

إعادة الهيكلة الإدارية: مدخل لبناء رأس المال البشري بالشركات القابضة دراسة تطبيقية

مصطفى محمد علي شديد¹

ملخص البحث :

تهدف الدراسة إلى التعرف على الدور الذي تلعبه إعادة الهيكلة الإدارية في زيادة مردود عملية بناء رأس المال البشري داخل الشركة القابضة لمصر الطيران، بالإضافة إلى التعرف على واقع رأس المال البشري داخل الشركة القابضة محل الدراسة، والتعرف على أهم الإيجابيات التي تتعلق بإعادة الهيكلة الإدارية. وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي في دراسة العلاقة بين المتغيرين المستقل "إعادة الهيكلة الإدارية"، والمتغير التابع "رأس المال البشري". وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أن هناك علاقة ارتباط طردية قوية تتراوح (0.796 – 0.887) بين إعادة الهيكلة الإدارية والمتغيرات الفرعية لرأس المال البشري والمتمثلة في "تنامي وعي الإدارة العليا بأهمية رأس المال البشري، رفع مستوى معرفة وخبرات العاملين، تنوع وصقل مهارات الابتكار للعاملين". أوصت الدراسة في نهايتها بضرورة التعامل مع رأس المال البشري على أنه مورد رئيسي وإستراتيجي من بين الموارد التي تمتلكها الشركة، وبناء ثقافة تنظيمية إيجابية حول رأس المال البشري ونشرها وتعزيزها لما يمثله من قيمة إيجابية.

الكلمات المفتاحية: إعادة الهيكلة الإدارية، رأس المال البشري، الشركات القابضة.

Abstract

This study aims to identify the role that administrative restructuring plays in increasing the outcome of building human capital process within Egypt Air holding company, in addition to identifying the status of human capital inside the holding company, as well as determining the positive aspects related to administrative restructuring.

The researcher depends on the descriptive analytical approach in studying the relationship between two variables; the independent variable "administrative restructuring" and the dependent variable "human capital". The study reached a set of results, the most important of which is that there is a strong direct correlation; its value range (0.796 – 0.887) between administrative restructuring and the sub-variables of human capital represented in " increasing the awareness of top management on the importance of human capital, raising the level of employees' knowledge and experience, diversity and refinement of employees' innovation skills."

Finally, the study recommended the necessity of considering the human capital as the major and strategic resource among the resources of the company, in addition to building, disseminating and enhancing positive organizational culture focusing on human capital because of its positive value.

¹ مدرس بقسم الإدارة العامة والمحلية، كلية العلوم الإدارية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

Key words: Administrative Restructuring, Human Capital, Holding Companies

مقدمة:

يشهد العصر الحالي العديد من التطورات والتحديات المتلاحقة والسريعة على المستوى العالمي والإقليمي، وهو ما يدعو إلى البحث عن الدوافع وراء تلك التحديات التي تواجه المنظمات على اختلاف أشكالها، بحيث تكون عندها القدرة على التعامل مع متغيرات وتحديات هذا العصر بهدف الوصول إلى الأداء المتميز .

إن الظروف المتغيرة التي تعيشها المنظمات العامة اليوم سواء كانت تلك الظروف سياسية، ثقافية، اجتماعية، واقتصادية هي نتيجة العديد من التغيرات والتطورات المتلاحقة بسبب التطور المعرفي وثورة المعلومات والاتصالات، مما جعل المنظمات العامة تواجه العديد من التحديات والصعوبات في كيفية مواكبتها لهذه التحولات وطرق التكيف معها، كل هذه الأحداث فرضت على المنظمات الاستجابة للتغيرات بأسلوب إبداعي، ومن بين الأساليب والممارسات التي يمكن أن تنتهجها الإدارة في سبيل سعيها إلى تعزيز الإبداع، والتي أثبتت الدراسات أن لها دور في ذلك هو الاهتمام ببناء رأس المال البشري (عبيد، ٢٠١٤: ٢٨). ويهتم مفهوم رأس المال البشري بإعطاء العاملين المزيد من الصلاحيات والمسئوليات وتشجيعهم على المشاركة والمبادرة في عملية اتخاذ القرارات المناسبة ومنحهم الحرية والثقة لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة، وكسر الجمود الإداري والتنظيمي الداخلي بين الإدارة والعاملين؛ وهو ما يجعل الاهتمام بتكوين رأس المال البشري عنصراً أساسياً لنجاح المنظمات (عبد الهادي، ٢٠١٧: ١٩).

وفي عصر المعرفة الذي نعيشه اليوم والمعتمد بشكل أساسي على أصحاب العقول العملية وأصحاب المهارات والخبرات المتميزة، استطاعت العديد من الدول أن تحقق مستوى عالي من التنمية وأن تخطو خطوات جادة وسريعة باتجاه تحقيق الرفاهية لمواطنيها، ففي قراءة تأملية لتقرير التنافسية العالمي؛ والذي يعطي ترتيباً عاماً لمدى تقدم الدول وهو الترتيب المعتمد عالمياً، يلاحظ أن بعض الدول مثل سنغافورة، ماليزيا، فنلندا، اليابان تنصدر قائمة الترتيب على الرغم من عدم تملكها ثروات وموارد مادية ملموسة تُذكر، كذلك يُلاحظ تفاوت بعض الدول في الترتيب بفارق كبير على الرغم من تقاربها في امتلاك الموارد المادية والثروات الطبيعية مثل روسيا وأمريكا؛ مما يشير إلى أن هذه الدول المتقدمة امتلكت موارد من نوع آخر شكلت الثروة الحقيقية التي استثمرتها وساهمت في تقدمها وتميزها على كافة الأصعدة (عبد الرحمن، ٢٠١٧).

وقد ظهرت على ساحة الفكر الإداري العديد من مداخل التغيير والتطوير والتحسين التي استخدمت بهدف إكساب المنظمة القدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية المحيطة، وكان من أبرزها مدخل إعادة الهيكلة الإدارية، ويعد هذا المدخل من الأساليب الفعالة في الفكر الإداري المعاصر التي كان لها الأثر الكبير في نجاح الكثير من المنظمات الصناعية العالمية في تحقيق أهدافها، وقد حقق هذا الأسلوب لهذه المنظمات

عدداً من الأهداف الرئيسية منها: زيادة الربحية، وتحسين الوضع التنافسي، وتخفيض زمن دورة التشغيل، وزيادة الإنتاجية، وضمان تحسين الأداء (رفاعي، ٢٠٠٦).

كما تهتم إعادة الهيكلة الإدارية بالتكامل الوظيفي، وذلك من خلال إدارة العمليات داخل المنظمة التي تركز على تلبية حاجات ورغبات العملاء الخارجيين والداخليين بواسطة مجموعة من العاملين ذوي مهارات عالية ومتنوعة يعملون معاً في فرق عمل منظمة من أجل إنجاز مهام محددة، وباستخدام المعلومات المناسبة التي يحتاجونها (Nuthanapati, 2015)، أي إن إعادة الهيكلة الإدارية تهتم بالتكامل الأفقي بالوظائف داخل المنظمة وتحقيق الأهداف المنشودة (حامد، ٢٠٠٨).

ونتيجة لذلك، فإن المنظمات الناجحة هي تلك المنظمات التي تقوم باستقطاب، واختيار، وتطوير، وتنمية الأفراد العاملين بها، والذين يمكنهم قيادة هذه المنظمات. كما أن المنظمات الناجحة هي المنظمات التي تهتم بعملائها، وحاجاتهم، ورغباتهم، وتستغل فرص التقنيات المختلفة الموجودة بالبيئة المحيطة بها، ولذلك فإن التحدي الرئيسي أمام المنظمات اليوم هو التأكد من توافر الأفراد الماهرة المتميزة، وتدريبهم، وتطويرهم، وتنمية مهاراتهم.

لذا أصبح رأس المال البشري هو رأس المال الحقيقي للمنظمات باعتباره ركناً أساسياً في عملية الابتكار والتجديد، وهو القائد في عملية التغيير والإبداع؛ وبالتالي هو القادر على تحول المعرفة إلى قيمة ومن ثم إلى ميزة تنافسية، وبناء عليه أصبح من متطلبات بيئة العمل الحالية التركيز على كيفية تنمية رأس مالها البشري لتحقيق عناصر تتفوق بها المنظمة على منافسيها سواء كان ذلك على مستوى جودة الأداء، أو المنتج، أو الخدمة، أو غيرها من إستراتيجيات التميز (الروسان، والتجلوني ٢٠١٠).

وقد أصبح رأس المال البشري من الموضوعات الأساسية والمركزية في الإدارة على مستوى أغلب دول العالم، وصارت المنظمات العامة تركز بصورة كبيرة على رأس المال البشري، وبناء هياكل تنافسية، إذ إن رأس المال البشري يُعد سلاحاً تنافسياً فاعلاً في ظل اقتصاد المعرفة الإدارية.

وتتبع أهمية رأس المال البشري في تكوين فئة ذات تراكم معرفي وتجارب كبيرة لا تسمح للمنظمة فقط بتجاوز العراقيل والمشاكل التي تعيق نموها الطبيعي، بل تتجاوز ذلك إلى إدخال التعديلات الجوهرية على كل شيء في أعمال المنظمة، وابتكار أعمال جديدة تسمح لها بالتكيف مع محيطها العام من جهة، والبقاء في الريادة من جهة ثانية، وذلك من خلال قدراتها الابتكارية والتنظيمية وطاقاتها الإبداعية المتجددة في خلق القيمة وزيادة قدرتها التنافسية من خلال تحسين الأداء المؤسسي (السعيد، ٢٠٠٨: ١١٥).

هيكل الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة، بدأ الباحث بعرض الإطار النظري للدراسة وما يشمله من دراسات سابقة ومراجعة الأدبيات العلمية لتناول الشرح الوافي لمتغيرات الدراسة (إعادة الهيكلة الإدارية) كمتغير مستقل، و(رأس المال البشري) كمتغير تابع متضمناً أهم التعريفات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، وأهمية كل متغير داخل المنظمات محل الدراسة، ومدى تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع.

ثم منهجية الدراسة والتي تشمل على أهمية وأهداف الدراسة، ومشكلة وفروض الدراسة، مع توضيح المصادر التي اعتمد عليها الباحث في الحصول على البيانات الأولية والثانوية. وأخيراً عرض الدراسة الميدانية بما تتضمنه من مجتمع وعينة الدراسة، وعمليات التحليل الإحصائي المختلفة وذلك للوصول في نهاية الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتوصيات.

الإطار النظري ومراجعة الأدبيات

إعادة الهيكلة الإدارية

فرضت التطورات والمتغيرات المتتالية والمتسارعة على المنظمات العامة إعادة النظر في جميع المفاهيم والمعتقدات والأساليب والإجراءات التي تتم داخل المنظمات العامة، وتعد إعادة الهيكلة الإدارية من بين أهم مداخل التغيير المطبقة حالياً في المنظمات العامة؛ لمساهمتها المتميزة في تحقيق تحسينات كبيرة في الأداء من خلال التغيير الجذري لطرق أداء الأعمال بالتركيز على الاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات. فلا يعتبر هذا المفهوم تعديلاً إدارياً أو تغييراً تنظيمياً للوضع الحالي للمنظمة، وإنما هو رفض ونبذ للمفهوم الكلاسيكي لتخصص العمل فهو إعادة اكتشاف للمنظمة من خلال إعادة تصميم عملياتها (الكحلوت، ٢٠١٧: ٥٣).

تعريف إعادة الهيكلة الإدارية

ركزت هذه الدراسة على مفهوم إعادة الهيكلة الإدارية بالرغم من تعدد وتتنوع المفاهيم ذات الصلة كمفهوم إعادة هندسة العمليات "إعادة التصميم"، ومفهوم تدمير البناء، حيث إن إعادة الهيكلة هي عبارة عن تغيير جوهري في الهياكل الإدارية والمالية للمنظمة أي أنها تغيير جذري قد يشمل اندماج أو إلغاء الوحدات، أو تصغير أجزاء بالمنظمة أو أحجام العمالة، أو تغيير في هيكل رأس المال أو محفظة الاستثمار، أو تغيير الأنظمة الإدارية أو اندماج بين منظمة ومنظمة أخرى. وتجدر الإشارة إلى أنه يوجد تشابه بين إعادة الهيكلة وإعادة هندسة العمليات في أن كليهما هو إعادة تصميم أجزاء المنظمة وإجراء تصحيح جوهري في مسارها، وتتفوق إعادة الهيكلة عن سائر المفاهيم الأخرى بكونها تركز على المستوى الكلي للوظائف والمنظمة ككل، بينما إعادة هندسة العمليات تركز على الإجراءات وتنفيذ العمليات بالمنظمة (ماهر، ٢٠٠٧: ٥٦٠). أما بالنسبة لتدمير البناء ما هو إلا ترك الأساليب الإدارية القديمة وتبنى مبادئ وأفكار حديثة في الإدارة. وبناءً عليه فإن إعادة الهيكلة هي المفهوم الأشمل والأعم.

