

# تأثير إعادة هندسة الموارد البشرية في تعزيز الروح المعنوية للعاملين بحث تحليلي في كلية الرافدين الجامعة م. حسين وليد حسين / وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

تاريخ التقديم: 2018/2/13  
تاريخ القبول: 2018/3/1

## المستخلص

يهدف هذا البحث دراسة درجة اسهام برامج إعادة هندسة الموارد البشرية في تعزيز الروح المعنوية للعاملين ، اذ تشكل برامج إعادة هندسة الموارد البشرية الاتجاه المعاصرة لإعادة تصميم الانشطة والمهام التي يمكن للموارد البشرية القيام بها بالشكل الذي يساعد منظمتهم على تحقيق اهدافها في اطار البيئة التي تعمل ضمنها والتعامل مع كافة المتغيرات ذات العلاقة بأنشطتها ، كما ان تعزيز معنويات العاملين يشكل احدى التحديات التي يتوجب على الادارة العليا معالجتها لكي يساعد المنظمة على استثمار مواردها البشرية بأفضل شكل ممكن باعتبارها تشكل ائمن وندر الموارد التي تتمتع بها بالمقارنة مع المنافسين لها . وقد اشارت مشكلة البحث الى وجود قصور واضح في توظيف برامج إعادة هندسة الموارد البشرية في تعزيز معنويات العاملين في المنظمة المبحوثة . واختيرت كلية الرافدين الجامعة كميدان للتطبيق ، وتم اختيار عينة البحث بطريقة العينة العشوائية البسيطة والمكونة من (138) فرداً من الموارد البشرية في الكلية اعلاه ، واعتمدت الاستبانة كأداة للحصول على بيانات البحث التي تم اعدادها بالاستناد الى عدد من المقاييس الجاهزة بعد اخضاعها لاختبارات الصدق والثبات ، واستخدم البرنامج الإحصائي الجاهز (SPSS) في ادخال وتحليل بيانات البحث ، وقد اسفرت الادوات الإحصائية عن عدد من النتائج اكدت معظمها على اهمية برامج إعادة هندسة الموارد البشرية في تعزيز معنويات العاملين من خلال نتائج تحليل العلاقة والتأثير بينهما وبناء على ذلك تم قبول الفرضيات الرئيسية والفرعية التي تضمنها البحث ، وعليه اوصى الباحث بضرورة قيام المنظمة المبحوثة بتحديد اهم المجالات التي يمكن الاستفادة بواسطتها من برامج إعادة هندسة الموارد البشرية وتوظيف ذات في تعزيز الروح المعنوية للعاملين داخلها

**المصطلحات الرئيسية للبحث /** إعادة هندسة الموارد البشرية ، الروح المعنوية للعاملين ، منظمات الاعمال ، الادارة العليا .





## تأثير إعادة هندسة الموارد البشرية في تعزيز الروح المعنوية للعاملين بحث تحليلي في كلية الرافدين الجامعة

### المقدمة

تشكل برامج إعادة هندسة الموارد البشرية إحدى التوجهات الإدارية المعاصرة التي اهتم بها الباحثين في الفكر الإداري المعاصر ، فضلاً عن المهتمين في مجال الإدارة الأعمال والجوانب التطبيقية ، وذلك لدورها المهم في مساعدة المنظمات على استثمار الموارد المتاحة لديها بأفضل شكل ممكن والتي تشكل الموارد البشرية أبرز هذه الموارد والمحرك الأساسي لكافة برامج التحسين المستمر التي من الممكن ان تسعى المنظمة الى تحقيقها لضمان بقاءها في اطار البيئة التي تعمل فيها (رفاعي ، 2006 :2). كما يمكن الاستفادة من المزايا التي توفرها برامج إعادة هندسة الموارد البشرية في تعزيز الروح المعنوية للعاملين ، فشعور العاملين بان مختلف أساليب وسياسات المنظمة في التعامل معهم تؤسس على قواعد موضوعية وعادلة اعتماداً على الكفاءة في العمل ، وتسهم في تنمية قدراتهم ومهارات وتقليل الجهد غير المنتج المبدول من قبلهم ، وكذلك شعورهم بالعدالة في العمل يسهم في رفع معنوياتهم ويحفزهم لأداء الأعمال بكفاءة أعلى وهذا بدوره سوف يسهم في تعزيز قدرة المنظمة على التنافس مع المنظمات الأخرى ( Linz at el , 2006 :2). ومن هنا برز الفكرة الرئيسية للبحث والتي تبرز في محاولة التعرف على مدى اسهام برامج إعادة هندسة الموارد البشرية في تعزيز الروح المعنوية للعاملين ، يقسم البحث الى اربعة مباحث ، خصص المبحث الاول لعرض المنهجية العلمية للبحث فضلاً عن محاول الباحث عرض ومناقشة بعض الجهود الفكرية السابقة التي تمكن من مراجعتها وبقدر تعلق الامر بالأهداف المتوخاة من البحث ، اما المبحث الثاني فهو للتعريف بمتغيرات البحث من الناحية النظرية بالتركيز على ثلاثة فقرات ، ركز في الاولى على إعادة هندسة الموارد البشرية اما الثانية فجاءت للتعرف على الروح المعنوية للعاملين ، وتم تخصيص فقرة مستقلة لتوضيح طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث من الناحية النظرية ، وجاء المبحث الثالث لتشخيص واقع وأهمية متغيرات البحث فضلاً عن اختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية التي انطلق منها بالاعتماد على عدد من الأدوات الإحصائية في ضوء اجابات افراد العينة المبحوثة ، واخيراً خصص المبحث الرابع لعرض اهم الاستنتاجات التي خرج بها البحث ، مع محاولة تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات التي من شأنها تعزيز المعرفة في المجال المبحوث .

### المبحث الاول / المنهجية العلمية للبحث وبعض الدراسات السابقة

**أ : المنهجية العلمية للبحث :** سناحول في هذه الفقرة التعرف على المشكلة الرئيسية للبحث واهميته واهم الاهداف التي يسعى الى تحقيقها والفرضيات الرئيسية والفرعية التي انطلق منها ، فضلاً عن تحديد اهم الأدوات المستخدمة في جمع وتحليل البيانات ، مع توضيح بعض خصائص العينة المبحوثة وكما في الفقرات الاتية :

#### أولاً : مشكلة البحث

تشكل برامج إعادة هندسة الموارد البشرية في ظل البيئة الديناميكية احد المحركات الأساسية التي تحدد نجاح المنظمة او فشلها في اطار البيئة التنافسية التي تمارس أنشطتها ضمنها ، فضلاً عن دوره المهم في ادارة الموارد المختلفة التي تمتلكها المنظمة ، والتي تشكل الموارد البشرية أندر وأثمن الموارد التي تمتلكها وتشكل إحدى المزايا التي تميزها عن غيرها من المنظمات ، لذا يتوجب على المنظمات استخدام هذه الموارد بأفضل شكل ممكن وتهيئة الظروف الملائمة لها ، وعليه برزت أهمية برامج إعادة هندسة الموارد البشرية لدورها الفعال في تحفيز الموارد البشرية واستثمارها بأفضل شكل ممكن . ومن يمكن تحديد مشكلة البحث الرئيسية في وجود قصور واضح في قلة وعي كلية الرافدين الجامعة بأهمية توظيف ابعاد إعادة هندسة الموارد البشرية في تعزيز معنويات العاملين لديها ، ويمكن أن تثار مجموعة من التساؤلات التي تتفرع من مشكلة البحث أبرزها الآتي :

1. ما هو واقع برامج إعادة هندسة الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة؟
2. ما هو واقع برامج تعزيز الروح المعنوية للعاملين لديها في المنظمة المبحوثة ؟
3. هل يوجد وعي كافي لدى المنظمة المبحوثة بدرجة اسهام برامج إعادة هندسة الموارد البشرية في تعزيز الروح المعنوية للعاملين ؟



## تأثير إعادة هندسة الموارد البشرية في تعزيز الروح المعنوية للعاملين بحث تحليلي في كلية الرافدين الجامعة

### ثانياً : أهمية البحث

تبرز أهمية البحث من خلال النقاط الآتية :

1. أهمية المتغيرات المبحوثة والتي تمثل متغيرات حديثة في مجال ادارة الموارد البشرية ، اذ تشكل إعادة هندسة الموارد البشرية احدى التوجهات المعاصرة التي تعتمد المنظمة في تصميم الوظائف وتقسيم المهام والواجبات بين مواردها البشرية في المستويات التنظيمية المختلفة من جهة . وتعد الروح المعنوية للعاملين احد المؤشرات التي من الممكن ان تعكس نجاح المنظمة في التعامل مع مواردها البشرية ، باعتبارهم المحرك الاساسية لكافة الموارد التي تمتلكها ، فضلاً عن الخصائص التي تتمتع بها والتي تقدمها عدم امكانية تقليدها او محاكاتها من قبل المنافسين .
2. التعرف على واقع إعادة الهندسة ومعنويات العاملين في المنظمة المبحوثة في ضوء اجابات افراد العينة المبحوثة على فقرات الاستبانة التي تم اعدادها بالاستناد الى افكار عدد من المقاييس الجاهزة.
3. التوصل الى عدد من النتائج حول المتغيرين المبحوثة يمكننا من تقديم مجموعة من الحلول للمشكلات التي تواجه المنظمة في التعامل مع هذه المتغيرات.
4. كما تبرز أهمية البحث في ضوء عينة ومجتمع البحث والتي يمثل احدى الكليات الاهلية القديمة والتي تضم مجموعة من الاساتذة الكفاء .

### ثالثاً : اهداف البحث

يسعى البحث الى تحقيق عدد من الاهداف اهمها :

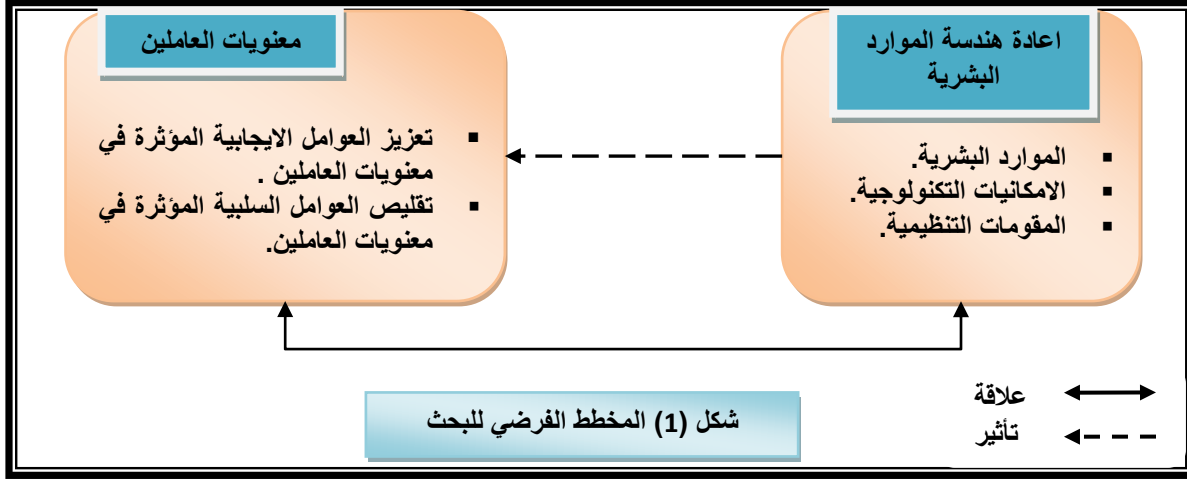
1. محاولة تقديم اضافة متواضعة للمكتبة العراقية فيما يخص الجانب النظري للبحث .
2. تشخيص واقع إعادة هندسة الموارد البشرية واهميتها النسبية في المنظمة المبحوثة مع محاولة التعرف على الصعوبات التي ترافق تنفيذها وتحديد سبل معالجتها وتطويرها .
3. تعميق وعي الادارة العليا في المنظمة المبحوثة بأهمية تعزيز الروح المعنوية للعاملين ودورها في الارتقاء بمستوى اداء المنظمة ككل.
4. التعرف على درجة اسهام إعادة هندسة الموارد البشرية في تعزيز الروح المعنوية للعاملين لدى المنظمة المبحوثة .
5. الخروج بمجموعة من الاستنتاجات التي تعكس الواقع الفعلي لمتغيرات البحث .
6. تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات التي من شأنها تعزيز مستوى المعرفة لدى العينة المبحوثة فيما يخص متغيرات البحث.

