

**دور إعادة هندسة العمليات فى تحسين المسار الوظيفى
دراسة تطبيقية على الشركة المصرية للاتصالات**

**The Role of Process Re-Engineering in Improving the Career Path
An applied study on the Telecom Egypt Company**

ايمن نعيم ثابت *

(*) ايمن نعيم ثابت :باحث دكتوراة ادارة الاعمال الكلية العسكرية لعلوم الإدارة

Email : mhosny_105@icloud.com

المستخلص

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مدى دور إعادة هندسة العمليات في تحسين المسار الوظيفي، حيث تم تقسيم إعادة هندسة العمليات إلى أربعة أبعاد أساسية وهي: (البعد التنظيمي، البعد البشري، البعد العملياتي، البعد التكنولوجي)، كما تم تقسيم المسار الوظيفي إلى أربعة أبعاد أساسية وهي: (تخطيط المسار، التأهيل الوظيفي، الترقية، الإبداع الوظيفي)؛ وطُبقت الدراسة على الشركة المصرية للاتصالات، وأُنشئت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقام الباحث بتصميم استقصاء شمل أبعاد متغيرات الدراسة، وقد اعتمدت الدراسة على أسلوب العينة العشوائية الطبقية لتحديد حجم العينة، والمتناسبة مع حجم طبقات مجتمع الدراسة، وقد بلغ حجم العينة (٣٨٢) مفردة، وقد قام الباحث بتوزيع ٤٠٠ قائمة استقصاء من أجل خفض أخطاء المعاينة على العاملين بالشركة المصرية للاتصالات. حيث تم تجميع معظم هذه الاستثمارات عن طريق المقابلات الشخصية بين الباحث والمستقصى منهم، وذلك لحرص الباحث على سلامة فهم وإدراك المستقصى منهم لما تحويه قائمة الاستقصاء، وقد راعى الباحث في التوزيع التمثيل الأنسب للشركات الأربعة. وقد بلغ عدد قوائم الاستقصاء المرتدة ٣٦٥ استثمار استقصاء تم استبعاد ١٧ استثمار استقصاء منها لكونها غير مكتملة الإجابة، وبذلك أصبح عدد الاستثمارات الصالحة للتحليل الإحصائي ٣٤٨ استثمار استقصاء تم إخضاعها جميعها للتحليل الإحصائي.

وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها أن هناك تأثير جوهري لإعادة هندسة العمليات بأبعادها (البعد التنظيمي، البعد البشري، البعد العملياتي، البعد التكنولوجي) على تحسين المسار الوظيفي بأبعاده (تخطيط المسار، التأهيل الوظيفي، الترقية، الإبداع الوظيفي).

الكلمات المفتاحية: إعادة هندسة العمليات/ المسار الوظيفي/ البعد التنظيمي/ البعد البشري/ البعد العملياتي/ البعد التكنولوجي/ تخطيط المسار/ التأهيل الوظيفي/ الترقية/ الإبداع الوظيفي.

Abstract

The study aimed to reveal the extent of the role of process reengineering in improving the career path, as process reengineering was divided into four basic dimensions, namely: (organizational dimension, human dimension, operational dimension, technological dimension), and the career path was divided into four basic dimensions, namely: The study followed the descriptive-analytical approach, and the researcher designed a survey that included the dimensions of the study variables, and the study relied on the stratified random sample Method to determine the sample size, proportional to the size of the study community strata, the sample size was (382) single, and the researcher distributed 400 survey lists in order to reduce sampling errors to the employees of the Egyptian telecommunications company. Most of these forms were compiled through personal interviews between the researcher and the interviewee, in order for the researcher to ensure the proper understanding and awareness of the interviewees of what the survey list contains, and the researcher took into account the most appropriate representation of the four companies in the distribution. The number of survey feedback lists reached 365 survey forms, of which 17 survey forms were excluded for incomplete answers, bringing the number of forms valid for statistical analysis to 348 survey forms, all of which were subjected to statistical analysis.

The study reached a set of results, the most important of which is that there is a fundamental impact of process reengineering in its dimensions (organizational dimension, human dimension, operational dimension, technological dimension) on improving the career path in its dimensions (path planning, job qualification, promotion, career creativity).

Keywords: Process Re-Engineering/ career path/ organizational dimension/ human dimension/ operational dimension/ technological dimension/ path planning/ career qualification/ promotion / career creativity.

مقدمة:

تتسم بيئة عمل المنظمات في وقتنا الراهن بالديناميكية المتسارعة في كافة المجالات، حيث تسعى منظمات الأعمال الحديثة والرائدة إلى تحقيق قفزات نوعية وإحداث تغييرات جوهرية وتحديث بنية العمليات والمعلومات لديها لمواكبة التغييرات التي تحدث في بيئتها المحيطة وزيادة قدرتها على المنافسة والبقاء، في حين أنه هذه التحولات والتطورات فرضت على الإداريين إعادة النظر في جميع المفاهيم والأساليب والإجراءات الممارسة في المنظمات من خلال الأخذ بكل ما هو جديد ومتطور من أجل الارتقاء والنجاح.

هذا، وتعد إعادة هندسة العمليات أو كما تعرف بهندسة التغيير وأيضاً بالهندرة من بين هذه المناهج الحديثة وسلاحاً تنافسياً للمنظمات، حيث ظهر هذا المفهوم في بداية التسعينيات وبالتحديد في عام ١٩٩٢م، عندما أطلق الكاتبان مايكل هامر وجيمس شامبي كتابهما هندرة المنظمات، ومنذ ذلك الحين أحدثت إعادة الهندسة ثورة كبيرة في مجال الإدارة وذلك بدعوتها الصريحة إلى إعادة التفكير والتصميم بشكل جذري في كافة الأنشطة والإجراءات والإستراتيجيات التي تقوم عليها المنظمة، حيث تعتمد هذه الأخيرة على إعادة تصميم البناء التنظيمي للمؤسسات وإعادة هندسة مواردها البشرية والتخلي التام عن إجراءات العمل التقليدية والإعتماد بشكل موسع على التكنولوجيا. حيث يكفل هذا المدخل تحسينات جوهرية في معايير الأداء مثل التكلفة، الوقت، الجودة، الخدمة، مما يفتح أمام المنظمات كافة سواء كانت حكومية أو خاصة، صناعية أو خدمية، مجال الأداء التنظيمي بشكل عام لها. (Wahyani, W, 2022)

حيث تعد إعادة هندسة العمليات أحد اتجاهات التغيير الحديثة التي استعانت بها المنظمات لتحقيق التطورات والتغيرات في مختلف المجالات بصفة جذرية، وهي أهم الإستراتيجيات التي تتبناها المنظمات إذا ما أرادت تحقيق أهدافها المنشودة في ظل هذه التغيرات الحاصلة. (Tripathi, S. and Gupta, M, 2021)

هذا، وأصبح من الضروري على المؤسسات والمنظمات اليوم تهيئة الظروف والمستلزمات اللازمة لتحقيق المسار الوظيفي، بإعتباره مقياس هام على قدرة المنظمة على إستخدامها الفعال للموارد المتاحة من خلال تبني منهج إعادة هندسة العمليات الذي يعد من مناهج التغيير الحديثة التي تعمل على تحقيق هذه الفعالية بالإعتماد على مجموعة من الأبعاد منها البعد البشري، بعد العمليات، البعد التكنولوجي، والبعد التنظيمي، إذ أن تطبيق أي بعد من هذه الأبعاد جزئياً أو بشكل

كامل سيسهم في تحسين المسار الوظيفي للمنظمة، مما ينعكس بالإيجاب على الفعالية التنظيمية ككل.

يحتل موضوع المسار الوظيفي أهمية خاصة لدى جميع الأفراد، نظرا للتطورات الجديدة في بيئة العمل والتي شملت التغيرات في أنماط الحياة وهيكल القيم وتركيبية الموارد البشرية والتغيرات التكنولوجية، ويعكس ذلك أحد التحديات الجديدة والغير متوقعة التي يجب أن تتعامل معها الإدارة في جهودها واستغلال مواردها البشرية لغرض الحفاظ على وضع المنظمة في السوق لذلك أصبحت إدارة الموارد البشرية تهتم بتخطيط وتطوير المسارات الوظيفية من أجل ضمان نجاح الفرد في مهمته وإتاحة الفرص في انتمائيه لعمله وللمنظمة، وبالتالي زيادة الرضا والقناعة الوظيفية.

عند بداية الحديث عن المسار الوظيفي وتخطيطه وأهميته بالنسبة لإدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال العصرية، يجب التنويه إلى أن تعتبر الوظيفة هي الركيزة الأساسية في إدارة الموارد البشرية، فليس هناك ممارسة تقريبا من ممارسات إدارة المورد البشرية إلا وكانت الوظيفة طرفاً فيها، فحين نختار الأفراد المناسبين، فإننا نختارهم لوظائف معينة، وهم مناسبون لهذه الوظائف دون غيرها، كما أن التخطيط الفعال للموارد البشرية يقوم على وضع الشخص المناسب في المكان والوظيفة المناسبة لتحقيق أهداف المنظمة.

حيث يُعد مفهوم المسار الوظيفي من المفاهيم الإدارية الحديثة في إدارة الموارد البشرية؛ حيث إنه يرتبط بترقية العاملين إلى المناصب الأعلى في منظماتهم؛ كما إنه يعبر عن تقدم العاملين وتطورهم داخل مسارهم الوظيفي في منظماتهم، أو في وظائف وفرص أخرى بمنظمات أخرى، وفق أهدافهم وميولهم وطموحاتهم، واتجاهاتهم، وقيمهم؛ فالمسار الوظيفي يرتبط بمدى توفر فرص التقدم الوظيفي، والتطور للعاملين والتي توافق بين قدرات العاملين وإمكاناتهم وحاجات المؤسسة وأهدافها. (Hassan et al, 2022)

كما يشير المسار الوظيفي إلى المراكز الوظيفية التي يشغلها الفرد خلال حياته العملية بغض النظر عن مدى النجاح أو الفشل الذي يحققه في عمله، وللمسار الوظيفي أهمية للقيادات تتمثل في زيادة مهاراتهم في إدارة مسارهم الوظيفي، وتنمية القدرات التخطيطية للعاملين، وتحقيق المواءمة بين الأهداف التنظيمية والأهداف الفردية. (Tarasco, J. A., & Damato, N. A, 2006)

وترجع أهمية المسار الوظيفي للمنظمة في الاستخدام الأمثل لمهارات وقدرات العاملين والقادة وزيادة الولاء للمنظمة، ونشر المعلومات عن التدرج الوظيفي في المستويات التنظيمية كافة، وتحسين الاتصالات على مستوى المنظمة، أما الأهمية على المستوى الفردي، فتتمثل في بناء المسار الوظيفي للعاملين، وزيادة فهمهم بقضايا الإثراء الوظيفي، والتنبؤ بالمستقبل وبناء الأهداف الخاصة بهم. حيث إن الهدف الرئيسي لإدارة الموارد البشرية هو رفع كفاءة وفاعلية استخدام العنصر البشري. وإن منظمات الأعمال العربية تقتفر إلى عنصر تخطيط المسار الوظيفي ووضع الخطط الوظيفية للعاملين، وذلك بسبب انعدام أو عدم وضوح الرؤية للمنظمة، وعدم وجود التخطيط الاستراتيجي السليم للعمل والعاملين. (Harris et al, 2015)

ويتبين الاهتمام بالمسار الوظيفي من خلال التركيز على عمليتي التخطيط، والتنظيم؛ فتخطيط إدارة المسار الوظيفي يعتمد على دور العاملين في تحديد أهدافهم المهنية، وكذلك الطريقة الملائمة لتحقيق مساراتهم الوظيفية والتوافق مع متطلبات الوظيفة. (Harris et al, 2015)

كما تتحدد مقومات تنظيم المسار الوظيفي في تحديد الأهداف الفردية للعاملين وللمنظمة، وتطوير مهارات العاملين وتحفيزهم للعمل، وتنمية معدلات الإنتاجية للمنظمة، وتحسين سمعتها؛ مما يزيد من دافعية العاملين وانتمائهم لمنظماتهم، ومن ثم حرصهم على مزيد من العمل والإنتاج، بذلك؛ يتضح أنه يمكن للعاملين تغيير مسارهم الوظيفي وفقا للتغيرات الداخلية والخارجية، ووفقا لاحتياجاتهم ومتطلباتهم الخاصة، ووفقا لتطلعاتهم وأهدافهم الحالية والمستقبلية. (Zahedani et al, 2016)

في إطار ما سبق؛ ونظراً لتنامي الإهتمام بإدارة الموارد البشرية بشكل عام، والمسار الوظيفي بشكل خاص، ومدى أهمية إعادة هندسة العمليات في المنظمات ولاسيما في قطاع الاتصالات، فقد ركزت الدراسة الحالية على دور إعادة هندسة العمليات في تحسين المسار الوظيفي في الشركة المصرية للاتصالات، للخروج ببعض النتائج والتوصيات التي من شأنها أن تعمل على تحسين المسار الوظيفي للعاملين في هذه الشركة.

أولاً: الخلفية النظرية والدراسات السابقة:

(أ) إعادة هندسة العمليات:

١. نشأة وتطور إعادة هندسة العمليات:

ظهر مفهوم إعادة هندسة العمليات لأول مرة في عام ١٩٩٠م، عندما قامت مؤسسة ماساتشوستس للتكنولوجيا بإجراء بحث بعنوان "الإدارة في عام ١٩٩٠"، وكان الغرض من هذا البحث معرفة الدور الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات في منظمات الأعمال. ويقوم هذا المدخل على نبذ وتغيير المفاهيم والقواعد والفروض التي تبني الإدارة قراراتها على أساسها، والبحث عن قواعد وفروض ومفاهيم جديدة للفكر الإداري، تتناسب القرن الحادي والعشرين.

لكن مفهوم إعادة الهندسة انتشر بشكل كبير في مجال الفكر الإداري الأمريكي، عندما قام كل من هامر وتشامبي بنشر أول كتاب في إعادة الهندسة بعنوان 'إعادة هندسة المنظمة Reengineering the Corporation - 1993'. وقد عرّفا في كتابهما إعادة هندسة العمليات (Business Process Reengineering) بأنها: النظر بشكل جذري في إجراءات العمل وإعادة تصميمها بشكل يرفع الأداء والكفاءة ويقلل الكلفة في إنجاز العمل وتقديم الخدمات. (Al-Anqoudi et al, 2021)

لقد أثار مدخل إعادة الهندسة الكثير من الجدل والخلاف بين علماء الإدارة فبعضهم يرى أنه مدخل جديد ومبتكر يجب تطبيقه، في حين يرى البعض الآخر أنه يعتبر بدعة إدارية انتشرت لفترة في مجال الفكر الإداري ثم ما لبثت أن اختفت بينما، يرى فريق ثالث أن مدخل إعادة الهندسة قدم مجموعة من الأفكار منها ما هو جديد ومبتكر ومنها ما هو قديم ومكرر، على سبيل المثال قدمت الهندسة الصناعية مجموعة من المفاهيم والأدوات في منتصف القرن العشرين مثل تحليل العملية، تحليل تكلفة النشاط، تحليل القيمة المضافة، إلا أن الفارق يتمثل في أن مدخل إعادة الهندسة قدم هذه الأدوات في بيئة مختلفة تمام الاختلاف من حيث البنية التكنولوجية التي وفرت إمكانيات تكنولوجية هائلة لم تكن متاحة من قبل (Al-Aawadi, A. G., & Jowad, N. J. A, 2021).

يؤكد العديد من الكتاب على أن مدخل إعادة الهندسة نشأ بداية في حقل تكنولوجيا المعلومات ثم انتشر بقوة في كافة المجالات الوظيفية داخل المنظمة. لقد كان من المتوقع نتيجة للاستثمارات الهائلة في مجال تكنولوجيا المعلومات زيادة الإنتاجية بنسب مرتفعة إلا أن ذلك لم يحدث، فعلى سبيل المثال قدرت الاستثمارات في مجال تكنولوجيا المعلومات في صناعة الخدمات

خلال القرن الحالي ب ٩٠٠ بليون دولار، في حين لم يؤدي ذلك إلى زيادة الإنتاجية إلا بمقدار ٧٩٦ بليون دولار فقط، الأمر الذي أدى بهذه المنظمات إلى محاولة رفع هذه النسبة بشكل كبير عن طريق الربط بين الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات وبين تغيير العمليات (الحميدي وآخرون، ٢٠١٦).

ويرى (الحميدي وآخرون، ٢٠١٦) أن إعادة الهندسة مدخل مبتكر جديد لإجراء تحسينات فائقة في العمليات الإنتاجية من أجل مواجهة التحديات التي فرضتها الثورة المعلوماتية في عالم صناعة السلع والخدمات وهي مرحلة في سلسلة مراحل التحسين التي تم إبتكارها لتطوير العمليات وإدارتها وزيادة كفاءتها وفعاليتها وإنتاجيتها، وهي كما يلي:

- مرحلة ما قبل الثورة الصناعية (١٧٧٦-١٩٠٠): وهي فترة ظهور اقتصاديات تقسيم العمل وإدراك المنافع الاقتصادية المصاحبة له، وتبادلية الأجزاء، ومحاسبة التكاليف، والرقابة على الجودة، واستخدام الكروت المثقبة، وتقسيم العمل على أساس مهارات العمال وعلاقتها بنظام الأجور والحوافز، وتخصيص الوظائف على أساس المهارات، وأساسيات دراسة الوقت والحركة.
- مرحلة ما بعد الثورة الصناعية (مرحلة الإدارة العلمية ١٩٠٠-١٩٤٠): ويتمثل في مبادئ الإدارة لهنري فايول، ونظرية إدارة صفوف الانتظار، ومخطط نقطة التعادل، استخدام خطوط التجميع لتطوير نموذج الحجم الأمثل، وسيكولوجية الإدارة، وجدولة العمليات، ومخطط جانتي، وعينات الفحص والضبط الإحصائي، الرقابة الإحصائية على الجودة، تطوير عينات العمل.
- مرحلة الإدارة الإنسانية: والتي ركزت على الإنسان كعنصر إنتاجي أساسي لزيادة الإنتاج واثري قيمه وثقافته وسلوكه ومدى تأثره بعناصر بيئة العمل في تحقيق الإنتاج.
- مرحلة بحوث العمليات (١٩٤٠-١٩٥٠): وتتمثل في استخدام البرمجة الخطية، واستخدام طريقة السمبلكس، ومخططات شبكات الأعمال في حل مشاكل الإنتاج، وتطوير نظام الرقابة على الجودة، والبرمجة الرياضية، والعمليات الغير خطية والاحتمالية، تطوير نموذج بيرت لتقييم ومراجعة المشاريع، وتخطيط احتياجات المواد، ومدخل نظم الإدارة، وتطوير نموذج كريت.