كما يُقصد بإعادة الهيكلة الإدارية بأنها إعادة التفكير الأساسي وإعادة التصميم الجذري للعمليات بهدف تحقيق تغييرات جوهرية فائقة- وليست هامشية تدريجية- في معايير الأداء الحاكمة مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة (ديسلر، ٢٠٠٣). وتعرف أيضاً إعادة الهيكلة الإدارية بأنها "إعادة الهيكلة المتزامنة لكل من عمليات المنظمة والهيكل التنظيمي ونظم المعلومات لتحقيق تحسينات جذرية في كل من الوقت والتكلفة وكل ما يتعلق بالسلع والخدمات المقدمة للعميل" (Neil & Amrik, 1999). وجاء تعريف (Smith,)

1994) أكثر تفصيلاً من خلال توضيح نوعية العمليات المطلوبة وعرفها بأنها "إعادة التصميم الجذري والسريع للعمليات الإدارية الإستراتيجية ذات القيمة المضافة والنظم والسياسات والبنية المدعمة لتلك العمليات بهدف تحقيق طموحات مؤثرة من الأهداف التنظيمية، وأضاف (السلطان، ٢٠٠٩: ٤٠) أهداف إعادة الهيكلة الإدارية في تعريفه وهو "وسيلة إدارية منهجية تقوم على إعادة البناء التنظيمي من جنوره، وتعتمد على إعادة هيكلة وتصميم العمليات الأساسية بهدف تحقيق تطوير جوهري وطموح في أداء المنظمات يكفل سرعة الأداء وتخفيض التكلفة وجودة المنتج". وقد عرف (جاد الرب، ٢٠٠٩: ٨٦) منهج إعادة الهيكلة الإدارية بأنها التفكير الابتكاري لقيادة المنظمة ولإدارة العليا وأيضاً رغبتهم الأكيدة في إجراء التغييرات الجذرية أو المؤثرة في عمليات الأنشطة ذات التأثير في المنظمة، وذلك بهدف التحسين المستمر للجودة والأداء وتخفيض التكاليف وتحقيق مستويات عالية من رضا العملاء، كما عرفها (Raymond, & Bergeron, 1998: 72) بأنها إحداث تغيير جذري في العمليات التنظيمية من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات الاستخدام الأمثل، وذلك لتحقيق تحسينات جوهرية في الجودة والأداء والإنتاجية. من خلال مراجعة الأدبيات اتضح أن معظم تعريفات إعادة الهيكلة الإدارية اشتملت على مجموعة من النقاط الأساسية والتي يمكن توضيحها فيما يلي: (الكحلوت، ٢٠١٧: ٥٩)

- أن يكون التغيير أساسي (Fundamental Change): أي إن إعادة الهيكلة الإدارية تطرح استفسارات محورية لا تتضمن فقط الطرق والأساليب الإدارية المتبعة، بل تتجاوزها إلى صلب العمليات نفسها، والافتراضات التي تقوم عليها تلك العمليات.
- أن يكون التغيير جذري (Radical Change): ويعني يجب أن يكون المطلوب في إعادة الهيكلة الإدارية جذرياً وله قيمة ومعنى، ولا يكون التغيير سطحياً يتمثل في تحسين وتطوير ما هو موجود (أي معالجة وترميم الوضع الحالي).
- أن تكون النتائج جوهرية (Valuable Results): تتطلع إعادة الهيكلة الإدارية إلى الوصول إلى نتائج جوهرية ومحورية، أي لا تقتصر على التطوير والتحسين الظاهري أو النسبي في الأداء، والذي غالباً ما يكون تدريجياً.
- أن يكون التغيير في العمليات (Process Change): تركز إعادة الهيكلة الإدارية على تحليل وإعادة بناء العمليات الإدارية، وليس على الهياكل الإدارية والتنظيمية ومهام الإدارات أو المسؤوليات المتعلقة بالوظائف.
- أن يعتمد التغيير على تقنية المعلومات (Information Technology): تعتمد إعادة الهيكلة الإدارية على الاستثمار في إدارة وتقنية المعلومات المتاحة واستخدام هذه التقنية بشكل إيجابي وفعال، بحيث يتم توظيفها للتغيير الجذري الذي يصنع طرقاً إبداعية في طرق وأساليب تنفيذ الأعمال.

• أن يعتمد التغيير على التفكير الاستقرائي وليس الاستنتاجي (Inductive Thinking): تعتمد إعادة الهيكلة الإدارية على الاستقراء المتمثل في البحث عن طرق التطوير والتغيير قبل ظهور مشاكل تدعو إلى التغيير والتحديث، مع رفض التفكير الاستنتاجي المتمثل في الانتظار حتى ظهور المشكلة ثم العمل على تحليلها والبحث عن حلول مناسبة لها.

أهداف إعادة الهيكلة الإدارية وأهميتها

تستهدف إعادة الهيكلة الإدارية ضمان تدفق عمليات المنظمة والتكيف مع واقع السوق الحالي، ويتطلب تطبيق هذا المدخل إعادة التفكير وإعادة التصميم وإعادة النظر في الأدوات المستخدمة، وإعادة اختراع عمليات جديدة لتحقيق أداء أفضل. ومن أهم أهداف هذه العملية ما يلي:

- الوقوف على الطرق المثلى في عملية تنفيذ العمليات أو القيام بالمهام والأنشطة.
 - القيام بتغييرات جذرية في أساليب العمل، من خلال تمكين الأفراد من تصميم العمل والقيام به وفقاً لاحتياجات العملاء وأهداف المنظمة.
 - ترسيخ الفكر الإبداعي لدى الأفراد وهي قاعدة الخروج من الصندوق (Out of the Box)، والتي تشجع الأفراد على الإبداع في عملهم، والتخلص من قيود الروتين والتكرار، وذلك من خلال إخراجهم من رتابة العمل إلى ظروف عمل متميزة بالتغيير والتجديد، ومهام وأعمال مصممة بطريقة محفزة لإبداعاتهم (السلطان، ٢٠٠٩: ٢٠).
 - مساعدة المنظمات على مواجهة مختلف التغيرات المحيطة كالعولمة واتفاقيات التجارة الحرة والخصخصة، ذلك أن إعادة الهيكلة تمكن المنظمة من تلبية رغبات عملائها، وتمكنها من إرساء ثقافة التغيير الذي من شأنه مواجهة مختلف التحديات.
 - تمكين المنظمات من تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة، وذلك لمساهمتها في التخلص من العمل الروتيني وأسلوب العمل غير مرّن، وتخفيض التكاليف وزيادة اللامركزية في اتخاذ القرارات.
- ويمكن تلخيص أهمية إعادة الهيكلة الإدارية فيما يلي: (السكرانة، ٢٠٠٩: ١٥٤)
- خلق التفكير الإبداعي من خلال طرح أفكار جديدة.
 - تعزيز مستوى رضا الأفراد في المنظمات.
 - تحقيق الاستجابة الفورية لطلبات العملاء، والارتقاء بنوعية المنتجات والخدمات المقدمة لهم.
 - تحويل التنفيذيين إلى قياديين يرسخون مفاهيم العمل وسلوكياته.
 - تحقيق اقتصاديات الأداء من خلال تقديم عمل أكبر بطاقة أقل.
 - القضاء على النظام البيروقراطي في العمل من خلال إلغاء التقسيم السابق للعمليات وإلغاء التخصص الوظيفي.

- إمكانية الجمع بين المركزية واللامركزية، حيث تعمل تكنولوجيا المعلومات على تمكين الإدارات من العمل بشكل مستقل، بالإضافة إلى ربط جميع الإدارات بشبكة واحدة.
- مبادئ إعادة الهيكلة الإدارية (سلطان، ٢٠١٣: ٣٣)
- تكامل عدة وظائف وعمليات في وظيفة و عملية واحدة: أي العمل على دمج عدة وظائف متوافقة ومتشابهة في وظيفة واحدة، وذلك من خلال الاعتماد على جهة اتصال موحدة بين العاملين.
- تنفيذ عدة وظائف في وقت واحد: تساعد إعادة الهيكلة الإدارية على تنفيذ مجموعة من الوظائف المتشابهة في وقت واحد أي أنها تعمل على تقليل الوقت والجهد المبذول.
- الحد من الضوابط والأعمال دون القيمة: تعمل إعادة الهيكلة الإدارية على تجنب الأعمال التي ليست ذات قيمة مضافة.
- التكامل بين منهجي المركزية واللامركزية: تعمل إعادة الهيكلة الإدارية على التوافق والجمع بين مميزات كل من المركزية واللامركزية في جميع الأعمال داخل المنظمة.
- تمكين العاملين من المشاركة في عملية صنع القرار: وذلك من خلال القيام بالمسؤوليات والمهام أفقياً ورأسياً معاً.

العمليات التي يتم إعادة هيكلتها داخل المنظمات

العمليات هي محور إعادة الهيكلة الإدارية، وهذا ما يميز إعادة الهيكلة عن غيرها من وسائل التطوير الإدارية التقليدية التي تنصب الجهود فيها على التقسيمات الإدارية القائمة على الأنشطة والمهام المتشابهة وما يتفرع عنها من إدارات وأقسام ووحدات بغض النظر عن العملية كوحدة مترابطة (السلطان، ٢٠٠٩: ١). ولقد قام كل من (Willcocks & Smith, 1995: 281) بتقسيم عمليات المنظمة إلى أربعة أنواع كما يلي:

- عمليات جوهرية Core Processes: وهي تلك العمليات التي ترتبط بشكل مباشر بتقديم المنتج أو الخدمة للعميل، ولذلك يطلق عليها عمليات ذات قيمة مضافة.
- عمليات مساعدة Support Processes: وهي عمليات مساعدة وداعمة للعمليات الجوهرية، وهذه العمليات لا تخلق قيمة مضافة بشكل مباشر، ومن أمثلة هذه العمليات: الإجراءات المكتبية المصاحبة لتصنيع المنتج أو تقديم الخدمة، وكذلك عمليات الصيانة والتطوير.
- عمليات إدارية Management Processes: وهي عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة التي تمارس من قبل المستويات الإدارية المختلفة داخل المنظمة.
- عمليات تتم بين المنظمات Business Network Processes: وهي العمليات التي تتم بين المنظمة والأطراف الخارجية، مثل عملية الشراء من الموردين، ويستخدم مدخل إعادة الهيكلة لإعادة تصميم العمليات السابقة بالشكل الذي يعظم القيمة المقدمة للعميل.

رأس المال البشري

تعريف رأس المال البشري

عرف (عبد المنعم، ٢٠٠٩: ٩) رأس المال البشري بأنه قدرات موظفي المنظمة اللازمة لتوفير حلولاً لعملائها، والابتكار والتجديد، وهو يمثل مصدر الابتكار والتحسين، ولكنه في الوقت نفسه هو الأصعب على القياس. كما أوضح (عطية، ٢٠٠٨: ١٤٩) أن رأس المال البشري يتكون من المعارف والمهارات والخبرات التطبيقية التي يمتلكها العاملون في المنظمة، ويعد محركاً للإبداع في المنظمات العاملة في اقتصاد المعرفة.

ومن أهم مؤشرات رأس المال البشري في المنظمات التي أوردها (العنزي، صالح، ٢٠٠٩: ١٣)، هي:

- قدرات العاملين: القيادة الإستراتيجية لإدارة المنظمة، مستوى جودة العاملين، قدرة التعلم لدى العاملين، كفاءة عمليات تدريب العاملين، قدرة العاملين على المشاركة في اتخاذ القرار.
- إبداع العاملين: قدرات الإبداع والابتكار لدى العاملين، الدخل المتحقق من الأفكار الأصلية للعاملين.
- اتجاهات العاملين: تطابق اتجاهات العاملين مع قيم المنظمة، درجة رضا العاملين، معدل دوران العمل، متوسط مدة خدمة العاملين بالمنظمة.

بناء رأس المال البشري

يجب أن تقوم إدارة الموارد البشرية داخل المنظمات العامة بدور فاعل في بناء رأس المال البشري، من خلال التخلي عن المفهوم التقليدي كإدارة لشئون الأفراد أو العاملين والتحول إلى فلسفة إدارة الموارد البشرية، لأنها تدير أحد أهم أصول المنظمات وهو الأفراد الذين يساهمون سواءً بشكل فردي أو جماعي في تحقيق أهداف المنظمات. ويشير (العنزي، ٢٠٠١: ١٢٣) إلى أن رأس المال البشري هو المعرفة المقيّدة التي يمكن توظيفها واستثمارها بشكل صحيح لصالح المنظمات العامة، حيث يستوجب البحث عن آليات بناء رأس المال البشري، والتي يمكن إجمالها في آليتين هما: آلية الاستقطاب، وآلية الصناعة.

