

The Effectiveness of Indianization in Developing Human Resources Management Strategies: A Field Study at the University of Baghdad

فاعلية الهندرة في تطوير استراتيجيات ادارة الموارد البشرية دراسة ميدانية في جامعة بغداد

م.م. ابتihal صالح عبد الرحمن الناصر الشخيلي

Assistant Professor Ebtihal Saleh Abdul Rahman Al-Nasser Al-Shakhili

ادارة اعمال/ادارة موارد بشرية

Business Administration/Human Resources Management

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي /مكتب الوزير

Ministry of Higher Education and Scientific Research/Minister's Office

المركز المشترك للتنسيق والرصد

Joint Center for Coordination and Monitoring

07762469004

Ebtihal1977salih@gmail.com

المستخلص

يسعى البحث الحالي الى التعرف على فاعلية الهندرة في تطوير استراتيجيات ادارة الموارد البشرية دراسة ميدانية في جامعة بغداد. ومن اجل تحقيق اهداف البحث الحالي فقد اتبع الباحث خطوات منهج دراسة الحالة في جامعة بغداد من خلال استعمال الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات والمعلومات من عينة من العاملين في جامعة بغداد بلغت (150) موظف وفقا لمجموعة من المتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة الوظيفية) وقد حرص الباحث على التحقق من صدق وثبات الاستبانة وبعد تطبيقها توصل الي:

1. أظهرت نتائج التحليل أن متغير "الهندرة" حصل على وزن نسبي بلغ 77%، مع متوسط حسابي مقداره 3.89 وانحراف معياري 0.55. وبناءً على معايير التصنيف المعتمدة، يُعتبر مستوى تطبيق مبادئ الهندرة لدى موظفي جامعة بغداد مرتفعاً، ويقع ضمن فئة "جيد جداً". كما تبين أن بُعد "هندرة المهام" تصدر المرتبة الأولى بنسبة وزن 78%، يليه بُعد "هندرة السياق" بنسبة 77%.
2. وأظهرت النتائج أيضاً أن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الجامعة سجلت وزناً نسبياً بلغ 79%، مع متوسط حسابي 3.95 وانحراف معياري 0.57، ما يعكس تبني الجامعة لهذه الاستراتيجيات بمستوى "جيد جداً". وجاء بُعد "التوظيف وتقييم الأداء" في المقدمة بنسبة 82%، تلاه بُعد "الحوافز والمكافآت"

بنسبة 78%، ثم بُعد "تخطيط الموارد البشرية" بنسبة 77%، وأخيراً بُعد "التدريب والتطوير" بنسبة 74%.

3. هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين توظيف هندرة المهام وبين تطوير استراتيجيات ادارة الموارد البشرية

4. هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين توظيف هندرة السياق وبين تطوير استراتيجيات ادارة الموارد البشرية

الكلمات المفتاحية: الهندرة، استراتيجيات، ادارة، الموارد، البشرية

Abstract

The current research seeks to identify the effectiveness of reinforcement in developing human resource management strategies, a field study at the University of Baghdad. To achieve the objectives of the current research, the researcher followed the steps of the case study approach at the University of Baghdad by using a questionnaire as a means of collecting data and information from a sample of (150) employees at the University of Baghdad, according to a set of demographic variables (gender, age, academic qualifications, and work experience). The researcher was careful to verify the validity and reliability of the questionnaire. After applying it, the research concluded that:

1. The relative weight of reinforcement was (77%), with an arithmetic mean of (3.89) and a standard deviation of (0.55). According to the classification criteria, the employment of reinforcement among employees at the University of Baghdad was at a very good level. Task Reengineering came in first place with a relative weight of 78%, followed by Context Reengineering with a relative weight of 77%.

2. The relative weight of human resource management strategies was 79%, with a mean of 3.95 and a standard deviation of 0.57, indicating that the University of Baghdad's adoption of human resource management strategies was at a very good level. After recruitment, performance evaluation came in first place with a relative weight of 82%, followed by incentives and rewards with a relative weight of 78%. Human resource planning came in third place with a weight of 77%, followed by training and development with a weight of 74%.

3. There is a statistically significant relationship between the use of task reengineering and the development of human resource management strategies.

4. There is a statistically significant relationship between the use of context reengineering and the development of human resource management strategies.

Keywords: Reengineering, Strategies, Management, Human Resources

الفصل الاول: منهجية البحث والدراسات السابقة

المحور الاول: منهجية البحث

مشكلة البحث

تمثل الهندرة احدى المفاهيم الادارية الحديثة المعاصرة في مجال ادارة المنظمات ,حيث تعمل على اعادة هيكل عمل المنظمة من جديد بناء على مشكلاتها التي تواجهها وامكانياتها الواقعية ,فتقوم بالتوافق بين الامكانيات والمشكلات لاعادة تشكيل بنية المنظمة من جديد.وقد وجد الباحث ان اول مظهر من مظاهر فاعلية الهندرة التي يمكن تطبيقها في جامعة بغداد نظرا لاهتمام الادارة العليا بتطبيق مفاهيم ادارة حديثة يتمثل في عمل الموارد البشرية,فجامعة بغداد كغيرها من المؤسسات التعليمية الادارية لا يمكن ان تتقدم بدون تطوير الموارد البشرية فيها,ويمكن الاشارة الى ان تطوير استراتيجيات ادارة الموارد البشرية يعتمد بشكل واضح على اعادة هندسة العمليات الادارية في جامعة بغداد من خلال تطوير مجموعة من الاستراتيجيات للتعامل مع مشكلات العمل الوظيفي في الجامعة .

بناء على ما سبق يمكن للباحثة تلخيص مشكلة البحث من خلال السؤال التالي:

ما فاعلية الهندرة في تطوير استراتيجيات ادارة الموارد البشرية دراسة ميدانية في جامعة بغداد؟

اهمية البحث

تتلخص اهمية البحث الحالي في الجوانب التالية :

1. اهمية الهندرة في المؤسسات التعليمية الحكومية الرسمية كونه متغير اصيل يثري العمل الاداري
2. اهمية عناصر الموارد البشرية واستراتيجيات تطوير عملها من خلال عدة استراتيجيات لتطوير مهارات العاملين
3. امكانية الاستفادة من اداة البحث الحالي (الاستبانة) المتعلقة بمتغيري البحث
4. امكانية تقديم مجموعة من التوصيات الى الجهات المختصة لتطوير العمل الاداري في جامعة بغداد

هدف البحث

يسعى البحث الحالي الى التعرف على فاعلية الهندرة في تطوير استراتيجيات ادارة الموارد البشرية دراسة ميدانية في جامعة بغداد.

فرضيتا البحث

1.الفرضية الاولى: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين بعد(هندرة المهام) واستراتيجيات ادارة الموارد البشرية في جامعة بغداد

2. الفرضية الثانية توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين بعد(هندرة السياق) واستراتيجيات ادارة الموارد البشرية في جامعة بغداد

حدود البحث

تم تحديد البحث الحالي ضمن الحدود التالية:

الحد المكاني: جامعة بغداد.

الحد الزمني: العام الدراسي 2024-2025.

الحد البشري: الموظفون العاملون في جامعة بغداد.

منهج البحث

اعتمدت الدراسة على منهج دراسة الحالة، حيث استخدم الباحث الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة البحث المختارة. كما تم استخدام بحث الارتباط لدراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة والوصول إلى النتائج المرجوة.

مجتمع البحث

يتكون مجتمع البحث الحالي من جميع الموظفين العاملين في جامعة بغداد للعام الدراسي 2024-2025.

عينة البحث

تم اختيار عينة عشوائية طبقية من العاملين في جامعة بغداد، بلغ حجمها 150 فردًا. فيما يلي المتغيرات الديمغرافية لعينة البحث المستخدمة في التحليل الإحصائي، كما هو موضح في الجدول التالي:

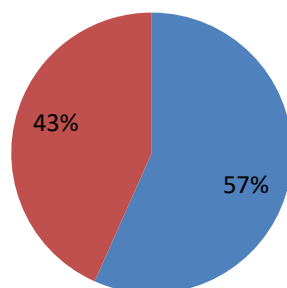
1-المتغيرات الديمغرافية حسب الجنس

جدول (1) المتغيرات الديمغرافية حسب الجنس :

المتغيرات	N	%
نوع الجنس		
ذكر	85	57%
انثى	65	43%
المجموع	150	100%

توزيع العينة حسب الجنس

■ 1 ■ 2



اداة البحث

تُعتبر الاستبانة من أبرز أدوات القياس المستخدمة في هذا البحث لجمع البيانات المتعلقة بالجانب التطبيقي، إذ تهدف إلى التعرف على آراء أفراد عينة البحث حول متغيرات الدراسة. وقد قامت الباحثة بإعداد وتصميم الاستبانة بالاعتماد على مقاييس عالمية مستمدة من دراسات وأبحاث سابقة، مع تعديلها لتلائم طبيعة المنظمة قيد الدراسة وخصوصياتها، كما يتضح في الجدول (5).