- مرحلة تطبيق مفاهيم الإنتاج على عمليات إنتاج وتقديم الخدمة (١٩٥٠-١٩٧٠): وتتمثل في استخدام الحاسوب في الإنتاج، ونظرية صفوف الانتظار، وأسلوب تقويم وبرمجة المشاريع، وتخطيط الاحتياجات.
- مرحلة إدارة بيئة العمل الداخلية والخارجية وأثرهما في انسيابية العمليات الإنتاجية والإنتاج ونوعيتها.
- مرحلة الهندسة البشرية (الارجونومكس).
- مرحلة استخدام البرمجيات الجاهزة في الإنتاج (١٩٧٠) وظهر مفهوم الجودة الشاملة ونظام الإنتاج الآلي والتصنيع والتصميم المعادن بالحاسوب (cadcam) ونظام الإنتاج المرن (fms).
- مرحلة ظهور جائزة الجودة العالمية ومفاهيم إدارة الجودة الشاملة، اعتماد 9000 (iso) كشهادة لجودة عالمية ونظام التصنيع المتكامل استخدام الحاسوب في التصميم والتصنيع.
- مرحلة الإنتاج المرن والتصنيع السريع والإنتاج بالإيصاء الواسع والاستجابة السريعة لرغبات العملاء وتخفيض الوقت الكلي لتلبية متطلبات العملاء وإعادة الهندسة وتطبيق الذكاء الصناعي وشبكات الانترنت (١٩٩٠-٢٠٠٠).
- مرحلة استخدام تكنولوجيا التصنيع المعتمد على تكنولوجيا الأنترنت وعولمة العمليات وانتشار استخدام سلاسل التجهيز وتطبيق نظرية القيود في حل معضلات الإنتاج والدعوة للتصنيع الأخضر وحماية البيئة والتحول نحول الاقتصاد الرقمي عام (٢٠٠٠- وحتى الآن).

٢. مفهوم إعادة هندسة العمليات:

لقد برز مفهوم إعادة الهندسة كأحد الآليات المعتمدة من قبل الإداريين، في محاولتهم الوصول إلى تكيف منظماتهم مع التغيرات التي تحدث في بيئة الأعمال، حيث أصبحت المناهج التي اتبعتها المنظمات في العقود السابقة غير قادرة على الوفاء باحتياجات المنظمات في القرن ٢١، كونها تحتاج إلى تغيير جذري في تأدية نشاطاتها وعملياتها من أجل تحسين الأداء، أي السرعة في الإنجاز والتكلفة الأقل، وهو ما تسعى إليه إعادة الهندسة، من خلال معالجة الفجوة بين النتائج المستهدفة والنتائج المحققة فعلا، وبالتالي وصول المنظمة إلى الاستغلال الأمثل لطاقاتها ومستوى الجودة والكفاءة في تأدية النشاطات المختلفة.

ويعرض الباحث في الجدول التالي رقم (١) مفهوم إعادة هندسة العمليات من وجه نظر الباحثين، وذلك وفقاً لترتيبها الزمني من الأقدم إلى الأحدث، كما يلي:

جدول (١) مفاهيم إعادة هندسة العمليات

الباحثين	المفهوم
(مرسي، ٢٠٠٣)	إعادة التصميم السريع والجذري للعمليات الإدارية والإستراتيجية ذات القيمة، وكذلك للنظم والسياسات والهيكل التنظيمية المساندة، بهدف تعظيم تدفقات العمل وزيادة الإنتاجية بصورة خارقة.
(Bertolini et al., 2011)	وسيلة إدارية منهجية تقوم على إعادة البناء التنظيمي من جذوره، وتعتمد على إعادة هيكلة وتصميم العمليات الإدارية، بهدف تحقيق تطوير جوهري وطموح في أداء المنظمات يكفل تحقيق: سرعة الأداء، تخفيض التكلفة، تحسين جودة الخدمة والمنتج.
(Chang, J., Levy, M., & Powell, P, 2011)	إعادة التفكير الأساسي وإعادة التصميم الجذري للعمليات، ودراسة وفحص وتحليل تدفق الأنشطة والمعلومات المكونة للعمليات الجوهرية بالمنظمة، بهدف إعادة التصميم الجذري والسريع لعمليات المنظمة التصنيعية والإدارية، وكذلك للنظم والسياسات والهيكل التنظيمية المدعمة لهذه العمليات، لاستبعاد أي عمل لا يضيف قيمة، وتحسين تدفق العمل وتخفيض زمن دورة التشغيل، وتحقيق تحسينات جوهرية في معايير الأداء الهامة مثل: تخفيض التكلفة، تحسين الجودة، تطوير الخدمة، وتحقيق المرونة وسرعة إنجاز العمل، وذلك باستخدام تكنولوجيا المعلومات المتطورة كعامل تمكين أساسي يسمح للمؤسسات والمنظمات بإعادة هندسة نظم أعمالها.
(Ringim et al., 2012)	مدخل يسعى لإعادة التفكير وإعادة الهيكلة المتزامنة لكل من عمليات المنظمة ونظم المعلومات والعمل على انسيابية كل من هيكل المنظمة وعملياتها والأنظمة الإدارية والعلاقات الخارجية بشكل يمكن من تحقيق تحسينات جذرية في كل من الوقت والتكلفة وكل ما يتعلق بالسلع والخدمات المقدمة للعميل.
(Sungau et al., 2012)	إحداث تغيير جذري في العمليات التنظيمية من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات الاستخدام الأمثل، وذلك لتحقيق تحسينات جوهرية في الجودة والأداء والإنتاجية.
(Khodambashi, S, 2013)	إعادة التفكير الأساسي وإعادة التصميم الثوري (الجذري) للعمليات الأساسية الخاصة بالمنظمة من أجل التوصل إلى تحسين جوهري في المقاييس المعاصرة للأداء مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة.
(العوادي وخولة، ٢٠١٤)	تمثل التغيير الشامل للنواحي كافة في المنظمة وإعادة التفكير بشموليه تلامس المبادئ والأسس التي بدت وكأنها تثبت رسوخاً صارماً.
(Banerjee, A, 2015)	استعراض متكامل لعمل الوظائف الأساسية وإعادة تصميمها لجعلها أكثر فاعلية وقدرة للوصول إلى أعلى جودة لضمان أن المنافع المتحققة من التفاعلات الجديدة ممكن فهمها وإدراكها.
(صديق وفرج الله، ٢٠١٦)	إعادة تصميم أو اختراع كيفية عمل الأفراد خلال يوم العمل وتمثل مفهومها شاملاً، وهذا يجعل جميع الأفراد داخل المنظمة يعملون كوحدة مترابطة مع العمليات أو كمالكين لها.
(Dachyar, M., & Novita,	انقلاب على الواقع السائد وبناء وتصميم جديد شامل بالاعتماد على كيان قائم أصلاً من أجل

الباحثين	المفهوم
G, 2016)	تقديم افضل الخدمات وجودة عالية وبأقل وقت وتكلفة مناسبة.
(كشك، ٢٠٢٢)	التنظيم المنطقي للأفراد والمواد والطاقة والمعدات والإجراءات وذلك في أنشطة العمل المصممة لإنتاج منتج نهائي معين.
(Fetais et al., 2022)	هي أنشطة مترابطة تقوم بتحويل المدخلات مع إعطائها قيمة مضافة إلى مخرجات ذات عائد أكبر وأكثر فعالية لمستلمها.
(Riyadi et al., 2023)	مجموعة من الأنشطة التي تحتاج إلى نوع أو أكثر من المدخلات ثم تحويلها إلى المخرجات ذات القيمة للعمل.
(Kiptum, J. K., & Ayuo, A, 2023)	بناء وقياس الأنشطة الموضوعية والمصممة لتقديم مخرجات محددة لعمل أو سوق محدد.
(Hraiga et al., 2023)	هي إعادة اكتشاف المنظمة، فهي بمثابة التحويل الدائم للتوجهات الكلية للعاملين بالمنظمة. إنها تعني تحدي القيم التقليدية وربما النضحية بها، تحدي السوابق التاريخية. وهي تعني أيضا تحدي الطرق السابق تجربتها في تنفيذ العمليات، ولذلك فإن إعادة الهندسة بمثابة إحلال المفاهيم وممارسات أخرى جديدة، إنها تحوي أيضا إعادة توجيه العاملين وإعادة تدريبهم في هذه المفاهيم والممارسات الجديدة.

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على المراجع المذكورة بالجدول.

إعتماداً على ما تم عرضه من تعريفات في الجدول رقم (١) السابق يمكن للباحث استخلاص ما يلي:

- تسعى إعادة هندسة العمليات إلى إحداث تغيير جذري وشامل اما باحداث تغييرات على مستوى المنظمة ككل او تغيير جزئي من خلال الأقسام.
 - تسعى المنظمات الى تحقيق الجودة وتقديم افضل المخرجات المميزة بجودتها للوقت والتكلفة المناسبة من خلال تطبيق إعادة هندسة العمليات.
 - إعادة الهندسة تشمل كل من المنظمة والإدارة اذ ليس كافيا ان نقوم باعادة هندسة العمليات دون إعادة هندسة النظم الادارية وكسر حالة مقاومة التغيير.
 - إعادة هندسة العمليات هي طريقة جديدة للتفكير، لا بد أن يراعى فيها الابتكار والتجديد، وإعادة تصميم العمليات، والتحسين الجذري.
- وترتكز إعادة الهندسة على أربعة ركائز أساسية، ألا وهي
- إعادة التفكير بصورة أساسية: يجب أن تسأل المنظمة نفسها مجموعة من الأسئلة: لماذا نفعل ما نقوم به الآن - ولماذا نؤديه بالطريقة الحالية - وما الذي يجب القيام به -

وكيف يمكن القيام به ؟ فمدخل إعادة الهندسة يرفض كل الأساليب والممارسات التقليدية

المتبعة في أداء العملية الحالية، ويبحث عن أساليب جديدة ومبتكرة لأدائها.

- إعادة التصميم الجذري: إعادة التصميم الجذري تعنى التجديد والابتكار وليس مجرد تطوير وتحسين أساليب العمل الحالية.
- تحسينات ثورية (فائقة): يسعى مدخل إعادة الهندسة إلى إحداث تحسينات ضخمة في معدلات الأداء الهامة مثل: (التكلفة، الجودة، الخدمة، سرعة إنجاز العمل).
- العمليات: يركز مدخل إعادة الهندسة على عمليات المنظمة الجوهرية (ذات القيمة المضافة)، وذلك من خلال وضع تصميم جديد ومبتكر يمكن من خلاله تحقيق التحسينات الجذرية المطلوبة.

هذا، ويرى الباحث أن العمليات محور إعادة الهندسة ومركز التغيير الجذري وهيكل العمل في هندسة العمليات الإدارية، حيث تنصب الجهود في الهياكل التقليدية على التقسيمات الإدارية القائمة على المهام المتشابهة (إدارات، أقسام، وحدات) بغض النظر عن العملية كوحدة مترابطة. ويُمكن تعريف العمليات الإدارية على أنها مجموعة متناغمة ومتناسقة من الأنشطة، التي تم تصميمها معاً لتحويل مدخلات معينة إلى مخرجات محددة، بهدف إضافة قيم ونتائج مرغوبة تهم العميل.

إعتماداً على ماسبق، يُمكن للباحث تعريف إعادة هندسة العمليات على أنها: إعادة تصميم عمليات المنظمة ذات القيمة المضافة، وذلك من خلال تحويلها من عمليات مجزأة وموزعة على وظائف مختلفة معزولة عن بعضها البعض يجمع بينها هيكل تنظيمي رأسي إلى عمليات كاملة موزعة على فرق عمل، بحيث يؤدي كل فريق عملية كاملة، ويجمع بينها هيكل تنظيمي شبكي، مع إجراء التعديلات الملائمة في كل من النظم الإدارية والثقافة التنظيمية، وذلك بغرض تعظيم القيمة المقدمة للعميل.

٣. أهمية إعادة هندسة العمليات:

تتبع أهمية إعادة الهندسة من أن معظم منظمات الأعمال في العصر الحديث تنقذ للكفاءة التنظيمية من منظور ومقاييس الأسواق العالمية مما يتطلب لجوهاً إلى وسائل وأساليب تطوير وتحسين ثُمكها من التكيف مع تغيرات الاقتصاد العالمي والتطورات التكنولوجية والمعرفية لتكون ذات كفاءة وفعالية، فكانت إعادة الهندسة ثورة حقيقة في عالم الأعمال لما تحمله من أفكار غير

تقليدية ودعوة لإعادة التفكير والنظر بشكل جذري في كافة أنشطة المنظمة، وإجراءات واستراتيجيات العمل التي أسست عليها كثير من المنظمات. (Fetais et al, 2022)

حيث إن العمل في كثير من منظمات الأعمال ما زال يتمحور حول عدد من المتخصصين المحصورين ضمن أطر محددة تفصل فيما بينها حدود وظيفية محددة يسمى بعضها إدارة مالية أو إدارة تسويق أو إدارة إنتاج أو إدارة مشتريات أو إدارة مبيعات أو إدارة مخازن... إلخ، وأن كل منها يعمل وفق توجه إدارته العليا وليس وفق متطلبات العميل. لقد كانت تلك الأطر ممتازة بعد الثورة الصناعية، ولكن العالم تغير تماما خلال القرنين الماضيين، وتغير أكثر خلال العقدين الماضيين، لذا لماذا تدار منظمات القرن الواحد والعشرين بأساليب القرن الثامن عشر (Kajba et al, 2022).

إن رغبة المنظمات في زيادة إنتاجيتها وقدراتها للاستجابة لمتطلبات السوق دفعها إلى محاولات لإجراء التحسين وإعادة التنظيم تحت مسميات إعادة الهيكلة وإعادة التنظيم وضغط النفقات واستخدام نظم المعلومات وتسريع العمليات القديمة، إلا أن هذه الأساليب لم تحقق النتائج المطلوبة، لأن تسريع العمليات لم يخلصها من نقاط ضعفها، وإن معظم تصاميم الوظائف جاءت من عصر تختلف فيه المنافسة ولم يكن يعرف النظم الحديثة، لذلك فهي تتوجه نحو تحقيق الكفاءة وضبط العمل، والكفاءة والضبط ليست من المفاهيم العصرية كما يتصور الكثير، بل الابتكار والسرعة والخدمة والجودة المطلقة هي مفاهيم العصر الحديث.

وقد أظهرت نتائج مسح عالمي شمل عدد كبير من التنفيذيين في الشركات العالمية أنجز خلال التسعينيات أن إعادة الهندسة كانت على رأس قائمة الجهود التي بذلتها الشركات والمنظمات المختلفة لمواجهة المتغيرات التي تجتاح السوق العالمية، ويكفي أن نعرف أن مجموع ما صرفته الشركات الأمريكية فقط لمشاريع إعادة الهندسة خلال هذا العقد قد تجاوز الخمسين مليار دولار أمريكي، وهو استثمار كبير قامت به الشركات لقناعتها بأن العائد على هذا الاستثمار سيكون أكبر بكثير وهو ما تحقق فعلا لكثير من الشركات (الحميدي وآخرون، ٢٠١٦).

٤. عوامل نجاح عملية إعادة الهندسة:

هناك مجموعة من العوامل والمؤشرات التي يمكن أن تكون دافعا لنجاح عمليات إعادة الهندسة وإعطائها فعالية أكثر، وتتمثل هذه العوامل فيما يلي (الحميدي وآخرون، ٢٠١٦):

- **توافر القوى الدافعة الخارجية الداعية إلى التغيير:** علما أن هذه البرامج تتطلب الالتزام الدائم، وكل هذا لا يتم إلا بإحساس إدارة المؤسسة بحتمية التغيير الذي يدفع المنظمة إلى التغيير لضمان التكيف مع المتغيرات الجديدة.
 - **المساندة والتعاضد اللازمين من جانب أصحاب العملية:** وتعني ضرورة مشاركة العمال في إعادة الهندسة بصفته أكثر تضرا، لأن مشاركتهم عبارة عن خطوة إيجابية ومساعدة تزيد من التعاضد في إنجاح العملية.
 - **المعرفة الكاملة برغبات العملاء:** وهو بمثابة الحجر الزاوية في برنامج إعادة الهندسة، وعليه فالمنظمة لا بد عليها من بناء برنامج إعادة الهندسة على أساس معرفة متطلبات العميل حتى تضمن تلبية رغباته بأحسن طريقة ممكنة، وبالتالي جلب أكبر عدد ممكن من العملاء على حساب المنافسين.
 - **المساندة والدعم اللازمين من جانب الجهات الاستشارية:** والتي يمكن أن تكون خارجية عن المنظمة بفعل تخصصها وخبرتها في هذا المجال، حيث تساعد المنظمة على استكشاف النقص وإيجاد الحلول لعملياتها أو تسهيل تنفيذ برنامج إعادة الهندسة، فضلا عن مساعدة أعضاء المنظمة داخليا.
 - **إعداد فرق عمل مدربة ومكونة في مجالات وظيفية مختلفة:** إنه لمن الضروري مشاركة إداريين ماهرين يمثلون كل الإدارات الرئيسية المتأثرة بالعملية في فريق العمل من أجل ضمان نجاح العملية وكفائتها.
 - **إعداد برامج متكاملة للموارد البشرية ونظم المعلومات:** علما أن برنامج إعادة الهندسة يعتمد على الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات، فلا بد من شمول هذا البناء (إعادة الهندسة) على هذين المجالين وتحسينهما ليكونا في مستوى طموحات المنظمة.
- ويرى الباحث أن هذه المقومات لا تأتي إلا بالتزام المنظمة برؤية كلية وشجاعة من خلال تحديد العمليات المختلفة التي تتم في المنظمة ونتائجها المرغوبة والنظر إليها عبر كل الإدارات والأقسام بصفة مستمرة وليس انفرادية، كما يتطلب الأمر ربط مختلف الأنشطة بعملياتها مع إعطاء الموظفين صلاحية اتخاذ القرارات المرتبطة بالعملاء والعمليات التي يتعاملون فيها، كما يجب التركيز على القيمة المضافة من كل عملية ومدى تحقيقها لأهداف المنظمة وتحقيق الميزة التنافسية،

من خلال استخدام التكنولوجيات التي تساهم في تقوية العملية وتزيد من سرعتها وتساعد على التنسيق بين المتطلبات المختلفة وتحسين الأداء والقيمة المضافة.

٥. أبعاد إعادة هندسة العمليات:

حدد الباحث أبعاد إعادة هندسة العمليات اعتماداً على دراسة كل من (Li, N. and Nazif, 2022) H, 2022) (Battilani et al, 2022) (Zondo, R. W. D, 2021) في (البعد التنظيمي، البعد البشري، البعد العملي، البعد التكنولوجي)، حيث تعد إعادة هندسة العمليات منهج جديد يتأثر ويؤثر في كل المجالات في المنظمة بدءاً من الموظفين وانتهاءً بالمفاهيم المحورية في العمل، وتؤدي إلى تغيير في عدة جوانب والتي نطلق عليها أبعاد إعادة هندسة العمليات، وفيما يلي شرحاً موجزاً عن تلك الأبعاد:

• البعد التنظيمي (إعادة الهيكلة):

يتعلق البعد التنظيمي أساساً بالهيكل التنظيمي من خلال مختلف التقسيمات والمستويات الإدارية، حيث يتم التخلي نهائياً عن تجميع الأنشطة ضمن أقسام ومصالح ويتم تعويضها بمجموعة من العمليات الأفقية ذات الطابع الفني، كما يتم تبسيط التقسيم العمودي للهيكل التنظيمي من خلال تغيير المفاهيم المرتبطة بالسلطة وتسلسل المناصب وما يتبعها من إجراءات إدارية صارمة خصوصاً ما يتعلق منها بفرض الرقابة، ويراتب على إعادة الهيكلة إحداث تغييرات تشمل العديد من العناصر، بهدف التغلب على أوجه القصور في العمليات، ونظراً لصعوبة تحديد العناصر التي تقع ضمن المجال الهيكلي تلجأ المؤسسة إلى إحداث تغيير شامل يمس بنائها التنظيمي.