١- استقطاب رأس المال البشري

معظم الشركات تولي اهتماماً واسعاً لاستقطاب الكفاءات، كما توجد إستراتيجيات لاستقطاب القدرات العقلية وهي كالآتي: (Biesalki, 2004: 4)

- شراء العقول من سوق العمل: على إدارة الموارد البشرية متابعة العقول البراقة والنادرة بغرض جذبها واستقطابها كخبرات متقدمة تستفيد منها المؤسسة بشكل كبير في زيادة رصيدها المعرفي الذي ينعكس بدوره على زيادة عمليات الابتكار والإبداع المستمر.
- شجرة الكفايات: تعد أحد تقنيات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، وتمثل مخططاً يوضح المهارات والخبرات والمعارف فضلاً عن سيرهم الذاتية من أجل تحديد المزيج الصحيح من الافراد المطلوبين،

إن الكفاية تتضمن **مكونين هما**: المكون المعرفي، والمكون السلوكي، ويمكن توضيحهما على النحو التالي:

○ المكون المعرفي: يتضمن المفاهيم النظرية والمعلومات والمهارات والخبرات المتصلة بجدارة الشخص.

○ المكون السلوكي: يتضمن مجموع ما يقوم به الشخص أثناء تأدية العمل، والذي يمكن ملاحظته وتقييمه.

● مراجعة منظمات المعرفة والتعلم: المنظمات التعليمية من (مدارس، معاهد، جامعات) تعد مصدراً مهماً لاكتشاف المواهب واستقطابهم.

٢- صناعة رأس المال البشري

أوضح (العنزي، ٢٠٠١: ١٢٣) ضرورة بناء رأس المال البشري؛ لأنه يمثل مصدراً للميزة التنظيمية التي تمثل تراكم إمكانيات منظمة ما لابتكار المعرفة والمشاركة فيها، بما يجعلها تتفوق على الشركات المنافسة فيها، حيث توجد عدد من الإستراتيجيات لصناعة رأس المال البشري وهي كما يلي:

● **خريطة المعرفة**: وهي تقديم عرض مرئي للمعرفة الحيوية المؤدية إلى تحقيق أهداف العاملين الإستراتيجية، كما تركز على نوع المعرفة، وتؤكد رؤية هذه الإستراتيجية على أن المعرفة ليست غير ملموسة فقط، وإنما قابلة للتعبير عنها وإن المعرفة الضمنية هي في رؤوس الأفراد، فإن منظمات الأعمال ستحصل على عائد أكثر بكثير في استثمار وقتها في أوعية المعرفة، وبناء خرائط المعرفة التي توصف المسارات المؤدية إلى المعرفة وسهولة الوصول إليها.

● **بناء الأنسجة الفكرية**: وهي تشكيل فريق يشبه نسيج العنكبوت، يشارك فيه مجموعة ابتكارية تتفاعل مع بعضها البعض ثم تنحل عند انتهاء المشروع ليشكل مشروعاً آخر بمجموعة ابتكارية وتعليم جديد آخر (نجم، ٢٠٠٤: ٢٠٢).

● **القيادة الذكية**: كما ورد في (Awad & Ghaziri, 2004: 56) أن التعامل مع رأس المال البشري يتطلب قيادة ذكية، لأن المدير الذكي يركز اهتمامه على التعلم التنظيمي، ويكون مساعداً للتعلم أكثر من كونه مشرفاً ومعطياً للأوامر.

وفي الإطار نفسه أشار (كاظم، ٢٠٠٨: ٦٦) إلى أن هناك مجموعة خطوات وإجراءات يمكن اتباعها في بناء رأس المال البشري ومنها:

● تطبيق معايير أداء عالية ومتطلبات كبيرة على جميع العاملين، وعدم التهاون والتسامح مع ضعف الأداء.

● ملأ الوظائف الشاغرة بالأفراد المؤهلين تأهيلاً عالياً.

● اضطراب المعايير في مجال ترقية الأفراد العاملين.

● إجراء عمليات التدوير الوظيفي للعاملين ذوي المهارات العالية.

• إدخال مهارات عالية وبصورة مستمرة.

• إدخال تغييرات مناسبة في هيكل المنظمة وثقافتها وسياساتها.

كذلك يتطلب بناء رأس المال البشري مجموعة من الشروط والظروف الملائمة والتي تتمثل فيما يلي:

(العامري، الغالبي، ٢٠٠٨: ١٢-١٤)

• إنشاء أقطاب صناعية على مستوى المنظمات، قادرة مادياً وبشرياً على الاستفادة من المعرفة المتاحة.

• إنشاء محيط وإطار معرفي من خلال توفير تكنولوجيا المعلومات يأخذ بعين الاعتبار متطلبات تكوين هذه الأقطاب المعرفية.

• ضرورة التعاون بين الجامعات والمراكز البحثية من أجل تكوين المعرفة والاستفادة منها.

• على المنظمة أن تركز على العناصر الجوهرية الممثلة في رأسمالها البشري، وأصولها الفكرية ومكوناتها المعرفية تختلف عن تلك التي عند غيرها من المنظمات، لذلك عليها أن تدرك كيفية استثمارها بشكل جيد.

• على المنظمة أن تحسن إدارة مواردها المعرفية المتوفرة لديها، وعدم إضاعة الوقت في البحث عن موارد جديدة.

ويتضح مما سبق أن عملية بناء وتكوين رأس المال البشري في المنظمة هو نتاج عمليات متتابعة ومعقدة تحتاج إلى استثمارات ووقت زمني طويل لتكوينها، وأن الخصائص التي يكتسبها رأس المال البشري دون غيره أعطته أهمية بالغة ومكانة مهمة في أي عملية يكون الهدف منها بناء قاعدة رأس المال البشري وتجسيدها في المنظمة.

الفوائد الأساسية من تطبيق أسلوب إعادة الهيكلة الإدارية لبناء رأس المال البشري

يحقق تطبيق أسلوب إعادة الهيكلة الإدارية العديد من الفوائد للمنظمات العامة حيث إنه يساعدها في الحفاظ على البقاء والاستمرار بشكل كفاء وفعال في مواجهة التحديات من خلال التغيرات التي يحدثها بيئة العمل وخصوصاً في بناء الكوادر البشرية، ويمكن استخلاص العديد من الفوائد الإيجابية في الآتي: (المالكي، ٢٠٠٣: ٣٠)، (الحمادي، ٢٠٠٦: ١٥٠)، (هامر شامبي، ١٩٩٥: ٤٥)

• دمج الوظائف المتخصصة في وظيفة واحدة: تجميع الأعمال ذات التخصصات الواحدة والمتخصصة بتقديم خدمات وسلع معينة في مكان واحد بشكل يؤدي إلى توفير الوقت المستغرق في تقديم الأعمال، وتوفير الوقت والتكاليف للجمهور، وتجنب الغموض في تقديم الأعمال وتتحول هذه الوحدات إلى فرق العمليات، الأمر الذي يعمل على إعادة بناء قدرات العاملين بالمنظمة.

- تتحول الوظائف من مهام بسيطة إلى أعمال مركبة: التركيز يكون على فرق العمل المتخصصة لإنجاز المهام في الأماكن المحددة بسهولة ووضوح الإجراءات. فالمسؤولية هنا تكون مشتركة بين الأعضاء وليست فردية، ويؤدي ذلك إلى تعاون الأفراد وتضافر الجهود وتنمية روح الجماعة.
- إحداث تغييرات ذهنية في أداء العاملين: من حيث استقلالية الأفراد في أداء المهام، حيث يتطلب ذلك موظفين قادرين على تأسيس القواعد والتعليمات بأنفسهم أي قادرين على الإبداع والمبادرة، بحيث إن الإدارة تكلف فرق العمل بمسئولية تنفيذ عملية كاملة، وتفوض الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات التي يحتاجون إليها لتنفيذ ذلك العمل.
- التشجيع على التعليم: يساعد التعليم على إيجاد الموظفين القادرين على اكتشاف متطلبات العمل بأنفسهم وترسيخها في أذهان العاملين، والعمل على زيادة قدرتهم على خلق مجالات العمل المناسبة لهم، والاستعداد المستمر لتنفيذها وفقاً لمتطلبات العمل، بدلاً من التدريب في المنظمات التقليدية التي تركز على تدريب الموظفين للقيام بوظائف معينة.
- تحويل التركيز في معايير الأداء والمكافآت من الأنشطة إلى النتائج: تقييم أداء العاملين ومكافآتهم يكون بناء على أساس النتائج النهائية وبشكل جماعي لا على أساس الوقت الذي يقضيه الموظف في العمل، ويتم التعويض على أساس أدائهم للأنشطة دون التركيز على النتائج.
- التحول في القيم الثقافية التنظيمية السائدة في المنظمة: تعمل إعادة الهيكلة الإدارية على إحداث تغيير في ثقافة المنظمة، وذلك من خلال ترسيخ في أذهان الأفراد العاملين أن أهم ما في التنظيم هو تقديم خدمات ذات جودة عالية للعملاء وليس الرؤساء، حيث إنه يتم إدخال مفاهيم وأفكار واتجاهات جديدة تؤدي كلها إلى التركيز على نوعية الخدمة ورضا الجمهور بالدرجة الأولى.
- التحول في معايير الترقية من الأداء إلى المقدرة والتميز: تكون الترقية في إعادة الهيكلة الإدارية بناءً على قدرات الموظف وتميزه وليس على أدائه لأن الترقيات تعتبر تغييراً في الوضع الوظيفي وليس مكافأة.
- يتحول التنظيم من هرمي إلى أفقي: تعمل إعادة الهيكلة الإدارية على إلغاء المستويات الإدارية الهرمية ذات الاتصال الصاعد والنازل فقط، كما تعمل على بناء التنظيم المنبسط باتصالاته الإدارية القطرية الذي يترتب عليه تقليل الوقت والجهد، ويعمل على بقاء البناء التنظيمي ثابتاً وأفقياً، لأن فرق العمل تمارس أعمالها بحرية واستقلالية كاملة.
- تحول المسؤولين من مراقبين إلى قياديين: حيث إن الأفراد التنفيذيين يقومون بالعمل كقياديين وهدفهم الأول هو التركيز على كيفية تصميم العمل وإنجازه.
- يتحول المدبرون من مشرفين إلى موجهين: عندما يتم تكوين فرق العمل فإنها تمارس صلاحيات مستقلة، وهذه الاستقلالية تعطي العاملين درجة كبيرة من المرونة والبساطة بدلاً من

التعقيد، وبالتالي يتحول المدراء المشرفين إلى أفراد يعملون على مساعدة العاملين وتحسن المشكلات التنظيمية والعمل على وضع حلول لها.

مراجعة الأدبيات

الدراسات التي تناولت متغير إعادة الهيكلة الإدارية

- **دراسة (عبد الرحمن، ٢٠١٧):** تهدف الدراسة إلى الكشف عن معوقات تطبيق الهندرة الإدارية في وزارة التعليم والبحث العلمي الأردنية، واقتراح أهم التطلعات المستقبلية لتجاوزها، واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي في إعداد هذه الدراسة، وقد أظهرت الدراسة مجموعة من التوصيات من أهمها: ضرورة إيجاد منافذ جديدة تسمح بتقليص النفقات المالية في قطاع التعليم العالي.
- **دراسة (العزب، ٢٠١٦):** تتناول الدراسة تحليل أثر الاستثمار في رأس المال الفكري في تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسات العامة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود أثر أبعاد الاستثمار في رأس المال الفكري في إعادة هندسة العمليات الإدارية. وقد أوصت الدراسة بضرورة العمل على تعزيز أبعاد الاستثمار في رأس المال الفكري من خلال تفهم المؤسسات العامة لأهمية أبعاد الاستثمار في رأس المال الفكري بغية تنفيذ مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية.
- **دراسة (الأغا، ٢٠١٦):** تركز الدراسة على إعادة الهيكلة الإدارية في المصارف داخل غزة، وذلك من خلال التعرف على مدى تأثير وعلاقة بعض العوامل المؤثرة بإعادة الهيكلة ومن هذه العوامل إعادة بناء الهياكل التنظيمية، قدرات التكنولوجيا العالمية، صحة وفعالية العمليات المصرفية، التغيير في توقعات العملاء، تحسين معايير الجودة الشاملة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إعادة الهيكلة الإدارية وإعادة بناء الهياكل التنظيمية وقدرات تكنولوجيا عالية، وزيادة صحة وفعالية العمليات، وتحسين معايير الجودة الشاملة. وقد أوصت الدراسة بأهمية إعداد الهيكل التنظيمي بناء على التوجه بالعملية على أن يظهر ذلك في الهيكل التنظيمي، مع ضرورة اتخاذ القرارات الجماعية من خلال مشاركة إدارة العليا للموظفين؛ حيث يسهم ذلك في إعطاء دافع للموظفين للاهتمام بتنفيذ هذه القرارات ودعمها.
- **دراسة (الكحلوت):** تهدف الدراسة إلى التعرف على مفهوم واقع إعادة هندسة العمليات والمهام والأنشطة المرتبطة بها، ودراسة العلاقة ما بين إعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية في غزة وتحقيق الميزة التنافسية لها، وقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتمكين العاملين بشكل أكبر والزيادة في تفويض الصلاحيات.
- **دراسة (Amrita and Sheriff, 2015):** تهدف الدراسة إلى استكشاف عوامل المناخ المناسب لتطبيق إعادة هندسة العمليات في الشركات الهندية وما هو المناخ المناسب لتبني التغيير في هذه الشركات، وقد

استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي؛ حيث تم دراسة الظروف المحيطة بعدة تجارب لشركات هندية تبنت عمليات التغيير. وقد أوصت الدراسة بأهمية التحديد الجيد والفهم الكافي للعوامل الخاصة بالمناخ التنظيمي لأنها تعتبر الأساس لنجاح تطبيق عمليات إعادة الهندسة.