### رابعاً : المخطط الفرضي للبحث

الهدف الرئيسي من صياغة المخطط الفرضي هو توضيح فكرته الرئيسية ، من خلال توضيح طبيعة علاقات الارتباط والتأثير بين المتغير المستقل (إعادة هندسة الموارد البشرية) ، والمتغير المستجيب (معنويات العاملين)، والنتيجة المتوقعة من ذلك هي تعزيز المتغير المستجيب من خلال تعزيز العوامل الايجابية وتقليل العوامل السلبية المؤثرة عليه ، وكما يوضحه الشكل (1):



## تأثير اعادة هندسة الموارد البشرية في تعزيز الروح المعنوية للعاملين بحث تحليلي في كلية الراءدين الجامعة



شكل (1) المخطط الفرضي للبحث

### خامساً : فرضيات البحث

- يتضمن البحث فرضيتان رئيستان تتفرع عنها عدد من الفرضيات الفرعية وكما يأتي :
1. الفرضية الرئيسية الاولى تنص على : (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين اعادة هندسة الموارد البشرية وتعزيز معنويات العاملين) ، وسيتم اختبار هذه الفرضيات باستخدام معامل تحليل الارتباط ، وتشتق منها الفرضيات الفرعية الاتية :
    - الفرضية الفرعية الاولى تنص على : (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين بعد الموارد البشرية وتعزيز معنويات العاملين).
    - الفرضية الفرعية الثانية تنص على : (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين بعد الامكانيات التكنولوجية وتعزيز معنويات العاملين).
    - الفرضية الفرعية الثالثة تنص على : (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين بعد المقومات التنظيمية وتعزيز معنويات العاملين).
  2. الفرضية الرئيسية الثانية تنص على : (توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة احصائية بين اعادة هندسة الموارد البشرية وتعزيز معنويات العاملين) ، وسيتم استخدام معامل تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار هذه الفرضية ، وتشتق منها الفرضيات الفرعية الاتية :
    - الفرضية الفرعية الرابعة تنص على : (توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة احصائية بين بعد الموارد البشرية وتعزيز معنويات العاملين) .
    - الفرضية الفرعية الخامسة تنص على : (توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة احصائية بين بعد الامكانيات التكنولوجية وتعزيز معنويات العاملين) .
    - الفرضية الفرعية السادسة تنص على : (توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة احصائية بين بعد المقومات التنظيمية وتعزيز معنويات العاملين) .

### سادساً : اداة جمع البيانات

اختير المنهج الوصفي التحليلي في تنفيذ هذا البحث ، إذ اعتمد الاستبانة كأداة رئيسة لجمع بياناته ، وقد تم أعدادها بالاستناد إلى عدد من المقاييس الجاهزة بعد ان تم تكييفها لتلائم مع اغراض البحث الحالي ، بالإضافة الى استخدام المنهج الكمي في تفسير نتائج البحث ، كما اعتمد مدرج (ليكرت الخماسي) في تصميمها وكما موضح في الجدول (1) :



## تأثير إعادة هندسة الموارد البشرية في تعزيز الروح المعنوية للعاملين بحث تحليلي في كلية الرافدين الجامعة

جدول (1) مدرج ليكرت الخماسي

5	4	3	2	1
اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما

ويمكن من خلال الجدول (2) توضيح متغيرات الاستبانة الرئيسية وإبعادها الفرعية والمقاييس المعتمدة في إعدادها :

جدول (2) متغيرات البحث الرئيسية والفرعية والمقاييس المعتمدة

ت	المتغيرات الرئيسية	نوع المتغير	الإبعاد الفرعية	الفقرات	المقاييس
1	إعادة هندسة الموارد البشرية	المتغير المستقل (التفسيري)	الموارد البشرية	5-4-3-2-1	النموذج المعتمد في دراسة كل من Shahmandy at el , 2012 ابو عوض ، 2015
			الإمكانات التكنولوجية	10-9-8-7-6	
			المقومات التنظيمية	-14-13-12-11 15	
2	الروح المعنوية للعاملين	المتغير التابع (الاستجابي)	العوامل الإيجابية المؤثرة في معنويات العاملين	-19-18-17-16 20	النموذج المعتمد في دراسة كل من Jennings & Tvaruzka , 2012 الفحطاني ، 2012
			العوامل السلبية المؤثرة في معنويات العاملين	-24-23-22-21 25	

وقد تم إخضاع الاستبانة بمقاييسها المعتمدة إلى اختبارات الصدق والثبات ، إذ تم عرضها على عدد من المحكمين المتخصصين في مجالات ادارة الاعمال والقياس والتقويم البالغ عددهم (7) وفي ضوء ملاحظات وآراء السادة المحكمين تم تعديل فقرات الاستبانة وحذف بعضها ، وقد حصلت معظم فقرات الاستبانة على نسبة اتفاق بلغت (83%) ، وللتأكد من ثبات أداة البحث قام الباحث بتطبيقها على عينة استطلاعية قوامها (14) فرد من مجتمع البحث ، وبعد (12) ايام أعيد توزيع الاستبانة مرة أخرى على المجموعة نفسها ، وقد بلغت قيمة معامل الثبات للاستبانة ككل وفق معامل "كرونباخ الفا" Cronbach–Alpha (87%) وهي مقبولة ودال إحصائيا في نفس الوقت ، وهذا يعني ان الاستبانة بمقاييسها المختلفة ذات ثبات عالي يمكن اعتمادها في أوقات مختلفة للأفراد أنفسهم وتعطي النتائج ذاتها.

### سابعاً: أدوات تحليل البيانات

تم استخدام البرنامج الإحصائي الجاهز (SPSS) وبرنامج (Excel) في إدخال وتحليل بيانات البحث ، وقد تم استخدام النسبة المئوية للتكرار لغرض تحديد النسبة المئوية للاتفاق ، واستخدام الوسط الحسابي لتحديد مستوى الإجابة حول الفقرات اما الانحراف المعياري فتم استخدامه لمعرفة مستوى تشتت إجابات العينة حول الوسط الحسابي ، واخيراً تم ايجاد معامل الاختلاف : ويستخرج من خلال قسمة الانحراف المعياري على قيمة الوسط الحسابي ويستخدم لتحديد الأهمية النسبية لمتغيرات البحث ، وهذه الأدوات استخدمت لتشخيص واقع المتغيرات المبحوثة وأهميتها النسبية (المشهداني وهرمز ، 1989) . ولاختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية التي تضمنها البحث فقد تم استخدام معامل الارتباط لسبيرمان لتحديد طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث التفسيرية والاستجابي ، ولقياس تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع فقد استخدم معامل الانحدار الخطي البسيط (الزغبى والطلافة ، 2006) .



## تأثير إعادة هندسة الموارد البشرية في تعزيز الروح المعنوية للعاملين بحث تحليلي في كلية الرافدين الجامعة

### ثامناً : مجتمع وعينة البحث

تم اختيار كلية الرافدين الجامعة كميدان للتطبيق لكونها احدى الكليات الاهلية القديمة والعريقة والتي استمر بتحقيق النجاحات في ظل الظروف الصعبة التي مر بها العراق ، وبالتالي فان هذا يعطي مؤشراً على كفاءة ادارة هذه الكلية في مواجهة التحديات واستخدامها في تعزيز الروح المعنوية لدى موارد البشرية ، وتم اختيار عينة البحث بطريقة العينة العشوائية البسيطة من العاملين في الكلية وقد بلغ حجم العينة (138) فرداً من اصل (367) اي ما يعادل نسبة 37% من مجتمع البحث، ويمكن من خلال الجدول (3) توضيح بعض خصائص العينة المبحوثة وكما يأتي:

جدول (3) خصائص العينة المبحوثة

سنوات الخدمة		العنوان الوظيفي		الشهادة		النوع البشري	
12	أقل من 5 سنوات	62	اداري	54	بكالوريوس	87	ذكور
91	من 6-10 سنة	76	تدريسي	43	ماجستير	51	إناث
35	من 11-20 سنة			41	دكتوراه		

ويتبين من خلال الجدول (3) ان نسبة الذكور في المنظمة المبحوثة اعلى من نسبة الاناث اذ بلغت نسبتهم 63% من حجم العينة ، وجميع افراد العينة المبحوثة هم من حملة الشهادة الجامعية ، والعنوان الوظيفي للعينة المبحوثة متقارب بين الاداري وتدريسي ، كما اكدت نتائج التحليل بان معظم افراد عينة البحث لديهم خدمة اكثر من (5) سنوات . وبالتالي فان هذا النتائج تعكس الدقة والقناعة عند الاجابة على فقرات الاستبانة ، والذي بدوره يساهم في تعزيز قدرة الباحث على تحقيق الأهداف المرجوة من بحثه .  
ب : بعض الدراسات السابقة : خصصت هذه الفقرة لعرض بعض الجهود الفكرية السابقة التي تمكن الباحث من مراجعتها ابرزها الاتي :

### اولاً : بعض الدراسات السابقة الخاصة بإعادة هندسة الموارد البشرية :

الباحث والسنة	Francis & Kabir , 2008
عنوان الدراسة	إعادة هندسة إدارة الموارد البشرية في المكتبات الجامعية Re-engineering the Management of Human Resources in University Libraries
هدف الدراسة	التعرف على اثر تطبيق تكنولوجيا المعلومات والتقنيات الحديثة للاتصالات بوصفها احد العوامل المؤثرة في اعادة هندسة الموارد البشرية على اداء المكتبات الجامعية.
اسلوب الدراسة	اعتمدت الدراسة على اسلوب دراسة الحالة في الجانب التطبيقي لها .
مجتمع وعينة الدراسة	اقتراح نظام جديد لاعادة هندسة الموارد البشرية وتطبيقه في عدد من المكتبات الجامعية في ولاية كيرالا الهندية.
النتائج	هناك مجموعة من العوامل بالاضافة الى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تمارس دور مهم في نجاح تطبيق برامج هندسة الموارد البشرية منها يتعلق بالبنية التحتية وبالموارد البشرية العاملة في المكاتب.
التوصيات	ضرورة الاستفادة من تجارب الدول الناجحة في هذا المجال لضمان نجاح كافة البرامج التي تنفذها ذات العلاقة بمواردها البشرية.



## تأثير إعادة هندسة الموارد البشرية في تعزيز الروح المعنوية للعاملين بحث تحليلي في كلية الراغبين الجامعة

الباحث والسنة	Shahmandyat el , 2012
عنوان الدراسة	تسهيل عملية الاقتصاد العالمي من خلال إعادة هندسة الموارد البشرية وإدارة المعرفة Facilitating Global Economy Process through Human Resource Re-engineering and Knowledge Management
هدف الدراسة	التعرف على دور برامج إعادة هندسة الموارد البشرية وإدارة المعرفة في دعم عمليات الاقتصاد العالمي.
اسلوب الدراسة	وقد اعتمدت الدراسة على اسلوب التحليل النظري في الجانب لتطبيقي.
مجتمع وعينة الدراسة	مراجعة عدد من الدراسات والبحوث التطبيقية والنظرية في مجال إعادة هندسة الموارد البشرية.
النتائج	من اهم النتائج التي توصل اليها الدراسة بان هذه العوامل الثالث تمارس دور حيوي في دعم عمليات الاقتصاد العالمية .
التوصيات	ضرورة التعرف على كافة الابعاد المتعلقة بالاقتصاد العالمي واستثمارها من خلال العوامل الثالث التي مر ذكرها سابقاً.