جدول (5) مصادر اداتا البحث الحالي

نوع المتغير	الابعاد	عدد الاسئلة	المصدر المعتمد
استراتيجيات ادارة الموارد البشرية	1. استراتيجية تخطيط الموارد البشرية:	10-1	Haoyong 2013
	2. استراتيجية التوظيف	19-11	
	3. استراتيجية الحوافز والمكافآت	29-20	

	41-30	4. استراتيجية التدريب والتطوير	
	49-42	5. استراتيجية تقييم الاداء	
Goodman &Svyantek 1999	11-1	هندرة المهام	الهندرة
	21-12	هندرة السياق	

اختبارات الصدق والثبات

أولاً: الصدق

تحققت الباحثة من صدق الاستبيان من خلال عرضه على مجموعة من الخبراء والمحكمين لتقييم سلامة الفقرات من الناحية اللغوية، ومدى دقتها وارتباطها بالأبعاد التي تنتمي إليها، بالإضافة إلى التحقق من صحة البدائل المستخدمة. واعتمدت الباحثة على نسبة اتفاق دنيا بلغت 80% كحد أدنى لقبول أي فقرة. وبناءً على هذا المعيار، تم التأكد من صلاحية جميع فقرات الاستبيان لقياس المتغيرات المقصودة.

ثانياً: الثبات

تحققت الباحثة من ثبات الاستبيان باستخدام مقياس ألفا كرونباخ، حيث يظهر الجدول التالي قيم الثبات لكل بُعد من أبعاد الاستبيان:

جدول (6) ثبات الاستبانة بطريقة الفا كرونباخ

نوع المتغير	الابعاد	قيمة الفا كرونباخ
استراتيجيات ادارة الموارد البشرية	1. استراتيجية تخطيط الموارد البشرية:	0.673

0.739	2. استراتيجية التوظيف	
0.789	3. استراتيجية الحوافز والمكافآت	
0.826	4. استراتيجية التدريب والتطوير	
0.779	5. استراتيجية تقييم الاداء	
0.730	1. هندرة المهام	
0.754	2. هندرة السياق	الهندرة

يتضح من الجدول السابق أن قيم الثبات للمتغيرين المستقل والتابع كانت دالة إحصائيًا، مما يشير إلى أن مجالات متغيري البحث تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي والثبات. ويعزز ذلك من موثوقية أداة البحث وصلاحيتهما لإجراء التحليل الإحصائي.

الوسائل الإحصائية فيما يتعلق بالأساليب الإحصائية، استخدمت الباحثة مجموعة من الأدوات المناسبة لطبيعة البحث وأهدافه، وهي:

الوسط الحسابي: لقياس الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة.

الانحراف المعياري: لتقدير مدى تشتت الإجابات حول المتوسط الحسابي.

الوزن النسبي (النسبة المئوية): لتحديد درجة أهمية الفقرات وترتيبها تنازليًا وفقًا لأوزانها.

اختبار مربع كاي (Chi-Square): لقياس معنوية الفروق بين التوزيعات التكرارية.

معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): لتقدير ثبات أداة البحث ومدى اتساق فقراتها داخليًا.

المحور الثاني: الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات السابقة المتعلقة بالهندرة

دراسة (جاويش, 2023): إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) ودورها في تحسين الأداء الوظيفي لمديرات رياض الأطفال

"هدف البحث الحالي إلى التعرف على متطلبات توظيف إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) لتحسين الأداء الوظيفي لمديرات مؤسسات رياض الأطفال، ولتحقيق هذا الهدف استخدم البحث المنهج الوصفي، من خلال تطبيق استبانة على مديرات رياض الأطفال بالروضات العربية واللغات بمحافظة كفر الشيخ، وقد توصل البحث إلى عدد من النتائج تتمثل في: وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول "واقع تطبيق مدخل إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) لمديرات مؤسسات رياض الأطفال"، طبقاً لمتغير نوع الروضة، وقد جاءت الفروق لصالح روضات اللغات. وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول "متطلبات توظيف إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) لتحسين الأداء الوظيفي لمديرات مؤسسات رياض الأطفال"، طبقاً لمتغير نوع الروضة، وقد جاءت الفروق لصالح روضات اللغات. وأوصى البحث بضرورة توظيف إعادة الهندسة الإدارية بأبعادها المتمثلة في: (التخطيط، التنظيم، التوجيه، المتابعة والتقييم، الرقابة، الاتصال، اتخاذ القرار) في تحسين الأداء الوظيفي لمديرات رياض الأطفال".

دراسة (الخير, 2021): الدور الوسيط للإبداع الإداري في العلاقة بين هندسة العمليات (الهندرة) وأداء العاملين-دراسة ميدانية علي شركات الإتصال - السودان-مدينة الأبيض-2021

هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء الدور الوسيط للإبداع الإداري في العلاقة بين الهندرة وأداء العاملين، وذلك من خلال دراسة حالة على الشركة السودانية للاتصالات المحدودة (سوداتل) للعام 2021. وتمثلت مشكلة البحث في السؤال الرئيس: هل يتوسط الإبداع الإداري العلاقة بين هندرة الموارد البشرية وأداء العاملين؟. انطلقت الدراسة من فرضية رئيسية تفيد بأن الإبداع الإداري بأبعاده الثلاثة (الطلاقة، المرونة، الأصالة) يتوسط العلاقة بين هندرة الموارد البشرية بأبعادها (البعد التنظيمي، البعد البشري، البعد التكنولوجي) وأداء العاملين المتمثل في (الرغبة في العمل، القابلية للعمل، وفرصة الأداء المتاحة). اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات. وشمل مجتمع الدراسة جميع العاملين في شركة سوداتل والبالغ عددهم 40 موظفًا، حيث تم اعتماد أسلوب الحصر الشامل. وقد تم استخدام التحليل العاملي لاستخلاص العوامل الكامنة لكل من المتغير المستقل والتابع، إضافة إلى تحليل المسار (Path Analysis) للتحقق من العلاقات بين المتغيرات. وأظهرت النتائج أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين هندرة العمليات وأداء العاملين، كما تبين أن الإبداع الإداري لا يؤدي دورًا وسيطًا في هذه العلاقة. وبناءً على هذه النتائج، أوصت

الدراسة بـ إشراك العاملين في تخطيط الموارد البشرية، وكذلك استخدام التكنولوجيا المناسبة بما يعزز جهود التغيير والتطوير التنظيمي.

ثانياً: الدراسات السابقة المتعلقة باستراتيجيات إدارة الموارد البشرية

دراسة المرديس وآخرون (2023): أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين – دراسة حالة شركة الاتصالات السعودية (STC) في مدينة الرياض

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركة الاتصالات السعودية (STC) بمدينة الرياض، نظراً لأهمية الموضوع وندرة الدراسات المحلية في بيئة المملكة العربية السعودية. وتبرز أهمية الدراسة في توضيح الدور الذي تلعبه ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين، وما يترتب على ذلك من رفع كفاءة الأداء التنظيمي العام للمنظمة. تكوّن مجتمع الدراسة من العاملين في المستويات الإدارية العليا والمتوسطة (مدير عام، مدير، مدير فرع، رئيس قسم) وعددهم 276 موظفاً، حيث تم توزيع 138 استبانة على العينة، واستُعيد منها 94 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي. استخدم الباحثون الأساليب الإحصائية التالية: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وتحليل الانحدار الخطي المتعدد بالأسلوب المتدرج، بالإضافة إلى اختبار الثبات باستخدام معامل كرونباخ ألفا، مع الاعتماد على برنامج SPSS. أظهرت النتائج وجود أثر معنوي لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء) على أداء العاملين بأبعاده (كمية العمل المنجز، الالتزام، جودة العمل المنجز) عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$. وأوصت الدراسة بضرورة استثمار العلاقة الإيجابية بين متغيرات الدراسة في تحسين الأداء العام للعاملين، والعمل على تنمية الكفاءات البشرية والحفاظ عليها لتحقيق أهداف المنظمة والحد من انتقال الكفاءات إلى الشركات المنافسة.

دراسة موسى والصريرة (2021): استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأثرها في رفع مستوى الإنتاجية في المنظمات الصناعية – دراسة حالة شركة مجمع الشرق الأوسط للصناعات الهندسية والإلكترونية (LG) – الأردن

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في رفع مستوى الإنتاجية في المنظمات الصناعية، وذلك من خلال دراسة حالة شركة مجمع الشرق الأوسط للصناعات الهندسية والإلكترونية (LG) – الأردن. تناولت الدراسة أثر أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، الاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز) على مستوى الإنتاجية. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من مجتمع الدراسة المكوّن من جميع العاملين في الشركة، حيث بلغت عينة الدراسة 94 موظفاً. وأظهرت النتائج أن الشركة تعتمد استراتيجيات موارد بشرية

ناجحة، إذ تولي اهتمامًا بتخطيط الموارد البشرية، وتتبع أسلوبًا استراتيجيًا في عمليات الاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، والتحفيز. كما أكدت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية ومستوى الإنتاجية، مما يؤكد أهمية تبني سياسات إدارة موارد بشرية فاعلة لتعزيز كفاءة الأداء والإنتاج الصناعي.

الفصل الثاني: أدبيات البحث

المحور الأول: الهندرة

مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)

ظهر مفهوم إعادة الهندرة في بداية التسعينيات، وتحديدًا عام 1992، عندما أطلق الكاتبان الأمريكيان مايكل هامر وجيمس شامبي مصطلح (الهندرة) كعنوان لكتائهما الشهير "هندرة المنظمات". ومنذ ذلك الحين أحدثت الهندرة ثورة في عالم الإدارة الحديث، لما تحمله من أفكار غير تقليدية ودعوة إلى إعادة النظر الجذرية في جميع الأنشطة والإجراءات والاستراتيجيات التي تتبناها المنظمات (العتيبي والحمامي، 2024: 43).

