مجلة جامعة شبوة للعلوم الإنسانية والتطبيقية

المجلد الثالث العدد الثاني

ديسمبر 2025

(دوريّة علميّة محكّمة نصف سنويّة)

ISSN 3006-7547 (Print)
ISSN 3006-7553 (Online)

الجمهورية اليمنية - شبوة - جامعة شبوة

SHU Journal for Humanities and Applied Sciences
Volume 3, Issue 2, December 2025
https://shu.edu.ye

مجلة جامعة شبوة للعلوم الإنسانية والتطبيقية
المجلد الثالث، العدد الثاني، ديسمبر 2025م

أثر إعادة هندسة الموارد البشرية في تحقيق الرشاقة التنظيمية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة شبوة

د. خالد خميس بن سريع
أستاذ إدارة الأعمال المشارك
كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة شبوة

د. عمار صالح حبتور
أستاذ إدارة الأعمال المساعد
كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة شبوة

الملخص

استهدفت الدراسة بيان أثر إعادة هندسة الموارد البشرية في تحقيق الرشاقة التنظيمية في جامعة شبوة، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهجين الوصفي والتحليلي، والاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد تم إعدادها بالاستناد إلى عدد من المقاييس الجاهزة بعد أن تم تكييفها لتتلاءم مع أغراض هذه الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من القيادات الإدارية في المستويات الإدارية العليا والوسطى والتنفيذية في الجامعة، وتكونت عينة الدراسة من (50) مفردة؛ إذ تمَّ اختيارهم بطريقة العينة العشوائية الطبقية، وتم توزيع الاستبيان عليهم، وتم استرجاع (39) استبيانًا قابلًا للتحليل، وتم إجراء تحليل البيانات واختبار الفرضيات بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وخلصت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لإعادة هندسة الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة (البعد التنظيمي البعد التكنولوجي، والبعد البشري) في تحقيق الرشاقة التنظيمية بأبعادها (الاستشعار، اتخاذ القرارات، والممارسة) في جامعة شبوة، كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات آراء المبحوثين عن متغير إعادة هندسة الموارد البشرية والرشاقة التنظيمية في جامعة شبوة تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة)، كما خلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات، أهمها: الدعوة إلى تبني ممارسات إعادة هندسة الموارد البشرية بشكل أكبر في جامعة شبوة؛ لما لها من أثر كبير في تحسين الجامعة وتعزيز رشاقتها، بما يعزز قدرة الجامعة على التكيف مع المتغيرات البيئية المختلفة، وبما يحقق التميز والقدرة على البقاء والمنافسة في البيئات الديناميكية.

معلومات البحث

تاريخ الاستلام:2025/06/24
تاريخ القبول:2025/06/28
تاريخ النشر:2026/01/03

الكلمات المفتاحية

إعادة هندسة الموارد البشرية، الرشاقة التنظيمية، جامعة شبوة

مقدمة:

يشهد العالم مجموعة من التغيرات والتطورات السريعة في عدد من المجالات، منها مجال العمل الإداري وعمليات الأعمال، أثرت هذه التغيرات والتطورات في مستقبل منظمات الأعمال، وفرضت عليها ضرورة تحسين جودة منتجاتها المقدمة لعملائها، وفي الوقت الذي لم تعد الأساليب والوسائل التقليدية للإدارة قادرة على التعامل معها،

©2025 SHABWAH UNIVERSITY JOURNAL

فإنه أصبح يتوجب على المنظمات إدخال النظم المتطورة في أعمالها، واعتماد أساليب إدارية جديدة؛ للتأقلم مع البيئة الحالية، ومن هذه الأساليب إعادة هندسة الموارد البشرية.

تُعَدُّ إعادة هندسة الموارد البشرية من أهم الأساليب الإدارية المستخدمة في المنظمات، المستهدفة إجراء تغييرات جذرية في أسلوب عملها وطريقته، وتنبع أهميتها في أنها تؤدي إلى إحداث تغييرات سريعة وجذرية في أنشطة المنظمات، وتحسين معايير الأداء والتقنيات المستخدمة، وتقليص النفقات، واختصار الجهد والوقت، وتحقيق أعلى معدلات جودة الخدمة أو السلعة، والاستجابة لرغبات الزبائن، وبالتالي تحقيق تحسينات ملموسة في أداء المنظمة، وتعزيز قدراتها على مواكبة المتغيرات المحيطة.

وتُعد الرشاقة التنظيمية من المداخل الإدارية، والتي تتكون من مجموعة من الإجراءات الإدارية، التي تمكّن المنظمات من سرعة التجاوب مع الأحداث والتغييرات البيئية، وتتضمن عددًا من العناصر، منها: الاستشعار، والسرعة، والاستجابة، ورشاقة اتخاذ القرار، والمرونة، والممارسة واستغلال الفرص والتكيف مع البيئة، فالرشاقة تساعد المنظمات على مواجهة التحديات المختلفة.

لذلك يُعد الاهتمام بالرشاقة التنظيمية ضرورة للمنظمات بصورة عامة، وللمؤسسات التعليمية بصورة خاصة، ويمكن القول إنَّ المنظمات الرشيقة هي منظمات ناجحة، لديها المرونة في التعامل مع التغييرات البيئية، ويمكنها التعامل مع المواقف الطارئة، كما يمكنها تزويد أفرادها بعدد من المعارف والخبرات والمهارات، التي تمكنهم من مواكبة متطلبات البيئة العصرية.

المبحث الأول
الإطار العام للدراسة

أولًا: مشكلة الدراسة

رغم أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية في تسهيل الإجراءات الإدارية ونقل العمل الإداري إلى واقع أفضل يواكب التغيرات والتطورات السريعة التي يشهدها عالم اليوم، وكيف يمكن أن يسهم هذا الأسلوب المعاصر في تحقيق الرشاقة التنظيمية للمنظمات اليمنية بصفة والجامعات على وجه التحديد وبالتالي تعزيز قدراتها على التكيف والاستجابة للتحولات والتغييرات السريعة في البيئتين الداخلية والخارجية سواء كانت المتوقعة أو غير المتوقعة وتعزز من قدرتها على التطوير والابتكار؛ إذ تركز إعادة هندسة الموارد البشرية على تحسين عمليات الأعمال بشكل جذري، وهذا يؤدي إلى تحقيق مستوى عالٍ من الرشاقة التنظيمية، فرغم ذلك لا تزال المنظمات اليمنية، ومنها الجامعات لا تعطي الاهتمام الكافي بموضوع إعادة هندسة مواردها البشرية، وعليه يمكن تحديد مشكلة الدراسة في التساؤلات الآتية:

1- ما مستوى تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية في جامعة شبوة؟
2- ما أثر تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية في تحقيق الرشاقة التنظيمية في جامعة شبوة؟

ثانيًا: أهداف الدراسة

سعت الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1- التعرف على مستوى تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية في جامعة شبوة.

2- بيان أثر تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية في تحقيق الرشاقة التنظيمية في جامعة شبوة.

3- التعرف على مدى وجود فروق إحصائية في آراء المبحوثين عن متغيري إعادة هندسة الموارد البشرية والرشاقة التنظيمية، تعزى للمتغيرات الديموغرافية (المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة).

4- اقتراح مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تسهم في إعادة هندسة الموارد البشرية، والتي ستنعكس بدورها في تحقيق الرشاقة التنظيمية في جامعة شبوة.

ثالثًا: أهمية الدراسة

تمثلت أهمية الدراسة في الآتي:

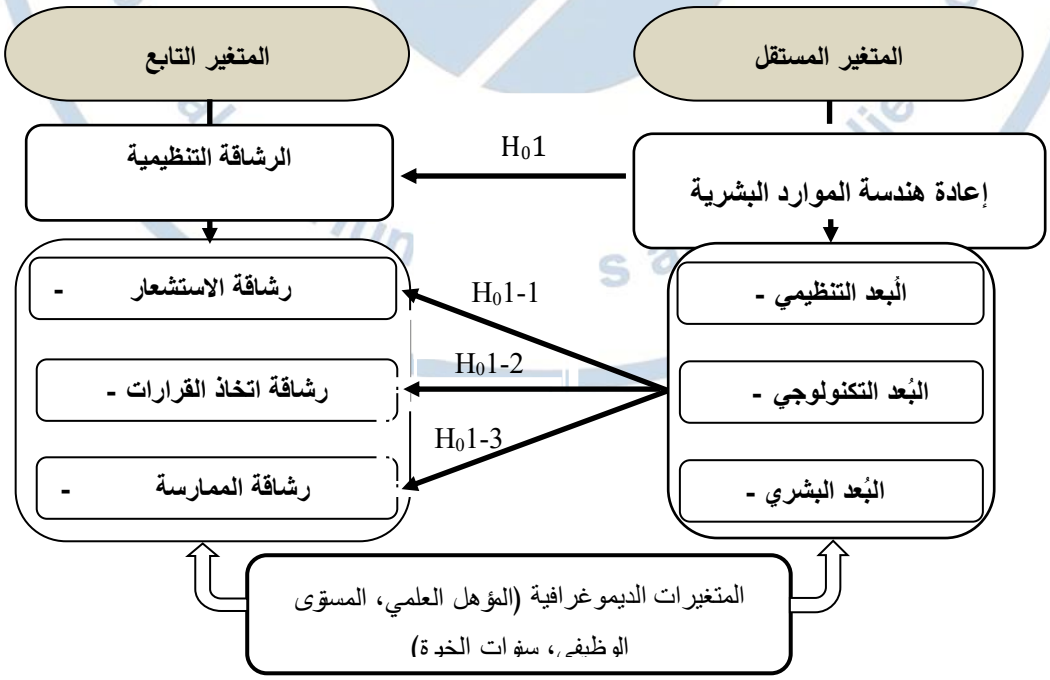
1-أهمية الموضوعات التي تتناولها الدراسة، وهما إعادة هندسة الموارد البشرية، والرشاقة التنظيمية.

2-تلفت الدراسة نظر أصحاب الاختصاص في جامعة شبوة لأهمية تطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية وأثره في تحقيق الرشاقة التنظيمية.

3-ندرة الدراسات والأبحاث العلمية اليمنية عن موضوعات إعادة هندسة الموارد البشرية، وتأثيرها في تحقيق الرشاقة التنظيمية.

رابعًا: الأنموذج الافتراضي للدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة وتحقيقًا لأهدافها قام الباحثان بتصميم أنموذج افتراضي يوضح اتجاهات التأثير بين متغيرات الدراسة كما هو موضح في الشكل الآتي:



شكل (1) أنموذج الدراسة (**المصدر**: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الدراسات السابقة.)

خامسًا: فرضيات الدراسة:

اعتمادًا على الأنموذج الافتراضي للدراسة تم تحديد ثلاث فرضيات رئيسة، هي:

الفرضية الرئيسة الاولى H_{01}:

لا يوجد أثرٌ ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإعادة هندسة الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة (البُعد التنظيمي، البُعد التكنولوجي، والبُعد البشري) في تحقيق الرشاقة التنظيمية بأبعادها (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرارات، ورشاقة الممارسة) في جامعة شبوة.

وتفرعت منها الفرضيات الآتية:

H01-1: لا يوجد أثرٌ ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإعادة هندسة الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة (البُعد التنظيمي، البُعد التكنولوجي، والبُعد البشري) في رشاقة الاستشعار في جامعة شبوة.

H01-2: لا يوجد أثرٌ ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإعادة هندسة الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة (البُعد التنظيمي، البُعد التكنولوجي، والبُعد البشري) في رشاقة اتخاذ القرارات في جامعة شبوة.

H01-3: لا يوجد أثرٌ ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإعادة هندسة الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة (البُعد التنظيمي، البُعد التكنولوجي، والبُعد البشري) في رشاقة الممارسة في جامعة شبوة.

الفرضية الرئيسة الثانية H_{02}:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات آراء المبحوثين عن متغير إعادة هندسة الموارد البشرية في جامعة شبوة تُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (تم حذف الجنس من النموذج).

الفرضية الرئيسة الثالثة H_{03}:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات آراء المبحوثين عن الرشاقة التنظيمية في جامعة شبوة تُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة).

سادسًا: مجتمع الدراسة وعينتها

1- مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من شاغلي الوظائف القيادية في المستويات الإدارية العليا والوسطى والتنفيذية في جامعة شبوة.

2- عينة الدراسة:

تم اختيار العينة بطريقة العينة العشوائية الطبقية، وتكوَّنت من (50) مفردة. وزع الاستبيان على العينة، وبلغ عدد الاستبانات المرتجعة والصالحة للتحليل الإحصائي 39 استبانةً، بمعدل استجابة 78%.

سابعًا: منهج الدراسة

انطلاقًا من طبيعة الدراسة وتحقيقًا لأهدافها، استخدمت الدراسة المنهجين الوصفي والتحليلي؛ لملاءمتهما طبيعة الدراسة الحالية.

ثامنًا: حدود الدراسة:

تم تأطير الدراسة ضمن الحدود المكانية والبشرية والزمانية والموضوعية كالآتي:

1- الحدود المكانية: جامعة شبوة.

2- الحدود البشرية: القيادات الإدارية جامعة شبوة في المستويات الإدارية الثلاثة (العليا، الوسطى، التنفيذي).

3- الحدود الزمانية: أجريت الدراسة خلال الفترة فبراير- سبتمبر 2024م.

