

دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تعزيز الميزة التنافسية للموارد البشرية دراسة إستطلاعية في هيئة الحماية الاجتماعية

إحدى تشكيلات وزارة العمل والشؤون الاجتماعية في العراق - بغداد

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

e-mail:al.shameel@yahoo.com

تاريخ النشر: ٢٠٢٢/٧/١

تاريخ القبول: ٢٠٢١/٩/٢٦

المستخلص:

تهدف الدراسة الى قياس مستوى علاقة الارتباط والتأثير بين إعادة هندسة العمليات الإدارية، في تعزيز الميزة التنافسية للموارد البشرية، في هيئة الحماية الاجتماعية إحدى تشكيلات وزارة العمل والشؤون الاجتماعية العراقية، ولتحقيق أهداف الدراسة قدم الباحث فرضيات لقياس طبيعة علاقة الارتباط والأثر بين متغيرات الدراسة، مستخدماً بذلك إستبانة تحوي (٤٠) سؤالاً فضلاً عن إستخدام المنهج الوصفي التحليلي في إجراء الدراسة، كما تم توزيع (٦٥) إستبانة على غينة الدراسة، خضعت منها فقط (٥٩) إستبانة جاهزة للمعالجات الإحصائية، بواسطة برنامج (SPSS) وبرنامج (Excel) الإحصائي. وبعد إستكمال عمليات التحليل الإحصائية واختبار فرضيات الدراسة، أثبتت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوية ذات دلالة إحصائية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية، في تعزيز الميزة التنافسية للموارد البشرية في الهيئة المبحوثة. وقد أوصى الباحث بأهمية تبني نتائج وتوصيات الدراسة من قبل الهيئة المبحوثة والشركات والهيئات المماثلة الأخرى بغية خلق ميزة تنافسية للموارد البشرية من خلال إعادة هندسة عملياتها الإدارية.

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

Abstract:

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

Key words: reengineering administrative processes, the competitive advantage of human resources

مقدمة: Introduction

تواجه منظمات الأعمال الكثير من التحديات والصعوبات، ويعود السبب في ذلك الى التغيير المستمر في بيئة الأعمال وعدم إستقرارها، الأمر الذي يستلزم من المنظمات التي ترغب بالبقاء والإستمرار من إعادة التفكير بممارساتها الوظيفية، وإعادة ترتيب عملياتها الإدارية والتخلص من النظم القديمة والتقليدية. في إداء الوظائف وإنجاز الأعمال الإدارية، والسعي الى إدخال وإستخدام الأساليب والتقنيات الإدارية الحديثة في ممارساتها الإدارية، ويتم ذلك من خلال السعي الى إعادة هندسة عملياتها الإدارية، بغية دعم وتعزيز المركز التنافسي لمواردها البشرية، والمحافظة على ميزتها التنافسية من خلال تخفيض الكلف الإدارية، وخلق الإبداع والإبتكار، وتقليل مستوى الأخطاء، وتقديم جودة في الممارسات

الوظيفي للموارد البشرية، وزيادة نسبة المعرفة والتعلم الذاتي لديهم، باعتبارهم إصولاً إستثمارية فكرية وطاقات ذهنية ومصدراً إستراتيجياً في خلق ميزة تنافسية للمنظمة، ولهذا فإن ضرورة إعادة هندسة العمليات الإدارية لمنظمات الأعمال بُعِثَ خلق ميزة تنافسية للموارد بشرية تتصف بالكفاءة والقدرة العالية والمعرفة المتميزة أصبح أمراً في غاية الأهمية.

المبحث الأول : منهجية الدراسة

أولاً : إشكالية الدراسة : Problem of the research

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

(١) هل تُساهم إعادة هندسة العمليات الإدارية في خلق وتعزيز الميزة التنافسية للموارد البشرية في الهيئة المبحوثة ؟

(٢) ما واقع ومستوى العلاقة والتأثير، بين إعادة هندسة العمليات الإدارية والميزة التنافسية للموارد البشرية في الهيئة المبحوثة؟

ثانياً : أهمية الدراسة: Importance of the research

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

ثالثاً : أهداف الدراسة: Objectives of the research

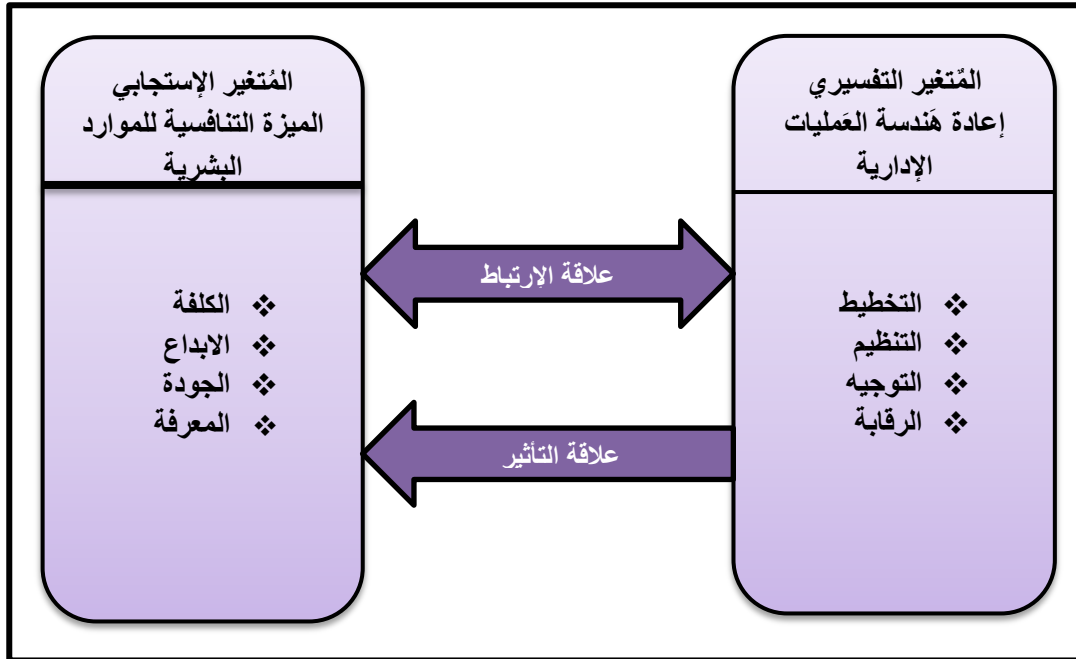
(١) تقديم مفهوم نظري مُتكامل عن مفهومي إعادة هندسة العمليات الإدارية، والميزة التنافسية للموارد البشرية.

(٢) التعرف على مستوى وطبيعة العلاقة والتأثير بين إعادة هندسة العمليات الإدارية، والميزة التنافسية للموارد البشرية في الهيئة المبحوثة.

(٣) التعرف على مستوى إدراك الموارد البشرية في الهيئة المبحوثة لتغيرات الدراسة.

(٤) السعي إلى عرض نتائج الدراسة وتقديم حزمة من المعالجات التطويرية للهيئة المبحوثة.

خامساً : المخطط القرضي للدراسة: Hypothetic Model of the research



الشكل رقم (١) المخطط القرضي للدراسة الذي يوضح علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة

سادساً : فرضيات الدراسة: Hypothetical of the research

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

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

سابعاً : مُجتمع وعينة الدراسة: Research Poupulation & Sample

تمثل مُجتمع الدراسة بيئة الحماية الاجتماعية، إحدى أهم تشكيلات وزارة العمل والشؤون الاجتماعية في بغداد- العراق، في حين تمثلت عينة الدراسة بالموارد البشرية العاملة في الهيئة آنفة الذكر، والذين يؤدون ويمارسون أعمال ومهام إدارية متعددة، بمختلف مستوياتهم الإدارية، وخصائصهم الديموغرافية، وخصائصهم وتحصيلاتهم الدراسية والبالغ عددهم (٥٩) شخصاً.