وتُعد كلمة الهندرة مصطلحًا عربيًا مستحدثًا ناتجًا عن دمج كلمتي "هندسة" و"إدارة"، وهو ترجمة للمصطلح الإنجليزي Reengineering، الذي يعني إعادة هندسة الأعمال. وتعتبر الهندرة إحدى أدوات الفكر الإداري الحديث، إذ تسعى لإحداث تغييرات جوهرية في المفاهيم والقواعد والفروض التي تستند إليها الإدارة، والبحث عن أسس وممارسات جديدة تتوافق مع متطلبات القرن الحادي والعشرين، بهدف تحقيق تحسينات كبيرة في مؤشرات الأداء الرئيسية مثل: التكلفة، الجودة، السرعة، والإتقان. وتعتمد الهندرة بدرجة كبيرة على تكنولوجيا المعلومات المتطورة، بوصفها عنصرًا أساسيًا في تمكين المؤسسات من إعادة تصميم نظم أعمالها وعملياتها الإدارية، إذ تعتبر الهندرة أسلوبًا للتغيير الجذري وليس مجرد تحسينات سطحية (فرج الله، 2020: 43؛ حسن، 2020: 145؛ محمد، 2023: 87).

وفي هذا السياق، عرّف العجوي (2024: 19) إعادة هندسة العمليات الإدارية بأنها:

"إعادة التفكير المبدئي والأساسي، وإعادة تصميم العمليات الإدارية بصورة جذرية، بهدف تحقيق تحسينات جوهرية مفاجئة وفائقة، وليست تدريجية هامشية، في معايير الأداء الحاسمة مثل التكلفة، الجودة، الخدمة، والسرعة."

ويلاحظ من خلال استعراض التعريفات السابقة أن جميعها تتفق على أربعة عناصر أساسية:

إعادة التفكير الأساسي في العمليات الإدارية.

إعادة التصميم الجذري للعمليات الرئيسية.

تحقيق تحسينات جوهرية في مؤشرات الأداء.

الاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات لتعزيز كفاءة العمليات.

وترى الباحثة أن الهندرة تمثل نهجًا إداريًا شاملاً يقوم على عدة مبادئ جوهرية، من أبرزها:

الانطلاق من الصفر: أي البدء بتصميم العمليات من جديد على "ورقة بيضاء" دون الاعتماد على ما هو قائم مسبقًا، ما يعكس طبيعتها الجذرية.

عدم الاكتفاء بالتحسين التدريجي: بل السعي لتجديد العمليات بالكامل بما يتوافق مع متطلبات العصر.

إحداث ثورة تنظيمية شاملة: تقوم على التخلي عن الأساليب التقليدية والروتين الإداري.

الطابع الشمولي للهندرة: إذ يمكن تطبيقها على جميع أنواع العمليات الإدارية وفي مختلف أنواع المنظمات، بغض النظر عن حجمها أو طبيعتها.

ويعزز هذا النهج الإبداع والابتكار لدى العاملين، ويتيح لهم التخلص من القيود الروتينية، والنظر إلى بيئة العمل من منظور استراتيجي وشمولي. ويُترجم ذلك إلى نتائج نوعية وطموحة في مؤشرات الأداء مثل الجودة، الخدمة، التكلفة، وسرعة الإنجاز، بما يساهم في تطوير أداء المنظمات بشكل مستدام.

العناصر الرئيسية لمفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية

تقوم إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) على عدة عناصر أساسية تضمن تحقيق تغيير جذري وفعال في العمليات التنظيمية، يمكن تلخيصها فيما يلي:

1. إعادة التفكير الجوهري

تعتبر إعادة الهندسة طريقة جديدة للتفكير وإجراء تغيير جذري بهدف تطوير الأداء. وتعتمد على الإجابة عن الأسئلة الجوهرية مثل:

ما الذي يجب فعله؟

لماذا نفعل ما نفعله؟

لماذا نفعله بهذه الطريقة؟

كيف يمكن تحسين الطريقة المتبعة؟

2. إعادة تصميم العمليات الإدارية

تركز إعادة الهندسة على العمليات الإدارية بوصفها سلسلة من الأنشطة التي تعالج مدخلًا أو عدة مدخلات لإنتاج مخرجات محددة، بحيث يكون محور الاهتمام هو تحسين العمليات نفسها وليس الأنشطة الفردية المتفرقة.

3. إعادة التصميم الجذري

تهدف إعادة التصميم الجذري إلى إيجاد حلول جذرية لمشكلات العمل الحالية، أي التغيير من الأساس وليس مجرد تحسينات سطحية أو تجميلية للوضع القائم. ويعني ذلك التجديد والابتكار بدلاً من التطوير الجزئي أو تعديل أساليب العمل القديمة (الكحلوت، 2021: 54).

عناصر إعادة هندسة العمليات الإدارية

وفقاً لمقداد (2022: 47)، تتضمن إعادة هندسة العمليات الإدارية سبعة عشر عنصراً رئيساً:

1. دمج عدد من الوظائف في وظيفة واحدة لزيادة الكفاءة وتقليل الحواجز البيروقراطية.
2. تمكين العاملين من اتخاذ القرارات لتعزيز الاستقلالية والشعور بالمسؤولية.
3. تنفيذ العمليات بأسلوب منظم ومرن بعيداً عن التعقيد والإجراءات المعيقة.
4. تنوع العمليات لتشمل الأعمال الروتينية والمعقدة وغير العادية.
5. أداء الأعمال عند الحاجة الفعلية لتحقيق الكفاءة وتقليل الهدر.
6. تقليل أعداد المراجعين والمراقبين بفضل ارتفاع مستوى الثقة بكفاءة الموظفين.
7. جعل مدير الحالة طرفاً أساسياً في الاتصال لضمان سرعة وجودة اتخاذ القرار.
8. تحويل وحدات العمل من فرق وظيفية إلى فرق عمليات متكاملة لتحقيق الأهداف المشتركة.
9. تحول أدوار الأفراد من الرقابة الخارجية إلى الإدارة الذاتية، مما يعزز روح المبادرة.
10. الانتقال من التدريب التقليدي إلى التعليم المستمر لتنمية القدرات الفكرية والمهارية.
11. تغيير مقاييس الأداء والتعويضات لتستند إلى النتائج والمخرجات بدلاً من الأنشطة فقط.
12. اعتماد معايير التقدم الوظيفي على الكفاءات والقدرات وليس على الأداء الروتيني وحده.
13. تحويل القيم التنظيمية من التركيز على الحماية والأمن الوظيفي إلى الإنتاجية والإنجاز.
14. تحقيق التوازن بين المركزية واللامركزية بما يوفر المرونة ويحافظ على وحدة التوجيه.
15. تطوير دور المديرين من مشرفين إلى مدربين وموجهين لتمكين الأفراد.
16. تحول الهياكل التنظيمية من الشكل الهرمي التقليدي إلى هياكل أفقية تشجع على التعاون والتواصل المباشر.

17. تحول دور التنفيذيين من الحفاظ على الأداء إلى القيادة التحفيزية للتغيير والابتكار، بهدف تحسين

الأداء العام للمنظمة.

المحور الثاني: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

مفهوم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

لقد ورد مفهوم ادارة الموارد البشرية في مراحل تطويرية متعددة فكرا وتطبيقا حتى ظهرت كمفهوم استراتيجي، وان ادارة الموارد البشرية اشمل واوسع من مفهوم ادارة الافراد والتي تعتبر وظيفة بحيث تتكون من مجموعة من الانشطة للأفراد العاملين داخل المنظمة، وهي اشمل من كونها الادارة المهتمة بحال الافراد العاملين داخل المنظمة، " انما هي مجموعة من سياسات الموارد البشرية المتكاملة والمترابطة مع استراتيجيات المنظمة من خلال التوافق بين كافة نشاطات الموارد البشرية المتكاملة والمترابطة مع استراتيجيات المنظمة من خلال التوافق بين كافة نشاطات الموارد البشرية وكل مرحلة من مراحل الادارة (الجرجري، 2016: 44).

اصبحت وظائف ادارة الموارد البشرية من افضل الوظائف المسؤولة عن تحقيق المركز التنافسي على المستويين القطاعي والمحلي وضمان النمو والابداع والتوسع وخدمة الزبائن (النجار، 2017: 65). ومن هنا بدأت ادارة الموارد البشرية القيام بالتحول من كونها وظائف تختص بشؤون العاملين وتقديم الاستشارات الى ادارة تنفيذية يقع على عاتقها دور كبير وشامل في جميع انحاء المنظمة عن طريق التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، حيث اصبح مدير الموارد البشرية من ضمن الاعضاء الذين يقومون بصياغة استراتيجية ادارة الموارد البشرية (الاحمر، 2017: 32). ويرى (Salaman et al. 2015:4) ان مفهوم استراتيجية ادارة الموارد البشرية لازال واحد من ضمن الافكار الهامة والمؤثرة والتي ظهرت في مجال الاعمال والادارة خلال 25 سنة الماضية.