4- الحدود الموضوعية: تناولت الدراسة إعادة هندسة الموارد البشرية بإبعادها (التنظيمي، والتكنولوجي، والبشري) كمتغير مستقل، والرشاقة التنظيمية بأبعادها (الاستجابة، اتخاذ القرارات، الممارسة) كمتغير تابع.

تاسعًا: أساليب جمع البيانات والمعلومات:

1- المصادر الثانوية:

اعتمدت الدراسة في تناول الإطار النظري على البيانات الثانوية، التي تمثلت في:

- الكتب المتخصصة بإعادة هندسة العمليات والرشاقة التنظيمية.
- الدوريات والرسائل والأطروحات العلمية ذات العلاقة بموضوع الدراسة.
- الندوات والمؤتمرات المتخصصة.
- الأبحاث والمقالات ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

2- المصادر الأولية:

تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالجانب الميداني، وتكونت الاستبانة من ثلاثة أجزاء، هي:

الجزء الأول: تضمن البيانات الشخصية لعينة الدراسة (المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة).

الجزء الثاني: تضمن قياس أبعاد المتغير المستقل (إعادة هندسة الموارد البشرية) وتكون من 15 فقرة.

الجزء الثالث: تضمن قياس أبعاد المتغير التابع (الرشاقة التنظيمية) وتكون من 25 فقرة.

عاشرًا: الدراسات السابقة:

تم ترتيب الدراسات السابقة بحسب تسلسلها الزمني من الأحدث إلى الأقدم:

1- دراسة: بوعلام، منور (2022) بعنوان: مدى إسهام إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحقيق جودة التعليم العالي نموذج مقترح لتطبيق أسلوب إعادة الهندسة في الجامعات، الجزائر.

استهدفت الدراسة التعرف على أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية ومتطلبات تطبيقه، ووضع نموذج مقترح لتطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن إعادة هندسة التعليم الجامعي هو منهجية للتحليل والتصميم والتنفيذ، وتشمل خطوات عدَّة ومراحل محدَّدة مسبقًا، فتطبيق أسلوب إعادة الهندسة بنجاح يؤدي إلى تحقيق نتائج التعلم المرغوبة مع تقليل التكلفة المالية ووقت الموظفين، وتحقيق جودة مخرجات التعليم من خلال توفير خبرات تعليمية غنية، تجعل الطالب أكثر انخراطًا في المجتمع والسوق والحياة العامة.

2- دراسة: يوسف، وزبير (2021) بعنوان: أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية في تعزيز جودة التعليم الجامعي، الجزائر

استهدفت الدراسة إبراز تأثير إعادة الهندسة في جودة التعليم الجامعي، ومن أجل تحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي، والاعتماد على الاستبيان لغرض جمع البيانات، وخلصت الدراسة إلى عدد من النتائج،

أهمها: أنَّ إعادة هندسة العمليات الإدارية لها تأثير فعال في جودة العليم الجامعي، أن تطبيق إعادة الهندسة في المنظمات الجامعية له تأثير إيجابي في جودة التعليم الجامعي. الجزائر.

3- دراسة الزامل، والدوسري (2021) بعنوان: الرشاقة التنظيمية في جامعة: الأميرة نورة بنت عبد الرحمن بمدينة الرياض وسبل تحسينها. السعودية

استهدفت الدراسة التعرف على واقع الرشاقة التنظيمية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن بمدينة الرياض، ومعوقات تطبيقها وسبل تحسينها، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة، واقتصر مجتمع الدراسة على العاملات في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن بمدينة الرياض، وتكونت العينة من (110) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى أن أبرز السبل التي يمكن من خلالها تفعيل الرشاقة التنظيمية وتحسينها في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن هي الاستفادة من نظم المعلومات في صنع القرارات، وتوعية القيادات عن إدارة المعرفة التقنية، واعتماد الجامعة على شبكة معلومات واتصالات فائقة السرعة والجودة .

4- دراسة منصور (2020) بعنوان: تطوير الأداء الإداري للقيادات بكلية التربية جامعة المنصورة في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية، مصر.

استهدفت الدراسة تحديد متطلبات تطوير الأداء الإداري بكلية التربية جامعة المنصورة في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتقديم تصور لتفعيل الأداء الإداري، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتُمدت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتوصلت الدراسة إلى أن تقييم أعضاء هيئة التدريس للأداء الإداري جاء بدرجة متوسطة، وقدمت الدارسة تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية.

5- دراسة حكومة، وزقلام (2018) بعنوان: مفاهيم إعادة هندسة العمليات وإمكانية تطبيقها لتحسين مستويات أداء المنظمات. ليبيا

استهدفت الدراسة دراسة مفاهيم إعادة هندسة العمليات، والتحقق من إمكانية تطبيقها في جامعة طرابلس؛ لتحسين مستويات الأداء، من خلال معرفة مدى حاجة الجامعة لتطبيق إعادة هندسة العمليات، والتحقق من إمكانية البيئة المناسبة وتوافرها للتطبيق، استخدمت الدراسة الاستبانة إضافة إلى المقابلة كأدوات لجمع المعلومات، خلصت الدراسة إلى أن الجامعة بحاجة إلى إجراءات سريعة لتحسين الوضع الحالي للعمليات الإدارية، والذي يمكن تحقيقه من خلال تطبيق مفاهيم إعادة هندسة العمليات.

6- دراسة عبدالرحمن، إيمان (2017) بعنوان: معوقات تطبيق الهندرة الإدارية والتطلعات المستقبلية لتجاوزها في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية.

استهدفت الدراسة الكشف عن معوقات تطبيق الهندرة الإدارية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية، واقتراح أهم التطلعات المستقبلية لتجاوزها، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، بالاعتماد على الاستبانة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في وزارة التعليم العالي الأردنية، تم توزيع الاستبانة على جميع أفراد المجتمع، أظهرت الدراسة نتائج عدَّة، أهمها: أنَّ درجة المعوقات جاءت بدرجة مرتفعة،

وبمتوسط حسابي (4.01) ، مجال (المعوقات المالية) بالمرتبة الأولى، ومجال (المعوقات البشرية) بالمرتبة الخيرة من بين المعوقات.

7- دراسة (Mekonnen,2014)، بعنوان: Prospects and Challenges to Implement Business Process Reengineering (BPR) in Ethiopian Public Universities **الآفاق والتحديات لتنفيذ إعادة هندسة العمليات في الجامعات الحكومية الأثيوبية. Unpublished M.Sc**

استهدفت الدراسة الكشف عن الآفاق والتحديات لتنفيذ الهندرة الإدارية في الجامعات الحكومية الأثيوبية، وأظهرت نتائج الدراسة أن أكثر التحديات تتمثل في: إدارة التغيير، ودعم الإدارة العليا، والعوامل التنظيمية.

8- دراسة دوراتي (Duarte,2014) Business Process Reengineering on High Education Institutions – An Integrative Approach of Enterprise Architecture and Service Design Methods **إعادة هندسة العمليات في مؤسسات التعليم العالي البرتغالية.**

استهدفت الدراسة التعرف على دور استخدام تقنية المعلومات في دعم إعادة تصميم العمليات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي البرتغالية. توصلت الدراسة إلى وجود دور لتقنية المعلومات في تحسين العمليات الإدارية، ومع ذلك هناك وجود ضرورة لتحسين نوعية دعم العمليات الإدارية.

المبحث الثاني
الإطار النظري

أولًا: مفهوم إعادة هندسة العمليات

إنَّ إعادة هندسة العمليات الإدارية هي عبارة عن كلمة عربية مركبة من كلمتي هندسة وإدارة، وهي في الواقع ترجمة المصطلح (Reengineering Process Business) الذي يعني إعادة هندسة العمليات، أو إعادة التصميم الجذري للعمليات والنظم الإدارية المصاحبة. (النتشة، 2009، 12).

ويعد مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية أحد مداخل التطوير، ويركز على إعادة التصميم السريع والجذري للعمليات الإدارية الاستراتيجية ذات القيمة المضافة، وكذلك للنظم، والسياسات، والهياكل التنظيمية، بهدف تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية في المنظمة، وقد وردت عدد من التعاريف لإعادة هندسة العمليات في عدد من الكتب والدراسات والبحوث، منها:

عرَّف مؤسسا إعادة هندسة العمليات (Champy and Hammer) إعادة هندسة العمليات: بأنها إعادة التفكري بصورة أساسية، من أجل إعادة التصميم الجذري للعمليات الرئيسة بالمنظمات، بهدف تحقيق تحسينات جوهرية، وليست تدريجية في معايير الأداء الأساسية، مثل: الجودة، الخدمة، والتكلفة، وسرعة إنجاز العمل. (شامبي، وهامر، 1995، 9)، وعرَّفها (Klein) بأنها إعادة التصميم الجذري والسريع لعمليات المنظمة الإدارية والاستراتيجية ذات القيمة المضافة، وكذلك النظم والسياسات والهياكل التنظيمية المساندة لهذه العمليات بهدف تعظيم تدفقات العمل والإنتاجية. (السكارنة، 2009، 149).

وتُعرَّف إعادة هندسة العمليات أيضًا بأنها: إعادة التفكير الأساسية وإعادة التصميم الجذري للعمليات بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة ليست هامشية تدريجية في معايير الأداء الحاكمة مثل التكلفة والخدمة والسرعة. (النيل، موسى، 2023، 455)

مما سبق يمكن القول إن إعادة هندسة العمليات: هي منهج إداري يستلزم تفكير ابتكاري لإحداث تغيير مخطط بشكل جذري وسريع للعمليات الإدارية الرئيسة في المنظمة (النظم والسياسات والهياكل التنظيمية التي تساند عمليات الأنشطة ذات التأثير في المنظمة)، وذلك بهدف إجراء تحسين جوهري مستمر في الجودة، والخدمة، والتكلفة، وسرعة انجاز العمل.

ثانيًا: تعريف إعادة هندسة الموارد البشرية

بالرغم من أن مفهوم إعادة هندسة الموارد البشرية حظي باهتمام الكثير من الكتاب والباحثين مجال الإدارة هناك صعوبة واضحة في تحديد مفهوم دقيق لمصطلح إعادة هندسة الموارد البشرية، ربما يعود السبب لارتباطه بموردٍ يُعد أهم موارد المنظمات وهو المورد البشري، فهي عملية هدفها الأساسي الاستثمار الأفضل لهذا الموارد، من خلال السعي لإشباع حاجاته ورغباته من جهة، وتحقيق أهداف المنظمة التي ينتمي إليها من جهة أخرى، ويمكن تحديد بعض تعاريف إعادة الهندسة البشرية في الآتي:

تعرف إعادة هندسة الموارد البشرية بأنها: التحسينات التي تنفذها الإدارة العليا على العمليات الخاصة بالتعامل مع موردها البشرية بهدف اشباع حاجاتهم وتعزيز قدراتهم على تنفيذ المهام والواجبات المناطة بهم. Hussein et al,2013:31)، كما عرفت إعادة هندسة الموارد البشرية بأنها: إعادة تصميم أنظمة العمل الخاصة بالموارد البشرية جذريًا بالاستناد إلى تكنولوجيا المعلومات لأجل التحسين المستمر لمستويات الجودة والإنتاجية. (Francis& Kabir, 2003:4)، وعرفت إعادة هندسة الموارد البشرية بأنها: أسلوب أو أداة تقوم بعملية تغيير جذري للعمليات كافَّةً، والتي تتعلق بإدارة الموارد البشرية باستخدام تكنولوجيا المعلومات والتقنيات الحديثة بهدف خفض التكاليف، وتحسين الإنتاج وسرعة العمل. (خوالدا، 2019، 14)

مما سبق يمكن القول إن إعادة هندسة الموارد البشرية عملية تنفذها الإدارة العليا، يتم من خلالها إجراء تغيير جذري للعمليات والأنشطة كافَّةً والمتعلقة بالموارد البشرية، من خلال إعادة تصميم الجوانب التنظيمية، واستخدام، تكنولوجيا المعلومات، وتطوير مهارات الموارد البشرية وتعزيز قدراتهم على تنفيذ المهام والواجبات بسرعة، وجودة وكفاءة عالية.

ثالثًا: أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية

تتمثل أهمية إعادة هندسة العمليات في الآتي: (اللوزي، 2002، 183).

1- دمج الوظائف المتخصصة في وظيفة واحدة؛ إذ يتم تجميع الأعمال ذات التخصصات الواحدة في مكان واحد.
2- تتحول الأعمال من مهام بسيطة إلى أعمال مركبة، مما يؤدي إلى زيادة التعاون والتنسيق في أداء الأعمال، بسبب المسؤولية المشتركة لفريق العمل.
3- إحداث تغييرات ذهنية في أداء العاملين.

4- تزيد في استقلالية الأفراد من أداء المهام؛ إذ يتم تشغيل أفراد قادرين على المبادرة، وتأسيس قواعد العمل والإبداع والابتكار.

5- التشجيع على التعليم إضافة إلى التدريب، وذلك لتنمية مهارات وقدرات الأفراد.

6- مكافأة الأفراد، وتقييم نتائج عملهم، بناءً على الناتج النهائي وبشكل جماعي.

7- تعمل إعادة الهندسة على تغيير الثقافة التنظيمية السائدة؛ إذ يصبح الأداء الجيد، والاهتمام بالعملاء من أوليَّات العاملين.

8- تساعد جميع العاملين على اتخاذ القرارات من دون أن تقتصر هذه العملية على المدراء.