ثامناً : منهج الدراسة: Study Approach

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

المبحث الثاني : الجانب النظري للدراسة

المحور الاول : إعادة هندسة العمليات الإدارية

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

تُعد كلمة الهندسة تركيبة خاصة من كلمتين مُستقلتين، وهما: الهندسة والإدارة، فهي على هذا الأساس أضحت كلمة غريبة جديدة في قواميس اللغة، فضلاً عن إنها ترجمه واقعية للمُصطلح العلمي الإنكليزي - Business process Reengineering - والذي يُقصد به إعادة هندسة الأعمال، فهي لا تعني في ترجمتها الحرفية - الهندسة الادارية - فقط، بل إنها تعني أيضاً إعادة تصميم العمليات الوظيفية والأنظمة الإدارية المرافقة لها (الزهراني وغيث، ٢٠١٩: ٤). وتُعرف إعادة الهندسة: على إنها وسيلة إدارية مُمنهجة تقوم بإعادة بناء التنظيم الإداري، من خلال هيكلة تصميم العمليات الإدارية للمنظمة، بُغية تحقيق تطوير وتغيير في أداء المنظمة، بشكل يضمن السرعة والبرقة في الأداء الإداري (السلطان، ٢٠٠٧: ١٤١). كما يُمكن تعريف العمليات الإدارية: على إنها مجموعة من النشاطات والأعمال والممارسات المحددة الواضحة، التي تُنجزها إدارة المنظمة، بهدف تحسين سير العمليات الإدارية وتحقيق أهداف المنظمة المتمثلة بالبقاء والنمو والأزدهار، من خلال التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة (عليان، ٢٠٠٦: ١٥). في حين يُمكن تعريف إعادة هندسة العمليات الإدارية، على إنها عملية التخلي والتخلص من إجراءات العمل الإدارية القديمة الموروثة والراسخة في الممارسات الإدارية اليومية، والسعي الى التفكير بطرق جديدة وحديثة ومختلفة عن سابقتها في إنجاز الأعمال (عبدالهادي وعمر، ٢٠٠٧: ٢٩١). ويُمكن تعريفها على إنها مدخل إداري قائم على أساس جُملة من المعايير بُغية تحسين طريقة عمل المنظمات، والذي يدعم عمل المديرين في مواجهة جِدّة المنافسة، وذلك من خلال إقترح حزمة مُتنوعة من الإستراتيجيات الجديدة (Platts & Box، ٢٠٠٥: ٣٨٧). وتم تعريفها أيضاً، على إنها نموذج جديد يتضمّن حزمة من الممارسات والإجراءات، بُغية تطوير أساليب عمل مُنظمات الأعمال، وتحسين قدرات المدراء على مواجهة المنافسة في بيئة الأعمال، من خلال تنفيذ سلسلة من الإستراتيجيات الجديدة (بن حبيب، ٢٠١٦: ٤٥). وعُرفت أيضاً، على إنها عملية إدخال تُوليفة من التحسينات والتحديثات على العمل الإداري، من خلال رفع مستوى الكفاءة والفعالية للعمليات الإدارية المُستخدمة في المنظمة، وذلك من خلال تطوير إمكاناتها البشرية والتقنية المُتوفرة لديها (Milan et al, 2014:213).

ثانياً: أهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية Importance management process engineering

اليوم إجتاحَت رياح التغيير كل أسواق وبيئات الأعمال، على إختلاف أنواعها وأهدافها، فإتفاقيات التجارة الحرة، والعولمة، وقصر- حياة المنتج، وخرب الأسعار، والتوجه نحو التخصصية، فضلاً عن الإبتكار والتطوير المستمر، كل هذه التغييرات جعلت الطريق وعراً وغير مُعبداً أمام مُنظمات الأعمال، خصوصاً الكلاسيكية منها والرافضة للتغيير والتطوير نحو الأفضل، ومن هنا برزت أهمية ودور الهندرة كأحد الأساليب والطرق الإدارية الحديثة، التي تُساعد المنظمات على مواجهة كل هذه المتغيرات والتغلب عليها، في عصر لا مكان فيه الى المنظمات القابضة في ظل الزنابة والروتين في إنجاز الأعمال والمهام (الحسناوي، ٢٠٠٦: ١٣٣). كما تكمن أهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية في إنها تُطبق على المنظمات القائمة سواء الخدمية منها أو الإنتاجية، وتُساعد الموارد البشرية على إنجاز مهامهم بدقة وسرعة عالية، وتُساعد المنظمة أيضاً على إدخال وإستعمال التكنولوجيا الحديثة في أعمالها، ومُغادرة الرتابة والروتين في تسيير عملياتها الإدارية (النعمي، ٢٠١٢: ٤٢).

ثالثاً: خصائص إعادة هندسة العمليات الإدارية Properties management process engineering

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

- (١) إمكانية دمج الوظائف الفرعية بوظيفة واحدة متخصصة.
- (٢) تعزيز من ثقة الموارد البشرية بأنفسهم من خلال مشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات.
- (٣) إنجاز الأعمال والمهام بشكل طبيعي وحسب الأولوية.
- (٤) استخدام الطرق المناسبة في تطبيق نظام المركزية واللامركزية.
- (٥) إستحداث وظائف جديدة وحسب الحاجة الفعلية.

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

يعتقد (محبوب، ٢٠١٣: ٥٠) أن هناك ثلاثة دواعي أساسية تدفع منظمات الأعمال الى استخدام وتطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية، والتي تسمى (3C) لأنها تبدأ بالحرف (C) من الحروف الإنجليزية، وهي:-

(١) الزبون customers: أصبح الزبون يفرض رغباته وحاجاته على أغلب منظمات الأعمال من حيث شكل المنتج، ومواصفات الخدمة المقدمة للمستهلك، ومواعيد الإستلام والتسليم، وطرق إيصال السلعة أو الخدمة، الأمر الذي جعل من المنظمات أن تُعيد هندسة عملياتها باستمرار، بغية مواكبة التغيرات في أذواق زبائنها.

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

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

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

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

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

- دعم ومساندة الإدارة العليا للمسؤولين عن المشروع.
- توفير الموارد البشرية والمالية الكافية لتنفيذ المشروع.
- الإستفادة من تكنولوجيا المعلومات في تنفيذ المشروع.
- إشراك الموارد البشرية للمنظمة في تنفيذ المشروع.
- تدريب فرق العمل والقائمين على تطبيق المشروع (لونيثال، ٢٠٠٢: ٥٥).

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

- ضعف القدرة على التخلص من المفاهيم السابقة.
- غموض الأدوار لدى فريق عمل المشروع.
- مقاومة تطبيق المشروع من قبل بعض الموظفين.
- التركيز على مسألة ترقيع الوضع الحالي وليس التغيير الجذري.
- عدم الإستفادة من الخبرات والتجارب السابقة (خليل، ٢٠٠٨: ١٠).

سادساً: أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية Dimensions process engineering

تعتبر مُمارسة العمليات الإدارية أساس الهندرة، والفَيْصل في التغيير الجذري في إعادة هندسة العمليات الإدارية، وهذا ما يُميزها عن غيرها من المداخل الإدارية التطويرية الأخرى (الدجاني، ٢٠٠٩، ١١)، وتُصنف العمليات الإدارية على النحو الآتي:-

(١) التخطيط في ضوء الهندسة الإدارية : تنطلق هذه المرحلة من عملية رسم الخرائط التوضيحية لسيير العمليات التي ستؤدّيها المنظمة، وتسمية كل عملية بتسمية خاصة بها، كما يقوم الفريق المكلف بإعادة الهندسة بإختبار العمليات التجريبية كل على حدى، وتشخيص الأخطاء

ومعالجتها، من خلال الدمج أو الحذف أو التعديل، ويمكن للمنظمة من مقارنة أدائها مع إداء المنظمات المنافسة لها، ويُسمى بالمقارنة المرجعية (Benchmarking) (النتشة، ٢٠٠٩: ٣١٩).

(٢) **التنظيم في ضوء الهندسة الإدارية:** في هذه المرحلة يسعى القائمين على عملية إعادة الهندسة الإدارية، بشحذ هم الموارد البشرية التي ستقوم بدور إعادة الهندسة الادارية في المنظمة، حيث يتم من خلال التنظيم جعل العمليات أكثر ملائمة بالنسبة للمتغيرات المستجدة، والعمل على ترتيب المهام الوظيفية، ورفع مستوى الانسياب في العمل، وتحديد علاقات السلطة الادارية، بالإضافة الى توحيد الاعمال الوظيفية المتقاربة، على شكل مجموعات وظيفية محددة داخل التنظيم الواحد (وصوص، ٢٠١٥: ١١٩).

