مركز الاستشارات والبحوث والتطوير
بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية

مجلة البحوث الإدارية

Journal of Management Research

علمية - متخصصة - مُحكمة - دورية ربع سنوية

للسنة
الثانية والأربعين

عدد أبريل 2024

Vol. 42, No.2; Apr. 2024

CELEBRATION 42 YEARS ANNIVERSARY

www.sams.edu.eg/crdc

رئيس التحرير
أ. د. أنور محمود النقيب
مدير مركز الاستشارات والبحوث والتطوير

رئيس مجلس الإدارة
أ. د. محمد حسن عبد العظيم
رئيس أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

ISSN : 1110-225X

أثر تطبيق إعادة هندسة وظيفة التعويضات فى تحقيق التميز التنظيمي

دراسة ميدانية على العاملين بشركة "أورانج مصر" للإتصالات

The effect of applying re-engineering of the compensation function in achieving organizational excellence

A field study on employees of "Orange Egypt" Telecom Company

(بحث للنشر قسم الموارد البشرية)

إعداد الباحث

عادل أحمد عبد الشافى

أ.د/ هدى محمد عزت صقر
أستاذ إدارة الافراد والعلوم السلوكية
أكاديمية السادات للعلوم الإدارية
ورئيس الاكاديمية الاسبق

أ.د/ محمد فتحي شلقامى
أستاذ مساعد إدارة الافراد والعلوم السلوكية
أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

١٤٤٥هـ - ٢٠٢٣م

أثر تطبيق إعادة هندسة وظيفة التعويضات فى تحقيق التميز التنظيمي
دراسة ميدانية على العاملين بشركة "أورانج مصر" للإتصالات

ملخص البحث:

هدفت الدراسة إلى تقييم أثر إعادة هندسة وظيفة التعويضات ؛كأحد وظائف الموارد البشرية ، لبيان دوره في تحقيق التميز التنظيمي طبقا لنموذج التميز الأوروبي **EFQM-2020** ، وقد تكون مجتمع البحث من العاملين بشركة "أورانج –مصر" للاتصالات ، وتكونت عينة البحث من عدد (٤٥٠) مفردة ، وقد توصلت النتائج إلى أن هناك تأثيرا إيجابيا مباشرا ذو دلالة إحصائية لإعادة هندسة وظيفة التعويضات علي التميز التنظيمي .

وفى ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج ؛ فقد أوصت الدراسة ببرنامج عمل تنفيذى ، بإنشاء وحدة بإدارة توكيد الجودة ، تكون مسئولة عن إتخاذ إجراءات تأهيل الشركة للحصول على شهادة التميز الاوروبي ، خاصة أن الشركة متوفرا بها متطلبات الحصول على الشهادة ،وأوصت الدراسة أيضا الإدارة العليا بالدعم التنظيمي المالى والإدارى لتلك الوحدة لإتمام مهمتها،كما أوصت الدراسة وزارة الاتصالات المصرية بإلزام شركات الاتصالات العاملة ، وخاصة رؤوس الاموال المصرية، بجمهورية مصر العربية بالحصول على شهادة التميز الاوروبي كجزء من خطة تطوير قطاع إتصالات مصر (٢٠٣٠).

الكلمات الدالة : إعادة هندسة ،وظيفة التعويضات ، التميز التنظيمي ، نموذج التميز الاوروبي ، اورانج مصر، وظائف الموارد البشرية ، تميز التوجه ، تميز التنفيذ ، تميز النتائج.

The Effect of Applying re-engineering of the compensation function in achieving organizational excellence

A field study on employees of "Orange Egypt" Telecom Company

Abstract:

The study aimed to evaluate the impact of re-engineering the compensation function, as one of the functions of human resources, to demonstrate its role in achieving organizational excellence according to the European EFQM-2020 model. Individually, the results concluded that there is a direct positive effect of statistical significance for re-engineering the compensation function on organizational excellence.

In light of the results reached; the study recommended an executive work program, establishing a unit in the Quality Assurance Department, which is responsible for taking measures to qualify the company to obtain the European Excellence Certificate, especially since the company meets the requirements for obtaining the certificate. The study also recommended the Egyptian Ministry of Communications to oblige telecommunications companies operating in the Arab Republic of Egypt to obtain the European Certificate of Excellence as part of the plan to develop the Egyptian telecommunications sector (2030).

Keywords: re-engineering, compensation function, organizational excellence, European excellence model, Orange Egypt, human resource functions, orientation excellence, implementation excellence, results excellence.

أولاً: المقدمة :

تعمل المنظمات الحديثة والرائدة إلى إحداث تغييرات جوهرية ،وتحديث نظم سير العمليات التشغيلية ،وذلك لمواكبة التغييرات التى تحدث في بيئتها المحيطة ؛ وزيادة قدرتها على البقاء والإستمرار ،وحيث أن آداء وظائف إدارة الموارد البشرية في العصر الحديث لابد أن يختلف عن الدور التقليدى وأسلوب الآداء المعتاد ؛ هدف البحث الى دراسة علاقة مدخل إعادة هندسة وظيفة التعويضات كأحد وظائف الموارد البشرية ، وما يعتمد عليه من تغيير جذرى في التنظيم ، وتدريب للعنصر البشري ، وتطبيق الأساليب التكنولوجية الحديثة ، للتغلب على المشكلات الى تواجه الأداء التقليدى، وإنعكاس أثر ذلك على تحقيق التميز التننظيمى طبقا للنموذج الاوروبى للتميز **EFQM-2020**، حيث يتمتع ذلك النموذج بشيوع الانتشار ، والتطوير والحداثة ، وسهولة التطبيق والقياس ؛ ولذلك هدف البحث إلى الإجابة على مشكلة البحث والتى تمثل التساؤل الرئيسي : هل هناك أثر يمكن قياسه إحصائيا ؛لإعادة هندسة وظيفة التعويضات فى تحقيق التميز التنظيمي طبقا لنموذج التميز الأوروبي **EFQM-2020** فى شركة أورانج –مصر للإتصالات ؟.وهي شركة مساهمة مصرية مؤسسة وفقاً لقانون رقم ٨ لسنة ١٩٩٧ ؛ وللوصول الى الإجابة على هذا التساؤل تمت صياغة فرض رئيسي : H_1: يوجد علاقة إرتباط ذات دلالة معنوية بين إعادة هندسة وظيفة التعويضات والتميز التنظيمي، طبقا لنموذج التميز الاوروبي**EFQM -2020** .

وقد تم إعداد نموذج إستقصاء ،يمثل أداة الدراسة لجمع البيانات من أفراد عينة البحث البالغ (٤٥٠) مفردة ، وبتطبيق الأساليب الإحصائية المتبعة فى تحليل البيانات المتحصل عليها ، ثبت قبول فرضية البحث والمتمثلة فى: وجود علاقة إرتباط ذات دلالة معنوية بين إعادة هندسة وظيفة التعويضات والتميز التنظيمي طبقا لنموذج التميز الأوروبى **EFQM-2020** ، وهو ما يعنى وجود أثر دال إحصائيا ويمكن قياسه على مساهمة إعادة هندسة وظيفة التعويضات فى تحقيق التميز التنظيمي .

الإطار العام للبحث :

مشكلة البحث :

من خلال إستطلاع الباحث لآراء وشكاوى العاملين ، ومن خلال مؤشرات الدراسة الإستطلاعية ، وتحديد مظاهر المشكلة بخصوص مشاكل وظيفة التعويضات ،والتى تمثلت في الاتى :

- كثرة أخطاء العمليات التشغيلية لمعالجة التعويضات الخاصة بالعاملين
- إستغراق وقت وجهد كبير نسبيا في العمليات التشغيلية بالوظيفة
- تكرار لبعض العمليات التشغيلية في المعالجة الحسابية، مما ينتج عنه زيادة التكلفة
- الإعتماد على العنصر البشري في بعض العمليات التشغيلية، مما ينتج عنه أخطاء
- سعي الشركة للحصول على شهادة التميز الأوروبي ٢٠٢٠ – خصوصا بعد حصول " أورانج الأردن " للإتصالات عليها.

فقد تبين للباحث بأن تطبيق الشركة لمدخل تنظيمي تطويرى للعمليات التشغيلية ،وهو مدخل إعادة الهندسة الإدارية لوظيفة التعويضات؛ يمكن أن يكون له أثر فى التغلب على المشكلات التنظيمية ، ومن ثم تحقيق التميز التنظيمي، ومن ثم صياغة مشكلة البحث فى التساؤل الاتى:

❖ **هل هناك أثر يمكن قياسه إحصائيا ؛لإعادة هندسة وظيفة التعويضات فى تحقيق التميز التنظيمي طبقا لنموذج التميز الأوروبي EFQM–2020 فى الشركة محل الدراسة؟**

أهداف البحث:

تسعي الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

١. الإجابة على تساؤل البحث: هل هناك أثر يمكن قياسه إحصائيا ؛ لإعادة هندسة وظيفة التعويضات فى تحقيق التميز التنظيمي طبقا لنموذج التميز الأوروبي **EFQM–2020** فى الشركة محل الدراسة؟
٢. تقديم برنامج عمل ذو إطار تنفيذى زمنى مطور، بالإعتماد على النتائج التى توصل إليها البحث .
٣. إختبار إمكانية مساهمة إعادة هندسة وظيفة التعويضات ؛فى تحقيق التميز التنظيمي، إذا توافرت الإمكانيات المتمثلة فى أبعاد المتغيرات .
٤. تقديم إطار نظرى لمتغيرات البحث (إعادة هندسة وظيفة التعويضات) كمتغير مستقل ، (التميز التنظيمي) كمتغير تابع يمكن أن يمهد للإستعانة به فى البحوث المستقبلية.

أهمية البحث:

تتبلور أهمية البحث على صعيدين أساسيين وهما :

الأهمية العلمية :

١. تكمن الأهمية العلمية للبحث فى أنها إضافة بسيطة إلى الدراسات العلمية ،التى تهتم بتطوير آداء وظائف الموارد البشرية .
٢. يركز البحث على أحد أهم التحديات التى تواجه وظائف الموارد البشرية ، وهو الآلية التطويرية لممارسة وظائف الموارد البشرية .
٣. تسليط الضوء على موضوعات حيوية تتعلق بتطبيق مداخل التطوير الإدارى،على وظائف الموارد البشرية وقياس الأثر الناتج.
٤. تقديم نموذج إحصائي يشمل متغيرات الدراسة، أبعاد القياس ، النتائج ، التوصيات.

الأهمية العملية :

١. تكمن الأهمية العملية في بيان فوائد إستخدام منهج إعادة هندسة وظيفة التعويضات ؛ كأحد وظائف الموارد البشرية من خلال قياس نتائجه، قدرته على تحقيق التميز الذى تسعي إليه المنظمات.
٢. التركيز على متطلبات إعادة هندسة وظيفة التعويضات ، وما يستتبعة من آليات التغيير المطلوبة .
٣. تقديم برنامج عمل إسترشادي ذو آلية تنفيذية ؛ إعتماد ا على نتائج دراسة تطبيق اعادة هندسة وظيفة التعويضات ، ودورها في تحقيق التميز التظيمي .
٤. نواة لتطبيق منهج الهندرة على أحد وظائف الموارد البشرية، يشجع مستقبلا التطبيق على كافة الوظائف ، مما يدعم قدرة إدارة الموارد البشرية على تحقيق التميز .

الدراسة الإستطلاعية :

تم تطبيق الدراسة الإستطلاعية على مجموعة من العاملين ، بلغت عدد (٧٣) موظف من العاملين بشركة" أورانج–مصر للإتصالات" تم إختيارهم عشوائيا ، وقد قام الباحث بإستطلاع آرائهم فى آداء وظيفة التعويضات،من خلال توجيه الأسئلة الاتية :

١. هل هناك مشاكل تحدث أثناء صرف التعويض أوالمعالجة الحسابية له ؟
٢. هل هناك شكاوى من أخطاء لعملية المعالجة أو الصرف ؟

٣. هل يوجد بالدورة المستندية للمعالجة والصرف ، علميات تشغيلية متكررة ؟
٤. ماهو الوقت المستخدم من المعالجة حتى الصرف ؟
٥. هل تحتاج وظيفة التعويضات إلى تطوير؟
٦. هل تسعى الشركة للحصول على شهادة التميز الأوروبي **EFQM-2020**؟
٧. هل هناك هناك فروع للشركة عالميا أو شركات مماثلة ، حصلت علي شهادة التميز الأوروبي **EFQM-2020**؟

مؤشرات الدراسة الإستطلاعية :

تبين للباحث من الدراسة الإستطلاعية ، وجود بعض المؤشرات التى تشكل مظاهر للمشكلة ،من حيث وجود قصور في ممارسة وظيفة التعويضات تمثل في الاتى:

٠١. شكوى العاملين من حدوث أخطاء في عمليات الصرف والمعالجة ،متمثلة في أخطاء حسابية ،إستقطاعات أو إضافات تخص شخص آخر ...الخ ، مما يعكس إنخفاض مستوى دقة العمليات الحسابية.
٠٢. دورة مستندية تعتمد على التداخل البيروقراطي في العمليات التشغيلية ، كما تحتوى على كم كبير من(مستندات ، ومساحات تخزينية ،أدوات مكتبية) ، مما يعد تكلفة مرتفعة نسبيا.
٠٣. وجود تكرار للعمليات التشغيلية لمعالجة وظيفة التعويضات تستهلك وقتا وجهدا كبيرا.
٠٤. الإعتماد على العنصر البشري بشكل كبير فى عمليات المعالجة أو الصرف .
٠٥. رغبة الشركة في الحصول على شهادة التميز الأوروبي **EFQM-2020**

تساؤلات البحث :

في ضوء ما تبين للباحث من مظاهر للمشكلة ، وفى ضوء إطلاع الباحث على الأدبيات السابقة، التى تناولت إستخدام مداخل تطوير لوظائف إدارة الموارد البشرية ، فقد استنتج الباحث أن إستخدام إعادة هندسة وظيفة التعويضات " كمنهج تطويرى ، يمكن أن يكون له اثر في تحقيق التميز ، خصوصا وأن الشركة تسعي للحصول على شهادة التميز الاوروبي **EFQM-2020** .

وطبقا لما سبق فقد ظهر للباحث التساؤل الرئيسي الآتى :

- هل يؤثر تطبيق منهج إعادة الهندسة لتطوير وظيفة التعويضات فى تحقيق التميز التنظيمي طبقا لنموذج التميز الأوروبي **EFQM-2020** فى الشركة محل الدراسة؟

فروض البحث :

في ضوء تحديد مشكلة البحث ، وسعيا لتحقيق الهدف من إجراء الدراسة ، وللإجابة على تساؤل الدراسة قام الباحث بصياغة الفروض الاتية :

الفرض الرئيسي

H_1: يوجد علاقة إرتباط ذات دلالة معنوية بين إعادة هندسة وظيفة التعويضات والتميز التنظيمي، طبقا لنموذج التميز الاوروبي**EFQM -2020** ، وينبثق منه ثلاثة فروض فرعية:

الفرض الفرعي الاول

$H_{1.1}$: يوجد علاقة إرتباط ذات دلالة معنوية بين البعد البشري والتميز التنظيمي، طبقا لنموذج التميز الاوروبي **EFQM-2020**.

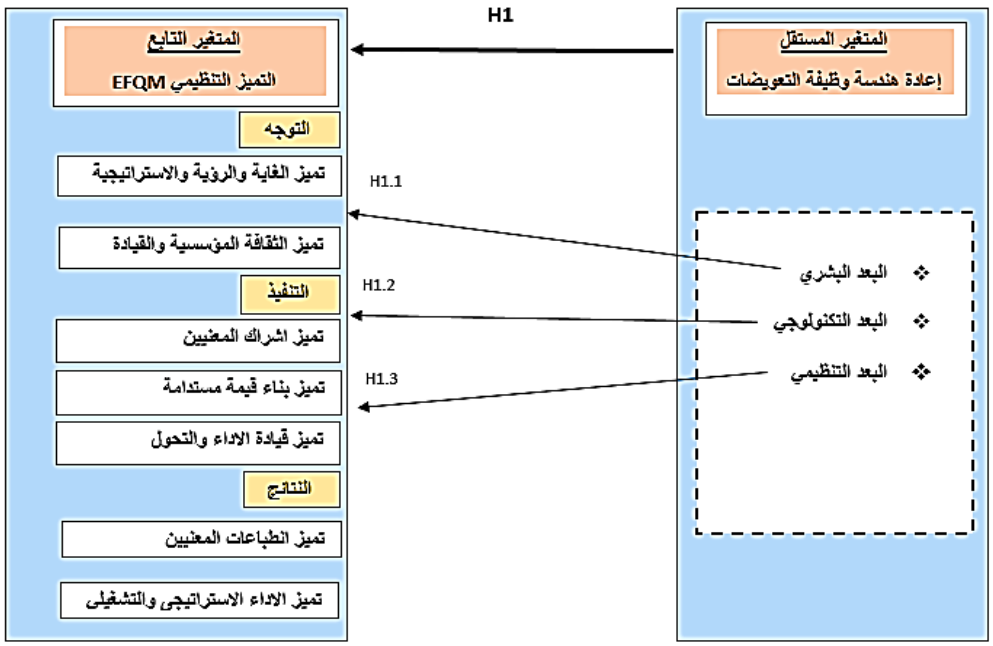
الفرض الفرعي الثاني

$H_{1.2}$: يوجد علاقة إرتباط ذات دلالة معنوية بين البعد التكنولوجي والتميز التنظيمي، طبقا لنموذج التميز الاوروبي**EFQM -2020**.

الفرض الفرعي الثالث .

$H_{1.3}$: يوجد علاقة إرتباط ذات دلالة معنوية بين البعد التنظيمي والتميز التنظيمي، طبقا لنموذج التميز الاوروبي **EFQM-2020**.

النموذج الإجرائي لمتغيرات الدراسة :



الشكل رقم (١ – ١) النموذج الإجرائي لمتغيرات البحث

من إعداد الباحث بتصريف من الدراسات السابقة : Source

ثانيا) الإطار النظرى والدراسات السابقة :

الاطار النظرى :

يهدف الإطار النظري إلى عرض المفاهيم الأساسية والإجرائية والأبعاد لمتغيرات الدراسة الحالية (إعادة هندسة وظيفة التعويضات ، التميزالتنظيمي)

مفهوم إعادة هندسة وظيفة التعويضات :

، حيث تشابهت التعريفات الاتية من حيث تناولها للمنهج :

فقد عرف **(Lei, 2016)** بأنها"نهج يعتمد على تغير جذرى في الهياكل التنظيمية ،وتنمية مهارات موظفى إدارة الموارد البشرية ؛لإحداث طفرة فى الأداء تتميز بالدقة والسرعة".

وإضاف **(Baiden, 2016)**لتعريفه الآداة المستخدمة فى التطوير "إتباع نهج إستراتيجي يهدف إلى إجراء تغيير جذرى فى الهيكل التنظيمى للوظائف بالاعتماد على تكنولوجيا المعلومات".

وإتفق معه **(IMMACULATE, 2017)** " هو تبني الإدارة إستراتيجية مغايرة بهدف احداث تحول فى العمليات التشغيلية الخاصة بوظائف الموارد البشرية بإستخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة، وهيكل تنظيمى أفقى مرن يضمن سرعة الإنجاز ودقة النتائج ووفرة التكاليف" .

كما إختلفت بعض التعاريف من حيث تركيزها على آلية تغيير الأنظمة كما في تعريف (عبدالحي، ٢٠١٨) حيث عرفها " إحداث نقلة نوعية فى الأداء عن طريق التغيير من النظام التقليدى الى النظام الرقمي فى العمليات التشغيلية لوظائف الموارد البشرية بتطبيق التقنيات الحديثة والدعم الإستراتيجي والفنى والتقنى من الإدارة العليا وتدريب وتنمية العنصر البشري رقميا".

وقد إتفق معه تعريف **(BUTHELEZI, 2018)** "هى تغيير فى نظم الأداء عن طريق؛ إجراء إعادة تشكيل الهيكل التنظيمي وبناء الثقافة التنظمية وتدريب وتأهيل المورد البشري لأداء العمليات التشغيلية بكفاءة لتحقيق مستويات فائقة لوظائف إدارة الموارد البشرية".

وأضاف تعريف **(خان، ٢٠١٩)**هى إعادة بناء للعمليات التشغيلية والهيكل التنظيمي وتدريب للمورد البشري وتأهيله فنيا بإستخدام التقنيات الإلكترونية لتحقيق التطور فى أسلوب الأداء لتحقيق مستويات مرتفعة لنسب إنجاز الأهداف المخططة .

وإتفق معه (سلامه، ٢٠١٩) في تعريفه على أنه "منهج للتغيير يطبق على وظائف الموارد البشرية يعتمد على الدعم التنظيمي لإجراء تغيير على العمليات التشغيلية ويشمل المورد البشرى لتحقيق مستويات من عالية من الأداء ".

وقد اختلف **(Esin, 2020)** في تعريفه حيث تناول أبعاد عملية التحول من خلال تعريفه حيث إضاف " هى نهج تغييرى لممارسات الموارد البشرية يعتمد على إعادة هيكلة النظام الإداري والهيكل التنظيمي، وتطبيق الأساليب التكنولوجية الحديثة ،وتدريب المورد البشري ، لتحقيق نقلة نوعية في الأداء، وبما يحقق الأهداف التنظيمية " .

كما تناولت بعض الدراسات التعريف من خلال التركيز على الأبعاد، كما في تعريف **(yousef, 2021)** حيث إعتمدعلى الأبعاد في تعريفه "إحداث تغيير في أداء وظائف الموارد البشرية عن طريق إعادة الهيكلة التنظيمية ،وتطبيق الأساليب التكنولوجية وتدريب العنصر البشري ،لتحقيق نقلة نوعية لأداء المنظمة".

كما تشابه معه **(Djegham, 2021)** فى تعريفه حيث ذكر" هو تغيير إدارى يشمل الجوانب الإدارية للمنظمة، بالاعتماد على إستخدام التكنولوجيا الحديثة ، وتطوير أداء العنصر البشري ،لتحقيق الأهداف التنظيمية المخططة .

ودعم ذلك تعريف **(Ruschitskaya, 2021)** فى تعريفه حيث إعتمد على الأبعاد " هو منهج للتغيير الجذرى فى العمليات التشغيلية لوظائف الموارد البشرية ، مدعوما داخليا من جانب المنظمة ، بتطبيق الوسائل التكنولوجية الحديثة ، والعنصر البشرى المدرب تكنولوجيا ، لتحقيق نقلة نوعية من مستويات الأداء التنافسي .

وقد أكد **(Cheng, 2023)** على تضمين الأبعاد فى تعريفه على أنه " منهج تطويرى لوظائف إدارة الموارد البشرية يعتمد على تطوير العنصر البشري ، وإستخدام التكنولوجيا أساليب التكنولوجيا الحديثة ، للتطوير المنظمى .

أهداف إعادة هندسة وظيفة التعويضات :

فقد اتفقت دراسات{ **(Djegham, 2021)** ، **(BHASIN, 2019)**، **(Esin, REENGINEERING OF HUMAN RESOURCES PROCESSES AND IMPLEMENTING HUMAN RESOURCES INFORMATION SYSTEM TO IMPROVE MANAGEMENT DECISION MAKING, 2020)** **(BUTHELEZI, 2018)** ، **(Baiden, 2016)**، **(Cheng, 2023)** } على مجموعة من الأهداف:

- ☒ تحقيق كفاءة وفاعلية الأداء، عن طريق تغيير أسلوب وأدوات العمل وتحقيق النتائج حيث يتيح التمكين للعاملين امكتنية تصميم العمل والقيام به .
- ☒ التركيز على (الموظفين) بصفتهم العملاء الداخليين ، فالإعادة هندسة تهدف إلى التركيز على المستفيد من الخدمة أو المنتج من خلال تحديد احتياجاتهم والعمل على تحقيق رغباتهم.
- ☒ تخفيض التكلفة عن طريق الغاء الانشطة الغير ضرورية والغير مؤثرة والتركيز على القيمة المضافة للانشطة .
- ☒ التخلص من العمليات الإدارية غير الهادفة والتى تؤدى الى تبديد الجهود وزيادة التكاليف وتؤثر على سلبا على مستوى الأداء والخدمة .
- ☒ تحسين جودة الخدمة المقدمة لتتناسب رغبات واحتياجات المستفيدين
- ☒ إعادة تصميم نظم العمل بصفة جذرية للعمليات التشغيلية وخطوات العمل بإستخدام ادوات نظم المعلومات التي تشمل الحاسبات الشخصية و أجهزة الهاتف الذكية والشبكات الإتصالات . **(Esin, REENGINEERING OF HUMAN RESOURCES PROCESSES AND IMPLEMENTING HUMAN RESOURCES INFORMATION SYSTEM TO IMPROVE MANAGEMENT DECISION MAKING, 2020) .**
- ☒ تأسيس بيئة عمل تشجع على الإبداع والإبتكار؛ من خلال تمكين الموظفين بمنحهم السلطات الكاملة لإتخاذ القرارات ، مع تحملهم مسئوليات تلك القرارت .
- ☒ تطوير طرق وأساليب أداء العمل، وتسهيل علميات الإتصال بين المستويات الإدارية المختلفة ، بالإعتماد على الأساليب التكنولوجية الحديثة .
- ☒ تقليل النفقات وترشيد التكاليف من خلال ؛ منع إزدواجية الأداء ، والمساهمة في تعزيز جودة الاداء ورفع مستوى جودة الخدمة المقدمة .
- ☒ إزالة جميع الحواجز التنظيمية والتشغيلية التي تزيد الفترة الزمنية ،التى تعيق تطوير الاداء،وإختصار الفترة الزمينة اللازمة لتقديم الخدمة.
- ☒ دمج وتنظيم وتجميع الأعمال ذات التخصصات الواحدة، والتنسيق فيما بينها ؛ بشكل يترتب عليه توفير الوقت وتخفيض التكاليف.
- ☒ تنمية مهارات العاملين وقدراتهم ، ورفع مستوى الإدراك لديهم ؛من خلال خطط التدريب والتعليم المستمر ؛للإرتقاء بمستوى الاداء المطلوب لتحقيق الأهداف الإستراتيجية المخططة.
- ☒ تغيير الثقافة التنظيمية السائدة، بحيث يصبح الاداء والإهتمام بتحسين جودة الخدمات من أهم أولويات وأهداف العمل .