رابعًا: أهداف إعادة هندسة الموارد البشرية

حتى يتم الاستفادة من عناصر إعادة هندسة الموارد البشرية وخصائصها في تطوير أي منظمة يجب تحديد أهدافها بوضوح، ولقد تم تحديد هذه الأهداف بما يأتي: (بوقبال، 2019، 10).

1- **تحقيق تغيير جذري في الأداء:** ويتمثل ذلك في تغيير أسلوب العمل وأدواته والنتائج من خلال تمكين العاملين من تصميم العمل، والقيام به وفق احتياجات العملاء وأهداف المنظمة.

2- **التركيز على العملاء:** توجيه المنظمة إلى التركيز على العملاء من خلال تحديد احتياجاتهم، والعمل على تحقيق رغباتهم، بحيث يتم إعادة بناء العمليات لتحقيق هذا الغرض.

3- **السرعة:** تمكين المنظمة من القيام بأعمالها بسرعة عالية من خلال توفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات، وتسهيل عملية الحصول عليها.

4- **تحقيق الجودة:** تحسين جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها؛ لتتناسب مع احتياجات العملاء ورغباتهم.

5- **تخفيض التكلفة:** من خلال إلغاء العمليات غير الضرورية، والتركيز على العمليات ذات القيمة المضافة.

خامسًا: خطوات إعادة هندسة الموارد البشرية

هناك مجموعة من الخطوات التي يجب تنفيذها واتباعها لضمان نجاح برامج إعادة هندسة الموارد البشرية، وتتمثل هذه الخطوات في الآتي: (وليد، حسين، 2018، 235)

1- تحديد الوظائف التي يتوجب شمولها برامج إعادة الهندسة من قبل الإدارة العليا وبالتنسيق مع الإدارات الأخرى داخل المنظمة.

2- إعلان فكرة إعادة الهندسة للعاملين في المنظمة كافَّةً؛ لتبادل الآراء والأفكار بينهم وبين الإدارة العليا، لضمان نجاح هذا البرنامج.

3- إعداد قاعدة معلومات متكاملة تبدأ لإعداد خطة عمل، ووضع توصيف تفصيلي لتنفيذها؛ لضمان تحقيق النجاح فيها وفق جداول زمنية محددة.

4- بعد تحديد خطة العمل يتم توليد عدد من البدائل اللازمة لتنفيذها وتقييمها لتحديد إيجابيات كل بديل وسلبياته، وبالتالي اختيار البديل الأفضل، والذي يتلاءم مع الإمكانات المتاحة لدى المنظمة.

1- تنفيذ برامج إعادة هندسة الموارد البشرية، والتي يتم فيها وضع البديل المختار موضع التنفيذ.

2- المقارنة بين النتائج المخطط لها في المرحلة الثانية والنتائج المحقَّقة للتعرف على مدى نجاح تطبيق برامج إعادة هندسة الموارد البشرية.

سادسًا: أبعاد إعادة هندسة الموارد البشرية

اتفق أكثر الدراسات التي تناولت إعادة هندسة الموارد البشرية في تحديد أبعادها على ثلاثة أبعاد، هي: (البعد التنظيمي، والبعد البشري، والبعدي التكنولوجي) ومن هذه الدراسات: (العتيبي، 2002 ،121)، (ابن عيسى، 2009، 1)، (حريم :2004، 74)، (أبو طبيخ، والكلابي، 2002، 235 – 236)، (خال، وحسين، 2022، 695 – 696)، (خلف، وآخرون، 2019، 400)، (طالب، وخامره، 2023، 116– 117)، (خوالدة، 2019):

1- البُعد التنظيمي:

يتمثل التغيير التنظيمي في إعادة تنظيم الوظيفة، بحيث يتغير توزيع المناصب والمهام والمسؤوليات، وتغيير نظم الموارد البشرية المعتمدة كنظم الحوافز والمكافآت، وتقييم الأداء (أبو طبيخ والكلابي، 2022، 23)، وتحتاج المنظمات للقيام بإعادة هندسة الهيكل التنظيمي بسبب التغيرات التي تحدث، سواء في البيئة الداخلية للمنظمة، أو البيئة الخارجية المحيطة بها، بهدف زيادة فعالية وكفاءة المنظمة، كما من الأسباب التي تستدعي قيام إدارة المنظمة بإعادة هندسة هيكلها التنظيمي: اختلاف أهداف المنظمة، توسيع حجمه أو تقليصه، وجود صعوبة في الاتصالات بين المستويات الإدارية المكونة لهيكل المنظمة، حدوث تطورات، سواء كانت إيجابية أو سلبية مرتبطة مثلًا بالبيئة الاقتصادية، أو البيئة الثقافية الاجتماعية أو البيئة التكنولوجية المحيطة بالمنظمة. (الحربي، 2019، 11). ويشير (أبو عوض)، إلى أن التغيير التنظيمي يشكل واحدًا من أهم العوامل التي من الممكن أن تحدد قدرة المنظمة على تنفيذ برامج إعادة هندسة الموارد البشرية ونجاحها. (ابو عوض، 2015، 48)

2- البُعد البشري: يُعد المورد البشري في المنظمة العنصر الأساسي والجوهري لإحداث أي عملية تغيير في المنظمة، فهو الهدف الرئيس من أجل أن تكتمل إعادة الهندسة، لذا يجب على المنظمة أن تركز على الإعداد الجيد للأفراد القائمين على عملية إعادة الهندسة من أجل القيام بالتغيير الجذري في المفاهيم والأفكار، وكذلك العمل على بناء الثقافة التنظيمية لديهم، مثل التكيف مع برامج إعادة الهندسة. (الجرجري، والعبيدي، 2021، 117)، ويمكن تحقيق ذلك من خلال عمليات التدريب والتعلم والتمكين (العظامات، 2021، 19).

3- البُعد التكنولوجي: تشكل تكنولوجيا المعلومات العمود الفقري للأنظمة المعاصرة كافَّةً، والتي يمكن أن تنفذها المنظمات في تعاملها مع المعلومات التي تحتاجها لتنفيذ مهامها وواجباتها المختلفة، وتعد إعادة هندسة الموارد البشرية إحدى أهم التوجهات المعاصرة التي تعتمد على مفردات تكنولوجيا المعلومات في تحقيق النجاح، والتي بدورها ستسهم في معالجة البيانات المختلفة، وضمان استرجاعها بصيغة المعلومات اللازمة؛ لدعم القرارات الخاصة بالموارد البشرية كافَّةً واللازمة لتنفيذ المهام والواجبات المناطة بها. (طالب، وخامرة، 2023، 117)، وأصبح اقتناء أجهزة الاتصالات ووسائل تكنولوجيا المعلومات والتعامل معها بمختلف أشكالها وأنواعها أمرًا مُلِحًّا لا يمكن الاستغناء عنه، وأصبح التعليم والتدريب المعتمد على تكنولوجيا المعلومات يشكل هدفًا للساعين إلى التطوير. (خلف، وآخرون، 2019، 400).

سابعًا: مفهوم الرشاقة التنظيمية:

يُعد مفهوم الرشاقة من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري المعاصر، ولقد تَّم تناوله لأول مرة في الولايات المتحدة الأمريكية في معهد lacocca بجامعة ليهاي في العام 1990م (المصري، 2016، 24).

ويعرف (العجري) الرشاقة التنظيمية بأنها قدرة المنظمة على استشعار التغييرات المتوقعة وغير المتوقعة الحادثة في بيئة عملها الداخلية والخارجية، على أن يصاحب ذلك الاستشعار قيام المنظمة بتطوير الاستجابة الابتكارية والديناميكية لتلك التغييرات من خلال إعادة تصميم العمليات، وإعادة توزيع الموارد التنظيمية، وإعادة تشكيل الهيكل التنظيمي، بما يعزز قدرة المنظمة على البقاء والاستمرار. (العجري، 2017، 12)، ويرى (منصور) أنَّ الرشاقة التنظيمية تعني القدرة على استشعار التغييرات، والاستجابة لها بسرعة أكبر وبفعالية ومرونة، واستغلال الفرص الممكنة المترتبة على هذا التغيير، واستثمار الكفاءات، وتدعيم التميز (منصور، 2020، 5)، ويشير (إبراهيم) إلى أن الرشاقة التنظيمية تعني تطوير مرونة المنظمة في مواجهة التحديات الداخلية والخارجية، من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات، واستثمار المعرفة، وجودة العمليات، لمواجهة حدة المنافسة. (إبراهيم، 2021، 290)، وعرفها (Zitkiene & Deksnys) بأنها القدرة التنظيمية في التعرف على التغيرات غير المتوقعة في البيئة والاستجابة بشكل مناسب وبطريقة سريعة وفعالة عن طريق استخدام الموارد الداخلية وإعادة تشكيلها. (Zitkiene & Deksnys, 2018:118)، وأكد (Appelbaum et al) على أن الرشاقة التنظيمية تسهم في مساعدة المنظمة على الاستجابة للتغيرات بأقل التكاليف وبأفضل الأساليب. (Appelbaum et al,2017:7).

ويرى الباحثان أن الرشاقة التنظيمية تعزز من قدرة المنظمة (الجامعة) على استشعار التغيرات البيئية الداخلية والخارجية، المتوقعة وغير المتوقعة، والاستجابة السريعة والفعَّالة لها، والتكيف معها، وتحسّن من قدرة المنظمة على تقديم خدمات ذات جودة عالية، وكذا قدرتها على استخدام التكنولوجيا الحديثة، والتكامل والتناسق بين وحدات العمل في المنظمة (الجامعة) فيما بينها ومع المنظمات الأخرى. بهدف تحقيق أداء متميز، وصولًا لتحقيق أهداف المنظمة.

ثامنًا: أهمية الرشاقة التنظيمية

أوجز عدد من الباحثين أهمية الرشاقة التنظيمية في عدد من العناصر، تمثلت بالآتي: (أبو هلال، 2022، 17)

1- رفع مستوى الإبداع التنظيمي من خلال التحسين المستمر لعمليات الإنتاج أو الخدمة التي تقدم للزبون، وتحقيق الرضا الوظيفي.
2- جعل المنظمة أكثر استجابة لتغيرات السوق، وأكثر مرونة في التعامل مع التحديات، تسهم في تحسين قدرات المنظمة وبنيتها التنظيمية، وزيادة قدرتها على الاستمرار في تحقيق النجاح على المدى الطويل، كما تساعد على إنجاز الأعمال بجودة وكفاءة ودقة.
3- تساعد الرشاقة المؤسسة في تحقيق السرعة والمرونة اللازمة، وتعبئة المقدرات الجوهرية، وتجميع التكنولوجيا المختلفة، وإنتاج منتجات عالية الجودة.
4- تحسين هيكل العمليات من خلال تنظيم الأنشطة التنظيمية وتقييمها، وزيادة قدرة المنظمة على امتلاك مقدرات إدارة المعرفة، وتحسين الممارسات الإدارية والسلوكية.

تاسعًا: أبعاد الرشاقة التنظيمية

تعددت أبعاد الرشاقة التنظيمية بحسب طبيعة الأبحاث ووجهات النظر المختلفة، ومن هذه الأبعاد ما أجمعت عليه الدراسات الآتية:

(Panda 2010)، (Doz & Kosonen، 2011)، (Park، 2017)،(Khoshnood & Nematizadeh 2018، 2020);(Alfaqih،& Rath: 2016), (Algarni)، (الزامل، والدوسري، 2020)

(فرح، وبدوي، وبايكر، 2019)، (النشيلي، 2011)، حيث حددت أبعاد الرشاقة التنظيمية في ثلاثة أبعاد، هي:

1- **رشاقة الاستشعار:** وهي القدرة التنظيمية على فحص الأحداث ومراقبتها والتقاطها من التغير البيئي (تغيير تفضيل الزبون، وتحركات المنافسين الجديدة، والتكنولوجيات الجديدة في الوقت المناسب.وتشير مهمة الاستشعار إلى عملية الرصد الاستراتيجي للأحداث البيئية، التي يمكن أن يكون لها تأثير كبير في الاستراتيجية التنظيمية، والعمل التنافسي، والأداء المستقبلي. وتشمل مهمة الاستشعار أنشطةً، مثل: الحصول على معلومات تتعلَّق بالأحداث، وتنقيته من المعلومات غير المهمة التي تعتمد على أساس قواعد محددة سلفًا. (الزامل، والدوسري، 2020: 764-765)

2- رشاقة اتخاذ القرار:

وهي القدرة على جمع المعلومات ذات الصلة وتراكمها وهيكلتها وتقييمها من مصادر متنوعة، لتفسير الآثار المترتبة على الأحداث الخاصة على الأعمال من دون تأخير، وتحديد الفرص والتهديدات القائمة على تفسير الأحداث، ووضع خطط العمل التي توجه كيفية إعادة تكوين الموارد، وعمل إجراءات تنافسية جديدة، وتتألف مهمَّة صنع القرار من عدد من الأنشطة المترابطة، التي تفسر عددًا من الأحداث المعينة (الزامل، والدوسري، 2020، 765).

3- رشاقة التطبيق (الممارسة)

وتتكون رشاقة التطبيق (الممارسة) من مجموعة من الأنشطة لإعادة تجميع الموارد التنظيمية، وتعديل عمليات الأعمال جذريًا، وعلى أساس مبادئ العمل الناتجة عن مهمة صنع القرار لأجل معالجة التغيير الذي يحدث في البيئة المحيطة. (فرح، وبدوي، وبايكر، 2019: 319)

المبحث الثالث

الإطار العملي للدراسة

أولًا: اختبار الصدق والثبات

1- اختبار الصدق الظاهري:

تم التأكد من الصدق الظاهري للاستبيان في صورته المبدئية بعرضه على عدد من المحكمين من ذوي الاختصاص، وأُجريت عليه التعديلات التي اتفق عليها (85%) من المُحكّمين، وجاءت هذه التعديلات في صياغة بعض العبارات لتزداد وضوحًا.

