإجراءات التصحيحية، عند الاختلاف بين الأداء الفعلي والمخطط له.	17
5	0.814	4.58	تراقب إدارة الهيئة خطوات الإنجاز عن كثب، لتحقيق الجودة في الأداء.	18
4	0.641	4.63	توحد إدارة الهيئة إجراءات العمليات الإدارية، عبر تطبيق منظومة مسار الاداء الإداري.	19
1	0.623	4.69	تشخص إدارة الهيئة مخالفات مواردها البشرية، في تطبيق العمليات الإدارية من خلال الرقابة.	20
---	0.067	4.64	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور	
---	0.043	4.59	المعدل الكلي للمتغير التفسيري	

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على حزمة الأساليب الإحصائية SPSS .

➤ يتضح من خلال نتائج الجدول رقم (2) والخاص بإعادة هندسة العمليات الإدارية، إن هناك توجهاً إيجابياً ملحوظاً في مستوى الإجابات المستحصلة، حيث بلغ الوسط الحسابي العام (4.59)، في حين بلغ الانحراف المعياري العام (0.043)، أما على مستوى التخطيط في ضوء هندسة العمليات الإدارية، والذي تم قياسه بالفقرات (1-5)، حيث بلغ الوسط الحسابي للمحور (4.43)، بينما بلغ انحرافه المعياري (0.150)، والذي يدل على إن إدارة الهيئة تسعى إلى تطوير قدرات مواردها البشرية من خلال التخطيط الواضح للمتغيرات المستقبلية.

- أما على مستوى التنظيم في ضوء هندسة العمليات الإدارية، والذي تم قياسه بالفقرات (6-10)، حيث بلغ الوسط الحسابي للمحور (4.62)، بينما بلغ انحرافه المعياري (0.079)، والذي يدل على إن إدارة الهيئة، تعمل بروح الفريق الواحد، في مناقشة وتطوير أساليب إنجاز العمليات الإدارية، من خلال إشراك مواردها البشرية فيها.
- أما على مستوى التوجيه في ضوء هندسة العمليات الإدارية، والذي تم قياسه بالفقرات (11-15)، حيث بلغ الوسط الحسابي للمحور (4.69)، بينما بلغ انحرافه المعياري (0.164)، والذي يدل على إن إدارة الهيئة، توجه مواردها البشرية بضرورة إبداء الرأي والمشاركة في عملية إتخاذ القرارات الإدارية.
- أما على مستوى الرقابة في ضوء هندسة العمليات الإدارية، والذي تم قياسه بالفقرات (16-20)، حيث بلغ الوسط الحسابي للمحور (4.64)، بينما بلغ انحرافه المعياري (0.067)، والذي يدل على إن إدارة الهيئة، تشخص مخالفات مواردها البشرية في تطبيق العمليات الإدارية من خلال الرقابة.

المحور الثاني: تفسير نتائج مُتغير الميزة التنافسية للموارد البشرية Results CA

يشتمل المحور الثاني، على تحليل وتفسير إجابات العينة المستجوبة، على مُتغير الميزة التنافسية للموارد البشرية، والموصّحة تفصيلها في أدناه:-

الجدول رقم (3) مستوى إجابات العينة المستجوبة لمُتغير الميزة التنافسية للموارد البشرية