(٣) **التوجيه في ضوء الهندسة الإدارية:** في هذه المرحلة يقوم المسؤولون عن عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية، بتوجيه وإرشاد نشاط الموارد البشرية في المنظمة نحو الإتجاه الصحيح، من خلال توفير كل المعلومات اللازمة عن الأداء المطلوب، وحل المشكلات التي شرفتهم وثرهتهم، بغية خلق فريق عمل فعال، وتحقيق مستوى أداء أفضل، وتعظيم أرباح المنظمة، وتحديد العمليات ذات القيمة المضافة (الجبوسي، ٢٠٠٠: ١٢٧).

(٤) **الرقابة في ضوء الهندسة الإدارية:** في هذه المرحلة يقوم فريق إعادة هندسة العمليات الإدارية، بقياس مستوى إداء الموارد البشرية، والتأكد من إن التطبيق يسير وفقاً للخطة الموضوعة، وتصحيح الانحرافات إن وجدت، كما تعمل إعادة هندسة العمليات على تحسين مستوى الرقابة، وتسهيل عملية الرقابة، واستخدام أكثر من وسيلة وطريقة للرقابة، وليس الإعتماد على طريقة واحدة في إنجاز الأعمال في المنظمة (حنون، ٢٠١٠: ٤٧).

المحور الثاني : الميزة التنافسية للموارد البشرية

أولاً: مفهوم الميزة التنافسية للموارد البشرية Concept competitive advantage HR

قبل التطرق الى مفهوم الميزة التنافسية، لابد لنا من تعريف الموارد البشرية، والتي يقصد بها مجموع الأفراد العاملين في المنظمة، والذين يتمتعون بالمهارات والخبرات التي تمكنهم من أداء أعمالهم وإنجاز مهامهم بكفاءة عالية، والذين يلعبون دوراً مهماً في نجاح المنظمة وبقائها، ويمتازون بصعوبة التقليد والمحاكاة، مقارنة مع الموارد التقليدية للمنظمة (عباس، ٢٠١٥: ٢٠).

كما لابد من التفريق بين المنافسة والتنافسية، فهناك فرقاً جوهرياً بين المصطلحين، فيمكن تعريف المنافسة على إنها المدافعة والمزاومة الحالية او المحتملة للسلع والخدمات، من قبل المنتجين المائلين، بحيث يتعامل كل بائع وكل مشتري بشكل مستقل تماماً عن باقي المشتريين والبائعين المحتملين (محرز، ٢٠٠٤: ٧). في حين يمكن تعريف التنافسية بقدره المنظمة على إنتاج منتج ذو جودة شاملة، بأقل التكاليف، وبسرعة مناسبة بالنسبة للمشتري أو الزبون (محنون وحدي، ٢٠١٠: ٢). وتُعرف أيضاً على إنها قدرة المنظمة على تزويد المستهلك الصناعي او المستفيد النهائي، بسلع وخدمات بشكل فعال وكفوء مقارنة بالمنافسين الآخرين (Akki, 2002:229).

الآن إن Heizer يعتقد إن الميزة التنافسية لأي منظمة في بيئة الأعمال، تتمثل بذلك النظام الذي تتوفر فيه مجموعة من الخصائص الفريدة من نوعها، والتي تفوق ما تتوفر لدى المنافسين المائلين، والتي تقوم على فكرة خلق القيمة في السلعة او الخدمة وتقديمها للزبون بكفاءة عالية (Heizer, 2001:34). كما يمكن تعريفها بأنها التميز في الموارد أو التقنيات أو المهارات، من خلال إنتاج السلع وتقديم الخدمات للعملاء، بشكل يفوق ما يقدمه المنافسون للمنظمة (الحضري، ٢٠٠٣: ١٩). كما عُرفت على أنها مجموعة من المقومات الأساسية في خلق القدرة التنافسية للمؤسسة، من خلال كفاءة وفعالية الموارد البشرية، في تنمية الإبداع والابتكار بما يُعزز من الميزة التنافسية للمنظمة (Jones & Tilley, 2003:15). وتُعرف أيضاً على إنها المنفعة المتحققة للمنظمة من خلال تقديم سلع وخدمات تنافسية للمستهلكين، بحيث تمكنها من تعظيم ربحيتها وتعزيز دورها المنظمي (Rowena, 2006:19).

ثانياً: أهمية الميزة التنافسية للموارد البشرية Importance competitive advantage HR

تعتبر الميزة التنافسية، بمثابة قوة أساسية في مواجهة المنافسين وبيئة الأعمال، ويكون ذلك من خلال قدرة المنظمة على تنمية مهارات مواردها البشرية في تلبية إحتياجات المستهلكين مستقبلاً، عن طريق إيجاد المعارف والمهارات الإنتاجية، كما يمكن إعتبره معياراً أساسياً في تشخيص المنظمات الناجحة، لأنها قادرة على إيجاد ناذج ومميزات، ومن ضمنها موارد بشرية يصعب محاكاتها أو تقليدها، وتعتبر أيضاً مؤشراً إيجابياً على سيطرة المنظمة على بيئة الأعمال، وحصولها على حصة سوقية أكبر من المنافسين لها، وبالتالي تعظيم حجم المبيعات والأرباح لديها (الطائي وكرماش، ٢٠١٠: ٢٠).

ثالثاً: خصائص الميزة التنافسية للموارد البشرية Properties competitive advantage HR

يعتقد كل من (الدوري وصالح، ٢٠٠٩: ٢٠٦) إنه يمكن تجسيد خصائص الميزة التنافسية بالخصائص الآتية:-

(١) توفر إنسجام قوي بين الفرص البيئية والموارد البشرية في المنظمة.

(٢) تنفرد بالديمومة وتكون قوية ومن الصعب تقليدها من قبل المنافسين.

(٣) تظهر بناءً على الرغبات والحاجات الفعلية للزبائن.

(٤) تُوفر نوع من المرونة في إضافة ميزات تنافسية جديدة، وفقاً للتغيرات في الموارد البشرية المنظمة وقدراتها.

(٥) توفر الميزة التنافسية للموارد البشرية، نوع من الترابط مع الأهداف والنتائج التي تسعى المنظمة لتحقيقها.

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

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

(١) لا بد أن يمتلك المورد البشري القدرة التنافسية.

(٢) أن يكون المورد البشري نادراً ويصعب حيازته من قبل المنافسين.

(٣) أن يتصف المورد البشري بالتخصيص والتوزيع المناسب.

(٤) أن يتصف المورد البشري بالديمومة والتوافر.

(٥) أن يتصف المورد البشري بصعوبة المحاكاة والتقليد (بني حمدان وإدريس، ٢٠٠٧: ٣٤٤).

خامساً: الميزة التنافسية للموارد البشرية Competitive advantage of human resources

يُعتبر المورد البشري من الموارد الفاعلة والأساسية في عملية خلق وتعزيز الميزة التنافسية، لأنه وراء كل خطوة تجديد، إبتكار وتطوير مستمر، وتجسيد للإختراعات والإبتكارات في المنظمة، كونها موارد بشرية فعالة وكفوءة. ولهذا فإن الباحثون والاقتصاديون والمتخصصون في مجال إدارة الأعمال والتسيير، يعتبرون المورد البشري من أهم موارد المنظمة، وسبب نجاحها وتفوقها، وأنه المصدر الأول في تعظيم الربحية والقيمة المضافة وتحقيق الميزة التنافسية والأهداف التنظمية للمنظمة (معالي، ٢٠٠٢: ٨).

فالمراد البشرية تمثل منطلقاً لميزة المنظمة، وتُحقق لها ميزة تنافسية في بيئة الأعمال، لأن نجاحها وتفوقها يرجع إلى ما تمتلكه من قدرات ومهارات بشرية. فلذلك نجد أن أغلب المنظمات العاملة في ظل البيئة التنافسية الشديدة، تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية لا تمتلكها المنظمات المنافسة لها، وذلك بإعطاء قيمة ومكانة للقيام وتحقيق التميز المنظمي من خلال إستثمار مواردها المختلفة، والتي تأتي في مقدمتها الموارد البشرية، كما تلعب إدارة الموارد البشرية، دوراً مهماً في جعل العنصر البشري ميزة تنافسية، من خلال مجموعة من البرامج والخطط والأنشطة المرتبطة بالعنصر البشري في المنظمة (مصطفى، ٢٠٠٤: ١٣).