2- اختبار الثبات:

تم استعمال معامل ألفا كرونباخ ومعامل سبيرمان – براون للتجزئة النصفية لغرض اختبار ثبات أداة الدراسة، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول (1):

جدول رقم (1) معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ وسبيرمان– براون للتجزئة النصفية

المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ Alphα Cronbαch	معامل سبيرمان – براون للتجزئة النصفية
إعادة هندسة الموارد البشرية	15	0.943	0.906
الرشاقة التنظيمية	25	0.951	0.948
إجمالي الأداة	40	0.971	0.942

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة الميدانية

يتضح من الجدول (1) أن معاملات الثبات ألفا كرونباخ كانت مرتفعة حيث بلغت قيمتها لأداة الدراسة ككل (0.971)، وبلغت قيمتها لمحور إعادة هندسة العمليات البشرية (0.943)، و(0.951) لمحور الرشاقة التنظيمية، مما يدل على أن محاور الأداة تمتعت بسمة الثبات وبدرجة عالية، وبلغت قيم معاملات الثبات باستخدام معامل سبيرمان – براون للتجزئة النصفية لأداة الدراسة ككل (0.942)، وفي محور إعادة هندسة العمليات البشرية (0.906)، و(0.948) لمحور الرشاقة التنظيمية، وهي معاملات قوية جدًا يجعل الأداة تتمتع بالثبات في جمع البيانات المتعلقة بالدراسة، وبذلك يتضح أن الاستبانة أداةٌ مناسبة لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة.

ثانيًا: وصف خصائص عينة الدراسة

ركزت الدراسة على استقصاء آراء شاغلي الوظائف القيادية في المستويات الإدارية العليا والوسطى والتنفيذية في جامعة شبوة، ويبين الجدول رقم (2) التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة حسب البيانات الشخصية والوظيفية المتمثلة بالآتي: المؤهل العلمي، الوظيفة الحالية، والخبرة.

جدول رقم (2) خصائص عينة الدراسة

الصفة		التكرار	النسبة المئوية
النوع	ذكر	39	100
	أنثى (تمت الإشارة إلى ذلك)	–	–
المؤهل العلمي	أقل من بكالوريوس	2	5.1
	بكالوريوس	7	18
	ماجستير	6	15.4
	دكتوراه	24	61.5
الوظيفة الحالية	أمين عام/ أمين عام مساعد	2	5.2
	مدير عام	8	20.5
	عميد	3	7.7
	نائب عميد	6	15.4
	مدير إدارة	10	25.6
	رئيس قسم	10	25.6
الخبرة	أقل من 5 سنوات	12	30.8
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	8	20.5
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	7	17.9
	15 سنة فأكثر	12	30.8

الإجمالي	39	100

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية

يتبين من الجدول (2) أن جميع أفراد عينة الدراسة هم من الذكور بنسبة (100%)، ولعدم توافر نوع (أنثى) تم اسقاط متغير الجنس كأحد المتغيرات الديموغرافية من الفرضية الأولى والثانية لاختبار الفروق. وعلى مستوى المؤهل العلمي نجد أن (61.5%) لديهم مؤهل دكتوراه، ثم (18%) لديهم مؤهل علمي بكالوريوس، و(15.4%) لديهم مؤهل ماجستير، ونسبة (5.1%) لديهم مؤهل أقل من بكالوريوس، وعلى مستوى الوظيفة الحالية كان (25.6%) مدير إدارة، والنسبة نفسها رئيس قسم، و(25.5%) يشغلون وظيفة مدير عام، و(15.4%) نواب عميد، في حين أنَّ من يشغلون وظيفة عميد كلية كانوا يشكلون نسبة (7.7%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة، ونسبة (5.2%) أمين عام أو أمين عام مساعد، وعلى مستوى الخبرة نجد أن (30.8%) تزيد خبرتهم على 15 سنة، وبالنسبة نفسها (30.8%) تبلغ خبرتهم أقل من 5 سنوات، فيما كان (20.5%) لمن تتراوح خبرتهم بين (5–10 سنوات)، و(17.9%) لمن تتراوح خبرتهم بين (10 – 15 سنة)، وهذا يعني أن عينة الدراسة هم من ذوي المؤهلات العليا، إضافةً إلى امتلاكهم خبرات وتجارب عملية، ومن مستويات وظيفية مختلفة، مما ينعكس إيجابًا على مصداقية الإجابة عن الاستبيان.

ثالثًا: تحليل متغيرات الدراسة:

اعتمد الباحثان في تفسير البيانات بناءً على قيم المتوسطات الحسابية معادلة طول الفئة، والتي تقضي بقياس مستوى الأهمية لمتغيرات الدراسة، والذي تمّ احتسابه وفقًا للمعادلة الآتية:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{المدى (الحد الأعلى – الحد الأدنى)}}{\text{أكبر قيمة في المقياس (الحد الأعلى)}}$$

$$\text{إذاً طول الفئة} = \frac{5-1}{5} = 0.8$$

وبناءً على ذلك يكون قيم المتوسطات الحسابية ومستوياتها، حسب الجدول رقم (3)

جدول (3) قيم ومستويات المتوسطات الحسابية

قيم المتوسطات الحسابية	درجات الموافقة	مستويات المتوسطات الحسابية
من 1– 1.80	غير موافق بشدة	ضعيف جدًا
2.60–1.81	غير موافق	ضعيف
3,40 –2.61	محايد	متوسط
4.20 –3.41	موافق	عال
5 –4.21	موافق بشدة	عال جدًا

المصدر: إعداد الباحثين بناءً على معادلة تطبيق طول الفئة.

ويمكن عرض متوسطات إجابات عينة الدراسة ووصفها وتحليلها عن متغيرات الدراسة وأبعادها في النحو الآتي:

1- التحليل الوصفي لأبعاد متغير إعادة هندسة الموارد البشرية:

كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول (4)

جدول رقم (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (T) لأبعاد وفقرات محور إعادة هندسة الموارد البشرية

	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة (P value)	الرتبة	مستوى التوافر
1- البُعد التنظيمي								
1	تسهم التغييرات في الهيكل التنظيمي للجامعة في تقديم خدمات متميزة	3.87	1.08	0.77	5.04	0.00	1	عال
2	تتوافق التغييرات في الهيكل التنظيمي للجامعة مع التغييرات في استراتيجية الجامعة.	3.51	0.94	0.70	3.40	0.00	2	عال
3	تعمل الجامعة وفق هيكل تنظيمي واضح.	3.36	1.37	0.67	1.64	0.11	3	متوسط
4	يمتاز الهيكل التنظيمي للجامعة بقدرته على تطوير أداء الموظفين فيها.	3.13	1.15	0.63	0.70	0.49	4	متوسط
5	تقوم الجامعة بتغييرات جوهرية في الهيكل التنظيمي من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.	2.82	1.12	0.56	-1.00	0.32	5	متوسط
	المتوسط العام للبعد التنظيمي	3.34	0.94	0.67	2.24	0.03	1	متوسط
2- البُعد التكنولوجي								
1	يستند العمل داخل الجامعة على استخدام التكنولوجيا المناسبة لعملية التغيير.	3.03	1.06	0.61	0.15	0.88	3	متوسط
2	يسهم التطور التكنولوجي في تبني عملية التغيير لدى الجامعة.	3.41	1.16	0.68	2.20	0.03	1	عال
3	تسهم التكنولوجيا المتاحة في مساعدة الإدارة العليا للجامعة على اتخاذ القرارات بكفاءة.	3.33	1.11	0.67	1.88	0.07	2	متوسط
4	يتم نقل المعلومات بين موظفي الجامعة بشكل سريع ومنتظم.	2.95	1.17	0.59	-0.27	0.79	4	متوسط
5	تساعد تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في الجامعة على إعادة تصميم العمليات.	2.92	1.13	0.58	-0.42	0.67	5	متوسط
	المتوسط العام للبعد التكنولوجي	3.13	0.93	0.63	0.86	0.40	3	متوسط
3- البُعد البشري								
1	يوجد في الجامعة مورد بشري كفء ومؤهل لتغطية الاحتياجات اللازمة للتغيير.	3.77	1.16	0.75	4.15	0.00	1	عال
2	توزع مهام العمل في الجامعة وفقًا للتخصص والكفاءة.	3.44	1.19	0.69	2.29	0.03	2	عال
3	تمتلك الجامعة خططًا مستقبلية لتنمية موظفيها وتطويرهم.	2.97	1.01	0.59	-0.16	0.88	5	متوسط

4	**تراعي الجامعة مرونة العمل في أثناء الهندرة.**	3.00	0.97	0.60	0.00	1.00	4	متوسط
5	**يتوفر لدى موظفي الجامعة رؤية واضحة لأهداف عملية الهندرة ونتائجها.**	3.05	0.94	0.61	0.34	0.74	3	متوسط
	المتوسط العام للبعد البشري	3.25	0.84	0.65	1.84	0.07	2	متوسط
	المتوسط العام لمتغير إعادة هندسة الموارد البشرية	3.24	0.83	0.65	1.79	0.08		متوسط

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية: N=39 ، مستوى الدلالة (P ≤ 0.05)

من الجدول رقم (4) نلاحظ أن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد عينة الدراسة عن متغير إعادة هندسة الموارد البشرية بلغ (3.24)، ويعني أنّ درجة توافُر فقرات متغير إعادة هندسة الموارد البشرية وأبعاده مجتمعةً معًا تقع عند المستوى "متوافر بدرجة متوسطة"؛ إذ تنتمي إلى فئة المقياس (2.61 – 3.40)، وتُشير قيمة الانحراف المعياري البالغ (0.83) إلى تقارُب الآراء وتجانسها في المحور، بوزن نسبي بلغ (65%)، وهذا يعني أن متوسط درجة الاستجابة لإعادة هندسة الموارد البشرية تزيد على درجة الموافقة المتوسطة (3)، وعلى مستوى أبعاد إعادة هندسة الموارد البشرية نورد ترتيب الأبعاد حسب متوسطاتها الحسابية:

- في المرتبة الأولى جاء البعد التنظيمي بوسط حسابي عالٍ بلغ (3.34)، وانحراف معياري (0.94)، وبوزن نسبي (67%)، وبلغت قيمة اختبار t (2.24) وهي موجبة، وكان مستوى المعنوية لها (0.03) وهي أصغر من (0.05)، وهذا يعني أن هناك موافقة عالية من أفراد العينة على هذا البُعد، وعلى مستوى الفقرات تراوحت متوسطاتها بين (2.82–3.87)؛ إذ كانت الفقرة الأولى التي نصُّها (تسهم التغييرات في الهيكل التنظيمي للجامعة في تقديم خدمات متميزة) أعلاها توافرًا بوسط حسابي عالٍ جدًا (3.87)، وانحراف معياري (1.08)، وبوزن نسبي (77%)، وبلغت قيمة اختبار T (5.04) وهي موجبة، وكان مستوى المعنوية لها (0.00) وهي أصغر من (0.05)، ويعني أن هناك موافقة عالية على الفقرة، وكانت الفقرة الخامسة التي نصُّها (تقوم الجامعة بتغييرات جوهرية في الهيكل التنظيمي من أجل تحقيق الأهداف المنشودة) أدناها توافرًا بوسط حسابي متوسط (2.82)، وانحراف معياري (1.12)، وبوزن نسبي متوسط بلغ (56%)، وبلغت قيمة اختبار T (−1.00) وهي سالبة بمستوى معنوية (0.32) وهي أكبر من (0.05)، وهذا يعني أنَّ آراء عينة الدراسة محايدة تجاه هذه الفقرة.
- في المرتبة الثانية جاء البعد البشري بوسط حسابي عالٍ بلغ (3.25)، بانحراف معياري (0.84)، وبوزن نسبي (65%)، وبلغت قيمة اختبار t (1.84) وهي موجبة، وكان مستوى المعنوية لها أكبر من (0.05)، وهذا يعني أن هناك مستوى توافر متوسطًا من أفراد العينة على هذا البُعد، وعلى مستوى الفقرات تراوحت متوسطاتها بين (2.97–3.77)؛ إذ كانت الفقرة الأولى التي نصُّها (يوجد في الجامعة مورد بشري كفء ومؤهل لتغطية الاحتياجات اللازمة للتغيير) أعلاها توافرًا بوسط حسابي عالٍ بلغ (3.77)، وانحراف معياري (1.16)، وبوزن نسبي (75%)، وبلغت قيمة اختبار T (4.15) وهي موجبة، وكان مستوى المعنوية لها (0.00) وهي أصغر من (0.05)، وهذا يعني أن هناك موافقة عالية على الفقرة، وكانت الفقرة الثالثة التي نصُّها (تمتلك الجامعة خططًا مستقبلية لتنمية موظفيها وتطويرهم) أدناها توافرًا بوسط حسابي عالٍ (2.97)، وانحراف معياري (1.01)، وبوزن نسبي بلغ (59%)، وبلغت قيمة اختبار T (−0.16) وهي سالبة، وكان مستوى المعنوية لها أكبر من (0.05)، وهذا يعني أن آراء عينة الدراسة محايدة تجاه هذه الفقرة.