● **دراسة (Venaik, 2015):** تركز الدراسة على تحديد العمليات التي تستخدم في تطبيق عمليات إعادة الهندسة، وكذلك لتحديد نسبة نجاح وفشل عمليات إعادة الهندسة في تطبيق منهج إعادة الهندسة خصوصاً في مجال تكنولوجيا المعلومات للوقوف على نسبة المخاطرة في عمليات تطبيق منهج إعادة الهندسة، وقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالجوانب التكنولوجية وربطها بعمليات إعادة الهندسة داخل المنظمات باعتبارها عنصراً هاماً من عناصر التغيير.

الدراسات التي تناولت متغير رأس المال البشري

● **دراسة (عبد الهادي، ٢٠١٧):** تهدف الدراسة إلى التعرف على رأس المال الفكري ودوره في جودة الأداء المؤسسي في برنامج التربية والتعليم بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين في قطاع غزة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها: أن جودة الأداء المؤسسي تتأثر بصورة جوهرية بكل من المتغيرات الخاصة برأس المال الفكري. وأوصت الدراسة بأهمية التعامل مع رأس المال الفكري على أنه مورد رئيسي وإستراتيجي من بين الموارد التي تمتلكها المنظمة، ومراقبته بشكل دوري والحفاظ عليه واستثماره بغرض التطوير المستمر.

● **دراسة (عبيد، ٢٠١٤):** تهدف الدراسة إلى معرفة تأثير الاستثمار برأس المال الفكري على إدارة الجودة الشاملة كدراسة تطبيقية على شؤون الجمارك بمملكة البحرين، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، ويتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بقطاع شؤون الجمارك بمملكة البحرين. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري وتحقيق الجودة الشاملة. وقد أوصت الدراسة بضرورة زيادة حرص المسؤولين بالإدارات المختلفة بالدور المهم الذي يؤديه الاستثمار برأس المال البشري فيما يتعلق بجودة أداء العاملين بشكل عام، والدور الإداري بشكل خاص.

● **دراسة (عبد المنعم، ٢٠٠٩):** تتناول الدراسة مفهوم وأهمية رأس المال البشري، وصعوبات تقويم الأصول الفكرية، وبيان المعيار الخاص في قياس رأس المال الفكري، وبيان أهمية الإفصاح عن رأس المال الفكري في القوائم المالية. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: وجود غموض لمفهوم وأهمية رأس المال البشري، وعدم وضوح أثر هذا المفهوم على كفاءة الشركة وقيمتها السوقية، وعدم وجود تصور لكيفية القياس والإفصاح عنه في القوائم المالية. وأوصت الدراسة بضرورة تركيز الجهود والمبادرات حول الإعداد المتكامل لبناء الإنسان المؤمن بقدراته ومهاراته وإبداعاته، والخروج من أسر التخلف والجمود إلى عالم سريع التغيير والتطوير.

• **دراسة (Mention, 2012):** تركز الدراسة على بيان أثر رأس المال الفكري بوصفه قوة تنافسية مؤثرة في أداء الشركات، حيث تناولت نموذجاً من شركات تعمل في الشرق الأوسط لاختبار خمسة عوامل تربط أداء الشركات بإدارة المعرفة، وهذه العوامل هي: معرفة العنصر البشري ونموه، معلومات السوق، التحالفات الإستراتيجية، انسياب المعرفة لاتخاذ القرار والمعلوماتية. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: هناك دراسات بحثية كثيرة على تشير إلى تطبيق مفهوم رأس المال الفكري بشكل كبير بمؤسسات البلدان ذات الاقتصاد المتقدم، وتفتقر البلدان الأقل نمواً إلى تطبيقه بمؤسساتها المختلفة. ومن أهم توصيات الدراسة لا بد من التركيز على أساليب التطوير وقياس رأس المال الفكري حيث إن مفهوم رأس المال الفكري ما يزال في مرحلة التقديم داخل الدول الأخذة في النمو.

• **دراسة (Kate Gray Estellesun, 2004):** تهدف الدراسة إلى تقديم وإبراز أهمية رأس المال الفكري باعتباره العنصر الأساسي لمنح قيمة خاصة للمنظمات الأعمال، وبيان دور رأس المال الفكري في عملية تقويم وقياس النظام الخاص بمنظمات الأعمال. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن من أهم المؤشرات التي تم التوصل إليها لقياس رأس المال الفكري، ما يلي: عدد المشروعات الابتكارية خلال العمل، وتكلفة البحوث والتطوير، وعدد العاملين المؤهلين ذوي القدرات المعرفية، ومعدل النمو في الحصة السوقية، وعدد براءات الاختراع. وقد أوصت الدراسة بضرورة استبدال الممارسات الإدارية المعتادة بالممارسات المتوافقة مع معطيات عصر المعرفة، بالإضافة إلى ضمان تدفق المعرفة على جميع المستويات الإدارية بطريقة علمية سليمة.

مشكلة الدراسة

إن بيئة الأعمال التنافسية بلا شك زادت من حاجات المنظمات العامة إلى الإبداع للمحافظة على بقائها وتعزيز استدامتها. إن إحدى الطرق التي تجعل المنظمة إبداعية تكمن في قدرتها على تعزيز وتطوير واستغلال مواهب العاملين على وجه الخصوص، فالقضية الرئيسية للمنظمات هي كيفية تحفيز العاملين فيها لأجل صياغة أفكارهم الإبداعية، وكيفية توفير الظروف المناسبة التي يمكن من خلالها تنفيذ أفكارهم الإبداعية، مما فرض على المنظمات إيجاد طرق حديثة من خلال استخدام أشخاص لديهم الإمكانية على اتخاذ القرارات وتوفير الوسائل المناسبة التي تساعد على ابتكار طرق جديدة وحلول إدارية سريعة، ومن هنا كان لا بد من بناء منظمات عصرية متمكنة تعتمد على التمكين كفلسفة ومنهجاً في إدارة العاملين بها. يعتبر رأس المال البشري داخل الاقتصاد المحلي مورداً رئيسياً للمنظمات العامة، لذا فقد أصبح تقدم وتطور الدول مرهوناً بقدرتها على بنائه والاستفادة منه، وقد سعت العديد من المنظمات إلى تنمية أصولها الفكرية بمواردها البشرية ذات القدرات الإبداعية، وبأصولها الهيكلية المتميزة، وبعلاقاتها مع العملاء. ومن جانب آخر فإن الرغبة في مواكبة التقدم والتطور المتسارع في العصر الحالي يستلزم تبني الإبداع وممارسته.

ويمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الآتي: هل لإعادة الهيكلة الإدارية دور إيجابي في تكوين رأس المال البشري داخل الشركة القابضة لمصر للطيران؟

أهمية الدراسة

يلعب رأس المال البشري دوراً كبيراً في تطوير الأداء داخل الهيئات والمنظمات العامة والخاصة على حد سواء، وهو ما يجعله أهم الضمانات لاستمرارية أية منظمة، وتبرز أهمية هذه الدراسة في الآتي:

- كونها وسيلة لتوضيح أهمية العلاقة بين إعادة الهيكلة الإدارية كوسيلة فعالة لتحسين عملية بناء وتكوين رأس المال البشري داخل الشركة القابضة لمصر للطيران، حيث يعتبر موضوع تكوين رأس المال البشري موضوع في غاية الجدية في زمن ثورة المعلومات والمعرفة وغيرها من المستجدات المتسارعة التي لا تنتظر الإنسان الذي يفكر ببطء ولا ذلك المدير المتردد.
- الدراسة تبحث في أهمية رأس المال البشري وهو أحد المفاهيم التنظيمية الحديثة، والذي توليه المنظمات المعاصرة أهمية بالغة وتعتبره من العوامل الأساسية للتميز والاستمرار في بيئة العمل التنافسية.

أهداف الدراسة

بعد تحديد وصياغة مشكلة الدراسة، يمكن توضيح الهدف العام من الدراسة في كونه التعرف على الدور الذي تلعبه إعادة الهيكلة الإدارية في زيادة مردود عملية بناء وتكوين رأس المال البشري داخل الشركة القابضة لمصر للطيران.

وينبثق من هذا الهدف مجموعة من الأهداف الفرعية والمتمثلة في:

- واقع رأس المال البشري داخل الشركة القابضة لمصر للطيران.
- التعرف على أهم الإيجابيات التي تتعلق بإعادة الهيكلة الإدارية التي تتم على الأعمال المختلفة داخل الشركة محل الدراسة.
- تحديد الدور الذي تلعبه إعادة الهيكلة الإدارية في تفعيل عملية بناء وتكوين رأس المال البشري داخل الشركة القابضة لمصر للطيران.

فرضية الدراسة

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين إعادة الهيكلة الإدارية، وتكوين رأس المال البشري.

وينبثق من هذا الفرض مجموعة من الفروض الفرعية، وهي:

الفرض الفرعي الأول

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إعادة الهيكلة الإدارية، وتنامي وعي الإدارة بأهمية رأس المال البشري.

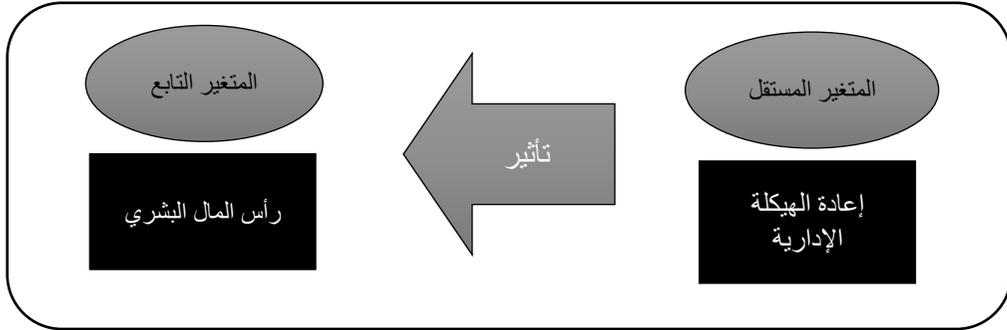
الفرض الفرعي الثاني

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إعادة الهيكلة الإدارية، ورفع مستوى معرفة وخبرات العاملين.

الفرض الفرعي الثالث

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إعادة الهيكلة الإدارية وتنوع وصقل مهارات الابتكار للعاملين.

متغيرات الدراسة



الشكل رقم (١) متغيرات الدراسة

المصدر: الشكل من إعداد الباحث.

منهجية إعداد الدراسة

يعتمد الباحث في إعداد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتوضيح الجوانب المختلفة لبعدي الدراسة (إعادة الهيكلة الإدارية، رأس المال البشري) داخل الشركة القابضة لمصر للطيران .

مصادر جمع البيانات

اعتمد الباحث في إعداد هذه الدراسة على مصدرين رئيسيين في عملية جمع البيانات، وهما:

• المصادر الثانوية: وتتمثل في مراجعة الكتب، والدوريات والرسائل العلمية، والتقارير وغيرها من المصادر العلمية المكتوبة.

• المصادر الأولية: وتتمثل في جمع آراء عينة من المديرين والعاملين داخل الشركة القابضة لمصر للطيران من خلال توجيه استمارة استقصاء لهم تتضمن مقومات تطبيق إعادة الهيكلة الإدارية للوقوف على دورها في تكوين رأس المال البشري داخل الشركة القابضة لمصر للطيران.

الدراسة الميدانية

مجتمع الدراسة

تأسست مصر للطيران القابضة في مايو ١٩٣٢، وبذلك كانت شركة الطيران السابعة على مستوى العالم. وطوال أكثر من ٨٨ عاما من التشغيل والخدمة، قامت بمد خطوط شبكتها لكي تصل إلى الوجهات

الرئيسية في جميع أنحاء العالم. وفي شهر يوليو ٢٠٠٢، تغير الهيكل القانوني لمصر للطيران وتحولت إلى شركة قابضة مع ٨ شركات فرعية:

- مصر للطيران للخطوط الجوية.
- مصر للطيران للأسواق الحرة .
- مصر للطيران للصيانة والأعمال الفنية.
- مصر للطيران للخدمات الأرضية.
- مصر للطيران للخدمات الجوية.
- مصر للطيران للخدمات الطبية.
- مصر للطيران للصناعات المكملة.
- مصر للطيران للشحن.

وتلعب الشركات الثمانية أدواراً تكميلية في خدمة صناعة النقل الجوي.

وفي ١١ يوليو ٢٠٠٨، أصبحت مصر للطيران رسمياً العضو الحادي والعشرين في تحالف ستار "ستار أليانس". وتعتبر مصر للطيران هي الشركة الوطنية التي تسهم في تعزيز شبكة التحالف في جميع أنحاء أفريقيا والشرق الأوسط.