• البعد البشري (إعادة هندسة الموارد البشرية)

إعادة هندسة الموارد البشرية هي عملية إعادة تصميم العمل الخاص بالموارد البشرية جذرياً بالاستناد إلى تكنولوجيا المعلومات لأجل التحسين المستمر لمستويات الجودة والإنتاجية، فإن تأثير إعادة هندسة العمليات بالنسبة للموارد البشرية فهي تحمل تغيير عمل الأفراد ومساهمهم المهني وإرتباطاتهم وتوفر فرصاً لتغيير، وذلك بخلق جو عمل مشجع للتعليم المستمر والتأهيل والتحسين كما توفر للأفراد إمكانية تشكيل ربط بين مهاراتهم ومؤهلاتهم وطموحاتهم المهنية من جهة وتوجهات المنظمة من جهة أخرى، كل هذه التغييرات تفرض تغييرات عديدة على إدارة الموارد البشرية.

• البعد العملياتي (تغيير العمليات)

يهدف مدخل إعادة الهندسة كمنهج إداري حديث إلى إبتداع عملية كاملة لكيفية أداء العمل، وهذا من خلال إحداث تغييرات جوهرية في إعادة تصميم العمليات ونظم إجراءات العمل التي تعتبر محور إعادة الهندسة.

• البعد التكنولوجي (تكنولوجيا المعلومات والاتصال)

تعرف تكنولوجيا المعلومات على أنها البرمجيات والأجهزة والاتصالات اللاسلكية وإدارة قواعد البيانات وتكنولوجيا تشغيل المعلومات الأخرى المستعملة في نظم المعلومات المحدد بالحاسب، يعتبر استخدام تكنولوجيا المعلومات أداة بناء عمليات جديدة والداعم الأساسي لتنفيذ مدخل إعادة هندسة العمليات، فهي تساهم في تطوير أساليب الأداء الموارد البشرية باستخدام آليات وأدوات معلوماتية واتصالية مبتكرة، وتنمية وتنشيط ذاكرة المنظمة وقدراتها المعرفية وتساعد تطوير أنماط جديدة للهياكل التنظيمية، وتساعد في تقليص الوقت، والتخلص من القيود المكانية.

ب) المسار الوظيفي:

١. مفهوم المسار الوظيفي:

يوجد العديد من التعريفات لمفهوم المسار الوظيفي، حيث ينقسم المسار الوظيفي إلى ثلاثة أنواع، وهي كما يلي:

- المسار الوظيفي التنظيمي التقليدي.
- المسار الوظيفي الفردي.
- المسار الوظيفي التنظيمي الحديث.

• المسار الوظيفي التنظيمي التقليدي

يتمثل المسار الوظيفي التنظيمي التقليدي في مجموعة المراكز الوظيفية التي يشغلها الفرد من لحظة دخوله الخدمة و حتي تقاعده، ويمكن تعريفه على أنه مجموعة الوظائف المتتابعة التي يتدرج فيها الفرد أو ينتقل إليها خلال عمره الوظيفي في المنظمة، سواء كان ذلك عمودياً من خلال الترقي في المستويات التنظيمية من قاعدة الهيكل التنظيمي حتي قمته، أو أفقياً بالنقل علي نفس المستوي التنظيمي بالتنقل عبر الوظائف المختلفة، مما يكسبه خبرات. (Glebova, E., & Zare, F, 2023)

ويمر المسار الوظيفي التقليدي للفرد بخمسة مراحل قبل الوصول إلى التقاعد هي:

- مرحلة الإستكشاف:

تبدأ هذه المرحلة بعد انتهاء الدراسة وبداية الدخول إلى سوق العمل، حيث تهتم المنظمات بتعريف الموظفين المحتمل عملهم لديها بالعديد من الحقائق عن شكل المنظمة وطبيعة الوظائف، كما تقوم المنظمة بتوفير فرص التدريب الصيفي، وتقوم بتنفيذ مجموعة من البرامج والأساليب الدعائية في المدارس والجامعات لإستقطاب وجذب الأفراد للعمل بها، ولتعريفهم بطبيعة العمل بالمنظمة والمزايا التي يمكنهم الحصول عليها من خلال عملهم لديها (حامد وشلبي، ٢٠٢٣).

- مرحلة التأسيس:

تبدأ مرحلة التأسيس عندما يبحث الفرد عن عمل ويجد أول وظيفة، في هذه المرحلة تهتم المنظمة بالإختيار السليم للعاملين الجدد من خلال أنظمة جيدة للإستقطاب، واستخدام الإختبارات الملائمة، والمقابلات الشخصية، التي تساعد على تصفية المتقدمين للحصول على أفضل العناصر الممكنة، وبلي ذلك تقديم الموظف الجيد لعمله من خلال إمداده بمعلومات حقيقية وفعلية، وإطلاعهم على ببساطة وصف الوظيفة التي تشرح ما تتطلبه الوظيفة، وتدريبه على الوظيفة الجديدة، كما يتم تدويره على الوظائف الأخرى وتشجيعه ودعمه من قبل رؤسائه. (Selling, N., & Svallfors, S, 2019)

- مرحلة وسط المسار:

تتصف هذه المرحلة بالتحسين المستمر في الأداء أو ثباته أو هبوطه، حيث أن الفرد وصل إلى مهارات عاليه، تحاول المنظمة استثمار ذلك من خلال إسناد مهام أكبر إليه، والحصول على أكبر قدر ممكن من إنجازات الفرد، ولمواجهة متاعب منتصف المسار الوظيفي توفر المنظمات الناجحة أنظمة كثيرة من أهمها التدريب وتقييم الأداء وإشراك العاملين في لجان و فرق العمل والنصح والإرشاد والمشورة والنقل والترقيه وتحفيز العاملين. (Tims, M., & Akkermans, J, 2020)

- مرحلة آخر المسار:

في هذه المرحلة لم يعد الأفراد لديهم القابلية ليتعلموا أي شئ جديد في وظائفهم، ولا يتوقع منهم زيادة مستويات الأداء عن السنوات السابقة، لذا تقوم المنظمات هنا بإستخدام نفس الأنظمة مثل التدريب وتقييم الأداء حتى تستطيع أن يحافظ الفرد على مستواه الوظيفي، كما يمكن تهيئة

الأفراد للقيام بأدوار استشارية ومعاونه الآخرين، ومن أهم خصائص هذه المرحلة هي تهيئة وإعداد الأفراد لمرحلة التقاعد، وذلك من خلال تخفيف أعمالهم و اسناد الأدوار الإستشارية إليهم أو البحث عن وظائف أخرى لهم خارج المنظمة (حباكة، ٢٠٢٢).

- مرحلة الهبوط:

تعتبر هذه المرحلة هي المرحلة الأخيرة في المسار الحالي، وعادة ما يشار إليها بالتقاعد، وعلى المنظمة هنا أن تدير عمليات التقاعد بشئ من الحساسية اعتباراً لمشاعر العاملين، كما يمكن توفير بعض الفرص للاستفادة الجزئية من بعض المتقاعدين الذين يمكن الاستفادة من معرفتهم وخبراتهم كمستشارين أو مدربين (حباكة، ٢٠٢٢).

• المسار الوظيفي الفردي

يمكن تعريف المسار الوظيفي الفردي على أنه سلسلة متعاقبة من التغيرات الوظيفية التي تحدث في حياة الفرد العملية عن طريق الترقية أو النقل الأفقي، أو هو مجموعة المراكز التي يشغلها الفرد، وتجارب العمل المترابطة خلال حياة العملية. (Tims, M., & Akkermans, J, 2020)

ويعبر مصطلح المسار الوظيفي الفردي الحديث عن مجموع المراكز الوظيفية التي يشغلها الشخص، والتتابع الواضح لخبرات العمل لأي شخص عبر الزمن التي تضم خبرات مرتبطة بالعمل و خبرات أخرى ملائمة، سواء داخل المنظمة أو خارجها. (Tims, M., & Akkermans, J, 2020)

وقد أتخذ المسار الوظيفي الفردي عدة أشكال هي علي النحو التالي:

- المسار الوظيفي المتلون (Protean):

ظهر مفهوم المسار الوظيفي المتلون كما أطلق عليه بعض الكتاب Protean Career في السبعينيات من القرن العشرين، ويطلق علي المسار الوظيفي المتلون عدة مصطلحات منها الإدارة الذاتية للمسار الوظيفي (Career Self-management)، وسلوك المسار الوظيفي الإستباقي (Proactive Career Behavior)، وإدارة المسار الوظيفي الفردي (Individual Career Management).

ويعرف المسار الوظيفي المتلون علي أنه المسار الوظيفي الذي يكون فيه الأفراد مسئولين بشكل أكبر عن أختيارات وفرص مسارهم الوظيفي، وتتمثل القيم الأساسية للمسار الوظيفي المتلون

في الحرية والنمو، ويتمثل معيار نجاح المسار الوظيفي الشخصي في درجة الرضا الوظيفي، وتحقيق الذات، والإنجاز الشخصي. (Bailer et al, 2022)

وتقوم فكرة المسار الوظيفي المتلون علي تحمل الأفراد للمسؤولية عن إدارة مسارهم الوظيفي، والرغبة في التعلم المستمر، وتوقع تحديات العمل أثناء مسارة الوظيفي، وللمسار الوظيفي المتلون بعدين هما: الإتجاه المدفوع بالقيم والتوجه الذاتي، وبناء على هذه الأبعاد توجد أربعة أنواع من المسار الوظيفي المتلون هي (إسماعيل، ٢٠٢٢):

- **الشخص المعتمد (Dependent):** هو شخص غير مدفوع بالقيم وغير موجهة ذاتياً في إدارة المسار الوظيفي، حيث يكون غير قادر علي تحديد الأولويات أو إدارة مسارة الوظيفي بشكل سلوكي بنفسه.
- **الشخص المتصرف برد الفعل (Reactive):** هو الذي لا يكون مدفوع بالقيم لكن يكون موجهة ذاتياً في إدارة مسارة الوظيفي، سوف لا يكون لديه الرؤية الكافية لإرشاد مسارة الوظيفي.
- **الشخص الحاسم (Rigid):** هو الشخص الذي يكون مدفوع بالقيم لكن غير موجهة ذاتياً ويكون غير قادر علي التكيف لمتطلبات الأداء والتعلم لمسارهم الوظيفي ولا يمكنهم تشكيل مسارهم الوظيفي بشكل كامل.
- **الشخص التحويلي (Transformational):** هو الشخص الذي يكون مدفوع بالقيم في تحديد أولويات و هوية مسارهم الوظيفي، كما يكون موجهة ذاتياً في التكيف لمتطلبات الأداء والتعلم للمسار الوظيفي، هذا الشخص يكون أكثر قدرة علي قيادة نفسه والآخرين، وبالتالي يكون تحويلي.

- المسار الوظيفي بلا حدود (Boundaryless):

ظهر مفهوم المسار الوظيفي بلا حدود (Boundaryless Career) في بداية التسعينيات من القرن العشرين، والذي يمكن تعريفه علي أنه إمكانية إنتقال الفرد مادياً ونفسياً بين الوظائف المختلفة وبين المنظمات المختلفة، فالأفراد قد يكونوا مستقلين، مدفوعين بالإختيارات الموجهة داخلياً ويعبروا الحدود التنظيمية في تحركاتهم الوظيفية، كما يمكن تعريف المسار الوظيفي بلا حدود عن طريق المستويات المختلفة من الإنتقال المادي والنفسي بين الوظائف المتتابة (Arthur, M. B., &

(Rousseau, D. M, 2001)، ويوضح النموذج التالي العلاقات المختلفة بين مستويات الانتقال

المادي والانتقال النفسي:

الربع الرابع	الربع الثالث	عالي
الربع الثاني	الربع الأول	الانتقال النفسي
عالي	الانتقال المادي	منخفض

شكل رقم (١) يوضح بعدي المسار الوظيفي بلا حدود

Source: (Arthur, M. B., & Rousseau, D. M, 2001).

ويرى الباحث اعتماداً على الشكل السابق رقم (١) أن المسارات الوظيفية في الربع الأول تتطوي علي مستويات منخفضة من الانتقال المادي والانتقال النفسي، حيث من المحتمل أن تبقى كل من الحدود المادية والنفسية لعدم وجود رغبة في تغيير صاحب العمل. وتتميز المسارات الوظيفية في الربع الثاني بارتفاع مستويات الانتقال المادي، مع انخفاض مستويات الانتقال النفسي. أما في الربع الثالث، فالمسارات الوظيفية تتطوي علي مستويات منخفضة للانتقال المادي، مع مستويات مرتفعة من الانتقال النفسي من خلال الإبقاء علي توقعات عالية من إمكانية التوظيف بدون تغيير صاحب العمل.

وأخيراً المسارات الوظيفية في الربع الرابع تظهر مستويات عالية من كل من الانتقال المادي والانتقال النفسي، حيث قد يقوم الأفراد بتغييرات مادية (مثل تغيير الوظائف في الغالب)، بينما أيضاً يتم تغيير توجههم للمسار الوظيفي النفسي علي أساس منظم.

- المسار الوظيفي ذي النمط المتغير (Kaleidoscope)

تم تطوير نموذج المسار الوظيفي ذو النمط المتغير (Kaleidoscope) بشكل مستقل عن مفهومي المسار الوظيفي المتلون والمسار الوظيفي بلا حدود في منتصف القرن الحادي والعشرين، ويصف هذا النموذج كيف يغير الأفراد نمط مسارهم الوظيفي عن طريق تدوير الجوانب المختلفة لحياتهم لترتيب علاقاتهم وأدوارهم بطرق جديدة، هذه التغيرات قد تحدث إستجابة لتغيرات داخلية مثل النضوج أو التغيرات البيئية مثل الإقالة، ويقيم الأفراد الاختيارات المتاحة لتحديد أفضل توافق بين متطلبات العمل، والقيود، والفرص، بالإضافة إلي العلاقات، والقيم والمصالح الشخصية. (Kirk, S, 2016) ويتصف هذا المسار الوظيفي ذو النمط المتغير بالخصائص التالية (إسماعيل، ٢٠٢٢):

- الأصالة (Authenticity): والتي فيها يصنع الفرد الاختيارات التي تسمح له أن يكون صادق مع نفسه.
- التوازن (Balance): حيث يحاول الفرد الوصول للتوازن متطلبات العمل وغير العمل (مثل العائلة، والأصدقاء، والأقارب، والمصالح).
- التحدي (Challenge): والذي يتمثل في حاجة الفرد للعمل المحفز (مثل المسؤولية والإستقلال) بالإضافة إلى التقدم أو الترقى في المسار الوظيفي.
- المسار الوظيفي التنظيمي الحديث

يعتبر المسار الوظيفي التنظيمي الحديث مزيج من المسار الوظيفي الهرمي التقليدي والمسارات الوظيفية المبتكرة الجديدة مثل المسار الوظيفي بلا حدود والمسار الوظيفي المتلون، حيث أن الوصف النموذجي للمسارات الوظيفية التقليدية يتضمن أنها ذات إتجاه خطي، فالهرم التنظيمي هو السلم للصعود على، ولنجاح الأفراد يجب أن يتبعوا هذا التدرج الهرمي، ويمثل وصف المسارات الوظيفية الحديثة في أنها متعددة الإتجاه وبلا حدود، وهنا يمكن التميز بين المسار الوظيفي التنظيمي (من وجهة نظر المنظمة) و المسار الوظيفي الفردي (من وجهة نظر الأفراد)، حيث أن التعامل مع بيئة العمل الحديثة والمتغيرة أدى إلى ظهور الحاجة للإنتقال من المسار الوظيفي التنظيمي التقليدي إلى مسار وظيفي بلا حدود (Boundaryless Career). (Lyons et al, 2015)

وعند دمج عناصر المسار الوظيفي التنظيمي التقليدي والمسار التنظيمي بلا حدود ظهر نموذج المسار الوظيفي التنظيمي الحديث، الذي ينتقل فيه المسار الوظيفي للأفراد من مسار داخل المنظمة إلى مسار يركز على داخل وخارج المنظمة، أي أن المسار الوظيفي للأفراد في الأجل الطويل من المحتمل أن يتطلب عبور حدود المنظمة (ديب، ٢٠٢٢).

وخلص الباحث في الجدول التالي رقم (٢) أهم الفروق بين المسار الوظيفي التنظيمي التقليدي، والمسار الوظيفي بلا حدود، والمسار الوظيفي التنظيمي الحديث، وذلك كما يلي:

جدول رقم (٢) أهم الفروق بين المسار الوظيفي التنظيمي التقليدي، والمسار الوظيفي بلا

حدود، والمسار الوظيفي التنظيمي الحديث

المسار الوظيفي التقليدي	المسار الوظيفي التنظيمي الحديث	المسار الوظيفي بلا حدود
أمان التوظيف	إستمرارية التوظيف	أمكانية التوظيف
الثبات أو الإستقرار	المرونة وإمكانية التكيف	أمكانية التحرك أو الإنتقال
بقاء لمدة طويلة الأجل في نفس الدور	بقاء متوسط الأجل عبر أدوار مختلفة	بقاء مرن عبر منظمات مختلفة
الولاء للمنظمة	الولاء للمنظمة ولمجموعات خارج المنظمة	الولاء للمسار الوظيفي الشخصي
المسار الوظيفي تديره المنظمة	المسار الوظيفي يتم إدارته بشكل مشترك	المسار الوظيفي يتم إدارته ذاتياً
التطوير للوفاء بإحتياجات المنظمة	التطوير للوفاء بإحتياجات المنظمة وإحتياجات الفرد	التطوير للوفاء بصفة أساسية بإحتياجات الفردية.
تركيز المسار الوظيفي داخلي في المنظمة	تركيز المسار الوظيفي داخل و خارج المنظمة	تركيز المسار الوظيفي داخلي في الفرد
التقدم خطي	التقدم حلزوني	التقدم مؤقت
المقاييس الموضوعية للنجاح	المقاييس الموضوعية والشخصية	المقاييس الشخصية للنجاح

المصدر: بتصريف من الباحث إعتتماداً على الدراسات السابقة

وإعتتماداً على ماسبق يُمكن للباحث تعريف المسار الوظيفي على أنه: نموذج الخبرات المرتبطة بالعمل والذي يمتد عبر حياة الفرد، وتشمل الخبرات الوظيفية كل المراكز الوظيفية وخبرات العمل ونوعيات المهام، والسلوك والاتجاهات المرتبطة بالعمل، وهو أيضاً الطريق الذي يتكون من سلسلة من الوظائف المتجانسة في نفس المستويات أو في مستويات إدارية متعددة، المتاح لجميع الأفراد السير عليه من لحظة دخولهم إلى المنظمة وحتى خروجهم منها، المحدد بقوانين ومعايير واضحة وهادفة إلى تحقيق التكامل بين متطلبات الوظائف وحاجات الأفراد المادية والمعنوية، لذلك من الضروري بالنسبة للمديرين أن يتقهموا عملية تطوير المسار الوظيفي والاختلافات في إحتياجات واهتمامات العاملين في كل مرحلة من المراحل، حتى تتحقق لجهودهم الفعالية.