وعرفت ادارة الموارد البشرية بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة من اجل تحسين اداء الاعمال وتطوير الثقافات التنظيمية التي تدعم الابتكار والمرونة " وبصورة انموذجية تصاغ ادارة الموارد البشرية والادارة العليا استراتيجيات اعمال المنظمة، وتعتبر استراتيجيات ادارة الموارد البشرية نقطة الانطلاق في تحديد الاجراءات والمسارات التي يتم استخدامها من قبل الموارد البشرية في مساعدة المنظمة لتحقيق اهدافها الاستراتيجية (Sessler, 2013:3).

كما وعرفت على انها نهج لاتخاذ القرارات بشأن خطط المنظمة في شكل برامج وسياسات بشأن توفير الموارد، التعلم والتطوير، ادارة الاداء، والمكافآت، وعلاقات الموظفين (Armstrong, 2009:3).

وهنا يشير الى الانشطة باسم استراتيجيات ادارة الموارد البشرية وتمثل في (الاختبار والتدريب، التوظيف واشراك العاملين) ومن خلالها تقوم بخلق قيمة مضافة الى المنظمة (Marescaux et al., 2013:76). ويرى اغلب الباحثون ان استراتيجيات ادارة الموارد البشرية اصبحت من الركائز الاساسية التي تتوقف عليها العمليات الحالية والمستقبلية في المنظمة لامتلاكها الموارد البشرية المناسبة والتي تهدف في الشكل الاساسي على تجنب التحديات والمخاطر التي تحيط بالمنظمة. في الماضي كان هناك تخوف من ان الآلات سوف تتمكن في الايام القادمة من تقليل الحاجة الى الافراد العاملين في العمل، ولكن في واقع الحال الذي حدث عكس هذا

تماما بحيث اصبح للأفراد مكانة يتمتعون بها في المنظمات الحديثة أكثر من اي وقت مضى (الطائي واخرون ، 2016: 43).

ان استراتيجية الموارد البشرية هي خطة شاملة للأعمال لإدارة رأس مالها البشري لمواءمتها مع انشطتها التجارية، تحدد استراتيجية الموارد البشرية الاتجاه لجميع المجالات الرئيسية للموارد البشرية ، بما في ذلك التوظيف وتقييم الاداء والتطوير والتعويض (ماهر، 2011: 43).

وتعتبر استراتيجيات الموارد البشرية من وجهة نظر الباحث بانها الانشطة التي تقوم بها المنظمات ضمن وحداتها داخلها متخصصة في القيام بالمهام التي تضمن لها وجود افراد عاملين كفوتين والاهتمام بشؤونهم الوظيفية والمالية .

استراتيجية الموارد البشرية هي الاستراتيجية التي تهدف الى دمج ثقافة المنظمة وموظفيها ونظامها من خلال تنسيق مجموعة من الاجراءات لتحقيق اهداف العمل المطلوبة ، لذلك يجب ان تتماشى مع مهمة المنظمة ورؤيتها واهدافها، يجب تحديد الخصائص التي يتم فيها تحليل المنظمات وميزتها التنافسية لتطوير استراتيجية الموارد البشرية (السامرائي، 2011: 54).

واستنادا الى ما سبق ذكره يمكن للباحث تعريف استراتيجيات ادارة الموارد البشرية على انها عملية تهتم بوضع استراتيجية خاصة لكل وظيفة من وظائف ادارة الموارد البشرية تكون متوافقة مع استراتيجية الجامعة من حيث البيئة الخارجية الفرص والتهديدات والبيئة الداخلية نقاط القوة والضعف من اجل تحقيق اهداف المنظمة وتعزيز موقعها التنافسي ليعمل على استمرار المنظمة وبقائها في ميدان الاعمال.

استراتيجيات ادارة الموارد البشرية

هنالك مجموعة من الاستراتيجيات لإدارة الموارد البشرية نذكر منها :

اولا: استراتيجية تخطيط الموارد البشرية :

التخطيط في مفهومه القديم قامت بممارسته الشعوب والمجتمعات البشرية بمختلف انواعها واشكالها وبعده طرق بحسب ظروف كل منها، ولقد مارست اشكال التدريب البدائية بصورة عفوية وتلقائية وظهرت بمعاني متعددة هي التوقع والتدبير والحيلة، ولكنها ممارسة تتم في المستقبل لتجنب المخاطر والمشاكل التي تهدد امن وسلامة هذه المجتمعات، فقد مارست فكريا تخطيطيا بالرغم من بساطة اساليبه وادواته وعملياته واهدافه . ولم يظهر التخطيط كمفهوم واضح الا في النصف الثاني من القرن العشرين في كتابات الاقتصاديين او علماء الاجتماع. وظهر التخطيط كمفهوم لعلم الادارة، والذي اعتبر من اهم وظائف الادارة بحيث من الصعب تصور منظمة ما ان تقوم بممارسة انشطتها في عالم اليوم من دون ممارسة هذه الوظيفة الاساسية المعتمدة على

الارتجال او العشوائية الذي يجعل المنظمة عرضة لمخاطر ومواقف سيئة ليست بالحسبان تقف المنظمة امامها حائرة عاجزة عن التصرف(السبعواوي، 2011:29).

ويمكن بشكل عام تعريف مفهوم التخطيط حسب انشطة المؤسسات والمنشآت ولكن يمكن بشكل عام تعريف التخطيط حسب اراء الباحثين والعلماء في هذا المجال على انه : " هو التفكير والقرار المنظم بشأن خيار مفتوح للعمل في المستقبل وهو يتضمن انتقال مسار محدد للمستقبل من بين بدائل ممكنة ومختلفة " (الشماع، 2007:54).

وترى (برنوطي،2009:76) ان التخطيط يعد احدى المسؤوليات والعمليات المهمة لأية ادارة تقوم بممارسة عملها بشكل عملي، وهو مهم لكل من منظمات الاعمال والادارة الحكومية .

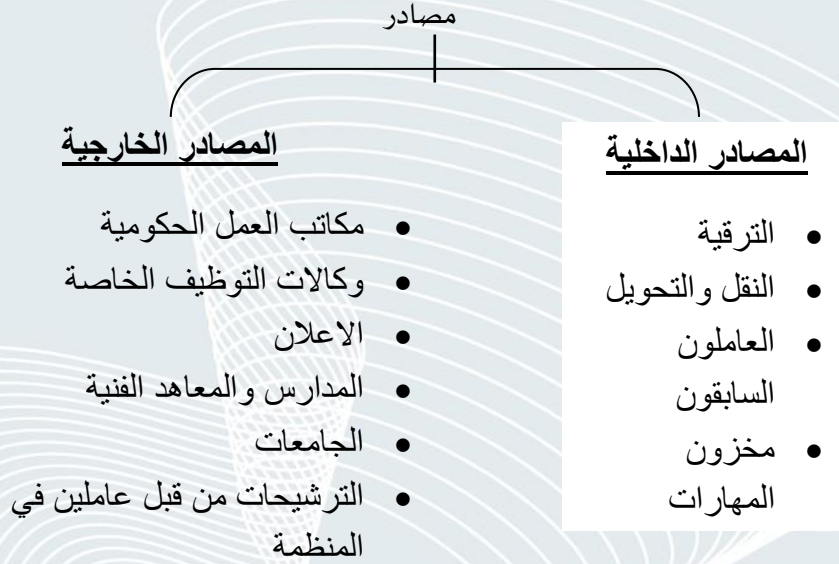
ثانيا: استراتيجية التوظيف

تعرف استراتيجية التوظيف على انها مجموعة من الانشطة تقوم بها المنظمة لتوفير متطلباتها المستقبلية من الموارد البشرية واستقطاب المؤهلين الراغبين في العمل ومن ثم اختيار افضل المتقدمين بوصفهم عاملين جدد. ويشير (Denisi & Griffin) انه من الممكن اتخاذ هذه العملية فقط بعد تطوير استراتيجية نظامية كفؤة للتأكد من تفاعل أنشطة التوظيف مع عناصر الاستراتيجيات الأخرى في المنظمة. ومثال ذلك اذا كان العمل هو استخدام استراتيجية النمو فان استراتيجية التوظيف يجب ان يقوم بالاعتماد على الاستقطاب الاجباري، واختيار اعداد كبيرة من العاملين الكفاء. وفي حالة كون العمل هو استخدام استراتيجية التخفيض فان استراتيجية التوظيف سوف تقوم بالتركيز بدلا من ذلك على تحديد اي العاملين سيتم ابقاءهم واحتفاظهم بوظائفهم (Denisi & Griffin, 2011:7).

ان الخيارات الفرعية الخاصة باستراتيجية التوظيف تكون ما بين الانتقاء من داخل المنظمة او من خارجها ويتم اعطاء الصلاحيات مباشرة الى المشرفين لاتخاذ قرارات التعيين او جعل هذه القرارات للعمل والمنظمة وتعيين الافراد الاكثر المما بما تتطلبها العمل من خارج المنظمة بغض النظر عن الاعتبارات الشخصية. ويتم اختيار العاملين جيدا من خلال انتقاء العاملين الذين لديهم الرغبة في الاستمرار في العمل داخل المنظمة لوقت اطول ويشير اداؤهم السابق الى تمييز ملحوظ ويؤدي ذلك الى تقليل التكاليف، ومن ذلك يجب ان يتم رسم استراتيجية الاستقطاب والتوظيف من خلال تحديد مصادر التوظيف والاختبارات والشروط العامة الموضوعية لاختيار العاملين (الزهري واليافي، 2010:32).