سادساً: أبعاد الميزة التنافسية للموارد البشرية Dimensions competitive advantage HR

تُعد الموارد البشرية هي سر التقدم والتفوق في جميع المجالات، والعبقرية في صناعة الميزة التنافسية للمنظمة، فكلما كانت الموارد البشرية ذات كفاءة وتأهيل عالي، ولديها إلتواء وولاء شديد للمنظمة، كلما كانت أقدر على خلق الميزة التنافسية لمنظمتهم (الحضري، ٢٠٠٤: ٣٤). وحتى تتمكن منظمات الأعمال من تحقيق الميزة التنافسية المستهدفة لمواردها البشرية، لا بد لها من تفعيل الأبعاد الأربعة للميزة التنافسية الآتية:-

(١) **كلفة المورد البشري:** إن المنظمات التي إستطاعت أن تنجح في مجال الكلفة كأحد أبعاد الميزة التنافسية، هي تلك المنظمات التي تسعى على تفعيل دور الإستراتيجيات التي تعمل على تقليل الكلف في مواردها البشرية، حيث تسعى إلى الحصول على موارد بشرية بقدرات ومهارات عالية، والتي تتميز بالكفاءة والفاعلية في إنجاز المهام الموكلة لها، أي بمعنى أنها موارد بشرية لديها خبرات كافية في مجال أعمالها ولا تحتاج إلى الكثير من التدريب والتطوير المستمر والمكثف حتى تتمكن من إنجاز أعمالها التخصصية، مُقارنتاً بالموارد البشرية ذات الأداء الضعيف، أي إنها تُحقق مبدأ تخفيض كلف برامج التدريب والتطوير لمواردها البشرية العاملة لديها (Slack et al., 2004: 44). والكلفة لاتعني تخفيض تكلفة معالجة البيانات فقط، وإنما تعني تخفيض مستوى النفقات الإدارية والتشغيلية، وتخفيض الكلفة بالوقت والجهد، في إنجاز العمليات الإدارية من قبل الموارد البشرية، وكذلك تكلفة المنظمة في سبيل الحصول على موارد بشرية كفوءة وتمييزها وتطويرها (الزعيبي، ٢٠٠٥: ١٦٢).

(٢) **إبداع المورد البشري:** أدركت منظمات الأعمال أن الإبداع هو سر الميزة التنافسية، والذي لا يمكن تحقيقه إلا من خلال إمتلاك المنظمات موارد بشرية تمتاز بالكفاءة والفاعلية، وتصنيفهم ومعاملتهم برأس المال الفكري والبشري، ويتم ذلك عن طريق إكتشاف مواهبهم المعرفية وإشراكهم في عملية إتخاذ القرار، وتعزيز ثقتهم بأنفسهم (عبد الكريم حميد، ٢٠١٧: ٩٦). كما يُعد إبداع الموارد البشرية من أهم أساسيات خلق النجاح التنافسي للمنظمة، حيث يكمن من خلال قدرة الموارد البشرية على الإبتكار والتطوير، والتحسين المستمر للسلع والخدمات المقدمة من قبل المنظمة، فضلاً عن أن إبداع الموارد البشرية سيُسهم في إشباع حاجات ورغبات زبائنها، وبالتالي المحافظة على مكانة المنظمة في سوق العمل وتحقيق ميزة تنافسية في مواردها البشرية غير قابلة للتقليد، فاليوم شعار أغلب المنظمات العاملة في ميدان الأعمال هو، إما الإبداع

والبقاء، وإما التخلف والفناء، كما يجب على المنظمات تبني استراتيجيات تطويرية لمواردها البشرية، من خلال تحديد إحتياجات مواردها البشرية، وتهيئة البرامج التدريبية لها، لأنها تعد من الموارد الإستراتيجية لتنمية المنظمات، والعمل على تكوين موارد بشرية مبدعة بشكل مستمر (Dimitri et al.,2001:430).

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

(٤) معرفة المورد البشري: لاشك إن إمتلاك الموارد البشرية للمعرفة في إنجاز عملياتهم الإدارية خطوة مهمة على طرق تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، خصوصاً عندما تكون معرفتهم أكثر من تلك التي يمتلكها المنافسون، والمعرفة هي الإستثمار الأمثل للبيانات والمعلومات من قبل الموارد البشرية، وتوظيفها في ممارساتهم وقدراتهم ومهاراتهم الوظيفية (السلمي، ٢٠٠١:٥٧). ولهذا يعتبر Tarondeau المعرفة مصدراً ضرورياً في خلق الميزة التنافسية للموارد البشرية، نظراً لدورها المهم في إيجاد الكفاءات الإستراتيجية، لأنها نادرة وصعبة التقليد (شوالى، ٢٠١٨:٢٠٣).

المبحث الثالث: الجانب التطبيقي والتحليلي

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

أولاً: تحليل نتائج الخصائص الشخصية: Personal characteristics:

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

الجدول رقم (١) المعلومات الشخصية والمهنية للعينة المستجوبة

الخصائص	الفئة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكور	٣٨	٦٤.٤
	إناث	٢١	٣٥.٦
	المجموع	٥٩	١٠٠%
العمر	أقل من ٢٥ سنة	٣	٥.١
	من ٢٥ إلى ٣٠ سنة	٧	١١.٩
	من ٣١ إلى ٣٥ سنة	٢٥	٤٢.٤
	من ٣٦ إلى ٤٠ سنة	١١	١٨.٦
	من ٤١ سنة فأكثر	١٣	٢٢.٠
	المجموع	٥٩	١٠٠%
المؤهل العلمي	اعدادية	٣	٥.١
	دبلوم	٥	٨.٥
	بكالوريوس	٢٦	٤٤.١
	دبلوم عالي	١٠	١٦.٩
	ماجستير	٩	١٥.٣
	دكتوراه	٦	١٠.٢
	المجموع	٥٩	١٠٠%
عدد سنوات الخدمة	أقل من ٥ سنوات	٣	٥.١
	من ٥ إلى ١٠ سنة	٧	١١.٩

٤٢.٤	٢٥	من ١١ الى ١٥ سنة	
٢٠.٣	١٢	من ١٦ الى ٢٠ سنة	
٢٠.٣	١٢	من ٢١ سنة فأكثر	
١٠٠%	٥٩	المجموع	
١٦.٩	١٠	مدير قسم	المناصب الوظيفي
٢٥.٤	١٥	مسؤول شعبة	
١٨.٦	١١	مسؤول وحدة	
٣٩.٠	٢٣	موظف	
١٠٠%	٥٩	المجموع	

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

يتضح من خلال قراءة الجدول رقم (١) والخاص بالمعلومات الشخصية والمهنية لأفراد العينة المستجوبة، والذي يُبين إن عدد الذكور بلغ (٣٨) بنسبة مئوية (٦٤.٤)، وهو أعلى من نسبة الإناث والبالغة (٢١) ونسبة مئوية (٣٥.٦)، من إجمالي العينة المُستهدفة في الهيئة المُبحوثة، بينما سجلت أعلى فئة عمرية (من ٣١ الى ٣٥ سنة) بعدد إجمالي (٢٥) ونسبة مئوية (٤٢.٤)، وهم الشريحة التي تمتاز بتنوّع خبري الخبرة الوظيفية والروح الشبابية في تأدية المهام المُسندة إليهم، بينما تمثل أعلى مؤهل علمي للعينة بشهادة (البكالوريوس) بعدد كلي (٢٦) ونسبة مئوية (٤٤.١)، ويلها الشهادات العليا بمعدلات جيدة، الأمر الذي يدل على إن الهيئة المُبحوثة، تعتمد على المهارات العلمية بالإضافة الى المهارات الوظيفية، في إنجاز وتطوير عملياتها الإدارية، في حين جاءت عدد سنوات الخدمة الوظيفية (من ١١ الى ١٥ سنة) بالمرتبة الأولى، بعدد إجمالي (٢٥) ونسبة مئوية (٤٢.٤)، وهي الفئة التي تمتاز بروح المبادرة والمثابرة، في إنجاز الأعمال الموكلة لها، بينما حصلت فئة الموظفين، من ناحية المناصب الوظيفي، على عدد إجمالي (٢٣) بنسبة مئوية (٣٩.٠)، وهي نسبة مُتوازنة مقارنة بمجموع القيادات الإدارية البالغة (٣٦)، والقائم بعملية إعادة هندسة العمليات الإدارية في الهيئة المُبحوثة، بمعية خبرات ومهارات مواردها البشرية.