الباحث والسنة	أبو عوض ، 2015
عنوان الدراسة	واقع تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية وعلاقتها بتطوير الاداء الوظيفي
هدف الدراسة	التعرف على واقع تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية واثرها بتطوير الاداء الوظيفي للعاملين.
اسلوب الدراسة	اعتمدت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع بيانات الدراسة .
مجتمع وعينة الدراسة	تم توزيعها على عدد من العاملين في ديوان الموظفين العام بمنطقة غزة في فلسطين والبالغ عددهم (90) فرداً ، واستخدم البرنامج الاحصائي الجاهز (SPSS) في ادخال وتحليل بيانات الدراسة.
النتائج	وجود علاقة موجبة طردية بين توافر ابعاد إعادة هندسة الموارد البشرية وبين تطوير الاداء الوظيفي للعاملين في المنظمة المبحوثة اذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.6**).
التوصيات	ضرورة زيادة الاهتمام باعادة هيكلية المنظمة المبحوثة وتطوير مهارات ومقدرات العاملين لديها بالشكل الذي يساعد على التكيف مع المستجدات المستقبلية فضلاً عن اثرها في التحسين المستمر للاداء الوظيفي للموارد البشرية.

### ثانياً : بعض الدراسات السابقة الخاصة بالروح المعنوية للعاملين :

الباحث والسنة	Linz at el , 2006
عنوان الدراسة	دراسة استطلاعية لمعنويات العاملين في روسيا Worker Morale in Russia: An Exploratory Study
هدف الدراسة	التعرف على اهم العوامل التي من شأنها ان تؤثر في معنويات العاملين وبالتالي على مستويات رضائهم واستعدادهم للعمل.
اسلوب الدراسة	اعتمدت الدراسة على اسلوب دراسة الحالة في الجانب التطبيقي لها .
عينة ومجتمع الدراسة	تم الحصول على بياناتها من خل خمسة مدن روسيا للفترة من 1995-2002.
النتائج	توصلت الدراسة الى ان المكافآت النقدية والمعنوية تمارس تأثير مهم على معنويات العاملين بالمقارنة مع العوامل الاخرى مثل المعايير المعتمدة في تقييم الاداء والخصائص الديموغرافية للعاملين والبيئة المادية للمنظمة.
التوصيات	ضرورة زيادة الاهتمام بالسياسات المعتمدة في مكافاة وتحفيز العاملين وذلك لعلاقتها المباشرة وتأثيرها الكبير في الروح المعنوية لهم.



## تأثير إعادة هندسة الموارد البشرية في تعزيز الروح المعنوية للعاملين بحث تحليلي في كلية الراكدين الجامعة

الباحث والسنة	العمر ، 2010
عنوان الدراسة	خصائص القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية وعلاقتها بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس
هدف الدراسة	التعرف على توفر خصائص القيادة التحويلية وانعكاسها في تعزيز الروح المعنوية لاعضاء الهيئة التدريسية من خلال عدد من الابعاد.
اسلوب الدراسة	استخدام المنهج الوصفي التحليل في الجانب التطبيقي للدراسة ، اذ اعتمدت الاستبانة كاداة رئيسية لجمع بياناتها .
عينة ومجتمع الدراسة	عدد من التدريسيين العاملين في جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية والبالغ عددهم (143) فرداً.
النتائج	هناك اتفاق واضح بين اجابات افراد العينة المبحوثة بوجود خصائص القيادة التحويلية في ممارسات رؤساء الأقسام العلمية وعلاقتها الواضحة بتعزيز معنويات العاملين معهم.
التوصيات	ضرورة اعتماد خصائص القيادة التحويلية كاحد المعايير عند اختيار رؤساء الأقسام العلمية والعمل على تنمية كافة المهارات والمقدرات التي تؤثر بشكل معنوي في معنويات المتعاملين معهم

الباحث والسنة	القحطاني ، 2012
عنوان الدراسة	بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بمعنويات العاملين
هدف الدراسة	الاجابة على تساؤل اساسي وهو ما هي طبيعة العلاقة بين بيئة العمل الداخلية وبين معنويات العاملين.
اسلوب الدراسة	اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والمسحي الاجتماعي في الجانب التطبيقي اذ استخدمت الاستبانة كاداة رئيسية لجمع بياناتها.
مجتمع وعينة البحث	تم توزيعها على عدد من العاملين في معهد الجوازات بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية ، وقد بلغ حجم العينة (217) فرداً.
النتائج	ان خصائص بيئة العمل الداخلية تمارس دور مهم في تنمية قدرات العاملين وتعزيز العلاقات الانسانية فيما بينهم وهذا بدوره من الممكن ان ينعكس في تعزيز روحهم المعنوية.
التوصيات	ضرورة القيام بدراسات مستقبلية للتعرف على كيفية تهيئة بيئة العمل المناسبة لتحسين معنويات العاملين في المنظمة المبحوثة

الباحث والسنة	Sania at el , 2015
عنوان الدراسة	التنوع الثقافي ومعنويات العاملين ورضا الزبائن Diversity, Employee Morale and Customer Satisfaction
هدف الدراسة	التعرف على طبيعة العلاقة بين التنوع الثقافي ومعنويات العاملين واثرها على رضا العاملين.
اسلوب الدراسة	اعتمدت الدراسة على اسلوب الوصفي التحليل في جانبها التطبيقي.
مجتمع وعينة الدراسة	تم الحصول على البيانات من خلال اعداد استبانة تم توزيعها على عدد من العاملين في عدد من مطاعم الوجبات السريعة في مدينة كراتشي الباكستانية والبالغ عددهم (235) فرداً.
النتائج	تاكيد معظم نتائج التحليل على علاقة طردية موجبة بين التنوع الثقافي ومعنويات العاملين وهذا بدوره من الممكن ان ينعكس على تعزيز رضا الزبائن.
التوصيات	ضرورة الاهتمام بكيفية الاهتمام بدراسة التنوع الثقافي وكيفية الاستفادة منه في الارتقاء بمعنويات العاملين وتوظيف ذات في تحقيق رضا الزبائن وبالتالي نجاح المنظمة في اطار بيئتها.





## تأثير إعادة هندسة الموارد البشرية في تعزيز الروح المعنوية للعاملين بحث تحليلي في كلية الرافدين الجامعة

لقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في تعميق رؤيته وقناعاته بأهمية البحث الحالي ، فضلاً عن مساعدته في البناء الصحيح لهذا البحث ، كما تم الاستفادة من هذه الدراسات في تعزيز الجانب النظري للبحث واعداد المقياس المستخدمة في جمع البيانات وكيفية اختيار حجم العينة المبحوثة ، وتحديد اهم الادوات التي من الممكن اعتمادها في تحليل بيانات البحث وكيفية تفسير نتائجها بالشكل الذي يساعد على اختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية التي تضمنها البحث .

### المبحث الثاني / الجانب النظري

**أولاً: إعادة هندسة الموارد البشرية :** خصصت هذه الفقرة لغرض التعرف على مفهوم إعادة هندسة الموارد البشرية واهميتها في المنظمات المعاصرة واهم الابعاد المعتمدة في دراستها وكما في الفقرات الآتية :

#### أولاً-1: مفهوم إعادة هندسة الموارد البشرية واهميتها

هناك صعوبة واضحة في تحديد مفهوم دقيق لمصطلح إعادة هندسة الموارد البشرية لكونها عملية تسعى في جوهرها الى تعظيم القيمة من خلال الاستثمار الأفضل للموارد البشرية من جهة واشباع حاجاتها ورغباتها من جهة اخرى ، لذا فهي سلاح ذوي حدين ، فضلاً عن كونها تسعى الى تعزيز الاداء العام للمنظمة ككل بالشكل الذي يساعدها على الارتقاء بمزاياها التنافسية في ظل البيئة التي تعمل ضمنها . ويمكن تحديد بعض تعاريف إعادة الهندسة البشرية من خلال الجدول (4) :

جدول (4) بعض تعاريف إعادة هندسة الموارد البشرية

ت	الباحث والسنة	التعريف
1	Francis & Kabir , 2008 :4	إعادة تصميم أنظمة العمل الخاصة بالموارد البشرية جذرياً بالاستناد الى تكنولوجيا المعلومات لاجل التحسين المستمر لمستويات الجودة والانتاجية. يتبين من خلال هذا التعريف التركيز على تكنولوجيا المعلومات للتحسين المستمر للعمليات الخاصة بالموارد البشرية.
2	Shahmandyat el , 2012 :219	عملية تهدف الى تحويل مهارات ومقدرات ومعارف الموارد البشرية الى راس مال فكري وتوظيفه في تحقيق الاهداف العام للمنظمة وللأطراف ذات العلاقة. يركز هذا التعريف على اهمية راس المال الفكري في تحقيق اهداف المنظمة.
3	Menberu , 2013 : 90	عملية إعادة تصميم لكافة الأنظمة الإدارية بهدف تنمية المقدرات الفكرية للإدارة العليا والقدرة على استثمار الموارد البشرية المتاحة لديها.
4	Hussein at el , 2013 : 31	التحسينات التي تنفذها الإدارة العليا على العمليات الخاصة بالتعامل مع مواردها البشرية بهدف اشباع حاجاتهم وتعزيز قدرتهم على تنفيذ المهام والواجبات المناطة بهم.
5	Noe at el , 2016 : 44	المراجعة الكاملة لكافة اجراءات ادارة الموارد البشرية الحرجة التي تسهم في رفع كفاءة عمل المنظمة وتعزيز قدرتها على تقديم خدمات ذات جودة اعلى وبفاعلية اكبر.

المصدر : اعداد الباحث بالاستناد الى افكار الباحثين المشار اليهم اعلاه.

بعد الاطلاع على التعاريف السابقة يمكن تعريف إعادة هندسة الموارد البشرية اجرائياً لأغراض هذا البحث بانها عبارة عن عملية ادارية تنفذها الإدارة العليا بهدف إعادة تصميم الجوانب التنظيمية الخاصة بمواردها البشرية بالاستفادة من مزايا تكنولوجيا المعلومات وبالشكل الذي يعزز قدرتهم على تنفيذ المهام والواجبات المناطة بهم وبالتالي تحقيق الاهداف العامة لمنظمتهم . وفيما يخص اهمية إعادة هندسة الموارد البشرية بالنسبة لمنظمات الاعمال فيمكن تحديدها من خلال النقاط الآتية (فرحات ، 2011 : 17) :

1. تساعد على تبادل المعلومات والمشاركة في استخدام وبالتالي تحقيق الشفافية والافصاح في العمل .
2. تسهم في تعزيز قدرة المنظمة على تحقيق رؤيتها ورسالتها الاستراتيجية واهم الاهداف التي تسعى اليها.
3. تدعم أنظمة القيادة المرنة .
4. تساعد على الاستثمار الأفضل للموارد المتاحة لتلبية متطلبات الجودة .



## تأثير إعادة هندسة الموارد البشرية في تعزيز الروح المعنوية للعاملين بحث تحليلي في كلية الرافدين الجامعة

### أولاً-2 : خطوات إعادة هندسة الموارد البشرية وأهم نتائجها

- هناك مجموعة من الخطوات التي يتوجب تنفيذها اتباعها لضمان نجاح برامج إعادة هندسة الموارد البشرية تبدأ هذه الخطوات بالاتي :
- 1.تحديد اهم الوظائف ذات العلاقة بالموارد البشرية التي يتوجب شمولها ببرامج إعادة الهندسة من قبل الادارة العليا وبالتنسيق مع الادارات الاخرى داخل المنظمة .
  - 2.اعلان فكرة إعادة الهندسة لكافة العاملين في المنظمة لتبادل الآراء والافكار بينهم وبين الادارة العليا لضمان نجاح هذا البرامج (222 : 2012 , Shahmandy at el) .
  - 3.اعداد قاعدة معلومات متكاملة تبدأ لاعداد خطة عمل ووضع توصيف تفصيلي لتنفيذها لضمان تحقيق النجاح فيها وفق جداول زمنية محددة (احلام ، 2012 : 173) .
  - 4.بعد تحديد خطة العمل يتم توليد عدد من البدائل اللازمة لتنفيذها في المرحلة الرابعة وتقييمها لتحديد ايجابيات وسلبيات كل بديل وبالتالي اختيار البديل الأفضل والذي يتلاءم مع الامكانيات المتاحة لدى المنظمة (213 : 2014 , Milan at el) .
  - 5.تنفيذ برامج إعادة هندسة الموارد البشرية وهي المرحلة الخامسة والتي يتم فيها وضع البديل المختار موضع التنفيذ .
  - 6.مقارنة بين النتائج المخطط لها في المرحلة الثانية وبين النتائج المتحققة للتعرف على مدى نجاح تطبيق برامج إعادة هندسة الموارد البشرية (32 : 2013 , Hussein,at el) .
- ومن اهم النتائج المرتبة على برامج إعادة هندسة الموارد البشرية الاتي (برنو وزرقون، 2009 : 65) :
- 1.تفعيل برامج تمكين الموارد البشرية العاملة داخل المنظمة .
  - 2.توليد مجالات عمل جديدة تتيح للموارد البشرية اطلاق طاقاتهم الكامنة واستثمارها في العمل.
  - 3.إعادة بناء الهيكل التنظيمي الخاص بالمنظمة وتوزيع الصلاحيات والسلطات داخلها .
  - 4.الارتقاء بمستوى اداء العاملين وبالتالي تحسين اهداف المنظمة الكلي .