• في المرتبة الثالثة جاء البعد التكنولوجي بوسط حسابي بلغ (3.13)، بانحراف معياري (0.93)، وبوزن نسبي (63%)، وبلغت قيمة اختبار t (0.86) وهي موجبة، وكان مستوى المعنوية لها أكبر من (0.05)، وعلى مستوى الفقرات تراوحت متوسطاتها بين (2.92–3.41)؛ إذ كانت الفقرة الثانية التي نصُّها (يسهم التطور التكنولوجي بتبني عملية التغيير لدى الجامعة) أعلاها توافرًا بوسط حسابي عالٍ بلغ (3.41)، وانحراف معياري (1.16)، وبوزن نسبي (68%)، وبلغت قيمة اختبار T (2.2) وهي موجبة، وكان مستوى المعنوية لها (0.03) وهي أصغر من (0.05)، وهذا يعني أن هناك موافقة على الفقرة، وكانت الفقرة الخامسة التي نصُّها (تساعد تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في الجامعة على إعادة تصميم العمليات) أدناها توافرًا بوسط حسابي متوسط (2.92)، وانحراف معياري (1.13)، وبوزن نسبي متوسط بلغ (58%)، وبلغت قيمة اختبار T (–0.42) وهي سالبة وكان مستوى المعنوية لها (0.67) وهي أكبر من (0.05)، وهذا يعني أن آراء عينة الدراسة محايدة تجاه هذه الفقرة.

2– التحليل الوصفي لمتغير الرشاقة التنظيمية:

وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول (5)

جدول رقم (5) المتوسطات الحسابية واختبار T لفقرات محور الرشاقة التنظيمية

	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة (P value)	الرتبة	مستوى التوافر
1– بُعد الاستشعار								
1	تتميز الجامعة بالسرعة في اكتشاف التغيرات الحاصلة في رغبة المستفيدين من الخدمات التي تقدمها.	2.82	0.94	0.56	–1.19	0.24	7	متوسط
2	الجامعة مواكبة ومطلعة على التطورات التكنولوجية وخاصة في مجال اختصاصها.	3.15	1.04	0.63	0.92	0.36	5	متوسط
3	قلة الاستجابة السريعة من قبل الجامعة للتغيرات البيئية سواء البيئة الداخلية أو البيئة الخارجية والتي لها تأثير في أعمالها.	3.31	1.26	0.66	1.53	0.14	3	متوسط
4	تمتلك الجامعة القدرة على تطوير خدماتها الحالية لبلوغ آفاق التجديد والتطور السريع.	3.41	1.02	0.68	2.52	0.02	2	عال
5	لدى الجامعة القدرة على تفسير المشاكل المعقدة الآنية لتحويلها إلى خيارات واضحة ومعقولة.	3.23	1.11	0.65	1.30	0.20	4	متوسط
6	تمتلك الجامعة القدرة على توقع الاحتمالات المستقبلية والتي لها تأثير في أدائها.	3.41	0.94	0.68	2.73	0.01	1	عال
7	تستطلع الجامعة التغييرات البيئية في الوقت المناسب.	2.90	0.99	0.58	–0.64	0.52	6	متوسط
	المتوسط العام لبعد الاستشعار	3.18	0.67	0.64	1.63	0.11	3	متوسط
2– بُعد رشاقة أتخاذ القرار								

1	تتخذ الجامعة القرارات المناسبة تحت الظروف الاستثنائية.	3.54	1.05	0.71	3.21	0.00	2	عال
2	توفر الجامعة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات في الوقت المناسب.	3.46	0.97	0.69	2.97	0.01	5	عال
3	تقوم الجامعة بالأخذ بعين الاعتبار الظروف الداخلية لها عند اتخاذ القرارات.	3.46	0.85	0.69	3.38	0.00	4	عال
4	تقوم الجامعة بالمفاضلة بين البدائل المختلفة عند اتخاذ القرارات.	3.26	1.07	0.65	1.50	0.14	7	متوسط
5	تصاغ القرارات الاستراتيجية في الجامعة من خلال مشاركة المعنيين بالقرار.	3.54	1.17	0.71	2.88	0.01	3	عال
6	تمتلك الجامعة القدرة والأدوات اللازمة لتنفيذ القرارات في وقتها المحدد من دون تأخير.	3.31	1.08	0.66	1.78	0.08	6	متوسط
7	يمكن الاستفادة من القرارات الناجحة في الماضي لصياغة قرارات جديدة مستقبلًا.	3.87	0.98	0.77	5.57	0.00	1	عال
8	تمتلك الجامعة قاعدة بيانات تساعدها في اتخاذ القرارات في الوقت المناسب.	3.26	1.12	0.65	1.43	0.16	8	متوسط
9	تمتاز قرارات الجامعة بقدر عالٍ من التأكد، وبعيدة عن المخاطر.	3.21	1.08	0.64	1.19	0.24	9	متوسط
	المتوسط العام لبعد رشاقة اتخاذ القرار	3.43	0.81	0.69	3.34	0.00	1	عال
3- بُعد الممارسة								
1	تستطيع الجامعة إعادة هيكلة العمليات في الوقت المناسب.	3.44	0.85	0.69	3.19	0.00	2	عال
2	تستطيع الجامعة اعتماد تكنولوجيا جديدة في الوقت المناسب.	3.21	0.95	0.64	1.35	0.19	6	متوسط
3	تستطيع الجامعة تقديم خدمات جديدة في الوقت المناسب.	3.31	1.10	0.66	1.74	0.09	4	متوسط
4	تستطيع الجامعة إعادة تشكيل مواردها وفق المستجدات البيئية في الوقت الملائم.	3.26	1.16	0.65	1.38	0.18	5	متوسط
5	تحاول الجامعة الابتعاد عن البيروقراطية والروتين في أداء عملها.	3.00	1.15	0.60	0.00	1.00	9	متوسط
6	تمتاز الجامعة بالمرونة في العمل وفق التغيرات الحاصلة في البيئة وبالوقت المناسب.	3.13	1.10	0.63	0.72	0.47	7	متوسط
7	تمتلك الجامعة كفاءات عالية في التنفيذ سواء في الإدارات أو الأقسام.	3.72	0.89	0.74	5.05	0.00	1	عال
8	تحرص الجامعة على الإبداع في أعمالها الروتينية.	3.03	1.11	0.61	0.14	0.89	8	متوسط
9	تستطيع الجامعة تلبية احتياجات المجتمع وسوق العمل وحل شكاوى المستفيدين من خدماتها من دون تأخير.	3.44	1.02	0.69	2.67	0.01	3	عال

	المتوسط العام لبعد الممارسة	3.28	0.78	0.66	2.23	0.03	2	متوسط
	المتوسط العام لمتغير الرشاقة التنظيمية	3.30	0.70	0.66	2.63	0.01		متوسط

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية: N=39 ، مستوى الدلالة (P ≤ 0.05)

من الجدول رقم (5) نلاحظ أن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير الرشاقة التنظيمية بلغ (3.30)، وهذا يعني أنّ توافُر فقرات متغير الرشاقة التنظيمية مجتمعةً معًا تقع عند المستوى "متوافر بدرجة متوسطة"؛ إذ تنتمي قيمة الوسط الحسابي العام إلى فئة المقياس (2.61 – 3.40)، ويُشير إلى توافر متوسط للرشاقة التنظيمية في جامعة شبوة، بانحراف معياري (0.70) يشير إلى تقارُب الآراء وتجانسها في المحور، بوزن نسبي متوسط بلغ (66%)، وهذا يعني أن (66%) من إجمالي عينة الدراسة يرون أن الرشاقة التنظيمية متوافرة في جامعة شبوة، وهو ما أكدته نتيجة اختبار (T)؛ إذ بلغت قيمتها (2.63) بمستوى معنوية (0.01) وهي أصغر من (0.05)، وهذا يدل على أن متوسط درجة الاستجابة للرشاقة التنظيمية تزيد على درجة الموافقة المتوسطة وهي (3)، وعلى مستوى أبعاد الرشاقة التنظيمية نورد ترتيب الأبعاد حسب متوسطاتها الحسابية:

- في المرتبة الأولى جاء بعد رشاقة اتخاذ القرار بوسط حسابي عالٍ بلغ (3.43)، وانحراف معياري (0.81)، وبوزن نسبي (69%)، وبلغت قيمة اختبار t (3.34) وهي موجبة، وكان مستوى المعنوية لها (0.00) وهي أصغر من (0.05)، وهذا يعني أن هناك موافقة عالية من أفراد العينة على هذا البُعد، وعلى مستوى الفقرات تراوحت متوسطاتها بين (3.21–3.87)؛ إذ كانت الفقرة السابعة التي نصُّها (يمكن الاستفادة من القرارات الناجحة في الماضي لصياغة قرارات جديدة مستقبلًا) أعلاها توافرًا بوسط حسابي عالٍ جدًا (3.87)، وانحراف معياري (1.08)، وبوزن نسبي (77%)، وبلغت قيمة اختبار T (5.57) وهي موجبة، وكان مستوى المعنوية لها (0.00) وهي أصغر من (0.05)، وهذا يعني أن هناك موافقة عالية على الفقرة، وكانت الفقرة التاسعة التي نصُّها (تمتاز قرارات الجامعة بقدر عالٍ من التأكد، وبعيدة عن المخاطر) أدناها توافرًا بوسط حسابي متوسط (3.21)، وانحراف معياري (1.08)، وبوزن نسبي متوسط بلغ (64%)، وبلغت قيمة اختبار T (1.19) وهي سالبة بمستوى معنوية (0.24) وهي اكبر من (0.05)، وهذا يعني أن آراء عينة الدراسة محايدة تجاه هذه الفقرة.
- في المرتبة الثانية جاء بعد الممارسة بوسط حسابي عالٍ بلغ (3.28)، بانحراف معياري (0.78)، وبوزن نسبي (66%)، وبلغت قيمة اختبار t (2.23) وهي موجبة، وكان مستوى المعنوية (0.03) وهو أصغر من (0.05)، وهذا يعني أن هناك مستوى توافر متوسطًا من أفراد العينة على هذا البُعد، وعلى مستوى الفقرات تراوحت متوسطاتها بين (3–3.72)؛ إذ كانت الفقرة السابعة التي نصُّها (تمتلك الجامعة كفاءات عالية في التنفيذ سواء في الإدارات أو الأقسام) أعلاها توافرًا بوسط حسابي عالٍ بلغ (3.72)، وانحراف معياري (0.89)، وبوزن نسبي (74%)، وبلغت قيمة اختبار T (5.05) وهي موجبة، وكان مستوى المعنوية لها (0.00) وهي أصغر من (0.05)، وهذا يعني أن هناك موافقة عالية على الفقرة، وكانت الفقرة الخامسة التي نصُّها (تحاول الجامعة الابتعاد عن البيروقراطية والروتين في أداء عملها) أدناها توافرًا بوسط حسابي متوسط (3)، وانحراف معياري (1.15)، وبوزن نسبي بلغ (60%)، وبلغت قيمة اختبار T (0) وكان مستوى المعنوية لها اكبر من (0.05)، ويعني أن آراء عينة الدراسة محايدة تجاه هذه الفقرة.

• في المرتبة الثالثة جاء بعد الاستشعار بوسط حسابي بلغ (3.18)، بانحراف معياري (0.67)، وبوزن نسبي (64%)، وبلغت قيمة اختبار t (1.63) وهي موجبة، وكان مستوى المعنوية لها أكبر من (0.05)، وعلى مستوى الفقرات تراوحت متوسطاتها بين (2.82–3.41)؛ إذ كانت الفقرة السادسة التي نصُّها (تمتلك الجامعة القدرة على توقع الاحتمالات المستقبلية والتي لها تأثير في أدائها) أعلاها توافرًا بوسط حسابي عالٍ بلغ (3.41)، وانحراف معياري (0.94)، وبوزن نسبي (68%)، وبلغت قيمة اختبار T (2.73) وهي موجبة، وكان مستوى المعنوية لها (0.01) وهي أصغر من (0.05)، وهذا يعني أن هناك موافقة على الفقرة، وكانت الفقرة الأولى التي نصُّها (تتميز الجامعة بالسرعة في اكتشاف التغيرات الحاصلة في رغبة المستفيدين من الخدمات التي تقدمها) أدناها توافرًا بوسط حسابي متوسط (2.82)، وانحراف معياري (0.94)، وبوزن نسبي بلغ (56%)، وبلغت قيمة اختبار T (–1.19) وهي سالبة، وكان مستوى المعنوية لها (0.24) وهي أكبر من (0.05)، وهذا يعني أن آراء عينة الدراسة محايدة تجاه هذه الفقرة.

رابعًا: اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسة الأولى:

لا يوجد أثرٌ ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإعادة هندسة الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة (البُعد التنظيمي، البُعد التكنولوجي، والبُعد البشري) في تحقيق الرشاقة التنظيمية بأبعادها (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرارات، ورشاقة الممارسة) في جامعة شبوة.

وتنبثق عنها الفرضيات الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثرٌ ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإعادة هندسة الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة (البُعد التنظيمي، البُعد التكنولوجي، والبُعد البشري) في رشاقة الاستشعار في جامعة شبوة.

وكانت أهم النتائج اللازمة لاختبار هذه الفرضية موضحة في الجدول (6):

جدول رقم (6) نتائج الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر إعادة هندسة الموارد البشرية في رشاقة الاستشعار

المتغير المستقل	المعاملات	قيم المعاملات	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة sig	قيمة f المحسوبة	مستوى الدلالة sig
إعادة هندسة الموارد البشرية	ثابت الانحدار α	1.120	0.779	0.607	3.994	0.00	57.133	0.00
	معامل الانحدار β	0.635			7.559	0.00		
Y =1.120 + X 0.635								

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية.