وفي حال وضع استراتيجية التوظيف للموارد البشرية فان على المديرين ان يستمروا في تقويم متطلبات الموارد البشرية لتضمن المنظمة انها ستتمكن من الاستمرار في حصولها على الافراد المناسبين لتحقيق الاهداف الاستراتيجية (Schermerhom, Hunt & Osborn, 2010).

ويرى الباحث بأن التوظيف هو مجموعة من الأنشطة التي تقوم بها المنظمة لسد حاجاتها المستقبلية من الموارد البشرية ويتم اختيار افضل المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة، ويتم استقطاب الافراد العلمين من مصدرين رئيسين (الحمداني، 2010: 32) كما هو موضح في الشكل (5).



المصدر: (الزهري واليافي، 2010) الشكل (5) مصادر استقطاب المورد البشرية

ثالثاً: استراتيجية التدريب والتطوير.

تعد استراتيجيات التدريب والتطوير للموارد البشرية من الأنشطة الحيوية المترابطة مع بعضها البعض، فلا يمكن ان تساهم ادارة الموارد البشرية بدورها الفاعل في تحقيق اهداف المنظمة اذا لم تعرف طبيعة التدريب المطلوب لتحديد الاحتياجات التدريبية ويكون وفق طريقة عملية مدروسة (الفياض، 2011: 43).

بين (Ahmad and Din 2009:8) بان استراتيجيات التدريب والتطوير هي عملية تهدف الى تحسين اداء الموظفين من خلال عملية التعلم وينطوي ذلك على اكتساب المعرفة، وتحسين المهارات والمفاهيم او تغيير السلوكيات والمواقف في الاوضاع التنظيمية. وكذلك ان استراتيجيات التدريب والتطوير " هي جهد منظم ومخطط لتزويد الموارد البشرية في الجهاز الاداري بمعارف معينة، وتحسين وتطوير قدراتهم ومهاراتهم وتغيير سلوكياتهم واتجاهاتهم بشكل ايجابي بناء " (الدليمي، 2013: 76).

وتظهر اهمية التدريب والتطوير عن طريق تحسين الاداء الحالي والوصول الى المستوى المرغوب ليكون لديه القدرة ي تحمل مسؤوليات اكبر في المستقبل، بالإضافة الى اهميته للأفراد الجدد الملتحقين حديثا بالعمل ولا يمتلكون اي فكرة عن طبيعة الاعمال، وتظهر اهمية التدريب عندما يحس الفرد ان لديه نقص في احد جوانب

العمل ويحتاج الى التدريب للتطوير والارتقاء بنفسه (عدوان ، 2011: 32). كما عرف التدريب والتطوير (Bohkander et al., 2010) اي جهد تقوم المنظمة لتبني المنظمة لتبني التعلم وتشجيعه بين عاملها . ويرى الباحث بان التدريب والتطوير هو عملية منظمة لتغيير سلوك العاملين لزيادة مهاراتهم وقدراتهم لأداء وظائفهم بشكل افضل .

رابعاً: استراتيجية الحوافز والمكافآت .

يعتبر الانسان اقتصادي بطبيعته ويسعى جاهدا الى زيادة امواله (المالكي، 2011: 65)، ونجد ان الانسان بطبيعته يقدر من يحسن اليه ويحب ان يشكر على اي عمل يقدمه مهما كان صغيرا او كبيرا ، ونجد ان الناس في هذا الامر مختلفين فمنهم من يهتم بالإحسان المادي العيني كالمكافآت والاموال ومنهم من يفضل الثناء والشكر والمدح.

عرف (Dessler 2008: 32) الحوافز المالية هي المكافآت المالية التي تدفع للعاملين الذين يزداد اداءهم عن المعدلات المطلوبة . اما الشيخ (2008: 65) فقد عرف التحفيز " بأنه مجموعة من الدوافع التي تدفع الشخص لعمل شيء ما وكما عرفه بأنه تشجع الافراد واستنهاض هممهم حتى ينشطوا في اعمالهم من اجل تحقيق اهداف المؤسسة " .

ويعتبر موضوع الحوافز من الموضوعات المهمة والمطروحة في الكثير من ادبيات ادارة الاعمال واكتسب هذا الموضوع اهميته في السنوات الاخيرة بسبب التوسع في العمليات الانتاجية . وكما هو معلوم فان كفاءة العاملين في اي منظمة يتوقف على عاملين اساسيين هما القدرة والرغبة ويتمثل العنصر الاول بمهارات الفرد التي ينمها عن طريق التعلم والتدريب والخبرة العلمية، بينما يتمثل العنصر الثاني هو الرغبة في العمل الى توجيه سلوك الفرد وتحريك دوافعه باتجاه تحسين مستوى ادائه.

خامساً: استراتيجية تقييم الاداء

يقصد بمفهوم تقييم الاداء بأنه مجموعة المخرجات والاهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها عن طريق العاملين فيها، فهو يربط بين النشاطات والاهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها عن طريق العاملين فيها، فهو يربط بين النشاطات والاهداف التي تسعى الى تحقيقها المنظمة عن طريق المهام والواجبات الموكلة للعاملين داخلها (العطية، 2013: 65).

الفصل الثالث: الجانب العملي

سنتطرق في هذا الفصل الى بيان الاحصاءات الوصفية لمتغيري البحث الحالي فضلا عن التحقق من فرضيتنا البحث وبالتالي الخروج بمجموعة من الاستنتاجات والتوصيات المحور الاول: الاحصاءات الوصفية لمتغيري البحث قبل التطرق الى الاحصاءات الوصفية لابعاد متغيري البحث الحالي، لا بد من الاشارة الى معيار التصنيف للتحقق من كون فقرات المجال متحققة من المستوى الضعيف الى المستوى الممتاز وكما موضح في الجدول التالي :

جدول (7) يوضح معيار التصنيف لمجالات الدراسة

ت	التصنيف	النسبة
1	ممتاز	100-85%
2	جيد جدا	84-75%
3	جيد	74-65%
4	مقبولة	64-50
5	ضعيف	أقل من 50%

اولا: الاحصاءات الوصفية للهندرة في جامعة بغداد

للتعرف على الإحصاءات الوصفية لمجال الهندرة، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، بالإضافة إلى الوزن النسبي لكل مجال من مجالات الهندرة. وتوضح النتائج المتعلقة بهذه الحسابات في الجدول التالي:

جدول (8) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي وترتيب فقرات لاستبانة الهندرة

الابعاد	عدد الفقرات	الدرجة الكلية	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	معامل الاختلاف	الترتيب
هندرة المهام	11	55	3.93	0.54	78%	14%	الاولى
هندرة السياق	10	50	3.85	0.57	77%	14%	الثانية

الدرجة الكلية	21	105	3.89	0.55	%77	%14	جيد جدا
---------------	----	-----	------	------	-----	-----	---------

تشير النتيجة الواردة إلى أن توظيف مبادئ الهندرة لدى موظفي جامعة بغداد جاء بمستوى جيد جداً، حيث بلغ الوزن النسبي (%77) بمتوسط حسابي (3.89) وانحراف معياري (0.55). ويمكن تفسير هذه النتيجة على النحو الآتي:

1. المستوى الجيد جداً (%77) يدل على أن جامعة بغداد تتبني تطبيقات الهندرة بدرجة مرتفعة نسبياً، أي أن هناك وعياً إدارياً متزايداً بأهمية إعادة تصميم العمليات الإدارية، وتحسين الأداء من خلال أساليب حديثة.
2. حصول بعد "هندرة المهام" على المرتبة الأولى (%78) يعني أن الجامعة تركز بشكل واضح على إعادة تصميم المهام والإجراءات التشغيلية لجعلها أكثر كفاءة وانسيابية، وهو ما يعكس رغبة حقيقية في تبسيط العمل وتقليل التعقيد الإداري.
3. أما بعد "هندرة السياق" الذي جاء بالمرتبة الثانية (%77)، فيشير إلى أن الجامعة تعمل على تهيئة بيئة تنظيمية وثقافية مناسبة لتطبيق الهندرة، مثل تحسين نظم الاتصال، وتبني ثقافة التغيير، ودعم استخدام التكنولوجيا في الإدارة.
4. الانحراف المعياري (0.55) المنخفض نسبياً يدل على تجانس آراء أفراد العينة، أي أن أغلب الموظفين لديهم تصور متقارب حول مستوى تطبيق الهندرة في الجامعة، ما يعزز موثوقية النتيجة واستقرارها إحصائياً.
5. بشكل عام، تعكس النتيجة أن جامعة بغداد تسير في الاتجاه الصحيح نحو تطوير عملياتها الإدارية باستخدام مبادئ الهندرة، غير أن بلوغ مستوى "جيد جداً" بدلاً من "ممتاز" يشير إلى أن هناك مجالات يمكن تحسينها أكثر، خصوصاً في الجوانب المرتبطة بتنفيذ التغيير الشامل، وتكامل العمليات، وتوظيف التكنولوجيا بشكل أوسع.