خصائص إعادة هندسة وظيفة التعويضات :

فقد اتفقت دراسات { (Djegham, 2021) ، (BUTHELEZI, 2018) ، (Baiden, 2016)، (Cheng, 2023) } على مجموعة من الخصائص :

- ☒ تكامل عدة وظائف في وظيفة واحدة، من خلال دمج عدة وظائف متشابهة في وظيفة واحدة ، وتعيين شخص واحد يتولى مسؤولية إنهاء إجراءات العملية جميعها من البداية إلى النهاية، ويمثل جهة اتصال موحدة مع المستفيدين.
- ☒ تخفيض أعمال الإصلاح إلى أدنى حد ممكن، ويعتبر ذلك هو الطريق الآخر لتجنب الأعمال التي ليست ذات قيمة مضافة.
- ☒ التدفق الطبيعي لنظم سير العمل هو البديل المنطقي؛ للتخلي عن أسلوب ترتيب الخطوات المتتالية للعمل ،وإخضاع التتابع والترتيب لطبيعة العملية نفسها.
- ☒ .يتم إجراء إعادة الهندسة على وظيفة التعويضات حيث انها وظيفة ذات حساسية وأهمية مرتفعة نسبيا.
- ☒ الإعتماد على الرقابة الذاتية ، تخفيض مستويات الرقابة، تجنب الأعمال التي ليست ذات قيمة مضافة.
- ☒ الدمج (الأفقى) للعمليات ⟵ بدمج العمليات التتابعية في وظيفة واحدة.
- ☒ الدمج (الراسي) للعمليات ⟵ تخفيض المستويات الإدارية وتمكين الموظفين.
- ☒ الجمع بين مميزات المركَّزية واللامركَّزية ، فتطبيق اللامركَّزية من خلال إستخدام تكنولوجيا المعلومات، وتطبيق المركَّزية عن طريق تكامل الربط بشبكة إتصالات واحدة.

مكونات إعادة هندسة وظيفة التعويضات :

كما ذكر (Djegham, 2021) تصنف الدعائم الرئيسية لإعادة هندسة وظائف الموارد البشرية إلى ثلاثة اقسام هي:

- ☒ **تقنية المعلومات** :يُعتبر إستخدام تقنية المعلومات بمثابة أول دعامة، وجزءاً لا يتجزأ من عملية إعادة هندسة وظائف الموارد البشرية ، وذلك انطلاقاً من كونها عاملاً أساسياً ومسانداً حقيقياً، ولكن هذا لا يعني أن مجرد إدخال الحاسبات الآلية في معالجة مشكلة قائمة سيؤدي بالنتيجة إلى التوصل لمعالجتها

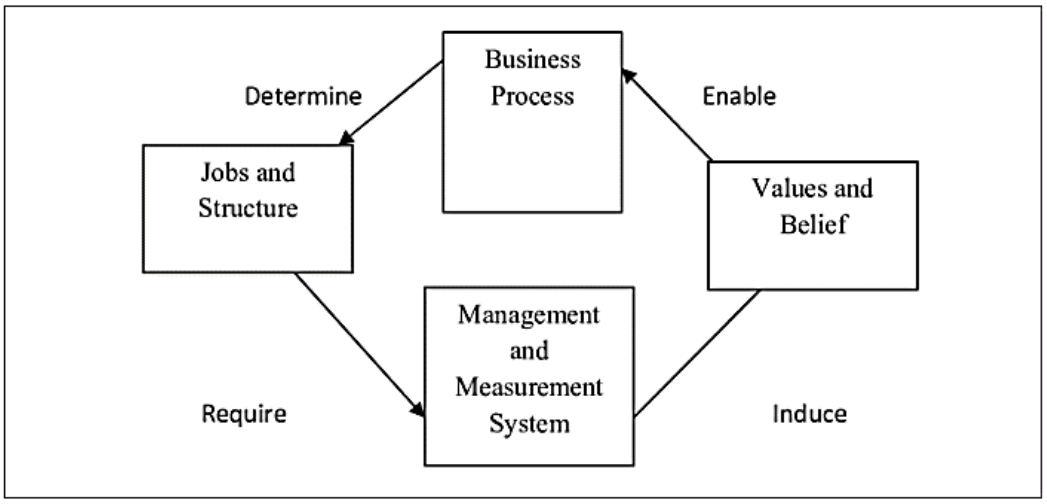
- ☒ **الموارد البشرية** :وهي ثاني العناصر الداعمة لعملية إعادة هندسة وظائف الموارد البشرية ، حيث أن إجراءات وخطوات العمل لا يمكن تنفيذها دون موظفين من ذوي الكفاءات في هذا المجال. ولقد كشفت الدراسات أن الكفاءات الفردية التي تؤدي إلى نجاح جهود الهندرة تتمثل في : التوجيه إلى الانجاز، ويعني التفكير في الوصول إلى مستوى أداء أفضل من المستوى المحدد للتفوق؛زيادة معدلات الأداء والتي تبنى أساساً على التفكير التحليلي، و التأثير والاقتناع، التوجه نحو تحسين جودة الوظائف .
- ☒ **العمليات:** حيث يتميز مبدأ إعادة هندسة وظائف الموارد البشرية بالتركيز على نظم العمل، ، ومن ثم معرفة الحواجز التشغيلية والتنظيمية التي تعوق العمل وتسترسل في الزمن اللازم لتقديم الخدمة وإنهاء العمل.

نماذج إعادة هندسة وظيفة التعويضات :

إعتمدت عملية إعادة هندسة وظيفة التعويضات على نماذج إعادة هندسة وظائف الموارد البشرية والتى إستمدت دعائم إعادة هندسة عملياتها من نماذج إعادة الهندسة الإدارية للعمليات حيث ، قدم الباحثين نماذج متعددة لإعادة هندسة العمليات الإدارية ، وقد إستمدت بعض عناصرها من النموذج الرئيسى(**Hammer &Champy**، حيث قد شكلت هذه نماذج قاعدة أساسية لبناء نماذج إعادة الهندسة الإدارية للعمليات ، وفيما يلي سنورد أهم هذه النماذج:

نموذج(*Hammer et Champy*) :

أوضح هذا النموذج أن المجالات التي يشملها التغيير بعد إعادة هندسة العمليات هي على شكل ماسة تضم أربعة عناصر، على القمة نجد العمليات الإدارية، تليها الوظائف والهياكل التنظيمية، ثم الجهاز الإداري ونظم قياس الأداء، وأخيرا ثقافة المنظمة والقيم والمعتقدات السائدة فيها، وهذه العناصر مترابطة جوهريا وتحدد طبيعة العمليات والوظائف والهياكل التنظيمية ونظم العمل وكيفية تنظيم الموظفين المختصين بها، وأي تغيير في أي عنصر يؤدي بالضرورة إلى تغيير العناصر الثلاثة الأخرى، حيث يعتبرهذا النموذج أن إعادة الهندسة هي نظام مفتوح تتأثر عناصره ببعضها البعض.



شكل رقم (٢ – ٢) ((The Business System diamond: (Hammer and Champy 1993)

Source: (Serri, 2020)

مقياس نموذج *Hammer and Champy*

Business Process Re-engineering	Complete	incomplete
Is the template for documenting administrative processes designed?	☐	☐
Have the department or departments involved in the process been identified and the people inside or outside these departments?	☐	☐
Have those concerned with the process been contacted to meet with them and determine the place and time for the meeting?	☐	☐
Has the idea and the main objective of the reengineering process been presented, and the documentation of the process to be reengineered reviewed with them to confirm the steps that the process goes through before reengineering?	☐	☐
Have the processes and steps of each process been drawn using the illustrations programs?	☐	☐
Have new goals and performance measures been set?	☐	☐
Was the systematic re-design of operations (deletion, simplification, merging, automation)?	☐	☐
Have the needs of the new process been identified in terms of changes in the system, programs Computerized, financial requirements, administrative requirements, and human requirements?	☐	☐

Job & Structure	Complete	incomplete
Does the job have clear responsibilities and work procedures?	☐	☐
Does the job provide opportunities for creativity and innovation at work?	☐	☐
Does the job allow participation in decisions?	☐	☐
Does the job provide opportunities for professional growth?	☐	☐
Does the job provide opportunities to exchange information and experiences?	☐	☐
Is the company redesigning work in order to accomplish tasks efficiently?	☐	☐
Has the organizational structure been changed from the horizontal to the vertical hierarchy?	☐	☐
Does the organizational structure reflect the number of jobs actually required?	☐	☐

Management & Measurement system	Complete	incomplete
Does the organization provide a work environment with a legal framework that governs labor relations?	☐	☐
Does the organization's management system depend on internal policies to manage work tasks based on planning goals?	☐	☐
Does the organization rely on strategies to reduce conflicts within the work environment in order to achieve protection for workers?	☐	☐
Does the organization set goals for each department and what determines the evaluation of performance results?	☐	☐
Does the organization apply performance appraisal systems to all employees without bias?	☐	☐
Does the organization rely on performance appraisal systems and incentives based on performance and the extent of the mission in achieving the planned goals?	☐	☐
Are the salaries paid to workers commensurate with the responsibilities of the job level?	☐	☐

Values & Belief	Complete	incomplete
Has the organization paid attention to establishing institutional values of integrity?	☐	☐
Does the organization work to harmonize the personal goals of the employees with its organizational goals?	☐	☐
Does the organization follow the language of dialogue in resolving disputes at work?	☐	☐
Does the organization follow a system based on managing cultural diversity?	☐	☐
Does the organization follow a system based on non-discrimination in terms of gender, color, beliefs or religions?	☐	☐
Does the organization provide a work environment based on integrating workers and encouraging the building of teamwork teams?	☐	☐

نموذج (Gillot)

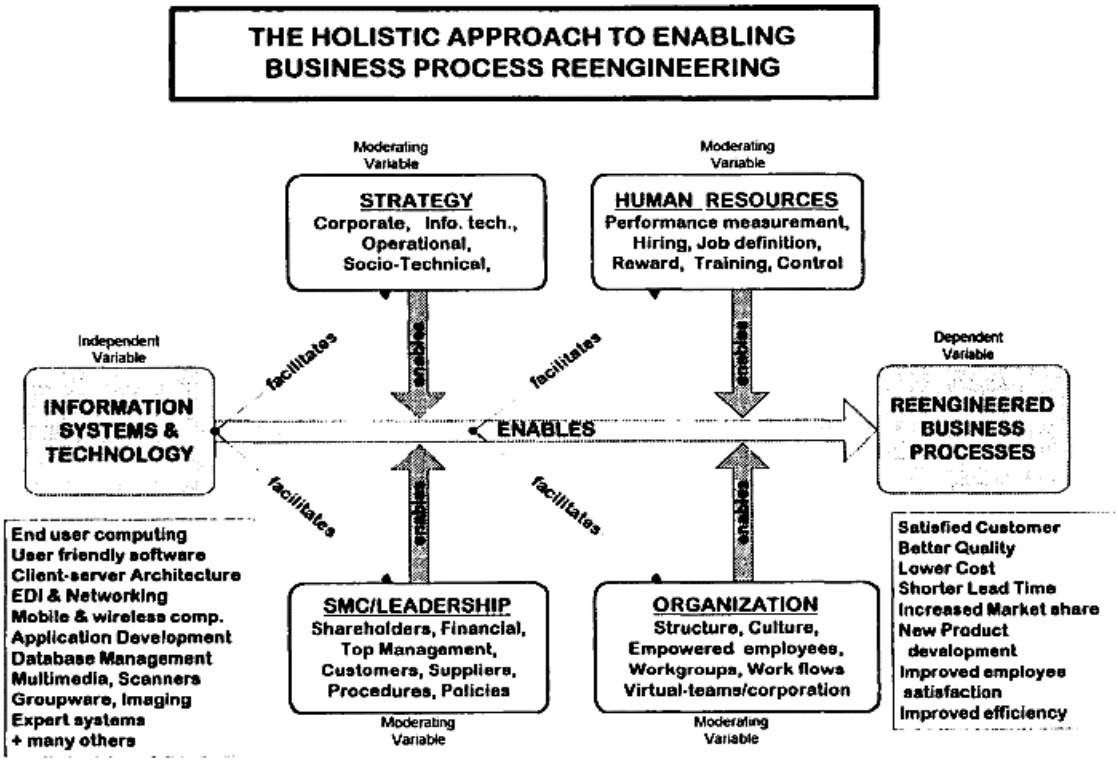
أكد (**Gillot**) أن هناك أربع منظورات رئيسية، ومهمة تمثل مجالات إعادة الهندسة يجب التعامل معها كاملة تتمثل فيما يلى:

أ. **منظورالأعمال:** يتضمن ثلاثة محاور هي(الإستراتيجية ، التسويق ، العملاء).

ب. **منظورالمنظمة:** يتضمن (الاداء ، تقليل التكلفة ، تحسين العمليات).

ج. **منظورالعمليات :** إعادة تصميم العمليات (التشغيلية ، التنظيمية).

د. **منظور التكنولوجيا:** يحتوى على مستويين (قدرة تكنولوجيا المعلومات على تطوير تنفيذ العمليات ، إستدامة التطوير المستمر)



شكل رقم (٢ – ٣) نموذج (Gillot)

Source: (Serri, 2020)

مقياس نموذج (Gillot)

1- PROCESS:

a) *Which process(es) was reengineered and why was it selected for reengineering?.*
b) *How was the reengineering effort carried out?*

2- ROLES and LEADERSHIP:

a) *What role did you serve in the reengineering initiative?*
b) *Who were the leaders of the reengineering initiative?*
c) *Comment on the leadership role of management in the reengineering effort.*
d) *Describe leader behavior and actions, during implementation of the BPR effort.*

3- STRATEGY:

a) *What caused your department, or firm, to initiate a reengineering effort?*
b) *What, if any, technology (ies) made it possible to initiate reengineering?*
c) *Could the reengineering have occurred without the technology? Explain.*
d) *What policies (company level department level) were changed because of the BPR effort?*

4- CUSTOMER:

a) *What customer (internal external) issues were considered in this BPR effort?*
b) *What effect did reengineering have on internal or external customer satisfaction as a result of the reengineering effort? How is satisfaction measured?*
c) *How is satisfaction measured?*
d) *Did reengineering create greater flexibility in providing a service to your customer? If so, how?*

5- EFFECTS OF TECHNOLOGY:

a) *What (if any) technology changes took place as a result of BPR?*
b) *Describe the effects of technology and reengineering efforts on communication and on the work environment.*

6- CULTURE OF THE FIRM:

a) *Describe the sense of ownership on the part of employees as a result of reengineering.*
b) *Did reengineering have an impact on the behavior of employees? If so, explain.*

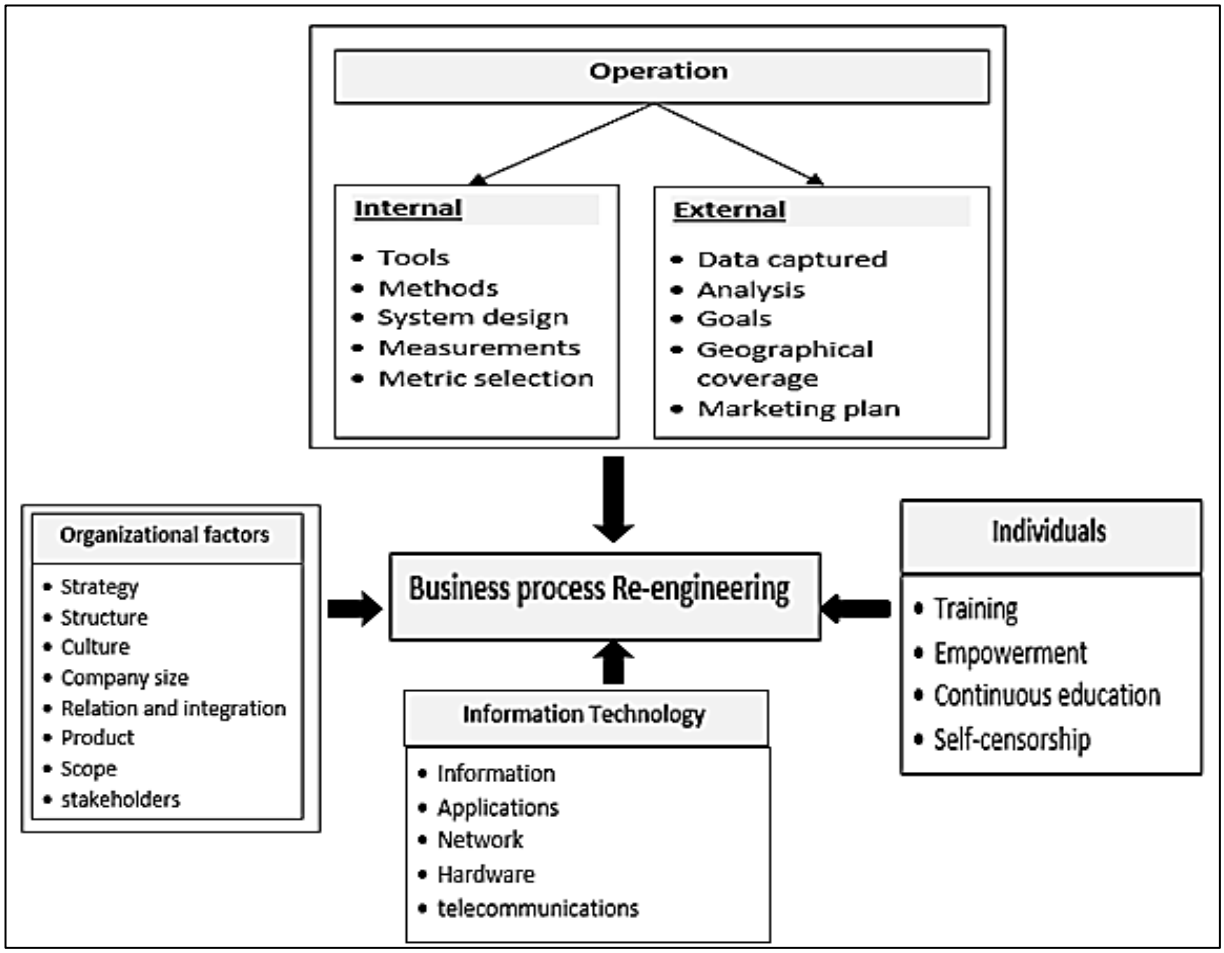
7- HUMAN RESOURCES:

a) *Has your job function been redefined as a result of reengineering? If so, how?*
b) *How have performance appraisal and the reward system been affected by the BPR initiative?*
c) *What sort of changes in the Organizational structure of the firm resulted from the reengineering initiative?*

Source: (Serri, 2020)

نموذج (*Gunasekaran et Kobu*)

يؤكد الباحثان أن منهجية إعادة الهندسة تعتمد على تقدير قيمة جميع العمليات سواء كانت داخلية أوخارجية، ويجب أن تكون متكاملة في عملية إعادة البناء التنظيمي بهدف زيادة الفعالية داخليا وتحسين الخدمات المقدمة إلى العملاء خارجيا، مع ضرورة الأخذ بعين الإعتبار العوامل الداعمة لهذه العمليات، والمتمثلة في تكنولوجيا المعلومات التي تعد العامل الأساسي في نجاح إعادة الهندسة، وسلوكيات الأفراد وإتجاهاتهم من خلال التعليم ، التمكين.



شكل رقم (٢ - ٤) (Business process Re-engineering (Gunasekaran et Kobu-2007))

Source: (Gunasekaran, 2007)

مقياس نموذج (*Gunasekaran et Kobu*)

Organaizational Factors
The organization seeks to focus on strategic objectives that contribute to achieving excellence. ☐ Totally agree ☐ agree ☐ Neither agree nor disagree ☐ disagree ☐ Totally disagree
The organization translates the strategy into implementable programs ☐ Totally agree ☐ agree ☐ Neither agree nor disagree ☐ disagree ☐ Totally disagree
organizational structure been changed from the horizontal to the vertical hierarchy ☐ Totally agree ☐ agree ☐ Neither agree nor disagree ☐ disagree ☐ Totally disagree
organizational structure reflect the number of jobs actually required ☐ Totally agree ☐ agree ☐ Neither agree nor disagree ☐ disagree ☐ Totally disagree
organization follow a system based on non-discrimination in terms of gender, color, beliefs or religions ☐ Totally agree ☐ agree ☐ Neither agree nor disagree ☐ disagree ☐ Totally disagree
organization follow a system based on managing cultural diversity ☐ Totally agree ☐ agree ☐ Neither agree nor disagree ☐ disagree ☐ Totally disagree
The organization manages employee relations through a set of internal policies Aiming to carry out work tasks successfully ☐ Totally agree ☐ agree ☐ Neither agree nor disagree ☐ disagree ☐ Totally disagree
In performance, the organization relies on building and preparing teamwork teams ☐ Totally agree ☐ agree ☐ Neither agree nor disagree ☐ disagree ☐ Totally disagree
The organization focuses on specific market segments according to the objectives plan ☐ Totally agree ☐ agree ☐ Neither agree nor disagree ☐ disagree ☐ Totally disagree
The organization seeks to achieve the interests of shareholders ☐ Totally agree ☐ agree ☐ Neither agree nor disagree ☐ disagree ☐ Totally disagree
The organization follows policies of transparency, integrity and disclosure towards shareholders ☐ Totally agree ☐ agree ☐ Neither agree nor disagree ☐ disagree ☐ Totally disagree

Operation

Organization provides employees with the needed tools to implement new operations

☐ Totally agree ☐ agree ☐ Neither agree nor disagree ☐ disagree ☐ Totally disagree

Organization takes in consideration the feedback regarding new operations

☐ Totally agree ☐ agree ☐ Neither agree nor disagree ☐ disagree ☐ Totally disagree

Organization provides the required support to perform new operations

☐ Totally agree ☐ agree ☐ Neither agree nor disagree ☐ disagree ☐ Totally disagree

Organization provides employees with the needed tools to implement new operation

☐ Totally agree ☐ agree ☐ Neither agree nor disagree ☐ disagree ☐ Totally disagree

Provide the necessary information and data

☐ Totally agree ☐ agree ☐ Neither agree nor disagree ☐ disagree ☐ Totally disagree

Complete all transactions quickly and accurately

☐ Totally agree ☐ agree ☐ Neither agree nor disagree ☐ disagree ☐ Totally disagree

Responding quickly to customer complaints

☐ Totally agree ☐ agree ☐ Neither agree nor disagree ☐ disagree ☐ Totally disagree

Administrative processes are designed according to the requirements of the current need

☐ Totally agree ☐ agree ☐ Neither agree nor disagree ☐ disagree ☐ Totally disagree

The goal of changing administrative processes is to achieve substantial performance results

☐ Totally agree ☐ agree ☐ Neither agree nor disagree ☐ disagree ☐ Totally disagree

The organization works to completely review the administrative work regularly

☐ Totally agree ☐ agree ☐ Neither agree nor disagree ☐ disagree ☐ Totally disagree

Preparing a procedural manual that explains the steps of the operational processes

☐ Totally agree ☐ agree ☐ Neither agree nor disagree ☐ disagree ☐ Totally disagree

Information Technology					
The work within the organization is based on the use of appropriate technology for the change process	☐ Totally agree	☐ agree	☐ Neither agree nor disagree	☐ disagree	☐ Totally disagree
Technological development contributes to the success of the change process within the organization	☐ Totally agree	☐ agree	☐ Neither agree nor disagree	☐ disagree	☐ Totally disagree
Advanced technology contributes to assisting management in making decisions with high efficiency	☐ Totally agree	☐ agree	☐ Neither agree nor disagree	☐ disagree	☐ Totally disagree
Information technology helps speed up the circulation of information between different administrative levels	☐ Totally agree	☐ agree	☐ Neither agree nor disagree	☐ disagree	☐ Totally disagree
The use of information technology contributed to the redesign of the administrative and operational processes	☐ Totally agree	☐ agree	☐ Neither agree nor disagree	☐ disagree	☐ Totally disagree
Change processes are supported by advanced technologies and equipment	☐ Totally agree	☐ agree	☐ Neither agree nor disagree	☐ disagree	☐ Totally disagree

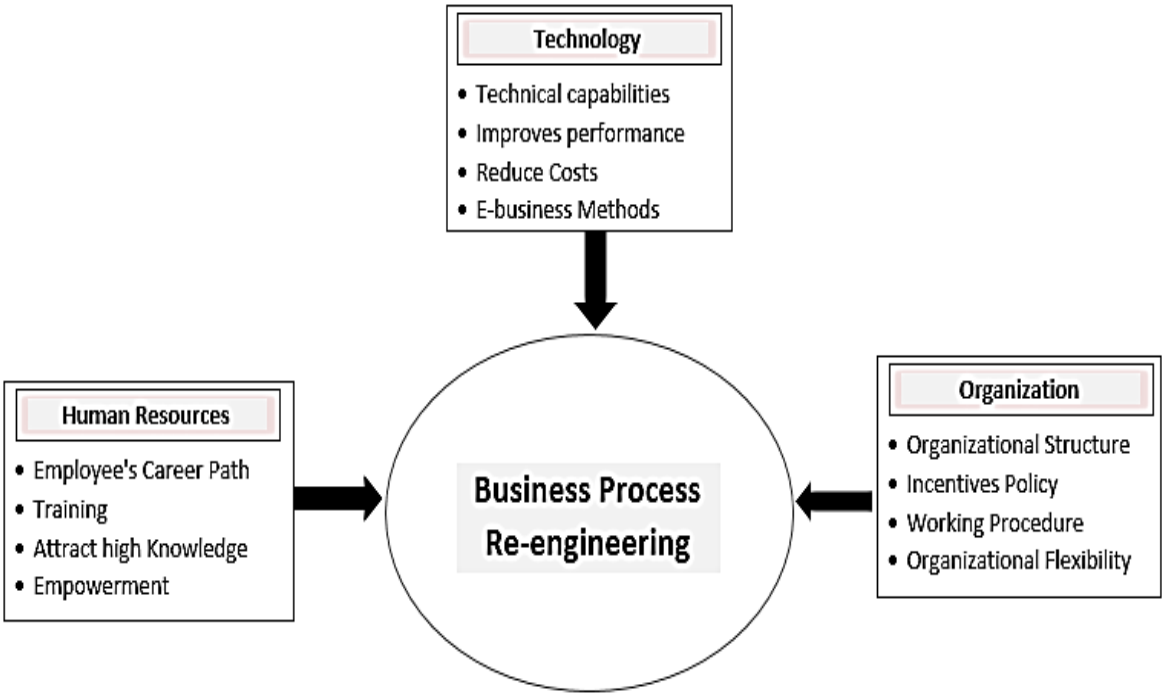
Individuals					
The organization works to mitigate resistance to change in the employees	☐ Totally agree	☐ agree	☐ Neither agree nor disagree	☐ disagree	☐ Totally disagree
The organization provides training and skills development programs for employees	☐ Totally agree	☐ agree	☐ Neither agree nor disagree	☐ disagree	☐ Totally disagree
The organization encourages cooperation among employees and the development of teamwork	☐ Totally agree	☐ agree	☐ Neither agree nor disagree	☐ disagree	☐ Totally disagree
The organization encourages the empowerment of workers and the delegation of powers fully	☐ Totally agree	☐ agree	☐ Neither agree nor disagree	☐ disagree	☐ Totally disagree
The organization supports the circulation of expertise through continuing education and training programmes	☐ Totally agree	☐ agree	☐ Neither agree nor disagree	☐ disagree	☐ Totally disagree
The organization works to reduce internal control and develop self-control methods	☐ Totally agree	☐ agree	☐ Neither agree nor disagree	☐ disagree	☐ Totally disagree

Source: (Gunasekaran, 2007)

نموذج (*Jang*)

ركز (**Jang**) في نموذجه على نفس المكونات الأساسية السابقة ، لكن بتركيز أكبر على البنية الملازمة لعملية إعادة هندسة العمليات من مبادئ وعمليات وأدوات وأساليب، حيث تتمثل هذه البنية في المكونات الأساسية التالية:

- **المنظمة:** ويحتوى على مدى الدعم التنظيمي الذى تقدمه المنظمة ، ماليا وإداريا وتنظيميا ، وإزالة كافة المعوقات التنظيمية ؛بما يضمن نجاح عملية إعادة هندسة العمليات.
- **تكنولوجيا المعلومات:** حيث تسهل تكنولوجيا المعلومات تبادل المعلومات الإلكترونية وانجاز مختلف التعاملات، والتطبيق الناجح لإعادة الهندسة.
- **المورد البشري** : من خلال التعليم والتدريب المستمر، وإثراء بيئة العمل الوظيفي والتوسع في العمل، التمكين، وتشجيع بناء فرق العمل .