المتغير المستقل إعادة هندسة الموارد البشرية وبُعد رشاقة الاستشعار.

يتضح من النتائج المبينة في الجدول رقم (6) وجود أثر إيجابي ذي دلالة معنوية، للمتغير المستقل المتمثل: بإعادة هندسة الموارد البشرية في المتغير التابع والمتمثل في: بُعد رشاقة الاستشعار؛ إذ بلغت قيمة معامل

الانحدار (0.635), أي: إنه كلما زادت ممارسات إعادة هندسة الموارد البشرية في جامعة شبوة، بمقدار وحدة قياس واحدة أدى ذلك إلى زيادة في رشاقة الاستشعار بمقدار (0.635) من الوحدة، في حين بلغت قيمة معامل الارتباط (0.779) وهو معامل ارتباط طردي معنوي قوي، أي: إنه كلما زادت إعادة هندسة الموارد البشرية أدى ذلك إلى زيادة عالية لرشاقة الاستشعار والعكس صحيح، وهذان المعاملان – معامل الانحدار ومعامل الارتباط – ذوا دلالة معنوية بحسب ما أشار إليه اختبار (T)، أمَّا القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار السابق والمتمثلة في معامل التحديد فقد بلغت قيمته (0.607) مما يشير إلى أن (60.7%) من التغيرات والتأثيرات التي تطرأ على رشاقة الاستشعار تعود إلى إعادة هندسة الموارد البشرية وحدها (مع ثبات بقية العوامل الأخرى)، في حين أن (39.3%) من التغيرات والتأثيرات التي تطرأ على رشاقة الاستشعار تعود إلى عوامل أخرى غير مدرجة في النموذج، وتبين أن النموذج ذو دلالة إحصائية حسب اختبار (F) الذي بلغت قيمته (57.133) بمستوى معنوية (0.00) وهي أصغر من (0.05)، ومن ذلك نتوصل إلى رفض فرضية العدم (H0) للفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أنه **(لا يوجد أثرٌ ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)لإعادة هندسة الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة (البُعد التنظيمي، البُعد التكنولوجي، والبُعد البشري) في رشاقة الاستشعار في جامعة شبوة)** وقبول الفرضية البديلة H_1 التي تنص على أنه: **(يوجد أثرٌ ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإعادة هندسة الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة (البُعد التنظيمي، البُعد التكنولوجي، والبُعد البشري) في رشاقة الاستشعار في جامعة شبوة).**

<u>الفرضية الفرعية الثانية:</u> لا يوجد أثرٌ ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإعادة هندسة الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة (البُعد التنظيمي، البُعد التكنولوجي، والبُعد البشري) في رشاقة اتخاذ القرارات في جامعة شبوة.

وكانت أهم النتائج اللازمة لاختبار هذه الفرضية موضحة في الجدول (7):

جدول رقم (7) نتائج الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر إعادة هندسة الموارد البشرية في رشاقة اتخاذ القرارات

المتغير المستقل	المعاملات	قيم المعاملات	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة sig	قيمة f المحسوبة	مستوى الدلالة sig
إعادة هندسة الموارد البشرية	ثابت الانحدار α	0.809	0.828	0.686	2.690	0.11	80.909	0.00
	معامل الانحدار β	0.810			8.995	0.00		
$Y = 0.809 + X\ 0.810$								

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية.

المتغير المستقل إعادة هندسة الموارد البشرية وبُعد رشاقة اتخاذ القرارات.

يتضـــح من النتائج المبينة في الجدول رقم (7) وجود أثر إيجابي ذي دلالة معنوية، للمتغير المســـتقل المتمثل: بإعادة هندســة الموارد البشــرية في المتغير التابع والمتمثل في: بُعد رشــاقة اتخاذ القرارات؛ إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.810)، أي: إنه كلما زادت ممارسـات إعادة هندسـة الموارد البشـرية في جامعة شـبوة، بمقدار وحدة قياس واحدة أدى ذلك إلى زيادة في رشـــاقة اتخاذ القرارات بمقدار (0.810) من الوحدة، في حين بلغت قيمة معامل الارتباط (0.828) وهو معامل ارتباط طردي معنوي قوي، أي: إنه كلما زادت إعادة هندسة الموارد البشرية أدى ذلك إلى زيادة عالية لرشـــاقة اتخاذ القرارات والعكس صـــحيح، وهذان المعاملان – معامل الانحدار ومعامل الارتباط – ذوا دلالة معنوية بحســب ما أشــار إليه اختبار(T)، أمَّا القابلية التفســيرية لنموذج الانحدار الســابق والمتمثلة في معامل التحديد فقد بلغت قيمته (0.686) مما يشـير إلى أن (68.6%) من التغيرات والتأثيرات التي تطرأ على رشاقة اتخاذ القرارات تعود إلى إعادة هندسة الموارد البشرية وحدها (مع ثبات بقية العوامل الأخرى)، في حين أن (31.4%) من التغيرات والتأثيرات التي تطرأ على رشـــاقة اتخاذ القرارات تعود إلى عوامل أخرى غير مدرجة في النموذج، وتبين أن النموذج ذو دلالة إحصـــائية حســـب اختبار (F) الذي بلغت قيمته (80.909) بمستوى معنوية (0.00) وهي أصـغر من (0.05)، ومن ذلك نتوصـل إلى رفض فرضـية العدم (H0) للفرضـية الفرعية الثانية التي تنص على أنه **(لا يوجد أثرٌ ذو دلالة إحصـائية عند مسـتوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإعادة هندسـة الموارد البشـرية بأبعادها مجتمعة (البُعد التنظيمي، البُعد التكنولوجي، والبُعد البشـري) في رشـاقة اتخاذ القرارات في جامعة شـبوة)** وقبول الفرضـية البديلة H_1 التي تنص على أنه: **(يوجد أثرٌ ذو دلالة إحصـائية عند مســـتوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإعادة هندســـة الموارد البشـــرية بأبعادها مجتمعة (البُعد التنظيمي، البُعد التكنولوجي، والبُعد البشري) في رشاقة اتخاذ القرارات في جامعة شبوة).**

<u>الفرضـية الفرعية الثالثة:</u> لا يوجد أثرٌ ذو دلالة إحصـائية عند مسـتوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإعادة هندسـة الموارد البشـرية بأبعادها مجتمعة (البُعد التنظيمي، البُعد التكنولوجي، والبُعد البشـري) في رشـاقة الممارسـة في جامعة شبوة.

وكانت أهم النتائج اللازمة لاختبار هذه الفرضية موضحة في الجدول (8):

جدول رقم (8) نتائج الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر إعادة هندسة الموارد البشرية في رشاقة الممارسة

المتغير المستقل	المعاملات	قيم المعاملات	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة sig	قيمة f المحسوبة	مستوى الدلالة sig
إعـــادة هندســـة المـــوارد البشرية	ثابت الانحدار α	0.704	0.841	0.708	2.510	0.01	89.748	0.00
	معامل الانحدار β	0.795			9.474	0.00		
$Y = 0.704 + X\ 0.795$								

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية.

المتغير المستقل إعادة هندسة الموارد البشرية وبُعد رشاقة الممارسة.

يتضـــح من النتائج المبينة في الجدول رقم (8) وجود أثر إيجابي ذي دلالة معنوية، للمتغير المســـتقل المتمثل: بإعادة هندســـة الموارد البشـــرية في المتغير التابع والمتمثل في: بُعد رشـــاقة الممارســـة؛ إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.795)؛ أي: إنه كلما زادت ممارسـات إعادة هندسـة الموارد البشـرية في جامعة شـبوة، بمقدار وحدة قياس واحدة أدى ذلك إلى زيادة في رشـــاقة الممارســـة بمقدار (0.795) من الوحدة، في حين بلغت قيمة معامل الارتباط (0.841) وهو معامل ارتباط طردي معنوي قوي، أي: إنه كلما زادت إعادة هندسـة الموارد البشـرية أدى ذلك إلى زيادة عالية لرشـاقة الممارسـة والعكس صـحيح، وهذان المعاملان – معامل الانحدار ومعامل الارتباط – ذوا دلالة معنوية بحسب ما أشار إليه الجدول، أمَّا القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار السابق والمتمثلة في معامل التحديد فقد بلغت قيمته (0.708) مما يشـــير إلى أن (70.8%) من التغيرات والتأثيرات التي تطرأ على رشـــاقة الممارسـة تعود إلى إعادة هندسـة الموارد البشـرية وحدها (مع ثبات بقية العوامل الأخرى)، في حين أن (29.2%) من التغيرات والتأثيرات التي تطرأ على رشاقة الممارسة تعود إلى عوامل أخرى غير مدرجة في النموذج، وتبين أن النموذج ذو دلالة إحصـــائية حســـب اختبار (F) الذي بلغت قيمته (89.748) بمســـتوى معنوية (0.00) وهي أصـغر من (0.05)، ومن ذلك نتوصـل إلى رفض فرضـية العدم (H0) للفرضـية الفرعية الثانية التي تنص على أنه **(لا يوجد أثرٌ ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإعادة هندسة الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة (البُعد التنظيمي، البُعد التكنولوجي، والبُعد البشـري) في رشـاقة الممارسـة في جامعة شـبوة)** وقبول الفرضـية البديلة H_1 التي تنص على أنه: **(يوجد أثرٌ ذو دلالة إحصـائية عند مسـتوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإعادة هندسة الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة (البُعد التنظيمي، البُعد التكنولوجي، والبُعد البشري) في رشاقة الممارسة في جامعة شبوة).**

وتم اجراء اختبار أثر أبعاد إعادة هندســـة الموارد البشـــرية (مجتمعة) في تحقيق الرشـــاقة التنظيمية بأبعادها (الاستشعار، اتخاذ القرارات، والممارسة) في جامعة شبوة، وكانت نتائج اختبار هذه الفرضية موضحة في الجدول (9):

جدول رقم (9) نتائج الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر أبعاد إعادة هندسة الموارد البشرية في الرشاقة التنظيمية بأبعادها (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرارات، ورشاقة الممارسة)

المتغير المستقل	المعاملات	قيم المعاملات	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig	قيمة f المحسوبة	مستوى الدلالة sig
إعادة هندسة الموارد البشرية	ثابت الانحدار α	0.878	0.881	0.776	3.982	0.00	128.010	0.00
	معامل الانحدار β	0.747			11.314	0.00		

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية.

المتغير المستقل إعادة هندسة الموارد البشرية والمتغير التابع الرشاقة التنظيمية.

يتضـــح من النتائج المبينة في الجدول رقم (9) وجود أثر إيجابي ذي دلالة معنوية، للمتغير المســـتقل المتمثل: بإعادة هندســـة الموارد البشـــرية في المتغير التابع والمتمثل: بالرشـــاقة التنظيمية؛ إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.878)، أي: إنه كلما زادت ممارسات إعادة هندسة الموارد البشرية في جامعة شبوة، بمقدار وحدة قياس واحدة أدى ذلك إلى زيادة في الرشـــاقة التنظيمية بمقدار (0.878) من الوحدة، في حين بلغت قيمة معامل الارتباط (0.881) وهو معامل ارتباط طردي معنوي قوي، أي: إنه كلما زادت إعادة هندســة الموارد البشـرية أدى ذلك إلى زيادة عالية في الرشـاقة التنظيمية والعكس صـحيح، وهذان المعاملان – معامل الانحدار ومعامل الارتباط – ذوا دلالة معنوية بحســب ما أشــار إليه الجدول، أمَّا القابلية التفســيرية لنموذج الانحدار الســابق والمتمثلة في معامل التحديد فقد بلغت قيمته (0.776) مما يشــير إلى أن (77.6%) من التغيرات والتأثيرات التي تطرأ على الرشــاقة التنظيمية تعود إلى إعادة هندسـة الموارد البشـرية وحدها (مع ثبات بقية العوامل الأخرى)، في حين أن (22.4%) من التغيرات والتأثيرات التي تطرأ على الرشـــاقة التنظيمية تعود إلى عوامل أخرى غير مدرجة في النموذج، وتبين أن النموذج ذو دلالة إحصـائية حسب اختبار (F) الذي بلغت قيمته (128.010) بمستوى معنوية (0.00) وهي أصـغر من (0.05)، ومن ذلك نتوصـل إلى رفض فرضـية العدم (H0) للفرضـية الرئيسـة الاولى التي تنص على أنه **(لا يوجد أثرٌ ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإعادة هندسة الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة (البُعد التنظيمي، البُعد التكنولوجي، والبُعد البشـري) في تحقيق الرشـاقة التنظيمية بأبعادها (رشـاقة الاستشعار، ورشاقة اتخاذ القرارات، واورشاقة لممارسة) في جامعة شبوة)** وقبول الفرضية البديلة H_1 التي تنص على أنه: **(يوجد أثرٌ ذو دلالة إحصـائية عند مسـتوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإعادة هندسـة الموارد البشـرية بأبعادها مجتمعة (البُعد التنظيمي، البُعد التكنولوجي، والبُعد البشـري) في تحقيق الرشـاقة التنظيمية بأبعادها (رشاقة الاستشعار، وشاقة اتخاذ القرارات، ورشاقة الممارسة) في جامعة شبوة).**

<u>الفرضية الرئيسة الثانية:</u>

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات آراء المبحوثين عن متغير إعادة هندسة الموارد البشرية في جامعة شبوة تُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة).