1- الاحصاءات الوصفية هندرة المهام :

للتعرف على مستوى مجال (هندرة المهام) الافراد, تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال, والنتائج المتعلقة بذلك موضحة في الجدول التالي :

جدول (9) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن المنوي وترتيب فقرات هندرة المهام

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المئوي	معامل الاختلاف	الترتيب
1	اراعي المرونة وسرعة الانجاز عند اداء المهام المطلوبة مني.	4.53	0.65	%90	%14	الاولى
2	اتعامل مع رؤسائي بكل احترام ولطف.	4.22	0.63	%84	%14	الثالثة
3	انجز المهام والواجبات المطلوبة مني على الوجه الامثل.	3.76	0.57	%75	%15	الثامنة
4	اقوم بالإعمال والمهام المطلوبة مني والموجودة في الوصف الوظيفي.	3.89	0.48	%77	%12	السابعة
5	اهتم بأداء الواجبات الأساسية في عملي.	3.33	0.65	%66	%19	الحادي عشر
6	استغل الوقت لمصلحة العمل.	3.52	0.48	%70	%13	العاشرة
7	اطبق قواعد وقوانين العمل.	3.62	0.74	%72	%20	التاسعة
8	اقوم بواجباتي ومسؤولياتي بدقة.	4.08	0.47	%81	%11	الخامسة
9	احسن التصرف في المواقف المفاجئة .	3.90	0.39	%78	%10	السادسة
10	احرص على فهم التعليمات لضمان سلامة التنفيذ.	4.32	0.54	%86	%12	الثانية
11	لدي احساس بالمسؤولية وحب الانجاز.	4.15	0.44	%83	%10	الرابعة
المجموع	الدرجة الكلية للبعد الاول	3.93	0.54	%78	%14	

لقد اظهرت نتائج بعد (هندرة المهام) ان الوزن النسبي له (%78), وبمتوسط حسابي (3.93) وانحراف معياري (0.54) وبناء على معيار التصنيف الذي تبناه الباحث في بداية الفصل, يتبين لدينا ان بعد (هندرة المهام) لدى موظفي جامعة بغداد يصنف على انه جيد جدا.

2. الاحصاءات الوصفية هندرة السياق :

للتعرف على مستوى مجال (هندرة السياق) الافراد, تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال, والنتائج المتعلقة بذلك موضحة في الجدول التالي :

جدول (10) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي وترتيب فقرات هندرة السياق

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	معامل الاختلاف	الترتيب
1	اقدم مقترحات لتحسين سير العمل.	3.87	0.58	77%	14%	السادسة
2	اساعد زملائي في حل المشكلات .	4.25	0.65	85%	15%	الثانية
3	اشارك بالاعمال غير المطلوبة مني.	3.96	0.48	79%	12%	الخامسة
4	احضر دورات تدريبية اضافية .	4.18	0.76	83%	18%	الثالثة
5	ابحث عن مهام اضافية .	3.37	0.54	67%	16%	التاسعة
6	ابذل جهد اضافي لتحسين صورة المنظمة.	3.37	0.48	67%	14%	التاسعة
7	اقبل الانتقادات في عملي .	3.63	0.65	72%	17%	السابعة
8	ارشد زملائي واقدم العون لهم .	4.06	0.57	81%	14%	الرابعة
9	اتقيد بتعليمات السلامة .	4.45	0.57	89%	12%	الاولى
10	اتعامل مع زملاء العمل بشكل حضاري.	3.52	0.46	70%	13%	الثامنة
المجموع	الدرجة الكلية للبعد الثاني	3.85	0.57	77%	14%	

لقد اظهرت نتائج بعد (هندرة السياق) ان الوزن النسبي له (77%)، وبمتوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري (0.57) وبناء على معيار التصنيف الذي تبناه الباحث في بداية الفصل، يتبين لدينا ان بعد (هندرة السياق) لدى موظفي جامعة بغداد يصنف على انه جيد جدا.

ثانياً: الاحصاءات الوصفية لاستراتيجيات ادارة الموارد البشرية في جامعة بغداد للتعرف على الاحصاءات الوصفية لاستراتيجيات ادارة الموارد البشرية، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل مجال من مجالات استراتيجيات ادارة الموارد البشرية، والنتائج المتعلقة بذلك موضحة في الجدول التالي :

جدول (11) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي وترتيب فقرات استراتيجيات ادارة الموارد البشرية

الابعاد	عدد الفقرات	الدرجة الكلية	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	معامل الاختلاف	الترتيب
تخطيط الموارد البشرية	10	50	3.86	0.55	%77	%16	الثالثة
التوظيف	9	45	4.14	0.60	%82	%13	الاولى
الحوافز والمكافآت	10	50	3.90	0.58	%78	%17	الثانية
التدريب والتطوير	11	55	3.74	0.57	%74	%16	الرابعة
تقييم الاداء	8	40	4.13	0.59	%82	%14	الاولى
الدرجة الكلية	48	240	3.95	%57	%79		جيد جدا

تشير نتائج التحليل إلى أن الوزن النسبي لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بلغ (79%) بمتوسط حسابي قدره (3.95) وانحراف معياري (0.57)، مما يدل وفقاً لمعيار التصنيف المعتمد على أن تبني جامعة بغداد لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية جاء بمستوى "جيد جداً".

ويمكن تفسير هذه النتيجة على النحو الآتي:

1. إن بلوغ المستوى الجيد جداً (79%) يعكس أن جامعة بغداد تمتلك توجهاً استراتيجياً واضحاً في إدارة مواردها البشرية، وتسعى إلى تطوير كفاءة العاملين وتحسين أدائهم بما يتوافق مع أهدافها المؤسسية.
2. تصدر بعدي "التوظيف وتقييم الأداء" المرتبة الأولى (82%) يشير إلى أن الجامعة تهتم بعمليات استقطاب الكفاءات وتقييم أدائها بصورة دقيقة ومنتظمة، مما يساهم في تحقيق العدالة التنظيمية وتعزيز فاعلية العاملين.
3. أما بعد "الحوافز والمكافآت" (78%) فجاء في المرتبة الثانية، وهو ما يدل على وجود نظام تحفيزي جيد يساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي والدافعية نحو العمل، إلا أنه قد يحتاج إلى تطوير إضافي لضمان استدامة الحافز وتحقيق التوازن بين الجهد والمكافأة.
4. وجاء بعد "تخطيط الموارد البشرية" (77%) في المرتبة الثالثة، مما يعكس أن الجامعة تقوم بعمليات التخطيط للموارد البشرية بشكل منظم نسبياً، لكنها قد تواجه بعض التحديات في التنبؤ الدقيق بالاحتياجات المستقبلية أو في مواءمة الخطط مع متطلبات التطوير المؤسسي.
5. أما بعد "التدريب والتطوير" (74%) فجاء في المرتبة الرابعة والأخيرة، وهو ما يشير إلى وجود حاجة لتعزيز برامج التدريب وبناء القدرات، خصوصاً في ظل التحولات التكنولوجية والإدارية الحديثة التي تتطلب مهارات جديدة.

6. ويُظهر الانحراف المعياري (0.57) درجة تجانس معتدلة في آراء أفراد العينة، مما يعكس اتفاناً نسبياً بين الموظفين حول مستوى تطبيق هذه الاستراتيجيات في الجامعة. وبصورة عامة، تعكس النتيجة أن جامعة بغداد تطبق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بدرجة عالية من الكفاءة، إلا أن هناك فرصاً واضحة لتحسين مجالي التدريب والتطوير وتخطيط الموارد البشرية من أجل الوصول إلى مستوى أكثر تميزاً في الأداء الإداري والمؤسسي.

1- الاحصاءات الوصفية لاستراتيجية (تخطيط الموارد البشرية) :

للتعرف على مستوى مجال (تخطيط الموارد البشرية) الافراد, تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال, والنتائج المتعلقة بذلك موضحة في الجدول التالي :

جدول (11) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن المنوي وترتيب فقرات تخطيط الموارد البشرية

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المئوي	معامل الاختلاف	الترتيب
1	تمتلك الجامعة القدرة على التنبؤ بما تحتاجه مستقبلاً من الموارد البشرية.	4.23	0.54	%84	%12	الثالثة
2	تمتلك الجامعة القدرة على الحصول على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها.	3.98	0.52	%79	%13	الرابعة
3	تقوم ادارة الجامعة بتحديد انواع الوظائف المتوفرة وتقييم مدى ملائمة كل وظيفة .	3.54	0.65	%70	%18	السابعة
4	تقوم الجامعة على مخزون المهارات المتوفر لديها عند القيام بتخطيط مواردها البشرية .	4.36	0.53	%87	%12	الثانية
5	تعتمد الجامعة على مخزون المهارات المتوفر لديها عند القيام بتخطيط مواردها البشرية.	4.62	0.48	%92	%10	الاولى
6	يتوفر مقياس موضوعي وعادل في تحديد احتياجات الجامعة من الموارد البشرية .	3.64	0.58	%72	%15	السادسة

7	تستخدم ادارة الجامعة وسائل تكنولوجيا المعلومات في تخطيط الموارد البشرية .	3.33	0.67	66%	20%	الثامنة
8	تمتلك ادارة الجامعة القدرة على التنبؤ المستقبلي بالفرد العمل في المستقبل من الموارد البشرية .	3.15	0.53	63%	16%	التاسعة
9	لدى ادارة الجامعة القدرة على التعرف على مواطن العجز والفائض في الموارد البشرية .	3.84	0.54	76%	14%	الخامسة
10	تأخذ ادارة الجامعة بعين الاعتبار التغيرات بالبيئة الخارجية عند تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية .	3.98	0.54	79%	13%	الرابعة
المجموع	الدرجة الكلية للبعد الاول	3.86	0.55	77%	16%	

لقد اظهرت نتائج بعد (تخطيط الموارد البشرية) ان الوزن النسبي له (77%)، وبمتوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري (0.55) وبناء على معيار التصنيف الذي تبناه الباحث في بداية الفصل، يتبين لدينا ان بعد (تخطيط الموارد البشرية) لدى موظفي جامعة بغداد يصنف على انه جيد جدا.