ت	المتغير	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	كفاءة المورد البشري	تميز العمليات الإدارية في الهيئة، بعدم توقفها من خلال التناوب الوظيفي للموارد البشرية.	4.61	0.720	5
2		تسعى إدارة الهيئة الى تقليل مراحل إنجاز العمليات الإدارية، من خلال كفاءة مواردها البشرية.	4.68	0.681	3
3		تتصف إدارة الهيئة بسرعة إنجاز العمليات الإدارية، من خلال مواردها البشرية.	4.64	0.783	4
4		تسعى إدارة الهيئة من خلال مواردها البشرية، الى خفض الكلف التشغيلية والإدارية، والكلف المتنوعة الاخرى.	4.76	0.503	1
5		تحاول إدارة الهيئة الى التقليل من هدر الوقت والجهد، في عملياتها الإدارية، من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها البشرية.	4.68	0.628	2
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور					
			4.67	0.094	---
6	إبداع المورد البشري	تسعى إدارة الهيئة الى تنمية روح الإبداع، في مواردها البشرية.	4.12	1.161	5
7		تتحم إدارة الهيئة بالإبداع، بغية تطوير مواردها البشرية.	4.37	1.128	4
8		تعمل إدارة الهيئة، الى خلق بيئة عمل إدارية إبداعية لمواردها البشرية.	4.63	0.740	1
9		تسعى إدارة الهيئة، الى تحقيق ميزة تنافسية إبداعية لمواردها البشرية.	4.53	0.971	3
10		تشجع إدارة الهيئة، التعلم الذاتي الإبداعي لمواردها البشرية.	4.53	0.953	2
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور					
			4.43	0.150	---
11	جودة المورد البشري	تسعى إدارة الهيئة، الى إنجاز الأعمال الإدارية، بجودة عالية من خلال مواردها البشرية.	4.61	0.766	4
12		تسعى إدارة الهيئة، الى تحسين جودة العمليات الإدارية لمواردها البشرية.	4.61	0.720	3
13		تعمل إدارة الهيئة، الى تصميم مراحل إنجاز عملياتها الإدارية بدقة عالية.	4.56	0.836	5
14		تسعى إدارة الهيئة، الى تنفيذ التحسين المستمر، بغية رفع مستوى الجودة لمواردها البشرية.	4.63	0.763	2
15		تطبق إدارة الهيئة، مبدأ التقييم المستمر، بغية الارتقاء بمستوى العمليات الإدارية لمواردها البشرية.	4.69	0.595	1
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور					
			4.62	0.079	---

4	0.737	4.64	تسعى إدارة الهيئة، الى توفير أفضل الامكانيات التي تزيد من نسبة التراكم المعرفي لدى مواردها البشرية.	معرفة المورد البشري	16
3	0.681	4.68	تتم إدارة الهيئة بالتقنيات الإدارية، كونها تعزز من المعرفة الإدارية لدى مواردها البشرية.		17
2	0.448	4.73	تسعى إدارة الهيئة، الى إكتشاف المعرفة الضمنية لمواردها البشرية وتطويرها.		18
5	0.814	4.58	تعمل إدارة الهيئة، الى تحويل المعرفة الضمنية لمواردها البشرية الى معرفة ظاهرة.		19
1	0.393	4.81	تسعى إدارة الشركة الى إثراء معارف مواردها البشرية، من خلال التطبيق الصحيح لعملياتها الإدارية.		20
---	0.164	4.69	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور		
---	0.036	4.60	المعدل الكلي للمتغير الإستجابي		

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على حزمة الأساليب الإحصائية SPSS .

- يتضح من خلال نتائج الجدول رقم (3)، والخاص بمتغير الميزة التنافسية للموارد البشرية، إن هناك توجهاً إيجابياً ملحوظاً في مستوى الإجابات المستحصلة، حيث بلغ الوسط الحسابي العام (4.60)، في حين بلغ الانحراف المعياري العام (0.036)، أما على مستوى الكلفة والذي تم قياسه بالفقرات (1-5)، بلغ الوسط الحسابي للمحور (4.67)، بينما بلغ انحرافه المعياري (0.094)، والذي يدل على إن إدارة الهيئة، تسعى من خلال مواردها البشرية، الى خفض الكلف التشغيلية والإدارية، والكلف المتنوعة الأخرى.
- أما على مستوى الإبداع، والذي تم قياسه بالفقرات (6-10)، حيث بلغ الوسط الحسابي للمحور (4.43)، بينما بلغ انحرافه المعياري (0.150)، والذي يدل على إن إدارة الهيئة، تعمل على خلق بيئة عمل إدارية إبداعية لمواردها البشرية.
- أما على مستوى الجودة، والذي تم قياسه بالفقرات (11-15)، حيث بلغ الوسط الحسابي للمحور (4.62)، بينما بلغ انحرافه المعياري (0.079)، والذي يدل على إن إدارة الهيئة، تطبق مبدأ التقييم المستمر، بغية الإرتقاء بمستوى العمليات الإدارية لمواردها البشرية، ورفع مستوى جودة الأداء.
- أما على مستوى المعرفة، والذي تم قياسه بالفقرات (16-20)، حيث بلغ الوسط الحسابي للمحور (4.69)، بينما بلغ انحرافه المعياري (0.164)، والذي يدل على إن إدارة الهيئة، تسعى الى إثراء معارف مواردها البشرية، من خلال التطبيق الصحيح لعملياتها الإدارية.