شكل رقم (٢ – ٥)نموذج (Jang)Business process Re-engineering

(Blokdyk, 2019)

مقياس نموذج (*Jang*)

	Paragraphs	Degree				
		Strongly agree	Agree	Neither agree nor disagree	Disagree	Strongly disagree
Organizational Dimension	The organizational structure is designed in line with the requirements of the HR reengineering					
	Jobs within theOrganization are characterized by the flexibility to adapt to new changes					
	TheOrganization seeks to adopt new organizational structures					
	Looks at the current working procedures that do not hinder the introduction of any new					
	The organizational structures include clear incentive programs to encourage creativity					
Human dimension	TheOrganization administration seeks to rethink the basics of work to move away from routine					
	TheEmployees are convinced of the importance of implementing theOrganization 's career path management programs					
	Employees are proficient in dealing with various software and systems used in human resource management (Moodle and Progress)					
	TheOrganization administration seeks to attractEmployees with high knowledge					
Technological dimension	TheOrganization 's technological capabilities contribute to supporting the jobs it exercises					
	Available technology improves performance					
	E-business methods are used to reduce costs					
	Employees are trained to use electronic methods (videoconferencing, distance education ...) to benefit from them at no cost					

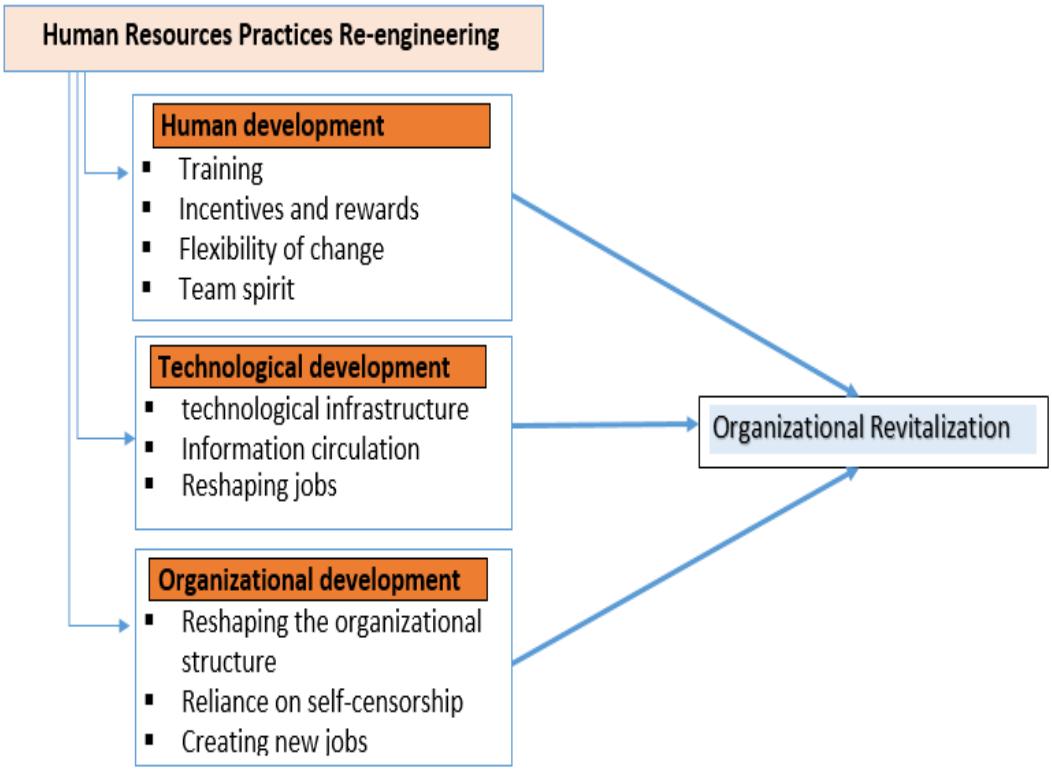
Source: (Blokdyk, 2019)

وقد إعتمد الباحث في دراسته على نموذج (Jang) وذلك من خلال نموذج دراسة (Cheng, 2023) للأسباب الاتية :

ذكر **(Cheng, 2023)** أن نموذج **(Jang)** يتميز بالاتى :

- ❖ نموذج متطور وحديث نسبيا
- ❖ سهولة القياس
- ❖ وضوح الأبعاد
- ❖ سهل التطبيق
- ❖ اعتمدت عليه كثير من الدراسات والمنظمات في التطوير

نموذج *(Cheng, 2023)* لإعادة هندسة وظائف الموارد البشرية :



شكل رقم (٢ – ٦) نموذج إعادة هندسة وظائف الموارد البشرية

Source: (Cheng, 2023)

مقياس نموذج *(Cheng, 2023)*

	Paragraphs	Degree				
		Strongly agree	Agree	Neither agree nor disagree	Disagree	Strongly disagree
Organizational Dimension	The re-engineering process aims to make radical changes to the organizational structure of the Human Resources Department					
	The re-engineering process aims to reduce the control and supervisory levels and rely on the self-regulatory method					
	The re-engineering process aims to remove barriers between administrative levels and facilitate communication processes for speedy completion					
	The organization provides the necessary financial investments for the application of information technology					
Human dimension	The organization contains employee concerns about the change in the nature of work in preparation for the process of business re-engineering					
	The organization adopts the feedback and suggestions of the employees during the training on re-engineering the human resource functions					
	The organization aims to improve the operational performance of employees					
	The organization provides operating flexibility to work while re-engineering					
	The organization provides a clear vision of performance with defined roles and planned results for the re-engineering process					
	The organization distributes incentives, rewards, and work assignments according to levels of operational performance, specialization, and competence.					
	Functional changes are aimed at enhancing the team's work performance					
Technological dimension	Information technology ensures the rapid circulation of information between the administrative levels within the organization					
	Information technology contributes to the redesign and job descriptions					
	The process of re-engineering the compensation function aims to create and innovate value-added jobs					

أبعاد المتغير المستقل (إعادة هندسة وظيفة التعويضات) :

ترتكز عملية إعادة هندسة وظيفة التعويضات على مجموعة من الأبعاد كاحد وظائف إدارة الموارد البشرية وفيما يلى ذكر هذه الأبعاد كما جاء فى الدراسات السابقة:

البعد البشرى :

حيث اتفقت الدراسات فيما بينها على إعادة تأهيل وتدريب العنصر البشري لصقل مهاراته التكنولوجية ، لإستخدامه فى عمليةإعادة هندسة وظائف الموارد البشرية :

حيث ذكرت دراسة **(Esin, REENGINEERING OF HUMAN RESOURCES PROCESSES AND IMPLEMENTING HUMAN RESOURCES INFORMATION SYSTEM TO IMPROVE MANAGEMENT DECISION MAKING, 2020)** تعريف إعادة هندسة العنصر البشري " هى إعادة تأهيل المورد البشري وتدريبه لتنمية مهاراته للتعامل مع التطور التكنولوجي "

كما عرفه دراسة **(yousef, 2021)** على أنه إعادة تأهيل المورد البشري لتطوير مهاراته التكنولوجية للمشاركة فى إحداث التغيير والمساهمة فى تطوير الأداء.

كما إضاف دراسة **(Djegham, 2021)** على أنه إعادة تدريب العاملين لرفع الكفاءة التكنولوجية لتحقيق التطور فى أداء العمليات التشغيلية المستحدثة.

وذكرت دراسة **(Ruschitskaya, 2021)** على انه صقل المهارات الإلكترونية للعاملين واشراكهم فى عملية إعادة الهندسة بتدريبهم وتنمية الجوانب المهارية لإعادة توظيفهم بالشكل الفعال لإنجاح عملية التحول .

كماعرفته دراسة **(Cheng, 2023)** " إعادة تأهيل العنصر البشري بالتدريب على إستخدام التكنولوجيا لصقل مهارته التكنولوجية التى يحتاجها التشغيل .

البعد التنظيمى :

حيث اتفقت مجموعة من الدراسات على دور الدعم التنظيمي لتحقيق التغيير مثملا فى تدبير الاعتمادات المالية ،والدعم المعنوى ومشاركة العاملين كما يلى :

ذكر (Djegham, 2021) قيام الإدارة العليا بالتنسيق والتوافق بين استراتجية التغيير التنظيمي المصاحب لعمليات إعادة الهندسة ونظم سير العمل وتقديم الدعم اللازم والزام الجميع بالمشاركة ووضع الإطار التنفيذى للتغيير التنظيمي .

كما بينت دراسة (Ruschitskaya, 2021) هو عبارة عن الدعم المالى والمعنوى والتشجيعي التى تقدمه الإدارة العليا لتحفيز العاملين على المشاركة فى إنجاح عمليات التغيير الجذرى التى تتم فى العمليات التشغيلية الخاصة بوظائف الموارد البشرية .

وإضاف (Esin, REENGINEERING OF HUMAN RESOURCES PROCESSES AND IMPLEMENTING HUMAN RESOURCES INFORMATION SYSTEM TO IMPROVE MANAGEMENT DECISION MAKING, 2020) بأنه اهم دعائم نجاح إعادة الهندسة حيث أنه يمثل رؤية شاملة يجب على الجميع المشاركة لانجاحها ويقع الدور الاكبر على إدارة المنظمة فى تقديم الدعم المادى والمعنوى اللازم لنجاح عملية إعادة الهندسة .

وقد إختلف معهم (Cheng, 2023) حيث اعتمد فى تعريفه على ان البعد التنظيمى هو "إعادة تشكيل الهيكل التنظيمي ، وإستحداث وظائف جديدة ، وتقليل المستويات الرقابية والاعتماد على الرقابة الذاتية ".

البعد التكنولوجى :

فقد اتفقت الدراسات على تعريف البعد التكنولوجي على أنه ركيزة عملية إعادة الهندسة لوظائف الموارد البشرية :

حيث وضحت دراسة (Esin, REENGINEERING OF HUMAN RESOURCES PROCESSES AND IMPLEMENTING HUMAN RESOURCES INFORMATION SYSTEM TO IMPROVE MANAGEMENT DECISION MAKING, 2020) بانه دعائم عملية التغيير حيث يجب إختيار العمليات التى سوف يطبق عليها عملية التحول التكنولوجي ؛والتى هى عبارة عن البرمجيات / وسائل التواصل الاجتماعي /الموبايل ..... الخ التى تتطلبها عمليات التغير .

وقد ذكر (Ruschitskaya, 2021) فى تعريف البعد التكنولوجى هو ركيزة التحول حيث أنه عبارة عن " تحديد العمليات التشغيلية التى سوف يتم تحويلها من النظام التقليدى الى النظام الإلكترونى " .

فقد **(Cheng, 2023)** فى تعريفه " إعادة لتصميم العمليات التشغيلية من النظام التقليدى لآداء الوظيفة الى النظام الإلكتروني ، بشكل يضمن سرعة الأداء ودقة النتائج ، وهو ما يمثل آداة عملية التغيير "

التعريف الإجرائى لإعادة هندسة وظيفة التعويضات :

هناك بعض التعريفات الاجرائية التى تم تعريفها لعملية اعادة هندسة العمليات الادارية بالتطبيق على وظائف ادارة الموارد البشرية :

فقد عرفت دراسة **(yousef, 2021)** عملية إعادة هندسة وظائف الموارد البشريةاجرائيا :هى إدخال تحسينات وتغيرات جذرية على الهيكل التنظيمي، وما يشمله من مسئوليات وسلطات، وتدريب المورد البشري لتطويره ؛ ليصبح قادرا على إستخدام التكنولوجيا اللازمة لتطوير الأداء الوظيفي .

وبينت دراسة **(Alamer, 2020)** تعريفها بأنها " إعادة تصميم العمليات بإدخال تعديلات على الهيكل التنظيمي ، وتطبيق نظم المعلومات ، وتدريب الموظفين للمساعدة على تحسين جذرى في نظم سير العمليات التشغيلية "

واضافت دراسة (خان، ٢٠١٩) في تعريفها بأنها : إحداث تغييرات جذرية في وظائف ادارة الموارد البشرية على مستوى العمليات التشغيلية ،وإجراء التغيير التنظيمي اللازم ، والإستعانة بالتكنولوجيا اللازمة ، وتدريب العنصر البشري ، لتطوير طريقة أداء الممارسات الوظيفية .

وقد أضاف **(Lee, 2023)**فى تعريف : إحداث تغيير جذرى فى نظم سير العمليات التشغيلية وذلك بتطوير المورد البشري ، من خلال (التدريب والحوافز وبناء فرق العمل) ، وتطوير المنظمة من خلال (إعادة هيكلتها، واستحداث وظائف جديدة ، وتدعيم نظم الرقابة الذاتية) ، وإستخدام التطور التكنولوجي المكون من (البنية التكنولوجية ، نظم تداول المعلومات ، والوظائف التكنولوجية).

مفهوم التميز التنظيمي :

كان لظهور التكتلات الإقتصادية الدولية ، الشركات متعددة الجنسيات ، فرض لواقع جديد وتحديات للمنظمات إذا أرادت البقاء والإستمرار ؛عليها أن تنتهج فلسفة إدارية جديدة ، تحول التركيز من رأس المال المادى الى رأس المال الفكرى ، ومن التركيز على البيئة الداخلية الى التركيز على البيئة الداخلية والخارجية ، ومن التركيز على الجودة للخدمات والمنتجات المقدمة الى التركيز على التميز في الخدمات والمنتجات المقدمة ومن هذا المنطلق ظهر مصطلح الجودة ، وتطور المصطلح الى نهج التميز وتعددت المدارس ما بين الامريكية ، واليابانية ، والأوروبية والتى تقدم نماذج لكل منها خصائصه المميزة .

نموذج التميز الامريكي *Malcolm Baldrige*

أعتمد الكونجرس الأمريكي في عام ١٩٨٧ قانون بالدريج لتحسين الجودة على المستوى القومي، والذي يهدف إلى تشجيع وحث كافة المنظمات على تحسين جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها، وبموجب هذا القانون قام المعهد القومي للمواصفات والتكنولوجيا بالولايات المتحدة الأمريكية بتقديم عدة جوائز للتميز يطلق عليها **National Quality A ward Malcolm Baldrige.**

شكل رقم (٢ – ٧) Baldrige criteria Performance Excellence

Source: (Johnson, 2021)

المعايير التي يرتكز عليها النموذج الأمريكي لتميز الأداء:

- ☒ القيادة ذات الرؤية **Visionary leadership**
- ☒ التميز المستمد من تلبية رغبات العميل **Client- deriven Excellence**
- ☒ التعلم الشخصي والتنظيمي **Personal and organizational learning**
- ☒ تقدير العاملين والشركاء **Appreciation of employees and partners**
- ☒ الرشاقة التنظيمية **organizational agility**
- ☒ التركيز على المستقبل **Focus on the future**
- ☒ الإدارة بهدف الإبداع والإبتكار **creativity and innovation Management**
- ☒ إستثمار الإدارة بالحقائق **Management investing in facts**
- ☒ إستشعار المسئولية العامة والمواطنة **Sensing Responsibility and citizenship**
- ☒ التركيز على النتائج وخلق القيمة **Focus on results and value creation**
- ☒ إنتهاج مدخل النظم في التفكيروالإدارة **Adopting approach management**

مقياس نموذج التميز الامريكي *Malcolm Baldrige*

وتتمثل معايير النموذج في فحص المنظمات المتقدمة للجائزة ، من خلال عملية تقييم لبيان درجة توافر المعايير بالنقاط كالاتى :

Baldrige Criteria for Performance Excellence Scoring

Category		Points
1.	Leadership	120
2.	Strategic Planning	85
3.	Customer Focus	85
4.	Measurement, Analysis and Knowledge Management	90
5.	Workforce Focus	85
6.	Operations Focus	85
7.	Business Results	450
	Total	1,000

This score measures the *performance excellence maturity* of your organization.

شكل رقم (٢ – ٨) Performance Excellence Scoring

Source: (Johnson, 2021)

حيث يتم تقييم الشركات على أساس درجات تحقق المعيار عالية ويتم إختيار الشركات ذات أعلى درجات وتمنح جائزة مالكوم بالدريج للتميز الامريكي .

نموذج الجودة الشاملة *TQM*

كما عرفها **(Anderson & Lau, 2017)** إن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن عملية تقوم بها المنظمة بشكل تعاوني بهدف إنجاز الأعمال من خلال؛ الاستفادة من القدرات الخاصة بكل من الإدارة والعاملين لتحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بشكل مستمر، من خلال فرق العمل والإسترشاد بالمعلومات الدقيقة للتخلص من كافة أعمال الهدر في المنظمة ، ويمكن إستعراض التعريف من خلال الجدول الاتى :

جدول(٢-١) دعائم تعريف الجودة الشاملة

إدارة	الجودة	الشاملة
التزام الإدارة العليا	التوجه نحو المستهلكين	الحاجة إلى روح الفريق ومشاركة الإدارة العليا والعاملين معاً
وضع أهداف وقيم المنظمة	التحسين المستمر	مسئولية الجودة منوط بها جميع العاملين
القيادة	التدريب والتطوير	اشتراك جميع المستويات الإدارية
العمل على التغيير المناسب في الثقافة التنظيمية	الاهتمام بالعاملين وتشجيعهم على الإبداع	تطبيق نظرية النظم في تحقيق سياسة الجودة

Source: (Anderson & Lau, 2017)

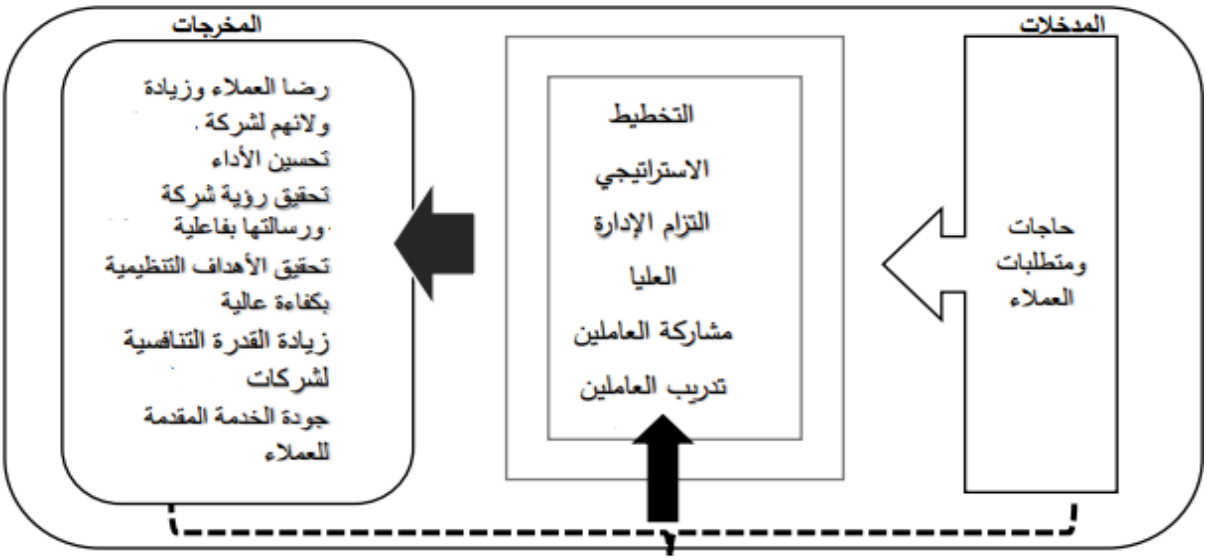
معايير الجودة الشاملة

- ☒ التخطيط الإستراتيجي **Strategic Planning**
- ☒ التزام ودعم الإدارة العليا **Commitment and support of senior management**
- ☒ التركيز على العميل **Focus on the customer**
- ☒ التحسين المستمر **continuous improvement**
- ☒ اتخاذ القرارات على أساس الحقائق **Make decisions based on facts**
- ☒ التدريب والتطوير **training and development**
- ☒ بناء فرق العمل **building-teams**
- ☒ تحديد معايير قياس الجودة **Define quality standards**

☒ مكافأة العاملين **Employee reward**

☒ تمكين ومشاركة العاملين **Empowerment and participation of employees**

☒ التغذية العكسية **Feedback**



شكل رقم (٢ – ٩) آلية عمل نظام الجودة الشاملة

Source: (Anderson & Lau, 2017)

جائزة ديمينج *Deming Prize for TQM* :

تم تأسيس الجائزة بعد إكمال مهام **Deming** وفق الدعوة الموجه له في تموز عام ١٩٥٠ من قبل اتحاد العلماء والمهندسين الياباني **JUSE**، إذ اقترح مدير إدارة الإتحاد **Koyanagi Kenichi** إعداد لجهوده وإسهاماته ولتشجيع التطوير المتنامي في أنشطة الجودة في اليابان وقد سميت الجائزة باسم "**Deming**" تقديرا له على جهوده وإسهاماته في نهضة اليابان ، ومنذ ذلك التاريخ يدير الإتحاد هذه الجائزة ويتكلف بقيمتها المالية وكافة مصاريفها الإدارية. وتنقسم إلى ثلاثة تصنيفات هي :

أ. **جائزة ديمينج للأفراد Deming Prize for Individuals**

وهي جائزة سنوية تمنح للأشخاص الذين قدموا إسهامات واضحة في دراسات **TQM** أو الطرق الإحصائية المستخدمة فيه، أو الأشخاص الذين قدموا إسهامات واضحة ومبدعة في إطار **TQM.** وللتقديم لهذه الجائزة فإن المطلوب للشخص المتقدم (الذي لا يشترط أن يحمل الجنسية اليابانية) ، أن تكون إسهاماته قد استفادت منها الشركات اليابانية.

ب. **جائزة ديمينج التطبيقية Deming Application Prize**

تمنح أيضا على نحو سنوي للشركات أو الأقسام في الشركات التي نجحت في تطبيق **TQM** والمتوافق مع المبادئ ونوع الصناعة والعمل والمجال وبفاعلية وحققت تحسينات أداء متميّزة من خلال التطبيق، ويتاح التقديم شركات القطاع العام أو الخاص تهدف الى التسويق المحلي أو التصدير، ولايوجد حدود لعدد الحاصلين على الجائزة كل عام، ويجب على المنظمات الحاصلة على الجائز أن تشمل توجهاتها المعايير الاتية :

٠١. التعبير عن المبادئ الإدارية، وقيّم الصناعة والعمل والمجال، وبيئة الأعمال الخاصة بالشركة التي تكون قد أقامت أهداف وإستراتيجيات عمل متوجهة نحو العملاء وذات تحدي تحت قيادة إدارية واضحة

٠٢. تطبيق نماذج **TQM** على نحو ملائم لإنجاز تلك الأهداف والإستراتيجيات.