ويعتبر المسار الوظيفي من المواضيع الإدارية الحديثة التي طرقها الباحثون، وتشير أدبيات الإدارة إلى أن الدراسات في هذا الموضوع نادرة، فلم يحظ بالاهتمام الكافي إلا متأخراً، مقارنة مع باقي المواضيع الإدارية والسلوكية والتي أصبحت متخصصة وذات فروع أيضاً، وذلك على رغم وجود المسارات الوظيفية في الواقع العملي منذ أن عرف الإنسان الأعمال في مختلف المجالات.

كما يرى الباحث أن المسار الوظيفي يوضح مجموعة الوظائف المتتابعة التي يتدرج فيها الفرد أو ينتقل إليها خلال عمره الوظيفي في المنظمة، وذلك إما عمودياً عبر المستويات التنظيمية من قاعدة الهيكل التنظيمي حتى قمته وتسمى هذه الحركة بالترقية، أو أفقياً فتسمى بالنقل الوظيفي الأفقي، فالتوجه المعاصر في رسم المسارات الوظيفية لم يعد يقتصر على عدد الوظائف الرأسية التي ينتقل إليها الفرد عن طريق الترقية عبر الهيكل التنظيمي، ولم يعد مفضلاً الشخص الذي يحصر نفسه في مجال تخصص واحد وينتقل ضمنه من وظيفة أدنى لوظيفة أعلى فقط، فالمطلوب الآن شغل الفرد لوظائف متعددة ومتنوعة رأسياً وأفقياً، فهذا التنوع يكسبه مهارات متعددة ومختلفة، فتتوحد الخبرة هي السمة الأساسية المطلوبة في الموظفين في الوقت الحاضر.

٢. نظريات إدارة المسار الوظيفي:

• نظرية تعديل العمل:

ترتكز نظرية تعديل العمل (Theory of Work Adjustment)، المسماة أيضاً بنظرية توافق الفرد مع البيئة (Person-Environment Correspondence Theory)، كأحد نظريات تطوير المسار الوظيفي علي وجود فروق فردية في سلوك التوظيف، وتهدف هذه النظرية إلى شرح تطوير المسار الوظيفي والرضا في شكل مدي التوافق بين الفرد والبيئة، وترى تلك النظرية أن إختيار وتطوير المسار الوظيفي هو عمليات مستمرة من التعديل والتوفيق والتي فيها: (عبد الفتاح، ٢٠١٣)

- يبحث الفرد عن منظمات وبيئات العمل التي تتفق مع متطلباته من حيث الإحتياجات.
- في المقابل تبحث المنظمات وبيئات العمل عن الأفراد الذين لديهم قدرات للوفاء بمتطلبات المنظمة.

• نظرية الشخصيات الوظيفية في بيئة العمل لهولاند

تفترض نظرية الشخصيات الوظيفية في بيئة العمل لهولاند (Holland) ما يلي:

- أن الإهتمام الوظيفي يعبر عن شخصية الفرد.
- أن الإهتمامات الوظيفية والشخصيات يمكن تصنيفها إلى ستة أنواع هي الواقعي (Realistic)، والمستقصي (Investigative)، والفنان (Artistic)، والإجتماعي (Social)، والمبادر (Enterprising)، والتقليدي (Conventional).

- إذا أمكن تقييم درجة تشابه الفرد مع أنواع الإهتمامات والشخصيات الستة، عندئذ يمكن تكوين كود مكون من ثلاثة حروف لتلخيص إهتمام المسار الوظيفي للفرد كما يلي:
- يشير الحرف الأول من الكود إلى نوع الإهتمام الأساسي للفرد، والذي من المحتمل أن يلعب دور رئيسي في إختيار المسار الوظيفي والرضا.
 - يمثل الحرفان الثاني والثالث من الكود أنواع الإهتمامات الثانوية، والتي من المحتمل أن تلعب دور أقل لكن مازال دور هام في عملية إختيار المسار الوظيفي.
- في عملية إختيار المسار الوظيفي والتطوير، يبحث الأفراد عن البيئات التي تسمح لهم بممارسة مهاراتهم و قدراتهم، ويعبروا عن إتجاهاتهم وقيمهم في أي بيئة عمل معينة، وهناك ميل لتشكيل مكوناتها بحيث أن خصائصها تشبه الأشخاص المسيطرين بها، وهؤلاء الأشخاص غير المتشابهين مع الأنواع المسيطرة من المحتمل أن يشعروا بعدم الرضا.
- تم إستخدام مفهوم درجة التوافق للإشارة لموقف تفاعل الشخص مع البيئة، ومن المحتمل أن تؤدي درجة التوافق العالية بين شخصية الفرد وأنواع الإهتمامات وأنواع بيئة العمل المسيطرة إلى رضا وظيفي وإستقرار، كما يحتمل أن تؤدي درجة التوافق المنخفضة إلى عدم الرضاء الوظيفي وعدم الإستقرار، وتتشابه نظرية هولاند في هذا الخصوص مع نظرية تعديل العمل.
- **نظرية مفهوم الذات لتطوير المسار الوظيفي:**
- إقترح سوبر (Super) أن إختيار وتطوير المسار الوظيفي هو بصفة أساسية عملية تطوير وتنفيذ مفهوم الذات للفرد، كما يلي: (مناصرية، ٢٠٢١)
- يعتبر مفهوم الذات هو ناتج تفاعلات معقدة ما بين عدد من العوامل، مشتملة على النمو المادي والعقلي، والخبرات الشخصية، والخصائص البيئية، والمحاكاة.
 - يستمر مفهوم الذات في التطور كلما واجهت الفرد خبرة جديدة وتقدم في مراحل التطور، حيث إقترح سوبر (Super) إطار تطويري لمراحل الحياة يتكون من المراحل التالية: النمو، والإستكشاف، والتأسيس، والمحافظة (أو الإدارة)، والإنفصال؛ وفي كل مرحلة، يجب علي الفرد أن يدير بشكل ناجح المهام التطويرية الوظيفية والتي تكون متوقعة إجتماعياً من الأفراد في مدي عمري زمني معين، علي سبيل المثال، في مرحلة الإستكشاف (الأعمار حول ١٥ إلى ٢٤ سنة)، يجب علي المراهق التعامل مع المهام التطويرية الوظيفية الخاصة بالآتي:

- التبلور (عملية فكرية تتطوي علي فهم أهتمامات الفرد، و مهاراتة، و قيمه، و أن يتبع أهداف للمسار الوظيفي تتسق مع ذلك الفهم).
- التوصيف (عمل إختيارات محددة و مؤقتة خاصة بالمسار الوظيفي).
- التنفيذ (إتخاذ خطوات لتفعيل إختيارات المسار الوظيفي من خلال الإشتراك في التدريب وتقلد المناصب الوظيفية).

تم إستخدام مفهوم درجة نضج المسار الوظيفي للإشارة إلي مدي قدرة الفرد علي تحقيق المهام التطويرية الوظيفية المطلوبة في كل مرحلة تطويرية.

• نظرية التقييد والتسوية لجوتفريدسون:

- تفترض نظرية تطوير المسار الوظيفي لجوتفريدسون ما يلي (عبد الفتاح، ٢٠١٣):
- أن إختيار المسار الوظيفي هو عملية تتطلب مستوي عالي من البراعة المعرفية.
 - قدرة الشخص علي تخليق وتنظيم المعلومات الوظيفية المعقدة هو دالة في تقدم العمر الزمني بالإضافة إلي الذكاء العام.
 - النمو والتطوير المعرفي يعتبر ضروري لتطوير الخريطة المعرفية للوظائف ومفاهيم الذات التي تستخدم لتقييم مدي ملاءمة بدائل التوظف المختلفة.
 - تلعب الخصائص الجينية دور حيوي في تشكيل الخصائص الأساسية للشخص مثل الإهتمامات، والمهارات، والقيم، كما أن التعبير عن تلك الخصائص يتأثر بالبيئة التي يتعرض لها الفرد.
 - بالرغم من أن التركيب الجيني والبيئة يلعبان دور حيوي في تشكيل الفرد، إلا أن الفرد مازال عنصر نشط يمكنه التأثير أو تشكيل بيئته الخاصة.
 - يعتبر تطوير المسار الوظيفي عملية خلق ذاتي والتي فيها يبحث الأفراد عن وسائل أو سبل للتعبير عن ميولهم الجينية داخل حدود بيئتهم الثقافية الخاصة.

• نظرية المسار الوظيفي المعرفي الإجتماعي

- ترتكز نظرية المسار الوظيفي المعرفي الإجتماعي علي نظرية الكفاءة لبدورا التي تفترض وجود علاقة تأثير متبادل بين الفرد والبيئة، وتهدف هذه النظرية إلي شرح مايلي: (كيرد، ٢٠٢١)
- تطوير الإهتمام الأكاديمي والمهني.
 - كيف يصنع الأفراد الإختيارات التعليمية وإختيارات المسار الوظيفي.

- الأداء التعليمي وأداء المسار الوظيفي.

وتركز هذه النماذج الثلاثة بشكل مختلف على ثلاثة متغيرات أساسية هي الكفاءة الذاتية، وتوقعات الناتج، والأهداف الشخصية.

٣. أبعاد المسار الوظيفي:

حدد الباحث أبعاد المسار الوظيفي اعتماداً على دراسة كل من (Hasanvand et al, 2022) (Negari, Z., & Babaei Nezhad, A, 2022) في (تخطيط المسار الوظيفي، التأهيل الوظيفي، الترقية، الإبداع الوظيفي)، وفيما يلي شرحاً موجزاً عن تلك الأبعاد:

• تخطيط المسار الوظيفي

عملية مشتركة بين الإدارة والموظف تتضمن إعداد الفرد لمراحل سير الوظيفة وتحديد المهارات المطلوبة من تعليم وتدريب أو تحديد الوقت الزمني لعبور كل مرحلة للعاملين.

• التأهيل الوظيفي

مدى إمتلاك الفرد العامل للمؤهلات الوظيفية والعملية والفنية التي تمكنه من الاستمرار في عمله والترقية فيه، لكي يتحمل مسؤوليات أعلى في المنظمة.

• الترقية

هي عملية إنتقال الموظف أو العامل من مركزه الحالي إلى مركز أعلى من حيث المسؤوليات والصلاحيات والسلطات، أو الحقوق والواجبات، مما يصاحب ذلك زيادة في الأجر والإمتيازات الوظيفية.

• الإبداع الوظيفي

قيام الفرد بإيجاد وتطوير أفكار جديدة وريادية من خلال تفاعله مع الآخرين في العمل مما يؤدي إلى تميزه داخل المنظمة.

ثانياً: الدراسة الإستطلاعية

من الناحية الميدانية قد قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية ميدانية، قوامها (٤٠ مفردة)؛ بهدف التعرف على المشكلات الواقعة في الشركة المصرية للإتصالات محل الدراسة، وتكوين فكرة مبدئية عن المشكلة محل الدراسة، حيث تم إجراء مقابلات شخصية مبرمجة (موحدة الأسئلة) على عينة عشوائية طبقية من العاملين في الشركة المصرية للإتصالات من مختلف المستويات الإدارية الثلاثة (الإدارة العليا، الإدارة المتوسطة، الإدارة التنفيذية)؛ وكانت الأسئلة تدور حول، ما

مدى أدراكهم عن أبعاد إعادة هندسة العمليات، وما مدى أدراكهم لأبعاد المسار الوظيفي، وهل يمكن لإعادة هندسة العمليات من تحسين المسار الوظيفي.

وقد توصل الباحث من خلال الدراسة الاستطلاعية إلى بعض الظواهر التي يمكن ذكرها على النحو الآتي:

١. ٦٥% من العينة المبحوثة ليس لديهم المعرفة الكاملة بإعادة هندسة العمليات والمسار الوظيفي.

٢. وافق ٤٠% من العاملين على أن إعادة هندسة العمليات وخاصة البعد التنظيمي يمكن أن يحسن المسار الوظيفي.

ثالثاً: مشكلة الدراسة

يعد قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أحد أهم القطاعات الاقتصادية التي اهتمت بها مصر في الفترة الأخيرة، حيث تسعى مصر نحو بناء مصر الرقمية الأكثر مواكبة للتطور والتقدم التكنولوجي، الذي تمر به كافة دول العالم. وقد ساعد ظهور وباء كورونا على مزيد من الاهتمام بهذا القطاع، فأصبح جزء كبير من الاقتصاد يدار بتحركات إلكترونية يحكمها توافر المعلومات وتقنيات التواصل عبر الانترنت. وبدأت تكتسب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات دوراً رئيسياً في تفعيل التغيير ضمن عالم أصبح يتواصل بشكل متزايد. ومن هذا المنطلق، لا بد أن يوفر هذا القطاع لموظفيه المسار الوظيفي الجيد لتحقيق تلك الأهداف. وهناك مجموعة من التحديات التي تواجه الشركة المصرية للاتصالات في المسار الوظيفي وتتمثل هذه التحديات في تحديد الهدف المناسب للمسار الوظيفي، وكذلك فهم متطلبات السوق والصناعة، والتعامل مع التغييرات المستمرة في أنواع الوظائف والمؤهلات المطلوبة.

يواجه العاملون والمديرون في الشركة المصرية للاتصالات العديد من التحديات في تحديد المهارات الخاصة بالفرد ومطابقتها لمسارهم الوظيفي. حيث تتغير الاحتياجات الوظيفية مع مرور الوقت وتطور الشركة، وبالتالي يجب أن يتم تحديث المهارات التي تمتلكها العاملين بشكل دائم. ويشكل وجود عدم التوافق بين المهارات الخاصة بالفرد ومسار الوظيفي تحدياً قد يؤثر على أداء العامل وتطوره المهني.

مما سبق، وبناء على الدراسة الاستطلاعية الميدانية التي قام بها الباحث، بالإضافة للاطلاع على مجموعة من الدراسات السابقة، يمكن للباحث صياغة مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

١. ما مدى إدراك العاملين لأبعاد إعادة هندسة العمليات في الشركة المصرية للإتصالات؟
٢. هل تتوافر أبعاد المسار الوظيفي في الشركة المصرية للإتصالات؟
٣. هل يمكن أن تساهم إعادة هندسة العمليات بأبعادها في تحسين المسار الوظيفي بأبعاده في الشركة المصرية للإتصالات؟

رابعاً: أهداف الدراسة

سعت الدراسة الحالية لتحقيق الأهداف الآتية:

١. التعرف على واقع تطبيق أبعاد إعادة هندسة العمليات في الشركة المصرية للإتصالات.
٢. التعرف على مدى إدراك العاملين لمفهوم المسار الوظيفي وأبعادها في الشركة المصرية للإتصالات.
٣. اختبار دور إعادة هندسة العمليات في تحسين المسار الوظيفي في الشركة المصرية للإتصالات.
٤. التوصل إلى بعض النتائج والتوصيات من خلال الدراسة التطبيقية التي تعمل على تحقيق أقصى استفادة ممكنة من تطبيق إعادة هندسة العمليات ودورها في تحقيق المسار الوظيفي في الشركة المصرية للإتصالات.

خامساً: أهمية الدراسة

١. أهمية الدراسة من المنظور العلمي تتمثل في:

على الرغم من تعدد الأبحاث والدراسات السابقة الأجنبية والكتب التي تناولت موضوع إعادة هندسة العمليات والمسار الوظيفي كلاً على حدة: فإن الدراسات السابقة العربية تفتقر إلى ما يجمع بين الموضوعين معاً على حد علم الباحث، وهذا ما يزيد من أهمية الدراسة الحالية من خلال الربط بين إعادة هندسة العمليات والمسار الوظيفي.

كما أن موضوع المسار الوظيفي يُعد من أحد أهم الموضوعات التي حظيت باهتمام بالغ من قبل المهتمين بهذا المجال، وكذلك موضوع إعادة هندسة العمليات، في حين أن كلاً منهما يُعتبر من أهم مقاييس تقدم المنظمات والعاملين فيها.

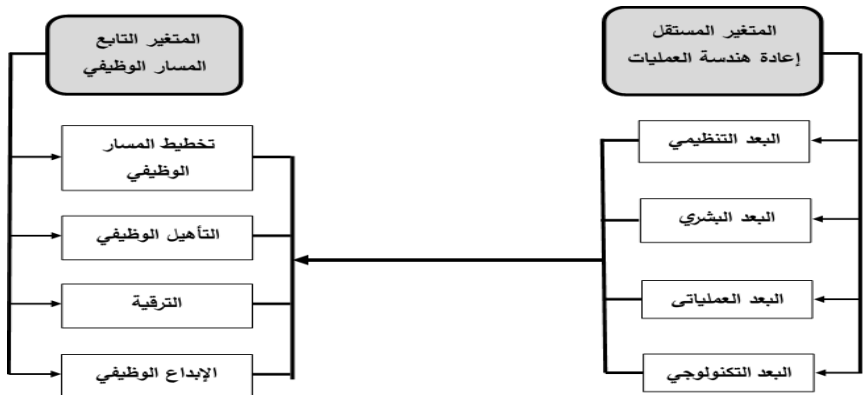
ولذلك فأهمية الدراسة من المنظور العلمي تتمثل في أن الدراسة الحالية سوف تكون امتداداً للدراسات السابقة التي تمت من قبل في هذا المجال، ومن ثم فسوف تُثري المكتبة العربية في هذا المجال الخصب.

٢. الأهمية التطبيقية:

نظراً للأثر البالغ الذي تلعبه أساليب التحسين والتطوير في نجاح تقدم وتحقيق المنظمات بشكل عام والشركة المصرية للإتصالات بشكل خاص لأهدافها وتحقيق ميزة تنافسية لها وتطوير أداء العاملين من خلالها، لذا فقد رغب الباحث في تركيز الانتباه على أحدث الأساليب وهو أسلوب إعادة هندسة العمليات الذي يكفل فعالية تنمية الإبداع التنظيمي للعاملين والقادة مما ينعكس على تحقيق المسار الوظيفي للعاملين في الشركة المصرية للإتصالات.