ثالثاً: اختبار وتفسير فرضيات الدراسة: Test hypotheses of the study

بعد عرض الإجابات المستحصلة من العينة المستجوبة، يقدم الباحث في هذا المحور، اختباراً تطبيقياً لفرضيات الدراسة، بغية التعرف على ماهية العلاقة ومستوى التأثير لإعادة هندسة العمليات الإدارية، في تعزيز الميزة التنافسية للموارد البشرية، وفقاً للطرق الإحصائية العلمية المعتمدة وكما يلي:-

1. اختبار العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة: Test the correlation

الجدول رقم (4) مستوى معامل الارتباط (Spearman) بين متغيرات الدراسة

المتغير التفسيري	المتغير الإيجابي	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	إحتمالية الدلالة	معنوية العلاقة
إعادة هندسة العمليات الادارية	الميزة التنافسية للموارد البشرية	0.05	877**	0.000	معنوي

P = 0.05

N= 59

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على حزمة الأساليب الإحصائية SPSS.

يتضح لنا من خلال قراءة الجدول رقم (4)، والذي يفسر نتائج اختبار العلاقة الارتباطية، بين المتغير التفسيري والإستجابي للدراسة، من خلال إستخدام أسلوب (Spearman) الإحصائي، حيث أثبتت نتائج الاختبار، إن هناك علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية، في خلق وتعزيز الميزة التنافسية للموارد البشرية في الهيئة المبحوثة، بقيمة ارتباط بلغت (** 877)، وهي قيمة قوية وعالية، عند إحتمالية دلالة (0.000)، وعند مستوى دلالة مقدارها (0.05)، في حدود العينة المستهدفة والبالغة (59)، الأمر الذي يؤكد إن إدارة الهيئة المبحوثة، تسعى الى خلق ميزة تنافسية لمواردها البشرية، تمتاز بالكفاءة والفاعلية العالية، في إنجاز المهام والأعمال الإدارية، من خلال قوة علاقتها الارتباطية مع إعادة هندسة عملياتها الإدارية، وفقاً للسياسات والممارسات الإدارية والوظيفية الصحيحة والسليمة، وعليه تقبل الفرضية الرئيسة الأولى للدراسة، والتي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوي ذات دلالة إحصائية لإعادة هندسة العمليات الإدارية، في تعزيز الميزة التنافسية للموارد البشرية في الهيئة المبحوثة.

2. اختبار العلاقة التأثيرية بين متغيرات الدراسة: Test the impact relationship
الجدول رقم (5) مستوى ودرجة التأثير بين متغيرات الدراسة

نوع العلاقة	مستوى الدلالة	F		R square	Beta	DF	المتغير الإحصائي	المتغير التفسيري
		الجدولية	المحسوبة					
معنوي	0.000	4.007	411.051	878	937	1 58	الميزة التنافسية للموارد البشرية	إعادة هندسة العمليات الإدارية

P = 0.05

N= 59

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على حزمة الأساليب الإحصائية SPSS.