٠٣. وكنتيجة للنقطة السابقة، استيعاب النتائج المنتقاة من الأهداف والإستراتيجيات.

ج. **وجائزة ديمينج التطبيقية ومكافئة السيطرة على الجودة لوحدات الأعمال العملياتية For Award Control Quality Operations Business Units**

حيث أن الإختبارات الخاصة بالجائزة تركز على التوافق مع نموذج لجنة الجائزة، ، حيث ينتهج المنتجون فلسفة التحسين التي ستقود نحو العالمية، ليس على مستوى النتائج المتحققة أو العمليات المعتمدة فحسب بل على مستوى مؤشرات الفاعلية المتوقعة في المستقبل، لذايتم تأكد اللجنة من توافق المشاريع مع الأوضاع، والأنشطة والأهداف مستقبلا .

مقياس إدارة الجودة الشاملة طبقا لجائزة ديمينج :

يحتوى المقياس على ١٠ معايير متساوية في النقاط (المعيار = ١٠ نقاط) لتصل في مجملها ١٠٠ نقطة مقسمة كالتالي :

جدول(٢-٢) مقياس معيار ديمينج TQM

المعيار	عدد النقاط
سياسات الجودة	١٠ نقاط
التنظيم وإدارة التنظيم	١٠ نقاط
جمع واستخدام معلومات الجودة	١٠ نقاط
التعليم ونشر الجودة	١٠ نقاط
التحليل للجودة والعمليات	١٠ نقاط
ضمان الجودة	١٠ نقاط
التحكم في الجودة	١٠ نقاط
المعايير والإجراءات	١٠ نقاط
التخطيط للمستقبل	١٠ نقاط
نتائج الأداء	١٠ نقاط
الاجمالي	**١٠٠ نقطة**

Source: (Anderson & Lau, 2017)

وتمنح جائزة ديمينج (**TQM**) للمؤسسات الحاصلة على أعلى درجات قياسا على المعايير السابقة

نموذج التميز الأوروبي *EFQM-2021:*

نموذج **EFQM-2020** هي اختصار المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة **for Foundation European Management Quality**،وهي منظمة تربط الكيانات المهتمة ببناء قيمة دائمة وإحترام المبادئ الأخلاقية لإدارة الأعمال يقع المقر الرئيسي للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة في بروكسل، نموذج **EFQM-2021** هو أداة تم إنشاؤها للإستجابة للتحديات الإدارية الحالية والحاجة إلى دمج الأنشطة المتعلقة بالتنمية المستدامة،على المستويين الإستراتيجي والتشغيلي **(Martusewicz, 2022).**

وقد إستند نموذج **EFQM-2020**، على حزمة من المبادئ والمواثيق والاعراف الأوروبية في تطويره نذكرها فيما يلي :

- ميثاق الإتحاد الأوروبي للحقوق الأساسية
- الميثاق الأوروبي لحقوق الإنسان
- توجيه الإتحاد الأوروبي رقم **EC 2000/78**

- الميثاق الاجتماعي الأوروبي
- الميثاق العالمى للأمم المتحدة لعام ٢٠٠٠
- المبادئ العشرة للإستدامة والمسئولية المجتمعية
- أهداف الأمم المتحدة السبعة عشر المستدامة

تعريف نموذج التميز الأوروبي(*EFQM-2021*)

نموذج التميز الأوروبي(**EFQM-2020**) هو" أداة إدارية لقياس أداء المؤسسات من خلال؛ عدة معايير يتم الإعتماد عليها ؛ لتحقيق التحسن في عمل تلك المؤسسة ،كما إنه يساهم في تحديد خطط التحسين التي تمكن المؤسسة من تحقيقها نتائج متميزة ، ومنافسة عالمية مستدامة حيث إن النموذج يركز على التحسين مع التركيز على العملاء ، و تحقيق أفضل أداء للمؤسسة من خلال إشراك جميع الموظفين في التحسين المستمر للعمليات ، والقضاء على الإزدواجية في العمل ، يتطلب عند تطبيقه داخل المؤسسات ، عدة معايير لضمان فعاليتها وتحقيق العديد الفوائد المرجوة من تطبيقه هذه المعايير . **(Ghreeb, 2021).**

مراحل تطور نموذج التميز الأوروبي(*EFQM-2021*)

جدول(٢-٣) مراحل تطوير نموذج التميز الأوروبي٢٠٢٠

العام	الإصدار	
١٩٩٢	الإصدار الأول للنموج الأوروبي	EFQM-1992
٢٠٠٠	إصدار التعديل الأول للنموذج الأوروبي	EFQM-2000
٢٠١٠	إصدار التعديل الثاني للنموذج الأوروبي	EFQM-2010
٢٠١٣	إصدار التعديل الثالث للنموذج الأوروبي	EFQM-2013
٢٠٢١	صدور أحدث تعديل للنموذج الأوروبي	EFQM-2021

Source: (Gabriela-Livia, 2021)

مقياس نموذج التميز الأوروبي(*EFQM-2021*)

جدول(٢-٤) مقياس نموذج التميز الأوروبي٢٠٢٠

البعد الرئيسي	درجة التحقق	أبعاد القياس الفرعية	توزيع درجات التحقق الفرعية
التوجه	٢٠٠	تميز الغاية والرؤية والإستراتيجية	١٠٠
		تميز الثقافة المؤسسية والقيادة	١٠٠
التنفيذ	٤٠٠	تميز إشراك المعنيين	١٠٠
		تميز بناء قيمة مستدامة	٢٠٠
		تميز قيادة الأداء والتحول	١٠٠
النتائج	٤٠٠	تميز إنطباعات المعنيين	٢٠٠
		تميز الأداء الإستراتيجي والتشغيلي	٢٠٠
إجمالى نقاط قياس التحقق			١٠٠٠

Source : (EFQM-Model, 2021)

شكل رقم (٢ – ١٠) أبعاد قياس نموذج EFQM–2020

Source: (EFQM–Model, 2020)

مبررات إستخدام الباحث لنموذج التميز الأوروبى *EFQM-2020*

- ما جاء بدراسة **(Fonseca, 2021)** بأن نموذج التميزالأوروبي**EFQM–2020** يوفر تركيزا متزايدا على شمولية الإستدامة، ومشاركة أصحاب المصلحة، ويشكل إطار عمل يدعم المؤسسات في إدارة التغيير، وتحسين الأداء.
- وما ذكره **(Din, 2021)** بأن نموذج التميزالأوروبي **EFQM–2020** مناسبا للتطبيق على كافة الأنشطة ، والأعمال العامة والخاصة، كما شهد هذا النموذج عددا من دورات التحسين والتطوير على مر السنين ليس فقط لضمان الملائمة والحداثة، وإنما لتضمنه إستراتيجية عمل للمنظمة التى تطمح في تحقيق مستقبل مستدام وطويل الأمد..

وما ذكره (حسني، ٢٠٢٢) بأن نموذج التميزالأوروبي **EFQM-2020** يحتوى على أبعاد تميز تعد منظورا إستراتيجيا، ومتكاملا للتميز فى إدارة الأعمال.

التعريف الإجرائي للتميز التنظيمي :

عرف (عبدالواحد، ٢٠٢٣)نموذج التميز الأوروبي ٢٠٢٠: **EFQM-2020** " نموذج عمل متكامل للتقييم الذاتي داخل المؤسسة، فهو يمثل إطار متكامل للجميع المؤسسات وفي القاطعين العام والخاص، فهو نموذج يقوم على فهم السبب للوصول للنتيجة، فهو يتكون هو مجموعة من المبادئ التوجيهية يفيد المديرين في معالجة الجوانب التي يجب تحسينها للوصول إلى أعلى مستو ى تنافسي تحققه المؤسسة.

كما عرفه **(Ghreeb, 2021)** "نموذج التميز الأوروبي (**EFQM-2020**) هو أداة إدارية لقياس أداء المؤسسات من خلال عدة معايير يتم الإعتماد عليها لتحقيق التحسين في عمل تلك المؤسسة ، كما إنه يساهم في تحديد خطط التحسين التي تمكن المؤسسة من تحقيقها نتائج متميزة ومنافسة عالمية مستدامة؛ حيث إن النموذج يركز على التحسين مع التركيز على العملاء و تحقيق أفضل أداء للمؤسسة من خلال إشراك جميع الموظفين في التحسين المستمر للعمليات ، والقضاء على الإزدواجية في العمل ، يتطلب عند تطبيقه داخل المؤسسات ، عدة معايير لضمان فعاليتها وتحقيق العديد الفوائد المرجوة من تطبيق، هذه المعايير المقسمة إلى مجموعتين، تشتمل مجموعة العوامل التمكينية و معايير النتائج.

وأضاف (حسين، ٢٠٢٠) نموذج التميز الأوروبي نموذج **EFQM-2020** "هو مجموعة من المبادئ التوجيهية للتميز؛ للمساعدة في التقييم الذاتي والتحسين المستمر في بيئة الأعمال، وعلى الرغم من إن النموذج في الآونة الأخيرة تم تحديثه، فلا يزال يعتمد على ثلاث ركائز أساسية:(التركيز على العملاء،تركيز أصحاب المصلحة، فهم علاقات السبب والنتيجة بين إجراءات الشركات ونتائجها) ، حيث إن نموذج **EFQM-2020** يمكن تطبيقه على الجميع الشركات، من الأكبر إلى الأصغر، بغض النظر عن القطاع سواء كإن عام أو خاص)

وقد إستند نموذج **EFQM -2020**، على حزمة من المبادئ والمواثيق والاعراف الاوروبية في تطويره نكرها فيما يلي :

- ميثاق الإتحاد الأوروبي للحقوق الأساسية
- الميثاق الأوروبي لحقوق الإنسان
- توجيه الإتحاد الأوروبي رقم **EC 2000/78**
- الميثاق الاجتماعي الأوروبي

- الميثاق العالمى للأمم المتحدة لعام ٢٠٠٠
- المبادئ العشرة للإستدامة والمسئولية المجتمعية
- أهداف الأمم المتحدة السبعة عشر المستدامة

أبعاد قياس التميز التنظيمي طبقا لنموذج: (EFQM-model, 2020)

تميز الغاية والرؤية والاستراتيجية:

عرف **(EFQM-model, 2020)** : خطة تمثل رؤية المؤسسة في كيفية تحديد الأهداف والغايات والرؤي ،من خلال فهم " الأولويات ،الإحتياجات ،القدرات الذاتية ،التحديات)،وتطبيق نظم الحوكمة بما يضمن تطوير القدرات الذاتية وتحقيق تميز الأداء.

تميز الثقافة المؤسسية والقيادة :

عرف **(EFQM-model, 2020)** الثقافة المؤسسة: مجموعة محددة من القيم والأعراف المشتركة بين العاملين داخل المؤسسة ، والتي تتحكم في طريقة اداؤهم وتعاملهم .

كماعرف **(EFQM-model, 2020)** القيادة : قدرة القائد على توجيه العاملين لتنفيذ سياسة المؤسسة، ورعاية القيم ،وتهيئة البيئة والظروف ، لتحقيق التغيير ، وتنمية الإبداع والإبتكار.

تميز إشراك المعنيين :

عرف **(EFQM-model, 2020)**: إشراك المعنيين بتنفيذ السياسات والإجراءات؛ في إتخاذ القرارات ورسم الخطط والسياسات ذات الصلة بالأهداف .

تميز بناء قيمة مستدامة :

عرف **(EFQM-model, 2020)**: قدرة الإستراتيجيات على تلبية إحتياجات فئات المعنيين داخليا(العاملين) ، أو خارجيا (المساهمين أو المجتمع)، وإدارك ضرورة تغيرها مع الوقت، وقدرة نظام المؤسسة على قياس، وتحليل بيانات التغذية المرتجعة ؛ لتحديد أوجه التطوير اللازمة لاستدامة التميز.

تميز قيادة الأداء والتحول :

عرف **(EFQM-model, 2020)**:قدرة المنظمة على مواصلة إدارة عملياتها التشغيلية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية المخططة مما يحقق تميز قيادة الأداء من ناحية ، ونجاحها على إجراء التغيرات ؛ لمواكبة التغير فى البيئات الداخلية والخارجية؛ محققة مستويات من التطور والانجاز المستقبلي .

تميز إنطباعات المعنيين :

عرف **(EFQM-model, 2020)**: النتائج المستندة الى ردود الفعل من المعنيين الرئيسيين ، حول تجربتهم الشخصية فى التعامل مع المنظمة ، والتى يتم جمعها من خلال إستبانات للرأى ، والتى تشكل سمعة المنظمة ومدى تأثيرها على البيئة والمجتمع .

تميز الأداء الإستراتيجية والتشغيلية :

عرف **(EFQM-model, 2020)** بأنه" التركيزعلى النتائج المرتبطة بأداء المؤسسة من حيث القدرة على تحقيق الغاية والإستراتيجية وبناء قيمة مستدامة تتلائم مع التغير والتطور المستقبلي "

الدراسات السابقة :

دراسات تناولت علاقة إعادة هندسة وظائف الموارد البشرية بتحقيق التميز التنظيمي :

فقد تناولت دراسة **(Milan, 2014)** بعنوان "نتائج تطبيق إعادة هندسة الوظائف في إدارة الموارد البشرية" ، حيث تناولت فوائد تطبيق عملية إعادة هندسة العمليات على إدارة أداء المورد البشري ،وذلك بالتطبيق على وظائف " إدارة شئون الموظفين ، الشئون القانونية " وقد توصلت النتائج الى وجود علاقة ايجابية بين تطبيق إعادة هندسة وظيفة إدارة شئون الموظفين ، تقليص الهيكل التنظيمي وتقليل التكاليف الإدارية، وإرتفاع معدلات آداء المورد البشري ، وجود علاقة ايجابية بين تطبيق إعادة هندسة وظيفة إدارة الشئون القانونية ، تقليص الهيكل التنظيمي وتقليل التكاليف الإدارية، وإرتفاع معدلات آداء المورد البشري.

كما عرفت دراسة (جاسر، ٢٠١٥) بعنوان "واقع تطبيق إعادة هندسة إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتطوير الأداء الوظيفي" بالتطبيق على وظيفة التدريب ، تقييم الآداء ، حيث تناولت الدراسة المتغير المستقل "إعادة هندسة وظائف الموارد البشرية " من خلال أبعاد (البعد البشري، البعد التكنولوجي، البعد التنظيمي) والمتغير التابع "الأداء الوظيفي" من خلال أبعاد (كفاءة الموظف ،متطلبات الوظيفة ، جودة وتطويربيئة التنظيم) ،وقد توصلت النتائج الى :وجودعلاقة طردية بين مدى تطبيق إعادة هندسة إدارة الموارد البشرية وبين تطور مستوى الآداء الوظيفي ، كما أوصت الدراسة مستقبلا بإجراء دراسات تتناول "إعادة هندسة وظائف الموارد البشرية ،والتميز المؤسسي ".

كما وضحت دراسة **(Lei, 2016)** بعنوان " دراسة دور إعادة هندسة وظائف الموارد البشرية في نجاح التحول الرقمي-دورأعادة هيكلة وتشكيل وظائف الموارد البشرية فى نجاح تطبيق اسلوب التحول الرقمي "

من خلال تناول المتغير المستقل "وظائف الموارد البشرية" بأبعاد (السياسات –الاجراءات–الهيكل التنظيمي–مهارات موظفى الموارد البشرية–عبئ الاعمال) والمتغيرالتابع " التحول الرقمي" بابعاد (تكنولوجيا نظم المعلومات، منصة التشغيل الرقمية،نظم الاتصال) وقد استخدمت الدراسة المقياس النسبى وما يحويه من اساليب التحليل الاحصائى للبيانات المتحصل عليها من خلال نموذج الاستقصاء وقد خلصت نتائج الدراسة الى (هناك علاقة ذات تأثر ايجابي بين تطبيق التحول الرقمي وتطوير سياسات واجراءات الموارد البشرية، هناك علاقة ذات تأثير ايجابى بين تطبيق التحول الرقمي تطوير مهارات وآداء موظفى الموارد البشرية، هناك علاقة ذات تأثير ايجابي بين تطبيق التحول الرقمي وتقليل عبئ الاعمال).

وأضافت دراسة (بشير، ٢٠١٧) بعنوان " دور إعادة هندسة وظيفة التدريب كنموذج مقترح لتنمية المورد البشري فى المنظمات الحديثة " ، حيث تناولت تطبيق منهج إعادة هندسة وظيفة التدريب كنموذج ، وإستعراض نتائج التطبيق حيث توصلت الدراسة إلى : مساهمة منهج إعادة هندسة التدريب فى تطوير آداء المورد البشري ، تطبيق النظم التكنولوجية فى التدريب قد ساهم بشكل كبير فى تحقيق مستويات عالية من الأهداف والنتائج .وقد قدمت الدراسة التدريب كنموذج يمكن تطبيقه على وظائف أخرى من وظائف إدارة الموارد البشرية .

وهو ماأكدت عليه دراسة **(Swatil, 2017)**بعنوان " الدور الاستراتيجي لنظام معلومات الموارد البشرية **(HRIS)**: إعادة هندسة وظائف إدارة الموارد البشرية التقليدية للاستفادة من إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية" حيث تناولت العلاقة بين نظم المعلومات فى اعادة هندسة وظائف الموارد البشرية من خلال المتغير المستقل " إعادة هندسة وظائف ادارة الموارد البشرية التقليدية "ويشمل أبعاد (بناء الاستراتيجية التحويلية ، العنصر البشرى) والمتغير التابع "نظام معلومات الموارد البشرية " ويشمل ابعاد (تقنيات نظام المعلومات ،التطبيقات ، الاجهزة ، البنية التحتية) ، حيث توصلت النتائج الى (وجود علاقة ايجابية بين بناء الاستراتيجية التحويلية لوظائف الموارد البشرية التقليدية ونجاح تطوير الوظائف التقليدية الى وظائف الكترونية، وجود علاقة ايجابية بين العنصر البشري المتدرب ونجاح تطوير الوظائف التقليدية الى وظائف الكترونية، جود علاقة ايجابية بين توافر البنية التحتية ومقومات الصناعى المعلوماتية ونجاح تطوير الوظائف التقليدية الى وظائف الكترونية).

وقد بينت دراسة **(Kukreja, 2018)** بعنوان " دور إعادة هندسة وظائف الموارد البشرية الخضراء – دراسة حالة البنوك الهندية " فقد ركزت الدراسة على إعادة هندسة وظيفتى" التدريب ، تقييم الأداء" وعلاقتهم المباشرة بالنجاح المؤسسي فى التحول الى البيئة الخضراء ، وقد توصلت النتائج الى وجود

علاقة إيجابية بين نجاح إعادة هندسة وظيفة التدريب ؛ وتقليل الإنبعاثات الضارة والنفايات ، وجود علاقة إيجابية بين نجاح إعادة هندسة وظيفة تقييم الأداء ؛ وتقليل الإنبعاثات الضارة والنفايات ".

كما أثبتت دراسة (خان، ٢٠١٩)بعنوان " إعادة هندسة وظائف الموارد البشرية كآلية دعم لنظم عمل الآداء العالي بالمنظمات ، وذلك من خلال تناول المتغير المستقل " إعادة هندسة وظائف الموارد البشرية " بأبعاد (مجال الهيكل التنظيمي ، مجال التكنولوجيا ، المجال البشري) وتناول المتغير االتابع "نظم الاداء العالى" من خلال أبعاد (الاندماج الوظيفي ،التمكين الوظيفي، الاداء) ،بالتطبيق على وظائف (الإختيار ، التعيين ، التدريب) ، وقد توصلت النتائج إلى :وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للإستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات في وظائف (الإختياراالإلكتروني ، التوظيف الإلكتروني ، التدريب الإلكترونى) وتحقيق مستويات مرتفعة من الآداء العالي .

وبينت دراسة (خلف، ٢٠١٩) بعنوان " إعادة هندسة الموارد البشرية وأثرها في تطوير أداء العاملين : دراسة تطبيقية في معمل السجاد العراقي في بغداد" ،حيث تناولت الدراسة المتغير المستقل "إعادة هندسة وظائف الموارد البشرية على وظائف " الإختيار والتعيين ، التدريب ،تقييم الاداء " بأبعاده (البعد التنظيمي ، البعد البشري،البعد التكنولوجي) والمتغير التابع " اداء العاملين " بابعاد(الرغبة فى العمل، قابلية العمل ،فرصة الأهداف المتاحة) ، وقد توصلت النتائج الى (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين إعادة هندسة الموارد البشرية بأبعاده فى تطوير آداء العاملين بابعاده للبعد التنظيمي في اداء العاملين ،يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للبعد البشري في اداء العاملين،يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للبعد التكنولوجي في اداء العاملين).

وتناولت دراسة (سلامه، ٢٠١٩) بعنوان "إعادة هندسة وظائف الموارد البشرية ودورها فى تدعيم القدرة التنافسية فى المؤسسات الفندقية:دراسة تطبيقيةعلى بعض فنادق الخمس نجوم المصرية" ، المتغير المستقل :إعادة هندسة وظائف الموارد البشرية من خلال وظيفتى(إستقطاب للمواهب،تدريب المواهب ، المحافظة على المواهب)،ومتشملا على أبعاد (البعد البشري ، البعد التكنولوجى ، البعد التنظيمى) ومتغير تابع " القدرة التنافسية " مشتملا على أبعاد (تنمية الإبداع والإبتكار ، تميز خدمة العملاء) وقد توصلت النتائج الى: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين إعادة هندسة وظائف الموارد البشرية ، تدعيم القدرة التنافسية ، عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وقد أوصت الدراسة مستقبلا بدراسة دور إعادة هندسة وظائف الموارد البشرية لوظائف (المزايا والتعويضات ، التقييم) فى تحقيق الميزة التنافسية .

كما أكدت دراسة **(Esin, REENGINEERING OF HUMAN RESOURCES PROCESSES AND IMPLEMENTING HUMAN RESOURCES INFORMATION**

(SYSTEM TO IMPROVE MANAGEMENT DECISION MAKING, 2020بعنوان "علاقة إعادة هندسة وظائف الموارد البشرية ، بتحسين عملية إتخاذ القرارات الإدارية فى ظل تطبيق نظام المعلومات الالكتروني " ؛ حيث بينت علاقة الإرتباط الوثيق بين إعادة هندسة وظائف الموارد البشرية بالإعتماد على نظم المعلومات الإلكترونى كمتغير وسيط ؛ لتحسين إتخاذ القرارات الإدارية ، قد تناولت إعادة هندسة وظائف الموارد البشرية بالتطبيق على وظائف(التدريب ، الإختيار والتعيين)، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نجاح تطبيق إعادة هندسة وظائف الموارد البشرية و تطبيق نظام المعلومات الإلكتروني ، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إعادة هندسة وظائف الموارد البشرية وعملية تحسين القرار الادارى ، وقد أوصت الدراسة بإجراء دراسات مستقبلية بالتطبيق على وظائف (التعويض ، تقييم الاداء، التغذية العكسية) فى ضوء النظام الالكتروني .

وهذا ما أثرته دراسة (Dareen, 2020) بعنوان " أثر إدارة وظائف الموارد البشرية الإستراتيجية على التميز التنظيمي " حيث القت الضوء على علاقة المتغير المستقل "وظائف إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية " متمثلا فى وظائف " التوظيف ، التدريب ، التطوير الوظيفي " بالمتغير التابع " التميز التنظيمي " متمثلا فى أبعاد "رضا العملاء ، نشر التكنولوجيا ، جودة المنتج ، التنافسية" ،وقد توصلت النتائج إلى (يوجد تأثير كبير للتعيين على تحقيق التميز التنظيمي ، يوجد أثر كبير للتدريب على تحقيق التميز التنظيمي، يوجد تأثير كبير لتنمية الموارد البشرية على تحقيق التميز التنظيمي، يوجد تأثير كبير للتطوير الوظيفي على التميز التنظيمي) .

واستعرضت دراسة (yousef, 2021) بعنوان " إعادة هندسة وظائف الموارد البشرية وأثرها في فاعلية نظام الالكترونى لتخطيط موارد المؤسساتERP : دراسة ميدانية في شركات البترول بقطاع غرب بورسعيد " ؛ حيث تناولت المتغير المستقل " إعادة هندسة وظائف الموارد البشرية" من خلال تناول المتغير المستقل " هندرة وظائف ادراة الموارد البشري" متمثلا فى أبعاد (البعد البشري ، البعد التكنولوجي ، البعد التنظيمي) والمتغير التابع " نظام تخطيط موارد المؤسسات" من خلال أبعاد (دعم الادارة العليا للتحول التكنولوجي ، فاعلية تطبيق النظام التكنولوجي) ، بالتطبيق على وظائف(الإستقطاب ، التعيين ، إدارة الأداء) والمتغير التابع " النظام الالكترونى ERP" من خلال أبعاد (دعم الادارة العليا للتحول التكنولوجي ، فاعلية تطبيق النظام التكنولوجي) وقد توصلت النتائج إلى (وجود علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين إعادة هندسة وظائف الموارد البشرية وفاعلية نظام تخطيط المؤسسات)، كما أوصت الدراسة بضرورة إجراء دراسات إعادة هندسة وظائف الموارد البشرية (التعويضات، التدريب) وبيان أثرها في فاعلية النظام الإلكتروني .