سادساً: متغيرات الدراسة

- إعادة هندسة العمليات (متغير مستقل): تناوله الباحث من خلال الأبعاد التالية: (البعد التنظيمي، البعد البشري، البعد العملي، البعد التكنولوجي)، تماشياً مع كل من (Li, N. (Zondo, R. W. D) (Battilani et al) and Nazif, H)
 - المسار الوظيفي (متغير تابع): تناوله الباحث من خلال الأبعاد التالية: (تخطيط المسار الوظيفي، التأهيل الوظيفي، الترقية، الإبداع الوظيفي) وذلك وفقاً لكل من (Hasanvand (Negari, Z., & Babaei Nezhad, A) et al)
- بناءً على ذلك يصبح النموذج الخاص بمتغيرات الدراسة كما هو موضح بالشكل رقم (٢) الآتي:



شكل رقم (٢) نموذج الدراسة

من إعداد الباحث اعتماداً على الدراسات السابقة

سابعاً: فروض الدراسة

في ضوء نتائج الدراسات السابقة وفي إطار نتائج الدراسة الإستطلاعية ولتحقيق أهداف الدراسة يمكن صياغة الفروض على النحو التالي:

الفرض الرئيس:

"يوجد تأثير جوهري لإعادة هندسة العمليات بأبعادها (البعد التنظيمي، البعد البشري، البعد العملياتي، البعد التكنولوجي) على تحسين المسار الوظيفي بأبعاده (تخطيط المسار الوظيفي، التأهيل الوظيفي، الترقية، الإبداع الوظيفي) في قطاع الاتصالات" ويتفرع من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

- يوجد تأثير جوهري لإعادة هندسة العمليات بأبعادها (البعد التنظيمي، البعد البشري، البعد العملياتي، البعد التكنولوجي) على تحسين تخطيط المسار الوظيفي كأحد أبعاد المسار الوظيفي.
- يوجد تأثير جوهري لإعادة هندسة العمليات بأبعادها (البعد التنظيمي، البعد البشري، البعد العملياتي، البعد التكنولوجي) على تحسين التأهيل الوظيفي كأحد أبعاد المسار الوظيفي.
- يوجد تأثير جوهري لإعادة هندسة العمليات بأبعادها (البعد التنظيمي، البعد البشري، البعد العملياتي، البعد التكنولوجي) على تحسين الترقية كأحد أبعاد المسار الوظيفي.
- يوجد تأثير جوهري لإعادة هندسة العمليات بأبعادها (البعد التنظيمي، البعد البشري، البعد العملياتي، البعد التكنولوجي) على تحسين الإبداع الوظيفي كأحد أبعاد المسار الوظيفي.

ثامناً: منهجية الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فروضها اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، ولتكوين الإطار النظري الخاص بالدراسة، قام الباحث بالإطلاع على المتاح من المصادر التالية: الكتب والمراجع العربية والأجنبية، والرسائل العلمية المنشورة وغير المنشورة، والمقالات والدوريات المتخصصة والنشرات، وشبكة الإنترنت.

١. مجتمع وعينة الدراسة:

أ. مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة من جميع المفردات التي قد تكون محلاً للدراسة أي جميع المفردات التي تتوافر فيها الخصائص المرتبطة بموضوع الدراسة، وبناء على موضوع الدراسة ومشكلتها

وأهدافها فإن المجتمع المستهدف وفي إطار حدود الدراسة يمثل وحدات معاينة من (الإدارة العليا، والإدارة المتوسطة، والإدارة التنفيذية) في الشركة المصرية للاتصالات، ويوضح الجدول التالي رقم (٣) مجتمع الدراسة:

جدول رقم (٣) توصيف الشركات محل الدراسة

عدد العاملين	المستوى الإداري
١٧٠	الإدارة العليا
٦٨٠	الإدارة الوسطى
٥٣٠٠٠	الإدارة التنفيذية
٥٣٨٥٠	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الإدارة العامة للشئون الإدارية، للشركة محل الدراسة، ٢٠٢٣.

ب. عينة الدراسة:

- تشير عينة الدراسة إلى المفردة التي توجه إليها قائمة الاستقصاء؛ للإجابة عليها، ومن ثم فإن وحدة المعاينة في هذه الدراسة هم العاملين في الشركة المصرية للاتصالات محل الدراسة.
 - لكي تكون عينة الدراسة ممثلة لمجتمع الدراسة تمثيلاً جيداً، فقد كان أنسب اختيار لنوع المعاينة هو المعاينة العشوائية الطبقية المتناسبة مع حجم طبقات مجتمع الدراسة (عدد العاملين في الإدارة العليا، الإدارة المتوسطة، الإدارة التنفيذية). وقد تم تحديد حجم العينة التي تم إجراء الدراسة الميدانية عليها؛ استناداً إلى المعادلة الآتية: (أبو جمعة، ٢٠٠٩)
- عند مستوى معنوية (٥ ٪)، وحدود ثقة (٩٥ ٪) .

$$n = \frac{(c-1)c}{2i + \frac{(c-1)c}{n}}$$

حيث إن:

n = حجم العينة المطلوب.

$c = (٥٠ \%)$ للحصول علي أكبر للعينة .

$\frac{1}{b} = ١.٩٦$ ، حيث $b =$ أقصى خطأ مسموح به: (الفرق بين النسبة في مجتمع البحث والنسبة في العينة عند مستوس ثقة (٠.٩٥)). بتطبيق المعادلة:

$$2 \left[\frac{0.00}{1.96} \right] + \frac{\frac{(0.00 - 1) \cdot 0.00}{(0.00 - 1) \cdot 0.00}}{5385.0} = n$$

إذاً حجم العينة (ن) = ٣٨٢ مفردة

ج. اعتمد الباحث على أسلوب الإستقصاء في جمع البيانات الخاصة بالدراسة، من خلال تصميم وإعداد قائمة استقصاء في ضوء العديد من الدراسات التي تضمنتها أدبيات الدراسة، مع إجراء تعديلات تتناسب مع مجال التطبيق، بحيث توجه إلى وحدات المعاينة الخاصة بالعينة، للحصول على البيانات اللازمة للتحقق من الفروض، والوصول إلى أهداف الدراسة، وهي مكونة من ثلاثة أقسام، يمكن توضيحها فيما يلي:

- **القسم الأول:** يختص بالخصائص الديموغرافية للعاملين وتشمل كل من:
 - النوع (فئتين).
 - العمر (٤ فئات).
 - المستوى الإداري (٣ فئات).
 - المستوى التعليمي (٣ فئات).
 - سنوات الخبرة (٣ فئات).
- **القسم الثاني:** يختص بقياس إدراك واستخدام العاملين التي شملتهم عينة الدراسة لإعادة هندسة العمليات؛ ويتكون من (١٨) عبارات، شملت الأبعاد الأربعة لإعادة هندسة العمليات، وذلك كما يلي:
 - البعد التنظيمي ويتكون من (٤) عبارات (العبارات من X1 إلى X4).
 - البعد البشري ويتكون من (٥) عبارات (العبارات من X5 إلى X8).
 - البعد العملياتي ويتكون من (٤) عبارات (العبارات من X9 إلى X12).
 - البعد التكنولوجي ويتكون من (٤) عبارات (العبارات من X13 إلى X18).
- **القسم الثالث:** يختص بقياس مدى إدراك العاملين الذين طبقت عليهم الدراسة للمسار الوظيفي؛ ويتكون من (١٢) عبارة، شملت الأبعاد الأربعة للمسار الوظيفي، وذلك كما يلي:
 - تخطيط المسار ويتكون من (٣) عبارات (العبارات من y1 إلى y3).

- التأهيل الوظيفي ويتكون من (٤) عبارات (العبارات من y4 إلى y7).
- الترقية ويتكون من (٣) عبارات (العبارات من y8 إلى y10).
- الإبداع الوظيفي ويتكون من (٣) عبارات (العبارات من X11 إلى X13).
- تم تفرغ قوائم الاستقصاء الصالحة للتحليل وتكويدها، حيث تم الاستجابة على (٣٦٥) استمارة وكان الصالح منها (٣٤٨) من إجمالي (٣٨٢)، وهو ما يمثل نسبة استجابة (٩١%)، ثم تم تشغيل وتحليل البيانات الأولية التي تم تجميعها بالاستعانة ببرنامج (SPSS-Version 25).

هـ . محددات الدراسة:

- **الحدود المكانية:** تم تطبيق الدراسة على الشركة المصرية للاتصالات بمدينة القاهرة الكبرى.
- **الحدود الزمانية:** تم تجميع البيانات الأولية للدراسة في الفترة من أكتوبر (٢٠٢٣م) إلى فبراير (٢٠٢٣م).
- **الحدود البشرية:** الإدارة العليا، والإدارة المتوسطة، والإدارة التنفيذية، وذلك لتحقيق متطلبات الدراسة.
- **الحدود الموضوعية:** ركزت الدراسة بصفة أساسية على متغيرين وهما: (إعادة هندسة العمليات كمتغير مستقل، المسار الوظيفي كمتغير تابع).

تاسعاً: الدراسة التطبيقية واختبار الفروض:

يتناول الباحث في هذا الجزء تحليل وتفسير نتائج التحليل الإحصائي، يلي ذلك اختبار فروض الدراسة، ثم عرض ومناقشة نتائج الدراسة.

١. التحليل العاملي التوكيدي لمتغيري الدراسة:

يوضح (Golob (2001 أن التحليل العاملي التوكيدي هو أحد أشكال النمذجة الهيكلية Structural modeling والتي تمثل مدخلاً لتحليل البيانات الموجهة بنظرية معينة. وتتضمن مجموعة متنوعة من النماذج الرياضية والتي لها قابلية التعامل مع أعداد كبيرة من المتغيرات المستقلة Independent variables والمتغيرات التابعة Dependent variables، وكذلك التعامل مع المتغيرات المشاهدة Manifest variables (عواد، ٢٠١٩).

كما قام الباحث بحساب معامل الثبات Reliability ومعامل الصدق Validity لمقاييس أبعاد متغيري الدراسة. وثبات المقياس يشير إلى مدى استقرار عبارات قائمة الاستقصاء وعدم تناقضها مع نفسها، أي أن قائمة الاستقصاء سوف تعطي نفس النتائج تقريباً باحتمال مساوي لقيمة معامل الثبات إذا أعيد تطبيقها على عينة أخرى من نفس المجتمع وب نفس الحجم. ولإجراء اختبار الثبات للعبارات الواردة بقائمة الاستقصاء تم استخدام معامل Cronbach's Alpha وهو معامل يأخذ قيمة تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح. فإذا لم يكن هناك ثباتاً على الإطلاق فإن قيمة هذا المعامل سوف تكون مساوية للصفر، بينما إذا كان هناك ثباتاً تاماً فإن قيمة هذا المعامل سوف تكون مساوية للواحد الصحيح. أن أي زيادة في قيمة معامل Cronbach's Alpha ليقترّب من الواحد الصحيح تعني زيادة مستوى الثبات بما يعكس نتائج العينة على المجتمع محل الدراسة. علماً بأن أقل قيمة يمكن قبولها لهذا المعامل هي ٠.٧ ، وما يزيد عن ٠.٧ يعطي مؤشراً قوياً للحكم على ثبات قائمة الاستقصاء (Cronbach, 1951). أما صدق المقياس فيعني أن الإجابات التي تم الحصول عليها من قائمة الاستقصاء تعطي المعلومات التي وضعت العبارات من أجل قياسها. أي أن قائمة الاستقصاء تقيس فعلاً ما وضعت من أجل قياسه. ويتم حساب معامل الصدق عن طريق أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات.

ومن ثم، يوضح الباحث فيما يلي نتائج التحليل العاملي التوكيدي ومعاملات الثبات والصدق لكل من إعادة هندسة العمليات، والمسار والوظيفي. وذلك على النحو التالي:

أ- التحليل العاملي التوكيدي لإعادة هندسة العمليات:

تم إجراء التحليل العاملي التوكيدي لجميع عبارات أو فقرات مقياس إعادة هندسة العمليات وعددها ١٨ عبارة، موزعة كما أشرنا. وقد اتضح من نتائج التحليل العاملي التوكيدي الأولي انخفاض بعض مؤشرات جودة توفيق النموذج، وذلك لتواجد عبارة لها درجة تشبع منخفضة على البعد الخاص بها وهم العبارة رقم (X1) والخاصة بالبعد التنظيمي، والعبارات أرقام (X17، X18)، والخاصين بالبعد التكنولوجي. وقد تم استبعاد هذه العبارات وذلك لتحسين جودة توفيق النموذج.

ويوضح الجدول التالي نتائج مسارات التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقاييس أبعاد إعادة

هندسة العمليات من خلال توضيح معاملات الانحدار غير المعيارية Unstandaradized

Standaradized Coefficients ومعاملات الانحدار المعيارية (U.C)، والخطأ المعياري (S.E)، واختبار ت (C.R) T test، ومستوى معنوية ت P value لكل مسار

جدول رقم (٤) نتائج مسارات التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقاييس أبعاد إعادة هندسة العمليات

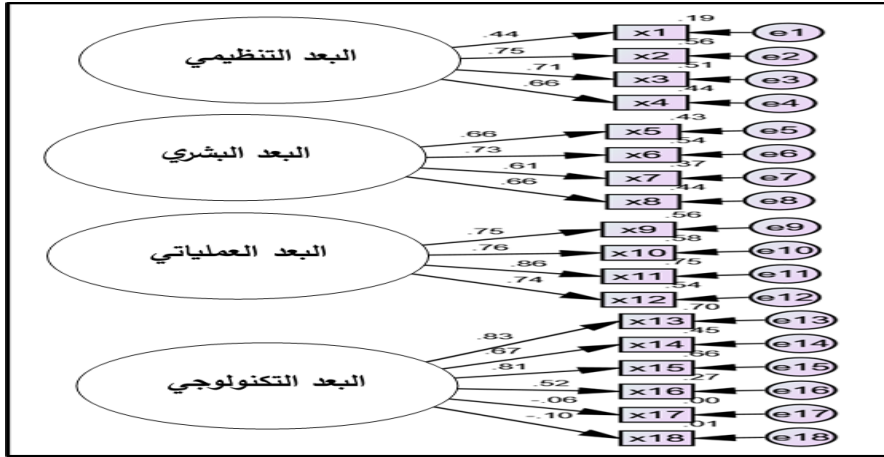
البيان	العبارة	البعد	معامل الانحدار المعيارى (S.C)	معامل الانحدار غير المعيارى (U.C)	الخطأ المعياري (S.E)	اختبار ت (C.R)	مستوى معنوية ت (P value)
إدارة العمليات	X1 تعمل الشركة على إلغاء الأنشطة التي لا تضيف قيمة.	إدارة العمليات	.446	1.000	—	—	—
	X2 يتم الحصول على المعلومات قبل وقوع الأخطاء المهنية.		.756	1.700	.251	6.768	***
	X3 تم تخفيض عدد المستويات التنظيمية في الشركة.		.710	1.663	.243	6.832	***
	X4 يتم السماح لكم بتشكيل فرق العمل مع صلاحية اتخاذ القرارات في المهام الموكلة إليكم.		.668	1.571	.236	6.661	***
إدارة الموارد البشرية	X5 يتم مراجعة معايير التوظيف بالشركة بشكل دوري.	إدارة الموارد البشرية	.661	1.000	—	—	—
	X6 تسمح الشركة للمروسين بتقييم رؤساء عملهم.		.731	.985	.083	11.822	***
	X7 تتم الترقية في الشركة على أساس إستعداد العامل لشغل المنصب المترقى إليه.		.618	.883	.091	9.677	***
	X8 تركز الشركة على إقناع الأفراد بضرورة التغيير المستمر.		.660	.968	.087	11.174	***
إدارة العمليات	X9 يتم الإعتماد على العمليات البسيطة في العمل.	إدارة العمليات	.754	1.000	—	—	—
	X10 تسمح الشركة بالاستقلالية في العمل.		.769	1.038	.081	12.846	***
	X11 تعتمد الشركة على جهات الإتصال الداخلية في كل العمليات الإنتاجية.		.869	1.106	.081	13.632	***
	X12 يسمح لكم باتخاذ القرارات دون العودة إلى القيادة العليا (اللامركزية).		.743	1.263	.089	14.141	***
إدارة التكنولوجيا	X13 تأخذ موازنة الشركة بعين الاعتبار تحديث التجهيزات التكنولوجية.	إدارة التكنولوجيا	.833	1.000	—	—	—
	X14 توفر الشركة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات.		.676	.833	.060	13.823	***
	X15 تدعم الشركة تطوير البرمجيات باستمرار.		.814	.972	.057	17.089	***
	X16 تدعم الشركة تدريب وتطوير الأفراد على تكنولوجيا المعلومات.		.529	.600	.061	9.860	***
	X17 تسهم تكنولوجيا المعلومات في خفض تكاليف الخدمة.		-.067	-.018	-.037	-.474	-.635
	X18 تعمل الشركة على الاتصالات الموضوعية مع العملاء.		-.108	-.059	-.038	-.1565	-.118

** تشير إلى أن القيمة المحسوبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ١%

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOOS.

كما يوضح شكل (٣) نموذج التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقاييس أبعاد إعادة هندسة العمليات:

الشكل رقم (٣) نموذج التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقاييس أبعاد إعادة هندسة العمليات



المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOOS.

ويتضح مما سبق ارتفاع جميع قيم معاملات الانحدار المعيارية عن ٠.٥ . فيما عدى العبارات (X1، X17، X18)، لذلك سيتم إستبعادهم لأنهم ذات علاقة إرتباط ضعيفة أو غير معنوية إحصائياً في علاقتهم بمتغير إعادة هندسة العمليات، مع الإبقاء على باقي العبارات المعنوية صحيحة ولمزيد من التوضيح يوضح جدول (٥) مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل العملي التوكيدي لمقياس إعادة هندسة العمليات:

جدول رقم (٥) مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل العملي التوكيدي لمقياس إعادة هندسة العمليات

المؤشر	القيمة المعيارية	قيمة المؤشر
مؤشر مربع كاي المعياري (Normed Chi-square (CMIN/DF)	أقل من أو تساوي ٣	2.516
الجذر التربيعي لمتوسط مربعات خطأ التقدير (Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	أقل من 0.08	.066
مؤشر جودة التوفيق أو حسن المطابقة (Goodness of Fit Index (GFI)	كلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح دل ذلك	.905
مؤشر جودة التوفيق المقارن (Comparative Fit Index (CFI)	على تطابق أفضل	.921
مؤشر جودة التوفيق المعياري (Normed of Fit Index (NFI)	للمنموذج مع بيانات عينة الدراسة	.877
مؤشر توكر لوييس (Tucker-Lewis Index (TLI)		.907

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOOS.

ويتضح من الجدول السابق أن جميع مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس إعادة هندسة العمليات مقبولة إحصائياً. كما يوضح جدول (٦) معامل الثبات ومعامل الصدق لمقاييس أبعاد إعادة هندسة العمليات:

جدول (٦) معاملات الثبات والصدق لمقاييس أبعاد إعادة هندسة العمليات

معامل الصدق	المعاملات		أبعاد إعادة هندسة العمليات
	معامل Cronbach`s alpha بعد الحذف	معامل Cronbach`s alpha قبل الحذف	
0.946	0.895	0.870	البعد التنظيمي
0.939	0.883	0.883	البعد البشري
0.894	0.801	0.801	البعد العملياتي
0.940	0.885	0.834	البعد التكنولوجي

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

ويتضح من الجدول السابق أن قيم معامل Cronbach`s alpha للثبات تتراوح بين ٠.٨٠١ و ٠.٨٩٥ (أي أن جميعها يزيد عن ٠.٧) ، بما يؤكد التماسك الداخلي لعبارات مقياس أبعاد إعادة هندسة العمليات. كما أن قيم معامل الصدق تتراوح بين ٠.٨٩٤ و ٠.٩٤٦ ، بما يؤكد أن عبارات قياس أبعاد إعادة هندسة العمليات تقيس فعلاً ذلك البعد الذي صممت من أجل قياسه.