لاختبار هذه الفرضية وفقا للمتغيرات الديموغرافية (المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة)، وبعد استبعاد متغير الجنس لكون جميع المبحوثين من الذكور، كانت بقية المتغيرات الديموغرافية (المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة) تمثل أكثر من مجموعتين، بالتالي تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، والذي يستخدم لتحديد ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين لأكثر من مجموعتين، كما توضحه الجداول الأتية:

أولًا: المؤهل العلمي:

جدول رقم (10) نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين متوسطات آراء المبحوثين عن متغير إعادة هندسة الموارد البشرية تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
البعد التنظيمي	بين المجموعات	1.517	3	0.506	0.546	0.654
	داخل المجموعات	32.415	35	0.926		
	الكلي	33.932	38			
البعد التكنولوجي	بين المجموعات	0.024	3	0.008	0.008	0.999
	داخل المجموعات	33.055	35	0.944		
	الكلي	33.079	38			
البعد البشري	بين المجموعات	1.504	3	0.501	0.702	0.557
	داخل المجموعات	25.013	35	0.715		
	الكلي	26.517	38			
الكلي	بين المجموعات	0.472	3	0.157	0.215	0.885
	داخل المجموعات	25.553	35	0.73		
	الكلي	26.025	38			

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية.

يتضح من النتائج الظاهرة في الجدول (10) أنَّ جميع قيم (F) غير دالة إحصائيًا، لجميع أبعاد متغير إعادة هندسة الموارد البشرية، وأيضًا للمتغير المستقل إعادة هندسة الموارد البشرية، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات آراء المبحوثين عن متغير إعادة هندسة الموارد البشرية بأبعاده الثلاثة في جامعة شبوة تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

ثانيًا: المستوى الوظيفي:

جدول رقم (11) نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين متوسطات آراء المبحوثين عن متغير إعادة هندسة الموارد البشرية تعزى لمتغير المستوى الوظيفي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
البعد التنظيمي	بين المجموعات	8.126	5	1.625	2.078	0.093
	داخل المجموعات	25.807	33	0.782		
	الكلي	33.932	38			
البعد التكنولوجي	بين المجموعات	7.416	5	1.483	1.907	0.12
	داخل المجموعات	25.663	33	0.778		
	الكلي	33.079	38			
البعد البشري	بين المجموعات	4.249	5	0.85	1.259	0.305

	داخل المجموعات	22.268	33	0.675		
	الكلي	26.517	38			
الكلي	بين المجموعات	5.284	5	1.057	1.681	0.167
	داخل المجموعات	20.741	33	0.629		
	الكلي	26.025	38			

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية.

يتضح من النتائج الظاهرة في الجدول (11) أن جميع قيم (F) غير دالة إحصائيًا، لجميع أبعاد متغير إعادة هندسة الموارد البشرية، وأيضًا للمتغير المستقل إعادة هندسة الموارد البشرية، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى **($\alpha \leq 0.05$)** بين متوسطات آراء المبحوثين عن متغير إعادة هندسة الموارد البشرية بأبعاده الثلاثة في جامعة شبوة تُعزى إلى متغير المستوى الوظيفي.

ثالثًا: سنوات الخبرة:

جدول رقم (12) نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين متوسطات آراء المبحوثين عن متغير إعادة هندسة الموارد البشرية تعزى لمتغير سنوات الخبرة

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
البعد التنظيمي	بين المجموعات	2.573	3	0.858	0.957	0.424
	داخل المجموعات	31.359	35	0.896		
	الكلي	33.932	38			
البعد التكنولوجي	بين المجموعات	5.158	3	1.719	2.155	0.111
	داخل المجموعات	27.921	35	0.798		
	الكلي	33.079	38			
البعد البشري	بين المجموعات	2.729	3	0.91	1.339	0.278
	داخل المجموعات	23.788	35	0.68		
	الكلي	26.517	38			
الكلي	بين المجموعات	3.198	3	1.066	1.634	0.199
	داخل المجموعات	22.827	35	0.652		
	الكلي	26.025	38			

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية.

يتضح من النتائج الظاهرة في الجدول (12) أن جميع قيم (F) غير دالة إحصائيًا، لجميع أبعاد متغير إعادة هندسة الموارد البشرية، وأيضًا للمتغير المستقل إعادة هندسة الموارد البشرية، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى **($\alpha \leq 0.05$)** بين متوسطات آراء المبحوثين عن متغير إعادة هندسة الموارد البشرية بأبعاده الثلاثة في جامعة شبوة تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

ومن ذلك نتوصل إلى قبول فرضية العدم (H_0) للفرضية الرئيسة الثانية التي تنص على أنه: **(لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات آراء المبحوثين حول متغير إعادة هندسة الموارد البشرية في جامعة شبوة تُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة).**

الفرضية الرئيسة الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات آراء المبحوثين عن الرشاقة التنظيمية في جامعة شبوة تُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة).

لاختبار هذه الفرضية وفقًا للمتغيرات الديموغرافية (المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة)، وبعد استبعاد متغير الجنس لأن جميع المبحوثين من الذكور، أصبحت بقية المتغيرات الديموغرافية (المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة) تمثل أكثر من مجموعتين، بالتالي لا بُدَّ من استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، والذي يستخدم لتحديد ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين، كما توضحه الجداول الآتية:

أولًا: المؤهل العلمي:

جدول رقم (13) نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين متوسطات آراء المبحوثين عن متغير الرشاقة التنظيمية تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
رشاقة الاستشعار	بين المجموعات	0.35	3	0.117	0.241	0.867
	داخل المجموعات	16.935	35	0.484		
	الكلي	17.284	38			
رشاقة اتخاذ القرارات	بين المجموعات	0.129	3	0.043	0.061	0.98
	داخل المجموعات	24.78	35	0.708		
	الكلي	24.909	38			
رشاقة الممارسة	بين المجموعات	1.275	3	0.425	0.677	0.572
	داخل المجموعات	21.981	35	0.628		
	الكلي	23.256	38			
الكلي	بين المجموعات	0.456	3	0.152	0.292	0.831
	داخل المجموعات	18.259	35	0.522		
	الكلي	18.716	38			

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية.

يتضح من النتائج الظاهرة في الجدول (13) أن جميع قيم (F) غير دالة إحصائيًا، لجميع أبعاد متغير الرشاقة التنظيمية، وأيضًا للمتغير المستقل الرشاقة التنظيمية، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى **($\alpha \leq 0.05$)** بين متوسطات آراء المبحوثين عن متغير الرشاقة التنظيمية بإبعاده الثلاثة في جامعة شبوة تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

ثانيًا: المستوى الوظيفي:

جدول رقم (14) نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين متوسطات آراء المبحوثين عن متغير الرشاقة التنظيمية تعزى لمتغير المستوى الوظيفي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
رشاقة الاستشعار	بين المجموعات	1.94	5	0.388	0.834	0.535
	داخل المجموعات	15.344	33	0.465		
	الكلي	17.284	38			
رشاقة اتخاذ القرارات	بين المجموعات	3.559	5	0.712	1.1	0.379
	داخل المجموعات	21.349	33	0.647		
	الكلي	24.909	38			
رشاقة الممارسة	بين المجموعات	2.655	5	0.531	0.85	0.524
	داخل المجموعات	20.601	33	0.624		
	الكلي	23.256	38			
الكلي	بين المجموعات	2.326	5	0.465	0.937	0.47
	داخل المجموعات	16.39	33	0.497		
	الكلي	18.716	38			

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية.

يتضح من النتائج الظاهرة في الجدول (14) أن جميع قيم (F) غير دالة إحصائيًا، لجميع أبعاد متغير الرشاقة التنظيمية، وأيضًا للمتغير المستقل الرشاقة التنظيمية، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى **($\alpha \leq 0.05$)** بين متوسطات آراء المبحوثين عن متغير الرشاقة التنظيمية بأبعاده الثلاثة في جامعة شبوة تُعزى إلى متغير المستوى الوظيفي.

ثالثًا: سنوات الخبرة:

جدول رقم (15) نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين متوسطات آراء المبحوثين عن متغير الرشاقة التنظيمية تعزى لمتغير سنوات الخبرة

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
رشاقة الاستشعار	بين المجموعات	1.026	3	0.342	0.736	0.537
	داخل المجموعات	16.258	35	0.465		
	الكلي	17.284	38			
رشاقة اتخاذ القرارات	بين المجموعات	2.459	3	0.82	1.278	0.297
	داخل المجموعات	22.45	35	0.641		
	الكلي	24.909	38			

رشاقة الممارسة	بين المجموعات	1.278	3	0.426	0.679	0.571
	داخل المجموعات	21.978	35	0.628		
	الكلي	23.256	38			
الكلي	بين المجموعات	1.511	3	0.504	1.024	0.394
	داخل المجموعات	17.205	35	0.492		
	الكلي	18.716	38			

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية.

يتضح من النتائج الظاهرة في الجدول (15) أن جميع قيم (F) غير دالة إحصائيًا، لجميع أبعاد متغير الرشاقة التنظيمية، وأيضًا للمتغير المستقل الرشاقة التنظيمية، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى **($\alpha \leq 0.05$)** بين متوسطات آراء المبحوثين عن متغير الرشاقة التنظيمية بأبعاده الثلاثة في جامعة شبوة تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

ومن ذلك نتوصل إلى قبول فرضية العدم (H_0) للفرضية الرئيسة الثالثة التي تنص على أنه: **(لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات آراء المبحوثين عن الرشاقة التنظيمية في جامعة شبوة تُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة).**

النتائج:

بناءً على تحليل البيانات وتفسيرها، واختبار الفرضيات، أظهرت الدراسة النتائج الآتية:

1- أن مستوى توافر إعادة هندسة الموارد البشرية كان متوسطًا بوسط حسابي عام بلغ (3.24)؛ إذ حصل جميع أبعاد هذا المحور على مستوى توافر متوسط؛ إذ كان البُعد التنظيمي أعلاها توافرًا بوسط حسابي (3.34) بمستوى توافر متوسط، في حين كان البعد التكنولوجي أدناها توافرًا بوسط حسابي بلغ (3.13) وبمستوى توافر أيضًا متوسط.

2- أن مستوى توافر الرشاقة التنظيمية كان متوسطًا بوسط حسابي عام مقداره (3.30)؛ إذ حصلت أبعاده على مستويات توافر متوسطة وعالية؛ إذ كان بعد رشاقة اتخاذ القرار أعلاها توافرا بوسط حسابي بلغ (3.34) بمستوى توافر عال، في حين كان بعد رشاقة الاستشعار أدناها توافرًا بوسط حسابي مقداره (3.18) بمستوى توافر متوسط.

3- أنَّ هناك أثرًا إيجابيًا قويًا ذا دلالة إحصائية لإعادة هندسة الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة (البُعد التنظيمي، البُعد التكنولوجي، والبُعد البشري) في تحقيق الرشاقة التنظيمية بأبعادها (الاستشعار، اتخاذ القرارات، والممارسة) في جامعة شبوة بمستوى دلالة (0.00)، كما بلغت قيمة معامل الارتباط (0.881)، وأن إعادة هندسة الموارد البشرية تفسر (77.6%) من التغيرات في الرشاقة التنظيمية. إن هذه النتيجة تُعد دليلًا على أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية، وتثبت أن كفاءة وفعالية إعادة هندسة الموارد البشرية في الجامعة هي السبيل للنجاح والتقدم والتميز في بيئة الأعمال سريعة التغير، والتي تتطلب أن تتسم المنظمات بالرشاقة التنظيمية. أمَّا من حيث أثر إعادة هندسة الموارد البشرية في كل بُعد من أبعاد الرشاقة التنظيمية فقد كانت كما يأتي:

4- يوجد أثرٌ ذو دلالة إحصائية لإعادة هندسة الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة (البُعد التنظيمي، البُعد التكنولوجي، والبُعد البشري) في رشاقة الاستشعار في جامعة شبوة، بمستوى دلالة بلغ (0.00)، كما بلغت قيمة معامل الارتباط (0.779)، وأن إعادة هندسة الموارد البشرية تفسر (60.7%) من التغيرات في رشاقة الاستشعار.

5- يوجد أثرٌ ذو دلالة إحصائية لإعادة هندسة الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة (البُعد التنظيمي، البُعد التكنولوجي، والبُعد البشري) في رشاقة اتخاذ القرارات في جامعة شبوة، بمستوى دلالة بلغ (0.00)، كما بلغت قيمة معامل الارتباط (0.828) وأن إعادة هندسة الموارد البشرية تفسر (68.6%) من التغيرات رشاقة اتخاذ القرارات.

6- يوجد أثرٌ ذو دلالة إحصائية لإعادة هندسة الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة (البُعد التنظيمي، البُعد التكنولوجي، والبُعد البشري) في رشاقة الممارسة في جامعة شبوة، بمستوى دلالة بلغ (0.00)، كما بلغت قيمة معامل الارتباط (0.841)، وأن إعادة هندسة الموارد البشرية تفسر (70.8%) من التغيرات رشاقة الممارسة.

7- أظهرت نتائج الدراسة أيضًا، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات آراء المبحوثين عن متغير إعادة هندسة الموارد البشرية في جامعة شبوة تُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة).

8- كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات آراء المبحوثين عن الرشاقة التنظيمية في جامعة شبوة تُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة).

التوصيات:

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها توصي الدراسة بالآتي:

1- تبنّي قيادات وصانعي القرار في جامعة شبوة ممارسات إعادة هندسة الموارد البشرية بأبعادها الثلاثة (البعد التنظيمي، البعد التكنولوجي، البعد البشري) بشكل أكبر؛ لما لها من أثر كبير في تحسين الرشاقة التنظيمية وتعزيزها بالجامعة، وبما يعزز قدرة الجامعة على التكيف مع المتغيرات البيئية المختلفة، وبما يحقق التميز والقدرة على البقاء والمنافسة في البيئات الديناميكية.

2- ضرورة اهتمام أصحاب القرار في الجامعة بالتركيز على بناء الهياكل التنظيمية المرنة والقابلة للتكيف والتي تستطيع مواكبة التغيرات على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي.

3- ضرورة اهتمام الجامعة بالجوانب التكنولوجية بشكل مستمر وفعال، من خلال استثمار التكنولوجيا الحديثة، وتطوير البنية التحتية التكنولوجية، بما يساعد على السرعة في اتخاذ القرارات وإمكانية إعادة تصميم العمليات بشكل سريع.

4- تطوير برامج تدريبية لموظفي الجامعة، لتعزيز مهاراتهم في مجال إعادة هندسة الموارد البشرية والرشاقة التنظيمية.

5- نشر ثقافة الرشاقة التنظيمية وتعزيزها في جميع المستويات الإدارية بالجامعة، من خلال تحسين نظم استشعار وتتبع التغيرات في البيئة المحيطة، إضافةً إلى الاهتمام بتطوير نظم دعم القرار، وكذلك تعزيز ممارسات العمل لتحقيق المرونة والكفاءة.

6- التوصية بدراسة متغير وسيط (كإدارة المعرفة)، الذي ربما من المتوقع أن يعزز بشكل أكثر فعالية الرشاقة التنظيمية في وجود إعادة هندسة الموارد البشرية.

المراجع

المراجع العربية

أولًا: الكتب

1- حريم، حسين (2004): "السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
2- السكارنة، بلال (2009): "التطوير التنظيمي والإداري"، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
3- شامبي، جيمس، وهامر، مايكل (1995):" إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات (الهندرة)"، ترجمة الشركة العربية للأعلام، القاهرة.
4- العتيبي، صبحي (2002):" تطور الفكر والأنشطة الإدارية"، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان.
5- اللوزي، موسي سلامة (2002)، التنظيم وإجراءات العمل، ط1، دار وائل للنشر، عمان.

ثانيًا: الأطاريح والرسائل العلمية

1- أبو عوض، رانيا جاسر (2015): "واقع تطبيق هندرة إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتطوير الأداء"، رسالة ماجستير، اكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين
2- بني عيسى، هيثم (2009): "مدى إمكانية تطبيق عمداء كليات التربية في الجامعات الأردنية لعملية الهندرة الإدارية ومعيقات تطبيقها من وجهة نظر العمداء ورؤساء الأقسام. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة اليرموك: الأردن.
3- بوقبال دنيا (2019): "دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين أداء المنظمة"، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماستر فرع علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة – الجزائر.
4- خوالدا، وفاء محمد (2019): "أثر عمليات إعادة هندسة الموارد البشرية في أداء العاملين في شركات الاتصالات" رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، الأردن.
5- العجري، دينا فاروق إبراهيم (2017): "الرشاقة التنظيمية ودورها في تعزيز العلاقة بين ذكاء الأعمال والأداء التنظيمي بالتطبيق على قطاع الدواء"، رسالة دكتوراة، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة جامعة الأزهر، القاهرة.
6- العظامات، هلا خالد (2021): "أثر إعادة هندسة الموارد البشرية في أداء العملين"، دراسة ميدانية على الشركات العاملة في منطقة المفرق التنموية، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، الأردن.
7- النتشة، حازم عبد العزيز (2009): "انعكاسات إعادة الهندسة الإدارية على جوانب النجاح المؤسسي في بلدية الخليل"، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل فلسطين.

ثالثًا: المجلات العلمية

1- إبراهيم، أحمد (2021): "**أثر ممارسات أدارة الموارد البشرية في الرشاقة التنظيمية من خلال إدارة المعرفة كمتغير وسيط**"، المجلة العربية للإدارة (41)، 1، 289-310.

2-أبو طبيخ، ليث، والكلابي، امير (2022): "**إعادة هندسة الموارد البشرية في أطار القيادة الاستراتيجية**"، دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في شركة فيض القسيم، المؤتمر الدولي الحادي عشر الإصلاح والإداري، جامعة التنمية البشرية، كردستان، العراق، 11-12 يوليو.

3-بوعلام، لطيفة، ومنور أوسرير (2022): "**مدى اسهام إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحقيق جودة التعليم العالي**"، نموذج مقترح لتطبيق أسلوب إعادة الهندسة في الجامعات، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 11 / العدد: 01، الجزائر.

4-أبو هلال، رمزي (2022): "**دور الرشاقة التنظيمية في الأداء المؤسسي بالمؤسسات الإعلامية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية من وجهة نظر العاملين فيها**"، الإعلام المرئي نموذجا، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، المجلد 4، العدد 7.

5-الجرجري، أحمد، والعبيدي، نور (2021): "**دور التوجه الاستراتيجي في إعادة هندسة الموارد البشرية**"، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية. المجلد 11، العدد 1

6-الحربي، محمد بن عطية (2019): "**دور الشفافية في تحقيق إعادة هندسة الموارد البشرية**"، دراسة ميدانية على المنظمات الحكومية بمدينة الرياض. مجلة التجارة والتمويل، 39(04).

7-حكومة، رجب، وزقلام، رجاء (2018): "**مفاهيم إعادة هندسة العمليات وإمكانية تطبيقها لتحسين مستويات أداء المؤسسات**، دراسة حالة جامعة طرابلس-الجزء الأول، مجلة البحوث الهندسية، جامعة طرابلس ليبيا، العدد 25.

8-خال، سارا، وحسين، زريفان (2022): "**دور إعادة هندسة الموارد البشرية في دعم المناعة التنظيمية**"، دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري فروع شركة كورك تيليكوم في اقليم كوردستان-العراق، مجلة جامعة دهوك، المجلد: 25، العدد: 2).

9-خلف، ياس، وآخرون (2019): "**هندرة الموارد البشرية وأثرها في تطوير أداء العاملين**"، دراسة تطبيقية في معمل السجاد العراقي في بغداد، مجلة الدنانين، العدد 17.

10- الزامل، مها، والدوسري، هيا (2020): "**الرشاقة التنظيمية في جامعة لأميرة نوره بنت عبد الرحمن بمدينة الرياض وسبل تحسينها**"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية.

11- No 4،Vol 29

12- طالب وخامرة (2023): "**إعادة هندسة الموارد البشرية وأثرها في تحسين جودة الخدمة**" دراسة ميدانية لمجموعة من الوكالات التجارية لمؤسسة موبيليس (ورقلة- توقرت-غرداية)، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، المجلد: 09، العدد01. الجزائر.

13-عبد الرحمن، إيمان (2017): "**معوقات تطبيق الهندرة الإدارية والتطلعات المستقبلية لتجاوزها في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية**"، دراسة استطلاعية، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية المجلد 14 العدد 2.

14- فرح، فرح، وبدوي، مأمون، بابكر، صفاء (2019): "**أثر الرشاقة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي في الشركات الزراعية بولاية القضارف**"، المجلة العربية للعلوم ونشر الابحاث، المجلد 3، العدد3،.

15- المصـــري، مروان (2016): "**اســـتراتيجية مقترحة لتحســـين مســـتوى الرشـــاقة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة**"، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، 40 (2).

16-منصـــور (2020): "**تطوير الأداء الإداري للقيادات بكلية التربية جامعة المنصـــورة في ضـــوء مدخل الرشـــاقة التنظيمية**"، مجلة البحث العلمي في التربية، المجلد 4 العدد 21.

17- النشـــيلي، دينا (2020): "**دور الرشـــاقة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي**": دراســـة ميدانية، المجلة العربية للإدارة، المجلد 40، العدد 3، 163- 182.

18-النيل، الحارث، وموســـى، آلاء (2022): "**أثر إعادة هندســـة العمليات الإدارية في الاتصـــال الإداري**"، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، المجلد 4، العدد 12.

19- وليد، حسين (2018): "**تأثير إعادة هندسة الموارد البشرية في تعزيز الروح المعنوية للعاملين**"، بحث تحليلي في كلية الرافدين. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 24، العدد (106)، 235-234.

20-يوسف، خلف الله، وزبير، عياش (2021): "**أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية في تعزيز جودة التعليم الجامعي**"، دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الجامعية، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 7، العدد 01

المراجع الأجنبية:

1- Al-Faqih، M. A. (2018): **"The role of strategic agility in achieving the competitive advantage of right wing universities (in Arabic)".** Journal of the College of Education، University of Ibb، Yemen. Accessed online at: https://www.ibbuniv.edu.ye/uploads/files/35/20181003083129 16.pd

2- Al-Garni، A. H. (2020): "**The mediating role of organizational prowess in Enhancing the Relationship between strategic agility and achieving competitive advantage at Tabuk University"**: A Predictive Correlational Study (in Arabic). Journal of Education، Faculty of Education، Cairo، Al-Azhar University.406-360 ،(188) 1 ،

3- Appelbaum، Steven H. Rafael Calla Dany Desautels Lisa Hasan (2017):**"The challenges of organizational agility (part 1)**"، Industrial and Commercial Training، Vol. 49 Iss 1، pp. 6 – 14

4- Doz، Y. & Kosonen، M. (2010): "**Embedding strategic agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal"**. Elsevier Ltd.، Long Range Planning، 43 (2-3)، 370- 382.

5- Duarte، S. (2014): **"Business Process Reengineering on High Education Institutions – An Integrative Approach of Enterprise Architecture and Service Design Methods. Unpublished M.Sc"**. Dissertation. Portugal: Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto.

6- Francis، A. T. & Kabir، Humayoon (2003): "**Re-engineering the Management of Human Resources in University Libraries"**، held at PSG Institute of Management، Coimbatore، India.pp2

7- Hussein، Bassam & Bazzi، Hassan & Dayekh، Ayman & Hassan، Walid (2013): **"Critical analysis of existing business process reengineering models: towards the development of a comprehensive integrated model**"، Journal of Project، Program & Portfolio Management Vol 4 No 1

8- Khoshnood، N.، & Nematizadeh، S. (2017): "**Strategic Agility and Its Impact on the Competitive Capabilities in Iranian Private Banks**". International Journal of Business and Management، 12 (2)، 220- 229. https://doi.org/10.5539/ijbm.v12n2p220.

9- Mekonnen، N. (2014): "**Prospects and Challenges to Implement Business Process Reengineering (BPR) in Ethiopian Public Universities. Unpublished M.Sc**. Dissertation. Addis Ababa University، Ethiopia.

10- Park، Y (2011): "**The Dynamics of Opportunity and threat management in Turbulent environments: the role of information Technologies**"، Doctor Dissertation، Faculty of the USC Graduate School، University of Southern California.

11- Panda، S.، & Rath، S. K. (2016): **"Investigating the structural linkage between IT capability and organizational agility**": A study on Indian financial enterprises. Journal of Enterprise Information Management، 29 (5)، 751-773.

12- Zitkiene.R.، & Deksnys.M.، (2018)**:" Organizational Agility Conceptual Model"**، Montenegrin Journal of Economics، Vol.14، No.2، pp. 115-129.

The Impact of Human Resources Re-engineering on Achieving Organizational Agility: An Exploratory Study of the Opinions of a Sample of Administrative Leaders at Shabwa University

Dr. Khaled Khamis Bin Saree
Associate Professor of Business Administration
College of Administration and Economics,
University of Shabwa

Dr. Ammar Saleh Habtoor
Assistant Professor of Business Administration
College of Administration and Economics,
University of Shabwa

Abstract
This study aimed to investigate the impact of human resource re-engineering on achieving organizational agility at Shabwah University. To achieve the study's objective, the descriptive and analytical approaches were used, relying on a questionnaire as a data collection tool. The questionnaire was developed based on several existing scales adapted to suit the study's purposes. The study population consisted of administrative leaders in the top, middle, and executive management levels at the university. A sample of 50 individuals was selected using the stratified random sampling method, and a questionnaire was distributed to them. 39 valid questionnaires were retrieved for analysis. Data analysis and hypothesis testing were conducted using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS) program. The study concluded that there is a statistically significant positive impact of human resource re-engineering in its combined dimensions (organizational, technological, and human) on achieving organizational agility in its dimensions (sensing, decision-making, and practice) at Shabwah University. Additionally, the study found no statistically significant differences at the level of ($\alpha \leq 0.05$) between the average of respondents' opinions regarding the variables of human resource re-engineering and organizational agility due to demographic variables (academic qualification, job level, and years of experience). The study is concluded with a number of recommendations, the most important of which are: calling for adopting human resource re-engineering practices more extensively at Shabwah University, due to its significant role in improving and enhancing the university's agility, which enhances the university's ability to adapt to various environmental changes, and achieves excellence, sustainability, and competitiveness in dynamic environments.

Paper Information
Date received: 24/06/2025
Date accepted: 28/06/2025
Date issued: 03/01/2026

Keywords
human resources re-engineering, organizational agility, Shabwah University