### أولاً-3 : ابعاد إعادة هندسة الموارد البشرية

- هناك مجموعة من الابعاد التي من الممكن اعتمادها في دراسة إعادة هندسة الموارد البشرية والتي يمكن تحديد ابرزها في النقاط التالية لدراستها في هذا البحث باعتبارها المقومات التي يعتمد عليها نجاح إعادة هندسة الموارد البشرية فضلاً عن انسجامها مع الاهداف المتوخاه من هذا البحث وكما ياتي :
- 1.الموارد البشرية : تشكل الموارد البشرية المحرك الاساسي لكافة التغييرات التي من الممكن ان تعمل المنظمة على تنفيذها ، لذا يتوجب على المنظمة التركيز على كيفية استثمار الموارد البشرية المتاحة لديها بالكفاءة والفاعلية المطلوبة ، والعمل على تهيئة كافة المستلزمات المادية والمعنوية التي تتيح لهذه الموارد اطلاق الامكانيات المتاحة لديها لان ذلك بدوره سينعكس على نجاح كافة البرامج والتغييرات التي تمارس المنظمة ومن ابرزها برنامج إعادة هندسة الموارد البشرية (5: 2005 Chaisiri) .
  - 2.الامكانيات التكنولوجية : تشكل تكنولوجيا المعلومات العمود الفقري لكافة الانظمة المعاصرة التي يمكن ان تنفذها المنظمات في تعاملها مع المعلومات التي تحتاجها لتنفيذ مهامها وواجباتها المختلفة (احلام ، 2012 : 170) ، وتعتبر إعادة هندسة الموارد البشرية احدى اهم التوجهات المعاصرة التي تعتمد على مفردات تكنولوجيا المعلومات في تحقيق النجاح والتي بدورها سوف تسهم في معالجة البيانات المختلفة وضمان استرجاعها بصيغة المعلومات اللازمة لدعم كافة القرارات الخاصة بالموارد البشرية واللازمة لتنفيذ المهام والواجبات المناطة بها (586 : 2013 , Abbas& Madni) .
  - 3.المقومات التنظيمية : ويتضمن كافة الاجراءات التي تتخذها المنظمة بخصوص هيكلها التنظيمي والثقافة السائدة فيها والاجراءات والتعليمات التي تحدد كيفية تقسيم العمل وتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات بين المستويات التنظيمية المختلفة الموجودة داخلها ، وبالتالي فان المقومات التنظيمية تشكل واحدة من اهم العوامل التي من الممكن ان تحدد قدر المنظمة على تنفيذ ونجاح برامج إعادة هندسة الموارد البشرية ( ابو عوض ، 2015 : 38-40) .



## تأثير إعادة هندسة الموارد البشرية في تعزيز الروح المعنوية للعاملين بحث تحليلي في كلية الرافدين الجامعة

### أولاً- 4 : معوقات إعادة هندسة الموارد البشرية

هناك مجموعة من المعوقات التي من الممكن ان تعيق برامج اعادة هندسة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة ، بعض هذه المعوقات لها علاقة بالموارد البشرية نفسها مثل شعور العديد من الافراد بالخوف من التغيير والابداع عن الروتين او قلة وعيهم باهمية البرامج الجديدة التي تهدف المنظمة الى تنفيذها ، وبالتالي قلقهم من تأثير هذه البرامج عليهم بشكل سلبي مما يؤدي الى تسريحهم عن العمل ، وهذا بدوره يدفعهم الى اثاره العديد من الاشاعات التي من شأنها ان تؤثر عكسيا على نجاح برامج اعادة هندسة الموارد البشرية ، فضلاً عن قلة الخبرات والمهارات والمقدرات التي يتمتع بها الموارد البشرية والتي تحتاج الى العديد من البرامج التدريبية والتطويرية اللازمة لنجاح هذه البرامج (6: Salaman at el , 2005) .

بالاضافة الى العوامل البشرية هناك مجموعة من العوامل المادية التي يؤدي عدم توفرها او تقادمها الى عدم نجاح برامج اعادة هندسة الموارد البشرية مثل تقادم البرامج الحاسوبية المعتمدة في تنفيذ مهام المنظمة او 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 العمل (93 : 2013 , Menberu) .

**ثانياً : الروح المعنوية للعاملين :** سيتم في هذه الفقرة التعرف على مفهوم الروح المعنوية للعاملين واهميتها في ظل البيئة الديناميكية المعاصرة التي تعمل في اطارها المنظمات ، مع محاولة توضيح اهم العوامل الايجابية والسلبية المؤثرة عليها وكما في الفقرات الاتية :

### ثانياً - 1 : مفهوم الروح المعنوية للعاملين

يكتنف تحديد مفهوم دقيق لمعنويات العاملين صعوبة واضحة ، بسبب تداخل الموضوع بين مفاهيم السلوك التنظيمي وادارة الموارد البشرية والاستراتيجية من جهة ، ولتعدد الزاوية التي يمكن النظر من خلالها لهذا الموضوع . اذ تسعى العديد من المنظمات الى رفع الروح المعنوية لمواردها البشرية من خلال اعتماد عدد من الانظمة والسياسات والاجراءات لكونها تشكل احدى المصادر الاساسية لتعزيز مركزها التنافسي (111: 2004 , Bisman) ، ويمكن توضيح بعض تعاريف الروح المعنوية للعاملين والتي تمكن الباحث من مراجعتها من خلال الجدول (5) :

جدول (5) بعض تعاريف الروح المعنوية للعاملين

ت	الباحث والسنة	التعريف
1	احمد ، 2007 : 4	مشاعر الافراد وردود افعالهم اتجاه سياسات المنظمة وادارتها والتي تتحكم في مستويات ادانهم في العمل.
2	Kube at el , 2011 : 4	الحالة النفسية والذهنية والعصبية للافراد التي تحكم سلوكياتهم وتصرفاتهم وتؤثر فيها.
3	Upadhyay & Gupta , 2012 : 82	الحالة النفسية والعاطفية للفرد في وقت معين وتحت تأثير ظروف ما، فقد يكون الفرد في بعض الاوقات شجاعاً قوياً ممتلئاً بالحماسة في وقت آخر وتحت ظروف اخرى يكون متردداً فاقداً النشاط
4	القحطاني ، 2012 : 25	درجة التي تتمكن بها المنظمة من تحقيق اهدافها من خلال الولاء والرضا العالي التي يتمتع بها مواردها البشرية والنتيجة عن السياسات المختلفة التي تعتمدها
5	Sageer alt el , 2012 : 32	قدرة فريق العمل على التكاتف والعمل بثبات ومثابرة من اجل تحقيق الهدف المشترك بينهم
6	Sania at el , 2015 : 11	شعور العاملين بالروح أو الحماس والتفاؤل تجاه أعمالهم وإذا كانت روح الصداقة سائدة بينهم

المصدر : اعداد الباحث بالاستناد الى افكار الباحثين المشار اليهم اعلاه.



## تأثير إعادة هندسة الموارد البشرية في تعزيز الروح المعنوية للعاملين، بحث تحليلي في كلية الرافدين الجامعة

بعد الاطلاع على التعاريف السابقة يمكن تعريف الروح المعنوية للعاملين اجرائياً لاغراض هذا البحث بانها الحالة النفسية الخاصة بالعاملين اتجاه المهام والواجبات الخاصة بهم والناجمة عن مجموعة من العوامل الايجابية والسلبية الخاصة بسياسات وانظمة المنظمة من جهة وخصائص العاملين من جهة اخرى . وفيما يخص اهمية تعزيز الروح المعنوية للعاملين فقد أثبتت العديد من الدراسات ان قوة المنظمة تكمن في مواردها البشرية لكون هذه الموارد هي المحرك الاساسية لكافة عمليات المنظمة وهي الوحيدة غير قابلة للتقليد ومحاكاة من قبل المنافسين لها (عاصي ، 2010 : 6) ، ويمكن من خلال الروح المعنوية للعاملين تعزيز درجة الرضا الوظيفي لديهم ومن ثم بناء المواطنة التنظيمية التي تسهم في الارتقاء بمستويات الاداء المختلفة داخل المنظمة (4 : 2011 ، Kube at el) ، كما ان ارتفاع الروح المعنوية للعاملين تؤدي الى تعزيز الشعور بالانتماء الى المنظمة والتعاون مع جماعات العمل فيها لتحقيق اهدافها ، وبالتالي تعزيز سمعتها في اطار البيئة التي تعمل ضمنها (84 : 2012 ، Upadhyay & Gupta).

### ثانياً - 2: العوامل المؤثرة في معنويات العاملين

هناك مجموعة من العوامل التي من الممكن ان تؤثر في تعزيز او تخفيض معنويات العاملين في المنظمات المعاصرة ، وعليه اتفق عدد من الباحثين على تقسيم هذه العوامل الى نوعين ايجابية وسلبية والتي سيتم اعتمادها في الجانب العملي لهذا البحث ويمكن توضيحها بالاتي (احمد ، 2007 : 6) :

1.العوامل الايجابية : يمكن تقسيم العوامل الايجابية المؤثرة في معنويات العاملين الى عوامل متصلة بالعاملين انفسهم وعوامل خارجية ذات علاقة بسياسات المنظمة وانظمتها واجرائتها (45 : 2013 ، Yerby) ، يتقدم العوامل المؤثرة في معنويات العاملين الحوافز التي تقسم الى نوعين حوافز معنوية تتعلق بأسلوب التعامل مع العاملين وتهينة بيئة العمل المناسبة اليهم والمؤشرات والمعايير المعتمدة في تقويم الاداء ، اما الحوافز المادية فتتعلق باتظمة الاجور والمكافآت والترقيات التي تعمل المنظمة على تقديمها لمواردها البشرية (82 : 2012 ، Upadhyay & Gupta) . ان درجة الرضا للعاملين عن عملهم فأغلب العاملين يشعرون بالرضا عن عملهم اذا كان ضمن اختصاصهم ولديه الرغبة والقدرة على تنفيذه فضلاً عن دور ذلك في تعزيز درجة الاندماج وبناء العلاقات الاجتماعية مع العاملين الاخرين (الجساسي ، 2011 : 90) ، كما ان توفر الهدف الذي يرغب العاملين في تحقيقه ويكون مقبول من قبل المنظمة وكافة العاملين فيها يمكن ان يسهم ايضا في تعزيز معنوياتهم (2 : 2011 ، Kube at el) ، كما وجد عدد من الباحثين في علم الاجتماع بان توجه الادارة في اتاحة الفرصة لدى العاملين في المنظمة للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات التي تؤثر في تنفيذ المهام والواجبات المناطة بهم من الممكن ان يسهم ذلك في تعزيز معنوياتهم (45 : 2013 ، Yerby) ، وعليه تمارس كفاءة اشراف الادارة العليا دور مهم في تعزيز معنويات العاملين من خلال تهينة قنوات الاتصال اللازمة لتبادل المعلومات اللازمة لانجاز المهام والواجبات ومعالجة المشكلات التي من الممكن ان تؤثر في تقييد حالات الصراع التي تنشاه في العمل (6 : 2015 ، Pang).