كما تطرقت دراسة **(Rabiei, 2021)** بعنوان "جدوى تنفيذ نظام إدارة رواتب الموارد البشرية على أساس الحوسبة السحابية" إلى التركيز على نظام إدارة رواتب الموارد البشرية إلكترونيًا كمتغير مستقل متمثلًا في أبعاد(إعادة هيكلة العمليات ، التحفيز، التدريب ، التقييم ، وتنمية القدرات والمهارات) ومدى تأثيره على المتغير التابع ونجاح تطبيق الحوسبة السحابية متمثلًا في (البنية التكنولوجية ، وآلية الدعم التنظيمي)، وقد خلصت النتائج إلى وجود تأثير إيجابي دال إحصائيًا لإعادة هيكلة تنفيذ نظام الرواتب على نجاح الحوسبة السحابية في منظمة الدراسة.

وهو ما بينته دراسة **(Blesa, 2021)** دور نظام معلومات الموارد البشرية**(HRIS)** في تحقيق التميز التنظيمي" على أهمية دور نظام المعلومات الموارد البشرية كمتغير مستقل بأبعاده " عملية تخطيط الموارد البشرية ، عملية التوظيف ، التدريب والتطوير " ومدى تأثيره على المتغير التابع " التميز التنظيمي " متمثلا فى أبعاد " تميز القيادة ،تميز تطوير مهارات الافراد،تميز إستخدام التكنولوجيا، تميز خدمة العملاء" ،وقد توصلت النتائج إلى : هناك تأثير كبير لأبعاد نظام معلومات وظائف الموارد البشرية مجتمعة على تحقيق التميز التنظيمي في المنظمات ، كما أوصت الدراسة بدراسة اثر وظائف الموارد البشرية منفردة على تحقيق التميز التنظيمي .

حيث أكدت دراسة **(Djegham, 2021)** بعنوان " دورإعادة هندسة وظائف الموارد البشرية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي " على العلاقة بين المتغيرالمستقل "إعادة هندسة وظائف الموارد البشرية لوظائف (شئون الموظفين ، التدريب ، تقييم الآداء) " متمثلا فى أبعاد " البعد البشري ، البعد التكنولوجي ، البعد التنظيمي" وبين المتغير التابع " تحقيق الرضا الوظيفي " وقد توصلت النتائج الى : وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لإعادة هندسة وظائف الموارد البشرية بأبعاده ؛ على تحقيق الرضا الوظيفي عند مستوى دلالة **($\alpha \leq 0.05$)** ، وقد أوصت الدراسة بدراسات مستقبلية لدور إعادة هندسة وظائف الموارد البشرية على تميز بيئة العمل.

وهو ما تطابق مع أهداف دراسة **(Ruschitskaya, 2021)** بعنوان " دور إعادة هندسة الموارد البشرية في تميز البعد الإبداعي " ، حيث ركزت الدراسة على إعادة هندسة المورد البشري من خلال (الدعم التنظيمي ، الدعم التكنولوجي ، دعم رأس المال الفكرى)؛ فى تحقيق التميز الابداعي ، وقد توصلت النتائج الى: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إعادة هندسة المورد البشري من خلال (الدعم التنظيمي ، الدعم التكنولوجي ، دعم رأس المال الفكرى)؛ فى تحقيق التميز الابداعي.

وقد بين النموذج الاوروبي للتميز التنظيمي **(EFQM--model,2020)** ، من خلال أداة "**RADAR**" فى تعريفه للتميز التنظيمي بأنه :هو قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها والوفاء بالتزاماتها بطريقة أخلاقية

، من خلال تميز الآداء ، وإرضاء العملاء ،والتعامل مع التغيير وتحقيق قيمة مستدامة للتميز، وتلبية إحتياجات المجتمع والعاملين، وقد اعتمد على أبعاد القياس لمتغير التميز التنظيمي تتمثل فى (تميز الإستراتيجية ،تميز الثقافة المؤسسية ، تميز القيادة ، تميز المشاركة ، بناء قيمة مستدامة ، تميز الآداء والتحول ، تميز تحقيق أهداف المساهمين) وقد اعتمد الباحث على نموذج(**EFQM--model,2020**) لقياس أبعاد التميز التنظيمي فى الشركة محل الدراسة .

وتطرقت دراسة **(Lee, 2023)** بعنوان " إعادة هندسة وظائف الموارد البشرية وتعلم ريادة الأعمال نحو التنشيط التنظيمي لشركات السفر والسياحة الماليزية أثناء جائحة **COVID-19**"،إلى تحديد العلاقة بين المتغير المستقل"إعادة هندسة ممارسات إدارة الموارد البشرية على وظائف(التعلم المستمر ، التدريب ، تشكيل الثقافة، تشكيل قيم المنظمة)، متمثلا فى أبعاد " البعد البشري ، البعد التكنولوجي ، البعد التنظيمي" ؛ وبين المتغير التابع " تحقيق التنشيط التنظيمي" ،وقد توصلت النتائج الى**H1:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إعادة هندسة وظائف الموارد البشرية **(RHRs)** وتحقيق التنشيط التنظيمي لشركات السفر والسياحة عند مستوى دلالة **($\alpha \leq 0.05$)**.كما أوصت الدراسة بدراسة أثر إعادة هندسة وظائف الموارد البشرية على الجودة التنظيمية.

الفجوة البحثية :

من خلال تحليل الدراسات السابقة والتى تناولت موضوع :إعادة هندسة وظائف الموارد البشرية، والتميز التنظيمى ، **يتميز البحث الحالى عن الدراسات السابقة** في الاتى :

١. تركيز البحث على وظيفة " التعويضات "،وهو ما لم يتم تناوله في الدراسات السابقة (في حدود علم الباحث حتى الآن)،حيث تناولت الدراسات وظائف(التدريب، الإستقطاب، الإختيار والتعيين، شئون التوظيف القانونية، تقييم الآداء) . كما جاء في الجدول رقم (٣-٥) .

جدول(٣-٥) تغطية الدراسة الحالية للفجوة البحثية

الدراسة	وظائف إعادة هندسة وظائف الموارد البشرية التى غطتها الدراسات السابقة					
	التدريب والتطوير	الإختيار والتعيين	الإستقطاب والتوظيف	تقييم الآداء	إدارة شئون الموظفين	التعويضات
(Milan, 2014)					✓	
(جاسر، ٢٠١٥)	✓			✓		
(بشير، ٢٠١٧)	✓					
(Kukreja, 2018)	✓			✓		
(خان، ٢٠١٩)	✓	✓				

(خلف، ٢٠١٩)	✓	✓		✓		
(سلامه، ٢٠١٩)	✓		✓			
(Esin,	✓	✓				
(Dareen, 2020)	✓	✓				
(Halid, 2020)	✓	✓		✓		
(yousef, 2021)		✓	✓	✓		
(Blesa, 2021)	✓		✓			
(Djegham, 2021)	✓			✓	✓	
(Lee, 2023)	✓					
الدراسة الحالية						✓

٠٢. توصيات الدراسات السابقة :

حيث أوصت بعض الدراسات السابقة بدراسات مستقبلية بتطبيق إعادة هندسة على وظائف الموارد البشرية ، كما أوصت بدراسة موضوع مساهمة إعادة هندسة وظائف الموارد البشرية فى تحقيق التميز المؤسسي كما بالجدول (٣-٦) :

جدول(٣-٦) توصيات الدرسات السابقة

الدراسة	التوصية
(جاسر، ٢٠١٥)	**أوصت الدراسة مستقبلا بإجراء دراسات تتناول "إعادة هندسة وظائف الموارد البشرية ،والتميز المؤسسي "**
(بشير، ٢٠١٧)	**قدمت الدراسة التدريب كنموذج يمكن تطبيقه على وظائف أخرى من وظائف إدارة الموارد البشرية.**
(سلامه، ٢٠١٩)	**أوصت الدراسة مستقبلا بدراسة دور إعادة هندسة وظائف الموارد البشرية لوظائف (المزايا والتعويضات ، التقييم) فى تحقيق الميزة التنافسية**
(Esin, REENGINEERING OF	**وقد أوصت الدراسة بإجراء دراسات مستقبلية بالتطبيق على وظائف (التعويض ، تقييم الاداء، التغذية العكسية) فى ضوء النظام الالكتروني .**
(yousef, 2021)	**أوصت الدراسة بضرورة إجراء دراسات إعادة هندسة وظائف الموارد البشرية (التعويضات، التدريب) وبيان أثرها فى فاعلية النظام الإلكتروني .**
(Blesa, 2021)	**أوصت الدراسة بدراسة أثر وظائف الموارد البشرية منفردة على تحقيق التميز .**
(Djegham, 2021)	**وقد أوصت الدراسة بدراسات مستقبلية اثر إعادة هندسة وظائف الموارد البشرية على تهيئة بيئة العمل.**

أوجه الإستفادة من الدراسات السابقة :

إستفاد الباحث من الدراسات السابقة فى الأتى :

٠١. إطلاع الباحث على التعريفات الاجرائية لكل متغير من متغيرات الدراسة الحالية .
٠٢. إطلاع الباحث على تحديد أبعاد قياس كل متغير، من متغيرات الدراسة الحالية ، حيث تشابهت متغيرات الدراسة الحالية ، مع متغيرات الدراسات السابقة .
٠٣. إعتمد الباحث على النماذج الإجرائية للدراسات السابقة ؛ فى إعداد النموذج الإجرائي للدراسة الحالية.
٠٤. إستعان الباحث بنماذج قياس المتغيرات بالدراسات السابقة ، وما تشمله من قياس كل بعد من أبعاد متغيرات الدراسة.
٠٥. إعتمد الباحث على قوائم إستقصاء الدراسات السابقة، فى إعداد أداة جمع البيانات للدراسة الحالية " قائمة الإستقصاء" ؛ حيث تم صياغة أسئلة إستقصاء الدراسة الحالية.
٠٦. إعتمد الباحث على تحليل الدراسات السابقة ؛ لإستخراج الفجوة البحثية، التى سوف يتم تغطيتها، الامر الذى يميز الدراسة الحالية .
٠٧. تأكد الباحث من جدوى إجراء الدراسة الحالية ، من خلال تشابه نتائج الدراسات السابقة ، مع أهداف الدراسة الحالية.

ثالثا: الإجراءات المنهجية للبحث :

منهج البحث :

إعتمد الباحث فى إعداده للدراسة على المنهج الوصفى الاستنتاجي" **Descriptive conclusive design** " "حيث يتم تطبيق هذا المنهج في الحالات التي يرغب فيها الباحث إجراء دراسات وصفية للظواهر، من أجل تحديد ماهيتها وجوهرها وخصائصها وتفسير الوضع القائم لها. (محمود، ٢٠١٠).
وقد إعتمد الباحث في بحثه على أسلوب دراسة الحالة ،كأحد أساليب المنهج الوصفي، والذى يعد من خصاصه :

أ. تحديد المشكلة في شركة معينة حول ظاهرة.
ب. إستطلاع مبدئى لمظاهر المشكلة
ج. التركيز على جمع البيانات عن حالة شركة معينة عن طريق (الملاحظة/ المقابلة/الإختبارات/الإستبيان/ المقاييس المتدرجة)

د. تحليل هذه البيانات للحصول على نتائج تفسيرية للمشكلة ، والخروج بتوصيات تتعلق بمعالجة لهذه المشكلة (المحمودي، ٢٠١٩)

مجتمع وعينة البحث :

نبذة عن مجتمع البحث :

شركة" أورانج–مصر" للاتصالات إحدى شركات أورانج العالمية والتى تمتلك العلامة التجارية " **Orange Business Services**" ، والمتخصصة في مجال تقديم خدمات تكنولوجيا المعلومات والإتصالات العالمية ، هي شركة مساهمة مصرية مؤسسة وفقاً لقانون رقم ٨ لسنة ١٩٩٧ "قانون ضمانات وحوافز الاستثمار ولائحته التنفيذية"، وقد تأسست بتاريخ ٤ مارس ١٩٩٨؛بغرض تنفيذ وإدارة وتشغيل وتطوير وصيانة شبكة الاتصال التليفوني بنظام التليفون المحمول **G.S.M** بالتعاون مع هيئة الاتصالات بموافقة وزارة النقل والمواصلات وفقاً للقانون رقم ١٥٣ لسنة ١٩٨٠ .

حيث وصلت حجم مبيعاتها إلى ٤٣.٥ مليار يورو فى عام ٢٠٢٢، ووصل عدد الموظفين العاملين بها إلى ١٣٦,٠٠٠ موظف حول العالم في ٣١ مارس ٢٠٢٣ ، بما في ذلك ٧٤٠٠٠ موظف في فرنسا فقط. تتميز مجموعة أورانج بقاعدة عملاء ضخمة، حيث وصل عدد عملائها إلى ٢٨٨ مليون عميل حول العالم في ٣١ مارس ٢٠٢٣، بما في ذلك ٢٤٣ مليون مشترك في خدمات المحمول، و ٢٤ مليون مشترك في خدمات الإنترنت فائق السرعة. كما تقدم مجموعة اورنج خدماتها في ٢٦ دولة. قدمت المجموعة خطتها الإستراتيجية الجديدة "**Lead the Future**" ، المبنية على نموذج عمل جديد معتمداً علي المسؤولية والكفاءة. كما تهدف المبادرة الإستراتيجية الجديدة "**Lead the Future**" إلى تعظيم الاستفادة من خبرة اورنج في مجال الشبكات لتعزيز موقعها كشركة رائدة في جودة الخدمةذات العلامة التجارية المحدودة .**(Services, 2023)**.

أساس إختيار عينة البحث :

فى الدراسات الوصفية ينصح بإستخدام ما نسبته ٢٠ %من أفراد المجتمع الصغير نسبيا (بضع مئات) ، ١٠ % من أفراد المجتمع إذا كان المجتمع كبير (بضعة آلاف) ، ٥ **%** من أفراد المجتمع إذا كان المجتمع كبير جدا (عشرات الآلاف)، وبما أن نسبة الخطأالمسموح به $(\pm 5\%)$، عند مستوى ثقة (٩٥٪) (المحمودي، ٢٠١٩) فيكون حجم العينة كما يلى :

$$ن = ي^{٢} (ل(١ - ل)) / د^{٢}$$

حيث :

ن : حجم العينة

ي : الدرجة المعيارية المقابلة لدرجة الثقة (٩٥٪)

ل : نسبة الظاهرة فى المجتمع (نظرا لعدم تحديد حجم الظاهرة فى مجتمع البحث نفترض أن نسبة الظاهرة (ل) =٥٠٪)

د : حد الخطأ المسموح وهو (٥٪)

$$ن = ي^{٢} (ل(١ - ل)) / د^{٢}$$

$$ن = (١.٩٦)^{٢} (٠.٥)(١-٠.٥))/(٠.٠٥)^{٢} = ٣٨٤.١٦$$

وبذلك يكون الحد الأدنى لحجم العينة لإتمام الدراسة الميدانية بنسبة الخطأ المسموح به ($\pm$ 5%)، أى مستوى ثقة (٩٥٪) هو (٣٨٤) مفردة

" الحد الأدني " للعينة = (٣٨٤.١٦) مفردة

عينة البحث :

تم إختيار شركة "أورانج–مصر " للإتصالات كنموذج لمجتمع البحث ،حيث بلغ عدد موظفيها (٥٣٢٨) عاملا يمثل مجتمع البحث ، كما تم إختيار عينة عشوائية من العاملين قوامها (٤٨٩) عامل من العاملين بالشركة ، وقد تم توزيع عدد (٤٨٩) إستمارة إستقصاء على جميع أفراد عينة الدراسة ،وقد تم إستعادة عدد (٤٥٠) إستمارة بعد إستبعاد عدد (٣٩) إستمارة من العينة لعدم إستيفاء البيانات ، وبالتالى بلغ حجم العينة الفعلى (٤٥٠) إستمارة استقصاء تمثل عينة البحث.

حدود البحث :

الحدود الموضوعية :

فقد إقتصر البحث على دراسة موضوع " أثر تطبيق إعادة هندسة وظيفة التعويضات في تحقيق التنظيمي " وقد إعتمد البحث على متغيرين رئيسيين :

المتغير المستقل : إعادة هندسة وظيفة التعويضات بأبعاده(البعدالبشري،البعد التكنولوجى،البعد التنظيمي).

المتغير التابع : التميز التنظيمي بأبعاده (التوجه،التنفيذ، النتائج) بالإعتماد على نموذج التميز الأوروبي **EFQM–2020**.

الحدود المكانية :

تم إجراء الدراسة على العاملين بشركة "أورانج–مصر " للإتصالات ، إحدى الشركات العاملة في جمهورية مصر العربية ، تابعة لإشراف وزارة الإتصالات وتكنولوجيا المعلومات ،هي شركة مساهمة

مصرية مؤسسة وفقاً لقانون رقم ٨ لسنة ١٩٩٧ ، قانون ضمانات وحوافز الاستثمار ولائحته التنفيذية"، وقد تأسست بتاريخ ٤ مارس ١٩٩٨.

الحدود الزمانية :

- ☒ تم إجراء الجانب النظري من البحث في الفترة من ٢٠٢٠ وحتى ديسمبر ٢٠٢٢
- ☒ تم تطبيق إجراء الجانب الإجرائي الميداني من البحث في الفترة من يناير ٢٠٢٣ وحتى يونيو ٢٠٢٣

أداة البحث:

تم تعريب وتطوير وإعادة صياغة نماذج الدراسات السابقة ،بما يتوافق مع مجتمع وعينة البحث، وتطوير اسئلة الاستبيان الخاص بالدراسة الحالية، حيث تعتبر هى الاداة الرئيسية لقياس العلاقات وأثرها بين المتغيرات وأبعادها، وما تتضمنه من فقرات تعكس أهداف الدراسة واسئلتها ، لكى يتم الاجابة عليها من خلال أفراد عينة الدراسة ، وحيث أن البحث قد إعتمد مقياس "**LIKERT**" – الخماسي" في إجابات عينة البحث لقائمة الإستقصاء ، فسوف يكون مستوى كل متغير محصور بين (١ : ٥) بأربعة مستويات نسبة الى الوسط الفرضي البالغ (٣)، وبذلك تكون الاجابات كما جاء في الجدول (٣-٧) كالاتى :

الجدول(٣-٧) مستوى قيمة المتوسطات فى ضوء إستجابة العينة

درجة المقياس	المستوى الاول	المستوى الثانى	الوسط الفرضى	المستوى الرابع	المستوى الخامس
	٤.١ : ٥	٣.١ : ٤	٣	٢.٩ : ٢	١.٩ : ١
درجة الإجابة	جيد جدا	جيد	متوسط	ضعيف	ضعيف جدا

مصادر تطوير أداة الدراسة :

الجدول(٣-٨) مصادر تطوير إستبيان المتغير المستقل

المتغيرالمستقل	أبعاده	الفقرات	المصدر	النسبة المئوية
إعادة هندسة وظيفة التعويضات	البعد البشري	٣-١ ٥-٤ ٧-٦	(BHASIN, 2019) (yousef, 2021) (Esin, REENGINEERING OF HUMAN RESOURCES PROCESSES AND IMPLEMENTING HUMAN RESOURCES INFORMATION SYSTEM TO IMPROVE MANAGEMENT DECISION MAKING, 2020)	٪١٧.٥
	البعد التكنولوجي	٩-٨ ١٠ ١١	(yousef, 2021) (IMMACULATE, 2017) (Buthelezi, 2018)	٪١٠
	البعد التنظيمي	١٥-١٢ ١٨-١٦	(IMMACULATE, 2017) (Buthelezi, 2018)	٪١٧.٥

الجدول(٣-٩) مصادر تطوير إستبيان المتغير التابع

المتغير التابع	أبعاده		الفقرات	المصدر	النسبة المئوية
التميز التنظيمي	التوجه	تميز الغاية الرؤية والاستراتيجية	٢١-١٩	(EFQM-model, 2020)	٪٥٥
		تميز الثقافة المؤسسية	٢٤-٢٢		
	التنفيذ	تميز اشراك المعنيين	٢٧-٢٥		
		تميز بناء قيمة مستدامة	٣٠-٢٨		
		تميز قيادة الأداء والتحول	٣٤-٣١		
	النتائج	تميز انطباعات المعنيين	٣٦-٣٥		
		تميز الأداء الاستراتيجي	٤٠-٣٧		

نتائج التحليل الإحصائي : الإحصاء الوصفية لعبارات الدراسة :

الجدول(٣-١٠) الإحصاء الوصفية لعبارات الدراسة

Skewness	Kurtosis	SD	Max	Min	Median	Mean	Missing	No.	
-1.809	2.36	0.798	5	2	5	4.562	0	1	Q1
-2.347	5.325	0.786	5	1	5	4.618	0	2	Q2
-1.381	2.055	0.703	5	1	5	4.482	0	3	Q3
-1.456	3.096	0.643	5	1	5	4.52	0	4	Q4
-1.568	2.762	0.68	5	2	5	4.522	0	5	Q5
-2.411	5.92	0.728	5	1	5	4.651	0	6	Q6
-1.641	4.05	0.66	5	1	5	4.529	0	7	Q7
-2.637	7.916	0.63	5	1	5	4.72	0	8	Q8
-1.861	2.531	0.63	5	2	5	4.676	0	9	Q9
-2.974	11.166	0.564	5	1	5	4.764	0	10	Q10
-2.204	4.289	0.736	5	2	5	4.64	0	11	Q11
-1.557	2	0.821	5	1	5	4.442	0	12	Q12
-1.317	2.631	0.64	5	1	5	4.498	0	13	Q13
-1.311	1.124	0.621	5	2	5	4.58	0	14	Q14
-2.871	9.866	0.529	5	1	5	4.784	0	15	Q15
-1.464	1.975	0.739	5	2	5	4.469	0	16	Q16
-1.414	2.523	0.687	5	1	5	4.48	0	17	Q17
-2.963	10.784	0.572	5	1	5	4.764	0	18	Q18
-2.611	6.874	0.654	5	1	5	4.722	0	29	Q19
-2.531	6.622	0.673	5	1	5	4.693	0	30	Q20
-2.571	6.985	0.643	5	1	5	4.713	0	31	Q21
-1.888	4.517	0.752	5	1	5	4.496	0	32	Q22
-1.169	0.972	0.727	5	2	5	4.427	0	33	Q23
-1.6	3.175	0.722	5	1	5	4.484	0	34	Q24
-2.289	5.184	0.693	5	1	5	4.664	0	35	Q25
-2.245	5.144	0.673	5	1	5	4.667	0	36	Q26
-2.909	9.615	0.574	5	1	5	4.767	0	37	Q27
-2.682	8.072	0.656	5	1	5	4.704	0	38	Q28
-1.969	3.12	0.701	5	2	5	4.642	0	39	Q29
-2.245	5.144	0.673	5	1	5	4.667	0	40	Q30
-2.079	3.656	0.731	5	2	5	4.633	0	41	Q31
-1.813	3.424	0.716	5	1	5	4.56	0	42	Q32
-2.154	4.956	0.676	5	1	5	4.642	0	43	Q33
-2.464	6.838	0.756	5	1	5	4.609	0	44	Q34
-2.438	6.198	0.655	5	1	5	4.696	0	45	Q35
-2.565	6.896	0.66	5	1	5	4.702	0	46	Q36
-2.597	7.035	0.645	5	1	5	4.718	0	47	Q37
-2.029	3.373	0.696	5	2	5	4.653	0	48	Q38
-2.181	4.88	0.676	5	1	5	4.656	0	49	Q39
-2.916	10.143	0.597	5	1	5	4.749	0	50	Q40

فحص القيم المفقودة *Missing Data Examination*:

البيانات المفقودة هي مشكلة شائعة في العلوم السلوكية **(Schlomer, 2010)** وعلوم التسويق **(Sarstedt M. &., 2014)** ، ودراسات العلوم الاجتماعية **(Hair J. F., 2017)**. تنشأ البيانات المفقودة عند عدم إجابة المستجيبين علي سؤال أو أكثر في الاستبيان **(Sekaran, 2016)** هذه البيانات الناقصة تقلل من البيانات المتاحة للتحليل وقد تؤدي إلي نتائج خاطئة تسبب تحيزا في النتائج **(Hair J. F., 2014)**، ولذلك فحص واختبار وجود البيانات المفقودة ضروري خصوصا عند استخدام أسلوب النمذجة بالمعادلات البنائية لتحليل البيانات، كما أنها ليست مصممة لتحليل البيانات غير المكتملة **(Jamil, 2012.)**، بعد فحص البيانات في الجدول (٣-١٠) تبين عدم وجود أي قيم مفقودة في البيانات وبالتالي فانها صالحة للتحليل الإحصائي.

فحص القيم المتطرفة *Outliers Detection*:

تعرف القيمة المتطرفة أو الشاذة أنها قيمه غير معقولة تبتعد عن بقية البيانات، إما أن تكون قيمة منخفضة جدا أو عالية جدا بحيث تختلف عن بقية البيانات، هذه القيمة تؤثر علي شكل البيانات وبالتالى قد تؤثر علي نتيجة التحليل **(Sarstedt M. &., 2014)** ، **(Hair J. F., 2016)** يمكن الكشف عن هذه المشكلة باستخدام القيم الصغري والعظمي ، وتشير النتائج في الجدول الجدول (٣-٥) أنه لاتوجد أي قيم متطرفة حيث أن جميع القيم في المدي الصحيح.

اختبار الإعتدالية *Normality Test*

تشير الإعتدالية إلى شكل وتوزيع البيانات، وفي أفضل السيناريوهات تأخذ البيانات منحنى على شكل جرس للإشارة إلى التوزيع الطبيعي **(Hair J. F., 2016)**. يعتبر إختبار الإعتدالية هو أحد التدابير الأولى المطلوبة للتحقق من أن البيانات التي تم جمعها مناسبة للتحليل الإحصائي.