ب- التحليل العاملي التوكيدي للمسار الوظيفي:

تم إجراء التحليل العاملي التوكيدي لجميع عبارات أو فقرات مقياس المسار الوظيفي وعددها ١٣ عبارة. وقد اتضح من نتائج التحليل العاملي التوكيدي الأولي عدم انخفاض مؤشرات جودة توفيق النموذج، وذلك لعدم وجود أي عبارة من عبارات الاستبيان لها درجة تشبع منخفضة لذلك لن يتم استبعاد أي عبارة من عبارات الاستبيان.

ويوضح الجدول التالي نتائج مسارات التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقاييس أبعاد المسار الوظيفي من خلال توضيح معاملات الانحدار غير المعيارية Unstandaradized Coefficients (U.C)، ومعاملات الانحدار المعيارية (S.C) Standaradized Coefficients، والخطأ المعياري (S.E) Standard Error، واختبار T test (C.R)، ومستوى معنوية P value لكل مسار.

جدول رقم (٧) نتائج مسارات التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقاييس أبعاد المسار الوظيفي

رقم العبارة	العبارة	البعد	معامل الانحدار المعياري (S.C)	معامل الانحدار غير المعياري (U.C)	الخطأ المعياري (S.E)	اختبار ت (C.R)	مستوى معنوية ت (P value)
Y1	تحرص إدارة الشركة على تحديد أهداف واضحة للمسار الوظيفي.	تخطيط المسار	.918	1.000	—	—	—
Y2	تقدم الشركة الندوات وورش العمل اللازمة لمساعدة العاملين على تخطيط مسارهم الوظيفي.		.923	.933	.088	10.592	***
Y3	تقوم الشركة بتقييم المهارات الحالية للعاملين باستمرار.		.522	.480	.072	6.646	***
Y4	يوجد لدى العاملين بالشركة مفهوم واضح لمسارهم الوظيفي.	التأهيل الوظيفي	.571	1.000	—	—	—
Y5	تقوم الشركة بإعداد العاملين في كل مرحلة من مسارهم الوظيفي.		.779	1.117	.117	9.231	***
Y6	تهتم الشركة بتطوير محتوى الوظيفة وربطه بالمسار الوظيفي.		.947	.631	.122	9.298	***
Y7	تهتم الشركة بإعادة وصف الوظيفة بما يتلائم مع إي مستجدات.		.651	1.000	.084	7.026	***
Y8	يعتمد نظام الترقيات في الشركة على الكفاءة في الأداء.	الترقية	.763	1.080	—	—	—
Y9	إن الوظيفة الحالية التي أقوم بها تتناسب مع خبرتي.		.832	1.280	.106	10.526	***
Y10	توجد عدالة في الحصول على الترقيات.		.939	1.000	.077	8.154	***
Y11	توفر الشركة بيئة محفزة تساعد على الإبداع والابتكار.	الإبداع الوظيفي	.768	1.079	—	—	—
Y12	تشجع الشركة العاملين على تقديم أفكار إبداعية.		.812	1.137	.102	10.587	***
Y13	تدعم الشركة الإبداع والابتكار في أعمالها باستمرار.		.835	.590	.117	10.955	***

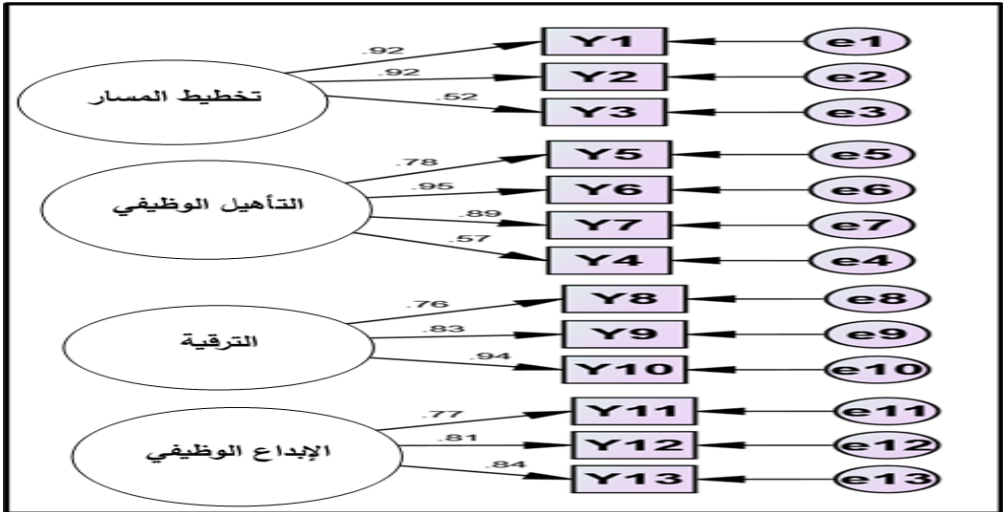
** تشير إلى أن القيمة المحسوبة جوهري عند مستوى معنوية ١%.

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOOS.

كما يوضح شكل (٤) نموذج التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقاييس أبعاد المسار

الوظيفي:

شكل (٤) نموذج التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقاييس أبعاد المسار الوظيفي



المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOOS.

ويتضح مما سبق ارتفاع جميع قيم معاملات الانحدار المعيارية عن ٠.٥. ويوضح جدول مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس المسار الوظيفي: (٧/٤) جدول رقم (٨) مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس المسار الوظيفي

المؤشر	القيمة المعيارية	قيمة المؤشر
مؤشر مربع كاي المعياري Normed Chi-square (CMIN/DF)	أقل من أو تساوي ٣	3.000
الجذر التربيعي لمتوسط مربعات خطأ التقدير Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	أقل من 0.08	0.03
مؤشر جودة التوفيق أو حسن المطابقة Goodness of Fit Index (GFI)	كلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح دل ذلك على تطابق أفضل	0.841
مؤشر جودة التوفيق المقارن Comparative Fit Index (CFI)		0.902
مؤشر جودة التوفيق المعياري Normed of Fit Index (NFI)		0.868
مؤشر توكير لويس Tucker-Lewis Index (TLI)	للمنموذج مع بيانات عينة الدراسة	0.871

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOOS.

ويتضح من الجدول السابق أن جميع مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس المسار الوظيفي مقبولة إحصائياً. كما يوضح جدول (٩) معامل الثبات ومعامل الصدق لمقاييس أبعاد المسار الوظيفي:

جدول رقم (٩) معاملات الثبات والصدق للمسار الوظيفي

المتغير	معامل ألفا كرونباخ	معامل الصدق الذاتي
تخطيط المسار	0.862	0.928
التأهيل الوظيفي	0.793	0.891
الترقية	0.840	0.917
الإبداع الوظيفي	0.856	0.925

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

ويتضح من الجدول السابق أن قيم معامل Cronbach's alpha للثبات (٠.٨٦٢)، (٠.٧٩٣، ٠.٨٥٦، ٠.٨٤٠)، أي أن جميعها يزيد عن ٠.٧، بما يؤكد التناسق الداخلي لعبارات مقياس أبعاد المسار الوظيفي. كما أن قيم معامل الصدق (٠.٩٢٨، ٠.٨٩١، ٠.٩١٧، ٠.٩٢٥)، بما يؤكد أن عبارات قياس أبعاد المسار الوظيفي تقيس فعلاً ذلك البعد الذي صممت من أجل قياسه.

٢. نتائج الدراسة التطبيقية لمتغيرات الدراسة:

أ- المتغير المستقل (أبعاد إعادة هندسة العمليات)

• البعد التنظيمي:

يعرض الجدول التالي رقم (١٠) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف للعبارات المكونة للبعد التنظيمي، وذلك كما يلي:

جدول رقم (١٠) الإحصاء الوصفي للبعد التنظيمي

م	البعد التنظيمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
١	تعمل الشركة على إلغاء الأنشطة التي لا تضيف قيمة.	4.26	0.602	14.14%
٢	يتم الحصول على المعلومات قبل وقوع الأخطاء المهنية.	4.48	0.543	12.13%
٣	تم تخفيض عدد المستويات التنظيمية في الشركة.	4.44	0.497	11.20%
٤	يتم السماح لكم بتشكيل فرق العمل مع صلاحية اتخاذ القرارات في المهام الموكلة إليكم.	4.71	0.456	9.68%
	المتوسط العام	4.05	0.415	10.26%

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

يتضح من الجدول السابق أن اتجاهات مفردات عينة الدراسة قد أظهرت اتجاهًا عامًا نحو الموافقة بالنسبة للبعد التنظيمي، وذلك بمتوسط حسابي قدرة (٤.٠٥) وبمعامل إختلاف معياري قدرة (١٠.٢٦%).

• البعد البشري:

يعرض الجدول التالي رقم (١١) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف للعبارة المكونة للبعد البشري، وذلك كما يلي:

جدول رقم (١١) الإحصاء الوصفي للبعد البشري

م	البعد البشري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
١	يتم مراجعة معايير التوظيف بالشركة بشكل دوري.	4.16	0.616	14.82%
٢	تسمح الشركة للمؤوسين بتقييم رؤساء عملهم.	4.14	0.587	14.17%
٣	تتم الترقية في الشركة على أساس استعداد العامل لشغل المنصب المترقي إليه.	4.17	0.583	14.00%
٤	تركز الشركة على إقناع الأفراد بضرورة التغيير المستمر.	4.18	0.508	12.16%
	المتوسط العام	4.28	0.320	7.50%

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

يتضح من الجدول السابق أن اتجاهات مفردات عينة الدراسة قد أظهرت اتجاهًا عامًا نحو الموافقة بالنسبة للبعد البشري، وذلك بمتوسط حسابي قدرة (٤.٢٨) وبمعامل إختلاف معياري قدرة (٧.٥٠%).

• البعد العملياتي:

يعرض الجدول التالي رقم (١٢) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف للعبارة المكونة للبعد العملياتي، وذلك كما يلي:

جدول رقم (١٢) الإحصاء الوصفي للبعد العملياتي

م	البعد العملياتي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
١	يتم الإعتماد على العمليات البسيطة في العمل.	4.07	0.468	11.50%
٢	تسمح الشركة بالاستقلالية في العمل.	4.32	0.636	14.73%
٣	تعتمد الشركة على جهات الاتصال الداخلية في كل العمليات الإنتاجية.	4.53	0.324	7.16%
٤	يسمح لكم بإتخاذ القرارات دون العودة إلى القيادة العليا (اللامركزية).	4.43	0.691	15.58%
	المتوسط العام	4.03	0.466	11.55%

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

يتضح من الجدول السابق أن اتجاهات مفردات عينة الدراسة قد أظهرت إيجاباً عاماً نحو الموافقة بالنسبة للبعد العملياتي، وذلك بمتوسط حسابي قدرة (٤.٠٣) وبمعامل إختلاف معياري قدرة (١١.٥٥%).

• البعد التكنولوجي:

يعرض الجدول التالي رقم (١٣) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الأختلاف للعبارات المكونة للبعد التكنولوجي، وذلك كما يلي:

جدول رقم (١٣) الإحصاء الوصفي للبعد التكنولوجي

م	البعد التكنولوجي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الإختلاف
١	تأخذ موازنة الشركة بعين الاعتبار تحديث التجهيزات التكنولوجية.	4.10	0.453	11.04%
٢	توفر الشركة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات.	4.23	0.327	7.73%
٣	تدعم الشركة تطوير البرمجيات باستمرار.	4.54	0.582	12.80%
٤	تدعم الشركة تدريب وتطوير الأفراد على تكنولوجيا المعلومات.	3.73	0.755	20.24%
٥	تسهم تكنولوجيا المعلومات في خفض تكاليف الخدمة.	4.37	0.643	14.70%
٦	تعمل الشركة على الاتصالات الموضوعية مع العملاء.	4.19	0.440	10.49%
	المتوسط العام	4.29	0.552	12.85%

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

يتضح من الجدول السابق أن اتجاهات مفردات عينة الدراسة قد أظهرت إيجاباً عاماً نحو الموافقة بالنسبة للبعد التكنولوجي، وذلك بمتوسط حسابي قدرة (٤.٢٩) وبمعامل إختلاف معياري قدرة (١٢.٨٥%).

ب- المتغير التابع (أبعاد المسار الوظيفي)

• تخطيط المسار:

يعرض الجدول التالي رقم (١٤) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الأختلاف للعبارات المكونة لبعد تخطيط المسار، وذلك كما يلي:

جدول رقم (١٤) الإحصاء الوصفي لتخطيط المسار

م	تخطيط المسار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
١	تحرص إدارة الشركة على تحديد أهداف واضحة للمسار الوظيفي.	3.57	1.306	36.5%
٢	تقدم الشركة الندوات اللازمة لمساعدة العاملين على تخطيط مسارهم الوظيفي.	3.17	1.455	45.9%
٣	تقوم الشركة بتقييم المهارات الحالية للعاملين باستمرار.	3.58	1.299	36.3%
	المتوسط العام	3.72	0.56	15.2%

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

يتضح من الجدول السابق أن اتجاهات مفردات عينة الدراسة قد أظهرت إتجاهاً عاماً نحو الموافقة بالنسبة لتخطيط المسار، وذلك بمتوسط حسابي قدرة (٣.٧٢) وبمعامل إختلاف معياري قدرة (١٥.٢%).

• التأهيل الوظيفي:

يعرض الجدول التالي رقم (١٥) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الأختلاف للعبارات المكونة لبعد التأهيل الوظيفي، وذلك كما يلي:

جدول رقم (١٥) الإحصاء الوصفي للتأهيل الوظيفي

م	التأهيل الوظيفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
١	يوجد لدى العاملين بالشركة مفهوم واضح لمسارهم الوظيفي.	3.74	1.225	32.7%
٢	تقوم الشركة بإعداد العاملين في كل مرحلة من مسارهم الوظيفي.	3.65	0.579	15.8%
٣	تهتم الشركة بتطوير محتوى الوظيفة وربطه بالمسار الوظيفي.	3.60	1.307	36.3%
٤	تهتم الشركة بإعادة وصف الوظيفة بما يتلائم مع إي مستجدات.	3.19	1.427	44.6%
	المتوسط العام	3.57	1.342	37.5%

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

يتضح من الجدول السابق أن اتجاهات مفردات عينة الدراسة قد أظهرت إتجاهاً عاماً نحو الموافقة بالنسبة للتأهيل الوظيفي، وذلك بمتوسط حسابي قدرة (٣.٥٧) وبمعامل إختلاف معياري قدرة (٣٧.٥%).

• الترقية:

يعرض الجدول التالي رقم (١٦) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف للعبارات المكونة لبعد الترقية، وذلك كما يلي:

جدول رقم (١٦) الإحصاء الوصفي للترقية

م	الترقية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
١.	يعتمد نظام الترقيات في الشركة على الكفاءة في الأداء.	3.45	1.320	38.3%
٢.	إن الوظيفة الحالية التي أقوم بها تتناسب مع خبرتي.	3.73	1.281	34.3%
٣.	توجد عدالة في الحصول على الترقيات.	3.54	1.305	36.8%
	المتوسط العام	3.25	0.989	30.4%

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

يتضح من الجدول السابق أن اتجاهات مفردات عينة الدراسة قد أظهرت إيجاباً عاماً نحو الموافقة بالنسبة للترقية، وذلك بمتوسط حسابي قدرة (٣.٢٥) وبمعامل إختلاف معياري قدرة (٣٠.٤%).

• الإبداع الوظيفي:

يعرض الجدول التالي رقم (١٧) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف للعبارات المكونة لبعد الإبداع الوظيفي، وذلك كما يلي:

جدول رقم (١٧) الإحصاء الوصفي للإبداع الوظيفي

م	الإبداع الوظيفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
١.	توفر الشركة بيئة محفزة تساعد على الإبداع والابتكار.	3.20	1.046	32.6%
٢.	تشجع الشركة العاملين على تقديم أفكار إبداعية.	3.43	1.018	29.6%
٣.	تدعم الشركة الإبداع والابتكار في أعمالها باستمرار.	3.34	1.065	31.9%
	المتوسط العام	3.47	1.094	31.57%

يتضح من الجدول السابق أن اتجاهات مفردات عينة الدراسة قد أظهرت إيجاباً عاماً نحو الموافقة بالنسبة للإبداع الوظيفي، وذلك بمتوسط حسابي قدرة (٣.٤٧) وبمعامل إختلاف معياري قدرة (٣١.٥٧%).

٣. إختبار الفروض:

- **إختبار الفرض الرئيس الأول:** "يوجد تأثير معنوي لإعادة هندسة العمليات بأبعادها (البعد التنظيمي، البعد البشري، البعد العملياتي، البعد التكنولوجي) على تحسين المسار الوظيفي بأبعادها (تخطيط المسار الوظيفي، التأهيل الوظيفي، الترقية، الإبداع الوظيفي) في الشركة المصرية للاتصالات؛ قد قام الباحث بتقسيم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية التالية:
- **الفرض الفرعي الأول:** يوجد تأثير معنوي لإعادة هندسة العمليات بأبعادها (البعد التنظيمي، البعد البشري، البعد العملياتي، البعد التكنولوجي) على تحسين **تخطيط المسار الوظيفي** كأحد أبعاد المسار الوظيفي.
- **الفرض الفرعي الثاني:** يوجد تأثير معنوي لإعادة هندسة العمليات بأبعادها (البعد التنظيمي، البعد البشري، البعد العملياتي، البعد التكنولوجي) على تحسين **التأهيل الوظيفي** كأحد أبعاد المسار الوظيفي.
- **الفرض الفرعي الثالث:** يوجد تأثير معنوي لإعادة هندسة العمليات بأبعادها (البعد التنظيمي، البعد البشري، البعد العملياتي، البعد التكنولوجي) على تحسين **الترقية** كأحد أبعاد المسار الوظيفي.
- **الفرض الفرعي الرابع:** يوجد تأثير معنوي لإعادة هندسة العمليات بأبعادها (البعد التنظيمي، البعد البشري، البعد العملياتي، البعد التكنولوجي) على تحسين **الإبداع الوظيفي** كأحد أبعاد المسار الوظيفي.