2.العوامل السلبية : هناك مجموعة من العوامل التي من الممكن ان تؤثر بصورة سلبية في معنويات العاملين منها تنوع الخلفيات الثقافية للموارد البشرية التي يتعامل معها العاملين في المنظمة ، كما ان الاغتراب والعمل في دول اخرى ينعكس سلباً على معنويات العاملين لاسباب متعددة (88 : 2014 ، Tahir , at el) ، كما ان صعوبة المهام والواجبات التي يناط بها العاملين والتي لا تتناسب مع القدرات والامكانيات والمعارف الخاصة بهم تؤثر وبشكل سلبي في تعزيز معنوياتهم ، ومن الممكن ان يرافق ذلك شدة في التعامل من قبل الادارة العليا رغبة منها في السيطرة على ادانهم (2 : 2011 ، Kube at el) ، كما ان صعوبة الحصول على المكافاة المادية والمعنوية او انحصارها على فئة معينة يشكل اهم التحديات التي تواجهها الادارة ، بالاضافة الى اعتماد معايير غير موضوعية في تحديدها ، ومن الممكن ان تؤثر في بطى الترقيات التي من الممكن ان يستفاد منها العاملين في المنظمة (51 : 2015 ، Al-Jammal & Al-Khasawneh) ، بالاضافة الى عوامل اخرى تتعلق بطبيعة عوامل البيئة الخارجية التي تعمل في اطارها المنظمة ، او بالطروف الاجتماعية الخاصة بالعاملين انفسهم (84 : 2012 ، Upadhyay & Gupta).



## تأثير إعادة هندسة الموارد البشرية في تعزيز الروح المعنوية للعاملين، بحث تحليلي في كلية الرافدين الجامعة

### ثانياً -3: الآثار السلبية لانخفاض الروح المعنوية للعاملين

هناك مجموعة من من الآثار الايجابية التي يمكن للمنظمة تحقيقها من خلال ارتفاع معنويات مواردها البشرية منها ارتفاع مستوى الانتاجية والحرص والرغبة في حماية موارد المنظمة وتنميتها وارتقاء بمستوى ادائها (Upadhyay & Gupta , 2012 : 82). وبالمقابل هناك مجموعة من الآثار السلبية الناتجة عن انخفاض معنويات العاملين والتي تحد من الآثار الخطيرة جداً بالنسبة للمنظمة والتي يمكن ايجاز أبرزها بالاتي :

1. انخفاض مستوى الاداء في العمل وبالتالي ضعف قدرة المنظمة على تحقيق اهدافها .
2. سرعة انتشار الاشاعات والايخبات الضارة في المنظمة (Yerby, 2013 : 46).
3. كثرة الغيابات عن العمل وارتفاع مستوى دوران العمل في المنظمة.
4. كثرة الاجازات الاعتيادية والمرضية التي يحاول العاملين الحصول عليها .
5. عدم المبالاة في العمل وكثرة التذمر وحوادث الصراعات بين العاملين في المنظمة (Tahir , at el , 2014 : 88)
6. انخفاض شعور العاملين بتقدير وتحقيق الذات .
7. انخفاض مستوى الصدق والامانة في اداء المهام والواجبات داخل المنظمة (Al-Jammal & Al-) (Khasawneh , 2015 : 53).

### ثالثاً : علاقة إعادة هندسة الموارد البشرية بالروح المعنوية للعاملين

يشكل العاملين احدى المحركات الاساسية لضمان نجاح برامج إعادة هندسة الموارد البشرية من خلال تقديم الدعم الكافي لتنفيذ خططها وبالتالي من الضروري قيام المنظمة بتهيئة الظروف الملائمة لتعزيز روحهم المعنوية ودفعهم لبذل أقصى جهد ممكن (6: Salaman at el , 2005) ، كما استنتج (Cristini , 18 : 2011) بان العديد من الاجراءات والسياسات التي تعمل الادارة العليا على وضعها وتنفيذها داخل المنظمة والتي تشكل احدى المقومات التنظيمية اللازمة لتنفيذ برامج إعادة هندسة الموارد البشرية تمارس دور حيوي في تعزيز معنويات العاملين ، وعليه تمارس إعادة هندسة الموارد البشرية دور مهم في تنمية انظمة القيادة المرنة وتحقيق الشفافية والافصاح عن كافة المعلومات التي يتم تبادلها داخل المنظمة وهذا بدوره يمكن ان يساهم في تعزيز معنويات العاملين في المنظمة وبالتالي الارتقاء بمستويات اداؤهم في العمل (225 : 2012) . (Shahmandy at el , 2012) . كما ان العديد من النتائج المترتبة عن ممارسات برامج إعادة هندسة الموارد البشرية كالتدوير الوظيفي وبرامج التدريب والتحفير وإعادة تصميم الهياكل التنظيمية توفر ويشكل معنوي في معنويات العاملين والعديد من اثار السلبية الناتجة عنهم مثل الغياب عن العمل واثار المشكلات في موقع العمل وغيرها من الآثار (140 : 2013) (Elnaga & Imraa) ، وعليه فان هناك علاقة واضحة بين تقليل الآثار السلبية لانخفاض معنويات العاملين وبين نجاح برامج إعادة هندسة الموارد البشرية (Joseph , 2015 : 65) . وبناءً على ما تم ذكره تم صياغة الفرضيات الرئيسية والفرعية التي انطلق منها هذا البحث .

### المبحث الثالث / الجانب التطبيقي

خصص هذا المبحث لغرض تحليل النتائج الخاصة بالجانب الاستطلاعي والتطبيقي للبحث بالاستناد الى البيانات التي تم جمعها من خلال توزيع الاستبانة على عينة من مجتمع البحث ، اذ يقسم هذا المبحث إلى فقرتين :

**أولاً : تشخيص واقع وأهمية المتغيرات المبحوثة :** تركز هذه الفقرة على تشخيص واقع المتغيرات المبحوثة واهميتها النسبية في إطار إجابات أفراد عينة البحث باستخدام عدد من الأدوات الإحصائية أبرزها : النسبة المئوية للتكرار ، الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، ومعامل الاختلاف) :

#### أولاً-1 : تشخيص واقع متغير إعادة هندسة الموارد البشرية وأهميته في المنظمة المبحوثة

تم قياس متغير إعادة هندسة الموارد البشرية من خلال ثلاثة ابعاد ، البعد الأول يمثل الموارد البشرية والذي يعكس كافة الفقرات سياسات الادارة العليا في تعاملها مع مواردها البشرية وتضمن (5) فقرات. أما البعد الثاني فهو يمثل الامكانيات التكنولوجية والتي تشكل العمود الفقري لمواجهة كافة التقدّمات التطورات الخاصة بنظم المعلومات وكيفية معالجتها والتعامل معها وقد تضمنت (5) فقرات ، ويمثل البعد الثالث المقومات التنظيمية والتي تعكس سياسات واجراءات الاستراتيجية الخاصة بهيكلها التنظيمي والصلاحيات والمسؤوليات المختلفة داخلها وتم قياسه من خلال (5) فقرات ، والجدول (6) يوضح نتائج التحليل لهذه الفقرات :



## تأثير إعادة هندسة الموارد البشرية في تعزيز الروح المعنوية للعاملين بحث تحليلي في كلية الرافدين الجامعة

جدول (6) واقع ابعاد متغير اعادة هندسة الموارد البشرية واهميتها النسبية

معامل الاختلاف	الاتحراف المعياري	الوسط الحسابي	النسبة المئوية للاتفاق*	الفقرات
البعد الأول : الموارد البشرية				
0.26	0.84	3.2	%75	تسعى الإدارة العليا في المنظمة المبحوثة لإعادة التفكير بأاساسيات العمل للابتعاد عن الروتين .
0.29	0.89	3.1	%72	تعمل الادارة العليا على نقل رسالة لموظفيها لتوضيح اهمية تطبيق اعادة هندسة الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة.
0.23	0.79	3.4	%81	تسهم سياسات اعادة هندسة الموارد البشرية في تقليل مراحل الرقابة والتدقيق لتوفير السرعة والارتقاء بالأداء.
0.36	0.98	2.7	%63	تشارك الإدارة العليا في التخطيط لتطبيق اعادة هندسة الموارد البشرية مع المستويات الادارية كافة .
0.19	0.72	3.7	%84	تنظر الادارة العليا في المنظمة المبحوثة بان مواردها البشرية تشكل اهم مواردها والمحرك الاساسي لكافة عملياتها .
0.27	0.84	3.2	0.75	اجمالي بعد الموارد البشرية
البعد الثاني : الامكانيات التكنولوجية				
0.19	0.72	3.7	%83	تعتمد المنظمة على التكنولوجيا عند احداث أي تغييرات في عملياتها المختلفة.
0.26	0.82	3.2	%73	تدعم الانظمة الحاسوبية التي تعتمدها المنظمة برامج اعادة هندسة الموارد البشرية .
0.22	0.78	3.5	%81	تساعد التكنولوجيا المعتمدة في المنظمة الادارة العليا على اتخاذ القرارات المناسبة المتعلقة بمواردها البشرية.
0.28	0.88	3.1	%79	تسهم الامكانيات التكنولوجية المتاحة لدى المنظمة في دعم كافة الانشطة والمهام التي تمارسها المنظمة .
0.26	0.86	3.3	%83	تؤدي تكنولوجيا المعلومات دور مهم في اعادة هندسة تبادل المعلومات والاتصالات داخل المنظمة .
0.24	0.81	3.4	%80	اجمالي بعد الامكانيات التكنولوجية
البعد الثالث : المقومات التنظيمية				
0.25	0.86	3.4	%83	ساعد اعادة تصميم الهيكل التنظيمي على زيادة كفاءة اداء الموارد البشرية .
0.30	0.96	3.2	%79	تتوافق التغييرات التنظيمية التي تعمل المنظمة على تنفيذها مع متطلبات برامج اعادة هندسة الموارد البشرية.
0.22	0.79	3.6	%81	تمتاز الوظائف داخل المنظمة بالمرونة كافية للتكيف مع كافة التغييرات والازمات .
0.23	0.81	3.5	%79	تمتاز اجراءات المنظمة بالوضوح وبالشكل الذي لا يعيق عملية تنفيذ أي برامج جديدة.
0.21	0.79	3.7	%82	تشكل اعادة هندسة الموارد البشرية احدى الاهداف الرئيسية التي تسعى المنظمة الي تحقيقها .
0.24	0.84	3.4	%81	اجمالي بعد المقومات التنظيمية
0.25	0.83	3.3	%79	اجمالي متغير اعادة هندسة الموارد البشرية

\* تم ايجاد النسبة المئوية للاتفاق من خلال جمع النسبة المئوية للتكرار على الاجابات (اتفق تماماً واتفق) وكما موضح في الجدول (1) في منهجية البحث .



## تأثير إعادة هندسة الموارد البشرية في تعزيز الروح المعنوية للعاملين بحث تحليلي في كلية الراقيين الجامعة

1. الموارد البشرية: تم قياس هذا البعد من خلال (5) فقرات ، ويتضح من الجدول (6) أن النسبة المئوية للاتفاق حول أجمالي هذا البعد بلغت (75%) وهي أعلى من القيمة المعيارية للاتفاق والبالغة (66.7%) ، وهذه النتائج تعكس بدلاله واضحة تأكيد معظم إجابات أفراد العينة المبحوثة على أن الادارة العليا في المنظمة المبحوثة تعمل على توفير كافة الاجراءات ذات العلاقة بمواردها البشرية والتي تساعد على نجاح برامج اعادة هندسة الموارد البشرية مثل تقليل الروتين وزيادة السرعة والدقة في العمل وتبسيط اجراءات العمل وغير ذلك، وما يؤكد هذه النتيجة قيمة الوسط الحسابي لهذا البحث البالغة (3.2) وهي أعلى من قيمة الوسط الحسابي الفرضي البالغة (3) ، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري لإجمالي هذا البعد (0.84) وهي تشير إلى وجود انسجام مقبول بين إجابات أفراد عينة البحث على فقرات هذا البعد ، وجاءت هذه النتائج متسقة مع قيمة معامل الاختلاف التي بلغت (0.27).