الجدول(٣-١١) إختبار الإعتدالية

المتغير	الرمز	العدد	الإلتواء	التفرطح	النتيجة
البعد البشري	x1	450	-1.203	0.830	تحقق التوزيع الطبيعي للبيانات
البعد التكنولوجي	x2	450	-1.564	1.838	
البعد التنظيمي	x3	450	-1.352	1.820	
التوجه	y1	450	-1.407	1.905	
التنفيذ	y2	450	-0.894	-0.293	
النتائج	y3	450	-1.140	0.353	
اعادة هندسة وظيفة التعويضات	X	450	-0.892	-0.038	
التميز التنظيمي طبقا لنموذج EFQM	Y	450	-0.620	-0.853	

يوصي الباحثون (Hair J. F., 2014)، (Byrne, 2016)باستخدام الإلتواء **Skewness** والتفرطح **Skewness** لإختبار التوزيع الطبيعي؛ وتشير هذه الدراسات السابقة أن مدي التوزيع الطبيعي يقع بين القيم ±٢ للإلتواء و±٧ للتفرطح. وتشير النتائج في الجدول (٣-١١) أن نتائج الإلتواء والتفرطح الخاصة بالمتغيرات الرئيسية وأبعادها جميعها في المدي الخاص بالتوزيع الطبيعي.

اختبار التحيز في البيانات *Common Method Bias Test*

تحدث مشكلة التحيز في البيانات أو **Common Method Bias (CMB)** عندما تكون ردود المستجيبين ؛هي نتيجة تصميم أداة الدراسة لتوجيه آراء المستجيبين بشكل معين، وليس انعكاسا لوجهات النظر المشاركين.

الجدول(٣-١٢) إختبار **Harman's single-factor**

Total Variance Explained						
Extraction Sums of Squared Loadings			Initial Eigenvalues			Component
Cumulative %	% of Variance	Total	Cumulative %	% of Variance	Total	
18.667	18.667	9.333	18.667	18.667	9.333	1
			22.287	3.621	1.810	2
			25.698	3.411	1.706	3
			28.974	3.276	1.638	4
			31.911	2.936	1.468	5
النتيجة: عدم وجود مشكلة التحيز في البيانات						

تنتج عن هذه المشكلة خطأ في القياس وبالتالي تؤثر على صحة النتائج التي توصلت إليها الدراسة **(Mackenzie, 2012)**، يمكن الكشف عن هذه المشكلة من خلال استخدام اختبار **Harman's single-factor**، والذي يستخدم عادة من قبل الباحثين. يتم إجراء هذا الاختبار من خلال إدخال كافة المتغيرات إلى التحليل العاملي الإستكشافي، ويتم استخراج عامل واحد، إذا كانت القيمة المستخرجة للنسبة التجميعية للتباين المفسر أقل من ٥٠٪، فإن هذا دليل علي عدم وجود مشكلة **CMB**. وتشير النتائج في الجدول (٣-١٢) أنه لا توجد مشكلة تحيز في البيانات وذلك لأن النسبة المفسرة من التباين تساوي تقريبا (١٨.٧٪) وهي أقل من ٥٠٪.

نمذجة المعادلات البنائية باستخدام طريقة المربعات الجزئية SEM-PLS

تعتبر منهجية النمذجة بالمعادلات البنائية أو **(SEM)** من الموضوعات التي لاقت رواجا كبيرا في الآونة الأخيرة واهتماما شديدا بين الباحثين والأكاديميين، ويرجع ذلك إلي مرونتها وقدرتها في المساعدة علي التحليل وتفسير النماذج المعقدة. إحدي أهم وأحدث طرق تقدير نماذج المعادلات البنائية هي طريقة

المربعات الصغري الجزئية **Partial Least Squares** أو **(PLS)** والتي تم برمجة برنامج **Smart-PLS** علي أساسها وتسمي هذه الطريقة اختصارا **(SEM-PLS)**. ويمر التحليل وفق **SEM-PLS** عبر عدة خطوات منها التحديد الجيد لمواصفات النموذج وتحديد نموذج القياس ثم جمع البيانات ثم تقدير النموذج وتقييم نموذج القياس والنموذج الهيكلي وأخيرا تفسير النتائج وبناء الإستنتاجات.

تقييم نموذج القياس - *Assessment of Measurements Model*

٠١. اختبار الثبات Reliability Test

يعتبر معامل ألفا كرونباخ **Cronbach's alpha** المعيار التقليدي للاتساق الداخلي **Internal Consistency**، والذي يوفر تقديرا للاعتمادية على أساس الارتباطات المتبادلة لمتغيرات المؤشرات المشاهدة. يفترض معامل ألفا كرونباخ أن جميع العبارات يمكن الاعتماد عليها على حد السواء (أي أن جميع العبارات لها تحميلات خارجية متساوية على المحور). تعطي طريقة **PLS-SEM** الأولوية للمؤشرات وفقا لموثوقيتها الفردية، لذا نعتمد علي معاملات ومؤشرات اخري أكثر دقة، مثل معيار الموثوقية المركبة **Composite Reliability (CR)** **(Hair J. F., 2017)**.

الجدول(٣-١٣) إختبار نتائج إختبار الثبات

المحور	Composite Reliability	النتيجة
البعد البشري	0.725	تحقق ثبات المقاييس
البعد التكنولوجي	0.751	
البعد التنظيمي	0.67	
التنفيذ	0.8	
التوجه	0.699	
النتائج	0.769	

يأخذ معيار **CR** في الحسبان مختلف التحميلات الخارجية للعبارات، والقيمة المقبولة احصائيا لهذه المعاملات هي "أكبر من ٠.٦". نلاحظ من الجدول (٣-١٣) أن قيم الموثوقية المركبة جميعها أكبر من ٠.٦ مما يؤكد علي اتساق داخلي عال بين عبارات هذه المحاور.

٠٢. اختبار الصدق التقاربي Convergent Validity

هو مؤشر لمدى تقارب وتوافق العبارات من بعضها البعض، واستنادا إلى **(Hair J. F., 2017)** فمعايير تقييم الصدق التقاربي هي متوسط التباين المستخرج **Average Variance Extracted (AVE)**، ومعامل التشبع **(Factor loading)**.

الجدول(٣-١٤) نتائج معامل متوسط التباين المستخرج

المحور	Average Variance Extracted (AVE)	النتيجة
البعد البشري	0.403	تحقق الصدق التقاربي من خلال متوسط التباين المستخرج
البعد التكنولوجي	0.503	
البعد التنظيمي	0.41	
التنفيذ	0.31	
التوجه	0.373	
النتائج	0.357	

يمثل معامل **AVE** القيمة المتوسطة الكبرى للتشبعات المربعة للعبارات المكونة للمتغير الكامن، والقيمة المقبولة احصائيا لهذا المعيار هي "أكبر من ٠.٥"، ويمكن قبول القيم أقل من ٠.٥ إذا كانت قيم **CR** أكبر من ٠.٦ ، **(Fornell, 1981)**بناءا علي هذه الإرشادات ومن خلال نتائج معامل **AVE** فى الجدول (٣-١٤) نستدل علي الصدق التقاربي لمحاور الدراسة.

الجدول(٣-١٥) معاملات التشبع

	البعد البشري	البعد التكنولوجي	البعد التنظيمي	التوجه	التنفيذ	النتائج
Q1	0.693					
Q2	0.728					
Q3	0.483					
Q6	0.607					
Q9		0.78				
Q10		0.66				
Q11		0.682				
Q12			0.622			
Q14			0.511			
Q18			0.763			
Q19				0.538		
Q20				0.66		
Q21				0.724		
Q23				0.493		
Q25					0.538	
Q26					0.654	
Q27					0.525	
Q28					0.508	
Q29					0.602	
Q30					0.613	
Q31					0.595	
Q33					0.461	
Q34					0.489	
Q35						0.602
Q36						0.544
Q37						0.625
Q38						0.626
Q39						0.649
Q40						0.532

يعتبر معامل التشبع **Factor Loading** للعبارة مقياس للصدق التقاربي، والقيمة المثلي لهذا المعامل أكبر ٠.٧ لكي يكون معنويا وتقبل هذه العبارة في النموذج ولا تحذف **(Hair J. F., 2017)** حيث أن زيادة قيمة معامل التشبع الخارجي عن ٠.٧ تعني أن التباين المشترك بين المتغير الكامن والعبارات المكونة له أكبر من تباين أخطاء القياس. ومع ذلك فإنه إن كانت قيمة معامل التشبع في المدي (٠.٤-٠.٧) فإنها لاتحذف، إلا إذا كان حذفها يؤدي إلي تحسين النتائج بشكل كبير ، أما إن قلت قيمة معامل التشبع عن (٠.٤) فإنه يتم حذف العبارة مباشرة. بناءا علي ما سبق من قواعد وشروط ومن خلال نتائج الجدول (٣-١٥) فإنه تم حذف بعض العبارات لعدم استيفائها تلك الشروط والإبقاء علي عبارات الإستبيان الموضحة في الجدول أعلاه لاستيفائها لتلك الشروط.

٠٣. اختبار الصدق التمييزي Discriminant Validity

الصدق التمييزي هو المدى الذي يكون فيه البناء الخاص بالمتغير الكامن متميزا حقا عن البناءات الأخرى للمتغيرات الكامنة الأخرى بالنموذج وفقا للمعايير التجريبية. أي أنه، إثبات صحة التمييز يعني أن البناء هو فريد من نوعه ويلتقط العبارات التي لا تمثلها بناءات المتغيرات الكامنة الأخرى في النموذج **(Hair J. F., 2017)**. ولاختبار الصدق التمييزي لمحاور الدراسة، تم استخدام معيار "**Hetrotrait– Monotrait ratio**" **(HTMT)**، حيث يعبر معيار **HTMT** عن الإرتباط الحقيقي بين مبنين اثنين إذا تم قياسهما بطريقة مثالية ولابد أن تكون قيمة هذا المعيار للمتغيرات أقل من (١) حتي نحكم علي النموذج بالصدق التمييزى **(Gaskin, 2018)** ، وتشير النتائج في الجدول (٣-١٦) أن جميع قيم **HTMT** كانت أقل من (١) ، مما يدل علي الصدق التمييزى لمحاور الدراسة.

الجدول(٣-١٦) اختبار الصدق التمييزي (معيار HTMT)

	البعد البشري	البعد التكنولوجي	البعد التنظيمي	التنفيذ	التوجه	النتائج
البعد البشري						
البعد التكنولوجي	0.986					
البعد التنظيمي	0.999	0.854				
التنفيذ	0.886	0.875	0.826			
التوجه	0.882	0.917	0.79	0.978		
النتائج	0.928	0.916	0.837	0.963	0.991	
النتيجة: تحقق الصدق التمييزي عن طريق معيار HTMT						

الإحصاءات الوصفية لمحاور الإستبيان Descriptive Statistics

بعد التأكد من مطابقة نموذج القياس، تم حساب الإحصاءات الوصفية لمحاور الدراسة وهي المتوسط **Mean (M)** والأنحراف المعياري **Standard Deviation (SD)** ومعامل الإختلاف **Coefficient of Variation (CV)**، وذلك للتعرف علي خصائصها من ناحية بعض مقاييس النزعة المركزية والتشتت لهذه المتغيرات.

الجدول(٣-١٧) الإحصاء الوصفية لمحاور الدراسة

	N	Mean	SD	CV
البعد البشري	450	4.578	0.478	10.45%
البعد التكنولوجي	450	4.693	0.458	9.76%
البعد التنظيمي	450	4.596	0.438	9.52%
التوجه	450	4.639	0.410	8.84%
التنفيذ	450	4.666	0.379	8.13%
النتائج	450	4.696	0.392	8.35%
اعادة هندسة وظيفة التعويضات	450	4.622	0.353	7.64%
التميز التنظيمي طبقا لنموذج EFQM	450	4.667	0.332	7.12%

يتضح من النتائج في الجدول (٣-١٧) نجد أن المتغير المستقل "اعادة هندسة وظيفة التعويضات" الأعلى فى المتوسط $(M = 4.622, SD = 0.353, CV = 7.64\%)$ مقارنة بالمتغير التابع وهو "التميز التنظيمي طبقا لنموذج **EFQM**" $(M = 4.667, SD = 0.332, CV = 7.12\%)$. ومن بين أبعاد المتغير التابع "التميز التنظيمي طبقا لنموذج **EFQM**" نجد أن بعد "النتائج" $(M = 4.696, SD = 0.392, CV = 8.35\%)$، هو الأعلي في المتوسط. وأخيرا، من بين أبعاد المتغير المستقل "اعادة هندسة وظيفة التعويضات" نجد أن "البعد التكنولوجي" $(M = 4.693, SD = 0.458, CV = 9.76\%)$، هو الأعلي في المتوسط.

تحليل الإرتباط Correlation Analysis

لقياس العلاقات بين متغيرات الدراسة، تم استخدام معامل إرتباط بيرسون **Pearson Correlation** بين متغيرات الدراسة. وتشير النتائج بين ±٠:٠.٣± إلي ارتباط ضعيف، وبين ±٠.٣:٠.٧± إلي إرتباط متوسط، وبين ±٠.٧:١± إلي ارتباط قوي، أيضا تشير الإرتباطات الموجبة إلي علاقات طردية والإرتباطات السالبة إلي علاقات عكسية.

الجدول(٣-١٨) إرتباط بيرسون بين ابعاد المتغيرات

		البعد البشري	البعد التكنولوجي	البعد التنظيمي	التوجه	التنفيذ	النتائج
البعد البشري	الإرتباط	--					
	N	450					
البعد التكنولوجي	الإرتباط	.488***	--				
	الدلالة	<.001					
	N	450	450				
البعد التنظيمي	الإرتباط	.372***	.307***	--			
	الدلالة	<.001	<.001				
	N	450	450	450			
التوجه	الإرتباط	.393***	.420***	.273***	--		
	الدلالة	<.001	<.001	<.001			
	N	450	450	450	450		
التنفيذ	الإرتباط	.533***	.526***	.362***	.542***	--	
	الدلالة	<.001	<.001	<.001	<.001		
	N	450	450	450	450	450	
النتائج	الإرتباط	.528***	.519***	.350***	.514***	.646***	--
	الدلالة	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	
	N	450	450	450	450	450	450

فيما يخص المعنوية الإحصائية، إذا كانت قيمة الدلالة أكبر من ٠.٠٥ فإن هذا يدل علي عدم معنوية العلاقات أي ليست ذا دلالة إحصائية، وإذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية أقل من ٠.٠٥ فإن هذا يدل علي دلالة إحصائية عند مستوي ثقة ٩٥٪، وإذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية أقل من ٠.٠١ فإن هذا يدل علي دلالة إحصائية عند مستوي ثقة ٩٩٪، وإذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية أقل من ٠.٠٠١ فإن هذا يدل علي دلالة إحصائية عند مستوي ثقة ٩٩.٩٪. تظهر النتائج الموضحة في الجدول (٣-١٨) ، أن جميع الإرتباطات بين أبعاد متغيرات الدراسة طردية وذات دلالة إحصائية قوية عند ٠.٠٠١، وتراوحت هذه الإرتباطات بين ضعيفة (٠.٢٧) ومتوسطة (٠.٦٥).

الجدول(٣-١٩) ارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة الرئيسية

		اعادة هندسة وظيفة التعويضات	التميز التنظيمي طبقا لنموذج EFQM
اعادة هندسة وظيفة التعويضات	الإرتباط	--	
	N	450	
التميز التنظيمي طبقا لنموذج EFQM	الإرتباط	.668***	--
	الدلالة	<.001	
	N	450	450

فيما يخص العلاقات بين المحاور الرئيسية لمتغيرات الدراسة ، نستنتج أن هناك ارتباطا هناك ارتباطا طرديا متوسطا ذا دلالة إحصائية بين اعادة هندسة وظيفة التعويضات والتميز التنظيمي طبقا لنموذج EFQM-2020 ، حيث كان معامل الإرتباط والدلالة كما يلي $(r(450) = .668, P < .0.001)$

تقييم النموذج الهيكلي - Assessment of Measurements Model

بعد أن تم التأكد من مدى موثوقية وصلاحية نموذج القياس، فإن الخطوة التالية تتناول تقييم نتائج النموذج الهيكلي، وهذا ينطوي علي مجموعة من المؤشرات نستعرضها فيما يلي:

تقييم مشكلة الإزدواج الخطي Multicollinearity Problem

يتم في هذه الخطوة التأكد من عدم وجود مشكلة الإزدواج الخطي بين المتغيرات في النموذج، وهي مشكلة تؤثر علي دقة نتائج التحليل الإحصائي في النماذج الإحصائية. ويتم اختبار هذه المشكلة عن طريقة معامل تضخم التباين **Variance Inflation Factor (VIF)** والقيم المسموحة لهذا المعامل أقل من ٥، وإذا زادت القيم عن هذا الحد دل هذا علي وجود المشكلة **(Hair, 2017)**. وتشير النتائج في الجدول (٣-١٦) أن جميع القيم كانت أقل من ٥ مما يدل علي عدم وجود المشكلة.

الجدول(٣-٢٠) معامل VIF

العلاقة	VIF	النتيجة
اعادة هندسة وظيفة التعويضات -> التميز التنظيمي طبقا لنموذج EFQM-2020	1.815	لا توجد مشكلة Collinearity

المسارات وإختبار الفرض الرئيسي Paths and Main Hypothesis Testing

تم الحصول على تقديرات للعلاقات للنموذج الهيكلي (أي معاملات المسار)، والتي تمثل العلاقات المفترضة بين المتغيرات. معاملات المسار لها قيم موحدة تقريبا بين −١ و +١ حيث تمثل معاملات المسار المقدرة الأقرب من +١ علاقة إيجابية قوية (والعكس بالعكس للقيم السالبة)، وتكون عادة ذات دلالة إحصائية. وكلما كانت المعاملات المقدرة أقرب إلى الصفر، كلما كانت العلاقات أضعف. والقيم المنخفضة جدا القريبة من الصفر عادة لا تكون ذات دلالة إحصائية. تكون العلاقة معنوية وذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة **P−value** الخاصة بمعامل التقدير الخاص بهذه العلاقة أقل من ٠.٠٥.

الجدول(٣−٢١) إختبار فرضيات الدراسة

المسار	قيمة B	t-value	P-value	فترات الثقة عند ٩٥٪		القرار
				الحد الأدني	الحد الأعلي	
العلاقات المباشرة						
الفرض الرئيسي: إعادة هندسة وظيفة التعويضات -> التميز التنظيمي طبقا لنموذج EFQM-2020	0.335	7.593	<.001	0.253	0.425	قبول

نلاحظ من خلال نتائج اختبارات الفروض عن طريق نمذجة المعادلات البنائية باستخدام طريقة **SEM−PLS** في الجدول (٣−٢١) ما يلي:

أن هناك تأثيرا إيجابيا مباشرا ذا دلالة إحصائية للمتغير المستقل "إعادة هندسة وظيفة التعويضات علي المتغير التابع التميز التنظيمي طبقا لنموذج **EFQM-2021** حيث أن $(\beta = 0.335, t = 7.593, P < 0.001, 95\%\ CI\ for\ \beta = [0.253, 0.425])$، وحيث أن قيمة الدلالة أقل من ٠.٠٥، وعليه فإنه يتم قبول الفرض الرئيسي.

معامل التحديد R-Square

معامل التحديد هو مقياسا للقوة التفسيرية للنموذج ويحسب على أنه الترابط التربيعي بين القيم الفعلية والمقدرة الخاصة بالبناء الداخلي، حيث يمثل التأثيرات المتراكمة الكامنة للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع. وهذا يعني أن هذا المعامل يمثل مقدار التباين في التركيبات التابعة التي أوضحتها جميع التركيبات المستقلة المرتبطة به. وعلى هذا النحو، يمكن النظر الي هذا المعامل على أنه يمثل مقياسا للتنبؤ داخل العينة.

الجدول(٣-٢٢) معامل التحديد R Square

المتغير	R Square	R Square Adjusted	النتيجة
التميز التنظيمي طبقا لنموذج EFQM-2020	0.644	0.642	متوسطة

وأوضح (Hair J. F., 2017) أن قيمة معامل التحديد يجب أن تكون أكبر من ٠.١٠ حتى تكون قيمة مقبولة. من خلال نتائج الجدول (٣-٢٢)، نلاحظ بأن معاملات R^2 مقبولة احصائيا، حيث أن قيمة معامل R-square أكبر من ٠.١٠. وتحدد مستويات التفسير حسب قيمة R^2 علي النحو التالي (Hair J. F., 2021)

- اذا كانت قيمة معامل التحديد أقل من ٠.٣٣، فهو يعبر عن قدرة تفسيرية ضعيفة
- اذا كانت قيمة معامل التحديد بين ٠.٣٣ الي ٠.٦٧، فهو يعبر عن قدرة تفسيرية متوسطة
- اذا كانت قيمة معامل التحديد أكبر من ٠.٦٧، فهو يعبر عن قدرة تفسيرية عالية

من خلال نتائج الجدول (٣-٢٢)، نلاحظ بأن معاملات R^2 مقبولة احصائيا، كانت قدرة معامل التحديد لمتغير التميز التنظيمي طبقا لنموذج EFQM-2020 متوسطة وتساوي 0.644، أي أن ٦٤٪ من التغيرات في التميز التنظيمي طبقا لنموذج EFQM-2020– ترجع الى إعادة هندسة وظيفة التعويضات.

معامل حجم الأثر Effect Size

بالاضافة إلى تقييم النموذج من خلال قيم R^2 لجميع المتغيرات التابعة، يمكن استخدام التغير في قيمة R^2 عند حذف متغير مستقل محدد من النموذج لتقييم ما إذا كان المبنية المحذوفة تأثير جوهري على النموذج. ويشار إلى هذا الإجراء على أنه معامل حجم الأثر f^2، كما حدد (Cohen, 2013)مستويات حجم الأثر علي النحو التالي:

- ❖ اذا كانت قيمة معامل $f^2 < 0.02$، فهو يعبر على عدم وجود أثر
- ❖ اذا كانت قيمة معامل $0.02 \leq f^2 < 0.15$، فهو يعبر عن وجود أثر ضعيف
- ❖ اذا كانت قيمة معامل $0.15 \leq f^2 < 0.35$، فهو يعبر عن وجود أثر متوسط
- ❖ اذا كانت قيمة معامل $f^2 \geq 0.35$، فهو يعبر عن وجود أثر كبير

الجدول(٣-٢٣) معاملات حجم الأثر (Effect Size (F2

العلاقة	Effect Size	النتيجة
اعادة هندسة وظيفة التعويضات -> التميز التنظيمي طبقا لنموذج EFQM-2020	0.174	متوسط

ويتضح من الجدول (٣-٢٢) أن معاملات الأثر مقبولة كالاتي :

اعادة هندسة وظيفة التعويضات ---->التميز التنظيمي طبقا لنموذج EFQM-2020 (f^2 = 0.174).

معيار جودة التنبؤ Predictive Relevance

و يمثل هذا المقياس مؤشر على القدرة التنبؤية خارج نموذج العينة أو قدرة النموذج على التنبؤ (Sarstedt M. H., 2019)حيث تشير قيم Q^2 أكبر من الصفر لمتغير كامن داخلي معين إلى القدرة التنبؤية لنموذج المسار لبناء المتغير التابع (Hair J. F., 2017)

وكما يتضح من الجدول (٣-٢٤) فإن جميع معاملات Q^2 معنوية ومقبولة من الناحية الإحصائية لأنها أكبر من الصفر، مما يدل على أن جميع المتغيرات الكامنة الموجودة في نموذج الدراسة لديها قدرة عالية على التنبؤ.

الجدول(٣-٢٤) القدرة التنبؤية لنموذج الدراسة

	SSO	SSE	Q^2 (=1-SSE/SSO)	النتيجة
التميز التنظيمي طبقا لنموذج EFQM-2020	8550	7189.281	0.159	نموذج الدراسة له قدرة جيدة علي التنبؤ

معيار جودة المطابقة Goodness of Fit Index

ويعتبر معيار GoF لحسن المطابقة مقياس شامل للنموذج المبني باستخدام طريقة PLS-SEM. و يعمل GoF على قياس مدى إمكانية الاعتماد على نموذج الدراسة، أي يبين الأداء العام للنموذج اعتمادا علي نموذج القياس والنموذج الهيكلي. ويحسب من العلاقة $GOF = \sqrt{\overline{R^2} \times \overline{AVE}}$ ، ويتم تحديد مستويات جودة المطابقة علي النحو التالي (Sarstedt M. H., 2019)اذا كانت قيمة معامل $GoF < 0.1$، فهو يعبر على عدم وجود جودة مطابقة

- اذا كانت قيمة معامل $0.1 \leq GoF < 0.25$، فهو يعبر عن جودة مطابقة ضعيفة

❖ اذا كانت قيمة معامل $\mathbf{0.25 \leq GoF < 0.36}$، فهو يعبر عن جودة مطابقة متوسطة

❖ اذا كانت قيمة معامل $\mathbf{GoF \geq 0.36}$، فهو يعبر عن جودة مطابقة كبيرة

وبالتطبيق علي النموذج الخاص بدراستنا نجد أن:

$$\boldsymbol{GOF = \sqrt{\overline{R^2} \times \overline{AVE}} = \sqrt{0.5465 \times 0.390875} = 0.462}$$

وحيث أن قيمة معامل **GOF** للنموذج تساوي **0.46** تقريبا، هذا يدل على جودة مطابقة عالية لنموذج الدراسة، أي يمكن الاعتماد على نتائج هذا النموذج بثقة لأنه مقبول احصائيا.