وقد بدأت شركة مصر للطيران مرحلة جديدة من التطوير وإعادة الهيكلة، بالتعاون مع أحد بيوت الخبرة الاستشارية المتخصصة في مجال التنظيم والإدارة. استعانت الشركة القابضة لمصر للطيران خلال سنة ٢٠١٩ بأحد بيوت الخبرة العالمية المتخصصة لإعادة هيكلة مصر للطيران وشركاتها التابعة، لتحقيق العائد المناسب على الاستثمار.

ويهدف مشروع التطوير إلى رفع كفاءة مصر للطيران، وتحسين أدائها إضافة إلى زيادة الربحية ونمو الحصة السوقية لها، ورفع قدرتها التنافسية، واستمرارها في التقدم لتحل مركزاً مميزاً بين شركات الطيران العالمية، إلى جانب خفض التكاليف والاستغلال الأمثل للموارد البشرية.

أبرز ١٠ معلومات عن آخر مستجدات مشروع إعادة الهيكلة

- تم تفعيل دمج شركة اكسبريس مع شركة الخطوط الجوية.
- جاري دمج نشاط نقل البضائع من شركة الشحن مع شركة الخطوط الجوية.
- تحويل شركة الخدمات الأرضية إلي مقدم خدمة متكامل قادر على المنافسة دولياً من خلال دمجها مع شركة البضائع، ونقل نشاط خدمة الركاب من شركة الخطوط، ونشاطي الدفع الخلفي ونظافة الطائرات من شركة الصيانة إلى شركة الخدمات الأرضية.
- تحويل شركة إير كايرو لتصبح ذراع منخفض التكلفة للشركة القابضة لمصر للطيران.
- تحويل الشركة القابضة لكيان استراتيجي مهمته إدارة المحفظة المالية ووضع استراتيجيات المجموعة ومتابعة تنفيذها.

- الانتهاء من وضع شبكة الخطوط الجوية المستقبلية (٢٠٢١/٢٠٢٧).
- استكمال تطوير أداء إدارة العائد والتسعير وتعديل هيكل القنوات البيعية.
- تنفيذ خطة تحديث أسطول مصر للطيران (٢٠٢١/٢٠٢٧).
- تطوير البنية المعلوماتية لمجموعة شركات مصر للطيران.
- تطوير العنصر البشري وتفعيل نظام إدارة الأداء المؤسسي.

وحدة تحليل الدراسة

يعتمد الباحث في إعداد الدراسة على العاملين بالمستويات الإدارية العليا بالشركة القابضة لمصر للطيران كوحدة التحليل للتعرف على آرائهم في العلاقة بين دور الهيكلية الإدارية، وتكوين رأس المال البشري داخل الشركة القابضة لمصر للطيران.

أداة الدراسة

اعتمد الباحث في تجميع البيانات الأولية ومعرفة آراء المستقصى منهم حول موضوع الدراسة على استمارة الاستقصاء، ويوضح الجدول التالي المتغير المستقل والمتغير التابع، وعدد الفقرات وتسلسلها المكونة لكل متغير على حدة.

الجدول رقم (١) متغيرات الدراسة وعدد العبارات لكل متغير

المتغير	عدد العبارات	التسلسل
المتغير المستقل (X) إعادة الهيكلية الإدارية	١٦	(١٦-١)
المتغير التابع (Y) رأس المال البشري	٨	(٢٤-١٧)
	٨	(٣٢-٢٥)
	٨	(٤٠-٣٣)

المصدر: الجدول من إعداد الباحث.

يعتمد الباحث في تقسيم الدرجات التي تتراوح بين الموافقة وعدم الموافقة في معرفة آراء المستقصى منهم على العبارات في استمارة الاستقصاء الموزعة على مقياس ليكرت الخماسي، حيث تدرجت درجة الإجابة لكل عبارة من موافق جداً إلى غير موافق جداً، وما بينهما موافق ومحايد وغير موافق على الترتيب.

١	٢	٣	٤	٥
موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جداً

الأدوات الإحصائية المستخدمة

اعتمد الباحث في إجراء عمليات التحليل الإحصائي لآراء المستقصى منهم على الأدوات التالية:

- ١- معامل ألفا كورنباخ (Alpha Cronbach) لقياس صدق أداة الدراسة وثباتها.
- ٢ - المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للتحليل الوصفي لعبارات متغيرات الدراسة.
- ٣ - معامل الارتباط لتحديد قوة واتجاه العلاقة بين متغيرات الدراسة وذلك في عملية اختبار الفروض.

٤ - الانحدار البسيط باستخدام أدوات (Beta)، (T-test)، (F-test) وتحليل ANOVA لتوضيح مدى تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع.

صدق أداة الدراسة وثباتها

لقياس صدقة أداة الدراسة (استمارة الاستقصاء)، اعتمد الباحث في ذلك على قياس ثبات الأداة (Reliability) من خلال قياس معامل (Alpha Cronbach Coefficient) لكل متغير من متغيرات الدراسة، حيث بلغ متوسط قيمة معامل (Alpha Cronbach) لاستمارة الاستقصاء كاملة (٠.٨٥١)، وهو ما يؤكد على درجة الموثوقية في أداة الدراسة، ويبين الجدول التالي قيم (Alpha Cronbach) لكل متغير على حدة من متغيرات الدراسة.

الجدول رقم (٢) قيم (Alpha Cronbach) لكل متغير من متغيرات الدراسة

المتغير	قيمة (Alpha Cronbach)
المتغير المستقل (X) إعادة الهيكلة الإدارية	٠.٩٣٦
المتغير التابع (Y) رأس المال البشري	تتامي وعى الإدارة بأهمية رأس المال البشري (y1)
	رفع مستوى معرفة وخبرات العاملين (y2)
	تنوع وصل مهارات الابتكار العاملين (y3)
	٠.٨١٥
	٠.٨٥٤
	٠.٧٩٧

المصدر: الجدول من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي لمخرجات برنامج (SPSS 23).

نلاحظ من خلال عرض الجدول السابق: أن جميع قيم معامل الثبات (Alpha Cronbach) أكبر من (٠.٦) وهو ما يؤكد أن جميع العبارات المكونة لمتغيرات الدراسة (المستقلة والتابعة) تتميز بالثبات النسبي، وهو ما يمكن الاعتماد عليه في إجراء عمليات التحليل الإحصائي لإجابات المستقصى منهم.

التحليل الوصفي للعبارات الخاصة بمتغيرات الدراسة

-التحليل الوصفي للعبارات الخاصة بمتغير إعادة الهيكلة الإدارية (المتغير المستقل)

الجدول رقم (٣) التحليل الوصفي لعبارات إعادة الهيكلة الإدارية (X)

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
١	يوجد إدراك لدى إدارة الشركة بأهمية إعادة الهيكلة الإدارية وتسعى إلى تحقيقها.	٣.٤٣	١.٦٢	متوسط
٢	تعمل إدارة الشركة على دراسة المهام الفرعية والعمل على تكاملها في مهمة واحدة.	٣.٧	١.٦٥	مرتفع
٣	تُعبد إدارة الشركة النظر في الإجراءات المُتبعة للتخلص من الإجراءات المتكررة والروتينية.	٣.٥٢	١.٧٢	متوسط
٤	تحرص إدارة الشركة على تدريب العاملين والمدراء على تطبيق إعادة الهيكلة الإدارية.	٣.٥٣	١.٧١	متوسط
٥	تُمكن تكنولوجيا المعلومات المستخدمة الموظفين من إدارة أعمالهم بسهولة من أي مكان داخل الشركة.	٣.٤٢	١.٧٣	متوسط
٦	تقلص تكنولوجيا المعلومات المستخدمة العمليات الرقابية والتنفيذية.	٣.٦٤	١.٧	متوسط
٧	يوجد توافق بين طبيعة الوظائف والهيكل التنظيمي السائد في الشركة.	٣.٩	١.٦١	مرتفع
٨	يساعد إعادة هيكلة الهيكل التنظيمي للشركة على سرعة الاتصال الإداري بين المستويات الإدارية المختلفة.	٣.٦	١.٥٧	متوسط
٩	تسهل الاتصالات الإدارية على إعادة الهيكلة الإدارية داخل الشركة.	٣.٦١	١.٥٧	متوسط
١٠	يساعد إعادة توصيف الوظائف وتبسيطها، وتقسيمها على فرق العمل في تحسين عملية التمكين.	٣.٣٢	١.٧٤	متوسط
١١	تستهدف الشركة إلى استحداث وحدات إدارية جديدة لمواكبة التغيرات اللازمة لإعادة الهيكلة.	٣.٥٤	١.٧٣	متوسط
١٢	يساعد نظام الحوافز والمكافآت على التغيير الإيجابي في إعادة الهيكلة.	٣.٥٦	١.٧٤	متوسط
١٣	يساعد توافر القيم والمعتقدات داخل الشركة على تدعيم التغيير نحو تطوير العمل.	٣.٥١	١.٧٦	متوسط
١٤	يساعد توافر مهارات للعاملين على التكيف مع التغيرات والتطورات الجديدة في العمل.	٣.٧	١.٦٥	مرتفع
١٥	يساعد تبني الشركة قيم تشجع على الإبداع والابتكار على إحداث التغييرات المطلوبة.	٣.٥٢	١.٧١	متوسط
١٦	تساعد الأعراف السائدة داخل الشركة على تهيئة المناخ للانتقال من الأساليب التقليدية إلى الأساليب الأكثر تطوراً في العمل.	٣.٧٥	١.٦٦	مرتفع
	الإجمالي	٣.٥٨	١.٦٨	متوسط

المصدر: الجدول من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي لمخرجات برنامج (SPSS 23).

يتضح من الجدول السابق أن: المتوسط العام للمتغير المستقل (إعادة الهيكلة الإدارية X) قد بلغ (٣.٥٨)، وبما نسبته (٧١.٦%) من مساحة المقياس الكلية، وانحراف معياري (١.٦٨)، وهذا ما يوضح أهمية إدراك القيادات العليا داخل الشركات محل الدراسة بضرورة إعادة الهيكلة الإدارية والاستفادة من التكنولوجيا المتاحة في العمليات الرقابية والتنفيذية، بالإضافة إلى ضرورة إعداد الهياكل التنظيمية بشكل يساعد على عمليات الاتصال الإداري، مع العمل على تطبيق نظام للحوافز والمكافآت يعود بالتغيير الإيجابي نحو عمليات إعادة الهيكلة الإدارية.

التحليل الوصفي للمتغير التابع (رأس المال البشري (Y تنامي وعي الإدارة بأهمية رأس المال البشري (y1)

الجدول رقم (٤) التحليل الوصفي لعبارات متغير تنامي وعي الإدارة بأهمية رأس المال البشري (y1)

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
١٧	لدى الإدارة العليا فكرة واضحة عن مفهوم رأس المال الفكري.	٣.٥٤	١.٧١	متوسط
١٨	يعتبر رأس المال البشري من المداخل الحديثة التي يجب تطبيقها في الإدارة التي أعمل بها.	٣.٩٢	١.٦٣	مرتفع
١٩	تهتم الإدارة بزيادة، وتنمية مهارات وكفاءة الموارد البشرية منذ تعيينهم، وحتى نهاية خدمتهم.	٣.٤٨	١.٥٩	متوسط
٢٠	تقوم الإدارة باستمرار بقياس درجة التحسن في أدائها.	٣.٥٦	١.٧٤	مرتفع
٢١	يتوافر لدى الموظفين قدر كبير من الخبرة للتعامل مع كافة المواقف التي تتعرض لها الإدارة.	٣.٦١	١.٥٨	متوسط
٢٢	تهتم الإدارة بتأهيل وبناء قيادات الصف الثاني.	٣.٧	١.٦٥	متوسط
٢٣	تحرص الإدارة على تحسين خدماتها المقدمة لعملائها الخارجيين.	٣.٦٨	١.٥٥	مرتفع
٢٤	تمتلك الإدارة المعلومات والمعرفة المتخصصة التي تمكنها من أداء دورها بشكل مناسب.	٣.٩٢	١.٦٣	مرتفع
	الإجمالي	٣.٦٨	١.٦٤	مرتفع

المصدر: الجدول من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي لمخرجات برنامج (SPSS 23).

يتضح من الجدول السابق أن: المتوسط العام للمتغير التابع (تنامي وعي الإدارة بأهمية رأس المال البشري (y1) قد بلغ (٣.٦٨)، وبما نسبته (٧٣.٦%) من مساحة المقياس الكلية، وانحراف معياري (١.٦٤)، وهذا ما يوضح ضرورة زيادة وعي الإدارة العليا داخل الشركات محل الدراسة أهمية مفهوم رأس المال البشري وتغيير النظرة إليه ليكون أهم العناصر المكونة لرأس المال داخل الشركات، وذلك من خلال تنمية المهارات والكفاءات مع توفير البيانات والمعلومات المتخصصة لأداء الدور بالشكل المطلوب، مع الحرص على بناء قيادات الصف الثاني.