2. الإمكانيات التكنولوجية: قيس هذا البعد من خلال (5) فقرات ، يتبين من الجدول (6) أن النسبة المئوية للاتفاق حول أجمالي هذا البعد بلغت (80%) وهي نسبة جيد جداً وأعلى من القيمة المعيارية للاتفاق ، وهذه النتائج تشير بدلاله واضحة تأكيد معظم إجابات أفراد عينة البحث بان الادارة العليا في المنظمة المبحوثة تعمل على مواكبة كافة المستجدات التكنولوجية في تحديث برامجها في العمل والاستفادة من الفوائد التي تقدمها هذه التكنولوجيا في دعم كافة التغيرات في العمل ونجاح برامجها التي تشكل برامج اعادة هندسة الموارد البشرية اهمها ، وما يؤكد هذه النتيجة قيمة الوسط الحسابي البالغة (3.4) وهي أعلى من قيمة الوسط الحسابي الفرضي ، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري لإجمالي هذا البعد (0.81) وهي تشير إلى وجود انسجام مقبول من الناحية الإحصائية بين إجابات أفراد عينة البحث على فقرات هذا البعد ، وجاءت هذه النتائج متسقة مع قيمة معامل الاختلاف التي بلغت (0.24).

3. المقومات التنظيمية: تضمن هذا البعد (5) فقرات ، ويتضح من الجدول (6) أن النسبة المئوية للاتفاق حول أجمالي هذا البعد بلغت (81%) وهي أعلى من القيمة المعيارية للاتفاق ، وهذه النتائج توضح وبدلاله واضحة تأكيد معظم إجابات أفراد العينة المبحوثة على أن كافة الاجراءات التنظيمية التي تعمل الادارة العليا في المنظمة المبحوثة على اعتمادها وسياساتها المختلفة تدعم برامج اعادة هنسة الموارد البشرية ، وما يؤكد هذه النتيجة قيمة الوسط الحسابي البالغة (3.4) وهي أعلى من قيمة الوسط الحسابي الفرضي ، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري لإجمالي هذا البعد (0.84) وهي تشير إلى وجود انسجام مقبول من الناحية الاحصائية بين إجابات أفراد عينة البحث على فقرات هذا البعد ، وجاءت هذه النتائج متسقة مع قيمة معامل الاختلاف التي بلغت (0.25).

وبالرجوع إلى الجدول (6) لتحديد الأهمية الإجمالية لمتغير اعادة هندسة الموارد البشرية نجد أن النسبة المئوية للاتفاق حول هذا المتغير بلغت (79%) وهي نسبة جيدة وأعلى من القيمة المعيارية للاتفاق البالغة (66.7%) وبالتالي فان هذه النتيجة تؤكد وبدلاله واضحة اهتمام المنظمة المبحوثة بتنفيذ برامج اعادة هندسة الموارد البشرية من خلال الممارسات والانشطة المختلفة التي تنفذها وبالشكل الذي يساعدها على استثمار الموارد المتاحة لديها بالكفاءة المطلوبة، وما يؤكد هذه النتيجة قيمة الوسط الحسابي البالغة (3.3) وهي أيضاً أعلى من قيمة الوسط الحسابي الفرضي ، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.83) وبمعامل اختلاف (0.25).

### أولاً- 2: تشخيص واقع متغير الروح المعنوية للعاملين وأهميتها النسبية في المنظمة المبحوثة

تم قياس متغير الروح المعنوية للعاملين من خلال بعدين ، البعد الأول يمثل العوامل الايجابية التي تؤثر في تعزيز الروح المعنوية للعاملين وتضمنت (7) فقرات. أما البعد الثاني فهو يمثل العوامل السلبية التي تؤثر وبصورة عكسية في معنويات العاملين والذي يتوجب على المنظمة معالجتها والقضاء عليها وقد تضمنت (6) فقرات ، والجدول (7) يوضح نتائج التحليل لهذه الفقرات :



## تأثير إعادة هندسة الموارد البشرية في تعزيز الروح المعنوية للعاملين بحث تحليلي في كلية الرافدين الجامعة

جدول (7) واقع ابعاد متغير الروح المعنوية للعاملين واهميتها النسبية

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	النسبة المئوية للتكرار	الفقرات
العوامل الايجابية المؤثرة على معنويات العاملين				
0.23	0.81	3.6	%83	تعمل المنظمة على تهيئة التجهيزات اللازمة لبيئة العمل .
0.25	0.95	3.8	%77	تدعم سياسات المنظمة العلاقات الاجتماعية بين مواردها البشرية .
0.25	0.99	3.9	%74	توفر الانظمة والاجراءات المعتمدة من قبل المنظمة فرص متعددة للترقية .
0.28	0.87	3.1	%78	تسعى المنظمة الى توفير برامج تدريبية متنوعة لتعزيز معرفة ومهارة وقدرات مواردها البشرية.
0.17	0.63	3.8	%87	تدعم الادارة العليا في المنظمة عملية المشاركة في صنع القرارات من قبل مواردها البشرية.
0.26	0.96	3.6	%79	توجد مجموعة من الاسس والمعايير الموضوعية المعتمدة في تقييم اداء الموارد البشرية في المنظمة.
0.26	0.82	3.1	%79	تعمل الادارة على توفير انظمة عادلة في تحفيز وتعويض مواردها البشرية.
0.23	0.80	3.5	%82	اجمالي بعد العوامل الايجابية المؤثرة في معنويات العاملين
العوامل السلبية المؤثرة في معنويات العاملين				
0.22	0.88	4.1	%83	تسعى المنظمة الى تقليل الصعوبات التي تواجه العاملين في الحصول على المكافآت المادية والمعنوية.
0.18	0.69	3.8	%86	تركز سياسات المنظمة على معالجة افتقار بيئة العمل للأجهزة الحديثة اللازمة لإنجاز المهام.
0.22	0.77	3.6	%83	تحاول المنظمة تنظيم اوقات العمل بالشكل الذي يتناسب مع الظروف المعيشية للعاملين.
0.16	0.66	4.1	%81	تصميم الوظائف بالشكل الذي يتناسب مع قدرات ومؤهلات ومعارف العاملين في المنظمة.
0.23	0.93	4	%73	معالجة الصراعات التي تنتج بين العاملين في المنظمة باسرع وقت ممكن .
0.17	0.69	4.1	%90	تقليل العقاب التي تحد من فاعلية قنوات الاتصالات الموجودة داخل المنظمة
0.20	0.81	4.1	%82	اجمالي بعد العوامل السلبية المؤثرة في معنويات العاملين
0.21	0.80	3.8	%82	اجمالي متغير الروح المعنوية للعاملين

1.العوامل الايجابية المؤثرة على معنويات العاملين : تم قياس هذا البعد من خلال (7) فقرات ، ويتضح من الجدول (7) أن النسبة المئوية للاتفاق حول اجمالي هذا البعد بلغت (82%) وهي أعلى من القيمة المعيارية للاتفاق والبالغة (66.7%) ، وهذه النتائج تعكس بدلالة واضحة تأكيد معظم إجابات أفراد العينة المبحوثة على أن الادارة العليا في المنظمة المبحوثة تعمل على تعزيز العوامل الايجابية التي من شأنها تعزيز الروح المعنوية للعاملين من خلال الاهتمام ببيئة العمل وسياسات التوظيف والتدريب والتقييم والتحفيز وغيرها من الممارسات ، وما يؤكد هذه النتيجة قيمة الوسط الحسابي البالغة (3.5) وهي أيضا أعلى من قيمة الوسط الحسابي الفرضي البالغة (3) ، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري لإجمالي هذا البعد (0.80) وهي تشير إلى وجود انسجام مقبول من الناحية الاحصائية بين إجابات أفراد عينة البحث على فقرات هذا البعد ، وجاءت هذه النتائج متسقة مع قيمة معامل الاختلاف التي بلغت (0.23).





## تأثير إعادة هندسة الموارد البشرية في تعزيز الروح المعنوية للعاملين بحث تحليلي في كلية الرافدين الجامعة

2. العوامل السلبية المؤثرة في معنويات العاملين : قيس هذا البعد من خلال (6) فقرات ، ويتضح من الجدول (7) أن النسبة المنوية للاتفاق حول إجمالي هذا البعد بلغت (82%) وهي نسبة جيد جداً وأعلى من القيمة المعيارية للاتفاق ، وهذه النتائج تشير بدلالة واضحة تأكيد معظم إجابات أفراد عينة البحث بان الإدارة في المنظمة المبحوثة تسعى الى معالجة كافة العوامل السببية التي من الممكن ان تؤثر على معنويات العاملين لديها ، وما يؤكد هذه النتيجة قيمة الوسط الحسابي البالغة (4.1) وهي أيضاً أعلى من قيمة الوسط الحسابي الفرضي ، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري لإجمالي هذا البعد (0.81) وهي تشير إلى وجود انسجام مقبول من الناحية الإحصائية بين إجابات أفراد عينة البحث على فقرات هذا البعد ، وجاءت هذه النتائج متنسقة مع قيمة معامل الاختلاف التي بلغت (0.20).

وبالرجوع إلى الجدول (7) لتحديد الأهمية الإجمالية لمتغير الروح المعنوية للعاملين نجد أن النسبة المنوية للاتفاق حول هذا المتغير بلغت (82%) وهي نسبة جيد جداً وأعلى من القيمة المعيارية للاتفاق ، وبالتالي فإن هذه النتيجة تؤكد وبدلالة واضحة اهتمام المنظمة المبحوثة بتعزيز الروح المعنوية للعاملين لديها من خلال تعزيز العوامل الايجابية وتقليل العوامل السلبية المؤثرة عليها ، وما يؤكد هذه النتيجة قيمة الوسط الحسابي البالغة (3.8) وهي أيضاً أعلى من قيمة الوسط الحسابي الفرضي ، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.80) وبمعامل اختلاف (0.21).

**ثانياً : اختبار فرضيات البحث :** خصصت الفقرة الثانية لاختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية التي انطلق منها البحث باعتماد معامل الارتباط لسبيرمان والانحدار الخطي البسيط ، وفيما يلي توضيح لذلك :

**ثانياً - 1 : تحليل علاقات الارتباط بين إعادة هندسة الموارد البشرية والروح المعنوية للعاملين**  
يوضح الجدول (8) قيم معامل الارتباط بين المتغير الاستجابي (الروح المعنوية للعاملين) وأبعاده في المستوى العامودي ، وبين المتغير التفسيري (إعادة هندسة الموارد البشرية) وأبعادها والتي تمثل المستوى الأفقي من الجدول، وفيما يأتي تفصيلاً لهذه النتائج :

جدول (8) علاقات الارتباط بين إعادة هندسة الموارد البشرية والروح المعنوية للعاملين

العلاقات المعنوية	العلاقات المعنوية		المقومات التنظيمية	الامكانيات التكنولوجية	الموارد البشرية	تعزيز العوامل الايجابية المؤثرة في معنويات العاملين
	الاهمية النسبية	العدد				
	100%	4	0.45**	0.51**	0.43*	0.40*
	100%	4	0.42*	0.42*	0.41*	0.44*
	100%	4	0.44**	0.46**	0.42*	0.42*
		12	3	3	3	3
العلاقات المعنوية						العدد
	100%		100%	100%	100%	100%
						الأهمية النسبية

\* الارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.05

\*\* الارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.01

1. تحليل علاقة الارتباط بين بعد الموارد البشرية وبين متغير الروح المعنوية للعاملين وابعاده : يتبين من الجدول (8) ان قيم معاملات الارتباط بين بعد الموارد البشرية وابعاد متغير الروح المعنوية للعاملين بلغت (0.40\* ، 0.44\* ) وهي جميعها علاقات موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى (0.05) ، كما بلغت قيمة الارتباط بين بعد الموارد البشرية وإجمالي متغير الروح المعنوية للعاملين (0.42\*) وهي أيضاً علاقة موجبة وذات دلالة احصائية عند مستوى (0.05) ، وعليه تؤكد هذه النتائج بان السياسات التي تعتمد عليها ادارة العليا في التعامل مع كافة القضايا المتعلقة بالموارد البشرية تؤدي الى تعزيز معنويات وبالتالي زيادة رغبة في خدمة المنظمة وتحقيق اهدافها ، وعليه فان هناك مبرر لقبول الفرضية الفرعية الاولى التي نصت على : (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين بعد الموارد البشرية وتعزيز معنويات العاملين) .