نتائج إختبار الفروض الفرعية:

الجدول(٣-٢٥) نتائج اختبار الفروض الفرعية

الفروض	ابعاد إعادة هندسة وظيفة التعويضات	ابعاد التميز التنظيمي	معامل Spearman's rho إرتباط	
الفرض الفرعي الاول	البعد البشري	التوجه	.393***	قبول
		التنفيذ	.533***	
		النتائج	.528***	
الفرض الفرعي الثاني	البعد التكنولوجي	التوجه	.420***	قبول
		التنفيذ	.526***	
		النتائج	.519***	
الفرض الفرعي الثالث	البعد التنظيمي	التوجه	.273***	قبول
		التنفيذ	.362***	
		النتائج	.350***	

تظهر النتائج الموضحة في الجدول (٣-٢٥) مايلى :

فيما يخص المعنوية الإحصائية، إذا كانت قيمة الدلالة أكبر من ٠.٠٥ فإن هذا يدل علي عدم معنوية العلاقات أي ليست ذا دلالة إحصائية، وإذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية أقل من ٠.٠٥ فإن هذا يدل علي دلالة إحصائية عند مستوي ثقة ٩٥٪، وإذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية أقل من ٠.٠١ فإن هذا يدل علي دلالة إحصائية عند مستوي ثقة ٩٩٪، وإذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية أقل من ٠.٠٠١ فإن هذا يدل علي دلالة إحصائية عند مستوي ثقة ٩٩.٩٪. تظهر النتائج

الموضحة في الجدول (٣-٢١) أن جميع الإرتباطات بين أبعاد متغيرات الدراسة طردية وذات دلالة إحصائية قوية عند ٠.٠٠١، وتراوحت هذه الإرتباطات بين ضعيفة (٠.٢٧) ومتوسطة (٠.٥٣٣). كما تشير النتائج بين ±٠:٠.٣ إلي إرتباط ضعيف، وبين ±٠.٣:٠.٧ إلي إرتباط متوسط، وبين ±٠.٧:١ إلي إرتباط قوي، أيضا تشير الإرتباطات الموجبة إلي علاقات طردية والإرتباطات السالبة إلي علاقات عكسية.

تحليل نتائج الفرض الفرعى الاول :

- وحيث أن مستوى الدلالة الإحصائي للبعد البشري على التوجه بلغ "**.393***" وهو إرتباط " متوسط " اذا هناك تأثير متوسط للبعد البشري على بعد التوجه بالتميز التنظيمى عند مستوى دلالة أقل من "٠.٠٠١"
- وحيث أن مستوى الدلالة الإحصائي للبعد البشري على التنفيذ بلغ "**.533***" وهو إرتباط " متوسط " اذا هناك تأثير متوسط للبعد البشري على بعد التنفيذ بالتميز التنظيمى عند مستوى دلالة أقل من "٠.٠٠١"
- وحيث أن مستوى الدلالة الإحصائي للبعد البشري على النتائج بلغ" **.528***" وهو إرتباط " متوسط " اذا هناك تأثير متوسط للبعد البشري على بعد النتائج بالتميز التنظيمى عند مستوى دلالة أقل من "٠.٠٠١"
- أن جميع الإرتباطات بين البعد البشري والتميز التنظيمى علاقة طردية وذات دلالة إحصائية قوية عند" ٠.٠٠١" وبالتالى **قبول الفرض الفرعي الاول** .

تحليل نتائج الفرض الفرعى الثانى :

- وحيث أن مستوى الدلالة الإحصائي للبعد التكنولوجي على التوجه بلغ "**.420***" وهو إرتباط " متوسط " اذا هناك تأثير متوسط للبعد التكنولوجي على بعد التوجه بالتميز التنظيمى عند مستوى دلالة أقل من "٠.٠٠١"
- وحيث أن مستوى الدلالة الإحصائي للبعد التكنولوجي على التنفيذ بلغ "**.526***" وهو إرتباط " متوسط " اذا هناك تأثير متوسط للبعد التكنولوجي على بعد التنفيذ بالتميز التنظيمى عند مستوى دلالة أقل من "٠.٠٠١"
- وحيث أن مستوى الدلالة الإحصائي للبعد التكنولوجي على النتائج بلغ "**.519***" وهو إرتباط " متوسط " اذا هناك تأثير متوسط للبعد التكنولوجي على مستوى النتائج بالتميز التنظيمى عند مستوى دلالة أقل من "٠.٠٠١"

- ❖ أن جميع الإرتباطات بين البعد التكنولوجي والتميز التنظيمى علاقة طردية وذات دلالة إحصائية قوية عند" ٠.٠٠١" وبالتالى **قبول الفرض الفرعي الثاني** .

تحليل نتائج الفرض الفرعى الثالث :

- ❖ وحيث أن مستوى الدلالة الإحصائي للبعد التنظيمي على التوجه بلغ "**.273*****" وهو إرتباط " ضعيف" اذا هناك تأثير ضعيف للبعد التنظيمي على بعد التوجه بالتميز التنظيمى عند مستوى دلالة أقل من "٠.٠٠١"
- ❖ وحيث أن مستوى الدلالة الإحصائي للبعد التنظيمي على التنفيذ بلغ" **.362***** " وهو إرتباط " متوسط " اذا هناك تأثير متوسط للبعد التنظيمي على بعد التنفيذ بالتميز التنظيمى عند مستوى دلالة أقل من "٠.٠٠١"
- ❖ وحيث أن مستوى الدلالة الإحصائي للبعد التنظيمي على النتائج بلغ "**.350***" وهو إرتباط " متوسط " اذا هناك تأثير متوسط للبعد التنظيمي على بعد النتائج بالتميز التنظيمى عند مستوى دلالة أقل من "٠.٠٠١".
- ❖ أن جميع الإرتباطات بين البعد التنظيمي والتميز التنظيمى علاقة طردية وذات دلالة إحصائية قوية عند" ٠.٠٠١" **وبالتالى قبول الفرض الفرعي الثالث** .

تعليق الباحث على النتائج :

نتيجة الفرض الرئيسي :

أن هناك تأثيرا إيجابيا مباشرا ذا دلالة إحصائية للمتغير المستقل "إعادة هندسة وظيفة التعويضات علي المتغير التابع التميز التنظيمي طبقا لنموذج **EFQM-2020** ، وحيث أن قيمة الدلالة أقل من ٠.٠٥، وعليه فإنه يتم قبول الفرض الرئيسي.

- ❖ وقد تشابهت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة كلا من :

(Milan, 2014) (بشير، ٢٠١٧) (خان، ٢٠١٩) (سلامه، ٢٠١٩)
(جاسر، ٢٠١٥) (Kukreja, 2018) (خلف، ٢٠١٩) (Esin,
(Dareen, 2020) (yousef, 2021) (Djegham, 2021)
(Halid, 2020) (Blesa, 2021) (Lee, 2023)

حيث تناولت الدراسات إعادة هندسة وظائف الموارد البشرية من حيث؛ وظائف (التدريب ، التقييم ، شئون التوظيف ، الإستقطاب ، الإختيار والتعيين) ، وقد ثبت من خلال نتائجها نجاح إعادة هندسة وظائف الموارد البشرية فى تحقيق (التميز المؤسسي / إرتفاع مستوى الأداء /إكتساب الميزة

التنافسية /ممارسات الآداء العالي / تحسين آداء الموظفين/ الرضا الوظيفي / فاعلية نظام تخطيط المؤسسات/ التطوير الوظيفي / التميز التنظيمي).

- وقد إختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع تلك الدرسات ؛ فى أنها ركزت على وظيفة التعويضات فى تحقيق التميز التنظيمي، طبقا لنموذج التميز الأوروبى **EFQM-2020** .

نتيجة الفروض الفرعية :

٠١. نتيجة الفرض الفرعي الاول :

أن جميع الإرتباطات بين البعد البشري وأبعاد التميز التنظيمى علاقة طردية وذات دلالة إحصائية قوية عند" ٠.٠٠١" وبالتالى **قبول الفرض الفرعي الاول.**

٠٢. نتيجة الفرض الفرعي الثاني :

أن جميع الإرتباطات بين البعد التكنولجي وأبعاد التميز التنظيمى علاقة طردية وذات دلالة إحصائية قوية عند" ٠.٠٠١" وبالتالى **قبول الفرض الفرعي الثاني.**

٠٣. نتيجة الفرض الفرعي الثالث :

أن جميع الإرتباطات بين البعد التنظيمي وأبعاد التميز التنظيمى علاقة طردية وذات دلالة إحصائية قوية عند" ٠.٠٠١" وبالتالى **قبول الفرض الفرعي الثالث.**

- وقد تشابهت نتيجة الفروض الفرعية للدراسة الحالية مع دراسة كلا من :

(Milan, 2014) (بشير، ٢٠١٧) (خان، ٢٠١٩) (سلامه، ٢٠١٩)
(جاسر، ٢٠١٥) (Kukreja, 2018) (خلف، ٢٠١٩) (Esin,
(Dareen, 2020) (yousef, 2021) (Djegham, 2021)
(Halid, 2020) (Blesa, 2021) (Lee, 2023)

حيث تناولت تلك الدراسات ابعاد إعادة هندسة وظائف الموارد البشرية من حيث؛ (البعد البشري ، البعد التكنولوجي ، البعد التنظيمي)، وقد ثبت من خلال نتائجها أثر تلك الأبعاد على ابعاد (التميز المؤسسي / إرتفاع مستوى الأداء /إكتساب الميزة التنافسية /ممارسات الآداء العالي / تحسين آداء الموظفين/ الرضا الوظيفي / فاعلية نظام تخطيط المؤسسات/ التطوير الوظيفي / التميز التنظيمي).

- وقد إختلفت نتيجة الفروض الفرعية للدراسة الحالية مع تلك الدراسات ؛ فى أنها إثبتت تأثير أبعاد وظيفة إعادة هندسة وظيفة التعويضات على أبعاد نموذج التميز الأوروبى **EFQM-2020** .

رابعا) دلالات نتائج الدراسة :

دلالة نتائج الفرض الرئيسى:

هناك تأثيرا إيجابيا مباشرا ذا دلالة إحصائية لإعادة هندسة وظيفة التعويضات علي التميز التنظيمي طبقا لنموذج **EFQM-2020** ؛وهو مايعنى أن منهج إعادة هندسة وظيفة التعويضات وإجراء التغييرات الهيكلية فى العمليات التشغيلية ،وإعادة هيكلة العمالة والدعم التنظيمى من الادارة العليا ؛ قد أثر وساهم بشكل مباشر فى تحقيق الاتى :

- ❖ تميز فى التوجه ومايشمله من (تميز الغاية والرؤية الإستراتيجية ، وتميز الثقافة المؤسسية والقيادة).
- ❖ تميز فى التنفيذ وما يتضمنه من (تميز اشراك المعنين ، تميز بناء قيمة مستدامة ، تميز فى قيادة الآداء والتحول نحو التميز)
- ❖ تميز فى النتائج وما تتضمنه من (تميز إنطباعات المعنيين ، تميز الآداء الاستراتيجي)

دلالة نتائج الفرض الفرعى الاول :

- ❖ **تأثير العنصر البشري** :بإعادة هيكلته وتدريبه وتقييم اداؤه بالشكل المطلوب لإجراء التغيير الجذرى فى العمليات التشغيلية ، وما نتج عنه من أثر فى تحقيق الاتى :

☒ **التوجه المطلوب** : من تميز الغاية والرؤية الإستراتيجية المخططة ، وتميز إعادة تشكيل الثقافة المؤسسية و تغيير نمط القيادة إلى النمط المناسب؛ لقيادة المرحلة لإجراء التحول نحو التميز.

☒ **خطة التنفيذ المطلوبة :** وما تحتويه من تميز فى مشاركة المعنيين سواءا العاملين المؤديين لوظيفة التعويضات ، أو المستفيدين من تلك الخدمة المقدمة ، وتميز فى تقديم خدمة جيدة ذات تحسين مستمر ومراجعة لما ينتج عنها من مشكلات يتم علاجها بشكل دائم، وتميز ايضا فى نظم تقييم الآداء وربطه بخطط التحول نحو تحقيق متطلبات التميز التنظيمي .

☒ **النتائج المطلوبة**: والمخطط لها كأهداف إسترتيجيةن وهى الغاية من إجراء إعادة هيكلة وظيفة التعويضات المطلوبة : ونتائج قياسه عن طريق التميز فى انطباعات المستفيدين من تلك الوظيفة، ونتائج إستطلاع أرائهم والتى أشادت بتميز الخدمة الجديدة ؛بعد إجراء التغييرات الجذرية، ونتائج إستطلاع اراء العاملين بتلك الوظيفة وما أشارت إليه أرائهم بشأن التوفير فى الوقت والمجهود والتكلفة المادية ، والتميز فى ربط الآداء

بـالخطط الإسـتراتيجية المطلوبـه ،وتقيـيم النتـائج لتحقيـق التوافـق بـين معـدلات الآداء الإستراتيجي المحققة ،وخطط الأهداف الإستراتيجية المطلوبة .

دلالة نتائج الفرض الفرعى الثانى :

❖ **تأثير البعد التكنولوجى** : بتطبيق خطة التحول من الآداء التقليدي إلى الآداء التكنولوجي، وذلك بتوفير الإعتمادات المالية اللازمة لشراء الأجهزة والمعدات والبرمجيات والبنية التكنولوجية التحتية اللازمـة للتطبيق؛ والتـى تمثل أحد اهم الأدوات المطلوبـة لإجراء التغيير الجذرى فـى العمليـات التشغيلية، ونظم المعالجة الالكترونية وما نتج عنه من أثر فى تحقيق الاتى :

☒ **التوجـه المطلـوب :** من تميز الغاية والرؤية الإستراتيجية ،والأهداف المخططة مسبقا للتحـول إلـى الـنظم التكنولوجيـة فـى معالجـة العمليـات ، وتميـز إعـادة تشـكيل الثقافـة المؤسسـية مـن الثقافـة السـائدة ؛ إلـى التوعيـة بأهميـة التطبيـق التكنولـوجى فـى آداء العمليات، وأهميته والفوائد المحصلة من تطبيقه ، وتغيير نمط القيادة السائد إلى النمط المعتمد على التكنولوجيا فى القيادة ، والتحول نحو التميز.

☒ **خطـة التنفيـذ المطلوبـة :** ومـا تحتويـه مـن تميـز التحفيـز للعـاملين فـى المشـاركة فـى التحول التكنولوجي ؛ لآداء العمليات التشغيلية ،وإستيعابهم للتدريب المطلوب ، وبأنهم جزء اصيل من خطة التنفيذ سواءاً العاملين المؤديين لوظيفة التعويضات أو المستفيدين من تلك الخدمة المقدمة ، ومساهمة التكنولوجيا فى تقديم خدمة متميزة ذات مستوى دقة متميز فـى وقت أقل ، وتميز فـى نظم تقييم الآداء التكنولـوجي والمسـاعدة فـى التنبـوء بالآداء المستقبلي، ومقارنة النتائج المحققة مع الأهداف المخططة .

☒ **النتائج المطلوبة** : التى تم التخطيط الاستراتيجي لها مسبقاً، والتى هدفت إلى ضرورة التحـول إلـى النظـام الالكترونـى ؛ لتحقيـق الغايـة مـن إعـادة هندسـة وظيفـة التعويضـات المطلوبـة، ونتـائج إسـتطلاع آراء المسـتفيدين مـن التطبيـق التكنولـوجي لآداء الوظيفـة ، والتى أثبتت نجاح التكنولوجيا فى التحول إلى التميز ، ونجاح فى ربط الآداء التكنولوجي ونتائجه بتحقيق الهدف الإستراتيجي المخطط مسبقا .

دلالة نتائج الفرض الفرعى الثالث :

❖ **تـأثير البعد التنظيمـي**: بإجراء التغييرات الجذرية على الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية ، وتقليـل المسـتويات الرقابيـة والإشـرافية والإعتمـاد علـى الرقابـة الذاتيـة ،إعـادة توزيـع المهـام والمسئوليات ، وإزالـة الحـواجز بـين المسـتويات الإداريـة، وتسـهيل عمليـة الإتصـال ، وإسـتحداث

وظائف ذات قيمة مضافة ،وتوفير الدعم اللازم لنجاح عملية إعادة الهندسة، نتج عنه أثر فى تحقيق الاتى:

- ☒ **التوجه المطلوب :** من تميز الغاية والرؤية الإستراتيجية ،والأهداف المخططة من خلال استراتيجية واضحة محدد بها الاولويات والأهداف، إدراك المنظمة للتحديات والفرص والبيئة التي تعمل فيها، وتميزإعادة تشكيل الثقافة المؤسسية من خلال نظاما يحدد الثقافة الداخلية ويحافظ على قيم المنظمة، ودعم و تشجيع الإبتكار والإبداع .
- ☒ **خطة التنفيذ المطلوبة :** من خلال دعم الإدارة العليا ، وتطوير الخدمة المقدمة من وظيفة التعويضات ، وأن تكون الخدمة ذات تميز مستدام ، وتهيئة النظام ليصبح بيئة جاذبة للإحتفاظ بالعمالة المتميزة، وتحسين نظم إدارة الموارد بكفاءة ومسئولية ، ودعم إتخاذ القرار من خلال حسن إستخدام المعلومات الناتجة من النظام.

النتائج المطلوبة : من نظام يقيس آراء المعنيين ويهتم بها ، ويحقق مستويات عالية من الرضا سواء من المنفذين أو المستفيدين ، ويتوفر به مجموعة من التدابير الإستراتيجية والتشغيلية ، وتحقيق مستويات متميزة من الآداء الاستراتيجي ، ويقارن آداء المنظمة مع المنظمات الاخرى للوقوف على مستوى التميز التنظيمي المحقق.

خامسا)التوصيات:

تم إعداد توصيات الدراسة فى شكل برنامج عمل تنفيذى كالاتى : **الجدول(٥-٢٦) برنامج عمل تنفيذى للتوصيات**

م	دلالات النتائج	التوصية	آلية التنفيذ	الجهة المسئولة	التوقيت الزمنى اللازم
١	) H1الفرض الرئيسي:(وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين إعادة هندسة وظيفة التعويضات والتميز التنظيمي طبقا ، عند EFQMلنموذج ≥ .٠٥)-αمستوي دلالة (شركة أورانج مصر - للإتصالات	تطبيق منهجية إعادة هندسة وظيفة التعويضات- بإدارات الموارد البشرية بالشركات العاملة في قطاع الإتصالات بهدف تأهيل الشركات للحصول على شهادة التميز الأوروبي EFQM-2020	إعداد دراسة جدوى لمشروع إعادة هندسة وظائف الموارد البشرية لتحقيق التميز التنظيمي طبقا لمعايير لتشمل الاتى : EFQM2021التميز الاوروبية لشهدة ▪ تدبير الإعتمادات المالية اللازمة لتوفير البنية التكنولوجية اللازمة من (برامج وتطبيقات تكنولوجية ، أجهزة ومعدات تقنية ، شبكات الاتصال) ▪ عقد إختبارات قدرات لتحديد قدرات العاملين لإستيعاب التدريب التكنولوجي اللازم للمشاركة في عملية إعادة الهندسة ▪ تحديد أولوليات الوظائف التى سوف يتم البدء بعمل تغيير جذرى لعملياتها التشغيلية ▪ إعادة تقييم الدورة المستندية لتحديد الاتى : ▪ تحديد حجم العمليات التشغيلية المتكررة ▪ تحديد الوقت المستغرق في إجرائها ▪ تحديد حجم العمالة التى تقوم بتنفيذ تلك الوظائف تحديدا دقيقا والمقارنة بحجم العبئ الوظيفي ▪ نتائج التنفيذ الحالية لنتائج الوظائف من خلال فحص مشكلات التشغيل ، شكاوى القائمين بالعمل ، شكاوى متلقيين الخدمة ▪ تحديد الأنشطة المطلوب إستحدلثها ، الأنشطة التى سوف تلغي ▪ تحديد عدد العمالة التى سوف يتم توفيرها نتيجة عملية إعادة الهندسة	إدارة الموارد البشرية	طبقا للبرنامج الزمنى الناتج من دراسة الجدوى (فى حدود ثلاثة أشهر) من بدء التنفيذ الفعلى
٢	) H1الفرض الرئيسي:(وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين إعادة هندسة وظيفة التعويضات والتميز التنظيمي طبقا ، عند EFQMلنموذج ≥ .٠٥)-αمستوي دلالة (شركة أورانج مصر - للإتصالات	تطبيق منهجية إعادة هندسة وظيفة التعويضات- بإدارات الموارد البشرية بالشركات العاملة في قطاع الإتصالات بهدف تأهيل الشركات للحصول على شهادة التميز الأوروبي EFQM-2020	انشاء وحد بإدارة الموارد البشرية " وحدة التدريب التحويلى " تهدف الى الاتى : إعادة تأهيل العمالة المتوفرة نتيجة عملية إعادة هندسة الوظائف بهدف تعظيم الاستفادة من تلك العمالة ذات الخبرات التراكمية إعداد برامج تقييم القدرات والمهارات لدى تلك العمالة لتحديد المجالات المناسبة لهم لاعادة توزيعهم على الوظائف المناسبة لهم بما يحقق لهم وللشركة الاستفادة القصوى. الإستعانة بشركات تقييم خبرات ومؤهلات متخصصة فى ذلك المجال لتقيم خبرات هؤلاء العاملين وإعادة تأهيلهم لإلحاقهم بوظائف ذات قيمة مضافة . تصميم أنظمة تقاعد ، وتعويضات مجزية لتشجيع العاملين الغير مؤهلين للتعامل مع الانظمة الالكترونية أو من يثبت عدم قدرتهم على إستيعاب الانظمة الجديدة على التقاعد وترك الوظائف الجديدة للأشخاص المؤهلين القادرين على الانتاج في ظل الانظمة الرقمية.	إدارة الموارد البشرية	طبقا للبرنامج الزمنى الناتج من دراسة الجدوى (فى حدود ثلاثة أشهر) من بدء التنفيذ الفعلى

			اتاحة الاشتراك للعاملين بمنصات التدريب online للتدريب الذاتى التحويلى واتاحة الفرصة للعمالة بالشركة للاطلاع على المجالات التى يرغبون فى تعلمها والالتحاق للعمل بها ، حاصة فى ظل التوجه الى التعليم الالكترونى .		
			فتح قنوات الاتصال مع العاملين ومنها قنوات التواصل الاجتماعي لمعرفة ارائهم وتوجهاتهم وطريقة تفكيرهم تجاة التدريب التحويلي ، احتواء افكارهم والمقاومة التى قد تنتتج عن التحويل.		
٣	الفرض الرئيسي:(H1 وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين إعادة هندسة وظيفة التعويضات والتميز التنظيمي طبقا لنموذج EFQM ، عند مستوي ≥ ٠.٠٥)-دلالة α شركة أورانج مصر -للإتصالات	تطبيق منهجية إعادة هندسة وظيفة التعويضات- بإدارات الموارد البشرية بالشركات العاملة في قطاع الإتصالات بهدف تأهيل الشركات للحصول على شهادة التميز الأوروبي EFQM-2021	إنشاء وحدة بإدارة توكيد الجودة بشركة أورانج - مصر للإتصالات بهدف الاتى :	إدارة توكيد الجودة بشركة أورانج مصر للإتصالات	طبقا للبرنامج الزمنى الناتج من دراسة الجدوى (فى حدود ثلاثة أشهر) من بدء التنفيذ الفعلى
		▪ إستيفاء متطلبات شهادة EFQM-2021 والمعلنة بالموقع الالكترونى للمنظمة https://www.efqm.org			
		▪ التعاقد مع خبراء متخصصين معتمدين (يوجد اسماؤهم على موقع المنظمة طبقا لإعتمادهم)فى مجال تأهيل شهادات التميز الاوروبي EFQM-2021لتدريب العاملين بوحدة توكيد الجودة على المراجعات اللازمة لتقييم موقف الشركة من إستيفاء المتطلبات			
		▪ عقد ندوات توعية للعاملين بأهمية الحصول على شهادة EFQM-2021 ومدى النتائج والمميزات والفوائد التى تعود على الشركة من الحصول عليها	+		
		▪ عقد ندوات توعية للعاملين بأهمية المشاركة فى برامج التأهيل اللزم للحصول على شهاد ة التميز الاوروبي	إدارة الموارد البشرية بالشركة		
		▪ تصميم برامج حوافز ومكافات تعتمد على حجم المشاركة والإنجاز والمساهمة فى الحصول على شهادة التميز الأوروبي EFQM-2021			
		▪ السماح للعاملين بتقديم الافكار والمقترحات اللازمة والتصورات لمناقشتها وعرض نتائجها بعد تقييمها على المدير التنفيذى - لوضعها فى إطار التنفيذ اللازم			

م	دلالات النتائج	الهدف	التوصية	آلية التنفيذ	الجهة المسئولة	التوقيت الزمنى اللازم
٤	الفرض الرئيسي:(H1) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين إعادة هندسة وظيفة التعويضات والتميز التنظيمي طبقا لنموذج التميز الاوروبي EFQM ، عند مستوى دلالة (α≤ ٠,٠٥)	تطبيق منهجية إعادة هندسة وظيفة التعويضات- بإدارات الموارد البشرية بالشركات العاملة في قطاع الإتصالات بهدف تأهيل الشركات للحصول على شهادة التميز الأوروبي EFQM-2020	انشاء وحدة بوزارة الاتصالات المصرية للإتصالات تكون هدفها الرئيسي إستكمال تأهيل الشركات العاملة في مجال الاتصالات للحصول على شهادة التميز الاوروبي EFQM-2020	اصدار قرار وزارى بإنشاء الوحدة وتحديد الاختصاصات ، وبرامج العمل التنفيذى ، والمهام والاجراءات المنوط القيام بها ، ونطاق الاختصاص ، والاعتمادات المالية والصلاحيات الادارية وضع خطة استراتيجية وتوفير الاعتمادات المادية ، التنظيمية ،اللازمة لإستكمال تأهيل الشركات للحصول على شهادة EFQM-2020الجودة الأوربية	وزارة الاتصالات المصرية	المدة الزمنيةالتى تحدد من قبل المراجعين EFQM-المعتمدين من لاستكمال 2020 متطلبات الحصول على الشهادة
٥	الفرض الرئيسي:(H1) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين إعادة هندسة وظيفة التعويضات والتميز التنظيمي طبقا لنموذج التميز الاوروبي EFQM ، عند مستوى دلالة (α≤ ٠,٠٥)	تطبيق منهجية إعادة هندسة وظيفة التعويضات- بإدارات الموارد البشرية بالشركات العاملة في قطاع الإتصالات بهدف تأهيل الشركات للحصول على شهادة التميز الأوروبي EFQM-2020	إنشاء وحدات تأهيل لشهادة التميز الأوروبى بالشركات المتشابهة فى مجال الاتصالات وخصوصا الشركات ذات رؤوس الاموال المصرية " ايجبت –تليكوم " المصرية للاتصالات ، للحصول على شهادة (EFQM-2020 حيث انها تعد من أحد أهداف المؤسسات حاليا لفتح اسواق جديدة أو تحقيق مركز تنافسي متقدم من خلال اكساب الشركات المصرية ميزة تنافسية تحقق لها الريادة	الإهتمام بإعادة هندسة وظيفة التعويضات لتحقيق التميز التنظيمى فى ضوء متطلبات شهادة الجودة الاوروبية EFQM-2020	إدارة الموارد البشرية بشركات الاتصالات المصرية	سنة مالية تامة