التحليل الوصفي لمتغير: رفع مستوى معرفة وخبرات العاملين (y2)

الجدول رقم (5) التحليل الوصفي لعبارات متغير رفع مستوى معرفة وخبرات العاملين (y2)

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
٢٥	يتمكن العاملون من الحصول على المعلومات اللازمة لإنجاز العمل بسهولة.	٣.٥١	١.٧٦	متوسط
٢٦	تشجع الإدارة على تبادل المعلومات من خلال وسائل متعددة مثل الاجتماعات والاتصالات.	٣.٥١	١.٧٦	متوسط
٢٧	تعلم الإدارة على تحديد المعرفة اللازمة لأداء العمل مستقبلاً وتوفيرها للعاملين.	٣.٥٧	١.٧٣	متوسط
٢٨	يتوافر في الإدارة كم من البيانات والمعلومات المكتوبة والموثقة في شكل مقروء ومسموع ومرئي.	٣.٥٥	١.٧٥	متوسط
٢٩	يوجد لدى العاملين بدائل مختلفة وحلول للمواقف والمشاكل التي يتعرضوا لها في عملهم.	٣.٦٣	١.٥٧	متوسط
٣٠	يملك العاملون القدرة على إنجاز الأعمال المطلوبة بسرعة كبيرة.	٣.٥٤	١.٧٢	متوسط
٣١	تشجع الإدارة على نقل الخبرات من ذوي الخبرة إلى الموظفين الأقل خبرة.	٣.٤٨	١.٧٧	متوسط
٣٢	يستطيع العاملون بخبراتهم الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لإنجاز الأعمال.	٣.٦٧	١.٥٨	مرتفع
	الإجمالي	٣.٥٦	١.٧١	متوسط

المصدر: الجدول من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي لمخرجات برنامج (SPSS 23).

يتضح من الجدول السابق أن: المتوسط العام للمتغير المستقل (رفع مستوى معرفة وخبرات العاملين y2) قد بلغ (٣.٥٦)، وبما نسبته (٧١.٢%) من مساحة المقياس الكلية، وانحراف معياري (١.٧١)، وهذا ما يوضح ضرورة توفير المعلومات اللازمة للقيام بالأعمال، بالإضافة إلى تشجيع عمليات نقل وتبادل الخبرات لتوفير البدائل المختلفة في عملية حل المشاكل وتقديم الاقتراحات.

التحليل الوصفي لمتغير: تنوع وصقل مهارات الابتكار للعاملين (y3)

الجدول رقم (6) التحليل الوصفي لعبارات متغير تنوع وصقل مهارات الابتكار للعاملين (y3)

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
٣٣	تهتم الإدارة بتدريب الموظفين بشكل يتناسب مع احتياجاتهم الوظيفية.	٣.٧٣	١.٦٧	مرتفع
٣٤	تعلم الإدارة على تنوع وتطوير مهارات العاملين بشكل مستمر.	٣.٤٨	١.٧٢	متوسط
٣٥	تساعد مهارات وقدرات العاملين على إنجاز الأعمال المطلوبة منهم بكفاءة.	٣.٥٩	١.٧٣	متوسط
٣٦	تعلم الإدارة على مراجعة وتطوير معدل إنجاز الأداء الفردي للعاملين.	٣.٥٥	١.٧٥	متوسط
٣٧	تهتم الإدارة بإكساب العاملين مهارات جديدة في تخصصات مختلفة.	٣.٦٧	١.٥٦	مرتفع
٣٨	تتبنى الإدارة سياسة معلنة لتشجيع الابتكار والتجديد.	٣.٨	١.٦٩	مرتفع
٣٩	تعلم الإدارة على تحفيز العاملين لابتكار أفكار تخدم العمل.	٣.٦٧	١.٥٣	مرتفع
٤٠	تقدم الإدارة الدعم المادي والمعنوي للأفكار الابتكارية الجديدة.	٣.٦٨	١.٥٥	مرتفع
	الإجمالي	٣.٦٥	١.٦٥	متوسط

المصدر: الجدول من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي لمخرجات برنامج (SPSS 23).

يتضح من الجدول السابق أن: المتوسط العام للمتغير المستقل (تنوع وصقل مهارات الابتكار للعاملين y3) قد بلغ (3.65)، وبما نسبته (73%) من مساحة المقياس الكلية، وبانحراف معياري (1.65)، وهذا ما يوضح أهمية تدريب العاملين على تنوع المهارات الإدارية والفنية، مع الحرص على إكسابهم لمعارف وخبرات جديدة، وتقديم الحوافز والمكافآت التي تشجعهم وتحثهم على تقديم الأفكار الإبداعية والابتكارية.

اختبار الفروض

يعتمد الباحث على وسيلتين لغرض اختبار فروض الدراسة وهما اختبار ارتباط بيرسون الخطي البسيط (Pearson Liner Correlation Coefficient) واختبار الانحدار الخطي البسيط (Simple Liner Regression). وقد استخدمت معاملات الارتباط لغرض معرفة قوة علاقات الارتباط الموجودة ما بين متغيرات الدراسة، أما معادلة الانحدار لغرض معرفة التأثير المتبادل بين متغيرات الدراسة.

أولاً: اختبار فرضيات الارتباط بين متغيرات الدراسة: تعتمد الدراسة على اختبار الارتباط بيرسون الخطي البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية والمتمثلة بعلاقات الارتباط بين المتغير المستقل (إعادة الهيكلة الإدارية) على المتغير التابع (بناء رأس المال البشري). ويتم الحكم على مقدار قوة معامل الارتباط في ضوء ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (٧) حجم معامل الارتباط وتفسيره

حجم معامل الارتباط	التفسير
١ - ٠.٥	علاقة إيجابية قوية
٠.٥ - ٠.٣	علاقة إيجابية معتدلة
٠.٣ - ٠.١	علاقة إيجابية ضعيفة
٠.١ - (٠.١-)	لا توجد علاقة أو ضعيفة جداً
(٠.١-) - (٠.٣-)	علاقة سلبية ضعيفة
(٠.٣-) - (٠.٥-)	علاقة سلبية معتدلة
(٠.٥-) - (١-)	علاقة سلبية قوية

المصدر: الجدول من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي لمخرجات برنامج (SPSS 23).

ثانياً: اختبار علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة: تتضمن هذه الفقرة قياس تأثير المتغير المستقل (إعادة الهيكلة الإدارية) على المتغير التابع (بناء رأس المال البشري)، وذلك باستخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط (Simple Liner Regression).

اختبار الفرض الفرعي الأول للدراسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إعادة الهيكلة الإدارية وتنامي وعي الإدارة بأهمية رأس المال البشري.

دراسة الارتباط بين المتغيرين

الجدول رقم (٨) نتائج الارتباط للفرض الفرعي الأول (N= 132)

العلاقة	معامل الارتباط	المعنوية
إعادة الهيكلة الإدارية - تنامي وعي الإدارة بأهمية رأس المال البشري	0.796	٠.٠٠٠

**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: الجدول من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي لمخرجات برنامج (SPSS 23).

يظهر الجدول السابق: أن هناك علاقة ارتباط إيجابية قوية (لأن قيمتها أكبر من ٠.٥ وأقل من ١) وذات دلالة معنوية عند مستوى (٠.٠١) بين إعادة الهيكلة الإدارية وتنامي وعي الإدارة بأهمية رأس المال البشري، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينها (0.796).

الجدول رقم (٩) نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرض الفرعي الأول
(إعادة الهيكلة الإدارية) X، (تنامي وعي الإدارة بأهمية رأس المال البشري) Y1

المتغير	B	T	مستوى المعنوية (SIG)	F	مستوى المعنوية (SIG)	R	R ²
الثابت	1.112	6.16	...	224.15	...	0.796	0.633
إعادة الهيكلة الإدارية	0.716	14.97	...				

المصدر: الجدول من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي لمخرجات برنامج (SPSS 23).
يتضح من الجدول السابق أن:

- قيمة ($T=14.97$) عند مستوى دلالة (٠.٠٠٠٠)، وهي أقل من (0.05) مما يؤكد وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إعادة الهيكلة الإدارية وتنامي وعي الإدارة بأهمية رأس المال البشري.
- قيمة ($F= 224.15$) لمتغير إعادة الهيكلة الإدارية عند مستوى دلالة (0.05) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية بمستوى معنوية يساوي (٠.٠٠٠) وهي أقل من (0.05) مما يعني قبول صحة الفرض الفرعي محل الدراسة.
- معامل التحديد ($R^2 = 0.633$) وهو ما يعني أن (63.3%) من التغير الحادث في المتغير التابع (تنامي وعي الإدارة بأهمية رأس المال البشري) يحدث نتيجة التغير الذي يحدث في المتغير المستقل (إعادة الهيكلة الإدارية)، وأن النسبة الباقية (36.7%) ترجع لعوامل أخرى.
- قيمة ($Beta= 0.716$) حيث تشير إشارة معامل الانحدار الموجبة إلى أن العلاقة بين إعادة الهيكلة الإدارية وتنامي وعي الإدارة بأهمية رأس المال البشري علاقة تأثيرية إيجابية (طردية).

وهو ما توضحه المعادلة التالية:

$$\text{تنامي وعي الإدارة بأهمية رأس المال البشري} = 0.716 \text{ إعادة الهيكلة الإدارية} + 1.112$$

أي أن كل تغير في إعادة الهيكلة الإدارية بمقدار الوحدة الواحدة يقابله نفس التغير في تنامي وعي الإدارة بأهمية رأس المال البشري بمقدار (٠.٧١٦) وحدة.

وينتج مما سبق قبول صحة الفرض الفرعي الأول الذي ينص على: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إعادة الهيكلة الإدارية وتنامي وعي الإدارة بأهمية رأس المال البشري.

اختبار الفرض الفرعي الثاني للدراسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إعادة الهيكلة الإدارية ورفع مستوى معرفة وخبرات العاملين

دراسة الارتباط بين المتغيرين

الجدول رقم (١٠) نتائج الارتباط للفرض الفرعي الثاني (N= 132)

العلاقة	معامل الارتباط	المعنوية
إعادة الهيكلة الإدارية - رفع مستوى معرفة وخبرات العاملين	0.709	...

**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: الجدول من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي لمخرجات برنامج (SPSS 23).

يظهر الجدول السابق: أن هناك علاقة ارتباط إيجابية قوية (لأن قيمتها أكبر من ٠.٥ وأقل من ١) وذات دلالة معنوية عند مستوى (٠.٠١) بين إعادة الهيكلة الإدارية ورفع مستوى معرفة وخبرات العاملين، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينها (0.709).

الجدول رقم (١١) نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرض الفرعي الثاني

(إعادة الهيكلة الإدارية) X، (رفع مستوى معرفة وخبرات العاملين) Y2

المتغير	B	T	مستوى المعنوية (SIG)	F	مستوى المعنوية (SIG)	R	R ²
الثابت	1.02	4.369	...	131.07	...	0.709	0.502
إعادة الهيكلة الإدارية	0.708	11.449	...				

المصدر: الجدول من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي لمخرجات برنامج (SPSS 23).

يتضح من الجدول السابق أن:

- قيمة (T=11.449) عند مستوى دلالة (٠.٠٠٠٠)، وهي أقل من (0.05) مما يؤكد وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إعادة الهيكلة الإدارية، ورفع مستوى معرفة وخبرات العاملين.
- قيمة (F= 131.07) لمتغير إعادة الهيكلة الإدارية عند مستوى دلالة (0.05) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية بمستوى معنوية يساوي (٠.٠٠٠) وهي أقل من (0.05) مما يعني قبول صحة الفرض الفرعي محل الدراسة.
- معامل التحديد (R² = 0.502) وهو ما يعني أن (50.2%) من التغير الحادث في المتغير التابع (رفع مستوى معرفة وخبرات العاملين) يحدث نتيجة التغير الذي يحدث في المتغير المستقل (إعادة الهيكلة الإدارية)، وأن النسبة الباقية (49.8%) ترجع لعوامل أخرى.
- قيمة (Beta= 0.708) حيث تشير إشارة معامل الانحدار الموجبة إلى أن العلاقة بين إعادة الهيكلة الإدارية ورفع مستوى معرفة وخبرات العاملين علاقة تأثيرية إيجابية (طردية).

وهو ما توضحه المعادلة التالية:

رفع مستوى معرفة وخبرات العاملين = 0.708 إعادة الهيكلة الإدارية + 1.02

أي أن كل تغير في إعادة الهيكلة الإدارية بمقدار الوحدة الواحدة يقابله نفس التغير في رفع مستوى معرفة وخبرات العاملين. بمقدار (٠.٧٠٨) وحدة .

وينتج مما سبق قبول صحة الفرض الفرعي الثاني الذي ينص على: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إعادة الهيكلة الإدارية، ورفع مستوى معرفة وخبرات العاملين.

اختبار الفرض الفرعي الثالث للدراسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إعادة الهيكلة الإدارية وتنوع وصقل مهارات الابتكار للعاملين.