ثانياً: عرض نتائج إجابات العينة المُستجوبة: Results Of Answers

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

المُحور الأول: تفسير نتائج مُتغير إعادة هندسة العمليات الإدارية Results MPE

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

الجدول رقم (٢) إجابات العينة المُستجوبة لمُتغير إعادة هندسة العمليات الإدارية

ت	المتغير	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	تخطيط العمليات الادارية	تمتلك إدارة الهيئة القدرة على التخطيط التنبؤي بناءً على رؤية دقيقة لواقع الهيئة ومواردها البشرية.	٤.١٢	١.١٦١	٥
٢		تقوم إدارة الهيئة بتوظيف خدمة (الأنترنت) في مختلف عملياتها الإدارية.	٤.٣٧	١.١٢٨	٤
٣		تسعى إدارة الهيئة الى تطوير قدرات مواردها البشرية، من خلال التخطيط الواضح للمتغيرات المستقبلية.	٤.٦٣	٠.٧٤٠	١
٤		تعمل إدارة الهيئة على نشر ثقافة التغيير في عملياتها الإدارية عبر إطلاع مواردها البشرية على مستجدات العمل.	٤.٥٣	٠.٩٧١	٣
٥		تقدم إدارة الهيئة شرحاً تفصيلياً لمواردها البشرية، عن العمليات الإدارية التي تجري فيها.	٤.٥٣	٠.٩٥٣	٢
---		المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور	٤.٤٣	٠.١٥٠	---
٦	العمليات الادارية	تسعى إدارة الهيئة الى تقليل أخطاء العمل، من خلال إجراء التحسينات المستمرة لعملياتها الإدارية، ومواردها البشرية.	٤.٦١	٠.٧٦٦	٤
٧		تعمل إدارة الهيئة، على أرشفة البريد والسجلات الإدارية بطرق مبسطة ليسهل الرجوع	٤.٥٦	٠.٨٣٦	٥

دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تعزيز الميزة التنافسية للموارد البشرية (دراسة إستطلاعية في هيئة الحماية الاجتماعية)

			النبا عند الحاجة.		
8		٠.٧٢٠	٤.٦١	٣	تسعى إدارة الهيئة، الى تطبيق المخاطبات والمراسلات الالكترونية في عملياتها الإدارية.
9		٠.٧٦٣	٤.٦٣	٢	تقوم ادارة الهيئة، بوضع حلول واقعية لمواجهة المشكلات المعركة لتطبيق العمليات الإدارية.
10		٠.٥٩٥	٤.٦٩	١	تعمل إدارة الهيئة بروح الفريق الواحد، في مناقشة وتطوير أساليب إنجاز العمليات الإدارية.
		٠.٠٧٩	٤.٦٢	---	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور
11	توجيه العمليات الإدارية:	٠.٧٣٧	٤.٦٤	٤	توجه إدارة الهيئة مواردها البشرية، بضرورة حل مشكلات عملياتها الإدارية بطرق صحيحة وقابلة للتطبيق.
12		٠.٦٨١	٤.٦٨	٣	تتمي إدارة الهيئة مهارات مواردها البشرية، لدراسة واقع العمليات الإدارية وفقا لاسلوب البحث العلمي.
13		٠.٤٤٨	٤.٧٣	٢	توفر إدارة الهيئة لمواردها البشرية، البرامج التطبيقية اللازمة لممارسة العمليات الإدارية.
14		٠.٣٩٣	٤.٨١	١	توجه إدارة الهيئة مواردها البشرية، بضرورة إبداء الرأي والمشاركة في عملية اتخاذ القرارات الإدارية.
15		٠.٨١٤	٤.٥٨	٥	توجه إدارة الهيئة مواردها البشرية، على أخذ المعرفة والمعلومات الإدارية من مصادر متنوعة.
		٠.١٦٤	٤.٦٩	---	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور
16	رقابة العمليات الإدارية:	٠.٦٧٦	٤.٦٩	٢	تراقب إدارة الهيئة، مراحل تطبيق الخطط الإستراتيجية للعمليات الإدارية.
17		٠.٦٨٥	٤.٦٦	٣	تعمل إدارة الهيئة الى تطبيق الإجراءات التصحيحية، عند الإختلاف بين الأداء الفعلي والمخطط له.
18		٠.٨١٤	٤.٥٨	٥	تراقب إدارة الهيئة خطوات الإنجاز عن كعب، لتحقيق الجودة في الأداء.
19		٠.٦٤١	٤.٦٣	٤	توحد إدارة الهيئة إجراءات العمليات الإدارية، عبر تطبيق منظومة مسار الاداء الإداري.
20		٠.٦٢٣	٤.٦٩	١	تشخص إدارة الهيئة مخالفات مواردها البشرية، في تطبيق العمليات الإدارية من خلال الرقابة.
		٠.٠٦٧	٤.٦٤	---	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور
		٠.٠٤٣	٤.٥٩	---	المعدل الكلي للمتغير التفسيري

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

- يتضح من خلال نتائج الجدول رقم (٢) والخاص بإعادة هندسة العمليات الإدارية، إن هناك توجهاً إيجابياً ملحوظاً في مستوى الإجابات المستحصلة، حيث بلغ الوسط الحسابي العام (٤.٥٩)، في حين بلغ الانحراف المعياري العام (٠.٠٤٣)، أما على مستوى التخطيط في ضوء هندسة العمليات الإدارية، والذي تم قياسه بالفقرات (٥-١)، حيث بلغ الوسط الحسابي للمحور (٤.٤٣)، بينما بلغ إنحرافه المعياري (٠.١٥٠)، والذي يدل على إن إدارة الهيئة تسعى الى تطوير قدرات مواردها البشرية من خلال التخطيط الواضح للمتغيرات المستقبلية.
- أما على مستوى التنظيم في ضوء هندسة العمليات الإدارية، والذي تم قياسه بالفقرات (٦-١٠)، حيث بلغ الوسط الحسابي للمحور (٤.٦٢)، بينما بلغ إنحرافه المعياري (٠.٠٧٩)، والذي يدل على إن إدارة الهيئة، تعمل بروح الفريق الواحد، في مناقشة وتطوير أساليب إنجاز العمليات الإدارية، من خلال إشراك مواردها البشرية فيها.
- أما على مستوى التوجيه في ضوء هندسة العمليات الإدارية، والذي تم قياسه بالفقرات (١١-١٥)، حيث بلغ الوسط الحسابي للمحور (٤.٦٩)، بينما بلغ إنحرافه المعياري (٠.١٦٤)، والذي يدل على إن إدارة الهيئة، توجه مواردها البشرية بضرورة إبداء الرأي والمشاركة في عملية اتخاذ القرارات الإدارية.
- أما على مستوى الرقابة في ضوء هندسة العمليات الإدارية، والذي تم قياسه بالفقرات (١٦-٢٠)، حيث بلغ الوسط الحسابي للمحور (٤.٦٤)، بينما بلغ إنحرافه المعياري (٠.٠٦٧)، والذي يدل على إن إدارة الهيئة، تشخص مخالفات مواردها البشرية في تطبيق العمليات الإدارية من خلال الرقابة.