## تأثير اعادة هندسة الموارد البشرية في تعزيز الروح المعنوية للعاملين بحث تحليلي في كلية الرافدين الجامعة

2. تحليل علاقة الارتباط بين بعد الامكانيات التكنولوجية وبين متغير الروح المعنوية للعاملين وابعاده : يتضح من الجدول (8) ان قيم معاملات الارتباط بين بعد الامكانيات التكنولوجية وابعاد متغير متغير الروح المعنوية للعاملين بلغت (0.43\*\* ، 0.41\* ) وهي جميعها علاقات موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى (0.05) ، كما بلغت قيمة الارتباط بين بعد الامكانيات التكنولوجية وإجمالي متغير الروح المعنوية للعاملين (0.42\*) وهي علاقة موجبة وذات دلالة احصائية عند مستوى (0.05) ، وعليه تؤكد هذه النتائج اهمية الامكانيات التكنولوجية التي تعمل المنظمة على توفيرها واستخدامها في تنفيذ المهام والواجبات المناطة بهم في تعزيز معنويات مواردها البشرية ، وعليه وبناءً على النتائج السابقة فان هناك مبرر لعدم رفض الفرضية الفرعية الثانية التي تضمنها هذا البحث (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين بعد الامكانيات التكنولوجية وتعزيز معنويات العاملين) .

3. تحليل علاقة الارتباط بين بعد المقومات التنظيمية وبين متغير الروح المعنوية للعاملين وابعاده : يتبين من الجدول (8) ان قيم معاملات الارتباط بين بعد المقومات التنظيمية وابعاد الروح المعنوية للعاملين بلغت (0.51\*\* ، 0.42\*) وهي جميعها علاقات موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى (0.05) (0.1) ، كما بلغت قيمة الارتباط بين بعد المقومات التنظيمية وإجمالي الروح المعنوية للعاملين (0.46\*\*) وهي ايضا علاقة موجبة وذات دلالة احصائية معنوية عند مستوى (0.1) ، وعليه تؤكد هذه النتائج بان معظم الاجراءات والمقومات التنظيمية التي تعتمد عليها الادارة في تسيير امور المنظمة تؤدي وبشكل معنوي من الناحية الاحصائية في تعزيز معنويات العاملين ، وبالتالي فان هناك مبرر لقبول الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة من الفرضية الرئيسية الاولى والتي نصت على : (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين بعد المقومات التنظيمية وتعزيز معنويات العاملين) .

وبالرجوع إلى الجدول (8) نجد أن قيمة معامل الارتباط بين إجمالي متغير اعادة هندسة الموارد البشرية ومتغير الروح المعنوية للعاملين بلغت (0.44\*\*) وهي علاقة موجبة قوية وذات دلالة معنوية عند مستوى (0.01) ، وعلى مستوى الابعاد الفرعية لمتغير اعادة هندسة الموارد البشرية فقد حققت (9) علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية مع متغير الروح المعنوية للعاملين وابعاده ، اي ما يعادل نسبة (100%) من إجمالي علاقات الارتباط ، وهذه النتائج تؤكد اهمية ودور اعادة هندسة الموارد البشرية في تعزيز الروح المعنوية للعاملين داخل المنظمة المبحوثة ، وعليه فان هذه النتائج تسمح بقبول الفرضية الرئيسية الاولى للبحث التي نصت على : (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين اعادة هندسة الموارد البشرية وتعزيز معنويات العاملين).

### ثانياً - 2: تحليل تأثير اعادة هندسة الموارد البشرية في الروح المعنوية للعاملين

يوضح الجدول (9) نتائج تحليل اثر اعادة هندسة الموارد البشرية في تعزيز الروح المعنوية للعاملين في المنظمة المبحوثة باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وكانت النتائج كالآتي:

جدول (9) اثر اعادة هندسة الموارد البشرية في تعزيز الروح المعنوية للعاملين

مستوى المعنوية	F	R <sup>2</sup>	B	a	اعادة هندسة الموارد البشرية	
يوجد تأثير	0.01	14.56	0.18	0.53	1.27	الموارد البشرية
يوجد تأثير	0.01	15.72	0.19	0.82	0.93	الامكانيات التكنولوجية
يوجد تأثير	0.01	10.61	0.22	0.58	1.23	المقومات التكنولوجية
يوجد تأثير	0.01	13.63	0.20	0.64	1.14	اجمالي اعادة هندسة الموارد البشرية
n=138	F الجدولية بمستوى دلالة 0.01 = 7.31			F الجدولية بمستوى دلالة 0.05 = 4.08		



## تأثير اعادة هندسة الموارد البشرية في تعزيز الروح المعنوية للعاملين بحث تحليلي في كلية الراغبين الجامعة

1. تحليل اثر بعد الموارد البشرية في تعزيز الروح المعنوية للعاملين : نلاحظ من خلال الجدول (9) أن (f) المحسوبة بلغت قيمتها (14.56) ، وكانت هذه القيمة أكبر من قيمتها الجدولية (7.31) بمستوى معنوية (0.01) ، وبحدود ثقة (99%)، وهذا ما يؤكد وجود تأثير لبعدها الموارد البشرية في تعزيز الروح المعنوية للعاملين . كما يمكن ملاحظة ومن خلال الجدول نفسه ان قيمة الثابت ( $a=1.27$ ) وهذا يعني أن هناك وجوداً للروح المعنوية للعاملين مقداراه (1.27) حتى وأن كان بعد الموارد البشرية يساوي صفراً . اما قيمة (  $B=0.53$ ) فهي تدل على أن تغييراً مقداره وحدة واحدة في بعد الموارد البشرية سيؤدي الى تغيير في الروح المعنوية للعاملين مقداراه (0.53) . اما قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغ مقداراه (0.18)، وهذا يعني أن بعد الموارد البشرية يفسر ما مقداراه (18%) من التباين الحاصل في الروح المعنوية للعاملين الذي دخل الأنموذج ، وأن (82%) هو تباين مُفسر من قبل عوامل لم تدخل الأنموذج . واستناداً للنتائج اعلاه يتضح بان سياسات المنظمة المتعلقة بإدارة مواردها البشرية تسهم وبشكل معنوي في تعزيز الروح المعنوية للعاملين لديها ، وعليه يمكن قبول الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية للبحث والتي اشارت الى (توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة احصائية بين بعد الموارد البشرية وتعزيز معنويات العاملين).

2. تحليل بعد الامكانيات التكنولوجية في تعزيز الروح المعنوية للعاملين: يتبين من خلال الجدول (9) أن (f) المحسوبة بلغت قيمتها (15.72) ، وكانت هذه القيمة أكبر من قيمتها الجدولية (7.31) بمستوى معنوية (0.01) ، وبحدود ثقة (99%)، وهذا ما يؤكد وجود تأثير لبعدها الامكانيات التكنولوجية في تعزيز الروح المعنوية للعاملين. كما يمكن ملاحظة ومن خلال الجدول نفسه ان قيمة الثابت ( $a=0.93$ ) وهذا يعني أن هناك وجوداً للروح المعنوية للعاملين مقداراه (0.93) حتى وأن كان بعد الامكانيات التكنولوجية يساوي صفراً . اما قيمة ( $B=0.82$ ) فهي تدل على أن تغييراً مقداره وحدة واحدة في بعد الامكانيات التكنولوجية سيؤدي الى تعزيز الروح المعنوية للعاملين مقداراه (0.82) . اما قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغ مقداراه (0.19)، وهذا يعني أن بعد الامكانيات التكنولوجية يفسر ما مقداراه (19%) من التباين الحاصل في الروح المعنوية للعاملين الذي دخل الأنموذج ، وأن (81%) هو تباين مُفسر من قبل عوامل لم تدخل الأنموذج . وعليه فان هذه النتائج تعكس وبدلالة واضحة اهمية اسهام الامكانيات التكنولوجية في تعزيز الروح المعنوية للعاملين في المنظمة المبحوثة ، وعليه يمكن قبول الفرضية الفرعية الخامسة للبحث والتي نصت على : (توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة احصائية بين بعد الامكانيات التكنولوجية وتعزيز معنويات العاملين).

3. تحليل تأثير بعد المقومات التنظيمية في تعزيز الروح المعنوية للعاملين: يتضح من خلال الجدول (9) أن (f) المحسوبة بلغت قيمتها (10.61) ، وكانت هذه القيمة أكبر من قيمتها الجدولية (7.31) بمستوى معنوية (0.01) ، وبحدود ثقة (99%)، وهذا ما يؤكد وجود تأثير لبعدها المقومات التنظيمية في تعزيز الروح المعنوية للعاملين . كما بلغت قيمة الثابت ( $a=1.23$ ) وهذا يعني أن هناك وجوداً للروح المعنوية للعاملين مقداراه (1.23) حتى وأن كان بعد المقومات التنظيمية يساوي صفراً . اما قيمة ( $B=0.58$ ) فهي تدل على أن تغييراً مقداره وحدة واحدة في بعد المقومات التنظيمية سيؤدي الى تغيير في الروح المعنوية للعاملين مقداراه (0.58) . اما قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغ مقداراه (0.22)، وهذا يعني أن بعد المقومات التنظيمية يفسر ما مقداراه (22%) من التباين الحاصل في الروح المعنوية للعاملين الذي دخل الأنموذج ، وأن (78%) هو تباين مُفسر من قبل عوامل لم تدخل الأنموذج . وبالإستناد الى النتائج المشار إليها اعلاه فان هناك مبرر لقبول الفرضية الفرعية السادسة والتي اشارت الى (توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة احصائية بين بعد المقومات التنظيمية وتعزيز معنويات العاملين).

وبالرجوع الى الجدول (9) لتحديد اثر إجمالي متغير اعادة هندسة الموارد البشرية في تعزيز الروح المعنوية للعاملين ، نجد ان قيمة (f) المحسوبة بلغت (13.63) وهي اكبر من قيمتها الجدولية (7.31) عند مستوى معنوية (0.01) وبحدود ثقة (99%) ، وهذه النتائج تؤكد وجود اثر لاعادة هندسة الموارد البشرية في تعزيز الروح المعنوية للعاملين ، كما بلغت قيمة الثابت ( $a=1.14$ ) وهذا يعني هناك وجود للروح المعنوية للعاملين بمقدار (1.14) وحتى وان كان متغير اعادة هندسة الموارد البشرية يساوي صفر ، وبلغت قيمة ( $B=0.64$ ) اي ان تغيير اعادة هندسة الموارد البشرية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي الى تغيير في الروح المعنوية للعاملين بمقدار (0.64) ، اما قيمة ( $R^2$ ) فقد بلغت (0.20) .



## تأثير إعادة هندسة الموارد البشرية في تعزيز الروح المعنوية للعاملين بحث تحليلي في كلية الراغبين الجامعة

وهذا يعني أن ما مقداره (20%) من التباين الحاصل في الروح المعنوية للعاملين هو تباين مُفسّر بفعل هندسة الموارد البشرية الذي دخل الأنموذج ، وأن (80%) هو تباين مُفسّر من قبل عوامل أخرى لم تدخل أنموذج الانحدار. وان عدد نماذج الانحدار التي حققت أثر ذات دلالة معنوية وكما موضحة في جدول (7) بلغت (3) نماذج من اصل (3) ، اي ان نسبتها تساوي (100%) من اجمالي العلاقات التأثيرية ذات الدلالة معنوية ، وبما ان إجمالي متغير إعادة هندسة الموارد البشرية حقق أثر معنوي في تعزيز الروح المعنوية للعاملين ايضا ، فأن هناك مبرر لعدم رفض الفرضية الرئيسية الثانية للبحث والتي مفادها : (توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة احصائية بين إعادة هندسة الموارد البشرية وتعزيز معنويات العاملين) .

### المبحث الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

#### أولاً : الاستنتاجات

1. تسعى الإدارة العليا في المنظمة المبحوثة الى دعم تطبيق برامج إعادة هندسة الموارد البشرية لدورها المهم في التأثير على اداء العاملين لديها .
2. تسهم أنظمة وسياسات ادارة الموارد البشرية التي تطبقها المنظمة الى دعم تطبيق برامج إعادة هندسة الموارد البشرية.
3. تتوافق الامكانيات التكنولوجية المتاحة لدى المنظمة المبحوثة مع تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية.
4. تسهم المقومات التنظيمية المعتمدة داخل المنظمة المبحوثة وبشكل فعال في تطبيق برامج إعادة هندسة الموارد البشرية.
5. تهتم المنظمة المبحوثة في تعزيز معنويات العاملين لديها في ظل متغيرات البيئة الداخلية والخارجية التي تعمل ضمنها .
6. تعمل المنظمة على تعزيز العوامل الايجابية المؤثرة في معنويات العاملين لديها.
7. تهتم المنظمة المبحوثة في تقليص كافة العوامل السلبية التي تقيد معنويات العاملين لديها.
8. تمارس برامج إعادة هندسة الموارد البشرية دوراً مهماً في مساعدة المنظمة في تعزيز معنويات مواردها البشرية وبالتالي تعزيز قدرتها التنافسية في ظل البيئة التي تعمل ضمنها.
9. تؤثر برامج إعادة هندسة الموارد البشرية في تعزيز معنويات مواردها البشرية للمنظمة المبحوثة.