دراسة الارتباط بين المتغيرين

الجدول رقم (١٢) نتائج الارتباط للفرض الفرعي الثالث (N= 132)

العلاقة	معامل الارتباط	المعنوية
إعادة الهيكلة الإدارية - رفع مستوى معرفة وخبرات العاملين	0.887	٠.٠٠٠

**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: الجدول من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي لمخرجات برنامج (SPSS 23).

يظهر الجدول السابق: أن هناك علاقة ارتباط إيجابية قوية (لأن قيمتها أكبر من ٠.٥ وأقل من ١) وذات دلالة معنوية عند مستوى (٠.٠٠١) بين إعادة الهيكلة الإدارية وتنوع وصقل مهارات الابتكار للعاملين، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينها (0.887).

الجدول رقم (١٣) نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرض الفرعي الثالث

(إعادة الهيكلة الإدارية) X، (تنوع وثقل مهارات الابتكار للعاملين) Y3

المتغير	B	T	مستوى المعنوية (SIG)	F	مستوى المعنوية (SIG)	R	R ²
الثابت	0.835	6.18	٠.٠٠٠	479.79	٠.٠٠٠	0.887	0.787
إعادة الهيكلة الإدارية	0.785	21.9	...				

المصدر: الجدول من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي لمخرجات برنامج (SPSS 23).

يتضح من الجدول السابق أن:

- قيمة (T=21.9) عند مستوى دلالة (٠.٠٠٠٠)، وهي أقل من (0.05) مما يؤكد وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إعادة الهيكلة الإدارية وتنوع وصقل مهارات الابتكار للعاملين.
- قيمة (F=479.79) لمتغير إعادة الهيكلة الإدارية عند مستوى دلالة (0.05) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية بمستوى معنوية يساوي (٠.٠٠٠) وهي أقل من (0.05) مما يعني قبول صحة الفرض الفرعي محل الدراسة.

- معامل التحديد ($R^2 = 0.787$) وهو ما يعني أن (78.7%) من التغير الحادث في المتغير التابع (تنوع وصل مهارات الابتكار للعاملين) يحدث نتيجة التغير الذي يحدث في المتغير المستقل (إعادة الهيكلة الإدارية)، وأن النسبة الباقية (21.3%) ترجع لعوامل أخرى.
- قيمة ($Beta = 0.785$) حيث تشير إشارة معامل الانحدار الموجبة إلى أن العلاقة بين إعادة الهيكلة الإدارية وتنوع وصل مهارات الابتكار للعاملين علاقة تأثيرية إيجابية (طردية).

وهو ما توضحه المعادلة التالية:

$$\text{تنوع وصل مهارات الابتكار للعاملين} = 0.785 \text{ إعادة الهيكلة الإدارية} + 0.835$$

أي أن كل تغير في إعادة الهيكلة الإدارية بمقدار الوحدة الواحدة يقابله نفس التغير في تنوع وصل مهارات الابتكار للعاملين بمقدار (0.785) وحدة.

وينتج مما سبق قبول صحة الفرض الفرعي الثالث الذي ينص على: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إعادة الهيكلة الإدارية وتنوع وصل مهارات الابتكار للعاملين.

مناقشة وتفسير النتائج

بمراجعة الأدبيات والدراسة الحالية يمكن استنتاج مجموعة من النتائج كالتالي:

١. محددات نجاح إعادة الهيكلة الإدارية لبناء رأس المال البشري كالتالي:

- ملاءمة الهيكل التنظيمي لاحتياجات المنظمة.
- إعادة مراجعة الهيكل التنظيمي بشكل دوري مدروس.
- مد الإدارة العليا بكافة المعلومات عن جميع أجزاء الهيكل التنظيمي لاكتشاف الخلل ومعالجته، وزيادة دعم ومساعدة الوحدات التنظيمية لبعضها البعض.
- دمج المهام وتكاملها بناءً على القيمة المضافة لها، استخدام مستندات أقل مع مراعاة الدقة والسرعة والتخلص من روتينية الأعمال، وإعادة تصميم العمليات باستخدام تكنولوجيا المعلومات.
- توعية العاملين وارشادهم وتأهيلهم لكيفية أداء الأعمال من خلال إعادة ترتيبهم، تمكينهم، وتدريبهم.
- تبني إدارة الموارد البشرية لدورها الفاعل في عملية إعادة الهيكلة.

٢. أسباب فشل عملية إعادة الهيكلة الإدارية لبناء رأس المال البشري كالتالي:

- انخفاض الرغبة والقناعة لدى القيادات بالإدارة العليا على تنفيذ خطوات عملية إعادة الهيكلة.
- زيادة مقاومة العاملين وعدم رغبتهم في التخلص من المفاهيم والقواعد الموجودة.
- عدم الاستفادة من تجارب المؤسسات الأخرى.
- إهمال إدارة الموارد البشرية لدورها التنموي داخل المنظمة.
- الرغبة في عمل تحسين وتطوير شكلي بسيط يحقق نتائج في الأجل القريب.

• تبني تصور معين لإعادة الهيكلة يغفل كافة المتغيرات المحيطة بالمنظمة، بالإضافة إلى اغفال القيم السائدة في المنظمة نفسها.

٣. نتائج الدراسة الميدانية كالتالي:

• هناك اتجاهات متوسطة لآراء عينة الدراسة حول متغير "إعادة الهيكلة الإدارية" حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لذلك المتغير (٣.٥٨)، وهذا المتوسط الحسابي يميل إلى جانب الموافقة لآراء المستقضي منهم حول ضرورة إدراك الشركات محل الدراسة أهمية إعادة الهيكلة الإدارية وإعادة النظر في الإجراءات المتبعة للتخلص من التكرار والروتين مع الاستفادة من التكنولوجيا المطبقة في تنفيذ ذلك، مع التركيز على استحداث وحدات إدارية لمواكبة التغيرات اللازمة لإعادة الهيكلة الإدارية، والعمل على إكساب العاملين المهارات اللازمة للتكيف مع التغيرات والتطورات الجديدة في سوق العمل.

• هناك اتجاهات مرتفعة لآراء عينة الدراسة حول متغير "تنامي وعي الإدارة بأهمية رأس المال البشري" حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لذلك المتغير (٣.٦٨)، وهذا المتوسط الحسابي يميل إلى جانب الموافقة لآراء المستقضي منهم حول تنامي وعي الإدارة بأهمية رأس المال البشري، من خلال الاهتمام بتدريب وتأهيل لتكوين قيادات الصف الثاني.

• كما أثبتت نتائج الدراسة أيضاً أن هناك علاقة ارتباط بين هذا المتغير والمتغير المستقل "إعادة الهيكلة الإدارية" وهي علاقة ارتباطية طردية إيجابية قوية (٠.٧٩٦)، وهو ما يؤكد وجود تأثير لإعادة الهيكلة الإدارية على تنامي وعي الإدارة بأهمية رأس المال البشري، وهذا ما يوضح صحة الفرض الفرعي الأول للدراسة الذي يقيس مدى الارتباط بين إعادة الهيكلة الإدارية، وتنامي وعي الإدارة بأهمية رأس المال البشري.

• هناك اتجاهات متوسطة لآراء عينة الدراسة حول متغير "رفع مستوى معرفة وخبرات العاملين" حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لذلك المتغير (٣.٥٦)، وهذا المتوسط الحسابي يميل إلى جانب الموافقة لآراء المستقضي منهم حول أهمية تشجيع الإدارة بتبادل المعلومات والمعارف والخبرات.

• كما أثبتت نتائج الدراسة أيضاً أن هناك علاقة ارتباط بين هذا المتغير والمتغير المستقل "إعادة الهيكلة الإدارية" وهي علاقة ارتباطية طردية إيجابية قوية (٠.٧٠٩)، وهو ما يؤكد وجود تأثير لإعادة الهيكلة الإدارية على رفع مستوى معرفة وخبرات العاملين، وهذا ما يوضح صحة الفرض الفرعي الثاني للدراسة الذي يقيس مدى الارتباط بين إعادة الهيكلة الإدارية، ورفع مستوى معرفة وخبرات العاملين.

• هناك اتجاهات متوسطة لآراء عينة الدراسة حول متغير "تنوع وصقل مهارات الابتكار للعاملين" حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لذلك المتغير (٣.٦٥)، وهذا المتوسط الحسابي يميل إلى جانب

الموافقة لأراء المستقضي منهم حول أهمية تدريب العاملين والعمل على مراجعة معدلات الأداء، وتحفيز العاملين لابتكار أفكار تخدم العمل.

• كما أثبتت نتائج الدراسة أيضاً أن هناك علاقة ارتباط بين هذا المتغير والمتغير المستقل "إعادة الهيكلة الإدارية" وهي علاقة ارتباطية طردية إيجابية قوية (0.887)، وهو ما يؤكد وجود تأثير لإعادة الهيكلة الإدارية على تنوع وصقل مهارات الابتكار للعاملين، وهذا ما يوضح صحة الفرض الفرعي الثالث للدراسة الذي يقيس مدى الارتباط بين إعادة الهيكلة الإدارية، وتنوع وصقل مهارات الابتكار للعاملين.

توصيات الدراسة

١. تعزيز تطبيق إعادة الهيكلة الإدارية لبناء رأس المال البشري من خلال اتباع الخطوات التالية:

- الوقوف على الوضع الراهن: تحليل بيئة عمل المنظمة الداخلية والخارجية.
- صياغة الرؤية ووضع الأهداف: حيث إنها نقطة البداية لتحديد الوضع الذي تسعى المنظمة لتحقيقه.
- تحديد التعديلات المطلوبة: في مسؤوليات وصلاحيات الأفراد داخل المنظمة والسعي إلى الأدوار الجماعية بدلاً من الأدوار الفردية، من خلال بناء القدرات البشرية.
- تصميم البناء التنظيمي الجديد: بما يسمح للتحول من الهيكل الرأسي إلى الهيكل الأفقي لزيادة معدلات الأداء والإنتاجية.
- تنفيذ ما تم تصميمه: إعادة ترتيب وتدريب العاملين وفقاً للوضع الجديد، بالإضافة إلى عمل أدلة استرشادية مفصلة لكافة العمليات والممارسات وفقاً لتسلسلها.
- متابعة وتقييم النتائج: تحليل الوضع الجديد والتعرف على مدى التحسن في مستوى الأداء الفردي والجماعي، ومدى تحقيقه للمستهدف على مستوى المنظمة ككل.

٢. التعامل مع رأس المال البشري على أنه مورد رئيسي وإستراتيجي من بين الموارد التي تمتلكها المنظمة،

ومراقبته من خلال قياسه بشكل دوري والحفاظ عليه واستثماره بغرض التطوير المستمر، وذلك من خلال:

- تقدير رأس المال البشري الحالي باستخدام نماذج قياس رأس المال البشري.
- دراسة تجارب المنظمات الناجحة وتطبيق أفضل وأنسب الممارسات لتطوير رأس المال البشري لتحقيق أقصى فائدة ممكنة للمنظمة.

- وضع خطة إستراتيجية لتطوير واستثمار رأس المال البشري في الشركة.
 - وضع خطة تنفيذية لتطوير واستثمار رأس المال البشري في الشركة.
 - متابعة تنفيذ الخطة وتقديم تغذية مرتدة لتصحيح الانحرافات وتحقيق الأهداف المخططة.
 - قياس وتقدير رأس المال البشري بعد تنفيذ الخطط لمعرفة مدى التقدم في رأس المال البشري، ودراسة وتحليل النتائج والاستفادة منها.
٣. بناء ثقافة تنظيمية إيجابية حول رأس المال البشري، ونشرها وتعزيزها لما يمثله من قيمة للمنظمات، وذلك من خلال التخطيط لبرامج تثقيفية تستهدف التوعية بأهمية رأس المال البشري وكيفية بنائه واستثماره والحفاظ عليه، ومتابعة تنفيذ هذه البرامج.
٤. تعزيز الهيكل التنظيمي لبناء رأس المال البشري بشكل يتناسب والكفاءة الإدارية في بيئة العمل، ويحقق الانسجام بينه وبين العمليات الداخلية وتطويره باستمرار، وبما يضمن تدفق المعرفة اللازمة لجميع المستويات الإدارية، وذلك من خلال إجراء عدد من الأبحاث العلمية والاستفادة من نتائجها في تطوير الهيكل التنظيمي، للتعرف على مدى فاعلية الهيكل وطرق تطويره وأحدث الهياكل التنظيمية في العالم ومدى تأثيرها على جودة الأداء المؤسسي.
٥. ضرورة العمل على تعزيز أبعاد الاستثمار في رأس المال البشري من خلال تهمم الإدارات العليا في الشركات العامة للمهارات التي تمتلكها الموارد البشرية بهدف تطبيق إعادة الهيكلة الإدارية.
٦. التطوير المهني والمعرفي للموارد البشرية في المؤسسات العامة وتدريبهم بشكل مستمر، وتنمية مهاراتهم وقدراتهم، وزيادة اطلاعهم على التطورات في البيئة الخارجية وأساليب العمل الرائدة لمساعدتهم للوصول إلى درجة عالية من الفعالية، وحفزهم ليكونوا دعاة تغيير في هذه المؤسسات، ونشر ورعاية القيم الإيجابية بما يمتلكونه من أدوار توجيهية من خلال قراراتهم التي يمكن أن تُغلف بإطار أخلاقي، ويتطلب ذلك أن تكون سياسات انتقاء المديرين موضوعة وقائمة على أساس الكفاءة.