يتضح لنا من خلال قراءة الجدول رقم (5)، والذي يُفسر نتائج اختبار العلاقة التأثيرية بين المتغير التفسيري والإحصائي للدراسة، من خلال استخدام أسلوب (Linear regression) الإحصائي، إن هناك علاقة تأثير معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية، في تعزيز الميزة التنافسية للموارد البشرية في الهيئة المحبوة، حيث بلغت قيمة معامل التحديد (R square) (878)، الأمر الذي يعني إن إعادة هندسة العمليات الإدارية، تُوضّح وتُفسّر بنسبة (87.8%)، من التحديدات والتغيرات التي تطرأ على الميزة التنافسية للموارد البشرية في الهيئة، أما النسبة المتبقية والبالغة (12.2%)، فإنها تعود إلى مؤثرات وعوامل عشوائية أخرى، كما بلغت قيمة معامل الانحدار (Beta) (937)، أي بمعنى إن التغيير بمقدار وحدة واحدة في إعادة هندسة العمليات الإدارية، سوف يسهم بتغيير قيمة الميزة التنافسية للموارد البشرية، في الهيئة بمقدار (937)، كما بلغت قيمة F المحسوبة إحصائياً (411.051)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (4.007)، بدرجات حرية (Degree freedom) قد بلغت (58-1)، وعند مستوى معنوية (0.05)، ومستوى دلالة إحصائية (0.000)، الأمر الذي يؤكد على إن إدارة الهيئة، تسعى إلى خلق وتعزيز الميزة التنافسية لمواردها البشرية، من خلال قوة التأثير الواضحة لإعادة هندسة عملياتها الإدارية، والذي يؤكد صحة الفرضية الرئيسية الثانية، والتي تنص على وجود تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية لإعادة هندسة العمليات الإدارية، في تعزيز الميزة التنافسية للموارد البشرية في الهيئة المحبوة.

المبحث الرابع : النتائج والتوصيات

إعتماداً على النتائج المتحققة في الجانب العملي والإحصائي للدراسة، وعلى الإجابات المستحصلة من أفراد العينة المحبوة، تم التوصل إلى حزمة من النتائج والتوصيات وكالاتي:-

أولاً : النتائج Results

- توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية (التخطيط - التنظيم - التوجيه - الرقابة)، في خلق وتعزيز الميزة التنافسية للموارد البشرية (الكلفة - الإبداع - الجودة - المعرفة)، في الهيئة المحبوة.
- توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية لإعادة هندسة العمليات الإدارية (التخطيط - التنظيم - التوجيه - الرقابة)، في خلق وتعزيز الميزة التنافسية للموارد البشرية (الكلفة - الإبداع - الجودة - المعرفة) في الهيئة المحبوة.
- أظهرت نتائج الدراسة إن إدارة الهيئة تسعى إلى تطوير قدرات مواردها البشرية من خلال التخطيط الواضح للمتغيرات المستقبلية، ورصد التطورات الخارجية والسعي لمواكبتها.
- بيّنت النتائج إن إدارة الهيئة تعمل بروح الفريق الواحد، في مناقشة وتطوير أساليب إنجاز العمليات الإدارية، ومحاولة تحديد مواطن الخلل، من خلال إشراك مواردها البشرية فيها.
- ذلت نتائج الدراسة إن إدارة الهيئة تشجع مواردها البشرية، على ضرورة إبداء الرأي، والمشاركة في عملية اتخاذ القرارات الإدارية، بغية حل المشكلات، والسعي لتبسيط أساليب العمل الإداري.
- بيّنت النتائج إن إدارة الهيئة تُشخص مخالقات مواردها البشرية، في تطبيق العمليات الإدارية المخطط لها مسبقاً، من خلال الرقابة على سير إجراءات العمل، وتحديد سقف زمني لكل مرحلة من مراحل العملية الإدارية.
- أظهرت نتائج الدراسة إن إدارة الهيئة، تسعى من خلال مواردها البشرية، إلى خفض الكلف التشغيلية والإدارية، والكلف المتنوعة الأخرى، والعمل على تقوية ترابط الهياكل الإدارية، وعدم التداخل في أعمال الوحدات الإدارية والمهام الوظيفية.
- ذلت النتائج إن إدارة الهيئة تعمل إلى خلق بيئة عمل إدارية إبداعية لمواردها البشرية، والسعي إلى تقديم الدعم، والمساندة المادية والمعنوية، في تخطي عقبات العمليات الإدارية.

(9) أظهرت نتائج الدراسة أن إدارة الهيئة تطبق مبدأ التقييم، والتقييم المستمر لمراحل الإنجاز، بغية الارتقاء بمستوى العمليات الإدارية لمواردها البشرية، ورفع مستوى جودة الأداء الوظيفي.