#### ثانياً : التوصيات

1. زيادة اهتمام المنظمة المبحوثة بدراسة كيفية استثمار الفوائد الناتجة عن تنفيذ برامج إعادة هندسة الموارد البشرية وتوظيفها في تعزيز معنويات العاملين لديها من خلال وضع آليات لتنفيذها بالاستعانة بمستشاري الموارد البشرية.
2. قيام المنظمة المبحوثة بتشخيص اهم الابعاد التي يتوجب التركيز عليها لضمان نجاح برامج إعادة هندسة الموارد البشرية واهم المجالات التي يمكن توظيف فيها لأهميتها لدورها المهم في تحسين موقعها التنافسي في اطار البيئة التي تعمل ضمنها عن طريق تفعيل الدور الاستراتيجي للموارد البشرية العاملة لديها باعتبارهم شريك استراتيجي للمنظمة .
3. التعرف على اهم العوامل الايجابية والسلبية المؤثرة في معنويات العاملين لديها ، ووضع السياسات اللازمة للتعامل معها بالشكل الذي يسهم في رفع مستوى رضا العاملين لديها وتعزيز ولائهم لبذل أقصى جهد وأداء ممكن لتحقيق أهداف منظماتهم من خلال تفعيل برامج التطوير والتحفيز المختلفة .
4. متابعة المستجدات في مجال إعادة هندسة الموارد البشرية باعتبار ان هذه البرامج تتعامل مع اهم الموارد التي تمتلكها المنظمة والتي تشكل بحد ذاته ميزة للتفوق والابداع في العمل من خلال الاطلاع على تجارب الدول المتقدمة ومحاولة توظيفها والسعي لتطبيقها .
5. اعداد برامج تدريبية لتحسين قدرات ومهارات ومعارف مواردها البشرية واستخدامها في تنفيذ المهام والواجبات المناطة بهم ، الامر الذي يسهم في تعزيز معنوياتهم في العمل ، من خلال تخصيص الموارد المادية والمالية اللازمة لضمان نجاحها.



## تأثير إعادة هندسة الموارد البشرية في تعزيز الروح المعنوية للعاملين بحث تحليلي في كلية الرافدين الجامعة

6. تركيز الجهود في توجيه رسالة اعلامية الى مواردها البشرية حول اهم الفوائد الناتجة عن تطبيق برامج إعادة هندسة الموارد البشرية واثرها في تعزيز معنوياتهم في العمل وحثهم المستمر لدعم هذه البرامج.  
7. التوجه نحو تأسيس حلقات اتصال مع المؤسسات الأكاديمية المحلية والدولية ، لمتابعة كل ما هو جديد في مجال إعادة هندسة الموارد البشرية والروح المعنوية للعاملين والتعاقد معها بهدف الاستفادة من المعرفة الكامنة لديهم.

### المصادر

1. أبو عوض ، رانيا جاسر علي (2015) واقع تطبيق هندرة إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتطوير الأداء الوظيفي في ديوان الموظفين العام بقطاع غزة ، رسالة ماجستير ، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا ، غزة .
2. احلام ، خان (2012) إعادة هندسة العمليات كمدخل لتمييز ادارة الموارد البشرية ، مجلة ابحاث اقتصادية وادارية ، العدد الثاني ، الصفحات 153-179 .
3. احمد ، كريم ذياب (2007) علاقة وأثر بعض متغيرات ظروف العمل على الروح المعنوية للعاملين ، مجلة جامعة ديالى ، العدد 28.
4. برنو ، سمية وزرقون ، محمد (2009) واقع إعادة هندسة الموارد البشرية في البنوك العمومية التجارية الجزائرية : حالة البنك الوطني الجزائري ، مجلة الوحدات للبحوث والدراسات ، العدد 7 ، الصفحات 53-68.
5. الجساسي ، عبدالله حمد محمد (2011) اثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين اداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان ، الاكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي.
6. رفاعي ، ممدوح عبد العزيز (2006) إعادة هندسة العمليات ، كلية التجارة جامعة عين شمس ، بحث منشور على الموقع [www.dr-mamdouhrefaiy.com](http://www.dr-mamdouhrefaiy.com) .
7. الزغبى ، محمد بلال والطلافة ، عباس (2006) النظام الإحصائي SPSS : فهم وتحليل البيانات الإحصائية ، الطبعة الثالثة ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان.
8. عاصي ، نايف علي (2008) الروح المعنوية للعاملين والإنتاجية: دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات النسيجية في الحلة ، المجلة العراقية للعلوم الادارية ، العدد 24 .
9. العمر ، أمينة بنت سليمان (2010) خصائص القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية وعلاقتها بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس ، رسالة ماجستير ، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
10. فرحات ، غول (2011) دور إعادة الهندسة كأسلوب للتغيير التنظيمي في ظل الأوضاع البيئية الراهنة ، بحث مقدم الى الملتقى العلمي الدولي حول " الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة : دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية " ، جامعة دالي ابراهيم.
11. القحطاني ، سعد بن سعيد (2012) بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بمعنويات العاملين بمعهد الجوازات بالرياض ، رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية .
12. المشهداني ، محمود حسن وهرمز ، امير حنا (1989) الاحصاء ، الطبعة الاولى ، بيت الحكمة ، بغداد .

13. Abbas , Asad & Madni , Ali (2013) A Business Process Approach to Human Resource Development , International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol. 3, No. 1.

14. Al-Jammal , Hamdan Rasheed & Al-Khasawneh , Akif Lutfi (2015) The impact of the delegation of authority on employees' performance at great Irbid municipality: case study , International Journal of Human Resource Studies , Vol. 5, No. 3 , pp48 -69.

15. Bisman , Cynthia (2004) social work values : the moral cors of the profession , British journal of social work , vol 34.



16. Chaisiri, Kawee(2005) Human Resource Development Through Continuous Improvement : A Case Study of Yasothon Hospital, Thailand (1994-1997) . Original Article.
17. Cristini , Annalisa (2011) Employees' motivation and high performance workplace practices , University of Bergamo .
18. Elnaga , Amir & Imran , Amen (2013) The Effect of Training on Employee Performance , European Journal of Business and Management , Vol.5, No.4.
19. Francis , A. T. & Kabir , Humayoon (2008) Re-engineering the Management of Human Resources in University Libraries , held at PSG Institute of Management, Coimbatore, India.pp2.
20. Jennings , Eric & Tvaruzka , Kathryn (2012) Building Staff Morale and Creating a Positive Workplace , This is a pre-print of a chapter that will appear in the book Workplace Culture in Academic Libraries.
21. Joseph , Kodjo Ezané (2015) Gauging the Issue of Absenteeism in the Workplace: Evidence from the Public Sector , International Journal of Business and Social Science Vol. 6, No. 2.
22. Hussein, Bassam & Bazzi, Hassan & Dayekh, Ayman & Hassan , Walid (2013) Critical analysis of existing business process reengineering models: towards the development of a comprehensive integrated model , Journal of Project, Program & Portfolio Management Vol 4 No 1.
23. Kube, Sebastian & Maréchal , Michel André & Puppe , Clemens (2011) Do Wage Cuts Damage Work Morale? Evidence from a Natural Field Experiment , Institute for Empirical Research in Economics University of Zurich , pp 1-30.
24. Menberu . Abebe Walle (2013) The ups and downs of business process re-engineering (BPR): A tale of two offices in bahie dar town , ethlopiia , Annual International Interdisciplinary Conference, AIIC 2013, 24-26 .
25. Milan1, Radosevic & Milan , Baosic & Marko , Caric & Jovanovic , Vladimir & Dalibor , Beric & Bojic , Zarko & Avramovic , Nenad (2014) Implementation of Business Process Reengineering in Human Resource Management , Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics, 25(2), pp 211–222.
26. Noe , Raymond A & Hollenbeck , John R. & Gerhart , Barry & Wright , Patrick M. (2016) fundamentals of Human Resource Management , Sixth Edition, McGraw Hill Education
27. PANG , FU, M.ED. (2015) Favoritism: Ethical Dilemmas Viewed Through Multiple Paradigms , The Journal of Values-Based Leadership , Volume 8 Issue 1 , pp 1-7.
28. Salaman, Graeme & Storey , John& Billsberry , Jon (2005) Strategic Human Resource Management: Defining the Field , SHRM-Intro.qxd .
29. Sageer, Alam & Rafat, Sameena & Agarwal , Agarwal (2012) Identification of Variables Affecting Employee Satisfaction and Their Impact on the Organization , Journal of Business and Management Volume 5, Issue 1.



تأثير اعادة هندسة الموارد البشرية في تعزيز الروح المعنوية  
للعاملين بحث تحليلي في كلية الراءدين الجامعة

30. Sania, Usmani & Kalpina, Kumari & Javed , Hussain (2015) Diversity, Employee Morale and Customer Satisfaction: The Three Musketeers , Journal of Economics, Business and Management, Vol. 3, No. 1.
31. Shahmandy , Elham & Silong , Abu Daud & Samah , Siti Akmar Abu (2012) Facilitating Global Economy Process through Human Resource Re-engineering and Knowledge Management , International Journal of Business and Social Science Vol. 3 No. 20.
32. Susan , J. Linz & Good , Linda K. & Huddleston , Patricia (2006) Worker Morale in Russia: An Exploratory Study , The William Davidson institute at the university of Michigan.
33. Upadhyay , Devina & Gupta , Anu (2012) Morale, Welfare measures, Job Satisfaction: The Key Mantras for Gaining Competitive Edge , International Journal of Physical and Social Sciences , Volume 2, Issue 7 , pp80-94 .
34. Tahir , Neelam & Yousafzai , Israr Khan & Jan , Shahid & Hashim , Muhammad (2014) The Impact of Training and Development on Employees Performance and Productivity , International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol. 4, No. 4 , pp 86-98 .
35. Yerby , Johnathan (2013) Legal and ethical issues of employee Monitoring , Online Journal of Applied Knowledge Management, Volume 1, Issue2 , pp 44-55.



## The impact of re-engineering of human resources in enhancing the morale of employees: Analytical research in AI - Rafidain University College

### Abstract

This research aims to study the degree to which human resources re-engineering programs contribute to enhancing the morale of employees , as it constitutes re-HR Software Engineering contemporary trend to redesign activities and tasks that can HR do a way that helps their organization to achieve its goals as part of the operating environment including dealing with all activities related variables, and the promotion of workers' morale is one of the selections that have to be addressed so that the senior management helps the organization to invest their human resources best possible way as posing the most valuable and rarest of resources enjoyed by comparison with her competitors.

The research problem has been pointed out that there was a distinct lack in the recruitment of re-engineering of human resources in strengthening the morale of the workers surveyed in the organization's programs. And chosen Rivers University College as an arena for the application, was chosen as the research sample simple random sample in a manner which is composed of 138 members of the human resources in the company above, it adopted the resolution as a tool to get the research data that has been prepared on the basis of a number of measures ready after subjected to tests of validity and reliability, Use ready-statistical software (SPSS) in the introduction and analysis of research data, has resulted in the statistical tools for a number of results confirmed that most of them on the importance of restoring human resources engineering programs in strengthening the morale of the workers by the results of the relationship analysis and influence each other and therefore were accepted hypotheses main and branch that included in the search, and the researcher recommended that the organization surveyed identifying the most important areas that can benefit from which to re-employment of human resources and engineering programs related to strengthening the morale of the workers inside.

**Key words:** Human resources reengineering,, morale of workers, business organizations, senior management..