2. الاحصاءات الوصفية لاسراتيجية (التوظيف) :

للتعرف على مستوى مجال (التوظيف) الافراد، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال، والنتائج المتعلقة بذلك موضحة في الجدول التالي :

جدول (12) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن المئوي وترتيب فقرات التوظيف

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المئوي	معامل الاختلاف	الترتيب
1	تهتم الجامعة بالمواصفات الوظيفية عند شغلها للوظائف الشاغرة مثل (المؤهل العلمي، الخبرة، التدريب).	3.96	0.65	79%	16%	الخامسة
2	تقوم الجامعة بوضع برامج اعداد وتوجيه للمتعيينين الجدد وتقييم ادائهم .	3.76	0.75	75%	19%	السابعة
3	تقوم الجامعة بتعيين اصحاب الخبرات والمهارات العالية وتضع لهم برامج تدريب وتطوير مستقبلا .	4.58	0.54	91%	11%	الثانية

4	تلقأ الجامعة الى استخدام اساليب تحفيزية لاستقطاب الكفاءات والخبرات الجيدة .	4.11	0.51	%82	%12	الرابعة
5	تقوم الجامعة باستقطاب ذوي المواهب والمعارف وحملة الشهادات الاكاديمية .	3.70	0.74	%74	%20	الثامنة
6	الجامعة تبذل قصارى جهدها في الاحتفاظ بالافراد العاملين ذوي المعرفة العالية .	4.56	0.54	%91	%11	الثانية
7	تقوم الجامعة باستخدام الافراد العاملين من اصحاب المهارات الفنية في مجالات العمل المختلفة .	4.22	0.48	%84	%11	الثالثة
8	تقوم الجامعة بالاعلان عن حاجتها من العاملين باستخدام وسائل اعلان متنوعة.	3.80	0.57	%76	%15	السادسة
9	تعتمد الجامعة على مراعاة الكفاءة والمعرفة التي يمتلكها الموظف عند اختياره للوظيفة .	4.65	0.65	%93	%13	الاولى
المجموع	الدرجة الكلية للبعد الثاني	4.14	0.60	%82	%13	

لقد اظهرت نتائج بعد (التوظيف) ان الوزن النسبي له (%82), وبمتوسط حسابي(4.14) وانحراف معياري (0.60) وبناء على معيار التصنيف الذي تبناه الباحث في بداية الفصل ,يتبين لدينا ان بعد(التوظيف) لدى موظفي جامعة بغداد يصنف على انه جيد جدا.

3. الاحصاءات الوصفية لاستراتيجية (الحوافز والمكافآت) :

للتعرف على مستوى مجال(الحوافز والمكافآت) الافراد ,تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال ,والنتائج المتعلقة بذلك موضحة في الجدول التالي :

جدول (13) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن المنوي وترتيب فقرات الحوافز والمكافآت

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المنوي	معامل الاختلاف	الترتيب
1	تمتلك الجامعة سياسات واضحة للحوافز	4.61	0.54	%92	%11	الاولى
2	تعمل الجامعة مراجعات دورية لأنظمة الحوافز والمكافآت المستخدمة .	3.87	0.57	%77	%14	السادسة
3	تربط الجامعة منح الحوافز عن طريق المعايير التالية(الاقدمية- الخبرة والكفاءة)	4.12	0.38	%82	%9	الرابعة

4	تستخدم الجامعة أنظمة الحوافز المالية المباشرة (رواتب ، مكافآت).	3.73	0.65	74%	17%	السابعة
5	تستخدم الجامعة أنظمة الحوافز المالية الغير مباشرة (الاجازات الطبية، التأمين الصحي، أنظمة التقاعد، خدمات الموظفين).	4.28	0.53	85%	12%	الثالثة
6	يتيح لي تفوق في عملي فرصا للترقية والحصول على المكافآت .	3.54	0.58	70%	16%	الثامنة
7	يوجد في الجامعة معايير واضحة تحكم العلاوات والترقيات للعاملين .	3.33	0.64	66%	19%	التاسعة
8	راتب الموظف يعادل ما يقوم به من مهام وواجبات ومسؤوليات في العمل .	3.22	0.73	64%	22%	العاشرة
9	يسمح لي الراتب الذي اتقاضاه بالعيش الكريم والتفرغ التام للعمل .	3.95	0.64	79%	16%	الخامسة
10	الحوافز المادية والبدايات مناسبة للدرجة العلمية والمكانة الوظيفية التي احملها .	4.42	0.56	88%	12%	الثانية
المجموع	الدرجة الكلية للبعد الثالث	3.90	0.58	78%	17%	

لقد اظهرت نتائج بعد (الحوافز والمكافآت) ان الوزن النسبي له (78%)، وبمتوسط حسابي (3.90) وانحراف معياري (0.58) وبناء على معيار التصنيف الذي تبناه الباحث في بداية الفصل، يتبين لدينا ان بعد(الحوافز والمكافآت) لدى موظفي جامعة بغداد يصنف على انه جيد جدا.

4. الاحصاءات الوصفية لاستراتيجية (التدريب والتطوير) :

للتعرف على مستوى مجال(التدريب والتطوير) الافراد، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال، والنتائج المتعلقة بذلك موضحة في الجدول التالي :

جدول (14) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن المئوي وترتيب فقرات التدريب والتطوير

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المئوي	معامل الاختلاف	الترتيب
1	يتوافر لدى الجامعة ادارة مخصصة لتدريب وتطوير العاملين .	4.32	0.56	86%	12%	الثانية
2	يتم تحديد البرامج التدريبية من خلال الكشف عن نواحي الضعف لدى العاملين	3.79	0.65	75%	17%	الخامسة

3	تضع الجامعة برامج مستمرة ومتجددة لتدريب وتطوير العاملين .	3.10	0.48	62%	15%	العاشرة
4	تستعين الجامعة بالخبرات الخارجية لتدريب وتطوير عاملها .	3.45	0.54	69%	15%	السابعة
5	ترسل الجامعة عاملها الى الخارج لمشاركة في دورات التدريب والتطوير.	4.09	0.57	81%	13%	الرابعة
6	تستخدم الجامعة الوسائل الحديثة في عملية التدريب.	3.65	0.76	73%	20%	السادسة
7	توفر الجامعة اجواء مناسبة لاجراء عملية التدريب .	4.22	0.43	84%	10%	الثالثة
8	يتطلب الحصول على الترقيات في الجامعة دخول دورات تدريبية .	3.25	0.58	65%	17%	التاسعة
9	توفر الجامعة برامج تدريبية لتزويد العاملين بالمعارف الجديدة .	3.39	0.64	67%	18%	الثامنة
10	تشجيع الجامعة العاملين الجدد على الاستفادة من خبرات زملائهم السابقين.	4.86	0.43	97%	8%	الاولى
11	تسعى الجامعة لتجديد وتصميم البرامج التدريبية ليتلاءم مع المتغيرات البيئية.	3.08	0.65	61%	21%	الحادي عشر
المجموع	الدرجة الكلية للبعد الرابع	3.74	0.57	74%	16%	

لقد اظهرت نتائج بعد (التدريب والتطوير) ان الوزن النسبي له (74%)، وبمتوسط حسابي (3.74) وانحراف معياري (0.57) وبناء على معيار التصنيف الذي تبناه الباحث في بداية الفصل، يتبين لدينا ان بعد (التدريب والتطوير) لدى موظفي جامعة بغداد يصنف على انه جيد .

5. الاحصاءات الوصفية لاسراتيجية (تقييم الاداء) :

للتعرف على مستوى مجال (تقييم الاداء) الافراد، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال، والنتائج المتعلقة بذلك موضحة في الجدول التالي :

جدول (15) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن المئوي وترتيب فقرات تقييم الاداء

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المئوي	معامل الاختلاف	الترتيب
1	اداء العاملين مدروس وقائم على اساس نتائج موضوعية قائم للقياس .	3.48	0.65	69%	18%	السابعة

2	نظام تقييم الاداء في الجامعة يقوم على اساس التطوير الموجه ويكون بطريقة عادلة.	4.27	0.58	%72	%13	السادسة
3	نظام تقييم الاداء له تأثير قوي على سلوك الفريق والافراد .	4.58	0.58	%90	%12	الثانية
4	يقدم العاملون اداء يستند الى ما يتلقونه من استشارة وارشاد .	4.48	0.67	%89	%14	الثالثة
5	العاملون لديهم ايمان وثقة في نظام تقييم الاداء المطبق عليهم وللموظف الحق في الاطلاع على تقييم ادائه .	4.71	0.48	%94	%10	الاولى
6	تنوع اساليب تقييم الاداء على حسب المكانة الوظيفية .	3.89	0.65	%77	%16	الخامسة
7	تحتوي عملية تقييم الاداء بيان للاحتياجات الوظيفية والشخصية للموظفين.	4.05	0.56	%81	%13	الرابعة
8	يعتمد التقييم على رأي المحيطين في بيئة العمل (المدير، والزميل).	3.62	0.56	%72	%15	السادسة
المجموع	الدرجة الكلية للبعد الخامس	4.13	0.59	%82	%14	

لقد اظهرت نتائج بعد (تقييم الاداء) ان الوزن النسبي له (%82)، وبمتوسط حسابي (4.13) وانحراف معياري (0.59) وبناء على معيار التصنيف الذي تبناه الباحث في بداية الفصل، يتبين لدينا ان بعد (تقييم الاداء) لدى موظفي جامعة بغداد يصنف على انه جيد جدا.