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

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

الجدول رقم (٣) مستوى إجابات العينة المستجوبة لمُتغير الميزة التنافسية للموارد البشرية

ت	المتغير	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	كفاءة المورد البشري	تميز العمليات الإدارية في الهيئة، بعدم توقفها من خلال التناوب الوظيفي للموارد البشرية.	٤.٦١	٠.٧٢٠	٥
٢		تسعى إدارة الهيئة الى تقليل مراحل إنجاز العمليات الإدارية، من خلال كفاءة مواردها البشرية.	٤.٦٨	٠.٦٨١	٣
3		تتصف إدارة الهيئة بسرعة إنجاز العمليات الإدارية، من خلال مواردها البشرية.	٤.٦٤	٠.٧٨٣	٤
4		تسعى إدارة الهيئة من خلال مواردها البشرية، الى خفض الكلف التشغيلية والإدارية، والكلف المتنوعة الأخرى.	٤.٧٦	٠.٥٠٣	١
5		تحاول إدارة الهيئة الى التقليل من هدر الوقت والجهد، في عملياتها الإدارية، من خلال الإستخدام الأمثل لمواردها البشرية.	٤.٦٨	٠.٦٢٨	٢
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور					
---			٤.٦٧	٠.٠٩٤	---
6	إبداع المورد البشري	تسعى إدارة الهيئة الى تنمية روح الإبداع، في مواردها البشرية.	٤.١٢	١.١٦١	٥
7		تحم إدارة الهيئة بالإبداع، بغية تطوير مواردها البشرية.	٤.٣٧	١.١٢٨	٤
8		تعمل إدارة الهيئة، الى خلق بيئة عمل إدارية إبداعية لمواردها البشرية.	٤.٦٣	٠.٧٤٠	١
9		تسعى إدارة الهيئة، الى تحقيق ميزة تنافسية إبداعية لمواردها البشرية.	٤.٥٣	٠.٩٧١	٣
10		تشجع إدارة الهيئة، التعلم الذاتي الإبداعي لمواردها البشرية.	٤.٥٣	٠.٩٥٣	٢
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور					
---			٤.٤٣	٠.١٥٠	---
11	جودة المورد البشري	تسعى إدارة الهيئة، الى إنجاز الأعمال الإدارية، بجودة عالية من خلال مواردها البشرية.	٤.٦١	٠.٧٦٦	٤
12		تسعى إدارة الهيئة، الى تحسين جودة العمليات الإدارية لمواردها البشرية.	٤.٦١	٠.٧٢٠	٣
13		تعمل إدارة الهيئة، الى تصميم مراحل إنجاز عملياتها الإدارية بدقة عالية.	٤.٥٦	٠.٨٣٦	٥
14		تسعى إدارة الهيئة، الى تنفيذ التحسين المستمر، بغية رفع مستوى الجودة لمواردها البشرية.	٤.٦٣	٠.٧٦٣	٢
15		تطبق إدارة الهيئة، مبدأ التقييم المستمر، بغية الارتقاء بمستوى العمليات الإدارية لمواردها البشرية.	٤.٦٩	٠.٥٩٥	١
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور					
---			٤.٦٢	٠.٠٧٩	---
16	معرفة المورد البشري	تسعى إدارة الهيئة، الى توفير أفضل الإمكانيات التي تزيد من نسبة التراكم المعرفي لدى مواردها البشرية.	٤.٦٤	٠.٧٣٧	٤
17		تحم إدارة الهيئة بالتقنيات الإدارية، كونها تعزز من المعرفة الإدارية لدى مواردها البشرية.	٤.٦٨	٠.٦٨١	٣
18		تسعى إدارة الهيئة، الى إكتشاف المعرفة الضمنية لمواردها البشرية وتطويرها.	٤.٧٣	٠.٤٤٨	٢
19		تعمل إدارة الهيئة، الى تحويل المعرفة الضمنية لمواردها البشرية الى معرفة ظاهرية.	٤.٥٨	٠.٨١٤	٥
20		تسعى إدارة الشركة الى إثراء معارف مواردها البشرية، من خلال التطبيق الصحيح لعملياتها الإدارية.	٤.٨١	٠.٣٩٣	١
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور					
---			٤.٦٩	٠.١٦٤	---
المعدل الكلي للمتغير الإستراتيجي					
---			٤.٦٠	٠.٠٣٦	---

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

➤ يتضح من خلال نتائج الجدول رقم (٣)، والخاص بمتغير الميزة التنافسية للموارد البشرية، إن هناك توجهاً إيجابياً ملحوظاً في مستوى الإجابات المستحصلة، حيث بلغ الوسط الحسابي العام (٤.٦٠)، في حين بلغ الانحراف المعياري العام (٠.٠٣٦)، أما على مستوى الكلفة والذي تم قياسه بالفقرات (١-٥)، بلغ الوسط الحسابي للمحور (٤.٦٧)، بينما بلغ إنحرافه المعياري

(٠٠٩٤)، والذي يدل على إن إدارة الهيئة، تسعى من خلال مواردها البشرية، الى خفض الكلف التشغيلية والإدارية، والكلف المتنوعة الأخرى.

➤ أما على مستوى الابداع، والذي تم قياسه بالفقرات (٦-١٠)، حيث بلغ الوسط الحسابي للمُحور (٤.٤٣)، بينما بلغ إنحرافه المعياري (٠.١٥٠)، والذي يدل على إن إدارة الهيئة، تعمل على خلق بيئة عمل إدارية إبداعية لمواردها البشرية.

➤ أما على مستوى الجودة، والذي تم قياسه بالفقرات (١١-١٥)، حيث بلغ الوسط الحسابي للمُحور (٤.٦٢)، بينما بلغ إنحرافه المعياري (٠.٠٧٩)، والذي يدل على إن إدارة الهيئة، تطبق مبدأ التقييم المستمر، بُغية الإرتقاء بمستوى العمليات الإدارية لمواردها البشرية، ورفع مُستوى جودة الأداء.

➤ أما على مستوى المعرفة، والذي تم قياسه بالفقرات (١٦-٢٠)، حيث بلغ الوسط الحسابي للمُحور (٤.٦٩)، بينما بلغ إنحرافه المعياري (٠.١٦٤)، والذي يدل على إن إدارة الهيئة، تسعى الى إثراء معارف مواردها البشرية، من خلال التطبيق الصحيح لعملياتها الإدارية.

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

بعد عرض الإجابات المستحصلة من العينة المُستجوبة، يُقدم الباحث في هذا المُحور، اختباراً تطبيقياً لفرضيات الدراسة، بُغية التعرف على ماهية العلاقة ومستوى التأثير لإعادة هندسة العمليات الإدارية، في تعزيز الميزة التنافسية للموارد البشرية، وفقاً للطرق الإحصائية العلمية المُعتددة وكما يلي:-

١. اختبار العلاقة الارتباطية بين مُتغيرات الدراسة: Test the correlation

الجدول رقم (٤) مُستوى معامل الارتباط (Spearman) بين مُتغيرات الدراسة

المتغير التفسيري	المتغير الإستجابي	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	احتمالية الدلالة	المتغير التفسيري	المتغير الإستجابي	DF	Beta	R square	F	مستوى الدلالة	نوع العلاقة
إعادة هندسة العمليات الإدارية	الميزة التنافسية للموارد البشرية	٠.٠٠٥	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	إعادة هندسة العمليات الإدارية	الميزة التنافسية للموارد البشرية	١٥٨	٩٣٧	٨٧٨	٤١١.٠٥١	٤.٠٠٧	معنوي

P = ٠.٠٥

N= 59

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

يتضح لنا من خلال قراءة الجدول رقم (٤)، والذي يُفسر نتائج اختبار العلاقة الارتباطية، بين المُتغير التفسيري والإستجابي للدراسة، من خلال إستخدام أسلوب (Spearman) الإحصائي، حيث أثبتت نتائج الإختبار، إن هناك علاقة إرتباط إيجابية معنوية ذات دلالة إحصائية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية، في خلق وتعزيز الميزة التنافسية للموارد البشرية في الهيئة المُبحوثة، بقيمة إرتباط بلغت (** ٨٧٧)، وهي قيمة قُوية وعالية، عند احتمالية دلالة (٠.٠٠٠)، وعند مُستوى دلالة مُقدارها (٠.٠٥)، في حدود العينة المُستهدفة والبالغة (٥٩)، الأمر الذي يؤكد إن إدارة الهيئة المُبحوثة، تسعى الى خلق ميزة تنافسية لمواردها البشرية، تمتاز بالكفاءة والفاعلية العالية، في إنجاز المهام والأعمال الإدارية، من خلال قوة علاقتها الارتباطية مع إعادة هندسة عملياتها الإدارية، وفقاً للسياسات والممارسات الإدارية والوظيفية الصحيحة والسليمة، وعليه تقبل الفرضية الرئيسة الأولى للدراسة، والتي تنص على وجود علاقة إرتباط معنوي ذات دلالة إحصائية لإعادة هندسة العمليات الإدارية، في تعزيز الميزة التنافسية للموارد البشرية في الهيئة المُبحوثة.