مقترحات وبحوث مستقبلية

- دراسة العلاقة بين إعادة الهيكلة الإدارية، وتحقيق الميزة التنافسية بين الشركات والمنظمات محل الدراسة.
- دراسة مدى تأثير إعادة الهيكلة الإدارية على تحسين الأداء المتوازن داخل المنظمات العامة.
- دراسة العلاقة بين تكوين رأس المال البشري، وتحسين مستوى الخدمات الحكومية المقدمة.

- دراسة العلاقة بين تكوين رأس مال بشري بشكل سليم، وتطبيق محددات الحوكمة داخل المنظمات العامة.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

١. الأغا، مرام إسماعيل (٢٠١٦)، دراسة تطبيقية لإعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في المصارف في قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
٢. جاد الرب، سيد (٢٠٠٩)، موضوعات إدارية وتطبيقاتها في منظمات الأعمال الدولية، جامعة قناة السويس، جمهورية مصر العربية.
٣. الحاجة، فاطمة (٢٠٠٦)، أثر المناخ التنظيمي على تمكين العاملين مع دراسة تطبيقية على أجهزة الحكومة الاتحادية بدولة الإمارات العربية المتحدة، رسالة دكتوراه، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، جمهورية مصر العربية.
٤. حامد، سعيد شعبان (٢٠٠٨)، العوامل المؤثرة على تطبيق إعادة هيكلة العمليات الإدارية (الهندرة)، مجلة كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر.
٥. حسن، سارة صبحي محمد (٢٠٠٨)، أثر اختلاف الأنماط القيادية على درجة تمكين العاملين، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة القاهرة، جمهورية مصر العربية.
٦. ديسلر (٢٠٠٣)، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، القاهرة.
٧. رفاعي، ممدوح (٢٠٠٦)، إعادة تصميم عمليات التشغيل كدخل لتحسين الإنتاج (دراسة تطبيقية على إنتاج الأدوية بقطاع الأعمال)، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
٨. الروسان، محمود، العجلوني، محمود (٢٠١٠)، أثر رأس المال الفكري في الإبداع في المصارف الأردنية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد ٢٦، العدد الثاني، العراق.
٩. السعيد، هاني محمد (٢٠٠٨)، رأس المال الفكري انطلاقة إدارية معاصرة، الطبعة الأولى، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
١٠. السكارنة، بلال خلف (٢٠٠٩)، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن.
١١. سلطان، أشرف (٢٠١٣)، دراسة العلاقة بين تطبيق إعادة هيكلة العمليات ومؤشرات الأداء في ظل نظم الإنتاج المختلفة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، مصر.
١٢. السلطان، فهد بن صالح (٢٠٠٩)، إعادة هيكلة نظم العمل (الهندرة) النظرية والتطبيق، الطبعة الثانية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

١٣. الطعاني، حسن أحمد والسويحي، عمر سلطان (٢٠١٣)، التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية، مجلة دراسات العلوم التربوية، العدد ١، ص ص ٢١٥ - ٣٢٧
١٤. العامري، صالح مهدي محسن، الغالي، طاهر محسن منصور (٢٠٠٨)، الإدارة والأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
١٥. عبد الرحمن، إيمان جميل (٢٠١٧)، معوقات تطبيق الهندرة الإدارية والتطلعات المستقبلية لتجاوزها في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية: دراسة استطلاعية، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد ١٤، العدد ٢.
١٦. عبد المنعم، أسامة (٢٠٠٩)، رأس المال الفكري وأثره على منشآت الأعمال الصناعية، بحث مقدم لجامعة الزيتونة، الأردن.
١٧. عبد الهادي، ميسون على (٢٠١٧)، رأس المال الفكري ودوره في جودة الأداء المؤسسي - دراسة تطبيقية على برنامج التربية والتعليم بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين في قطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
١٨. عبد الهادي، ميسون على (٢٠١٧)، رأس المال الفكري ودوره في جودة الأداء المؤسسي - دراسة تطبيقية على برنامج التربية والتعليم بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين في قطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
١٩. عبيد، سليمان (٢٠١٤)، أثر الاستثمار برأس المال الفكري على إدارة الجودة الشاملة - دراسة تطبيقية على شئون الجمارك بمملكة البحرين، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية، مملكة البحرين.
٢٠. العجمي، محمد حسنين (٢٠٠٩)، إستراتيجيات الإدارة الذاتية للمدرسة والصف، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
٢١. العزب، حسين محمد (٢٠١٦)، أثر الاستثمار في رأس المال الفكري في تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسات العامة الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد ١٢، العدد ٤، الأردن.
٢٢. عطية، محمود (٢٠٠٨)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

٢٣. علوان، شذى وعبد الرحمن، عبد الرحمن عبد الله (٢٠١١)، التمكين الإداري في المنظمات الخدمية: دراسة تطبيقية مقارنة بين القطاعين العام والخاص في محافظة البصرة، مجلة العلوم الاقتصادية، عدد ٢٧، ٢٧، ص ص ١٠٢ - ١٣٩
٢٤. العنزي، سعد (٢٠٠١)، المنظور النفسي للاستثمار في سوق المالية (مدخل علم التمويل السلوكي)، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد ١، العدد ٢.
٢٥. العنزي، سعد، وصالح، أحمد (٢٠٠٩)، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال - مدخل فلسفي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٢٦. الكلوت، أحمد خليل محمود (٢٠١٧)، علاقة إعادة هندسة العمليات بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعة الفلسطينية في غزة، رسالة الماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
٢٧. اللحياني، بسام حميد (٢٠١٥)، التمكين الوظيفي ودوره في تحسين عملية الاتصال الإداري لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
٢٨. المرسي، جمال الدين محمد (٢٠٠٣)، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
٢٩. ماهر، أحمد (٢٠٠٧)، تطوير المنظمات - الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير، الدار لجامعية، الإسكندرية، مصر.
٣٠. ملحم، يحيى سليم (٢٠٠٩)، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
٣١. نجم، عبود نجم (٢٠٠٧)، إدارة المعرفة: المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، الطبعة الثانية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Amrita, M. A., A. and Sheriff, A. (2015) "Exploration of critical organizational climate factors impacting BPR implementation: A Survey of Indian companies", **European journal of business and management**, VOL 7, Issue 10.
2. Awad & Ghaziri, (2004), "**knowledge management**", international prentice Hall, New York.
3. Baird, Kevin & Wang, Haiyin. (2009). Employee empowerment: extent of adoption and influential factors. **Personnel Review**, Vol. 39 No. 5, pp. 574-599

4. Kate, G., And Stellesun, E.,(2004).The Importance Of Intellectual Capital And Its Effects On Performance Measurement Systems:**Www.Ssrn.Com**.
5. Mention, A. (2012), "**Intellectual Capital, Innovation and Performance: A Systematic Review of the Literature**", Business and Economic Research. Vol. 2, No. 10.
6. Neil, P. and Amrik, S. (1999), "**Business Process Reengineering: a Review of Recent Literature**", Tec novation, Vol. 19 (9).
7. Nuthanapati, A.K., RAO.D. N, Reddy. N.S.U., & Kiranmai. C., (2015), "EPR and its Effectiveness in Higher Education", **International Journal of Innovative Technology and Research** Vol.3, pp. 2264-2268
8. Raymond. I. and Bergeron, F , Determinants of business process reengineering success in small and large enterprises: An empirical study in Canadian context. **Journal of Small Business Management**,.(1998), Vol. 36, No.1, pp.72-86
9. Smith, B., "**Business Process Reengineering: More than A Buzzword**", Brava New York Place, Jan, 1994, pp. 17- 18.
10. Venaik, A. (2015) "Qualitative risk level estimation of business process re-engineering efforts and effects with special reference to IT-sector", **International journal of advanced computer research**, VOL 5, Issue 18.
11. Willcocks, Leslie. and Smith, Gill"IT-Enabled Business Process Reengineering: Organizational and Human Resource Dimensions." **Journal of Strategic Information Systems**, 4 (3),1995.

before 0 and after 0 single فونت ١٢ تباعد أسطر Simplified Arabic الكتابة بنمط
..... ويستخدم اسلوب APA فى كتابة التوثيق داخل المتن وفى نهاية البحث مثال
.....(Yegorov,2016).

(١) الإطار النظري والدراسات السابقة..... العناوين الرئيسية ١٤ غامق:

مثال أوضح (Mainah & Perkins, 2014) أنه ومستويات منخفضة من
التعاطف، وعلى العكس من هذا أوضح (O' Reilly et al ,2013) بأن
وتعرف النرجسية بأنها شخصية (الكرداوي،٢٠١٥).
(أ) عنوان فرعى ١٣ غامق. :

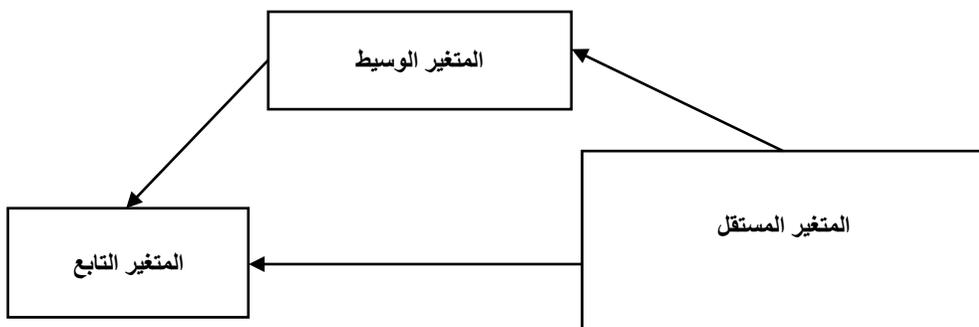
ب) عنوان فرعى..... ١٣ غامق:

يُعرّف في أي أمر غير للشركات (Aczel, et al, 2015).

٢) مشكلة الدراسة والأهداف والأهمية والفروض:

يجب ان يحتوى البحث على تحديد وصياغة سليمة لمشكلة الدراسة والأهداف والأهمية

والفروض



شكل 1 عنوان الشكل من اسفل

ويتم صياغة الفروض وتبريرها بشكل واضح من خلال الدراسات السابقة والتحليل المنطقي للعلاقة بين المتغيرات مثال لك ويكون الاقتباس كمثال (Laschinger & Fida, 2014) وتؤثر ومثال اخر (Hewett et al., 2018).

أ. منهجية الدراسة: وتشمل المجتمع والعينة وأدوات جمع البيانات واختبارها وطرق التحليل الاحصائي المتبعه.

٣) نتائج الدراسة واختبار الفروض:

جدول ١ خط ١٠ عنوان الجدول أعلى

المتغير	Beta	B	T	Sig.t	Constant	R	R2	Adj. R2	F	Sig. f

**P< 0.001

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي (ن = ٢٤٠) مفردة

٤) مناقشة وتفسير النتائج:

هدفت الدراسة الحالية إلى وقياس أثر في العلاقة بين التمر وقد تبين من نتائج الدراسة وجود حيث أوضح تحليل الانحدار تأثير المتغير الوسيط وفقاً لشروط التي حددها (Baron & Kenny, 1986). وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة التي قامت بتحليل أثر في..... (Laschinger & Fida, 2014; Gardner & Rasmussen, 2017; Courcy et al., 2019; Finchilescu et al., 2019; Meriläinen et al., 2019; Courcy et al., 2019; Fontes et al., 2019).

٥) استنتاجات ودلالات الدراسة:

تناقش الاستنتاجات ودلالات الدراسة على مستوى النظرية والتطبيق كما يتضح فيما يلي:

٦) توصيات الدراسة:

تقدم توصيات محددة قابلة للتطبيق

٧) حدود الدراسة ومقترحات البحوث المستقبلية:

٨) مراجع الدراسة: يفضل استخدام نظام APA

أ. المراجع العربية: مثال

أبو غزال، معاوية. (٢٠٠٩). الاستقواء و علاقته بالشعور بالوحدة و الدعم الاجتماعي، *المجلة الأردنية في العلوم التربوية*، مجلد ٥، عدد ٢، ٨٩-١١٣.

الزعيبي، دلال محمد؛ مهيدات، رزان علي. (٢٠١٤). سلوكيات التمر التي يمارسها العاملون في المؤسسات الأكاديمية في الأردن والعوامل المرتبط بها (دراسة حالة). *المجلة الدولية للأبحاث التربوية - جامعة الإمارات العربية المتحدة*، العدد ٥٣، ص ٦١:٣٢.

ب. المراجع الأجنبية: مثال

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.

Bakker, A.B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, 43(1), 83-104. <http://dx.doi.org/10.1002/hrm.20004>

Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173.

Beehr, T. A., Jex, S. M., Stacy, B. A., & Murray, M. A. (2000). Work stressors and coworker support as predictors of individual strain and job performance. *Journal of Organizational Behavior*, 21(4), 391–405.