المحور الثاني: التحقق من الفرضيات

استخدم الباحث حساب مربع كأي لاختبار الفروض:

اولا: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين هندرة المهام و تطوير استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في جامعة بغداد.

جدول (16) اختبار مربع كأي للفرضية الاولى

قيمة كأي المحسوبة	درجات الحرية	القيمة المعنوية	مستوى المعنوية	الاستنتاج
54.316	16	0.000	0.05	دال احصائيا

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية

يتضح من الجدول أن قيمة كاي المحسوبة (54.316) عند درجات الحرية (16) والقيمة المعنوية (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية المختار من قبل الباحث وهي (0.05) عليه فإن الفرضية الأولى دالة إحصائياً حيث يمكن القول أن هندرة المهام تؤدي إلى تطوير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في جامعة بغداد ثانياً: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين هندرة السياق وتطوير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

جدول (17) إختبار مربع كأي للفرضية الثانية

قيمة كأي المحسوبة	درجات الحرية	القيمة المعنوية	مستوى المعنوية	الاستنتاج
39.021	16	0.000	0.05	دال احصائياً

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية

يتضح من الجدول ان قيمة كاي المحسوبة (39.021) عند درجات الحرية (16) والقيمة المعنوية (0.001) وهي أقل من مستوى المعنوية المختار من قبل الباحث وهي (0.05) عليه فإن الفرضية الثانية دال إحصائياً حيث يمكن القول ان هندرة السياق تؤثر بشكل واضح في تطوير استراتيجيات ادارة المورد البشرية في جامعة بغداد المحور الثالث: الاستنتاجات

بناء على ما سبق يمكن الخروج بالاستنتاجات التالية :

1. أظهرت نتائج التحليل أن الوزن النسبي لمتغير الهندرة بلغ (77%) بمتوسط حسابي قدره (3.89) وانحراف معياري (0.55)، ووفقاً لمعيار التصنيف المعتمد، فإن مستوى توظيف مبادئ الهندرة لدى موظفي جامعة بغداد يُعد مرتفعاً ويقع ضمن مستوى "جيد جداً". كما تبين أن بُعد "هندرة المهام" جاء في المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ (78%)، يليه بُعد "هندرة السياق" بوزن نسبي قدره (77%).
2. كما أظهرت النتائج أن الوزن النسبي لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بلغ (79%) بمتوسط حسابي قدره (3.95) وانحراف معياري (0.57)، مما يشير إلى أن جامعة بغداد تتبنى استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بمستوى جيد جداً. وجاء بُعد "التوظيف وتقييم الأداء" في المرتبة الأولى بوزن نسبي (82%)، تلاه بُعد "الحوافز والمكافآت" في المرتبة الثانية بوزن (78%)، ثم بُعد "تخطيط الموارد البشرية" في المرتبة الثالثة بوزن (77%)، وأخيراً بُعد "التدريب والتطوير" في المرتبة الرابعة بوزن (74%).
3. هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين توظيف هندرة المهام وبين تطوير استراتيجيات ادارة الموارد البشرية
4. هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين توظيف هندرة السياق وبين تطوير استراتيجيات ادارة الموارد البشرية

المحور الرابع: التوصيات

بناء على ما سبق يمكن الخروج بالتوصيات التالية :

1. الاهتمام بالمفاهيم الادارية الحديثة وتضمينها في العمل الاداري في جامعة بغداد
2. اقامة الورش التدريبية التطويرية التي تساعد العاملين على معرفة اخر المستجدات في العمل الاداري
3. تطوير وحدات وشعب الموارد البشرية من خلال تفعيل دورها في الجامعة
4. توجيه الباحثين الى مزيد من البحث والدراسة حول مفاهيم الادارة الحديثة في الجامعات الحكومية .

المصادر

اولاً: العربية

1. برنوطي، سعاد نايف (2009). الادارة: اساسيات ادارة الاعمال، (ط5)، عمان، الاردن : دار وائل للنشر .
2. الجرجري، احمد حسين حسن (2006). تأثير ادارة المعرفة في الوظائف الاستراتيجية لادارة الموارد البشرية : دراسة استطلاعية في بعض الشركات الصناعية في محافظة نينوى. رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل .
3. حسن، حميد حسن (2022) إعادة هندسة العمليات الإدارية وأثرها في تحسين جودة الخدمة التعليمية، مجلة كلية الإمام الجامعة، المجلد 28، العدد 2.
4. الحمداني، ناهدة اسماعيل (2000). العلاقة بين العوامل البيئية واستراتيجية ادارة الموارد البشرية واثريهما في تحديد الخيار الاستراتيجي : دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في عدد من المنظمات الانتاجية والخدمية/ محافظة نينوى. اطروحة دكتوراه منشورة ، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، الموصل.
5. الدليمي، فائق حمد عبد (2013). العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك وممارسات ادارة الموارد البشرية وتأثيرها في سلوكيات فرق العمل في عدد من شركات المقاولات العامة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد .
6. الزهري، رندة أليافي (2000). التخطيط لاستراتيجيات الموارد البشرية. مجلة جامعة دمشق، 16(1)، دمشق .
7. السامرائي، ايمان (2011). نظم المعلومات الادارية . دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان .
8. السبعوي، ابراهيم محمد جاسم (2011). استراتيجيات ادارة الموارد البشرية واسهاماتها في ادارة ازماتها دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء في دائرة صحة نينوى وعدد من المستشفيات التابعة لها . رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة الموصل.

9. الشماع، خليل محمد حسن (2007). مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الاعمال، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة .
10. الشيخ، الداوي (2008). تحليل اثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الاسلامية . مجلة الباحث ، (6)، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، 9-16.
11. الطائي، يوسف حجيم والفضل، مؤيد عبد الحسين والعبادي، هاشم فوزي (2006). ادارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل، (ط1)، عمان: الوراق للنشر والتوزيع .
12. العتيبي، سعد والحمامي، راشد (2024)، ورقة عمل بعنوان: إعادة هندسة العمليات الإدارية «الهندرة» في القطاع العام عوامل النجاح الحاسمة، المؤتمر الوطني الأول للجودة، جامعة الملك سعود، الرياض.
13. العجمي، محمد (2024)، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان
14. عدوان، منير زكريا احمد (2011). واقع سياسة الاختيار والتعيين واثرها على المسار الوظيفي للعاملين في المصارف العاملة في قطاع غزة . رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، الجامعة الاسلامية .
15. العطية، ماجدة . (2013). سلوك المنظمة: سلوك الافراد والجماعات، عمان: دار الشرق للنشر والتوزيع .
16. فرج الله، زينب (2020)، إعادة هندسة العمليات الإدارية وفعاليتها في تحسين الجودة-دراسة ميدانية بمكتبات جامعة 8 ماي 1945-قالمة، جامعة 8 ماي 1945، الجزائر.
17. الفياض، مجيد حميد طاهر (2011). اثر استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة ميدانية وزارة النقل. رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد .
18. الكحلوت، أحمد خليل (2021)، علاقة إعادة هندسة العمليات بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية في غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة
19. محمد، سعد مجيد (2023): إعادة هندسة العمليات الإدارية كمدخل للتطوير التنظيمي في المؤسسات الحكومية، مجلة كلية الإمام الجامعة، المجلد 29، العدد 1.
20. مقداد، ماجد (2022)، رسالة ماجستير بعنوان: درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية بوكالة الغوث الدولية محافظات غزة لأسلوب الهندرة من وجهة نظر مديري المدارس وسبل تطويرها، جامعة الأزهر، غزة.
21. النجار، فريد (2007). الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مكتبة التجارة ، جامعة بنها.

ثانيا : الاجنبية

- 22.Salaman, Greame, Story, J. & Bill, Sberry (2005). Strategic Human Resource Management, Defining the Field p.p 1 12. www.Sagepub.com/upm - date/9919-0403131.
- 23.Armstrong, Michae (2009). Human Resource Management Practice, (10th ed). Personnel Management-Hand Books, Cambridge University Press.
- 24.Marescaux, Elise, Sophie, De Winne and Luc, Sels (2013). HR Practices and HRM out Comes: the role of basic need satis faction, Personnel Review, 42(1), 4-27.
25. Denisi, A. S., Griffin, R. W.(2001). Human Resource Management, U.S.A: Houghton Mifflin Com.
- 26.Ahmad, Iftikhar and Din, Siraj (2009). Evaluating Training and Development. Journal of Medical Sciences, 7(2), 165–166.