٢. اختبار العلاقة التأثيرية بين مُتغيرات الدراسة: Test the impact relationship

الجدول رقم (٥) مُستوى ودرجة التأثير بين مُتغيرات الدراسة

P = ٠.٠٥

N= 59

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

يتضح لنا من خلال قراءة الجدول رقم (٥)، والذي يُفسر نتائج اختبار العلاقة التآثرية بين المتغير التفسيري والإستجابي للدراسة، من خلال إستخدام أسلوب (Linear regression) الإحصائي، إن هناك علاقة تأثير معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية، في تعزيز الميزة التنافسية للموارد البشرية في الهيئة المُبحوثة، حيث بلغت قيمة معامل التحديد (R square) (٨٧٨)، الأمر الذي يعني إن إعادة هندسة العمليات الإدارية، تُوضّح وتُفسر بنسبة (٨٧.٨%)، من التحدّيات والتغيرات التي تطرأ على الميزة التنافسية للموارد البشرية في الهيئة، أما النسبة المُتبقيّة والبالغة (١٢.٢%)، فإنها تعود إلى مؤثرات وعوامل عشوائية أخرى، كما بلغت قيمة معامل الانحدار (Beta) (٩٣٧)، أي بمعنى إن التغير بمقدار وحدة واحدة في إعادة هندسة العمليات الإدارية، سوف يسهم بتغيير قيمة الميزة التنافسية للموارد البشرية، في الهيئة بمقدار (٩٣٧)، كما بلغت قيمة F المحسوبة إحصائياً (٤١١.٠٥١)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (٤.٠٠٧)، بدرجات حرية (Degree freedom) قد بلغت (٥٨-١)، وعند مُستوى معنوية (٠.٠٥)، ومُستوى دلالة إحصائية (٠.٠٠٠)، الأمر الذي يؤكد على إن إدارة الهيئة، تسعى إلى خلق وتعزيز الميزة التنافسية لمواردها البشرية، من خلال قوة التأثير الواضحة لإعادة هندسة عملياتها الإدارية، والذي يؤكد صحت الفرضية الرئيسة الثانية، والتي تنص على وجود تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية لإعادة هندسة العمليات الإدارية، في تعزيز الميزة التنافسية للموارد البشرية في الهيئة المُبحوثة.

المبحث الرابع : النتائج والتوصيات

إعتدأ على النتائج المتحققة في الجانب العملي والإحصائي للدراسة، وعلى الإجابات المُستحصلة من أفراد العينة المُبحوثة، تم التوصل إلى حزمة من النتائج والتوصيات وكالاتي:-

أولاً : النتائج Results

- ١) توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية (التخطيط - التنظيم - التوجيه - الرقابة)، في خلق وتعزيز الميزة التنافسية للموارد البشرية (الكلفة - الإبداع - الجودة - المعرفة)، في الهيئة المُبحوثة.
- ٢) توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية لإعادة هندسة العمليات الإدارية (التخطيط - التنظيم - التوجيه - الرقابة)، في خلق وتعزيز الميزة التنافسية للموارد البشرية (الكلفة - الإبداع - الجودة - المعرفة) في الهيئة المُبحوثة.
- ٣) أظهرت نتائج الدراسة إن إدارة الهيئة تسعى إلى تطوير قدرات مواردها البشرية من خلال التخطيط الواضح للمتغيرات المستقبلية، ورصد التطورات الخارجية والسعي لمواكبتها.
- ٤) بينت النتائج إن إدارة الهيئة تعمل بروح الفريق الواحد، في مناقشة وتطوير أساليب إنجاز العمليات الإدارية، ومُحاولة تحديد مواطن الخلل، من خلال إشراك مواردها البشرية فيها.
- ٥) دلت نتائج الدراسة إن إدارة الهيئة تُشجع مواردها البشرية، على ضرورة إبداء الرأي، والمُشاركة في عملية إتخاذ القرارات الإدارية، بغية حل المشكلات، والسعي لتبسيط أساليب العمل الإداري.
- ٦) بينت النتائج إن إدارة الهيئة تُشخص مُخالفات مواردها البشرية، في تطبيق العمليات الإدارية المُخطط لها مسبقاً، من خلال الرقابة على سير إجراءات العمل، وتحديد سقف زمني لكل مرحلة من مراحل العملية الإدارية.
- ٧) أظهرت نتائج الدراسة إن إدارة الهيئة، تسعى من خلال مواردها البشرية، إلى خفض الكلف التشغيلية والإدارية، والكلف المتنوعة الأخرى، والعمل على تقوية ترابط الهياكل الإدارية، وعدم التداخل في أعمال الوحدات الإدارية والمهام الوظيفية.
- ٨) دلت النتائج إن إدارة الهيئة تعمل إلى خلق بيئة عمل إدارية إبداعية لمواردها البشرية، والسعي إلى تقديم الدعم، والمُساندة المادية والمعنوية، في تخطي عقبات العمليات الإدارية.
- ٩) أظهرت نتائج الدراسة إن إدارة الهيئة تطبق مبدأ التقييم، والتقييم المستمر لمراحل الإنجاز، بغية الإرتقاء بمستوى العمليات الإدارية لمواردها البشرية، ورفع مُستوى جودة الأداء الوظيفي.
- ١٠) بينت النتائج إن إدارة الهيئة تسعى إلى إثراء معارف مواردها البشرية، من خلال خبراتها الوظيفية المُتراكمة، والتطبيق الصحيح لعملياتها الإدارية، فضلاً عن سعيها المستمر في إعداد موارد بشرية تمتاز بالكفاءة والفاعلية العالية في إنجاز المهام والأعمال الإدارية.

ثانياً : التوصيات Recommendations

- ١) ضرورة قيام إدارة الهيئة بتوظيف خدمة (الأنترنت) في مختلف عملياتها الإدارية، فضلاً عن مواكبة التطورات التكنولوجية، وتوظيفها في ممارساتها الإدارية، بغية الحصول على بيانات دقيقة، وتقديم خدماتهم للشرائح المُستهدفة.
- ٢) ضرورة قيام إدارة الهيئة بتطبيق المُخاطبات والمراسلات الإلكترونية، في عملياتها الإدارية بشكل أكثر من ذي قبل، لضمان سرعة إنجاز المعاملات الإدارية، وتبسيط إجراءات العمل الوظيفي.
- ٣) من الضروري أن توجه إدارة الهيئة مواردها البشرية، على أخذ المعرفة والمعلومات الإدارية من مصادر مُتنوعة، وذلك عبر إقامة الندوات والدورات وورش العمل التعريفية والتثقيفية، بغية تنويع معلوماتهم الإدارية وتطبيقها في ممارساتهم الوظيفية.

- (٤) لا بد لإدارة الهيئة أن تُراقب سير العمليات الإدارية، عن كثب لتحقيق الجودة في أداء مواردها البشرية، وذلك من خلال إدخال الوسائل التكنولوجية المتطورة، في قياس مستوى المخرجات والأداء الفعلي المتحقق منها.
- (٥) من الضروري أن تعمل إدارة الهيئة على عدم توقف عملياتها الإدارية أو ضعفها، والسعي الى ديمومة التناوب الوظيفي لمواردها البشرية، وذلك من خلال إستخدام التقنيات الإدارية الحديثة، وتوفير البديل المناسب لأداء الأعمال الوظيفية.
- (٦) ينبغي من إدارة الهيئة أن تسعى الى تنمية روح الابداع الإداري في مواردها البشرية، ومساعدتهم على الابتكار والتطوير في أداء العمليات الإدارية، وتقديم الدعم الكامل لتحقيق ذلك.
- (٧) من الضروري أن تعمل إدارة الهيئة على تصميم مراحل إنجاز عملياتها الإدارية، بدقة عالية وأكثر من السابق، توخياً للفجوات التي قد تحصل أثناء تطبيق برامج العمليات الإدارية، ودمج بعض البرامج منعاً لإزدواجية التطبيق.
- (٨) ينبغي من إدارة الهيئة أن تعمل على تحويل المعرفة الضمنية لمواردها البشرية الى معرفة ظاهرة، من خلال تحيئة وتوفير كل الإمكانيات التي تُشجعهم على ترجمة معارفهم وخبراتهم الذاتية، على أرض الواقع وبما يُخدم مصلحة العمل بالهيئة والعاملين فيها.