(10) بينت النتائج أن إدارة الهيئة تسعى إلى إثراء معارف مواردها البشرية، من خلال خبراتها الوظيفية المتراكمة، والتطبيق الصحيح لعملياتها الإدارية، فضلاً عن سعيها المستمر في إعداد موارد بشرية تمتاز بالكفاءة والفاعلية العالية في إنجاز المهام والأعمال الإدارية.

ثانياً : التوصيات: Recommendations

- (1) ضرورة قيام إدارة الهيئة بتوظيف خدمة (الأنترنت) في مختلف عملياتها الإدارية، فضلاً عن مواكبة التطورات التكنولوجية، وتوظيفها في ممارساتها الإدارية، بغية الحصول على بيانات دقيقة، وتقديم خدماتهم للشرائح المستهدفة.
- (2) ضرورة قيام إدارة الهيئة بتطبيق المحاضبات والمراسلات الإلكترونية، في عملياتها الإدارية بشكل أكثر من ذي قبل، لضمان سرعة إنجاز المعاملات الإدارية، وتبسيطاً لإجراءات العمل الوظيفي.
- (3) من الضروري أن توجه إدارة الهيئة مواردها البشرية، على أخذ المعرفة والمعلومات الإدارية من مصادر متنوعة، وذلك عبر إقامة الندوات والدورات وورش العمل التعريفية والتثقيفية، بغية تنوع معلوماتهم الإدارية وتطبيقها في ممارساتهم الوظيفية.
- (4) لابد لإدارة الهيئة أن تراقب سير العمليات الإدارية، عن كثب لتحقيق الجودة في أداء مواردها البشرية، وذلك من خلال إدخال الوسائل التكنولوجية المتطورة، في قياس مستوى المخرجات والأداء الفعلي المتحقق منها.
- (5) من الضروري أن تعمل إدارة الهيئة على عدم توقف عملياتها الإدارية أو ضعفها، والسعي إلى ديمومة التناوب الوظيفي لمواردها البشرية، وذلك من خلال استخدام التقنيات الإدارية الحديثة، وتوفير البديل المناسب لأداء الأعمال الوظيفية.
- (6) ينبغي من إدارة الهيئة أن تسعى إلى تنمية روح الإبداع الإداري في مواردها البشرية، ومساعدتهم على الابتكار والتطوير في أداء العمليات الإدارية، وتقديم الدعم الكامل لتحقيق ذلك.
- (7) من الضروري أن تعمل إدارة الهيئة على تصميم مراحل إنجاز عملياتها الإدارية، بدقة عالية وأكثر من السابق، توخياً للفجوات التي قد تحصل أثناء تطبيق برامج العمليات الإدارية، ودمج بعض البرامج منعاً لازدواجية التطبيق.
- (8) ينبغي من إدارة الهيئة أن تعمل على تحويل المعرفة الضمنية لمواردها البشرية إلى معرفة ظاهرة، من خلال تهيئة وتوفير كل الإمكانيات التي تشجعهم على ترجمة معارفهم وخبراتهم الذاتية، على أرض الواقع وبما يخدم مصلحة العمل بالهيئة والعاملين فيها.

Funding

None

Acknowledgement

None

Conflicts of Interest

The author declares no conflict of interest.

Resources

- Al-Jayousi, Muhammad Raslan (2000), "The Science of Application of Management", Amman, Dar Al-Masira for Printing and Publishing.
- Al-Hadary, Mohamed Ahmed (2004), "The Industry of Competitive Advantages, Approach to Achieving Contemporary Economic Progress," for the Arab Nile Group, Cairo, vol. 1.
- Al-Hasnawi, Salem Salal Rahi (2006), "Future Prospects for the Restructuring of Organizations and the Extent of their Application in Iraq", Al-Qadisiyah Journal of Administrative and Economic Sciences, Volume 8, Number 4.
- Al-Kheidari, Mohamed Ahmed (2004), "Competitive Advantage Industry", Arab Nile Group, Egypt.