إختبار الفرض الثاني الرئيسي:

يوضح الجدول التالي نتائج نموذج تحليل الانحدار المتعدد لأختبار الفرض الرئيسي الأول لمعرفة مدى تأثير إعادة هندسة العمليات على المسار الوظيفي، وذلك كما يلي:

جدول (١٨) نتائج نماذج تحليل الانحدار المتعدد لتأثيرات أبعاد إعادة هندسة العمليات في المسار الوظيفي

أختبار ت T-Test		معامل Beta	معامل الإنحدار B	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	المتغير التابع	المتغيرات المستقلة
المعنوية	القيمة						
.001	3.325	.204	.256	.895	.946	المسار الوظيفي	البعد التنظيمي
.001	3.340	.111	.548				البعد البشري
.000	4.926	.144	576				البعد العملياتي
.000	4.595	.112	.257				البعد التكنولوجي
F-Test ف القيمة 365.960 معنوية = .000b							

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

يظهر الجدول السابق رقم (١٨) نتائج تحليل الانحدار والتباين ومعامل التحديد لتأثير أبعاد إعادة هندسة العمليات في المسار الوظيفي، والتي أظهرت ما يلي:

- **القوة التفسيرية للنموذج:** بلغت قيمة معامل التحديد (R²) (٠.٨٩٥)، أي أن إعادة هندسة العمليات بأبعادها (البعد التنظيمي، البعد البشري، البعد العملياتي، البعد التكنولوجي) مجتمعة، تفسر (٨٩.٥ %) من التباين في المسار الوظيفي بأبعاده (تخطيط المسار، التأهيل الوظيفي، الترقية، الإبداع الوظيفي) مجتمعة، أما النسبة الباقية (١٠.٥ %) فقد ترجع إلى الخطأ العشوائي، أو لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى مسئولة عن تفسير جزء من المتغير التابع.
- **معنوية معامل الارتباط (R):** بلغت قيمة معامل الارتباط للنموذج الكلي (٠.٩٤٦)، وهي تشير إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية بين إعادة هندسة العمليات بأبعادها (البعد التنظيمي، البعد البشري، البعد العملياتي، البعد التكنولوجي)، والمسار الوظيفي بأبعاده (تخطيط المسار، التأهيل الوظيفي، الترقية، الإبداع الوظيفي)، كما تشير نتيجة اختبار F إلى أن الانحدار يعتبر معنوياً وذو دلالة إحصائية، حيث أن مستوى المعنوية أقل من (٠.٠٥ %).
- **معنوية المتغير المستقل:** بلغت قيمة معامل الانحدار (B) للمتغير المستقل إعادة هندسة العمليات بأبعادها (البعد التنظيمي، البعد البشري، البعد العملياتي، البعد التكنولوجي)، على الترتيب (٠.٢٥٦، ٠.٥٤٨، ٠.٥٧٦، ٠.٢٥٧)، وهي تشير إلى وجود علاقة طردية بين هذا المتغير والمتغير التابع المسار الوظيفي بأبعاده (تخطيط المسار، التأهيل الوظيفي، الترقية، الإبداع الوظيفي). كما تشير نتيجة اختبار T إلى أن هذه العلاقة معنوية وأن تأثير هذا المتغير يعتبر تأثيراً معنوياً وذو دلالة إحصائية، حيث أن المعنوية أقل من (٠.٠٥ %).

اختبار الفرض الفرعي الأول:

يوضح الجدول التالي نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأختبار الفرض الفرعي الأول الذي ينص على أنه "يوجد تأثير جوهري لإعادة هندسة العمليات بأبعادها (البعد التنظيمي، البعد البشري، البعد العملياتي، البعد التكنولوجي) على تخطيط المسار كأحد أبعاد المسار الوظيفي".

جدول (١٩) نتائج نماذج تحليل الانحدار المتعدد لتأثيرات أبعاد إعادة هندسة العمليات في بُعد

تخطيط المسار

أختبار ف F-Test	القيمة	أختبار ت T-Test		معامل Beta	معامل الانحدار B	معامل التحديد R ²	معامل الإرتباط R	المتغير التابع	المتغيرات المستقلة
		المعنوية	القيمة						
.000b	36.027	.000	4.230	.351	.689	.612	.783a	تخطيط المسار	البعد التنظيمي
		.000	1.229	.104	.229				البعد البشري
		.000	4.777	.429	.939				البعد العملياتي
		.000	4.114	.367	.649				البعد التكنولوجي

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

يظهر الجدول السابق رقم (١٩) نتائج تحليل الانحدار والتباين ومعامل التحديد لتأثير أبعاد إعادة هندسة العمليات على تخطيط المسار، والتي أظهرت ما يلي:

- **القوة التفسيرية للنموذج:** بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (٠.٦١٢)، أي أن إعادة هندسة العمليات بأبعادها (البعد التنظيمي، البعد البشري، البعد العملياتي، البعد التكنولوجي) مجتمعة، تفسر (٦١.٢%) من التباين في المتغير التابع بُعد تخطيط المسار، أما النسبة الباقية (٣٨.٨%) فقد ترجع إلى الخطأ العشوائي، أو لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى مسئولة عن تفسير جزء من المتغير التابع.
- **معنوية معامل الإرتباط (R):** بلغت قيمة معامل الإرتباط (٠.٧٨٣)، وهى تشير إلى وجود علاقة إرتباطية قوية بين إعادة هندسة العمليات بأبعادها (البعد التنظيمي، البعد البشري، البعد العملياتي، البعد التكنولوجي)، والمتغير التابع بُعد تخطيط المسار، كما تشير نتيجة أختبار F إلى أن الأنحدار يعتبر معنويا وذا دلالة إحصائية، حيث أن مستوى المعنوية أقل من (٠.٠٥%).

- **معنوية المتغير المستقل:** بلغت قيمة معامل الانحدار (B) للمتغير المستقل إعادة هندسة العمليات بأبعادها (البعد التنظيمي، البعد البشري، البعد العملياني، البعد التكنولوجي)، على الترتيب (٠.٦٨٩، ٠.٢٢٩، ٠.٩٣٩، ٠.٦٤٩)، وهي تشير إلى وجود علاقة طردية بين هذا المتغير والمتغير التابع بعد تخطيط المسار. كما تشير نتيجة اختبار T إلى أن هذه العلاقة معنوية وأن تأثير هذا المتغير يعتبر تأثيراً معنوياً وذو دلالة إحصائية، حيث إن المعنوية أقل من (٠.٠٥ %).

اختبار الفرض الفرعي الثاني:

يوضح الجدول التالي نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأختبار الفرض الفرعي الثاني الذي ينص على أنه "يوجد تأثير جوهري لإعادة هندسة العمليات بأبعادها (البعد التنظيمي، البعد البشري، البعد العملياني، البعد التكنولوجي) على التأهيل الوظيفي كأحد أبعاد المسار الوظيفي".

جدول (٢٠) نتائج نماذج تحليل الانحدار المتعدد لتأثيرات أبعاد إعادة هندسة العمليات على التأهيل الوظيفي

اختبار ف F-Test	اختبار ت T-Test		معامل Beta	معامل الانحدار B	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	المتغير التابع	المتغيرات المستقلة
	القيمة	المعنوية						
.000b	39.809	.059	1.773	.143	.636	.707a	التأهيل الوظيفي	البعد التنظيمي
		.000	2.656	.054				البعد البشري
		.000	2.756	.501				البعد العملياني
		.000	2.613	.485				البعد التكنولوجي

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

يظهر الجدول السابق رقم (٢٠) نتائج تحليل الانحدار والتباين ومعامل التحديد لتأثير أبعاد إعادة هندسة العمليات في بعد التأهيل الوظيفي، والتي أظهرت ما يلي:

- **القوة التفسيرية للنموذج:** بلغت قيمة معامل التحديد (R²) (٠.٦٣٦)، أي أن المتغير المستقل إعادة هندسة العمليات بأبعادها (البعد التنظيمي، البعد البشري، البعد العملياني، البعد التكنولوجي) مجتمعة، تفسر (٦٣.٣ %) من التباين في المتغير التابع بعد التأهيل الوظيفي، أما النسبة الباقية (٣٦.٧ %) فقد ترجع إلى الخطأ العشوائي، أو لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى مسؤولة عن تفسير جزء من المتغير التابع.
- **معنوية معامل الارتباط (R):** بلغت قيمة معامل الارتباط (٠.٧٩٧)، وهي تشير إلى وجود علاقة ارتباطية قوية بين المتغير المستقل إعادة هندسة العمليات بأبعادها (البعد التنظيمي،

البعد البشري، البعد العملياتي، البعد التكنولوجي)، والمتغير التابع بُعد التأهيل الوظيفي، كما تشير نتيجة اختبار F إلى أن الانحدار يعتبر معنوياً وذا دلالة إحصائية، حيث أن مستوى المعنوية أقل من (٠.٠٥ %).

- **معنوية المتغير المستقل:** بلغت قيمة معامل الانحدار (B) للمتغير المستقل إعادة هندسة العمليات بأبعادها (البعد التنظيمي، البعد البشري، البعد العملياتي، البعد التكنولوجي)، على الترتيب (٠.٢٩١، ٠.١٢٣، ٠.١٤٠، ٠.١٩٢)، وهي تشير إلى وجود علاقة طردية بين هذا المتغير والمتغير التابع بُعد التأهيل الوظيفي. كما تشير نتيجة اختبار T إلى أن هذه العلاقة معنوية وأن تأثير هذا المتغير يعتبر تأثيراً معنوياً وذا دلالة إحصائية، حيث إن المعنوية أقل من (٠.٠٥ %).

اختبار الفرض الفرعي الثالث:

يوضح الجدول التالي نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأختبار الفرض الفرعي الثالث الذي ينص على أنه "يوجد تأثير جوهري لإعادة هندسة العمليات بأبعادها (البعد التنظيمي، البعد البشري، البعد العملياتي، البعد التكنولوجي) على الترقية كأحد أبعاد المسار الوظيفي".

جدول (٢١) نتائج نماذج تحليل الانحدار المتعدد لتأثيرات أبعاد إعادة هندسة العمليات على الترقية

أختبار ف F-Test	أختبار ت T-Test		معامل Beta	معامل الانحدار B	معامل التحديد R ²	معامل الإرتباط R	المتغير التابع	المتغيرات المستقلة
	المعنوية	القيمة						
0.000	36.905	.000	6.831	.563	.220	.618	.786	البعد التنظيمي
		.043	2.045	.172	.417			البعد البشري
		.002	3.155	.281	.680			البعد العملياتي
		.025	2.273	.201	.393			البعد التكنولوجي

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

يظهر الجدول السابق رقم (٢١) نتائج تحليل الانحدار والتباين ومعامل التحديد لتأثير أبعاد إعادة هندسة العمليات على الترقية، والتي أظهرت ما يلي:

- **القوة التفسيرية للنموذج:** بلغت قيمة معامل التحديد (R²) (٠.٦١٨)، أي أن المتغير المستقل إعادة هندسة العمليات بأبعادها (البعد التنظيمي، البعد البشري، البعد العملياتي، البعد التكنولوجي) مجتمعة، تفسر (٦١.٨ %) من التباين في المتغير التابع بُعد الترقية، أما

النسبة الباقية (٣٨.٢%) فقد ترجع إلى الخطأ العشوائي، أو لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى مسئولة عن تفسير جزء من المتغير التابع.

- **معنوية معامل الارتباط (R):** بلغت قيمة معامل الارتباط (٠.٧٨٦)، وهي تشير إلى وجود علاقة ارتباطية قوية بين المتغير المستقل إعادة هندسة العمليات بأبعادها (البعد التنظيمي، البعد البشري، البعد العملياتي، البعد التكنولوجي)، والمتغير التابع بُعد الترقية، كما تشير نتيجة اختبار F إلى أن الانحدار يعتبر معنوياً وذا دلالة إحصائية، حيث أن مستوى المعنوية أقل من (٠.٠٥ %).

- **معنوية المتغير المستقل:** بلغت قيمة معامل الانحدار (B) للمتغير المستقل إعادة هندسة العمليات بأبعادها (البعد التنظيمي، البعد البشري، البعد العملياتي، البعد التكنولوجي)، على الترتيب (٠.٢٢٠، ٠.٤١٧، ٠.٦٨٠، ٠.٣٩٣)، وهي تشير إلى وجود علاقة طردية بين هذا المتغير والمتغير التابع بُعد الترقية. كما تشير نتيجة اختبار T إلى أن هذه العلاقة معنوية وأن تأثير هذا المتغير يعتبر تأثيراً معنوياً وذا دلالة إحصائية، حيث إن المعنوية أقل من (٠.٠٥ %).

اختبار الفرض الفرعي الرابع

يوضح الجدول التالي نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأختبار الفرض الفرعي الرابع الذي ينص على أنه "يوجد تأثير جوهري لإعادة هندسة العمليات بأبعادها (البعد التنظيمي، البعد البشري، البعد العملياتي، البعد التكنولوجي) على الإبداع الوظيفي كأحد أبعاد المسار الوظيفي".

جدول (٢٢) نتائج نماذج تحليل الانحدار المتعدد لتأثيرات أبعاد إعادة هندسة العمليات على

الإبداع الوظيفي

أختبار ف F-Test	أختبار ت T-Test		معامل Beta	معامل الانحدار B	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	المتغير التابع	المتغيرات المستقلة
	المعنوية	القيمة						
.000b	32.191	.000	4.876	.169	.826	.585	.765a	البعد التنظيمي
		.000	4.080	.194	.516			البعد البشري
		.000	4.719	.204	.965			البعد العملياتي
		.000	4.177	.164	.529			البعد التكنولوجي

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

يظهر الجدول السابق رقم (٢٢) نتائج تحليل الانحدار والتباين ومعامل التحديد لتأثير أبعاد إعادة هندسة العمليات في الإبداع الوظيفي كأحد أبعاد المسار الوظيفي، والتي أظهرت ما يلي:

- **القوة التفسيرية للنموذج:** بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (٠.٥٨٥)، أي أن المتغير المستقل إعادة هندسة العمليات بأبعادها (البعد التنظيمي، البعد البشري، البعد العملياني، البعد التكنولوجي) مجتمعة، تفسر (٥٨.٥%) من التباين في المتغير التابع بُعد الإبداع الوظيفي، أما النسبة الباقية (٤١.٥%) فقد ترجع إلى الخطأ العشوائي، أو لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى مسئولة عن تفسير جزء من المتغير التابع.

- **معنوية معامل الارتباط (R):** بلغت قيمة معامل الارتباط (٠.٧٦٥)، وهي تشير إلى وجود علاقة ارتباطية قوية بين المتغير المستقل إعادة هندسة العمليات بأبعادها (البعد التنظيمي، البعد البشري، البعد العملياني، البعد التكنولوجي)، والمتغير التابع بُعد الإبداع الوظيفي، كما تشير نتيجة اختبار F إلى أن الانحدار يعتبر معنوياً وذا دلالة إحصائية، حيث أن مستوى المعنوية أقل من (٠.٠٥%).

- **معنوية المتغير المستقل:** بلغت قيمة معامل الانحدار (B) للمتغير المستقل إعادة هندسة العمليات بأبعادها (البعد التنظيمي، البعد البشري، البعد العملياني، البعد التكنولوجي)، على الترتيب (٠.٨٢٦، ٠.٥١٦، ٠.٩٦٥، ٠.٥٢٩)، وهي تشير إلى وجود علاقة طردية بين هذا المتغير والمتغير التابع بُعد الإبداع الوظيفي. كما تشير نتيجة اختبار T إلى أن هذه العلاقة معنوية وأن تأثير هذا المتغير يعتبر تأثيراً معنوياً وذا دلالة إحصائية، حيث إن المعنوية أقل من (٠.٠٥%).

بناءً على ما سبق من نتائج، يتم قبول الفرض الرئيس وهو ما يعني أنه يوجد تأثير معنوي لإعادة هندسة العمليات بأبعادها (البعد التنظيمي، البعد البشري، البعد العملياني، البعد التكنولوجي) على المسار الوظيفي بأبعاده (تخطيط المسار، التأهيل الوظيفي، الترقية، الإبداع الوظيفي)؛ وفيما يخص نتائج اختبار الفروض الفرعية، يتم قبولهم جميعاً كلياً وجزئياً.

٤. نتائج اختبار الفروض:

يوضح الجدول التالي ملخص نتائج اختبار الفروض:

جدول رقم (٢٣) ملخص نتائج إختبار الفروض

الفروض	إختبار مدى صحة الفروض	النتيجة
الفرض الرئيس	يوجد تأثير جوهري لإعادة هندسة العمليات بأبعادها (البعد التنظيمي، البعد البشري، البعد العملياتي، البعد التكنولوجي) على تحسين المسار الوظيفي بأبعاده (تخطيط المسار الوظيفي، التأهيل الوظيفي، الترقية، الإبداع الوظيفي) في قطاع الاتصالات	قبول الفرض كلياً وجزئياً
الفرض الفرعي الأول	يوجد تأثير جوهري لإعادة هندسة العمليات بأبعادها (البعد التنظيمي، البعد البشري، البعد العملياتي، البعد التكنولوجي) على تحسين تخطيط المسار الوظيفي كأحد أبعاد المسار الوظيفي.	قبول الفرض كلياً وجزئياً
الفرض الفرعي الثاني	يوجد تأثير جوهري لإعادة هندسة العمليات بأبعادها (البعد التنظيمي، البعد البشري، البعد العملياتي، البعد التكنولوجي) على تحسين التأهيل الوظيفي كأحد أبعاد المسار الوظيفي.	قبول الفرض كلياً وجزئياً
الفرض الفرعي الثالث	يوجد تأثير جوهري لإعادة هندسة العمليات بأبعادها (البعد التنظيمي، البعد البشري، البعد العملياتي، البعد التكنولوجي) على تحسين الترقية كأحد أبعاد المسار الوظيفي.	قبول الفرض كلياً وجزئياً
الفرض الفرعي الرابع	يوجد تأثير جوهري لإعادة هندسة العمليات بأبعادها (البعد التنظيمي، البعد البشري، البعد العملياتي، البعد التكنولوجي) على تحسين الإبداع الوظيفي كأحد أبعاد المسار الوظيفي.	قبول الفرض كلياً وجزئياً

المصدر: من إعداد الباحث

عاشراً: نتائج وتوصيات الدراسة:

أ. النتائج العامة للدراسة:

توصل الباحث للنتائج التالية:

١. تسعى إعادة هندسة العمليات إلى إعطاء شكل جديد للمنظمات من خلال إجراء تغيير على هيكلها التنظيمي، وكذلك الاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات، وتشجيع الموارد البشرية على تشكيل فرق عمل مؤهلة.
٢. يمكن تطبيق منهج إعادة هندسة العمليات في المنظمات سواء كانت ذات وضع متدهور، أو التي في طريقها للتدهور، وحتى المنظمات المتميزة التي بلغت التفوق حتى يمكنها المحافظة على الوضع المتميز الخاص بها.
٣. تهدف إعادة هندسة العمليات إلى تغيير في أساليب وأدوات العمل وكذلك تخفيض التكاليف وتحسين جودة الأداء، وهذا بتركيزها فقط على العمليات التي تضيف قيمة للمنظمة.
٤. تختلف إعادة الهندسة عن كل أساليب التغيير الأخرى والتي من بينها إعادة الهيكلة، وإدارة الجودة الشاملة، والمفاضلة المعيارية، وتبسيط إجراءات العمل. في أنها لا تعني عملية الإصلاح وإجراء التحسينات وإنما هي عملية التخلي عن العمليات القديمة التي لا تضيف قيمة للمنظمة وإعادة بنائها من الصفر.