٦	الفرض الرئيسي H1): (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين إعادة هندسة وظيفة التعويضات والتميز التنظيمي طبقا لنموذج التميز الاوروبي EFQM ، عند مستوى دلالة (α(≤ ٠,٠٥	تطبيق منهجية إعادة هندسة وظيفة التعويضات- بإدارات الموارد البشرية بالشركات العاملة في قطاع الإتصالات بهدف تأهيل الشركات للحصول على شهادة التميز الأوروبي EFQM-2020	إدراج شرط الحصول على شهادة التميز الاوروبي EFQM- 2020 ، ضمن شروط الحصول على رخصة مزاولة نشاط الاتصالات في جمهورية مصر العربية ، ومنح مهلة للشركات العاملة حاليا لتوفيق أوضاعها ؛ للحصول على الشهادة ضمن خطة تطوير اتصالات مصر- ٢٠٣٠	إصدار قرار من وزارة الاتصالات ملزم للشركات بالحصول على الشهادة لتوفيق اوضاعها بحلول عام ٢٠٣٠-	وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات (جمهورية مصر العربية)	مدى زمني لخطة التحول حتى عام ٢٠٣٠

سادسا) الخاتمة :

جاءت هذه الدراسة بهدف تحديد أثر تطبيق إعادة هندسة وظيفة التعويضات فى تحقيق التميز التنظيمي، وذلك لإثبات أن تطوير وظائف الموارد البشرية ، هى من دعائم وركائز تحقيق التميز التنظيمي فى ظل نموذج التميز EFQM–2020 ، وهو الهدف الذى تسعى إليه المنظمات فى ظل بيئة تنافسية سريعة التطور ، شديدة التعقيد ,وقد ركزت الدراسة على أحد الشركات العالمية العاملة فى مجال الإتصالات فى جمهورية مصر العربية ، حيث أنها تسعي لتأهيل فروعها حول العالم للحصول على شهادة التميز الأوروبي ، بما يضمن لها تحقيق الريادة والتميز، وقد مكنتنا الدراسة بالخروج بجملة من النتائج يمكن تلخيصها فيما يلى :

- تطبيق منهج إعادة هندسة وظيفة التعويضات، وإجراء التغييرات الهيكلية فى العمليات التشغيلية وإعادة هيكلة العمالة ، والدعم التنظيمى من الادارة العليا ؛ قد أثر وساهم بشكل مباشر فى تحقيق تميز الغاية والرؤية الإستراتيجية ، وتميز الثقافة المؤسسية والقيادة ،والتميز فى إشراك المعنين ، بناء قيمة مستدامة ، قيادة الآداء ، تميز إنطباعات المعنيين ، تميز الآداء الاستراتيجي).
- هناك تأثير بالغ الأهمية للعنصر البشري ؛فى تحقيق التميز التنظيمي من خلال التوافق بين معدلات الآداء الإستراتيجي المحققة ،وخطط الأهداف الإستراتيجية المطلوبة، إذا ما تم إعادة هيكلته وتدريبه وتقييم أداؤه بالشكل المطلوب ، لإجراء التغيير الجذرى فى العمليات التشغيلية ، إعادة تشكيل الثقافة المؤسسية وتغيير نمط القيادة إلى النمط المناسب؛ لقيادة المرحلة لإجراء

التحول ،ومشاركة المعنيين سواءا العاملين المؤديين لوظيفة التعويضات ، أو المستفيدين من تلك الخدمة المقدمة.

- إمتلاك المنظمة لأدوات التكنولجيا الحديثة ، وتطبيق خطة التحول من الآداء التقليدي إلى الآداء التكنولوجي، وتوفير الإعتمادات المالية اللازمة لشراء الأجهزة والمعدات والبرمجيات، والبنية التكنولوجية التحتية اللازمة للتطبيق، ، والمساعدة فى التنبوء بالآداء المستقبلي، ،يضمن لها تحقيق التميز التنظيمي.
- يساهم الدعم التنظيمي مساهمة فعالة فى تحقيق التميز التنظيمي: بإجراء التغييرات الجذرية على الهيكل التنظيمي ، وتقليل المستويات الرقابية والإشرافية والإعتماد على الرقابة الذاتية ،إعادة توزيع المهام والمسئوليات ، وإزالة الحواجز بين المستويات الإدارية، وتسهيل عملية الإتصال ، وإستحداث وظائف ذات قيمة مضافة ،وتوفير الدعم اللازم لنجاح عملية إعادة الهندسة، يحقق للمنظمة التميز التنظيمى .

سابعا)الدراسات المستقبلية:

في ضوء نتائج الدراسة الحالية وما تم التوصل إليه يقترح الباحث إجراء بعض الدراسات المستقبلية والتى لها علاقة بموضوع البحث الحالى وهو " أثر إعادة هندسة وظيفة التعويضات في تحقيق التميز التنظيمي " كالدراسات الآتية :

١. أثر إعادة هندسة وظيفة " الإختيار والتعيين " في تحقيق التميز التنظيمى طبقا لنموذج التميز الأوروبي EFQM .
٢. أثر إعادة هندسة وظيفة التدريب في تحقيق طبقا لنموذج التميز الأوروبي EFQM
٣. أثر إعادة هندسة وظيفة شئون العاملين فى تحقيق طبقا لنموذج التميز الأوروبي EFQM .
٤. إجراء الدراسات فى ذات الموضوع مع إدخال متغيرات وسيطة على المتغيرات الحالية وقياس النتائج ومقارنتها بنتائج الدراسة الحالية.

ثامنا) المراجع :

المراجع العربية :

إبراهيم محمد حسين. (٢٠٢٠). تصور مقترح لإدارة التميز المؤسسي بالاتحاد المصري للتنس في ضوء النموذج الأوروبي للتميز .(EFQM-2020). *مجلة أسيوط لعلوم وفنون التربية الرياضية*، ٥٤(١):٢٢٤-٢٥٨ .

أحلام خان. (٢٠١٩). إعادة هندسة الموارد البشرية كالية دعم لنظم عمل الاداء العالي بالمنظمات-دراسة استطلاعية لاراء مسئولي الموارد البشرية بمجموعة من المنظمات الاقتصادية. *Global Journal of Business and Economics*.، pp:1-20.

الحبيب بن بشير. (٢٠١٧). دور إعادة هندسة وظيفة التدريب كنموذج مقترح لتنمية المورد البشري فى المنظمات الحديثة . *مجلة العلوم الإنسانية والحضارة* ، ٣-٢٨.

رانيا جاسر. (٢٠١٥). واقع تطبيق هندرة إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتطوير الأداء الوظيفي -حالة " ديوان الموظفين العام بقطاع غزة". *مجلة اكاديمية الادارة والسياسة – جامعة الاقصي*، ٢-٦٠.

شيماء محمد عبدالواحد. (٢٠٢٣). أثر نمنوذج التميز الأوروبي ٢٠٢٠ EFQM -على الإستدامة في الآداء -دراسة ميدانية: بالتطبيق على قطاع التأمين الصحي الشامل بمحافظة بورسعيد. *رسالة ماجستير -مجلة البحوث الإدارية والمالية والكمية-كلية التجارة -جامعة قناة السويس -العدد الثانى -يونيو٢٣* ، ٤-٣٠.

عبد الرحمن احمد عبدالحي. (٢٠١٨). *أثر إعادة هندسة الاعمال رقميا فى الاداء الاداري :دراسة حالة الهيئة السعودية العامة للسياحةوالتراث الوطني*. مصر: مجلة اتحادالجامعات العربية للسياحة والضيافة.

محمد سرحان على المحمودي. (٢٠١٩). *مناهج البحث العلمي*. صنعاء-اليمن: دار الكتب -رقم الإيداع(٥٦١)لسنة ٢٠١٥م.

محمد شميس حسني. (٢٠٢٢). الذكاء الإستراتيجي كمدخل لإدارة التميز المؤسسي فى المنظمات العامة وفقا للنموذج الأوروبي للتميز EFQM-2020-دراسة ميدانية : على شركات الكهرباء المصرية. *مجلة البحوث الإدارية -مركزالإستشارات والبحوث والتطوير-أكاديمية السادات للعلوم الإدارية* ، ٤٩-٦٩.

وجيه محمد السيد سلامه. (٢٠١٩). إعادة هندسة وظائف الموارد البشرية ودورها فى تدعيم القدرة التنافسية فى المؤسسات الفندقية :دراسة تطبيقية على بعض فنادق الخمس نجوم المصرية . *مجلة اتحاد*

الجامعات العربية للسياحة والضيافة المجلد السادس عشر – العدد الأول – يونيو ٢٠١٩ الصفحات ، ١-١٠.

ياسر لطيف خلف. (٢٠١٩). *هندرة الموارد البشرية وأثرها في تطوير أداء العاملين-دراسة تطبيقية في معمل السجاد العراقي في بغداد*. العرق: جامعة الفلوجة.

يوسف محمود. (٢٠١٠). *مناهج البحث العلمي ومصادر المعرفة*. الدوحة: دار الحكمة .

المراجع الأجنبية :

.Jamil, J. M. (2012). *Partial Least Squares Structural Equation Modelling with incomplete Data: An Investigation of the Impact of Imputation Methods.* Doctoral Dissertation, University of Bradford.

.Sue, V. M. (2012). *Conducting Online Surveys (2nd Ed.).* London:: Sage Publications, Inc.

Alamer, Y. A. (2020). The Impact of the Re-engineering of Administrative Processes on The Performance of Human Resources In Irbid Governorate Electricity Combany. *Journal of Al-Quds Open University*, 2-15.

Anderson & Lau, R. (2017). A three-dimensional perspective of total quality managemen. *International Journal of Quality & Reliability Management,*, 85-98.

Baiden, Q. M. (2016). *EFFECT OF ORGANISATIONAL RE-ENGINEERING ON EMPLOYEES PERFORMANCECASE STUDY OF TOYOTA GHANA LIMITED-.* GHANA: Faculty of Art and Humanities, School of Business.

BHASIN, S. (2019). *BUSINESS PROCESS REENGINEERING – THE ROLE OF HUMAN RESOURCE.* india: Amity School of Business.

Blesa, I. (2021). The Role of Human Resource Information System in Achieving Organizational Excellence. *The Scientific Journal of Cihan University*, 3-20.

Blokdyk, G. (2019). *Business Process Re-Engineering (BPR) a Clear and Concise Reference.* USA: Emereo Pty Limited.

BUTHELEZI, T. (2018). *Business process reengineering during technology implementation in power plants.* JOHANNESBURG: FACULTY OF ENGINEERING AND THE BUILT ENVIRONMENT -UNIVERSITY OF JOHANNESBURG .

Buthelezi, T. (2018). *Business process reengineering during technology implementation in power plants .* Juhannesburg: ProQuest Number: 28281502.

Byrne, B. (2016). *Structural equation modeling with AMOS.* New York, NY:: Routledge.

Cheng, L.-W. (2023). *Reengineering Human Resources and Entrepreneurial Learning towards Organizational Revitalization in Malaysian Travel andTourism Companies during the COVID-19 Pandemic.* Malaysia: Department of International Business, College of Business, Chung Yuan Christian University,Taoyuan City 320, Taiwan.

Cohen, J. (2013). *Statistical power analysis for the behavioral sciences.* Academic press.

Dareen, R. (2020). The effect of strategic human resources management (SHRM) on organizational excellence. *Problems and Perspectives in Management, Volume 18, Issue 4, 2020*, 2-16.

Din, A. e. (2021). "What Makes Excellence Models Excellent: A Comparison of the American, European and Japanese models". *The TQM Journal , 33 (6).*, pp 1143-1162.

Djegham, S. (2021). *Re-engineering human resources and its role in achieving job satisfaction for professors .* Faculty of Economic,Commercial, and Management Sciences at the University of M'sila.

EFQM-model. (2020). *The EFQM Model — Revised 2nd edition.* https://www.efqm.org: European Foundation for Quality Management.

EFQM-Model. (2021). *The EFQM Model — Revised 2nd edition.* https://www.efqm.org: European Foundation for Quality Management.

Esin, s. (2020). *REENGINEERING OF HUMAN RESOURCES PROCESSES AND IMPLEMENTING HUMAN RESOURCES INFORMATION SYSTEM TO IMPROVE MANAGEMENT DECISION MAKING.* ISTANBUL: MARMARA UNIVERSITY INSTITUTE FOR GRADUATE STUDIES IN PURE AND APPLIED SCIENCES.

Esin, s. (2020). *REENGINEERING OF HUMAN RESOURCES PROCESSES AND IMPLEMENTING HUMAN RESOURCES INFORMATION SYSTEM TO IMPROVE MANAGEMENT DECISION MAKING.* ISTANBUL: MARMARA UNIVERSITY INSTITUTE FOR GRADUATE STUDIES IN PURE AND APPLIED SCIENCES.

Fonseca, L. e. (2021). Quality 4.0: The EFQM 2020 Model and Industry 4.0 Relationships and Implications. *Sustainability ,13(6)*, pp1-20.

Fornell, C. L. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. Doi:10.2307/3151312.

Gabriela-Livia, C. (2021). EFQM Excellence Model–European Foundation for Quality Management. *In 6th International Conference on Education Reform and Modern Management*, 301-30.

Gaskin, J. G. (2018). Successful system use: It"s notjust who you are, but what you do. *AIS Transactions on Human-Computer Interaction,*, 10(2), 57-81.

Ghreeb, M. S. (2021). Institutional Excellence in the Egyptian and SaudiFederations of Football in View of European Model of Excellence EFQM "A Comparative

Study". *International Journal of Human Movement and Sports Sciences 9(5): 993-1003, 2021* , 1-11.

Gunasekaran, A. P. (2007). Business process Re-engineering and Performance measures and metrics in a supply chain environment. *International Journal of Operations and Production Management*, 71-87.

Hair, J. F. (2014). *Multivariate Data Analysis.* Pearson (7th Ed.).

Hair, J. F. (2014). Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM): An Emerging Tool in Business Research. *European Business Review*, 26(2), 106-121. .

Hair, J. F. (2016). *Essentials of Business Research Methods. New York: Routledge.* New York: : Routledge.

Hair, J. F. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM),.* Sage: Thousand Oaks2nd Ed.,.

Hair, J. F. (2021). *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R. Springer.* eBooks. https://doi.org/10.1007/978-3-030-80519-7.

Halid, H. (2020). *The Relationship Between Digital Human Resource Management and Organizational Performance.* Malaysia: School of Business Management University Utara.

IMMACULATE, N. C. (2017). *BUSINESS PROCESS REENGINEERING PRACTICES AND PERFORMANCE OF PHARMACY AND POISONS BOARD.* KENYA: KENYATTA UNIVERSITY.

Johnson, J. (2021). *Using a Malcolm Baldrige framework to understand high-performing clinical microsystems.* Illinois, USA: University of Chicago, Chicago.

Kukreja, J. (2018). Business Process Re-engineering in GHRM with Special Reference to Indian Banks. *Amity Business Review*, Vol. 19, No. 1.

Lee, C.-W. (2023). *Reengineering Human Resources and Entrepreneurial Learning towards Organizational Revitalization in Malaysian Travel andTourism Companies during the COVID-19 Pandemic.* Malaysia: Department of International Business, College of Business, Chung Yuan Christian University,Taoyuan City 320, Taiwan.

Lei, Z. (2016). Study on Human Resource Reform in the Digital Transformation. *Joint International Information Technology, Mechanical and Electronic Engineering Conference*, 1-7.

Mackenzie, S. B. (2012). Common method bias in marketing: causes, mechanisms, and procedural remedies. *Journal of Retailing, 88, 542-555.*, 88, 542-555.

MacKinnon, D. P. (2007). Mediation analysis. . *Annual review of psychology,*, 593–614.

Martusewicz, J. S. (2022). The Environmental Protection and Effective Energy Consumption in the Light of the EFQM Model 2020- Case Study. Energies. *Case Study. Energies*, 15(19), 1-17.

Milan, R. (2014). Implementation of Business Process Reengineering in Human Resource Management . *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*, 25(2), 211–222.

Rabiei, M. Z. (2021). Feasibility of implementing the human resource payroll management system based on cloud computing. *Emerald Insight at: https://www.emerald.com/insight/0368-492X.htm*, 2-8.

Ruschitskaya, K. &. (2021). *Re-engineering human capital in the creative dimension* . Ekaterinburg, Russia: International Conference "Ensuring Food Security in the Context of the COVID-19 Pandemic Volume 282, 2021.

Sarstedt, M. &. (2014). A Concise Guide to Market Research: The Process, Data, and Methods Using IBM SPSS Statistics. *Springer-Verlag Berlin Heidelberg.*, doi:10.1007/978-3-642-53965-7.

Sarstedt, M. H. (2019). How to specify, estimate, and validate higher-order constructs in PLS-SEM. *SEM. Australasian marketing journal, 27(3)*, 27(3), 197-211.

Schlomer, G. L. (2010). Best Practices for Missing Data Management in Counseling Psychology. . *Journal of Counseling psychology*, 57(1), 1-10.

Sekaran, U. &. (2016). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach (6th ed.). (7, Ed.) .* Chichester, UK: Wiley & Sons Ltd.

Serri, M. (2020). Re-engineering of administrative operations in university libraries. *Journal of the Faculty of Social and Human Sciences - University of Biskra*, 40-51.

Services, O. B. (2023, 07 08). *Orange Business Services*. Retrieved from orange.eg: https://www.orange.eg/ar/about/company-overview/company-profile

Swatil, A. (2017). Human Resource Information System (HRIS): Re-engineering the Traditional Human Resource Management for Leveraging Strategic Human Resource Management. *National Chengchi University.Department of Management Information Systems, College of Commerce*, MIS Review 22(1/2), September (2016)/March (2017), 41-58.

yousef, W. M. (2021). Human Resources Reengineering and Their impact on the Effectiveness of the ERP system :filed study in the Petroleum West Sector Companies in port said. *Faculty of Commerce - Port Said University*, p(1-30).

تاسعا: الملاحق

نموذج الاستبيان

م	الفقرة	درجة الموافقة				
		موافق جدا	موافق	محايد	غيـــر موافق	غيرموافق بشدة
الجزء الاول : قياس ابعاد المتغير المستقل :إعادة هندسة وظيفة التعويضات						
البعد البشري						
١.	تقوم المنظمة بإحتواء مخاوف الموظفين بشأن التغيير فى طبيعة العمل تمهيدا لعملية إعادة هندسة الأعمال					
٢.	تعتمد المنظمة ملاحظات واقتراحات الموظفين أثناء التدريب على إعادة هندسة وظيفة التعويضات .					
٣.	تهدف المنظمة الى تحسين الأداء التشغيلي للموظفين					
٤.	توفر المنظمة مرونة التشغيل للعمل اثناء الإعادة هندسة					
٥.	توفر المنظمة رؤية واضحة الأداء ذات أدوار محددة ونتائج مخطط لها لعملية الإعادة هندسة .					
٦.	توزع المنظمة الحوافز والمكافات ومهام العمل وفقا لمستويات الأداء التشغيلي والتخصص والكفاءة.					
٧.	تهدف التغييرات الوظيفية إلى تعزيز اداء عمل الفريق.					
البعد التكنولوجي :						
٨.	تضمن تكنولوجيا المعلومات سرعة تداول المعلومات بين المستويات الادارية داخل المنظمة					
٩.	تساهم تكنولوجيا المعلومات في إعادة تصميم وتوصيف الوظائف					
١٠.	تساهم تكنولوجيا المعلومات في نجاح اعادة هندسة وظيفة التعويضات والتغلب على مشكلات(الاخطاء الحسابية والتحويلات الخاطئة)					
١١.	توفر المنظمة الاستثمارات المالية اللازمة لتطبيق تكنولوجيا المعلومات					
البعد التنظيمي :						
١٢.	تهدف عملية إعادة هندسة وظيفة التعويضات الى اجراء تغييرات جذرية على الهيكل التنظيمي لادارة الموارد البشرية					
١٣.	تهدف عملية إعادة هندسة وظيفة التعويضات الى اجراء تقليل المستويات الرقابية والاشرافية والاعتماد على اسلوب الرقابة الذاتية .					
١٤.	تهدف عملية إعادة هندسة وظيفة التعويضات الى ازالة الحواجز بين المستويات الادارية وتسهيل علميات الاتصال لسرعة الانجاز .					
١٥.	تهدف عملية إعادة هندسة وظيفة التعويضات الى استحداث وابتكار وظائف ذات قيمة مضافة .					

م	الفقرة	درجة الموافقة				
		موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غيرموافق بشدة
تابع الجزء الاول : قياس ابعاد المتغير المستقل :إعادة هندسة وظيفة التعويضات						
البعد التنظيمي						
١٦.	تهدف عملية إعادة هندسة وظيفة التعويضات الى اعادة توزيع المهام والمسئوليات الوظيفية طبقا للجدوى والاهمية التشغيلية .					
١٧.	تقوم الادارة بتقييم مستمر للمخاطر المرتبطة بإعادة الهندسة					
١٨.	توفر الإدارة الدعم اللازم والقيادة القوية أثناء إعادة الهندسة					
الجزء الثانى : قياس المتغيرالوسيط : قياس أبعاد التميز التنظيمي طبقا لنموذج EFQM						
قياس التوجه : يوجد تميز للمنظمة فى ممارسة العمل حيث:						
تميز الرؤية والغاية والاستراتيجية :						
١٩.	يتوفر بالمنظمة استراتيجية واضحة محدد بها الاولويات والأداء .					
٢٠.	يتوفر لدى المنظمة إدراك للتحديات والفرص والبيئة التي تعمل فيها					
٢١.	تدرك المنظمة احتياجات أصحاب المصلحة الرئيسيين(الموظفين،العملاء، المساهمين)					
تميز الثقافة المؤسسية والقيادة:						
٢٢.	توفر المنظمة نظامًا لتتبع أداء الأعمال التشغيلية					
٢٣.	توفر المنظمة نظاما يحدد الثقافة الداخلية ويحافظ على قيم المنظمة					
٢٤.	يتوفر بالمنظمة قيادات تدعم تشجيع الابتكار والإبداع					

م	الفقرة	درجة الموافقة				
		موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غيرموافق بشدة
الجزء الثالث : قياس أبعاد التميز التنظيمي طبقا لنموذج EFQM						
قياس التنفيذ : يوجد تميز للمنظمة فى ممارسة العمل حيث:						
تميز اشراك المعنين :						
٢٥.	يتمتع النظام بالدعم من أصحاب المصلحة (المساهمين والعاملين)					
٢٦.	يساعد النظام على تطوير المنتجات أو الخدمات أو الحلول التي يقدرها جميع أصحاب المصلحة الرئيسيين					
٢٧.	تروج المنظمة لمنتجاتها وخدماتها وحلولها لأصحاب المصلحة المعنيين					
تميز بناء قيمة مستدامة :						
٢٨.	تبني المنظمة علاقات مستدامة مع أصحاب المصلحة (العاملين والمساهمين والموردين)					
٢٩.	تطور المنظمة منتجاتها وخدماتها وحلولها بطريقة مستدامة					
٣٠.	تساهم المنظمة فى تنمية برامج المسئولية المجتمعية					
تميز قيادة الأداء والتحول :						
٣١.	يهيئ النظام البيئة المناسبة للجذب والمشاركة والتطويروالاحتفاظ بأفضل الأشخاص					
٣٢.	يدير النظام المخاطر بشكل فعال					
٣٣.	يديرالنظام أصوله وموارده الرئيسية بمسؤولية وكفاءة					
٣٤.	يستخدم البيانات والمعلومات والمعرفة لدفع التحسينات في الأداء					

م	الفقرة	درجة الموافقة				
		موافق جدا	موافق	محايد	غيـــر موافق	غيرموافـق بشدة
EFQMتابع الجزء الثانى : قياس أبعاد التميز التنظيمي طبقا لنموذج						
قياس النتائج : يوجد تميز للمنظمة فى ممارسة العمل حيث:						
تميز انطباعات المعنيين:						
٣٥.	يقيس النظام وجهات نظر وآراء أصحاب المصلحة الرئيسيين					
٣٦.	يحقيق النظام مستويات عالية من الرضا من أصحاب المصلحة الرئيسيين					
تميز الأداء الاستراتيجي والتشغيلي :						
٣٧.	لدي النظام مجموعة كاملة من التدابير الاستراتيجية والتشغيلية					
٣٨.	يتميز النظام بتحقيق الاستراتيجية والأداء المخططة من خلال مستويات أداء متميزة					
٣٩.	يستخدم النظام تحليل للبيانات والمعلومات المتوفرة للتنبؤ بالأداء المستقبلي					
٤٠.	يقارن النظام أداء المنظمة مع المنظمات الخارجية					