مصادر الدراسة: Study sources

المصادر العربية: Arab sources

- الجبوسي، محمد، رسلان، علم تطبيق الادارة، عمان، دار المسيرة للطباعة والنشر، ٢٠٠٠، ص ١٢٧.
- الحصري، محمد أحمد، " صناعة المزايا التنافسية منبج تحقيق التقدم الإقتصادي المعاصر"، لمجموعة النيل العربية، القاهرة، ط 1، ٢٠٠٣، ص ١٩.
- الحسنائي، سالم صلال راهي، الافاق المستقبلية لهندرة المنظمات ومدى تطبيقها في العراق، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد الثامن، العدد الرابع، ٢٠٠٦، ص ١٣٣.
- الخيزري، محمد أحمد، صناعة المزايا التنافسية، مجموعة النيل العربية، مصر، ٢٠٠٤، ص ٣٤.
- (الدجاني، سلطان، الهندرة الادارية وامكانية تطبيقها في الادارة المدرسية بمدارس دولة الكويت، المنتدى الثاني للمعلم رؤية جديدة نحو تطوير اداء المعلم، جامعة الكويت، ٢٠٠٩.
- (البوري، زكريا، صالح، أحمد علي، الفكر الإستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال قراءات وبحوث، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٩، ص ٢٠٦.
- (الزعبي، حسن علي عبد، نظام المعلومات الاستراتيجية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ٢٠٠٥.
- (الزهراني، ابتسام احمد، غيث نرفانا عبد الرحمن، دور الهندرة في تبسيط الاجراءات الادارية، دراسة ميدانية على الموظفين الاداريات بجامعة الملك عبد العزيز بجدة، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية والقانونية، العدد الاول، المجلد الثالث، ٢٠١٩، ص ٤.
- (السلطان، فهد صالح، إعادة هندسة نظم العمل، النظرية والتطبيق، المملكة العربية السعودية، الرياض، ٢٠٠١.
- (السلمي، علي، ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية، ٢٠٠١، دار غريب للطباعة والتوزيع والنشر، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- (الطائي، يوسف حجي و كرامشة، عبير محمد، ٢٠١٠، التخطيط الإستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية. كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، دراسة حالة الشركة العامة للسمنت الجنوبية.
- (النعيمي، محمد عبد العال، إدارة الجودة المعاصرة، اليازوري للنشر، عمان الأردن، - ٢٠١٢ م، ص ٤٢.
- (النشئة، حازم، انعكاسات إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) على جوانب النجاح المؤسسي في بلدية الخليل، رسالة ماجستير، ٢٠٠٩، جامعة الخليل، فلسطين.
- (بن حبيب، بشير، اثر المداخل الحديثة للتغيير المنظمي على تنمية الموارد البشرية، مدخل إعادة هندسة العمليات، مركز البحث في العلوم الاسلامية والحضارية بالاغواط، مجلة العلوم الاجتماعية، الجزائر، العدد ٢١، ٢٠١٦، ص ٤٥.
- (بني حمدان، خالد محمد، إدريس، وائل محمد، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، دار اليازوري، عمان، ٢٠٠٧، ص ٣٤٤.
- (حنون، نادية مراد يوسف، درجة استخدام الهندسة الادارية في ممارسات العمليات الادارية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، ٢٠١٠، ص ٤٧.
- (خليل، عطا الله وارد، دور هندسة العمليات في دعم قرارات خفض التكاليف في ظل فلسفة إدارة التغيير، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثامن، إدارة التغيير وجمع المعرفة ٢٤-٢١ نيسان ٢٠٠٨، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، ص ١٠.
- (سمعون، جمال الدين، وحمدي، معمر، تحليل التنافسية على مستوى القطاع الصناعي، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية من تنظيم جامعة حسينية بن بوعلي بالشلف بالتعاون مع مخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا، يومي: ٠٨ و ٠٩ نوفمبر ٢٠١٠.

- (١٩) شوالي، نور الهدى، مساهمة ادارة الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية في المؤسسة الجزائرية، جامعة ٨ ماي ١٩٤٥ - قالمة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، ٢٠١٨، ص ٢٠٣.
- (٢٠) عبد الكريم، أكرم عبد الرحمن، و حميد، احمد مجيد، اثر تدريب الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية على عينة من فنادق الدرجة الممتازة، كلية السياحة وادارة الفنادق، الجامعة المستنصرية، ٢٠١٧.
- (٢١) عبد الهادي، علي، وعمر، أيمن علي، علم تحليل وتصميم المنظمات مدخلي إعادة الهيكلة والهندسة، الدار الجامعة، الإسكندرية، مصر، ٢٠٠٧، ص ٢٩.
- (٢٢) عليات، صالح ناصر، العمليات الادارية في المؤسسات التربوية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ٢٠٠٦.
- (٢٣) عباس، حسين وليد حسين، استراتيجية ادارة الموارد البشرية، المدخل الحديث لاستدامة الميزة التنافسية، دار ومكتبة الحامد للطباعة والنشر- والتوزيع، ٢٠١٥، ص ٢٠.
- (٢٤) لويثال، جفري ترجمة: الدخيل الله، خالد بن عبد الله، إعادة هندسة المنظمة (منهج الخطوة بخطوة)، دار المريخ، الرياض ٢٠٠٢ ص ٥٥.
- (٢٥) معالي، فهمي حيدر، نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الاسكندرية ٢٠٠٢، ص ٨.
- (٢٦) مصطفى، محمود أبو بكر، "الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، ٢٠٠٣ - ٢٠٠٤، ص ١٣.
- (٢٧) محبوب، مراد، استخدام استراتيجية إعادة الهندسة الإدارية في تحسين جودة الخدمات المصرفية، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر، ٢٠١٣، ص ٥٠.
- (٢٨) محرز، احمد محمد، الحق في المنافسة المشروعة في مجالات النشاط الاقتصادي، مصر: دار الكتب القانونية، ٢٠٠٤، ص ٧.
- (٢٩) وصوص، ديمة محمد: واقع تطبيق الهندسة في مدارس التعليم العام للبنات، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد ١٦، العدد ١، السعودية، مارس ٢٠١٥م، ص ١١٩.

المصادر الاجنبية : Foreign sources

- Akki, Alouni Aoemur, le système d'information comptable et la compétitivité des entreprises, séminaire international sur la compétitive des entreprises économiques et mutation de l'environnement, Biskra, 2002, p.229
- Box, Simon & Platts, Ken, (2005), "Business process management: establishing and maintaining project alignment", Business Process Management Journal, Vol. 11 No. 4:p387.
- Charlene Rowena van Zyl, Intellectual Capital and Marketing Strategy Intersect for Increased Sustainable Competitive Advantage, Magister In Strategic Management, Faculty of Management, University of Johannesburg, 2006, P.19
- Dimitri, Weiss et autres, Les références les ressources humaines ; édition organisation, 3eme tirage, Paris, (2001).pp:430.
- Evans, and Collier (2007), "Operation Management an Integrated Goods and services, Approach", Thomson, South, western, U.S. Ainternational, studentedition .
- Heizer, S•"Cultural and organizational Learning" Journl of management Inquir Vol:2, No:4• 2001: P: 34.
- Jones, O., & Tilley, F. (2003). Competitive advantage in SMEs: Organising for innovation and change. Chichester: Wiley.
- Milan,Radosevic & Milan,Baotic & 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.)
- Serge Raynal, le Management par projets « Approche stratégique du changement », Editions d'organisation, paris 3éme édition,, 2003,p:256.
- Slack, Nigel, Chambers, Stuart, Harland, Christine, Harrston, Alan, and Johnston, Robert (2004),"Operations Management", 4nd ed, Prentice Hall: New York. P:44.
- Stevenson, W. J. (2012), "Operations Management: Theory and Practice ", 11th ed, McGraw-Hill, Irwin, New York.
- Westhead , Paul (2003), "Company performance and objectives reported by first and multi-generation family companies: a research note", Journal of Small Business and Enterprise Development, Vol. 10, pp. 105.