٥. يعد المسار الوظيفي عملية مستمرة يضع من خلالها الموظف أهدافه المهنية ويحدد الوسائل اللازمة لتحقيقها، وهو عملية لتعزيز القيمة المستقبلية للموظف، والفرص، والقيود، والخيارات، والعواقب؛ وتحديد الأهداف المتعلقة بالمهنة، أو برمجة العمل والتعليم والخبرات التنموية ذات الصلة لتوفير الاتجاه، والتوقيت، وتسلسل الخطوات لتحقيق هدف مهني محدد.
٦. إن المسار الوظيفي ليس شيئاً يحدث مرة واحدة أو مرتين في مهنة واحدة. بل هي عملية مستمرة لتقييم الهوية المهنية للفرد، ووضع أهداف جديدة للتعلم، وخلق رؤى وظيفية جديدة، والاحتفال بالإنجازات عندما يتطور الفرد ويصبح أكثر مهارة.
٧. يشجع المسار الوظيفي الأفراد على استكشاف وجمع المعلومات، والتي تمكنهم من توليف واكتساب الكفاءات، واتخاذ القرارات، وتحديد الأهداف واتخاذ إجراءات. وهي مرحلة حاسمة لتنمية الموارد البشرية التي تساعد الموظفين في وضع استراتيجية للتوازن بين العمل والحياة.
٨. يمثل هيكل شركات الاتصالات في كونه هيكلًا عمودياً مبني على أساس تقسيم الوظائف، رغم قيام شركات الاتصالات بإعادة الهيكلة إلا أن التغيير الهيكلي تم بطريقة غير علمية ومنافي للمنهج الذي ينص على الانتقال من هيكل عمودي إلى هيكل أفقي، والذي يتميز بالمرونة.
٩. لا تعتمد شركات الاتصالات في عملية التوظيف على معايير علمية، وإنما يتم التوظيف بطريقة عشوائية، وبعد ذلك تقوم الشركات بتدريب العاملين الجدد على المهام الموكلة إليهم.
١٠. ينعكس تبني منهج إعادة هندسة العمليات بأبعاده الأربعة (البعد التنظيمي، البعد البشري، البعد العملياتي، البعد التكنولوجي) إيجابياً على قدرة الشركة المصرية للاتصالات في تحسين المسار الوظيفي.

ب. مدى تحقق أهداف الدراسة:

ويوضح الجدول التالي أساليب ومجالات تحقيق الأهداف:

جدول رقم (٢٤) أهداف الدراسة ومجالات تحقيقها

رقم الهدف	مضمون الهدف	مجال تحقيقه	النتيجة
الهدف الأول	التعرف على واقع تطبيق أبعاد إعادة هندسة العمليات في قطاع الاتصالات.	- الإطار النظري والدراسات السابقة. - الدراسة الاستطلاعية. - الدراسة التطبيقية.	تم تحقيقه
الهدف الثاني	التعرف على مدى إدراك العاملين لمفهوم المسار الوظيفي وأبعادها في قطاع الاتصالات	الإطار النظري والدراسات السابقة.	تم تحقيقه

	- الدراسة الاستطلاعية. - الدراسة التطبيقية.		
الهدف الثالث	أختيار دور إعادة هندسة العمليات في تحسين المسار الوظيفي في قطاع الإتصالات.	- نتائج التحليل الوصفي. - نتائج اختبار الفروض.	تم تحقيقه
الهدف الرابع	التوصل إلى بعض النتائج والتوصيات من خلال الدراسة التطبيقية التي تعمل على تحقيق أقصى استفادة ممكنة من تطبيق إعادة هندسة العمليات ودورها في تحقيق المسار الوظيفي في قطاع الإتصالات .	- نتائج الدراسة. - توصيات الدراسة وآليات تنفيذها.	تم تحقيقه

المصدر: من إعداد الباحث

ج. توصيات الدراسة:

- توصيات تخلص الشركة المصرية للإتصالات محل الدراسة:

جدول رقم (٢٥) توصيات الدراسة وآليات التنفيذ

التوصيات المقترحة للتنفيذ	آلية التنفيذ	مسئولية التنفيذ
إعادة النظر في الهيكل التنظيمي لشركات الإتصالات لتطوير القدرة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.	مراجعة تصميم وصف وتوصيف الوظائف ودورات الاعمال بالأقسام الداخلية وبما يحقق الانسجام بين مختلف الوحدات والأنشطة، وتفاذي التداخل والازدواجية.	تكليف احد بيوت الخبرة بالتعاون مع إدارة الموارد البشرية
إحداث تغيير جذري لكافة الأنشطة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية	إعادة تنظيم هذه الإدارة في شكل فرق عمل و تدريب وتحفيز العمل على ذلك.	إدارة الموارد البشرية
إعادة هندسة عمليات تلك الشركات لأنها تتبنى التغيير كمدخل رئيسي لتطوير قدراتها .	النظر في مكونات كل أجزاء كل عملية ودراسة المراحل المطلوب إضافتها أو حذفها لكل عملية.	إدارة الموارد البشرية
توفير بنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات تتكون من الأجهزة والبرمجيات والشبكات والإتصالات، لبناء ذاكرة تنظيمية .	استقطاب التكنولوجيا الخاص بعملية تخزين العمليات والبيانات والعمل على تطبيقها داخل الإدارة من خلال الإستعانة بأصحاب الخبرات.	الإدارة الهندسية ومسئول نظم المعلومات
تطوير الثقافة التنظيمية لشركات الإتصالات من أجل الحصول على دعم وتأييد العاملين لإعادة هندسة العمليات.	عقد دورات وندوات لإقناعهم بماهيتها، وأهميتها، وأنواعها، ومراحلها، ودورها في تحسين أداء الشركة وتقوية مركزها التنافسي من ناحية، ومن ناحية أخرى مدى أهميتها في تحسين مسارهم الوظيفي.	إدارة الموارد البشرية
إشراك العاملين في عمليات تحسين الخدمة.	من خلال مشاركتهم في صياغة وإتخاذ القرارات في كافة المستويات الإدارية.	الإدارة العليا، إدارة الموارد البشرية
تتبنى خيارات التخزين السحابي الحديث للسماح باسترجاع المعلومات والأرشفة لمدة أطول.	إستقطاب المبرمجين والخبراء في هذا.	الإدارة الخاصة بتكنولوجيا المعلومات
يجب على المديرين أن يشجعوا موظفيهم على الإبداع والابتكار من خلال الطلب منهم إيجاد أفكار جديدة وتبني هذه الأفكار الابتكارية.	أن يحرصوا على أن تشجع الموظفين على الابتكار في جميع المجالات الوظيفية، كالتسويق وتكنولوجيا المعلومات والموارد البشرية وإدارة العملاء والإدارة التشغيلية وغيرها من الإدارات في شركات الإتصالات.	جميع أقسام الشركة

التوصيات المقترحة للتنفيذ	آلية التنفيذ	مسئولية التنفيذ
يجب أن تسعى شركات الاتصالات إلى إتخاذ إجراءات فعلية لتحسين المسار الوظيفي للعاملين، وتقييم مدى نجاح المسار الوظيفي لهم.	إجراء مسح ميداني دوري للعاملين للحصول على مؤشرات عن نجاح المسار الوظيفي ومدى رضاهم عنه كجزء من المسار الوظيفي من جانب الشركات الأربعة لأن ذلك يؤدي إلى مسارات وظيفية ناجحة للعاملين وهو ما تستفيد منه الشركات الأربعة في صورة الجدية والالتزام في العمل من قبل العاملين، وهو ما يؤثر إيجابياً على الرضا الوظيفي.	إدارة الموارد البشرية
التكامل بين سياسات وأنظمة إدارة الموارد البشرية والمسار الوظيفي.	من خلال التوجه بالمسار الوظيفي في تطوير وتنفيذ سياسات الموارد البشرية مثل الاستقطاب والاختيار والتعيين والنقل والترقية والتدريب والتنمية الإدارية.	إدارة الموارد البشرية
زيادة وعي العاملين بأهمية المسار الوظيفي.	عن طريق عمل برامج تدريبية دورية يتم فيها شرح العوامل التي يمكن أن تؤدي إلى تميز ونجاح المسار الوظيفي.	إدارة الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الباحث

• توصيات تخص الدراسات المستقبلية:

- دراسة العلاقة بين إعادة هندسة العمليات والتحول الرقمي.
- تحليل العلاقة بين إعادة هندسة العمليات والتوجه نحو عولمة الشركات.
- دور إعادة هندسة العمليات في تحسين القوى التنظيمية للشركات.
- توسيع مجال التطبيق ليشمل القطاعات الأخرى كاملة.
- إجراء دراسة تحليلية للشركات الناجحة في تبني منهج إعادة هندسة العمليات في الإدارة.

المراجع

- أبو جمعة، نعيم حافظ (٢٠٠٩)، "أساسيات وطرق البحث العلمي في الإدارة" المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الطبعة الثانية، القاهرة، ص ص ٢٥٦ - ٢٥٧.
- إسماعيل، إيناس أحمد (٢٠٢٢)، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، ص ١٦٦.
- إسماعيل، إيناس أحمد (٢٠٢٢)، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، ص ١٨٠.
- حامد، ضحى يوسف وشبلي، وفاء محضر (٢٠٢٣)، "تخطيط المسار الوظيفي كمدخل لتحقيق التميز التنظيمي في جامعة أم القرى"، المجلة السعودية للعلوم التربوية، ٢(١١)، ٩٧-١١٩.
- حباكة، أمل سعيد محمد محمد (٢٠٢٢)، "تطوير إدارة المسار الوظيفي بالإدارات التعليمية في مصر: على ضوء مدخل القيادة المستدامة"، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، جامعة الفيوم - كلية التربية، ع ١٦، ج ٥، ص ص ١٣٢ - ٢٤٢.
- الحميدي، مفلح راتب وسلامة، صبحي وكافي، مصطفى (٢٠١٦) إعادة هندسة العمليات: الهندرة"، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، ص ٤٧، الأردن، عمان.
- الحميدي، مفلح راتب وسلامة، صبحي وكافي، مصطفى (٢٠١٦) إعادة هندسة العمليات: الهندرة"، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، ص ٦١، الأردن، عمان.
- ديب، كندة علي (٢٠٢٢)، "دور أبعاد المسار الوظيفي في تخفيض الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في الجامعات السورية: دراسة ميدانية على جامعة تشرين"، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة تشرين، مج ٤٣، ع ٣، ص ص ٧٥ - ٩٤.
- صديق، إبراهيم وفرج الله، أحمد موسى (٢٠١٦)، "دور التوجه بالسوق في تفسير العلاقة بين توافر متطلبات إعادة هندسة العمليات وجودة المنتج"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، ٢٥(١) ١١٤-١٤٦.
- عبد الفتاح، محمود أحمد (٢٠١٣)، "تخطيط المسار الوظيفي"، المجموعة العربية للتوزيع والنشر، الطبعة الأولى، ص ٤٦.

- عبد الفتاح، محمود أحمد (٢٠١٣)، "تخطيط المسار الوظيفي"، المجموعة العربية للتوزيع والنشر، الطبعة الأولى، ص ٤٦.
- العوادي، مصطفى وخولة، حسين (٢٠١٤)، "إعادة هندسة العمليات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية: بحث تطبيقي في الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية"، مجلة الدراسات المحاسبية والمالية، ٩ (٢٨) ٢٠١-٢٢٢.
- كيرد، ربيعة (٢٠٢١)، "التعلم التنظيمي وأثره على تنمية المسار الوظيفي للعاملين بمديرية الصيانة "سوناطراك" بالأغواط - الجزائر"، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، مركز رفاد للدراسات والأبحاث، مج ٨، ع ٢، ص ص ٢٥٤ - ٢٧٢.
- كشك، هبة الله عادل عبد الرحيم محمد (٢٠٢٢)، "إعادة هندسة العمليات الإدارية وتحسين الأداء المهني للأخصائيين الاجتماعيين بالجامعات"، دراسات في الخدمة الاجتماعية، ٥٧ (٢)، ٣١٣-٣٥٤.
- مرسي، جمال الدين (٢٠٠٣)، "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية"، الدار الجامعية، ص ٣٢.
- مناصرية، رشيد (٢٠٢١)، "أثر العوامل الشخصية والتنظيمية على المسار الوظيفي: دراسة حالة شركة الكهرباء والطاقت المتجددة"، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، مج ١٢، ع ٣، ص ص ٦٧ - ٨٨.
- Al-A'awadi, A. G., & Jowad, N. J. A. (2021). The role of process reengineering in new product development. THE IRAQI MAGAZINJE FOR MANAGERIAL SCIENCES, 17(67).
- Al-Anqoudi, Y., Al-Hamdani, A., Al-Badawi, M., & Hedjam, R. (2021). Using machine learning in business process re-engineering. Big Data and Cognitive Computing, 5(4), 61.
- Arthur, M. B., & Rousseau, D. M. (Eds.). (2001). The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era. Oxford University Press, USA.p81.
- Arthur, M. B., & Rousseau, D. M. (Eds.). (2001). The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era. Oxford University Press, USA.
- Bailer, S., Breunig, C., Giger, N., & Wüst, A. M. (2022). The diminishing value of representing the disadvantaged: Between group

- representation and individual career paths. British Journal of Political Science, 52(2), 535-552.
- Banerjee, A. (2015). Information technology enabled process re-engineering for supply chain leagility. International Journal of Information Technology and Management, 14(1), 60-75.
 - Battilani, C., Galli, G., Arecco, S., Casarino, B., Granero, A., Lavagna, K., ... & Damiani, L. (2022). Business Process Re-engineering in Public Administration: The case study of Western Ligurian Sea Port Authority. Sustainable Futures, 4, 100065.
 - Bertolini, M., Bevilacqua, M., Ciarapica, F. E., & Giacchetta, G. (2011). Business process re-engineering in healthcare management: a case study. Business Process Management Journal, 17(1), 42-66.
 - Chang, J., Levy, M., & Powell, P. (2011). Process re-engineering success in small and medium sized enterprises. International Journal of Enterprise Information Systems (IJEIS), 5(3), 14-26.
 - Dachyar, M., & Novita, G. (2016). Business process re-engineering of logistics system in pharmaceutical company. ARPN journal of engineering and applied sciences, 11(7), 4539-4546.
 - Fetais, A., Abdella, G. M., Al-Khalifa, K. N., & Hamouda, A. M. (2022). Business Process Re-Engineering: A Literature Review-Based Analysis of Implementation Measures. Information, 13(4), 185.
 - Fetais, A., Abdella, G. M., Al-Khalifa, K. N., & Hamouda, A. M. (2022). Business Process Re-Engineering: A Literature Review-Based Analysis of Implementation Measures. Information, 13(4), 185.
 - Glebova, E., & Zare, F. (2023). Career paths in sport management: trends, typology, and trajectories. Journal of Physical Education and Sport, 23(2), 463-468.
 - Harris, C. M., Pattie, M. W., & McMahan, G. C. (2015). Advancement along a career path: The influence of human capital and performance. Human Resource Management Journal, 25(1), 102-115.
 - Hasanvand, A., Arefnezhad, M., & Soleimani, A. (2022). THE EFFECT OF DIVERSE CAREER PATH ON NURSES'PSYCHOLOGICAL WELL-BEING (CASE STUDY: KHORRAMABAD PUBLIC HOSPITALS). Nursing And Midwifery Journal, 19(3), 207-221.
 - Hassan, H., Hussain, M., Niazi, A., Hoshino, Y., Azam, A., & Kazmi, A. S. (2022). Career Path Decisions and Sustainable Options. Sustainability, 14(17), 10501.

- Hraiga, R. A., Fadel, A. M. M. A., & Abbas, A. A. (2023). Balanced scorecard integration and green process re-engineering to optimize the performance of economic units. *Economics, Management and Sustainability*, 8(1), 16-33.
- Kajba, M., Jereb, B., & Gumzej, R. (2022). Business Process Reengineering–Process Optimization of Boutique Production SME. *Montenegrin Journal of Economics*, 18(4), 117-140.
- Khodambashi, S. (2013). Business process re-engineering application in healthcare in a relation to health information systems. *Procedia Technology*, 9, 949-957.
- Kiptum, J. K., & Ayuo, A. (2023). Business process re-engineering and organizational performance: A survey of savings and credit co-operative societies in the South Rift Region, Kenya. *International Academic Journal of Human Resource and Business Administration*, 4(3), 125-144.
- Kirk, S. (2016). Career capital in global Kaleidoscope Careers: the role of HRM. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(6), 681-697.
- Li, N. and Nazif, H. (2022), "Systematic literature review on business process re-engineering approaches in logistics", *Kybernetes*, Vol. 51 No. 10, pp. 3009-3024.
- Lyons, S. T., Schweitzer, L., & Ng, E. S. (2015). Resilience in the modern career. *Career Development International*, 20(4), 363-383.
- Negari, Z., & Babaei Nezhad, A. (2022). Investigating the correlation between organizational transparency and organizational trust with the career path of employees (Case study: Bank Melli branches in Kerman). *Political Sociology of Iran*, 4(4).
- Ringim, K. J., Razalli, M. R., & Hasnan, N. (2012). A framework of business process re-engineering factors and organizational performance of Nigerian banks. *Asian Social Science*, 8(4), 203.
- Riyadi, A., Kovacs, M., Serdült, U., & Kryssanov, V. (2023). A Machine Learning Approach to Government Business Process Re-engineering. In *2023 IEEE International Conference on Big Data and Smart Computing (BigComp)* (pp. 56-63). IEEE.
- Selling, N., & Svallfors, S. (2019). The lure of power: Career paths and considerations among policy professionals in Sweden. *Politics & Policy*, 47(5), 984-1012.

- Sungau, J. J., Ndunguru, P. C., & Kimeme, J. (2013). Business process re-engineering: the technique to improve delivering speed of service industry in Tanzania. Independent Journal of management & production, 4(1), 208-227.
- Tarasco, J. A., & Damato, N. A. (2006). Build a better career path. Journal of Accountancy, 201(5), 37.
- Tims, M., & Akkermans, J. (2020). Job and career crafting to fulfill individual career pathways. Career pathways–School to retirement and beyond, 165-190.
- Tims, M., & Akkermans, J. (2020). Job and career crafting to fulfill individual career pathways. Career pathways–School to retirement and beyond, 165-190.
- Tripathi, S. and Gupta, M. (2021), "A framework for procurement process re-engineering in Industry 4.0", Business Process Management Journal, Vol. 27 No. 2, pp. 439-458.
- Wahyani, W. (2022). Business Process Re-Engineering. Media Nusa Creative (MNC Publishing).
- Zahedani, Z. Z., Rezaee, R., Yazdani, Z., Bagheri, S., & Nabeiei, P. (2016). The influence of parenting style on academic achievement and career path. Journal of advances in medical education & professionalism, 4(3), 130.
- Zondo, R. W. D. (2021). The impact of business process re-engineering (BPR) on labour productivity in the automotive assembly organisation in South Africa. Quality-Access to Success; Vol. 22, Issue 183.